

DR. SANJIV CHOPRA
& DAVID FISHER

Leadership by Example



HÌNH MẪU NHÀ lãnh đạo tài năng



NHÀ XUẤT BẢN
KHOA HỌC XÃ HỘI

Sanjiv Chopra & David Fisher

Người dịch: LÊ MINH QUÂN

Hình mẫu
NHÀ LÃNH ĐẠO
TÀI NĂNG

Leadership by Example



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI

Mục lục

LỜI GIỚI THIỆU.....	7
Chương 1. Lắng nghe	23
Chương 2. Thấu cảm	31
Chương 3. Thái độ.....	43
Chương 4. Ước mơ	49
Chương 5. Hiệu quả	69
Chương 6. Kiên cường.....	86
Chương 7. Sống có mục đích.....	94
Chương 8. Khiêm tốn	103
Chương 9. Chính trực.....	113
Chương 10. Hỗ trợ người khác.....	123
LỜI BẠT	150

LỜI GIỚI THIỆU

Tôi hình dung hầu hết các bạn đều đã từng ngược nhìn lên bầu trời và cảm thấy ngạc nhiên thích thú trước cảnh tượng đàn chim di cư bay theo đội hình chữ V. Đó là một cảnh tượng thật đẹp. Mỗi chú chim đều giữ khoảng cách nhất định phía sau con chim đầu đàn, xoay chuyển và nghiêng mình lướt theo chiều gió mỗi khi con chim đầu đàn thực hiện điều đó. Cả đàn bay theo sau con chim đầu đàn mà không hề có một tiếng kêu nào dù là nhỏ nhất. Trở thành người tiếp bước theo người khác thì dễ dàng hơn rất nhiều so với trở thành người lãnh đạo. Các nhà khoa học đã chứng minh rằng, những chú chim bay sau trong đội hình đó sẽ ít tốn năng lượng hơn rất nhiều so với chú chim đầu đàn. Thật dễ dàng cho những chú chim bay phía sau khi có một con chim bay phía trước cản bớt sức gió.

Nhưng ít người biết được đội hình này không chỉ có duy nhất một chú chim đầu đàn. Một chú chim đầu đàn sẽ bay cho đến khi nó mệt mỏi, sau đó nó lùi ra sau

và vị trí đầu đàn được thay thế bởi một chú chim khác. Trong suốt quá trình di cư đó, hầu hết những chú chim trong đàn đều có cơ hội và trách nhiệm trở thành chim đầu đàn dẫn dắt đội hình.

Cuộc sống của chúng ta cũng tương tự vậy. Rất ít người giữ vai trò lãnh đạo trong suốt thời gian và trong mọi việc chúng ta làm, nhưng tất cả chúng ta đều có thể trở thành lãnh đạo vào thời điểm nhất định nào đó, trong tình huống cụ thể. Không có gì đáng ngạc nhiên khi phần lớn chúng ta không hề nghĩ bản thân mình là nhà lãnh đạo. Trên thực tế, từ khi còn là đứa trẻ, chúng ta được dạy dỗ để trở thành người làm theo lời người khác: chúng ta thậm chí còn chơi những trò chơi như *Follow the Leader* (Đi theo người dẫn đầu), là trò chơi chỉ có duy nhất một người dẫn đầu, nhưng có rất nhiều người làm theo người ấy (trong trò chơi này, một đứa trẻ sẽ được chọn làm người dẫn đầu, các em khác sẽ sắp hàng sau lưng và bắt chước những gì người dẫn đầu làm, em nào làm sai sẽ thua cuộc và ra khỏi hàng, em còn lại cuối cùng trong hàng sẽ trở thành người dẫn đầu cho vòng kế tiếp). Khi bạn đọc đến đây, tôi muốn bạn dừng lại trong giây lát và cố gắng nhắm lại số lần bạn được làm người dẫn đầu trong những ngày thơ ấu đó. Thật vậy, bạn nên dừng lại và suy ngẫm về nó. Trong lúc bạn tìm câu trả lời, hãy nhớ rằng có thể điều này sẽ dẫn đến nhiều đáp án ở nhiều mức độ khác nhau: trong một uỷ ban, trong môi trường kinh doanh hay tại một câu lạc bộ, trong một tổ chức tôn giáo hay trường



đại học, hoặc quan trọng nhất là trong cuộc sống của riêng bạn theo những cách thức độc nhất vô nhị để tạo tiếng vang cho bạn.

Chính định nghĩa về sự lãnh đạo là điều làm cho nhiều người nhầm lẫn. Có một niềm tin rằng để trở thành nhà lãnh đạo, bạn bắt buộc phải có người đi theo ủng hộ và thật đáng ngạc nhiên, điều đó hoàn toàn không đúng. Những nhà lãnh đạo phải nhận lấy trách nhiệm bởi những hành động và quyết định của họ; trong khi những người khác chọn lựa làm theo họ. Những nhà lãnh đạo đích thực đơn giản tiến về phía trước, thực hiện những gì họ tin là đúng, không cần biết hoặc thậm chí không bận tâm xem có ai làm theo họ hay không. Ví dụ, vào năm 1989, một cô bé 9 tuổi sống tại Nashville, Tennessee, tên là Melissa Poe đã xem một tập phim trong chương trình truyền hình *Đường đến Thiên đàng*, trong đó, vị tổng lãnh thiên thần do diễn viên Micheal Landon thủ vai, đã du hành xuyên qua một phần tư thế kỷ để đến tương lai và cho thấy thế giới sẽ ra sao nếu chúng ta không bắt tay giải quyết những vấn đề nghiêm trọng liên quan đến môi trường sống của con người. Nó sẽ trở thành một thế giới lạnh lẽo, xấu xí. Melissa đã ghi thông điệp ấy vào trái tim mình và bắt đầu thực hiện một vài hành động: cô bé tái chế, trồng cây và tuyên truyền cho các bạn của mình, thậm chí còn viết thư gửi đến các hãng thông tấn và những chính trị gia, trong đó có Tổng thống George H. Bush. Để đáp lại, Tổng thống đã gửi lại lá thư chân

thành khuyên cô bé hãy tiếp tục học hành chăm chỉ và đừng dính vào những chất gây nghiện.

Cuối cùng Melissa đã thành lập một tổ chức tên là *Trẻ em vì môi trường xanh sạch*. Câu lạc bộ đầu tiên chỉ có sáu thành viên. Hãy nhớ rằng, đây là thời điểm trước khi trẻ em có thể dễ dàng tiếp cận với mạng Internet. Để truyền tải thông điệp đến với mọi người, cô bé đã nhắc điện thoại và gọi đến những công ty chuyên dán thông cáo, nhờ họ giúp đỡ cô trong việc quảng bá. Sau đó lá thư gửi đến Tổng thống Bush của Melissa đã được dán trên 250 bảng thông cáo và cô bé được mời xuất hiện trong chương trình *Today Show*. Nhờ lòng quyết tâm của một con người trẻ tuổi, câu lạc bộ KIDS F.A.C.E đã phát triển lớn mạnh và trở thành câu lạc bộ thanh thiếu niên vì môi trường lớn nhất thế giới. Hiện nay nó có hơn 300.000 thành viên với 2.000 câu lạc bộ con trên 15 quốc gia. Ngoài việc nâng cao ý thức bảo vệ môi trường, các thành viên của KIDS F.A.C.E cũng phân phối và trồng hơn 1 triệu cây xanh.

Khi Melissa Poe bắt đầu công việc này, cô bé không có ý định trở thành nhà lãnh đạo; đơn giản cô bé chỉ muốn tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn. Rất ít người có ý định trở thành nhà lãnh đạo ngay từ lúc bắt đầu; đúng ra là, họ nhìn thấy một nhu cầu và tìm ra một con đường để thực hiện điều đó, và những người khác sẽ chọn lựa tiếp bước theo họ.

Đề tài về sự lãnh đạo đã hấp dẫn và lôi cuốn tôi từ

rất lâu trong quá khứ đến mức tôi không thể nhớ được thời điểm chính xác. Đối với hầu hết mọi người trên thế giới, Mahatma Gandhi là một huyền thoại, riêng với tôi, người đã lớn lên và trưởng thành ở Ấn Độ vào giai đoạn những năm 1950, ông được tôn sùng và kính trọng như một vị thánh, người đã giành lại độc lập tự do cho chúng tôi từ tay đế quốc Anh hùng mạnh bởi sức mạnh tuyệt đối của lòng quyết tâm và sự cống hiến ông dành cho chân lý. Tôi vẫn còn có thể nghe thấy những lời cha mẹ và ông bà tôi nói về Gandhi với lòng kính trọng. Tôi tự hỏi làm thế nào một người trông mảnh khảnh nhường ấy lại có thể tạo nên sự khác biệt to lớn đến thế trong cuộc sống của hàng triệu con người? Trong lớp, chúng tôi được học về cuộc đời ông và lần đầu tiên trong đời tôi bắt đầu đặt ra những câu hỏi như: Điều gì làm nên một nhà lãnh đạo hiệu quả? Làm thế nào một người có thể dẫn dắt mọi việc trong cuộc sống theo những cách vừa đơn giản vừa xuất chúng? Nét đặc trưng của năng lực lãnh đạo là gì? Chúng ta có thể học hỏi điều gì bằng cách lắng nghe câu chuyện về những tấm gương lãnh đạo vĩ đại giống như Gandhi?

Nếu tôi yêu cầu bạn nghĩ đến những người mà bạn cho là nhà lãnh đạo vĩ đại suốt chiều dài lịch sử, từ cổ đại đến đương đại, thì hình ảnh của ai sẽ xuất hiện trong tâm trí bạn? Những câu chuyện nào về họ giúp kích thích trí tưởng tượng của bạn? Bạn ngưỡng mộ ai nhất? Hầu hết mọi người, khi được yêu cầu nhận diện những nhà lãnh đạo vĩ đại, thường đáp trả bằng cách

kể tên những chính trị gia và những vị tướng chỉ huy quân đội và có thể là một vài doanh nhân nổi tiếng nào đó. Câu chuyện về cuộc đời họ đã tạo được tiếng vang rất lớn. Chúng ta học hỏi được gì từ những câu chuyện đó? Câu hỏi nghi vấn trở nên rõ ràng và cụ thể hơn, chính là làm thế nào bạn có thể phát triển một vài phẩm chất lãnh đạo giống với những gì các nhân vật đó đã thể hiện, trong cuộc sống hàng ngày của bạn?

Trong vòng ba thập kỷ, Giáo sư Howard Gardner của Đại học Harvard đã đấu tranh cho *Dự án làm việc tốt* “một dự án tìm kiếm các cá nhân hoặc tổ chức để minh họa cho những công việc tốt - công việc có chất lượng vượt trội, có trách nhiệm xã hội và có ý nghĩa với người thực hiện - từ đó đưa ra cách thức tốt nhất để gia tăng những việc làm tốt trong xã hội”. Theo Giáo sư Gardner, một công việc tốt phải có ba thuộc tính thiết yếu sau đây: khéo léo và có kỹ năng, có đạo đức hoặc luân lý, và có ý nghĩa. Những nét đặc trưng này cũng thường được tìm thấy ở những nhà lãnh đạo. Sau cùng, Gardner cũng đã nói chuyện và viết về sự lãnh đạo.

Trong cuốn sách *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (Dẫn dắt tư duy: Sự phân tích về cương vị lãnh đạo), ông đã viết những nhà lãnh đạo vĩ đại thể hiện năng lực lãnh đạo theo hai cách thức chủ yếu: qua những câu chuyện họ kể và qua những dạng cuộc sống mà họ dẫn dắt.

Cuộc đời của những nhà lãnh đạo vĩ đại - những người như Abraham Lincoln, Winston Churchill, và



Nelson Mandela - luôn tràn đầy niềm đam mê và sống có mục đích. Lòng dũng cảm và thành tựu của họ đã trở thành huyền thoại. Chúng được lưu truyền và kể lại bởi những con người được họ truyền cảm hứng, và sau đó chúng được kể lại bởi những nhà sử học. Họ đã để lại một tài sản kế thừa bất diệt và luôn có sức ảnh hưởng đối với nền văn hoá thế giới và cách tư duy của chúng ta. Vô số cuốn sách viết về họ, vô số chương trình tài liệu và phim ảnh tái dựng cuộc đời họ, thế hệ con trẻ được học về họ trong trường học và đôi lúc còn đóng vai họ trong các vở kịch. Những câu chuyện về họ luôn âm vang trong lòng mọi dân mọi nước, và điều đó đã diễn ra trong một khoảng thời gian rất lâu rồi. Những tấm gương lãnh đạo của Thánh Peter, Alexander Đại đế, nữ anh hùng Joan of Arc, nhà thiên văn học, vật lý học, toán học và triết gia Galileo, những người đã sáng lập ra nước Mỹ như Thomas Jefferson, Benjamin Franklin, và George Washington, vẫn gây tác động sâu sắc đến hết thảy chúng ta.

Bạn không cần là một công dân Anh mới đánh giá đúng năng lực lãnh đạo phi thường của Winston Churchill hay là công dân Ấn Độ mới kính trọng các nguyên tắc và sự lãnh đạo đầy cảm hứng của Mahatma Gandhi. Từ những con người đó, chúng ta có thể xác định phẩm chất lãnh đạo nào có thể áp dụng vào cuộc sống của riêng mình, để biến cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn, để cải thiện cuộc sống của những người quan trọng với chúng ta, và để đóng góp sự tích cực cho thế giới này.

Tôi thích sử dụng những thuật gợi nhớ, thuật gợi nhớ là một từ hoặc một cụm từ được sử dụng để nhắc chúng ta nhớ về một điều gì đó lớn lao hơn. Ví dụ, câu "*Every good boy does fine*" (Mỗi cậu bé tốt bụng làm việc tốt) sẽ giúp mọi người nhớ rằng những nốt của khoá son trong âm nhạc sẽ là E, G, B, D và F. Tên của một lãnh đạo huyền thoại trong ngành kinh doanh Lee Iacocca cũng là một thuật nhớ của tôi, chúng là chữ viết tắt của câu "*I am Chairman of Chrysler Corporation (of) America*" (Tôi là Chủ tịch tập đoàn Chrysler Hoa Kỳ). Tôi sử dụng thuật gợi nhớ để diễn tả điều tôi tin là những phẩm chất nổi bật vốn có của năng lực lãnh đạo.

Từ "*leadership - năng lực lãnh đạo*" được định nghĩa đơn giản là "biểu lộ những kỹ năng của một người lãnh đạo" hoặc "thể hiện khả năng hướng dẫn và lãnh đạo", nhưng trên thực tế ý nghĩa của nó lớn lao hơn thế. Trong từ "*leadership*", chúng ta có thể thấy mười chữ cái giải thích cho những nét đặc trưng độc nhất được biểu lộ bởi những nhà lãnh đạo - những phẩm chất nổi bật khiến họ khác biệt và mang đến cho chúng ta những bài học.

Ví dụ, chữ L nhắc tôi nhớ rằng người lãnh đạo phải là người biết lắng nghe (*listen*) tốt. Những nhà lãnh đạo giỏi lắng nghe ngôn từ của thế giới xung quanh họ. Họ lắng nghe với tất cả trái tim, tâm hồn và biết rõ những gì cần tiến hành. Chữ E đại diện cho sự thấu cảm (*empathy*) và lòng trắc ẩn, khả năng có thể thấu hiểu, gắn kết và cảm thông với nhu cầu của những



người khác - để đặt mình vào vị trí của họ và cảm thấy mình bị ép buộc phải hành động. Chữ A chính là thái độ (attitude), lúc nào cũng lạc quan và can đảm, một thái độ thu hút người khác đến và tham gia ủng hộ họ. Chữ D nhắc chúng ta rằng những nhà lãnh đạo có những ước mơ vĩ đại (dreams) và là những người quyết đoán (decisive); họ biết mơ ước và cũng có thể đưa ra những quyết định khó khăn hoàn toàn cần thiết cho sự thành công.

Chữ E chỉ ra rằng những nhà lãnh đạo vĩ đại là người truyền cảm hứng hiệu quả (effective); ngôn từ của họ có thể tạo động lực cho mọi người, nhưng hành động của họ thúc đẩy sự thay đổi tích cực. Chữ R (resilient) nói đến “khả năng phục hồi nhanh chóng”. Một nhà lãnh đạo vĩ đại là người dám đón nhận rủi ro, là người từ chối sự thất bại sau vài nỗ lực không thành và sẽ cố gắng thử lại một lần nữa và một lần nữa cho đến khi đạt được mục tiêu. Chữ S (sense of purpose) tượng trưng cho sống có mục đích, những người theo đuổi một tầm nhìn thoáng đạt, vị tha. Chữ H nhắc tôi rằng mỗi nhà lãnh đạo đều có lòng khiêm tốn (humility) - và một phẩm chất quan trọng khác, chính là khiếu hài hước (humour). Họ thường giống nhau - đó là một phần lý do chúng ta có thể nhận biết họ, và vì sao chúng ta đi theo họ. Chữ I trong thuật nhớ của từ “leadership” tượng trưng cho tính liêm chính (integrity). Chắc chắn việc trở thành một nhà lãnh đạo cũng đòi hỏi phải có sự chính trực, khả năng đấu

tranh cho những nguyên tắc, và cả trí tưởng tượng. Các nhà lãnh đạo thường có những ý tưởng hơi lập dị và trí tưởng tượng để tin rằng họ có thể tìm ra những cách thức giúp đạt được mục tiêu. Cuối cùng là chữ P; nghĩa là nhà lãnh đạo phải có những kỹ năng con người (people skills), họ luôn trung thành với những nguyên tắc của mình (principles) - và họ sẽ giúp người khác “xếp dù” (pack the parachutes), phép ẩn dụ để chỉ việc hỗ trợ.

“Leadership - *Năng lực lãnh đạo*” là một từ đơn giản nhưng đầy quyền lực, và bằng cách tìm hiểu nó, chúng ta sẽ được nhắc về những phẩm chất mà mỗi người chúng ta cần có để trở thành người dẫn dắt cuộc đời chính mình.

Tôi bắt đầu cuộc hành trình tìm kiếm sự hiểu biết và nhận thức sâu sắc về những phẩm chất của năng lực lãnh đạo từ rất sớm, nhưng chỉ sau khi trở thành trưởng khoa giáo dục thường xuyên của trường Y Harvard và được vinh dự dẫn dắt một khoa tuyệt vời thì tôi mới bắt đầu tìm hiểu nghiêm túc về những kỹ thuật lãnh đạo hiệu quả. Tôi đã đọc hàng trăm cuốn sách về đề tài này, từ tiểu sử của những nhân vật nổi tiếng cho đến sách viết về kinh doanh; tôi cũng đã tham gia một vài khoá học cùng đề tài; tôi đã tìm nhiều cơ hội để thảo luận nó với đồng nghiệp trên khắp đất nước và toàn cầu. Những nhân vật đó bao gồm các bác sĩ, nhà khoa học tài giỏi nhất và thậm chí là những người đạt giải thưởng Nobel. Trải qua nhiều năm tôi bắt đầu hình

thành những ý nghĩ và quan niệm của riêng mình và năng lực lãnh đạo.

Tôi đã suy ngẫm rất lâu và rất sâu, đã viết ra những ý nghĩ, và từ những ghi chú đó đã hình thành nên bài diễn thuyết về năng lực lãnh đạo của tôi.

Tôi đã vinh dự được diễn thuyết về 10 nguyên tắc lãnh đạo trong nhiều năm qua với tư cách là diễn giả chính trên khắp nước Mỹ và 12 quốc gia khác. Tôi truyền tải bài diễn thuyết đến hàng chục ngàn người, nhiều người trong số họ là các đồng nghiệp cùng trong lĩnh vực y khoa, là những chuyên gia đến từ nhiều lĩnh vực và chuyên ngành đa dạng khác. Phản ứng của họ là điều làm tôi hài lòng nhất, dù cho tôi diễn thuyết trước 50 người hay 8.000 người. Có một câu hỏi mà tôi luôn được hỏi là, “Tiến sĩ Chopra, ông có cuốn sách nào về đề tài này không? Chúng tôi rất muốn chia sẻ nó với các đồng nghiệp và con cái của mình để truyền cảm hứng cho họ bằng những câu chuyện tuyệt vời mà ông đã nêu trong bài diễn thuyết”. Thông thường thì, vài ngày hoặc vài tuần hoặc thậm chí vài tháng sau buổi nói chuyện, mọi người sẽ viết thư hoặc gọi điện cho tôi để nói rằng họ nhớ bài diễn thuyết của tôi đến mức nào, rằng họ đã được truyền cảm hứng như thế nào và họ đã kết hợp những nguyên tắc đó vào cuộc sống và chia sẻ chúng với những người quan trọng nhất đối với họ. Họ còn nói bây giờ họ cảm thấy mình đang dẫn đầu theo những cách thức mới hiệu quả hơn.



Niềm hy vọng của tôi chính là những câu chuyện này sẽ tạo được tiếng vang trong lòng bạn, giúp bạn có khả năng kết hợp các nguyên tắc lãnh đạo vào cuộc sống hàng ngày. Hãy luôn mang chúng bên mình trong suốt cuộc hành trình lãnh đạo của bạn.

