

JONATHAN RAYMOND

Hoàng Trang dịch

XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

- ✓ Nâng cao hiệu quả làm việc nhóm
- ✓ Phát triển con người và các mối quan hệ
- ✓ Dẫn dắt và giữ chân nhân tài
- ✓ Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh
- ✓ Giải quyết xung đột nơi công sở



1980
BOOKS®
NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG

JONATHAN RAYMOND

Hoàng Trang dịch

XÂY DỰNG VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

- ✓ Nâng cao hiệu quả làm việc nhóm
- ✓ Phát triển con người và các mối quan hệ
- ✓ Dẫn dắt và giữ chân nhân tài
- ✓ Xây dựng môi trường làm việc lành mạnh
- ✓ Giải quyết xung đột nơi công sở



1988
BOOKS®
ĐINH HƯNG TÀI THẠC



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG

02004
04736

MỤC LỤC

Lời nói đầu	Jon đối đầu với núi lửa	13
Giới thiệu	Lãnh đạo Tuyệt vời là gì?	35

PHẦN I

	Tại sao tôi nên quan tâm?	43
Chương 1	Tại sao tôi nên quan tâm?	45
Chương 2	Lãnh đạo Vay mượn	57
Chương 3	Sai lầm trong việc gắn kết nhân viên	67
Chương 4	Từ thế mạnh tới sự phát triển	83
Chương 5	Chú tâm tới những điều vụn vặt	97

PHẦN II

	Phát triển con người tại nơi làm việc	125
Chương 6	Một thỏa thuận mới	127
Chương 7	Nghệ thuật của văn hóa lắng nghe	143
Chương 8	Trách nhiệm, một câu chuyện tình	167
Chương 9	Hình dung lại về quản lý vi mô	183
Chương 10	Cuộc đối thoại hoàn hảo	213

PHẦN III

Tăng thêm Yoda, bắt đi Superman	235
Chương 11 Tăng thêm Yoda, bắt đi Superman	237
Chương 12 Người Sửa chữa, Người Chiến đấu hay Người Bạn?	255
Chương 13 Năm kiểu nhân viên	281
Chương 14 Làm tối cùng	313
Lời cuối	319
Lời cảm ơn	323
Giới thiệu tác giả	325

LỜI NÓI ĐẦU

JON ĐỐI ĐẦU VỚI NÚI LỬA

"Nhà - là nơi tôi muốn đến
Nhưng tôi đoán, là mình đã ở nhà từ lâu."

- Talking Heads -

Hôm nay tưởng như là một ngày hoàn hảo để leo núi lửa. Nhưng khi chúng tôi còn chưa kịp ăn hết bữa trưa thì một cơn bão đột nhiên xuất hiện. Con đường lầy lội mà chúng tôi đã leo suốt vài giờ qua ngay lập tức biến thành dòng sông ngập bùn. Lẽ ra chúng tôi nên chờ cơn bão qua đi rồi mới quay trở về nhà nghỉ. Đó là điều mà chúng tôi nên làm vào lúc ấy. Nhưng khi đó chúng tôi mới 28 tuổi. Vì vậy, chúng tôi đã quyết định chạy càng nhanh càng tốt.

Đó là một trong những trải nghiệm thoát nhìn có vẻ tồi tệ nhưng hóa ra lại rất tuyệt vời; nó sẽ tồi tệ nếu bạn cố gắng kiểm soát mọi thứ, nhưng lại tuyệt vời một khi bạn biết cách buông bỏ. Sau một vài phút liên tục vấp ngã, tôi đã tìm ra cách để bước đi trên con đường lầy lội ấy. Nếu tôi giẫm chân nhẹ nhàng vừa phải, tôi gần như có thể đứng trên bề mặt bùn, giống như đang lướt đi vậy. Nếu tôi bước chân quá mạnh, thì sẽ hoàn toàn sa lầy và tốn rất nhiều thời gian để thoát khỏi con sông bùn. Bạn đồng hành của tôi cũng đã nhận ra điều này. Chỉ có một lối thoát duy nhất. Sự mệt mỏi về thể chất kéo theo cơn mệt mỏi về tinh thần. Tôi bắt đầu suy nghĩ mông lung, thả hồn trôi theo những chuyển động đều đều, đơn điệu. Tôi bắt đầu cảm thấy thực sự đau đớn.

Con đau không bắt nguồn từ đôi chân mà từ cuộc sống của tôi. Đó là năm 1999, sau khi tôi vừa tốt nghiệp trường luật được một năm. Tôi cũng đã bắt đầu “sự nghiệp” được một năm - làm việc quay cuồng trong một công ty luật rất lớn và uy tín tại Manhattan. Tôi bị thu hút bởi tiền bạc và những thử thách mà công việc mang lại. Khi tôi gửi bản sao tháng lương đầu tiên của mình về cho

bà của mình, bà đã gọi điện lại ngay lập tức để cho tôi biết bảng lương đã dính lỗi đánh máy, và tôi nên giữ im lặng, hy vọng công ty sẽ không để ý họ đã nhầm.

Tôi yêu thích các cuộc đàm phán, công việc có nhiều thử thách trí tuệ, thu nhập cao, và có cơ hội để học hỏi từ những người đứng đầu ngành luật. Tuy nhiên, cái giá phải trả là không tương. Mọi người xung quanh tôi trông đều khổ sở. Những kẻ lạm dụng quyền lực khiến bạn không thể chịu đựng được có ở khắp nơi. Nhưng, như tất cả những doanh nghiệp tôi từng biết, ở đây cũng có rất nhiều người tốt bụng và tận tụy, luôn hướng về những điều tốt đẹp nhất trong hoàn cảnh khó khăn.

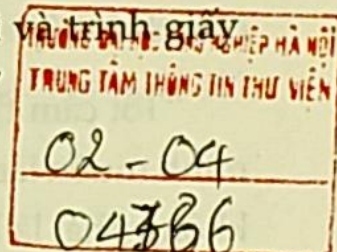
Vấn đề trầm trọng hơn cả là sự thiếu tình người: những kì vọng không thực tế của người lãnh đạo; bạn bè đồng nghiệp buộc phải cạnh tranh nhau vì tiền bạc; quyền lực và những hành vi vô thức đã tạo nên liều thuốc độc khiến mọi người cảm giác rằng họ không có giá trị, họ không được bày tỏ quan điểm, và cách duy nhất để tồn tại ở đây là âm thầm làm việc và chịu đựng. Đó là một ngành làm ăn rất lãi, nhưng nhân viên thì bị đối xử không ra gì.

Công ty luật đó là một nơi khắc nghiệt như vậy. Nhưng so với những gì tôi sẽ được biết trong vài thập kỷ tới, khi nhắc tới những thứ thật sự quan trọng đối với thế giới cảm xúc của con người, thì những gì đã diễn ra vẫn còn rất đổi bình thường.

Nhưng tôi chưa có đủ kinh nghiệm để nhận ra điều đó khi chúng tôi còn đang trượt về phía ngọn núi lửa. Những gì tôi đã trải qua đơn giản là: cô đơn, căng thẳng và tuyệt vọng. Và dù không hề có ý thức nào về những linh hồn - tờ *New York Times* là kinh thánh của gia đình tôi - tôi vẫn chắc chắn là tâm hồn mình đã mất phương hướng trầm trọng. Trong khoảnh khắc đó, tôi nhận ra rằng mình không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc tiếp tục con đường đang đi. Tôi phải rời đi. Tôi vẫn còn quá trẻ để không lo lắng về những gì sẽ xảy ra. Chúng tôi đã đi quá nửa quãng đường mòn thì tôi thốt lên:

"Tôi chịu đựng đủ rồi!", tôi ngửa đầu lên trời và hét lên thật to vào làn mưa xối xả. Khoảnh khắc tự do của riêng tôi. Tôi tiếp tục tự động viên mình. "Tôi không thể dành thêm bất kì một ngày nào để giả vờ rằng mọi thứ đều ổn nữa. Mọi đồng nghiệp của tôi đều cảm thấy khổ sở. Và không ai thay đổi

điều gì. Lẽ ra đã có cách tốt hơn. Tôi sẽ vào phòng Doug nói chuyện vào sáng thứ Hai và trình giấy thông báo nghỉ việc trước hai tuần."



Sáng thứ Hai, tôi quay lại công ty và đã đến lúc để kiểm tra sự quyết tâm của mình. Bỏ việc thì buộc phải nói chuyện với ông chủ - lãnh đạo cấp cao trong công ty của tôi và là một trong "100 luật sư hàng đầu ở New York" (đúng, có một danh sách như vậy). Ông ta có dáng người nhỏ con nhưng vô cùng đáng sợ. Ông ấy là kiểu người như Napoleon - người hay quát tháo và hung bạo. Ông không phải là kiểu người Lãnh đạo Tuyệt vời theo suy nghĩ của tôi.

Tôi đi qua đi lại trước cửa văn phòng ông, lấy hết can đảm để bước vào, rồi thư ký của ông nhìn tôi chằm chằm và không biết mục đích của tôi là gì. Cuối cùng, tôi cũng gõ cửa. "Vào đi", ông ta nói, với một giọng khá là thân thiện khiến tôi ngạc nhiên. "Tôi có thể giúp gì cho anh?", ông hỏi.

"Tôi quyết định sẽ rời công ty."

Khi tôi thốt lên những lời đó, bỗng nhiên chúng tôi trở nên ngang hàng. Chỉ là hai người

đàn ông ở trong một căn phòng. Tôi cũng không còn cảm thấy sợ hãi nữa.

“Tôi cảm thấy không hài lòng. Tôi không biết mình muốn làm gì với đời mình, nhưng chắc chắn không phải là làm công việc này.”

“Chúng ta có thể làm gì để thay đổi ý kiến của anh không?”, ông hỏi với một sự tò mò tôi chưa từng thấy.

“Không, không điều gì nữa cả. Tôi vui vì ngài đã hỏi, nhưng đã đến lúc tôi phải ra đi.”

“Anh đã có dự định cho công việc sắp tới chưa?” Ngay lúc đó tôi có thể nói rằng một nửa tâm trí của ông ta đã chuyển sang tập trung vào đầu việc tiếp theo trong danh sách việc phải làm của ông.

“Tôi dự định sẽ đến Vermont và dành một tuần để suy ngẫm về điều này.”

Khi nhìn Doug xoay người trên ghế, tôi có thể nhận ra câu trả lời của mình khiến cho ông cảm thấy không thoải mái. Ông nói vài câu chuyện đùa nhạt nhẽo để xóa tan bầu không khí căng thẳng, tôi cười một cách lịch sự rồi sau đó bước ra khỏi văn phòng. Thật là tuyệt vời khi hình tượng người

sếp đẩy quyền lực mà chúng ta vốn thần tượng đã tan thành mây khói ngay khoảnh khắc chúng ta ngừng tôn sùng họ. Đây không phải lần cuối tôi hiểu được điều này.



Tôi tự nguyện tĩnh tâm trong vòng tám ngày. Trong chuyến đi kéo dài suốt bốn tiếng về phía Bắc Vermont, tôi đã suy xét xem quyết định của mình liệu có sáng suốt không. "Jonathan, mày đang nghĩ gì vậy?", tôi thầm nhủ với mình theo đủ kiểu, "Quay trở về nhà thôi. Mày không nhất thiết phải làm điều này." Nhưng tôi vẫn xoay xở để ngồi yên trong xe. Tôi chấp nhận những ngày sống ẩn dật đầy khó khăn - với tám ngày chỉ có một mình với đủ suy nghĩ nhộn nhạo trong đầu - và có điều gì đó đã xảy ra.

Dẫu nó không phải là một kiểu thức tỉnh hay khai sáng gì, tôi đã có một trải nghiệm vô cùng sâu sắc - trải nghiệm về bản thân tôi. Không phải là tôi muốn trở thành ai. Không phải là kiểu người tôi nghĩ mình nên trở thành. Không phải ai đặc biệt hết. Chỉ là bản thân tôi, xương máu của tôi, suy nghĩ và cảm xúc của tôi. Điều đó thật đẹp đẽ. Nó hiệu quả hơn bất kỳ loại thuốc nào tôi từng thử.

Trong khoảnh khắc đó tôi đã đưa ra một quyết định, quyết định dài hạn tốt nhất có thể đưa ra khi bạn 28 tuổi, thất nghiệp và độc thân. Tôi sẽ tiếp tục ngồi trên con tàu tự khám phá bản thân và đi tới bất cứ nơi đâu nó đưa tôi tới.

Tôi đã dành cả mười năm sau đó chỉ để khám phá bản thân. Tôi có công việc và các dự án kinh doanh đủ để chu cấp của mình. Nhưng trái tim của tôi vẫn luôn kiếm tìm. Tôi tiếp tục các chuyến đi ẩn dật lánh xa cuộc sống, nhiều hơn và lâu ngày hơn. Tôi đi du lịch, đến những rừng núi cao ở những nơi xa xôi để tìm kiếm những người thầy thông thái. Tôi chuyển tới sống tại San Francisco, nơi mà đối với một đứa trẻ Do Thái đến từ vùng ngoại ô New York, là thánh địa của những điều kỳ lạ và đầy tính tiên phong. Tôi trợ giúp xây dựng một doanh nghiệp năng lượng tái tạo. Tôi miệt mài tìm kiếm những phương pháp chữa trị trên thế giới: học để trở thành một giáo viên yoga, luyện tập các cách trị liệu thân thể, và tôi đã cân nhắc đến việc tiếp tục đi học để lấy tấm bằng thạc sĩ về tâm lý học. Tôi cùng một vài người bạn tạo ra một tổ chức phi lợi nhuận dạy thiền định và ý niệm cho trẻ vị thành niên. Tôi đã yêu và có mối quan hệ nghiêm túc, lâu dài đầu tiên trong đời mình.

Suốt thời gian đó, tôi đã nhận ra có một số việc mình thực sự giỏi và có thể sử dụng để xây dựng sự nghiệp. Nhưng vẫn không thể rũ bỏ cảm giác hoang mang. Cảm giác rằng tôi vẫn chưa tìm thấy chân lý của cuộc đời mình. Nhưng hóa ra tôi không cần thiết phải tìm. Vì nó sẽ tự tìm đến tôi.



Năm 2011, tình cờ có một cơ hội không thể cưỡng lại xuất hiện. Tôi đã được bổ nhiệm làm CEO tại EMyth, một công ty đào tạo kinh doanh. Người lãnh đạo công ty đã quyết định chuyển văn phòng của mình tới Ashland, Oregon, một thị trấn nhỏ nằm giữa Portland và San Francisco, là nơi tôi đang sống. Làm lãnh đạo của một doanh nghiệp có tiếng tăm, với nhiệm vụ đem lại sức sống cho nền văn hóa công ty và đưa ra những định hướng mới mẻ, là một trong những cơ hội lớn mà tôi không bao giờ tưởng tượng rằng mình có thể tìm thấy tại một thị trấn mà vốn chỉ được biết đến chủ yếu bởi lễ hội Shakespeare thường niên.

Trong vài năm đầu tiên, tôi đã có một cuộc hành trình li kì và dữ dội. Tôi vẫn theo đuổi các dự án cá nhân, tuy nhiên vai trò của người lãnh đạo khiến tôi hào hứng tới mức không còn nhiều