Dẫn nhập

Tôi sẽ kể cho các bạn nghe về khoảnh khắc quan trọng trong sự nghiệp của tôi. Lúc ấy tôi khoảng 30 tuổi, cũng là lần đầu tiên tôi trình bày trước ban giám đốc công ty việc đặt tên cho một tổ chức kinh doanh.

Tôi đã mất nhiều tuần lễ để soạn bản tường trình vì chưa bao giờ nói trước ban lãnh đạo cao cấp như vậy.

Họ là những thính giả đáng gờm. Vị chủ tịch xuất thân từ Central Casting. Reggie có đủ mọi tính cách của một vị chủ tịch hội đồng quản trị, kể cả cái hất tay nhẹ nhàng tỏ ý bác bỏ ý kiến của bạn.

Tôi lấy hơi thật sâu và chuẩn bị bắt đầu thì vị chủ tịch vừa nhai kẹo vừa nói với tôi: "HRS SHYNN RRR TTD U YRRR VRRRY TTRTV YNN MNN?".

Tôi chẳng biết phải đáp lời ông ra sao nên lên tiếng: "Thưa ngài, tôi xin lỗi vì không hiểu rõ ý ngài".

Ông lặp lại: "HRS SHYNN RRR TTD U YRRR VRRRY TTRTV YNN MNN?".

Lúc này, sếp và các bạn thân của ông ngồi ở phía sau đang cố nín cười nhưng tôi thì lại rất căng thẳng vì chẳng hiểu ông đang nói gì.

Tôi nói: "Thưa ngài, tôi vẫn không hiểu".

Reggie nói giống như quát tôi: "Đã có ai nói với anh rằng anh là một chàng trai có sức lôi cuốn không?".

Lúc ấy, sếp và một vài người khách cười nghiêng ngả.

Về phần mình, cuối cùng tôi đã hiểu những lời ông nói, nhưng tôi *vẫn* nghĩ là mình nghe nhầm.

Tôi lặp lại một lần nữa: "Dạ, tôi nghe chưa rõ ạ".

Reggie đỏ mặt bảo: "Đây là lần cuối cùng tôi lặp lại, có ai nói rằng anh là chàng trai có sức lôi cuốn không?".

Tôi ngần ngại một lúc như thể đang lắng nghe một bản tin đặc biệt từ hệ thống phát thanh khẩn. Tiếng nói "Chàng trai có sức lôi cuốn" đang vang lên trong đầu tôi, và giọng thuyết minh bảo: "Đó là một thử thách".

Tôi lịch sự đáp lời vị chủ tịch: "Cảm ơn ông rất nhiều, nhưng tôi không phải là người cuốn hút trong môi trường như thế này".

Reggie dường như hài lòng với câu trả lời của tôi.

Với vai trò là một người thuyết trình, tôi đã gặp xui xẻo. Sau sự cố ấy, việc trình bày của tôi hoàn toàn giảm tác dụng, vì mọi người không còn tập trung lắng nghe nữa. Cuối cùng vị chủ tịch nói: "WTTT BTTT FDDRKR?".

Một lần nữa, chẳng ai hiểu ý nghĩa câu nói của Reggie. Sau đó, chúng tôi mới biết ngày nghỉ cuối tuần vừa qua vợ chồng ông đã đi du lịch ở Nam Carolina, đến tham quan Fuddruckers.

Tôi từng nghĩ việc xuất hiện trước ban quản trị là một thảm họa có thể phá tan sự nghiệp của tôi. Thực ra không phải vậy, đó chỉ là một thử thách quan trọng mà tôi đã vượt qua.

Chắc chắn, Reggie là người lập dị. Nhưng nếu tôi phản ứng thiếu khôn khéo thì tên tuổi của tôi chắc sẽ tiêu tan chứ không phải danh tiếng của Reggie, vì những người khác sẽ nghĩ tôi không có khả năng ứng phó trước nghịch cảnh.

Cũng may tôi đã giữ được bình tĩnh, và những tuần sau đó mọi người chúc mừng cách tôi đã xử trí với ngài chủ tịch.

Hóa ra đó lại là con đường ngắn nhất cho tôi. Chỉ trong mười phút tôi từ một kẻ vô danh trở thành người đáng tin cậy và chẳng thể xem thường. Tôi đã kết thân được với những người quyền thế ngoài sức tưởng tượng của mình.

Điều quan trọng bạn nên làm là tạo dựng nền tảng vững chắc cho tên tuổi của mình sao cho nó có sức lôi cuốn, để một ai đó có quyền thế sẽ *nghĩ* tốt về bạn.

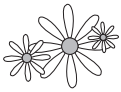
Dĩ nhiên, việc tạo dựng tên tuổi không phải dễ. Trên thực tế, đó thường là một "trận chiến". Bạn phải liên tục chống lại sự lạnh nhạt, thái độ thù địch, hèn nhát, và đôi khi cả cử chỉ ngạo mạn kiểu vừa nhai kẹo cao su vừa nói chuyện của người có quyền để đưa bạn lên hoặc kéo bạn xuống.

Bạn cũng phải đấu tranh để chống lại sự bốc đồng của mình. Nó dễ khiến bạn trở nên tùy tiện và để những điều ngớ ngẩn bạn nói ra ở các bữa tiệc làm ảnh hưởng đến tên tuổi của bạn. Bạn thường quên rằng danh thơm tiếng tốt được kiến tạo theo thời gian chứ không phải một lúc và bất cứ sự tiếp xúc nào cũng có thể làm thay đổi tên tuổi của bạn trong khi bạn khó nhận ra sự thay đổi này là tốt hay xấu hơn?

Càng khó khăn khi kiến tạo được tên tuổi, thì càng phải đấu tranh cật lực hơn để giữ vững nó.

Tôi đã từng gặp rất nhiều người có năng lực nhưng lại phí phạm cuộc đời vì quá quan tâm tới mình, quá kiêu căng, hoặc thất bại khi vạch ra cho mình những phẩm chất chuẩn mực, hay không hiểu tầm quan trọng khi xử sự với nhân viên...

Tên tuổi mà bạn tạo cho mình quyết định bạn trở thành một người nổi tiếng hay một kẻ tầm thường. Cuốn sách này sẽ giúp bạn khẳng định tên tuổi gắn liền với bạn là tên tuổi mà bạn từng mơ ước đạt đến. Hy vọng bạn sẽ xây dựng được cho mình một điều gì đó có ý nghĩa trong từng lời nói và trong mỗi việc làm.



Nguyên tắc 1

CỐ NHÌN XA HƠN CÁI RỐN CỦA MÌNH

Bất kỳ cuốn sách nào nói về danh tiếng của cá nhân đều bắt đầu với trở ngại lớn nhất khi xây dựng một tên tuổi, và điều đó liên quan tới bản thân mà phần lớn chúng ta đều có kinh nghiệm.

Trong *The Devil's Dictionary,* Ambrose Bierce định nghĩa từ "Tôi" như sau: "Tôi là chữ cái đầu tiên trong bảng mẫu tự, từ đầu tiên của ngôn ngữ, ý nghĩ đầu tiên của tâm trí, đối tượng đầu tiên của lòng thương yêu".

"Tôi" dĩ nhiên là mối quan tâm đầu tiên trong tổ chức. Phần lớn phản ứng của con người trước bất kỳ điều gì diễn ra trong cơ quan làm việc đều là: "Còn về tôi thì sao? Điều này có tốt cho tôi không?". Ví dụ, công ty bất ngờ bị lún sâu vào vụ bê bối. Ý nghĩ đầu tiên của bạn không phải là: "Làm sao chúng ta thoát khỏi tình trạng rối ren này?". Mà là, "Tôi đang gặp rắc rối à?".

Hoặc, bạn nghe thấy rằng ban giám đốc đang chuyển một bộ phận tới Arizona. Ý nghĩ tức thời của bạn không phải là: "Việc này có tốt cho hoạt động kinh doanh không?". Mà là: "Tôi có thích sống ở Scottsdale không?".

Rất ít người trong chúng ta tránh được chuyện xem những nơi chúng ta làm việc chủ yếu dưới dạng tư lợi. Tuy nhiên, để xây dựng một tên tuổi cá nhân giúp bạn thành công, bạn sẽ phải thêm một bộ lọc khác cho ống kính. Bạn sẽ phải biến tình trạng chỉ quan tâm tới mình thành khát vọng về lòng tự trọng và tôn trọng mọi người sống quanh bạn.



Để xây dựng danh tiếng tốt, bạn phải xem xét các hoạt động của chính mình theo cách mà người khác đang phán đoán bạn sẽ nhìn nhận họ như thế nào.



Có thể bạn vẫn là người tự cao tự đại coi mình là trung tâm của vũ trụ, nhưng cho dù bạn không phải là người vị kỷ thì ít nhất cũng nên thừa nhận sự tán thành của người khác.

Trong trường hợp đó, trước khi nói hay làm bất cứ điều gì, bạn sẽ phải xem xét liệu hành động như thế có phản ánh tốt về bạn không. Nó sẽ làm tăng thêm danh tiếng của bạn hay làm cho nó lu mờ đi? Bạn có tự hào về những gì bạn nói hoặc làm không?

Nói một cách khác, bạn phải xem xét các hoạt động của bạn theo cùng cách người khác đang phán đoán như bạn sẽ nhận xét họ vậy.

✧ ĐỪNG TÂNG BỐC MÌNH

Tiếc rằng, không dễ chấp nhận hoàn cảnh bên ngoài ảnh hưởng đến các hoạt động của bạn. Trên thực tế, các nhà tâm lý xã hội đã dẫn chứng tài liệu về Grand Canyon

– hố sâu lớn giữa cách giải thích hành vi của người phạm sai lầm và cách người quan sát bên ngoài giải thích nó.

"Diễn viên" có khuynh hướng xem những điều họ làm là phản ứng đối với ngoại cảnh. Thí dụ, khi bạn cáu gắt với một ai, có thể bạn tự nhủ: "Tôi cáu gắt với anh ta chỉ vì anh ta đưa tôi vào tình huống nguy kịch". Ngoài ra, diễn viên biết rất rõ ý định của họ khi trình diễn một động tác và cũng biết loại hành vi này có bình thường hay không. Bạn có thể tự nhủ: "Đúng, tôi dễ cáu gắt nhưng tôi đâu muốn như thế". Hay: "Đúng, tôi đã bẳn gắt với anh ta, nhưng thường thì tôi là người dễ chịu".

Chúng ta thường dễ tha thứ những việc làm của mình.

Cứ xem trường hợp của Darva Conger, cô y tá đã lấy một người nước ngoài diễn trên chương trình truyền hình 2000 Fox *Ai muốn lấy tỉ phú?,* nhưng rồi chỉ một thời gian ngắn sau cô đã bỏ ông ta, do bị choáng váng bởi một loạt bài báo nói xấu.

Cô phát biểu trên tạp chí *Good Morning America*, "Tôi không phải là kẻ đào mỏ" và "Tôi chỉ muốn quay lại cuộc sống của tôi". Rồi cô đã giả nhân giả nghĩa để thiên hạ hiểu rằng cô không phải là kẻ cơ hội hoặc thích làm cho thiên hạ chú ý: Cô đã lột bỏ quần áo trên tạp chí *Playboy* để đổi lấy khoản tiền hậu hĩ. Nhưng Conger dường như mù quáng trước hành vi đạo đức giả, rồi lập luận rằng: "Đó là cách tôi chế giễu bản thân tôi".

Một ví dụ rõ ràng khác về sự dễ dãi với bản thân là trường hợp của Jeffrey Skilling, cựu chủ tịch của Enron. Vào tháng 2 năm 2002, ông ta biện giải trước Đại hội về sự suy sụp của công ty. Khi hỏi ông có biết những giao dịch đối tác đã khiến công ty thua lỗ, ông đổ lỗi cho

ngoại cảnh để biện minh cho sự thiếu hiểu biết của mình. Tại sao ông không chịu nghe các thành viên của ban CFO mà cứ phê duyệt những thương vụ đáng ngờ?

Sự thật là trong khi chúng ta cho rằng các hành động ít quả cảm không phản ảnh phẩm chất cơ bản của tính cách, thì những người ngoài cuộc nghĩ ngược lại: rằng chúng ta làm những điều cần phải làm vì chúng ta là kiểu người như thế. Xét cho cùng, họ có ít thông tin về các hành động của chúng ta hơn chúng ta.

Mọi người có khuynh hướng tự nhiên là luôn bào chữa cho hành vi của mình. Bạn đừng nên như vậy vì thiên hạ sẽ đánh giá bạn là ai trên cơ sở những điều bạn làm.

Các nhà tâm lý xã hội gọi khuynh hướng này của những người ngoài cuộc là thừa nhận những thuộc tính bên trong, nguyên nhân của mọi hành động. Nó là lỗi của nhận thức, nhưng nó cũng là sự thật của cuộc đời. Mọi việc bạn làm và mọi điều bạn nói sẽ được những người sống quanh bạn nhìn vào như bằng chứng về *con người bạn.*

Thật thế, khuynh hướng giải thích hành động của người khác dưới dạng tính cách cơ bản của họ là hết sức hữu ích. Nó thêm vào một ý nghĩa nào đó về sự kiểm soát và khả năng dự đoán về thế giới hỗn độn các mối quan hệ của con người. Anh A có thể phán đoán anh B có đáng tin cậy hay không dựa vào rất ít thông tin–nhưng một khi anh A đã quy kết anh B, A dễ dàng biết phải trông đợi gì ở B và có thể điều chỉnh hành vi của anh ta cho phù hợp.

Và một khi sự đánh giá của A về B là đúng theo lẽ thông thường, mọi người trong công ty cảm thấy như thể A đồng tình với B. Lúc này B có được tiếng tốt.

Trước kia, khi tôi còn trẻ và trong quá trình giao tiếp với khách hàng, tôi chứng kiến một trường hợp kiến lập tên tuổi nhanh tuyệt vời và tôi liền nói với toàn thể công ty về cách xử trí với một trong những khách hàng của mình. Khách hàng là một nhóm người bán rượu vang, và lúc đó tôi như một diễn viên phụ mà vai diễn của tôi là phải làm sao đảm bảo cho trưởng nhóm và vợ của anh ta cảm thấy thoải mái khi họ đến thành phố New York.

Từ lúc họ lưu lại căn phòng đặc biệt ở Trung tâm mua bán, bạn sẽ nghĩ rằng như thế là thuận lợi. Nhưng vào lúc công nghệ rượu vang còn bấp bênh đối với Pháp, và, điều tất yếu là, cặp vợ chồng này hống hách không thể tưởng. Anh chồng cư xử như thể anh được sinh ra để kinh doanh rượu vang như Rothschild, chứ không phải là người được thuê để giới thiệu sản phẩm cho một tổ chức thương mại. Vợ anh ta còn tệ hơn.

Chị ta đưa một danh sách dài các yêu cầu. Một trong những yêu cầu chị ta nhấn mạnh là không để lại vết chân trên thảm khi họ bước vào phòng khách sạn. Ý tôi không phải là vết dơ mà muốn nói đến những vết lõm. Chúng tôi thường xuyên có mặt, cố gắng cung cấp nhiều tiện nghi mà họ yêu cầu, thường xuyên gọi cho nhân viên tạp vụ vệ sinh thật kỹ tấm thảm sang trọng khi họ ra khỏi phòng.

Phần lớn yêu cầu của chị ta là ánh sáng trong nhà tắm để chị ta trang điểm. Vải trải giường cũng phải được kiểm tra bằng thiết bị đo độ sáng. Vì thế tôi phải ra ngoài để mua thiết bị này và phải thử xem có cần thêm hay giảm bớt đèn và gương trang điểm.

Tôi nghĩ rằng ít ai biết cách đọc dụng cụ đo độ sáng, vì *không* đủ ánh sáng trong phòng. Đáng gì chuyện không đủ ánh sáng và đồ trang điểm, thế nhưng người đàn bà này làm ầm ĩ lên, khiến cấp trên quở trách tôi.

Câu chuyện lan nhanh như đám cháy trong công ty tôi. Trong vòng một ngày, không một ai trong văn phòng có khả năng muốn làm bất cứ điều gì cho vị khách hàng này.

Mặc dù người bán rượu vang là một ví dụ quá đáng, họ mắc chứng bệnh thường kéo người khác vào đời sống công việc của họ: Những gì họ nhìn thấy khi họ soi gương không phù hợp với thực tại bên ngoài. Họ tưởng mình giống như những ông hoàng bà chúa – những tiểu chúa vô văn hóa và có sở thích xa xỉ quái dị.

Dĩ nhiên, việc phát triển nhận thức bản thân chính xác luôn là một cuộc đấu tranh. Không một ai trong chúng ta rộng lượng, thông minh, hoặc gây ấn tượng như chúng ta tưởng–hay, như thiên hạ muốn tâng bốc để chúng ta tin theo.

Nhưng nếu bạn không thể nhìn vào bản thân nhờ sự suy xét độc lập nào đó, bạn sẽ chẳng bao giờ có thể thay đổi hành vi của bạn để nó phù hợp với mẫu người mà bạn thích đúng như lý tưởng, bạn cũng chỉ kém cỏi, lúc nào cũng lúng ta lúng túng, bất lợi cho hoạt động nghề nghiệp của bạn.

Đừng tâng bốc mình. Bạn không thể xây dựng danh tiếng nếu không nhìn mình như người khác nhìn bạn.

Trên hết, hãy biết rằng hành vi của bạn thể hiện con người bạn. Vì bạn sẽ được đánh giá không theo các ý định

và khát vọng của bạn, mà đúng hơn là theo các hoạt động bên ngoài, cố gắng đừng phát triển tầm nhìn phiến diện. Hãy xem xét mọi việc vượt trên sự tư lợi, chẳng hạn cảm giác hạnh phúc với những đồng nghiệp và tổ chức mà bạn đang làm việc.

✧ CỐ GẮNG ĐỂ ĐƯỢC MỌI NGƯỜI CHÚ Ý

Một khi bạn nhận thức về mình đủ để định hình cách hành xử của mình, từ đó bạn sẽ tiến tới đâu?

Rõ ràng, để tạo lập tiếng tăm với người có quyền thế trong tổ chức, trước tiên bạn phải được họ chú ý. Điều này không phải lúc nào cũng dễ.

Tôi xin kể cho bạn lần đầu tiên tôi được một người có quyền thế chú ý đến.

Đấy là công việc đầu tiên sau khi học hành xong. Tôi làm việc cho một công ty truyền thông lớn của thành phố New York, trải qua những bẽ bàng mà chắc bạn từng trải qua lúc mới vào nghề, đồng lương của tôi chỉ vừa đủ sống. Sau khi trả tiền thuê nhà, thanh toán các hóa đơn, cuối tuần tôi chỉ còn đúng 5 đôla. Tôi có đúng hai cái quần và một cái áo khoác thể thao. Tôi có một thư ký nhưng cô ta từ chối đánh máy cho tôi vì cô ta có thể kiếm được 11.000 đôla còn tôi làm được có 10.800 đôla.

Một ngày nọ, khi tôi làm việc ở công ty đó được vài tháng, tôi được ông chủ gọi vào văn phòng lúc 6 giờ chiều. Rõ là tôi bị đuổi việc mất rồi. Ai trong công ty bị đuổi việc cũng được ông ta gọi vào giờ đó. Ông chưa bao giờ đuổi việc ai vào buổi sáng. Nếu công ty phải trả tiền công ngày hôm ấy, họ muốn biết chắc bạn đã làm việc trọn ngày hôm đó trước khi rời công ty.

Ngoài ra, còn lý do nào khác để ông ta, cái lão cứng nhắc mà chúng tôi thường gọi là ông Stiff (Hà khắc) muốn gặp tôi nữa nào? Từ lúc vào làm đến giờ lão với tôi chỉ trao đổi với nhau một lần.

Cách cư xử của ông ta càng khiến tôi chẳng còn nghi ngờ gì nữa, cầm chắc là bị cho nghỉ việc. Ai đời sau một ngày dài làm việc mà lão chẳng thèm mời tôi ngồi. Ông ta bảo tôi đứng trước bàn như lính vậy. Bụng tôi sôi lên.

Cuối cùng lão Stiff mở miệng, và khi tôi đợi lưỡi dao hạ xuống, ông ta đã làm một điều rất lạ. Ông ta đưa cho tôi quyết định tăng lương và nói đơn giản: "Tôi tăng lương cho anh lên 12.000 đôla".

Mười hai ngàn đôla! Có thật không đấy! Giờ cô thư ký *hẳn phải* đánh máy cho tôi rồi! Tôi muốn biểu lộ niềm vui và lòng biết ơn của tôi, nhưng thực lòng tôi vẫn cảm thấy hơi mất lòng.

Lúc còn bé tôi không thích ăn cá, thế mà mẹ tôi lại hay chiên cá vàng để tôi ăn vào bữa cơm tối. Mùi cá chiên đã ám ảnh tôi trong nhiều năm, và hôm nay tôi lại phải thử lại khiến tôi cảm thấy bị dị ứng không phải lúc, nhưng rồi nó đã xảy ra.

Tôi đang cố gắng tập trung vào viễn cảnh hàng trăm đôla thêm vào hàng tháng mà cảm thấy lờm lợm, như thể muốn ộc mạnh vào ông ta, khắp bàn làm việc của ông ta, lên các giấy tờ của ông ta, và cả bộ quần áo ngoài của ông ta.

Ông ta hết sức kìm nén khi tôi biểu hiện như thế. Tôi nghĩ ông ta cho đó là kiểu thương lượng của Ý mà ông ta không quen.

Phản ứng của ông ta rất lạ khiến tôi tránh được cảm giác quá tệ về điều tôi vừa làm. Tôi bị xúc phạm

vì sự lạnh lùng của ông ta. Liệu ông ta có mời tôi ngồi xuống hay không? Liệu ông ta có bảo người đi gọi bác sĩ không? Liệu ông ta có giận không? Không. Chỉ tôi mới bị kéo vào cơn giận trước sự thiếu xúc cảm và quan tâm kia.

Mặc dù được tăng lương và thăng chức, rõ ràng ông Stiff chưa nhìn tôi là một con người. Sự việc này giúp tôi có chút nhìn nhận là: Các ông chủ của tôi chưa sẵn sàng chuyến khám phá để hiểu tôi. Với họ, tôi là một công cụ. do đó tôi nên tìm các cách để nhận ra bản thân, ngoài việc bộc lộ ra.

Sự thể là, thái độ của ông Stiff không bất thường. Có lẽ bạn sẽ cảm thấy mình bị cô lập trước người có địa vị cao hơn bạn trong tổ chức nếu không thực sự có ích với họ. Vì thế, cách tốt nhất để thiết lập tên tuổi cá nhân lúc là "lính mới" là hãy chứng tỏ mình hữu ích–cực kỳ hữu ích. Hãy nhanh trí. Hãy khoanh lãnh địa riêng của bạn bằng cách tìm ra điều gì đó tổ chức đang thiếu mà bạn có thể đáp ứng.

Đó chính là điều tôi đã đáp ứng cho ông Stiff và thế là tôi trở thành người tối cần đối với ông ta.

Trước hết, tôi tận dụng tuổi trẻ và sự thiếu kinh nghiệm của mình để biến nó thành điều có giá trị. Tôi trở thành chàng trai "mẫu mực lý tưởng", trẻ trung, có khả năng đưa ra những ý tưởng để xúc tiến các đề án. Đây là điều quan trọng trong công ty vì những người ở lứa tuổi trung niên quanh tôi không có nhiều ý tưởng. Tất cả đều muốn là các triết gia để biên tập ý tưởng của người khác. Không có hoạt động mới nào trong công ty mà không có sự tham gia của tôi.

Cách tốt nhất để thiết lập tên tuổi khi bạn mới gia nhập một tổ chức là đưa ra sáng kiến gì đó mà họ đang cần.

Thứ hai, tôi trở thành nguồn tin mà người ta không thể bỏ qua. Đó là thời thông tin khẩn chưa qua Internet hay truyền hình cáp mà qua máy điện báo Dow Jones để lại những tập giấy trên sàn. Tôi đã tình nguyện thực hiện một vài việc hết sức đơn giản: Cứ khoảng 30 phút một lần tôi rời văn phòng, cắt máy điện báo, và dán những câu chuyện lên bảng thông báo. Các đồng nghiệp của tôi nghĩ rằng công việc này quá tầm thường đối với họ, nhưng nó đặt tôi trên hệ thống rađa.

Để được chú ý, hãy biến bất cứ phẩm chất đặc biệt nào bạn cống hiến thành điều có giá trị đối với cấp trên.

Từ lúc tôi được chọn để theo dõi tin tức liên quan đến khách hàng, trước hết tôi đã có thể xen vào việc kinh doanh của cấp trên và được họ đánh giá cao những thương vụ như thế.

Điều thứ ba tôi tạo lập được là biết cách đặt chỗ trước ở những nhà hàng sang trọng nhất trong nước. Đây đúng là một triển khai thật trớ trêu đối với thằng bé Mỹ gốc Ý nhà quê cho đến lúc này chưa hề ăn ở nhà hàng hai sao, huống chi nhà hàng năm sao. Nhưng tôi đã đảm nhận công việc được gọi là hướng dẫn viên du lịch Mobil để xếp loại nhà hàng. Mobil có thẩm định khó tin là nó có thể chỉ ra các nhà hàng hạng đầu nhưng chưa hề được quảng cáo đúng mức.

Tôi đã thuyết phục Mobil phát hành một loạt báo khi nó quyết định bất cứ nhà hàng nào là năm sao. Sau đó tôi đưa những người bình phẩm thức ăn từ các đài truyền hình địa phương tới để thực hiện những tiểu cảnh dài chừng ba đến bốn phút với chủ nhà hàng và bếp trưởng. Ngay cả ở New York, chúng tôi được thiên hạ biết đến rất rõ, điều cực kỳ khó đối với các nhà hàng vì phải cạnh tranh gay gắt. Vì thế tôi được các chủ nhà hàng và các bếp trưởng của các nhà hàng có hạng khắp nước hết sức biết ơn.

Nhờ thế tôi chẳng bao giờ gặp khó khăn khi phải đặt chỗ trước ở các nhà hàng. Chủ của tôi biết thế nên ông rất an tâm nếu đã thông qua tôi, kể cả những nhà hàng nổi tiếng nhất như La Grenouille, La Côte Basque, Lutèce, The Four Seasons. Đối với khách hàng, thật là rất ấn tượng vì lúc nào họ cũng được toại nguyện, cả khi muốn dùng bữa tối lãng mạn với chồng/vợ của họ ở một nhà hàng bậc nhất tại New York.

Khi bạn bước vào Lutèce, dù bạn mới 22 tuổi, ông chủ nhà hàng nổi tiếng André Soltner sẽ tới để chào bạn, nhưng không chào sếp của bạn cho tới khi bạn giới thiệu hai người với nhau và làm cho cả hai đều cảm thấy họ quan trọng–đấy mới là vấn đề đáng nói.

Nếu bạn có cơ hội, hãy thử lợi dụng điều mà các nhân viên tiếp thị gọi là "hiệu ứng hào quang". Hãy liên kết tên tuổi của bạn với điều gì đó lôi cuốn và đáng giá, và bằng sự mở rộng, bạn cũng sẽ trở nên đáng giá.

Hãy kết hợp tên tuổi của bạn với điều gì đó lôi cuốn và đáng giá, và bạn cũng sẽ trở nên đáng giá.

Dĩ nhiên, những thành tựu ban đầu của tôi dưới dạng hiệu ứng hào quang rất nhỏ so với những thành tựu của Richard Branson, nhà sáng lập Virgin Group. Là một chàng trai 17 tuổi, Branson đã biến cây bút lông có sức quyến rũ huyền bí thành một đế chế. Anh ta và người bạn đã khai sinh tờ tạp chí ở London có tên là *Sinh viên* với hai bàn tay trắng. Chẳng hiểu bằng cách nào họ đã được nữ diễn viên trẻ tuổi Vanessa Redgrave đồng ý chuyện trò với họ.

Branson đã viết trong cuốn sách *Đánh mất trinh tiết*: "Cuộc phỏng vấn giống như bước ngoặt đối với chúng tôi, vì giờ chúng tôi có thể sử dụng tên tuổi của cô để thu hút sự chú ý của những cộng tác viên khác". Bất ngờ, Branson được phỏng vấn Mick Jagger và John Lennon, và thuyết phục những nhà quảng cáo, những người đang nóng lòng đến với các độc giả trẻ nên đầu tư vào tạp chí của mình. Và ông hiện đang là một diễn viên trong thế giới giải trí.

Khi bạn còn trẻ, việc tiếp xúc với những người có quyền lực là mục tiêu quan trọng.

Khi bạn còn trẻ, việc tiếp xúc với những người có quyền là mục tiêu quan trọng. Nếu bạn tiếp xúc được với họ sớm, bạn sẽ học được bài học lớn rất nhanh – và bạn sẽ đặt mình vào một đẳng cấp rất khác so với các đồng nghiệp, họ chỉ liên lạc với những người có quyền qua hệ thống cấp bậc.

✧ TRỞ THÀNH MỘT NGƯỜI ĐẮT GIÁ

Dĩ nhiên, có được sự chú ý hoàn toàn của người có quyền chỉ là bước đầu. Bạn muốn họ không chỉ đánh giá

cao vị thế hiện nay của bạn, mà còn cất nhắc bạn. Muốn được thế, bạn sẽ phải phát triển dấu ấn nói lên rằng bạn "cầu tiến".

Làm thế nào để bạn làm được điều đó?

Tôi có thể khuyên bạn hãy thử coi mình là một sản phẩm–một sản phẩm đắt tiền–vì đó đúng là cái mà bạn cần có đối với tổ chức, với ông chủ và với khách hàng của mình.

Cho dù bạn làm việc ở ngành công nghiệp phần mềm hay công nghiệp thép, nếu bạn muốn tiến xa hơn, bạn phải phát triển danh tiếng để đạt năm phẩm chất chính sau đây:

- Sinh lợi cho tổ chức
- Trung thực
- Thận trọng
- Giữ lời hứa
- Có nhiều người thích làm việc cho bạn

Nếu bạn bỏ lỡ bất kỳ một trong những phẩm chất này, bạn không có được tên tuổi xứng với nghiệp lớn.

Hãy xem xét từng nền tảng tên tuổi này.

✧ TRỞ THÀNH THỢ SĂN

Cuộc sống có tổ chức của con người ngày nay không khác mấy cuộc sống người thượng cổ. Có những người đi săn và những người đánh bẫy, những người buôn bán da thú, và những đầu bếp, cũng như những kỹ sư tài ba đã sáng chế ra các cây gậy và những cái bẫy để các thợ săn thú sử dụng. Nhóm cuối cùng này, những kỹ sư, thường ít nhiều cảm thấy chua chát, vì họ nghĩ họ chưa bao giờ

nhận được danh tiếng đúng tầm với những phát minh của họ. Họ tin rằng không có họ con người lấy gì mà ăn.

Thực tế, mọi người coi chức năng của họ là thiết yếu nhất.

Thế nhưng, bộ phận quan trọng nhất ở xã hội hang động lúc nào cũng là: người đi săn và kẻ đánh bẫy đưa về con gấu. Nói một cách khác, những người làm ra tiền cho công ty hoặc đem về quà tặng cho tổ chức sẽ thành đạt trước hết.

Vì thế, luôn phải tinh anh để tùy vào từng thời điểm tìm cách phát triển công việc mà bạn có thể được tin cậy. Đặc biệt khi bạn còn trẻ mà đã là tay thợ săn thành công thì bạn càng có lợi thế hơn các đồng nghiệp khác.

Nhiều tổ chức có cùng quan điểm như thế. Nếu bạn còn trẻ mà chẳng làm nên cơm cháo gì, chẳng ai muốn nghe bạn nói–tất nhiên, trừ phi bạn trở thành người bắt đầu theo một trong ba cách sau:

- Đưa ra những ý tưởng, kỹ xảo, sự am hiểu, hoặc những kết nối mà cấp trên cần.
- Là con dâu/rể của chủ
- Con đường có khả năng nhất–gây sự chú ý cho mọi người

Nếu bạn đem về nhiều lợi ích cho một tổ chức, người ta buộc phải lắng nghe bạn.

Bạn cũng ít nguy cơ bị sa thải hoặc bị bỏ mặc nếu là tay thợ săn. Đó là lý do vì sao có quá nhiều người bán hàng xảo quyệt vẫn được ưu ái. Như trong các bộ lạc xưa, những tay thợ săn được phép không cạo râu, thô lỗ, và lôi thôi lếch thếch.

Dĩ nhiên, điều này không có nghĩa là bạn không thể vươn lên các cấp bậc cao của tổ chức từ việc chế ra cây gậy hay cái cân thịt.

Bạn cũng phải chứng minh khả năng đặc biệt của bạn trong việc săn bắt với tất cả mọi người trong bộ lạc.

Bạn cũng phải biểu lộ niềm tin vào khả năng săn gấu của toàn bộ lạc. Tôi thường đưa ra cho các thành viên trẻ trong ban quản trị một lựa chọn: một mức lương bảo đảm cao hơn hoặc sự bảo đảm thấp hơn nhưng tiềm năng lớn hơn. Những ai chọn sự bảo đảm cao hơn chẳng đi tới đâu.

✧ ĐỪNG BAO GIỜ NÓI DỐI

Thiếu trung thực là điều tệ hại trong kinh doanh. Chữ tín là chất dầu bôi trơn các bánh xe thương mại.

Vào khoảng đầu năm 1766, nhà kinh tế chính trị Adam Smith nhận thấy rằng sự trung thực tuyệt đối và việc kinh doanh phát đạt quan hệ chặt chẽ với nhau. Ông viết: "Trong tất cả các quốc gia ở châu Âu, người Hà Lan, dân buôn thứ thiệt, là những con người có lời nói chân thật nhất".

Smith nhận thấy rõ điều đó *vì* hoạt động kinh doanh của họ ngày càng mở rộng và bành trướng. Smith viết: "Khi một người lập khoảng hai mươi giao kèo một ngày... nhưng nếu có biểu hiện gian lận sẽ làm ông ta mất hết".

Khoảng 200 năm sau, eBay điều hành trung tâm thương mại trực tuyến sinh động theo đúng nguyên tắc này. Người mua có thể tin người bán dù họ chưa biết hay chưa có dịp ghé qua, song nhờ những người mua hàng trước đã công khai ý kiến phản hồi của họ. Và người bán càng năng động càng thu thập được nhiều thông tin phản hồi và

ganh đua bảo đảm chất lượng theo những phản hồi đó họ sẽ càng tăng uy tín.

Một người bán hàng năng động không thể lừa gạt dù chỉ một khách hàng. Nếu có "biểu hiện lừa lọc" các khách hàng tiềm năng sẽ bỏ đi.

Sự thật là, khi bạn làm ăn phát đạt, nguy cơ mà sự thiếu trung thực đem đến quan trọng hơn bất kỳ món lợi nào bạn có thể giành được từ nó. Đây là điều không thể chấp nhận và là lý do khiến khách hàng bỏ đi, các nhà đầu tư chùn bước. Cứ nhìn sự suy sụp của WorldCom và Enron thì rõ.

Điều đơn giản bạn cần biết là: Bất kỳ tổ chức nào cũng đều coi những con người thiếu trung thực là mối nguy mà họ không muốn dính vào.

May là khi mới vào nghề, tôi học được cách nói dối vô thưởng vô phạt của các tổ chức thật sự đứng đắn. Năm ấy tôi 23 tuổi, tôi muốn xin việc nên phải khai man là 25 tuổi vì tôi biết người ta cần một người lớn hơn tuổi thật của tôi. Tôi cho như thế cũng vô hại.

Tôi được nhận vào làm. Sau đó, khi tôi điền vào mẫu đơn toàn những yêu cầu về ngày sinh tháng đẻ nên tôi cứ phải dối trá hoài khiến tôi phát hoảng.

Tôi nhận ra một điều sâu xa là: Lời nói dối vô thưởng vô phạt nho nhỏ có thể ám ảnh tôi. Nếu tôi cứ tiếp tục như thế, tôi sẽ trở thành kẻ nói dối.

Tôi đã nhận việc và đã phải hành xử là một người già dặn hơn tuổi thật của tôi. Nhưng tôi biết là mình đã phạm một sai lầm khủng khiếp. Vì thế tôi gọi điện thoại cho Traug Keller, một người thông minh, tử tế, sếp tương lai của tôi và kể cho ông nghe sự thật bẽ bàng này, dù biết rằng như thế có thể sẽ bị mất việc.

Traug rất quan tâm. Ông ta bảo để xem lại rồi sẽ gọi cho tôi.

Ngày hôm sau, ông ta gọi cho tôi. Ông ta vẫn không vui, nhưng đã thảo luận vấn đề này với chủ của ông. Vì tôi đã đi trước một bước và thú nhận điều mình đã làm nên họ tiếp tục thuê tôi. Tuy nhiên, họ cảnh cáo tôi không được nói dối lần nữa nếu không tôi sẽ bị đuổi việc.

Traug, người đã trở thành một trong những cố vấn dày kinh nghiệm trên bước đường sự nghiệp của tôi, đã cứu tôi trong trường hợp trên. Ông ta còn giữ để tôi đừng như Sandy Baldwin, cựu chủ tịch Ủy ban Olympic Hoa Kỳ, người bị cách chức do nói dối về thành tích học tập của bà ta; hay George O'Leary, huấn luyện viên bóng đá cho Notre Dame, cũng đã từ chức sau khi thú nhận rằng ông ta đánh bóng cả thành tích học tập và chuyên môn của mình. Cả hai người đã giữ kín những dối trá ấy đến *hai thập niên*–cho đến khi họ thành công thì người ta phát hiện ra sự thật trong sơ yếu lý lịch của họ, và họ đã bị bắt.

Tai tiếng của sự không trung thực là một nhân tố có thể kết thúc sự nghiệp của bạn.

Tôi tin rằng những lời nói dối nhằm làm nổi bật lý lịch là hữu ích khi lần đầu tiên bạn nộp đơn xin việc. Tuy nhiên, việc nói dối giúp bạn thành công trước mắt đâu có gì là ghê gớm, nó đâu đáng để bạn phải trả giá cho sự nghiệp của bạn sau này.

Hãy khen mái tóc mới của cô trợ lý dù nó không đẹp, nhưng không nên dối trá trong công việc. Không tài năng,

sự thông minh hay thành tựu nào có thể cứu bạn nếu bạn dối trá.

✧ TRỞ NÊN NỔI TIẾNG NHỜ BIẾT IM LẶNG ĐÚNG LÚC

Gần đây một số người nói với tôi: "Thông tin là sức mạnh chỉ khi nào bạn có thể bỏ qua nó".

Điều này đối với tôi nghe có vẻ rất ngây ngô khi xem xét thông tin. Thường thì, thông tin tạo ra nhiều mối lợi hơn khi bạn *đừng* bỏ qua nó, chỉ cần giữ lại đôi điều cho bạn để bạn và chỉ mình bạn có thể hành động theo.

Đó là một lập luận phù hợp theo ý riêng.

Lập luận phù hợp nữa là nếu bạn không kín đáo, chẳng người có quyền nào lại đi tin bạn. Tôi từng thấy nhiều người đã hủy hoại danh tiếng của mình chỉ vì nói một điều gì đó trước công chúng mà lẽ ra họ không nên nói, vì thế trong khi tán gẫu, đặc biệt về những đồng nghiệp mà bạn không thích đúng là khôn ngoan khi bạn không đưa ra ý kiến của mình.

Có thể bạn đoán chừng đây là một bài học tôi đã phải cất công để hiểu.

Ví dụ có dạo tôi làm việc với một sếp mà tôi coi là hết sức khờ. Và khi tôi nói rằng tôi sẽ không làm việc với ông ta nữa, tôi thực sự sai lầm khi háo hức báo cho ông điều ấy.

Thật lạ, ba năm sau, tôi lại được bổ nhiệm để làm việc cho ông ta. Trí nhớ của ông thật bén, và ông ta làm cho đời tôi khốn khổ. Bất thình lình, những bản báo cáo về chi phí của tôi bị rà soát lại. Tôi không được quyền ký các hóa đơn nữa. Mọi ý kiến của tôi chẳng còn giá trị gì. Nó giống như thể bạn là mẹ vợ cũ của sếp. Khổ đau ghê gớm ấy, đúng hai năm sau như hình phạt cho sự hả hê của tôi ngày ấy.

Không ai coi sự thận trọng là một phẩm chất quan trọng. Nhưng nếu không thận trọng thì có thể gặp phải những nguy cơ. Nếu bạn là loại người thường nói nhiều hơn người khác và nói ra không đúng chỗ, đúng người, bạn có thể sẽ tiếp tục đánh mất danh tiếng và tiền bạc của công ty đấy.

Đôi khi cái giá của việc nói quá nhiều còn lớn hơn thế. Ví dụ, năm 2001, giám đốc điều hành của công ty Cerner đã đẩy giá cổ phần của công ty xuống 21% chỉ trong ba ngày do vô ý làm rò rỉ thông tin cho công nhân trong thư điện tử. Than phiền bãi đậu xe quá trống và công nhân làm việc không đủ giờ, ông ta nói: "Địa ngục sẽ đóng băng trước khi Giám đốc này bổ sung tiền trợ cấp cho MỘT CÔNG NHÂN KHÁC". Ông ta nói tiếp: "Với tư cách là những nhà quản lý, điều bạn đang làm với công ty này khiến tôi PHÁT ỐM". Vì ngôn ngữ quá kích động, thư điện tử đã chín mùi để thông báo trên Internet. Và nó liền khiến các nhà đầu tư muốn hạ giá cổ phần.

Chúng ta sống trong thời đại mà cơ hội để sự vô ý không bị trừng phạt là rất nhỏ. Công nghệ tin học cho phép lời nói thiếu suy nghĩ của bạn lan đi và biến từ sự truyền đạt riêng tư thành sự phát tán đại chúng một cách dễ dàng.

Ví dụ, những thư thoại hớ hênh mà bạn bỏ đi có thể được lan truyền cho mọi người trong tổ chức – sự việc này cũng từng xảy ra với tôi khi một đồng nghiệp không thích tôi đến mức cô ta đã "tình cờ" ấn sai nút lên điện thoại của cô ta.

Những ghi nhớ để hớ hênh mà bạn viết ra có thể được niêm yết công khai trong vài giờ trên các trang web để thông tin rộng rãi trong nội bộ.

Không ít rắc rối đã diễn ra vì những hớ hênh này.

Đừng viết hoặc ghi lại bất cứ điều gì khiến bạn phải hầu toà hay bị công bố.



Có thể công ty phải trả giá đắt cho những việc thiếu thận trọng, vì thế cấp trên sẽ đánh giá cao việc bạn biết khi nào cần nói và giữ im lặng.



Cuối cùng, cái giá mà công ty phải trả cho một sự bất cẩn là khá cao–bạn có thể sôi hỏng bỏng không trong việc liên doanh liên kết, hủy hoại tên tuổi của công ty, và cả danh tiếng của bạn–nếu bạn mang tiếng là người thiếu thận trọng, bạn nên ngưng ngay lại. Còn nếu bạn là người được tiếng là biết giữ bí mật và biết lúc nào nên nói và khi nào cần kín đáo, cấp trên sẽ luôn cần đến bạn.

✧ LUÔN GIỮ LỜI

Cũng như sự cẩn trọng và trung thực, giữ lời hứa là một vấn đề tín thác. Nếu bạn hứa quá nhiều nhưng ít giữ lời, bạn sẽ không được cấp trên tin cậy, và bạn chẳng đi tới đâu. Nếu bạn nói: "Tôi sẽ đạt chỉ tiêu kinh doanh này", bạn phải thực hiện cho bằng được bằng bất cứ giá nào.

Thật thế, sử dụng những lời hứa đúng đắn mà bạn có thể thực hiện sẽ đẩy bạn lên nhanh hơn bất kỳ điều gì, trừ việc đưa về một con gấu và nó là yếu tố để phân biệt bạn với những người khác.

Bạn có thể làm những việc mà người khác không thể làm được? Đó là một trong những câu hỏi quyết định bạn sẽ được thăng tiến ra sao.

Ví dụ, một lần kia tôi hứa với sếp sẽ tham gia vào công việc quảng cáo mà tôi biết là cần sự khéo léo và suy nghĩ. Một trong những người bạn thân nhất của sếp làm việc cho một đại lý nhưng không thực hiện.

Tôi hứa với sếp mình sẽ đảm nhận việc này.

Tôi gọi cho người bạn của sếp. Anh ta rất kênh kiệu vì có mối quan hệ thân thiết với sếp của tôi.

Anh ta hỏi: "Có việc gì anh cần tôi giúp thế?".

Tôi trả lời: "Chẳng có việc gì cả".

Anh ta ngạc nhiên.

Tôi giải thích các vấn đề dựa theo nguyên tắc làm việc của anh ta và nói: "Nếu anh chống lại tôi về vấn đề này, tôi sẽ cắt đứt thương vụ này và thế là hết. Nhưng nếu anh chấp nhận quyết định của tôi, tôi sẽ chia cho anh gấp đôi lợi nhuận".

Rồi tôi nói thêm: "Nếu anh quyết định đến gặp sếp của tôi và ca cẩm, có nguy cơ là sếp của tôi không ủng hộ anh. Mà dù ông ấy đứng về phía anh, anh cũng chỉ kéo dài cho đến khi tôi vươn lên đủ cao để áp đảo ông ấy. Lúc ấy sẽ còn tệ hại hơn nữa".

Anh ta cân nhắc và nhận lời.

Hắn đã gỡ bỏ thể diện–hắn chỉ nói với sếp tôi là hắn nên ra đi. Sếp của tôi cũng hài lòng vì mọi người đều biết đã đến lúc thằng cha đó phải đi, dù bản thân hắn cảm thấy khó.

Vì tôi sẵn sàng đối đầu với hắn, tôi đã giữ lời hứa và đã thành đạt.

Cho đến nay cả hai người vẫn là bạn của nhau. Và bạn bè vẫn nghĩ rằng tôi là một thằng khờ lúc nào cũng đi rước họa vào thân.

✧ HÃY CHO MỌI NGƯỜI BIẾT BẠN LÀ HUẤN LUYỆN VIÊN TÀI GIỎI

Hầu hết người ta khởi nghiệp bằng một nhiệm vụ đơn giản. Sau đó đảm nhận thêm nhiều nhiệm vụ, và đó là những công cuộc lớn. Sau nữa bạn trở thành quản lý những người quản lý các dự án. Lúc đó *con người* trở thành dự án của bạn.

Cuối cùng, bạn sẽ là người quản lý những người quản lý ở những ngành khác nhau, thường là những ngành bạn chưa quen. Khả năng của bạn lúc này là thực hiện công việc thông qua những người khác.

Sự khác biệt giữa một nhóm người chỉ sẵn sàng hoàn thành công việc và nhóm người luôn sẵn sàng tiến xa hơn trong công việc là rất lớn.

Sự khác biệt giữa huấn luyện viên bóng rổ thần kỳ Rick Pitino và trợ lý của ông, Jim O'Brien là cách đối xử với các cầu thủ của O'Brien là tôn trọng và coi họ là những cộng sự, vì thế họ cũng tôn trọng ông; nghĩa là, bạn chẳng thể tiến xa hơn nếu bạn không phát triển tiếng tăm của mình để trở thành người lãnh đạo, nghĩa là khiến người khác *phải* nghe theo bạn.

Tôi là người cuối cùng gọi ông ta là nhà quản lý vĩ đại, nhưng tôi hiểu ra vài nguyên tắc đơn giản về thuật lãnh đạo đội nhóm hữu ích:

Thứ nhất, đó là chuyện con người chứ không phải lý thuyết. Nghĩa là hãy coi những người bạn quản lý là những cá thể. Họ cần được thúc đẩy khác nhau. Có người cần biện pháp mạnh, nhưng có người cần những lời "ngon ngọt". Linh hoạt là dấu hiệu của thuật lãnh đạo.

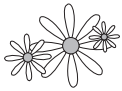
Thứ hai, hãy nắm bắt điều bạn chưa biết. Bạn không phải là chuyên viên về mọi lĩnh vực, và bạn sẽ không bao

giờ làm việc hiệu quả nếu cứ mãi vờ vịt. Thay vì cố dạy các thuộc cấp cách làm, khôn ngoan hơn hãy thuê người thực tài có khả năng dạy bảo bạn một điều gì đó và có thể tư vấn cho bạn những vấn đề bạn chưa biết gì. Bạn nên hiểu rằng mình sẽ cần người tinh thông nhiều lĩnh vực, cũng đừng trông mong đây là một nhóm thuần nhất, và vây quanh bạn không thể là những người đi đứng và nói năng như bạn.

Thứ ba, tiếng tăm về công bằng là tất cả. Trước khi người ta thực sự cho bạn biết họ có thể làm gì, bạn phải khơi dậy sự tín nhiệm và lòng tin cậy. Bạn phải lắng nghe họ, đánh giá ý kiến của họ, và tôn trọng họ. Bạn phải chứng minh cho họ thấy rằng nếu họ làm tốt công việc, họ sẽ được thừa nhận và tưởng thưởng. Sự công bằng của bạn trở nên có ý nghĩa hơn với họ, còn nếu bạn cứ một mực theo ý mình và dùng quyền của mình mà hành xử, bạn sẽ là người *bất công*.

Công thức để tạo nên một tên tuổi khá đơn giản: Hãy hiểu mình. Hãy làm cho người có quyền chú ý. Phát triển các phẩm chất gợi ý rằng bạn đang sẵn sàng làm nhiệm vụ.

Còn đây là điều không đơn giản: Thuyết phục sếp cho bạn cơ hội chứng tỏ những phẩm chất hấp dẫn ấy.



Nguyên tắc 2

DÙ MUỐN HAY KHÔNG, CHỦ SẼ LÀ ĐỒNG TÁC GIẢ TẠO NÊN TÊN TUỔI CỦA BẠN

Hãy chấp nhận một sự thật là bạn phải trả giá cho những gì bạn được hưởng trong đời sống tổ chức. Đối với phần lớn sự nghiệp của bạn, bạn có thể trông đợi chủ tán thành các ý kiến, khai thác năng lực hay chú ý đến những nỗ lực đóng góp tích cực của bạn. Bạn đã từng mang về cho công ty một khoản lợi nhuận lớn trong khi những người giữ vị trí cao chiếm đoạt mất thành quả của bạn.

Đó là cách hoạt động của tổ chức. Những kẻ quyền cao chức trọng bao giờ cũng hưởng lợi trước tiên. Nếu bạn không thể chấp nhận điều đó, cách duy nhất là: Thành lập công ty để bạn trở thành kẻ ăn trên ngồi trước.

Còn không, bạn không thể chống lại cơ cấu quyền lực. Quyết đấu là việc làm nguy hiểm, vì không ai có ảnh hưởng đến cuộc sống của bạn hơn ông chủ.

Người chủ thường có nhiều điều để nói về cuộc sống của bạn hơn chồng/vợ bạn vì họ ra lệnh nhiều hơn cho bạn lúc bạn thức. Nếu chồng/vợ bạn đòi hỏi nhiều như thế, có thể bạn đã đòi ly hôn.

Người chủ còn quyết định bạn làm ra bao nhiêu tiền, loại kinh nghiệm nào bạn giành được, quyền hạn của bạn tới đâu, bước công danh sắp tới của bạn như thế nào, và bạn sẽ được bổ nhiệm đến làm việc ở Paris, hay Maine.

Và, nếu chủ có quyền quyết định vị thế của bạn trong công ty, thì họ sẽ là người làm chủ cả tương lai của bạn. *Ở một chừng mực cao nhất, người chủ điều khiển cả tên tuổi của bạn.*

Trong thế giới này ai thực sự có thể cất nhắc bạn, hình ảnh của bạn hầu như nằm hoàn toàn trong tay chủ. Đó là lý do vì sao các tổ chức là những hệ thống đẳng cấp. Các trưởng phòng chuyện trò với các trưởng phòng. Các phó giám đốc chuyện trò với các phó giám đốc. Các giám đốc chuyện trò với các giám đốc. Còn chủ của bạn ở bất cứ cấp nào, họ có thể nói về bạn cho những người cùng địa vị với họ.

Sự phân cách giữa các đẳng cấp có nghĩa là thành tích của bạn có thể giúp bạn giành được danh tiếng giữa các thuộc cấp và các đồng nghiệp và cả với ông chủ. Ở đây, giữa những người kiêm nhiệm nhiều chức, tên tuổi của bạn thường ít phụ thuộc vào bằng chứng khách quan trong sự thành hay bại của bạn, mà phụ thuộc nhiều hơn vào những điều chủ quan của cấp trên khi họ nói về bạn.

Ví dụ, nếu bạn hoàn thành việc gì đó thật xuất sắc, người chủ cảm thấy khoái chí và muốn cất nhắc bạn, họ có thể thêu dệt thành tích của bạn thế này: "Đó là ý tưởng của cô ta. Cô ta quả là vượt trội, và cô ta vừa làm một việc lớn".

Mặt khác, nếu chủ không thích bạn, hoặc không tin vào khả năng của bạn, hoặc có khi sợ thua bạn, họ có thể

nói: "Đó là ý hay nhưng thực sự không phải của cô ta. Một số người khác nghĩ ra, còn cô ta chộp lấy và cùng thực hiện–tôi không nói tới việc phải khổ công thế nào để hoàn thành nó. Cô ta chẳng có tài cán gì...".

Người ta có thể bị đánh giá thấp khá nhanh theo kiểu này. Và nếu tôi là đồng nghiệp không dính dáng với chủ của bạn, ấn tượng *của tôi* về công việc của bạn sẽ chẳng dựa trên điều gì hơn ngoài những lời nói ấy.

Đó chính là quyền lực. Bạn có thể thực hiện công việc theo cách này hay cách khác nhưng ông chủ mới là người thẩm định nó và đưa ra lời khen ngợi hay phê bình bạn. Vì thế bạn có nhiệm vụ tạo nên mối quan hệ tốt đẹp dựa trên sự khôn khéo, bất kể chủ của bạn là ai.

Điều này không phải lúc nào cũng dễ dàng. Đối với tôi, nó cực khó. Tôi luôn có một mục tiêu trong cuộc sống: ít người có vị thế bắt tôi phải làm điều gì đó mà tôi không muốn làm. Bị sai làm thế này thế nọ luôn khiến tôi cảm thấy khó chịu.

Nhưng mối quan hệ với chủ hầu như không thể tránh được ngay cả các nhà doanh nghiệp, các nhà tư bản liều lĩnh và các giám đốc điều hành.

Bước đầu tiên nhắm tới việc tạo mối quan hệ với chủ là nhìn nó từ quan điểm của chủ. Chúng ta hãy mượn câu nói của Freud: Chủ muốn gì?

Hẳn là họ muốn bạn làm tốt công việc của bạn. Nhưng vấn đề là ở chỗ bạn phải biết mình cần làm gì để thực hiện cho có hiệu quả, một phần còn vì sự tiến bộ của bạn.



Người chủ nào cũng cần ở bạn ba điều:
- Lòng trung thành

- Ý tưởng hay
- Làm cho tên tuổi của họ được đánh bóng



Còn một vấn đề khác cũng không kém phần quan trọng đó là bạn có được chủ tin cậy không.

✧ CHỦ MONG MỎI LÒNG TRUNG THÀNH

Hơn bất cứ điều gì khác, ông chủ nào cũng cần lòng trung thành–không phải sự trung thành mù quáng, mà là lòng trung thành thích đáng. Đó là lý do vì sao trong thâm tâm lúc nào chủ cũng lo sợ. Lúc ba giờ sáng, khi mắt họ vừa mở, phần lớn họ không thể tin là còn sống đến lúc này. Khi trời sáng, họ thực sự nghĩ rằng mình đang cầm lái. Nhưng vào lúc nửa đêm, họ lại không chắc chắn điều đó. Vì thế, họ muốn biết chắc rằng người báo cáo cho họ đừng cố làm họ mệt mỏi.

Điều này có nghĩa ngoại trừ chồng hay vợ chủ, cách tự sát nhanh nhất là nói một cách tiêu cực về chủ cho người khác nghe. Có lẽ bạn từng nghe câu: "Địa ngục cũng chẳng sục sôi như người phụ nữ bị chê bai". Cũng thế, một câu khác còn hay hơn: "*Thực ra* địa ngục chẳng thể sùng sục như ông chủ bị khinh miệt. Ông ta sẽ tìm cách để loại bạn. Và cả các đồng nghiệp, trong khi họ khuyến khích bạn nói ra, cũng sẽ dùng những lời ấy để chống lại bạn. Vì xét cho cùng, trong bể cá càng có ít cá càng tốt".

Tôi đã thấy nó xảy ra hàng ngàn lần. Ví dụ, có lần tôi làm việc với một tay–ta cứ tạm gọi hắn là "Doug"–bán các dịch vụ của công ty trên khắp cả nước. Nhưng hắn nổi tiếng về khoản bêu riếu chủ.

Địa ngục cũng chẳng sùng sục như ông chủ bị khinh miệt. Đừng bao giờ bêu riếu chủ với các đồng nghiệp của bạn.

Doug rất xuất sắc trong công việc. Nhưng anh ta không hiểu tác động của quyền lực có thể nhận chìm anh ta. Vì thế chẳng lạ gì khi anh ta bị đẩy tới vùng "khỉ ho cò gáy" chẳng có triển vọng "ngóc đầu" lên lại.

Điều này có nghĩa dù cấp trên của bạn chỉ vừa đủ để đáng được tôn trọng, bạn vẫn phải tỏ ra trung thành với họ ở một mức độ nào đó nếu bạn muốn được bình yên.

Việc bêu riếu chủ mình với chủ của người khác chứng tỏ rằng bạn không trung thành. Và đấy là cái cớ để cấp trên chống lại bạn.

Những ông chủ đáng được tôn trọng *nhất* là những ông chủ không đòi hỏi bạn trung thành với bản thân họ mà đòi hỏi bạn chứng tỏ lòng trung thành với tổ chức.

✧ CHỦ CẦN Ý TƯỞNG HAY

Lời khuyên tốt thật khó có vì trong tổ chức, người có khả năng đưa ra lời khuyên như vậy quả là hiếm.

Mọi ông chủ thông minh đều phân biệt rõ ba loại người trong tổ chức: những kẻ xu nịnh, những người chống đối, và một số ít nhân viên là những người trung thực. Chỉ những người trung thực đưa ra lời khuyên mới đáng để lắng nghe. Nếu chủ của bạn biết phân biệt rõ đúng sai, phải trái thì chỉ những người cẩn trọng mới có cơ hội thăng tiến.

Có ba loại người trong tổ chức:
- Những kẻ xu nịnh
- Những người chống đối
- Những người trung thực

Hãy xem xét ba loại tính cách khác nhau trên ở những người trong công ty và những cạm bẫy khiến bạn có thể đánh giá sai về họ.

✧ KẺ XU NỊNH: KHÔNG NÊN TIN CẬY

Theo kinh nghiệm của tôi, khoảng 70% người trong tổ chức là những kẻ xu nịnh.

Dĩ nhiên, phần lớn bọn họ *không biết* mình là những người như vậy. Họ tự biện minh rằng mình không phải là những kẻ nịnh bợ. Tôi đoán chắc rằng họ khoác lác với chồng/vợ của họ việc họ dám đương đầu với chủ chứ không hề xu nịnh. Câu nói cửa miệng của họ là: "Thưa sếp, nhiều lúc tôi không nhất trí với ông về vấn đề này, nhưng lúc này tôi phải làm".

Nhưng thực ra họ *luôn* đồng tình với chủ. Họ tán thành vì việc ấy có lợi cho họ.

Sao họ lại hèn đến thế? Vì đó là cách để được người có quyền thế che chở–hay chí ít tránh được sự thù địch công khai.

Thói xu nịnh quá đáng cũng được thấy ở những con thú, nhất là những con sói và khỉ khi bị giam cầm, ở đó những con yếu hơn không thể thoát khỏi những con khỏe hơn. Những động thái cuộn người, vẫy đuôi được nhà khoa học L. David Mech mô tả là tư thế của những con sói khúm núm trước những con khỏe hơn như kiểu

"thiếu sự thách đấu tích cực", chẳng khác gì nơi con người.

Những người khác trong công ty là những kẻ xu nịnh không phải vì họ quá sợ, nhưng vì bản chất của họ thận trọng và sợ chống đối. Nếu bạn là người như thế–tán thành mọi điều chủ nói ra–bạn *dường như* rất linh động trong công ty. Và những con người như thế trong công ty thường kết hợp với nhau tạo thành Liên minh của Những Kẻ Xu Nịnh.

Những ông chủ thông minh hiểu rằng những kẻ xu nịnh không chỉ gây phiền toái mà còn thực sự nguy hiểm. Nói chung, họ sẽ lợi dụng những gì bạn nói, làm nhiều hơn những gì bạn yêu cầu, và sử dụng quyền lực của bạn để áp đảo những người xung quanh họ.

Đừng phát triển tiếng tăm bằng thói xu nịnh và để mình bận tâm về những kẻ sợ nói thật. Nó sẽ khiến bạn trở thành người tầm thường, và bạn sẽ chẳng bao giờ vươn cao như bạn muốn.

✧ NHỮNG KẺ CHỐNG ĐỐI: ĐỪNG QUÁ GAY GẮT

Chúng ta hãy nói về loại tính cách tiếp theo mà chắc bạn cũng không muốn mình bị gán cho đó là: những kẻ chống đối.

Người chống đối cũng bị xuyên tạc như những kẻ xu nịnh, nhưng với ấn tượng đối nghịch. Họ luôn mở đầu các nhận xét của họ bằng cách nói: "Hãy để tôi là người biện hộ cho điều đáng sợ này...". Họ chiếm 10% của bất kỳ tổ chức nào. Họ tin rằng cách để họ thật sự là mình và nổi bật giữa đám đông là bất đồng với mọi ý kiến chủ nói ra. Nói cách khác, họ bất đồng vì không hài lòng.

Ông chủ bắt đầu e dè khi những người này bước vào văn phòng, vì họ luôn mang đến sự khó chịu.

Những người này là những người hăm hở tranh luận. Không, họ trái tính trái nết vì họ thực sự xem thường chủ. Nếu bạn ở bất kỳ vị trí quyền hành nào, họ sẽ không thích bạn.

Vì sao? Trong phần lớn trường hợp, vì họ là người trí thức. Họ thường được ăn học cao hơn và không thể hiểu tại sao chủ lại cách biệt thế.

Thứ hai, cũng như những kẻ xu nịnh, họ nguy hiểm trong hành động. Trên thực tế, có khi họ còn nguy hiểm hơn những kẻ xu nịnh vì họ luôn cố tìm ra cách để phản đối những điều mà bạn muốn làm.

Cuối cùng, những kẻ chống đối có khuynh hướng dùng nhiều phúc lợi của công ty vào việc đi khám bác sĩ tâm thần, hy vọng rằng có vị nào chữa lành cảm giác thất vọng khó trị của họ, vì họ quá lo lắng về thể chất.

Tôi hy vọng với cách nhìn lạc quan bạn sẽ tránh trở thành hạng người này, vì nếu bạn được quy cho là kẻ chống đối, phần lớn ông chủ sẽ dốc sức để tìm cách tống khứ bạn. Những sai lầm thường thấy của người ưa chống đối là họ luôn cho rằng mình là người tài trí, hội đủ mọi phẩm chất cần có trong kinh doanh.

Đừng cho rằng sự tài trí của bạn đủ đưa bạn tới đỉnh cao. Vì ngoài tài trí bạn còn cần có phẩm chất tốt.

Sự thật là, cứ cho rằng bạn thông minh. Khoảng tám triệu người Mỹ có chỉ số thông minh trên 130. Những

người có chỉ số thông minh 135 hay 140 phổ biến trong cuộc sống giống như loại cà phê bình thường. Họ có mặt khắp nơi.

Tài trí và kiến thức chẳng cho bạn thứ gì ngoài cơ hội thành công. Ngoài tài trí, bạn còn cần phải có những thuộc tính của nhóm tính cách thứ ba: những con người quân bình.

✧ NHỮNG NGƯỜI TRUNG THỰC: KHÔNG QUÁ SÔI NỔI, KHÔNG QUÁ LẠNH NHẠT

Những người trung thực–thường chiếm khoảng 20% trong bất kỳ tổ chức nào–được động viên để nói cho chủ biết khi ông ta đúng hay sai. Họ nói năng một cách lễ phép. Ý của họ dựa trên thực tế và rất có chất lượng. Với một ông chủ thông minh, những ý kiến ấy quý hơn vàng. Trong các tổ chức lành mạnh, chỉ những người được tiếng là trung thực mới có thể vươn lên cao.

Người trung thực có khả năng đưa ra lời khuyên đáng tin cậy.

Thường thì phải mất thời gian để trở thành mẫu người này. Bạn phải làm việc với nhiều ông chủ khác nhau để biết được ai là người muốn lắng nghe bạn. Bạn phải quan sát cách họ đối đãi với cấp trên để biết cách xử sự. Bạn cũng phải làm việc đủ lâu để phát triển quan niệm về giá trị của bạn và đủ tin tưởng vào ý kiến của mình để có thể lên tiếng khi chủ làm sai.

Đó cũng là một thuật để đưa ra lời khuyên và bạn phải học để biết.

Có lần một người chưa học được nghệ thuật ấy nói với tôi rằng tôi mắc sai lầm chết người về một vấn đề. Tôi không đồng ý với anh ta và hỏi tại sao anh ta cảm thấy tôi sai.

Anh ta tiếp tục nói rằng mình khôn khéo hơn tôi trong việc này và không quan tâm những gì tôi nghĩ. Trong trường hợp này bạn hãy xem tác dụng của đòn bẩy.

Tôi chỉ cho anh ta thấy rằng chuyện khôn khéo hơn chẳng thành vấn đề.

Anh ta bảo: "Tại sao không?".

Tôi trả lời: "Vì tôi có quyền".

Ồ!

Tôi có quyền đồng ý hay không, còn anh ta chỉ có quyền đưa ra lời khuyên. Nhưng lời khuyên của anh ta không còn hữu dụng vì tôi đã quyết, và anh ta phải hiểu để thi hành quyết định trong trường hợp như thế.

Đúng lúc là điều quan trọng. Bạn phải biết khi nào thích hợp để nói và điều gì có thể gây ra thách thức. Bạn cần cho chủ thấy rằng bạn tôn trọng sự quyết định của cấp trên.

Tuy nhiên, nếu quyết định của chủ bất hợp pháp, bạn phải kháng lại, dù có mất việc. Nếu không bạn có thể thân bại danh liệt, như trường hợp của Troy Normand đã phải trả giá quá đắt vì không kiên quyết kháng lại phán đoán tệ hại của chủ trong WorldCom, nơi diễn ra gian lận tài chính lớn nhất trong lịch sử đã bị lộ vào năm 2002.

Nếu chủ của bạn đề xuất một điều bất hợp pháp, hãy tìm cách tranh luận với họ. Nếu lý lẽ không thuyết phục được họ, hãy kiên quyết báo cho nhà chức trách chứ đừng thỏa hiệp với chủ. Người ta không cần xét tới chuyện là bạn chỉ làm theo lệnh.

Dĩ nhiên, những người trung thực phát triển mạnh uy tín của mình không chỉ vì lời khuyên của họ hữu ích, mà còn vì họ không sợ làm điều mà tất cả những người có tiếng tăm như Oprah Winfrey đến Coco-Cola đều làm: trở thành khác biệt từ cuộc đua tranh. Những người trung thực không sợ có lúc phải làm trái ý và kiên quyết chống lại đám đông.

Người ta sẽ xem bạn thuộc mẫu người trung thực chỉ khi nào bạn biết cách chọn thời điểm. Bạn cần biết khi nào phải thuận theo dòng chảy, khi nào có khả năng bị coi là có ý phá hoại hoặc không trung thành, hoặc có thể làm điều gì đó khác hẳn và được tưởng thưởng.

✧ NGƯỜI CHỦ NÀO CŨNG MUỐN TÊN TUỔI MÌNH ĐƯỢC ĐÁNH BÓNG

Điều thứ ba chủ muốn nơi bạn sau sự trung thành và lời khuyên hữu ích là đánh bóng tên tuổi của họ. Họ muốn bạn giúp họ thành công và tỏa sáng. Đó quả là một thử thách đối với bạn.

Nhưng đó là thử thách phải được đáp ứng, bất kể nó không làm chủ hài lòng. Chỉ biết đánh bóng mình mà quên đi chủ là điều không nên.

Hãy nhìn sự tương phản giữa hai nhân vật đứng đầu Nhà Trắng những năm 1980: John Sununu, cựu thống đốc New Hampshire, người giữ chức vụ dưới thời cựu Tổng thống George Bush và Jim Baker, người giữ chức vụ dưới thời cựu Tổng thống Ronald Reagan.

Tác giả Michael Duffy của tạp chí *Time* mô tả phong cách của Sununu như sau: Ông ta "điều hành Nhà Trắng như thể mình là tổng thống". Tham mưu trưởng của Tổng thống George W. Bush, Andy Card, đánh giá Sununu:

"Ông ta là một chính trị gia thông minh chưa từng có–và ông ta sẽ nói thế với bạn". Hỏi ông ta ngưỡng mộ ai trong những cựu tham mưu trưởng, Card trả lời, "Jim Baker phục vụ Tổng thống Reagan cực giỏi".

Nói một cách khác, Sununu nghĩ rằng ông đang gặp mọi thuận lợi. Còn Baker biết rằng công việc của ông là làm sao để Ronald và Nancy Reagan được hiểu đúng. Và đó là lý do ông được cất nhắc làm Bộ trưởng Bộ tài chính.

Nên hiểu rằng công việc của bạn sẽ đánh bóng cho tên tuổi của chủ. Không nên dựa vào chủ để đánh bóng mình.

Điều này có thể gây nên sự khó chịu, nhưng bạn phải làm chủ nổi bật lên, vì chỉ có như thế chủ mới hào phóng với bạn.

Dĩ nhiên, một trong những việc đáng giá nhất mà bạn có thể làm để giúp chủ thành công là bù đắp những điểm yếu của ông ta. Nếu chủ của bạn có tài nhưng bừa bãi, cách tốt nhất để chiếm được cảm tình của ông là giữ cho mọi người làm việc đúng giờ. Nếu chủ của bạn là người kém tài nhưng ngăn nắp, ai là người có thể đưa ra cho ông ta vài ý hay thì đấy là người được ông đánh giá cao.

Cuối cùng, có thể bạn còn phải chấp nhận để chủ nhận một việc nào đó của bạn là của chủ, ông ta được coi là người sáng tạo nó nhờ ý tưởng của bạn. Đây không hẳn là điều xấu. Tôi thực sự thấy đấy là một may mắn. Ông ta chấp nhận ý tưởng của tôi và bù lại ông ta cho tôi nhiều cơ hội để tạo thanh danh.

Thực chất của vấn đề là, mọi ông chủ sẽ sử dụng bạn. Dưới mắt ông ta, bạn chính là công cụ chủ yếu để giúp ông ta tiến xa hơn nữa. *Vấn đề là bạn có đủ thông minh để sử dụng ông ta nhằm tạo tên tuổi cho bạn hay không.*



Mọi ông chủ sẽ sử dụng bạn. Vấn đề là bạn có đủ thông minh để sử dụng họ nhằm tạo tên tuổi cho bạn hay không.



✧ BẠN CẦN GÌ Ở NGƯỜI CHỦ?

Bạn cần gì ở người chủ của mình? Tiền bạc? Sự cất nhắc? Sự tưởng thưởng?

Không.

Những gì bạn thật sự cần ở họ, dù bạn tin hay không, đó chính là sự tin cậy.

Chúng ta đã nói về lòng mong mỏi sự trung thành của chủ, vì những nhân viên trung thành làm họ khuây khỏa nỗi bồn chồn. Bản thân bạn cũng trông mong mối quan hệ dựa trên lòng trung thành, điều đó có nghĩa bạn phải từ bỏ sự vui thích bêu riếu ông chủ với các đồng nghiệp.

Điều này nghe có vẻ lạ đời. Bạn có thể cho rằng nếu chủ không đòi hỏi bạn lòng trung thành, thì bạn chỉ làm việc để lĩnh lương. Bạn cống hiến cho họ tài năng chứ không phải tâm hồn.

Nhưng có những vấn đề chỉ đơn thuần là sự trao đổi công bằng được đánh giá bằng đồng lương chứ chẳng còn gì khác. Các tổ chức đánh giá con người chỉ qua tài năng– nhiều công ty Wall Street rơi vào tình trạng này. Chúng thường được tạo lập dựa trên các thói nghiện chứ không

dựa trên lòng trung thành: thói nghiện tiền, nghiện phương pháp. Họ không quan tâm tới các mối quan hệ mà chỉ muốn bạn giữ mái chèo.

Điều này rất tốt khi bạn gặp vận may, nhưng nếu gặp vận rủi không điều khiển được mái chèo, bạn sẽ rơi xuống biển. Những công ty như thế chẳng ân hận gì khi sa thải bạn hoặc hủy hoại thanh danh của bạn, nếu điều đó phục vụ mục tiêu của họ.

Trái lại, một ông chủ tin cậy bạn sẽ tạo cho bạn cơ hội thay đổi cuộc đời–không phải vì bạn tài cán để làm những chuyện lớn, mà vì chủ biết bạn sẽ làm bất cứ điều gì có thể để tôn họ lên.

Ví dụ, khi lần đầu tiên giám đốc của John Hancock đề nghị tôi điều hành việc kinh doanh, tôi cũng rất ngạc nhiên như bao nhiêu người khác. Tôi vào làm với tư cách là trưởng bộ phận truyền thông, và sau ba năm với một số thành công, một hôm, chủ tịch công ty đã mời tôi ăn trưa tại câu lạc bộ Algonquin ở Boston và hỏi tôi có muốn đảm nhận công việc của nhóm bảo hiểm không.

Đấy là công việc hơi trái với chuyên môn của tôi. Tôi là người khai thác thị trường, nhưng muốn thử công việc mới, thế là tôi đồng ý. Trong khi ăn chúng tôi nói chuyện vui vẻ. Lúc dùng món tráng miệng, ông ta hỏi tôi: "Anh có khó khăn gì không?".

Tôi trả lời: "Tôi có một câu hỏi. Công việc của nhóm là gì?".

Họ muốn giao cho tôi một công việc khó vì họ tin cậy tôi. Họ muốn tôi không chỉ là một nhân viên xoàng. Nhờ sự tin tưởng mà tôi có thể tạo lập tên tuổi của mình, nếu không làm sao tôi ngoi lên chức giám đốc điều hành.

Ông chủ nào tin cậy bạn sẽ cho bạn những cơ hội thăng tiến.

Ngược lại, tôi có thể kiếm tiền cho họ. Thật nhiều tiền.

Điều thứ hai bạn muốn ở chủ là sự trao đổi công bằng. Nếu chủ cho rằng ý của bạn đúng và muốn bạn nỗ lực nhiều hơn, cả về thời gian và sức lực, họ nên đáp lại bạn điều gì đó có ý nghĩa: công khai thừa nhận nỗ lực của bạn, và quan trọng nhất là, loại kinh nghiệm giúp bạn làm chủ khi bạn quyết định rời họ.

Trên thực tế, tiền thưởng cũng tốt, nhưng kinh nghiệm quản lý, cơ hội làm việc với khách hàng và tạo tên tuổi mới đáng quý. Phương châm của bạn phải là: "Lúc này hãy quan tâm tới tôi, tiền bạc tính sau".

Lúc khởi nghiệp, kinh nghiệm quý hơn tiền bạc.

Trên hết, điều bạn thực sự muốn nơi chủ là được học hỏi. Kinh nghiệm và kiến thức sẽ giúp bạn rất nhiều sau này.

Tôi đã từng làm việc với ít nhất 20 ông chủ, mà đâu phải ông chủ nào tôi cũng thích, nhưng phải nói rằng tôi đã học được rất nhiều từ họ vì mỗi người có một tính cách riêng.

Nguyên tắc 3

ĐẶT CHỦ LÊN TRÊN HẾT

Như chúng ta đã nói ở chương trước, điều bạn cần nơi người chủ là sự đối xử tử tế. Trong việc trao đổi những thứ bạn làm cho họ, bạn muốn họ giúp bạn xây dựng tên tuổi của mình.

Tuy nhiên, không phải mọi ông chủ đều giúp bạn. Và không phải luôn có ngay những người có ý định nâng đỡ và giúp bạn đâu.

Đó là lý do vì sao việc đặt ông chủ lên trường kỷ và chơi kéo co tài tử là quan trọng, nhất là khi bạn không biết rõ chủ của mình. Hãy chú ý tới cách đối xử của họ, bạn sẽ sớm hiểu được những thuận lợi và mối đe dọa mà họ đặt ra cho thanh danh của bạn.

✧ ĐỪNG KÌM HÃM "CON CÁI" QUÁ LÂU

Thường thì chủ lớn tuổi hơn bạn, nhiều người trong số họ sẽ đối xử với bạn như với một đứa trẻ con. Đôi lúc họ cũng đòi hỏi bạn hơi nhiều, như thể bạn giống như thành viên trong gia đình và có món nợ ơn nghĩa lớn với họ, nhất là nếu bạn còn trẻ và mới bước vào nghề. Ở gia đình có

thể bạn biết cách cư xử với cha mẹ, nhưng chưa chắc bạn biết cách xử trí với chủ.



Cha mẹ hy sinh quên mình vì con, còn chủ thì không.



Chủ bảo: "Cậu như con cái trong nhà", thế là bạn tin họ.

Không hẳn vậy đâu.

Trong khi cha mẹ hy sinh quên mình, thì chủ chẳng bao giờ được thế. Hiếm khi có chủ nào chi tiêu tiền bạc cho bạn một cách dễ dãi. Mọi thứ đều được trao đổi sòng phẳng.



Nên hiểu rằng hầu hết điều tốt đẹp mà chủ làm cho bạn không xuất phát từ tình yêu thương, mà chỉ nhằm làm tăng thêm thanh danh của họ.



Dĩ nhiên, trong công việc cũng như trong cuộc sống cũng có những cha mẹ tốt và những cha mẹ xấu. Tôi thích gọi cha mẹ tốt là những nhà cố vấn dày kinh nghiệm, còn cha mẹ xấu chỉ là những người hờ hững. Họ chỉ có mỗi việc là hay la mắng con cái và kể công nuôi dưỡng với chúng, nhất là khi bạn chỉ là đứa con vô tích sự.

Chủ thuộc loại này cũng thế, họ cướp công lao của bạn bằng cách luôn nhấn mạnh rằng bạn rất cần sự giúp đỡ của họ.

Ở với họ, bạn chẳng bao giờ tiến bộ. Và nếu bạn quyết định rời đi–chuyện bạn đã làm gì cho họ không quan trọng–thì bạn chỉ là kẻ vô ơn bạc nghĩa.

Nhưng nếu bạn tự giải thoát thì cuối cùng bạn cũng bị quẳng đi chứ chẳng bao giờ họ chịu thiệt về phần họ.

Sự thật là, không có gia đình trong đời sống tổ chức. Cho nên nếu chủ nói: "Chúng ta là gia đình cả mà", thì bạn đừng có vội tin.

✧ NHÀ CỐ VẤN DÀY DẠN KINH NGHIỆM: HY VỌNG CÓ ĐƯỢC MỘT TRONG NHỮNG NGƯỜI NÀY

Tình yêu và lòng trung thành phát triển giữa những người lính rất sâu. Tuy nhiên, có sự khác biệt quan trọng giữa loại tình cảm này và tình cảm trong gia đình. Gia đình phải bao bọc cả những người kém cỏi, bạn chiến đấu thì không.

Bob Kleinert là một bậc kỳ tài trong việc kiến tạo tình cảm của "Nhóm Huynh Đệ", dù ông là một thủ trưởng khó tính, nhưng đã xây dựng một đội ngũ thực sự, được anh em rất quý và ra sức bảo vệ thanh danh của ông.

Chúng tôi hăng say làm việc cốt để ông được nở mày nở mặt.

Làm thế nào Bob có được lòng trung thành của thuộc cấp như vậy? Đó là vì ông luôn quan tâm đến họ. Ngoài việc trả lương cao cho họ, ông còn chăm lo nhu cầu của gia đình họ. Ông giúp họ học hỏi được nhiều kiến thức bổ ích. Bất cứ khi nào ông được cất nhắc, ông lại cùng chung hưởng với họ.

Một cố vấn dày kinh nghiệm sẽ đưa tên tuổi của bạn lên cùng với họ.

Điều quan trọng mà những cố vấn dày kinh nghiệm như Bob hiểu ra là tên tuổi của bạn phải thay đổi khi bạn có kinh nghiệm.

Lúc nào những ông chủ-bậc thầy cũng sẵn sàng giúp đỡ bạn, động viên, và cất nhắc bạn. Và khi bạn đã "đủ lông đủ cánh" để bay đi, họ vẫn cảm thấy vui. Một ông chủ-bậc thầy thực sự thì đủ khôn ngoan để không giữ bạn bên họ mãi. Sau một thời gian, họ cần những ý tưởng mới, còn bạn cần những thách thức mới.



Cố vấn dày kinh nghiệm hiểu rằng tên tuổi của bạn phải thay đổi khi bạn có được kinh nghiệm.



Chẳng bao giờ là quá sớm trong bước đường sự nghiệp của bạn để hưởng lợi từ một nhà cố vấn dày kinh nghiệm, nhưng cũng chẳng bao giờ là quá trễ. Một người chủ như thế sẽ giúp bạn đánh bóng tên tuổi của bạn dù bạn ở tuổi 24 hay 54.

✧ CỐ GẮNG GIỮ VỮNG TÊN TUỔI CỦA BẠN

Pariah là một người quyền cao chức trọng, phó chủ tịch hội đồng quản trị, một con người thông minh có những ý tưởng sáng giá cho tổ chức. Bao quanh ông ta là những con người tài ba. Còn tôi là người chẳng có tiếng nói gì trong đội ngũ ấy.

Nhưng kể cả khi toàn bộ sự thông thái của chúng tôi kết hợp lại, cũng không thể làm cho Pariah nở mày nở mặt vì ông ta hết sức vụng về. Khi chủ trì cuộc họp với các đồng sự, thay vì tập trung vào vấn đề chính, ông ta làm ra vẻ trí thức một cách cao ngạo, và kết

thúc cuộc họp bằng cách bảo tất cả chúng tôi chỉ là lũ ngốc.

Ông ta còn rất ghét trò phe phái hòng tìm cách chống lại ông ta. Và các đồng sự của ông nhận ra rằng cách để diệt ông ta là họ luôn hoàn thành mọi việc thật xuất sắc.

Đối với chúng tôi, điều này có nghĩa nếu bạn đã có một dự án hệ thống, bạn hãy trở lại chuyến xe của mình. Chuyến xe của bạn sẽ là dự án cuối cùng mà mọi người tiếp tục. Hoặc, nếu bạn có ý nghĩ cần vốn, bạn phải được ban tài chính biểu quyết. Tôi nhận thấy mỗi khi tôi đưa ý tưởng về thị trường, luôn có ai đó ném cây lao lửa vào nó.

Vấn đề là dù bạn trung thành với chủ, nhưng đừng bao giờ để mình bị đánh đồng với họ, ngay cả khi chủ của bạn là người đáng mến và đáng khâm phục. Đừng bao giờ để cho chủ sở hữu, mà hãy dùng tên tuổi của bạn giúp ích cho tổ chức.

Ngoài mối nguy phải chịu chung số phận nếu chủ gặp vận rủi, còn một lý do nữa mà bạn không nên để tên tuổi của mình đồng nhất với chủ, dù đấy là ông chủ tốt nhất: Sự kính trọng lớn nhất dành cho người vừa trung thành với chế độ vừa độc lập về quyền hành.

Thật lý tưởng khi bạn được coi là cầu nối giữa chủ và những người còn lại của tổ chức.

Cố gắng để được coi là người tập hợp ý chí của mọi người chứ đừng trở thành tay sai của chủ. Thật lý tưởng khi bạn được coi là cầu nối giữa chủ và những người còn lại của tổ chức.

Cần phải khéo léo để giành được sự cân bằng này. Tên tuổi của bạn càng rạng rỡ khi bạn hòa vào môi trường làm việc của công ty hơn là trở thành tay sai của chủ.

✧ VỚI NGƯỜI SỬ DỤNG MỘT CHIỀU: RÚT LUI VÀ TÌM HƯỚNG ĐI THÍCH HỢP

Rất ít ông chủ dày dạn kinh nghiệm lại không tử tế. Ví dụ, tại sao vây quanh tôi là những người có triển vọng nhất và tôi luôn nâng đỡ họ?

Để tôi có thể làm việc bớt đi. Nếu những người này ngưng đóng góp thì quả là nguy to.

Thế nhưng tôi phải làm sao bảo đảm họ được đền đáp xứng đáng vì sự đóng góp đó. Có sự khác biệt lớn giữa ông chủ tư lợi đưa ra sự trao đổi tương xứng với những nỗ lực của bạn và ông chủ tư lợi chỉ muốn dùng bạn nhưng lại quên khuấy phần trao đổi.

Đó là sự thiếu quan tâm đến những thứ họ mắc nợ các thuộc cấp của họ, biến nhiều người tham vọng thành những ông chủ xấu. Hình ảnh loại chủ ấy được thể hiện rõ nét trong bộ phim *Working Girl,* khi chủ bội ước nữ công nhân Tess của mình.

Trong tự truyện *Iacocca* (năm 1984), sự mô tả của Lee Iacocca về chủ tịch hãng Ford, Henry Ford II, cho thấy một điển hình khác về người sử dụng một chiều. Iacocca cho biết Ford đuổi việc ông sau hai năm thịnh đạt nhất trong lịch sử của công ty–và trước hết không quên bôi nhọ thanh danh của ông.

Tại sao họ đối xử như vậy với một người mang lại cho công ty rất nhiều tiền và tạo danh tiếng cho công ty? Iacocca cho rằng tính tự cao tự đại của Ford là nhân tố

chính. Iacocca tin rằng ông đang được mọi người tán thưởng trên thị trường, nơi mà Ford muốn giữ cho riêng ông ta–châu Âu và Wall Street.

Iacocca nhớ lại một cuộc họp với những nhà phân tích Wall Street và đó là các chủ ngân hàng. Theo Iacocca, Ford đã ngà ngà say, đứng lên, và "bắt đầu lảm nhảm về cách công ty đang chỉnh đốn lại công việc". Iacocca phát biểu ý kiến sau ông ta để cứu thể diện của công ty–ông nói, một hành động mà "có thể là khởi đầu của sự kết thúc đối với tôi". Ngày hôm sau, Ford chỉ trích Iacocca là "nói với quá nhiều người bên ngoài".

Tính tự cao tự đại là đặc điểm chung của những người sử dụng một chiều. Họ sẵn sàng tranh phần thành tích của bạn và dùng chúng để thêm vào sự vinh quang của họ mà chẳng đếm xỉa gì đến bạn.

Hãy nhận ra ông chủ là kiểu người sử dụng một chiều và chẳng làm gì để giúp bạn tạo lập thanh danh. Trong trường hợp ấy, tốt nhất bạn hãy tìm đường ra đi.

Không ai có thể hy vọng kiến lập sự nghiệp sáng chói với loại chủ này lâu dài. Bạn đừng trông mong gì ở họ. Đã đến lúc nên ra đi.

✧ KẺ NHÁT GAN: CHỈ GAN DẠ KHI GIẾT CHẾT Ý TƯỞNG CỦA BẠN

Với những ông chủ không có lập trường vững, rất khó để đánh bóng tên tuổi của bạn khi làm việc với họ, vì họ rất sợ ai đó tranh giành bạn khi họ khen bạn giữa công chúng.

Có một thời gian tôi đã làm việc cho một ông chủ quá nhát gan. Tôi làm rất nhiều việc thay cho ông ta như viết mọi bản ghi nhớ, các báo cáo hay đưa ra từng ý cho ông ta. Thế nhưng chẳng bao giờ ông ta thừa nhận điều gì nơi tôi, và ông kiên quyết giữ tôi lại.

Tuy nhiên, việc lão ta từ chối cất nhắc tôi chưa phải là điều tồi tệ nhất. Rắc rối thật của những kẻ nhát gan là họ quá sợ khi để bạn chứng tỏ mình bằng hành động. Những kẻ nhát gan không cho bạn cơ hội vì họ rất ghét đưa ra quyết định.

Bạn cống hiến nhiều thời gian để trấn an họ, cho họ biết kế hoạch hành động mà bạn đã trao đổi năm mươi lần là có thể chấp nhận được, và rằng trời sẽ không sập chỉ vì bạn đã quyết làm điều gì đó.

Sau đó chủ vẫn ý kiến này nọ trước khi đồng ý để làm, như thể những ý đó là của họ.

Có những vấn đề phải được một hội đồng quyết định, nhưng phần lớn thì không. Những kế hoạch về sản phẩm mới, quảng cáo, tiếp thị thường do một người– người mà họ cảm thấy mình được tự do đưa ra một điều gì mới.

Những kẻ nhát gan không bao giờ để bạn tự do vì họ rất sợ phải chấp thuận bất cứ điều gì.

Họ là chướng ngại vật cản trở sự phát triển của công ty. Nếu một trong những ý kiến của bạn từng được cho là sáng tạo thì kẻ nhát gan không phải người bạn có thể cậy nhờ.

Họ sẽ nói: "Được, hãy vượt qua ngọn đồi đó. Tôi sẽ nhìn lưng của anh". Nhưng lúc xuất hiện rắc rối đầu tiên họ bỗng biến mất.

Những ông chủ nhát gan không để bạn tạo lập tên tuổi của mình vì họ không cho phép bạn làm bất cứ điều gì.

Thế nhưng, đến lúc nhận huy chương, họ viết lại lịch sử và tự dối mình để tin rằng họ là "Người hùng" đã vượt qua ngọn đồi.

Nghe ra có vẻ khó chịu đấy, nhưng đó thực sự là yếu tố quan trọng đối với tên tuổi của bạn. Đối với loại người này, chẳng bao giờ họ để bạn *làm* điều gì cả.

✧ ĐỐI VỚI NGƯỜI CHO RẰNG MÌNH BIẾT MỌI SỰ TRÊN ĐỜI: HỌ KHÔNG TIN LÀ BẠN CÓ Ý TƯỞNG GÌ HAY CẢ

Tôi đã từng làm việc với một tên chủ chưa bao giờ thừa nhận mình sai. Chúng ta tạm goi ông ta là "Jim".

Jim cần tìm một số quầy hàng gần trụ sở công ty để trưng bày các khẩu hiệu nói lên sự hiệp lực của toàn công ty. Ông ta thích lững thững quanh đó, nhìn ngắm các khẩu hiệu, và cảm nhận cuộc đời tươi đẹp của mình, như thể tất cả chúng tôi là một đại gia đình và cùng nhau làm việc hạnh phúc như Bảy Chú Lùn.

Các quầy hàng đã mọc lên, và ông ta đến văn phòng tôi với *vẻ giận dữ.*

Không để ý đến những người khác trong phòng lúc đó và việc chúng tôi đang họp, ông ta không kìm chế được, vì cho rằng tôi viết sai chữ "hiệp lực" trên các biểu ngữ ở 80 điểm khác nhau.

Ông ta hét vào mặt tôi: "Anh viết sai từ hết rồi! Tôi ra lệnh sửa lại những từ ấy ngay hôm nay! Đó là việc của anh!".

Sau khi ông ta rời khỏi phòng, tôi ra xem quầy hàng gần nhất và thấy biểu ngữ đã viết đúng.

Mãi cuối ngày hôm đó tôi mới gặp Jim. Tôi đem theo cuốn từ điển Webster vào phòng ông.

Ông ta vẫn còn giận, thấy tôi liền hỏi: "Anh đã cho sửa những biểu ngữ chưa?".

Tôi trả lời: "Thưa ông, chưa".

"Tại sao?".

"Vì từ 'hiệp lực' đã viết đúng". Tôi mở từ điển và chỉ cho ông ta xem từ đó. Tôi đã bôi đậm từ đó lên.

Ông ta xem rồi quăng cuốn từ điển vào sọt rác. "Từ điển của anh sai rồi. Giờ mời anh ra khỏi phòng tôi".

Jim không bao giờ nhận là mình sai. Theo ông ta, nhà xuất bản Webster sai chứ không phải là ông ta.

Rõ ràng Jim là thành viên của một nhóm người được gọi là những ông chủ "biết mọi sự trên đời".

Những ông chủ này không bao giờ biết lắng nghe. Ở một số lĩnh vực, họ còn tệ hơn những ông chủ ăn cắp ý tưởng của bạn, vì họ không tin có ai hơn họ.

Nhưng rồi, khi bạn thực hiện bất kỳ ý tưởng nào của chủ, vì bạn trung thành, mà không được việc, bạn sẽ bị khiển trách.

Người "biết mọi sự trên đời" không bao giờ thừa nhận mình sai, vì thế loại chủ này thật nguy hiểm. Họ luôn bênh vực cho ý kiến của mình. Suy nghĩ của họ thường là: "Tôi nói rằng tôi có thể làm điều này, vì tôi là Siêu Nhân. Nếu điều ấy sai thì đấy là lỗi của ai đó". Loại chủ này có thể tìm mọi cách quy kết bạn do lỗi của họ.

Những người "biết mọi sự trên đời" không cho phép có ai giỏi hơn họ, vì thế họ chẳng có gì để bạn học hỏi.

Thế nhưng, đó không phải là mối đe dọa duy nhất mà họ đặt lên bạn. Sự thật là, bạn chẳng có được kinh nghiệm gì hay hơn từ loại chủ này, vì bạn chẳng học được gì từ họ.

Do đó tốt nhất bạn nên tránh loại chủ này.

✧ BẠN CÓ THỂ BỎ CHUYẾN ĐI TRÊN CON TÀU TITANIC

Nhiều người đi phỏng vấn chỉ trông chờ được đánh giá. Bạn cũng là người như vậy cho nên hãy xem ông chủ ở đó có giúp gì cho tên tuổi của bạn không–hay ngược lại sẽ phí phạm tài năng, trí não, và nỗ lực của bạn.

Nhiều ông chủ thực sự không muốn đề cập đến họ trong suốt cuộc phỏng vấn xin việc. Ví dụ, người sử dụng một chiều có thể không hỏi về những việc bạn có thể làm, mà chỉ hỏi những cách họ có thể sử dụng những việc bạn làm để thăng tiến. Người chủ khe khắt có thể bắt đầu chỉ trích bạn. Người chủ có tính thù địch có thể gây hấn cả trước khi họ thuê bạn.

Có bốn loại quyền mà bạn có để chống lại một ông chủ cản trở việc tạo dựng tên tuổi của bạn:
- Quyền tránh một tai họa đã thấy rõ.
- Quyền bỏ việc.
- Quyền gây ấn tượng với những người có quyền lực khác.
- Quyền ảnh hưởng đến thanh danh của ông chủ như cách ông ta làm ảnh hưởng đến thanh danh của bạn.

Cả khi chủ không có biểu hiện nào trong quá trình phỏng vấn, bạn vẫn nên khéo léo tìm hiểu thanh danh của người mà bạn sẽ làm việc với họ. Hãy chuyện trò với các nhân viên hiện đang hoặc đã từng làm việc ở đó, bạn sẽ có cảm nhận rõ về tính cách của người mà bạn sẽ làm việc cùng.



Nên tìm hiểu kỹ về tên tuổi của ông chủ trước khi nhận lời vào làm. Đừng nên làm việc với những người không thể giúp bạn tiến thân.



Nếu nơi làm việc không làm cho tên tuổi của bạn phát triển thì đừng nên nhận việc.

✧ ĐỪNG QUÁ AN PHẬN

Mối quan hệ giữa bạn với chủ là cuộc mặc cả. Bạn cần kinh nghiệm còn họ cần bạn làm việc cật lực.

Cuộc mặc cả có ý nghĩa chừng nào bạn còn học hỏi được điều gì đó. Kể cả khi chủ của bạn là một kẻ hiểm ác, công việc ấy vẫn có thể chịu đựng nếu nó mở ra cho bạn những chân trời rộng lớn và tạo dựng tên tuổi của bạn.

Đấy là lý do vì sao có nhiều người ở độ tuổi bốn mươi và năm mươi vẫn loay hoay tìm lối thoát. Họ không tìm được lối thoát vì họ bị ru ngủ vào sự tầm thường. Tên tuổi của họ bị chôn vùi ở một nơi đã lâu.



Đừng quá an phận.
Nếu bạn không học hỏi được gì hoặc không thêm gì cho tên tuổi của mình trong công việc hiện tại, tốt nhất hãy ra đi.



Khi bạn không học được gì từ chủ của bạn để có thêm kinh nghiệm và phát triển tên tuổi, có lẽ đã đến lúc bạn nên ra đi.

✧ BẠN CÓ THỂ LÀM VIỆC Ở VỊ TRÍ CAO HƠN

Nếu bạn làm việc xuất sắc, nhưng bạn bị sếp kìm hãm, có thể một ai đó cao hơn sếp sẽ chú ý tới bạn. Ví dụ, nếu trong cuộc họp, cấp trên của sếp đặt câu hỏi với ông ta mà ông ta không trả lời trôi chảy, nhưng bạn lại có thể, cấp trên của sếp sẽ có ấn tượng tốt về bạn.

Nếu thế, cấp trên sẽ tin dùng bạn hơn sếp của bạn. Nhưng cẩn thận đừng dùng mối quan hệ ấy để bêu riếu sếp cũ của bạn vì họ sẽ đánh giá không hay về bạn.

Khi mọi chuyện diễn ra tốt đẹp, người ta thường ngốc nghếch ảo tưởng về quyền hành. Đó là lúc xảy ra khủng hoảng và nhiều việc trở nên tệ hại khi tính cách thật được bộc lộ.

Tôi học được bài học này lúc bốn tuổi và ở với ông trong cửa hiệu tạp hóa nhỏ của ông ở Utica, New York. Tôi luôn ở cạnh ông vì ông bị mù. Tôi làm đôi mắt cho ông.

Buổi chiều hôm đó, một người đàn ông tên là George, thường cung cấp nấm rơm cho chúng tôi đã mang cho ông tôi một bao vải có tám hay mười con chim két trong đó. Ông tôi từng sống ở vùng nghèo đói của Ý, dân làng thường bẫy chim két để lấy thịt ăn. Một thời gian dài sau ông có gà để ăn nhưng chẳng bao giờ quên mùi vị thịt chim két.

Bà tôi đã lên gác để ăn chút gì, vì thế ông bỏ túi chim vào góc nhà.

Một chú chim khoét thủng bao và tất cả lũ chim chui ra, lao về hướng cửa đang mở. Tôi bảo ông, "Ông, ông! Lũ chim bay đi hết rồi".

Ông tôi nói bằng tiếng Ý: "Đóng cửa, đóng cửa lại!".

Ông cầm cây gậy, bảo tôi chỉ cho ông để ông đập chết chúng. Lúc ấy tôi la lên: "Một con ở đó! Một con ở đây!". Ông tôi bắt đầu hươ cây gậy.

Hàng hóa trên các kệ rơi vãi tứ tung. Tôi chẳng biết làm sao cả vì tôi chỉ là đứa bé bốn tuổi.

Cuối cùng, bà tôi nghe thấy tiếng loảng xoảng và chạy vội xuống.

Bà tôi hét lên: "Mở cửa ra! Để cho chúng bay đi". Ông tôi ngoan ngoãn bảo bằng tiếng Ý: "Phải đấy, Magdalena, phải đấy, Magdalena".

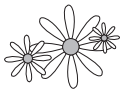
Mắt tôi trợn lên. Đến lúc đó, tôi mới nghĩ rằng ông tôi là người gây ra chuyện này.

Bà tôi thường làm cho ông tin rằng ông là người chịu trách nhiệm nhưng chỉ toàn hỏng chuyện khiến bà phải ra tay.

Rõ ràng là nếu bạn chấp nhận một phương pháp quản lý kém cỏi, bạn phải lãnh hậu quả. Đó là cách để bạn đo lường quyền hành thật của chủ–có thể bị giới hạn hơn bạn nghĩ. Đó cũng là cách để bạn biết ai là người có thực quyền trong tổ chức, người mà bạn cần, nếu bạn muốn tiến bộ.

Cố gắng tỏa sáng trong cuộc khủng hoảng, bạn có thể thoát khỏi quyền lực của một ông chủ tồi.

Những lúc biến động là lúc người có quyền hiểu được việc bạn làm. Hãy làm mình nổi bật lên vào những lúc ấy. Khủng hoảng giúp người có trách nhiệm tách lúa ra khỏi trấu – và cũng hy vọng tách bạn khỏi loại chủ tồi.



Nguyên tắc 4

HỌC CÁCH XÃ GIAO

Trong chương này, chúng ta sẽ cùng bàn về phép xã giao. Chúng ta sẽ tập trung vào một vài nguyên tắc, mà theo kinh nghiệm của tôi là thiết yếu nhất. Chúng được xếp loại từ điều hiển nhiên–không nhúng cà vạt vào món xúp–đến điều ít rõ ràng hơn–đừng để những cuộc hẹn hò của bạn trùng với các sự kiện của công ty, ngay cả khi họ mời bạn.

Nhưng chúng ta nên bắt đầu với câu hỏi cơ bản hơn. Đây là một thế giới thân mật, và hầu hết mọi người tự hào là không khiên cưỡng. Sao lại mang phép xã giao để đánh giá con người?

Trong bài tiểu luận "Tình huống kháng lại phép xã giao" của cuốn sách *Miss Manners cứu nguy nền văn minh* của Judith Martin, bà gợi ý hai lý thuyết về cách cư xử, cả hai đều đáng cho chúng ta xem xét.

Theo quan điểm của bà, cách xử sự "đòi hỏi lòng trắc ẩn và sự kính trọng". Có một cách làm cuộc đời thú vị hơn là đừng nâng mình lên trên người khác.

Trước hết, bạn nên có những cách cư xử tốt vì nếu không có chúng, dường như bạn thiếu khả năng cần thiết của những nhà chuyên môn. Và dù công bằng hay không, người ta sẽ lý giải sự thiếu khả năng của bạn trong cách đối đãi là dấu hiệu bạn thiếu khả năng trong cách làm việc.



Những cách cư xử tốt là điều thiết yếu để xây dựng tên tuổi của bạn vì:
- Chúng sẽ cho thấy bạn thuộc nhóm người lãnh đạo .
- Chúng sẽ biểu thị lòng trắc ẩn và sự kính trọng của bạn đối với những người xung quanh, một phẩm chất mà các lãnh đạo tốt phải có.



Ví dụ, trong tự truyện *Iacocca* của Lee Iacocca, ông đã kể câu chuyện về người tiền nhiệm Bunkie Knudsen, với cương vị giám đốc của công ty Ford Motor, đã đoán biết số phận mình trong tay Chủ tịch Henry Ford như thế nào:

Tôi nghĩ rằng Bunkie bị đuổi việc vì anh ta làm Mustang thất bại hoặc vì các ý tưởng của anh ta sai bét. Nhưng lý do thực về việc sa thải này chẳng phải như vậy, Bunkie Knudsen bị đuổi việc vì anh ta thường vào phòng của Henry mà không gõ cửa. Điều ấy đúng–không gõ cửa!

Thứ hai, bạn cũng cần có những cách cư xử tốt vì đây là cách thể hiện sự tôn trọng đối với sếp, đồng nghiệp của bạn. Đó là một trong những phẩm chất của người lãnh đạo mà các ông chủ thông minh tìm kiếm khi xem xét để cất nhắc.

✧ TRƯỚC TIÊN, HÃY CỐ GẮNG ĐỪNG LÀM MÌNH LÚNG TÚNG

Trong khi nguyên tắc đầu tiên dành cho các bác sĩ là: "Trên hết, đừng gây tổn hại", thì nguyên tắc đầu tiên để xây dựng tên tuổi là: "Trên hết, tránh làm mình lúng túng".

Tiếng tăm thường được định hình bằng các mẫu hành vi. Tuy nhiên, đôi khi chỉ một sự lúng túng đủ để làm thay đổi ý kiến của người khác về bạn mãi mãi–đặc biệt nếu sự lúng túng dường như làm nổi bật những điều bạn đã ám chỉ trước kia, hoặc dường như nó cho thấy sự giả tạo về tiếng tăm mà bạn đã tạo dựng trước đây.



Đôi khi chỉ một sự lúng túng đủ để làm thay đổi ý kiến của người khác về bạn mãi mãi.



Vì thế, thật thông minh nếu bạn đừng vướng vào bất cứ điều gì trái với nguyên tắc xử thế, hay đơn giản chỉ là xấu, ngay cả khi hành động ấy mang tính nhất thời.

✧ THẬN TRỌNG TRƯỚC KHI HÀNH ĐỘNG

Những thói quen về cách ăn mặc có ảnh hưởng trong công việc hơn mọi người thường nghĩ. Nếu bạn muốn thành công ở mức cao, điều quan trọng là bạn vừa xem vừa đóng vai diễn này.

Sau khi tốt nghiệp, tôi đi làm ở thành phố New York, tóc tai dài, quần ống loe, chẳng có lấy một bộ com-lê. Đúng là người nhà quê lên tỉnh, nào có biết gì về thời trang.

Bỗng tôi bị đẩy vào thế giới kinh doanh, bán hàng cho một cửa hàng ở Barneys, lúc ấy là một trong những cửa hàng bán quần áo may sẵn dành cho nam giới lớn nhất ở

New York. Dĩ nhiên, cửa hàng bán mọi sản phẩm của Barneys với giá không bình thường–hay có khi hạ giá tới 25%. Dưới ánh sáng tối tăm của cửa hàng, tôi nhìn thấy bộ com-lê màu hạt dẻ sẫm. Tôi nghĩ bộ quần áo ấy hợp với công việc, vì thế tôi đã mua nó.

Tôi không bao giờ quên cái ngày đầu tiên tôi mặc nó. Tôi đang trên đường đến chỗ làm, đi thẳng vào tòa nhà và cảm thấy oách lắm. Giám đốc công ty cũng đang đi vào, và khi ông ta bước vào thang máy với tôi, ông ta nói, với cái nhìn khó hiểu: "Anh vừa mới mua sắm ở Brooks Brothers phải không?".

Tôi xoay người ra ánh sáng mặt trời, bộ đồ màu hạt dẻ của tôi có màu đỏ. Không phải là màu đỏ trang phục của ông già Noel, nhưng đủ đỏ. Chỉ có hai loại người ra ngoài mặc com-lê đỏ: những người học chơi golf và những anh hề. Từ trước đến giờ tôi chưa bao giờ mặc com-lê đỏ nhưng tôi sẽ tiếp tục mặc nó.

Cuối cùng, một người lớn tuổi hơn tên là Dolf kéo tôi qua bên và nói với tôi điều mà ngay cả ông chủ cũng sẽ không nói: "Tôi đang ngắm cậu. Cậu thật là một chàng trai thông minh. Nhưng một người mặc com-lê đỏ trông không đáng tin lắm". Ông khiến tôi nhận ra rằng không ai coi trọng tôi cho đến khi tôi ăn mặc hợp với nghề nghiệp.

Dĩ nhiên, ăn mặc hợp với nghề nghiệp không có nghĩa bạn phải là bản sao của những người khác. Chừng nào bạn đáng được tôn trọng, phong cách cá nhân có thể giúp bạn tự tin hơn đồng nghiệp của mình.

Sau khi trở thành giám đốc điều hành, tôi nhận thấy cà vạt đeo ở công sở khiến tôi có vẻ sáng sủa hơn nhưng sau khi về nhà, chúng có vẻ xỉn màu hơn.

Vấn đề là thế này: Có sự khác biệt lớn giữa việc mặc com-lê màu đỏ vì bạn không biết màu nào đẹp hơn và đeo cà vạt màu sáng vì bạn thích chúng. Một bên là sự chọn lựa có am hiểu, và một bên là sản phẩm của sự mông muội đến nực cười. Người ta sẽ tôn trọng người theo chủ nghĩa cá nhân chứ không tôn trọng kẻ ngu dốt.

Nguyên tắc quan trọng về cách bận quần áo ở công sở là phải phù hợp. Phải bảo đảm áo quần của bạn đúng kích cỡ và không làm cho người xung quanh khó chịu. Sau đó, nếu bạn tự tin, hãy ăn mặc sao cho có được lợi thế. Bất kể bạn làm gì, hãy nghĩ về điều bạn đang làm khi mặc áo quần vào buổi sáng. Vì dáng vẻ bên ngoài cũng thể hiện phần nào tính cách của bạn.

Dáng vẻ ở bàn ăn cũng quan trọng, cho thấy bạn có phải là người từng trải, hay quen với các nguyên tắc của đời sống văn minh không.

Trường hợp đáng buồn nhất mà tôi từng chứng kiến là cung cách ăn uống ở một phụ nữ trẻ đẹp mà tôi đã ngồi gần bàn tại nhà hàng Shun Lee Dynasty ở New York.

Tôi đang đợi một số người để dùng bữa trưa. Những cái bàn được kê gần nhau khiến bạn không thể không nghe lén câu chuyện của người ngồi bàn bên cạnh. Sau một vài phút, tôi nhận ra đó là một cuộc phỏng vấn xin việc.

Hai người đàn ông lớn tuổi đang phỏng vấn một phụ nữ trẻ đẹp. Cô ta phát âm giống như đến từ miền Trung Tây, nhưng lại điệu đàng như thể mình là dân New York, hơn nữa cô xinh và ăn mặc rất đẹp, mọi thứ có vẻ rất thuận lợi.

Đến lúc gọi món ăn, cô ta giục hai người đàn ông gọi món, vì họ biết rõ nơi này. Nói một cách khác, cô ta đủ

thông minh để giấu chuyện cô không quen thức ăn Trung Hoa.

Bữa trưa của họ được dọn ra. Một trong các món ấy là món gà moo shu. Người ta đưa cho cô một cái bánh kếp. Cô nở nụ cười và nhận nó. Thế nhưng, hai người cùng bàn và người phục vụ rất đỗi ngạc nhiên khi thấy cô vỗ vỗ nó lên mặt khiến nó vỡ vụn ra.

Cô ta đã nhầm bánh kếp với chiếc khăn lau mặt. Đây là một nguyên nhân khiến cho bữa trưa kém thú vị. Hai người đàn ông không còn hứng thú với bữa trưa, nói gì đến công việc.

Cách cư xử thiếu hiểu biết của bạn sẽ cản trở bạn. Những người có thể giúp ích cho sự nghiệp của bạn sẽ không còn tin tưởng bạn nữa.

✧ ĐƯA RA NHỮNG GIẢ ĐỊNH CẦN THIẾT KHI GẶP NGƯỜI NÀO ĐÓ

Khi còn tương đối trẻ, tôi được cất nhắc vào vị trí có quyền hành ở John Hancock, tôi thường thấy mình bị kiểm soát trong những cuộc họp với người ngoài, những người đã phỏng đoán một cách sai lầm rằng mọi quyết định ở Hancock phải do một tay già dặn nào đó đưa ra. Và tất nhiên, tôi làm cho những người này khổ sở vì sự suy đoán của họ.

Một trong những ví dụ rõ nhất gây sửng sốt đã diễn ra gần đây, khi tôi là giám đốc điều hành của John Hancock, chưa phải là chủ tịch. John Hancock giao dịch với một công ty tư vấn, và vị chủ tịch của công ty tư vấn ấy đề nghị gặp chúng tôi. Tôi phải mất hơn nửa giờ vô ích tán gẫu với hai đại diện của ông ta–một người có mái tóc hoa râm và một người trẻ tuổi hơn.

Đáng tiếc là, vị chủ tịch của công ty tư vấn này lại nhầm lẫn. Ông ta luôn nhắm vào người có mái tóc hoa râm nghĩ là Steve, mặc dù tên của ông ta là Bill và nói với "Steve" rất lâu về thời gian mà họ sẽ chơi golf cùng nhau mà quên béng tôi, một khách hàng của họ.

Tất cả những người còn lại phía chúng tôi rất bối rối và khó chịu cho đến cuối cùng, sau khoảng 20 phút, tôi đoán thế. Ông ta nghĩ Bill là Steve *Brown*, vị chủ tịch của John Hancock lúc ấy. Và tôi là người không ai để tâm đến.

Hãy nhớ bài học từ con người này. Đừng làm tổn thương thanh danh của bạn bằng quyết định quá vội vàng ai đáng để bạn quan tâm và ai không đáng. Thói rởm đời sẽ chỉ ngáng chân bạn thôi.

Đừng hợm lĩnh. Thật nguy hiểm khi bạn xem thường người mà bạn không biết.

Dĩ nhiên, tôi từng thấy nhiều người còn đưa ra những suy đoán xuẩn ngốc hơn nữa. Tôi đã làm việc ở một nơi mà một vị trong ban quản trị là người đồng tính nam. Một trong các đồng nghiệp của tôi, không hay biết về sự thể này, nói với vị này ở cuộc họp là làm cách nào để công ty đừng cất nhắc những kẻ đồng tính luyến ái.

Chí ít hãy biết cử tọa của bạn là ai trước khi khoa trương sự kém cỏi của mình.

Tôi thực sự hiểu việc không nên xét đoán người khác quá vội khi bạn mới vào làm việc. Khi tôi làm công tác quan hệ quần chúng, chúng tôi luôn phải khẩn trương. Một sáng nọ, tôi quyết định nhờ một nhân viên thử việc

đánh máy giùm tôi một số giấy tờ để tôi trình bày trong ngày hôm ấy.

Cô nhân viên này quá chậm. Cuối cùng, tôi nhìn thấy một phụ nữ trẻ đang vẩn vơ không biết làm gì, tôi liền trao cho cô ta xấp giấy và bảo: "Này cô, toàn bộ xấp tài liệu này cần được đánh máy ngay. Chúng ta phải trình bày vào buổi trưa".

Cô ta vui vẻ nhận lời, còn tôi cứ quanh quẩn gần đó để đốc thúc cô.

Ngày hôm sau, sếp lớn từ Chicago tới văn phòng, giới thiệu với mọi người cô con gái Anne của ông. Cô ta vừa thực hiện một chuyến đi bất thường tới đây và tôi bất ngờ chộp lấy cô ta để nhờ.

Cô ta rất vui và không bao giờ nói về cha mình. Cô ta đã dạy cho tôi một điều thật hữu ích–nên cẩn trọng khi tiếp xúc với người khác và hãy quan sát họ một thời gian trước khi cho rằng mình biết về họ.

✧ DÙ LÀ BỮA TIỆC COCKTAIL HAY BỮA TIỆC RƯỢU VẪN LIÊN QUAN ĐẾN CÔNG VIỆC

Nguy hiểm nhất ở công sở đối với sự nghiệp của bạn là những lúc được cho là vui vẻ–những bữa tiệc ở công sở, các buổi lễ kỷ niệm mừng thắng lợi, hội họp ở một thành phố khác, những cuộc gặp ngoài lề để khích lệ tinh thần.

Tôi sẽ kể bạn nghe trường hợp của sáu giám đốc ngân hàng đầu tư vốn Barclays cùng đi tới London một tối năm 2002 để mừng sự thành công của một thương vụ. Họ uống những loại rượu quý hiếm trong hầm rượu của nhà hàng và tiêu tốn 62.000 đôla cho bữa tối. Nhà hàng

này lập tức tiết lộ chi phiếu cho báo chí, và báo chí khắp thế giới công bố đây là bữa ăn đắt nhất tính theo đầu người trong lịch sử.

Kết quả cuối cùng thì sao? Mặc dù các giám đốc ngân hàng đã trả bữa ăn của họ bằng tiền túi, nhưng Barclays vẫn cho tất cả nghỉ việc trừ thành viên mới nhất của nhóm. Mặc dù Barclays từ chối thừa nhận việc cho thôi việc các giám đốc có liên quan đến bữa ăn tối, theo như tin đưa thì ngân hàng chẳng vui gì khi có các nhân viên lập kỷ lục về việc tiêu xài phung phí giữa thời buổi kinh tế khó khăn.

Rượu ngon là một thứ rất dễ cám dỗ bạn, tôm cũng vậy. Có lần gần như tôi bị hạ gục trong đám người nhốn nháo vì tôm. Tôi đang trò chuyện với đám nhân viên bán hàng cùng chồng/vợ của họ trong một buổi tiệc thì nhân viên phục vụ đưa ra những tô lớn đựng tôm. Người ta phản ứng như thể khách sạn dọn ra những tô đồng tiền vàng vậy. Họ nhét tôm vào những túi nilon đã mang theo sẵn trong túi áo. Điều đáng nói là không ai trong số những người nhồi nhét tôm ấy từng được tôi cất nhắc.

Cố gắng tránh những cuộc gặp gỡ ngoài lề.
Chúng là con rắn gài bẫy bạn.

Bạn nên nhớ rằng mình bị xét đoán ngay trong những trường hợp được xem là có tính chất giải trí. Có điều, nhiều người, khi gặp *bất kỳ* sự cám dỗ nào–thức ăn, rượu, tình, dịp nói thẳng–trong hoàn cảnh liên quan tới công việc đã vô tình hủy hoại thanh danh của mình.

Người ta thường coi các bữa tiệc ở công sở như cơn bão tuyết, phút chốc mọi thứ đông cứng và chẳng có gì đáng quan tâm. Họ thường có suy nghĩ: "Giờ chúng tôi có thể làm bất cứ điều gì mà chúng tôi muốn, ngày mai chẳng còn nhớ gì nữa".

Nhưng chừng nào thanh danh của bạn còn được quan tâm, nếu sự kiện có liên quan tới công việc theo một cách nào đó, thì đó vẫn là công việc. Sự thật, tiệc tùng vẫn là thử thách cam go đối với bạn, vì thế bạn cần cẩn trọng hơn nữa, kẻo phải ân hận vào sáng hôm sau.

Tôi có một nguyên tắc cơ bản khi dự tiệc ở công ty: Không uống bia rượu. Thật là chẳng khôn ngoan tí nào khi dùng những sự kiện này để gây ấn tượng với cấp trên.

Mặc dù người ta sẽ nói cho bạn điều ngược lại, tôi tin chắc rằng không gì tốt hơn là chỉ nên gặp sếp chừng dăm phút trong bữa tiệc cocktail. Trước hết, nếu bạn tiếp xúc với sếp trên năm phút, bạn trông giống như kẻ hay nịnh. Nếu bạn tiếp xúc với cấp trên hơn năm phút và cầm ly rượu trên tay, rất có thể bạn sắp nói một điều gì đó đáng lẽ không nên nói ra. Chiến lược khôn khéo nhất là chào hỏi sơ và đi chỗ khác.

✧ HÔN NHÂN ẢNH HƯỞNG ĐẾN TÊN TUỔI CỦA BẠN

Điều quan trọng là bạn hiểu được sự khác nhau giữa hôn nhân và chuyện hẹn hò. Nếu bạn chỉ hẹn hò với một ai đó không tương xứng, sự thận trọng sẽ cứu vãn thanh danh của bạn. Nhưng nếu bạn kết hôn với một người không xứng đôi, việc duy trì mối quan hệ này vì chức vụ sẽ rất khó. Kết hôn là một sự công khai và việc kết hôn với ai có tô màu tên tuổi của bạn hay không?

Bất cứ điều gì bạn làm, đừng để chồng/vợ bạn nói thay bạn. Rất thường thấy chồng/vợ bạn nuôi dưỡng sự thù địch và oán hận chủ của bạn mà chính bạn không thể ngăn chặn được.

Theo sự thỏa thuận ngầm, một lần kia tôi đồng ý gặp một trong những đồng nghiệp của tôi, Jack và vợ của anh ta để uống rượu.

Sau khi chào hỏi nhau, vợ anh ta tấn công tôi ngay. Chị ta giận dữ buộc tội tôi hạ thấp vai trò của chồng mình và không coi trọng tài năng của anh ta. Một người vợ không thể tự chủ đã đủ khó chịu rồi, nhưng điều tệ hại hơn là anh chồng chẳng làm gì để kiềm chế vợ. Trên thực tế tôi có thể nói rằng anh ta còn tỏ ra *vui sướng* khi cô vợ ăn nói với tôi như thế.

Tôi trẻ tuổi hơn, vì thế tôi quyết định tranh cãi với chị ta. Tôi dịu giọng nói: "Chị Sprat à, chị có lý khi nói về chồng mình như thế. Jack là một người cực kỳ thông minh. Nhưng chúng ta hãy thừa nhận điều này, anh ta lười biếng và chẳng bao giờ hoàn thành việc gì đúng hẹn".

Một chút cảm thông như thế đã làm Sprat nguôi hẳn cơn giận. Chị ta nói: "Anh nói đúng. Không thể nhờ anh ta dọn sạch cái máng xối". Bỗng nhiên chúng tôi lại là bạn của nhau. Thế là tôi ngồi thêm nửa giờ để nghe Sprat than phiền về chồng rồi gật đầu ra chiều tán thành.

Ngày hôm sau, Jack xuất hiện với cặp mắt thâm quầng và rầu rĩ nói: "Anh đã làm gì vậy? Lúc này vợ tôi lại ngả về phía anh".

Không nên dùng người bạn đời như một đại diện để than phiền về chuyện thăng tiến của mình. Nó chỉ tổ làm người khác hiểu thêm nhược điểm của bạn.

Không nên dùng người bạn đời như một đại diện để than phiền về chuyện thăng tiến của mình. Nó chỉ tổ làm người khác hiểu thêm nhược điểm của bạn.

Mặt khác, làm sao để bạn coi chồng/vợ chủ là người đại diện cho chủ. Hãy tôn trọng khi chuyện trò với họ như lúc bạn chuyện trò với chủ.

Không có gì ngốc nghếch hơn khi bạn quá bận tâm về việc gây ấn tượng với cấp trên mà lại bỏ qua chồng/vợ của họ. Tôi nhận thấy điều này trong các bữa tiệc cocktail: những người trẻ luôn đeo bám cấp trên để nịnh bợ mà quên khuấy chồng/vợ của họ. Khôn ngoan hơn nên chuyện trò với cả hai người.

Theo tôi, nên cư xử với cả chồng/vợ của cấp trên như những người đáng kính. Đó không chỉ là việc làm hợp lẽ mà còn rất khôn khéo. Vì nếu chồng/vợ của sếp không ưa bạn, sớm muộn gì thanh danh của bạn cũng bị hủy hoại.

Có điều đừng hành xử quá thân mật với chồng/vợ của họ.

Hãy cư xử tử tế và lịch sự với chồng/vợ của sếp. Thật nguy hiểm khi nghĩ rằng bạn và chồng/vợ sếp là bạn của nhau, suy nghĩ đó có thể đem đến điều tồi tệ cho sự nghiệp của bạn đấy.

Hãy ân cần với chồng/vợ của sếp, nhưng đừng quá thân mật, vì điều đó có thể không tốt cho sự nghiệp của bạn.

✧ KIÊN NHẪN LÀ MỘT ĐỨC TÍNH, ĐÔI KHI CÒN LÀ ƯU ĐIỂM

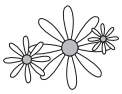
Trong chương này, chúng ta đã bàn đến những nguyên tắc cơ bản của phép xã giao ở công sở mà tôi thấy người ta thường phá vỡ để lãnh hậu quả không hay. Tuy nhiên, tôi không thể đưa ra cho bạn những hướng dẫn tổng quát về cách cư xử trong tổ chức, bạn sẽ còn gặp nhiều tình huống khó xử mà bạn phải tự tìm cách đối phó chứ chẳng có sách nào nhắc tới.

Điều quan trọng là bạn phải tự trang bị cho mình sự hiểu biết để tạo nên những cách ứng xử hiệu quả. Hãy cố gắng trở thành người tử tế bằng hiểu biết, lòng kính trọng, và sự nhẫn nại.

Những người có tiếng tăm tốt thường cố gắng để hiểu sự lo âu của đồng nghiệp trước khi cằn nhằn về những khó khăn của mình. Họ cũng là người từ bỏ cơ hội gây ấn tượng với sếp để gây ấn tượng với vợ của sếp ở nhà. Họ cũng thường từ chối uống ly thứ hai để giữ sự tự chủ hay giữ bí mật cả khi quá vui cũng không để lộ ra.

Điều quan trọng của những cách cư xử đúng ở công sở là khả năng dừng lại, thở sâu, và quyết định xem điều gì nên làm hoặc nên nói – ngay cả khi những người khác trong phòng cố ý đi sâu vào vấn đề.

Những lãnh đạo khôn khéo hiểu những cách cư xử nào *thực sự* có ý nghĩa: làm chủ được tính kỷ luật và sự tự giác là điều cần thiết để trở thành người làm chủ chính mình.



Nguyên tắc 5

BẠN PHẢI BIẾT KHI NÀO NÊN RA ĐI

Chúng ta đã mất nhiều thời gian bàn về những cách nắm bắt các cơ hội xây dựng tiếng tăm cho mình. Tuy nhiên, nếu bạn dự tính một đại nghiệp, điều quan trọng là bạn phải chọn những trận đánh và tránh phí thời gian, sinh lực vào những nỗ lực không đưa tên tuổi của bạn lên.

Có một số hoàn cảnh ở đó bạn không có điều kiện tranh giành thanh danh. Trong những trường hợp như thế, cách cư xử thông minh nhất là đừng cố gắng gây ấn tượng cho người khác, mà nên bỏ qua những thất bại và tìm kiếm cơ hội ở một nơi nào đó. Thế nhưng, thường thì những kẻ tham vọng không muốn thừa nhận khi những nỗ lực tạo dựng tên tuổi của họ trở thành vô ích, và đã đến lúc phải bỏ qua và đi tiếp.

Trong "Con bạc", Kenny Rogers cất lời ca: "Bạn phải biết khi nào nên cầm bài và khi nào nên gấp nó lại".

Kenny có lý. Ở chương này, chúng ta sẽ nói đến khi nào chúng ta nên nắm giữ và khi nào nên–không phải đi–mà là chạy trốn.

✧ GIA ĐÌNH TRỊ NGHĨA LÀ "BẠN KHÔNG CÓ PHẦN"

Như tôi đã đề cập ở trên, tôi lớn lên nhờ cửa hàng tạp hóa nhỏ của ông bà ở Utica, New York. Họ là những người nhập cư làm việc chăm chỉ và có một đứa con thông minh, cha tôi, người đã trở thành giáo sư đại học. Có điều, ông ta đã trở thành một con bạc đổ đốn và cuối cùng bán cả cửa hiệu, nhà cửa, mọi thứ mà ông bà nội tôi đã tạo dựng từ những con ngựa. Vì thế tuổi thơ của tôi là những chuỗi ngày cực khổ.

Bạn bè thường hỏi tôi: "Chẳng lẽ cậu không vui khi cậu có sự giáo dục như thế?".

Câu trả lời của tôi luôn luôn là: "Cậu đang đùa tớ đấy à? Tôi rất thích khi mang họ Hancock. Tôi rất vui khi bỏ lại nhiều bài học đau khổ của đời tôi trên sàn".

Thuộc tính tốt nhất cho tên tuổi mà bạn có thể có trên thương trường là dòng họ sáng giá mà bạn mang khi chào đời: Ford, Rockefeller, Vanderbilt, du Pont, v.v...

Nếu bạn mang một dòng họ sáng giá và ít có sự cạnh tranh trong gia đình, cơ hội thăng tiến của bạn thật tuyệt vời.

Ví dụ, ai cũng tin rằng Bill Ford, người nối nghiệp – Giám đốc điều hành Công ty Ford Motor năm 2002, là một trong những người giỏi nhất khi điều hành công ty nối bước Jacques Nasser. Bill Ford là người thông minh, có tài, có nhiều sáng kiến để vực dậy ngành công nghiệp sản xuất xe hơi. Nhưng như nhiều nhà báo thương mại đã biết kinh nghiệm điều hành của ông bị giới hạn. Ông có thực là người thích hợp nhất cho công việc không?

Sự thật là không. Gia đình Ford, vẫn kiểm soát 40% cổ phần trong Công ty Ford Motor, hẳn nhiên muốn ông ta ở đó.

Tuy nhiên, điều gì xảy ra nếu bạn thiếu thuộc tính đặc biệt của tên tuổi, như Jacques Nasser ở Ford? Trong trường hợp đó, bạn có thể làm tốt tại công ty trong 30 năm, như Nasser đã làm, chỉ để thấy việc vươn lên chức giám đốc điều hành bị thất bại do việc phân quyền với cậu quý tử, và rồi bị hất cẳng sau một vài năm ngắn ngủi khi cậu ta sẵn sàng nối nghiệp.

Cả khi bạn có quyền lực ở một công ty do gia đình quản lý và điều hành, có thể bạn cũng chưa được họ thực sự nhìn nhận như một người được tín nhiệm. Bạn có thể chỉ là người giữ chỗ hơn là lãnh đạo. Không chỉ các giám đốc điều hành đương nhiệm và các giám đốc điều hành tương lai thấy các tham vọng của họ bị tan vỡ ở các công ty do gia đình điều hành, mà bất kỳ ai đang cạnh tranh với một thành viên của gia đình đều nhận ra điều đó.

Tiếc là, ở doanh nghiệp do gia đình điều hành, bạn dễ tin rằng mình có thể thành công nhờ vào tài năng. Có thể ông tộc trưởng hay bà tộc trưởng đối xử với bạn rất nồng hậu, và bạn bắt đầu nghĩ về mình như một thành viên trong gia đình.

Điều quan trọng là phải hiểu tính chất của việc bạn đương đầu với những ông chủ có khuynh hướng thiên vị người thân. Trong cuốn tiểu sử của Nelson Rockefeller, *Rockefeller Hoàng đế,* Joseph Persico kể một câu chuyện hấp dẫn về thời Rockefeller là thống đốc của New York, minh họa hoàn hảo tính chất này.

Persico, người soạn bài thuyết trình cho Rockefeller, đang dự một cuộc họp ở Kykuit, nhà của Rockefeller, để kiểm tra

bản dự thảo về thông báo ngân sách của thống đốc với trưởng ban ngân sách T. Norman Hurd. Bất chấp chuyện Hurd là tiến sĩ và là "người có thẩm quyền hàng đầu về tài chính", Rockefeller đã để cậu con trai ba tuổi của ông là Mark liên tục ngắt ngang lời ông ta: "Khi tiến sĩ Hurd bắt đầu nói trở lại, Mark cũng bắt đầu nói. Nelson ngưng để nghe, không phải nghe tiến sĩ Hurd mà là nghe Mark nói".

Persico kết luận: "Nelson Rockefeller trải qua bài học ngầm được hấp thu từ chính cha của ông – 'Những người này làm việc cho chúng ta. Đừng bao giờ để ý đến tuổi tác, địa vị của họ, họ sẽ làm theo con'".

Gia đình không gây dựng doanh nghiệp để trao nó cho bất kỳ ai ngoài gia đình. Ở công ty do gia đình điều hành, nếu bạn không mang họ của gia đình ấy, tên tuổi của bạn sẽ mờ nhạt. Đó chỉ là tên tuổi của một người giúp việc được coi trọng, một người đầy tớ quý giá của gia đình, nhưng không bao giờ là một lãnh đạo thực sự.

Cả khi nhờ hôn nhân bạn trở thành thành viên của gia đình ấy, tên tuổi của bạn vẫn mờ nhạt. Hầu như bạn luôn phải tranh đua với anh chị em của chồng/vợ, những người lúc nào cũng coi bạn là người xâm phạm đến quyền lợi của họ. Bạn không thể làm gì để thay đổi được điều này.

Gia đình có thể rất lạnh nhạt do sự phân biệt giữa những người cùng huyết thống và những người không cùng huyết thống, để nếu bạn chỉ là chàng rể hay nàng dâu, thì dù bạn có tiếng nói trong công ty, bạn cũng không thể tiến xa hơn được.

Cả khi nhờ hôn nhân bạn bước vào được doanh nghiệp do gia đình điều hành, cũng đừng nghĩ đến chuyện tiến xa hơn.

Trở ngại cuối cùng đối với người không có quan hệ huyết thống trong công ty gia đình là mối nguy sự nghiệp của bạn bị tổn hại. Khi công ty gia đình trải qua nhiều thế hệ và số người tiềm năng tăng lên rất nhanh, những thù oán cũng gia tăng. Theo nghiên cứu chỉ 30% doanh nghiệp gia đình tồn tại vào thế hệ thứ hai, và chỉ 12% tồn tại vào thế hệ thứ ba. Nhiều doanh nghiệp tan rã vì những mối thù hận trong gia đình.

Lời khuyên của tôi là, hãy học tất cả những gì có thể ở các công ty do gia đình điều hành; nhưng đến lúc bạn có thể trở thành lãnh đạo, hãy tìm một chốn khác để thực hiện.

✧ NẾU CÓ MỘT NHÓM KHỐNG CHẾ LÃNH ĐỊA, HÃY GÂY DỰNG CƠ NGHIỆP Ở MỘT NƠI KHÁC

Trước đây, khi tôi rời công ty Commercial Credit và chọn một công việc khác, tôi nhận được lời khuyên tuyệt vời từ một trong những giám đốc lớn tuổi. Tôi đang phân vân không biết nên làm việc với John Hancock hay làm việc với công ty mẹ của Commercial Credit là Control Data, ngay tại cơ quan đầu não của nó ở Minneapolis.

Mặc dù tôi không thân thiện mấy với một anh chàng nọ, anh ta vẫn khuyên tôi: "Tôi xin được nói với anh vài điều. Anh sẽ chẳng bao giờ ngóc đầu lên nổi ở Minneapolis. Vì công ty này do một nhóm Scandinavian điều hành".

Anh ta nói tiếp: "Nhóm này không *thích* bất kỳ ai ngoài những người ở vùng trung tâm phía bắc Hoa Kỳ gốc Scandinavia. Nếu anh muốn một sự nghiệp lớn, anh phải ở trong môi trường đa dạng, nơi chí ít anh còn có cơ hội thể hiện".

Cuộc chuyện trò ấy là lý do chính khiến tôi vào làm cho John Hancock. Tôi quan sát những người giữ chức vụ cao ở John Hancock và nhận thấy có sự trái ngược với điều mình đã phỏng đoán ở tổ chức tài chính lâu đời bảo thủ Boston. Ở đây cơ cấu lãnh đạo khá đa dạng: hai người Do Thái, một người Brahmin, hai người Ireland và một người ở vùng trung tâm phía bắc Hoa Kỳ. Tôi nhận thấy mình có thể thăng tiến ở đây.

Dĩ nhiên, đấy là hồi thập niên 1980. Bạn có thể nghĩ rằng hồi ấy mọi nhóm người đã một thời từng phân biệt chủng tộc, sắc tộc, tôn giáo, giới tính đã được kéo ra khỏi những tư tưởng đó bằng những luật lệ tốt hơn và ý thức quần chúng tinh tế hơn. Nhưng không hẳn vậy. Vẫn còn những nơi bạn hầu như rất khó ngẩng đầu lên được chỉ vì thành phần xuất thân và giới tính của bạn.

Wall Street là một ví dụ điển hình. Ngay cả thời gian gần đây, nhóm người Neanderthal đã biến nó thành một nơi khó khăn đối với phụ nữ để có thể tạo lập tên tuổi, nghề nghiệp. Khi nghề môi giới và sàn giao dịch bùng nổ, phụ nữ buộc phải đối phó với cách ứng xử thô bạo của các đồng nghiệp, họ làm điều đó rất cừ. Nhưng liệu phụ nữ có bị ngăn trở để không thể thăng tiến được hay không.

Thực tế là không, vì Wall Street đã phải thay đổi, nhanh chóng đến mức không ngờ để dẹp bỏ nạn phân biệt giới tính và đến năm 2002 nó đã công bố rằng số phụ nữ đảm đương chức quản lý bán hàng đã tăng lên 35 người, so với năm 1998 chỉ có 11 người.

Nếu bạn muốn tạo lập sự nghiệp lớn, bạn không thể phí phạm nhiều năm ở nơi mà cơ cấu quyền hành ngăn cản tên tuổi bạn phát triển.

Tuy nhiên, điều quan trọng là phải có đầu óc thực tế. Trong một tổ chức mà lãnh đạo có định kiến chống lại bạn, bạn sẽ mất nhiều sinh lực để cố phá bức tường thành kiến–mà cũng với sinh lực ấy ở một nơi khác bạn có thể giành được tiếng tăm, quyền hành, và tiền bạc.

Đừng nên phí phạm thời gian, công sức ở một nơi cơ cấu quyền hành ngăn cản tên tuổi bạn chỉ vì thành phần xuất thân của bạn.

Hãy quyết định chắc chắn để biết mình phải làm việc ở đâu.

✧ ĐỪNG ĐỂ MÌNH BỊ THIỆT THÒI QUÁ LÂU

Chúng ta hãy nói về môi trường khác, nơi người ta thường mất đi triển vọng về các cơ hội để xây dựng một tên tuổi độc lập và bền vững. Đó là các công ty luật, công ty tư vấn, công ty kiểm toán, công ty xây dựng.

Đặc điểm cơ bản của những nơi này là người cao tuổi (thâm niên) lợi dụng người trẻ tuổi (mới vào nghề). Họ thuê những sinh viên tốt nghiệp loại ưu và sáng giá nhất. Họ có thể trả lương cao nhưng lại bắt những người này làm cật lực 14 giờ một ngày, sáu ngày một tuần trong nhiều năm, để tạo ra những hóa đơn lớn cho các khách hàng của công ty.

Những người trẻ tuổi sẵn sàng chịu đựng sự khai thác này, không chỉ vì họ muốn kiếm tiền mà còn vì họ mong được hợp pháp và thừa nhận.

Các công ty lợi dụng triệt để tâm lý ấy.

Trên thực tế, làm việc cho công ty là chấp nhận chịu thiệt thòi lâu dài.

Qua nhiều năm, tôi đã thấy hàng ngàn cử nhân quản trị kinh doanh (MBA), tiến sĩ luật (JD), và những người có bằng kiểm toán (CPA) săn đuổi những người cao niên, những người thường không tinh anh bằng họ. Và quan điểm của người cao niên là, "Hãy xem, tôi đã chịu đựng sự thiệt thòi, ông nội tôi cũng vậy, giờ đến lượt các anh. Và tôi chẳng cần biết bố các anh có *là* thành viên trong câu lạc bộ của tôi hay không. Tôi không muốn nhìn thấy các anh ở bữa tối tại câu lạc bộ của tôi".

Dĩ nhiên khi bạn quyết định hợp tác với những công ty như McKinsey & Company, Pei Cobb Freed & Partners, Cravath, Swaine & Moore thì đầu tiên trên lý lịch sẽ thêm một phẩm chất nổi bật nào đó về tên tuổi của bạn.

Sau đó, vì những nơi này thường thu hút những khách hàng có uy tín ở nhiều nơi nên bạn có thể học được rất nhiều điều.

Sai lầm của những người trẻ tuổi là họ chấp nhận thiệt thòi, tận tụy với công ty. Họ quá tập trung vào việc trở thành cộng sự mà không để tâm đến những cơ hội khác.

Khi là đối tác, đừng quá tận tụy với nơi ấy đến mức bạn không còn để tâm tới những cơ hội khác.

Điều quan trọng là hiểu rằng những đối tác hiện tại không muốn cộng tác với *bất kỳ ai* khác. Nếu họ ghét hợp tác, đó là vì tất cả những người đang đi tìm đối tác đòi hỏi họ từ bỏ quyền lợi hợp tình hợp lý của mình.

Họ không muốn chia sẻ quyền lợi với bạn trừ khi bạn mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực khác. Công ty đánh giá cao những người có ý chí tìm kiếm cơ hội mới. Đáng tiếc là nhiều người trẻ thông minh không có khả năng này. Nhiều người trong số họ chỉ có cái mã.

Vì thế nên tránh cái bẫy mà quá nhiều đã người rơi vào: Họ ở lại quá lâu tìm kiếm điều gì đó chẳng bao giờ trở thành hiện thực.

Thật thế, khi bạn bước vào độ tuổi trung niên mà chưa hợp tác được với ai, thì không chỉ tên tuổi của bạn không phát triển, mà người chủ cũng bắt đầu nhìn bạn với con mắt khác.

Các công ty bắt đầu nghĩ rằng họ muốn mua những gì rẻ hơn và trẻ hơn. Vì người trẻ dễ uốn nắn hơn nhiều.

Những cộng sự bắt đầu nghĩ rằng: "Ồ, xin lỗi. Chúng tôi chỉ trả cho người này 200.000 đôla/năm cộng với tiền thưởng, anh ta không tạo ra nhiều lợi nhuận, nhưng lại than vãn phải tốn chi phí cho việc đi lại và thời gian anh bỏ ra để học tập, nghiên cứu. Bạn có biết điều này không? Chúng ta có thể đến Stanford hay NYU và thuê hai sinh viên vừa mới tốt nghiệp – thông minh và có tinh thần hợp tác làm việc tốt cũng với giá tương đương như vậy".

Để xây dựng tên tuổi một người giỏi nhất phải mất từ 10 đến 15 năm.

Một khi bạn đã xây dựng được tên tuổi thì bạn cũng cần tuân theo quy luật để tìm kiếm cơ hội, lúc đó bạn mới trở thành một cộng sự đắc lực cho công ty. Nếu xảy ra tình huống ở cùng một nơi có những người khác xuất phát cùng thời điểm với bạn nhưng lại trở thành cộng sự còn

bạn thì không có nghĩa là bạn phải tiếp tục thử thách. Nếu tình huống này tiếp tục xảy ra trong năm sau thì bạn nên từ bỏ cơ hội tại đây.



Hãy đặt mình vào tình huống một nhân viên tập sự. Nếu hai lần thử để trở thành cộng sự mà không được, hãy tìm nơi khác.



✧ HÃY CAN ĐẢM RA ĐI

Những người quyền cao chức trọng trong tổ chức ít khi đánh bóng tên tuổi của mình. Nhưng các doanh nhân là trường hợp đặc biệt: họ thường tự đánh bóng mình.

Họ có thừa phẩm chất của những người tự đánh bóng mình: có uy tín, có khả năng nhìn thấy viễn cảnh và sự đổi mới lớn, có tài truyền cảm hứng cho thuộc cấp. Ngược lại họ cũng có thừa những tính xấu nữa. Nhà nhân loại học và tâm lý học Michael Maccoby đã tóm tắt các vấn đề của các lãnh đạo tự đánh bóng mình như thế này:

Đối với tất cả những người này, khi thành công họ có nhiều nguy cơ tự cô lập mình. Và vì sự độc lập và năng nổ, họ thường có nhiều kẻ thù, đôi khi biến dạng thành tính đa nghi lúc họ quá căng thẳng.

Đúng, bạn có thể biết được nhiều điều từ những doanh nhân thiếu khả năng và thiện chí này. Nhưng thật không khôn ngoan chút nào khi ở lại quá lâu với họ.

Trước hết, đối với doanh nhân, mọi thứ là cá nhân. Vì mọi thứ đều phản ánh ho nên họ luôn đặt bạn vào tình thế "mắc nợ họ". Họ có thể cho bạn nghỉ ba tuần khi bạn cần hay mời bạn món gà tây vào dịp lễ Giáng sinh. Họ cũng có

thể cho bạn mượn tiền để mua nhà, nhưng đó không phải là thứ bạn kiếm được, cũng không phải là thứ cho không. Đó là ân huệ có sự tính toán nhằm trói buộc bạn.

Trong mắt họ, bất kỳ sự độc lập hay ý thức về sự xứng đáng của bạn đồng nghĩa với việc phản bội. Vì thế, bạn hầu như sẽ là kẻ phản bội.

Silvio, người sở hữu một cửa hiệu sửa giày dép ở New York, nơi tôi thường đưa giày đến sửa, là một ví dụ. Silvio có một thợ sửa giày làm việc cho ông và đã ở với ông 50 năm. Giờ ông ta đã 81 tuổi, bệnh tật và muốn nghỉ hưu.

Ông ta hầu như không thể đóng đinh vào đế giày được nữa. Silvio có hiểu điều đó không?

Không. Lão ta thường nghĩ: "À, hắn muốn bỏ ta sau tất cả những gì ta đã làm cho hắn!".

Đừng để mình bị ràng buộc bởi ơn nghĩa hay uy tín tới mức tên tuổi của bạn không thể phát triển.

Thứ hai, doanh nhân kiểm soát mọi thứ một cách điên rồ. May lắm thì họ là những bạo chúa rộng lượng. Còn tệ hơn thì họ là những người có suy nghĩ lập dị. Thật thế, thói quen của họ khuyến khích họ làm những việc điên rồ và áp đặt chúng lên những người làm việc cho họ.

Ví dụ, tôi có một khách hàng có những ý tưởng thẩm mỹ cầu kỳ đến điên rồ. Khu tiền sảnh nhà ông ta được thiết kế lại theo phong cách thời thượng của thập niên 1970 có khu tiếp tân màu trắng hình quả trứng. Ngày nọ, ông ta nhìn nữ tiếp tân da trắng rồi bảo: "Tôi tin là cô làm rất tốt, nhưng cô không hợp với màu sắc ở đây. Cô có vẻ không nổi bật khi ngồi trong cái vỏ trứng này".

Vì thế ông ta cho cô ta nghỉ việc và thuê một cô da đen để có vẻ tương phản và hợp với màu sắc ở đây.

Thứ ba, doanh nhân không thích chia sẻ. Trong lãnh địa của họ, bạn chỉ là một nông nô và đừng có ý đồ gì kẻo gặp rắc rối.

Họ không muốn chia quyền lợi (dù hợp tình hợp lý) trong công ty của họ. Cả khi họ đủ rộng lượng để chia cho bạn một phần nhỏ cổ phần, nhưng bảo đảm họ không muốn chia một vài thứ quan trọng hơn cho người muốn tạo lập tên tuổi.

Họ thành công thực sự vì tin rằng mình luôn là người thông minh nhất trong công ty khi ra mọi quyết định. Nếu bạn muốn chứng minh khả năng thực hiện quyết định mà không thông qua họ thì hãy coi chừng. Họ chỉ cần bạn làm tốt phần việc của bạn thôi.

John H. Patterson, doanh nhân sáng lập Công ty National Cash Register năm 1884 đã đưa ra tiêu chuẩn vàng cho hành vi độc đoán bằng khẩu hiệu: "Khi một người coi mình là thiết yếu, hãy đuổi cổ anh ta". Mark Bernstein của *Tạp chí Smithsonian* đã phải gọi ông ta là "một người ưa đuổi việc".

Cuối cùng, doanh nhân thường coi nhân viên của họ là những "anh lính đồ chơi". Họ tựa như những đứa trẻ hư đến cửa hàng bán đồ chơi Schwarz và mua cho bằng được chú lính đồ chơi lớn nhất, đẹp nhất trưng bày trong tủ kính. Họ mua và mang đồ chơi về nhà, chơi trong chốc lát sau đó bẻ gãy chân rồi vứt vào một góc.

Đó là tính cách của nhiều doanh nhân mắc chứng bệnh hoang tưởng, họ không chỉ đuổi bạn mà còn làm cho bạn phải thân bại danh liệt.

Hãy thông minh hơn bằng cách tìm cho mình một cơ hội mới trước khi phải ôm hận vì gặp loại người này. Những

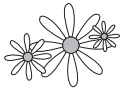
công ty do doanh nhân điều hành là những nơi rất tuyệt để bạn thu thập kinh nghiệm. Đến một thời điểm nào đó bạn trở thành một người có đủ khả năng cần thiết, bạn nên tìm một cơ hội khác để tạo lập tên tuổi của mình.

Những công ty do doanh nhân điều hành không phải là nơi thuận lợi để bạn trở thành lãnh đạo.

Việc kiến tạo nghiệp lớn đòi hỏi nhiều sự rèn luyện. Bạn có nhận ra mình đang làm việc với một tổ chức mà về mặt cơ cấu nó không cho bạn cơ hội tiến thân.

Có thể bạn sẽ thất vọng hay cảm thấy thoải mái, có khi rất vui nhưng không nên ở lại đó lâu.

Con đường tiến thân của bạn bị chặn lại, vì bất kỳ lý do gì, hãy can đảm ra đi.



Nguyên tắc 6

THỂ HIỆN MÌNH Ở MỌI THỜI ĐIỂM

Bản chất của những câu chuyện là tạo ra sự cuốn hút bởi điều gây ấn tượng sâu sắc và lờ đi điều gì không gây ấn tượng. Bạn có thể yên tâm là hầu hết những câu chuyện trong sách này ở chừng mực nào đó đã đề cập đến những Sự Kiện Lớn–những lúc thắng lợi, bi kịch, hay sự ngớ ngẩn ngoạn mục quyết định một sự nghiệp.

Chắc chắn, bài thuyết trình xuất sắc mà bạn trình bày đã làm ông chủ thấy được khả năng của bạn và giúp bạn có cơ hội thăng tiến. Đối với chủ lúc nào cũng là: "Anh (chị) còn làm được gì cho tôi nữa nào?".

Trong hầu hết các trường hợp, đó không phải là Sự Kiện Lớn duy nhất để bạn khẳng định mình. Chính cách hành xử trong công việc sẽ định hình tên tuổi của bạn: Cách bạn cư xử với mọi người, cách bạn quyết định, thói quen làm việc của bạn, bạn giỏi về mặt nào, và còn kém ở mặt nào.

Tiếng tăm thường được tạo nên qua cách hành xử hàng ngày.

Có điều, phần lớn mọi người ít chú tâm vào cách hành xử những vấn đề hàng ngày. Họ thường sai lầm khi nghĩ điều quan trọng là giành khách hàng, trong khi đó lại không chú ý đến chuyện làm hài lòng trợ lý của sếp.

Mười lăm năm trước, tôi thực hiện một cuộc bỏ phiếu kín đề nghị mọi người cho biết suy nghĩ của họ về tôi.

Khi nhận được kết quả phản hồi, tôi thật sự choáng váng. Là sếp, tôi tự coi mình cứng rắn nhưng công bằng, có tinh thần hợp tác và biết thông cảm. Thế nhưng, rõ ràng, cách xử sự hàng ngày của tôi đã tạo nên ấn tượng rất khác nhau. Người ta nói rằng tôi không biết lắng nghe. Hầu như lúc nào tôi cũng cho là mình đúng. Tôi không quan tâm đến ý kiến nào khác ngoài ý kiến của tôi.

Đúng, tôi không coi quần chúng là quan trọng, nhưng tôi nghĩ sự công bằng và cởi mở là thiết yếu, vì bạn không thể điều hành công việc hiệu quả mà không có sự bất đồng thông minh. Điều cuối cùng tôi biết là được tiếng không cần nghe nhân viên. Từ đó về sau, tôi cố gắng điều chỉnh hành vi hàng ngày từ những giá trị mà tôi coi là quan trọng để tạo thanh danh cho mình. Chắc chắn tôi không phải là người hoàn hảo, nhưng tôi phải là một giám đốc như tôi muốn.

Và tôi sẽ không bao giờ trở thành một giám đốc điều hành nếu như tôi không thay đổi. Sự thật là, tầm quan trọng của cách hành xử hàng ngày của bản thân chỉ gia tăng khi bạn ở địa vị cao trong tổ chức. Hình chóp càng thu hẹp càng có ít đường tiến thân, và sự ganh đua để giành nó càng dữ dội hơn. Những việc nhỏ đôi khi rất có ý nghĩa, vì chủ của bạn đang tìm cách để phân biệt bạn và các đồng nghiệp cũng thông minh và tài giỏi như bạn.

Khi bạn vươn lên và sự cạnh tranh để thăng tiến gay gắt hơn, những việc nhỏ đôi khi rất có ý nghĩa.

Trong công việc, bước đi của bạn dường như không phải nhân tố quyết định, nhưng thái độ hành xử vào những lúc bạn coi là không quan trọng lại rất có ý nghĩa.

Sự thực là, không có thời điểm nào không quan trọng. Với mọi việc bạn làm, bạn có thể làm tăng thêm hoặc giảm bớt tên tuổi của mình, vì thế bạn nên ý thức rõ về ấn tượng mà bạn tạo ra hàng ngày.

Là đối trọng cho mọi câu chuyện của Sự Kiện Lớn trong sách này, chúng ta hãy đánh giá các tình thế tiến thoái lưỡng nan được đặt ra bởi những sự kiện nhỏ mỗi ngày.

✧ 6:30 SÁNG: BẠN CÓ BIẾT MÌNH NÊN MẶC BỘ QUẦN ÁO NÀO KHÔNG?

Bạn thức giấc lúc 6:00 sáng thứ hai. Bạn đã có biết bao ngày thứ hai trong cuộc đời làm việc của mình, cho nên nó không còn là chuyện lớn nữa. Bạn đi tắm và nghĩ về kế hoạch làm việc trong ngày.

Bạn có cuộc họp với sếp hay khách hàng không? Bạn có phải trình bày vấn đề gì không? Bạn phải ra sân bay và sẽ ăn trưa ở bên ngoài?

Những câu hỏi này dẫn tới một loạt câu hỏi khác khi bạn quyết định mặc gì. Trông bạn có vẻ nghiêm túc và cứng nhắc khi mặc bộ com-lê?

Nếu bạn là một phụ nữ cao khoảng 1m70 và sẽ gặp một người đàn ông cao chừng 1m60, bạn muốn đi giày gót

cao hay gót bằng? Bạn không muốn anh ta cảm thấy thấp hơn người phụ nữ đi bên cạnh chứ?

Bạn dùng loại nước hoa nào và dùng bao nhiêu?

Sự thể là, hàng loạt ý nghĩ xuất hiện mỗi sáng trước khi bạn mặc quần áo. Và nếu bạn không coi điều đó là quan trọng, thì bạn là một kẻ ngốc.

Có lần tôi tham gia buổi thuyết trình do một phụ nữ tổ chức, cô là người rất nổi tiếng và đã từng là cựu thí sinh tham gia cuộc thi hoa hậu Mỹ. Điều này có ảnh hưởng rất lớn đến tên tuổi nhưng không cần thiết phải mặc trang phục như thế khi tham gia các buổi thuyết trình mang tính chất công việc nhưng lại là phong cách cô ta chọn để khoe mẽ.

Tuy nhiên, bạn đủ thông minh trong khi lục lọi căn buồng nhỏ để xác định nên mặc gì trong ngày làm việc hôm ấy.

✧ 7:45 SÁNG: MỘT NGƯỜI QUEN BIẾT CÙNG NHỮNG PHIỀN HÀ

Bạn vừa đến ga xe lửa, và đã đến giờ tàu chạy. Trong phòng chờ, bạn tình cờ gặp một luật sư mà bạn không thường gặp, nhưng công ty của ông ta và tổ chức của bạn thỉnh thoảng hay giao dịch. Ông ta nói với bạn những câu chuyện phiếm thân thiện, và bạn kết thúc nó mà không đủ thời gian mua tách cà phê trước khi tàu tới.

Bạn thực sự không muốn tiếp tục chuyện trò, nhưng ông ta lại ngồi cạnh bạn trên xe lửa. Trong 20 phút tiếp theo, ông ta hỏi han chuyện của công ty bạn, công việc và con cái của bạn, chuyện nọ đan xen chuyện kia thật khéo léo.

Nói một cách khác, ông ta không để bạn đọc báo. Lúc này bạn phân vân: Liệu có nên để ông ta tiếp tục quấy rầy mình không?

Có thể bạn muốn cắt đứt câu chuyện, nhưng người đàn ông này biết bạn làm việc cho ai và làm gì. Bạn sẽ tạo cho ông ta một ấn tượng và ông ta sẽ kể lại trong công ty.

Mặt khác, bạn có quá nhiệt tình muốn trở nên thân thiện không? Tất cả những gì bạn biết là một vài người trong công ty của ông ta đang làm ăn với công ty bạn, và ông ta đang tìm cách kiếm thông tin để công ty mình có lợi thế. Bạn nên cẩn thận khi chuyện trò với người này, đừng nói cho ông ta những điều mà công ty bạn không muốn người ngoài biết.

Trong khi đó, bạn để quên chiếc ví. Người soát vé hỏi bạn vé tàu tháng. Bạn có thể nhã nhặn nói: "Xin lỗi. Tôi để quên ví. Tôi sẽ mang vé vào ngày mai và anh có thể xé hai vé một lúc".

Hoặc bạn có thể càu nhàu: "Anh biết tôi là người đàng hoàng mà. Anh gặp tôi hàng ngày trên con tàu này. Anh cứ việc đi soát vé những người khác đi".

Cách bạn cư xử với anh chàng soát vé chỉ biết làm nhiệm vụ của mình sẽ hình thành ấn tượng cho vị luật sư ngồi bên cạnh bạn nhiều hơn bất cứ điều gì bạn làm hoặc nói.

"Cuộc chiến danh vị" quả là mệt. Trước khi bạn đến văn phòng làm việc, bạn đã tạo lập tên tuổi của mình.

✧ 8:45 SÁNG: BẠN CÒN CHƯA KỊP UỐNG XONG TÁCH CÀ PHÊ

Khi bạn bước chân vào tòa nhà, bạn chào người bảo vệ và tiếp tân–hoặc bạn không chào ai cả.

Đó là chuyện nhỏ, nhưng cũng thế, những chuyện nhỏ có thể ảnh hưởng lớn đến ấn tượng của người có quyền hành. Ngày đầu tiên của tôi ở John Hancock, sếp nói với tôi: "Tôi thấy nhiều ứng viên cho công việc của anh. Nhưng anh được chọn vì anh là người phù hợp nhất, tôi sẽ kể cho anh nghe điều này. Thư ký của tôi nói rằng trong số tất cả những người đến đây, anh là người tuyệt nhất".

Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi khiếm nhã với cô ấy? Có lẽ tôi sẽ không được chọn vào vị trí này.

Ở hầu hết các công ty, trừ khi bạn có thể ổn thỏa với người khác, nếu không bạn không thể thành đạt. Đối với cấp lãnh đạo, suy nghĩ của nhân viên tiếp tân về bạn có thể được coi là bằng chứng về khả năng lãnh đạo của bạn.

Nhưng còn những vấn đề quan trọng hơn. Bạn có một cuộc họp với nhân viên lúc 9 giờ sáng, trong khi bạn chưa dùng xong tách cà phê. Bạn sẽ làm thế nào?

Hẳn là bạn sẽ yêu cầu trợ lý đem nó tới cho bạn. Cách yêu cầu của bạn sẽ tạo ấn tượng nơi họ. Bạn có làm cho họ cảm thấy bị coi thường không?

✧ 9:00 SÁNG: CUỘC HỌP VỚI NHÂN VIÊN VÀ NHỮNG PHIỀN HÀ KHÁC

Bạn bước vào phòng họp để tham dự cuộc họp với nhân viên mà sếp của bạn tiến hành hàng tuần. Thông thường, những cuộc họp này rất buồn chán và bạn phải ngồi đó. Bạn phụ trách một công việc gì đó mà bạn coi là cốt yếu đối với công ty–chẳng hạn, việc phát triển sản phẩm. Thế nhưng sếp của bạn còn giám sát quán ăn tự phục vụ, vì thế bạn phải ngồi từ đầu đến cuối.

Tuy nhiên, có một lỗi nặng là sự buồn chán làm bạn lơ là. Xét cho cùng, các cuộc họp là phạm vi công việc để bạn tạo dựng thanh danh của mình–hoặc cho thấy những phẩm chất tồi tệ nhất của bạn trước một cử tọa nhiệt tình.

Cuộc họp với các nhân viên có thể rất nguy hiểm. Trên thực tế, bạn đang họp với những người sẽ ganh đua với bạn để được cất nhắc hoặc thăng tiến.

Vì thế bạn sẽ làm gì khi sếp quay qua bạn và nói: "Công việc ở phòng của anh thế nào?".

Bạn có làm ra vẻ xuất sắc hơn người khác không? Bạn có quyết đoán để cho rằng đây là lúc tranh luận vài điều với sếp, đưa ra một hướng đi mới cho phòng của bạn?

Cả hai đều nói lên rằng bạn dại dột vì trái ngược với các đề tài cơ bản của cuộc họp nhân viên.

Có ba loại cuộc họp cơ bản mà bạn cần hiểu mục đích của chúng: cuộc họp nhân viên, cuộc họp về kế hoạch thực hiện, và cuộc họp tranh cãi–tranh cãi về tài nguyên, tiền bạc, hay sự chấp thuận.

Các cuộc họp với nhân viên thường trình bày và nói về một mục đích duy nhất: để chủ thấy được diễn tiến của công việc. Trong hầu hết các trường hợp, chủ đã *biết* diễn tiến của công việc.

Nếu bạn quyết định dùng cuộc họp với nhân viên để tranh cãi cho mình hay cho một đề án, thì bạn đang biến cuộc họp được tính toán để phục vụ chủ thành cuộc họp phục vụ bản thân bạn, bạn sẽ không được ưu ái.

Không nên dùng cuộc họp với nhân viên để tranh cãi cho mình hay cho một đề án.

Và nếu bạn đi vào quá chi tiết điều bạn đang thực hiện hoặc dự định thực hiện, thì bạn đang tạo cho những người khác trong phòng lợi thế mà họ không cần có. Nếu bạn cho họ biết thông tin quá sớm, nghĩa là bạn chỉ cho họ thời gian để họ mở chiến dịch chống lại các đề án của bạn và làm lợi cho họ.

Nếu thông minh, bạn sẽ nói thật ít, cho họ biết bạn vẫn đang tiến hành công việc chưa có gì đặc biệt. Bạn nên để họ thấy bạn là một thành viên của tổ chức bằng cách nói lời cảm ơn mọi người đã nhiệt tình giúp đỡ bạn.

Nếu thông minh, bạn sẽ biết dừng lại đúng lúc. Không may, khi bạn vừa ngưng nói, trợ lý xuất hiện mang vào tách cà phê mà bạn yêu cầu.

Người ta có thể nghĩ không hay rằng bạn làm như mình là một người đặc biệt lúc nào cũng đòi hỏi có người phục vụ.

Bạn đã làm cho viên trợ lý bực bội vì biến anh ta thành người hầu trước mặt những người có chức có quyền. Bạn đã làm sếp phật ý vì biến ông ta thành con người ti tiện, không đãi cả nhóm món gì. Và mọi người trong phòng cũng khó chịu vì họ cũng muốn dùng cà phê! Câu ngạn ngữ xưa của Công giáo có thể áp dụng ở đây: "Bạn có mang đủ kẹo gôm cho mọi người không? Nếu không, hãy vứt nó đi!".

Lẽ ra bạn nên bảo viên trợ lý để cà phê ở ngoài và kín đáo bước ra để dùng.

Trước khi nhấp ba ngụm cà phê, bạn được yêu cầu lắng nghe một đồng nghiệp mình chẳng ưa gì mấy. Hôm nay anh ta mang các biểu đồ bổ trợ cho những ý tưởng chưa rõ của anh ta. Bạn không thể tin rằng hắn đang đua tranh vào cùng chức vụ mà bạn ao ước.

Bạn có nói điều gì mỉa mai không? Bạn có quyết đấu không? Bạn có vạch rõ được những sai sót trong kế hoạch của hắn không, giống như một đứa trẻ trong lớp học luôn đưa tay phát biểu thậm chí khi người khác đang nói: "Em trả lời được"?

Đó là suy nghĩ tồi. Trước hết, đây không phải lúc để hạ giá đồng nghiệp. Những cuộc họp với nhân viên nhằm mục đích làm cho sếp cảm thấy dễ chịu, tự hào về thuộc cấp của mình. Điều cuối cùng ông ta muốn là mọi người phấn đấu.

Thứ hai, nếu bạn muốn tạo lập tiếng tăm là một người thẳng thắn chỉ để gây chú ý trong phút chốc, có vẻ điều này không thận trọng và khôn ngoan–các phẩm chất của bạn nên gắn với tên tuổi của bạn nếu bạn muốn chủ tín nhiệm mình.

Thứ ba, nếu bạn làm cho một ai đó trong cuộc họp cảm thấy khó chịu, bạn sẽ tạo nên kẻ thù.

Thứ tư, bạn sẽ tạo nên cái tiếng là kẻ phản trắc, ngay cả với những đồng nghiệp thân tín với bạn. Đừng nghĩ điều này không nguy hiểm, cả khi bạn không trực tiếp công kích những đồng nghiệp ấy.

Tôi đã học được bài học thú vị từ cái bể cá.

Tôi có một người bạn cùng phòng nuôi cá nước ngọt và ngày nào cũng cho cá ăn đều đặn. Không có hai con cá nào cùng loại trong bể, nhưng cá có thể được chia thành ba nhóm. Những con cá bơi phía trên đớp mồi đầu tiên, những con cá bơi phát ra tiếng sột soạt ở lưng chừng ăn những miếng còn lại. Còn những con bơi dưới đáy đợi cho đến khi hai nhóm cá kia đã no.

Một hôm, anh bạn tôi chán cá và ngưng cho chúng ăn. Điều gì đã xảy ra? Những chú cá bơi trên mặt xơi hết

những con bơi lưng chừng, rồi xơi tiếp những con cá dưới đáy. Còn lại sáu "sát thủ". Nhưng rồi năm con tấn công một, rồi bốn con tấn công một, và cứ thế. Cuối cùng còn lại một con. Anh bạn của tôi liền áp chảo con cá ấy để ăn.

Cái bể cá đã cho tôi thấy rằng ngay cả loài khác nhau cũng sẽ kết bè để loại đối thủ nguy hiểm. Trong công việc cũng thế. Khi Ann Godoff bị sa thải chức chủ tịch Tập đoàn Thương mại Random House hồi đầu năm 2003, tờ *New York Times* đăng tải nhiều tin về bà như một trong những động vật ăn thịt trong bể cá của bạn tôi. Theo tờ *Times,* Ann Godoff bị hất cẳng "vào lúc mà các nền móng quyền lực của bà ở công ty bị suy yếu trầm trọng vì bà đã xa lánh một số trong những đồng sự quyền lực nhất". Theo tường trình, các đối tác của bà ở các chi nhánh của Random House cảm thấy bà lên mặt với họ.

Hãy thận trọng khi chống lại các đồng nghiệp của bạn. Họ có thể quyết định dứt khoát là phải loại bạn để tự bảo toàn họ.

Cuối cùng, việc công kích đồng nghiệp là vô nghĩa. Nếu bạn thực sự không thích ai và cho rằng họ không ra gì, thì có thể chẳng ai thích hoặc khâm phục họ. Và cuối cùng họ sẽ tự rút lui. Mặt khác, nếu họ thực sự tinh anh và giỏi việc, việc công kích họ chẳng khác nào "gậy ông đập lưng ông".

Sau hết, các công ty yên tâm nhất với những người chống đối công khai, nhưng là những người chứng tỏ mình qua thành tựu của họ.

Không nên phát triển tiếng tăm bằng cách công kích đồng nghiệp. Nếu bạn cho rằng họ

chẳng ra gì, có thể cuối cùng họ sẽ tự rút lui. Nhưng nếu họ thực sự giỏi hơn bạn, sự công kích chỉ làm hại thanh danh của bạn.

Nếu bạn có thể nắm chắc tinh thần chung của cuốn sách này, bạn sẽ hiểu quan điểm của tôi về đồng nghiệp là một trong những bài học khó. Khi còn trẻ, tôi thường thích làm theo các đối tác của tôi ở Control Data. Những gì họ hoàn thành tôi cũng hoàn thành, nhưng việc gièm pha họ trước đám đông chỉ gây tổn hại sự nghiệp của tôi nhiều hơn làm hại họ. Tôi tạo cho mình một chiêu bài riêng là mọi người tham vọng nên cố gắng tránh: đừng xem là quá giá trị để có thể giũ bỏ và đừng vướng vào việc quá phiền hà để có thể thăng tiến.

Khi tôi biểu hiện sự gây hấn với các đối thủ ở John Hancock; Steve Brown, giám đốc điều hành tiền nhiệm đã cho tôi một lời khuyên rất tuyệt. Ông ta nói: "Sự cạnh tranh của anh không thể chạm được quả bóng bay 80 dặm một giờ, vậy tại sao anh đang tung ra quả bóng 100 dặm một giờ? Nếu anh bớt đi 20%, anh sẽ khá hơn".

Dĩ nhiên, cần phải kiềm chế nhiều để đừng bộc lộ sự ngu ngốc của một thằng ngốc.

✧ 9:45 SÁNG: HÃY CHÌA TAY RA VÀ CHẠM VÀO AI ĐÓ

Bây giờ là 10 giờ kém 15. Bạn trở lại văn phòng và nhìn thấy một đống giấy tờ đã để sẵn trên bàn. Bạn có hàng tá cuộc gọi và bạn đang vội.

Bạn bực mình vì sáng nay đi tàu đã gặp phải lão luật sư đó; không thể tham dự một cuộc họp đối chất hay cách cư xử thô lỗ với ngài Sigma Tau Gamma. Đến giờ, chỉ còn

một điều tuyệt nhất cho sáng nay là uống cà phê. Nhưng ngay cả điều đó cũng trở nên tồi tệ.

Vì thế bạn nhấc điện thoại lên và lớn tiếng với những người bạn nói chuyện. Đến 10 giờ, bạn đã để lại một ấn tượng đáng sợ với nhiều người.

✧ 10:30 SÁNG: BẠN LÀ GERTRUDE STEIN

Lại đến giờ bắt đầu một cuộc họp khác với tính chất và những nguyên tắc khác. Đây không phải cuộc họp đối chất như với nhân viên mà là cuộc họp bàn về kế hoạch thực hiện.

Trong cuộc họp đặc biệt này, một nhóm người đang cố gắng đưa ra một vài sản phẩm mới để giới thiệu. Nhóm này bao gồm các kỹ sư, nhân viên tiếp thị, nhân viên bán hàng, bạn biết một vài người, còn một số thì không. Khác với cuộc họp trước, giờ bạn là đại diện quản lý cao nhất đang lắng nghe những trình bày của người khác.

Nội dung của cuộc họp này là về chiến dịch quảng cáo mới, chương trình phần mềm mới, cách tổ chức mới mạng lưới cung cấp; về cơ bản nó thoải mái hơn cuộc họp với nhân viên. Những người có đầu óc và sáng tạo đóng vai trò chủ yếu ở đây.

Công việc của bạn giống như Gertrude Stein - một nhà văn Mỹ có nhà ở Paris là một phòng trưng bày dành cho các nghệ sĩ như Hemingway, Picasso và "những lời bình ngẫu nhiên" của họ - theo *Encyclopoedia Britannica,* "có thể tạo hoặc hủy hoại tên tuổi". Bạn phải tỏ ra hơi độc tài để giữ các tiêu chuẩn cao, nhưng không được cắt ngang dòng chảy ý tưởng của họ.

Bạn đang nhấm nháp tách Styrofoam và lắng nghe người ta bàn tán về các sản phẩm tiềm năng. Bạn không thích điều mình nghe được từ hai kỹ sư. Và bạn cố gắng tỏ ra cho những người xa lạ thấy rằng bạn có quyền và rất thông minh.

Bạn có hỏi hai kỹ sư tại sao họ lại làm mất thời gian của bạn không? Bạn có nói cho họ cảm giác bị áp đảo của bạn? Bạn có vạch cho họ thấy rằng mọi kỹ sư lười động não mà công ty từng thuê đã đưa ra cùng một vấn đề?

Bạn đang tạo ấn tượng, đặc biệt với những người không biết bạn và chưa rõ khả năng của bạn. Khi ra về họ có thể nghĩ: "Đây quả là một lãnh đạo" hoặc "Đúng là một tay ngớ ngẩn". Nếu họ cho bạn là một tay ngớ ngẩn thì sớm muộn gì cả công ty đều biết.

Bạn quyết định làm điều gì đó tốt hơn cho tên tuổi của mình và khen những tay kỹ sư này. Bạn nói: "Tôi không đồng ý với toàn bộ điều này, nhưng tôi nghĩ các bạn đã làm được một việc vĩ đại. Tôi muốn nghiên cứu thêm chút nữa. Tôi không dám chắc là mình sẽ làm việc ấy, nhưng tôi học được những kinh nghiệm là cần có thời gian trợ giúp".

Giờ thì những người gần gũi nhất với bạn sẽ biết rằng dự án đặc biệt này bế tắc ngay từ đầu, nhưng bạn vẫn để lại cho những người hiện diện sự tôn trọng và ấn tượng tốt đẹp nhờ sự bặt thiệp của bạn.

Tuy nhiên, điều đó không đủ để làm nên tên tuổi của bạn vì bạn chỉ xuất hiện với vai trò một người lịch sự. Bạn còn cần tạo ra một số kết quả. Vì thế bạn quyết định kéo dài buổi chuyện trò thêm chút nữa. Đây là một việc

làm thông minh. Người ta cần thoải mái để bắt kịp một điều gì mới.

Nhưng trước khi để cho mọi người bớt căng thẳng, bạn có khẳng định quyền lãnh đạo và đặt ra mục tiêu không? Bạn có nói: "Đây là những gì chúng ta phải làm. Giờ chúng ta hãy nghĩ ra cách để thực hiện?".

Bạn nên làm tốt hơn, vì những cuộc họp này có thể đi theo cách này hay cách kia. Tôi từng tham gia nhiều cuộc họp như thế và chúng đã trở thành trò hề vì những nhà lãnh đạo không chú tâm vào những gì cần hoàn thành.

Ví dụ, tôi từng làm việc cho một công ty, từng gặp rắc rối và thất vọng khi bị cắt giảm chi phí. Ban quản đốc quyết định tổ chức một cuộc tranh luận để các công nhân đưa ra ý kiến về việc tiết kiệm chi phí. Đấy quả là một ý tưởng hay, vì còn ai hiểu rõ về việc tiết kiệm chi phí hơn những người thực sự điều hành bộ máy.

Vì thế chúng ta cần có chính sách khen thưởng những ý tưởng tiết kiệm chi phí hiệu quả nhất. Ý tưởng mà nhóm của tôi trình bày rất đơn giản: Chúng ta sẽ thưởng theo phần trăm cho những ai tiết kiệm cho công ty. Về cơ bản, chương trình của chúng tôi là một giao kèo với công nhân–một giao kèo mà đứa trẻ lên bốn cũng có thể hiểu.

Ý tưởng của chúng tôi được đón nhận một cách nồng nhiệt, nhưng khi đến cuối cuộc họp về chủ đề này, một ý tưởng khác được đưa ra. Công ty sẽ mua những chiếc kẹp có gắn hoa kết bằng bạc. Ban giám đốc đến từ những "khu trung tâm" của nước Mỹ rất thích kiểu này. Vì thế, bất kể bạn có tiết kiệm cho công ty hàng trăm hay hàng triệu đôla, bạn sẽ nhận được những vật rẻ tiền này. Tất nhiên ban quản đốc không tán thành ý tưởng đó.

Với vai trò lãnh đạo khi bạn chủ trì cuộc họp bàn về kế hoạch thực hiện, bạn phải đủ độc đoán để khiến mọi người tập trung vào mục tiêu, nhưng không quá độc đoán để tiêu diệt dòng chảy của ý tưởng.

Điều này luôn xảy ra. Trong bầu không khí say sưa của cuộc họp bàn kế hoạch thực hiện, nỗ lực quá đáng có khi làm hỏng vấn đề và cuối cùng là một kết quả hết sức ngớ ngẩn. Và lúc nào nó cũng biến người đảm trách thành ngờ nghệch.

Nhưng bạn là người đang tham gia cuộc chơi. Bạn theo dõi nhưng để mọi người được thoải mái đóng góp mà không lơ là điều phải hoàn thành. Nếu nhóm của bạn đưa ra được những ý tưởng hay, nghĩa là bạn đã mang lại tên tuổi cho mình.

✧ 12:00 TRƯA: DÙNG CƠM

Bạn đang dùng bữa trưa với đồng nghiệp từ một chi nhánh khác thường làm việc ở chi nhánh của bạn. Việc bạn làm tốt trong cuộc họp về sản phẩm có giúp công ty phát triển hơn không?

Hay tâm trạng cởi mở có khuyến khích bạn hơn không? Bạn có kết thúc được những điều thường xảy ra ở các bữa tiệc trưa này không? Bạn có bắt đầu chê bai những người làm việc chung hoặc cấp trên của bạn, hoặc dự án của bạn không?

Đồng nghiệp của bạn dường như là một người lắng nghe đầy thông cảm, vì cô ta từng chịu đựng những điều vô nghĩa như thế. Nhưng làm sao bạn có thể chắc chắn rằng cô ta sẽ không nói hết ra và tìm cách sử dụng nó sau này?

Nếu cô ta không phải là người đáng tin cậy, cô ta sẽ làm bạn gặp rắc rối. Ở nơi làm việc, bạn có hàng ngàn bữa ăn trưa với đồng nghiệp, đừng nên mất cảnh giác.

✧ 1:15 CHIỀU: SẾP CÓ YÊU CẦU GẤP

Bạn vội về văn phòng và thấy hàng loạt cuộc điện thoại yêu cầu được gọi lại lúc 2:00. Nhưng ông chủ để lại tin nhắn nói rằng ông ta cần bản báo cáo để trên bàn ông ta lúc 2:30.

Lịch làm việc của bạn bị đảo lộn. Bạn gọi các thuộc cấp giúp đỡ.

Bạn có nói với họ: "Sếp muốn làm việc này, chúng ta cần làm gấp cho xong" không?

Hay bạn có chê trách gì về sếp không? Nếu như thế, các thuộc cấp của bạn cũng có đà để chê trách sếp của bạn, và cả *bạn* nữa. Mỗi hành vi của người đứng đầu đều ảnh hưởng tốt hay xấu đến thuộc cấp.

Mỗi hành vi của người đứng đầu đều ảnh hưởng tốt hay xấu đến thuộc cấp.

Hãy làm xong bản báo cáo rồi tiếp tục công việc của bạn. Bạn có để cho mọi phiền phức mà bạn gặp phải làm bạn khó chịu, hay vui vẻ giải quyết cho xong mọi việc?

Một người giỏi giang sẽ tìm cách giải quyết ổn thỏa công việc.

✧ 3:00 CHIỀU: CUỘC HỌP TRANH CÃI

Cuộc họp kéo dài từ 6 giờ sáng đến 3 giờ chiều thật tệ hại. Đó là cuộc họp phê chuẩn hoặc bàn về ngân sách, từ

đó mới quyết định bạn cần bao nhiêu để hoàn thành công việc. Đã liên quan đến tiền thì bao giờ cũng quan trọng.

Bạn đang cố gắng thuyết phục ban lãnh đạo chi 4 triệu đôla để phát triển mẫu đầu tiên của loạt sản phẩm mới mà nhóm bạn đảm trách.

May là bạn tự tin đây là việc công ty cần làm. Bạn là người trình bày khá hay để chuyển niềm tin ấy cho cử tọa.

Nhưng điều đó không có nghĩa bạn không phải chuẩn bị để đương đầu với những lập luận nhằm chống lại bạn. Tôi đã từng sai lầm khi cho rằng điều gì hợp lý sẽ nhanh chóng được chấp thuận.

Bạn cần chuẩn bị cho mọi cuộc họp, đặc biệt những cuộc họp mang tính tranh luận. Bạn cần có đủ thời gian tập hợp thông tin cho những lập luận của mình.

Bạn cũng nên hiểu rõ những người tham gia cuộc họp. Ai thông minh, ai không thông minh. Ai có quyền, ai không có quyền. Ai là người có sự chuẩn bị, ai không. Bạn cần chuẩn bị tinh thần để ứng phó với những người cố ý phá hoại kế hoạch của bạn.

Dĩ nhiên, điều tệ hại nhất trong những cuộc họp này là bạn tự làm hỏng hình ảnh của chính mình. Điều này xảy ra khi bạn không thừa nhận chiến thắng hay không thừa nhận thất bại.

Ở trường hợp đầu, về cơ bản bạn đã có quan điểm vững. Tôi từng tham dự rất nhiều cuộc họp quan trọng và được sếp nói: "Anh biết anh phải làm gì, anh có lý. Anh không cần nói thêm gì với tôi. Tôi hoàn toàn đồng ý với anh. Anh sẽ có 4 triệu đôla để phát triển dự án này".

Nhưng thay vì lịch sự nói "cảm ơn", một số người sẽ tiếp tục tranh luận, vì họ chưa bày tỏ hết ý mà họ đã

chuẩn bị hoặc vì họ quyết hạ gục mọi người bằng trí thông minh của họ.

Những người như thế chỉ tổ làm phật ý chủ và khích ông ta thay đổi ý kiến.

Nếu chủ thay đổi ý kiến, bạn sẽ gặp nhiều bất lợi.

✧ 3:45 CHIỀU: THUỘC CẤP CỦA BẠN RỐI TUNG LÊN VÌ BẠN

Bây giờ là 3:45 chiều, nhưng một số thuộc cấp tới gặp bạn vì họ gặp rắc rối về thời hạn bạn đưa ra để nộp bản báo cáo nghiên cứu.

Bạn có thông cảm và cho họ thêm thời gian không?

Hay bạn nổi điên lên và mất bình tĩnh?

Bạn nổi điên. Bạn nói với họ là bạn chẳng cần biết họ phải thực hiện như thế nào và muốn có nó ngay tối nay, mặc dù biết rằng không cần nó gấp. Họ cũng biết điều đó, thậm chí tối mai cũng được. Nhưng bạn quyết định thế để tỏ uy quyền.

✧ 5:30 CHIỀU: RỜI VĂN PHÒNG VÀ DỰ TIỆC

Cuối cùng, bạn rời văn phòng và dự một bữa tiệc cocktail tại một hội từ thiện địa phương. Bạn được chiêu đãi rượu martini rất ngon và người bồi bàn tiếp tục phục vụ bạn.

Bạn có nên uống tiếp không? Bạn sẽ kéo dài thời gian ở đây chứ? Chắc chắn là không nên uống quá nhiều và ở lại đây quá lâu.

✧ 7:00 ĐẾN 11:00 TỐI: CUỘC HẸN VỚI KHÁCH HÀNG

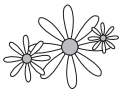
Bạn đưa một khách hàng ra thị trấn dùng bữa tối để hỏi cảm tưởng của cô ta về tình hình sắp tới của công ty bạn.

Tuy nhiên, bạn không thể nắm rõ hết ý của cô ta vì bạn đã uống quá nhiều. Bạn không thừa nhận rằng mình say và khách hàng cũng không nghĩ rằng bạn đã say. Cô ta chỉ đang tự hỏi điều gì xảy ra với một người năng động mà cô ta từng được tiếp chuyện.

Ngày mai, bạn nói chuyện với cô ta qua điện thoại và cố gắng đính chính về hình ảnh của bạn tối qua. Nhưng tối nay, trước khi đi ngủ bạn quyết định đánh giá hành vi của mình. Một ngày bề bộn, loại C là cũng quá tốt rồi.

Suốt ngày hôm đó, bạn đã có 30 cuộc gặp gỡ và đã tạo ấn tượng với 30 người khác nhau. Có thể về lâu dài không một cuộc gặp gỡ nào trong đó mang lại ý nghĩa gì cho thanh danh của bạn. Có thể không ai mách nhỏ cho bạn bí quyết để giữ cân bằng trong sự nghiệp của bạn. Điều làm bạn phát cáu là hiếm khi bạn nhận được lời cảnh báo trước.

Sự thật là, chẳng ai xử trí mọi cuộc gặp gỡ một cách hoàn hảo cả. Tốt nhất làm thế nào để chúng đừng gây tổn hại cho bạn.



Nguyên tắc 7

BIẾT RÕ AI LÀ KẺ THÙ

Chúng ta đã nói nhiều đến việc một người cố gắng tạo dựng tên tuổi của mình bằng những cử chỉ, hành vi thô lỗ, bần tiện, hiếu chiến thì ngu xuẩn biết bao.

Nhưng ở đây có một số điều cũng ngu xuẩn tương tự: cố gắng xây dựng tên tuổi bằng cách không bao giờ làm mất lòng ai.

Đến một lúc nào đó bạn phải quyết định bạn là ai và không là ai. Rồi bạn phải khẳng định mình, vì không phải mọi người sẽ thích bạn, đó là điều chắc chắn.

Đôi khi bạn phải phản công lại những ai không thích bạn hay với người mà bạn không thích. Đôi khi bạn phải bác mọi nguyên tắc và tỏ ra tiêu cực vì lòng tự trọng.

Chương này không nói đến việc khi nào tỏ ra thô lỗ, bần tiện, hoặc hiếu chiến, mà là khi nào có chủ tâm như thế.

✧ VƯỢT QUA NHỮNG KẺ ĐÁNG KHINH

Hãy đối diện với sự thật. Bất kể bạn thông minh cỡ nào, làm việc chăm chỉ đến đâu, có thiện chí đến mấy, vẫn có những người không ưa bạn ở nơi làm việc.

Thực tế, cuộc sống công sở rất giống từng tình tiết của vở diễn bí ẩn về vụ án mạng từng được chiếu trên truyền hình, từ *Columbo* tới *Law & Order*. Các hồi luôn bắt đầu với một thi thể, thường là của một người đàn ông hay một phụ nữ thành công và tài ba xuất chúng.

Khi các thám tử xuất hiện, họ luôn hỏi người đàn bà góa hay người đàn ông góa: "Chồng/vợ của bà/ông có kẻ thù nào không?".

Và gia quyến luôn vừa khóc vừa trả lời: "Không, nhà tôi là người tuyệt vời. Tôi không thể nghĩ là nhà tôi có bất kỳ kẻ thù nào".

Dĩ nhiên, trước khi cắt đứt mối quan hệ làm ăn, rõ ràng người đã khuất có cả một *đạo quân* kẻ thù. Thời gian còn lại là loại bớt cả tá nghi can để nhắm vào một người thực sự làm việc ấy.

Ở công sở, bạn chẳng bao giờ biết mình có bao nhiêu kẻ thù. Nhưng tôi bảo đảm, con số đó *luôn* nhiều hơn những gì mà bạn và chồng/vợ bạn nghĩ. Điều này nghe có vẻ hoang tưởng, nhưng như Henry Kissinger đã từng có một câu nói nổi tiếng: "Thậm chí người hoang tưởng cũng có thể có kẻ thù".

Bạn có một số kẻ thù nhưng không hề biết, đơn giản vì tính cách, hoàn cảnh xuất thân hay địa vị của bạn. Bạn có kẻ thù vì trình độ văn hóa của bạn–hoặc bạn được học ở một trường tốt hơn các bạn đồng trang lứa. Bạn có kẻ thù vì bạn làm việc cho một tổ chức hoặc cá nhân nào đó có mối thù không đội trời chung với ai đó...

Tôi biết sự thật này trước khi tôi bước vào thế giới công việc hơn một tuần. Năm 21 tuổi, tôi bay đến Chicago để tham gia lễ kỷ niệm 20 năm thành lập công ty quan hệ

quần chúng mà hiện tôi đang làm việc. Thật là lúng túng vì tôi mới vào làm. Tôi không biết bất kỳ ai ngoài người thuê tôi.

Trong bữa tiệc đêm đầu tiên ở Chicago, tôi mừng khi được giới thiệu với một phụ nữ cùng nhóm với tôi. Chúng ta tạm gọi chị ta là "Elaine". Chị ta chừng ngoài năm mươi và từ khi đi làm đã làm việc ở đây. Elaine là trưởng phòng kế toán và chị ta làm được nhiều tiền hơn tôi.

Tôi nói: "Elaine, rất vui được gặp chị".

Những lời đầu tiên phát ra từ cửa miệng Elaine: "Tôi hy vọng cậu không trông chờ bất cứ sự giúp đỡ nào từ bất kỳ ai trong chúng tôi".

Tôi hỏi: "Ý chị là sao?".

Chị ta nói: "Thì đó, cậu là một chú nhóc, còn tôi đã làm công việc này 30 năm ra rồi. Lúc đó tôi cũng ở cấp bậc mà họ đưa cậu vào. Cho nên cậu đừng tới phòng tôi để nhờ vả gì cả".

Tôi không còn biết nói gì. Nhưng chẳng sao. Chỉ sự hiện diện của tôi cũng đủ làm chị ta tức điên lên.

Sự thật là, ngày đầu tiên vào công ty, bạn có thể sẽ có nhiều kẻ thù hơn là bạn bè. Chắc chắn người thuê bạn thích bạn. Nhưng với những người khác, bạn là người ngoài cuộc, và có thể bạn còn bị hăm he.

Khi bạn tiếp tục làm việc, bạn sẽ có những kẻ thù khác mà bạn không muốn nhưng phải chịu vì một vấn đề thực chất nào đó đang bị đe dọa. Ví dụ, lần đầu tiên khi tôi đến John Hancock, những người trong phòng nói với tôi ý kiến của họ về nơi này. Họ bảo: "Đừng cố xoay chuyển tình thế và đừng để bị chú ý. Đừng cố nghĩ ra bất

kỳ ý tưởng nào kẻo bị công kích. Đừng gọi cho sếp mà chỉ trả lời khi ông ta gọi cho bạn. Như vậy bạn có thể làm việc tốt ở đây 25 năm".

Vì đây không phải là kế hoạch của tôi–chỉ nhởn nhơ ở đây 25 năm–tôi sẽ làm cho họ điên tiết vì tôi đòi hỏi họ làm việc thật sự chứ không thể chỉ nhởn nhơ.

Trên thực tế, bạn hầu như sẽ có thêm kẻ thù nếu bạn gắng tạo dựng tên tuổi bằng cách liều lĩnh, giữ vững quan điểm, và quyết hoàn thành những việc lớn. Một số người sẽ ghen tị với bạn vì sếp thích bạn; những người khác không thích bạn vì họ sợ bạn sớm trở thành sếp của họ.

Sự thành công tạo nên vô số kẻ bợ đỡ, nhưng cũng tạo nên rất nhiều kẻ thù. Và vào cuối hành trình, bạn sẽ rất may mắn nếu số người hâm mộ bạn đông như số người gây thù chuốc oán với bạn.

Hãy đối mặt với sự thật: Bạn sẽ có kẻ thù nơi công sở; và càng thành công bạn càng lắm kẻ thù.

Ed Koch, cựu thị trưởng của thành phố New York, có lần nói với tôi vài điều về những kẻ hay gièm pha tập hợp quanh chúng ta mà tôi nghĩ là đúng: "Bạn phải vượt qua những kẻ thối thây ấy".

Ý ông ta muốn nói là nếu bạn trụ ở đâu đủ lâu, bạn sẽ nhận ra nhiều phe cánh, và có thể bạn không thể kéo họ về phe của bạn. Bạn không thể tập hợp, thậm chí là một số ít người có quyền và sức ảnh hưởng mà không làm cho người khác không tức giận.

Chiến lược thông minh nhất là thành đạt trong công việc trước khi người ta lên tiếng mỉa mai hay chỉ trích bạn. Nói chung, nếu bạn tập trung vào việc làm cho cuộc sống của cấp trên dễ chịu hơn, thì chuyện các đồng nghiệp bực tức với bạn chẳng thành vấn đề.

✧ PHẢN CÔNG LẠI NHỮNG KẺ THÙ GIẤU MẶT

Tuy nhiên, có những lúc bạn phải quay tứ phía để chống lại các cuộc tấn công, vì sự nghiệp của bạn sẽ kết thúc nếu quan điểm của kẻ thù chiếm ưu thế. Thật đáng tiếc nếu bạn không biết thanh danh của bạn đang bị đe dọa.



Kẻ thù của bạn hiếm khi trực tiếp đối đầu với bạn, mà chẳng để lại dấu vết gì khi làm tổn thương bạn.



Thật thế, trong quãng đời làm việc của tôi, tôi có thể nghĩ về một lần đối đầu thật sự–đối đầu về phong cách. Đó là vụ bê bối diễn ra ở Đại hội Olympic năm 1999, khi một số thành viên của Ủy ban Olympic Quốc tế bị phát hiện đã nhận hối lộ để đánh tráo phiếu bầu cho các thành phố chủ nhà. Là nhà tài trợ Olympic, tôi công khai bày tỏ sự bất bình trước bước cải cách chậm chạp của Ủy ban này. Chủ tịch Công ty Phát thanh Thể thao Quốc gia, Dick Ebersol, người đã trả hàng tỉ đồng để giành quyền truyền hình về Đại hội Thể thao Opympic. Mặc dù sự chỉ trích của tôi đã đe dọa đến sự đầu tư của ông ta, nhưng ông ta cũng đã chuẩn bị một cuộc họp báo để nói cho cả thế giới biết rằng tôi là "kẻ gây áp lực xoàng" và các hoạt động của họ sẽ bắt tôi phải "ngậm miệng lại".

Lúc đó, tôi phản công lại bằng cách gọi cuộc công kích của ông ta là liều lĩnh và không có đạo đức nghề nghiệp. Nhưng tôi thừa nhận Ebersol là một trong số ít người dám mạnh dạn lên tiếng. Và trong những năm can thiệp như vậy, sự tôn trọng và tình bạn đã phát triển giữa chúng tôi, vì thiện ý của Ebersol chỉ đơn giản là: "Hòa".

Tôi cam đoan rằng rất ít kẻ thù trong môi trường làm việc của bạn có can đảm phê phán bạn thẳng thắn hoặc công khai như Ebersol. Phần lớn bọn họ ẩn mình khiến bạn không thấy họ, để tìm cách hủy hoại bạn bằng cách rò rỉ thông tin vô căn cứ cho báo chí, hoặc phao những nhược điểm của bạn cho những người có quyền, nhất là khi họ thua kém bạn.

Khi kẻ thù không thể địch nổi tài năng của bạn, họ sẽ tìm cách hủy hoại thanh danh của bạn bằng những câu chuyện "ngồi lê đôi mách".

Bên ngoài là vẻ lịch sự nhưng bên trong rất có thể họ đang toan tính những điều hơn thiệt nhằm hạ gục bạn.

Đấy là lần tôi được bổ nhiệm làm trưởng chi nhánh. Trước khi tôi bắt đầu công việc mới, chủ tịch công ty đã gọi tôi vào phòng của ông và bảo: "Thế đấy, dù tôi đề bạt anh, nhưng tôi nghĩ là mình đã sai".

Tôi bị sốc nên hỏi: "Ý sếp là gì, thưa sếp?".

Ông ta trả lời: "Thông tin phản hồi thật tệ. Người ta không muốn làm việc cho anh".

Tôi đã sớm biết nguồn thông tin của ông ta. Một gã kia không muốn tôi trở thành sếp của hắn đã phao những

chuyện không hay về tôi vì hắn sợ tôi khắt khe hơn các sếp hiện nay của hắn.

Vì thế hắn nói rằng tôi không công bằng khi cất nhắc ai đó. Tôi đã phải cất công thanh minh với chủ tịch công ty rằng việc tôi cất nhắc ai là dựa vào thành tích của người ấy.

Các đồng nghiệp của bạn sẽ nhắm vào bạn với đủ loại lý lẽ: nào là đố kỵ, tham lam, dâm ô, trễ nải, v.v... Những người thực sự nguy hiểm sẽ làm điều đó chỉ để giải trí. Không phải lúc nào bạn cũng gặp may như tôi là được sếp nói thẳng những điều người ta đồn thổi về mình. Vì thế hãy tinh ý để nhận ra các dấu hiệu làm ảnh hưởng xấu đến thanh danh của bạn:

- Họ thích kéo dài những cuộc điện thoại trả lời của bạn.
- Những người bạn thường dễ gặp giờ lại hay bận rộn.
- Thay vì chào bạn bằng câu: "Chào, có việc gì thế?", họ lại chào bạn bằng giọng kẻ cả: "Dạo này anh làm ăn ra sao?".
- Đột nhiên họ lại sử dụng lối ẩn dụ để nói về bạn.
- Khi bạn tham dự bữa tiệc cocktail, chồng/vợ của chủ hiếm khi nhìn bạn.
- Quan tâm đến sự an toàn hay sức khỏe của bạn, của gia đình bạn. Họ muốn biết rõ chồng/vợ bạn đã phục hồi sau ca mổ vài tháng trước chưa, và bạn có khỏe không–để họ có thể xem xét vấn đề cho bạn thôi việc.

Học cách nhận ra những dấu hiệu đang chống lại bạn để đối phó lại.

Đừng để tên tuổi của bạn bị hủy hoại dần bởi những chuyện tầm phào. Hãy tìm ra họ nói gì để phản công một cách quyết liệt.

✧ ĐÔI KHI BẠN PHẢI PHÁ LUẬT

Chúng ta từng nói về chuyện thật là xuẩn ngốc nếu tỏ ra không thân thiện với chủ, nhưng có những lúc buộc phải làm ầm lên hoặc cố tạo mặt lạnh để chứng minh một sự thực nào đó.

Đã có lần tôi phải làm thế vì chủ, người mà tôi hết sức thân thiết và đã cùng đi du lịch khắp nơi. Ông ta buộc tội tôi là đã nói dối ông ta về lý lịch. Tôi đã phải lôi hết giấy tờ ra để chứng minh rằng mình nói thật. Một buổi sáng tôi cầm nắm giấy tờ vào phòng ông ta và quăng chúng lên bàn của ông.

Đôi khi bạn chống trả chỉ để giữ lòng tự trọng, cả khi bạn biết nó sẽ làm hại thanh danh của bạn.

Tôi nói với ông ta: "Từ nay xin đừng bao giờ hỏi lại tôi về gia đình của tôi. Đừng bao giờ hỏi tôi là tôi cảm thấy thế nào".

Từ đó trở đi, tôi chẳng hề chuyện trò với ông ta trừ yêu cầu công việc. Chúng tôi không còn dùng chung bữa hay chén tạc chén thù, không còn đi du lịch với nhau nữa.

Cuối cùng, ông ta xin lỗi và nói: "Tôi hy vọng chúng ta có thể bình thường lại như trước".

Tôi ý thức rất rõ về vị trí của mình nên nói: "Không phải lúc này".

Ông ta là sếp của tôi, nhưng vì ông ta nghi ngờ sự chính trực của tôi, nên tôi sẵn sàng chấp nhận rủi ro để giữ mặt lạnh với ông ta vì ông ta đã làm tổn thương tới danh dự của tôi. Và như thế nó rất dễ làm tôi thụt lùi. Những đối thủ cạnh tranh với tôi có thể dùng điều này chống lại tôi vì họ có thể đặt điều với ông ta và ông ta không cho tôi biết. Mọi người trong công ty đều biết rằng mối quan hệ giữa tôi và ông ta rất căng thẳng.

Cuối cùng, vấn đề giữa tôi và sếp cũng được dàn xếp ổn thỏa, chí ít tôi không phải ra đi. Điều này đã thêm vào thanh danh của tôi cũng nhiều như nó mất đi vậy.

Dĩ nhiên, việc đối xử với người không có quyền hành theo cách như với chủ còn tệ hại hơn nhiều. Điều đó thể hiện sự khiếm nhã và chắc chắn người biết chuyện sẽ không tôn trọng bạn. Tôi xin kể cho các bạn một câu chuyện sau:

Tôi đang chơi trò khúc côn cầu ở công ty gồm hai dãy phòng. Tôi ở dãy phòng trên, các nhân viên của Hancock ở dãy phòng dưới, có một cầu thang nối hai dãy phòng. Trong thời gian nghỉ, tôi xuống cầu thang và chào những người tôi biết. Có hai phụ nữ tôi chưa bao giờ gặp, trong đó có một chị to béo. Lúc ấy đang mùa đông, chúng tôi ngồi tụm lại, riêng chị ta ngồi tách hẳn ra.

Chị ta nói với tôi: "Anh là David D'Alessandro". Rồi nói thêm, giọng đầy đe dọa: "Tôi có vấn đề cần bàn cãi với anh".

Mọi người liền vây quanh chúng tôi vì họ nghĩ rằng sắp có cuộc xung đột lớn.

Chị đẩy tôi vào chân tường và bảo: "Anh có biết công ty này rất tuyệt cho đến khi anh vào làm ở đây không?".

Sau đó, chị ta bắt đầu to tiếng về những điều làm chị ta khó chịu. Giọng rất giận, chị ta bảo: "Giá cả ở quán ăn trở nên vô lý. Hiện nay, một phần tư pound phó mát giá 60 xu".

Sáu tháng trước, tôi được giao hàng loạt trách nhiệm mới và nặng nề gồm cả quán ăn, phục vụ 12.000 suất ăn một ngày và được trợ cấp rất nhiều. Tôi cũng là thành viên mới được bầu vào Ủy ban Chính sách của công ty, vì thế tôi cố thận trọng trong từng lời ăn tiếng nói của mình.

Tôi nhã nhặn đáp lời: "Chúng tôi đang mất 3 triệu một năm cho quán ăn. Như thế là quá nhiều. Điều chúng tôi đang cố gắng làm là giữ cho giá cả dưới mức các bạn sẽ phải trả nếu bạn ăn ngoài công ty, mà không làm tốn kém của công ty quá nhiều".

Chị ta nói, vẫn với giọng trách móc: "Tôi không quan tâm điều đó! Hai miếng thịt rán giờ cũng đã 50 xu!".

Tôi áy náy và trả lời: "Ồ, rõ ràng, giá cả tăng mà không giảm tỉ lệ tiêu dùng của chị". Tôi xoay sở để tìm lối thoát nhưng chị ta tìm cách xử trí ý tưởng ấy.

Câu chuyện nghe có vẻ rất tệ mỗi khi nhắc lại và khoảng bốn tháng sau, tôi được nghe lại từ *mọi người*. Từ nhân viên văn thư đến chủ tịch đều đồng lòng nói, "Anh không thể hòa nhã hơn được sao? Anh đã sử dụng vũ khí gì để đối phó với chị phụ nữ tội nghiệp này?".

Đây là điều mà tôi muốn nói: Tôi *bất cần* nếu thanh danh của tôi bị tấn công, vì chị ta trách móc tôi và tìm cách làm tôi khó xử trước mặt người khác. Chị ta đã đi quá giới hạn nên phải gánh chịu điều chị ta làm.

Nguyên tắc 8

KHÔNG NÊN THẢ MỒI BẮT BÓNG

Giả sử bạn đã làm đúng mọi chuyện có liên quan đến tên tuổi của bạn. Bạn cố gắng phát triển những phẩm chất cá nhân khiến mọi người tin tưởng bạn. Từ đó người ta thích cộng tác với bạn, kính trọng bạn và còn đưa bạn lên cương vị lãnh đạo. Bạn đang thăng tiến. Cuộc đời thật đẹp.

Xin chúc mừng bạn. Giờ đây bạn nên sẵn sàng để xử trí một trong những mối nguy lớn nhất trong mọi mối nguy đối với thanh danh của bạn: sự thành công.

Nếu bạn không nghĩ rằng thành công là thủ đoạn, thì đây là lúc đổi mới sự tán thành của bạn với tạp chí *People*. Lật qua các trang của bất kỳ vấn đề nào, bạn sẽ được nhắc để nhớ rằng số người tự phá hủy thanh danh của mình khi ở đỉnh cao danh vọng thật đáng ngạc nhiên: các minh tinh màn bạc giở trò ăn cắp ở các cửa hàng, các giám đốc điều hành biển thủ hàng tỉ đôla Mỹ.

Đôi khi những người thành công nhất lại làm những điều vô nghĩa để hủy hoại thanh danh của mình. Và "sự điên rồ diễn ra trong gia đình" không phải là lời giải thích duy nhất.

Đáng tiếc là, khi được mọi người chú ý, đánh giá cao, nắm trong tay tiền bạc, địa vị, họ vẫn có thể cô đơn và bất ổn.

Trong chương này, chúng ta sẽ nói về những cách đúng, sai khi đối phó với sự thành công ở bất kỳ phạm vi nào, nếu bạn hy vọng mình khác với những kẻ nổi tiếng nhất thời.

✧ THẬT NGUY HIỂM KHI ĐƯỢC ĐỐI XỬ ĐẶC BIỆT

Lần đầu tiên khi tôi trở thành thành viên trong hội đồng quản trị của công ty nơi tôi làm việc, tôi được đề bạt vào một chức vụ mới, tôi thấy ở đó có ba nút ở dưới bàn. Tôi không biết chúng được dùng vào việc gì.

Tôi bèn nhấn vào cái nút thứ nhất, bất ngờ một quý bà xuất hiện.

Tôi hỏi: "Chị là ai? Làm gì ở đây?".

Chị ta trả lời: "Tôi là nhân viên văn thư, phân phát thư từ tới người mà ông muốn gửi".

Thật hay khi biết như thế, và tôi nhấn một nút khác.

Một quý ông xuất hiện. Khi tôi hỏi anh ta làm gì ở đây, anh ta trả lời: "Tôi chịu trách nhiệm về an ninh tầng lầu này. Hãy gọi tôi khi ông cần bất cứ điều gì".

Tôi nghĩ, thôi được. Nàng tiên xinh đẹp tiếp theo sẽ làm gì cho tôi?

Tôi nhấn cái nút thứ ba, và một quý bà khác xuất hiện. Chị ta nói: "Tôi là nhân viên tạp vụ".

Lúc đó tôi hiểu ra rằng một thành viên của ban quản trị rất giống bất kỳ người Mỹ hiện đại nào, đó là muốn được coi như ông hoàng bà chúa. Bạn không có 800 kẻ hầu người hạ và năm tòa lâu đài, nhưng bạn thật hạnh

phúc có ba người xuất hiện khi nhấn nút để làm theo mệnh lệnh của bạn.

Dĩ nhiên, không phải mọi nơi làm việc đều cống hiến cho các sếp những nàng tiên khi nhấn chuông–ở John Hancock không có–nhưng chắc chắn khi bạn đạt đến một địa vị nào đó trong công ty, bạn có một số quyền nhất định.

Nếu bạn muốn một tách cà phê, lập tức sẽ có người mang tới cho bạn. Nếu bạn muốn sắp xếp lại phòng ban, sẽ chẳng ai tranh luận gì với bạn. Phần lớn, mọi ước muốn của bạn là luật. Nếu bạn thành công vừa phải trong công việc, bạn có thể vui hưởng quyền lực thật lâu.

Có thể bạn rất thích được xu nịnh, tâng bốc; tuy nhiên, có hai vấn đề khi được đối xử như ông hoàng bà chúa.

Thứ nhất, xu nịnh có thể là điều không tốt cho bản tính con người bạn. Bạn chỉ thấy người ta "vâng dạ" suốt ngày mà chết lúc nào không biết. Nhưng khi về nhà nếu một trong những đứa con nói: "Con không đồng ý với bố", bạn thường cho nó là quá láo, vì ở công ty có ai dám cãi bạn như thế.

Thứ hai, xu nịnh có thể là điều không tốt cho sự nghiệp của bạn. Bạn càng được đối xử đặc biệt ở công ty, càng tin rằng mình *là* một ngoại lệ. Bạn càng tin rằng những nguyên tắc của công ty không áp dụng cho bạn thì lại dễ có nguy cơ hủy hoại thanh danh của mình vì bạn phá các luật lệ mà những người khác *phải* tuân thủ.

Có hai vấn đề liên quan đến việc được đối xử đặc biệt ở công ty:
- Nó không tốt cho bản tính con người bạn.
- Nó không tốt cho sự nghiệp của bạn.

Đây là điều giải thích tại sao có những vụ biển thủ hàng tỉ đôla mà ngay cả những người trụ cột cũng không chống nổi sự cám dỗ.

Trừ khi bạn là người thật thận trọng, còn không những thành tựu của bạn có thể đẩy bạn rơi vào một loại ý nghĩ hão huyền làm cho phán đoán của bạn bị sai lệch. Vì mọi việc đều theo ý bạn nên bạn có thể tự do làm bất cứ điều gì bạn muốn.

Ý tưởng ấy có thể khiến bạn hết sức ngạo mạn và bất cẩn, từ đó làm cho công ty lụn bại và làm tiêu tan tiếng tăm của bạn.

✧ CÁCH XỬ LÝ ẢO TƯỞNG

Sự thật đáng buồn là, nếu bạn thành công trong bất kỳ lĩnh vực nào, bạn không tránh khỏi bị rơi vào ảo tưởng.

Chuyện bạn làm gì không quan trọng vì bạn vẫn được kính trọng. Bạn sẽ có những đặc quyền đặc lợi mà người khác không có hay được người ta xu nịnh suốt ngày. Và những điều này hẳn sẽ tách bạn khỏi những thực tế phũ phàng hơn của cuộc sống và làm thay đổi tầm nhìn của bạn theo khuynh hướng ảo tưởng. Thật ra chúng ta cũng khó thoát khỏi điều đó.

Bạn không thể tránh ảo tưởng hoàn toàn. Nhưng cố làm sao đừng để nó nuốt chửng bạn.

Nhưng bạn hãy cố gắng đừng để bị ảo tưởng nuốt chửng hoàn toàn. Như thế bạn có thể cứu chính mình và tổ chức khỏi nhiều rắc rối bằng việc tuân thủ các luật lệ. Bạn còn phải chịu trách nhiệm giải trình với ban quản trị.

Dĩ nhiên, phần lớn các sếp nghĩ rằng cách để trụ được là mỗi tháng một lần dùng cà phê với chừng 20 nhân viên thân tín hoặc đi thăm các văn phòng ở xa để xem xét tình hình. Nhưng điều đó không thực tế. Người ta chỉ dàn cảnh thế thôi để tưởng rằng nó là thật.

Sau đây là một vài lời khuyên giúp ích cho việc xử lý ảo tưởng của bạn:

1. Hoài nghi tài năng của bạn

Nếu bạn có quyền, bạn sẽ có những người chỉ biết vâng dạ vây quanh bạn. Lời khen của họ có thể làm bạn vừa ngạo mạn vừa ngờ nghệch. Chính sự hoài nghi sẽ giúp ích cho bạn. Tôi luôn nghĩ: "Tôi chưa bao giờ gặp bất kỳ ai luôn luôn đúng. Vì thế phải có điều gì sai ở đây".

Trong môn bóng chày, bạn có thể thua bảy lần trong mười lần thi đấu. Trong công việc cũng vậy, phần lớn giám đốc điều hành nghĩ rằng họ thắng 900 điểm. Riêng tôi, tôi lấy làm sung sướng khi thắng 500 điểm. Tôi chẳng bao giờ tin ai nói với tôi rằng anh luôn luôn đúng.

2. Xung quanh bạn là những người cũng hoài nghi như bạn

Bạn có quyền tổ chức, hãy tạo môi trường giải trình trách nhiệm trong phòng ban của bạn–kể cả bạn là sếp.

Thay vì thuê những kẻ chỉ biết nịnh bợ và nghĩ rằng nguyên tắc không áp dụng cho bạn, hãy thuê những người hay hoài nghi, thích kiểm tra từng điều bạn làm. Nếu bạn thông minh, nên có những người kiểm tra cẩn thận những khoản chi tiêu trước khi bạn đặt bút ký. Bất kỳ chủ tịch

hội đồng quản trị nào không quan hệ tốt với luật sư để được tư vấn thường xuyên đều là kẻ ngờ nghệch.

Nếu bạn là giám đốc điều hành, hãy có những người kiểm tra và cân đối cho bạn. Các trưởng phòng tài chính thường "cứng rắn, thông minh và giàu kinh nghiệm... Họ là những người nói sự thật".

3. Duy trì tình bạn với những người luôn nhắc nhở bạn là một người bình thường

Nếu bạn thành công, bạn dễ dàng bước vào thế giới của những ủy viên quản trị của Stepford và chồng/vợ họ, nơi chẳng có gì xấu xảy ra và những thảm cỏ luôn được cắt tỉa, chăm bón kỹ như một sân gôn.

Tuy nhiên, ở lâu trong thế giới lãnh đạo có thể khiến bạn quên mất cuộc sống đời thường.

Điều quan trọng cần nhớ là trong khi bạn có toàn quyền ở công ty, bạn vẫn là đối tượng cho những vấn đề muôn thuở như những người khác. Hãy duy trì tình bạn với những người thường xuyên nhắc nhở bạn là một người bình thường và bạn sẽ còn thành công nếu khả năng phán đoán của bạn không sứt mẻ.

4. Nên thông cảm với những nhân viên đang gặp khó khăn

Mọi người ai cũng có lúc gặp phải những điều không vui.

Đôi khi chúng ta không có sự chọn lựa cho những vấn đề ấy, nhưng dù sao điều quan trọng là chúng ta đừng quên cách cảm nhận của mình. Một trong những vấn đề với những người giữ vị trí cao trong công ty là họ ngày càng trở nên lạnh lùng, không còn biết cảm thông với ai, nhất là những người đang ở thế bí.

5. Phát triển các sở thích

Tôi thích trồng cà chua, bí ngô và làm nến. Vào những chiều chủ nhật, tôi không xem thời sự mà xem phim và ca nhạc.

Đó là những thứ tôi làm khi về nhà, nhưng không thể bắt người khác làm như tôi. Điều tôi muốn nói ở đây là: Hãy làm điều gì đó vào lúc rảnh rỗi để nhắc nhở bạn rằng thế giới rộng lớn hơn vương quốc công sở của bạn. Nó sẽ giúp bạn không trở thành gã khờ.

6. Hãy luôn nhớ ai là người nuôi sống gia đình bạn

Khi tôi còn bé, mỗi tuần một lần người cung cấp rau quả mang tới một sọt cam cho cửa hàng của ông tôi.

Chúng tôi không bán chúng theo pound mà bán theo quả. Ai mua bao nhiêu ông tôi chỉ việc tính nhẩm trong đầu là ra, miễn sao có lời.

Một ngày nọ, người bỏ cam đòi giá cao hơn thường lệ.

Ông tôi bảo: "Thế thì ông đem sọt cam trở lại xe tải đi".

Người này rất ngạc nhiên. Ông ta hỏi: "Tuần nào ông cũng lấy một sọt cam mà!". Ở đây, trái cây là mặt hàng xa xỉ đối với mọi người, nhưng người bỏ hàng lại không hiểu.

Ông tôi bảo: "Nào có ích gì khi khách hàng không đủ tiền để mua chúng?".

Đó là bài học thú vị cho tôi. Ông tôi biết rất rõ khách hàng của mình. Ông biết chính xác họ muốn mua cam với giá nào.

Hầu như tôi đã quên câu chuyện về ông tôi và những quả cam cho đến khi tôi đi nghỉ ở Maine vào cuối năm 1988 để tìm cách phục hồi vết thương lòng trong khi làm việc cho chiến dịch tranh cử tổng thống của Dukakis.

Tôi vào cửa hiệu Sears ở Brunswick, Maine, có hai phụ nữ tóc xanh đứng ở quầy tính tiền phía trước tôi. Một trong hai người đang nói không biết chị ta có đủ tiền để mua đôi giày cho đứa cháu không.

Toàn là những cảnh đáng phải suy nghĩ. Người ta luôn phải cân nhắc từng đồng một khi cần mua sắm món hàng gì.

Sự thật là, nếu bạn đánh mất mối quan hệ với những người muốn mua bất cứ thứ gì mà công ty bạn bán ra, hay bất kỳ ai giữ cổ phần trong công ty bạn, bạn sẽ không xác định được điều gì là quan trọng. Bạn đánh mất thiên hướng về sản phẩm và thị trường và thiếu cảm nhận về nơi công ty của bạn sẽ xuất hiện.

Người ta nói rằng điều quan trọng là đừng bao giờ quên gốc gác của mình. Và hãy luôn nhớ rằng ai là người đang nuôi sống gia đình bạn. Đâu phải một mình bạn và chỉ nhờ tài của bạn đâu. Đó còn là khách hàng và cổ đông của bạn.

Vì thế đừng bao giờ quên rằng trong khi bạn giữ địa vị cao trong công ty, bạn vẫn chịu trách nhiệm với cả đám đông ở bên ngoài–với nhiều người mua sản phẩm mua cổ phần của bạn. Họ đem đến cho bạn sinh kế và bạn nên trả lại họ lòng trung tín và sự quan tâm.

✧ TẠO SỰ TÍN NHIỆM BÊN NGOÀI VƯƠNG QUỐC NHỎ BÉ CỦA BẠN

Những ai biết tạo lập tên tuổi sẽ không nghĩ rằng sự thành công miễn trừ cho họ các nguyên tắc sống mà những người khác đang tuân thủ. Thay vì thế, họ sử dụng sự thành công của mình để tạo kết nối với phần còn lại của thế giới.

Thật là khôn ngoan khi giành được sự đồng tình của cộng đồng xung quanh bạn. Đó là điều quan trọng, không chỉ cho tên tuổi của bạn mà còn cho tên tuổi của tổ chức nơi bạn làm việc. Nếu bạn được mọi người yêu mến, người ta có chiều hướng nghĩ tốt hơn về công ty mà bạn đại diện–và không chấp nhất nó. Đấy là sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Có ba cách tạo tín nhiệm hữu hiệu:
1. Trân trọng giới báo chí.
2. Làm việc cật lực để tổ chức của bạn thành công.
3. Cho đi.

Chúng ta hãy nói về cách tạo sự tín nhiệm.

1. Trân trọng giới báo chí

Khi bạn đạt đến một vị trí nào đó trong tổ chức, báo chí sẽ muốn trao đổi với bạn về những việc bạn đang thực hiện. Mới đầu có thể bạn sẽ tiếp xúc với các phóng viên nghiệp dư hay tờ báo địa phương. Cuối cùng, nếu bạn may mắn hoặc xui xẻo, bạn sẽ gặp những phóng viên chuyên nghiệp.

Theo lệ thường, bạn và công ty của bạn nên hợp tác với các phóng viên. Vì đó là những người tô điểm tên tuổi của bạn và thương hiệu công ty bạn. Hãy làm cho họ tin rằng bạn sẵn sàng dành thời gian cho họ và có tầm nhìn sâu sắc, cũng không sợ trả lời những câu hỏi của họ. Như vậy hình ảnh của bạn sẽ trở nên rõ ràng hơn.

Dĩ nhiên, tiếp xúc với phóng viên luôn có rủi ro. Trong bài báo tán thành cũng có thể có những chuyện không

hay. Tỉ lệ 80% tích cực và 20% tiêu cực là tốt lắm rồi. Có điều, nhiều chính trị gia, giám đốc công ty, và những người có tiếng không chấp nhận tỉ lệ này. Họ quên rằng báo chí có quyền phê phán.

Nói chung, đối xử tệ với báo chí chỉ tổ hủy hoại dần tên tuổi của mình. Tấm gương của mọi thời về vấn đề này là Nixon, ngay từ đầu sự nghiệp chính trị ông đã cho rằng báo chí là kẻ thù của ông và ông cư xử với họ đúng như vậy. Năm 1962, sau thất bại trong cuộc chạy đua tranh chức thống đốc bang California, Nixon đã nhượng bộ khi phát biểu: "Các bạn có nhiều trò vui rất nhiều. Nhưng các bạn đã không để cho Nixon này diễu võ dương oai nữa".

Dĩ nhiên, ông ta muốn nói mình đã sai khi hành động như thế.

Ngay cả khi còn là ứng viên tổng thống và khi là tổng thống, Nixon ít để báo chí tiếp xúc với ông, đúng như Joseph C. Spear chỉ ra trong tác phẩm của ông *Tổng thống và báo chí*: *Di sản của Nixon*. Nixon không chỉ lẩn tránh mà đôi khi còn công khai xúc phạm báo chí, ông còn có danh sách những phóng viên từng gây rắc rối cho ông. Khi sự tín nhiệm của chính quyền Nixon bị vụ Watergate phá hủy, báo chí phản ứng lại bằng những bài báo giận dữ và thất vọng, mà theo Spear, các phóng viên "đã la ó và chế giễu" ra rả các chỉ thị về báo chí của Nhà Trắng.

Ngay cả khi đã yên nghỉ, mối quan hệ khủng khiếp của Nixon với báo chí vẫn làm ông tổn thương. Phần nào, nó giải thích lý do vì sao người đời nhớ tới những sai lầm hơn là các thành tựu của ông. Báo chí *vẫn* không ngừng bàn luận về Nixon.

Nếu bạn bực bội vì có các nhà báo đang xoi mói tổ chức của bạn, tôi khuyên bạn hãy "coi như không". Nếu họ hỏi bạn những câu mà bạn không thích, thường vì họ cần có việc để làm.

Điều này không có nghĩa bạn phải trả lời từng yêu cầu trong cuộc phỏng vấn hay từng câu hỏi và đưa ra thông tin mật. "Tự do ngôn luận" có nghĩa là bạn có quyền chọn khi nào nên nói và nói gì.

Điều đó cũng không có nghĩa là bạn phải trao đổi với một vài phóng viên có mục đích cá nhân nào đó.

Khi nào thì bạn nên nói "không" với nhà báo:
- Khi bạn không có thời gian để trả lời từng yêu cầu phỏng vấn của họ.
- Khi họ muốn bạn tiết lộ thông tin mật.
- Khi phóng viên là ngoại lệ hiếm hoi có mục đích cá nhân.
- Khi phóng viên là ngoại lệ hiếm hoi: bất tài và không có tư cách đạo đức.
- Khi bạn chỉ tìm cách thỏa mãn lòng tự cao tự đại của bạn.

Hãy bám vào các sự kiện khi bạn trả lời với các phóng viên. Đừng để bị xúc động. Nên nhớ rằng bạn không phải đang đứng trước tòa và bạn không thể kiểm soát câu chuyện.

Cuối cùng, hãy tỏ ra can đảm. Hãy bước ra và tiếp chuyện các phóng viên khi công ty của bạn gặp chuyện không hay. Đừng giấu mình sau tấm chắn của các mối quan hệ công chúng. Nếu bạn phải đuổi việc một người nào đó, hãy đưa ra lý do vì sao bạn làm việc đó.

Trên hết, bạn có sự lựa chọn: Bạn có muốn hình ảnh của mình trước mắt công chúng chỉ dựa trên những lời đồn đại hay lời nói bóng gió không? Hay bạn muốn nó được dựa trên sự tiếp cận để chí ít bạn có thể tạo ảnh hưởng đến kết quả?

Trong hầu hết các trường hợp, tiếp cận là cách an toàn hơn.

Mặc cho sự hung hăng khét tiếng của họ, họ cũng chỉ là con người. Nếu bạn đã từng là người hữu ích đáng tin cậy đối với họ, chắc chắn họ sẽ đối xử với bạn một cách trân trọng và biết ơn. Họ còn thể hiện điều ấy với độc giả của họ.

2. Làm việc cật lực để tổ chức của bạn thành công

Hãy tạo lập điều gì đó khiến mọi người thán phục, và bạn sẽ có được sự tín nhiệm. George Steinbrenner là người đã phục hồi được tên tuổi trên quy mô lớn bằng việc nghĩ ra cách để chiến thắng.

Trong 20 năm đầu là chủ nhân chính của New York Yankees, Steinbrenner là một ví dụ điển hình về một chủ tịch công ty không coi luật lệ ra gì. Năm 1974, ông ta khó bào chữa tội đã tạo những khoản đóng góp bất hợp pháp cho chiến dịch tái tranh cử của Nixon. Năm 1990, ông ta bị cấm tham gia vào những hoạt động của Yankees trong một thời gian ngắn vì đã dùng 40.000 đôla trả cho một con bạc để tiết lộ những sự thật rắc rối về Dave Winfield– một cầu thủ ngoài khu vực. Những sai sót của ông trong vai trò một ông chủ là điều đáng hổ thẹn. Ông ta lập tức thay các giám đốc và căm hận những người đã khiến ông thua cuộc.

Rõ ràng Steinbrenner đã mắc phải nhiều sai lầm sự tính kiêu căng của mình. Nhưng trong thập niên 1990, ông đã thay đổi cách quản lý, trở nên kiên nhẫn và chú tâm hơn đến hệ thống nông trại, ít gây trở ngại cho các giám đốc của ông. Kết quả là, Yankees có thể chiến thắng bốn loạt giải thế giới giữa những năm 1996 và 2000.

Tác giả chuyên mục thể thao của *New York Times*, Buster Olney, đã viết: "Toàn bộ chiến thắng này đã mang lại cho Steinbrenner một tiếng tăm tốt". Người dân New York thôi coi Steinbrenner là bạo chúa bất tài và bắt đầu nhìn ông như một người keo kiệt đáng yêu.

Nếu bạn làm điều gì đó được mọi người trân trọng, thì những thiếu sót của bạn sẽ được coi là một ngoại lệ.

Nếu bạn làm được điều gì đó khiến người ta trân trọng, họ sẽ bỏ qua các thiếu sót của bạn.

Ngược lại, nếu nỗ lực của bạn thất bại, thì không một ai có thể thừa nhận bạn.

3. Cho đi

Steinbrenner đã làm nhiều việc từ thiện, từ phạm vi nhỏ đến phạm vi lớn, đặc biệt cho trẻ em. Có lần ông gặp cậu bé bị điếc đang cố gắng để nghe một câu chuyện. Steinbrenner đã gửi cậu bé đến Memorial Sloan-Kettering để phục hồi thính giác cho cậu bé.

Steinbrenner đã nói một câu đơn giản: "Tôi sống đầy đủ thế này vì tôi làm việc cật lực, nhưng khi tôi nhìn thấy cảnh túng thiếu, tôi thích cho đi".

Cho đi là biểu hiện của sự thông cảm. Nhưng việc nuôi dưỡng điều này là thiết yếu giống như việc bạn trở thành xuất chúng và thành công.

Nếu bạn không chia sẻ một điều gì đó có ý nghĩa cho cộng đồng, hoặc là tiền bạc, thời gian, sự ảnh hưởng khi ủng hộ các phong trào có ý nghĩa, và nếu bạn không làm tất cả những gì có thể để tổ chức của mình cũng làm điều có ý nghĩa như thế, thì bạn chỉ là một người quá ư tầm thường. Người ta sẽ bứng bạn đi.

Nhận ra mình áy náy khi *không* làm điều tốt cho cộng đồng và *không* ủng hộ các phong trào ý nghĩa là một trong những thái độ thường thấy.

Càng thành công, càng cần chia sẻ thời gian, tiền bạc và sự ảnh hưởng với người khác.

Mặt khác, tư cách công dân tốt được coi là để phòng thân chẳng giúp ích gì cho tên tuổi của bạn. Khi đang gặp tai tiếng không phải là lúc kể lể về những hoạt động từ thiện của mình. Tiếp đến là bạn có thân thế tích cực hay không. Nếu có, những việc làm tốt của bạn sẽ tự lên tiếng. Nếu không, mọi người sẽ nghi ngờ những thay đổi vào phút cuối của cuộc đời bạn.

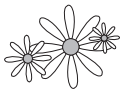
Vì thế cho đi là lẽ phải. Cho đi vì thế giới đã giúp bạn thành đạt, và bạn mắc nợ nó.

Trên hết, từ thiện có thể giúp bạn phục hồi tên tuổi đã mất–nhưng chỉ khi nào bạn chứng tỏ sự tận tâm cho chính nghĩa, kéo dài đến lúc những tin không hay của giới báo chí phai nhạt dần. Bill Gates là một ví dụ điển hình. Gates đã khiến nhiều người không còn nhớ đến vụ

kiện chống độc quyền của Microsoft do ông đã cứu hàng triệu sinh mạng ở các nước thế giới thứ ba. Năm 2003, Liên Minh Tiêm Phòng Toàn Cầu phát biểu trên *New York Times* rằng Gates đã cứu trên 100.000 sinh mạng chỉ trong ba năm.

Một số nguyên tắc để hình thành thiện chí bằng việc ủng hộ các mục đích tốt:

- Cho đi là cách tạo sự khác biệt. Nếu bạn có nguồn tài chính như Bill Gates, bạn có thể cải thiện sức khỏe của mọi người ở mọi lục địa. Nếu nguồn tài chính của bạn eo hẹp hơn, cũng cần cố gắng làm điều gì đó có ý nghĩa trong khả năng của bạn như Gates đã làm.
- Chia sẻ với cộng đồng, nơi bạn chịu ơn nhiều nhất.



Nguyên tắc 9

CÀNG BAY CAO CÀNG DỄ BỊ BẮN TRÚNG

Cứ cho là bạn đã tránh được thói kiêu ngạo tệ hại có thể hủy hoại thanh danh của bạn. Tiếc rằng, bạn lại không nghĩ chỉ cần bạn không hành xử như kẻ có tội thì chẳng ai dám đụng chạm tới thanh danh của bạn. Đâu hẳn cứ sống "đàng hoàng" là không bị ai động tới. Trong những tình huống phải lẽ, người ta vẫn có thể bàn tán chuyện bạn phí phạm tiền bạc cho việc hớt tóc, hoặc lao vào một sản phẩm chẳng ai ưa, v.v...

Đôi khi bạn làm những việc vì thiện ý nhưng vẫn có thể bị coi là lỗi lầm. Hình ảnh của bạn càng được tôn lên nhờ thành công, lỗi lầm của bạn càng bị thổi phồng lên và lan đi nhanh chóng.

Đó là chuyện dễ hiểu vì càng lên cao, bạn càng dễ trúng đạn. Những chuyện liên quan đến bạn, cả riêng tư lẫn nghề nghiệp, đều trở thành tin tức. Người ta sẽ chú ý nếu một người làm việc trong Nhà Trắng dan díu tình cảm với một người cũng làm việc ở đó. Và nếu chuyện tình ái ấy lại là chuyện của Tổng thống Mỹ thì thật đáng

quan tâm. Và càng đáng quan tâm hơn nếu ông ta gian dối về chuyện ấy.

Tuy nhiên, tôi không hiểu tại sao một người xuất chúng trong bất kỳ lĩnh vực nào mà tên tuổi của họ lại không là mục tiêu lúc này hay lúc khác. Họ là các hiệu trưởng trường đại học, những người đứng đầu các tổ chức phi lợi nhuận, các minh tinh màn bạc, những vận động viên chuyên nghiệp, những ông bầu nghệ thuật, các chính trị gia, và giám đốc các doanh nghiệp.

Một khi đạt đến địa vị nhất định trong bất kỳ lĩnh vực nào, các báo lá cải sẽ chú ý đến bạn.

Nếu bạn thành công, sẽ phát sinh sự bình phẩm rộng rãi. Bạn sẽ bị báo chí soi mói. Có thể bạn sẽ bị kiện ra tòa. Người ta thích đổ lời ong tiếng ve lên đầu bạn. Họ không cần biết bạn đang nghĩ gì, chỉ cần thấy bạn đau khổ là được.

Nếu bạn là người tham vọng, lời khuyên của tôi với bạn là ngay bây giờ hãy chuẩn bị đón nhận tin xấu. Sớm hay muộn bạn cũng sẽ phải đối mặt với những dòng tin không hay này. Nếu bạn may mắn, câu chuyện chỉ truyền đi trong công ty của bạn. Nếu bạn ít may mắn, bạn sẽ xuất hiện trên trang bìa của tạp chí *New York Post* với một dấu ấn mà người đời sẽ nhớ mãi. Nhưng nếu bạn xử trí tốt sự công kích, nó sẽ không làm hoen ố thanh danh của bạn, thậm chí bạn có thể thoát khỏi những lời thị phi và tên tuổi của bạn còn nổi bật hơn.

Trong chương này, chúng ta sẽ nói về cách tránh và xử lý tin tức xấu trên mặt báo. Tuy nhiên, ngay cả khi bạn

chưa đến mức bị báo chí để ý những việc bạn làm, thì những nguyên tắc này cũng có thể được áp dụng để kiểm soát những thông tin từ trong công ty.

Đây là những nguyên tắc nhằm giảm thiểu sự tổn thất từ bất kỳ câu chuyện tiêu cực nào và gia tăng tối đa cơ hội xoay chuyển tình hình để giành lợi thế.

✧ KHI NÀO BẠN NÊN HÀNH ĐỘNG?

Cách tốt nhất để kiểm soát một câu chuyện không hay là nên kiểm soát câu chuyện đó ngay từ lúc đầu. Bạn có thể cứu mình và công ty tránh nhiều rắc rối bằng cách giải thích với mọi người trước khi vấn đề đó xảy ra. Nếu những người chỉ trích cảm thấy họ đã khám phá ra một số thông tin mà bạn cố tình giấu, điều đó rất khác với việc họ nghe cùng thông tin ấy từ bạn. Sự thẳng thắn là liều thuốc làm cho người ta nguôi giận.

Dĩ nhiên, chúng ta có thể dễ dàng bảo: "Hãy lường trước rắc rối", nhưng lại rất khó tránh khỏi.

Tôi xin kể với các bạn kinh nghiệm đau lòng của tôi.

Mùa xuân năm 2003, John Hancock tường trình trong bài phát biểu hàng năm là món tiền chi trả cho tôi là 21,7 triệu USD. Bỗng đâu chúng tôi phải đối mặt với những dòng tin gây sốc: "Giám đốc của Hancock đưa về gia đình 21,7 triệu một năm". Tôi bị giới báo chí địa phương và trong nước đập tơi tả. Trong khi đó một số người hiểu vấn đề tin rằng chẳng ai đáng được hưởng món tiền như vậy.

Trước sự thể ấy, chúng tôi hết sức thận trọng đưa ra những diễn giải có căn cứ về khoản chi trả của công ty cho những ai có nhiều cống hiến cho công ty.

Có nhiều vấn đề chúng ta có thể nói ra và nên nói. Xét cho cùng, số tiền 21,7 triệu đôla là một số tiền lớn, và người ta có thể hiểu vì sao một số người muốn nó được giải thích rõ hơn.

✧ BOONGKE SẼ CHẲNG GIÚP BẠN GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Bây giờ tôi sẽ nói với bạn điều chúng tôi đã làm đúng: Chúng tôi chẳng bao giờ tìm cách dối trá, che đậy, hoặc giảm nhẹ vấn đề. Cũng không tìm cách giũ bỏ câu chuyện để coi nó là không quan trọng. Chúng tôi đã mời nhà phân tích của Wall Street tới Boston để chúng tôi có thể trả lời những câu hỏi mà họ đưa ra đồng thời cử Chủ tịch ủy ban bồi thường của công ty đứng ra giải thích ý định của ủy ban, và ông đã diễn giải rất hùng hồn.

Một khi bạn gây ra chuyện không hay, bạn sẽ phải bận tâm về nó, vì thế có thể bạn phải mất nhiều thời gian để truyền đạt quan điểm của mình về nó.

Dĩ nhiên, một khi câu chuyện vỡ lở, ngay cả khi bạn tự thanh minh, thanh danh của bạn cũng khó trở lại như trước được.

Không nên đánh giá thấp tác động của những câu chuyện tiêu cực: Người ta đã trả hay không trả món tiền này cho bạn? Chủ tịch có biết chuyện này không và ông ta biết lúc nào? Những chủ đề "có mẫu số chung" này– thường liên quan đến dục vọng, lòng tham, chứng nghiện quyền lực, hay cả ba–hấp dẫn đến mức người ta không muốn bỏ chúng, và người ta tìm mọi cách để lấp liếm nó.

Trong trường hợp của tôi, mọi giải thích tường tận đã không thể ngăn được người đàn ông xô tôi khi tôi băng qua đường Dartmouth ở Boston và cằn nhằn: "Người nào

kiếm được nhiều tiền thế sẽ tậu được xe hơi và thuê tài xế riêng".

Tuy thế, một trong những điều tệ hại nhất bạn có thể làm là đi vào boongke và không giải thích. Câu chuyện ban đầu chống lại bạn giống như con sông. Nó cứ chảy và bạn không thể chặn dòng chảy của nó được. Câu hỏi có ý nghĩa thực sự là, bạn có thể chặn những nhánh phụ chảy vào nó không?

Nếu bạn không cẩn thận, ngay khi câu chuyện vỡ lở, báo chí sẽ tung ra cả tá câu chuyện không hay khác về bạn, và mọi người không muốn nhìn thấy bạn.

Làm cách nào bạn chặn những dòng phụ đừng làm tràn con sông và làm sạch thanh danh của bạn? Ít nhất một số người trong số họ sẽ chẳng bao giờ bắt đầu nếu bạn tạo đủ sự tín nhiệm cho tên tuổi của mình qua năm tháng.

Nhưng một số người sẽ im tiếng ngay nếu họ nhận thấy bạn đủ thẳng thắn và có lý khi trả lời các câu hỏi được đặt ra–và nếu bạn tìm ra cách để điều chỉnh nhanh các vấn đề của bạn.

Cư xử thẳng thắn sau khi vấn đề tồi tệ vỡ lở thường sẽ không xóa hết tổn hại cho thanh danh của bạn, nhưng chắc chắn nó sẽ làm cho câu chuyện không lan rộng.

Dĩ nhiên, điều quan trọng là bạn phải cởi mở và chân thành, nhưng không có nghĩa bạn sẽ trải qua cùng một vụ việc nhiều lần. Việc thanh minh một cách dứt khoát một hay hai lần là đủ.

Điều đó cũng không có nghĩa bạn phải trả lời từng câu hỏi của nhà báo hay của một nhà phân tích ở Wall Street đặt ra. Vì nó có thể gây tổn thương cho gia đình, bạn bè, hoặc tổ chức của bạn một cách không cần thiết. Ví dụ, Giám đốc điều hành Xerox, Anne Mulcahy, giành được điểm cao nhờ xoay chuyển Xerox và thành thật thừa nhận các vấn đề của công ty. Tuy nhiên, chính bà tỏ ra ân hận vì năm 2000 đã nói với các nhà phân tích rằng Xeros có "mô hình kinh doanh không ổn định". Cổ phần giảm 26% trong chỉ một ngày sau khi bà nói ra điều ấy.

Khi bạn đang chiến đấu với những tin không hay, sự thận trọng là cần thiết và được trân trọng. Nhưng nếu bạn tìm cách che giấu những sự thật có liên quan chỉ để cứu mình, thì tên tuổi của bạn kể như tiêu tan.

Nếu bạn rút vào boongke và từ chối thanh minh, vấn đề trở nên có hại. Người ta sẽ không nói đến sai phạm bạn gây ra nữa mà nói về thái độ không sẵn sàng khắc phục sai phạm của bạn. Điều đó khiến người ta nghi ngờ tiểu sử cá nhân khó hiểu giống như những sai phạm. Và bỗng nhiên điều đáng tiếc bạn đã làm trong cuộc sống trở thành nguồn tin.

Nếu bạn tìm cách che giấu thông tin chỉ để cứu mình, thì tên tuổi của bạn kể như tiêu tan.

✧ LỜI NÓI DỐI CÔNG KHAI LÀ MỘT Ý TƯỞNG TỆ HẠI

Dĩ nhiên, những lời khai man còn tệ hại hơn việc từ chối thanh minh. Bởi nó có thể tạo ra vô số những điều tệ hại khác. Những câu chuyện quá quắt trở thành vấn đề về

thể diện. Bạn không thể bác bất cứ điều gì, vì bạn không đáng tin.

Không có nhiều vụ bê bối trong giới chính trị gây xôn xao như vụ của Bill Clinton–hay của Barnet Frank. Nhưng vấn đề khác nhau vì Frank xử trí khác hẳn.

Frank làm một số việc quan trọng đúng, và tôi thực sự ngưỡng mộ ông ta. Ông ta hành động như một người đàn ông không có gì phải giấu giếm. Ông đề nghị Ủy ban đạo đức của Hạ viện thẩm tra tư cách đạo đức của ông. Ông đã thừa nhận sai phạm của mình với sự hóm hỉnh. Khi nói: "Tôi không nghĩ rằng sự dại dột thô thiển lại vi phạm luật của Hạ viện".

Mười năm sau, khi tạp chí *The Advocate* hỏi Barney Frank làm thế nào ông thoát khỏi sự công kích dữ dội ấy, ông trả lời: "Sự biện hộ của tôi là nói lên sự thật. Tôi nói mình đã làm một việc ngu xuẩn, và người ta ủng hộ tôi vì tôi thẳng thắn với họ. Người ta nghĩ rằng tôi đã làm một việc sai, nhưng cũng nghĩ rằng nó không kết thúc sự nghiệp chính trị của tôi".

Chắc chắn sự việc sẽ diễn ra như thế nếu bạn nói thật trong khi gặp chuyện không hay. Đó là điều không dễ dàng. Chắc chắn người ta không thích những gì bạn nói với họ. Sự thật chắc chắn sẽ làm giảm đi thanh danh của bạn.

Nhưng điều đó không quan trọng. Sự thật có thể là liều thuốc đắng cho tên tuổi của bạn, nhưng lời nói dối là liều thuốc độc. Địa vị của bạn càng cao, bạn càng cần tôn trọng sự thật, vì bạn sẽ trở thành mục tiêu cho cả một đạo quân phóng viên đầy tham vọng. Dù gì, mọi người sẽ nhận ra những việc bạn đang cố gắng che đậy, vì thế khi họ nghi ngờ, bạn cần làm sáng tỏ.

Nói ra sự thật thường không dễ dàng. Chắc chắn nó sẽ làm giảm đi thanh danh của bạn. Nhưng địa vị của bạn càng cao, bạn càng cần tôn trọng sự thật.

✧ SẴN SÀNG ĐỐI PHÓ VỚI NHỮNG LỜI ĐỒN THỔI RẺ TIỀN

Như tôi đã nói ở trên, nếu bạn thành công, bảo đảm bạn có những kẻ thù ở những nơi bạn không ngờ tới. Đó có thể là một số người bạn đuổi việc cách đây 8 năm hay một số người mà bạn gái của họ đã bị bạn "phỗng tay trên" ngày trước. Người chồng cũ cay nghiệt bạn đã ly dị anh ta. Những người hay châm chọc nghĩ rằng giờ có tiền sẽ kiện bạn ra tòa. Những người không thích bạn từ hồi còn nhỏ. Những người mà đã lâu lắm rồi bạn không nghĩ tới...

Một trong những điều đáng buồn về những câu chuyện không hay là nó đem lại cho bạn những kẻ thù này–biết và không biết–ngoài tầm kiểm soát của bạn. Họ không thích bạn, họ biết được những chuyện không hay về bạn và bất ngờ muốn trả đũa bạn. Họ có khả năng làm vấn đề trở nên nghiêm trọng.

Vì báo chí luôn muốn có được những tin tức nóng hổi hay các câu chuyện hấp dẫn, nên các phóng viên thường rất muốn nghe những người này nói ra. Bỗng đâu một phóng viên gọi cho bạn và hỏi: "Lúc còn học ở đại học, bạn thích lang thang tới dãy phòng của nữ sinh viên phải không?". Và nếu đó là sự thật thì ngày hôm sau trên mặt báo nào đó sẽ có một tít lớn: "Giám đốc điều hành "khoe hàng" ở dãy phòng nữ sinh".

Thậm chí còn tệ hại hơn khi những chuyện khó chịu ấy phát tán bừa bãi trên những phương tiện truyền thông khác như Internet. Bực mình hơn cả là những bức thư nặc danh với những lời lẽ độc địa dán trước cửa nhà bạn.

✧ ĐỪNG ĐỔ LỖI CHO NGƯỜI KHÁC

Tôi cam đoan cánh phóng viên sẽ hỏi những câu về chuyện bạn tiêu xài bao nhiêu tiền để mua sắm đồ đạc trong nhà hoặc cách bạn đối xử với các nhân viên bán hàng như thế nào. Và nếu bạn là con người xuất chúng thường được người ta tâng bốc, hẳn bạn phải buồn phiền vì sự chỉ trích quá xa lạ đối với bạn.

Điều quan trọng cần nhớ là chắc chắn mọi người không coi bạn là kẻ đáng thương. Bạn xuất chúng, thành công, may mắn –nhưng bị phát hiện là đã làm điều gì đó sai trái. Chắc chắn bạn không được thông cảm trong tình huống như thế. Và bạn càng đáng trách hơn nếu có vẻ tức tối với những người chỉ trích bạn hoặc than vãn hay tìm cách đổ lỗi cho người khác gây ra những rắc rối cho bạn.

Nói đúng hơn bạn sẽ rơi vào tình huống gậy ông đập lưng ông–do những sai lầm đơn giản.

Vì thế đừng đổ lỗi cho các nhân viên, bác sĩ thẩm mỹ, các học trò, hay người bạn đời của bạn. Đấy là trường hợp của cựu chủ nhiệm khoa Luật Winston L. Frost khi ông tìm cách đổ lỗi cho sinh viên để tránh trách nhiệm.

Đừng nên đổ lỗi cho một âm mưu lớn, vô danh, như trường hợp của Thượng nghị sĩ Trent Lott khi cho rằng mình là nạn nhân của sự phân biệt đối xử.

Nguyền rủa kẻ thù sẽ không làm cho bạn giống một người chiến đấu cho lý tưởng–mà nó làm bạn giống trẻ con, có thể còn là đứa trẻ hoang tưởng thật nguy hiểm.

Sự trách cứ mà bạn nhắm vào báo chí thường là đòn bật lại, như trường hợp của nguyên Tổng Giám mục Boston, Hồng y Bernard Law khi ông ám chỉ rằng *Globe* đã nói sai khi cho rằng sự can thiệp của Thiên chúa là cần thiết khi đưa tin về trường hợp của linh mục James R. Porter lạm dụng tình dục trẻ em.

Việc công kích phóng viên quấy nhiễu bạn có thể làm bạn cảm thấy đỡ khổ tâm hơn. Nhưng thường công chúng không tin rằng bạn là nạn nhân của họ. Thực tế, công chúng cảm thấy hứng khởi khi báo chí đưa ra những thông tin về những sai phạm của bạn. Nỗ lực của bạn nhắm vào người đưa tin dường như nói lên rằng bạn không sẵn lòng giải trình các sai sót của mình.

Tóm lại, nên nhận ra rằng viễn cảnh của bạn về những rắc rối có khả năng bị sai lệch. Đừng cố làm người biện hộ cho mình. Hãy nghe lời khuyên của những người hiểu thực tế những gì đang diễn ra với bạn chứ không phải là những người tán đồng với những ảo tưởng của bạn.

Đừng cố biện hộ cho mình. Hãy nghe lời khuyên của người thực sự hiểu việc gì đang xảy ra cho bạn.

✧ LUÔN NẮM BẮT NHỮNG TIÊU CHUẨN MỚI

Điều gay cấn nhất là một tin xấu làm lệch lạc đầu óc bạn đã nảy sinh do điều gì đó bạn đã làm mà dường như một năm trước là hết sức tốt đẹp. Sự thật là, những gì có

thể chấp nhận được vào một thời lại là điều nhục nhã ghê gớm sau này. Các tiêu chuẩn của hành vi luôn thay đổi. Nên khéo léo tránh vướng vào mạng lưới báo chí đã được giăng sẵn khắp nơi.

Ví dụ, giới báo chí thường phớt lờ việc ngoại tình của các chính trị gia cho đến khi gặp trường hợp lạ thường của ứng cử viên tổng thống Gary Hart năm 1987. Hart đưa ra lời thách thức ngang ngạnh với cánh phóng viên khi trả lời những câu hỏi về việc quan hệ lăng nhăng của ông: "Hãy cứ bám theo tôi... Nếu ai muốn bám theo tôi, xin cứ việc. Họ sẽ chán cho mà xem". Vậy là *Miami Herald* bám theo nhưng không chán. *Herald* bắt gặp Hart với một phụ nữ trẻ duyên dáng không phải vợ của ông ta–Donna Rice. Từ đó trở đi, có một tiêu chuẩn mới. Nếu bạn là một nhà chính trị và bạn bị khám phá là không chung thủy, phương tiện truyền thông sẽ không tha bạn đâu.

Thật vô nghĩa khi chống lại tiêu chuẩn hành vi mới, nên chi bằng hãy thích nghi và xem xét hành vi của bạn theo tiêu chuẩn mới, nếu không bạn sẽ khó mà yên ổn. Purcell là một ủy viên ban quản trị rất có năng lực, đã nhanh chóng sửa chữa sai lầm.

Đừng cố đấu tranh để thay đổi các tiêu chuẩn. Hãy nhận ra điều được chấp nhận hôm qua nay có thể gây cho bạn nhiều bất trắc.

Quan trọng phải hiểu rằng người ta quan tâm đến tin tức vì cùng lý do như nhiều người thích xem cuộc đua xe NASCAR: họ mong nhìn thấy một chiếc xe đâm sầm vào bức tường và phát hỏa.

Tất nhiên, nếu bạn thấy tiêu chuẩn hành vi trong thế giới công việc của bạn giờ đây dường như quá cao, bạn có thể chọn một nghề mới. Như khi là ủy viên hội đồng quản trị, bạn không thể say xỉn ở nơi công cộng, hay đánh nhau trong quán rượu để gây sự chú ý của giới báo chí.

✧ ĐỪNG ĐỂ GIỚI BÁO CHÍ THẤY BẠN SƠ HỞ

Sự thể là, khi bạn là đề tài của một câu chuyện không hay, bạn sẽ bị đẩy vào một thế giới xa lạ, nơi bạn không còn kiểm soát được các hoạt động hàng ngày của mình vì đang ở trong tình trạng "được mời" mọi lúc. Vì thế, đừng ngạc nhiên nếu kinh nghiệm này khiến bạn thiếu tự tin hoặc muốn buông xuôi.

Tuy nhiên, thật sai lầm để bỏ cuộc chỉ vì bạn đang mệt mỏi do phải đấu tranh. Từ lâu tôi đã nhận ra rằng nếu bạn đừng để họ thấy bạn vã mồ hôi, thì bạn thường không phải mệt.

Người ta sẽ đánh giá khả năng của bạn trong cơn khủng hoảng. Những lời chỉ trích công khai có thể khiến bạn đau nhưng nó cho bạn một cơ hội hiếm hoi để chứng tỏ sự bền chí của bạn. Nếu bạn có thể bình tĩnh giải quyết vấn đề thì bạn sẽ làm cho tên tuổi của mình tăng tiến.

Nếu bạn kiểm soát tốt những tin xấu, chúng sẽ cho bạn cơ hội chứng minh sự bền chí của bạn và làm cho tên tuổi của bạn tăng tiến.

Mặc dù có cảm giác như những cây súng phòng không đang nã đạn vào bạn, nhưng những việc tốt bạn làm có thể làm lộ mặt những kẻ xấu. Vì thế, hãy bình tĩnh và tiếp tục điều khiển chuyến bay.

Nguyên tắc 10

MỌI NGƯỜI CÓ THỂ LÀ ĐỐI THỦ CỦA BẠN; HÃY CHẮC CHẮN MÌNH LUÔN LÀ MỘT ĐỐI THỦ

Làm thế nào để tránh sự cay đắng khi nhìn lại và nghĩ về những gì bạn đã làm, thay vì mường tượng bạn trở thành kẻ vô danh tiểu tốt? Đây là 10 gợi ý giúp bạn duy trì động lực để tiếp tục tiến tới trên con đường công danh.

1. Đừng là người bình thường mà hãy trở nên độc đáo

Có thể bạn là acetaminophen thông thường hay là Tylenol. Tuy thành phần linh hoạt giống nhau, nhưng Tylenol là một loại thuốc phổ biến. Khi mắc bệnh–trẻ bị sốt–phần lớn người ta chọn Tylenol.

Acetaminophen thông thường có thể hữu hiệu và rẻ hơn nhiều, nhưng nó không phổ biến.

Đừng sợ phải tách khỏi các đồng nghiệp bình thường. Cách duy nhất để chứng tỏ mình là đưa ra một điều gì đó thật độc đáo.

2. Trở về trên lưng ngựa

Như tôi đã nói, hình tháp tổ chức càng hẹp khi nó vươn lên cao, và bạn càng lên cao trong tổ chức, cơ hội tiến thân càng ít đi.

Vì thế cơ hội là điều tốt, dù có khó khăn đến đâu bạn cũng không thể bỏ qua cơ hội thăng tiến đến địa vị mà bạn cảm thấy cần phải đạt tới. Có điều, nhiều người dễ nhụt chí và đi đến chỗ an phận với địa vị hiện nay của họ.

Sẽ thật ngốc khi đầu hàng vì một đôi lần thất bại, như trường hợp của Jerry Levin trước đối thủ Nick Nicholas khi tranh chức Chủ tịch hội đồng quản trị AOL Time Warner.

Nếu bạn bỏ lỡ cơ hội thăng tiến thì rõ ràng cấp trên của bạn đánh giá bạn không có năng lực để tiến lên vị trí cao hơn.

3. Yêu cầu không gây nên tổn hại

Nhiều người không quan tâm đến việc mình phải tiến xa hơn mà chỉ chấp nhận. Vì thế hãy tách ra khỏi đám đông bằng cách yêu cầu sếp nhiều hơn.

Hãy hỏi: "Sao tôi không được đề bạt? Tôi có thể làm gì để có được cơ hội thăng tiến? Tôi có thể đảm nhiệm những nhiệm vụ mới không?".

Nếu bạn chứng tỏ với cấp trên là mình đang tiến bộ, họ cũng sẽ đánh giá bạn như vậy.

4. Đừng bao giờ bán rẻ thanh danh của mình

Có một cảnh rất hay trong bộ phim cổ điển năm 1954 *On the Waterfront*, trong đó võ sĩ quyền Anh thua cuộc Marlon Brando trách anh trai vì đã thuyết phục mình từ bỏ cuộc đấu để lấy tiền rồi chẳng được gì. Brando chua chát nói: "Tôi có thể là một đối thủ".

Quả thật, nhiều người trong giới kinh doanh cũng có thể là đối thủ đáng sợ nếu họ không bán rẻ thanh danh của mình.

Hai chuyên gia đầu tư mà tôi biết là một ví dụ điển hình. Một vài năm cách đây, họ nói với tôi rằng họ có cơ hội được làm việc xa trụ sở chính. Tôi đưa ra cho họ một vài lời khuyên: "Hãy hứa rằng các bạn sẽ nhận công việc này trong 18 tháng, nhưng đừng đòi hỏi được thăng tiến".

Họ nhận thấy ý tưởng này rất lạ. Họ hỏi: "Tại sao chúng tôi không được đòi hỏi thăng tiến?".

Tôi trả lời: "Vì nếu các bạn được thăng tiến, các bạn đã bị mua. Nếu các bạn không nhận chức vụ mới, họ cảm thấy buộc phải chuyển bạn về trụ sở chính vì những kinh nghiệm của các bạn–và các bạn sẽ ở trong hàng ngũ của những người giữ chức vụ cao hơn".

Nếu hai ông bạn kia không làm thế, họ sẽ phải đi xa và cũng mất luôn cơ hội thăng tiến.

Một khi người ta nghĩ rằng họ có thể mua bạn với giá 5 đến 10% lương tăng, bạn sẽ rơi vào cách làm ăn lạc hậu. Họ chẳng màng gì đến chuyện giữ bạn và chỉ giao cho bạn những việc chẳng quan trọng gì.

Đừng để sếp nghĩ rằng bạn là người dễ mua chuộc. Đừng bán rẻ con người mình. Quả là khó khăn khi từ bỏ bất kỳ khoản tiền nào, nhưng khi bạn đạt tới đỉnh cao, bạn sẽ thấy những gì bạn bỏ qua chẳng đáng gì.

5. Nếu sấm chớp sắp đánh xuống, chắc chắn bạn đang đứng ở một cánh đồng trống

Trong sự nghiệp, thường bạn không thể tạo ra sự thay đổi. Bạn sẽ không kiểm soát được lúc bạn được kéo khỏi

đám đông và ban cho cơ hội lớn hơn các đồng nghiệp của mình. Lúc đó tầm quan trọng sẽ chi phối bạn.

Đôi khi các sự kiện sẽ lấy đi các cơ hội rất đáng giá khỏi tay bạn. Có thể bạn là một nhân viên tiếp thị rất giỏi, nhưng nếu bộ phận của bạn gặp khủng hoảng và ở đó có vài gian dối về sổ sách, chắc hẳn lúc đó bạn không được đề bạt làm giám đốc điều hành mà là một người khác. Lúc ấy tên tuổi rất cần thiết.

Nhưng có khi các sự kiện lại tạo cho bạn những cơ hội tốt. Ví dụ, Andy Lack trở thành người đứng đầu lĩnh vực âm nhạc của Sony vào năm 2003, ông đã nắm bắt cơ hội ngoài mong đợi của mình vì được đề bạt đúng vị trí và đúng thời điểm. Mười năm sau, Lack lại gây ngạc nhiên cho mọi người khi ông trở thành lãnh đạo của Sony Music khi kinh nghiệm của ông trong lĩnh vực kinh doanh âm nhạc thực sự chưa có gì.

Chắc chắn bạn không thể tạo ra giây phút lịch sử giúp bạn làm nên tên tuổi đặc biệt. Các ông chủ thường không tán thành với người trong tổ chức chống lại họ để trở thành anh hùng. Nhưng bạn vẫn có cách.

Ví dụ, nếu công ty của bạn do hai giám đốc điều hành ở độ tuổi ngoài 50, gần 60 và bạn đang hy vọng thay thế họ thì đừng chấp nhận sự thuyên chuyển đến Singapore. Người tiền nhiệm kia có thể quyết định nghỉ hưu bất kỳ lúc nào và thế là bạn không được chọn vào vị trí đó. Tên tuổi của bạn bị lãng quên và đến lúc bạn quay về thì một ai đó đã từng làm việc cho bạn giờ là sếp của bạn.

Sẵn sàng chớp thời cơ ở những nơi không ngờ–nhưng khi bạn đi trên đường cao tốc, nên cẩn thận đừng rẽ sang hướng khác.

6. Mạo hiểm một cách thông minh

Có những lúc bạn nhất thiết phải đặt cược tên tuổi của bạn để thăng tiến. Ví dụ, bạn làm việc cho một hội từ thiện lớn của quốc gia và điều quan trọng nhất là có ai nghĩ ra cách gia tăng các quỹ của một vài tổ chức địa phương còn đang rất tệ.

Rõ ràng đối với mọi người việc xoay chuyển các tổ chức này là không dễ dàng. Nhưng nếu bạn quyết định đảm nhận công việc đó và thành công, tên tuổi của bạn sẽ là tên tuổi của người tạo sự tiến bộ khi những người khác không dám thực hiện.

Đó là niềm tự hào cho tên tuổi của bạn.

Khi bạn hứa sẽ hoàn thành một công việc khó khăn nào đó, nghĩa là bạn đang mạo hiểm–nhưng đó là một mạo hiểm rất đáng đảm nhận. Tuy nhiên đó không phải là mạo hiểm để chẳng được gì. Bất kỳ lúc nào bạn nói sẽ làm việc gì đó quan trọng, bạn phải sẵn sàng vào cuộc với vũ khí của mình và sẵn sàng ra đi nếu bạn không thực hiện được.

May là người ở tổ chức mới không biết bạn đã từng thất bại, cho nên tên tuổi của bạn sẽ không vì thế mà bị hoen ố.

Có điều, nếu bạn đã lớn tuổi, việc chuyển nơi làm việc không còn dễ dàng như xưa. Lúc bạn còn trẻ, ở độ tuổi 20 hay 30, chuyện thuyên chuyển dễ dàng hơn, có khi người thuê bạn còn nghĩ bạn là người dày dạn kinh nghiệm. Còn khi bạn đã 40 hay 50, chủ mới sẽ nghĩ chắc bạn có điều gì không ổn ở chỗ làm cũ.

7. Thành lập nhóm tác chiến

Để đạt đến vị trí lãnh đạo khi ở độ tuổi trung niên, bạn cần trải qua mạo hiểm, nhưng phải cẩn trọng để luôn đặt cược tên tuổi của mình một cách khôn ngoan.

Một trong những cách tốt nhất là lập một nhóm nhỏ gồm những người đưa ra cho bạn lời khuyên đáng tin cậy. Hy vọng đó là những người am tường về mặt chính trị và tổ chức, biết luận giải những điều họ nghe được.

Có điều, nhiều người ở địa vị quyền lực cao thường tự phụ cho rằng: "Tôi có thể tự quyết định, chẳng cần lời khuyên của ai cả".

8. Điều chỉnh tên tuổi của mình cho phù hợp

Gần đây, John Hancock đưa một người ngoài vào vị trí cao trong công ty. Sau khi làm việc với chúng tôi được một tháng, ông nói với tôi một cách thận trọng về những người ông đã gặp và những gì ông đã thấy.

Khi chúng tôi cùng trao đổi về những cảm tưởng của ông ta, tôi hỏi ông ta một câu: "Vậy chính xác ông nghe được gì về tên tuổi của tôi từ những người có thâm niên?". Và nói thêm: "Tôi là một người trưởng thành. Chúng ta đừng tô vẽ chuyện này".

Ông ta nói, "À, một số người thật sự sợ anh vì họ biết anh không vui khi gặp những trò ngu xuẩn. Tôi chưa nghe bất cứ ai nói rằng anh không công bằng. Và hẳn nhiên việc nói sự thật rất hệ trọng. Nhưng có một vài nỗi sợ có thể cảm nhận được".

Phản ứng đầu tiên của tôi với điều đó là: "Thì đã sao?". Nhưng sau này khi nghĩ về điều đó, tôi tự hỏi: "Sợ bao nhiêu là đủ? Sợ bao nhiêu là quá? Tại sao tôi không tống khứ nó đi?".

Tôi làm thế một phần là vì nền kinh tế bất kham đặt dịch vụ bảo hiểm nhân thọ dưới nhiều áp lực, và tôi muốn những nhân viên có thâm niên của mình biết nhiều rủi ro đang đe dọa. Hơn nữa do không có thời gian nghỉ ngơi

nên tôi đã gay gắt vào chính những lúc đòi hỏi thái độ ân cần và dịu dàng nhất.

Sự thật không bao giờ là quá muộn để điều chỉnh tên tuổi của bạn–và đừng bao giờ tỏ ra quá uy quyền. Tiếc là, nhiều người có quyền lực thường hay vênh váo: "Tôi chịu trách nhiệm về mọi việc và không cần phải thanh minh hành vi của mình".

Điều đó dường như là cảm tính của George W. Bush phát biểu với Bob Woodward trong cuốn sách bán chạy nhất năm 2002 của Woodward mang tên *Bush lâm chiến*. Bush nói với Woodward rằng ông ta cố tình khiêu khích nội các của ông nhằm đẩy họ quyết định về Afghanistan. Bush đã nói về phản ứng của ông ta:

Tôi không cần giải thích tại sao tôi nói những điều đó. Đó không phải là những điều mà người ta quan tâm đối với một tổng thống. Có lẽ một số người cần giải thích với tôi tại sao họ lại nói ra điều gì đó, nhưng tôi không cảm thấy mình mắc nợ phải giải thích với bất kỳ ai.

Tôi xin đưa ra một ý kiến khác. Bạn sẽ không bao giờ đồng ý với quan điểm tự thanh minh–nếu không phải bạn hy vọng được tái đắc cử; hy vọng giành giải Nobel Hòa bình; hay được tán dương trong sử sách. Bạn đang tạo thanh danh của mình cho đến lúc chết. Nhưng ngay cả tiếng tăm lừng lẫy nhất vẫn có vấn đề.

9. Đừng đánh mất tính trung thực

Chúng ta đã đề cập đến việc tránh xa những cạm bẫy của thói ngạo mạn. Chỉ nên nói đủ nhưng đừng nói dối, gian lận, hay ăn cắp. Bất cứ quyền lực nào bạn đã tích lũy được trong cuộc đời và sự nghiệp không đủ để bảo vệ bạn khỏi việc mất đi thanh danh.

10. Mỗi ngày đều phải ý thức về những gì bạn đang tạo dựng

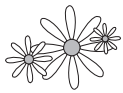
Nếu tôi có thể đúc kết tất cả lời khuyên trong cuốn sách này chỉ trong một dòng, dòng đó sẽ là: "Mỗi ngày đều phải ý thức về những gì bạn đang tạo dựng?".

Điều đó sẽ tách bạn khỏi 99% những người bạn sẽ gặp ở công sở.

Mỗi ngày ở công sở, bạn thể hiện mình qua những việc bạn làm, những lời bạn nói, cách bạn đối xử với người khác, và cách bạn nhìn nhận về mọi việc. Bạn còn tham gia vào các hoạt động sáng tạo. Bạn đang xây dựng một hình ảnh mà một ngày nào đó sẽ được người ta nghĩ và nhớ đến như một người thành công vượt bậc–hoặc không là gì cả.

Luôn cố gắng nhận ra những gì bạn đang tạo dựng và đừng biến mình thành kẻ ngốc. Đổi mới, dám nghĩ dám làm, nhạy cảm, quản lý giỏi, và là nhà lãnh đạo vĩ đại sẽ không biến bạn thành kẻ như vậy. Nếu đó là thanh danh mà bạn muốn, bạn phải chứng tỏ cho mọi người mình có những phẩm chất vĩ đại ấy.

Bạn phải sử dụng tên tuổi của mình như khuôn mẫu cho mọi hoạt động của bạn. Trên hết, nếu tên tuổi của bạn có bất kỳ ý nghĩa nào, bạn phải sống với nó, và tiếp tục sống vì nó đến hết đời.



Mục lục

Dẫn nhập 3

Nguyên tắc 1
CỐ NHÌN XA HƠN CÁI RỐN CỦA MÌNH 7

Nguyên tắc 2
DÙ MUỐN HAY KHÔNG, CHỦ SẼ LÀ
ĐỒNG TÁC GIẢ TẠO NÊN TÊN TUỔI CỦA BẠN 30

Nguyên tắc 3
ĐẶT CHỦ LÊN TRÊN HẾT 45

Nguyên tắc 4
HỌC CÁCH XÃ GIAO 60

Nguyên tắc 5
BẠN PHẢI BIẾT KHI NÀO NÊN RA ĐI 73

Nguyên tắc 6
THỂ HIỆN MÌNH Ở MỌI THỜI ĐIỂM 86

Nguyên tắc 7
BIẾT RÕ AI LÀ KẺ THÙ 105

Nguyên tắc 8
KHÔNG NÊN THẢ MỒI BẮT BÓNG 115

Nguyên tắc 9
CÀNG BAY CAO CÀNG DỄ BỊ BẮN TRÚNG 130

Nguyên tắc 10
MỌI NGƯỜI CÓ THỂ LÀ ĐỐI THỦ CỦA BẠN;
HÃY CHẮC CHẮN MÌNH LUÔN LÀ MỘT ĐỐI THỦ 142