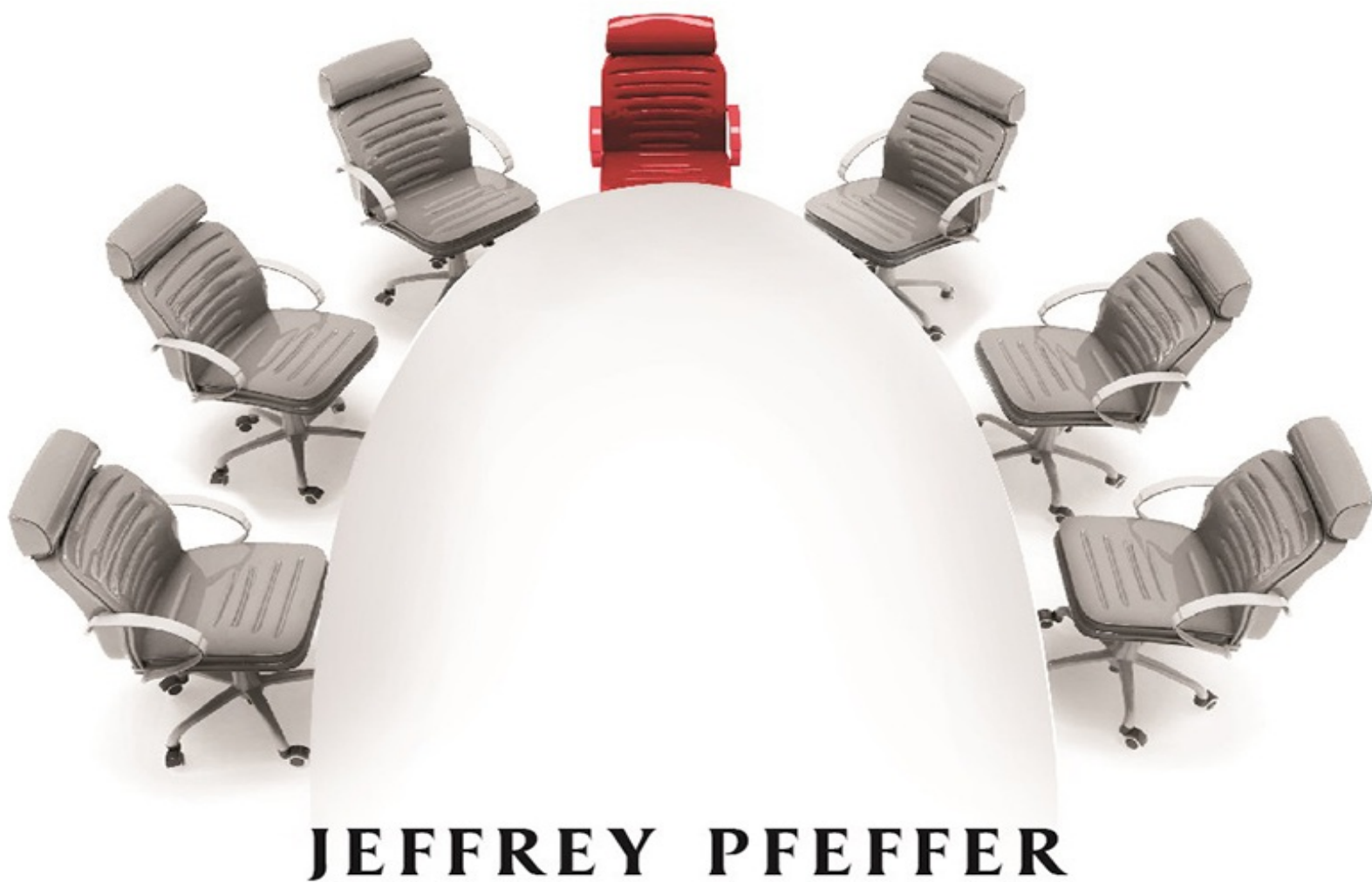


# QUYỀN LỰC

VÌ SAO **NGƯỜI CÓ** KẼ KHÔNG?



**JEFFREY PFEFFER**

## **QUYỀN LỰC: VÌ SAO NGƯỜI CÓ KẼ KHÔNG?**

Tác giả: **Jeffrey Pfeffer**

Thể loại: **Kỹ năng.**

Công ty phát hành: **Thái Hà**

Ngày xuất bản: **03-2016**

Nhà xuất bản: **NXB Lao Động**

Đóng gói: **nguyenthanh-cuibap**

Nguồn text: **Waka - 01/03/2018**

# GIỚI THIỆU

## Chuẩn Bị Cho Quyền Lực

**T**rên con đường đạt đến vị trí quyền lực, gần như mọi chuyện đều có thể xảy ra. Bạn có thể vươn tới vị trí quyền lực cao ngay cả trong những trường hợp khó khăn nhất nếu bạn có kỹ năng. Hãy xem xét trường hợp của Anne. Tốt nghiệp trường kinh doanh, Anne muốn lãnh đạo một công ty công nghệ cao mới khởi nghiệp. Nhưng Anne lại không có kiến thức căn bản về công nghệ. Cô là một kế toán và chưa từng học tập hay làm việc trong lĩnh vực công nghệ cao. Không những thế, trước khi học kinh doanh, cô làm kế toán trong cơ quan nhà nước – cô từng là kế toán cao cấp trong một cơ quan trọng yếu ở một nước nhỏ và hiện cô đang tập trung vào nguyện vọng đầu quân cho Thung lũng Silicon ở California. Tuy nhiên, Anne đã đạt được mục tiêu của mình bằng những hành động quyền lực cực kỳ thông minh.

Thành công bắt đầu bằng sự chuẩn bị. Trong khi hầu hết những người đồng hương của cô chọn theo học các lớp doanh nhân ở trường kinh doanh, Anne lại chọn một lớp về khởi nghiệp kinh doanh ở trường kỹ thuật. Chỉ với lựa chọn đó, cô đã thay đổi động lực học của quyền lực và đòn bẩy thương lượng. Trong lớp học ở trường kinh doanh, mỗi kỹ sư có khoảng ba bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA), trong khi ở trường kỹ thuật, cứ bốn kỹ sư mới có một người có bằng MBA. Cô giải thích rằng các thạc sĩ MBA không muốn đi bộ cả đoạn dài tới tòa nhà kỹ thuật. Không những muốn cải thiện vị thế thuận lợi, Anne còn muốn chọn lớp học ở gần phòng thí nghiệm – nơi phát triển công nghệ và cũng là nơi cô có thể dễ nắm bắt được những cơ hội thú vị. Nhờ áp lực từ giảng viên và các nhà đầu tư mạo hiểm – những người đánh giá các kế hoạch kinh doanh vốn được xem là phần trung tâm của khóa học nhằm đạt được các kỹ năng MBA tương ứng trong công việc, Anne đã có được đòn bẩy thuận lợi trong môi trường cô đã lựa chọn.

Sau khi qua phỏng vấn một số nhóm dự án, Anne gia nhập một nhóm làm về sản phẩm phần mềm cải tiến năng suất phần mềm hiện hành mà không đòi hỏi đầu tư nhiều vốn cho phần cứng mới. Tất nhiên cô không tham gia phát triển công nghệ, và gia nhập nhóm bất chấp thái độ khinh thường của các kỹ sư đồng nghiệp đối với năng lực của cô.

Có được một vị trí trong nhóm, Anne kiên nhẫn thể hiện và khiến các thành viên dần nhận ra giá trị của cô, thành viên nữ duy nhất trong nhóm. Ban đầu, nhóm muốn hướng tới sản phẩm trong một thị trường tương đối nhỏ (có ba công ty lớn). Anne chỉ cho họ dữ liệu cho thấy đây không phải là một ý tưởng hay, nhưng vẫn đồng thuận với mong muốn của cả nhóm là tập trung vào thị trường đầu tiên này trong bài thuyết trình trên lớp. Bài thuyết trình đã bị các nhà đầu tư mạo hiểm vùi dập không thương tiếc. Kết quả là, các kỹ sư bắt đầu cho rằng Anne có thể biết điều gì đó có giá trị thực sự. Khi khóa học kết thúc, nhóm tiếp tục triển khai ý tưởng của họ và nhận được một khoản trợ cấp nhỏ từ một công ty đầu tư mạo hiểm nhằm phát triển doanh nghiệp trong một mùa hè. Anne, người có tài viết lách nhất nhóm, đảm nhận vai trò tìm kiếm hỗ trợ tài chính.

Sau khi tốt nghiệp, Anne được một công ty tư vấn lớn mời về làm việc. Cô nói với cả nhóm về lời mời đó, để họ biết cô có thể chọn công việc lương cao hơn nhiều, để họ biết trân trọng cô và nhận ra chuyện cô rời nhóm là hoàn toàn có thể xảy ra. Cô cũng cố tình để các kỹ sư thử làm những việc mà cô thành thạo – chẳng hạn như thuyết trình và dự toán tài chính – để họ có thể thấy những việc này không hề đơn giản như họ tưởng. Anne vận dụng kiến thức chuyên ngành kế toán và kinh doanh của mình để duyệt lại các điều lệ thành lập công ty mới và các tài liệu về tài chính của công ty. Đồng thời, cô thu thập nhiều thông tin bên ngoài, và vì có nhiều mối quan hệ hơn các kỹ sư nên cô đã xây dựng một mạng lưới đối ngoại vững mạnh trong ngành công nghiệp mà họ đang hướng tới. Các mối quan hệ của cô đã giúp nhóm có được nguồn tài chính sau khi mùa hè kết thúc và số tiền trợ cấp ít ỏi ban đầu cạn kiệt.

Anne không chỉ có các kỹ năng kinh doanh – cô còn nhạy bén và cứng rắn. Khi khóa học kết thúc và nhóm quyết định thành lập công ty, ngoài cô còn có một ứng viên khác cạnh tranh vị trí CEO. Anne nói với các đồng nghiệp rằng cô sẽ không gia nhập công ty nếu người đó được chọn làm CEO. Để chứng minh rằng mình nghiêm túc và có thêm sự ủng hộ, cô để các đồng nghiệp của mình gặp gỡ các MBA có thể thay thế cho mình. Vì cô đã dành nhiều thời gian làm việc với nhóm, đồng cam cộng khổ, nên nhóm cảm thấy thoải mái với Anne hơn nhiều. Cuối cùng, cô trở thành đồng CEO và tìm được nguồn tài chính cho sản phẩm từ một quỹ đầu cơ. Dù chẳng có gì đảm bảo công ty hay sản phẩm sẽ thành công, nhưng Anne đã đạt được mục tiêu trở thành người lãnh đạo của một công ty công nghệ cao mới được thành lập sau khi tốt nghiệp trường kinh doanh chưa đầy một năm, vượt qua những định kiến ban đầu và những thiếu sót nền tảng.

Trái với Anne, bạn có thể có nhiều kỹ năng liên quan đến công việc cũng như kỹ năng giao tiếp, nhưng lại bó mình trong một vị trí không mấy quyền lực, vì bạn không sẵn sàng hoặc không thể tham gia trò chơi quyền lực. Beth tốt nghiệp một học viện rất có tiếng và một trường kinh doanh cũng nổi tiếng không kém khoảng 20 năm về trước. Khi tôi tình cờ gặp lại cô, cô vừa mới nghỉ làm ở một tổ chức phi lợi nhuận sau khi giám đốc điều hành mới lên nắm quyền. Vị sếp mới là bạn của một số thành viên hội đồng phi lợi nhuận và từng làm việc với Beth. Anh ta xem năng lực của cô như mối đe dọa và sẵn sàng trả cô một khoản hậu hĩnh để loại cô ra khỏi tổ chức.

Sau khi có bằng MBA, Beth trải qua một sự nghiệp “phi tuyến tính”, thi thoảng bị ngắt quãng bởi tình trạng thất nghiệp cũng như một vài giai đoạn hài lòng cao độ về công việc. Cô vẫn giành được vị trí lãnh đạo ổn định trong lĩnh vực mình lựa chọn, dù đã có một công việc lâu năm trong chính phủ Mỹ – ở Tòa nhà Quốc hội Capitol Hill và Nhà Trắng. Vấn đề, như cô giải thích với tôi, là cô không sẵn sàng chơi trò chính trị tổ chức, hoặc ít nhất là không chuyên tâm và nỗ lực, thậm chí là không ngừng nghỉ như trong câu chuyện của Anne. Beth nói: “Ngoài kia là một thế giới khắc nghiệt, Jeffrey ạ. Người ta hưởng thành quả của người khác. Phần lớn mọi người chỉ để ý đến sự nghiệp của bản thân, mà không quan tâm đến lợi ích của nơi họ làm việc. Những người thích thể hiện là những người được vinh danh. Không ai nói với tôi rằng những đồng nghiệp của tôi đến văn phòng mỗi ngày với một danh sách những việc cần làm để bảo vệ và sau đó mở rộng tầm ảnh hưởng của họ. Tôi cho rằng tôi vẫn chưa sẵn sàng để trở nên xấu tính hoặc mưu mô hay hi sinh những điều tôi tin tưởng nhằm đạt được thành công, ít nhất là thành công như vẫn thường được đánh giá.”

Nghiên cứu thực nghiệm mang tính hệ thống, cũng như theo lẽ thường tình và kinh nghiệm hàng ngày, khẳng định điều mà hai câu chuyện đối lập nhau này thể hiện, đó chính là: có đầu óc nhạy bén chính trị và việc tìm kiếm quyền lực có liên quan tới thành công trong sự nghiệp, thậm chí còn tới thành tích quản lý. Chẳng hạn, một nghiên cứu đã kiểm tra các động lực chính của người quản lý và mức độ thành công trong sự nghiệp của họ. Một nhóm những người quản lý chủ yếu được tạo động lực bởi nhu cầu được thừa nhận – họ quan tâm tới việc được mọi người yêu quý nhiều hơn là hoàn thành công việc. Nhóm thứ hai tìm thấy động lực từ nhu cầu đạt được thành tựu – đạt được mục tiêu cho chính bản thân. Và nhóm thứ ba chủ yếu quan tâm tới quyền lực. Bằng chứng đã chỉ ra rằng nhóm thứ ba này – những nhà quản lý chủ yếu quan tâm tới quyền lực, là nhóm hiệu quả nhất, không chỉ trong việc đạt được các vị trí có ảnh

hưởng trong nội bộ công ty mà còn trong việc hoàn thành công việc. Một ví dụ khác, Gerald Ferris của trường Đại học bang Florida và các đồng nghiệp đã phát triển một bảng kỹ năng khôn khéo gồm 18 mục. Nghiên cứu được tiến hành với 35 hiệu trưởng nhà trường ở khu vực Trung Tây nước Mỹ và 474 nhà quản lý chi nhánh của một công ty dịch vụ tài chính quốc gia đã chỉ ra rằng những người có nhiều kỹ năng chính trị hơn nhận được đánh giá cao hơn về thành tích, và được xem là những người lãnh đạo hiệu quả hơn.

Vậy nên, chào mừng bạn đến với thế giới thực – không hẳn là thế giới chúng ta muốn, mà là thế giới đang tồn tại. Có thể ngoài kia là một thế giới khác nghiệt, ở đó gây dựng cũng như sử dụng quyền lực là những kỹ năng tổ chức có tính sinh tồn. Có rất nhiều cuộc cạnh tranh một mất một còn vì công việc và địa vị. Hầu hết các tổ chức chỉ có một CEO, chỉ có một đối tác nắm quyền quản lý trong các công ty dịch vụ chuyên nghiệp, chỉ có một thanh tra trường học ở mỗi quận, chỉ có một thủ tướng hoặc tổng thống mỗi thời – bạn rõ rồi đấy. Với ngày càng nhiều người có đủ trình độ lúc nào cũng cạnh tranh cho một nấc trên chiếc thang địa vị của tổ chức, sự ganh đua thật căng thẳng và chỉ càng ngày càng căng thẳng thêm khi vị trí quản lý càng ngày càng ít đi.

Để được thăng tiến, một số cá nhân cạnh tranh phá vỡ quy luật của cuộc chơi công bằng hoặc hoàn toàn phớt lờ những quy luật đó. Đừng than phiền về điều này hoặc ước thế giới sẽ khác đi. Bạn có thể cạnh tranh và thành công ở mọi thể loại tổ chức, lớn và nhỏ, công và tư, nếu bạn hiểu và sẵn sàng sử dụng các nguyên tắc của quyền lực. Nhiệm vụ của bạn là biết cách chiếm ưu thế trong cuộc chiến chính trị mà bạn phải đối mặt. Nhiệm vụ của tôi trong cuốn sách này là nói cho bạn biết cách thực hiện điều đó.

### **VÌ SAO BẠN NÊN MUỐN CÓ QUYỀN LỰC**

Đạt được và duy trì quyền lực không phải chuyện dễ dàng. Bạn cần thận trọng, mưu trí, kiên cường, tinh táo và sẵn sàng chiến đấu khi cần thiết. Như trong câu chuyện của Beth, thế giới đôi khi không phải là một nơi tốt đẹp và công bằng, và khi Anne đạt được vị trí mong muốn, cô phải nỗ lực hơn nữa và phải thể hiện sự kiên nhẫn cũng như tính bền bỉ – để gắn kết với những người lúc đầu không tôn trọng khả năng của cô. Vậy tại sao lại không tránh xa quyền lực, cúi thấp đầu và nhận bất cứ thứ gì mà cuộc sống quăng cho bạn?

Trước tiên, việc có sức mạnh liên quan tới việc sống lâu và sống khỏe. Khi Michael Marmot kiểm tra tỉ lệ tử vong do bệnh tim ở công chức Anh, ông nhận thấy một sự thật thú vị: vị trí hoặc cấp bậc của người công chức càng thấp, nguy cơ tử vong theo tuổi

càng cao. Tất nhiên, có nhiều thứ thay đổi cùng với vị trí của một người trong thứ bậc của một tổ chức, bao gồm cả tác động của việc hút thuốc, thói quen ăn uống... Tuy nhiên, Marmot và các đồng nghiệp của ông nhận thấy chỉ khoảng 1/4 thay đổi quan sát được về tỉ lệ tử vong là do những khác biệt có liên quan tới thứ bậc về hút thuốc, cholesterol, huyết áp, béo phì và hoạt động thể chất. Điều quan trọng là quyền lực và địa vị – những thứ đem lại cho con người quyền kiểm soát lớn hơn đối với môi trường làm việc của mình. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng mức độ kiểm soát công việc, chẳng hạn như quyền quyết định và quyền tự do sử dụng các kỹ năng của một người, dự báo được tỉ lệ mắc và nguy cơ tử vong từ bệnh động mạch vành trong vòng tối thiểu 5 năm tiếp theo. Trên thực tế, mức độ kiểm soát công việc và địa vị của một người tác động lớn đến sự thay đổi về tỉ lệ tử vong do bệnh tim nhiều hơn so với các yếu tố sinh lý khác như béo phì hay huyết áp.

Những phát hiện này hẳn không có gì đáng ngạc nhiên đối với bạn. Không thể kiểm soát được môi trường làm việc tạo ra cảm giác bất lực và căng thẳng, và cảm giác căng thẳng hoặc “ngoài tầm kiểm soát” có thể ảnh hưởng xấu tới sức khỏe của bạn. Vì thế, việc ở một vị trí và địa vị ít có quyền lực quả thực nguy hại đối với sức khỏe của bạn, và ngược lại, có sức mạnh và có quyền kiểm soát đồng nghĩa với việc sống lâu.

Thứ hai, quyền lực và tầm nhìn, tầm cỡ đi kèm với quyền lực, có thể đem lại sự giàu có. Khi Bill và Hillary Clinton rời Nhà Trắng năm 2001, họ có rất ít tiền và phải thanh toán hàng triệu tiền hóa đơn pháp lý. Điều mà họ có là danh tiếng và một mạng lưới các mối quan hệ – những người nắm giữ những vị trí quyền lực trọng yếu trong một thời gian dài. Trong 8 năm tiếp theo, gia đình Clinton đã kiếm được 109 triệu đô la, chủ yếu là phí diễn thuyết và tiền bán sách, cũng như thông qua các cơ hội đầu tư họ có được nhờ địa vị trước đây. Rudy Giuliani, sau nhiệm kỳ làm thị trưởng thành phố New York, đã trở thành thành viên của một công ty tư vấn an ninh, và thông qua công ty đó cùng với tiền phí diễn thuyết, ông đã nhanh chóng cải thiện địa vị kinh tế của mình. Không phải mọi quyền lực đều được chuyển hóa thành tiền – Martin Luther King Jr. và Mahatma Gandhi đều không “bán” danh tiếng để đổi lấy sự giàu có – nhưng điều này hoàn toàn có tiềm năng.

Thứ ba, quyền lực là một phần của lãnh đạo và cần thiết để hoàn thành nhiều việc – dù những việc đó là thay đổi hệ thống chăm sóc sức khỏe nước Mỹ, biến các tổ chức thành những nơi làm việc nhân văn hơn, hay tác động đến các khía cạnh của chính sách xã hội và phúc lợi con người. Như John Gardner quá cố, người sáng lập tổ chức “Sự

nghiệp chung” (Common Cause) và cựu Bộ trưởng Bộ Y tế, Giáo dục và Phúc lợi dưới thời Tổng thống Lyndon, đã nhận định: Sức mạnh là một phần của lãnh đạo. Do đó, người lãnh đạo lúc nào cũng bận tâm tới quyền lực.

Quyền lực là niềm khao khát của nhiều người, dù không phải với tất cả, vì những gì nó có thể mang lại và cũng vì bản thân nó đã là một mục tiêu. Nhà tâm lý học xã hội David McClelland đã viết về nhu cầu đối với quyền lực. Dù cường độ của loại động cơ mang tên “quyền lực” với mỗi người mỗi khác, nhưng cùng với nhu cầu đạt được thành tích, McClelland xem việc tìm kiếm sức mạnh là động cơ cơ bản của con người, được tìm thấy ở nhiều người đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau. Nếu bạn đang tìm kiếm quyền lực, bạn sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn nếu công cuộc tìm kiếm đó có hiệu quả.

Để đạt được hiệu quả trong công cuộc xác định con đường đi đến quyền lực và thực sự sử dụng được những điều đã học, trước tiên bạn cần phải vượt qua ba trở ngại chính. Hai trở ngại đầu tiên là niềm tin cho rằng đời có nhân quả và những công thức có sẵn về lãnh đạo chủ yếu phản ánh niềm tin lầm đường lạc lối này. Trở ngại thứ ba chính là bản thân bạn.

### **ĐỪNG NGHĨ ĐỜI CÓ NHÂN QUẢ NỮA**

Nhiều người mắc kẹt trong sự lừa dối của chính bản thân về thế giới có tính tổ chức mà họ đang sống. Đó là vì họ thích tin rằng thế giới là một nơi công bằng và mọi người đều nhận được điều mà họ đáng được nhận. Và vì con người thường nghĩ rằng mọi chuyện đều có nhân quả, họ sẽ có suy nghĩ rằng nếu họ làm tốt công việc và cư xử đúng đắn, mọi chuyện sẽ tự khắc đâu vào đó. Hơn nữa, khi quan sát người khác làm những việc mà họ cho là không thích hợp, là tự đề cao bản thân, hoặc “vượt quá giới hạn cho phép”, hầu hết mọi người đều không nhận thấy điều gì đáng học hỏi, vì tin rằng ngay cả khi những người đó đang đạt được thành công, thì cuối cùng họ cũng sẽ thất bại.

Niềm tin cho rằng đời có nhân quả có hai tác động tiêu cực tới khả năng nắm bắt quyền lực. Trước tiên, nó cản trở khả năng học hỏi từ mọi tình huống và mọi người, kể cả những người bạn không thích hoặc không tôn trọng. Tôi vẫn luôn bắt gặp chuyện đó trong quá trình giảng dạy và làm việc với các nhà lãnh đạo. Một trong những phản ứng đầu tiên của mọi người đối với các tình huống hoặc các trường hợp về quyền lực là liệu cá nhân có “thích” người đang được học hỏi hay được xác định là đối tượng của quá trình nghiên cứu hay không. Ai quan tâm chứ? Quan trọng là có thể học từ tất cả các loại tình huống và tất cả các kiểu người, chứ không chỉ những người bạn thích và ủng



hộ, và hiển nhiên là không chỉ những người bạn thấy họ giống với mình. Trên thực tế, nếu bạn đang ở một vị trí quyền lực vừa phải, và muốn đạt được một vị trí quyền lực lớn hơn, bạn cần đặc biệt chú ý tới những người đang nắm giữ vị trí mà bạn khao khát.

Thứ hai, niềm tin cho rằng đời có nhân quả khiến mọi người mất cảm giác với nhu cầu chủ động xây dựng cơ sở quyền lực. Tin rằng thế giới là một nơi công bằng, người ta không nhận ra những quả mìn trong môi trường có thể ngầm phá hoại sự nghiệp của họ. Hãy cùng tìm hiểu trường hợp của Jim Walker, người được thuê để xây dựng hoạt động cổ phiếu cho công ty Chứng khoán châu Á Nomura ở Hồng Kông vào cuối những năm 1990. Bằng nhiều biện pháp, Walker đã hoàn toàn thành công, tuyển được những nhà phân tích nổi tiếng và giành được thứ hạng tốt cho nhóm nghiên cứu của công ty cũng như tăng lợi nhuận cho công ty. Là một nhà lãnh đạo có sức hút – người xây dựng tổ chức phẳng – tập trung vào thành tích và kết quả kinh doanh, tuy nhiên anh lại không đánh giá đúng được bản chất chính trị của môi trường mà anh đang làm việc. Đối mặt với sự phản đối, thái độ thù địch và một số thất bại khiến anh mất đi phần nào quyền kiểm soát, Walker đã rời Nomura. “Thực chất của lần ra đi này là hiểu lầm. Walker đã hiểu sai về mức độ cứng rắn và chính trị của Nomura.”

Sự lan tỏa của niềm tin được gọi theo tâm lý học xã hội là “giả thuyết đời có nhân quả” được Melvin Lerner miêu tả lần đầu cách đây vài thập kỷ. Lerner lập luận rằng con người muốn nghĩ rằng mình có thể đoán biết và hiểu được thế giới, do đó, có khả năng kiểm soát được nó. Hay như một nhà tâm lý học khác miêu tả thì từ khi còn thơ ấu, “chúng ta được dạy để trở thành những người tốt và có kiểm soát”. Làm thế nào chúng ta có thể lái thế giới vốn tùy tiện và không thể kiểm soát được mà không cảm thấy khó chịu và bị cản trở kia chứ? Khao khát muốn kiểm soát và muốn đạt kết quả có thể dự đoán được trong xu hướng cho rằng đời có nhân quả là một khao khát có thể đoán được và hiểu được. Hãy hành xử theo nguyên tắc, và bạn sẽ ổn thôi; không tuân theo nguyên tắc thì những điều tệ hại sẽ xảy ra.

Giả thuyết đời có nhân quả khiến hầu hết mọi người đều tin “con người nhận được điều họ xứng đáng; nghĩa là người tốt sẽ được thưởng và người xấu sẽ bị trừng phạt. Quan trọng nhất, giả thuyết ngược lại cũng có tác dụng: nếu ai đó được xem là giàu có, thịnh vượng, thì những người quan sát có xu hướng tâm lý học xã hội cho rằng người may mắn đó hẳn đã làm điều gì đó đáng để nhận được sự may mắn đó. Anh ta hoặc cô ta trở thành người tốt hơn... chỉ đơn giản nhờ ưu điểm của những người được nhận thưởng”. Ngược lại, nếu có chuyện gì xấu xảy ra với ai đó, “niềm tin đời có nhân quả

đưa ra kết luận là nạn nhân hẳn là một người xấu”. Hiệu ứng sau đó tạo ra hiện tượng thường thấy có tên là “đổ lỗi cho nạn nhân”, trong đó, người ta tìm thấy những điều bào chữa cho những việc xấu xảy ra với mục tiêu của tội ác hoặc những rủi ro của doanh nghiệp. Và điều ngược lại cũng đúng: thành công, dù đạt được bằng cách nào, cũng sẽ thúc đẩy nỗ lực tìm kiếm nhiều đặc tính tích cực ở những người thành công – từ đó chứng minh cho thành công của họ.

Có rất nhiều thí nghiệm và nghiên cứu thực tế chỉ ra tác động của giả thuyết đòi có nhân quả. Nhiều nghiên cứu đầu tiên đã kiểm nghiệm các quan điểm của những người được lựa chọn ngẫu nhiên để thực hiện việc sốc điện hoặc một dạng trừng phạt nào đó. Nghiên cứu cho thấy những người khác có vẻ cự tuyệt những người bị trừng phạt (ngẫu nhiên) và xem họ như những người có ít giá trị về mặt xã hội – ngay cả khi những người quan sát đã biết rằng những người bị trừng phạt đó chỉ là ngẫu nhiên! Hơn nữa, những nạn nhân của vận xui ngẫu hứng đó thường bị bêu xấu: “Những đứa trẻ phải nhận bữa trưa được trợ cấp ở trường bị cho là kém cỏi hơn những đứa trẻ khác; những sinh viên xấu xí của trường đại học bị cho là không giỏi điều khiển máy bay riêng bằng những sinh viên xinh xắn; những người phải nhận trợ cấp xã hội thường bị đối xử như thể họ là những người không đáng tin hoặc không có khả năng quản lý bất cứ khía cạnh nào trong cuộc sống của họ.”

Ngay khi bạn nhận ra hiệu ứng đòi có nhân quả và ảnh hưởng của nó lên nhận thức của mình, và cố gắng chiến đấu với xu hướng xem thế giới là một nơi vốn đã công bằng, bạn sẽ có thể học được nhiều hơn từ mọi tình huống và cảnh giác cũng như chủ động hơn để đảm bảo thành công của chính mình.

### **NHẬN THỨC VỀ TÀI LIỆU LÃNH ĐẠO**

Trở ngại tiếp theo bạn cần vượt qua là tài liệu lãnh đạo. Hầu hết các cuốn sách của những nhà điều hành danh tiếng và hầu hết các khóa học, các bài giảng về kỹ năng lãnh đạo cần được đóng dấu **CẢNH BÁO: TÀI LIỆU NÀY CÓ THỂ GÂY NGUY HẠI CHO SỰ SỐNG CÒN CỦA TỔ CHỨC CỦA BẠN**. Đó là vì những nhà lãnh đạo rao giảng sự nghiệp của bản thân họ như hình mẫu để noi theo thường che đậy những vở kịch quyền lực mà họ thường sử dụng để lên được đến đỉnh cao. Trong khi đó, bài dạy về kỹ năng lãnh đạo đầy rẫy những quy định về việc tuân thủ la bàn nội tâm, thành thật, để cảm xúc bên trong được lộ diện, khiêm tốn và không hành xử ngang ngược hoặc ngược đãi – nói ngắn gọn, là những quy định về cách con người mong muốn thế giới và người có quyền lực cư xử. Không có gì đáng nghi ngờ khi thế giới có thể trở thành một nơi tốt

đẹp hơn, nhân văn hơn nếu con người luôn đáng tin, khiêm nhường, thành thật và luôn quan tâm tới phúc lợi của người khác thay vì theo đuổi mục tiêu của riêng bản thân mình. Nhưng thế giới đó không tồn tại.

Là hướng dẫn để đạt được quyền lực, những gợi ý này còn thiếu sót. Hầu hết các CEO không phải là lãnh đạo cấp độ 5 như miêu tả của Jim Collins trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại khi giúp các công ty đạt được đường cong hiệu suất – những cá nhân “khiêm tốn, trầm tính, kín đáo, thậm chí là rụt rè”, những người giúp nhân viên phát huy tối đa khả năng bằng cách không choán hết ánh hào quang và không đưa ra mọi quyết định. Có lẽ chính sự khan hiếm của những lãnh đạo như vậy là lý do tại sao có ít tổ chức từ tốt trở thành vĩ đại được. Và ngay cả Collins cũng bắt đầu câu chuyện của mình khi những người hoàn hảo này đã ở vào vị trí CEO – con đường tới đỉnh cao, một khi bạn đã tới được, có thể đòi hỏi hành vi khác hơn là thành công. Với hầu hết các nhà lãnh đạo, con đường tới quyền lực không mấy giống với lời khuyên được đưa ra.

“Món ăn” trong hầu hết các cuốn sách và các khóa học về lãnh đạo đều có thể quy về ba “nguyên liệu”. Thứ nhất, những nhà lãnh đạo như cựu thị trưởng New York, Rudy Giuliani, hay Jack Welch nguyên CEO tập đoàn General Electric viết sách và báo về bản thân có lẽ đều tin rằng họ đang truyền cảm hứng và đang chân thật. Nhưng các nhà lãnh đạo thường giỏi thể hiện bản thân, giỏi nói cho mọi người biết điều họ cho rằng người khác muốn nghe, và tạo ấn tượng là giỏi giang, xuất sắc. Khả năng thể hiện bản thân một cách hiệu quả này chính là lý do tại sao những cá nhân thành công lại đạt tới đỉnh cao ngay từ đầu. Trong những câu chuyện dù được kể trực tiếp trong tự truyện hay được kể gián tiếp trong các bài tập tình huống ở sách lãnh đạo, thì các nhà lãnh đạo đều nhấn mạnh thái quá các đặc tính tính cực của họ và bỏ quên những đặc điểm và hành vi tiêu cực.

Hai nhân tố còn lại giúp đảm bảo các câu chuyện tích cực vẫn cứ tồn tại. Những người có quyền lực viết nên lịch sử, giảng giải một câu chuyện cũ. Như chúng ta sẽ được khám phá trong chương tiếp theo, một trong những cách tốt nhất để đạt được và duy trì quyền lực là xây dựng hình ảnh và danh tiếng tích cực, một phần là nhờ vào việc làm cho những người khác thấy bạn là người thành công và hiệu quả. Thứ hai, nhiều nghiên cứu đã đưa ra bằng chứng về sự hiển thị đặc biệt của hiệu ứng “nhân quả”: Nếu mọi người biết ai đó hoặc tổ chức nào đó đã thành công, họ gần như sẽ tự động gán cho cá nhân hoặc tổ chức đó tất cả những đặc điểm và hành vi tích cực. Mặc dù chẳng có gì chứng minh rằng làm những việc được nhắc đến trong các cuốn sách về

lãnh đạo có thể đảm bảo bạn sẽ thành công, nhưng một khi bạn đã thành công, lợi thế sẽ tăng lên đáng kể khi mọi người đồng loạt nhớ và chú ý tới những điểm tích cực mà họ cho là sẽ tạo nên những nhà lãnh đạo giỏi. Những câu chuyện thành công nhấn mạnh hành vi “tích cực” giúp chúng ta tin rằng đời có nhân quả. Ngoài ra, chúng ta chỉ nhìn thấy điều chúng ta mong muốn nhìn thấy – gán cho các cá nhân thành công những đặc tính mà chúng ta cho là gắn liền với thành công, ngay cả khi những đặc tính đó không hẳn đã tồn tại.

Vậy nên đừng vội tin tưởng lời khuyên của các người lãnh đạo. Lời khuyên đó có thể chính xác, nhưng nhiều khả năng là nó chỉ phục vụ cho bản thân người viết. Người ta thường xuyên tạc thực tế. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong số 1.000 hồ sơ, có hơn 40% hồ sơ có những tuyên bố sai lệch nghiêm trọng. Nếu mọi người bịa đặt về bằng cấp và kinh nghiệm làm việc trước đó – những điều có thể xác minh được – thì liệu bạn có nghĩ là mọi người sẽ hoàn toàn thành thật khi miêu tả các khía cạnh về hành vi và đặc điểm của họ – những điều khó phát hiện hơn – không?

Điều bạn nên tin tưởng là nghiên cứu khoa học xã hội cho bạn biết cách có được quyền lực, cách nắm giữ và sử dụng nó. Và bạn cũng nên tin tưởng kinh nghiệm của chính bản thân mình: Hãy để ý xem ở xung quanh bạn ai là người thành công, ai là người thất bại và ai là người giậm chân tại chỗ. Hãy xác định đâu là điểm khác biệt giữa họ và điều khác biệt mà họ làm là gì. Đó là cách tuyệt vời để xây dựng kỹ năng chẩn đoán cho bạn – kỹ năng hữu dụng để sống sót trong một tổ chức.

## **NỖ LỰC HẾT SỨC**

Trở ngại lớn thứ ba trong quá trình đạt được quyền lực chính là bạn. Người ta thường là kẻ thù tệ nhất của chính mình, và điều đó không chỉ đúng trong việc tìm kiếm quyền lực. Một phần là vì mọi người thích suy nghĩ tích cực và duy trì hình ảnh tốt đẹp về bản thân. Và thật trớ trêu, một trong những cách tốt nhất để bảo toàn lòng tự tôn là chủ động đầu hàng hoặc làm những việc gây trở ngại cho chính con đường đi của mình.

Có một lượng khổng lồ tài liệu nghiên cứu về hiện tượng này – hiện tượng được gọi là “tự cản trở mình”. Lô-gic đơn giản đến mức dễ làm người ta lầm lẫn. Người ta thường muốn suy nghĩ tích cực về bản thân và khả năng của mình. Hiển nhiên, bất cứ trải nghiệm thất bại nào cũng tổn hại đến lòng tự tôn của họ. Tuy nhiên, nếu người ta cố tình chọn làm những việc có thể làm giảm biểu hiện của họ thì bất cứ sự suy giảm về thành tích nào kéo theo đều có thể giải thích là không thể hiện khả năng bẩm sinh của

họ. Chẳng hạn, nếu nói rằng một bài kiểm tra có thể chẩn đoán chính xác khả năng học vấn của một người, thì một số người sẽ chọn không nghiên cứu hoặc rèn luyện những tài liệu liên quan, dẫn đến thành tích của họ bị tụt giảm, nhưng đó cũng là một lý do giải thích cho thành tích yếu kém rằng nó chẳng liên quan gì đến khả năng thiên bẩm của họ. Tương tự, nếu một người không tích cực tìm kiếm địa vị có quyền lực, thì việc họ không có được nó sẽ không phải là dấu hiệu nhận biết thất bại hay thiếu sót của họ, mà đó là một lựa chọn sáng suốt. Vậy nên, thái độ dửng dưng với “trò chơi quyền lực” của Beth đã bảo vệ cho lòng tự tôn của cô khỏi thất bại có thể có trong quá trình nỗ lực đó.

Có bằng chứng cho thấy xu hướng tự cản trở mình là một điểm khác biệt mang tính cá nhân, và cho biết mức độ bào chữa của mọi người cho biểu hiện của bản thân họ. Không có gì ngạc nhiên khi nghiên cứu chỉ ra rằng hành vi tự cản trở ảnh hưởng tiêu cực tới hiệu suất thực thi công việc. Do đó, mong muốn bảo vệ hình ảnh của bản thân bằng cách đặt trở ngại bên ngoài lên đường đi của mình để có thể quy bất cứ bước thụt lùi nào cho những thứ nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta thực ra lại góp phần khiến mọi việc kém hiệu quả hơn. Hãy nhớ kỹ về xu hướng tự cản trở này khi bạn đọc cuốn sách này – bạn sẽ trở nên cởi mở hơn với nội dung trong cuốn sách và nhiều khả năng là sẽ thực sự bắt tay vào một số việc mà bạn học hỏi được.

Tự cản trở bản thân và đầu hàng sớm hay không cố gắng phổ biến hơn bạn nghĩ. Đã giảng dạy các tài liệu về quyền lực hàng thập kỷ, tôi tin rằng ảnh hưởng lớn nhất của tôi là giúp mọi người cố gắng trở nên mạnh mẽ. Đó là vì con người thường sợ những bước thụt lùi và những ám chỉ về hình ảnh cá nhân của họ, nên họ thường không làm tất cả những gì có thể để tăng cường quyền lực của mình.

Vì thế, hãy chiến thắng chính mình, và hãy vượt qua những trở ngại về hình ảnh của bản thân, và vượt qua cả những suy nghĩ của người khác về bạn. Dù sao thì người khác cũng không lo lắng hay suy nghĩ về bạn nhiều đến thế đâu. Họ chủ yếu quan tâm tới bản thân họ. Việc thiếu cố gắng hoặc nỗ lực để đạt được sức ảnh hưởng có thể giúp bạn duy trì được suy nghĩ tích cực về bản thân, nhưng sẽ không giúp bạn bước lên đỉnh cao được.

## **HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG CUỐN SÁCH NÀY**

Không phải tất cả các tổ chức đều có văn hóa chính trị giống nhau, cũng như tất cả các cá nhân đều giống nhau. Đáng tiếc là chúng ta đang sống trong một thế giới mà phần lớn những lời khuyên về quản lý đều được xem là hiển nhiên đúng. Và càng đáng

tiếp là nhiều người đang tìm kiếm những công thức hành động giản đơn, phổ quát, có tác dụng trong mọi trường hợp. Bạn cần cư xử và hành động phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của mình – tình hình của tổ chức cũng như giá trị và mục tiêu cá nhân của riêng mình. Vậy nên, hãy nhớ là phải luôn đặt những ý tưởng và ví dụ trong cuốn sách này trong bối cảnh cụ thể.

Thứ hai, ngoại trừ những quy luật nhất định trong khoa học tự nhiên, chúng ta đang sống trong thế giới của những xác suất.

Không có loại thuốc nào luôn hiệu nghiệm hay hiệu nghiệm với tất cả mọi người, những nghiên cứu xuất sắc gần đây về hành vi cũng đã chỉ ra điều đó. Sẽ có những ngoại lệ và những thời điểm mà những lời khuyên trong cuốn sách này không đem lại kết quả tốt đẹp. Nhưng chỉ cần may mắn vẫn mỉm cười với bạn, thì về lâu dài, bạn sẽ không còn phải bận tâm tới bằng chứng nghiên cứu và ví dụ minh họa cho bằng chứng đó.

Thứ ba, quá trình học – ở trường và ngoài đời – thường quá thụ động, không hữu ích như người ta tưởng. Chỉ có một cách duy nhất để việc xây dựng quyền lực và sử dụng sức ảnh hưởng trở nên hiệu quả hơn: Luyện tập. Vậy nên, đừng chỉ đọc cuốn sách này và nghĩ về những ví dụ của nó – mà hãy thử những điều bạn học được, xem nó vận hành ra sao. Hãy bắt chước hành vi của một số người có sức ảnh hưởng mà bạn đọc được. Hãy biến kiến thức thành hành động – đó là cách tốt nhất để phát triển những kỹ năng biến việc trở nên có quyền lực hơn trở thành bản năng thứ hai.

Tôi sắp xếp cuốn sách này giống như cách tôi và đồng nghiệp tổ chức khóa học mà chúng tôi giảng dạy – sử dụng một con đường hoặc phép ẩn dụ phát triển. Phần giới thiệu và chương 1 cung cấp một số suy nghĩ định hướng giúp bạn cân nhắc lại những giả định bị-coi-nhẹ về nguồn gốc của quyền lực và thành công. Chương 1 xem xét dấu hiệu về biểu hiện trong công việc, quyền lực và cách bạn xác định các tiêu chí biểu hiện trong công việc theo cách có lợi cho bạn. Chương 1 cũng trình bày về một bộ khung khái niệm – một số ý tưởng đơn giản – mà bạn có thể sử dụng để định hình cách đọc các chương sau.

Chương 2 đề cập đến các phẩm chất cá nhân mà bạn có thể phát triển nhằm tạo ra quyền lực. Rất nhiều phẩm chất không phải bẩm sinh đã có, mà là qua học hỏi. Từ đó, bạn có thể biết được điểm mạnh, điểm yếu của mình và xây dựng được kế hoạch phát triển bản thân nhằm tăng cường các đặc điểm cá nhân mà cả nghiên cứu và lô-gic đều cho rằng có liên quan đến việc đạt được sức ảnh hưởng. Chương 3 nghiên cứu cách xác

định điểm khởi nghiệp của bạn, những vị trí thích hợp nhất trong tổ chức để khởi tạo thành công con đường tiến tới quyền lực. Chương 4 là một số lời khuyên về cách giành được vị trí ban đầu mà bạn muốn ở chính nơi bạn muốn bắt đầu – cách đặt bước chân lên bậc thang đầu tiên trên chiếc thang tiến tới quyền lực.

Các chương tiếp theo khám phá các nguồn quyền lực và cách phát triển chúng. Các nguồn quyền lực này bao gồm nguồn lực (chương 5), mạng lưới xã hội và vị trí mạng lưới (chương 6), khả năng hành động và nói theo cách vừa truyền đạt vừa tạo ra quyền lực (chương 7) và tạo dựng danh tiếng là một người có quyền lực – loại danh tiếng thực sự có thể trở thành nguồn lực quan trọng và tự hoàn thiện của quyền lực (chương 8).

Dù bạn thành công và có ảnh hưởng đến thế nào, không sớm thì muộn bạn cũng sẽ gặp phải trở ngại và thất bại. Chương 9 phân tích cách thức và thời điểm phải chiến đấu, và các cách để ứng phó với trở ngại. Chương này cũng đem lại một số hiểu biết về sự đảo lộn không thể tránh khỏi của vận may và cách xử lý điều đó. Quyền lực khiến bạn nổi bật – bị mọi người soi mói – và cả những cái giá phải trả khác. Chương 10 phân tích những bất lợi, những cái giá phải trả để có được vị trí quyền lực. Quyền lực thường đem lại cảm giác tự tin thái quá và suy nghĩ cho rằng bạn có thể tự đặt ra các quy tắc riêng, và những hệ quả của việc có được quyền lực thường khiến mọi người có những hành xử phải trả giá bằng quyền lực và địa vị của mình. Chương 11 khám phá lý do và cách thức quyền lực bị mất đi, và những cách bạn có thể làm để duy trì tốt hơn vị trí có sức ảnh hưởng của mình một khi đã đạt được.

Ý tưởng xuyên suốt sau những thảo luận trong cuốn sách này là bạn đang tạo ra con đường cho riêng mình để tiến tới quyền lực. Nhiều người thắc mắc về mối liên hệ giữa tài liệu này và vấn đề hiệu quả của tổ chức – đó là chủ đề của chương 12. Chương 13, chương cuối cùng, trình bày ví dụ về những người đã áp dụng các nguyên tắc của cuốn sách này và đạt được phần nào thành công. Mục tiêu của chương này là thuyết phục bạn tin rằng bạn thực sự có thể đạt được quyền lực – không phải bằng cách trở thành một người mới, mà bằng cách làm việc khác biệt và có chiến lược hơn. Cũng như nguyên tắc về lối kép, việc trở nên có ảnh hưởng hơn trong mọi tình huống, theo thời gian, có thể giúp bạn có được một vị trí khác và tốt đẹp hơn nhiều.

# CHƯƠNG 1

## CẦN NHIỀU HƠN THÀNH TÍCH

**N**ăm 2004, Sở Giáo dục quận Miami-Dade, Florida, đã thuê Rudy Crew, cựu chủ tịch Sở Giáo dục New York, làm quản lý, nhằm cải thiện tình hình giáo dục của một quận thành thị điển hình đang phải đối phó với những vấn đề về cả ngân sách lẫn giáo dục. Trong thời gian Crew tại vị, quận đã lọt vào danh sách chung cuộc của Giải thưởng Giáo dục thành phố năm 2006, 2007 và 2008, nâng cao xếp hạng tín nhiệm của quận, thành tích học tập của học sinh tiến bộ, và xây dựng được hàng nghìn phòng học nhằm giảm tình trạng quá tải. Ghi nhận thành tích này, mùa xuân năm 2008, Hiệp hội các nhà quản trị học đường Mỹ đã vinh danh Rudy Crew với giải thưởng Nhà quản lý của năm, nâng cao danh tiếng của ông như một nhà quản lý giáo dục tân tiến. Phần thưởng của ông là gì? Đến tháng Chín năm 2008, chưa đầy 6 tháng sau khi được vinh danh là nhà lãnh đạo học đường giỏi nhất nước, Crew ngồi thương thảo khoản tiền thôi việc với một hội đồng Sở Giáo dục đã bỏ phiếu sa thải ông.

Nếu bạn nghĩ rằng chỉ trong lĩnh vực giáo dục công mới có chuyện thành công không bảo đảm được công việc, thì hãy nghĩ lại. Ở Ủy ban Sức khỏe Cựu chiến binh (Veterans Health Administration - VHA), Ken Kizer, được tổng thống Bill Clinton bổ nhiệm năm 1994, đã “kế thừa” một hệ thống chăm sóc sức khỏe lỗi thời, không hiệu quả. Hội cựu chiến binh (VA) phải đối mặt với những thay đổi về số lượng khách hàng, môi trường chăm sóc sức khỏe cạnh tranh và phương thức chăm sóc. Chỉ trong vòng 5 năm, Kizer đã xây dựng được hệ thống bệnh án điện tử, tạo ra những thay đổi về mặt cơ cấu để tăng cường hiệu quả và chất lượng chăm sóc – số lượng nhân viên ít hơn 20.000 người nhưng số cựu chiến binh được VHA phục vụ tăng từ 2,9 triệu lên 3,5 triệu người – đã thay đổi văn hóa theo chiều hướng dễ thay đổi hơn, và theo trang nhất của tờ BusinessWeek thì những điều đó đã đặt nền móng cho việc biến VHA trở thành “nhà



cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế tốt nhất nước Mỹ”. Năm 1999, vấp phải sự phản đối gay gắt của Quốc hội về việc tái bổ nhiệm, Kizer đã từ bỏ vị trí của mình. Cân bằng giữa chính trị và chăm sóc y tế hóa ra lại là việc khó – “đặc biệt, việc đóng cửa các bệnh viện của VHA ở một số khu vực bầu cử Quốc hội trọng điểm đã tạo ra tình trạng gay gắt trong Quốc hội”.

Và không phải chỉ trong lĩnh vực công mới có mối liên kết lỏng lẻo giữa thành tích trong công việc và kết quả sự nghiệp. Thế giới kinh doanh cũng có vô số những trường hợp tương tự. Dù ít người nhớ, nhưng Jamie Dimon, vị CEO đương nhiệm lừng danh của tập đoàn tài chính JP Morgan Chase, đã rời Citibank khi ông chủ và cũng là người hướng dẫn trước đây của ông, Sandy Weill, quay lưng lại với ông. Arthur Blank và Bernard Marcus đã thành lập Home Depot – công ty cải tạo nhà ở lớn và thành công sau khi bị sa thải khỏi Trung tâm Cải tạo Nhà ở Handy Dan vào cuối những năm 1970 vì ông chủ không thích họ. John Sculley đã buộc nhà đồng sáng lập Apple và cũng là chuyên gia tầm nhìn về công nghệ Steve Jobs rời khỏi công ty vào những năm 1980. Và đó chỉ là một vài ví dụ trong rất nhiều ví dụ.

Và không phải là chỉ với cấp bậc cao nhất, hay chỉ ở Mỹ mới có chuyện thành tích không đảm bảo được thành công. Một vị giám đốc marketing ở Ấn Độ đã đề nghị CEO tiến cử cô vào danh sách “các nhà lãnh đạo tiềm năng” của tổ chức, kèm theo điều kiện được trả lương cao hơn 30% so với những đồng nghiệp cùng cấp và được phân công những công việc có khả năng thúc đẩy sự nghiệp của cô. Đề nghị này được đưa ra ngay sau khi cô có công xoay chuyển tình thế của một nhãn hàng nguy khốn, được bình chọn cho giải thưởng marketing nội bộ và sau đó giành được giải thưởng quảng cáo đối ngoại ở liên hoan phim Ấn Độ tương đương với liên hoan phim Cannes. Đề nghị của cô đã bị từ chối, bất chấp thành tích nổi bật trước đó.

Không những thành tích tốt không đảm bảo là bạn sẽ duy trì được vị trí có quyền lực, mà thành tích kém cũng không nhất thiết có nghĩa là bạn sẽ mất việc. Michael Jeffery đã giữ được vị trí CEO của tập đoàn LECG, tập đoàn tư vấn và cung cấp chuyên gia toàn cầu, trong 3 năm dù công ty hầu như không bao giờ thu được lợi nhuận trong suốt thời gian ông tại vị và chỉ hai năm trước khi ông tuyên bố từ chức, giá trị cổ phiếu sụt giảm 80%. Quan hệ trước đó của ông với vị chủ tịch không-điều-hành của công ty và khả năng “quản lý” ban giám đốc cũng như đổ lỗi cho những người tiền nhiệm (những người đã thực sự gây dựng lên công ty) về các vấn đề của công ty đã đảm bảo chiếc ghế của ông trong một thời gian dài. Hay như vị CEO của một công ty thiết bị y tế

có giá cổ phiếu đứng im trong thời gian ông lãnh đạo gần một thập kỷ, doanh số tăng không đồng nghĩa với lợi nhuận tăng, và sự thay đổi đội ngũ lãnh đạo cấp cao khiến công ty không có người nối nghiệp trong nội bộ. Mặc dù thành tích công việc kém như vậy, nhưng mức lương của ông ta vẫn tăng chóng mặt và công việc vẫn được giữ nguyên – vì mối quan hệ thân thiết của ông ta với vị chủ tịch hội đồng quản trị không-điều-hành và phần lớn các thành viên trong ban giám đốc. Bài học rút ra từ những người giữ được cũng như đánh mất công việc là: chỉ cần bạn khiến ông chủ hoặc những ông chủ của bạn hài lòng, thì thành tích không mấy quan trọng, và ngược lại, nếu bạn khiến họ bức dọc thì thành tích cũng không thể cứu được bạn.

Một trong những sai lầm lớn nhất mà mọi người mắc phải là cho rằng thành tích tốt – nghĩa là hoàn thành công việc – đồng nghĩa với việc đạt được quyền lực và tránh được những khó khăn cho tổ chức. Hậu quả là mọi người lỗ mất nhiều cơ hội và không quản lý hiệu quả sự nghiệp của mình. Nếu đang kiến tạo một con đường đi tới quyền lực, bạn cần vứt bỏ suy nghĩ chỉ cần biểu hiện tốt là đủ đi. Và một khi đã hiểu được tại sao lại như vậy, thậm chí bạn còn được hưởng lợi từ chính suy nghĩ đó.

### **MỐI LIÊN KẾT LÔNG LÈO GIỮA BIỂU HIỆN VÀ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC**

Có rất nhiều bằng chứng mang tính hệ thống về mối liên hệ giữa biểu hiện trong công việc với kết quả trong sự nghiệp. Bạn cần biết điều đó nếu bạn đang định vạch ra một chiến lược để đạt được quyền lực. Dữ liệu đã chỉ ra rằng biểu hiện không quan trọng lắm đối với những gì xảy ra với hầu hết mọi người trong hầu hết các tổ chức. Bao gồm cả ảnh hưởng của những thành tích của bạn đối với những đánh giá về biểu hiện có mặt ở khắp mọi nơi, và thậm chí là đối với cả nhiệm kỳ công việc và triển vọng thăng tiến của bạn.

Hơn 20 năm trước, nhà tâm lý học xã hội David Schoorman đã nghiên cứu xếp hạng đánh giá biểu hiện của 354 nhân viên văn phòng làm việc trong một tổ chức thuộc khu vực công. Nhân viên được chính các quản lý có liên quan đến việc tuyển dụng họ phân loại. Trong một số trường hợp, người quản lý được “thừa kế” nhân viên – nghĩa là nhân viên đã làm việc ở đó khi người quản lý đến đảm nhận vai trò cấp trên. Trong những trường hợp khác, ông chủ can dự vào quyết định tuyển người và thiên vị ứng viên đang được đánh giá. Lại có những trường hợp, người trực tiếp quản lý tham gia quá trình tuyển người hoặc quyết định thăng chức, nhưng họ lại bị lép vế trước những người có quyền quyết định cuối cùng. Trong trường hợp này, người quản lý có cảm giác họ đang phải quản lý một người mà họ không muốn tuyển. Câu hỏi đơn giản

nhưng quan trọng mà Schoorman đặt ra là: một chút can dự nhỏ của người trực tiếp quản lý trong quá trình tuyển dụng ảnh hưởng như thế nào tới những đánh giá về biểu hiện sau này của cấp dưới?

Như bạn có thể đoán được thì người quản lý trực tiếp tham gia vào quá trình tuyển người mà họ thích sẽ đánh giá biểu hiện của cấp dưới cao hơn so với những nhân viên mà họ được “thừa kế” hoặc những người mà ban đầu họ không ủng hộ. Trên thực tế, việc người quản lý có trực tiếp tham gia vào quá trình tuyển dụng hay không đều có ảnh hưởng tới việc đánh giá biểu hiện của người đó, ngay cả khi các đánh giá khách quan về biểu hiện công việc được kiểm soát qua thống kê. Người quản lý trực tiếp đánh giá nhân viên do người thuộc phe đối lập với họ thuê một cách tiêu cực hơn so với những người mà họ thấy thích trong quá trình tuyển dụng hoặc những người mà họ được “thừa kế”. Nghiên cứu của David Schoorman chỉ ra tác động của cam kết hành vi – một khi ai đó đã đưa ra đánh giá tích cực hoặc tiêu cực về một ứng viên tiềm năng cho công việc, thì đánh giá đó sẽ định hướng cho những nhận xét về biểu hiện sau này. Ý nghĩa của nghiên cứu này là biểu hiện công việc của bạn không quan trọng bằng cam kết và mối quan hệ của bạn với người trực tiếp quản lý bạn.

Nghiên cứu chuyên sâu về thăng tiến trong tổ chức, đánh giá bằng thay đổi về địa vị, tăng lương, hoặc cả hai, cũng tiết lộ: Biểu hiện trong công việc góp phần khiêm tốn nhất tạo ra những thay đổi. Năm 1980, hai nhà kinh tế học James Medoff và Katherine Abraham đã quan sát thấy mức lương trong công ty có liên hệ mật thiết với độ tuổi và thời gian làm việc trong tổ chức hơn là với biểu hiện trong công việc. Nghiên cứu tiếp theo đã khẳng định và phát triển các kết quả của họ, cả ở Mỹ và những nơi khác. Chẳng hạn, một nghiên cứu sử dụng dữ liệu từ nhà sản xuất máy bay Fokker của Hà Lan cho biết những nhân viên văn phòng nhận được đánh giá “rất tốt” cho biểu hiện của họ chỉ có khả năng được thăng chức cao hơn 12% so với những đồng nghiệp được đánh giá là “tốt”. Trong khi đó, nhiều nghiên cứu đã chứng minh ảnh hưởng của nhiều nhân tố, từ thành tích học tập tới chủng tộc và giới tính, đến sự nghiệp, trong đó biểu hiện thường là nhân tố quan trọng về mặt thống kê nhưng lại có ảnh hưởng thực tế rất nhỏ đến việc thăng tiến. Chẳng hạn, một nghiên cứu được tiến hành với 200 nhân viên từ nhiều công ty khác nhau đã phát hiện ra rằng người quản lý thường xem xét thời gian làm việc, thành tích học tập, làm việc ngoài giờ, sự vắng mặt cũng như biểu hiện trong công việc khi xem xét điều động nhân sự nội bộ trong công ty. Một nghiên cứu về nhân viên của ngành dịch vụ dân sự liên bang – ngành có nhiều số liệu được ghi chép trong cơ sở dữ

liệu – đã chỉ ra rằng việc đánh giá biểu hiện ít liên quan tới năng suất thực sự và những người có nhiều bằng cấp hơn thường dễ được thăng tiến hơn, ngay cả khi họ không phải là nhân viên xuất sắc nhất.

Thành tích làm việc nổi bật không những không thể đảm bảo cho bạn được thăng tiến, mà thậm chí còn có thể làm hại sự nghiệp thăng tiến của bạn. Hãy cùng xem xét trường hợp của Phil. Là một nhà quản lý trẻ tài năng làm việc ở một cơ quan tài chính lớn, Phil có khả năng phi thường là đưa các dự án thực thi công nghệ thông tin phức tạp đạt hoặc vượt tiến độ và đảm bảo ngân sách. Ông chủ của anh, một người quản lý cấp cao trong ngân hàng, được hưởng lợi rất nhiều từ biểu hiện của Phil. Ông ta sẵn sàng thưởng cho Phil về mặt tài chính. Nhưng khi Phil đề nghị ông chủ cho phép anh chuyển sang một vị trí khác trong ngân hàng để tích lũy thêm kinh nghiệm, câu trả lời ngay lập tức là: “Tôi không để cậu đi vì cậu quá giỏi trong việc cậu đang làm cho tôi.” Ông chủ của Phil hoàn toàn sẵn lòng mở rộng phạm vi trách nhiệm của Phil trong bộ phận triển khai IT, nhưng lại không chịu làm bất cứ việc gì có thể khiến Phil nhận được sự chú ý của người khác, nhằm tránh nguy cơ đánh mất anh.

Câu chuyện của “Glenda” cũng giống như vậy, chỉ hơi khác một chút. Là một nhà điều hành sản xuất người Scotland với khả năng kết nối đặc biệt với những nhân viên tuyển đầu (nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng), Glenda, đã làm việc cho ông chủ của cô hơn một thập kỷ, di chuyển khắp thế giới để vực dậy một cách kỳ diệu các nhà máy lâm vào cảnh khó khăn. Bản đánh giá công việc của cô rất tốt, và cô thường xuyên nhận được tiền thưởng cũng như những lời khen ngợi. Nhưng cô nói gần đây cô không được thăng tiến và tương lai cũng sẽ như vậy. Glenda đã tìm ra được nguyên nhân: các nhà quản lý cấp cao trong công ty cho rằng cô cực kỳ hiệu quả ở vị trí hiện tại. Họ không muốn đánh mất năng lực của cô trong vai trò đó, và cũng không muốn nhìn nhận cô như một quản lý cấp cao quan trọng – hay một ứng cử viên sáng giá cho những vị trí cấp cao hơn trong công ty. Do đó, biểu hiện tốt có thể khiến bạn bị mắc kẹt, vì ông chủ không muốn đánh mất tài năng của bạn, và còn vì năng lực của bạn trong vai trò hiện tại không đảm bảo là những người khác sẽ xem bạn như một ứng viên cho những công việc cấp cao hơn.

Làm tốt không đảm bảo bạn sẽ được thăng tiến hoặc đề bạt, và thậm chí nó còn có thể không quá quan trọng trong việc giữ được công việc. Hầu hết các nghiên cứu về thời gian làm việc đều tiến hành khảo sát các CEO, vì CEO là những người nổi bật và vị trí đó là vị trí có số liệu tốt nhất. Biểu hiện trong công việc ảnh hưởng tới thời gian làm

việc và cả điều ngược lại (bị sa thải), nhưng xin nhắc lại một lần nữa là ảnh hưởng đó chỉ rất nhỏ. Theo một nghiên cứu thì những CEO nắm quyền 3 năm liên tiếp có biểu hiện kém và khiến doanh nghiệp của họ rơi vào cảnh phá sản chỉ phải đối mặt với 50% khả năng bị mất việc. Việc biểu hiện kém có dẫn tới việc bị sa thải hay không phụ thuộc vào quyền lực của CEO. Những nhà điều hành có quyền lực nhờ vị trí làm chủ của chính họ, nhờ quyền làm chủ của người khác bị phân tán hoặc vì có nhiều thành viên hội đồng nội bộ hơn – những người phải báo cáo với giám đốc điều hành – thường dễ giữ được quyền lực ngay cả khi phải đối mặt với các kết quả kinh doanh tồi tệ. Một nghiên cứu về 5 vị trí điều hành cao nhất trong gần 450 công ty đã chỉ ra rằng độ nhạy của sự thay đổi đối với hiệu suất của công ty đối với những vị trí này thậm chí còn nhỏ hơn đối với CEO. Sự thay đổi trong thứ hạng của quản lý cấp cao bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi CEO, đặc biệt là khi có sự xuất hiện của người ngoài. Đó là vì CEO thích đặt những người trung thành vào vị trí cấp cao – bất kể người tiền nhiệm của vị trí đó đã đạt được điều gì trong quá khứ.

Vậy nên bản thân thành tích làm việc tuyệt vời là chưa đủ, và thậm chí còn chưa chắc đã giúp bạn đạt và nắm giữ được vị trí quyền lực. Bạn cần phải gây chú ý, phải tác động đến các yếu tố được sử dụng để đánh giá thành tích của bạn, và quan trọng nhất là phải đảm bảo bạn có thể quản lý hiệu quả những người có quyền lực – điều đòi hỏi khả năng đề cao cái tôi của những người ở trên bạn.

### **GÂY CHÚ Ý**

Những người có quyền lực thường bận rộn với lịch trình và công việc của riêng họ. Những người này, bao gồm cả những người có vị trí cao hơn bạn trong tổ chức, có thể không mấy quan tâm tới bạn cũng như việc bạn đang làm. Bạn không nên cho rằng ông chủ của bạn biết hoặc để ý đến việc bạn đang hoàn thành và có thông tin chính xác về các hoạt động của bạn. Vậy nên, trách nhiệm đầu tiên của bạn là phải đảm bảo những người có vị trí cao hơn trong công ty của bạn biết việc bạn đang thực hiện. Và cách tốt nhất để đảm bảo họ biết bạn đang đạt được điều gì là nói cho họ biết.

Có một câu ngạn ngữ phổ biến mà tôi được nghe thấy lần đầu ở Nhật Bản, nhưng sau đó đã trở nên phổ biến ở các nước Tây Âu: Ai chơi trội sẽ bị tập thể trừng phạt. Nhiều người tin tưởng câu nói này và kết quả là tìm cách hòa hợp, không làm bất cứ điều gì quá nổi trội. Điều này có thể đúng ở một số nơi và vào một số thời điểm, nhưng nếu là lời khuyên về sự nghiệp nói chung thì đó là một lời khuyên tồi.

Để đạt được vị trí có quyền lực, bạn cần phải được những người có quyền lực chọn

lựa cho vai trò cấp cao. Nếu bạn mờ nhạt, sẽ chẳng ai quan tâm tới bạn, ngay cả khi bạn đang làm rất tốt công việc của mình. Như một cựu sinh viên đã nói:

Tôi là người anh cần trong công việc, nhưng khi tôi đi rồi thì anh mới nhận ra. Tôi gọi hiện tượng này là trở thành “người đặt nền móng”. Ngôi nhà nào cũng cần có móng, không có móng thì không có nhà, nhưng nó lại nằm sâu dưới đất và hoạt động tốt gần 95% quãng thời gian sử dụng. Nó thường không được chú ý. Công việc thầm lặng, hay chuyên tâm làm việc – hiệu quả và năng suất, nhưng không bao giờ hào nhoáng – thường không được chú ý. Bạn có thể tạo dựng một sự nghiệp “vĩ đại” như một nhà quản lý cấp trung làm công việc thầm lặng, nhưng liệu bạn có thể đạt được nhiều quyền lực không? Câu trả lời gần như là “không”.

Trong quảng cáo, một trong những biện pháp hiệu quả nhất là làm quảng cáo dễ nhớ – không phải mùi vị, lô-gic hay nghệ thuật – mà chỉ đơn giản là bạn có nhớ được quảng cáo và sản phẩm không? Điều tương tự cũng đúng với bạn và con đường tiến tới quyền lực của bạn. Đó là vì tầm quan trọng của cái được gọi là “hiệu ứng quảng cáo”. Như nhà tâm lý học xã hội Robert Zajonc từng miêu tả, hiệu ứng này chỉ ra rằng thực tế con người thích và chọn những gì quen thuộc với họ – những gì họ từng nhìn thấy hoặc trải nghiệm – giữa những thứ tương đương nhau. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc quảng cáo lặp lại gia tăng hiệu ứng tích cực và giảm cảm giác tiêu cực, rằng người ta thích điều quen thuộc vì điều này giúp giảm thiểu bất chắc, và hiệu ứng của việc quảng cáo về việc ưa thích và đưa ra quyết định là một hiện tượng bùng nổ xảy ra ở nhiều nền văn hóa và trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Một thực tế đơn giản là mọi người thích những gì mà họ nhớ – và mọi người có nghĩa là bao gồm cả bạn! Để biểu hiện tuyệt vời của bạn được ghi nhận thì nó cần phải trở nên nổi bật. Nhưng ngoài tính hữu hình, nghiên cứu về quảng cáo đơn thuần đã chỉ cho chúng ta thấy sự thân thuộc đem lại cảm giác ưa thích. Nói ngắn gọn, trong nhiều trường hợp, được nhớ đồng nghĩa với việc được chọn.

Một nhà quản lý người Ý từng làm việc cho rất nhiều tập đoàn đa quốc gia, và thăng tiến nhanh chóng, ông là người bộc trực và hay gây sự. Hệ quả là đôi khi ông khiến người khác khó chịu. Nhưng như một người quản lý khác nói với tôi thì “vài thập kỷ sau tôi vẫn sẽ nhớ ông ấy, dù chắc chắn tôi sẽ quên hầu hết các đồng nghiệp của ông ấy”. Hiển nhiên người đó – nhà lãnh đạo người Ý đáng nhớ – là người mà nhà quản lý sẽ lựa chọn cho một vị trí nào đó. Bạn không thể chọn người mà bạn không thể nhớ được.

## XÁC ĐỊNH CHIỀU CẠNH CỦA BIỂU HIỆN

Tina Brown là biên tập viên tạp chí Vanity Fair và The New Yorker trước khi sáng lập tạp chí Talk và gần đây là trang web The Daily Beast. Là một biên tập viên và là người có tầm ảnh hưởng với văn hóa đại chúng, có khả năng thu hút sự quan tâm lớn của công chúng, Brown đã tăng lượng phát hành của tờ Vanity Fair lên gấp 4 lần, thành gần 1 triệu bản trong 8 năm tại nhiệm của mình. Ở The New Yorker, doanh số quầy báo tăng 145% và tạp chí đã giành được hơn hai mươi giải thưởng lớn. Một năm trước khi tờ Talk đóng cửa năm 2002, doanh thu quảng cáo tăng 6% dù nền kinh tế chung suy thoái. Nhưng rõ ràng là Brown không bao giờ thu được lợi từ bất cứ tờ tạp chí nào, một phần là vì để tăng số lượng phát hành, tính thời sự và “chuyện gây bão truyền thông” thì cần phải bỏ ra chi phí đáng kể.

Thành tích của Tina Brown trên cương vị là biên tập viên tạp chí phụ thuộc vào các tiêu chí bạn lựa chọn để đánh giá công việc của cô. Cô thu hút được sự chú ý của báo giới cho chính bản thân và cho các tờ tạp chí. Nhưng lại không thu được lợi nhuận về mặt kinh tế. Điều đó có vẻ không quan trọng đối với S. I. Newhouse, vị tỉ phú nắm giữ tập đoàn truyền thông Advance Publications, chủ của hai tờ The New Yorker và Vanity Fair. Nhưng việc không có lợi nhuận rõ ràng lại là cả một vấn đề đối với tập đoàn Hearst Corporation, chủ sở hữu tờ Talk.

Sẽ không có ai biểu hiện như nhau ở tất cả các chiều cạnh công việc của họ. Điều bạn có thể làm là nhấn mạnh vào những khía cạnh mà bạn làm tốt. Khi Matt Lauer của chương trình truyền hình Today phỏng vấn Tina Brown ngay sau khi tờ Talk dừng phát hành, ông ta đã nhấn mạnh là cô nên thừa nhận rằng cô đã có một mô hình kinh doanh không thành công. Nhưng cô vẫn nhắc đi nhắc lại là tạp chí có nội dung hay và quảng cáo vẫn tăng ngay cả giữa thời kỳ suy thoái.

Chris là CEO của một công ty phần mềm về nhân sự, cung cấp dịch vụ máy chủ chuyên lựa chọn nhân viên theo giờ. Công ty được đầu tư bằng nguồn vốn mạo hiểm của anh hoạt động trong một thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, và một số đối thủ cạnh tranh đã đưa ra sản phẩm tương tự với giá thấp hơn nhiều. Một cách để cạnh tranh là đưa ra loạt dịch vụ ngày càng tăng để quản lý nhân viên trong suốt quá trình từ khi tuyển dụng, phát triển sự nghiệp cho tới nghỉ hưu. Nhưng công ty của Chris lại có một nền tảng công nghệ thấp, và Chris cũng không phải là kỹ sư công nghệ, nên anh không thể dẫn dắt công cuộc nâng cao công nghệ.

Để gắn kết với khách hàng nhằm giúp công ty bán được nhiều hàng hơn, Chris và

đội quản lý đã chào mức giá thấp hơn cho những khách hàng ký tiếp hợp đồng trước khi hết hạn. Trong phần trình bày trước ban giám đốc, Chris khẳng định chiến lược này là cách tuyệt vời để tăng doanh số đặt hàng, đảm bảo thời gian sử dụng lâu dài của khách hàng và giúp tăng giá trị của công ty bằng cách chặn trước nguy cơ cạnh tranh. Bài thuyết trình đó đã khiến ban giám đốc không còn lo lắng đến việc tại sao giảm giá lại liên quan mật thiết đến việc kinh doanh.

Chính một thành viên trong ban giám đốc là người đã cung cấp số liệu cho thấy công ty của Chris đang mất thị phần về tay đối thủ cạnh tranh. Nhưng Chris đã định nghĩa các tiêu chí về thành tích theo cách giúp anh trở nên ấn tượng hơn. Sau khi công ty được bán với doanh thu gấp bội khoảng 1/3 doanh thu của các đối thủ cạnh tranh, Chris bỏ túi được khoảng 4 triệu đô, người mua mới đã đánh mất khách hàng – việc chỉ có thể trì hoãn chứ không thể ngăn chặn.

Những việc bạn có thể làm để tác động tới các tiêu chí được sử dụng để đánh giá công việc của mình luôn có giới hạn. Nhưng bạn có thể nhấn mạnh vào những chiều cạnh của biểu hiện trong công việc có lợi cho mình – và tiến bước trong cuộc cạnh tranh.

### **HÃY NHỚ ĐIỀU QUAN TRỌNG VỚI ÔNG CHỦ CỦA BẠN**

Khi Rudy Crew quản lý các trường học ở Miami, ngân sách của hạt chỉ có khoảng 4,5 tỉ đô la và hệ thống trường có hơn 55.000 nhân viên. Crew cứ nghĩ rằng công việc của mình là cải thiện thành tích giáo dục, nhưng do nguồn nhân lực đang lâm nguy, một số thành viên Sở Giáo dục lại quan tâm tới việc ai được ký hợp đồng và có việc làm. Sở Giáo dục quan tâm nhiều tới thành phần dân tộc của nhân viên cấp cao. Như một người đưa ra nhận định công khai ở cuộc họp của Sở Giáo dục nhằm sa thải Crew thì nếu họ của Rudy Crew là “Cruz”, có lẽ ông đã giữ được công việc của mình, vì đó là cộng đồng người La-tinh lớn nhất ở Miami. Tất nhiên là các thành viên Sở Giáo dục quan tâm tới cái tôi của họ, và Crew gần như không có đủ sự tôn trọng để được một số thành viên yêu quý.

Một trong những lý do khiến biểu hiện trong công việc kém quan trọng hơn so với những gì mọi người kỳ vọng là vì biểu hiện có nhiều chiều cạnh. Hơn nữa, điều quan trọng với ông chủ của bạn có thể không phải là những điều mà bạn cho là quan trọng. Jamie Dimon mất việc ở tập đoàn Citigroup khi vướng vào một cuộc ẩu đả với em gái của Sandy Weill – người cũng làm ở công ty đó. Weill quan tâm tới gia đình, chứ không quan tâm tới vấn đề tài chính của Citigroup.



Nhiều người tin rằng họ biết ông chủ của mình quan tâm tới điều gì. Nhưng trừ khi họ là những người biết đọc suy nghĩ của người khác, còn không thì đó là một giả định tương đối nguy hiểm. Thường xuyên hỏi những người có quyền lực xem họ nghĩ những khía cạnh nào của công việc là quan trọng nhất và họ nhìn nhận như thế nào về điều bạn nên làm sẽ hiệu quả hơn nhiều. Nhờ giúp đỡ và hỏi xin lời khuyên cũng tạo ra mối quan hệ với những người có quyền lực – một việc có thể rất hữu dụng, và việc nhờ hỗ trợ, nhưng vẫn thể hiện được năng lực cũng như khả năng làm chủ tình huống, là cách hiệu quả để làm hài lòng những người có quyền lực hơn bạn. Sau khi hỏi những điều quan trọng với những người có quyền lực hơn bạn, hãy làm theo lời họ.

### **HÃY KHIẾN NGƯỜI KHÁC CẢM THẤY TỐT HƠN VỀ BẢN THÂN**

Bạn luôn có thể chỉ ra ít nhất một khía cạnh trong biểu hiện công việc của bạn có ý nghĩa quyết định. Thế nhưng trong cách bạn tự kiểm soát bản thân, trong điều bạn nói, và trong những việc bạn hoàn thành, bạn có khiến những người có quyền lực cảm thấy tốt hơn về bản thân họ không? Cách chắc chắn nhất để giữ được vị trí của bạn và xây dựng một nền tảng quyền lực là giúp đỡ những người có quyền lực hơn gia tăng cảm xúc tích cực về bản thân họ.

Không chỉ những người cảm thấy bất an, mà hầu hết mọi người đều thích cảm nhận tích cực về bản thân. Họ bị thôi thúc bởi việc tự đề cao bản thân – tìm kiếm các thông tin tích cực và tránh các phản hồi, nhận định tiêu cực – dù theo khách quan thì người ta có thể học được nhiều hơn từ các sai lầm và những việc họ làm sai. Con người đánh giá quá cao khả năng và thành tích của mình – hiện tượng này được gọi là hiệu ứng trên trung bình – với biểu hiện là quá nửa số người tham gia nghiên cứu cho rằng họ đạt mức trên trung bình ở các đặc tính tích cực như thông minh, hài hước, khả năng lái xe, ngoại hình, khả năng thương thảo – gần như mọi điều. Và vì con người yêu thích bản thân, nên họ sẽ thích những người giống họ hơn vì còn điều gì có thể đem lại cảm giác đề cao bản thân hơn việc chọn lựa ai đó khiến bạn nghĩ về bạn! Có nhiều tài liệu chỉ ra tầm quan trọng của việc giống nhau trong dự đoán sự hấp dẫn giữa người này với người kia. Chẳng hạn, người ta thường dễ kết hôn với những người có tên hoặc họ giống với họ, và trong các thử nghiệm thì thường dễ bị cuốn hút bởi những người mà mã số thử nghiệm ngẫu nhiên của những người đó giống với ngày sinh nhật của họ. Và vì con người thường thích những người giống mình, nên họ cũng thích các nhóm của họ hơn và ghét các nhóm cạnh tranh – một hiệu ứng được gọi là ưu tiên cùng nhóm và bài xích khác nhóm – và còn thích hơn nữa những người “cùng loại” với họ về mặt xã

hội, chẳng hạn như cùng chủng tộc hoặc cùng nền tảng kinh tế – xã hội.

Chỉ trích cá nhân ông chủ của bạn chắc chắn sẽ khiến ông ta cảm thấy tồi tệ và sẽ đặc biệt nhạy cảm nếu liên quan đến vấn đề mà ông chủ đó cảm thấy quan trọng và có chút bất an cố hữu. Một nhà quản lý tài năng làm việc cho một tổ chức thẻ tín dụng lớn, trong nhóm đánh giá và quyết định cơ sở hạ tầng – nhóm có nhiệm vụ tạo ra các mô hình dự đoán về cách thức thanh toán của khách hàng, cũng như mô hình thu hút và duy trì khách hàng – đang tìm cách để được công nhận là cán bộ tín dụng. Trưởng phòng tín dụng của công ty là một người cực kỳ hâm mộ cô. Nhưng sau đó “Melinda” đã nói chuyện với anh ta khi cô thấy giận dữ về hành vi tồi tệ của một trong những nhân viên dưới quyền của anh ta trong một cuộc họp. Cô đã nói với anh trưởng phòng tín dụng đó là hành vi tồi tệ của nhân viên dưới quyền anh ta thể hiện phong cách lãnh đạo của chính anh ta, đôi khi chính anh ta cũng la mắng người khác. Vì vấn đề lãnh đạo là một trong những khía cạnh bất an của anh ta, nên anh ta phản ứng thậm tệ với lời chỉ trích này. Sau đó, anh ta đã trì hoãn chứng nhận của Melinda trong một thời gian – chỉ để cho cô biết ai mới là ông chủ và cũng là để trả đũa.

“Brent” là phóng viên của tờ Associated Press, chịu trách nhiệm đưa tin về các câu chuyện ở khắp nơi trên thế giới, chính vì vậy mà anh có thể có mặt ở những nơi sự việc diễn ra. Dù đã khám phá ra một trong những câu chuyện lớn nhất năm 2006, chuyện thử nghiệm hạt nhân ngầm của Bắc Triều Tiên, anh vẫn nhận được kết quả đánh giá “kém” trong năm đó. Bản đánh giá nhận xét về mối quan hệ bất đồng giữa Brent và các biên tập viên, những người mà anh cảm thấy gây ảnh hưởng bất lợi đến việc sản xuất tin tức – anh đã chia sẻ cảm nhận này với những ông chủ của mình.

Bài học rút ra là: Hãy lo lắng về mối quan hệ của bạn với ông chủ nhiều như bạn lo lắng về biểu hiện trong công việc của mình. Nếu ông chủ của bạn mắc sai lầm, hãy xem có ai khác có thể chỉ ra sai lầm đó hay không. Và nếu bạn phải chỉ ra sai lầm đó, hãy làm điều đó mà không ám chỉ đến năng lực của người đó – chẳng hạn, bằng cách đổ lỗi cho người khác hoặc cho hoàn cảnh. Điều tối kỵ là trở thành một người khiến ông chủ cảm thấy không an toàn, hoặc có quan hệ không tốt với những người có quyền lực.

Một trong những cách tốt nhất để khiến những người có quyền lực cảm thấy tốt hơn về bản thân họ là xu nịnh họ. Tài liệu nghiên cứu đã chỉ ra rằng xu nịnh hiệu quả được xem là một chiến lược để có được tầm ảnh hưởng. Xu nịnh có tác dụng vì chúng ta, theo lẽ tự nhiên, thường thích những người tâng bốc chúng ta và khiến chúng ta cảm thấy dễ chịu về bản thân cũng như thành tích của bản thân, và việc đó giúp xây dựng ảnh

hưởng. Xu nịnh có tác dụng còn vì nó liên quan tới quy tắc có qua có lại – nếu bạn khen ngợi một người, người đó sẽ nợ bạn một thứ gì đó, giống như khi bạn mua cho người đó một bữa tối hoặc tặng người đó một món quà – vì lời khen cũng là một dạng quà. Xu nịnh có hiệu quả vì nó phù hợp với động lực tự thúc đẩy bản thân tồn tại trong hầu hết mọi người.

Jack Valenti, với khoảng 38 năm đứng đầu Hiệp hội điện ảnh Mỹ và trước đó là trợ lý cho Tổng thống Lyndon Johnson, hiểu rõ sức mạnh của việc xu nịnh cũng như cách thức thực hiện. Trong lời khuyên dành cho Johnson được viết năm 1965, Valenti đã nhấn mạnh: “Tôi muốn gợi ý ngài Tổng thống nên giảm bớt hỗ trợ cho sự nghiệp bằng cách sử dụng cảm xúc nhân văn không thay đổi – nhu cầu cảm thấy được mong muốn và khao khát.” Bản thân Valenti đã xu nịnh Johnson bằng cách thể hiện cho ông ta thấy lòng trung thành cũng như luôn đồng tình với ông ta. Trong một bài diễn thuyết trước Hội nghị của Hiệp hội Quảng cáo Mỹ hồi tháng Sáu năm 1965, Valenti đã nói: “Mỗi đêm tôi lại ngủ ngon hơn một chút, tự tin hơn một chút, vì Lyndon Johnson là Tổng thống của tôi.” Valenti cũng xu nịnh những người đứng đầu studio nơi ông làm việc trong hơn 30 năm. Trên thực tế, gần như lúc nào ông cũng hiểu và tận dụng được sức mạnh của việc xu nịnh. Khi tôi viết cho ông một mẫu tin nhắn sau khi ông ghé thăm lớp học của tôi, ông đã gửi lại một đoạn thư tay trên chính mẫu tin nhắn đó ca ngợi lời cảm ơn của tôi.

Trong cuốn tự truyện được viết vào những năm ông 80 tuổi và được xuất bản sau khi ông qua đời, không có dấu vết hay hình bóng chân thật của bất kỳ ai được đề cập đến. Nghệ thuật tâng bốc người khác, bắt đầu từ vài thập kỷ trước khi Jack Valenti bắt đầu con đường đến với quyền lực, vẫn tiếp tục tồn tại cho tới cuối cuộc đời ông. Và dù cuốn tự truyện không được các nhà phê bình tán thưởng do giọng văn vui vẻ hòa nhã chung chung, dẫn đến thiếu vắng các chi tiết cơ bản trong các sự kiện quan trọng mà ông đã chứng kiến, nhưng không người nào đọc cuốn sách lại nghĩ xấu về Valenti vì bất cứ điều gì ông viết về họ.

Hầu hết mọi người đều đánh giá quá thấp hiệu quả của việc xu nịnh, vì thế không sử dụng nó đúng mức. Nếu ai đó tâng bốc bạn, về cơ bản bạn sẽ có hai cách phản ứng. Bạn có thể cho rằng người đó không thành thật, và đang cố nịnh bợ mình. Nhưng tin vào điều đó khiến bạn cảm thấy tiêu cực về người mà bạn cho là không thành thật và thậm chí là không có chút tế nhị nào. Quan trọng hơn, việc cho rằng lời khen ngợi đó chỉ là cách để gây dựng ảnh hưởng với bạn còn có thể dẫn tới cảm giác tiêu cực về bản thân –

người khác nghĩ gì về bạn mà lại thử một phương pháp tác động lộ liễu và giả dối như thế? Hoặc bạn có thể cho rằng những lời khen ngợi đó là thật, rằng lời tâng bốc đó là một nhận định tuyệt vời – cách suy nghĩ này đem lại cho bạn thiện cảm về người nào đó vì kỹ năng đánh giá mọi người của họ, và cảm giác tuyệt vời về bản thân, người nhận được lời đánh giá tích cực từ một người đáng tin. Không có gì nghi ngờ khi khao khát muốn ngay lập tức tin rằng lời xu nịnh, tâng bốc là chân thành và chính xác sẽ khiến chúng ta dễ bị xu nịnh, tâng bốc, và hệ quả là chúng ta sẽ chịu ảnh hưởng của người xu nịnh, tâng bốc. Vậy nên, đừng đánh giá quá thấp – hay sử dụng không đúng mức – chiến lược xu nịnh, tâng bốc. Giáo sư Jennifer Chatman của trường Đại học California – Berkeley, trong một nghiên cứu chưa được công bố, đã tìm cách kiểm tra xem có khi nào việc xu nịnh, tâng bốc vô hiệu hay không. Bà cho rằng tính hiệu quả của việc xu nịnh, tâng bốc có thể có quan hệ dưới dạng hình chữ U đảo ngược, nghĩa là việc xu nịnh, tâng bốc có thể gia tăng hiệu quả tới một điểm nào đó, nhưng cũng có thể trở nên không hiệu quả khi người xu nịnh, tâng bốc được xem là người không chân thành và “hay nịnh hót”. Như bà đã nói với tôi, có thể có điểm cho thấy xu nịnh, tâng bốc trở nên không hiệu quả, nhưng bà không thể tìm thấy điểm đó trong dữ liệu của mình.

Chương này nhấn mạnh việc quản lý – cả tầm quan trọng của việc làm như vậy và một số cách để thành công trong công việc. Đó là vì quan hệ của bạn với những người có quyền lực là điều quan trọng đối với thành công của bản thân bạn. Tác giả nổi tiếng và là bậc thầy về marketing Keith Ferrazzi đã nói rằng: Trái ngược với những gì hầu hết mọi người nghĩ, họ không chịu trách nhiệm cho sự nghiệp của bản thân họ. Như ông lập luận thì tham vọng, và thậm chí là cả thành tích tuyệt vời của bạn, cũng không đủ để đảm bảo thành công cho bạn trong một tổ chức có phân cấp rõ ràng. Người chịu trách nhiệm cho thành công của bạn là những người ở phía trên bạn, những người có quyền lực để tiến cử bạn hoặc cản trở bạn thăng tiến trong sơ đồ cơ cấu tổ chức. Và dù vị trí của bạn là gì đi chăng nữa, vẫn luôn có người ở trên bạn. Do đó, việc của bạn là phải làm sao đảm bảo rằng những người có sức ảnh hưởng đó cũng có khao khát mãnh liệt với việc khiến bạn thành công. Điều đó có thể đồng nghĩa với việc làm tốt công việc. Nhưng nó cũng có thể là phải làm sao để đảm bảo những người có quyền lực chú ý tới việc tốt mà bạn làm, nhớ tới bạn và suy nghĩ tích cực về bạn vì bạn khiến họ cảm thấy tốt đẹp về bản thân họ. Chính biểu hiện, cùng với kỹ năng chính trị, sẽ giúp bạn nâng cao vị trí nghề nghiệp của mình. Chỉ biểu hiện thôi thì hiếm khi đủ, và trong một số trường hợp, thậm chí còn không cần thiết.

# CHƯƠNG 2

## PHẨM CHẤT CÁ NHÂN ĐEM LẠI ẢNH HƯỞNG

**R**on Meyer, Chủ tịch và Giám đốc điều hành của hãng phim Universal Studios kể từ năm 1995, là người đứng đầu một hãng phim lớn trong khoảng thời gian lâu nhất. Là một nhân vật có tầm ảnh hưởng trong ngành công nghiệp phim, Meyer còn là minh chứng sống về việc thay đổi cuộc đời. Ron Meyer bỏ học khi mới 15 tuổi, và hai năm sau, ông gia nhập Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ. Sau khi rời Thủy quân, ông làm tài xế cho một hãng chuyên về tuyển chọn và đào tạo tài năng – vị trí cho phép ông học hỏi được nhiều điều về ngành giải trí vì ông được lắng nghe các cuộc trò chuyện của khách hàng. Sau khi làm đại lý cho hãng William Morris Agency, Meyer và một số người bạn thành lập hãng Creative Artists Agency, một vị trí giúp ông trở thành người môi giới quyền năng ở Hollywood.

Cũng như nhiều người thành công khác, Meyer đã thay đổi hoàn toàn cuộc đời mình. Ông đã phát triển các phẩm chất giúp ông đạt được và duy trì sức ảnh hưởng. Nếu muốn làm được như vậy, bạn cần phải vượt qua ba trở ngại. Trước tiên, bạn cần phải tin rằng có thể thay đổi được bản thân; nếu không, bạn sẽ chẳng gắng sức phát triển các phẩm chất đem lại cho bạn sức mạnh – bạn sẽ chấp nhận con người hiện tại của mình thay vì dấn thân vào con đường gian khó là nâng cao và phát triển bản thân. Thứ hai, bạn cần phải nhìn nhận điểm mạnh và điểm yếu của mình theo cách khách quan nhất có thể. Đây là việc khó, vì trong khao khát thúc đẩy bản thân – nghĩ những điều tốt đẹp về bản thân – chúng ta tránh những thông tin tiêu cực và nhấn mạnh thái quá vào những phản hồi tích cực mà chúng ta nhận được. Và thứ ba, bạn cần phải hiểu được những phẩm chất quan trọng nhất để xây dựng nền tảng quyền lực, sao cho có thể tập trung toàn bộ thời gian và tâm trí của mình vào việc phát triển những phẩm chất đó.

## THAY ĐỔI LUÔN LÀ ĐIỀU CÓ THỂ

Mọi người thường quan niệm rằng bất kỳ phẩm chất nào cần để xây dựng con đường tiến tới quyền lực, dù bạn có hay không, thì ít nhất cũng phải chờ đến khi bạn trưởng thành. Nhưng câu chuyện của Ron Meyer và thành công của những nhân vật trong giới chính trị và kinh doanh đã chứng minh điều ngược lại với quan niệm đó. Willie Brown, phát ngôn viên có thâm niên lâu nhất trong lịch sử Quốc hội bang California, hai lần là thị trưởng thành phố San Francisco, và là một trong những nhân vật quyền lực, có tầm ảnh hưởng lớn nhất trong giới chính trị Mỹ, đã thất bại trong lần bầu cử đầu tiên vào Quốc hội, và cũng đã thất bại trong cuộc tranh luận đầu tiên để trở thành phát ngôn viên. Theo thời gian, Brown đã trở nên kiên nhẫn và đồng cảm hơn với người khác, và mài giũa khả năng thúc đẩy các mối quan hệ giữa mọi người với nhau. Cũng như người ta học cách chơi nhạc cụ, nói tiếng nước ngoài, và chơi các môn thể thao như golf hay bóng đá, chúng ta có thể học để biết những phẩm chất cá nhân nào có thể đem lại sức ảnh hưởng, và chúng ta có thể trau dồi những phẩm chất đó. Khi bạn trẻ hơn thì sẽ dễ dàng hơn, nhưng không bao giờ là quá muộn cả.

John, một sinh viên trường kinh doanh, không hề biết làm thế nào anh có thể đạt được hiệu quả hơn trong công cuộc tìm kiếm quyền lực. Trong lớp học về quyền lực, anh xem những điều học được là những thứ để áp dụng cho cuộc sống sau này, khi anh ở vào vị trí “cao hơn trong chuỗi thức ăn”, như anh vẫn hay nói. Tuy nhiên, John quyết định thực hiện một thí nghiệm cá nhân nhỏ khi tìm việc, để xem anh có thể hành động khác đi được không và kết quả nhận được sẽ như thế nào.

John hiểu rằng anh cần thể hiện sự tự tin và quả quyết, dù tiểu sử và nền tảng gia đình không phải lúc nào cũng khiến anh cảm thấy mình “có liên quan”. Chuẩn bị sẵn sàng cho sự xuất hiện của nhà tuyển dụng tại trường, John ăn mặc sành điệu để nổi bật nhưng vẫn phù hợp, và thể hiện bản thân một cách sống động trong cuộc phỏng vấn mà vẫn tôn trọng người khác. “Tôi sẽ đứng dậy và tiến về phía người phỏng vấn khi họ tiếp cận tôi, giao tiếp bằng mắt, bắt tay họ trước khi họ bắt tay tôi, ngồi ở vị trí tương đối nổi trội trong suốt quá trình phỏng vấn”, anh kể. “Tất cả những việc này đều để thể hiện tôi cũng có một chút quyền lực trong phòng”.

John đã nhận được 7 lời mời làm việc từ 7 cuộc phỏng vấn. Và anh cho rằng thành công của mình là nhờ cách anh đã thể hiện bản thân, một phần là vì phần đông những người mời anh làm việc đều nhận xét về cách anh nổi bật hơn so với những người khác thông qua hành vi của anh.

Bạn cũng có thể thay đổi. Biên đạo múa Twyla Tharp, người giành được hai giải Emmy và một giải Tony [1], khi nói về tính sáng tạo, đã đưa ra một nhận định cũng đúng với việc phát triển quyền lực và kỹ năng chính trị:

[1] Tony: Từ gọi tắt của Antoinette Perry Awards for Excellence in Theatre (Giải thưởng Antoinette Perry cho công hiến xuất sắc trong nghệ thuật sân khấu Hoa Kỳ, được trao tặng hàng năm tại thành phố New York).

Hiển nhiên là con người sinh ra đã có một số tài năng cụ thể... Nhưng tôi không thích sử dụng di truyền học như một cái có... Hãy vượt qua chính bạn. Sự sáng tạo tuyệt vời nhất chính là kết quả của thói quen và làm việc chăm chỉ.

Tất nhiên là con người có những đặc tính và phẩm chất cá nhân được hình thành từ sự kết hợp giữa di truyền và quá trình nuôi dạy. Nhưng thay đổi đặc tính cá nhân để trở nên hiệu quả hơn vừa là điều khả thi, vừa là điều đáng khao khát. Khi Paul, một người mà tôi phỏng vấn, nghi ngờ về khả năng phát triển và sử dụng các phẩm chất đem lại quyền lực, tôi đã hỏi anh ta như thế này:

PFEFFER: Anh đã học trượt tuyết chưa?

PAUL: Rồi.

PFEFFER: Trượt tuyết có phải là một hành động bản năng không?

PAUL: Không.

PFEFFER: Anh đã học trượt tuyết, và anh vừa mới thừa nhận rằng kỹ năng trượt tuyết không phải là bản năng. Nhưng nếu có thể học được những kỹ năng đó, thì anh cũng có thể phát triển những phẩm chất khiến anh có quyền lực hơn.

## **ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN MỘT CÁCH KHÁCH QUAN**

Nếu bạn dự định phát triển bản thân, bạn cần bắt đầu bằng việc thành thật đánh giá xem ở đâu thì nhu cầu phát triển của bạn là tốt nhất – nghĩa là ở đâu thì bạn có cơ hội tốt nhất để cải thiện bản thân không. Việc đánh giá đó đem lại một thách thức lớn về động lực. Ngay từ đầu, vì chúng ta thích nghĩ tốt về bản thân mình, nên chúng ta thường đánh giá quá cao khả năng cũng như biểu hiện của bản thân. Chúng ta tránh những người chỉ trích chúng ta và công việc của chúng ta, và thường cố gắng hạ thấp vai trò của bất cứ thông tin tiêu cực nào về bản thân. Chúng ta tự nhủ rằng thành công trong quá khứ của chúng ta chính là bằng chứng thể hiện tài năng của chúng ta, vì thế, chúng ta chỉ cần tiếp tục thực hiện điều mà chúng ta vẫn luôn làm. Marshall Goldsmith nhận thấy thách thức của việc vượt qua tính phòng thủ đối với khả năng và hành vi của

chúng ta trong cuốn sách bán chạy nhất của ông nhờ vào nhiều năm làm huấn luyện viên điều hành. Khi thăng tiến trong sự nghiệp, nếu bạn cần phát triển những cách suy nghĩ và hành động mới, và sự phát triển đó đòi hỏi nỗ lực, bạn nhất thiết phải được tạo động lực để tận dụng sự nỗ lực đó. Nhưng để thừa nhận bạn cần phát triển những hành vi và kỹ năng mới thì có lẽ bạn cần phải thừa nhận rằng bạn không hoàn hảo như bạn vẫn luôn tin tưởng.

Trong quá trình làm việc với những nhà điều hành cấp cao – những người thường có cái tôi rất lớn, Goldsmith đã cố gắng phát triển các kỹ thuật huấn luyện có thể giảm bớt xu hướng tự nhiên của con người, trước tiên là để tránh, sau đó là để loại bỏ bất cứ thông tin nào về sự thiếu sót của chúng ta. Chẳng hạn, thay vì đưa ra phản hồi về điều người khác làm trong quá khứ là đúng hay sai, ông lại tập trung vào “nhận xét hướng về tương lai”, nhấn mạnh việc mọi người cần làm để sẵn sàng đón nhận vị thế sau này hay những thách thức họ sẽ phải đối mặt. Ý tưởng là như thế này: Khi người ta tập trung vào điều họ cần đạt được trong giai đoạn tiếp theo của sự nghiệp, họ sẽ bớt phòng thủ hơn. Điều này rất rõ ràng: Việc tập trung vào điều bạn cần thay đổi để hoàn thành mục tiêu cá nhân trong tương lai có thể kích thích hơn nhiều so với việc lật lại và xem xét những bước thụt lùi trong quá khứ, hay đánh giá những lĩnh vực yếu kém. Tôi không quan tâm bạn làm gì hay làm như thế nào, nhưng cũng như việc cải thiện phần trang trí của một ngôi nhà khi bạn tiến hành rao bán nó đòi hỏi phải bước vào bên trong để bạn và người khác có thể đánh giá được cần phải thay đổi điều gì, việc nâng cao kỹ năng của bản thân cũng đòi hỏi phải đánh giá như vậy đối với lĩnh vực muốn cải thiện của bạn.

Đây là một lời gợi ý. Sau khi xem xét các đặc điểm tính cách được miêu tả ở phần sau của chương này, hãy làm một bài tự đánh giá bản thân. Hãy tự xếp loại trên thang điểm từ 1 (“Tôi hoàn toàn không có đặc điểm này”) đến 5 (“Tôi có đặc điểm này rất rõ, và có thể sẵn sàng sử dụng nó”) đối với mỗi một đặc tính. Tốt hơn nữa, hãy để người khác đánh giá bạn. Sau đó, hoặc là tự mình, hoặc là cùng với một người bạn, hãy lập ra một kế hoạch hành động cụ thể để cải thiện những đặc điểm tính cách mà bạn có điểm thấp nhất. Hãy thường xuyên đánh giá tiến bộ của bản thân, và hãy chắc chắn rằng bạn sẽ tiếp tục phát triển những đặc điểm tính cách giúp xây dựng quyền lực.

Và hãy nhận ra thách thức thứ hai trong việc đánh giá bản thân. Ngay cả khi bạn sẵn sàng làm công việc khó khăn về mặt tình cảm là đánh giá khách quan về điểm mạnh và điểm yếu của bản thân, thì bạn vẫn có thể không đủ am hiểu để biết cách cải thiện cũng



như điều cần cải thiện. Nói đơn giản, để biết mình đang làm sai, bạn cần phải có một mức độ kiến thức và kỹ năng nào đó – và nếu bạn có kiến thức cũng như kỹ năng để nhận ra, thì hẳn bạn đã không mắc phải những sai lầm đó ngay từ ban đầu!

Tôi luôn nhận được yêu cầu nhờ giúp đỡ liên quan đến mọi lĩnh vực – các câu hỏi về tài liệu kinh doanh, các yêu cầu gặp mặt và đưa ra lời khuyên về sự nghiệp hoặc hỗ trợ mọi người đối mặt với những khó khăn chính trị trong nội bộ công ty của họ. Tôi dám chắc là nhiều người cũng nhận được những yêu cầu như vậy, thường là hoàn toàn bất ngờ, và thường là qua Internet vì giờ ít có chuyện nặc danh. Trong hầu hết các trường hợp, lý do một người gặp phải một vấn đề cụ thể nào đó được thể hiện rõ ràng trong cách đưa ra yêu cầu: không cố gắng cung cấp bất cứ bằng chứng nào giống như vậy hay có sự liên hệ nào đó về mặt xã hội; không hiểu được quan điểm của người khác trên cương vị của người nhận được yêu cầu; không giải thích tại sao tôi là mục tiêu được lựa chọn. Và nếu câu hỏi liên quan đến trường học hoặc dự án, thường không có sự hiểu biết hoặc thành thạo về vấn đề. Trong phần sau của cuốn sách này, chúng ta sẽ được gặp Ray, một pho sách sống, một nhà huấn luyện hiệu quả về lãnh đạo và điều hành, người đã mất việc vì quan điểm chính trị tổ chức của mình. Nói chuyện với Ray khiến tôi tin rằng dù cực kỳ hiểu biết về việc thiết kế khóa huấn luyện lãnh đạo, và là một nhân viên mẫn cán có rất nhiều phẩm chất tốt đẹp, ông lại không hiểu mấy về động lực chính trị bên trong các công ty – và chính vì điều đó nên ông không biết là mình không biết gì.

Tình huống đó không phải là hiếm. Khoảng một thập kỷ trước, hai nhà tâm lý học xã hội trường đại học Cornell là Justin Kruger và David Dunning đã tiến hành một nghiên cứu tiên phong, chứng minh rằng những người không có kiến thức cần thiết để thực hiện thành công một nhiệm vụ cũng thường thiếu thông tin và hiểu biết cần thiết để biết họ còn thiếu sót, và thiếu sót như thế nào. Chẳng hạn, những người có số điểm nằm trong phân vị thứ 12 của bài kiểm tra về ngữ pháp và lô-gic lại cho rằng họ nằm trong nhóm phân vị thứ 62 [2]. Không những họ đánh giá quá cao biểu hiện của mình, mà họ còn gặp khó khăn trong việc xác định họ đã trả lời đúng chỗ nào và đã mắc lỗi sai ở chỗ nào, và họ cũng không thể nhận biết được năng lực tương đối của người khác.

*[2] Nếu đứng trong khoảng phân vị thứ 12, có nghĩa là làm bài tốt hơn 11% các thí sinh khác, trong khi kém hơn 88% các thí sinh khác.*

May mắn là có một giải pháp đơn giản cho vấn đề này: Tìm lời khuyên từ những người thành thạo hơn bạn, và những người có thể nói sự thật về bản thân bạn cho bạn

biết. Đáng tiếc là việc này đôi khi giống như một điểm yếu, và người ta thường do dự khi thừa nhận điều họ không biết – lại là một vấn đề liên quan đến cái thiện bản thân. Do đó, thật trớ trêu là những người thừa nhận sự ngu dốt của mình lại dễ tiến bộ hơn – trong mọi vấn đề, bao gồm cả việc hiểu được động lực của quyền lực bên trong các công ty – so với những người hoặc là không biết thiếu sót của bản thân, hoặc là sợ thừa nhận những thiếu sót đó với người khác. Như Khổng Tử đã dạy; “Biết thì nói là biết, không biết thì nói là không biết, vậy mới thật là biết”. Để có thể cải thiện được thì cần phải trao đổi với những người có thể giúp bạn bù đắp những lỗ hổng kiến thức.

Về trở ngại thứ ba, chúng ta vừa có thể xác định kỹ năng và phẩm chất cá nhân nào có thể đem lại quyền lực, và sau đó phát triển chúng. Ở đây tôi nhấn mạnh 7 phẩm chất quan trọng nhất bạn cần có để có thể tiến bước trên con đường đạt được quyền lực.

## **7 PHẨM CHẤT CÁ NHÂN QUAN TRỌNG XÂY DỰNG QUYỀN LỰC**

Dù càng ngày càng có nhiều tài liệu nghiên cứu về quyền lực trong các tổ chức, nhưng nghiên cứu mang tính hệ thống về đặc điểm tính cách đem lại quyền lực lại ít hơn so với mức tôi muốn. Một phần là vì những nghiên cứu như vậy thường rất khó. Tham khảo về đặc tính của những người đã có quyền lực có thể gây nhầm lẫn về việc những đặc tính đó tạo ra sức ảnh hưởng hay chúng là hệ quả của việc nắm giữ quyền lực.

Các nghiên cứu, cùng với phân tích của cá nhân tôi về thành công của các doanh nhân và chính trị gia, và việc quan sát hàng trăm nhà lãnh đạo thuộc mọi tầng lớp đã giúp tôi đúc kết được 2 chiều cạnh và 7 đặc tính cá nhân cơ bản có liên quan tới việc tạo ra quyền lực cá nhân cả theo lô-gic và theo kinh nghiệm.

Hai chiều cạnh cơ bản riêng biệt của người vươn tới đỉnh cao và hoàn thành những việc đáng kinh ngạc là ý chí, nghị lực để đón nhận những thử thách lớn và kỹ năng, khả năng cần thiết để biến tham vọng thành thành tựu. Ba đặc tính cá nhân gắn liền với ý chí là tham vọng, năng lượng và sự chuyên chú. Bốn kỹ năng hữu ích để đạt được quyền lực là hiểu biết về bản thân và tư duy phản biện, tự tin và khả năng thể hiện sự tự tin, khả năng đọc vị người khác và đồng cảm với quan điểm của họ, và khả năng chịu đựng xung đột. Sau khi miêu tả từng đặc tính, tôi sẽ thảo luận một đặc tính thường gắn liền với quyền lực nhưng tôi cho là được đánh giá quá cao – trí thông minh.

### *Tham vọng*

Thành công đòi hỏi nỗ lực và chăm chỉ, cũng như lòng kiên trì, bền bỉ. Để tận dụng

được nỗ lực đó, để cố gắng không trở nên vô ích, cần phải có tham vọng mãnh liệt. Richard Daley, cố thị trưởng thành phố Chicago và được xem là một trong 10 thị trưởng giỏi nhất trong lịch sử nước Mỹ, không chạy đua tranh cử cho tới khi ông 53 tuổi. “Từ khi còn trẻ, Daley đã nhận ra là ông khao khát quyền lực, và ông sẵn sàng kiên nhẫn chờ đợi cơ hội để có được điều đó. Ông đã dành ra ba chục năm âm thầm cặm cụi với công việc thường nhật của bộ máy chính trị thành phố.” Cuốn tiểu sử về Abraham Lincoln đoạt giải thưởng Pulitzer của tác giả Doris Kearns Goodwin đã nêu rõ khao khát mãnh liệt của Lincoln là một trong những đặc tính quan trọng nhất đem lại thành công cho ông trong sự nghiệp chính trị. Động lực của Lincoln đã giúp ông vượt qua hoàn cảnh nghèo khó, những thất bại chính trị ban đầu và những lời khinh thường của người khác.

Và điều gì đúng trong chính trị cũng đúng trong kinh doanh. Jill Barad, người đã vươn lên trở thành CEO của công ty đồ chơi Mattel, là người luôn có tham vọng cháy bỏng. Bà thường đeo một chiếc kẹp áo hình con ong. “Ong là loài vật lạ thường của tự nhiên. Đáng lẽ nó không thể bay được, nhưng nó lại biết bay. Mỗi lần liếc nhìn con ong trên áo, tôi lại thấy như được nhắc nhở phải tiếp tục đạt được những điều không thể.”

Cuộc sống trong cơ quan tổ chức có thể bực bội và khó chịu, làm chệch đi nỗ lực cũng như sự cố gắng của mọi người. Tham vọng – chú tâm đạt được sức ảnh hưởng – có thể giúp mọi người vượt qua được suy nghĩ muốn từ bỏ hoặc đầu hàng trước những điều khó chịu. Như Melinda, phó chủ tịch của một tổ chức tín dụng lớn, nói với tôi thì việc tập trung không ngừng nghỉ vào một mục tiêu giúp cô chịu đựng được những tình huống khó chịu, bực bội, ngớ ngẩn mà cô gặp phải cũng như không phải bận tâm tới những điều chưa hoàn hảo. Khao khát có được sự nghiệp thành công đã giúp cô kiểm soát được cảm xúc của bản thân và tiếp tục làm việc để đạt được mục tiêu của mình. Và những nỗ lực của Melinda nhằm tập trung vào mục tiêu mà cô đang hướng đến cũng như không bận tâm tới người khác và tính cách của họ đã trở thành một nhân tố quan trọng trong quá trình thăng tiến nhanh chóng trong sự nghiệp của cô ở công ty thẻ tín dụng mà cô làm việc.

### **Năng lượng**

Laura Esserman, giám đốc Trung tâm chăm sóc ngực Carol Franc Buck thuộc trường Đại học California – San Francisco, người đã tạo ra những thay đổi đáng kể trong ngành y tại địa phương và trên cả nước từ một vị trí rất ít quyền lực. Cô đã lấy được bằng MBA trong khi làm việc toàn thời gian và sinh con đầu lòng. Như cô từng nói với tôi:

“Bạn không thể thay đổi thế giới bằng cách chợp mắt.” Frank Stanton, cố chủ tịch của CBS và là một nhân vật có ảnh hưởng lớn trong giới thời sự và truyền hình, luôn làm việc điên cuồng nhiều giờ liền, kể cả cuối tuần, và thường chỉ ngủ khoảng 5 tiếng mỗi tối. Rudy Crew, nhà lãnh đạo hệ thống trường học, là một người mắc chứng mất ngủ, thường thức giấc vào lúc 3 giờ sáng. Crew thường là người đầu tiên đến văn phòng hiệu trưởng ở thành phố New York – nơi ông vẫn thường tự pha cà phê để uống. Hầu hết những người có quyền lực tôi biết đều có năng lượng vô biên.

Đó là vì năng lượng đem lại ba lợi ích giúp gây dựng sức ảnh hưởng. Trước tiên, năng lượng, cũng như nhiều trạng thái cảm xúc khác như giận dữ hay vui mừng, có tính lan truyền. Do đó, năng lượng truyền cảm hứng cho nỗ lực ở nhiều người hơn. Là một thư ký quốc hội trẻ làm việc cho Đại biểu Richard Kleberg trong những năm đầu thập niên 1930, vị tổng thống tương lai của nước Mỹ Lyndon Johnson đã bắt hai trợ lý làm việc không ngừng nghỉ. Nhưng vì ông cùng làm với họ, với nỗ lực không hề thua kém, nên họ không than phiền gì. Chuyện bạn làm việc chăm chỉ phát đi tín hiệu rằng công việc là quan trọng; mọi người sẽ hiểu được tín hiệu đó, hoặc tín hiệu ngược lại của nó. Và mọi người thường sẽ nỗ lực hơn, nếu bạn cũng vậy.

Thứ hai, năng lượng và khoảng thời gian dài tồn tại của nó đem lại lợi ích giúp công việc được hoàn thành. Nghiên cứu về tài năng hoặc thiên tài – những thành tích phi thường mà họ đạt được trong nhiều lĩnh vực – đều chỉ ra rằng “việc cần cù chuẩn bị” đóng vai trò quan trọng. Nhà tâm lý học xã hội Dean Keith Simonton đã dành ra hơn một phần tư thế kỷ để nghiên cứu về các yếu tố quyết định tài năng. Ông đã viết: “Khác biệt giữa các cá nhân về biểu hiện trong các lĩnh vực tài năng khác nhau có thể quy cho số giờ được dành cho việc thu nhận kiến thức và kỹ năng cần thiết... Một số nhà nghiên cứu thậm chí còn cho rằng khái niệm tài năng hay thông minh bẩm sinh chỉ là một truyền thuyết.” Hiển nhiên, giàu năng lượng cho phép bạn dành nhiều giờ liền để làm việc chăm chỉ giúp bạn làm chủ được vấn đề nhanh hơn.

Thứ ba, người ta thường thăng chức cho những người giàu năng lượng vì tầm quan trọng của việc có khả năng làm việc chăm chỉ và vì việc dốc hết năng lượng trong công việc là dấu hiệu cho thấy mức độ cam kết cũng như lòng trung thành với cơ quan tổ chức. Như Melinda, nhà điều hành thẻ tín dụng đã nhận định: Nếu có hai người, một người có thể và sẵn sàng làm việc 16 tiếng, còn một người chỉ 8 tiếng, thì việc ai được chọn để trao cơ hội thăng chức đã quá rõ ràng.

Con người có thể khai phá thêm nhiều năng lượng và xoay sở để ngủ ít đi. Laura

Esserman tin rằng việc thực hành mỗi và làm việc nhiều giờ liền không cần ngủ trong quá trình thực tập và nội trú đã tăng cường khả năng chịu đựng của cô. Điều này cho thấy rằng có một cách rèn luyện hiệu quả để khai phá thêm năng lượng. Kent Thiry, CEO của công ty chạy thận DaVita, và là người nổi tiếng với việc xoay ngoắt 180 độ trong các cuộc họp nhân viên, có một trợ lý riêng chịu trách nhiệm sắp xếp lịch tập thể dục cho ông – sự ảnh hưởng của phong cách sống đối với năng lượng cho thấy ngay cả những người có công việc bận rộn và thường xuyên phải di chuyển cũng có thể ăn uống và tập thể dục sao cho tăng cường khả năng làm việc chăm chỉ của họ. Và bạn sẽ dễ dàng có thêm năng lượng nếu bạn cam kết với điều bạn đang làm, có như thế, năng lượng mới song hành cùng với tham vọng.

### *Sự tập trung*

Chẳng có chuyện gì xảy ra nếu đặt một nắm cỏ khô dưới ánh mặt trời, kể cả là vào ngày trời nắng nhất. Nhưng đặt cỏ khô dưới kính lúp thì cỏ sẽ bốc cháy. Tia nắng mặt trời, khi được tập trung lại, sẽ có sức mạnh hơn nhiều so với khi phân tán. Điều tương tự cũng đúng với những người đang tìm kiếm quyền lực.

Tập trung có nhiều chiều cạnh. Một là chuyên môn hóa trong một công ty hoặc một ngành công nghiệp cụ thể, đem lại hiểu biết sâu và một mạng lưới quan hệ quan trọng rộng hơn. Từ khi còn nhỏ, Bruce Cozadd đã biết anh quan tâm tới ngành công nghiệp dược. Anh tốt nghiệp cử nhân chuyên ngành khoa học ở trường Yale. Sau khi nhận bằng MBA, anh làm việc cho ALZA, một công ty dược, nhanh chóng trở thành giám đốc tài chính, và sau đó là phó chủ tịch và tổng giám đốc điều hành. Sau khi Johnson Johnson mua lại ALZA, Cozadd làm cố vấn cho vài công ty dược, sau đó thành lập công ty dược phẩm Jazz. Anh còn là thành viên hội đồng quản trị của hai công ty khác – cả hai công ty đều về công nghệ sinh học. Không như nhiều bạn đồng trang lứa, Cozadd chỉ gắn bó với một công ty là ALZA trong suốt 10 năm kể từ sau khi tốt nghiệp trường kinh doanh, và chỉ hoạt động trong một ngành công nghiệp trong suốt sự nghiệp. Anh lập luận rằng chính sự tập trung đó đã đem lại cho anh nhiều kiến thức hơn về ngành công nghiệp, công nghệ cũng như vấn đề quản lý của ngành, và đặc biệt là một mạng lưới quan hệ phong phú trong ngành công nghiệp đó so với việc có kinh nghiệm dàn trải ở nhiều lĩnh vực khác nhau.

Melinda làm việc cho một công ty thẻ tín dụng từ năm 2002. Cô nhấn mạnh một trong những lợi ích của việc chỉ làm việc ở một nơi là bạn sẽ biết nhiều người hơn trong một tổ chức, và hiểu biết sâu sắc này giúp bạn có được quyền lực lớn hơn nhờ những

mối quan hệ cá nhân bền chặt mà bạn xây dựng được và nhờ hiểu biết tường tận về những người mà bạn đang muốn gây ảnh hưởng. Dù gần đây người ta nhận thấy tình trạng nhảy việc ngày một gia tăng, nhưng người có thâm niên trong tổ chức vẫn thường dễ dàng đạt được vị trí có sức ảnh hưởng hơn. Hồ sơ mới đây về CEO của các công ty thuộc danh sách SP 500 đã chỉ ra rằng thời gian gắn bó với công ty của họ trung bình là 15 năm.

Chiều cạnh thứ hai của tập trung là chú trọng vào một số các hoạt động hoặc kỹ năng. Như nhiều nghiên cứu đã chỉ ra, để đạt được mức năng lực nổi trội đòi hỏi rất nhiều thời gian, thì theo định nghĩa, đúng là bạn có thể đạt được điều đó trong khoảng thời gian ít hơn nếu bạn biết thu hẹp phạm vi tập trung của mình.

Chiều cạnh thứ ba của sự tập trung là chú trọng vào những hoạt động quan trọng của một công việc hoặc một vị trí cụ thể nào đó – nghĩa là những hoạt động có ảnh hưởng nhất tới việc hoàn thành công việc cũng như tới suy nghĩ của người khác về bạn và hiệu quả của bạn. Vernon, người điều hành thăng tiến rất nhanh ở ngân hàng Barclays, đã gây ấn tượng với các đồng nghiệp bằng khả năng tập trung giống như tia laser vào những điều quan trọng nhất đối với công ty, dù đó là bài thuyết trình trước ban điều hành cấp cao hay dự án công nghệ thông tin. Vernon lập luận rằng việc chú trọng vào 5-10% những nhiệm vụ có ảnh hưởng nhất giúp anh quản lý được thời gian của mình hiệu quả hơn và cũng giúp anh phân bổ được nguồn lực cho nhóm theo cách có được hiệu quả cao hơn.

Sự tập trung hóa ra lại hiếm đến mức đáng ngạc nhiên. Người ta thường không sẵn lòng hoặc không thể cam kết gắn bó với một công ty, một ngành công nghiệp hoặc một chức năng công việc cụ thể. Người có tài thường có rất nhiều mối quan tâm, nhiều cơ hội, và không thể đưa ra lựa chọn. Hơn nữa, họ thường cảm thấy việc đa dạng hóa các vai trò công việc đem lại cảm giác an toàn, và có thể giúp họ không đưa ra lựa chọn sai lầm. Điều đó có thể đúng, nhưng bằng chứng cho thấy bạn sẽ dễ đạt được quyền lực hơn bằng cách thu hẹp sự tập trung và vận dụng năng lượng, giống như ánh sáng mặt trời, vào một số hoạt động giới hạn trong một vài lĩnh vực.

#### *Hiểu biết về bản thân*

Vài năm trước, trong khi tiến hành khóa huấn luyện cho một số nhà điều hành của công ty Fireman's Fund, công ty bảo hiểm trị giá 12 tỉ đô la thuộc sở hữu của tập đoàn dịch vụ tài chính nước Đức Allianz, tôi đã gặp Joe Beneducci, khi đó đang là giám đốc điều hành. Năm 2007, khi mới 39 tuổi, anh đã được tạp chí Insurance and Technology

vinh danh là một trong những CEO giỏi nhất về công nghệ của năm. Khi tôi hỏi làm thế nào anh đạt được vị trí cao như vậy ở độ tuổi trẻ đến thế, Joe đã quả quyết với tôi rằng đó không phải là nhờ kiến thức học vấn – anh được học hành đầy đủ, nhưng không phải ở một ngôi trường lớn. Thay vào đó, anh cho rằng thành công của mình là nhờ đọc nhiều – anh đọc ít nhất một cuốn sách non-fiction [3] mỗi tuần – và nhờ thường xuyên tự đánh giá bản thân một cách bài bản. Sau mỗi cuộc họp hay cuộc gặp quan trọng, anh đều ghi chú trong một quyển sổ nhỏ. Anh sẽ viết lại điều gì đã làm tốt và điều gì chưa, điều mọi người nói và làm, và kết quả của cuộc họp. Cuốn sổ đó ghi lại suy nghĩ của anh về những gì đã xảy ra để anh có thể khiến các cuộc gặp trong tương lai hiệu quả hơn; và phương pháp rèn luyện bằng cách viết ra đó đã khuyến khích suy ngẫm và khắc sâu những suy nghĩ đó hơn trong nhận thức của anh.

*[3] Sách viết các sự kiện, nhân vật có thật.*

Tiến sĩ Modesto “Mitch” Maidique, người Mỹ gốc Cuba, hiệu trưởng trường Đại học Quốc tế Florida trong 23 năm, trước đó từng điều hành hai công ty và là thành viên của ngân hàng đầu tư Hambrecht Quist. Ông đã có một sự nghiệp nổi bật trong cả giới lợi nhuận và phi lợi nhuận. Khi được hỏi thói quen lãnh đạo nào đã giúp ông thành công, câu trả lời của ông ngay lập tức là: ghi chép về các quyết định, các cuộc họp và các cuộc gặp khác, đồng thời suy ngẫm về điều ông đã làm tốt hoặc chưa tốt để từ đó có thể cải thiện các kỹ năng của bản thân.

Không có chuyện học hỏi và phát triển bản thân mà không có suy ngẫm. Anday Hargadon, giáo sư giảng dạy về kinh doanh tại trường Đại học California – Davis, đã nhận định rằng nhiều người cứ nghĩ rằng họ có 20 năm kinh nghiệm, nhưng thực ra không phải, họ chỉ có một năm kinh nghiệm được lặp đi lặp lại 20 lần. Suy ngẫm bài bản, có cấu trúc đòi hỏi phải có thời gian. Nó cũng đòi hỏi phải biết tập trung, phải ghi chú và phải suy nghĩ về việc bản thân đang làm. Nhưng điều này lại rất hữu dụng trong công cuộc xây dựng con đường tiến tới quyền lực.

*Tự tin*

Hai thập kỷ trước, tôi đã quan sát Tiến sĩ Frances K. Conley, người phụ nữ đầu tiên giành được học hàm giáo sư về phẫu thuật thần kinh. Có lần cô đã gặp mặt các cộng sự phẫu thuật và sau đó là một bệnh nhân có khối u não ác tính. Ngay cả hiện nay, điều trị ung thư não cũng thường không thành công, và 20 năm trước, lựa chọn điều trị thậm chí còn hạn chế hơn. Với những thực tập sinh của mình, Tiến sĩ Conley đã thể hiện rằng cô cũng không biết chắc phải làm gì, và đã hỏi xem mọi người nghĩ như thế nào. Nhưng

khi bước vào phòng của bệnh nhân, cô lại trở thành một người hoàn toàn khác. Không phủ nhận tính nghiêm trọng của bệnh tình, cũng không giấu giếm chẩn đoán, Tiến sĩ Conley nói rành rọt, tự tin về quá trình điều trị.

Sau đó, khi tôi hỏi về cách hành xử thay đổi hoàn toàn của cô, Tiến sĩ Conley đã trả lời rằng có cái gọi là hiệu ứng trấn an cũng như hiệu ứng của thái độ và tinh thần đối với quá trình điều trị, do đó, cô không muốn bệnh nhân bỏ cuộc hay trở nên bi quan. Nếu cô bộc lộ sự do dự, nghi ngại của bản thân, bệnh nhân có thể sẽ bỏ đi tìm cách điều trị từ nơi khác, từ những người hoặc cơ sở không đủ chất lượng để cung cấp dịch vụ chăm sóc tân tiến hiện đại.

Vị trí và chức danh công việc chính thức có thể đem lại sức ảnh hưởng và quyền lực. Nhưng trong nhiều tình huống, bạn sẽ phải làm việc với những người đồng trang lứa hoặc những người ngoài không biết đến địa vị chính thức của bạn. Và trong bất cứ trường hợp nào, những người quan sát cũng sẽ thử và xác định xem họ có nên nhìn nhận bạn nghiêm túc không. Do đó, bạn cần phải nắm quyền kiểm soát tình huống. Khi quyết định về mức độ ảnh hưởng và tôn kính dành cho người khác, người ta thường quan sát và lấy hành vi của người khác làm gợi ý. Vì quyền lực dễ khiến người ta cư xử tự tin hơn, nên người quan sát thường đánh đồng hành vi tự tin với việc thực sự có quyền lực. Trở nên tự tin và hiểu biết giúp bạn gây dựng được sức ảnh hưởng.

Amanda là một nhà điều hành trung tuổi, có tài, được một công ty chuyên về sản phẩm tiêu dùng lớn cử đi học bằng thạc sĩ về quản lý. Việc công ty cử cô đi học và trả lương, học phí trong suốt chương trình học một năm cho thấy họ có kỳ vọng rất lớn. Câu hỏi đặt ra là liệu cô có thể thúc đẩy được cơ hội đó hay không? Vào mùa xuân, cô bắt đầu nghĩ đến việc quay trở lại tổ chức. Cô đã thảo một bức thư điện tử để gửi cho những người tài trợ cho công ty của cô, nhưng may mắn là cô đã quyết định nhờ một người bạn, một nữ điều hành từ một công ty khác, sửa lại. Người bạn đó đã củng cố thông điệp của bức thư, nói rõ rằng Amanda khao khát vị trí quản lý cấp cao, và đang tìm kiếm con đường sự nghiệp có thể đưa cô đến vị trí đó, và khẳng định rõ ràng hơn vị trí mà cô muốn đảm nhận khi quay trở lại. Dù ban đầu ngại gửi bức thư mà cô cho là quá tự tin, quá táo bạo, nhưng Amanda đã gửi nó đi, và ngạc nhiên nhưng vui mừng khi nhận được thư phản hồi. Các đồng nghiệp trong công ty thích cách tiếp cận tự tin cũng như cách diễn đạt về tham vọng sự nghiệp của cô. Và sao lại không chứ? Đó chính là cách những nhà điều hành cấp cao xử sự, và Amanda đã thể hiện là cô cũng giống họ.



Thể hiện sự tự tin thường là vấn đề đặc biệt đối với phụ nữ, những người vốn được xã hội xem là nhả nhận và ít quyết đoán. Nhưng hành vi đó lại gây ra rắc rối. Nghiên cứu được tiến hành bởi nhà tâm lý học xã hội Brenda Major đã chỉ ra rằng phụ nữ làm việc lâu hơn và chăm chỉ hơn đàn ông nhưng lương lại thấp hơn, con đường sự nghiệp cũng như kỳ vọng về khoản thu nhập cao nhất của họ cũng thấp hơn đàn ông. Mục đích nghiên cứu này là cho phụ nữ thấy rằng vì họ không nghĩ mình giá trị nên họ gặp bất lợi trong việc thương thảo lương, đó chính là lý do tại sao lại có sự khác biệt về thu nhập giữa nam và nữ.

Hệ quả của việc không tự tin và quyết đoán là giống nhau với cả hai giới chứ không chỉ riêng phụ nữ, và cũng không chỉ riêng trong vấn đề tiền lương. Nếu bạn không tự tin về điều bạn muốn và điều bạn xứng đáng, bạn sẽ do dự trong việc đòi hỏi hoặc thúc đẩy, và từ đó, bạn sẽ kém thành công hơn trong 1 vấn đề tiền bạc hoặc đạt được ảnh hưởng so với những người tự tin hơn bạn.

#### *Đồng cảm với người khác*

Việc đào tạo về thương thảo thường bao gồm lời khuyên thương lượng về “lợi ích” thay vì về “vị trí”. Thông qua quá trình cả hai bên cùng nhượng bộ, cả hai bên đều có được kết quả tốt hơn, nhưng để thành công với cách tiếp cận như vậy, bạn cần phải hiểu người kia đến từ đâu. Khả năng biết đặt mình vào vị trí của người khác này cũng hữu dụng cho bạn trong việc đạt được quyền lực. Một trong những lý do thành công của Lyndon Johnson (lãnh đạo chiếm đa số phiếu của Thượng nghị viện) là sự chú ý không ngừng nghĩ tới các chi tiết của 99 người đồng nghiệp, biết ai là người muốn có văn phòng riêng, ai là người nghiện rượu, ai là người có quan hệ lãng nhãng, ai là người muốn đi công tác riêng – mọi chi tiết nhỏ nhất giúp ông phán đoán chính xác cách mọi người sẽ bỏ phiếu, cũng như biết được cần mang lại cho mỗi thượng nghị sĩ những gì để có được sự ủng hộ của họ.

Nhà tâm lý học William Ickes của trường Đại học Texas đã nghiên cứu về sự thấu cảm. Ông nhận thấy:

Người biết đồng cảm chính là người giỏi “đọc vị” suy nghĩ và cảm xúc của người khác. Tất cả đều cần được đối xử công bằng, họ đều có thể là những nhà cố vấn khéo léo nhất, nhân viên ngoại giao giỏi nhất, nhà thương thảo hiệu quả nhất, nhà chính trị đáng lựa chọn nhất, nhân viên kinh doanh năng suất nhất, nhà giáo thành công nhất và nhà trị liệu thấu hiểu nhất.

Điều đôi khi cản trở chúng ta đặt mình vào địa vị của người khác là quá tập trung vào mục tiêu cuối cùng và mục tiêu của chính bản thân, mà không quan tâm đủ tới việc kết nạp người khác về cùng phía với chúng ta – hoặc chí ít là giảm bớt khả năng chống đối của họ. Khi Laura Esserman cố gắng tạo ra những thay đổi ở trung tâm chăm sóc ngực ở UCSF, cô cũng đồng ý gây quỹ cho một nhóm chụp X-quang vú nhằm tăng khả năng tiếp cận những dịch vụ chẩn đoán này ở những khu vực nghèo đói hơn của San Francisco. Trong khi đó, khoa phẫu thuật, nơi làm việc chính của cô, lại đang rơi vào tình trạng thâm hụt, và trường khoa cứ thắc mắc tại sao dịch vụ chụp X-quang lại được hỗ trợ thay vì khoa phẫu thuật; giám đốc tài chính của trung tâm thì lo lắng về xếp hạng trái phiếu vì đang cần một khoản vay nợ để xây dựng trường y khoa ở khu vực Mission Bay của San Francisco; và nhiều nhà quản lý lại lo lắng về việc phải điều trị cho nhiều bệnh nhân được hỗ trợ về mặt y tế Medicaid [4] hơn, với tỉ lệ bồi hoàn không thỏa đáng, trong bối cảnh đơn vị chẩn đoán nhanh phát hiện thấy có rất nhiều phụ nữ nghèo bị ung thư vú.

[4] Medicaid: Là chương trình phúc lợi xã hội và chăm sóc sức khỏe của tiểu bang và do tiểu bang quản lý, dành cho các trường hợp như phụ nữ mang thai, trẻ em dưới 19 tuổi, người già trên 65 tuổi, người mù, người tàn tật và người không nơi nương tựa. (Khác với chương trình Medicare – chương trình của liên bang và do liên bang quản lý, dành cho người từ 65 tuổi trở lên, suy thận hay bệnh thận kinh niên, tàn tật và không có khả năng lao động.)

Tiên quyết tập trung vào việc cứu mạng, chữa trị cho những phụ nữ thiệt thòi, và “làm điều đúng đắn”, Esserman đã phớt lờ những lo lắng của người khác. Nhưng rồi một ngày, cô nhận ra chụp X-quang thậm chí còn không phải là phương thức chẩn đoán mà cô muốn phát triển, và cô đã đặt nỗ lực của mình vào một doanh nghiệp chỉ toàn mang lại những điều trái ngược. Vì vậy cô gọi điện cho trường khoa và nói rằng: “Tôi hiểu quan điểm của anh, tôi đồng tình, và tôi sẽ chịu trách nhiệm về việc này.” Trong hai tuần, cô đóng cửa dịch vụ X-quang, và hành động đơn giản đó đã nhận được sự ủng hộ từ những người mà cô cần sự giúp đỡ của họ. Điều đó cũng truyền tải một bài học quan trọng: Thay vì khiến bạn đi chệch khỏi những mục tiêu của mình, việc đặt mình vào địa vị của người khác lại là một trong những cách tốt nhất để thúc đẩy lịch trình của chính bạn.

*Khả năng chịu đựng xung đột*

Có rất nhiều sách và một ít nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng của việc bạo hành

nơi công sở – quát mắng, cần nhằn, báng bổ và tán tỉnh thỉnh thoảng vẫn xảy ra ở nơi làm việc – đối với cả người là đối tượng của bạo hành và với cả tổ chức nơi họ làm việc. Vậy tại sao hành vi này cứ tồn tại dai dẳng? Vì nó thường đặc biệt mang lại hiệu quả cho thủ phạm. Vì hầu hết mọi người đều không thích xung đột, nên họ thường tránh những tình huống khó khăn và những người khó chịu, họ thường xuyên đồng ý với các yêu cầu hoặc thường xuyên thay đổi vị trí thay vì phải trả giá đắt về mặt tình cảm vì đứng lên và thể hiện quan điểm. Nếu bạn có thể xử lý hiệu quả những tình huống xung đột và đầy căng thẳng, thì bạn đã có lợi thế hơn hầu hết mọi người.

Rahm Emanuel, trợ lý của Tổng thống Obama, và trước đây là một thành viên uy tín của Viện Dân biểu đến từ Illinois, người đã điều hành Ủy ban Chiến dịch Quốc hội của Đảng Dân chủ, nổi tiếng nóng tính. “Emanuel có vẻ chỉ nóng như lửa với những đối thủ đáng gờm, nguy hiểm... chứ không bao giờ mất kiểm soát ở giữa cuộc chiến”, Ryan Lizza nhận xét. Cựu thị trưởng thành phố New York Rudolph Giuliani, được ghi nhận với rất nhiều thành tích khi còn tại vị, là một người không bao giờ lùi bước trước khó khăn: “Giuliani là một người thích tranh luận trong một thành phố toàn những người thích tranh cãi về chính trị”, theo nhận định của hai nhà báo Michael Powell và Russ Buettner của tờ New York Times. “Nhưng vượt xa những gì người tiền nhiệm, các sử gia và các chính trị gia nói, sự khó tính của ông đã đạt đến mức tàn nhẫn và trở thành mặt hạn chế trong nhiệm kỳ thị trưởng của ông.”

Một số người lầm tưởng rằng thái độ sẵn sàng đối mặt với xung đột là một nguồn sức mạnh chỉ có ở văn hóa phương Tây, với khả năng chịu đựng hành vi mang tính cá nhân cao hơn và cởi mở hơn, phản ứng ít thận trọng hơn. Nhưng tôi không thấy có mấy bằng chứng chứng minh cho quan điểm này. Ở Singapore, cả nước tiến hành các chiến dịch ca ngợi hành vi lịch sự của vị thủ tướng có thời gian phục vụ đất nước lâu dài Lý Quang Diệu, vị cha già dân tộc được miêu tả là người “thường hay thô lỗ và khinh khỉnh”. Ông Lý lên nắm quyền bằng cách lật đổ người Anh đang cai trị đất nước, và thể hiện sự không lùi bước trong các cuộc chiến với các đối thủ chính trị trong nhiều năm tiếp theo. Katsuji Kawamata, người bắt đầu làm việc ở Nissan năm 1947 sau sự nghiệp thất bại ở Ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản, cuối cùng đã vươn lên trở thành người đứng đầu công ty lớn mạnh về ô tô này dù không hề có kinh nghiệm gì trong ngành công nghiệp này. Con đường tiến tới quyền lực của ông trong tổ chức Nhật Bản đặc thù này đầy rẫy những khó khăn không lường trước được. Như được miêu tả trong cuốn sách *The Reckoning* của David Halberstam, hành vi thô thiển và lỗ mãng của

Kawamata là có mục đích: “Đó là... trò chơi quyền lực. ‘Ông ta nói với chúng tôi – và ban đầu chúng tôi không hề nhận ra – rằng những gì khiến chúng tôi hứng thú lại không khiến ông ta hứng thú, nhưng điều khiến ông ta hứng thú nhất định sẽ khiến chúng tôi hứng thú’, một trong những người quản lý của Nissan đã nói như vậy nhiều năm sau đó.”

## **TRÍ THÔNG MINH**

Như chúng ta đã thấy, thành tích trong công việc không liên quan lắm tới khả năng đạt được quyền lực. Thế còn trí thông minh thì sao? Có lẽ, không có đặc tính nào của con người được nghiên cứu nhiều như trí thông minh.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng trí thông minh là chỉ báo tốt nhất về biểu hiện trong công việc. Tuy nhiên, trí thông minh lại thường được đánh giá quá cao, được xem là một đặc tính giúp con người đạt được quyền lực. Đó là vì trí thông minh hiếm khi chiếm quá 20% sự thay đổi về biểu hiện trong công việc trong bất cứ sự kiện nào, và mối quan hệ giữa biểu hiện và việc đạt được quyền lực tương đối mờ nhạt.

Việc lý giải về thành công trong sự nghiệp đã trở thành chiếc “chén Thánh” đối với các nhà nghiên cứu và người thực hành – “món đồ” được khao khát, được theo đuổi bởi những người phát triển thử nghiệm, và các trường đại học, cao đẳng muốn tìm thêm được nhiều cách có giá trị để sàng lọc ứng viên. Tuy nhiên, mục tiêu vẫn rất khó nắm bắt và tinh thần nói chung trong việc hiểu được ai mới là người thực sự dẫn đầu vẫn còn hạn chế. Một phân tích tổng hợp kiểm tra 85 bộ dữ liệu từ nhiều nước khác nhau đã đưa ra kết luận là tương quan giữa trí thông minh và thu nhập là 2, và dù điều này mang tính chất thống kê, nó cũng cho thấy là chỉ có khoảng 4% khác biệt về thu nhập được giải thích bằng khác biệt về trí thông minh.

Nhiều nghiên cứu về các dấu hiệu của sự thành công trong nghề nghiệp, tiến hành với các đối tượng chung chung và đối tượng cụ thể như sinh viên trường kinh doanh, đã phát hiện ra rằng thái độ ít nhiều cũng liên quan tới thứ hạng ở trường, nhưng gần như không có khả năng giải thích ai là người sẽ leo lên đỉnh cao. Đó là vì thành tích học tập, cũng giống như thu nhập chỉ là một dấu hiệu mờ nhạt của thành công trong sự nghiệp. Lấy một ví dụ gần đây, Justice Sonia Sotomayor đạt điểm thấp trong các bài kiểm tra năng khiếu học thuật (dùng để đánh giá khả năng học thuật nói chung) và được nhận vào trường Princeton thông qua Chính sách tạo điều kiện ưu tiên [5]. Tuy nhiên, cô đã tốt nghiệp trường Princeton với tấm bằng loại ưu và sau đó đạt tới tầm cao nhất của ngành Luật, cuối cùng được bổ nhiệm vào Tòa án tối cao của Hoa Kỳ. Việc trí

thông minh không thể đánh giá chính xác khác biệt của những người dẫn đầu đã dẫn tới ý tưởng sử dụng thuyết thông minh đa diện và nỗ lực để phát triển chi số khái niệm như thông minh xúc cảm – trí thông minh hữu ích hơn nhiều đối với việc đánh giá thành công trong sự nghiệp.

[5] Nguyên tác là Affirmation Action: Là các phương cách đặc biệt để nâng đỡ nữ giới và người thiểu số của đảng Dân chủ. Chính sách này cho phép ban tuyển dụng của công ty hoặc ban tuyển sinh đại học được ưu tiên các ứng viên thiểu số để giúp đỡ họ.

Hơn nữa, trí thông minh, đặc biệt là trí thông minh vượt trội một mức độ nào đó, có thể dẫn tới những hành vi khiến khả năng giành được và nắm giữ sức ảnh hưởng giảm đi. Những người đặc biệt thông minh cho rằng họ có thể tự mình làm mọi việc, và làm tốt hơn tất cả những người khác. Hệ quả là họ có thể thất bại trong việc hòa hợp với người khác, khiến đồng minh tiềm năng của họ mù mờ về kế hoạch và suy nghĩ của họ. Việc được công nhận là đặc biệt thông minh có thể dẫn đến tự tin thái quá, thậm chí là kiêu căng – điều có thể khiến bạn đánh mất quyền lực (chúng ta sẽ tìm hiểu chủ đề này ở các chương sau). Và người thông minh có thể nghĩ rằng vì trí thông minh tuyệt vời của mình, họ có thể không cần phải nhạy cảm với cảm xúc và nhu cầu của người khác. Nhiều người mà tôi cảm thấy khó có thể đặt mình vào vị trí của người khác thường là người quá thông minh, đến nỗi không hiểu tại sao người khác lại không có được sự thông minh như mình. Cuối cùng, thông minh có thể trở nên đáng sợ. Và dù sự đáng sợ đó có thể hiệu quả trong chốc lát, nhưng nó không phải là chiến lược đem lại lòng trung thành bền lâu.

Nhiều cuốn sách về thất bại – người thông minh đưa ra quyết định sai lầm – nhấn mạnh rất rõ điểm này trong tiêu đề: chẳng hạn như nghiên cứu của Halberstam về Việt Nam *The Best and the Brightest* (Người giỏi nhất và người thông minh nhất) hay cuốn sách của McLean và Elkind về tập đoàn Enron *The Smartest Guys in the Room* (Những người thông minh nhất trong phòng). Robert McNamara, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng Mỹ trong cuộc chiến tranh Việt Nam, người vẫn được miêu tả là thông minh, đã nói với nhà sản xuất phim tài liệu Errol Morris trong bộ phim *The Fog of War* (Màn sương chiến tranh) rằng sai lầm lớn nhất là đã không nhìn nhận mọi việc từ góc độ của người Bắc Việt Nam. Sự sụp đổ của Enron một phần là do một số người cho rằng họ thông minh tới mức có thể phi báng, gièm pha bất cứ người nào nghi ngờ cách tiếp cận của họ, và do đó không còn quan điểm nào có thể tồn tại được trong nội bộ công ty. Vì vậy, dù thông minh giúp gây dựng danh tiếng, nhưng khi thể hiện nó trong biểu hiện công

việc, nó thường là mầm mống thất bại vì nó đem lại cảm giác tự tin thái quá và kém nhạy cảm.

Một khi đã quyết tâm phát triển các đặc tính có thể giúp bạn tạo được sức ảnh hưởng, nhiệm vụ tiếp theo của bạn là phải xác định được phải vận dụng chúng vào đâu. Đó là chủ đề của chương tiếp theo.

# CHƯƠNG 3

## LỰA CHỌN ĐIỂM XUẤT PHÁT

**Đ**iểm khởi đầu sự nghiệp của bạn ảnh hưởng tới tốc độ thăng tiến cũng như thành công trong tương lai. Ở hai trường đại học của California, tốc độ thăng tiến của các giáo sư trên thang bảng lương đã phản ánh được quyền lực của khoa mà họ trực thuộc – những khoa có quyền lực hơn di chuyển nhanh hơn nhiều trên thang bảng lương. Một nghiên cứu về 338 nhà quản lý bắt đầu sự nghiệp trong một đơn vị công có 3.500 nhân viên đã chỉ ra rằng quyền lực của đơn vị nơi họ bắt đầu sự nghiệp ảnh hưởng tới tỉ lệ tăng lương của họ, những người bắt đầu ở những đơn vị có quyền lực hơn thăng tiến cũng nhanh hơn. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng những người bắt đầu sự nghiệp ở những phòng ban có quyền lực cao hơn, chẳng hạn như phòng điều hành, phân phối và dịch vụ khách hàng, thường vẫn chuyển đến các phòng ban có quyền lực lớn khi họ thay đổi công việc. Trước khi bị ép phải phá sản, con đường tới vị trí CEO của ATT là thông qua công ty con của Illinois Bell. Nếu bạn muốn trở thành CEO ở Công ty Gas và Điện Thái Bình Dương thì phòng pháp chế là nơi tốt nhất để gây dựng sự nghiệp. Việc thay đổi quyền lực từ kỹ sư sang luật sư là rõ rệt theo thời gian: Năm 1950, chỉ có ba trong số các vị trí cấp cao nhất của công ty là do luật sư đảm nhiệm; đến năm 1980, con số là 18. Trong nhiều năm, tài chính là con đường tiến tới vị trí đỉnh cao ở General Motors. Ở trường Đại học Illinois, nơi tôi bắt đầu sự nghiệp giảng dạy, các vị trí cấp cao trong trường thường do những người ở khoa vật lý đảm nhiệm.

Ở Wells Fargo, trước khi sáp nhập với Norwest, lãnh đạo cấp cao chủ yếu là quản lý của phòng khoa học. Trong số đó có Clyde Ostler với 30 năm làm giám đốc tài chính, người đứng đầu hệ thống ngân hàng bán lẻ và người đứng đầu hệ thống ngân hàng trực tuyến Internet; Robert Joss, người đã vươn lên vị trí phó chủ tịch của Wells Fargo trước khi trở thành CEO của ngân hàng Westpac ở Australia, và sau đó là hiệu trưởng

trường đào tạo thạc sĩ kinh doanh Stanford; Frank Newman, người nắm giữ vị trí CFO tại Wells Fargo trước khi điều hành Bankers Trust; và Rod Jacobs, người từng giữ chức CFO và sau đó là chủ tịch của Well Fargo. Vì nhóm khoa học quản lý đưa ra các phân tích cho rất nhiều quyết định quan trọng bậc nhất của ngân hàng, nên những người thuộc phòng này được tiếp xúc với những lãnh đạo cấp cao nhất của ngân hàng. Ở độ tuổi còn rất trẻ, 23 tuổi, Ostler đã đưa ra phân tích cho ban đầu tư của Well Fargo gồm sáu người có quyền quyết định cao nhất. Các thành viên của ban này cũng là một phần của ban quản trị ngân hàng, vì thế Ostler nhanh chóng được làm việc với nhóm đó, và được cùng họp với họ. Ngay từ khi bắt đầu sự nghiệp, Clyde Ostler đã có được vị trí tuyệt vời trong mạng lưới truyền thông của ngân hàng, được phép tiếp cận những thông tin quan trọng và những thành viên chủ chốt.

Bằng trực giác, chúng ta đều biết rằng không phải mọi nền tảng sự nghiệp đều có giá trị như nhau đối với con đường tiến tới quyền lực, và nghiên cứu củng cố cho trực giác đó. Nhưng con người thường mắc sai lầm trong việc lựa chọn điểm để bắt đầu xây dựng nền tảng quyền lực của mình. Sai lầm phổ biến nhất là lựa chọn phòng ban liên quan đến các hoạt động, kỹ năng hoặc sản phẩm chủ chốt hiện tại của tổ chức – bộ phận có quyền lực nhất ở thời điểm hiện tại. Đây hóa ra lại không phải là ý tưởng hay vì công việc trung tâm nhất của tổ chức là nơi bạn sẽ phải đối mặt với cuộc cạnh tranh giữa những người tài năng nhất cũng như những quy trình và con đường sự nghiệp đã có từ lâu. Hơn nữa, những gì là chức năng hoặc sản phẩm quan trọng nhất hiện nay trong tương lai có thể không còn được như thế. Vì vậy, nếu bạn muốn thăng tiến nhanh chóng, hãy đến những nơi chưa được tận dụng – nơi bạn có thể phát triển mà ít vấp phải sự phản kháng, và xây dựng nền tảng quyền lực dựa vào các hoạt động sẽ quan trọng hơn trong tương lai gần thay vì hiện tại. Dưới đây là hai ví dụ minh họa cho quan điểm này.

### **CON ĐƯỜNG BẮT NGỜ TIẾN TỚI QUYỀN LỰC**

Bạn có thể cho rằng hiểu biết đôi chút về ô tô là cách tốt để vươn lên vị trí đỉnh cao trong một công ty ô tô, hay có kiến thức về phần mềm là điều quan trọng để có được sự nghiệp thành công tại một trong những công ty phần mềm lớn nhất thế giới. Nhưng bạn đã sai trong cả hai trường hợp. Và khi hiểu được tại sao, bạn cũng sẽ có được một số hiểu biết quan trọng về điểm bắt đầu sự nghiệp của mình.

Năm 2009, Zia Yusuf là phó chủ tịch điều hành của Global Ecosystems and Partner Group (trực thuộc SAP), công ty trị giá 15 tỉ đô la có trụ sở tại Đức, cạnh tranh gay gắt



với Oracle trong quy hoạch nguồn lực doanh nghiệp và thị trường phần mềm cơ sở dữ liệu. Là một trong những nhà điều hành hàng đầu của công ty đa quốc gia nơi ông đã làm việc 9 năm, Yusuf (41 tuổi) đã dẫn dắt một đội chịu trách nhiệm về quan hệ đối tác, cộng đồng trực tuyến và tiếp cận khách hàng cho SAP. Nhưng Yusuf dường như không có kiến thức có thể “đảm bảo” cho một sự nghiệp thành công trong một công ty công nghệ cao, kỹ thuật chiếm ưu thế.

Zia Yusuf sinh ra ở Pakistan, theo học và lấy bằng cử nhân về kinh tế học và quốc tế học tại trường Cao đẳng Macalester, Minnesota. Có hứng thú với sự phát triển quốc tế, anh đầu quân cho một công ty tư vấn kinh tế phát triển và theo học lấy bằng thạc sĩ tại trường Đại học Dịch vụ Đối ngoại Georgetown. Sau đó, Yusuf vào làm tại Ngân hàng Thế giới. Ở đây anh làm việc rất tốt, trở thành nhân viên thường trực. Tuy nhiên, ngân hàng không cho phép Yusuf chuyển sang nhánh tư doanh, Tập đoàn Tài chính Quốc tế (IFC), vì thế theo lời khuyên của vợ anh, Yusuf đã quyết định quay trở lại trường kinh doanh để củng cố thêm bằng cấp về lĩnh vực kinh tế này và lấy được bằng thạc sĩ thứ hai. Anh nhận được bằng MBA của trường Harvard năm 1998, và làm việc cho Goldman Sachs ở một vị trí tận dụng được kiến thức về kinh tế và ngân hàng của anh, đây cũng là đích thường được nhắm đến của các sinh viên tốt nghiệp Đại học kinh doanh Harvard (HBS). Yusuf đã làm rất tốt ở Goldman, và đặc biệt thành thạo quản lý quan hệ khách hàng, nhưng lại không mấy mặn mà với công việc ngân hàng.

Cuối những năm 1990 là thời kỳ đỉnh cao của cuộc bùng nổ công nghệ và thời kỳ phấn khích tột độ tại thung lũng Silicon; nhiều bạn cùng lớp với Yusuf ở trường HBS và nhiều cộng sự ở Goldman Sachs đã Tây tiến để theo đuổi sự nghiệp. Một trong những đồng nghiệp cùng tốt nghiệp Harvard với anh là trợ lý giám đốc cho Hasso Plattner, một trong những người đồng sáng lập SAP. Yusuf, thậm chí còn chưa từng nghe nói tới SAP chứ đừng nói tới biết SAP làm gì, đã bay tới Bay Area để nói chuyện với Plattner về một vị trí tại văn phòng ở Palo Alto của công ty. Khi đó, anh cho rằng đây là cách tốt để chuyển tới khu vực đó – SAP sẽ thanh toán chi phí cho chuyến đi và anh có thể có thiện cảm hơn với văn hóa và cơ hội của thung lũng Silicon.

Công việc thực sự đầu tiên của Yusuf ở SAP là giám đốc điều hành cho SAP Markets, một thực thể pháp lý độc lập hoàn toàn thuộc sở hữu của SAP, được thành lập để xây dựng thị trường điện tử – nơi đưa người bán và người mua lại gần nhau, và kiếm tiền bằng cách thu một khoản phí nhỏ trên mỗi giao dịch. Các công ty khác như Commerce One cũng đang theo đuổi mô hình kinh doanh này, nhưng cuối cùng lại không thành

công. Dù một bộ phận ở SAP đã phát triển một số thành phần phần mềm quan trọng được sử dụng để chào bán các sản phẩm khác của SAP, nhưng hoạt động của đơn vị gồm 600 người vẫn bị giải tán.

Khi SAP Markets bị đóng cửa, Yusuf được giao nhiệm vụ xây dựng chiến lược nội bộ tư vấn năng lực. Tập hợp nhân tài từ các đơn vị trong chính SAP và cả ở bên ngoài, Yusuf đã xây dựng được một bộ phận có ảnh hưởng tới hầu hết các quyết định cấp cao đòi hỏi phải thu thập và phân tích dữ liệu – những quyết định kiểu như làm cách nào để cải tổ phòng nhân sự, giải quyết bài toán về giá, cơ cấu tổ chức và lựa chọn thiết kế. Bộ phận được gọi là nhóm tư vấn tập đoàn (CCT) này đã trở thành điểm tiếp xúc về quản lý đối với bất kỳ nhà tư vấn nào được SAP thuê ngoài. Khi Hasso Plattner thấy hứng thú với thiết kế tập trung vào người sử dụng và tư duy thiết kế, hiển nhiên là Yusuf và nhóm của anh phải đi đầu trong việc kết nối với IDEO, công ty thiết kế đã giành được giải thưởng thiết kế, và với các nguồn lực bên ngoài khác có thể giúp SAP xây dựng được năng lực thiết kế lấy người dùng làm trung tâm.

Sau 4 năm đứng đầu nhóm CCT, bộ phận này đã có văn phòng ở Đức và Palo Alto, Yusuf đã đảm nhiệm công việc củng cố và phát triển hoạt động sinh thái cho công ty, báo cáo trực tiếp cho Leo Apotheker, người sau này trở thành CEO. Với việc hoạt động này nhận được sự yêu thích trên tờ Business Week, và với doanh thu cũng như sản phẩm ngày càng gia tăng từ các đối tác, cộng đồng nhà phát triển và khách hàng trong lĩnh vực sinh thái, Yusuf đã đạt được một chút thành tích. Hơn nữa, nhờ danh tiếng với khách hàng, đối tác và các đối thủ cạnh tranh, Yusuf lọt vào tầm ngắm của các công ty đang tìm kiếm nhân tài cho vị trí CEO ở công ty công nghệ cao, và nhiều người cho rằng đó có thể sẽ là bước đi tiếp theo của anh.

Zia Yusuf đã từ một nhân viên ngân hàng trở thành một lãnh đạo cấp cao trong một công ty phần mềm lớn, và có thể sẽ là lãnh đạo chủ chốt trong một công ty công nghệ cao trong vòng chưa đầy một thập kỷ – mà không có bằng kỹ sư công nghệ, thậm chí còn chưa từng điều hành một tổ chức về công nghệ hay kinh doanh. Cuối năm 2009, Yusuf tuyên bố rời khỏi SAP, như anh nói với tôi, để tìm vị trí CEO hoặc COO trong một công ty nhỏ hơn. Hành động từ chức của anh khiến các lãnh đạo cấp cao nhất của SAP, kể cả Plattner và Apotheker, lo lắng và trấn an anh rằng nếu ở lại, anh sẽ sớm nắm trong ban quản trị, trở thành một trong 7 người đứng đầu công ty.

Sự nghiệp thành công của Zia Yusuf đi theo con đường đã được phát triển hàng chục năm trước ở công ty ô tô Ford – từ nhân viên phân tích lên vị trí quyền lực. Ngay sau

Chiến tranh thế giới II, một nhóm nhỏ những người trẻ cực kỳ thông minh, được đào tạo bài bản – những người đã làm việc cùng nhau ở Lầu Năm Góc với vai trò hỗ trợ phân tích cho cuộc chiến – đã cùng chuyển tới một công ty mà họ cho rằng họ có thể có ảnh hưởng quan trọng ngay lập tức. Công ty họ lựa chọn, công ty ô tô Ford, được lãnh đạo bởi Henry Ford II, một thanh niên non kém về mặt kinh nghiệm, và công ty là một đồng hồ độn với hiện tượng tham nhũng nội bộ tràn lan, công đoàn yếu kém và mất kiểm soát về mặt tài chính.

Những người được gọi là Whiz Kids này đều hướng đến bộ phận tài chính, kế toán và vị trí quản lý. Khuynh hướng thiên về phân tích của họ không hợp lắm với thế giới kinh doanh sôi động, cuồn quay và nhất là không phù hợp với các nhà máy ồn ào và bụi bặm. Hơn nữa, không ai trong số họ biết bất cứ thứ gì về sản xuất hay ô tô. Trong khi Tex Thornton, người lãnh đạo thân thiết của họ, chuyển sang công ty Hughes Aircraft và sau này thành lập công ty Litton Industries, thì những người khác, bao gồm Robert McNamara và Arjay Miller, cuối cùng lại leo lên vị trí đứng đầu công ty và có sức ảnh hưởng đến cả một thế hệ quản lý trong nhiều tập đoàn lớn. Những người ở Ford, những người nhận được hỗ trợ của tập đoàn tài chính, cuối cùng lại nắm giữ các vị trí cấp cao ở Xerox, International Harvester và nhiều công ty hàng đầu khác.

Thành công trong sự nghiệp của Whiz Kids ở Ford, và đặc biệt là McNamara – người đầu tiên không phải là thành viên của gia đình Ford được vinh danh là chủ tịch công ty, phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Trước tiên, họ có bằng cấp và chứng chỉ danh tiếng từ các trường đại học hàng đầu. Henry Ford II, người chưa hoàn thành chương trình đại học và phải đối mặt với một nhiệm vụ vô cùng khó khăn là xoay chuyển tình thế cho công ty ô tô Ford đang chao đảo, đã rất ấn tượng với lý lịch của Whiz Kids. Thứ hai, định hướng và các con số phân tích mà nhóm đưa ra ít nhất cũng cung cấp cái nhìn rõ ràng, hợp lý và chắc chắn cho một công ty đang gặp rắc rối. Thứ ba, người làm tài chính sử dụng ngôn ngữ của phố Wall và thị trường tài chính, điều vô cùng quan trọng, ngay cả thời kỳ những năm 50 khi Ford trở thành công ty đại chúng. Ed Lundy, phó chủ tịch phụ trách mảng tài chính và là đồng minh của McNamara có thể nói chính xác điều có thể xảy ra với giá cổ phiếu nếu một quyết định nào đó được đưa ra, và cuộc tranh luận đó có thể kéo dài cả ngày. Thứ tư, những người làm tài chính thường bảo thủ trong vấn đề tiêu tiền, và tiền mà họ không tiêu chính là tiền của Ford. Cắt giảm lãng phí và tham nhũng nội bộ, McNamara và các đồng nghiệp của ông đã gia tăng lợi nhuận, và với thành công ban đầu này, Henry Ford II trở thành người càng ngày càng ghét nỗ lực cắt

giảm yếu tố rủi ro.

Nhưng có lẽ nguồn lực quan trọng nhất đối với thành công của nhóm tài chính là sự tập trung của họ vào các quyết định quan trọng. Có cần tiền để hiện đại hóa nhà máy hoặc đầu tư phát triển sản phẩm mới không? Tài chính không chỉ liên quan đến những quyết định như vậy, mà tiêu chí và số liệu của nó còn là điều quan trọng nhất cần tính đến. Tài chính có người “cài cắm” ở mọi nhà máy, thu thập thông tin và nhận định điều gì đang diễn ra, và để đảm bảo sự trung thực của tài chính, những người này thường xuyên được luân chuyển về trụ sở chính – nơi họ có thể hình thành sự nghiệp của mình. Tài chính chuyển người tài tới các khu vực khác của công ty để mở rộng ảnh hưởng và tiến tới quản lý các vấn đề cũng như mạch thông tin xuyên suốt công ty. Phó chủ tịch phụ trách tài chính Ed Lundy và nhóm của ông thậm chí còn giành được quyền kiểm soát quá trình đánh giá thành tích và quá trình xếp loại có tính quyết định đối với vấn đề tăng lương và thăng chức. Không có gì ngạc nhiên khi những người làm tài chính và những người trung thành với nhóm tài chính làm tốt hơn: “Trong sơ đồ tổ chức nhân sự của công ty, những người nổi trội được đánh dấu bằng băng dính xanh. Nhóm đặc biệt của Lundy đều được đánh giá là nổi trội, không những vì họ thông minh mà còn vì họ làm báo cáo nhân sự cho nhau.” Và vì tài chính là bộ phận tạo ra các con số, chứ không phải ô tô, nên nó miễn nhiệm với chỉ trích. Những người làm tài chính không phải làm hay bán bất cứ thứ gì – chỉ cần làm cho Henry Ford II vui và các đối thủ của họ phải phòng thủ là được.

## **ĐIỀU GÌ KHIẾN MỘT SỐ PHÒNG BAN QUYỀN LỰC HƠN NHỮNG PHÒNG BAN KHÁC**

Nhóm Whiz Kids cùng chức năng tài chính ở Ford đã minh họa cho một trong những nguồn quyền lực của phòng ban – sự gắn kết của bộ phận. Ở bộ phận tài chính của Ford, có những nghi thức xã hội – bật máy chiếu ở các cuộc họp, chuẩn bị tài liệu tóm lược, thu thập các bài báo và thông tin – có cùng chức năng như huấn luyện trong quân đội dành cho những nhà điều hành trẻ, có triển vọng phát triển của công ty: truyền đạt một số kiến thức và kỹ năng nhất định, nhưng quan trọng hơn là xây dựng mối quan hệ giao tiếp và tin tưởng thông qua các kinh nghiệm được chia sẻ. Có cùng tiếng nói, có thể cùng nhau phối hợp hành động là nguồn lực quan trọng của quyền lực và hiệu quả trong phòng ban. Đó chính là lý do vì sao quân đội lại đánh giá người chỉ huy một phần thông qua sự đoàn kết trong đơn vị của người đó, và tại sao huấn luyện viên của các đội thể thao lại nỗ lực để xây dựng sự gắn kết trong hành động và mục

đích cho toàn đội.

Một nguồn nữa của quyền lực phòng ban là khả năng cung cấp các nguồn lực quan trọng, như tiền bạc hoặc kỹ năng, hay khả năng giải quyết các vấn đề quan trọng của tổ chức, cả hai đều là chủ đề nghiên cứu kéo dài hàng thập kỷ. Thông thường, khi tình trạng cạnh tranh thay đổi, việc sinh ra vấn đề cấp bách khác và thay đổi nguồn tiền cũng thay đổi nguồn quyền lực. Nghiên cứu mang tính lịch sử của nhà xã hội học Neil Fligstein ở Berkeley về nền tảng của các giám đốc điều hành của các công ty lớn đã minh họa cho sự vận hành của quá trình này. Khoảng đầu những năm 1900, doanh nhân là người nắm giữ vị trí CEO. Sau đó, sản xuất lại trở thành kiến thức phổ biến nhất của các nhà lãnh đạo tập đoàn: với sự phát triển của doanh nghiệp công nghiệp quy mô lớn và các thị trường quốc gia, việc giải quyết các vấn đề về sản xuất và công nghệ là nhiệm vụ quan trọng nhất mà các công ty phải đối mặt. Bắt đầu từ những năm 1920 và tới tận những năm 1930, CEO có xu hướng bắt nguồn từ lực lượng marketing và kinh doanh, vì bán sản phẩm và dịch vụ thay vì tạo ra sản phẩm và dịch vụ đã trở thành một thử thách quan trọng. Cuối cùng, bắt đầu từ những năm 1960 và gia tăng mạnh mẽ vào những năm 1970 và 1980, CEO là những người xuất thân từ tài chính. Sự thay đổi này phản ánh sự gia tăng sức mạnh của các thị trường vốn, sự nhất trí cho rằng giá trị cổ đông là biện pháp quan trọng nhất đánh giá thành công của tổ chức, và nhu cầu xây dựng mối quan hệ bền chặt với cộng đồng tài chính của các công ty.

Cả Zia Yusuf ở SAP và bộ phận tài chính ở Ford đều thu được lợi từ việc đón đầu những thay đổi. Khi Yusuf đến với SAP, vấn đề lớn nhất công ty đang đối mặt không phải là làm sao để thiết kế và tạo ra phần mềm, bởi lẽ, với rất nhiều nhà thiết kế phần mềm và kỹ sư công nghệ tài năng, công ty đã làm được việc đó rồi. Vấn đề là hầu hết các tập đoàn lớn – các khách hàng mục tiêu – đều đã mua hệ thống quản lý nguồn lực doanh nghiệp (ERP) từ SAP hoặc một đối thủ cạnh tranh của công ty. Do đó, để tiếp tục phát triển, SAP cần thiết kế các sản phẩm có thể được các doanh nghiệp vừa và nhỏ sẵn sàng mua và sử dụng – và điều đó đòi hỏi phải có một chiến lược và cách tiếp cận marketing mới. Nhóm CCT, bộ phận chiến lược đầu tiên trên phạm vi toàn công ty, có thể đưa ra các số liệu và trọng tâm chiến lược cần thiết cho sự thay đổi đó.

Tuy nhiên, vẫn còn một con đường để phát triển nữa, đó là tạo ra và bán các ứng dụng có thể biến lượng dữ liệu thô khổng lồ trong hệ thống ERP này thành trí tuệ doanh nghiệp và giải pháp cho các vấn đề kinh doanh cụ thể. Do đó, SAP cần những người phát triển ứng dụng có thể phát triển và bán các ứng dụng tùy chỉnh sử dụng

nền tảng của SAP, giống như các công ty đã làm với iPhone của Apple – từ đó có thể thấy được tầm quan trọng của bộ phận sinh thái mà Yusuf đã phát triển và điều hành. Và khi thị trường ERP trở nên cạnh tranh hơn, chiến lược marketing và giá cả cùng với thiết kế lấy người dùng làm trung tâm trở nên quan trọng hơn rất nhiều. Tất cả những thay đổi này khiến các kỹ năng của Yusuf cùng với phòng ban và các mối quan hệ anh gây dựng trở nên quan trọng hơn. Miêu tả tương tác của bản thân với một số đồng nghiệp ở SAP về vai trò và tầm quan trọng của anh và nhóm của anh với công ty, Yusuf nói rằng: “Bạn biết về thiết kế và phát triển phần mềm – tốt, hai điểm cho bạn. Chúng ta sẽ bán và kiếm tiền từ phần mềm này như thế nào? Được rồi, hai điểm cho tôi.” Quả thật, Hasso Plattner đã nhận ra những kỹ năng đang thay đổi cần phải có trong nội bộ SAP, đó chính là lý do tại sao ông lại khuyến khích công ty mời về những người có kiến thức khác nhau và đa dạng.

Tương tự, khi nhóm Whiz Kids đến Ford, họ thấy một vị CEO trẻ và một công ty không có khả năng kiểm soát. Vấn đề quan trọng nhất là áp dụng luật tài chính cho doanh nghiệp đang ngổn ngang này. Dù khó ai còn nhớ, nhưng những năm 1940, sau Chiến tranh Thế giới II, người ta sẽ mua bất cứ chiếc ô tô nào được chế tạo; thậm chí là vào những năm 1950 và 1960, ba công ty sản xuất ô tô lớn của Mỹ đã chiếm lĩnh thị trường. Công việc thiết kế và kỹ sư không quan trọng khi mà sáng tạo chủ yếu là về kích cỡ của vây đuôi, và dù ngành công nghiệp vẫn luôn tuần hoàn, các kỹ năng bán hàng cũng không quan trọng. Khi nhóm Whiz Kids đến, giáo dục tài chính và kinh doanh đều nói về việc bắt chước giai đoạn mở rộng ổn định, và để trở thành một người có kiến thức sâu và kỹ năng phân tích về tài chính ở Ford thì cần phải ở giữa trung tâm của vũ trụ mới nổi này. Không có một khoảnh khắc nào có thể phủ nhận các kỹ năng của Yusuf và nhóm tài chính ở Ford, cả hai đều được lợi từ việc ở đúng chỗ vào đúng thời điểm. Trong trường hợp của Yusuf, còn có một chút may mắn, nhưng miêu tả của Halberstam về việc nhóm Whiz Kids chuyển sang công ty ô tô Ford đã thể hiện nhóm có suy nghĩ chiến lược về việc công ty nào có thể đem lại cơ hội tốt nhất cho mình.

### **CHẨN ĐOÁN QUYỀN LỰC PHÒNG BAN**

Luôn hữu ích khi có thể chẩn đoán bối cảnh chính trị, dù để xác định bước tiếp theo trong sự nghiệp hay để hiểu được cần phải gây ảnh hưởng với ai để hoàn thành công việc. Giáo sư người Anh Andrew Pettigrew chuyên nghiên cứu động lực học của quyền lực đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu biết sự phân bố quyền lực để tác động tới quá trình ra quyết định. Bản phân tích của giáo sư David Krackhardt thuộc trường

Đại học Carnegie-Mellon về quyền lực trong một doanh nghiệp nhỏ đã chỉ ra rằng những người trong công ty có hiểu biết chính xác nhất về phân bố quyền lực và mạng lưới ảnh hưởng là những người có quyền lực lớn hơn. Chẩn đoán được quyền lực phân bố ở đâu là một kỹ năng hữu ích.

Thuốc đo hay chỉ số của bất cứ thứ gì cũng khó tránh khỏi có sai số. Thế nên một bác sĩ giỏi cần đọc nhiều kết quả xét nghiệm thay vì chỉ một kết quả đo huyết áp của bạn, thường là sử dụng nhiều kết quả kiểm tra và xem xét nhiều dấu hiệu, để chẩn đoán bệnh. Điều tương tự cũng đúng với việc chẩn đoán quyền lực của phòng ban. Bất cứ một dấu hiệu nào cũng có thể sai lệch – nhưng nhiều dấu hiệu như vậy cùng đem lại một kết quả thì sự tự tin của bạn sẽ tăng lên rất nhiều. Theo thời gian, tôi đã phát hiện ra những điều dưới đây là những dấu hiệu tương đối tốt để xác định được phòng ban nào có quyền lực lớn nhất.

### **MỨC LƯƠNG TƯƠNG XỨNG**

Cả lương khởi điểm và lương của những vị trí cấp cao hơn trong phòng ban đều bao hàm quyền lực tương đối. Trong nghiên cứu về ngành phục vụ công cộng được đề cập lúc trước, lương khởi điểm của những người khởi nghiệp ở các phòng ban có quyền lực lớn hơn cao hơn 6%. Dù khác biệt đó có vẻ không đáng kể, nhưng đây lại là công ty thuê quản lý mới cho chương trình luân phiên công việc ban đầu và đào tạo tương đối tiêu chuẩn, nên bất cứ khác biệt nào cũng đều bất ngờ. Vài năm trước, một nghiên cứu về tiền lương của những nhà điều hành cấp cao nhất (giờ gọi là cấp C, chữ viết tắt của “Chief” – Sếp) ở các nước khác nhau đã tiết lộ rằng ở Đức, người đứng đầu phòng Nghiên cứu và phát triển (RD) là người được trả lương cao nhất; ở Nhật Bản là phòng Nghiên cứu và phát triển và phòng Nhân sự; còn ở Mỹ, lại là phòng Tài chính. Những mức lương tương xứng này cho thấy quyền lực của các phòng ban khác nhau và thể hiện quyền lực phòng ban khác nhau như thế nào giữa các quốc gia.

### **VỊ TRÍ TỰ NHIÊN VÀ TIỆN NGHI**

Việc ở gần những người có quyền lực vừa báo hiệu quyền lực vừa đem lại quyền lực thông qua sự tiếp cận ngày càng được gia tăng. Vài năm trước, một nhóm sinh viên đã giành được quyền lập kế hoạch thiết kế mặt bằng cho trụ sở công ty Gas và Điện Thái Bình Dương sẽ được xây dựng trong nhiều năm. Đây là công ty cung cấp điện và khí gas tự nhiên cho phần lớn khu vực Bắc California và một số khu vực ở Nevada. Theo thời gian, phòng kỹ sư chuyên xuống tầng dưới của tòa nhà vì phòng pháp chế và tài chính chuyển lên trên. Cuối cùng, phòng kỹ sư chuyển đến một phòng vệ tinh cách xa

trụ sở chính, ở San Francisco. Chuyện này xảy ra là vì tỉ lệ luật sư và người làm tài chính trong ban quản lý cấp cao ngày càng tăng.

Tầm quan trọng của vị trí văn phòng dẫn tới việc chuyển đổi và thay đổi văn phòng tốn kém như việc thăng trầm vận may chính trị. Điều này đặc biệt đúng ở những nơi có tính chính trị cao như Nhà Trắng. Như John Dean, cố vấn của Tổng thống Nixon, đã nhận xét thì: “Thành công và thất bại có thể nhận biết qua quy mô, cách bài trí và vị trí của văn phòng. Bất cứ người nào chuyển tới văn phòng nhỏ hơn đều đang trên đường tụt dốc. Nếu người thợ mộc, người thợ đóng đồ mỹ nghệ hay người thợ dán giấy dán tường bận rộn ở văn phòng của ai đó, thì đây là dấu hiệu chắc chắn cho thấy chủ nhân của văn phòng đó đang trên đà thăng tiến.” Tôi từng ghé thăm văn phòng của một người bạn đảm nhận vị trí trưởng phòng đào tạo cho một ngân hàng lớn. Từ văn phòng của anh có thể nhìn thấy những cục nóng điều hòa của tòa nhà xập xệ cách trụ sở chính của tập đoàn vài khối nhà. Khi tôi đến, anh bảo: “Để tôi nói cho anh biết về vai trò của đào tạo trong ngân hàng này.” Anh không cần nói. Văn phòng của anh đã nói lên tất cả. Anh nhanh chóng ra đi tìm cơ hội khác khi phát hiện ra đào tạo thực sự không quan trọng với ngân hàng vào thời điểm đó.

### **VỊ TRÍ - TRONG ỦY BAN VÀ TRONG QUẢN LÝ CẤP CAO**

Có một cách để biết được quyền lực của tài chính, đó là nhìn vào lương của người đứng đầu bộ phận đó. Nhưng còn có một cách khác, đó là nhìn vào người thuộc nội bộ công ty để đảm nhiệm vai trò trong ban giám đốc của công ty nhất, ngoài CEO. Trong nhiều trường hợp, đặc biệt là khi ban giám đốc thay thế người trong công ty bằng người ngoài công ty, tài chính là bộ phận quản lý nội bộ duy nhất có mặt trong ban giám đốc. Điều đó chứng tỏ quyền lực tương đối của phòng này.

Kiến thức của nhóm lãnh đạo cấp cao, đặc biệt là CEO và COO, cũng như vậy. Có một cách để nhận biết sự thay đổi quyền lực ở SAP là nhìn vào thành công của Zia Yusuf. Nhưng còn một cách khác, đó là để ý rằng người mới được chỉ định là CEO, Leo Apotheker, xuất thân từ giới kinh doanh – người đầu tiên không thuộc giới công nghệ lãnh đạo công ty. Môi trường đang thay đổi của lĩnh vực chăm sóc sức khỏe đã tạo ra sự thay đổi trong cơ cấu quyền lực của các bệnh viện: Bệnh viện vốn được điều hành bởi các bác sĩ; nhưng giờ chúng lại là một phần của một dây chuyền lớn do những người có kinh nghiệm quản lý và kinh doanh điều hành. Nghiên cứu của Neil Fligstein về kiến thức của CEO, được thảo luận ở phần đầu của chương này, rất thú vị và quan trọng vì nó phản ánh sự thay đổi vị trí quyền lực của các bộ phận khác nhau trong



doanh nghiệp qua thời gian. Và không chỉ là vị trí, mà cả thành phần của các ủy ban quyền lực – chẳng hạn như ban điều hành – cũng có thể nói cho bạn biết quyền lực của các phòng ban khác nhau. Việc chú ý tới phòng ban nào đang nắm giữ các vị trí quyền lực có thể đem lại cho chúng ta manh mối quan trọng để biết quyền lực nằm ở đâu.

### **ĐÁNH ĐỔI: NỀN TẢNG QUYỀN LỰC VỮNG CHẮC TỶ LỆ NGHỊCH VỚI KHẢ NĂNG CẠNH TRANH KÉM**

Bạn đối mặt với một tình huống tiến thoái lưỡng nan. Làm việc ở một phòng ban có quyền lực đem lại cho bạn lợi thế về thu nhập và sự nghiệp. Nhưng chính vì lý do đó, rất nhiều người tài muốn làm việc ở các bộ phận có quyền lực nhất. Bộ phận tài chính của Ford những năm 1960, rõ ràng con đường đến vị trí cấp cao không chỉ ở Ford mà còn ở các công ty khác nữa là được làm việc trong bộ phận đó, có thể nhận những người giỏi nhất trong số những sinh viên tốt nghiệp loại ưu của các trường kinh doanh hàng đầu – một điều tuyệt vời đối với bộ phận này, đảm bảo khả năng duy trì quyền lực của nó, nhưng với những cá nhân phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt thì điều đó lại không tuyệt vời gì cho lắm. Những người sớm gia nhập đội ngũ tư vấn ở SAP, không chỉ Zia Yusuf, được lợi từ việc là những người tiên phong có giá trị của một đơn vị kinh doanh mới và quan trọng (đối với công ty) có khả năng đạt tới cấp điều hành. Nhiều người chuyển từ CCT sang các vị trí quan trọng khác trong SAP – việc có chủ đích ngay từ ban đầu, vì một trong những mục tiêu được xác định rõ ràng của ban này là trở thành điểm khởi đầu cho những người tài từ các lĩnh vực học thuật khác nhau. Nhưng sau một thời gian, điều mới lạ đã trở nên quen thuộc, và rõ ràng là những người gia nhập SAP hiện nay có thể được lợi nhiều từ việc bắt đầu sự nghiệp ở nhóm CCT.

Sự đánh đổi này – tiên phong trên một con đường mới tiềm ẩn rủi ro với việc bước vào một lĩnh vực đã có sẵn nhưng phải đối mặt với sự cạnh tranh lớn hơn – cũng diễn ra cấp độ doanh nghiệp. Khi Apple giới thiệu chiếc máy tính cá nhân đầu tiên vào cuối những năm 1970, không có sự cạnh tranh nào, nhưng như Steve Jobs vẫn nói thì sản phẩm đó thường bị bỏ qua bởi những người cho rằng nó quá nhỏ để làm việc tính toán thực sự. Giờ đây, sự tiện lợi của dòng sản phẩm máy tính nhỏ gọn đó đã không còn gì để nghi ngờ, nhưng những doanh nghiệp mới tham gia lại phải đối mặt với thị trường cạnh tranh gay gắt với rất nhiều đối thủ lớn mạnh.

Câu trả lời của bạn đối với tình trạng tiến thoái lưỡng nan này phụ thuộc vào mức độ có tổ chức cũng như mức độ có thể đối diện với rủi ro của doanh nghiệp bạn. Nó cũng phụ thuộc vào việc bạn thấy hài lòng để con thủy triều lớn cuốn đi hay muốn đập

sống và tạo ra vùng nước riêng nơi bạn có thể tung hoành.

Năm 2002, Ann Moore trở thành Chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn Time, và thường xuyên được tạp chí Fortune bình chọn là một trong 50 người phụ nữ quyền lực nhất trong giới kinh doanh. Moore tốt nghiệp trường Kinh doanh Harvard vào cuối những năm 1970, nhưng thay vì theo các bạn gia nhập vào ngành ngân hàng đầu tư hoặc tư vấn, cô lại nhận lời làm việc với mức lương thấp để gia nhập phòng tài chính của Time. Sau một năm trong vai trò giống với MBA, phân tích tài chính, Moore đã tìm được vị trí trung tâm trong tập đoàn tạp chí. Cô chuyển sang tờ Sports Illustrated. Khi đó, phòng cấp, bao gồm cả HBO, trông giống như một mớ hỗn độn, vì tạp chí đang được coi như là trong cơn hấp hối. Moore bắt đầu một tạp chí thể thao cho trẻ em và sau đó chuyển sang tờ People, nơi cô được vinh danh là chủ tịch tạp chí năm 1993, và tăng thành tích của tờ People dù đã ở mức tương đối cao. Thành công sự nghiệp của Moore bắt nguồn từ biểu hiện xuất sắc của cô ở một đơn vị “đang hấp hối”, và từ việc là một người phụ nữ trong một tờ tạp chí thể thao của đàn ông – điều đem lại cho cô sự nổi bật. Bằng cách chọn con đường khác biệt, cô đã giúp viễn cảnh sự nghiệp của bản thân trở nên thành công.

Việc gia nhập nhóm tài chính Ford, khoa vật lý trường Đại học Illinois, phòng cấp ở Time, hay bộ phận tư vấn ở SAP, ngay cả khi gia nhập rất muộn, vẫn có thể đảm bảo cho bạn một sự nghiệp vững chắc cả về vị trí và tiền bạc, miễn sao bộ phận đó vẫn còn nắm quyền lực. Nhưng nếu bạn muốn phá vỡ thông lệ hãy bắt đầu ở một phòng ban có nhiều cơ hội mới hơn. Như Yusuf chuyển sang bộ phận sinh thái và đạt được thêm thành công trong sự nghiệp, và gần đây là rời khỏi SAP để theo đuổi cơ hội mới.

Điều mà tôi vừa nói một cách chi tiết là sự đánh đổi rủi ro - lợi ích trong đấu trường kinh doanh. Với vấn đề đó, không có câu trả lời đúng hay đơn giản. Nhưng dù lựa chọn của bạn là gì đi chăng nữa, bạn cũng nên trang bị để hiểu được không chỉ phòng ban quyền lực hiện tại, mà còn cả phòng ban sẽ nắm quyền lực trong tương lai. Và kỹ năng dự đoán đó có thể nắm bắt được, dù không chắc chắn hay dễ dàng, bằng cách chú ý tới động lực hiển hiện của ngành kinh doanh cụ thể nào đó và môi trường của nó.

Cisco, công ty thiết kế và sản xuất thiết bị mạng lưới, được thành lập bởi những nhà khoa học máy tính đến từ Stanford. Quyền lực trong công ty ban đầu thuộc về những kỹ sư công nghệ và những người có chuyên môn kỹ thuật cần thiết để phát triển và sản xuất những sản phẩm ban đầu của công ty. Nhưng đến năm 1994, năm Mike Volpi tốt nghiệp trường kinh doanh và từ chối lời mời từ McKinsey, Bain và Microsoft để gia

nhập bộ phận phát triển doanh nghiệp của Cisco, thì rõ ràng là Cisco không thể và sẽ không tạo ra được tất cả các công nghệ cần thiết để duy trì được vị trí đứng đầu thị trường của mình. John Morgridge, sau khi điều hành công ty, đã thực hiện cuộc sáp nhập lớn đầu tiên, mua lại công ty truyền thông Crescendo Communications vào năm 1993. Sau đó, Cisco bận rộn với việc sáp nhập – mua lại khoảng 70 công ty trong những năm từ 1993 đến 2000. Các công ty mà Volpi và nhóm phát triển kinh doanh của anh sáp nhập vào công ty đã góp phần tạo nên 40% doanh thu của Cisco năm 2001.

Ở Cisco, cũng như ở nhiều công ty khác, sáp nhập được xem là nhằm mục đích phát triển doanh nghiệp. Volpi đã hành động để phát triển hơn nữa quyền lực của phòng phát triển doanh nghiệp bằng cách xây dựng các kỹ năng trong nội bộ phòng có thể xóa bỏ sự lệ thuộc vào các chuyên gia cố vấn bên ngoài, chẳng hạn như các chuyên gia ngân hàng đầu tư. Mike Volpi và các cộng sự của mình đã giành được quyền lực đáng kể ở Cisco trong một khoảng thời gian ngắn. Đầu những năm 2000, Volpi là một trong bốn nhà điều hành cấp cao nhất của công ty dù anh còn khá trẻ và không có kinh nghiệm về công nghệ. Còn có những nhà điều hành khác, một số có kiến thức về ngân hàng hoặc tư vấn, đã tham gia nhóm phát triển doanh nghiệp từ khi nhóm mới bắt đầu trên con đường tiến tới quyền lực và đã đồng hành cùng với thành công của nhóm. Để nắm bắt được cơ hội đó, đòi hỏi phải hiểu được nhu cầu tiếp nhận công nghệ từ bên ngoài của công ty và nghiêm túc bước những bước đi đầu tiên trên con đường trở thành một đơn vị thu mua hàng loạt các doanh nghiệp đang tồn tại. Việc gia nhập nhóm phát triển doanh nghiệp của Cisco từ năm 1994 khi nhóm mới chỉ có hai thành viên, như Mike Volpi làm, đã đặt anh vào bộ phận kinh doanh chiến lược phát triển nhanh chóng với tầm nhìn rõ ràng là trở thành thành viên ban quản lý cấp cao hoặc ban giám đốc – bộ phận cuối cùng thảo luận và thông qua tất cả các quyết định mua lại. Việc gia nhập muộn hơn khiến làm giảm đi các yếu tố thuận lợi nghề nghiệp.

Trong chương này, chúng ta đã được tìm hiểu tại sao quyền lực lại khác nhau giữa các phòng ban, và khác nhau như thế nào, với mục đích để phát triển nền tảng quyền lực của bạn. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét bằng cách nào bạn có thể có được công việc hoặc cơ hội bạn muốn, một khi bạn đã xác định được điểm đích của mình.

# CHƯƠNG

## 4

### NHẬP CUỘC: TRỞ NÊN NỔI BẬT VÀ PHÁ VỠ MỘT SỐ QUY TẮC

**K**hi Keith Ferrazzi, hiện là tác giả nổi tiếng, một diễn giả hàng đầu về marketing, ngôi sao của giới diễn thuyết, tốt nghiệp trường Kinh doanh Harvard năm 1992, ông được hai công ty tư vấn McKinsey và Deloitte mời làm việc. Pat Loconto, người đứng đầu công ty tư vấn Deloitte khi đó, nhớ lại là trước khi nhận lời, Ferrazzi nhất quyết đòi gặp những người mà Ferrazzi gọi là “những người đầu não”. Loconto gặp Keith tại một nhà hàng Ý ở thành phố New York, và “sau khi chúng tôi uống vài ly, Keith nói rằng anh ta sẽ nhận lời với một điều kiện – tôi và anh ta sẽ ăn tối mỗi năm một lần ở cùng một nhà hàng... Vậy nên tôi đã hứa ăn tối với anh ta mỗi năm một lần, và đó là cách chúng tôi đã tuyển dụng được anh ta. Đó là một trong những thủ thuật của anh ta. Bằng cách đó, anh ta được đảm bảo là sẽ tiếp cận được với những người đứng đầu.”

Không nhiều người đủ bạo dạn để yêu cầu được nói chuyện với người đứng đầu công ty nơi họ đang được tuyển dụng, số người dám đòi hỏi được ăn tối riêng với họ mỗi năm một lần còn ít hơn nữa. Họ sợ bị từ chối, sợ bị xem là kiêu căng hoặc tự phụ, sợ tạo ra sóng gió và hơn cả, đó không phải là điều thường thấy trong kịch bản tuyển dụng thông thường. Trong chương 3, chúng ta đã thấy tầm quan trọng của việc biết nơi mình muốn đến – phòng ban bạn muốn gia nhập và con đường tiến tới quyền lực mà bạn vạch ra cho bản thân. Việc có thể đạt được điều bạn muốn còn quan trọng hơn nữa. Như câu chuyện của Ferrazzi và nghiên cứu được thảo luận trong chương này chứng minh, tạo dựng hoặc tái tạo dựng sự nghiệp đòi hỏi bạn phải phát triển cả khả năng và tinh thần sẵn sàng đòi hỏi, cũng như đòi hỏi bạn phải học cách nổi bật. Người ta thường không đòi hỏi điều họ muốn, và sợ nổi bật quá mức vì họ lo ngại người khác có thể không thích hoặc bực tức với hành vi của họ, xem họ là người tự cao tự đại. Bạn cần phải vượt qua suy nghĩ cho rằng bạn phải được lòng tất cả mọi người, và việc được

lòng đó quan trọng đối với việc tạo dựng con đường tiến tới quyền lực. Bạn cần phải sẵn sàng đẩy mình tiến về phía trước. Không phải bạn thì sẽ là ai?

Reginald Lewis là một luật sư nghiệp đoàn người Mỹ gốc Phi thành công, và là người sáng lập công ty hợp danh, tập đoàn TLC. TLC đã mua lại công ty McCall Pattern vào đầu những năm 1980 và với nỗ lực thay đổi hoàn toàn của Lewis, đã trả lại cho các nhà đầu tư gấp 90 lần số tiền của họ. Sau đó, TLC mua công ty thực phẩm Beatrice Foods, tạo nên công ty đầu tiên do người da đen làm chủ có doanh thu hơn 1 tỉ đô la, và đưa Lewis trở thành một trong những người giàu nhất nước Mỹ. Nhưng ngược trở lại năm 1965, Lewis không phải là người có vị trí nổi bật trong giới kinh doanh Mỹ gốc Phi. Ông không theo học chương trình luật quốc tế ở Harvard, hay không có bảo tàng lịch sử Mỹ Phi ở Maryland nào được đặt theo tên ông. Khi đó, ông chỉ là một thanh niên xuất thân từ một ngôi làng nghèo khó Baltimore, tốt nghiệp trường Đại học bang Virginia, và đặt ra mục tiêu phải vào được trường Luật Harvard. Trong suốt mùa hè đó, ông tham gia chương trình do Quỹ Rockefeller tài trợ ở trường Luật Harvard dành cho sinh viên đại học có tiềm năng, chương trình được thiết kế nhằm tạo hứng thú cho họ với nghề luật và giúp họ chuẩn bị cho quá trình xin việc. Chỉ có một vấn đề – một trong những nguyên tắc của chương trình là không người nào tham gia chương trình được xem xét để nhận vào trường Luật Harvard. Hơn nữa, Lewis cũng không tham gia Bài thi đánh giá năng lực của trường Luật, thậm chí còn không nộp đơn vào trường Luật Harvard, nhưng lại vẫn muốn bắt đầu chương trình vào mùa thu năm đó.

Ngay khi anh làm rất tốt trong chương trình mùa hè bằng cách thể hiện nỗ lực không ngừng nghỉ và nổi bật trong phiên tòa giả định đến mức 30 năm sau các giáo sư vẫn còn nói về biểu hiện xuất sắc của anh, Lewis đã gặp một giáo sư trường Luật Harvard và sau đó là gặp Hiệu trưởng của trường. Với những người đó, anh nhấn mạnh trường hợp của mình bằng cách lập luận “có vô số cách đem lại lợi ích chung từ liên minh giữa Reginald Lewis và trường luật”. Cuối mùa hè năm đó, Reggie Lewis đã được nhận vào trường Luật Harvard, trở thành người duy nhất trong lịch sử trường được nhận vào trước khi viết đơn xin học.

Cả Reginald Lewis và Keith Ferrazzi đều hiểu rằng điều tồi tệ nhất có thể xảy ra khi đòi hỏi là có thể bị từ chối. Và nếu họ bị từ chối thì sao? Cũng không thể tệ hơn so với việc ngay từ đầu họ đã không đòi hỏi. Nếu họ không đòi hỏi hoặc nếu họ bị từ chối, thì họ đều không nhận được điều họ đang tìm kiếm, nhưng ít nhất khi hỏi vẫn còn có chút hi vọng. Một số người tin rằng điều tệ hơn có thể xảy ra: hành vi táo bạo của họ có thể

làm người khác khó chịu và tạo cho mình “tiếng xấu”. Nhưng cũng có thể không, và rủi ro của việc nổi bật cũng đáng để thử khi chúng ta xem xét.

## **ĐÒI HỎI CÓ TÁC DỤNG**

Đòi hỏi thường có tác dụng. Sau khi đọc trường hợp của Keith Ferrazzi, một sinh viên trong lớp tôi quyết định đề nghị người đứng đầu một công ty tư vấn có trụ sở ở London (công ty đang tuyển dụng anh ta) cùng ăn tối với anh ta mỗi năm một lần. Người đứng đầu công ty không những đồng ý, mà còn đề xuất một bữa trưa mỗi tháng, và còn tình nguyện trở thành người hướng dẫn cho anh chàng sinh viên này. Một người khác, Logan, đang làm việc cho công ty tư vấn Deloitte khi công ty được tái cơ cấu. Logan, một người có tài và danh tiếng tốt ở văn phòng tại Atlanta, sẽ gặp người chủ không biết anh ta. Trong chuyến thăm làm quen, ông chủ mới sẽ đến thành phố gặp mọi người khoảng 30 phút. Logan đã gọi cho ông ta và nói rằng vì đằng nào anh cũng ăn trưa, vậy thì sao không cùng ăn với nhau. Ông chủ mới đã đồng ý, và Logan đã tận dụng cơ hội đó để bắt đầu thúc đẩy mối quan hệ cá nhân tích cực với ông chủ mới.

*Đòi hỏi có tác dụng, nhưng mọi người lại thấy không thoải mái*

Mọi người thường tránh nhờ vả người khác. Trước tiên, nó không nhất quán với thói quen coi trọng tính tự lập của con người. Thứ hai, mọi người sợ bị từ chối vì điều đó có thể ảnh hưởng đến lòng tự tôn của họ. Thứ ba, việc đòi hỏi phải dựa trên khả năng được công nhận của họ: tại sao phải đòi hỏi một việc như gặp gỡ hay ăn tối mỗi năm một lần khi biết chắc câu trả lời sẽ là không? Vấn đề là mọi người không tin vào khả năng người khác đề nghị giúp đỡ mình. Đó là vì những suy tính đề nghị người khác thường có xu hướng tập trung vào những gì bạn đạt được từ lời đề nghị thay vì nhấn mạnh vào cái giá mà họ phải trả khi từ chối bạn. Việc từ chối một lời kêu gọi giúp đỡ phạm vào quy tắc xã hội ngầm có tên là “nhân đức”. Bạn muốn được biết đến như người hào phóng hay hẹp hòi? Hơn nữa, từ chối một yêu cầu nhờ danh là nhút nhát. Từ nhỏ chúng ta đã được dạy phải rộng lượng, nên chúng ta thường chấp nhận yêu cầu của người khác gần như tự động. Hơn nữa, đồng ý với một yêu cầu nhờ giúp đỡ còn củng cố vị trí quyền lực của người chấp nhận. Đề nghị huấn luyện hoặc mở rộng cánh cửa cho người khác không chỉ khiến họ phụ thuộc vào bạn, có thể bằng cách trở thành người ủng hộ trung thành trong tương lai; mà còn biểu thị rằng bạn có thể làm gì đó cho ai đó, và điều đó có nghĩa là bạn có quyền lực.

Giáo sư trường kinh doanh Frank Flynn và cựu nghiên cứu sinh Vanessa Lake đã nghiên cứu mọi người không tin khả năng người khác ưng thuận với yêu cầu nhờ giúp

đỡ... trong một loạt nghiên cứu nhằm tìm hiểu xem nhờ giúp đỡ có thể khó chịu như thế nào. Trong một nghiên cứu, những người tham gia được yêu cầu ước lượng họ sẽ phải tiếp cận bao nhiêu người lạ để có thể nhờ được 5 người điền vào bảng hỏi ngắn. Con số ước lượng trung bình là 20 người. Khi những người tham gia thực sự bắt tay vào nhờ mọi người điền vào bảng hỏi ngắn, họ chỉ phải tiếp cận trung bình khoảng 10 người để có được 5 người nhận lời giúp đỡ. Việc nhờ người lạ giúp đỡ hiển nhiên không dễ chịu, tới mức một phần năm số người tham gia nghiên cứu không hoàn thành nhiệm vụ. Tỷ lệ bỏ cuộc này cao hơn nhiều so với các cuộc thử nghiệm thông thường.

Trong một nghiên cứu khác, người ta ước lượng họ sẽ phải tiếp cận 10 người lạ để mượn được điện thoại di động của họ để thực hiện một cuộc gọi ngắn – con số được tiếp cận thực tế để đạt được mục tiêu 3 người chấp nhận cho mượn là 6,2. Và mọi người cũng thường ước tính quá cao số người lạ mà họ cần tiếp cận để nhờ được người dẫn họ tới phòng tập của trường Đại học Columbia ở cách đó 3 tòa nhà. Họ nghĩ rằng phải nhờ 7 người, nhưng chỉ cần trung bình 2,3 người là được. Lại một lần nữa, việc nhờ người dẫn người tham gia nghiên cứu tới phòng tập rõ ràng là một việc không thoải mái, bởi có quá 25% số người tham gia không hoàn thành được nhiệm vụ sau khi đồng ý thực hiện. Nghiên cứu của Flynn và Lake đã chứng tỏ rằng mọi người không giỏi trong việc dự đoán hành vi của người khác. Thật khó để chúng ta có thể nắm bắt được suy nghĩ của người khác và nhìn nhận thế giới từ quan điểm của người đó. Nghiên cứu của họ cũng chỉ ra rằng việc nhờ người khác giúp đỡ khiến người đưa ra yêu cầu nhờ thấy không thoải mái.

#### *Nhờ vả là tôn người đó lên*

Một lý do khiến việc nhờ vả có hiệu quả là được nhờ giúp đỡ hoặc được hỏi xin lời khuyên có nghĩa là chúng ta được tôn lên – những việc này thậm chí còn nâng cao giá trị bản thân hoặc tăng cường cái tôi cá nhân hơn so với việc được người khác, đặc biệt là người có tài, nhờ hỗ trợ họ. Khi Barack Obama vào Thượng nghị viện Mỹ, ông đã xây dựng quan hệ bằng cách nhờ giúp đỡ. Ông hỏi xin lời khuyên của khoảng 1/3 thượng nghị sĩ, và đã thúc đẩy quan hệ tư vấn với Tom Daschle, nguyên lãnh đạo đảng của Thượng nghị viện Mỹ – người thất bại trong cuộc tái bầu cử, cùng với Ted Kennedy và Thượng nghị sĩ đảng Cộng hòa Richard Lugar. Như một bài báo về ông Obama trên tờ New York Times nhận định, “Đóng vai học trò ngoan đã giúp ông có được sự yêu mến của một số nhà làm luật”. Nếu bạn khiến cho yêu cầu của bạn càng mang tính tôn người được nhờ lên cao, thì càng dễ được chấp thuận.

Ishan Gupta là một thanh niên đang trên đà phát triển. Cậu là người đồng sáng lập nên Appin Knowledge Solutions, một viện huấn luyện công nghệ ở Ấn Độ. Tôi gặp cậu khi cậu đang theo học trường kinh doanh, sau khi thất bại trong cuộc chiến quyền lực ở Appin. Cậu đang trong độ tuổi 20, chuẩn bị tốt nghiệp và sắp bước vào thị trường lao động khó khăn trong cuộc suy thoái năm 2009 với rất nhiều lời đề nghị. Gupta đã làm rất tốt việc xây dựng mạng lưới và phát triển hình ảnh bản thân như một tài năng triển vọng, đặc biệt là ở Ấn Độ, và cậu đã làm việc đó bằng cách viết một cuốn sách về doanh nghiệp. Dù Ấn Độ có rất nhiều công ty công nghệ cao lớn mạnh và thành công, như Infosys và Wipro, nhưng không có mấy tài liệu viết về văn hóa doanh nghiệp.

Cuốn sách của Gupta thú vị không chỉ bởi nội dung mà còn bởi những người viết nên từng chương của cuốn sách. Lời đề tựa là của Sabeer Bhatia, người sáng lập Hotmail, dịch vụ thư điện tử miễn phí được Microsoft mua lại năm 1998 với mức giá được đồn đoán là hàng trăm triệu đô la. Bìa sau của cuốn sách là bức ảnh Gupta và đồng tác giả cuốn sách đứng ở hai bên, ở giữa là Tiến sĩ A. P. J. Abdul Kalam – người đã viết lời khen tặng cho cuốn sách ở phần bìa trước, và Kalam còn là tổng thống Ấn Độ tại thời điểm cuốn sách được xuất bản. Nội dung của cuốn sách là 18 chương rất ngắn được viết bởi những doanh nhân hàng đầu Ấn Độ, tất cả những người đó đều biết Gupta và ít nhất cũng đủ gắn kết với cậu để viết đôi lời cho cuốn sách. Cậu nói với tôi rằng trong tất cả những người cậu tiếp cận để nhờ viết một phần cho cuốn sách, chỉ có 4 hoặc 5 người từ chối, dù cậu không biết ai trong số họ trong lần đầu tiếp cận.

Chiến lược của Gupta nhằm có được sự giúp đỡ của những người này rất đơn giản: xác định cậu muốn mời ai tham gia dự án và sau đó nhờ họ theo cách làm tăng lòng tự tôn của họ. Tất nhiên, khi một số người nổi tiếng đã đồng ý, thì những người được tiếp cận sau sẽ được “nịnh” để tham gia nhóm những người xuất chúng kia. Gupta tập trung bài thuyết phục của mình vào tầm quan trọng của chủ thể doanh nghiệp với sự phát triển kinh tế của Ấn Độ, những người mà cậu tiếp cận đã thành công như thế nào trong việc xây dựng doanh nghiệp, họ có thể chia sẻ nhiều lời khuyên và trí tuệ ra sao cũng như có thể giúp đỡ người khác ra sao. Cậu nói với họ rằng mình cũng là một doanh nhân, và là sinh viên tốt nghiệp Viện Công nghệ Ấn Độ (IIT) như nhiều người trong số họ, rằng cậu đánh giá cao cách họ đã mạo hiểm để vạch ra đường lối cho riêng mình, và ca ngợi họ đã phi thường và dũng cảm ra sao khi khởi sự một doanh nghiệp vào thời điểm đó tại Ấn Độ. Sau đó, Gupta còn ca tụng họ, nói với họ rằng sẽ chẳng ai đọc một cuốn sách do một người như cậu viết, và cậu có thể bỏ lỡ những điều quan



trọng, nhưng với sự giúp đỡ của họ, đó sẽ là một cuốn sách hay hơn, được đón đọc rộng rãi hơn. Gupta cũng khiến yêu cầu của mình dễ dàng được chấp thuận hơn bằng cách nhờ những người nổi tiếng và bạn rạn mà cậu tiếp cận viết chỉ một hoặc hai trang, độ vài trăm từ với những lời khuyên mẫu chốt. Mọi người thích đưa ra lời khuyên, vì điều đó thể hiện được rằng họ thông minh, và Gupta đã trình bày yêu cầu của mình một cách rất thông minh.

Chiến lược nói rằng mình cũng là một doanh nhân và tốt nghiệp IIT phát huy tác dụng vì nghiên cứu đã cho thấy người ta thường dễ chấp nhận lời yêu cầu từ những người có cùng mối liên hệ thông thường nhất với họ. Trong một cuộc thử nghiệm, những người tin rằng họ có cùng ngày sinh nhật với người khác thường dễ đồng ý với yêu cầu đọc một bài luận tiếng Anh tám trang và viết lời bình dài một trang trong một ngày của người đó hơn gấp hai lần so với đề nghị của những người khác. Trong nghiên cứu thứ hai, những người tin rằng họ có cùng họ với người đưa ra yêu cầu đã quyên góp đôi số tiền được yêu cầu quyên góp cho tổ chức Cystic Fibrosis.

Nếu bạn đang phải tiếp cận ai đó để nhờ giúp đỡ – nhờ tìm việc, nhờ viết một chương cho cuốn sách giống như Gupta, hỏi xin lời khuyên về một vấn đề nào đó – hãy giả định rằng bạn lựa chọn người đó vì bằng cấp và kinh nghiệm của họ. Hãy thể hiện rằng bạn hiểu tầm quan trọng của họ, và họ thông thái ra sao thông qua cách bạn đưa ra yêu cầu. Nghiên cứu được tổng kết bởi nhà tâm lý học xã hội Robert Cialdini trong cuốn sách bán chạy nhất của ông, cuốn Ảnh hưởng (Influence), đã cho thấy xu nịnh hiệu quả như thế nào khi muốn lôi kéo người khác về phe bạn. Nhờ giúp đỡ vốn đã là xu nịnh, và còn có thể mang tính xu nịnh hơn nữa nếu chúng ta làm đúng, nhấn mạnh tầm quan trọng và thành tích của những người chúng ta đang nhờ giúp đỡ, và nhắc họ nhớ về những điểm chung của chúng ta.

## **ĐỪNG SỢ NỔI BẬT VÀ PHÁ VỠ QUY TẮC**

Có rất nhiều sự cạnh tranh trong tổ chức – cạnh tranh để có việc, để được thăng tiến, để có quyền lực. Thành công của bạn không chỉ phụ thuộc vào việc làm của chính bạn mà còn ở khả năng khiến những người có địa vị, như ông chủ của bạn, giúp đỡ sự nghiệp của bạn, muốn bạn thành công và giúp bạn vươn xa. Với người sẽ thuê hoặc đề bạt bạn, họ nhất thiết phải chú ý đến bạn. Bạn cần làm gì đó để nổi bật. Và để làm được điều đó, bạn cần vượt qua suy nghĩ rằng “ai chơi trội sẽ bị tập thể trừng phạt” và những câu cách ngôn tương tự mà tôi được nghe đi nghe lại cũng như cảm giác miễn cưỡng khi phải khoe khoang về tài năng của bản thân. Nói cách khác, bạn cần xây dựng

thương hiệu cá nhân và thúc đẩy bản thân, và không được xấu hổ trong quá trình đó.

Khi Tổng thống Barack Obama chọn Hillary Clinton làm ngoại trưởng, bà là Thượng nghị sĩ bang New York và Thống đốc David Patterson phải chỉ định người kế nhiệm bà trong Thượng nghị viện. Ban đầu, gần như tất cả mọi người đều nghĩ họ biết ai sẽ là người được chọn – Caroline Kennedy, con gái của cố Tổng thống John F. Kennedy và cũng là một người New York tích cực tham gia các hoạt động của các trường học và các dịch vụ công tại thành phố như làm việc cho các tổ chức phi lợi nhuận. Kennedy đã cố gắng sống cuộc sống bình thường nhất có thể cho tới thời điểm đó, và không chuẩn bị để đón nhận sự nổi tiếng và sự sấm soi đi kèm với nó. Cô cũng không hề chuẩn bị cho cuộc cạnh tranh đầy sóng gió trong công việc và phải miễn cưỡng tham gia chiến dịch – tự nâng cao hình ảnh bản thân – điều cần thiết để bảo đảm công việc. Dù có nhiều lý do khiến Kennedy cuối cùng quyết định rút tên khỏi danh sách ứng cử nhưng Lawrence O'Donnell, chuyên gia phân tích chính trị cho mạng lưới truyền hình MSNBC và là một người bạn của Kennedy, đã bình luận rằng: “Hầu hết chúng ta đều có tính khiêm tốn – không muốn khoe khoang, khoác lác – và bạn phải học cách chống lại đức tính cơ bản này và nói rằng ‘Tôi là người tốt nhất, cho nên bạn cần tôi cho công việc này’ và nói mà không ngần ngại hay nghi ngờ gì.”

Nhiều người tin rằng họ có thể nổi bật và táo bạo một khi họ đã thành công, và có quyền làm mọi việc. Nhưng khi bạn đã thành công và có quyền lực, bạn không cần nổi bật hay lo lắng về cạnh tranh nữa. Chính buổi ban đầu sự nghiệp của bạn, khi bạn đang tìm kiếm những vị trí đầu tiên tạo sự khác biệt cho bản thân trong cuộc cạnh tranh, mới là lúc quan trọng nhất.

Năm 1947, khi Henry Kissinger, ngoại trưởng và cố vấn an ninh quốc gia, người giành được giải thưởng Nobel, tham gia lớp sinh viên chưa tốt nghiệp của Harvard với vai trò sinh viên năm thứ hai, quanh ông toàn là những sinh viên tài năng. Như Walter Isaacson miêu tả trong cuốn tự truyện về Kissinger, ông đã tìm kiếm sự đỡ đầu của William Elliott, trụ cột của khoa Chính quyền. Trên cơ sở thứ hạng của mình, Kissinger được chọn một thành viên kỳ cựu trong khoa làm thầy hướng dẫn, nhưng Elliott không nhận lời ngay, như ông vẫn làm với nhiều người khác, đưa Kissinger 25 quyển sách để đọc và bảo Kissinger không được quay trở lại cho tới khi hoàn thành một bài luận khó. Kissinger đã đọc những cuốn sách đó, hoàn thành bài luận, và được Elliott nhận hướng dẫn. Sự bảo trợ, nâng đỡ của Elliott đã chứng tỏ tầm quan trọng đối với sự nghiệp học hành của Kissinger. Sau này, Kissinger đã viết bản luận văn tốt nghiệp khoảng 383

trang, đưa ra một quy luật chỉ rõ rằng trong tương lai, không bản luận văn tốt nghiệp nào có thể dày quá 100 trang, và được biết đến là “quy luật Kissinger”. Một lần, trong chương trình đào tạo tiến sĩ của khoa Chính quyền, Kissinger đã tham dự như thể ông là một thành viên kỳ cựu của khoa. Ông đặt lịch hẹn như thể thời gian của mình rất quý báu, và lúc nào cũng đến muộn 15 phút. Dù hành vi và sự ngạo mạn hiển nhiên của ông làm cho các sinh viên khác không ưa, nhưng ông lại tạo được tiếng tăm nhờ sự thông minh của mình, một phần nhờ vào khả năng học tập, phần còn lại là nhờ hành vi, khiến Kissinger trở nên khác biệt so với các bạn đồng môn.

Nhưng liệu chiến lược nổi bật này có hiệu quả ở những nền văn hóa không tập trung vào cá nhân và không lộn xộn như nước Mỹ không? Hoàn toàn có. Ở Nhật Bản, đất nước đầu tiên tôi nghe thấy câu cách ngôn “ai chơi trội sẽ bị tập thể trừng phạt”, Akio Morita, người đồng sáng lập nên tập đoàn Sony, đã chống lại quy ước dành cho con cái bằng cách không tham gia doanh nghiệp sake của gia đình, dám khác biệt trong vai trò một người cha bằng cách cho con đi du học, làm mất lòng nhiều doanh nhân đồng nghiệp ở Nhật Bản và ở nơi khác bằng cách viết cuốn sách chỉ trích mạnh mẽ cách kinh doanh của người Mỹ, đưa Sony trở thành công ty Nhật Bản đầu tiên có tên trên sàn giao dịch New York, và tạo ra những sản phẩm nhỏ hơn, dễ mang theo người hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Soichiro Honda, người sáng lập công ty ô tô Nhật Bản mang tên ông, nổi tiếng khôi hài, chẳng hạn như ném dụng cụ vào công nhân hay nhảy dù từ máy bay khi đã ngoài 70 tuổi.

Từ một người Nhật khác, Kiich Hasegawa, người đã xây dựng công ty tư vấn Proudfoot thành một trong những công ty tư vấn lớn nhất Nhật Bản, tôi đã học được cách trở nên nổi bật, ngay cả, hoặc đặc biệt có thể, ở những nơi “không thể”. Proudfoot đưa ra các sự kiện marketing độc đáo, chẳng hạn như tiệc chiêu đãi hào nhoáng với một nữ nghệ sĩ violon xinh đẹp. Hasegawa thường áp dụng phong cách thẳng thắn, nói thẳng với khách hàng, và thậm chí là khách hàng tiềm năng về vấn đề trong tổ chức của họ. Khi tôi hỏi ông về cách tiếp cận không bình thường đó, ông đã miêu tả chiến lược marketing của mình là có thể dụ dỗ người khác đến với mình và công ty của mình để xem mình là người thế nào. Có một cách để làm việc đó, đó là làm mọi việc khác biệt, từ đó kích thích người khác và khơi gợi hứng thú trong họ. Ông lập luận rằng ông và Proudfoot đã thành công, chính xác là vì họ làm khác với cách làm thông thường của người Nhật.

Trong quảng cáo, khái niệm nổi bật để được nhớ có tên là “gợi nhớ thương hiệu”,

một biện pháp quan trọng để đánh giá hiệu quả của quảng cáo. Điều có tác dụng với sản phẩm cũng có tác dụng với bạn – bạn cần phải thú vị và đáng nhớ, và có thể nổi bật theo cách khiến người khác muốn biết bạn và gần gũi với bạn.

Lời khuyên này, cùng nhiều lời khuyên khác trong cuốn sách này, dù dựa trên những kết quả nghiên cứu vững chắc, có vẻ đi ngược với những kiến thức thông thường và phá vỡ nguyên tắc hành xử thông thường. Tất nhiên là nó phá vỡ nguyên tắc rồi! Như Malcolm Gladwell nhận định một cách sáng suốt rằng nguyên tắc thường ưu ái những người tạo ra nguyên tắc, những người vốn đã chiến thắng và có quyền lực. Gladwell đã trình bày nghiên cứu cho thấy cách chơi theo nguyên tắc – tuân thủ kiến thức thông thường – trong các đấu trường, từ thể thao tới chiến tranh, ưu ái những người vốn đã có quyền lực hơn như thế nào, trong khi khác biệt và thực hiện theo chiến lược độc đáo lại giúp ngay cả những người thua thiệt nặng nề cũng có thể thành công. Trong mọi cuộc chiến giữa các bên không cân sức trong vòng 200 năm qua, bên mạnh hơn giành chiến thắng khoảng 72% số lần. Tuy nhiên, khi bên thua hiểu được điểm yếu của họ và sử dụng chiến lược khác để giảm thiểu tác hại của những điểm yếu đó, họ lại giành chiến thắng trong khoảng 64% số lần, giảm khả năng chiến thắng của bên mạnh xuống khoảng một nửa. Như Gladwell đã nhận định thì “Khi người thua chọn không chơi theo nguyên tắc của Goliath, họ sẽ thắng”. Vậy nên, nếu bạn có mọi quyền lực mà bạn muốn hoặc cần, không những bằng mọi cách tuân theo nguyên tắc, mà còn phải khuyến khích những người khác cũng tuân thủ theo. Nhưng nếu bạn vẫn đang xem xét tìm kiếm con đường tiến tới quyền lực, hãy coi tất cả những kiến thức thông thường và việc “tuân theo nguyên tắc” này là không hoàn toàn đúng.

### **QUÁ ĐỀ CAO VIỆC ĐƯỢC LÒNG MỌI NGƯỜI**

Đôi khi người ta sợ yêu cầu những việc và theo đuổi những chiến lược khiến họ nổi bật vì lo lắng rằng sẽ gây mất lòng người khác. Nhìn chung nghiên cứu chỉ ra rằng mọi người thường dễ làm việc cho những người mà họ thích, và sự ưa thích đó là nền tảng quan trọng của ảnh hưởng giữa người với người, nhưng có hai cảnh báo quan trọng. Thứ nhất, hầu hết các nghiên cứu đều khảo sát các tình huống quyền lực tương đối đồng đều – những tình huống mà yêu cầu nhờ hỗ trợ được sử dụng nhiều. Thứ hai, như Machiavelli đã chỉ ra từ cách đây 500 năm trong luận thuyết Quân vương (The Prince), dù cả được yêu và bị sợ đều đáng khao khát, nhưng nếu chỉ được chọn một, hãy chọn bị sợ nếu bạn muốn có và giữ được quyền lực.

Lời khuyên của Machiavelli đã đoán định được nghiên cứu trong tâm lý học xã hội

về cách chúng ta nhìn nhận người khác. Nghiên cứu đó đã phát hiện ra hai chiều cạnh phổ biến nhất được sử dụng để đánh giá người khác là sự ấm áp và năng lực. Cái khó nằm ở chỗ: để ra vẻ có năng lực, cần phải có vẻ hơi khó chịu, thậm chí là hẹp hòi. Giáo sư trường Kinh doanh Harvard Teresa Amabile đã tìm hiểu xem những người tham gia nghiên cứu phản ứng như thế nào với các trích đoạn từ phần phê bình thật sự của các cuốn sách. Amabile đã phát hiện ra rằng những người phê bình tiêu cực được xem là thông minh, có năng lực và thành thạo hơn những người phê bình tích cực, ngay cả khi các chuyên gia độc lập đánh giá các lời phê bình tiêu cực cũng không có chất lượng cao hơn. Tiêu đề bài viết của bà “Thông minh nhưng tàn nhẫn” đã nói lên tất cả. Nghiên cứu khác cũng khẳng định các kết quả của bà: Người tốt được xem là ấm áp, nhưng lòng tốt thường được đánh đồng với yếu kém, thậm chí là thiếu thông minh.

Condoleezza Rice làm cố vấn an ninh quốc gia dưới thời Tổng thống George W. Bush. Trước khi gia nhập chính quyền, Rice là người phụ trách hành chính ở trường Stanford, dưới thời Hiệu trưởng Gerhard Casper; ở trường, cô nổi tiếng là người bạn không muốn gặp. Như Jacob Heilbrunn đã viết: “Rice cắt giảm ngân sách và thách thức những người đề xuất các chính sách nâng đỡ... gây thù chuốc oán với rất nhiều sinh viên và phần đông khoa vì phong cách lỗ mẫn, khó chịu của cô. Cương lĩnh của Rice, như cô đã nói với một người được cô bảo trợ, là ‘người ta có thể phản đối bạn, nhưng khi họ nhận ra bạn có thể làm đau họ, họ sẽ đứng về phe bạn.’”

*Việc được yêu thích có thể tạo ra quyền lực, nhưng quyền lực gần như chắc chắn có thể đem lại sự yêu thích*

Condoleezza Rice đã đúng: Người ta sẽ đứng về phía bạn nếu bạn có quyền lực và sẵn sàng sử dụng nó, không những vì họ sợ bạn sẽ làm hại họ, mà còn vì họ muốn được ở gần quyền lực và sự thành công của bạn. Có nhiều bằng chứng cho thấy người ta thích ràng buộc với những người, những thể chế thành công – để được đắm chìm trong vầng hào quang phản chiếu của quyền lực.

Vài năm trước, nhà tâm lý học xã hội Robert Cialdini và một số đồng nghiệp đã tiến hành một nghiên cứu tuyệt vời về tác động này. Cialdini dạy ở trường Đại học bang Arizona (ASU), trường có một đội bóng bầu dục hạng một nhưng không nổi trội. Trong một mùa giải thông thường, đội bóng ASU sẽ thắng một số trận, nhưng không phải tất cả. Điều này tạo cơ hội lớn cho những nhà nghiên cứu ASU đặt ra câu hỏi: Nếu đội bóng thắng trận cầu hôm thứ Bảy, liệu số sinh viên mặc quần áo có phù hiệu của trường vào ngày thứ Hai tuần tiếp theo đó có nhiều hơn không? Nghiên cứu của họ đã phát

hiện ra rằng số người mặc quần áo có màu sắc, chữ cái, tên hay một biểu trưng nào đó của trường sau trận thắng nhiều hơn so với sau trận thua. Họ cũng phát hiện ra rằng mọi người thường thích sử dụng đại từ nhân xưng “chúng tôi” để chỉ một nhóm sau khi nhóm đó thành công nhiều hơn so với khi nhóm thất bại.

Điều mà nghiên cứu này chỉ ra là sự ủng hộ của mọi người dành cho bạn phụ thuộc nhiều vào việc bạn có vẻ “lôi cuốn” về khả năng hoặc vẻ ngoài hay không. Khi tác giả Gary Weiss viết về tiểu sử của Timothy Geithner, chủ tịch tiềm năng của Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York tại thời điểm đó, “một số nhân vật quan trọng nhất nước Mỹ về tài chính và chính quyền – cựu chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang Paul Volcker và Alan Greenspan, cũng như John Thain, sau đó là CEO của Merrill Lynch và nguyên chủ tịch Fed New York Gerald Corrigan – đều vui vẻ chia sẻ những giai thoại thú vị về anh chàng công chức này”. Nhưng mọi chuyện đều thay đổi kể từ mùa thu năm 2008, khi Geithner trở thành Bộ trưởng Bộ Tài chính dưới thời Tổng thống Obama, và vương vào rắc rối khi vụ bê bối tài chính bị phát giác: “Khi tôi tiếp cận họ [vẫn những nhân vật quan trọng đó] một lần nữa vì sự cố đó, những mong nhận được một lời bảo vệ từ những người bạn này, phản ứng của họ đã hoàn toàn khác.”

*Việc được yêu thích có liên quan gì tới mọi thứ?*

Tại một cuộc hội thảo ở Florida, nơi tôi có một bài thuyết trình, tôi ngồi cạnh một sinh viên tốt nghiệp Trường Kinh doanh Harvard khóa năm 1992 trong bữa tối. Tôi đã hỏi anh ta có biết Keith Ferrazzi, người cũng tốt nghiệp năm đó không. Câu trả lời là “Có chứ”. Anh ta không phải là một người bạn thân của Keith, và còn nói rằng Ferrazzi không hẳn là rất nổi tiếng với các bạn cùng Trường Kinh doanh Harvard. Câu hỏi tiếp theo của tôi, anh ta có thuê Ferrazzi làm tư vấn marketing cho công ty của anh ta trong lĩnh vực xuất bản trực tuyến không. Câu trả lời là “Hiển nhiên rồi. Thích hay không có liên quan gì tới việc thuê người giúp bạn xây dựng công ty của mình? Quan trọng là phải hỏi xem ‘Họ có ích cho bạn hay không?’”

Quan điểm xem quan hệ cá nhân như công cụ này không phải là hiếm, và thực tế còn có thể cần thiết cho sự sống còn của tổ chức. Trong suốt cuộc điều trần bổ nhiệm công khai của Tòa án Tối cao đối với Clarence Thomas, Anita Hill đã đưa ra những cáo buộc về quấy rối tình dục. Câu hỏi thường xuyên được đặt ra với cô là: Nếu cô thấy không thoải mái, và Thomas thực sự cư xử không phải phép với cô, tại sao cô vẫn tiếp tục làm việc với anh ta? Trong cuốn *Strange Justice* (Công lý kỳ lạ), Jane Mayer và Jill Abramson đã đưa ra câu trả lời: “Hill chọn giữ liên lạc với Thomas vì điều đó tốt cho sự

nghiệp của cô ấy. Thomas là một trong những người quyền lực nhất – và có lẽ là người Mỹ Phi quyền lực nhất – trong lĩnh vực của cô ấy... Dù Hill có thích hay không, cô ấy và Thomas vẫn có sự gắn kết về nghề nghiệp, và việc giả vờ coi nó là điều tốt đẹp hay là vấn đề khó chịu hoàn toàn phụ thuộc vào cô ấy.”

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng hành vi quyết định thái độ – nếu chúng ta hành xử theo một cách nào đó, theo thời gian, thái độ của chúng ta sẽ xuôi theo. Chẳng hạn, nếu chúng ta cư xử thân thiện với một đối thủ mà chúng ta cần sự giúp đỡ của họ, thì dần dần chúng ta cũng sẽ cảm thấy thân thiện hơn. Có rất nhiều cơ chế lý thuyết giải thích cho hiệu ứng này. Có cơ chế cho rằng con người suy luận thái độ từ chính hành vi của bản thân – hoặc nói như Giáo sư Karl Weick của trường Đại học Michigan thì “Tôi biết tôi nghĩ gì khi tôi thấy điều tôi nói”. Một cơ chế khác là thuyết bất hòa nhận thức của Leon Festinger, thuyết này lập luận rằng con người tìm cách tránh sự bất nhất, và có một cách để làm việc đó là điều chỉnh thái độ của họ cho phù hợp với hành vi. Điều này ám chỉ rằng nếu chúng ta tương tác với người có quyền lực vì chúng ta cần họ để hoàn thành một nhiệm vụ nào đó, hoặc để hỗ trợ cho sự nghiệp của chúng ta, thì theo thời gian, chúng ta sẽ trở nên thích họ hơn, hoặc ít nhất là sẽ bỏ qua những mặt khó chịu của người đó. Và trong quá trình lựa chọn người cùng chúng ta song hành, tiêu chí có lợi cho công việc và sự nghiệp của chúng ta là một tiêu chí quan trọng.

#### *Người ta quên và tha thứ*

Nguyên tắc của chủ nghĩa khoái lạc có mặt trong rất nhiều luận thuyết về hành vi cá nhân, từ kinh tế học cho tới tâm lý học – chúng ta luôn kiếm tìm niềm vui và né tránh nỗi buồn. Điều này đúng với cả ký ức cũng như các mối quan hệ giữa người với người của chúng ta, cũng như với bất kỳ khía cạnh nào khác trong cuộc sống. Do đó, theo thời gian, chúng ta sẽ quên những chi tiết của các tương tác gây buồn phiền, kiểu như phụ nữ nói với tôi là họ quên đi nỗi đau của việc sinh nở, và dù chúng ta có thể nhớ việc chúng ta từng bị đau sau một cuộc phẫu thuật, nhưng mức độ và chi tiết của ký ức đó sẽ nhanh chóng phai mờ. Chúng ta cũng sẽ tha thứ cho những tổn thương và sự xem thường do người khác gây ra, và đặc biệt dễ tha thứ cho người có quan hệ với chúng ta. Và chúng ta sẽ còn duy trì quan hệ với họ, nếu họ là những người có quyền lực. Theo thời gian, ngay cả những đối thủ đáng gờm nhất cũng có thể trở thành bạn thân.

Vào những năm 1920, Robert Moses, nhà quy hoạch đô thị và xây dựng tổng thể của thành phố New York, đã khởi nghiệp với vai trò ủy viên hội đồng công viên Long Island. Ông đã tịch biên miếng đất được gọi là bất động sản Taylor bằng cách sử dụng

quy trình chất vấn pháp lý. Kingsland Macy, người môi giới chứng khoán và thành viên của một tập đoàn có lợi tức ở khu bất động sản đó, đã phản đối Moses và kiện ông ra tòa. Ông này tin rằng không ngôi nhà nào được an toàn nếu quyền lực của Moses không được giảm bớt đi. Vài năm sau, nguồn lực tài chính của Macy cạn kiệt do cuộc kiện tụng này, và cuối cùng ông đã phải từ bỏ. Sau đó, Macy tham gia chính trị, và điều hành tổ chức Cộng hòa hạt Suffolk bằng bàn tay sắt hàng thập kỷ. Hai người vốn đối đầu gay gắt đã trở thành bạn thân:

Và sau khi Macy tìm thấy con đường tiến tới quyền lực riêng của mình, Robert Moses cần sự giúp đỡ của ông, nên đã đề nghị kết bạn, và Macy chấp nhận. Dù tính cách mạnh mẽ của cả hai thường khiến họ đụng chạm, hai người “không chuyên về chính trị” một thời đã trở thành đồng minh chính trị thân thiết hơn 30 năm, thân thiết tới mức năm 1962, khi King Macy biết ông sắp ra đi vì căn bệnh ung thư, Moses là người duy nhất không phải thành viên gia đình mà ông muốn gặp.

Việc nổi bật giúp bạn có được quyền lực và công việc mà bạn vẫn tìm kiếm. Đòi hỏi điều bạn cần và ít quan tâm tới việc người khác nghĩ gì về bạn có thể giúp bạn tạo dựng con đường tiến tới quyền lực. Nhưng có được và sử dụng quyền lực lại đòi hỏi các nguồn lực để nâng đỡ bạn bè và trừng trị kẻ thù, đòi hỏi thông tin và cơ hội có thể nâng đỡ bạn trong tổ chức. Vậy nên, hãy cùng khám phá cách đạt được nguồn lực, ngay cả khi bạn gần như không có gì.



# CHƯƠNG 5

## BIẾN KHÔNG THÀNH CÓ: TẠO NGUỒN LỰC

Gần như trong tất cả các cơ quan tổ chức, nắm quyền tiếp cận tài chính và công việc đồng nghĩa với nắm quyền lực. Trong chính phủ Mỹ, Jesse Unruh, nguyên chính trị gia đảng Dân chủ và thủ quỹ bang California, đã gọi tiền là dòng sữa mẹ của chính trị. Willie Brown, nguyên Thị trưởng San Francisco trong hai nhiệm kỳ, 16 năm là phát ngôn viên và nắm quyền kiểm soát thực sự Quốc hội bang California trước khi trở thành thị trưởng, là một chính trị gia cực kỳ hiệu quả, đã bắt đầu chiến dịch tranh cử vị trí lãnh đạo pháp lý bằng cách quyên rất nhiều tiền. Và vì xuất thân từ một quận “an toàn”, nên ông đã đưa số tiền đó cho các đồng nghiệp cùng làm luật để giúp họ giành chiến thắng trong các cuộc tranh cử chính trị. Brown hiểu được một nguyên tắc quan trọng là: Chỉ khi bạn sử dụng những nguồn lực một cách có chiến lược để giúp đỡ những người mà bạn cần sự hỗ trợ của họ, nhằm đạt được sự ủng hộ của họ thì nguồn lực đó mới trở thành nguồn quyền lực quan trọng. Trái với Brown, phát ngôn viên của Quốc hội thời điểm đó, Leo McCarthy, lại khiến các cộng sự trong đảng Dân chủ tức giận vì nắm trọn 500.000 đô la do một người gây quỹ ở Los Angeles dành cho Ted Kennedy và sau đó sử dụng toàn bộ số tiền đó cho nỗ lực chạy đua vào văn phòng bang của chính ông ta. Chẳng bao lâu sau, ông ta mất việc, và người thay thế là Willie Brown.

Các phóng viên điều tra đều tán thành châm ngôn “Chạy theo đồng tiền” khi phát hiện ra cấu trúc quyền lực trong chính quyền và cộng đồng. Có lý do để tin như vậy, vì nghiên cứu đã chỉ ra mối liên hệ giữa những đóng góp cho chiến dịch và hành vi bỏ phiếu của các công chức, phần là vì các cơ quan lập pháp đền ơn những người ủng hộ họ và phần vì các ủy ban hành động chính trị đều chọn hướng quỹ của họ tới những cơ quan lập pháp có phiếu bầu tương thích. Điều gì đúng với quyền lực của chính quyền và cộng đồng cũng đúng với động lực quyền lực trong các tổ chức lợi nhuận và phi lợi

nhuận – những người và những đơn vị nhỏ nắm quyền lực đều sở hữu một nguồn quyền lực quan trọng, như tôi đã thảo luận sơ lược ở chương 3. Bạn có thể thấy động lực này xảy ra thường xuyên trong các thể chế tài chính, nơi quyền lực của các nhà ngân hàng đầu tư càng ngày càng suy giảm vì lợi nhuận từ các hoạt động kinh doanh thương mại của các công ty càng ngày càng nhiều – cho tới khi kinh doanh khiến các công ty rơi vào rắc rối tài chính. Sau đó, quyền lực lại quay trở lại với những người chịu trách nhiệm cho các nguồn doanh thu và thu nhập truyền thống, ổn định và ít mạo hiểm hơn.

Có rất nhiều ví dụ về mối liên quan giữa nguồn lực và các dấu hiệu quyền lực trong giới nghiệp đoàn. Một nghiên cứu về thù lao của nhà điều hành đã chỉ ra mối liên hệ giữa quy mô công ty và mức lương của CEO, mối liên hệ lớn hơn, hiệu quả hơn so với mối liên hệ giữa tiền lương và thành tích. Một phân tích tổng hợp về thù lao của giám đốc điều hành đã phát hiện ra rằng quy mô công ty quyết định hơn 40% sự khác biệt về mức thù lao, trong khi thành tích chỉ quyết định chưa tới 5%. Mối liên hệ tích cực giữa quy mô công ty – số lượng nguồn lực do CEO kiểm soát – và thù lao dẫn đến những nỗ lực mở rộng quy mô bất chấp hệ quả tài chính. Hành vi đó có thể bao hàm cả việc sáp nhập với các công ty khác để tạo thành một thực thể lớn hơn, dù nghiên cứu đã chỉ ra rằng phần lớn các vụ sáp nhập đều phương hại tới giá trị cổ đông. Quan hệ giữa quy mô tổ chức và thù lao đúng với cả cấp nhân viên, và đúng với cả các tổ chức khác như trường học hay các tổ chức phi lợi nhuận.

Nguồn lực là thứ tuyệt vời, vì một khi bạn đã có nó, việc duy trì quyền lực trở thành quá trình tự tăng cường. CEO của các công ty lớn với nhiều nguồn lực hơn có đủ khả năng để thuê tư vấn với mức thù lao cao – những người lại đề xuất chính sách tiền lương có lợi cho CEO đã thuê họ. Những người có tiền hoặc có quyền kiểm soát tài chính của tổ chức được chỉ định vào các ủy ban vì lợi nhuận hoặc phi lợi nhuận khác nhau – nơi họ có liên hệ với những người khác có ý tưởng đầu tư, kinh doanh và có ảnh hưởng chính trị, xã hội. Chính điều đó lại đem lại cho họ nhiều tiền và nhiều quyền kiểm soát nguồn lực hơn vì họ có được cơ hội và thông tin để gắn kết với các tổ chức khác trong vai trò người có quyền lực và gặp gỡ những người quan trọng. Hoặc họ sẽ được mời tham gia các ban cố vấn, hoặc trở thành thành viên của những tổ chức danh giá như Ủy ban Quan hệ Quốc tế hay Diễn đàn Kinh tế Thế giới – nơi họ được tiếp cận với những thông tin và những mối quan hệ có thể tăng cường hơn nữa quyền lực và tạo dựng danh tiếng tốt hơn cho họ. Hơn nữa, những người thông minh nhất, tài năng nhất muốn làm việc với những người có quyền lực và có nhiều nguồn lực nhất, nên những

người có quyền tiếp cận các loại nguồn lực quan trọng có lợi thế hơn trong việc thuê được đúng những cá nhân thông minh, chăm chỉ – những người có thể thúc đẩy thành công cho họ. Sức mạnh và nguồn lực sinh ra nhiều sức mạnh và nguồn lực hơn nữa. Đó là một câu chuyện cũ, nhưng luôn đúng và quan trọng. Nhiệm vụ của bạn là phải xác định được cách đột nhập vào vòng tuần hoàn đó.

Có hai hàm ý đơn giản nhưng quan trọng khi nói nguồn lực là nguồn quyền lực. Hàm ý đầu tiên là trong quá trình lựa chọn công việc, hãy lựa chọn những vị trí có quyền kiểm soát nguồn lực ngân sách hoặc nhân viên trực tiếp hơn. Điều đó có nghĩa là những vị trí quản lý quy trình thường tốt hơn là những vị trí hỗ trợ hoạt động, vì những vị trí quản lý quy trình thường có quyền quyết định cao hơn với việc tuyển dụng và chi tiêu ngân sách. Thoạt nhìn, ví dụ về Zia Yusuf ở SAP và nhóm tài chính ở công ty ô tô Ford có vẻ đi ngược lại lời khuyên này. Nhưng nhóm tài chính ở Ford kiểm soát quá trình phân bổ vốn cho các nhà máy và cho quá trình phát triển sản phẩm mới, và nhóm cũng kiểm soát quá trình đánh giá biểu hiện quyết định mức lương và việc thăng tiến của mọi người. Và nhóm chiến lược ở SAP tham gia vào rất nhiều, nếu không muốn nói là hầu hết, các quyết định chiến lược quan trọng của công ty, điều này cùng với sự tán thành của các nhà phân tích trung lập đã khiến nhóm có ảnh hưởng quan trọng tới những lựa chọn của tổ chức. Hơn nữa, Yusuf đã chuyển từ nhóm chiến lược sang nhóm sinh thái, và miêu tả vị trí của anh với tôi bằng cách dẫn ra doanh số mà nhóm phải có trách nhiệm đem lại.

Những nhà “săn đầu người” sẽ nói cho bạn biết rằng khi tìm kiếm ứng viên cho vị trí quản lý cấp cao, bao gồm cả công việc CEO, họ sẽ tìm kiếm những người từng chịu trách nhiệm điều hành quy trình, và bộ phận hoặc quy trình mà ứng viên tiềm năng đó điều hành càng lớn thì càng tốt. Những bản phân tích công việc, như hệ thống Hay, được sử dụng để xác định mức lương, sẽ xem số lượng báo cáo trực tiếp và gián tiếp bạn có, cũng như lượng ngân sách bạn có thể sử dụng mà không cần sự cho phép của cấp trên, như biện pháp đánh giá trách nhiệm cũng như giá trị kinh tế tương ứng của công việc của bạn. Nằm quyền kiểm soát nguồn lực là một bước quan trọng trên con đường tiến tới quyền lực của bạn.

Hàm ý dễ hiểu thứ hai là quyền lực của bạn bắt nguồn chủ yếu từ vị trí bạn nắm giữ, và nguồn lực cũng như những thứ khác bạn có thể kiểm soát nhờ vị trí đó. Thật dễ dàng để mọi người tin rằng người khác được tôn trọng và xu nịnh là nhờ trí thông minh bẩm sinh, kinh nghiệm và sự cuốn hút của họ. Điều đó có thể đúng, nhưng không phải lúc

nào cũng như vậy. Khi bạn nghỉ hưu hoặc rời bỏ vị trí mà bạn từng có quyền kiểm soát với những nguồn lực quan trọng, mọi người thường sẽ ít quan tâm và chú ý đến bạn hơn.

Tôi từng ăn trưa với một đối tác quản lý cấp rất cao ở một công ty đầu tư mạo hiểm khi cô nghỉ việc ở công ty để dành thêm thời gian cho gia đình sau khi đã có một sự nghiệp thành công lừng lẫy ở công ty đó. Cô nói rằng khi tuyên bố nghỉ hưu, không những đồng nghiệp cư xử khác với cô, không còn thường xuyên mời cô tới các cuộc họp và hỏi xin lời khuyên của cô nữa, mà cả những cộng sự trong giới đầu tư mạo hiểm và công nghệ cao nói chung cũng ít ngó ngàng đến cô hơn. Trí tuệ và kinh nghiệm của cô không thay đổi – thay đổi duy nhất là quyền kiểm soát nguồn đầu tư và các vị trí của cô đã bị giảm sút nhanh chóng trong công ty đầu tư mạo hiểm. Ảnh hưởng và quyền lực cá nhân mất đi khi bạn rời bỏ một vị trí có quyền kiểm soát các nguồn lực quan trọng chính là lý do mà Jeffrey Sonnenfeld đưa ra trong cuốn sách của ông, cuốn *The Hero's Farewell* (Lời tạm biệt của người hùng), để giải thích tại sao nhiều CEO từng được quan tâm, chú ý, xu nịnh vì vị trí của họ lại thấy khó khăn đến vậy khi rời bỏ vị trí đó.

Bạn có thể nói: “Nhưng tôi chỉ vừa mới bắt đầu”, hoặc “Tôi bị mắc kẹt với một công việc bậc trung”, hay “Tôi đã dồn hết tâm trí vào một cuộc cạnh tranh gay gắt cho vị trí có sức ảnh hưởng hơn. Nếu đã có quyền kiểm soát nhiều công việc và ngân sách, tôi đã chẳng phải đọc về cách có được quyền lực – vì tôi đã có rồi!” Đúng là như vậy. Nhưng có vô vàn dẫn chứng về những người đã tạo dựng được một điều gì đó từ việc gần như không có gì. Họ hiểu được rằng xây dựng nền tảng quyền lực là một quá trình tích lũy động lực và quyền kiểm soát nguồn lực từng chút từng chút một. Quan trọng là phải nhìn thấy, thậm chí là tạo ra được, cơ hội mà người khác có thể bỏ qua – và quan trọng hơn nữa là phải kiên nhẫn và kiên trì theo đuổi những cơ hội đó.

## **BIẾN KHÔNG THÀNH CÓ**

Thật tuyệt nếu chúng ta là Sergey Brin hay Larry Page, những người đồng sáng lập nên Google, hay Bill Gates của Microsoft. Khi họ đến những nơi như Diễn đàn Kinh tế Thế giới, họ sẽ bị bao quanh, không chỉ bởi những người làm chứng khoán, mà còn bởi những người muốn gặp họ, muốn được đến gần họ và doanh nghiệp mà họ dẫn dắt. Nhưng bạn có thể bắt đầu từ nơi bạn đang đứng. Trên thực tế, một trong những sai lầm lớn nhất tôi thấy mọi người hay mắc phải là cho rằng họ không thể xây dựng nền tảng nguồn lực từ vị trí hiện tại của họ – mà cần phải ở vị trí cao hơn. Trèo lên vị trí cao hơn

sẽ đơn giản và dễ dàng hơn nếu bạn xây dựng được nền tảng quyền lực, và không bao giờ là không thể, hay quá sớm hoặc quá muộn để bắt đầu.

Nguồn lực là bất cứ thứ gì mọi người muốn hoặc cần – tiền, công việc, thông tin, tình bạn và sự hỗ trợ xã hội, hỗ trợ cho công việc của họ. Vẫn luôn có những cơ hội để cung cấp những thứ này cho những người mà bạn muốn có được sự hỗ trợ của họ. Giúp đỡ mọi người, dưới bất cứ hình thức nào, cũng gắn liền với quy luật có qua có lại – nguyên tắc hành vi phổ biến nhất là: ủng hộ phải được báo đáp. Nhưng mọi người không tính toán được chính xác họ đã nhận được bao nhiêu giá trị từ người khác, và họ cần phải trả lại gì. Thay vào đó, giúp đỡ người khác tạo ra một nghĩa vụ chung chung hơn là giúp đỡ ngược trở lại, và kết quả là, chỉ làm những việc dù là rất nhỏ cũng có thể được đền đáp bằng một việc lớn hơn rất nhiều.

#### *Quan tâm chú ý và hỗ trợ*

Đôi khi xây dựng mối quan hệ để người khác giúp đỡ bạn không đòi hỏi gì ngoài việc biết lắng nghe và lịch sự. Một trong những điều ngạc nhiên nhất trong công cuộc tiến tới quyền lực ở Quốc hội California của Willie Brown là ban đầu ông nhận được việc vì sự ủng hộ của vô số nhà làm luật bảo thủ của đảng Cộng hòa – những người được lựa chọn sau sáng kiến cắt giảm thuế và giành chiến thắng trong cuộc bầu cử cùng với Tổng thống Ronald Reagan. Brown nhận được sự ủng hộ này dù ông nổi tiếng với việc kêu gọi pháp chế giảm nhẹ hình phạt đối với việc sở hữu một lượng nhỏ cần sa và hợp pháp hóa hành động đồng tính. Căn nguyên của việc đó là: Khi những nhà làm luật bảo thủ của đảng Cộng hòa tập trung ăn trưa, họ đã nói chuyện về việc Brown, khi đó là chủ tịch của một ủy ban có quyền lực lớn, đối xử với họ công bằng, cho họ cơ hội để nói, lắng nghe quan điểm của họ và thậm chí thi thoảng còn đồng tình với họ. Tử tế với người khác rất hiệu quả, vì mọi người thường thấy khó có thể đấu tranh với những người lịch sự và tử tế.

Những việc nho nhỏ – dự tiệc sinh nhật, lễ tang, ăn trưa với những người mà bạn muốn có được sự giúp đỡ của họ, thăm hỏi họ hay thành viên gia đình họ khi họ ốm – có thể có ý nghĩa rất lớn. Thượng nghị sĩ Ted Kennedy là một người không nao núng theo quan điểm tự do, làm việc siêng năng, cần cù trong suốt 47 năm ở Thượng nghị viện Mỹ để thúc đẩy những dự luật và sự nghiệp mà ông tin tưởng. Khả năng hoàn thành công việc của ông cùng với số bạn ông có, ngay cả trong đảng Cộng hòa bảo thủ, bắt nguồn từ kỹ năng và việc luôn thân thiện, lắng nghe cũng như dành thời gian cho người khác ở những thời điểm quan trọng với họ. Vậy nên, đây là một lời khuyên đơn

giản và thiết thực: Hầu hết mọi người đều thích nói chuyện về bản thân – hãy cho họ cơ hội để làm việc đó. Biết lắng nghe và quan tâm tới người khác là cách đơn giản nhưng hiệu quả để sử dụng nguồn lực mà tất cả mọi người đều có – thời gian và sự chú ý – để xây dựng quyền lực. Và thêm một lời khuyên nữa: nếu bạn không có nhiều quyền lực, bạn có thể có thời gian. Hãy sử dụng thời gian đó để làm bạn với người khác và tham dự những sự kiện quan trọng với họ.

#### *Thực hiện những việc nhỏ nhưng quan trọng*

Người ta thường đánh giá cao những sự giúp đỡ có liên quan một phần đến công việc của họ, và họ đặc biệt trân trọng những sự giúp đỡ đối với những công việc mà họ thấy nhàm chán hoặc vụn vặt – đó chính là những công việc tuyệt vời để bắt đầu xây dựng nền tảng quyền lực. Khi Frank Stanton, sau này trở thành chủ tịch của CBS và là một nhân vật quan trọng trong ngành công nghiệp phát thanh truyền hình, đến công ty vào tháng Mười năm 1935 với tấm bằng Tiến sĩ của trường Đại học bang Ohio khi mới 27 tuổi, anh gia nhập phòng nghiên cứu chỉ có hai người. Dù không có quyền kiểm soát nhiều nguồn lực, nhưng anh cũng không phải cạnh tranh nhiều. Bảy năm sau, anh được chọn là phó chủ tịch của CBS, chịu trách nhiệm quản lý phòng nghiên cứu với nhân sự khi đó đã lên 100 người; anh cũng chịu trách nhiệm về quảng cáo, xúc tiến bán hàng, quan hệ công chúng, xây dựng công trình, vận hành và duy trì, cũng như quản lý bảy đài phát thanh thuộc sở hữu của công ty.

Sally Bedell Smith đã miêu tả con đường tiến tới quyền lực của Stanton trong cuốn sách của cô về William Paley và CBS. Chiến lược của anh là gì? Tự biến mình thành một người không thể thay thế bằng cách làm việc chăm chỉ hết sức có thể để tìm kiếm càng nhiều thông tin càng tốt về bất cứ chủ đề nào và mọi chủ đề có thể gây hứng thú với ban quản lý cấp cao của CBS – chẳng hạn như đối tượng nào nghe nhiều chương trình phát thanh và tại sao, ai là chủ sở hữu của tòa nhà mà CBS muốn thuê để đặt văn phòng, thông tin nhân khẩu học về các thị trường truyền thông khác nhau, bất cứ dữ liệu nào có thể có ích. Trong nhiều trường hợp, những dữ liệu này xuất hiện khắp nơi ở CBS, chỉ chờ để tập hợp lại, hoặc xuất hiện dưới dạng những khảo sát mà ai cũng có thể thực hiện được – nhưng không ai buồn biên soạn dữ liệu, tiến hành khảo sát hay kiểm tra ghi chép để biết ai sở hữu một tòa nhà cụ thể nào đó mà CBS muốn mua hoặc thuê để làm một trong những đài phát thanh. Và Stanton không sử dụng mưu mẹo để gây ấn tượng với cấp trên. Anh giải thích: “Mỗi khi ban quản lý hỏi tôi một câu hỏi, và nếu tôi không biết, tôi sẽ ứng khẩu đến một mức độ nào đó, sau đó sẽ chạy như bay xuống tầng

và chộp lấy cuốn World Almanac (Niên giám thế giới)... Khi đó, tôi nghĩ tôi có nhiều thông tin hơn hầu hết các hãng thông tấn ở đại lộ Madison có, vì tôi luôn giữ cuốn sách này trên bàn làm việc của mình.”

Việc thực hiện các việc nhỏ có thể đem lại cho bạn quyền lực vì mọi người thường lười hoặc không quan tâm tới những hoạt động có vẻ nhỏ, không quan trọng. Do đó, nếu bạn chủ động thực hiện những nhiệm vụ tương đối nhỏ và thực hiện tốt, nhiều khả năng là sẽ không có mấy người dám thách thức cơ hội của bạn. Trong khi đó, những nhiệm vụ rõ ràng là thứ yếu này lại có thể trở thành nguồn quyền lực quan trọng.

Michael còn một năm nữa là tốt nghiệp trường kinh doanh và anh được một quỹ đầu cơ nhận vào làm. Thỏa thuận là anh sẽ làm việc toàn thời gian vào mùa hè, giữ liên lạc với công ty trong suốt năm cuối, và sau khi tốt nghiệp sẽ làm việc toàn thời gian. Michael là một trong sáu người làm việc toàn thời gian ở quỹ vào mùa hè đó, và anh bị bất lợi hơn hẳn so với năm người còn lại: Họ đều đã hoàn thành chương trình học và có thể tiếp tục ở lại khi mùa hè kết thúc. Michael nhận thấy sự chú ý của ban quản lý tự nhiên chuyển sang những nhân viên toàn thời gian mới. Khi quay trở lại trường học, anh đã quyết định bằng mọi cách phải cố gắng và xây dựng được nền tảng quyền lực ở quỹ đầu cơ đó. Trước tiên, anh thường xuyên ghé thăm văn phòng, chào hỏi mọi người. Điều này khiến anh vượt qua được hiện tượng “xa mặt, cách lòng”, và xem sự tiếp xúc đơn thuần này là lợi thế của mình. Sau đó, anh đảm nhiệm việc tuyển dụng những nhà phân tích non kinh nghiệm. Trong các công ty dịch vụ chuyên nghiệp, tuyển dụng những nhà phân tích non kinh nghiệm – những người được giao làm những công việc vụn vặt và hầu như sau một vài năm sẽ quay trở lại trường học tiếp để lấy một tấm bằng khác – thường được xem là một công việc thiết yếu. Quá trình tuyển dụng rất mất thời gian, do đó, khiến mọi người sao lãng khỏi công việc “thực sự” của họ – và những người được tuyển dụng dù sao cũng sớm bị đào thải khỏi công ty.

Khi Michael nhận được bức thư “gửi cho tất cả mọi người” của người đứng đầu công ty về việc tổ chức một ngày phỏng vấn những ứng viên cuối cùng cho vị trí phân tích, anh đã ngay lập tức trả lời là vì còn đang đi học, có nhiều thời gian rỗi hơn những người phải làm việc toàn thời gian, nên anh rất vui nếu được chịu trách nhiệm cho ngày hôm đó. Anh tiến hành sắp xếp công tác hậu cần cho việc tuyển dụng, bao gồm cả điều phối lịch di chuyển, lên lịch phỏng vấn với các đối tác, và tổ chức một bữa ăn tối riêng với vị trí trung tâm của bàn ăn là anh. Sáng kiến này khiến Michael trở thành trung tâm chú ý của cuộc tuyển dụng, khiến anh gần gũi hơn với những nhà lãnh đạo cấp cao, kể

cả người đứng đầu công ty, và tạo dựng danh tiếng là một người sẵn sàng giúp đỡ ngay cả khi anh không nhất thiết phải thế (vì anh vẫn còn là sinh viên). Tất cả những nhà phân tích được tuyển dụng đều xem anh như một người có vai trò quan trọng trong quá trình tuyển dụng, và nhờ có anh mà họ mới được tuyển dụng. Do đó, ngay cả trước khi làm việc toàn thời gian tại công ty, Michael đã đánh bóng được tên tuổi của mình và đã có được nhiều đồng minh là những người mới được tuyển dụng.

Khi Karen gia nhập một công ty lớn về dịch vụ Internet với rất nhiều khách hàng nổi tiếng, có tên tuổi, kiến thức của cô lại là về ngân hàng đầu tư và đầu tư mạo hiểm. Cô cần phải xây dựng cơ sở quyền lực trong một tổ chức có định hướng thiên về công nghệ và marketing nhiều hơn so với nơi cô làm việc trước đó. Thay vì làm theo lời khuyên của sếp là tránh lãng phí thời gian vào những dự án “nhỏ”, cô đã phụ trách những dự án đó nhằm nỗ lực học mọi điều về công việc kinh doanh của công ty. Cô tổ chức các cuộc gặp cấp cao, và mời những người ở ngoài công ty – những người mà công ty cô muốn biết – đến và thuyết trình. Cô cũng mời những người xuất chúng không thuộc danh sách được quan tâm của những người quản lý trong công ty. Thông qua những hoạt động này, cô đã biết rất nhiều doanh nghiệp bên ngoài và những người trong các doanh nghiệp đó. Cô cũng tạo mối liên hệ trong chính tổ chức của mình khi thu hút các ý tưởng về điều hấp dẫn đối với các thương hiệu trong công ty của cô.

#### *Xây dựng nền tảng nguồn lực bên trong và bên ngoài tổ chức của bạn*

Lần đầu tiên khi tôi gặp Dan hơn 20 năm trước, anh là người đứng đầu ban quan hệ lao động của một trường đại học tư thục. Nhưng anh có tham vọng rất lớn – muốn trở thành chủ tịch của trường đại học. Dù anh là tiến sĩ, và đã có một số bài báo về giáo dục sau đại học, thì vị trí trong ban quan hệ hay thậm chí là trong ban nhân sự rõ ràng cũng không phải là bước đệm cho vị trí quản lý học thuật cấp cao. Dan biết là anh cần phải rời khỏi ban quan hệ, chuyển sang những vai trò quản lý khác, chẳng hạn như hiệu trưởng, nếu anh muốn hoàn thành giấc mơ của mình. Câu hỏi đặt ra là làm sao để thúc đẩy vị trí hiện tại, để có được nguồn lực cần thiết, hữu dụng cho việc xây dựng nền tảng quyền lực.

Giống như hầu hết những người có công việc chuyên nghiệp, anh cũng là thành viên của một tổ chức nghề nghiệp có liên quan, Hiệp hội Nhân sự các trường Cao đẳng và Đại học (CUPA). Hiệp hội đó, cũng như hầu hết các hiệp hội khác, đều tổ chức gặp mặt hàng năm với các diễn giả. Dan tình nguyện thực hiện những công việc đó, và theo thời gian, anh tăng được thứ hạng của mình trong hiệp hội, đầu tiên là trở thành phó chủ



tịch phụ trách nghiên cứu, chịu trách nhiệm về các chương trình của hiệp hội, sau đó trở thành chủ tịch. Với vai trò lãnh đạo, anh gặp gỡ các công ty bán trợ cấp và các sản phẩm nhân sự khác cho các trường cao đẳng và đại học, mời những người mà anh muốn có được sự hỗ trợ của họ tới nói chuyện tại các buổi họp (và trả tiền cho họ), và ghi điểm với những người nắm giữ vị trí cấp cao trong giới học thuật. Cuối cùng, anh thực sự đã trở thành hiệu trưởng và hiện tại là phó chủ tịch phụ trách nghiên cứu của cả một hệ thống trường đại học bang rộng lớn. Con đường tiến tới vị trí chủ tịch trường của anh giờ đây có vẻ như đã được đảm bảo, vì anh hiểu được cách tìm ra và sử dụng các nguồn lực.

Ivan đã tham gia một công ty tư vấn quản lý lớn và danh tiếng với vai trò nhân viên tư vấn. Ivan biết rằng công ty muốn có quan hệ tốt hơn với khu vực công và công việc chính sách công. Anh tình nguyện đảm nhiệm công việc sắp xếp các cuộc hội thảo cho văn phòng – một nhiệm vụ đòi hỏi nhiều nỗ lực vì anh vẫn phải hoàn thành công việc tư vấn bình thường của mình. Làm việc mà công ty coi trọng, anh đã chiếm được cảm tình của những người điều hành văn phòng và có được khoản ngân sách để mời những người có thể giúp công ty tạo lập mối quan hệ trong khu vực công. Sau đó, Ivan được thăng chức lên vị trí có thể sử dụng những nguồn lực này để tận dụng mối quan hệ với những người có quyền lực ở bên ngoài – những người vừa được nịnh nọt để mời đến trò chuyện tại công ty có uy tín này, vừa biết ơn vì khoản thù lao họ nhận được.

*Thúc đẩy quan hệ của bạn với một thể chế có uy tín*

Nếu bạn ở một nơi có vị thế, bạn có thể sử dụng vị thế đó làm lợi thế cho mình. Chương trình Sloan ở Stanford là chương trình cao học quản lý một năm – kiểu MBA dành cho những nhà quản lý đang ở giữa chừng sự nghiệp học toàn thời gian. Một số người được tài trợ bởi công ty chủ quản, và tài trợ có nghĩa là công ty đầu tư rất nhiều cho sự phát triển của bạn, nghĩa là trong thời gian đó bạn đi vắng và không làm việc. Jim, một nhà quản lý điều hành của một nhà sản xuất máy tính lớn, đã tận dụng cơ hội có được nhờ uy tín của chương trình để nhận được sự đánh giá biểu hiện cao nhất từ ông chủ, mức đánh giá “phi thường” chỉ dành cho 15% số nhân viên, dù anh thậm chí còn không làm việc trong suốt một năm đi học.

Ngoài việc giữ liên lạc với ông chủ thông qua những chia sẻ về việc học, anh còn biết ông chủ của mình (ông Ken) muốn có cơ hội được dạy một lớp ở trường kinh doanh. May mắn là, công ty của Jim và Ken đã được đưa vào chương trình giảng dạy của lớp kế toán quản lý trong một ví dụ về sự phân bổ tổng chi phí. Jim có cơ hội tuyệt vời để

tạo nguồn lực – để giới thiệu Ken, người muốn dạy một lớp trong trường kinh doanh, với một giáo sư về kế toán, người rất biết ơn vì đã mời được một người từ chính công ty đang được thảo luận xuất hiện ở lớp.

Jim đã làm được một việc tuyệt vời, là thuyết phục Ken rằng dù anh có thể thay mặt ông hỏi và nỗ lực để ông có thể có mặt và chia sẻ ở lớp, nhưng không có gì có thể đảm bảo rằng vị giáo sư kia sẽ muốn ông tham gia hỗ trợ bài giảng. Jim đã đùa rằng nếu anh có thể giúp Ken có được vị trí diễn giả khách mời trong lớp học, Ken phải giúp anh được làm việc trực tiếp cho CEO của công ty khi anh hoàn thành khóa học. Ken đã trả lời là “Nhất trí”. Khóa học hoàn thành, và Jim nhận được đánh giá tuyệt vời về biểu hiện từ một người rất biết ơn anh, là Ken.

Có vô số những ví dụ giống như vậy – những trường hợp mà mọi người có thể tạo ra nguồn lực từ việc gần như không có gì, và một số trường hợp thực sự rất kinh ngạc. Năm 1971, Klaus Schwab là một sinh viên 32 tuổi mới tốt nghiệp trường Đại học Thụy Điển với hai tấm bằng tiến sĩ về kinh tế học và kỹ sư. Anh có thể tuân theo lộ trình truyền thống là coi nghiên cứu và xuất bản là chiến lược của sự nghiệp. Nhưng anh lại nhìn thấy cơ hội tổ chức một cuộc họp, Diễn đàn Doanh nghiệp châu Âu, tập hợp những nhà lãnh đạo doanh nghiệp châu Âu cùng quan tâm tới sự phát triển kinh tế ngày càng gia tăng của nước Mỹ. Đó chính là khởi đầu khiêm nhường của Diễn đàn Kinh tế Thế giới, tổ chức với hơn 100 nhân viên, đứng đầu là Schwab, tiến hành các cuộc gặp trên khắp thế giới. Ngân sách của tổ chức này là hơn 100 triệu đô la mỗi năm, vợ và con trai ông cũng trong ban điều hành và tham gia quá trình thành lập tổ chức, và vì vai trò lãnh đạo của ông trong diễn đàn, Schwab đã nhận được 6 bằng tiến sĩ danh dự cùng rất nhiều vị trí có thể đem lại lợi nhuận cho ông trong ban giám đốc của các tập đoàn. Dù phóng viên, học giả và các nhà lãnh đạo phi lợi nhuận tham gia miễn phí, nhưng các công ty lại chi trả rất hậu hĩnh – phí thành viên của Diễn đàn Kinh tế Thế giới là 39.000 đô la, và phải mất 20.000 đô la để được tham dự cuộc gặp lớn hàng năm ở Davos – nơi diễn ra các cuộc thảo luận nhóm của những đại diện xuất sắc của giới chính quyền, doanh nhân và nghệ thuật, cũng như rất nhiều các cuộc gặp và ăn tối riêng. Schwab đã nhận thấy giới doanh nhân toàn cầu và các nhà lãnh đạo chính trị cần một diễn đàn để trao đổi ý tưởng và tiến hành giao dịch ở một nơi thuận tiện, giới truyền thông cần được tiếp cận với những người này và mọi người cần biết những ý tưởng về các vấn đề xã hội cũng như nền kinh tế đang không ngừng thay đổi. Như một vị cựu giám đốc quản lý của Diễn đàn Kinh tế Thế giới nhận định thì “Quan hệ suy cho cùng

chính là hợp đồng”.

Quyền lực đổ dồn hết vào những người nắm giữ những nguồn lực mà người khác không thể tiếp cận được. Như ví dụ về Diễn đàn Kinh tế Thế giới và hay như ví dụ về các cuộc họp cấp cao của Karen ở công ty Internet đã chứng minh, luôn có cái gọi là chế độ độc quyền, do những người đi đầu tạo ra. Diễn đàn Kinh tế Thế giới là nơi tuyệt vời để đưa những người có sức ảnh hưởng xích lại gần nhau, nhưng họ không muốn hoặc không cần nhiều những cuộc họp hay những nơi gặp gỡ như vậy vì họ không có nhiều thời gian. Một khi Karen bắt đầu các cuộc họp cấp cao của cô, hay Ivan bắt đầu các bài giảng về chính sách công, khu vực công ở công ty tư vấn, thì không cần những người khác phải làm như vậy nữa và gần như không có cửa cho một nỗ lực cạnh tranh nào khác. Vậy nên, làm theo những gì những ví dụ này minh họa thường chỉ có tác dụng nếu bạn là người đầu tiên khởi xướng. Và việc chủ động tạo ra nguồn lực bằng cách tìm kiếm diễn giả, tổ chức các cuộc gặp mặt, tạo dựng mối quan hệ và tạo sân chơi để mọi người có thể gặp gỡ người khác, học hỏi những điều thú vị và giao dịch kinh doanh chính là cách để những nỗ lực của bạn được ghi nhận, ngay cả khi bạn tạo ra những nguồn lực đó để giúp đỡ bản thân trên con đường tiến tới quyền lực.

Việc đưa mọi người xích lại gần nhau đồng nghĩa với việc bạn phải giữ vai trò “môi giới” và trở thành trung tâm của các mạng lưới xã hội. Kỹ năng tạo dựng mạng lưới rất quan trọng, và những mạng lưới mà bạn xây dựng cũng là nguồn lực quan trọng để tạo ra sức ảnh hưởng, như chúng ta sẽ thấy trong chương tiếp theo.

# CHƯƠNG 6

## XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI XÃ HỘI NĂNG SUẤT VÀ HIỆU QUẢ

Vào những năm 1980, Heidi Roizen là CEO của công ty phần mềm bảng tính T/Maker và Chủ tịch của Hiệp hội Sản xuất Phần mềm. Sau khi công ty của cô được mua lại vào những năm 1990, Roizen trở thành phó chủ tịch Ban quan hệ phát triển phần mềm toàn cầu của công ty Máy tính Apple. Sau khi rời Apple, cô trở thành đối tác của các công ty đầu tư mạo hiểm như Softbank, và sau đó là Mobius, với vai trò là thành viên ban giám đốc của các công ty công nghệ cao và đưa ra các quyết định đầu tư về việc nên hỗ trợ tài chính cho công ty hoặc công nghệ nào. Sự nghiệp tại các công ty phần mềm và công nghệ cao này không có gì bất thường, ngoại trừ mức độ thành công của cô – nếu bạn biết rằng bằng cử nhân của Roizen là chuyên ngành sáng tác văn chương và bằng cao học của cô là chuyên ngành kinh doanh, chứ không phải chuyên ngành khoa học máy tính hay toán học, kỹ sư. Thành công của Roizen được hình thành dựa trên sự thông minh cũng như năng lực kinh doanh của cô, kết hợp với khả năng xây dựng quan hệ xã hội chiến lược – tạo dựng mạng lưới – cả bên trong và bên ngoài các công ty cô làm việc. Công việc đầu tiên sau khi cô tốt nghiệp đại học là biên tập thư thông tin cho công ty Máy tính Tandem. Đó là một vị trí khởi đầu tuyệt vời, vì công việc buộc cô phải tương tác với mọi người trong khắp công ty, kể cả những người ở cấp cao – những người khi đã biết cô đều đánh giá cao tài năng của cô.

Là đối tượng trong một ví dụ giảng bài của trường Kinh doanh Harvard, Roizen thường được đem ra làm dẫn chứng cho những người đã thành công nhờ khả năng xây dựng mạng lưới. Sinh viên thường thấy bối rối, thậm chí là bất ngờ khi biết rằng một người có thể nắm giữ vị trí cấp cao trong các tổ chức phần mềm quan trọng và thậm chí là lãnh đạo nhóm ngành quan trọng mà không có kiến thức về công nghệ. Chỉ đánh giá cao những kỹ năng kinh doanh tương đối đáng nể của Roizen, mọi người đã quên mất

một điều: có một số việc chủ yếu là xây dựng mạng lưới, và mọi người đều có thể hưởng lợi từ việc phát triển mạng lưới xã hội hiệu quả và năng suất hơn cũng như từ việc mài giũa các kỹ năng xây dựng mạng lưới.

## **ĐỊNH NGHĨA VỀ XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI VÀ KỸ NĂNG XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI**

Nếu chuẩn bị nói về mạng lưới, tốt hơn hết chúng ta nên định nghĩa nó, và trong quá trình đó sẽ miêu tả những hành vi có thể xem xét để thực hiện thường xuyên hơn. Hai giáo sư người Đức, Hans-Georg Wolff và Klaus Moser, đã đưa ra định nghĩa tương đối chính xác về xây dựng mạng lưới: “Những hành vi nhằm mục đích xây dựng, duy trì và sử dụng các mối quan hệ thân thiết có ích (tiềm năng) để tạo thuận lợi cho các hoạt động liên quan đến công việc của cá nhân bằng cách tận dụng các nguồn lực và tối đa hóa... lợi thế”. Nghiên cứu của họ, được tiến hành với hơn 200 người ở Đức, đã chỉ ra những có hành động nào là cần thiết để xây dựng mạng lưới. Những hành động này bao gồm:

1. Xây dựng quan hệ nội bộ (chẳng hạn, “Tôi dùng các sự kiện của công ty để tạo quan hệ mới.”)
2. Duy trì quan hệ nội bộ (chẳng hạn, “Tôi trò chuyện với các đồng nghiệp ở các phòng ban khác về những việc họ đang làm.”)
3. Sử dụng quan hệ nội bộ (chẳng hạn, “Tôi tận dụng quan hệ với các đồng nghiệp ở các phòng ban khác để có được lời khuyên đáng tin trong các vấn đề kinh doanh.”)
4. Xây dựng quan hệ bên ngoài (chẳng hạn, “Tôi nhận lời mời tới các buổi lễ chính thức hoặc các cuộc hội họp mà không vì lợi ích công việc.”)
5. Duy trì quan hệ bên ngoài (chẳng hạn, “Tôi nhờ người khác gửi lời chào của tôi tới những người quen bên ngoài công ty.”)
6. Sử dụng quan hệ bên ngoài (chẳng hạn, “Tôi trao đổi thủ thuật nghề nghiệp với những người quen từ các tổ chức khác.”)

Các hành vi xây dựng mạng lưới mà họ miêu tả bao gồm cả việc nỗ lực không ngừng để xây dựng, duy trì và sử dụng các quan hệ xã hội với mọi người. Đối tượng mục tiêu không nhất thiết phải là những người trong tầm ngắm của bạn nếu bạn chỉ tập trung vào công việc và công ty hiện tại.

## **CÔNG VIỆC XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI**

Hầu hết các vị trí mà Roizen đã đảm nhiệm, kể cả quản lý ban quan hệ phát triển

phần mềm ở Apple và nhà đầu tư mạo hiểm, về cơ bản đều là những công việc đem các bên, mà nếu không có cô sẽ chẳng có liên hệ gì, xích lại gần nhau. Công việc đầu tư mạo hiểm chính là cầu nối nối liền khoảng cách giữa những người và những thể chế có tiền để đầu tư với những doanh nhân có ý tưởng kinh doanh đang cần vốn. Vai trò của nhà đầu tư mạo hiểm còn là giúp đỡ các doanh nghiệp mới thành lập tìm kiếm nhân tài, và đôi khi là đối tác kinh doanh, nhằm hỗ trợ cho việc phân phối hoặc phát triển sản phẩm, và một danh sách các quan hệ rõ ràng là rất hữu ích trong những nhiệm vụ như vậy. Công việc của Roizen ở Apple đã gắn kết cộng đồng phát triển phần mềm với một công ty máy tính phụ thuộc vào những nhà phát triển này để phát triển các sản phẩm cải thiện hiệu năng và từ đó là cả khả năng bán được các máy móc trong công ty.

Nhìn chung, những công việc có đặc tính mạng lưới cao đòi hỏi phải gắn kết các tổ chức riêng biệt, môi giới các thương vụ và xây dựng quan hệ để tác động tới việc đưa ra quyết định. Năm 1966, khi Jack Valenti từ bỏ vị trí trợ lý Nhà Trắng để trở thành người đứng đầu Hiệp hội Điện ảnh Mỹ, ông có thể đem lại cơ hội tiếp cận chính trị cho các studio phim cần sự giúp đỡ để ngăn chặn tình trạng bị kiểm duyệt và đối phó với các chính phủ nước ngoài trong vấn đề thương mại, bao gồm cả việc hoàn quỹ. Đồng thời, ông có thể mở cánh cửa vào Hollywood và đem lại tiềm năng gây quỹ rất lớn từ Đảng Dân chủ và người bảo trợ của Valenti, Tổng thống Lyndon Johnson. Cuối cùng, khi Valenti nhường bước, thay thế ông là nguyên thành viên quốc hội bang Kansas đồng thời là Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp dưới thời Tổng thống Clinton Dan Glickman, một chính trị gia đảng Dân chủ khác cũng có quan hệ mật thiết với Washington.

Các nhà sản xuất và nghiên cứu dược Hoa Kỳ (PhRMA) lại gần gũi với Đảng Cộng hòa hơn. PhRMA đại diện cho các công ty dược phải đối mặt với vô số vấn đề chính trị, từ việc phải ngăn chặn tình trạng nhập thuốc từ Canada tới việc phải duy trì quyền được quảng cáo thuốc bán theo đơn trực tiếp tới khách hàng. Kết quả là năm 2005, PhRMA chỉ định Billy Tauzin đến từ Louisiana làm người đứng đầu. Đây là người từng làm việc ở Hạ viện Mỹ từ năm 1980, thậm chí từng nằm trong ban lãnh đạo Đảng Cộng hòa, và từng là Chủ tịch Ủy ban Thương mại và Năng lượng, là người chịu trách nhiệm quản lý ngành công nghiệp dược phẩm. Tauzin là người có công với ngành công nghiệp dược phẩm vì là một trong những nhà lãnh đạo thông qua việc mở rộng chương trình Medicare [1], chi trả toàn bộ chi phí thuốc men, dưới thời Tổng thống Bush.

[1] *Medicare: Chương trình bảo hiểm sức khỏe quốc gia của Mỹ dành cho người từ 65 tuổi trở lên.*

Kỹ năng xây dựng mạng lưới không chỉ quan trọng trong khu vực công hay trong các giao dịch môi giới giữa các tổ chức. Ngay trong chính các công ty, công việc quản lý dự án hoặc sản phẩm cũng đòi hỏi phải gắn kết các nhóm riêng biệt để các dự án công nghệ thông tin đạt được hiệu quả, và để quản lý tốt các sản phẩm tiêu dùng. Có rất nhiều nhiệm vụ lãnh đạo mà bản chất của nhiệm vụ là đem mọi người và các bộ phận trong tổ chức với năng lực và viễn cảnh khác nhau xích lại gần nhau để hoàn thành một nhiệm vụ hoặc một giao dịch nào đó.

## **KHẢ NĂNG XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI QUAN TRỌNG TRONG HẦU HẾT CÁC CÔNG VIỆC**

Dù mạng lưới xã hội của bạn – đôi khi vẫn được gọi là vốn xã hội – ít quan trọng hay rất quan trọng tùy thuộc vào công việc của bạn, nhưng thực tế xây dựng mạng lưới là điều quan trọng đối với sự nghiệp của mọi người. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc xây dựng mạng lưới có liên quan tới việc nhận được đánh giá tích cực về biểu hiện, tới phương pháp đánh giá khách quan thành công của sự nghiệp như lương và cấp độ tổ chức, cũng như thái độ hài lòng với nghề nghiệp. Có một vấn đề với hầu hết các nghiên cứu mà trong đó người ta sử dụng cả hai thước đo là xây dựng mạng lưới và sự thành công, và vì thế khó có thể xác định rõ cái gì tạo nên cái gì. Chẳng hạn, người thành công có thể có nhiều quan hệ xã hội nhưng không phải vì việc xây dựng mạng lưới đem lại thành công cho họ mà vì những người khác muốn quan hệ với họ để được hưởng lợi từ địa vị của họ. Do đó, nghiên cứu của hai nhà học giả người Đức là Wolff và Moser đặc biệt nhiều thông tin vì được thiết kế theo chiều dọc. Họ đánh giá hành vi xây dựng mạng lưới vào tháng Mười năm 2001, sau đó tiếp tục khảo sát vào cuối năm 2002 và 2003 với hơn 200 nhân viên ở Đức. Thước đo thành công sự nghiệp của họ là tổng thu nhập và mức độ hài lòng với sự nghiệp. Việc xây dựng mạng lưới ảnh hưởng tới sự hài lòng trong sự nghiệp, mức lương và mức tăng lương theo thời gian, với hai hành vi xây dựng mạng lưới quan trọng nhất là “duy trì quan hệ bên ngoài” và “xây dựng quan hệ nội bộ”.

Một cuộc điều tra theo chiều dọc khác cũng xem xét ảnh hưởng của khả năng xây dựng mạng lưới tới sự phát triển sự nghiệp. Nghiên cứu này, do Giáo sư trường kinh doanh Ý Arnaldo Camuffo và các đồng nghiệp thực hiện, đã tìm cách đánh giá tác động của việc học MBA bằng cách xem xét chuyện gì xảy ra với những người đã tốt nghiệp chương trình MBA bán thời gian ở Venice. Năng lực được đánh giá bởi chính bản thân sinh viên, các bạn cùng lớp và những quan sát viên khách quan bằng cách tiến hành

phòng vẫn có cấu trúc. Năng lực thực sự tác động tới phát triển sự nghiệp khi được đánh giá bởi cả việc tăng lương và thăng tiến. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng xây dựng mạng lưới là năng lực quan trọng thứ hai, chỉ sau năng lực sử dụng công nghệ về độ quan trọng trong việc giải thích tại sao những nhà quản lý đó lại làm việc tốt như vậy. Nghiên cứu này, cùng với nghiên cứu ở Đức và Australia, đã chỉ ra rằng xây dựng mạng lưới là việc quan trọng trong bối cảnh doanh nghiệp, kể cả ở ngoài nước Mỹ.

Trước đây chúng ta đã thảo luận ít nhất một cơ chế khiến xây dựng mạng lưới trở nên quan trọng đối với thành công của sự nghiệp – sự nổi trội. Bạn không thể lựa chọn những gì bạn không nhớ, và điều đó đúng cả với cố vấn chuyên nghiệp, ứng viên cho vị trí lãnh đạo hay ứng viên tìm việc. Hiệu ứng của việc chỉ cần tiếp xúc đối với sự ưu tiên và lựa chọn rất quan trọng và đã được chứng minh. Xây dựng mạng lưới giúp bạn có quan hệ với nhiều người hơn và giúp bạn giữ liên hệ với họ, từ đó tăng khả năng là khi họ cần lời khuyên, muốn tìm một đối tác đầu tư hay đang cân nhắc về một ứng viên cho một vị trí nào đó, họ sẽ nhớ đến bạn. Do đó, xây dựng mạng lưới hiệu quả tạo ra một vòng tròn hiệu quả. Xây dựng mạng lưới khiến người khác dễ thấy bạn hơn; và điều đó giúp tăng quyền lực cũng như địa vị của bạn; và quyền lực cũng như địa vị đã được gia tăng đó lại khiến cho việc xây dựng và duy trì quan hệ xã hội của bạn trở nên dễ dàng hơn.

### **KỸ NĂNG MẠNG LƯỚI CÓ THỂ ĐƯỢC TRUYỀN DẠY VÀ HỌC HỎI**

Dù mọi người có mức kỹ năng xã hội khác nhau và sở thích khác nhau về cách sử dụng thời gian, nhưng vẫn có bằng chứng cho thấy mọi người có thể học cách chẩn đoán cấu trúc mạng lưới và trở nên hiệu quả hơn trong việc phát triển vốn xã hội của họ – thứ có tác động tích cực tới sự nghiệp của họ. Giáo sư trường Đại học Chicago Ronald Burt đã làm việc với công ty Raytheon để phát triển một chương trình giáo dục dành cho các nhà điều hành, gọi là Chương trình Lãnh đạo doanh nghiệp (BLP), với hợp phần chủ yếu là xây dựng mạng lưới. Raytheon, một công ty lớn về (quản lý) hợp đồng quốc phòng và điện tử, phải đối mặt với thách thức “làm thế nào để gắn kết các tháp ngà hành chính (các cơ quan hành chính chuyên làm việc kiểu độc tôn, không liên kết với nhau) của các công ty được thu mua và các chương trình sản phẩm của chúng”. BLP là chương trình dành cho giám đốc và phó chủ tịch, nhằm tăng cường khả năng hoàn thành công việc của họ trong nội bộ tổ chức.

Việc đánh giá công tác huấn luyện vốn khó khăn, vì trong thế giới thực, các hoạt động phát triển lãnh đạo (đắt đỏ) không phải được dành cho tất cả mà những người



tham gia đều được lựa chọn kỹ lưỡng. Vì những nhà quản lý cấp cao, có năng lực và được đánh giá cao hơn thường là những người được chọn tham gia, nên việc những người này làm tốt hơn ở nhiều góc độ là điều không có gì đáng ngạc nhiên, cũng không phản ánh được hiệu quả của chương trình. Để giải quyết vấn đề này, các nhà nghiên cứu đã ước lượng một phương trình dự báo ai là người sẽ được chọn tham dự các buổi học của BLP. Sau đó, họ xây dựng một nhóm quản lý gồm những người được dự đoán là phù hợp để tham gia chương trình nhưng vẫn chưa được tham gia hoặc là vì lịch trình dày đặc hoặc là vì chương trình vẫn chưa bao hàm được tất cả những đối tượng được hưởng lợi dự kiến. Họ cũng có thể so sánh kết quả của những người tham gia chương trình với những người không tham gia và những người không được xem là phù hợp để tham gia.

Những người đã tham gia chương trình và học cách chẩn đoán và sử dụng mạng lưới nhận được số điểm đánh giá biểu hiện của họ cao hơn 35% so với nhóm quản lý. Khả năng được thăng tiến về sau của những người tham gia chương trình cũng cao hơn 43%. Và khả năng rời bỏ tổ chức của những người tham gia trải nghiệm huấn luyện lãnh đạo này thấp hơn 42%. Những kết quả này, cùng với những kết quả khác cho thấy mức độ được yêu thích của chương trình và tăng cường khả năng chẩn đoán mạng lưới, đã chứng tỏ rằng các kỹ năng trong xây dựng vốn xã hội có thể tăng cường được.

### **SỬ DỤNG THỜI GIAN HIỆU QUẢ**

Nếu việc xây dựng mạng lưới có ích với biểu hiện trong công việc cũng như thành công sự nghiệp của mọi người, thì câu hỏi hiển nhiên là tại sao nhiều người lại không dành thời gian và sự quan tâm tới hoạt động này? Câu trả lời là vì việc này cần phải nỗ lực. Một khả năng nữa là một số người thấy việc này khó chịu vì họ tin rằng thật không chân thành khi tạo dựng quan hệ với mọi người vì các mục đích vật chất. Và câu trả lời thứ ba là mọi người thường đánh giá thấp tầm quan trọng của quan hệ xã hội và đánh giá quá cao các mặt khác của biểu hiện trong công việc khi xem xét điều gì mang lại thành công cho sự nghiệp. Bằng chứng đã chỉ ra rằng xây dựng mạng lưới là việc quan trọng ảnh hưởng tới sự phát triển nghề nghiệp, và bạn cần vượt qua những nỗi sợ về việc phải có hành vi chiến lược để phát triển sự nghiệp – và điều đó bao hàm cả việc bạn có quan hệ với những ai.

Việc xây dựng mạng lưới thực ra không tốn quá nhiều thời gian và công sức. Mà chủ yếu là “tốn” tư duy và kế hoạch. Tựa đề cuốn sách của Keith Ferrazzi, *Đừng bao giờ đi ăn một mình* (Never eat alone), đã nói lên điều đó. Dù thế nào thì mọi người vẫn phải

ăn và tập thể dục – sao không tận dụng thời gian đó để mở rộng mạng lưới quan hệ của bạn? Khi Ferrazzi bước sang tuổi 40, anh không chỉ có một bữa tiệc sinh nhật; mà có bảy bữa tiệc sinh nhật ở bảy thành phố khác nhau ở khắp nước Mỹ, được tổ chức bởi bảy người bạn khác nhau. Tổ chức sinh nhật trở thành cơ hội tuyệt vời để làm mới những mối quan hệ xã hội vốn có và tạo dựng những mối quan hệ mới. Heidi Roizen làm việc mà nhiều người cũng làm – gửi thư cho mọi người về một ngày nghỉ lễ có kèm vài bức ảnh và vài câu chuyện về gia đình cô. Điểm khác biệt là cô đã in 700 bản và gửi đi. Khi đem bản gốc đi sao chép và nói với người chủ số lượng cô muốn in, phản ứng cô nhận được là “Thưa cô, làm gì có ai có nhiều bạn thế”. Nhưng Roizen nhận thấy một bức thư trong một dịp nào đó, chẳng hạn như ngày lễ, hay thi thoảng là một bức thư điện tử hoặc một bữa trưa, hay một cuộc điện thoại ngắn cũng có thể khiến bạn hiện diện và nổi bật với một loạt những người có thể có ích với bạn hoặc có thể gọi bạn nhờ giúp đỡ.

Ignacio, một người Argentina tốt nghiệp một trường kinh doanh danh tiếng của Mỹ, đã làm việc mà rất nhiều sinh viên tốt nghiệp làm – tới làm việc ở văn phòng của một công ty tư vấn quản lý lớn, có danh tiếng tại quê nhà. Nhưng anh đã làm một điều khiến anh khác biệt với rất nhiều đồng nghiệp trong công ty và trong cả nước: Tháng Sáu năm 2007, anh xây dựng mạng lưới và trang web “MBA en USA” (MBA ở Mỹ) ở Argentina với mục tiêu tăng số sinh viên và ứng viên người Argentina ở các trường hàng đầu của Mỹ – các thể chế cung cấp tài chính đảm bảo cho những người được nhận vào học. Trong hai năm, anh tuyển được khoảng 400 thành viên, với ban giám đốc gồm 10 người; thuyết trình ở ba trường đại học; và trở thành người giới thiệu cho những người Argentina muốn theo đuổi cơ hội học tập về kinh doanh ở Mỹ. Khi anh bắt đầu mạng lưới này, chỉ có một người, là chính anh. Vì anh không có địa vị cao, cũng không có bằng cấp tốt, nên anh đã lôi kéo những người có địa vị cao, bao gồm cả những người từ chính công ty tư vấn của anh và cựu sinh viên của các trường kinh doanh hàng đầu nước Mỹ đang sống và làm việc ở Argentina, vào bài thuyết trình của anh. Kết quả là Ignacio trở nên nổi tiếng trong văn phòng của anh như một diễn giả giỏi hướng dẫn người khác; nhờ đó, anh đã tăng cường khả năng được biết đến của mình và tạo dựng thêm được nhiều mối quan hệ, không chỉ ở Argentina mà còn với các công ty tư vấn hàng đầu ở Mỹ; và anh trở thành trung tâm của việc mở rộng mạng lưới các công ty, trường học, sinh viên và cựu sinh viên. Không tệ, đối với một sáng kiến bán thời gian và không tốn kém.

Vì việc xây dựng mạng lưới đòi hỏi nỗ lực, nên bạn cần có chiến lược. Hãy lập danh

sách những người bạn muốn hoặc cần phải gặp và một danh sách những tổ chức mà ở đó có những cá nhân có thể hữu ích. Hãy nghiên cứu danh sách đó, xác định các cách để xây dựng quan hệ xã hội với càng nhiều cá nhân càng tốt. Tôi biết một người muốn gây dựng sự nghiệp trong ngành công nghệ sinh học dù anh không có kiến thức khoa học hay bất cứ kinh nghiệm nào trong ngành này. Anh nhắm tới những người cần gặp, nhờ người khác giới thiệu anh khi có thể, duy trì liên hệ sau các cuộc gặp bằng những bức thư cảm ơn và cung cấp thông tin cũng như liên lạc với những người anh đã gặp để họ cũng được lợi từ việc tương tác với anh. Trong một thời gian ngắn, từ một vị trí không mấy quyền lực, anh đã phát triển được một mạng lưới quan hệ lớn và có sức ảnh hưởng trong lĩnh vực này, giúp anh gây dựng sự nghiệp trong ngành công nghệ sinh học.

Có một rào cản trong việc xây dựng mạng lưới, đó là mọi người thường sa đà vào các thói quen, và một trong những thói quen đó là chỉ luôn tương tác với một nhóm người. Bạn thấy thoải mái với họ, tin tưởng họ, và tất nhiên dễ dàng cũng như dễ chịu khi tương tác với những người mà bạn đã biết hơn là xây dựng quan hệ với những người lạ. Vậy nên hãy phá bỏ thói quen đó và gặp gỡ những người mới. Katie làm việc ở một công ty tuyển dụng lãnh đạo. Nhiệm vụ tuyển dụng này một phần bắt nguồn từ phòng nhân sự. Để xây dựng mạng lưới các nhà quản lý nhân sự và để gặp gỡ nhiều người hơn nhằm hỗ trợ cho công việc của mình, Katie đã tổ chức các cuộc hội thảo ngắn, nơi mà những người tham gia có thể chia sẻ, lắng nghe và thảo luận về các ý tưởng của các nhà lãnh đạo tư tưởng về quản lý nhân sự. Cuộc hội thảo đầu tiên thành công lớn, với rất nhiều người tham gia, thảo luận sôi nổi và tạo ra một diễn đàn sẽ rất có ích cho Katie trong công việc hiện tại và trong việc tạo dựng các mối quan hệ thiết thực cho sự nghiệp tương lai của cô. Một lần nữa, công việc đó không tốn mấy công sức. Tất cả những gì cần là một chút sáng tạo và sẵn sàng tiếp xúc với người lạ – bước ra khỏi vùng thoải mái của bản thân.

### **LẬP MẠNG LƯỚI VỚI ĐÚNG NGƯỜI**

Không phải ai cũng có ích như nhau đối với bạn, và bạn nên tính đến điều đó khi xem xét cách sử dụng thời gian xây dựng mạng lưới của mình. Đầu những năm 1970, nhà xã hội học Mark Granovetter đã tiến hành một nghiên cứu kinh điển tại Boston về cách mọi người tìm việc. Hai trong số các phát hiện của ông thực sự rất đáng ngạc nhiên. Granovetter nhận thấy quan hệ xã hội quan trọng đối với quá trình tìm việc, và một người sử dụng càng nhiều quan hệ xã hội, trái ngược với các hình thức tự lập như

đơn xin việc, thì công việc mà người đó tìm được càng tốt hơn. Ông cũng phát hiện ra rằng quá trình được sử dụng để tìm việc khác nhau tùy theo loại công việc: công việc quản lý thường dễ được tìm thấy thông qua quan hệ cá nhân hơn so với cách tìm kiếm thông thường trong khi các công việc cấp thấp hơn hoặc các công việc kỹ thuật được trả lương cao lại có xu hướng phụ thuộc vào phương thức tuyển dụng chính thống nhiều hơn. Điều đáng ngạc nhiên là kiểu quan hệ xã hội đóng vai trò quyết định trong quá trình tìm việc lại là: quan hệ hời hợt. Quan hệ bền chặt thường là với gia đình, bạn bè và những người thân thuộc ở nơi làm việc, và thường đồng nghĩa với việc tương tác thường xuyên. Còn quan hệ hời hợt là với những người quen tình cờ, những người bạn gần như không biết gì và những người bạn ít khi tương tác.

Ý nghĩa ẩn sau quan điểm này là những người bạn gần gũi nhất, bạn thân và gia đình của bạn, thường dễ ở cùng một vòng tròn với bạn hơn, do đó việc thân thiết với nhau chỉ mang lại thông tin dư thừa, không cần thiết. Ngược lại, các mối quan hệ hời hợt lại dễ gắn kết bạn với những người mới, tổ chức mới và thông tin mới hơn, đem lại thông tin và hợp đồng mới cho bạn. Tuy nhiên, để quan hệ có ích, nó phải đảm bảo được hai điều: người quen tình cờ phải có thể gắn kết bạn với những mạng lưới khác nhau và họ phải sẵn sàng làm điều đó. Nghiên cứu của Frank Flynn về việc nhò và mà chúng ta đã xem xét lúc trước chỉ ra rằng mọi người thường dễ đồng tình với yêu cầu nhỏ từ người hoàn toàn xa lạ. Việc hỏi ai đó xem liệu cô ấy có biết gì về việc tuyển dụng hay về điểm đặc biệt của công việc hoặc công ty mà bạn đang hướng tới gần như luôn đem lại thông tin hữu ích ngay cả khi quan hệ của bạn và cô ấy tương đối hời hợt. Việc mang đến cho ai đó thông tin khiến người cung cấp cảm thấy dễ chịu về bản thân và nhân từ, rộng lượng.

Do đó, chiến lược gây dựng mạng lưới tối ưu là biết thật nhiều người từ nhiều giới khác nhau, có quan hệ đa dạng trong nhiều lĩnh vực, ở các vùng khác nhau, nhưng không nhất thiết phải biết rõ hoặc phát triển quan hệ gần gũi với họ. Lời khuyên này không có nghĩa là quan hệ không cần phải chân thành, mà đơn giản là quan hệ xã hội không nhất thiết phải thân thiết tới mức phải hao tâm tốn trí do áp lực thời gian. Lời khuyên này cũng không đi ngược với lời khuyên trong chương 2 là phải tập trung nỗ lực của bản thân. Bạn vẫn phải tập trung nỗ lực để gây dựng quan hệ xã hội có thể có ích – chỉ là các quan hệ đó phải càng nhiều, càng đa dạng càng tốt, và phải hữu ích cho việc đạt được quyền lực của bạn.

Cũng có trường hợp cả người và tổ chức đều nổi tiếng với công ty mà họ làm việc –

nên bạn cần phải gắn kết với những người có địa vị cao. Sự thật đơn giản này có tác động thú vị, vì nó có nghĩa là bạn không thể tiến tới vị trí tốt hơn nếu không sẵn sàng mạo hiểm mất đi vị trí hiện tại của mình. Joel Podolny, nhà xã hội học từng là hiệu trưởng trường kinh doanh ở Đại học Yale và hiện đang là người đứng đầu trường Đại học Apple, đã đặt ra một câu hỏi thú vị về ngành ngân hàng đầu tư: vì ngân hàng đầu tư có vị thế cao có lợi thế chi phí từ vị thế của họ (chẳng hạn như, họ có thể quyên tiền với chi phí thấp hơn so với các ngân hàng có địa vị thấp hơn và bị coi là mạo hiểm hơn), tại sao họ lại không chiếm lĩnh cả chứng khoán nợ và chứng khoán vốn, và theo thời gian nắm giữ hầu hết công việc của những đối thủ có vị thế thấp hơn? Từ một nghiên cứu theo kinh nghiệm về ngành ngân hàng đầu tư, câu trả lời của ông là các ngân hàng có vị thế cao hơn phải kìm nén ham muốn “hạ mình” và chiếm lĩnh thị trường nhiều hơn vì khi làm như vậy, họ sẽ phải liên kết với các nhà phát hành chứng khoán có địa vị thấp hơn, và kết quả là đánh mất ít nhất một vài lợi thế từ địa vị của họ.

Có một cách để đạt được vị thế, đó là bắt đầu một tổ chức có sứ mệnh hấp dẫn tới mức những người có địa vị cao sẽ tham gia vào dự án và bạn vừa tạo dựng được địa vị, vừa xây dựng được mạng lưới quan hệ quan trọng. Đó chính là điều Philippe đã làm ở Mexico. Mexico là một xã hội phân tầng cao độ, rất nhiều người làm công việc chân tay hoặc lao động không lành nghề được học rất ít. Chính vì những thiếu sót về mặt giáo dục này mà người ta không thể có được công việc tốt hơn, và phải cam chịu cuộc sống nghèo khó. Philippe đã tạo ra một tổ chức để giáo dục các công nhân không lành nghề, chủ yếu là trong ngành xây dựng – ngành có lượng lớn lao động không lành nghề và bán lành nghề. Ý nghĩa xã hội của hoạt động này đã thu hút hầu hết các giáo sư danh giá từ trường đào tạo kỹ sư của anh và một hội đồng gồm một số doanh nhân xã hội hàng đầu ở Mexico. Vì công việc của tổ chức tập trung chủ yếu vào công nhân xây dựng, Philippe có cơ hội tiếp cận với những người giỏi nhất trong ngành bất động sản, và những quan hệ xã hội này đã mở ra cho anh rất nhiều cơ hội nghề nghiệp trong ngành bất động sản cũng như xây dựng được mạng lưới rộng lớn những người có tầm ảnh hưởng từ cả khu vực tư nhân và chính quyền. Như Philippe giải thích, anh vừa làm được việc tốt vừa làm tốt được việc.

Việc hệ thống cấp bậc địa vị ổn định không chỉ có nghĩa là khó có thể leo được lên trên mà còn có nghĩa là khó có thể tụt được xuống. Một khi bạn đã đạt được địa vị và quyền lực thông qua mạng lưới quan hệ, bạn sẽ có thể duy trì được tầm ảnh hưởng của mình mà không phải tốn nhiều thời gian và công sức.

Bạn có thể biến mạng lưới địa vị cao của mình thành tiền. Tôi có người bạn là nhà huấn luyện quản trị nổi tiếng. Cách đây ít lâu, anh được yêu cầu trình một bản đề xuất huấn luyện lên một vị CEO. Cái giá anh đưa ra là 250.000 đô la. Vị CEO đó đã nói với bạn tôi là ông ta nhận được một lời đề xuất từ một vị huấn luyện viên khác với giá chỉ 25.000 đô la. Anh bạn tôi đã trả lời rằng anh biết và đã huấn luyện cho người đã chào giá thấp hơn hẳn đó, và anh cho rằng chất lượng công việc của vị huấn luyện viên đó rất đặc biệt. Vậy thì tại sao vị CEO đó lại chọn anh bạn tôi, với giá cao gấp mười lần? Vì anh ấy chỉ ra rằng anh đã dùng bữa tối với CEO của một số công ty lớn, danh tiếng (anh nêu tên đích danh). Người huấn luyện kia liệu có thể cung cấp kinh nghiệm hay sự tiếp cận tương tự không? Anh bạn tôi đã nhận được việc như vậy đấy. Mọi người thích được đắm chìm trong vinh quang phản chiếu và thích có quan hệ với những người có địa vị cao khác. Cuộc sống hàng ngày có vô số những phiên bản khác nhau của câu chuyện này.

### **TẠO MỘT VỊ THẾ CÓ CẤU TRÚC VỮNG VÀNG**

Quyền lực và sức ảnh hưởng không chỉ bắt nguồn từ sự mở rộng mạng lưới của bạn cũng như địa vị của các thành viên trong mạng lưới đó, mà còn từ vị thế cấu trúc của bạn trong mạng lưới đó. Vị trí trung tâm. Nghiên cứu chỉ ra rằng vị trí trung tâm trong cả mạng lưới bạn bè và chuyên gia đều mang lại rất nhiều lợi ích, bao gồm cả khả năng tiếp cận thông tin, xếp hạng biểu hiện tích cực và thù lao cao. Một nghiên cứu được thực hiện tại một công ty in báo đã phát hiện ra là “ở vị trí kiểm soát được các hoạt động giao tiếp trong bộ phận là vô cùng quan trọng với việc được thăng tiến”. Những kết quả này ngược hoàn toàn với của các nhà kinh tế học vốn con người; cho rằng chỉ có vốn con người của cá nhân (như giáo dục, số năm kinh nghiệm và trí thông minh) mới quan trọng với sự nghiệp của con người, cũng như niềm tin phổ biến cho rằng thành tích làm việc quyết định kết quả sự nghiệp. Vị trí trong mạng lưới rất quan trọng với tầm ảnh hưởng và con đường sự nghiệp của bạn.

Nếu tất cả các thông tin và giao tiếp đều thông qua bạn, bạn sẽ có quyền lực hơn. Một nguồn quyền lực của bạn sẽ là khả năng kiểm soát dòng chảy thông tin, và một nguồn khác là mọi người thường dồn quyền lực cho những cá nhân ở vị trí trung tâm. Bạn có thể đánh giá mình có ở vị trí trung tâm hay không bằng cách đặt câu hỏi, chẳng hạn như phần của người khác trong công việc của bạn là bao nhiêu, bạn có được xem là người họ sẽ tìm đến để xin lời khuyên hay nhờ giúp đỡ công việc của riêng họ không. Có một cách khác để đánh giá vai trò trung tâm, đó là hỏi xem có bao nhiêu phần liên

kết giao tiếp là thông qua bạn.

Nếu bạn nhạy cảm với tầm quan trọng của việc đóng vai trò trung tâm, bạn có thể làm những việc và đưa ra những lựa chọn tăng cường vai trò trung tâm của bạn trong cấu trúc. Khi Henry Kissinger trở thành cố vấn an ninh quốc gia cho Tổng thống Nixon, ông chắc chắn rằng mọi liên lạc về vấn đề chính sách đối ngoại chỉ được phép thông qua ông. Ông đã chỉ định một nhà phân tích chính sách đối ngoại trẻ, tài năng, phi đảng phái làm việc với ông. Động thái này đã giúp Kissinger xây dựng được hình ảnh đẹp với báo giới vì có vẻ như ông quan tâm tới việc thu hút nhân tài. Nhưng vì những người trung thành với Nixon thấy không thoải mái khi tương tác với những người quá khác biệt với họ, và các nhân viên thông thường cũng bị những người này xa lánh nên Kissinger là trung tâm của dòng thông tin giữa các nhân viên NSC và Nhà Trắng.

Một cách để xây dựng vai trò trung tâm là thông qua vị trí. Tôi biết một người đã đảm nhận công việc nhà phân tích tại một công ty đầu tư mạo hiểm ở Thung lũng Silicon, một vị trí thấp. Khi bắt đầu làm việc ở công ty, anh có hai lựa chọn về chỗ đặt bàn làm việc: một căn phòng lớn ở góc, yên tĩnh nhưng lại cách xa lối đi lại của mọi người, hoặc một chỗ làm việc nhỏ ở bên ngoài văn phòng của đối tác có tên tuổi, không có tường cũng không có sự riêng tư. Gần như tình cờ, anh đã chọn vị trí bên ngoài văn phòng của đối tác. Vì vị trí này của mình, anh biết được chuyện gì đang xảy ra ở công ty và tương tác với rất nhiều người đi ngang qua để đến gặp đối tác. Như anh đã nói thì “Chỉ vài tháng sau, tại một cuộc họp toàn thể công ty vào sáng thứ Hai hàng tuần, gần như mọi câu hỏi đều dồn cả về phía tôi. Điều quan trọng là tôi là nhà phân tích đầu tiên trong lịch sử công ty được mời vào vị trí đó sau khi tốt nghiệp.”

Vai trò trung tâm đem lại quyền lực trong chính mạng lưới, nhưng việc có được quyền lực thông qua các mối quan hệ từ các mạng lưới khác nhau cũng quan trọng. Hầu hết mọi người thường có xu hướng quan hệ với những người giống mình – xu hướng này gọi là “ngưu tầm ngưu, mã tầm mã”. Do đó, những nhóm có thể thu lợi từ việc tương tác với các nhóm khác không làm như vậy, vì các thành viên nhóm thấy thoải mái khi liên hệ với những người trong nhóm của chính họ hơn. Xu hướng tự nhiên muốn quan hệ với những người gần gũi chúng ta tạo ra cơ hội kiếm lời bằng cách tạo dựng quan hệ trung gian – hoặc nói theo thuật ngữ của giáo sư trường kinh doanh thuộc Đại học Chicago Ronald Burt là lấp đầy lỗ hổng cấu trúc tồn tại giữa các nhóm không có sự tương tác. Ý tưởng cơ bản có vẻ đơn giản: bằng cách kết nối các đơn vị nội bộ gắn kết chặt chẽ nhưng lại tách biệt với các đơn vị khác, người làm công việc kết nối

có thể hưởng lợi bằng cách trở thành trung gian – người tạo điều kiện thuận lợi cho các tương tác giữa hai nhóm.

Hãy cùng xem xét ví dụ về Kenji, người làm việc trong một công ty lớn về điện ở Nhật Bản. Kenji, với bằng cử nhân về kỹ sư hạt nhân và một bằng MBA, có thể nói được cả tiếng Anh và tiếng Nhật. Khi quay trở lại công ty sau khi hoàn thành chương trình sau đại học, anh làm việc ở ban phát triển kinh doanh quốc tế, nơi anh đảm nhiệm công việc xây dựng và thu mua các nhà máy điện ở khắp nơi trên thế giới. Dù Kenji chỉ có một chức danh thấp, và một chút thâm niên trong nền văn hóa mà thâm niên rất được coi trọng, anh vẫn có vị trí tuyệt vời để gắn kết quan hệ giữa các phòng ban quan trọng – phòng kỹ sư và phòng phát triển kinh doanh. Anh là thạc sĩ duy nhất có bằng về kỹ sư hạt nhân, và cũng là kỹ sư hạt nhân duy nhất có bằng về kinh doanh. Anh đã nói với tôi rằng: “Hiện tại tôi đang ở vị trí độc nhất vô nhị, nơi mà thông tin quan trọng liên quan tới phát triển kinh doanh trong lĩnh vực điện hạt nhân toàn cầu đều phải qua tôi, vì tôi là người duy nhất có quan hệ tốt với cả bộ phận quốc tế và bộ phận hạt nhân.” Vì kỹ năng tiếng Anh của Kenji tốt hơn nhiều đồng nghiệp, anh đã được mời tham gia các cuộc hội đàm qua điện thoại với một số người có thâm niên nhất trong các dự án phát triển quốc tế để giúp họ phiên dịch. Nhờ khả năng tiếp cận thông tin nhờ làm cầu nối giữa nhóm kỹ sư và nhóm phát triển kinh doanh toàn cầu, nhờ những hiểu biết anh góp nhặt được khi tham gia các cuộc hội đàm về các dự án, các quản lý cấp cao bắt đầu tham vấn ý kiến của Kenji về rất nhiều chủ đề quan trọng.

Dù vẫn còn quá sớm để nói con đường tiến tới quyền lực của Kenji sẽ tiến triển ra sao, nhưng nghiên cứu đã khẳng định chắc chắn rằng giữ vị trí trung gian – lấp đầy lỗ hổng cấu trúc – rất có lợi cho sự nghiệp của một người. Vốn xã hội, được đánh giá bằng số lượng lỗ hổng cấu trúc mà một cá nhân có thể lấp đầy, có ảnh hưởng tích cực tới việc thăng tiến, tiền lương và cấp bậc trong tổ chức mà cá nhân đó đạt được. Nghiên cứu khác đã phát hiện ra là vốn xã hội cũng gia tăng lợi ích của cá nhân đối với các đặc tính cá nhân như giáo dục và kinh nghiệm – giáo dục và số năm làm việc có ảnh hưởng lớn tới mức lương của những cá nhân giàu vốn xã hội.

Một kết quả khác của nghiên cứu cũng quan trọng đối với việc xây dựng mạng lưới xã hội. Đôi khi mọi người tin rằng nếu họ có quan hệ với một người nào đó giữ vị trí trung gian, họ có thể đạt được gần như rất nhiều lợi ích. Tuy nhiên, Ron Burt đã phát hiện ra là điều này không chính xác. Người dù chỉ thấp hơn một bậc so với người làm công việc trung gian gần như không được lợi gì. Trở lại ví dụ về công ty điện ở Nhật



Bản, trong khi Kenji được hưởng lợi rất nhiều từ vị trí mạng lưới của mình, thì những người liên hệ với Kenji lại được lợi rất ít. Bản thân bạn cần phải khiến mạng lưới của bạn “làm việc” nếu bạn muốn tích lũy lợi ích.

### **NHẬN BIẾT CÁC VỤ ĐÁNH ĐỔI**

Bạn có thể làm thái quá bất cứ chiến lược nào, kể cả gây dựng mạng lưới. Việc lấp đầy lỗ hổng cấu trúc và trở thành trung tâm trong nhiều mối quan hệ xã hội đòi hỏi phải có thời gian. Bạn nên quyết định dành ra bao nhiêu thời gian và xác định chiến lược xây dựng mạng lưới cụ thể dựa trên mức độ xây dựng quan hệ xã hội mà công việc của bạn đòi hỏi để bạn có thể đạt được thành công – chủ đề đã được trình bày trong chương này – và loại kiến thức có ích nhất trong công việc của bạn.

Tài liệu nghiên cứu thông thường chia kiến thức thành hai loại: kiến thức rõ ràng, có hệ thống như kiến thức được thể hiện dưới dạng biểu đồ, “công thức” về thành tích nhiệm vụ; và kiến thức ngầm ẩn, tiềm tàng như kiến thức của những thầy thuốc lâm sàng – những người không những hiểu cơ sở khoa học của nhiệm vụ mà còn biết, dựa trên kinh nghiệm, khi nào phải làm gì. Giáo sư Morten Hansen của trường Đại học California-Berkeley đã nghiên cứu kiểu quan hệ xã hội nào hữu dụng nhất trong từng kiểu nỗ lực phát triển sản phẩm. Khi bạn cần tiếp cận kiến thức ngầm ẩn, mạng lưới nhỏ các quan hệ gần gũi là rất quan trọng vì phải có quan hệ gần gũi, thân thiết thì mọi người mới dành thời gian để giải thích hiểu biết sâu xa của họ. Khi dự án đòi hỏi phân bổ kiến thức rõ ràng – kiến thức có thể dễ dàng chuyển hóa khi bạn tìm thấy nó, thì mạng lưới lớn các quan hệ hời hợt sẽ đem lại lợi ích lớn hơn.

Hansen cũng phân biệt giữa nỗ lực phát triển sản phẩm, nghĩa là làm những điều mới mẻ, và để làm việc đó, kiểu thông tin cần có gần như không thể xác định cụ thể trước được, với các dự án phát triển sản phẩm sử dụng năng lực và thông tin có sẵn, những thứ hầu như có thể đoán trước được. Hansen và các đồng nghiệp của ông đã phát hiện ra là mạng lưới có nhiều các quan hệ hời hợt là mạng lưới hữu ích nhất để làm những việc mới, vì mạng lưới lớn các quan hệ hời hợt cho phép các nhóm phát triển sản phẩm khám phá thông tin có ích rộng rãi hơn. Ngược lại, khi nỗ lực phát triển sản phẩm thúc đẩy các năng lực sẵn có thì mạng lưới nhỏ hơn giúp sản phẩm được tung ra nhanh hơn. Nghiên cứu của Hansen đã chứng minh bằng kinh nghiệm điều mà nhiều người đã cảm nhận được: mạng lưới lớn các quan hệ hời hợt tốt đối với việc sáng tạo và định vị thông tin, còn mạng lưới nhỏ các quan hệ thân thiết lại phù hợp hơn với việc tận dụng kiến thức vốn có và chuyển giao kỹ năng tiềm năng.

Cả trong quá trình tạo lập quan hệ xã hội và khi bạn đã tạo được mạng lưới, khả năng tạo lập và thúc đẩy quan hệ xã hội của bạn phụ thuộc một phần vào cách người khác nhìn nhận về bạn. Và những đánh giá, hiểu biết đó phụ thuộc một phần vào khả năng nói và hành động với quyền lực của bạn. Đó chính là trọng tâm của chương 7.

# CHƯƠNG

## 7

### LỜI NÓI VÀ HÀNH ĐỘNG CÓ SỨC MẠNH

**T**háng Mười một năm 1986, Trung tá Thủy quân lục chiến Hoa Kỳ Oliver North bị Tổng thống Ronald Reagan sa thải khỏi vị trí của ông ở Hội đồng An ninh quốc gia (NSC) vì liên quan đến vụ bê bối Iran-contra. Iran-contra liên quan đến việc bán vũ khí, thông qua trung gian, cho Iran và sử dụng số tiền thu được để hỗ trợ tài chính cho phe chống đối ở Nicaragua sau đó cố gắng lật đổ chính quyền cánh tả. Sau khi được chứng thực trước Quốc hội vào mùa hè năm 1987, North bị buộc tội vào năm sau đó với 16 tội danh nghiêm trọng, bao gồm cả nhận tiền phi pháp, viện trợ và xúi giục phá rối cuộc điều tra của quốc hội, và hủy tài liệu, bằng chứng. Dù bị kết án với ba tội danh, nhưng bản án của ông đã gây ra phản đối dữ dội do thành viên ban hội thẩm đã bị thuyết phục tại các phiên điều trần của quốc hội, trong đó, ông được chấp nhận miễn nhiệm vì bằng chứng ông đưa ra. Trong các phiên điều trần được phát sóng trên toàn quốc, North thừa nhận rằng ông đã hủy các tài liệu, nói dối Quốc hội và vi phạm, hoặc ít nhất là suýt vi phạm, luật cấm viện trợ cho quân chống chính quyền ở Nicaragua.

Nhưng Oliver North biết cách hành động và nói với quyền lực. Những khả năng này có thể tạo ra hiệu ứng kinh ngạc đối với danh tiếng và sự nghiệp sau này của ông. North đã biện hộ cho bản thân và hành động của mình bằng cách viện dẫn một mục đích cao hơn – đó là bảo vệ lợi ích của nước Mỹ, cứu mạng người Mỹ, bảo vệ bí mật tình báo quan trọng của nước Mỹ, tuân theo mệnh lệnh của cấp trên và thực hiện nhiệm vụ được phân công của một trung tá Hải quân – nói ngắn gọn ông là một quân nhân tốt. North mặc bộ quân phục tới các phiên điều trần, dù ông hiếm khi mặc quân phục khi đi làm tại NSC. Ông nhận trách nhiệm cho những gì đã làm, và nói rằng “không có gì phải xấu hổ” với những hành động của mình hay về việc phải xuất hiện để giải thích về những hành động đó. Và ông khẳng định rằng ông đã kiểm soát được chuyện đã xảy

ra, thường xuyên sử dụng những cụm từ như “Tôi đã nói” và “Tôi đã gây ra”. Những cụm từ này cho thấy ông không trốn tránh những việc ông đã làm. Những người quan sát, khi thấy một người không phủ nhận, hoặc không trốn tránh hành động của mình thường sẽ cho rằng thủ phạm không cảm thấy có lỗi hay xấu hổ, vậy nên, có lẽ không ai cần phải quá khó chịu. Những cụm từ này cũng truyền đi thông điệp về quyền lực, rằng North kiểm soát được tình huống, thay vì là “nạn nhân” của tình huống.

Chỉ 7 năm sau tai nạn này, vận dụng danh tiếng và sự đồng cảm có được từ bằng chứng ông đưa ra, Oliver North đã tranh cử vào Thượng nghị viện Mỹ bang Virginia, và thua cuộc chỉ với 3% số phiếu bầu trước nghị sĩ đương nhiệm của Bang, Charles Robb. Trong chiến dịch đó, North đã quyên được khoảng 16 triệu đô la thông qua thư kêu gọi trực tiếp, khiến ông trở thành người nhận được số tiền quyên góp lớn nhất thông qua thư kêu gọi trực tiếp ở Mỹ năm đó. Hiện nay, North, tác giả của vài cuốn sách, đang là bình luận viên truyền hình của kênh Fox News và là diễn giả được trả thù lao cao ở cả các tổ chức công và tư. Và ngay trong khoảng thời gian phải điều trần, ông vẫn tạo dựng được hình ảnh tích cực. Tờ Wall Street Journal đã hỏi hàng chục nghị sĩ cấp cao Mỹ liệu họ có thuê Oliver North không. “Phần lớn nói họ sẽ thuê... Cuộc trưng cầu dân ý đã cho thấy sự tin tưởng với Trung tá North... 56% những người được hỏi đã trả lời rằng họ sẽ thuê Trung tá North; 35% nói rằng sẽ không thuê và 9% không chắc chắn”.

Donald Kennedy, giáo sư sinh học và nguyên ủy viên hội đồng Cục quản lý Thực phẩm và Dược phẩm, là chủ tịch trường Đại học Stanford. Kennedy dính vào vụ tai tiếng về chi phí gián tiếp vào đầu những năm 1990. Vì không thể gắn kết tất cả các chi phí điều hành tổ chức, chẳng hạn như chi phí điện nước, chi phí an ninh trật tự và phòng chống cháy nổ, chi phí cơ sở hạ tầng (như thư viện) với các dự án nghiên cứu cụ thể, tiền trợ cấp nghiên cứu khoa học có hệ số phân bổ phản ánh được những chi phí này. Sau đó, hệ số này được tính cho chính phủ. Trong trường hợp của Stanford và các trường nghiên cứu khác, có tuyên bố cho rằng các khoản chi không được phép, chẳng hạn như chi để vận động hành lang, tiệc tùng hay mua thuyền buồm cho câu lạc bộ đua thuyền, mua đồ bạc và đồ đạc cho nhà chủ tịch, cùng các khoản chi khác, được tính cả vào tổ hợp chi phí dùng để tính toán hệ số phân bổ. Sau vài năm điều tra, kiện tụng và kiểm toán, chính phủ phát hiện ra là không có cơ sở cho kết luận này. Stanford chỉ đồng ý trả 1,2 triệu đô la cho chính phủ do trội thu với hơn 18.000 nghiên cứu có tổng vốn đầu tư hàng trăm triệu đô la trong các năm tài chính từ 1981 đến 1992.

Sau khi vụ ồn ào vỡ lở, Kennedy, cũng như North, xuất hiện trước ban điều tra quốc hội. Biểu hiện của Donald Kennedy cũng không khác mấy biểu hiện của North. North xuất hiện ở bục nhân chứng chỉ với luật sư của ông. Kennedy đến cùng với một nhóm, bao gồm cả người đứng đầu phòng hợp đồng chính quyền của công ty kế toán Arthur Andersen, trưởng ban quản trị và phó trưởng ban quản trị trường đại học, và chủ tịch hội đồng ủy thác, James Gaither. Nhóm những người đồng nghiệp này đã truyền đi thông điệp rằng Kennedy không thể tự mình trả lời các câu hỏi được. Sử dụng các câu dài, loằng ngoằng với đủ các mệnh đề phụ, trả lời câu hỏi một cách gián tiếp, thừa nhận rằng “thấy xấu hổ”, và ra vẻ rất không thoải mái, Kenney đã tạo ấn tượng xấu – trông ông ta có vẻ có tội. Ngay sau đó, ông đã phải rời khỏi vị trí chủ tịch trường Stanford.

Khác biệt giữa biểu hiện của Oliver North và Donald Kennedy có thể chẳng có liên quan gì tới phong cách hoặc đặc tính cá nhân. Kennedy không chỉ là một nhà khoa học nổi tiếng, mà còn là một nhà giáo thành công và hiệu quả; ông đã chứng thực trước Quốc hội nhiều lần trước đó, và nhiều người theo dõi cuộc chứng thực mà biết ông đều nói rằng ông có vẻ là một người hoàn toàn khác. Ông xuất hiện ở các phiên điều trần với tinh thần sẵn sàng, có sự chuẩn bị, giống như North. Điểm khác là cách họ chọn để thể hiện bản thân, cách họ quyết định hành động và ấn tượng họ tạo ra. Kennedy muốn thể hiện sự ăn năn, hối lỗi; North lại chọn cách truyền đạt sự ngờ vực – sao ông lại bị thẩm vấn – và một chút tức giận chính đáng. Như chúng ta sẽ thấy trong chương này, thể hiện sự tức giận thường hiệu quả hơn nhiều so với thể hiện sự buồn bực, hối lỗi hoặc ăn năn khi muốn chứng tỏ quyền lực.

Chúng ta lựa chọn cách nói chuyện và hành động, và những quyết định này quan trọng đối với việc đạt được và nắm giữ quyền lực. Trong 11 năm, Harriet Rubin là biên tập của dòng sách chuyên về lãnh đạo. Trong suốt thời gian đó, cô đồng thời nắm giữ một vị trí lãnh đạo, và xuất bản các cuốn sách cũng như tự truyện của các nhà lãnh đạo về tài lãnh đạo. Kinh nghiệm của cô cho thấy bí mật của lãnh đạo là khả năng phân vai, đóng kịch, giả vờ, thành thạo trong nghệ thuật sân khấu. Rubin đã đúng. Điểm khác biệt trong khả năng truyền tải quyền lực thông qua cách chúng ta nói chuyện, xuất hiện và hành động nằm ở những tương tác hàng ngày của chúng ta, từ việc tìm việc cho tới việc nỗ lực để giành được một hợp đồng quan trọng nhằm thể hiện khả năng phát triển của công ty trước các nhà phân tích đầu tư.

Tháng Năm năm 2008, tôi nhận được một bức thư điện tử của một giám đốc về dịch vụ quản lý sự nghiệp. Bức thư của anh đã củng cố tầm quan trọng của cách chúng ta

“thể hiện” trong các tương tác với những người khác vì viễn cảnh công việc của mình. Anh đã nhận được những lời nhận xét từ một nhà phỏng vấn đến từ Câu lạc bộ của Sam (Sam’s Club)/ Walmart – người đã gặp một số sinh viên và nhận xét về việc thể hiện bản thân của những sinh viên đó:

Có vài sinh viên rất tự tin trong phần phỏng vấn, nhưng quá nửa có vẻ hơi bất an... Những sinh viên để lại ấn tượng nhất với tôi là những sinh viên nói năng rõ ràng, nhìn thẳng vào mắt tôi và có thể nói liền thoảng ngay vào chuyện. Những sinh viên không gây ấn tượng được với tôi là những sinh viên ấp a ấp úng, hay nhìn đi nơi khác và gặp khó khăn trong việc lấy ví dụ về những câu chuyện cơ bản.

Dù tài liệu nghiên cứu đã chỉ ra rằng phỏng vấn không phải là cơ chế lựa chọn đáng tin hay có giá trị, nhưng nó vẫn được sử dụng phổ biến. Và ấn tượng mọi người tạo ra khi nói chuyện với người khác ảnh hưởng quyết định tới khả năng nhận được việc hay được thăng tiến của họ. Có vẻ không đúng khi chúng ta được đánh giá dựa trên “bề ngoài” của chúng ta, trên cách chúng ta thể hiện bản thân và ý tưởng của bản thân. Nhưng thế giới có phải lúc nào cũng là nơi công bằng đâu. Để đạt được hiệu quả, chúng ta cần làm chủ cách truyền tải quyền lực. Chúng ta cần phải nói chuyện và hành động mạnh mẽ.

Atoosa Rubenstein bắt đầu với vị trí trợ lý thời trang ở tờ Cosmopolitan năm 1993 và sau 5 năm đã đạt đến vị trí biên tập viên thời trang cao cấp. Rubenstein, với sự “xúi giục” của chủ tịch tờ tạp chí Hearst là Cathleen Black, đã nảy ra ý tưởng cho tờ CosmoGIRL! và vào năm 1999, ở tuổi 26, Atoosa trở thành tổng biên tập của tờ tạp chí này, người trẻ nhất giữ vị trí này trong vòng hơn 100 năm lịch sử của tập đoàn Hearst. Được trường Đại học Columbia vinh danh là một trong 250 cựu sinh viên đứng đầu mọi thời đại năm 2004, Rubenstein tin rằng thành công ban đầu của cô bắt nguồn từ việc thể hiện hình ảnh thích hợp. Như cô đã nói với một số người viết bài về cô:

Tôi là một diễn viên. Chân dung chính của tôi trong kinh doanh là tôi là một diễn viên. Tôi không sáng tạo, nhưng tôi thực sự có thể sáng tạo khi cần. Tôi hóa trang và đảm nhận các vai diễn mà mọi người cần ở tôi. Bonnie [biên tập của tờ Cosmopolitan] cần tôi phải rất sành điệu. Tôi đội tóc, mặc quần áo; tôi trở nên đẹp kỳ lạ. Vì điều đó, từ một người đứng sau hậu trường tôi đã trở thành người đứng đầu tạp chí... Cathie [Black, chủ tịch tạp chí Hearst] bắt đầu cử tôi tham dự các sự kiện quan trọng để đại diện cho Cosmopolitan.

## **HÀNH ĐỘNG MẠNH MẼ (VỚI QUYỀN LỰC)**

Peter Ueberroh, người đàn ông của năm do tạp chí Time bình chọn vì những thành công của anh khi tổ chức Olympics Los Angeles năm 1984 và là nguyên ủy viên hội đồng giải bóng chày ngoại hạng, có một câu châm ngôn yêu thích là: Quyền lực chỉ có 20% là được trao cho, còn 80% là phải giành lấy. Đúng là câu nói để đời. Nếu bạn muốn có được quyền lực, bạn cần thể hiện sự tự tin, giống như trường hợp của Oliver North và ứng viên ứng tuyển vào Walmart. Bạn cần thể hiện sự quả quyết ngay cả khi – hay đặc biệt là khi – bạn không chắc mình đang làm gì. Andy Grove, đồng sáng lập, cựu CEO và chủ tịch công ty bán dẫn Intel, khiêm tốn vừa phải về khả năng dự đoán tương lai ngành công nghệ của ông (hoặc của bất cứ người nào). Trả lời câu hỏi trên diễn đàn Thung lũng Silicon về cách lãnh đạo nếu bạn không chắc mình đang ở đâu hay công ty đang làm gì, Grove đã nói:

Một phần của việc đó (lãnh đạo) là tự kỷ luật và một phần là đối trá. Và đối trá trở thành sự thật. Đối trá có nghĩa là bạn tự động viên tinh thần mình và khoác cho mọi thứ một diện mạo tốt hơn so với cảm nhận ban đầu của bạn. Nhưng sau một lúc, nếu bạn hành động tự tin, bạn cũng trở nên tự tin hơn. Và thế là đối trá đã bớt đối trá đi.

Grove hiểu được tầm quan trọng của việc có thể giả vờ. Như Harriet Rubin nhận định: “Grove kiên quyết rằng các quản lý thông minh nhưng nhút nhát phải tham dự cuộc hội thảo có tên là “trường sói”. Những người tham dự đã học được cách nhìn vào gương mặt của cấp trên và hô lên một ý tưởng hoặc một đề xuất... Nếu họ không thấy sợ, họ phải giả vờ.”

Andy Grove hiểu được ba nguyên tắc quan trọng trong việc hành động với quyền lực. Trước tiên, sau một lúc thì hành động lúc đầu có vẻ là sẽ bớt giả đi. Theo thời gian, bạn sẽ thấy việc giả vờ của bạn giống thật hơn – tự tin, quyết tâm hơn và tin tưởng chắc chắn vào tính chân thật của điều bạn đang nói. Hành vi quyết định thái độ, như nhiều nghiên cứu đã chứng thực. Thứ hai, cảm xúc mà bạn thể hiện, chẳng hạn như tự tin hay hạnh phúc, sẽ ảnh hưởng đến những người xung quanh bạn – cảm xúc có tính lan truyền. Hãy đi dọc hành lang sân bay và mỉm cười, và nhìn mọi người cười lại với bạn; hãy thay đổi nét mặt thành cau mày, nhăn mặt và bạn sẽ nhìn thấy những gương mặt cau có. Một nghiên cứu về sự lan truyền của cảm xúc và cách sử dụng nó trong marketing đã phát hiện ra rằng khi một người cười, một người khác nhìn thấy nụ cười đó sẽ thấy vui vẻ hơn và cũng có thái độ tích cực đối với sản phẩm – cảm xúc không chỉ “nhảy” từ người này sang người khác, mà khi ai đó có tâm trạng tốt vì được tiếp xúc với người nào đó vui vẻ, thì tâm trạng đó cũng lan sang cả những thứ khác, như những

đồ có thể mua. Thứ ba, cảm xúc và hành vi có tính tự củng cố, nghĩa là nếu bạn cười, sau đó người khác cũng cười, bạn sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn và lại cười. Đặc tính phản thân này trong tương tác của con người có nghĩa là một cảm xúc, một tâm trạng, khi đã được tạo ra, rất dễ ổn định. Grove có thể hành động tự tin và hiểu biết ngay từ đầu, nhưng khi người khác “bắt” được cảm giác đó, nó sẽ được phản chiếu lại, khiến Grove cảm thấy tự tin hơn về bản thân.

Nếu hành động quan trọng như là một kỹ năng lãnh đạo và cần có để đạt được quyền lực, thì việc biết cách thể hiện hành động cũng rất quan trọng. Một nguyên tắc là phải hành động tự tin. Còn những nguyên tắc khác là:

### **PHẢI Ý THỨC ĐƯỢC VỀ KHÁN GIẢ CỦA BẠN**

Gary Loveman, CEO của công ty casino Giải trí Harrah Entertainment, hiểu rằng vì nhiều nhân viên có thể chỉ nhìn thấy ông một lần một năm, nên ông cần phải “lên gân lên cốt” khi đứng trước mặt họ. Ngay cả trong những tương tác nhất thời, Loveman cũng phải truyền tải thông điệp là nhân viên đang làm việc trong một công ty dưới sự dẫn dắt, lãnh đạo của một người mà họ có thể tin tưởng được. Ngay cả khi cảm thấy mệt mỏi hoặc không khỏe, khi xuất hiện trước đám đông, Loveman vẫn phải thể hiện năng lượng và sức mạnh – và chính sức sống đầy tính cạnh tranh này đã giúp tạo nên thành công của Harrah.

Bạn ở trên sân khấu nhiều hơn so với bạn nghĩ, và không chỉ với vai diễn lãnh đạo cấp cao. Morten Hansen, người từng dạy ở trường kinh doanh INSEAD của Pháp trước khi chuyển tới trường đại học Chicago Berkeley, đã nói với tôi rằng một hôm, ông đang ngồi ở trong lớp học quan sát một số nhóm làm thuyết trình. Ông mới trở về sau một chuyến đi dài. Ngoài việc theo dõi các nhóm thuyết trình trước lớp, nhiều sinh viên cũng để ý đến ông. Họ nhận thấy ông có vẻ mệt mỏi, điều này khiến họ nghĩ rằng ông không quan tâm tới việc các sinh viên đang làm, và lớp đã nói cho ông biết điều đó. Sau chuyện đó, Hansen ý thức hơn về việc thể hiện, ngay cả khi ông không đứng trước khán giả nào.

Để ra vẻ quan tâm tới các cuộc họp và các tương tác khác, cần phải thể hiện rằng bạn quan tâm tới những người xung quanh, hãy cất chiếc điện thoại BlackBerry, chiếc máy tính xách tay và tắt cả các phụ kiện công nghệ khác có thể tiêu tốn thời gian và sự chú ý của bạn đi. Khi bạn đọc thư điện tử trong lúc đang nói chuyện với ai đó hoặc đang trong một cuộc họp, thì thông điệp bạn truyền đi rất rõ ràng: Tôi có việc quan trọng khác để làm hơn là chú ý tới bạn. Một số người sẽ nói với bạn rằng trong thế giới công



nghệ cao, thiếu sự quan tâm chú ý hiện nay, mọi người thường chấp nhận những biểu hiện thô lỗ đó. Chứng kiến người khác làm nhiều việc cùng một lúc khi tương tác với họ, mọi người có thể coi việc không chú ý là một việc bình thường. Vậy nên, khi bạn làm điều mà giáo sư trường kinh doanh IESE Nuria Chinchilla vẫn làm khi gặp gỡ ai đó – tắt điện thoại và cất đi – thì hiệu quả sẽ rất tuyệt vời. Khi bạn làm điều mà Jack Valenti của Hiệp hội Điện ảnh Mỹ đã làm – gọi điện thoại hoặc đến gặp họ trực tiếp – bạn sẽ có sức ảnh hưởng lớn hơn nhiều và sẽ trở nên đáng nhớ và có quyền lực hơn nhiều.

### **THỂ HIỆN GIẬN DỮ THAY VÌ BUỒN BỰC VÀ HỐI HẬN**

Tham mưu trưởng của Tổng thống Obama, nguyên ủy viên quốc hội bang Illinois Rahm Emanuel, nổi tiếng là người nóng tính. Trong bài miêu tả chân dung của Emanuel trên tờ New Yorker, Ryan Lizza đã viết:

Emanuel có vẻ chỉ nóng như lửa với những đối thủ đáng gờm, nguy hiểm... chứ không bao giờ mất kiểm soát ở giữa cuộc chiến... Greenberg [một người bạn cũ] lập luận rằng trò hề của Emanuel là không thể thiếu với thành công của ông. “Anh ấy hiểu rằng châm biếm và bí hiểm luôn có ích”, Greenberg nói. “Việc gửi cá [chết] cho người đi thăm dò ý kiến mà anh nghĩ là đã thất bại gửi đi thông điệp anh có thể công khai mình bất mãn đến mức nào, đồng thời thể hiện rằng anh sẵn sàng bước qua ranh giới thông thường, rằng anh sẵn sàng ác liệt và không chịu đựng những kẻ ngốc.”

Điều có tác dụng với Emanuel thậm chí còn có thể có tác dụng hơn với bạn: bạn có thể không có một công việc có nhiều quyền lực; nhưng Emanuel có, và mọi người đều biết điều đó. Đôi khi bạn sẽ làm việc với những người bạn đồng lứa và những đồng nghiệp ngang hàng mà bạn muốn gây ảnh hưởng tới họ. Đôi khi quyền lực thực sự của bạn sẽ mơ hồ, nhập nhằng. Trong những tình huống đó, thể hiện giận dữ là điều hữu ích.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng những người thể hiện giận dữ được xem là “người chi phối, mạnh mẽ, thông minh và giỏi giang”, dù tất nhiên họ cũng bị xem là thiếu thân thiện và thiếu nồng hậu. Nhà tâm lý học xã hội Larissa Tiedens đã tiến hành nghiên cứu về quan hệ giữa các cảm xúc được thể hiện với các nhận thức về quyền lực. Trong ba nghiên cứu sử dụng họa tiết mờ làm tác nhân kích thích, Tiedens và một số đồng nghiệp đã khám phá kỳ vọng của mọi người về biểu hiện cảm xúc của người có địa vị cao và thấp. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong các tình huống tiêu cực, người tham gia tin rằng người có địa vị cao sẽ cảm thấy giận dữ thay vì buồn chán hoặc tội lỗi, còn

người có địa vị thấp lại cảm thấy buồn bực hoặc tội lỗi thay vì giận dữ. Thí nghiệm thứ hai chứng tỏ người giận dữ được xem là người có địa vị cao, trong khi người buồn bực và thấy tội lỗi lại bị coi là người có địa vị thấp.

Trong một loạt nghiên cứu thực nghiệm khác, Tiedens đã chỉ ra rằng mọi người thực sự gán địa vị nhiều hơn cho những người thể hiện giận dữ. Một nghiên cứu đã để những người tham gia theo dõi hai đoạn clip lời khai của cựu Tổng thống Clinton trong vụ bê bối Monica Lewinsky. Trong một clip, ông xuất hiện giận dữ, còn trong clip kia, ông cúi đầu và nhìn đi chỗ khác, biểu hiện thường thấy của người cảm thấy tội lỗi và ăn năn. Những người xem clip giận dữ thể hiện thái độ ủng hộ Clinton rõ ràng hơn. Họ tin rằng clip đó thể hiện ông là một người có quyền lực chứ không như những người nhìn thấy ông với dáng vẻ buồn bã. Trong nghiên cứu thứ hai, để tránh bất cứ ảnh hưởng nào từ thái độ vốn có về Clinton, một diễn viên ẩn danh đã đóng vai một nhà chính trị và thực hiện bài phát biểu giống nhau về khủng bố, trong một trường hợp thì hành động như thể anh ta đang giận dữ, và trong một trường hợp khác lại như thể anh ta đang buồn bực. Những người tham gia nghiên cứu nói rằng họ sẽ ủng hộ cho chính trị gia có thái độ giận dữ hơn là cho người có thái độ buồn bực. Họ cũng cho rằng người giận dữ sẽ là nhà lãnh đạo chính trị tốt hơn.

Trong một nghiên cứu Tiedens tiến hành ở một công ty phần mềm, mọi người đánh giá đồng nghiệp của mình về mức độ những người này thể hiện các cảm xúc khác nhau. Mọi người xếp các đồng nghiệp thường thể hiện giận dữ là hình mẫu tiềm năng hơn – nghĩa là những người mà họ có thể học hỏi được. Cũng trong một nghiên cứu khác được báo cáo ở cùng tờ báo, những người tham gia đã phân công vị trí có địa vị và lương cao hơn cho một ứng viên miêu tả bản thân là giận dữ. Anh ta được xem là có năng lực hơn khi thể hiện giận dữ thay vì buồn bực.

Nếu thể hiện sự giận dữ, bạn không chỉ nhận được địa vị và quyền lực cao hơn và được xem là có năng lực hơn, mà người khác cũng e dè khi cản trở bạn. Suy cho cùng, ai muốn gánh chịu cơn giận dữ cơ chứ? Không có gì ngạc nhiên khi “Tướng George Patton cố gắng tập quắc mắt trước gương.” Hãy cùng xem điều mà nhà bình luận chính trị đồng thời là cựu trợ lý pháp lý Chris Matthews nói về Thượng nghị sĩ Ed Muskie của bang Maine: “Sao lại lộn xộn với anh ta? Sao phải làm hỏng một ngày của bạn? Nóng tính là một công cụ chính trị có sức mạnh rất lớn vì hầu hết mọi người đều không thích đối đầu.”

Liệu gợi ý nên thể hiện giận dữ có phân biệt giới tính và văn hóa không, hay nó là

một hành vi chỉ đặc biệt hiệu quả với đàn ông Mỹ? Theo một nghiên cứu được thực hiện với 1.200 quản lý cấp cao bởi Catalyst, một tổ chức nhằm hỗ trợ phụ nữ thăng tiến trong công việc, những người phụ nữ hành động quả quyết hơn và thể hiện tham vọng được xem là quá cứng rắn và thiếu nữ tính, dù họ cũng được xem là có năng lực hơn. Một số nghiên cứu thực nghiệm cũng đồng quan điểm cho rằng phụ nữ được lợi ít hơn so với đàn ông khi hành động giận dữ. Các nhà tâm lý học xã hội Victoria Brescoll và Eric Uhlmann đã tiến hành ba nghiên cứu kiểm tra tương tác giữa biểu hiện cảm xúc và giới tính với địa vị. Họ phát hiện ra rằng cả nam và nữ đều gán địa vị thấp cho phụ nữ giận dữ hơn so với đàn ông giận dữ, và phụ nữ giận dữ, dù cấp bậc của họ là gì, cũng nhận được địa vị thấp hơn khi họ thể hiện giận dữ so với khi họ không thể hiện. Một loạt nghiên cứu khác cũng ủng hộ khuôn mẫu cho rằng đàn ông nên chi phối nhiều hơn, còn phụ nữ nên thân thiện, hòa hợp hơn, do đó, đàn ông được kỳ vọng thể hiện giận dữ nhiều hơn phụ nữ.

Khi tôi hỏi Larissa Tiedens về vấn đề này, cô nói với tôi rằng, dù đã tìm kiếm, cô không hề thấy sự khác biệt nào về giới tính trong các nghiên cứu mà cô và các đồng nghiệp đã thực hiện. Cô cũng nói rằng khi phụ nữ giận dữ, họ thường không thể hiện sự giận dữ đó theo cách đàn ông vẫn làm. Phụ nữ thường thể hiện sự giận dữ của mình theo cách “nhẹ nhàng” hơn – chẳng hạn như khoanh tay trước ngực, cao giọng, hay thậm chí là khóc. Tiedens xác nhận rằng những biểu hiện mạnh mẽ của giận dữ đẩy người khác vào tình trạng phòng thủ hiệu quả với cả đàn ông và phụ nữ.

Hiện tại, câu hỏi về sự khác biệt giới đối với hiệu quả của việc thể hiện sự giận dữ vẫn còn để mở. Nhưng nếu bạn phải chọn giữa một mặt là đáng yêu và hài hòa với một mặt là có năng lực nhưng thô lỗ, hãy chọn năng lực. Những nhận xét phản đối bản thân và sự hài hước chỉ có tác dụng khi bạn đã hình thành năng lực của mình. Như cựu Thủ tướng Israel Golda Meir đã nói: “Không cần khiêm tốn quá; bạn đâu có vĩ đại đến vậy.”

### **ĐỂ Ý ĐIỆU BỘ VÀ CỬ CHỈ CỦA BẠN**

Có bằng chứng cho thấy người cao hơn kiếm được nhiều tiền hơn và dễ có được vị trí có quyền lực cao hơn. Cũng có nhiều bằng chứng cho thấy sự hấp dẫn tự nhiên đem lại thu nhập cao hơn. Bạn không cần phải độn giày hay phẫu thuật thẩm mỹ để làm theo những kết quả thu được đó. Bạn có thể làm rất nhiều với những gì bạn có. Bạn có thể ăn mặc chỉnh tề, một hành động truyền tải quyền lực và địa vị – trông giống như bạn đang ở vị trí mà bạn vẫn khao khát. Bạn có thể làm gì đó với mái tóc của bạn, kiểu quần áo bạn mặc và trang điểm để cải thiện bề ngoài của mình. Hãy nhờ chuyên gia

giúp đỡ để tăng cường sức ảnh hưởng được truyền tải qua cách bạn xuất hiện.

Và ngoài trang phục, kiểu tóc, bạn có thể “đi đúng với quyền lực”. Khi Bill English, diễn viên, đạo diễn và đồng sáng lập Nhà hát San Francisco, dạy mọi người cách “hành động sao cho có quyền lực”, ông thường bình luận về điệu bộ của họ. Khi mọi người căng thẳng hoặc cảm thấy không thoải mái, họ thường co rúm lại, khoanh tay trước ngực, mang dáng vẻ phòng thủ. Thật là một ý tưởng tồi nếu bạn muốn thể hiện quyền lực. Mọi người có thể đứng thẳng thay vì khom lưng, và có thể uốn ngực, đẩy hông về phía trước thay vì khúm núm, khép nép. Việc tiến về phía trước và tiến về phía người nào đó là điệu bộ bao hàm quyền lực, việc đứng gần người khác hơn cũng vậy, còn quay lưng lại hoặc trốn tránh lại cho thấy điều ngược lại.

Cử chỉ cũng có thể bao hàm quyền lực và sự quả quyết, hoặc ngược lại. Quay tay theo vòng tròn hoặc vẫy tay có thể giảm bớt vẻ quyền lực của bạn. Cử chỉ có thể ngắn gọn và mạnh mẽ, không dài dòng và loanh quanh. Việc nhìn thẳng vào mắt người khác không chỉ thể hiện quyền lực mà còn thể hiện sự chân thành và thẳng thắn, còn nhìn xuống lại là dấu hiệu của sự thiếu tự tin. Nhìn đi chỗ khác khiến người khác nghĩ rằng bạn có gì đó giấu giếm, che đậy.

### **SỬ DỤNG KÝ ỨC ĐỂ TIẾP CẬN VỚI CẢM XÚC MƠ ƯỚC**

Đôi khi bạn sẽ “bị” yêu cầu thể hiện những cảm xúc mà bạn không cảm nhận được – tự tin khi bạn không chắc chắn, giận dữ khi bạn sợ hãi và thương tiếc, đồng cảm khi bạn có thể cảm thấy thất vọng hoặc thiếu kiên nhẫn. Để thể hiện được cảm xúc mà bạn cần phải thể hiện, hãy lục lại trong chính mình, để trở về với thời điểm hoặc sự kiện mà bạn thực sự cảm nhận được cảm xúc mà bạn đang cần thể hiện ở thời điểm hiện tại. Việc nhớ lại sự kiện đó sẽ khơi gợi lại những cảm xúc đi kèm với nó, sau đó, bạn có thể thể hiện ra. Bằng cách đó, diễn không hẳn là giả tạo, không phải là thể hiện điều mà bạn không thực sự cảm nhận được. Đúng hơn, hành động, bao gồm cả hành động với quyền lực, đòi hỏi phải lấy những cảm xúc thật của bạn, chỉ có điều là từ một thời điểm và một địa điểm khác mà thôi.

Nhiều tình huống buộc bạn phải thể hiện đồng thời nhiều cảm xúc. Khi đảm nhiệm vai trò mới, mạnh mẽ, bạn muốn thể hiện sự tự tin và cảm giác rằng bạn biết mình đang làm gì để những người xung quanh sẽ được truyền cảm hứng để đi theo sự lãnh đạo của bạn. Nhưng đồng thời, bạn cũng muốn thể hiện sự khiêm tốn và hòa đồng với những người xung quanh để họ không nghĩ bạn là một kẻ tự phụ, thay vào đó họ sẽ được khuyến khích hỗ trợ bạn. Việc thể hiện vài cảm xúc, đôi khi là mâu thuẫn với

nhau, cùng một lúc đòi hỏi phải có kỹ năng và rèn luyện, nhưng nguyên tắc cơ bản thì vẫn vậy: Hãy cùng lúc nhớ lại những sự kiện hoặc những người khơi gợi mỗi một cảm xúc bạn muốn thể hiện.

## **DÀN CẢNH VÀ QUẢN LÝ TÌNH HUỐNG**

Diễn viên làm việc của họ trên “sân khấu”, và bối cảnh bạn tạo ra cho bản thân có ảnh hưởng rất nhiều tới khả năng chế ngự sự tôn trọng. Chúng ta thường không để ý xem bối cảnh có thể hỗ trợ hoặc cản trở mục tiêu của chúng ta như thế nào.

Bối cảnh có thể truyền tải quyền lực và địa vị. Khi tôi hỏi một đối tác ở một công ty luật nổi tiếng tại San Francisco là tại sao công ty lại tiêu tốn quá nhiều cho một vị trí hào nhoáng và rất nhiều đồ nội thất xa xỉ như vậy, anh ta nói với tôi rằng mọi người sẽ không trả tiền lương làm theo giờ cao cho người làm việc ở chiếc bàn kim loại rẻ tiền. Văn phòng bầu dục của tổng thống Mỹ đặc biệt quyền lực theo mặt này, và nhiều tổng thống đã sử dụng vị thế mầu mực của mình để gây ảnh hưởng với những người mà họ cần sự ủng hộ của họ bằng cách dẫn họ vào nơi mang tính lịch sử đó, khéo léo nhắc họ về vai trò và tầm quan trọng của chức vị tổng thống.

Khi Peter Ueberroth trở thành ủy viên hội đồng phụ trách môn bóng chày, ông đã bắt tay vào tạo dựng quyền lực đối với một loạt những cá nhân độc lập, giàu có – những người đều là ông chủ của ông. Ông đã giúp xây dựng sức ảnh hưởng bằng cách quản lý bối cảnh các cuộc gặp của những người làm chủ. Ueberroth đã nhân đôi số cuộc gặp, lên thành 4 lần mỗi năm, và nhất quyết yêu cầu những ông chủ này phải đích thân tham dự, không được gửi người dự thay. Ông sắp đặt các cuộc họp ở những địa điểm không quen thuộc với các ông chủ. Ông dùng các phòng họp giống các phòng học, bàn ghế được xếp thành nhiều tầng, để tập trung sự chú ý của các ông chủ vào phần trên của phòng và nhờ sắp xếp chỗ ngồi, khéo léo nhắc nhở các ông chủ rằng Ueberroth là “giáo viên” còn họ là “học sinh” dưới sự chỉ dẫn của ông. Dù Ueberroth vốn đã được hưởng lợi từ danh tiếng sau khi tổ chức thành công Olympics Los Angeles năm 1984, nhưng sự sắp xếp đó đã giúp ông thiết lập và thể hiện quyền hành của mình với các ông chủ.

## **TỪ TỔN TRƯỚC KHI ĐÁP LỜI**

Một lý do khiến mọi người không được nhìn nhận là mạnh mẽ hoặc hiệu quả như họ vốn thể là họ nói trong khi đang bối rối hoặc không chắc chắn về tình huống. Khi huấn luyện mọi người hành động với quyền lực, Bill English của Nhà hát San Francisco đã đặt họ vào một kịch bản, trong đó, họ vừa mới được đảm nhận vị trí CEO của công ty,

giả sử như công ty sản xuất dược phẩm, khi vị CEO trước đó vừa ra đi trong rắc rối. Công ty phải thu hồi sản phẩm vì vấn đề an toàn. Nhân viên thấy xấu hổ và sợ hãi vì công việc của mình. English yêu cầu mọi người phải nói chuyện với nhân viên để củng cố lòng tin, khuyến khích họ và phải làm sao để họ chấp nhận người ủng hộ là lãnh đạo của họ.

Những người thực hiện nhiệm vụ này tốt nhất là những người mà ngay cả khi đứng trước mặt mọi người và cảm thấy áp lực vì bầu không khí lạnh như tờ xung quanh vẫn có thể làm chủ được suy nghĩ và bản thân họ, thường ngừng lại một lúc lâu trước khi bắt đầu nói. Họ biết điều họ chuẩn bị nói, đã suy nghĩ kỹ càng về cách họ sẽ tận dụng không gian và động tác như thế nào để truyền sự tự tin, và đã quên sự căng thẳng của bản thân để có thể truyền tải sức ảnh hưởng. Hiển nhiên là ai cũng muốn được chuẩn bị trước khi thực hiện một bài thuyết trình quan trọng. Nhưng sẽ có những thời điểm một câu hỏi hoặc một câu nhận xét nào đó bất ngờ làm khó bạn, hoặc khi bạn thấy mình rơi vào một tình huống không có sự chuẩn bị sẵn. Hãy hít thở, và hãy dành thời gian để bình tĩnh lại – sẽ hiệu quả hơn nhiều so với khi vội vàng lao đầu vào tình huống.

### **NÓI MẠNH MẼ**

Ngôn ngữ mà mọi người sử dụng và cách họ cấu trúc bài thuyết trình cũng như tranh luận quyết định quyền lực của họ. Nhà hùng biện vĩ đại lay chuyển được cả đám đông – bài phát biểu nổi tiếng “Tôi có một giấc mơ” của Martin Luther King Jr. và những bài phát biểu của Barack Obama trong chiến dịch tranh cử tổng thống là hai ví dụ tiêu biểu nhất. Nhưng quyền lực được tạo ra từ những tương tác cá nhân và những cuộc họp nhỏ, chứ không phải trên một khán đài lớn. Có một số nguyên tắc đã được kiểm nghiệm có thể giúp bạn khéo léo đạt được mức độ ảnh hưởng cao hơn khi nói bằng quyền lực.

### **NGẮT LỜI**

Một nguồn quyền lực trong mọi tương tác là ngắt lời. Những người có quyền lực ngắt lời, còn những người có ít quyền lực hơn bị ngắt lời. Trong giao tiếp, việc ngắt lời người khác, dù không lịch sự, có thể biểu thị quyền lực và là một nước cờ quyền lực hiệu quả – điều được khẳng định bởi các học giả trong lĩnh vực phân tích giao tiếp. Đàn ông hay ngắt lời hơn phụ nữ, và bác sĩ hiếm khi lắng nghe bệnh nhân quá lâu mà không ngắt lời họ. Trong mỗi trường hợp, mô hình trò chuyện lại củng cố những khác biệt về quyền lực và địa vị có được từ các nguồn khác như kỳ vọng xã hội nói chung và thẩm quyền chuyên môn.

Việc theo dõi phiên điều trần Oliver North và Donald Kennedy minh họa cho hiện tượng này. North thỉnh thoảng đã ngăn ý định ngắt lời của người thẩm vấn bằng cách giơ tay lên và nói “Để tôi nói xong đã”. Ông từ chối bị ngắt quãng và trong một vài khoảnh khắc khác còn tranh luận với những luật sư và nhà lập pháp thẩm vấn ông. Ngược lại, có lúc Donald Kennedy xin phép được tiếp tục nói, bằng cách hỏi: “Tôi có thể tiếp tục không?” và cảm ơn các ủy viên quốc hội khi được cho phép.

### **TRANH LUẬN VỀ CÁC GIẢ THUYẾT CỦA CUỘC THẢO LUẬN**

Khi phân tích các phiên điều trần vụ Watergate, hai nhà xã hội học Harvey Molotch và Deidre Boden nhận thấy có ba kiểu sức mạnh. Đầu tiên là khả năng chiến thắng trong các cuộc tranh luận trực tiếp: Quan điểm của ai chiếm ưu thế? Kiểu thứ hai tinh tế hơn: Ai sắp xếp lịch trình và trong quá trình đó quyết định một vấn đề cụ thể nào đó thậm chí còn không hề được tranh luận hoặc bàn cãi gì? Và kiểu sức mạnh thứ ba lại còn tinh tế hơn nữa: Ai là người quyết định nguyên tắc tương tác giữa mọi người với nhau – những tương tác mà thông qua đó các chương trình và kết quả được xác định?

Để tương tác có thể diễn ra, chúng ta cần phải chia sẻ ít nhất một vài hiểu biết chung, nếu không sẽ chẳng bao giờ chúng ta có thể tiến hành tương tác được. Molotch và Boden đã khám phá ra một cách mà những người có ảnh hưởng chi phối có thể tăng cường sức ảnh hưởng của bản thân, đó là nghi ngờ và thách thức những giả định cơ bản ẩn sau lời giải trình của một người nào đó. Đây cũng là chiến lược để có được quyền lực trong một tương tác.

Chẳng hạn, John Dean, cố vấn của Tổng thống Nixon, là người tổ chức che đậy vụ đột nhập Watergate và vụ bắt giữ các thủ phạm gây ra vụ đó. Trong các phiên điều trần, ông có cơ hội tốt nhất để đẩy trách nhiệm sang tổng thống vì ông là người trực tiếp biết những gì tổng thống Nixon đã nói và làm. Thượng nghị sĩ Đảng Cộng hòa Edward Gurney đã cố gắng hủy hoại danh tiếng của Dean bằng cách không cho ông tiếp cận với những cuộc hội đàm kiểu đó như một cách xác nhận động cơ, khẳng định rằng Dean dính líu tới “vụ việc”. Dean khẳng định rằng Tổng thống đánh giá cao những gì ông đang làm, điều đó đồng nghĩa với việc Tổng thống biết điều ông đang làm về vụ che đậy – suy cho cùng, làm sao bạn có thể cảm ơn một người nếu không biết bạn đang cảm ơn họ vì cái gì chứ? Gurney không thừa nhận cách hiểu này, cho rằng không có bất cứ cuộc đối thoại chính xác nào về việc che đậy, giấu giếm đó.

Tôi từng chứng kiến các mảnh khoe, thủ đoạn tương tự được sử dụng để giành quyền lực trong các cuộc họp kinh doanh. Ở hầu hết các công ty, chiến lược và động lực

thị trường được cho là điều hiển nhiên. Nếu ai đó nghi ngờ hay thách thức những giả định này – chẳng hạn như cách công ty cạnh tranh, cách công ty đánh giá thành công, chiến lược là gì, ai là đối thủ thực sự hiện tại và trong tương lai – thì có thể tạo ra một vở kịch quyền lực rất có uy lực. Việc nghi ngờ và thách thức tập trung sự chú ý vào người đưa những vấn đề tưởng như đơn giản thành vấn đề có ảnh hưởng, và khiến mọi người phải thương thảo lại những điều vẫn luôn được ngầm thừa nhận.

## NGÔN NGỮ THUYẾT PHỤC

Ngôn ngữ có sức thuyết phục có thể tạo ra hình ảnh và cảm xúc mạnh át cả lý do. Ngôn ngữ đó có khả năng khơi gợi, cụ thể và tràn ngập từ ngữ mạnh, hình ảnh rõ ràng. Khi Winston Churchill trở thành Thủ tướng Anh vào tháng Năm năm 1940, ông đã 65 tuổi và xa rời quyền lực được 10 năm. Churchill và nước Anh phải đối mặt với viễn cảnh bất ổn, với những khó khăn vất vả kinh khủng trong cuộc chiến với Đức. Tài diễn thuyết của ông đã giúp xây dựng hình ảnh và quyền lực của ông, đoàn kết cả nước và lật ngược cuộc chiến:

Bạn hỏi chính sách của chúng ta là gì? Tôi sẽ nói rằng: Đó là tiến hành chiến tranh, trên biển, trên đất liền và trên không trung, với tất cả sức mạnh của chúng ta và với tất cả sức mạnh mà Chúa trời ban cho chúng ta... Bạn hỏi mục tiêu của chúng ta là gì? Tôi có thể trả lời chỉ bằng một từ: Đó là chiến thắng, chiến thắng bằng mọi giá, chiến thắng bất chấp mọi nỗi sợ hãi, tuy chiến thắng là một hành trình dài và gian nan, nhưng nếu không có chiến thắng thì không có sự sống.

Hiểu được sức mạnh của ngôn ngữ, Churchill từng nói rằng: “Ngôn từ là thứ duy nhất tồn tại mãi mãi”. Oliver North cũng vậy. Khi North trình bày trong các phiên điều trần vụ Iran-contra rằng ông có thể cho người Iran một chuyến miễn phí tới Disneyland nếu việc đó có thể đưa các con tin trở về, bạn có thể hình dung ra cả Disneyland và những con tin. Ngược lại, bằng chứng của Donald Kennedy về chi phí gián tiếp lại là “món súp hồ lớn” liên quan tới nhiều cơ quan kiểm toán hợp đồng cho chính phủ và các loại MOU (biên bản ghi nhớ đặt ra các điều khoản hợp đồng). Vấn đề là ngay cả khi không vi phạm quy định chuyên môn, ông vẫn cố thu mình lại nhằm bảo vệ các vấn đề chuyên môn về pháp lý, chứ không đối mặt với hiểu biết thông thường về đúng và sai.

Nhà xã hội học kiêm nhà phân tích đối thoại Max Atkinson đã phân tích các bài diễn thuyết và các cuộc trò chuyện hàng ngày để biết điều gì tạo nên tính thuyết phục và khiến người nói có vẻ có uy lực. Ngoài việc chú ý tới tầm quan trọng của các từ kích thích phản ứng tình cảm – ở Mỹ là những từ như “người theo chủ nghĩa xã hội”, “thị



trường tự do”, “quan liêu” và “an ninh quốc gia” – ngôn ngữ có tính thuyết phục (đem lại sự hỗ trợ cho bạn và ý tưởng của bạn) là ngôn ngữ thúc đẩy sự gắn bó và sáp nhập. Ví dụ điển hình cho loại ngôn ngữ này là cách sử dụng cụm từ “bạn của tôi” và “chúng ta” của ứng viên tổng thống John McCain trong chiến dịch tranh cử của ông. Những từ thể hiện sự liên quan, ràng buộc có thể khiến người nghe tin rằng bạn có cùng quan điểm với họ.

Ngoài việc sử dụng các từ khơi gợi cảm xúc và thể hiện lợi ích chung, đặc điểm tương đồng, Max Atkinson đã miêu tả một loạt những quy ước khiến bài diễn thuyết trở nên thuyết phục và hấp dẫn hơn. Dưới đây là 5 thủ thuật ngôn ngữ như vậy.

1. Sử dụng “chúng ta” thay vì “họ”. “Ai cũng biết rằng nhu cầu chống lại nguy cơ bên ngoài, dù là thật hay tưởng tượng, luôn là một tiếng kêu cực kỳ hiệu quả khi phải củng cố tình đoàn kết của nhóm”. Khi hãng hàng không Mỹ United Airlines xâm nhập thị trường California năm 1994, Herb Kelleher, sau này là CEO của hãng hàng không Southwest Airlines, đã gửi cho các nhân viên của mình một đoạn video miêu tả United là một “cỗ máy chiến tranh” với mục tiêu tấn công là Southwest và yêu cầu các nhân viên phải gắn bó với nhau để cung cấp dịch vụ khách hàng tốt trên toàn bộ hệ thống. Steve Jobs, đồng sáng lập và CEO của công ty máy tính Apple, nhắm đến kẻ thù đầu tiên là IBM trong quảng cáo nổi tiếng “1984” của Apple, và sau đó là Microsoft khi ông nhắc đến mối đe dọa chung để tạo năng lượng cho nhân viên của Apple.

2. Tạm dừng để nhấn mạnh và kêu gọi ủng hộ, thậm chí là tán thưởng. “Dừng một chút ngay trước khi kết thúc, và kéo dài một chút phần nói chuyện cuối là hai đặc trưng thường thấy trong thiết kế của hầu hết các kiểu nói khéo [biện pháp tu từ được thiết kế để nhận được sự đồng thuận và tán thưởng].”

3. Sử dụng danh sách ba điều, hoặc bảng liệt kê nói chung. “Một trong những sức hút chính của danh sách ba điều là chúng có tính thống nhất và hoàn thiện”. Danh sách liệt kê tạo cảm giác diễn giả đã suy nghĩ về vấn đề, các lựa chọn và đã cân nhắc kỹ lưỡng.

4. Sử dụng so sánh tương phản, so sánh điều này với điều kia và sử dụng các đoạn tương đồng về độ dài cũng như cấu trúc ngữ pháp. Tương phản được sử dụng để nêu bật luận điểm. Trong cuộc tranh luận căng thẳng về vấn đề cải cách dịch vụ chăm sóc sức khỏe năm 2009, những người phản đối sự can thiệp của chính phủ đã đưa ra câu hỏi: Bạn muốn các quyết định về chăm sóc sức khỏe của bản thân được đưa ra bởi chính bạn và bác sĩ của bạn, hay bởi một cơ quan công quyền nào đó? Những người ủng hộ

lại đặt ra câu hỏi ngược lại: Bạn muốn các công ty bảo hiểm tham lam vẫn bỏ mặc mọi người khi họ ốm đau và vẫn loại bỏ các điều khoản có từ trước quyết định việc chăm sóc bạn, hay bạn muốn phó mặc những quyết định đó cho bản thân và bác sĩ của mình? Sử dụng tương phản như một biện pháp tu từ phụ thuộc một phần vào cách dùng “chúng ta” thay cho “họ”, nhưng nó cũng tạo sự so sánh ngầm để tán thành các ý tưởng mà diễn giả ủng hộ.

5. Tránh dùng ghi chú hoặc bản thảo. Nếu bạn nói mà không có sự trợ giúp nào, thì người nghe sẽ hiểu là bạn thông thạo về chủ đề đó, và nói năng trôi chảy. Ngoài ra, việc không sử dụng bản thảo hoặc ghi chú còn cho phép người nói giao tiếp bằng mắt với người nghe. Jack Valenti của Hiệp hội Điện ảnh Hoa Kỳ (MPAA) thường làm chứng trước Quốc hội. Ông khẳng định rằng đa phần các cuộc chứng thực ở Quốc hội đều sử dụng ghi chú. Nhưng ông thì không, vì ông muốn ngôn ngữ phải trôi chảy, mạnh mẽ, và phải thể hiện được là ông thành thạo vấn đề đó. Như ông đã nói: “Nếu bạn không thể nói được trong 5 phút mà không có ghi chú trước mặt về một chủ đề bạn biết rõ, thì bạn không thể làm việc hiệu quả được”. Sử dụng bài thuyết trình bằng PowerPoint là cách hiệu quả để thực hiện chiến lược này, vì bài thuyết trình là để dành cho người nghe chứ không phải cho diễn giả.

Tôi muốn thêm một gợi ý quan trọng cho danh sách các mẹo diễn thuyết của Atkinson: hãy vận dụng khiếu hài hước ở một chừng mực có thể và nhất định. Như tiểu thuyết gia Salman Rushdie từng nhấn mạnh trên một chương trình phát thanh: “Nếu bạn có thể khiến người khác cười, bạn có thể nói cho họ bất cứ điều gì.” Hài hước có thể khiến giận dữ nguôi ngoai, và giúp tạo sợi dây liên kết giữa bạn và người nghe thông qua một câu chuyện cười được chia sẻ. Khi Ronald Reagan chạy đua cho cuộc tái tranh cử năm 1984, cạnh tranh với thượng nghị sĩ Walter Mondale của bang Minnesota, ông là người nhiều tuổi nhất từng tranh cử chức tổng thống (khi John McCain tranh cử năm 2008, ông có thể già hơn). Trong một cuộc tranh luận tổng thống, Reagan được hỏi là ông có cho rằng tuổi tác là một vấn đề trong chiến dịch tranh cử không. Ông đã mỉm cười, đáp lại rằng ông không coi tuổi trẻ và sự non kém kinh nghiệm của các đối thủ là một vấn đề. Tất cả mọi người đều cười vì Reagan đã vận dụng khiếu hài hước để hóa giải một vấn đề có vẻ rắc rối và biến một điều nghiêm trọng thành một điều hài hước.

Cấu trúc câu cũng quan trọng trong việc khiến ngôn ngữ trở nên thuyết phục. Trong cuộc tranh cử tổng thống năm 2004, giáo sư Stanley Fish của trường Đại học Illinois đã cho sinh viên nghiên cứu một số bài diễn thuyết của hai ứng cử viên George W. Bush và

John Kerry. Sinh viên nhận định Bush là người có ảnh hưởng hơn, bất chấp quan điểm chính trị của riêng họ. Bush thường bắt đầu bằng một câu tuyên bố đơn giản: “Chiến lược của chúng tôi đang thành công.” Bush cũng hay lặp lại các âm thanh. Như Fish đã nói: “Tất nhiên không có quan hệ lô-gic giữa việc lặp lại một âm thanh nào đó [như trong điệp âm] với tính hợp lý của một lập luận, nhưng nếu được vận dụng khéo léo, việc lặp lại đó có thể tăng cường một luận điểm lô-gic nào đó, thậm chí là tăng cường ảo ảnh của một điều gì đó khi không hiện diện.” Ngược lại, Kerry lại sử dụng cấu trúc câu xoắn hơn và từ ngữ có vẻ không phù hợp với tổng thống (chẳng hạn như “ngu ngốc”). Kerry thường cho rằng khán giả đã có thông tin mà ông chưa hề đưa ra.

Chúng ta thường tránh các tình huống mà chúng ta thấy không thoải mái, nhưng nếu chúng ta muốn ngày càng hoàn thiện hơn trong việc nói và hành động có sức mạnh, thì không gì có thể thay thế được kinh nghiệm. Hãy tìm kiếm các cơ hội để thuyết trình trước công ty của bạn, nói chuyện trước câu lạc bộ hoặc các nhóm nghề nghiệp, và tìm người quan sát, cũng như phản hồi cho bạn biết bạn đang làm tốt hay không tốt.

Quan hệ xã hội và cách bạn thể hiện bản thân thông qua ngôn ngữ và hành vi là các thành tố giúp tạo hình ảnh và danh tiếng. Chúng ta sẽ nghiên cứu các khía cạnh khác của việc xây dựng danh tiếng, một nguồn quan trọng của quyền lực, trong chương tiếp theo.

# CHƯƠNG

## 8

### GÂY DỰNG DANH TIẾNG: NHẬN THỨC LÀ THỰC TẾ

**H**ai vị huấn luyện viên bóng bầu dục Mỹ cực thành công, gần như trở thành biểu tượng, đã dẫn dắt số trận gần như bằng nhau: Một người có tỉ lệ thắng là 76%, người kia là 61%. Cả hai đều giành được danh hiệu vô địch Giải bóng bầu dục quốc gia (NFL). Một người từ bỏ nghiệp huấn luyện khi chỉ mới ngoài 40, trước khi ông chủ đội bóng sa thải ông, còn người kia không bao giờ từ bỏ vị trí huấn luyện, cả trong giới chuyên môn và trong giới học thuật, dù là tự nguyện hay bị ép buộc. Vị huấn luyện viên rời bỏ nghiệp huấn luyện, John Madden, có tỉ lệ giành chiến thắng cao hơn. Vị huấn luyện chưa từng bị đuổi khỏi bất cứ công việc nào, Bill Walsh, có tên thân mật là “Thiên tài”. Ít có tổ chức hoặc người nào lại đi sa thải một “thiên tài” để rồi bị mang tiếng. Bài học rút ra là gì? Thành tích quan trọng, nhưng danh tiếng cũng quan trọng. Do đó, một chiến lược quan trọng để không chỉ tạo ra con đường thành công tới quyền lực mà còn duy trì được địa vị của mình một khi đã đạt được là gây dựng hình ảnh và danh tiếng của bản thân.

Danh tiếng quan trọng, không chỉ trong giới bóng bầu dục chuyên nghiệp, mà trong tất cả các lĩnh vực, kể cả kinh doanh. Trong một nghiên cứu thực nghiệm về những lời khen cho biểu hiện của mọi người, những người có thể tạo ra ấn tượng tốt nhận được đánh giá cao hơn so với những người biểu hiện tốt hơn nhưng lại không làm tốt công việc quản lý ấn tượng mà họ tạo ra cho người khác. Hay lấy ví dụ về những nhà lãnh đạo tập đoàn. Trong thế giới mà những CEO kế tiếp chủ yếu đến từ ở bên ngoài ngày càng nhiều, và ban giám đốc luôn tìm kiếm người được Wall Street và giới truyền thông doanh nghiệp đánh giá tốt, thì việc được nhìn nhận là siêu sao có thể thay đổi được điều khoản thương lượng. Thay vì đấu tranh để có được một công việc và “rao bán” bản thân trước ban giám đốc cũng như những nhà quản lý cấp cao, nếu bạn có tiếng là

một người ưu tú, xuất sắc, các công ty sẽ phải đấu đá để có được bạn. Nếu bạn có tiếng tăm có thể đẩy giá cổ phiếu lên cao khi công ty tuyên bố tuyển dụng bạn, thì các công ty sẽ trả một khoản tiền hậu hĩnh để tuyển được bạn, ngay cả khi có bằng chứng cho thấy những người được tuyển từ bên ngoài này thường thất bại, và ngay cả khi tiếng tăm về tài điều hành của bạn mang tính tương tượng chứ không phải là thực tế.

Đôi khi danh tiếng gắn liền với cá nhân, nhưng đôi khi cá nhân có được danh tiếng tốt nhờ hợp tác với các thể chế có vị thế cao. Tập đoàn General Electric được xem là cái nôi đào tạo lãnh đạo cấp cao xuất sắc. Do đó, các lãnh đạo cấp cao có thể rời General Electric để đảm nhận công việc CEO ở các công ty khác với mức lương cao của thị trường tài chính. Giáo sư tại Boris Groysberg và một số đồng nghiệp đã nghiên cứu 20 nhà điều hành của GE đã rời công ty để đảm nhận các vị trí hàng đầu tại các công ty khác trong khoảng thời gian từ 1989 đến 2001.

Thị trường chứng khoán phản ứng tích cực với tuyên bố tuyển dụng 17 trong số 20 trường hợp, với khoản thu trung bình 1,1 tỉ đô la giá trị vốn hóa thị trường cho công ty tuyển dụng vào ngày thông báo. Trong một số trường hợp, khoản thu từ tuyên bố tuyển dụng là một khoản khổng lồ – khi Home Depot tuyển dụng Robert Nardelli, giá trị cổ đông nhảy vọt lên gần 10 tỉ đô la. Nghiên cứu của Groyberg chỉ ra rằng lãnh đạo không phải đặc biệt “di động”, và việc thuê ngoài này còn thường không hiệu quả. Nhưng với lãnh đạo rất có danh tiếng thì không vấn đề gì – khi Nardelli rời Home Depot do bị ép buộc, ông đã ra về với một món tiền trị giá 1/4 tỉ đô la. Danh tiếng của ông rõ ràng vẫn còn nguyên vẹn, Nardelli đã chuyển sang điều hành Chrysler ngay cả khi ông không hề có kinh nghiệm trong ngành công nghiệp ô tô. Chrysler sau đó đã bị phá sản.

Nguyên tắc cơ bản để xây dựng danh tiếng sẽ đem lại cho bạn vị trí có quyền lực cao rất đơn giản: tạo ấn tượng tốt ngay từ đầu, cẩn thận phác họa các đặc điểm của hình ảnh mà bạn muốn tạo dựng, sử dụng truyền thông để giúp bạn được biết đến và đánh bóng hình ảnh của bản thân, khiến người khác tán dương bạn để bạn có thể vượt qua được thế khó xử là phải tự thể hiện bản thân, và dập tắt thông tin tiêu cực nhưng không đến mức nguy hiểm chết người về bản thân để người thuê và ủng hộ bạn hiểu rõ được các điểm yếu của bạn nhưng vẫn đưa ra quyết định (thuê và ủng hộ bạn). Mấu chốt đối với thành công của bạn là phải thực hiện tốt tất cả những bước đó.

### **BẠN CHỈ CÓ MỘT CƠ HỘI ĐỂ TẠO ẤN TƯỢNG ĐẦU TIÊN**

Nhận thức xã hội – cách mọi người hình thành nhận định về người khác, việc mà

chúng ta vẫn thường xuyên, liên tục làm để chèo lái thành công thế giới – đã được nghiên cứu rộng rãi.

Nghiên cứu đó chỉ ra một vài thực tế quan trọng liên quan tới việc xây dựng danh tiếng giúp bạn tạo nền tảng quyền lực.

Trước tiên, mọi người bắt đầu hình thành ấn tượng về bạn trong vài giây, thậm chí là vài phần nghìn giây, tiếp xúc. Ấn tượng không dựa trên những thông tin bao quát về bạn, hành vi của bạn và việc bạn có thể làm giống như trong thành tích làm việc, mà dựa vào những nhận biết ban đầu về nét mặt, tư thế, giọng nói và vẻ ngoài của bạn. Một nghiên cứu đã phát hiện ra rằng nhận định của mọi người được hình thành trong 11/1000 giây đầu tiên có liên quan mật thiết tới những nhận định được đưa ra khi không có áp lực về thời gian, nghĩa là tiếp xúc sơ sơ là tất cả những gì cần thiết để mọi người hình thành ấn tượng tương đối bền vững về người khác. Kết quả nghiên cứu này chứng tỏ chương 7 của cuốn sách này có ý nghĩa thực sự quan trọng, vì cách bạn thể hiện bản thân lần đầu tiên có ý nghĩa rất lớn.

Thứ hai, và điều này có thể khiến bạn ngạc nhiên, là những ấn tượng nhanh chóng ban đầu này đặc biệt chính xác khi dự đoán các nhận định quan trọng và lâu dài. Nhà tâm lý học xã hội Nalini Ambady và Robert Rosenthal thực hiện một phân tích tổng hợp về độ chính xác của các dự đoán trong nhiều lĩnh vực phát hiện ra rằng các lát cắt hành vi ngắn – ít hơn 5 phút – mang lại các dự đoán chính xác, chẳng hạn như về đánh giá tính cách của một người. Hơn nữa, họ còn phát hiện ra rằng những dự đoán dựa trên mẫu hành vi cực ngắn, trong chưa đầy nửa phút, có độ chính xác không khác gì so với những ấn tượng được hình thành sau một đoạn hành vi dài hơn, khoảng 4 đến 5 phút. Trong một nghiên cứu theo kinh nghiệm sử dụng các đánh giá của giảng viên đại học làm kết quả giải thích, Ambady và Rosenthal đã khẳng định rằng các đánh giá dựa trên đoạn video clip âm của người hướng dẫn trong vòng chưa đầy nửa phút đã dự đoán được các đánh giá về khóa học của sinh viên vào kỳ. Trong nghiên cứu thứ hai, vẫn bằng cách sử dụng một đoạn video clip cực ngắn, của các giáo viên trung học phổ thông, đánh giá về những video âm ngắn này đã dự báo được đánh giá của hiệu trưởng về các giáo viên đó.

Danh tiếng và ấn tượng ban đầu không chỉ được hình thành nhanh chóng, mà còn tồn tại lâu dài. Nghiên cứu đã xác định được một số quá trình quyết định thời gian tồn tại của danh tiếng ban đầu, hay nói khác đi là tầm quan trọng của kiểu thông tin được thể hiện. Cả ba quy trình này đều hợp lý. Chúng ta không cần biết quá trình nào đang

vận hành để lo lắng về việc tạo ấn tượng ban đầu tốt.

Một quá trình, giảm bớt sự chú ý, lập luận rằng vì nhàm chán hoặc mệt mỏi, mọi người không chú ý sát sao tới các thông tin sau như với các thông tin trước đó, khi họ hình thành những nhận định đầu tiên. Khi bạn gặp ai đó lần đầu tiên, bạn sẽ đặc biệt chú ý tới điều họ nói và làm khi tìm cách tìm hiểu và phân loại, xếp hạng họ, bao gồm cả việc bạn nghĩ họ có thể có ích hoặc có quyền lực như thế nào. Sau một lúc, bạn sẽ nghĩ là bạn đã hiểu họ, và thôi chú ý kỹ đến những gì họ nói và làm. Khi bạn ngồi trong một cuộc họp, vì bạn nghĩ mình biết điều người khác chuẩn bị nói, bạn sẽ ngừng chú ý tới điều họ thực sự nói.

Quá trình thứ hai liên quan tới việc coi nhẹ nhận thức – khi mọi người đã hình thành ấn tượng về người khác, họ sẽ xem thường bất cứ thông tin nào không nhất quán với những nhận định ban đầu của họ. Quá trình này đặc biệt dễ xảy ra khi quyết định và đánh giá đều quan trọng. Ai muốn thừa nhận rằng mình đã sai về một điều gì đó quan trọng, với các hệ quả tiêu cực mà sự thừa nhận đó đem lại cho hình ảnh bản thân chứ? Sẽ dễ hơn nhiều để xem nhẹ những thông tin không nhất quán và tìm kiếm dữ liệu củng cố cho những nhận định ban đầu của chúng ta.

Thứ ba, mọi người thường sa đà vào hành vi giúp ấn tượng ban đầu của họ về người khác trở thành sự thật. Một nghiên cứu về những người phỏng vấn ứng viên xin việc đã nghiên cứu ấn tượng mà các nhà phỏng vấn hình thành dựa trên cơ sở điểm kiểm tra và hồ sơ. Sau đó, các cuộc phỏng vấn thực sự mới được phân tích. Khi người phỏng vấn hình thành ấn tượng yêu thích ban đầu về một ứng viên, họ sẽ thể hiện thái độ tích cực với người đó, tham gia “bán đứng” công ty nhiều hơn, cung cấp nhiều thông tin về công việc và công ty hơn, và ít hỏi thông tin về ứng viên hơn. Người phỏng vấn xây dựng quan hệ tốt hơn với ứng viên mà họ nghĩ là họ sẽ thích. Nghiên cứu khác lại chỉ ra rằng khi mọi người tin rằng họ đang tương tác với một cá nhân thông minh, có bằng cấp, họ sẽ đặt câu hỏi và đem lại cơ hội cho người đó thể hiện năng lực và trí tuệ của mình. Động lực hành vi thường củng cố lại những ấn tượng và danh tiếng ban đầu, khiến những ấn tượng này trở thành sự thật ngay cả khi lúc đầu chúng không phải như vậy.

Vẫn còn một quá trình nữa, đồng hóa thiên vị, liên quan tới việc tiếp nhận thông tin sau và dịch nó theo các cách phù hợp với niềm tin và nhận định ban đầu của chúng ta. Khi Charlie Varon, một diễn viên hài, nhà soạn kịch kiêm nghệ sĩ nghệ thuật trình diễn, được Hiệp hội Y khoa California đề nghị phát biểu vào năm 2001, họ đã kỳ vọng có một

vở hài kịch vào bữa trưa. Nhưng Varon, với sự hỗ trợ của những người chủ trì, đã tái hiện hình ảnh của Tiến sĩ Albin Avgher, và nói chuyện về học thuyết giao tiếp sử dụng tất cả các số liệu và dữ liệu bịa đặt trước các khán giả toàn là bác sĩ và luật sư. Cho tới khi họ bị dẫn vào câu chuyện hài, khán giả gần như người nào người nấy đều tin rằng Varon là người mà ông đã giới thiệu – là một chuyên gia về gen người. Khán giả giải thích việc một số phần trong bài nói chuyện của ông chẳng có ý nghĩa gì là do bản thân họ thiếu hoặc không có đủ kiến thức chuyên môn về vấn đề đó. Nếu Varon được giới thiệu là diễn viên hài, bài nói chuyện và sự tinh thông của ông sẽ được hiểu theo cách rất khác.

Nhiều hành vi có tính mơ hồ, nhập nhằng – ai đó thông minh nhưng lập dị, hay chỉ là kém cỏi về mặt xã hội? Cách mọi người giải thích điều họ nhìn thấy phụ thuộc vào kỳ vọng có trước những quan sát của họ. Chúng ta nhìn thấy điều chúng ta muốn nhìn thấy, nên cứ theo đà này, việc bước vào một tình huống với tiếng là thông minh hoặc có quyền lực sẽ dễ khiến bạn rời khỏi bối cảnh đó với tiếng là thông minh hoặc có quyền lực hơn, bất kể điều bạn làm là gì. Ấn tượng và danh tiếng tồn tại lâu dài, nên việc xây dựng ấn tượng và thanh danh được yêu thích từ sớm là một bước rất quan trọng trong việc tạo dựng quyền lực.

Có hai hàm ý quan trọng trong thời gian tồn tại và việc nhanh chóng tạo ấn tượng đầu tiên. Thứ nhất, nếu bạn thấy mình ở một nơi mà hình ảnh của bạn có vấn đề, và mọi người không nghĩ tốt về bạn, vì bất kỳ lý do gì, thì tốt nhất là nên chuyển đến nơi khác tốt hơn. Đây là một lời khuyên khó nghe và khó “nhần” – nhiều người muốn chứng tỏ họ tuyệt vời ra sao bằng cách làm việc chăm chỉ, siêng năng để thay đổi suy nghĩ của người khác và cứu vãn hình ảnh của bản thân. Nhưng những nỗ lực đó hiếm khi thành công, vì mọi lý do có thể kể ra, và hơn nữa, chúng tốn rất nhiều công sức. Tốt hơn là nên thể hiện các phẩm chất tích cực của bạn ở một bối cảnh mới, nơi bạn không cần phải vượt qua quá nhiều định kiến.

Thứ hai, vì ấn tượng được hình thành nhanh chóng và dựa trên nhiều thứ, chẳng hạn như sự tương đồng và “sự thực” còn xa bạn mới đạt đến mức kiểm soát hoàn hảo được, nên bạn nên thử đặt mình vào càng nhiều tình huống khác nhau càng tốt – chơi theo luật số lớn. Nếu bạn là một người có tài, theo thời gian và trong nhiều hoàn cảnh, tài năng đó sẽ bộc lộ trước những người đánh giá bạn. Nhưng trong bất cứ một trường hợp cụ thể nào, nhận xét đánh giá hình thành cơ sở cho danh tiếng của bạn sẽ được đưa ra một cách ngẫu hứng hơn nhiều.



Lời khuyên này nhất quán với lời khuyên được đưa ra về xây dựng mạng lưới: cách tốt nhất là tăng cường nỗ lực xây dựng mạng lưới của bạn, và xây dựng nhiều quan hệ hơn. Đừng chú trọng tạo ấn tượng yêu thích ở bất kỳ một nơi duy nhất nào, thay vào đó, hãy tìm môi trường mà bạn có thể gây dựng danh tiếng tốt và tiếp tục ở các môi trường khác cho đến khi nỗ lực này đem lại thành công.

### **THẬN TRỌNG CÂN NHẮC VÀ XÂY DỰNG HÌNH ẢNH CỦA BẠN**

Bạn cần suy nghĩ thấu đáo về các chiều hướng hoặc các yếu tố cấu thành nên danh tiếng mà bạn muốn xây dựng, sau đó điều chỉnh bản thân cho phù hợp. Bài miêu tả của Ryan Lizza về sự nổi lên của Barack Obama trong giới chính trị khắc nghiệt ở Chicago và sau đó là ở Illinois đã cho thấy ngay từ đầu Obama đã làm việc như thế nào để xây dựng danh tiếng chính trị sẽ có lợi cho ông sau này:

Obama có vẻ rất tỉ mỉ khi xây dựng hình ảnh chính trị cho bản thân. Ông ghé thăm các nhà thờ ở phía Nam, xem xét hoạt động chính trị và danh tiếng của từng nhà thờ, và nhận lời khuyên từ các mục sư lớn tuổi hơn... Dù ngưỡng mộ Judson Miner, ông vẫn thận trọng trong việc tham gia công ty luật của ông ấy... Obama đang viết cuốn Dreams (Những giấc mơ) khi đang chuẩn bị cho cuộc sống của ông trong chính giới, và ông xuất bản sách, thực hiện chiến dịch chính trị đầu tiên cùng một lúc.

Trong hơn một thập kỷ, John Browne đảm nhận vị trí CEO của công ty Dầu khí Anh British Petroleum (BP); dưới “triều đại” của ông, BP đã mua lại Amoco và Arco, cũng như rất nhiều vụ mua lại nhỏ hơn khác. Browne được chỉ định vào Thượng viện Anh (Viện Quý tộc) và nhiều lần được bầu chọn là lãnh đạo doanh nghiệp được ngưỡng mộ nhất. Nhưng cũng như nhiều nhà điều hành tôi có may mắn được nói chuyện cùng đã chỉ ra, Browne không hẳn là nhà lãnh đạo hiển nhiên nhất: Ông thấp, cao không đến 1 mét 65; nói nhỏ và nhút nhát ở các sự kiện xã hội, là một người hướng nội; là một trí thức trong ngành công nghiệp nổi tiếng nhiều nhà lãnh đạo thô lỗ, liều lĩnh đón nhận cơ hội. Việc leo lên vị trí quyền lực và củng cố vị thế của Browne một phần là nhờ khả năng xây dựng hình ảnh có ích cho bản thân.

Dù danh tiếng của Browne đa dạng, nhưng có ba điểm nổi bật: chăm chỉ và tận tâm; thông minh và khiến người khác nể sợ. Suốt cuộc đời, Browne làm việc cho BP, dành hơn 30 năm ở công ty. Ông đi khắp thế giới – trong số những nơi ông đặt chân tới có Anchorage, Alaska, New York, Cleveland và London. Ông làm việc nhiều giờ. Thật có ích khi được nhìn nhận là người cống hiến cho công ty nhiều hơn bất kỳ người nào khác.

Trí tuệ của Browne đã trở thành huyền thoại. Được đào tạo về vật lý, Browne luôn nhấn mạnh trước tiên vào các nguyên tắc, và đặt ra các câu hỏi mang tính tò mò. Khả năng phân tích giúp ông làm tốt công việc, cả về tài chính và khám phá. Nhưng điều ấn tượng là cách ông vận dụng trí nhớ và trí thông minh để xây dựng danh tiếng siêu thông minh, không như những gì Robert McNamara đã làm ở cả Ford và Bộ Quốc phòng Mỹ.

Browne đã biến sự nhút nhát của mình thành ưu điểm. Ông kiểm soát cẩn thận lịch trình của mình. Kết quả là, những người may mắn được gặp gỡ với ông hiểu rằng mỗi cuộc gặp là một lần quan trọng và là một món hời lớn. Browne còn biến khả năng được tiếp xúc với ông thành một nguồn quyền lực – ông kiểm soát quỹ thời gian ít ỏi của mình. Và khi ông thể hiện năng lực tinh thông của mình trong những cuộc gặp này, Browne đã xây dựng được danh tiếng là người thông tuệ, giúp ích cho ông cả ở trong và ngoài BP.

Các đặc trưng của danh tiếng hiển nhiên sẽ khác nhau tùy thuộc vào bối cảnh và điểm mạnh, điểm yếu của cá nhân bạn. Điều quan trọng là bạn phải suy nghĩ cẩn thận về các chiều hướng của danh tiếng mà bạn muốn xây dựng, và sau đó làm mọi việc trong khả năng, từ sử dụng thời gian như thế nào tới gắn kết với những ai hoặc những tổ chức nào, để đảm bảo đó là hình ảnh bạn muốn thể hiện.

### **XÂY DỰNG HÌNH ẢNH CỦA BẠN TRONG GIỚI TRUYỀN THÔNG**

Mới 23 tuổi, Marcelo, người Brazil, đã được bổ nhiệm làm quản lý của một trong những công ty bất động sản lớn nhất nước. Khi đó, anh có 4 năm kinh nghiệm phân tích tài chính, và anh được trao trách nhiệm điều hành một bộ phận có 70 người thực hiện các công việc kế toán, tài chính, kiểm toán nội bộ và quan hệ đầu tư. Lý do anh có được công việc đó không thú vị như điều anh làm khi đã đảm nhận công việc đó. Marcelo biết anh không đủ điều kiện cho vị trí đó, và nhiều người trong đội của anh – những người mà anh cần sự giúp đỡ và sự chăm chỉ làm việc của họ – sẽ bần khoản về anh, và những người ngang hàng trong các tổ chức khác – những người cũng có ích – cũng cần được lôi về.

Marcelo đã xây dựng một chiến lược ba phần. Phần đầu tiên liên quan nhiều tới làm việc chăm chỉ, và trong khả năng tốt nhất có thể, đem lại kết quả tốt. Phần thứ hai là xây dựng mạng lưới cả trong và ngoài công ty – các mối quan hệ có thể giúp anh thành công. Nhưng Marcelo cũng nhận ra tầm quan trọng của việc tạo dựng hình ảnh tích cực ở bên ngoài để thu hút đồng minh và sự ủng hộ. Anh bắt đầu chú ý cẩn thận đến giới

truyền thông, coi đó như một cách để trở nên “tốt hơn so với thực tế bản thân” trong mắt mọi người, và bằng cách làm như vậy đã thực sự tốt hơn vì hiệu ứng của hình ảnh và kỳ vọng tích cực về cách anh được đánh giá, nhìn nhận.

Marcelo hiểu rằng, đặc biệt trong thế giới hiện nay khi ngân sách cho truyền thông bị cắt giảm và các tổ chức đang phải đối mặt với căng thẳng tài chính, các nhà báo cần và đánh giá cao sự giúp đỡ để hoàn thành công việc của họ. Do đó, Marcelo bắt đầu viết các bài báo về tài chính và quản lý, rồi gửi cho các tờ báo có liên quan ở Brazil muốn có nội dung thu hút. Tất nhiên, ban đầu, không phải tất cả các tòa soạn đều chấp nhận sự đóng góp của anh, nhưng theo thời gian, một số bài của anh đã được đăng. Một trong những quan điểm của anh là lợi dụng tuổi trẻ của mình và đưa ra quan điểm khác biệt thế hệ về các vấn đề quản lý. Khi một số bài báo của anh được đăng, anh có danh tiếng hơn, nên việc để các bài báo khác được đăng cũng trở nên dễ dàng hơn. Marcelo cũng tình nguyện thực hiện các cuộc phỏng vấn về công ty của anh với giới truyền thông. Nhiều đồng nghiệp của anh cảm thấy đó là việc mất thời gian, và xao nhãng khỏi công việc thực sự. Ít người muốn bận tâm tới những bản thảo trước khi xuất bản hay phải xử lý các mối quan hệ với báo giới. Marcelo nhanh chóng thực hiện những nhiệm vụ này, không chỉ cho bộ phận của anh, mà còn cho các bộ phận khác trong công ty, và khi kỹ năng cũng như thành công của anh trong những nhiệm vụ này tăng lên, nhiều người đã tìm đến anh nhờ giúp đỡ. Thông qua những hoạt động này, anh có thể kết nối với nhiều người quan trọng trong giới truyền thông ở Brazil, và tạo được tầm cỡ đáng nể trong chính công ty của mình.

Ở tuổi 27, không có kinh nghiệm quản lý cấp cao, anh đã được trao trọng trách giám đốc tài chính, quản lý một đội 100 người, và là đồng quản lý của một trong các đơn vị kinh doanh của công ty, Marcelo đã biết được tầm quan trọng của truyền thông. Anh tiếp tục viết các bài báo, thực hiện phỏng vấn và xây dựng các mối quan hệ. Năm 2007, chưa đến 30 tuổi, Marcelo đã được vinh danh trên một tạp chí kinh doanh hàng đầu của Brazil là một trong 10 nhà điều hành trẻ xứng đáng với danh hiệu “CEO của tương lai”, và xuất hiện trên trang bìa của một tờ tạp chí hàng đầu khác của Brazil trong một bài báo về cách kinh doanh trong thị trường chứng khoán. Ai biết được cuối cùng chuyện gì sẽ xảy ra với Marcelo, nhưng lợi thế của việc được tiến cử là CEO rõ ràng đã được củng cố bởi việc được một tạp chí kinh doanh hàng đầu vinh danh.

Các bài học rút ra từ câu chuyện của Marcelo là phải nhất quán và phải dành thời gian cho những người làm truyền thông – không chỉ báo, đài, truyền hình và Internet,

mà còn phải cho cả những tác giả, những nhà tư tưởng về kinh doanh – những người có thể giúp bạn đánh bóng hình ảnh. Cách tốt nhất để xây dựng quan hệ với những người làm truyền thông là tỏ ra dễ gần và hữu ích.

Khi Nuria Chinchilla hoàn thành luận văn tiến sĩ ở IESE, trường kinh doanh thuộc Đại học Navarra ở Barcelona, và gia nhập khoa IESE, cô thấy hứng thú với chủ đề phụ nữ ở nơi làm việc và xây dựng nơi làm việc thân thiện với gia đình. Dù vấn đề này đã nổi lên được vài năm, do ngày càng có nhiều phụ nữ tham gia vào lực lượng lao động ở Tây Ban Nha và rất nhiều nơi khác, và mâu thuẫn công việc – gia đình ngày càng lớn dần, nhưng điều thú vị nằm ở cách Chinchilla gây dựng danh tiếng cho bản thân trong vai trò diễn giả, cố vấn và nhà văn hàng đầu, nổi tiếng thế giới về chủ đề này. Suy cho cùng, có nhiều chuyên gia và nhà phân tích chính sách tập trung vào vấn đề này, nhưng ít người được biết đến và có sức ảnh hưởng ở nhiều quốc gia như Chinchilla – người đạt nhiều giải thưởng và có các nguyên tắc có sức ảnh hưởng ở hàng chục quốc gia trên khắp thế giới.

Khi Chinchilla tổ chức cuộc họp đầu tiên cho các nhà quản lý nhân sự là nữ năm 2001, cô đã mời các phóng viên đến dự và phỏng vấn những người tham dự cuộc họp. Kết quả nhận được là những bài báo dài cả trang. Cô đã nhận một người từng là nhà văn, nhà báo (Consuelo Leon) đến IESE làm luận văn tiến sĩ và làm việc trong trung tâm nghiên cứu Chinchilla cùng với cô. Leon hỗ trợ có trong việc viết và nghiên cứu, cũng như cung cấp kiến thức không phải ai cũng biết trong giới truyền thông. Và Nuria cũng cởi mở thực hiện các cuộc phỏng vấn với các nhà báo, và xây dựng quan hệ với họ: “Tôi chủ yếu thực hiện các cuộc phỏng vấn qua điện thoại khi đang lái xe, đang ở văn phòng và đang ở nhà. Bất kỳ lúc nào, bất kỳ ở đâu. Tôi sắp xếp thời gian và sẵn lòng phục vụ những người muốn thực hiện phỏng vấn. Đó chính là lý do vì sao truyền thanh, truyền hình và báo chí lại vui vẻ với tôi như vậy, và sau đó họ lại quay lại. Còn nữa, họ biết rằng tôi có dữ liệu, và đó là điều họ muốn”.

Không có gì bàn cãi khi nói rằng có quyền lực sẽ dễ khiến giới truyền thông chú ý đến bạn hơn. Một khi đã đảm nhận vị trí lãnh đạo cấp cao, bạn có thể thuê người viết những câu chuyện hay ho về bạn, và có thể ngầm marketing cho công ty bạn sau những nỗ lực đó, khiến các tạp chí và các nhà xuất bản hứng thú hơn với dự án của bạn. Và bằng cách làm như vậy, bạn có thể kiểm soát được hình ảnh của bản thân, đánh bóng các mặt tích cực và phớt lờ bất cứ mặt tiêu cực nào. Vì thế, bạn có thể đọc cuốn tự truyện của nhà điều hành một công ty ô tô Lee Iacocca, một trong những câu chuyện

bán chạy đầu tiên của một vị CEO tập đoàn, nhưng không bao giờ biết được việc ông không hứng thú với các vấn đề an toàn ô tô, hoặc không thấy nhiều về vai trò của ông trong công cuộc thiết kế và marketing dòng xe Ford Pinto – dòng xe có bình xăng được chế tạo theo cách sẽ phát nổ và bắt lửa nếu bị đụng từ phía sau. Bạn cũng có thể đọc tự truyện của Al Dunlap và không bao giờ biết được rằng vị cựu CEO này của Scott Paper và Sunbeam từng phạm phải một vụ gian lận kế toán nghiêm trọng. Như John Byrne đã viết, Dunlap vẫn được báo giới tôn sùng cho tới khi ông thất cơ lỡ vận, và “đanh tiếng của ông không dựa vào thành tích, mà chủ yếu dựa vào thái độ sẵn sàng nói và làm điều khó chịu và thái quá” như một cách để chơi đùa với giới truyền thông. Byrne biết cách giúp xây dựng hoặc hủy hoại hình ảnh của một CEO, vì cuốn sách của ông viết cùng với giám đốc điều hành Jack Welch của công ty General Electric đã khiến một người nổi tiếng hơn với việc giảm biên chế – hãy nhớ cái tên “Neutron Jack” – và biến Jack thành một người hùng trong giới kinh doanh, dù có bằng chứng cho thấy GE đã xả chất thải vào sông Hudson, tham gia vào việc sửa giá hàng loạt và chưa bao giờ thành công về mặt tài chính như những gì công ty thể hiện.

Như trường hợp của Marcelo và Nuria Chinchilla đã minh họa, có thể và nên có chiến lược xây dựng hình ảnh với giới truyền thông, thậm chí là ngay từ khi mới bắt đầu sự nghiệp. Hãy cân nhắc tới việc để các mối quan hệ với công chúng giúp đỡ bạn ngay từ đầu. Hãy tìm đến những người làm truyền thông và những học giả chuyên viết báo và hãy viết các bài báo hoặc bài blog của riêng bạn để tăng cường sự chú ý của mọi người đối với bạn.

Chuyên gia marketing Keith Ferrazzi đã gợi ý nên viết báo vì việc đó giúp bạn xác định rõ tư duy của mình. Đúng là như vậy; nhưng viết cũng có thể là cách để người khác biết đến bạn và tạo dựng hình ảnh, giúp bạn tìm được công việc tốt. Karen, người mà tôi đã nhắc đến ở chương 5, làm việc tại một công ty đầu tư mạo hiểm ở San Francisco trong những ngày đầu của thời kỳ viết blog. Hiển nhiên, công ty có những cuộc thảo luận về việc ai sẽ đảm nhận việc viết blog. Chiến lược quan hệ công chúng của công ty là gì? Mọi người bận rộn với các vụ làm ăn và các cam kết lớn lao của họ. Karen thích viết, vì thế, cô bắt đầu viết blog. Blog của cô đã thành công, và chẳng bao lâu sau, cô được mời trở thành cây viết khách mời ở các blog khác. Một hôm, có một chuyên gia tìm kiếm nhân tài đến tìm và đề nghị cô chuyển sang một vị trí mới, cấp cao về chiến lược trong một công ty lớn về Internet ở một thành phố khác. Như Karen đã nói với tôi, khi người ta tìm đến bạn, họ đã Google về bạn, và trong trường hợp của cô,

họ hẳn đã đọc được những suy ngẫm, chiêm nghiệm của cô – những điều đã đem lại danh tiếng cho cô. Ông chủ tương lai của cô chỉ phỏng vấn cô khoảng 15 phút. Ông nói với cô rằng họ đã đọc blog của cô, có thể biết cô suy nghĩ như thế nào, và cảm thấy cô thực sự phù hợp, thế nên, về cơ bản, cô được tuyển dụng thông qua blog và nhờ khả năng viết của mình.

## **VƯỢT QUA TÌNH TRẠNG KHÓ XỬ CỦA VIỆC TỰ THỂ HIỆN BẢN THÂN**

Khi đánh bóng hình ảnh của mình, bạn cần hiểu rõ về tình trạng khó xử liên quan đến việc tự thể hiện bản thân, và phải xác định được một số cách xử lý. Tình trạng khó xử đó là: một mặt, nghiên cứu đã chỉ ra rằng khi mọi người không ủng hộ cho bản thân và khẳng định năng lực, đặc biệt là trong các bối cảnh như phỏng vấn tìm việc hay thăng tiến khi họ được kỳ vọng sẽ làm như vậy, người khác tin rằng họ hoặc không có năng lực hoặc không thành thạo trong việc xử lý những tình huống đó, một cách hiểu đem lại bất lợi cho họ. Mặt khác, hành vi tự thể hiện bản thân, dù được kỳ vọng trong nhiều trường hợp, lại tạo ra khó khăn. Khi bạn rêu rao về khả năng và thành tích của bản thân, bạn lại phải đối mặt với hai vấn đề: bạn không được xem là đáng tin tưởng như những người ngoài vốn khách quan; và nghiên cứu đã chỉ ra rằng những người tự thể hiện bản thân một cách lộ liễu thường bị coi là kiêu căng, ngạo mạn và thích khoe mẽ về bản thân, điều này khiến người khác không thích họ. Dù việc được yêu thích không quan trọng đối với công cuộc tìm kiếm quyền lực, nhưng thật vô ích khi khiến người khác không thích trong khi có thể tránh được nó.

Có một giải pháp cho tình trạng khó xử này: Hãy để người khác, kể cả những người bạn phải thuê như đại diện, người làm nghề quan hệ công chúng, những người chuyên tuyển dụng người điều hành và đồng nghiệp của bạn, nói về năng lực của bạn. Trong một loạt các thí nghiệm, tôi và một số đồng nghiệp đã kiểm nghiệm xem chuyện gì sẽ xảy ra khi một người tự khẳng định năng lực của bản thân so với khi người khác thay mặt họ cũng đưa ra nhận định đúng như vậy. Không hề ngạc nhiên, khi người khác đưa ra nhận xét về việc một nhà văn nào đó, chẳng hạn như vậy, tuyệt vời ra sao, thì nhà văn đó được yêu thích hơn so với khi ông ta tự đưa ra nhận định đó về bản thân. Nhà văn đó cũng được xem là có năng lực khi người khác nói về khả năng của ông ta hơn là khi ông ta tự mình làm việc đó. Và mọi người cũng thường sẵn lòng giúp đỡ những người không bị coi là kiêu căng ngạo mạn hoặc thích khoe mẽ về bản thân, những người để một người trung gian nào đó nói thay họ chứ không tự mình thể hiện. Trong một nghiên cứu thực nghiệm, chúng tôi đã sử dụng một đoạn video trong đó

điển viên nam đóng vai một đại diện, đưa ra các nhận định hỗ trợ cho giá trị của khách hàng của anh ta và công việc của người đó, trong khi vị khách chỉ ngồi bên cạnh anh ta. Dù rằng những người tham gia nghiên cứu đều nói rằng anh chàng đại diện đó chịu sự kiểm soát của vị khách hàng kia, và hành động theo chỉ thị của ông ta, nhưng họ vẫn đánh giá vị khách hàng đó cao hơn so với khi ông ta tự đưa ra những nhận định tương tự. Điều mà những nghiên cứu này chỉ ra là: ngay cả khi mọi người hiểu lợi ích của những người được thuê để hành động thay bạn đã bị tài chính chi phối, và ngay cả khi họ biết đại diện hoặc người trung gian đó chịu sự kiểm soát của bạn, họ sẽ vẫn đánh giá bạn cao hơn, và hỗ trợ bạn nhiều hơn so với khi bạn tự hành động.

Nhận định của những người đại diện cho bạn cũng được đánh giá là đáng tin hơn so với những nhận định giống như vậy nhưng do bạn tự đưa ra. Và sự thực là việc bạn thuê một công ty quan hệ công chúng có tiếng hay một đại diện tiếng tăm làm việc cho bạn, chẳng hạn như vậy, lại thể hiện được năng lực của bạn, và khiến danh tiếng của bạn càng thêm lừng lẫy. Lời khuyên từ nghiên cứu này và từ những quan sát làm nên nghiên cứu đó là: Đừng keo kiệt – Hãy thuê người đại diện và quảng cáo về bạn. Điều đó có thể có lợi cho bạn theo nhiều cách.

### **MẶT TÍCH CỰC CỦA THÔNG TIN TIÊU CỰC**

Larry Summers, Bộ trưởng Bộ Tài chính dưới thời Tổng thống Bill Clinton, Chủ tịch trường Đại học Harvard, và là người đứng đầu Ủy ban Kinh tế Quốc gia thời Tổng thống Barack Obama, thường được miêu tả là gai góc, trực tính và không nhạy cảm. Miêu tả của Ryan Lizza về Larry Summers ở Nhà Trắng là điển hình nhất:

Summers là một nhà kinh tế học thông minh nhưng tự coi mình là anh hùng. Khả năng giải quyết vấn đề của ông tốt hơn khả năng làm việc với người khác. Khi tôi hỏi một nhân viên cấp cao ở Nhà Trắng về quan hệ giữa ông và Orszag [giám đốc ngân sách của Obama], ông ta đã trả lời rằng: “Hiếm có chuyện lộn xộn giữa Larry và mọi người, vì chỉ đơn giản là ông ấy vốn thế.”

Không những danh tiếng của Summers không ảnh hưởng đến ông; mà ngược lại, nó còn trợ giúp cho ông. Nếu bạn biết bạn sắp thuê một người khó tính, và bạn vẫn cứ thuê, thì bạn sẽ càng kiên trì với quyết định đó hơn – vì bạn đã đưa ra sự lựa chọn bất chấp thói hư tật xấu của người đó. Việc thể hiện một số đặc tính tiêu cực, miễn là chúng không thái quá, khiến bạn không được lựa chọn, thực ra lại tăng cường quyền lực của bạn vì những người đã ủng hộ bạn bất chấp những tật xấu của bạn sẽ càng gắn bó, chịu trách nhiệm với bạn và thành công của bạn nhiều hơn. Quá trình đó là quá trình “tiêm

chúng” cho danh tiếng – mọi người không thể phàn nàn về những đặc tính mà họ đã biết và sẽ xem những đặc tính tiêu cực đó như “con người bạn”, giống như trường hợp Larry Summers.

Hãy cùng xem xét vị chủ tịch không điều hành của một công ty nổi tiếng chuyên sản xuất thiết bị siêu âm xét nghiệm tại chỗ. Là một cựu thủy quân lục chiến, vị chủ tịch đó xếp lịch họp không phải bằng cách tham khảo lịch làm việc của các thành viên ban giám đốc, mà bằng cách chỉ định, ra lệnh – và thật thảm cho người nào không tham dự cuộc họp, ngay cả khi các cuộc họp đó diễn ra vào thời điểm họ không thể tham dự được. Ông cũng điều hành các cuộc họp theo kiểu độc tài. Nhưng chẳng hại gì đến ông. Như một thành viên ban giám đốc đã nhận xét sau khi đồng tình với cách mô tả tính cách này: “Ông ấy vốn là thế.”

Bạn có thể không hoàn hảo – và không muốn xuất hiện hoàn hảo trong bất cứ tình huống nào. Chỉ cần những thiếu sót bạn thể hiện không liên quan tới cốt lõi danh tiếng của bạn cũng như lý do mọi người chọn bạn – như trường hợp của Summers thì là trí tuệ của ông trong lĩnh vực kinh tế học – thì những thiếu sót và nhược điểm của bạn thật ra còn có thể củng cố cam kết của mọi người đối với bạn.

### **HÃY NHỚ: HÌNH ẢNH LÀM NÊN THỰC TẾ**

Con người được hưởng lợi, hoặc phải chịu đựng khía cạnh tự tăng cường của danh tiếng. Như một phân tích về Mike Volpi, nguyên giám đốc phát triển kinh doanh ở Cisco, công ty chế tạo thiết bị mạng, đã nhận định:

Ông tạo được danh tiếng với các CEO và các quản lý cấp cao là người làm được việc... Volpi bắt đầu tạo dựng được cả danh tiếng ở bên ngoài Cisco. Các bài viết ủng hộ trên báo chí đã giúp tăng sức ảnh hưởng của ông trong Cisco và với các thể chế quan trọng bên ngoài công ty; các báo cáo về tầm ảnh hưởng của ông đã trở thành lời tiên tri tự ứng nghiệm.

Volpi là một nhà điều hành phát triển doanh nghiệp rất thành công. Danh tiếng tốt có thể giúp bạn đạt được thành tích tuyệt vời, và ngược lại. Mấu chốt là phải đảm bảo bạn làm mọi việc để gây dựng danh tiếng, khiến người khác ca ngợi bạn và thu hút hình ảnh cũng như bài viết trên báo chí để giúp bạn xây dựng nền tảng quyền lực.



# CHƯƠNG 9

## VƯỢT QUA TRỞ NGẠI VÀ CHỐNG ĐỐI

**B**ất kể mục tiêu của bạn có giá trị đến thế nào, bất kể bạn làm việc chăm chỉ ra sao, và bất kể bạn tài năng đến mức nào, tất cả mọi người đều gặp phải trở ngại và sự chống đối trên con đường tiến tới quyền lực. Sandy Weill, người đã thành lập vài công ty dịch vụ tài chính trước khi trở thành CEO quyền năng của Citigroup, đã bị Merrill Lynch, Bache và Harris Upham từ chối khi nộp đơn xin việc vào vị trí môi giới chứng khoán vào những năm 1950, và đã từ chức khỏi American Express khi thua trong cuộc chiến quyền lực năm 1985 – Weill chuyển đến American Express sau khi bán công ty chứng khoán Shearson mà ông đã thành lập. Câu hỏi quan trọng đặt ra là bạn phản ứng như thế nào với sự chống đối không thể tránh khỏi và với những điều kém may mắn mà bạn phải đối mặt.

Khi Laura Esserman, một chuyên gia phẫu thuật ung thư vú có bằng MBA trở thành người đứng đầu Trung tâm Chăm sóc Ngực Carol Franc Buck ở UCSF năm 1997, cô đã có tầm nhìn cho tương lai. Trước tiên, cô muốn có mọi trang thiết bị liên quan tập trung ở một nơi thu hút, thân thiện với người bệnh, để trong một số trường hợp, phụ nữ không phải mang bệnh án và kết quả y khoa của họ đi từ nơi này đến nơi khác. Phụ nữ thường phải đương đầu với những trì hoãn và bất tiện trong quá trình chẩn đoán, cũng như với sự bất ổn và nỗi sợ hãi khi họ phải đi chụp X-quang khối u ở ngực, đi sinh thiết, đi tham vấn ý kiến của bác sĩ phẫu thuật chuyên khoa ung thư, thường là ở những phòng khác nhau và phải mất vài ngày cho mỗi lần đó. Esserman muốn tạo ra một khoa mà phụ nữ có thể đến vào buổi sáng, tham vấn ý kiến bác sĩ chăm sóc chính cho họ về một khối u đáng ngờ hay một triệu chứng nào đó khác và ra về vào cuối buổi chiều với một kế hoạch điều trị cụ thể, sau khi đã thực hiện các bài kiểm tra và đánh giá cần thiết trong một ngày ở một nơi được thiết kế và trang trí đẹp.

Thứ hai, Esserman ý thức được rằng chu trình thời gian để học hỏi và cải thiện các biện pháp điều trị ung thư là quá dài và quá tốn kém đối với người bệnh. Như Sue Dubman, giờ đang làm việc ở Genzyme, nhưng từng có thời gian làm ở ban tin học, Viện Ung thư quốc gia Mỹ, đã chỉ cho tôi thì việc tìm bệnh nhân cho các cuộc thử nghiệm y khoa tốn khoảng 20% số chi phí khổng lồ dành cho phát triển thuốc, và tốc độ chậm chạp của việc đăng ký bác sĩ và bệnh nhân khiến việc đánh giá loại thuốc mới và các biện pháp điều trị khác bị trì hoãn. Liệu những chi phí và trì hoãn này có thể cắt bỏ được không? Hơn nữa, dù thông tin quan trọng bắt nguồn từ những thử nghiệm y khoa, hàng trăm nghìn phụ nữ đang được điều trị hàng ngày và thông tin về thứ có tác dụng và thứ không có tác dụng từ những trải nghiệm hàng ngày đang bị thất thoát. Do đó, Esserman có hai mục tiêu khác nữa: Xây dựng hệ thống tin học để nắm bắt thêm dữ liệu từ kết quả điều trị và để tăng sự tiện lợi cũng như tốc độ tham gia của bệnh nhân trong các cuộc thử nghiệm y khoa.

Tất cả những mục tiêu ý nghĩa này đều vấp phải sự phản đối. Dù Esserman điều hành trung tâm ung thư, nhưng cô không có quyền quản lý ngân sách đối với các chuyên khoa riêng biệt như phẫu thuật hay X-quang – mỗi khoa có ngân sách và ưu tiên riêng – các khoa cần phải hợp nhất với nhau thành một khoa nhằm cung cấp dịch vụ một cửa mà cô đã vạch ra. Hơn nữa, UCSF nổi tiếng với các nghiên cứu khoa học cơ bản, nên chăm sóc bệnh nhân hiển nhiên ít được quan tâm hơn. Các trung tâm y khoa truyền thống phải đối mặt với vấn đề tài chính, đặc biệt là ở Chicago nơi có rất nhiều các tổ chức chăm sóc sức khỏe, điều này khiến đầu tư cho tin học càng khó khăn hơn. Các bác sĩ được huấn luyện để cạnh tranh về uy tín và nguồn vốn; do đó, văn hóa cạnh tranh, văn hóa cá nhân cần phải thay đổi nếu dữ liệu về bệnh nhân từ nhiều trang web khác nhau được kết hợp lại để phân tích điều gì có tác dụng, điều gì không. Sự khó khăn của cô càng thêm phần phức tạp, Esserman, theo thừa nhận của chính cô, còn là người dễ nổi cáu, thiếu kiên nhẫn và thường không thể, cũng không đặc biệt quan tâm tới nhìn nhận mọi việc từ quan điểm của người khác, đặc biệt là những người mà cô cho là cản trở nỗ lực của mình. Tại thời điểm tôi viết về trường hợp của Laura Esserman năm 2003, không rõ cô có thể hoàn thành bao nhiêu phần trong chương trình của mình. Nhiều người đọc về trường hợp của cô đã nghĩ rằng nỗ lực của cô thật mù mờ.

Đến năm 2009, câu trả lời đã trở nên rõ ràng: Laura Esserman tiến hành mọi việc ổn thỏa theo cách của cô. Gần như đến năm 2003, cô đã có được khoa mà cô muốn, và đã mang các nguồn lực lại với nhau nhằm đem lại dịch vụ chăm sóc lấy người bệnh làm

trung tâm và thực hiện được lời hứa ít trì hoãn quá trình chẩn đoán từ các triệu chứng ban đầu thông qua chụp X-quang, sau đó sinh thiết, rồi lên kế hoạch điều trị. Breastcancertrials.org (trang web về các thí nghiệm liên quan đến ung thư vú), trang web mà bệnh nhân có thể nhập thông tin của chính mình và tìm kiếm các thử nghiệm y khoa phù hợp, đã được triển khai thí điểm ở khu vực vịnh San Francisco năm 2008 và được nhân rộng khắp cả nước vào năm 2009, tăng tốc quá trình điều trị và cắt giảm chi phí của bệnh nhân tham gia. Và dự án Athena, một nỗ lực không có dự tính trước nhằm tập hợp năm khoa trong hệ thống trường Đại học California lại với nhau để xây dựng cơ sở dữ liệu về phương pháp điều trị cho hàng nghìn bệnh nhân, cũng được triển khai tốt dưới sự tài trợ của lãnh đạo toàn hệ thống trường đại học, và được khuyến khích bởi Hội đồng quản trị trường Đại học California và chủ tịch của trường, Richard Blum. Laura Esserman cũng phát triển được các kỹ năng lãnh đạo của mình. Trong câu chuyện của cô, và trong ví dụ về những người khác mà chúng ta sẽ thấy trong chương này khi tìm cách tạo sức ảnh hưởng và hoàn thành công việc, có những bài học quan trọng cho tất cả những người muốn có được quyền lực để tạo ra thay đổi và muốn có các nguồn lực để xây dựng danh tiếng cũng như sự nghiệp ngay cả khi họ phải vượt qua những trở ngại và sự chống đối trên đường đi.

## **VƯỢT QUA CHỐNG ĐỐI: KHI NÀO PHẢI CHIẾN ĐẤU VÀ CHIẾN ĐẤU NHƯ THẾ NÀO**

Vì mọi người xuất thân từ những nền tảng khác nhau, đối mặt với những phần thưởng khác nhau và nhìn thấy những thông tin khác nhau, nên họ sẽ nhìn nhận thế giới theo cách khác nhau. Hệ quả là, bất đồng là điều khó tránh khỏi trong các tổ chức. Đáng tiếc là nhiều người không thích mâu thuẫn, coi bất đồng là không thể chấp nhận được và tránh thể hiện những điểm khác biệt về quan điểm, tránh tham gia vào những cuộc thảo luận khó khăn với đối thủ. Như nhà lãnh đạo Rudy Crew đã nói: “Mâu thuẫn là cơ hội để biết về kiến thức của người khác”, để khám phá tại sao mọi người lại suy nghĩ theo cách của họ, và để chia sẻ các quan điểm nhằm giúp các bên mâu thuẫn học hỏi lẫn nhau. Đặc biệt trong vị trí lãnh đạo, thật thiếu trách nhiệm khi tránh những người mà bạn có bất đồng và né tránh những tình huống khó khăn. Tất nhiên có những cách tốt hơn và tệ hơn để xử lý mâu thuẫn. Dưới đây là một số ý tưởng để giúp bạn thành công hơn trong việc vượt qua chống đối.

## **THỬ MỀM MỎNG MỘT CHÚT VÀ ĐỂ MỌI NGƯỜI ĐÁP LẠI THEO CÁCH NHÃ NHẬN**

Thuyết phản kháng tâm lý của nhà tâm lý học xã hội Jack Brehm cho rằng con người chống đối những thúc ép hoặc nỗ lực nhằm kiểm soát hành vi của họ – dùng vũ lực để đáp trả vũ lực. Việc tìm cách để chi phối cuộc đối thoại, quá trình quyết định và cuối cùng là kiểm soát hoàn toàn tình huống có thể có tác dụng với một số đối thủ của bạn, nhưng có thể không quá nhiều. Hầu hết mọi người sẽ tìm cách đáp trả, rất quyết liệt – họ sẽ phản ứng với những nỗ lực nhằm chế ngự họ bằng cách làm việc gì đó để duy trì sức mạnh và quyền tự chủ của họ. Do đó, một cách để đối phó với đối thủ là đối xử với họ tốt, và để họ đáp lại theo cách nhã nhặn. Đôi khi, việc kết nạp người khác và biến họ thành một phần trong đội hoặc trong tổ chức của bạn có thể thành công bằng cách cho họ một quyền lợi nào đó trong hệ thống hiện hành.

Vài năm trước ở trường Đại học Illinois, một nhóm nữ sinh, nữ nhân viên và giảng viên thấy khó chịu, buồn bực vì trường trả lương cho nữ thấp hơn hẳn so với nam mặc dù tính chất công việc của hai giới như nhau. Khi nhóm này gây sức ép với trường, phản ứng của hội đồng quản trị trường rất thông minh và hiệu quả: trường thành lập Ban phụ nữ, trao cho ban một số văn phòng phẩm, cấp một ít ngân sách và một văn phòng khiêm tốn – nói một cách ngắn gọn là trao quyền hợp pháp và một số nguồn lực – và đề nghị ban nghiên cứu thực tế, đưa ra các đề xuất. Động thái này đã “mua chuộc” được sự chống đối, khiến những người phản đối trở thành một phần của trường, khiến họ cảm thấy bớt bị ghẻ lạnh và bớt giống người ngoài. Những lời yêu cầu, phản đối biến mất, thay vào đó, mọi người gần như chỉ quan tâm tới ngân sách của ban đó trong năm tiếp theo cũng như địa vị của phụ nữ trong trường.

Bạn có thể biến kẻ thù, hoặc ít nhất là những người khác bạn, không theo cách của bạn, thành bạn của mình thông qua chiến lược hỗ trợ tìm việc mới sau khi cho nghỉ việc – đem lại cho họ công việc tốt hơn ở nơi nào mà họ sẽ không ở vị trí thấp hơn. Khi Willie Brown trở thành người phát ngôn của Quốc hội California sau cuộc tranh đua gắt gao với Howard Berman của Đảng Dân chủ, Brown đã thể hiện lòng nhân từ với các đối thủ của mình. Sau lần phân chia địa hạt kéo dài nhiều năm tạo thành nhiều khu quốc hội hơn, Howard Berman và hai đối thủ nữa của Brown, Mel Levine và Rick Lehman, đã vào được Quốc hội Hoa Kỳ với sự giúp đỡ của Brown. “Những đối thủ khác ở Quốc hội của Đảng Dân chủ, như Wadie Deddeh ở San Diego, đã có ghế an toàn ở Nghị viện bang”. Brown đã bù đắp cho các đối thủ ở Đảng Dân chủ chứ không trừng phạt, nhờ đó càng củng cố thêm quyền lực của ông. Việc giúp đối thủ chuyển sang tổ chức khác, nơi không ảnh hưởng đến bạn, có thể không phải là việc đầu tiên bạn nghĩ đến, nhưng nên

là việc ưu tiên trong danh sách của bạn.

“Bộ mặt” rất quan trọng đối với lòng tự tôn của mỗi người. Việc cho đối thủ một điều gì đó khiến họ cảm thấy tốt hơn có lợi cho bạn, đặc biệt là khi động thái này không khiến bạn phải tốn kém lắm. Đó chính là lý do vì sao người làm chủ và ban giám đốc thường nói lời tốt đẹp về người phải thôi việc, thậm chí có khi còn cho họ tiền – hiếm khi số tiền đó là từ túi của họ – để việc ra đi dễ chấp nhận hơn. Ở một công ty tư vấn về nhân sự lớn chọn lãnh đạo bằng cách bỏ phiếu, một người từng đưa ra một đề xuất có ý nghĩa về mặt tổ chức và rất có tiếng trong giới truyền thông doanh nghiệp đã hậu thuẫn cho ứng viên thua cuộc. Người giành chiến thắng đã gọi người đó vào văn phòng, và yêu cầu anh ta thôi việc, dù anh ta có giá trị với công ty. Nhưng để xoa dịu nỗi đau, và để đảm bảo anh ta sẽ ra đi trong im lặng, vị lãnh đạo mới được bầu chọn đó đã bồi thường cho anh ta một khoản tiền đủ để anh ta không phải làm việc trong một năm. Nếu bạn khiến đối thủ của mình ra đi trong vui vẻ và nhẹ nhàng, họ sẽ ra đi. Ngược lại, khi người ta chẳng có gì để mất, họ sẽ không do dự hay ngại ngùng làm bất cứ điều gì để chiến đấu chống lại bạn.

### **ĐỪNG ĐỂ BẢN THÂN GẶP PHẢI NHỮNG VẤN ĐỀ KHÔNG CẦN THIẾT**

Mâu thuẫn tạo cảm xúc mạnh, bao gồm cả giận dữ, và những cảm xúc mạnh này sẽ ảnh hưởng tới khả năng suy nghĩ chiến lược của bạn về điều bạn đang cố gắng thực hiện. Bạn cần phải liên tục tự hỏi “Chiến thắng trông như thế nào? Nếu mình giành chiến thắng trong cuộc chiến, thì mình muốn chiến thắng đó gồm những gì?” Mọi người thường không nhận ra đâu là ưu tiên hàng đầu của họ, và thường chệch sang các cuộc chiến khác khiến họ gặp phải những vấn đề không cần thiết.

Laura Esserman đã đặt ra một chương trình lớn và cần mọi sự giúp đỡ mà cô ấy có thể nhận được. Dù lúc này cô ấy có thể nói rằng việc xuất hiện ở một phiên điều trần do một người bạn là thượng nghị sĩ bang của cô chủ trì nhằm chứng tỏ vụ sáp nhập lớn giữa các bệnh viện ở Stanford và trường Đại học California ở San Francisco không phải là một động thái thông minh nhất. Khi cô bước vào phòng điều trần, cô phát hiện thấy Giám mục Mike, hiệu trưởng danh dự trường UCSF, người biết rõ con người cô và xác nhận cho lời chứng thực của cô. Vụ sáp nhập bệnh viện đại học California không phải con đường then chốt của cô nhằm thay đổi cách điều trị ung thư vú, và việc làm chứng chống lại ban quản trị nơi cô đang làm việc khiến cô không còn nhiều bạn.

Zia Yusuf, nguyên giám đốc điều hành cấp cao ở SAP, đôi khi lại khiến cấp dưới tức điên vì trong một cuộc họp, khi nhận thấy quyết định sẽ ảnh hưởng đến anh và nhóm

của anh, anh thường chiến đấu và dứt khoát không lùi bước. Anh nói: “Quan trọng là sống để chiến đấu”. Vì anh không phản đối ông chủ và các đồng nghiệp của mình quá gay gắt, vì xoa dịu được sắc thái cảm xúc của các cuộc họp và bằng cách không tạo ra những thù hằn không cần thiết, nên Yusuf thường nhận được các quyết định mà anh muốn, ngay cả khi việc đó tốn một chút thời gian.

Không tạo kẻ thù hoặc không gây lộn xộn khi không cần thiết đòi hỏi điều mà tôi đã thảo luận trước đó – tập trung. Bạn cần phải hiểu rõ bạn sẽ đi đâu và các bước quan trọng trên đường đi. Khi đối diện với sự chống đối trên đường, bạn cần phải phản ứng lại. Nhưng bạn sẽ chỉ tốn thời gian và có thể vướng phải những vấn đề vớ vẩn nếu bạn để tâm tới bất cứ vấn đề hoặc cá nhân nào có liên quan đôi chút, nhưng không quan trọng gì với bạn và chương trình của bạn.

### **KHÔNG CHO RẰNG MỌI VIỆC ĐỀU CHỈA VÀO BẢN THÂN - KHIẾN CÁC MỐI QUAN HỆ QUAN TRỌNG PHÁT HUY TÁC DỤNG**

Năm 1998, Khi Gary Loveman trở thành giám đốc điều hành của công ty casino Harrah's, nhiều người trong công ty nghĩ rằng họ xứng đáng với vị trí đó hơn, và phẫn nộ với sự xuất hiện của ông khi trước đó ông chỉ là một phó giáo sư ở trường Kinh doanh Harvard, từng tư vấn vài lần cho công ty. Một trong những người khó chịu nhất là giám đốc tài chính (CFO) của công ty, một nhà điều hành cấp cao, lớn tuổi hơn Gary, người không hài lòng với quyết định bổ nhiệm Loveman. Vị trí CFO đặc biệt quan trọng, không chỉ về mặt chính trị, mà còn để thực hiện cải tiến tổ chức, điều mà cuối cùng đã đem lại cho Loveman vị trí CEO vào năm 2003. Loveman nhanh chóng thắt chặt mối quan hệ của ông với vị CFO đó. Gần như ngày nào ông cũng dành một chút thời gian với vị CFO, ghé thăm văn phòng của ông ta, liên tục thông báo cho ông ta biết điều ông đang làm, và lý do ông làm việc đó, để ông ta tham gia vào các cuộc họp và các quyết định – nói một cách ngắn gọn là làm mọi việc mà ông có thể để quan hệ của hai người thành công. Lời khuyên của Gary Loveman là: Sau khi đạt đến một cấp độ nhất định, sẽ có một thời điểm trong sự nghiệp của bạn mà bạn phải khiến cho các mối quan hệ phát huy tác dụng. Vì lẽ đó, cảm xúc của bạn, hay cảm xúc của người khác về bạn, đều không quan trọng. Để thành công, bạn cần phải vượt qua oán hận, đố kỵ, tức giận hay bất cứ điều gì khác có thể cản trở công cuộc gây dựng quan hệ của bạn ở nơi có các nguồn lực cần thiết giúp bạn hoàn thành công việc.

Zia Yusuf có chiến lược để xóa bỏ tính cá nhân của các tình huống khó mà ông phải đối mặt khi điều hành đội tư vấn nội bộ ở SAP, và thi thoảng phải đề nghị tái cấu trúc

hoặc đề xuất các quyết định khác khiến một số nhân sự cấp cao mất nguồn lực và sức mạnh: tập trung vào dữ liệu. Ông buộc mình và nhóm của mình phải thu thập được càng nhiều thông tin khách quan càng tốt, phải khắt khe về cả lô-gic và phân tích, để thực tế và số liệu chi phối cuộc thảo luận, và khiến các vấn đề chiến lược ít mang tính chất và cảm xúc cá nhân hơn.

Khả năng không xem sự chống đối và coi thường là vấn đề cá nhân, khả năng suy xét bạn cần sự hỗ trợ của ai và theo đuổi nó, bất chấp hành vi đối với bạn và cảm xúc của riêng bạn, cũng như khả năng duy trì tập trung vào dữ liệu và phân tích công bằng đòi hỏi bản thân phải có kỷ luật ở cấp độ cao và phải có sự chín chắn về mặt cảm xúc. Đó là một kỹ năng hiếm, nhưng quan trọng trong công cuộc vượt qua và vô hại hóa đối thủ.

## NHẤT QUÁN

Tôi gặp Richard Blum ở cuộc họp giới thiệu dự án Athena, nỗ lực tăng cường công nghệ thông tin, đa tầng nhằm thu thập dữ liệu y khoa về tính hiệu quả của các biện pháp điều trị ung thư vú. Blum, nhà quản lý đầu tư kiêm chủ ngân hàng đầu tư rất giàu có, là chủ tịch của Hội đồng quản trị trường Đại học California, và là chồng của Thượng nghị sĩ bang California Dianne Feinstein. Khi tôi hỏi Blum, người có tên trong hội đồng quản trị của rất nhiều tập đoàn và tổ chức phi lợi nhuận, và là người điều hành vài doanh nghiệp lớn của riêng mình, điều gì khiến anh xuất hiện ở cuộc họp này, anh nói rằng: “Tôi đã học được một điều, đó là khi vợ tôi hoặc Laura [Esserman] nhờ bạn làm gì đó, câu trả lời tốt nhất là ‘Được thôi.’ Vì ngay cả khi bạn nói không được, thì sớm hay muộn bạn cũng sẽ thực hiện thôi. Bạn có thể tiết kiệm được thời gian, tránh được sự bực tức khi đồng ý ngay từ đầu”. Laura Esserman đã miêu tả thành công của cô bắt nguồn từ sự kiên trì nhất quán và thích nhắc đến ví dụ về các nhà khoa học thành công – những người đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc không từ bỏ khi phải đối mặt với những trở ngại. Những người đã quan sát cô hành động đều miêu tả cô như một nguồn năng lượng tự nhiên.

Nhất quán có tác dụng vì nó mài mòn sự chống đối. Giống như nước chảy đá mòn, việc kiên trì theo đuổi cuộc chơi giúp duy trì khả năng tình huống sẽ chuyển sang chiều hướng có lợi cho bạn. Đối thủ sẽ nghỉ hưu, hoặc sẽ bỏ đi, hoặc sẽ phạm sai lầm. Môi trường thay đổi. Khi Esserman tham gia ngành y, ung thư vú là lĩnh vực y khoa không mấy hấp dẫn. Sự ủng hộ của phái nữ và tiến bộ khoa học giúp tăng cường chẩn đoán và điều trị đã giúp cho căn bệnh này cũng như biện pháp điều trị bệnh trở nên rõ ràng

hơn. Trong một vị trí nắm giữ tri thức (như Esserman) và trong một chiếc ghế pháp lý an toàn (như Brown ở San Francisco), việc kiên nhẫn và nhất quán dễ thực hiện hơn so với các trường hợp, tình huống kém an toàn khác. Tuy nhiên, không từ bỏ chính là tiền thân của thành công.

## TIẾN BỘ TRÊN NHIỀU MẶT

Khi Esserman bị cản trở ở UCSF, cô đã tạo dựng được danh tiếng về mặt khoa học và y học ở cấp quốc gia, với vị trí đứng đầu trung tâm tin học ở Viện Ung thư quốc gia. Việc nổi tiếng trên cả nước và các mối quan hệ có thể được tận dụng để xây dựng quyền lực của cô ở địa phương. Cô vẫn tiếp tục hành nghề y, xây dựng nòng cốt những bệnh nhân cũ trung thành, một vài người trong số đó thực sự giàu có, tài năng và quan hệ rộng. Nói như cô thì khi bị cản trở trong việc tạo ra thay đổi mang tính hệ thống, cô có thể tìm cách giúp đỡ từng người một. Khi những việc cô có thể làm cho các bệnh nhân không nhận được sự ủng hộ – ung thư vú vẫn là một căn bệnh chết người – cô tập trung vào tạo ra những thay đổi mang tính hệ thống nhằm cải thiện công tác chăm sóc và tăng cường hiểu biết. Bằng cách xây dựng nền tảng quyền lực cả ở địa phương và trên cả nước, cả trong cộng đồng UCSF và các cộng đồng bên ngoài, Esserman đã có thể khiến sức mạnh ảnh hưởng đến nhiều nơi khác.

Việc điều trị ung thư vú ở San Francisco đến cricket ở Ấn Độ là cả một chặng đường dài, nhưng câu chuyện về cách Lalit Modi giành được quyền kiểm soát Ban Kiểm soát Cricket ở Ấn Độ (BCCI), cơ quan quyền lực và giàu có nhất giới cricket, và cách anh lập ra giải ngoại hạng Ấn Độ (IPL) cũng minh họa cho tầm quan trọng của việc tiếp tục tiến bước trên nhiều mặt trận. Là con trai của một gia đình giàu có, Modi đã theo học trường Đại học Duke, nơi anh được học về marketing thể thao. Trở về Ấn Độ, anh ký hợp đồng với Disney để bán các sản phẩm có logo, hình ảnh thương hiệu Disney. Nỗ lực đầu tiên của anh – hình thành một giải cricket Ấn Độ với các cầu thủ nước ngoài sắp xuất hiện trên sóng kênh truyền hình thể thao ESPN – đã bị chìm ngim khi BCCI phản đối. Modi đã vận dụng các mối quan hệ ở các công ty lớn của Hoa Kỳ như Disney và ESPN để thuyết phục các đồng minh ở Ấn Độ rằng nếu anh có thể hình thành chế độ độc tài BCCI và xây dựng một nền văn hóa mang tính thương nghiệp hơn, thì sẽ thu được rất nhiều tiền từ việc bán hàng và các trò chơi. Anh đặc biệt kiên nhẫn, từ hơn một thập kỷ trước đã bắt đầu gây dựng các mối quan hệ có thể giúp anh thành công nắm bắt được quyền lực ở BCCI, những mối quan hệ mà trong nhiều trường hợp không mấy liên quan tới cricket và bao gồm những chính trị gia quyền lực ở Ấn Độ.



## **ĐI TRƯỚC - ĐÓN ĐẦU**

Nếu di chuyển nhanh chóng, bạn có thể gạt bỏ đối thủ trước cả khi họ biết chuyện gì đang xảy ra. Năm 2005, Jagmohan Dalmiya tái ứng cử cho vị trí chủ tịch của BCCI. Modi, chủ hiệu từ đâu xuất hiện trong vai trò lãnh đạo của Hiệp hội cricket Rajasthan, đã thuê rất nhiều luật sư để theo đuổi vụ kiện tham nhũng và không có năng lực quản lý chống lại Dalmiya, và tiến hành chiến dịch chính trị công khai nhằm hất cẳng ông ta. “Dalmiya không thể tin được là đối thủ của mình đã nỗ lực như thế nào. Ông ta bị lật đổ mà hoàn toàn không hay biết gì.” Sau khi giành chiến thắng trong cuộc bầu cử và kiếm cho mình vị trí phó chủ tịch và một đồng minh là chủ tịch của hiệp hội, Modi tiếp tục nhanh chóng loại bỏ các đối thủ và bán quyền truyền hình cũng như quyền bảo trợ hàng hóa với giá cao để đem lại nguồn tiền dồi dào, đồng thời chứng minh cho mọi người thấy rằng việc ủng hộ anh rất có lợi cho họ về mặt kinh tế.

Cách này luôn được vận dụng trong các cuộc chiến giữa ban giám đốc và CEO. Nếu CEO có thể đi trước để loại bỏ các đối thủ trong ban giám đốc, thì anh ta có thể thành công và bảo toàn được công việc của mình. Nếu ban giám đốc được tập hợp trong khi CEO đi nghỉ hoặc không để ý, các thành viên ban giám đốc có thể vận động sự ủng hộ để phế truất CEO trước khi anh ta có thể chuẩn bị một cuộc phản công. Bài học rút ra là: Đừng chờ đợi khi bạn nhận thấy có một cuộc chiến quyền lực sắp diễn ra. Trong khi bạn đang chờ, người khác sẽ tranh thủ sự ủng hộ và phiếu bầu để giành chiến thắng.

## **SỬ DỤNG THƯỜNG VÀ PHẠT ĐỂ ĐỊNH HÌNH HÀNH VI**

Việc có chân trong ban giám đốc của một công ty kinh doanh có tiếng đem lại tiền bạc và uy tín. Ở một công ty thiết bị y tế, chủ tịch ban bồi thường có mâu thuẫn với CEO. Chủ tịch ban bồi thường cảm thấy công ty đang hoạt động không tốt, không đạt được lợi nhuận biên như kế hoạch khi doanh thu tăng, và giá cổ phiếu trì trệ. Trong khi đó, CEO vẫn thuê cố vấn bên ngoài để hỗ trợ ông ta trong các cuộc thương lượng về gói bồi thường lớn hơn. Khi chủ tịch ban bồi thường đồng ý với những yêu cầu của CEO, CEO đã giành chiến thắng. Ngay sau đó, chủ tịch ban bồi thường không còn là thành viên ban giám đốc nữa. Trùng hợp ư? Có thể. Nhưng bài học rút ra cho các thành viên ban giám đốc khác là: Nếu bạn muốn giữ được chỗ của mình thì phải biết chấp nhận.

John Jacobs, khi còn là phóng viên chính trị của tờ San Francisco Chronicle và sau đó là chuỗi McClatchy, đã nói với tôi rằng vì khi còn là một phóng viên trẻ, ông đã viết những bài báo tiêu cực về người phát ngôn mới của quốc hội, Willie Brown, nên người ta bảo ông có thể sẽ bị cấm bước chân vào cửa tòa nhà quốc hội. Điều đó có thể khiến

công việc của một phóng viên chính trị như ông trở nên khó khăn hơn nhiều. Khi ông viết một bài báo ca ngợi về việc Brown đã làm, ông nhận được một giỏ quà. Bài học rút ra là: Mỗi quan hệ mà Jacobs phát triển với Brown có thể đem lại các kết quả khác nhau.

Trong công ty, trong chính phủ, thậm chí là trong các tổ chức phi lợi nhuận, người có quyền kiểm soát nguồn lực đều sử dụng nó để thưởng cho những người có ích và trừng phạt những người ngáng đường họ. Khi John Gardner lịch lãm, duyên dáng và tuyệt đối trung thực, người sáng lập nên tổ chức phi đảng phái Common Cause, và một người xuất chúng, trở thành Bộ trưởng Bộ Y tế, Giáo dục và Phúc lợi xã hội (HEW) dưới thời tổng thống Johnson, thời điểm mà các chương trình về y tế, giáo dục và phúc lợi xã hội đặc biệt được mở rộng trong chuyên mục Great Society, ông đã nói với mọi người rằng hiển nhiên họ có quyền phản đối việc ông đang làm, nhưng ông muốn họ biết rằng điều đó sẽ đem lại “hậu quả”. Sử dụng quyền lực theo cách này có vẻ cứng rắn. Nhưng hãy vượt qua những gì cản trở bạn, vì những người mà bạn sẽ gặp trên con đường tiến tới quyền lực sẽ ít do dự trong việc thưởng cho bạn bè và trừng phạt những người phản đối họ.

### **KHIẾN CÁC MỤC TIÊU CỦA BẠN HẤP DẪN**

Con đường tiến tới quyền lực của bạn sẽ dễ dàng hơn nếu bạn đặt ra mục tiêu hấp dẫn, có giá trị về mặt xã hội. Điều đó không có nghĩa là bạn phải bất chấp tất cả, viện đến một động cơ xã hội nào đó để đạt được lợi ích cho riêng mình – mà chỉ cần ở mức độ bạn có thể gắn các nỗ lực của mình với một giá trị hấp dẫn, được xã hội mong đợi, điều đó giúp tăng khả năng thành công của bạn.

Việc chống đối nỗ lực của Esserman ở UCSF chính là quay lưng lại với căn bệnh ung thư vú và các bệnh nhân cũng như gia đình họ. Rudy Crew lúc nào cũng có thể nói về hàng trăm nghìn trẻ em bị bỏ quên ở New York, và hạt Miami-Dade, bởi các chương trình cải cách giáo dục hiện hành, cũng như lưu ý rằng những sáng kiến của ông là nhằm chữa cháy cho những vấn đề thực tế ở các trường. Robert Moses lãnh đạo New York hàng thập kỷ vì chống đối ông là chống đối công viên, và như ông nói thì ở “cùng phe” với công viên là ở cùng phe với thiên thần.

Các cuộc chiến tranh giành quyền lực trong nội bộ các công ty có vẻ hiếm khi xoay quanh lợi ích cá nhân rõ ràng. Tại thời điểm khủng hoảng và quyết định, chiến binh thông minh thường viện dẫn lợi ích của “cổ đông”, kiểu như: “Vì lợi ích của các cổ đông, cần phải có một CEO mới”, hay một “thành viên ban giám đốc mới”, hoặc cũng vì lợi ích các cổ đông mà phải có các nhà điều hành mới trong các vai trò cấp cao. Lý do

căn bản của Gary Loveman là gì khi ông loại bỏ nhân sự sau khi trở thành COO? “Họ không thể thực hiện các công việc mới dành cho họ” nằm trong chiến lược marketing dựa trên dữ liệu cần thiết để tăng cường thành tích của Harrah. Chẳng hạn, người điều hành bộ phận marketing từng giành được phần thưởng của chủ tịch cho biểu hiện xuất sắc trong năm trước chính là người quảng cáo và chụp ảnh tuyệt vời về càng cua và giá trị dinh dưỡng của nó: người này rất giỏi những việc vốn là bản chất công việc của anh ta (quảng cáo), nhưng lại không thể thực hiện công việc phân tích cần có để thúc đẩy cơ sở dữ liệu khách hàng nhằm thu hút chi phí đầu tư mua bán của khách hàng có sẵn. Loveman thường nhấn mạnh rằng không ai, kể cả bản thân ông, sở hữu một vị trí nào – mọi người làm việc vì lợi ích của các cổ đông, những người có quyền đặt bất cứ người nào hiệu quả nhất vào vị trí nào. Loveman chân thành, và chắc chắn đem lại lợi nhuận cho các cổ đông – giá cổ phiếu khi ông đến Harrah là 16 đô la năm 1998 đã tăng thành 90 đô la một cổ phiếu khi ông hoàn thành khâu cuối cùng của vụ thôn tính có tác động lớn trước vụ phá sản vào mùa thu năm 2007. Nhưng bài nói chuyện về chủ quyền của cổ đông cũng là bộ khung có tác dụng miêu tả sinh động quyền lực của ông ở công ty trò chơi theo cách có thể chấp nhận được và đáng khao khát về mặt xã hội.

Nếu bạn chuẩn bị làm điều tốt – cho hệ thống giáo dục, công việc cộng đồng, ung thư vú hay các cổ đông – bạn sẽ cần phải có quyền lực. Nếu không, bạn sẽ không thể làm được gì nhiều. Bài học rút ra ở đây là: Hãy đặt mục tiêu của bạn trong bối cảnh lớn hơn sao cho chúng có thể hấp dẫn người khác, khiến họ hỗ trợ bạn.

## **VƯỢT QUA TRỞ NGẠI**

Hầu hết mọi người đều gặp phải những trở ngại trên đường đi, và đều vượt qua được. Trong giới kinh doanh, mọi người cho rằng không phải doanh nghiệp nào cũng sẽ thành công. John Lilly, CEO của công ty trình duyệt mạng Mozilla, không mấy thành công với doanh nghiệp đầu tiên của ông. Reed Hastings, người sáng lập vô cùng thành công và là CEO của Netflix, cũng không mấy thành công với công ty phần mềm đầu tiên của mình, Pure Software, nơi ông đã định tự sa thải hai lần. Đôi khi những điều tồi tệ vẫn xảy ra với người tốt. Vấn đề là họ có khắc phục được không, và khắc phục như thế nào.

Vào tối ngày 1 tháng Mười Hai năm 1997, Jeffrey Sonnenfeld, giáo sư trường Kinh doanh thuộc Đại học Emory, đã trả lời tin nhắn từ cảnh sát của trường và đến đồn cảnh sát, cho rằng đó là một trò đùa. Nhưng không phải. Cảnh sát buộc tội Sonnenfeld vì đã thành lập viện lãnh đạo ở trường đại học và vì nổi tiếng bởi trường cao đẳng CEO của

ông tập hợp những nhà lãnh đạo và những nhà điều hành cấp cao hàng đầu từ khu vực công với chủ ý phá hoại công trình trường kinh doanh mới. Họ nói họ có bằng hình làm bằng chứng và bắt Sonnenfeld ký vào thư từ chức khỏi vị trí giảng viên chính thức ngay lập tức, và hứa rằng họ sẽ không bắt ông nếu ông từ chức. Bởi vì Sonnenfeld sẽ rời đi sau một năm đầu tiên để trở thành hiệu trưởng trường kinh doanh ở Georgia Tech, nên Sonnenfeld không quan tâm tới quan điểm, thái độ của Emory, và ông sợ nếu vụ bắt bớ bị công khai thì sẽ ảnh hưởng đến công việc của ông ở Tech. Chỉ trong vài ngày, chủ tịch của Emory, William Chace, đã gọi điện cho các lãnh đạo cấp cao ở Georgia Tech để nói về Sonnenfeld; sau đó, Tech đã không thể thông qua việc bổ nhiệm Sonnenfeld vào Hội đồng quản trị trường. Một thời gian ngắn sau khi hủy hoại công việc mới của Sonnenfeld, Chace đã kể với phóng viên tờ New York Times, và trường hợp lạ lùng của Jeffrey Sonnenfeld nhanh chóng có mặt trên khắp các phương tiện truyền thông. Đến cuối tháng Mười Hai năm 1997, Sonnenfeld không có việc, cũng không có khả năng có việc, và danh tiếng của ông tan tành. Đa số mọi người không ai tin rằng những người đã cấp tiền cho viện lãnh đạo hoặc cho những người bạn của ông sẽ đứng về phía ông, và một số lại lo lắng cho vấn đề sức khỏe thể chất và tinh thần của ông.

Dù vậy, không phải tất cả, nhưng nhiều người trong số những người ủng hộ và đồng nghiệp đều đã đứng về phía ông trong suốt cuộc chiến dai dẳng với Emory. Hiện nay, Jeffrey Sonnenfeld đang là giáo sư về thực tiễn quản lý và phó khoa khoa Giáo dục Quản trị tại trường Quản lý Yale. Ông cũng là đồng tác giả của một cuốn sách về vượt qua trở ngại, với các ví dụ được lấy từ giới chính trị và ngành công nghiệp. Cuốn sách cũng trình bày những kinh nghiệm của chính ông về cách vượt qua các trở ngại.

## **ĐỪNG TỪ BỎ**

Khi Jon, vị giám đốc thành công của một công ty múa kịch lớn ở Mỹ, mất vị trí đứng đầu tổ chức trong một cuộc tranh cãi với ban giám đốc, phản ứng đầu tiên của ông là bối rối. Vấn đề không phải là ông có ảnh hưởng tích cực tới một loạt biện pháp điều hành của ban hay không – mà ông cảm thấy không thoải mái khi nói về việc ra đi của mình. Rudy Crew gặp khó khăn khi phải thừa nhận trước công chúng, hoặc thậm chí là với chính bản thân, rằng ông từng bị sa thải bởi Rudy Giuliani và hội đồng Sở Giáo dục thành phố New York. Phản ứng đầu tiên của Jeff Sonnenfeld đối với vụ huyên náo ở Atlanta là hạn chế hoạt động mạng lưới và hỗ trợ vốn sôi nổi của ông lại vì ông cảm thấy tồi tệ về điều đã xảy ra. Bối rối là phản ứng đầu tiên khi mất việc, ngay cả khi đó không phải là lỗi của bạn. Và bối rối là đương nhiên rồi. Chúng ta lệ thuộc vào hiệu ứng

nhân quả – tin rằng chúng ta nhận được điều mà chúng ta xứng đáng nhận – cũng như những người đứng ngoài quan sát, nên khi mọi người thua trong một cuộc chiến quyền lực, việc đầu tiên mà họ làm là đổ lỗi cho bản thân.

Phản ứng này là tự nhiên, nhưng không có ích gì. Jon, Rudy Crew và Jeff Sonnenfeld đều có chuyện để kể – câu chuyện của họ, về điều đã xảy ra với họ và điều đó thể hiện gì, không phải về họ mà về những người chống lại họ. Việc kể lại câu chuyện đó đòi hỏi phải vượt qua được cảm giác bối rối và xu hướng muốn trốn tránh sự việc. Nếu bạn muốn kiên trì và phục hồi, bạn cần phải thôi trách móc bản thân, thôi để mặc cho đối thủ chi phối cuộc thảo luận về điều đã xảy ra, và thôi cảm thấy tội tệt về tội lỗi của bạn trong thất bại đó.

Cách tốt nhất để vượt qua bối rối là nói về điều đã xảy ra với càng nhiều người càng tốt, càng nhanh càng tốt. Có thể bạn sẽ biết được rằng bạn có nhiều sự ủng hộ hơn bạn nghĩ, và mọi người, thay vì trách móc bạn, lại muốn hỗ trợ bạn. Ngoài ra, bạn càng hay kể về chuyện đó, thì việc đó sẽ giúp hạn chế cảm xúc mạnh trong bạn. Bạn sẽ dần thích nghi với câu chuyện và được “gây tê”, không còn thấy đau trước những hiệu ứng của nó nữa. Việc khiến cho chuyện xảy ra bớt căng thẳng là việc vô cùng cần thiết để bạn có thể suy nghĩ một cách có chiến lược về các bước tiếp theo của mình.

### **TIẾP TỤC THỰC HIỆN ĐIỀU ĐÃ GIÚP BẠN THÀNH CÔNG**

Những người đã đạt đến vị trí cấp cao trong bất cứ lĩnh vực nào cũng giỏi việc mà họ làm. Ngay cả khi biểu hiện công việc không phải là yếu tố quan trọng nhất quyết định thành công sự nghiệp, thì nó vẫn quan trọng, và hơn nữa, khi bạn đạt đến vị trí cấp cao, trừ khi bạn ngủ, còn không, theo thời gian bạn sẽ càng có khả năng thực hiện công việc thông qua kinh nghiệm đã được tích lũy của mình. Điều đó có nghĩa là khi bạn đối mặt với một trở ngại, đừng nghe theo lời khuyên của những người ủng hộ việc tìm một lĩnh vực làm việc khác. Kinh nghiệm và quan hệ của bạn đều có bối cảnh cụ thể – bạn có vốn xã hội và vốn con người trong một lĩnh vực việc làm cụ thể. Chuyển sang việc gì khác, dù đặc điểm của con đường sự nghiệp mới là gì, cũng khiến bạn mất đi nguồn lực và năng lực mà bạn đã dày công xây dựng khi làm việc bạn đang làm.

Jeff Sonnenfeld nhận được rất nhiều lời khuyên nên làm gì vào đầu năm 1998. Ông có thể tham gia lĩnh vực tư vấn, hoặc đến làm cho ai đó như Bernard Marcus của Home Depot, một trong những người ủng hộ mạnh mẽ cho trung tâm lãnh đạo của ông ở Emory. Nhưng Sonnenfeld không làm cố vấn toàn thời gian và cũng không điều hành công ty nào với kinh nghiệm phải tích lũy hàng ngày. Ông là một nhà giáo dục. Và điều

giúp ông trở nên nổi tiếng, khiến ông xuất hiện trên truyền hình quốc gia và được ưu ái xuất hiện trên tờ BusinessWeek chính là trường cao đẳng CEO của ông – cuộc họp đã tập hợp các CEO hàng đầu lại với nhau để thảo luận về các vấn đề trong bầu không khí thoải mái, không cần ghi chép, dưới sự điều tiết và sắp xếp hiệu quả của Sonnenfeld. Dù cuộc họp này được tổ chức ở Emory, nơi đặc biệt không liên quan gì tới giá trị mà các CEO nhận được từ cuộc nhóm họp.

Sonnenfeld bắt đầu một tổ chức phi lợi nhuận ở Atlanta, Viện lãnh đạo cấp cao, và nhận thấy rất nhiều, dù không phải tất cả, các công ty từng ủng hộ trung tâm của ông ở Emory cũng ủng hộ nỗ lực mới này của ông. Ông đưa các nhân viên từ Emory đi cùng với mình. Ông vẫn duy trì các mối quan hệ – với NASDAQ và các nhóm mà ông đã tiến hành các cuộc họp tương tự. Ông tiếp tục nghiên cứu và viết sách. Việc tiếp tục hoạt động giúp ông được thừa nhận, cùng với việc được miễn tội sau này, và chương trình truyền hình 60 phút nói về hoàn cảnh của ông trên kênh CBS được yêu thích đã giúp ông khôi phục danh tiếng, và đưa ông thành công trở lại với giới học thuật.

### **HÀNH ĐỘNG NHƯ THỂ THÀNH CÔNG VÀ CÓ QUYỀN LỰC**

Một cựu CEO rất thành công của một công ty phần mềm về vốn nhân sự đã trở thành đối tác với một công ty đầu tư mạo hiểm nước ngoài. Các khoản đầu tư của công ty này không được tốt lắm, và quan trọng hơn, Steve nhanh chóng nhận ra rằng anh không thể làm việc hiệu quả với các đối tác nước ngoài. Họ dường ai nấy đi, và công việc tiếp theo của Steve là CEO của một công ty phần mềm nhỏ, công ty mà anh đã đầu tư khi vẫn còn làm việc ở quỹ đầu tư mạo hiểm. Dù đã rời vị trí trước đó, và đang điều hành một công ty vừa nhỏ, vừa không ổn định về tài chính, nhưng khi nói chuyện với anh, bạn sẽ không bao giờ biết ở công ty có bất kỳ một vấn đề gì. Anh nói hăng say về công việc hiện tại và về viễn cảnh của công ty, từ chối chia sẻ về bất cứ trở ngại nào ở công ty. Giờ đây, với cương vị phó chủ tịch điều hành của một công ty tư vấn và nghiên cứu quốc tế có quy mô lớn, thành công của Steve khi đạt được một vị trí tuyệt vời bắt nguồn từ việc không bao giờ xuất hiện như thể có bất cứ trở ngại nào trong công việc.

Các tình huống thường nhập nhằng, mơ hồ. Bạn từ chức hay bị sa thải? Kinh nghiệm làm việc lúc trước là thành công hay không? Một trong những cách mà người khác dùng để xác định sự biến chuyển của mọi việc là thông qua cách bạn thể hiện bản thân. Bạn có lạc quan vui vẻ không? Bạn thể hiện thành công và quyền lực hay ngược lại? Đây chính là lý do tại sao việc phát triển khả năng hành động theo cách mà bạn có thể không cảm thấy như vậy ở hiện tại (đã được miêu tả ở chương 7) lại là một kỹ năng

quan trọng. Bạn muốn truyền đạt rằng mọi chuyện vẫn ổn và nằm trong tầm kiểm soát của bạn, kể cả trong các tình huống kinh khủng.

Mọi người muốn qua lại với người giành chiến thắng. Ngay thời điểm bạn không gặp may mắn và cần sự giúp đỡ nhất, cách tốt nhất để thu hút sự giúp đỡ là hành động như thể bạn sẽ có được chiến thắng vào phút cuối. Lời khuyên này không có nghĩa là bạn không nên kể cho người khác biết chuyện gì đã xảy ra và tranh thủ sự ủng hộ của họ. Mà nó có nghĩa là bạn cần thể hiện đủ sức mạnh và khả năng chống chịu để đồng minh tiềm năng của bạn không cho rằng nỗ lực giúp đỡ bạn của họ cuối cùng sẽ bị lãng phí.

Với Jeffrey Sonnenfeld, việc kiện Đại học Emory ở Atlanta, nơi mà bạn khó có thể tìm được một thẩm phán hoặc một công ty luật nào không có quan hệ với Emory hay trường luật của trường đó, là một việc khó khăn. Việc góp nhặt tiền hỗ trợ cho viện lãnh đạo mới cũng khó khăn. Nhưng Sonnenfeld, dù cảm thấy bị hàm oan, vẫn tự tin vào khả năng của mình trong vai trò một nhà giáo dục và nghiên cứu, đã thể hiện sự cứng rắn và hành động như thể cuối cùng ông sẽ thắng thế. Chính niềm tin đó đã giúp ông thu hút được sự đầu tư cho trung tâm mới của mình ngay từ đầu – chẳng ai lại dại dột bỏ tiền vào một tổ chức không thể thu thập được đủ nguồn lực để hoàn thành sứ mệnh của mình. Có nghĩa là khả năng hành động như thể bạn sẽ chiến thắng đã trở thành một lời tiên tri tự ứng nghiệm.

# CHƯƠNG 10

## CÁI GIÁ CỦA SỨC MẠNH

**N**hà kinh tế học quá cố, người từng giành giải thưởng Nobel, Milton Friedman, từng nói: “Không có bữa trưa nào là miễn phí.” Cái gì cũng có cái giá của nó, và quyền lực cũng vậy. Khi bạn lập biểu đồ và đưa ra quyết định về việc sẽ làm và không làm để đạt được quyền lực, hãy cân nhắc kỹ lưỡng điều bạn đang phấn đấu để đạt được và liệu bạn có thực sự muốn điều đó hay không. Người tìm kiếm và đạt được quyền lực thường phải trả một cái giá nào đó cho cuộc tìm kiếm, cho vị trí họ nắm giữ và đổi mặt với những thời điểm quá đỗi khó khăn nhưng không thể tránh khỏi khi không còn nắm giữ những vị trí quyền lực. Chương này xem xét một số cái giá mà những người theo đuổi thành công con đường tiến tới quyền lực phải trả.

### CÁI GIÁ THỨ NHẤT: NỔI TIẾNG VÀ SỰ CHÚ Ý CỦA CÔNG CHÚNG

Tháng Một năm 2005, hai nhân viên của một công ty sản xuất có quy mô lớn ở Mỹ, một người đã ly dị và một người vẫn đang có gia đình, bắt đầu có quan hệ nhập nhằng. Không có bất cứ bằng chứng gì về quấy rối tình dục hay tán tỉnh ngoài ý muốn – chỉ là đôi bên cùng thấy bị cuốn hút. Có hàng nghìn, thậm chí là hàng trăm nghìn, những vụ việc tương tự mỗi năm, hầu hết đều ít hoặc không ảnh hưởng gì tới sự nghiệp của những người liên quan, và rất ít vụ việc nhận được sự quan tâm chú ý của công chúng. Nhưng trường hợp này lại không thể, vì người đàn ông trong câu chuyện này là Harry Stonecipher, CEO của hãng Boeing, và người phụ nữ là phó chủ tịch của hãng Boeing. Ban giám đốc của hãng Boeing đã yêu cầu và nhận được đơn từ chức của Stonecipher khi sự việc bị một người trong nội bộ tố giác ra “ánh sáng”. Bài học quan trọng ở đây là: Nếu bạn sẽ cư xử không đúng đắn theo bất kỳ cách nào, thì hãy cư xử như vậy trước khi bạn đạt được vị trí cấp cao – vị trí khiến bạn trở thành mục tiêu chú ý của đồng nghiệp, cấp dưới, cấp trên và cả giới truyền thông.



Chẳng phải chuyện gì to tát nếu bạn được chú ý khi nắm giữ quyền lực. Rudy Crew, khi chạy đua vào hội đồng trường học hạt Miami-Dade, đã đối mặt với bình luận của công chúng về việc ông lái một chiếc Mercedes. Một nhà báo cho rằng việc ông không bê đĩa của mình khi ăn xong trong một nhà hàng tự phục vụ là một tin quan trọng cần viết. Như những ví dụ này minh họa, việc nắm giữ một vị trí có quyền lực có nghĩa là không chỉ biểu hiện trong công việc của bạn được theo dõi kỹ lưỡng – dù rằng điều đó cũng xảy ra. Mọi khía cạnh trong cuộc sống của bạn, kể cả cách bạn ăn mặc, nơi bạn sinh sống, cách bạn sử dụng thời gian, người bạn chọn dành thời gian ở bên, con cái bạn làm gì... đều thu hút sự chú ý. Như A. Bartlett Giamatti, nguyên chủ tịch trường Đại học Yale, đã nói: “Không chỉ bị đối xử không công bằng, mà bạn còn luôn bị để ý về sắc mặt, quần áo, diện mạo.” Hai nhà nghiên cứu về hành vi tổ chức Robert Sutton và Charles Galunic đã nhận định rằng sự chú ý của công chúng mà các nhà lãnh đạo tổ chức phải “hứng chịu” bao gồm sự quan tâm không ngừng nghỉ, sự giám sát chặt chẽ về biểu hiện và vô số các câu hỏi về chuyện gì đang diễn ra. Họ lập luận rằng sự chú ý đó có nhiều hệ quả tiêu cực cho cả người lãnh đạo và tổ chức mà họ dẫn dắt.

Tất cả những chú ý đó khiến công việc của bạn khó khăn hơn. Nếu bạn từng chơi một nhạc cụ nào đó, tôi chắc chắn là bạn nhớ lần biểu diễn đầu tiên của mình. Nếu bạn giống như hầu hết mọi người thì việc chơi khi người khác đang theo dõi là một trải nghiệm hoàn toàn khác và khắt khe hơn nhiều so với khi chơi dưới sự giám sát của giáo viên dạy nhạc, hay cha mẹ, hay dễ chịu hơn nữa là một mình. Biểu diễn trước mặt người khác là một việc căng thẳng hơn nhiều. Sự căng thẳng đó khiến người ta quên mất các nốt hoặc các dòng nếu đang đứng trên sân khấu, và biểu diễn tệ hơn nhiều so với khi họ biểu diễn mà không có khán giả.

Các nhà tâm lý học xã hội có một thuật ngữ để chỉ hiện tượng phổ biến và đã được nghiên cứu kỹ lưỡng này – “tâm lý đám đông”. Khi đứng trước mặt người khác, kể cả khi họ không theo dõi bạn, bạn vẫn thấy hồi hộp và phấn khích hơn. Điều đó bình thường, ở một chừng mực nào đó. Quan hệ giữa động cơ thúc đẩy và thành tích là tích cực khi nỗ lực gia tăng, nhưng là tiêu cực khi căng thẳng gia tăng làm giảm khả năng xử lý thông tin và đưa ra quyết định của bạn. Tài liệu về tâm lý đám đông chứng tỏ rằng sự hiện diện của người khác, bằng cách tăng cường động cơ và kích thích tâm lý, sẽ tăng cường biểu hiện của các hoạt động đơn giản và đã được học quá nhiều (như chạy hoặc đi bộ), nhưng sẽ giảm biểu hiện của những nhiệm vụ mới được học hoặc liên quan tới các hoạt động khó khăn hay mới lạ. Nhưng nhìn chung, những hoạt động đơn

giản lập đi lập lại như những hoạt động liên quan đến công việc dây chuyền lắp ráp sẽ được lợi từ hiệu ứng đám đông, còn những nhiệm vụ liên quan đến công việc tri thức phức tạp, chẳng hạn như phân tích thông tin phức tạp và đa chiều để đưa ra quyết định, lại bị ảnh hưởng. Hiệu ứng tiêu cực của những người quan sát về biểu hiện không được lịch trình hóa hoàn toàn thông qua luyện tập đều đặn chính là lý do tại sao diễn viên và những người làm công việc biểu diễn khác phải diễn thử nhiều lần trước khi họ xuất hiện trước công chúng.

Cái giá khác của nổi tiếng là xao nhãng nỗ lực. Mọi người quan tâm tới danh tiếng và hình ảnh của họ. Do đó, họ dành thời gian để kiểm soát ấn tượng. Nhu cầu dành thời gian và nguồn lực để duy trì hình ảnh sẽ tăng lên theo sự chú ý của công chúng. Và thời gian dành để đối phó với việc được chú ý và quản lý diện mạo là thời gian không thể dành cho những mặt khác trong công việc được.

Ví dụ rõ nhất về việc sự nổi tiếng khiến nỗ lực bị xao nhãng như thế nào là cuộc sống của CEO một công ty cổ phần công khai. Một nghiên cứu về các CEO ở Mỹ đã phát hiện ra rằng họ dành 11% thời gian để điều hành và quản lý tập đoàn, bao gồm cả họp hành và thuyết trình trước các nhà đầu tư, các cuộc hội đàm trực tuyến hàng quý, và những việc tương tự. Dem ra so sánh, lượng thời gian này (11%) bằng lượng thời gian các CEO dành cho các hoạt động, và nhiều hơn thời gian họ dành cho phát triển sản phẩm. Một nghiên cứu về 79 CEO ở Nhật Bản, đất nước với nền văn hóa ít bị ám ảnh bởi các cổ đông hơn, chỉ ra rằng họ dành nhiều thời gian cho các mối quan hệ với nhà đầu tư hơn là tổng thời gian dành cho các đoàn thể, cho việc huấn luyện nhân viên và cho các vấn đề thuê ngoài.

Những xao nhãng do phải đáp lại yêu cầu của việc nổi tiếng có thể hủy hoại thành tích của cả cá nhân và tổ chức. Tiểu sử nhà vật lý giành giải thưởng Nobel, Richard Feynman, đã chú thích sự chú ý đi kèm với việc giành giải thưởng thường khiến cho người giành giải thưởng khó có thể tiếp tục công việc nghiên cứu vốn đem lại sự khác biệt ngay từ đầu của họ:

Hầu hết các nhà khoa học đều biết quy luật không có gì đáng ngạc nhiên là việc nhận giải thưởng Nobel đánh dấu sự chấm hết cho sự nghiệp năng suất của một người... danh tiếng và sự khác biệt có xu hướng làm giảm khả năng dành thời gian, sự quan tâm tối đa cần thiết cho công việc sáng tạo của một nhà khoa học.

Công ty Wallace là tổ chức sản xuất nhỏ đầu tiên giành được giải thưởng Chất lượng quốc gia Mỹ Malcolm Baldrige, giải thưởng nhận được sự quan tâm rất lớn của báo giới

và công chúng. Những cuộc ghé thăm, những yêu cầu của báo chí và những cuộc hội thảo gây xao nhãng tới mức công ty đã bị ảnh hưởng và đi đến phá sản. Một nhà điều hành đã nhận xét:

Khi bạn giành giải Baldrige, sẽ có một nghĩa vụ, nếu không muốn nói là một cam kết bằng hợp đồng, là phải đi và truyền bá sự thật. Bạn cũng phải “mở toang” cánh cửa doanh nghiệp của bạn cho những người muốn nhìn thấy hệ thống và quy trình của bạn. Đó là điều tốt, nhưng nếu bạn là một doanh nghiệp đang phải cố gắng sống sót, điều đó lại trở thành một vấn đề tài chính và đi ngược lại mục đích ban đầu của bạn trong kinh doanh.

Nhưng nổi tiếng vẫn còn một cái giá khác. Dưới áp lực của việc phải “tử tế”, mọi người và các công ty thường do dự khi phải mạo hiểm hoặc sáng tạo, thay vào đó sẽ chọn thực hiện những việc có vẻ an toàn. Điều này giải thích cho “tình trạng khó xử của người sáng tạo” đã được Clayton Christensen miêu tả. Christensen nhận định rằng một khi các công ty trở nên lớn mạnh và thành công, họ hiếm khi giới thiệu được thế hệ sáng kiến tiếp theo trong ngành công nghiệp của mình, đặc biệt là khi những sáng kiến đó ảnh hưởng đến mô hình doanh nghiệp hiện hành của họ. Sự do dự trong sáng tạo này xuất hiện ngay cả khi các công ty lớn, chi phối thị trường có đủ tiềm lực kinh tế và tri thức để đưa công nghệ mới vào thị trường và trong nhiều trường hợp họ đã tự mình khám phá hoặc phát triển được các ý tưởng mới. Quá trình này đặc biệt rõ ràng trong ngành công nghiệp bán dẫn, ngành mà mỗi một thế hệ công nghệ mới lại tạo ra các công ty khác nhau chi phối toàn ngành. Dưới sự chú ý của công chúng và dưới yêu cầu phải vận hành một cách đáng tin của các nhà phân tích cũng như giới truyền thông, những nhà lãnh đạo ngành trở nên do dự trong việc tiếp nhận những rủi ro không đáng có. Vì cái giá của sự chú ý, hãy cố gắng để không “bị” quan tâm, chú ý càng lâu càng tốt, và điều này đúng cả khi bạn là cá nhân hay doanh nghiệp đang cố gắng thúc đẩy con đường tiến tới quyền lực.

## **CÁI GIÁ THỨ HAI: MẤT QUYỀN TỰ CHỦ**

James March, một nhà nghiên cứu có tiếng về các tổ chức và một nhà khoa học chính trị, từng nhận định rằng bạn chỉ có thể có quyền lực hoặc tự chủ, chứ không thể có cả hai. Ông nói mới đúng làm sao! Khi tôi hỏi một đồng nghiệp cũ của mình rằng điều gì đã thay đổi khi anh trở thành hiệu trưởng một trường kinh doanh, câu trả lời là anh đã mất quyền kiểm soát lịch trình của mình. Trước đây anh có thể tập thể dục, dành thời gian để suy tư và ngẫm nghĩ, làm những việc anh thấy hứng thú, nhưng giờ có nhiều

người và nhiều đối tượng muốn gặp anh. Cũng như nhiều nhà lãnh đạo cấp cao khác, “văn phòng” sắp lịch cho anh, và trừ khi anh nói với họ và tự mình chặn thời gian trước khi họ lên lịch cho từng phút một, thì sẽ chẳng có một chút thời gian rảnh rỗi nào, hoặc thậm chí là thời gian mà anh kiểm soát phân bổ, để có thể đẩy lịch trình sớm lên.

Đầu tiên, khi ở vị trí có quyền lực, mọi yêu cầu đòi hỏi sự chú ý của bạn đều tăng lên – suy cho cùng, thật tuyệt khi có nhiều người muốn gặp bạn. Do đó, những người mới được thăng chức thường bị quá tải bởi yêu cầu thời gian từ công việc có quyền lực hơn của họ. Không muốn từ chối yêu cầu của những cá nhân và những nhóm mà sự hỗ trợ của họ có thể sẽ phải cần đến và sự chú ý của họ có giá trị, ý nghĩa, nên những người có quyền lực sẽ thấy mình bị quá tải, làm việc quá nhiều giờ, một việc khiến họ bị vắt kiệt sức lực, và khiến họ không thể xử lý được những thách thức bất ngờ trong công việc của họ. Sau một thời gian, hầu hết các CEO và các nhà lãnh đạo cấp cao mà tôi biết đều tự sắp xếp thời gian cho mình và lên lịch các hoạt động mà họ muốn thực hiện. Nhưng tất cả những người đó đều nói về việc mất quyền kiểm soát đối với cách họ sử dụng thời gian của mình như một trong những cái giá lớn nhất phải trả cho việc nắm giữ vị trí có quyền lực.

### **CÁI GIÁ THỨ BA: THỜI GIAN VÀ NỖ LỰC CẦN BỎ RA**

Việc xây dựng và duy trì quyền lực đòi hỏi thời gian và nỗ lực, không có lựa chọn nào khác. Thời gian dành cho công cuộc tìm kiếm quyền lực và địa vị là thời gian bạn không thể dành cho những việc khác, chẳng hạn như sở thích hay các mối quan hệ cá nhân và gia đình. Công cuộc tìm kiếm quyền lực thường chiếm phần lớn thời gian trong cuộc sống cá nhân của một người, và dù mọi người đều phải trả một cái giá nào đó, nhưng cái giá đó có vẻ đặc biệt nghiêm trọng đối với phụ nữ.

Frances Conley là một trong những nhà nữ giải phẫu thần kinh đầu tiên, và vào thời điểm nghỉ hưu, bà là trưởng phòng nhân sự bệnh viện Veterans Administration ở Palo Alto, là phó hiệu trưởng trường Y thuộc Đại học Stanford, và là một nhà nghiên cứu tài năng với công trình nghiên cứu đã giúp thành lập nên một công ty công nghệ sinh học. Cuộc sống của Conley trong ngành y, như miêu tả trong cuốn tự truyện của bà, rất khắt khe. Chồng bà, Phil, một người có bằng thạc sĩ kinh doanh của trường Harvard, đã rời bỏ giới doanh nghiệp và thực hiện công việc quản lý đầu tư cho họ và cho những người khác, đảm nhận vai trò của một người bạn đời hết lòng ủng hộ bà, nấu nướng và chăm sóc nhà cửa. Phil hiếm khi oán thán trước sự thật, với vợ mình, công việc và bệnh nhân luôn là ưu tiên hàng đầu. Về việc có con, Conley đã viết rằng: “Vào thời điểm xem xét

lại việc nắm giữ chức vụ của tôi năm 1982, tôi và Phil đã quyết định là chúng tôi sẽ không sinh con. Có con có vẻ không bao giờ hợp với cuộc sống của chúng tôi – tôi luôn là một sinh viên, một thực tập sinh, một bác sĩ nội trú, một cán bộ giảng dạy khao khát thành công.”

Mọi chuyện ngày nay cũng không có gì khác. Năm 2009, một nữ điều hành 41 tuổi, rất có tiềm năng ở một công ty giày lớn đã nói với tôi rằng trong khoảng 100 người phụ nữ đứng đầu công ty cô, có rất, rất ít người có một cuộc hôn nhân truyền thống với con cái đầy đủ. Một vài phụ nữ làm quản lý cấp cao còn độc thân, giống như cô; một số có lập gia đình, nhưng không sinh con. Nói về trường hợp của riêng mình, cô nói mình không có một cuộc sống cá nhân đúng nghĩa: cô chuyển nơi ở không biết bao nhiêu lần vì sự nghiệp của mình, và đàn ông thường coi cô như một “mối nguy” vì cô là một người phụ nữ mạnh mẽ và thành công. Andrea Wong, CEO của kênh truyền hình Lifetime và từng là một nhà điều hành ở ABC (nơi cô đã phát triển rất nhiều chương trình truyền hình thực tế), đang ở những năm đầu tuổi 40 và chưa từng kết hôn. Một nhà quản lý điều hành hoạt động bán lẻ ở Trung Quốc cho một công ty đầu có quy mô lớn đã kết hôn và có con, nhưng chồng cô không đi làm. Dù có những người phụ nữ mạnh mẽ, thành công có những ông chồng cũng thành công không kém – Hillary và Bill Clinton là ví dụ điển hình nhất – nhưng những ví dụ đó chỉ là ngoại lệ chứ không phải quy luật.

Nhà xã hội học Hanna Papanek đã miêu tả phản ứng thường thấy của phụ nữ trước yêu cầu nghề nghiệp của chồng họ là “hai người một sự nghiệp”. Người vợ thường góp phần tạo nên thành công cho chồng bằng cách hỗ trợ và đưa ra lời khuyên, tiếp đãi đồng nghiệp của chồng và giúp chồng giảm bớt áp lực trong các nhiệm vụ của cuộc sống thường nhật. Dù phụ nữ thường là người đảm nhận vai trò hậu phương, nhưng đàn ông cũng có thể, và đã làm như vậy, như tôi đã miêu tả lúc trước. Tôi từng nghe thấy nhiều phụ nữ chuyên tâm với nghề nói rằng họ “cần một người vợ”, nghĩa là cần một người giúp họ trong công cuộc tìm kiếm thành công. Hai người tài năng làm việc vì cùng một sự nghiệp đem lại nhiều thời gian và nguồn lực hơn, tăng cường cơ hội thành công. Chính vì những động lực sự nghiệp này, các nghiên cứu về các sinh viên tốt nghiệp các chương trình đào tạo chuyên nghiệp hàng đầu về luật, y và đặc biệt là kinh doanh đã chỉ ra sự thật rằng hầu hết phụ nữ sau 15 năm tốt nghiệp đều rời bỏ lực lượng lao động, ít nhất là tạm thời, vào một thời điểm nào đó trong sự nghiệp.

Những đánh đổi giữa việc có một sự nghiệp thành công với một gia đình, và sự thật

rằng các chính sách xã hội ở hầu hết các nước công nghiệp hóa đều không hỗ trợ cho tình huống này chính là lý do tại sao gần như tất cả các nước công nghiệp hóa, ngoại trừ Pháp, đều có tỉ lệ sinh đạt dưới mức tiêu chuẩn cân bằng sinh và tử. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc kết hôn và sinh con không ảnh hưởng hay tác động tích cực tới sự nghiệp của người đàn ông, trong khi hầu hết các nghiên cứu lại cho thấy từ việc kết hôn cho tới việc có con đều có tác động tiêu cực tới sự nghiệp của người phụ nữ.

Nói một cách đơn giản, bạn không thể có tất cả, và công cuộc tìm kiếm quyền lực đòi hỏi bạn phải đánh đổi, kể cả đánh đổi cuộc sống cá nhân. Đàn ông thường phải đối mặt với lựa chọn về cách sử dụng thời gian, và họ cũng chỉ có 24 tiếng mỗi ngày. Thành công cũng khiến đàn ông phải trả giá. Tôi nhớ Jack Valenti, người đã điều hành Hiệp hội Điện ảnh Hoa Kỳ trong 38 năm, đã thể hiện lo lắng rằng tham vọng của ông chính là “sợi chỉ đen” khiến ông xa cách gia đình mình, và ông lo lắng rằng nếu vẫn tiếp tục lịch trình bận rộn đó tới khi 80 tuổi, thì ông không dành đủ thời gian cho con cái. Valenti có một ngôi nhà ở thủ đô Washington và có một căn hộ ở Los Angeles. Vợ ông không muốn chuyển tới California, và trong bất cứ trường hợp nào, sự dàn xếp đều phát huy tác dụng tốt, bất kể công việc của ông là gì. Trụ sở các studio và phần lớn ngành công nghiệp điện ảnh chủ yếu ở Los Angeles, trong khi công tác vận động hành lang của chính phủ Mỹ và các chính phủ khác đều diễn ra ở Washington và hải ngoại, nên việc ở hai bờ (cả bờ đông và bờ tây), dù khó khăn do phải di chuyển, lại rất hữu ích cho khả năng thực hiện công việc của Valenti.

Việc đạt được và duy trì quyền lực lấy mất thời gian dành cho gia đình và bạn bè. Đây là cái giá mà một số người sẵn sàng trả. Nhưng đó là cái giá không thể tránh khỏi của việc theo đuổi các vị trí có quyền lực, địa vị cao – vị trí đòi hỏi thời gian, năng lượng và sự chuyên tâm để thành công.

### **CÁI GIÁ THỨ TƯ: TÌNH HUỐNG KHÓ XỬ LIÊN QUAN ĐẾN TIN TƯỜNG**

Đây là một sự thật đơn giản: Bạn càng lên cao, và vị trí bạn đạt được càng có quyền lực, thì số người muốn có công việc của bạn càng nhiều. Do đó, việc nắm giữ vị trí có quyền lực tạo ra một vấn đề: bạn biết tin ai? Một số người sẽ tìm cách tạo cơ hội cho bản thân họ thông qua sự sơ sẩy của bạn, nhưng họ vẫn chưa sẵn sàng với việc họ đang làm. Một số người sẽ cố gắng nịnh hót bạn bằng cách nói với bạn điều mà họ nghĩ là bạn muốn nghe, để bạn quý họ và giúp họ trước. Và một số người sẽ làm cả hai việc trên.

Gary Loveman, cựu giáo sư trường Kinh doanh Harvard, hiện đang là CEO của công

ty giải trí Harrah, đã nhận định rằng bạn càng lên cao trong một tổ chức, thì càng có nhiều người nói với bạn rằng bạn đúng. Điều này dẫn đến suy nghĩ thiếu cân trọng, và khiến các nhà lãnh đạo cấp cao khó nắm bắt được sự thật – một vấn đề đối với cả công ty và người lãnh đạo công ty, vì bạn không thể giải quyết vấn đề nếu không biết về chúng. Loveman cố gắng vượt qua vấn đề này bằng cách thường xuyên thừa nhận, và thừa nhận công khai, các sai lầm mà ông đã phạm phải, để người khác học tập thừa nhận họ đã làm mọi chuyện rồi tung lên ở đâu. Ông cũng đặc biệt nhấn mạnh vào quá trình đưa ra quyết định – đặc biệt là việc sử dụng dữ liệu và các phân tích – và gần như không quan tâm tới người đưa ra quyết định. Gary ý thức được về xu hướng người nắm quyền thường tự cho là mình đúng và tin tưởng sâu sắc vào những lời cường điệu về bản thân. Vấn đề này khó có thể giải quyết được vì đó là xu hướng tự nhiên khi nghĩ nhiều về bản thân, nhưng Loveman đã cố gắng vượt qua xu hướng này bằng cách tìm kiếm ý kiến của người ngoài không có cổ phần ở Harrah và bằng cách khuyến khích các cuộc tranh luận mở cũng như tự đánh giá bản thân trong nội bộ công ty.

Thành công của Loveman ở Harrah và vị trí nhà điều hành hàng đầu của ông trong ngành công nghiệp trò chơi ở một chừng mực nào đó đã bảo vệ ông khỏi những nỗ lực đảo chính. Nhưng không ai ở vị trí quyền lực hoàn toàn được miễn nhiệm với các thách thức. Patricia Seeman, một cố vấn và huấn luyện viên người Thụy Sĩ cho rất nhiều nhà điều hành cấp cao, đặc biệt là trong ngành dịch vụ tài chính, đã nói với tôi rằng trong một nhóm quản lý cấp cao điển hình, tất cả những người phải báo cáo cho CEO đều tin rằng họ cũng có thể giữ vị trí CEO đó, nhiều người cho rằng họ còn có thể làm tốt hơn người đương nhiệm, và hầu hết những người dưới quyền trực tiếp đều khao khát công việc của cấp trên. Một số người còn sẵn sàng chờ đến lượt họ, và hi vọng rằng họ sẽ được lựa chọn khi người đương nhiệm từ chức, nhưng những người khác lại chủ động hơn trong các nỗ lực nhằm tiến lên. Do đó, để các CEO tồn tại được ở vị trí của mình, họ cần phải có khả năng phân biệt được ai là người đang hủy hoại họ và phải đủ cứng rắn để loại bỏ những người này trước khi chính họ bị thua trong cuộc chiến quyền lực. Điều đúng với CEO cũng đúng với những vị trí điều hành cấp cao khác có những cấp dưới đầy tham vọng.

Rose Johnson, nguyên CEO của Nabisco, nổi tiếng với vị trí của ông trong vụ thôn tính có quy mô lớn đầu tiên, vụ RJR Nabisco được miêu tả rất kỹ trong cuốn sách *Barbarians at the gate* (Những kẻ thô lỗ ở cổng). Johnson thật sự xuất sắc khi dẫn dắt bản thân vào vị trí CEO và loại bỏ các đối thủ ngây thơ tin tưởng ông. Khi Johnson xây

dựng kế hoạch sáp nhập Standard Brands, công ty ông làm CEO, vào Nabisco, nhà sản xuất bánh kẹo quy mô lớn, ông có vẻ ở vị trí thứ hai và phải đối mặt với vô số đối thủ trong nội bộ Nabisco. Một người là Dick Owens, giám đốc tài chính của Nabisco – vào thời điểm vụ sáp nhập, được đề bạt chức danh phó chủ tịch điều hành và được chỉ định vào ban giám đốc. “Bất cứ điều gì Owens muốn, Johnson đều đáp ứng. Ông chứng tỏ mình là nguồn hỗ trợ mới đáp ứng các yêu cầu của Owens... Trong sự bao bọc ấm áp của Johnson, đế chế tài chính của Owens ngày càng lớn mạnh”. Nhưng khi Johnson trở thành CEO, người ta nói với anh và nói với anh ta rằng Owens đã xây dựng một đế chế tài chính quá lớn mạnh và quá tập trung. Sau này, chính Johnson là người thay thế Owens.

Sau đó, Johnson dần dần gạt CEO sang một bên, bằng cách bỏ dỡ và nịnh hót. Johnson được Nabisco trao cho một ghế trong ban tài chính của trường Đại học Pace nhân danh CEO Robert Schaeberle. Ông ta bảo đảm rằng ban sẽ đặt tên tòa nhà trung tâm nghiên cứu Nabisco theo tên CEO. Chẳng bao lâu sau, Johnson là CEO của Nabisco. Như các đồng minh của Johnson đã nhận ra thì “người có tên trong tòa nhà cũng là người chết”.

Khi bạn nắm giữ quyền lực, có lẽ bạn không nên quá tin tưởng bất cứ cá nhân nào trong tổ chức của mình, trừ khi bạn chắc chắn được lòng trung thành của họ và rằng họ không thèm muốn công việc của bạn. Việc phải liên tục cảnh giác – để đảm bảo sẽ nghe được sự thật và để duy trì được vị trí của mình trước các đối thủ trước mắt – cũng là cái giá khác của việc có được công việc mà nhiều người khác muốn có.

### **CÁC GIÁ THỨ NĂM: QUYỀN LỰC LÀ MỘT LOẠI THUỐC PHIÊN**

Nick Binkley, một nghệ sĩ chơi ghi-ta, một nhạc sĩ sáng tác (đã sản xuất vài đĩa nhạc) tốt nghiệp khoa khoa học chính trị trường Colorado, có bằng thạc sĩ về quốc tế học của khoa Quốc tế học tiên tiến trường John Hopkins, đã gây dựng sự nghiệp trong ngành tài chính khi xác định được là anh không thể theo đuổi âm nhạc toàn thời gian. Binkley gia nhập Ngân hàng Security Pacific ở California trong vai trò trợ lý cho phó chủ tịch năm 1977, và từ từ đi lên, tới bộ phận nắm giữ hệ thống dịch vụ tài chính của công ty vào năm 1983 và cuối cùng trở thành phó chủ tịch tập đoàn Security Pacific chịu trách nhiệm cho các công ty chi nhánh không thực hiện nghiệp vụ ngân hàng, bao gồm cả đầu tư mạo hiểm và tài chính cá nhân (ví dụ như các khoản tín dụng cá nhân). Khi Ngân hàng Quốc gia Mỹ mua lại Security Pacific vào đầu những năm 1990, Binkley trở thành phó chủ tịch và thành viên trong ban giám đốc Ngân hàng quốc gia Mỹ với một



danh sách dài các công ty trực thuộc ngân hàng.

Trong các vị trí cấp cao của mình, ban đầu là ở Security Pacific và sau đó là Ngân hàng Quốc gia Mỹ, Binkley có mọi đặc quyền của quyền lực. Ông nhớ đã được bay đi ăn trưa trên máy bay riêng cùng với CEO của Security Pacific ở Nhật Bản, và sau đó bay trở lại. Ông có quyền tiếp cận các vị trí ở các tổ chức phi lợi nhuận, có quyền lấy vé xem opera và nhạc giao hưởng khi muốn, có quyền yêu cầu trực thăng, máy bay riêng và xe limousine đưa ông đi khắp nơi. Khi Ngân hàng Quốc gia Mỹ mua Security Pacific, Binkley có một chiếc dù vàng để bảo vệ bản thân trong vụ việc mất việc. Dù được CEO khi đó của Ngân hàng Quốc gia Mỹ, Richard Rosenberg, bảo ở lại ngân hàng, Binkley nhận thấy là một người ngoại đạo, ông chưa chắc đã có được một tương lai an toàn nhất, nên khi chiếc dù của ông đã hết hạn, ông quyết định “giật dây”, bỏ đi cùng với một vài đồng nghiệp ở công ty đầu tư mạo hiểm để thành lập công ty Forrester, Binkley và Brown, một công ty đầu tư mạo hiểm và góp vốn tư nhân được hậu thuẫn bởi Sid và Lee Bass ở Fort Worth, Texas.

Như Binkley miêu tả, hôm trước ông là phó chủ tịch của một trong những ngân hàng lớn nhất thế giới, hôm sau đã không còn như vậy nữa. Nói một cách nhẹ nhàng thì sự chuyển đổi đó thật khó khăn. Ông nhận định việc nắm giữ một vị trí cấp cao trong một tổ chức có quy mô lớn đòi hỏi một lượng năng lượng khổng lồ để vượt qua được. Là một nhân vật của công chúng và việc biểu diễn ở một cấp độ cao đòi hỏi sự căng thẳng “có nồng độ cafein cao”, theo như lời ông nói. Khi bạn rời bỏ vị trí đó và mức độ hoạt động đó nói lỏng hơn thì “giống như chiếc ô tô đang đi 90 dặm một giờ thì chết vậy”. Khi luồng điện (sinh ra bởi hoóc-môn adrenaline) dừng lại, có một phản ứng sinh lý, bản năng xảy ra. Ngoài việc thay đổi hoạt động và mức độ căng thẳng, còn có thay đổi từ việc là trung tâm của vũ trụ đối với những người xung quanh và rậm rạp thực hiện mọi yêu cầu của bạn thành việc tồn tại “bình thường” hơn, ít được chú ý hơn. Binkley nhận thấy, là một nhà điều hành cấp cao ở một tập đoàn lớn, bạn bị bao quanh bởi “những người cùng chơi” – nghĩa là những người có địa vị ngang hàng với bạn. Và khi bạn không còn đảm nhận công việc đó nữa, bạn sẽ đánh mất những quan hệ này vì hầu hết mọi người chỉ quan tâm tới việc đồng hành cùng bạn khi bạn nắm giữ quyền lực và địa vị mà thôi. Cảm giác không còn là người chơi hay thành viên trong một nhóm người ưu tú là cảm giác mất mát của nhiều người từng thành công trong cuộc chơi quyền lực-và-tiền bạc.

Nick Binkley đã miêu tả sự rút lui đó có cả yếu tố sinh lý và tinh thần – ông vừa ốm,

vừa khó ngủ. Ông không thể tưởng tượng được rằng cai thuốc có thể khó hơn được nữa. Mất quyền lực, dù là tự nguyện, cũng gây căng thẳng cho cuộc hôn nhân của ông, cuộc hôn nhân mà cuối cùng không chỉ kéo dài mà còn trở nên bền chặt hơn. Hiện nay Binkley là thành viên của ban cố vấn tài chính bên ngoài cho Trung tâm Zen San Francisco; ông cũng là thành viên hội đồng quản trị doanh nghiệp và đang tiết chế công ty đầu tư mạo hiểm sau 17 năm. Ông bị thu hút bởi thiền định Phật giáo ở trung tâm Zen khi tìm kiếm sự trợ giúp nhằm đối phó với “hội chứng từ bỏ quyền lực”. Ở trung tâm của năng lượng và sự chú ý điên cuồng, thật khó để một người không đánh mất cá tính và giá trị của bản thân.

Khi tôi đến thăm trường Kinh doanh London (LBS) năm 2005, Jack Welch, cựu CEO của General Electric, đã đến diễn thuyết và giới thiệu cuốn sách mới nhất của ông. Khi Welch tin những lời bợ đỡ, xu nịnh của sinh viên trường SBS, tôi đã tự hỏi rằng “Tại sao ông ta lại làm như vậy vào giai đoạn này trong cuộc đời?” Một lý do hợp lý được phỏng đoán, không phải vì Welch mà vì nhiều người khác – những người đã rời bỏ vị trí có quyền lực và địa vị cao nhưng vẫn tiếp tục làm việc trong các hội đồng khác nhau và duy trì nhịp độ căng thẳng, đã quen với những ngày (làm việc) điên cuồng trong suốt quãng đời làm việc trước đó, nên khi rời bỏ công việc đó, họ sẽ tìm cách để tái tạo lại cuộc sống năng động trước kia và nếu có thể, là cả sự xu nịnh họ từng thường xuyên nhận được.

Tỉ lệ tử vong của một người trong giai đoạn ngay sau khi mất việc thường cao – không phải vì áp lực tài chính lớn hay do thiếu bảo hiểm y tế. Như Michael Marmot, nhà nghiên cứu người Anh chuyên nghiên cứu về tác động của vị trí xã hội (chỗ đứng trong xã hội) đối với sức khỏe, đã viết lý do giải thích giữa việc không làm việc và sức khỏe có mối liên hệ với nhau, đó là vì không làm việc “thể hiện mất mát chỗ đứng trong xã hội và tất cả những gì đi kèm với nó”.

Quyền lực có tính gây nghiện, cả về mặt sinh lý và tinh thần. Thật khó khăn khi mất đi sự phấn khích và gấp gáp của việc được tham gia các cuộc thảo luận quan trọng với các nhân vật cấp cao và cái tôi được nâng tầm vì có nhiều người sẵn sàng chịu sự sai khiến của bạn, ngay cả khi bạn tình nguyện lựa chọn nghỉ hưu hoặc rời đi, và ngay cả khi bạn có nhiều tiền hơn mức bạn từng có. Trong nền văn hóa bị ám ảnh bởi quyền lực và danh tiếng, việc “mất quyền lực” là mất đi sự chú ý, rời xa hành động và gần như vô hình. Đó là sự quá độ khó chấp nhận. Và vì thế, một số nhà điều hành tìm cách tránh việc phải chuyển sang một vị trí ít quyền lực hơn – Sandy Weill của Citigroup và Hank

Greenberg của AIG làm việc đến sau tuổi nghỉ hưu thông thường rất lâu và cuối cùng bị các thành viên hội đồng quản trị của các công ty lớn này ép nghỉ. Bill Paley của CBS đã hỏi người viết tiểu sử của ông, Sally Bedell Smith, tại sao ông lại phải chết khi vẫn đang nắm giữ quyền kiểm soát công ty truyền thông của mình ở tuổi 80. Những ví dụ này và vô số ví dụ khác đã minh họa cho một cái giá phải trả khác của quyền lực – đó là đặc tính gây nghiện khiến thật khó có thể rời bỏ vị trí quyền lực. Nhưng ai rồi cuối cùng cũng phải nhường bước, và bản chất gây nghiện của quyền lực khiến việc rời bỏ vị trí quyền lực thực sự trở thành một trải nghiệm khó khăn đối với một số người.

Trong phần giới thiệu, chúng ta đã biết một số lợi ích của việc có được quyền lực và địa vị – sống lâu hơn và sức khỏe tốt hơn, tiềm năng để sức mạnh và danh tiếng tạo nên sự giàu có, và khả năng thực hiện thay đổi xã hội và tổ chức quan trọng. Trong chương này, chúng ta lại được nhìn thấy vế kia của phương trình – cái giá phải trả cho việc có được và nắm giữ vị trí có quyền lực. Bạn không nhất thiết phải tránh quyền lực, nhưng quan trọng là phải nhận ra được các mặt bất lợi tiềm ẩn của nó. Việc cân bằng giữa lợi và hại là việc mà mỗi cá nhân cần phải cân nhắc khi quyết định mối quan hệ cụ thể của chính mình với quyền lực.

# CHƯƠNG 11

## TẠI SAO - VÀ NHƯ THẾ NÀO - CON NGƯỜI ĐÁNH MẤT QUYỀN LỰC?

**N**gay cả sau khi đạt được vị trí đứng đầu, có quyền lực, thì việc duy trì vị trí đứng đầu đó cũng khó có thể đảm bảo được. Vị trí CEO, đặc biệt là ở Mỹ, đã trở thành vị trí cực kỳ quyền lực. Các CEO đương nhiệm kiểm soát các nguồn tài chính khổng lồ, được toàn quyền sử dụng người ủng hộ và sa thải những cấp dưới dám thách thức quyền hành của họ, và có thể tác động đến quá trình hội đồng quản trị – hội đồng có vẻ như là sếp của họ. Tuy nhiên, như công ty tư vấn Booz Allen báo cáo, tỉ lệ thôi việc hàng năm của các CEO các tập đoàn tăng 59% trong khoảng từ 1995 đến 2006. Việc gia tăng này diễn ra ở khắp nơi trên thế giới, chứ không phải chỉ ở Mỹ. Cũng trong khoảng thời gian đó, số trường hợp CEO bị sa thải hoặc đẩy ra ngoài tăng lên 318%.

Mọi chuyện cũng không khác đối với các lãnh đạo ở các ngành, lĩnh vực khác. Một nghiên cứu về hiệu trưởng các trường kinh doanh cho biết trong số 100 thành viên của Hiệp hội trường Kinh doanh ở Vương quốc Anh, có 41 trường hợp thay đổi người đương nhiệm trong hai năm trước. Nhiệm kỳ trung bình của người giám sát trường học ở các quận nước Mỹ với hơn 25.000 sinh viên kéo dài không quá 6 năm. Lãnh đạo của các tổ chức chăm sóc sức khỏe hiện đang phải đối mặt với các nhiệm kỳ ngắn hơn do các thách thức và bất ổn ngày càng gia tăng trong ngành. Ngay cả những tổ chức tình nguyện như Hội chữ thập đỏ Mỹ cũng phải đối mặt với tình trạng biến động về lãnh đạo.

Nếu bạn xoay sở để đạt được một vị trí có quyền lực, thật tốt khi có thể duy trì được vị trí đó trong một thời gian. Dù mỗi trường hợp đánh mất quyền lực lại có những điểm đặc biệt riêng, nhưng có những nhân tố chung mà bạn cần phải tránh. Dù khó có thể tránh được việc cuối cùng ai cũng mất đi quyền lực – tất cả chúng ta đều sẽ già và sẽ

phải rời bỏ vị trí của mình – nhưng không nhất thiết phải mất đi quyền lực nhanh chóng như một số người. Jack Valenti đã điều hành Hiệp hội Điện ảnh Mỹ trong gần 40 năm – và ông đã “được” báo cáo cho những người đứng đầu các phim trường lớn, không hẳn là những ông chủ tốt nhất hay tử tế nhất trên thế giới. Willie Brown là phát ngôn viên của Quốc hội Mỹ trong hơn một thập kỷ và vẫn có thể đảm nhiệm công việc đó nếu quy định về nhiệm kỳ không buộc ông phải thôi việc. Alfred Sloan là CEO của General Motors trong 23 năm và là chủ tịch hội đồng quản trị của công ty này trong 19 năm, còn Robert Moses giữ vị trí chi phối công viên, cầu và các công trình công cộng của New York trong gần 40 năm, hơn vô số thống đốc và thị trưởng quyền lực, khoa trương. Việc nắm giữ quyền lực là việc khó, và càng ngày càng khó hơn, nhưng không phải là việc không thể.

### **TỰ TIN THÁI QUÁ, MẤT KIỂM CHẾ VÀ PHÓT LÒ LỢI ÍCH CỦA NGƯỜI KHÁC**

Câu ngạn ngữ “Quyền lực dẫn tới sự tha hóa” gần như đúng hoàn toàn, dù “tha hóa” không hẳn là từ chính xác. Nhà tâm lý học xã hội Dacher Keltner của trường Berkeley và các đồng nghiệp đã nói về việc quyền lực dẫn tới hành vi “tiếp cận” – nghĩa là mọi người sẽ cố gắng chủ động hơn để đạt được điều họ muốn – và loại bỏ “sự cản trở”, hay xu hướng tuân thủ những nguyên tắc và ép buộc có thể hạn chế những điều mà mọi người muốn thực hiện để đạt được mục tiêu. Hành vi đó là hệ quả lô-gic xảy ra với những người có quyền lực. Những người có ít quyền lực hơn thường xu nịnh, tặng bốc người có quyền lực để được ở cùng phe với họ. Ước muốn và yêu cầu của những người có quyền lực mặc nhiên được thừa nhận. Họ cũng quen với việc làm theo ý mình và được đối xử như thế họ là người đặc biệt. Dù người có quyền lực có thể biết rõ rằng sự đối xử đặc biệt đó bắt nguồn từ vị trí mà họ nắm giữ và nguồn lực mà họ kiểm soát, nhưng theo thời gian, những suy nghĩ này đều phai nhạt dần đi. Như một người bạn làm việc tại một vị trí cấp cao ở tập đoàn Dầu khí Anh, người đã quan sát các CEO của tập đoàn ở khoảng cách gần, nói với tôi, thì: “Bất kể ý định và cảm hứng ban đầu là gì, cuối cùng sức mạnh cũng len lỏi vào trong đầu của tất cả mọi người.”

Các nghiên cứu về tác động của quyền lực đối với người nắm giữ quyền lực đều chỉ ra rằng quyền lực tạo ra sự tự tin thái quá và chấp nhận mạo hiểm, sự thờ ơ (không nhạy cảm) với người khác, sự rập khuôn và xu hướng xem người khác như cách thức, phương tiện để làm hài lòng người nắm giữ quyền lực. Trong một nghiên cứu gọi nhớ lại điều diễn ra ở nơi làm việc hàng ngày, David Kipnis đã đặt những người tham gia

ngiên cứu vào một tình huống làm việc giả định với một người cấp dưới. Một số người đóng vai quản lý ít có quyền kiểm soát chính thức đối với các nguồn lực và phải gây ảnh hưởng bằng cách thuyết phục, trong khi số khác lại được trao quyền thưởng và phạt những người làm việc cho họ. Những người tham gia càng có quyền kiểm soát đối với các đòn bẩy của quyền lực như tăng hoặc giảm lương, thì họ càng nỗ lực tạo sức ảnh hưởng với những người dưới quyền. Hơn nữa, những người có quyền lực hơn coi thành tích làm việc của cấp dưới là kết quả sự kiểm soát của họ, chứ không phải nỗ lực hay động cơ của chính những người mà họ đang giám sát. Và vì những người giám sát nắm giữ quyền lực tự coi mình là hơn những người mà họ giám sát, nên họ có xu hướng ít muốn dành thời gian ở cùng cấp dưới và muốn tách mình khỏi những người có ít quyền lực hơn – dù rằng trong nghiên cứu mang tính thí nghiệm này, người cấp trên và mức độ quyền lực mà người đó có được xác định một cách ngẫu nhiên và tạm thời.

Một bài học được rút ra từ ngày càng nhiều các nghiên cứu về tác động của quyền lực là: Chẳng tốn bao nhiêu thời gian để mọi người có được tư duy quyền lực – tư duy khiến họ tham gia vào tất cả các kiểu hành vi thô lỗ và thiếu tôn trọng. Chỉ cần cho họ nghĩ về khoảng thời gian họ có quyền lực và có thể đạt được điều họ muốn (ngược với để họ nghĩ về khoảng thời gian họ có ít quyền lực và không thể đạt được điều họ muốn), hoặc cho họ quyền kiểm soát, dù là khiêm tốn nhất, đối với những phần thưởng vô nghĩa trong những nhóm người lạ nhất thời cũng có vẻ là đủ đối với họ.

Trong một nghiên cứu nổi tiếng và thú vị về tác động của quyền lực, nghiên cứu bánh của trường Berkeley, các nhóm 3 người lạ thảo luận về một danh sách dài ngoằng, nhằm chán về các vấn đề xã hội trong 30 phút. Một thành viên của nhóm được người thực hiện thí nghiệm chọn ngẫu nhiên để đảm nhận vai trò giao nhiệm vụ thí nghiệm – việc không có hệ quả lớn lao nào – cho hai người kia. Khi người thực hiện thí nghiệm đến, cầm một đĩa bánh, mỗi người thường lấy một chiếc. Người ngẫu nhiên được chọn giao nhiệm vụ cho hai người còn lại thường lấy thêm chiếc bánh thứ hai, nhai mà không khép miệng, và làm rơi vãi các mẩu vụn bánh trên mặt và trên bàn.

Tự tin thái quá và thiếu nhạy cảm dẫn tới mất quyền lực, vì mọi người đề cao bản thân tới mức không chú ý tới nhu cầu của những người mà sự thù hằn của có thể khiến mình gặp phải rắc rối. Ngược lại, không để tâm đến quyền lực và hành động như thế bạn vô cùng quyền năng có thể giúp bạn duy trì được vị trí của mình. Safra Catz đến Oracle năm 1999 với một vai trò không được xác định; hiện nay, cô là chủ tịch của công

ty phần mềm có quy mô lớn này. Oracle đã trải qua nhiều đời lãnh đạo cấp cao, trong đó có một cựu chủ tịch, Ray Lane, và Marc Benioff, người đã rời vị trí phó chủ tịch để thành lập Salesforce.com. Công ty dường như đặc biệt “hắt hủi” những nhà điều hành cấp cao có hồ sơ cá nhân quá khủng. Catz tránh sự nổi tiếng và bất cứ điều gì có thể làm lu mờ người sáng lập Oracle và CEO Larry Ellison. Và dù cô giàu có và quyền lực – một bài viết trên Fortune đã liệt kê cô là một trong những nữ điều hành quyền lực nhất ở Hoa Kỳ – cô vẫn luôn biết vị trí của mình. Như bài viết của Adam Lashinsky về Catz có đoạn:

Ban đầu, cô thậm chí còn không có văn phòng, làm việc ở chiếc bàn tròn gần bàn của Ellison... Một quản lý cấp cao từ công ty phần mềm Oracle bán phần mềm cho chính quyền liên bang đã sắp xếp một cuộc gặp với Catz để xác định việc cô đã làm là gì. Theo lời một người tham dự cuộc họp thì Catz đã nói rằng “Tôi ở đây để giúp Larry”.

Vì tập trung vào việc đạt được các mục tiêu của bản thân hoặc của tổ chức, nên những người có quyền lực ít để ý tới những người có ít quyền lực hơn. Nhưng việc thiếu quan tâm chú ý này có thể khiến các lãnh đạo mất việc. Bernadine Healy, bác sĩ chuyên khoa tim, chỉ đảm nhiệm vị trí đứng đầu Hội Chữ thập đỏ Mỹ trong hai năm. Hội Chữ thập đỏ là một tổ chức rắc rối, theo nhiều cách. Là một trong những nhà cung cấp lớn nhất trong ngân hàng máu, Hội Chữ thập đỏ phải đối mặt với sự chỉ trích từ Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Mỹ đối với hoạt động theo dõi và kiểm tra đối tượng hiến máu của Hội. Sau cuộc tấn công vào Trung tâm Thương mại Thế giới ngày 11 tháng Chín, Hội Chữ thập đỏ bị chỉ trích vì lạm dụng thảm họa đó để quyên một khoản tiền khổng lồ, mà phần lớn trong số đó lại được sử dụng cho các hoạt động thông thường hoặc để trợ giúp các thảm họa khác. Trong khoảng từ 1989 đến tháng Mười Hai năm 2001, khi Healy bị sa thải, đã có 3 nhà lãnh đạo và 4 nhà lãnh đạo tạm thời.

Healy hạ quyết tâm giải quyết vấn đề của tổ chức và cô cho rằng mình có sứ mệnh tạo ra sự thay đổi lớn lao. Hội Chữ thập đỏ có truyền thống phân quyền, các hội địa phương có quyền tự chủ và một ban gồm 50 người đến từ hầu hết các hội địa phương vốn không thích chỉ trích và không có ý định khom mình trước áp lực từ trên. Trớ trêu thay, sự sụp đổ của Healy bắt đầu với việc khám phá ra hành động sử dụng tài chính không đúng chỗ của một hội nhỏ ở Hudson, New Jersey, nơi mà giám đốc hội có dính líu đến vụ tham ô. “Những người quản lý bộ phận Cựu chiến binh cho rằng cô nên đình chỉ công tác nhân viên đó mà không trả lương và họ phản đối mời kiểm toán viên

bên ngoài.”

Việc ở vị trí quyền lực chính thức hoặc thậm chí là việc đứng rành rành cũng không thể đem lại cho bạn sự ủng hộ của những người mà bạn sẽ phải vạch ra sai lầm của họ. Thật khó cho những người có quyền lực khi phải nhìn nhận thế giới từ góc độ, quan điểm của người khác – nhưng nếu bạn muốn sống sót, bạn cần phải vượt qua chính bản thân và vị trí chính thống của mình, và phải nhạy cảm với những động lực chính trị xung quanh bạn.

Patricia Seeman, một nhà huấn luyện điều hành và một chuyên viên tư vấn cho các nhà điều hành cấp cao Thụy Sĩ, đã nói rằng cách tốt nhất để duy trì được vị trí của bạn là phải duy trì được quan điểm và sự cân bằng của bạn. Cô nhận xét rằng “trừ khi bạn thực sự hiểu bản thân mình, nếu không bạn sẽ mất kiểm soát”. Seeman nói với tôi rằng nguyên chủ tịch của công ty tái bảo hiểm Swiss Re đã đưa ra lời khuyên này để duy trì ý nghĩa của quan điểm về bản thân: “Điều bạn cần làm là thỉnh thoảng hãy thể hiện bản thân trước một nhóm xã hội (vòng tròn xã hội) không thực sự quan tâm đến vị trí của bạn.” Vậy nên người lãnh đạo cấp cao đầy quyền lực và thông minh này sẽ quay trở lại ngôi trường cấp một của ông, tại một ngôi làng ở dãy An-pơ, trở lại với những người xem ông vẫn giống như khi mới 7 tuổi.

Đáng tiếc, những người leo lên được vị trí cấp cao, có nhiều quyền lực thường không thích được nhắc lại con người trước đây của họ, cũng như việc họ đã phải đi bao xa để được như ngày nay. Đôi khi họ sẽ ly hôn với người bạn đời đã ở bên họ từ ngày khởi đầu sự nghiệp và song hành cùng với một người cũng thành công như họ. Họ sẽ bỏ lại sau lưng những cộng sự khiến họ nhớ về quãng thời gian họ không có nhiều quyền lực. Nếu bạn có thể kháng cự lại những xu hướng và những thay đổi hành vi đi kèm với quyền lực đó, thì nhiều khả năng bạn sẽ duy trì được sức ảnh hưởng của mình.

### **QUÁ TIN TƯỞNG HOẶC NIỀM TIN ĐẶT NHẦM CHỖ**

Khi thành công và có quyền lực, bạn thường tự tin thái quá và bớt tinh ý – và một biểu hiện cụ thể của xu hướng này là tin tưởng những gì người khác nói với bạn và phụ thuộc vào sự quả quyết của họ. Khi bạn trở nên bớt thận trọng và hoang tưởng về ý định của người khác, họ có cơ hội hất bạn ra khỏi vị trí có quyền lực.

Khi Ngân hàng quốc gia (NationsBank), có trụ sở ở Charlotte, Bắc California, và Ngân hàng Mỹ (Bank of America), có trụ sở ở San Francisco, sáp nhập năm 1998, nó đã trở thành vụ sáp nhập ngang hàng về quyền quản trị giữa ban quản trị của hai thể chế. David Coulter, vị CEO được đào tạo ở trường kinh doanh Carnegie-Mellon của Ngân



hàng Mỹ, đã bước vào vụ sáp nhập với suy nghĩ điều đó sẽ tốt cho cả hai công ty. Tiếp cận với thương vụ như một thách thức thông minh để tăng giá trị cổ đông và cải thiện tổ chức, Coulter tin tưởng vào việc quyền lực sẽ được chia sẻ và không nhận thấy vở kịch quyền lực đang dần lộ ra. Ông tin tưởng những lời hứa mà Hugh McColl, CEO của Ngân hàng quốc gia, nói về vai trò quan trọng của Coulter trong thể chế sau khi được sáp nhập. David Demarest, giám đốc cơ quan truyền thông Nhà Trắng dưới thời tổng thống Bush đầu tiên, là phó chủ tịch kiêm giám đốc truyền thông tập đoàn BankAmerica tại thời điểm của vụ sáp nhập. Ông kể lại chuyện đã xảy ra:

Đó thực sự là một hiện tượng đáng ngạc nhiên. Tôi đến hội nghị bàn tròn truyền thông với tờ Charlotte Observer cùng với David và Hugh, trong đó, Hugh gần như đổ hoe mắt nói về việc David Coulter vĩ đại ra sao và ông ấy [Hugh] có thể nghỉ ngơi sớm một chút như thế nào vì nhìn thấy giá trị của người đàn ông đó. Nhưng thực ra đó chỉ là diễn kịch. Chỉ trong vài tuần, rất nhiều trong số những cam kết về cách thức vận hành – “chúng ta sẽ chọn người tốt nhất cho mỗi một vị trí” – bắt đầu được sáng tỏ. Thời điểm này, tin đồn lan ra là ông ta [Coulter] đã làm việc với một số cố vấn pháp luật về việc có thể làm sáng tỏ các thỏa thuận hay không. Và khi điều đó được lan truyền, cũng là khi Hugh nói rằng: “Đủ rồi”, và sau đó bạn có thể thấy những câu chuyện trên tờ Charlotte viết rằng “Đó là cách leo lên của ông ta ở Bank of America trước đây, và chúng ta không biết chương trình này lại được tài trợ kém như vậy”, và bạn có thể lấy việc dựng chuyện để lý giải tại sao họ lại tống khứ Coulter đi.

David Coulter đã tin tưởng điều Hugh McColl, người được cho là giữ một quả lựu đạn trên bàn làm việc, nói với ông – và điều đó đã khiến ông mất việc. Chưa đầy 3 tuần sau vụ sáp nhập, Coulter từ chức chủ tịch tập đoàn BankAmerica. Như một nhà báo đã viết thì “McColl và cấp dưới của ông ta đã hất cẳng những người tin tưởng BankAmerica, những người đã quên mất chiến tranh có thể tàn khốc như thế nào”.

Coulter không phải là trường hợp duy nhất. Người ta sẽ làm rất nhiều việc để đạt được quyền lực – nhưng bạn không nhất thiết phải phụ thuộc vào việc họ có giữ lời hứa hay không một khi đã hứa. Lý Quang Diệu, vị thủ tướng lâu đời của Singapore, lên nắm quyền bằng cách theo đuổi phong trào ủng hộ cộng sản, sử dụng thuật hùng biện và nắm quyền kiểm soát nó. Khi đã có quyền lực, ông quay sang chống lại các đồng minh cộng sản của mình, không những loại bỏ họ mà trong một số trường hợp còn bỏ tù họ. Như ông đã giải thích thì:

Trước tiên, chúng ta cần phải loại bỏ người Anh... Để làm được điều đó, cần phải vận

động sự ủng hộ từ càng nhiều người càng tốt và vận động được phần đông dân số... Trước tiên, bạn cần phải có quyền lực. Sau đó, khi đã có quyền lực, bạn có thể nói: “Vấn đề là gì? Tôi đã nói những điều đó sao? Nếu có, thì hãy quên chúng đi.”

Ông Lý và đảng phái chính trị của ông đã duy trì quyền lực hàng thập kỷ ở Singapore bằng cách không bao giờ quên hành vi của chính mình, và do đó, không bao giờ trở nên tự mãn về kẻ thù và sự chống đối tiềm ẩn, cũng như không bao giờ quá tin tưởng những lời tốt đẹp của người khác. Bài miêu tả về Singapore của phóng viên Stan Sesser (tờ Wall Street Journal) đã gọi đó là thành phố của nỗi sợ hãi, và bài báo của ông đã dẫn ra vô số ví dụ về những nhà lãnh đạo đối lập cũng như những người lo lắng về việc tiếp tục được ông Lý và các đồng nghiệp của ông ủng hộ.

Có một cách để xác định mức độ tin tưởng dành cho một người, đó là nhìn vào điều họ làm. Giống như câu nói “Hành động có giá trị hơn lời nói”. Trong vụ sáp nhập BankAmerica-NationsBank, McColl đã thuyết phục Coulter sửa đổi các thỏa thuận ban đầu là lập hội đồng quản trị với số thành viên đều nhau từ hội đồng quản trị của hai ngân hàng và chuyển trụ sở chính của thể chế sau khi sáp nhập về Charlotte. Đó chính là dấu hiệu cho thấy ông ta quan tâm tới việc kiểm soát, chứ không phải tới tình hình của cổ đông. Tỷ lệ phân chia 13 so với 12 trong hội đồng quản trị, nghiêng về NationsBank, đã cho thấy kết quả của Coulter trong cuộc chiến quyền lực.

### **NGƯỜI MẤT KIÊN NHẪN**

Tiến sĩ Modesto Alex “Mitch” Maidique tình nguyện từ chức vị trí chủ tịch trường Đại học quốc tế Florida (FIU) ở Miami năm 2009, sau 23 năm tại vị. Nhiệm kỳ đó đã khiến Maidique, một người Mỹ Cuba, trở thành vị chủ tịch trường đại học tại vị lâu nhất ở Florida, và là vị chủ tịch của trường đại học nghiên cứu tại vị lâu thứ hai trên cả nước Mỹ. Maidique, một thành viên xuất chúng của cộng đồng Miami, đã tham gia vào quá trình tuyển dụng Rudy Crew – chính là Rudy Crew đã bị sa thải sau khi được vinh danh là nhà quản lý học đường giỏi nhất nước Mỹ. Làm thế nào Maidique có thể ngồi vững ở vị trí đó trong khoảng thời gian lâu như vậy trong khi Crew lại không thể? Có nhiều câu trả lời cho câu hỏi này, và công việc của mỗi người mỗi khác, nhưng một phần lý do có liên quan đến sự kiên nhẫn.

Như Mitch đã giải thích với tôi, việc ở vào một vị trí có quyền lực trong một thể chế lớn, ai cũng biết là việc khó. Bạn phải tham dự những sự kiện của những người mà bạn chưa hẳn đã thích – cưới xin, ma chay, lễ bar mitzvah<sup>1</sup>, quyên tiền – đôi khi vào thời điểm bạn muốn làm việc gì đó khác. Nhưng bạn cần phải có mặt ở những sự kiện này

để hoàn thành nghĩa vụ và kỳ vọng của xã hội, và cũng là để củng cố mối quan hệ của bạn với những người quan trọng đối với khả năng làm việc và khả năng giữ được công việc của mình. Hơn nữa, ở vị trí ai cũng biết như chủ tịch một trường đại học, mọi người – sinh viên, giáo viên, cựu sinh viên, người dân, nhân viên – đều có ý kiến về việc bạn có thể làm gì để hoàn thành vai trò của mình tốt hơn, và nhiều người cảm thấy thoải mái khi chia sẻ quan điểm của họ với bạn và với công chúng. Nhiều người trong số họ không hề biết họ đang nói về điều gì và tất cả những người đó đều chiếm thời gian của một nhiệm vụ quan trọng, mà trong trường hợp này, là điều hành một trường đại học với khoảng 38.000 sinh viên và số tiền nghiên cứu ngày càng tăng nhanh. Sau một thời gian, thật dễ để mất kiên nhẫn và chửi mắng những kẻ ngu ngốc đang khiến cho công việc của bạn trở nên khó khăn hơn nhiều – ngoại trừ, như Maidique đã cẩn thận chú thích, một vài người trong số những “kẻ ngu ngốc” đó có thể khiến bạn đánh mất vị trí của mình. Sau hàng thập kỷ hoạt động trong ngành giáo dục công, Rudy Crew đã mất kiên nhẫn, thay vào đó là tính kẻ cả, nhỏ nhen và sự thật là có hàng nghìn trẻ em đang bị tụt hậu. Chi đơn giản là ông không lựa lời cẩn thận. Maidique, trong suốt những thập niên ở cương vị chỉ huy của FIU, bằng cách nào đó đã xoay sở để giữ được bình tĩnh và thái độ nhẹ nhàng bề ngoài, bất kể ông thực sự cảm thấy như thế nào.

1 Lễ bar mitzvah: Là một nghi lễ của người Do Thái, dành cho những bé trai đến tuổi 13 - tuổi phục tùng các điều răn (giới luật) của người Do Thái, được tiến hành vào ngày thứ Bảy sau ngày sinh nhật của cậu bé.

Sẽ dễ mất bình tĩnh hơn khi bạn có quyền lực – quyền lực dẫn tới mất phản xạ có điều kiện, không để ý tới điều bạn nói và làm, quan tâm tới bản thân nhiều hơn là quan tâm tới cảm nhận của người khác. Nhưng mất bình tĩnh có thể khiến một người mất quyền kiểm soát xúc phạm người khác, và điều đó có thể khiến họ mất việc.

## **NGƯỜI MỆT MỎI**

Thật khó để có thể kiểm soát được cái tôi của mình, sao cho luôn chú ý tới hành động của người khác, và việc đạt được cũng như duy trì quyền lực đòi hỏi nhiều thời gian và công sức. Sau một thời gian, một số người sẽ mệt mỏi; họ trở nên kém cảnh giác và sẵn sàng thỏa hiệp cũng như từ bỏ. Chúng ta thường thấy những điều chúng ta muốn hoặc kỳ vọng nhìn thấy, nhưng khi mệt mỏi, chán nản, xu hướng mong muốn dựa trên thực tế trở nên mạnh mẽ hơn.

Tony Levitan và bạn cùng lớp, Fred Campbell, muốn mở một công ty đặc biệt với một văn hóa quân bình (ai cũng như ai), độc nhất. Khi tốt nghiệp trường kinh doanh

năm 1993, họ thành lập một công ty mà sau này là eGreetings, ban đầu bán và sau đó là cung cấp miễn phí thiệp mừng điện tử trên Internet. Campbell là CEO, Levitan là đồng CEO, nhưng họ có cùng mô hình lãnh đạo và sử dụng các chức danh khác thường – Levitan tự gọi mình là người tạo nên hỗn loạn – để nói rằng họ muốn xây dựng một nơi mà nhân viên có thể vui vẻ. Công ty của họ, có lẽ là đi trước thời đại trong thời kỳ Internet, đã ra đời dưới cái tên EGRT năm 1999. Sự sụp đổ của thời đại chấm com là dấu chấm hết cho tổ chức, và nó đã được bán cho công ty American Greetings với một khoản tiền khiêm tốn. Tuy nhiên, khi mọi chuyện xảy ra, Tony Levitan đã rời khỏi công ty.

Công cuộc khai trương một doanh nghiệp mới thành lập đòi hỏi nhiều cố gắng. “Tôi thuộc kiểu người thực sự mê mẩn với công việc”, Campbell nói. “Vậy nên tôi làm việc cả bảy ngày một tuần; nếu không làm, tôi sẽ nghĩ về nó. Nhưng nó cũng gây thiệt hại cho tôi, và cuối cùng tôi cũng kiệt sức.” Khi bắt đầu làm việc với Levitan, anh nói rằng anh có ích trong khoảng 5 năm.

Levitan cũng mệt mỏi vì căng thẳng và công việc. Khi Campbell tuyên bố anh sẽ chuyển đi, Levitan không hối thúc chủ tịch hội đồng quản trị trở thành CEO duy nhất. Thay vào đó, công ty thuê một công ty tìm kiếm tìm một người kế nghiệp từ bên ngoài. Nhưng đó là khoảng thời gian khó khăn để thu hút được một CEO tài năng, vì bong bóng Internet đã phình hết cỡ. Chỉ riêng việc tìm kiếm cũng mất 7 tháng – không phải là bất thường vì tỉ lệ tìm kiếm không bao giờ thành công rất cao. Quá trình tìm kiếm kéo dài khiến mọi người ở eGreetings mệt mỏi. Cuối cùng, công ty đã thuê Gordon Tucker, dù Levitan và một số người khác lo ngại về sự hòa hợp giữa phong cách quản lý của anh ta và văn hóa công ty. Tony thấy mệt mỏi và hội đồng quản trị thấy sự việc cấp bách. Một thời gian ngắn sau khi Tucker đến, Levitan bị gạt sang lề và cũng nhanh chóng rời bỏ eGreetings. Khi nói chuyện với Tony Levitan về những bài học mà anh rút ra được khi là một người đồng sáng lập nhưng lại bị đẩy ra khỏi công ty mà mình đã gây dựng, anh nhấn mạnh rằng chỉ là anh quá mệt mỏi để tiếp tục cuộc chơi, để cảnh giác với các thủ đoạn và để tiếp tục chiến đấu.

Nếu bạn thấy mệt mỏi hoặc kiệt sức và bạn nắm giữ một vị trí có quyền lực quan trọng, bạn cũng có thể ra đi. Sẽ có những người khác sẵn sàng giành lấy vị trí đó. Với năng lượng và sự thận trọng đã giảm sút, bạn sẽ không thể kháng cự tốt trong bất cứ trường hợp nào.

**THẾ GIỚI THAY ĐỔI, NHƯNG CHIẾN THUẬT THÌ KHÔNG**

Khi Robert Nardelli là CEO của Home Depot, ông điều hành các cuộc họp cổ đông hàng năm như một bạo chúa, thành viên hội đồng quản trị hoặc cổ đông nào vắng mặt hay từ chối cơ hội đặt câu hỏi hoặc bày tỏ lo lắng đều bị loại bỏ. Có lẽ ông nghĩ ông chẳng làm gì bất thường. Suy cho cùng, thời đại của CEO chuyên quyền đang thịnh, và việc phớt lờ những nhà hoạt động quyền cổ đông không phải là điều gì mới mẻ hay chưa từng được nghe nói đến. Nhưng hành vi của ông đã khiến mọi người giận dữ, và cùng với những thứ khác góp phần khiến ông mất việc. Có nhiều bình luận về kỹ năng lãnh đạo của CEO “mới” – trong số đó có kỹ năng lắng nghe, chú ý tới các cổ đông và thể hiện ít kiêu ngạo hơn các CEO đã ra đi trước đó. Với Nardelli, thời đại đã thay đổi. Ông không nhận ra điều đó, hoặc nếu có nhận ra, ông cũng không thể điều chỉnh phong cách của mình được.

Ủy viên hội đồng công viên New York Robert Moses, người đã nắm quyền trong gần 40 năm, đến tận những năm ông 80 tuổi, cũng không hoàn toàn nhận ra được các tình huống đã thay đổi. Năm 1956, các bà mẹ ở West Side đã phản đối kế hoạch của ông là dành một khoảnh đất chưa đầy 1 ha ở Công viên Trung tâm New York để làm bãi đỗ xe cho quán rượu Tavern của nhà hàng Green. Moses đã đối phó với những người phụ nữ này như ông đã đối phó với những người đối nghịch với ông trong các dự án xây dựng suốt nhiều năm qua. Ông phớt lờ sự phản đối của họ và lên kế hoạch chặt hạ cây vào ban đêm. Sự phản đối của các bà mẹ không gây ấn tượng gì với ông, như trong tiểu sử của Robert Caro đã viết:

Quả thực, trong bản đồ địa chấn của Moses nhằm ghi lại các cơn chấn động của công chúng, vụ phản đối quán rượu ở nhà hàng Green hoàn toàn không được ghi nhận. 23 bà mẹ ư? Ông từng đuổi hàng trăm bà mẹ thay vì xô dịch cao tốc Cross-Bronx dù chỉ một tòa nhà! Ông làm như vậy trong quá trình hất cẳng 5 nghìn bà mẹ để xây Trung tâm Manhattantown, 4 nghìn bà mẹ để xây Trung tâm Lincoln! Một bãi đỗ xe, so ra chỉ là một bãi đỗ xe nhỏ xíu!

Trong trường hợp này, lại có sự vào cuộc của báo chí và sự chỉ trích của công chúng mà Robert Moses chưa từng phải đối mặt. Ông đã phải nhún nhường và thay bãi đỗ xe bằng một khu vui chơi. Danh tiếng luôn luôn giành chiến thắng của ông đã bị sút mẻ, và sự chú ý của công chúng đối với hành động của ông đã được đẩy lên cao. Một số bạn bè của ông nói rằng khả năng làm theo cách của mình của ông đã không còn được như trước sau vụ đó, dù ông vẫn giữ được các vị trí của mình lâu hơn hàng thập kỷ. Vấn đề là ý tưởng của người đe dọa và việc đe dọa đã bắt đầu mang một hàm ý khác trong

những năm 1950 và 1960 so với những năm 1920, khi việc xây dựng công viên và các công trình công cộng còn đang nhen nhúm và việc cải tiến cấp bách hơn nhiều.

Mọi người – và các công ty – đều rơi vào bẫy năng lực. Họ thành công vì họ làm một số việc theo một cách nhất định. Các công ty sản xuất ô tô ở Mỹ giàu lên nhờ tạo ra những chiếc xe tải nhỏ và sau đó là những phương tiện thể thao. Khi thị trường thay đổi, hướng đến những chiếc xe nhỏ, các công ty ô tô không để ý sự thay đổi đó, và khi họ nhận ra, họ không có nhiều sự tinh thông trong việc chuyển sang phân khúc thị trường mới. General Electric (GE) được đề cao nhờ cấu trúc tài chính đa dạng hóa giúp giảm thiểu nguy cơ vì công ty hoạt động trong nhiều lĩnh vực kinh tế khác nhau. Khi tập đoàn hết thời, GE cũng bị mắc kẹt. Al Dunlap trở thành người hùng trong việc cắt giảm biên chế ở các công ty mà ông điều hành, và Frank Lorenzo được chào đón ở rất nhiều trường kinh doanh vì cuộc chiến với các công đoàn, đầu tiên là ở hãng hàng không Eastern Airlines và sau đó là khi điều hành Continental. Cả cắt giảm biên chế và phá vỡ tổ chức công đoàn đều là chiến lược trong một thời gian và địa điểm nhất định, nhưng cuối cùng cả hai đều mất đi tính hiệu quả; cả Dunlap và Lorenzo đều có vẻ không được chú ý. Các công ty và lãnh đạo công ty có thể không nhận thấy những thay đổi trong môi trường xã hội khiến các cách cũ không còn thành công như chúng trước đây. Xu hướng của quyền lực là giảm bớt sự chú ý và độ nhạy cảm của người nắm giữ nó đối với những người ít quyền lực hơn họ càng làm cho vấn đề này thêm nghiêm trọng. Sự kết hợp của sự cảnh giác bị giám sát và tình huống đã thay đổi thường dẫn đến việc mất quyền lực.

### **RA ĐI TRONG ÊM ĐẸP**

Tất nhiên, cuối cùng ai cũng sẽ mất quyền lực. Như giáo sư chuyên về hành vi của tổ chức Jeffrey Sonnenfeld đã nhận định trong cuốn sách *The Hero's Farewell* (Lời tạm biệt của người hùng), một số cá nhân dọn đường cho người kế nghiệp họ. Số khác lại cố níu kéo quá khứ mà ở đó họ có sức ảnh hưởng. Armand Hammer, CEO và người tạo nên Occidental Petroleum, đã đề xuất hệ thống bồi thường khích lệ dài hạn cho bản thân với khoản tiền bồi thường kéo dài trong 10 năm – khi ông đã bước sang tuổi 90.

Một số nhà lãnh đạo cấp cao chuẩn bị sẵn người kế nghiệp và chuyển sang làm những việc khác. Jack Welch có rất nhiều người có thể thay thế khi ông từ chức khỏi General Electric, và sau khi nghỉ hưu khỏi cương vị CEO, ông trở thành nhà văn, người viết báo và diễn giả về các vấn đề quản lý. Bill George, nguyên CEO của Medtronic, đã chuyển sang sự nghiệp của một giảng viên ở trường Kinh doanh Harvard và một nhà

văn, diễn giả về các vấn đề lãnh đạo.

Nếu có thể và nếu đáng “hãy rời đi trước khi bữa tiệc kết thúc”, như lời vợ tôi nói, và hãy làm việc đó theo cách khiến người khác trù mến nhớ bạn. Bạn không thể lúc nào cũng kiểm soát được việc mình nắm giữ bao nhiêu quyền lực, nhưng bạn có thể rời bỏ vị trí của mình với tư thế ngẩng cao đầu và từ đó tác động tới tài sản thừa kế của bạn.

# CHƯƠNG 12

## ĐỘNG LỰC HỌC CỦA SỨC MẠNH: TỐT CHO TỔ CHỨC, TỐT CHO BẠN?

Cuốn sách này viết về cách tạo ra con đường tiến tới quyền lực, và ngay cả khi bạn không muốn có nhiều quyền lực, xác định cách sống sót qua động lực tổ chức mà bạn gần như chắc chắn sẽ trải qua. Điều đó làm dấy lên câu hỏi mà tôi vẫn thường nhận được: “Hành vi chính trị này có tốt cho tổ chức không, ngay cả khi nó tốt cho tôi và sự nghiệp của tôi?”

Nhìn thoáng qua, vấn đề về hành vi chính trị trong tổ chức này có vẻ hợp lý. Một khía cạnh chính trong tài liệu nghiên cứu về tổ chức là “chính trị gắn liền với ‘mặt đen tối’ của hành vi ở nơi làm việc, và các nhà nghiên cứu đã miêu tả hành vi chính trị là gây căng thẳng, có tính ly gián và là nguyên nhân của việc giảm sút thành tích”. Bằng chứng do kinh nghiệm cũng ủng hộ quan điểm này. Quan điểm chính trị trong nội bộ tổ chức ở mức độ cao hơn có liên quan tới mức độ giảm sút của sự hài lòng trong công việc, của nhuệ khí và của cam kết tổ chức; và điều đó cũng tỉ lệ thuận với ý định từ bỏ.

Nhưng tôi không chắc là bạn có nên lo lắng về hệ quả hành vi của mình đối với tổ chức hay không, vì có nhiều tài liệu cho thấy tổ chức không quan tâm nhiều lắm tới bạn. Mùa xuân năm 2009, VentureBeat đưa tin rằng bốn cộng sự đang rời bỏ công ty đầu tư mạo hiểm có quy mô lớn Venrock. Tony Sun, cộng sự quản lý đã làm việc ở công ty trong 30 năm và trong chừng đó thời gian đã đem lại cho các cộng sự của mình hàng tỉ đô la, sắp sửa ra đi. David Siminoff cũng vậy. Ông đã gia nhập Venrock chỉ 2 năm trước vụ ảm ỉ nhờ kinh nghiệm về mảng truyền thông kỹ thuật số – ông từng là CEO của Spark Networks, công ty chủ quản trang hẹn hò Jdate của người Do Thái, và đã thành lập 4INFO, dịch vụ tìm kiếm di động hàng đầu. Người thứ ba ra đi là Eric Copeland, người đã gắn bó với Venrock trong 11 năm và có kiến thức vững chắc với



kinh nghiệm về công nghệ truyền thông kỹ thuật số; và người thứ tư là Rich Moran, nguyên quản lý cấp cao của công ty tư vấn Accenture. Moran được đưa về Venrock sau khi thực hiện công việc tư vấn giúp cải thiện quá trình quyết định và động lực tổ chức.

Dù câu chuyện “chính thức” nói rằng việc ra đi đó là tự nguyện, nhưng không phải vậy. Tony Sun bị bắt ngờ bởi yêu cầu buộc ông phải từ chức. Khi ông định chống lại chuyện trục xuất mình, ông mới biết được rằng những cộng sự muốn ông ra đi đều khôn lỏi hơn ông. Họ đã nói với một số nhà đầu tư về việc đó và tranh thủ sự ủng hộ của những người này. Chỉ tiếp tục vai trò chuyển tiếp của một nhà điều hành trong vài tháng, Moran đã bị hất cẳng bởi yêu cầu của những người khác. Khi tôi hỏi tại sao ông lại bị buộc thôi việc khi mà ông chỉ mới được đưa về công ty để “giám sát” động lực theo định hướng cái tôi giữa các cá nhân với nhau, câu trả lời thâm thúy của ông là những người đang hành xử không ra gì không muốn bị nhắc về hành vi tồi tệ của họ, kể cả một người có trách nhiệm cải thiện các quá trình của tổ chức.

Có lẽ nên biết rằng khi ở vào vị trí cấp cao trong các công ty, người ta có thể bị gạt ra trong oán giận và bất ngờ – điều xảy ra ngay cả với Pete Peterson, tỉ phú đồng sáng lập nên công ty quản lý quỹ BlackRock, khi ông vướng vào cuộc chiến quyền lực với Lew Glucksman, người đã ép ông rời vị trí của người lãnh đạo ngân hàng đầu tư Lehman Brothers khi còn là một công ty. Khi bị buộc phải đi trong cuộc chiến giành quyền lực ở công ty luật có quy mô lớn Jones Day, luật sư hợp đồng chính phủ Eldon Crowell đã đưa gần như cả văn phòng Washington theo mình khi thành lập Crowell and Moring. Vô số đối tác quản lý đã bị hất cẳng một cách không chính thức khỏi các công ty kế toán lớn.

Rất nhiều cuộc ra đi không tự nguyện ở xảy ra đặc biệt thường xuyên vào những thời điểm khó khăn. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng cảm giác tự nhiên đã đúng: các cuộc chiến chính trị dễ xảy ra và thường khắc nghiệt hơn, và quyền lực thường được sử dụng nhiều hơn khi nguồn lực khan hiếm hơn, do đó, có nhiều cuộc chiến liên quan đến phân bổ nguồn lực hơn. Các nghiên cứu về phân bổ ngân sách tại các trường đại học đã phát hiện ra khi tiền khan hiếm hơn, quan hệ giữa quyền lực phòng ban và lượng ngân sách đạt được càng trở nên mạnh mẽ hơn. Như một đối tác đầu tư mạo hiểm đã nói với tôi: “Khi tiền đổ dồn vào và khi thời điểm thuận lợi, tôi có thể dễ tha thứ hơn cho một số đối tác cư xử chẳng ra gì. Nếu họ không đem lại thật nhiều tiền cho tôi và chúng tôi phải tinh giản công ty, thì sự bao dung của tôi đối với hành vi của họ cũng biến mất”. Mùa hè năm 2009, một bài báo về ngành công nghiệp đầu tư mạo hiểm

đã liệt kê vô số nhân sự rời bỏ ngành công nghiệp khi số người đứng đầu giảm từ 8.892 đến 7.479 trong vòng một năm. Vậy nên, vụ hỗn độn ở Venrock chỉ là một sự việc bình thường trong ngành công nghiệp này khi dòng vốn giảm, đối tác than phiền về lợi nhuận ít ỏi, và số lượng cũng như quy mô của các công ty đều giảm sút. Bài học ở đây rất rõ ràng: Phải luôn chú ý sau lưng, nhưng phải đặc biệt cảnh giác và nhạy cảm với những gì đang diễn ra trong thời điểm căng thẳng kinh tế. Đó chính là lúc hỗn độn chính trị và việc sử dụng quyền lực dễ lên đến đỉnh điểm nhất.

Bạn có thể nghĩ rằng “Điều này thì có liên quan gì đến tôi?” Khi người ở vị trí cấp cao bị gạt ra hoặc bị thua trong cuộc chiến quyền lực, họ sẽ ra đi với số tiền nhiều hơn hầu hết chúng ta có thể tưởng tượng được, và cuộc chiến quyền lực ở cấp cao thường xuyên xảy ra với mức gần như có thể đoán được. Nhưng những sự việc này không chỉ giới hạn trong cấp điều hành cấp cao: mọi người cũng có thể bị chộp bất thành linh và bị mất việc, ngay cả khi họ đã hoàn thành công việc mà họ phải hoàn thành. Ray được đưa về công ty máy tính Unisys để xây dựng chương trình lãnh đạo. Anh đã làm việc đó rất thành công, đào tạo được lượng lớn cán bộ điều hành cấp cao thông qua chương trình được đánh giá cao và nhận được sự ủng hộ của CEO khi đó. Nhưng khi vị CEO đó nghỉ hưu, Ray phải đối mặt với việc bị buộc thôi việc – mà chính xác là chỉ một người bị, đó chính là anh. Anh không nhận được sự ủng hộ của nhân viên trong phòng nhân sự, phòng này thực ra còn bực bội với thành công cũng như “đặc ân” được tiếp cận thường xuyên với lãnh đạo của anh, và họ muốn loại bỏ anh càng sớm càng tốt.

Trường hợp đấu tranh nội bộ và hành vi chính trị này không chỉ đúng với cánh đàn ông hay với các tổ chức đàn ông chiếm đa số. Trong một tổ chức phi lợi nhuận ở khu vực San Francisco, khi người lãnh đạo từ chức và một số cán bộ cấp cao khác rời bỏ vị trí để tìm kiếm cơ hội khác, một nữ lãnh đạo cấp cao đã nhanh chóng chuyển đến để cố gắng nắm quyền kiểm soát các vị trí và chức năng phụ trợ, cũng như loại bỏ những người mà cô cho là cản trở con đường thăng tiến quyền lực của cô.

Nếu tổ chức không lo lắng về bạn và bạn có thể mất việc trong một cuộc chiến chính trị hay (mất việc) một cách bất thành linh, thì tại sao bạn lại phải lo lắng? Cái gì cũng có qua có lại. Cuốn sách này không viết về những lời hứa bị thất hứa, mà về danh sách khổng lồ các công ty không mấy quan tâm tới các nhân viên của mình. Các chương trình hưu trí xác định quyền lợi đã chấm dứt hoặc đã thay đổi, với các rủi ro khi nghỉ hưu chuyển hết sang người lao động và lợi ích bị cắt giảm. Bảo hiểm y tế đã bị hủy bỏ, phí bảo hiểm và khoản đồng thanh toán [1] đã tăng đột ngột. Trong khi đó, những

người sắp nghỉ hưu cứ nghĩ rằng họ sẽ nhận được khoản bảo hiểm y tế lại phát hiện ra là các công ty sắp bị phá sản khi phải thực hiện các nghĩa vụ này hoặc trong một số trường hợp khác khi họ không có hợp đồng đảm bảo, họ sẽ thay đổi điều khoản. Không chỉ có thôi việc, mà việc ra nước ngoài làm việc, thuê ngoài hay các dạng thức khác của “tái cơ cấu” (cách nói kinh khủng) cũng tăng trong vài thập kỷ qua; đôi khi chúng là cách để không phản ứng lại với căng thẳng tài chính, mà chỉ đơn giản là để gia tăng lợi nhuận hoặc sao chép những gì các công ty khác đang thực hiện.

*[1] Nguyên văn là copayment (hoặc copay): là một khoản tiền cố định mà người tiêu thụ phải trả cho dịch vụ y tế hoặc thuốc men mỗi lần sử dụng dịch vụ. Hãng bảo hiểm dùng biện pháp “copay” để đặt một phần gánh nặng tài chính lên vai người tiêu thụ, đồng thời hạn chế sự lạm dụng quyền lợi của giới tiêu thụ.*

Mối quan hệ giữa người lao động – người sử dụng lao động đã thay đổi đáng kể trong vài thập kỷ qua, không chỉ ở Mỹ mà còn ở nhiều nước. Theo cách trực tiếp và gián tiếp, lớn và nhỏ, người sử dụng lao động và người lãnh đạo nói với người lao động rằng bản thân họ phải có trách nhiệm với sự nghiệp của mình, và trong nhiều trường hợp là với cả vấn đề chăm sóc sức khỏe cũng như nghỉ hưu của họ. Ở Mỹ, với học thuyết làm việc tự nguyện, nếu phải tự lo liệu cho công việc của mình, không biết khi nào hoặc tại sao lại phải ra đi, thì với tôi, có vẻ như họ phải sử dụng mọi cách sẵn có để đảm bảo sự sinh tồn của tổ chức – và điều đó bao gồm cả việc làm chủ các khái niệm cũng như khả năng về ảnh hưởng và quyền lực.

Hơn 20 năm trước, Paul Hirsch, hiện là giáo sư một trường kinh doanh ở Northwestern, đã viết cuốn sách có tiêu đề Pack your own parachute (Kéo dù của riêng bạn), gợi ý rằng các nhà quản lý nên bớt trung thành với công ty của họ đi, và nên tiếp nhận lối suy nghĩ nhân viên tự do. Để tồn tại trong thế giới công việc mới, các nhà quản lý cần phải có tiếng tăm, có lợi và trên hết là phải di động. Ý tưởng về một nền kinh tế sử dụng các đại lý tự do đôi khi có cách nhìn quá phi thực tế và quá lạc quan về khả năng tự lo liệu được của một người. Nó cũng không hiểu hết các rủi ro về kinh tế và tâm lý của việc được tuyển khi bạn có thể bị sa thải “tùy ý” vì bất cứ lý do nào hoặc chẳng vì lý do gì.

Vậy nên, đừng lo lắng về việc nỗ lực nhằm xây dựng con đường tiến tới quyền lực của bạn có ảnh hưởng tới ông chủ của bạn hay không, vì ông chủ của bạn có thể chẳng lo lắng gì về bạn. Đồng nghiệp hoặc “cộng sự” của bạn, nếu có, cũng vậy – họ chắc chắn không nghĩ tới sự hữu ích của bạn đối với họ, và nếu họ có thể xoay sở được, bạn sẽ

phải ra đi khi không còn giá trị sử dụng. Bạn cần phải chăm sóc bản thân và sử dụng bất cứ phương thức cần thiết nào để thực hiện việc đó – suy cho cùng, đó chính là thông điệp của các công ty và các học giả về kinh doanh trong suốt nhiều năm liền. Hãy ghi nhớ lời nhắc nhở này một cách cẩn thận

## **QUYỀN LỰC VÀ HỆ THỐNG CẤP BẬC TỒN TẠI Ở KHẮP MỌI NƠI**

Gạt sang một bên việc bạn có thể ở trong môi trường mà người “khỏe” nhất – người có kỹ năng chính trị thành thạo nhất – là người tồn tại được, ngay cả khi bạn muốn tránh chính trị tổ chức, thì tôi cũng không nghĩ là có thể. Có những doanh nhân đã nói với tôi rằng họ muốn tạo ra những doanh nghiệp không có động lực quyền lực chính trị, nhưng có bằng chứng cho thấy rằng điều đó là không thể. Vậy nên câu hỏi gốc được đưa ra ở phần mở đầu của chương này – “Tất cả những hành vi chính trị này có tốt cho tổ chức không?” – có vẻ không liên quan vì những quá trình này đều là quá trình phổ biến trong các tương tác xã hội.

Xét về mặt trực giác, chúng ta ai cũng hiểu được vai trò không thể thiếu của chính trị tổ chức. Các nhà nghiên cứu về quản lý Jeffrey Gandz và Victor Murray đã khảo sát quan điểm của 428 nhà quản lý làm việc ở các công ty khác nhau về động lực quyền lực chính trị tổ chức. Khoảng 93% thể hiện đồng tình mạnh mẽ với nhận định “chính trị ở nơi làm việc là điều phổ biến ở hầu hết các tổ chức”, 89% đồng ý với nhận định “Nhà quản lý thành công chắc chắn là nhà chính trị giỏi”. Hơn 3/4 nhất trí với nhận định “Vị trí trong tổ chức của bạn càng cao thì môi trường càng mang tính chính trị cao hơn”, và khoảng 85% cho rằng các nhà điều hành quyền lực hành động mang hơi hướng chính trị.

Một trong những lý do tại sao quyền lực lại di chuyển và động lực chính trị lại phổ biến như vậy là: cấp bậc là điều diễn ra ở mọi xã hội động vật – kể cả là giữa xã hội loài cá! Vì tồn tại hệ thống cấp bậc, nên hoàn toàn tự nhiên khi muốn tiến lên và tránh vị trí cuối cùng. Do đó, có các cuộc cạnh tranh giành quyền thống trị giữa tất cả các loài động vật di chuyển và tập hợp theo nhóm. Bao gồm cả con người. Trong tương tác của con người, ngay cả khi không có các sắp đặt chính thức của tổ chức, không có chức danh, không có sự khác biệt về nguồn lực, thì giữa các cá nhân cũng nảy sinh sự phân biệt khi họ tương tác. Các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn hơn xuất hiện ngay cả khi các nhóm tham gia các tương tác xã hội thoải mái như thảo luận về một cuốn sách hay về một chuyến đi chơi. Bằng chứng nghiên cứu cho thấy nhóm hoặc tổ chức càng lớn, thì mức độ khác biệt, bao gồm cả khác biệt về thứ bậc, càng lớn. Do đó, hệ thống cấp bậc sẽ phổ

biến ở các tập hợp lớn hơn như nhiều tổ chức làm việc. Dù các tổ chức khác nhau về mức độ triển khai khái niệm lãnh đạo mà ai cũng biết, và người đảm nhiệm vị trí lãnh đạo cụ thể cũng thay đổi theo thời gian, tất cả các tổ chức đều tạo ra hệ thống cấp bậc, và sự tồn tại của hệ thống đó đồng nghĩa với việc sẽ có cạnh tranh giữa những vị trí có địa vị cao hơn.

Quá tệ là hệ thống cấp bậc hiện diện ở mọi tổ chức xã hội, vì như nhà tâm lý học xã hội Deborah Gruenfeld đã nói với tôi, nhiều người gặp rắc rối với các mối quan hệ có liên quan đến cấp bậc. Một số người oán hận khi người khác ở vị trí cao hơn, với nhiều quyền lực hơn và có quyền yêu cầu họ phải làm gì; họ hành động theo những cảm xúc đó bằng cách chống lại việc phải phụ thuộc và nổi loạn chống lại quyền hành theo cách lớn có, nhỏ có. Một số người không thoải mái với việc người khác có quyền lực, cho rằng những người đó không thực sự xứng đáng với vị trí có thể kiểm soát người khác. Những người không thoải mái với quyền hành của họ thường không thể hiện được vai trò lãnh đạo mà những người khác muốn thấy ở họ, không đưa ra được chỉ dẫn khiến những người mà họ quản lý bị mất phương hướng và không biết phải làm gì.

Nghiên cứu mang tính thực tế cho biết hai điều về hệ thống cấp bậc. Thứ nhất, địa vị được “nhập” hoặc “mang” từ nơi này tới nơi khác. Đặc tính cá nhân – như chủng tộc, giới tính, tuổi tác và trình độ học vấn – quyết định địa vị trong xã hội lớn hơn được du nhập vào bối cảnh tổ chức chính thống và không chính thống, và được sử dụng để tạo ra địa vị cấp bậc. Địa vị, dù được tạo ra bằng cách nào, cũng có xu hướng khái quát hóa theo môi trường mà chúng ta tương tác. Jon Corzine có thể chuyển từ vị trí lãnh đạo ở ngân hàng đầu tư Goldman Sachs sang Thượng nghị viện Mỹ sang tòa nhà của Thống đốc bang New Jersey vì sự giàu có của cá nhân và quan hệ xã hội của ông có thể “tái sử dụng” và vì mọi người cho rằng nếu bạn đủ thông minh để thành công ở một lĩnh vực mang tính cạnh tranh cao, thì bạn chắc chắn có thể trong lĩnh vực khác, kể cả là lĩnh vực không hề có liên quan gì. Hàm ý của hiện tượng này dành cho bạn là: tổ chức hoặc lĩnh vực mà bạn tiến tới quyền lực không quan trọng bằng việc bạn có thể xoay sở để đạt được một vị trí có địa vị cao nào đó. Đặc quyền và quyền lực có được từ việc đạt được vị trí cấp cao sẽ được khái quát ở một chừng mực nào đó trong các bối cảnh khác, đem lại cho bạn vị trí tương tự (ở bối cảnh khác).

Điều thứ hai về hệ thống cấp bậc là mọi người có vẻ thích chúng. Trong sáu nghiên cứu theo kinh nghiệm, nhà tâm lý học xã hội Larissa Tiedens và các đồng nghiệp của cô đã kiểm tra mức độ mọi người nhìn nhận người khác khác biệt so với bản thân như thế

nào về địa vị (cả cao hơn và thấp hơn). Những hiểu biết về khác biệt địa vị này được quyết định bởi khao khát đối với các mối quan hệ công việc tích cực như được minh họa bởi sự thật là hiểu biết về khác biệt địa vị sẽ lớn hơn khi người ta kỳ vọng tương tác với người khác có quan hệ liên quan tới công việc. Thế có nghĩa là khi người ta kỳ vọng tương tác về một nhiệm vụ nào đó, đặc biệt là khi thành tích là điều quan trọng, thì họ sẽ tình nguyện xây dựng khác biệt về cấp bậc. Hành vi này chứng tỏ rằng mọi người thích hoặc kỳ vọng những khác biệt về địa vị trong bối cảnh liên quan đến công việc hoặc nhiệm vụ.

Nghiên cứu của nhà tâm lý học xã hội John Jost của trường Đại học New York cung cấp bằng chứng thuyết phục hơn cho thấy mọi người có vẻ thích các mối quan hệ có phân cấp bậc hơn. Nghiên cứu của Jost chỉ ra rằng mọi người sẽ tự nguyện tước quyền của chính họ để duy trì trật tự xã hội có phân cấp bậc ổn định. Trong một loạt nghiên cứu, Jost đã phát hiện ra là những nhóm có quyền lực thấp hơn thường có thái độ tìm cách thanh minh cho vị trí thấp kém của họ (và vị trí được yêu thích hơn của người khác), từ đó góp phần củng cố sự tồn tại dai dẳng của những sắp xếp mang tính cấp bậc vốn vẫn bất lợi đối với họ. Như vậy, những người theo học các trường đại học có địa vị thấp hơn sẽ không thể tạo tiếng tăm cho trường của họ được như những trường có địa vị cao hơn, mà phải chấp nhận sự thật về môi trường giáo dục có địa vị thấp của họ cũng như những hệ quả đi kèm với địa vị thấp hơn đó.

Nếu hệ thống cấp bậc là điều hiển nhiên trong tổ chức, và quả thật được mọi người yêu thích, thì những sắp xếp có phân cấp bậc sẽ có mặt ở khắp mọi nơi. Khi hệ thống cấp bậc tồn tại, ít nhất một phần nào đó mọi người sẽ muốn tận hưởng lợi ích có được từ việc nắm giữ vị trí cao hơn so với vị trí thấp hơn trong các hệ thống cấp bậc. Do đó, việc đấu tranh để giành được địa vị và quyền lực sẽ trở nên phổ biến trong các tổ chức, và sẽ khó có thể loại bỏ được vì nền tảng của nó trong trật tự xã hội có phân cấp mà mọi người vẫn khao khát.

## **KỸ NĂNG GÂY ẢNH HƯỞNG RẤT CÓ ÍCH ĐỐI VỚI VIỆC HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC**

Hầu hết những người mà tôi nói chuyện đều cho rằng họ không có đủ quyền lực và đều muốn trở nên giỏi vận dụng sức ảnh hưởng hơn. Có rất, rất nhiều công việc – quản lý dự án hoặc sản phẩm – mà mọi người cần phải hợp tác với người khác mới hoàn thành được công việc, nhưng lại không có quyền để yêu cầu, thưởng hay phạt những người mà họ cần hợp tác cùng đó. Một người quản lý sản phẩm đang tìm cách giới

thiếu một phiên bản (sản phẩm) mới có thể sẽ cần sự trợ giúp của kỹ sư hoặc bộ phận nghiên cứu và phát triển trong khâu thiết kế sản phẩm mới, của bộ phận sản xuất để tạo ra sản phẩm và cần sự quan tâm của bộ phận kinh doanh để phân phối sản phẩm ra thị trường. Nhưng trong nhiều công ty sản phẩm tiêu dùng, người quản lý sản phẩm không có quyền trực tiếp đối với bất cứ bộ phận chức năng quan trọng nào trong số đó. Tương tự, việc triển khai một hệ thống công nghệ thông tin mới, chẳng hạn như ứng dụng quy hoạch nguồn lực doanh nghiệp, thường do một quản lý dự án từ bộ phận IT chịu trách nhiệm, đòi hỏi sự hỗ trợ của các bộ phận vận hành – bộ phận cung cấp thông tin và sử dụng hệ thống, cũng như sự hợp tác của bộ phận tài chính, dù những người làm công tác IT hoàn toàn không có quyền hành gì với bộ phận điều hành hay tài chính. Nói một cách đơn giản, trách nhiệm và quyền hành không phải lúc nào cũng đi kèm với nhau. Khi các tổ chức trở nên khôn khổ hơn, với các chuỗi yêu cầu chòng chéo, hãy tận dụng nhiều đội đặc nhiệm và nhiều nhóm hơn để đưa các chuyên gia ở các lĩnh vực khác nhau lại gần nhau nhằm giải quyết vấn đề, và đối mặt với yêu cầu ngày càng gia tăng về vai trò, tốc độ của việc vận hành.

Hoàn thành công việc trong các tình huống thiếu quyền điều hành trực tiếp đòi hỏi phải có tầm ảnh hưởng và kỹ năng chính trị – kiến thức về động học tổ chức – chứ không chỉ hiểu biết và kỹ năng chuyên môn. Zia Yusuf, nhà điều hành cấp cao của SAP đã được nhắc đến ở chương 3, đặc biệt thành công khi làm việc xuyên “ranh giới” của các tổ chức – việc mà ông phải làm trong vai trò lãnh đạo của đội tư vấn chiến lược nội bộ cũng như người đứng đầu bộ phận hệ sinh thái SAP. Khi miêu tả làm thế nào ông có thể triển khai các ý tưởng khi không có kiến thức chuyên môn và khi là một người “ngoại đạo” trong công ty, ít nhất ban đầu Yusuf cũng nhấn mạnh hai điều: thứ nhất, hãy giải quyết vấn đề chất lượng, nghĩa là tìm kiếm và dẫn dắt hiệu quả tài năng nổi trội. Và thứ hai, phải hiểu được động học của tổ chức – mọi người nhìn nhận mọi việc khác nhau như thế nào, quan tâm của họ là gì, làm thế nào để thuyết phục được và làm sao để hòa hợp được với mọi người và xây dựng được các mối quan hệ cá nhân hiệu quả.

## **ẢNH HƯỞNG CHÍNH TRỊ SO VỚI HỆ THỐNG CẤP BẬC KHI ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH**

Cách thứ tư để biết vấn đề động lực chính trị có tốt cho tổ chức hay không là so sánh nó với lựa chọn thay thế có vẻ được yêu thích hơn và phổ biến nhất – quyết định mang tính cấp bậc được đưa ra cùng với quyền kiểm soát, kỷ luật và trật tự. Chúng ta có vẻ

thích xã hội thị trường và dân chủ, nhưng lại thích những sắp xếp mang tính độc tài hơn trong nội bộ các tổ chức. Đã có nhiều tài liệu viết về CEO chuyên quyền với mức lương thường cao hơn bao giờ hết và quyền hành không giới hạn, kể cả quyền đàn áp người bất đồng. Những nhà điều hành cấp cao, và kể cả là thành viên hội đồng quản trị, nếu không ủng hộ CEO, thường sẽ bị gạt ra ngoài.

Cuộc chiến chính trị giành quyền lực và ảnh hưởng cũng như vận động ủng hộ cho ý tưởng của một người (điều tạo nên động lực quyền lực trong các công ty) có thể rất hỗn độn và náo loạn. Nhưng có lẽ có một vài điểm tương đồng giữa quốc gia và các tổ chức có trụ sở ở quốc gia đó. Như Winston Churchill đã nhận định: “Người ta nói rằng dân chủ là dạng thức chính quyền tệ nhất nếu không tính tất cả những dạng thức khác đã được thử nghiệm.” Dù mọi người coi nó là hiển nhiên bất chấp những khiếm khuyết của nó, một hệ thống dân chủ, kết thúc bằng các chiến dịch được thiết kế để tác động đến lựa chọn của người bỏ phiếu, phiếu của người nào cũng có giá trị như nhau và bằng các cuộc trò chuyện chính trị nhằm tạo ảnh hưởng tới các quyết định, là cách tốt nhất để đưa ra các lựa chọn cho xã hội, nhưng trong các công ty, dân chủ lại là một ngoại lệ. Bất chấp nhiều nghiên cứu chứng tỏ thành tích của lãnh đạo cấp cao đạt được thông qua việc giao phó quyền quyết định, nhưng chuyện chuyển giao quyền lực trong nội bộ các công ty ít khi xảy ra trong vòng 50 năm qua. “Ý tưởng tổ chức có thể được quản lý như một hệ thống chính trị dân chủ trái ngược với tư duy quản lý thông thường”. Và dù nhiều nhà bình luận đã nói về những mặt trái của chế độ độc tài, sự điên rồ của việc quy hoạch tập trung và trí tuệ của đám đông trong việc dự đoán, nhưng việc quyền lực trong các tổ chức tập trung trong tay một vài người vẫn rất phổ biến.

Có lẽ, như gợi ý từ câu nói của Churchill, dân chủ là chế độ hay ho không chỉ với việc quản lý các thực thể công, mà còn là cách để đưa ra các quyết định tốt hơn trong các công ty và các tổ chức phi lợi nhuận. Đây là quan điểm được đưa ra trong cuốn sách Trí tuệ đám đông (The wisdom of crowds) của James Surowiecki. Surowiecki đã tổng kết bằng chứng cho thấy không chỉ tập hợp các cá nhân giỏi dự đoán và ước lượng hơn so với các chuyên gia, thường tập hợp các nhận định của họ thông qua cơ chế bỏ phiếu đơn giản; mà còn hiệu quả hơn trong việc xác định nên ủng hộ ý tưởng sản phẩm nào và nên theo đuổi chiến lược nào.

Trong nhiều trường hợp, mọi người trong tổ chức có mục tiêu khác nhau, và ngay cả khi có cùng mục tiêu, họ cũng có quan điểm khác nhau về cách đạt được mục tiêu đó.



Trong Trung tâm y khoa Mt. Zion của UCSF, không phải ai cũng cho rằng chăm sóc bệnh nhân là ưu tiên cao nhất – vì là một trung tâm y khoa ở một môi trường mang tính học thuật, nên còn có ưu tiên cho nghiên cứu mũi nhọn. Một số nhà quản lý lo lắng về việc đảm bảo ngân sách và hệ số tín nhiệm của bệnh viện. Do đó, về cơ bản, dù nhiều người có thể đồng tình với cách tiếp cận lấy bệnh nhân làm trung tâm để điều trị căn bệnh ung thư vú của Laura Esserman, nhưng vẫn có rất nhiều bất đồng về vấn đề ưu tiên và thực hiện. Trong nội bộ các công ty, có sự bất đồng nghiêm trọng về việc cắt giảm chi phí hay tăng giá trị sản phẩm cung cấp cho người tiêu dùng, phát triển thị trường mới hay tập trung vào nơi mà công ty có vẻ có lợi thế.

Chỉ có hai cách để giải quyết vấn đề bất đồng không thể tránh khỏi liên quan tới việc phải làm gì và làm như thế nào – thông qua áp đặt quyền phân cấp, nghĩa là người làm chủ sẽ đưa ra quyết định; hoặc thông qua hệ thống mang tính chính trị hơn – hệ thống mà mọi người phải cạnh tranh để giành được quyền lực – nghĩa là người có quyền lực cao nhất là người có ảnh hưởng quyết định tới lựa chọn cuối cùng. Hệ thống cũng không hoàn hảo, nhưng trước khi chúng ta tránh hoạt động của thị trường, kể cả thị trường quyền lực và ảnh hưởng, trong mọi loại hình tổ chức, hãy nhớ nghiên cứu được James Surowiecki tiến hành và sự thông thái của Winston Churchill.

Trong chương này, chúng ta đã được biết có rất nhiều câu trả lời cho câu hỏi “Chính trị tổ chức tốt cho bạn hay tốt cho tổ chức?” Một là bạn cần phải chăm sóc bản thân nếu muốn sống sót và thành công ở nơi mà nếu bạn không tự chăm sóc mình thì sẽ chẳng có ai làm điều đó. Câu trả lời thứ hai là bản thân câu hỏi đã không chính xác rồi: bằng chứng cho thấy hệ thống cấp bậc là điều phổ biến và là thứ mà ai nấy đều tìm kiếm, do đó, khó tránh khỏi việc sẽ có những cuộc chiến để đạt được vị trí cấp cao hơn trong hệ thống cấp bậc. Ngoài ra, quyền lực và các kỹ năng gây ảnh hưởng rất quan trọng đối với việc hoàn thành công việc trong các hệ thống phức tạp, phụ thuộc lẫn nhau, và có thể là cách hiệu quả để đưa ra quyết định, đặc biệt là khi so với những cách sắp xếp phân cấp truyền thống hơn. Thông điệp ở đây là bạn cần làm chủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để sử dụng quyền lực một cách hiệu quả. Trong một số trường hợp, điều này có thể tốt cho tổ chức, nhưng gần như trong mọi trường hợp, nó tốt cho bạn.

# CHƯƠNG

## 13

### ĐƠN GIẢN HƠN BẠN NGHĨ

**S**ử dụng các ý tưởng trong cuốn sách này để tăng cường quyền lực cũng như cơ hội thành công trong tổ chức của bạn không hề khó. Sao tôi biết được? Nhiều người đã nói với tôi những quan niệm này trong cuốn sách hữu ích như thế nào. Có người viết:

Tôi chỉ muốn viết cho ông vài dòng... Tôi luôn vận dụng kiến thức trong khóa học Con đường tới quyền lực mọi lúc mọi nơi! Điều tôi học được giúp tôi suy nghĩ cẩn trọng và có chiến lược hơn về danh tiếng và xác định được vị trí của mình, đặc biệt là khi tôi đang làm việc cho một tập đoàn lớn và có đôi chút quan liêu. Ví dụ nhé. Người quản lý của tôi vừa mới chuyển đi, để trống vị trí quản lý. Vậy nên tôi muốn tiếp quản vị trí đó. Và tôi đã sử dụng nó làm cơ sở để yêu cầu họp thường xuyên với các cấp quản lý cao hơn.

Điều quan trọng về tình huống này là nó mới hoàn toàn “bình thường” làm sao. Vô kịch quyền lực, có thể nói như vậy, không phải là thứ gì cực kỳ ấn tượng. Điều mà người phụ nữ trẻ này miêu tả là nắm bắt một cơ hội có sẵn, sự vắng mặt tạm thời của người cấp trên trực tiếp của cô ấy, để lấp vào chỗ trống đó và để tận dụng tình huống nhằm xây dựng quan hệ với các cấp lãnh đạo cao hơn và để họ biết đến cô nhiều hơn. Việc xây dựng quyền lực không đòi hỏi hành động phi thường hay sự thông minh kiệt xuất. Thay vào đó, như đạo diễn, diễn viên, nhà hài kịch Woody Allen đã nói “80% của thành công là diễn xuất”.

Những nhà lãnh đạo anh hùng, gần như siêu nhân mà chúng ta vẫn thấy trong vô số các tự truyện và các lớp học cũng như các ví dụ về lãnh đạo là những câu chuyện hiếm khi được kể hết mà còn hiếm khi chính xác hoàn toàn. Và ngược với quan điểm của tác giả chuyên viết về quản lý David Bradford, cũng như chúng ta trong thế giới “hậu anh hùng”, Bradford lập luận rằng các tổ chức, và nhân viên của họ, sẽ phát triển tốt hơn

nếu hợp tác, thương thảo và làm việc nhóm tốt hơn.

Vấn đề lớn nhất từ những câu chuyện và những kỳ vọng cao ngất trong rất nhiều tài liệu viết về lãnh đạo của tổ chức là thật dễ để mọi người đặt ra câu hỏi: “Tôi có thể làm được tất cả những việc này không? Đây là tôi sao, và liệu có bao giờ là tôi không?” Đúng, bạn, và bất kỳ ai trong bất kỳ vai trò nào, ở gần như bất kỳ tổ chức nào cũng có thể là người được lợi từ những ý tưởng mà tôi đã trình bày.

Một số người nghĩ họ không thích hoặc sẽ không thích chơi trò quyền lực. Nhưng làm sao họ có thể biết cho tới khi họ thử chứ? Một người phụ nữ trẻ đã quyết định thử nghiệm những ý tưởng này trong một tình huống ít rủi ro – để xem cô có thể kiểm soát ủy ban sinh viên mà cô đang tham gia hay không. Ban này có nhiệm vụ tổ chức các sự kiện vào cuối tuần, khi mà trường cô theo học tổ chức tiếp đón các sinh viên được nhận vào trường – những sinh viên phải quyết định nơi sẽ theo học. Cô đã nghĩ ra các biện pháp đánh giá thành công – phần trăm giao tiếp (hỏi thông tin) thông qua cô, khả năng ảnh hưởng của cô đến quyết định – và bắt đầu thí nghiệm của mình. Cô nhận thấy mình thích có được quyền lực và trái với suy nghĩ của bản thân, nỗ lực của cô không hề tạo ra sự oán giận ở những thành viên còn lại trong ban. Họ vui vẻ trút gánh nặng công việc và trách nhiệm. Cô được ghi nhận và được tán dương rất nhiều cho việc đã làm. Quan trọng nhất, cô đã nhận ra mình thực sự thích trò chơi quyền lực đó. Giống như thử một món ăn mới, bạn không thể biết bạn có thực sự thích nó hay không cho tới khi bạn thực hiện và trở nên thành thạo việc đó – chúng ta thường thích làm những việc mà chúng ta giỏi. Một khi bạn đã tham gia vào các hoạt động, kể cả các hoạt động liên quan đến việc đạt được quyền lực, những việc này sẽ trở thành một phần đặc điểm và vốn kỹ năng của bạn. Đừng từ bỏ trước khi bạn bắt đầu.

### **XÂY DỰNG CON ĐƯỜNG TỚI QUYỀN LỰC**

Điều quan trọng là bạn phải tìm thấy con đường đúng đắn, phù hợp với năng lực và quan tâm của bạn. Có một số việc đòi hỏi kỹ năng chính trị cao hơn những việc khác. Quản lý dự án hoặc sản phẩm là một việc như vậy – nhiều trách nhiệm nhưng không có nhiều quyền đối với những người mà bạn cần phải có sự hợp tác của họ mới thành công được. Trợ lý cho lãnh đạo cấp cao cũng là một vị trí như vậy, được nhiều người biết đến – điều kiện cần để hoàn thành công việc, nhưng lại không có quyền thưởng hay phạt người khác vì sự hợp tác hay chống đối của họ. Dù có thể và đáng để phát triển kỹ năng quyền lực, nhưng rất ít người thấy thoải mái với việc thay đổi những gì họ thích hoặc không thích. Đúng là bạn có thể thay đổi và phát triển, giống như người phụ nữ trẻ tiếp

quản ban sinh viên kể trên, nhưng chỉ trong giới hạn thôi. Tôi cho là cô thực sự có năng lực và hứng thú với quyền lực, nhưng chỉ là chưa bao giờ có cơ hội để khám phá nhiều về điều đó. Do đó, bước đầu tiên trong quá trình xây dựng con đường tiến tới quyền lực là chọn một môi trường phù hợp với năng lực và quan tâm của bạn – môi trường mà bạn có thể thành công cả về khía cạnh kỹ thuật và chính trị, nếu có thể.

Điều này nghe giống như một lời khuyên cực kỳ hiển nhiên, nhưng nó lại thường không được làm theo. Việc tìm cho mình một nơi phù hợp đòi hỏi phải thực hiện vài bước. Trước tiên, bạn cần phải cực kỳ thành thật về điểm mạnh, điểm yếu và sở thích của mình – và vì động cơ tự thúc đẩy bản thân đã được thảo luận lúc trước, không mấy người có thể khách quan về bản thân như mức cần phải thế. Thứ hai, bạn không được rơi vào bẫy hòa theo đám đông và làm một việc gì đó chỉ vì những người khác cũng đang làm. Như một nghiên cứu từ cách đây hàng thập kỷ về tâm lý xã hội đã chứng minh, áp lực phù hợp (với đám đông) rất mạnh. Áp lực của ảnh hưởng xã hội có tính lan truyền cũng vậy: nếu mọi người đang làm gì đó, thì chắc hẳn đó là điều đúng đắn hoặc thông thái đáng để làm. Vì bạn làm việc gì đó khác đi có nghĩa là bạn quay lưng lại với trí tuệ đám đông của họ. Vậy nên, nếu mọi người làm về tài chính, bạn cũng làm theo; nếu mọi người xuất ngoại, bạn cũng cố gắng tìm một vị trí mang tính quốc tế; nếu công nghệ cao là lĩnh vực đang nổi, bạn cũng sẽ tham gia. Nhưng hành vi hòa theo đám đông này có thể cản trở bạn làm điều phù hợp với mình.

Thứ ba, để chọn nơi phù hợp cho bản thân, bạn cần phải khách quan, không chỉ về bản thân mà còn về công việc và cơ hội cũng như rủi ro của công việc đó. Chúng ta chỉ nhìn thấy điều chúng ta muốn thấy, và nếu công việc có vẻ hấp dẫn vì chức danh hay gói bồi thường (khi nghỉ việc) của nó, chúng ta có thể lừa dối bản thân hoặc cố tình bỏ qua thực tế nó có thể khó khăn hơn chúng ta tưởng hay đòi hỏi nhiều kỹ năng hơn chúng ta có. Giáo sư John Kotter trường Kinh doanh Harvard đã nói với tôi rằng ông nghĩ, với nhiều người, trở ngại lớn nhất đối với thành công không phải là tài năng hay động lực, mà là việc họ ở nhầm chỗ – nghĩa là yêu cầu về quyền lực và tầm ảnh hưởng của công việc không phù hợp với năng lực và quan tâm cá nhân của họ. Dù tôi biết không có nghiên cứu chính thức nào về giả thuyết này, nhưng kinh nghiệm của cá nhân tôi và rất nhiều những người đã quan sát về sự nghiệp đều đồng tình rằng điều đó là đúng.

Vì chúng ta chỉ nhìn thấy điều chúng ta muốn thấy, nên chúng ta có thể không đánh giá chính xác được rủi ro chính trị của một công việc – và phải gánh chịu hậu quả. Vài

năm trước, một người phụ nữ tốt nghiệp trường kinh doanh đã nói với tôi rằng cô chấp nhận vị trí trợ lý cho vị chủ tịch sắp tới của một trường đại học tư nhân có quy mô lớn ở miền Đông. Trong gần 20 năm, trường có một vị chủ tịch nổi tiếng là khó tính, bảo thủ, và hội đồng quản trị cho rằng đã đến lúc thay đổi. Vị chủ tịch sắp thôi việc vẫn nằm trong hội đồng quản trị và vì người mới không thể tiếp quản cho tới khi năm học bắt đầu vào mùa thu, nên vị chủ tịch sẽ sớm trở thành cựu chủ tịch vẫn nắm quyền điều hành chính thức. Tôi tự hỏi, liệu có phải là một ý tưởng hay khi đảm nhận một công việc với mức độ rủi ro cao như vậy không? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu vị chủ tịch mới, người mà cô sẽ hỗ trợ, được quyết định bởi người tiền nhiệm?

Mọi chuyện hóa ra còn tệ hơn so với tôi nghĩ – vị chủ tịch mới không bao giờ ngồi vào được vị trí của mình. Người lãnh đạo sắp phải thôi việc đó đã sử dụng các mối quan hệ của ông ta với hội đồng quản trị và với những người quản lý cấp cao để phá hoại người kế vị ông ta trước cả khi người đó có thể đặt chân vào văn phòng. Với người được cho là chủ tịch mới – đó không phải là điều gì to tát – ông ta nhận được “gói bồi thường” và tiếng tăm giúp ông ta nhanh chóng tìm được một vị trí khác. Nhưng với người trợ lý tương lai của ông ta, con đường không được trải hoa hồng – không có gói bồi thường nào, và cần phải nỗ lực nhiều hơn để tìm kiếm một công việc mới. Bạn cần phải thực tế về rủi ro chính trị, không chỉ với bạn mà còn với những người mà bạn có liên quan, nếu bạn muốn xây dựng một con đường tiến tới quyền lực.

#### *Đừng từ bỏ quyền lực của bạn*

Bạn cần phải có một công việc phù hợp và không có những rủi ro chính trị không cần thiết, nhưng bạn cũng cần phải làm những việc đúng đắn trong công việc đó. Quan trọng nhất, bạn cần phải giành lấy quyền lực, và không làm những việc có thể khiến quyền lực của bạn biến mất. Tôi thấy thật lạ khi mọi người tự nguyện, dù nhiều hay ít, từ bỏ quyền lực của họ, đầu hàng trước trong cuộc chiến giành địa vị và ảnh hưởng. Quá trình đó thường bắt đầu với cách bạn cảm nhận về bản thân. Nếu bạn cảm thấy mạnh mẽ, bạn sẽ hành động và thể hiện mạnh mẽ, và những người khác sẽ phản ứng tương thích với điều đó. Nếu bạn cảm thấy không có chút sức mạnh nào, hành động của bạn, tương tự như vậy, sẽ củng cố cảm nhận của bản thân.

Nhà tâm lý học xã hội Cameron Anderson và Jennifer Berdahl đã tổng kết các tài liệu chứng minh rằng những người có ít quyền lực hơn hoặc không cảm thấy mạnh mẽ thường thể hiện “hành vi không lời có tính kiềm chế”, chẳng hạn như co rúm người lại, khoanh tay trước ngực, rút người lại và sử dụng cử chỉ tay ít mạnh mẽ, quyết đoán.

Như chúng ta đã biết từ chương 7, “Nói và hành động với sức mạnh”, một trong những cách chúng ta có thể đạt được quyền lực là thông qua giọng nói và thái độ của bạn – cách bạn thể hiện. Việc co rúm lại và không hành xử mạnh mẽ khiến người khác gán ít quyền lực hơn cho bạn, củng cố vòng tròn hành vi tiêu cực mà trong đó bạn không được đối xử như người có quyền lực, và vì vậy bạn lại càng co mình lại và hành động không mạnh mẽ hơn.

Thí nghiệm của Anderson và Berdahl đã chỉ ra rằng những người có ưu thế cá nhân cao hơn hoặc có quyền kiểm soát nguồn lực dễ thể hiện thái độ thực sự của họ hơn và coi phần thưởng là điều hiển nhiên trong các tình huống. Những người có ưu thế cá nhân thấp hơn, với quyền kiểm soát nguồn lực ít hơn, coi tình huống là nguy cơ chứ không phải cơ hội, và thường giấu giếm thái độ thực sự của họ.

Mọi người từ bỏ quyền lực của họ theo nhiều cách. Họ không hành xử có ý đồ đối với những người có quyền lực hơn họ, chẳng hạn như ông chủ của họ, thay vào đó, để cho cảm nhận thực sự của họ được bộc lộ. Như một phóng viên tin tức sành sỏi đã nói với tôi, anh thể hiện sự oán giận đối với những người chủ ở xa của anh – những người chủ yếu dành thời gian để quản lý, chứ không hỗ trợ hoạt động thu thập thông tin hiện trường mà anh và các đồng nghiệp của anh muốn. Nhưng kết quả là anh chỉ được đánh giá một cách tiêu cực, và càng lúc càng ít ảnh hưởng. Như anh nói một cách vắn vè thì “Hoặc là bạn đối phó với ông chủ của bạn, hoặc là bạn chuyển sang một công ty khác. Trong một ngành công nghiệp nhỏ lẻ, gắn kết chặt chẽ thì đôi khi ra đi cũng không phải là một lựa chọn hay. Chẳng có giải pháp nào hơn là tiếp tục làm việc với những gì bạn đang có”. Nổi nóng, trách mắng người khác và thể hiện cảm xúc thực sự có thể khiến bạn thấy dễ chịu. Nhưng nếu bạn trút lên những người có quyền lực, thì cảm giác dễ chịu của bạn sẽ chỉ là nhất thời khi mà sau đó bạn sẽ phải đón nhận hậu quả hành động của mình.

Đôi khi mọi người còn từ bỏ quyền lực của họ bằng cách coi tình huống là ngoài tầm kiểm soát, do đó, đóng vai nạn nhân của tình huống. Việc là nạn nhân có thể gắn kết bạn với những nạn nhân khác khi bạn than vãn về những khó khăn mà bạn phải đối mặt, và nó có thể giải thích cho việc bạn làm bất cứ điều gì có thể đối với tình huống đó, nhưng lại không đem lại cho bạn quyền lực hoặc sự ủng hộ từ những người khác trong công ty. Melinda đã miêu tả cuộc phỏng vấn hai người và đã hỏi mỗi người rằng: “Trong số những đồng nghiệp của bạn, có những người bạn làm việc cùng tốt hơn so với những người khác. Đây là điểm khác biệt?” Một ứng viên đã trả lời rằng những

người mà anh ta hòa hợp được là những người dễ làm việc, còn những người mà anh thấy khó là những người tính khí thất thường và khó làm việc cùng. Như Melinda giải thích: “Ứng viên đó đã từ bỏ mọi quyền lực của anh ta bằng cách xác định vấn đề do người ngoài, và là việc mà anh ta không thể tác động được. Khi chúng ta cho rằng vấn đề của chúng ta là do người khác gây ra, chúng ta sẽ dành thời gian để tìm hiểu tại sao chúng ta không thể thành công. Thay vào đó, khi chúng ta tập trung vào việc chúng ta có thể làm, chúng ta sẽ dành thời gian cho thành công.” Với mức độ hiểu biết đó, không có gì ngạc nhiên khi Melinda có một sự nghiệp rất thành công. Sự thông thái của cô không chỉ đúng với các ứng viên xin việc, mà còn đúng trong mọi tình huống của tổ chức.

Người ta còn từ bỏ quyền lực của họ bằng cách không thử. Nếu bạn không thử, bạn không thể thất bại – điều này giúp bảo vệ lòng tự tôn của bạn. Nhưng không thử chắc chắn sẽ không thể thắng trong cuộc chiến giành lấy quyền lực và địa vị được. Đôi khi, mọi người không muốn “chơi trò chơi”, hoặc cho rằng họ không giỏi việc đó, hoặc không thấy bản thân tuân thủ theo những chiến lược của những cá nhân thành công hơn. Tôi tin rằng chúng ta chính là trở ngại lớn nhất của bản thân trong việc đạt được nhiều quyền lực như chúng ta muốn, chỉ vì chúng ta không nỗ lực đủ để bẫy bản thân lên. Khi chúng ta thôi nghĩ về mình như những nạn nhân không có quyền lực và không tránh làm những việc đúng đắn đem lại sức ảnh hưởng, thì cơ hội thành công sẽ tăng đáng kể. Như Eleanor Roosevelt đã nói: “Không ai có thể khiến bạn cảm thấy kém cỏi mà không được sự đồng ý của bạn.” Sẽ khó hơn nhiều để người khác có thể tước đi quyền lực của bạn khi bạn không đồng lõa trong quá trình đó.

### **TỰ CHĂM SÓC BẢN THÂN - ĐỪNG TRÔNG CHỜ CÔNG BẰNG**

Vài năm trước, Bob, CEO của một công ty phần mềm về vốn nhân sự được một doanh nghiệp lớn hậu thuẫn, đã mời tôi vào ban giám đốc công ty khi công ty bắt đầu chuyển sang một dòng sản phẩm mới và tìm cách tăng lợi nhuận cũng như tỉ lệ tăng trưởng. Chẳng bao lâu sau khi tôi gia nhập ban giám đốc, trong quá trình nâng cấp tài năng quản lý, CEO đã thuê một giám đốc tài chính mới, Chris. Chris là một người tham vọng, chăm chỉ và ăn nói lưu loát, là người có kế hoạch lớn cho công ty – và cho bản thân anh ta. Chris yêu cầu Bob cho anh ta trở thành giám đốc điều hành. Bob đồng ý. Chris yêu cầu được tham gia ban giám đốc. Bob cũng đồng ý. Tôi có thể thấy chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo, nên tôi đã gọi Bob và nói rằng: “Chris đang muốn có công việc của anh.” Câu trả lời của Bob là anh chỉ quan tâm tới điều gì tốt nhất cho công ty, chứ

không tham gia vào trò chơi chính trị, và cứ nghĩ rằng ban giám đốc đã nhìn thấy năng lực cũng như phẩm giá của anh ta, và sẽ làm điều đúng đắn.

Bạn có thể đoán được câu chuyện này kết thúc như thế nào – Bob ra đi, Chris là CEO. Điều thú vị là cuộc hội nghị trực tuyến mà ban giám đốc bàn về những thay đổi đó. Dù có nhiều người đồng tình rằng hành vi của Chris là không thích hợp và có hại cho công ty, nhưng cũng chẳng có mấy người ủng hộ Bob. Nếu anh ta không phản đối, thì chẳng có ai lại đi bảo vệ thay anh ta làm gì. Những người đồng lõa với việc “khai tử” chính họ sẽ không nhận được sự thông cảm hoặc ủng hộ.

Đôi khi, chăm sóc bản thân có nghĩa là hành động một cách có vẻ ích kỷ. Một người phụ nữ làm việc trong một tổ chức phi lợi nhuận xem trọng việc hợp tác nhiều tới mức cô đã không giành được lợi thế trong cuộc chiến tranh giành ảnh hưởng đối với một giải pháp quy hoạch chiến lược quan trọng:

Giám đốc điều hành bảo tôi dành một chút thời gian cho cô ấy để thảo luận về kế hoạch cho phiên họp quy hoạch chiến lược. Tôi biết rằng nếu tôi là người duy nhất họp sớm với cô ấy, tôi sẽ là người đóng vai trò chủ chốt trong việc đề ra định hướng cho dự án, và sẽ được xem là người quan trọng; tôi sẽ là người lãnh đạo, và các đồng nghiệp của tôi sẽ phải giúp đỡ tôi hoàn thành việc đó. Tôi vật lộn với suy nghĩ liệu mình có thể sắp xếp cuộc họp đó mà không có các đồng nghiệp của mình không, nhưng tôi không thể ép mình làm việc đó được, dù trong đầu tôi vẫn cứ nghĩ việc đó ổn. Đây là một dấu hiệu cho tôi thấy đâu là điều khó khăn nhất đối với tôi trong quá trình đạt được quyền lực.

Có người thắc mắc liệu đồng nghiệp của cô có thận trọng như vậy không. Hãy nhớ rằng, trong bối cảnh có sự phân hóa cấp bậc, đồng nghiệp cũng là đối thủ cạnh tranh về địa vị và thăng cấp.

Không thể vì thế giới không luôn công bằng mà bạn lại thôi tận dụng những thắng lợi mà bạn đã giành được. Mọi người thường song hành với người mà họ nghĩ là sẽ giành chiến thắng. Nếu bạn không đứng lên vì chính mình và chủ động thúc đẩy quan tâm, lợi ích của bản thân, thì sẽ có rất ít người đứng về phía bạn. Vì những người quan sát sẽ thấy bạn không cố gắng giành chiến thắng, và từ đó thất bại, nên họ hoặc sẽ không đứng về phía bạn hoặc sẽ rời bỏ bạn, khiến cho việc chuyển giao quyền lực trong tổ chức của bạn càng rõ ràng hơn. Do đó, dù việc tự thúc đẩy bản thân và đấu tranh cho lợi ích của bạn có vẻ không hấp dẫn, nhưng viễn cảnh thay thế còn tệ hơn nhiều.

## **CHÚ Ý TỚI CÁC NHIỆM VỤ NHỎ**



Xuyên suốt cuốn sách này, chúng ta đã thấy rằng thường thì những điều nhỏ nhất đều quan trọng. Giống như các công ty đôi khi nhấn mạnh thái quá chiến lược tổng thể và xem nhẹ các chi tiết thực thi vụn vặt, cá nhân cũng thường phớt lờ các bước nhỏ mà họ có thể thực hiện để đem lại cho họ quyền kiểm soát đối với những nguồn lực quan trọng, đem lại cho họ tiếng tăm và cơ hội xây dựng các mối quan hệ quan trọng. Người chú ý tới những điều nhỏ nhất đó sẽ có lợi thế trong việc tạo ra quyền lực.

Khi Matt gia nhập một công ty tư vấn lớn, anh là một trong những cá nhân tài năng nhất trong “đội quân” mới vào. Làm thế nào để nổi bật và gây dựng được danh tiếng? Khi các cộng sự mới xuất hiện ở công ty, thường có nhiều người trong “nhóm” mới gia nhập. Nhân viên cần phải biết người mới nào là người có thể được giao các dự án, và các nhân viên mới đến cũng cần phải biết về các cộng sự cũng như các dự án hiện có ở văn phòng. Trong quá khứ, có một số phương pháp thân mật – kiểu như dùng bữa hoặc hội thảo – giúp mọi người xích lại gần nhau. Matt đã hỏi người quản lý liệu anh có thể chính thức hóa quá trình này không để đảm bảo mọi người đều biết về nhau, giúp cho việc phân công dự án và việc hòa nhập của các nhân viên mới với văn phòng được dễ dàng hơn. “Tất nhiên là được” là câu trả lời mà anh nhận được. Nhiệm vụ buộc Matt phải phỏng vấn các nhân viên ở văn phòng để biết được tiểu sử và quan tâm của họ, cũng như phỏng vấn các thành viên mới để biết chắc kỹ năng và quan tâm tư vấn cụ thể của họ. Đến khi hoàn thành hoạt động này, Matt đã biết rất nhiều điều về rất nhiều người; anh cũng phát triển được quan hệ sâu sắc hơn với mọi người trong văn phòng.

Liệu những hoạt động này có khiến Matt trở thành một cộng sự vào một ngày nào đó không? Chi bản thân các hoạt động thôi thì không. Nhưng cùng với làm việc chăm chỉ và hiệu quả, chúng sẽ đem lại cho Matt danh tiếng và sự chú ý – những điều đem lại lợi thế cho Matt. Và quan hệ cá nhân có thể được thắt chặt hơn và duy trì lâu hơn nhằm đem lại sức ảnh hưởng lớn hơn trong hệ thống.

### **TỒN TẠI VÀ THÀNH CÔNG TRONG TỔ CHỨC**

Tôi hi vọng là tôi đã thuyết phục được bạn rằng các quá trình liên quan tới chính trị và quyền lực trong các tổ chức là phổ biến, có mặt ở khắp mọi nơi – không chỉ trong một số ngành công nghiệp, hay trong khu vực tư nhân, hoặc chỉ trong nước Mỹ. Chính trị tổ chức có ở khắp mọi nơi. Bạn có thể ước không phải như thế, nhưng đúng là vậy. Và vì tâm lý cơ bản của con người, không có nhiều khía cạnh của quyền lực và chính trị biến mất khỏi tổ chức.

Không những bạn có thể sống sót được, mà bạn thậm chí còn có thể thành công nếu

học được các nguyên tắc và quy luật cơ bản, và sẵn sàng áp dụng chúng trong cuộc sống tổ chức thường ngày của mình. Đó chính là mục đích của cuốn sách này – giúp bạn biết đến các ý tưởng, nghiên cứu và vô số ví dụ về cách tạo ra con đường tiến tới quyền lực cho chính bạn.

Vậy nên, đừng than phiền về cuộc sống không công bằng, hay văn hóa của tổ chức nơi bạn làm không lành mạnh, hoặc ông chủ của bạn là một người không ra gì. Bạn có cả trách nhiệm và tiềm năng để thay đổi tình huống của mình, cả trong công việc hiện tại và ở một nơi mới nào đó. Đừng chờ đợi mọi chuyện sẽ tốt hơn hay để người khác có được quyền lực và sử dụng chúng theo cách nhân từ, rộng lượng để cải thiện tình huống. Việc tìm hoặc tạo ra một nơi tốt hơn cho bản thân phụ thuộc vào bạn.

Như phát thanh viên Scoop Nisker của đài Bay Area vẫn hay nói: “Nếu bạn không thích tin tức, hãy ra ngoài và tạo ra một vài tin của chính bạn.”

Nếu bạn băn khoăn không biết công cuộc tìm kiếm quyền lực này có đáng để nỗ lực hay không, hãy nhớ lại nghiên cứu mà tôi đã miêu tả trong phần giới thiệu về mối quan hệ giữa việc có quyền lực trong môi trường làm việc của bạn với bệnh tật và tỉ lệ tử vong. Nghiên cứu của Marmot về 18.000 công chức Anh – tất cả đều làm công việc văn phòng ở cùng một xã hội – đã tiết lộ rằng những người ở đáy của hệ thống cấp bậc có nguy cơ tử vong vì bệnh tim cao gấp 4 lần so với những người đứng đầu hệ thống. Việc kiểm soát các yếu tố rủi ro như hút thuốc hay béo phì, hoặc việc kiểm soát tuổi thọ của cha mẹ một người, không khiến cho đường gradien (đường dốc) về sức khỏe biến mất. Như Marmot đã kết luận: “Các tình huống xã hội trong cuộc sống của người lớn dự báo được sức khỏe.”

Vậy nên, hãy tìm kiếm quyền lực như thể cuộc sống của bạn phụ thuộc vào điều đó. Vì đúng là như vậy.