

HẠNH PHÚC

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

HAPPINESS

Original work copyright ©2017 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

HẠNH PHÚC

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2021

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: project@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Hạnh phúc / Harvard Business Review ; Hoài Thương dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2021. - 144tr. ; 18cm

Tên sách tiếng Anh: Happiness

ISBN 9786043113303

1. Tâm lý học 2. Hạnh phúc

152.42 - dc23

Harvard Business Review Press

HẠNH PHÚC

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

Hoài Thương dịch

Mục lục

- | | | |
|-----------|---|------------|
| 01 | Hạnh phúc không có nghĩa là thiếu đi những cảm xúc tiêu cực
<i>Jennifer Moss</i> | 7 |
| 02 | Hạnh phúc tại nơi làm việc thực sự quan trọng
<i>Annie Mckee</i> | 21 |
| 03 | Khoa học ẩn sau nụ cười
<i>Một cuộc phỏng vấn với Daniel Gilbert do Gardiner Morse thực hiện</i> | 33 |
| 04 | Sức mạnh của những “thành tựu mỗi ngày”
<i>Teresa M. Amabile & Steven J. Kramer</i> | 67 |
| 05 | Tạo dựng hiệu suất bền vững
<i>Gretchen Spreitzer & Christine Porath</i> | 115 |
| 06 | Những nghiên cứu về hạnh phúc mà chúng ta bỏ sót
<i>André Spicer & Carl Cederström</i> | 147 |
| 07 | Bất hạnh là kẻ hở của hạnh phúc
<i>Alison Beard</i> | 165 |

01

Hạnh phúc
không có nghĩa là
thiếu đi những
cảm xúc tiêu cực

- Jennifer Moss

Đối với nhiều người trong chúng ta, hạnh phúc thật khó nắm bắt. Giống như sương mù, bạn có thể trông thấy nó từ đằng xa, dày đặc và có hình thù rõ nét. Thế nhưng khi lại gần, những hạt sương bỗng nhiên tách rời nhau ra và vượt khỏi tầm với dù chúng vây quanh bạn.

Chúng ta nói quá nhiều đến sự theo đuổi hạnh phúc, nhưng nếu bạn dừng lại và suy nghĩ về nó, theo đuổi nghĩa là chạy theo một thứ gì đó mà chẳng có gì đảm bảo rằng chúng ta sẽ bắt được nó.

Cho đến tận sáu năm trước, tôi vẫn còn đang theo đuổi hạnh phúc một cách vô ích. Tôi sống cùng chồng – Jim và cậu con trai hai tuổi ở San

Jose, California, và chuẩn bị đón đưa thứ hai chào đời. Nhìn bên ngoài, cuộc sống của chúng tôi chỉ toàn màu hồng. Thế nhưng, có vẻ tôi vẫn chưa tìm thấy niềm vui đích thực. Tôi luôn cảm thấy tội lỗi về nỗi buồn của mình. Thật đáng xấu hổ bởi đó chỉ là những vấn đề nhỏ nhặt.

Sau đó, vào tháng 9 năm 2009, thế giới của tôi bị đảo lộn. Jim ốm nặng. Anh ấy bị chẩn đoán nhiễm virus cúm H1N1 và virus Tây Sông Nin, đi kèm với triệu chứng viêm đa dây thần kinh cấp tính do bị suy yếu hệ miễn dịch.

Jim không bao giờ sợ chết. Nhưng tôi thì có.

Khi được thông báo căn bệnh của Jim đang chuyển biến tốt và anh ấy đã qua cơn nguy kịch, chúng tôi thở phào nhẹ nhõm. Khi được biết Jim sẽ không đi được một thời gian – có thể là một năm hoặc lâu hơn, chúng tôi cảm thấy lo sợ. Chúng tôi biết rằng tiên lượng bệnh này đồng nghĩa với một

dấu chấm kết thúc sự nghiệp cầu thủ bóng vợt¹ chuyên nghiệp của anh ấy. Chúng tôi chỉ không biết làm thế nào để chi trả viện phí, hay Jim sẽ còn lại bao nhiêu năng lượng cho việc nuôi dạy con cái.

Tôi có rất ít thời gian để suy ngẫm khi chỉ còn 10 tuần nữa là đứa bé chào đời. Ngược lại, thứ duy nhất mà Jim có là thời gian. Anh ấy đã quen di chuyển với tốc độ cao, cả trên sân cỏ và trong cuộc sống nên mỗi phút trôi qua trong bệnh viện với anh ấy dài như cả tiếng đồng hồ. Dù đã rất bận rộn với các phương pháp trị liệu vật lý và nghề nghiệp, anh ấy vẫn cần sự trợ giúp về mặt tâm lý.

Jim đã gửi lời nhắn đến bạn bè để giúp giới thiệu các đầu sách chữa lành về tinh thần. Jim nhận được rất nhiều gợi ý. Các cuốn sách và đoạn băng được chuyển đến giường bệnh của anh ấy với chi

1. Bóng vợt (tiếng Anh: Lacrosse) là một môn thể thao đồng đội phổ biến ở vùng Bắc Mỹ.

chít lời ghi chú về việc chúng đã “giúp ích nhiều” như thế nào sau bất kỳ khó khăn nào mà họ đã vượt qua.

Jim dành nhiều ngày đọc các cuốn sách truyền động lực từ Tony Robbins, Oprah hoặc xem các bài diễn thuyết trên Ted, chẳng hạn như Jill Bolte Taylor nói về “Cơn đau tim khai sáng tôi”, liên quan đến những ảnh hưởng của tổn thương não. Anh ấy phân tích các cuốn sách về tâm linh của Deepak Chopra và Dalai Lama. Hoặc xem qua các nghiên cứu về hạnh phúc và lòng biết ơn được viết bởi các nhà nghiên cứu như Martin Seligman, Shawn Achor, Sonja Lyubomirsky và rất nhiều người khác nữa.

Có một chủ đề xuyên suốt trong các tài liệu – đó là lòng biết ơn. Nó xuất hiện trong các nghiên cứu khoa học, những câu chuyện có thật và các tác nhân thúc đẩy thành công. Jim đã hưởng ứng bằng cách bắt đầu viết một cuốn nhật ký biết ơn của chính mình. Anh ấy rất cảm kích trước những người thay khăn trải giường cho anh ấy, cảm kích

vì gia đình đã mang cho anh ấy những bữa tối nóng sốt. Cảm kích vì người y tá đã khích lệ anh ấy và cảm kích vì đội phục hồi chức năng đã bỏ thời gian cá nhân để quan tâm tới anh ấy nhiều hơn (họ từng nói với Jim rằng họ làm vậy bởi họ biết anh ấy trân trọng nỗ lực của họ như thế nào.)

Jim đề nghị tôi tiếp cận theo cách của anh ấy, và vì rất muốn giúp anh ấy chữa lành cũng như tận mắt chứng kiến khó khăn của anh ấy, tôi đã cố gắng suy nghĩ tích cực khi bước vào thế giới của Jim trong phòng bệnh. Không phải lúc nào tôi cũng ở trong trạng thái tốt nhất. Đôi khi tôi bực bội vì không thể bật khóc được, nhưng sau một thời gian ngắn tôi nhận ra anh ấy đang tiến triển nhanh như thế nào. Mặc dù hướng đi của hai người khác nhau, chúng tôi đã cố gắng để trở nên hòa hợp. Tôi thay đổi theo quan điểm của anh ấy.

Mọi thứ thật mờ mịt và đáng sợ, nhưng khi Jim chống nạng khỏi bệnh viện (anh ấy kiên quyết

không chịu ngồi xe lăn) chỉ sau sáu tuần được xe cứu thương tức tốc chở đi cấp cứu, chúng tôi kết luận rằng sự hồi phục của anh ấy không chỉ đơn thuần là may mắn.

Một trong những cuốn sách đầu tiên ảnh hưởng đến Jim là cuốn *Flourish* (tạm dịch: Phát triển) của Seligman. Là một nhà tâm lý học và cựu chủ tịch của Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ, Seligman có trách nhiệm định nghĩa từ “PERMA”, nguồn gốc của nhiều dự án nghiên cứu về tâm lý học tích cực trên khắp thế giới. Đây là từ viết tắt cho năm yếu tố thiết yếu với sự thỏa mãn lâu dài:

- *Cảm xúc tích cực*: (Positive emotion): sự bình yên, lòng biết ơn, sự hài lòng, niềm vui, nguồn cảm hứng, niềm hy vọng, sự tò mò và tình yêu đều rơi vào hạng mục này.
- *Sự gắn kết* (Engagement): chìm đắm trong một công việc hoặc dự án đem lại cảm giác

như thời gian đang “biến mất” bởi chúng ta đang gắn kết ở mức độ cao.

- *Các mối quan hệ (Relationships)*: những người có các mối quan hệ tích cực và ý nghĩa với người khác sẽ hạnh phúc hơn.
- *Ý nghĩa (Meaning)*: ý nghĩa đến từ một mục đích lớn hơn chính bản thân chúng ta. Dù đó là mục đích vì tôn giáo hay để giúp đỡ cho nhân loại theo một cách nào đó, chúng ta đều cần tìm thấy ý nghĩa trong cuộc sống của mình.
- *Thành tích/Thành tựu (Accomplishment/Achievement)*: để cảm nhận được một sự hài lòng đáng kể về cuộc sống, chúng ta cần nỗ lực để hoàn thiện bản thân mình.

Dần dần, chúng tôi đã đưa năm nguyên lý này trở lại trong cuộc sống của chính mình. Jim đã quay lại trường Đại học Wilfrid Laurier ở Ontario

để nghiên cứu về khoa học não bộ, và chúng tôi đã khởi nghiệp với Plascity Labs để hướng dẫn người khác những điều mà chúng tôi đã học được về hành trình theo đuổi hạnh phúc. Khi cuộc sống có nhiều sự thấu cảm, biết ơn và ý nghĩa hơn, tôi không còn cảm thấy buồn nữa.

Vậy nên khi thấy phong trào tâm lý học tích cực phải đối diện với rất nhiều sự nghi ngờ, tôi đã xem đây là việc của mình. Những người chỉ trích này có vấn đề gì với lòng biết ơn và các mối quan hệ, ý nghĩa và hy vọng không vậy?

Có thể một phần của vấn đề là chúng tôi đã đơn giản hóa một cách quá mức hạnh phúc trong nền văn hóa đại chúng và các phương tiện truyền thông, khiến cho người ta phủ nhận nó như là một vấn đề chưa được chứng minh. Như Vanessa Buote, một nhà nghiên cứu về tâm lý học xã hội đã viết cho tôi trong một email:

Một trong những hiểu lầm về hạnh phúc, đó là hạnh phúc đồng nghĩa với việc lúc nào cũng phải vui vẻ, sung sướng và mãi nguyện với gương mặt tươi cười. Không phải như vậy – hạnh phúc và sống một cuộc đời phong phú là mở lòng đón nhận những điều tốt đẹp cùng với những điều tồi tệ, và học cách nhìn nhận những điều tồi tệ theo một cách khác. Trên thực tế, trong bài báo gần đây đăng trên tạp chí Tâm lý học thực nghiệm với tên gọi “Sự đa dạng về cảm xúc và hệ sinh thái cảm xúc”, nhà nghiên cứu Quoidbach Jordi đã phát hiện ra rằng việc trải nghiệm nhiều cảm xúc – cả tiêu cực lẫn tích cực – có liên quan tới sức khỏe thể chất và tinh thần.

Chúng ta không chỉ có xu hướng hiểu lầm về định nghĩa của hạnh phúc, mà còn có xu hướng theo đuổi nó một cách sai lầm. Shawn Achor, một nhà nghiên cứu và đào tạo cho doanh nghiệp, tác giả bài báo “Sự thông minh tích cực” đã nói với tôi rằng hầu hết mọi người có suy nghĩ sai lầm

về hạnh phúc. “Hiểu lầm lớn nhất về ‘ngành công nghiệp hạnh phúc’ là hạnh phúc là một mục đích chứ không phải là một phương tiện. Chúng ta nghĩ rằng nếu đạt được những gì mình mong muốn thì sẽ hạnh phúc. Nhưng thực chất não bộ của chúng ta hoạt động theo hướng ngược lại.”

Buote đồng ý rằng: “Đôi khi chúng ta có xu hướng xem ‘trạng thái hạnh phúc’ như là mục đích cuối cùng, nhưng chúng ta quên mất điều thực sự quan trọng là *hành trình*; tìm ra điều gì thực sự khiến chúng ta hạnh phúc và thường xuyên tham gia vào những hoạt động này giúp chúng ta có một cuộc sống viên mãn hơn.”

Nói cách khác, theo đuổi hạnh phúc không làm cho chúng ta hạnh phúc. Chúng ta hạnh phúc nhất là khi không suy nghĩ về nó, khi đang tận hưởng khoảnh khắc hiện tại vì đắm chìm trong một dự án ý nghĩa, làm việc vì một mục tiêu cao cả hoặc giúp đỡ những người cần đến chúng ta.

Sự lạc quan lành mạnh không có nghĩa là chúng ta che giấu đi cảm xúc thật của mình. Hạnh phúc không có nghĩa là đau khổ biến mất mà chính là khả năng phục hồi từ những đau khổ đó. Và hạnh phúc không hoàn toàn giống với niềm vui hay trạng thái sung sướng ngất ngây; hạnh phúc còn chứa đựng cả sự hài lòng, khỏe mạnh và linh hoạt để trải nghiệm đầy đủ các cung bậc cảm xúc. Tại công ty của chúng tôi, một số người đã và đang đối mặt với nỗi lo lắng, phiền muộn. Một số người đã trải qua hậu chấn tâm lý. Vài người thì chứng kiến căn bệnh tinh thần trầm trọng trong gia đình mình, một số thì chưa từng. Chúng tôi có thể chia sẻ cởi mở với nhau hoặc giữ lại cho riêng mình. Một trong hai cách đều được. Chúng tôi ủng hộ việc khóc tại văn phòng nếu không thể kìm nén (cười cùng nhau và buồn cùng nhau).

Một số người – có thể đang tìm kiếm một góc nhìn mới mẻ – thậm chí đã tranh luận rằng hạnh

phúc là một thứ gây hại (hãy xem hai bài viết cuối cùng của cuốn sách này). Nhưng mục đích của việc thực hành các bài luyện tập giúp nâng cao sức khỏe tinh thần và cảm xúc không phải là để học cách nở một nụ cười gượng gạo trên gương mặt hay cầu mong các vấn đề của bạn tự động biến mất, mà là học cách để giải quyết các tác nhân gây căng thẳng với sự kiên cường thông qua tập luyện, giống như khi bạn đang luyện tập để chạy marathon.

Trong suốt thời gian ở bệnh viện với Jim, tôi đã chứng kiến anh ấy thay đổi. Đầu tiên, những điều đó xảy ra một cách rất tinh tế, nhưng bỗng nhiên tôi nhận ra rằng việc thực hành lòng biết ơn và niềm hạnh phúc đi kèm đã mang Jim trở lại với tôi như một món quà. Nếu hạnh phúc là thứ độc hại thì tôi sẽ nói rằng “Hãy cứ để nó xảy ra!”

02

**Hạnh phúc
tại nơi làm việc thực
sự quan trọng**

- Annie McKee

Rất nhiều người tin rằng không cần cảm thấy hạnh phúc tại nơi làm việc để thành công, và bạn không cần phải yêu quý hay có chung giá trị với các cộng sự của mình. “Công việc khác với chuyện cá nhân,” họ thường có suy nghĩ như vậy. Điều đó thật ngớ ngẩn.

Nghiên cứu của tôi với hàng chục công ty và hàng trăm người – bên cạnh những công trình nghiên cứu của các nhà khoa học não bộ như Richard Davidson, V.S.Ramachandran và các học giả như Shawn Achor – ngày càng chỉ ra một sự thật đơn giản: *những người hạnh phúc sẽ làm việc tốt hơn*. Những người tích cực gắn kết với công việc và

đồng nghiệp của mình sẽ làm việc chăm chỉ hơn – và thông minh hơn.

Tuy vậy, một số lượng người đáng báo động lại không hề gắn kết. Theo một báo cáo gây quan ngại năm 2013 của Gallup, chỉ 30% lực lượng lao động Mỹ gắn kết với công việc. Điều này trùng khớp với những gì mà tôi nhìn thấy trong công trình nghiên cứu của mình. Không có nhiều người “cam kết về mặt cảm xúc và trí tuệ” với tổ chức.¹ Quá nhiều người bàng quan với những điều đang diễn ra quanh mình. Họ gọi thứ Tư là “hump day”² và làm việc một cách chểnh mảng để qua tới ngày thứ Sáu. Và cứ năm nhân viên thì có một người chủ động *không gắn kết*, cũng theo bản báo cáo đó của Gallup. Những người này đang làm hỏng các dự án, đâm sau lưng đồng nghiệp và nhìn chung đang hủy hoại môi trường làm việc.

Báo cáo của Gallup cũng chỉ ra mức độ gắn kết của nhân viên hầu như không thay đổi qua các

năm bắt cháp những thăng trầm của nền kinh tế. Thật đáng sợ: chúng ta không gắn kết với công việc, và điều đó đã và đang tiếp diễn trong một thời gian dài.

Những người không gắn kết, không hạnh phúc không tạo ra niềm vui khi người khác làm việc cùng họ và không đóng góp nhiều giá trị. Họ gây ảnh hưởng đến tổ chức (và nền kinh tế) của chúng ta theo những cách rất tiêu cực. Thậm chí còn tệ hơn khi các nhà lãnh đạo không gắn kết bởi họ khiến cho thái độ của mình lây lan sang người khác. Cảm xúc và tư duy của họ có ảnh hưởng rất ghê gớm tới tâm trạng và hiệu quả làm việc mọi người. Sau tất cả, cảm nhận của chúng ta liên quan tới việc chúng ta suy nghĩ về điều gì và như thế nào. Nói cách khác, suy nghĩ ảnh hưởng tới cảm xúc, và cảm xúc ảnh hưởng tới suy nghĩ.³

Đã đến lúc đập tan quan niệm sai lầm rằng cảm xúc tại nơi làm việc không quan trọng. Khoa

học đang đứng về phía chúng ta: tồn tại các liên kết thần kinh giữa cảm xúc, suy nghĩ và hành động.⁴ Việc chúng ta không kiểm soát được những cảm xúc tiêu cực cũng giống như bị miếng vải che mắt. Chủ yếu chúng ta chỉ tập trung – đôi khi là chỉ tập trung duy nhất – vào nguồn gốc của nỗi đau. Chúng ta cũng không xử lý thông tin, tư duy một cách sáng tạo hay ra các quyết định tốt. Sự bực bội, tức giận hay căng thẳng khiến cho tư duy và sự gắn kết,⁵ một phần quan trọng trong con người chúng ta bị vô hiệu hóa. Sự thiếu gắn kết là một phản ứng tự nhiên thuộc về thần kinh và tâm lý trước các cảm xúc tiêu cực phổ biến.

Nhưng chúng ta không chỉ cần để ý các cảm xúc tiêu cực. Những cảm xúc tích cực mạnh mẽ cũng có tác động tương tự.⁶ Một số nghiên cứu chỉ ra rằng hạnh phúc quá mức có thể khiến bạn kém sáng tạo và có nguy cơ gây ra những hành động rủi ro hơn (hãy nghĩ về việc chúng ta hành động ngốc

nghech thế nào khi yêu). Về khía cạnh công việc: tôi từng gặp nhiều nhóm người quá khích ở các hội nghị bán hàng và buổi sinh hoạt của công ty. Rất ít sự đổi mới hay học hỏi ra đời từ những buổi tụ họp này. Chỉ cần cho vào đó một ít rượu, bạn sẽ có ngay vô số vấn đề.

Nếu đồng ý với nhau rằng các trạng thái cảm xúc ở nơi làm việc là quan trọng, chúng ta có thể làm gì để gia tăng sự gắn kết và cải thiện hiệu suất làm việc?

Trong mấy năm qua, tôi và nhóm của mình tại Học viện Lãnh đạo Teleos đã nghiên cứu hàng chục tổ chức và phỏng vấn hàng nghìn người. Những kết luận đầu tiên về mối liên kết đầy mê hoặc giữa cảm xúc và sự gắn kết của con người thật lý thú. Có những điểm tương đồng rõ ràng giữa những gì mà họ nói là họ *muốn* và *cần*, bất kể họ đến từ nơi nào, làm việc cho ai và trong lĩnh vực nào. Chúng ta thường giả định rằng có những sự khác biệt to

lớn giữa các ngành nghề trên toàn thế giới, nhưng nghiên cứu đã thách thức giả định đó.

Để trở nên hạnh phúc và gắn kết một cách trọn vẹn, ai cũng cần ba điều:

1. *Một tầm nhìn có ý nghĩa về tương lai.* Khi những người tham gia kể với nhóm nghiên cứu của chúng tôi về những điều đang phát huy tác dụng và những điều vô ích trong tổ chức của họ, những điều giúp ích hay cản trở nhiều nhất, họ nói về tầm nhìn. Họ muốn có khả năng biết trước tương lai để xem mình sẽ phù hợp như thế nào trong viễn cảnh tương lai ấy. Và, từ công trình nghiên cứu với chuyên gia Richard Boyatzis về sự thay đổi có chủ tâm, chúng tôi biết rằng mọi người học hỏi và thay đổi khi họ có tầm nhìn cá nhân gắn liền với tầm nhìn của tổ chức.⁷ Thật đáng buồn là có quá nhiều nhà lãnh đạo không vẽ ra

được một tầm nhìn hấp dẫn về tương lai, không cố gắng kết nối nó với tầm nhìn cá nhân của nhân viên và không truyền thông hiệu quả. Kết quả là, họ đã đánh mất đội ngũ của mình.

2. *Cảm giác có mục đích.* Mọi người thường cảm thấy công việc của họ là đáng kể và đóng góp của họ góp phần gặt hái được một điều gì đó thực sự quan trọng. Trừ những người ở cấp quản lý cao nhất, giá trị cổ đông không phải là một mục đích có ý nghĩa khiến cho họ thích thú và gắn kết. Họ muốn biết rằng họ và tổ chức của họ đang làm một điều gì đó lớn lao cho người khác.
3. *Các mối quan hệ tuyệt vời.* Chúng ta biết rằng nhân viên đến là vì tổ chức, và ra đi chỉ vì một người sếp.⁸ Mối quan hệ bất hòa với sếp là một nỗi đau. Tương tự như mối quan hệ tồi tệ với đồng nghiệp. Những nhà

lãnh đạo, quản lý và nhân viên đều nói với chúng tôi rằng các mối quan hệ gần gũi, tin tưởng và hỗ trợ lẫn nhau cực kỳ quan trọng đối với trạng thái tâm lý và sự sẵn sàng của họ trong việc giúp đỡ đội nhóm.

Tóm lại, khoa học não bộ và nghiên cứu về tổ chức trên thực tế đang vạch trần những ngộ nhận sai lầm lâu đời và khẳng định: cảm xúc ở nơi làm việc vô cùng quan trọng. Hạnh phúc quan trọng. Để gắn kết một cách tuyệt đối, mọi người cần có tầm nhìn, ý nghĩa, mục đích và các mối quan hệ cộng hưởng.

Chúng ta có trách nhiệm tìm ra các cách để thể hiện giá trị của mình tại nơi làm việc và xây dựng các mối quan hệ tuyệt vời. Trách nhiệm của các nhà lãnh đạo là tạo ra một môi trường nơi nhân viên có thể phát triển. Rất đơn giản và thực tế: Nếu bạn muốn có một đội ngũ gắn kết, hãy chú ý tới cách mà bạn tạo ra một tầm nhìn, kết nối công việc của mọi người với mục đích lớn hơn của công ty và

tưởng thưởng cho những cá nhân đồng thuận với các cá nhân khác.

ANNIE MCKEE là nghiên cứu sinh tại Đại học Pennsylvania, Giám đốc Chương trình Tiến sĩ dành cho CEO và là nhà sáng lập Học viện Lãnh đạo Teleos. Bà là đồng tác giả với Daniel Goleman và Richard Boyatzis trong cuốn sách *Primal Leadership* (tạm dịch: Lãnh đạo căn bản), *Resonant Leadership* (tạm dịch: Lãnh đạo cộng hưởng) và *Becoming a resonant leader* (tạm dịch: Trở thành một nhà lãnh đạo cộng hưởng). Những ý tưởng trong bài viết này được mở rộng trong cuốn sách mới nhất của McKee mang tên *How to be happy at work* (tạm dịch: Làm thế nào để hạnh phúc ở nơi làm việc), do *Harvard Business Review* xuất bản.

Chú thích

1. “Đo lường mức độ gắn kết của nhân viên: một nghiên cứu ngành công nghiệp sản xuất xe ô tô của Ấn Độ.” A. K. Goel, tạp chí *Quốc tế về văn hóa và quản trị kinh doanh của Ấn Độ*, số 1, năm 2013, trang 5-21.
2. Ngày giữa tuần, giống như cái bướu (hump) nhô lên giữa lưng con lạc đà.
3. J. Lite, “MIND review: cuộc sống cảm xúc của bộ não”, tạp chí *Scientificamerican*, ngày 1 tháng 7, 2012, <http://www>.

scientificamerican.com/article/mind-reviews-the-emotional-life-of/.

4. 4. D. Goleman, *Destructive Emotions: A Scientific Dialogue with the Dalai Lama* (tạm dịch: Các cảm xúc gây hủy hoại: một đoạn đối thoại khoa học với Dalai Lama), New York: Bantam, 2004.
5. 5. D. Goleman, *Primal Leadership, With a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (tạm dịch: Lãnh đạo theo kiểu nguyên thủy: Giải phóng sức mạnh của trí tuệ cảm xúc), Boston: Harvard Business Review Press, 2013.
6. 6. J. Gruber, "Four ways happiness can hurt you". Greater Good, ngày 3 tháng 5, 2012, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/four_ways_happiness_can_hurt_you.
7. 7. R. E. Boyatzis và C. Soler, "Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business", tạp chí *Journal of Family Business Management* số 2, số 1 (2012), số 1 (2012), trang 23-30; và A. McKee và các cộng sự, "Becoming Resonant Leader Relationships Effectiveness", Boston: Harvard Business Review Press, 2008. <http://www.amazon.com/Becoming-Resonant-Leader-Relationships-Effectiveness/dp/1422117340>.
8. 8. "How managers trump companies", tạp chí *Gallup Business*, ngày 12 tháng 8, 1999, <http://businessjournal.gallup.com/content/523/how-managers-trump-companies.aspx>.

03

Khoa học ẩn sau nụ cười

- Một cuộc phỏng vấn với Daniel Gilbert DO
Gardiner Morse THỰC HIỆN

Daniel Gilbert, Giáo sư ngành tâm lý học nổi tiếng tại Đại học Harvard với cuốn sách best-seller năm 2006 mang tên *Stumbling on happiness* (tạm dịch: Tình cờ gặp hạnh phúc). Bên cạnh nhiều nội dung thú vị khác, cuốn sách còn chỉ ra các sai lầm mang tính hệ thống mà chúng ta mắc phải trong việc tưởng tượng rằng chúng ta sẽ hạnh phúc (hay khổ sở) thế nào. Trong bài phỏng vấn này, cùng với Gardiner Morse từ HBR, Gilbert sẽ khảo sát lĩnh vực nghiên cứu về hạnh phúc và khám phá ra các giới hạn của nó.

HBR: Nghiên cứu về hạnh phúc đã trở thành một chủ đề nóng trong 20 năm vừa qua. Tại sao?

Gilbert: Gần đây chúng ta mới nhận ra rằng chúng ta có thể kết hợp một trong những câu hỏi lâu đời nhất – “Bản chất hạnh phúc của con người là gì?” với phương pháp mới nhất để tìm ra câu trả lời: Khoa học. Chỉ mới vài thập kỷ trước, hạnh phúc là vấn đề chủ yếu nằm trong tay của các nhà triết học và thi sĩ.

Giới tâm lý học vẫn luôn quan tâm tới cảm xúc, nhưng nghiên cứu về cảm xúc chỉ bùng nổ trong hai thập kỷ trở lại đây, và một trong những cảm xúc mà các nhà tâm lý học nghiên cứu chuyên sâu nhất chính là hạnh phúc. Gần đây, các nhà kinh tế học và khoa học về não bộ đã tham gia vào. Những lĩnh vực này có tính đặc thù riêng nhưng đều có những mối quan tâm chung: các nhà tâm lý học muốn

hiểu con người cảm nhận như thế nào, những nhà kinh tế học muốn biết con người đánh giá cao điều gì, và các nhà khoa học não bộ thì muốn biết bộ não của con người phản ứng thế nào với sự tưởng thưởng. Việc ba lĩnh vực tách biệt có cùng hứng thú về một chủ đề đã đặt vấn đề đó lên bản đồ khoa học. Các nghiên cứu về hạnh phúc được xuất bản trên tạp chí *Science*, nhiều nhà nghiên cứu về hạnh phúc đoạt giải Nobel, và các chính phủ trên toàn thế giới đang gấp rút để tìm ra cách đo lường và gia tăng hạnh phúc cho công dân của họ.

Làm thế nào để có thể đo lường một thứ mang tính chủ quan như hạnh phúc?

Đo lường các trải nghiệm chủ quan dễ dàng hơn bạn nghĩ rất nhiều. Đó là những gì mà bác sĩ nhãn khoa làm khi đo kính cho bạn. Cô ấy đặt một thấu kính lên mắt bạn và yêu cầu bạn

kể lại trải nghiệm của mình, sau đó cô ấy lại thay một thấu kính khác, rồi một thấu kính khác nữa. Cô ấy sử dụng các báo cáo của bạn như một dạng số liệu, gửi số liệu đi để phân tích khoa học, rồi thiết kế một thấu kính có thể mang lại cho bạn tầm nhìn tốt nhất – tất cả đều dựa trên báo cáo của bạn về trải nghiệm chủ quan của mình. Báo cáo theo thời gian thực là một sự ước lượng rất tốt về trải nghiệm của mọi người, và nó cho phép chúng ta nhìn thế giới qua cặp mắt của họ. Có thể ngày hôm qua hay ngày mai họ không có khả năng diễn tả cho chúng ta rằng họ hạnh phúc như thế nào, nhưng họ có thể nói cho chúng ta biết hiện tại họ đang cảm thấy ra sao nếu chúng ta đặt câu hỏi. “Bạn khỏe không?” có thể là câu hỏi được sử dụng nhiều nhất mà không làm cho ai bị bối rối.

Có nhiều cách để đo lường hạnh phúc. Chúng ta có thể hỏi mọi người “Bây giờ bạn đang hạnh phúc như thế nào?” và để họ đánh giá dựa trên một thang điểm. Chúng ta có thể sử dụng phương pháp chụp cộng hưởng từ để đo lưu lượng máu não, hoặc điện cơ đồ để đo lường hoạt động của các “cơ nụ cười” trên gương mặt. Nhưng trong hầu hết trường hợp, các phương pháp này phải được liên kết với nhau rất chặt chẽ, và chỉ khi là chính phủ liên bang, bạn mới có thể chọn các phương pháp phức tạp, tốn kém thay vì các phương pháp đơn giản và rẻ tiền hơn.

Nhưng không phải bản thân thang điểm cũng mang tính chủ quan hay sao? Điểm 5 của anh có thể là điểm 6 của tôi.

Giả sử một hiệu thuốc bán một lô nhiệt kế rẻ tiền, chưa được hiệu chuẩn chính xác. Những

người có nhiệt độ bình thường có thể nhận kết quả khác với 98.6 °F (~37°C), và hai người có cùng nhiệt độ có thể nhận kết quả khác nhau. Sự sai lệch này khiến người ta tìm kiếm những liệu pháp mà họ không cần tới hoặc bỏ lỡ liệu pháp mà họ thực sự cần. Vì thế, nhiệt kế bị lỗi đôi khi là một vấn đề, nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Chẳng hạn, tôi đưa 100 người tới phòng thí nghiệm của mình, để họ tiếp xúc với vi-rút cúm và sau đó dùng những nhiệt kế bị lỗi này để đo thân nhiệt một tuần sau đó, nhiệt độ trung bình của những người đã tiếp xúc với vi-rút gần như chắc chắn sẽ cao hơn nhiệt độ trung bình của những người khác. Một số nhiệt kế sẽ cho kết quả thấp hơn, một số khác cho kết quả cao hơn so với thực tế, nhưng miễn là số lượng người được đo thân nhiệt đủ lớn, những sai sót sẽ tự mất đi. Thậm chí với các thiết bị được hiệu chỉnh

kém, chúng ta vẫn có thể so sánh giữa các nhóm lớn.

Một thang điểm đánh giá cũng giống như một chiếc nhiệt kế bị lỗi. Sự sai sót khiến nó không phù hợp cho một số phép đo (chẳng hạn như việc chỉ ra chính xác John đang hạnh phúc như thế nào lúc 10 giờ 42 phút ngày 3 tháng 7 năm 2010), nhưng nó hoàn toàn thích hợp cho hầu hết các phép đo lường mà các nhà khoa học tâm lý tiến hành.

Tất cả những nhà nghiên cứu về hạnh phúc này đã khám phá ra điều gì?

Phần lớn các nghiên cứu khẳng định những điều mà chúng tôi đã luôn hoài nghi. Ví dụ, nhìn chung những người đang có tình yêu đẹp hạnh phúc hơn những người không may mắn trong tình yêu. Người khỏe mạnh hạnh phúc

hơn người ốm yếu. Người đi nhà thờ hạnh phúc hơn người không đi. Người giàu hạnh phúc hơn người nghèo, v.v..

Tuy nhiên, vẫn có một vài bất ngờ. Chẳng hạn, trong khi những điều này khiến cho người ta hạnh phúc hơn, thật đáng kinh ngạc bởi tất cả chúng đều không thực sự quan trọng. Đúng vậy, một ngôi nhà mới hay một người bạn đời mới sẽ khiến bạn hạnh phúc hơn, nhưng sẽ không nhiều và không lâu dài. Hóa ra người ta không giỏi dự đoán điều gì sẽ khiến cho họ hạnh phúc và niềm hạnh phúc đó sẽ kéo dài trong bao lâu. Họ kỳ vọng các biến cố tích cực sẽ khiến họ hạnh phúc hơn và những biến cố tiêu cực sẽ khiến họ ít đau buồn hơn. Trong các nghiên cứu thực địa và tại phòng thí nghiệm, chúng tôi phát hiện ra rằng việc chiến thắng hay thất bại ở một cuộc bầu cử, có được hay đánh mất người yêu,

được đề bạt hay không được đề bạt, vượt qua hay thất bại trước một kỳ thi đều ít ảnh hưởng đến hạnh phúc hơn so với suy nghĩ của mọi người. Một nghiên cứu gần đây cho thấy rất ít trải nghiệm ảnh hưởng đến chúng ta quá ba tháng. Khi những điều tốt đẹp xảy đến, chúng ta ăn mừng trong chốc lát rồi lại tiếp tục với cuộc sống. Khi những thứ tồi tệ xảy ra, chúng ta khóc lóc và rên rỉ một thời gian ngắn rồi sau đó vực bản thân mình dậy và bước tiếp.

Tại sao các biến cố lại có ảnh hưởng thoáng qua như vậy tới hạnh phúc?

Một lý do là vì người ta thường giỏi tạo ra hạnh phúc cho mình – tìm kiếm những điều tươi sáng và tích cực. Kết quả là, cuối cùng họ lại hạnh phúc hơn kỳ vọng sau bất kỳ một nỗi đau hay thảm kịch nào. Hãy cầm một tờ báo

bất kỳ lên, bạn sẽ tìm thấy rất nhiều ví dụ. Bạn còn nhớ Jim Wright, người từng phải từ chức chủ tịch Hạ viện Hoa Kỳ trong hổ thẹn vì một thương vụ xuất bản mờ ám? Vài năm trước, ông nói với tờ *New York Times* rằng mình “khá hơn rất nhiều về mặt sức khỏe, tài chính, cảm xúc và tinh thần xét theo mọi phương diện”. Rồi Moreese Bickham, người đã dành 37 năm ở trại cải huấn Bang Louisiana; sau khi được thả ra cũng nói rằng: “Tôi không hối tiếc dù chỉ một phút. Đó là một trải nghiệm đầy vinh quang.” Những người đàn ông này có vẻ như đang sống những ngày tháng tốt đẹp nhất ở thế giới của họ. Tương tự như vậy, Pete Best, tay trống đầu tiên của The Beatles, đã bị thay thế bởi Ringo Starr vào năm 1962, ngay trước khi The Beatles nổi danh. Ông trở thành một tay trống độc lập sau đó. Pete đã nói gì về việc bỏ lỡ cơ hội thuộc về ban nhạc nổi tiếng nhất

thế kỷ XX? “Tôi hạnh phúc hơn nhiều so với thời ở The Beatles.”

Một trong những phát hiện đáng tin cậy nhất của các nghiên cứu về hạnh phúc là chúng ta không cần phải chạy tới bác sĩ trị liệu mỗi khi nảy sinh một vấn đề nhỏ nhất. Chúng ta có khả năng đặc biệt để khiến mọi thứ trở nên tốt đẹp nhất có thể. Hầu hết mọi người đều bần bĩ hơn những gì họ nhận thấy.

Chẳng phải họ đang đánh lừa bản thân sao? Chẳng phải hạnh phúc thật sẽ tốt hơn hạnh phúc nhân tạo?

Hãy cẩn thận với các thuật ngữ. Nylon là thật; chỉ là nó không tự nhiên mà thôi. Hạnh phúc tự tạo hoàn toàn có thật; chỉ là do chúng ta tự tạo ra mà thôi. Hạnh phúc tự tạo là những gì mà chúng ta tạo ra khi không đạt được thứ mình muốn, hạnh phúc tự nhiên là những gì

mà chúng ta cảm nhận được khi có được thứ mình muốn. Chúng có nguồn gốc khác nhau, nhưng chưa chắc đã mang lại cảm giác khác nhau. Không có cái nào tốt hơn rõ rệt so với cái còn lại cả.

Tất nhiên, hầu hết mọi người không nhìn nhận theo cách đó. Họ cho rằng hạnh phúc nhân tạo không “tốt” bằng hạnh phúc tự nhiên, rằng người đó chỉ đang tự huyễn hoặc bản thân mà không thực sự hạnh phúc. Tôi không đủ bằng chứng để chứng minh điều này. Nếu bỗng dưng bị mù hoặc đánh mất cả gia tài, bạn sẽ nhìn ra một cuộc sống hoàn toàn mới khi suy xét những biến cố này từ góc nhìn khác. Và bạn sẽ thấy cuộc sống mới có rất nhiều điều tốt đẹp. Trên thực tế, bạn chắc chắn sẽ tìm thấy một vài thứ thậm chí còn tốt đẹp hơn cả trước đây. Bạn không tự huyễn hoặc; bạn không bị ảo giác. Bạn đang khám

phá ra những thứ bản thân chưa hề (không hề) biết cho tới khi bạn ở trong cuộc sống mới mẻ ấy. Bạn đang tìm kiếm những điều làm cho cuộc sống của mình tốt đẹp hơn, và bạn đã tìm thấy chúng, và chúng đang giúp bạn cảm thấy hạnh phúc. Điều khiến cho tôi cảm thấy kinh ngạc nhất với cương vị một nhà khoa học đó là hầu hết chúng ta đều không nhận ra mình giỏi như thế nào trong việc tìm kiếm những thứ này. Bạn sẽ không bao giờ nói rằng: “Ồ, tất nhiên, nếu tôi mất hết tiền bạc hoặc bị vợ bỏ, tôi sẽ tìm cách để được hạnh phúc như bây giờ.” Chúng ta sẽ không bao giờ dám thừa nhận, nhưng đó là sự thật.

Hạnh phúc có phải luôn là một thứ đáng khao khát không? Hãy nhìn vào những thiên tài sáng tạo khổng lồ như Beethoven, Van Gogh, Hemingway. Không phải một sự bất hạnh nhất định sẽ tạo ra thành quả tốt sao?

Vô nghĩa! Ai cũng nghĩ ra được một ví dụ trong lịch sử về một người nào đó vừa khổ sở vừa có khả năng sáng tạo, nhưng điều đó không có nghĩa là sự khổ nhọc thúc đẩy tính sáng tạo. Chắc chắn có những người hút đến hai bao thuốc lá một ngày vẫn sống đến 90 tuổi, nhưng không có nghĩa thuốc lá tốt cho sức khỏe của chúng ta. Sự khác biệt giữa việc sử dụng một giai thoại và khoa học để chứng minh một luận điểm là trong khoa học, bạn không thể chọn ra câu chuyện phù hợp nhất với mình được. Bạn sẽ phải nghiên cứu tất cả các câu chuyện, hoặc ít nhất là một số lượng

hợp lý trong số đó và xem xét liệu có nhiều “người sáng tạo đau khổ” hơn “người sáng tạo hạnh phúc” hay không? Có nhiều “người không sáng tạo đau khổ” hơn “người không sáng tạo hạnh phúc” hay không? Nếu sự đau khổ thúc đẩy sự sáng tạo, bạn sẽ nhìn thấy nhiều người sáng tạo giữa những người khổ nạn hơn là giữa những người vui vẻ. Và bạn sẽ không thấy điều đó. Chung quy lại, người hạnh phúc sáng tạo hơn và năng suất hơn. Đã có ai lấy sự khổ sở của mình làm nguồn của sự sáng tạo hay chưa? Tất nhiên là có rồi. Nhưng đó là ngoại lệ, không phải là quy tắc.

Có nhà quản lý nói rằng những người toại nguyện trong cuộc sống không phải là những nhân viên năng suất nhất, vì thế ông ấy muốn khiến cho họ cảm thấy thiếu thoải mái, thậm chí lo lắng về công việc của họ.

Những nhà quản lý thu thập số liệu thay vì dựa vào trực giác sẽ không nói như vậy. Tôi không biết tới các số liệu chỉ ra rằng những nhân viên lo lắng, sợ hãi thì sáng tạo và năng suất hơn. Hãy nhớ rằng, sự mãn nguyện không có nghĩa là ngồi một chỗ và nhìn chăm chăm vào bức tường. Người ta chỉ làm điều này khi họ buồn chán, và ai cũng *ghét* sự buồn chán. Chúng ta biết rằng con người hạnh phúc nhất khi họ được thách thức đúng cách – khi họ đang cố gắng đạt được những mục tiêu khó khăn nhưng không ngoài tầm với. Thách thức và đe dọa là khác nhau. Người ta thường tỏa sáng khi bị thách thức và tàn lụi khi bị đe dọa. Chắc chắn là bạn có thể đạt được kết quả khi bị đe dọa, ví dụ như sếp nói rằng: “Nếu không nộp lại cho tôi cái này trước thứ Sáu, anh sẽ bị sa thải”, và khả năng bạn sẽ phải làm theo như vậy. Nhưng rất có thể sau đó bạn sẽ tìm cách

để phá hoại ngầm, không trung thành với tổ chức và sẽ không sẽ bao giờ làm những công việc ngoài trách nhiệm. Sẽ tốt hơn nếu người quản lý nói với nhân viên của mình rằng: “Tôi không nghĩ là phần lớn mọi người sẽ làm xong cái này trước thứ Sáu. Nhưng tôi có niềm tin rằng anh có thể làm được. Và điều này vô cùng quan trọng với cả nhóm.” Các nhà tâm lý học đã nghiên cứu về sự tưởng thưởng và hình phạt trong một thập kỷ, và kết luận của họ rất rõ ràng: sự tưởng thưởng mang lại hiệu quả tốt hơn hẳn.

Vậy thách thức làm cho người ta hạnh phúc. Chúng ta có cần phải biết thêm điều gì nữa về nguồn gốc của hạnh phúc không?

Nếu phải tóm tắt tất cả các nghiên cứu khoa học về căn nguyên của hạnh phúc trong một từ, từ đó sẽ là “thuộc tính xã hội”. Chúng ta là sinh vật có thuộc tính xã hội nhất trên trái đất. Thậm chí loài kiến cũng không sánh nổi với chúng ta. Nếu tôi muốn dự đoán sự hạnh phúc của bạn và chỉ được biết một điều duy nhất về bạn, tôi sẽ không muốn biết về giới tính, tôn giáo, sức khỏe hay thu nhập của bạn. Tôi chỉ muốn biết về mạng lưới xã hội của bạn – về bạn bè, gia đình của bạn và sự gắn kết của bạn với họ mạnh mẽ như thế nào.

Ngoài việc có mạng lưới quan hệ phong phú, điều gì khiến chúng ta hạnh phúc mỗi ngày?

Nhà tâm lý học Ed Diener có một phát hiện mà tôi thực sự tâm đắc. Về cơ bản, anh ấy chỉ ra rằng tần suất các trải nghiệm tích cực là một công cụ để dự đoán về hạnh phúc của con người tốt hơn so với cường độ của những trải nghiệm đó. Khi suy nghĩ về những điều khiến bản thân cảm thấy hạnh phúc, chúng ta có xu hướng suy nghĩ về các sự kiện đầy mãnh liệt và sôi nổi – chẳng hạn như hẹn hò cùng một ngôi sao điện ảnh, thắng giải Pulitzer, mua một du thuyền... Nhưng Diener và đồng nghiệp của anh ấy đã chỉ ra rằng, trải nghiệm của bạn tốt như thế nào không quan trọng bằng số lượng trải nghiệm tốt đẹp mà bạn có. Một ai đó có 10 điều tương đối tốt xảy đến hằng ngày có khả năng sẽ hạnh phúc hơn ai

đó có chỉ có một điều thực sự kỳ diệu xảy ra. Vì thế hãy mang một đôi giày thoải mái, tặng vợ mình một nụ hôn nồng nhiệt hoặc lén ăn một miếng khoai tây chiên. Nghe có vẻ như những điều nhỏ nhặt. Đúng thế, nhưng những điều nhỏ nhặt này rất quan trọng.

Tôi nghĩ rằng điều này sẽ giúp giải thích vì sao thật khó để chúng ta có thể dự đoán những trạng thái dễ gây xúc động cho bản thân. Chúng ta tưởng tượng rằng một hai điều lớn lao có thể đem lại ảnh hưởng sâu sắc, nhưng có vẻ như hạnh phúc là hàng trăm điều nhỏ bé gộp lại. Những người cố gắng giảm cân muốn có một viên thuốc thần kỳ có thể đem đến kết quả ngay tức khắc. Không thể tìm thấy thứ đó. Chúng ta biết chính xác cách để giảm cân: ăn ít hơn và tập thể dục nhiều hơn. Không cần ăn *quá* ít hay tập thể dục *quá* nhiều nhưng phải thực hiện một cách nhất

quán. Qua thời gian, hiệu quả sẽ trở nên rõ rệt. Hạnh phúc cũng giống như vậy. Chúng ta có thể gia tăng hạnh phúc của mình bằng những thứ rất rõ ràng, nhỏ bé và chỉ tốn một chút thời gian, nhưng bạn phải làm đều đặn mỗi ngày và chờ đợi kết quả.

Chúng ta có thể làm những điều nhỏ bé nào để gia tăng hạnh phúc của mình?

Những điều đó sẽ không đáng ngạc nhiên bằng kết quả của việc “ăn ít đi và tập thể dục nhiều hơn”. Chủ yếu chúng ta phải cam kết với những hành động đơn giản – thiền, tập thể dục, ngủ đủ giấc – và thực hành lòng vị tha. Một trong những điều đơn giản nhất mà bạn có thể làm là giúp đỡ người khác. Hãy làm tình nguyện ở một mái ấm tình thương. Có thể bạn sẽ không giúp được những người vô gia cư nhưng chắc chắn bạn sẽ giúp được mình. Và

hãy nuôi dưỡng các mối quan hệ xã hội của bạn. Hai lần một tuần, hãy viết ra những điều khiến bạn biết ơn và nói cho ai đó biết lý do. Tôi biết điều này nghe có vẻ giống với những bài giảng luân lý từ bà của bạn. Bà của bạn chắc chắn là người khôn ngoan. Bí mật của hạnh phúc giống như bí mật của việc giảm cân: Nó không phải là một bí mật!

Nếu không có bí mật nào, còn điều gì để chúng ta nghiên cứu nữa đây?

Không thiếu các câu hỏi. Trong hàng thập kỷ, các nhà tâm lý và kinh tế học đã đặt ra câu hỏi: “Ai là người hạnh phúc? Người giàu? Người nghèo? Người trẻ? Người già?” Điều tốt nhất chúng ta có thể làm là chia người tham dự ra thành các nhóm khác nhau, khảo sát họ 1-2 lần, đồng thời cố gắng xác định nếu trung

bình người trong một nhóm hạnh phúc hơn so với người trong các nhóm khác. Các công cụ khác mà chúng ta đã sử dụng không chính xác cho lắm, nhưng ngày nay người ta đang mang theo những chiếc máy tính thu nhỏ trong túi quần – và điều này cho phép chúng ta thu thập dữ liệu theo thời gian thực rất nhanh chóng. Trước đây điều này là bất khả thi.

Một trong các cộng sự của tôi, Matt Killingsworth, vừa xây dựng nên một ứng dụng để thống kê các mẫu trải nghiệm có tên Track Your Happiness (Dõi theo hạnh phúc). Anh ấy theo dõi hơn 15.000 người bằng Iphone, hỏi họ vài lần một ngày về các hoạt động và trạng thái cảm xúc. Họ đang ở nhà hay ở trên xe buýt? Đang xem tivi hay đang cầu nguyện? Họ đang cảm thấy như thế nào? Với công nghệ này, Matt đang bắt đầu trả lời một câu hỏi tốt hơn so với câu hỏi mà chúng ta vẫn đang hỏi

trong hàng thập kỷ qua. Thay vì hỏi *ai* đang hạnh phúc, anh ấy có thể hỏi *khi* nào họ hạnh phúc. Anh ấy không có câu trả lời bằng cách hỏi “Bạn hạnh phúc khi nào?” – bởi vì thành thật mà nói, chẳng ai biết điều này. Anh ấy có câu trả lời bằng cách theo dõi mọi người qua nhiều ngày, nhiều tháng và đo lường những gì họ đang làm cũng như họ hạnh phúc như thế nào khi thực hiện các công việc đó. Tôi nghĩ rằng công nghệ này sẽ cách mạng hóa cách chúng ta hiểu biết về cảm xúc hằng ngày và sức khỏe con người. (Xem bảng “Tương lai của nghiên cứu về hạnh phúc”).

Những giới hạn mới của các nghiên cứu về hạnh phúc là gì?

Cần làm rõ hơn về những gì mà chúng ta đang đo lường. Nhiều nhà khoa học nói rằng

họ đang nghiên cứu về hạnh phúc, nhưng khi nhìn vào những thứ họ đang đo lường, bạn sẽ thấy thực ra họ đang nghiên cứu về sự trầm cảm hoặc bằng lòng về cuộc sống. Tất nhiên những điều này liên quan tới hạnh phúc, nhưng chúng không giống với hạnh phúc. Nghiên cứu chỉ ra rằng những người có con thường không hạnh phúc bằng những người không có con nếu xét trên các khoảnh khắc. Nhưng những người có con có thể cảm thấy mãn nguyện theo một cách mà những người không có con không cảm nhận được. Không đúng nếu nói rằng người có con hạnh phúc hơn hay người không có con hạnh phúc hơn; mỗi nhóm đều hạnh phúc hơn và ít hạnh phúc hơn theo các cách nào đó. Chúng ta cần dừng việc vẽ ra bức chân dung hạnh phúc của mình theo cách như vậy.

Cuối cùng, toàn bộ nghiên cứu này có khiến chúng ta hạnh phúc hơn không?

Chúng ta đang trong quá trình học hỏi và sẽ tiếp tục học hỏi cách làm thế nào để tối đa hóa hạnh phúc của mình. Vì vậy, câu trả lời là có. Không thể phủ nhận nghiên cứu này đã giúp ích và sẽ tiếp tục giúp gia tăng hạnh phúc của chúng ta. Nhưng câu hỏi lớn vẫn còn bỏ ngỏ: Chúng ta *nên* mong muốn kiểu hạnh phúc như thế nào? Chẳng hạn, chúng ta có nên mong muốn trung bình cộng hay tổng các khoảnh khắc của chúng ta hạnh phúc nhất có thể? Hai thứ này hoàn toàn khác nhau. Chúng ta có muốn sống mà không phải đau đớn và buồn khổ, hay những trải nghiệm này có chứa đựng giá trị? Khoa học sẽ sớm nói cho chúng ta biết làm thế nào để sống cuộc đời mình mong muốn, nhưng sẽ không bao giờ cho biết

chúng ta nên mong muốn một cuộc đời như thế nào. Đó là quyết định của chúng ta.

TƯƠNG LAI CỦA NGHIÊN CỨU VỀ HẠNH PHÚC

Matthew Killingsworth

Bạn sẽ nghĩ rằng thật dễ dàng để tìm ra điều gì khiến chúng ta hạnh phúc. Tuy nhiên cho đến gần đây, các nhà nghiên cứu chủ yếu vẫn dựa vào báo cáo của mọi người về trạng thái cảm xúc trung bình trong các khoảng thời gian dài và dựa trên các công cụ dự đoán hạnh phúc có thể dễ dàng điều tra được, chẳng hạn như các biến số về nhân khẩu học. Kết quả là chúng ta biết trung bình những người đã kết hôn hoặc giàu có hạnh phúc hơn những người chưa kết hôn hoặc không khá giả bằng. Nhưng việc giàu có hay kết hôn có gì mà lại khiến con người hạnh phúc?

Tập trung vào các trạng thái cảm xúc trung bình cũng làm cho sự hạnh phúc ít dao động trong ngắn hạn và do đó làm suy giảm khả năng chúng ta hiểu được nguyên nhân của những thay đổi bất thường này. Chẳng hạn, những khoảnh khắc khắc vụn vặt trong ngày của một người sẽ ảnh hưởng tới hạnh phúc của người đó như thế nào?

Giờ đây chúng ta có thể bắt đầu trả lời những câu hỏi này nhờ điện thoại thông minh. Tôi đã tuyển hơn 15.000 người tại 83 quốc gia để báo cáo về tình trạng cảm xúc theo thời gian thực, sử dụng các thiết bị mà họ mang theo mỗi ngày để phục vụ cho dự án “Đổi theo hạnh phúc”. Tôi đã tạo ra một ứng dụng trên web để đặt câu hỏi cho người dùng vào những khoảng thời gian ngẫu nhiên, hỏi họ về tâm trạng (người dùng kéo một nút dọc theo thang điểm dao động từ “rất tệ” cho đến “rất tốt”), họ đang làm gì (họ có thể chọn từ 22 lựa chọn, bao gồm đi lại giữa nhà và công ty, làm việc, tập thể dục và ăn uống), và các yếu tố như mức năng suất, đặc điểm của môi trường sống, thời lượng và chất lượng của giấc ngủ cũng như sự tương tác xã hội. Kể từ năm 2009, chúng tôi đã thu thập hơn nửa triệu điểm dữ liệu – khiến cho nghiên cứu này trở thành nghiên cứu quy mô rộng đầu tiên của tôi về hạnh phúc trong cuộc sống hằng ngày.

Một phát hiện quan trọng là đầu óc con người suy nghĩ lan man gần như trong một nửa thời gian, và có vẻ điều này khiến cho họ bị xuống tinh thần. Suy nghĩ lan man về những chủ đề không mấy dễ chịu hay thậm chí những vấn đề trung lập sẽ đi kèm với việc hạnh phúc bị suy giảm rõ rệt; suy nghĩ lan man về những chủ đề tích cực không có tác động gì. Thời lượng mà chúng ta dành để suy nghĩ lan man thay đổi mạnh tùy vào hoạt động, chiếm từ 60% thời gian trong khi chúng ta đang

đi chuyển trên đường đi làm cho tới 30% khi đang nói chuyện với ai đó hoặc chơi trò chơi hay 10% trong khi đang quan hệ tình dục. Nhưng dù người ta đang làm gì, họ cũng sẽ ít hạnh phúc hơn khi họ đang lang thang trong suy nghĩ so với khi đầu óc tập trung.

Tất cả những điều này nói lên rằng để tối ưu hóa sức khỏe cảm xúc, chúng ta nên để ý tâm trí của mình đang suy nghĩ về điều gì, giống như chúng ta để ý cơ thể của mình đang làm gì vậy. Tuy nhiên, hầu hết chúng ta đều không lên kế hoạch cho việc hôm nay mình sẽ suy nghĩ về điều gì. Khi bạn thức dậy vào sáng thứ Bảy và tự hỏi: “Hôm nay mình sẽ làm gì đây?” Câu trả lời thường liên quan tới việc bạn sẽ đưa cơ thể mình đi đâu – tới bãi biển, tới buổi tập luyện bóng đá của các con, đi chạy... Bạn cũng nên hỏi: “Ngày hôm nay, tôi sẽ làm gì với tâm trí của mình?”

Một chuỗi các nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ giữa việc lang thang trong tâm trí và năng suất. Nhiều nhà quản lý, đặc biệt là những người có nhân viên phải làm các công việc sáng tạo có thể cảm nhận được mộng tưởng hao huyền ở một mức độ nhất định là điều tốt, giúp chúng ta thư giãn tinh thần và có thể khiến mọi người ngẫm nghĩ về các vấn đề liên quan. Không may, cho đến nay các dữ liệu chỉ ra rằng, ngoài việc làm suy giảm hạnh phúc, suy nghĩ lan man trong công việc còn làm giảm năng suất. Và tâm trí của nhân

viên thường bị lan man nhiều hơn hình dung của các quản lý – khoảng 50% của một ngày làm việc – và gần như luôn xoay quanh các mối bận tâm cá nhân. Các nhà quản lý có thể muốn tìm cách để giúp các nhân viên duy trì sự tập trung vì lợi ích của họ và công ty.

Các số liệu cũng đang bắt đầu vẽ ra một bức tranh về sự biến thiên của hạnh phúc trong một cá nhân và giữa các cá nhân với nhau. Kết luận đáng kinh ngạc nhất ở đây là hạnh phúc khác biệt theo từng khoảnh khắc hơn là khác nhau giữa người này với người kia. Điều này cho thấy không phải là các điều kiện ổn định của cuộc sống, chẳng hạn như nơi chúng ta ở hay tình trạng hôn nhân là những nhân tố hàng đầu thúc đẩy hạnh phúc; những thứ nhỏ nhặt hằng ngày có thể đóng vai trò quan trọng nhất.

Các số liệu cũng chỉ ra rằng, hạnh phúc trong công việc có thể phụ thuộc vào các trải nghiệm theo từng khoảnh khắc – các tương tác theo thói quen với đồng nghiệp, những dự án mà chúng ta tham gia, sự đóng góp hằng ngày của chúng ta – hơn là phụ thuộc vào các điều kiện ổn định vốn được cho là có khả năng gia tăng hạnh phúc, chẳng hạn như lương cao hay một chức danh sáng giá. Một ưu tiên của nghiên cứu hiện tại và tương lai mà tôi đặt ra là triển khai công nghệ theo dõi này tại nơi làm việc, và tôi hy vọng rằng cuối cùng nó sẽ hé lộ điều gì thực sự làm cho nhân viên hạnh phúc.

Một tâm trí tập trung là một tâm trí hạnh phúc

Những người tham gia được hỏi về tâm trạng và việc suy nghĩ lan man trong 22 hoạt động. Các chấm tròn biểu thị cho hoạt động và suy nghĩ của họ. Trung bình, các chấm tròn càng dịch sang phía bên phải thì người đó càng hạnh phúc. Chấm tròn càng to thì họ càng thường xuyên tham gia vào hoạt động hay suy nghĩ đó.



Matthew Killingsworth là Tiến sĩ tâm lý học tại Đại học Harvard. Ông là nhà sáng lập website www.trackyourhappiness.com

04

Sức mạnh của những "thành tựu mỗi ngày"

_Teresa M. Amabile & Steven J. Kramer

Cách tốt nhất để thúc đẩy sự sáng tạo trong một tổ chức là gì? Đầu mối quan trọng thường ẩn trong câu chuyện của các nhà sáng lập nổi tiếng thế giới. Hóa ra, công việc của các nhà khoa học, nhà tiếp thị, lập trình viên và những công việc thầm lặng khác đòi hỏi sự năng động sáng tạo mỗi ngày lại có nhiều điểm chung với các nhà sáng tạo tiếng tăm lừng lẫy. Các sự kiện thổi bùng nhiệt huyết, tiếp thêm động lực và kích hoạt nhận thức của họ về cơ bản là giống nhau.

The Double Helix (tạm dịch: Cấu trúc xoắn kép), cuốn hồi ký năm 1968 của James Watson viết về quá trình khám phá ra cấu trúc của ADN, đã mô

tả trạng thái thăng-giáng của cảm xúc mà ông và Francis Crick đã trải qua trong mỗi bước tiến và thất bại của nghiên cứu sau này giúp họ giành giải Nobel. Sau nỗ lực đầu tiên đầy phấn khích trong việc xây dựng mô hình DNA, Watson và Crick nhận thấy một số sai sót nghiêm trọng. Theo Watson: “Những giây phút đầu tiên cùng các mô hình... không mấy lạc quan.” Song tối hôm đó, “sự xuất hiện của một hình khối đã khiến chúng tôi lấy lại tinh thần.” Nhưng khi đem bước “đột phá” này chia sẻ cùng đồng nghiệp, họ nhận ra rằng mô hình không hoạt động. Tiếp nối sau đó là chuỗi ngày của sự nghi ngờ và sụt giảm động lực. Khi bộ đôi cuối cùng đã có bước đột phá thành công, và các đồng nghiệp không tìm thấy bất cứ sai sót nào, Watson viết: “Tinh thần của tôi cải thiện nhanh chóng, và tôi đoán chắc rằng bây giờ mình đã có câu trả lời cho những bí ẩn này.” Sự thành công đã thúc đẩy Watson và Crick một cách mạnh mẽ, hai nhà khoa

học kiên trì bám trụ trong phòng thí nghiệm và cố gắng để hoàn thành công việc.

Cuốn hồi ký cho thấy sự tiến bộ hoặc thụt lùi của Watson và Crick đã quyết định phản ứng của họ. Trong nghiên cứu gần đây về công việc sáng tạo trong doanh nghiệp, chúng tôi tình cờ gặp một hiện tượng tương tự. Thông qua việc phân tích đầy đủ bản nhật ký lưu trữ của các lao động tri thức, chúng tôi phát hiện nguyên tắc của sự tiến bộ: trong tất cả các yếu tố có thể làm tăng cảm xúc, động lực và nhận thức, quan trọng nhất là *bước tiến bộ trong một công việc có ý nghĩa*. Và khi con người thường xuyên trải nghiệm cảm giác của sự tiến bộ, họ càng có khả năng sáng tạo hiệu quả trong thời gian dài. Cho dù họ đang cố gắng để giải quyết một bí ẩn khoa học lớn, hay đơn giản là tạo ra một sản phẩm chất lượng cao, sự tiến bộ hằng ngày (thậm chí chỉ là một thắng lợi nhỏ) có thể tạo nên sự khác biệt trong cách họ cảm nhận và làm việc.

Sức mạnh của sự tiến bộ là một phần thiết yếu của bản chất con người, nhưng chỉ một vài nhà quản lý hiểu hoặc biết cách dùng sự tiến bộ để làm đòn bẩy cho động lực. Trên thực tế, động lực làm việc đã trở thành một chủ đề gây tranh cãi trong thời gian dài. Trong một cuộc khảo sát về chìa khóa giúp tạo động lực cho nhân viên, chúng tôi phát hiện ra rằng một số nhà quản lý đã xếp “sự ghi nhận vì thành tích tốt” là điều quan trọng nhất, trong khi những người khác lại đánh giá cao những động lực hữu hình. Một số người tập trung vào giá trị của sự trợ giúp giữa các cá nhân, trong khi những người khác nghĩ rằng các mục tiêu rõ ràng là câu trả lời đúng đắn. Điều thú vị ở đây là rất ít nhà quản lý coi sự tiến bộ như yếu tố quan trọng hàng đầu.

Nếu bạn là một nhà quản lý, các nguyên tắc tiến bộ sẽ giúp bạn thấy được rõ ràng mình nên tập trung nỗ lực vào đâu. Nó khiến bạn nhận ra rằng bản thân gây ảnh hưởng đến tinh thần, động lực và

thành quả sáng tạo của nhân viên nhiều hơn những gì bạn nghĩ. Nhận thức rõ những yếu tố đóng vai trò xúc tác và nuôi dưỡng sự tiến bộ cùng các yếu tố có tác dụng ngược chính là chìa khóa để quản lý một cách hiệu quả nhân viên và công việc của họ.

Trong bài viết này, chúng tôi chia sẻ những gì bản thân đã học được về sức mạnh của sự tiến bộ và làm thế nào để các nhà quản lý có thể tận dụng nó. Chúng tôi giải thích cách làm thế nào việc tập trung vào sự tiến bộ có thể biến thành hành động quản lý cụ thể và cung cấp một danh sách để giúp biến các hành vi này thành thói quen. Nhưng để làm rõ tại sao những hành động này lại có ảnh hưởng, đầu tiên chúng tôi sẽ mô tả nghiên cứu của mình và những gì mà các nhân viên tiết lộ trong nhật lý công việc.

MỘT ĐIỀU BẤT NGỜ ĐỐI VỚI CÁC NHÀ QUẢN LÝ

Frederick Herzberg từng đăng một bài viết trên tạp chí *HBR* năm 1968 có tên *One More Time: How Do You Motivate Employees?* (tạm dịch: Một lần nữa: Làm thế nào để thúc đẩy nhân viên?) với thông điệp tương tự phát hiện của chúng tôi: mọi người cảm thấy hài lòng nhất với công việc của mình (và do đó trở nên có động lực nhất) khi công việc cho họ cơ hội để trải nghiệm thành quả. Nghiên cứu thông qua nhật ký hàng nghìn ngày lao động của nhân viên mà chúng tôi mô tả trong bài viết này đã chỉ ra cơ chế cơ bản của thành quả: tạo ra sự tiến bộ phù hợp và có ý nghĩa. Nhưng các nhà quản lý dường như không để tâm đến bài học của Herzberg. Để đánh giá nhận thức hiện đại về tầm quan trọng của sự tiến bộ trong công việc hằng ngày, gần đây, chúng tôi tiến hành một cuộc điều tra đối với 669 nhà quản lý các cấp của hàng chục công ty trên khắp thế giới. Chúng tôi hỏi về các công cụ quản lý có thể ảnh hưởng đến động lực và cảm xúc của nhân viên. Những người tham gia khảo sát xếp hạng năm công cụ theo thứ tự quan trọng bao gồm: ủng hộ sự tiến bộ trong công việc, ghi nhận thành tựu, thúc đẩy động lực, hỗ trợ mối quan hệ giữa các cá nhân, và những mục tiêu rõ ràng.

Gần 95% nhà quản lý được khảo sát sẽ ngạc nhiên khi biết rằng ủng hộ sự tiến bộ là cách chủ yếu để nâng cao động lực, bởi họ đã không xếp yếu tố này lên số một. Chỉ có 35 người xếp hạng tiến bộ như là yếu tố

tạo động lực hàng đầu, còn lại phần lớn đưa nó xuống vị trí ít quan trọng nhất hoặc cùng lắm là xếp thứ ba. Theo họ, “ghi nhận thành tựu” (bất kể tập thể hay cá nhân) là yếu tố quan trọng nhất trong việc thúc đẩy người lao động và khiến họ hạnh phúc. Trong nghiên cứu của chúng tôi, sự công nhận cũng là yếu tố thúc đẩy cảm xúc trong công việc, nhưng nó không nổi bật như sự tiến bộ. Bên cạnh đó, nếu không có các thành tựu trong công việc, sự công nhận sẽ ít xảy ra.

Cảm xúc và hiệu suất trong công việc

Trong gần 15 năm qua, chúng tôi đã nghiên cứu các trải nghiệm tâm lý học và hoạt động của những người làm các công việc phức tạp trong tổ chức. Không mất nhiều thời gian để chúng tôi nhận ra rằng yếu tố trọng tâm thúc đẩy hiệu suất sáng tạo chính là chất lượng của cảm xúc trong công việc, bao gồm sự kết hợp của cảm xúc, động lực và nhận thức diễn ra trong một ngày làm việc. Người lao động cảm thấy vui vẻ như thế nào; lợi ích căn bản

trong công việc thúc đẩy họ ra sao; cách họ suy nghĩ tích cực về tổ chức, về đội ngũ quản lý, về nhóm của họ, về công việc và về bản thân. Tất cả các yếu tố kết hợp lại giúp họ nâng cao hoặc hạ thấp thành tích của mình.

Để hiểu được động lực bên trong một cách tốt hơn, chúng tôi đề nghị các thành viên của nhóm dự án trả lời cuộc điều tra bằng e-mail vào thời điểm cuối mỗi ngày trong suốt quá trình của dự án (trung bình kéo dài khoảng hơn bốn tháng). Ví dụ như các dự án về phát minh tiện ích nhà bếp, quản lý dòng sản phẩm của các công cụ dọn dẹp, và giải quyết các vấn đề công nghệ thông tin phức tạp cho một khách sạn, đều yêu cầu sự sáng tạo. Khảo sát hằng ngày hỏi về cảm xúc, tâm trạng, mức độ động lực và nhận thức về môi trường làm việc ngày hôm đó của người tham gia, cũng như công việc họ đã làm và những sự kiện nổi bật trong tâm trí của họ.

26 nhóm dự án từ bảy công ty tham gia, bao gồm 238 cá nhân, giúp tạo ra gần 12.000 bản nhật ký. Đương nhiên, mỗi cá nhân tham gia nghiên cứu có các trải nghiệm lúc vui lúc buồn. Mục tiêu của chúng tôi là khám phá các trạng thái của cảm xúc trong công việc và sự kiện nào trong ngày có tương quan với mức độ cao nhất của sản phẩm sáng tạo.

Ngoài việc bác bỏ giả thuyết phổ biến cho rằng áp lực cao và nỗi sợ hãi thúc đẩy thành quả, chúng tôi thấy rằng, ít nhất là trong các lĩnh vực lao động tri thức, con người trở nên sáng tạo và làm việc năng suất hơn khi có cảm xúc tích cực, khi họ thấy hạnh phúc, có động lực trong công việc và được ghi nhận tích cực từ các đồng nghiệp và tổ chức. Hơn thế nữa, ở trạng thái tích cực, con người cũng dễ dàng gắn kết với công việc và có mối quan hệ thân thiện với đồng nghiệp xung quanh. Cảm xúc trong công việc, như chúng ta đã thấy, có thể trôi sụt tùy ngày, đôi lúc với biên độ vô cùng

mạnh mẽ, kéo theo sự thay đổi về hiệu suất. Cảm xúc trong công việc của một người trong một ngày nhất định có thể tiếp thêm năng lượng cho hoạt động của ngày hôm ấy hoặc ảnh hưởng đến hiệu suất của ngày hôm sau.

Khi hiệu ứng cảm xúc trong công việc trở nên rõ ràng, câu hỏi của chúng tôi là: liệu hành vi quản trị tạo ra động lực và bằng cách nào? Những sự kiện nào có thể gợi lên những cảm xúc, động lực và nhận thức tích cực hoặc tiêu cực? Câu trả lời đã được thể hiện trong kết quả nghiên cứu. Có những yếu tố có thể dự đoán được làm gia tăng hoặc xoa dịu cảm xúc trong công việc, và mặc dù có sự khác biệt giữa các cá nhân, chúng có sự tương đồng ở hầu hết mọi người.

Sức mạnh của tiến bộ

Việc theo đuổi vấn đề cảm xúc trong công việc đưa chúng tôi đến với nguyên tắc tiến bộ. Khi so sánh ngày làm việc tốt nhất và tồi tệ nhất của các cá nhân trong nghiên cứu (dựa trên tâm trạng tổng thể, cảm xúc cụ thể và mức độ động lực), chúng tôi thấy rằng các sự kiện tạo nên một “ngày làm việc tốt nhất” là bất cứ sự tiến bộ nào trong công việc của cá nhân hoặc nhóm. Và sự thụt lùi trong quy trình sẽ tạo nên “ngày làm việc tồi tệ nhất”.

Ví dụ, hãy cùng xem xét sự tiến bộ trong công việc liên quan thế nào đến một khía cạnh của cảm xúc trong công việc: *tâm trạng*. Sự tiến bộ hiện diện trong 76% số ngày làm việc tốt nhất của một nhân viên. (Xem biểu đồ “Điều gì xảy ra vào những ngày đẹp tốt đẹp và những ngày tồi tệ?”)

Hai yếu tố khác của cảm xúc trong công việc cũng xảy ra thường xuyên vào những ngày tốt nhất:

chất xúc tác – những hoạt động hỗ trợ trực tiếp cho công việc, trong đó có sự giúp đỡ từ một người hay một nhóm, và *chất nuôi dưỡng* – các sự kiện thể hiện sự tôn trọng và những lời động viên. Mỗi yếu tố đều có mặt đối lập: *chất ức chế* – hành động không hỗ trợ hoặc chủ động cản trở công việc, và *chất hủy diệt* – các sự kiện đóng vai trò ngăn cản hoặc phá hoại. Trong khi chất xúc tác và chất ức chế tác động trực tiếp tới dự án thì chất nuôi dưỡng và chất hủy diệt tác động trực tiếp tới các cá nhân. Giống như sự thụt lùi, chất ức chế và chất hủy diệt hiếm khi tạo ra cảm xúc tích cực đối với công việc.

Các sự kiện trong những ngày tâm trạng tồi tệ nhất gần như là hình ảnh đối nghịch của những ngày tâm trạng tốt nhất. Ở đây, thất bại chiếm ưu thế, xảy ra với tỷ lệ 67% trong những ngày này; và sự tiến bộ chỉ chiếm khoảng 25%. Các chất ức chế và hủy diệt góp phần vào những ngày làm việc có

tâm trạng tồi tệ nhất, trong khi chất xúc tác và chất nuôi dưỡng hiếm khi xuất hiện.

Đây là nguyên tắc tiến bộ có thể nhìn thấy: biểu hiện cho thấy một người có tiến bộ là việc người đó cảm thấy vui vẻ vào cuối ngày làm việc. Nếu người này kết thúc ngày làm việc với tâm trạng không vui thì đó chính là nguyên do của sự thụt lùi trong công việc.

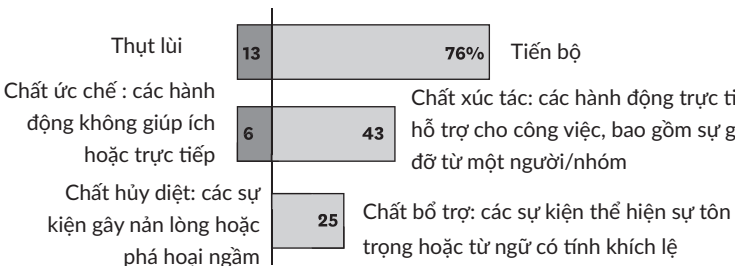
Khi phân tích tất cả 12.000 bản khảo sát hàng ngày của những người tham gia, chúng tôi phát hiện sự tiến bộ và thất bại ảnh hưởng đến cả ba khía cạnh của cảm xúc trong công việc. Vào những ngày đạt được sự tiến bộ, những người tham gia thể hiện cảm xúc tích cực hơn. Họ không chỉ có một tâm trạng lạc quan hơn nói chung mà còn thể hiện niềm vui, sự ấm áp và tự hào nhiều hơn. Khi thất bại, họ trải qua cảm xúc thất vọng, sợ hãi và buồn bã.

Động lực cũng bị ảnh hưởng: vào những ngày có sự tiến bộ, những người tham gia được thúc đẩy nhiều hơn – nhờ sự quan tâm và thích thú với công việc. Vào những ngày thất bại, họ không chỉ trở nên ít năng động hơn mà còn không có động lực do thiếu sự công nhận từ bên ngoài. Rõ ràng, sự thụt lùi, vấp vấp trong công việc có thể làm cho một người cảm thấy thờ ơ và không hứng thú làm việc.

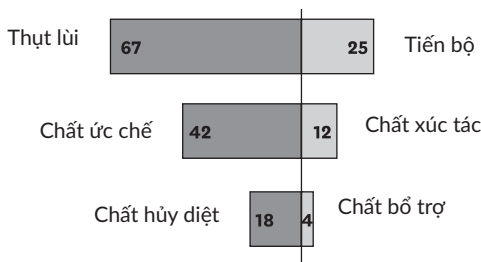
Điều gì xảy ra vào những ngày đẹp tốt đẹp và những ngày tồi tệ?

Sự tiến bộ – dù chỉ là tiến thêm một bước nhỏ về phía trước thôi – xảy ra trong nhiều ngày mà người tham gia báo cáo là họ đang có một tâm trạng tốt. Những sự kiện xảy ra trong những ngày tồi tệ – thụt lùi và chướng ngại – gần như là hình ảnh ngược lại của những sự kiện trong ngày tốt đẹp.

NHỮNG NGÀY TỐT ĐẸP



NHỮNG NGÀY TỒI TỆ



Sự nhận thức cũng khác nhau theo nhiều cách. Vào những ngày tiến bộ, những người tham gia nhận thấy những thách thức tích cực trong

công việc. Họ cảm nhận được nhóm của mình có sự tương hỗ nhiều hơn và tương tác tích cực hơn giữa thành viên và người giám sát. Ở khía cạnh khác, sự nhận thức cũng cho thấy rõ khi nào họ gặp phải thất bại. Họ nhận ra ít thách thức tích cực trong công việc hơn, ít tự do hơn khi thực hiện, và báo cáo là không có đủ nguồn lực. Vào những ngày thất bại, họ cảm thấy các thành viên trong nhóm và người giám sát hỗ trợ không đủ tốt.

Để chắc chắn, các phân tích của chúng tôi thiết lập mối tương quan nhưng không chứng minh quan hệ nhân quả. Những thay đổi về cảm xúc trong công việc có phải là kết quả của sự tiến bộ và thất bại, hay là theo chiều hướng ngược lại? Các con số đơn thuần không thể trả lời. Tuy nhiên, từ việc xem qua hàng nghìn bản nhật ký của các nhân viên, chúng tôi hiểu được rằng những nhận thức theo chiều hướng tích cực, một cảm giác hoàn thành, sự hài lòng, hạnh phúc và thậm chí cả sự hứng khởi

thường là kết quả của sự tiến bộ. Một lập trình viên chia sẻ: “Tôi đã giải quyết được lỗi phần mềm, thứ khiến bản thân cảm thấy bức bối trong suốt một tuần. Đối với bạn, có thể điều đó chẳng là gì, nhưng tôi đã sống những ngày rất buồn tẻ, vì vậy tôi hay có xu hướng làm quá mọi việc lên.”

Tương tự như vậy, chúng tôi thấy rằng sự suy giảm nhận thức, tức giận, buồn bã và thậm chí là cảm giác phần nộ thường là hệ quả của sự thất bại. Khi tham gia khảo sát, một nhà tiếp thị sản phẩm đã viết: “Chúng tôi đã dành rất nhiều thời gian cập nhật danh sách của dự án giảm chi phí, và sau khi kiểm đếm tất cả các con số, chúng tôi vẫn không thể hoàn thành kế hoạch. Chúng tôi cảm thấy mất động lực sau khoảng thời gian dài làm việc chăm chỉ như vậy.”

Gần như chắc chắn, các quan hệ nhân quả được hiểu theo cả hai cách, và các nhà quản lý có thể sử dụng vòng lặp phản hồi giữa sự tiến bộ và cảm xúc trong công việc để hỗ trợ cả hai.

Các cột mốc nhỏ

Khi nói tới sự tiến bộ, chúng ta thường hình dung ra cảm giác thoải mái sau khi đạt được một mục tiêu dài hạn hoặc trải nghiệm một bước đột phá lớn. Những thành tựu lớn là điều tuyệt vời nhưng lại tương đối hiếm. Một tin tốt lành là các thành tựu nhỏ cũng có thể thúc đẩy cảm xúc trong công việc rất nhiều. Nhiều người tham gia vào cuộc khảo sát của chúng tôi đã báo cáo về những thành tựu nhỏ hoặc rất nhỏ, nhưng lại thường dẫn đến các phản ứng tích cực lớn hơn mong đợi. Sau khi tự xếp hạng cảm xúc, động lực, một lập trình viên đã nhận thức ngày làm việc của mình vô cùng tích cực: “Tôi đã tìm ra lý do tại sao một số việc không vận hành như mong đợi. Tôi cảm thấy nhẹ nhõm và hạnh phúc, vì đây là một cột mốc nhỏ đối với mình.”

Ở mức độ bình thường, tiến bộ gia tăng có thể thúc đẩy sự gắn kết của các cá nhân trong

công việc và tăng cường cảm giác hạnh phúc của họ trong ngày làm việc. Trong tất cả các loại sự kiện mà những người tham gia khảo sát báo cáo, có tới 28% – một tỷ lệ đáng kể – các sự việc có tác động nhỏ lên dự án nhưng lại ảnh hưởng mạnh mẽ đến cảm xúc của họ. Bởi vì cảm xúc trong công việc có tác động mạnh mẽ đến sự sáng tạo và hiệu suất, và bởi vì những bước tiến tuy nhỏ nhưng thống nhất, được nhiều người chia sẻ, khi tổng hợp lại sẽ trở thành quá trình vận hành xuất sắc. Các sự kiện tạo ra sự tiến bộ thường không được chú ý, nhưng lại rất quan trọng đối với hiệu suất tổng thể của tổ chức.

Thật không may, mặt trái của điều này là thất bại hoặc mất mát nhỏ có thể gây ảnh hưởng rất tiêu cực đến cảm xúc trong công việc. Trên thực tế, nghiên cứu của chúng tôi và những người khác cho thấy rằng các sự kiện tiêu cực có tác động mạnh mẽ hơn các sự kiện tích cực. Do đó, điều đặc biệt quan

trọng đối với các nhà quản lý là phải giảm thiểu rắc rối hằng ngày (một lần nữa, hãy xem lại biểu đồ “Điều gì xảy ra vào những ngày đẹp tốt đẹp và những ngày tồi tệ?”)

Tiến bộ trong công việc có ý nghĩa

Có nhiều cách để thúc đẩy người lao động hướng tới mục tiêu, nhưng hãy nhớ lại những gì chúng tôi đã nói ở trên: Chìa khóa để thúc đẩy hiệu suất chính là sự tiến bộ trong công việc có ý nghĩa. Hãy để sự tiến bộ cải thiện cảm xúc trong công việc, nhưng chỉ khi công việc đó quan trọng đối với bạn.

Hãy nghĩ đến những công việc nhàm chán nhất mà bạn từng làm. Ví dụ như nhiều người từng đề cập đến công việc đầu tiên của họ khi còn ở độ tuổi vị thành niên là rửa nồi và chảo trong bếp của một nhà hàng, hoặc giữ áo khoác cho du khách tại

một viện bảo tàng. Trong những công việc này, sức mạnh của sự tiến bộ dường như khó nắm bắt. Dù bạn có làm việc chăm chỉ đến đâu thì nổi và chảo cần rửa vẫn cứ đầy ắp và áo vẫn cần phải giặt. Chỉ có tiếng chuông đồng hồ reo lên vào cuối ngày hay tiền lương nhận được vào cuối tuần mới mang lại cảm giác bản thân đã đạt được thành tựu.

Trong công việc sẽ có nhiều thách thức và không gian hơn cho sự sáng tạo, “sự tiến bộ” chỉ đơn giản là hoàn thành nhiệm vụ – không bao gồm cảm xúc tốt trong công việc. Bạn có thể đã được trải nghiệm thực tế phũ phàng này trong công việc của mình, vào những ngày (hoặc trong những dự án) mà bạn cảm thấy không có động lực làm việc, bị coi thường và thất vọng, ngay cả khi bạn làm việc chăm chỉ và hoàn thành nhiệm vụ đặt ra. Nguyên nhân có thể là nhận thức của bạn về các nhiệm vụ được hoàn thành mang tính chất tiêu cực hoặc không có mối liên kết. Để các nguyên tắc về sự tiến bộ có

thể vận hành, công việc phải thực sự có ý nghĩa với người làm việc đó.

Năm 1983, Steve Jobs đã cố gắng lôi kéo John Sculley bỏ ngang sự nghiệp thành công vang dội tại PepsiCo để trở thành giám đốc điều hành mới của Apple. Jobs hỏi Sculley: “Anh muốn dành phần còn lại của cuộc đời để bán loại nước có ga kia, hay muốn có một cơ hội để thay đổi thế giới?” Để thuyết phục thành công, Jobs đã đưa ra một đòn bẩy tâm lý mạnh mẽ: khát vọng sâu xa của con người trong việc được làm một công việc có ý nghĩa.

May mà một công việc có ý nghĩa không nhất thiết phải là phát minh ra chiếc máy tính cá nhân và đưa chúng đến tận tay những người bình thường, giảm nghèo đói hay giúp chữa khỏi bệnh ung thư. Công việc có tầm ảnh hưởng nhỏ đối với xã hội cũng vẫn đóng vai trò quan trọng nếu nó mang lại giá trị cho một thứ gì đó hoặc ai đó quan trọng đối với người lao động. Ý nghĩa ở đây có thể

đơn giản như tạo ra một sản phẩm hữu ích và chất lượng cao cho khách hàng, hay cung cấp dịch vụ tốt đẹp cho cộng đồng. Nó có thể là việc hỗ trợ đồng nghiệp hoặc tăng lợi nhuận của tổ chức bằng cách giảm yếu tố không hiệu quả trong quá trình sản xuất. Không quan trọng mục tiêu cao hay vừa phải, miễn là chúng có ý nghĩa với người lao động và cho thấy những nỗ lực của họ, sự tiến bộ khi thực hiện mục tiêu đó có thể giúp họ hồi sinh cảm xúc trong công việc.

Về nguyên tắc, các nhà quản lý không cần phải làm điều gì đó quá mức thông thường để truyền tải ý nghĩa vào công việc. Hầu hết công việc trong các tổ chức hiện đại đều có ý nghĩa tiềm năng đối với người thực hiện nó. Tuy nhiên, các nhà quản lý nên đảm bảo rằng nhân viên nhận thức rõ công việc của họ sẽ đóng góp cho tổ chức như thế nào. Và quan trọng nhất, chỉ ra phương thức mà họ có thể tránh các hành động phủ nhận giá trị. (Xem nội

dung “Ý nghĩa công việc bị mất đi như thế nào?”). Tất cả những người tham gia nghiên cứu của chúng tôi đều làm công việc có ý nghĩa, không ai trong số họ phải đi rửa nồi hay giữ áo cho khách tham quan. Tuy nhiên, chúng tôi sửng sốt khi nhận ra rằng những công việc có tiềm năng quan trọng và thách thức đang dần đánh mất sức mạnh của nó trong việc truyền cảm hứng.

Ý NGHĨA CÔNG VIỆC BỊ MẤT ĐI NHƯ THẾ NÀO?

Các bản nhật ký hằng ngày thu thập từ 238 lao động tri thức là thành viên của nhóm dự án sáng tạo tiết lộ bốn cách chính mà các nhà quản lý vô tình làm mất đi ý nghĩa của công việc.

- **Xem nhẹ tầm quan trọng của công việc hoặc ý tưởng của nhân viên.** Dẫn chứng là trường hợp của Richard, kỹ thuật viên cao cấp trong phòng thí nghiệm tại một công ty hóa chất, người cảm thấy việc giúp đội ngũ phát triển sản phẩm mới của mình giải quyết các vấn đề kỹ thuật phức tạp là vô cùng có ý nghĩa. Tuy nhiên, tại cuộc họp nhóm định kỳ ba tuần một lần, Richard nhận ra rằng trưởng nhóm phớt lờ lời đề nghị

của anh và các thành viên khác. Anh cảm thấy những đóng góp của mình không có ý nghĩa, và tinh thần trở nên sa sút.

- **Triệt tiêu ý thức của người lao động về quyền sở hữu công việc.** Sự tái phân công công việc đột ngột và thường xuyên có xu hướng gây ra hậu quả này. Điều này đã xảy ra nhiều lần đối với các thành viên của một nhóm phát triển sản phẩm tại công ty sản xuất hàng tiêu dùng lớn, như mô tả của thành viên nhóm tên Bruce: “Khi phải bàn giao lại một số dự án, tôi nhận ra rằng mình không muốn từ bỏ nó. Đặc biệt là khi bạn tham gia ngay từ đầu và gần như đến cuối cùng. Sau đó bạn mất quyền sở hữu. Điều này xảy ra với chúng tôi quá thường xuyên.”

- **Gửi một thông điệp rằng công việc mà nhân viên đang làm gần như vô nghĩa.** Họ có thể vô tình truyền đạt điều này thông qua việc thay đổi thứ tự ưu tiên hoặc phương thức vận hành. Điều này từng xảy ra trong một công ty công nghệ Internet, sau khi nhà phát triển giao diện người dùng Burt dành nhiều tuần thiết kế các chuyển đổi liên mạch cho người dùng không nói tiếng Anh. Rõ ràng rằng tâm trạng của Burt đã suy sụp nghiêm trọng vào ngày ông báo cáo sự việc: “Các tùy chọn khác cho giao diện quốc tế được đưa ra trong cuộc họp nhóm, điều đó chứng minh rằng công việc tôi đang làm là vô ích.”

- **Bỏ qua việc thông báo cho nhân viên về những thay đổi bất ngờ trong ưu tiên của khách hàng.** Thông

thường, điều này xuất phát từ chu trình quản lý khách hàng yếu kém hoặc giao tiếp không hiệu quả trong công ty. Ví dụ, Stuart, một chuyên gia chuyển đổi dữ liệu tại công ty công nghệ thông tin, cảm thấy thất vọng sâu sắc và mất đi động lực khi ông biết vài tuần làm việc vất vả của nhóm có thể là vô ích: “Dự án có khả năng không thể tiếp tục do một sự thay đổi trong chương trình của khách hàng, cũng có nghĩa là tất cả thời gian và nỗ lực mà chúng tôi dành cho nó đều đổ ra sông bể.”

Hỗ trợ sự tiến bộ: chất xúc tác và hỗ trợ

Nhà quản lý có thể làm gì để đảm bảo rằng nhân viên của họ có động lực, sự gắn kết và hạnh phúc? Làm thế nào để thúc đẩy sự tiến bộ hằng ngày của người lao động? Họ có thể sử dụng *chất xúc tác* và *hỗ trợ*, hay còn gọi là các sự kiện thường xuyên xuất hiện trong “ngày làm việc tốt nhất”.

Chất xúc tác là những hành động hỗ trợ công việc. Chúng bao gồm sự thiết lập mục tiêu rõ ràng,

sự tự chủ, khả năng cung cấp đủ nguồn lực và thời gian, giúp đỡ nhau trong công việc, học hỏi từ cả những vấn đề tồn tại lẫn thành công, và tự do trao đổi ý tưởng. Ngược lại, các chất ức chế, bao gồm sự thất bại trong việc hỗ trợ và can thiệp tích cực vào công việc. Chất xúc tác và chất ức chế đều tác động đến cảm xúc trong công việc bởi chúng đều ảnh hưởng đến sự tiến bộ. Nhưng chúng còn có một ảnh hưởng trực tiếp hơn: Khi nhận ra bản thân có những mục tiêu rõ ràng và ý nghĩa, nguồn lực đầy đủ, đồng nghiệp hữu ích, người ta cũng có động lực thúc đẩy mạnh mẽ về mặt cảm xúc, sự tích cực để hoàn thành công việc tốt nhất, cũng như nhận thức đúng đắn về công việc và tổ chức.

Chất xúc tác là những hành vi hỗ trợ giữa các cá nhân, chẳng hạn như sự tôn trọng và công nhận, sự khuyến khích, sự thoải mái tinh thần và cơ hội để liên kết. Ngược lại, chất ức chế bao gồm sự thiếu tôn trọng, chán nản, coi thường những cảm xúc và

mâu thuẫn cá nhân. Chất xúc tác và chất ức chế ảnh hưởng đến cảm xúc trong công việc trực tiếp và ngay lập tức.

Chất xúc tác và hỗ trợ có thể làm thay đổi ý nghĩa của công việc bằng cách thay đổi nhận thức của con người về việc làm và thậm chí về chính bản thân họ. Ví dụ, khi một người quản lý bảo đảm mọi người có nguồn lực mà họ cần, nhân viên sẽ ngầm hiểu rằng công việc họ đang làm là quan trọng và có giá trị. Khi người quản lý công nhận nhân viên vì những gì mà họ đã làm, anh ta đồng thời ám chỉ rằng nhân viên đó quan trọng đối với tổ chức. Bằng cách này, chất xúc tác và hỗ trợ có thể có ý nghĩa lớn hơn cho công việc và khuếch đại hoạt động của nguyên tắc tiến bộ.

Các hoạt động quản lý bao gồm chất xúc tác và hỗ trợ không phải là điều gì quá bí ẩn, thậm chí còn tương đối phổ biến và chuẩn mực. Nhưng nghiên cứu của chúng tôi cho thấy chúng thường

bị bỏ qua hoặc lãng quên. Ngay cả một số nhà quản lý tương đối thận trọng không phải lúc nào cũng thành công trong việc cung cấp các chất xúc tác và hỗ trợ này. Ví dụ, một chuyên gia chuỗi cung ứng tên Michael vốn là một người quản lý nhóm nhỏ tuyệt vời. Nhưng ông thì thoảng lại tỏ ra lẩn át và khiến cho bản thân trở thành “chất ức chế” đối với mọi người. Khi nhà cung cấp không hoàn thành được một đơn đặt hàng quan trọng đúng hạn và nhóm của Michael phải nhờ đến chuyển phát nhanh để kịp chuyển hàng cho khách, lợi nhuận bị ảnh hưởng, ông đã đả kích cấp dưới của mình, hạ thấp giá trị công việc mà họ thực hiện, không đếm xỉa đến sự bức bối của chính họ đối với nhà cung cấp. Trong nhật ký của mình, ông thừa nhận: “Tính cho đến ngày thứ Sáu, chúng tôi đã phải chi ra 28.000 đô-la để chuyển phát nhanh qua đường hàng không 1.500 cây lau nhà trị giá 30 đô-la mỗi chiếc để kịp đến tay khách hàng. Số lượng 2.800

đơn đặt hàng còn lại có lẽ cũng sẽ phải gửi theo cách này. Tôi đã biến từ một người quản lý thân thiện trở thành đao phủ đeo mặt nạ đen. Tất cả sự bình tĩnh và kiểm soát đều biến mất, chúng tôi bị dồn vào chân tường, chuyển phát nhanh qua đường hàng không không phải phương án khả thi, do đó một cuộc tranh cãi kịch liệt đã xảy ra.”

Ngay cả khi các nhà quản lý không ở trong tình trạng bế tắc, việc xây dựng chiến lược dài hạn và tung ra những sáng kiến mới thường có vẻ quan trọng (và hấp dẫn) hơn việc đảm bảo rằng cấp dưới có đủ nguồn lực để duy trì sự tiến bộ ổn định và cảm thấy được hỗ trợ. Nhưng ngay cả những chiến lược tốt nhất cũng sẽ thất bại nếu các nhà quản lý bỏ qua tầm quan trọng của những người trực tiếp thực thi chúng.

Nhà quản lý kiểu mẫu – và công cụ để bắt chước họ

Chúng tôi có thể lý giải rất nhiều hành động (phần lớn không gây ngạc nhiên) có thể thúc đẩy sự tiến bộ và nuôi dưỡng tinh thần. Nhưng có thể sẽ hữu ích hơn nếu chúng tôi đưa ra ví dụ về một nhà quản lý – người sử dụng những chiến thuật này một cách nhất quán và cung cấp công cụ đơn giản có thể giúp bất kỳ ai cũng làm được như vậy.

Người quản lý kiểu mẫu của chúng tôi là Graham, trưởng một nhóm nhỏ các kỹ sư hóa học trong một công ty đa quốc gia ở châu Âu có tên Kruger-Bern. Nhiệm vụ của dự án NewPoly rất rõ ràng và ý nghĩa: phát triển một hợp chất polymer phân hủy sinh học an toàn để thay thế hóa dầu trong mỹ phẩm và một loạt sản phẩm tiêu dùng. Tuy nhiên, như trong nhiều công ty lớn, dự án được thực hiện trong bối cảnh khá lộn xộn và đôi chút

đe dọa của việc chuyển đổi thứ tự ưu tiên trong đội ngũ các nhà quản lý cấp cao, các tín hiệu mâu thuẫn và sự dao động trong cam kết của từng thành viên. Nguồn lực tương đối eo hẹp, và sự bất định bao trùm tương lai của dự án cũng như sự nghiệp của các thành viên trong nhóm. Thậm chí tệ hơn, một sự cố xảy ra trong giai đoạn đầu (khi một khách hàng quan trọng phản ứng vô cùng gay gắt đối với sản phẩm mẫu) khiến cho cả nhóm rất vất vả để xử lý. Tuy nhiên, Graham có thể duy trì cảm xúc trong công việc của các thành viên trong nhóm bằng cách liên tục loại bỏ các trở ngại, ủng hộ về mặt vật chất lẫn tinh thần cho sự tiến triển của dự án.

Phương pháp quản lý của Graham xuất sắc ở bốn phương diện. Đầu tiên, ông đã thiết lập một môi trường tích cực, mỗi sự kiện tại một thời điểm, trong đó đưa ra các chuẩn mực hành vi cho toàn nhóm. Khi các khiếu nại của khách hàng khiến cho dự án bị ngừng trệ, ông tham gia ngay với nhóm để

phân tích vấn đề mà không buộc tội một ai, sau đó phát triển kế hoạch để điều chỉnh các mối quan hệ. Khi làm như vậy, ông đã đưa ra kiểu mẫu về cách đối phó với khủng hoảng trong công việc: không hoảng loạn hay đổ lỗi mà cần phải nhận ra vấn đề và nguyên nhân của chúng, đồng thời phát triển một kế hoạch phối hợp hành động. Đây là cách tiếp cận thực tế và có tác dụng tuyệt vời trong việc giúp cho cấp dưới có cảm giác công việc đang tiến triển, ngay cả khi đối mặt với những bước đi sai lầm và thất bại – vốn là lẽ đương nhiên trong bất kỳ dự án phức tạp nào.

Thứ hai, Graham kết hợp hài hòa các hoạt động và sự tiến bộ hàng ngày của nhóm. Trên thực tế, môi trường không phán xét mà ông tạo nên đã khiến điều này diễn ra một cách tự nhiên. Các thành viên báo cáo thông tin thường xuyên mà không bị hỏi nhiều về những thất bại, tiến bộ hay kế hoạch. Tại một thời điểm, một trong những đồng nghiệp

chăm chỉ nhất nhóm – Brady, đã phải hủy bỏ việc thử nghiệm với một loại vật liệu mới vì không thể có được các thông số đúng ngay trên thiết bị. Đó là tin xấu, bởi vì nhóm NewPoly chỉ có quyền sử dụng thiết bị này một ngày trong tuần, nhưng Brady đã lập tức thông báo cho Graham. Trong nhật ký của mình tối hôm đó, Brady ghi rõ: “Graham không thích sự thật rằng cả nhóm mất trắng một tuần, nhưng dường như ông ấy vẫn thấu hiểu cho việc này.” Sự cảm thông giúp đảm bảo chỗ đứng của Graham trong việc tiếp cận nguồn thông tin, từ đó cho phép ông cung cấp đến nhân viên của mình những gì họ cần để có thể đạt được sự tiến bộ trong công việc.

Thứ ba, Graham đặt mục tiêu hỗ trợ của mình theo các sự kiện cụ thể của nhóm và của dự án. Mỗi ngày, ông có thể dự đoán mô hình can thiệp nào – ví dụ như đưa vào chất xúc tác hay loại bỏ chất ức chế; thêm chất bổ trợ hay ngăn chặn chất hủy

diệt – sẽ có ảnh hưởng lớn đến cảm xúc trong công việc và tiến bộ của các thành viên. Nếu không thể đưa ra nhận định thì ông sẽ đặt câu hỏi. Hầu hết các trường hợp đều không khó để phán đoán cách thức tiếp cận phù hợp, ví dụ khi Graham nhận được một số tin tức đáng mừng về việc cấp trên chấp thuận đầu tư cho toàn bộ dự án. Ông biết nhóm nghiên cứu cảm thấy lo lắng về lời đồn tái cơ cấu công ty, nên khi biết tin đó, mặc dù đang giữa kỳ nghỉ, ông ngay lập tức gọi điện báo cho từng người.

Cuối cùng, Graham khẳng định mình đóng vai trò là một nguồn lực cho các thành viên của nhóm, chứ không phải là một nhà quản lý vi mô; ông luôn hiện diện mà không hề tạo cảm giác đang kiểm soát. Ở bề ngoài, việc hiện diện và kiểm tra có vẻ giống nhau, nhưng những nhà quản lý vi mô thường phạm phải bốn loại sai lầm. Đầu tiên, họ thất bại trong việc trao quyền tự chủ cho nhân viên. Không giống như Graham, người đã xây dựng cho nhóm

NewPoly một mục tiêu chiến lược rõ ràng, tôn trọng ý kiến thành viên trong việc làm thế nào để đạt được điều đó, những nhà quản lý vi mô đưa ra mệnh lệnh cho từng động thái. Thứ hai, họ thường hỏi cấp dưới về công việc mà không đưa ra bất kỳ sự giúp đỡ thực sự nào. Ngược lại, khi một trong những thành viên thuộc nhóm nghiên cứu báo cáo vấn đề, Graham hỗ trợ rất nhiều trong việc phân tích, cởi mở với các hướng giải thích khác nhau và thường kết thúc bằng việc giúp đỡ để mọi thứ quay trở lại đúng hướng. Thứ ba, những nhà quản lý vi mô có thể đổ lỗi cho cấp dưới khi có vấn đề phát sinh, khiến họ có xu hướng giấu giếm thay vì thảo luận một cách thành thực về việc làm thế nào để khắc phục chúng, như Graham đã làm với Brady. Và thứ tư, các nhà quản lý vi mô có xu hướng che giấu thông tin để sử dụng như một vũ khí bí mật. Ít người nhận ra điều này gây tổn hại cho cảm xúc của người khác tới đâu. Khi nhận thức rằng quản lý đang che

giấu thông tin hữu ích, cấp dưới sẽ cảm thấy mình bị đối xử như một đứa trẻ, động lực suy yếu, và công việc bị ảnh hưởng. Trái lại, Graham đã lập tức thông báo về quan điểm của lãnh đạo công ty đối với dự án, ý kiến và nhu cầu của khách hàng, cũng như các nguồn lực có khả năng hỗ trợ hoặc cản trở ở trong và ngoài tổ chức.

Trong tất cả những trường hợp trên, Graham duy trì cảm xúc nhóm ở trạng thái tích cực, động lực nội tại và nhận thức có thiện chí. Hành động của ông được coi là một ví dụ thuyết phục về việc các nhà quản lý ở bất kỳ vị trí nào cũng có thể thực hiện để mỗi ngày làm việc đều đóng vai trò thúc đẩy sự tiến bộ.

Chúng tôi biết rằng nhiều nhà quản lý dù có ý định tốt như thế nào đi chăng nữa, cũng sẽ cảm thấy vô cùng khó khăn để thiết lập những thói quen tưởng chừng vô cùng tự nhiên như của Graham. Tất nhiên, nhận thức là bước đầu tiên. Song để đưa

nhận thức về tầm quan trọng của cảm xúc trong công việc thành hành động theo thói quen yêu cầu phải có kỷ luật. Các nhà quản lý có thể áp dụng “Danh sách kiểm tra tiến bộ hàng ngày” để tạo ra sự tiến bộ có ý nghĩa tại từng thời điểm.

Vòng lặp của sự tiến bộ

Cảm xúc trong công việc góp phần thúc đẩy hiệu suất; hiệu suất cao lại nuôi dưỡng cảm xúc tích cực trong công việc. Chúng tôi gọi đó là vòng lặp của sự tiến bộ, nó cho thấy khả năng của những lợi ích tự củng cố.

Vì vậy, ý nghĩa quan trọng nhất của các nguyên tắc tiến bộ là: bằng cách hỗ trợ nhân viên và sự tiến bộ hàng ngày của họ trong công việc có ý nghĩa, nhà quản lý cải thiện không chỉ cảm xúc trong công việc của nhân viên mà còn cả thành quả hoạt động

lâu dài của tổ chức, từ đó càng gia tăng cảm xúc trong công việc. Tất nhiên, cũng có khả năng xảy ra vòng lặp phản hồi tiêu cực. Nếu nhà quản lý thất bại trong việc hỗ trợ sự tiến bộ và nhân viên của mình, cảm xúc trong công việc suy giảm, kéo theo hiệu suất làm việc đi xuống. Hiệu suất kém lại góp phần hủy hoại thêm cảm xúc trong công việc.

Ý nghĩa thứ hai của nguyên tắc tiến bộ là các nhà quản lý không cần phải cố gắng “đọc vị” suy nghĩ của nhân viên, cũng như thực hiện những chương trình phức tạp nhằm tạo ra động lực, để đảm bảo rằng nhân viên được khích lệ và cảm thấy hạnh phúc. Miễn là thể hiện sự tôn trọng và quan tâm cơ bản, các nhà quản lý có thể tập trung vào việc hỗ trợ cho chính công việc mà mình đang làm.

Để trở thành một người quản lý có hiệu quả, bạn phải học cách khởi động vòng lặp phản hồi tích cực. Điều đó có thể đòi hỏi một sự thay đổi toàn diện. Các trường kinh doanh, sách kinh doanh và

các nhà quản lý thường chỉ tập trung vào việc điều hành tổ chức hoặc đội ngũ nhân viên. Nhưng nếu bạn dồn toàn lực vào quản lý sự tiến bộ thì việc quản trị nhân sự và thậm chí toàn bộ tổ chức sẽ trở nên khả thi hơn. Bạn sẽ không cần phải nghĩ cách để khám phá cảm xúc trong công việc của cấp dưới; nếu bạn tạo điều kiện cho sự tiến bộ ổn định của họ trong một công việc có ý nghĩa, làm cho họ cảm nhận được tiến trình này đóng vai trò quan trọng, và đối xử tốt với từng cá nhân. Từ đó, họ sẽ trải nghiệm những cảm xúc, động lực và nhận thức cần thiết nhằm tạo ra hiệu suất tuyệt vời. Thành tựu vượt trội trong công việc của mỗi người sẽ góp phần vào sự thành công của tổ chức. Và điểm mấu chốt ở đây là: Họ sẽ yêu công việc của mình.

DANH SÁCH KIỂM TRA HẰNG NGÀY

Gần cuối mỗi ngày làm việc, hãy sử dụng danh sách này để xem xét lại một ngày của bạn và lên kế hoạch quản lý cho ngày hôm sau. Sau một vài ngày, bạn sẽ có khả năng xác định vấn đề bằng cách nhìn lướt qua các chữ được in đậm.

Thứ nhất, hãy tập trung vào sự tiến bộ hoặc thoái bộ, cùng với đó là suy nghĩ về những sự kiện cụ thể (chất xúc tác, nuôi dưỡng, ức chế và hủy diệt) góp phần gây ra chúng. Tiếp theo, hãy xem xét bất kỳ manh mối cụ thể nào về cảm xúc trong công việc và những thông tin mà chúng cung cấp về tiến độ và các sự kiện khác. Cuối cùng, ưu tiên cho hành động.

Kế hoạch hoạt động cho ngày hôm sau là phần quan trọng nhất của bản đánh giá hằng ngày: bạn có thể làm gì để tối ưu hóa việc thúc đẩy sự tiến bộ?



Sự tiến bộ

Nêu 1-2 sự kiện xảy ra hôm nay có khả năng là thành tựu nhỏ hoặc bước đột phá trong tương lai? (Mô tả ngắn gọn)

Chất xúc tác

- ☐ Nhóm có mục tiêu ngắn hạn và dài hạn rõ ràng cho một công việc có ý nghĩa?
 - ☐ Có phải họ đã có đủ thời gian để tập trung vào công việc có ý nghĩa?
 - ☐ Các thành viên trong nhóm có đủ sự tự chủ để giải quyết vấn đề và có quyền sở hữu dự án?
 - ☐ Tôi đã trợ giúp họ khi cần thiết hoặc khi được yêu cầu? Tôi có khuyến khích các thành viên giúp đỡ lẫn nhau?
 - ☐ Họ đã có tất cả các nguồn lực cần thiết để tiếp tục công việc một cách hiệu quả?
 - ☐ Tôi đã thảo luận về bài học từ sự thành công và thất bại với nhóm của mình?
 - ☐ Tôi đã giúp các ý tưởng được trao đổi tự do trong nhóm?
-

Chất ức chế

- ☐ Liệu có sự hiểu lầm nào về các mục tiêu dài hạn hay ngắn hạn cho công việc có ý nghĩa?
- ☐ Liệu các thành viên trong nhóm có bị hạn chế quá mức trong khả năng giải quyết vấn đề và làm chủ dự án?

- ☐ Họ có thiếu một trong các nguồn lực cần thiết để tiếp tục công việc một cách hiệu quả?
- ☐ Họ có thiếu thời gian để tập trung vào công việc có ý nghĩa?
- ☐ Liệu tôi hay những người khác đã không cung cấp sự giúp đỡ cần thiết hoặc theo yêu cầu?
- ☐ Liệu tôi có “trừng phạt” người gây ra thất bại cũng như không chú trọng trong việc tìm kiếm bài học và /hoặc cơ hội thông qua khó khăn hay thành công?
- ☐ Tôi hoặc người khác có xen vào bài thuyết trình hay cuộc tranh luận về ý tưởng quá sớm?



Sự thụt lùi

Nêu 1-2 sự kiện xảy ra hôm nay có khả năng gây cản trở hoặc phát triển thành một cuộc khủng hoảng? (Mô tả ngắn gọn)

Chất bổ trợ

- ☐ Tôi đã thể hiện sự tôn trọng đối với các thành viên bằng cách công nhận sự đóng góp của họ

đối với tiến độ, tham gia vào các ý tưởng của họ và đối xử với họ như với chuyên gia đáng tin cậy?

- ☐ Tôi đã khuyến khích các thành viên trong nhóm đối mặt với những thách thức khó khăn?
 - ☐ Tôi đã hỗ trợ các thành viên có vấn đề về mặt chuyên môn hoặc cá nhân?
 - ☐ Có một cảm giác liên kết về mặt chuyên môn và cá nhân giúp xây dựng thái độ thân thiết trong nhóm?
-

Chất hủy diệt

- ☐ Tôi đã không tôn trọng thành viên trong nhóm do không nhận thức được những đóng góp của họ đối với tiến độ, không tham dự vào các ý tưởng của họ, hoặc không đối xử với họ như với một chuyên gia đáng tin cậy?
- ☐ Tôi đã phản đối một thành viên của nhóm bằng mọi cách?
- ☐ Tôi đã phớt lờ một thành viên có vấn đề về chuyên môn hoặc cá nhân trong nhóm?
- ☐ Có căng thẳng hoặc đối kháng giữa các thành viên của nhóm hoặc giữa các thành viên trong nhóm và tôi hay không?

Cảm xúc trong công việc

- ☐ Liệu tôi có nhìn thấy bất kỳ dấu hiệu nào của cảm xúc trong công việc của cấp dưới vào ngày hôm nay không? _____

- ☐ Nhận thức về công việc, nhóm quản lý, công ty

- ☐ Cảm xúc _____

- ☐ Động lực _____

- ☐ Những sự kiện cụ thể có ảnh hưởng đến cảm xúc công việc trong ngày hôm nay? _____

Kế hoạch hành động

- ☐ Tôi có thể làm gì vào ngày mai để bắt đầu loại bỏ các yếu tố ức chế và hủy diệt đã được xác định? _____

- ☐ Tôi có thể làm gì vào ngày mai để tăng cường các chất xúc tác và chất hỗ trợ đã được xác định và bổ sung những gì còn thiếu? _____

TERESA M. AMABILE là Giáo sư ngành quản trị tại Trường Kinh doanh Harvard và tác giả cuốn sách *Creativity in Context* (tạm dịch: Sáng tạo theo hoàn cảnh), Westview Press, 1996.

STEVEB J. KRAMER là nhà nghiên cứu độc lập, tác giả kiêm nhà tư vấn. Ông là đồng tác giả cuốn sách *Creativity under the Gun* (tạm dịch: Sáng tạo dưới họng súng), tạp chí HBR tháng 8 năm 2002 và *Inner work life* (tạm dịch: Cảm xúc trong công việc, tạp chí HBR tháng 5 năm 2007). Amabile và Kramer là đồng tác giả của cuốn sách *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (tạm dịch: Nguyên tắc tiến bộ: Sử dụng những chiến thắng nhỏ để khơi dậy niềm vui, sự gắn bó và sáng tạo trong công việc), nhà xuất bản Harvard Business Review, 2011).

05

Tạo dựng hiệu suất bền vững

- Gretchen Spreitzer
& Christine Porath

Tại thời điểm nền kinh tế đang gặp khó khăn, khi chỉ cần có một công việc đã là rất may mắn (huống hồ công việc đó đáng giá về tài chính và trí tuệ) thì lo lắng về việc nhân viên của bạn có hạnh phúc hay không có vẻ là thái quá. Nhưng qua nghiên cứu về các yếu tố tạo nên một đội ngũ nhân viên luôn có hiệu quả làm việc cao, chúng tôi đã tìm ra lý do đáng quan tâm: Những nhân viên hạnh phúc đạt năng suất cao hơn những người không hạnh phúc trong thời gian dài. Họ thường xuyên có mặt tại nơi làm việc, ít có khả năng bỏ việc, đảm nhận các công việc khác ngoài nhiệm vụ của mình, và thu hút những người cũng tận tâm

với công việc như họ. Hơn nữa, họ không phải là người chạy nước rút; họ giống những vận động viên chạy marathon hơn, xét về mức độ bền bỉ.

Vậy hạnh phúc trong công việc nghĩa là gì? Đó không phải sự *hài lòng* – khái niệm hàm chứa một chút tự mãn. Khi chúng tôi và các cộng sự tại Trung tâm Nghiên cứu về Tổ chức Tích cực của Trường Kinh doanh Ross bắt tay vào nghiên cứu các yếu tố liên quan đến chất lượng làm việc bền vững của cá nhân và tổ chức, chúng tôi đã tìm thấy một từ phù hợp hơn: *sự phát triển*. Chúng tôi cho rằng một đội ngũ nhân viên phát triển là lực lượng mà trong đó nhân viên không chỉ hài lòng và đạt năng suất cao mà còn tham gia kiến tạo tương lai – của công ty và của chính họ. Những nhân viên phát triển có một chút lợi thế: Họ tràn đầy năng lượng, nhưng biết cách tránh để mình kiệt sức.

Trong tất cả các ngành và loại hình công việc, chúng tôi nhận thấy rằng những người phù hợp với

mô tả của chúng tôi về sự phát triển đạt hiệu quả làm việc tổng thể tốt hơn 16% (theo báo cáo của quản lý) và ít kiệt sức hơn 125% (tự báo cáo) so với các đồng nghiệp. Họ gắn bó với tổ chức hơn 32% và hài lòng với công việc hơn 46%. Họ cũng ít bỏ lỡ công việc hơn nhiều và có số lần phải khám bệnh ít hơn đáng kể, có nghĩa là có khoản tiết kiệm chăm sóc sức khỏe và ít mất thời gian hơn cho công ty.

Chúng tôi xác định có hai thành tố làm nên sự phát triển. Đầu tiên là *sức sống*: cảm giác được sống, cảm giác đam mê và cảm giác phấn khích. Những nhân viên có sức sống này khơi dậy nguồn năng lượng ở bản thân và những người khác. Các công ty tạo ra sức sống bằng cách cho mọi người cảm giác rằng những gì họ làm hằng ngày sẽ tạo ra sự khác biệt.

Thành tố thứ hai là *học tập*: sự phát triển đến từ việc có được kiến thức và kỹ năng mới. Học tập có thể mang lại lợi thế chuyên môn và địa vị như

với các chuyên gia. Học tập cũng có thể tạo ra một vòng xoáy đi lên: Những người đang phát triển khả năng của mình có khả năng tin tưởng vào tiềm năng phát triển hơn nữa của bản thân.

Hai phẩm chất này kết hợp với nhau; có cái này mà không có cái kia thì không bền vững và thậm chí có thể làm giảm hiệu suất. Ví dụ, học tập tạo ra động lực một thời gian, nhưng nếu không có đam mê, điều này có thể dẫn đến kiệt sức. Tôi sẽ gì với những thứ mình đã học? Tại sao tôi nên gắn bó với công việc này? Chỉ sức sống không thôi — ngay cả khi bạn yêu những phần thưởng nhận được khi công việc mang lại kết quả — có thể sẽ khiến bạn rệu rã: Khi công việc không mang lại cho bạn cơ hội học hỏi, thì đó chỉ là lặp đi lặp lại một hành động.

Sự kết hợp giữa sức sống và học tập sẽ giúp nhân viên đủ khả năng mang lại thành quả và tìm ra cách phát triển. Công việc của họ đáng khen không chỉ vì họ thực hiện thành công những gì được mong

đội ở mình hôm nay, mà còn vì họ biết được vị trí mà bản thân và công ty hướng tới. Tóm lại, họ đang phát triển, và năng lượng mà họ tạo ra rất dễ lây lan. (Xem mục “Giới thiệu về nghiên cứu.”)

Tổ chức có thể làm gì để giúp cá nhân phát triển?

Một số nhân viên có khả năng phát triển bất kể hoàn cảnh. Họ tạo ra sức sống và học hỏi trong công việc một cách tự nhiên, và họ truyền cảm hứng cho những người xung quanh. Một người tuyển dụng thông minh sẽ tìm kiếm những người đó. Nhưng hầu hết nhân viên đều bị môi trường xung quanh ảnh hưởng. Ngay cả những người có khuynh hướng phát triển mạnh cũng có thể bị áp lực.

GIỚI THIỆU VỀ NGHIÊN CỨU

Bảy năm qua, chúng tôi đã nghiên cứu bản chất của sự phát triển tại nơi làm việc và các yếu tố thúc đẩy hoặc kìm hãm nó.

Qua một số nghiên cứu với các đồng nghiệp Cristina Gibson và Flannery Garnett, chúng tôi đã khảo sát hoặc phỏng vấn hơn 1.200 nhân viên văn phòng và công nhân trong một loạt ngành nghề, bao gồm giáo dục đại học, chăm sóc sức khỏe, dịch vụ tài chính, hàng hải, năng lượng và chế tạo. Chúng tôi cũng đã nghiên cứu các chỉ số phản ánh năng lượng, học tập và sự phát triển, dựa trên thông tin do nhân viên và sếp cung cấp, cùng với tỷ lệ duy trì, sức khỏe, hiệu quả làm việc tổng thể và hành vi trong tổ chức.

Chúng tôi đã phát triển một định nghĩa về sự phát triển, chia khái niệm này thành hai yếu tố: *sức sống* – cảm giác rằng bạn tràn đầy năng lượng và cảm giác được sống; và *học tập* – đạt được kiến thức và kỹ năng.

Khi bạn đặt cả hai lại với nhau, các số liệu thống kê rất ấn tượng. Ví dụ, những người có nhiều năng lượng và thích học hỏi sẽ đạt hiệu suất tốt khi làm lãnh đạo cao hơn 21% so với những người chỉ có nhiều năng lượng. Kết quả của một chỉ số cụ thể – sức khỏe – thậm chí còn phân hóa hơn. Những người nhiều năng lượng và ít học tập có sức khỏe kém hơn 54% so với những người có cả hai yếu tố này.

Tin tốt là không cần các biện pháp đặc biệt hoặc những khoản đầu tư tài chính lớn, các nhà lãnh đạo và quản lý có thể xây dựng một văn hóa làm việc khuyến khích nhân viên phát triển. Đó là các quản lý có thể vượt qua sức ì của tổ chức để thúc đẩy sự phát triển và năng suất theo sau nó — trong nhiều trường hợp với sự thay đổi hướng chú ý tương đối nhỏ.

Lý tưởng nhất là bạn may mắn có được một đội ngũ toàn những nhân viên phát triển một cách tự nhiên. Tuy nhiên sẽ có rất nhiều điều bạn cần làm để giải phóng và duy trì nhiệt huyết của họ. Nghiên cứu của chúng tôi đã phát hiện bốn cơ chế tạo điều kiện cho nhân viên phát triển: trao quyền quyết định, chia sẻ thông tin, giảm thiểu ứng xử thiếu văn minh và phản hồi về hiệu quả làm việc. Các cơ chế sẽ trùng lặp đôi chỗ. Ví dụ, nếu bạn để mọi người đưa ra quyết định nhưng cung cấp thông tin không đầy đủ hoặc để họ tiếp xúc với các phản

ứng thù địch, họ sẽ chịu đựng chứ không phát triển. Bản thân mỗi cơ chế sẽ giúp bạn một phần, nhưng cả bốn cơ chế đều cần thiết để tạo ra một văn hóa phát triển tại nơi làm việc. Chúng ta hãy xem xét từng cơ chế.

Trao quyền quyết định

Nhân viên ở mọi cấp bậc đều tràn đầy năng lượng nhờ khả năng đưa ra các quyết định ảnh hưởng đến công việc của mình. Trao quyền cho họ theo cách này sẽ mang lại cho họ cảm giác kiểm soát tốt hơn, dám đưa ra nhiều ý kiến hơn trong quá trình hoàn thành công việc và nhiều cơ hội học hỏi hơn.

Ngành hàng không có vẻ là một nơi khó tìm được quyền quyết định (chưa nói đến một đội ngũ nhân viên phát triển), nhưng hãy xem xét một doanh nghiệp mà chúng tôi đã nghiên cứu –

Alaska Airlines, hãng này đã xây dựng văn hóa trao quyền góp phần tạo ra thay đổi lớn trong thập kỷ qua. Vào đầu những năm 2000, số lượng các hãng hàng không tăng cao, vì vậy ban lãnh đạo cấp cao đã đưa ra “Kế hoạch 2010”, trong đó công khai hoan nghênh ý kiến đóng góp của nhân viên vào các quyết định nhằm cải thiện dịch vụ, trong khi vẫn duy trì danh tiếng về khởi hành đúng giờ. Nhân viên được yêu cầu gạt bỏ nhận thức hiện tại về dịch vụ “tốt” và xem xét đóng góp những cách mới, đề xuất những ý tưởng có thể đưa dịch vụ từ mức “tốt” đến thực sự “tuyệt vời”. Các đại lý đã đón nhận chương trình này, vì nó cho phép họ toàn quyền tìm giải pháp cho những khách hàng lỡ chuyến hoặc bị bỏ lại vì bất kỳ lý do nào khác. Ron Calvin – giám đốc khu vực phía Đông, kể cho chúng tôi về một cuộc gọi mà ông nhận được gần đây từ một khách hàng chưa từng gặp kể từ khi ông làm việc tại sân bay Seattle, 5 năm trước đó. Khách hàng có một đứa

cháu ba tháng tuổi vừa bị ngừng tim. Người ông và bà đang cố gắng trở về Seattle từ Honolulu. Mọi thứ đã được đặt trước. Ron gọi một vài cuộc và cho họ lên chuyến bay ngay lập tức. Ngày hôm đó, người ông gửi cho Ron tin nhắn với nội dung đơn giản: “Chúng tôi đã làm được.”

Những nỗ lực như vậy để đáp ứng nhu cầu cá nhân mà không trì hoãn chuyến bay đã giúp hãng dẫn đầu về vận hành đúng giờ và đạt được rất nhiều danh hiệu. Hãng cũng đã mở rộng đáng kể sang các thị trường mới, bao gồm Hawaii, Trung Tây và Bồ Đông.

Câu chuyện tại khu vực Tây Nam còn nổi tiếng hơn, phần lớn là do danh tiếng của hãng về văn hóa vui vẻ và quan tâm. Tiếp viên hàng không thường hào hứng ca hát, đùa giỡn và giúp khách hàng giải trí nói chung. Họ cũng tỏa ra năng lượng và niềm đam mê học tập. Một người đã quyết định biến chỉ dẫn an toàn trước khi bay thành bản rap.

Anh chàng có động lực để dùng tài năng đặc biệt của mình trong công việc, và các hành khách rất yêu thích điều đó, nói rằng đây là lần đầu tiên họ thực sự chú ý đến các chỉ dẫn.

Tại Facebook, quyền quyết định là nền tảng của văn hóa công ty. Một nhân viên đã đăng một ghi chú trên trang cá nhân bày tỏ sự ngạc nhiên và vui mừng trước phương châm của công ty: “Move fast and break things” (Chuyển động nhanh và phá vỡ mọi giới hạn), khuyến khích nhân viên quyết định và hành động. Chỉ trong ngày thứ hai làm việc, anh đã tìm ra cách sửa một lỗi phức tạp. Anh nghĩ sẽ cần các cấp kiểm duyệt, nhưng sếp của anh – một phó chủ tịch phụ trách sản phẩm, chỉ mỉm cười và nói: “Gửi nó đi.” Anh rất vui mừng vì mình đã tạo ra được một giải pháp có thể tiếp cận hàng triệu người nhanh như vậy.

Thách thức đối với các quản lý là tránh hạn chế trao quyền khi mọi người mắc sai lầm. Những

tình huống đó tạo điều kiện tốt nhất cho học tập – không chỉ cho những người liên quan mà còn cho những người ngoài cuộc – những người có thể gián tiếp học tập.

Chia sẻ thông tin

Làm việc trong một khoảng trống thông tin rất tẻ nhạt và kém hào hứng; không có lý do gì để tìm kiếm các giải pháp sáng tạo nếu bạn không thể thấy tác động lớn hơn. Mọi người có thể đóng góp hiệu quả hơn khi họ hiểu công việc của mình phù hợp thế nào với sứ mệnh và chiến lược của tổ chức.

Alaska Airlines đã chọn đầu tư thời gian quản lý để giúp nhân viên có cái nhìn bao quát về chiến lược của công ty. Kế hoạch 2010 được triển khai không chỉ bằng các hình thức truyền thông truyền thống mà còn bằng những chương trình quảng bá

lưu động kéo dài hàng tháng và các lớp đào tạo được thiết kế giúp nhân viên chia sẻ ý tưởng. Hằng quý, chủ tịch và CEO vẫn lên đường để thu thập thông tin về đặc điểm riêng của các thị trường khác nhau; sau đó trở về phổ biến những gì mình đã học được. Lợi ích thể hiện qua đánh giá hàng năm về niềm tự hào của nhân viên đối với công ty — hiện đã lên tới 90%.

Tại Zingerman's (một doanh nghiệp thực phẩm tại Ann Arbor, bang Michigan hợp tác chặt chẽ với Wayne Baker, một đồng nghiệp của chúng tôi tại Trung tâm Nghiên cứu về Tổ chức Tích cực), thông tin cần minh bạch hết sức có thể. Tổ chức chưa bao giờ giấu giếm các số liệu của mình — thông tin tài chính được thu thập cho nhân viên thấy — nhưng khi hai nhà đồng sáng lập Ari Weinzweig và Paul Saginaw nghiên cứu về quản trị mở vào giữa những năm 1990, họ tin rằng nhân viên sẽ thể hiện sự quan tâm nhiều hơn nếu được tham gia vào “trò chơi”.

Thi hành một chính sách mở chính thức và có ý nghĩa hơn không hề dễ dàng. Mọi người có thể nhìn vào các con số, nhưng họ hầu như không chú ý và không có nhiều thông tin chi tiết về việc dữ liệu liên quan đến công việc hàng ngày của họ có ý nghĩa gì. Trong vòng 5-6 năm đầu, công ty đã phải vật lộn để gắn khái niệm này với các hệ thống, lịch trình cũng như thu hút tâm trí của mọi người vào các khái niệm mà Baker gọi là “tự tập nghiêm túc”: hàng tuần tự tập quanh chiếc bảng trắng mà các nhóm dùng để theo dõi kết quả, “theo dõi tỉ số” và dự báo những con số của tuần tiếp theo. Mặc dù mọi người hiểu các quy tắc quản trị mở, nhưng ban đầu họ không hiểu được vì sao phải thêm một cuộc họp nữa vào lịch trình bận rộn của mình. Cho đến khi các lãnh đạo cấp cao nhấn mạnh rằng đó là các buổi tự tập bắt buộc, các nhân viên mới hiểu được mục đích thực sự của chiếc bảng trắng – thứ không chỉ thể hiện các số liệu tài chính mà còn cả chỉ số

chất lượng dịch vụ và đồ ăn, kiểm tra mức trung bình, số liệu hài lòng nội bộ và “niềm vui” – thứ có thể là bất cứ điều gì, từ các cuộc thi hằng tuần, xếp hạng mức độ hài lòng của khách hàng cho đến các ý tưởng đổi mới của nhân viên.

Một số cửa hàng Zingerman's đã bắt đầu tổ chức “trò chơi nhỏ”: những ưu đãi ngắn hạn trong việc tìm ra vấn đề hoặc tận dụng cơ hội. Ví dụ, nhân viên tại nhà hàng Zingerman's Roadhouse đã sử dụng trò chơi chào hỏi để theo dõi xem khách hàng phải mất bao lâu để được chào đón. Những khách hàng “chưa được chào hỏi” tỏ ra ít hài lòng hơn và nhân viên thường buộc phải mua hàng để bù đắp cho dịch vụ yếu kém. Trò chơi chào hỏi đòi hỏi đội ngũ phục vụ chào hỏi tất cả khách hàng trong vòng năm phút sau khi có chỗ ngồi, với chút phần thưởng bằng tiền nếu có 50 ngày thành công liên tiếp. Trò chơi này truyền cảm hứng cho các nhân viên phục vụ nhanh chóng phát hiện và lấp đầy các lỗ hổng

trong quy trình dịch vụ. Điểm dịch vụ được cải thiện đáng kể trong suốt một tháng. Các cửa hàng Zingerman's khác cũng bắt đầu trò chơi tương tự, với những khích lệ cho việc giao hàng nhanh hơn, ít bị thương do dao hơn trong tiệm bánh (điều này sẽ giảm chi phí bảo hiểm) và nhà bếp gọn gàng hơn.

Các trò chơi tạo ra một số căng thẳng nội bộ một cách tự nhiên bằng cách cung cấp tin xấu cùng với tin tốt, điều này có thể khiến mọi người nản lòng. Nhưng nhìn chung, các trò chơi đã làm tăng đáng kể ý thức làm chủ của nhân viên tuyến đầu, góp phần gia tăng hiệu quả làm việc. Từ năm 2000 đến năm 2010, doanh thu của Zingerman's đã tăng gần 300%, lên hơn 35 triệu đô-la. Các lãnh đạo công ty coi quản trị mở là yếu tố then chốt trong thành công đó.

Những câu chuyện đơn giản đã chứng thực cho tuyên bố của họ. Ví dụ, một vài năm trước, chúng tôi gặp được Ari Weinzwieg thuyết trình tại

Roadhouse. Một khách mời hỏi ông liệu có thực tế không khi kì vọng một người phục vụ hay dọn bàn bình thường hiểu biết về chiến lược và tài chính công ty. Đáp lại, Ari quay sang một anh chàng dọn bàn, người không để ý đến cuộc trò chuyện: Liệu cậu thiếu niên có thể chia sẻ về tầm nhìn của Zingerman's và cho biết nhà hàng đã đạt được mục tiêu hàng tuần tốt như thế nào không? Không cần chớp mắt, chàng trai phát biểu tầm nhìn bằng lời của mình và sau đó mô tả nhà hàng hoạt động tốt như thế nào trong tuần đó.

Trong khi Zingerman's chỉ là một công ty khá nhỏ, những doanh nghiệp lớn hơn nhiều – chẳng hạn như Whole Foods và công ty vận tải YRC Worldwide – cũng đã áp dụng hình thức quản trị mở. Các hệ thống cung cấp thông tin rộng rãi sẽ xây dựng lòng tin và cung cấp cho nhân viên kiến thức cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn và tự tin sáng tạo.

Hạn chế lối hành xử thiếu văn minh

Cái giá phải trả cho ứng xử thiếu văn minh là rất lớn. Trong nghiên cứu của chúng tôi với Christine Pearson, một Giáo sư tại Trường Quản trị Toàn cầu Thunderbird của Đại học Bang Arizona, chúng tôi phát hiện ra rằng một nửa số nhân viên từng phải chịu thái độ tồi tệ tại nơi làm việc đã cố tình ít nỗ lực hơn. Hơn một phần ba cố tình giảm chất lượng công việc. Hai phần ba đã dành nhiều thời gian để né tránh người gây ra vụ việc, và con số tương tự cho biết hiệu quả làm việc của họ bị giảm sút.

Hầu hết mọi người từng gặp phải những hành vi thô lỗ tại nơi làm việc. Dưới đây là một vài trích dẫn từ nghiên cứu của chúng tôi:

“Sếp yêu cầu tôi chuẩn bị một bản phân tích. Đây là dự án đầu tiên của tôi nhưng tôi không được cung cấp bất kỳ hướng dẫn nào.

Sếp bảo tôi rằng bản phân tích của tôi ‘đáng vứt vào sọt rác’.”

“Sếp của tôi nói: ‘Nếu tôi muốn biết anh nghĩ gì, tôi sẽ hỏi anh.’”

“Sếp thấy tôi lấy một chiếc kẹp giấy ra khỏi một số tài liệu và cho vào sọt rác. Trước mặt 12 cấp dưới của tôi, sếp đã khiển trách tôi vì tôi lãng phí và yêu cầu tôi phải nhật lại.”

“Sếp nói rằng tôi đã làm việc ở ‘trình độ mẫu giáo’ trước mặt các đồng nghiệp của tôi.”

Chúng ta đã nghe hàng trăm câu chuyện và thật buồn là những câu chuyện đó quen thuộc với đa số người đi làm. Nhưng chúng ta chưa biết được những hành vi đó sẽ gây tổn thất bao nhiêu tiền. Sự thiếu văn minh luôn ngăn cản sự phát triển của con người. Đến lượt mình, những người từng là mục tiêu của hành vi thiếu văn minh cũng trở nên thiếu văn minh: Họ sẽ phá hoại, cản trở hoặc gây khó dễ cho các đồng nghiệp. Họ “quên” ghi các đồng nghiệp

vào bộ nhớ. Họ tung tin đồn nhảm để làm chệch hướng sự chú ý. Đối mặt với sự thiếu văn minh, nhân viên nhiều khả năng sẽ thu hẹp mục tiêu để tránh rủi ro — và đánh mất cơ hội học hỏi trong quá trình này.

Caiman Consulting – công ty tư vấn quản lý mà chúng tôi đã nghiên cứu được thành lập thay thế cho các công ty lớn hơn. Có trụ sở chính tại Redmond, Washington, trong các văn phòng không quá kiểu cách, công ty được ghi nhận về văn hóa văn minh. Bước kiểm tra lý lịch trong quá trình tuyển dụng của họ bao gồm ghi chép về thái độ của ứng viên.

“Ai cũng để lại dấu vết thôi,” giám đốc của Caiman, Greg Long nói. “Bạn có thể tránh để bản thân rơi vào một nền văn hóa ‘ăn mòn’ bằng cách cẩn thận và tận tâm từ đầu.” Giám đốc điều hành, Raazi Imam nói với chúng tôi: “Tôi không khoan nhượng trước việc bất cứ ai mắng mỏ hoặc thiếu

tôn trọng người khác.” Khi sự việc xảy ra, ông sẽ kéo người vi phạm sang một bên để làm rõ chính sách của mình. Long coi tỷ lệ duy trì 95% đội ngũ lao động là kết quả của văn hóa công ty.

Caiman sẵn sàng loại bỏ những ứng viên chất lượng cao nhưng không đáp ứng được văn hóa đó. Họ cũng giữ lại một danh sách các tư vấn viên có thể nên tuyển dụng khi có vị trí thích hợp. Giám đốc nhân sự, Meg Clara coi các kỹ năng tương tác với người khác và trí tuệ cảm xúc mạnh mẽ là hai trong số những tiêu chí đầu tiên mà bà đòi hỏi các ứng viên.

Tại Caiman cũng như ở tất cả các công ty khác, những nhà quản lý sẽ tạo dựng nền tảng về thái độ. Một cá nhân tồi có thể tạo nên văn hóa tồi. Một nhà quản lý trẻ từng kể cho chúng tôi nghe về sếp của mình, một giám đốc điều hành có thói quen hét vọng ra từ phòng làm việc: “Anh mắc lỗi rồi!” chỉ vì một lỗi nhỏ như lỗi đánh máy. Giọng ông

sếp sẽ vang khắp văn phòng, khiến mọi người sợ rúm ró và người bị mắng phải thấy xấu hổ. Sau đó, các đồng nghiệp sẽ tụ tập tại một khu vực chung để uống cà phê và giao lưu. Một người trong cuộc nói với chúng tôi rằng những cuộc trò chuyện đó không tập trung vào việc làm thế nào để thăng tiến hay học cách “chai mặt”, mà toàn là cách để trả đũa và đào tẩu.

Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã rất ngạc nhiên về số lượng công ty xem xét thái độ văn minh/không văn minh khi đánh giá ứng viên. Văn hóa doanh nghiệp vốn rất dễ lây lan, nhân viên sẽ phải thích ứng với môi trường quanh họ. Nói cách khác, nếu bạn tuyển dụng dựa trên ứng xử văn minh, khả năng cao bạn có thể biến thái độ đó thành văn hóa của công ty mình. (Xem mục “Các chiến lược phát triển cá nhân.”)

Phản hồi về hiệu quả làm việc

Phản hồi sẽ tạo cơ hội học hỏi và năng lượng cần thiết cho văn hóa công ty phát triển. Bằng cách xử lý cảm giác không chắc chắn, phản hồi sẽ giữ cho các hoạt động liên quan đến công việc của mọi người tập trung vào các mục tiêu cá nhân và mục tiêu công ty. Càng nhanh chóng và trực tiếp thì phản hồi càng hữu ích.

CÁC CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÁ NHÂN

Mặc dù các công ty sẽ được hưởng lợi từ việc tạo điều kiện cho nhân viên phát triển, nhưng các nhà lãnh đạo đã có quá nhiều mối bận tâm khác nên ít khi chú ý đến việc này. Dù vậy, bất cứ ai cũng có thể áp dụng các chiến lược để nâng cao khả năng học tập và sức mạnh của mình mà không cần công ty hỗ trợ. Và vì sự phát triển rất dễ lây lan, bạn có thể khiến ý tưởng của mình nhanh chóng được lan truyền.

Nghỉ ngơi

Nghiên cứu của Jim Loehr và Tony Schwartz đã chỉ ra rằng nghỉ ngơi và các chiến thuật tiếp năng lượng khác dù nhỏ đến mấy cũng có thể tạo ra năng lượng tích cực. Trong quá trình giảng dạy của mình, chúng tôi cho phép học sinh thiết kế các giờ nghỉ giải lao và những hoạt động thường xuyên trong lớp để đảm bảo rằng các em luôn tràn đầy năng lượng. Trong một học kỳ, học sinh quyết định nghỉ 2 phút mỗi tiết học lúc giữa giờ để đứng dậy và làm điều gì đó tích cực. Mỗi tuần, một nhóm bốn người thiết kế hoạt động nhanh – xem một video hài hước trên YouTube, nhảy điệu cha-cha slide hoặc chơi trò chơi. Điều quan trọng là học sinh tìm ra cách tiếp thêm năng lượng cho chính mình và chia sẻ nó với cả lớp.

Ngay cả khi tổ chức của bạn không có cơ chế chính thức cho việc tiếp thêm năng lượng, bạn vẫn có thể dành thời gian đi dạo, đạp xe hoặc ăn trưa nhanh trong công viên. Một số người còn lên lịch cho giờ nghỉ sao cho không trùng với lịch họp.

Tự tạo ra ý nghĩa cho công việc

Bạn không thể phớt lờ những yêu cầu của công việc, nhưng bạn có thể tìm kiếm các cơ hội khiến nó có ý nghĩa hơn. Như Tina, quản lý nhân sự của một tổ chức tư vấn chính sách nổi tiếng. Khi sếp của cô ấy nghỉ phép sáu tháng, Tina cần tìm một dự án thay thế ngắn hạn. Sau khi nghiên cứu, cô ấy đã phát hiện ra một sáng kiến

mới nhằm phát triển khả năng nêu ý kiến và góp ý của nhân viên đối với tổ chức. Sáng kiến này cần một tinh thần sáng tạo đổi mới để khơi dậy nó. Dù mức lương thấp hơn, nhưng bản chất công việc đã tiếp thêm năng lượng cho Tina. Khi sắp trở lại, cô ấy đã thương lượng lại các điều khoản yêu cầu công việc tại tổ chức chỉ chiếm 80% thời gian của mình, phần còn lại sẽ dành cho dự án phát triển nhân lực.

Tìm kiếm cơ hội đổi mới và học hỏi

Thoát ra khỏi hiện trạng có thể kích hoạt tư duy học tập – vốn rất cần thiết để phát triển. Khi Roger trở thành hiệu trưởng của một trường trung học danh tiếng ở Trung Tây, tâm trí anh tràn đầy những ý tưởng đổi mới. Tuy nhiên, anh nhanh chóng xác định rằng có khá nhiều nhân viên không cởi mở với những cách làm mới.

Roger chắc chắn sẽ lắng nghe những mối quan tâm của họ và cố gắng dẫn dắt họ đi cùng, nhưng anh đã đầu tư nhiều công sức hơn vào sự phát triển và học hỏi của những người có chung niềm đam mê với các ý tưởng đột phá của mình. Hướng dẫn và khuyến khích họ, Roger bắt đầu đạt được những chiến thắng nhỏ, và các sáng kiến của anh đã đạt được một số động lực. Một vài trong số những người chống đối cuối cùng đã rời khỏi trường, và những người khác thì quay lại khi nhìn thấy dấu hiệu của sự thay đổi tích cực. Bằng cách tập trung vào những điểm sáng đó hơn là những điểm kháng cự, Roger đã bước đầu thành công trong việc thúc đẩy trường đi tới một tương lai hoàn toàn khác.

Đầu tư vào những mối quan hệ tiếp thêm năng lượng cho bạn

Ai cũng có những người đồng nghiệp xuất sắc nhưng khó hợp tác. Những cá nhân phát triển thường luôn tìm kiếm cơ hội làm việc với các đồng nghiệp tạo ra năng lượng và tránh tương tác với những người làm họ cạn kiệt năng lượng. Trên thực tế, khi xây dựng đội ngũ nghiên cứu sự phát triển, chúng tôi đã chọn những đồng nghiệp mà chúng tôi yêu thích, những người sẽ tiếp thêm năng lượng cho chúng tôi, những người mà chúng tôi muốn dành thời gian cho họ và những người mà chúng tôi có thể học hỏi từ họ. Chúng tôi tìm cách xây dựng mối quan hệ bằng cách thông báo những tin tốt lành hoặc bày tỏ lòng biết ơn mỗi khi gặp họ.

Nhận ra sự phát triển có thể lan tỏa

Có bằng chứng cho thấy mức độ tương tác cao trong công việc sẽ không làm giảm khả năng phát triển trong cuộc sống cá nhân của bạn, mà thay vào đó nó có thể nâng cao khả năng này. Khi một người trong chúng tôi (Gretchen) phải đối mặt với chẩn đoán bệnh không mấy khả quan của người chồng, cô ấy nhận thấy rằng công việc của mình mặc dù đòi hỏi cao nhưng đã tiếp thêm cho cô ấy nghị lực để phát triển sự nghiệp và chăm sóc cả gia đình. Phát triển không phải là một trò chơi có tổng bằng 0. Những người cảm thấy tràn đầy năng lượng trong công việc thường mang cả năng lượng đó vào cuộc sống cá nhân của mình. Và những người được

truyền cảm hứng từ các hoạt động bên ngoài — tình nguyện, huấn luyện cho một cuộc đua, tham gia một lớp học — có thể mang động lực đó trở lại văn phòng.

Buổi tụ họp tại Zingerman's được đề cập trước đó là một công cụ để chia sẻ thông tin gần với thời gian thực về hiệu quả kinh doanh cũng như hiệu quả làm việc cá nhân. Các nhà lãnh đạo viết ra những biến động hằng ngày trên bảng trắng và nhân viên được kỳ vọng sẽ “sở hữu” các con số và đưa ra ý tưởng để lấy lại phong độ khi cần thiết. Các cuộc họp nhóm cũng bao gồm “mã màu đỏ” và “mã màu xanh”, ghi lại những lời phàn nàn và khen ngợi của khách hàng để tất cả nhân viên có thể học hỏi và phát triển trên cơ sở phản hồi *hữu hình* và *tức thì*.

Quicken Loans, một công ty cho vay thế chấp tiến hành đo lường và khen thưởng hiệu quả làm việc của nhân viên khác với tất cả các tổ chức khác,

họ cung cấp phản hồi về hiệu quả làm việc được cập nhật liên tục bằng cách sử dụng hai loại trang tổng quan: máy thông báo và báo cáo kanban¹. Máy thông báo có một số ngăn hiển thị chỉ số nhóm và chỉ số cá nhân cùng với nguồn dữ liệu dự đoán phần trăm khả năng một nhân viên đạt được các mục tiêu hằng ngày của họ. Mọi người luôn sẵn sàng phản ứng về điểm số và các mục tiêu, vì vậy các chỉ số sẽ giúp họ luôn tràn đầy năng lượng trong suốt cả ngày; về cơ bản, họ đang cạnh tranh với những con số của chính mình.

Trang tổng quan kanban cho phép người quản lý theo dõi hiệu quả làm việc của mọi người, để họ biết khi nào một nhân viên hoặc một nhóm cần huấn luyện hoặc các hình thức hỗ trợ khác. Một phiên bản của biểu đồ kanban cũng được hiển thị

1. Kanban, một từ tiếng Nhật có nghĩa là “tín hiệu”, được sử dụng thường xuyên trong vận hành.

trên màn hình, với danh sách luân phiên gồm 15 nhân viên bán hàng hàng đầu cho mỗi chỉ số. Các nhân viên không ngừng cạnh tranh để đưa ra các bảng, gần giống như bảng xếp hạng những người đạt điểm cao trong trò chơi điện tử. Nhân viên có thể cảm thấy choáng ngợp hoặc thậm chí áp lực bởi tính chất liên tục của các phản hồi. Thay vào đó, những quy chuẩn nghiêm ngặt của công ty về môi trường làm việc lịch sự, tôn trọng cũng như cho phép nhân viên có tiếng nói trong cách làm việc khiến phản hồi càng được củng cố và thúc đẩy sự phát triển.

Công ty luật quốc tế O'Melveny & Myers hoan nghênh việc sử dụng phương pháp đánh giá 360 độ để giúp nhân viên phát triển. Phản hồi sẽ không có giới hạn và được viết dưới dạng tóm tắt thay vì nguyên văn, điều này đã khuyến khích tỷ lệ phản hồi đạt 97%. Carla Christofferson, giám đốc chi nhánh Los Angeles, rút ra từ phần đánh giá của cô ấy rằng

mọi người thấy hành vi của cô ấy không phù hợp với cam kết cân bằng giữa công việc và cuộc sống của công ty – điều này đang gây ra căng thẳng cho nhân viên. Carla bắt đầu dành ít thời gian hơn cho công việc hơn và hạn chế làm việc vào cuối tuần đối với những việc có thể làm ở nhà. Carla đã trở thành một hình mẫu cho sự cân bằng – một việc làm hữu ích để loại bỏ nỗi lo của những nhân viên muốn có cuộc sống riêng bên ngoài công việc.

Bốn cơ chế giúp nhân viên phát triển không đòi hỏi nỗ lực hoặc đầu tư lớn, nhưng chúng yêu cầu các nhà lãnh đạo cởi mở trong việc trao quyền cho nhân viên và những người tạo dựng bầu không khí cho công ty. Như chúng tôi đã nói, mỗi cơ chế sẽ cung cấp một góc độ khác nhau cần thiết để phát triển. Bạn không thể chọn 1-2 cơ chế; các cơ chế sẽ củng cố lẫn nhau. Ví dụ: Liệu mọi người có thể thoải mái khi đưa ra quyết định nếu họ không có thông tin chính xác về các số liệu tại không? Liệu họ có

thể đưa ra quyết định hiệu quả nếu lo lắng về việc bị chế giễu không?

Tạo điều kiện cho sự phát triển đòi hỏi sự tận tâm của bạn. Giúp mọi người phát triển và luôn tràn đầy năng lượng trong công việc là điều vô cùng cần thiết với họ— nhưng nó cũng có thể thúc đẩy hiệu quả làm việc của chính công ty bạn một cách bền vững.

GRETCHEN SPREITZER là Giáo sư ngành quản trị tại Trường Kinh doanh Ross thuộc Đại học Michigan, bà là giảng viên nòng cốt của Trung tâm Nghiên cứu về Tổ chức Tích cực.

CHRISTINE PORATH là Phó giáo sư Quản trị tại Đại học Georgetown, tác giả của cuốn sách *Mastering Civility: A Manifesto for the Workplace* (tạm dịch: Làm chủ phép lịch sự: Tuyên ngôn cho nơi làm việc), Grand Central Publishing, 2016, và đồng tác giả của *The Cost of Bad Behavior* (tạm dịch: Cái giá phải trả của hành vi xấu), Portfolio, 2009.

06

Những nghiên cứu về hạnh phúc mà chúng ta bỏ sót

- André Spicer & Carl Cederström

Gần đây, chúng tôi đã tham gia hai buổi hội thảo về động lực tại nơi làm việc. Cả hai sự kiện đều giảng về “phúc âm của hạnh phúc”. Trong một hội thảo, diễn giả giải thích rằng hạnh phúc có thể giúp bạn khỏe mạnh hơn, tử tế hơn, năng suất hơn và thậm chí có nhiều khả năng được thăng chức hơn. Hội thảo còn lại liên quan đến một điệu nhảy bắt buộc có phần hoang dã. Người ta cho rằng điệu nhảy này sẽ khiến mọi người cảm thấy vui vẻ. Điệu nhảy này còn thôi thúc một người trong chúng tôi lên ra ngoài rồi trốn trong một phòng tắm gần đó.

Kể từ khi một nhóm các nhà khoa học thử nghiệm đưa đèn điện vào nhà máy Hawthorne vào

giữa thập niên 20 của thế kỷ trước, các học giả và giám đốc điều hành vẫn luôn bị ám ảnh về việc tăng năng suất của nhân viên. Đặc biệt, gần đây việc áp dụng hạnh phúc để thúc đẩy năng suất dường như đã thu hút được sự chú ý trong giới doanh nghiệp.¹ Các công ty thuê những chuyên gia về hạnh phúc, các hoạt động kết nối đội ngũ, những trò chơi, người pha trò và các giám đốc hạnh phúc (vâng, bạn sẽ tìm thấy một giám đốc hạnh phúc nào đó trên Google). Những hoạt động và chức danh này nghe có vẻ buồn cười và kỳ quặc, nhưng các doanh nghiệp lại đang thực hiện vô cùng nghiêm túc. Liệu họ có nên làm vậy hay không?

Khi xem xét kỹ nghiên cứu (mà chúng tôi đã tiến hành sau màn nhảy múa hoang dã), bạn sẽ thấy rằng vẫn còn khá nhiều nghi vấn xoay quanh việc khuyến khích hạnh phúc trong công việc liệu có luôn là một ý tưởng tốt hay không. Chắc chắn sẽ có bằng chứng cho thấy rằng những nhân viên hạnh

phúc ít nghỉ việc hơn, dễ làm hài lòng khách hàng hơn, hiền lành hơn và có xu hướng thực hiện các hành vi công dân hơn.² Tuy nhiên, chúng tôi cũng tìm ra những phát hiện khác chỉ ra rằng những điều kì diệu mà hạnh phúc mang lại ở nơi làm việc chỉ là đồn đại mà thôi.

Trước hết, chúng tôi không thực sự biết hạnh phúc là gì hoặc làm thế nào để đo lường được hạnh phúc. Đo lường hạnh phúc thì chẳng khác gì đo nhiệt độ tâm hồn hoặc xác định màu sắc chính xác của tình yêu. Như nhà sử học Darrin M. McMahon đã nói trong cuốn sách của ông mang tên *Happiness: A History* (tạm dịch: Lịch sử hạnh phúc), kể từ thế kỷ VI trước Công nguyên, người ta cho rằng Croesus đã châm biếm “Chẳng ai trên đời này hạnh phúc cả”, khái niệm mơ hồ này đã được dùng như một đại diện cho tất cả các khái niệm khác, từ sự hài lòng, niềm vui, sự sung sướng cho đến cảm giác mãn nguyện. Samuel Johnson nói rằng chỉ khi say

rượu chúng ta mới được hạnh phúc.³ Đối với Jean-Jacques Rousseau, hạnh phúc là khi được nằm trên một con thuyền, trôi dạt vô định như một thần tiên nhàn tản (đây không hẳn là một cảnh tượng làm việc năng suất). Cũng có những định nghĩa khác về hạnh phúc, nhưng chúng cũng không hợp lý hơn hay kém hợp lý hơn những định nghĩa của Johnson hay Rousseau.

Will Davies nhắc nhở chúng ta trong cuốn sách *The Happiness Industry* (Tạm dịch: Ngành công nghiệp hạnh phúc) rằng ngày nay chúng ta có công nghệ tiên tiến hơn không đồng nghĩa với việc chúng ta sẽ đưa ra được một định nghĩa hoàn chỉnh. Ông kết luận rằng ngay cả khi con người đã phát triển các kỹ thuật tiên tiến hơn để đo lường cảm xúc và dự đoán hành vi thì chúng ta cũng đã sử dụng các quan niệm ngày càng bị đơn giản hóa về ý nghĩa của con người, chứ đừng nói đến việc theo đuổi hạnh phúc. Ví dụ, một hình ảnh quét não có

thể cho chúng ta những thông tin chắc chắn về một cảm xúc khó nắm bắt, nhưng thực tế cảm xúc đó lại không phải như thế.

Hạnh phúc chưa chắc dẫn đến tăng năng suất.

Một loạt các nghiên cứu đã đưa ra những kết quả mâu thuẫn nhau về mối quan hệ giữa hạnh phúc (thường được định nghĩa là “sự hài lòng trong công việc”) và năng suất.⁴ Thậm chí một nghiên cứu về các siêu thị ở Anh còn chỉ ra rằng có thể có một mối tương quan tiêu cực giữa sự hài lòng trong công việc và năng suất của công ty. Mối tương quan đó là “nhân viên càng đau khổ thì lợi nhuận càng cao”.⁵ Chắc chắn là các nghiên cứu khác đã chỉ ra kết quả ngược lại, rằng có mối liên hệ giữa sự thỏa mãn trong công việc và năng suất. Nhưng ngay cả khi xem xét các nghiên cứu này một cách tổng thể thì mối tương quan giữa hạnh phúc và năng suất cũng khá yếu.

Hạnh phúc còn có thể gây mệt mỏi. Có đúng là việc theo đuổi hạnh phúc có thể không hoàn toàn

hiệu quả, nhưng không thực sự gây hại? Thực ra là sai. Kể từ thế kỷ XVIII, người ta đã chỉ ra rằng nhu cầu hạnh phúc luôn đi kèm với một gánh nặng, một trách nhiệm không bao giờ có thể thực hiện một cách hoàn hảo. Quá chú tâm vào hạnh phúc thực sự có thể khiến chúng ta cảm thấy ít hạnh phúc hơn.

Một thí nghiệm tâm lý gần đây đã chứng minh điều này.⁶ Các nhà nghiên cứu yêu cầu những đối tượng tham gia xem một bộ phim thường khiến họ vui vẻ về một vận động viên trượt băng nghệ thuật giành được huy chương. Nhưng trước khi xem bộ phim, một nửa trong nhóm được yêu cầu đọc to một nhận định về tầm quan trọng của hạnh phúc trong cuộc sống. Một nửa còn lại không đọc nhận định đó. Các nhà nghiên cứu đã rất ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng những người đã đọc nhận định trên thực sự cảm thấy ít hạnh phúc hơn sau khi xem bộ phim. Về cơ bản, khi hạnh phúc trở thành một

nghĩa vụ, nó có thể khiến mọi người cảm thấy tồi tệ hơn nếu họ không hoàn thành nghĩa vụ đó.

Điều này đặc biệt có vấn đề trong thời đại hiện nay, thời đại mà hạnh phúc được coi là một nghĩa vụ đạo đức.⁷ Như nhà triết học người Pháp Pascal Bruckner đã nói: “Bất hạnh không chỉ là bất hạnh; mà tệ hơn nữa là thất bại trong việc hạnh phúc.”⁸

Chưa chắc hạnh phúc có thể giúp bạn vượt qua một ngày làm việc. Nếu đã từng làm dịch vụ chăm sóc khách hàng ở một trung tâm điện thoại hoặc cửa hàng thức ăn nhanh, bạn sẽ biết rằng bạn không thể *lựa chọn* tâm trạng vui vẻ mà bạn *bắt buộc* phải như thế. Sự vui vẻ có thể rất mệt mỏi, nhưng lại có ý nghĩa khi bạn đứng trước khách hàng.

Nhưng ngày nay, nhiều nhân viên không làm việc với khách hàng cũng bị yêu cầu phải vui vẻ. Điều này có thể gây ra một số hậu quả khôn lường. Một nghiên cứu cho thấy rằng những người có tâm

trạng tốt sẽ khó phân biệt được hành vi lừa dối hơn so với những người có tâm trạng xấu.⁹ Một nghiên cứu khác cho thấy những người tức giận trong khi đàm phán sẽ đạt được kết quả tốt hơn những người vui vẻ.¹⁰ Điều này chỉ ra rằng hạnh phúc có thể không tốt cho tất cả các khía cạnh công việc của chúng ta hoặc đối với những công việc phụ thuộc nhiều vào một số khả năng nhất định. Trong một số trường hợp thực tế, hạnh phúc thực sự có thể khiến hiệu suất làm việc của chúng ta trở nên tồi tệ hơn.

Hạnh phúc có thể làm hỏng mối quan hệ của bạn với cấp trên. Nếu chúng ta tin rằng công việc là nơi chúng ta sẽ tìm thấy hạnh phúc, trong một số trường hợp, chúng ta có thể bắt đầu nhầm tưởng cấp trên của chúng ta với người thân như cha mẹ hoặc vợ chồng. Trong nghiên cứu về một công ty truyền thông, nhà tâm lý học Susanne Ekman phát hiện ra rằng những người mong đợi công việc khiến họ hạnh phúc thường trở nên thiếu thốn tình

cảm.¹¹ Họ muốn cấp trên thường xuyên công nhận và trấn an tinh thần họ. Và khi không nhận được sự quan tâm như mong đợi (mà điều này thường xảy ra), họ cảm thấy bị bỏ mặc và bắt đầu phản ứng thái quá. Ngay cả những thất bại nhỏ họ cũng nghĩ là bị sếp phủ nhận. Vì vậy, theo nhiều cách, việc mong đợi cấp trên đem lại hạnh phúc cho mình có thể khiến chúng ta dễ bị tổn thương về mặt cảm xúc.

Hạnh phúc cũng có thể làm tổn thương mối quan hệ của bạn với bạn bè và gia đình. Trong cuốn sách *Cold Intimacies* (tạm dịch: Những mối quan hệ lạnh lùng) của mình, Giáo sư xã hội học Eva Illouz đã chỉ ra một tác dụng phụ kỳ lạ của những người cố gắng sống tình cảm hơn tại nơi làm việc. Họ bắt đầu coi cuộc sống riêng tư của mình như những nhiệm vụ trong công việc. Những người mà Illouz nói chuyện cùng coi cuộc sống cá nhân của họ là thứ cần được quản lý cẩn thận bằng cách sử dụng một loạt các công cụ và kỹ thuật mà họ học được

từ cuộc sống công sở. Kết quả là cuộc sống gia đình của họ ngày càng trở nên lạnh nhạt và toan tính. Chẳng có gì ngạc nhiên khi nhiều người mà cô nói chuyện cùng thích dành thời gian ở cơ quan hơn là ở nhà.

Hạnh phúc có thể khiến việc thất nghiệp của bạn trở nên tồi tệ hơn nhiều. Khi chúng ta mong đợi nơi làm việc sẽ mang lại hạnh phúc và ý nghĩa trong cuộc sống của mình, chúng ta trở nên phụ thuộc vào nó một cách nguy hiểm. Khi nghiên cứu các chuyên viên, Giáo sư xã hội học Richard Sennett nhận thấy rằng những người coi cấp trên của mình là một “nhân vật có ý nghĩa quan trọng” thường phản ứng tồi tệ nhất nếu họ bị sa thải.¹² Khi những người này mất việc, họ không chỉ mất thu nhập mà còn đánh mất sự kỳ vọng về hạnh phúc. Điều này cho thấy rằng, khi coi công việc là một nguồn hạnh phúc lớn lao, chúng ta sẽ khiến bản thân dễ bị tổn thương về mặt cảm xúc khi có những thay đổi.

Trong thời đại các doanh nghiệp liên tục tiến hành tái cấu trúc, điều này có thể rất nguy hiểm.

Hạnh phúc cũng có thể khiến bạn trở nên ích kỷ. Hạnh phúc sẽ khiến bạn trở thành một người tốt hơn? Theo một nghiên cứu thú vị thì không hẳn như vậy.¹³ Những người tham gia được phát vé số và sau đó đưa ra lựa chọn về số lượng vé họ muốn tặng cho người khác và số lượng họ muốn giữ lại cho mình. Những người có tâm trạng vui vẻ cuối cùng lại giữ nhiều vé hơn cho mình. Điều này ngụ ý rằng, ít nhất trong một số hoàn cảnh, hạnh phúc không có nghĩa là chúng ta sẽ trở nên hào phóng. Thực tế, hạnh phúc làm con người ta ích kỷ thì có vẻ đúng hơn.

Cuối cùng, hạnh phúc cũng có thể khiến bạn cô đơn. Trong một thử nghiệm, các nhà tâm lý học đã yêu cầu một số người ghi nhật ký chi tiết trong hai tuần. Những gì họ phát hiện ra vào cuối cuộc nghiên cứu là những người coi trọng hạnh phúc

cảm thấy cô đơn hơn những người ít coi trọng hạnh phúc.¹⁴ Có vẻ như tập trung quá nhiều vào việc theo đuổi hạnh phúc có thể khiến chúng ta cảm thấy mất kết nối với những người khác.

Vậy tại sao chúng ta vẫn tiếp tục giữ vững niềm tin rằng hạnh phúc có thể giúp chúng ta cải thiện năng suất dù đã có rất nhiều bằng chứng phủ định điều này? Theo một nghiên cứu thì câu trả lời còn phụ thuộc vào thẩm mỹ và hệ tư tưởng. Hạnh phúc là một ý tưởng đẹp đẽ về mặt lý thuyết (phần thẩm mỹ). Nhưng đó cũng là một ý niệm giúp chúng ta tránh khỏi những vấn đề nghiêm trọng hơn tại nơi làm việc, chẳng hạn như mâu thuẫn hay chính trị trong công sở (phần tư tưởng).¹⁵

Khi cho rằng những nhân viên hạnh phúc là những người làm việc tốt hơn, chúng ta thường có thể giấu được những thắc mắc khó chịu, đặc biệt là khi hạnh phúc luôn được coi là một sự lựa chọn. Hạnh phúc đã trở thành một cách thuận tiện để đối

phó với những thái độ tiêu cực, những kẻ phá đám, những tên khốn nạn và những người không nên có mặt trong đời sống công sở. Khơi dậy hạnh phúc, dù là trong mơ hồ, là một cách tuyệt vời để tránh được những quyết định gây tranh cãi, chẳng hạn như cho mọi người nghỉ việc. Như Barbara Ehrenreich đã chỉ ra trong cuốn sách *Bright-Sided* (tạm dịch: Mặt sáng) của mình, đã có rất nhiều thông điệp tích cực về hạnh phúc trong thời kỳ khủng hoảng và sa thải hàng loạt.

Với tất cả những vấn đề tiềm ẩn này, chúng tôi nghĩ rằng chúng ta cần phải xem xét lại kỳ vọng rằng công việc sẽ luôn mang lại hạnh phúc cho mình. Kỳ vọng đó có thể khiến chúng ta mệt mỏi, phản ứng thái quá, làm mai một ý nghĩa của cuộc sống cá nhân, khiến chúng ta dễ tổn thương, cả tin, ích kỷ và cô đơn hơn. Điều đáng chú ý nhất là việc chủ đích theo đuổi hạnh phúc thực sự có thể làm mất đi cảm giác vui vẻ mà chúng ta thường nhận

được từ những điều thực sự tốt đẹp mà chúng ta đang trải qua.

Trên thực tế, giống như tất cả các khía cạnh khác của cuộc sống, công việc có thể đưa chúng ta trải qua nhiều cung bậc cảm xúc. Nếu bạn cảm thấy công việc chán nản và vô nghĩa thì có thể vì nó thực sự chán nản và vô nghĩa. Giả vờ là công việc không chán nản và vô nghĩa chỉ càng khiến cho mọi việc tồi tệ hơn. Tất nhiên, trải nghiệm hạnh phúc là một điều tuyệt vời, nhưng chúng ta không thể cưỡng cầu hạnh phúc. Có lẽ càng không cố gắng theo đuổi hạnh phúc trong công việc thì chúng ta càng có khả năng thực sự trải nghiệm cảm giác vui vẻ. Một niềm vui bất ngờ và thoải mái sẽ tốt hơn một niềm vui miễn cưỡng và giả tạo. Nhưng quan trọng nhất, chúng ta sẽ sẵn sàng hơn để làm việc một cách tỉnh táo. Để chúng ta thực sự cảm nhận bản chất của mọi việc chứ không phải cảm nhận những ảo tưởng của bản thân về vấn đề đó, dù chúng ta đang ở

cương vị của một giám đốc, nhân viên hay lãnh đạo một buổi hội thảo về truyền động lực bằng những điệu nhảy hoang dã.

ANDRÉ SPICER là Giáo sư về hành vi tổ chức tại Trường Kinh doanh Cass ở London.

CARL CEDERSTRÖM là Phó giáo sư về lý thuyết tổ chức tại Đại học Stockholm. Cả hai là đồng tác giả của cuốn *The Wellness Syndrome* (tạm dịch: Hội chứng lành mạnh), Polity 2015.

CHÚ THÍCH

1. C. D. Fisher, “Happiness at work”, tạp chí *Journal of International Management*, số 4 (tháng 12, 2010): 384-412.
2. Theo nghiên cứu của IBID
3. D. M. McMahon, *The History of Happiness* (tạm dịch: Lịch sử của hạnh phúc), New York: nhà xuất bản Atlantic Monthly, 2006.
4. C. D. Fisher, “Happiness at work”,
5. M. McMahon, *The History of Happiness* (tạm dịch: Lịch sử của hạnh phúc).
6. I. B. Mauss và cộng sự, “Can Seeking Happiness Make People Happy?”, *Emotion Journal* 11, số 4 (tháng 8, 2011): 807-815.

7. P. Bruckner, *Perpetual Euphoria: On the Duty to Be Happy* (tạm dịch: *Perpetual Euphoria: Nhiệm vụ phải hạnh phúc*), Steven Rendall (Princeton, New Jersey: nhà xuất bản Đại học Princeton, 2011.)
8. Theo nghiên cứu của IBID, 5.
9. J. P. Forgas và R. East, "On being happy and gullible: Mood effects on skepticism and the detection of deception", tạp chí *Journal of Experimental Social Psychology*, số 44 (2008): 1.362-1.367.
10. G. A. van Kleef và cộng sự, "The Interpersonal Effects of Anger and Happiness in Negotiations", tạp chí *Journal of Personality and Social Psychology* 86, số 1 (2004): 57-76.
11. S. Ekman, "Fantasies about work as limitless potential – how managers and employees seduce each other through dynamics of mutual recognition", *Human Relations* 66, số 9 (tháng 12, 2012): 1.159-1.181.
12. R. Sennett, "Personality Decadence: The consequences of work on the individual in neo-capitalism", (New York: W.W. Norton, 2000.)
13. H. B. Tan và J. Forgas, "When happiness makes us selfish, but sadness makes us fair: Affective influences on interpersonal strategies in the dictator game", tạp chí *Journal of Experimental Social Psychology* 46, số 8 (tháng 5, 2010): 571-576.
14. I. B. Mauss, "The pursuit of happiness can be lonely", *Emotion Journal* 12, số 5 (2012): 908-912.
15. G. E. Ledford, "Happiness and productivity are reviewed", tạp chí *Journal of Organizational Behavior* 20, số 1 (tháng 1, 1999): 25-30.

07

Bất hạnh là kẻ hờ của hạnh phúc

- Alison Beard

Không gì khiến tôi chán nản hơn là việc phải đọc về hạnh phúc. Tại sao ư? Bởi vì có quá nhiều lời khuyên về cách đạt được hạnh phúc. Như Frédéric Lenoir trong cuốn *Happiness: A philosopher's Guide* (Tạm dịch: Hạnh phúc: Chỉ dẫn của nhà hiền triết), gần đây đã được dịch từ bản gốc tiếng Pháp, trong đó chỉ ra rằng các nhà tư tưởng vĩ đại đã thảo luận về chủ đề này trong suốt hơn 2.000 năm. Tuy nhiên, vẫn có rất nhiều các quan điểm khác nhau về hạnh phúc. Hãy đọc lướt 14.700 tiêu đề sách được liệt kê trong tiểu mục “hạnh phúc” của chủ đề self-help trên trang bán hàng Amazon, hoặc xem 55 bài diễn thuyết được

gắn thẻ trong cùng một danh mục của TED. Điều gì làm cho chúng ta hạnh phúc? Sức khỏe, tiền bạc, mối quan hệ xã hội, mục đích, sự hào phóng, lòng biết ơn, sự bình yên nội tại, suy nghĩ tích cực... các nghiên cứu cho thấy rằng bất kỳ câu trả lời nào ở trên (hay nói một cách khác là tất cả các câu trả lời trên) đều đúng. Các nhà khoa học xã hội cho biết rằng ngay cả những thủ thuật đơn giản nhất – như là cảm thấy biết ơn về những điều tốt lành trong cuộc sống, thiền 10 phút mỗi ngày, cố gắng nở nụ cười – có thể giúp chúng ta có được trạng thái tâm lý hạnh phúc hơn.

Tuy nhiên, đối với tôi và rất nhiều người khác, hạnh phúc vẫn rất khó nắm bắt. Tất nhiên, đôi khi tôi cảm thấy vui vẻ và mãn nguyện – chẳng hạn như khi đọc một câu chuyện cho con nghe trước khi đi ngủ, phỏng vấn một người mà tôi vô cùng ngưỡng mộ, hay viết xong một bài luận khó nhằn... Nhưng kể cả khi có một sức khỏe tốt, gia đình và bạn bè luôn

ủng hộ và một công việc linh hoạt, đầy cảm hứng sáng tạo, tôi vẫn thường chìm đắm trong những cảm xúc tiêu cực như lo lắng, chán nản, tức giận, thất vọng, tội lỗi, ganh ghét, hối hận. Trạng thái mặc định của tôi luôn là cảm thấy không hài lòng.

Khối tài liệu nghiên cứu về hạnh phúc đồ sộ và đang ngày một gia tăng hứa hẹn sẽ kéo tôi ra khỏi những cảm xúc này. Tuy nhiên, tác động của nó lại giống như việc tặng thêm một cú đá khi tôi đang ngã xuống. Tôi biết là mình nên cảm thấy hạnh phúc. Tôi biết mình có mọi lý do để trở thành người hạnh phúc và hoàn cảnh của tôi thoải mái hơn hầu hết mọi người khác. Tôi biết rằng những người hạnh phúc hơn thì thường thành công hơn. Tôi biết rằng chỉ cần một vài lần trị liệu tâm lý là có thể giúp ích cho tôi. Tuy nhiên, khi đang trong tâm trạng tồi tệ, thật khó để thoát ra khỏi nó. Và vì thế, tôi muốn nói rằng, thú thực — một phần nhỏ trong tôi không hề coi việc không hạnh phúc là một sự

tiêu cực chẳng mang đến lợi ích nào, đối với tôi, nó nên được coi là chủ nghĩa hiện thực mang lại nhiều lợi ích. Tôi không thể tưởng tượng được việc lúc nào mình cũng cảm thấy hạnh phúc; thực lòng mà nói, tôi nghi ngờ bất kỳ ai tự nhận bản thân là luôn cảm thấy hạnh phúc.

Tôi nhận lời viết bài này vì trong vài năm qua, tôi đã cảm nhận được sự ủng hộ ngày càng lớn dành cho quan điểm này. Sau khi cuốn sách có tên *Bright-Sided* (tạm dịch: Mặt sáng) của Barbara Ehrenreich, nói về việc suy nghĩ tích cực “không ngừng được khuyến khích” và những ảnh hưởng làm xói mòn ý chí mà lối suy nghĩ này tác động tới con người được xuất bản vào năm 2009, thì năm ngoái, giáo sư tâm lý học Gabriele Oettingen của Trường Đại học New York cũng cho ra mắt một cuốn sách khác có tựa đề là *Rethinking Positive Thinking* (tạm dịch: Nhìn nhận lại về lối suy nghĩ tích cực), hay cuốn *The Upside of Your Dark Side* (tạm dịch: Lợi ích của mặt

tối) viết bởi các chuyên gia về tâm lý học tích cực là Todd Kashdan và Robert Biswas-Diener. Năm nay, có thêm các ấn phẩm khác được xuất bản trong đó tạp chí *Psychology Today* đóng góp một bài viết rất xuất sắc có tên là *Beyond Happiness: The Upside of Feeling Down* (tạm dịch: Trên cả hạnh phúc: Lợi ích khi bạn cảm thấy hụt hẫng) viết bởi Matthew Hutson, ngoài ra còn có các ấn phẩm khác như cuốn *The Upside of Stress* (tạm dịch: Lợi ích của việc căng thẳng), chấp bút bởi Kelly McGonigal ở Đại học Stanford; cuốn *Beyond Happiness* (tạm dịch: Trên cả hạnh phúc) của nhà sử học và nhà bình luận người Anh Anthony Seldon; và cuốn *The Happiness Industry: How the Government and Big Business Sold Us Well-Being* (tạm dịch: Nền công nghiệp hạnh phúc: Cách chính phủ và doanh nghiệp lớn bán cho chúng ta sự hạnh phúc), viết bởi một người Anh khác là giảng viên môn chính trị William Davies của Đại học Goldsmiths London.

Có phải cuối cùng chúng ta cũng được thấy những phản ứng tiêu cực đối với việc hạnh phúc? Đại loại là như vậy. Hầu hết các ấn bản phát hành gần đây đều nêu ý kiến phản đối nổi ám ảnh thời hiện đại của chúng ta về cảm giác hạnh phúc và việc suy nghĩ tích cực. Oettingen giải thích tầm quan trọng của việc giảm bớt những ảo tưởng hạnh phúc bằng việc phân tích một cách tỉnh táo các chướng ngại theo cách của từng người. Cuốn sách của Kashdan và Biswas-Diener và bài viết của Hutson cũng phân tích chi tiết những lợi ích mà chúng ta nhận được từ tất cả các cảm xúc tiêu cực mà tôi đã đề cập tới ở phần trước; tất cả những cảm xúc này khuyến khích chúng ta tích cực hoàn thiện bản thân và cải thiện tình trạng của mình. (Nhà tâm lý học đến từ Đại học Harvard, Susan David, đồng tác giả của bài viết đăng trên HBR có tiêu đề *Emotional Agility* (tạm dịch: Thích ứng với cảm xúc), cũng trình bày một cách tâm huyết về chủ đề này.)

McGonigal cho thấy việc nhìn nhận một cách đúng đắn những cảm xúc không hạnh phúc hay các áp lực có thể biến những cảm xúc này thành công cụ giúp chúng ta cải thiện sức khỏe của mình thay vì làm tổn hại nó. Những người chấp nhận cảm giác căng thẳng như một phản ứng tự nhiên của cơ thể khi đối mặt với thử thách thường kiên cường hơn và sống lâu hơn so với những người cố gắng chối bỏ và xua tan nó.

Seldon mô tả sự tiến bộ của bản thân từ việc luôn kiếm tìm niềm vui cho đến việc bỏ ra những nỗ lực có ý nghĩa hơn mang lại cho ông (và cho chúng ta) niềm vui. Đáng tiếc là ông lại khiến những lời khuyên của mình trở nên tầm thường bằng việc sắp xếp chúng theo thứ tự bảng chữ cái: Accepting oneself (Chấp nhận bản thân); Belonging to a group (Thuộc về một nhóm); Having good Character (Có tính cách tốt), Discipline (Sống kỷ luật), Empathy (Biết thấu cảm), Focus (Tập trung), Generosity (Hào

phóng) và Health (Có sức khỏe tốt); Using Inquiry (Biết đặt câu hỏi); Embarking on an inner Journey (Bắt đầu hành trình khám phá nội tâm); Accepting Karma (Chấp nhận quả báo); và Embracing both Liturgy and Meditation (Tuân theo các nghi thức tế lễ và thiền định). Tôi tự hỏi ông sẽ sử dụng lời khuyên gì để ứng với chữ X và Z trong cuốn sách tiếp theo.

Davies lại tiếp cận vấn đề từ một góc nhìn khác. Ông chán ngấy nỗ lực của các tổ chức nhằm khai thác về cái gọi là là “quá trình tiếp nhận và xử lý thông tin của vùng xám trong não bộ chúng ta”. Theo quan điểm của ông, cách mà các nhà quảng cáo, quản lý nhân sự, chính phủ và doanh nghiệp ngành được đang tính toán, thao túng và cuối cùng là kiếm tiền từ những tham vọng về hạnh phúc không có điểm dừng của chúng ta thật là nham hiểm.

Nhưng không ai trong số các tác giả này phản đối việc khao khát có được một cuộc sống hạnh

phúc của con người. Chúng tôi gọi đó là việc “theo đuổi hạnh phúc”, nhưng cái chúng tôi thực sự muốn nói ở đây đó là “hạnh phúc dài lâu”. Martin Seligman, cha đẻ của ngành tâm lý học tích cực, gọi đó là “sự nuôi dưỡng” và nhiều năm trước ông cũng từng phát biểu rằng cảm xúc tích cực (nghĩa là cảm thấy hạnh phúc) chỉ là một yếu tố của hạnh phúc, cùng với đó là sự gắn bó với cuộc sống, các mối quan hệ, ý nghĩa cuộc đời và các thành tựu. Theo cách nói mà Arianna Huffington sử dụng trong cuốn sách gần đây của mình, hạnh phúc là “sự phát triển”, và theo Lenoir – người có quá trình nghiên cứu triết học về hạnh phúc nổi bật và thú vị nhất trong nhóm các tác giả, đã mô tả hạnh phúc đơn giản giống như “tình yêu cuộc sống”. Ai có thể phản biện lại bất kỳ quan điểm nào nào trong số các quan điểm này?

Sai lầm mà hầu hết các bậc thầy về hạnh phúc phạm phải đó là nhấn mạnh rằng hạnh phúc thường ngày (nếu không muốn nói là việc *luôn* cảm thấy

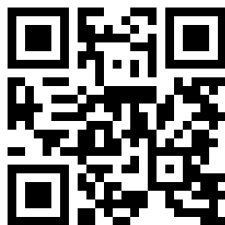
hạnh phúc) là cơ sở để đạt được hạnh phúc dài lâu. Đối với một số người lạc quan luôn nghĩ theo hướng tích cực thì điều này có thể đúng. Họ có thể “tình cờ tìm thấy hạnh phúc” theo cách mà Dan Gilbert – một nhà nghiên cứu có tiếng về đề tài này, đã gợi ý; hoặc nhận được “lợi ích của hạnh phúc” mà Giáo sư kiêm nhà tư vấn Shawn Achor từng trình bày; hoặc “truyền đi niềm hạnh phúc” như Michelle Gielan – người bạn đời và cũng là cộng sự của Achor tại công ty GoodThink, đề xuất trong cuốn sách mới của bà. Như tôi đã nói ở phần trước, rõ ràng chỉ cần một vài thủ thuật đơn giản để đạt được hạnh phúc.

Nhưng đối với những người còn lại trong chúng ta, nhiều sự khích lệ như vậy cảm giác thật gượng ép, vì vậy nó không thể giúp chúng ta tạo dựng các mối quan hệ có ý nghĩa hoặc xây dựng một sự nghiệp hoàn hảo. Dù là ông chủ hay các thế lực ở bên ngoài cũng không thể tước đoạt hạnh phúc của chúng ta. Chúng ta theo đuổi hạnh phúc

theo những cách khác nhau mà không cần phải tham khảo những cuốn sách self-help. Và tôi nghĩ rằng về lâu về dài, chúng ta sẽ ổn thôi – thậm chí là còn có thể cảm thấy hạnh phúc.

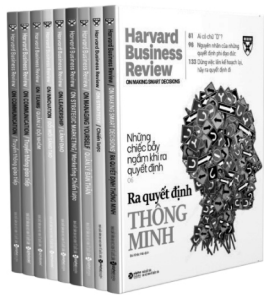
ALISON BEARD là biên tập viên kỳ cựu tại Harvard Business Review.

**Để tìm hiểu thêm
thông tin về cuốn sách,
vui lòng quét mã:**



HARVARD BUSINESS REVIEW

NƠI QUY TỤ NHỮNG BỘ ÓC TƯ DUY QUẢN TRỊ HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI



Hãy tìm đọc ấn phẩm HBR OnPoint của chúng tôi để cập nhật những tri thức quản trị tinh túy nhất về các khía cạnh thiết yếu trong kinh doanh. Đây là sẽ là trợ thủ đắc lực dẫn bạn tới thành công.

Series HBR OnPoint

Liên tục cập nhật các chủ đề hot nhất theo quý:

- Chiến lược
 - Đổi mới sáng tạo
 - Truyền thông giao tiếp
 - Marketing chiến lược
 - Lãnh đạo
 - Lãnh đạo
 - Quản lý bản thân
 - Quản lý sự thay đổi
 - Ra quyết định thông minh
 - Đổi mới mô hình kinh doanh
 - Quản lý trong thời kỳ suy thoái
 - Quản lý rủi ro
- Cùng nhiều chủ đề hấp dẫn khác

🌐 Hbr.org.vn
📘 [Fb.com/hbrvietnam](https://fb.com/hbrvietnam)

Hãy mua HBR cho đội nhóm, khách hàng và sự kiện của bạn.





Chinh phục những thử thách khó nhằn trong công việc với những mẹo hay nhất của bộ sách HBR Guide:

- Tài chính dành cho sếp
- Đưa dự án đến thành công
- Kèm cặp nhân viên
- Chấp cánh ý tưởng kinh doanh
- “Chính trị” nơi công sở
- Trình bày thuyết phục
- Viết hay không khó
- Quản lý sếp và đồng cấp
- Làm đúng việc
- Giải tỏa áp lực



Làm chủ những kỹ năng thiết yếu để trở thành một nhà quản lý tài ba cùng bộ sách 20-minute manager:

- 20 phút làm chủ thời gian
- 20 phút hội họp hiệu quả
- 20 phút phân tích tài chính
- 20 phút quản lý sếp
- 20 phút ủy thác công việc
- 20 Phút Giải Quyết Mọi Việc
- 20 Phút Thuyết Trình Hiệu Quả
- 20 Phút Phản Hồi Hiệu Quả
- 20 Phút Lập Kế Hoạch Kinh Doanh
- 20 Phút Quản Lý Dự Án



Hbr.org.vn



Fb.com/hbrvietnam

HẠNH PHÚC

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc - Tổng biên tập
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Đồng Thị Thu Thủy
Sửa bản in: Quân Đặng
Bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Mỹ Mây

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164
Website: <http://nhaxuatbanconghuong.com>
E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 5.000 cuốn, khổ 12,7x17,8 cm
tại Công ty TNHH In - Thương mại và dịch vụ Nguyễn Lâm
Địa chỉ: 352 giải phóng, Quận Thanh Xuân, Hà Nội.
Số xác nhận đăng kí xuất bản: 121-2021/CXBIPH/07-03/CT
Số Quyết định xuất bản: 144/QĐ - NXBCT cấp ngày 14 tháng 05 năm 2021
Mã số ISBN: 978-604-311-330-3. In xong và nộp lưu chiểu 2021.