

VƯỢT QUA NGHỊCH CẢNH

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

RESILIENCE

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.

VƯỢT QUA NGHỊCH CẢNH

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

Vượt qua nghịch cảnh / Daisy dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2021. - 116tr.

; 18cm. - (Trí tuệ xúc cảm)

ISBN 9786043113242

1. Tâm lý học 2. Ý chí

153.8 - dc23

COH0028p-CIP

Harvard Business Review Press

VƯỢT QUA NGHỊCH CẢNH

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

Daisy dịch

Mục lục

01	Khả năng phục hồi hoạt động như thế nào? <i>Diane Coutu</i>	7
02	Khả năng phục hồi cho tất cả chúng ta <i>Daniel Goleman</i>	45
03	Cách đánh giá, quản lý và cải thiện khả năng phục hồi <i>David Kopans</i>	53
04	Tìm lời khuyên giữa tâm bão chỉ trích <i>Sheila Heen và Douglas Stone</i>	63
05	Sau khủng hoảng: trở lại và “lợi hại hơn xưa” <i>Jeffrey A. Sonnenfeld và Andrew J. Ward</i>	85
06	Dừng làm việc để phục hồi <i>Shawn Achor và Michelle Gielan</i>	131

01

Khả năng
phục hồi
hoạt động
như thế nào?

Diane Coutu

Khoảng thời gian đầu khi mới bước vào nghề – tôi là phóng viên của một tạp chí quốc gia – ở đó có một người đàn ông mà tôi sẽ gọi là Claus Schmidt. Ông ấy hơn 50 tuổi, và trong ấn tượng của tôi, ông là một phóng viên kiểu mẫu: đôi khi hơi thô lỗ, nhưng luôn tò mò tìm hiểu về mọi việc và tràn đầy sức sống, thỉnh thoảng ông cũng hài hước một cách “nhặt nhẽ”. Ông viết nên những câu chuyện thu hút trên trang bìa một cách tinh tế và nhanh chóng mà tôi ước mình cũng có thể làm được. Chính bởi vậy, tôi rất ngạc nhiên khi biết ông chưa bao giờ được đề bạt lên chức thư ký tòa soạn.

Nhưng những người biết rõ về Claus hơn tôi không chỉ coi ông là một phóng viên vĩ đại mà còn là một “người sống sót” kỳ diệu, một người đã phải trải qua nhiều cay đắng trong một môi trường khắc nghiệt. Ông đã làm việc tại đây và chứng kiến ít nhất ba lần thay đổi ban lãnh đạo tạp chí, trong khi hầu hết những người bạn và đồng nghiệp tốt nhất của ông đều ra đi. Tại quê nhà, hai người con của ông không may phải chống chọi với căn bệnh hiểm nghèo, còn người con thứ ba thì thiệt mạng trong một vụ tai nạn giao thông. Bất chấp mọi chuyện hoặc có thể chính vì tất cả những điều này – ông quanh quẩn tại tòa soạn ngày này qua ngày khác, đưa ra lời khuyên cho những phóng viên trẻ, nói về những cuốn tiểu thuyết mà mình đang viết – luôn chờ đợi xem điều gì sẽ xảy ra với tương lai của bản thân.

Tại sao một số người trải qua rất nhiều đau khổ nhưng họ vẫn kiên cường không chùn bước?

Claus Schmidt có thể đã phản ứng theo một cách hoàn toàn khác. Tất cả chúng ta đều từng thấy điều này xảy ra: Một người dường như không thể lấy lại tinh thần sau khi bị sa thải; một người khác thường xuyên bị trầm cảm, phải tạm nghỉ vài năm sau khi ly hôn. Câu hỏi mà tất cả chúng ta muốn biết câu trả lời là: Tại sao? Chính xác thì sức mạnh nào giúp con người có thể hồi phục và vượt qua nghịch cảnh?

Đó là một câu hỏi luôn tồn tại trong tâm trí tôi từ hồi tiểu học, khi lần đầu tiên tôi học về những người sống sót sau vụ diệt chủng Holocaust. Ở trường đại học, sau đó là trong quá trình nghiên cứu của tôi với tư cách là một học giả chuyên nghiệp tại Viện và Hiệp hội Phân tâm học Boston, tôi cũng quay lại tìm hiểu vấn đề này. Tuy nhiên, trong vài tháng trở lại đây, tôi đã xem xét vấn đề theo một hướng mới, và có vẻ như khủng bố, chiến tranh và suy thoái trong những tháng gần đây đã khiến việc hiểu biết về khả năng phục hồi trở nên quan trọng

hơn bao giờ hết. Tôi đã xem xét cả về bản chất của khả năng phục hồi của mỗi cá nhân và điều gì khiến một số tổ chức nói chung lại có ý chí kiên cường hơn những tổ chức khác. Tại sao một số người và một số công ty chịu khuất phục trước áp lực? Và điều gì khiến những người khác có thể phục hồi trở lại sau khi suy sụp?

Những khám phá của tôi đã cho tôi biết thêm nhiều điều về khả năng phục hồi, mặc dù đây là một chủ đề mà chắc chắn không ai có thể hiểu được tường tận. Thật vậy, khả năng phục hồi là một trong những câu đố lớn của nhân loại, cũng giống như sự sáng tạo hay bản năng tôn giáo. Nhưng khi sàng lọc về những nghiên cứu tâm lý và các câu chuyện về khả năng phục hồi mà tôi đã nghe, tôi đã hiểu rõ hơn cả mặt tâm trí và tình cảm của những người như Claus Schmidt, và do đó, tôi cũng tiến sâu để hiểu hơn về tâm hồn con người.

Các lý thuyết về khả năng phục hồi

Khả năng phục hồi là một chủ đề nóng trong kinh doanh những ngày này. Cách đây không lâu, tôi đã nói chuyện với một đối tác cấp cao tại một công ty tư vấn nổi tiếng về cách để lựa chọn được những nhà quản trị kinh doanh tài giỏi nhất. Daniel Savageau (tên đã được thay đổi), đã đưa ra một danh sách dài những phẩm chất mà anh ta tìm kiếm ở người được tuyển dụng: trí thông minh, tham vọng, tính chính trực, khả năng phân tích,... “Thế còn khả năng phục hồi thì sao?”, tôi hỏi. “Chà, điều này đang rất được quan tâm,” anh ta nói. “Đó là từ thông dụng mới. Các ứng viên thậm chí còn nói với chúng tôi rằng họ rất kiên cường và tự nguyện cung cấp thông tin cũng như tham gia vào các bài kiểm tra khả năng phục hồi. Nhưng thành thật mà nói, họ còn quá trẻ để biết liệu mình có thật sự kiên cường hay không. Khả năng phục hồi là thứ bạn chỉ có thể nhận ra sau những vấp ngã trong cuộc sống.”

“Nhưng nếu có thể, ông có muốn kiểm tra điều đó không?”, tôi hỏi. “Khả năng phục hồi có phải yếu tố quan trọng trong kinh doanh không?”

Savageau im lặng trong giây lát. Ông gần 50 tuổi và thành công trong cả sự nghiệp lẫn cuộc sống cá nhân. Tuy nhiên, ông cũng đã phải trải qua nhiều gian nan trước khi đạt đến đỉnh cao. Là một người Canada gốc Pháp nghèo khổ ở Woonsocket, đảo Rhode, ông mồ côi cha từ năm lên 6 tuổi. Ông may mắn giành được học bổng bóng đá nhưng hai lần bị đuổi khỏi Đại học Boston vì uống rượu. Vào độ tuổi 20, cuộc sống của ông hoàn toàn bị đảo lộn, kết hôn, ly hôn, tái hôn và tự mình nuôi dạy năm người con. Trong thời gian đó, ông chăm chỉ lao động và kiếm được rất nhiều tiền nhưng rồi lại để mất trắng, tận hai lần, trước khi thành lập công ty tư vấn mà ông đang điều hành. “Vâng, khả năng phục hồi thực sự quan trọng,” Savageau lên tiếng. “Thật lòng mà nói, nó có lẽ quan trọng hơn bất kỳ phẩm chất nào

khác mà chúng ta đang tìm kiếm.” Trong quá trình viết bài báo cáo này, tôi cũng được nghe rất nhiều người bày tỏ sự đồng tình với ý kiến của Savageau. Chẳng hạn như Dean Becker, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của Tổ chức nghiên cứu học tập thích ứng (Adaptiv Learning Systems), một công ty bốn năm tuổi ở King of Prussia, Pennsylvania, chuyên phát triển và cung cấp các chương trình về đào tạo khả năng phục hồi, cho biết: “Hơn cả giáo dục, kinh nghiệm hay sự rèn luyện, khả năng phục hồi của một cá nhân sẽ quyết định ai là người thành công và ai sẽ thất bại. Điều đó đúng với các bệnh nhân ở khoa điều trị ung thư, đúng ở Thế vận hội Olympic, và đúng trong cả lĩnh vực kinh doanh.”

Ngày nay, có rất nhiều học thuyết được đưa ra xung quanh việc điều gì tạo nên khả năng phục hồi của mỗi người. Khi nhìn vào các nạn nhân của Holocaust, Maurice Vanderpol, cựu Chủ tịch của Viện và Hiệp hội Phân tâm học Boston, nhận

thấy đa số những người sống sót khỏe mạnh ở trại tập trung có một thứ đặc biệt mà ông gọi là “tấm khiên nhựa”. Tấm khiên này được tạo nên bởi rất nhiều yếu tố, trong đó bao gồm cả khiếu hài hước. Thường thì khiếu hài hước đã luôn được đề cao, nhưng khi nghiên cứu về khả năng phục hồi, nó lại mang ý nghĩa then chốt. Ngoài ra có những yếu tố cốt lõi khác giúp hình thành khiên bảo vệ, bao gồm khả năng kết nối với người khác và việc xây dựng một hàng rào tâm lý để bảo vệ những người sống sót, ngăn họ có những hành động gây tổn thương đến bản thân và những người xung quanh. Những nghiên cứu khác cũng đã chỉ ra các yếu tố khác nhau có liên quan đến khả năng phục hồi. Viện Nghiên cứu, một tổ chức phi lợi nhuận có trụ sở tại Minneapolis, tập trung vào khả năng phục hồi và tuổi trẻ, nhận thấy những đứa trẻ có ý chí kiên cường sở hữu năng lực kỳ lạ mà có thể thu hút người lớn đến giúp đỡ chúng. Song, cũng có một nghiên

cứu khác cho thấy những thanh thiếu niên sống tại nội đô với ý chí kiên cường thường có những tài năng nổi trội như chơi thể thao giỏi, giúp thu hút người khác đến với họ.

Đa số những lý thuyết đầu tiên về khả năng phục hồi đều nhấn mạnh rằng khả năng phục hồi, ý chí kiên cường có được là do di truyền. Những ý kiến này cho rằng một số người bẩm sinh đã mang trong mình ý chí kiên cường. Tất nhiên, trong thực tế có nhiều trường hợp như vậy, song ngày càng có nhiều bằng chứng thực nghiệm cho thấy khả năng phục hồi là thứ mà cho dù là trẻ em, những người sống sót tại trại tập trung hay các doanh nghiệp vừa thoát khỏi bờ vực phá sản đều có thể học được. Ví dụ, George Vaillant, Giám đốc Nghiên cứu về sự phát triển của người trưởng thành tại Trường Y Harvard ở Boston, nhận xét rằng trong các nhóm đối tượng khác nhau được nghiên cứu trong khoảng 60 năm, một số người đã trở nên kiên cường mạnh mẽ hơn

một cách rõ rệt trong suốt cuộc đời của họ. Các nhà tâm lý học khác cho rằng những người kém sức bền sẽ dễ dàng học hỏi các kỹ năng vượt khó hơn so với những người có ý chí kiên cường ngay từ đầu.

Hầu hết các lý thuyết về khả năng phục hồi mà tôi đề cập đến trong nghiên cứu của mình đều là những tri thức hữu ích. Nhưng tôi cũng nhận thấy chúng có ba điểm giống nhau. Chúng đều cho rằng những người có ý chí kiên cường sẽ có ba đặc điểm sau: kiên định chấp nhận thực tế; một niềm tin sâu sắc, thường được củng cố bởi những giá trị vững chắc rằng cuộc sống có ý nghĩa to lớn; và khả năng thích ứng phi thường. Bạn có thể vượt qua khó khăn chỉ với một hoặc hai phẩm chất này, nhưng bạn sẽ chỉ thực sự mạnh mẽ kiên cường khi có cả ba điều trên. Ba đặc điểm này cũng đúng đối với các tổ chức có khả năng hồi phục sau khủng hoảng, suy thoái. Hãy xem xét lần lượt từng trường hợp để có cái nhìn rõ hơn.

Đối mặt với thực tế

Rất nhiều người tin rằng khả năng phục hồi bắt nguồn từ bản chất lạc quan. Điều đó đúng miễn là sự lạc quan đó không làm sai lệch cảm nhận thực tế của bạn. Trong những tình huống cực kỳ bất lợi, lối suy nghĩ “màu hồng” có thể đem đến thảm họa khôn lường. Tôi đã được nghe điều này từ nhà nghiên cứu quản lý kiêm nhà văn Jim Collins, người đã tình cờ phát hiện ra vấn đề này trong khi thực hiện nghiên cứu cho *Good to Great* (Từ tốt đến vĩ đại) - cuốn sách của ông về cách các công ty chuyển mình khỏi sự tầm thường để vươn lên vĩ đại. Collins từng có một suy nghĩ (chính xác là một suy nghĩ sai lầm) rằng những công ty kiên cường phục hồi sau cuộc khủng hoảng chỉ có toàn những nhân viên lạc quan. Ông đã tham khảo quan điểm của Đô đốc Jim Stockdale - người từng là tù nhân chiến tranh trong tám năm về ý kiến đó.

Collins kể lại: “Tôi đã hỏi Stockdale rằng: ‘Những người nào đã không thể sống sót trở về?’ Và ông ấy nói: ‘Ồ, tôi vẫn nhớ rõ rằng đó là những người lạc quan nhất. Họ luôn miệng nói chúng tôi sẽ được giải thoát vào Giáng sinh. Sau đó, họ nói chúng tôi sẽ được tự do vào Lễ Phục sinh, rồi vào ngày 4 tháng Bảy và tiếp đến vào Lễ Tạ ơn, rồi lại quay lại Giáng sinh.” Sau đó, Stockdale quay sang tôi và nói: “Anh biết không, tôi nghĩ tất cả họ đều chết vì quá đau buồn.”

Trong kinh doanh, Collins nhận thấy điểm giống nhau giữa những giám đốc điều hành tại tất cả các công ty thành công nhất mà ông đã nghiên cứu, đó là thái độ không run sợ trước khó khăn. Giống như Stockdale, những người kiên cường thường có cái nhìn rất tỉnh táo và chân thực về các vấn đề thực tế ảnh hưởng đến sự sống còn. Nhưng điều đó không có nghĩa là sự lạc quan không quan trọng: Ví dụ, để vực dậy tinh thần của một lực lượng

nhân viên bán hàng đang sa sút, việc khơi gợi cảm giác lạc quan về khả năng bán hàng đạt doanh số cao có thể là một công cụ rất mạnh mẽ. Nhưng đối với những thách thức lớn hơn, sự bình tĩnh, có thể hơi bi quan, nhận thức rõ ràng và chính xác về thực tế lại quan trọng hơn nhiều.

Có lẽ bạn đang tự hỏi bản thân: “Mình có thực sự hiểu – và chấp nhận – thực tế hoàn cảnh hiện tại của mình không? Và công ty mình có phải cũng giống thế không?” Đó là những câu hỏi hay, đặc biệt bởi nghiên cứu cho thấy hầu hết mọi người đều rơi vào tình trạng chối bỏ hiện thực như một cơ chế đối phó. Thực sự đối mặt với thực tế là một việc vô cùng mệt mỏi. Thật vậy, nó có thể gây khó chịu và đau đớn về mặt cảm xúc. Hãy xem xét câu chuyện sau đây về khả năng phục hồi của một doanh nghiệp để nhận ra ý nghĩa của việc đối mặt với thực tế.

Trước ngày 11 tháng Chín năm 2001, Morgan Stanley, ngân hàng đầu tư nổi tiếng, là khách thuê

lớn nhất trong Trung tâm Thương mại Thế giới. Ngân hàng có khoảng 2.700 nhân viên làm việc tại 22 tầng của tòa tháp phía nam, từ tầng 43 đến tầng 74. Vào ngày kinh hoàng đó, chiếc máy bay đầu tiên đã đâm vào tháp phía bắc lúc 8 giờ 46 phút sáng và Morgan Stanley bắt đầu sơ tán chỉ một phút sau đó. 15 phút sau khi chiếc máy bay thứ hai lao vào tòa tháp phía nam, văn phòng của Morgan Stanley gần như trống rỗng. Như đã được đưa tin, ngân hàng chỉ mất bảy nhân viên dù nhận cú đâm gần như trực tiếp.

Tất nhiên, ngân hàng này cũng thật may mắn khi nằm trong tòa tháp thứ hai. Cantor Fitzgerald, công ty có văn phòng bị phá hủy trong cuộc tấn công đầu tiên, đã không thể làm gì để cứu nhân viên của mình. Song, chính chủ nghĩa hiện thực cứng rắn của Morgan Stanley đã cho phép ngân hàng này hưởng lợi từ vận may của mình. Ngay sau cuộc tấn công vào Trung tâm Thương mại Thế giới năm 1993,

ban lãnh đạo cấp cao nhận ra làm việc tại một trung tâm là biểu tượng của sức mạnh thương mại Hoa Kỳ khiến công ty dễ bị khủng bố chú ý và có thể bị tấn công bất cứ lúc nào.

Với nhận thức về sự thật nghiệt ngã này, Morgan Stanley đã đưa ra một chương trình chuẩn bị sẵn sàng đón nhận tấn công ở cấp vi mô. Rất ít công ty coi trọng các cuộc diễn tập chống khủng bố. Nhưng Morgan Stanley thì không như vậy, tại đây Phó giám đốc phụ trách an ninh, Rick Rescorla, đã áp dụng kỷ luật quân sự cho công việc của mình. Rescorla, bản thân là một cựu chiến binh trong chiến tranh Việt Nam, đã đảm bảo tất cả mọi người đều được hướng dẫn đầy đủ và biết phải làm gì trong một cuộc thảm họa. Khi thảm họa xảy ra vào ngày 11 tháng Chín, Rescorla đã nói với các nhân viên Morgan Stanley hãy bình tĩnh và làm theo những gì đã được hướng dẫn trong cuộc diễn tập, mặc cho một số người giám sát tòa nhà đã nói rằng

tất cả đều ổn. Đáng buồn thay, bản thân Rescorla, người được nhắc đến rất nhiều trong các bản tin sau sự kiện, lại là một trong bảy người không may thiệt mạng.

“Khi bạn hoạt động trong lĩnh vực phụ thuộc quá nhiều vào công nghệ như lĩnh vực tài chính, việc lập kế hoạch dự phòng là một phần quan trọng không thể thiếu trong công việc của bạn,” Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành Robert G. Scott cho biết. Nhưng Morgan Stanley đã có sự chuẩn bị cho mọi tình huống, kể cả tình huống xấu nhất. Ngân hàng này có không chỉ một mà đến ba địa điểm dự phòng, nơi tập trung nhân viên và là nơi ngân hàng tiếp tục hoạt động trong trường hợp khu vực làm việc chính xảy ra vấn đề. Scott thừa nhận: “Nhiều địa điểm hoạt động dự phòng có vẻ là một sự đầu tư xa xỉ và tốn kém vào ngày 10 tháng Chín. Nhưng vào ngày 12 tháng Chín, chúng lại trở thành khoản đầu tư sáng suốt nhất.”

Có lẽ đó là sự sáng suốt; và không nghi ngờ gì thêm, đó chính cái được gọi là khả năng phục hồi trong kinh doanh. Sự thật là, khi chúng ta đối mặt và nhìn thẳng vào thực tế, chúng ta tự chuẩn bị cho mình cách ứng biến để có thể chịu đựng và vượt qua khó khăn một cách phi thường. Chúng ta tự rèn luyện bản thân để sống sót, vượt qua những cuộc khủng hoảng.

Tìm kiếm ý nghĩa cuộc sống

Khả năng đối mặt với thực tế được liên kết chặt chẽ với nền tảng thứ hai của khả năng phục hồi, khuyến khích tìm kiếm ý nghĩa tốt đẹp của cuộc sống dù đang trong những khoảng thời gian khủng khiếp. Tất cả chúng ta đều biết những người mà dưới sức ép và áp lực nặng nề, họ sẽ giơ tay đầu hàng và khóc than: “Làm thế nào điều này lại xảy đến với

mình?” Những người như vậy coi mình là nạn nhân, và việc trải qua những khó khăn trong cuộc sống không đem lại cho họ bất cứ bài học hay giá trị nào. Nhưng những người với ý chí kiên cường sẽ nhìn nhận và tìm thấy “ánh sáng” trong “bóng tối”, để rồi tạo ra một ý nghĩa tốt đẹp nào đó cho bản thân và cả những người xung quanh.

Tôi có một người bạn là Jackie Oiseaux, người đã chịu nhiều tổn thương bởi các triệu chứng rối loạn tâm thần trong khoảng mười năm do bệnh rối loạn lưỡng cực chưa được chẩn đoán. Hiện tại, cô giữ chức vụ quan trọng ở một trong những công ty xuất bản hàng đầu của Mỹ, có một gia đình hạnh phúc, và là thành viên tích cực trong cộng đồng chuyên giúp mọi người hồi phục tâm lý sau khủng hoảng. Khi có người hỏi làm thế nào cô ấy có thể hồi phục sau cơn khủng hoảng, cô ấy đưa tay vuốt nhẹ mái tóc và nói: “Thông thường mọi người sẽ nói: ‘Tại sao lại là tôi?’ Nhưng tôi thì khác, tôi luôn

nói rằng: “Tại sao *không phải* là tôi?” Đúng vậy, tôi đã mất mát nhiều thứ trong khoảng thời gian bị bệnh,” cô ấy nói, “nhưng những gì tôi nhận được còn nhiều hơn thế - những người bạn tuyệt vời luôn ở bên cạnh và giúp tôi vượt qua khoảng thời gian ảm đạm nhất trong cuộc sống và mang lại ý nghĩa cho cuộc đời tôi mãi mãi.”

Hầu hết các nhà nghiên cứu đều đồng ý rằng động lực từ việc tạo ra ý nghĩa tốt đẹp trong lúc khủng hoảng chính là cách mà những người kiên cường xây dựng các cây cầu nối liền khó khăn hiện tại đến một tương lai tươi sáng hơn, tốt đẹp hơn. Những cây cầu đó làm cho người ta thấy có thể vượt qua khó khăn trước mắt, loại bỏ cảm giác rằng thực tế quá đau khổ, nặng nề không chịu nổi. Khái niệm này đã được Viktor E. Frankl, một bác sĩ tâm thần người Áo đồng thời là một người sống sót sau trại tập trung Auschwitz, mô tả rất hay. Giữa những đau khổ cùng cực, Frankl đã phát minh ra “liệu pháp ý

nghĩa”, một kỹ thuật trị liệu nhân văn giúp các cá nhân đưa ra những quyết định mà sẽ tạo nên các thay đổi quan trọng trong cuộc sống của họ.

Trong cuốn sách *Man's Search for Meaning* (Đi tìm lẽ sống) của mình, Frankl đã kể lại khoảnh khắc quan trọng trong trại khi ông xây dựng liệu pháp ý nghĩa. Một ngày nọ khi đang trên đường đi làm, ông băn khoăn không biết có nên đổi điều thuốc cuối cùng để lấy một bát súp hay không. Ông tự hỏi làm thế nào mình có thể làm việc với một quản đốc mới, người nổi tiếng là cực kỳ tàn bạo. Đột nhiên, ông thấy ghê tởm trước việc cuộc sống của mình đã trở nên hết sức tầm thường và vô nghĩa. Ông nhận ra để tồn tại, ông phải tìm ra lẽ sống mới cho riêng mình. Frankl đã thực hiện điều đó bằng cách tưởng tượng ra viễn cảnh mình đang thuyết trình về tâm lý của những người ở trại tập trung sau chiến tranh, nhằm giúp những người ngoài cuộc hiểu được những điều ông đã phải trải qua. Dù không chắc

mình sẽ sống sót trở về nhưng Frankl đã tạo ra một số mục tiêu cụ thể cho bản thân. Khi làm như vậy, ông đã thành công trong việc vượt lên trên những đau khổ của thời điểm đó. Như ông đã viết trong cuốn sách của mình: “Chúng ta không bao giờ được quên rằng chúng ta cũng có thể tìm thấy ý nghĩa của cuộc sống ngay cả khi đối mặt với tình cảnh vô vọng hay một số phận không thể thay đổi.”

Học thuyết của Frankl làm nền tảng cho hầu hết các chương trình huấn luyện về khả năng phục hồi trong kinh doanh. Thật vậy, tôi bị ấn tượng bởi tần suất dày đặc các doanh nhân nhắc đến học thuyết của ông. “Rèn luyện khả năng phục hồi – điều chúng ta gọi là sức chịu đựng gian khổ – là một cách giúp mọi người tìm kiếm lẽ sống trong cuộc sống hằng ngày của họ,” Salvatore R. Maddi, Giáo sư tâm lý học tại Đại học California, kiêm Giám đốc Viện Hardiness ở Newport Beach, California, giải thích. “Khi mọi người nhận ra sức mạnh của

việc rèn luyện khả năng phục hồi, họ thường nói: “Tiến sĩ, đây có phải điều được gọi là liệu pháp tâm lý không?” Nhưng liệu pháp tâm lý chỉ dành cho những người có cuộc sống bị phá hủy cực kỳ tồi tệ và cần được điều trị. Còn công việc của chúng tôi là cho mọi người thấy kỹ năng sống và thái độ sống đúng đắn. Có lẽ những điều đó nên được dạy ở nhà hoặc trong trường học, nhưng thực tế thì không như vậy. Do đó, chúng tôi thực hiện điều đó trong kinh doanh.”

Tuy nhiên, thách thức mà các huấn luyện viên khả năng phục hồi phải đối mặt thường khác xa chúng ta tưởng tượng. Ý nghĩa cuộc sống thường rất khó nắm bắt và chỉ vì bạn đã tìm thấy nó một lần, không có nghĩa là bạn có thể nắm giữ hay tìm ra lẽ sống thêm một lần nào khác. Hãy xem xét trường hợp của Aleksandr Solzhenitsyn, người sống sót sau cuộc chiến chống lại Đức Quốc xã, bị giam cầm trong trại cải tạo lao động của Liên Xô và mắc bệnh

ung thư. Tuy nhiên, sau khi chuyển đến một trang trại yên bình và an toàn ở Vermont, ông lại không thể đối phó với việc trở thành “đứa trẻ phương Tây” lạc lõng. Ông không thể đồng cảm với giá trị văn minh tư bản chủ nghĩa, hay tìm ra bất kỳ ý nghĩa tốt đẹp nào trong sự tự do vô trách nhiệm ở phương Tây. Đau buồn trước những lời chỉ trích, ông thu mình ở ẩn trong trang trại cá nhân đằng sau một hàng rào khóa chặt, hiếm khi ra ngoài. Năm 1994, người đàn ông đầy cay đắng và đau khổ quay trở về quê hương Nga.

Vì tìm kiếm ý nghĩa cuộc sống của mỗi người là một khía cạnh quan trọng của khả năng phục hồi, nên không có gì ngạc nhiên khi những tổ chức và cá nhân thành công nhất đều sở hữu hệ giá trị đạo đức và tư tưởng mạnh mẽ. Hệ giá trị mạnh mẽ sẽ giúp con người giải thích và định hình các sự kiện trong cuộc sống, từ đó xác định được điều gì là quan trọng và có ý nghĩa nhất đối với bản thân mỗi người.

Mặc dù ngày nay rất nhiều người chế giễu các giá trị này, nhưng chắc chắn không phải ngẫu nhiên mà tổ chức kiên cường nhất trên thế giới lại là Giáo hội Công giáo – tổ chức đã đối mặt và sống sót qua các cuộc chiến tranh, tham nhũng và ly giáo trong hơn 2.000 năm, phần lớn nhờ vào hệ giá trị bất biến của nó. Các doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển cũng có tín ngưỡng và giá trị cốt lõi riêng, điều mang lại cho họ những mục đích ý nghĩa khác chứ không chỉ là kiếm tiền. Đáng chú ý là nhiều doanh nghiệp mô tả hệ thống giá trị của họ bằng các thuật ngữ tôn giáo. Chẳng hạn, gã khổng lồ ngành dược phẩm Johnson & Johnson gọi hệ thống giá trị của mình trong một tài liệu định hướng được trao cho mọi nhân viên mới là “Tín điều” (Credo). Công ty vận chuyển và logistic UPS liên tục nói về “Mục đích cao cả” (Noble Purpose) của mình.

Hệ thống giá trị tại các công ty có khả năng phục hồi tốt thường rất ít thay đổi qua thời gian và

được sử dụng như một giàn giáo vững chắc trong thời kỳ khó khăn. Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành UPS Mike Eskew tin rằng “Mục đích cao cả” đã giúp công ty vực dậy sau cuộc đình công kinh hoàng năm 1997. Eskew nói: “Đó là khoảng thời gian vô cùng khó khăn, giống như mối thâm thù giữa các thành viên trong gia đình. Mọi người đều có bạn thân ở cả hai phía đối địch, và thật khó khăn cho chúng tôi để lựa chọn theo phe nào. Nhưng thứ đã cứu giúp chúng tôi chính là “Mục đích cao cả”. Dù mọi người đứng về phía nào chẳng nữa, tất cả đều có chung một bộ giá trị. Với chúng tôi, đó là những giá trị cốt lõi và sẽ không bao giờ thay đổi; chúng tạo cơ sở cho hầu hết những quyết định quan trọng. Chiến lược và sứ mệnh của chúng tôi có thể thay đổi, nhưng giá trị cốt lõi thì không bao giờ.”

Tuy nhiên, không nên nhầm lẫn nội dung tôn giáo của những từ như “Tín điều”, “Giá trị” và “Mục đích cao cả” với nội dung thực tế của các giá trị cốt

lỗi. Các công ty có thể giữ những giá trị còn nghi vấn về mặt đạo đức và vẫn có khả năng hồi phục tốt. Hãy xem xét trường hợp của Phillip Morris, công ty thuốc lá đã thể hiện khả năng phục hồi cực kỳ ấn tượng khi đối mặt với việc ngày càng ít người quan tâm và sử dụng sản phẩm của họ. Như Jim Collins đã chỉ ra, Phillip Morris có những giá trị cốt lõi rất mạnh mẽ, mặc dù chúng ta có thể không đồng tình với chúng - ví dụ, giá trị “sự lựa chọn của người trưởng thành”. Nhưng chắc chắn ban giám đốc điều hành của Phillip Morris tin tưởng mạnh mẽ vào các giá trị cốt lõi của công ty, và sức mạnh của niềm tin đó giúp công ty trở nên khác biệt với hầu hết các công ty thuốc lá khác. Trong bối cảnh này, điều đáng chú ý là khả năng phục hồi không liên quan đến giá trị tốt hay xấu về mặt đạo đức. Nó chỉ đơn thuần là kỹ năng và khả năng trở nên mạnh mẽ trước những áp lực và biến động lớn. Như Viktor Frankl đã viết: “Trung bình, chỉ các tù nhân đó mới

có thể sống sót, những người di chuyển từ trại này sang trại khác trong nhiều năm trời, đã mất tất cả khái niệm đạo đức khi chiến đấu cho sự sống còn của bản thân; họ đã chuẩn bị để sử dụng mọi cách, trung thực hoặc ngược lại, thậm chí tàn bạo. . . để tự cứu lấy mình. Chúng tôi, những người sống sót trở về, đều biết rằng: Chúng tôi đã đánh mất phần tốt đẹp trong con người mình.”

Dù tích cực hay tiêu cực, các giá trị đều quan trọng đối với khả năng phục hồi của doanh nghiệp hơn là việc có những nhân viên với ý chí kiên cường. Nếu tất cả các nhân viên có ý chí kiên cường có cái nhìn về thực tế theo những cách khác nhau, các quyết định và hành động của họ có thể xung đột với nhau, và chính điều đó đe dọa sự tồn tại của doanh nghiệp. Và khi sự yếu kém của một tổ chức trở nên rõ ràng, khả năng cao những cá nhân kiên cường mạnh mẽ sẽ nghỉ việc thay vì tiếp tục ở lại làm việc và đặt bản thân vào tình huống nguy hiểm bất lợi.

Khéo léo ứng biến

Nền tảng thứ ba của khả năng phục hồi là khả năng thực hiện bất cứ điều gì trong tầm tay. Các nhà tâm lý học gọi điều này là “Kỹ năng Bricolage” theo cách gọi của nhà nhân chủng học người Pháp Claude Levi-Strauss.¹ Thật thú vị, nguồn gốc của từ đó gắn chặt với khái niệm về khả năng phục hồi, theo nghĩa đen có nghĩa là “bật ngược trở lại”. Levi-Strauss nói: “Từ xưa, động từ *bricoler*. . . đã luôn được sử dụng để chỉ một số hành động không mấy liên quan: một quả bóng bật ngược lại, một con chó đi lạc đường hoặc một con ngựa đổi hướng chạy để tránh chướng ngại vật.”

Theo nghĩa hiện đại, Bricolage có thể được coi là một loại sáng tạo, một khả năng ứng biến linh hoạt tìm ra giải pháp cho vấn đề mà không cần đến các công cụ hay nguyên liệu chính xác, rõ ràng. Bricoleur là những người luôn mày mò, như chế tạo

radio từ các sản phẩm gia dụng hoặc tự lắp ráp ô tô. Họ tận dụng tối đa những gì mình có, sử dụng đồ vật theo những mục đích khác lạ không theo lẽ thường. Ví dụ, trong các trại tập trung, những tù nhân kiên cường biết cách giữ lại các đoạn dây hoặc dây điện bất cứ khi nào họ tìm thấy chúng. Dây hoặc dây điện sau này có thể sẽ trở nên hữu ích – dùng để sửa một đôi giày chẳng hạn, thứ mà trong thời tiết lạnh cóng có thể tạo ra sự khác biệt giữa sự sống và cái chết.

Trong những tình huống phức tạp, các Bricoleur sẽ vượt qua đống lộn xộn, tưởng tượng ra những khả năng khác nhau trong khi những người khác bối rối. Tôi có hai người bạn, Paul Shields và Mike Andrews, ở cùng phòng trong suốt những năm đại học. Không có gì là bất ngờ khi họ cùng nhau thành lập công ty sau khi tốt nghiệp, bán tài liệu giáo dục cho các trường học, doanh nghiệp và công ty tư vấn. Ban đầu, công ty đã thành công

rực rỡ, đưa cả hai nhà sáng lập trở thành triệu phú. Nhưng cuộc suy thoái đầu những năm 1990 đã ảnh hưởng nặng nề đến công ty và nhiều khách hàng cốt lõi đã ra đi. Cùng lúc đó, Paul trải qua cuộc ly hôn cay đắng và mắc chứng trầm cảm khiến anh không thể làm việc. Mike đề nghị mua lại cổ phần của Paul trong công ty nhưng thay vào đó lại bị kiện với tuyên bố Mike đang cố gắng ăn cắp công việc kinh doanh cho riêng bản thân mình. Trong hoàn cảnh này, một người kém kiên cường hơn có thể sẽ lựa chọn rời bỏ đồng đội này. Nhưng đó không phải là Mike. Trong thời gian vụ việc được đưa ra tòa để giải quyết, anh vẫn cố gắng để công ty tiếp tục hoạt động theo mọi cách có thể - liên tục cải tiến công việc kinh doanh cho đến khi anh tìm thấy một mô hình hoạt động phù hợp: liên doanh để bán tài liệu đào tạo tiếng Anh cho các công ty Nga và Trung Quốc. Sau đó, anh chuyển sang xuất bản các bản tin cho khách hàng. Thậm chí, có lúc anh

còn viết kịch bản video cho các đối thủ cạnh tranh. Nhờ tất cả những điều này, vụ kiện được giải quyết theo hướng có lợi cho anh, Mike đã có một công việc kinh doanh hoàn toàn khác, và vững chắc hơn nhiều so với công việc ban đầu.

Bricolage cũng có thể được thực hành ở một cấp độ cao hơn. Richard Feynman, người đoạt giải Nobel Vật lý năm 1965, là ví dụ điển hình cho những gì tôi muốn coi là Bricolage trí tuệ. Đơn giản chỉ vì tò mò, Feynman đã tự biến mình trở thành một chuyên gia phá két sắt, không chỉ tìm hiểu về cách thức bẻ khóa mà còn nghiên cứu tâm lý của mọi người trong việc sử dụng và cài khóa két sắt. Chẳng hạn, ông đã phá nhiều két sắt ở Los Alamos vì đoán rằng các nhà Vật lý học lý thuyết sẽ không cài mã khóa bằng các số ngẫu nhiên mà họ có thể dễ dàng quên, thay vào đó sẽ sử dụng một dãy số mang ý nghĩa toán học. Hóa ra cả ba chiếc két chứa tất cả bí mật về quả bom nguyên tử được đặt cùng mã số

là một hằng số toán học, e , với sáu chữ số đầu tiên là 2,71828.

Các tổ chức có khả năng phục hồi tốt bao gồm rất nhiều nhân viên ứng biến, mặc dù tất nhiên không phải tất cả đều giống Richard Feynmans. Thật vậy, các công ty tồn tại được đều coi khả năng ứng biến là kỹ năng cốt lõi. Hãy xem xét trường hợp của UPS, công ty cho phép nhân viên giao hàng của mình làm bất cứ điều gì cần thiết để giao hàng đúng hạn. CEO Eskew nói: “Chúng tôi yêu cầu nhân viên của mình hoàn thành công việc. Nếu điều đó có nghĩa là họ cần phải ứng biến, họ sẽ ứng biến. Nếu không, chúng tôi không thể làm những gì mình cần phải làm hằng ngày. Hãy tưởng tượng những tai nạn có thể xảy ra: đèn giao thông bị hỏng, xe xẹt lốp, cầu bị sập. Nếu một trận bão tuyết ập đến Louisville vào tối nay, một nhóm người sẽ ngồi lại với nhau và thảo luận về cách xử lý vấn đề. Không ai bảo họ làm điều đó. Họ tập trung với nhau bởi đó là truyền thống của chúng tôi.”

Truyền thống đó khiến công ty vẫn vận chuyển các bưu kiện ở đông nam Florida chỉ một ngày sau khi cơn bão Andrew tàn phá khu vực vào năm 1992, gây thiệt hại hàng tỷ đô-la. Nhiều người khi đó phải sống trong ô tô vì nhà của họ đã bị phá hủy, nhưng các bưu tá và quản lý của UPS đã phân loại những gói hàng tại một địa điểm trung chuyển và giao hàng ngay cả cho những người bị mắc kẹt trong xe. Phần lớn nhờ các kỹ năng ứng biến của UPS đã giúp công ty tiếp tục hoạt động sau khi xảy ra thảm họa. Và việc công ty tiếp tục hoạt động đã mang lại cho người khác mục đích hoặc ý nghĩa cuộc sống giữa sự hỗn loạn.

Tuy nhiên, kiểu ứng biến mà UPS thực hiện khác xa với sự sáng tạo thoải mái. Thay vào đó, khả năng ứng biến của UPS được hình thành dựa trên các quy tắc và quy định giống như trong quân đội. Như Eskew nói: “Bưu tá luôn để chìa khóa ở cùng một chỗ. Họ đóng cửa theo cùng một cách.

Họ mặc đồng phục giống hệt nhau. Chúng tôi là một công ty của sự chính xác.” Ông tin rằng mặc dù có vẻ hơi cứng nhắc, nhưng các quy tắc của UPS đã cho phép công ty phục hồi ngay lập tức sau cơn bão Andrew, vì chúng khiến mọi người tập trung vào một hoặc hai điều họ cần thực hiện để tiếp tục công việc.

Quan điểm của Eskew được lặp lại bởi Karl E. Weick, giáo sư về hành vi tổ chức tại Đại học Kinh doanh Michigan ở Ann Arbor và là một trong những nhà tư tưởng được kính trọng nhất về tâm lý tổ chức. Weick đã viết: “Có bằng chứng rõ ràng cho thấy khi bị áp lực, mọi người sẽ lui lại với cách phản ứng quen thuộc nhất của mình. “Điều chúng ta không mong đợi dưới áp lực đe dọa đến tính mạng là sự sáng tạo.” Nói cách khác, các quy tắc và quy định khiến một số công ty có vẻ kém sáng tạo hơn lại là thứ có thể thực sự khiến họ trở nên kiên cường hơn trong thời kỳ khủng hoảng.

Claus Schmidt, người phóng viên mà tôi đã đề cập trước đó, đã chết cách đây nhiều năm, nhưng tôi không chắc mình có thể phỏng vấn ông ấy về khả năng phục hồi của ông ngay cả khi ông còn sống. Tôi nghĩ sẽ rất kỳ lạ khi hỏi ông ấy: “Claus, ông có thực sự đối mặt với thực tế không? Ông có tạo ra ý nghĩa cuộc sống từ trong những khó khăn của bản thân không? Ông có ứng biến các giải pháp để hồi phục sau mỗi khủng hoảng nghề nghiệp và cá nhân không?” Ông ấy có thể cũng không trả lời được. Theo kinh nghiệm của tôi, những người kiên cường thường không nói về bản thân theo cách đó. Họ phủ nhận những câu chuyện về cách sống sót của mình và thường gán chúng cho sự may rủi.

Rõ ràng, may mắn liên quan rất nhiều đến việc sống sót. Thật may mắn khi Morgan Stanley nằm ở tòa tháp phía nam và có thể áp dụng những gì đã được đào tạo vào thực tế. Nhưng may mắn không giống với kiên cường. Khả năng phục hồi là

một phản xạ – một cách đối mặt và hiểu về thế giới – được khắc sâu vào tâm trí và tâm hồn của một người. Những cá nhân và tổ chức kiên cường sẽ đối mặt với thực tế bằng sự kiên định, tìm kiếm điều tốt đẹp trong khó khăn thay vì khóc lóc trong tuyệt vọng và ứng biến các giải pháp ngay cả khi không có gì trong tay. Những người khác thì không làm được như vậy. Đây là bản chất của khả năng phục hồi và chúng ta sẽ không bao giờ hoàn toàn hiểu được nó.

DIANE L. COUTU là cựu biên tập viên cấp cao tại HBR chuyên về tâm lý học và kinh doanh.

Ghi chú

1. Tham khảo Karl E. Weick, “The Collapse of Sense-making in Organizations: The Mann Gulch Disaster,” *Administrative Science Quarterly*, tháng Mười hai năm 1993.

02

**Khả năng
phục hồi cho tất
cả chúng ta**

Daniel Goleman

Có hai cách để bạn củng cố khả năng phục hồi: một là nói chuyện với chính bản thân, hai là rèn luyện lại bộ não của bạn.

Nếu bạn gặp phải một thất bại lớn, hãy nghe theo lời khuyên uyên bác của nhà tâm lý học Martin Seligman trong bài viết HBR, “Building Resilience” (tạm dịch: Xây dựng khả năng phục hồi) (tháng Tư, 2011). Hãy nói chuyện với bản thân. Tự tạo cho mình một sự can thiệp về mặt nhận thức và chống lại suy nghĩ chủ bại bằng thái độ lạc quan. Hãy thách thức suy nghĩ u sầu của bạn và thay thế nó bằng một cái nhìn tích cực.

May mắn thay, những thất bại lớn hiếm khi xảy ra trong cuộc sống.

Nhưng còn việc phục hồi sau những rắc rối khó chịu, những thất bại nhỏ và những xáo trộn đến phát cáu vốn thường thấy trong cuộc sống của bất kỳ nhà lãnh đạo nào thì sao? Khả năng phục hồi một lần nữa là câu trả lời – nhưng với một ý nghĩa khác. Bạn cần phải rèn luyện lại bộ não của mình.

Bộ não có một cơ chế rất khác để phục hồi sau những thiệt hại tích lũy từ phiền nhiễu thường ngày. Và với một chút nỗ lực, bạn có thể nâng cấp khả năng cho nó.

Bất cứ khi nào khó chịu đến mức nói hoặc làm điều gì đó khiến chúng ta hối tiếc về sau (ai mà không có đôi lúc như thế chứ?), đó là một dấu hiệu chắc chắn cho thấy hạnh nhân của chúng ta – chiếc radar thông báo nguy hiểm của não bộ và kích hoạt phản ứng chạy-hay-chiến đấu – đã chiếm

lấy các trung tâm điều hành của não ở vùng vỏ não trước trán. Chìa khóa thần kinh cho khả năng phục hồi nằm ở việc chúng ta phục hồi nhanh như thế nào từ trạng thái bị tấn công đó.

Theo Richard Davidson, một nhà khoa học thần kinh tại Đại học Wisconsin, hệ mạch giúp chúng ta trở lại trạng thái đầy đủ năng lượng và tập trung sau khi hạc hạnh nhân bị tấn công tập trung ở phía bên trái vùng vỏ não trước trán. Anh cũng nhận thấy khi chúng ta đau buồn, hoạt động ở phía bên phải của vùng vỏ não trước trán gia tăng. Mỗi người đều có mức độ hoạt động trái/phải đặc thù dự đoán phạm vi tâm trạng hằng ngày – nếu nghiêng về bên phải, chúng ta bối rối khó chịu nhiều hơn, nếu nghiêng về bên trái, chúng ta sẽ nhanh phục hồi hơn sau tất cả các loại đau khổ.

Để giải quyết vấn đề này tại nơi làm việc, Davidson hợp tác với Giám đốc điều hành của một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ

sinh học, làm việc 24/7, với áp lực lớn đồng thời là chuyên gia thiền định, Jon Kabat-Zinn của Trường Y thuộc Đại học Massachusetts. Kabat-Zinn cung cấp hướng dẫn tỉnh thức cho các nhân viên của phòng công nghệ sinh học, một phương pháp rèn luyện sự chú ý dạy cho não bộ ghi nhận bất cứ điều gì xảy ra trong thời điểm hiện tại với sự tập trung hoàn toàn – nhưng không phản ứng lại.

Hướng dẫn rất đơn giản:

1. Tìm một nơi yên tĩnh, riêng tư, mà bạn không bị phân tâm trong vài phút. Chẳng hạn, bạn có thể đóng cửa văn phòng mình và tắt tiếng điện thoại.
2. Ngồi thoải mái, thẳng lưng nhưng thả lỏng.
3. Tập trung ý thức vào hơi thở, chú ý đến cảm giác hít vào và thở ra, liên tục như vậy.
4. Đừng phán đoán nhịp thở của bạn, cũng đừng cố gắng thay đổi nó theo bất kỳ cách nào.

5. Xem bất cứ điều gì khác xuất hiện trong tâm trí như một sự phân tâm – suy nghĩ, âm thanh, bất cứ điều gì. Hãy để chúng đi và quay lại tập trung vào hơi thở.

Sau tám tuần với trung bình 30 phút mỗi ngày thực hành tỉnh thức, các nhân viên đã chuyển tỷ lệ của họ từ nghiêng về bên phải phía căng thẳng sang nghiêng về bên trái phía kiên cường. Hơn nữa, họ còn cho biết họ có lại được niềm yêu thích trong công việc: Họ nhớ lại được những điều đã mang đến năng lượng cho họ ngay từ đầu.

Để nhận được đầy đủ lợi ích của tỉnh thức, bạn nên thực hành mỗi ngày từ 20-30 phút. Hãy coi nó như một thói quen tập thể dục tinh thần. Việc được hướng dẫn từng bước có thể sẽ rất hữu ích, nhưng điều quan trọng nhất vẫn là bạn phải sắp xếp được thời gian để thực hành trong thói quen hằng ngày của mình. (Thậm chí còn có các hướng dẫn sử dụng đoạn đường di chuyển mỗi ngày như một buổi thực hành.)

Tỉnh thức đã và đang dần được các nhà điều hành cứng rắn tín nhiệm. Có những trung tâm nơi việc hướng dẫn tỉnh thức đã được thiết kế phù hợp với doanh nhân, từ những khu nghỉ dưỡng nhỏ như Miraval Resort ở Arizona đến các chương trình lãnh đạo lưu tâm tại Trường Y thuộc Đại học Massachusetts. Đại học Google đã nhiều năm cung cấp khóa học về tỉnh thức cho nhân viên của mình.

Bạn có thể được lợi khi điều chỉnh khả năng phục hồi của não bằng việc học cách thực hành tỉnh thức không? Ở các giám đốc điều hành có hiệu suất cao, tác động của căng thẳng có thể rất khó phát hiện, do đó các đồng nghiệp của tôi là Richard Boyatzis và Annie McKee đã đề xuất một cách có thể coi như một chẩn đoán sơ bộ về sự căng thẳng ở vị trí lãnh đạo, hãy tự hỏi: “Tôi có cảm giác bất an, bồn chồn hay cảm thấy cuộc sống không tuyệt vời (tiêu chuẩn cao hơn ‘đủ tốt’) không?” Một chút tỉnh thức có thể giúp tâm trí bạn thoải mái.

DANIEL GOLEMAN là đồng giám đốc của Hiệp hội Nghiên cứu về Trí tuệ xúc cảm trong các tổ chức tại Đại học Rutgers, là đồng tác giả của *Primal Leadership: Leading with Emotional Intelligence* (tạm dịch: Lãnh đạo sơ khai: Dẫn dắt bằng trí tuệ cảm xúc) (Harvard Business Review Press, 2013), đồng thời là tác giả của *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights* (tạm dịch: Bộ não và trí tuệ xúc cảm: Những hiểu biết mới).

03

**Cách đánh giá,
quản lý
và cải thiện khả
năng phục hồi**

David Kopans

Hãy hồi tưởng lại cuộc họp ngoài văn phòng gần đây nhất của bạn. Bạn và những người còn lại trong nhóm có thể ngập đầu trong các báo cáo và bảng tính, dữ kiện và thông tin. Trên bàn bày la liệt những tài liệu để trao đổi thông tin: hàng đống dữ liệu, bảng cân đối kế toán và các báo cáo kết quả kinh doanh. Các nhà quản lý hiểu rằng phân tích rõ ràng - cả định lượng và định tính - là chìa khóa để xây dựng một doanh nghiệp có khả năng phục hồi tốt. Tuy nhiên, khi nói đến việc đo lường và củng cố khả năng thích ứng, phát triển và thành công của cá nhân, hiếm khi chúng ta áp dụng cùng một phương pháp như vậy.

Nhưng chúng ta nên làm điều đó. Dựa trên kinh nghiệm của bản thân khi thành lập, xây dựng và phát triển các công ty, cũng như các nghiên cứu qua nhiều thập kỷ đã chỉ ra các thành phần cơ bản của khả năng phục hồi cá nhân, tôi đã khám phá ra một số điều cơ bản bạn có thể làm để thực sự đánh giá, quản lý và củng cố khả năng phục hồi của chính mình theo cùng một cách mà bạn sẽ tăng khả năng phục hồi của công ty mình:

Xây dựng “tiền tệ tích cực” của bạn. Chúng ta không thể chỉ in khả năng phục hồi như cách các quốc gia in tiền. Các cá nhân phải sử dụng cái mà tôi gọi là phương pháp tiếp cận “tiền tệ tích cực” dựa trên các tương tác, sự kiện và ký ức tích cực thực tế – các yếu tố được biết đến để tăng khả năng phục hồi. Loại tiền này chỉ được “in ra” và lưu trữ dưới dạng tài sản khi chúng ta tập trung vào những điều tích cực và bày tỏ lòng biết ơn đối với chúng. Tại sao? Bởi duy trì một góc nhìn tích cực và thường

xuyên bày tỏ lòng biết ơn là những thói vàng có giá trị thực sự trong việc hỗ trợ và xây dựng khả năng phục hồi.

Nghiên cứu của Robert Emmons thuộc Đại học California, Davis, Michael McCullough thuộc Đại học Miami, và những người khác cho thấy rõ ràng chúng là một trong những phương pháp đáng tin cậy nhất để tăng hạnh phúc cá nhân và sự hài lòng trong cuộc sống.¹ Tạo ra tiền tệ tích cực như vậy có thể giúp giảm lo lắng, giảm các triệu chứng bệnh tật và cải thiện chất lượng giấc ngủ của bạn. Tất nhiên, tất cả đều dẫn đến khả năng phục hồi cá nhân tốt hơn.

Lưu trữ hồ sơ. Không có công cụ nào chúng tôi sử dụng để đánh giá các công ty hoạt động tốt nếu không lưu trữ hồ sơ tốt. Điều đó cũng đúng khi nói đến việc xây dựng khả năng phục hồi của cá nhân. Theo nghiên cứu của chuyên gia tâm lý học tích cực Martin Seligman của Đại học Pennsylvania,

khi bạn ghi lại các tương tác, sự kiện và ký ức tích cực bằng chữ viết, chúng đem lại giá trị cao hơn so với các hình thức hoạt động dựa vào tiền tệ tích cực khác không được ghi lại bằng văn bản.² Hãy lưu trữ các giao dịch tiền tệ tích cực (bằng cách ghi chúng vào sổ đóng bìa da hoặc trên các thiết bị số). Các điểm dữ liệu bạn ghi lại có thể đơn giản như cách ghi lại bản kiểm kê theo danh mục (chẳng hạn như gia đình, bạn bè hoặc công việc) trong sổ giấy, nhập thông tin vào bảng tính hoặc gán thẻ cho các mục trong nhật ký trên các thiết bị số.

Tạo “thị trường bò tốt”. Thị trường tài chính bùng nổ khi ngày càng có nhiều nhà đầu tư muốn tham gia. Tương tự, khả năng phục hồi của chúng ta tăng lên khi chúng ta khuyến khích những người mua tích cực tham gia thị trường. Đó không phải là một nhiệm vụ khó khăn; sự tích cực có tính lan tỏa xã hội. Trong nghiên cứu đăng sau cuốn sách *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and*

How They Shape Our Lives (tạm dịch: Kết nối: Sức mạnh đáng ngạc nhiên của mạng xã hội và cách chúng định hình cuộc sống của chúng ta), Nicholas Christakis của Đại học Harvard và James Fowler của Đại học California, San Diego đã trình bày chi tiết về việc mức độ hạnh phúc phụ thuộc không chỉ vào lựa chọn và hành động của chúng ta mà còn vào hành động của những người xung quanh ta nữa. Điều này có nghĩa là khi bản thân chúng ta trở nên tích cực hơn, chúng ta khuyến khích người khác làm điều tương tự, và điều này sẽ tạo ra một vòng phản hồi tích cực “đào chiều”, khả năng phục hồi của chính chúng ta cũng được cải thiện và củng cố nhờ hành động tích cực của người khác.

Thực hiện phương pháp tiếp cận “danh mục đầu tư”. Các doanh nghiệp có khả năng phục hồi thường đa dạng hóa rủi ro. Tương tự, các cá nhân kiên cường nên đa dạng hóa tiền tệ tích cực của họ. Họ muốn tăng khả năng phục hồi tổng thể bằng

cách đánh giá xem đâu là thứ mang lại lợi nhuận cao nhất trong toàn bộ “danh mục đầu tư” của họ và sau đó đầu tư nhiều hơn vào các lĩnh vực đó. Thông thường, những tài sản sinh lợi cao này đến từ cuộc sống của chúng ta bên ngoài văn phòng làm việc. Thật vậy, dù chúng ta dành phần lớn thời gian thức để làm việc, công việc không nên là trọng tâm của tổng thể quan điểm tích cực. Trong một báo cáo năm 2015 có tựa đề “Nghiên cứu về Hạnh phúc” từ công ty Giải pháp gắn kết Blackhawk, những người được hỏi xếp hạng công việc của họ đứng thứ tám trong danh sách 12 thứ đóng góp vào hạnh phúc tổng thể. Xếp ở những vị trí đầu tiên là gia đình, bạn bè, sức khỏe, sở thích và cộng đồng.³ Theo đó, bằng cách tạo ra tiền tệ tích cực hơn trong những lĩnh vực đó, bạn sẽ tăng khả năng làm việc trong trạng thái tốt nhất.

Báo cáo thường xuyên. Cuối cùng, cũng giống như đánh giá tài chính định kỳ của một công ty là

việc quan trọng để xây dựng một doanh nghiệp có khả năng phục hồi, việc xây dựng khả năng phục hồi của từng cá nhân đòi hỏi phải thường xuyên xem xét dữ liệu tiền tệ tích cực. Đánh giá này không chỉ cho phép bạn thu thập thông tin chi tiết và thực hiện các hành động sửa chữa mà còn tăng cường khả năng phục hồi của bạn bằng cách đơn giản là tăng khả năng tiếp xúc với các tương tác tích cực và biểu hiện của lòng biết ơn. Theo đề xuất trong một thử nghiệm nổi tiếng năm 2014 do các nhà khoa học dữ liệu của Facebook thực hiện và được xuất bản trong Kỷ yếu của Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia Mỹ, nếu nguồn cấp dữ liệu của bạn có dấu hiệu tích cực, thì bạn cũng vậy.⁴

Ngay cả khi bạn không phân tích sâu dữ liệu tiền tệ tích cực của mình như số liệu của Phố Wall, chỉ cần thường xuyên tiếp xúc với nó sẽ khiến bạn trở nên kiên cường hơn. Vì vậy, hãy tìm một thời điểm đều đặn để ăn mừng và suy ngẫm về tiền tệ

tích cực của bạn (tôi làm điều đó trong khi chờ cà phê cho bữa sáng). Hãy biến nó thành thói quen và khả năng phục hồi của bạn – và của bạn bè, gia đình và đồng nghiệp – sẽ tăng lên.

DAVID KOPANS là người sáng lập và Giám đốc điều hành của PF Loop, một công ty có mục tiêu tạo ra sự thay đổi tích cực trên thế giới thông qua các ứng dụng phần mềm và dịch vụ kỹ thuật số dựa trên nghiên cứu tâm lý tích cực.

Ghi chú

1. R. Emmons, “Why Gratitude Is Good,” *Greater Good*, ngày 16 tháng Mười một năm 2010, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/why_gratitude_is_good; và “Why Practice Gratitude,” *Greater Good*, ngày 31 tháng Mười năm 2016, http://greatergood.berkeley.edu/topic/gratitude/definition#why_practice.
2. M. E. Seligman và cộng sự, “Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions,” *American Psychologist* 60, số 5 (Tháng Tháng Bảy-Tám năm 2005): 410–421.

3. “The Happiness Study: An Employee Rewards and Recognition Study,” công ty Giải pháp gắn kết Blackhawk, ngày 2 tháng Sáu năm 2015, <http://www.bhengagement.com/report/employee-hagreration-study/>
4. A. D. I. Kramer và cộng sự, “Experimental Evidence of Massive-Scale Emotional Contagion Through Social Networks,” *Kỷ yếu của Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia Mỹ* 111, số 24 (2014): 8788-8790.

04

**Tìm lời khuyên
giữa tâm bão
chỉ trích**

Sheila Heen
và Douglas Stone

Phản hồi vô cùng quan trọng. Đó là điều hiển nhiên: Nó cải thiện hiệu suất, phát triển tài năng, điều chỉnh kỳ vọng, giải quyết vấn đề, xúc tiến quảng bá và thanh toán, đồng thời thúc đẩy lợi nhuận ròng.

Nhưng điều rõ ràng không kém là trong nhiều tổ chức, phản hồi không đem lại hiệu quả gì. Các số liệu thống kê cho thấy: Chỉ 36% các nhà quản lý hoàn thành đánh giá kỹ lưỡng và đúng hạn. Trong một cuộc khảo sát gần đây, 55% nhân viên cho biết đánh giá hiệu suất gần đây nhất của họ là không công bằng hoặc không chính xác và 1/4 cho biết họ sợ những đánh giá như vậy hơn bất kỳ điều gì khác

trong sự nghiệp. Khi được hỏi về thách thức quản lý hiệu suất lớn nhất của mình, 63% các giám đốc điều hành nhân sự cấp cao cho rằng đó là việc những nhà quản lý không có khả năng hoặc không sẵn sàng có các cuộc thảo luận về phản hồi khó khăn. Huấn luyện và cố vấn? Thật sự rất không đồng đều.

Hầu hết các công ty cố gắng giải quyết những vấn đề này bằng cách đào tạo các nhà lãnh đạo để đưa ra phản hồi hiệu quả và thường xuyên hơn. Điều đó cũng rất ổn, mọi người đều có lợi khi các nhà quản lý là những người giao tiếp tốt hơn. Nhưng việc cải thiện kỹ năng của người phản hồi sẽ không đạt được nhiều kết quả nếu người nhận không thể tiếp thu những gì được nói. Người nhận là người kiểm soát xem phản hồi được tiếp thu hay bị lãng quên, là người phải hiểu những gì họ đang nghe và là người quyết định có nên thay đổi không. Mọi người cần ngừng coi phản hồi chỉ là thứ phải được đưa ra và thay vào đó hãy cải thiện khả năng tiếp thu.

Trong 20 năm qua, chúng tôi đã huấn luyện các giám đốc điều hành về những cuộc đối thoại khó khăn và chúng tôi nhận thấy hầu hết mọi người, từ những người mới được tuyển dụng đến những người kỳ cựu trong ban giám đốc, đều phải vật lộn với việc nhận phản hồi. Một đánh giá quan trọng về hiệu suất, một đề xuất có mục đích tốt hoặc một nhận xét cạnh khỏe mà có thể hoặc thậm chí không phải là phản hồi (“Chà, bài thuyết trình của bạn chắc chắn rất thú vị”) có thể gây ra phản ứng về mặt cảm xúc, tạo căng thẳng cho mối quan hệ và khiến việc giao tiếp đi vào ngõ cụt. Nhưng cũng có một tin tốt: Các kỹ năng cần thiết để đón nhận phản hồi là rõ ràng và có thể học được. Chúng bao gồm khả năng xác định và quản lý những cảm xúc được phản hồi kích hoạt và trích xuất giá trị từ những lời chỉ trích ngay cả khi nó được đưa ra theo cách rất tệ.

Tại sao phản hồi không được đưa vào chính thức?

Điều gì khiến việc nhận phản hồi trở nên khó khăn như vậy? Quá trình này diễn ra căng thẳng giữa hai nhu cầu cốt lõi của con người - nhu cầu học hỏi và phát triển, và nhu cầu được chấp nhận theo cách của bạn. Kết quả là, ngay cả một gợi ý có vẻ thiện chí có thể khiến bạn cảm thấy tức giận, lo lắng, bị đối xử tệ bạc hoặc bị đe dọa sâu sắc. Một câu nói rào trước như “Đừng xem đây là chuyện cá nhân” không hề khiến việc tiếp nhận trở nên dễ dàng hơn.

Trở nên giỏi hơn trong việc đón nhận phản hồi bắt đầu bằng việc hiểu và quản lý những cảm xúc đó. Bạn có thể nghĩ rằng có hàng nghìn cách mà phản hồi có thể kích hoạt cảm xúc tiêu cực, nhưng trên thực tế, chỉ có ba cách.

Khóa sự thật được thiết lập bởi nội dung của phản hồi. Khi những đánh giá hoặc lời khuyên có

về không có cơ sở, không hữu ích hoặc đơn giản là không đúng sự thật, bạn cảm thấy phẫn nộ, sai trái và bức tức.

Khóa quan hệ được người cung cấp phản hồi tạo ra. Cảm giác của bạn về cuộc trao đổi phụ thuộc chủ yếu vào việc bạn cảm nhận như thế nào về đối phương (Anh ta không có uy tín về chủ đề này!) và cảm nhận thực tế của bạn về các tương tác trước đây (Sau tất cả những gì tôi đã làm cho anh, tôi lại phải chịu sự chỉ trích này?). Vì vậy, bạn có thể từ chối lời khuyên mà đáng nhẽ bạn có thể chấp nhận nếu nó đến từ người khác.

Khóa nhận dạng là về mối quan hệ của bạn với chính bản thân mình. Cho dù phản hồi là đúng hay sai, khôn ngoan hay vô nghĩa, nó có thể rất tàn khốc nếu nó khiến cảm nhận của bạn về việc bạn là ai trở nên sai lệch. Trong những khoảnh khắc như vậy, bạn sẽ phải vật lộn với cảm giác choáng ngợp, phòng vệ hoặc mất cân bằng.

Tất cả những phản ứng này đều tự nhiên và hợp lý; trong một số trường hợp, chúng là điều không thể tránh khỏi. Giải pháp không phải là giả vờ bạn không có chúng, mà là nhìn nhận những gì đang xảy ra và tìm hiểu cách thu được lợi ích từ phản hồi ngay cả khi nó khiến bạn thấy khó chịu.

Sáu bước để trở thành người nhận tốt hơn

Nhận phản hồi tốt là một quá trình phân loại và chọn lọc. Bạn cần hiểu quan điểm của người khác, thử những ý tưởng thoát tiên có vẻ nghèo nàn và thử nghiệm những cách làm khác nhau. Bạn cũng cần loại bỏ hoặc phản bác những lời phê bình sai sự thật hoặc không hữu ích ngay lập tức.

Nhưng bạn gần như không thể thực hiện bất kỳ điều nào trong số những điều trên nếu lời phản

hỏi khiến bạn cảm thấy khó chịu. Thay vì dẫn dắt bạn vào một cuộc trò chuyện nhiều sắc thái giúp bạn học hỏi thêm nhiều điều, nó sẽ khiến bạn từ chối, phản công lại hoặc rút lui, từ bỏ.

Sáu bước sau đây sẽ giúp bạn không ném phản hồi có giá trị vào đồng rác cần loại bỏ hoặc – một điều cũng gây ra thiệt hại tương tự – chấp nhận và hành động theo những nhận xét mà bạn đáng lẽ nên bỏ qua. Chúng được trình bày dưới dạng lời khuyên cho người nhận. Tuy nhiên, hiểu được những thách thức của việc tiếp nhận phản hồi cũng giúp người cho đưa ra phản hồi theo cách hiệu quả hơn.

1. Biết khuynh hướng của bản thân

Bạn đã nhận được phản hồi trong suốt cuộc đời mình, vì vậy bạn rất dễ dàng nhận ra cách bản thân tiếp nhận chúng. Bạn có bảo vệ bản thân khỏi sự thật (“Điều này hoàn toàn sai”), tranh luận về phương pháp truyền tải phản hồi (“Bạn thực sự đang làm

điều này qua e-mail?”) hay tấn công ngược lại (“Bạn, trong số tất cả mọi người?”)? Bạn có mỉm cười bên ngoài nhưng bên trong lại sôi sục? Bạn có rơi nước mắt hay bị cuốn theo sự phẫn nộ chính đáng? Và thời gian trôi qua có vai trò gì? Bạn có xu hướng từ chối phản hồi ngay lập tức rồi qua thời gian lại ngẫm nghĩ lại về điều đó? Bạn có chấp nhận tất cả ngay lập tức nhưng sau đó quyết định rằng nó không có giá trị? Bạn có đồng ý với nó về mặt trí tuệ nhưng gặp khó khăn khi thay đổi hành vi của mình?

Khi Michael, một giám đốc điều hành mảng quảng cáo, nghe thấy ông chủ đùa cợt về sự thiếu chuyên nghiệp của anh ấy, điều đó giáng một cú đau đینگ vào anh ấy. Anh nói với chúng tôi: “Tôi cảm thấy vô cùng xấu hổ”, và tất cả những thất bại của tôi đều ập đến trong tâm trí tôi như thể tôi đang tra cứu Google “tôi có vấn đề gì” và nhận được 1,2 triệu kết quả, với các bài quảng cáo được tài trợ bởi cha tôi và người yêu cũ. Ở trạng thái này, thật khó

để xem xét phản hồi ở ‘kích thước thực tế.’” Nhưng bây giờ, Michael đã hiểu quy trình vận hành tiêu chuẩn của mình, anh ấy có thể đưa ra lựa chọn tốt hơn về điểm đến từ những phản hồi: “Tôi có thể tự trấn an mình rằng tôi đang phóng đại mọi chuyện và thường sau khi nhìn nhận lại, tôi sẽ ở một trạng thái tốt hơn để tìm hiểu xem có điều gì tôi có thể học hỏi được từ phản hồi đó không.”

2. Tách riêng “cái gì” khỏi “ai”

Nếu phản hồi đúng mục tiêu và lời khuyên khôn ngoan, thì ai là người đưa ra lời khuyên đó không quan trọng. Nhưng nó có. Khi khóa quan hệ được kích hoạt, kết hợp nội dung nhận xét với cảm nhận của bạn về người cho (hoặc về cách thức, thời điểm hoặc địa điểm người đó đưa ra nhận xét), việc học hỏi sẽ gặp trục trặc. Để điều đó không xảy ra, bạn phải học cách tách thông điệp khỏi người đưa ra nó, sau đó xem xét cả hai.

Janet, một nhà hóa học và là trưởng nhóm tại một công ty dược phẩm, đã nhận được những lời nhận xét đầy hào hứng từ người đồng cấp và cấp trên trong quá trình đánh giá toàn diện 360° của mình nhưng đã rất ngạc nhiên trước những phản hồi tiêu cực mà cô nhận được từ các nhân viên dưới quyền. Cô ngay lập tức kết luận rằng vấn đề là của họ: “Tôi có những tiêu chuẩn cao, và một vài người trong số họ không thể đáp ứng điều đó,” cô nhớ lại. “Họ không quen với việc ai đó gây sức ép lên họ.” Bằng cách này, cô đã thay đổi chủ đề từ phong cách quản lý của bản thân sang năng lực của cấp dưới, ngăn cản cô học được điều gì đó quan trọng về tác động của mình đối với người khác.

Cuối cùng, cô cũng hiểu ra vấn đề. Janet nói: “Tôi nhận ra cho dù đó là vấn đề hiệu suất của họ hay vấn đề lãnh đạo của tôi, đó không phải là những vấn đề loại trừ lẫn nhau và cả hai đều cần được giải quyết.” Cô có thể tháo gỡ các vấn đề và nói chuyện

với nhóm của mình. Một cách khôn ngoan, cô bắt đầu cuộc trò chuyện về phản hồi của họ dành cho mình và hỏi: “Tôi đã làm gì để khiến mọi chuyện trở nên khó khăn như vậy? Điều gì sẽ cải thiện tình hình này đây?”

3. Sắp xếp theo hướng lời khuyên

Một số phản hồi là đánh giá (“Xếp hạng của bạn là 4”); một số là lời khuyên (“Đây là cách bạn có thể cải thiện”).

Mọi người đều cần cả hai. Các đánh giá cho bạn biết vị trí của mình, những gì nên mong đợi và được mong đợi ở bạn. Lời khuyên cho phép bạn học hỏi, cải thiện và giúp bạn trở nên giỏi hơn.

Không phải lúc nào cũng dễ phân biệt cái này với cái kia. Khi một thành viên hội đồng quản trị gọi điện cho James đề nghị anh nên bắt đầu bài thuyết trình của Giám đốc tài chính quý tới với các

dự đoán của nhà phân tích thay vì dự đoán nội bộ, đó là một gợi ý hữu ích hay là một lời chỉ trích được che đậy về cách tiếp cận thông thường của anh ấy? Khi gặp chuyện, mọi người có xu hướng giả định về điều tồi tệ nhất và thậm chí bỏ ngoài tai những lời khuyên có thiện chí. Cảm giác bị đánh giá có khả năng tạo ra các yếu tố kích hoạt khóa nhận dạng và hậu quả là những lo lắng có thể làm bạn mất đi cơ hội học hỏi. Vì vậy, bất cứ khi nào có thể, hãy sắp xếp phản hồi theo hướng lời khuyên. Hãy lắng nghe phản hồi như một lời khuyên có giá trị từ một góc nhìn mới thay vì một bản cáo trạng về cách bạn đã làm những việc trong quá khứ. Khi James thực hiện cách tiếp cận đó, “lời gợi ý dường như không mang bất cứ khía cạnh cảm xúc nào,” anh nói. “Tôi quyết định nghe nó chỉ đơn giản là một dấu hiệu về cách thành viên hội đồng quản trị có thể dễ dàng hiểu thông tin hàng quý hơn.”

4. Phân tích phản hồi

Thường thì việc phản hồi có giá trị và hữu ích hay không sẽ không rõ ràng ngay lập tức. Vì vậy, trước khi bạn chấp nhận hoặc từ chối nó, hãy thực hiện một số phân tích để hiểu rõ hơn về nó.

Đây là một ví dụ giả định. Kara, người phụ trách bán hàng, được Johann, một đồng nghiệp giàu kinh nghiệm cho biết cô ấy cần “quyết đoán hơn”. Phản ứng của cô ấy có thể là từ chối lời khuyên của anh ấy (“Tôi nghĩ mình đã khá quyết đoán rồi”). Hoặc cô ấy có thể đồng ý (“Tôi thực sự cần phải nâng cao nó”). Nhưng trước khi quyết định mình phải làm gì, cô ấy cần thực sự hiểu ý mà anh ấy muốn nói. Anh ấy nghĩ cô ấy nên nói to hơn hay thuyết phục hơn? Cô ấy nên cười nhiều lên hay ít đi? Có dám thừa nhận mình không biết điều gì đó hay tự tin giả vờ như thể mình biết không?

Ngay cả lời khuyên đơn giản để “quyết đoán hơn” cũng đến từ một loạt quan sát và đánh giá phức tạp mà Johann đã thực hiện khi quan sát Kara trong các cuộc họp và với khách hàng. Kara cần đi sâu vào gợi ý tổng thể và tìm ra cụ thể điều gì đã thúc đẩy Johann đưa ra lời khuyên đó. Johann thấy cô ấy làm được gì hoặc không làm được gì? Anh ấy đã kỳ vọng và lo lắng về điều gì? Nói cách khác, phản hồi của anh ấy đến từ đâu?

Kara cũng cần biết đích đến của phản hồi là đâu – chính xác Johann muốn cô ấy làm gì khác đi và tại sao. Sau khi thảo luận rõ ràng, Kara có thể đồng ý rằng cô ấy kém quyết đoán hơn những người khác trong lĩnh vực bán hàng nhưng không đồng ý với ý kiến rằng cô ấy nên thay đổi. Nếu tất cả những người hùng bán hàng của cô ấy đều trầm lặng, khiêm tốn và tò mò sâu sắc về nhu cầu của khách hàng, quan điểm của Kara về ý nghĩa của việc bán hàng giỏi có thể rất khác với hình mẫu *Glengarry Glen Ross* của Johann.

Khi bỏ qua các phán đoán nhanh và dành thời gian để khám phá xem phản hồi đến từ đâu và sẽ diễn ra như thế nào, bạn có thể tham gia vào một cuộc trò chuyện phong phú, nhiều thông tin về nhận thức phương pháp tốt nhất – cho dù bạn quyết định nhận lời khuyên hay không.

5. Chỉ hỏi về một điều

Phản hồi ít có khả năng gây kích hoạt cảm xúc hơn nếu bạn yêu cầu và định hướng nó. Vì vậy, đừng đợi cho đến bài đánh giá hiệu suất hằng năm của bạn. Hãy tìm cơ hội nhận được những lời khuyên hấp dẫn từ nhiều người trong suốt cả năm. Đừng mời gọi những lời chỉ trích bằng một câu hỏi lớn, thiếu tập trung như “Bạn có phản hồi nào cho tôi không?” Hãy quản lý mọi chuyện một cách dễ dàng hơn bằng cách hỏi đồng nghiệp, sếp hoặc báo cáo trực tiếp rằng “Điều gì bạn thấy tôi đang làm (hoặc không làm được) khiến tôi không thể tiến bộ?” Người đó

có thể nói ra hành vi đầu tiên mà họ nghĩ đến hoặc điều quan trọng nhất trong danh sách của họ. Dù đáp án là gì chẳng nữa, bạn sẽ nhận được thông tin cụ thể và có thể đưa ra nhiều phân tích cụ thể hơn theo tốc độ của riêng bạn.

Roberto, một nhà quản lý quỹ tại một công ty dịch vụ tài chính, nhận thấy quy trình đánh giá toàn diện của mình quá nặng nề và khó hiểu. “18 trang biểu đồ cùng đồ thị và việc không có khả năng có những buổi trò chuyện sau đó để làm rõ phản hồi đã khiến tôi bực bội,” anh nói, và cũng bổ sung thêm rằng điều đó khiến anh cảm thấy khó xử khi gặp các đồng nghiệp.

Giờ đây, Roberto tiếp cận hai hoặc ba người mỗi quý để hỏi về một điều mà anh ấy có thể làm. “Họ không đưa ra những thứ giống nhau, nhưng theo thời gian, tôi nghe thấy các chủ đề khác nhau và điều đó giúp tôi hiểu rõ lợi thế phát triển của mình nằm ở đâu,” anh nói. “Và tôi đã có những cuộc

trò chuyện thực sự tốt - với sếp, với nhóm của tôi, thậm chí với những người đồng cấp hay có xích mích với mình. Họ rất vui khi nói với tôi về một điều họ nghĩ tôi cần thay đổi và thường thì họ đúng. Do vậy, chúng tôi có thể hợp tác làm việc cùng nhau một cách tốt hơn.”

Nghiên cứu đã chỉ ra những người có xu hướng tìm kiếm những lời phê bình (nghĩa là, những người không chỉ mong được khen ngợi) có xu hướng đạt được hiệu suất công việc cao hơn. Tại sao lại thế? Chúng tôi nghĩ chủ yếu là vì những người tìm kiếm các lời khuyên thường có nhiều khả năng sẽ tiếp thu những điều đó bằng trái tim và thực sự tiến bộ. Nhưng cũng bởi khi yêu cầu phản hồi, bạn không chỉ biết người khác nhìn bạn như thế nào mà còn gây ảnh hưởng đến cách họ nhìn nhận bạn. Yêu cầu những lời chỉ trích mang tính xây dựng cho thấy sự khiêm tốn, tôn trọng, niềm đam mê dành cho sự xuất sắc và tự tin, tất cả trong một.

6. Tham gia vào các thí nghiệm nhỏ

Sau khi bạn đã cố gắng tập hợp và hiểu phản hồi, có thể vẫn khó phân biệt được lời khuyên nào sẽ hữu ích và không hữu ích cho bạn. Chúng tôi khuyên bạn nên thiết kế các thí nghiệm nhỏ để tìm ra đáp án. Mặc dù bạn có thể nghi ngờ rằng liệu một đề xuất có thực sự hữu ích hay không, nhưng nếu rủi ro là nhỏ và tiềm năng lại lớn, thì bạn nên thử. James, Giám đốc tài chính mà chúng ta đã thảo luận trước đó, quyết định nghe theo lời khuyên của thành viên hội đồng quản trị cho bài thuyết trình tiếp theo và xem điều gì sẽ xảy ra. Một số giám đốc hài lòng với sự thay đổi này, nhưng sự thay đổi về cách thức đã thúc đẩy những người khác đưa ra đề xuất của riêng họ. Bây giờ, James tái thiết kế các bài thuyết trình của mình để đáp ứng mối quan tâm hàng đầu của các thành viên hội đồng. Anh gửi e-mail trước một tuần để hỏi xem liệu có bất kỳ câu hỏi “nóng” nào không và thậm chí tải trước nội dung nói chuyện

của mình với câu trả lời cho họ hoặc báo hiệu ngay từ đầu rằng anh sẽ trả lời chúng sau. Anh nói: “Việc chuẩn bị sẽ khó hơn một chút nhưng thực sự dễ dàng đưa ra thông tin hơn rất nhiều. “Tôi dành ít thời gian hơn để trả lời những câu hỏi bất ngờ, đó là phần khó nhất của công việc.”

Đó là một ví dụ đáng học hỏi theo. Khi ai đó cho bạn lời khuyên, hãy thử nghiệm nó. Nếu nó có hiệu quả thì quá tuyệt vời. Còn nếu không, bạn có thể thử lại, điều chỉnh cách tiếp cận của mình hoặc quyết định kết thúc thử nghiệm. Tiếp nhận chỉ trích không bao giờ là việc dễ dàng. Ngay cả khi bạn biết đó là điều cần thiết cho sự phát triển của mình và bạn tin tưởng rằng người đưa ra điều đó muốn bạn thành công, điều này có thể kích hoạt các yếu tố tâm lý. Bạn có thể cảm thấy bị đánh giá sai, bị lợi dụng và đôi khi là bị đe dọa một cách nặng nề.

Sự phát triển của bạn phụ thuộc vào khả năng tìm ra giá trị từ những lời chỉ trích bất chấp phản

ứng tự nhiên của bạn và vào sự sẵn sàng tìm kiếm nhiều lời khuyên hơn nữa từ sếp, đồng nghiệp và cấp dưới. Họ có thể giỏi hoặc dở tệ trong việc cung cấp nó, hoặc có ít thời gian dành cho nó - nhưng bạn là nhân tố quan trọng nhất trong sự phát triển của chính mình. Nếu quyết tâm học hỏi từ bất kỳ phản hồi nào bạn nhận được, không ai có thể ngăn cản bạn.

SHEILA HEEN và DOUGLAS STONE là đồng sáng lập của Tập đoàn Tư vấn Triad và giảng dạy về đàm phán tại Đại học Luật Harvard. Họ là đồng tác giả của *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well* (tạm dịch: Cảm ơn vì phản hồi: Khoa học và nghệ thuật tiếp nhận phản hồi tốt), cơ sở của bài viết này.

05

Sau khủng hoảng: trở lại và "lợi hại hơn xưa"

Jeffrey A. Sonnenfeld
và Andrew J. Ward

Trong số các thử thách của một nhà lãnh đạo, hiếm có cái nào khó khăn hơn - và đau đớn hơn - so với phục hồi sau thảm họa nghề nghiệp, cho dù nguyên nhân của nó là do thiên tai, bệnh tật, hành vi sai trái, sơ suất hoặc âm mưu lật đổ bất chính. Nhưng các nhà lãnh đạo thực sự không đầu hàng. Việc bị đánh bại sẽ tiếp thêm sinh lực để họ tham gia lại cuộc chiến với quyết tâm và sức mạnh lớn hơn.

Chẳng hạn trường hợp của Jamie Dimon, người từng bị sa thải khỏi vị trí chủ tịch của Citigroup nhưng hiện là CEO của JPMorgan Chase. Hoặc nhà sáng lập Vanguard, Jack Bogle, người đã bị loại khỏi

vị trí chủ tịch của Wellington Management nhưng sau đó tiếp tục thành lập quỹ chỉ số và trở thành người có tiếng nói hàng đầu trong cải cách quản trị. Tương tự, cựu Chủ tịch Coca-Cola Steve Heyer, người đã bất ngờ không được bổ nhiệm vị trí Giám đốc điều hành tại Coke nhưng sau đó nhanh chóng được bổ nhiệm làm người đứng đầu Starwood Hotels. Đặc sắc nhất có lẽ phải kể đến Donald Trump, người đã hồi phục sau hai đợt kiệt quệ về tài chính trong công việc kinh doanh sòng bạc của mình và ngày nay được ngưỡng mộ với tư cách là một nhà phát triển bất động sản cực kỳ thành công, cũng như là một nhà sản xuất và là ngôi sao của các chương trình truyền hình thực tế nổi tiếng – và dĩ nhiên, ông còn thành công trong cuộc chạy đua vào Nhà trắng và trở thành Tổng thống Mỹ.

Những câu chuyện này vẫn là ngoại lệ hơn là quy luật. Quan sát nổi tiếng của F. Scott Fitzgerald chỉ ra việc trong cuộc sống của người Mỹ thường

không có cơ hội thứ hai đã phủ lên một bóng đen dày đặc đối với sự nghiệp sa sút của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Trong nghiên cứu của mình – phân tích hơn 450 CEO kế nhiệm từ năm 1988 đến năm 1992 tại các công ty lớn, đại chúng – chúng tôi nhận thấy chỉ 35% CEO bị cách chức trở lại hoạt động với vai trò nhà điều hành trong vòng hai năm sau khi rời đi; 22% rút lui và chỉ đảm nhận vai trò cố vấn, thường tư vấn cho các tổ chức nhỏ hơn hoặc ngồi trong hội đồng quản trị. Nhưng 43% đã kết thúc sự nghiệp của họ một cách hiệu quả và nghỉ hưu.

Điều gì ngăn cản một nhà lãnh đạo bị phế truất quay trở lại? Những nhà lãnh đạo không thể phục hồi có xu hướng tự đổ lỗi cho bản thân và thường bị chìm đắm vào quá khứ hơn là nhìn về tương lai. Họ giấu ngấm tự chịu trách nhiệm về sự thất bại trong sự nghiệp, dù có hay không, và bị cuốn vào một mạng lưới tâm lý do chính họ tạo ra, không thể

thoát khỏi vị trí mà họ không còn nắm giữ. Điều này thường được củng cố bởi các đồng nghiệp có thiện chí và thậm chí cả gia đình và bạn bè, những người có thể tìm cách đổ lỗi để cố gắng hiểu rõ sự hỗn loạn xung quanh thảm họa. Đáng buồn thay, lời khuyên của họ thường có thể gây hại hơn là hữu ích.

Trong mọi nền văn hóa, khả năng vượt qua nghịch cảnh của cuộc sống là một đặc điểm thiết yếu để trở thành một nhà lãnh đạo tài ba. Trong cuốn sách *The Hero with a Thousand Faces* (tạm dịch: Người hùng với 1.000 khuôn mặt) xuất bản năm 1949 của mình, nhà nhân chủng học Joseph Campbell đã cho chúng ta thấy những câu chuyện khác nhau về các nhà lãnh đạo vĩ đại trên khắp thế giới, trong mọi nền văn hóa và mọi thời đại, về cơ bản đều là câu chuyện giống nhau - “huyền thoại anh hùng”. Huyền thoại này được thể hiện trong các giai đoạn cuộc đời của các nguyên mẫu phổ quát như Moses, Jesus, Muhammad, Đức Phật, Aeneas,

Odysseus và Tezcatlipoca của thần thoại Aztec. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi đi theo con đường đòi hỏi sự vĩ đại, những thành công ban đầu (liên quan đến những lựa chọn khó khăn), các thử thách liên tục diễn ra, những thất bại sâu sắc và cuối cùng là chiến thắng khi họ tái hòa nhập xã hội. Nếu viết cuốn sách vào thời điểm hiện tại, Campbell có thể muốn đưa các nhà lãnh đạo doanh nghiệp vào nghiên cứu của mình, vì họ phải đương đầu với những thử thách tương tự trên con đường vươn tới sự vĩ đại.

Bài viết này nhằm giúp các nhà lãnh đạo – hoặc bất kỳ ai đang gặp phải thất bại không mong muốn – xem xét việc họ thường xuyên đột ngột vấp ngã đồng thời cung cấp cho họ một quá trình để họ có thể phục hồi và thậm chí vượt qua những thành tích trong quá khứ. Từ 22 năm phỏng vấn với 300 CEO bị sa thải và các chuyên gia từng gặp khó khăn khác, nghiên cứu học thuật của chúng tôi về khả năng lãnh đạo, nhiệm vụ tư vấn và kinh nghiệm cá

nhân khắc nghiệt của chúng tôi, chúng tôi tin rằng các nhà lãnh đạo có thể chiến thắng bi kịch, miễn là họ biết rõ các bước để thực hiện. Để bắt đầu, họ phải cẩn thận *quyết định cách chiến đấu*. Một khi quyết định quan trọng này đã được thực hiện, họ phải *chiêu mộ những người khác tham gia vào trận chiến*. Sau đó, họ phải thực hiện các bước để phục hồi trạng thái anh hùng của mình, trong quá trình chứng minh với bản thân và những người khác rằng họ có dũng khí cần thiết để khám phá lại sứ mệnh anh hùng của mình.

Ít ai làm gương cho hành trình này tốt hơn Tổng thống Jimmy Carter. Sau thất bại mang tính hủy hoại trong việc tái tranh cử năm 1980 trước Ronald Reagan, Carter cảm thấy mệt mỏi. Ông từng kể lại: “Tôi trở về Plains, Georgia, hoàn toàn kiệt sức, ngủ gần 24 giờ, sau đó thức dậy với một cuộc sống hoàn toàn mới, không còn mong muốn và trống rỗng.” Trong khi tự hào về những thành tựu

của mình – ví dụ như thành công trong việc bãi bỏ điều tiết năng lượng, nỗ lực thúc đẩy nhân quyền toàn cầu và thúc đẩy hòa bình giữa Israel và Ai Cập thông qua Hiệp ước Trại David – sau cuộc bầu cử, Carter cần phải vượt qua cảm giác thất vọng và bị chối bỏ, đặc biệt là thất bại trong việc giải phóng kịp thời các con tin người Mỹ ở Iran.

Mặc dù đau đớn và tủi nhục, Carter không chìm đắm vào sự tức giận hay tủi thân. Ông nhận ra sự nổi tiếng toàn cầu của mình đã cho ông một diễn đàn để khôi phục lại vai trò quan trọng của mình trong các sự kiện thế giới. Theo đó, ông đã chiêu mộ những người khác vào trận chiến bằng cách tranh thủ sự ủng hộ nhiệt tình của vợ mình, Rosalynn, một số thành viên trong chính quyền của ông, các nhà nghiên cứu hàn lâm về khoa học kỹ thuật và khoa học xã hội, các nhà lãnh đạo thế giới và những người ủng hộ tài chính để xây dựng Trung tâm Carter. Ông đã chứng tỏ dũng khí bằng cách

từ chối loại bỏ bản thân khỏi cuộc chiến. Thật vậy, ông tiếp tục tham gia hòa giải quốc tế ở Ethiopia và Eritrea, Liberia, Haiti, Bosnia và Venezuela, chứng tỏ ông không phải là “quá khứ”. Ông đã lấy lại tầm vóc anh hùng của mình khi được trao giải Nobel Hòa bình năm 2002 “cho những nỗ lực không mệt mỏi của ông trong nhiều thập kỷ nhằm tìm kiếm các giải pháp hòa bình cho các vấn đề quốc tế, thúc đẩy dân chủ và nhân quyền cũng như thúc đẩy phát triển kinh tế và xã hội”. Và ông đã khám phá lại sứ mệnh anh hùng của mình bằng cách sử dụng Trung tâm Carter để tiếp tục nỗ lực thúc đẩy nhân quyền và giảm bớt đau khổ không đáng có.

Bây giờ, chúng ta hãy xem xét cách một số nhà lãnh đạo doanh nghiệp vĩ đại đã đi theo con đường tương tự để phục hồi sau thất bại thảm hại trong sự nghiệp của họ.

Quyết định cách chiến đấu

Quyết định đầu tiên bạn phải đối mặt để ứng phó với một thảm họa nghề nghiệp là câu hỏi liệu có nên đối mặt với tình huống đã khiến bạn suy sụp – bằng một cuộc chiến mệt mỏi, tốn kém và có lẽ đáng xấu hổ – hay cố gắng bỏ qua nó càng nhanh càng tốt, với hy vọng sẽ không ai để ý hoặc nhớ lâu. Trong một số trường hợp, tốt nhất nên tránh đối đầu trực tiếp và ngay lập tức. Ví dụ, đồng sáng lập của Home Depot, Bernie Marcus, đã quyết định vượt qua vũng lầy của vụ kiện tụng chống lại Sandy Sigoloff, nhà tài phiệt đã sa thải Marcus khỏi Handy Dan Home Improvement. Marcus biến chiến trường của mình thành một thương trường thay vì phòng xử án. Nhờ chiến lược này, ông đã tự do đặt nền móng lịch sử cho Home Depot, công ty hiện dưới sự điều hành của người kế nhiệm của ông đang tiến tới mức doanh thu 100 tỷ đô-la, với hàng trăm nghìn nhân viên.

Nhiều trường hợp khác cũng bắt đầu với một cuộc rút lui nhẹ nhàng. Jamie Dimon đã bị sa thải khỏi vị trí chủ tịch Citigroup bởi Sandy Weill – người khi đó là chủ tịch – sau 16 năm hợp tác xây dựng tổ chức này. Khi nói chuyện với chúng tôi và những người khác, ông không đắm chìm trong sự thất vọng hay cảm giác bất công. Trong cuốn sách *Tearing Down the Walls* (tạm dịch: Hãy phá đổ bức tường) năm 2003 của mình, Monica Langley mô tả những gì đã xảy ra khi Weill yêu cầu Dimon từ chức. Dù bị sốc nhưng Dimon vẫn trả lời nhẹ nhàng: “Rõ ràng ông đã suy nghĩ rất kỹ điều này, và tôi không thể làm gì khác được.” Khi xem lại thông cáo báo chí đã chuẩn bị sẵn, Dimon thấy rằng hội đồng quản trị đã đồng ý với Weill. Hãng cung cấp cho Dimon một gói trợ cấp thôi việc rất hào phóng, vì vậy trận chiến với Weill dường như vô nghĩa. Trong khi thất nghiệp, Dimon đã đọc tiểu sử của các nhà lãnh đạo quốc gia vĩ đại, những người đã chịu nhiều đau khổ.

Ông cũng tập quyền Anh – có lẽ là một cách khác để đối phó với căng thẳng và đau đớn. Sau một năm, Dimon quyết định ông cần sự giải thoát nên đã mời Weill đến ăn trưa tại Four Seasons để cảm ơn. Như Dimon kể lại trong cuốn sách năm 2004 của Harvey Mackay, *We Got Fired!* (tạm dịch: Chúng tôi bị sa thải!): “Lúc đó, tôi đã bình tĩnh lại. Sandy sẽ không gọi cho tôi... Tôi biết mình đã sẵn sàng nói lời cảm ơn vì những gì ông ấy đã làm cho tôi. Tôi cũng biết ông ấy và nên nói về những gì đã xảy ra. Tôi muốn bỏ lại điều này phía sau mình để tôi có thể tiếp tục tiến về phía trước. Một phần trong tôi nói rằng tôi đã trải qua 16 năm với anh ấy. Trong đó có 12 hoặc 13 năm là khá tốt. Bạn không thể chỉ nhìn về một phía mà bỏ qua phía còn lại. Tôi cũng mắc sai lầm; Tôi thừa nhận mình có một phần lỗi. Việc lỗi của tôi là 40% hay 60% không quan trọng. Tôi cảm thấy rất tốt khi gặp ông ấy.” Bằng cách này, Dimon đã có thể biến việc bị sa thải của mình thành một sự kiện

mang lại cả quan điểm hữu ích và giải pháp hòa giải.
(Xem phần “Vượt qua cơn thịnh nộ và từ chối.”)

VƯỢT QUA CƠN THỊNH NỘ VÀ TỪ CHỐI

Một trong những bước quan trọng nhất trên lộ trình phục hồi là đương đầu và thừa nhận thất bại. Điều này có thể đơn giản như việc chấp nhận hành vi gian dối là bình thường trong chính trị. Vì vậy, khi bạn bắt đầu xây dựng lại sự nghiệp của mình, hãy đảm bảo bạn:

- *Ghi nhớ rằng thất bại là một khởi đầu, không phải là kết thúc.* Luôn có cơ hội quay trở lại.
 - *Hướng đến tương lai.* Các hành động dự phòng chính là tương lai. Dự phòng thường hiệu quả hơn so với phản ứng ngay lập tức – ngay cả khi chúng chỉ ở dạng phòng thủ và phản ánh những gì cần làm tiếp theo.
 - *Giúp mọi người đối phó với thất bại của bạn.* Ngay cả những người bạn thân cũng có thể tránh mặt bạn vì họ không biết phải nói hay làm gì. Hãy cho họ biết rằng bạn đã sẵn sàng để được hỗ trợ và loại hỗ trợ nào sẽ hữu ích nhất.
 - *Biết tường thuật câu chuyện của bạn.* Xây dựng tiếng tốt bao gồm việc kể và kể lại câu chuyện của bạn để mọi người nắm được thông tin và giải thích sự sụp đổ của bạn. Hãy kiên định.
-

Khoảng sáu tháng sau bữa trưa đó, vào tháng Ba năm 2000, Dimon trở thành Giám đốc điều hành của Bank One, một ngân hàng Chicago khổng lồ sống sót sau sự hợp nhất của First Chicago và Banc One. Năm đó, Bank One lỗ 511 triệu đô-la. Ba năm sau, dưới sự lãnh đạo của Dimon, Bank One đã kiếm được khoản lợi nhuận kỷ lục là 3,5 tỷ đô-la và giá cổ phiếu của nó đã tăng 85%. Không chỉ dừng lại ở đó, vào năm tiếp theo Bank One hợp nhất với JPMorgan Chase, một tổ chức mà Weill từ lâu đã muốn Citigroup sáp nhập. Dimon đã trở thành Giám đốc điều hành của công ty mới và đến nay vẫn được nhiều người coi là một trong những nhà điều hành về tài chính uy tín nhất trên thế giới.

Tất nhiên, không phải lúc nào việc ngồi bên lề và cho rằng công lý sẽ thắng thế cũng là một quyết định đúng đắn. Nick Nicholas là một người rất được kính trọng, bị đối thủ lão luyện Gerald Levin vượt

mặt lên làm Giám đốc điều hành của Time Warner nhưng ông chưa bao giờ thách thức công ty của mình. Tại thời điểm đó, ông ấy đã đến Vail để trượt tuyết, chờ đợi một cuộc gọi mời quay trở lại làm việc, và nhanh chóng trở thành một nhà đầu tư rất thành công trong các doanh nghiệp mới, một giáo sư và một chủ tịch hội đồng quản trị. Nhưng ông không bao giờ lấy lại được vai trò lãnh đạo của một doanh nghiệp đại chúng. Các CEO bị sa thải khác, chẳng hạn như Jacques Nasser của Ford, Carly Fiorina của Hewlett-Packard, John Akers của IBM, Richard Ferris của United Air Lines và John Sculley của Apple cũng đã thất bại trong việc trở lại lãnh đạo doanh nghiệp đại chúng lớn. Họ được nhiều người coi là những nhà lãnh đạo xuất sắc và không bao giờ bị buộc tội cướp bóc tài sản của các cổ đông, giống như một số CEO bất hảo trong những năm gần đây. Nhưng họ không bao giờ chiến đấu, và không quay trở lại thương trường.

Yếu tố quyết định chính trong câu hỏi chạy-hay-chiến đấu là thiệt hại (hoặc thiệt hại tiềm tàng) gây ra đối với danh tiếng cá nhân – nguồn lực quan trọng nhất của tất cả các nhà lãnh đạo. Mặc dù các CEO đã ra đi và những nhà lãnh đạo khác có thể có đủ nguồn lực và kinh nghiệm khác để phục hồi, nhưng chính danh tiếng của họ sẽ tạo nên sự khác biệt giữa sự phục hồi thành công hay thất bại trong sự nghiệp.

Tốt nhất, bạn nên tránh những trận chiến chỉ đem đến chiến thắng Pyrrhic (chiến thắng nhưng có quá nhiều tổn thất). Các trận chiến trả thù thuần túy có thể giống với những bi kịch của Shakespeare, khi tất cả các bên đều thua cuộc. Ví dụ, thành viên hội đồng quản trị Hewlett-Packard, Tom Perkins, khi cố gắng bảo vệ bạn của mình và đồng giám đốc George Keyworth khỏi những cáo buộc làm rò rỉ các cuộc thảo luận bí mật của hội đồng quản trị, không chỉ hạ bệ Chủ tịch HP Patricia Dunn mà còn khiến bạn của ông chịu nhiều sự sỉ nhục hơn, cũng

buộc phải rời hội đồng quản trị. Một nhà lãnh đạo phải xem xét liệu việc chiến đấu chống lại các cáo buộc có làm trầm trọng thêm thiệt hại bằng cách công khai chúng hay không.

Tuy nhiên, khi những cáo buộc không chỉ đủ khả năng gây ra thất bại thảm hại mà còn cản trở sự quay trở lại trong sự nghiệp, thì các nhà lãnh đạo cần phải chiến đấu. Hãy xem trường hợp của cựu thủ tướng Israel Ariel Sharon. Ông là một chỉ huy chiến thắng ở mặt trận Ai Cập trong cuộc Chiến tranh Sáu ngày năm 1967. 15 năm sau, trên cương vị Bộ trưởng Quốc phòng, Sharon đã khởi xướng một cuộc tấn công vào Tổ chức Giải phóng Palestine ở Lebanon. Lực lượng dân quân Thiên chúa giáo nhân cơ hội tàn sát hàng trăm người Palestine trong các trại tị nạn Sabra và Shatila do Israel kiểm soát để trả thù Tổ chức Giải phóng Palestine.

Trong một bài viết trên trang bìa ngày 21 tháng Hai năm 1983, tạp chí *Time* đã đưa tin rằng

những vụ thảm sát này là kết quả của một âm mưu giữa Sharon và dân quân để trả thù việc giết chết tổng thống Cơ đốc giáo của Lebanon Bashir Gemayel. Sharon đã kiện *Time* ở Israel và New York trong một vụ tranh chấp kéo dài. Ở cả hai nơi, bồi thẩm đoàn đều phát hiện ra những cáo buộc của *Time* là sai sự thật và mang tính phỉ báng. Tạp chí đã chấp thuận và xin lỗi. “Đó là một cuộc đấu tranh rất lâu dài, khó khăn, và rất đáng giá,” Sharon nói trước công chúng vào thời điểm đó. “Tôi đến đây để chứng minh tạp chí *Time* đã nói dối: Chúng tôi có đủ bằng chứng chứng minh *Time* đã nói dối.”

Là một chiến binh quả cảm, Sharon đã tham gia trận chiến được tính toán kỹ lưỡng vì danh tiếng của mình và thực hiện nó với sự tập trung cũng như quyết tâm. Ông biết rằng nếu không mạnh mẽ tự vệ thì không ai khác có thể giúp được ông. Sharon không thể lấy lại danh dự của mình và trở lại trước công chúng nếu ông không chống

lại những cáo buộc sai lầm này và sau đó tiếp tục cuộc sống của mình.

Chiêu mộ người khác tham gia "trận chiến"

Cho dù bạn chiến đấu hay áp dụng chiến thuật rút lui trong một thời gian, điều cần thiết là phải thu hút những người tham gia cùng bạn trong trận chiến ngay từ đầu để đưa sự nghiệp của bạn trở lại đúng hướng. Bạn bè và người quen đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ và tư vấn quá trình hồi phục. Những người thực sự quan tâm đến bạn có thể giúp bạn nhìn nhận lại những lựa chọn tốt và xấu mà bạn đã thực hiện. Bạn cũng có nhiều khả năng khiến bản thân trở nên dễ bị tổn thương xung quanh những người bạn tin tưởng. Nếu không có sự tổn thương như vậy, bạn không thể hy vọng đạt

được quan điểm thẳng thắn, sự tự phê bình mà bạn sẽ cần học hỏi từ trải nghiệm của mình. Tuy nhiên, mặc dù gia đình và bạn bè có thể cung cấp sự hỗ trợ cá nhân vô giá, họ có thể kém hiệu quả hơn khi đề cập đến sự hỗ trợ nghề nghiệp thực tế. Nghiên cứu đã chỉ ra những người quen biết sơ sơ thực sự hữu ích hơn những người bạn thân trong việc hướng bạn đến các cơ hội cho những vị trí mới trong các tổ chức khác.

Trong một nghiên cứu được đánh giá cao, Mark Granovetter của Đại học Stanford đã phát hiện ra trong số những người có được công việc thông qua các mối quan hệ cá nhân, chỉ 16,7% tìm được việc thông qua những người họ gặp ít nhất hai lần một tuần; 55,6% tìm được việc thông qua những người quen biết gặp ít nhất một lần một năm. Nhưng 27,8% ứng viên tìm được việc làm thông qua những người quen ở xa, những người mà họ gặp ít hơn một lần mỗi năm – những người bạn đại học cũ, đồng

nghiệp cũ hoặc những người được biết đến qua các trung tâm tuyển dụng. Nói cách khác, nhiều liên hệ công việc sẽ đến với bạn thông qua những người bạn gặp ít hơn một lần mỗi năm so với những người bạn gặp hai lần hoặc nhiều hơn một tuần. Đó là bởi những người bạn thân trên cùng mạng lưới với bạn, trong khi những người quen biết có nhiều khả năng giới thiệu bạn với những người mới và thông tin liên hệ mới. Thật vậy, thông qua sức mạnh của mạng lưới quen biết, bạn có thể nhanh chóng tiếp cận hầu hết mọi người. Do đó, những người quen ở xa dường như không có bất kỳ mối liên hệ nào với bạn lại có thể đưa ra chìa khóa giúp bạn hồi phục khi bạn đang cố gắng quay trở lại làm việc.

Nhưng chỉ có một mạng lưới người quen rộng là chưa đủ. Chất lượng của các kết nối, ngay cả những kết nối xa hơn, cũng rất quan trọng. Đó là trường hợp của Bernie Marcus của Home Depot. Marcus đã rất thất vọng khi bị sa thải khỏi vị trí

Giám đốc điều hành của Handy Dan vì những gì ông cảm thấy là các cáo buộc bịp bợm của Sandy Sigoloff, ông chủ công ty mẹ Daylin. Marcus nói với chúng tôi: “Tôi thấy tự thương hại bản thân. Tôi chìm trong nỗi muộn phiền, đi mấy đêm liền không ngủ. Lần đầu tiên trong cuộc sống của người trưởng thành, thay vì xây dựng cuộc sống, tôi quan tâm nhiều hơn đến việc sống sót.”

Tuy nhiên, Marcus có một nguồn lực bất ngờ. Cho dù với bạn bè và đồng nghiệp thân thiết hay những người quen thường xuyên tiếp xúc, Marcus đều đối xử bằng sự trung thực, tôn trọng và đáng tin cậy. Và điều này đã được những người trong mạng lưới của ông đáp lại khi ông cần giúp đỡ; đó là một trong những người quen ông ít khi gặp gỡ, Rip Fleming tại Ngân hàng Quốc gia Security Pacific, người đã tạo điều kiện cho Marcus thành lập Home Depot.

Marcus đã huy động được 2 triệu đô-la tiền đầu tư cho Home Depot, nhưng chừng ấy không

đủ để đưa công ty mới đi vào hoạt động. Ông đã nộp đơn vào một số ngân hàng để xin hạn mức tín dụng nhưng lần nào cũng bị từ chối. Cuối cùng, ông đến tìm gặp Fleming tại Ngân hàng Quốc gia Security Pacific. Cả Marcus và Fleming đều tin rằng mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng không chỉ là những giao dịch kinh doanh mà họ thực hiện. Do đó, Fleming trở thành cố vấn cho Marcus tại Handy Dan. Mặc dù có chức vị chuyên môn cao, Fleming ban đầu không chấp thuận việc cấp một hạn mức tín dụng cho đến khi Marcus chuyển đến Los Angeles và nói với Fleming về ý tưởng này. Cuối cùng, Ngân hàng Quốc gia Security Pacific đã cung cấp một khoản tín dụng 3,5 triệu đô-la, giúp Home Depot có thể bắt đầu hoạt động. Marcus không hề hay biết rằng đề xuất này đã bị ủy ban cho vay của ngân hàng nhiều lần từ chối và chỉ được chấp thuận khi Fleming tiến vào phòng giám đốc với lá đơn từ chức trên tay.

Cách bạn xây dựng các mối quan hệ có tác động rất lớn đến triển vọng khôi phục sự nghiệp của bạn. Marcus đã có cách xây dựng các mối quan hệ tương đối bền chặt ngay cả trong hoàn cảnh khi hầu hết mọi người đều chọn xây dựng những mối quan hệ lỏng lẻo. Năng lực xây dựng mối quan hệ này là một phép thử về khả năng phục hồi của một nhà lãnh đạo. Những người có thể tạo ra các kết nối có nhiều khả năng nhận được sự giúp đỡ mà họ cần khi số phận quay lưng lại với họ.

Khôi phục trạng thái anh hùng

Việc chiêu mộ những người khác để giúp mình thăng tiến là chưa đủ. Để khởi động sự trở lại của mình, bạn thực sự phải làm mọi thứ để giành lại sự ủng hộ của đông đảo mọi người. Bạn phải lấy lại điều mà chúng tôi gọi là trạng thái anh hùng của bạn.

Nhà lãnh đạo vĩ đại có một tính cách anh hùng mang lại tầm vóc lớn hơn chính con người họ. Bạn có thể đạt được điều này bằng cách phát triển một giấc mơ cá nhân mà bạn thể hiện ra như một tài sản công cộng. Nếu giấc mơ của bạn được chấp nhận, bạn sẽ đạt được danh tiếng. Nếu vì bất cứ lý do gì mà điều đó cuối cùng bị loại bỏ, bạn sẽ đánh mất cả giấc mơ riêng tư và danh tiếng trước công chúng của mình. Sau một thảm họa nghề nghiệp, bạn chỉ có thể phục hồi nếu bạn xây dựng lại được tầm vóc anh hùng của mình – nghĩa là, danh tiếng trước công chúng mà bạn đã gây dựng được. Một phần cần thiết của việc khôi phục trạng thái anh hùng này liên quan đến việc kể câu chuyện của bạn ra ngoài. Điều này khiến một chiến dịch công khai để giáo dục và cung cấp thông tin là thực sự cần thiết.

Khi một CEO bị sa thải, nguyên nhân thực sự dẫn đến việc đó thường được cố tình che giấu, vì hội đồng quản trị tìm cách bảo vệ danh tiếng của

người đó và chính họ. Công ty thường thực hiện các hành động giữ thể diện được tính toán kỹ lưỡng để che giấu lý do thực sự. Nói một cách dễ hiểu, báo chí đưa tin rằng CEO đã từ chức “vì lý do cá nhân” hoặc “để dành nhiều thời gian hơn cho gia đình”. Trong các cuộc phỏng vấn với các CEO đã bị sa thải, chúng tôi nhận thấy sự thất vọng lớn nhất của họ xuất phát từ việc không thể xây dựng lại tầm vóc anh hùng bằng cách kể câu chuyện của họ. Chúng tôi đã phỏng vấn một số người đã ký các thỏa thuận chấm dứt hợp đồng lao động trị giá bảy con số với điều kiện họ tuân thủ các yêu cầu và quy định của công ty khi rời đi. Đó là một vấn đề khi các Giám đốc điều hành bị công khai sa thải mặc dù họ không có tội với những cáo buộc dẫn đến việc bị sa thải. Trong những trường hợp như vậy, việc CEO không có khả năng phản bác và làm rõ thực hư câu chuyện có thể dẫn đến những lời đồn đoán hủy hoại họ trên báo chí, điều này có thể gây tổn hại đến danh tiếng của họ đến mức không thể khôi phục được.

Nhiều người cho rằng một nhà lãnh đạo bị phế truất nên ký thỏa thuận không làm mất uy tín công ty, chấp nhận điều khoản không cạnh tranh, nhận tiền và ra đi. Nhưng chúng tôi tin rằng những thỏa thuận như vậy là một sai lầm. Cuối cùng, tiền mặt của bạn sẽ biến mất và bạn sẽ không thể kể câu chuyện của mình. Nếu bạn đồng ý không nói ra mọi chuyện, thì hãy chuẩn bị tinh thần thất nghiệp trong một vài năm.

Một người ít được biết đến hơn trong vụ bê bối Enron, Daniel Scotto, xuất hiện trong tâm trí tôi. Scotto là nhà phân tích tài chính, người đứng đầu bộ phận nghiên cứu của ngân hàng đầu tư toàn cầu lớn Paribas. Ngay từ đầu, Scotto đã nói rằng Enron đang thua lỗ trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh chính và chỉ có những lời lừa bịp ra nước ngoài rằng công ty đang tạo ra lợi nhuận. Paribas, người đứng ra bảo lãnh một phần lớn khoản nợ, đã yêu cầu Scotto rút lại ý kiến đó. Khi anh không làm

như vậy, Paribas đã buộc anh phải nghỉ ốm trong ba tuần và sau đó sa thải anh. Anh buộc phải ký một thỏa thuận không làm mất uy tín công ty, điều này làm ảnh hưởng đến khả năng kể câu chuyện của anh ra ngoài. Scotto đã thất nghiệp trong năm năm.

Martha Stewart là lời nhắc nhở tốt nhất rằng không nhất thiết phải như vậy. Là ví dụ công khai nhất trong thời gian gần đây về một giám đốc điều hành tiết lộ câu chuyện của mình, Stewart là một hình mẫu cho cách lấy lại vị thế anh hùng. Cô đã làm điều đó bằng cách tổ chức cẩn thận một chiến dịch liên tục để khôi phục danh tiếng.

Một ngày sau khi bị buộc tội cản trở thi hành công vụ trong cuộc điều tra giao dịch nội gián của chính phủ liên bang đối với cổ phiếu ImClone, Stewart đã đăng một quảng cáo toàn trang trên *USA Today* và *New York Times* và ra mắt một trang web mới, marthataalks.com. Trong một bức thư ngỏ gửi tới công chúng, Stewart đã tuyên bố rõ ràng rằng cô vô

tội và ý định chứng minh sự trong sạch của bản thân. Bằng trực giác, cô hiểu rằng khi một anh hùng vấp ngã, mọi người phải dung hòa hai hình ảnh đối lập của người anh hùng vĩ đại – khi là người chỉ huy và khi bị vấp ngã. Trong lá thư của mình, Stewart đã cố gắng loại bỏ sự nghi ngờ bằng cách đảm bảo mọi người biết khía cạnh câu chuyện của cô. Cô công khai phủ nhận mọi cáo buộc giao dịch nội gián và đánh đồng về sự không đáng tin cậy của cả ba nhân chứng mà chính phủ đã dựa vào trong vụ án của mình. Stewart rất chủ động trong việc giúp những người khác tiếp tục tin tưởng vào vị thế anh hùng của cô.

Thư ngỏ của Stewart đã được hỗ trợ bởi một tuyên bố trên trang web của cô từ luật sư riêng, Robert G. Morvillo và John J. Tighe Jr., những người đã thách thức giới truyền thông điều tra lý do tại sao chính phủ đã đợi gần một năm rưỡi mới đưa ra cáo buộc. “Có phải vì cô ấy là một phụ nữ đã thành công khi cạnh tranh trong thế giới kinh doanh của

đàn ông nhờ tài năng, sự chăm chỉ và những tiêu chuẩn khắt khe của cô ấy không?”, họ đặt câu hỏi.

Với sự trợ giúp của các luật sư, Stewart đã khéo léo - và thành công - khi hóa thân vào vai một David đang vật lộn trong một sứ mệnh chính nghĩa và dũng cảm chống lại Goliath - chính quyền. Những người ủng hộ đã tập hợp lại xung quanh cô. Sức mạnh đáng kinh ngạc của tình cảm này được đo bằng giá cổ phiếu của Martha Stewart Living Omnimedia. Ngay cả ở thời điểm giữa ngày Stewart bị kết án tù, cổ phiếu không chỉ tăng trở lại - nó đã cao hơn 50% so với trước khi mọi người nghe nói về ImClone và giao dịch cổ phiếu bất chính. Sau khi cô được trả tự do, giá cổ phiếu gần đạt mức cao nhất mọi thời đại, doanh thu quảng cáo trên các tạp chí của cô tăng lên và cô đã tung ra hai chương trình truyền hình mạng quốc gia. Stewart càng công khai rõ câu chuyện của mình, công chúng càng trở nên trung thành hơn.

Stewart thành công trong việc đưa ra thông tin trấn an mọi người về những gì thực sự xảy ra trong trường hợp của cô. Nhưng nếu bạn không thể thì sao? Nếu bạn đã thực sự vấp ngã thì sao? Nếu bạn không thể bác bỏ sự thật về việc bị sa thải vì chúng rất đáng lên án, hãy thể hiện sự hối hận sâu sắc. Công chúng thường rất dễ dàng tha thứ cho sự ăn năn và chuộc tội thành thật.

Chứng minh dũng khí của bạn

Bảo vệ danh tiếng của bạn bằng cách biết bác bỏ những lời buộc tội vô cớ và khiến người khác tin vào sự vô tội đó đều là những tiền đề cần thiết để bắt đầu lại sự nghiệp sau thảm họa. Tuy nhiên, cuối cùng thì bạn sẽ chỉ phục hồi hoàn toàn khi tiếp tục đảm nhận chức vụ cao hoặc thành lập một tổ chức mới. Khi bạn cho thấy mình vẫn có thể thực hiện

công việc ở một mức độ đáng tin cậy hoặc vượt trội hơn hẳn, mọi người sẽ bắt đầu nghĩ bạn là người có đủ dũng khí để vượt qua thảm họa nghề nghiệp của bản thân. (Xem bài “Làm thế nào để trở lại?”)

Thể hiện dũng khí không hề đơn giản. Các nhà lãnh đạo sa sút phải đối mặt với nhiều rào cản trên con đường phục hồi, không ít trong số đó là sự nghi ngờ về khả năng của bản thân họ để trở lại đỉnh cao. Như một CEO bị sa thải đã nói với chúng tôi: “Tôi không bao giờ ngồi đây và nói: ‘Trời đất, tất cả những gì tôi phải làm chỉ là mô phỏng và lặp đi lặp lại điều đó.’ Cơ hội để trở lại là rất nhỏ.” Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo có khả năng phục hồi chắc chắn là những người vượt qua được sự nghi ngờ về khả năng trở lại của họ. Ngay cả khi bị buộc phải từ bỏ những đấu trường quen thuộc để bước sang những lĩnh vực hoàn toàn mới, một số nhà lãnh đạo vẫn không ngại thử sức với những dự án mới. Khả năng thoát khỏi nghịch cảnh này – để chứng minh

sức mạnh bên trong của bạn một lần nữa bằng cách tìm lại sự tự tin đã bị đánh mất – là yếu tố quan trọng để đạt được thành công lâu dài.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRỞ LẠI?

Thông qua các cuộc phỏng vấn với khoảng 300 CEO và các chuyên gia khác, cũng như nghiên cứu học thuật về khả năng lãnh đạo, qua các tác vụ tư vấn và kinh nghiệm cá nhân, chúng tôi đã đưa ra các bước quan trọng để phục hồi sau thảm họa nghề nghiệp. Bất kỳ ai đang cố gắng phục hồi sau thất bại thảm khốc đều có thể sử dụng các bước này để đạt được bằng hoặc thậm chí vượt quá thành tích trong quá khứ của họ.

- *Quyết định cách chiến đấu.* Chiến thắng Pyrrhic sẽ khiến bạn bị tổn thương khi thu hút sự chú ý tới những lời buộc tội chống lại bạn. Nhưng khi danh tiếng của bạn bị tổn hại nặng nề, bạn phải hành động nhanh chóng.
- *Chiêu mộ những người khác tham gia trận chiến.* Bạn bè và gia đình có thể khiến bạn cảm thấy thoải mái và có lẽ họ có thể đưa ra một số quan điểm khi bạn cần nhất. Nhưng những người quen có thể quan trọng hơn trong việc giúp bạn tiếp cận công việc tiếp theo.
- *Không phục trạng thái anh hùng.* Các nhà lãnh đạo bị sa thải thường được khuyên nên ký các thỏa thuận không làm mất

uy tín công ty. Đừng làm thế. Thay vào đó, hãy tham gia vào một chiến dịch nhiều giai đoạn để nâng cao danh tiếng và khôi phục tầm vóc anh hùng của bạn.

- *Chứng minh dũng khí của bạn.* Sau thảm họa sự nghiệp, bạn có thể sẽ nghi ngờ về khả năng trở lại đỉnh cao của mình. Bạn phải vượt qua sự bất an đó và trong quá trình này, bạn phải can đảm để chứng minh cho người khác - và bản thân mình - thấy rằng bạn không đánh mất khả năng quay lại diệu kỳ.
 - *Khám phá lại sứ mệnh anh hùng.* Chính mục tiêu theo đuổi một di sản lâu dài đã tạo nên sự khác biệt của các nhà lãnh đạo vĩ đại. Để phục hồi sau thất bại thảm hại, hãy thực hiện một nhiệm vụ anh hùng mới trong cuộc đời bạn.
-

Hãy lấy Mickey Drexler làm ví dụ. Khi người sáng lập Gap - Donald Fisher cướp Drexler khỏi Ann Taylor vào năm 1983, Gap đang gặp khó khăn trong việc cạnh tranh, vì nó bán cùng một nhãn hiệu quần áo như bất kỳ ai và bị vướng vào một cuộc cạnh tranh về giá cả. Drexler đã mở rộng nhà bán lẻ ngoài các cửa hàng Gap cốt lõi để mở rộng thương hiệu như GapKids, babyGap và GapBody, cũng như giới thiệu các thương hiệu bổ sung khác, bao gồm

Banana Republic và Old Navy. Trong khoảng thời gian từ năm 1983 đến năm 2000, doanh thu của Gap đã tăng từ 480 triệu đô-la lên 13,7 tỷ đô-la và cổ phiếu của công ty này đã tăng gấp 169 lần.

Sau đó, mọi thứ bắt đầu trở nên tồi tệ. Drexler bị cáo buộc đã đánh mất năng lực với tư cách là một thương gia tài năng; sự ngờ vực nảy sinh trong tâm trí các nhà phân tích và giới truyền thông rằng hàng hóa đã trở nên quá chạy theo xu hướng. Mặc dù một số người cho rằng vấn đề thực sự là anh trai của Fisher đã xây dựng quá nhiều cửa hàng quá gần nhau, nhưng Drexler bị cho là nguyên nhân dẫn đến sự sụt giảm doanh thu, vì doanh số bán hàng của một cửa hàng giảm liên tiếp mỗi quý trong vòng hai năm và cổ phiếu giảm 75%. Vào ngày 21 tháng Năm năm 2002, Drexler giới thiệu hàng hóa của mùa sắp tới cho hội đồng quản trị, tự tin rằng anh có một dòng sản phẩm bán chạy tuyệt vời cho mùa thu. Điều đó là chưa đủ đối với các

giám đốc, và sáng hôm sau, Fisher đã sa thải anh vì tin rằng công ty hiện giờ quá lớn so với phong cách lãnh đạo trực tiếp can dự vào mọi công việc của Drexler.

Bản thân Drexler vào thời điểm này đã thực sự rất giàu có, nhưng dù sao thì anh cũng quyết tâm chứng minh những thất bại trong hai năm trước đó chủ yếu không phải do lỗi của mình và không phản ánh đúng khả năng của mình. Anh biết rằng cách duy nhất để khôi phục niềm tin vào bản thân, cũng như niềm tin của người khác vào anh, là quay trở lại vị trí mà anh có thể một lần nữa thể hiện năng lực chuyên môn. Anh từ chối gói trợ cấp thôi việc trị giá hàng triệu đô-la từ Gap vì nó chứa một điều khoản không cạnh tranh. Sau khi anh khám phá một số lối đi khác, cơ hội đã đến với nhà bán lẻ thời trang đang gặp khó khăn J.Crew.

Chỉ có khoảng 200 cửa hàng, J.Crew rất nhỏ so với quy mô của Gap và do đó, phù hợp hơn với

phong cách lãnh đạo của Drexler, mang lại cho anh cơ hội lớn hơn để tạo ra ảnh hưởng. Drexler đã đầu tư 10 triệu đô-la tiền riêng của mình để mua 22% cổ phần của công ty từ chủ sở hữu tư nhân của nhà bán lẻ, công ty đầu tư Texas Pacific. Anh nhận mức lương chưa bằng 1/10 những gì từng nhận được ở người chủ cũ. “Bạn không thể tưởng tượng nổi tôi đã phải trả bao nhiêu để điều hành công ty này,” anh nói đùa trong một bài báo trên tạp chí *New York* ngay sau khi tiếp quản.

Kết quả chứng minh rằng Drexler vẫn có tài năng nổi trội. J.Crew đã phục hồi từ khoản lỗ 30 triệu đô-la vào năm 2003 lên mức lợi nhuận hơn 37 triệu đô-la vào năm 2004. Doanh số bán hàng cùng cửa hàng trên mỗi mét vuông, một trong những thước đo quan trọng trong ngành bán lẻ, đã tăng 18% từ 338 đô-la lên 400 đô-la, trong khi đó công ty cũ của anh, doanh thu trên mỗi mét vuông giảm 3%. Vào mùa hè năm 2006, Drexler đã tăng cả doanh thu và

lợi nhuận lên 20% và tung ra một đợt IPO rầm rộ để đưa J.Crew thành công ty đại chúng. Các phương tiện truyền thông đã ăn mừng sự hồi phục và thừa nhận tài năng không thể phủ nhận của anh.

Đối với Drexler, cũng giống như đối với những người khác, sự trở lại đòi hỏi anh phải chứng minh giá trị của mình trong một tình huống được cho là vô cùng khó khăn. Khởi nghiệp hoặc xoay chuyển một doanh nghiệp là những bối cảnh phổ biến mà các nhà lãnh đạo vấp ngã có thể lấy lại ánh hào quang. Chính trong những tình huống này, các nhà lãnh đạo cần có dũng khí để chứng minh với bản thân và người khác rằng họ không đánh mất tài năng của mình và không có trở ngại nào quá lớn để vượt qua trong hành trình quay trở lại.

Khám phá lại sứ mệnh anh hùng của bạn

Hầu hết các nhà lãnh đạo vĩ đại đều muốn xây dựng một di sản sẽ tồn tại suốt cuộc đời của họ. Điều này không có nghĩa là tên của họ được khắc trên một tòa nhà lớn phủ đầy dây thường xuân tại trường đại học mà là thúc đẩy xã hội phát triển bằng cách xây dựng và lãnh đạo một tổ chức. Đây là những gì chúng tôi gọi là sứ mệnh anh hùng của nhà lãnh đạo.

Hầu hết các nhà lãnh đạo mà chúng tôi đã đề cập trong bài viết này đã tham gia sâu sắc vào việc xây dựng một di sản lâu dài ngay cả trước khi họ phải chịu những thất bại trong sự nghiệp. Chính việc đánh mất sứ mệnh này thực sự làm cho việc vấp ngã trở nên thảm khốc trong suy nghĩ của những người lãnh đạo, vì nó đặt thành tựu cả đời của họ vào nguy hiểm. Chẳng hạn, vào ngày Steve

Jobs bị Apple sa thải năm 1985, bạn của ông, Mike Murray, lo lắng về phản ứng của Jobs đến mức đã đến nhà Jobs và ngồi với ông nhiều giờ liền cho đến khi Murray tin rằng Jobs sẽ không tự tử.

Jobs không dành nhiều thời gian chìm đắm trong tuyệt vọng. Một tuần sau khi rời Apple, ông đã đến châu Âu và sau vài ngày ở Paris, ông di chuyển đến những ngọn đồi Tuscan ở miền bắc nước Ý, nơi ông mua một chiếc xe đạp, một chiếc túi ngủ và cắm trại dưới bầu trời đầy sao, suy nghĩ xem mình sẽ làm gì tiếp theo. Từ Ý, ông đến Thụy Điển rồi sang Nga trước khi về nước. Khi trở lại California, với niềm đam mê và tham vọng mới, Jobs bắt đầu hành trình đưa bản thân thành một thế lực lớn trong giới công nghệ thông tin. Ông tiếp tục thành lập một công ty máy tính khác, NeXT, công ty được Apple mua lại vào năm 1996 với giá 400 triệu đô-la, sau đó Jobs trở lại Apple và đồng thời trở thành thế lực đứng đằng sau hãng phim hoạt hình Pixar cực

kỳ thành công. Khi trở lại Apple, Jobs đã hồi sinh và tái kích thích công ty bằng các sản phẩm đột phá, có thiết kế cao cấp, chẳng hạn như iMac, iBook và iPod, đồng thời đưa công ty tham gia vào những mảng kinh doanh mới nổi, chẳng hạn như iTunes.

Giống như Martha Stewart, Steve Jobs đã có thể thực hiện lại sứ mệnh anh hùng ban đầu của mình. Tuy nhiên, những nhà lãnh đạo bị sa thải khác phải thực sự bắt đầu lại vì cánh cửa dẫn đến lĩnh vực quen thuộc của họ gần như đã đóng lại, và họ phải tìm kiếm cơ hội mới và tạo ra một sứ mệnh anh hùng hoàn toàn mới.

Đó là điều mà Michael Milken - nhà tài chính tại Drexel Burnham Lambert, “vua của trái phiếu rác” giàu trí tưởng tượng, phải làm. Cuộc đời của Milken gần như là hiện thân của giấc mơ của người Mỹ. Sinh ngày 4 tháng Bảy, Milken đã trở thành tỷ phú khi ở độ tuổi giữa 40 và là một trong những nhà tài chính có ảnh hưởng nhất trên thế giới. Sau

đó, tất cả sụp đổ. Anh bị buộc tội với một cáo trạng hình sự 98 tội danh, và một vụ án dân sự lớn đã được Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ đưa ra liên quan đến tội giao dịch nội gián, giữ cổ phiếu, thao túng giá, gian lận và lừa đảo khách hàng, cùng các tội danh khác. Cuối cùng anh ấy bị tuyên án sáu tội danh tương đối nhẹ. Vào tháng Mười một năm 1990, anh bị kết án mười năm tù, đồng ý trả 600 triệu đô-la vào thời điểm đó, và cuối cùng phải trả thêm 42 triệu đô-la do vi phạm quy định tạm tha. Sau khi thi hành án 22 tháng, Milken được trả tự do sớm vì đã hợp tác điều tra những vụ việc khác. Nhưng anh bị cấm tham gia ngành chứng khoán suốt đời.

Một tuần sau, Milken được chẩn đoán mắc bệnh ung thư tuyến tiền liệt và được thông báo chỉ còn sống được từ 12-18 tháng. Anh ngay lập tức biến nhiệt huyết điên cuồng của mình thành một sứ mệnh anh hùng mới để chinh phục căn bệnh quái

ác này. Thông qua việc trị liệu tích cực và nghiên cứu chế độ ăn uống phù hợp, anh đã sống sót để xây dựng một nền tảng to lớn hỗ trợ nghiên cứu chống lại bệnh ung thư tuyến tiền liệt. Anh cũng thành lập một viện nghiên cứu kinh tế thu hút các nhà khoa học, chính trị, tôn giáo và lãnh đạo kinh doanh hàng đầu thế giới. Milken vẫn lập luận rằng anh đã bị buộc tội sai. Những người khác có thể không đồng ý, nhưng nhiều người không nghi ngờ rằng anh đã phục hồi. Công chúng chấp nhận rằng anh đã trả giá đủ cho những lỗi lầm của mình, và thậm chí đã có một số xem xét lại mức độ nghiêm trọng thực sự của chúng.

Chính việc đam mê và theo đuổi một mục tiêu duy nhất - sứ mệnh anh hùng đã khiến các nhà lãnh đạo như Steve Jobs, Michael Milken và Jimmy Carter trở nên khác biệt với công chúng, và đó là điều thu hút và thúc đẩy những người theo dõi tham gia cùng họ. Trong trường hợp xấu nhất, khi

mục đích sống bị tách khỏi bạn và việc bị cấm tiếp tục theo đuổi mục đích đó có thể khiến bạn cảm thấy trống rỗng và nghi ngờ về lý do tồn tại của bản thân. Tìm kiếm một sứ mệnh mới để thay thế mục đích cả đời của bạn có thể là một cuộc chiến lớn, nhưng đó là một nhiệm vụ cần thiết nếu bạn muốn phục hồi.

Những bi kịch và sự trở lại ngoạn mục của những nhà lãnh đạo mà chúng tôi đã đề cập trong bài viết này có thể rất xa vời, có lẽ gần giống với thần thoại. Nhưng câu chuyện của họ chỉ ra những bài học quan trọng về việc phục hồi sau thảm họa nghề nghiệp. Sự trở lại ngoạn mục có thể xảy ra trong tất cả các ngành, mặc dù những thách thức sẽ thay đổi tùy theo tiêu chuẩn lãnh đạo của văn hóa trong từng lĩnh vực. Ví dụ, các giáo sĩ vướng vào các vụ bê bối tình dục được công khai có thể sẽ tiêu tan sự nghiệp, trong khi các ngôi sao giải trí có thể không chỉ phục hồi mà còn thực sự hưởng lợi từ tai

tiếng. Một nghề coi trọng niềm tin, còn nghề kia lại coi trọng danh vọng. Do đó, các kế hoạch phục hồi phải được điều chỉnh phù hợp với văn hóa của các ngành công nghiệp khác nhau.

Bất kể lĩnh vực nào mà sự phục hồi của bạn hình thành, điều quan trọng cần nhớ là tất cả chúng ta đều có những lựa chọn trong cuộc sống, ngay cả khi thất bại. Chúng ta có thể mất đi sức khỏe, những người thân yêu, công việc của mình, nhưng cũng có thể đạt được nhiều thứ khác. Không ai có thể thực sự xác định thành công và thất bại cho chúng ta - chỉ chúng ta mới có thể xác định điều đó cho chính mình. Không ai có thể lấy đi phẩm giá của chúng ta trừ khi chúng ta từ bỏ nó. Không ai có thể lấy đi hy vọng và niềm tự hào của chúng ta trừ khi chúng ta từ bỏ chúng. Không ai có thể đánh cắp sự sáng tạo, trí tưởng tượng và kỹ năng của chúng ta trừ khi chúng ta ngừng suy nghĩ. Không ai có thể ngăn chúng ta quay trở lại trừ khi chúng ta bỏ cuộc.

JEFFREY A. SONNENFELD là Phó Chủ nhiệm Chương trình Điều hành, Giáo sư Lester Crown về Quản lý Thực hành tại Trường Quản lý thuộc Đại học Yale, và là chủ tịch của Viện Lãnh đạo Điều hành tại Đại học Yale ở New Haven, Connecticut.

ANDREW J. WARD là trợ lý giáo sư quản lý tại Đại học Georgia ở Athens, Georgia. Bài viết này được trích từ cuốn sách cùng tên của họ (Harvard Business School Press, 2007).

06

Dừng làm việc để phục hồi

Shawn Achor
và Michelle Gielan

Là những người thường xuyên phải di chuyển và phụ huynh của một đứa trẻ 2 tuổi, đôi khi chúng ta mơ tưởng về bao nhiêu việc mình có thể làm được khi một mình lên máy bay, không bị làm phiền bởi điện thoại, bạn bè và *Đi tìm Nemo*. Chúng ta chạy đua để hoàn thành tất cả công việc cơ bản của mình: đóng gói hành lý, đi qua khu kiểm tra an ninh, thực hiện cuộc gọi công việc vào những phút cuối, gọi cho nhau, lên máy bay và đi. Sau đó, khi cố gắng có được buổi làm việc trên máy bay tuyệt vời đó, chúng ta chẳng hoàn thành được việc gì cả. Thậm chí tệ hơn, sau khi làm mới e-mail của mình hoặc đọc đi đọc lại các nghiên

cứu giống nhau, chúng ta quá kiệt sức khi hạ cánh và vẫn phải tiếp tục với những e-mail chắc chắn vẫn còn chồng chất.

Tại sao việc bay thôi cũng khiến chúng ta kiệt sức? Chúng ta chỉ ngồi đó không làm gì cả. Tại sao chúng ta không thể cứng rắn hơn- kiên cường và quyết tâm hơn trong công việc – để có thể hoàn thành tất cả các mục tiêu mà chúng ta đặt ra cho chính mình? Qua nghiên cứu hiện tại, chúng tôi nhận ra vấn đề không phải là lịch trình bận rộn hay bản thân việc di chuyển bằng máy bay; vấn đề xuất phát từ sự hiểu lầm về ý nghĩa của việc kiên cường và hậu quả của làm việc quá sức.

Chúng ta thường áp dụng cách tiếp cận quân phiệt, “cứng rắn” để nói về sự kiên cường và gan góc. Chúng ta tưởng tượng một con tàu biển xuyên qua bùn, một võ sĩ quyền Anh đánh thêm một hiệp, hoặc một cầu thủ bóng đá đứng dậy sau khi nằm bẹp trên sân để chơi thêm một hiệp nữa. Chúng ta

tin rằng càng cố gắng chống lại nghịch cảnh, chúng ta càng cứng rắn hơn, và do đó chúng ta sẽ thành công hơn. Tuy nhiên, toàn bộ quan niệm này là không chính xác về mặt khoa học.

Chính việc thiếu thời gian thư giãn hồi phục đang kìm hãm đáng kể khả năng phục hồi và thành công của tất cả chúng ta. Nghiên cứu đã phát hiện ra có mối tương quan trực tiếp giữa việc thiếu thời gian thư giãn hồi phục và việc gia tăng tỷ lệ mắc các vấn đề về sức khỏe và an toàn.¹ Và tình trạng thiếu thời gian thư giãn hồi phục – cho dù là bị gián đoạn giấc ngủ bởi các suy nghĩ về công việc hay bị kích thích nhận thức liên tục bằng cách xem điện thoại – đang khiến các công ty của chúng ta phải trả giá bằng 62 tỷ đô-la mỗi năm (vâng, là tiền tỷ, không phải triệu) do sụt giảm năng suất.²

Và chỉ vì công việc dừng lại, điều đó không có nghĩa là chúng ta đang hồi phục. Đôi khi chúng ta “dừng” làm việc lúc 5 giờ chiều, nhưng sau đó lại

dành cả đêm để tìm ra các giải pháp cho các vấn đề trong công việc, nói về công việc của mình trong bữa tối và ngủ gục khi nghĩ về khối lượng công việc của ngày mai. Trong một nghiên cứu mới được công bố, các nhà nghiên cứu từ Na Uy phát hiện ra 7,8% người Na Uy đã trở thành người nghiện công việc.³ Các nhà khoa học trích dẫn một khái niệm “nghiện làm việc” là “quan tâm quá mức đến công việc, bị thúc đẩy bởi động lực làm việc không kiểm soát và đầu tư quá nhiều thời gian và nỗ lực làm việc khiến điều đó ảnh hưởng đến các khía cạnh quan trọng khác của cuộc sống.”⁴

Chúng tôi tin rằng định nghĩa này áp dụng cho phần lớn người lao động Mỹ (bao gồm cả những người đọc HBR), và điều này đã thúc đẩy chúng tôi bắt đầu nghiên cứu về thói quen lao động ở Mỹ. Nghiên cứu của chúng tôi sử dụng một bộ dữ liệu khổng lồ từ một công ty y tế lớn để xem xét cách công nghệ kéo dài thời gian làm việc của chúng tôi và do đó can thiệp vào việc phục hồi nhận thức cần

thiết. Chúng tôi tin rằng điều này dẫn đến chi phí chăm sóc sức khỏe rất lớn và tỷ lệ thôi việc cao.

Những quan niệm sai lầm về khả năng phục hồi thường được nuôi dưỡng ngay từ khi còn nhỏ. Các bậc cha mẹ đang cố gắng dạy con họ tính kiên cường có thể khen ngợi một học sinh trung học thức đến 3 giờ sáng để thực hiện một dự án khoa học. Thật là một sự biến dạng sai lệch về khả năng phục hồi! Một đứa trẻ kiên cường là một đứa trẻ được nghỉ ngơi đầy đủ. Khi một học sinh kiệt sức đến trường, cậu ta có nguy cơ làm tổn thương mọi người trên đường với khả năng lái xe kém của mình, cậu ta không có đủ nguồn lực nhận thức để làm tốt bài kiểm tra tiếng Anh, cậu ta kém tự chủ với bạn bè và ở nhà, cậu ta ủ rũ và khó chịu với bố mẹ. Làm việc quá sức và kiệt sức là khái niệm đối lập hoàn toàn với khả năng phục hồi. Và những thói quen xấu mà chúng ta học được khi còn trẻ chỉ ngày càng nghiêm trọng hơn khi chúng ta bắt đầu đi làm.

Trong cuốn sách xuất sắc *The Sleep Revolution* (tạm dịch: Cuộc cách mạng về giấc ngủ) của mình, Arianna Huffington đã viết: “Chúng ta lựa chọn hy sinh giấc ngủ nhân danh năng suất làm việc, nhưng trớ trêu thay, việc chúng ta mất ngủ, mặc dù chúng ta dành thêm nhiều giờ tại nơi làm việc, lại khiến mỗi người lao động mất thêm 11 ngày năng suất mỗi năm, tương đương khoảng 2.280 đô-la.”

Chìa khóa của khả năng phục hồi là cố gắng hết sức có thể, rồi dừng lại, thư giãn nạp năng lượng và sau đó thử lại. Kết luận này dựa trên cơ sở sinh học. Cân bằng nội môi là một khái niệm sinh học cơ bản mô tả khả năng não bộ liên tục phục hồi và duy trì sức khỏe.⁵ Nhà khoa học thần kinh tích cực Brent Furl từ Đại học Texas A&M đã đặt ra thuật ngữ “giá trị nội môi” để mô tả giá trị mà một số hành động nhất định có để tạo ra trạng thái cân bằng, và do đó mang lại một cơ thể khỏe mạnh. Khi cơ thể mất liên kết do làm việc quá sức, chúng ta

lãng phí nguồn lực tinh thần và thể chất khổng lồ để cố gắng trở lại trạng thái cân bằng trước khi có thể tiến lên phía trước.

Như các tác giả Jim Loehr và Tony Schwartz của *As Power of Full Engagement* (tạm dịch: Sức mạnh của sự tập trung cao độ) đã viết, nếu bạn có quá nhiều thời gian trong vùng hoạt động, bạn cần thêm thời gian trong vùng hồi phục; nếu không bạn có nguy cơ kiệt sức. Sử dụng các nguồn lực của bạn để “cố gắng” đòi hỏi phải đốt cháy năng lượng để vượt qua mức độ kích thích thấp hiện tại của bạn. Đây được gọi là “điều tiết”. Nó cũng làm trầm trọng thêm tình trạng kiệt sức. Do đó, chúng ta càng trở nên mất cân bằng do làm việc quá sức, các hoạt động cho phép chúng ta trở lại trạng thái cân bằng càng trở nên có giá trị. Giá trị của khoảng thời gian thư giãn phục hồi tăng tỷ lệ thuận với khối lượng công việc mà chúng ta phải làm.

Vậy làm thế nào để chúng ta hồi phục và xây dựng khả năng phục hồi? Hầu hết mọi người đều cho rằng nếu bạn ngừng thực hiện một công việc như trả lời e-mail hoặc viết thư tay thì não của bạn sẽ tự nhiên phục hồi, và khi bạn bắt đầu lại vào cuối ngày hoặc sáng hôm sau, bạn sẽ có lại năng lượng. Nhưng chắc hẳn ai đọc đến đây cũng từng có những lúc nằm trên giường hàng tiếng đồng hồ không thể chợp mắt được vì não bộ đang suy nghĩ về công việc. Nếu nằm trên giường trong tám giờ, bạn có thể đã nghỉ ngơi, nhưng bạn vẫn có thể cảm thấy kiệt sức vào ngày hôm sau. Đó là bởi nghỉ ngơi và phục hồi là hai thứ hoàn toàn khác biệt. Đừng làm việc không có nghĩa là hồi phục.

Nếu đang cố gắng xây dựng khả năng phục hồi tại nơi làm việc, bạn cần thời gian phục hồi bên trong và bên ngoài đầy đủ. Như các nhà nghiên cứu F.R.H Zijlstra, M. Cropley và L.W. Rydstedt viết trong bài báo năm 2014 của họ: “Phục hồi bên trong đề

cập đến những khoảng thời gian thư giãn ngắn diễn ra trong khung giờ của ngày làm việc hoặc bối cảnh công việc có thời gian nghỉ ngơi ngắn theo lịch trình hoặc không theo lịch trình, bằng cách chuyển sự chú ý hoặc chuyển sang các nhiệm vụ công việc khác khi các nguồn lực tinh thần hoặc thể chất cần thiết cho nhiệm vụ ban đầu tạm thời bị cạn kiệt hoặc kiệt quệ. Phục hồi bên ngoài đề cập đến các hành động diễn ra bên ngoài công việc – ví dụ: vào thời gian rảnh giữa các ngày làm việc và trong những ngày cuối tuần, ngày lễ hoặc kỳ nghỉ.”⁶ Nếu sau giờ làm việc, bạn nằm dài trên giường và bị lôi cuốn bởi những bài bình luận chính trị trên điện thoại hoặc căng thẳng khi suy nghĩ về các quyết định về cách cải tạo ngôi nhà của bạn, não của bạn chưa được nghỉ ngơi khỏi trạng thái kích thích tinh thần cao. Bộ não cũng cần nghỉ ngơi nhiều như cơ thể của chúng ta vậy.

Nếu thực sự muốn xây dựng khả năng phục hồi, bạn có thể bắt đầu bằng cách dừng làm việc

theo một cách chiến lược. Cung cấp cho bản thân các nguồn lực để trở nên kiên cường bằng cách tạo ra các giai đoạn phục hồi bên trong và bên ngoài. Trong cuốn sách *The Future of Happiness* (tạm dịch: Tương lai của hạnh phúc), Amy Blankson của Trường Kinh doanh thuộc Đại học Yale mô tả cách dùng làm việc một cách chiến lược trong ngày bằng cách sử dụng công nghệ để kiểm soát việc lao động quá sức.⁷ Cô ấy gợi ý tải xuống ứng dụng Instant hoặc Moment để xem bạn bật điện thoại của bạn bao nhiêu lần mỗi ngày.⁸ Một người trung bình bật điện thoại 150 lần mỗi ngày. Nếu mỗi lần như vậy chỉ mất 1 phút (lạc quan mà nói), con số đó sẽ chiếm 2,5 giờ mỗi ngày.

Bạn có thể sử dụng các ứng dụng như Offtime hoặc Unplugged để tạo các khoảng thời gian không có công nghệ bằng cách lên lịch cho chế độ máy bay tự động. Ngoài ra, bạn có thể nghỉ ngơi sau mỗi 90 phút để “sạc lại pin”. Cố gắng không ăn trưa tại

bàn làm việc mà thay vào đó dành thời gian ra ngoài hoặc đi cùng bạn bè – không nói về công việc. Hãy tận dụng toàn bộ thời gian nghỉ ngơi của bạn, điều này không chỉ mang lại cho bạn thời gian thư giãn phục hồi mà còn tăng năng suất của bạn cũng như khả năng được thăng chức.⁹

Về phần mình, chúng tôi đã bắt đầu sử dụng thời gian trên máy bay để nghỉ ngơi và không làm việc, và đó cũng là thời gian để bắt đầu giai đoạn phục hồi. Kết quả đạt được thật tuyệt vời. Lúc lên máy bay, chúng tôi thường đã rất mệt mỏi, không gian chật chội và đường truyền Internet kém khiến công việc trở nên khó khăn hơn. Bây giờ, thay vì “bơi ngược dòng”, chúng tôi thư giãn, thiền, ngủ, xem phim, viết nhật ký hoặc nghe podcast giải trí. Và khi xuống máy bay, thay vì kiệt sức, chúng tôi cảm thấy như trẻ lại và sẵn sàng trở lại làm việc.

SHAWN ACHOR là tác giả của tác phẩm bán chạy nhất New York Times, *The Happiness Advantage and Before Happiness* (tạm dịch: Lợi thế hạnh phúc và Trước khi hạnh phúc), và một bài nói chuyện nổi tiếng trên TED, “Bí mật hạnh phúc để làm việc tốt hơn”. Ông đã thuyết trình hoặc nghiên cứu tại hơn 1/3 các công ty thuộc Fortune 100 và ở 50 quốc gia, cũng như cho NFL, Lầu Năm Góc và Nhà Trắng. Shawn đang chủ trì một loạt khóa học về “21 ngày để truyền cảm hứng cho sự thay đổi tích cực” trên Mạng truyền hình Oprah Winfrey.

MICHELLE GIELAN, một người dẫn chương trình quốc gia CBS News đã trở thành nhà nghiên cứu tâm lý học tích cực tại Đại học Pennsylvania, hiện là tác giả của tác phẩm bán chạy nhất *Broadcasting Happiness* (tạm dịch: Phát thanh Hạnh phúc). Cô đang hợp tác với Arianna Huffington để nghiên cứu cách những câu chuyện biến đổi thúc đẩy thành công.

Ghi chú

1. J. K. Sluiter, “The Influence of Work Characteristics on the Need for Recovery and Experienced Health: A Study on Coach Drivers,” *Ergonomics* 42, số 4 (1999): 573–583.

2. Viện Y học Giấc ngủ Hoa Kỳ, “Insomnia Costing U.S. Workforce \$63.2 Billion a Year in Lost Productivity,” *ScienceDaily*, ngày 2 tháng Chín năm 2011.
3. C. S. Andreassen và cộng sự, “The Relationships Between Workaholism and Symptoms of Psychiatric Disorders: A Large-Scale Cross-Sectional Study,” *PLoS One* 11, số 5 (2016).
4. C. S. Andreassen và cộng sự, “Psychometric Assessment of Workaholism Measures,” *Journal of Managerial Psychology* 29, số 1 (2014): 7–24.
5. “What Is Homeostasis?” *Scientific American*, ngày 3 tháng Một năm 2000.
6. F. R. H. Zijlstra và cộng sự, “From Recovery to Regulation: An Attempt to Reconceptualize ‘Recovery from Work’” (báo số đặc biệt, John Wiley & Sons, 2014), 244.
7. A. Blankson, *The Future of Happiness* (Dallas, Texas: BenBella Books, xuất bản 2017).
8. J. Stern, “Cellphone Users Check Phones 150x/Day and Other Internet Fun Facts,” *Good Morning America*, ngày 29 tháng Năm năm 2013.
9. S. Achor, “Are the People Who Take Vacations the Ones Who Get Promoted?” tạp chí trực tuyến *Harvard Business Review*, ngày 12 tháng Sáu năm 2015

**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 tr 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. Vui lòng liên hệ: 19002647 hoặc





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
- Trình bày thuyết phục
- Đưa dự án đến thành công
- Viết hay không khó
- Kèm cặp nhân viên
- Quản lý sếp và đồng cấp
- Chấp cánh ý tưởng kinh doanh
- Làm đúng việc
- “Chính trị” nơi công sở
- 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 Giải Quyết Mọi Việc
- 20 phút hội họp hiệu quả
- 20 Phút Thuyết Trình Hiệu Quả
- 20 phút phân tích tài chính
- 20 Phút Phản Hồi Hiệu Quả
- 20 phút quản lý sếp
- 20 Phút Lập Kế Hoạch Kinh Doanh
- 20 phút ủy thác công việc
- 20 Phút Quản Lý Dự Án

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

VƯỢT QUA NGHỊCH CẢNH

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc – Tổng Biên tập
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Đồng Thị Thu Thủy
Sửa bản in: Trung Trịnh
Thiết kế bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Vũ Lê Thư

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/01-03/CT
Số Quyết định xuất bản: 147/QĐ - NXBCT cấp ngày 14 tháng 05 năm 2021
Mã số ISBN: 978-604-311-324-2. In xong và nộp lưu chiểu 2021.