

NATHAN BENNETT
& STEPHEN A. MILES

SỰ NGHIỆP LÀ MỘT TRÒ CHƠI

VẬN DỤNG LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI NHẪM ĐẠT
ĐƯỢC CÁC MỤC TIÊU NGHỀ NGHIỆP CỦA BẠN



NXB VĂN HÓA-VĂN NGHỆ



ĐẠI HỌC
HOA SEN

NATHAN BENNETT
& STEPHEN A. MILES

SỰ NGHIỆP LÀ MỘT TRÒ CHƠI

VẬN DỤNG LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI NHẪM ĐẠT
ĐƯỢC CÁC MỤC TIÊU NGHỀ NGHIỆP CỦA BẠN



NXB VĂN HÓA-VĂN NGHỆ



ĐẠI HỌC
HOA SEN

SỰ NGHIỆP LÀ MỘT TRÒ CHƠI

Nguyên tác: **YOUR CAREER GAME**

Copyright © 2010, The Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University

Bản quyền bản tiếng Việt © 2011 Đại học Hoa Sen

BAN TU THƯ ĐẠI HỌC HOA SEN

Địa chỉ: 93 Cao Thắng, Quận 3, Tp. Hồ Chí Minh

Tel: (84.8) 3830 1877

Fax: (84.8) 3830 1878

Mobile : 0903 694 999

Email: nmson@hoasen.edu.vn

Cuốn sách được dịch và xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Stanford University Press và Đại học Hoa Sen

Phuong Nam ebook phát hành bản sách số.



Tặng bố mẹ, những người đã giúp tôi đạt những bước đi đầu tiên, và tặng Shannon, người đã luôn cùng tôi trong suốt những bước đi đó.

NATE BENNETT

Tặng vợ tôi, Kelly, vì tình yêu và sự ủng hộ của em, tặng bố mẹ vì tình thương và sự dẫn dắt của hai người, và tặng trợ lý của tôi, Marry Wedel, vì những điều vĩ đại cô đã làm mỗi ngày. Tặng Don Argus vì đã đem đến cảm hứng và những hướng dẫn.

STEPHEN MILES

LỜI CẢM ƠN

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách :

Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Dự án sở dĩ thực hiện được là nhờ vào sự tham gia của nhiều nhân vật đặc biệt với tài năng và kinh nghiệm làm việc ấn tượng, phong phú và sâu rộng. Chúng tôi muốn nhân cơ hội này gửi lời cảm ơn đến những nhân vật nói trên vì sự giúp đỡ của họ. Dĩ nhiên, chúng tôi vẫn hoàn toàn chịu trách nhiệm về tác phẩm của mình. Trước hết, chúng tôi xin cảm ơn các nhà quản lý trong danh sách dưới đây, những người đã dành thời gian chia sẻ kinh nghiệm công tác với chúng tôi. Chúng tôi vô cùng biết ơn thời gian, tinh thần vô tư và sự nhiệt tình mà họ đã dành cho dự án này.

Charlene Begley, công ty *General Electric*

Bryan Bell, công ty *Bain & Company*

Ursula Burns, công ty *Xerox*

Stephen Elop, công ty *Microsoft*

Tamara J. Erickson, Nhà viết sách và Cố vấn

Pasha Fedorenko, công ty *Bain & Company*

Ken Frazier, công ty *Merck*

Brian Heese, trường trung học *Cristo Rey New York*

Stephen Heese, tập đoàn *Chris-Craft* và công ty *Indian Motorcycle*

Brian Humphrise, công ty *Hewlett-Packard*

Muhtar, công ty *Coca-Cola*

Chris Klause, *công ty Kaneva*

Marius Kloppers, *công ty BHP Billiton*

Ted Mathas, *công ty New York Life*

Liz McCartney, *Dự Án St. Bernard*

Dan Palumbo, *từng làm việc cho công ty Coca-Cola*

William D. Perez, *công ty Campell Soup và công ty Johnson & Johnson (từng làm việc cho công ty William Wrigley, Jr.)*

Carol Tome, *công ty The Home Depot*

Alex Vanselow, *công ty BHP Billiton*

Keith Wyche, *công ty Pitney Bowes*

Chúng tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến Michael Krot và Ryan Pastrovich của công ty Heidrick & Struggles vì những trợ giúp trong quá trình nghiên cứu. Meredith Ashby, cũng thuộc công ty Heidrick & Struggles, đã có vai trò rất to lớn trong việc chuẩn bị những bài phỏng vấn trong sách, cũng như Emily Muhlberger, Cornelius Rouse và Erin Russell của trường đại học Georgia Tech. Bên cạnh đó, chúng tôi xin cảm ơn những sinh viên MBA của trường Georgia Tech đã chia sẻ kinh nghiệm của mình thông qua những cuộc nói chuyện về các quyết định trong nghề nghiệp. Cuối cùng, chúng tôi muốn cảm ơn Mary Wedel thuộc công ty Heidrick & Struggles vì tất cả những điều chị đã làm để quản lý dự án này.

Quyết định trong nghề nghiệp gần như là một trong những quyết định quan trọng nhất mà bạn phải đưa ra trong cuộc đời mình. Mục đích của chúng tôi trong cuốn sách này là cung cấp một phương thức tiếp cận khả thi đến một công cụ hữu dụng – lý thuyết trò chơi. Với công cụ này, bạn sẽ có thể hệ thống và phân tích các quyết định nghề nghiệp một cách hiệu quả hơn và từ đó nâng cao khả năng đưa ra những quyết định có cơ sở - và mang tính chiến lược cao hơn. Nhờ vậy, một cách hữu hiệu hơn, bạn có thể hướng sự nghiệp của mình về phía mà lý trí nhận định là “chiến thắng”. Cảm ơn sự quan tâm của các bạn dành cho cuốn sách này. Chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của các bạn thông qua các địa chỉ email nate@careergame.org hoặc stephen@careergame.org.

Nathan Bennett

Stephen Miles

A. Atlanta, Georgia

GIỚI THIỆU

Với mỗi cơ hội việc làm tốt đẹp mà bạn tìm thấy, khả năng là sẽ có hàng trăm – thậm chí hàng nghìn – người cạnh tranh với bạn vì nó.

Nhưng bạn lại chẳng có cách nào hạ gục hết tất cả bọn họ.

Dave Barry, “*Những Bí Mật Tiền Bạc Của Dave Barry*”

Bạn ý thức rõ ràng rằng mọi người đều phải cạnh tranh để có được việc làm. Công việc càng hấp dẫn thì sự cạnh tranh càng khốc liệt. Hầu hết mọi người đều hiểu rõ điều này. Nhưng lại có khá ít người nhận thấy rằng sự theo đuổi một công việc nào đó thực ra chỉ là một “nước đi” trong một trò chơi đa chiều mang tên “nghề nghiệp”. Cá nhân nào nhìn thấy được bản chất của của trò chơi sự nghiệp – lôi cuốn, phức tạp, đa tầng, thực tế, là một mê cung nhiều người chơi được mở ra trong thời gian thực – sẽ có thể phát triển thành người chơi giỏi hơn. Đó là những người sẽ có nhiều khả năng cạnh tranh thành công cho những vị trí công việc giúp họ đạt được các mục tiêu của mình.

Cho dù bạn có nhận ra được điều đó hay không thì bấy lâu nay bạn cũng đã thực hiện những nước đi trong nghề nghiệp. Các quyết định có nên học đại học hay không và học trường nào, ngành nào, liệu có nên tham gia hội sinh viên/hội nữ sinh, làm đội trưởng đội thể thao, hoạt động trong ban lãnh đạo sinh viên, nên chấp nhận và từ chối cơ hội thực tập/làm việc nào, và thậm chí là có nên đọc cuốn sách này hay không – mỗi một điều trên đây đều là những nước đi có thể ảnh hưởng đến cơ hội sự nghiệp của bạn sau này. Một vài nước đi trong số đó có thể là những động thái mà chúng ta gọi là *củng cố nghề nghiệp* – những nỗ lực gia tăng nhằm làm sắc bén thêm các phẩm chất và điểm nổi bật trong hồ sơ cá nhân của bạn. Một số nước đi khác lại có thể là định hình nghề nghiệp – đây là những bước chuyển lớn thành công tạo ra những sự đứt đoạn tích cực và giúp thúc đẩy mạnh mẽ tiến trình phát triển sự nghiệp. Nhưng vẫn còn đó những nước đi sai lầm để lại hậu quả tệ hại và có nguy cơ kéo lui hay chặn đứng sự nghiệp của bạn. Chúng tôi gọi những động thái này là *kết thúc nghề nghiệp* hay *giới hạn nghề nghiệp* – những nước đi có thể khiến bạn phải rời cuộc chơi hoặc đẩy bạn lui về điểm cân bằng. Bạn sẽ rơi vào trường hợp nào còn tùy thuộc vào ảnh hưởng của sai lầm lên công ty, danh tiếng bạn đã tạo dựng được, sức mạnh và ảnh hưởng của mạng lưới các quan hệ của bạn. Tất nhiên, các yếu tố mang tính bảo vệ này –

danh tiếng và những mối quan hệ có tầm ảnh hưởng – được phát triển thông qua những bước đi thành công trước đây trong sự nghiệp.

Có vô số sách đưa ra những chỉ dẫn nghề nghiệp đã được xuất bản. Phần lớn các cuốn sách này hướng người đọc vào một quá trình tự phản ánh, từ đó khiến người đọc gia tăng ý thức về bản thân và chú ý đến những điều có ý nghĩa với họ trong công việc, công ty và sự nghiệp. Lúc này, những cá nhân đã hiểu rõ cái mình tìm kiếm lại tiếp tục tiến lên để thực hiện mỗi một việc mà mục đích của họ đề ra – tìm kiếm. Cuốn sách này hoàn toàn khác. Chúng tôi tin rằng bằng cách nhìn nhận sự nghiệp của bạn như một trò chơi và áp dụng các tư tưởng được phát triển bởi những học giả trong lĩnh vực lý thuyết trò chơi, bạn có thể phát triển nên một chiến lược chơi giúp nâng cao khả năng đạt đến những mục tiêu nghề nghiệp của mình. Theo một vài cách nào đó, cuốn sách này được thiết kế để bắt đầu phát huy tác dụng tại nơi mà việc quá trình tự phản ánh kết thúc – chúng tôi giả sử rằng bạn đã hiểu rõ nơi mình muốn đến. Nói theo một tựa đề sách best-seller bất hủ, trước hết bạn phải xác định được màu cho chiếc dù nhảy của mình [\[1\]](#). Chúng tôi tiếp tục giả thiết rằng đích đến mong muốn của bạn chắc chắn sẽ làm tròn mắt người khác. Như lời trích dẫn của Dave Barry ở đầu chương đã hài hước chỉ ra, bạn cần phải hiểu làm cách nào để tự định vị bản thân nhằm cạnh tranh thành công cho đích nhắm phía trước. Với tất cả những điều được trình bày, chúng tôi tin rằng việc nắm rõ cách chuẩn bị để giành chiến thắng trong cuộc đua tranh nhằm đạt lấy những cơ hội hấp dẫn có ảnh hưởng mạnh mẽ lên sự nghiệp của mỗi cá nhân. Chiến thắng trong một cuộc thi luôn được hỗ trợ bởi những hành động có chiến lược kỹ lưỡng. Một chiến lược tốt là một kế hoạch linh hoạt xây dựng trên các mục tiêu, tài nguyên, điểm mạnh, và điểm yếu của bạn cũng như của đối thủ. Dĩ nhiên chiến lược này cũng phải lưu ý tới các vấn đề điều kiện đấu trường, luật chơi và cấu trúc thời gian của trò chơi.

Trong những trang tiếp theo, chúng tôi trình bày làm thế nào lý thuyết trò chơi – một lý thuyết kinh tế trong đó phép ẩn dụ về một trò chơi được áp dụng nhằm mô hình hóa sự phụ thuộc và kết nối lẫn nhau giữa các bên tham gia gây ảnh hưởng thế nào đến việc đưa ra quyết định – có thể giúp bạn chủ động điều khiển chiến lược nghề nghiệp của mình một cách tốt nhất. Lý thuyết trò chơi đã được áp dụng nhằm giải thích rất nhiều hiện tượng, trong đó bao gồm cả chiến lược kinh doanh và hình thành quyết định. Với những mục đích đã đề ra, đầu tiên chúng tôi sẽ trình bày cách mà lý thuyết trò chơi được dùng để giúp bạn học cách quản lý sự phụ thuộc và kết nối lẫn nhau giữa các đồng sự, các nhà quản lý và những người khác một cách hiệu quả và hỗ trợ cho những nỗ lực cá nhân của bạn trong

công việc. Tiếp đến, chúng tôi trình bày cách bạn – lúc này đã hiểu về “trò chơi” – có thể trở thành một đầu thủ. Chìa khóa trong việc học cách chơi trò chơi sự nghiệp chính là một khái niệm mà chúng tôi từng gọi là *sự nhạy bén nghề nghiệp* – nói tóm lại, chúng tôi tin rằng những cá nhân tinh nhanh sẽ trở thành những người chơi vượt trội hơn.

Dĩ nhiên, việc gặt hái thành công trong sự nghiệp không đơn thuần chỉ là kết quả của hành động lập kế hoạch hay khả năng cá nhân. Những công cụ này không thay thế cho việc thể hiện năng lực trong suốt quá trình làm việc – thay vào đó, cái mà nó có thể làm là giúp thúc đẩy những gì bạn đang có. Chúng tôi nhất trí với Tổng thống Eisenhower ở quan điểm, cho dù kế hoạch có trở nên vô dụng thì việc lập kế hoạch vẫn là thiết yếu. Cái chúng tôi mong muốn cung cấp cho bạn là một cơ cấu mới và hữu dụng hơn để áp dụng cho bài tập lập kế hoạch kia. Tất nhiên để hiểu được giá trị của một kế hoạch trò chơi sự nghiệp – cũng như bất kỳ kế hoạch nào khác – các cá nhân phải thực thi trách nhiệm của mình và bảo đảm kết quả một cách trung thực. Trong khía cạnh này, chúng tôi ủng hộ quan điểm của Samuel Goldwyn, người đã ôn lại những kinh nghiệm của mình với tư cách là một người nhập cư vào Hoa Kỳ bằng cách lưu ý rằng càng làm việc chăm chỉ, ông càng trở nên may mắn.

Khi mới hình dung nên dự án này, đối tượng chủ yếu chúng tôi muốn nhắm đến là những người đang trong giai đoạn đầu của sự nghiệp – những người ở độ tuổi từ 25 đến hơn 30 một chút và bắt đầu tự hỏi bản thân đang ở đâu trên con đường sự nghiệp đúng đắn. Điều này chủ yếu bắt nguồn từ việc tác giả thứ nhất của cuốn sách đã trải qua rất nhiều thời gian tại trường George Tech với những người ở trong chính hoàn cảnh đó. Như đã lưu ý bên trên, nhiều cuốn sách được viết ra nhằm giúp các cá nhân kiểm định vấn đề này. Và công việc của chúng tôi là trang bị cho những người này một chiến lược hành động để tìm ra câu trả lời. Khi bắt tay thực hiện, chúng tôi nhận ra những bài học chứa đựng trong phương pháp sử dụng lý thuyết trò chơi để quản lý nghề nghiệp hoàn toàn có thể ứng dụng cho mọi cá nhân ở mọi giai đoạn sự nghiệp. Đối với người chơi ở giai đoạn đầu, tất cả những gì họ cần là hình dung được giai đoạn kết thúc mà mình mong muốn. Một khi đã có được đích đến trong đầu, bạn sẽ có thể ngay lập tức áp dụng các công cụ và tư tưởng mà chúng tôi trình bày trong các chương tiếp theo nhằm vạch ra hướng đi tốt nhất. Theo định nghĩa, người chơi đến giai đoạn sau sẽ còn ít nước đi hơn trong trò chơi của mình. Do vậy, đưa ra được nước đi hợp lý nhất trở thành vấn đề tối quan trọng đối với họ. Chúng tôi tin rằng phương pháp chiến lược trò chơi mà mình cung cấp sẽ giúp người chơi thực hiện được điều đó. Mặc dù chúng tôi chú trọng vào các ví dụ về những nhân vật thành công trong kinh

doanh, chúng tôi tự tin rằng những bài học ở đây đều sẽ hữu ích cho bất kỳ ai đang tìm kiếm cơ hội mà nhiều người khác cũng thèm muốn và ở đó kết quả chịu ảnh hưởng bởi các người chơi phụ thuộc lẫn nhau. Chẳng hạn, những người muốn giành được một cơ hội tình nguyện hấp dẫn cũng bị lôi kéo vào một phiên bản nào đó trong phạm vi tác dụng của trò chơi sự nghiệp này.

Cấu trúc của sách như sau. Chúng tôi dành năm chương đầu để phác họa và mô tả phương pháp áp dụng lý thuyết trò chơi trong quản lý nghề nghiệp. Chương 1 bắt đầu bằng việc trình bày những cơ sở chúng tôi đưa ra khi xem sự nghiệp như một trò chơi. Chương 2 cung cấp cho bạn các mô tả về những ý tưởng then chốt được phát triển trong lý thuyết trò chơi và giải thích cách chúng được áp dụng trong trò chơi sự nghiệp. Chương 3 nhằm giúp bạn hiểu những việc mình cần làm trước khi bắt đầu tham gia trò chơi sự nghiệp. Trong Chương 4, chúng tôi cung cấp một số các minh họa về những nước đi nghề nghiệp và cho thấy bằng cách nào lý thuyết trò chơi có thể giúp bạn quyết định đâu là nước đi đúng đắn. Như chúng tôi có lưu ý ở đầu chương này, di chuyển nhanh chóng trở thành đặc tính của trò chơi, do vậy bạn sẽ cần phải thực hiện một vài công việc để hiểu logic tương tự được áp dụng cho trò chơi sự nghiệp như thế nào. Chương 5 chú trọng vào một nước đi đặc biệt mà bằng kinh nghiệm chúng tôi nhận thấy rằng người ta thường thực hiện nó rất tồi – rời khỏi một vị trí nào đó. Chúng tôi tập trung vào nước đi này là bởi cách thức thực hiện nó sẽ tác động đến công ty mà bạn rời bỏ, cũng như danh tiếng của bạn sau này – cả người tuyển dụng trước đây và các lợi ích cá nhân trong tương lai khi sự chuyển tiếp được thực hiện khéo léo. Với nền tảng đó, trong Chương 6 chúng tôi giới thiệu khái niệm nhảy bèn nghề nghiệp và đưa ra những gợi ý giúp bạn trở thành một người chơi tinh nhanh hơn.

Với tư cách là một phần của những nghiên cứu cho cuốn sách, chúng tôi đã tiến hành nhiều cuộc phỏng vấn với một số nhân vật. Hai nhân vật được chọn vốn được biết đến như là những nhà lãnh đạo thấu suốt trong việc hiểu rõ các vấn đề nghề nghiệp. Tammy Erickson đã viết rất nhiều về sự khác nhau trong cách làm việc giữa các thế hệ. Bà đã cung cấp những phân tích tuyệt vời về cách mà thế hệ X, thế hệ Y và hàng triệu người trong số đó định hình và tham gia trò chơi sự nghiệp. Nắm được cách thức mà các thành viên của mỗi nhóm tiếp cận trò chơi sẽ giúp bạn sẵn sàng chơi cùng họ với tư cách là quản lý, là đồng nghiệp hay đối thủ cạnh tranh cho một vị trí công việc nào đó. Keith Wyche, chủ tịch điều hành của Pitney Bowes, được công nhận rộng rãi với tư cách là người chỉ dẫn cho các nhóm thiểu số tại nơi làm việc, đồng thời là tác cuốn *“Chỉ Tốt Thôi Chưa Đủ”*, một tác phẩm nhằm giúp các nhóm thiểu số tìm ra chìa khóa dẫn đến thành công trong nghề nghiệp. Trong

cuộc trò chuyện với chúng tôi, ông đã nói thêm về sự khác biệt trong cách các nhóm thiểu số tham gia trò chơi sự nghiệp, cũng như cách mà họ cần thay đổi lối chơi của mình.

Phần lớn các cuộc phỏng vấn được ghi lại trong cuốn sách này được tiến hành với những người đang có sự nghiệp xuất sắc. Chúng tôi hy vọng những cuộc trò chuyện này sẽ làm sáng tỏ đôi chút về cách thức những người khác tham gia trò chơi, cũng như cách sử dụng lý thuyết trò chơi để phân tích những nước đi của người khác – và rằng chúng cũng sẽ giúp bạn chuẩn bị cho những nước đi của riêng mình. Chúng tôi đã cố gắng chọn lựa các cá nhân điển hình ở nhiều giai đoạn sự nghiệp, trong nhiều ngành nghề khác nhau. Ví dụ, Ursula Burns (Xerox) và Charles Begey (GE) đã có một sự nghiệp lâu dài và thành đạt trong những công ty lớn. Pasha Federenko và Bryan Bell lại đang ở vào những giai đoạn đầu tiên trong trò chơi sự nghiệp của mình, cả hai đều chỉ mới vừa đảm nhận các vị trí tại Bain & Company khi chúng tôi thực hiện phỏng vấn. Chris Klaus, nhà sáng lập của Internet Security Systems, đã rất thành công trong tư cách một nhà doanh nghiệp. Marius Kloppers (BHP Billiton) đã có sự thăng tiến rất nhanh đến vị trí điều hành cấp cao của một trong những công ty lớn nhất thế giới. Bill Perez (William Wrigley, Jr. Company) đã trải qua phần lớn sự nghiệp của mình ở các vị trí lãnh đạo trong những công ty gia đình. Cuối cùng, Liz McCartney (đạt danh hiệu *Anh Hùng Của Năm* do đài CNN bình chọn năm 2008) là một ví dụ tiêu biểu của nhà doanh nghiệp xã hội – bà đã rời bỏ công việc ở thủ đô Washington để chuyển đến khu vực New Orleans nhằm hỗ trợ cho chiến dịch tái thiết sau bão Katrina. Sau mỗi bài phỏng vấn, chúng tôi đưa ra một số ví dụ cụ thể về cách – mặc dù chủ đề có thể không được đặt theo chính xác như thế - mà các nguyên lý của lý thuyết trò chơi hiện diện trong những quyết định nghề nghiệp của họ. Chúng tôi khuyến khích bạn xem xét kỹ lưỡng cách mà phương pháp lý thuyết trò chơi, cho dù chỉ ngàm thể hiện, đã trợ giúp cho mỗi cá nhân – và cách mà chúng có thể giúp ích cho bạn khi đưa ra những quyết định nghề nghiệp của riêng mình.

Hãy cùng chúng tôi hy vọng rằng những tư liệu được cung cấp trong mỗi chương cùng với các bài học rút ra từ các cuộc phỏng vấn sẽ hữu ích khi bạn tiếp tục tiến hành những nước đi trong trò chơi sự nghiệp của mình.

[\[1\]](#) Dù nhảy của bạn màu gì? của *Richard N. Bolles* là một tác phẩm nổi tiếng về những lời khuyên trong tìm kiếm việc làm.

Chương: 1

SỰ NGHIỆP CỦA BẠN NHƯ MỘT TRÒ CHƠI

Điều tiên quyết phải thực hiện nhằm đạt được những thứ bạn mong muốn trong cuộc sống là: Xác định rõ cái bạn muốn.

Ben Stein

Trong bộ phim *A Beautiful Mind* (Một Tâm Hồn Đẹp), Russell Crowe vào vai John Nash, người mở đầu cho lý thuyết trò chơi. Trong phim có một cảnh diễn tả cô đọng bản chất của lý thuyết trò chơi và ứng dụng của nó trong việc đưa ra quyết định. Trong cảnh phim đó, Nash cùng các bạn học đang ở trong một quán bar và trông thấy một nhóm năm cô gái bước vào – một tóc vàng và bốn tóc nâu. Nhóm các cô gái – đặc biệt là cô tóc vàng – nhanh chóng thu hút sự chú ý của Nash và các bạn. Ngay lập tức, mỗi người trong nhóm vạch ra nước đi tiếp theo nhằm thu phục được nàng tóc vàng. Trong hoàn cảnh đó, Nash đã ngộ ra một điều: Nếu mỗi người cố gắng tối đa hóa lợi ích của mình (mà trong trường hợp này là việc chiếm được cảm tình của cô gái tóc vàng), chắc chắn họ sẽ xung đột lợi ích với nhau và rất cuộc, sẽ chẳng có ai “chiến thắng”. Anh tiên đoán rằng, nếu tất cả cùng thất bại trong việc cướp đoạt nàng tóc vàng thì lúc đó sẽ trở nên quá muộn để họ quay sang các cô tóc nâu – không ai trong số những cô gái này lại muốn là “sự lựa chọn thứ hai”. Tình huống tiến thoái lưỡng nan này khiến Nash đưa ra nhận xét rằng quan điểm kinh điển của Oliver Williamson – rằng thông qua việc mỗi cá nhân cố gắng đạt được lợi ích tối đa cho bản thân thì lợi ích tối đa cho cả nhóm cũng sẽ được thỏa mãn – là không phù hợp trong hoàn cảnh này. Nếu mỗi người bạn học của Nash đều hành động dựa trên lợi ích tối đa của mình, tất cả bọn họ đều sẽ thất bại.

Thay vào đó, Nash hiểu được rằng trong tình huống này, hành động tốt nhất của mỗi cá nhân phụ thuộc vào hành động phỏng đoán mà mỗi người chơi khác có thể thực hiện. Hiểu được điều này, hướng hành động tốt nhất cho mỗi cá nhân là nhớ lại động lực – thể hiện trong tựa đề một bộ phim sản xuất năm 1953 – rằng “các quý ông đều thích những nàng tóc vàng”. Biết được rằng những người bạn của mình có nhiều khả năng sẽ theo đuổi nàng tóc vàng trước tiên, chiến lược hữu hiệu hơn là bạn sẽ theo đuổi một trong những nàng tóc nâu còn lại. Bằng cách đó, bạn có thể tối đa hóa cơ hội giành được sự chú ý của một người

trong nhóm các cô gái. Điểm mấu chốt ở đây chính là sự nhận biết được rằng, trong nhiều tình huống, hành động tốt nhất của mỗi cá nhân thường phụ thuộc vào hành động phỏng đoán của những người chơi còn lại. Chỉ cần hiểu được điều căn bản của lý thuyết trò chơi đã có thể giúp một sinh viên tìm ra cách giành được một cuộc hẹn, chúng tôi tin rằng nó cũng có thể giúp bạn định hướng bản thân để có được sự nghiệp thành công.

LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI TRONG VĂN HÓA CỦA CHÚNG TA

Lý thuyết trò chơi tiếp tục là một chủ đề được nhiều người quan tâm; năm 2005, giải Nobel một lần nữa được trao cho một học giả nghiên cứu về lý thuyết trò chơi [1]. Nó đã được sử dụng như là một phương thức mới để tìm hiểu nhiều hiện tượng bao gồm logistics [2], đầu tư [3], marketing [4], sự tiến hóa của loài người [5], và cả chủ nghĩa khủng bố [6]. Trong văn hóa đại chúng, các chiến lược gia đã sử dụng lý thuyết trò chơi để vạch ra chiến lược giành thắng lợi trong rất nhiều chương trình truyền hình thực tế (chẳng hạn các chương trình *The Weakest Link*, *Survivor*, hay *The Apprentice*). Các chương trình này đều có chung một vài đặc điểm nổi bật. Trước hết, người chơi đi tiếp vào vòng trong – hoặc bị loại – chủ yếu dựa trên sự bầu chọn của những thí sinh khác. Thứ hai, thành công của các vòng chơi đầu phụ thuộc vào sự góp sức của tất cả các thí sinh. Trong những cuộc thi như vậy, chiến lược giành chiến thắng liên quan đến việc tìm ra sự cân bằng mong manh giữa những nước đi khiến người khác kết luận rằng bạn quá yếu để có thể góp phần thực hiện nhiệm vụ chung của nhóm và những nước đi tiết lộ bạn quá mạnh khiến thí sinh khác xem bạn là đối thủ tiềm tàng ở vòng chung kết. Những người không giữ được sự cân bằng này và những người lộ vẻ như những “kẻ ăn theo” trong các vòng chơi đầu sẽ không thể trụ lại bởi những người khác sẽ cho rằng họ không thể giúp cho toàn đội giành chiến thắng trong các vòng này. Còn những người tung ra quá nhiều sức và để lộ sức mạnh bản thân quá sớm cũng rất có khả năng bị loại do sự liên minh tạm thời của những người chơi khác.

Cũng không lấy gì làm ngạc nhiên khi ví dụ về ứng dụng của lý thuyết trò chơi cũng thể hiện trong những môn thể thao cạnh tranh. Chẳng hạn, khái niệm “hiểm họa tinh thần” được minh họa bởi xu hướng các vận động viên trong Giải Bóng Chày Nhà Nghề Mỹ dễ bị đập bởi các cú ném bóng hơn là các đồng nghiệp trong Giải Quốc Gia. Trong Giải Nhà Nghề Mỹ, luật chơi không yêu cầu vận động viên ném bóng lần lượt cảm chày. Hệ quả là, các tay ném bóng không quan tâm đến việc bị trả đũa khi họ ném bóng “vào” thay vì ném “cho” cầu thủ đánh bóng. Bất kỳ ai từng xem phát sóng bóng bầu dục trên truyền hình đều đã từng nghe tới câu bình luận hết sức phổ biến của các nhà phân tích “có bản sắc” rằng đội

bóng “phải chạy để chuyển bóng” hoặc “phải chuyển bóng để chạy”. Nhiều người không biết rằng những nhà bình luận này cũng đang sử dụng khái niệm “động lực hỗn hợp” của lý thuyết trò chơi khi tường thuật các lối chơi.

Thực hiện những bước đi có thể bị bắt bài trong một trò chơi nhiều người tham gia hầu như không bao giờ là một chiến lược thành công. Nếu đối thủ nắm được xu hướng chơi của bạn thì việc xây dựng phương thức trả đũa là khá dễ dàng. Khi các hậu vệ của đội bóng nhận thấy đội mình chuyển bóng khó khăn, họ sẽ “dồn” các cầu thủ về phía trước vạch để ngăn cản đường chạy của đối phương. Tương tự, khi có động thái hoặc tình huống mở ra cho các tiền đạo vượt lên, các hậu vệ sẽ biết cách điều chỉnh. Khi đó, hành động tốt nhất của tiền đạo trước hết là phải tránh rơi vào những tình huống, chẳng hạn như di chuyển quá xa, khiến tư thế của bạn tiết lộ lối chơi, và trên hết là phải tránh những chiêu quen thuộc có thể bị bắt bài.

Tất cả chúng ta cũng đều tham gia những trò chơi nào đó trong cuộc sống. Do vậy, lý thuyết trò chơi có thể giúp chúng ta hiểu được rất nhiều các hành động thường nhật quen thuộc với mọi người. Thí dụ, trước khi rời sở làm về nhà, bạn có thể lên mạng kiểm tra tình hình giao thông trên quãng đường về. Khi nghe thấy có một tai nạn trên con đường thường đi, bạn bắt đầu vạch ra một chiến lược sử dụng những con đường khác. Những người lái xe khác cùng đi chung đường với bạn cũng lập tức vạch ra các chiến lược của riêng họ. Nếu bạn có thể tiên liệu và tránh các lựa chọn trùng với họ, đường về nhà của bạn sẽ trở nên vô cùng dễ chịu. Nếu mỗi người đều chọn cùng một giải pháp thay thế, hậu quả là bạn cũng sẽ bị mắc kẹt chẳng khác nào những tài xế trên con đường cũ. Từ đây bắt đầu trò chơi tiên đoán suy nghĩ của đối thủ – cũng như nỗ lực đồng thời của họ nhằm đoán được ý nghĩ của bạn – và mỗi người trong các bạn đều cố gắng “thông minh hơn” người khác.

Những minh họa trên đây cho thấy tính hữu dụng và dễ dàng tiếp cận của chiến lược trò chơi trong việc hiểu rõ quá trình đưa ra quyết định trong các tình huống có nhiều người chơi phụ thuộc lẫn nhau. Nhiệm vụ đầu tiên của chúng tôi trong tác phẩm này cung cấp cho bạn hiểu biết sâu hơn về những khái niệm căn bản đằng sau lý thuyết trò chơi. Lý thuyết trò chơi mang đến cho bạn nhiều cách nhìn nhận nghề nghiệp của mình, từ đó bạn học được cách tiên liệu hành động của người khác và chiếu theo đó mà lên kế hoạch hành động của bản thân. Yếu tố thứ hai của cuốn sách này là sự chú trọng vào một khả năng cá nhân then chốt – một khái niệm mới mà chúng tôi gọi là sự *nhạy bén nghề nghiệp* .

LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI TRONG NGHỀ NGHIỆP

Tại sao chúng tôi lại cho rằng lý thuyết trò chơi sẽ là một công cụ hữu ích cho bạn trong vấn đề nghề nghiệp? Như đã lưu ý ở trên, lý thuyết trò chơi đã thu hút được sự quan tâm của nhiều người như là một công cụ đặc dụng để phân tích các tình huống kinh doanh. Trong hầu hết các trường hợp, những ứng dụng của lý thuyết trò chơi liên quan tới chiến lược kinh doanh đều tập trung vào các yếu tố như chiến lược định giá, xâm nhập thị trường và hành động chiến lược. Lý thuyết này chưa được ứng dụng thấu đáo trong việc tìm hiểu các quyết định nghề nghiệp mặc dù có một vài con số thống kê đã dẫn tới vấn đề này. Gary Kasparov, người trở thành nhà vô địch cờ vua thế giới trẻ tuổi nhất vào năm 1985 và kể từ đó bắt đầu viết sách và hoạt động tích cực trong lĩnh vực chính trị. Gần đây ông xuất bản một cuốn sách có tựa đề *Cuộc Sống Hệt Như Một Ván Cờ: Những Nước Đi Đúng Dẫn Từ Bàn Cờ Đến Phòng Giám Đốc*. Như tựa đề cuốn sách đã ngụ ý, Kasparov cảm thấy những bài học ông rút ra khi điều khiển các quân cờ cũng có thể áp dụng trong thế giới kinh doanh. Cũng như đức kết của Kasparov về đánh cờ, bạn không thể chiến thắng trong sự nghiệp mà không có sự can đảm về thể chất và tâm lý, tính táo bạo và quyết tâm. Kasparov cũng phát biểu về vấn đề nhảy bèn với lưu ý rằng để giành chiến trong những ván cờ bạn không những cần có trí tuệ, mà còn cần sự táo bạo cũng như sẵn lòng làm bất kỳ điều gì nhằm uy hiếp đối phương.

Một lý do khác khiến chúng ta cần tìm hiểu sâu về chủ đề này liên quan đến tình trạng khá đình trệ của sách vở viết về quản lý sự nghiệp hiện nay. Cụm từ “lời khuyên nghề nghiệp” cho ra tới gần 14.000 kết quả gợi ý trên trang Amazon.com [\[7\]](#). Lựa chọn số một là tác phẩm có tựa đề *Kết Đôi Nghề Nghiệp: Kết Nối Bản Thân Bạn Với Điều Bạn Muốn Làm* của Shoya Zichy và Ann Bidou. Bản thân tựa đề có vẻ đã thể hiện rõ tiền đề trung tâm của tác giả. Công cụ tìm kiếm của Amazon gợi ý một tựa đề thứ hai – một tác phẩm hiện diện trên mọi kệ sách có tựa đề *Dù Nhảy Của Bạn Màu Gì?* của Richard Nelson Bolles. Những lời khuyên trong các cuốn sách này giống một cách kinh ngạc với những lời từng được nói năm mươi năm trước. Vào năm 1959, một bài báo trong tờ *Kinh Doanh Quốc Gia* đã đưa ra một lời khuyên nghề nghiệp như sau: xem xét sở thích, khả năng, tính cách cũng như “những vấn đề thực tiễn hàng ngày” của bạn và ghép cái bạn giỏi với điều bạn muốn từ một công việc nào đó [\[8\]](#). Có vẻ như phương pháp nghệ thuật của việc thấu hiểu nguyên lý thành công trong sự nghiệp không có mấy thay đổi. Theo quan điểm của mình, giống như khi John Nash lưu ý rằng quan điểm của Oliver William về quá trình đưa ra quyết định của mỗi cá nhân cần được xem xét lại, chúng tôi cũng cho rằng các tư tưởng về quản lý sự nghiệp cũng cần phải thay đổi. Theo chúng tôi, những phân tích mà lý thuyết trò chơi cung cấp cho các cá nhân về phương pháp quản lý sự nghiệp của mình một cách có chiến lược đã

chứa đựng những sửa đổi phù hợp.

Một khi nghề nghiệp được xem như một trò chơi với nhiều người chơi cạnh tranh giành lấy các cơ hội, thì hẳn nhiên câu hỏi tiếp theo sẽ là: làm thế nào để trở thành một người chơi giỏi hơn. Chúng tôi cho rằng vấn đề mấu chốt trong phát triển năng lực cá nhân với tư cách một đấu thủ trong trò chơi sự nghiệp chính là sự nhạy bén nghề nghiệp. Các cá nhân nhạy bén nghề nghiệp có trí thông minh cảm xúc cao, hiểu biết khôn khéo về chính trị, thoả mái đối mặt với những rủi ro và nguy cơ, và từ đó thể hiện mức độ thành công cao mỗi khi chuyển đổi từ vị trí này sang vị trí khác theo thời gian. Những người chơi tuyệt vời thường khiêm tốn và hầu hết đều tối thiểu hóa vai trò của bản thân trong sự thành công. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, lời giải thích phổ biến nhất mà các nhà điều hành thường đưa ra nhằm lý giải cho thành công của họ là họ đã may mắn ở đúng nơi vào đúng thời điểm. Dĩ nhiên, theo những gì triết gia La Mã Seneca đã quan sát từ xa xưa, “may mắn là thứ diễn ra khi sự chuẩn bị gặp gỡ với cơ hội.” Các nhà điều hành nhạy bén nắm được cách hướng *đến* điểm giao nhau giữa sự chuẩn bị sẵn sàng và cơ hội. Một cố gắng có toan tính sẽ có thể dẫn đến việc những người không xứng đáng rơi vào được giao điểm đó, do vậy sẽ là công bằng khi mong muốn rằng hầu hết các cơ hội đến với mỗi người đều bắt nguồn từ năng lực được chứng minh. Những người khác miêu tả sự thăng tiến của mình như là kết quả của sự “nâng đỡ” vô hình từ người chỉ dẫn. Một giám đốc từng nói với chúng tôi: “Một số người không ngừng vạch kế hoạch cho sự nghiệp của mình. Tôi không biết họ có gien này từ đâu, nhưng có vẻ như họ cứ luôn vạch chiến lược từ lúc cơ hàn cho đến khi trở thành chủ tịch hội đồng quản trị hay CEO.”

Trong phần còn lại của cuốn sách, mục tiêu đầu tiên của chúng tôi là giúp các bạn hiểu được trò chơi sự nghiệp; mục tiêu thứ hai là giúp bạn phát triển kỹ năng chơi. Các thuật ngữ, khái niệm và công cụ của lý thuyết trò chơi sẽ giúp bạn nhìn nhận sự nghiệp như một trò chơi được đặc trưng bởi những người chơi tương tác, phụ thuộc lẫn nhau và vụ lợi. Trò chơi có các luật lệ riêng; tất cả người chơi đều có động lực và lựa chọn của mình. Mức lương ưng ý, công việc thú vị, cơ hội thăng tiến, và đồng nghiệp cá tính nằm trong số những giải thưởng bù trừ đối kháng thường được người chơi tranh giành. Lý thuyết trò chơi giúp chúng ta định hình trò chơi sự nghiệp – nắm được luật chơi, ranh giới, và các phương thức chiến thắng. Sau đó, sự nhạy bén nghề nghiệp – một đặc trưng mà các cá nhân có thể phát triển – được giải thích như là khả năng then chốt để trở thành người chơi giỏi. Mỗi yếu tố đều cần thiết, nhưng không có cái nào tự thân nó đã là đầy đủ để giành chiến thắng trong trò chơi sự nghiệp.

Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ giới thiệu với bạn các khái niệm lý thuyết trò chơi, chúng sẽ nhanh chóng chứng tỏ hiệu quả bậc nhất của mình trong việc giúp bạn quản lý nghề nghiệp. Tuy nhiên, trước hết bạn sẽ đọc thấy các cuộc phỏng vấn của chúng tôi với Charlene Begley, Bryan Bell, và Ursula Burns. Charlene Begley là phó chủ tịch cao cấp của General Electric kiêm chủ tịch và CEO của GE Enterprise Solutions. Bà đã có một sự nghiệp lâu dài và thành công tại GE và đã đưa ra nhiều ý kiến quan trọng về các chủ đề, bao gồm cách GE lợi dụng quy mô của mình để phát triển nghề nghiệp và cách bạn có thể thu hút người chỉ dẫn đi theo mục tiêu của mình. Tại thời điểm tiến hành cuộc trò chuyện, Bryan Bell đang hoàn thành chương trình Tiến sĩ về công nghệ sinh học và vừa nhận vị trí cố vấn quản lý tại Bain & Company. Bell đã đưa ra một số phân tích thấu đáo về những nước đi nghề nghiệp thuở ban đầu – về các quyết định chọn trường, ngành học và công việc đầu tiên. Bài phỏng vấn cuối cùng trong chương này là với Ursula Burns, CEO của tập đoàn Xerox. Cũng như Charlene Begley, bà đã làm việc rất lâu cho một công ty và đã chia sẻ một vài phân tích về những yếu tố của Xerox đã giúp bà có thể ở lại và phát triển bản thân – cũng như những gì bà đã làm để tiếp tục gạt hái cơ hội. Chia sẻ của các nhân vật trên đã cung cấp những đầu mối hữu hiệu để đánh giá khả năng có thể cống hiến lâu dài cho một nhà tuyển dụng tiềm năng nào đó.

PHỎNG VẤN CHARLENE BEGLEY

PHÓ CHỦ TỊCH CAO CẤP CỦA TẬP ĐOÀN GENERAL ELECTRIC; CHỦ TỊCH VÀ CEO CỦA GE ENTERPRISES SOLUTIONS

Từ khi bước vào vị trí hiện tại (tháng tám, năm 2007), Charlene Begley đã khởi động nhiều sáng kiến phát triển về mặt công nghệ, thâm nhập thị trường, các giải pháp theo chiều dọc và kết cấu hạ tầng toàn cầu của tập đoàn GE. GE Enterprise Solutions có 17.000 nhân viên tư vấn giải pháp tại hơn sáu mươi quốc gia trên thế giới.

Begley bắt đầu sự nghiệp của mình tại GE vào năm 1988. Bà đã giữ nhiều vị trí lãnh đạo khác nhau trong công ty, bao gồm phó chủ tịch điều hành của công ty GE Capital Mortgage Services, lãnh đạo chất lượng và CFO của GE Transportation Systems, giám đốc tài chính cho GE Plastics-Europe, phó chủ tịch của bộ phận Kiểm toán Nội bộ, và CEO của GE FANUC Automation. Vào tháng 1/2003, bà được chỉ định làm chủ tịch và CEO của GE Transportation. Và vào tháng 7/2005, bà trở thành chủ tịch và CEO của GE Plastics.

Begley tham gia nhóm Các Nhà Lãnh Đạo Trẻ thuộc Diễn Đàn Kinh Tế Thế Giới, ban

giám đốc GE FANUC, và ban quản trị của Hiệp Hội Các Nhà Sản Xuất Quốc Gia. Bà tốt nghiệp Đại Học Vermont. Xem thêm thông tin tại www.ge.com/company/leadership/bios_exec/charlene_begley.html.

TÁC GIẢ: Bà đã làm việc tại GE trong hai mươi năm. Bà đã bắt đầu sự nghiệp của mình tại đây như thế nào?

BEGLEY: Sau khi tốt nghiệp đại học, tôi muốn tham gia vào một chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo. Mục tiêu của tôi là trở thành một nhà lãnh đạo trong lĩnh vực nào đó – mặc dù tại thời điểm ấy tôi vẫn chưa biết chính xác mình muốn lãnh đạo cái gì. Trong lúc tìm việc làm, tôi chú ý đến những công ty có danh tiếng tốt nhất về phát triển kỹ năng lãnh đạo. Đó là chiến lược đầu tiên của tôi: vào làm cho một công ty có tiếng tốt về phát triển con người. Tôi bắt đầu công việc trong lĩnh vực tài chính, không phải vì tôi yêu thích nó, mà bởi tôi cảm thấy rằng kiến thức về tài chính là nền tảng để hiểu được hoạt động doanh nghiệp nói chung.

Tôi tham gia chương trình quản lý tài chính của GE trong hai năm, và tôi đã đưa ra quyết định một cách có chủ đích khi tham gia bộ phận kiểm toán nội bộ bởi nó được xem như là bàn đạp nghề nghiệp trong công ty. Tôi muốn có cơ hội tìm hiểu chức năng của các phòng ban khác cũng như các bộ phận khác của GE, vì vậy tôi tham gia với ý định mở rộng hiểu biết cá nhân vượt ra ngoài lãnh vực tài chính. Lúc đó, nhân viên kiểm toán đảm nhiệm 50% các công việc phi tài chính, do vậy nó thực sự giúp tôi học hỏi được nhiều trên diện rộng. Từ đó, các cơ hội cứ nối tiếp nhau đến với tôi. Ngoài một vài quyết định ban đầu – tham gia GE, tham gia chương trình quản lý tài chính và làm kiểm toán nội bộ – mọi thứ sau này diễn ra nhanh hơn so với hy vọng lẫn kế hoạch của tôi rất nhiều.

TÁC GIẢ: Những bước đi ban đầu đã chuẩn bị cho bà một sự nghiệp lâu dài tại GE hay bất kỳ nơi nào khác, bởi bà đã học được nhiều kỹ năng khá linh hoạt?

BEGLEY: Đúng vậy. Tôi chưa bao giờ nghĩ sẽ mang chúng ra khỏi công ty, nhưng rõ ràng là tôi có thể làm như thế.

TÁC GIẢ: Chúng tôi nhận thấy nhiều công ty nhanh chóng cắt bỏ hoặc thu hẹp quy mô của những chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo cho người mới. Tại sao GE lại vẫn kiên trì với các chương trình của mình?

BEGLEY: Anh đã nói đúng về xu hướng chung. Nhưng tại GE, vấn đề con người và phát

triển kỹ năng lãnh đạo chính là những giá trị căn bản của công ty. Tôi đã tham gia hội đồng quản lý dưới thời Jeff Immelt trong nhiều năm, và trước đó là dưới thời Jack Welch (CEO trước đây của chúng tôi). Chúng tôi xem việc phát triển năng lực là cốt lõi trong chiến lược kinh doanh của công ty, và phát triển kỹ năng lãnh đạo là chìa khóa trong chiến lược tăng trưởng. Chúng tôi cam kết chắc chắn hơn bao giờ hết vào việc thực hiện những chương trình hỗ trợ phát triển kỹ năng lãnh đạo. Thí dụ, chúng tôi tổ chức các chương trình đào tạo cho nhân viên mới trong thời gian hai năm cho các bộ phận tài chính, IT, nhân sự, kỹ thuật, viễn thông, thiết kế và công nghệ. Sự cam kết này chưa bao giờ mai một trong suốt hai mươi năm công tác của tôi tại GE. Nó luôn luôn được dành phần ưu tiên rất lớn. Cho dù chương trình có khó khăn như thế nào đi nữa xét trên khía cạnh kinh tế và kinh doanh, phát triển con người luôn luôn là mối ưu tiên mà chúng tôi không ngừng chú trọng.

TÁC GIẢ: Ai là người đã giúp bà định hình sự nghiệp của mình?

BEGLEY: Tôi đã có những người chỉ dẫn cũng như mạnh thường quân bên cạnh trong suốt sự nghiệp của mình. Những người này đóng vai trò rất lớn trong sự thăng tiến nhanh chóng của tôi ở GE. Nó không phải là những mối quan hệ trình trọng hay được cấu trúc sẵn, và cá nhân tôi nghĩ đó là cách tốt nhất để xây dựng mối quan hệ thầy – trò trong công việc. Vào thời gian đầu của sự nghiệp, Dave Calhoun (hiện đang công tác tại The Nielson Company) đã giúp tôi rất nhiều. Ông là người điều hành bộ phận kiểm toán nội bộ trong thời gian tôi làm việc tại đó. Ông để ý đến công việc của tôi và bị ấn tượng bởi một số điều mà tôi đạt được. Từ đó ông rất quan tâm đến nghề nghiệp của tôi và tôi luôn hỏi ý kiến ông về những cơ hội đặc biệt ở GE. Ông đã kéo tôi ra khỏi các công việc và đẩy tôi đến tầng mức cao hơn, chẳng hạn vị trí CFO tại GE Transportation. Ông đã góp phần rất nhiều ở một số nước đi của tôi trong sự nghiệp.

TÁC GIẢ: Calhoun có giá trị rất lớn đối với bà nhờ địa vị và mạng lưới quan hệ của ông ở công ty. Ông ấy ở một vị trí cao đủ để tạo ảnh hưởng nhưng không cao đến mức không để mất tới bà khi còn ở bộ phận kiểm toán.

BEGLEY: Chính xác. Về mặt này, ông ấy là một người hướng dẫn xuất sắc.

TÁC GIẢ: Khi đã vươn lên vị trí cao hơn trong sơ đồ tổ chức của GE, có điều gì đã thay đổi trong những mong muốn của bà từ mối quan hệ người hướng dẫn – người được chỉ dẫn?

BEGLEY: Điều tôi đề cao lúc này – và nó đã luôn hữu ích – chính là những người ngang hàng để giúp tôi kiểm tra lại thực tiễn. Có liên hệ với một người đủ kinh nghiệm và

tầm nhìn để hiểu được các thách thức của bạn – nhưng đồng thời cũng ở trong một vị trí có thể đưa ra các ý kiến khách quan – là điều rất giá trị. Bản thân nó không phải là mối quan hệ chỉ dẫn đúng nghĩa nhưng đó là một hệ thống hỗ trợ vô cùng hữu dụng.

TÁC GIẢ: Bà có đề cập đến việc tại GE, các cơ hội đến với bà nhanh hơn mong đợi. Bà có bao giờ lo lắng vì chuyện chuyển đổi công việc quá nhanh không? Bà cho rằng một người cần ở lại một vị trí trong bao lâu để có thể tạo được ảnh hưởng tích cực lên công việc?

BEGLEY: Có những vị trí mà tôi đã không lưu lại lâu, và đó một phần là cách mà Jack Welch muốn điều hành công ty. Luân chuyển vị trí – và luân chuyển thường xuyên – thực sự đã trở thành một phần căn bản trong văn hóa của GE. Dưới sự lãnh đạo của Jeff Immelt, ông lại tập trung thay đổi đôi chút để nhân viên có thể vững chuyên môn hơn khi lưu lại một vị trí lâu hơn, nhưng tôi chưa từng làm ở vị trí nào lâu hơn bốn năm trong suốt sự nghiệp của mình tại GE.

Phương pháp này cũng có các ưu và nhược điểm của nó. Hiển nhiên, tôi đã thu được nhiều lợi ích khi công tác tại nhiều bộ phận khác nhau, nhiều ngành nghề khác nhau và ở nhiều châu lục khác nhau. Nhờ đó tôi đã tích góp vô vàn kinh nghiệm. Nhược điểm là bạn khó có hiểu biết sâu sắc về bất kỳ vấn đề gì.

TÁC GIẢ: Một hệ quả khác của việc chuyển đổi công việc quá nhanh là người điều hành đã không còn ở vị trí cũ khi mà hậu quả của những quyết định sai lầm của họ vẫn được truy tìm về nguồn căn của nó.

BEGLEY: Vâng – điều đó cũng có thể xảy ra. Một năm là quãng thời gian quá ngắn – đối với tôi, mười hai tháng giống như một chương trình huấn luyện hơn là một nhiệm kỳ ở một vị trí nào đó. Khi đó, công ty sẵn sàng hy sinh những đóng góp của bạn vì sự học tập của bạn. Tôi cho rằng ba năm là vừa đủ.

TÁC GIẢ: Bước đi khó khăn nhất bà từng thực hiện là gì; ý tôi là, những vị trí nào có quá trình học hỏi đắt giá hoặc khó khăn nhất, và làm thế nào mà bà có thể chuyển tiếp thành công giữa những lần thay đổi?

BEGLEY: Đó là một câu hỏi khó bởi mỗi công việc căn bản đều khác hẳn nhau. Tôi đã bắt đầu với bốn năm làm nhân viên kiểm toán nội bộ. Đó là một ví dụ hoàn hảo của việc phải học hỏi về công ty và các vấn đề một cách hết sức nhanh chóng, cho dù bạn có làm công việc gì đi nữa. Cứ mỗi bốn tháng, chúng tôi lại thực hiện một dự án khác nhau, từ

giảm thời gian chu kỳ cho các thiết kế động cơ máy bay và tua bin khí cho đến các dự án ở nước ngoài về cơ sở hạ tầng và quy trình hợp quy cách, nghiên cứu cách quảng bá các thiết bị ra toàn cầu, bán phương thức vận hành máy bay, và đảm trách chu toàn cả việc chuẩn bị cho các hoạt động bán hàng đó và tương tự. Trong tất cả những môi trường này, bạn cần phải học càng nhiều càng tốt, càng nhanh càng tốt, và bạn cần phải tạo được tác động ngay lập tức. Bí quyết ở đây thực ra cũng chẳng phải là bí quyết: bạn phải biết đặt rất nhiều câu hỏi.

Tiếp đến, tôi phụ trách bộ phận cho vay thế chấp trong hai năm. Công việc ở đó đã được vận hành rất tốt và người ta thực sự không quá chú trọng đến vấn đề quy trình. Nhờ vậy tôi dễ dàng gia nhập và tạo tác động nhanh hơn. Từ đó, tôi đảm nhận vị trí lãnh đạo của Six Sigma cho đơn vị GE Transportation. Đó quả là một thử thách lớn bởi tôi không hề có bằng cấp kỹ sư; tôi hoàn toàn không biết gì về nguyên lý hoạt động của xe lửa, và đã có không ít người cho rằng tôi được chọn vào vị trí đó bởi Dave Calhoun đang nắm quyền điều hành công ty. Điều này khiến cho công việc đó trở thành một trong những việc khó khăn nhất tôi từng làm, và tôi đã phải chứng tỏ năng lực của mình dù chẳng có mấy kinh nghiệm trong lĩnh vực công nghệ.

Khi chuyển vào vị trí mới, tôi xem nó như một kỳ luyện thi ráo riết vào đại học. Tôi đọc tất cả các tài liệu có thể đọc, tổ chức các cuộc gặp gỡ với những người hiểu rõ công việc và hỏi họ hàng đống câu hỏi. Rốt cuộc, bạn xây dựng một xuất phát điểm bằng cách kéo các chuyện gia vào giúp đỡ. Tuy nhiên, phải nhớ rằng bạn không có nhiều thời gian để học hay đuổi kịp tốc độ công việc; bạn phải bắt đầu đóng góp thật nhanh chóng.

TÁC GIẢ: Vị trí tiếp theo của bà là giám đốc tài chính của GE Plastics tại châu Âu và Ấn Độ. Đây là điểm nổi bật trong nhiệm vụ của bà ở nước ngoài?

BEGLEY: Khi chuyển đến châu Âu, ngoài việc đảm nhận một vai trò mới trong lãnh vực mới, tôi còn phải đối diện với một nền văn hóa hoàn toàn khác. Đó là lúc đồng Euro chưa ra đời, nên tôi đã gặp phải rất nhiều vấn đề trong việc nắm bắt hệ thống trao đổi tài chính, các luật lệ khác nhau, và ảnh hưởng của chúng đến công việc. Do vậy, cũng đã có một số thử thách nếu nhìn nhận trên quan điểm chuyên môn và chức năng, nhưng quan trọng hơn, đó là một cơ hội lớn giúp tôi mở mang tầm nhìn khi tìm hiểu những sự khác biệt về văn hóa giữa Ý, Đức, Ấn Độ cũng những nước khác. Nó cũng mở ra cho tôi thấy sự khác biệt giữa một nơi xa xôi với trụ sở chính. Khi ở trụ sở chính, bạn có cả một hệ thống tiện nghi hỗ trợ. Nếu tách khỏi cái căn cứ đó, bạn sẽ phải tự làm lấy rất nhiều thứ.

TÁC GIẢ: Như vậy khi không công tác ở tập đoàn, bà trở nên giống một doanh nhân mới khởi nghiệp hơn?

BEGLEY: Đúng vậy – bạn sẽ phải làm nhiều việc hơn với ít nguồn lực hơn, và đó là lý do tôi cho rằng những nhiệm vụ như thế là một trong các kinh nghiệm phát triển nghề nghiệp tuyệt vời nhất.

TÁC GIẢ: Đầu là yếu tố mở mang tầm mắt khi bà chuyển từ một vị trí chức năng (tài chính) sang vị trí quản lý chung? Cái gì đã giúp bà thực hiện sự chuyển tiếp then chốt này?

BEGLEY: Một lần nữa, phải nói đến kinh nghiệm làm kiểm toán viên nội bộ thuở ban đầu đã cho tôi nhiều lợi thế bởi nó quả thực là một nền tảng đào tạo tuyệt vời. Thông qua những dự án đó tôi đã học được nhiều về các thành phần khác nhau của công ty, về từng chức năng cũng như giá trị đóng góp của chúng cho doanh nghiệp. Tôi đã nắm bắt đủ để có thể tự tin vào khả năng làm một giám đốc điều hành tốt. Một phần trong những điều tôi học được lúc ấy là sử dụng các kỹ năng xử lý quy trình để chia nhỏ sự việc ra – cho dù đó là quy trình thiết kế sản xuất hay quy trình tiếp thị – về căn bản, mọi thứ đều là một quy trình. Một khi đã nhận biết được điều đó, việc chuyển tiếp của tôi xét về khía cạnh chức năng trở nên dễ dàng hơn. Cũng cần phải kể thêm rằng, khoảng thời gian làm việc với Jack Welch từ năm 1999 đến 2001 cũng vô cùng tuyệt vời và là một cơ hội mở mang đầu óc trong quá trình chuẩn bị. Việc được ngồi cùng Jack trong tất cả các cuộc họp tài chính hay hoạch định chiến lược công ty, và cùng ông đi công tác trên khắp thế giới đã cho tôi một lợi thế vô cùng to lớn khi được quan sát và học hỏi từ một bậc thầy.

TÁC GIẢ: Bây giờ bà lại ở một vị trí để hướng dẫn người khác. Vậy làm thế nào để bà chọn ra người mình sẽ gây ảnh hưởng và dành thời gian hướng dẫn cho họ?

BEGLEY: Tôi làm việc miễn cán để có thể hướng dẫn các cá nhân gây cho mình ấn tượng mạnh về tiềm năng của họ. Quan hệ thầy – trò trong công việc được xây dựng một cách tốt nhất dựa trên nền tảng công việc thực tế, trái với việc chỉ định ngẫu nhiên hay bất chợt gọi ai đó ra và hỏi “Ông/Bà có thể làm người hướng dẫn của tôi được không?”. Trong một vài trường hợp, hướng dẫn có nghĩa là thỉnh thoảng gọi một cuộc điện thoại để chia sẻ các ý tưởng. Trong trường hợp khác, nó là việc tham gia và tư vấn về những lựa chọn nghề nghiệp (mà người học trò) đang phải đối mặt và vật lộn. Đôi khi nó lại là việc giúp đỡ họ bằng cách mở những cánh cửa dẫn đến cơ hội bởi vì bạn biết rõ họ có khả năng tốt đến mức nào.

Trong một thời gian dài tôi là người phụ nữ giữ vị trí cao nhất tại GE và còn là mẹ của ba

đưa con, vì vậy tôi có xu hướng muốn hướng dẫn những người phấn đấu xây dựng gia đình đồng thời làm tốt công việc của mình. Thật là một điều may mắn khi bạn có thể tìm thấy những người có nhiều tính hiếu kỳ, người thực sự dám đi tiên phong, không mang đến rắc rối mà thay vào đó là các ý tưởng về giải pháp và xung phong giải quyết chúng. Một cách tự nhiên, bạn sẽ luôn muốn giúp đỡ những người như thế.

TÁC GIẢ: Bà có lời khuyên gì dành cho thế hệ nữ lãnh đạo tiếp theo?

BEGLEY: Trước hết, điều quan trọng là phải hiểu rằng không có gì để nói nếu bạn không làm tốt công việc của mình. Một điều khác mà tôi muốn nói với những người mới bắt đầu làm việc là đừng nên cố gắng vạch kế hoạch cho toàn bộ sự nghiệp của mình quá sớm. Khi mới ở giai đoạn đầu của công việc, bạn chưa có đủ nhận thức về công việc – và có thể chưa đủ nhận thức về chính bản thân – để hiểu cách phát triển sự nghiệp một cách tốt nhất. Nếu có ai đó hỏi tôi rằng liệu tôi có bao giờ lường trước những bước ngoặt đã diễn ra trong sự nghiệp của mình, câu trả lời là không. Đồng thời, mặc dù tôi biết mình muốn trở thành một nhà lãnh đạo, tôi không hề nghĩ mình sẽ làm CEO, và chắc chắn càng không phải CEO của nhiều lãnh vực cùng lúc.

Khi mới khởi đầu sự nghiệp, tôi cho rằng thành công trong sự nghiệp không bao giờ đi cùng với một cuộc sống gia đình và xã hội vẹn toàn, điều mà tôi cũng mong muốn; nhưng kỳ thực nó không phải là tính huống chọn một-trong-hai. Nó phụ thuộc vào hệ thống hỗ trợ mà bạn có, vào quyết tâm cũng như các quyết định bạn đưa ra trên suốt các chặng đường. Tôi sẽ không bao giờ được như ngày hôm nay nếu không có sự hy sinh của chồng tôi. Ai đó khác không có được người bạn đời luôn đồng viên, ủng hộ như vậy có lẽ sẽ không thể làm được như những gì mà tôi đã làm. Chúng ta đều có những ưu tiên, những lựa chọn và bạn phải nhận thức một cách thực tế rằng mình không thể tối đa hóa mọi kết quả. Tốt nhất là bạn nên tìm ra những mối ưu tiên của gia đình mình và kiên trì theo đuổi chúng.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Khi tốt nghiệp, nước đi đầu tiên của Charlene Begley là tìm một công việc ở một công ty có tiếng tăm tốt về phát triển con người; từ đó, bà đã giành được vị trí kiểm toán viên nội bộ của công ty – một vị trí được xem như “bàn đạp nghề nghiệp”. Chắc chắn những cơ hội như vậy đã thay đổi bản chất của những nước đi tiếp theo mở ra cho một cá nhân.

- Trong suốt thời gian ở GE, Begley đã đảm nhiệm qua một số vị trí – bà lưu ý rằng, dưới thời Jack Welch, luân chuyển nhân sự thường xuyên là một chiến lược có chủ đích.

Nó mang lại lợi ích dễ nhận thấy là bồi đắp kinh nghiệm trên diện rộng và nhược điểm là sự thiếu hiểu biết sâu sắc về một lĩnh vực nhất định. Về mặt trò chơi sự nghiệp, có thêm một lợi ích của việc di chuyển thường xuyên là việc mạng lưới các quan hệ cá nhân theo đó cũng gia tăng. Đi kèm với lợi ích đó có thể là một bất lợi khác: do có nhiều người di chuyển đi khắp nơi, thông tin về điểm yếu và các sai lầm của bạn cũng đi theo.

- Begley nêu một số nhận xét về cách bà đưa ra quyết định lựa chọn người hướng dẫn. Quan điểm của bà cho rằng mình bị lôi cuốn đến những người bà muốn giúp đỡ một cách tự nhiên càng củng cố tầm quan trọng của việc tìm cách trở nên thu hút sự chú ý của các đồng nghiệp cấp cao đối với những người mới bắt đầu sự nghiệp. Thể hiện tinh thần tiên phong, ham hiểu biết và đưa ra giải pháp trong khi người khác chỉ biết vạch ra sự cố đều là những cách khiến người khác muốn quan tâm chăm sóc cho thành công của bạn.

- Cuối cùng, Begley lưu ý rằng điều quan trọng là không nên hoạch định toàn bộ sự nghiệp của mình quá sớm bởi bạn sẽ không còn là con người ngày xưa một khi đã bước qua những giai đoạn sau của sự nghiệp – rất có thể bạn sẽ nhận thấy rằng những mối ưu tiên, quan tâm, cũng như năng lực phát triển theo những hướng không lường trước được. Cũng như một chiến lược kinh doanh cần có khả năng tiến triển mặc cho điều kiện chung quanh thay đổi, chiến lược nghề nghiệp của bạn cũng vậy.

PHÒNG VẤN BRYAN BELL

CÓ VẤN QUẢN LÝ, BAIN & COMPANY

Bryan Bell lấy bằng cử nhân ngành Khoa học vật liệu và Kỹ thuật tại MIT vào năm 2002. Anh tốt nghiệp Thạc sĩ cùng chuyên ngành tại đại học Georgia Tech năm 2004. Anh tiếp tục nghiên cứu tại Tech, hoàn thành bằng MBA năm 2008 và lấy bằng Tiến sĩ Công nghệ sinh học năm 2009. Trong quá trình học đại học, Bell thực tập tại Lucent Technologies và tại Ethicon, một công ty con của Johnson & Johnson Company. Anh gia nhập Bain & Company vào mùa hè 2009.

TÁC GIẢ: Anh có thể bắt đầu bằng cách chia sẻ câu chuyện đưa ra quyết định học tại MIT và Georgia Tech được không? Cái gì ban đầu đã thu hút anh đến với lĩnh vực kỹ thuật và trường MIT?

BELL : Tốt nghiệp trung học tại Gainesville, Georgia, tôi biết mình thích khoa học và tôi cũng giỏi Toán. Kỹ thuật có vẻ là một lựa chọn logic đối với những người có sở thích giống tôi. Tôi rất hào hứng khi nghĩ đến ngày mình có thể làm việc với những công nghệ tối

tân. Sau khi tốt nghiệp, tôi chỉ nộp đơn vào hai trường là Georgia Tech và MIT. Tôi sớm được nhận vào MIT, và bởi vì đó là một trường hàng đầu về đào tạo kỹ sư, tôi đã chọn nó. Tôi đã lớn lên tại Georgia, vì vậy cơ hội được sống ở một thành phố khác quả là rất hấp dẫn đối với tôi lúc bấy giờ.

TÁC GIẢ: Và khi đi học tại MIT, anh có kế hoạch làm gì sau khi tốt nghiệp? Dự định của anh là gì?

BELL : Tôi không nhất thiết phải nghĩ mình muốn làm một kỹ sư; tôi đã luôn nung nấu trong đầu mối quan tâm đến lãnh vực kinh doanh.

TÁC GIẢ: Theo anh đâu là nguyên nhân của việc đó?

BELL : Tôi nghĩ mình chịu ảnh hưởng của cả bố và mẹ. Bố tôi đã đảm trách vị trí chủ tịch trong một số ngân hàng ở Georgia. Mẹ tôi cũng là một tấm gương tiêu biểu. Bà mở công ty thẩm định nhà đất của riêng mình – bà là một doanh nhân.

TÁC GIẢ: Sau khi tốt nghiệp MIT, anh đã vào thẳng luôn Georgia Tech để học thạc sĩ. Có đúng vậy không?

BELL : Tôi đã vào luôn Tech. Khi còn học đại học, tôi đã đi thực tập ở một số nơi. Tôi luôn quan tâm đến các thiết bị y tế và từng thực tập hè tại công ty Johnson & Johnson. Tôi cũng từng làm tại Lucent Technologies – tất nhiên công việc đó không liên quan đến thiết bị y tế, nhưng nó giúp tôi tìm hiểu khám phá được nhiều vấn đề khác. Theo một cách nào đó, những kinh nghiệm này như một bài kiểm tra giúp tôi nhận biết liệu làm việc trong ngành vật tư y tế có phải là điều mình thực sự mong muốn hay không. Anh biết đấy, lúc đó công nghệ là một chủ đề lớn và tôi cũng muốn xem liệu nó có hấp dẫn mình hay không.

TÁC GIẢ: Liệu có nguyên do gì đặc biệt khiến anh muốn học thẳng lên thạc sĩ sau khi tốt nghiệp đại học thay vì đi làm kỹ sư một thời gian?

BELL : Trong suốt thời đại học, tôi luôn có dự định học thẳng lên thạc sĩ. Sau khi tốt nghiệp MIT tôi đã nộp đơn và một vài chương trình. Tôi gửi hồ sơ đến Georgia Tech và ba trường khác ở California. Tôi muốn đến học ở một nơi nào đó có thời tiết ấm áp.

TÁC GIẢ: Bốn mùa đông ở Cambrige là quá đủ?

BELL : Đúng – đối với riêng tôi là thế. Cuối cùng tôi đã chọn Georgia vì mức hỗ trợ tài

chính mà mình được nhận. Khi làm luận văn thạc sĩ, tôi cũng tham gia các hoạt động nghiên cứu về kỹ thuật. Trong suốt thời gian đó, trong đầu tôi luôn luôn tồn tại sự hứng thú dành cho kinh doanh.

Trong thời gian ở Tech tôi từng tham gia một chương trình kết hợp các kỹ sư với các sinh viên thương mại nhằm phát triển một kế hoạch thương mại hóa một công nghệ. Tôi rất hứng thú với chương trình đó và cùng lúc ấy, tôi quyết định theo học tiến sĩ về kỹ thuật. Từ đó mọi thứ thay đổi nhanh chóng – trong một khoảng thời gian khá ngắn, tôi tham gia chương trình thương mại hóa đó, đồng thời theo học chương trình MBA và chuyển đổi danh phận của mình trong Trường Kỹ Thuật từ nghiên cứu sinh thạc sĩ lên tiến sĩ.

TÁC GIẢ: Trong chương trình về thương mại hóa đó, có phải anh đã làm việc với một đội ngũ về công nghệ mà anh đã nghiên cứu trong chương trình tiến sĩ?

BELL : Đó là một công nghệ mới mà tôi nghiên cứu trong phòng thí nghiệm. Chương trình đó được vạch ra nhằm xây dựng và thương mại hóa một kế hoạch, nhưng thành thực mà nói, những nghiên cứu của tôi mới ở mức hết sức căn bản để có thể nghĩ tới việc thương mại hóa. Tuy nhiên, chương trình vẫn sử dụng nó để dạy chúng tôi về quy trình công việc.

TÁC GIẢ: Anh đã lấy được bằng MBA và đã được đề cử hoàn thành chương trình tiến sĩ vào mùa xuân, đúng thế không? Như vậy anh sẽ có rất nhiều lựa chọn nghề nghiệp liên quan đến trường học – vậy hiện nay anh đang làm gì để khởi đầu sự nghiệp của mình?

BELL : Tôi vừa nhận chức vụ cố vấn tại Bain.

TÁC GIẢ: Anh có thể nói thêm về quyết định tìm kiếm những công việc như thế và chia sẻ cụ thể hơn về điều đã hấp dẫn anh ở Bain?

BELL : Khi quyết tâm theo học chương trình MBA, tôi biết mình muốn làm việc sâu hơn về mặt thương mại trong khoa học và công nghệ. Vào thời điểm đó tôi không biết gì nhiều về hoạt động tư vấn. Tôi đã dành đủ thời gian ở phòng thí nghiệm để hiểu rằng nghiên cứu – mặc dù rất thú vị – không phải là nghề nghiệp tôi muốn làm. Thực sự tôi muốn tương tác với người khác nhiều hơn. Chính mong muốn đó là một phần lý do đưa tôi đến với chương trình MBA. Ở đó tôi đã có cơ hội thực hiện một số dự án với các khách hàng bên ngoài. Và những kinh nghiệm đó đã khởi nguồn cho sự hứng thú của tôi đối với hoạt động tư vấn. Ở chương trình MBA, tôi đã làm việc trong ba dự án. Một là ở lớp học chiến lược – đó là bài tập nhóm đầu tiên tôi thực hiện với một công ty ngoài. Chúng tôi đã làm

việc với công ty Air Tran. Buộc phải nhanh chóng học hỏi những thứ mình không biết mà quả là một thử thách rất thú vị. Thật là tuyệt vời khi có cơ hội tương tác với một số nhân vật hàng đầu tại Air Tran. Và tôi đã thực hiện một vài dự án nữa trong những lớp học khác. Những kinh nghiệm này giúp tôi nhận ra mình ưa thích làm việc với người khác đến thế nào nhằm mang lại kết quả hữu ích cho khách hàng. Đó là lúc tôi xác định được tư vấn chính là công việc mình muốn làm.

TÁC GIẢ: Vậy làm thế nào anh lại đến với Bain để bắt đầu sự nghiệp của mình?

BELL : Tôi bắt đầu đi tìm việc vào mùa thu năm 2007. Lúc đó tôi dành nhiều tâm trí hơn cho việc làm sao để làm nổi bật các văn bằng kỹ sư của mình. Tôi biết mình muốn rời môi trường học viện. Tôi muốn làm cho một công ty sản xuất vật tư y tế nhưng lại không muốn phải nghiên cứu. Tôi yêu khoa học và công nghệ, nhưng tôi muốn tương tác nhiều hơn với người khác và muốn chứng kiến công việc của mình trực tiếp tác động hơn đến cuộc sống của mọi người. Ban đầu tôi chú ý đến các công ty kinh doanh thiết bị y tế truyền thống như Johnson & Johnson hay Medtronic. Tôi tìm hiểu một số vị trí công việc khác nhau, bao gồm chuyên gia sản phẩm, nghiên cứu khoa học, và phân tích kinh doanh.

Chuyên gia sản phẩm là lựa chọn tương đối mới mẻ đối với các sinh viên tiến sĩ. Chỉ có một số ít công ty dành các vị trí này cho nhân viên mới ở trình độ tiến sĩ. Về cơ bản, người tiến sĩ sẽ trở thành “chuyên gia sản phẩm” và phải nắm bắt qua nhiều chức năng (nghiên cứu và phát triển, kiến thức chung về ngành thuốc, marketing, sản xuất, quản lý). Theo truyền thống thì các nghiên cứu sinh tiến sĩ thường trở thành các nhà nghiên cứu khoa học. Những vị trí này được trả lương cao và có thể cho họ một nghề nghiệp ổn định, nhưng từ đây rất khó để phát triển lên những vị trí quản lý. Bạn sẽ rất dễ bị “đóng khuôn” vào một lĩnh vực nghiên cứu suốt cả sự nghiệp. Tấm bằng MBA của tôi khiến nhiều công ty lo sợ bởi họ muốn thuê những nhà khoa học nghiên cứu, những người sẽ trở thành các chuyên gia nghiên cứu sau này, chứ không phải một người muốn dùng công việc đó làm bàn đạp để vươn đến những thứ khác. Vấn đề này – tôi muốn làm gì trong sự nghiệp của mình – thường xuyên được hỏi trong những buổi phỏng vấn. Vị trí phát triển kinh doanh cũng gần như không thể đạt được ngay sau khi tốt nghiệp. Mỗi công ty chỉ tuyển một vài người, và thường thì công việc rơi vào tay những người tốt nghiệp từ top 5 chương trình MBA hoặc chỉ tuyển trong nội bộ.

Vì vậy, về căn bản tôi đã định tìm một công việc nghiên cứu truyền thống, vốn có thể bị tôi ghét bỏ và trở thành bàn đạp để đạt được công việc khác. Con đường đó rất có khả năng

đã dẫn tôi đến vùng đông bắc hoặc trung tây của Mỹ.

Tôi cũng dành thời gian tìm việc ở các công ty mới thành lập hoặc các quỹ đầu tư nhưng có vẻ không có ai đặc biệt hứng thú với cá nhân tôi bởi tôi không thật sự phù hợp với họ. Tôi đã liên lạc với rất nhiều công ty công nghệ sinh học nhỏ ở Atlanta nhưng rất khó để nhận được công việc từ họ với tư cách là tiến sĩ mới tốt nghiệp. Tôi không đủ kinh nghiệm để được tuyển dụng ở vị trí cao nhưng đồng thời tôi lại thừa tiêu chuẩn để phù hợp với các vị trí nhân viên phòng thí nghiệm mà họ cần tìm. Tôi cũng nói chuyện với một vài quỹ đầu tư làm về công nghệ sinh học nhưng đều nhận được câu trả lời tương tự cho vấn đề thiếu kinh nghiệm của mình.

Trong lúc nỗ lực tìm kiếm công việc, tôi để ý rằng rất nhiều người ở những công ty mới mở hay quỹ đầu tư đã từng làm chuyên gia tư vấn trước khi trở thành những nhà doanh nghiệp. Có vẻ như nước đi đúng khi ấy là chuyển hướng tìm kiếm của tôi sang các công ty tư vấn. Dĩ nhiên, cho đến tháng 1/2008 tôi mới nhận ra điều này là một chiến lược khả thi – khi đó các đợt tuyển dụng truyền thống đều đã chấm dứt. Nhưng đó không phải là tận thế – mặc dù tốt nghiệp MBA vào tháng 5/2008, tôi vẫn đang làm luận văn cuối khóa.

Dù biết rằng mình muốn làm cho một công ty tư vấn, tôi không hề nghĩ mình có thể đến với một trong ba đại gia của ngành. Và khi nộp đơn vào Bain, hồ sơ của tôi thậm chí còn không vượt qua vòng sơ loại. Tôi cũng không nhận được hồi âm tích cực từ nhiều công ty – chẳng hạn Deloitte, Kurt Salmon, v.v... Có lúc, có vẻ như sự thiếu kinh nghiệm tư vấn là một trở ngại tôi không thể vượt qua. Nhiều người đã rất dè dặt không chắc liệu tôi có thực sự hiểu việc mình sẽ làm trong lãnh vực tư vấn. Do không gặp nhiều may mắn lắm trong khi tìm việc, tôi bắt đầu tìm kiếm các vị trí nghiên cứu. Thực ra tôi cũng được nhận vào một công ty nghiên cứu y tế và có kết quả phỏng vấn tốt với một công ty khác. Đó dường như là việc tôi cần làm tiếp theo để tích lũy vài kinh nghiệm mà những công ty tư vấn yêu cầu. Dĩ nhiên, ngay lúc đó Bain lại liên hệ với tôi. Cuối cùng tôi đã nói chuyện với các công ty gồm Bain, McKinsey, Capgemini và BCG. Bain là công ty đầu tiên chấm tôi qua hết các vòng tuyển dụng. Tôi rất thích mọi người ở Bain và đã chấp nhận lời mời của họ khi có cơ hội.

TÁC GIẢ: Theo anh đâu là lý do khiến các công ty chú ý đến mình?

BELL : Tôi nghĩ họ quan tâm đến tôi bởi sự kết hợp giữa hai tấm bằng MBA và tiến sĩ. Ba công ty đó đặc biệt tìm kiếm tiến sĩ. Họ có các chương trình tuyển dụng tiến sĩ và

chương trình huấn luyện tiến sĩ; họ đã quen với việc tuyển dụng các sinh viên tiến sĩ. Do vậy, họ thực hiện việc đó một cách thoải mái trong khi tôi nghĩ một số công ty khác mà mình từng trò chuyện lại không được như thế. Việc tôi có cả hai bằng MBA và PhD đã giúp tôi nổi bật lên rất nhiều.

TÁC GIẢ: Anh có nghĩ vì thế mà họ có kế hoạch sử dụng anh một cách khác biệt không?

BELL : Không, tôi không nghĩ vậy – họ cũng đã nói rõ với tôi. Đó là điều tôi đã hỏi trong buổi phỏng vấn và căn bản câu trả lời của họ là không. Điều tôi được nghe là họ thích những kỹ năng phân tích mà nghiên cứu sinh tiến sĩ có được và họ cũng thích các bằng cấp.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Những bước đi đầu tiên của Bryan Bell – vào học MIT rồi đến Georgia Tech – đều rất hữu ích với niềm yêu thích sẵn có của anh dành cho khoa học và công nghệ. Tuy nhiên, trong suốt thời gian đó anh nhận ra anh muốn đi sâu hơn vào lĩnh vực kinh doanh. Một cách khái quát, anh biết điều mình muốn làm sau khi tốt nghiệp, và anh đã tỏ ra có chiến lược và linh hoạt trong việc tìm hiểu các cơ hội sẵn có và chuẩn bị cho bản thân để theo đuổi chúng.

- Khi học ở Tech, Bell đã tận dụng cơ hội tham gia một chương trình học được thiết kế để cung cấp cho các kỹ sư những kiến thức về kinh doanh, và kết quả là anh đã lấy được tấm bằng MBA trong khi theo học chương trình tiến sĩ. Việc lấy bằng MBA là một nước đi thú vị khi xét về ảnh hưởng của nó tới sự tìm kiếm công việc của anh. Nhìn chung, người ta thường coi chuyện học MBA là một bước củng cố nghề nghiệp. Tuy nhiên, trong lãnh vực khoa học/công nghệ, nước đi này lại là một hạn chế: các nhà tuyển dụng không tin rằng anh ta sẽ toàn tâm toàn ý cho những công việc mà họ đưa ra.

- Bằng tiến sĩ của Bell giúp anh có đủ tiêu chuẩn cho công việc nghiên cứu tại các công ty thiết bị y tế, nhưng lúc ấy anh đã kết luận rằng những công việc đó không thích hợp với mình. Hơn nữa, tấm bằng MBA của anh đã phát tín hiệu cho các công ty biết rằng về lâu dài anh ta rất có thể sẽ không còn thích thú với vai trò nghiên cứu. Các công ty thiết bị y tế có đưa ra các vị trí liên quan đến kinh doanh nhưng kinh nghiệm làm việc của Bell lại là một hạn chế để anh có thể cạnh tranh giành được chúng.

- Lựa chọn tiếp theo của Bell là nghiên cứu các vị trí trong những công ty tư nhân hoặc với các công ty đầu tư mạo hiểm. Đối với các vị trí này, anh thừa tiêu chuẩn về mặt khoa

học nhưng lại thiếu sót về mặt kinh tế.

- Bell đã thể hiện một ví dụ tiêu biểu của việc học tập từ xã hội khi nhận thấy rằng rất nhiều người công tác trong các vị trí anh nhắm tới trong các công ty tư nhân đều từng làm công việc tư vấn. Điều đó dẫn đến quyết định tiếp tục thử sức với các công ty này của anh. Từ những gì Bell quan sát được, nước đi đầu tiên cần phải thật sự hữu ích và có tác dụng củng cố nghề nghiệp.

PHỎNG VẤN URSULA BURNS

TỔNG GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH, TẬP ĐOÀN XEROX

Vào tháng 7/2009, Ursula M. Burns được chỉ định làm CEO (Chief Executive Officer – Tổng Giám Đốc Điều Hành) của tập đoàn Xerox. Burns tham gia Xerox năm 1980 với tư cách là kỹ sư cơ khí thực tập trong kỳ hè. Từ đó bà đã trải qua một vài vị trí trong lĩnh vực kỹ thuật, bao gồm hoạch định và phát triển sản phẩm. Tháng 6/1991, bà trở thành trợ lý điều hành của Paul A. Allaire, người sau này trở thành CEO và chủ tịch của Xerox. Từ năm 1992 đến 2000, Burns đã lãnh đạo một vài nhóm kinh doanh, gồm có bộ phận kinh doanh máy fax và thiết bị in màu văn phòng, bộ phận kinh doanh thiết bị photocopy mạng lưới văn phòng, và bộ phận kinh doanh hành chính. Tháng 5/2000, bà được đề bạt làm chuyên gia quản trị cao cấp của bộ phận Chiến lược doanh nghiệp, và hai năm sau đó, bà đảm nhận vị trí chủ tịch của bộ phận Điều hành tập đoàn. Năm 2007, bà chính thức ngồi vào ghế chủ tịch và được chỉ định vào hội đồng giám đốc của công ty.

Burns đã tham gia trong nhiều tổ chức chuyên môn lẫn tổ chức cộng đồng, bao gồm American Express Co., Boston Scientific Corp., CASA (Trung tâm quốc gia về lạm dụng chất kích thích và gây nghiện của Đại học Columbia), FIRST (tổ chức Vì sự khích lệ và công nhận vai trò của khoa học và công nghệ), Tổ chức Hàn lâm Quốc gia, trường Đại học MIT, Ủy ban Olympic Hoa Kỳ và Đại học Rochester.

TÁC GIẢ: Khi mới làm việc ở Xerox, bà có bao giờ hình dung mình sẽ phát triển một sự nghiệp lâu dài với công ty?

BURNS: Chắc chắn là không. Thực ra, tôi chẳng hề nghĩ đến cái gì gọi là sự nghiệp. Tôi chỉ hình dung ra một công việc làm, và tôi hiểu nó có thể dẫn đến một việc khác ở Xerox, nhưng tôi luôn nghĩ mình sẽ quay lại “thành phố”. Tôi coi mình là một cô gái thành phố – tôi sinh ra và lớn lên tại New York. Tôi nghĩ mình sẽ làm việc một vài năm cho Xerox ở

Rochester và cuối cùng tìm cách quay về thành phố. Vậy mà tôi đã ở lại Rochester hơn hai mươi lăm năm. Quãng thời gian dài như vậy quả thực không phải là điều bình thường lắm trong thời đại này.

TÁC GIẢ: Xerox đã làm thế nào để giữ không cho bà rơi vào tình cảnh đứng núi này trông núi nọ?

BURNS: Tôi nghĩ việc nhòm ngó cơ hội ở những nơi khác là chuyện bình thường, nhưng tôi đã luôn cảm thấy Xerox là một nơi đặc biệt. Vào những năm 1980, tôi không phải là kiểu nhân viên điển hình của Xerox mà người ta vẫn hình dung. Tôi là một kỹ sư cơ khí nữ, đến từ thành phố và là người da đen – thời đó chúng tôi không đáng giá một xu! Vào thời điểm ấy, bất kỳ công ty nào cũng có thể gặp khó khăn trong việc tìm được những kỹ sư có tài năng đa hệ như vậy, và tôi cũng không mấy dễ dàng nếu muốn tìm một nơi cho mình cảm giác thoải mái như Xerox. May mắn thay, một trong những điều quan trọng nhất mà Xerox từng làm là không bao giờ muốn biến tôi trở thành ai khác ngoài chính mình. Dĩ nhiên, họ cũng có giúp tôi làm mềm đi một vài góc cạnh – đó là phần tất yếu trong sự phát triển của mỗi cá nhân. Có rất nhiều điểm khác biệt rõ ràng giữa tôi và đồng nghiệp – cách nói năng, điều tôi thích làm, cách nhìn cuộc sống của tôi. Nhưng thật sự, những khác biệt đó lại được nhìn nhận như thế mạnh. Thực ra cũng phải mất một thời gian tôi mới nhận ra rằng “Chà! Họ không bảo mình phải thay đổi để thích hợp với cái này cái nọ. Thực ra họ còn thích – hay ít nhất là không ghét – việc mình cứ là mình”. Họ giao cho tôi, Ursula, công việc, và Ursula là người mà họ muốn thực hiện những công việc này.

TÁC GIẢ: Không khó để hiểu cách họ khiến bà cảm thấy dễ chịu – điều đó là cần thiết, nhưng chắc là chưa đủ để lôi kéo ai đó suốt hơn hai mươi lăm năm?

BURNS: Đúng vậy. Đó chỉ là một phần lý do. Một điều cũng rất quan trọng nữa là tôi được làm việc thực sự ngay từ ngày đầu tiên bước chân vào công ty. Thậm chí nhiều lúc tôi còn bị sốc vì chuyện đó. Họ cho tôi một phòng thí nghiệm, ngân sách làm việc, một nhân viên kỹ thuật phòng thí nghiệm và một vấn đề để giải quyết. Tôi nhớ mình đã hỏi: “Ai có thể giúp tôi làm việc này?” và câu trả lời là, “Nếu cô cần giúp đỡ hay cần được trả lời những câu hỏi đặc biệt nào đó, hãy cho chúng tôi biết, nhưng cô mới là người thực sự hiểu được thách thức này và chúng tôi muốn cô là người giải quyết nó”. Họ để cho tôi tự xoay xở với nó. Tôi không nghĩ có bất kỳ một chiến lược lớn lao nào được vạch ra nhằm đảm bảo tôi thực hiện các công việc một cách xuất sắc trên mỗi bước đi – nhưng sau đó mọi thứ lại hóa ra như thế. Tôi phải nói rằng, 90% phần trăm thời gian tôi bị chỉ định những công việc mà

tôi cho là vượt quá khả năng của mình một bậc. Đó là cách mà Xerox giữ chân tôi. Tôi liên tục được thử nghiệm, được thách thức.

Tôi còn nhớ một nhiệm vụ lớn về lập kế hoạch kinh doanh mà mình phải hoàn thành. Tôi, một kỹ sư cơ khí chưa bao giờ vạch được bất kỳ kế hoạch kinh doanh nào trước đó. Họ đưa cho tôi một dự án để nghiên cứu – về việc liệu một chi tiết trong máy có cần thiết không và nếu có thì chúng tôi nên định giá nó như thế nào. Những cơ hội như vậy thực sự đã dần nâng cao khả năng của tôi. Tôi liên tục được giao những nhiệm vụ lớn hơn hoặc nằm trong một lãnh vực thú vị của công ty.

Lý do cuối cùng là, nhìn chung, Xerox đã đối xử với tôi rất công bằng. Tôi không bao giờ cảm thấy bị bỏ quên hoặc coi thường. Tôi được giao những công việc tuyệt vời đầy thử thách, tôi được trả lương xứng đáng và được phép đi khắp thế giới để thực hiện công việc. Tôi đã luôn được đối xử như một người trưởng thành từ ngày đầu tiên. Tôi đã được trao những cơ hội. Đúng, tôi đã nhận được rất nhiều cơ hội để thất bại, nhưng người ta không bao giờ trông mong sự thất bại đó. Họ luôn kỳ vọng tôi có thể làm được nó – và rằng tôi có thể thực hiện chúng trong khi vẫn là chính mình. Sự ủng hộ và khích lệ ấy đã cho tôi sự tự tin, và tận hai mươi lăm năm sau, tôi vẫn cảm thấy như thế.

TÁC GIẢ: Bà có thể nói đôi chút về vai trò của mình với tư cách là trợ lý điều hành cho Paul Allaire khi ông là CEO của công ty? Nó đã giúp bà như thế nào trong việc phát triển thành một nhà điều hành thực thụ?

BURNS: Đó là một vai trò khó tin. Thời điểm ấy công ty đang trải qua rất nhiều thay đổi, và việc đi khắp nơi để quan sát như một “con ruồi đậu trên tường” trong suốt thời kỳ chuyển đổi đó rất thú vị. Đồng thời, Paul là một nửa tuyệt vời đối với tôi – nhất là trong giai đoạn đó của sự nghiệp. Tính cách của chúng tôi rất khác nhau. Ông ấy là người trầm lặng và sống nội tâm – có lẽ mỗi chúng tôi giống như một phần trong cái tôi trái ngược của người kia. Dĩ nhiên, ông ấy có một công việc thực sự quan trọng và tôi chỉ đi theo ông khắp mọi nơi để học hỏi, nhưng ông và tôi vẫn trao đổi với nhau về công việc, và vì cách nghĩ rất khác của tôi về mọi việc, tôi cho rằng mình đã giúp ích cho ông ấy. Thật sự chúng tôi đã phát triển một mối quan hệ ở cấp cao hơn so với mức bạn nghĩ về một CEO và trợ lý điều hành thông thường. Chúng tôi thường trò chuyện thẳng thắn với nhau về rất nhiều vấn đề. Ông ấy luôn luôn vấn đáp tôi – hỏi suy nghĩ của tôi về một cá nhân này hoặc điều tôi sẽ nói trong tình huống kia và những điều tương tự. Nó giúp tôi hình thành và hiểu được các ý kiến cũng như quan điểm khác nhau. Nó cũng giúp tôi nhận thấy công việc CEO khó khăn

đến mức nào. Lịch làm việc thì dày đặc, còn những nguy cơ và áp lực cũng có thể làm bạn thoái chí. Quan sát các CEO làm việc trong lịch trình đó, với những nguy cơ, áp lực và căng thẳng như vậy – cũng như cách họ nắm bắt các cơ hội – quả thật đã khai mở cho tôi rất nhiều.

TÁC GIẢ: Đó quả thực là những kinh nghiệm tuyệt vời. Làm thế nào Allaire lại phát hiện ra bà cho vị trí đó?

BURNS: Lúc đó, tôi vừa mới bắt đầu làm trợ lý cho phó chủ tịch điều hành phụ trách mảng tiếp thị và nghiệp vụ khách hàng. Ông ấy là người báo cáo trực tiếp cho Paul, vì vậy qua một thời gian, tôi được biết đến Paul. Tôi đã không ngại trong việc tham gia các cuộc họp hay chia sẻ quan điểm của mình. Sau sáu tháng, trợ lý của Paul rời đi và ông hỏi tôi liệu có muốn đảm nhận công việc đó. Tôi còn nhớ mình đã giải thích với ông rằng đó có thể không phải là một ý kiến hay. Rốt cuộc, tôi cũng chỉ mới quen với công việc trợ lý cho phó chủ tịch điều hành. Tôi hỏi ông lý do mình nên thay đổi, và ông nói. “Vì tôi là CEO và tôi đã hỏi cô.” Đó là một câu trả lời khá rõ ràng!

Làm việc cho Paul là một quyết định rất sáng suốt bởi nó cho tôi thấy một mặt rất khác của việc lãnh đạo. Trước đây, tôi không thích sự khó khăn thể hiện ra bên ngoài của công việc này – chẳng hạn, các yếu tố chính trị và liên quan đến cổ đông của công việc. Vì vậy tôi đã học cách ông quản lý và cân bằng cuộc sống cá nhân cũng như công việc.

Đó là một khoảng thời gian tuyệt vời – chúng tôi đã cùng cộng tác một cách hết sức thú vị bởi, như tôi đã nói, chúng tôi có cá tính rất khác nhau.

Có thời điểm, chúng tôi đã trải qua một cuộc tái cơ cấu tổ chức trên quy mô lớn của công ty. Ông đã chỉ định tôi vào đội chuyên trách tái cơ cấu như là một thành viên thực thụ, có tham gia và đóng góp – chứ không chỉ như một con ruồi đi quan sát báo cáo tình hình cho ông. Đó là một công việc thú vị bởi tôi là người duy nhất trong đội chuyên trách không tham gia vì bất kỳ một cơ hội công tác tiềm năng nào đó – và tôi chỉ là nhân viên xoàng. Điều đó giúp tôi dễ dàng tham gia một cách khách quan, bởi tôi không hề có mưu đồ cá nhân, tư lợi nào về kết quả. Sau khi nhiệm vụ ấy kết thúc, Paul trao cho tôi công việc điều hành bộ phận kinh doanh nhỏ nhất được thành lập. Tôi đã không thể nào có được cơ hội đó nếu không làm việc cho Paul, học hỏi từ ông, và sẽ không có cơ hội cho ông thấy tiềm năng của bản thân.

TÁC GIẢ: Một thử thách khi làm việc lâu dài cho một công ty duy nhất là bà không bao giờ

thực sự có được sự khởi đầu hoàn toàn mới mẻ. Toàn bộ lịch sử cá nhân – tốt lẫn xấu – đều sẽ đi theo bà. Vậy đâu là lợi thế cũng như điểm bất lợi của việc đó?

BURNS: Bạn không thể đánh lừa người khác về con người thật của bạn. Việc nhất quán thể hiện bạn là ai và không phải là ai là điều rất quan trọng. Khi người ta thực sự biết về bạn – cách bạn phản ứng, cái bạn coi trọng, và kỳ vọng của bạn về người khác – họ sẽ có được những nền tảng cần thiết trong ứng xử.

TÁC GIẢ: Một vài người sử dụng từ “chân xác” để miêu tả điều bà đang nói.

BURNS: Chân xác – đúng vậy. Đó không phải là việc phải trở nên hoàn hảo – nó là vấn đề về sự chân thực và đáng tin cậy, để mọi người có thể biết được rằng đối tượng mình tiếp xúc hôm thứ Hai cũng vẫn là người họ sẽ tiếp xúc vào thứ Ba.

TÁC GIẢ: Những phẩm chất nào của một nhân viên mới sẽ gây cho bà hứng thú với tiềm năng của họ?

BURNS: Sự nhiệt huyết muốn làm nó tốt hơn vào ngày mai, sự lạc quan rằng họ có thể làm nó tốt hơn vào ngay hôm sau, và nhận thức được rằng mỗi thử thách là một cơ hội. Cũng có thể nói đó là tính không sợ hãi. Ý tôi không phải là sự liều lĩnh, mà là hiểu rằng bạn có thể đưa ra quyết định, hành động theo đó và cứ vậy tiến lên phía trước. Bạn luôn có thể sửa chữa sau đó, nếu việc sửa chữa là cần thiết. Tôi rất hay thấy người ta cứ ngồi lại, nghiên cứu, cố gắng thu thập 9/10 thông tin trước khi hành động. Trong thời gian đó, các lựa chọn của bạn sẽ dần biến mất.

Chỉ dấu cuối cùng mà tôi tìm kiếm nhằm đánh giá tiềm năng, nói một cách thẳng thắn, là khả năng làm tốt nhiều việc một lúc, hoặc ít nhất phải tỏ ra vượt trội ở một số thứ. Bạn phải có khả năng động não mà không cần phải gắng sức để nắm bắt được các sắc thái. Vì vậy, bạn cần phải làm tốt một phần công việc một cách dễ dàng nhờ bạn giỏi và bạn càng giỏi nhiều thứ càng tốt. Lấy thí dụ, tôi có một nhân viên nam, người đảm nhận quản lý một phần rất lớn trong công ty. Chúng tôi không ngừng tăng thêm nhiệm vụ cho anh ta. Anh ta thành công, một phần, là vì, tận cốt lõi, anh ta có thể thực hiện rất nhiều việc một cách xuất sắc. Anh ta biết cách thiết kế một tổ chức cũng như cách chọn và giữ chân người tài. Anh ta có thể bắt kịp tất cả những gì chúng tôi giao phó bởi hai thế mạnh này cho phép anh làm phần lớn công việc của mình một cách nhẹ nhàng. Có thể hoàn thành nhiều phần của công việc một cách “thư thả” là điều rất quan trọng. Nếu không trở thành chuyên gia trong bất kỳ việc gì, bạn sẽ không bao giờ có thể thư giãn hoặc thoải mái với công việc bởi khi đó

không có nơi nào là an toàn cho bạn. Dĩ nhiên, bạn càng làm được nhiều việc trên tinh thần thoải mái đó càng tốt. Trong suốt sự nghiệp của mình, bạn nên phát triển không ngừng khả năng này.

TÁC GIẢ: Khi nhìn vào tài năng để đưa ra lời khuyên cho người khác về những bước đi trong sự nghiệp, bà thấy đâu là sự khác biệt giữa những người có thể hồi phục sau những quyết định nghề nghiệp sai lầm và những người không thể?

BURNS: Một trong những điểm khác biệt lớn nhất bao gồm tính kiên nhẫn, tầm nhìn, sự lạc quan, và không nghĩ rằng sai lầm sẽ theo bạn cả đời. Điều này đúng không chỉ khi bạn mắc sai lầm trong cuộc việc mà cả trong cuộc sống. Những người hồi phục sau sai lầm thường lùi lại và kiên nhẫn chờ hồi phục. Họ chọn tầm nhìn dài hạn hơn và nhận ra rằng mình có thể thay đổi bản thân mà không cần phải chịu quá nhiều tổn thất. Bạn không muốn bị sai lầm định hình bản thân. Chẳng hạn, bạn gặp một tai nạn xe cộ. Bạn không thể giả định rằng mỗi khi lái xe ra đường sau này bạn sẽ lại gây tai nạn nữa. Có thể ban đầu bạn sẽ đề phòng và dè dặt, nhưng bạn rút kinh nghiệm từ vụ tai nạn và thực tế lại càng lái xe giỏi hơn. Bạn đi sửa xe, trở lại với những con đường và bỏ vụ tai nạn lại phía sau. Việc này mất nhiều thời gian, vì thế kiên nhẫn chính là yếu tố then chốt. Chúng ta cũng cần thể hiện sự kiên nhẫn tương tự đối với những người mắc phải sai lầm trong công việc và thậm chí là sai lầm với sự nghiệp.

Có những sai lầm vô cùng khó khăn để bạn phục hồi, nhưng hầu hết các sai lầm đều không đến mức đó. Có thể bạn sẽ phải chấp nhận đóng vai phụ trong một thời gian ngắn, nhưng theo kinh nghiệm cá nhân, những công ty hoạt động tốt đều coi sai lầm là cơ hội để người ta học hỏi và phát triển giỏi hơn. Qua thời gian, người ta sẽ có được tầm nhìn tốt hơn – đó là một lý do khác chứng tỏ tầm quan trọng của tính kiên nhẫn.

TÁC GIẢ: Bà hoạt động trong nhiều ban lãnh đạo, kể cả các tổ chức cộng đồng lẫn công ty. Những cơ hội đó đóng vai trò như thế nào trong quá trình phát triển của bà?

BURNS: Trước tiên hãy nói về các tổ chức doanh nghiệp. Tôi đảm nhiệm cương vị giám đốc cho American Express và Boston Scientific. Những kinh nghiệm này quả thực là vô giá nhờ tầm nhìn mà chúng mang lại cho tôi. Do tôi đã đi cùng Xerox trong toàn bộ cuộc đời làm việc của mình, những vị trí này cho phép tôi được tham gia vào các lĩnh vực khác một khác hiệu quả. Tôi được ủy quyền tham gia vào hai ngành nghề hoàn toàn khác nhau. Tôi đã quan sát được nhiều vấn đề tương đồng với các cơ hội và thách thức mà chúng tôi có ở

Xerox để giúp tôi hợp thức hóa các tình huống của chúng tôi. Những tổ chức phi lợi nhuận mà tôi tham gia cho phép tôi học hỏi nhiều điều, nhưng hơn cả, chúng giúp tôi giữ cho bản thân được hoàn thiện. Trong các tổ chức này, tôi được quan sát nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau và nhiều loại vấn đề khác nhau. Công việc của tôi ở những tổ chức này thực sự đáng giá theo nhiều cách.

TÁC GIẢ: Những cơ hội kiểu này thường chỉ mở ra cho các nhà điều hành cấp cao. Liệu có cách nào cho những người ở cấp thấp hơn thu được loại kinh nghiệm tương tự, hoặc bà có khuyên những người đang phát huy tài năng chỉ nên tập trung vào việc mình làm không?

BURNS: Tôi không cho rằng những nhân viên cấp thấp chỉ nên cúi đầu làm việc và hoạt động trong phạm vi công ty của mình, nhưng sự thật là những cơ hội hoạt động bên ngoài dành cho họ không giống như của chúng tôi. Tại Xerox, chúng tôi coi trọng những nhân viên tham gia vào các tổ chức cộng đồng tại nơi họ sinh sống. Chẳng hạn, chúng tôi tự hào về những việc mình đang làm nhằm hỗ trợ việc giảng dạy khoa học và công nghệ trong các trường phổ thông trung học và phổ thông cơ sở, và chúng tôi có rất nhiều nhân viên tham gia vào những chương trình đó. Đó là một cách để các nhân viên chỉ bảo và học hỏi lẫn nhau thông qua đóng góp của mỗi cá nhân. Giáo dục là niềm đam mê, và chúng tôi coi giáo dục phổ thông có tầm quan trọng then chốt đối với tương lai của chúng tôi.

Cuối cùng, những người nhanh nhẹn có thể tìm ra nhiều cách để tham gia vào các tổ chức, và họ tiếp cận những cơ hội này như là những kinh nghiệm học hỏi.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Ursula Burn là một người xuất sắc vì nhiều lý do, một trong số đó là sự nghiệp lâu dài và thành công tại Xerox. Chìa khóa cho việc có được một sự nghiệp bền vững với một công ty, theo lời bà, chính là khả năng “mài tròn những góc cạnh” trong khi vẫn là “chính mình”. Theo quan điểm của bà, bạn không cần phải hoàn hảo, nhưng bạn cần phải chân thực với con người mình.

- Trò chơi của bà tại Xerox được đặc trưng bởi một chuỗi những công việc mà bà nghĩ nằm cao hơn khả năng của mình một bậc. Xerox đã luôn lôi kéo bà vào công việc, thử thách bà và để bà học hỏi như một đấu thủ – tất cả những gì làm nên nước đi kế tối ưu của bà đều là một vị trí nào đó khác trong công ty.

- Một chia sẻ thông thái quan trọng là lời khuyên của Ursula rằng mọi người phải cố

gắng làm thật giỏi một hay hai yếu tố nào đó trong công việc của mình, nhờ đó ít nhất những phần việc này sẽ được tiến hành một cách khá tự động. Nếu mọi khía cạnh của công việc bạn làm đều có thách thức thì đơn giản là bạn sẽ không có đủ sức lực để thực hiện toàn bộ chúng. Khi xét về từng hành động hướng đến một cơ hội mới – nhất là khi nó vượt quá khả năng của bạn – hãy đảm bảo rằng phải có ít nhất một vài nhiệm vụ rơi vào thế mạnh của bạn nhằm chắc chắn rằng bạn có đủ năng lượng cần thiết để giải quyết thành công những việc mới và khó khăn này.

- Về mặt nhảy bén nghề nghiệp, Burns nhấn mạnh rằng sai lầm không tạo nên số phận và chúng nên được xử lý với tinh thần đó.

- Về vấn đề mạng lưới, có một điều quan trọng mà Burns lưu ý là các nhân viên cấp thấp nên tham gia các hoạt động cộng đồng nhằm xây dựng mạng lưới quan hệ của mình.

[\[1\]](#) V. L. Smith, “A Second Nobel for Stelten?” *Wall Street Journal*, 15/10/2005, A6.

[\[2\]](#) I. Wylie, “Mars Wins the Shipping Game,” *Fast Company*, 04/2003, 38-42.

[\[3\]](#) T. Kostigen, “Where Game Theory Ends Human Nature Takes Over,” 11/10/2005, www.investors.com

[\[4\]](#) A. Fass, “Game Theory,” *Forbes*, 14/11/2005.

[\[5\]](#) R. Wright, “Games Species Play,” *Time*, 24/01/2005, 59.

[\[6\]](#) C. Oster, “Can the Risk of Terrorism Be Calculated by Insurers? Game Theory Might Do It,” *Wall Street Journal*, 08/04/2002; S. Begley, “A Beautiful Science: Getting the Math Right Can Thwart Terrorism,” *Wall Street Journal*, 16/05/2003, B1.

[\[7\]](#) Các tìm kiếm tiến hành tháng 06/2008.

[\[8\]](#) “Guides to Career Planning,” *Nation’s Business* 47, no. 8 (08/1959), 72-75

Chương: 2

TÌM HIỂU NHỮNG KHÁI NIỆM CƠ BẢN CỦA LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI

Bắt đầu bằng định hướng tương lai.

Stephen Covey, *Bảy Thói Quen Của Người Thành Đạt*

Nhà tiên phong về lý thuyết trò chơi và chủ nhân giải Nobel Reihard Selten nhận thấy rằng người ta làm việc mẫn cán để trở thành một người *nhìn lại* có lý trí. Có nghĩa, chúng ta thường nhìn lại một tình huống đã diễn ra nhằm cố gắng hiểu và thử xem có thể đạt được kết quả tốt hơn không. Điều này đối lập với lý thuyết trò chơi ở chỗ mục tiêu của lý thuyết trò chơi là phát triển một chiến lược nhằm dẫn đến cái kết quả tốt hơn đó *từ trước* . Hiểu được sự phụ thuộc lẫn nhau giữa bạn và các cá nhân khác chính là điểm mấu chốt để phát triển một chiến lược hiệu quả. Khả năng đạt được kết quả bạn mong muốn dựa trên một quyết định sẽ phụ thuộc chặt chẽ vào phân tích của bạn về những quyết định và phản ứng mà những người khác có thể đưa ra. Bạn có thể nâng cao khả năng hiểu rõ hành động và phản ứng của người khác bằng cách nhận biết dứt khoát sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bên và sử dụng nhiều khái niệm đã được những nhà nghiên cứu chiến lược trò chơi phát triển nên. Kết quả là bạn có thể đưa ra những quyết định đúng đắn hơn.

Mục tiêu của chúng tôi trong chương này là giới thiệu và thảo luận các khái niệm trọng yếu trong lý thuyết trò chơi được dùng trong việc nhìn nhận sự nghiệp của bạn như một trò chơi. Chúng tôi bắt đầu bằng việc giới thiệu một số hình thức chơi khác nhau và thảo luận về sự ảnh hưởng của loại trò chơi bạn chọn đến chiến lược của bạn. Kế đến, chúng ta ôn lại những khái niệm lý thuyết trò chơi quan trọng nhất và vai trò của chúng trong trò chơi sự nghiệp. Cuối cùng, chúng ta tìm hiểu tác phẩm của John McMillan về lý thuyết trò chơi và chiến lược kinh doanh nhằm trình bày và thảo luận những câu hỏi then chốt mà người chơi cần biết để định hình trò chơi sự nghiệp của mình. Trả lời những câu hỏi này một cách thích hợp sẽ cho phép bạn nắm được luật chơi, người chơi, các giới hạn và phạm vi thời gian của trò chơi bạn đang bày ra.

TÌM HIỂU VỀ TRÒ CHƠI

Các nhà nghiên cứu lý thuyết trò chơi đã phát triển một hệ thống các thuật ngữ miêu tả

những thành tố trung tâm của lý thuyết trò chơi cùng các ứng dụng của nó [\[1\]](#). Ở đây chúng tôi xin giới thiệu những thuật ngữ và khái niệm quan trọng nhất đối với bạn trong quá trình phát triển trò chơi sự nghiệp.

Tính duy lý

Tính duy lý của người chơi là một giả thiết căn bản trong lý thuyết trò chơi. Những người chơi duy lý được lường trước sẽ tìm cách tối đa hóa kết quả nhận được khi chơi. Các lựa chọn hay hành vi không dẫn tới kết quả tối đa được xem như không hợp lý. Trong trường hợp bạn (a) hiểu được các kết quả người chơi khác nhận được và (b) có thể trông đợi người khác hành xử một cách duy lý, việc dự đoán các nước đi và phản hồi của đối thủ là có thể. Nếu không có giả thiết này, sẽ rất khó khăn để phỏng đoán những chiến lược có thể có của các đối thủ, người chơi ngang hàng và người chơi hỗn hợp. Điều này có nghĩa câu hỏi mấu chốt phải đặt ra khi sử dụng lý thuyết trò chơi là: “Có bao nhiêu khả năng các đấu thủ khác trong trò chơi này cũng mong muốn tối đa hóa kết quả nhận được?” Điều chúng tôi trông đợi là, khi nói đến quyết định nghề nghiệp, mọi người nhìn chung đều mong muốn nhận được sự đền đáp xứng đáng nhất cho công sức lao động mà họ bỏ ra cho các nhà tuyển dụng.

Sự tương thưởng

Sự tương thưởng đơn giản là các giá trị đi theo kết quả nhận được khi thực hiện một hay nhiều nước đi. Do lý thuyết trò chơi nhận thấy rằng các trò chơi đều có nhiều người chơi tham gia, bạn có thể coi tương thưởng là hiệu quả từ việc ứng dụng chiến lược cá nhân của mỗi người chơi. Điều khiến khái niệm tương thưởng trở nên phức tạp là sự tương thưởng mà mỗi cá nhân hướng tới không nhất thiết phải liên quan đến tiền bạc và không phải lúc nào cũng rõ ràng. Chẳng hạn, tương thưởng nơi làm việc có thể bao gồm cơ hội hiếm có được phát triển mối quan hệ công việc với các nhà điều hành chủ chốt hoặc được tham gia vào một dự án quan trọng của công ty. Một vài sự tương thưởng lại được trao bên ngoài nơi làm việc – nhưng vẫn ở trong trò chơi. Thí dụ, một giám đốc từ chối cơ hội làm việc ở nước ngoài có thể bị mất một số lợi ích tài chính. Tuy nhiên, nếu ở lại với gia đình, bà nhận ra nhiều kết quả khác như khả năng chồng mình sẽ giữ được công việc tuyệt vời hiện có hay các con sẽ vẫn được đi học với những người bạn thân thiết. Tính duy lý của quyết định này áp dụng trong tổng giá trị của các yếu tố trên – người ngoài có thể khó nhận diện được nhiều thứ trong đó, chứ chưa nói tới coi trọng chúng một cách thích đáng. Tuy nhiên, cũng khó khăn như việc hình thành sự hiểu biết đúng đắn, môi trường tương thưởng là yếu tố

quan trọng nhất trong việc dự đoán hành động của người chơi khác.

Trò chơi Nước đi tuần tự và trò chơi Nước đi đồng thời

Các trò chơi có thể được phân loại dựa trên những quy tắc về thời gian hành động. *Trò chơi nước đi tuần tự* là trò chơi mà trong đó người chơi lần lượt thực hiện các nước đi. Cờ vua, cờ-roa-zê-rô, cờ đam và hầu hết các trò chơi trên bàn đều được chơi theo cách này. Trong kinh doanh, những người tiên phong, người nối đuôi nhanh chóng và những kẻ chậm chạp tạo nên những nước đi tuần tự khi xâm nhập thị trường. Việc thắng một trò chơi nước đi tuần tự phụ thuộc vào khả năng cá nhân của mỗi người chơi trong việc hình dung ra chiến thắng “trông như thế nào”, và sau đó suy luận ngược lại để thực hiện các nước đi hiện tại nhằm đẩy trò chơi theo hướng mong muốn. Như bậc thầy cờ vua Gary Kasparov đã lưu ý, mỗi người chơi phải tính toán trước nước đi của đối thủ, có nghĩa phải cùng lúc suy nghĩ cho cả hai người.

Trong *trò chơi nước đi đồng thời*, người chơi đưa ra lựa chọn chiến lược của mình cùng lúc. Điều đó có nghĩa họ đưa ra lựa chọn nước đi mà không mấy chắc chắn về lựa chọn của đối thủ. Người chơi chỉ biết được chiến lược của đối thủ ngay chính lúc họ để lộ chiến lược của mình. Trò oẳn tù tì của trẻ con là một ví dụ của loại trò chơi này. Mỗi người chơi chọn một chiến lược và đồng thời thực hiện nó bằng cách để lộ dấu hiệu của bàn tay tượng trưng cho kéo, búa, hoặc bao. Kết quả chơi đều rất quen thuộc với chúng ta – búa đập kéo, kéo cắt bao, còn bao thì bọc lấy búa. Chìa khóa để giành chiến thắng trong trò chơi đồng thời là tiên liệu nước đi của đối thủ, trong khi đó luôn ý thức rằng đối thủ cũng đang có động thái tương tự. Điều này có nghĩa mỗi người chơi đều muốn biết cái được đối thủ của mình coi là lựa chọn tốt nhất. Cuối cùng, một người chơi duy lý sẽ đưa ra lựa chọn mang lại kết quả cao nhất.

Chiến lược Hỗn hợp và Chiến lược Đơn nhất

Trò oẳn tù tì thực ra không có “nước đi tối ưu” nào cả. Mỗi một chiến lược trong ba đều có cơ hội thắng ngang nhau. Những người chơi muốn tìm kiếm sơ hở rất cuộc chỉ đang cố gắng nhận ra xu hướng hoặc thói quen bất duy lý của đối thủ qua thời gian. Một người chơi hay ra “bao” sẽ chẳng thắng được mấy lần. Vì lý do này, người chơi được khuyến nên áp dụng một *chiến lược hỗn hợp* (có nghĩa ngẫu nhiên chọn giữa kéo, búa và bao) để khiến đối thủ luôn phải đoán. Người chơi chọn lấy *chiến lược đơn nhất* (chẳng hạn lúc nào cũng chọn “búa” hoặc thay đổi theo tuần tự từ bao sang kéo sang búa) sẽ nhanh chóng bị bắt bài, và

chiến lược của họ dễ dàng bị vô hiệu hóa. Và Kasparov cũng lưu ý rằng “khi đối thủ dễ dàng tiên liệu mỗi nước đi của bạn, chiến lược bạn dùng sẽ trở nên suy yếu và bị đối thủ bắt bài.”

Chiến lược Ưu thế và Chiến lược Bất lợi

Chiến lược Ưu thế là chiến lược tối ưu nhất mà người chơi có thể áp dụng; chiến lược Bất lợi là chiến lược có thể bị đối thủ đánh bại. Một chiến lược được coi là ưu thế nếu nó đem lại kết quả tốt nhất cho người chơi, bất kể chiến lược của đối thủ là gì. Như vậy, một cách logic, chiến lược bất lợi là chiến lược mang lại kết quả tồi cho người chơi, bất kể chiến lược của đối thủ. Không có một chiến lược ưu thế nào được áp dụng trong trò oẳn tù tì – mỗi nước đi đều có khả năng thắng hoặc bại; sự chiến thắng có thể là do may mắn hoặc khả năng nhìn ra thói quen trong lối chơi của đối phương. Các đấu thủ trong trò chơi đồng thời được khuyến khích kết hợp nhiều chiến lược với nhau bởi nếu bị bắt bài (chẳng hạn lúc nào cũng ra “kéo”) thì đối thủ sẽ luôn giành được chiến thắng.

Một ví dụ kinh điển cho trò chơi nước đi đồng thời được thể hiện qua bài toán giả lập nổi tiếng có tên Song đề tù nhân hay Tình thế tiến thoái lưỡng nan của người tù (Prisoner's Dilemma). Trong ví dụ này, hai kẻ tình nghi – tạm gọi họ là Spencer và Reid – được giam cách biệt nhau và bị cảnh sát thẩm vấn riêng rẽ. Mỗi người được cho cơ hội hoặc tự thú hoặc chối tội. Sự đền đáp - tức số năm ngồi tù – gắn với mỗi chọn lựa của mỗi bên phụ thuộc vào quyết định đồng thời của bên kia. Nghiên cứu các kết quả tương thường được trình bày trong ma trận tương thường dưới đây cho thấy *chiến lược ưu thế* của mỗi bên là thú nhận. Vì rằng hành động thú tội sẽ được tương thưởng thời gian ngồi tù ngắn nhất, *bất chấp hành động của kẻ tình nghi còn lại*. Reid có xu hướng không muốn bị ngồi tù ngày nào hơn là bóc lịch một năm (là kết quả trong trường hợp Spencer không thú tội), và tương tự hắn muốn ngồi tù 5 năm thay vì 15 năm (là kết quả trong trường hợp Spencer thú tội). Điều trớ trêu ở đây là nếu cùng chọn chiến lược ưu thế – thú tội – mỗi người chơi (tù nhân) lại nhận được kết quả (cùng 5,5 năm tù) tệ hơn là khi cả hai cùng tiếp tục chối tội (1,1 năm tù). Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nắm bắt được đối phương trong trò chơi, và hơn nữa, hiểu được các kết quả nhận được, động cơ của đối thủ, cũng như mức độ đáng tin cậy của họ. Nó cũng cho thấy tầm quan trọng trong khả năng phối hợp chiến lược của người chơi. Nếu cảnh sát cho Spencer và Reid thời gian để vạch chiến lược – và nếu cả hai đều tin tưởng vào quyết tâm giữ im lặng của đối phương – thì họ rất có thể sẽ đạt được kết quả tốt hơn.

Ma trận kết quả Song đề tù nhân

	Spencer	
Reid	<i>Không thú tội</i>	<i>Thú tội</i>
<i>Không thú tội</i>	1, 1	15, 0
<i>Thú tội</i>	0, 15	5, 5

Trong Song đề tù nhân, mỗi người chơi đều có một chiến lược ưu thế – lôi kéo đối phương – bởi cho dù đối phương có làm gì thì hậu quả cho bản thân vẫn nhẹ hơn khi kéo được đối phương vào tội. Tuy nhiên, cả hai sẽ có được kết quả chung tốt hơn nếu mỗi người từ chối thú tội.

Thông tin trong trò chơi

Thông tin – và quan trọng hơn là *bất kỳ* lợi thế thông tin hay bất lợi về thông tin nào – đóng vai trò then chốt trong việc hình thành chiến lược. Nếu lịch sử trò chơi bị các đấu thủ quan sát và mỗi người đều nắm được các động cơ, nước đi, cũng như bất kỳ hệ quả nào xảy ra trước khi anh ta hành động, thì khi đó trò chơi được gọi là trò chơi thông tin hoàn hảo. Cờ vua là một ví dụ của loại trò chơi chứa thông tin hoàn hảo. Định nghĩa chiến thắng là hoàn toàn rõ rệt, các nước đi của mỗi quân cờ đều đã được quy định trước, thứ tự và lịch sử ván đấu rõ ràng, v.v... Nếu điều kiện này không được đáp ứng – chẳng hạn, khi một vài hay toàn bộ nước đi bị giấu không cho một số hoặc toàn bộ người chơi biết – thì trò chơi trở thành *trò chơi thông tin không hoàn hảo* . Vì Spencer và Reid bị giam tách biệt và không được phép liên lạc với nhau nên cảnh sát có thể tạo ra một trò chơi như thế cho hai người. Kết quả là, cả Reid và Spencer đều không thể biết được cách tối đa hóa kết quả của mình. Trò chơi sự nghiệp của bạn cũng gần như một trò chơi thông tin không hoàn hảo, vì thế, trong các phần tiếp theo, chúng ta sẽ tập trung vào loại trò chơi này. Ví dụ, những người đi tìm việc hầu như đều không thể biết hết tất cả các đối thủ hoặc hoàn toàn hiểu rõ những kết quả có thể xảy ra (chẳng hạn lương bổng, thưởng, và trợ cấp nơi ở).

Do việc hiểu rõ trò chơi và các bước đi cần thiết để đạt kết quả tối đa cho cá nhân chỉ có thể được thực hiện trên cơ sở nắm bắt thông tin đầy đủ nhất có thể, người chơi cần phải (a) cố gắng thu thập càng nhiều thông tin càng tốt và (b) tránh rơi vào thế bất lợi của sự *bất cân xứng thông tin* . Khi xảy ra tình trạng thông tin không hoàn hảo (nghĩa là người chơi này biết được những thông tin mà người chơi khác không biết), sẽ dẫn đến sự *bất cân xứng thông tin* . Các đấu thủ có thể lợi dụng sự bất cân xứng này để trục lợi cho bản thân. Chẳng hạn, một trường đại học thương mại hàng đầu gần đây có tổ chức một cuộc tìm kiếm trưởng

khoa mới. Một website mới được dựng lên với mục đích cập nhật thông tin cho trường đại học cũng như cộng đồng bên ngoài về tiến độ của cuộc tìm kiếm. Ba người vào vòng cuối được xác định và lần lượt được mời phỏng vấn vào mỗi tuần kế tiếp. Thông tin được cập nhật trên website nhằm thông báo tên người được phỏng vấn từng tuần, hồ sơ cá nhân của họ, cũng như các thông tin liên quan. Điều này có nghĩa người được phỏng vấn thứ ba sẽ có đầy đủ thông tin về hai người trước; người thứ hai thì biết về người thứ nhất; còn ứng cử viên đầu tiên sẽ hoàn toàn không biết chút gì về hai đối thủ kia. Sự bất cân xứng thông tin này có thể được người thứ hai và thứ ba lợi dụng – họ nắm được thông tin cần thiết để dựa vào đó mà làm nổi bật những thành tích và năng lực của bản thân so với người được phỏng vấn trước đó.

Phát tín hiệu

Phát tín hiệu diễn ra trong tình huống có sự bất cân xứng về thông tin – nghĩa là trong những trò chơi có thông tin không hoàn hảo [2]. Trong một vài trường hợp, người chơi nắm được nhiều thông tin hơn sẽ sử dụng việc phát tín hiệu hòng gây ảnh hưởng lên nước đi của đối phương. Chẳng hạn, nhiều năm trước, trước khi luật ngân hàng được phát triển chặt chẽ như ngày nay, khách hàng khó mà biết chắc liệu tiền bạc của họ có được giữ an toàn hay không. Khi đó, các ngân hàng phát tín hiệu về uy tín của mình thông qua việc xây dựng các trụ sở làm việc hoành tráng – một sự đầu tư không thể thực hiện được nếu làm ăn “mập mờ”. Cơ sở vật chất bề thế như vậy là nhằm tác động đến người gửi tiền, phát tín hiệu rằng ngân hàng có một nền tảng kinh tế vững chắc và cam kết hoạt động lâu dài với cộng đồng. Tương tự, những nhà sản xuất xe hơi cũng đưa ra các chế độ bảo hành hòng phát tín hiệu về chất lượng xe cộ của họ. Trong trò chơi sự nghiệp, cả nhà tuyển dụng và người xin việc đều phát tín hiệu cho nhau trong suốt quá trình tuyển dụng. Tốc độ di chuyển của mỗi bên là tín hiệu cho sự nhiệt tình với công việc, sự hăng hái của các ứng cử viên là dấu hiệu cho thấy phong cách làm việc của họ nếu là nhân viên thực sự. Trong cuộc phỏng vấn, Bryan Bell có lưu ý rằng tám bằng MBA của anh đã phát tín hiệu đến các nhà tuyển dụng nhân sự cho vị trí nghiên cứu rằng rất có khả năng anh ta sẽ chỉ làm việc trong thời gian ngắn, và vì thế, không phù hợp với vị trí công việc.

Sự cân bằng

Cân bằng là trạng thái trong đó không người chơi nào có động lực muốn thay đổi chiến lược chơi của mình. Nghĩa là tình trạng mà các nước đi của người chơi sẽ cho ra kết quả tốt nhất. Sự cân bằng xảy ra khi tất cả người chơi nhận thấy rằng việc thay đổi chiến lược có thể

dẫn đến kết quả tồi hơn là giữ nguyên chiến lược hiện tại. Điều quan trọng là bạn cần hiểu rằng trạng thái cân bằng không có nghĩa sẽ cho ra kết quả tốt nhất. Chẳng hạn, trong Song đề tù nhân, sự cân bằng đạt được khi cả hai nghi phạm đều thú tội – không kẻ nào có động lực để chuyển sang chiến lược “không thú tội”.

Trò chơi lặp

Cụm từ trò chơi lặp dùng để chỉ những trường hợp trong đó một trò chơi có nhiều tương tác được thực hiện bởi cùng một nhóm những người chơi. Khi những tình huống lặp xảy ra, trong trò chơi xuất hiện hai khía cạnh mới. Thứ nhất, bạn có cơ hội biết được điểm mạnh và thói quen của đối thủ. Thứ hai, mỗi nước đi trở thành một phần của lịch sử chơi chung, từ đó làm cơ sở cho người chơi quyết định nên tin tưởng và hợp tác với – hay nghi ngờ và thao túng – đối phương. Trong trò chơi lặp, danh tiếng của bạn đóng vai trò quan trọng và các cơ hội hợp tác thường luôn hiện hữu. Từ những đặc trưng này, người chơi cần xem xét mức độ hăng hái khi chơi, danh tiếng họ muốn xây dựng, và – nếu có – liệu họ có muốn nắm bắt các cơ hội tin tưởng và hợp tác nảy sinh hay không. Trong các trò chơi sự nghiệp, lối chơi lặp lại chịu ảnh hưởng bởi những thứ bị phá hủy trước đây và rộng hơn là bởi danh tiếng mà người chơi đã tạo dựng được. Đôi khi, người chơi không có cơ hội “làm lại”, chẳng hạn khi bạn gia nhập một công ty từ bên ngoài. Bạn chỉ có thể làm người mới được một lần. Khi không có cơ hội chơi lại, mỗi nước đi của bạn cần phải được tính toán cẩn thận.

Một bài tập thực hành phổ biến nhằm minh họa các khía cạnh của trò chơi lặp lại là một phiên bản của Song đề tù nhân có tên Trò chơi Xanh-Đỏ. Trong trò chơi này, người chơi được phân thành nhóm và kết đôi với nhóm khác khi chơi. Mục đích của trò chơi là kiếm điểm bằng cách đồng thời chọn “xanh” hoặc “đỏ”. Các nhóm không được phép trò chuyện với nhau và chỉ có thể liên lạc với người quản trò thông qua các lá phiếu do một trợ lý mang đi.

Khi đã ở trong nhóm, người chơi được cung cấp một ma trận kết quả cho thấy số điểm không chỉ được quyết định bởi lựa chọn của nhóm mình mà còn bởi lựa chọn của nhóm kia. Khi cả hai đội đều chọn xanh, mỗi đội được năm điểm. Nếu cả hai chọn đỏ, mỗi đội bị trừ năm điểm. Trong tình huống này, chọn xanh rõ ràng là chiến lược ưu thế và chọn đỏ là chiến lược bất lợi. Tuy nhiên, nếu một đội chọn xanh và đội kia chọn đỏ, đội chọn xanh mất mười điểm còn đội chọn đỏ được cộng mười điểm.

Ma trận kết quả trò chơi Xanh-Đỏ

	Đội của Vernon	
Đội của Janet	Chọn Đỏ	Chọn Xanh
Chọn Đỏ	-5, -5	10, -10
Chọn Xanh	-10, 10	5, 5

Sau khi thực hành bài tập này trong nhiều năm, chúng tôi nhận ra rằng có ba xu hướng xuất hiện trong khi chơi. Xu hướng thứ nhất, cả hai đội bắt đầu với sự tin tưởng nhau và đều chọn xanh. Khi nhận thấy đối phương đáng tin cậy (thông qua lịch sử các lựa chọn), cả hai tiếp tục chọn xanh. Hai đội dần dần tích điểm một cách chậm rãi. Xu hướng thứ hai, cả hai đều chọn đỏ hòng đạt điểm tối đa với hi vọng là đối phương trung thực, cả tin sẽ sẵn lòng chọn xanh lúc ban đầu. Khi đỏ gặp đỏ, tình huống trở nên xấu đi – không nhóm nào muốn làm kẻ khờ khạo bằng cách chọn xanh trước; nếu không có sự giao tiếp, sẽ không có cơ hội nào xây dựng được niềm tin giữa hai bên. Khi xem xét báo cáo trò chơi, mỗi đội đều cố gắng lật lại các nước đi nhằm nhớ ra các thành viên của đội kia nhằm đánh giá mức độ xông xáo của các cá nhân này khi tham gia trò chơi. Nếu người quản trò cho phép các trợ lý được liên lạc với nhau, vấn đề sẽ nảy sinh quanh việc thuyết phục các thành viên nhóm vốn không tham gia vào quá trình liên lạc tin vào phán đoán của trợ lý nhóm mình về mức độ thành thật của trợ lý nhóm kia – cũng như khả năng những người đó có thể tác động đến nhóm của họ.

Xu hướng thứ ba liên quan đến các nhóm đã hợp tác với nhau cùng chọn xanh. Nhìn chung, trò chơi được giới thiệu là giới hạn số lần chơi lặp lại. Một số nhóm không tìm cách lợi dụng điểm này trong luật chơi – họ luôn chọn xanh trong mọi lượt. Tuy nhiên, khi vòng cuối sắp đến, một số nhóm trước đây từng tin tưởng và hợp tác nhau bắt đầu nghĩ cách tối đa hóa số điểm của mình. Rõ ràng, bằng cách chọn đỏ trong vòng cuối, và đình ninh đội kia sẽ chọn xanh một lần nữa, họ có cơ hội kiếm nhiều hơn năm điểm thông thường và nhờ đó dẫn đầu cuộc chơi. Trong trò chơi có mười vòng, xu hướng này cho thấy những nhóm có động cơ như vậy sẽ chọn đỏ trong vòng thứ mười. Tuy nhiên, cũng như trong các trò chơi có nước đi đồng loạt, mỗi đội đều cố gắng phân tích kế hoạch của đối phương. Nếu đối phương cũng nhận định trò chơi theo lối tương tự, họ cũng chọn đỏ trong vòng thứ mười. Khi đó, cả hai đội đều mất năm điểm. Như vậy, một đội có thể ra quyết định bất ngờ đánh bại đối phương và chọn đỏ ở vòng chín. Tuy vậy, đối thủ của họ cũng đang phân tích tình huống và có thể đưa ra kết luận y hệt, khiến đội kia phải chọn đỏ ở vòng tám, và chuỗi phân tích cứ diễn ranhư thế. Mỗi đội đều bị bế tắc trong việc cố gắng tư duy vượt trên đối thủ.

Vấn đề này xuất hiện trong trường hợp số vòng chơi được *lập lại có giới hạn* . Biết được trò chơi sắp kết thúc sẽ thúc đẩy lối tư duy chiến lược như trên. Trong trò chơi mà số vòng chơi *lập lại vô hạn* , tương lai chung của hai đội sẽ không khuyến khích họ có những nước đi kiểu vậy. Người chơi thường giả định rằng số vòng chơi là có giới hạn, nhưng đồng thời họ gần như không biết chính xác bao giờ mới đến vòng chơi cuối. Một điều quan trọng là bạn cần biết được mức độ mà trò chơi sự nghiệp cho phép bạn chơi lặp lại – như lời của một nhà điều hành từng nói với chúng tôi, “Tôi làm việc trong một sân chơi nhỏ và hy vọng có được một sự nghiệp lâu dài.” Nhận xét này đơn thuần ngụ ý rằng trò chơi lặp lại sẽ xảy ra và hậu quả là, mỗi một nước đi của bạn đều bị ghi nhớ và sẽ tác động đến trò chơi của bạn ở một thời điểm nào đó sau này.

Đe dọa đáng tin và sự cam kết của người chơi

Có những lúc, người chơi sẽ dùng đến sự đe dọa để gây tác động lên nước đi của đối thủ. Sự đe dọa chỉ có tác dụng khi nó được xem là *đáng tin cậy* . Một lời đe dọa không đáng tin là khi nó bị những người chơi khác nhận ra rằng nó không phục vụ cho lợi ích cao nhất của người đe dọa. Thí dụ, nếu một chính phủ đe dọa sử dụng vũ khí nguyên tử để chống lại một nước khác hòng đạt được những mục tiêu của mình, và nếu rõ ràng là chính phủ bị đe dọa đã có chuẩn bị để trả đũa lại lời đe dọa đó, thì lời đe dọa khai hỏa là không đáng tin cậy. Chẳng hạn, trong suốt thời kỳ chiến tranh lạnh, Hoa Kỳ và Liên Xô cũng đã có hành động tương tự: nếu khả năng một trong hai bên sẵn sàng ăn miếng trả miếng bên kia bằng vũ khí nguyên tử là không đáng tin thì trò chơi đã có thể diễn ra theo một cách khác.

Dĩ nhiên, trong nhiều trường hợp, khó có thể xác định trước mức độ đáng tin của lời đe dọa. Gần đây, chương trình truyền hình *Prime Time* của kênh ABC có một mục nói về vấn đề khó khăn này, với sự tham gia của chuyên gia lý thuyết trò chơi Barry Nalebuff [\[3\]](#). Trong đoạn phim đó, có sẵn năm tám hình những người bị thừa cân mặc trang phục tắm nắng hở hang. Lời đe dọa đưa ra là bất kể cá nhân nào không giảm được ít nhất 15 pounds (khoảng 6,8 kg) trong vòng hai tháng sẽ bị đưa hình chụp lên tivi và trang web. Bốn trong số năm người này đã giảm cân thành công vì sợ bề mặt khi bị đưa hình lên cho mọi người xem – họ tin vào lời đe dọa của kênh ABC. Tuy nhiên, kênh truyền hình đã không *đăng tải* hình ảnh của người không giảm được cân, khiến cho lời đe dọa này trở nên kém hiệu lực rất nhiều sau đó.

Những nghiên cứu về các nạn nhân bị tạm cho thôi việc và phản ứng của họ khi thất nghiệp cũng phản ánh vấn đề này. Trong một nghiên cứu, những nhân viên bị tạm thôi việc

cảm thấy bị cách ly nặng nề và được hỗ trợ tìm việc mới ít có xu hướng hành động tích cực nhằm hướng đến việc được tái tuyển dụng hơn là những nhân viên không nhận được trợ giúp nào. Những hỗ trợ mà các nhân viên kia được nhận làm giảm thiểu sự đe dọa gắn với tình trạng thất nghiệp. Những người tin rằng thất nghiệp là một đe dọa đáng tin sẽ tích cực có những động thái nhằm sớm trở lại với công việc của mình [\[4\]](#).

Một yếu tố khác trong việc đánh giá các lời đe dọa đáng tin cậy liên quan đến *sự cam kết* của người chơi dành cho chúng. Liệu những lời đe dọa này có dễ dàng bị lật ngược hay không? Một ví dụ quen thuộc xuất hiện trong hầu hết mọi cách phân tích lý thuyết trò chơi là câu chuyện về nhà thám hiểm người Tây Ban Nha Hernán Cortés. Trong một phiên bản của câu chuyện, khi đến Mexico, ông đã cho đốt con tàu của mình để đội quân của ông không còn lựa chọn nào khác ngoài chiến đấu và chiến thắng quân Aztec. Khi con tàu bị đốt cháy nghĩa là nó hoàn toàn bị thiêu rụi – hành động này không thể đảo ngược: nó đòi hỏi một sự trung thành tuyệt đối với chiến lược chiến đấu đến thắng lợi cuối cùng hoặc chết. Tiếp cận vấn đề này từ một hướng khác, tác giả Tôn Tử trong cuốn *Binh pháp* đã gợi ý chừa cho kẻ địch bị bao vây một lối thoát. Nếu không có lựa chọn này, kẻ thù không còn lựa chọn nào khác ngoài quyết tâm chiến đấu. Avinash Dixit và Barry Nalebuff cũng đưa ra một ví dụ trong chiến lược kinh doanh về sự cam kết mạnh mẽ thể hiện trong các hành động của tập đoàn Polaroid hồng đáp trả động thái xâm nhập thị trường máy ảnh chụp lấy liền của hãng Kodak [\[5\]](#). Sau khi xác định Kodak đã vi phạm một số quyền sáng chế của Polaroid, tập đoàn này đã dốc toàn lực bảo vệ tài sản trí tuệ của mình, đầu tư nguồn lực đáng kể để giành thắng lợi tối hậu với một phán quyết quan trọng chống lại Kodak và giành lại thế độc quyền của mình trong ngành.

ĐỊNH HÌNH TRÒ CHƠI

Lúc này khi đã giới thiệu qua các khái niệm và thuật ngữ chính yếu mô tả lý thuyết trò chơi, thử thách tiếp theo là hiểu được khái niệm các giới hạn của trò chơi và cách chúng được ứng dụng trong trò chơi sự nghiệp. Một trong những thử thách trong việc áp dụng chiến lược trò chơi vào những hoàn cảnh phức tạp như sự nghiệp cá nhân, phát sinh từ sự vô hạn tiềm tàng của sân chơi. Trong những trò chơi trên bàn, phạm vi sân chơi khá rõ ràng – trò giải ô chữ (scrabble) có 225 ô vuông, trò chơi cờ tỉ phú có 22 ô hoạt động, và bàn cờ vua thì có 64 ô riêng biệt. Hơn nữa, mỗi người chơi điều hiểu rõ ai có thể tác động lên sân chơi – hiển nhiên là có sự tham gia của đối thủ, và thỉnh thoảng những sự việc bất ngờ cũng có thể gây ảnh hưởng đến cuộc chơi, chẳng hạn chiếc đuôi vẫy vẫy của một con chó xù

chạy ngang qua bàn cờ. Người chơi có thể điều đồng thuận về giới hạn thời gian cho mỗi nước đi hoặc cho toàn bộ cuộc chơi. Trong các cuộc thi đấu thể thao, cụm từ sân chơi có thể được hiểu theo đúng nghĩa đen của nó – trong bóng đá, người ta điều hiểu thế nào là *trong đường biên* và *ngoài đường biên*, và thời lượng trận đấu được tính một cách chặt chẽ; trong bóng chày, mỗi trận đều bắt đầu bằng cuộc họp giữa những người quản lý và đội ngũ trọng tài nhằm xem lại những điểm dị biệt liên quan đến việc phân định đúng sai trong trận đấu, và mỗi đội đều có số lượt chơi cố định.

Trong kinh doanh, nhìn chung – và cụ thể là trong nghề nghiệp – khái niệm sân chơi khó xác định hơn. Khi đưa ra các quyết định nghề nghiệp, bên cạnh bạn còn có một số lượng lớn người chơi, do đó khái niệm sân chơi có thể trở nên khá mơ hồ, bản chất và thời lượng các nước đi cũng như độ dài của trò chơi có thể không rõ ràng, v.v... Vì lý do này, thách thức đầu tiên trong việc ứng dụng lý thuyết trò chơi vào quyết định nghề nghiệp là xác định đúng các giới hạn của trò chơi. Một khi các giới hạn đó đã được định rõ, bạn có thể suy nghĩ tìm ra cách chơi tốt nhất. Việc nắm bắt được các giới hạn này – mặc dù khá phức tạp – là rất cần thiết. Nếu không hiểu được các giới hạn của trò chơi, bạn sẽ không thể xác định được đâu là hành vi hợp lệ mà người chơi được phép thực hiện.

John McMillan đã viết một trong các tác phẩm phân tích rõ ràng hơn về lý thuyết trò chơi trong chiến lược kinh doanh dành cho các nhà quản lý [\[6\]](#). Trong phần kết luận của cuốn sách, ông đưa ra một loạt câu hỏi dành cho các nhà quản lý để họ có thể xây dựng đúng đắn các phân tích tình huống kinh doanh dựa trên lý thuyết trò chơi. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ xây dựng vấn đề dựa trên khuôn hình của McMillan. Nhưng ở đây chúng tôi cũng muốn nhắc sơ qua về nó nhằm cung cấp cho độc giả một công cụ nhanh chóng giúp nắm bắt cách mà phương pháp phân tích dựa trên lý thuyết trò chơi có thể được áp dụng trong chiến lược nghề nghiệp. Khi xem xét từng vấn đề dưới đây, chúng tôi đưa ra các ví dụ về các ứng dụng trong trò chơi sự nghiệp – cùng với việc lưu ý rằng tình huống cá biệt của riêng bạn sẽ hướng bạn tìm ra câu trả lời thích hợp nhất cho mỗi vấn đề.

Người chơi là ai?

Câu hỏi này đặc biệt bàn về vấn đề đối tượng và số lượng người tham gia trò chơi. Tất cả những gì bạn cần để trở thành người chơi là bạn phải ở vào một vị trí mà những hành động của bạn có thể gây ảnh hưởng lên trò chơi. Ngoài việc nhận diện người chơi, bạn cũng cần lưu ý đến khoảng cách giữa họ và trò chơi. Những người chơi càng gần thì càng dễ tác động lên cuộc chơi hơn là những người ở xa. Trong tình huống một cuộc tuyển dụng, những

người chơi gần nhất theo lý luận có thể là các ứng cử viên cho vị trí đang tuyển và người phụ trách tuyển dụng. Người chơi xa hơn có thể gồm những người quản lý khác cùng làm ở công ty có tham gia vào quá trình phỏng vấn, các cá nhân viết thư giới thiệu cho ứng cử viên, và những công ty khác cũng đang tìm kiếm nhân viên cho vị trí tương tự. Đi xa hơn ra ngoài trò chơi sẽ làm lộ ra những người chơi khác cần được tính đến, chẳng hạn như các thành viên gia đình. Trong một vài trường hợp, danh sách người chơi còn có thể bao gồm cả đồng nghiệp tại công ty hiện thời của ứng cử viên, đồng nghiệp tương lai tại công ty đang tuyển dụng, các nhân vật trong mạng lưới quan hệ công việc của ứng cử viên, những người hướng dẫn, và các cố vấn của công ty tìm kiếm. Mỗi cá nhân trong tập hợp đa dạng các nhân vật này đều có cơ hội tác động đến trò chơi. Tất cả họ đều có động cơ của riêng mình để hành động theo thời gian, phương thức nào đó. Những người tìm việc khôn ngoan đều tính đến vấn đề này khi vạch ra các nước đi.

Người chơi có những lựa chọn nào?

Một khi người chơi đã được nhận diện và phân loại nhằm giúp bạn hiểu được mức độ ảnh hưởng của họ lên trò chơi, bước tiếp theo trong việc định hình trò chơi là xác định các nước đi khác nhau mà người chơi được phép thực hiện. Trong nhiều trò chơi trên bàn, điều này không khó thực hiện vì các nước đi được xác định bởi mặt xúc xắc gieo được hay quân bài được rút ra. Trong các trò chơi khác, người chơi có nhiều tự do hơn trong mỗi bước đi và theo đó, vai trò của chiến lược chơi cũng tăng lên. Trong một số trò, người chơi không chỉ chọn *hướng* mà cả *lực* của mỗi nước đi. Chẳng hạn, trong cờ vua, quân tượng có thể đi chéo một hay nhiều ô. Trong trò chơi sự nghiệp, mỗi nước đi dành cho người chơi đều nhằm biến họ thành một ứng cử viên cho vị trí công việc. Những nước đi đó bao gồm bên trong chúng một mức độ nhiệt tâm nhất định tùy theo sự tự do của người chơi. Nhận biết được những nước đi mà đối thủ được phép thực hiện chính là vấn đề cốt lõi bởi một vài nước đi trong số chúng có thể sẽ giúp ích cho bạn nhiều hơn những lựa chọn còn lại. Tất nhiên, sẽ hữu dụng hơn nữa nếu nắm được cách gây ảnh hưởng lên nước đi của đối phương nhằm mở đường và hỗ trợ cho chiến lược của bạn.

Người chơi theo đuổi những mục đích nào?

Mỗi người chơi đều có mục đích của riêng mình. Thông thường, mục đích chỉ đơn giản là “chiến thắng” – tuy nhiên, chính luật lệ trò chơi sẽ định nghĩa thế nào là “chiến thắng”. Hiển nhiên, có những tình huống chơi trong đó giành chiến thắng không phải là mục tiêu duy nhất mà người chơi có thể theo đuổi – hoặc không nhất thiết mọi đấu thủ đều có chung

một mục đích. Thí dụ, hầu hết người lớn khi phải chơi những trò như Thế giới kẹo ngọt hay Dụng bẫy chuột với một đứa trẻ sáu tuổi đều theo đuổi một mục đích khác với đứa trẻ – dỗ dành, chỉ dạy hoặc giữ nó ở yên với trò chơi. Còn với đứa bé, giành chiến thắng gần như luôn là mục tiêu tối thượng của nó. Người chơi mong giành chiến thắng sẽ chơi theo cách khác với người có mục đích dỗ dành, dạy bảo và giữ yên đứa trẻ.

Để hiểu một cách phức tạp hơn về các mục tiêu, một điều quan trọng bạn nên biết là mục tiêu của người chơi có thể thay đổi trong quá trình chơi. Cuộc ly dị của một cặp vợ chồng sẽ cho chúng ta thấy một ví dụ đối lập hoàn toàn với các trò chơi trên bàn của trẻ em – nhưng bất kỳ ai đã trải qua ly dị hoặc chứng kiến đám cưới bạn mình tan vỡ hẳn đã thấy những mục đích của người chơi thay đổi theo thời gian như thế nào – và làm thế nào mà một sự thay đổi trong mục tiêu có thể khiến một nước đi vô lý trước đó lại trở nên hợp lý. Nhìn chung, khi các bậc bố mẹ nhận thấy những khác biệt giữa hai người là không thể hàn gắn, ngôn từ mà họ dùng để miêu tả mục đích của mình thường là “làm những gì tốt nhất cho các con”. Khi điều này trở thành mục đích chính, người chơi sẽ thực hiện một vài nước đi nhất định (chẳng hạn tìm cách để các con giữ được mối quan hệ tốt nhất với cả bố lẫn mẹ, hoặc giảm thiểu sự gián đoạn trong học hành và quan hệ với bạn bè) và họ khiến những người quan sát dễ dàng hiểu được các động thái của mình. Tuy vậy, trong nhiều trường hợp, một trong hai người thay đổi mục tiêu – khi đó, mục tiêu mới này sẽ gây nhiều đau khổ cho phía còn lại. Trong những trường hợp này, cha mẹ thù ghét nhau biến con cái từ vị trí người chơi thành ra những quân tốt trong bàn cờ. Sự thay đổi trong mục tiêu tạo nên một tình thế mới trong đó các nước đi hoàn toàn khác – cho dù bất đắc dĩ – trở nên “chấp nhận được” (chẳng hạn hành động tiêu cực như đưa/đón muộn hoặc rỉ tai nói xấu người kia hòng giành được cảm tình của đứa con). Những người quan sát diễn tiến sự việc sẽ thắc mắc không hiểu nổi “Sao anh ta/cô ta tại lại hành động như thế?” Những người trong cuộc cũng khó xử tương tự, bởi người cũ tưởng như “cùng hội cùng thuyền” đột nhiên có lối cư xử không hiểu nổi. Các nước đi mới tưởng chừng như vô lý – cho đến khi người ta hiểu rằng người chơi đã thay đổi mục tiêu của mình và những nước đi mới này là nhằm đạt được các mục tiêu mới đó.

Hợp tác mang lại những lợi ích gì?

Các trò chơi nhiều người tham gia đôi khi có tổng bằng không – chiến thắng của người này là thiệt hại của những người còn lại. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, kết quả cuối cùng lại khác không, và thông qua việc hợp tác, nhiều người chơi sẽ thu được lợi ích. Việc

này đòi hỏi hai điều kiện. Thứ nhất, mỗi đấu thủ đều *nhận ra* rằng việc hợp tác sẽ mang lại lợi ích. Thứ hai, các đấu thủ sẽ hợp tác tốt nhất khi họ có *cơ hội* sắp xếp việc đó. Hãy cùng xem xét một phiên bản khác của Song đề tù nhân. Hai sinh viên, Mike và Maureen, cùng đi du lịch “xả hơi” đến vùng biển. Mặc dù dự định sẽ về lại trường kịp lúc làm bài kiểm tra sáng thứ Hai, họ đã ngủ quên mất. Nhận thấy mình không thể nào về kịp để làm bài thi, Mike gửi email cho giáo sư giải thích rằng hai người bị thủng lốp xe nên không về trường kịp. Giáo sư trả lời rằng họ có thể làm bài kiểm tra bù sau khi về tới trường. Mike và Maureen thở phào nhẹ nhõm và trở về trường sau đó để thi bù. Giáo sư cho họ ngồi trong hai phòng khác nhau và phát đề thi. Bài thi diễn ra rất suôn sẻ cho mỗi người cho đến khi họ làm đến câu cuối cùng – chiếm 80% tổng điểm thi. Câu hỏi đơn giản chỉ là: “Bánh xe nào đã bị thủng?” Giờ đây hai chàng sinh viên chỉ còn lại 25% cơ hội trả lời “đúng”. Nếu lường trước được câu hỏi này, họ đã có thể tìm cơ hội hợp tác vì lợi ích chung. Sự hợp tác có thể nâng cao khả năng đạt được kết quả tốt, nhưng ở đây, cấu trúc trò chơi đã không cho họ cơ hội đó.

Vấn đề đặt ra cho những người chơi trong trò chơi nghề nghiệp là liệu đôi phương có thể bị tác động không – hoặc liệu trò chơi có thể được sắp đặt trước – nhằm để đối thủ quan tâm đến thành công của bạn. Nhìn chung, giai đoạn đầu tiên của trò chơi sự nghiệp chú trọng đến thành công mỗi người có thể đạt được thông qua đóng góp cá nhân. Những người có nhiều đóng góp sẽ được cất nhắc nhờ năng lực lèo lái kết quả bằng nỗ lực cá nhân cũng như sự nhạy bén trong công việc. Khi trò chơi mở ra, những cá nhân đóng góp mạnh mẽ này thường phải đối mặt với sự cô lập trong quá trình phát triển nghề nghiệp. Sự cô lập là do những người chơi này chưa phát triển được khả năng lôi kéo người khác cùng làm việc với họ vì lợi ích chung. Nếu nhà điều hành không nhận ra sự thay đổi trong thước đo thành công, và không thể thực hiện những nước đi tương ứng, họ sẽ luôn bị cô lập như thế.

Người chơi có thể tạo và giữ cam kết hay không?

Trong những trò chơi có nhiều nước đi, danh tiếng của mỗi người chơi trở thành yếu tố quan trọng trong nỗ lực xây dựng chiến lược của đôi phương. Một yếu tố mà mỗi người chơi đều muốn nắm rõ là làm thế nào để họ – cũng như đối thủ – có thể tạo ra và giữ cam kết? Trong Trò chơi Xanh-Đỏ đã được nhắc đến ở đầu chương, người quản trò có thể cho phép mỗi đội cử một đại diện ra trao đổi với nhau nhằm thay đổi xu hướng chọn “đỏ-đỏ”. Các đại diện có thể cam kết chọn xanh trong vòng tiếp theo. Dù vậy, mỗi đội, một cách chính đáng, sẽ tự hỏi liệu đại diện đội kia có thể giữ lời không. Có nghĩa, người đại diện liệu có thể

thuyết phục các thành viên trong đội mình chọn xanh? Trong trò chơi nghề nghiệp, câu hỏi tương tự cũng xuất hiện – bạn có thể tin vào lời nào của người khác không? Việc này lại bao gồm hai phần. Thứ nhất, khi ai đó hứa hẹn với bạn, liệu họ có ý định tôn trọng lời hứa đó không? Thứ hai, liệu người đưa ra lời hứa – và vào lúc cần thiết – có đủ quyền lực giữ cam kết cho người khác? Chắc hẳn mỗi người đọc đều từng nghe đến trường hợp một người nào đó bỏ việc sau khi bị bỏ qua trong một đợt thăng chức – bất kể lời hứa “lần sau” của sếp. Khi người chơi – trong trường hợp này là các nhà quản lý – không thể đưa ra và giữ cam kết, sẽ không có cơ sở để tin rằng họ sẽ hoặc có thể tác động đến trò chơi theo cách mà họ quảng cáo.

Cấu trúc thời gian của trò chơi là gì?

Như đã đề cập trong phần đầu chương, cấu trúc thời gian là một giới hạn quan trọng của trò chơi. Một số trò chơi bị giới hạn về thời gian (bóng đá, bóng bầu dục, hockey), một số bị giới hạn bởi lượt chơi (bóng chày), còn số khác là theo một mốc được chọn ra để quyết định chiến thắng. Chiến lược chơi cho mỗi hình thức tính thời gian không giống nhau. Thí dụ, cả người quản trò và người chơi đều có thể dự trữ các nguồn lực một cách hiệu quả hơn trong các trò chơi giới hạn thời gian (chẳng hạn bằng cách thay thế người chơi nhằm tiết kiệm năng lượng). Trong nhiều công ty, cấu trúc thời gian của trò chơi có thể bị bó buộc trong báo cáo hàng quý, dự toán ngân sách hàng năm, hay triển lãm thương mại hàng năm của ngành. Trong trò chơi sự nghiệp, cấu trúc thời gian có thể ảnh hưởng đến lối chơi theo nhiều cách. Có thể nêu một ví dụ là hành động rời bỏ một công việc để quay lại trường học lấy bằng MBA. Chúng tôi đã trò chuyện với một vài nhà điều hành, những người chưa bao giờ “khai pháo” cho một quyết định như thế – đầu tiên là do thời gian học có vẻ như không bao giờ phù hợp với diễn biến công việc hiện tại, và rồi sau đó là do cánh cửa cơ hội đã khép lại. Họ hiểu rằng việc đầu tư theo đuổi bằng cấp ở một độ tuổi già dặn hơn chắc chắn sẽ mang lại kết quả đáng trân trọng. Thời gian cũng là vấn đề cần lưu ý trong việc nhận định thời gian lưu lại làm việc ở một vị trí. Mặt khác, có một vài nhà điều hành luôn di chuyển rất nhanh, thể hiện vai trò mà Michael Watkins gọi là “nhà du lịch quản lý” – những người đã kinh qua nhiều vị trí quản lý nhưng chưa bao giờ hiểu rõ và có tác động sâu sắc lên các vị trí đó. Mặc khác, một vài nhà điều hành lại lảng tránh các cơ hội và trung thành với những gì quen thuộc bởi họ cảm thấy thời gian chưa chín muồi để hành động. Nếu điều này lặp lại đủ nhiều, cơ hội sẽ tự động ngưng xuất hiện. Cuối cùng, yếu tố thời gian cũng rất quan trọng trong các tình huống trò chơi lặp lại – bất cứ khi nào các cá nhân biết rằng việc “chơi lặp” sẽ xảy ra, họ sẽ thực hiện một số nước đi; khi biết thời điểm kết

thức trò chơi đang đến gần, họ sẽ thực hiện những nước đi khác.

Cấu trúc thời gian của trò chơi là vấn đề phức tạp bởi có hàng ngàn cách quy định giới hạn thời gian cho trò chơi. Khi các cá nhân đang ở trong hoặc gần thời kỳ bắt đầu sự nghiệp nghĩ đến vấn đề thời gian trong trò chơi, họ chú trọng vào các nước đi muốn thực hiện và cách dùng thời giờ của mình – điều họ muốn tác động lên thế giới, những điều họ muốn trải nghiệm, tầm quan trọng của việc xử lý tư liệu/vật liệu, vai trò của các mối quan hệ gia đình, bạn bè, sinh viên v.v... Làm minh bạch các yếu tố của “chiến thắng” là bước then chốt trong việc hoạch định các nước đi ban đầu. Quyết định có nên học đại học không, học ở đâu, chọn chuyên ngành, và bản chất của những kinh nghiệm làm việc ban đầu đều có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện các mục đích lâu dài này.

Mặt khác, nên biết rằng các giai đoạn tương đối rời rạc nhau – chẳng hạn quá trình xin việc, trúng tuyển và sau đó là đàm phán các điều kiện làm việc – cũng có thể được xem là một trò chơi. Do đã dùng quá nhiều hình ảnh các môn thể thao để so sánh, ở đây chúng tôi tạm ví tầm nhìn lâu dài trong trò chơi như một mùa giải. Mỗi mùa giải bao gồm nhiều trận đấu. Trong nhiều trường hợp, kết quả một trận đấu có thể tác động đến cách chơi của trận tiếp theo; trong những trường hợp khác, các trận đấu lại có tính độc lập, tách biệt cao.

Mặc dù ẩn dụ này giúp xây dựng giới hạn thời gian xung quanh cuộc chơi, nó vẫn chưa ra những khoảng không gian để người chơi có thể di chuyển. Cách tốt nhất để hoàn thành cuộc chơi là nhận thức được rằng, điểm chung phổ biến nhất trong các nước đi của các đấu thủ chính là chúng đều được vạch ra nhằm tác động lên các quyết định. Khi đó, cách định hình khung thời gian trò chơi một cách đúng đắn là ghi nhớ thời điểm đưa ra quyết định. Mỗi trận đấu kết thúc khi các quyết định trọng yếu – tuyển ai, trả lương bao nhiêu, mức độ phản đối một ứng cử viên, và những điều tương tự – được thực thi.

Cấu trúc thông tin của trò chơi là gì?

Thu thập thông tin liên quan là điều hết sức quan trọng để có thể chơi tốt, và khi một người chơi có lợi thế về thông tin, anh ta sẽ có thể giành được ưu thế đáng kể khi vạch chiến lược chơi. Cấu trúc thông tin dùng để chỉ mức độ người chơi thu được lợi ích từ các nguồn thông tin riêng, cũng như chỉ các biện pháp mà họ áp dụng nhằm khắc phục những bất lợi về thông tin. Một cỗ bài có đánh dấu sẽ cho những người chơi bài poker điều mà hầu hết những người khác cho là lợi thế thông tin bất công; khả năng đếm quân bài trên một bàn chơi xì-lác cũng là một kiểu lợi thế thông tin mà những người cầm cái có gắng khác

phục bằng cách dùng nhiều cỗ bài cùng lúc. Trong trò chơi sự nghiệp, sự bất cân xứng thông tin luôn xảy ra và người chơi cố gắng loại bỏ những yếu tố gây bất lợi cho mình. Chúng ta sẽ phân tích kỹ hơn về vấn đề này sau; còn trong lúc này, hãy cùng xem xét một ví dụ. Những nhà quản lý tuyển dụng luôn có lợi thế thông tin so với những người xin việc bởi họ biết rõ công ty mong muốn có được các ứng cử viên đến mức nào, và cũng chỉ họ mới biết mức lương tối đa có thể thảo luận là bao nhiêu. Các ứng cử viên cũng có lợi thế thông tin của mình, chỉ họ mới biết mình mong muốn vị trí đó nhiều hay ít – hoặc họ đang có bao nhiêu cơ hội lựa chọn công việc trong tay. Những ai đã từng ở một trong các vị trí này chắc chắn đều đã từng đưa ra những câu hỏi thông minh nhằm thu lượm ít nhiều thông tin hữu ích, và nhờ đó, làm giảm sự bất đối xứng thông tin.

TÓM TẮT

Kết thúc chương 2, bạn cần lưu ý hai điểm quan trọng làm cơ sở giúp bạn tìm hiểu các chương sau. Thứ nhất, ghi nhớ các khái niệm căn bản về lý thuyết trò chơi mà chúng tôi vừa giới thiệu. Nắm bắt nội dung cũng như cách chúng được áp dụng vào trò chơi sự nghiệp sẽ giúp bạn chủ động quản lý nghề nghiệp của mình. Hiểu được quan điểm của mỗi người chơi về tính thích hợp của mỗi nước đi trong trò chơi sự nghiệp sẽ giúp bạn có cơ sở dự đoán nước đi của đối phương – để hỗ trợ hay ngăn cản mình, chẳng hạn. Chiến lược nghề nghiệp của bạn sẽ được xây dựng tốt hơn nếu bạn biết trò chơi mình tham gia cho phép các nước đi tuần tự hay đồng thời; nước đi đồng thời đòi hỏi phải tiên đoán hành động của đối phương, trong khi nước đi tuần tự đòi hỏi việc lên kế hoạch cho tương lai (với điều kiện mỗi người chơi đều có mục đích hợp lý) và lý luận dựa trên các dữ liệu quá khứ nhằm đưa ra nước đi tiếp theo tốt nhất có thể. Sự coi trọng thích đáng các yếu tố của trò chơi, chẳng hạn những lời đe dọa hay cam kết đáng tin, phát tín hiệu, và nỗ lực khắc phục thông tin không cân xứng cũng giúp mang lại lợi thế cho người chơi.

Thứ hai, bạn cần nhận định được các giới hạn và bản chất trò chơi mình tham gia. Mỗi người chơi cần nhận biết được đối phương là ai, mục đích của họ là gì, họ có những lựa chọn nào trong quá trình theo đuổi các mục tiêu. Người chơi cũng cần cố gắng nắm bắt mức độ đáng tin trong cam kết của đối phương – lúc trò chơi đã bắt đầu – khi thực hiện nhiều hành động khác nhau. Sự phụ thuộc lẫn nhau giữa những người chơi trong trò chơi sự nghiệp cũng có nghĩa họ được mở ra những cơ hội hợp tác nhằm thu được lợi ích chung. Những cơ hội này chỉ có thể nắm được khi người chơi biết nơi tìm kiếm và cách khai thác chúng. Cuối cùng, cấu trúc thời gian và thông tin của trò chơi đưa ra các ràng buộc quan trọng mà người chơi cần nhận biết nhằm không bị quá giờ hay ra ngoài sân chơi trong khi triển khai các

chiến lược nghề nghiệp.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu chi tiết hơn về ba yếu tố quan trọng của trò chơi: sự bất cân xứng thông tin, động lực khuyến khích người chơi và sự mạo hiểm. Sau đó chúng ta sẽ tập trung sâu hơn vào bốn bước cụ thể giúp người chơi sẵn sàng ra sân. Trong các trang ngay tiếp theo đây, chúng tôi mời các bạn cùng xem xét các cuộc phỏng vấn với Stephen Elop, chủ tịch Bộ phận Kinh doanh công ty Microsoft; Tamara Erickson, tác gia và cố vấn; và Pasha Fedorenko, một nhà tư vấn thuộc công ty Bain & Company. Elop cung cấp nhiều ví dụ thú vị về việc các nước đi cắt ngang có thể giúp nâng cao trò chơi sự nghiệp cũng như cách các mục tiêu thay đổi trong suốt sự nghiệp của một nhà điều hành. Erickson đưa ra những phân tích sâu sắc về cách người chơi thuộc nhiều thể hệ khác nhau định hình trò chơi – đặc biệt là cách họ định nghĩa chiến thắng. Hiển nhiên, cách nhìn khác nhau dẫn đến cách chơi khác nhau của mỗi thế hệ. Cuối cùng, Fedorenko cho chúng ta một ví dụ tiêu biểu về cách chọn làm những công việc cần thiết nhằm xây dựng một hồ sơ cá nhân có ý nghĩa. Sau khi phát triển hồ sơ cá nhân thành công, lập tức những người chơi khác bị lôi kéo và muốn hỗ trợ ông trong sự nghiệp.

PHỎNG VẤN STEPHEN ELOP [\[7\]](#)

CHỦ TỊCH BỘ PHẬN KINH DOANH, TẬP ĐOÀN MICROSOFT

Tại Microsoft, Stephen Elop giám sát các bộ phận Information Worker (Xây dựng Thông tin), Microsoft Business Solutions (Giải pháp Kinh doanh Microsoft), và Unified Communications (Thông tin Liên lạc Hợp nhất). Bộ phận của ông chịu trách nhiệm về các chương trình, server và các dịch vụ chạy trên phần mềm thuộc hệ thống Microsoft Office, hệ thống Microsoft Dynamics, các ứng dụng kinh doanh cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, các tổ chức lớn cũng như các công ty con của các tập đoàn quy mô toàn cầu, và bộ phận Unified Communications với nhiệm vụ phát triển các sản phẩm và dịch vụ cung cấp các công cụ thông tin liên lạc hoàn toàn chạy trên phần mềm cho doanh nghiệp.

Elop gia nhập Microsoft vào tháng 1/2008 và là thành viên của ban lãnh đạo cao cấp của công ty, có nhiệm vụ đưa ra định hướng và chiến lược cho tập đoàn. Trước Microsoft, ông là COO (Chief Operation Officer) của Juniper Network, nhà cung cấp hàng đầu các cấu trúc hạ tầng mạng lưới cấp cao đồng thời là đối tác quan trọng của Microsoft. Tại đây, Elop chịu trách nhiệm về tất cả các nhóm sản phẩm của công ty, phát triển tập đoàn, kinh doanh và dịch vụ toàn cầu, cũng như tổ chức marketing và sản xuất.

Trước Juniper, Elop đảm nhiệm vai trò chủ tịch điều hành thực địa trên toàn thế giới cho Adobe System Inc., tại đó ông phụ trách tổ chức bán hàng toàn cầu cho Adobe cũng như giải quyết tất cả các vấn đề liên quan đến khách hàng. Elop gia nhập Adobe sau khi công ty này mua lại Macromedia Inc. vào năm 2005, nơi ông đảm nhiệm vai trò chủ tịch và CEO. Trong suốt nhiệm kỳ bảy năm tại Macromedia, Elop đã nắm giữ nhiều vị trí cao cấp, bao gồm COO, phó chủ tịch điều hành thực địa trên toàn thế giới và tổng giám đốc bộ phận thương mại điện tử của công ty. Trước đó nữa, ông đã đảm nhiệm nhiều vị trí điều hành khác nhau, trong đó có tổng giám đốc thông tin.

Elop lấy bằng cử nhân về quản lý và kỹ sư máy tính tại Đại học McMaster ở Hamilton. Xem thêm tại www.microsoft.com/presspass/exec/elop/.

TÁC GIẢ: Những nước đi nào trong sự nghiệp đã hỗ trợ ông nhiều nhất trong quá trình thăng tiến lên vị trí điều hành?

ELOP: Có một cách nói mà tôi từng dùng để mô tả các nước đi mà tôi cho là trọng yếu trong sự nghiệp: bất kỳ vị trí nào “đặc biệt không thích hợp” với riêng bạn, bởi đó là những nước đi dẫn đến các thành quả to lớn nhất trong sự nghiệp. Tôi có thể minh họa bằng một vài ví dụ từ sự nghiệp của mình. Tôi từng làm công việc tư vấn nhiều năm trong một công ty tư vấn nhỏ mà sau này bị mua lại bởi Lotus. Ở đó công việc của tôi rất trôi chảy – sự nghiệp của tôi không ngừng tiến tới xét về quy mô lẫn trách nhiệm. Theo thời gian, tôi được giao các dự án ngày càng lớn. Dĩ nhiên, đó là một sự tiến triển nhưng không động thái nào trong số đó được gọi là cắt ngang. Giống như nhiều người khác, tôi làm việc tốt và giành được nhiều cơ hội tốt hơn.

Khi gia nhập Boston Chicken, tôi nhanh chóng được chuyển vào vị trí tổng giám đốc thông tin. Tôi là người “đặc biệt không thích hợp” cho vị trí đó. Đó chính là một nước đi cắt ngang – nước đi giúp thúc đẩy sự nghiệp của tôi.

Tương tự, tại Macromedia, cũng có nhiều lúc tôi bị đặt vào các vị trí mà mình đặc biệt không thích hợp. Và từ đó, tôi liên tục gặp những tình huống như vậy trong suốt sự nghiệp của mình.

TÁC GIẢ: Làm thế nào ông đạt được những công việc trong khi không có kinh nghiệm gì với chúng?

ELOP: Theo kinh nghiệm của tôi, những cơ hội như vậy thường xảy ra khi bạn đã thiết

lập được một sự đáng tin cậy căn bản nào đó với những người nắm quyền quyết định chủ chốt. Thí dụ, khi đảm nhận vị trí CIO (Chief Information Officer – Tổng Giám đốc Thông tin) ở Boston Chicken, tôi đã có thời gian làm việc với họ trước đó. Nhờ vậy, họ biết được thói quen làm việc của tôi. Họ bắt đầu xây dựng niềm tin nơi tôi và tiến đến coi trọng những gì tôi có thể đóng góp, cách suy nghĩ cũng như cách tương tác với mọi người của tôi. Từ đó, họ sẵn lòng trao cho tôi quyền được làm một số việc cho dù tôi chưa hề có kinh nghiệm nào liên quan để tự tin giành lấy vị trí đó.

Sau khi rời Boston Chicken để đến với Macromedia, vị trí ban đầu mà tôi đảm nhiệm cũng là một kiểu nước đi cắt ngang. Tôi chuyển đến một vị trí với chức danh hơi khác thường – “Chuyên gia Cao cấp về mạng”. Nhưng thực ra nó là CIO được mở rộng, một vị trí lớn hơn so với thời ở Boston Chicken, nhưng không hẳn là một nước đi cắt ngang. Tuy vậy, khi đã gia nhập Macromedia, tôi đã thực hiện một số nước đi cắt ngang. Chẳng hạn, khi trở thành lãnh đạo của chi nhánh thực địa, trong hồ sơ của tôi không hề có một điểm nào chứng minh tôi có thể làm công việc đó. Nhưng vì tôi đã thể hiện một số khả năng cũng như tiềm năng của bản thân, công ty vẫn sẵn lòng đặt tôi vào vị trí ấy. Khi tôi thành công trong vai trò đó, sự nghiệp của tôi cất cánh và tôi lại có được nhiều hơn các cơ hội cắt ngang.

Tôi rất hay thấy người ta tìm cách chuyển đến một công ty khác để vào một vai trò mà họ không phù hợp, nhưng đồng thời cũng không hề có bất kỳ quan hệ hay lịch sử hoạt động trước liên quan đến công ty hay nhóm làm việc đó. Họ muốn thay đổi công ty để có thể nhanh chóng leo lên những bậc thang thăng tiến nhưng chiến thuật này không phải bao giờ cũng thành công như ta nghĩ, bởi sự kỳ vọng khi bạn đảm nhận vai trò mới ở công ty mới là bạn thực sự phù hợp với vị trí đó. Các đồng nghiệp mới sẽ không sẵn lòng đón nhận bạn do bạn vẫn chưa chiếm được niềm tin của họ. Nhưng một khi họ hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu của bạn, họ sẽ sẵn lòng hỗ trợ bạn nhiều hơn, cho phép bạn vượt qua một bước cắt ngang trong sự nghiệp. Vì vậy, lời khuyên của tôi là mọi người nên tìm kiếm các nước đi cắt ngang tiềm tàng trong bối cảnh đã thu phục được sự tin tưởng có thể giúp mình vươn lên.

TÁC GIẢ: Nếu một trong những vị trí này vượt quá sức mình thì ông sẽ giải quyết sẽ thế nào?

ELOP: Để bù lại tình trạng đặc biệt không phù hợp, bạn nên tìm hiểu các nguyên tắc nền tảng làm nên phẩm chất một nhà lãnh đạo cừ khôi. Những người bạn của tôi tại

Juniper đã xây dựng một nhóm các nguyên tắc lãnh đạo khiến tôi rất tâm đắc. Họ tin rằng một trong những thuộc tính quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo giỏi là khả năng tự biết. Nếu bạn có thể soi mình trong gương và thú nhận với chính bản thân trước nhất – sau đó với người khác – rằng vấn đề vượt quá sức bạn, thì khi đó vấn đề đã được giải quyết một nửa. Bạn phải nói to cho người khác biết mình cần giúp đỡ. Sau đó bạn nhận giúp đỡ bằng cách xây dựng đội nhóm chung quanh mình, bằng cách tìm đến các nhóm khác, đến cấp trên, đến ban lãnh đạo, hay bất cứ lực lượng nào bạn có thể tận dụng được và nói rằng, “Tôi gặp khó khăn ở đây, và tôi cần giúp đỡ giải quyết vấn đề này. Đây là việc chúng ta cần làm.” Bắt đầu với sự tự biết, sau đó mọi sự sẽ trở nên rõ ràng – nghĩa là, đừng nên cố gắng che giấu khuyết điểm của bản thân. Làm sao người khác có thể giúp đỡ một khi bạn không thành thực về những khiếm khuyết của mình? Cuối cùng, bạn sẽ nhận được sự tin tưởng và tôn trọng – người khác sẽ nhận thấy bạn là người đủ sáng suốt để biết được những điều bạn còn thiếu sót, và bạn cũng là người không ngại hỏi xin sự giúp đỡ. Cả hai phẩm chất này đều hết sức quan trọng nếu bạn muốn sống sót ở một vị trí mà mình đặc biệt không phù hợp.

TÁC GIẢ: Ông chọn đối tượng để hướng dẫn như thế nào?

ELOP: Trong bất kỳ vai trò nào, bạn chỉ có nhiều thời gian trong ngày thôi, vì vậy dĩ nhiên bạn sẽ muốn thời gian của mình được sử dụng một cách hợp lý. Bạn nên tập trung hướng dẫn những người bạn cho là sẽ biết trân trọng và học hỏi từ việc đó – và những người sẽ có thể vận dụng việc học hỏi để đóng góp cho công ty nói chung. Tôi nghĩ về những người khiến tôi tự động muốn hướng dẫn. Họ không nhất thiết phải gửi e-mail đề nghị tôi làm người hướng dẫn. Tôi luôn sẵn lòng trò chuyện với mọi người, nhưng trong trường hợp này, đó thường là những người tôi nghĩ là thông minh hơn tôi hoặc có những khả năng mà tôi không có, và nhờ đó tôi có thể học hỏi lại từ họ. Nếu tôi đầu tư vào những con người này, cả tôi và công ty đều hưởng lợi. Tất nhiên, sẽ dễ dàng hơn nhiều khi bạn đầu tư vào những người có thể giúp công ty phát triển lên cao. Tôi tin là một số cá nhân đang được tôi hướng dẫn tại Microsoft có thể trở thành những nhà lãnh đạo tương lai của chúng tôi. Họ giúp tôi xử lý những vấn đề thực sự khó khăn và sẽ kế thừa vị trí tôi vào một lúc nào đó. Do vậy, những mối quan hệ hướng dẫn như thế giúp ích cho họ, cho tôi lẫn cho công ty.

TÁC GIẢ: Đây là nguyên nhân khiến các mối quan hệ hướng dẫn kết thúc?

ELOP: Trong một số trường hợp, người được hướng dẫn có thể trở thành đồng sự ngang cấp – hoặc thậm chí cấp trên – của bạn. Khi mối quan hệ trên dưới chính thức giữa hai

người thay đổi, thường thì quan hệ hướng dẫn cũng biến đổi theo.

Điều cốt lõi làm nên mối quan hệ hướng dẫn thành công chính là tinh thần khiêm tốn của mỗi bên. Nếu mỗi người đều thể hiện được sự khiêm nhường, thì bạn luôn luôn có thể học hỏi – cho dù địa vị giữa hai người có thay đổi đi chăng nữa.

Tính khiêm tốn là một phần quan trọng trong văn hóa công ty ở Juniper. Tôi chưa gặp mấy công ty đề cao sự khiêm tốn trong văn hóa doanh nghiệp như vậy. Tính khiêm tốn rất quan trọng là do cách nó điều khiển lối hành xử giữa mọi người trong công ty. Nó đặt tất cả vào vị trí luôn phải học hỏi, sẵn lòng đón nhận những lời gợi ý lẫn phê bình để hoàn thiện hơn nữa, và quan trọng hơn, nó giúp mọi người nhìn nhận thực tế một cách sáng suốt.

Tôi cũng không mấy chắc chắn về việc thể hiện bản thân vượt trội so với năng lực người hướng dẫn. Ý tôi là, một khi vẫn giữ được tinh thần khiêm tốn, bạn có nên hoặc có bao giờ lấn át người hướng dẫn mình hay không? Từ góc độ khiêm tốn, sự vượt trội này nên được hiểu như thế nào? Nó có nghĩa, “Tôi biết giờ đây mình giỏi hơn họ. Tôi đã học được mọi thứ họ biết và tôi đang dần vượt qua họ.” Điều đó có phần không đúng lắm. Tôi nhớ đến một trong những giáo sư dạy mình nhiều năm trước. Ông ấy hiểu biết rất ít về lãnh vực tôi đang làm hiện nay – ông không có chuyên môn về nó để có thể cho tôi những lời khuyên chuyên biệt, nhưng tôi kính trọng một cách sâu sắc trí tuệ và sự thấu đáo mà đến nay tôi vẫn còn phải học hỏi từ ông. Nói một cách nào đó, ông có thể đưa tôi về thực tại. Ông không nhất thiết phải biết cách điều hành một doanh nghiệp trị giá 20 tỉ đô-la, nhưng ông có thể nhắc nhở tôi về những điều ông đã dạy mà tôi có khả năng bỏ sót.

Sự thực là, khi sự nghiệp của bạn phát triển lên, nhiều thứ sẽ trở nên quan trọng và bạn cần tìm một người hướng dẫn để giúp mình vượt qua những thử thách đó.

TÁC GIẢ: Trò chơi sự nghiệp của ông đã thay đổi như thế nào trong những năm gần đây?

ELOP: Sự nghiệp của tôi đã có những tiến triển nhờ sự trưởng thành về nghề nghiệp và cá nhân. Những cái tưởng chừng như rất quan trọng ban đầu thường có khuynh hướng trở nên vừa phải hơn theo thời gian hoặc cũng có thể bạn có cái nhìn chín chắn hơn về chúng. Thuở ban đầu, giống như nhiều đồng nghiệp trẻ khác, tôi chỉ quan tâm đến việc leo lên các nấc thang thăng tiến trong công ty. Trò chơi là cuộc hành trình tìm kiếm các vị trí nhiều trọng trách hơn, chức danh hoặc cấp bậc ấn tượng hơn. Tuy nhiên, đến một lúc nào đó, hầu hết mọi người đều nhận ra rằng điều quan trọng hơn là được thử thách, tạo được ảnh hưởng và hứng thú với những gì bạn làm và với những người chung quanh bạn. Chức danh, bổng

lộc, tất cả sẽ dần trở nên kém quan trọng đi. Lối chơi của bạn rõ ràng sẽ thay đổi theo quá trình phát triển sự nghiệp của bạn. Tôi không thể giải thích chính xác tại sao điều đó lại xảy ra, nhưng giờ đây chắc chắn tôi đã có một cái nhìn lạc quan hơn về cuộc sống, và nó cũng làm thay đổi thứ tôi muốn tìm kiếm trong trò chơi.

Nói là vậy nhưng tôi cũng cam đoan rằng có những yếu tố trong trò chơi sẽ không thay đổi. Ở đây, ý tôi là những đặc điểm của cá nhân người chơi có khuynh hướng duy trì nhất quán; chẳng hạn, đạo đức làm việc. Tôi bỏ ra công sức nhất định để làm việc, và không thể hình dung mình có thể làm khác được; nó góp phần vào niềm tin của tôi rằng tôi đã có một ngày rất tốt và hoàn thành rất nhiều việc, rằng tôi đã đạt được điều gì đó, đồng thời giúp đỡ người khác và tạo ra những thành quả, v.v.. Có những khía cạnh trong trò chơi mang tính ổn định tương đối cao. Có lẽ chúng giống như những thông số về bản chất và chức năng của bạn, và kết quả là chúng rất khó bị thay đổi cho dù người khác có cố gắng tác động thế nào đi nữa – chẳng hạn, khi vợ/chồng bạn năn nỉ bạn kết thúc ngày làm việc tại đây.

TÁC GIẢ: Điểm khác nhau giữa các thế hệ khi tham gia trò chơi sự nghiệp?

ELOP: Tôi có thể so sánh thế hệ của cha tôi với thế hệ của con trai tôi. Có thể nhận xét rằng càng về sau người ta càng mong đạt được kết quả hay phần thưởng sớm hơn nhằm đổi lại những nỗ lực đã bỏ ra cho sự nghiệp. Cha tôi làm việc ở cùng một vị trí tại cùng một công ty trong suốt cuộc đời, còn thế hệ của con tôi tìm kiếm thành quả, tìm kiếm hành động, tìm kiếm phần thưởng sớm hơn rất nhiều. Tôi nhận thấy các bạn trẻ ở độ tuổi đôi mươi có rất ít kiên nhẫn, trong khi lại mong đợi nhiều hơn về tiền bạc và sự công nhận cá nhân. Thái độ này có thể không mấy phù hợp với thực tế môi trường kinh doanh hiện nay, đồng nghĩa với việc nó sản sinh ra nhiều bất mãn hơn, xu hướng thay đổi công việc thường xuyên hơn để tìm kiếm “chén thánh” lợi ích, v...v... Bản thân tôi đã đi được một nửa đường trong xu hướng đó.

TÁC GIẢ: Điểm khác biệt giữa những người chọn nước đi sai rồi lại hồi phục với những người không bao giờ hồi phục được là gì?

ELOP: Điều này liên quan đến vấn đề vượt quá khả năng đã nói ở phần trước. Khi bạn rơi vào một tình huống và bạn thất bại, quá trình hồi phục sẽ bắt đầu từ việc trung thực với bản thân về cái gì sai, cái gì đúng, và điều gì bạn đã có thể làm khác đi. Những người hồi phục là những người có thể vượt qua điều đó bằng cách soi mình vào gương và hiểu rõ điều gì đã xảy ra và nó đóng vai trò gì trong sự cố. Người đó phải biết chấp nhận phần lỗi của

mình, và điều đó có thể rất khó chịu, thậm chí xấu hổ. Chúng ta đều có những quyết định sai lầm – nhưng các quyết định đe dọa sự nghiệp thường nghiêm trọng hơn. Đặt mọi thứ có liên quan đến thất bại lên bàn phân tích là một quá trình hết sức khó khăn. Hãy nghĩ đến tính khiêm nhường! Đó là những thất bại trước công chúng, mọi người đều có thể đưa ra ý kiến và thông thường những lời đồn sẽ lan truyền như gió.

Nếu muốn sống sót, bạn phải có ý thức tự biết mình, sẵn lòng học hỏi và nhận trách nhiệm về vai trò của mình trong sự hình thành hay quản lý sự cố không đúng cách.

Cuối cùng, vấn đề then chốt trong sự phục hồi chính là khả năng thích ứng. Bạn gặp rắc rối vì một lý do nào đó – có điều gì không ổn trong cách thực thi công việc của bạn. Nhằm tránh lịch sử lặp lại, bạn cần phải điều chỉnh bản thân để thích nghi. Không chỉ là quen với những tình huống khó khăn mà nói rộng ra là học cách thích nghi với môi trường xung quanh bạn.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Ý tưởng tìm một vị trí công việc mà bạn đặc biệt không phù hợp là rất thú vị để chúng ta cùng suy ngẫm. Theo Stephen Elop, các cơ hội có thể được xem như những nước đi “cắt ngang” trong sự nghiệp – giúp thúc đẩy tiến trình của bạn trong trò chơi. “Đặc biệt không phù hợp” có nghĩa, mặc dù bạn cảm thấy công việc vượt quá khả năng, người khác lại tin rằng những nhân tố làm nên thành công đều đang hiện hữu trước mắt bạn – và họ tin tưởng bạn có thể làm được nhờ vào lịch sử công tác của bạn.

- Elop đề cập đến một số phẩm chất của những người chơi giỏi – ý thức tự biết mình, khả năng thích nghi, tính khiêm tốn đều là những đặc tính góp phần vào sự nhạy bén nghề nghiệp của bạn.

- Nhận xét của ông về vấn đề hướng dẫn người trẻ chứng minh cho một khái niệm trong lý thuyết trò chơi: đạt lợi ích từ việc trao đổi. Chẳng hạn, ông hứng thú nhất khi hướng dẫn những người mình có thể học hỏi. Một cách hiệu quả, Elop nhắc nhở bạn rằng quan hệ hướng dẫn không chỉ mang tính một chiều – mỗi bên đều cần đóng góp một chút gì đó trong mối quan hệ để vận hành nó tốt đẹp. Khi muốn tìm người hướng dẫn, một trong những tiêu chuẩn lựa chọn là suy nghĩ xem mối quan hệ với bạn có đem lại lợi ích cho người đó hay không – nhất là khi so sánh bạn với các ứng cử viên khác mà người này có thể chọn hướng dẫn.

• Khi sự nghiệp dần phát triển, Elop xem xét lại quan niệm chiến thắng của mình. Giờ đây ông tìm kiếm những thứ khác cho sự nghiệp, chẳng hạn cơ hội được làm việc với những người thú vị, và sẽ thực hiện những nước đi hỗ trợ cho chiến lược mới này. Con đường chiến thắng này nhìn chung thường dễ đạt được hơn là tìm kiếm cơ hội thăng tiến, tích trữ của cải, và kết quả là dễ nhảy việc hơn.

• Ý kiến của Elop về những khác biệt thế hệ trong trò chơi sự nghiệp bằng cách so sánh cha và con trai mình là một quan điểm thú vị bổ sung cho ý kiến của Tammy Erickson trong bài phỏng vấn tiếp theo đây.

PHỎNG VẤN TAMARA J. ERICKSON

TÁC GIẢ VÀ CỐ VẤN

Tammy Erickson là tác giả từng đoạt giải thưởng McKinsey và là chuyên gia nổi tiếng về cải tiến và tổ chức, xây dựng tài năng và nâng cao năng suất, và về bản chất việc làm trong nền kinh tế trí tuệ. Công việc của bà dựa trên các nghiên cứu về sự thay đổi lực lượng lao động và giá trị nhân công và gần đây nhất là về cách các doanh nghiệp thành công đạt được sự cải tiến thông qua hợp tác.

Erickson là đồng tác giả của bốn bài viết trong tạp chí *Harvard Business Review*, bao gồm “*It’s Time to Retire Retirement*”, tác phẩm đoạt giải McKinsey, một bài báo đăng trên tạp chí *Sloan Management Review* của đại học MIT, và tác phẩm sách *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talents*. Bà cũng là tác giả của “*Task, Not Time*”, một trong các bài viết Ý tưởng đột phá của tạp chí *Harvard Business Review* năm 2008. Hiện tại bà đang viết một bộ ba tác phẩm về cách các cá nhân thuộc những thế hệ nhất định khẳng định bản thân trong môi trường làm việc thời nay. Hai tác phẩm *Retire Retirement: Career Strategies for the Boomer Generation* và *Plugged In: The Generation Y Guide to Thriving at Work* đã được xuất bản năm 2008, và *What’s Next, Gen-X? Keeping Up, Moving Ahead, and Getting the Career You Want* xuất bản năm 2009. Trang blog cá nhân của bà “Across the Ages” được dẫn trích hàng tuần trên trang HBSP Online (<http://discussionleader.hbsp.com/erickson/>).

TÁC GIẢ: “Trò chơi” sự nghiệp của những người thuộc thế hệ bùng nổ dân số (sinh ra trong khoảng 1945 đến 1964) có gì khác biệt so với thế hệ X (độ tuổi ba mươi) và thế hệ Y (độ tuổi hai mươi)?

ERICKSON: Hãy bắt đầu bằng cách hình dung bối cảnh. Nền tảng cho các nghiên cứu

và quan điểm của tôi dựa trên bộ môn tâm lý học phát triển. Chúng ta biết rằng rất nhiều trong số các hình mẫu nhận thức của chúng ta được hình thành trong độ tuổi 11-13. Đó là thời điểm chúng ta cố gắng hiểu ra cách mình muốn sống và vai trò của công việc, nghề nghiệp trong đời. Kết quả là, nhìn lại những gì đã xảy ra với một người trong suốt những năm đó sẽ cho chúng ta những gợi ý thú vị về cách họ hình dung những tình huống mình sẽ đối mặt sau này khi đã là người lớn.

Nói về lối chơi, thế hệ 45-64 tham gia và chơi theo những luật lệ đã được các thế hệ trước đặt ra – và hầu như không thắc mắc những câu như “những quy định này có hợp lý không, hay, chúng ta có muốn thay đổi chúng không?” Điều này nghe hơi trớ trêu bởi thế hệ 45-64 được biết đến như những người chống lại sự độc đoán nhưng một khi liên quan đến công việc, bản năng cạnh tranh của họ lấn át mất khả năng lật lại các luật lệ - và như vậy họ lại càng có khuynh hướng tuân theo những quy định đã được lập sẵn.

TÁC GIẢ: Tại sao?

ERICKSON: Để giải thích được điều này, chúng ta cần hình dung bối cảnh cuộc sống của thế hệ này những năm họ 11-13 tuổi. Rất nhiều người đã lớn lên trong hoàn cảnh phải đi học trong những chái nhà tạm bợ đằng sau trường học bởi trường lớp không đủ chỗ. Nói một cách ẩn dụ, thế hệ 45-64 từ lâu đã phải đối mặt với sự thật rằng sẽ không có đủ chỗ đứng cho tất cả họ trong xã hội. Tôi nghĩ chính thực tế đã lấn át tất cả các lý tưởng chống độc đoán và thay vào đó, hình thành nên một nhóm người với suy nghĩ, “Anh bạn ơi, tốt nhất là tôi nên chạy quanh càng nhanh càng tốt để tìm ra một chỗ cho mình trước khi bị chiếm mất.”

TÁC GIẢ: Đúng vậy, thế hệ 45-64 chắc hẳn đều được nghe về quy mô khổng lồ về dân số của thế hệ mình trong suốt cuộc đời. Điều này tác động như thế nào đến cách thế hệ 45-64 tham gia trò chơi sự nghiệp?

ERICKSON: Rất nhiều nước đi nghề nghiệp của thế hệ 45-64 tập trung vào việc phát triển bản thân và tìm cách giữ vững vị trí công việc của mình, cũng như một ghế cao hơn trong cơ cấu tổ chức công ty. Thế hệ 45-64 – hơn tất cả những thế hệ khác – đều hình dung được trong đầu địa điểm cụ thể cho trạm dừng chân tiếp theo.

TÁC GIẢ: So với lực lượng lao động thế hệ X thì thế hệ này có gì khác biệt?

ERICKSON: Nhân viên thế hệ X hoạch định sự nghiệp của mình theo cách hoàn toàn

khác. Đã có rất nhiều thay đổi diễn ra trong xã hội khi thế hệ X còn là những cô cậu bé vị thành niên. Tác phẩm *Reengineering the Corporation* của Michael Hammer đã hình tượng hóa giai đoạn này rất rõ. Hàng loạt nhân viên bị tạm thôi việc, tỉ lệ ly hôn gia tăng, phụ nữ tham gia lực lượng lao động, và sự xuất hiện của những đứa trẻ phải ở nhà một mình trong khi bố mẹ đi làm. Khi phỏng vấn những người ở độ tuổi ba mươi và bốn mươi, tôi thường nghe được những câu như: “*Nếu có chuyện gì xấu xảy ra...*” Nói cách khác, thế hệ X luôn sống chung với các mệnh đề nếu-thì. Họ tập trung xây dựng các kế hoạch tiếp liên với suy nghĩ, cho dù mọi việc tốt đẹp hôm nay, ngày mai chúng có thể sẽ khác. Trong khi thế hệ 45-64 tham gia trò chơi với suy nghĩ “Làm thế nào đạt được mục đích?”, thế hệ X lại quan tâm nhiều hơn đến “Làm thế nào vạch ra các nước đi đáng nếu có bị cản trở tôi cũng vẫn có thể tiến lên theo hướng khác?” Khi các nhà tuyển dụng thế hệ X mô tả con đường sự nghiệp của họ cho tôi nghe, họ đều nói những ý như “Tôi đang làm *việc này* ở hiện tại, nhưng tôi đã tính đến *việc kia* và tôi đã bắt đầu tiến hành *việc khác nữa* và tôi đã chuẩn bị các địa chỉ có thể liên hệ để thực hiện *cái việc khác đó*”. Họ luôn có rất nhiều lựa chọn, phương hướng cũng như đối tượng liên lạc trong đầu.

Tôi cũng nhận thấy rằng nhiều nhân viên thế hệ X cảm thấy nản lòng với nghề nghiệp của mình. Họ cảm thấy mình gia nhập lực lượng lao động khi công việc khan hiếm, kinh tế đình trệ, hoặc họ nhận công việc đầu tiên dưới mức bản thân được đào tạo. Ngay từ đầu, họ cảm thấy mình bị ép buộc tham gia trò chơi trong một thị trường không cho họ nhiều cơ hội thương lượng. Họ cảm thấy mình luôn giậm chân tại chỗ, luôn phải đợi đến lượt mình, phải trả đủ thứ khoản phí và làm những công việc nhor bản. Sự thực, đó là cách nhiều người thuộc thế hệ X miêu tả sự nghiệp của mình. Họ chờ đợi khoảnh khắc huy hoàng khi mà thế hệ 45-64 sẽ biến mất hoàn toàn.

TÁC GIẢ: Nhưng thế hệ 45-64 không rời đi nhanh như chúng ta nghĩ. Với nền kinh tế phát triển chậm và cách họ định nghĩa hai chữ “về hưu” ngày nay, họ hoặc là không đủ điều kiện kinh tế biến mất hoặc không muốn. Điều này ảnh hưởng tới thế hệ X như thế nào?

ERICKSON: Nó càng làm tăng thêm sự chán nản, và mọi thứ thậm chí còn tệ hơn khi còn có thế hệ Y lạc quan luôn lớn vồn xung quanh tìm kiếm cơ hội. Kết quả là, thế hệ X cảm thấy mình bị kẹp giữa hai thế hệ – một chưa chịu rời đi và một muốn chiếm chỗ.

Khi bạn nghe nói về thế hệ Y, hầu hết các mối quan tâm sẽ hướng về cách họ tương tác với công nghệ, nhưng tôi không nghĩ đó là yếu tố thú vị nhất của thế hệ này. Điều làm tôi hứng thú là việc họ lớn lên trong một thế giới bị ám ảnh bởi nạn khủng bố – khủng bố trên

khắp thế giới, bắn nhau trong trường học ở Mỹ, và những sự vụ tương tự. Đúng là thế hệ 45-64 lớn lên trong thời kỳ chiến tranh Việt Nam, nhưng một khi đã tham gia chiến tranh, việc lường trước những điều tồi tệ có thể xảy ra là điều có thể hiểu được. Nhưng nếu bạn đi học hay đi làm trong thành phố thì lại là chuyện khác, khi đó về cơ bản là bạn không hề chuẩn bị tinh thần cho những chuyện khủng khiếp xảy ra. Thế hệ Y lớn lên với khái niệm “chuyện tồi tệ có thể xảy ra bất kỳ khi nào với bất kỳ ai” – một thứ ngẫu nhiên mà những thế hệ khác không phải trải qua trong thời niên thiếu.

TÁC GIẢ: Như vậy, ý thức về sự ngẫu nhiên đó tác động đến lối chơi của thế hệ Y trong trò chơi sự nghiệp như thế nào?

ERICKSON: Trong công việc, lời phàn nàn lớn nhất mà tôi thường được nghe từ các nhà tuyển dụng về thế hệ Y là tính thiếu kiên nhẫn của họ. Tôi thì lại cho rằng không kiên nhẫn là phản ứng thường tình đối với thế hệ Y, xét trong điều kiện sinh trưởng của họ. Nếu bạn nhìn thế giới với suy nghĩ những chuyện tồi tệ có thể xảy ra ngay ngày mai chẳng vì lý do gì, thì chuyện sống hết mình hôm nay sẽ là phản ứng hợp lý. Thế hệ Y muốn tận hưởng thực tại, đối lại với quan điểm “đúng việc đúng lúc” của thế hệ X, và họ quan tâm chủ yếu đến “Liệu cái tôi làm ngày hôm nay có vui thú, ý nghĩa, thử thách không?”

Như vậy, thế hệ 45-64 chú trọng đến việc đạt được mục tiêu, đánh bại kẻ khác, dùng nhiều chiêu bài để giữ tỉ số; thế hệ X lại coi trọng tính tự lực, và họ sẽ muốn dành ra nhiều lựa chọn để luôn luôn tìm được phương án thích hợp trong những hoàn cảnh khác nhau. Còn thế hệ Y thì tập trung sống hết mình cho ngày hôm nay.

TÁC GIẢ: Vậy thế hệ nào đang dần hình thành hôm nay?

ERICKSON: Các em nhỏ 11-13 tuổi ngày nay lớn lên giữa nhiều vấn đề tài chính, tài nguyên và môi trường, chúng góp phần hình thành nên nhân sinh quan của các em. Trẻ con ngày nay biết rất rõ về chim cánh cụt, gấu Bắc Cực, các đỉnh băng trôi cùng mọi thứ tương tự – và nhiều trẻ còn biết rằng chúng phải nghỉ hè ở sân sau nhà là do giá nhiên liệu tăng cao. Chúng đang bị dội cả xô nước lạnh, điều mà thế hệ Y lạc quan vui vẻ đi trước không phải ném trái. Thế hệ Y trưởng thành trong môi trường kinh tế khá thuận lợi, và nhờ đó tự khắc hình thành nên tính lạc quan. Thế hệ đang hình thành hôm nay có tính thực tế cao hơn rất nhiều. Nếu khủng hoảng kinh tế tiếp tục tàn phá, tính thực tế sẽ biến thành sự bi quan. Tôi nghĩ chúng ta có thể gọi làn sóng mới này là “thế hệ Re” – cái tên thể hiện những thực trạng (realities) mà họ đang đối mặt cũng như sự đổi mới (renewal) mà họ cần

phải tập trung thực hiện trong tương lai.

TÁC GIẢ: Các thế hệ này liệu đã có thể thay đổi trò chơi sự nghiệp một cách hiệu quả, hay chẳng qua họ chỉ đơn thuần áp dụng các mưu mẹo khác nhau khi chơi?

ERICKSON: Bản thân trò chơi sự nghiệp vẫn chưa có thay đổi gì đáng kể, nhưng điều đó có thể thay đổi với thế hệ Y. Thế hệ 45-64 đã không cố gắng thay đổi nó – họ chấp nhận các luật lệ sẵn có và cố chơi hết sức hòng giành chiến thắng. Thế hệ X cũng không cảm thấy mình có thể tạo ra sự thay đổi – họ không nghĩ mình có mấy lợi thế một khi thế hệ 45-64 vẫn còn đó. Thực tế, nhiều cá nhân thế hệ X cảm thấy lựa chọn duy nhất mà họ có – chẳng hạn, tăng lương một cách căn bản – là chuyển đến một công ty khác. Thế hệ Y lại có cả thái độ và động lực để đẩy lùi và thay đổi trò chơi. Họ được khuyến khích bởi chính những gì có ích cho bản thân trong hiện tại và ngay tại thời điểm này, và họ sẽ cố thay đổi trò chơi cho phù hợp với lý tưởng của mình.

TÁC GIẢ: Các công ty sẽ phải thích ứng với lực lượng lao động ngày càng nắm quyền chủ động?

ERICKSON: Các công ty cần nhận ra rằng họ phải tái tuyển dụng một cách có hiệu quả những người thuộc thế hệ Y mỗi ngày. Nhân viên thế hệ Y cần thức dậy vào mỗi sáng và cảm thấy công ty của bạn là nơi làm việc tốt nhất.

TÁC GIẢ: Nhà tuyển dụng thực hiện việc đó như thế nào?

ERICKSON: Bằng cách liên tục đưa ra các cơ hội học hỏi và tìm cách cắt giảm những yếu tố đơn điệu trong mọi quy trình công việc. Thế hệ Y muốn sự linh hoạt – chứ không phải chỉ việc được đến công ty lúc 9 giờ thay vì 8 giờ sáng – họ muốn một sự linh hoạt thực sự có thể cho phép họ rời công ty một vài tuần nếu muốn. Nếu các công ty muốn thu hút và giữ chân những cá nhân giỏi nhất của thế hệ Y, họ càng phải vững bước hơn nữa theo hướng phát triển chuyên môn và hoàn thiện công tác quản lý nhân tài.

TÁC GIẢ: Như vậy công ty phải đưa ra nhiều hình thức khuyến khích, chính sách, và hệ thống khác nhau đáp ứng cho cả thế hệ 45-64, thế hệ X và thế hệ Y? Việc này có lẽ khá phức tạp đối với các nhà tuyển dụng.

ERICKSON: Đúng vậy. Trong quan điểm của thế hệ X, điều quan trọng nhất là tạo ra một môi trường trong đó mọi người cảm thấy họ có nhiều lựa chọn hơn qua việc tiếp tục ở

lại với bạn thay vì ra đi. Họ phải có được cảm giác kiểu như vẫn còn có sáu bảy việc khác họ có thể làm trong công ty sau khi hoàn thành công việc hiện tại – nghĩa là luôn có một tập hợp những lựa chọn sẵn có cho họ trong công ty. Thế hệ X cần được thấy rằng có nhiều con đường khác nhau trong một công ty để họ có thể ở lại và xây dựng sự nghiệp của mình.

Với thế hệ Y, các công ty cần tạo ra những công việc đủ thú vị và thách thức để luôn giữ họ gắn bó. Tôi cũng đề nghị các công ty không nên đào tạo quá mức thế hệ Y. Họ không muốn phải tuân theo một danh sách 52 điều các bước thực hiện công việc này y hệt theo cách bạn đã làm. Họ muốn nhận công việc và có thể là muốn biết tên của một số người từng làm nó trước kia hoặc những người có thể đóng góp vào việc thực hiện công việc đó trong tương lai. Họ có khuynh hướng muốn học hỏi thông qua đối thoại thay vì đào tạo. Họ muốn tự tìm hiểu vấn đề, vì vậy hãy cứ để họ làm theo ý mình và tự thu xếp mọi thứ.

TÁC GIẢ: Mỗi thế hệ định nghĩa “chiến thắng” trò chơi sự nghiệp như thế nào?

ERICKSON: Thế hệ 45-64 sẽ có cái nhìn truyền thống về chiến thắng – phải đứng đầu, là kẻ chiến thắng, đạt giải thưởng, thu được thành quả đáng ngưỡng mộ nhất. Một kinh nghiệm gần đây của tôi với một công ty có thể minh họa điều này. Tôi đề nghị công ty nên tạo ra các cơ hội cho thế hệ 45-64 có thể giảm tốc độ hoạt động lại đôi chút theo thời gian, bởi nhiều cá nhân của thế hệ này không ít thì nhiều đều muốn có nhiều thời gian nghỉ hơn khi bước vào tuổi sáu mươi, bảy mươi. Công ty đã không thể khiến mọi người tận dụng lợi ích của chương trình cho đến khi họ biến nó thành một cuộc cạnh tranh. Các nhân viên đã không hề hào hứng với chương trình cho đến khi họ phải “thắng” để được phép làm chậm lại! Điều đó đã làm thay đổi cục diện. Bỗng nhiên việc nghỉ phép trở nên đáng giá bởi bạn phải giành chiến thắng mới được phép làm việc đó.

Đối với thế hệ X, chiến thắng giống như một thước đo nội tại về sự tự tin vào khả năng sống sót qua vô vàn tình thế vật đổi sao dời trong thế giới quanh họ, cũng như hình dung cách họ có thể vượt qua nhiều hoàn cảnh khác nhau. Vì là thước đo nội tại nên sẽ khó khăn hơn nhiều để công ty có thể biết khi nào một nhân viên nào đó của thế hệ X đạt được nó. Như vậy, công ty sẽ càng gặp nhiều thách thức hơn trong việc tìm cách làm cho các nhân viên này luôn hài lòng và làm việc hiệu quả ngoài việc đưa ra các chương trình đào tạo, huấn luyện sâu rộng, những con đường sự nghiệp tiềm tàng cùng nhiều lựa chọn nghề nghiệp khác nhau.

Với thế hệ Y, chiến thắng là một cảm giác rất cá nhân bởi nó phụ thuộc vào mức độ hứng

thú của họ với công việc đang làm. Thử thách, học hỏi, và chiến thắng chỉ có thể được định nghĩa theo từng cá nhân. Tôi có một câu chuyện có thể phản ánh bản chất của việc định nghĩa chiến thắng bởi thể hệ Y. Mùa hè vừa rồi, tôi nghe thấy tiếng gõ trước cửa nhà. Tôi ra mở cửa và thấy một người đàn ông lịch thiệp, ăn mặc bánh bao đang đứng đó, và anh ta hỏi tôi: “Tôi muốn làm việc ở đây”. Tôi nói: “Đây là tư gia,” và anh ta nói: “Tôi biết – Tôi đã lái xe ngang qua đây nhiều lần và ngôi nhà trông rất đẹp, và tôi muốn được làm việc ở đây.” Tôi đáp: “Tôi chưa từng nghĩ tới chuyện thuê ai làm việc cả, nhưng anh hãy cho tôi biết vài điều về bản thân mình đi,” bởi lúc đó tôi rất tò mò.

Anh ta nói rằng mình đã đi học đại học với các bạn bè cùng trang lứa, nhưng anh ta không thấy nó đặc biệt thú vị hay hữu ích gì cả, nên anh ta đã đi kiếm việc làm, nhưng cũng không thấy công việc ấy có thách thức hay ý nghĩa đặc biệt nào cả. Anh ta đã lái xe ngang qua đây, nhìn thấy nơi ở của chúng tôi và nghĩ đây có vẻ là một nơi thú vị để làm việc. Tôi hỏi: “Anh quan niệm thế nào về tiền bạc,” và anh ta trả lời: “Ồ, chuyện đó không mấy quan trọng bởi tôi vừa chuyển về sống với bố mẹ.” Đêm đó, khi tôi kể cho chồng nghe về chàng trai, anh bảo chuyện này nghe thật khôi hài và nói thêm: “Dĩ nhiên là em đã từ chối, đúng không?” Tôi lại nói chuyện đó không có vẻ gì khôi hài với mình cả. Chàng thanh niên có giọng điệu của một người thể hệ Y. Anh ta muốn một thứ gì đó có ý nghĩa, thách thức, và thích hợp, và với anh ta, ngôi nhà của chúng tôi có vẻ như là một nơi thú vị để sống qua mùa hè. Chúng tôi sống trong một trang trại, chúng tôi có những con ngựa và nhiều động vật khác. Vì vậy tôi đã thuê anh ta, và chàng trai đã dành cả mùa hè để làm những công việc chân tay quanh trang trại, tận hưởng ánh nắng mặt trời cùng những con vật, và khi mùa thu tới, anh ta chuyển đi làm một công việc khác. Anh ta đã giành chiến thắng bằng cách sống hết mình cho hiện tại.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Điều căn bản chúng ta có thể rút ra được từ cuộc trò chuyện với Tammy Erickson là cách những thể hệ khác nhau tham gia trò chơi sự nghiệp ngày hôm nay.
- Từ những nghiên cứu chuyên sâu của mình, bà cho rằng thế hệ 45-64 xem chiến thắng đồng nghĩa với vươn tới đỉnh cao nhất của trò chơi (như cách họ định nghĩa nó); người chơi thế hệ X xem chiến thắng là việc có được những lựa chọn và sự tự tin rằng, nếu có điều gì cản trở nguyện vọng của mình, họ sẽ tìm cách đi vòng qua nó; người chơi thế hệ Y nhìn nhận chiến thắng một cách cá nhân hơn, và trò chơi của họ có cấu trúc thời gian rất ngắn.

- Do mỗi thế hệ nhìn nhận trò chơi và định nghĩa chiến thắng khác nhau, sẽ không có gì ngạc nhiên khi lối chơi của họ cũng không giống nhau. Erickson nhận thấy rằng thế hệ 45-64 tham gia trò chơi với nỗ lực leo cao trên bậc thang danh vọng, thế hệ X quan tâm phát triển những kế hoạch đề phòng bất trắc khả thi, và người chơi thế hệ Y thực hiện những nước đi giúp họ sống hết mình với hiện tại.

- Những khác biệt trong cách các thế hệ định hình và tham gia cuộc chơi có thể ảnh hưởng đến kiểu nhà tuyển dụng mà họ thích. Thế hệ 45-64 có thể cảm thấy thoải mái với những công ty lớn cho họ cảm giác an toàn và những nấc thang chức danh cao ngất để phân đấu; nhân viên thế hệ X và Y có thể sẽ ưa chuộng những công ty nhỏ hơn, nơi họ cho rằng tương lai của mình ít chịu ảnh hưởng bởi những quyết định bất chợt của nhân vật vô danh nào đó chẳng mấy liên quan đến công việc của họ. Thế hệ X có xu hướng e ngại những nước đi có thể bị xem là giới hạn nghề nghiệp, còn thế hệ Y lại thích ý tưởng rằng trong một công ty nhỏ, họ sẽ dễ dàng chứng minh khả năng của mình hơn.

- Ý nghĩa của những sự khác biệt này rất rõ ràng đối với các công ty với tư cách là người chơi. Và thực tiễn cho thấy các công ty đang dần thích ứng với trò chơi của lực lượng lao động của mình – có thể thấy qua sự tích hợp các công cụ như Twitter dành cho liên lạc nội bộ doanh nghiệp và Rypple để nhận các phản hồi tức thời mà thế hệ Y hết sức mong mỏi, cùng sự xuất hiện của những lời khuyên như trong một bài báo đăng trên tờ *Economist* năm 2008 có tựa đề “*Managing the Facebooker*” (Quản lý người dùng Facebook).

- Bạn nên sử dụng những phân tích của Erickson theo hai cách: thứ nhất, để tìm ra cách chơi hiệu quả nhất, dựa trên đặc điểm thế hệ của bạn; thứ hai, để hiểu đối thủ, hiểu động cơ của họ, các nước đi họ có thể thực hiện, cũng như cách họ có thể đối phó với nước đi của bạn. Những nhận xét của Erickson cung cấp cái nhìn căn bản về những yếu tố đó của các đấu thủ cùng tham gia trò chơi với bạn. Thông qua việc hiểu đối thủ, bạn sẽ dễ dàng tiên liệu và tính toán được chiến lược chơi của họ.

NHÀ PHỎNG VẤN PASHA FEDORENKO

TƯ VẤN QUẢN LÝ, BAIN & COMPANY

Tại thời điểm phỏng vấn, Pasha Fedorenko đang hoàn thành chương trình tiến sĩ ngành Kỹ Thuật Điện và Máy tính tại đại học Georgia Tech. Trong quá trình học tiến sĩ, anh cũng đã lấy được bằng MBA của Tech năm 2008. Fedorenko sinh trưởng tại Ukraine và lấy bằng cử nhân Điện tại Học viện Bách khoa Worcester năm 2004. Anh vừa mới bắt đầu công việc tư vấn tại Bain & Company trong thời gian gần đây.

TÁC GIẢ: Anh đến nước Mỹ lần đầu tiên là khi nào?

FEDORENKO: Tôi đến đây lần đầu tiên theo một chương trình trao đổi học sinh trong một năm khi còn là học sinh phổ thông năm cuối. Tôi sống với một gia đình ở Harwich tại Cape Cod, Massachusetts. Tôi muốn tìm kiếm những điều khác biệt, và đó là một cơ hội tuyệt vời để tôi có thể tìm hiểu văn hóa Mỹ từ bên trong. Đó là một trải nghiệm rất tuyệt, và gia đình tôi ở hết sức gần gũi. Vấn đề khó khăn nhất là hòa nhập với trường trung học mới với tư cách học sinh năm cuối. Nhưng sau đó, khi lên đại học và có nhiều bạn bè ở đó thì mọi thứ thật thoải mái. Tôi theo học các học kỳ, sau đó quay lại Ukraine để thi cuối kỳ và tốt nghiệp.

TÁC GIẢ: Phải chăng anh đã có ý định ở lại Mỹ để theo học đại học từ khi mới đến đây?

FEDORENKO: Có thể. Nhưng việc học hành của tôi không thực sự diễn ra theo ý tôi muốn làm – mà là theo cách tôi có thể xoay xở làm được. Ý tôi là, sẽ không thể nào có chuyện bố mẹ tôi trợ cấp toàn bộ chi phí ăn học nếu tôi chỉ đơn giản nói “Con muốn học ở Mỹ”. Tôi chỉ có thể thực hiện được điều đó khi tìm được nguồn tài trợ. Mọi việc nằm ở chỗ tôi đã nộp đơn vào đại học ở Ukraine vào đầu mùa hè. Mặc dù tôi ở Mỹ trong chương trình trao đổi học sinh, tôi vẫn nộp đơn vào một vài trường ở đây và biết rằng họ sẽ thông báo kết quả trước khi tôi phải đưa ra quyết định chọn trường học ở nước nhà. Nếu tôi thành công và được hỗ trợ tài chính thì việc tiếp tục học ở Mỹ sẽ trở nên hoàn toàn khả thi. Tôi được nhận vào Học viện Bách khoa Worcester (WPI), và sau khi đến thăm trường, tôi cảm thấy mình rất thích nơi đó. Tôi nhận được học bổng từ WPI, nhưng gia đình bảo trợ của tôi ở Cape Cod đã đề nghị được trả phần chênh lệch giữa học bổng và chi phí học tập thực tế. Tôi vô cùng cảm kích họ vì đã trao cho tôi cơ hội đó. Tôi không chắc liệu bao nhiêu người trên thế giới có lòng tốt đến mức có thể lấy tiền tiết kiệm của mình để chi trả cho việc học hành của một thằng bé 16 tuổi đến từ nước ngoài và ngẫu nhiên được chỉ định vào gia đình mình như vậy.

TÁC GIẢ: Anh đang ở tại một thời điểm khá thú vị trong sự nghiệp. Kế hoạch của anh sau khi hoàn thành chương trình tiến sĩ là gì?

FEDORENKO: Tôi đang trong quá trình đưa ra quyết định đó. Tôi nhận được một đề nghị của Bain tại đây, Atlanta, và sau kỳ lễ Tạ Ơn, tôi sẽ có một cuộc phỏng vấn với McKinsey ở Bỉ. Cả hai đều là những cơ hội tuyệt vời – họ đều là những công ty mục tiêu của tôi. Khi nhận được đề nghị làm việc của Bain lúc trước, tôi biết mình sẽ rất hạnh phúc với

công ty. Nhưng tôi cũng muốn xem mọi thứ diễn ra như thế nào tại McKinsey. Tôi muốn tìm hiểu càng nhiều càng tốt về cả hai công ty để không phải đắn đo sau khi đưa ra quyết định lựa chọn công ty nào.

TÁC GIẢ: Khi học tại Tech, làm việc cho một công ty tư vấn có phải là mục tiêu của anh?

FEDORENKO: Quả thật là không. Tôi nhập học với tư cách kỹ sư và quyết định đăng ký chương trình MBA sau khi hoàn thành hai năm đầu tiên của chương trình tiến sĩ. Tôi đã định ninh sau khi tốt nghiệp mình sẽ làm việc cho một công ty cơ khí lớn. Tôi hy vọng sẽ đạt được vị trí quản lý một ngày nào đó và cuối cùng sẽ mở được công ty của riêng mình. Có thể nói lý do mà Georgia Tech hấp dẫn tôi là việc tôi có cơ hội lấy bằng MBA trong khi vẫn theo học tiến sĩ.

Tôi bắt đầu quan tâm đến lãnh vực tư vấn từ khi tham gia chương trình MBA. Trước đó, tôi hoàn toàn không hiểu “tư vấn” thực sự có nghĩa là gì. Tuy nhiên, tôi vẫn cảm thấy tò mò muốn tìm hiểu và đã tham dự nhiều buổi hội thảo tư vấn thông tin do các công ty tư vấn tổ chức tại trường. Kết quả sau những buổi hội thảo đó, tôi đã nộp đơn vào một chương trình thực tập hè tại McKinsey. Tôi đã vào đến vòng cuối nhưng rốt cuộc lại bị loại. Điều tuyệt vời nhất tôi rút ra từ việc này là họ đã cho tôi những nhận xét về lý do mình bị loại – chứ không chỉ gọi cho bạn và nói “cảm ơn đã dành thời gian cho công ty chúng tôi” – họ giải thích cho tôi hiểu nguyên nhân tại sao họ lại quyết định bỏ qua hồ sơ của tôi. Họ bảo rằng tôi đã hoàn thành các bài thi tình huống một cách xuất sắc trong quá trình phỏng vấn nhưng tôi lại thiếu kinh nghiệm lãnh đạo. Quả thật họ nói đúng và tôi đã ghi nhớ nằm lòng lời nhận xét đó. Tôi biết mình không thể làm gì nhiều để bù đắp cho sự thiếu hụt này bởi tôi vẫn rất bận rộn với chương trình học tiến sĩ. Vì vậy tôi đã tìm cách đảm nhận một số vị trí lãnh đạo ngay trong trường.

TÁC GIẢ: Anh có thể chia sẻ với chúng tôi đôi chút về những nỗ lực đó không?

FEDORENKO: Tôi biết mình phải làm gì đó để trở nên hấp dẫn hơn đối với các công ty tư vấn, do đó tôi đã chớp lấy mọi cơ hội đảm nhận các vị trí lãnh đạo có tính quan trọng chiến lược. Tôi bắt đầu phân tích những dự định của mình, liệu chúng có (a) giúp tôi tốt nghiệp nhanh hơn hay (b) giúp tôi có được công việc mong muốn sau khi tốt nghiệp không. Năm ngoái, tôi đã gia nhập chương trình Học giả Lãnh Đạo. Đó là một chương trình giúp các sinh viên MBA có cơ hội ngồi vào ban điều hành của một tổ chức phi lợi nhuận nào đó trong khu vực Atlanta. Tôi chọn một tổ chức nhỏ hơn những nơi khác và tất nhiên

là ít tiếng tăm hơn, nhưng lại có một ban điều hành tuyệt vời – Trung tâm Sullivan. Trung tâm Sullivan hoạt động trong lĩnh vực ngăn ngừa tình trạng vô gia cư. Nghĩa là họ không làm việc với những người đã vô gia cư – nhưng họ sẽ can thiệp khi tình hình kinh tế của một gia đình thay đổi khiến những gia đình đó có nguy cơ mất nhà cửa. Cho đến hôm nay, đó vẫn là trải nghiệm tuyệt vời nhất của tôi trong suốt thời gian học ở Tech.

TÁC GIẢ: Anh đã làm gì tại đó?

FEDORENKO: Tôi tuyển mộ và dẫn đầu một nhóm các sinh viên tiến sĩ và MBA có nhiệt huyết tiến hành phân tích đánh giá bên trong lẫn bên ngoài tổ chức để giúp ban điều hành trong việc lập kế hoạch chiến lược đã được đề xuất vào đầu năm đó. Dự án kéo dài trong năm tháng, và khi hoàn thành, chúng tôi trình bày kết quả cuối cùng với ban điều hành. Làm việc trong dự án đó quả là một kinh nghiệm quý giá, và chắc chắn là rất thú vị – ban điều hành bao gồm hầu hết là các doanh nhân, và trung tâm được quản lý bởi một nữ tu Công giáo, người đã làm công tác xã hội trong năm mươi năm. Trung tâm được thành lập hai mươi lăm năm trước, và cũng như nhiều tổ chức phi lợi nhuận khác, thước đo của họ chủ yếu dựa trên những con số “cảm thấy được”, nhưng ngày nay các công ty và cá nhân tài trợ tiền bạc đều mong muốn nhận được các kết quả rõ ràng và thích đáng.

Trong suốt quá trình thực hiện dự án, cùng với nhiều thứ khác, chúng tôi đã tìm ra các bằng chứng thuyết phục và trình bày chúng với những người lãnh đạo trung tâm. Cuối cùng, ban điều hành sử dụng những phân tích và đề xuất của chúng tôi để xác định rõ hơn nhiệm vụ của trung tâm cũng như các khu vực hoạt động chiến lược chính yếu cần tập trung. Nhờ kết quả của chúng tôi, ban điều hành đã yêu cầu thuê một phó giám đốc để quản lý hoạt động hàng ngày và thực thi các hệ thống báo cáo kết quả. Rốt cuộc công trình của chúng tôi lại có tác động khá lớn. Một trong các thành viên ban điều hành quyết định đảm nhận vị trí giám đốc toàn thời gian. Kể từ mùa hè, ông đã tiến hành tái cấu trúc các chương trình và thực thi nhiều thay đổi sâu sắc trong trung tâm, và đã nâng thu nhập của trung tâm lên 15% giữa thời kỳ khủng hoảng tài chính.

TÁC GIẢ: Chắc hẳn kinh nghiệm này đã cho anh nhiều điều để nói trong những cuộc phỏng vấn sau này?

FEDORENKO: Chính xác. Tôi nghĩ đây chính là điều đã tạo cho tôi sự khác biệt thực sự so với những người khác. Anh biết đấy, khi các công ty như Bain và McKinsey đến trường chúng tôi phỏng vấn, mọi ứng cử viên họ tiếp xúc đều đã và đang học MBA. Chương trình

tiền sĩ có giúp tôi khác với họ, nhưng nó khá khó hiểu đối với những người tiến hành phỏng vấn – tôi không chắc là họ biết phải làm gì với nó. Nhưng kinh nghiệm này là một cơ hội tuyệt vời để khiến tôi thực sự nổi bật. Tôi cảm nhận rất rõ giá trị của nó đến nỗi tôi đang dự định tiến hành một chương trình tư vấn miễn phí cho chương trình MBA tại Georgia Tech.

TÁC GIẢ: Anh bắt đầu theo học với tư cách là một kỹ sư – tại sao sau đó anh lại chọn chương trình MBA?

FEDORENKO: Tôi luôn muốn làm kinh doanh và quản lý, nhưng tôi không cho rằng tấm bằng cử nhân thương mại đáng giá đến thế. Cả bố và mẹ tôi đều là kỹ sư, vì vậy tôi đã trưởng thành dưới ảnh hưởng đó của họ. Lớn lên trong gia đình mình, lựa chọn nghề nghiệp không phải là “Con muốn làm nghệ thuật hay khoa học?” mà là “Con muốn học kỹ sư điện hay cơ khí?” Vì vậy tôi biết rõ nơi mình cần xuất phát – và đến một ngày nào đó mục tiêu của tôi là sẽ lấy tấm bằng MBA. Kế hoạch ban đầu của tôi là làm việc cho một công ty nào đó trong vài năm sau đó trở lại trường để lấy bằng MBA. Nhưng rồi cuộc khi tôi tốt nghiệp vào năm 2004, tình hình kinh tế không được khả quan cho lắm. Tôi có nhận được một vài công việc, nhưng căn bản chúng đều là những việc tôi đã biết làm. Do đó, học thẳng lên cao học có vẻ là một lựa chọn thích hợp hơn.

TÁC GIẢ: Khi xem xét các cơ hội tại Bain và McKinsey, điều gì ở họ thu hút sự quan tâm của anh?

FEDORENKO: Ở cả hai nơi, tôi đều có cơ hội làm việc ở nước ngoài. Tại Bain, tôi sẽ khởi đầu với nhiều thời gian hơn tại Mỹ, nhưng sau đó tôi cũng sẽ làm việc ở nước ngoài, nếu tôi muốn thế. Còn nếu làm ở McKinsey tại Brussels, 40% công việc là ở Bỉ, nhưng toàn bộ phần còn lại được tiến hành trên khắp châu Âu, châu Phi và Brazil – trớ trêu là tôi sẽ có thể nhanh chóng thu thập được nhiều kinh nghiệm làm việc quốc tế với McKinsey khi làm việc từ chi nhánh đó.

TÁC GIẢ: Điều đó quan trọng đối với anh như thế nào?

FEDORENKO: Một chút. Sẽ có rất nhiều điều để tôi học hỏi khi bắt đầu. Tôi nghĩ những trải nghiệm với nhiều nền văn hóa khác nhau cũng là điều quan trọng, và tôi muốn thu thập kinh nghiệm ở cả các nước phát triển lẫn đang phát triển. Họ phải đối mặt với các vấn đề khác nhau và cách bạn giải quyết chúng cũng rất khác biệt. Đồng thời, tôi nghĩ Hoa Kỳ là quốc gia tiên phong trong thương mại. Và kinh nghiệm làm việc có được tại Mỹ được

đánh giá cao trên khắp thế giới. Đó là một nơi tuyệt vời để khởi đầu một sự nghiệp quốc tế.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Lời khuyên về bồi đắp thế mạnh của bản thân là rất phổ biến và mang tính trực giác. Một trong các lý do khiến nó như vậy là vì bồi đắp các thế mạnh sẽ dễ dàng hơn rất nhiều so với việc bù đắp các khuyết điểm và khắc phục các thói quen xấu. Pasha Fedorenko đã cho chúng ta một ví dụ tiêu biểu về việc ghi nhận những phản hồi mang tính xây dựng từ cuộc phỏng vấn với McKinsey về một trong những điểm yếu của anh, và sau đó anh đã tiến hành một loạt những bước đi chiến lược nhằm biến nó thành một điểm mạnh.

- Rốt cuộc, những nỗ lực nhằm tìm kiếm một kinh nghiệm lãnh đạo thực sự để anh ta có thể ghi vào trong hồ sơ cho thấy một điểm làm nên khác biệt quan trọng trên thị trường việc làm. Tất cả đối thủ của anh đều có bằng MBA, nhưng hầu như không người phỏng vấn nào sẵn sàng hiểu những nghiên cứu tiến sĩ của anh có thể được tận dụng như thế nào. Tuy nhiên, câu chuyện về công việc của anh với một tổ chức phi lợi nhuận là câu chuyện mà ai cũng có thể hiểu – và rất ít đối thủ cạnh tranh có thể sánh bằng. Khả năng chứng minh được nhiều thứ hơn là chỉ đưa ra một bản hồ sơ xin việc là điều được lặp lại trong nhiều cuộc phỏng vấn của chúng tôi và cũng là điểm cần tập trung trong quá trình tìm kiếm việc làm (chẳng hạn, xem bài “*What’s Your Story?*” (Câu chuyện Của Bạn Là gì?) trên tạp chí *Harvard Business Review* số tháng 1/2005)

- Fedorenko đã có động thái để xoay sở trong thị trường việc làm ẩm đạm ở trường – và anh tỏ ra rất tháo vát trong suốt quá trình học nhằm tận dụng nguồn lực hạn chế để điều khiển trò chơi. Một số những người chơi chủ chốt cũng có những nước đi hỗ trợ anh – đầu tiên là gia đình bảo trợ ở Massachusetts và chính gia đình anh ở Ukraine, những người đã hỗ trợ cho mong muốn du học tại Mỹ của Federenko.

- Tóm lại, Federenko đã suy tính rất chiến lược về trò chơi sự nghiệp của mình. Anh tận dụng yếu tố thời gian của trò chơi trong việc nộp đơn vào các trường ở Mỹ để học đại học, và biết chắc rằng mình vẫn có cơ hội quay lại quê nhà nếu cần thiết. Anh ta đã tạo ra một tình huống trong đó những người chơi khác rất cam kết hỗ trợ cho thành công nghề nghiệp của anh. Trong quá trình học cao học, anh đã thực hiện những nước đi giúp làm cho hồ sơ của mình hấp dẫn hơn và bằng cách đó, anh đã phủ định một số nhận xét mình từng nhận trước đây về vấn đề kinh nghiệm. Trong quá trình cân nhắc giữa hai công ty Bain & Company và Mckinsey, anh cẩn thận xem xét các tín hiệu từng công ty phát ra cho mình –

nhất là về kinh nghiệm – nhằm nắm lấy những cơ hội trong tương lai.

[1] Để tìm hiểu các thông tin hữu ích và cập nhật thường xuyên về lý thuyết trò chơi, bạn có thể truy cập trang <http://www.gametheory.net/> do Mike Shor, Đại học Vanderbilt, điều hành.

[2] Giải Nobel về lý thuyết trò chơi được trao cho nhà kinh tế học Michael Spencer vào năm 2001 với công trình nghiên cứu về sự phát tín hiệu.

[3] “Testing Game Theory,” chương trình Prime Time, phát sóng ngày 20/12/2006. <http://abcnews.go.com/video/plaerindex?id=1733511> .

[4] N. Bennett, C. L. Martin, R. Bies, và J. Brockner, “Coping with a Layoff: A Longitudinal Study of Victims,” *Journal of Management* 21 (1995): 1025-40.

[5] A. Dixit và B. Nalebuff, “The Concise Encyclopedia of Economics Game Theory,” <http://www.econlib.org/LIBRARY/Enc/GameTheory.html>.

[6] J. McMillan, *Games, Strategies, and Managers* (Oxford: NXB Đại Học Oxford, 1992).

[7] Các ý kiến đề cập trong đây là của riêng ngài Elop và không đại diện cho quan điểm của Tập Đoàn Microsoft hay bất cứ công ty nào trước kia của ông.

Chương: 3

NHỮNG ĐIỀU CẦN BIẾT KHI CHƠI

Nếu buộc phải chơi, hãy quyết định ba điều ngay từ đầu: luật chơi, phần thưởng và thời điểm kết thúc.

Ngạn ngữ Trung Hoa

Như lời khuyên của câu ngạn ngữ trên, bạn là người thông minh khi biết đầu tư vào việc tìm hiểu bất kỳ trò chơi nào mình sắp tham gia. Biết được luật chơi, phần thưởng và thời điểm kết thúc là điều cần thiết bởi chúng sẽ giúp bạn chuẩn bị cho trò chơi, xây dựng chiến lược cho những nước đi đầu tiên và đánh giá hiệu quả của chúng khi trò chơi dần tiến triển. Điều này cũng đúng với trò chơi sự nghiệp, mặc dù chúng tôi muốn đưa ra một phiên bản ngạn ngữ đã được chỉnh sửa đôi chút. Hiển nhiên luật chơi, phần thưởng và thời điểm kết thúc đều có liên quan trong trò chơi sự nghiệp. Tuy nhiên, để chuẩn bị sẵn sàng trước khi chơi, những điểm quan trọng nhất của trò chơi bạn cần nghiên cứu là *sự bất cân xứng thông tin*, *động lực của người chơi* và *nguy cơ*. Cả ba yếu tố này tập hợp thành nền tảng cho trò chơi sự nghiệp. Mục tiêu trước hết của chúng tôi trong chương này là đưa ra một phác đồ giúp bạn xây dựng sự hiểu biết đó đối với trò chơi. Sau đó, mục tiêu thứ hai là mô tả cách mà sự hiểu biết đó có thể dẫn đến những xem xét nhất định mà người chơi phải thực hiện trước khi tiến hành bất kỳ nước đi nào: *các điều kiện của sân chơi, những hành động người chơi cần làm để sẵn sàng tham gia cuộc chơi, phân tích những người chơi khác, và cấu trúc thời gian của trò chơi*.

SỰ BẤT CÂN XỨNG THÔNG TIN, ĐỘNG LỰC CỦA NGƯỜI CHƠI, VÀ NGUY CƠ

Như đã nói trước đây, sự bất cân xứng thông tin tồn tại khi một người chơi nắm được những thông tin mà những người chơi khác không biết. Sự bất cân xứng là kết quả của *cấu trúc thời gian* của trò chơi và có thể được những người chơi có hiểu biết tận dụng lợi thế. Do đó, những người chơi ở thế bất lợi được khuyến khích học cách cân bằng thế trận về mặt thông tin. Có thể lấy một ví dụ về một tình huống tìm việc điển hình với sự tham gia của ba người chơi: công ty tuyển dụng, ứng cử viên, và một công ty tìm nhân sự được nhà tuyển dụng thuê. Mỗi bên đều nắm giữ những thông tin góp phần hình thành nên nước đi, và theo đó là vị thế của họ trong tương quan với những người chơi khác. Công ty tuyển dụng

biết rõ hơn bất kỳ người chơi nào khác về nội dung đích thực của công việc, tiềm năng phát triển ở vị trí đó, chất lượng của nhóm làm việc, mức tài nguyên thực sự dành để hỗ trợ người mới, sự mạnh yếu của các ứng cử viên khác, và mức độ ưa thích một ứng cử viên nào đó. Ứng cử viên biết rõ họ mong muốn vị trí được tuyển đến mức nào, họ có bao nhiêu lựa chọn thay thế hấp dẫn khác trong trò chơi, và mức lương tối thiểu họ có thể chấp nhận cho vị trí đó. Các công ty tìm kiếm biết được những điều mà công ty tuyển dụng đã nói với họ về vị trí công việc, suy nghĩ của công ty tuyển dụng về ứng cử viên, và những đối thủ cạnh tranh cho vị trí đó là ai. Mỗi người chơi rõ ràng đều biết những điều – nếu những người chơi khác có thể nắm bắt được chúng – góp phần định hình chiến lược và nước đi của họ. Và rõ ràng mỗi người chơi đều có thể thực hiện những nước đi nhất định nhằm khắc phục sự bất cân xứng thông tin.

Hiểu được động lực của người chơi là yếu tố thứ hai trong việc xây dựng nền móng cho trò chơi. Khi các động lực bị hoặc có thể san bằng, lúc đó sẽ xuất hiện lợi ích trao đổi; khi các động lực mâu thuẫn với nhau thì chiến lược chơi biến thành điều tối thượng. Động lực của nhà tuyển dụng gây tác động đến trò chơi có thể bao gồm mối quan tâm đến tình hình hoạt động của công ty, nâng cao tính đa dạng trong lực lượng lao động, phát triển khả năng lãnh đạo, xây dựng thế mạnh nền tảng, hoặc tạo điều kiện cho sự thay đổi văn hóa trong công ty. Động lực của ứng cử viên có thể là đạt được một công việc thú vị, các cơ hội thăng tiến, thử thách, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, tích lũy tài sản, v.v... Động lực của công ty tìm kiếm có thể là hiệu quả tìm kiếm (do các hợp đồng thường dựa trên một tỷ lệ cố định nào đó), cơ hội hợp tác với công ty tuyển dụng trong tương lai, xây dựng mối quan hệ với ứng cử viên, và nâng cao danh tiếng của công ty.

Yếu tố nền tảng thứ ba liên quan đến việc hiểu được các nguy cơ mà mỗi người chơi phải đối mặt. Công ty tuyển dụng đối mặt với nguy cơ thuê phải người tồi. Họ cũng phải đối mặt với nguy cơ phí thời gian cố gắng có được một ứng cử viên nào đó nhưng người này rốt cuộc lại phụ bạc công ty, và từ đó gây nguy hại đến việc thuê người được lựa chọn thứ hai. Ứng cử viên lại gặp các nguy cơ về mâu thuẫn gia đình, đánh mất các mối quan hệ với đồng nghiệp hiện tại, và sự an toàn của vị trí công việc hiện có. Các công ty lại mạo hiểm trong việc kết thúc thành công quá trình tìm kiếm, cũng như sợ mất cơ hội kinh doanh và danh tiếng trong tương lai.

Những đặc điểm mô tả sự bất cân xứng thông tin, động lực của người chơi, và các nguy cơ phải đối mặt sẽ là độc nhất trong trò chơi sự nghiệp của riêng bạn. Để thực sự sẵn sàng cho cuộc chơi đòi hỏi bạn phải trở thành một nhà nhận định khôn khéo các yếu tố này của

trò chơi. Một khi đã hiểu rõ ở những điểm nào bạn gặp phải những bất lợi về thông tin – bằng cách nhận biết động lực của nhiều người chơi khác và nhìn ra nguy cơ mỗi bên phải đối mặt – bạn sẽ có thể định vị bản thân để đưa ra những hành động cải thiện trò chơi của mình.

CÁC ĐIỀU KIỆN CỦA SÂN CHƠI

Nói một cách khái quát, sân chơi của trò chơi sự nghiệp chính là thị trường lao động. *Thị trường lao động* là cụm từ mô tả một “nơi” mà các cá nhân có kỹ năng nhất định và các nhà tuyển dụng có các vị trí đang trống trao đổi lao động qua lại thỏa đáng. Có thể bạn đã luôn ý thức rằng thước đo thành công nghề nghiệp của bạn là khả năng vươn tới một “điểm” đặc biệt nào đó trên sân chơi: nhạc công violin đầu tiên cho dàn nhạc giao hưởng thành phố, một bác sĩ nhi được kính trọng, baseman thứ ba của đội bóng chày Boston Red Sox, nhà đầu tư ngân hàng số một thế giới, một doanh nhân thành đạt. Khi chuẩn bị tham gia trò chơi sự nghiệp, điều mấu chốt là bạn phải đầu tư tìm hiểu định nghĩa chính xác nhất của thị trường lao động. Những người chơi cạnh tranh với nhau trong phạm vi thị trường lao động toàn cầu chơi trên một sân khác so với những người cạnh tranh trong phạm vi thị trường lao động quốc gia, vùng lãnh thổ và địa phương. Trong khi hình dạng và kích thước của sân chơi có thể khác nhau, những đặc điểm mô tả điều kiện của chúng lại hầu như giống nhau. Các điều kiện kinh tế cơ bản tác động lên sân chơi và theo đó là hành vi của người chơi. Lấy thí dụ, hầu hết các chuyên viên xét tuyển chương trình MBA đều sẽ nhanh chóng đồng tình rằng sự trì trệ của nền kinh tế mang lại lợi ích cho họ. Trong những thời kỳ đó, các sinh viên tiềm năng nhận thấy chi phí cơ hội khi tạm gián đoạn nghề nghiệp sẽ thấp. Tình hình sân chơi như thế khiến họ nhận thấy đây là thời điểm thích hợp để quay lại trường học. Và ta dễ dàng đoán được kết quả: hai mươi một tháng sau đó, một lượng lớn các sinh viên MBA vừa tốt nghiệp sẽ cạnh tranh nhau vì những công việc đã hoặc không xuất hiện kể từ thời điểm suy thoái khiến họ phải quay lại trường học. Ngược lại, khi nền kinh tế tăng trưởng nhanh chóng, áp lực lại chuyển sang lương bổng. Kết quả là, quyết định rời bỏ công việc để học cao học trở thành một quyết định đắt giá. Tương tự, những xu hướng như thuê gia công ở nước ngoài cũng có thể tác động đến điều kiện của sân chơi. Mỗi quan tâm của sinh viên dành cho một số chuyên ngành sẽ giảm sút khi họ quyết định theo đuổi các công việc “gia công nước ngoài”, chẳng hạn, như chúng ta có thể thấy gần đây, các ngành công nghệ thông tin, cơ khí, và khoa học máy tính. Như Thomas Friedman đã đề cập trong cuốn *The World Is Flat* (Thế Giới Phẳng), một tập hợp người chơi hoàn toàn mới đang cạnh tranh trên một sân chơi rộng lớn và dễ dàng bằng ngang hơn. Xu hướng gia công nước ngoài này

bắt nguồn từ mong muốn cắt giảm chi phí của công ty tuyển dụng, nhưng nó chỉ có thể thực hiện được nhờ sự nâng cao chất lượng các chương trình giáo dục ở những chuyên ngành này tại Trung Quốc, Ấn Độ và những nơi khác. Cuối cùng, sân chơi được định hình bởi các chính sách của chính phủ về nhập cư và cấp phát thị thực lao động. Các quyết định chính trị ảnh hưởng đến sự lựa chọn sân chơi của bạn – và chúng cũng ảnh hưởng đến việc những người nào có thể cạnh tranh với bạn trong trò chơi.

Thị trường lao động bên trong và bên ngoài

Phân biệt rõ hơn giữa thị trường lao động bên trong và bên ngoài là một việc cần thiết. *Thị trường lao động bên trong* được xác định bởi sơ đồ tổ chức công ty – nó bao gồm các vị trí và người chơi hiện thời trong một công ty. Thị trường lao động bên trong cũng được định hình bởi các đặc điểm cung và cầu của các tập hợp kỹ năng nhất định. Văn hóa công ty, chính trị, và các quy tắc xung quanh việc kế thừa nghề nghiệp đều là những nhân tố ảnh hưởng đến thị trường lao động bên trong. Danh tiếng của cá nhân người chơi cũng như các hoạt động đỡ đầu và hướng dẫn trong nội bộ tổ chức cũng có thể tác động đến trò chơi. Một cách tự nhiên, những người ngoài sẽ phải đối mặt với một sự bất cân xứng thông tin đáng kể so với người bên trong khi cố gắng tìm hiểu thị trường lao động nội bộ này. Người chơi có thể tìm hiểu về thị trường lao động bên trong bằng nhiều cách. Một trong số đó là thông qua các ấn phẩm như “*Best Place to Launch a Career*” của tờ *BusinessWeek*, hay “*Top Small Workplaces*” của tờ *Wall Street Journal*, hoặc “*100 Best Companies To Work For*” của tạp chí *Fortune*. Website của công ty, các báo cáo thường niên, và các tài liệu tương tự là những nguồn thông tin phụ thêm. Trong cuộc trò chuyện của chúng tôi với Keith Wyche (xem Chương 6), ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phụ nữ và các nhóm thiểu số nên tận dụng tìm hiểu những nguồn thông tin như vậy trước khi ký kết hợp đồng với công ty mới nhằm giảm sự bất cân xứng thông tin liên quan đến văn hóa công ty.

Từ quan điểm lý thuyết trò chơi, sẽ rất thú vị khi xem xét cách mà một công ty xuất hiện trong các danh sách trên có thể tác động đến trò chơi như thế nào. Một câu mệnh danh kiểu như “nơi làm việc tốt nhất” chắc chắn sẽ làm gia tăng sự quan tâm dành cho công ty. Mỗi quan tâm đó sẽ làm tăng nhu cầu giành được các vị trí trong công ty, và theo đó là sự gia tăng mức độ cạnh tranh để có được các vị trí ấy. Người chơi cần phải cân nhắc liệu nước đi thông minh là tham gia cuộc chiến hay tìm một vị trí không ai tranh giành – nơi được gọi là “biển xanh” nghề nghiệp (cụm từ mượn từ một tác phẩm về chiến lược kinh doanh của W. Chan Kim và Renee Mauborgne) [\[1\]](#). Đó là chiến lược sự nghiệp được thuật

lại trong cuộc phỏng vấn của chúng tôi với Stephen Heese (trong chương này). Bạn sẽ đọc thấy rằng, trong suốt thời gian học MBA tại Trường Kinh doanh Harvard, Heese nhận ra sẽ rất khó để có thể dẫn đầu đám đông tìm việc sau khi tốt nghiệp nếu anh ta cũng theo họ đổ xô về Phố Wall.

Thị trường lao động bên ngoài bao gồm tất cả các thành phần có liên quan đến sân chơi nằm ngoài phạm vi của một công ty. Thị trường bên ngoài mở rộng bao xa còn tùy thuộc vào các yêu cầu của công việc về trình độ đào tạo, về giấy phép, hay ngành nghề có liên quan. Đối với một số công việc, thị trường lao động bên ngoài là một khu vực địa lý nhỏ, trong khi với một số vị trí khác, nó có thể trải rộng trên toàn cầu. Mạng internet đóng vai trò là một nguồn tài nguyên thông tin dễ dàng khai thác; các trang web như www.careeronestop.com cung cấp các công cụ giúp người chơi phân tích các điều kiện của thị trường lao động bên ngoài.

Để chơi tốt trò chơi sự nghiệp, một điều quan trọng là người chơi phải nắm rõ các cơ hội và giới hạn mà thị trường lao động bên ngoài đặt ra cho trò chơi. Nói rộng ra, thị trường lao động bên ngoài có thể được mô tả dựa trên *tính thâm thấu* của nó. Tính thâm thấu thể hiện số lượng công việc, tổ chức và nghề nghiệp thay thế mà người chơi có thể lựa chọn [2]. Theo như định nghĩa, việc tiếp cận thị trường có tính thâm thấu cao sẽ dễ dàng hơn nhiều so với chen chân vào thị trường đã bị dán nhãn *bão hòa*. Các nhân tố như chính sách nhập cư và nguồn cung thị thực lao động là những đặc điểm chính trị ảnh hưởng đến thị trường bên ngoài thông qua các rào cản giới hạn sự di chuyển được dựng lên. Nguồn cung và cầu các nhóm kỹ năng, cũng như rào cản ngôn ngữ và văn hóa cũng là những yếu tố quan trọng của thị trường lao động bên ngoài. Luật lao động của các nước trên thế giới – hay trong các vùng của một quốc gia – cũng tác động đến các điều kiện của thị trường lao động bên ngoài.

Sự kết nối lẫn nhau trong thị trường lao động

Đặc tính quan trọng cuối cùng của thị trường lao động là mức độ *kết nối lẫn nhau* giữa những người chơi. Trong một thị trường lao động kết nối chặt chẽ, mọi người đều biết nhau – và ít nhất nó cũng có vẻ như mỗi người đều biết hết mọi thứ. Điều này có nghĩa trò chơi sự nghiệp có thể gần với trò chơi thông tin hoàn hảo. Hậu quả là, trò chơi có thể trở nên mang tính chính trị rất cao. Mặc dù theo định nghĩa, các thị trường lao động nhỏ không phải là thị trường lao động chặt chẽ, hai đặc tính này thường đi đôi với nhau. Điều này khiến một số người đã dè dặt sử dụng cách nói “sân nhỏ, sự nghiệp dài” để mô tả những thị trường như vậy. Cách nói này càng củng cố sức tác động lâu dài và mạnh mẽ của chính trị

và danh tiếng lên cách trò chơi được chơi. Những sai lầm có thể đi theo bạn. Ngược lại, một thị trường lao động kết nối lỏng lẻo các sai sót sẽ dễ được tha thứ hơn bởi thông tin ở đó không hoàn hảo – không phải mọi người chơi đều tiếp cận thông tin như nhau. Mức độ kết nối lẫn nhau trong thị trường lao động ít nhiều có liên quan đến cách chơi trò chơi sự nghiệp. Chẳng hạn, trong một thị trường kết nối lỏng lẻo, sự bất cân xứng thông tin có thể tác động tích cực lẫn tiêu cực lên người chơi. Vì vậy, người chơi cần tìm cách loại bỏ những chỗ bất cân xứng gây bất lợi cho họ và phát huy những chỗ có lợi. Khi thị trường lao động được kết nối chặt chẽ và người chơi tham gia vào trò chơi với đầy đủ thông tin, mỗi cá nhân cần hiểu rõ tầm quan trọng của việc phát triển và bảo vệ danh tiếng của mình.

SẴN SÀNG THAM GIA CUỘC CHƠI

Trong bất kỳ cuộc thi nào khác, sự chuẩn bị kỹ càng là tiêu chuẩn căn bản của những người chơi thành công. Người chơi có thể chuẩn bị tinh thần cho trò chơi sự nghiệp theo ba cách. Thứ nhất, họ cần hiểu và xây dựng các chiến lược nhằm phát huy các kỹ năng của mình. Thứ hai, họ phải phát triển các mạng lưới quan hệ cá nhân để chúng có thể trở thành những nguồn tài nguyên giá trị gia tăng trong quá trình chơi. Một yếu tố then chốt trong quá trình này cấu thành nên bước thứ ba trong việc chuẩn bị tham gia trò chơi: việc nhận diện, tuyên mộ và duy trì những người đỡ đầu và hướng dẫn.

Hiểu và phát huy lợi thế cạnh tranh cá nhân

Phân tích những cái bạn có và chưa có là một phần thiết yếu trong sự nghiệp.

Orison Swett Marden (1850 – 1924)

Việc phát triển một chiến lược nghề nghiệp hiệu quả đòi hỏi người chơi phải hiểu và phát huy được *lợi thế cạnh tranh* cá nhân. Quy trình phát triển chiến lược nghề nghiệp cá nhân có thể đặt song song với quy trình hình thành chiến lược kinh doanh. Trong quy trình đó, các nhà quản lý sử dụng nhiều công cụ khác nhau để nhận diện và phát huy lợi thế cạnh tranh của công ty. Lợi thế cạnh tranh bắt nguồn từ khả năng công ty có thể mang lại lợi ích cho khách hàng với mức giá thấp hơn (lợi thế chi phí) hoặc phong cách tốt hơn (lợi thế khác biệt) so với đối thủ cạnh tranh. Những công ty có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững sẽ vượt trội trong cuộc cạnh tranh. Tương tự, thách thức dành cho người chơi trong trò chơi sự nghiệp là việc nhận định và phát triển những yếu tố có thể được xem là lợi thế cạnh tranh. Điều này đòi hỏi người chơi phải tiến hành kiểm điểm toàn bộ các điểm mạnh và yếu của bản thân. Cũng giống như một nhóm quản lý tối cao của công ty có

thể thiết lập một bảng phân tích SWOT (Điểm mạnh – Điểm yếu – Cơ hội – Thách thức) trong quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh, người chơi trong trò chơi sự nghiệp cũng có thể hành động tương tự. Khi xem xét kết quả của phân tích SWOT, nên đặc biệt chú ý đến những khu vực người chơi đã hoặc rất có thể sẽ phát triển các lợi thế cạnh tranh. Trong quá trình phân tích này, cần lưu ý đến một vài yếu tố trọng yếu của lợi thế cạnh tranh. Một cách cụ thể, nên ưu tiên cho những nhân tố *độc đáo*, *lâu bền* và *không thể bắt chước được* bởi chúng có nhiều khả năng mang đến cho người chơi một thế mạnh bền vững. Người chơi cũng cần lưu ý đến thị trường lao động liên quan khi nhận định nơi đầu tư công sức. Như chúng ta đã chứng kiến hiện tượng “thế giới phẳng”, sự xuất hiện một số lượng lớn người chơi lành nghề ở Trung Quốc và Ấn Độ đã xóa sạch lợi thế cạnh tranh của người chơi ở các nơi khác trên thế giới. Lấy ví dụ, nhiều kỹ sư phần mềm tại Mỹ, những người trong vài năm qua đã nhận thấy rằng lợi thế cạnh tranh của mình có thể bắt chước được và do đó, không độc đáo lẫn lâu bền. Thêm vào đó là sự tồn tại của những người chơi sẵn sàng cung cấp năng lực chuyên môn tương tự với giá thấp, và chúng ta nhanh chóng nhận thấy rõ rằng nỗ lực cạnh tranh bằng chi phí hay sự khác biệt là không bền vững.

Phát triển mạng lưới quan hệ

Trong sách vở nói về nghề nghiệp luôn ngập tràn những lời khuyên về tầm quan trọng của việc phát triển mạng lưới quan hệ cá nhân. Các chuyên gia về nghề nghiệp trong các trường đại học đều ưa thích câu nói “network or not work (tạm dịch: cộng tác hay thôi việc)” khi truyền đạt cho sinh viên về tầm quan trọng của vấn đề này. Mạng internet đã mang đến rất nhiều cơ hội giúp ta dễ dàng xây dựng các mạng lưới – Wikipedia đã thống kê danh sách hơn một trăm trang mạng xã hội đang hoạt động. Các trang này có thể tập trung vào các dịch vụ nghề nghiệp (như các dịch vụ của Linked-In.com), đến trang mạng xã hội (như facebook.com, reunion.com và myspace.com), đến việc kết nối các cá nhân có cùng những sở thích đặc thù hơn (chẳng hạn travelbuddy.com dành người thích du lịch, hay vampirefreaks.com dành cho những người yêu thích phong cách lập dị). Thách thức đặt ra hiện nay có lẽ không còn là việc thuyết phục mọi người tin vào tầm quan trọng của mạng lưới quan hệ xã hội, mà là biết cách xây dựng và phát huy các mạng lưới đó một cách hiệu quả.

Một bài báo đăng trên tạp chí *Harvard Business Review* của tác giả Herminia Ibarra và MarHunter đã tóm tắt công trình nghiên cứu của họ về cách mà các nhà lãnh đạo thành công thực hiện việc này [\[3\]](#). Họ phân biệt ba loại mạng lưới dựa trên mục tiêu của nhà điều

hành dành cho mỗi nhóm: hoạt động, cá nhân, và chiến lược. Mạng lưới hoạt động nhằm mục tiêu giúp hoàn thành công việc và phần lớn bao gồm những người trong nội bộ công ty, tổ chức. Thông thường, thành viên trong mạng lưới hoạt động được xác định bởi nhiệm vụ đảm trách và cấu trúc công ty thay vì tự do theo ý nhà điều hành. Mạng lưới cá nhân được tạo ra để giúp nhà điều hành phát triển cả về mặt cá nhân và nghề nghiệp. Mạng lưới này điển hình thường bao gồm các địa chỉ bên ngoài, nhất là những người có khả năng giúp một cá nhân nhận ra những mối quan tâm nhất định của họ. Do đó, thành viên mạng lưới này do các nhà điều hành quyết định. Cuối cùng, mạng lưới chiến lược tồn tại nhằm giúp nhà điều hành nhận biết các mối ưu tiên trong tương lai và xây dựng sự hỗ trợ từ các tác nhân bên ngoài cho mưu cầu của mình. Thành viên trong nhóm được quyết định dựa trên cách mỗi cá nhân có thể đóng góp hỗ trợ cho mục tiêu chiến lược của mạng lưới. Như vậy, mạng lưới hoạt động được đánh giá trên độ sâu của các mối quan hệ; mạng lưới cá nhân dựa trên bề rộng; và mạng lưới chiến lược thì dựa trên khả năng phát huy năng lực của các thành viên. Cả ba loại mạng lưới này đều gây ảnh hưởng đến trò chơi sự nghiệp. Dĩ nhiên, mạng lưới hoạt động đóng vai trò then chốt cho thành công hôm nay – là nền tảng để dựa vào đó xác định các nước đi tiếp theo. Mạng lưới cá nhân gần giống nhất với cái mà người ta vẫn cho là định nghĩa mặc định của mạng lưới nghề nghiệp: mạng lưới càng rộng, người chơi càng có khả năng tìm thấy sự kết nối giữa thành viên trong mạng lưới và các cơ hội mà người đó muốn theo đuổi. Mạng lưới chiến lược có lẽ là công cụ hữu hiệu nhất trong trò chơi sự nghiệp, bởi nó kết nối và phát huy các mối quan hệ bên trong lẫn bên ngoài công ty trong một hoàn cảnh có thể tiềm tàng những đặc tính giúp nâng cao sự nghiệp.

Bất kể loại mạng lưới nào đang được xem xét, tất cả các mạng xã hội đều có những *điểm tương đồng* quan trọng cần được hiểu rõ. Bản thân cụm từ *mạng xã hội* đã gợi liên tưởng đến mô hình những ràng buộc và kết nối mà mỗi cá nhân hình thành với những người khác. Những ràng buộc này có thể là mạnh hoặc yếu. *Ràng buộc chặt chẽ* được xác định bởi sự mạnh mẽ về cảm xúc và sự liên lạc thường xuyên giữa các cá nhân. Đó là những ràng buộc mà mỗi cá nhân có với những người quan hệ với mình trên nhiều vai trò – chẳng hạn, bạn rất có khả năng sẽ có mối ràng buộc chặt chẽ với một người bạn vừa là nhà tư vấn, vừa là đồng nghiệp của mình. *Ràng buộc yếu ớt* là những kết nối nằm ngoài tập hợp các địa chỉ liên lạc “thông thường” của cá nhân và thường có tính một chiều – nghĩa là, một người bạn chỉ biết với tư cách hoặc là đồng nghiệp, hoặc là hàng xóm. Các nhà xã hội học từ lâu đã quan tâm đến vấn đề làm thế nào các mạng xã hội phát triển và cách các cá nhân sử dụng chúng. Rất nhiều công trình nền tảng trong lĩnh vực này đã được tiến hành bởi Mark Granovetter, một nhà xã hội học hiện đang công tác tại Đại học Stanford. Nghiên cứu của ông chỉ ra rằng

các ràng buộc yếu ớt tỏ ra hữu hiệu hơn ràng buộc chặt chẽ xét về hành vi tìm kiếm việc làm. Ông giải thích khám phá của mình thông qua quan sát rằng các ràng buộc yếu ớt đưa ra một cây cầu – bắc từ một nhóm có vẻ khá tách biệt kết nối với nhau bởi những ràng buộc chặt chẽ, đến một nhóm khác có thể sở hữu các thông tin độc đáo cùng các tài nguyên bất chuẩn tắc khác. Các cá nhân có mối liên kết chặt chẽ với nhau chia sẻ rất nhiều thông tin thừa và căn bản đều tiếp cận cùng một cơ sở tài nguyên – do sự quen thân, gần gũi và lịch sử giữa họ. Lời khuyên nghề nghiệp rút ra từ công trình của Granovetter là các cá nhân nên tích cực tìm kiếm cơ hội thiết lập những mối liên kết yếu ớt trong các nhóm mới. Trang Linked-In.com đã đặc biệt cố gắng phát huy điều này trong các tài liệu marketing của mình. Các thông điệp marketing của công ty liên tục chứa đựng những lời nhắc nhở rằng, bằng cách tham gia Linked-In.com, bạn không chỉ kết nối với bạn mình mà còn với bạn của bạn mình.

Trong những nghiên cứu khác về việc tận dụng các mạng lưới, người ta cũng khám phá rằng những mối ràng buộc yếu ớt có tác động đến thành công nghề nghiệp [\[4\]](#). Liên kết yếu dẫn tới nhiều mối liên hệ hơn, mặc dù những đối tượng này không mấy giúp ích trong khả năng tiếp cận thông tin và sự đỡ đầu trong nghề nghiệp. Đặt trong khuôn khổ lý thuyết trò chơi của chúng ta, điều này là có lý. Những cá nhân có mối liên kết yếu với bạn sẽ không mấy chú tâm vào thành công của bạn, điều này có nghĩa bạn cần có hành động thúc đẩy họ mong muốn đầu tư vào mình. Nó cũng có tác dụng lưu ý rằng những mối liên kết chặt chẽ có thể cung cấp sự trợ giúp và đỡ đầu, nhưng không nhất thiết là cánh cửa dẫn đến các cơ hội tuyệt vời tiếp theo.

Mặc dù nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng vẫn cần phải đề cập đến tầm quan trọng của cấp trên của bạn trong mạng lưới các mối quan hệ, cho dù người đó không đóng vai trò hướng dẫn hay bảo trợ bạn. Cấp trên là những người có thể tiếp cận với những nguồn lực quan trọng như thông tin, phần thưởng, cơ hội, và sự thăng tiến trong công ty. Nếu họ quan tâm đến thành công nghề nghiệp của bạn, cấp trên sẽ biến những nguồn lực này trở nên sẵn có như là một biểu hiện trợ giúp. Phương pháp lý thuyết trò chơi một lần nữa cũng có tầm quan trọng của việc thuyết phục cấp trên xem trọng thành công của bạn. Cách tốt nhất để làm việc này là bằng cách nhận ra điều gì là quan trọng đối với cấp trên của bạn và hành động dựa theo đó. Về cơ bản, người quản lý và cấp dưới đều liên quan đến một loạt những trao đổi. Những mối quan hệ hiệu quả tồn tại khi cả hai bên cảm thấy vui vẻ với những gì mình đưa ra cho đối phương. Cấp trên của bạn sở hữu các nguồn lực đã đề cập trên đây; còn bạn có nỗ lực, kỹ năng, năng lực, và thái độ để trao đổi. Khi bạn thể hiện những điều này với

cấp trên nhằm đạt được mục tiêu của người đó, cấp trên của bạn sẽ sẵn sàng để bạn tiếp cận với những tài nguyên nằm trong phạm vi kiểm soát của anh ta. Khi đó, đòi hỏi bạn phải đảm bảo mình không phải là một kẻ “tha cóc cà phê” – cụm từ để chỉ một cá nhân thân thiện nhưng vô dụng cứ tha cóc cà phê từ phòng này sang phòng khác tán chuyện – mà thay vào đó là một người mà cấp trên có thể tin cậy.

Một điểm thú vị cuối cùng liên quan đến mối quan hệ với cấp trên là vấn đề mức độ cởi mở của người chơi khi bày tỏ nguyện vọng của mình. Suy cho cùng, vị trí tiếp theo mà bạn mong muốn có thể là cái ghế mà người quản lý đang nắm giữ. Tùy vào quy mô công ty và tỉ lệ cơ hội thăng tiến xuất hiện, một cấp dưới tham vọng có thể bị xem như một mối đe dọa. Nếu người quản lý đi đến kết luận này, sẽ dễ hiểu khi anh ta có những động thái cần thiết để cản trở nỗ lực của cấp dưới. Người chơi phải luôn ghi nhớ điều này như là một yếu tố trong các quyết định nên cởi mở đến mức nào về nguyện vọng của mình. Văn hóa công ty, bản chất mối quan hệ với cấp trên, và vị thế của người quản lý trong công ty là tất cả những yếu tố có thể ảnh hưởng đến nước đi của bạn trong phần này của trò chơi.

Người hướng dẫn và bảo trợ

Người hướng dẫn cung cấp sự huấn luyện và hỗ trợ cho học trò của mình, và giúp những người mình chịu trách nhiệm hướng dẫn hiểu được văn hóa công ty cũng như bối cảnh chính trị của nó. Trong những tình huống đặc biệt, người hướng dẫn có thể huấn luyện thông qua các mâu thuẫn liên cá nhân hoặc những thử thách trong công việc. Bên cạnh sự trợ giúp trực tiếp, bạn còn có thể thu được nhiều lợi ích gián tiếp từ người hướng dẫn, chẳng hạn khả năng tiếp cận với mạng lưới quan hệ của họ. Trong một số trường hợp, người hướng dẫn được công ty chỉ định chính thức; trong nhiều trường hợp khác, các mối quan hệ hướng dẫn nảy sinh một cách tự nhiên. Lợi ích căn bản từ sự chỉ định chính thức bởi công ty là các nhân viên mới vào nghề sẽ không thể thoát khỏi việc chịu sự hướng dẫn của một người nào đó. Chính sách này, từ quan điểm của công ty với tư cách một người chơi trong trò chơi sự nghiệp, còn có chức năng *phát tín hiệu* cho các ứng cử viên rằng công ty quan tâm đến việc thúc đẩy sự nghiệp của họ. Nhờ vậy, các nỗ lực tuyển dụng và giữ người của công ty sẽ có thể được hưởng lợi. Tuy nhiên, các chương trình chính thức này cũng có nhược điểm của nó: không phải người hướng dẫn nào cũng như nhau, nhưng các chương trình này lại được thiết kế với quan điểm ngược lại. Và vì hiệu quả của sự hướng dẫn phụ thuộc rất lớn vào sự tin tưởng sâu sắc giữa các bên, sự hòa hợp giữa hai người là điều quan trọng cốt yếu. Các mối quan hệ bị sắp xếp thường sẽ không mang lại một sự hòa hợp lý

tướng.

Vai trò của người bảo trợ khác với người hướng dẫn ở chỗ vai trò căn bản của người bảo trợ là đảm bảo cho người nhận bảo trợ luôn ở trong tầm mắt của các cấp quản lý trên cao. Mục tiêu ở đây là người nhận bảo trợ sẽ được lưu tâm khi có cơ hội xuất hiện hoặc khi kế hoạch nghề nghiệp được triển khai. Về căn bản, người bảo trợ được trông chờ sẽ giữ cho người được bảo trợ luôn được nhìn nhận; điều đó không đòi hỏi phải có một mối quan hệ với mức độ gắn bó tương đương như quan hệ hướng dẫn. Tầm quan trọng của sự hòa hợp giữa các bên không cấp thiết bằng, và do đó quá trình kết đôi cũng không phức tạp như với người hướng dẫn.

Người hướng dẫn và bảo trợ có thể nằm trong số những người chơi có ảnh hưởng lớn nhất đến trò chơi sự nghiệp của bạn. Khả năng tiếp cận với các phân tích thấu đáo và kinh nghiệm của họ là một nguồn lực quý giá đối với người chơi. Trên thực tế, đây chính là cách mà người chơi nên đánh giá vai trò của những đồng minh này trong trò chơi sự nghiệp của họ – *một nguồn lực cần được quản lý một cách chủ động và chiến lược*. Nhiều nhà quản lý mà chúng tôi phỏng vấn đã đưa ra các phân tích về cách thức họ thực hiện điều này trong sự nghiệp của mình.

Có ba yếu tố trong các mối quan hệ hướng dẫn và bảo trợ thường bị phớt lờ, và chúng có thể được tập trung nhìn nhận rõ ràng hơn bằng cách áp dụng phương pháp lý thuyết trò chơi vào trong quản lý sự nghiệp. Thứ nhất, cần xác định được người hướng dẫn và người bảo trợ “thích hợp”. Thứ hai, bạn, với tư cách là người được hướng dẫn và bảo trợ, cần xây dựng những tình huống để những người chơi quan trọng này mong muốn nhìn thấy bạn chiến thắng trong trò chơi sự nghiệp. Người hướng dẫn và, ở mức độ thấp hơn, người bảo trợ được trông đợi sẽ đầu tư vào sự nghiệp của học trò mình. Và tương tự như với bất kỳ kỹ năng hiếm hoi nào khác – điều được cho là tương đương với sự hướng dẫn hiệu quả – việc này cũng được rất nhiều người mong muốn. Bạn không nên xem nhẹ việc tuyển lựa người hướng dẫn và bảo trợ cho mình. Bạn cần phải thận trọng trong quá trình chọn lựa để thời gian bạn đầu tư vào đó sẽ cho ra kết quả cao hơn thời gian đầu tư vào những nơi khác. Thứ ba, cái bạn cần từ người hướng dẫn và bảo trợ sẽ thay đổi theo quá trình tiến triển của sự nghiệp. Những người hướng dẫn hiệu quả trước đây có thể sẽ không còn được như vậy về sau này – và với người bảo trợ cũng vậy. Chúng tôi cho rằng một phần trong thành công của bạn phụ thuộc vào khả năng quản lý quá trình chuyển đổi từ người hướng dẫn này sang người hướng dẫn khác, người bảo trợ này sang người bảo trợ khác một cách chiến lược khi

sự nghiệp của bạn cần có sự thay đổi.

Tìm kiếm người hướng dẫn và bảo trợ thích hợp

Bước đầu tiên ở đây là xác định những yêu cầu của bạn đối với người hướng dẫn và bảo trợ. Mỗi quan hệ của bạn với người bảo trợ ít phụ thuộc vào giai đoạn nghề nghiệp và do đó cũng dễ dàng thiết lập hơn. Có hai yếu tố then chốt cần tìm kiếm ở một người bảo trợ: thứ nhất, chất lượng mạng lưới quan hệ của họ trong công ty, trong ngành và ở những nơi khác; thứ hai, khả năng ủng hộ bạn một cách chủ động và chính xác khi cơ hội có lợi cho sự nghiệp của bạn xuất hiện. Trong khi đó, người hướng dẫn “đúng” có khuynh hướng thay đổi theo tiến trình sự nghiệp của bạn. Năm được hằng số đó trong hiện tại nhất thời, có ba yếu tố then chốt cần tìm kiếm ở một người hướng dẫn: Thứ nhất, họ có phải là người khiến bạn nhanh chóng cảm thấy thoải mái khi tiếp xúc? Thứ hai, bạn có tự tin rằng mình có thể tin tưởng họ trong những tình huống bất an nhất? Thứ ba, bạn có thể trông mong họ không giấu giếm khi đưa ra các nhận xét cho bạn? Nếu bạn không thể trả lời cả ba câu hỏi trên một cách chắc chắn thì có nghĩa bạn chưa tìm thấy người hướng dẫn thích hợp của mình.

Xây dựng tình huống để nhận được sự đầu tư của người khác

Khi nói đến vấn đề đầu tư thời gian, những người hướng dẫn và bảo trợ đều có rất nhiều lựa chọn. Vì vậy, bạn nhất thiết cần đầu tư thời gian để xây dựng tình huống thể hiện bạn có thể cho ra kết quả tốt nhất đáp lại sự đầu tư đó. Việc thể hiện sự xông xáo và nhiệt tình cũng rất quan trọng – cũng như thái độ tích cực – bởi vì trừ phi đó là mối quan hệ chỉ định hay ủy thác, người hướng dẫn và bảo trợ có quyền *chọn* đầu tư thời gian cho cá nhân nào đó. Thậm chí trong những trường hợp mối quan hệ được thông báo chính thức, người hướng dẫn và bảo trợ vẫn có thể kiểm soát mức độ đầu tư công sức vào việc trợ giúp. Thí dụ, nếu người nhận hỗ trợ là một người luôn tỏ ra khổ sở thì sẽ chẳng mấy ai muốn bỏ công ra giúp đỡ.

Những người hướng dẫn và bảo trợ trong tiến trình sự nghiệp của bạn

Do mục đích của người hướng dẫn là đưa ra những chỉ dẫn cho bạn, việc nhận biết được đối tượng hướng dẫn thích hợp trong từng giai đoạn sự nghiệp liên quan đến sự xác định những thách thức mà một người sẽ có thể gặp phải. Ở giai đoạn đầu sự nghiệp của bạn tại một công ty, mục tiêu chủ yếu của người hướng dẫn là giúp bạn “tìm hiểu công ty”. Điều này bao gồm việc hiểu và trân trọng văn hóa của công ty. Ở giai đoạn giữa của sự nghiệp, vấn đề chủ chốt là tìm một người ở vị trí cao trong sơ đồ tổ chức để có thể kéo bạn lên cùng –

tương tự như cách các vận động viên đua xe đạp trong cuộc thi Tour de France cho phép các thành viên trong đội kéo nhau đi. Điểm cốt yếu ở đây là tìm một người hướng dẫn ở vị trí đủ cao để bạn không trở thành mối đe dọa trong trò chơi sự nghiệp của họ. Đồng thời, nếu họ càng gần với bạn về mặt thứ bậc tổ chức, họ càng đem đến ít lợi ích hơn trong việc phát triển vượt ra ngoài những gì bạn có thể tự thân thực hiện. Trong cuộc phỏng vấn với Charlene Begley ở chương trước, bà đã cho chúng ta một ví dụ về việc tìm được một người hướng dẫn như vậy với Dave Calhoun khi cả hai người còn ở GE. Cuối cùng, vào giai đoạn sau của sự nghiệp, người hướng dẫn lý tưởng là một nhân vật ở vị trí rất cao, người sẽ chia sẻ vô cùng thẳng thắn về những điểm mạnh và điểm yếu của bạn, không ngần ngại đối chất với bạn về những thất bại của bạn, và là người thách thức tư duy của bạn một cách mạnh mẽ. Trong cuộc trò chuyện với chúng tôi, Brian Humphries mô tả sự hướng dẫn anh nhận được đã tiến triển theo những yếu tố trên như thế nào trong suốt sự nghiệp của anh. Anh có một người hướng dẫn đã giúp anh gia nhập công ty dễ dàng hơn thông qua sự huấn luyện và trợ giúp. Sau đó anh tìm một người hướng dẫn có khả năng tạo ra nhiều cơ hội phát triển cho anh. Hiện tại, anh đang thu được nhiều lợi ích từ mối quan hệ gần gũi với các nhà điều hành khác, bao gồm Mark Hurd, CEO của anh tại HP.

Các nghiên cứu đều thống nhất với lời đề nghị của chúng tôi rằng việc hướng dẫn cần được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau trong sự nghiệp. Monica Higgins của Đại học Harvard đã có những nghiên cứu đáng kể về lĩnh vực này. Trong một công trình nghiên cứu, bà và đồng nghiệp, David Thomas, tìm ra rằng chất lượng của mối quan hệ với người hướng dẫn ở giai đoạn đầu của sự nghiệp sẽ tác động đến các kết quả nghề nghiệp trong ngắn hạn như sự hài lòng và ý định ở lại với công ty. Tuy nhiên, về lâu dài, cái gọi là “chòm sao” của các mối quan hệ phát triển được cho là quan trọng hơn. Những gì xảy ra trong vài năm đầu chính là sự đầu tư cho toàn bộ thời gian còn lại của sự nghiệp, nhưng chòm sao những người hướng dẫn rất cuộc sẽ đóng vai trò chính yếu nhất – có nghĩa, không một người hướng dẫn nào quan trọng hơn người hướng dẫn nào. Nhận xét này thống nhất với cách mà Keith Wyche, trong bài phỏng vấn, đã miêu tả phương pháp “Ban Giám đốc” của ông dành cho những người hướng dẫn và bảo trợ. Khi nghĩ về cách bạn có thể tập hợp một ban giám đốc trong sự nghiệp của mình, chúng tôi khuyến khích bạn ghi nhớ các bài học rút ra từ nghiên cứu của Granovetter về những ràng buộc yếu ớt; ban giám đốc bao gồm các thành viên có mối liên kết chặt chẽ chòng chéo nhau sẽ không có giá trị bằng một ban với các thành viên có những mối liên hệ không đồng nhất và khác biệt với bạn, hay còn gọi là ràng buộc yếu ớt.

PHÂN TÍCH NHỮNG NGƯỜI CHƠI KHÁC

Như đã đề cập trước đây, người chơi là những người có thể tác động lên trò chơi. Liệt kê hết danh sách những người chơi đó sẽ là một công việc khiến người ta nản chí, theo như những gì chúng ta sắp tìm hiểu tới đây. Một phần của việc chơi bao gồm phát triển sự hiểu biết về những người chơi và cách họ có thể tác động lên trò chơi. Hiểu được cách bạn có thể gây ảnh hưởng khiến họ tác động đến trò chơi theo cách có lợi cho bạn là điều quan trọng cốt yếu. Còn bây giờ, hãy ghi nhớ một điều rằng việc tìm hiểu những điều người chơi khác đã làm để chuẩn bị chơi, động cơ của họ khi chơi, và những lựa chọn sẵn có của họ sẽ trở nên rất quan trọng. Mặc dù mỗi tình huống có những đặc điểm riêng của mình, nhưng nhìn chung, những người chơi cùng bạn sẽ có thể là:

- Đối thủ cạnh tranh cho vị trí bạn quan tâm
- Cấp trên hiện tại của bạn
- Đồng nghiệp hiện tại của bạn
- Các đại diện khác từ công ty hiện thời của bạn
- Người hướng dẫn của bạn
- Các công ty đưa ra những công việc khiến bạn thích thú
- Những người phụ trách tuyển dụng của những công ty có các vị trí hấp dẫn
- Các nhà quản lý nhân sự của công ty hiện tại và công ty tiềm năng của bạn
- Gia đình bạn
- Các thành viên trong mạng lưới quan hệ cá nhân của bạn
- Các công ty tìm kiếm nhân sự
- Các cơ quan chính phủ.

Nhớ rằng cái tạo ra người chơi đơn giản là khả năng tác động đến trò chơi của người đó. Không nhất thiết mọi người chơi đều tự nhận mình như vậy. Cũng không nhất thiết mọi người chơi đều nắm lấy cơ hội gây ảnh hưởng lên mọi trò chơi mình tham gia. Việc không biết rõ liệu một người chơi nhất định nào đó có quyết định chủ động tham gia chơi hay

không chỉ đơn giản có nghĩa là, sẽ rất ngu ngốc nếu các ứng cử viên phớt lờ những ảnh hưởng tiềm tàng mà bất kỳ ai trong số họ có thể gây ra – kế hoạch chơi phải dự tính cả tình huống những người này có thể tham gia chơi. Và như đã đề cập ở phần trên, người chơi khôn khéo cũng sẽ phát triển các kế hoạch khiến những người chơi khác tham gia chơi theo những cách có lợi cho họ.

Người chơi có thể làm gì để điều chỉnh sân chơi theo hướng có lợi cho mình?

Khi người chơi hiểu rõ tình trạng của mình và quan tâm rõ rệt đến diễn biến cuộc chơi, những người khôn khéo nhất trong số họ sẽ tìm cách điều chỉnh sân chơi theo hướng có lợi cho mình thậm chí trước khi trò chơi bắt đầu. Từ danh sách ở phần trước, các công ty tuyển dụng là thích hợp nhất để làm ví dụ minh họa bởi rất dễ dàng để hình dung rằng (1) họ tự xem mình là người chơi và (2) họ muốn tìm kiếm và phát huy bất kỳ lợi thế nào có thể có. Vậy các công ty có thể làm gì để “ngiên” sân chơi về phía họ muốn? Chính sách tuyển dụng là một điểm khởi đầu tốt bởi chúng tạo ra những rào cản cho việc di chuyển, dẫn đến các bất lợi cho nhân viên trong trò chơi. Hệ thống thưởng phạt cũng có thể được sử dụng cho mục đích này theo một số cách. Hệ thống lợi ích và quy định thâm niên là hai ví dụ được tạo ra để khiến cho việc rời bỏ công ty trở nên tốn kém đối với nhân viên. Tương tự, các công ty cũng có thể thử sẵn các lựa chọn hoặc kế hoạch tiền thưởng hòng tạo ra “những chiếc còng tay bằng vàng” giữ chân nhân viên, khiến cho họ khó phân tích rành rẽ thiệt hơn khi muốn chuyển đến các công ty khác. Các thỏa thuận không cạnh tranh và không tiết lộ thông tin cũng có tác dụng tương tự. Ít lộ liễu hơn nhưng cũng không kém phần hiệu quả là các chiến lược đầu tư của công ty vào sự phát triển của nhân viên ở một số kỹ năng nhất định cứng nhắc, thay vì các kỹ năng có thể dễ dàng bị mang đi để làm lợi các công ty khác. Nhiều nhà điều hành đã công khai chỉ trích sự chuyển nhượng các chương trình phát triển quản lý giữa các công ty quyết tâm không mạo hiểm phát triển những phần có thể trở thành tài năng của đối thủ. Cuối cùng, những nỗ lực của công ty tuyển dụng nhằm xây dựng các danh hiệu như “công ty được yêu thích” cũng có thể tạo nên lợi thế. Các công ty như Google, Ideo, SAS, và Southwest Airlines chỉ là một vài trong số các công ty đã tạo ra và vẫn đang tiếp tục phát huy các danh hiệu tuyển dụng tốt đẹp như là một chiến lược giành lấy lợi thế trong thị trường lao động.

Người chơi có những lựa chọn nào khi chơi?

Người chơi có một số các lựa chọn về nước đi họ có thể thực hiện. Một vài trong số đó có tác dụng hỗ trợ cho nỗ lực của người chơi; những cái khác có thể trở thành các chướng ngại

vật mà họ phải vượt qua. Một vài nước đi có thể được tiến hành một cách có chủ đích dựa trên sự hiểu rõ những tác động của chúng lên người chơi, một số khác lại không được như vậy. Một cách tự nhiên, người chơi quan tâm tới việc phát huy những nước đi hỗ trợ cho các chiến lược nghề nghiệp của mình và hạn chế những nước đi có tác dụng ngược lại. Khả năng đạt được mục tiêu này bắt đầu từ việc hiểu rõ những lựa chọn trên và nắm bắt được mục tiêu của mỗi người chơi.

Một ví dụ hữu ích trong trường hợp này là cấp trên hiện tại của ứng cử viên. Người quản lý có quyền lựa chọn cách họ thể hiện sự hỗ trợ cho mỗi quan tâm của ứng cử viên đến các cơ hội thăng tiến trong công ty. Nhưng những tuyên bố ủng hộ của họ nhiệt tình, chân thật và công khai đến mức độ nào? Người quản lý cũng được lựa chọn mức đầu tư chuẩn bị cho ứng cử viên trong cuộc cạnh tranh thăng tiến. Một số có thể đầu tư mạnh tay vào các chiến lược phong phú hóa công việc nhằm xây dựng một nền tảng giúp ứng cử viên sẵn sàng cho bước đi tiếp theo trên nấc thang danh vọng của công ty; một số có thể không chọn đầu tư như thế. Một số có thể tìm kiếm các cơ hội để lôi kéo ứng cử viên vào cùng – để cùng chia sẻ vinh quang. Những người khác có thể không. Một số cấp trên “độc thủ” hơn có thể chủ động can ngăn không cho ứng cử viên theo đuổi các cơ hội, một số lại chủ động ngầm phá hoại ứng cử viên bằng cách chia sẻ hoặc tạo ra những thông tin gây tổn hại về người đó. Người quản lý có quyền lựa chọn mức độ chia sẻ với ứng cử viên về vị trí công việc tiếp theo, sự cạnh tranh cho công việc đó, những yếu tố được công ty dùng để đánh giá mức độ sẵn sàng của ứng cử viên. Rõ ràng, một số lựa chọn mà người quản lý có thể thực hiện mang tính hỗ trợ, trong khi những cái khác lại có tác dụng xóa sạch mọi nỗ lực thăng tiến của ứng cử viên.

Các đối thủ cạnh tranh cho vị trí công việc cũng có những lựa chọn thú vị. Chẳng hạn, lấy ví dụ về quy trình tìm việc quen thuộc với bất kỳ ai từng học ở các trường kinh doanh. Ở một giai đoạn nào đó trong chương trình, các sinh viên sẽ bắt đầu quá trình tìm một công việc sau khi tốt nghiệp. Nhiều công ty đến làm việc với các nhân viên dịch vụ việc làm của trường để sắp xếp các buổi hội thảo tư vấn thông tin, trong đó đại diện của công ty sẽ có những bài thuyết trình ngắn và tiếp nhận câu hỏi của các sinh viên quan tâm. Sau đó công ty triển khai những buổi phỏng vấn ngay tại trường để lọc ra một danh sách các ứng cử viên tiềm năng, những người sau đó thường sẽ được gọi tới công ty để xem xét kỹ hơn.

Một mặt, những sinh viên tham gia vào quá trình này cũng cạnh tranh với các bạn học của mình – đầu tiên là vì số lượng giới hạn các cuộc phỏng vấn, và cuối cùng là số lượng giới hạn các vị trí công việc. Mặt khác, mục tiêu lớn hơn – mặc dù rõ ràng ít ảnh hưởng hơn

– có liên quan đến một điều cao đẹp hơn: sinh viên muốn các công ty nghĩ tốt về trường của mình. Rốt cuộc, mỗi sinh viên và cựu sinh viên đều có lợi từ hào quang danh tiếng của trường. Với ý định này, sinh viên có quyền lựa chọn mức độ chia sẻ thông tin. Họ có thể chọn che giấu bớt thông tin nhằm tạo ra lợi thế bất cân xứng thông tin, hoặc họ có thể chọn chia sẻ thông tin với hy vọng những người khác cũng sẽ làm như vậy với mình. Thông tin có thể xoay quanh những nghiên cứu về công ty trước khi người tuyển dụng xuất hiện trong trường; nó có thể là những chia sẻ của những người được phỏng vấn trước về các câu hỏi được hỏi, hoặc những ấn tượng lờ mờ được từ những người sẽ được phỏng vấn sau này. Một hệ quả của chia sẻ thông tin là việc có thể tạo nên sự cạnh tranh mạnh mẽ hơn. Một hệ quả khác là việc tạo ra một vị thế để từ đó đòi hỏi sự nhân nhượng từ các bạn học khác khi công ty tiếp theo đến thăm trường. Dĩ nhiên, nhóm sinh viên các nhà tuyển dụng gặp gỡ có chất lượng càng cao thì trường càng có được danh tiếng tốt – một điều có lợi cho tất cả mọi người chơi.

Các thành viên trong gia đình là một nhóm người chơi khác cũng có những lựa chọn thú vị. Họ có thể chọn mức độ ủng hộ mình muốn khi một ứng cử viên bày tỏ mong muốn theo đuổi một cơ hội nghề nghiệp mới. Bằng cách đưa ra hoặc rút lại sự hỗ trợ, các thành viên trong gia đình đang sử dụng vị thế của mình để tác động đến ứng cử viên. Thành viên gia đình sẽ nêu ý kiến về việc chuyển chỗ ở, về sự cân bằng thích hợp giữa công việc/cuộc sống, các vấn đề lương bổng và lối sống, và có thể cũng sẽ quan tâm đến các vấn đề sự nghiệp-kép (dual career) cũng như cơ hội học hành cho con trẻ. Khi các thành viên gia đình phân tích cơ hội mới mà ứng cử viên đang cân nhắc, các kết luận về những tác động của nó lên vị trí của họ sẽ được chuyển thành sự bày tỏ ủng hộ hay không ủng hộ.

Bản thân các ứng cử viên cũng có những lựa chọn như mức độ hăng hái ứng cử, thể hiện sự quan tâm lộ liễu hay kín đáo, nỗ lực xây dựng hoặc loại bỏ sự bất cân xứng thông tin, và mức độ họ muốn tạo ra khác biệt giữa mình và các ứng cử viên khác.

Người chơi theo đuổi những mục tiêu nào?

Trong tình huống có nhiều lựa chọn bày ra cho người chơi, câu hỏi logic tiếp theo là làm sao ứng cử viên có thể dự đoán chính xác nhất – và tác động lý tưởng nhất – đến việc thực thi những lựa chọn đó. Điểm mấu chốt trong nỗ lực này là sự tôn trọng các mục tiêu mà những người chơi khác đang theo đuổi. Cũng như các ứng cử viên muốn thực hiện những nước đi hữu ích cho việc giành chiến thắng trong trò chơi sự nghiệp của mình, những người chơi khác cũng được dự đoán sẽ hành động tương thích với việc đạt được mục tiêu của họ.

Để minh họa cho vấn đề này, chúng ta có thể xem lại ví dụ trước về người quản lý hiện tại, các đối thủ, thành viên gia đình và bản thân ứng cử viên.

Người quản lý hiện tại có thể có một hoặc nhiều mục đích. Nhìn theo hướng tích cực, cấp trên – hoặc bất kỳ ai đóng vai trò người hướng dẫn trong mối quan hệ với ứng cử viên – có thể quan tâm đến việc nâng cao danh tiếng như là một người biết cách phát triển con người hiệu quả. Mục đích này sẽ khuyến khích người quản lý đầu tư vào cấp dưới và luôn tìm cách nắm lấy cơ hội “đặt” người của mình vào trong các cuộc tranh đoạt mà họ có cơ hội giành chiến thắng. Ngược lại, một số cấp trên có thể không sẵn sàng từ bỏ một nhân viên có năng lực cho các vị trí khác trong công ty. Khi đó, những người quản lý có mục đích này sẽ tìm cách “giấu” những nhân viên tài năng của mình đi – hoặc giấu đi các cơ hội trước mặt họ. Với cùng một kiểu động cơ cá nhân, một số người quản lý có thể chào đón các cơ hội tống khứ những nhân viên bị họ cho là có vấn đề. Những người quản lý như vậy tỏ ra rất có chiến lược trong việc để lộ và che giấu thông tin về nhân viên và, như trong trường hợp đầu, luôn luôn tìm kiếm các cơ hội có thể thu hút những nhân viên có vấn đề của mình.

Trong ví dụ về tuyển dụng tại trường đại học, mọi sinh viên đều trực tiếp được lợi khi danh tiếng của trường mình được nâng cao. Mục đích này sẽ khuyến khích sinh viên chia sẻ thông tin với bạn học để một cách tổng thể, họ sẽ để lại ấn tượng mạnh cho nhà tuyển dụng. Hành động đó là minh họa cho cái mà lý thuyết trò chơi gọi là *lợi ích trao đổi*. Không phải sinh viên nào cũng xem mọi cơ hội đều hấp dẫn như nhau – việc chia sẻ thông tin cũng sẽ thay đổi tùy theo mức độ hấp dẫn của cơ hội đối với mỗi sinh viên. Những sinh viên tự tin vào năng lực của mình sẽ ít cảm thấy bị đe dọa trong trường hợp chia sẻ thông tin, trong khi sinh viên ít tự tin hơn sẽ không được như vậy. Ngoài ra, sinh viên cũng có thể có động cơ ích kỷ khi cho rằng vị trí so sánh của họ giữa những người tìm việc còn lại sẽ được nâng lên khi các bạn học giỏi hơn đều đã có công việc của mình. Với mục đích này, các sinh viên đó sẽ chia sẻ những thông tin nhằm giúp các bạn học có năng lực đưa ra những quyết định khiến họ nằm ngoài những cuộc cạnh tranh trong tương lai.

Trong trường hợp các thành viên gia đình, có rất nhiều mục tiêu khác nhau cùng tồn tại. Với những người chơi mới trong trò chơi sự nghiệp, bố mẹ sẽ có những mục đích về sự ổn định công việc. Suy cho cùng, một trong những mục tiêu của họ là tránh cho con cái của mình rơi vào tình huống không còn lựa chọn nào khác ngoài việc quay về nhà. Khi các ứng cử viên thực hiện điều mà nhà xã hội học Howard Becker gọi là “đánh cược phụ” (kết hôn,

sinh con), họ đưa thêm người chơi vào cuộc. Người vợ hoặc chồng sẽ có những mục tiêu như nâng cao vị thế, ổn định lối sống, các vấn đề sự nghiệp-kép, v.v... Con cái sẽ có các mục tiêu liên quan đến trường học, bạn bè và các hoạt động ngoại khóa. Cả vợ/chồng và con cái đều có thể có những mục tiêu về sự cân bằng giữa công việc/cuộc sống của ứng cử viên.

Số lượng các nhân vật đa dạng được chúng tôi đặt vào vị trí người chơi có mối quan tâm đến công việc của ứng cử viên còn bao gồm cả người phụ trách tuyển dụng. Mục tiêu tối cao của người chơi này là thuê được người phù hợp nhất cho vị trí công việc. Các ứng cử viên có kinh nghiệm làm việc liên quan, có lịch sử hoạt động nổi bật, và có khả năng nhanh chóng vượt qua các thử thách trong quá trình học hỏi sẽ có lợi thế hơn so với những người khác. Tuy nhiên, “phù hợp nhất” cũng chỉ là một khái niệm chủ quan chịu ảnh hưởng của quyền lợi cá nhân. Ngoài ra, có thể sẽ khó mà phân tích được điều này một cách khách quan. Trong trường hợp đầu, những toan tính về chính trị có thể đặt những người chơi kém hơn vào vị thế phù hợp hơn. Trong trường hợp sau, người phụ trách tuyển dụng chỉ có thể dựa vào trực giác mà tìm ra ứng cử viên phù hợp. Và thậm chí có thể xảy ra tình huống nản lòng hơn với những người tuyển dụng ngoài mặt thì chủ trương “thuê người giỏi hơn chúng ta” nhằm nâng cao năng lực công ty theo thời gian, trong khi ngầm ngầm tìm cách ngăn không cho tuyển những người có khả năng đe dọa đến thành công của họ sau này. Người phụ trách tuyển dụng có những mục tiêu liên quan đến chấp hành quy định của EEOC (Equal Employment Opportunity Commission - Hội đồng Cơ hội Việc làm Công bằng) khả năng chi trả lương và các phụ cấp khác, sức ép về tiền công và thách thức ngược lại từ thị trường lao động nói chung. Các đồng nghiệp có thể tìm thấy lợi ích từ việc ra đi của một nhân viên do những cơ hội mà nó mang lại trong nội bộ nhóm làm việc. Tương tự, một đồng nghiệp được bổ nhiệm vào vị trí quan trọng hơn trong công ty sẽ giúp nâng cao giá trị mạng lưới quan hệ của anh ta.

Khả năng hợp tác giữa những người chơi nằm ở đâu?

Khi trò chơi được công khai, người chơi có thể quan tâm đến việc tìm kiếm các cơ hội hợp tác. Hợp tác không phải là chuyện gì bất thường trong kinh doanh; suy cho cùng, theo định nghĩa, các tổ chức công ty được điều khiển bởi sự hợp tác lẫn nhau với mục đích tạo ra những thứ mà mỗi cá nhân tự mình không thể thực hiện. Dưới quan điểm của lý thuyết trò chơi, sự hợp tác trở nên thú vị khi trò chơi có tổng bằng không hay nói một cách khái quát hơn, lợi ích cá nhân của mỗi người chơi không ngang bằng nhau. Trong một số tình huống, sự hợp tác trong trò chơi chỉ diễn ra chóng vánh – lợi ích của người chơi chỉ ngang nhau trong một phần nhỏ của trò chơi. Lấy ví dụ trò chơi trên bàn Risk. Trong trò này, người chơi

di chuyển quân của mình trên bàn cờ hòng tiêu diệt rồi cuối cùng phá hủy đội quân của đối thủ nhằm thống lĩnh thế giới. Trong quá trình chơi, người chơi có thể tạm hợp tác với nhau trong giây lát nhằm loại bỏ kẻ thứ ba, mặc dù luôn ý thức rằng cuối cùng thì họ vẫn quay lại vị trí đối địch nhau. Sự ngang bằng lợi ích ngắn hạn đã thúc đẩy việc hợp tác; tuy nhiên, về lâu dài, bản chất tổng bằng không của trò chơi đảm bảo cho sự hợp tác chỉ xảy ra trong chốc lát. Người chơi trong sự hợp tác khiên cưỡng này được khuyến khích càng ít hy sinh càng tốt để đánh bại bên thứ ba, với hy vọng rằng sự “hợp tác tạm thời” sẽ lần át và cuối cùng làm suy yếu vị trí của nó.

Trong các trường hợp khác, lợi ích từ việc trao đổi cho thấy có thể xuất hiện một hình thức hợp tác bền bỉ hơn. Cho phép chúng tôi quay lại với ví dụ tìm việc làm của sinh viên sau tốt nghiệp. Các nhân viên phát triển nghề nghiệp của trường đại học được đánh giá, ít nhất là một phần, dựa trên kết quả tuyển dụng – đặc biệt là tỷ lệ sinh viên có được việc làm và mức lương họ nhận được. Nỗ lực tuyển dụng của các công ty được đánh giá dựa trên chất lượng của các ứng cử viên thu nhận và hiệu quả công việc tuyển dụng của họ. Những người phụ trách phát triển nghề nghiệp cần các nhà tuyển dụng quay lại trường hằng năm – và để đảm bảo được điều này, họ trợ giúp các công ty tìm được người giỏi một cách hiệu quả. Muốn tiếp xúc với những sinh viên phù hợp nhất với công ty mình người tuyển dụng sẽ phải bỏ ra ít nguồn lực hơn nếu các cán bộ phát triển nghề nghiệp có thể giúp họ tìm kiếm hiệu quả; tương tự, những người phụ trách phát triển nghề nghiệp có thể tái phân phối các nguồn lực cho những sinh viên chưa được tuyển dụng khi các sinh viên khác chấp nhận công việc và tách ra khỏi những cuộc cạnh tranh trong tương lai. Ở đây, lợi ích của hai người chơi ngang bằng nhau dựa trên việc đạt được sự tương xứng nhanh chóng, khi đó sự hợp tác có thể xảy ra.

Tuy nhiên, cũng tại điểm này, lợi ích của họ không còn thống nhất. Công ty muốn tìm người phù hợp nhất với một số ít sinh viên, trong khi các bộ phận phụ trách phát triển nghề nghiệp muốn tìm việc làm phù hợp cho mọi sinh viên. Cán bộ phát triển nghề nghiệp thu được lợi ích khi công ty đưa ra mức lương khởi điểm cao và cam kết có thêm tiền thưởng; công ty lại mong muốn chỉ phải trả mức cần thiết để có được những ứng cử viên thích hợp. Lúc này động cơ của người chơi không còn ngang bằng nữa, và hậu quả là hầu như sẽ không ai muốn hợp tác trong những vấn đề này.

Lợi ích từ việc hợp tác tồn tại khi các công ty cam kết với nhau – một cách ngấm ngấm hoặc không – không theo đuổi cùng một ứng cử viên. Nguồn lực phí phạm vào việc theo đuổi vô ích có thể được tái phân bổ cho những nỗ lực có khả năng mang lại hiệu quả cao

hơn. Bạn có thể tìm thấy vô số ví dụ về cách internet tác động đến cách chơi trò chơi sự nghiệp trên các trang blog và website như www.irrblogmill.com có chức năng giúp kiểm tra ai được ưa chuộng, ai không. Độ chính xác của trang blog càng cao, nó càng hữu ích trong việc định hình trò chơi. Trong nội bộ, các công ty cũng thực hiện quá trình này, cùng hợp tác di chuyển các cá nhân qua nhiều công tác, nhiệm vụ khác nhau nhằm nâng cao giá trị tương lai của họ đối với công ty.

Người chơi có thể tạo ra và giữ những cam kết như thế nào?

Việc hợp tác đòi hỏi sự nhận thức rằng các bên liên quan phải giữ cam kết của mình. Cam kết của người chơi chỉ đáng tin khi người khác tin vào chúng. Trong vấn đề định hình lối chơi, những người chơi có ảnh hưởng nhất là những người nổi tiếng với khả năng thực hiện các cam kết. Một cách nghịch lý, danh tiếng giữ lời hứa càng lớn, động lực của bạn càng dễ nhận thấy và lối chơi của bạn càng dễ bị người chơi khác đoán trước. Điều này có nghĩa, mặc dù nước đi của những người chơi đáng tin có sức ảnh hưởng nhất định (chúng được tin là có thể xảy ra), không phải lúc nào chúng cũng hiệu quả. Cũng như việc thỉnh thoảng gian lận khiến người chơi bài poker chơi hiệu quả hơn, nó cũng có hiệu quả tương tự đối với người chơi trong trò chơi sự nghiệp. Dĩ nhiên, gian lận là điều chấp nhận được trong trò poker, trong khi mức độ được chấp nhận của nó trong trò chơi sự nghiệp lại phức tạp hơn nhiều. Cả ứng cử viên và nhà tuyển dụng đều có thể gian lận trong quá trình thương thuyết các vấn đề như lương, thưởng, và trợ cấp di chuyển. Trong vài trường hợp, người viết các bức thư giới thiệu có thể gian lận một cách hiệu quả khi mô tả những thành tích của ứng cử viên. Nhiều người rất có thể sẽ đồng ý rằng, trong những tình huống này, ít nhiều phải dự tính trước những bất trắc đặc thù của một trò chơi. Có nghĩa, khi người quản lý không thể đưa ra những cơ hội đã hứa, khi các mối quan hệ không cung cấp các giới thiệu như đã nói, hoặc khi các thành viên gia đình vào cuối cuộc chơi lại quyết định không ủng hộ vấn đề nơi ở, sự đáng tin của họ trong tương lai không còn nữa.

CẤU TRÚC THỜI GIAN CỦA TRÒ CHƠI

Cấu trúc thời gian của trò chơi tác động đến lối chơi theo nhiều cách. Chẳng hạn, trong trường hợp tìm người cho một vị trí công việc, hầu hết các chuyên gia đều nhất trí rằng, khi công ty phỏng vấn một số ứng cử viên cho vị trí công việc, được phỏng vấn cuối cùng sẽ tốt hơn là nằm trong nhóm được phỏng vấn đầu tiên. Sự mới rọi của ấn tượng bạn để lại lên người phỏng vấn – giả sử đó là một ấn tượng tốt – có thể ảnh hưởng đến quyết định cuối cùng về sự phù hợp của bạn cho vị trí cần tuyển. Các sinh viên MBA thường nhanh chóng

nhận ra rằng, khi các nhà tuyển dụng đến trường làm việc trong nhiều ngày liền, thời điểm phỏng vấn tốt nhất là vào buổi sáng (khi người tuyển dụng còn sáng khoái, tỉnh táo) của ngày cuối cùng (khi lợi ích của những hiệu ứng mới rơi chắc chắn sẽ tác động lên các báo cáo sau phỏng vấn). Vào đầu ngày, các nhà tuyển dụng vẫn còn tập trung chú ý; hoàn toàn tự nhiên và dễ hiểu khi vào cuối ngày, họ thường bắt đầu nghĩ về chuyến đi tới sân bay và hành trình về nhà. Khi công ty chỉ đến làm việc với trường trong một ngày, càng được phỏng vấn muộn – theo lý luận – bạn càng có lợi thế.

Một ví dụ khác về cách cấu trúc thời gian tác động đến trò chơi là giai đoạn thương thuyết các điều kiện làm việc. Khi ứng cử viên nhanh chóng được liên hệ về vị trí công việc họ quan tâm, điều đó phát tín hiệu rằng họ nằm ngay tại hoặc gần vị trí ưu tiên nhất trong danh sách của công ty. Họ nên sử dụng hiểu biết này trong việc xác định lập trường khi thương lượng. Tương tự, các ứng cử viên phải chờ một thời gian mới được gọi sẽ hầu như đúng khi suy luận rằng mình không phải là lựa chọn số một. Thời gian trôi qua trong hoàn cảnh này có thể ảnh hưởng đến cách nhìn của ứng cử viên đối với công việc. Một khi đã trở lại tầm ngắm của công ty, ứng cử viên có thể sẽ muốn tìm hiểu tại sao những người được ưa thích hơn – những ứng cử viên đã thu hút được sự chú ý của công ty trong các tuần trước đó – lại quyết định *không* nhận công việc. Vì lý do đó, công ty có thể sẽ mềm dẻo hơn đôi chút sau khi đã chịu thất vọng vì không giành được các lựa chọn ban đầu. Điều này cũng sẽ ảnh hưởng đến cách ứng cử viên hiện thời tiếp cận các cuộc thương lượng. Ngược lại, những người nhanh tay trên thị trường công việc có thể được lợi từ việc thuê được các nhân viên đủ tiêu chuẩn nhưng ngại rủi ro với mức lương có thể đã bị cắt giảm đôi chút. Nói một cách khái quát hơn, khi trò chơi đang về chiều, một số người chơi có khuynh hướng trở nên nản lòng. Sự nản lòng có thể phụ thuộc vào điều kiện sân chơi – cụ thể là, thị trường lao động bên ngoài. Trong thị trường người mua, các ứng cử viên trở nên nản lòng; trong thị trường người bán, các công ty tuyển dụng trở nên nản lòng. Nắm bắt được sự lo lắng bất an của một người chơi nào đó tạo nên lợi thế chiến lược cho những người còn lại. Tóm lại, hiểu được mức lợi thế khi trở thành người hành động sớm hay muộn trong trò chơi là một chức năng của việc nắm bắt các động cơ, khả năng chấp nhận mạo hiểm của đối phương cũng như các điều kiện của sân chơi.

Cuối cùng, hiểu được cấu trúc thời gian của trò chơi giúp đưa ra cái nhìn thấu đáo về quá trình lên kế hoạch chuyển giao vị trí. Nhiều cá nhân nhận lấy vị trí và hiểu rằng – dù chính xác hay không – chuyển từ cơ hội hiện tại sang một cơ hội tốt hơn trước một ngày cụ thể nào đó là việc đã được định sẵn. Sự mong chờ này tượng trưng cho cái mà người đó xem

như là cam kết đáng tin cậy. Khi mọi thứ không diễn ra theo kế hoạch hoặc lịch trình, cam kết đó sẽ bị phá vỡ, sự đáng tin của nhà tuyển dụng chầm dứt, và hệ quả là công ty không thể sử dụng các cam kết như những nước đi trong tương lai nữa.

TÓM TẮT

Mục đích của chương này là trình bày cho bạn những việc cần làm để có thể sẵn sàng thực hiện các nước đi trong trò chơi. Điều quan trọng nhất và trước hết là, bạn cần tìm ra một phương pháp để phát hiện và loại bỏ sự bất cân xứng thông tin tuy không được đề cập tới nhưng lại gây bất lợi cho bạn. Tiếp theo, bạn nên xác định các động cơ và nguy cơ mà tất cả người chơi phải đối mặt. Sự hiểu biết về những điều người chơi biết được về trò chơi – những cái họ có thể “thắng” và những cái họ sẵn sàng mạo hiểm – sẽ giúp ích cho bạn trong việc tiên đoán các nước đi của họ cũng như phản ứng của đối phương trước các nước đi của bạn.

Cùng với các nhân tố đó, tiếp theo bạn nên tìm hiểu các thị trường lao động bên trong và bên ngoài cấu thành của sân chơi. Để có thể trở thành một người chơi hiệu quả trong trò chơi sự nghiệp, bạn phải không ngừng tái đánh giá các điều kiện chơi. Cũng giống như các nài ngựa phải xem xét các chiến lược khi cuộc đua ngựa được tiến hành trên đường đua chông gai, các điều kiện thị trường lao động cũng ảnh hưởng đến chiến lược của bạn. Cung và cầu đối với các nhóm kỹ năng khác nhau và sự kết nối lẫn nhau bên trong thị trường lao động là hai yếu tố có thể tác động đến nước đi của bạn khi trò chơi tiến triển.

Sau khi đã đánh giá đúng về sân chơi, bước tiếp theo của bạn để sẵn sàng cho cuộc chơi là tiến hành kiểm điểm lại các điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Càng nhận định được chúng một cách khách quan, bạn càng có thể định hướng bản thân một cách chính xác hòng phát huy lợi thế cạnh tranh cá nhân trên thị trường lao động. Lợi thế này dựa trên những điều bạn có thể làm tốt hơn đối thủ của mình. Lợi thế cạnh tranh của bạn trong mối tương quan với những người chơi khác trong trò chơi sự nghiệp có thể trở thành nguồn hợp tác với các người chơi khác, giúp bạn thu được lợi ích thông qua trao đổi. Điểm mạnh của bạn, khi kết hợp với điểm mạnh của những người chơi khác, có thể tạo nên một tình huống có tổng khác không cho phép cả hai người chơi giành chiến thắng đôi chút. Dĩ nhiên, để nhận ra được lợi ích tiềm năng từ sự trao đổi đòi hỏi bạn phải xác định được những cam kết mà những người chơi khác có thể giữ. Nếu bạn hợp tác với người chơi không thể giữ đúng những mục đích của hợp đồng, rốt cuộc bạn chỉ sẽ chơi với tư cách một kẻ cả tin.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ bàn về một số nước đi trong trò chơi sự nghiệp. Như chúng ta đã quan sát trước đây, hầu hết các nước đi đều có đặc thù riêng phù hợp với trò chơi của bạn. Tuy nhiên, chúng ta sẽ xem như một số nước đi có sự tương thích lớn với nhau; và chúng ta sẽ tập trung tìm hiểu những nước đi đó nhằm giúp bạn đánh giá đúng về cách các nước đi tác động đến quá trình chơi. Nhưng trước tiên, chúng tôi sẽ trình bày các bài phỏng vấn với Ken Frazier, Brian Heese, và Stephen Heese. Cả ba nhân vật này đã tiến hành những nước đi thú vị – và có thể coi là gián đoạn – trong sự nghiệp. Frazier là phó chủ tịch điều hành và chủ tịch của bộ phận Sức khỏe Con người Toàn cầu thuộc công ty Merck & Company, Inc. Những nước đi lớn của ông bao gồm việc chuyển công việc từ vị trí đối tác của một công ty luật lớn ở Philadelphia sang vai trò hiện tại, phụ trách marketing và bán hàng trên toàn thế giới cho một công ty dược phẩm lớn. Brian Heese rời bỏ vị trí của mình ở Phố Wall cùng với Merrill Lynch và hiện tại là giám đốc chương trình Học cùng Doanh nghiệp của Trường Trung học Cristo Rey New York, hỗ trợ cho các học sinh có hoàn cảnh khó khăn tại Harlem. Cuối cùng, anh trai của Brian, Stephen Heese là chủ tịch kiêm CEO của Tập đoàn Christ-Craft và là chủ tịch của Indian Motorcycle. Những nước đi nghề nghiệp của ông từ khi lấy bằng MBA tại đại học Harvard đều quyết tâm hướng đến những nơi mà người khác không nghĩ tới. Từ ba cuộc phỏng vấn này, bạn nên bắt đầu nhận biết cách những người chơi tạo ra và sử dụng các chiến lược và thông qua việc đó, họ chuẩn bị cho các nước đi nghề nghiệp như thế nào.

PHỎNG VẤN KEN FRAZIER

PHÓ CHỦ TỊCH ĐIỀU HÀNH VÀ CHỦ TỊCH BỘ PHẬN SỨC KHỎE CON NGƯỜI TOÀN CẦU, CÔNG TY MERCK & COMPANY, INC.

Ken Frazier lãnh đạo toàn bộ các hoạt động marketing và bán hàng trên toàn thế giới của Merck trong mảng dược phẩm và vắc-xin. Ông cũng là thành viên trong Ủy ban Điều hành của Merck, nhóm các nhà quản lý cấp cao có nhiệm vụ đánh giá và đưa ra các quyết định chiến lược cho công ty.

Frazier gia nhập Merck năm 1992 với tư cách phó chủ tịch, tổng cố vấn, và thư ký của Astra Merck Group. Trước đó, ông là thành viên của công ty luật Drinker Biddle & Reath tại Philadelphia. Ông được bầu là phó chủ tịch phụ trách quan hệ công chúng năm 1994, và năm 1997, đảm nhận thêm nhiệm vụ trợ lý tổng cố vấn, bộ phận Tham mưu Doanh nghiệp. Frazier được đề bạt làm phó chủ tịch và phó tổng cố vấn vào tháng 1/1999. Cuối năm đó, ông đảm nhận vị trí chuyên gia quản trị cao cấp và tổng cố vấn phụ trách các vấn đề luật

pháp và quan hệ công chúng của Merck và Quỹ The Merck Company. Tháng 11/2006, ông được đề bạt làm phó chủ tịch điều hành và tổng cố vấn. Ông được chỉ định vào vị trí hiện tại từ tháng 8/2007.

Frazier là thành viên của Hội đồng Quản trị Học viện Luật pháp Hoa kỳ, Hội Luật gia Hoa kỳ, và Hội đồng Quan hệ Đối ngoại. Ông tham gia ban giám đốc Học viện Cơ đốc giáo Cornerstone và Ithaca Harbor, Inc. (một tổ chức phi lợi nhuận hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin). Ông lấy bằng cử nhân khoa học chính trị của trường Đại học Bang Pennsylvania năm 1975 và bằng tiến sĩ luật tại Đại học Harvard năm 1978.

TÁC GIẢ: Ông có thể bắt đầu bằng cách chia sẻ với chúng tôi đôi điều về hoàn cảnh sinh trưởng đã tác động lên cách ông theo đuổi nghề nghiệp của mình như thế nào?

FRAZIER: Cách tôi được nuôi dạy có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến cách tiếp cận công việc của tôi. Tôi sinh ra và lớn lên trong khu phố cổ của Philadelphia. Mẹ tôi qua đời khi tôi còn rất nhỏ, và bố là người đã nuôi nấng tôi. Đó là điểm có phần khác biệt so với những gì người ta thường hình dung về những gia đình chỉ có bố hoặc mẹ. Hơn hết thảy, chính cách tiếp cận cuộc sống của bố tôi đã hình thành nên con người tôi. Phương châm sống của ông rất đơn giản – không biện hộ cho bất kỳ điều gì. Bố tôi là một trong những người bền chí nhất mà tôi từng biết, đồng thời cũng là một trong những người tháo vát nhất. Ông sinh ra vào năm 1900 tại Nam Carolina. Vào thời điểm đó, và ở tại khu vực đó, một đứa trẻ da đen như ông chỉ có cơ hội được học đến lớp ba. Mặc dù vậy, ông vẫn tự học những kỹ năng đọc viết căn bản và cố gắng vươn tới một trình độ tương đối cao sau này. Ông tin rằng nếu người ta làm việc chăm chỉ và biết cách đối nhân xử thế thì hẳn sẽ thành công. Và tôi đã tiếp cận nghề nghiệp của mình theo cách đó.

TÁC GIẢ: Ông đã theo học ngành khoa học chính trị tại đại học Penn State. Điều gì đã thu hút ông đến với ngành học đó?

FRAZIER: Khi mới vào Penn State, tôi dự định học hóa học nhưng cuối cùng lại chọn khoa học chính trị, bởi vì trong suốt năm thứ nhất, tôi nhận thấy mình có xu hướng thiên về các chủ đề đó hơn. Hứng thú của tôi đối với hóa học không thực sự mạnh mẽ – nó chỉ tới mức đó, một sự hứng thú đơn thuần. Tôi đã luôn cảm thấy môn luật thật hấp dẫn, nên thực ra nó cũng không phải là một quyết định gì khó khăn khi thay đổi ngành học.

TÁC GIẢ: Đó cũng là một phần của những trải nghiệm đại học – cơ hội được khám phá thêm một số điều.

FRAZIER: Đúng vậy, nhưng đồng thời, có nhiều người cũng nhanh chóng quyết định ngành học của mình mà không mấy may suy nghĩ lại về lựa chọn của mình. Chẳng hạn, con gái tôi hiện đang học năm thứ hai tại Đại học Pennsylvania. Khi rời trường cấp ba, nó biết ngay lập tức và chắc chắn rằng mình muốn theo học ngành kỹ sư y sinh. Tôi đã cho rằng nó suy nghĩ hạn hẹp nhưng con bé vẫn đang rất hài lòng với những gì nó chọn.

TÁC GIẢ: Điều gì đã khơi dậy hứng thú của ông với ngành luật?

FRAZIER: Ban đầu, tôi quan tâm tới luật pháp là vì mình đã lớn lên trong một giai đoạn chứng kiến rất nhiều thay đổi xã hội trong lòng nước Mỹ – phong trào đòi quyền bình đẳng là một ví dụ quan trọng nhất. Nhiều người trong số các thần tượng của tôi – những Thurgood Marshall [\[5\]](#) của thế giới – là luật sư. Lúc đó có một luật sư ở Philadelphia tên Cencil B. Moore là một người ủng hộ và lãnh đạo mạnh mẽ phong trào đòi quyền bình đẳng. Với tôi những con người đó thật đáng ngưỡng mộ. Tôi xem luật sư như những anh hùng và là những người có thể thực sự thay đổi thế giới một cách tích cực.

TÁC GIẢ: Khi bắt đầu học luật, ông nghĩ mình sẽ làm gì sau khi tốt nghiệp?

FRAZIER: Tôi đã nghĩ mình có thể sẽ trở thành một luật sư bào chữa hình sự. Đó là ý định ban đầu của tôi.

TÁC GIẢ: Nhưng rốt cuộc mọi việc lại không diễn ra như vậy. Điều gì xảy ra ở trường luật đã khiến ông thay đổi sự quan tâm của mình?

FRAZIER: Khi đến học tại Trường Luật Harvard, tôi được tiếp xúc với một kiểu làm luật và một kiểu nghề nghiệp luật pháp mà tôi chưa bao giờ nghĩ là có tồn tại – luật doanh nghiệp. Harvard hướng tới luật doanh nghiệp và luật công ty. Tôi hiểu rằng các công ty luật lớn đại diện cho các doanh nghiệp, và các sinh viên luật Harvard đều được hy vọng sẽ gia nhập các công ty luật lớn, danh giá và cuối cùng trở thành hội viên của nó. Tôi chấp nhận nó như là một cách tốt để bắt đầu sự nghiệp và đó cũng là điều tôi đã thực hiện. Tôi đã gia nhập một công ty luật lớn ở Philadelphia.

TÁC GIẢ: Điều gì khiến ông quyết định rời công ty luật để đến với Merck?

FRAZIER: Merck là khách hàng của chúng tôi tại công ty, và tôi đã thực hiện rất nhiều công việc tòa án cho họ trong nhiều năm. Tôi rất hài lòng khi làm việc với một khách hàng như Merck – nó đã hấp dẫn cái con người từng muốn theo ngành hóa học trong tôi. Sự ứng

dụng của khoa học vào các vấn đề y tế là một điều quan trọng – và hiển nhiên là rất thu hút tôi. Khi đại diện cho Merck, tôi luôn bị lôi cuốn bởi các nhà khoa học của công ty và những gì họ đang cố gắng thực hiện vì nhân loại. Tôi ngưỡng mộ công ty, và tôi nghĩ lúc đó nhiều người khác cũng vậy, và khi họ đề nghị với tôi một vị trí công việc, tôi đã sẵn sàng chấp nhận nó. Tôi hài lòng với tư cách hội viên của công ty luật, và thật lòng mà nói, tôi chưa bao giờ nghĩ mình sẽ làm gì khác ngoài việc làm một hội viên công ty luật cho đến khi cơ hội với Merck xuất hiện.

Vì vậy, tôi quyết định thử nghiệm với cơ hội này. Cũng có một vấn đề cá nhân xảy ra với tôi vào thời điểm đó. Khi con gái tôi sinh ra, vợ tôi gặp một số vấn đề sức khỏe. Điều đó khiến tôi phải dành thời gian cho gia đình nhiều hơn, đồng thời cũng giúp tôi nhận ra mình đã bỏ mất bao nhiêu thời gian cho những cuộc tranh đua quyết liệt ở công ty luật. Dĩ nhiên, rốt cuộc tôi cũng chẳng hề làm việc ít hơn [cho Merck] so với thời ở công ty luật – nhưng tôi đoán là lúc đó mình đã hy vọng công việc ở doanh nghiệp sẽ cho tôi nhiều thời gian hơn với gia đình.

TÁC GIẢ: Ông gặp những điều bất ngờ nào khi bắt đầu làm việc tại Merck?

FRAZIER: Có một điều khác biệt hiển nhiên – mà có lẽ quá hiển nhiên đến nỗi người ta dễ xem nhẹ nó. Bản chất công việc của công ty luật và luật, còn công việc của Merck là tìm tòi và phát triển các loại thuốc mang tính đột phá và làm thay đổi cuộc sống. Vì vậy tôi rơi vào một môi trường mà làm luật sư là người thúc đẩy một chiến lược to lớn hơn, so với chính chiến lược đó. Đó là một thay đổi lớn đối với tôi. Rơi vào tình huống trong đó những vấn đề khó khăn nhất cần giải quyết lại liên quan đến nhiều chuyên ngành đòi hỏi tôi phải học hỏi những kỹ năng của người khác. Chỉ biết luật thôi vẫn chưa đủ. Ở cạnh những người làm tài chính, nghiên cứu, sản xuất, nhân sự và các đối tượng tương tự khiến tôi biết được – và càng quan tâm đến – nhiều chuyên ngành khác bên cạnh chuyên môn của mình.

TÁC GIẢ: Ông đã làm thế nào để chuyển tiếp đến một chuyên ngành khác không phải luật?

FRAZIER: Tôi vốn được thuê với tư cách cố vấn chung cho một doanh nghiệp liên doanh giữa Merck và một công ty khác tên Astra-Merck. Chỉ một năm sau khi nhận vị trí đó, tiến sĩ Roy Vagelos, người sau này trở thành CEO, tuyển tôi làm phó chủ tịch phụ trách quan hệ công chúng. Như vậy, chỉ một năm sau khi bắt đầu sự nghiệp của mình tại Merck, tôi bị mang ra khỏi bộ phận luật và đã trải qua năm năm rưỡi làm việc trong mảng kinh doanh của công ty. Điều đó thực sự buộc tôi phải học hỏi nhiều hơn về cách thức doanh

nghiệp hoạt động. Tiến sĩ Vagelos cảm thấy đó là một nước đi hữu ích của Merck khi phát triển tôi thành một người đa dạng hơn, và bản thân tôi cũng rất may mắn khi có được cơ hội đó. Vì vậy, đó là một trong những quyết định nghề nghiệp khó khăn nhất mà tôi từng thực hiện.

TÁC GIẢ: Tại sao lại như vậy?

FRAZIER: Luật là ngành tôi đã lựa chọn, và tôi muốn tin rằng mình có thể đóng góp cho Merck bằng chuyên ngành mình chọn. Khi tôi được yêu cầu đảm trách một chuyên ngành mới – một ngành tôi không hề có kinh nghiệm lẫn yêu thích – đó là một lựa chọn rất khó khăn. Tôi cảm thấy như mình đã bỏ luật lại phía sau. Nhưng cuối cùng hóa ra đó lại là lựa chọn sáng suốt nhất tôi từng thực hiện trong sự nghiệp, bởi tôi được tiếp xúc với một tầng công việc khác mà những lựa chọn khác có thể sẽ không giúp tôi đạt được.

TÁC GIẢ: Theo ông họ đã nhìn thấy những gì ở ông khiến họ tin rằng đó là một nước đi chiến lược hợp lý để giúp ông phát triển?

FRAZIER: Tôi chỉ có thể đoán thôi. Lúc đó, kinh nghiệm chủ yếu của tôi là ở vị trí luật sư bào chữa và kỹ năng của tôi phần lớn dựa trên khả năng ứng phó hiệu quả với người khác, gây ảnh hưởng đến người khác và là một người phát ngôn hiệu quả trước đám đông. Có lẽ thời gian đầu ở công ty tôi đã thể hiện rằng mình có thể tư duy rộng hơn về các vấn đề của công ty.

TÁC GIẢ: Một loạt các sự kiện xung quanh thuốc Vioxx đã trở thành vấn đề trung tâm trong công việc của ông tại Merck. Ông có thể chia sẻ suy nghĩ của mình về việc kinh nghiệm đó đã giúp ông phát triển với tư cách một nhà điều hành như thế nào?

FRAZIER: Trong chừng mực nào đó, tôi vẫn đang xem xét lại sự cố Vioxx. Trải nghiệm đó đã làm tiêu tốn rất nhiều thứ. Đó là một tình huống đe dọa sự sống còn của công ty này. Sự cố Vioxx đòi hỏi chúng tôi phải đưa ra một hướng tiếp cận khác về cách phát triển và quảng bá các sản phẩm thuốc, và thẳng thắn mà nói, phải có gan đương đầu và đối phó với nó.

TÁC GIẢ: Có lẽ ít nhiều lời dạy của cha về sự bền chí đã giúp ông?

FRAZIER: Cũng có thể, nhưng tôi có thể nói với anh rằng mình sẽ không bao giờ lặp lại sự việc đó. Đó là một cơ hội phát triển bị đề cao quá mức! Một yếu tố tích cực là tôi đã đủ

may mắn để có được toàn bộ nguồn lực và sự tin tưởng từ CEO cùng hội đồng quản trị, và đó là điều may mắn bởi lẽ mọi thứ đã không hề khởi đầu suôn sẻ với chúng tôi.

TÁC GIẢ: Làm thế nào ông có được sự tin tưởng đó?

FRAZIER: Vấn đề chính yếu là họ tin tôi có một chiến lược đúng đắn. Họ đã hết lòng ủng hộ nó vào thời điểm thử thách nhất, và nhờ vậy, chúng tôi có thể sống sót theo cách vượt quá sự kỳ vọng của mọi người về quy mô lẫn tính dứt khoát của sự ổn định. Kết quả là Merck ở vị trí thuận lợi để có thể tiến hành các nghiên cứu khám phá quan trọng trong nhiều năm tới.

TÁC GIẢ: Ông được trao tặng Giải thưởng Mẫu mực từ Hiệp hội Luật sư hỗ trợ luật pháp Quốc gia vào năm 2008 vì những công việc cộng đồng của mình. Ông có xem những công việc đó có ích cho nghề nghiệp của mình tại Merck, hay nó là một phần riêng biệt trong cuộc sống của ông?

FRAZIER: Tôi không xem đó là một phần tách biệt trong cuộc sống của mình. Tôi thích nghĩ về mọi người như một tổng thể hợp nhất – mọi điều bạn làm đều có tiềm năng giúp bạn trở nên tốt hơn ở những mặt khác. Tôi đã làm rất nhiều công việc xã hội. Tôi đã giảng dạy ở Nam Phi trong suốt thời kỳ A-pác-thai, đồng thời làm nhiều việc khác mà tôi cho là thú vị. Tôi tin rằng những kinh nghiệm đa dạng như vậy có thể giúp hình thành khả năng xâm nhập nhiều môi trường khác nhau và tự tin làm cho mọi việc xảy ra theo ý mình. Công việc cộng đồng gần đây nhất của tôi là một vụ án tử hình. Chúng tôi có một khách hàng đã được lên lịch hành quyết. Khi tôi nhận vụ án đó, không có mấy hy vọng rằng anh ta có thể tránh được án tử, nhưng chúng tôi vẫn bắt tay vào làm và chiến thắng. Không những tòa án rút lại án tử, mà cuối cùng họ còn bãi bỏ mọi lời kết tội và thả tự do cho thân chủ tôi. Một kinh nghiệm như thế – vượt qua những thử thách dai dẳng – sẽ khiến bạn tự tin lên rất nhiều, rằng ngay cả khi mọi thứ dường như vô vọng, chúng vẫn chưa thực sự vô vọng. Tôi cũng rút ra được bài học này từ sự cố Vioxx. Thay vì bị nỗi lo lắng về kết quả chung làm cho tê liệt, hãy cố gắng hết sức với nó, và tạo nên tiến triển mỗi ngày. Nếu làm được vậy, cuối cùng bạn có thể vươn tới một nơi mà ban đầu tưởng như không bao giờ đạt tới. Nói cách khác – cái tôi thực sự học được từ bố mình là tương lai không phải là thứ chỉ xảy đến với bạn. Bằng nhiều cách, bạn có thể “bảo nó tồn tại” bằng cách quyết tâm làm cho một điều gì đó xảy ra. Không phải lúc nào bạn cũng thành công – nhưng chắc chắn nó sẽ không xảy ra nếu bạn không thử.

TÁC GIẢ: Như vậy, hơn hết thấy đó là vấn đề thái độ?

FRAZIER: Đúng thế. Tôi luôn luôn nói rõ điều này mỗi khi phát biểu trước công chúng. Em gái tôi là một nghệ sĩ piano thính phòng. Bây giờ cô ấy đang ở châu Âu, đi khắp nơi và kiếm sống bằng cách chơi piano. Tôi bảo mọi người hãy hình dung việc đó khó khăn đến thế nào. Nếu đem ra so sánh, việc trở thành công tố viên hay giám đốc không cam go đến thế! Giống như tôi, em gái tôi cũng được nuôi dạy trong khu phố cổ trong những hoàn cảnh rất khiêm tốn. Bố tôi đã nuôi dạy một nghệ sĩ piano trong khu người da đen của thành phố Philadelphia – đó không thể nào là một việc tình cờ. Nó xảy ra bởi bố tôi tin vào tài năng của con gái, kiên quyết cho con sống với tài năng của mình và làm việc không mệt mỏi mỗi ngày để loại bỏ những rào cản trên con đường của em tôi. Năm 1963, ý nghĩ em tôi sống một cuộc sống như bây giờ chỉ tồn tại trong đầu bố tôi; nó không tồn tại ở bất kỳ nơi nào khác trong vũ trụ mà chính trong đầu bố tôi. Nếu năm 1963 nó không tồn tại trong đầu ông, nó sẽ không thể trở thành hiện thực lúc này sau bốn mươi lăm năm. Điều cuối cùng tôi muốn chuyển tải là có rất nhiều người sợ thất bại. Thực sự, không có nỗi sợ thất bại đó là một lợi thế vô cùng lớn trong sự nghiệp của một người bởi mọi người đều phải dấn thân vào những tình huống mà họ không được chuẩn bị trước. Người ta phải sẵn lòng thất bại ở một cái gì đó để đạt được thành công với nó. Nếu bạn không sẵn lòng thất bại với một vài thứ, bạn sẽ không có được thành công với nhiều thứ khác.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Cách tiếp cận của Ken Frazier đối với trò chơi sự nghiệp chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi người bố. Bố của ông là một người chơi có sức ảnh hưởng vô cùng lớn trong trò chơi sự nghiệp của cả hai đứa con. Mô tả của Frazier về sự quyết tâm và cống hiến của bố ông trong nhiệm vụ hỗ trợ hai con – loại bỏ các chướng ngại, động viên, khích lệ – thực sự rất xúc động!

- Các nhận xét của ông thể hiện tầm quan trọng của các hình mẫu trong việc giúp mọi người định hình kết quả mà họ tìm kiếm trong trò chơi. Một cách hữu hiệu, những nhân vật như Thurgood Marshall hay Cecil B. Moore là những nhân vật lịch sử đóng vai trò người chơi trong trò chơi sự nghiệp của Frazier.

- Con đường sự nghiệp của Frazier đã có những khúc cua không lường trước, nhưng hiệu quả thực của các nước đi đều giúp mang ông đến gần hơn với các mục tiêu trong sự nghiệp. Ông đã tưởng mình sẽ theo đuổi ngành luật hình sự ở trường luật nhưng rốt cuộc

lại đến với ngành luật doanh nghiệp. Ông đã không hề hình dung mình sẽ làm việc ở một công ty như Merck trong một vị trí không liên quan đến luật như hiện nay. Tuy nhiên, rõ ràng Frazier đang làm những việc có ích cho xã hội – một nét chung của những người ông thần tượng ngày trước.

- Trong lúc tiến hành các nước đi, Frazier đã thể hiện rất nhiều sự nhạy bén nghề nghiệp. Sự chuyển đổi từ công ty luật, nơi mà công việc chính là làm luật, đến Merck, nơi công việc chính là tìm ra các loại thuốc mới, là một nước đi quan trọng.

- Frazier cũng thể hiện sự nhạy bén trong việc rời khỏi vị trí làm luật tại Merck. Để thực hiện được việc đó, ông đã phát huy các kỹ năng mà ban quản lý của Merck đã nhìn thấy ở ông – như kỹ năng giao tiếp và khả năng gây ảnh hưởng đến người khác một cách hiệu quả.

PHỎNG VẤN BRIAN HEESE

GIÁM ĐỐC CHƯƠNG TRÌNH HỌC CÙNG DOANH NGHIỆP, TRƯỜNG TRUNG HỌC CRISTO REY NEW YORK

Brian Heese lấy bằng cử nhân tại Đại học Loyola ở New Orleans và bắt đầu sự nghiệp tại Price Waterhouse với tư cách quản lý kiểm toán. Anh tham gia chương trình MBA của trường Wharton năm 1994, và sau khi tốt nghiệp đã đến làm việc cho Merrill Lynch với tư cách nhân viên đầu tư tập trung vào các sản phẩm tài chính-vay nợ. Gần đây nhất, anh giữ vị trí quản lý tổ phụ trách vấn đề nguồn gốc tiền giấy có cấu trúc. Anh rời Merrill Lynch vào mùa xuân năm 2008. Tại thời điểm diễn ra cuộc trò chuyện với chúng tôi, anh vừa mới nhận vị trí mình đang giữ hiện nay tại trường trung học Critso Rey ở Harlem (www.cristoreyny.com)

TÁC GIẢ: Anh vừa đánh mất vị trí của mình tại Merrill Lynch vì lý do cắt giảm biên chế. Với độ tuổi ngoại tứ tuần hiện nay, anh có kế hoạch làm gì tiếp theo?

HEESE: Tôi đã luôn nghĩ đến ý tưởng tìm kiếm một cơ hội có thể giúp tôi cho lại điều gì đó. Trong vài năm qua, tôi đã tham gia nhiều hoạt động tình nguyện với những trẻ em trong vùng – hầu hết là dạy bóng đá. Những hoạt động đó rất bổ ích, nhưng tôi thực sự muốn tìm cách phát huy kinh nghiệm thương trường của mình theo cách có thể giúp ích cho bọn trẻ.

Có một trường trung học nằm trên đường 106 ở quận Harlem này nơi tôi đã từng cộng tác rất nhiều và biết rõ. Ba hay bốn năm trước, vị linh mục làm chủ hôn cho tôi và vợ tôi đã

giới thiệu tôi với người thành lập ngôi trường. Ngôi trường hoạt động theo một hình mẫu tuyệt vời. Học sinh đến từ các gia đình thu nhập thấp. Chúng được đi làm một ngày và đi học vào những ngày còn lại trong tuần. Số tiền học sinh kiếm được cùng với khoản đóng góp nhỏ từ gia đình được dùng để trả học phí tại Cristo Rey. Khi còn ở Merrill, tôi đã giúp sắp xếp việc làm cho Cristo Rey ở công ty đó. Học sinh làm việc trong các phòng thư từ và hỗ trợ IT. Chẳng hạn, ở bộ phận hỗ trợ IT, một số em sẽ đi khắp nơi trong công ty lo việc thay hộp mực in, những em khác làm nhiệm vụ thu nhận thông tin lớn nhỏ – khi có cuộc gọi yêu cầu hỗ trợ, chúng sẽ ghi lại yêu cầu và phân chia nó đến bộ phận IT thích hợp để giải quyết, và vân vân. Bọn trẻ học về tinh thần trách nhiệm đi đôi với công việc trong môi trường doanh nghiệp và có thể tự hào về việc chúng tự tìm kiếm cơ hội ở một môi trường giáo dục tuyệt vời.

Học sinh được nhận một công việc vừa phải, nơi chúng có thể học cách sử dụng các công cụ cần cho thành công. Ý tưởng chủ yếu là đưa ra cho học sinh những hình mẫu tích cực và kéo chúng ra khỏi việc làm ở những công ty thức ăn nhanh hay tương tự.

Tôi cũng chỉ vừa mới nhận công việc tại đó với tư cách là giám đốc chương trình Học cùng Doanh nghiệp. Tôi sẽ là người tạo dựng quan hệ ở nhiều công ty khác nhau. Tôi cũng sẽ chịu trách nhiệm tìm việc làm cho học sinh và giúp chuẩn bị sẵn sàng cho chúng đi làm.

TÁC GIẢ: Những đứa trẻ được chọn vào trường như thế nào?

HEESE: Các em sẽ phải đáp ứng hai điều kiện: phải vượt qua kỳ thi vào trường tư thục – một kỳ thi học sinh phải tham dự khi muốn theo học các trường tư – và các em phải thể hiện mình đã đủ chín chắn và trưởng thành để chúng tôi biết chắc các em sẽ được nhận vào các công ty mà chúng tôi hợp tác.

TÁC GIẢ: Quy mô của trường hiện nay là bao nhiêu?

HEESE: Hiện có khoảng 360 học sinh từ lớp 9 đến 12 – ngôi trường vẫn còn tương đối mới. Kế hoạch của chúng tôi là sẽ mở khoảng 100 lớp. Mỗi học sinh làm việc trong một nhóm bốn em, có nghĩa chúng tôi phải tìm ra khoảng chín mươi việc làm để ngôi trường có thể hoạt động theo đúng chức năng của nó.

TÁC GIẢ: Đây là một sự thay đổi nghề nghiệp khá lớn khi rời khỏi Phố Wall. Anh hình dung mình sẽ ở đây bao lâu?

HEESE: Anh biết đấy, có nhiều lý do để tôi nhận công việc này, và tôi thật sự rất hào hứng với nó. Tôi hào hứng với cơ hội được cho lại điều gì đó bởi tôi nhận thấy mình đã rất may mắn và nhận thấy có nhiều người không có được những gương mẫu trong cuộc sống như tôi đã có. Tôi muốn chia sẻ một ít kiến thức kinh doanh của mình với người khác. Đó là mục tiêu của tôi hiện nay.

Đồng thời, tôi nghĩ công việc này rất có ích bởi nó giúp tôi giữ quan hệ với các công ty lớn ở New York City. Đây là một công việc “đền đáp” nhưng không thực sự mang tôi ra khỏi mạng lưới các mối quan hệ kinh doanh phòng trường hợp tôi muốn quay lại ngành này sau này.

TÁC GIẢ: Anh đã chuẩn bị như thế nào về mặt tài chính để thực hiện việc này?

HEESE: Amy (vợ tôi) và tôi đã cùng nhau nghiên cứu rất kỹ vấn đề này. Khi xem xét tình hình, chúng tôi nhận thấy, với số tiền trợ cấp thôi việc và tiền tiết kiệm của chúng tôi, gia đình tôi có thể trụ lại ở New York trong khoảng chín năm – đây là điểm quan trọng bởi đó cũng là lúc con trai út của chúng tôi sẽ học xong trung học. Sự tính toán này đồng nghĩa với việc không thể sống một cách xa hoa trong thời gian chúng tôi ở đây – nhưng chúng tôi vẫn có thể du lịch đây đó và đảm bảo các con vẫn được theo học ở những ngôi trường tốt. Hiển nhiên, nếu ở lại vị trí này càng lâu, chúng tôi càng sử dụng nhiều hơn số tiền tôi đã tích lũy được trong suốt thời gian ở Merrill. Việc tôi đảm nhận công việc này bao lâu chủ yếu sẽ phụ thuộc vào mức độ tôi hài lòng với nó – và vào việc bản thân tôi cũng như trường đánh giá công việc của tôi có hiệu quả hay không.

TÁC GIẢ: Nếu không bị Merrill cắt giảm, anh có bao giờ nghĩ mình sẽ theo đuổi một công việc như thế này không?

HEESE: Khi ở Merrill, cho dù mọi chuyện dường như đã rõ ràng – căn cứ vào những gì đang diễn ra lúc đó – tôi không bao giờ có đủ can đảm để hành động trước. Ngẫm lại, tôi thấy đó là một hành động thông minh – tôi không cho rằng bạn nên tự mình khơi mào trước. Hãy cứ để họ ra tay trước bởi thông thường trong hoàn cảnh đó bạn sẽ nhận được nhiều tiền hơn trên đường rút lui.

TÁC GIẢ: Vậy, hãy chia sẻ với chúng tôi một ngày làm việc hiện nay của anh như thế nào?

HEESE: Bọn trẻ đến trường vào buổi sáng. Mỗi một ngày trong tuần sẽ có một lớp khác nhau ra ngoài làm việc – nghĩa là, một ngày lớp chín đi làm còn ba lớp kia đi học; ngày tiếp

theo, lớp mười đi làm, và cứ thế. Chúng tôi dẫn các em đi bằng tàu điện ngầm đến ba hay bốn điểm đỗ ở Manhattan – từ các điểm này, các em tự đi đến chỗ làm trước chín giờ sáng. Cuối ngày các em sẽ mang theo giấy xác nhận làm việc trở lại các điểm đón ban sáng nơi chúng tôi sẽ đến đón các em lúc năm rưỡi. Khi bọn trẻ đi làm, tôi sẽ sắp xếp thời gian giữa các hoạt động phát triển khả năng làm việc của học sinh, và làm việc với cộng đồng doanh nghiệp để tìm kiếm thêm các cơ hội việc làm.

TÁC GIẢ: Anh xem điều gì là thử thách lớn đầu tiên trong công việc?

HEESE: Một trong những thử thách chiến lược mà tôi phải đối mặt là các công việc ở cấp độ mới vào nghề ở Manhattan ngày càng đòi hỏi trình độ học vấn cao hơn. Chúng tôi sẽ phải nỗ lực rất nhiều để đảm bảo học sinh của mình được chuẩn bị tốt để làm việc thành công.

TÁC GIẢ: Ngôi trường đã tồn tại đủ lâu để có thể đánh giá mức độ thành công của chương trình đối với học sinh chưa?

HEESE: Trường được thành lập vào năm 2004 và gần đây đã có lớp tốt nghiệp đầu tiên. Cả 40/40 học sinh đều học tiếp lên cao – không phải tất cả chúng đều vào được các chương trình đại học bốn năm nhưng các em đang nỗ lực, và các em sẽ nhận được sự giáo dục tốt cũng như nhiều cơ hội sáng giá sau này.

TÁC GIẢ: Vậy đây chỉ là một công việc hay là một nghề nghiệp mới đối với anh?

HEESE: Ít nhất thì đây là một cuộc phiêu lưu thú vị. Trong tương lai xa, nó có thể trở thành sự nghiệp của tôi, nhưng biết đâu đây.

TÁC GIẢ: Bước đi tiếp theo của anh sẽ là gì nếu anh yêu thích công việc này? Một ngôi trường lớn hơn? Một vị trí quản trị? Hay anh chỉ định xem công việc này như một kỳ nghỉ, sau đó lại quay về với Phố Wall?

HEESE: Đó là một câu hỏi thú vị. Tôi nghĩ, ngay lúc này, có hai vấn đề mà tôi quan tâm về việc quay lại với lãnh vực dịch vụ ngân hàng đầu tư – một vĩ mô và một vi mô. Vấn đề vĩ mô mà tôi nghĩ là mảng dịch vụ tài chính sẽ thu hẹp lại rất nhiều trong mười năm tới. Trong những năm 1990 và nửa đầu của thập kỷ này, ngân hàng cho khách hàng vay tiền để mua các sản phẩm mà ngân hàng tạo ra. Hiện nay số tiền cho vay đó đã cạn kiệt. Nếu công ty có ít tiền hơn thì họ sẽ không mua các sản phẩm này và ngân hàng sẽ cần ít người hơn

để tạo ra các sản phẩm đó. Vì vậy, khu vực dịch vụ tài chính cần một sự đổi mới lớn lao hoặc cần giảm mạnh tay.

Một vấn đề nữa là thế giới dịch vụ ngân hàng đầu tư trong các công ty lớn thực sự là trò chơi dành cho những người trẻ. Tôi đã từng là một người khác thường – bạn sẽ tìm thấy rất ít người ở độ tuổi 45 còn làm trong ngành đó. Và những người duy nhất đạt tới 45 là những người điều hành công ty. Tại Merrill Lynch, có rất nhiều người trong độ tuổi 25 đến 38 nhưng rất ít người già hơn mức đó. Mặc dù tôi luôn hòa hợp với khách hàng, tôi không có mấy điểm chung với các đồng nghiệp trong công ty. Con cái của chúng tôi cũng lớn hơn, và nhiều sự khác biệt nữa. Vì vậy, trong nhiều năm tới, nhân viên ở đó vẫn chỉ từ 25 đến 38 còn tôi sẽ đi đến ngưỡng 50.

TÁC GIẢ: Vậy công việc này chuẩn bị cho anh những gì trong các bước đi tiếp theo?

HEESE: Cái mà tôi nghĩ tới là nó giúp bạn chuẩn bị tốt hơn cho vai trò quản trị trong các tổ chức phi lợi nhuận, bởi nó mang đến cho bạn mạng lưới các mối quan hệ trong cộng đồng đó. Vì vậy, đó có thể là một công việc thú vị. Tôi cũng muốn xem liệu mình có thực sự muốn giảng dạy không. Anh biết đấy, một phần trong những bài giảng sắp tới của tôi là các khóa học tiền kinh doanh cho học sinh, và tôi sẽ xem thử mình thích thú với việc này đến mức nào. Tôi vẫn đang thử nghiệm nhiều thứ – tôi không có một kế hoạch lớn nào cả – và cũng không bao giờ có.

TÁC GIẢ: Đây chính là điều chúng tôi muốn hỏi lại. Anh vào học tại Đại học Loyola (ở New Orleans) và theo ngành kế toán. Rồi anh làm việc cho một công ty kế toán danh giá. Sau đó, anh quyết tâm lấy bằng MBA – không phải một bằng MBA bất kỳ mà từ trường Wharton nổi tiếng. Rồi anh tới Phố Wall. Đó không phải là một kế hoạch to lớn sao?

HEESE: Nhìn lại thì cũng công bằng thôi. Công việc mà tôi có ở Merrill là công việc mà tôi đi học ở Wharton để đạt được. Và đó là chuyện quá khứ. Nhìn về phía trước, tôi nghĩ mình có một triết lý khác. Điều tôi rút ra được từ công việc hết sức căng thẳng trước kia là cách tốt nhất để tôi có thể đương đầu với mọi thứ là tập trung vào từng ngày mình đang sống. Vì vậy, với suy nghĩ đó, hiện giờ tôi không có một kế hoạch lớn nào cả. Tôi đang có một cơ hội làm việc khiến bản thân hào hứng – tôi có thể xoay xở theo đuổi nó một thời gian – và lúc này tôi không quá quan tâm đến chuyện gì sẽ có thể xảy ra sau đó.

Tôi rất tò mò muốn biết mọi thứ sẽ diễn ra như thế nào. Như cách vợ tôi đã chỉ ra cho tôi thấy, công việc của tôi về căn bản là điều hành một công ty dịch vụ việc làm cho 360 học

sinh trung học. Đây là một công việc hoàn toàn khác so với những gì tôi từng làm trong quá khứ, nhưng tôi lại cảm thấy nó thích hợp với mình dù thế nào đi nữa.

Tôi biết đây là cái mình muốn bởi khi càng già đi, tôi nhận thấy giai đoạn tiếp theo của cuộc đời mình sẽ tập trung vào quá trình chuyên giao kỹ năng như thế này.

Công việc ở Phố Wall vô cùng phức tạp đến nỗi để có thể chạy trước các đối thủ cạnh tranh, tôi phải trở nên thông minh hơn, nhanh hơn, dậy sớm hơn và cái gì cũng tốt hơn. Khi bước vào giai đoạn tiếp theo của cuộc đời, một trong những điều tôi muốn làm là quay chậm mọi thứ lại đôi chút. Tôi không biết liệu công việc này có cho phép tôi chậm lại hay không nhưng nó có thể là một bước đi đúng hướng.

TÁC GIẢ: Có thể đó là việc anh sẽ không còn phải chịu nhiều áp lực từ các thế lực trong tập đoàn. Nhưng áp lực sẽ đến từ hướng khác. Anh phải quyết định xem mình có thực sự yêu thích những đứa trẻ này và không muốn làm chúng thất vọng. Hay một học sinh anh đã bỏ nhiều công sức chăm lo lại quyết định sai và làm anh thất vọng. Đó thực sự là những điều khiến người ta nản lòng. Chúng sẽ xảy đến với anh theo nhiều cách khác nhau.

HEESE: Đúng vậy.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Brian Heese là ví dụ về một người đã thực hiện một nước đi nghề nghiệp chệch hướng rất nhiều so với quỹ đạo sự nghiệp khá ổn định trước đây với một loạt các nước đi có thể giải thích được – học kế toán rồi làm kế toán, đến Wharton học MBA, rồi đến Phố Wall. Tuy nhiên, cũng như nhiều nước đi nghề nghiệp sáng suốt khác, anh vẫn đang phát huy năng lực và kinh nghiệm của mình để đạt được mục tiêu nghề nghiệp mới.

- Quyết định bắt đầu một con đường sự nghiệp mới rõ ràng bị ảnh hưởng bởi những người chơi khác – cả Merrill Lynch (công ty cũ) và gia đình đều có những tác động đến lối chơi của anh, đối tượng thứ nhất cho anh cơ hội tích lũy tiền bạc cần thiết để hỗ trợ cho nước đi, đối tượng thứ hai kiên trì chấp nhận sự thay đổi trong lối sống có thể xảy ra sau đó.

- Phân tích của Heese về tương lai ở Merrill rất thú vị. Anh nhìn ra xa và nhận thấy, nếu anh cứ ở lại với công ty hay với ngành, nhiều tình huống khác nhau xảy ra có thể khiến công việc của anh trở nên ít thú vị hơn.

- Đối với việc rời bỏ Merrill Lynch, phân tích rút ra là sẽ tốt hơn khi để cho công ty “bắn

bạn trước” thay vì bạn “tự bắn mình trước”. Ít nhất theo kinh nghiệm của Heese, chiến lược đầu sẽ giúp bạn nhận được một gói trợ cấp thôi việc hấp dẫn hơn, và kết quả là, một vị thế tốt hơn để hoạch định nước đi tiếp theo.

• Rõ ràng là, mặc dù Heese rất quyết tâm với công việc mới, anh nhận thấy rằng nó có thể không phải là nơi anh kết thúc sự nghiệp. Do đó, anh làm việc để mở rộng và duy trì mạng lưới quan hệ – một việc tự nhiên đối với vị trí công việc hiện giờ của anh – đồng thời tìm cách tìm hiểu các cơ hội liên quan đến công việc hiện tại. Việc vị trí hiện tại rất khác biệt so với công việc trước đây trên nhiều phương diện có nghĩa anh sẽ lôi kéo thêm nhiều người chơi cần thiết vào mạng lưới của mình. **PHỎNG VẤN STEPHEN HEESE**

CHỦ TỊCH TẬP ĐOÀN CHRIST-CRAFT; CHỦ TỊCH CÔNG TY INDIAN MOTORCYCLE

Ngoài vị trí của mình ở Christ-Craft và Indian Motorcycle, Steve Heese còn là đối tác của Stellician Limited, một công ty đầu tư Anh Quốc. Trước khi mua Christ-Craft, ông đã làm việc mười hai năm tại Tập đoàn Quốc tế Erico ở nhiều vị trí khác nhau, bao gồm giám đốc quản lý các khu vực châu Âu, châu Á và Úc, chủ tịch công ty Erico Products Australia, Ltd., và phó chủ tịch phụ trách mảng marketing và bán hàng của Erico Fastening Systems. Steve cũng từng trải qua ba năm với Price Waterhouse ở Tampa, Florida với tư cách là thành viên nhóm cố vấn quản lý. Heese lấy bằng cử nhân kế toán tại Đại học Tulane và bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh tại Trường Kinh doanh Harvard.

TÁC GIẢ: Ông đã có khá nhiều nước đi trong sự nghiệp của mình – một số có thể bị coi là không mấy điển hình hay thậm chí mạo hiểm. Ông có thể cho chúng tôi biết đôi điều về cách ông tiếp cận và phân tích những cơ hội này?

HEESE: Một điều tôi rút ra được từ kinh nghiệm bản thân và quan sát những người xung quanh mình rằng người ta thường hiểu sai về từ “mạo hiểm”. Tôi nghĩ, nói một cách chính xác hơn thì người ta không dành đủ thời gian để thực sự hiểu đúng mức độ của sự mạo hiểm. Vì vậy, trong sự nghiệp của mình, những thứ mà người ngoài nhìn vào cho là những nước đi mạo hiểm thì đối với tôi, chúng lại là những cơ hội tuyệt vời. Điều này có thể nghe nhàm chán, nhưng sự thực là sẽ thường xuất hiện những cơ hội tuyệt vời cho những người dám đi vào những con đường người khác không dám đi. Hướng đến nơi mà “đám đông không đi” có thể là một nước đi sáng suốt.

TÁC GIẢ: Một nước đi khác thường là sau khi hoàn thành chương trình MBA tại đại học Harvard, ông lại quyết định gia nhập Erico, một công ty ở miền trung tây chuyên cung cấp thiết

bị xây dựng – chẳng hạn như khóa kim loại và các sản phẩm tương tự. Đó không phải là hành động “hướng tới Phố Wall” điển hình mà hầu hết mọi người đều dự đoán về con đường nghề nghiệp của những người như ông?

HEESE: Sau khi tốt nghiệp Harvard, chắc chắn tôi có thể lựa chọn những con đường xán lạn về đầu tư ngân hàng hay tư vấn chiến lược. Trước khi vào học tại Harvard, tôi làm việc cho Price Waterhouse. Ở trường, tôi chú tâm lắng nghe các bạn cùng lớp, những người đi ra từ những ngành đó – họ cảm thấy bị hành hạ khi phải quay lại đó, cho dù mức lương bổng thực sự rất hấp dẫn. Không ai trong số họ cảm thấy hài lòng với những gì đã làm. Họ không bao giờ nói về niềm vui với công việc của mình – với họ, công việc là cái gì đó phải chịu đựng để cuối cùng họ có thể có tiền để làm những việc mình thực sự muốn. Những người này đại diện cho tất cả những người tại nơi họ làm việc.

Tôi chắc chắn mình đã có thể theo đuổi lĩnh vực ngân hàng đầu tư hay tư vấn sau khi tốt nghiệp Harvard. Và tôi cũng có thể kiếm ra rất nhiều tiền từ những công việc đó. Nhưng suy nghĩ của tôi là, nếu bạn đi theo đám đông, bạn sẽ gặp rất nhiều khó khăn để vượt lên trên đám đông. Tôi nhận ra rõ theo một hướng khác sẽ thú vị và cho tôi nhiều niềm vui hơn.

TÁC GIẢ: Như vậy, điều đó giải thích tại sao ông đã không chọn theo số đông. Tại sao ông lại có những lựa chọn như trong quá khứ?

HEESE: Mọi chuyện bắt đầu từ kinh nghiệm của tôi tại Price Waterhouse. Khi còn ở đó, tôi dành rất nhiều thời gian làm việc với ngân hàng NationsBank. Vào thời điểm đó [giữa những năm 1980], RBC, NationsBank và Bank of America đã mua lại rất nhiều ngân hàng ở Florida. Có rất nhiều việc phải làm để kết hợp các hệ thống này lại với nhau. Đó không phải là một công việc đòi hỏi quá nhiều trí tuệ, nhưng là việc tôi cần tìm hiểu.

Tôi cũng có một số khách hàng là công ty sản xuất, và tôi nhận ra mình ưa thích làm việc với họ. Tôi thích tính thực tế trong việc quan sát mọi thứ được thiết kế và xây dựng, quan sát chúng được vận chuyển đi khắp nơi, quan sát chúng góp phần tạo nên những thứ hữu hình. Là khách hàng sản xuất chính của tôi lúc đó là Tập đoàn Jim Walter. Đó là công ty lớn nhất ở Florida – nằm trong danh sách 150 công ty sản xuất thiết bị xây dựng lớn nhất trong bảng xếp hạng của tạp chí *Fortune* lúc bấy giờ. Và sau khi nghĩ lại những kinh nghiệm trong thời gian theo học MBA, tôi kết luận rằng sản xuất chính là lĩnh vực mình muốn tham gia. Tôi chắc chắn các bạn học của tôi hiện đang làm cho Goldman Sachs xứng

đáng với rất nhiều thứ hơn tôi và cũng kiếm được nhiều tiền hơn, nhưng tôi cảm thấy hài lòng bởi tôi có một hành trình tuyệt vời của riêng mình.

TÁC GIẢ: Ông có thể chia sẻ với chúng tôi một chút về quyết định vào học Trường Kinh Doanh Harvard (HBS) của mình?

HEESE: Rất nhiều người xem chương trình MBA của Harvard là điểm đến bởi vì nó cho họ tấm vé tiếp cận với rất nhiều cơ hội sau đó. Đó là một sự đặt cược chắc ăn nhất hòng đi đến đích của họ. Tôi muốn quay lại trường học bởi tôi nhận thấy có một khoảng cách lớn giữa những gì mình làm ở Price Waterhouse và cái tôi thực sự muốn làm. Và quan trọng hơn, tôi thấy mình đang đứng một bên của đường phân lưu mà không có lấy một sợi dây thừng, không một cây cầu hay bất kỳ thứ gì có thể giúp tôi vượt qua nó. Chương trình MBA là một cách để tôi băng qua.

Tôi rời bỏ công việc chỉ vì tôi không thích tương lai của mình ở đó. Tôi đã lo lắng khi có quá nhiều nhân viên tốt bỏ đi. Công ty không gặp trở ngại gì trong việc bù đắp lại số lượng nhân viên mỗi năm nhưng tôi sợ rằng qua thời gian, những người trở thành đối tác và lãnh đạo công ty sẽ là những “người còn lại” chứ không phải “người giỏi nhất”. Công việc rồi cũng sẽ thay đổi. Tôi bị chuyển từ vai trò thực hiện công việc sang bán công việc. Và đó không phải là thứ mang lại cho tôi hứng thú.

Vì vậy, câu hỏi đặt ra là tôi nên làm gì? Những cánh cửa tôi muốn mở đã không mở. Có những việc tôi biết mình không muốn làm. Chẳng hạn, vào thời điểm đó, có rất nhiều người ở Florida [Heese làm việc ở Tampa] tham gia vào lĩnh vực nhà đất. Tôi thực sự không muốn đi vào lĩnh vực bất động sản – nó không có gì thú vị với tôi cả – có lẽ bởi vì tôi không thực sự hiểu biết về lĩnh vực này. Tôi biết rõ cái mình *không* muốn làm hơn là cái tôi làm.

Do vậy, từ những nỗi bất an đó, tôi quyết định đi học. Và tôi nhận thấy, nếu đã có ý định đi học, bạn nên cố gắng vào học trường tốt nhất có thể. Và tôi đã rất may mắn khi đậu vào HBS. Tôi đã không nghĩ mình có đủ kinh nghiệm thích hợp. Tôi không thích mấy bài luận mình đã viết khi nộp đơn. Nhưng tôi nghĩ, chắc là có một cái gì đó đã phát huy tác dụng của nó.

TÁC GIẢ: Sau một thời gian ở Erico, ông lại có một bước chuyển lớn khi nhận một nhiệm vụ quốc tế. Ông có thể kể với chúng tôi về quyết định đó không? Liệu đây có phải là một chiến lược công việc?

HEESE: Ở một mức độ nhất định, đó chỉ là vấn đề ý thích – ở tuổi 29, tôi tìm kiếm những chuyến phiêu lưu. Một lần nữa, tôi không nhận thấy nó có gì mạo hiểm bởi đó vẫn là giai đoạn đầu trong sự nghiệp của tôi và chẳng có gì nhiều để đặt cược. Tôi có một khoản nợ lớn – HSBC đã rất tử tế khi cho tôi vay tiền học – nhưng tôi tự tin mình có thể làm được điều gì đó. Ở một mức độ khác, nó là một hành động chiến lược bởi đó là một ví dụ khác cho việc đi về phía không có đám đông.

Khi tôi gia nhập Erico, nhiệm vụ của tôi là cố gắng vực dậy một bộ phận đang gặp khó khăn. Rốt cuộc tôi chỉ thành công một nửa, chúng tôi đã phải bán một nửa công ty và đóng cửa nửa còn lại. Công ty mẹ đã giao cho tôi những dự án trong lúc họ tìm ra cách xử lý tôi. Họ muốn giữ tôi lại nhưng không biết chắc phải bảo tôi làm những gì. Trở lại làm việc với các dự án chẳng khác nào quay lại thời ở Price Waterhouse. Kế hoạch của tôi lúc đó là nghỉ việc. Tôi hoàn thành một dự án và trước khi họ kịp giao cho tôi một cái khác, tôi dự định nghỉ việc và đi trượt tuyết ở Colorado. Lúc đó tôi hai mươi chín tuổi; không vợ, không con. Tôi định đi trượt tuyết suốt mùa đông và suy nghĩ xem mình nên làm gì tiếp theo. Trong cuộc họp mà tôi định trình bày ý định xin nghỉ, họ trao cho tôi công việc giám đốc quản lý công ty của họ ở Úc – lại một bước ngoặt khác. Có một kiểu mẫu cứ lặp lại trong hồ sơ của tôi – bước ngoặt, bước ngoặt, bước ngoặt, bước ngoặt.

TÁC GIẢ: Quay lại với quan điểm đã nói của ông – cơ hội tồn tại trong những bước ngoặt nhưng nhiều người lại thấy chúng quá mạo hiểm để thực hiện?

HEESE: Đúng – mọi người nghĩ bước ngoặt đồng nghĩa với mạo hiểm, cũng như người ta xem những cuộc đấu giá thanh lý tài sản tương đương với mạo hiểm. Nhưng trên thực tế, bước ngoặt là những cơ hội vô cùng to lớn; các cuộc đấu giá thanh lý tài sản là những cơ hội lớn bởi tất cả những người khác đều muốn bỏ chạy. Thông thường, có rất ít người tham dự những buổi đấu giá thanh lý tài sản, điều đó có nghĩa những thứ được bán trong cuộc đấu giá chỉ tốn của bạn cỡ 20-25 xu trên mỗi đô la hữu hình. Tôi nghĩ bước ngoặt là những cơ hội to lớn bởi người ta thường không kỳ vọng nhiều vào bạn trong những tình huống đó.

TÁC GIẢ: Vậy đó là điều đã dẫn ông đến Úc?

HEESE: Đúng vậy. Đó là công việc mà họ không thể tìm ra ai khác để làm. Tôi làm việc với công ty ở đó, mở rộng nó sang chín nước ở châu Á, và điều hành toàn bộ công ty từ Anh trong vòng mười hai năm.

TÁC GIẢ: Xin cho chúng tôi biết làm thế nào ông lại quyết định quay về Mỹ và quyết định

HEESE: Lúc ấy tôi đã kết hôn và có ba con – vào năm 1999. Con gái lớn của chúng tôi được bốn tuổi và cặp song sinh chỉ mới hai tuổi. Tôi đi suốt – hoàn toàn chìm ngập vào công việc của công ty, có lẽ là chìm đắm quá mức. Vợ tôi cứ cản nhằn về việc tôi bỏ quên việc dạy dỗ các con, và chỉ cho tôi thấy, một cách khá chính xác, mình đã vắng nhà trong suốt ba mươi tư kỳ nghỉ cuối tuần vào năm 1999. Mỗi lần công tác của tôi kéo dài hai tuần, sống ở Anh nhưng làm việc tại Hàn Quốc, Nam Phi, New Zealand, Ấn Độ... những nơi mà tôi không thể bay về nhà vào cuối tuần. Cuối cùng cô ấy đã giúp tôi tìm thấy ánh sáng như cô ấy đã luôn làm thế trước đây.

Vì vậy, tôi đã rất trần trụi về chuyện rời bỏ công việc, về những gì cần làm. Tôi nhận ra mình sẽ không thể thực sự tìm kiếm một cuộc hành trình mới nếu vẫn còn làm công việc hiện tại, đồng thời cũng có một số chuyện xảy ra trong công ty giúp tôi nhận thấy đã đến lúc phải ra đi. Tuy vậy, tôi nắm giữ một phần quan trọng trong công việc của công ty nên tôi không thể cứ thôi việc và bỏ đi. Đó cũng không phải là phong cách của tôi sau khi đã phấn đấu cực khổ xây dựng nên mọi thứ. Vì thế tôi báo với công ty trước sáu tháng. Chúng tôi không thông báo việc này với bất kỳ ai cho đến ba tuần trước ngày làm việc cuối cùng của tôi, nhưng tôi đã cho ban quản trị sáu tháng để tìm hướng giải quyết và tìm người thay thế tôi.

Tôi quay về Tampa mà không có việc làm nào trong tay, nhưng tôi vẫn có thể cảm cự trong vài năm trong khi tìm kiếm một thử thách mới để dốc sức với nó. Không phải sống một cách xa xỉ nhưng dĩ nhiên tôi vẫn trang trải được những chi tiêu thường ngày. Tôi muốn tìm mua một công ty. Tôi tìm đến bộ phận cho vay của các ngân hàng địa phương, nơi có những người tôi rất thích trò chuyện cùng, trong thời gian còn ở Price Waterhouse. Các chuyên viên ủy thác của ngân hàng, những người biết rõ tất cả những nhà kinh doanh già cả có ý định muốn bán công ty của mình, và các nhân viên cho vay là những người tôi trông cậy đến. Với nhóm thứ hai, tôi biết mình sẽ có cơ hội. Tôi nhận ra mình có thể mua một đôla với giá 50 xu hoặc ít hơn và bạn sẽ không phải gặp nhiều khó khăn cho lắm. Không có thị trường nào dành cho những mảng kinh doanh đã sụp đổ. Các công ty cổ phần tư nhân sẽ không đụng đến chúng bởi họ chỉ muốn nắm quyền điều hành công ty mà không phải nhúng tay vào những chuyện phức tạp khác. Mỗi ngân hàng đều có một vài vụ như vậy trong sổ sách của mình và họ không biết phải làm gì với chúng. Thậm chí những công ty cổ phần tư nhân lớn cũng có một vài món như vậy, và họ cầu nguyện với hy vọng

rằng một món nào đó sẽ lại hoạt động được. Đó chính là cơ hội – không đi theo hướng của đám đông.

Với Christ-Craft, món tiền cọc để được tham dự đấu giá là 2,5 triệu đôla. Chúng tôi là những người duy nhất ở đó, và chúng tôi mua được mọi thứ với giá 5 triệu đô. Sau đó chúng tôi lập chiến lược kinh doanh nhằm vực dậy công ty và vay được 10 triệu đô từ ngân hàng. Sau khi bán đi số hàng hóa tồn trữ, chúng tôi thu được 4 triệu đô cổ tức. Nói cách khác chúng tôi đã mua công ty với giá 1 triệu đô. Điều buồn cười là, người ta xếp hàng để mua các công ty có rất ít triển vọng; còn chúng tôi là những người duy nhất sẵn lòng trả 1 triệu đô cho Christ-Craft – một công ty với số tài sản cố định đáng giá hơn rất nhiều, hơn nữa nó còn là một thương hiệu tuyệt vời của Mỹ.

TÁC GIẢ: Tại sao lại có rất ít người nhận ra điều này? Hay, nói cách khác là tại sao có quá ít người chịu xem xét một cách thấu đáo hơn?

HEESE: Thật thú vị khi nói đến cái gì đã điều khiển quyết định của con người. Tôi và các bạn cùng lớp làm việc trong ngành kế toán hay tư vấn, sau đó lấy bằng MBA rồi quay về với nghề này hoặc những nghề tương tự mà không mấy may suy nghĩ nhiều về chuyện “Tôi đã thực sự nắm được những công cụ mới nào và tôi có thể đem sử dụng chúng ở những nơi nào khác?”. Tôi đoán người ta chỉ đơn giản không nghĩ đến chuyện đó.

Tôi cũng nghĩ có rất nhiều người hoạt động trong một phạm vi hẹp mà ở đó thành công và thất bại thực sự không – hoặc ít nhất theo định nghĩa của tôi – nằm trong danh sách những kết quả có thể xảy ra. Họ đưa ra những lựa chọn thận trọng cho nghề nghiệp của mình. Nói theo cách nào đó, không có lựa chọn nào thận trọng hơn việc đi học ở HBS.

Tôi giữ liên lạc với rất nhiều bạn học của mình ở HBS. Vài người trong số họ đã làm việc mười, mười lăm, hai mươi năm trong lĩnh vực ngân hàng đầu tư. Có những chuyện xảy ra và họ bị tạm thôi việc. Có quá nhiều những người như vậy và những kỹ năng của họ thì không thể đem áp dụng ở những nơi khác. Nói cách khác, quyết định tiến về Phố Wall mạo hiểm hơn nhiều – đó là nguy cơ nằm ở một thị trường bạn không thể điều khiển.

Đó không phải là việc tôi muốn làm sau khi tốt nghiệp HBS – tôi đã nhận ra như thế. Kiểu như tự nhiên tôi hiểu ra được vấn đề. Nếu bạn ở nhà tính toán trước khi đến với một cuộc bán đấu giá thanh lý tài sản, bạn có thể nhận thấy rằng số máy móc đăng sau nó đáng giá 5 triệu đô. Nếu bạn có thể đẩy được chúng đi nơi khác thì việc tồi tệ nhất có thể xảy ra là bạn có được những tòa nhà và đất đai mà không phải tốn một xu nào cả.

TÁC GIẢ: Tại sao người ta lại cho việc này là mạo hiểm?

HEESE: Nói một cách công bằng, không phải ai cũng có thể làm việc này – bạn phải có tiền để viết được tờ séc thanh toán sau buổi đấu giá. Bạn không thể chỉ đi tới ngân hàng và nói: “Này, cho tôi vay đi, tôi sắp tham gia một cuộc đấu giá phá sản đây.” Điều này sẽ không bao giờ có thể xảy ra. Bạn còn cần phải có khả năng xử lý nhanh chóng. Bạn có thể có sáu tuần hoặc một tháng để hoàn thành các cuộc giao dịch – có nghĩa bạn phải sẵn sàng về tiền bạc, phải có khả năng làm việc cật lực trong vòng bốn đến tám tuần để phân tích cuộc giao dịch. Nhiều lúc, công việc sẽ chẳng đi tới đâu hết khi bạn nhận ra một vấn đề nào đó khiến cuộc giao dịch tan vỡ. Nếu bạn có một công việc toàn thời gian ở nơi nào khác, bạn sẽ không thể toàn tâm toàn ý cho công việc. Khi rời Erico, tôi đã may mắn khi có sẵn cả tiền bạc lẫn thời gian.

TÁC GIẢ: Như vậy ông vừa hoàn thành cuộc giao dịch mua lại Indian Motorcycle, một nhãn hiệu tiêu biểu khác của Mỹ. Bước tiếp theo của ông là gì?

HEESE: Chúng tôi đã nghĩ đến chuyện lập quỹ và dùng quỹ đó để mua lại các tài sản bị tịch biên. Một trong các thần tượng của tôi là Loen Black, người sở hữu công ty Apollo. Họ đã mua lại một công ty tốt nhưng có kết quả làm ăn tồi. Còn cái tôi làm là mua những công ty tốt nhưng không làm ra đồng nào! Nói cách khác, chúng tôi đã tiếp cận một cách rất sâu sát với các công ty của mình – đầu tiên là Christ Craft và bây giờ là Indian. Điều đó khiến cách làm của chúng tôi còn nhiều giới hạn. Bạn phải bỏ ra nhiều thời gian của chính mình hoặc của người bạn vô cùng tin tưởng để hoàn thành công việc.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Steve Heese tập trung vào việc tìm hiểu nguy cơ thực sự đi kèm với các nước đi khác nhau trong sự nghiệp. Đặc biệt, ông đặt ra câu hỏi rằng liệu nguy cơ lớn hơn là việc đi theo đám đông hay tìm kiếm cái mà chúng ta gọi là “đại dương xanh” trong nghề nghiệp? Nói theo lời của ông, sẽ rất khó khăn để có thể bứt xa đám đông nếu chiến lược của bạn là đi theo họ. Những nước đi ban đầu của ông (từ chuyên ngành kế toán đến một công ty kế toán lớn đến một chương trình MBA hàng đầu) không thể hiện sự chia rẽ với đám đông, nhưng chúng tạo ra nền tảng để từ đó ông thực hiện những nước đi thực sự khác biệt. Hầu hết mọi nước đi nghề nghiệp của ông sau khi rời Harvard đều hướng đến những nơi không có đám đông.

- Heese đã có một số quan sát hữu ích trước khi quyết định rời Price Waterhouse. Suy

nghĩ của ông là một ví dụ điển hình của chiến lược nghề nghiệp “nghĩ trước, lý luận sau”. Ông cũng hình dung một cách hiệu quả tương lai của trò chơi nếu ông ở lại – nghĩa là, nếu không thực hiện nước đi nào cả.

- Trong suốt sự nghiệp của ông, có một vài điểm minh họa tác động của người chơi là thành viên gia đình – cũng như sự thiếu vắng họ – đến các nước đi trong trò chơi. Ở giai đoạn đầu trong sự nghiệp, Heese ở vị trí có thể nắm lấy những cơ hội lớn bởi chỉ có tương lai của ông bị đe dọa; còn ở giai đoạn sau, ông lựa chọn những nước đi có lợi cho gia đình mình.

- Heese cũng thể hiện khả năng tự kiểm điểm trung thực những lợi thế cạnh tranh nghề nghiệp của mình, và ông đã phát huy nó trong mỗi nước đi.

- Cũng như Alex Vanselow của công ty BHP Billiton (cuộc phỏng vấn với Vanselow sẽ được trình bày sau trong sách), Heese nhận thấy rằng những tình huống cho ta cơ hội cải tạo cái gì đó chính là những dịp nâng cao sự nghiệp, và thực sự chúng chứa ít rủi ro hơn người ta vẫn nghĩ.

[\[1\]](#) Chan Kim và Renee Mauborge, *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant* (NXB Đại Học Harvard, 2005).

[\[2\]](#) R. S. Belous, “Flexible Employment: The Employer’s Point of View,” trong tác phẩm *Bridges to Retirement*, P. B. Doeringer biên tập (Ithaca, NY: ILR Press, 1990), 111-29

[\[3\]](#) H. Ibarra và M. Hunter, “How Leaders Create and Use Networks”, tạp chí *Harvard Business Review* (tháng 1/2007).

[\[4\]](#) S. E. Seibert, M. L. Kraimer, và R. C. Liden, “A Social Capital Theory of Career Success,” *Academy of Management Journal* 44, số 2 (2001): 219-37.

[\[5\]](#) Thurgood Marshall (1908 – 1993): luật gia, người Mỹ da đen đầu tiên làm việc trong Tòa Án Tối Cao Hoa Kỳ.

Chương: 4

CÁC NƯỚC ĐI TRONG TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

Bước đột phá lớn nhất trong sự nghiệp của tôi là gia nhập The Beatles năm 1962. Bước đột phá lớn thứ hai là rời khỏi nó.

George Harrison

Do trò chơi được đặc trưng bởi một loạt các nước đi nên chúng chính là khái niệm trọng yếu nhất bạn cần tìm hiểu để nắm bắt trò chơi sự nghiệp của mình. Trong chương này, chúng tôi đưa ra một hệ thống phân loại nước đi khác nhau. Một vài nước đi của bạn sẽ rất *đắc dụng* bởi chúng giúp bạn tiến gần hơn đến mục tiêu của mình. Tuy nhiên, một số nước đi bạn thực hiện lại có thể biến thành *sai lầm* khiến bạn phải vất vả khắc phục sau đó. Một số nước đi chỉ mang tính *ngẫu nhiên* ở chỗ chúng chỉ tác động rất ít lên trò chơi với vai trò giúp bạn hoàn thành nghĩa vụ phải thực hiện nước đi khi tới lượt. Sau đó, chúng ta sẽ tìm hiểu một số ví dụ điển hình nhất về các loại nước đi này.

Khi xem xét mỗi nước đi, mục tiêu quan trọng nhất là hiểu được khả năng tác động lớn nhất nó có thể gây ra cho trò chơi lớn hơn là gì? Chẳng hạn, nước đi đó tiết lộ điều gì về chiến lược của bạn? Bạn nghĩ những người chơi khác sẽ phân tích và phản ứng lại nước đi của bạn như thế nào? Trong phần thảo luận dưới đây, chúng tôi cố gắng phân tích những mục tiêu của người chơi – cách mà anh ta định nghĩa chiến thắng – cũng như các yếu tố tình huống khác có thể gây ảnh hưởng đến chất lượng của những nước đi khác nhau như thế nào. Thách thức ở đây là, mặc dù khi nhìn lại vấn đề, bạn dễ dàng định danh cho một nước đi nào đó là thành công hay sơ suất, chúng tôi lại chủ trương ưu tiên đánh giá đúng công dụng của nước đi *trước khi* nó được thực hiện. Hơn nữa, do trò chơi sự nghiệp có thể mang tính cá nhân cao và rất thâm sâu, sẽ khó để bạn có thể hiểu được cách thức những nước đi đặc trưng mà chúng tôi minh họa ở đây tác động lên trò chơi của bạn.

PHÂN LOẠI CÁC NƯỚC ĐI

Như trên đã đề cập, chúng tôi chia các nước đi thành ba loại: *nước đi đắc dụng*, *nước đi sai lầm* hoặc *ngẫu nhiên*. Vì theo định nghĩa, loại cuối cùng rất ít hoặc không có tác động lên trò chơi sự nghiệp, chúng tôi sẽ chú trọng nhiều hơn đến những nước đi đắc dụng và sai

lầm. Dĩ nhiên, một điều cần lưu ý rằng việc định danh một nước đi mang tính ngẫu nhiên chỉ quan trọng khi người chơi có ý đồ đạt được cái gì đó cùng với nó. Nếu người chơi đã chủ ý thực hiện một nước đi đặc dụng và không thành công, thì sau khi nhìn lại, nó có thể giống như một nước đi ngẫu nhiên. Một cách giải thích tốt hơn cho kết quả này là nhận biết được chi phí cơ hội phát sinh từ việc “phí phạm” tiềm năng đặc dụng của một nước đi.

Có hai loại nước đi đặc dụng trong trò chơi sự nghiệp: *định hình nghề nghiệp* và *củng cố nghề nghiệp*. Nước đi định hình nghề nghiệp là những động thái mà nhiều người có thể gọi là “đôi cánh cơ hội lớn”. Chúng là những nước đi tương ứng với rủi ro lớn hơn nhưng cũng tiềm tàng phần thưởng lớn hơn. Mọi người đều có thể đã có cơ hội trải qua một vài nước đi như thế này trong sự nghiệp, nhưng thường thì người ta tương đối ít tận dụng được những đôi cánh cơ hội đó. Các cơ hội định hình nghề nghiệp thường để lại tác động lớn trong giai đoạn đầu của sự nghiệp bởi chúng có thể ảnh hưởng đến trò chơi sự nghiệp trong một thời gian dài – chỉ thay đổi hướng đi nghề nghiệp một chút lúc ban đầu có thể tác động lớn đến toàn bộ cuộc hành trình. Thực hiện những nước đi mang đến cơ hội lớn trong thời kỳ đầu của sự nghiệp cũng là một chiến lược tốt bởi, theo như lời Jack Welch, cựu CEO của GE gần đây đã giải thích cho các sinh viên MBA đầy nhiệt huyết tại trường Georgie Tech, bạn có rất ít thứ để mất và rất nhiều thời gian để hồi phục. Welch nói rằng, càng về sau trong sự nghiệp, hầu hết các nhà điều hành trở nên thận trọng hơn vì nhiều lý do có thể hiểu được. Khi sự nghiệp của họ phát triển, khi họ bắt đầu xây dựng và mở rộng gia đình của mình, và khi đã trở nên quen thuộc với một lối sống nhất định, họ nhận thấy hiện tại có quá nhiều thứ đáng giá để họ có thể mạo hiểm đón lấy những cơ hội lớn. Cơ hội lớn có thể lại được tận dụng nếu tài sản cá nhân không còn là mối quan tâm chính khi xây dựng sự nghiệp. Sự tự do này – cho dù là nhờ có được tài sản tích lũy kèch xù hay chỉ đơn thuần là những mối ưu tiên được xác định lại – giúp làm giảm những nguy cơ đi kèm với một nước đi có thể biến thành sai lầm sau đó.

Trong khi các nước đi định hình sự nghiệp thường không liên tục và có khả năng thay đổi cuộc chơi, nước đi củng cố nghề nghiệp là những đôi cánh cơ hội nhỏ hơn có bản chất ngày càng gia tăng về quy mô, và qua thời gian, sẽ đặt người chơi vào vị thế đón nhận những cơ hội lớn hơn. Trong những công ty tập đoàn lớn như GE, tiềm năng để thực hiện được những nước đi củng cố nghề nghiệp có thể nói là vô hạn – bạn có cơ hội được làm việc quốc tế trên hầu hết mọi góc ngách của trái đất, và được hoạt động trong các ngành từ trang thiết bị tiêu dùng đến sản xuất điện đến dịch vụ tài chính. Hiển nhiên, hầu hết mọi người không được làm việc ở những nơi cho họ những cơ hội như vậy; vì thế, họ phải tìm

kiểm ra xa hơn hòng thấy được các cơ hội cho phép họ thực hiện các nước đi củng cố nghề nghiệp và nâng cao sự chuẩn bị cho sự nghiệp. Khi những cơ hội này đòi hỏi sự thay đổi nơi làm việc, chúng cũng đi kèm với một mức độ rủi ro cao hơn, vì thế những người chơi dè dặt sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi ở lại với những tập đoàn khổng lồ như GE. Những người chơi có nhu cầu nhảy việc nhằm củng cố sự nghiệp của mình cần tìm kiếm lợi ích lớn hơn từ hành động đó để cân bằng lại mức rủi ro mà họ phải chịu. Trong hầu hết các trường hợp, các nghiên cứu cho thấy việc thay đổi công ty thường dẫn tới mức tổng bù đắp lớn hơn – công ty hiểu rằng họ phải trả thêm một khoản nhất định mới đẩy được ai đó đi, trong khi các ứng cử viên từ nội bộ có thể được thu hút với chi phí ít hơn bởi họ chịu ít rủi ro hơn.

Các nước đi sai lầm cũng có nhiều mức độ. Những sai lầm nhỏ có thể được gọi là *xao nhãng nghề nghiệp*, sai lầm lớn có thể dẫn tới *hạn chế nghề nghiệp* hoặc *kết thúc nghề nghiệp*. Những nước đi làm xao nhãng nghề nghiệp xảy ra với một nhà điều hành có một lịch sử thành công dày dặn có thể là nước đi kết thúc nghề nghiệp đối với những người kém thành tích hơn. Điển hình hơn, những nước đi *kết thúc sự nghiệp* đôi lúc là biểu hiện của những quyết định nghề nghiệp trái quy tắc, chẳng hạn như các trường hợp tai tiếng của Jeffrey Skilling của công ty Enron, Gary Winnick của Global Crossing hay Dennis Kozlovski của Tyco. Chúng cũng có thể biểu hiện dưới dạng những hành vi không đẹp nơi làm việc, chẳng hạn như trong tình huống để lại nhiều nghi vấn khi Starwood thông báo rằng Steve Heyer đột ngột rời công ty chỉ sau hai năm rưỡi leo lái công ty. Trong các trường hợp khác, chúng, những hành động có chức năng là nước đi chấm dứt sự nghiệp, là những quyết định tòi liên quan đến cuộc sống ngoài công việc, tỉ dụ như khi Chris Albrecth, CEO của HBO, bị Time Warner buộc thôi việc sau khi ông này bị bắt giữ do cáo buộc hành hung cô bạn gái của mình trong bãi đỗ xe của một casino, hay khi Elliot Spitzer phải rời khỏi vị trí thị trưởng New York vì cáo buộc sử dụng dịch vụ hộ tống sai quy tắc.

Cũng nên biết một điều quan trọng là có những trường hợp, chính những quyết định đúng đắn – hoàn toàn không phải là sai lầm – lại có thể dẫn đến hậu quả chấm dứt sự nghiệp. Ở đây, chúng tôi muốn nhắc tới hành động tố cáo (hay còn gọi là thổi còi cảnh báo) những điều không tốt đẹp trong công việc. Động thái đứng ra trước công chúng để nói về những hoạt động trái quy tắc của công ty mình cũng gần như tương đương với việc bạn sẽ phải chuyển sang nghề viết sách hoặc diễn giả. Dựa trên kinh nghiệm của một số nhân vật lên tiếng gần đây, rõ ràng hành động của họ không chỉ chấm dứt mọi mối quan hệ với các công ty mà còn cả nghề nghiệp của họ nữa. Thêm vào đó, có rất ít nước đi tiếp theo mở ra cho những cá nhân như vậy: đa số họ đều khởi lập hoặc tham gia một tổ chức phi lợi nhuận

nào đó hoạt động vì những người thổi còi như họ hoặc trở thành diễn giả/tác giả về những vấn đề xấu xí trong văn hóa công ty. Chẳng hạn, lấy ví dụ về Joanna Gualtieri, nhân viên cũ của chính phủ Canada. Cô tố cáo thói quen chi tiêu trái phép và xa hoa của Bộ Ngoại Giao. Sau khi gửi đi các báo cáo mà các tổng thanh tra và tổng kiểm toán xác định là hợp pháp, cô đã phải đối mặt với sự trừng phạt trong công việc dưới các hình thức quấy rối và cắt giảm quyền hạn. Một cách hữu hiệu, họ khiến công việc của cô trở nên vô nghĩa. Kể từ đó, cô bị cuốn vào một cuộc chiến kiện tụng dai dẳng, lê thê với cơ quan cũ của mình. Cô rời bỏ chỗ làm cũ để thành lập nên FAIR, một tổ chức ủng hộ những người thổi còi ở Canada [\[1\]](#).

Một tiếng còi chấm dứt sự nghiệp khác được cất lên bởi Jeffrey Wingand, giám đốc trước đây của Brown & Williamson. Ông xuất hiện trên chương trình 60 Minutes của đài CBS để tố cáo hành động lấp liếm về các tác hại của nicotine trong thuốc lá của B&W. Sau khi kết thúc công việc cũ, ông giảng dạy hóa học và tiếng Nhật tại trường trung học DuPont Manual Magnet ở Louisville, Kentucky, và còn được vinh danh Giáo viên của năm của bang Kentucky.

Peter Rost, cựu phó chủ tịch của Pfizer, cất tiếng còi tố cáo những sai phạm về kế toán của công ty. Trong một thời gian, ông đã bị cách ly trong nội bộ Pfizer – bị tách khỏi các công việc có ý nghĩa của công ty – và cuối cùng ông đã phải rời công ty. Tháng 9/2006, ông xuất bản những kinh nghiệm của mình trong cuốn *The Whistleblower: Confessions of a Healthcare Hitman*. Hiện tại ông đang làm việc với tư cách là chuyên gia làm chứng, diễn giả, viết sách, và viết blog (xem trang <http://peterrost.blogspot.com>)

Cythia Cooper, phó chủ tịch bộ phận Kiểm toán nội bộ của WorldCom, đã chọn cách báo cáo cho hội đồng kiểm toán của ban quản trị rằng công ty đã che giấu 3,8 tỉ đô la tiền lỗ thông qua việc làm giả sổ sách. Cooper được tạp chí *Time* trao tặng danh hiệu “Nhân vật của năm” vào năm 2002. Hiện tại bà làm công việc diễn thuyết và viết sách. Tác phẩm của Cooper, *Extraordinary Circumstances: The Journey of a Corporate Whistleblower*, viết về những trải nghiệm của bà qua vụ gian lận của WorldCom được xuất bản năm 2008.

Cuối cùng, Sherron Watkins được nhiều người coi là đã đóng vai trò then chốt trong việc phơi bày những việc làm sai trái tại công ty Enron. Cũng như những người thổi còi khác, từ khi rời Enron, bà cũng tham gia vào công việc diễn thuyết và là đồng tác giả của một cuốn sách viết về những gì mình đã trải qua, cuốn sách có tên *Power Failure: The Inside Story of the Collapse of Enron*.

Giống như những gì những người thổi còi trên đây đã trải qua, những nước đi chấm dứt sự nghiệp tạo ra tình thế buộc người chơi phải rời khỏi trò chơi này để tìm kiếm một cơ hội khác. Cho dù những nước đi kịch tính như vậy không nhất thiết phải xảy ra thì gần như bạn vẫn phải chỉnh sửa lại rất nhiều trong kế hoạch của mình. Jeffrey Sonnenfeld và Andrew Ward đã tiến hành một vài nghiên cứu thú vị về những nước đi cần thiết để có thể trở lại sau những sự cố như trên [\[2\]](#). Trong cuốn sách của mình, họ đã đưa ra những tư vấn sâu sắc cho các nạn nhân của những nước đi bị xem là kết thúc sự nghiệp. Nghiên cứu của họ chỉ ra rằng chỉ 35% các CEO bị sa thải có thể trở lại với các vị trí làm việc trong những công ty công trong vòng hai năm sau khi nghỉ việc. Do nhiều lý do thực tế khác nhau, gần một nửa (43%) trong số họ kết thúc sự nghiệp của mình và về hưu luôn. Dĩ nhiên, một vài cá nhân phải đối mặt với hậu quả của những nước đi tồi vào giai đoạn sau của sự nghiệp thường sẽ rơi vào vị thế phải chấp nhận nghỉ hưu. Trên thực tế, một số còn nhận được những món tiền rất lớn để làm điều đó. Tuy vậy, có rất nhiều người không được nhận những ưu đãi xa xỉ đó nên họ cần phải tập trung vào việc suy tính con đường trở lại làm việc. Sonnenfeld và Ward đưa ra một số lời khuyên góp nhặt từ những cuộc làm việc của họ với các nhà điều hành bại trận, bắt đầu bằng những nước đi có tính bổ sung cho những quan điểm của chúng tôi. Trước hết, các nhà điều hành phải quyết định kế hoạch phản công (tức là, những quyết định đối phó liên quan đến sân chơi và luật chơi). Kế hoạch làm sao chiến đấu hiệu quả nhất cần dựa trên phân tích trung thực về những gì đã diễn ra sai hướng và lý do tại sao; tuy nhiên, quá chú trọng đến thất bại lại có thể mở đường cho người khác tấn công mình. Một khi kế hoạch đã được lập, bước tiếp theo là mời người khác cùng tham gia cuộc chiến. Điều này đòi hỏi phải xác định được những người chơi khác là ai, và làm thế nào để họ có động lực thực hiện những nước đi hỗ trợ cho bạn. Cuối cùng, kế hoạch phải được thực thi sao cho nó có thể giúp lấy lại cái mà Sonnenfeld và Ward gọi là “địa vị anh hùng”.

Như các tác giả đã chỉ rõ, lời khuyên của họ dựa trên quan sát rất nhiều cá nhân đã “phản công” thành công sau những thảm họa nghề nghiệp – ví dụ như Martha Stewart, Jamie Dimon, và Mickey Drexler. Martha Stewart đã xây dựng một công ty đa ngành nghề với Martha Stewart Omnimedia và được xem là một trong những người phụ nữ quyền lực nhất trên thương trường. Năm 2004, bà bị kết tội âm mưu gây trở ngại và công bố sai về việc bán cổ phiếu của ImClone sau khi nhận được thông tin nội bộ về công ty này. Bà bị kết án năm tháng tù và sau đó nhanh chóng trở lại thị trường với doanh nghiệp của mình. Jamie Dimon đã leo lên được vị trí nổi bật bên cạnh người hướng dẫn lâu năm của mình là Sandy Weill để rồi cuối cùng bị chính ông ta sa thải. Từ sự cố đó, Dimon đã tìm đường trở lại đỉnh cao với tư cách là CEO của JP Morgan Chase. Micker Drexler là một CEO được

ngưỡng mộ đồng đạo của The Gap. Khi công ty này rơi vào khó khăn năm 2002, ông bị ban quản trị – do người sáng lập nên Gap là Donald Fisher lãnh đạo – lặng lẽ gạt ra khỏi công ty. Ông đã tái xuất giang hồ để lãnh đạo J.Crew, hành động được các học giả gọi là nỗ lực trả miếng.

MỘT SỐ NƯỚC ĐI THƯỜNG THẤY

Sau khi phân tích kỹ sự nghiệp của từng cá nhân, chúng ta nhanh chóng nhận thấy rằng trò chơi sự nghiệp của mỗi người có đặc thù riêng của nó. Đôi khi người chơi thực hiện những nước đi tương tự nhau nhưng lại nhằm đáp ứng các động cơ khác nhau; ngược lại, người chơi có thể lựa chọn nhiều con đường khác nhau để cuối cùng lại về chung một mục đích. Điều này có nghĩa rất khó để phân tích rạch ròi giá trị của bất kỳ nước đi nhất định nào. Nói một cách ngắn gọn, nước đi phải được phân tích trong hoàn cảnh cụ thể. Chúng ta sẽ phân tích một số nước đi thường thấy dưới đây nhằm đưa ra những ví dụ để người chơi có thể bắt đầu xem xét cách ứng dụng mỗi nước đi này vào trong tình huống cụ thể của riêng mình. Danh tiếng của người đi trước khi bạn nhận một vị trí mới; liệu có nên, ở đâu, và khi nào thì quay lại trường học; giá trị tương đối của việc làm con cá lớn trong ao cá nhỏ; và quyết định rời bỏ cuộc chơi là một vài trong số các nước đi chúng ta sẽ thảo luận tiếp đây.

Theo chân Thánh nhân; Theo bước Tội đồ

Khi nhận một vị trí công tác, bạn cần hiểu rõ về người mình kế thừa chức vụ. Cụ thể, chúng tôi muốn nói tới hào quang xung quanh người tiền nhiệm cho vị trí của bạn. Có thể bạn sẽ phải đối mặt với áp lực tiếp bước một “vị thánh” – một người đã có thành tích làm việc xuất sắc và danh tiếng vang xa. Đó chính là thử thách mà Craig Barrett gặp phải khi anh kế thừa vị trí của Andrew Grove với tư cách là CEO của tập đoàn Intel. Grove đã cộng tác với Intel từ năm 1968. Trong suốt thời kỳ nắm cương vị CEO (1987 – 1998), tổng cơ cấu vốn của công ty trên thị trường tăng trưởng trung bình hơn 40% một năm – từ 4,3 triệu đô la lên 197,6 triệu đô la. Grove đã được tạp chí *Time* bình chọn là một trong những nhân vật của năm vào năm 1997.

Hoặc, có thể bạn sẽ gặp thử thách khi theo sau một “tội đồ” – kẻ đã mang lại sự hổ thẹn cho công ty. Đây là tình huống mà Jay Grinney phải vượt qua khi ông tiếp bước Richard M. Scrushy, CEO của Tập đoàn HealthSouth. Scrushy bị cáo buộc có nhiều hành vi phi pháp và phải chịu ngồi tù, một cổ đông đe dọa sẽ đẩy công ty đến bờ vực phá sản, công ty bị điều

tra bởi Ủy ban Chứng Khoán và Giao Dịch và bởi Medicare, và các nhà đầu tư cũng đang phát đơn kiện công ty [\[3\]](#). Cả hai tình thế trên (tiếp bước “thánh nhân” hay “tội đồ”) đều mang lại cơ hội cho người kế nhiệm nếu anh ta biết cân đo đúng những thách thức mà chúng đặt ra.

Theo chân Thánh nhân: Theo đánh giá của nhiều người, Jack Welch là một trong những nhà điều hành đáng ngưỡng mộ nhất của thời đại chúng ta. Dưới thời ông, GE đã có được thành tích hoạt động hết sức to lớn. Hơn thế nữa, một số phương pháp của ông đã trở thành các bài học quản lý mẫu mực – hệ thống xếp hạng A-B-C-D cho nhân viên, chủ trương phải đạt vị trí số một hoặc số hai hoặc phải rời công ty, và những chính sách tương tự. Đây quả thực là thách thức đối với Jeff Immelt khi anh kế nhiệm với tư cách là người được chính tay Jack Welch chỉ định. Khi cổ phiếu của GE tụt dốc, giới phê bình nhanh chóng chỉ ra những thất bại của Immelt. Các bài báo có tựa như “Cách Jeff Immelt bôi nhọ hình ảnh Jack Welch” và “CEO ngu ngốc nhất: Jeff Immelt” bắt đầu lan truyền – chắc chắn một vài nhà phê bình đã được khuyến khích bởi thái độ không hài lòng công khai (dù sau này đã được rút lại) của Welch về những gì Immelt đã làm. Mặc dù Welch sau này có xin lỗi vì những bình luận của mình và cố gắng xoa dịu bằng cách lý giải chúng trong một hoàn cảnh khác, nhưng vẫn không thể phủ nhận một điều: ông không bằng lòng với công việc của người kế nhiệm.

Trải nghiệm của Immelt tại GE cũng tương tự như bất kỳ CEO nào mới lên kể từ khi công ty thành lập. Viết trên tờ *Fortune*, Jerry Useem đã chỉ ra rằng tình huống như vậy thường khá dễ đoán – cho dù là Owen Young Reginald Jones hay Jack Welch, khi người ra đi được ca ngợi là kỳ tài, sự so sánh của dư luận sẽ đặt người mới vào thế hết sức bất lợi.

Theo bước Tội đồ: Năm 2002, Tyco International là đối tượng được giật tít trên khắp các tờ báo với những câu chuyện về sự chi tiêu phung phí của CEO Dennis Kozlowski. Là nhân viên lâu năm của Tyco, Kozlowski giữ chức CEO vào những năm 90 – thời kỳ công ty hăm hở mua lại các công ty khác và có kết quả tài chính rất tốt. Kozlowski được biết đến với lối chi tiêu mát tay với các vụ việc như tiệc sinh nhật cho vợ ngay trang dưới hình thức một sự kiện công ty, hay mua sắm các vật dụng như tấm màn phòng tắm trị giá 6.000 đô la. Cuối cùng, Kozlowski bị kết án và ngồi tù vì liên quan trong vụ bê bối tài chính biển thủ hơn 400 triệu đô la tài sản của công ty. Người kế nhiệm của ông ta, Ed Breen, phải đối mặt với một thử thách khi cầm quyền còn lớn hơn cả Immelt của GE. Breen phải khôi phục lại niềm tin của công chúng vào công ty và ngăn chặn các sự vụ xảy ra xung quanh sự ra đi của

Kozlowski xuất phát từ lỗi làm việc và thái độ của các nhân viên biến chất.

Cách giành chiến thắng khi kế nhiệm Thánh nhân và Tội đồ: Cho dù bạn kế tục nhà lãnh đạo nào trong hai thái cực trên thì cơ hội cũng đều xuất hiện. Để nắm bắt được những cơ hội đó đòi hỏi bạn phải nắm bắt được những thử thách đặc trưng của mỗi tình huống. Khi kế nhiệm một kẻ tội đồ, chìa khóa thành công là xây dựng và duy trì một sự hiểu biết sâu sắc về bản chất và mức độ thiệt hại gây ra cho công ty, cho văn hóa, nhân viên và khách hàng của nó. Những bước đi ban đầu của người kế nhiệm cần nhằm vào việc sửa chữa các yếu tố bị đứt vỡ. Chẳng hạn, các nhân viên thường phản ứng giận dữ – do sự nản lòng mà họ phải chịu đựng khi làm việc cực nhọc theo mệnh lệnh của kẻ tội đồ hoặc do sự xấu hổ họ phải gánh lấy khi hình ảnh công ty bị bôi nhọ bởi kẻ tội đồ. Trong nhiều trường hợp, hành động của kẻ tội đồ chỉ đơn thuần xuất phát từ tính cách cá nhân, văn hóa công ty được xây dựng xung quanh nó, vì thế khi kẻ đó không còn, công ty có thể rơi vào trạng thái trôi nổi. Kẻ tội đồ thường không rời khỏi vị trí một cách êm thấm. Trên thực tế, sẽ có một sự kiện châm ngòi, “ván chót” dẫn đến sự ra đi của họ, do đó cũng không có gì lạ thường khi người kế nhiệm thường không được chuẩn bị thích đáng cho công việc của mình. Trong những trường hợp khác, áp lực phải nhanh chóng vực dậy công ty có thể dẫn tới quá trình kế nhiệm không đầy đủ. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, ngay cả những người kế nhiệm tiềm năng nhất cũng thường không dám nhận lời đến các công ty như vậy mà tìm cơ hội tại những công ty ít biến động hơn.

Việc kế nhiệm thánh nhân cũng có những thách thức của riêng nó. Điều hiển nhiên nhất là người ta có xu hướng hết sức trung thành với nhà lãnh đạo đó – thậm chí có thể còn hơn lòng trung thành dành cho công ty. Trong phần lớn thời gian đương nhiệm, thánh nhân nhìn chung được xem như những người không thể làm sai – và kể cả khi làm lỡ, họ cũng chỉ phải đối mặt với thái độ bán tín bán nghi từ những người coi trọng lịch sử công tác và thành công của mình. Người kế nhiệm không có được bề dày thành tích như vậy; họ chưa có thời gian để xây dựng tiếng tốt với cử tri. Cuối cùng, thách thức chủ yếu ở đây – như trải nghiệm trước tiên của Jeff Immelt – là những ký ức về thời kỳ huy hoàng dưới thời người tiền nhiệm vẫn còn mới mẻ trong tâm trí mọi người.

Quay lại trường để học MBA

Mỗi năm, hàng chục ngàn người trên thế giới tham gia học các chương trình MBA. Mặc dù có rất nhiều lời chỉ trích xung quanh việc dạy dỗ cũng như gợi ý về những cách tốt hơn để chuẩn bị cho sự nghiệp, tấm bằng MBA vẫn được coi là “tấm vé vàng” đi đến sự thắng

tiến trong sự nghiệp. Ở đây, giả sử việc học MBA là một nước đi tốt, vấn đề đặt ra trong trò chơi sẽ liên quan đến hai câu hỏi: Khi nào là thời điểm thích hợp, và nơi học có quan trọng không? [\[4\]](#)

Chọn nơi học: Có vô số lựa chọn về các chương trình MBA. Theo truyền thống, hầu hết các chương trình yêu cầu nhập học toàn thời gian trong vòng hai mươi một tháng kèm theo một kỳ thực tập hè xen giữa hai năm học. Việc rời bỏ công việc để theo đuổi một bằng cấp như thế này có chi phí cơ hội cao – bao gồm hai năm không lương, mất kinh nghiệm, sự gia tăng phúc lợi và cơ hội thăng tiến tiềm năng – và do vậy, nó không phải là một quyết định có thể đưa ra dễ dàng. Hiện đã xuất hiện các chương trình học ban đêm hoặc bán thời gian nhằm phục vụ các cá nhân không thể gián đoạn công việc cho việc học. Những chương trình MBA đắt tiền cho phép sinh viên hưởng nhiều ưu đãi đặc biệt (như không phải xếp hàng trong nhà sách hay giảm thiểu hệ thống giấy tờ quan liêu) cũng như được học vào cuối tuần để giảm thời gian vắng mặt trên công ty. Các trường có những chương trình như vậy có thể thu học phí cao dựa trên tính toán lợi thế chi phí so với các chương trình học toàn thời gian, và các khoản tiết kiệm được về chi phí cũng như thời gian gián đoạn công việc có khuynh hướng thu hút được nhiều sinh viên. Bên cạnh đó, nhiều trường đại học đã bắt đầu đưa ra các chương trình học yêu cầu rất ít hoặc không đòi hỏi sinh viên phải có mặt tại trường.

Hầu như sinh viên đều biết rõ hai tính chất của sản phẩm MBA mà họ mua: giá mua và thời gian đến lớp. Rõ ràng đây là những tiêu chuẩn liên quan cần phải xem xét kỹ – và chúng cũng có lợi thế là có thể dễ dàng định lượng một cách khách quan. Các sinh viên tiềm năng sẵn lòng chuyển nơi ở cho việc học cũng nên chú ý tới các bảng xếp hạng trường, mặc dù vẫn chưa có bằng chứng rõ ràng về việc thứ hạng trường ảnh hưởng như thế nào đến thành công của mỗi cá nhân trên thị trường việc làm. Trên thực tế, một nghiên cứu được tiến hành bởi Trường Kinh doanh Lubin thuộc Đại học Pace đã phát hiện ra rằng số lượng các CEO xuất thân từ những trường danh giá không hề vượt trội số lượng những người đến từ các trường ít tiếng tăm hơn. Có thể lợi thế của việc theo học tại một trường thứ hạng cao nằm ở khâu duyệt hồ sơ. Một số nhà tuyển dụng có thể lý luận rằng những ứng cử viên đến từ những trường danh giá chắc hẳn phải sở hữu điều gì đó đặc biệt. Hơn nữa, những người đánh giá hồ sơ có thể dựa vào thứ hạng trường như là con đường tắt hay dấu hiệu đại diện để phán đoán tiềm năng của bạn. Do vậy, chọn trường học là một nước đi để lại dấu tích trong hồ sơ trên toàn bộ con đường sự nghiệp của bạn.

Tuy nhiên, bạn cũng nên xem xét đến những tiêu chuẩn quan trọng hơn hồng gặt hái được kết quả tốt nhất với nước đi này. Thí dụ, một số người sẽ cho rằng lợi ích lâu dài nhất thu được từ các chương trình MBA chính là tư cách thành viên trong mạng lưới cựu sinh viên. Xét cho cùng, rất nhiều kiến thức trong lớp học sẽ trở nên lỗi thời – và đối với nhiều sinh viên, phần lớn chương trình học sẽ không bao giờ trở thành công cụ chủ đạo trong hộp kỹ năng lãnh đạo của họ. Tuy nhiên, hiệu quả của mạng lưới quan hệ sẽ kéo dài vô tận và tận ba mươi năm sau ngày tốt nghiệp, nó vẫn có thể được tận dụng tốt như trong kỳ thực tập hè đầu tiên. Sinh viên tham gia các chương trình học khác thường sẽ không hoàn toàn nắm bắt được giá trị của mạng lưới quan hệ trong sự nghiệp. Không giống như học phí, khó có thể định lượng quan hệ – nhưng cũng không thể phủ nhận giá trị vô hạn của nó.

Vấn đề quan trọng thứ hai cần xem xét là lịch sử thành tích của chương trình liên quan đến các dịch vụ nghề nghiệp và tìm kiếm việc làm. Một số sinh viên theo học MBA nhằm chuẩn bị cho các cơ hội tương lai trong công ty của mình, trong khi những sinh viên khác lại khá quyết tâm với mong muốn thay đổi nghề nghiệp, công ty, hay nơi làm việc (về mặt địa lý). Tuy vậy, ngay cả những sinh viên có mục tiêu học tập rõ ràng nhất cũng thường không biết chắc khả năng chương trình học đã chọn có thể đưa họ đến nơi mình muốn hay không. Như lời chia sẻ sâu sắc của một sinh viên, việc trở lại trường học lấy bằng MBA giống như “nhảy xuống một dòng sông... nếu bạn không muốn đi đến cuối dòng sông thì đừng nhảy.” Nếu bạn muốn trở thành một nhà đầu tư ngân hàng hoặc nhà tư vấn cho một trong ba công ty lớn, một vài chương trình MBA sẽ có khả năng dẫn bạn đi đến đó dễ dàng hơn những chương trình khác.

Điều quan trọng thứ ba phải xét đến trong nước đi này – nhưng cũng rất thường bị xem nhẹ hay bỏ qua hoàn toàn – là giá trị thêm vào từ các bạn học. Tại hầu hết các trường đại học, số lượng sinh viên tham gia các chương trình MBA toàn thời gian, bán thời gian và MBA cho người vừa học vừa làm là khác nhau một cách dễ hiểu. Dựa theo thời gian đến lớp – và theo số lượng bài tập ngoài lớp, bài tập nhóm đưa ra trong suốt chương trình học – bạn nên dành nhiều sự quan tâm đến những người ngồi bên cạnh mình. Như lời một sinh viên từng nói với chúng tôi, “Nhìn lại chất lượng sinh viên của chương trình MBA vừa học vừa làm, rõ ràng họ có khả năng toàn diện hơn sinh viên trong các chương trình MBA khác – Tôi chắc chắn mình có thể học hỏi từ họ không ít hơn từ các giáo sư.”

Khi nào nên đi học: Quyết định thời điểm tốt nhất để quay lại trường theo đuổi chương trình MBA là một ví dụ điển hình minh họa tầm quan trọng của việc nắm vững cấu trúc

thời gian của trò chơi sự nghiệp. Đối với nhiều sinh viên, nó có thể sánh với hình ảnh trong câu chuyện cổ tích “*Goldilocks và Ba chú gấu*” : sẽ có một thời điểm gọi là “thích hợp”, và việc khởi hành quá sớm hay quá muộn so với nó đều là những lựa chọn tồi. Mặc dù nhanh chóng học luôn MBA ngay sau khi tốt nghiệp đại học là việc rất thường thấy, nhưng trên thực tế, thời điểm lý tưởng nhất là khi sinh viên có thể mang đến chương trình đủ kinh nghiệm để có thể đánh giá đúng và nắm bắt được các ứng dụng của những kiến thức được giảng dạy. Những sinh viên được trang bị kinh nghiệm làm việc thực tiễn cũng sẽ có nhiều thứ hơn để chia sẻ với bạn học trong các cuộc thảo luận và làm việc nhóm. Hơn nữa, người phụ trách tuyển dụng có ý định tìm kiếm các sinh viên MBA sẽ coi những người vừa có bằng (MBA) vừa có kinh nghiệm thực tiễn sẽ mang đến ít rủi ro hơn là những người chỉ có bằng cấp.

Trì hoãn quá lâu mới lấy bằng MBA cho thấy khung thời gian còn lại sau đại học không còn nhiều để tìm cách bù đắp cho khoản đầu tư đã bỏ ra cho việc lấy bằng đại học. Khoản đầu tư này bao gồm các chi phí trực tiếp như học phí và sinh hoạt phí cũng như lương, các khoản tăng thu nhập cùng nhiều lợi ích khác mà sinh viên phải từ bỏ khi đi học toàn thời gian. Rõ ràng, rời bỏ một công việc là một nước đi khá đắt đỏ, và bạn cần phải xác định ngay từ đầu rằng đó là một nước đi xứng đáng. Như lời một sinh viên MBA từng nói, “Lúc này tôi đã có mười lăm năm kinh nghiệm làm việc – có lẽ đã muộn để tôi có thể quay lại (trường học) và tìm kiếm lợi ích từ bằng cấp trong công việc”. Có thể lấy một ví dụ phản ánh vấn đề lựa chọn thời gian này từ xu hướng nộp đơn vào các chương trình MBA trong các giai đoạn khác nhau của tình hình kinh tế. Trong thời gian kinh tế phát triển nhanh, số lượng hồ sơ giảm xuống; khi kinh tế có dấu hiệu hay biểu hiện tụt dốc, lượng hồ sơ xin học tăng lên. Đây là bằng chứng cho thấy các sinh viên tiềm năng hiểu rằng chi phí cơ hội cho việc rời bỏ công ty sẽ thấp hơn rất nhiều khi kinh tế đi xuống – học cao học có thể là một cách tuyệt vời để chống chọi với suy thoái kinh tế. Dĩ nhiên, các nghiên cứu cũng thống nhất chỉ ra rằng những người tốt nghiệp vào thời điểm suy thoái sẽ không bao giờ đuổi kịp về mặt lương bổng so với những người tốt nghiệp vào lúc kinh tế phát triển hơn. Xác định thời gian gia nhập thị trường lao động không phải là chuyện dễ làm, nhưng nó là một yếu tố khác ảnh hưởng đến các kết quả sau đó của trò chơi sự nghiệp.

Bên cạnh những vấn đề lớn nêu trên, một vài yếu tố cá nhân cũng ảnh hưởng đến vấn đề thời gian quay lại trường học để lấy bằng MBA. Đối với nhiều người, đó là những yếu tố thiên thời địa lợi góp phần tạo nên “thời điểm thích hợp”. Chú ý rằng cách nói “thiên thời địa lợi” là để chỉ việc *những người chơi khác đã thực hiện những nước đi hỗ trợ của họ* . Chúng

ta có thể minh họa bằng một vài trích dẫn từ những cuộc trò chuyện của chúng tôi với các sinh viên MBA như sau:

“Tôi đã kết hôn nhưng chưa có con – Tôi có thời gian và tiền bạc để toàn tâm toàn ý làm một sinh viên. Cũng may là chồng tôi cũng đang theo học MBA và hiểu được những yêu cầu của việc học.”

“Tôi đã luôn muốn được đi học nhưng việc làm một ông bố đơn thân không cho tôi thời gian để thực hiện nó... một thời gian ngắn sau khi kết hôn, vợ tôi đã tỏ ý hoàn toàn ủng hộ tôi trong việc này.”

“Tôi và bạn gái quyết định chấm dứt quan hệ sau năm năm, vậy nên đột nhiên tôi có rất nhiều thời gian rảnh.”

Trong những trường hợp khác, đó là những tình huống đã lên tới đỉnh điểm chịu đựng trong công việc – hoặc môi trường làm việc đang thay đổi, *phát tín hiệu* cho ứng cử viên rằng đã đến lúc phải di chuyển. Chẳng hạn:

“Ở công ty tôi, ai cũng có thể bị mất việc bất cứ lúc nào... việc cắt giảm diễn ra khắp nơi không theo một trật tự nào cả... vì vậy tôi cần có một tấm bằng để chuẩn bị sẵn sàng, phòng trường hợp xui xẻo rơi trúng đầu mình.”

“Công việc của tôi không còn thử thách và tôi không học hỏi được gì mới mẻ... Tôi cảm giác như càng ở lại vị trí đó, tôi càng ngu ngốc đi từng ngày... trở lại trường học là một cách cho não tôi hoạt động trở lại.”

“Vai trò của tôi ở công ty đã thay đổi nhiều lần trong vòng hai năm qua, và tôi không hạnh phúc với công việc mình đang làm lúc này.”

“Tôi không có người hướng dẫn nào ở công ty để thúc đẩy mình, vì vậy tôi nghĩ quay lại trường học là một cách để phát triển bản thân hơn nữa.”

Trong một số trường hợp, thời điểm là thích hợp nhờ các nhân tố *thúc đẩy* cá nhân thực hiện nước đi – sự không hài lòng với công việc hiện tại, hay linh cảm một cánh cửa cơ hội đang khép lại vì những lý do cá nhân (như hoàn cảnh gia đình) hoặc lý do công việc (chẳng hạn thời gian hạn chế để thu lại đền bù cho khoản đầu tư) là những ví dụ tiêu biểu nhất. Trong những trường hợp khác, các nhân tố *kéo* cá nhân hướng tới nước đi. Chẳng hạn, việc nhận biết rằng kinh nghiệm làm việc hiện tại cộng với tấm bằng MBA sẽ tạo nên một sự kết

hợp ưu thế hơn trên thị trường là một trong những cám dỗ khiến người ta bị thuyết phục quay lại trường học.

Ao nước lớn và ao nước nhỏ

Một cách nữa để cân nhắc các cơ hội nghề nghiệp là trả lời câu hỏi sau: Liệu làm con cá lớn trong ao nhỏ hay làm cá nhỏ trong ao lớn sẽ tốt hơn? Và không lấy gì làm ngạc nhiên khi câu trả lời là “còn tùy”. Mỗi tình huống đều chứa đựng các nguy cơ cũng như cơ hội, và người chơi thông minh sẽ biết cách xem xét mọi khả năng để đưa ra lựa chọn thích hợp.

Lợi ích của ao nhỏ: Đặc điểm hấp dẫn nhất của chiếc “ao nhỏ” là khả năng làm nổi bật bản thân dễ dàng hơn. Dĩ nhiên, điều này có mặt lợi lẫn mặt hại của nó. Cả thành công lẫn thất bại sẽ dễ dàng bị quy kết cho các cá nhân trong những chiếc ao nhỏ: sẽ không có nơi nào cho bạn ẩn nấp. Mặt tích cực nằm ở chỗ cá nhân làm việc trong những môi trường nhỏ sẽ có nhiều cơ hội tốt hơn để tạo dựng danh tiếng và xây dựng thương hiệu cá nhân. Một nhà điều hành được chúng tôi phỏng vấn cũng từng đối mặt với lựa chọn như vậy trong giai đoạn đầu của sự nghiệp, với tư cách là một chàng trai trẻ ở nước Nga quê nhà. Sau khi tốt nghiệp đại học, ông vào làm cho Maersk Line Shipping. Công ty cho ông lựa chọn giữa một vị trí tại văn phòng ở Moscow và một văn phòng khác ở Vladivostok – nằm cách Moscow khoảng sáu ngàn dặm. Ông đã phải đấu tranh cân nhắc các mặt lợi và hại của mỗi cơ hội. Một mặt, ông có thể dễ dàng bị quên lãng ở nơi Vladivostok xa xôi. Mặt khác, do rất ít người sẵn sàng chuyển đến một nơi được coi như chốn tiền phương không kiểm soát, ông biết rằng mình sẽ có cơ hội học hỏi được rất nhiều trong thời gian ngắn. Cuối cùng, đó là điều ông lựa chọn, và rốt cuộc đó lại là một nước đi sáng suốt bởi ông đã thăng tiến rất nhanh sau đó. Một chiến lược trò chơi sự nghiệp tương tự cũng được thuật lại trong cuộc phỏng vấn của chúng tôi với Alex Vanselow, giám đốc tài chính của BHP Billiton, trong Chương 6.

Điều hấp dẫn lớn thứ hai của môi trường làm việc nhỏ là cơ hội hiểu biết nhiều hơn về cơ chế vận hành công ty – những hiểu biết này có thể được tận dụng trong suốt quá trình phát triển sự nghiệp. Một nhà điều hành từng nói với chúng tôi, “Tôi có thể trực tiếp đặt tay mình lên rất nhiều đòn bẩy lõi công ty của chúng tôi... và kết quả là, sẽ dễ dàng để hiểu được cơ chế hoạt động của mọi việc chung quanh đây.” Sự tiếp xúc trên bề rộng này, theo lý luận, sẽ giúp chuẩn bị tốt hơn cho những vị trí cấp cao hơn là phạm vi kiến thức của những người chỉ tập trung sâu vào công việc của mình trong môi trường lớn hơn. Thực tế, kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy những nhà điều hành với kinh nghiệm hoạt động trong ao

nhỏ bị coi là ít có sự chuẩn bị hơn – và vì vậy có rủi ro cao hơn – những người đồng nhiệm trong ao lớn. Tuy nhiên, chúng tôi lại cho rằng khi các cá nhân phấn đấu lên những vị trí ngày càng cao trong công ty, kinh nghiệm sâu rộng sẽ dễ mang đến thành công hơn là “bề dày lâu năm” làm việc trong một cái ao lớn.

Lợi ích của ao lớn: Ưu điểm lớn nhất của ao lớn là nó cung cấp một môi trường tuyệt vời để học hỏi; phần lớn thời gian được sử dụng một cách thâm lặng bởi những người mới hiếm khi có cơ hội được nhận diện một cách độc lập với tư cách là tác giả của những công việc trọng yếu. Có rất nhiều ví dụ về những ao lớn đưa ra các chương trình đào tạo và cơ hội phát triển đẳng cấp thế giới có thể đem phát huy trong suốt sự nghiệp. Chẳng hạn, hãy xem xét những nước đi gia nhập IBM để học hỏi về bán hàng, tham gia GE để học về tài chính, gia nhập Ritz-Carlton để học về nghiệp vụ khách sạn, hay tham gia Nordstrom để học về quản lý quan hệ khách hàng. Những lựa chọn ít rủi ro này cũng mang đến ít phần thưởng hơn do rất khó để bạn có thể ghi dấu ấn và xây dựng cơ sở cho các cơ hội tiến xa hơn. Đây là điểm đánh đổi cốt yếu mà người chơi trò chơi sự nghiệp phải đấu tranh cân nhắc – làm thế nào để bạn tận dụng được các cơ hội của ao nước lớn đồng thời vẫn phải đảm bảo rằng bạn không trở nên tàng hình giữa chón đông người?

Bắt lấy ngôi sao đang lên

Trong nhiều trường hợp, cơ hội xây dựng quan hệ gần gũi với một vị lãnh đạo tự nó xuất hiện. Để cho điều này có thể diễn ra thuận lợi cần có một vài điều kiện. Thứ nhất, điều quan trọng là phải có một khoảng cách đáng kể về kinh nghiệm giữa hai cá nhân; nếu không người chơi cấp dưới sẽ dễ bị người chơi cấp cao hơn coi là đối thủ tiềm tàng. Qua quan sát, chúng tôi nhận thấy sự kết đôi hòa hợp nhất diễn ra khi hai bên cách nhau ba bậc trong sơ đồ tổ chức nhân sự công ty. Với khoảng cách này, khả năng đe dọa cạnh tranh gần như không có, nhưng lại đủ gần để mỗi bên đều được lợi từ mối quan hệ với đối phương – mỗi bên đều có thể tác động đến trò chơi của bên kia một cách tích cực và có ý nghĩa. Khi người chơi cấp cao nhận ra các lợi ích trao đổi có được từ đối tác cấp dưới, người cấp dưới sẽ nhận được nhiều cơ hội học hỏi và phát triển tốt hơn. Đó là trường hợp được nhắc đến trong cuộc trò chuyện với Brian Humphries (xem Chương 4).

Thoát khỏi trò chơi

Đôi khi, nước đi người chơi quyết định thực hiện lại là thoát khỏi trò chơi. Một tác phẩm gần đây của Lisa Mainiero và Sherry Sullivan về cái mà họ gọi là “nghề nghiệp kính

vạn hoa” có nêu một ví dụ về một chiến lược thoát ra như thế. Nghiên cứu của họ chỉ ra rằng các nước đi nghề nghiệp của phụ nữ có xu hướng không liên tục so với các nước đi của nam giới – được ẩn dụ bởi hình ảnh kính vạn hoa. Trong suốt sự nghiệp của mình, phụ nữ thường tìm kiếm sự cân bằng giữa cuộc sống/công việc, cơ hội được ở nhà với con cái cùng cơ hội gặt hái thành công trong nghề nghiệp. Việc cân bằng giữa những mong muốn đó đồng nghĩa với việc phải liên tục di chuyển vào ra – đôi khi là tránh xa – trò chơi. Adrienne Fontanella – cựu chủ tịch bộ phận nữ giới tại Mattel – là một ví dụ về một nhà điều hành thăng tiến nhanh chóng nhưng đã chọn thoát khỏi trò chơi để chăm sóc gia đình. Tất nhiên, gói trợ cấp thôi việc đủ lớn để cô có thể thực hiện nước đi trên. Không chỉ có phụ nữ chọn cách thoát ra mà còn có cả nam giới, chẳng hạn Dan Palumbo, người từng nắm giữ cương vị giám đốc marketing của Coca-Cola và CEO của Rexel Bắc Mỹ trước khi thoát khỏi trò chơi – hoặc ít nhất hiện nay là như vậy.

Thành lập doanh nghiệp riêng

Việc thành lập doanh nghiệp riêng cho người chơi cơ hội – ít nhất trước khi có sự tham gia của các nhà đầu tư – được thiết kế trò chơi của riêng mình. Mặc dù chiến lược này khá mạo hiểm và tỷ lệ thất bại cao, đây là trò chơi mà thất bại sẽ không bị trừng phạt nặng như trong một công ty lớn. Trên thực tế, thất bại còn được hoan nghênh; nếu không có một vài kinh nghiệm thất bại, người chơi thường bị coi là chưa sẵn sàng. Điều thú vị là thất bại nhanh chóng được xem như một cơ hội học hỏi và với ý nghĩa đó, nó dễ dàng được tha thứ. Cuộc phỏng vấn của chúng tôi với Chris Klaus, người đã bỏ dở việc học tại Georgie Tech và thành lập nên Internet Security Systems (sau này được IBM mua lại với giá 1,3 triệu đô la), và Liz McCartney, một doanh nhân xã hội, sẽ cho chúng ta những phân tích thú vị về nước đi này.

Lùi để tiến

Nhiều người nhận thấy rằng, cách tốt nhất để tiến lên là lùi lại một bước. Kiểu di chuyển này có ý nghĩa nhất là khi cá nhân nhận thấy rằng họ đã bỏ qua những trải nghiệm quan trọng. Một bước đi lui cho phép người chơi trang bị lại và hoàn thiện các kỹ năng của mình. Nước đi này là hợp lý khi nó nhằm tiến gần hơn đến một mục đích nghề nghiệp, trái ngược với việc chạy trốn khỏi một vị trí không mong muốn. Jim Donald đã lùi một bước khi ông rời bỏ vị trí chủ tịch hội đồng quản trị và CEO của Pathmark Stores để trở thành chủ tịch tại Mỹ của Starbucks. Cuối cùng, ông có cơ hội trở thành COO và sau đó là người lãnh đạo Starbucks.

Nghề nghiệp “Đền Đáp”

Cuộc phỏng vấn của chúng tôi với Brian Heese là một ví dụ về nghề nghiệp “đền đáp”. Brian đã có nhiều năm làm việc tại Phố Wall và quyết định phát huy kinh nghiệm đó để phục vụ cho một trường trung học tại Manhattan. Trong trường hợp của Brian, nước đi này là một cách để khám phá một trò chơi sự nghiệp mới.

Chăm dứt trò chơi

Chăm dứt trò chơi chắc chắn là một nước đi không hay ho gì. Mặc dù nó có thể không phản ánh gì hơn ngoài việc chuẩn bị sân chơi cho một cơ hội tốt hơn, thông thường nó thể hiện một sự bất mãn với nhà tuyển dụng hiện tại. Nước đi chăm dứt có thể gây hậu quả xấu ở chỗ nó có thể tác động rất lớn số lượng và tính chất của các cơ hội đến sau đó – sự tác động sẽ ít hơn nếu nổi bất mãn được cho là “bình thường” (suy cho cùng, không phải ai cũng bị tước hết mọi cơ hội), và tác động sẽ lớn hơn khi cách kết thúc trò chơi trở thành điều báo động cho người khác. Mặc dù trang web nghề nghiệp monster.com đưa ra những gợi ý về các cách chăm dứt tốt nhất, nó cũng chứa đầy các mẫu chuyện về những cách nghỉ việc tồi nhất – bao gồm những hành động cực kỳ sai quấy như đốt xe hơi của cấp trên hay gửi hàng loạt email xúc phạm và đe dọa đến đồng nghiệp.

Chơi lần hai

Tờ *New York Times* gần đây có đăng một câu chuyện về các nhà lãnh đạo tái xuất lần hai trên thương trường trong vị trí điều hành; các ví dụ tiêu biểu nhất bao gồm sự trở lại của Michael Dell để điều hành Dell Computer và sự trở lại của Howard Schulz để lãnh đạo Starbucks [\[5\]](#). Steve Jobs của Apple Computer cũng nổi tiếng với cương vị lần hai của mình. Nước đi quay lại một vị trí lãnh đạo mình từng nắm giữ trước đây là vô cùng hiếm và cho đến nay, các ví dụ vẫn còn quá ít để có thể đưa ra bất kỳ kết luận gì. Có thể nói mối nguy hiểm lớn nhất tồn tại trong nước đi này là việc đánh giá sai những *sự khác biệt* trong lần thứ hai này ở các mặt cạnh tranh, bản chất và năng lực của nguồn nhân lực, cùng nhiều điều kiện môi trường thay đổi khác. Hơn nữa, các nhà điều hành quay lại vị trí lãnh đạo lần hai thường phải đối mặt với kỳ vọng mạnh mẽ từ dư luận muốn lập lại vàng hào quang đã bị mờ nhạt đi kể từ lần cuối họ xuất hiện.

TÓM TẮT

Trong chương này, chúng tôi đã giới thiệu với các bạn hệ thống phân loại các nước đi.

Các nước đi ngẫu nhiên chỉ đơn thuần nhằm đáp ứng nghĩa vụ phải hoàn thành lượt đi của bạn. Chúng cần ít sự chú ý nhất và vì thế, cho phép bạn tự do tập trung lập kế hoạch cẩn thận cho những nước đi sau. Tất nhiên, nguy hiểm sẽ xảy ra khi các nước đi mà bạn định ninh là ngẫu nhiên rốt cuộc lại gây ra hậu quả. Thí dụ, tưởng nhầm một nhân viên mới bắt cần để vướng vào một cuộc cãi vã xem đến lượt ai sử dụng máy photo, để rồi sau đó mới biết rằng người cãi với mình chính là trợ lý điều hành của ngài CEO.

Các nước đi đặc dụng và sai lầm là những loại nước đi để lại tác dụng rõ rệt lên sự nghiệp. Nước đi đặc dụng sẽ có tác dụng “củng cố sự nghiệp” nếu chúng giúp bạn tiến về mục tiêu của bạn một cách vững chắc hơn. Những nước đi như vậy sẽ giúp bạn mài giũa các kỹ năng, bù đắp cho sự thiếu hụt kinh nghiệm hoặc cải thiện hình ảnh thể hiện của bạn trong công ty. Ngược lại, các nước đi định hình nghề nghiệp lại có tác dụng đột phá, và chúng giúp bạn nhảy vọt về phía trước trong trò chơi. Các nước đi đặc dụng sẽ có tác dụng “định hình sự nghiệp” khi chúng đại diện cho cái mà Stephen Elop của Microsoft gọi là cơ hội nắm lấy các vị trí mà bạn “đặc biệt không phù hợp”. Các cuộc phỏng vấn trước đây của chúng tôi với Charlene Begley và Ursula Burns là những ví dụ về các nhà điều hành đã tiến hành các nước đi củng cố sự nghiệp trong suốt sự nghiệp dài lâu tại một công ty; cuộc phỏng vấn tiếp theo đây với Muhtar Kent đưa ra một ví dụ tuyệt vời về nước đi định hình sự nghiệp thông qua việc tạm thời rời khỏi công ty Coca-Cola.

Cuối cùng là những nước đi sai lầm. Đôi khi, nước đi sai lầm gây ra sự giới hạn nghề nghiệp; đôi khi chúng lại chấm dứt cả sự nghiệp; và đôi khi chúng được tha thứ sau một thời gian người chơi “chịu phạt”. Trên thực tế, danh tiếng của nhà điều hành, đặc thù hoàn cảnh và phạm vi sai lầm, tất cả cùng quyết định mức độ tổn hại do nước đi tồi gây ra. Một điều quan trọng trong trò chơi sự nghiệp mà bạn có thể rút ra từ chương này là hiểu rõ các bước hành động mà bạn có thể thực hiện để hồi phục sau sai lầm. Như lời nhà vô địch quyền anh hạng nặng Mike Tyson từng nói, “Mọi người đều có một kế hoạch cho đến khi anh ta bị đấm.” Nước đi sai lầm chính là những “cú đấm” bạn vấp phải trong trò chơi sự nghiệp. Mức độ dai sức của bạn sẽ quyết định liệu cú đấm đó sẽ khiến bạn bị hạ knock-out, hay theo đuổi một kết quả mới của trò chơi, hay gan lì trụ lại với cuộc chơi.

Chương này cũng mô tả các yếu tố của những nước đi thông dụng trong trò chơi sự nghiệp. Như đã lưu ý trong phần đầu chương, trò chơi của mỗi người mang tính cá nhân khá cao, vì vậy rất khó để đưa ra những nhận định dứt khoát nước đi nào là tốt, là xấu, có rủi ro hay không, và tương tự. Thay vào đó, điều quan trọng là hiểu được tầm quan trọng của việc tính toán cẩn trọng mỗi nước đi cũng như các hậu quả nó có thể dẫn tới trong trò

chơi sự nghiệp. Các câu hỏi cần nhớ khi xem xét mỗi nước đi là:

- Nước đi này có tác dụng như thế nào với mục tiêu nghề nghiệp của tôi?
- Liệu tôi có chấp nhận được nguy cơ/phần thưởng đi kèm với nước đi này? Nếu không, tôi có thể làm gì để đạt được kết quả đánh đổi tốt hơn?
- Thời gian có thích hợp để thực hiện nước đi?
- Đối phương sẽ phân tích và phản ứng như thế nào với nước đi này?
- Ai có thể giúp tôi thực hiện nước đi thành công?
- Nước đi này sẽ giúp tôi thể hiện lịch sử năng lực hoạt động của mình như thế nào?
- Chi phí cơ hội của nước đi này là bao nhiêu? Chúng có hợp lý không?
- Liệu có thể lật ngược nước đi khi tôi nhận ra có dấu hiệu sai lầm?
- Tôi có nắm được loạt nước đi kế tiếp – của chính mình và của người khác (chúng là gì, chúng đến nhanh tới mức nào)?

Trong chương tiếp theo, chúng tôi hướng sự chú ý vào một nước đi mà chúng tôi cho là rất quan trọng – việc bạn rời khỏi một vị trí. Cách bạn ra đi thể hiện rất nhiều về bạn cho những người chơi khác trong trò chơi sự nghiệp. Nó cũng ảnh hưởng đến sự thành công của người kế nhiệm bạn. Những nước đi cuối cùng của bạn trong một vị trí nào đó là minh chứng rõ nhất cho cách *bạn* chơi trò chơi sự nghiệp *của mình* tác động ra sao đến trò chơi của người khác. Nhưng trước tiên, chúng tôi xin giới thiệu các cuộc trò chuyện với Brian Humphries, phó chủ tịch bộ phận Quan hệ Nhà Đầu tư của Hewlett-Packard; và Marius, CEO của BHP Billiton. Câu chuyện nghề nghiệp của mỗi nhà điều hành đưa ra những phân tích sâu sắc về các nước đi nói riêng, và trò chơi sự nghiệp nói chung. Trong câu chuyện của Humphries, ông trao đổi về cách mình đã thực hiện các nước đi được đặt ra nhằm giúp ông mở rộng phạm vi kinh nghiệm và hiểu biết về công ty. Ông cũng cảnh báo bạn nên chú ý tới các nước đi gây hạn chế trên đường đi và do đó, lấy đi ít nhiều sự tự do của bạn trong trò chơi. Trong cuộc phỏng vấn của chúng tôi với Muhtar Kent, ông nói về nước đi rời bỏ Coca-Cola và cách nó giúp ông chuẩn bị cho sự trở lại với công ty ở vị trí cao hơn. Marius Kloppers chia sẻ với chúng ta về những nỗ lực của anh nhằm xây dựng một nền tảng vững chắc thông qua học hành ở trường lớp, và thời gian làm tư vấn là một nước đi logic trong sự

phát triển nghề nghiệp của anh. Cũng giống như Pasha Fedorenko, Kloppers rất cẩn trọng trong việc cân nhắc các nước đi giúp anh thể hiện năng lực bản thân như thế nào.

PHỎNG VẤN BRIAN HUMPHRIES

CHUYÊN GIA QUẢN TRỊ CAO CẤP BỘ PHẬN PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP VÀ CHIẾN LƯỢC, CÔNG TY HEWLETT-PACKARD

Brian Humphries chịu trách nhiệm lãnh đạo các hoạt động hoạch định chiến lược, mua lại và sáp nhập của Hewlett-Packard. Trước đây, anh là phó chủ tịch phụ trách tài chính của HP Services và trước đó nữa là phó chủ tịch bộ phận Quan hệ Nhà Đầu tư. Trước khi gia nhập HP, anh đã trải qua nhiều vị trí trong mảng tài chính ở Compaq và Digital Equipment Corporation. Humphries nhận vị trí hiện tại ở Hewlett-Packard từ mùa hè năm 2008.

TÁC GIẢ: Thời gian đầu sự nghiệp tại Digital Equipment, ông đã làm công việc kiểm toán nội bộ. Kinh nghiệm đó đóng vai trò như thế nào trong toàn bộ sự nghiệp của ông nói chung?

HUMPHRIES: Đó là một kinh nghiệm tuyệt vời xét về mặt cá nhân lẫn nghề nghiệp. Tôi là thành viên của một chương trình hỗ trợ phát triển kéo dài ba năm, và kiểm toán nội bộ là một trong các vị trí tôi đảm nhiệm trong Chương trình Phát triển Tài chính. Nó giúp thúc đẩy quá trình học hỏi của tôi về công ty và các quy trình điều hành. Chúng tôi làm việc trong khoảng bốn tuần ở vị trí kiểm toán, rồi trở về bộ phận chính của mình trong ba, bốn ngày, sau đó lại đi ra thực hiện các nhiệm vụ khác. Đó thực sự là một kinh nghiệm đáng giá bởi nó cho phép tôi tìm hiểu rất sâu về nhiều bộ phận chức năng khác nhau trong công ty, mỗi một bộ phận lại có các đặc điểm công tác, tài chính và cạnh tranh khác nhau. Ở vị trí đó, một là bạn bơi hai là chìm trong biển kiến thức các công cụ tài chính để có thể tham gia cuộc chơi.

Lợi ích chính của việc tham gia chương trình phát triển này là sớm tiếp thu được những kinh nghiệm rất thực tế và có cơ hội kiểm tra lại chính mình. Tại chi nhánh, công việc kiểm toán của chúng tôi không chỉ dừng lại khi bốn tuần kết thúc. Chúng tôi không rời khỏi chi nhánh mà không đàm phán với nhóm quản lý về những gì chúng tôi phát hiện thấy trong quá trình kiểm toán, trình bày các đề nghị khắc phục và thỏa thuận thời gian họ sẽ áp dụng các biện pháp khắc phục đó. Như vậy, dưới hình thức này hay hình thức khác, bạn không những cần phải có kỹ năng giao tiếp vững vàng mà còn cả kỹ năng đàm phán. Đây là điều tôi đã làm trong những năm hai mươi của mình – đối mặt với giám đốc tài chính hay tổng giám đốc điều hành của một bộ phận hay một chi nhánh về các kết quả kiểm toán. Quả là

một cơ hội tuyệt vời để kiểm tra khí phách của bạn. Không có mấy cuộc nói chuyện khó khăn hơn những cuộc nói chuyện yêu cầu người khác phải thừa nhận những điều không ổn của họ, sau đó còn cam kết khắc phục chúng trong một thời hạn nhất định.

TÁC GIẢ: Chương trình phát triển này còn ảnh hưởng đến sự nghiệp của ông theo cách nào khác nữa không?

HUMPHRIES: Digital Equipment chọn ra mười cá nhân có thành tích cao thông qua xếp loại hàng năm. Trong lớp của tôi, các thành viên đến từ Nga, Nam Phi và khắp nơi trên thế giới. Mặc dù tôi là người Ai-len nhưng tôi lại đại diện cho Bỉ bởi đó là nơi tôi ký hợp đồng làm việc với công ty.

Thật tuyệt vời khi được đưa vào chương trình này bởi nó giúp bạn nổi bật giữa một tổ chức rất lớn. Bạn có thể dễ dàng bị lạc trong một công ty quy mô như vậy – cơ cấu tổ chức như ma trận với các công ty con độc lập, các cấu trúc vùng và dưới vùng, cùng những kiểu tổ chức tương tự, tham gia vào chương trình giúp chúng tôi dễ dàng để lại dấu ấn. Nó cũng tạo cho những người tham gia cảm giác tự tin cũng như cảm giác dâng hiến. Chúng tôi không thể không chú ý và coi trọng sự đầu tư của công ty về thời gian, sức lực và nguồn lực cho sự phát triển của chúng tôi.

Tính chất xoay vòng của chương trình thực sự phù hợp với tôi xét theo những gì tôi mong muốn cho nghề nghiệp của mình. Cá nhân tôi rất coi trọng bề rộng của kinh nghiệm hơn là chiều sâu đơn thuần. Chương trình phát triển cho phép chúng tôi đi khắp công ty với một mức độ tự tin và hỗ trợ nhất định từ ban quản trị. Mọi người đều chú ý đến mười ứng cử viên, nước chủ nhà, nước gửi đi, giám đốc tuyển dụng, v.v... Người giám đốc tuyển dụng tự tin rằng, mặc dù họ đặt một người không có tiếng tăm gì vào một vị trí, người đó sẽ không ngừng làm việc và nhanh chóng tiến bộ để không chỉ học hỏi mà còn đóng góp giá trị vào công việc.

Theo suy nghĩ của tôi, kinh nghiệm này giúp bạn hình dung cách mình nên tham gia một tổ chức, cách bạn tìm hiểu môi trường xung quanh cũng như cách nhìn của bạn đối với những người chơi khác, nhóm mình tham gia và ban quản trị. Nó cũng hình thành nên các hành động nhanh chóng nắm bắt môi trường mới của tôi để có thể thực sự hiểu về các yêu tố vận hành then chốt, những điều nhạy cảm và các vấn đề chính trị, các điểm mạnh và yếu của mỗi cá nhân, cách tôi có thể phát huy kỹ năng của họ, điểm yếu của tôi và cách tôi có thể bù đắp cho điểm yếu của mình bằng cách ở bên cạnh những người mạnh mẽ.

Buộc những người mới bắt đầu sự nghiệp phải thu nhận được rất nhiều kinh nghiệm phát triển và làm việc thực tiễn như vậy giúp xây dựng sự tự tin để họ có thể đối mặt với mọi kiểu thử thách sau này trong sự nghiệp. Vấn đề mấu chốt là hãy tham gia với sự tự tin, sự ủng hộ và tầm nhìn xa mà chương trình đã tạo ra cho chúng tôi.

TÁC GIẢ: Để lãnh đạo thành công cần có một quan điểm toàn cầu. Kinh nghiệm làm việc quốc tế đã giúp ông như thế nào trong sự nghiệp?

HUMPHRIES: Tôi là người châu Âu nhưng chỉ toàn làm việc với các tập đoàn Mỹ: Tập đoàn Digital Equipment, rồi đến Compaq sau khi nó mua lại Digital, và rồi HP, công ty mua lại Compaq. Với tư cách là một nhân viên gốc Âu, có rất nhiều vấn đề nổi cộm – họ cảm thấy không ai trong tổng hành dinh có thể hiểu được những gì đang xảy ra ở khu vực của mình. Trong những công ty lớn, việc này càng trở nên phức tạp hơn – ông có các hình thức tổ chức dưới vùng hay dưới quốc gia, và họ kêu ca cũng như cho rằng người Mỹ không hiểu các quan điểm và thách thức của họ. Vấn đề điển hình là các nhà điều hành Mỹ chưa từng làm việc trong lãnh vực chuyên môn đó – trước khách hàng, trước các đối tác ngành hàng – nhưng sự thiếu kinh nghiệm ấy không ngăn cản được họ đưa ra các loại quy định làm việc có vẻ như không chân thật và vì vậy, nhanh chóng bị đối phương coi thường. Do đó, về mặt này, kinh nghiệm quốc tế có tính quan trọng cốt yếu đối với (ít ra là) các nhà lãnh đạo người Mỹ để có thể hợp thức hóa công việc của họ. Hiểu biết về các quốc gia, vùng lãnh thổ, văn hóa khác cũng như cơ chế của sự tương tác quốc tế là điều hết sức thiết yếu. Không chịu bỏ thời gian nghiên cứu những gì đang xảy ra phía bên kia hàng rào có thể biến thành một yếu tố hạn chế.

Tương tự, tôi đã gặp những người bán hàng không biết gì về tài chính, cũng như những người làm tài chính không biết gì về mảng thương mại của công ty. Điều này gây hạn chế cho sự nhạy bén nói chung của họ trong công việc. Mặc dù kinh nghiệm quốc tế có tầm quan trọng then chốt, việc hiểu rõ các mảng chức năng và vận hành khác nhau của công ty quan trọng không kém. Nếu bạn có một tập hợp các kỹ năng và kinh nghiệm trên diện rộng, ngược lại với việc chỉ giỏi trong một công việc nhất định, bạn sẽ tiến đến được vị trí gây ảnh hưởng lên người khác.

TÁC GIẢ: Xây dựng bề rộng kinh nghiệm là một cách để tạo nên lợi thế cạnh tranh trong sự nghiệp của ông. Nhưng mặt trái của nó là việc xoay vòng và thường xuyên chuyển công việc, không ở lại một nơi nào đủ lâu để có thể nhìn thấy ảnh hưởng của mình. Vậy ông có lời khuyên gì cho mọi người trong việc tận dụng các vị trí được hỗ trợ phát triển?

HUMPHRIES: Các chương trình hỗ trợ phát triển được coi là nền tảng cho sự thăng tiến chỉ có thể tồn tại trong một khoảng thời gian nhất định. Cần phân biệt giữa việc học hỏi thông qua các vai trò hay vị trí được thúc đẩy nhanh với sự lãnh đạo và đóng góp lâu dài trong hoạt động lãnh đạo.

Trong Chương trình Phát triển Tài chính, cái chúng tôi có là một nhóm những người trẻ tuổi đã được chắm để tham gia đội ngũ quản lý trong một thập kỷ tới. Chương trình có thể thành công một phần là nhờ bạn có một nhóm người sẵn lòng làm việc mười hai đến mười tám tiếng mỗi ngày nếu cần và đi công tác khắp thế giới. Điều này cho phép họ toàn tâm tham gia các công việc mới, biết rằng mình đang được theo dõi và phát triển. Vào cuối chu kỳ ba năm, vị trí chính thức đầu tiên sẽ là kết quả của những gì họ thể hiện trong giai đoạn phát triển vừa qua. Digital có một quy định chính thức là vào cuối mỗi năm, bạn phải báo cáo trước một hội đồng về một chương trình mình đã thực hiện. Anh phải thể hiện được giá trị mà mình có thể đóng góp lại cho công ty.

Tất nhiên, khi càng vươn lên vị trí cao, nhiệm kỳ của mỗi vị trí phát triển này càng được rút ngắn. Các cá nhân có nhiều tiềm năng thịnh vượng sẽ được vỗ vai và yêu cầu đổi vị trí, nhưng kiểu thay đổi này chỉ thích hợp khi bạn còn đang trong giai đoạn học hỏi phát triển. Khi cấp bậc càng cao, mức độ ổn định tại một vị trí cũng thay đổi để bạn có thể đóng góp lại cho công ty. Công ty không có khả năng để bạn bỏ ra phần lớn sự nghiệp chỉ để học hỏi – đến một lúc nào đó, bạn được trông chờ sẽ mang lại lợi nhuận cho những gì công ty đã đầu tư.

TÁC GIẢ: Ông có lời khuyên gì cho mọi người trong việc đưa ra những quyết định ban đầu cho sự nghiệp?

HUMPHRIES: Trong vấn đề hoạch định nước đi cho sự nghiệp, tôi luôn luôn nhắc nhở những người mình hướng dẫn rằng cần phải tránh bị trôi dạt. Anh cần phải có khả năng giữ khoảng cách an toàn định kỳ, và ngay cả khi anh không có câu trả lời chính xác về nơi mình muốn tới, anh cần phải có ý thức phương hướng cho bước đi tiếp theo cũng như những bước đi sau đó nữa. Khi càng lên cao, lựa chọn của anh càng bị giới hạn và chắc chắn anh sẽ không muốn rơi vào tình huống xây dựng một hồ sơ cá nhân gây giới hạn cho bản thân. Hãy thực hiện những nước đi mở ra nhiều lựa chọn về sau. Nếu không, anh sẽ luôn phải đối mặt với những quyết định nghề nghiệp khó khăn. Khi bước chân vào một mô hình hoạt động hay vai trò mới, anh cần biết nơi có thể phát huy thế mạnh của mình trong khi vẫn để cho bản thân được thử thách trong những tình huống mới.

TÁC GIẢ: Cho đến nay ông đã có những mối quan hệ hướng dẫn quan trọng nào?

HUMPHRIES: Có ba nhân vật đóng vai trò người hướng dẫn cho tôi trong các giai đoạn khác nhau của sự nghiệp. Một người là cấp trên đầu tiên của tôi trong những năm tôi mới ngoài hai mươi. Tôi lớn lên ở Dublin, Ai-len, nhưng công việc đầu tiên của tôi lại là với Digital Equipment Corporation ở Brussels, Bỉ. Ở đó tôi có một người quản lý tên Harm Otter. Ông là một người Hà Lan; có thể anh không để ý nhưng giữa người Hà Lan và người Bỉ thường có khuynh hướng dễ va chạm nhau. Tôi nhanh chóng nhận ra ông ta bị rất nhiều người nói xấu sau lưng. Ông là một chuyên gia hỗ trợ từ nước ngoài và người Bỉ không hoan nghênh việc đó. Họ chỉ trích cách ông điều hành ở cương vị quản lý marketing. Ông coi tôi như một người ngoài đến với một công ty ở Bỉ và cũng giống như ông, tôi phải học tiếng Pháp và cố gắng hòa nhập với môi trường. Ngay từ đầu, ông đã là người nâng đỡ dịu dàng tôi. Có khi ông chia sẻ những mẩu chuyện ngắn giúp tôi tìm ra hướng giải quyết cho thử thách mình phải đối mặt. Có khi ông dành cả một buổi chiều cho tôi. Ông sẽ đọc qua mọi báo cáo tôi viết và chất vấn về những gì tôi đã làm. Ông cho tôi biết mục tiêu cần nhắm đến cũng như cách xử lý các trở ngại. Sau khi đã làm việc với nhau một thời gian, một ngày nọ ông nói với tôi trên đường đi đến một cuộc họp, “Tôi có một bất ngờ cho cậu – hôm nay cậu sẽ là người trình bày trong cuộc họp các quản lý của Bỉ”. Ông đã đẩy tôi vào cuộc mà không có cảnh báo chính thức nào cả – tuy nhiên ông đã dành tất cả thời gian trước đó để chuẩn bị cho tôi đối phó với cú hích đó. Ông luôn là người thúc đẩy tôi – trong khi, đồng thời ông cũng luôn huấn luyện cho tôi. Ông dạy tôi luôn sẵn sàng bất cứ lúc nào để hỗ trợ ông – cho dù đó là một việc người rành rẽ hơn mới làm được.

Người hướng dẫn quan trọng thứ hai mà tôi có là một nhân vật đang lên tại Digital Equipment Corporation (DEC) có tên Jeff Clark, ông là chuyên gia quản lý tài chính nước ngoài đến công tác tại chi nhánh DEC ở Pháp. Chúng tôi có tương tác với nhau đôi chút khi tôi còn làm vị trí kiểm toán bởi khi đó tôi phụ trách kiểm toán bộ phận của ông. Lúc tôi chuyển đến Geneva sau khi chương trình phát triển kết thúc, tôi làm công tác phân tích và hoạch định tài chính trong bộ phận ông phụ trách. Trong suốt năm đó, cứ khi nào ông làm việc trong thành phố và ở lại văn phòng muộn cũng đều thấy tôi làm việc muộn. Chúng tôi bắt đầu trò chuyện với nhau. Thời gian trôi qua, ông biết nhiều hơn về lý lịch, thành tích, và tham vọng của tôi. Từ đó, ông bắt đầu để mắt đến tôi nhiều hơn. Bây giờ nhìn lại chuyện đó chúng tôi cùng cười bởi hiện tại chúng tôi đã trở thành bạn bè của nhau. Ông thích nói về những nỗ lực của mình, thuyết phục tôi nhìn mọi việc theo cách của ông và nói về chuyện ông đã nghĩ tôi búng bình đến thế nào khi không chịu lay chuyển. Ông từng nói

đùa rằng chính vốn tiếng Pháp tôi khiến tôi không hiểu những gì ông nói, nhưng tôi cứ khẳng định tiếng Pháp của mình rất ổn.

Sau khi Compaq mua lại Digital, tôi chuyển đến Nam Phi. Jeff đột ngột gọi cho tôi và nói ông muốn tôi đến Mỹ. Tôi nghĩ, ông đã thực sự cố ý kéo một người ra khỏi một chi nhánh nhỏ bé, mờ nhạt và cố gắng đẩy tôi vào các vị trí mà bằng cách này hay cách khác, chúng sẽ giúp tôi phát huy tiềm năng của mình. Sau khi tôi đến Mỹ – lần đầu tiên – ông trở thành một người hướng dẫn tuyệt vời của tôi. Ông đã giúp tôi tiếp thu văn hóa bản địa. Chẳng hạn, tôi được mời đến ăn tối trong các dịp Lễ Tạ ơn và Giáng sinh cùng với vợ chồng ông và gia đình. Ông luôn quan tâm sâu sắc đến cá nhân cũng như sự nghiệp của tôi. Thậm chí đến tận hôm nay, ông vẫn đích thân giúp tôi giải quyết bất kỳ vấn đề khó khăn nào, và ngược lại, tôi cũng đã học được rất nhiều trong quá trình làm việc với ông – cách tiếp cận của ông với các con số, quan điểm không chỉ nắm bắt được công việc hiện tại của mình mà của tất cả các bộ phận khác trong công ty, hiểu rõ đối thủ, bảo đảm rằng anh nhìn thấy được bức tranh lớn, hiểu về những người xung quanh anh và tích lũy kinh nghiệm trên diện rộng chứ không chỉ chuyên sâu vào một lĩnh vực nào đó.

Sau cuộc sáp nhập với HP, Jeff đóng vai trò chủ đạo trong việc mang đến cho tôi một vị trí công tác ở châu Âu với tư cách là trưởng phòng tài chính cho một trong các trụ sở tại đó. Sau đó khoảng mười tám tháng, Jeff lại bất ngờ gọi điện cho tôi và bảo: “Brian, tôi muốn anh đến đây vào thứ Năm để phỏng vấn cho một vị trí mới.” Tôi còn nhớ mình đã nói với ông: “Tôi mới vừa được thăng chức vào thứ Năm vừa rồi ở chi nhánh châu Âu này, tôi và cấp trên đều tin rằng tôi nên ở lại đây để thu thập thêm kinh nghiệm chuyên môn.” Và ông đã trả lời: “Tôi không có thời giờ nói vớ vẩn đâu. Tôi vẫn có quyền kéo anh ra khỏi châu Âu và kéo anh trở lại với công ty.” Thật sự đó là lợi thế của tôi khi có một người hướng dẫn và một người bạn như Jeff.

Cuối cùng, tôi đã học hỏi được rất nhiều trong phong cách lãnh đạo của (CEO) Mark Hurd về cách ông nắm bắt công việc, đối thủ, hiệu quả tổ chức công ty, v.v... Năng lượng và tham vọng của ông giờ đây đã lan tỏa khắp HP và tôi đã học hỏi được nhiều điều thông qua sự quan sát và thời gian làm việc bên cạnh ông.

TÁC GIẢ: Mọi người cần tìm kiếm điều gì ở người hướng dẫn của họ?

HUMPHRIES: Điều này phụ thuộc vào từng giai đoạn của sự nghiệp và cách họ lựa chọn người hướng dẫn. Thời điểm khác nhau đòi hỏi mức độ tiếp cận, kỹ năng và tầm ảnh hưởng

khác nhau từ người hướng dẫn. Người hướng dẫn khi bạn ngoài hai mươi sẽ khác với những người bạn cần khi ở độ tuổi ba mươi, bốn mươi, năm mươi. Đôi khi bạn cần được thúc đẩy, có khi bạn lại cần sự nổi bật. Vấn đề cốt yếu là tìm một người hướng dẫn có thể mang đến cái bạn cần tại thời điểm đó. Đồng thời, khi thăng tiến lên các cấp bậc, bạn sẽ càng chú ý đến quyết định lựa chọn những người bên cạnh mình. Tôi thường khuyên nên tìm người hướng dẫn có khả năng kết nối bạn với bên ngoài môi trường làm việc của bạn, bên ngoài môi trường kỹ năng hiện tại của bạn. Nhờ đó, nếu sau này bạn muốn xây dựng một con đường sự nghiệp thay thế, bạn sẽ có được một bàn đạp tự nhiên để tiến đến những người nhận ra tên tuổi và tham vọng của bạn. Hầu như bạn sẽ muốn làm việc với những người hướng dẫn có con đường sự nghiệp rõ ràng và sẽ không bị bạn đe dọa. Tôi cũng khuyến khích chọn một người hướng dẫn ở vị trí cao hơn bạn từ hai bậc trở lên. Nếu không, đôi lúc sẽ xảy ra căng thẳng hay mâu thuẫn về lợi ích, trong đó người cấp trên sẽ không cần phải nhường bước để tạo điều kiện cho cấp dưới trở thành đồng sự của mình. Hãy tạo quan hệ với những người hướng dẫn có thể mang đến cho bạn một nền tảng và quan điểm đa dạng, người sẽ coi bạn là một đối tượng có thể “trồng cấy” và hỗ trợ thăng tiến với tư cách là học trò của mình. Mục tiêu ở đây là giành được niềm tin và sự tôn trọng của họ, đồng thời làm việc chăm chỉ – một cách có chiến lược và với thái độ cầu tiến cùng cái nhìn toàn cục.

TÁC GIẢ: Còn những người đã được ông hướng dẫn thì sao?

HUMPHRIES: Tôi đang hướng dẫn một cá nhân vừa mới chuyển đến bộ phận Server Chuẩn trong Công nghiệp (Industry Standard Servers - ISS) ở châu Âu. ISS là một lãnh vực trị giá 10 triệu đôla của HP và châu Âu chiếm khoảng 40% trong đó. Chúng tôi mới gặp nhau gần đây và tôi bắt đầu tiến hành các bước thúc đẩy để xem anh ta hiểu gì về công việc và hoạt động thị trường. Thông thường, bạn sẽ đánh giá được khả năng nhận biết toàn cục của một người thông qua việc yêu cầu anh ta giải thích cấu trúc chi phí. Đối với tôi cấu trúc chi phí rất rõ ràng; nó là sự chênh lệch giữa doanh thu và lợi nhuận. Tất cả những gì nằm giữa doanh thu và lợi nhuận đều là chi phí. Rất nhiều người trẻ không hiểu được điều này. Sau một thời gian, chúng tôi bắt đầu nói chuyện về việc chuyển tiếp của anh ta đến vị trí mới, tham vọng cá nhân cũng như những gì anh ta nghĩ mình có thể mang lại cho HP và ISS. Anh ta là người có nhiều tiềm năng và giành được niềm tin của mọi người. Anh ta đã nói với tôi một câu đáng nhớ như sau: “Nhìn này, tôi vừa gia nhập đội của ông vài tuần trước và tôi nghĩ mình sẽ sẵn sàng thay đổi vị trí trong vòng chín tháng tới.” Tôi nói với anh ta: “Ừm, thú vị đấy. Còn đây là cách tôi hiểu những gì anh nói với tư cách là người hướng dẫn – và cũng có thể cấp trên của anh cũng hiểu như vậy: ‘Tôi là chuyên viên phân

tích tài chính cho một trong những lĩnh vực lớn nhất ở đất nước lớn nhất thuộc vùng lãnh thổ lớn nhất của một trong những công ty lớn nhất thế giới, và tôi sẽ sẵn sàng thay đổi vị trí trong vòng chín tháng”. Tôi đã thành thực nói với anh ta: “Bạn không nghĩ chuyển đổi nhanh như vậy là quá tham vọng sao? Cấp trên của cậu muốn cậu đóng góp trong vị trí này, và cậu không nghĩ mình còn nhiều điều phải học hỏi hơn là những gì cậu sẽ gặt hái được trong vòng một năm đầu tiên?” Anh ta phải điều chỉnh sự trông đợi của mình và tạo ra những tác động cụ thể trong vai trò hiện tại trước khi nghĩ đến một nước đi mới.

TÁC GIẢ: Còn những quyết định đánh đổi ông đã thực hiện thì sao? Ông đã rời bộ phận CEO với vai trò Quan hệ Nhà Đầu tư để tham gia vào công việc kinh doanh và từ đó tiến một bước tiếp theo trong sự nghiệp, đầu tiên là phó chủ tịch phụ trách tài chính cho HP Services và mới năm ngoái là chuyên gia quản trị cao cấp của bộ phận Phát triển Doanh nghiệp và Chiến lược của HP. Những sự chuyển đổi này đã dạy ông điều gì?

HUMPHRIES: Rõ ràng là đã có sự gián đoạn và thay đổi. Mặc dù làm việc với Phố Wall đòi hỏi thời gian chặt chẽ và công việc cũng không dễ dàng do thiếu khả năng tiên liệu về những gì có thể xảy ra trong bất kỳ một ngày làm việc nào, nhưng những công việc của giám đốc tài chính có cấu trúc cụ thể hơn, và dĩ nhiên là giờ làm việc cũng nhiều hơn. Trong năm đầu tiên hầu như tôi phải làm việc mười lăm tiếng một ngày, sáu ngày một tuần. Cái khó khăn ở đây chính là các chi tiết trong công việc. Bạn phải hiểu rất rõ về hoạt động công ty, các công nghệ và dịch vụ đưa ra, tình trạng tài chính của toàn bộ danh mục vốn đầu tư của HP, cũng như vị trí của đối thủ cạnh tranh thông qua công nghệ hoặc các giải pháp. Những vị trí trước đây tập trung nhiều hơn vào bên ngoài công ty và đòi hỏi mức độ cao hơn về chiến lược, tài chính, sản phẩm, công nghệ, marketing, bán hàng và sự tham gia của đội ngũ quản lý. Giờ đây tôi đã hiểu sâu hơn, có chiến lược hơn và tập trung một cách hiệu quả hơn.

Đúng là công việc này dẫn tôi ra xa vị trí CEO hơn là vai trò Quan Hệ Nhà Đầu Tư, và có những lúc tôi cảm thấy bị tách biệt hơn khỏi các hoạt động của công ty. Tôi trở thành lãnh đạo của một đơn vị nhưng lại đánh mất khả năng nhìn nhận phương hướng xa hơn. Sau đó tôi tập trung hơn vào công việc bên trong HP. Những chuyển đổi này không dễ dàng chút nào, nhưng xét về lâu dài, chúng cũng có giá trị đối với sự nghiệp của tôi.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Giống như Charlene Begley của GE, Brian Humphries khởi đầu từ một chương trình

phát triển tài năng lãnh đạo ở vị trí kiểm toán nội bộ. Sự tham gia của anh vào Chương Trình Phát Triển Tài Chính của Digital Corporation rõ ràng có tác động lâu dài lên sự nghiệp của anh. Để được tham gia vào những chương trình như vậy phải trải qua quá trình tuyển lựa cũng có nghĩa anh có cơ hội được nổi lên trong một công ty lớn với tổ chức phức tạp, nơi anh đã có thể dễ dàng bị lạc giữa rừng người. Nó phát tín hiệu cho những người chơi khác rằng anh là một nhân vật cần được chú ý tới. Bên cạnh đó, sự tham gia vào chương trình còn có nghĩa, sau một thời gian tương đối ngắn, anh có thể thu nhận được nhiều kinh nghiệm trên diện rộng cùng một khối lượng lớn công việc mà anh có thể liên hệ và tận dụng trong quá trình tìm kiếm các cơ hội mới.

- Trong sự nghiệp của mình, Humphries đã thực hiện nhiều nước đi có tác dụng chính là mở rộng phạm vi kinh nghiệm của mình. Anh lưu ý rằng ý kiến và quan điểm của các cá nhân thiếu hụt bề rộng kinh nghiệm như vậy thường không được coi trọng, bởi người khác sẽ coi họ là những người thiếu hụt nền tảng cơ bản để có thể đưa ra những ý kiến có trọng lượng trong lãnh vực họ không có mấy kinh nghiệm. Bề rộng kinh nghiệm tạo dựng nên tính tin cậy; sự tin cậy tạo ra tiếng nói cho phép người chơi tác động đến trò chơi.

- Trong quá trình phát triển sự nghiệp, Humphries đã có những kinh nghiệm rất tốt đẹp với những người hướng dẫn và bảo trợ, và đã khá thẳng thắn khi lưu ý rằng cái mà các cá nhân cần từ những người hướng dẫn và bảo trợ sẽ thay đổi theo sự tiến triển của sự nghiệp. Người hướng dẫn có “bàn tay vô hình” của anh là Jeff Clark – không phải vì Humphries đề nghị Clark làm người hướng dẫn của mình mà vì Clark thường thấy Humphries ở lại làm việc muộn trong văn phòng, và từ đó tình bạn nảy sinh giữa hai người. Humphries nổi tiếng với tư cách là một người làm việc chăm chỉ và hiệu quả, điều đó đã thuyết phục Clark rằng anh xứng đáng với sự đầu tư của ông.

PHÔNG VÁN MUHTAR KENT

CHỦ TỊCH VÀ CEO, CÔNG TY COCA-COLA

Muhtar Kent gia nhập The Coca-Cola Company tại Atlanta từ năm 1978, đã giữ nhiều vị trí về marketing và sản xuất trong suốt sự nghiệp của mình. Năm 1985, ông được chỉ định làm tổng giám đốc Coca-Cola Thổ Nhĩ Kỳ và Trung Á. Từ 1989 đến 1995, ông đảm nhiệm vị trí chủ tịch chi nhánh Trung Đông Âu của công ty và chuyên gia quản trị cao cấp của Coca-Cola Quốc tế, phụ trách hai mươi ba quốc gia. Từ 1995 đến 1998, ông là giám đốc quản lý của Coca-Cola châu Âu-Amatil, phụ trách dây chuyền đóng chai của mười hai quốc gia.

Từ năm 1999 cho đến khi trở lại The Coca-Cola Company vào tháng 5/2005, Kent giữ vai trò chủ tịch và CEO của Efes Beverage Group, cổ đông chính của công ty đóng chai Thổ Nhĩ Kỳ tên Coca-Cola Icecek. Trụ sở chính đặt tại Istanbul và được niêm yết trên thị trường chứng khoán Istanbul và London, Efes là một công ty nước giải khát được giao dịch công khai trên thị trường với các dây chuyền sản xuất Coca-Cola và bia trái dài từ khu vực Adriatic đến Thái Bình Dương. Dưới sự lãnh đạo của Kent, Efes đã có một thời kỳ phát triển phi thường, với tốc độ tăng doanh thu lên tới ba chữ số và mức tăng 250% vốn hóa thị trường. Trong suốt thời gian đó, bên cạnh việc đưa Efes Breweries International lên thị trường chứng khoán London, ông cũng là thành viên hội đồng quản trị của Coca-Cola Icecek.

Từ 2005 đến đầu 2006, Kent được chỉ định làm chủ tịch và COO khu vực Bắc Á, Âu Á và Trung Đông của The Coca-Cola Company, phụ trách việc sản xuất trên một khu vực lãnh thổ rộng lớn và đa dạng bao gồm Trung Quốc, Nhật Bản, và Nga. Ông giữ vị trí chủ tịch của Coca-Cola International đến gần hết năm 2006, chịu trách nhiệm về sản xuất bên ngoài khu vực Bắc Mỹ, cho đến khi ông được chỉ định làm chủ tịch và COO của The Coca-Cola Company, quản lý các quy trình vận hành trong công ty, kể cả bộ phận Bottling Investments (Đầu tư đóng chai). Tháng 7/2008, Kent kế nhiệm Neville Isell nắm cương vị CEO của toàn công ty. Xem thêm tại www.thecoca-colacompany.com/ourcompany/bios/bio_76.html.

TÁC GIẢ: Ông đã trải qua phần lớn sự nghiệp của mình tại Coke, nhưng lại rời đi trong khoảng sáu năm để điều hành Efes Beverage Group. Khoảng thời gian ở bên ngoài đó đã giúp ích cho ông như thế nào trong cương vị lãnh đạo?

KENT: Trước hết, đó là một kinh nghiệm quan trọng để điều hành một công ty cổ phần hữu hạn. Đồng thời, tôi vẫn “nằm trong hệ thống” bởi một trong hai mảng hoạt động cơ bản của chúng tôi là Dây chuyền đóng chai Coca-Cola. Tôi hoàn toàn tin rằng những người đã trải qua cả hai mảng đóng chai và kinh doanh đều giàu kinh nghiệm và hoàn thiện hơn những người khác. Những người lãnh đạo từng làm qua mảng đóng chai đã học được cách xây dựng thành công với một ngành lãi thấp, sản lượng cao. So với nó, The Coca-Cola Company là một ngành kinh doanh lãi cao, sản lượng cao. Vì vậy, học cách điều hành một ngành kinh doanh cho lãi thấp, làm quen với việc làm việc với khách hàng ở các điểm bán hàng, và hiểu được phản ứng của khách hàng với sản phẩm của mình đều là những kinh nghiệm quý báu giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của bạn. Robert Woodruff, nhân vật lão

làng của Coca-Cola đã thường hay nói: “Chúng ta đang ở trong một ngành kinh doanh lãi cao nhưng chúng phải phải điều hành nó như một ngành lãi thấp.” Ông ấy đã nói đúng, và làm việc cho các công ty đóng chai giúp bạn thực hành được điều đó và cho bạn một quan điểm làm việc tích cực.

Thứ hai, rời khỏi văn hóa của The Coca-Cola Company để điều hành Efes Bottling giúp tôi hiểu được tầm quan trọng của tiền mặt. Khi bạn điều hành một doanh nghiệp nhỏ, bạn phải chú ý đến tiền mặt – bạn phải bảo đảm mình có đủ tiền để trả lương, thanh toán cho nhà cung cấp, v.v... Bạn phải hoàn toàn chắc chắn về cách mình sẽ chi tiền cho công ty trong một khoảng thời gian rất ngắn. Bạn không thể chỉ dựa vào việc bán chứng từ, cổ phiếu hay các khoản nợ. Công ty càng lớn, khoảng cách giữa bạn và tiền mặt càng xa. Ở Coke ngày nay, chúng ta không bao giờ thấy được tiền mặt. Khi tôi mới quay về The Coca-Cola Company, tôi nói với giám đốc tài chính rằng cái tôi mong muốn thấy là chuyển đổi toàn bộ công việc kinh doanh của công ty sang tiền mặt trong một tuần. Nếu mọi người đều phải trả tiền vé máy bay, thanh toán các hóa đơn điện nước, và các khoản chi tiêu trong văn phòng bằng tiền mặt, nó sẽ giúp mọi người trong công ty coi trọng tiền mặt hơn.

Một lợi ích khác mà tôi tìm thấy là sự hiểu biết sâu sắc hơn về bảng cân đối tài sản. The Coca-Cola Company giống như một công ty P&L (Profit & Lost – tính toán lời lãi) hơn là một công ty hoạt động dựa trên bảng cân đối tài sản, tuy nhiên việc hiểu được bảng cân đối này đang ngày càng trở nên quan trọng ngày nay.

Nhìn chung, việc rời công ty để thu thập kinh nghiệm điều hành một công ty khác trong một môi trường khác đã giúp tôi rất nhiều để có thể đảm nhận vị trí hiện tại.

TÁC GIẢ: Có rất nhiều thử thách để tồn tại lâu dài ở một công ty duy nhất khi mà toàn bộ lịch sử các quyết định đều gắn liền với ông. Ông có cho rằng những nhà điều hành chuyển từ công ty này sang công ty khác sẽ gặp thuận lợi hơn khi lịch sử của họ đều được xóa sạch sau mỗi lần chuyển?

KENT: Người lãnh đạo phải luôn chuẩn bị sẵn sàng cho các quyết định khó khăn – đó là điều không thể tránh khỏi. Tôi thích đưa ra quyết định, và mặc dù tôi không trông đợi sai lầm nhưng chúng vẫn cứ xảy ra. Nhưng qua thời gian, cái thực sự quan trọng là tần suất đánh trúng bình quân (một thuật ngữ trong bóng chày, được đo bằng tổng số lần đánh trúng base-hit chia cho số lần cầm gậy) của bạn. Nếu tỷ suất này ở mức ổn thì bạn cũng sẽ ổn. Một vấn đề khác là qua thời gian, bạn sẽ dần dà tin tưởng hơn vào những mối quan hệ

với mọi người xung quanh trong hệ thống làm việc của bạn – đó là điều khó có thể lặp lại mỗi lần bạn thay đổi công ty. Tôi đã làm việc trong hệ thống của Coke trong ba mươi năm và những mối quan hệ của tôi trong công ty là vô giá. Khi thay đổi công ty, bạn sẽ có thể rũ sạch quá khứ, nhưng đồng thời bạn cũng mất hết các mối quan hệ này, vì thế bạn sẽ phải đầu tư khá nhiều thời gian xây dựng lại vốn liếng các mối quan hệ đó, nhưng dù sao đó cũng luôn luôn là một điều tốt cần phải làm.

TÁC GIẢ: Một lợi thế khi làm việc ở một nơi như The Coca-Cola Company là quy mô công ty đủ lớn để cho ông một con đường sự nghiệp khá phong phú. Những người làm việc trong các công ty nhỏ hơn có thể sẽ không có được những lựa chọn tương tự trừ phi họ sẵn lòng thay đổi công ty?

KENT: Đúng vậy. Công ty chúng tôi đưa ra nhiều cơ hội việc làm trên khắp thế giới và trong mọi lãnh vực chức năng – bạn có thể tìm thấy rất nhiều thử thách và kinh nghiệm đa dạng tại đây.

TÁC GIẢ: Hầu hết mọi nhà điều hành đều thực hiện nhiều nước đi trong sự nghiệp của mình. Một số có tác dụng củng cố, số khác lại có thể thực sự thay đổi cục diện trò chơi. Với ông, nước đi nào là quan trọng nhất có tác dụng thay đổi trò chơi mà ông đã thực hiện?

KENT: Bước đột phá lớn nhất của tôi là vào năm 1987-88 khi tôi được chuyển đến điều hành chi nhánh Trung Đông Âu – 23 quốc gia – của Coke. Lúc đó, khu vực này vẫn nằm sau Tấm Màn Sắt (từ dùng để chỉ sự ngăn cách giữa các nước tư bản và các nước xã hội chủ nghĩa trước năm 1989), nhưng có dự đoán rằng Bức tường Berlin sẽ sụp đổ và chúng tôi phải nhanh chóng xâm nhập vào những nước này để tạo dựng cơ sở hạ tầng cho Coke. Chúng tôi cũng biết rằng mình sẽ phải xây dựng khu vực này theo cách khác với những gì đã làm trong các thị trường trước đây.

Tôi vẫn nhớ ngày mình đi đến Atlanta để yêu cầu cấp vốn. Chúng tôi chưa bao giờ xây nhà máy. Chúng tôi luôn có các công ty đóng chai xây dựng chúng, nhưng chúng tôi không có thời gian để thu nạp họ vào các kế hoạch và ý tưởng của mình. Chúng tôi phải đích thân xây dựng cơ sở hạ tầng và chiếm được vị trí dẫn đầu trên toàn bộ thị trường 400 triệu dân đó – và chúng tôi phải thực hiện việc này một cách rất nhanh chóng.

Cuối cùng, chúng tôi hoạt động với một tốc độ chưa từng có trước đây – xây dựng 27 nhà máy trong vòng 30 tháng khắp Trung và Đông Âu - từ Ba Lan xuống đến Albania.

Đó là một khu vực hết sức thành công – chúng tôi dẫn đầu trên ba phần tư thị trường so với đối thủ cạnh tranh chính ở đó. Khu vực này cũng đạt được mức tăng trưởng lớn nhất từ trước tới nay, và điều này cũng đã ảnh hưởng đến sự nghiệp của tôi sau đó.

TÁC GIẢ: Nó cho ông cơ hội được làm một nhà doanh nghiệp độc lập bên trong một công ty hoàn chỉnh?

KENT: Đúng vậy. Kiểu tăng trưởng đột phá như vậy là độc nhất ở The Coca-Cola Company tính đến thời điểm đó. Nó chính là một nước đi thay đổi cục diện trò chơi theo nhiều cách.

TÁC GIẢ: Ông tìm kiếm điều gì ở thể hệ lãnh đạo tiếp theo của công ty? Những cá tính nào khiến ông sẵn sàng đầu tư vào sự phát triển của một cá nhân nào đó?

KENT: Tôi tìm kiếm sự can đảm, bản năng nhạy bén của nhà doanh nghiệp, không ngừng hoạt động, và khả năng đưa ra quan điểm rõ ràng. Đó là những đức tính tách biệt với tính chính trực và tinh thần trách nhiệm, các yếu tố cũng góp phần làm nên những nhà lãnh đạo giỏi. Tôi cũng coi trọng những người khiêm tốn và không phải lúc nào cũng muốn nhận công trạng.

TÁC GIẢ: Ông có tìm được những đặc điểm này khi nguồn cung không đủ không?

KENT: Nếu chúng không có đủ thì đó là lỗi của chúng tôi, bởi vì tôi tin rằng mọi người đều sở hữu hầu hết các đặc điểm này. Trách nhiệm của chúng tôi là phát hiện và phát huy những đức tính độc đáo này ở mỗi người.

TÁC GIẢ: Một mặt, nếu không nuôi dưỡng những tài năng này, ông sẽ thiếu hụt thể hệ lãnh đạo phù hợp tiếp theo. Mặt khác, nếu ông có quá nhiều tài năng như thế, ông sẽ gặp thách thức trong việc giữ họ luôn bận rộn với công việc để họ muốn ở lại với công ty?

KENT: Đó chính xác là lý do tại sao chúng tôi xây dựng một môi trường luôn luôn nhận thức được điều này – chúng tôi có những tài năng nào, tài năng nào chúng tôi muốn phát triển, và làm sao để ngày càng khuyến khích và thử thách họ. Trên hết, chúng tôi đã xây dựng một cơ cấu cho phép những người tài phát triển thành các nhà lãnh đạo thành công. Nếu không chúng tôi sẽ phải đối mặt với nguy cơ mọi người trở nên mất kiên nhẫn và rời bỏ công ty.

TÁC GIẢ: Những nhiệm vụ quốc tế có tầm quan trọng như thế nào trong sự chuẩn bị cho các

kỹ năng lãnh đạo?

KENT: Chắc chắn chúng là điều bắt buộc phải có. Thệ hệ lãnh đạo tiếp theo cần thực sự hiểu được sự phân chia giữa các yếu tố toàn cầu và địa phương trong kinh doanh. Có thể nói, khi công việc của chúng tôi ngày càng vươn ra toàn cầu, việc hiểu được những gì đang diễn ra trong phạm vi địa phương càng trở nên quan trọng hơn. Không phải thị trường nào cũng giống như quê hương bạn, và hiểu được sự khác biệt giữa chúng là một việc thiết yếu. Tôi đã di chuyển từ lục địa này sang lục địa khác, từ quốc gia này sang quốc gia khác, từ thành phố này đến thành phố khác. Những trải nghiệm đó đã mở mang đầu óc của tôi và giúp tôi trong nhiều lãnh vực, bao gồm xây dựng quan hệ, hiểu được khách hàng cũng như xu hướng tiêu dùng toàn cầu, hiểu được suy nghĩ của các đối tác kinh doanh, đàm phán, cách xây dựng tầm nhìn cho tương lai, cũng như cách phân bổ các nguồn lực để phục vụ cho tầm nhìn đó. Sẽ khó khăn để điều hành một công ty trong thời đại ngày nay mà không hiểu biết nhiều về môi trường toàn cầu, và cách tốt nhất để đạt được những hiểu biết đó là đến sống và làm việc ở nhiều quốc gia.

TÁC GIẢ: Ai là người đã có ảnh hưởng lớn nhất đến sự nghiệp của ông?

KENT: Bên cạnh Neville Isdell còn có ba người khác đã thực sự tác động đến sự nghiệp của tôi. Cha tôi, cho đến khi ông qua đời sáu năm trước, và vợ tôi, người đã ở bên tôi trong ba mươi năm qua, là những người đã đóng vai trò hết sức to lớn trong cuộc đời tôi. Và Don Keough, hiện là thành viên hội đồng quản trị của Coca-Cola, cựu chủ tịch và COO của công ty, đã luôn là một người thầy, một người ủng hộ, một người hướng dẫn tuyệt vời của tôi.

TÁC GIẢ: Vậy việc học hỏi của ông có bao giờ ngừng lại?

KENT: Không. Tôi đã làm việc rất chăm chỉ để không ngừng học hỏi và tiến bộ. Một lãnh vực mà tôi đã dành rất nhiều công sức trong vài năm qua là kỹ năng giao tiếp. Đó là thứ mà mọi người cần không ngừng trau dồi. Tôi cũng nhận thấy tầm quan trọng của việc tiếp xúc với thị trường hai hoặc ba lần mỗi tháng. Tôi ra ngoài và nói chuyện với mọi người trong nhà hàng, các cửa hàng bán lẻ, rạp chiếu phim, trường đại học và nhiều nơi khác. Tôi đã học hỏi được rất nhiều từ mỗi cuộc chuyện trò; tôi trở về với những ghi chú về những gì mình quan sát được. Tôi thích thú với công việc này và trong ngành kinh doanh như của chúng tôi, tập trung vào khách hàng là chìa khóa của thành công. Một điều quan trọng nữa là bạn cần dành thời gian để nói chuyện với mọi người ở mọi cấp bậc trong công ty, và thực sự nó phải vượt ra ngoài một cuộc trò chuyện thông thường. Bạn cần xây dựng các mối

quan hệ để thực sự hiểu được quan điểm và học hỏi ở họ. Khi đã đạt được sự thông hiểu đó, bạn có thể đi từ vị thế ở độ cao 30.000 feet xuống độ cao 1 foot để giúp họ một cách cẩn kẽ, rồi lại quay trở về 30.000 feet. Bạn phải có khả năng làm được như vậy nhằm lãnh đạo công ty một cách hiệu quả.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Muhtar Kent đã thực hiện một nước đi thú vị: rời khỏi The Coca-Cola Company để điều hành một công ty cổ phần là Efes Beverage Group. Nước đi này cho phép ông hoàn thiện kinh nghiệm của mình thông qua việc học hỏi về lãnh vực đóng chai của công ty. Ông cũng học cách lãnh đạo một công ty cổ phần – mặc dù nhỏ hơn công ty ông lãnh đạo hiện nay, và ông học được giá trị của “tiền mặt” cũng như quản lý tiền mặt. Đồng thời, do mối liên hệ giữa Efes và The Coca-Cola Company, nước đi đó không mang ông ra khỏi tầm quan sát nhân tài của Coca-Cola.

- Bình luận của Kent khi so sánh thành tích trong công việc với tỷ suất đánh trúng bóng trung bình là một lưu ý quan trọng, cũng như nhận xét rằng sự nghiệp lâu dài ở Coca-Cola đã cho phép ông xây dựng những mối quan hệ bền chặt với các thành viên khác trong công ty. Lịch sử chung mà ông có với các đồng nghiệp của mình cho thấy ông hài lòng với cái gọi là sự tin tưởng riêng biệt – một cách hiệu quả, chính những thành công trong quá khứ giúp xoa dịu hậu quả của những sai lầm. Tính quyết đoán cũng rất quan trọng, và đôi khi quyết định có thể dẫn đến sai lầm. Nghĩ tới việc “đánh bóng sao cho nâng cao tỷ suất đánh trúng” sẽ giúp nhiều nhà điều hành tránh được cái bẫy “tê liệt vì phân tích quá nhiều”.

- Ken đưa ra một ví dụ tuyệt vời về nước đi định hình nghề nghiệp khi nói về cơ hội ông đã nắm bắt và thực thi khi điều hành chi nhánh Trung Đông Âu của Coca-Cola.

- Một bài học quan trọng rút ra từ cuộc trò chuyện với Kent là sự quyết tâm không ngừng của ông trong việc nâng cao năng lực bản thân. Kent vẫn đang phát triển sự nhạy bén nghề nghiệp của mình cho dù ông đang nắm giữ vị trí chủ tịch hội đồng quản trị, chủ tịch, và CEO của một trong những công ty lớn nhất thế giới. Mặc dù nghe có vẻ rập khuôn, nhưng đây là thông điệp chủ yếu của ông: học hỏi là việc cả đời, và cái quan trọng là những gì bạn học được sau khi đã biết tất cả.

- Kent, cũng như nhiều người khác mà chúng tôi phỏng vấn, là một người tin tưởng mạnh mẽ vào tầm quan trọng của kinh nghiệm làm việc quốc tế như là một sự chuẩn bị cốt yếu cho các nhà lãnh đạo thế hệ tiếp theo.

NHÀ SÁNG LẬP VÀ CEO, CÔNG TY KANEVA

Với tư cách là CEO và nhà sáng lập Kaneva, một thế giới và cộng đồng mạng trực tuyến 3-D, Chris Klaus tập trung vào hoạch định chiến lược và tầm nhìn chung cho công ty. Cốt lõi của Kaneva (tiếng Latinh của từ “canvas” có nghĩa là “tấm bạt vẽ”) là nhiệm vụ mở mang tinh thần sáng tạo của con người cũng như sự kết nối thông qua mạng internet, đem mọi người lại gần nhau nhằm xã hội hóa, kiến tạo và gặt hái thành quả trong một cộng đồng 3-D. Kaneva cũng là một “tấm bạt vẽ” trên đó những con người sáng tạo có thể thể hiện bản thân thông qua những hoạt động tương tác trực tiếp, hấp dẫn và lôi cuốn. Với Kaneva, mọi người có thể xây dựng các không gian, trang trí nhà cửa, chủ trì các sự kiện của riêng mình, và thậm chí có thể tạo ra các hoạt động 3-D kết nối lẫn nhau của riêng họ.

Trước khi thành lập Kaneva, Klaus giữ vị trí giám đốc công nghệ của Internet Security Systems Inc. (ISS), công ty anh lập nên vào năm 1994 và bán cho IBM năm 2006. Với tư cách là cựu sinh viên của Học viện Công nghệ Georgia, năm 1999, Klaus đã đóng góp 15 triệu đô la cho việc xây dựng một tòa nhà mới trong khuôn viên trường Georgie Tech – Tòa nhà Điện toán cao cấp Klaus – đại diện cho khoản đóng góp cá nhân lớn nhất trong số sinh viên thế hệ anh. Khai trương năm 2006, tòa nhà được thiết kế nhằm khích lệ sinh viên góp phần thúc đẩy sự đổi mới công nghệ tương lai, từ đó tạo ảnh hưởng trực tiếp và tích cực lên lối sống số của chúng ta và lên cộng đồng trực tuyến toàn cầu. Hiện tại Klaus là thành viên Ủy ban Cố vấn Điện ảnh, Âm nhạc & Giải trí Số Georgia. Anh là cố vấn trò chơi của Đại học American Intercontinental (AIU) và là thành viên hội đồng thanh tra của Trường Nghệ thuật và Thiết kế Savannah (SCAD), cũng như các hội đồng của VerticalOne, Liên hiệp các nhà Phát triển Game Georgia (GGDA), Hội đồng Cố vấn Công nghệ Georgia (GTAB) và Trường Điện toán Georgia Tech.

TÁC GIẢ: Ông có thể cho chúng tôi biết điều gì đã lôi kéo ông đến Georgia Tech để học đại học?

KLAUS: Tôi lớn lên tại Florida. Từ nhỏ tôi đã rất hứng thú với các thiết bị điện tử và máy vi tính. Bố tôi đã ủng hộ con trai bằng một chiếc máy Commodore 64; và tôi đã tự mày mò học lập trình với nó. Sự xuất hiện của internet khiến tôi rất hào hứng – đó là một thứ khiến tôi đam mê muốn dần thân vào. Ban đầu tôi không thực sự biết rõ mình muốn học ở đâu – nhưng tôi biết mình muốn đến một nơi có nhiều con người thông minh làm việc với

máy vi tính. Tôi nộp đơn vào một số trường ở Florida và khắp miền đông nam. Georgia là một nơi hấp dẫn xét theo quan điểm của một kỹ sư, và tôi biết nó cũng sẽ cho tôi những kiến thức sâu sắc về máy tính. Bà của tôi cũng sống ở Atlanta, vì vậy tôi nghĩ việc có người thân trong vùng cũng góp phần thúc đẩy tôi đến nơi đó. Và rốt cuộc thì Tech đã cho tôi câu trả lời một cách khá nhanh chóng – điều này giúp tôi đưa ra quyết định dễ dàng hơn đôi chút.

TÁC GIẢ: Ông đã làm gì để chuẩn bị sẵn sàng cho chương trình đại học?

KLAUS: Tôi đã có một kỳ thực tập hè tuyệt vời trước khi đến với Tech. Đó là thời kỳ đầu của internet. Vào lúc ấy, các tổ chức duy nhất thực sự có hệ thống mạng trực tuyến là các trường đại học, chính phủ và quân đội, và một số ít những công ty rất lớn. Tôi bị lôi cuốn bởi tiền đồ của internet và trong khi đang tìm kiếm một công việc làm thêm hè, tôi đã tìm thấy một chương trình thực tập có tên Super Kids (Những đứa trẻ siêu đẳng). Tôi không biết chắc đứa trẻ siêu đẳng là như thế nào, nhưng tôi biết nếu trúng tuyển, tôi sẽ có cơ hội được làm việc với các siêu máy tính của Sở Năng lượng (DoE). Nó có vẻ là một cơ hội hết sức tuyệt vời để kiếm tiền và làm việc với những con người xuất sắc. Chương trình thực tập lấy một học sinh từ mỗi bang và tôi đại diện cho bang Florida.

Tôi bắt đầu quan tâm đến lãnh vực bảo mật máy tính. Lúc đó, chẳng có mấy lựa chọn trong vấn đề bảo mật ngoài việc “thay đổi mật khẩu”. Các nhà nghiên cứu tại DoE thường xuyên phàn nàn về việc bọn tin tặc cố gắng xâm nhập vào hệ thống của họ để đánh cắp các nghiên cứu – vì thế họ luôn lo lắng về vấn đề an ninh mạng. Và do internet bắt đầu phát triển ra ngoài phạm vi trường đại học/chính phủ, rõ ràng an ninh càng trở thành một thách thức lớn. Tôi đã luôn thích chơi trò giải câu đố và với tôi, bảo mật máy tính tượng trưng cho cùng một kiểu thử thách. Và đó chính là thứ mà tôi đã chuyên tâm nghiên cứu.

TÁC GIẢ: Rốt cuộc ông đã không ở lại Tech được bao lâu. Điều gì đã dẫn ông rời khỏi trường?

KLAUS: Cái dẫn tôi rời khỏi Tech là chuyện tôi đã phát triển một chương trình phần mềm có khả năng tìm kiếm những lỗ hổng trong một mạng lưới và đưa ra cho người dùng một báo cáo đầy đủ về những điểm có thể bị tấn công. Một khi người quản trị mạng biết được những lỗ hổng này, họ có thể hành động nhằm khóa chúng lại. Tôi đã phát hành một phiên bản và nhanh chóng bị chìm ngập trong các phản hồi từ các trường đại học và cơ quan chính phủ cũng như doanh nghiệp trên khắp thế giới muốn tìm kiếm các bản cập

nhật, tư cách thành viên và các lớp học về internet. Tôi còn nhớ mình đã ngồi trong lớp học và cố gắng tính toán quy mô của cơ hội – nếu tôi có thể lấy một đôla cho mỗi lỗ hổng mà phần mềm này tìm thấy, đây có thể là một cơ hội khổng lồ. Có một anh đến từ một trong các công ty an ninh hàng đầu đã gọi cho tôi. Anh ta nói mình nhận được độ năm chục cuộc điện thoại mỗi ngày hỏi về chương trình phần mềm của tôi và bảo tôi có thể nghĩ tới chuyện thương mại hóa nó. Tôi hoàn toàn không biết gì về thương mại hóa hay công ty hay bất cứ thứ gì tương tự, nhưng tôi cảm giác đó dường như là một cơ hội rất lớn để học hỏi.

TÁC GIẢ: Như vậy, mọi chuyện không đi từ việc ông cố gắng tìm kiếm thứ gì đó để khởi nghiệp kinh doanh. Nó bắt đầu từ sự cố gắng của ông nhằm tìm cách trả lời một câu hỏi nhỏ để giải được cả câu đố lớn. Nhưng ông đã không mất nhiều thời gian để nhìn thấy cơ hội nảy sinh từ trong đó?

KLAUS: Vâng – ban đầu tôi đã không có ý định thành lập công ty, tôi chỉ muốn giải quyết một vấn đề. Tôi đã rất may mắn khi có kinh nghiệm làm việc với internet và Sở Năng lượng. Nói chuyện với những người ở đó giúp tôi nhận ra an ninh có vai trò còn hơn là một câu đố lớn; đó là một vấn đề hệ trọng mà chúng ta phải đối mặt với tư cách là một xã hội. Chúng ta càng phụ thuộc vào internet, an ninh càng trở thành một thách thức khó khăn. Và việc có được khách hàng yêu cầu bạn làm việc về vấn đề đó để họ có thể trả tiền cho bạn quả thực là một sự công nhận rất lớn.

Tôi đã nghiên cứu phiên bản thương mại của phần mềm trong sáu tháng tiếp theo. Trong suốt thời gian ấy, tôi thường nhận được điện thoại từ khắp thế giới hỏi tôi làm thế nào để tìm được một bản phần mềm mới. Khi chương trình đã sẵn sàng, khách hàng đầu tiên của tôi – một trung tâm nghiên cứu ở Ý – đã hỏi tôi giá thành của phần mềm. Tôi nói 1.000 đô la. Và vài tuần sau, tôi nhận được một tờ séc trị giá 1.000 đô la trong hộp thư của mình ở Tech. Thật không thể tin được.

TÁC GIẢ: Vậy đó là khoản vốn đầu tiên của công ty của ông?

KLAUS: Đó là vốn cho ISS. Tôi có rất nhiều việc phải làm. Tôi phải nói chuyện với ngân hàng về vấn đề khởi sự với tư cách một đơn vị kinh doanh, làm việc với luật sư để thành lập công ty, cùng nhiều vấn đề tương tự.

TÁC GIẢ: Ông đã tiến khá nhanh từ chỗ ngồi trong lớp học cố gắng phân tích cơ hội trước mắt cho đến trở thành một nhà cung ứng toàn cầu! Ông đã phát triển với tốc độ nào để công ty không vượt quá khả năng của mình?

KLAUS: Ban đầu, thực sự không có một “công ty” nào cả. Tôi chỉ là một cậu nhóc sống trong khu ký túc xá sinh viên. Các bạn cùng phòng của tôi trở nên khá phiền lòng. Nên nhớ rằng đây là thời kỳ trước khi có điện thoại di động. Ba người chúng tôi cùng chia sẻ một đường dây điện thoại; hầu hết các cuộc gọi đều là về công chuyện của tôi. Các bạn cùng phòng bỗng trở thành dịch vụ trả lời điện thoại cho tôi. Tôi nhận thấy không thể nào xây dựng được một công ty lớn trong một phòng ký túc xá của Georgia Tech. Và tôi biết rằng để đáp ứng kịp thời hạn của khách hàng thì điểm số của tôi sẽ bị ảnh hưởng. Tôi hiểu mình phải lựa chọn tập trung vào một thứ.

Khoảng thời gian đó, có một công ty ở Atlanta đã gọi cho tôi và ra giá 20.000 đôla để mua lại mọi thứ. Khoản tiền đó chắc chắn sẽ giúp tôi rất nhiều trong chuyện học phí – đó thực sự là một khoản tiền rất lớn với một người ở tuổi tôi lúc bấy giờ.

TÁC GIẢ: Nhưng ông đã không nhận nó?

KLAUS: Đúng vậy. Tôi còn nhớ họ đã đến đón tôi bên ngoài ký túc xá để mời ăn trưa. Ở đó, họ đã đề nghị với tôi một số tiền lớn hơn bất kỳ món tiền nào tôi từng thấy. Nó khiến tôi phải suy nghĩ. Thực ra tôi đã luôn trăn trở về chuyện thành lập công ty. Tôi nhận thấy rằng nếu làm được, nó sẽ cho tôi rất nhiều bài học – thông qua từng bước trong quy trình – tôi có thể học được nhiều hơn bất kỳ lớp học nào có thể dạy tôi. Và nếu có thất bại, cũng chẳng có gì nguy hiểm cả. Tôi sẽ lại quay về trường học. Việc công ty này sẵn lòng trả cho tôi hàng đồng tiền là một bằng chứng nữa cho thấy tôi thực sự có một cái gì đó đáng giá ở đây, và điều này khiến tôi muốn đi xa hơn chút nữa. Trước khi đi đến suy nghĩ đó, tôi đã nói chuyện với Sở Năng lượng và các công ty tiềm năng khác; một trong số đó đã gửi cho tôi tám séc 1.000 đô la khi tôi thậm chí không có ý định bán sản phẩm. Tôi phải tự hỏi bản thân chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi thực sự dấn thân và tự mình thành lập công ty. Nếu điều tồi tệ nhất xảy ra, tôi vẫn có thể gọi điện cho công ty kia sau sáu tháng và nói rằng tôi sẵn lòng bán phần mềm nếu họ vẫn còn ý định mua.

Vì thế, vào năm thứ hai ở Tech, tôi quyết định tạm nghỉ học để theo đuổi ý tưởng này. Tôi đã có nhiều khách hàng viết séc cho mình để mua sản phẩm. Sở Năng lượng cùng những công ty khác đã mua phần mềm và rất hài lòng với nó. Vậy nên tôi đã gọi điện cho bà và thành lập trụ sở chính của công ty ngay tại phòng khách dư ra trong nhà bà. Đó chính là nơi khởi đầu của công ty. Tại đó, tôi đã thành lập trang web cho một công ty thực thụ.

TÁC GIẢ: Khi đã ở nhà bà và lập nên tổng hành dinh cho công ty mình, ông đã làm gì để tìm

hiểu cách điều hành một công ty?

KLAUS: Tôi đã học hỏi từ trong quá trình làm việc. Ban đầu, tôi không có nhiều nhân viên lắm. Tôi có thuê một lập trình viên bán thời gian để giúp tôi xây dựng một vài đoạn mã. Bạn có thể tin hay không thì tùy, nhưng tôi đã học được rất nhiều từ chính khách hàng của mình. Tôi còn nhớ thời gian đầu, có một khách hàng gọi điện là yêu cầu tôi gửi hóa đơn cho họ. Lúc đó tôi còn không biết hóa đơn là cái gì nữa.

TÁC GIẢ: Liệu có thể nói con đường kinh doanh của ông là khá tình cờ? Có vẻ như đam mê của ông là làm việc với những công nghệ mới nhất nhằm giải quyết các vấn đề – và ông đã có thể vui vẻ làm công việc đó trong một công ty lớn hoặc một nơi như Sở Năng lượng.

KLAUS: Đó là một câu hỏi hay nhưng thật khó để trả lời đầy đủ. Tôi đã nghĩ nếu ISS không phát triển, tôi sẽ quay lại Tech và hoàn thành chương trình đại học. Và có thể nói rằng mục tiêu của tôi không phải là trở thành một doanh nghiệp tiếng tăm gì cả. Tôi nghĩ một phần là do thời cuộc. Mười lăm năm trước, không có nhiều hình mẫu về các nhà doanh nghiệp tư nhân – thời đó không có nhiều lò đào tạo, nhà cố vấn hay những hình thức hỗ trợ tương tự cho các nhà doanh nghiệp. Cái mà tôi quan tâm là xây dựng một cái gì đó có giá trị. Đó cũng là mục tiêu của tôi sau khi tốt nghiệp đại học, nếu ISS không thành công. Và rốt cuộc, đầu tư vào ISS chính là cơ hội để thực hiện điều đó – xây dựng một thứ gì đó có giá trị. Việc xây dựng nó trở thành niềm đam mê của tôi. Nếu mục tiêu của tôi là tiền bạc thì có lẽ tôi đã nhận hai mươi ngàn đôla từ công ty nọ. Tôi đã không lấy món tiền đó – mãi về sau cũng không – bởi tôi cảm thấy rằng tầm nhìn của mình đối với công ty lớn hơn những người gì người khác nhìn thấy ở nó. Tôi có thể thấy công ty tăng trưởng với tốc độ nhanh hơn tưởng tượng của khách hàng tiềm năng, và kết quả là, tôi nhìn thấy giá trị công ty lớn hơn rất nhiều. Nếu bán đi mọi thứ, tôi đã không thể theo đuổi tầm nhìn đó và tôi không muốn điều đó xảy ra.

TÁC GIẢ: Ông có thể nói đôi điều về suy nghĩ của mình khi bắt đầu rời khỏi vị trí lãnh đạo hàng ngày ở ISS?

KLAUS: Một trong những quyết định lớn nhất mà nhà doanh nghiệp phải đối mặt là thời điểm cần kết hợp với đối tác bên ngoài. May mắn là tôi đã tìm được những đối tác đáng tin cậy. Một khi bạn chấp nhận vốn đầu tư mạo hiểm, bạn phải từ bỏ quyền kiểm soát. Dĩ nhiên, bạn hy sinh quyền điều khiển để nhận được một phần nào đó mà bạn hy vọng nó sẽ phát triển thành một sự nghiệp đáng giá hơn rất nhiều. Tôi hiểu rằng nếu mình không kết

hợp với những con người này, ISS sẽ có thể chỉ phát triển được đôi chút. Bằng cách đem vào nguồn đầu tư, từ bỏ quyền kiểm soát, kết nạp những người thích hợp vào nhóm, ý tưởng của bạn sẽ trở nên lớn lao hơn rất nhiều. Việc bạn với tư cách là người sáng lập có thực hiện được việc đó một cách hiệu quả hay không vẫn là một câu hỏi lớn. Đôi khi bạn thành công, đôi khi không.

TÁC GIẢ: Suy nghĩ của ông về cơ hội đã biến đổi như thế nào ở thời điểm bán công ty cho IBM?

KLAUS: Lúc đó, tôi đã tham gia lãnh vực bảo mật internet được mười năm. ISS đã hoàn thành mọi giấc mơ lập nghiệp mà tôi có thể có. Chúng tôi đã đi từ con số không đến một công ty cổ phần với các nhân viên làm việc cho những văn phòng đặt khắp nơi trên thế giới. Khi tôi nhìn về tương lai của ngành an ninh mạng, tôi cảm giác nó sẽ thay đổi. Tôi nghĩ rất có thể công nghệ bảo mật sẽ được tích hợp vào trong cơ sở hạ tầng – chứ không chỉ là một sản phẩm hay dịch vụ cộng thêm. Với cách nhìn đó, IBM là một lựa chọn tự nhiên để làm đối tác; họ cung cấp vô số cơ sở hạ tầng cũng như dịch vụ tư vấn về cơ sở hạ tầng. Đó dường như là hướng đi của thị trường. Anh biết đấy, tầm nhìn vào thời điểm đó là bảo mật cuối cùng sẽ trở thành một phần của các thiết bị router, mạng lưới, hệ thống vận hành, và tương tự. Tôi nghĩ một vài công ty an ninh độc lập sẽ thành công, nhưng tôi cho rằng ISS sẽ thành công hơn nữa với IBM. ISS cũng hết sức phù hợp với IBM bởi không có sự chông chéo trong công việc của mỗi bên. Nếu một đối thủ lớn trong lĩnh vực bảo mật mua lại ISS, sẽ có rất nhiều vấn đề chông chéo nhau để rồi dẫn đến rối loạn trong việc để cho bên nào hoạt động chính. Đối với tôi, đây là một nước đi đúng đắn khi trở thành một phần của một công ty mang tính biểu tượng của Mỹ.

TÁC GIẢ: Có phải việc bán ISS là hành động giải phóng đối với ông - hoặc đáng sợ nếu nói về những gì người ta trông đợi ông sẽ làm tiếp theo?

KLAUS: Tôi đã cố gắng tập trung để làm những công việc mà mình đam mê. Và quả là may mắn khi ISS đã cho tôi điều đó. Và giờ đây, nó cũng cho tôi cơ hội được bắt tay vào một thứ mà mình đam mê không kém. Khi còn nhỏ, bảo mật là một lãnh vực đầy thách thức mà tôi muốn khám phá. Một niềm đam mê khác của tôi là video game (trò chơi điện tử). Trò chơi là thứ đã đưa tôi đến với lập trình thuở ban đầu. Tôi có thể thấy giờ đây đã có một sự lột xác rất lớn trong việc sử dụng công nghệ video game và internet để định nghĩa lại một cách căn bản về video game. Với sự phát triển của công nghệ mạng xã hội, ngày càng nhiều máy móc với đồ họa 3-D xuất hiện, và mọi người được kết nối ngày càng nhanh

vào internet, chúng ta có cơ hội để xác lập lại những gì video game có thể làm. Cái chúng tôi đang cố gắng thực hiện thông qua Kaneva là tiên phong đi đến một thế giới trực tuyến, hiện đại.

TÁC GIẢ: Giả sử ông nói chuyện với một cậu sinh viên ngồi trong phòng ký túc xá hôm nay và nghĩ về việc thành lập một công ty công nghệ, ông sẽ cho cậu ta lời khuyên gì?

KLAUS: Chắc chắn tôi sẽ khích lệ những người trẻ theo đuổi giấc mơ của mình. Nếu họ có ý tưởng tốt, tôi sẽ khích lệ họ lập nên một danh sách những việc cần làm để thực hiện nó. Như đã nói lúc trước, điều thuận lợi là có rất nhiều nguồn tài nguyên hỗ trợ cho các doanh nghiệp tư nhân ngày nay. Tất cả những gì bạn cần để bắt đầu là trang Google! Các rào cản về thông tin gần như không còn nữa. Bạn thậm chí có thể tìm được sự trợ giúp trong việc lập hóa đơn! Một tin tốt lành nữa liên quan đến sự sẵn có rộng rãi của thông tin là, nếu bạn có ý định xây dựng một thứ có giá trị, lời nói của bạn sẽ được lan truyền nhanh chóng.

TÁC GIẢ: Còn gì nữa không?

KLAUS: Điều tiếp theo là cần tìm được nhóm làm việc thích hợp. Đó là một việc khó khăn, nhưng có lẽ bây giờ đã dễ dàng hơn so với hai mươi năm về trước. Bạn luôn muốn làm đúng bởi những sai lầm có giá khá đắt, làm gián đoạn và khó mà khắc phục. Ban đầu, bạn nên tìm những người có thể nhận xét về điểm mạnh, điểm yếu của bạn, cũng như những người có thể góp sức cùng bạn khi khó khăn xuất hiện.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Chris Klaus là một ví dụ điển hình về một nhà doanh nghiệp thành công ở chỗ, những gặt hái ban đầu của anh bắt nguồn từ mối quan tâm sâu sắc và tập trung rõ ràng vào việc giải quyết một vấn đề khó khăn mà ngày càng nhiều công ty gặp phải.
- Klaus thực hiện những bước đi ban đầu có tác động lớn đến trò chơi của anh, nhất là ví dụ về kỳ thực tập ở Sở Năng lượng mà anh đạt được ở trường trung học.
- Một số người chơi khác đã tác động đến trò chơi của anh trong suốt thời gian nỗ lực cho ra đời công ty Internet Security Systems: các bạn cùng phòng, bà, và thậm chí cả những khách hàng ban đầu – những người đã giúp anh biết đến việc lập hóa đơn, đều giúp anh phát triển và hoàn thiện trò chơi sự nghiệp của mình.

- Klaus đã thực hiện một số nước đi kịp thời thường gây trở ngại các nhà doanh nghiệp – khả năng rời khỏi vị trí lãnh đạo, tìm kiếm những người có thể đẩy công ty đi lên, và nhận ra thời điểm thích hợp để thực hiện nước đi bán công ty cho IBM đòi hỏi một khả năng nhận thức cá nhân phi thường. Anh đã thể hiện sự nhạy bén nghề nghiệp của mình thông qua những bước đi này – và qua việc quay lại với niềm đam mê khác của mình, trò chơi vĩ đại.

- Nhận xét của Klaus về sự thiếu hụt các hình mẫu doanh nghiệp tại thời điểm anh thành lập công ty đã minh họa những khó khăn của trò chơi khi sân chơi thiếu vắng những người có khả năng hỗ trợ cho nỗ lực của bạn.

PHÔNG VẤN MARIUS KLOPPERS

CEO, BHP BILLITON

Marius Kloppers phụ trách BHP Billiton, công ty tài nguyên đa ngành lớn nhất thế giới. Ông lấy bằng kỹ sư hóa học trường Đại học Pretoria tại Nam Phi, bằng MBA tại INSEAD, và bằng tiến sĩ Khoa học Vật liệu tại Học viện Công nghệ Massachusetts. Sự nghiệp của ông bắt đầu tại Nam Phi, làm việc trong ngành hóa dầu cho Sasol và trong lãnh vực nghiên cứu vật liệu cho Mintek. Sau khi lấy bằng MBA, ông gia nhập McKinsey & Co. ở Hà Lan với tư cách cố vấn quản lý. Ông tham gia Billiton Group năm 1993 với tư cách là thành viên nòng cốt của một nhóm phụ trách xây dựng mạng kinh doanh nhôm của tập đoàn, đảm nhiệm nhiều vị trí chức năng và vị trí tổ chức khác nhau, bao gồm tổng giám đốc của Hillside Aluminum, và COO của Aluminum. Trước khi diễn ra cuộc sáp nhập hình thành nên BHP Billiton, ông giữ vị trí CEO của Samancor Manganese và Giám đốc Điều hành Tập đoàn của Billiton Plc, nơi ông phụ trách mạng kinh doanh than và man-gan. Kloppers được chỉ định làm Giám đốc Điều hành Tập đoàn và CEO của Non-Ferrous vào năm 2007 và đảm nhận vị trí CEO của BHP Billiton từ tháng 10/2007. Xem thêm tại www.cnn.com/2008/BUSINESS/05/29/kloppers.profile/index.html

TÁC GIẢ: Ông đã bước vào vị trí quản lý cấp cao của một trong những công ty nằm trong danh sách Global 20 (20 công ty lớn nhất thế giới) của tạp chí *Fortune* trước năm bốn mươi lăm tuổi. Điều gì đã thúc đẩy nhanh sự nghiệp của ông như vậy?

KLOPPERS: Đây luôn luôn là câu hỏi khó trả lời đối với tôi. Có lẽ một phần thành công của tôi là do tôi không mấy lo lắng về chuyện mình muốn làm gì vào thời kỳ đầu của sự nghiệp. Khi còn đi học, tôi theo học ngành kỹ sư hóa bởi tôi nhận được học bổng từ Sasol và đó là ngành học họ yêu cầu ở những người làm việc cho công ty. Tôi cũng nhận thấy

rằng những người lãnh đạo ở Sasol cũng như trong các công ty tương tự khác có xu hướng đi lên từ con đường kỹ sư hóa học. Trong suốt thời gian học, tôi bị cuốn hút với các loại vật liệu. Nhưng lúc đó thực sự tôi không nghĩ đến một nghề nghiệp lâu dài – tôi chỉ ý thức được cái mình thích và hướng về chúng.

Nếu nhìn lại các quyết định tôi đã đưa ra lúc đó, chúng thường mang hơi hướm lạc quan ngây thơ. Tôi biết rằng trải nghiệm mới là một điều tốt, nhưng thực tình tôi chưa bao giờ nghĩ tới chuyện xây dựng một sự nghiệp. Đây là một cách tốt để định hình suy nghĩ của tôi lúc đó. Do tôi không bao giờ lo lắng về công việc tiếp theo, tôi có thể toàn tâm toàn ý cho công việc hiện tại. Tôi đã thấy nhiều người làm việc chỉ để đánh dấu hoàn thành nó rồi chuyển sang việc khác. Tôi luôn tránh việc đó. Thành thực mà nói, tôi chỉ có thể nhớ một số ít khoảnh khắc mình đã nghĩ tới sự phát triển theo chiều dọc. Về căn bản, tôi không có ý nghĩ, “nếu làm tốt việc, mình sẽ được thăng chức.” Thay vào đó, tôi thích làm những công việc mang đến cho tôi hứng thú và thử thách.

TÁC GIẢ: Mặc dù vậy, theo thời gian, ông vẫn cứ được thăng chức – một cách thường xuyên và nhanh chóng. Ông giải thích điều này như thế nào?

KLOPPERS: Nếu chiến lược của bạn là nắm giữ một vị trí chỉ để nói vị trí đó là của mình, thì gần như bạn sẽ không tạo được tác động thực sự nào cả. Nếu bạn xây dựng quan điểm giống với những gì tôi đã cố gắng tạo dựng – tập trung 100% vào công việc hiện tại – thì bạn sẽ tạo được dấu ấn. Một cách khác để nhìn nhận các nước đi nghề nghiệp là người ta có thể tìm cách xây dựng một bản lý lịch với danh sách các công ty và chức danh ấn tượng; còn tôi xây dựng danh tiếng về khả năng tạo được những khác biệt thực sự trong công ty.

Lời khuyên tôi dành cho những người mới bắt đầu sự nghiệp là hãy coi lý lịch làm việc của mình như một thứ có ý nghĩa hơn danh sách những nơi đã đi qua. Với mỗi điểm hành trình, chúng phải có khả năng hướng đến cái gì đó thực sự khác biệt hôm nay bởi họ là một phần tạo nên chúng – nghĩa là, nếu không có họ ở đó, mọi thứ đã không thể diễn ra theo cách như vậy. Điều này không có nghĩa anh phải là người dẫn đầu hay người duy nhất có đóng góp, nhưng cần phải có một tình huống rõ ràng, không thể phủ nhận rằng anh đã có đóng góp vào một cái gì đó có lợi ích dài lâu. Đó là điều vô cùng quan trọng khi hoạch định sự nghiệp; tuy nhiên, rủi thay, rất nhiều người vẫn coi công việc của mình đơn thuần chỉ là một câu chuyện đủ hay trong lý lịch công tác.

Thẳng thắn mà nói, kinh nghiệm của tôi cho thấy những người hay nhảy từ công ty này

sang công ty khác hiếm khi leo lên được những vị trí cao nhất. Họ đều chứng lại ở một mức nào đó. Tôi nghĩ điều này là do những câu chuyện về khả năng tạo nên tác động và thay đổi của họ ở một công ty không có gì để thể hiện hay khám phá.

TÁC GIẢ: Khả năng quan trọng nhất mà người lãnh đạo ngày nay cần có là gì?

KLOPPERS: Trước hết anh phải thể hiện được mình là người mà người khác sẵn sàng đi theo. Điều này có nghĩa là gì? Vấn đề rõ ràng là người khác cần phải cảm thấy anh có những giá trị vững chắc, nòng cốt mà họ có thể trông cậy vào. Điểm mấu chốt ở đây là – đồng thời cũng là gót chân Asin của nhiều người muốn làm lãnh đạo – phải nhận thức được điều gì là quan trọng với anh, cái anh giỏi, và bồi đắp nó. Khi còn học trung học, tôi là một vận động viên đồng thời là học sinh giỏi, nhưng tôi chưa bao giờ là người lãnh đạo hiệu theo nghĩa truyền thống. Ở đại học, tôi không tham gia bất kỳ tổ chức hay hoạt động sinh viên nào bởi tôi là người quá hướng nội. Những sinh viên làm lãnh đạo đều là những người hướng ngoại, và tôi đoán tính hướng nội đã loại tôi ra khỏi những cơ hội đó. Cái tôi khám phá ra sau này là tính hướng nội ấy có thể là một thế mạnh thực sự. Với tư cách là người lãnh đạo, càng lên cao, bạn càng phải dựa vào nội lực bản thân và càng ít trông cậy vào sức mạnh của người khác. Cái ban đầu tưởng như bất lợi lại trở thành lợi thế. Đó là quan điểm của tôi.

Một tính chất khác của người lãnh đạo giỏi liên quan đến vấn đề giá trị và lòng trung thành. Chúng ta đều quen với việc cho rằng lòng trung thành là thứ mà những người đi theo phải thể hiện với người lãnh đạo, nhưng tôi tin rằng nó phải xảy ra trên cả hai chiều. Nếu anh không thể hiện được lòng trung thành, người khác sẽ không đi theo anh. Đối với tôi, điều kiện trao đổi ở đây rất rõ ràng. Tôi hoàn toàn trung thành với anh, người muốn đi theo tôi. Nó không có nghĩa sự trung thành của tôi là phải đi bảo vệ cho người nào đó bất chấp lợi ích của công ty khi họ gây ra sai lầm nghiêm trọng, nhưng lòng trung thành có nghĩa anh quan tâm một cách chân thành và sâu sắc đến người đó, và nó sẽ tác động đến cách anh đối xử với họ khi họ phạm sai lầm. Lòng trung thành là thứ chưa được coi trọng đúng mức trong quá trình lãnh đạo. Về mặt cá nhân, tôi vô cùng trung thành với những người sẵn sàng theo mình. Nếu không có lòng trung thành thì cũng không có sự lãnh đạo thực sự.

TÁC GIẢ: Ngoài ra còn có những kỹ năng bắt buộc nào đối với thể hệ lãnh đạo tiếp theo?

KLOPPERS: Thực tế mà nói, các kỹ năng quản lý căn bản là chìa khóa quan trọng nhất.

Tôi thực sự lo lắng cho thế hệ lãnh đạo kế tiếp về mặt này. Suy cho cùng, quản lý là việc anh hiểu được tình huống đến mức nào, khả năng điều hành một cuộc họp, khả năng đưa ra quyết định và khả năng theo dõi đảm bảo quyết định được thực thi đúng đắn. Tôi thực sự ngạc nhiên trước số lượng người gặp phải khó khăn trong chuyện này, và tôi dự đoán rằng thế hệ lãnh đạo tiếp theo thậm chí còn tệ hơn nữa! Tôi có ba con đang trong độ tuổi đến trường, và tôi không an tâm về cách chúng được dạy dỗ. Chúng không học được cách tóm tắt thông tin, ghi chép, nghiên cứu ghi chép, xem đi xem lại các bài tập cho đến khi chúng hoàn thiện, v.v... Lối học tập của chúng rất thiếu kỷ luật, lộn xộn và hời hợt bởi chúng có quá nhiều thông tin so với thời đại chúng tôi. Chẳng hạn, chúng không được dạy cách xử lý thông tin theo cách tìm ra cội rễ vấn đề. Anh không thể quản lý người khác bằng email. Anh không thể quản lý một cách hiệu quả nếu chỉ nghe những điều mát mẻ dễ chịu, đọc blog, tiếp cận một cách hời hợt với mọi khía cạnh của dự án và tương tự.

Đến một vị trí nhất định trong sự nghiệp, nếu anh không có được những kỹ năng quản lý bài bản, anh sẽ thất bại. Điều đó có nghĩa anh phải có sự nhẫn nại và kiên trì để sắp xếp các báo cáo đúng chỗ, có mối quan tâm thực sự đến các dữ liệu, tập trung tìm hiểu các xu hướng, điều hành hiệu quả các cuộc họp, theo dõi các chi tiết và hành động, v.v... Đây là những điểm thiếu hụt lớn nhất trong các tổ chức ngày nay. Chúng ta không đào tạo những kỹ năng đó; và nếu anh không tìm thấy nó trong bất kỳ chương trình học kinh doanh nào thì thế hệ tiếp theo sẽ có nguy cơ còn thiếu chuẩn bị hơn cả thế hệ hiện thời. Điều trớ trêu là một số những người thông minh nhất lại thường là những người tồi nhất ở các kỹ năng này bởi họ đã có thể vươn tới thành công mà không được đào tạo bài bản về cách nghĩ, tiếp cận và giải quyết vấn đề. Một kỹ năng khác mà tôi khuyến khích các nhà lãnh đạo tương lai nên xây dựng là khả năng phán đoán về mặt thương mại - hiểu rõ công ty, khách hàng, cách tiếp cận thị trường, nền kinh tế vĩ mô và những kiến thức tương tự.

Để nắm được cốt lõi vấn đề một cách nhanh chóng đòi hỏi bề dày kinh nghiệm. Tất cả những công việc tôi từng làm giúp tôi nhìn nhận vấn đề từ nhiều góc độ, và mặc dù tôi không hề có chủ đích trước tại thời điểm đó, nhưng rút cuộc – ngoài công việc lãnh đạo, ngoài các kỹ năng quản lý chính thống – hiểu biết một cách căn bản về thương mại cũng như các trụ cột và yếu tố truyền động của nó còn quan trọng hơn các kỹ năng tài chính. Nếu nhìn lại những quyết định mà tôi phải đưa ra mỗi ngày, chúng đều xoay quanh vấn đề thương mại của công ty. Tôi tập trung sâu vào các hiểu biết thương mại hơn là các kỹ năng tài chính, chẳng hạn như đọc bảng cân đối tài sản. Hiểu được khía cạnh thương mại của hoạt động công ty là cái tạo dựng nên sự nghiệp.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Marius Kloppers đã xây dựng một nền tảng vững chắc cho trò chơi sự nghiệp của mình với các bằng cấp đạt được tại những trường nổi tiếng nhất thế giới.
- Kloppers nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nỗ lực làm việc để chứng tỏ bạn tạo ra được sự khác biệt trong bất kỳ vị trí nào mình đảm nhiệm – và xem lý lịch công tác của bạn không chỉ như một cuốn hộ chiếu đóng dấu những vị trí công việc khác nhau bạn từng nắm giữ.
- Như Kloppers đã chứng minh, kinh nghiệm làm việc tại một trong những công ty tư vấn hàng đầu có thể là một nước đi hết sức hữu ích sau khi hoàn thành chương trình đại học. Các công ty này cho bạn những chương trình MBA thực tế, kết hợp phát triển cá nhân nhanh chóng thông qua bề dày kinh nghiệm và các phản hồi kèm theo dựa trên thành tích hoạt động của bạn. Thêm vào đó, họ huấn luyện bạn cách giải quyết vấn đề, và phân tích các vấn đề vĩ mô lẫn vi mô thông qua một loạt các công cụ và khuôn khổ. Cuối cùng, bạn học hỏi và thực hành cách quản lý khách hàng và kỹ năng trình bày, những vấn đề vô cùng hữu ích trong suốt sự nghiệp của bạn.
- Rõ ràng kinh nghiệm đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của bạn. Kloppers đã đề cập đến nhiều vị trí khác nhau khi nhìn qua những lăng kính kinh nghiệm mà chúng đưa ra. Trải qua một vị trí công tác chỉ để hoàn thành bảng đánh dấu công việc là chưa đủ. Người chơi không nên để mình bị dính chặt với cái vị trí và chức danh – thay vào đó, họ nên dành thời gian phân tích, đánh giá các kinh nghiệm mà mỗi vị trí đóng góp vào câu chuyện sự nghiệp của họ. Chìa khóa của câu chuyện là bạn không chỉ thể hiện mình đã giữ một vị trí, mà còn phải chứng tỏ rằng bạn đã để lại tác động tích cực với nó.
- Khi càng lên các vị trí cao trong công ty, bạn phải ngày càng dạn dày hơn và phải bỏ qua nhu cầu được nghe những lời tán thưởng từ bên ngoài. Về vấn đề này, Kloppers đã chia sẻ câu chuyện tính hướng nội của ông có thể là một bất lợi ban đầu; nhưng khi đứng vào các vị trí cao nhất, ông nhận ra nó là một thế mạnh lớn bởi ông không bị phụ thuộc vào các thế lực bên ngoài để được động viên và ghi nhận – thay vào đó, chúng đến từ ngay bên trong.
- Kloppers thảo luận về giá trị của lòng trung thành và sự công bằng với người khác – những tiêu chuẩn quan trọng nhưng không được xâm phạm đến mục tiêu đạt hiệu quả cao trong công việc. Rất nhiều khi chúng ta bắt gặp các nhà lãnh đạo để cho lòng trung thành

của mình gạt bỏ đi những vấn đề về hiệu quả làm việc. Lòng trung thành là quan trọng, nhưng khi nó bất chấp hiệu quả làm việc, nhà lãnh đạo có thể sẽ tự góp phần đưa mình đi xuống.

[1] <http://fairwhistleblower.ca>

[2] J. Sonnenfeld và A. Ward, *Firing Back: How Great Leaders Rebound after Career Disasters* (Boston: NXB Đại học Harvard, 2007).

[3] Dean Foustt, “Breathing Life into HealthSouth”, *Business Week* (07/02/2005).

[4] Mặc dù chúng tôi tập trung thảo luận chương trình MBA, mức độ chú trọng tương tự cũng cần được áp dụng với các chương trình sau đại học khác.

[5] Steve Lohr và Damon Darlin, “2nd Acts in the Executive Suite,” *New York Times*, 03/02/2007

Chương: 5

TIỀN XA HƠN: XÂY DỰNG NỀN TẢNG CHO NGƯỜI KẾ NHIỆM

Đi tiếp là một việc đơn giản.

Cái khó là nó để lại phía sau những gì.

Dave Mustaine, lời bài hát “A Tout le Monde” [\[1\]](#)

Trong quá trình gạt hái thành công trong trò chơi sự nghiệp, bạn sẽ không thể tránh khỏi việc để lại đằng sau những vị trí cũ cho người khác tiếp tục nắm lấy. Khi bắt đầu hướng về cơ hội tiếp theo, tự nhiên bạn sẽ có xu hướng dành quá nhiều sự chú ý đến cơ hội đó. Mặc dù đây là phản ứng rất tự nhiên, nhưng chúng tôi đề nghị bạn nên cố gắng kiềm chế nó bởi những nước đi trên đường thoát ra cũng rất quan trọng. Những nước đi cuối cùng trong một vị trí nào đó là quan trọng bởi chúng phát tín hiệu hàm chứa rất nhiều thông tin về bạn cho người khác trong trò chơi sự nghiệp. Cách bạn ra đi nói lên nhiều điều về bạn cho công ty hiện tại (sắp thành công ty cũ), công ty sắp đến, đồng nghiệp cũ lẫn mới, các thành viên khác trong mạng lưới quan hệ xã hội và nghề nghiệp, v.v. Trên đường đi, rất có khả năng con đường của bạn sẽ giao cắt với đường đi của những người bạn từng bỏ lại phía sau. Nước đi từ biệt của bạn còn quan trọng là do tác động chúng để lại lên một người nữa trong trò chơi sự nghiệp – người kế nhiệm bạn – và lên công ty cũ.

Mục đích của chúng tôi trong chương này là đưa ra cho bạn những hướng dẫn trong việc cân nhắc hoạch định và thực thi những nước đi cuối cùng với một nhà tuyển dụng nào đó. Chúng tôi xây dựng các thảo luận xoay quanh khái niệm chuyển giao quyền lãnh đạo bởi trên thực tế, đó là những gì mà nước đi cuối cùng này thường dính líu tới – khi bạn ra đi, người kế nhiệm xuất hiện – và trong thời gian này, công ty cùng các nhân viên của nó vẫn cần phải hoạt động hiệu quả. Trong khuôn khổ đó, chúng tôi tập trung phân tích những động cơ của người ra đi cũng như của những người chơi khác – công ty và người kế nhiệm. Từ những phân tích này, chúng tôi hy vọng bạn sẽ nhận thấy rõ rằng thước đo đánh giá các nước đi cuối cùng chính là mức độ vững chắc của nền móng mà chúng xây dựng nên cho người kế nhiệm. Lấy ví dụ cách mà những nhà quan sát như Jim Collins, tác giả cuốn *Good to Great*, nhận xét khả năng lãnh đạo của Jack Welch. Một thời gian sau khi Welch rời khỏi GE, Collins đã phát biểu trên tờ *Business* rằng chúng ta không thể biết được liệu Welch có

là một nhà lãnh đạo xuất sắc hay không cho đến khi quan sát thành tích của người kế nhiệm ông, Jeff Immelt. Lý luận của Collins cũng thống nhất với chúng tôi – phần lớn thành tựu của một nhà lãnh đạo nằm ở những gì ông ta để lại. Một cách tự nhiên, cách mà mọi thứ được để lại cho Immelt được xác lập bởi những nước đi cuối cùng của Welch.

NHỮNG VẤN ĐỀ KHI CHUYỂN GIAO QUYỀN LÃNH ĐẠO

Chuyển giao quyền lãnh đạo là một quá trình phức tạp bởi việc chuyển giao trách nhiệm giữa các thế hệ lãnh đạo luôn chứa đựng vô vàn thách thức về mặt cá nhân lẫn tổ chức. Quân đội đã đưa ra một ví dụ về một tổ chức dễ nhận ra tại sao sự thay đổi người cầm quyền (mà họ gọi là những cuộc hành quân “giải cứu tại chỗ”) có thể dẫn đến nguy hiểm bởi hai lý do như sau. Thứ nhất, những người sắp ra đi có khuynh hướng tập trung vào thứ đang chờ đợi họ ở phía trước, dẫn đến chỗ họ thường lơ là hoàn cảnh hiện tại cùng những khó khăn của nó. Thứ hai, người mới lại thường tự tin thái quá; nói là thái quá là do sự tự tin đó dựa trên những phân tích ngây thơ về tình huống họ đang đối mặt. Quân đội nhận thấy rằng, trong quá trình chuyển giao, tỉ lệ phát sinh các sự cố về an ninh và sự tấn công của quân địch tăng mạnh trong khi hiệu quả tổ chức chung giảm xuống.

Chuyển giao quyền lãnh đạo trong các công ty cũng là quá trình “giải cứu tại chỗ” – chúng diễn ra trong thực tế với những hành động liên tiếp không ngừng nghỉ. Với những nguy cơ gắn liền trong quá trình chuyển giao, không có gì ngạc nhiên khi phải có những nỗ lực đáng kể trong việc đưa ra những lời khuyên cần thiết hòng giúp người lãnh đạo mới khởi đầu công việc một cách đúng đắn. Các tác phẩm best-seller như *The First 90 Days: Critical Success for New Leaders at All Levels* (tạm dịch: *90 Ngày Đầu Tiên: Mấu Chốt Thành Công Cho Người Lãnh Đạo Mới Ở Mọi Cấp Bậc*) của Michael Watkins và *The New Leader's 100-Day Action Plan* (tạm dịch: *Kế Hoạch Hành Động 100 Ngày Cho Nhà Lãnh Đạo Mới*) của George Bradt và đồng nghiệp của ông là một vài trong số những nguồn cung cấp các hướng dẫn giúp các nhà điều hành mới lên giảm thiểu những nguy cơ xuất hiện trong quá trình bắt đầu nhận nhiệm vụ mới. Lời khuyên được các tác phẩm này đưa ra có dụng ý giúp những người mới tránh được cái gọi là “con bão hoàn hảo” có khả năng thổi chệch hướng sự nghiệp của họ: suy nghĩ cho rằng sự kế nhiệm của họ mang theo trọng trách thay đổi do cấp trên giao phó, cộng với hiểu biết không đầy đủ về văn hóa công ty cũng như những thách thức và ràng buộc của vị trí mới.

Ngược lại, những nhà điều hành sắp ra đi lại thiếu hẳn những lời khuyên thực dụng như vậy. Đây thực sự là một điều đáng tiếc. Cả công ty và người mới nhậm chức đều sẽ có lợi khi

xem xét kỹ các nước đi mà người ra đi thực hiện khi họ chuẩn bị rời vị trí. Như chúng ta thấy, mỗi bên chịu ảnh hưởng của sự thay quyền lãnh đạo đều là người chơi trong một trò chơi chung. Người chơi sẽ thu được lợi ích chung nếu sự thay đổi được tiến hành suôn sẻ. Người mới nhậm chức sẽ bắt đầu làm việc với sự nhiệt tình và hăng hái nhằm đưa ra những nước đi đầu tiên tốt nhất có thể. Suy cho cùng, những nước đi đầu tiên sẽ gieo những hạt mầm mà họ sẽ nuôi dưỡng và hy vọng thu hoạch sau này. Các công ty vốn đã đầu tư vào việc đào tạo phát triển người kế nhiệm từ trong nội bộ hay tìm kiếm và lựa chọn bên ngoài đều muốn trông thấy lợi nhuận từ khoản đầu tư đó. Đồng nghiệp thì tò mò muốn biết người mới có thể đem lại những gì; cấp dưới lo lắng không biết phục vụ dưới trướng sếp mới sẽ ra sao. Bạn, với tư cách là nhà điều hành sắp ra đi, sẽ có lợi khi người khác nhận thấy sự tốt đẹp của tình thế mà bạn bỏ lại phía sau. Kết quả của trò chơi này cần được san sẻ công bằng; rõ ràng, ở đây người chơi có cơ hội đạt được lợi ích thông qua trao đổi. Điều này sẽ diễn ra thuận lợi nhất khi tất cả người chơi đều hiểu được trò chơi theo cách này.

NHÀ ĐIỀU HÀNH SẮP RA ĐI VỚI TƯ CÁCH MỘT NGƯỜI CHƠI

Một điều rõ ràng rút ra từ quan sát của chúng tôi về các cuộc chuyển giao quyền lãnh đạo là người điều hành sắp ra đi có thể để lại ảnh hưởng đáng kể và tích cực lên thành tích của người kế nhiệm, và do đó, có vai trò then chốt trong trò chơi sự nghiệp của người kế nhiệm. Thực ra, nói theo tựa đề tác phẩm của Michael Watkins, chúng tôi cho rằng những nước đi thực hiện trong chín mươi ngày cuối cùng của người sắp ra đi còn quan trọng với công ty và người kế nhiệm hơn cả những nước đi đầu trong vòng chín mươi ngày thừa hành đầu tiên của người kế nhiệm. Giá trị của người sắp ra đi lại thường bị những người chơi khác bỏ qua. Cựu CEO của Starbucks, Jim Donald, chia sẻ với chúng tôi rằng, trong suốt sự nghiệp của mình, ông đã đảm nhận bốn công việc khác nhau với tư cách người từ bên ngoài và trong mỗi trường hợp sự gia nhập của ông lại mỗi khác. Donald nhớ lại, có khi “thông điệp đưa ra một cách rõ ràng là ‘Đây là việc của anh – chúc may mắn,’” còn những lúc khác, ông được tạo thuận lợi từ những người đã xây dựng nền tảng đầu vào đầy trong công ty và giúp ông bắt tay vào công việc.

Kinh nghiệm của Donald chỉ ra một cơ hội thường hay bị bỏ lỡ nhất – nhưng cũng dễ khắc phục nhất – trong trò chơi sự nghiệp của người sắp ra đi: cơ hội để người ra đi và người sắp đến có đủ thời gian làm việc với nhau. Mặc dù nhà điều hành sắp ra đi nắm giữ rất nhiều thông tin về công ty và vị trí công việc của họ, mục tiêu của quá trình chuyển giao quyền lãnh đạo là có được một sự “ngắt quãng gọn ghẽ” giữa người sắp đi và người đang tới.

Chính tại đây tồn tại một nghịch lý – thường thì những người quản lý và cố vấn đã cố gắng tạo ra những hệ thống, quy trình, và văn hóa hỗ trợ cho sự chia sẻ kiến thức. Tuy nhiên, vào giai đoạn “bàn giao/tiếp nhận” then chốt này, cơ hội để những nhà điều hành sắp đi và sắp đến làm việc với nhau thường bị cho là quá bất tiện, quá khó chịu hoặc quá nhỏ nhặt để được ưu tiên quan tâm. Nếu công ty có thể tạo ra một sự trao đổi hiệu quả giữa hai người điều hành – khiến cả hai bên đều nhận thức được tầm quan trọng của quá trình bàn giao/tiếp nhận – thì những yếu tố dẫn đến sự kém hiệu quả trong quá trình bàn giao sẽ được giảm thiểu.

Vì những lý do này, chúng tôi nghĩ có thể đi đến kết luận hợp lý rằng, với tư cách là một nhà điều hành, bạn được lợi từ cả những gì người khác nhớ về mình lẫn tình trạng của công ty cũ sau khi bạn ra đi. Tương tự, hành động dọn đường cho người kế nhiệm cũng mang lại cho bạn nhiều ích lợi. Cuối cùng, một điều rõ ràng là các công ty đều rất quan tâm đến những nước đi cuối của bạn. Tuy nhiên, đáng tiếc là chúng ta lại rất hay bắt gặp những công ty có những hành động khiến người sắp ra đi cảm thấy bị đối xử tệ. Khi điều này xảy ra, nó gây nên một cảm giác phản kháng dẫn đến suy nghĩ kiểu như “cứ để mặc bọn họ tự xoay xở” mà nhiều người mới nhậm chức vấp phải từ người tiền nhiệm của họ.

ĐỘNG CƠ CỦA NGƯỜI RA ĐI

Chúng tôi đã đề cập đến việc khi bạn rời bỏ một vị trí, bạn có khả năng tác động đến trò chơi sự nghiệp của người kế nhiệm – và chính tác động đó lại trở thành một phần trò chơi sự nghiệp của bạn. Vậy đâu là những động cơ tiềm tàng đằng sau những nước đi của bạn? Cũng như công ty và người kế nhiệm, bạn sẽ quan tâm đến thành tích hoạt động hiện tại của công ty. Mỗi quan tâm của bạn có thể bị thôi thúc bởi số tiền phúc lợi trả sau bạn có thể được nhận dựa trên thành tích hoạt động của công ty. Hoặc thay vào đó, nó có thể bắt nguồn từ nhận thức rằng bạn còn để lại một danh tiếng dài lâu hơn cả thời gian làm việc ở công ty – trò chơi sau này của bạn sẽ bị ảnh hưởng bởi *cách* bạn ra đi và *cái* bạn để lại.

Trước khi bắt tay vào thảo luận, bạn, với tư cách nhà điều hành sắp nghỉ việc, làm cách nào để ra đi một cách hiệu quả nhất, vẫn còn một vấn đề cần được bàn đến. Mỗi cá nhân rời công ty vì nhiều lý do khác nhau – một số khá đột ngột, một số thì không. Nhưng chắc chắn là ít nhiều trong những trường hợp này, có rất ít cơ hội để quá trình bàn giao/tiếp nhận có thể diễn ra một cách nhịp nhàng thấu đáo. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng bạn có trách nhiệm giúp cho công việc vẫn sẵn sàng được tiến hành khi không có bạn giống như chưa hề có sự gián đoạn nào xảy ra. Khi những nước đi của bạn có cân nhắc đến điều này, thì ngay

cả lúc ra đi đột ngột nhất, bạn vẫn tạo ra được tình huống giúp người mới tới có thể kế nhiệm trôi chảy. Khi có một khoảng thời gian ý nghĩa giữa thời điểm đưa ra quyết định rời bỏ (mặc cho quyết định này có được chia sẻ với người khác hay không) và ngày đi làm cuối cùng của bạn, có rất nhiều cách để tạo điều kiện cho “quá trình lên tàu” của người kế nhiệm, nhằm bảo vệ thành tích hoạt động của công ty cũng như để lại tiếng tốt sau này. Khi chúng tôi có dịp thảo luận về vấn đề này với Jim Donald, ông đã chia sẻ quan điểm của mình như sau: “Ngay từ ban đầu, những người quản lý phải có trách nhiệm tìm kiếm người thay thế. Những người làm việc cùng bạn cần tìm thấy một mục tiêu gì đó để nhắm tới, và công ty thì có quyền trông đợi bạn làm những gì cần thiết để nó vẫn có thể hoạt động tốt sau khi bạn ra đi.” Trên thực tế, khi còn ở Starbucks, Donald yêu cầu mỗi cấp trên của mình có một kế hoạch kế nhiệm “hai tầng sâu”. Ông đưa ra yêu cầu này với lý luận rằng những nhân viên tốt nhất của mình thường là mục tiêu của những công ty săn đầu người, do đó, bằng cách tạo ra kế hoạch có chiều sâu hơn, công ty sẽ không rơi vào thế bị động trong trường hợp những người tài năng ra đi.

NHỮNG NƯỚC ĐI CỦA NGƯỜI SẮP RA ĐI

Có ba nhóm lời khuyên sẽ có ích cho bạn khi bạn ở vị trí người sắp ra đi. Đầu tiên là những nguyên tắc “nên và không nên” bắt nguồn từ luân thường đạo lý – chung quy thường là những lời động viên nhắc bạn “nhìn trước ngó sau” trên đường ra đi. Mặc dù những lời khuyên đó chẳng có gì mới mẻ, chúng vẫn cần được nhắc tới một cách rõ ràng bởi mọi người đều nhận thấy rằng những cái gọi là lẽ thường đang ngày càng trở nên bất thường. Lời khuyên thứ hai liên quan đến những điều bạn cần làm nhằm chuẩn bị nền tảng cho người kế nhiệm. Cuối cùng, chúng tôi nhận thấy rằng động thái rời khỏi một công ty rất có thể là nước đi cuối cùng trong trò chơi sự nghiệp của bạn. Trong trường hợp đó, nước đi này sẽ chấm dứt một mối quan hệ đã từng đóng vai trò to lớn trong cuộc đời bạn, và chắc chắn bạn sẽ trải qua hàng loạt cảm xúc khác nhau. Như đã được chứng minh trong suốt sự nghiệp của bạn, bạn sẽ xử lý hiệu quả và thể hiện tốt hơn vào những ngày cuối cùng nếu được chuẩn bị tốt.

Nước đi căn bản: “Hành động vì người khác”

Bạn có thể tìm thấy hàng tá kết quả tìm kiếm trên Web với các bài viết từ khắp các nguồn như Vault.com, Money.CNN.com hay Quityourjobday.com thảo luận về cách đúng đắn để rời bỏ một công việc. Thông thường, những bài viết này đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc (1) không qua cầu rút ván với cấp trên và đồng nghiệp, những người có thể

bạn sẽ phải nhờ cậy sau này, (2) cố gắng xác định rõ những dự án và công việc còn dang dở đang tạm thời dừng lại ở đâu, (3) tránh bị mang tiếng “con vịt què” (từ dùng để chỉ kẻ mất uy tín) bằng cách tiếp tục chuyên cần hoàn thành tốt nghĩa vụ của mình cho đến ngày làm việc cuối cùng, và (4) tiếp tục đối xử nhã nhặn với mọi người. Lời khuyên này cũng thống nhất với ý kiến của chúng tôi. Nói tóm lại, những điểm nêu trên đều có chung tác dụng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhận thức được rằng những người bị bạn bỏ lại phía sau vẫn có thể là những người chơi quan trọng trong sự nghiệp của bạn.

Mặc dù đây là những nguyên tắc đơn giản dễ hiểu, chúng lại tương đối khó thực thi. Hầu hết trở ngại bắt nguồn từ hai yếu tố. Thứ nhất, nếu sự ra đi là quyết định của công ty chứ không phải của chính bạn, sẽ rất khó khăn để tránh được cảm giác chống đối. Thứ hai, như lời một nhà điều hành từng nói với chúng tôi, “các công ty nên nhớ rằng khi một người ra đi vì cơ hội họ cho là tốt hơn, việc để lại một người kế nhiệm có năng lực thường không nằm trong danh sách ưu tiên của họ.” Điều này có khả năng xảy ra cho dù sự ra đi là quyết định của cá nhân hay công ty. Những người háo hức với những cơ hội đang chờ đợi sẽ rất khó để có thể tập trung vào công việc hiện tại. Với họ, việc mừng tưng ra những điều ở phía trước sẽ thú vị hơn nhiều. Trong quá trình lường trước những tình huống như vậy, các công ty thường tôi giản thời gian yêu cầu một người “tiếp tục chinh chiến” bởi theo lẽ tự nhiên, ngay cả một nhà điều hành kỷ luật nhất cũng có thể bắt đầu “lơ là” công việc. Đồng thời, các đồng nghiệp cũng có thể cảm thấy khó chịu nếu phải tiếp tục dồn tâm huyết vào một kẻ bị coi là “vịt què”.

Nước đi khó hơn: Xây dựng nền tảng cho người kế nhiệm

Hiểu được những gì người mới cần có để đạt được thành công là điểm xuất phát thích hợp để bắt đầu nhìn ra vai trò của bạn trong toàn bộ quy trình. *The First 90 Days*, tác phẩm của Michael Watkins mà chúng tôi đề cập ở phần trước, đã đưa ra một cơ cấu hữu hiệu để xem xét cách các nhà điều hành sắp ra đi sắp xếp mọi thứ nhằm nâng cao thành tích của người kế nhiệm. Chìa khóa thứ nhất dành cho người mới là phải biết *động viên tinh thần chính mình* trong vai trò mới. Nhằm tạo ra một sự đứt đoạn gọn ghẽ với quá khứ, người mới phải nhập tâm vai trò và trách nhiệm mới của mình, chú ý không tiếp tục thực hiện mọi việc như thể họ vẫn còn ở vị trí cũ. Có rất nhiều người sắp kế nhiệm nhận thức điều này một cách chậm chạp. Việc không nhập tâm vào vai trò mới thường bắt nguồn từ niềm tin sai lầm rằng họ buộc phải tập trung *nhiều hơn* vào những gì đã dẫn họ đến với vị trí mới này. Trong trường hợp khác, vị trí mới chứa đựng rất nhiều nỗi bất an khó chịu – và người mới

cảm thấy an toàn hơn khi nắm lấy những gì họ biết rõ. Những hành động này sẽ không tránh khỏi dẫn đến sự lệch hướng hoặc thất bại triệt để. Ngoài ra còn có một thách thức khác dành cho những nhà điều hành được đề bạt từ trong nội bộ công ty và có liên quan đến thói quen ứng xử của những người khác trong công ty dành cho họ. Nhiều đồng sự sẽ nhớ tới sự giúp đỡ mà họ từng được nhận từ người đồng nghiệp mới được đề bạt trong những ngày còn ở vị trí cũ, và có thể họ sẽ gặp khó khăn trong việc điều chỉnh thích nghi với sự thay đổi đó. Sự dè dặt này cũng sẽ ảnh hưởng đến người mới nhậm chức. Khi thâm tâm một người mới chưa chấp nhận được vị trí mới của mình thì không dễ gì người khác lại có thể.

Điều quan trọng hơn hết thay đổi đối với những người sắp ra đi là đưa ra đủ không gian và phạm vi để người mới có thể nắm toàn bộ trách nhiệm của vị trí mới. Điều này đòi hỏi ý thức cá nhân rất cao - nhất là khi người sắp ra đi vẫn còn nắm giữ vai trò đối với công ty. Mọi người càng chóng nhìn thấy vị cảnh sát trưởng mới của thị trấn thực sự bắt tay vào nhiệm vụ càng tốt. Mỗi phút giây suy nghĩ lại, dù chính thức hay không, đều mài mòn uy tín của người mới giống như từng con sóng ăn mòn bờ cát. Một lỗi phổ biến khác của người sắp ra đi – bòn chòn chờ đợi – phát tín hiệu về sự thiếu tin tưởng, đồng nghĩa với việc hạ thấp tầm quan trọng của người mới đến.

Bạn có thể kết luận rằng chiêu thức tốt nhất mà nhà điều hành sắp ra đi có thể sử dụng để đảm bảo thành công cho người mới là rời đi càng nhanh và càng dứt khoát càng tốt. Thực ra, điều này có thể là tốt nhất cho tất cả những người có liên quan. Tuy nhiên, rất nhiều nhiệm vụ trọng yếu mà người mới phải đối phó lại được hoàn thành tốt hơn với sự giúp đỡ của người sắp ra đi. Vì vậy, trong lúc cố gắng tránh sự phát triển tình huống có hại giữa người cũ và người mới, tốt nhất là người sắp ra đi có thể tạo lập và duy trì một khoảng cách thích hợp giữa mình và người mới. Làm được điều này là cả một nghệ thuật, nhưng một khi thực hiện được, nó mang lại lợi ích nhất định cho cả đôi bên.

Có sáu lĩnh vực cơ bản đòi hỏi sự hợp tác ăn ý cẩn thận giữa người mới và người sắp ra đi. Thứ nhất, người mới phải *đạt được sự dàn xếp* - đến mức vai trò của họ cho phép và đòi hỏi phải có những nỗ lực đạt được sự dàn xếp giữa những người quản lý về mặt kỹ năng, chiến lược, hệ thống và cơ cấu. Thứ hai, người mới được khuyến khích nhanh chóng *xây dựng đội ngũ của riêng mình* – một hành động trọng điểm đã được Jim Collin khẳng định thông qua hình ảnh ẩn dụ nổi tiếng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc “lựa chọn đúng người lên thuyền”. Thứ ba, người mới nhậm chức phải *thôi thúc mọi người* – bằng cách thiết

lập quan hệ với các cấp dưới mới và tập trung những nỗ lực của họ vào vào việc biến sự phát triển đang tiếp diễn của mỗi người thành một phần của lễ thói hoạt động hàng ngày của công ty. Yếu tố này có thể thực hiện được nhờ nguồn năng lượng sung mãn mà người mới sở hữu, nhưng với một người chỉ hiểu sơ sài về tiềm năng phát triển của từng cá nhân thì không thể thực hiện tốt điều này. Thứ tư, người mới phải *tạo được liên minh* – làm được điều này đòi hỏi khả năng nhanh chóng chẩn đoán và nắm bắt các mối quan hệ giữa các thành viên trong công ty và, một cách căn bản, phải hiểu được “biểu đồ đằng sau biểu đồ tổ chức công ty”. Thứ năm, người mới được khuyến khích *thúc đẩy sự học hỏi của bản thân* – điều này cần đến nỗ lực nghiêm túc trong việc tổ chức các cuộc trò chuyện giúp xây dựng sự hiểu biết về các yếu tố của quá khứ, hiện tại và tương lai của công ty. Và thứ sáu, điều then chốt là phải biết *dùng đúng chiến lược đúng hoàn cảnh* – người mới phải hiểu được bản chất tình huống của vị trí mình nắm giữ và của sự lãnh đạo nói chung. Chiến lược cá nhân cũng theo đó mà điều chỉnh.

Rõ ràng chìa khóa để theo đuổi một cách hiệu quả cả sáu lời khuyên trên là phải cùng lúc hiểu sâu và hiểu rõ công ty cũng như nhân viên của nó. Sự hiểu biết đó rất có khả năng không nằm ở người mới, cho dù người này trước đó đã có lịch sử làm việc trong công ty, bởi vị trí mới gần như sẽ thay đổi bản chất các mối quan hệ có liên quan theo những cách mà người mới chưa kịp hiểu rõ. Vì thế, nó đòi hỏi người sắp ra đi phải tiến hành một số nước đi then chốt – nếu họ có thể thực hiện việc đó với thái độ tích cực. Nếu làm tốt, những nước đi này sẽ giúp người mới nhanh chóng nắm bắt được vị trí mới, công ty, các nhân viên, văn hóa và chiến lược của công ty.

Trong nhiều công ty, các thủ tục chuyển giao những thứ hữu hình được xây dựng rất tốt. Một nhà điều hành đã chia sẻ với chúng tôi về chính sách bàn giao/tiếp nhận chính thức của công ty ông. Nó định rõ chi tiết cách các tài liệu và giấy tờ khác, đồ dự trữ, các món tiền nhỏ cùng những mục tương tự cần được chuyển giao. Nó cũng yêu cầu người điều hành cũ và mới ghi lại sự tham gia của mình trong các cuộc họp diễn ra trong quá trình chuyển giao. Rủi thay, rất nhiều thứ cần phải “bàn giao” lại không phải hữu hình – công ty khó lòng thiết kế nên một mẫu danh sách các khoản cần thực hiện để bảo đảm người sắp ra đi có thể chuyển giao văn hóa, quy tắc, kinh nghiệm, cũng như các yếu tố không chính thức và trù tượng khác. Để đạt được cái gọi là “sự kết hợp tinh thần” được mô tả trong bộ phim *Star Trek*, sự chuyển giao thành công chỉ có thể xảy ra khi người điều hành sắp ra đi ý thức được rằng thành tích của người kế nhiệm nằm trong trách nhiệm của mình.

Nhà điều hành sắp ra đi là người nắm giữ các thông tin ngầm của tổ chức. Nếu có thể và được khuyến khích, họ có thể chuyển giao cho người mới kiến thức tiến hành mọi việc. Bên cạnh đó, vì đã từng nắm giữ vị trí của người mới, họ có thể tạo điều kiện cho sự kết nối giữa người mới với hệ thống quyền lực và ảnh hưởng trong công ty. Tương tự, người sắp ra đi có thể thảo luận chiến lược với người mới, đồng thời giúp người mới xác định đâu là điểm thích hợp để bắt đầu xây dựng và bày tỏ ý kiến của riêng họ với đội ngũ của mình và công ty về con đường hợp lý nhất tiến về phía trước. Cuối cùng, mặc dù người sắp ra đi có những sự ràng buộc và cảm giác sở hữu nhất định đối với đội ngũ “của họ”, họ còn có trách nhiệm cao hơn với người mới là đưa ra nhận xét khách quan về các thành viên trong nhóm làm việc. Người mới sẽ được hỗ trợ rất nhiều bằng những nhận xét thẳng thắn về những người “thích hợp” để lên thuyền cũng như những người “có thể cải tạo cho thích hợp” trong quá trình đào tạo phát triển.

Đáng tiếc là không phải ai cũng có khả năng thực hiện được hành động trợ giúp chính trực đó. Chúng tôi đã gặp rất nhiều những người mới nhậm chức kể rằng thông điệp mà họ nhận được từ mỗi người tiền nhiệm của mình là, “Không có ai giúp tôi tìm ra cách làm công việc này, vậy mà tôi vẫn làm tốt. Tại sao tôi phải bỏ thời gian để giúp anh trong khi tôi còn phải lo lắng về vị trí mới (hay chuyện về hưu hoặc sức khỏe, v.v...) của tôi? Anh hãy tự mình tìm hiểu đi.”

Ba yếu tố thành công cuối cùng tập trung vào các nỗ lực mà người mới phải thực hiện vì trò chơi sự nghiệp của họ. Thứ nhất cần chú ý đến việc *đảm bảo thắng lợi ban đầu* nhằm tạo đà phát triển. Người sắp ra đi có thể giúp người mới nhận định các dự án, ý tưởng, và những nỗ lực khác có thể giúp mang lại thành công ban đầu tốt nhất. Hơn nữa, họ có thể giúp lưu ý những tình huống dẫn đến mâu thuẫn hoặc sa lầy – những vấn đề mà người mới nên tiếp cận một cách cẩn trọng, nếu không sẽ dẫn đến nguy hiểm. Cuối cùng, người mới thường xuất hiện với những mệnh lệnh hành động bắt buộc và sẵn sàng bắt tay thực hiện những thay đổi lớn ngay tức thời như là một cách thể hiện sự lãnh đạo táo bạo của họ. Những nhà điều hành sắp ra đi có thể đưa ra những lời khuyên sâu sắc về tốc độ cũng như quy mô của sự thay đổi cùng các phát động khác mà văn hóa công ty có thể cho phép. Hiểu được điều này, nhà điều hành mới có thể chống lại ham muốn ra tay quá mạnh và quá sớm.

Thứ hai, người mới cần biết cách chủ động *thương lượng thành công*. Họ phải có khả năng đưa ra giới hạn một cách thực tế cho những kỳ vọng. Người sắp ra đi có sự hiểu biết toàn diện về các thành phần cấu thành của vị trí cũng như những kỳ vọng dành cho nó. Chia sẻ

hiểu biết này với người mới nhằm giúp họ có được những khái niệm căn bản để bắt đầu công việc là một bước mấu chốt. Bên cạnh thông tin về mức độ và sự hợp lý của những kỳ vọng về thành tích, những phân tích về quy tắc lễ thói công việc – chẳng hạn cách thể hiện sự bất đồng với sếp sao cho hợp lý, cách xử lý mâu thuẫn, và cách đưa ra quyết định – có thể giúp người mới tự xoay xở nhằm tránh các tình huống khó xử. Cuối cùng, người mới sẽ khó lòng thương lượng thành công cho chính họ nếu không hiểu rõ về chất lượng đội ngũ cấp dưới mình được kế thừa và đội ngũ cấp trên, những người mà họ phải dựa vào để gặt hái thành công. Như đã lưu ý ở trên, người sắp ra đi nên thẳng thắn và trung thực vạch ra những điểm mạnh và điểm yếu của các đội ngũ này để người mới có thể nhận thấy những giới hạn trong năng lực có thể ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng kỳ vọng của họ như thế nào.

Điều cuối cùng, người mới phải tìm được cách *giữ cân bằng*. Chuyển tiếp đến công việc mới rất căng thẳng; do vậy người mới cần cẩn trọng trong khi làm việc nhằm tránh để cho nhiệm vụ mới trở thành thứ lấy đi của họ tất cả. Người sắp ra đi có thể hỗ trợ bằng cách tham gia vào quá trình đặt mục tiêu – chẳng hạn, vạch ra cái gì là hợp lý trong đòi hỏi thành tích ban đầu đối với một người ở trong vị trí của người mới nhậm chức. Tương tự, người cũ có thể chia sẻ những chiến lược mình đã áp dụng nhằm tạo cân bằng giữa công việc và những trách nhiệm khác. Tất cả những gì người sắp ra đi có thể thực hiện để giúp người mới nắm được khối lượng công việc, quy trình làm việc, cung cầu theo mùa cũng như kỳ vọng của cấp trên đều sẽ có ích.

Xét trên tổng thể, rõ ràng là nhà điều hành sắp ra đi có vai trò then chốt trong việc xây dựng nền tảng để người mới dựa vào đó mà bắt đầu hành trình của mình. Việc khó nhất – và có lẽ là hữu ích nhất – mà người sắp ra đi có thể làm là giúp người mới hiểu được những điều tinh vi của công ty, của nhân viên và quy trình vận hành của nó. Bên cạnh đó, ý tưởng của Watkins đã gợi ý rằng có rất nhiều phương cách hợp lý và xác thực mà người điều hành sắp ra đi có thể áp dụng để giúp chuẩn bị cho thành công của người kế nhiệm.

Nước đi khó nhất: Đương đầu với sự ra đi

Bạn có thể tìm thấy những quan điểm thú vị nhất về tâm lý học của sự ra đi xét từ góc độ nhà điều hành trong tác phẩm xuất bản năm 1998 của Jeffrey Sonnenfeld có tên *The Hero's Farewell* (tạm dịch: *Lời từ biệt của người anh hùng*). Mặc dù ông đặc biệt chú trọng đến các CEO, rất nhiều lời khuyên của ông có thể được áp dụng trong phạm vi rộng rãi hơn. Lý giải tâm lý cho hành động của những nhà điều hành sắp ra đi bắt nguồn từ cái mà Sonnenfeld

gọi là sự mất mát về tầm vóc anh hùng lẫn sứ mệnh anh hùng. Cụm từ đầu chỉ đơn thuần nhắc rằng chức vị thường đi kèm với các cam bẫy và lợi ích khác nhau. Việc sở hữu những thứ này thường có tác dụng phát tín hiệu – cho bản thân hoặc người khác – và xác nhận tầm quan trọng của một cá nhân. Khi một người rời khỏi vị trí của mình sẽ để lại những khoảng trống bởi rất nhiều khoản lợi ích buộc phải từ bỏ. Cụm từ thứ hai, sứ mệnh anh hùng, nhìn chung có nghĩa – phát triển công ty bằng cách này hay cách khác đã là một cuộc tìm kiếm chinh phục đối với nhà điều hành sắp ra đi. Những bước tiến trong quá trình đạt đến các mục tiêu công việc dường như đã trở thành thành tố chính yếu trong cách nhà điều hành sắp ra đi đo lường và nhìn nhận thành công của mình. Khi ra đi, chắc chắn sẽ xuất hiện những câu hỏi như liệu họ đã “làm đủ” hay chưa, và bất kỳ dữ liệu mập mờ nào trả lời cho câu hỏi ấy đều đơn thuần làm tăng thêm sự bất an của họ. Tương tự, có thể hiểu được cảm giác bất lực và gần như mất phương hướng mà rất nhiều nhà điều hành trước đây, những người không còn “ngọn đồi nào để leo”, gặp phải.

Từ những cuộc phỏng vấn ông tiến hành trong quá trình viết sách, Sonnenfeld phân định ra bốn loại CEO, dựa theo thái độ ra đi khỏi công ty của họ: vua chúa, tướng quân, đại sứ và thống đốc. Mỗi loại được xác định bằng một lối hành vi có thể dự đoán được xung quanh việc rời khỏi công ty của họ. Theo ý kiến của chúng tôi, việc phân loại CEO nhằm đưa ra các phân tích về mức độ trợ giúp mà người kế thừa có thể trông đợi và những gì công ty cần thực hiện tương ứng. Tuy nhiên, điều quan trọng hơn là khả năng nhận định mình thuộc loại nào của người sắp ra đi. Những hiểu biết đó, cộng với sự sẵn lòng hành động “chống lại” khuynh hướng cá nhân khi cần thiết, sẽ giúp ích cho người kế nhiệm rất nhiều.

Vua chúa và tướng quân giống nhau ở chỗ họ đều bị buộc rời khỏi cương vị của mình. Điểm khác biệt giữa hai bên là trong khi vua chúa thực sự bị truất ngôi, không bao giờ quay lại, thì tướng quân tự tin rằng một ngày nào đó họ sẽ được thỉnh cầu trở lại để cứu lấy công ty. Ngược lại, đại sứ là nhóm có khả năng ra đi một cách êm ái nhất. Không bị đe dọa bởi khả năng công ty sẽ thành công mà không có họ, đại sứ hầu như cảm thấy thoải mái khi tiếp tục đóng vai trò người chỉ dẫn cho người kế nhiệm. Cuối cùng, thống đốc – người phải ra đi khi “nhiệm kỳ” của mình kết thúc – mặc dù cũng rời đi một cách nhẹ nhàng nhưng thường không giữ lại bất kỳ quan hệ nào với công ty cũ.

Rõ ràng, đại sứ, và tiếp đến là thống đốc, là những nhóm được kỳ vọng nhất trong việc sẵn lòng dốc sức xây dựng bộ phận hỗ trợ cho thành công của người kế nhiệm. Ngược lại, vua chúa và tướng quân sẽ khó lòng để cho người thừa kế học theo mình. Trên thực tế, hai

nhóm này hoàn toàn mong đợi vị trí của mình trong công ty sẽ sụp đổ khi không có họ – vì thế, có thể họ sẽ lý luận rằng bất kỳ đóng góp nào cho thành công của người kế nhiệm rồi cũng sẽ vô ích, chỉ là trì hoãn cái tất yếu. Tiếp tục với hình ảnh so sánh của Sonnenfeld, vua chúa thường bỏ lại lâu đài của mình trong biển lửa. Trong tình huống khả quan nhất, tướng quân là những người sẽ thâm lặng chờ đợi – một thảm họa xảy ra khiến họ được gọi về công ty hoặc những người ủng hộ sẽ nổi dậy và thỉnh cầu họ quay lại. Còn trong trường hợp xấu nhất, tướng quân (cùng những đồng minh bị bỏ lại phía sau) có thể sẽ tự tay thực hiện những nước đi giúp đưa họ trở về địa vị cũ.

Ít nhất, việc ít nhiều nhận định được người điều hành sắp ra đi thuộc loại nào sẽ giúp người mới đánh giá được những nguy cơ đi kèm với vị trí mới. Những hiểu biết đó sẽ có ích trong việc xác định những biểu hiện của thành công trong vị trí này. Đối với nhà tuyển dụng, hàm ý của Sonnenfeld rất rõ ràng: văn hóa trong đó hệ thống tuyển chọn và thưởng phạt tạo điều kiện cho việc thuê, nuôi dưỡng, và đề bạt các vị vua chúa, tướng quân, sẽ không đảm bảo được khả năng công ty có thể xử lý quá trình chuyển giao quyền lãnh đạo một cách thông suốt. Hơn nữa, nếu cân nhắc về việc làm sao tối thiểu hóa cảm giác mất mát về tầm vóc và sứ mệnh của nhà điều hành sẽ có thể giúp gia tăng những hỗ trợ của họ dành cho người mới. Cuối cùng, với người sắp ra đi, hàm ý mạnh mẽ nhất có thể là “được cảnh báo trước là được chuẩn bị trước”. Việc phân tích trung thực tình huống cũng như cách mà hành động hôm nay có thể dẫn đến hậu quả trong tương lai là rất quan trọng. Những nhà điều hành không chịu được cảm giác bất an của sự mất mát vị thế và sứ mệnh anh hùng sẽ khó lòng thực hiện được những bước đi cần thiết giúp xây dựng nền tảng vững chắc cho người kế nhiệm.

TÓM TẮT

Mục tiêu của chúng tôi trong chương này là giúp các bạn hiểu được tầm quan trọng của những nước đi cuối cùng bởi cách mà chúng tác động đến trò chơi của bạn cũng như của người kế nhiệm. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy, những người chơi tham gia vào quá trình chuyển giao rất hay bỏ qua hay xem thường những gì mà người sắp ra đi có thể tác động lên thành tích của người kế nhiệm. Vì lý do đó, người chơi lẫn các công ty trong trò chơi sự nghiệp sẽ có cơ hội đạt được kết quả tốt hơn thông qua việc cải thiện lối chơi.

Có thể lấy một ví dụ tiêu biểu từ kinh nghiệm của hai công ty lớn – Microsoft và Apple. Trong suốt năm 2009, có rất nhiều lời hoài nghi xuất hiện trên các blog và các phương tiện thông tin truyền thống khác về khả năng ra đi của Steve Jobs khỏi Apple Computer. Sự

chuyển giao quyền lãnh đạo trong một công ty lớn mạnh như Apple là điều mà mọi người đều muốn quan tâm. Hơn nữa, trường hợp chuyển giao quyền lực này xảy ra không mấy tốt đẹp do những gì xảy ra tại Apple sau lần ra đi gần đây nhất của Jobs. Ngược lại – không phải là Apple Computer muốn bắt chước Microsoft – dựa trên những kết quả cho đến thời điểm đó, Bill Gates đã làm công việc chuyển giao quyền hành một cách cẩn thận cho Steve Ballmer. Vốn chỉ là phó tướng, Ballmer giờ đây được trao cho tiếng nói độc lập trong công ty, quyền tiếp cận với công chúng, và quyền quyết định thực sự. Những bước đi này cho phép ông xây dựng quan hệ tốt đẹp với các phần tử quan trọng và thể hiện tư cách kẻ vị chính thống của mình. Dĩ nhiên, việc nắm quyền của ông được hậu thuẫn lâu nay là do ông là người kế nhiệm được chọn từ trong nội bộ công ty, và có cơ hội tham gia cùng Gates trong quá trình chuyển giao trong một thời gian dài.

Lần đầu tiên Jobs rời Apple, ông không có cơ hội tham gia một quá trình chuyển giao tỉ mỉ để tạo điều kiện cho người kế nhiệm. Tình huống đó rõ ràng là một sự gián đoạn gọn ghẽ, và kết quả thu được không hề tốt đẹp. Gần đây, Jobs đã có những nước đi thể hiện sự tham gia sâu hơn vào một quá trình chuyển giao quyền lực cẩn trọng hơn rất nhiều. Hiện tại, Timothy Cook, vị COO được đánh giá cao, nhiều lần được giao các nhiệm vụ trọng yếu trong vài tháng gần đây, có thể là người có khả năng cao nhất kế vị Jobs. Mặc cho ai sẽ kế nhiệm, điều quan trọng là Jobs vẫn tiếp tục xây dựng nền tảng cho người kế vị. Chẳng hạn, nên tạo cho người kế nhiệm cơ hội tạo dựng lòng tin với tư cách là CEO và bảo đảm người kế vị thực sự hiểu biết về Apple Computer – một điều rất khó thực hiện khi đi theo hình mẫu “gián đoạn gọn ghẽ”. Cuối cùng, Jobs nên tham gia vào quá trình đề ra mục tiêu kỳ vọng; người kế vị của ông dường như đang phải nối tiếp một người tiền nhiệm chưa bao giờ mắc sai lầm. Một trong những nước đi cuối cùng của Jobs là nên lãnh đạo một quy trình thiết lập kế hoạch trò chơi cho người kế nhiệm để anh ta có thể “chiến thắng”. Đây là kết quả giúp đánh giá hiệu quả nhất cách một nhà điều hành phục vụ cho công ty cùng các nhân viên và cổ đông của nó.

Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ giới thiệu với các bạn thứ mà chúng tôi cho là phẩm chất cá nhân trọng yếu nhất của một người chơi mạnh - sự nhạy bén nghề nghiệp. Chúng tôi cho rằng bạn sẽ có thể cải thiện cuộc chơi bằng cách đầu tư sức lực vào các hoạt động nâng cao sự nhạy bén nghề nghiệp. Tuy nhiên, trước hết chúng tôi xin trình bày với bạn bốn cuộc phỏng vấn. Chúng tôi đã có cơ hội được nói chuyện với Ted Mathas, CEO của công ty New Work Life. Quá trình thăng tiến của Mathas trong công ty là một ví dụ về sự nhạy bén nghề nghiệp. Những nỗ lực của ông, cũng như của những người hướng dẫn quan

trọng, đã giúp ông chuẩn bị cho các vị trí với trọng trách ngày càng cao. Thứ hai, chúng tôi trò chuyện với Liz McCartney, đồng sáng lập Bernard Project. Không lâu sau khi siêu bão Katrina phá hủy phần lớn vùng vịnh Gulf, McCartney đã rời bỏ vị trí giám đốc điều hành của một tổ chức phi lợi nhuận tại Washington, DC để chuyển tới giáo xứ St. Bernard, thành phố nằm về phía đông bang New Orleans. Tổ chức mà cô đồng sáng lập phát triển rất nhanh chóng và đã huy động được đến mười tám nghìn tình nguyện viên giúp xây dựng lại nhà cửa và giúp hơn 120 gia đình quay về khu vực cũ. Gần đây cô được vinh danh Anh hùng của Năm do đài CNN bầu chọn. Tiếp theo, bạn sẽ tìm thấy cuộc phỏng vấn của chúng tôi với Dan Plumbo. Trong sự nghiệp của mình, ông đã giữ nhiều chức vụ then chốt tại Procter & Gamble, Kodak, và The Coca-Cola Company. Năm 2007, ông lãnh đạo Relex Inc. thông qua một cuộc chào bán cổ phiếu lần đầu thành công. Cuộc phỏng vấn diễn ra khi ông đang nằm trong hội đồng quản trị của The Huber Corporation. Cuối cùng, chúng tôi phỏng vấn Bill Perez, CEO đầu tiên của William Wrigley Jr. Company mà không thuộc gia đình sáng lập công ty. Sự nghiệp của Perez thú vị ở chỗ ông đã dành phần lớn thời gian làm việc cho các công ty gia đình – hay những công ty do người sáng lập trực tiếp điều hành – như SC Johnson, Nike rồi đến Wrigley. Trong tình huống đó, trò chơi sự nghiệp sẽ mang thêm nhiều yếu tố thú vị bởi gia đình nắm quyền không tránh khỏi có những tác động sâu sắc đến công ty, văn hóa cũng như đội ngũ lãnh đạo cấp cao của nó.

PHỎNG VẤN TED MATHAS

CHỦ TỊCH VÀ GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH, CÔNG TY BẢO HIỂM NEW YORK LIFE

Với tư cách là CEO của công ty bảo hiểm nhân thọ lớn nhất trong nước, Ted Mathas chịu trách nhiệm điều hành tất cả các mảng kinh doanh trong và ngoài nước của công ty – kinh doanh trong nước gồm bảo hiểm nhân thọ, phúc lợi hưu trí, quản lý đầu tư, bảo hiểm dài hạn và những lãnh vực liên quan, cũng như hệ thống dịch vụ việc làm của công ty; kinh doanh quốc tế gồm có các hoạt động trên tám thị trường ở châu Á và châu Mỹ Latinh. Tháng 7/2007, Mathas được ban giám đốc chỉ định vào vị trí chủ tịch. Ông trở thành CEO vào tháng 7/2008 trong khi vẫn giữ chức danh chủ tịch. Mathas đã giữ vị trí giám đốc công ty từ tháng 7/2006. Ông cũng nằm trong các ban điều hành của Haier New York Life Insurance Ltd., một liên doanh của công ty tại Trung Quốc, và của Hội đồng Các nhà Bảo hiểm Nhân thọ Mỹ. Ông gia nhập New York Life năm 1995 ở bộ phận Quản lý Tài sản. Kể từ đó, ông đã giữ các vị trí với trọng trách ngày càng tăng, trong đó có chức chủ tịch NYLIFE Securities LLC, một chi nhánh môi giới chứng khoán lẻ; COO của Agency Distribution; COO của Life and Annuity; và phó chủ tịch điều hành và đồng trưởng bộ phận U.S Insurance Operations. Tháng 7/2006, Mathas trở thành COO của toàn công ty và được

Mathas tốt nghiệp cử nhân loại giỏi Đại học Stanford vào năm 1989. Ông nhận bằng tiến sĩ luật của Đại học Virginia năm 1992, nơi ông là thành viên của tổ chức Virginia Law Review và The Order of the Coif (tổ chức dành cho sinh viên cao học ngành luật ở Hoa Kỳ).

TÁC GIẢ: Sự nghiệp của ông đã tiến triển như thế nào tại New York Life?

MATHAS: Công việc đầu tiên của tôi là trưởng cố vấn của người điều hành mảng quản lý tài sản. Đó thực sự là một cơ hội học hỏi rất lớn; nó giúp tôi tiếp xúc rất nhiều với công việc kinh doanh cũng như với những nhà điều hành cấp cao của công ty. Đây là một vị trí hết sức tuyệt vời nếu như nó là cái bạn muốn trong sự nghiệp – nhưng đây là một trong những vị trí mà càng làm việc lâu người ta càng muốn giữ bạn ở lại đó. Và đó không phải là điều tôi muốn. Tôi muốn tự mình điều hành một bộ phận, một mảng kinh doanh riêng. Vì vậy tôi luôn để mắt tìm kiếm các cơ hội, và cuối cùng tôi cũng có thể nắm lấy một công việc mà không ai khác thực sự muốn làm: điều hành NYLIFE Securities và Eagle Strategies, các công ty con của chúng tôi về chứng khoán và môi giới khi đó đang gặp khó khăn. Về căn bản, đó là một công ty nhỏ, độc lập nằm ngoài lãnh vực kinh doanh chính của New York Life, không ít đồng nghiệp đã gọi tôi lại và nói rằng tôi đang phạm phải một sai lầm lớn. Nhưng tôi lại nghĩ, công việc đó chứa đựng tất cả những gì mình đang tìm kiếm – cơ hội xây dựng mọi thứ theo cách mình muốn.

Rốt cuộc đó lại là một cơ hội hiếm có. Khi tôi đến, ở đó không có giám đốc marketing hay giám đốc tài chính – tôi phải hoàn toàn tự lực. Trải nghiệm này là một sự rèn luyện tuyệt vời cho vai trò CEO, nơi bạn có thể thay đổi vị trí nhanh chóng và hiểu được mọi khía cạnh của quá trình vận hành. Và việc chi nhánh này nằm ngoài sự chú ý của cấp trên cho tôi cơ hội thử nghiệm các ý tưởng của mình và phát triển các kỹ năng lãnh đạo. Tôi chỉ nghĩ thế này: anh chẳng có được mấy lần đánh trúng bóng trên sân vận động Yankee nếu không bỏ thời gian tập xoay người đánh bóng (và đánh trượt) vô số lần ở Giải Thiếu niên với sự cổ vũ của bố mẹ trên khán đài. NYLIFE Securities chính là cơ hội để tôi tập đánh bóng.

Trong vòng hai năm, tôi đã xoay chuyển được tình thế và phát triển công ty đi lên. Tôi xây dựng được một đội ngũ mạnh, thuê thêm các giám đốc marketing và tài chính, cùng các vị trí nhân viên chủ chốt khác. Tôi đã đạt đến vị trí có thể lui lại và nhìn công ty tự thân vận hành. Sy Sternberg, chủ tịch hội đồng quản trị và CEO của New York Life cũng nhận

thấy điều này và chưa đầy một tháng sau tôi nhận được cuộc gọi từ ông, nói rằng, “Chúng tôi có nhiệm vụ mới cho anh đây. Tôi muốn anh làm việc ở bộ phận Agency.” Ban đầu, đây là một nước đi khó khăn đối với tôi. Nó là sự thay đổi từ vị trí phụ trách một cái gì đó sang làm cánh tay phải cho một người nào đó. Nhưng tôi hiểu nếu mình muốn tiếp tục phát triển và tiến tới trong New York Life, tôi phải quay về với mảng công việc chính của công ty. Nhìn lại, tôi nhận ra chính thành công của mình ở bộ phận chứng khoán đã thể hiện cho Sy thấy rằng tôi có thể điều hành một công ty – và đặt tôi vào Agency là cách ông kiểm tra xem tôi có thể nắm bắt công việc được hay không. Sau Agency, tôi được chỉ định vào các vị trí khác thuộc mảng bảo hiểm nhân thọ và bảo hiểm hàng năm, mỗi bước đi là một chương mới trong sự phát triển của tôi và đỉnh điểm là chức danh CEO của New York Life.

TÁC GIẢ: Ông có thể kể đôi điều về vị trí trưởng cổ vấn? Mặc dù nhiều công ty vẫn còn giữ vị trí này nhưng dường như nó không còn được coi trọng nữa.

MATHAS: Đó là một cơ hội tuyệt vời, hết sức tuyệt vời dành cho tôi. Tôi nghĩ các công ty khác nên chú ý đến vị trí này. Nhưng những người đảm nhận nó cũng cần hết sức cẩn thận.

Về căn bản, nhiệm vụ của công việc này là giúp cho cấp trên làm việc hiệu quả và năng suất hơn. Điều đó có nghĩa người trưởng cổ vấn được tiếp xúc với rất nhiều thứ. Anh được đọc tất cả những gì đi qua bàn cấp trên. Anh phải tham dự rất nhiều các cuộc họp cấp cao và quan sát cách điều hành công việc, cách mọi người tương tác, các động cơ cá nhân trên bàn họp. Đó là một kinh nghiệm học hỏi vô cùng tuyệt vời.

Nhưng với tư cách là trưởng cổ vấn, anh cũng có rất nhiều ảnh hưởng – và những người khác trong công ty dễ dàng nhận thấy điều đó. Vì vậy, anh cần hết sức thận trọng trong mọi cử chỉ và trong cách thi hành nhiệm vụ. Xây dựng quan hệ là chìa khóa thành công của công việc. Anh phải tích cực xây dựng lòng tin với các nhà điều hành khác và bảo đảm họ không coi anh ở đó để bảo ban họ phải làm gì – anh ở đó để giúp họ làm việc với người điều hành được anh trợ giúp. Bằng cách này hay cách khác, khi làm việc với người khác, điều quan trọng không phải cái anh nói và làm với tư cách là trưởng cổ vấn mà là cái anh không nói và không làm. Anh sẽ không đóng vai trò là người chỉ đường dẫn lối cho cấp trên – vị trí của anh là một người đồng hành. Và khi làm được điều đó, người trong công ty sẽ đón chào những cuộc gọi của anh thay vì trợn mắt và lo lắng không biết “cái gì tiếp theo đây.”

TÁC GIẢ: Ông có người hướng dẫn nào trong quá trình phát triển sự nghiệp của mình

không?

MATHAS: Tôi chưa bao giờ có một người hướng dẫn chính thức nào trong suốt sự nghiệp. Ý tôi là, chưa có ai từng ngồi xuống và nói với tôi, thậm chí là không chính thức, rằng, “Chúng ta nên dành thời gian làm việc với nhau vì sự phát triển sự nghiệp của anh”. Tuy nhiên, một cách gián tiếp, tôi đã học được không ít điều từ nhiều người.

Quan sát và lắng nghe là hai điều rất quan trọng, nhất là trong giai đoạn đầu của sự nghiệp. Bạn có thể trưởng thành rất nhiều thông qua việc chú ý, quan sát hành động của người khác và kiểm tra đối chiếu những cảm nhận của bạn về việc nên làm với những gì người khác đang làm. Điều này nghe có vẻ rất căn bản, nhưng cái quan trọng là không nên chỉ hiểu những gì được nói ra dựa vào giá trị bề mặt của nó. Khi người khác đưa ra quyết định, tôi muốn hiểu được căn nguyên của quyết định đó – tại sao họ lại hành động như vậy. Có thể không phải lúc nào bạn cũng đồng tình với những gì đang diễn ra, nhưng hiểu được những cái “tại sao” của mỗi quyết định sẽ giúp bạn phân tích liệu mình sẽ nên hoặc sẽ không làm gì.

Những điều sâu sắc tôi học được từ Sy rõ ràng là kết quả của việc quan sát ông, lắng nghe, chú ý và tìm hiểu ngụ ý sâu rộng hơn trong những quyết định của ông. Nói cách khác, đó là việc cố gắng nắm bắt không chỉ các chi tiết cụ thể của sự việc trước mắt mà còn là những bài học rộng lớn hơn có thể được rút ra.

Nếu có một điều tôi tin là mọi người cần ghi nhớ trong việc học hỏi từ người khác – nhất là từ những người bạn ngưỡng mộ và tôn trọng – đó là lời khuyên luôn luôn không mất tiền, do vậy lắng nghe chúng sẽ không lấy đi của bạn xu nào cả. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy thậm chí những mẹo đơn giản nhất cũng có thể có tác dụng dài lâu. Tôi còn nhớ một anh quản lý cấp cao từng gửi tôi một email nói rằng “Anh thực sự cần phải cẩn thận khi nói những câu như ‘chào’ ở đầu thư, hay ‘cảm ơn’ ở cuối mỗi email.” Và khi xem lại các email của mình, tôi nhận ra thực sự mình đã nói năng quá thẳng và cần phải mềm mại hơn một chút. Tôi sẽ không bao giờ tự mình nhận thấy điều đó – cần có một ai đó mà tôi tôn trọng nhắc tôi chú ý đến điều này.

TÁC GIẢ: Ông đã tiến hành rất nhiều thay đổi trong sự nghiệp của mình tại New York Life. Làm thế nào ông có thể đạt được thay đổi trong một công ty lâu đời như vậy?

MATHAS: Tôi nghĩ, ngày nay dường như người ta có khuynh hướng nói ra bất kỳ điều gì cần nói, và điều đó làm hao mòn sự đáng tin của anh cũng như làm suy giảm khả năng kết

nổi của anh với mọi người. Đó rất có thể trở thành một vấn đề lớn khi anh cố gắng tạo ra thay đổi. Theo tôi, sự chân thành chính là chìa khóa của vấn đề. Nếu người khác không tin vào sự chân thật của anh, họ có thể đi theo hướng anh chỉ do bị ép buộc. Nhưng ngay khi được quyền lựa chọn, họ sẽ bỏ đi theo hướng ngược lại. Khi người ta tin tưởng anh, mọi thứ còn vượt trên cả chuyện chọn hướng đi – nó sẽ góp phần giúp anh đạt đến cái mình muốn. Nhưng tỏ ra chân thật cũng có nghĩa anh phải để lộ ra đôi chỗ dễ bị tổn thương, và đó là điều không hề dễ dàng đối với nhiều người.

Nói đến thay đổi – nhất là trong những công ty vững vàng – một điều quan trọng khác cần phải nhớ rằng văn hóa công ty là một thứ rất mạnh mẽ. Nó liên tục phát triển... và nó có thể điều khiển thay đổi. Chìa khóa thành công trong việc thực thi những thay đổi là cố gắng cân bằng giữa nhiệt huyết và lòng kiên nhẫn của bạn. Mỗi khi có một ý tưởng mới trong đầu, tôi có khuynh hướng trở nên rất háo hức và hăm hở muốn truyền đạt nó với người khác – và đó là một điều quan trọng... anh cần để người khác biết mức độ cá nhân và nghiêm túc trong cách nhìn nhận, xử lý công việc của anh. Nhưng sau đó anh phải chậm lại một chút. Tôi không có ý nói rằng anh phải bỏ qua nhiệt huyết của mình – mà là ngược lại; quan trọng là anh không được làm mất nó. Nhưng anh không thể đặt nhiệt huyết của cá nhân mình lên người khác... anh cần phải cho công ty thời gian để tiếp nhận nó. Khi đạt được sự cân bằng này, sự thay đổi sẽ đến một cách khá dễ dàng – cho dù là trong các công ty với hơn 160 tuổi đời.

TÁC GIẢ: Ảnh hưởng gia đình lên cách tiếp cận công việc của ông rất thú vị. Làm cách nào ông áp dụng những bài học rút ra được trong sự nghiệp của mình?

MATHAS: Tôi có cảm giác mình nhận được nhiều điều khác nhau từ những nhân vật quan trọng trong cuộc đời mình. Bà của tôi là một người đặc biệt. Chồng mất khi ông ở độ tuổi bốn mươi còn bà mới ngoài ba mươi. Bà đã luôn vận váy đen kể từ ngày đó trở đi. Bà chăm sóc ba đứa con gái nhỏ của mình – tức mẹ tôi và hai dì. Bà tôi làm việc chăm chỉ mỗi ngày. Cuối cùng bà cũng dọn đến sống với chúng tôi – và bà là một người phi thường để bạn có thể quan sát học hỏi. Mỗi ngày, bà thức dậy, nấu ăn, nướng bánh, bắt cá, quét dọn sân vườn, làm việc nhà, giặt quần áo và lau dọn nhà cửa. Và bà thực sự cảm thấy may mắn khi có thể làm được những công việc đó. Làm thế nào bạn có thể quan sát việc đó hàng ngày và cảm thấy như đó là quyền lợi của mình – làm sao bạn có thể không xây dựng một tinh thần làm việc lành mạnh dựa vào đó?

Bố tôi là một người chỉ quan tâm đến nguyên tắc, định hướng thế giới và các giá trị. Ông

không chìm đắm trong chi tiết. Ông là người đã truyền cho tôi niềm tin rằng luôn luôn có một cách làm đúng và cách làm đúng đó phải dựa trên cả trực giác và lý trí của bản thân. Chẳng hạn, ông sở hữu công ty riêng của mình, nhưng ông không nghĩ mình đủ tiền mua bảo hiểm y tế dài hạn cho nhân viên. Vì vậy khi có người ốm, ông sẽ vẫn trả lương cho họ và thanh toán cả viện phí. Ông cảm thấy đó là việc làm đúng. Quan điểm kinh doanh của ông là chúng ta phải kiếm tiền, nhưng đó cũng là cơ hội lớn lao để giúp đỡ người khác và chăm lo cho cộng đồng. Điều đó đã tác động rất lớn đến suy nghĩ của tôi.

Bố tôi cũng quan tâm đến chính trị và lịch sử, và chúng tôi thường nói chuyện say sưa trong các bữa tối. Ông nuôi dưỡng niềm yêu thích của tôi dành cho các lĩnh vực này là luôn đưa ra những câu hỏi khó nhưng không làm tổn thương đến sự tự tin của tôi. Thí dụ, trên bàn ăn, ông cho tôi chia sẻ quan điểm, cho tôi thấy rằng tiếng nói của tôi được coi trọng. Nhưng đồng thời, ông đưa ra một khuôn khổ cho phép tôi học hỏi nhiều điều từ mỗi cuộc thảo luận giữa hai bố con. Ông không tỏ ra lấn át trong cuộc nói chuyện, nhưng ngầm lại, tôi nhận thấy rõ ràng mình đã bị ông dẫn dắt.

Mẹ tôi lại chú trọng đến những điều hoàn toàn khác với bố. Cái bà quan tâm là cách anh đối xử với mọi người. Khi còn nhỏ, tôi thường cãi nhau với mẹ, khẳng khẳng rằng mình đúng trong khi bà cứ bảo tôi sai – và nguyên nhân là do *cách* tôi cãi lại mẹ. Theo quan điểm của bà, cách truyền tải thông điệp quan trọng không kém – nếu không muốn nói là hơn – việc tìm ra câu trả lời đúng. Đó là một bài học khó khăn cho tôi khi phải học cách cân nhắc suy nghĩ kỹ lưỡng. Nhưng giờ đây, tôi đã thấu hiểu sâu sắc điều mà bà muốn dạy mình. Khi ở cương vị người lãnh đạo công ty, chắc chắn anh sẽ có lúc phải đưa ra những quyết định khó khăn – tốt cho công ty xét từ hầu hết các khía cạnh logic, nhưng sẽ khiến cho một số người không hài lòng. Trong những tình huống đó, rõ ràng cách anh truyền tải quyết định có vai trò then chốt trong cách nó được tiếp nhận và mức độ thành công khi thực thi quyết định.

TÁC GIẢ: Việc học ở trường luật đã giúp ông như thế nào trong công việc?

MATHAS: Tôi yêu thích trường luật bởi tôi thích các khái niệm, nguyên tắc, sự tích hợp các ý tưởng và cố gắng tìm ra mối liên kết giữa chúng. Theo nhiều cách, học luật là việc luyện tập khả năng nhận định kiểu mẫu để giải quyết các vấn đề.

Luật cũng dạy anh cách hình thành luận điểm. Nó buộc anh phải chất vấn những suy diễn mà mình tạo ra dưới quan điểm cá nhân. Điều này không chỉ có tác dụng củng cố luận

điểm của anh, nó còn giúp anh truyền tải quan điểm của mình một cách thuyết phục. Tôi nghĩ không có nhiều người làm kinh doanh dành thời gian để luyện bài tập “kiểm chứng” này.

TÁC GIẢ: Ông nghĩ điều gì là tốt hơn cho sự nghiệp của mình – những nhiệm vụ yêu cầu ông phải xoay chuyển tình thế, hay những nhiệm vụ đòi hỏi ông phải lèo lái một con thuyền vững chắc?

MATHAS: Vào thời gian đầu của sự nghiệp, chắc chắn sẽ tốt hơn khi đảm nhận các vị trí xoay vòng. Theo định nghĩa, công ty thường sẵn lòng tiếp nhận các tư tưởng mới khi những gì lâu nay họ làm tỏ ra không hiệu quả. Bên cạnh đó, khi anh nhận những nhiệm vụ mà ở đó công việc vẫn đang diễn ra trôi chảy, người ta có thể nói, “Đúng thế, làm thế này thế này là đúng rồi... nhưng dù sao việc đó vẫn chưa bao giờ gặp khó khăn gì cả.” Tuy nhiên, hãy lật ngược tình thế, và anh sẽ nhanh chóng được chú ý khi công việc được hoàn thành tốt.

Mặc dù vậy, nếu muốn được những người chủ chốt tin tưởng, anh phải thể hiện được mình có khả năng lèo lái một “con tàu vững chãi”. Hiếm người quản lý nào có thể tìm cách cải tiến mà không làm cho con thuyền chòng chành ít nhiều. Lấy ví dụ thói quen xác định và sử dụng “phương pháp tiêu biểu nhất” trong công ty. Làm cách nào phương pháp tiêu biểu nhất xuất hiện và tồn tại? Có người đã tiên phong thách thức lại lối làm việc cũ và thực hiện nó theo một cách khác. Điều đó có nghĩa, phương pháp tiêu biểu nhất của ngày mai sẽ không xuất hiện chừng nào chưa có người thách thức những phương pháp hiện tại. Vì vậy, mặc dù trong những vị trí xoay vòng, thử thách rất dễ dàng nhận ra, những nhà quản lý thực sự giỏi nên đào sâu vào vấn đề ngay cả khi họ đang điều hành một bộ phận hoạt động thành công, khi đó họ sẽ tìm ra được cách cải thiện nó hơn nữa.

TÁC GIẢ: Ông có lời khuyên gì dành cho những người đang tìm kiếm cơ hội nghề nghiệp ngay trong công ty của mình?

MATHAS: Khi anh làm việc trong một công ty lớn, một trong những thử thách là làm sao tiếp cận được với những người nắm quyền quyết định và tạo được sự chú ý nơi họ. Chắc chắn sẽ có những cá nhân sáng giá với tiềm năng lớn lao mà vẫn phải làm việc ở những vị trí thấp trong công ty. Xét theo quan điểm thực tế, đội ngũ quản lý không thể mời cả hàng trăm người đến tham gia ý kiến trong một cuộc họp. Và thường thì nếu anh là một nhân viên cấp thấp thì anh sẽ không có cơ hội được nói gì cả... và nếu có đi nữa, người khác sẽ nhảy vào miệng anh ngay khi anh vừa thốt được năm mươi chữ.

Nếu anh muốn có những đóng góp ý nghĩa cho công ty thì thời gian đầu có thể áp dụng một phương thức khá hữu hiệu là viết chúng ra. Thực ra, đây là cách đã khiến tôi được Sy Stenberg chú ý tới. Ông đã đọc những thứ tôi viết và ấn tượng với nó – kết quả là ông muốn gặp mặt tôi. Sự việc đơn giản chỉ có vậy.

Và khi chuẩn bị một bản ghi nhớ hay kế hoạch kinh doanh, anh có lợi thế về thời gian – anh có thể suy nghĩ kỹ càng hơn; anh có thể chăm chút và hoàn thiện thông điệp của mình; anh có thể thể hiện logic và quá trình lập luận. Đó là điều anh không bao giờ có thể làm được với khung thời gian mười lăm giây trong một cuộc họp.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Bước vào New York Life với vị trí trưởng cố vấn là nước đi đầu tiên hết sức tuyệt vời của Ted Mathas bởi nó giúp ông thu hút sự chú ý của những nhà điều hành cấp cao nhất, bao gồm chủ tịch hội đồng quản trị kiêm CEO Sy Stenberg. Sau này Stenberg đã trở thành bàn tay vô hình hỗ trợ Mathas, tác động lên sự nghiệp của ông trong công ty.

- Vị trí này cũng mang đến cho Mathas mối quan hệ làm việc trực tiếp với một lãnh đạo cấp cao trong công ty, người đã giúp ông nhanh chóng xếp đặt sự nghiệp trong công ty. Như đã phân tích ở trên, đây chính là vai trò quan trọng nhất mà những người hướng dẫn trong thời kỳ đầu của sự nghiệp có thể đảm nhận trong trò chơi sự nghiệp của bạn.

- Cuối cùng, vị trí đó cho phép Mathas tiếp xúc với tất cả những thông tin ông có thể tiếp thu về những gì đang diễn ra trong công ty, một việc sau này mang lại cho ông những lợi ích rõ rệt. Rất nhiều lần, Mathas thể hiện rằng ông là một người “đi tới”, người luôn kịp thời đưa ra những giải pháp được tính toán kỹ lưỡng.

- Mathas cho rằng ban đầu ông được chú ý là nhờ những gì mình viết ra. Trong thế giới “quản lý bằng Blackberry” [\[2\]](#) ngày nay, nhiều người không dành đủ thời gian quan tâm đến các cách thức truyền đạt thông tin. Mỗi một giai đoạn truyền đạt thông tin là một cơ hội để được chú ý – Mathas đã phát huy những cơ hội đó để hỗ trợ cho trò chơi của mình.

- Mathas tiết lộ rằng Sy Stenberg đã cho phép ông ghé qua văn phòng bất kỳ lúc nào để trò chuyện. Nhưng ông quyết định không sử dụng đề xuất đó của Stenberg bởi ông không muốn những người khác trong công ty nghĩ rằng ông được ưu đãi đặc biệt. Suy nghĩ này là ví dụ cho một đặc tính của sự nhạy bén nghề nghiệp – khả năng nhận thấy tác động rộng lớn hơn của một nước đi trước khi thực hiện nó. Cho người khác thấy mình là người được ưa

thích chỉ tổ làm căng thẳng mối quan hệ công việc với đồng sự và với cấp trên trực tiếp. Nói cách khác, Mathas đã lường trước phản ứng của những người chơi khác nếu ông tận dụng lời đề nghị mà Stenberg đưa ra.

• Mathas chia sẻ một vài nhận xét hữu ích về những nước đi tốt nhất mà các cá nhân có thể thực hiện ở các giai đoạn nghề nghiệp khác nhau. Trong giai đoạn của ông, ông khuyên bạn nên tìm kiếm những tình huống mà bạn có thể ra tay “sửa chữa” và xây dựng danh tiếng của mình dựa vào việc đó. Ông lưu ý rằng, vào giai đoạn sau của sự nghiệp, bạn phải thể hiện khả năng tìm ra những cái tốt nhất trong các phương pháp đã sẵn có hiệu quả.

PHÒNG VẤN LIZ MCCARTNEY

GIÁM ĐỐC VÀ ĐỒNG SÁNG LẬP, DỰ ÁN ST. BERNARD

Liz McCartney là giám đốc Dự án St. Bernard, một tổ chức phi lợi nhuận mà cô đồng sáng lập cùng với bạn trai của mình, Zack Rosenburg. Mục đích của tổ chức là xây dựng nhà cửa ở giáo xứ St. Bernard, New Orleans, cho những người không thể quay về khu vực này sau khi cơn bão Katrina tàn phá dọc bờ biển Gulf của Mỹ vào năm 2005. Sau khi tốt nghiệp trường Boston College, cô tham gia làm tình nguyện viên cho tổ chức Peace Corps tại Lesotho, một quốc gia châu Phi, sau đó dạy học ở trường cấp hai và lấy bằng thạc sĩ về giảng dạy và xây dựng chương trình giảng dạy tại Đại học George Washington. Trước khi chuyển đến Louisiana, Liz làm việc cho một tổ chức phi lợi nhuận cộng đồng ở Washington, DC. Cô được đài CNN trao tặng danh hiệu Anh hùng của Năm vào năm 2008 vì những đóng góp của mình cho xã hội.

TÁC GIẢ: Chị đang làm gì trong khoảng thời gian cơn bão Katrina tấn công New Orleans?

MCCARTNEY: Tôi đang sống ở thủ đô Washington, học cao học tại đại học George Washington và làm giám đốc điều hành cho một tổ chức phi lợi nhuận cộng đồng. Lúc đó tôi đang học lấy bằng thạc sĩ giáo dục, chuyên về giảng dạy và xây dựng chương trình học.

TÁC GIẢ: Chị định làm gì với tấm bằng đó sau khi tốt nghiệp?

MCCARTNEY: Khi ấy tôi cũng không chắc lắm, nhưng tôi hơi thiên về việc quay lại giảng dạy, đặc biệt là cộng tác với các chương trình hỗ trợ cho những trẻ em có nguy cơ cao được học tập tốt hơn.

TÁC GIẢ: Chuyển đi đầu tiên của chị đến New Orleans sau bão Katrina là với tư cách một tình nguyện viên đúng không? Chị có thể kể với chúng tôi đôi điều về chuyến đi đó? Làm thế nào

chị lại quyết định đến với giáo xứ St. Bernard?

MCCARTNEY: Đúng vậy. Tôi hoàn thành chương trình thạc sĩ và tốt nghiệp tháng 12/2005. Chúng tôi – gồm mẹ tôi, Zack và tôi – đến đó vào tháng 2/2006. Lúc đó là khoảng sáu tháng sau cuộc tấn công của cơn bão Katrina. Chúng tôi đến Bernard chỉ vì một lý do đơn giản – tôi đã gửi email đến nhiều tổ chức hỏi xem mình có thể giúp được gì, và tổ chức duy nhất trả lời tôi có trụ sở tại St. Bernard. Nhóm có tên gọi Emergency Communities đó đang hoạt động trong một chiếc lều trên đại lộ Judge Perez. Do vậy, thực sự chúng tôi cũng chỉ tình cờ đến với nơi đó. Chúng tôi làm việc với nhiều người khác trong cộng đồng, cung cấp thức ăn, một ít quần áo và cơ hội sử dụng internet.

TÁC GIẢ: Rốt cuộc chị đã rời thủ đô Washington để chuyển đến một nơi như giáo xứ St. Bernard, hẳn nơi này đã để lại cho chị rất nhiều ấn tượng?

MCCARTNEY: Dĩ nhiên rồi. Khi mới đến, thật sự chúng tôi bị choáng bởi khối lượng công việc phải làm. Sáu tháng sau cơn bão nhưng mọi người vẫn phải xếp hàng chờ thức ăn. Cơn bão khiến cho hầu như toàn bộ các căn nhà ở giáo khu không thể sử dụng được nữa. Người dân không cách nào lên được kế hoạch trở về nhà. Nhưng đồng thời, người dân ở đây cũng thật phi thường. Trước bão Katrina, giáo xứ St. Bernard là một nơi sống động, nhộn nhịp. Tỷ lệ thất nghiệp thấp, tỷ lệ sở hữu nhà cao, và người dân rất tự hào về cộng đồng của họ. Họ cũng như chúng ta – làm việc chăm chỉ, nuôi gia đình. Sau cơn bão, họ hầu như trắng tay. Họ là những người trước đó chưa bao giờ phải hỏi xin ai giúp đỡ – họ không bao giờ nghĩ mình cần phải xin giúp đỡ.

TÁC GIẢ: Vì vậy, chỉ vài tháng sau, chị và Zack đã rời thủ đô và chuyển đến đây để thành lập Dự án St. Bernard. Chị có thể chia sẻ với chúng tôi về tổ chức đó và nó đã phát triển như thế nào?

MCCARTNEY: Khi chúng tôi bắt đầu hoạt động, có tôi, Zack và rất nhiều tình nguyện viên. Giờ đây chúng tôi có khoảng bốn mươi lăm nhân viên toàn thời gian. Hầu hết những nhân viên toàn thời gian đến với chúng tôi từ tổ chức AmeriCorps. Ngoài ra, chúng tôi còn dựa vào đội ngũ tình nguyện viên – đã có hơn mười hai nghìn người làm tình nguyện viên cho chúng tôi tính đến thời điểm này. Qua nhiều năm, chúng tôi đã học hỏi được rất nhiều trong việc tái xây dựng nhà cửa. Bây giờ chúng tôi có thể xây dựng lại một căn nhà đã bị phá hủy để sẵn sàng cho chủ nhà quay lại trong vòng tám đến mười hai tuần với chi phí 15.000 đôla.

TÁC GIẢ: Yếu tố nào trong chương trình học ngày trước – tại Boston College và George Washington – giúp ích nhiều nhất cho công việc của chị tại St. Bernard?

MCCARTNEY: Có hai yếu tố mà những chương trình đó nhấn mạnh đã giúp ích cho tôi trong việc này. Thứ nhất, tôi học được tầm quan trọng của việc đảm bảo khách hàng của bạn – và cộng đồng lớn hơn – hiểu rằng bạn muốn làm đối tác của họ. Người ta sẽ có phản hồi tích cực hơn với những gì bạn làm nếu họ nhìn thấy vai trò của mình và thấy rằng họ không đơn thuần chỉ là những người tiếp nhận giúp đỡ từ tổ chức từ thiện của bạn. Nếu bạn có thể cho họ thấy mong muốn có được sự tham gia của họ trong công việc, rằng bạn muốn họ trở thành một phần tích hợp của nó, thì mọi thứ sẽ diễn ra trôi chảy hơn. Thứ hai, tôi học được rằng điều cần thiết là phải ưu tiên con người thay vì các quy trình.

TÁC GIẢ: Chị đã học được những kinh nghiệm gì để chia sẻ với những người cũng muốn hoạt động thành công trong những vị trí như của chị?

MCCARTNEY: Một trong những điều chúng tôi may mắn nhận ra từ sớm là tầm quan trọng của việc lắng nghe. Người ngoài có thể dễ dàng cho ý kiến về những gì là tốt nhất cho những người chịu ảnh hưởng của những sự kiện như thế này. Nhưng người ngoài lại không thể thực sự hiểu được cảm giác của những người ở trong tình trạng khủng hoảng như vậy. Bạn sẽ không thể hoạt động hiệu quả nếu cứ mắc kẹt trong những suy nghĩ áp đặt về cái họ cần. Khi chúng tôi đến St. Bernard, chúng tôi chuẩn bị đủ loại kế hoạch mà chúng tôi nghĩ sẽ cần dùng đến. May mắn là chúng tôi có khả năng lắng nghe và nhận ra rằng rất nhiều thứ chúng tôi nghĩ họ cần hóa ra chẳng phải thế.

Một việc khác chúng tôi cố gắng thực hiện là giáo dục các tình nguyện viên của mình về cộng đồng dân cư. Chúng tôi cho họ biết rằng chúng tôi không bao giờ nói với người ở đó câu “chúng tôi hiểu” những gì người dân St. Bernard đang trải qua. Chúng tôi không thể. Chúng tôi không thể hiểu được cảm giác mất hết mọi tài sản, cảm thấy bất lực khi phải tiến lên phía trước, bị mất nơi ở trong nhiều năm, nhớ bạn bè, gia đình, cộng đồng của bạn. Nhưng chúng tôi có thể giúp đỡ bằng cách lắng nghe.

Trước khi các tình nguyện viên đi đến địa điểm làm việc, chúng tôi tổ chức một buổi hướng dẫn định hướng cho họ. Trong buổi đó, chúng tôi cho họ biết St. Bernard đã từng ra sao trước cơn bão. Nếu có thể, chúng tôi muốn họ gặp gia đình mình sẽ giúp đỡ. Công việc tình nguyện sẽ có ý nghĩa hơn rất nhiều khi sự giúp đỡ bạn cho đi trở nên cụ thể hơn. Nó cũng giúp cho người dân St. Bernard có cơ hội nói với các tình nguyện viên câu “cảm ơn vì

đã không quên chúng tôi.” Yếu tố cá nhân sẽ góp phần biến nó thành một trải nghiệm ý nghĩa hơn. Và tôi nghĩ nó giúp cho mọi người luôn liên kết với nhau. Nó cũng có tác dụng giúp cho tình nguyện viên, vào cuối mỗi tuần, có thể nhận thấy mức độ tiến triển trong công cuộc mang một gia đình về nhà.

TÁC GIẢ: Nhìn lại, có điều gì chị muốn làm lại hoặc làm khác đi không?

MCCARTNEY: Có nhiều điều tôi muốn làm khác đi nhưng đồng thời, chúng tôi cũng đã học được không ít từ những sai lầm của mình. Chúng tôi đã phạm nhiều sai lầm, nhưng chúng có ích cho chúng tôi. Một trong những điều đó là chúng tôi đã có thể nhanh chóng hơn trong việc hợp lý hóa quy trình xây dựng; chúng tôi đã có thể thuê nhiều người sớm hơn. Dĩ nhiên, vấn đề là đôi khi bạn sẽ chẳng thể nào biết được điều gì cho đến khi bạn rút ra được kinh nghiệm.

Một điều tôi học được nữa là mở đường cho chính mình. Có rất nhiều thứ khiến tôi khổ sở vì đáng ra đã có thể quyết định nhanh chóng hơn. Đây là một việc khó nhưng bạn phải tìm ra cách cân bằng mọi thứ. Quá ung dung sẽ rất nguy hiểm, nhưng mặt khác, tốc độ là vấn đề quan trọng trong công việc của chúng tôi để có thể mang mọi người trở về St. Bernard. Trong khi đau khổ dần vật không dẫn đến một quyết định tốt hơn, tốt nhất là cứ ra quyết định. Vì vậy, tìm cách giảm bớt lo lắng và làm nhiều hơn là điều mà tôi muốn nhấn nhủ.

TÁC GIẢ: Về nhiều phương diện, St. Bernard ít nhiều giống như một đường biên giới và về căn bản, chị đã đến đó một mình. Chị đã tìm đến sự giúp đỡ và hỗ trợ của ai khi chất chứa những nỗi lo lắng này? Ai là người hướng dẫn cho chị trong quá trình phát triển tổ chức?

MCCARTNEY: Ở thời điểm này, chúng tôi có rất nhiều bạn bè và người ủng hộ. Zack và tôi thực sự rất may mắn vì chúng tôi lúc nào cũng nhận được những lời cảm ơn. Thật ra, tôi ước điều ngược lại – các nhân viên của mình có thể nghe được nhiều lời cảm ơn hơn. Nhưng không, động lực cũng có tinh thần không hề thiếu. Ban đầu chúng tôi đã có nhau. Dĩ nhiên, điều đó tạo nên một sự khác biệt lớn. Điều tôi muốn nói là những việc thế này sẽ không thể thực hiện được nếu chúng tôi không yêu nhau. Công việc chiếm rất nhiều thời gian. Tôi không nghĩ cả hai chúng tôi có thể xoay xở vượt qua được nếu chúng tôi chỉ đơn thuần là những đối tác trong công việc. Việc chúng tôi làm cùng nhau cũng có ích lợi của nó, bởi chúng tôi là hai người khác nhau và có phong cách làm việc không giống nhau. Chúng tôi bổ sung cho nhau – và các nhân viên không phải chịu đựng cả hai người giống hệt nhau.

TÁC GIẢ: Kế hoạch của chi cho Dự án St. Bernard là gì?

MCCARTNEY: Hiện giờ, chúng tôi có thể xây dựng lại khoảng một trăm căn nhà mỗi năm. Chúng tôi muốn phát triển lên để có thể xây dựng một nghìn căn. Khi mở rộng quy mô, chúng tôi muốn bảo tồn bản chất của dự án và không muốn đe dọa đến chất lượng dịch vụ. Vì vậy, thử thách đặt ra là phải tìm cách mở rộng quy mô tổ chức đến một mức hợp lý. Chúng tôi có quan hệ cộng tác với KPMG. Một số nhà tư vấn cấp cao của họ đang giúp chúng tôi tìm ra cách giải quyết vấn đề.

TÁC GIẢ: Mở rộng quy mô hoạt động là một thử thách kinh điển cho nhà doanh nghiệp.

MCCARTNEY: Đúng vậy, chuyện đó không hề dễ dàng. Những người từ KPMG đã giúp đỡ chúng tôi rất nhiều. Nếu không có kinh nghiệm của họ, việc này sẽ vô cùng khó khăn. Chúng tôi đang học hỏi rất nhiều – thí dụ như, tôi đã chẳng mấy để tâm đến cụm từ “chuỗi cung ứng” cho đến tận mấy tháng vừa rồi. Bên cạnh đó, chúng tôi cần tuyển dụng thêm nhiều nhân viên văn phòng để đi tìm những nguồn tài trợ lớn cần thiết để xây dựng nhiều căn nhà hơn. Và nhiều tiền tài trợ hơn có nghĩa chúng tôi cần người giám sát tất cả những báo cáo cần thiết.

Ngoài ra, chúng tôi đang bắt đầu triển khai làm việc tại giáo xứ Orleans. Tỷ lệ các ngôi nhà ở đó bị hư hại do cơn bão ít hơn [so với St. Bernard], nhưng quy mô giáo xứ lại lớn hơn rất nhiều dẫn đến số lượng nhà cần sửa chữa không hề nhỏ.

Mục tiêu của chúng tôi trong tương lai là trở thành một trung tâm cứu chữa nhà cửa cho những người bị mất nhà trong cơn bão. Chúng tôi đang bắt đầu một chương trình có tên “*Good Work, Good Pay*” (tạm dịch: Làm Tốt, Lương Tốt). Chúng tôi sẽ huấn luyện những người làm nghề xây dựng, chủ yếu là những người kỳ cựu, sau đó thuê họ thi công cho các ngôi nhà. Chúng tôi cũng đang xây dựng một dự án gọi là “*Fair Rate Plan*” (tạm dịch: Kế hoạch Giá cả Hợp lý) với dự định giúp giới thiệu cho mọi người các nhà thầu đồng ý cung cấp dịch vụ với một mức giá cố định cho mỗi mét vuông. Hiện nay, rất nhiều người dân ngần ngại làm việc với các nhà thầu bởi những câu chuyện về việc bị lợi dụng mà họ nghe được. Khi những dự án này đi vào hoạt động, một gia đình bị mất nhà cửa sẽ có thể tìm đến trung tâm cứu chữa và trình bày hoàn cảnh của mình. Nếu họ có sẵn một ít tiền, nhưng không đủ cho toàn bộ công việc, chúng tôi có thể giúp họ bằng chương trình Good Work, Good Pay. Nếu họ có đủ tiền, nhưng không chắc chắn về cách tiến hành, chúng tôi có thể hỗ trợ họ bằng chương trình Fair Rate Plan. Và nếu họ không có tiền, chúng tôi có thể giúp

họ theo cách mà chúng tôi vẫn đang giúp nhiều người khác – với sự hỗ trợ của đội ngũ tình nguyện viên.

TÁC GIẢ: Thực sự chị đã đưa dự án đi qua một chặng đường dài?

MCCARTNEY: Thật là tuyệt vời khi nhìn lại mọi thứ từ lúc bắt đầu; hi vọng mỗi năm dự án sẽ càng phát triển hơn.

TÁC GIẢ: Chị đã học được điều gì về chuyện công việc từ những trải nghiệm này?

MCCARTNEY : Tôi may mắn được làm một công việc có ý nghĩa quan trọng với bản thân. Tôi đã rất hài lòng về điều đó. Tôi biết có rất nhiều người ở tuổi tôi phải làm những công việc mà họ không hề ưa thích. Có thể họ chọn chúng vì đó là điều bố mẹ họ mong muốn hoặc bạn bè họ cũng đang làm những công việc đó. Nhưng sẽ dễ dàng hơn rất nhiều khi bạn luôn được làm cái thực sự có ý nghĩa với cá nhân mình.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Liz McCartney có một kế hoạch trò chơi sự nghiệp phát huy được những gì mình đã học ở Boston College và Đại học George Washington, cũng như kinh nghiệm làm tình nguyện viên và dạy học. Những gì cô trông thấy ở New Orleans sau cơn bão Katrina đã chuyển hướng đi của cô, nhưng đó lại là một nơi khả năng của cô được tận dụng tốt.

- McCartney có những nhận xét thú vị về các nước đi – đáng chú ý là, việc học cách tự mở đường cho bản thân đôi khi là một nước đi quan trọng. Trong công việc tại giáo xứ St. Bernard, cô phải học cách đánh giá khi nào tư duy tầm xa sẽ mang lại kết quả tốt hơn hay cứ để cho mọi thứ tiến triển chậm chạp.

- Có nhiều người chơi khác đóng vai trò quan trọng trong trò chơi sự nghiệp của cô. Như cô đã chia sẻ, cô sẽ không thể nào đảm đương được khối lượng công việc khổng lồ của Dự án St. Bernard nếu không có sự chung sức của người bạn trai Zack. Các cư dân của vùng St. Bernard đóng vai trò quan trọng trong việc giúp cô tìm ra cách làm việc hiệu quả.

PHỎNG VẤN DAN PALUMBO

CỰU GIÁM ĐỐC MARKETING, THE COCA-COLA COMPANY

Sau khi nắm giữ nhiều vị trí trọng yếu trong và ngoài nước tại Procter & Gamble, Dan Palumbo trở thành chủ tịch bộ phận Global Consumer Imaging Group (Xây dựng Khách hàng

Toàn cầu) tại Eastman Kodak. Sau đó ông được chỉ định vào chức giám đốc marketing toàn cầu của The Coca-Cola Company. Gần đây nhất, Palumbo trở thành nhà đầu tư chính kiêm CEO cho chi nhánh tại Mỹ của Rexel Inc., nhà phân phối hàng đầu thế giới về các thiết bị điện và datacom. Ông đã dẫn dắt Rexel phát hành cổ phiếu IPO thành công vào tháng 4/2007. Plumbo rời công ty ngay năm đó.

Palumbo đã học hỏi về marketing, cải tiến và chiến lược ở đẳng cấp thế giới trong quá trình phát triển một số nhãn hiệu nội địa và quốc tế nổi tiếng như Duncan Hines, Pringles, Folgers, Pantene, Oil of Olay, Head & Shoulders, Vidal Sassoon, Vick's, Kodak, Coca-Cola, Sprite, Fanta, Powerade, Dasani và Minute Maid.

Palumbo ghi nhận công lao của bố mẹ trong việc giúp ông luôn luôn biết “coi trọng mỗi cá nhân” trong đời sống riêng tư cũng như công việc. Palumbo là con giữa trong gia đình có năm anh chị em, con của ông bà Hus và Angela, cả hai đều sinh trưởng trong một thị trấn nhỏ miền nam nước Ý trước khi di cư đến Toronto, Canada. Thuở thiếu thời, ông chơi nhiều môn thể thao và tham gia diễn kịch ở trường trung học. Sau đó ông chơi bóng đá chuyên nghiệp trong giải Vô địch Quốc gia và đại diện cho Canada trong Thế vận hội các Trường Đại học Thế giới, đồng thời vẫn học lấy bằng cử nhân thương mại tại Đại học Toronto. Sau đó ông lấy bằng MBA của Đại học Penn State và giảng dạy về tài chính doanh nghiệp cho bậc đại học ở Penn State và Đại học Bucknell. Trong thời gian đó, ông huấn luyện đội bóng đá nữ của Penn State.

TÁC GIẢ: Cái gì đã khiến ông có nhiều bước chuyển khác nhau trong sự nghiệp như vậy?

PALUMBO: Rất nhiều người thực hiện các nước đi nghề nghiệp theo cách mà họ cho là cơ hội. Dĩ nhiên, vấn đề ở đây là hiểu được cái gì *thực sự* tượng trưng cho cơ hội. Ngày xưa, có một người sếp từng dạy tôi rằng, không bao giờ được chạy trốn *khỏi* điều gì liên quan đến cơ hội nghề nghiệp. Ông nói anh phải chắc chắn rằng mình luôn luôn hướng *đến* cái gì đó. Việc chạy đi dễ dàng hơn rất nhiều – anh luôn có cách tập trung chú ý vào những thứ làm phiền mình trong vị trí hiện tại. Nhưng anh sẽ có thể đưa ra các quyết định nghề nghiệp sáng suốt hơn nếu tập trung vào những gì anh muốn hướng tới.

Cơ hội với Kodak xuất hiện khi tôi đang loay hoay tìm kiếm. Tôi vừa mới trở về từ một nhiệm vụ quốc tế cho Procter & Gamble, và tôi quan tâm nhiều đến các cơ hội từ những công ty bên ngoài. Lý do chính là tôi đã thu được rất nhiều kinh nghiệm và không chắc mình có thể áp dụng nó trong vòng mười, hai mươi năm tiếp theo ở P&G. Không ai có lỗi

trong chuyện này – chỉ là vấn đề quy trình hoạt động của họ lúc đó là như thế. Vị trí ở Kodak cho tôi hai thứ để tôi có thể tiến lên phía trước. Thứ nhất, đó là cơ hội để nắm lấy một trọng trách lớn trong một công ty mà tôi cảm thấy hiểu được nó. Thứ hai, tôi nhìn thấy tiềm năng rất lớn ở đó bất chấp đây là một tình huống rất khó khăn.

TÁC GIẢ: Chúng có phải là những động lực mà ông luôn cân nhắc đến mỗi khi đánh giá các cơ hội?

PALUMBO: Chắc chắn tôi không áp đặt những quy tắc này lên mọi người, nhưng đối với tôi, đặc điểm chung của mỗi nước đi là cảm giác tôi có thể đóng góp nhiều hơn ở cơ hội tiếp theo so với vị trí hiện thời. Đồng thời, tôi luôn cảm thấy rằng, để tạo ra được đóng góp lớn hơn, anh phải có cảm giác rằng mình hiểu tương đối sâu sắc về công ty anh muốn đến. Cuối cùng, biết được đôi điều về công ty sẽ giúp anh nhanh chóng nhận ra những cơ hội bị bỏ qua, những khoảng trống cần chú ý khắc phục – về căn bản, đó là việc sớm bắt đầu tạo ra những ảnh hưởng tích cực. Vì vậy, cân nhắc những điểm yếu của công ty và làm cách nào anh có thể sử dụng năng lực của mình để đóng góp nhiều hơn những gì mình đang làm sẽ giúp anh quyết định liệu có nên tiến về phía cơ hội đó.

TÁC GIẢ: Đây là những thách thức của Kodak khi ông tới đó?

PALUMBO: Khi đó Kodak đang bị Fuji uy hiếp. Thị phần của họ đang bị đe dọa và họ gần như sắp lạc lối. Sau đó, cơ hội với Coca-Cola cũng xuất hiện trong tình huống tương tự, nhưng lúc đó, dù Coke đã gọi cho tôi được một thời gian nhưng ban đầu tôi không hề có hứng thú với nó.

TÁC GIẢ: Điều gì đã xảy ra để thay đổi điều đó?

PALUMBO: Mặc dù tôi được nhận định là ứng cử viên nội bộ hàng đầu cho vị trí CEO ở Kodak, quyết định lại được đưa ra để mang một người từ bên ngoài vào. Antonio Perez từ Hewlett-Packard đã gia nhập công ty với vị trí CEO – anh ta đã được chuyển sang đây khi Carly Fiorina được chỉ định làm CEO của HP.

Tôi có thể hiểu tại sao hội đồng quản trị lại quan tâm đến Antonio – anh ta có kinh nghiệm về thế giới số và ngành kinh doanh phim đang trên đường biến mất. Vì thế những tính toán giữa cơ hội tạo dấu ấn của tôi ở Kodak và ở Coca-Cola có sự thay đổi. Coke đang gặp khó khăn trên phương diện marketing. Có vẻ như họ không biết mình muốn đi đâu xét về định hướng marketing, và rộng hơn nữa là với việc quản lý hệ thống nhãn hiệu. Những

cuộc thảo luận giữa chúng tôi được nhen nhóm lại, và tôi nhận thấy rõ rằng mình có thể đóng góp rất nhiều trong tình thế của họ hiện thời. Đây là một cách tốt để phân tích nước đi nào nên thực hiện và nước đi nào nên bỏ qua.

TÁC GIẢ: Như vậy, điều quan trọng là phải kể đến khả năng đóng góp khi xét đến quá trình hình thành quyết định của ông. Công việc tiếp theo có thể mang đến cho ông những gì xét trên khía cạnh cơ hội học hỏi?

PALUMBO: Đây cũng là một điểm quan trọng. Chuyển công ty chỉ để làm cùng một công việc không bao giờ là việc có ý nghĩa với tôi cả. Điều này đặc biệt quan trọng đối với những người mới bắt đầu sự nghiệp. Họ cần luôn nghĩ đến việc làm sao tạo được ảnh hưởng, nhưng họ cũng đang ở trong giai đoạn xây dựng thực lực. Vì thế, với mục đích trên, chuyển đến một nơi cho phép họ học hỏi là hành động đúng đắn.

Đây cũng là một phần lý do khiến tôi hứng thú với thế giới các công ty cổ phần tư nhân. Đó là một ngành tôi đã luôn quan tâm đến, và tôi biết rằng điều hành một công ty cổ phần tư nhân sẽ là một hoạt động khác biệt xét về khía cạnh điều hành công việc hằng ngày – và tất nhiên là xét trên cả vị trí phân bổ nguồn vốn. Việc thâm nhập vào từng yếu tố chi tiết trong quá trình vận hành tạo ra cho anh một áp lực không tin nổi. Đó là cơ hội điều hành công việc theo những cách hoàn toàn mới đối với tôi.

TÁC GIẢ: Vậy ông muốn học hỏi điều gì từ cơ hội đó?

PALUMBO: Tôi muốn chứng tỏ rằng mình có thể đưa mọi thứ lên cao hết mức cần thiết, nhưng cũng có thể hạ xuống quan sát những chi tiết chính xác nhất. Trong mỗi công việc, tôi luôn nghĩ đến việc làm thế nào việc mình làm giúp thể hiện năng lực bản thân cho việc tiếp theo. Lý lịch làm việc của anh sẽ trở thành một tập hồ sơ về công việc – nghĩ cách làm sao xây dựng một tập hồ sơ hấp dẫn là việc quan trọng cần làm. Thịnh thoảng lùi lại một bước để hỏi, “Tôi đang tạo ra tiểu sử gì cho mình trong công việc này?” Trong trường hợp công ty cổ phần tư nhân, quan điểm của tôi là nó sẽ chứng tỏ rằng tôi không chỉ đơn thuần là một “người có những kỹ năng đóng gói sẵn”, mà tôi còn có thể thích ứng từ ngành sản xuất sang dịch vụ.

TÁC GIẢ: Điều gì cho phép ông linh hoạt trong việc chuyển từ công ty này sang công ty khác, ngành nghề này sang ngành nghề khác, từ công ty cổ phần hữu hạn đến công ty cổ phần tư nhân?

PALUMBO: Đây là một câu hỏi khó – tôi nghĩ mình nên chia sẻ với những gì người khác nói với tôi về lý do tôi có thể thực hiện những chuyển đổi này. Có người từng nói – và tôi cũng đồng ý – rằng tôi là một người rất coi trọng quy trình. Tôi luôn cố gắng tìm và hiểu quy trình tốt nhất để thực hiện công việc. Nếu bạn thực sự chú tâm đến việc này, tôi nghĩ bạn sẽ có được những kỹ năng khá linh hoạt. Suy cho cùng, bằng cách này hay cách khác, mọi thứ đều là một quá trình nào đó. Tôi có thể hiểu tại sao người ta xem nó là một kỹ năng linh hoạt, cốt lõi. Điều thứ hai mà tôi được nghe nói là tôi giỏi trong việc hiểu cách vận hành một kế hoạch. Dĩ nhiên, đây có thể chỉ là một cách khác để phát huy sự quan tâm dành cho các quy trình.

Ngoài hai yếu tố trên, có rất nhiều thứ thuộc về tính cách cá nhân hơn bất kỳ đặc điểm nào khác. Thí dụ, tôi nghĩ làm một người giao dịch công bằng và nhất quán trong bất kỳ hoàn cảnh nào là điều quan trọng. Tôi đã luôn nỗ lực trong vấn đề này, dĩ nhiên mọi việc sẽ dễ dàng hơn nhiều trong các thời điểm thuận lợi! Tôi đã từng nói chuyện với đội ngũ của mình về sự trung thực trí tuệ, qua đó tôi muốn nói đến sự tín nhiệm vào năng lực lãnh đạo dựa trên sự thật. Tôi cố gắng nêu gương bằng cách đưa ra quyết định dựa trên những thứ có thật – không phải trên ước muốn. Cuối cùng, tận dụng và phát huy tính hài hước sẽ giúp ích rất nhiều. Trong các vị trí lãnh đạo, anh trải qua nhiều giờ đầy căng thẳng với những người lo lắng và mang trên mình quá nhiều gánh nặng - khả năng thấp sáng khoảnh khắc đây đó sẽ rất có ích. Bằng hành động thích hợp, anh có thể làm giảm căng thẳng trong môi trường xung quanh mà không làm người khác mất tập trung. Ai cũng có thể đứng đó và nói với toàn đội “các chỉ số biên lợi nhuận đang xuống” – việc này chẳng có gì khó. Tìm cách giúp người khác đối mặt với những căng thẳng đi kèm với thông tin đó mới là việc làm hữu ích.

TÁC GIẢ: Một quyết định nghề nghiệp quan trọng mà mọi người phải thực hiện là chọn công ty đầu tiên để làm việc. Ông sẽ khuyên những người mới bắt đầu sự nghiệp lựa chọn công ty như thế nào?

PALUMBO: Tôi rất tin rằng mọi người trước nhất nên tìm đến một công ty có môi trường học hỏi tốt. Procter & Gamble là một nơi như vậy. Trong năm đầu tiên của tôi ở đây, một nửa thời gian của tôi được dành cho việc học hỏi, phần còn lại là cho công việc. Tôi không thể đếm được số khóa học họ đã cung cấp cho tôi cũng như số lần các nhà điều hành kéo tôi vào văn phòng của họ chỉ để bỏ hàng giờ huấn luyện về một nhóm kỹ năng nào đó mà bạn không thể học được ở trường lớp. Đó là một điều vô cùng tuyệt vời. Bạn bè thường

hỏi tôi có thích công việc của mình không – và không chỉ trong năm đầu tiên mà trong bảy, tám năm sau đó, tôi luôn trả lời cùng một câu: “Không thể tin được họ trả lương cho tớ để học hỏi.”

Vì vậy, mỗi người nên tìm đến một công ty cho phép học tập để tích lũy kinh nghiệm làm việc ban đầu. Không nhất thiết phải là công ty lớn thì mới học được. Tuy các công ty lớn có nguồn ngân sách dồi dào, nhưng tôi chắc chắn cũng có những công ty nhỏ cung cấp cho nhân viên của mình các cơ hội học hỏi quan trọng chính thức lẫn không chính thức. Đây là một trong những điểm hấp dẫn tôi ban đầu ở Procter & Gamble. Đúng là P&G là một cái tên đáng giá trong hồ sơ việc làm của anh, nhưng cái thực sự khiến cho cơ hội làm việc ở đó trở nên tuyệt vời là việc công ty coi trọng sự học hỏi và quản lý, và P&G sẵn lòng đầu tư vào tôi.

TÁC GIẢ: Ông cho rằng người ta nên trụ lại một vị trí công việc mới trong bao lâu trước khi lợi nhuận thu về từ sự đầu tư thời gian bắt đầu giảm dần?

PALUMBO: Họ nên tập trung vào việc tiến về phía cơ hội chứ không phải rời khỏi nó. Nếu anh vẫn tạo được dấu ấn sau ba, năm, mười năm thì chẳng có vấn đề gì với việc ở lại cả. Cách anh tạo dấu ấn sau mười năm là việc anh chấp nhận làm một nhà điều hành theo mùa, với nhiệm vụ kéo mọi người vào văn phòng của mình để huấn luyện. Chuẩn bị cho thế hệ tiếp theo là một việc làm quan trọng để đóng góp thêm giá trị cho công ty.

Anh có thể nghĩ đến việc đó theo cách này: Người tìm đến anh cho vị trí công việc mới phải thuyết phục được anh rằng anh có thể học hỏi được nhiều hơn với họ so với những gì anh có thể học trong mười năm tới ở công ty hiện tại. Nếu họ có thể đảm bảo được điều đó một cách chân thành thì đã đến lúc anh cần di chuyển – cho dù là sau một, ba hay mười năm.

TÁC GIẢ: Các nhiệm vụ quốc tế có tầm quan trọng như thế nào đối với những người có nguyện vọng nghề nghiệp cao?

PALUMBO: Dĩ nhiên là có ích. Nói một cách trung thực – hầu hết các nhiệm vụ quốc tế không thực sự “dạy anh về thế giới”. Cái thực sự đáng giá mà chúng mang lại là dạy anh về tính linh hoạt văn hóa trong con người anh – rằng anh không những có thể sống sót mà còn có thể hoạt động hiệu quả ở những nơi xa lạ với mình – nơi mà phong tục, ngôn ngữ, và văn hóa không phải là thứ anh vốn có. Cảm giác anh có thể điều hành thành công một cuộc họp kiểu châu Âu, bao gồm các giám đốc trong nước đến từ các quốc gia phía Đông,

góp phần củng cố sự tự tin của anh. Nếu anh có thể đọc ngôn ngữ cơ thể và hiểu được ít nhiều ý nghĩa của nó, thì khi về nước, anh cũng sẽ dễ dàng hơn trong việc lý giải tại sao mọi người, ngay tại nước mình, lại hành xử như vậy. Vì vậy tôi rất tán thành những nhiệm vụ quốc tế, tuy nhiên tôi cũng không cho rằng đó là một yêu cầu bắt buộc. Dù sao đi nữa, chắc chắn nó đã giúp ích cho tôi rất nhiều. Nói thế này – tôi chắc rằng Kodak đã không quan tâm đến tôi nếu không nhờ có những kinh nghiệm làm việc quốc tế. Công việc ở Kodak đòi hỏi tôi phải phụ trách điều hành các hoạt động trên 150 quốc gia.

TÁC GIẢ: Ông tìm kiếm những đặc điểm nào ở những người khiến ông hứng thú muốn đầu tư thời gian hướng dẫn và huấn luyện họ?

PALUMBO: Điều đầu tiên tôi muốn nhìn thấy ở một người là phẩm chất đạo đức của anh ta. Tôi không mấy quan tâm đến việc đó là người bị động hay xông xáo, hướng ngoại hay nội tâm, v.v... Tôi chỉ quan tâm đến việc liệu mình có thể tin tưởng rằng đó là một người có nguyên tắc và chân thành hay không. Đó chính là chìa khóa của vấn đề. Sau khi bảo đảm được những yêu cầu đó, tiếp đến mới là những đặc điểm khác mà tôi tìm kiếm. Tôi tìm kiếm những người có khả năng thực hiện những nước đi can đảm. Nói cách khác, tôi tìm những người vừa “tạo ra sự ngất quăng” trong một tình huống để khiến nó tốt hơn lên. Có thể là một sự kiện khi họ còn nhỏ hay trong trường đại học hay đã đi làm – nhưng họ phải có can đảm chấp nhận mức độ rủi ro có tính toán để đổi lấy cơ hội thay đổi hòng đạt kết quả tốt hơn.

TÁC GIẢ: Khi mọi người chấp nhận những rủi ro như vậy, có khả năng họ sẽ không thể hồi phục. Đây là điểm khác biệt giữa những người hồi phục được và những người không thể?

PALUMBO: Có thể lấy ví dụ từ chính bản thân tôi. Tôi có lẽ đã phạm hàng trăm sai lầm khi còn ở Procter & Gamble. Quá trình hồi phục bắt đầu bằng sự trung thực và trách nhiệm cá nhân. Một điều tôi từng làm là nghiêm túc theo dõi các sai lầm, và tôi thường xuyên xem lại chúng. Tôi giữ tất cả những ghi chép về các sai lầm của mình trong ngăn kéo bàn phía bên trái. Mỗi khi tôi mở nó ra để lấy một cây bút chì hay máy tính, tôi lại bắt gặp chúng. Tôi nhận thấy đó cũng là một cách tốt để vài ngày lại nhắc nhở bản thân rằng mình vẫn có thể mắc sai lầm, đơn giản bằng cách mở ngăn kéo phía bên trái của bàn làm việc. Dĩ nhiên, nhận biết sai lầm chỉ mới là một bước – anh phải có hành động sau đó. Tôi lên các danh sách để nhắc nhở tôi rời khỏi bàn làm việc để làm cái gì đó tích cực. Đôi khi đó chỉ là việc ngồi lại với cấp dưới để nói về những gì chúng tôi đang thực hiện và xem có cách nào tôi có thể giúp họ thành công.

Nếu có những điều về bản thân anh hay phương pháp lãnh đạo không làm người khác hài lòng, anh chỉ cần lao vào chúng để cải thiện tình hình. Đó có thể là việc chính thức thảo ra một kế hoạch giúp xác định rõ những gì mình định làm. Nếu trong mỗi vị trí kế nhiệm, anh xác định một số điều mà người khác cho là điểm yếu của mình, sau đó xây dựng một kế hoạch tấn công chúng, bằng cách đó anh đang bảo vệ bản thân khỏi việc lặp lại một sai lầm lớn khác. Đôi khi, anh có thể biến điểm yếu thành điểm mạnh – đôi khi, anh phải thu xếp để đạt đến mức “đủ tốt” khiến cho điểm yếu không còn là mối đe dọa nguy hiểm.

TÁC GIẢ: Vậy thật ra đó là vấn đề chơi tấn công chứ không phải tự vệ?

PALUMBO: Đúng thế. Suy cho cùng, chỉ có anh chịu trách nhiệm với sự nghiệp của mình.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Dam Palumbo là một trong những người bắt đầu sự nghiệp của mình trong những công ty lớn – trong trường hợp của ông là Procter & Gamble. Lời khuyên ông đưa ra là, nước đi đầu tiên có giá trị trong trò chơi sự nghiệp là tìm kiếm công việc ở những nơi mà ông gọi là “công ty học tập”.

- Đã có rất nhiều lời khuyên về thời gian trụ lại một vị trí công việc; nhưng quan điểm của Palumbo rất rõ ràng. Đến lúc phải di chuyển nếu bạn bị thuyết phục rằng mình có thể đóng góp nhiều hơn trong công việc tới so với công việc hiện tại.

- Palumbo ủng hộ việc bảo đảm rằng, với mỗi nước đi, bạn đang “chạy về phía” cơ hội lớn chứ không phải “chạy trốn khỏi” cái gì đó. Theo ông, các quyết định nghề nghiệp (hay nước đi) sẽ được đưa ra một cách sáng suốt hơn nếu có sẵn đích đến trong đầu.

- Lời khuyên xem lý lịch việc làm của bạn như một tập hồ sơ công việc là một ý tưởng hay mà nhiều người có lưu ý. Theo lời ông, việc lui lại và xem xét cách mà những thành công vừa qua chuẩn bị cho bạn tiếp cận những cái sắp đến là điều quan trọng. Bạn nên thường xuyên kiểm tra lại hồ sơ việc làm của mình, đảm bảo nó tương thích với đoạn kết của trò chơi và hoàn thiện nó bằng những kinh nghiệm lấp đầy các lỗ hổng, hoặc đơn giản là miêu tả một cách chính xác những gì bạn đã làm để chuẩn bị sẵn sàng cho nước đi tiếp theo.

- Theo Palumbo, kỹ năng điều hành linh hoạt nhất là sự chú trọng mạnh vào quy trình.

Về lý mà nói, sự nhạy bén nghề nghiệp có thể được nâng cao thông qua việc phát triển các kỹ năng xử lý thuần thục cũng như danh tiếng làm tốt những kỹ năng đó.

- Khi nói về nước đi liên quan đến phát triển kinh nghiệm làm việc quốc tế, Palumbo giải thích rằng cái ông cho là bạn có thể học từ việc công tác ở nước ngoài *không* quá liên quan đến các vấn đề như văn hóa, kinh tế, v.v... – thay vào đó, bạn học về chính *bản thân mình* . Cụ thể, bạn sẽ biết liệu mình có thể sống sót ở một nơi xa lạ không. Hiểu theo cách đó, nước đi trở nên hợp lý. Nếu bạn nghĩ một nghề nghiệp quốc tế sẽ biến bạn gần như thành người bản địa, bạn sẽ thất vọng. Hãy nhắm đến mục tiêu tìm hiểu bản thân và trong quá trình đó, nâng cao năng lực của mình trong trò chơi sự nghiệp.

PHỎNG VẤN WILLIAM D. PEREZ

GIÁM ĐỐC,CAMPELL SOUP COMPANY;GIÁM ĐỐC,JOHNSON & JOHNSON

Trước khi đảm nhiệm vị trí hiện tại, Bill Perez lãnh đạo William Wrigley Jr. Company với tư cách chủ tịch kiêm CEO từ tháng 10/2006 đến tháng 12/2008, một thời gian ngắn sau khi nó được Mars mua lại. Là công ty sản xuất bánh kẹo dẫn đầu toàn cầu và là nhà sản xuất, quảng bá sản phẩm kẹo cao su lớn nhất thế giới, doanh thu hàng năm của Wrigley dưới thời Perez vượt qua con số 35 tỉ đôla. Với hệ thống cơ sở vật chất sản xuất trên hàng chục nước, các công ty con thuộc toàn quyền sở hữu của công ty và các văn phòng đặt tại hơn ba mươi quốc gia, công ty Wrigley Company quảng bá và bán các sản phẩm của mình cho người tiêu dùng ở hơn 180 quốc gia trên thế giới.

Perex là người đầu tiên không thuộc gia đình Wrigley nắm giữ chức chủ tịch và CEO của công ty. Trước khi gia nhập Wrigley, ông là chủ tịch kiêm CEO của Nike, Inc. Trước đó nữa, ông đã trải qua ba mươi tư năm làm việc với SC Johnson, công ty kinh doanh sản phẩm tiêu dùng toàn cầu của tư nhân trị giá hàng triệu đô, trong đó có tám năm làm chủ tịch và CEO.

Bên cạnh công việc hiện tại với tư cách là giám đốc của Campell Soup và Johnson & Johnson, Perez là thành viên ban giám đốc của Hiệp hội các Nhà sản xuất hàng Tạp phẩm, Hội đồng Đại học Cornell, Câu Lạc Bộ “Boys and Girls” của Chicago, và Bệnh viện Tưởng niệm Northwestern.

Perez sinh ra tại Akron, Ohio. Ông lấy bằng cử nhân về Chính quyền của trường Đại học Cornell và bằng cao học tại trường Quản lý Toàn cầu Thunderbird. Bài phỏng vấn này được

tiến hành khi ông vẫn còn đương nhiệm tại Wrigley.

TÁC GIẢ: Sự nghiệp của ông gắn liền với các công ty gia đình – hoặc ít nhất là trong những công ty mà người sáng lập luôn có mặt – như SC Johnson, Nike, Wrigley. Liệu đây có phải là một chiến lược đã được tính toán trước?

PEREZ: Tôi đến làm việc cho công ty gia đình đầu tiên một cách tình cờ. Lúc đó, tôi còn không biết rõ về sự khác biệt giữa công và tư. Câu chuyện bắt đầu từ những ngày gia đình tôi sống ở Argentina. Bố tôi làm việc cho Goodyear, và SC Johnson nằm trong cùng khu vực ngoại ô của Buenos Aires. Qua nhiều năm, tôi được gặp một số người từ SC Johnson mà tôi cảm thấy thích. Khi đang hoàn thành chương trình cao học, tôi gửi một lá thư đến văn phòng chính của SC Johnson nói rằng, “Tôi biết tất cả mọi nhân viên ở Argentina và tôi muốn làm việc cho quý công ty,” và những ý tương tự. Bằng cách nào đó, nó đã có tác dụng – họ đã gửi thư telex về Argentina cho người tổng giám đốc và ông đã nhắn telex trở lại rằng, “Tôi không nhớ Bill, nhưng “ông già” cậu ta là một gã rất tốt. Sao các vị không thuê và gửi cậu ta về đây để chúng tôi huấn luyện anh ta trở thành một nhân viên kinh doanh, và chúng ta sẽ cùng xem kết quả ra sao.” Đó là cách mà tôi có được công việc tại SC Johnson. Trớ trêu thay, sau khoảng mười lăm năm làm việc cho công ty, hệ thống lưu trữ của chúng tôi đã tiến hóa đến mức anh có thể xâm nhập vào các file thông tin nhân sự – và tôi đã làm như thế. Anh tin được không, bức thư và văn bản telex gốc đều ở đó. Tôi đọc lại chúng và nghĩ, “Mình sẽ không đời nào tuyển dụng gã này!”

TÁC GIẢ: Ông có nghĩ đến những lựa chọn khác sau khi tốt nghiệp cao học không?

PEREZ: Tôi nhận được bốn đề nghị sau khi tốt nghiệp Thunderbird [Trường Quản lý Toàn cầu Thunderbird] – và thực ra, đề nghị từ SC Johnson có mức lương thấp nhất. Chính những con người ở đó đã thu hút tôi đến với Johnson. Đó là một trải nghiệm tuyệt vời bởi tôi tin rằng một phần rất lớn trong công việc là vấn đề con người và các mối quan hệ. Và rốt cuộc tôi đã lựa chọn đúng – đó là một nơi làm việc tuyệt vời.

TÁC GIẢ: Kinh nghiệm đó giúp ích cho ông như thế nào trong công việc tại Nike?

PEREZ: Để hiểu về Nike, anh cần biết đôi điều về thời gian của tôi tại SC Johnson. Tôi đã có cơ hội làm CEO cho công ty trong tám năm, tôi có may mắn được làm việc cho một người khổng lồ tên Sam Johnson. Sau khi ông về hưu và rời khỏi ghế chủ tịch hội đồng quản trị, tôi làm việc cho con trai ông, Fisk, trong bốn năm nữa. Vì vậy, tôi nghĩ thời gian của mình ở SC Johnson rất tuyệt vời, và cũng đến lúc cần có một sự thay đổi. Phil Knight

của Nike đã theo đuổi tôi một thời gian, và công ty tìm kiếm nhân sự, Heidrick & Struggles, cũng để mắt đến cơ hội đó. Chủ tịch cấp cao của họ, Gerry Roche, gọi đến nhà tôi mỗi đêm trong chừng hai mươi lăm đêm liên tục. Nếu tôi không có nhà, anh ta sẽ nói chuyện với vợ tôi khoảng nửa tiếng. Vợ tôi cho rằng cô ấy biết khá rõ con người này mặc dù chưa bao giờ gặp anh ta!

Tôi đã và đang là một fan hâm mộ cuồng nhiệt của Nike. Tôi rất hay chạy bộ và đã sử dụng sản phẩm của họ trong nhiều năm. Đó là cơ hội có một không hai trong đời. Nhìn lại, thật thú vị khi việc tuyển dụng tôi được đảm nhiệm bởi Phil Knight, Gerry Roche và một thành viên hội đồng quản trị nữa. Tôi không gặp bất kỳ thành viên nào khác trong hội đồng cho đến trước cuộc họp mà tôi được bầu chọn.

Điều thú vị là, tôi có một điều kiện trong quá trình đàm phán với họ, đó là giảm mức lương cơ bản của tôi xuống. Tôi muốn nhận được ít hơn Phil Knight bởi tôi biết mình còn thiếu rất nhiều kinh nghiệm và hiểu biết về công việc so với anh. Tôi cũng muốn nhận được ít hơn so với thu nhập của mình tại SC Johnson bởi tôi muốn gia đình Johnson hiểu rằng mình không ra đi vì tiền.

TÁC GIẢ: Phil Knight và hội đồng quản trị đã định hình vai trò của ông ở đó như thế nào? Ý tôi là, họ kỳ vọng ông đạt được những gì?

PEREZ: Sự hướng dẫn tôi nhận được trong cuộc họp hội đồng quản trị lần đầu tiên, khi tôi gặp tất cả các thành viên, là, “Này, Bill, đừng thay đổi cái gì cả. Trong sáu tháng đầu cứ dành thời gian tìm hiểu về công ty, gặp gỡ mọi người và quan sát mọi thứ,” và đó là điều tôi đã làm. Tôi tham dự hết cuộc họp này đến buổi họp khác, cố gắng học hỏi càng nhiều càng tốt về công ty, gặp gỡ nhiều người và tìm hiểu về họ càng nhiều càng tốt. Trong cuộc họp hội đồng quản trị tiếp theo đó, Phil Knight nói với hội đồng rằng, xét trên thang điểm từ một đến mười, tôi đang ở vị trí mười một điểm. Nhưng tôi biết mọi việc sẽ trở nên thú vị vì tôi đã nắm được ít nhiều những phần trong công ty mà tôi muốn thay đổi. Điều này báo hiệu trước bài học quan trọng nhất của tôi ở Nike – anh sẽ phải điều chỉnh nhịp độ thay đổi để hòa hợp với văn hóa nơi anh làm việc. Không ít thì nhiều, tôi có cảm giác mình di chuyển với tốc độ của ốc sên trong môi trường văn hóa của SC Johnson.

TÁC GIẢ: Cái gì đã dẫn ông rời khỏi Nike?

PEREZ: Có rất nhiều thứ ở Nike không thể chạm tới được – chẳng hạn như marketing; các chiến lược marketing của họ vô cùng xuất sắc. Tuy nhiên, có một số khu vực tôi nghĩ có

thể thay đổi tốt hơn nhưng tôi đã đi quá nhanh. Hơn nữa, Phil không ra hiệu cho tôi rằng anh ta nghĩ tôi đang di chuyển quá nhanh cho đến giờ phút cuối cùng. Kế hoạch của chúng tôi là gặp nhau mỗi tuần một lần, nhưng trước khi lịch trình được sắp xếp, mỗi tuần một lần đã biến thành mỗi tháng một lần. Với tôi, mọi thứ đang đi đúng hướng nhưng dưới quan điểm của Phil, chúng lại đang ngày càng tồi tệ hơn. Sự mâu thuẫn này cuối cùng cũng lên tới đỉnh điểm vài ngày trước khi một cuộc tái cơ cấu tổ chức quan trọng trong công ty được công bố. Phil nói, “Bill, anh có thể lựa chọn ra đi một cách nhã nhặn hoặc sẽ phải đi đấu tranh với hội đồng quản trị.” Tôi đã nghĩ tới việc đối mặt với hội đồng quản trị nhưng vì anh ta nắm giữ 75% phiếu bầu của công ty, tôi nhận ra mình chẳng có mấy cơ hội để nói được điều gì. Nhưng tôi không hề oán ghét Nike – tôi vẫn chạy bộ, vẫn sử dụng sản phẩm của họ. Đó là một công ty tuyệt vời.

TÁC GIẢ: Ông đã rút ra được điều gì từ kinh nghiệm với Wrigley, nơi mà, một lần nữa, gia đình sáng lập đóng vai trò rất lớn trong công ty?

PEREZ: Bài học rõ rệt nhất tôi rút ra từ Nike là về tầm quan trọng của giao tiếp và điều chỉnh nhịp độ thay đổi. Khi tôi đến Wrigley, anh có thể an tâm rằng công ty có thể chấp nhận nhịp độ mà tôi phát động các thay đổi. Trong suốt quá trình thực hiện mỗi thay đổi, rất nhiều lần tôi tìm đến những “nhân vật kỳ cựu” ở đó để xin tư vấn, họ là những người biết được tốc độ thay đổi nào là phù hợp mà không gây cản trở đến năng suất.

Đồng thời, Bill Wrigley và tôi luôn luôn trao đổi với nhau. Chúng tôi cũng tìm ra được một nhịp điệu phù hợp để làm việc cùng nhau. Chúng tôi gọi nó là “phân chia và thống trị.” Anh ta làm một vài việc, tôi làm một vài việc, anh ta đi đến nước này, tôi đi tới nước khác. Anh ta làm những gì mình thích, còn tôi phụ trách những việc cần phải tiến hành. Chúng tôi làm việc với tinh thần đồng đội hết mình mà toàn bộ đội ngũ ở Wrigley có thể nhận thấy rõ. Lập nhóm cùng nhau ở những vị trí cao nhất như vậy quả thực là một ý tưởng tuyệt vời.

Tôi sẽ rất nhớ thời gian làm việc cùng Bill. Anh ta là một con người tuyệt vời, một nhà lãnh đạo xuất sắc, một người có tầm nhìn siêu thực. Anh ta xứng đáng được ghi công vì thành quả đạt được của công ty ngày hôm nay, và hiển nhiên xứng đáng được kể công với kết quả thương lượng tuyệt vời giành được trong cuộc sáp nhập với Mars.

TÁC GIẢ: Bước đi tiếp theo của ông là gì?

PEREZ: Tôi không muốn rời nơi đây, nhưng sau khi sáp nhập, vị trí của tôi đi lên thành

tổng giám đốc của một bộ phận kinh doanh, tương tự như những gì tôi từng làm ba mươi lăm năm trước cho SC Johnson ở Tây Ban Nha. Chúng ta sẽ thấy điều gì diễn ra tiếp theo. Tôi sẽ ra đi trong thanh thản, điều này giúp cho việc nghỉ đến nước đi tiếp theo trở nên dễ dàng hơn. Tôi đã không rời khỏi Nike trong yên bình, điều đó khiến cho việc chuyển tiếp trở nên khó khăn hơn nhiều.

TÁC GIẢ: Ông chia sẻ điều gì với các nhà điều hành trẻ về những ưu, nhược điểm khi làm việc cho các công ty gia đình?

PEREZ: Không có gì tốt hơn một công ty được điều hành bởi gia đình. Anh dễ dàng có tầm nhìn lâu dài hơn về công ty; anh không bị phân tâm bởi những gì các nhà phân tích nói về công ty – cả hai điều đó giúp củng cố một tầm nhìn rõ ràng cho công ty, và giữ cho mọi người cùng nhau làm việc. Anh cứ việc tiếp tục làm những gì thích hợp cho mọi người và cho các nhãn hiệu.

Dĩ nhiên, điều này đòi hỏi gia đình kiểm soát công ty phải là những người thích hợp! Nói vậy có nghĩa, đó phải là một gia đình biết coi trọng giá trị và ý tưởng của anh, đóng góp cho lối làm việc của anh, mong muốn anh phát triển về mặt nghề nghiệp cùng với công ty, và luôn luôn tập trung vào dài hạn. Nếu không sẽ dẫn đến tình trạng rất tồi tệ.

Tôi cũng khuyên bạn nên chắc chắn rằng mình cảm thấy thoải mái với môi trường văn hóa ở nơi mình sắp đến, nhất là với những giá trị mà gia đình kiểm soát công ty coi trọng. Bởi đó là những thứ hầu như không thay đổi, và nếu anh không chấp nhận được chúng, anh sẽ trở nên vô cùng khổ sở.

Tất nhiên, điều này cũng đúng với các công ty cổ phần hữu hạn. Văn hóa là vấn đề quan trọng. Sự lãnh đạo đáng tin cậy cũng quan trọng. Nhưng trong những công ty gia đình, các giá trị mang tính lâu bền hơn, vì vậy nếu gia nhập, anh thực sự cần phải thoải mái với chúng.

TÁC GIẢ: Những người hướng dẫn đóng vai trò như thế nào trong quá trình phát triển sự nghiệp của ông?

PEREZ: Tôi sẽ không thể trở thành CEO hay bất kỳ ai nếu không có sự giúp đỡ của những người hướng dẫn vào buổi ban đầu của sự nghiệp. Khi còn ở Tây Ban Nha, tôi là một trưởng phòng sản phẩm, và thẳng thắn mà nói, có rất nhiều giám đốc sản phẩm ở đó. Có một giám đốc marketing mới đến, người đã làm việc cho SC Johnson trong vài năm. Chẳng

hiếu vì sao mà người này đã rất tin tưởng tôi, và ông ta trao cho tôi hết cơ hội này đến cơ hội khác. Tôi đi từ vị trí trưởng phòng sản phẩm lên giám đốc sản phẩm tập đoàn đến giám đốc marketing và đến năm 1977, khi tôi hai mươi chín tuổi, tôi được chỉ định làm tổng giám đốc. Lúc đó, vị tổng giám đốc trẻ thứ hai trong công ty cũng đã ngoài bốn mươi. Dù sao đi nữa, vị giám đốc marketing mới, người sau đó trở thành giám đốc vùng, đã nói với tôi: “Cậu biết đấy, Bill và những vị khác đã có chút nghi ngờ khi trao cho cậu cơ hội này, nhưng tôi biết cậu sẽ làm tốt.” Ông nói tiếp: “Nếu cậu làm hỏng chuyện năm đầu tiên thì cũng đừng lo lắng bởi cho dù có bất kỳ điều gì không hay vào năm đầu tiên, tôi cũng sẽ nói đó không phải do lỗi của cậu. Nhưng sau năm đầu tiên, cậu phải dựa vào chính mình.” Ban đầu, ông đến kiểm tra tôi vài tuần một lần. Lúc đó ông đang điều hành một nửa châu Âu còn tôi thì phụ trách Tây Ban Nha. Cuối cùng, tôi nói với ông: “Ông phải quyết định liệu ông muốn tự mình làm tổng giám đốc ở đây hay tôi sẽ làm, bởi nếu cứ hai tuần ông lại đến thế này, mọi người sẽ không biết ai mới là người quản lý.” Ông đã lui lại và để cho tôi điều hành Tây Ban Nha, và đó là điều đã thúc đẩy tôi về phía trước trong sự nghiệp. Đó là một cơ hội tách tôi ra khỏi những người khác.

Người hướng dẫn rất quan trọng nhưng anh cũng cần cả một người bảo trợ cho mình nữa. Sếp của tôi là người hướng dẫn tôi, cho tôi các ý tưởng, phản hồi và ông đã dạy tôi những điều căn bản về kinh doanh. Và quan trọng hơn, ông bảo đảm tên tôi luôn được nhắc đến khi có cơ hội xuất hiện.

Chúng tôi có một chương trình hướng dẫn tuyệt vời ở SC Johnson với thành tích hoạt động hết sức hiệu quả. Mỗi nhân viên giàu tiềm năng đều có một người hướng dẫn/bảo trợ của riêng họ.

TÁC GIẢ: Ông tìm kiếm điều gì khi chọn người mình hướng dẫn?

PEREZ: Sự đồng điệu, năng lực, nhiệt huyết và – thẳng thắn mà nói – sự đa dạng. Tôi chưa bao giờ ngồi lại mổ xẻ phân loại những người mình từng làm việc cùng, nhưng tôi đoán hơn một nửa là phụ nữ hoặc những cổ đông thiểu số.

Thông thường, tôi hay tạo quan hệ hoặc chạm trán với người nào đó trong vòng khoảng sáu tháng hoặc hơn trước khi bắt đầu một mối quan hệ hướng dẫn. Trong suốt khoảng thời gian đó, tôi có thể nghe ngóng những nhận xét của mọi người về họ, và tôi có thể nhìn thấy những gì họ đã làm để tạo dấu ấn lên công ty, lên khu vực họ chịu trách nhiệm. Điều này đảm bảo rằng quyết định nhận hướng dẫn sẽ không chỉ dựa trên một cuộc phỏng vấn.

TÁC GIẢ: Các nhà điều hành cần thông thạo những kỹ năng nào nếu muốn phát triển nhanh chóng trong sự nghiệp?

PEREZ: Phân tích là khả năng căn bản, cho dù anh làm việc trong bộ phận tài chính, sản xuất, marketing hay bán hàng. Nói một cách chủ quan hơn, anh phải có các kỹ năng giao tiếp và làm việc với con người. Để thành công, anh cũng phải hòa hợp với văn hóa của công ty. Cho dù đó là SJ Johnson, Nike, Wrigley hay bất kỳ công ty nào khác – anh cần phải hòa hợp với môi trường của chúng. Cuối cùng, việc thể hiện thành công rất quan trọng. Sau rốt, tất cả các công ty đều nhắm tới kết quả cụ thể.

TÁC GIẢ: Ai là người hướng dẫn cho các CEO?

PEREZ: Thực ra, tôi nghĩ CEO cần sẵn sàng học hỏi từ những người mình hướng dẫn. Điều này có thể áp dụng cho bất kỳ ai, bởi những người anh hướng dẫn có xuất thân đa dạng và sẽ có quan điểm không giống nhau về mọi việc. Có thể đó không hẳn là hướng dẫn mà là học hỏi. Dù là việc dành thời gian ngoài chuyên môn với đội ngũ bán hàng, làm việc với nhóm marketing, hay tương tác với người báo cáo trực tiếp, anh đều có thể tìm hiểu được cái gì có hiệu quả, cái gì không, cùng những điều tương tự liên quan đến công việc lãnh đạo của mình. Nếu anh thực hiện đúng cách, nó sẽ giống như một cuộc thăm định toàn diện, liên tục. Tôi không thể đếm mình đã đi đến bao nhiêu nước hay làm việc với bao nhiêu người, nhưng tôi luôn hăm hở muốn được nghe suy nghĩ của họ về những gì chúng tôi có thể làm tốt hơn hay khác đi.

Ở cương vị CEO, hội đồng quản trị cũng có thể giúp ích trong việc đóng vai trò hướng dẫn theo cách nào đó, nhưng họ chỉ gặp anh hai hay ba tháng một lần trong các cuộc họp hội đồng quản trị. Họ có thể thấy những con số, những mối ưu tiên của anh, chiến lược của anh, nhưng họ không nhất thiết phải biết những vấn đề đang diễn ra hằng ngày trong công ty.

Tôi đã có một lợi thế rất lớn khi làm việc với Bill Wrigley trong thời kỳ ở Wrigley. Tôi có thể nói với Bill tất cả mọi thứ, tôi nhận được lời khuyên từ một người hiểu rõ bên trong lẫn bên ngoài công ty và ngành nghề. Bill và tôi luôn có thể bàn bạc thẳng thắn với nhau. Vào cuối mỗi buổi họp, ông thường nói: “Anh là CEO; anh đưa ra quyết định.” Bill cho phép tôi hỏi xin lời khuyên từ ông, nhưng chúng không mang tính ràng buộc – chúng không bao giờ là những mệnh lệnh trực tiếp. Vì vậy, cho dù ban giám đốc có thể không hiểu mấy về công việc thường ngày để góp ý, thì một người như Bill chắc chắn có thể. Ông có thể cho lời

khuyến về những vấn đề xung quanh các khó khăn, vướng mắc hàng ngày cần được giải quyết – đó là điều mà một thành viên hội đồng quản trị bình thường khó có thể làm được.

NHỮNG NHẬN XÉT TRÒ CHƠI SỰ NGHIỆP

- Bill Perez đã tận dụng rất tốt mạng lưới quan hệ của mình trong cơ hội việc làm đầu tiên của ông tại SJ Johnson. Hơn nữa, ông chọn công việc dựa trên con người chứ không phải tiền bạc. Ông quan tâm nhiều hơn đến những người chơi khác và khả năng hòa hợp với họ hơn là việc làm cách nào tối đa hóa thu nhập.

- Việc chuyển đến Nike và cùng với nó là yêu cầu được trả lương ít hơn mức công ty đề nghị (tức bằng với mức lương ở công ty cũ) là một biểu hiện của sự phát tín hiệu. Trong trường hợp này, ông muốn ra hiệu với công ty cũ rằng mình ra đi không phải vì tiền. Đây là một ví dụ thú vị về việc một nhà điều hành lưu ý tới những nước đi cuối cùng của mình ở SC Johnson và tới cách người khác có thể nhớ đến ông.

- Về mặt cấu trúc thời gian của trò chơi, có một nhận xét quan trọng là, từ quan điểm của Perez, sự khác biệt căn bản giữa việc lãnh đạo một công ty gia đình và công ty cổ phần hữu hạn nằm ở chỗ, công ty gia đình tập trung vào các quyết định kinh doanh dài hạn hơn.

- Trong việc tìm hiểu các công ty gia đình – sự hòa hợp văn hóa đóng vai trò rất quan trọng. Về căn bản, gia đình kiểm soát công ty thống trị yếu tố này của sân chơi, và người chơi phải thận trọng xem xét mức độ thoải mái của mình khi chơi trong những luật lệ vững chắc đó.

- Perez nêu lên tầm quan trọng của việc phát triển khả năng – và sự sẵn lòng – học hỏi từ những người ở vị trí thấp hơn trong công ty. Đây cũng là chủ đề xuất hiện trong các cuộc phỏng vấn của chúng tôi với Stephen Elop và Keith Wyche. Những người chơi khác trong công ty thường ít có tiếng nói, nhưng rõ ràng họ có thể gây tác động lớn đến trò chơi của một đấu thủ theo nhiều cách – tốt hơn hoặc xấu hơn.

[\[1\]](#) Lời nhạc của Dave Mustaine; bản quyền lời và nhạc của Dave Mustaine/Marty Friedman/David Ellefson/Nick Menza.

[\[2\]](#) Blackberry là hãng smartphone nổi tiếng của Mỹ. Điện thoại smartphone của hãng này rất được các doanh nhân ưa

chuông.

KẾT LUẬN

Một ngày nọ, Alice đi đến một ngã ba đường và nhìn thấy một con mèo cười nhả nhử trên cây. “Tôi nên đi hướng nào đây?” - cô hỏi. “Cô muốn đi đâu?” - con mèo trả lời. “Tôi không biết,” - Alice đáp. “Vậy thì hướng nào cũng được.” - con mèo nói.

Lewis Carroll , Alice Lạc Vào Xứ Thần Tiên

Nếu bạn đã đọc đến đây thì có thể an tâm mà nói rằng bạn đã chắc chắn về hướng đi của mình hơn cô bé Alice. Việc hiểu rõ nơi mình muốn đi, nơi mình đang ở, và làm thế nào bạn đi được đến đây đều đóng vai trò quan trọng trong trò chơi sự nghiệp – cũng như phải biết được nơi xuất phát. Mục đích của chúng tôi trong cuốn sách này là chia sẻ những suy nghĩ của chúng tôi về cách bạn có thể vận dụng các khái niệm lý thuyết trò chơi để hiểu rõ hơn về nghề nghiệp của mình, đánh giá tác động từ những đối tượng khác như người ủng hộ hay đối thủ cạnh tranh, và đưa ra những nước đi hiệu quả hơn trong quá trình theo đuổi mục tiêu của mình. Luận điểm của chúng tôi là, sở dĩ lý thuyết trò chơi có thể đưa ra một khuôn khổ đặc dụng cho những mục tiêu đó bởi vì trò chơi sự nghiệp của bạn bao gồm nhiều người chơi độc lập với những động cơ khác nhau, hệ thống phần thưởng phức tạp, và các điều kiện chơi luôn biến đổi.

Ở một số chỗ, chúng tôi có lưu ý rằng trò chơi sự nghiệp của bạn mang tính cá nhân cao độ. Các mục tiêu, tài năng, sự ưa thích mạo hiểm, lịch sử chơi đến ngày hôm nay của bạn cùng các đặc điểm của người chơi đồng hành là riêng biệt đối với tình huống của bạn. Dựa trên sự dị biệt này, trong phần kết luận chúng tôi đưa ra các ý kiến có đôi chút khác biệt so với những tác phẩm sách kinh doanh thông thường. Chúng tôi không có một hệ thống chính xác các luật lệ, thói quen hay quy tắc có thể dễ dàng áp dụng nhằm nâng cao khả năng đi từ nơi hiện tại cho tới nơi bạn muốn đến. Thay vào đó, chúng tôi đưa ra một số câu hỏi – và bạn phải đưa ra những câu trả lời cá nhân cho trò chơi sự nghiệp của chính mình. Chúng tôi cho rằng nếu bạn có thể làm tốt việc này, những nước đi bạn cần thực hiện sẽ trở nên rất rõ ràng.

• *Bạn muốn đưa sự nghiệp mình đi đến đâu?* Nếu giống như Alice trong xứ sở thần tiên, bạn vẫn chưa biết thì bạn không cần trả lời bất kỳ câu hỏi nào tiếp theo đây. Tuy nhiên, nếu giống như Dave Barry, bạn nhận thấy rằng có nhiều người cũng đang cạnh tranh với mình

hòng giành lấy các cơ hội, thì chúng tôi hi vọng bạn sẽ suy xét vấn đề mà câu hỏi này nêu lên.

- *Những người chơi khác mà tôi cần quan tâm là ai, và họ có thể tác động đến trò chơi của tôi ra sao?* Tùy vào mục tiêu nghề nghiệp của bạn, có rất nhiều nhân vật vào những thời điểm nhất định nào đó sẽ có khả năng hỗ trợ hoặc cản trở nỗ lực của bạn. Các thành viên gia đình, đồng nghiệp, cấp trên, bạn học, và đối thủ cạnh tranh cho các vị trí công việc đều đóng vai trò riêng trong trò chơi sự nghiệp của bạn. Trong mỗi trường hợp, chúng tôi khuyên bạn nên thận trọng cân nhắc động cơ của những người chơi khác, mức độ đáng tin trong những cam kết của họ dành cho bạn và nơi bạn có thể tìm thấy cơ hội thu được lợi ích thông qua hợp tác với họ. Từ phân tích này, bạn sẽ có thể hiểu rõ hơn những nước đi họ có khả năng thực hiện – và nhất là phản ứng của họ đối với các nước đi của bạn. Thông qua việc đầu tư tìm hiểu những điều này, bạn có thể đánh giá chính xác hơn công dụng của nhiều nước đi khác nhau mà bạn có thể chọn lựa.

- *Bạn nên xem xét đến những yếu tố nào khác trong trò chơi, chẳng hạn như sự bất cân xứng thông tin và cấu trúc thời gian?* Bên cạnh việc đầu tư tìm hiểu tác động mà những người chơi khác có thể gây ra lên trò chơi của bạn, chúng tôi cũng khuyến khích bạn phân tích các tác động tiềm năng của những yếu tố khác. Các yếu tố trọng yếu nhất của trò chơi cần được xem xét đến là sự bất cân xứng thông tin và cấu trúc thời gian. Sự bất cân xứng thông tin tồn tại khi một người chơi rơi vào tình thế bất lợi xét trên những gì anh ta biết về trò chơi. Trong một vài trường hợp, trò chơi của bạn sẽ được đẩy nhanh nhờ khả năng biến sự bất cân xứng thành lợi thế của mình. Thí dụ trong chuyện thỏa thuận lương bổng, với một điều khoản đã được thỏa thuận, việc bạn biết được lựa chọn thay thế tốt nhất cho nó sẽ giúp bạn có được lợi thế. Nếu bạn biết rằng mình còn có một “kế hoạch B” hấp dẫn, bạn có thể đàm phán một cách mạnh mẽ hơn so với khi không biết. Trong những trường hợp khác, bạn sẽ thấy mình rơi vào bên bất lợi trong sự bất cân xứng, và khi ấy nhiệm vụ của bạn là thu thập thêm thông tin nhằm giảm bớt sự bất cân xứng đó.

Cấu trúc thời gian của trò chơi là một yếu tố khác cần được lưu tâm. Việc nắm bắt được khi nào trò chơi bắt đầu, khi nào kết thúc, có bao nhiêu thời gian để lập kế hoạch cho mỗi nước đi là những chiến lược quan trọng trong quá trình xây dựng chiến lược trò chơi sự nghiệp của bạn. Thời gian cũng đóng vai trò trong việc phát tín hiệu về động cơ của người chơi. Những nước đi nhanh có thể phản ánh sự tự tin hoặc quyết tâm; nước đi chậm có thể phản ánh sự bàng quan hay tính toán thận trọng. Dù là xem xét tầm quan trọng của thời

gian đến luật chơi hay cách mà thời gian báo hiệu điều gì đó về những người chơi khác, bạn sẽ trở thành một người chơi thiện nghệ hơn thông qua việc suy nghĩ kỹ lưỡng về vấn đề thời gian trong quá trình chuẩn bị cho các nước đi.

- *Điều kiện của sân chơi gồm những gì?* Vào những thời điểm khác nhau trong trò chơi sự nghiệp, bạn sẽ nhận thấy mình đang cạnh tranh trong nhiều điều kiện khác nhau. Chúng tôi đã mô tả cách mà những hiểu biết về thị trường lao động bên trong và bên ngoài cung cấp cho người chơi các thông tin quan trọng về cách thức trò chơi diễn ra. Tương tự, chúng tôi cũng miêu tả cách mà bản chất liên kết và thẩm thấu của thị trường lao động tác động lên lối chơi. Thí dụ, những thị trường còn sức thẩm thấu cho phép người chơi dễ dàng xâm nhập hơn thị trường đã bão hòa. Chúng cũng dễ dàng bỏ qua các nước đi lộn xộn. Trong các thị trường lao động liên kết lỏng lẻo, người chơi cần chú ý rằng sự bất cân xứng thông tin có nhiều khả năng xảy ra hơn là trong các thị trường liên kết chặt chẽ hơn. Khả năng nhận diện và nhanh chóng điều chỉnh thích nghi với các điều kiện thay đổi của sân chơi có thể trở thành nguồn lợi thế của bạn trong trò chơi sự nghiệp.

- *Tôi có thể làm gì để xây dựng và phát huy mức độ nhạy bén nghề nghiệp ngày càng cao?* Như chúng tôi đã đề cập trong chương trước, sự nhạy bén nghề nghiệp của bạn được xác định bởi khả năng nhận biết và phát huy những nguồn lực tiềm tàng trong lợi thế cạnh tranh của cá nhân bạn – chính là tận dụng tối đa những gì bạn có. Điều này đòi hỏi bạn phải làm tốt hai việc. Thứ nhất, bạn phải có khả năng kiểm điểm trung thực những điểm mạnh và điểm yếu của chính mình cũng như nhận định các cơ hội và mối đe dọa tồn tại trong trò chơi sự nghiệp của bạn. Như các cuộc phỏng vấn với các nhà điều hành đã phản ánh rõ, ở đây người hướng dẫn có thể đóng vai trò rất to lớn. Suy cho cùng, một người hướng dẫn không được chuẩn bị để “nói về sự việc theo đúng bản chất của nó” thì cũng không hẳn là một người hướng dẫn đúng nghĩa. Thứ hai, bạn phải có khả năng tìm ra một cách chơi hòng phát huy những điểm mạnh để theo đuổi các cơ hội, đồng thời không để lộ các điểm yếu hoặc trở thành nạn nhân cho các mối đe dọa của trò chơi sự nghiệp.

Luận điểm của chúng tôi là bạn đã chuẩn bị sẵn sàng cho trò chơi khi những câu hỏi này được đề cập đến, còn các câu trả lời thì liên tục được cập nhật khi hoàn cảnh thay đổi.

Mặc dù trò chơi sự nghiệp của mỗi nhà điều hành, những người đã chia sẻ kinh nghiệm với chúng tôi – cũng như trò chơi của bạn – là độc nhất, giữa chúng vẫn có những bài học chung có tính khái quát rộng hơn. Một trong những bài học đó là về cách thực hiện những nước đi liên quan đến công việc đầu tiên. Chúng tôi trò chuyện với hai nhân vật, Bryan Bell

và Pasha Fedorenko, những người đang trong quá trình tìm kiếm công việc đầu tiên sau khi tốt nghiệp MBA. Theo như những gì mà Bryan và Pasha mô tả cuộc tìm kiếm của mình, họ hầu như tập trung vào việc tìm hiểu nắm bắt những gì mình cần phải làm để thuyết phục nhà tuyển dụng rằng họ xứng đáng được tuyển. Mặc dù cả Bryan và Pasha đã thực hiện nhiều nước đi thông minh trong nỗ lực giành được cơ hội việc làm đầu tiên với tư cách là những thạc sĩ quản trị kinh doanh mới toanh, nhưng chưa ai thực sự trở thành một người chơi lớn mạnh. Điều thú vị với chúng tôi là cách các yếu tố khác nhau của công việc đầu tiên tác động đến những nhà điều hành mà chúng tôi phỏng vấn khi họ nhìn lại những vị trí công việc thuở ban đầu của mình. Đó là trường hợp của Charlene Begley ở GE và Dan Palumbo ở Procter & Gamble. Dĩ nhiên, ở vị thế nhìn lại, họ đều nhấn mạnh giá trị chiến lược trong quá trình phát triển sự nghiệp nằm ở chỗ có được việc làm đầu tiên ở những công ty có tiếng tăm về phát triển nhân lực. Một số nhà điều hành mà chúng tôi trò chuyện đã có cơ hội tham gia các chương trình dành riêng cho những nhân viên mới giàu tiềm năng. Những người khác, chẳng hạn Brian Humphries, nhận thấy rằng những công việc đòi hỏi sự tương tác với nhiều nhà điều hành cấp cao thuộc nhiều phòng ban khác nhau trong công ty – như kiểm toán nội bộ – là những nước đi đầu tiên rất đáng giá. Trong mỗi trường hợp, các vị trí trên được xem như các tác nhân thúc đẩy sự nghiệp.

Có một sự thống nhất rõ ràng cho rằng khả năng tự biết mình trong thời kỳ đầu của trò chơi sự nghiệp đóng vai trò rất quan trọng. Tự biết mình giúp bạn hiểu rõ cái mình muốn trong trò chơi sự nghiệp, giúp bạn nhận định những chỗ còn thiếu sót trong quá trình chuẩn bị, và giúp bạn sẵn sàng thực hiện các nước đi củng cố sự nghiệp nhằm khắc phục những thiếu sót đó. Hầu như tất cả các nhà điều hành đều nói về những điều họ khám phá về chính bản thân ngày trước và cách họ phản ứng sao cho có lợi cho sự nghiệp của mình.

Quan hệ hướng dẫn cũng đóng vai trò quan trọng trong suốt trò chơi sự nghiệp. Ngay cả những nhà điều hành cấp cao nhất chúng tôi trò chuyện đều cố gắng phát huy các mối quan hệ với các thành viên hội đồng quản trị, các nhà điều hành hạng C (hạng cao cấp) khác, giáo sư dạy mình trước đây cùng những người khác để thỉnh thoảng tiến hành kiểm tra thực tế. Tuy nhiên, vào giai đoạn đầu của trò chơi sự nghiệp, nên tìm kiếm một kiểu người hướng dẫn nhất định. Một số người sẽ thích những nhân vật như Yoda, người hướng dẫn của Luke Skywalker trong loạt phim *Chiến tranh giữa các vì sao*, như là hình mẫu người hướng dẫn đúng chuẩn trong thời gian đầu của sự nghiệp. Các kiểu nhân vật tương tự, những người có khả năng nhìn thấu mọi việc theo đúng nghĩa đen, có giá trị vô cùng to lớn trong việc giúp người chơi phát triển khả năng nắm bắt hoàn cảnh và kiểm điểm trung thực

những điểm yếu của mình. Khi trò chơi sự nghiệp của bạn phát triển và bạn bắt đầu đạt được những bước tiến, bạn có thể nhận thấy mình phát triển vượt trên cả người hướng dẫn đầu tiên này. Dĩ nhiên, nếu trước nay bạn chơi tốt trò chơi, bạn cũng sẽ phát triển được một mạng lưới các mối quan hệ công việc của riêng mình. Khi đó, bạn nên tìm kiếm những cá nhân có thể làm người hướng dẫn tiếp theo cho bạn: người được xem như một bàn tay vô hình. Bàn tay vô hình là nhà điều hành có vị trí cao hơn bạn từ ba bậc trở lên trong sơ đồ tổ chức nhân sự công ty và là người hứng thú với việc giúp bạn giành chiến thắng trong trò chơi sự nghiệp. Người hướng dẫn này phải có vị trí đủ cao để tạo điều kiện cho các nước đi “gián đoạn” có tác dụng nâng cao sự nghiệp - tức các vị trí mà một cá nhân có thể “hoàn toàn không phù hợp” và nhờ đó, bạn có thể học được nhiều nhất.

Với sự nghiệp của bạn, cái gì khiến cho các nhà điều hành muốn làm người hướng dẫn cho bạn? Những nhà điều hành chúng tôi đã phỏng vấn đều thống nhất với nhau trong những tiêu chuẩn về người chơi mà họ mong muốn. Họ nhanh chóng chỉ rõ rằng thời gian của mình là có hạn, và có thể có nhiều cấp dưới tranh đua muốn giành sự chú ý của họ để được hướng dẫn. Hiểu rõ trò chơi sự nghiệp sẽ hỗ trợ cho việc kiếm được một vị trí trong tầm mắt của người hướng dẫn – bạn làm thế nào để khiến những người hướng dẫn nhận thấy rằng họ nên đầu tư vào bạn? Trong trường hợp này, khả năng thể hiện niềm đam mê và nhiệt huyết thường xuyên được nhấn mạnh. Liên tục vượt lên trên mức yêu cầu thành tích tối thiểu cũng là yếu tố giúp người chơi giành được sự chú ý. Cuối cùng, khi các nhà điều hành kết luận rằng người chơi có thể giúp họ cải thiện trò chơi của chính mình (giúp *họ* học hỏi) thì đó chính là một lợi thế để có được quan hệ hướng dẫn.

Liên quan đến các nước đi nghề nghiệp, bạn cũng nên lưu ý một vài điểm. Thứ nhất, rõ ràng các nhà điều hành của chúng ta đều nhận thấy những kinh nghiệm làm việc quốc tế là vô cùng đáng giá. Đối với một vài người, giá trị đó là cách nó đã thay đổi sự hiểu biết của họ về người khác. Với vài người khác, giá trị nằm ở cái mà nó chỉ ra cho họ về chính bản thân mình – rằng họ có thể tìm ra cách sống sót và phát triển mạnh trong những môi trường xa lạ. Thứ hai, chúng tôi nghĩ rằng, tư tưởng “tìm cái gì đó để sửa chữa” cũng là một suy nghĩ có ích trong thời gian đầu của sự nghiệp một cá nhân. Trong một số cuộc phỏng vấn, cái “cần được sửa” có thể là một mảng gặp trục trặc trong kinh doanh; trong trường hợp của Pasha Fedorenko, nó là một lỗ hổng trong hồ sơ việc làm của anh. Trong mỗi trường hợp, việc “sửa chữa” tạo cơ hội kể nên một câu chuyện hấp dẫn. Những câu chuyện hấp dẫn sẽ vang vọng trong suốt sự nghiệp của bạn. Thứ ba, các cuộc phỏng vấn đưa ra những lời khuyên hữu ích về các nước đi. Chẳng hạn, quan điểm rằng các nước đi phải phản ánh được

hành động “chạy về phía cái gì đó, chứ không phải chạy khỏi cái gì đó” là rất có lý, cũng như lời cảnh báo tránh xa những công việc có khả năng gây hạn chế sự nghiệp; cân nhắc xem liệu một cơ hội này có khả năng dẫn đến những cơ hội khác khiến bạn hứng thú hay không là điều rất quan trọng. Cuối cùng, trong quá trình cân nhắc này, lời khuyên rằng bạn nên luôn luôn chuẩn bị sẵn một kế hoạch rút lui – làm sao để thoát khỏi vị trí hiện tại để đến với một cơ hội mới cho phép bạn đóng góp và phát triển – cũng rất đáng lưu tâm.

Trò chơi bắt đầu từ sớm. Nhiều người trong các bạn đang chơi từ các vị trí vốn là kết quả của rất nhiều nước đi khác. Điều tốt là trò chơi có thời gian rất dài và bạn vẫn có thể tác động đến nó. Có một điểm chung nổi bật trong các cuộc phỏng vấn có vẻ như rất đúng với rất nhiều người chơi sau này. Tựa đề tác phẩm best-seller của Marshal Goldsmith *What Got You Here Won't Get You There* (tạm dịch: *Cái Gì Đưa Anh Đến Đây Sẽ Không Đưa Anh Đến Kia*) đã khéo léo tổng kết lại nó. Những người chơi không có khả năng điều chỉnh trò chơi của mình - điều chỉnh nửa cuối, nếu phải thế - đều đi đến chỗ khó khăn, nản chí và nhận thấy bản thân đang phải chống chọi chịu đựng giữa chừng. Với chúng tôi, điều này thể hiện một sự thiếu nhạy bén. Nếu sự nhạy bén không được nuôi dưỡng phát triển, bạn sẽ không có khả năng tạo ra thay đổi từ “cái mang bạn đến đây” cho đến làm những điều cần thiết để “mang bạn đến kia”. Có rất nhiều nhà điều hành bị cản trở hoặc đi chệch hướng bởi họ cứ bám chặt lấy các nước đi và chiến lược từng có hiệu quả trong thời gian đầu của sự nghiệp.

Những người chơi trong giai đoạn sau của trò chơi có thể thực hiện những nước đi nào? Có rất nhiều cách. Một số nhà điều hành tập trung vào việc bù đắp cho sự thiếu hụt kinh nghiệm trên diện rộng. Đây là giai đoạn nghề nghiệp có thể khiến người chơi “lùi một bước để tiến hai bước”. Các nước đi khác có thể chú trọng đến việc phát triển cao hơn và hoàn thiện sự nhạy bén. Sự lãnh đạo và sức ảnh hưởng là những công cụ được vận dụng khác nhau ở mỗi vị trí khác nhau trên sơ đồ tổ chức nhân sự, và đôi khi các nhà điều hành mới nhậm chức lại tiếp cận từng công cụ này một cách quá chậm chạp. Chúng tôi lưu ý rằng trong một công ty, những lối quyết định hiệu quả sẽ diễn ra khác nhau tùy theo cấp bậc tổ chức mà chúng được áp dụng. Không nhận ra và phát triển được các kỹ năng mới này có thể gây cản trở sự nghiệp hoặc tệ hơn là dẫn đến các sai lầm. Chúng tôi cũng đã đưa ra những gợi ý về cách hồi phục trong trường hợp sai lầm xảy ra.

Chúng tôi muốn nhấn mạnh hai điều cần thận trọng trong cách chơi trò chơi sự nghiệp. Điều thứ nhất mà chúng tôi muốn nhấn mạnh hết sức có thể là bạn không nên nhàm lẩn giữa việc chúng tôi khuyến khích người chơi tỏ ra chủ động và có sách lược với việc gợi ý

rằng họ nên chơi “ngầm”. Mặc dù việc hiểu rõ trò chơi, luật lệ và động cơ của người chơi có thể giúp bạn phát hiện những nước đi không sòng phẳng của người khác, chúng tôi không bao giờ có ý định tán thành việc phạm luật. Thứ hai, có thể trong thời hạn ngắn, một người chơi nhạy bén nghề nghiệp có thể dựa vào sự khôn khéo đó để tạo ra ấn tượng về thành tích hoạt động tốt. Bạn không nên nhầm lẫn giữa trọng điểm tạm thời này với việc nó đã đủ điều kiện cho thành công trong dài hạn. Trên thực tế, nếu chỉ có lối chơi là đủ, nhà tuyển dụng cần chịu một phần trách nhiệm vì đã tạo ra một trò chơi quá dễ thao túng. Hành vi mà chúng tôi mô tả ở đây nói theo ngôn ngữ nghề nghiệp là *sự tham lam danh vọng tốt bụng*. Tham lam danh vọng tốt bụng được định nghĩa là sự theo đuổi những thắng tiến trong sự nghiệp, quyền lực, và danh vọng thông qua bất kỳ hoạt động không liên quan đến công việc nào có tính tích cực hay tiêu cực mà các cá nhân cho là hữu hiệu. Một cách điển hình, nước đi của kẻ tham danh vọng tốt bụng là nhằm thao túng những người chơi khác trong trò chơi [\[1\]](#). Kẻ tham danh vọng tốt bụng cũng được cho là chơi ngầm, không minh bạch. Chẳng hạn, những nỗ lực nhằm gây ấn tượng với cấp quản lý có thể được thực hiện một cách công bằng hoặc công khai – như là thể hiện tính khiêm tốn – hay không công bằng – như là đổ lỗi cho thất bại lên đồng sự.

Chúng tôi gợi ý rằng những tư liệu chúng tôi vừa chia sẻ với các bạn có thể chia thành ba nhóm yếu tố thành công trọng yếu. Thứ nhất, cũng như với bất kỳ trò chơi nào khác, lợi thế lớn sẽ thuộc về những người hiểu rõ trò chơi hơn người khác. Nếu độc giả cho phép chúng tôi đưa ra thêm một ví dụ liên quan đến thể thao, chúng tôi xin trích lời phát biểu nổi tiếng của Wayne Gretzky, vận động viên hockey vĩ đại nhất mọi thời đại, giải thích rằng cha của anh đã dạy con trai trên sân đấu không chỉ trượt đến chỗ có bóng băng mà còn phải biết trượt theo hướng đi của nó. Khả năng này chỉ có được khi nghiên cứu thật kỹ lưỡng trò chơi. Các cá nhân muốn hiểu trò chơi sự nghiệp rõ hơn những người khác phải trở thành chuyên gia trong việc nhận định điều kiện của sân chơi. Họ phải nhận ra được những lợi thế cạnh tranh nghề nghiệp của bản thân và nắm rõ cách phát huy bản thân trên thị trường lao động. Việc hiểu rõ động lực của đối thủ cũng quan trọng như khả năng tạo ảnh hưởng lên những người chơi có thể gây tác động đến hướng đi của bạn.

Yếu tố thành công trọng yếu thứ hai là việc xây dựng hiểu biết về cách các nước đi khác nhau có thể tác động đến trò chơi sự nghiệp của bạn nói chung như thế nào. Để làm được điều này cũng đòi hỏi mức độ hiểu biết sâu sắc tương đương về cách người khác sẽ đối phó với các nước đi của bạn. Những đối thủ cạnh tranh trong công việc cũng như đồng nghiệp và gia đình chỉ là một vài trong số những người chơi mà bạn cần lường trước phản ứng của họ,

bởi những phản ứng đó có thể giúp gia tăng hoặc làm giảm hiệu quả của nước đi.

Yếu tố thành công trọng yếu cuối cùng liên quan đến những nỗ lực nâng cao sự nhạy bén nghề nghiệp. Theo định nghĩa của chúng tôi, sự nhạy bén nghề nghiệp là khả năng của một cá nhân có thể phát huy được nhiều thế mạnh khác nhau. Như đã tóm tắt ở phần trước, các thế mạnh này liên quan đến việc phát triển sự nhanh nhạy trong việc nhận định hoàn cảnh – nói cách khác, chúng bổ sung vào quá trình phân tích liên tục và hiểu biết toàn diện điều kiện hiện tại của trò chơi. Kết quả là, những người chơi nhạy bén sẵn sàng đưa ra những nước đi đúng đắn vào các thời điểm thích hợp.

Khi bạn lên kế hoạch cho những nước đi tiếp theo trong trò chơi sự nghiệp, chúng tôi xin đưa ra một vài lưu ý thận trọng với dụng ý giúp bạn giữ vững nỗ lực mà bạn đã bỏ ra cho việc lập kế hoạch. Như lời của Marus Kloppers đã nói với chúng tôi, đừng để tương lai đánh lạc hướng bạn khỏi các nhiệm vụ hôm nay. Chỉ đơn thuần hoạch định cho ngày mai không thôi vẫn chưa đủ. Những đối tượng khác trong trò chơi sự nghiệp mong muốn bạn cho ra kết quả ngay hôm nay. Trò chơi sự nghiệp của bạn sẽ biến mất nếu bạn mất quá nhiều công sức cho những kế hoạch tương lai mà lơ là việc đóng góp trong vai trò hiện hữu. Như Dan Palumbo đã chia sẻ, bạn rất sáng suốt khi tập trung vào việc gây dựng danh tiếng, chứ không chỉ một bản lý lịch làm việc với bộ sưu tập các chức danh ấn tượng. Chúng tôi rất thích câu nói của Henry K. Kaiser, nhà sáng lập Kaiser Aluminum, rằng: “Khi công việc của bạn nói về chính nó, đừng có ngắt lời.” Câu chuyện mà những gì bạn làm kể về bạn mới là cái quan trọng – và những câu chuyện về dấu ấn bạn để lại luôn quan trọng hơn chuyện về quãng thời gian mà nhiều người vẫn gọi là “các nhà lữ hành quản lý”. Khả năng đạt được bất kỳ cái gì bạn cho là thắng lợi trong trò chơi sự nghiệp sẽ nằm trong tầm tay một khi bạn có thể cân bằng giữa thành tích ngày hôm nay và chiến lược cho ngày mai.

[\[1\]](#) V. K. Bratton và K. M. Kacmar, chương “Extrem Careerism: The Dark Side of Impression Management,” tác phẩm *The Dark Side of Organizational Behavior*, biên tập R. W. Griffin, A. O’Leary-Kelly và R. D. Pritchard (San Francisco: Josey-Bass, 2004)

- 1\ Jigmé Khyentsé Rinpoché, bài giảng tại Bồ Đào Nha, tháng 9.2007.
- 2\ Một tác giả Phật tử khác của thế kỷ thứ VII có tác phẩm chính là “Nhập Bồ tát hạnh” (Bodhicharyâvatâra) hay “Nhập môn về cuộc đời dẫn tới Đại giác”. Đây là một tác phẩm cổ điển.
 - 1\ Yongey Mingyou Rinpoché, Phúc lạc của thiền, NXB Fayard, 2008.
 - 2\ Shantidéva, “Nhập Bồ tát hạnh” (Bodhicharyâvatâra) hay “Nhập môn về cuộc đời dẫn tới Đại giác”, NXB Padmakara, 2007, I, 28.
 - 3\ Dilgo Khyentsé Rinpoché (1910 - 1991) là một trong những vị thầy tâm linh lỗi lạc nhất của Tây Tạng thế kỷ XX. Xem Tâm linh Tây Tạng, tủ sách Points Sagesse, NXB Le Seuil, 1996.
 - 4\ Edwin Schroedinger, Quan niệm của tôi về thế giới, NXB Mercure de France, 1982 (dịch từ My view of the world, Londres, Cambridge University Press, 1922, tr.22).
 - 5\ Bhante Henepola Gunaratna, Thiền trong cuộc sống thường ngày: một cách thực hành đơn giản của đạo Phật, NXB Marabout, 2007.
 - 6\ Thích Nhất Hạnh, Hướng dẫn về thiền hành, NXB Lá Bối, Làng Mai, 1983.
 - 7\ Trong tiếng sanskrit, ba thành phần này được gọi theo thứ tự là manaskara, smriti và samprajnana (từ tương đương trong tiếng Phạn là manasikara, sati và sampajanna, và từ tương đương trong tiếng Tây Tạng là yid, la byed pa, dran pa và shes bzhin).
 - 8\ Nói chung, không nên hiểu một câu thần chú (mantra) theo nghĩa đen như một câu thông thường. Ở đây, “Om” là một từ mở đầu một câu thần chú và cho nó quyền năng chuyển hóa. “Mani” hay “châu báu”, muốn nói tới châu báu của tình thương vị tha và lòng bi mẫn. “Padmé”, gốc từ padma hoặc “hoa sen”, muốn chỉ bản chất nền tảng của tâm thức, tức là “chân thiện tâm” của chúng ta được ví như bông hoa sen, dù mọc trong bùn lầy vẫn vươn lên tinh khiết, ngay cả giữa những độc tố của tâm thức do chúng ta tạo nên. “Hung” là một từ khiến câu chú có sức mạnh hiện thực hóa lời cầu nguyện.
 - 9\ Bokar Rinpoché, Thiền định, lời khuyên cho những người mới tập, NXB Claire Lumière, 1999, tr.73.
 - 10\ Yongey Mingyou Rinpoché, sách đã dẫn.
 - 11\ Etty Millesum, Một cuộc đời bị đảo lộn, NXB Le Seuil, Points, 1995, tr.308.
 - 12\ Shatidéva, sách đã dẫn, III, 18-22.
 - 13\ Shatidéva, sách đã dẫn, X, 55.
 - 14\ “Pain”, BBC World Service Radio, trong phần “Tư liệu”, do Andrew North thực hiện, tháng 2.2008.

- 15\ Banthe Henepola Gunaratna, sách đã dẫn.
- 16\ Longchen Rabjam, (1308 - 1363), một trong những vị thầy thông thái nhất của Phật giáo Tây Tạng; trích trong Gsung thor bu, tr.351 - 352, do M.Ricard chuyển ngữ.
- 17\ Trích trong “Những lời dạy của các vị thầy thuộc tông phái Kadampas”, Mkha’ gdams kyi skyes bu dam pa rnam kyi gsung bgros thor bu ba rnam, tr. 89, do M. Ricard chuyển ngữ.
- 18\ Đức Dalai Lama, những bài giảng tại Schvenedingen, Đức, 1998, do M. Ricard chuyển ngữ.
- 19\ Thích Nhất Hạnh, Cái nhìn Tuệ giác, do Philippe Kerforme chuyển ngữ từ cuốn The Sun in my Heart (Mặt trời trong trái tim tôi), 1988, từ sách Spiritualités Vivantes, NXB Albin Michel, 1995.
- 20\ Bhante Henepola Gunaratna, sách đã dẫn.
- 21\ Nagarjouna, Suhrlleka, “Thư gửi một người bạn”, dịch từ tiếng Tây Tạng.
- 22\ Etty Hillesum, Một cuộc đời bị đảo lộn, sách đã dẫn, tr.218.
- 23\ Etty Hillesum, như trên, tr.104.
- 24\ Dalai Lama, Những lời khuyên chân thành, NXB Presses de la Renaissance, tr.130 - 131.
- 25\ Dilgo Khyentsé Rinpoché, Kho báu của trái tim những người giác ngộ, từ sách Point Sagesse, NXB Le Seuil, 1997.
- 26\ Như trên.
- 27\ Han F. De Wit, Hoa Sen và hoa Hồng, do C. Francken, Huy chuyển ngữ từ tiếng Hà Lan, NXB Kunchap, 2002.
- 28\ Dilgo Khyentsé Rinpoché, Giữa lòng cảm thông, NXB Padmakara, 2008.
- 1\ Romain Rolland, _Jean-Christophe_, Paris, NXB Albin Michel, 1952, tập VIII.
- 2\ Về những tác động có hại của trạng thái căng thẳng (stress), xem Sephton, S.E., Sapolsky, R., Kraemer, H.C., et Spiegel, D., “Diurnal Cortisol Rhythm as a Predictor of Breast Cancer Survivant”, Tờ báo của Viện ung thư quốc gia 92 (12), 2000, tr.994 - 1000. Về ảnh hưởng của thiền định, xem: Carlson, L.E., Specia, M., Patel, K.D., Goodey, E., “Mindfulness - Based Stress Reduction in Relation to Quality of Live, Mood, Symptoms of Stress and Levels of Cortisol, Dehydroepiandrostrone - Sulfate (DHEAS) and Melatonin in Breast and Prostate Cancer Out - patients”, Psychoneuroendocrinology, _tập 29, Issue 4, 2004; Specia, M., Carlson, L.E., Goodey, E., Angen M., “A Randomized, Wait-list Controlled Clinical Trial: the Effect of a Mindfulness Meditation - based Stress Reduction Program on Mood and Symptoms of Stress in Cancer Outpatients”, Psychosomatic medicine - Y học tâm thể -, 62 (5), tháng 9 - 10.2000, tr.613-622; Orsillo, S.M. et Roemer, L.

3\ Teasdale, J.D. và cộng sự., “Metacognitive awareness and prevention of relapse in depression: empirical evidence”; J. Consult. Clin. Psychol., 70,2002, tr.275-287; Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., và Walach, H., “Mindfulness-based stress reduction and health benefits. A meta-analysis”, Bản tin nghiên cứu tâm thể, 57 (1), 2004, tr. 35-43; Sephton, S.E., Salmon, P., Weissbecker, I., Ulmer, C., Hoover, K., và Studts, J., “Mindfulness Meditation Alleviates Depressive Symptoms in Women with Fibromyalgia: Results of a Randomized Clinical Trial”, Arthritis Care Research, 57 (1), 2004, tr.77-85; M.A. Kenny, J.M.G. Williams, “Treatment-resistant depressed patients show a good response to Mindfulness-based Cognitive Therapy”, Behaviour Research and Therapy, tập 45, Issue 3m 2007, tr. 617-625.

4\ MBSR, “Mindfulness Based Stress Reduction”, là luyện tập thiền định ở ngoài đời về ý thức trọn vẹn, được đặt trên cơ sở thiền định Phật giáo. Nó đã được Jon Kabat-Zinn phát triển trong hệ thống bệnh viện ở Mỹ từ hai chục năm nay, và ngày nay, ông đã thành công trong việc làm giảm những cơn đau hậu phẫu và đau đớn liên quan tới ung thư và các bệnh nan y khác ở hơn 200 bệnh viện.

5\ Davidson, R.J., Kabat-Zinn, J., Schumacher, J. Rosenkranz, M., Muller, D., Santorelli, S.R., Urbanowski, F., Harrington, A., Bonus, K., và Sheridan, J.F., “Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation”, Psychosomatic Medecine, 65, 2003, tr.564-570. Về những ảnh hưởng lâu dài của thiền định, xem: Lutz, A., Greischar, L. L., Rawlings, N.B., Ricard, M. và Davidson, R. J., “Long - term Mediators Self - induced High-amplitude Gamma Synchrony During Mental Practice”, PNAS, tập 101, số 46, tháng 11.2004; Brefczynski-Lewis, J.A., Lutz, A., Schaefer, H.S., Levinson, D.B. và Davidson, R.J., “Neural Correlates Of Attentional Expertise in Long-Term Meditation Practitioners”, PNAS, tập 104, số 27, tháng 7.2007, tr.11483 - 11488; Ekman, P., Davidson, R.J., Ricard, M. và Wallace, B.A., “Buddhist and psychological perspectives on emotions and well - being”, Current Directions in Psychological Science, 14, 2004, tr.59-63.

6\ Lutz, A., Slagter, H.A., Dunne, J.D. và Davidson, R.J. “Attention regulation and monitoring en meditation”, Trend in Cognitive Science, tập 12, số 4, tháng 4.2008, tr.163-169; Jha, A.P. và các cộng sự, “Mindfulness training modifies subsystems on attention”, Cogn.Affect.Behav.Neurosci, 7, 2007, tr.109-119; Slagter, H.A., Lutz, A., Greischar, L.L., Francis, A.D., Nieuwenhuis, S., Davis, J.M., Davidson, R.J., “Mental Training Affects Distribution of Limited Brain Resources”, Plos Biology, tập 5, Issue 6, e 138, www.plosbiology.org, tháng 6.2007.

7\ Carlson, L.E. và các cộng sự, “One year pre-post intervention follow-up of psychological, immune, endocrine and blood pressure outcomes of mindfulness-based stress reduction (MBSR) in breast and prostate cancer out patients”, Brain Behav. Immun., 21, 2007, tr. 1038 - 1049.

8\ Xem Grossman, P. và cộng sự, sách đã dẫn.

9\ Lutz, A., Dunne, J.D. và Davidson, R.J., “Meditation and the Neuroscience of Consciousness: An Introduction” in The Cambridge Handbook of Consciousness, chương 19, tr.497 - 549, 2007.

1. Đào Hành Tri (1891-1946) là nhà giáo dục nhân dân vĩ đại của Trung Quốc. Ông đưa ra ba chủ trương lớn: “Cuộc sống là giáo dục”, “Xã hội là trường học”, “Dạy và học cùng hợp nhất”. Lý luận “Cuộc sống là giáo dục” là hạt nhân lý luận trong hệ thống tư tưởng giáo dục của Đào Hành Tri. Tư tưởng giáo dục của Đào Hành Tri đã trở thành một trong những cơ sở quan trọng để xây dựng nên hệ thống lý luận giáo dục một cách khoa học.

2. Vương Dương Minh (1472-1528) là nhà chính trị, nhà triết học, nhà tư tưởng xuất sắc thời nhà Minh ở Trung Quốc.

1. Suzuki Chinza (1898-1998) là nhà giáo dục người Nhật, ông đã dành tâm huyết cả đời để nghiên cứu giáo dục sớm ở lứa tuổi nhi đồng. Phương pháp giáo dục tài năng âm nhạc của ông đã góp phần nâng cao trí tuệ cùng tài năng của hàng ngàn hàng vạn trẻ em Nhật Bản.

2. Mạnh Mẫu, tức mẹ của Mạnh Tử đã ba lần chuyển nhà để đem đến môi trường học tập tốt nhất cho con.

3. Đây là một trường hợp đồng âm khác nghĩa, chữ Tôn Tử vừa là tên nhà quân sự lỗi lạc thời Trung Quốc cổ đại vừa có nghĩa là cháu.

4. Mai Vũ Đàm là một thác nước sâu nằm trong dãy núi Nhạn Thương, cách thành phố Ôn Châu và thành Thụy An khoảng 30km. Màu nước xanh thăm thẳm của thác nước đã được nhà văn Chu Tự Thanh miêu tả trong tác phẩm cùng tên của mình.

5. Ánh trăng nói hộ lòng tôi là một bài hát nổi tiếng về tình yêu được ca sĩ Đặng Lệ Quân của Đài Loan thể hiện. Cô gái trong bài hát mượn ánh trăng để bày tỏ tình yêu sâu đậm của mình với người yêu.

6. Nhà vật lý và hoá học của Viện Hoàng gia và Hội Hoàng gia Anh.

7. Nhà vật lý, nhà hoá học người Anh, có nhiều cống hiến trong lĩnh vực điện tử học.

8. Hùng Khánh Lai, 1893-1969, là một nhà toán học của Trung Quốc nổi tiếng với “Lý luận hàm số”. Ông đồng thời còn là một nhà giáo dục đã bồi dưỡng nên nhiều tài năng toán học cho đất nước Trung Quốc.

9. Hoa La Canh, 1910-1975, nhà toán học nổi tiếng thế giới và là người sáng lập ra Lý thuyết số giải tích.

10. Sau khi giành chiến thắng trong cuộc chiến chinh phục vùng Ô Hằng - một cuộc chiến quan trọng trong sự nghiệp thống nhất phương Bắc, Ngụy Vũ Đế Tào Tháo lên thăm ngọn núi Kiệt Thạch đã làm

bài thơ này.

11. Binh pháp Thái Công do Khương Tử Nha, quân sư của Chu Vũ Vương – người sáng lập nhà Chu biên soạn và được coi là một trong những cuốn binh pháp kinh điển về nghệ thuật quân sự của Trung Hoa.

12. Galois, 1811-1832, là một thiên tài toán học người Pháp, các công trình toán học ông để lại là một đề tài rất quan trọng cho việc tìm nghiệm của các phương trình đa thức bậc cao hơn 4 thông qua việc xây dựng lý thuyết nhóm trừu tượng mà ngày nay được gọi là lý thuyết nhóm Galois.

1. Nhà bác học Vật lý người Mỹ gốc Hoa.

2. Nhà vật lý học nổi tiếng Trung Quốc, chuyên gia tên lửa nổi tiếng thế giới.

1. Năm 1975, Bill Gates đã bỏ ngang khoá học để theo đuổi giấc mơ Microsoft. Đến năm 2007, ông đã quay lại trường để nhận bằng Tiến sĩ.

1. Phương pháp giáo dục sớm của Carl Weter có sự kết hợp hoàn hảo giữa lý luận và thực tiễn, đã ảnh hưởng sâu sắc đến vô số các bậc phụ huynh, được rất nhiều nhà giáo dục nổi tiếng ca ngợi. Cuốn sách Phương pháp giáo dục thần đồng của Carl Weter là tác phẩm đầu tiên trên thế giới về giáo dục sớm, ghi lại một cách trọn vẹn quá trình giáo dục một đứa trẻ kém trí tuệ trở thành một kỳ tài nổi tiếng khắp nước Đức.

2. Thành ngữ của Trung Quốc, ý nói cố gắng làm những việc ngược lại quy luật khách quan của tự nhiên để mong đạt được kết quả sớm, sẽ dẫn đến hậu quả ngược lại. (ND)

1. Kimura Kyuichi (1883 - 1977) là nhà tâm lý học, nhà giáo dục học nổi tiếng của Nhật, người đặt nền móng cho việc giáo dục sớm ở trẻ nhỏ.

2. Do Vương Ứng Lâm biên soạn, tập hợp những tinh hoa của đạo Nho, đạo Khổng, dùng để dạy cho học sinh võ lòng của Trung Quốc.

3. Được Nhà xuất bản Lao động – Xã hội và Công ty Cổ phần Sách Thái Hà phát hành tại Việt Nam.

4. tham khảo thêm cuốn Phát triển ngôn ngữ từ trong nôi của Giáo sư Phùng Đức Toàn, do Công ty Cổ phần Sách thái Hà phát hành.

5. Tên đầy đủ là Jean-Jacques Rousseau, một nhà giáo dục, nhà văn, nhà triết học và nhà tư tưởng nổi tiếng người Pháp và là một nhân vật tiêu biểu trong Phong trào Khai sáng người Pháp thế kỷ XVIII.

(1) Cụm từ 'tâm hồn' được sử dụng trong quyển sách này cũng có thể được diễn tả theo nhiều cách khác nhau như: Năng lượng sống, Linh hồn, Ý thức, Bản thân,... Xin cứ hiểu theo bất cứ từ ngữ nào mà bạn cho là thích hợp nhất đối với mình. Từ gốc trong tiếng Anh là 'soul', trong tiếng Sanskrit (tiếng Phạn) là 'atma', nhưng với mục đích cần hiểu rõ để tránh gây ra nhầm lẫn và phù hợp theo tiếng Việt,

chúng ta sẽ sử dụng từ 'tâm hồn' trong quyển sách này.

(2) Như đã giải thích về lý do tại sao 'tâm hồn' ('soul') được sử dụng trong quyển sách này, chúng tôi đã xem xét và tìm từ mang ý nghĩa chính xác nhất để chuyển dịch cụm từ 'Supreme Being'. 'Đấng Tối cao, Tâm hồn Thánh thiện, Ánh sáng Thánh thiện, Cội nguồn Năng lượng Sống, Năng lượng Thánh thiện' là những từ thích hợp nhất cho quyển sách này, nhưng độc giả có thể thay thế những từ này bằng những từ khác mà mình cho rằng thích hợp hơn...

(1) Thành ngữ chỉ sự nghiệp đang đà tiến lên, càng ngày càng cao.

(2) Tên nhân vật chính trong truyện ngắn nổi tiếng Hoa Uy tiên sinh của nhà văn Trung Quốc Trương Thiên Dực (1906 - 1985).

(3) Nguyên văn: đầu Vạn Kim, chỉ người cái gì cũng biết nhưng không giỏi việc gì.

(4) Doctor of Philosophy: chữ viết tắt chỉ “tiến sĩ” trong tiếng Anh.

(5) “Nhã đạt đến mức cao thì như là tục, biền đạt đến mức lớn thì như đất liền.”

(6) Chỉ công nhân, người lao động chân tay.

(7) “Hoặc có sóng gợn vào ngày rằm hay mùng một chứ không có khí huyết để theo đuổi chìm nổi cùng thói tục.”

(8) “Tái ông mất ngựa sao biết không phải phúc.”

(9) “Nghèo hèn không thể thay đổi, oai và võ lực không thể khuất phục nổi.” Chữ trong Luận ngữ.

(10) Nguyên văn: “sinh tụ giáo huấn”. Chữ trong Tả truyện kể về nước Việt: nước Việt để dân sinh sôi, tích tụ và dạy bảo họ trong mười năm, sau đó phục thù đánh thắng nước Ngô.

(11) Không có việc gì làm, không có hứng thú gì, không có tài năng gì.

(12) Chỉ riêng mình là tôn quý.

(13) Ba người đi cùng nhau, trong số đó ắt có thầy của ta.

(14) Nguyên văn: “thiên hữu bất trắc phong vân, nhân hữu đán tịch họa phúc.”

(15) Nguyên văn: “phúc vô song chí, họa bất đơn hành”, nghĩa là “phúc không lại đến, họa chẳng đi lẻ.”

(16) Vận đi, vàng thành đất; thời đến đất thành vàng.

(17) Nhà giột lại gặp mưa liền mấy đêm, thuyền chậm lại thêm gió ngược.

(18) Nghiêm Phục (1853 - 1921): nhà phiên dịch nổi tiếng Trung Quốc, từng giới thiệu khá nhiều sách về hệ thống tư tưởng học thuật tư sản phương Tây.

- (1) Đạo không phải là đạo không biến đổi, thuật không phải là thuật không biến đổi.
- (2) Nguyên văn: hành vân lưu thủy, có ý nói tự nhiên, không câu thúc, gò bó.
- (3) Đại phương vô ngưng: phương là đạo hoặc đất, đại đạo (hoặc nơi đất rộng lớn), không có góc, gấp khúc; đại khí vẫn thành: tài lớn làm nên muôn, hoặc tài lớn không cần làm nên; đại âm hy thanh: âm lớn ít tiếng; đại tượng vô hình: hình tượng lớn không có bóng hình.
- (4) “Người đòi đều biết thiện là tốt lành thì không còn là thiện nữa; đều biết mỹ là đẹp thì không còn là đẹp nữa.”
- (5) Sinh ra sao thì thuận theo như thế, nghĩa là thuận theo tự nhiên.
- (6) Nhân vật chính trong truyện A.Q chính truyện của đại văn hào Lỗ Tấn, Trung Quốc.
- (7) “Vi đại nghĩa mà hy sinh người thân.”
- (8) Nữ nhà văn đương đại Trung Quốc, nổi tiếng với truyện vừa Người đến tuổi trung niên.
- (9) Con lừa đất Kiềm, truyện ngụ ngôn của Liễu Tông Nguyên đời Đường. Truyện kể đất Kiềm (vùng Quý Châu hiện nay) không có lừa, có người đưa lừa từ nơi khác về, hổ trông thấy rất sợ, lánh xa, sau dần dần đến gần, lừa đá cho hổ một cú. Nhưng lừa chỉ có tài đó mà thôi nên sau đó hổ đã ăn thịt được lừa. Đời sau dùng điển này để ví người bản lĩnh có hạn.

- (1) Sống mà như trong cơn say, trong giấc mộng, hồ đồ, được chăng hay chớ.
- (2) Nguyên văn: “Sự hậu Gia Cát Lượng” với ý “nói vuốt đuôi” vì Gia Cát Lượng bao giờ cũng dự đoán trước khi sự việc xảy ra.
- (3) Nguyên văn: “đê điệu”, có nghĩa là điệu thấp, ví với luận điệu hòa hoãn.
- (4) Hương nguyện: kẻ đạo đức giả.
- (5) Cương cường, chính trực
- (6) Một chủ trương của nhà Nho, đề cao thái độ chiết trung, trung hòa, không quá mức, không thiên lệch trong đối xử với người và việc.
- (7) Nguyên văn: “hoàng kim phân cát”. Công thức chia đôi một đoạn dây theo tỉ lệ $(\sqrt{5}-1)/2 = 0,618\dots$ là đẹp nhất về mặt tạo hình, bởi vậy có tên là cách phân chia vàng
- (8) Lối tự xưng của vua chúa.
- (9) Tính linh: chỉ chung tinh thần, tính tình, tình cảm của con người.

- (1) Độc phu: vị vua vô đạo.
- (2) Tiêu Hà: tướng quốc nhà Hán. Ở đây mượn âm, có nghĩa là “chẳng ra sao”.

(3) Chờ khuyết chỗ thì bổ sung vào

(4) Lời Khổng Tử: Luận ngữ, thiên Thuật nhi, điều 37. Nguyên văn: “Quân tử thân đẳng đẳng, tiểu nhân trường thích thích.”

(5) Can: mộc, khiên; Qua: giáo. Ý nói hóa giải chiến tranh thành quan hệ ngoại giao tốt.

(1) Hóa cảnh: nơi thanh tân, u nhã, cực kỳ cao siêu.

(2) Như ta nói làm trâu, ngựa.

(3) “Thuật lại mà không nói.”

(4) “Đạo mà nói ra được không phải đạo hằng thường.”

(5) “Được ý thì quên lời.”

(6) “Lời nói có thể hết, còn ý thì vô cùng tận.”

(7) “Hỏi đến sách lược giúp nước giúp đời, thì như rơi vào đám khói sương.”

(8) Liễu cũng là ngô, tức hiểu rõ.

(9) Chữ này là nhạ (vướng vào) mới đúng. ND.

(10) Một loại động vật có mai, hình dáng giống tôm hùm nhưng nhỏ hơn, đôi càng giống càng cua, sống ở vùng nước ngọt.

(1) Thơ của Lý Thương Ẩn đời Đường trong bài Lạc Du Nguyên (tên một bình nguyên đời xưa). Nguyên văn: “Tịch dương vô hạn hảo, chỉ thị cận hoàng hôn.”

(2) Ý tương tự câu “một người làm quan, cả họ được nhờ”.

(3) “Tình bạn bè của người quân tử nhạt như nước”. Câu này có từ sách Luận ngữ ghi lại lời Khổng Tử.

(4) “Biết dừng thì sau đó mới có ổn định.”

(5) “Ổn định thì sau đó mới có tĩnh, tĩnh thì sau đó mới có an, an thì sau đó mới có suy nghĩ, suy nghĩ thì sau đó mới có được cái muốn có.”

(6) “Cái gì mình muốn thì ắt làm cho người.”

(7) “Cái gì mình không muốn thì cứ làm cho người.”

(8) Trước và sau đều không có ai bằng mình.

(9) Một cách bị phạt khi thua bài.

(10) “Thưởng ngoạn thứ yêu thích đến nỗi mất cả chí khí.”

- (11) Lỗ Tấn có bài bàn về fair play trong Tập văn của Lỗ Tấn.
- (12) Đề quốc, phong kiến, quan liêu.
- (13) Võ Đại, anh trai Võ Tòng trong chuyện Thủy hử , người lùn.
- (14) “Trăng sáng nhô lên từ mặt biển, chân trời cũng chung thời khắc này”. Hai câu đầu trong bài Vọng nguyệt hoài viễn của Trương Cửu Linh, nhà thơ đời Đường.
- (15) “Trăng sáng trên biển xanh, hạt trai có lệ, nắng ấm trên núi Lam Điền, ngọc bốc khói”. Theo truyền thuyết, mỗi khi trăng sáng, trai hé mở ra hứng lấy ánh trăng để nuôi ngọc, ngọc được ánh trăng chiếu nên sáng thêm. Trăng vốn là ngọc trai sáng trên biển, ngọc trai chẳng khác gì trăng sáng dưới nước, còn nước mắt thường được ví với ngọc trai, người xưa cho rằng người cá mập (giao nhân) khóc thì từng giọt nước mắt ấy biến thành ngọc trai. Vậy thì ở đây là trăng, là ngọc trai hay nước mắt? Còn Lam Điền thuộc tỉnh Thiểm Tây ngày nay, nổi tiếng vì có ngọc đẹp; ánh nắng chiếu xuống núi, ngọc khi (người xưa cho rằng bảo vật đều có hơi sáng bốc ra, mắt thường không thể nhìn thấy) uốn lượn bốc lên, nhưng tinh khí ấy ở xa thì có, đến gần lại không. Cả hai câu thơ nói đến một nơi tuyệt diệu và huyền diệu, một cảnh sắc lý tưởng, đẹp khác thường song không thể nắm bắt. Đây là hai câu đầu trong bài thơ thất ngôn bát cú Cẩm sát của nhà thơ đời Đường mà từ đời Tống đến nay có vô vàn cách giải thích vẫn chưa có cách nào thuyết phục tuyệt đối.
- (16) Đoạn này lấy ý từ nhiều bài thơ cổ, chẳng hạn hai câu “Hai con chim hoàng ly...” mà nguyên văn là “Lưỡng cá hoàng ly minh thúy liễu, Nhất hàng bạch lộ thương thanh thiên” được rút trong bài Tuyệt cú (bài 3) của Đỗ Phủ; “Khói bốc lên thẳng đứng...” nguyên văn là “Đại mặc cô yên trực, Trường hà lạc nhật viên” rút trong bài Sứ chí tái thượng (Đi sứ đến biên ải) của Vương Duy.
- (17) “Hỏi ngài có bao nhiêu sầu, vừa đúng như một dòng sông xuân chảy về hướng Đông.”
- (18) “Trước mặt cổ nhân đừng nghĩ về cố quốc. Hãy lấy nước mới thử pha trà mới. Thơ và rượu chờ tháng năm!”
- (19) “Ôm tài mà không gặp thời, gặp người biết đến.”
- (20) “Núi trùng điệp, sông quanh co, ngõ hết lối. Hóa ra lại có một thôn nứa ở nơi liễu rậm, hoa sáng.” Đây là hai câu thơ của Lục Du (1125 - 1210), nhà thơ nổi tiếng đời Tống.
- (21) “Lúc này không có âm thanh hơn hẳn có âm thanh.”
- (22) Nguyên văn: “Thiên sinh ngã tài tất hữu dụng. Thiên kim tán tận hoàn phục lai”, là hai câu trong bài Tương tiến tửu của Lý Bạch.
- (23) Người đời Hán, được Văn Đế tin dùng, đề xuất nhiều cải cách như đổi ngày mồng một, đổi ngày quần áo, đặt ra pháp độ, phát triển lễ nhạc song bị đồng liêu ghen ghét không được dùng. Khi qua sông

Tương làm bài phú điều Khuất nguyên, có ý ví mình có tài mà không được dùng như Khuất Nguyên.

(1) Lời than thở của Hạng Vũ khi thất trận ở Cai Hạ.

(2) “Người sinh ở đời không được vừa ý, sáng mai từ chức lên một lá thuyền.”

(3) “Mỗi con chó đều có thời của mình.”

(4) Người sáng lập nền triết học của nước Đức, sinh năm 1724, mất năm 1804.

(5) Thu Cầm (1875 - 1907), nhà nữ cách mạng; Lý Đại Chiêu (1888 - 1927), kỹ sư thủy lợi kiệt xuất.

(6) Hàn Dũ: đại văn hào đời Đường.

(7) Hải Thụy: quan thanh liêm đời Minh.

(1) Nguyên văn: đã nhân hiền bộc.

(2) Nguyên là tiếng nhà Phật. Ở đây có nghĩa là dùng kinh nghiệm, cảm ngộ của mình làm thí dụ, dẫn chứng, nhằm giảng giải, khuyên răn.

(1) Nhạc sĩ hiện đại nổi tiếng của Trung Quốc (1905 - 1945), thành danh với hai bài hát 'Hoàng Hà đại hợp xướng' và 'Tới hậu phương quân thu'. Chú thích dưới đây đều của người dịch.

(2) Mức độ mà sự vật đạt tới.

(1) Nguyên văn: “Tiên thiên hạ chi ưu nhi ưu, hậu thiên hạ chi lạc nhi lạc.”

(2) Nguyên văn: “Phần nộ xuất thi nhân.”

(3) Nguyên văn: “Văn chương tăng mệnh đạt.”

(4) Nguyên văn: “Tài mệnh lưỡng tương phương.” Tác giả có lẽ đọc 'Truyện Kiều' bản Trung văn do giáo sư Hoàng Dật Cầu dịch lại từ bản tiếng Việt.

(1) Lỗ Tấn (188 - 1936), đại văn hào Trung Quốc, tự đặt cho mình nhiệm vụ thức tỉnh dân chúng bằng văn chương.

(2) Có nghĩa nhận mình yếu đuối, bất tài.

(3) Chữ trong sách Lão Tử: “vô vi mà thái bình.”

(4) Nguyên văn “bất diệc lạc hồ” là một câu trong sách Luận ngữ, thiên Học nhi: “Hữu bằng tự viễn phương lai bất diệc lạc hồ?” (Có bạn từ phương xa đến chẳng vui sao.) Về sau dùng chỉ niềm vui.

(5) Lửa tam muội: chữ trong truyện Thủy hử, có nghĩa nổi giận dữ dội.

(6) Nhân vật chính trong truyện Chúc phúc của Lỗ Tấn, vì mãi làm đề con bị sói tha đi mất, đâm lẩn thẩn, gặp ai cũng kể khiến người nghe phát chán.

- (7) Các cán bộ cấp cao của Đảng Cộng sản Trung Quốc và chiến sĩ cách mạng (chị Giang).
- (8) Ý nói người nôn nóng, muốn việc thành ngay mà bất chấp cả quy luật phát triển. Điển cố này có từ chương Công Tôn Sửu của sách Mạnh Tử.
- (9) Nguyên văn: chúng khẩu làm chảy vàng.
- (10) Nguyên văn: “bất tranh cổ thiên hạ mạc năng dữ chi tranh vô tư dư, cố năng thành kỳ tư và tương dục thủ chi cố dữ chi.”
- (11) Trích từ Kinh Thi.
- (12) Nguyên văn: thổ miết. Tên một loại côn trùng mình dẹt, màu nâu, con đực có cánh, thường sống trong đất dưới chân tường. Có thể làm thuốc
- (1) Chỉ những thứ có hình chất, ý nói thấp hèn, đối lập với “hình nhi thượng” - chỉ những thứ vô hình, không có hình chất, ý nói cao siêu, thuộc về tinh thần.
- (2) Có nghĩa là lẽ trời, tức luân lý phong kiến, cần được bảo tồn, còn dục vọng con người cần phải tiêu diệt.
- (3) Ông là bác sĩ người Canada, nhận lời ủy thác của Đảng Cộng sản Canada và Mỹ sang Trung Quốc trong thời gian chống Nhật để cứu chữa cho thương bệnh binh Trung Quốc.
- (4) Đốn ngộ: danh từ nhà Phật chỉ sự đột nhiên phá trừ vọng niệm, hiểu ra chân lý. Nay dùng để chỉ sự đột nhiên bừng tỉnh, hiểu ra.
- (5) “Điều gì mình không muốn thì đừng làm cho người khác.”
- (6) “Mình muốn được đứng vững thì cũng làm cho người khác đứng vững, mình muốn thành đạt thì cũng giúp người khác thành đạt.”
- (7) “Biển thu nạp trăm sông, có bao dung thì mới lớn được.”
- (1) Có nghĩa là không chính thống.
- (2) Ý nói chỉ có mỗi một thứ.
- (3) “Sáu kinh (Thi, Thư, Lễ, Nhạc, Dịch, Xuân Thu) đổ dồn vào ta”, ý nói chỉ mình là thông thái.
- (4) Người quân tử luôn bình thản thư thái, kẻ tiểu nhân thường hay buồn bực.
- (5) Dùng để ví con người cạnh tranh mà thực lực còn khó đoán.
- (6) Nguyên văn: “bôi cung xà ảnh”. Sách Phong tục thông nghị chép: một người mời khách ăn cơm, chiếc cung treo trên tường chiếu bóng vào chén rượu của khách, khách tưởng rắn trong chén, về nhà vẫn không cỏi bỏ được mối ngờ, đâm ốm. Sau điển tích này dùng để chỉ sự đa nghi.

- (7) Sách Sử ký chép: đời Hán, trong số các nước láng giềng phía Tây có nước Dạ Lang (nay thuộc tỉnh Quý Châu) là lớn nhất. Vua nước ấy hỏi sứ thần nhà Hán. “Nhà Hán các ông lớn hay nước Dạ Lang chúng tôi lớn”. Sau điển này dùng để chỉ không biết gì mà tự cao tự đại.
- (8) Truyện Con sói Trung Sơn kể ông Đông Quách tốt bụng cứu con sói bị người ta săn đuổi, suýt nữa bị chính con sói ấy ăn thịt.
- (9) Phòng tuyến thép của nước Pháp trong chiến tranh thế giới thứ hai.
- (10) Tên Trung Quốc thời cổ.
- (11) Dùng lời hoặc hành động để khóa lấp việc mà người khác chế giễu mình.
- (12) Nguyên văn: “nhị tiêm biện”.
- (13) Nguyên văn: “thất chi tang du, đắc chi đông ngưng”. Câu này xuất xứ từ truyện Phùng Dị trong Hậu Hán thư, vốn là “thất chi đông ngưng, thu chi tang du” (mất ở góc phía đông thì thu được ở cây dâu cây du), ý nói lúc này thất bại, lúc khác thành công.
- (14) Nguyên văn: “cao hứng”.
- (15) Nguyên văn: “khoái lạc”.
- (16) Nguyên văn: “hoan hỉ”.
- (17) Nguyên văn: “hỉ duyệt”.
- (18) Xưa kia cao phết trên một miếng da chó nhỏ là thứ cao dán rất hiệu nghiệm, sau đó nhiều kẻ làm giả, vì thế cao da chó chỉ sự gian dối, lừa bịp.
- (19) “Đơn thuần” trong Trung văn còn có nghĩa là “trong sáng, giản đơn”.
- (20) Có nghĩa là thân nạp tinh túy, phiên âm từ tiếng Đức Nazi.
- (21) Nguyên văn: “lượng tướng”, chỉ việc diễn viên đang diễn thì ngừng lại, giữ yên trong chốc lát để gây ấn tượng.
- (22) Nguyên văn: “giá tử hoa”, một loại mặt được vẽ rất kỹ.
- (23) Tên cô gái viết đồng thoại một ngày mùa xuân, một ngày mùa đông trong “Cách mạng Văn hóa”
- (24) Có nghĩa là phong tục tập quán nói chung (hàm nghĩa xấu).
- (25) “Ở với nhau suốt ngày mà chỉ thích làm ơn nhỏ, không nói tới điều nghĩa thì đến gần đạo khó lắm thay!”
- (26) Thơ của Mao Trạch Đông: “không thích áo đỏ mà thích vũ trang”.
- (27) Vương Thực Vị (1906-1947): nhà văn Trung Quốc

- (28) Một nhân vật của nhà văn Liên Xô cũ Fadeyev.
- (29) Hợp nhất giữa trời và người trong bản thể của vũ trụ.
- (30) Đạo buôn bán tức là đạo làm người.
- (31) Francis Fukuyama, người Mỹ gốc Nhật, tác giả cuốn Sự cáo chung của lịch sử.
- (32) Tuổi ba mươi, xuất xứ từ câu “tam thập nhi lập” trong Luận ngữ .
- (33) Huyện là cấp dưới của tỉnh và khu tự trị, thật ra cũng không phải là chức quan quá nhỏ.
- (34) Trong “Cách mạng Văn hóa”, trí thức bị xếp xuống loại 9, bị gọi là Chín thối.
- (35) Leo dòng kẻ trên giấy, chỉ việc viết văn, viết sách...
- (36) Một phong tục để trừ tà ma
- (37) Không còn là tình cảm thông thường của con người.
- (38) Hy sinh tính mạng cho chính nghĩa cao cả.
- (39) Hy sinh sự sống để chọn lấy điều nghĩa.
- (40) Đời người từ xưa ai chẳng chết, lưu lại lòng son chiếu sử xanh.
- (1) Lục hợp: trên, dưới và đông, tây, nam, bắc; chỉ chung thiên hạ hoặc vũ trụ.
- (2) Bờ bên kia: tức bỉ ngạn. Phật giáo gọi nơi vượt lên trên sống chết, tức niết bàn.
- (3) Nguyên văn: “một nhãn”, nghĩa đen là không có mắt, nghĩa bóng là ngu.
- (4) Nguyên văn: “nhân giả thọ”, chữ trong thiên Ung đã sách Luận ngữ.
- (5) Chỉ biết làm điều ác.
- (6) Nguyên văn: “ngưu thị”, dịch từ “bull market”, một thuật ngữ trong chứng khoán chỉ thị trường đang lên.
- (7) “Văn nhân khinh lẫn nhau”.
- (8) Không có một thú vui nào.
- (9) Đọc đến chỗ sâu xa trong sách thì ý chí và tính cách sẽ bằng lặng, không nóng nảy.
- (10) Nguyên văn: “thiên đạo thù cần”.
- (1) Phạm Tiến là nhân vật trong Nho lâm ngoại sử của Ngô Kính Tử, thi hai mươi lần không đỗ, đến khi đỗ thì hóa điên.
- (2) Ý nói học như cắt gọt, mài giữa ngọc thì ắt tới lúc gió xuân hóa thành mưa, ban ơn huệ cho ta thật nhiều.

(3) Cách làm cho khỏi buồn ngủ của người xưa khi học khuya, từng được ca ngợi.

(4) Huấn luyện viên nổi tiếng người Serbia, từng dẫn dắt năm đội tuyển quốc gia khác nhau tham dự World Cup.

(5) Một loài cá cực lớn trong truyền thuyết xưa.