

E1.713

Wall Street
Journal
Bestseller

The Power of a

Jon Gordon
Bestselling Author

Xây dựng
kỹ năng

làm việc nhóm hiệu quả

Positive Team

1980
BOOKS®
LƯU NGƯỜI ĐỌC THỰC



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG



THƯ VIỆN
HUBT

Phạm Lan Anh dịch

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Jon Gordon
Bestselling Author

Xây dựng kỹ năng

làm việc nhóm hiệu quả



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



THE POWER OF A POSITIVE TEAM: Proven Principles and Practices that Make Great Teams Great

Copyright ©2018 by Jon Gordon. All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc. Vietnamese language edition published by 1980 Books Ltd Co. © 2018

THE POWER OF A POSITIVE TEAM **Xây dựng kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả**

Bản quyền Tiếng Việt © 2018,
Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books

- ▶ Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books.
- ▶ Mọi ấn phẩm của 1980 Books đều được in trên chất liệu giấy cao cấp và an toàn.

Liên hệ về các vấn đề chung và bán dịch, bán thảo: 1980books@gmail.com
Liên hệ dịch vụ tư vấn và đại diện giao dịch bản quyền: 1980books@gmail.com
Liên hệ về phát hành, kinh doanh: sales.1980books@gmail.com



Wall Street
Journal
Bestseller

The Power of a

Jon Gordon
Bestselling Author

Xây dựng

kỹ năng

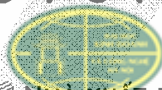
làm việc nhóm hiệu quả

Positive Team

1988
BOOKS[®]
THÀNH TỰU 181 02



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Phạm Lan Anh dịch



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

*Cảm ơn người vợ yêu dấu của anh, Katbryn, và những
đứa con yêu quý của cha, Jake và Cole. Chúng ta là
một nhóm đích thực, cảm ơn vì đã giúp người chồng –
người cha này trở nên tuyệt vời hơn.*



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mục lục

Không ai có thể một mình tạo nên thành công	9
Chương 1 Sức mạnh của sự tích cực	15
Chương 2 Tập thể tích cực tạo ra văn hóa tích cực	23
Chương 3 Tập thể tích cực làm việc cùng nhau để hướng tới tầm nhìn chung và mục đích lớn lao	43
Chương 4 Một tập thể tích cực làm việc với nhau dựa trên niềm tin, sự tích cực và tinh thần lạc quan	71
Chương 5 Tập thể tích cực chuyển hóa và đào thải sự tiêu cực	109
Chương 6 Tập thể tích cực giao tiếp và kết nối	131
Chương 7 Tập thể tích cực cam kết và quan tâm	171
Chương 8 Tập thể tích cực luôn luôn nỗ lực để tiến bộ hơn	199
Chương 9 Cùng nhau, chúng ta sẽ tiến bộ	221
Các bạn có phải là một tập thể đích thực?	237
11 suy nghĩ về làm việc nhóm	241





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

KHÔNG AI CÓ THỂ MỘT MÌNH TẠO NÊN THÀNH CÔNG

*Cùng nhau, chúng ta sẽ tiến bộ hơn. Cùng nhau,
chúng ta sẽ tạo nên những điều vĩ đại.*



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Không ai có thể một mình tạo nên thành công. Chúng ta đều cần một tập thể để thành công. Chúng ta sẽ cùng nhau tiến bộ và tạo nên những điều vĩ đại. Có tập thể xuất bản những cuốn sách giống như cuốn sách bạn đang cầm trên tay. Có tập thể giành chiến thắng trong giải Super Bowl và trở thành nhà vô địch. Có tập thể phóng tên lửa vào không gian. Có tập thể thực hiện cuộc phẫu thuật hở van tim và tìm ra cách chữa trị căn bệnh này. Có tập thể thiết kế, lắp đặt và kinh doanh xe hơi, điện thoại, máy tính, trò chơi điện tử, phần mềm, nhà cửa cùng những sản phẩm mới nhất và tuyệt vời nhất. Có tập thể lại sản xuất những đoạn phim giới thiệu sản phẩm, phim điện ảnh, bài hát và bản tin quảng cáo. Có tập thể giáo dục trẻ em trong trường học và điều hành các tổ chức phi lợi nhuận, cung cấp đồ ăn cho người nghèo, chữa bệnh cho người ốm, tìm chỗ ở cho người vô gia cư và cung cấp nước uống sạch tại các nước đang phát triển. Có tập thể cứu trợ nạn nhân thiên tai và đấu tranh chống nạn buôn người. Có tập thể cùng nhau khai mở những sáng kiến, doanh



THƯ VIỆN
HUBT

nghiệp, thương hiệu, sản phẩm và sứ mệnh thay đổi thế giới.

Tôi biết rõ về tập thể, vì hầu như trong toàn bộ cuộc đời mình, tôi có mặt trong nhiều tập thể. Anh trai tôi chơi bóng đá từ năm 6 tuổi, tôi đã từng nài nỉ bố mẹ cho tôi tham gia đội bóng cùng anh. Khi đó tôi quá nhỏ để chơi bóng nhưng họ vẫn cho tôi tham gia và đưa cho tôi một chiếc áo với con số ½ in bên trên.

Khi lớn lên, tôi trở thành thành viên của rất nhiều đội tuyển thể thao trẻ. Ở trường trung học, tôi chơi bóng rổ, bóng vợt và bóng đá. Ở trường cao đẳng, tôi chơi cho đội bóng vợt của Đại học Cornell và trải nghiệm đó đã ảnh hưởng sâu sắc đến cuộc đời tôi.

Khi trưởng thành, tôi trở thành một phần trong tập thể nhà hàng với vai trò là bồi bàn, pha chế, và sau cùng là ông chủ. Tôi từng cống hiến cho một đội ngũ trường học với vai trò là giáo viên và làm việc trong một đội kinh doanh với vai trò là nhân viên bán hàng cho một công ty công nghệ. Tôi cũng từng có mặt trong một vài đội ngũ lãnh đạo các doanh nghiệp khởi



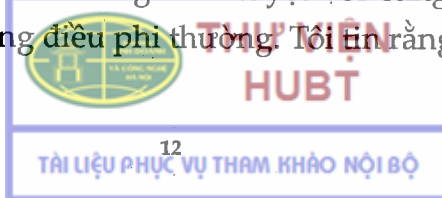
THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

nghiệp và tổ chức lợi nhuận. Thậm chí, tôi cũng từng dẫn dắt một đội chiến dịch chính trị khi chạy đua vào Hội đồng thành phố Atlanta năm 26 tuổi.

Giờ đây, trong công việc, tôi đang lãnh đạo một tập thể, đồng thời là nhân vật quyền lực thứ hai trong gia đình. Tôi cũng có cơ hội nói chuyện và tư vấn cho nhiều doanh nghiệp, tổ chức giáo dục, tổ chức phi lợi nhuận và các đội tuyển thể thao sinh viên và chuyên nghiệp. Tôi không lên kế hoạch để đạt được điều này, nhưng tôi lại trở thành người mà các lãnh đạo liên lạc khi họ cần giúp đỡ để xây dựng một tập thể thắng lợi và đạt hiệu suất cao.

Sau nhiều năm, tôi khám phá được một điều rằng một tập thể tích cực, đoàn kết là một tập thể quyền lực. Điều này không ngẫu nhiên xảy ra. Một tập thể tích cực được tạo nên từ một nhóm những cá nhân có chung tầm nhìn, mục đích, đam mê, lạc quan, bền vững, sự xuất sắc, giao tiếp, kết nối, tình yêu, quan tâm và cam kết cùng nhau làm những điều tuyệt vời cũng như tạo nên những điều phi thường. Tôi tin rằng mọi



người đều muốn là một phần trong một tập thể tuyệt vời, nhưng không phải ai cũng biết cách trở thành một tập thể như thế.

Đó là lý do tôi viết cuốn sách này. Trước đó tôi đã viết cuốn *The Power of Positive Leadership* (Lãnh đạo tích cực: Kiến tạo và chia sẻ tầm nhìn) và cuốn *You Win in the Locker Room First* (tạm dịch: Giành chiến thắng ngay từ căn phòng thay đồ), nhưng cả hai đều chỉ giúp các nhà lãnh đạo xây dựng đội nhóm của riêng mình. Tôi cũng viết cuốn *The Hard Hat* (tạm dịch: Chiếc mũ cứng), nói về cách trở thành đồng đội tuyệt vời nhưng mang ý nghĩa cá nhân nhiều hơn. Còn với cuốn sách này, tôi viết theo cách mà các thành viên có thể đọc cùng nhau và hiểu được những gì họ cần làm để trở thành một tập thể kết nối và tích cực. Khi tôi làm việc với các nhóm hay khi tôi phỏng vấn những nhân vật là một phần của những tập thể vĩ đại nhất trong lịch sử, tôi khám phá ra những quy luật và cách thức được chứng minh là có thể khiến một tập thể xuất sắc trở nên vĩ đại. Tôi cũng đã chia sẻ những điều này trong cuốn sách và hy vọng bạn sẽ đọc nó cùng với nhóm



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

của mình, cùng thảo luận về những điều cần thiết và hành động để trở thành một tập thể xuất sắc. Nếu các bạn sẵn sàng học hỏi cùng nhau, trưởng thành cùng nhau, đoàn kết cùng nhau, và hành động cùng nhau, các bạn chắc chắn sẽ gặt hái được nhiều hơn mình nghĩ đấy.

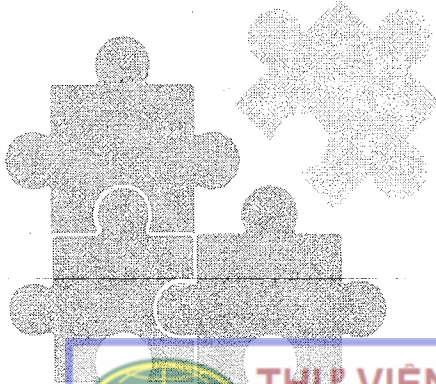


**THƯ VIỆN
HUBT**

CHƯƠNG 1

SỨC MẠNH CỦA SỰ TÍCH CỰC

Sự tích cực còn hơn cả một trạng thái tâm lý. Nó là sức mạnh mang đến cho tập thể lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh, thể thao, sáng tạo và trong cả cuộc sống.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Tôi không khuyến khích các đội nhóm phải tích cực chỉ bởi vì nó khiến họ vui hơn, tận hưởng hơn và cảm thấy gắn kết hơn khi là một phần của tập thể. Tôi tha thiết mong tạo ra các tập thể tích cực vì tôi biết những tập thể như vậy sẽ gắn kết và có nhiều khả năng vượt qua trở ngại hơn, cũng như tạo ra được ảnh hưởng to lớn hơn.

Làm việc hướng đến một tầm nhìn và tạo ra tương lai tích cực luôn là thách thức với bất cứ ai. Việc phát động những ý kiến, sản phẩm, bộ phim, sứ mệnh và tổ chức mới cũng khó khăn không kém. Và cũng chẳng dễ dàng gì khi theo đuổi sự vĩ đại và làm những gì bản thân chưa từng làm trước đó. Là một đội, các bạn sẽ đối mặt với tất cả các loại nghịch cảnh, tiêu cực và thử thách. Đó sẽ là những thời điểm mà dường như cả thế giới đang chống lại các bạn. Đó cũng thường là những thời khắc khi bạn muốn từ bỏ, hoặc khi tầm nhìn của bạn giống như ảo tưởng hơn là thực tế. Đó là lý do vì sao việc trở thành một tập thể tích cực là vô cùng quan trọng. Khi tôi nói về các tập thể tích cực, tôi không đề cập



THƯ VIỆN
HUBT

đến những người lạc quan thái quá, luôn nhìn đời qua lăng kính màu hồng và lò đi thực tế của tình huống. Những tập thể tích cực không phải là tích cực một cách giả tạo như thế. Họ là những người lạc quan, có tầm nhìn, mục tiêu và sự thống nhất đích thực khiến họ trở nên tuyệt vời hơn nữa. Những tập thể tích cực đối mặt với thực tế của các tình huống khó khăn và phối hợp với nhau vượt qua chúng.

Những tập thể bi quan sẽ không bao giờ trở thành huyền thoại. Những tập thể tiêu cực chỉ nói và tạo ra vấn đề chứ không giải quyết chúng. Xuyên suốt lịch sử, chúng ta chứng kiến nhiều tập thể tích cực kiến tạo tương lai và thay đổi thế giới. Tương lai thuộc về những người tin tưởng vào nó và hợp sức để tạo ra nó.

Tôi đã được chứng kiến sức mạnh của một tập thể tích cực và nghiên cứu chỉ ra rằng sự tích cực đóng vai trò là một nhân tố tạo ra sự khác biệt. Nghiên cứu của Manju Puri và David Robinson tại trường Đại học Duke cho thấy những người lạc quan có nhiều khả năng thành công hơn trong kinh doanh, thể thao và chính trị. Nghiên cứu



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

của chuyên gia về quan hệ xã hội John Gottman chỉ ra rằng hôn nhân bền vững khi các cặp vợ chồng đạt được tỉ lệ tích cực/ tiêu cực là 5:1, khi tỉ lệ này đạt 1:1 thì hôn nhân có nguy cơ kết thúc bằng cuộc ly hôn.

Năng lượng tích cực mà bạn chia sẻ với tập thể là vô cùng quan trọng. Theo chuyên gia nghiên cứu về tổ chức Wayne Baker, cộng sự của nhà nghiên cứu Robert Cross: “Năng lượng bạn tạo cho người khác ở nơi làm việc càng nhiều, hiệu quả công việc của bạn càng cao”. Baker nói rằng việc đó xảy ra bởi vì mọi người muốn được vây quanh bạn. Bạn thu hút những tài năng và mọi người muốn cống hiến hết thời gian và trí tuệ của họ cho những dự án của bạn. Họ sẽ đưa ra ý tưởng mới, thông tin và cơ hội tới cho bạn trước những người khác.

Khi bạn có một tập thể bao gồm những con người như vậy, bạn nên tạo một quy trình tiếp nhận ý kiến đóng góp tích cực, điều đó sẽ giúp nâng tầm tập thể. Nhiều ý kiến cho rằng bạn phải chọn giữa sự tích cực và thành quả, nhưng bạn không nên làm như vậy. Sự tích cực dẫn tới

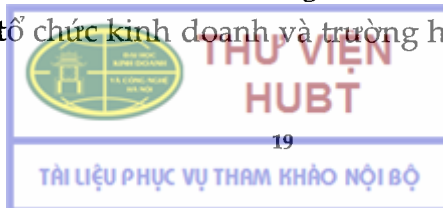


THƯ VIỆN
HUBT

thành công. Nghiên cứu này rất rõ ràng. Sự tích cực có ý nghĩa hơn cả một trạng thái tâm lý. Nó là sức mạnh giúp tập thể tạo ra lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh, thể thao, sự sáng tạo và trong cả cuộc sống.

Vì có nhiều thể loại đội nhóm, tôi quyết định sẽ lấy ví dụ từ các lĩnh vực: kinh doanh, giáo dục, thể thao, âm nhạc, công nghệ và nhiều lĩnh vực khác nữa. Hãy biết rằng khi tôi chia sẻ một số ví dụ tiêu biểu về các đội thể thao, tôi hiểu không phải ai cũng là fan của các đội thể thao. Tuy nhiên, tôi muốn giải thích rõ ràng, lý do tôi sử dụng những ví dụ là để chứng minh cách thức những nguyên tắc này hoạt động trong đời sống thực tế.

Điều tuyệt vời về các đội thể thao là bạn có thể chứng kiến hiệu quả của những nguyên tắc này trong vòng một mùa giải. Bạn có thể biết đội nào trở thành tập thể tích cực và đội nào không. Bạn có thể chứng kiến điều đó tận mắt hoặc trên TV. Tôi có may mắn được làm việc với nhiều đội thể thao và họ là những trường hợp tuyệt vời để nghiên cứu. Và vì tôi cũng đã làm việc với vô số các tổ chức kinh doanh và trường học, tôi có thể

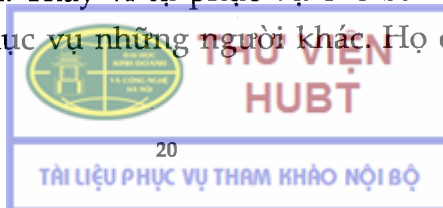


XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

chắc chắn với bạn rằng họ áp dụng những nguyên tắc giống nhau cho mọi tập thể và tổ chức. Nếu bạn không phải người hâm mộ thể thao, bạn có thể lấy ví dụ từ các đội thể thao và nghĩ xem áp dụng nó trong tập thể của bạn như thế nào. Bạn sẽ có một số ý tưởng hay để khiến tập thể của bạn tốt hơn.

Một tập thể tích cực không vận hành dựa trên các yếu tố ngẫu nhiên. Nó vận hành khi các thành viên trong tập thể đầu tư thời gian và năng lượng của chính họ để tạo ra văn hóa tích cực, họ làm việc với cùng một quan điểm và tầm nhìn hướng tới mục tiêu lớn hơn, họ làm việc cùng nhau với sự lạc quan và tin tưởng, vượt qua những thử thách thường gây cản trở cho sự phát triển của tập thể. Một tập thể tích cực lao vào cuộc chiến, vượt qua tiêu cực, đối mặt với khó khăn và không ngừng tiến lên. Họ tương tác, kết nối, hỗ trợ nhau và khuyến khích lẫn nhau. Họ tạo ra mối quan hệ và lòng tin khiến họ mạnh mẽ hơn.

Một tập thể tích cực có thể ủy thác nhiệm vụ cho nhau. Thay vì tự phục vụ cho bản thân mình, họ phục vụ những người khác. Họ quan



JON GORDON

tâm nhiều đến nỗ lực, công việc và đồng nghiệp hơn là phân tán tư tưởng vào việc ganh đua với người khác. Mọi người trong một tập thể tích cực có nhiều niềm tin và tình cảm dành cho các thành viên khác, đồng thời mong muốn hoàn thành những mục tiêu lớn hơn cùng nhau. Họ có khát vọng và nỗ lực tuyệt vời để khiến bản thân và tập thể tốt hơn. Họ hy sinh cái tôi khi phục vụ tập thể và tìm ra một ý tưởng vĩ đại hiếm gặp trong quá trình làm việc. Bởi vì họ quan tâm nhiều hơn, làm việc nhiều hơn, đầu tư nhiều hơn, sẵn sàng chịu thất bại và hoàn thành được nhiều việc hơn.





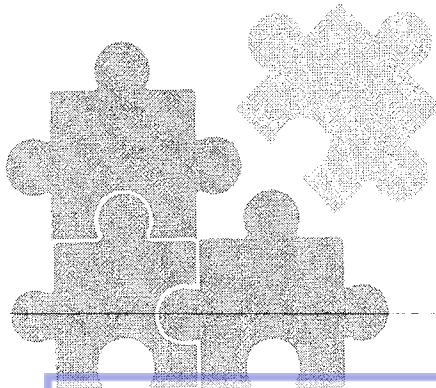
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 2

TẬP THỂ TÍCH CỰC TẠO RA VĂN HÓA TÍCH CỰC

*Đằng sau mỗi tập thể vĩ đại là một bản sắc văn
hóa bền vững, sự lãnh đạo tài tình, và những con
người giàu đam mê và gắn bó với nhau.*



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Có một lý do giải thích tại sao các tập thể thành công luôn có bản sắc riêng. Bởi vì bản sắc trong văn hóa làm việc là lẽ sống và nhịp thở của những gì tập thể đó tin tưởng, coi trọng và làm theo. Văn hóa của tập thể được biểu thị dưới dạng luật thành văn hoặc bất thành văn, nói lên cách tập thể tương tác với nhau, kết nối, suy nghĩ, làm việc và hành động.

Văn hóa không chỉ là một thứ. Nó là tất cả mọi thứ. Văn hóa chi phối tham vọng và niềm tin. Tham vọng và niềm tin thì lại chi phối năng lực hành vi. Năng lực hành vi chi phối thói quen. Và thói quen tạo ra tương lai.

Khi Apple mới chỉ có 2 chàng Steve (Jobs và Wozniak), họ đã biết thứ văn hóa họ muốn tạo ra là gì. Họ sẽ xây dựng một thứ văn hóa thách thức nguyên trạng. Tất cả những gì họ làm, từ việc tuyển người, lên kế hoạch cho các chiến dịch, tạo ra sản phẩm đều bị tác động bởi văn hóa này. Thậm chí cho đến hiện tại, văn hóa công ty vẫn còn tác động đến mọi thứ họ làm và cách thức họ thực hiện các kế hoạch đã đề ra. Đó là lý do



**TRƯỜNG ĐẠI HỌC
HUBT**

tại sao Apple nổi tiếng với châm ngôn: “Culture beats strategy.” (Văn hóa đánh bại chiến lược). Tất nhiên là bạn vẫn phải có chiến lược đúng đắn nhưng chính văn hóa sẽ quyết định chiến lược của bạn có thành công hay không.

Việc quan trọng nhất của bạn trong một tập thể là tạo ra một thứ văn hóa có bản sắc riêng không giống bất cứ văn hóa nào. Bạn phải tạo ra được văn hóa tích cực, một thứ văn hóa truyền năng lượng và khuyến khích lẫn nhau, tăng cường sự kết nối và khả năng làm việc tập thể, tạo ra sức mạnh để tập thể có thể tự học hỏi và phát triển, qua đó tạo điều kiện cho bạn làm việc một cách hiệu quả nhất.

TẠO RA VĂN HÓA CỦA BẠN

Khi tôi còn học năm thứ hai ở Cornell, đội bóng vợt của chúng tôi đứng hạng 9 toàn quốc. Tôi bắt đầu ở vị trí tiền vệ và chúng tôi đã có trận đấu khó khăn gặp đội West Point, trận đấu đó phải đấu hiệp phụ với luật “cái chết bất ngờ” (sudden death), điều đó có nghĩa là đội ghi bàn trước sẽ thắng. Tôi nhớ cảm giác lúc đứng ở vòng



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

tròn trung tâm và nghĩ: “Nếu tôi thua pha tranh chấp (face-off) này, chúng tôi có nguy cơ thua. Tôi cần phải thắng.”

Tôi đã thua trong pha đó và điều tiếp theo tôi biết là đối thủ đang dẫn bóng theo đường biên dọc sân. Tôi nổi nóng và chạy nhanh hết mức có thể để đuổi theo, bằng cách nào đó tôi bắt kịp và va mạnh vào đối thủ khiến trái bóng rơi ra khỏi vợt của anh ta. Tôi nhặt quả bóng trước anh ta và khi anh ta đẩy tôi ra ngoài đường biên, tôi nhảy lên, ném bóng cho đồng đội John Busse, anh ấy tiếp bóng bằng một tay sau đó ném cho đồng đội khác, Joe Lando, người ghi bàn quyết định cho chúng tôi.

Làm ơn hiểu rằng tôi kể ra câu chuyện này không phải là để gây ấn tượng với bạn về năng lực chơi thể thao của tôi. Đó là trận đấu tuyệt vời duy nhất trong quãng thời gian đại học của tôi. Tôi nói điều này bởi vì năm đó chúng tôi thắng rất nhiều trận sít sao. Nhưng trong năm cuối, chúng tôi đã để thua nhiều trận với khoảng cách sít sao. Chúng tôi thậm chí còn có cơ hội đánh bại

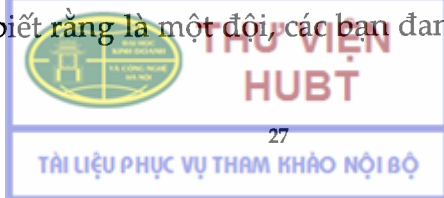


THƯ VIỆN
HUBT

Princeton, đội vô địch quốc gia trong hiệp phụ nhưng không thể.

Khi nhìn lại, có thể thấy sự khác nhau rõ ràng giữa năm thứ hai và năm cuối là văn hóa tập thể. Chúng tôi đã để mất bản sắc văn hóa của nhà vô địch mà chúng tôi đã tạo ra trước đó. Như huấn luyện viên trưởng của đội Boston Celtics, ông Brad Stevens, nói: “Văn hóa của các bạn không chỉ là truyền thống. Nó còn là do những người trong phòng thay đồ duy trì nó”. Đáng tiếc là tôi và những người đồng đội đã không tạo ra và duy trì thứ bản sắc văn hóa từ các thế hệ đi trước.

Tôi ước gì khi đó tôi là người lãnh đạo của tập thể đó, giống như vị trí của tôi hiện tại, nhưng điều đó đã không diễn ra. Tôi không hiểu tầm quan trọng của văn hóa đối với thành công của một tập thể. Tôi không biết con người ta có thể đánh mất bản sắc văn hóa. Tôi không biết là văn hóa và phong độ có thể thay đổi nhanh chóng. Bây giờ tôi biết xây dựng một tập thể mạnh phải bắt đầu từ việc xây dựng một văn hóa có bản sắc. Tôi biết rằng là một đội, các bạn đang tạo ra văn



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

hóa của riêng mình. Bạn tạo ra văn hóa trong mọi khoảnh khắc hàng ngày qua những gì bạn nói, nghĩ và làm. Không quan trọng văn hóa của bạn ra sao vào hôm qua hay năm ngoái. Vấn đề là những gì bạn đang làm để tạo ra nó hôm nay.

VĂN HÓA LÀ THỨ LUÔN BIẾN ĐỔI, KHÔNG PHẢI BẤT BIẾN

Mọi người thường nhìn vào năng lực lãnh đạo khi nói đến văn hóa của một tập thể hay một tổ chức và họ nên làm như vậy. Những người lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn đến văn hóa của tập thể. Họ tạo ra phong cách và quyết định những gì là giá trị của tập thể. Nhưng điều quan trọng cần phải nhớ đó là văn hóa được tạo ra bởi tất cả mọi người trong tập thể.

Bạn và các thành viên trong tập thể có tác động lớn đến văn hóa của chính bạn và thứ văn hóa do bạn tạo ra. Nó không phải chỉ là những gì mà quản lý của bạn, hiệu trưởng, sếp, huấn luyện viên hay người giám sát nói và làm. Nó còn là những gì mà chính bạn nói và làm. Nếu bạn là một phần của thứ văn hóa tiêu cực, đừng



**THƯ VIỆN
HUBT**

nghĩ bạn là nạn nhân hay là sản phẩm của nó. Hãy đồng hành cùng tập thể, tạo ra một thứ văn hóa tích cực và thay thế điều tiêu cực.

Văn hóa không phải là thứ bất biến, nó có sự biến đổi. Bạn có thể thay đổi nó bằng những gì bạn nói. Bạn có thể nâng tầm nó bằng những điều bạn nghĩ, cải thiện nó bằng những gì bạn chia sẻ, biến đổi nó bằng những gì bạn làm. Bạn có thể là thành viên của một tập thể tích cực, tạo ra văn hóa tích cực ngay bây giờ.

KHIẾN CHIẾC XE BUÝT CỦA BẠN TRỞ NÊN MẠNH MẼ HƠN

Mọi người thường hỏi tôi họ phải làm gì nếu là một phần của tập thể có văn hóa tiêu cực nhưng mong muốn mang đến một thứ văn hóa tích cực cho bộ phận hay tập thể của họ. Tôi nói với họ những điều tôi chia sẻ trong cuốn sách của mình, *The Energy Bus* (Chuyến xe năng lượng).

Bạn có thể không lái một chiếc xe buýt lớn nhưng bạn có thể khiến chiếc xe bus của mình mạnh mẽ hơn. Tạo ra một thứ văn hóa cho tập



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

thể và cho phần còn lại của tổ chức thấy thế nào là một tập thể tích cực.

Trong vòng nhiều năm, đã có nhiều tập thể làm như vậy và báo cho tôi biết rằng tập thể của họ truyền cảm hứng cho các tập thể khác. Có nhiều trường hợp, tập thể tích cực trở thành hình mẫu cho toàn bộ tổ chức và thay đổi nó như một kết quả tất yếu.

Một điều không thể nghi ngờ đó là tác động của một tập thể tích cực lên tổ chức của nó, cộng đồng và cuối cùng là thế giới. Khi bạn làm cho chiếc xe buýt của mình trở nên mạnh mẽ hơn, bạn cũng chỉ ra điều gì là có thể và giúp những tài xế khác hướng đến sự vĩ đại.



TẠO RA MỘT TIÊU CHÍ ƯU TIÊN HÀNG ĐẦU CHO VĂN HÓA TẬP THỂ CỦA BẠN

Đội tennis nam của trường đại học Nam California giành 4 chức vô địch quốc gia trong giai đoạn 2009-2012. Khi tôi hỏi huấn luyện viên trưởng Peter Smith về điều gì đã tạo ra thành công của đội, ông không nói đến tài năng. Ông nói đến thứ văn hóa họ đã tạo ra và thực tế là Steve Johnson, người được cho là vận động viên tennis sinh viên hay nhất mọi thời đại, đã tin tưởng vào nền văn hóa đó với vai trò là đội trưởng và rằng toàn đội đã tin tưởng Steve hoàn toàn. Họ luôn có những vận động viên ở đẳng cấp của những nhà vô địch nhưng trong 4 năm đó, họ cũng có một thứ văn hóa mang bản sắc của nhà vô địch. Đó là một nền văn hóa tình cảm, không khí gia đình, trách nhiệm và sự tôn trọng lẫn nhau.

Khi đội của Đại học Nam California giành chức vô địch, Brian Boland và đội của đại học Virginia cũng thường chạm tay rất gần chức vô địch, nhưng thất bại. Brian Boland đã dẫn dắt đội tennis nam của đại học Virginia từ năm 2001 và



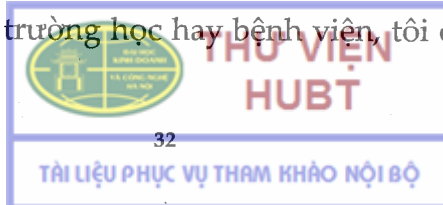
**THƯ VIỆN
HUBT**

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

hết năm này đến năm khác, đội của ông là tập thể có nhiều tài năng. Họ thường vào tới tứ kết, bán kết, một số trận chung kết nhưng không thể vô địch. Nhưng năm 2013, mọi thứ đã thay đổi và từ đó họ đã giành 4 chức vô địch trong 5 năm tiếp theo.

Tôi hỏi Brian điều gì đã xảy ra và ông nói: “Tôi đã thay đổi. Chúng tôi đã thay đổi. Tôi là một tài xế cứng nhắc và chỉ chú trọng vào kết quả. Tôi không bao giờ nói điều đó nhưng các vận động viên của tôi đều hiểu như vậy. Năm 2013, chúng tôi đã tạo ra một thứ văn hóa có tiêu chí rõ ràng, đội trở thành một tập thể có bản sắc và quá trình phát triển được chú trọng thay vì chỉ chú trọng vào kết quả. Chúng tôi làm việc để trở thành tập thể mạnh thay vì một nhóm các cá nhân chỉ nghĩ đến việc giành chức vô địch.”

Tôi sẽ chia sẻ một chút về quá trình xây dựng tập thể mà Brian áp dụng cho đội của ông ở phần sau cuốn sách, nhưng vấn đề tôi muốn nói ở đây là sự cải thiện về văn hóa tập thể làm cho mọi thứ tốt hơn. Khi làm việc với các tổ chức kinh doanh, trường học hay bệnh viện, tôi cũng

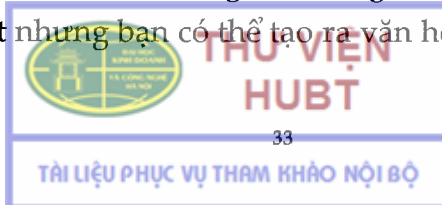


thường chứng kiến điều đó. Những điều kỳ diệu xảy ra khi một tập thể đặt văn hóa của họ lên hàng ưu tiên số một.

ĐẦU TƯ CHO NHỮNG VẤN ĐỀ GỐC RỄ

Tôi nhớ lần nói chuyện với Erik Spoelstra, huấn luyện viên trưởng của đội Miami Heat vài năm trước đây. Ông ấy nói rằng nhiều năm trước, mỗi khi mùa giải kết thúc, ông ấy dành 100% thời gian để xem phim và tập chơi cờ caro. Nhưng bây giờ ông ấy dành phần lớn thời gian vào văn hóa tập thể. Tôi có nói chuyện với các trợ lý và đội của ông ấy trong vài năm cuối và tôi có thể nói với bạn rằng họ có một thứ văn hóa rất đặc biệt. Từ ban huấn luyện đến cầu thủ và các nhân viên hỗ trợ, họ đặt văn hóa tập thể lên hàng ưu tiên số một. Họ hiểu rõ về nó. Họ hiểu tầm quan trọng của nó. Họ biết không phải lúc nào họ cũng có những cầu thủ tốt nhất nhưng họ luôn nỗ lực tạo ra một thứ văn hóa tập thể tuyệt vời nhất. Và bạn cũng thế.

Bạn có thể không có những cầu thủ tài năng nhất nhưng bạn có thể tạo ra văn hóa tập thể tốt



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

nhất. Có rất nhiều thứ bạn không thể kiểm soát nhưng có thể kiểm soát thời gian, năng lượng và quan tâm đến việc đầu tư công sức vào văn hóa tập thể.

Tôi không nói rằng tài năng không quan trọng trong việc xây dựng một tập thể thành công. Bất luận đội của bạn ra sao, có những tài năng trong đội là điều tất yếu. Nhưng văn hóa giúp cho tài năng hướng đến sự vĩ đại. Tôi đã chứng kiến nhiều tập thể có nhiều tài năng nhưng lại tồn tại bản sắc văn hóa tẻ. Rất nhiều tập thể chú trọng vào quả trên cây. Họ chú trọng vào kết quả, số lượng, giá cổ phiếu, kết quả kiểm tra, lợi nhuận và vấn đề thắng hay thua. Họ chú trọng vào quả mà bỏ qua phần gốc rễ (văn hóa của họ, con người, mối quan hệ, quá trình phát triển). Họ nghĩ rằng số lượng là thứ quan trọng nhất.

Điều họ không nhận ra đó là: số lượng không tạo ra văn hóa và quá trình phát triển, chính văn hóa và quy trình phát triển tạo ra số lượng. Trái cây cũng chỉ là sản phẩm phản ánh kết quả của việc bạn đầu tư cho gốc rễ. Nếu



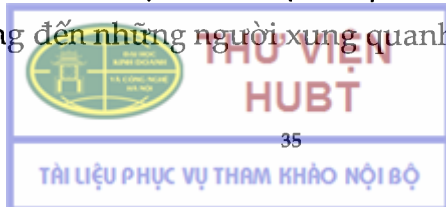
THƯ VIỆN
HUBT

bạn chú ý quá nhiều vào quả mà bỏ quên cái gốc, cây sẽ chết. Nếu bạn đầu tư cho gốc rễ và dành sự ưu tiên cho văn hóa, bạn sẽ có nguồn hoa quả dồi dào và ổn định. Tôi muốn khuyến khích các bạn tạo ra một tập thể được đầu tư bài bản từ gốc rễ.

QUYẾT ĐỊNH LÀM VITAMIN C

Khi bạn là yếu tố lan truyền, nguồn năng lượng bạn truyền cho tập thể và văn hóa quyết định chất lượng của nó.

Nghiên cứu của Heart Math Institute (HeartMath.org) chỉ ra rằng khi bạn có cảm xúc, nó đi tới mọi tế bào trong cơ thể, sau đó hướng ra ngoài và những người trong phạm vi 10 feet có thể cảm nhận được cảm xúc đó. Điều đó nghĩa là hằng ngày bạn đang truyền cho tập thể những cảm xúc của bạn. Bạn đang truyền năng lượng tích cực hay tiêu cực, sự thờ ơ hay cảm hứng, vô tư hay có mục đích rõ ràng? Nghiên cứu từ Đại học Harvard cũng đồng tình với quan điểm này, cảm xúc mà bạn cảm nhận được lan truyền và tác động đến những người xung quanh.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Tập thể có thể nắm bắt được tâm trạng xấu của bạn như một căn bệnh cúm lây nhiễm hay ở chiều ngược lại, họ sẽ nắm bắt được khi bạn có tâm trạng tốt. Khi là thành viên trong tập thể, thái độ, năng lực, khả năng lãnh đạo có thể lan truyền và có thể tác động đến văn hóa cũng như tập thể. Khi bạn bước chân vào văn phòng, tham dự cuộc họp hay đi vào trường học, bệnh viện, phòng thay đồ, bạn phải ra quyết định. Bạn sẽ trở thành mầm bệnh hay một liều vitamin C mạnh cho tập thể của mình?

Hãy hiểu rằng bạn không cần phải là một người hướng ngoại thì mới có thể truyền năng lượng tích cực bên trong mình. Chia sẻ năng lượng tích cực không có nghĩa là bạn phải trở thành một người đầy nhiệt huyết và tràn đầy năng lượng. Điều đó có nghĩa là từ đáy lòng mình, bạn chỉ cần tỏa ra tình yêu thương, sự đam mê, sự tích cực và mục đích tới tập thể của mình. Điều đó cũng đồng nghĩa với việc bạn là đài phun năng lượng thay vì là cái vòi tháo năng lượng. Cũng có thể hiểu là bạn cần rót năng lượng tích cực vào tập thể thay vì làm con



THU VIỆN
HUBT

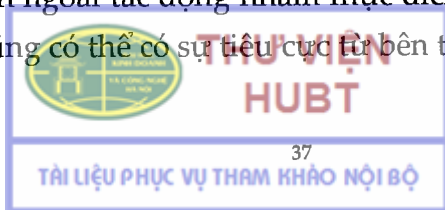
ma cà rồng chuyên hút năng lượng để phá hoại tập thể.

Một tập thể vĩ đại là tập thể thu nhận và lan truyền những điều tích cực. Họ cho và chia sẻ năng lượng tích cực cho nhau, họ càng cho đi nhiều thì càng nhận về nhiều hơn.

SỨC MẠNH ĐẾN TỪ NỘI LỰC

Đó là văn hóa của bạn và tập thể của bạn. Hãy sở hữu nó. Đừng hy vọng ai đó sẽ tạo ra nó. Bạn và tập thể của bạn có sức mạnh để tạo ra văn hóa tích cực. Một tập thể tích cực tạo ra văn hóa tích cực là bước đi tốt trên con đường hướng đến những kết quả tích cực. Đương nhiên là có nhiều câu chuyện liên quan đến nguyên tắc trên lý thuyết và thực hành để giúp bạn tạo ra một thứ văn hóa có bản sắc, tôi sẽ chia sẻ trong phần còn lại của cuốn sách này.

Bởi vì bạn là người tạo ra văn hóa cho chính mình nên bạn cần biết rằng sẽ có những yếu tố bên ngoài tác động nhằm mục đích phá hủy nó. Cũng có thể có sự tiêu cực từ bên trong tác động



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

tiêu cực lên nó. Khi bạn đọc cuốn sách này, bạn cần nhớ rằng nội lực càng mạnh thì cơ hội đứng vững trước ngoại lực bên ngoài càng cao. Bạn cần chiến thắng trong phòng thay đồ trước khi bạn có thể thắng ở trên sân. Bạn cần giành chiến thắng trong phòng chờ của giáo viên trước khi nghĩ tới chuyện giành được trái tim của các học trò. Bạn cần chiến thắng trong văn phòng trước khi chiến thắng trên thị trường. Sức mạnh đến từ nội lực.

CHÚNG TA MONG MUỐN TRỞ THÀNH CÁI GÌ?

Suy ngẫm những điều tôi nói về việc tạo ra tương lai của bạn, tôi muốn kết thúc bằng yếu tố quan trọng nhất để giúp bạn tạo ra nó. Để tạo ra tương lai của bạn, bạn cần nhận biết bạn muốn đại diện cho điều gì và bạn muốn trở thành cái gì.

Tôi đã có cơ hội nói chuyện với hãng hàng không Southwest Airlines vài năm trước. Họ nói với tôi về việc các cố vấn gợi ý việc thu thêm tiền ký gửi hành lý của khách như các hãng đối thủ đang làm và Southwest có thể kiếm thêm nhiều tiền để tăng doanh thu. Southwest đã cân



THƯ VIỆN
HUBT

nhắc đề xuất đó nhưng trong quá trình xem xét họ tự đặt ra câu hỏi: Đây có phải là những gì chúng ta đang hướng đến? Họ hướng đến mục đích ban đầu: “Để kết nối con người đến những điều quan trọng nhất trong cuộc sống của họ thông qua hình ảnh hãng hàng không thân thiện, đáng tin cậy và giá rẻ”. Cuối cùng họ đi đến quyết định rằng nếu họ đã tập trung vào việc quảng cáo những chuyến bay hàng ngày với chi phí vận chuyển thấp, họ không nên thu phí ký gửi hành lý.

Bạn có thể nghĩ rằng họ mất một khoản tiền lớn vì quyết định này, nhưng điều khôi hài đã xảy ra. Southwest đã bắt đầu có thêm nhiều khách hàng mới vì hãng không thu phí ký gửi hành lý. Họ chạy các chương trình quảng cáo nhấn mạnh vào việc ký gửi hành lý miễn phí và họ giành thêm thị phần. Họ đạt cột mốc doanh thu mới. Đó là một ví dụ cho thấy khi bạn biết mình đại diện cho cái gì, việc ra quyết định thật đơn giản. Khi văn hóa chi phối quyết định của bạn, bạn đang trên con đường giành được kết quả tích cực.



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Cách đây không lâu tôi có cuộc nói chuyện với các lãnh đạo của một công ty dược hàng đầu. Tôi hỏi họ điều gì tạo ra một tập thể vĩ đại. Một người quản lý giơ tay và nói rằng ông ấy và nhóm của mình thường dành thời gian cùng ngồi với nhau trong phòng họp và đặt câu hỏi: “Chúng ta muốn trở thành cái gì?”. Họ đặt câu hỏi về thứ văn hóa mà họ muốn tạo ra. Mô hình tập thể nào mà họ muốn trở thành? Họ muốn cùng nhau hoàn thành điều gì? Ông ấy nói rằng với chức danh là “lãnh đạo” nhưng ông lại có cảm giác như tập thể đang dẫn dắt ông ấy vào cuộc thảo luận. Cuộc nói chuyện thật tuyệt vời và họ cùng nhau quyết định họ muốn trở thành cái gì.

Kể từ đó họ trở thành một tập thể hoạt động hiệu quả đáng kinh ngạc. Người quản lý cảm thấy ông ấy giống một thành viên trong tập thể hơn là một người lãnh đạo bởi vì các thành viên trong tập thể đưa đường chỉ lối cho nhau. Họ biết họ làm việc vì cái gì, họ biết mô hình tổ chức nào họ muốn hướng đến. Văn hóa chi phối hướng đi và quyết định của họ.



THƯ VIỆN
HUBT

JON GORDON

Bạn có thể làm điều tương tự với tập thể của bạn. Nhận định bạn đang làm việc vì cái gì. Bạn muốn được biết đến với vai trò gì? Mô hình tổ chức nào bạn muốn hướng đến? Khi bạn trả lời được những câu hỏi đó, bạn có thể tạo ra văn hóa của mình và trở thành một phần trong đó.



**THƯ VIỆN
HUBT**



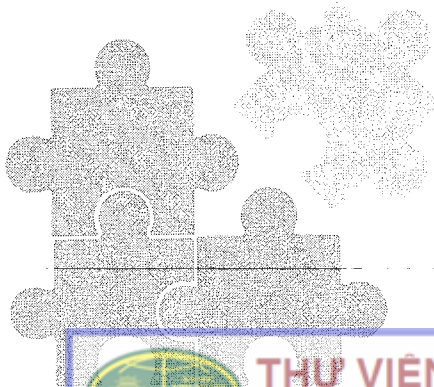
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 3

TẬP THỂ TÍCH CỰC LÀM VIỆC CÙNG NHAU ĐỂ HƯỚNG TỚI TẦM NHÌN CHUNG VÀ MỤC ĐÍCH LỚN LAO

*Khi bạn biết rõ lý do và con đường phải đi, những
khó khăn sẽ không thể cản bước bạn.*



**THƯ VIỆN
HUBT**

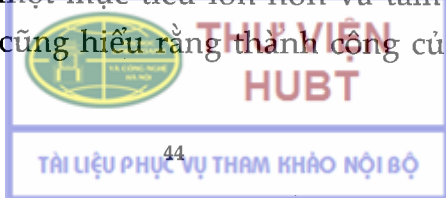
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Khi Alan Mulally trở thành CEO của hãng xe Ford vào năm 2006, ông đã mang đến một kho kinh nghiệm phong phú từ vai trò nhà sản xuất máy bay Boeing. Ông cũng mang theo kiến thức có thể xoay chuyển nhà sản xuất ô tô đã thua lỗ đến 12 tỷ đô, ông sẽ hợp nhất công ty thành một thể với tầm nhìn và mục đích chung.

Khi tôi viết cuốn *The Power of Positive Leadership*, Alan đã tạo ra văn hóa One Ford, kết nối mọi người trong công ty, đưa họ trở thành một tập thể cùng chung mục tiêu, làm việc theo cùng một kế hoạch để đạt được cùng một mục đích. Alan nói với tôi rằng mọi người đều phải biết kế hoạch, bám sát kế hoạch và không ngừng làm việc theo kế hoạch đó. Alan và tập thể One Ford đã đạt được thành công và nhiều người nói rằng đó là một trong những thành tựu lãnh đạo vĩ đại nhất trong lịch sử.

Tôi tin rằng một trong những lý do chính tạo nên thành công này là việc Alan củng cố Ford bằng một mục tiêu lớn hơn và tầm nhìn chung. Tôi cũng hiểu rằng thành công của tập



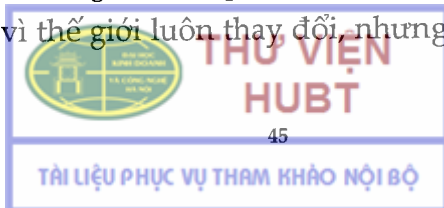
thể bắt đầu từ việc có tầm nhìn chung về nơi mọi người sẽ đến và mục tiêu lớn về lý do bạn phải đến đó.

Khi bạn biết rõ lý do và con đường phải đi, những khó khăn sẽ không thể cản bước bạn. Bạn sẽ tiếp tục hướng về phía trước, về phía tầm nhìn đã định hình, và mục tiêu to lớn kia sẽ tiếp thêm động lực cho bạn trên chuyến hành trình.

TẦM NHÌN CHUNG

Từ khóa quan trọng ở đây là “tầm nhìn chung”. Mỗi tập thể cần phải có một tầm nhìn chung. Đó là tầm nhìn hội tụ và tạo cảm hứng cho từng cá nhân thành viên cũng như cả đội. Tầm nhìn này giống như ngôi sao Bắc Đẩu hướng mọi người đi cùng một con đường.

Là một tập thể, bạn phải liên tục hướng mỗi cá thể về phía ngôi sao Bắc Đẩu đó. Vâng, chúng ta đã ở đó ngày hôm qua, nhưng đây là nơi chúng ta sẽ đến. Vâng, chúng ta đã đối mặt với thử thách này, nhưng đó là nơi chúng ta đang hướng đến. Chúng ta không có một bản kế hoạch hoàn hảo vì thế giới luôn thay đổi, nhưng chúng ta có



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

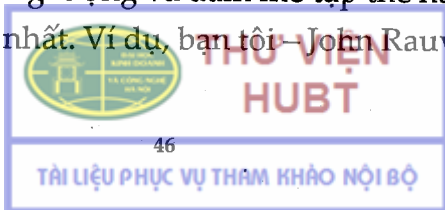
một tầm nhìn và một ngôi sao Bắc Đẩu dẫn lối. Chúng ta không có một lộ trình rõ ràng nhưng chúng ta có một lối đi phía trước và chúng ta có nhau. Sát cánh bên nhau, chúng ta có thể chạm đến tầm nhìn chung nếu nhìn theo sao Bắc Đẩu và bước tiếp cùng nhau.

MỤC TIÊU LỚN HƠN

Từ khóa quan trọng ở đây là “mục tiêu lớn hơn”. Các nghiên cứu chỉ ra rằng con người có nhiều năng lượng nhất là khi họ dùng sức mạnh của mình cho một mục tiêu lớn hơn, khi đó họ có thể vượt qua giới hạn cá nhân của bản thân.

Mục tiêu đó thực sự tạo động lực và năng lượng cho tập thể. Họ không chỉ có chung tầm nhìn mà còn có một mục đích to lớn hơn thúc đẩy tập thể hướng đến tầm nhìn đó.

Việc cần thiết là bạn và tập thể của mình phải hiểu tại sao các bạn tồn tại và điểm khác biệt cả đội có thể tạo ra. Khi mỗi thành viên nắm được mục tiêu của tập thể và cách họ cống hiến cho nó thì năng lượng và đam mê tập thể này sẽ đạt mức cao nhất. Ví dụ, bạn tôi – John Rauvola,

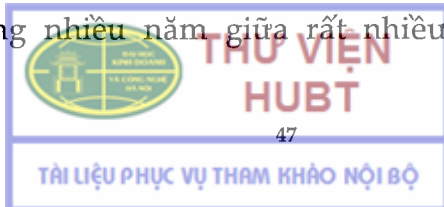


chủ tịch của thương hiệu Superfeet, hiểu rằng hơn 75% người lớn ở Mỹ bị đau chân, vì vậy, anh và đồng đội của mình đã tạo ra mục tiêu lớn hơn, đó là: “Tạo ra sự khác biệt tích cực trong đời sống người dân bằng cách thành lập một nền tảng mạnh mẽ.” Mới đây, HP đã chọn Superfeet để giới thiệu thiết bị quét bàn chân và phân tích đĩa áp suất đầu tiên. Công nghệ này đã mở đường cho công nghệ in 3D sản xuất miếng lót giày và các sản phẩm giày dép khác tại đây chuyên sản xuất của Superfeet. Một trong những lý do chính khiến họ được lựa chọn đó là tập thể Superfeet có mục tiêu thúc đẩy và duy trì được nguồn năng lượng tích cực trong các dự án.

MỤC TIÊU THÚC ĐẨY Ý ĐỊNH

Một trong những cách quyền lực nhất để tạo nên một tập thể mạnh mẽ đó là sở hữu những mục tiêu được thúc đẩy từ ý định chứ không phải các mục tiêu định lượng.

Ví dụ, tôi đã lựa chọn sữa Organic Valley trong nhiều năm giữa rất nhiều nhãn hàng

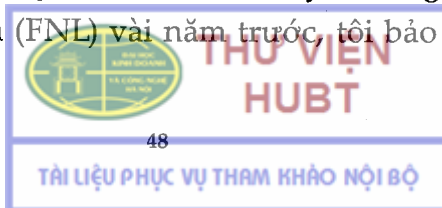


XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

trong siêu thị. Chính tôi cũng không hiểu vì sao loại sữa này hấp dẫn tôi đến vậy cho đến khi tôi có dịp nói chuyện tại những trụ sở xa xôi của họ, nơi được bao quanh bởi trang trại rộng hàng ngàn mẫu ở trung tâm tiểu bang Wincosin. Tôi phát hiện ra rằng công ty không tin vào kinh doanh và mục tiêu doanh thu. Đương nhiên họ đã dự đoán doanh số cho ngân sách, lên kế hoạch và kỳ vọng tăng trưởng, và họ cũng đo lường số liệu và kết quả, nhưng họ làm vậy với niềm tin rằng những con số này chỉ là sản phẩm phụ về cách họ tồn tại và chia sẻ mục tiêu của mình.

Thay vì tập trung vào những mục tiêu định lượng, Organic Valley dành tâm huyết tập trung vào những mục tiêu có mục đích, mang lại cơ hội cho nông dân kiếm sống, sự bền vững của đất trồng và cung cấp cho các gia đình sản phẩm từ sữa lành mạnh, không chứa hoóc-môn và thuốc kháng sinh. Kết quả là những con số của Organic Valley cứ tăng trưởng liên tục.

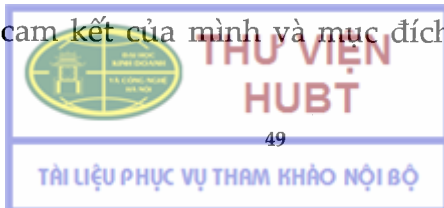
Khi nói chuyện với một đội tuyển bóng bầu dục quốc gia (FNL) vài năm trước, tôi bảo mỗi



cầu thủ viết mục tiêu của họ vào một mảnh giấy. Sau vài phút, tôi bảo họ xé mảnh giấy mà họ vừa viết.

Bạn có thể nghe thấy những lời phàn nàn và cảm nhận cơn giận cũng như nỗi thất vọng của họ khi họ xé mảnh giấy họ đã dành thời gian và công sức viết ra. Rồi tôi hỏi họ, “Có bao nhiêu người trong số các bạn viết rằng muốn thắng giải Super Bowl, thắng bao nhiêu trận, chạy được bao nhiêu yard, đánh chặn được bao nhiêu đối thủ và đại loại những mục tiêu như thế?” Tất cả các cánh tay đều giơ lên.

Tôi nói với họ rằng mỗi người trong mỗi phòng họp của các nhóm NFL đều có mục tiêu giống nhau. Nó không phải mục tiêu giúp bạn thành công, mặt khác mỗi người và mỗi tập thể thành công sau khi viết ra mục tiêu của mình. Thay vào đó, bạn có thể coi đó là cam kết cho cả một quá trình, với sự trưởng thành và mục đích thúc đẩy bạn tới mục tiêu này. Điều này sẽ xác định những gì bạn đạt được. Sau đó, tôi bảo họ viết cam kết của mình và mục đích chơi bóng,



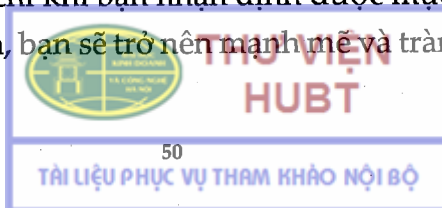
XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

sau đó chia sẻ chúng với đồng đội. Nó thực sự có sức lan tỏa mạnh mẽ.

Sự thật là những con số và mục tiêu không thể thúc đẩy con người, chỉ khi có một mục đích, con người mới có động lực để đạt được những con số và mục tiêu đó.

Tuy nhiên, nó không có nghĩa là bạn không cần đo lường số liệu hay tự tạo mục tiêu nữa. Bạn cần đo lường những con số. Trong nhiều trường hợp, bạn cần phải có mục tiêu doanh số và những con số tương tự. Những con số đó là sự phân chia tỷ lệ cho mục tiêu của bạn cũng giống như chiếc thước dây khi bạn ăn kiêng vậy. Đó cũng là dấu hiệu về cách bạn đang làm việc. Mỗi tổ chức đều muốn đánh đổ những con số của năm trước. Mỗi tổ chức phi lợi nhuận đều muốn giúp được nhiều người hơn. Mỗi trường học đều muốn truyền tri thức đến nhiều học sinh hơn. Mỗi bệnh viện đều muốn giảm các ca tử vong và cứu được nhiều tính mạng hơn.

Có một mục tiêu để phấn đấu là điều rất tuyệt vời, nhưng chỉ khi bạn nhận định được mục tiêu hoặc kết quả, bạn sẽ trở nên mạnh mẽ và tràn đầy



năng lượng nếu bạn dính chặt lấy một mục đích lớn hơn để đạt đến những con số và mục tiêu mong muốn. Mục đích lớn hơn sẽ khiến bạn làm việc hiệu quả hơn!

TẦM NHÌN + SỨ MỆNH

Mọi người thường hỏi tôi rằng liệu tầm nhìn và sứ mệnh có tách biệt rõ ràng không hay sẽ hợp nhất trong một tuyên ngôn. Tôi biết nhiều tập thể và tổ chức đã tách biệt tuyên ngôn về tầm nhìn và sứ mệnh. Tôi nghĩ rằng việc đó không vấn đề gì, nhưng tôi thích kết hợp tầm nhìn và sứ mệnh cùng nhau hơn. Tôi tin rằng mỗi tập thể đều nên hướng theo ngôi sao Bắc Đẩu của họ và nói, *đó là nơi chúng ta sẽ đến và đó cũng là lý do tại sao chúng ta ở đây. Đó cũng là những gì chúng ta cùng nhau tạo ra và là lý do vì sao chúng ta tạo ra nó.*

Dù bạn làm điều đó trong một hoặc hai tuyên bố thì cũng không ảnh hưởng gì. Điều đáng quan tâm chính là bạn có một tập thể với tầm nhìn gắn với sứ mệnh. Hãy dành thời gian tạo một bản tuyên ngôn cho cả tầm nhìn và sứ mệnh, sau đó



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

dành nhiều thời gian hơn để sống cùng với nó. Sau tất cả, bạn có thể có một bản tuyên ngôn tầm nhìn sứ mệnh vĩ đại nhất thế giới, nhưng sẽ là vô ích nếu bạn không có những con người thực hiện sứ mệnh đó.

Ngày nay, hầu hết các tổ chức đều có một bản tuyên ngôn sứ mệnh, nhưng chỉ có những tổ chức vĩ đại mới có một tập thể thực hiện nó. Không may, quá nhiều tập thể đã tan vỡ vì quên đi mục đích của họ. Chúng ta không tan rã bởi những gì chúng ta làm. Chúng ta chỉ tan rã khi chúng ta quên mất tại sao chúng ta làm điều đó. Hãy nhớ lý do của bạn và bạn sẽ không đánh mất năng lượng trên hành trình này.

KÍNH THIÊN VĂN VÀ KÍNH HIỂN VI

Là một tập thể, bạn sẽ muốn mang theo một chiếc kính viễn vọng và kính hiển vi ẩn dụ dọc theo chuyến hành trình. Chiếc kính thiên văn này sẽ giúp bạn và nhóm của mình luôn hướng về tầm nhìn và sao Bắc Đẩu để nhắc nhở bản thân về bức tranh toàn cảnh và mục đích lớn hơn. Còn chiếc kính hiển vi sẽ giúp bạn phóng



THƯ VIỆN
HUBT

to những điều cần tập trung trong ngắn hạn để hiện thực hóa tầm nhìn trong chiếc kính viễn vọng kia.

Nếu bạn chỉ có một chiếc kính viễn vọng, bạn sẽ nghĩ về tầm nhìn của mình mọi lúc và mơ mộng về tương lai nhưng không biết cách đi từng bước để hiện thực hóa nó. Còn nếu bạn chỉ có một chiếc kính hiển vi thì bạn chỉ biết làm việc ngày qua ngày nhưng những khó khăn, trở ngại sẽ có thể khiến bạn phát điên, bởi vì bạn không có viễn cảnh về tương lai và quên đi mục đích của mình.

Bạn cần phải liên tục lôi chiếc kính viễn vọng ra để nhắc nhở bản thân và cả đội về nơi các bạn đang đến và tại sao các bạn đi đến đó. Sau đó, bạn lại phải nhìn qua kính hiển vi hàng ngày để tập trung vào những gì quan trọng nhất và tuân theo cam kết của mình. Hai chiếc kính này sẽ đưa tập thể của bạn đến nơi mong muốn và giữ lửa cho các bạn trong suốt cuộc hành trình.

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

TẠO RA HÀNG TỶ VÀ GIÀNH HUY CHƯƠNG VÀNG

Khi Brian Koppelman và người bạn biên kịch của ông là David Levien cùng nhìn vào chiếc kính viễn vọng ẩn dụ của họ và trông thấy hàng tỷ, không phải là hàng tỷ ngôi sao mà là chương trình truyền hình ăn khách *Billions*. Bộ đôi này cũng đã tạo ra những bộ phim đình đám như *Ocean's Thirteenth* (13 tên cướp biển thế kỷ) và *Rounders* (Chơi bài). Cả hai đã làm việc cùng nhau nhiều năm và chia sẻ tầm nhìn cũng như mục đích chung là trở thành một trong những nhóm biên kịch thành công nhất Hollywood.

Khi tôi hỏi Brian về bí quyết của họ, ông ta nói rằng ông và David luôn tập trung vào sứ mệnh và có mục đích làm động lực. Ông nói rằng, dù họ làm phim, show truyền hình hoặc dự án nào thì họ vẫn biết rằng bản thân đang tạo ra những điều quan trọng và họ hợp tác để phục vụ cho một mục đích tuyệt vời. Họ tin rằng nếu họ tập trung biến điều gì đó trở nên vĩ đại thì họ cũng có thể kể thêm nhiều câu chuyện cùng nhau hơn. Những bộ phim và chương trình đó chính là tầm



THƯ VIỆN
HUBT

nhìn mà họ cùng hướng đến và có mục đích là làm nó trở nên vĩ đại hơn.

Họ có cam kết với dự án và với đối phương. Cái tôi cá nhân không còn là trở ngại vì mọi thứ họ cùng làm là để phục vụ tầm nhìn và sứ mệnh của chung. Tôi đã học hỏi được từ họ rằng cái tôi cá nhân sẽ không cản đường bạn khi bạn có một tập thể sở hữu tầm nhìn chung và một mục tiêu vĩ đại. Một nhóm có tầm nhìn gắn với sứ mệnh sẽ không để sự chia rẽ ngăn bước họ.

Dù là tạo ra chương trình *Billions* hay nhận huy chương vàng Olympic thì vẫn có thể áp dụng những phương pháp giống nhau. Trong cùng một ngày, tôi nói chuyện với Brian Koppelman, đồng thời có cơ hội trò chuyện với Kerri Walsh Jennings. Kerri và Misty May-Treanor đã tạo ra đội bóng chuyên bãi biển vĩ đại nhất mọi thời đại. Họ đã cùng nhau giành huy chương vàng các kỳ Olympic 2004, 2008 và 2012. Họ cũng ba lần thắng Giải vô địch bóng chuyên bãi biển Thế giới FIVB.

Khi tôi hỏi Kerri điều gì đã khiến cô và Misty trở thành một nhóm vĩ đại như vậy, cô



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

ấy nói, “Chúng tôi biết nơi chúng tôi muốn đến. Chúng tôi cũng có tầm nhìn, mục đích và rất thoải mái khi phải làm những gì cần thiết để đi đến đó. Chúng tôi muốn trở nên thực sự vĩ đại và có một đam mê sâu kín làm động lực. Chúng tôi cũng có tình yêu với môn thể thao này và yêu quý nhau, chúng tôi cảm thấy rất hứng thú khi làm việc cùng nhau. Ngay từ đầu, chúng tôi đã cam kết với nhau và với sứ mệnh chung. Chúng tôi biết rằng chúng tôi cùng nhau làm những gì và đó chính là cùng nhau đạt đến sự vĩ đại.”

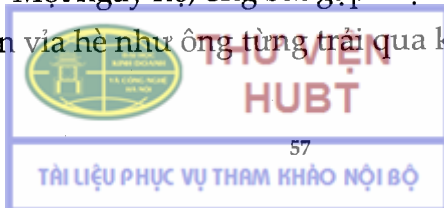
Tôi đã mỉm cười khi nghe lời tâm sự. Tôi nói chuyện với Kerri chỉ vài tiếng sau khi nói chuyện với Brian và câu trả lời của họ tương đồng một cách đáng kinh ngạc. Lúc đó tôi nhận ra rằng một tập thể tài năng có thể tốt, nhưng họ phải có tầm nhìn chung và một mục đích lớn để có thể trở nên vĩ đại.

GIA ĐÌNH LỚN NHẤT THẾ GIỚI

Tôi không chắc lắm về việc bạn sẽ tìm thấy mục đích nào to lớn hơn việc cứu trợ trẻ mồ côi và làm cho chúng trở thành một thành viên trong gia đình bạn hay không. Nhưng đó chính là những gì Charles Mully và vợ ông, Esther đã làm từ năm 1989.

Charles Mully bị gia đình bỏ rơi vào năm 6 tuổi và buộc phải sống vất vả ăn xin trên đường phố Kenya trong suốt tuổi thơ. Đến năm 17 tuổi, ông đi bộ 70km đến Nairobi, nơi ông làm rất nhiều nghề trước khi trở thành nhà khởi nghiệp và xây dựng công ty vận tải của chính mình năm 23 tuổi. Suốt 2 thập kỷ, Mully đã biến quy trình sản xuất đơn lẻ của mình thành tổ hợp kinh doanh nông nghiệp, dầu khí, và gas. Những thành công này biến Mully thành người đàn ông giàu có. Mully đã có tất cả, một cuộc hôn nhân hạnh phúc, 7 đứa con và tất cả những lợi ích từ giàu có và thành đạt.

Một ngày nọ, ông bắt gặp một nhóm trẻ sống trên vỉa hè như ông từng trải qua khi còn nhỏ và



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

hình ảnh đó luôn ám ảnh tâm trí ông. Ông biết mình phải làm gì đó và điều đó trở nên không tưởng tượng nổi. Mully và Esther đã bán mọi thứ họ có và dành tài sản của mình để cứu trợ, che chở, nuôi dưỡng, giáo dục và giúp đỡ trẻ em đường phố ở Kenya. Họ từ bỏ mọi thứ để giúp những người không có gì.

Mully Children' Family (MCF) đã thay đổi cuộc sống của hàng ngàn trẻ em đường phố. Được thành lập từ năm 1939, Mully và vợ đã tiếp nhận 13.000 trẻ em bị bỏ rơi và coi chúng là một phần của gia đình. Rất nhiều đứa trẻ trong số đó đã vào đại học và trở thành những giáo viên, bác sĩ, y tá, doanh nhân và nhà khởi nghiệp thành đạt. Những đứa trẻ khác sau khi trưởng thành đã quay lại MCF để thay đổi cuộc sống của những trẻ em thế hệ tiếp theo tại đây.

Khi đọc đến đây, tôi hy vọng bạn không bị choáng ngợp bởi những con số. Hãy bình tĩnh tiếp nhận con số đó. Chúng ta đang nói về 13.000 trẻ em! Mười ba nghìn đứa trẻ không nhà, không gia đình, không tương lai! Nhưng một tập thể



tích cực, nhân ái (Charles và Esther) đã từ bỏ sự giàu có và cuộc sống thoải mái của mình để thay đổi thế giới, từng đứa trẻ một. Và con số tiếp tục tăng lên, giờ đang có khoảng 3.000 trẻ em cư trú tại MCF.

Mully được biết đến là người cha của những đứa bé không cha và người cha của gia đình đông nhất thế giới. Đã có một bộ phim nói về ông và tạo được sức ảnh hưởng lớn tới tôi và gia đình. Xem bộ phim đó cùng với gia đình hay nhóm của mình để thấy những gì sẽ xảy ra khi một tập thể có tầm nhìn chung và một mục đích lớn hơn. Nó sẽ giúp tập thể của bạn trở nên tốt hơn. Khi các bạn có tầm nhìn chung và mục đích lớn hơn, bạn có thể làm nên điều kỳ diệu.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

CÁI BÀN

Tôi không có một gia đình 13.000 người nhưng tôi muốn hội tụ gia đình 4 người của mình vào cùng tầm nhìn và mục đích. Theo lời khuyên của bạn tôi – Dan Britton, chúng tôi đã bắt đầu có những cuộc hẹn gia đình mỗi Chủ Nhật. Chúng tôi tạo ra một tầm nhìn và sứ mệnh gia đình cùng nhau, mỗi tuần chúng tôi ngồi xung quanh bàn bếp và nói về cách chúng tôi sống theo tầm nhìn và sứ mệnh đó. Chúng tôi cũng nói về những thách thức phải đối mặt và những giải pháp khả thi phía trước. Con tôi chơi thể thao, tôi thì đi du lịch nhiều, thế giới của chúng tôi lúc nào cũng bận rộn và hỗn độn nhưng việc dành thời gian ngồi quanh bàn và nói chuyện mỗi tuần là chìa khóa giúp chúng tôi xây dựng một gia đình vững mạnh.

Tôi biết bạn và nhóm của mình cũng rất bận rộn. Bạn có quá nhiều việc phải làm mà chỉ có vài giờ để hoàn thành. Nhưng, bạn nên đảm bảo dành thời gian cho việc quan trọng nhất. Hãy dành thời gian sáng tạo và nhìn lại tầm nhìn, sứ mệnh của mình để chúng luôn có sức sống.



THƯ VIỆN
HUBT

GIỮ CHO TÂM NHÌN SỨ MỆNH CÓ SỨC SỐNG

Tôi nhận thấy rằng rất nhiều nhóm khởi đầu bằng một tầm nhìn, một sứ mệnh nhưng sau nhiều năm, họ phải đối mặt với thử thách, nghịch cảnh và họ dần mất đi tầm nhìn ban đầu.

Tôi muốn khuyến khích các bạn viết ra tầm nhìn cũng như mục đích của mình và tìm cách giữ chúng luôn sống động. Nếu bạn không làm vậy, chúng sẽ nhanh chóng phai nhạt theo thời gian. Các bạn phải luôn có chủ đích như một tập thể. Hãy thường xuyên nói với nhau về tầm nhìn, mục đích và mở rộng tương lai cùng nhau cũng như luôn nhắc nhở về chúng bằng những bức tranh, lời nhắc hữu hình.

Đội bóng vợt của Đại học Cornell luôn mang một chiếc mũ cứng bên mình. Tôi nhớ đã xem trận đấu của họ trên truyền hình nhiều năm trước và nhận ra chưa từng xem một đội bóng nào chơi với đam mê và có mục đích như thế. Tôi nghĩ mình phải tìm ra điều gì đã thúc đẩy cả đội có lối chơi như thế. Và tôi đã có cuộc gặp với huấn luyện viên đội bóng, Jeff Tambroni. Ông nói với tôi về

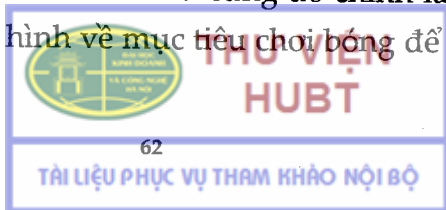


THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

chiếc mũ cứng của đội. Chiếc mũ thường được trao cho một sinh viên năm nhất trong đội bóng, cầu thủ chăm chỉ nhất, trung thành nhất và chơi hết mình nhất. Ông kể với tôi về George Boiardi, chàng sinh viên năm nhất đội mũ cứng màu đỏ. George đã qua đời khi đang học năm cuối sau khi nhảy lên trước một cú ném và bị ném bóng trúng ngực. Jeff kể về cách chiếc mũ cứng còn hơn cả việc trở thành biểu tượng cho những vận động viên thi đấu quên mình và những người công nhân có đạo đức. Nó trở thành biểu tượng của George và những đồng đội giống anh. Jeff cũng kể lại cách mà cả đội chọn việc chơi bóng suốt mùa giải còn lại để tôn vinh George và trở thành mẫu hình đồng đội giống như anh. Trong câu chuyện, ông cũng nói rằng mình luôn mang theo chiếc mũ lên sân đấu, mỗi khi cả đội không cố gắng hết sức, ông lại dùng nó để nhắc nhở họ về mục đích của mình.

Khi tôi xem đội bóng này thi đấu, tôi nhìn thấy một tập thể chia sẻ cùng một tầm nhìn và mục tiêu lớn lao. Chiếc mũ cứng đó chính là lời gọi nhắc nhở hình về mục tiêu chơi bóng để tôn

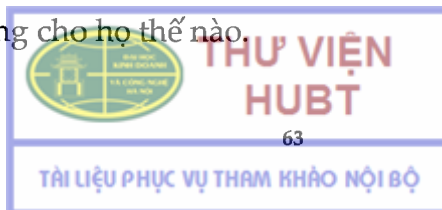


vinh George. Họ chơi không chỉ vì bản thân mà còn vì người đồng đội đã mất.

VỤC DẬY TẦM NHÌN VÀ MỤC ĐÍCH CỦA MÌNH

Ngoài việc giữ cho tầm nhìn và mục đích luôn sống động, bạn cũng cần biết cách khiến chúng trở nên có giá trị. Điều đó có nghĩa rằng mỗi người trong đội sẽ sống theo tầm nhìn và sứ mệnh của tập thể. Họ ngắm nhìn nó bằng đôi mắt mình và được truyền cảm hứng từ chính con tim mình. Để tầm nhìn và mục đích trở nên có giá trị, nó phải có ý nghĩa với mỗi cá nhân trong đội.

Ví dụ, trước khi nói chuyện với một nhóm lãnh đạo tại Palmetto Health ở Nam California, tôi đã phỏng vấn nhiều người làm việc trong các bệnh viện thuộc tổ chức này và hỏi họ về tầm nhìn của Palmetto và ý nghĩa của nó đối với họ. Thật ngạc nhiên là mỗi người đều có thể thuộc lòng tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức, họ còn cho tôi biết nó có ý nghĩa với họ ra sao và truyền cảm hứng cho họ thế nào.



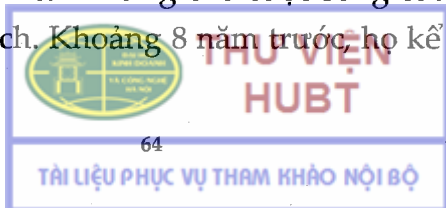
XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Nếu mỗi thành viên trong tập thể đều có thể nhận biết và chia sẻ ý nghĩa của tầm nhìn, sứ mệnh với mình và cách họ cống hiến cho nó thì sẽ tạo nên một tập thể vô cùng quyền lực. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng khi con người biết được họ đang cống hiến cho tầm nhìn chung và mục đích lớn lao thì sự gắn kết và đam mê sẽ được đẩy lên cao. Tầm nhìn chung và mục đích lớn cùng lúc cần được truyền vào cuộc sống của cả tập thể và mỗi cá nhân.

MỘT TỪ

Một trong những cách hiệu quả nhất để giúp tập thể sống theo tầm nhìn và sứ mệnh chính là thông qua phương pháp Một Từ. Hằng năm, mỗi thành viên trong nhóm sẽ chọn ra một từ truyền cảm hứng cho họ sống một năm nhiều ý nghĩa, sứ mệnh, đam mê và mục đích hơn.

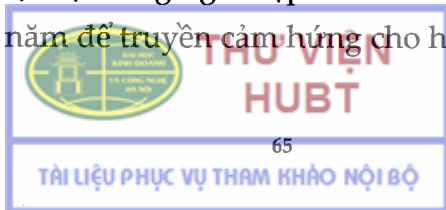
Hai người bạn của tôi là Dan Britton và Jimmy Page từng lặp đi lặp lại việc này trong 20 năm và những từ họ chọn mỗi năm đã định hình và truyền cảm hứng cho cuộc sống của họ theo nhiều cách. Khoảng 8 năm trước, họ kể với



tôi rằng mỗi năm họ và gia đình đều chọn một từ và vào đêm giao thừa, mỗi thành viên trong gia đình sẽ vẽ một bức tranh về từ mà họ chọn. Họ đặt những bức tranh trong bếp để nhắc nhở mình sống theo từ ngữ đó.

Tôi nghĩ rằng đây là cách thực sự hiệu quả và tôi đã bắt đầu làm như vậy với gia đình mình, sau đó chia sẻ ý kiến này với rất nhiều lãnh đạo và tập thể mà tôi làm việc cùng. Nó chính là chất xúc tác làm thay đổi cuộc sống. Nhiều lãnh đạo đã chia sẻ những từ như “tình yêu”, “ước mơ”, “đầu tư”, “tiến lên”, “thực hiện”, “can đảm”, “cuộc sống” và “mối quan hệ”. Dabo Swinney, huấn luyện viên trưởng của đội bóng bầu dục Clemson đã nói trong một buổi phỏng vấn ngay sau khi đội giành giải Vô địch quốc gia, “Từ ngữ mà tôi chọn trong năm nay là tình yêu, tôi nói với đội bóng rằng tình yêu của họ dành cho đồng đội sẽ tạo ra sự khác biệt.”

Ý tưởng này đã được áp dụng thành công và hiện tại hàng ngàn tập thể đã chọn ra một từ mỗi năm để truyền cảm hứng cho họ tại nơi làm



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

việc và ở nhà. Hendrick Auto, một nhà bán lẻ xe hơi lớn thậm chí còn tạo ra mẫu ô tô Một-Từ để trưng bày tại trụ sở của họ. Chiếc xe được trang trí bằng tất cả những từ mà nhân viên chọn. Khi nhân viên bước vào tòa nhà, họ sẽ thấy từ của họ và được nhắc nhở phải sống theo nó. Các trường học cũng sản xuất áo phông Một-Từ và tạo ra những bức tường Một-Từ, còn các doanh nghiệp, bệnh viện thì treo các từ mà họ chọn trong phòng họp và văn phòng.

Khi nói về ý tưởng này, tôi yêu cầu mọi người chọn ra một từ và phải nói được tại sao họ chọn nó. Đó chính là *lý do* đằng sau từ ngữ mang tới ý nghĩa và khiến từ ngữ đó trở thành “nhà sản xuất” mục tiêu hiệu quả.



ĐẢM BẢO TẤT CẢ MỌI NGƯỜI ĐỀU Ở TRÊN XE BUÝT

Khi tôi nghĩ về một tập thể, tôi thường hình dung họ đang ở trên một chuyến xe buýt cùng hướng đến đích với một tầm nhìn chung và mục tiêu lớn. Nếu một nhóm không cùng ngồi trên một chuyến xe thì họ sẽ không đi cùng một hướng.

Tuy vậy, một tập thể cũng nên dừng lại giữa đường để đảm bảo tất cả mọi người vẫn ở trên xe buýt. Bạn không thể tự cho rằng chỉ vì một cuộc họp về tầm nhìn, mục đích sáu tháng trước thì mọi người vẫn ở trên xe và hào hứng với chuyến đi. Dừng nghĩ rằng chỉ vì các bạn ở cùng nhóm và làm việc trong cùng một tòa nhà thì mọi người sẽ lên đường cùng nhau.

Việc quan trọng là bạn cần dừng lại và hỏi, “Chúng ta đều đang ở trên xe buýt chứ?” Nếu vài thành viên không có mặt, các bạn có thể trao đổi lý do và nhận diện tình huống sẽ được cụ thể hóa sau đây trong cuốn sách này.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

MỖI NGƯỜI NGHĨA LÀ MỌI NGƯỜI

Khi tôi nói *mỗi người*, tôi đang suy ra nhiều người hơn là chỉ những người trong nhóm. *Mỗi người* bao gồm những người có ảnh hưởng trực tiếp đến mọi thành viên trong tập thể.

Ví dụ, nếu bạn là thành viên trong đội bóng của trường trung học hay đại học, tôi rất khuyến khích phụ huynh của các vận động viên ngồi cùng chuyến xe buýt với con mình. Phụ huynh là những người có ảnh hưởng lớn tới văn hóa của đội bóng thông qua niềm tin và lời lẽ mà họ chia sẻ với con mình. Giúp cha mẹ thấu hiểu và đồng hành cùng tầm nhìn, mục đích của đội bóng là cách tuyệt vời để giúp văn hóa tập thể mạnh mẽ hơn.

Cách này cũng rất hiệu quả khi áp dụng với các doanh nghiệp. Khi John Rauvola, CEO của Superfeet tổ chức một chuyến dã ngoại với nhóm lãnh đạo của mình, ông cũng mời thêm vợ chồng và những người quan trọng với họ đi cùng. Ông muốn *mỗi người*, những trưởng nhóm của ông và người thân của họ biết về chiến lược và kết quả



TRƯỜNG ĐẠI HỌC
KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
TRUNG ƯƠNG
TRUNG ƯƠNG

của tổ chức. Bằng cách thấu hiểu những thách thức họ đang đối mặt và tầm nhìn, mục đích, mục tiêu của họ, vợ chồng và những người quan trọng với họ sẽ cảm thấy họ là một phần của tập thể. Điều này khiến họ trở nên hăng hái và hiểu được chồng hay vợ của họ đã phải bỏ ra nhiều năng lượng và nỗ lực thế nào để giúp công ty có thành công như hôm nay. Một người vợ từng nói với chồng cô thế này: “Anh cần đi làm ngày thứ Bảy. Chúng ta phải đảm bảo mình đạt được mục tiêu”.

Khi *mỗi người* có ảnh hưởng đến tập thể cùng lên một chuyến xe buýt thì cả nhóm sẽ có một sức mạnh không thể cản phá và tràn đầy năng lượng tích cực.



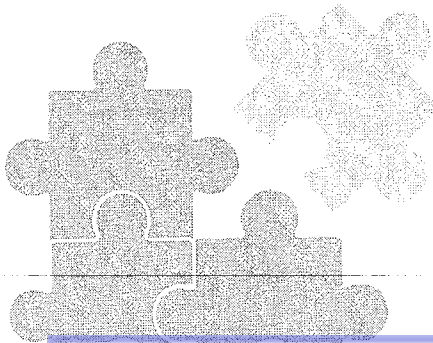
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 4

MỘT TẬP THỂ TÍCH CỰC LÀM VIỆC VỚI NHAU DỰA TRÊN NIỀM TIN, SỰ TÍCH CỰC VÀ TINH THẦN LẠC QUAN

*Một tập thể tin tưởng lẫn nhau sẽ cùng nhau gặt
hái thành công.*



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Khi tập thể của bạn làm việc với một tầm nhìn chiến lược để hướng đến mục tiêu cao hơn, các bạn sẽ đối mặt với đủ mọi khó khăn và thách thức. Sẽ có lúc bạn muốn từ bỏ. Sẽ có lúc bạn cảm thấy thách thức là quá lớn. Sẽ có những khoảnh khắc bạn cảm thấy mình không thể chiến thắng trong cuộc chiến này. Tôi thường thấy các đội từ bỏ mục tiêu vì hoàn cảnh bắt buộc, vì thử thách quá lớn, vì sự ức chế, sự sợ hãi, những suy nghĩ tiêu cực, những khó khăn quá sức tưởng tượng. Họ từ bỏ vì những trở ngại dường như quá mạnh so với họ và họ thiếu niềm tin để đi tiếp. Nhưng bạn không bỏ cuộc. Bạn không để nỗi sợ chế ngự mình. Bạn có thể biết rằng mọi thứ đều trở thành có thể với một tập thể có niềm tin. Bạn có thể tin rằng sự trở ngại không thể ngăn cản một tập thể có niềm tin, tình cảm và hy vọng dành cho nhau. Bạn có thể giữ cho tầm nhìn chiến lược và mục tiêu của mình tiếp tục và làm việc với niềm tin, thái độ lạc quan, tích cực để duy trì nó.



CÙNG NHAU DUY TRÌ SỰ TÍCH CỰC

Rất nhiều tập thể có thể khởi đầu một cách tích cực. Ở giai đoạn đầu mùa giải, dự án, chiến dịch, mọi người tràn đầy nhiệt huyết và sẵn sàng vào việc. Nhưng khi thời gian trôi đi và thách thức bắt đầu xuất hiện, thái độ tích cực và năng lượng sẽ suy giảm. Tôi nhận thấy rằng những tập thể mạnh không chỉ giữ được sự tích cực ở giai đoạn đầu mà còn duy trì sự tích cực đó xuyên suốt cuộc hành trình. Họ duy trì sự lạc quan để cùng nhau vượt qua mọi khó khăn, thách thức hay những vấn đề phức tạp phát sinh ngoài dự kiến.

Tôi luôn nói với các đội thể thao rằng, tất nhiên các bạn cảm thấy phấn chấn và tích cực khi ở trại huấn luyện rồi. Các bạn chưa hề bị đánh bại. Các bạn chưa tham gia trận đấu nào vì vậy các bạn chưa bị đánh bại. Chìa khóa cho thành công của mùa giải nằm ở chỗ các bạn có thể cùng nhau vượt qua những thất bại hay không và có thể duy trì điều đó trong suốt cả mùa giải hay không. Một tập thể cùng nhau duy trì sự tích cực sẽ cùng nhau gặt hái thành công.



TRUNG TÂM
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Điều đó cũng diễn ra tương tự trong các trường học. Tôi đã nói chuyện với Hiệu trưởng Windy Hodge, người đã cho tiến hành chương trình Energy Bus ở trường của mình. Bà kể rằng trước khi tiến hành chương trình này, trường của bà chỉ tập trung vào các mặt tiêu cực. Nhưng bây giờ tập thể giáo viên của trường đang tập trung vào những mặt tích cực. Sự tích cực đã xuất hiện và có tác động đáng kể. Trong khi nhiều giáo viên và các môi trường học đường khác bộc lộ sự tiêu cực tăng dần trong năm học thì Windy và tập thể của bà vẫn thể hiện thái độ tích cực và tạo ra sự khác biệt.

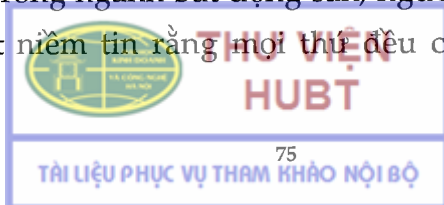
Nghe có vẻ dễ đoán nhưng thông thường chìa khóa để khiến tầm nhìn của bạn gần gũi thực tế hơn đó là duy trì được sự tích cực. Nhiều tập thể không làm được như vậy và tự phá hoại chính họ. Nhưng những tập thể đơn giản là duy trì được sự tích cực, một ngày nào đó họ có thể hoàn thành công việc vượt xa tiến độ.



CÙNG NHAU GIỮ VỮNG NIỀM TIN

Khi Dabo Swinney trở thành huấn luyện viên trưởng của đội bóng bầu dục Đại học Clemson, ông ấy mang theo hai biển hiệu tới cuộc họp đầu tiên của đội. Biển hiệu thứ nhất là “I can’t” với chữ “t” bị lược bỏ, biển hiệu còn lại là “Niềm tin”. Ông biết không có nhiều niềm tin ở đó dù là trong hay ngoài đội bóng. Clemson được biết đến như là đội bóng thua rất nhiều trận, ngay cả trong những trận đấu họ có cơ hội chiến thắng. Việc đó diễn ra thường xuyên đến mức họ được đặt biệt danh: *Clemsoning* (ý chỉ sắp chứ chưa thực sự trở thành Clemson).

Và rồi, người đàn ông chưa bao giờ là huấn luyện viên trưởng hay người quản lý đội bóng nào, người bị bố bỏ rơi khi còn nhỏ trở thành người vô gia cư khi trưởng thành, người có niềm tin rằng anh ta đủ sức trở thành vận động viên thể thao ở Alabama, người đã bỏ lửng việc huấn luyện trong vài năm để theo đuổi một vị trí trong ngành bất động sản, người đã đến với một niềm tin rằng mọi thứ đều có thể, người

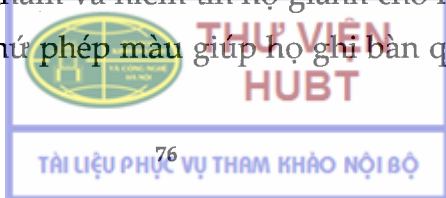


XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

biết rằng ưu tiên số một của mình là truyền cảm hứng cho đội bóng. Và anh đã làm được.

Clemson là một đội bóng được xây dựng dựa trên một niềm tin tích cực. Qua 6 năm làm việc cùng họ, tôi đã chứng kiến cách Dabo tạo ra niềm tin cho đội bóng và quan trọng hơn, tôi được chứng kiến cách đội bóng truyền niềm tin cho nhau.

Trong mùa giải 2016-2017, tôi đã đứng bên ngoài đường biên xem Alabama ghi bàn dẫn trước chỉ 2 phút trước khi trận đấu kết thúc. Dường như Alabama sẽ giành phần thắng, nhưng tiền vệ của Clemson là Deshaun Watson đã tập hợp đội hình tấn công lại và nói: “Hãy trở thành huyền thoại. Hãy trở thành đội bóng vĩ đại”. Anh ta và đội bóng tin rằng họ có thể đưa trận đấu trở về thế cân bằng và giành chiến thắng. Và rồi họ đã làm được. Khoảnh khắc đó giống như sự kết hợp của những thành quả từ quá trình làm việc tích cực trong nhiều năm và niềm tin họ giành cho nhau tạo ra một thứ phép màu giúp họ ghi bàn quyết



định khi trận đấu chỉ còn 4 giây và giành chức vô địch quốc gia.

Trong cuốn *The Power of Positive Leadership*, tôi đã viết về niềm tin của Dabo Swinney và dấu ấn của nó trong đội bóng. Điều quan trọng là cần hiểu rõ niềm tin của các cá nhân trong tập thể giống như cách Deshaun Watson đã làm với đồng đội của mình.

Một tập thể vĩ đại không chỉ có huấn luyện viên giỏi, người quản lý xuất sắc, vị hiệu trưởng tốt hay một người lãnh đạo tài ba ở vai trò người cầm lái. Họ có những người lãnh đạo biết cách tạo ra sự tin tưởng giữa các thành viên trong tập thể.

Việc tin tưởng vào người lãnh đạo sẽ tạo ra sức mạnh, nhưng với một tập thể vĩ đại, tôi cho rằng niềm tin giữa các thành viên trong tập thể thậm chí còn tạo ra sức mạnh lớn hơn. Nếu các bạn muốn cùng nhau đạt được những thành tích vĩ đại, các bạn phải tin tưởng lẫn nhau.

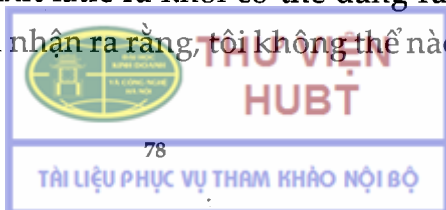


ĐỘNG VIÊN LẤN NHAU

Tôi là người thích đi bộ hơn là chạy bộ, nhưng vài năm trước khi tôi quyết định tham gia cùng các bạn tôi, Dan Britton, đồng tác giả cuốn *One Word* (tạm dịch: Một từ) và Chris Regan, nhạc công, trong một chặng đua 5 dặm chạy bộ qua những chiến trường vùng Gettysburg, nơi mà khi đó tôi đang dành thời gian cùng con gái tham gia hội trại bóng vợt FCA.

Việc đó trên lý thuyết nghe có vẻ hấp dẫn, nhưng sau dặm thứ 2, tôi không còn suy nghĩ tích cực về quyết định của mình. Khi đạt đến mốc 3 dặm, tôi đã muốn dừng lại, nhưng quyết định sẽ tiếp tục chặng đua. Khi chúng tôi chạy 2 dặm cuối, hầu hết phải leo dốc, tôi cảm thấy mình không còn tinh táo, nhưng với sự động viên của Dan và Chris, tôi tiếp tục chạy và bằng cách nào đó tôi đã hoàn thành hết chặng đua. Đó là một cảm giác thật tuyệt vời.

Ngày hôm sau, khi tôi tập đi bộ chậm để loại bỏ dần axit lactic ra khỏi cơ thể đang rã rời của mình, tôi nhận ra rằng, tôi không thể nào tự



hoàn thành quãng đường chạy tới 5 dặm được. Tôi có lẽ đã bỏ cuộc ở dặm thứ 3 nếu phải chạy một mình, nhưng nhờ có các bạn chạy cùng, tôi đã hoàn thành hết chặng đường đó. Nhờ có sự động viên của họ, tôi đã có đủ sức mạnh để vượt qua phần khó nhất trong quãng đường chạy đó.

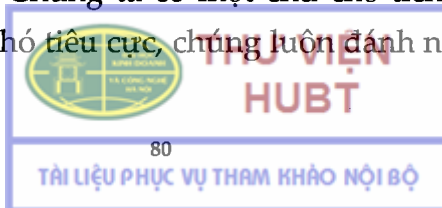
Tương tự câu chuyện của tôi, bạn và tập thể của bạn không thể một mình tạo nên thành công. Chúng ta cần một tập thể tích cực để thúc đẩy và động viên chúng ta. Chúng ta cần sự động viên từ tập thể của mình.

Đã là một tập thể, các bạn chắc chắn phải động viên lẫn nhau. Cổ vũ cho nhau. Hỗ trợ nhau. Khi các bạn động viên lẫn nhau, bạn làm cho người khác mạnh lên và tập thể của bạn mạnh lên.

HÃY NUÔI CHÚ CHÓ TÍCH CỰC

Những tập thể vĩ đại có điểm chung là rất tích cực. Họ có chung một niềm tin và truyền cho nhau sự lạc quan, niềm tin chung của tập thể được xây dựng dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau. Mỗi thành viên trong tập thể đóng góp vào sự lạc quan chung, niềm tin chung và sự tích cực chung của cả tập thể. Thực tế là nếu bản thân bạn không có điều đó, bạn không thể chia sẻ nó. Để trở thành một tập thể tích cực, mỗi thành viên trong tập thể phải tự khơi dậy sự lạc quan bên trong mình và truyền điều đó sang người khác.

Trong cuốn sách *The Positive Dog* (tạm dịch: Chú chó tích cực) của tôi, Matt và Bubba là hai chú chó sống chung trong một căn nhà. Matt, mọi người thường gọi là Mutt (Mutt: kẻ ngốc nghếch), là một chú chó tiêu cực. Bubba là chú chó tích cực và chú đã dạy cho Matt một bài học quan trọng. Chú nói rằng trong mỗi cá thể đều có hai mặt: “Chúng ta có một chú chó tích cực và một chú chó tiêu cực, chúng luôn đánh nhau,



nhưng con bạn nuôi dưỡng kỹ nhất sẽ thắng, vì vậy hãy nuôi chú chó tích cực.”

Tôi viết ra câu chuyện đó dựa trên một câu chuyện ngụ ngôn cổ về hai con sói, nhưng dù là chuyện về sói, chó hay con người, chúng ta đều chứng kiến cuộc đấu tranh giữa sự tích cực và tiêu cực diễn ra hằng ngày. Mỗi khoảnh khắc hay tình huống đều là một cơ hội cho tập thể của bạn được chứng kiến, trải nghiệm cả mặt tích cực và tiêu cực của nó. Mỗi ngày, bạn đều có thể nuôi dưỡng chú chó tích cực hay tiêu cực trong bạn và bất cứ con nào bạn nuôi đều trưởng thành.

Là một tập thể, bạn muốn nuôi dưỡng con chó tích cực. Hãy tự nuôi dưỡng cho chính mình. Nuôi dưỡng cho nhau. Bạn càng nuôi dưỡng con chó tích cực kỹ càng, nó càng lớn thêm và con chó tiêu cực sẽ càng nhỏ lại và yếu đi.

HÃY NÓI CHUYỆN VỚI BẢN THÂN MÌNH

Khi tôi nghĩ đến việc nuôi dưỡng con chó tích cực, tôi nghĩ đến bác sỹ James Gills, người đã hoàn thành chặng đua kếp của bộ ba môn phối hợp (hai chặng ba môn phối hợp chỉ có 24 giờ nghỉ ngơi giữa các chặng) sáu lần, và lần cuối cùng là khi ông ấy đã 59 tuổi.

Khi tôi hỏi bằng cách nào ông ấy có thể làm được điều đó, ông đã cho tôi lời khuyên tuyệt vời nhất mà tôi từng nghe. Ông nói: "Tôi học cách nói chuyện với bản thân thay vì lắng nghe bản thân". Ông ghi nhớ đoạn kinh thánh và tự nhắc đọc mỗi khi cần động lực. Gills tiếp tục: "Nếu tôi lắng nghe bản thân mình, tôi luôn nghe thấy đủ thứ lý do giải thích tại sao tôi nên bỏ cuộc. Tôi nghe những điều như tôi quá mệt, quá già, quá yếu để thực hiện điều đó. Nhưng khi tôi nói chuyện với bản thân mình, tôi có thể tự khích lệ bản thân và nói những thứ tôi cần nghe để giúp tôi tiếp tục cuộc thi và về đích."

Điều tương tự cũng diễn ra trong cuộc sống. Chúng ta thường xuyên lắng nghe bản thân và chỉ nghe toàn những điều phản nản,



THƯ VIỆN
HUBT

tự nghi hoặc, sợ hãi và tiêu cực để rồi dẫn đến việc không hài lòng, thất bại, không hoàn thành mục tiêu. Nhưng khi bạn có những suy nghĩ tiêu cực thì cũng không có nghĩa là bạn phải tin vào nó.

Nhiều suy nghĩ tiêu cực đến từ nỗi sợ hãi, và sự thật rằng nỗi sợ hãi là kẻ nói dối. Tôi học được một bài học là thay vì lắng nghe những lời nói dối tiêu cực, bạn có thể chọn giải pháp nuôi dưỡng bản thân bằng những sự thật tích cực. Chúng ta có thể dùng lời nói thật lấn át sự dối trá, nạp năng lượng cho bản thân bằng những từ ngữ, suy nghĩ, cụm từ và niềm tin rằng chúng có thể tiếp thêm cho ta sức mạnh để vượt qua những thử thách hay tạo ra cuộc sống và một tập thể phi thường.

Dù bất cứ điều gì xảy ra, bạn hãy tiếp tục bước đi, duy trì sự tích cực, nói chuyện với bản thân mình (thay vì lắng nghe bản thân) và chắc chắn rằng bạn sẽ ăn mừng chiến thắng khi bạn hay tập thể của bạn tới đích.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

THAY THẾ CỤM TỪ “PHẢI LÀM” BẰNG CỤM TỪ “CÓ VINH DỰ ĐƯỢC LÀM”

Rất nhiều lần, cả tập thể lẫn các cá nhân không biết trân trọng cơ hội làm việc mà chúng ta có. Với nhiều người, công việc giống như một thứ nhiệm vụ. Họ không trân trọng cơ hội mà làm việc chủ yếu vì những đặc quyền trong đó.

Cách chuyển đổi chữ khéo léo có thể tạo ra sức mạnh để thay đổi cách tiếp cận mà bạn và tập thể của bạn đang áp dụng. Thay vì nói về những thứ bạn *phải làm*, hãy phản ứng một cách tích cực với những gì bạn *có vinh dự được làm*.

Bạn nắm lấy cơ hội để sống cuộc sống này. Bạn có vinh dự được làm việc trong một tập thể đang tạo ra điều khác biệt. Bạn có vinh dự được học và trưởng thành mỗi ngày. Bạn có vinh dự được làm việc trong khi có những người mơ ước có được một công việc. Bạn thậm chí có vinh dự được lái xe trên phố trong khi có nhiều người không mua nổi một chiếc ô tô. Bạn có vinh dự được thức dậy trong khi có những người bắt buộc phải dậy sớm.



THƯ VIỆN
HUBT

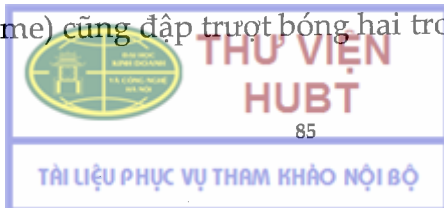
Khi bạn thay đổi cụm từ *phải làm bằng có vinh dự được làm*, bạn thay đổi luôn những suy nghĩ tiêu cực chỉ biết phàn nàn bằng một thái độ trân trọng cuộc sống hơn. Khi bạn biết trân trọng cuộc sống, bạn cũng tạo ra động lực để thúc đẩy bản thân và tập thể của bạn tiến lên.

Hãy nhớ rằng cuộc sống và công việc là món quà chứ không phải một thứ nhiệm vụ. Đừng nghĩ mình là trung tâm của mọi đặc quyền. Hãy trân trọng mọi cơ hội mà bạn và tập thể của bạn có được.

HÃY KHIẾN CƠ HỘI TIẾP THEO TRỞ NÊN RÕ RÀNG HƠN

Một cách khác để nuôi dưỡng chú chó tích cực đó là nhìn vấn đề một cách thấu đáo hơn.

Khi ghé thăm và có dịp trò chuyện với một vài đội bóng chày ở giải chuyên nghiệp trong kỳ huấn luyện mùa xuân, tôi liên tục nghe thấy các cầu thủ và huấn luyện viên gọi bóng chày là “cuộc chơi của sự thất bại”. Nguyên nhân là ngay cả cầu thủ có tên trên Tòa nhà danh vọng (Hall of Fame) cũng đập trượt bóng hai trong ba cú ném.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Đa số cầu thủ đập trượt bóng ba lần trong bốn cú ném. Cầu thủ giao bóng sau khi ném bóng rất có thể sẽ quên chạy về gôn (home), cầu thủ chặn bóng đôi khi lại mắc lỗi.

Phải, bóng chày là môn mà mọi người luôn mắc lỗi. Rõ ràng là tôi biết điều đó, nhưng khi nói chuyện với các đội bóng, tôi đưa ra cái nhìn khác. Tôi nói: “Tôi không tin bóng chày là cuộc chơi của sự thất bại. Tôi tin đó là cuộc chơi của những cơ hội. Không cần biết điều gì xảy ra ở lượt cuối cùng, ở cú ném hay ở cây gậy, bạn có cơ hội để biến cơ hội tiếp theo trở nên rõ ràng hơn.”

Chúng ta luôn gặp những bài học như vậy trong cuộc sống. Bất cứ ai theo đuổi những điều có giá trị đều sẽ vấp ngã và thường xuyên vấp ngã. Tôi đã từng ở trong nhiều tập thể thất bại, nhưng khi nhìn lại, tôi nhận ra chúng tôi không thất bại, chúng tôi đang phát triển. Chúng tôi không vấp ngã, chúng tôi đang tiến lên. Tôi nhận ra rằng bạn có thể nhìn vào quá khứ để rút kinh nghiệm hoặc hướng về phía trước để khiến cơ hội tiếp theo trở nên rõ ràng hơn.



THƯ VIỆN
HUBT

SỰ MẤT MÁT (L.O.S.S.)

Khi nói về cơ hội, một điều rất cần thiết đó là tập thể của bạn cần nhìn nhận thử thách không chỉ là thách thức mà còn là cơ hội. Bạn sẽ thất bại. Bạn sẽ thua cuộc, mất khách hàng, mất dự án hay mất người ủng hộ. Nhưng bạn không được để *sự mất mát* đánh gục bản thân. Thay vào đó, bạn cần nhìn nhận điều này giống như một cơ hội để bạn học hỏi và giúp bạn trở nên mạnh mẽ. Sự mất mát còn có nghĩa là “Cơ hội để trở nên mạnh mẽ” (L.O.S.S = Learning Opportunity Stay Strong).

Từng có một nghiên cứu ở Anh về một nhóm 500 người may mắn, dường như họ có tất cả: sự giàu có, mối quan hệ tốt, sự nghiệp thành đạt và hạnh phúc. Khi các nhà chuyên gia tiến hành nghiên cứu về những con người đầy sức hút này, họ rất ngạc nhiên khi nhận ra rằng những người đó đã từng trải qua những điều không may mắn trong cuộc đời họ. Nhìn bề ngoài, có vẻ như họ có cuộc sống hoàn hảo nhưng mỗi người trong số họ đều đã từng phải đối mặt với những thách thức, khó khăn, trở



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

ngại trong cuộc sống. Bất chấp những thách thức khác nhau, họ đều có điểm chung đó là họ đã biến điều không may mắn thành may mắn. Giữa lúc khó khăn, họ cố gắng tìm kiếm và nắm bắt những cơ hội.

Bạn nên nhớ rằng các sự việc không ngừng diễn ra với tập thể của bạn. Những thách thức sẽ đến. Công việc của bạn sẽ không mắc kẹt trong bùn. Đừng cam chịu ở vị trí thấp mãi. Hãy luôn ngẩng đầu. Tìm kiếm những cơ hội và rồi những điều tốt đẹp sẽ đến. Luôn đặt câu hỏi: “Chúng ta học được gì từ điều này? Chúng ta có thể phát triển được gì từ đây? Giờ chúng ta muốn làm gì? Chúng ta cần hành động như thế nào?” Hãy đoàn kết cùng nhau, các bạn sẽ biến thách thức thành cơ hội và giành được kết quả tốt hơn.

Bạn tôi Dwight Cooper, người hiện tại là CEO của Talent Management Group, chia sẻ một câu chuyện về thời kỳ suy thoái kinh tế, hoạt động kinh doanh của PPR nơi anh là CEO lúc đó bị thua lỗ khá nhiều. Thay vì thu mình lại và để cho sự thua lỗ đẩy công ty lún sâu hơn



vào khó khăn, họ đã cùng nhau đánh giá và phân tích những cơ hội đang có. Kết quả là họ thấy cần những giải pháp về tổ chức nhân sự, họ thành lập ba bộ phận mới, nhanh chóng thay đổi đường lối kinh doanh, tập trung phát triển những mảng mới và họ đã gặt hái được những thành công cũng như thu về lợi nhuận thậm chí còn nhiều hơn.

CÁ MẬP HAY CÁ VÀNG

Trong cuốn *The Shark and the Goldfish* (tạm dịch: Cá mập và cá vàng), tôi đã chia sẻ quan điểm về việc những làn sóng thay đổi luôn tác động đến con đường sự nghiệp của bạn ra sao và khi con sóng đến, bạn có cơ hội trở thành thành viên của một tập thể. Bạn có thể lựa chọn chống lại sự thay đổi hoặc cưỡi sóng để đi tới thành công trong tương lai.

Nghiên cứu chỉ ra rằng những người, công ty hay tập thể đạt được thành công trong khủng hoảng là những người, công ty hay tập thể không ngại thay đổi. Thay vì trở thành một con cá vàng và chờ đợi người ta mang thức ăn



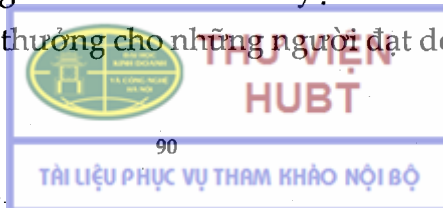
XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

tới, họ nắm lấy sự thay đổi và chủ động đi kiếm thức ăn. Chìa khóa cho thành công nằm ở quan điểm của họ, họ đã nhìn ra sự thay đổi cần thiết từ trong những việc họ đang trải qua. Người nào cho rằng đó là điều tồi tệ và cố gắng chống lại sẽ bị con sóng vùi dập. Người nào cho rằng đó là điều tốt đẹp và là cơ hội sẽ cuời sóng đi tìm kiếm tương lai tươi sáng hơn.

SUY NGHĨ NHƯ NHỮNG TÂN BINH TRẦN ĐẦY NHIỆT HUYẾT

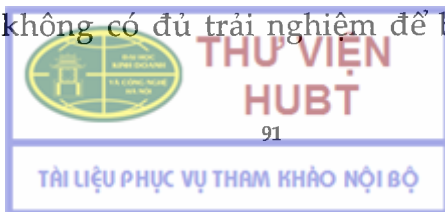
Quá nhiều tập thể bị giết chết bởi một thứ mà tôi gọi là lời nguyện kinh nghiệm. Họ giống như những người hoài niệm về quá khứ, phàn nàn về hiện tại và không sẵn sàng cho việc thay đổi bản thân. Họ cho phép tất cả những gì thuộc về kinh nghiệm, dù tốt hay xấu, tác động đến hiện tại và tương lai.

Tôi chứng kiến nhiều doanh nghiệp bất động sản vẫn đẩy mạnh doanh số trong thời kỳ đại khủng hoảng. Trước khi nói chuyện với tôi, họ thường trao thưởng cho những người đạt doanh



số tốt nhất và tôi nhận thấy nhiều nhân viên mới giành được giải thưởng này. Điều đó làm tôi nhận ra rằng dù nhân viên kỳ cựu có kinh nghiệm đến đâu cũng sẽ bị đào thải khỏi đời sống kinh tế một khi họ là con cá vàng thay vì cá mập. Họ đã để hoàn cảnh xô đẩy và nỗi sợ hãi khiến họ thụ động. Họ phàn nàn về nền kinh tế thay vì tạo ra nó. Họ bị đầu độc bởi lời khuyên kinh nghiệm và thuốc giải độc tốt nhất là họ buộc phải quay trở lại với những suy nghĩ của một nhân viên mới.

Các nhân viên mới không bị đầu độc bởi những thứ như sự xấu hổ khi bị từ chối, thành kiến tiêu cực hay kinh nghiệm trong quá khứ. Họ mang đến ý tưởng mới, sự lạc quan và cảm hứng cho công việc. Họ không chú ý đến những điều mà mọi người vẫn nói là không thể. Thay vào đó, bằng tầm nhìn được mở rộng hơn, họ tin rằng mọi thứ đều có thể. Những nhân viên mới biết cúi đầu, làm việc chăm chỉ, suy nghĩ tích cực, không sợ hãi điều gì và đủ “ngây thơ” để đi tới thành công. Nhân viên mới không có đủ trải nghiệm để biết điều gì



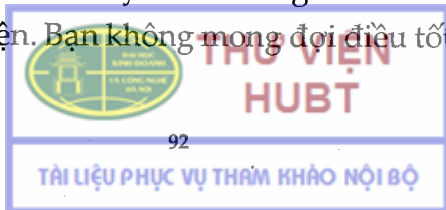
XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

đã xảy ra. Họ cũng không có khái niệm về “những ngày tươi đẹp trong quá khứ”. Không hoài niệm quá khứ, họ tạo ra những ngày tháng tươi đẹp ngay bây giờ.

Bất luận kinh nghiệm của bạn và tập thể của bạn ra sao, tôi muốn khuyến khích các bạn hãy để kinh nghiệm biến thành bùa hộ mệnh thay vì lời nguyền. Hãy để kinh nghiệm mang đến cho bạn những bài học và hãy để tư duy của một anh lính mới nạp cho bạn sự lạc quan cùng cảm hứng. Suy nghĩ như một nhân viên mới, quên đi quá khứ và tạo cho mình những ngày tháng tươi đẹp của hiện tại.

ĐÁNH BẠI MURPHY

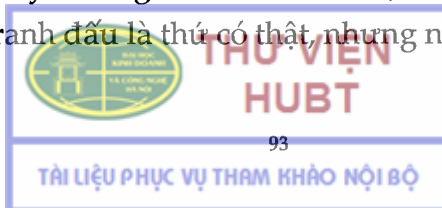
Tôi dám chắc các bạn đã từng nghe đến định luật Murphy rồi, phải không nào? Bất cứ cái gì bạn có thể sai, bạn sẽ sai và thường sai ở thời điểm không thể tệ hơn. Điều không may là định luật Murphy dường như quá phổ biến và khi một chuỗi sự việc tồi tệ xảy ra, nó có thể đưa bạn đến một trạng thái tâm lý đó là mong chờ điều tồi tệ hơn xuất hiện. Bạn không mong đợi điều tốt nhất



mà thay vào đó bạn lại chờ đợi điều tồi tệ nhất để hành động theo.

Huấn luyện viên một đội bóng bầu dục ở giải NFL Gus Bradley, một trong những nhà quản lý tích cực nhất mà tôi từng gặp, kể cho tôi nghe về quá trình ông giúp đội bóng giải quyết những sự việc tiêu cực liên tiếp xảy ra (những pha va chạm thô bạo, phạt đền, chấn thương, thời tiết xấu...) và tránh tâm lý tiêu cực có thể xuất hiện sau đó. Gus nói với đội bóng của mình về nhân vật hư cấu tên Murphy người sau đó được đặt tên cho một định luật. Đó là một gã tồi tệ muốn phá hoại quá trình tập luyện, trận đấu và mùa giải của họ. Ông nói rằng Murphy xuất hiện ở thời điểm tồi tệ nhất, nhưng họ không sợ gã này, họ sẽ đón gã hấn. Họ thậm chí mong muốn được gặp Murphy và khi điều đó xảy ra, khát vọng đánh bại hắn ta còn lớn hơn.

Trong cuộc sống, những tình huống thử thách luôn được đẩy lên ngày một cao hơn, nhưng bạn hoàn toàn có thể vươn cao hơn chúng. Cuộc sống đầy rẫy những khó khăn còn bạn thì mạnh mẽ. Sự tranh đấu là thứ có thật nhưng năng lực giúp



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

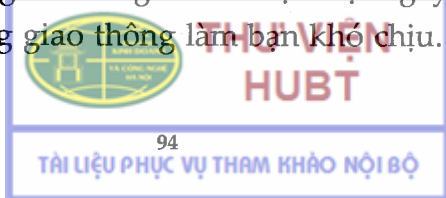
bạn chiến thắng cũng là thứ có thật. Anh bạn tôi Erwin McManus từng nói: “Sự vĩ đại không sinh ra từ những tình huống đơn giản. Chúng ta chỉ có thể trở nên mạnh mẽ hơn khi thế giới trở nên phức tạp hơn.”

Vì vậy khi những khó khăn tấn công bạn, đừng bỏ chạy. Đừng sợ nó. Hãy đối mặt với nó. Hãy lao vào nó và tiếp tục tiến về phía trước. Murphy là một tay khó chơi, nhưng bạn thậm chí còn khó chơi hơn.

TỪ TRONG RA NGOÀI

Phần lớn sức mạnh của một tập thể được tạo ra từ trong ra ngoài, bạn đừng tạo ra thế giới từ ngoài vào trong. Điều đó có nghĩa là những tình huống và sự việc xảy ra trên thế giới không phải là thứ tạo ra bạn. Bạn mới chính là thứ tạo ra hoàn cảnh. Sức mạnh không nằm ở hoàn cảnh mà nằm trong chính con người bạn, tình yêu thương, cảm hứng, tâm hồn, mục đích, quan điểm là thứ mà bạn tạo ra.

Hãy lấy giao thông làm ví dụ. Một ngày nào đó tình trạng giao thông làm bạn khó chịu. Một



ngày khác bạn nghe một bản nhạc hoặc một bản thu âm tuyệt hay, bạn đang trong trạng thái tâm lý tốt, khi đó vấn đề giao thông không làm bạn khó chịu nữa. Như vậy là ngoại cảnh hay trạng thái tâm lý tạo ra cảm xúc của bạn? Nếu đó là ngoại cảnh, phản ứng của bạn với tình hình giao thông sẽ là như nhau, giống nhau 100% trong mọi lần như thế.

Hãy nhớ rằng vấn đề không bao giờ nằm ở ngoại cảnh. Vấn đề không phải là sự thách thức, sự thay đổi, nền kinh tế, sự khó khăn, chậm trễ mà bạn và tập thể của bạn đang đối mặt. Luôn luôn là trạng thái tâm lý và cách suy nghĩ của bạn tạo ra cảm xúc, phản ứng của bạn.

Công ty có thể đang gặp khó khăn nhưng bạn và tập thể của bạn có thể cùng nhau làm việc tích cực, tràn đầy sinh lực để trở thành chất xúc tác cho các bộ phận khác. Lĩnh vực bạn đang hoạt động có thể có những thay đổi hay rối loạn, nhưng bạn và tập thể có thể cùng nhau thay đổi nó. Khu vực trường học của bạn có thể gặp vấn đề với sự thay đổi và việc cắt

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

giảm ngân sách, nhưng bạn có thể biến ngôi trường của bạn trở thành ngôi trường kiểu mẫu để mọi người noi theo.

Đừng nhìn vào những vấn đề của thế giới xung quanh mà trở nên bi quan. Hãy nhìn vào bản thân bạn và tập thể của bạn để đưa ra những quyết định làm thay đổi thế giới xung quanh từ trong ra ngoài. Hãy cho thế giới xung quanh thấy một tập thể tích cực làm việc ra sao và hoàn thành được những mục tiêu gì khi có sự thống nhất từ trong nội bộ. Sức mạnh đến từ bên trong và khi hiểu được điều này, các bạn hoàn toàn có thể khiến thế giới bên ngoài thay đổi một cách kỳ diệu và tích cực.

VƯỢT LÊN TRÊN THỰC TẠI

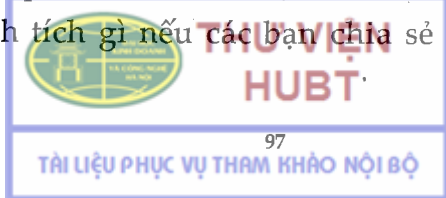
Là một tập thể tích cực, các bạn có sức mạnh để vượt lên trên thực tại. Chúng ta thường nghĩ rằng thực tại là một vật thể, nhưng khi bạn hiểu cách mà những tập thể tích cực đã thay đổi thế giới như thế nào trong lịch sử, bạn có thể định nghĩa lại thực tại và biến đổi nó theo cách tích cực hơn.



**THƯ VIỆN
HUBT**

Trước khi iPhone, iPad, iCloud hay Apple Watch ra đời thì đã có Steve Jobs, người đàn ông có tầm nhìn, ý tưởng táo bạo và một lĩnh vực làm thay đổi thế giới. Trong cuốn sách tiểu sử *Steve Jobs*, Walter Isaacson mô tả cách mà Steve Jobs đã liên tục thuyết phục các nhân viên của Apple rằng họ sẽ hoàn thành dự án đúng với thời hạn được đưa ra dù trước đó mọi người đều nghĩ việc đó là không thể. Hết lần này đến lần khác, họ cho rằng Steve là người phi thực tế, không có cách nào để tạo ra phần mềm và phần cứng trong một khoảng thời gian ngắn như ông mong muốn. Nhóm của Jobs cho rằng ông đã thay đổi thực tế từ chủ nghĩa bi quan (có người gọi là chủ nghĩa hiện thực) sang chủ nghĩa lạc quan khi hết lần này đến lần khác họ hoàn thành được khối lượng công việc mà trước đó chính họ cho là không thể. Ông ấy đã truyền được niềm tin mãnh liệt của mình cho mọi người và kết quả là Apple trở thành một trong những công ty vĩ đại nhất thế giới.

Tập thể của các bạn có thể giành được thành tích gì nếu các bạn chia sẻ sự lạc quan



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

cũng như niềm tin với nhau để nỗ lực vượt lên trên thực tại?

SỢ HÃI HAY NIỀM TIN

Điều sau cùng là một tập thể tích cực luôn làm việc với niềm tin lớn lao trong một thế giới tràn đầy sự hoài nghi, tiêu cực và nỗi sợ hãi. Trận chiến cuối cùng chúng ta phải đối mặt hằng ngày chính là trận chiến giữa niềm tin và sự sợ hãi.

Các bạn cần nhận ra rằng các thành viên trong tập thể của mình phải đối mặt với cuộc chiến này hằng ngày. Trong con người họ cũng tràn đầy những sự sợ hãi, nghi ngờ, thiếu chắc chắn, còn công việc của bạn là truyền cảm hứng cho họ bằng một niềm tin mãnh liệt. Hãy nhắc nhở nhau rằng sự sợ hãi và niềm tin luôn có một điểm chung đó là chúng khiến chúng ta tin vào một tương lai chưa xảy ra. Sự sợ hãi tạo ra niềm tin về một tương lai u ám. Niềm tin tạo ra sự tin tưởng về một tương lai tích cực hơn. Nếu cả hai điều trên cùng diễn ra, tại sao chúng ta không chọn tin vào một tương lai tích cực? Tại sao



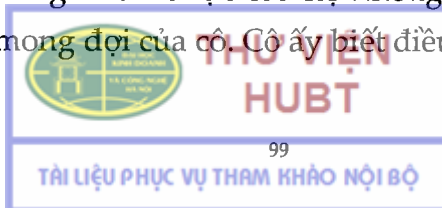
THƯ VIỆN
HUBT

chúng ta không tin rằng những ngày tươi đẹp đang ở phía trước thay vì cho rằng những ngày tươi đẹp đã ở lại phía sau?

Nếu bạn nói với tập thể rằng những ngày tươi đẹp ở phía sau các bạn, điều đó có thể thành sự thật. Nếu tất cả các bạn tin rằng những ngày tươi đẹp đang ở phía trước, điều đó cũng có thể thành sự thật. Niềm tin phụ thuộc vào cách nghĩ của bạn, vì vậy hãy giữ vững niềm tin vào tương lai, làm việc chăm chỉ và biến những điều tốt đẹp thành sự thật.

CUỘC THỬ NGHIỆM VỀ SỰ TÍCH CỰC

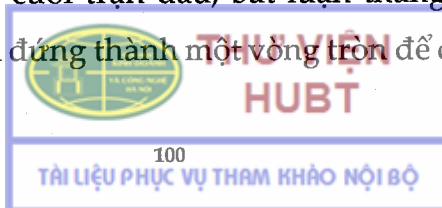
Bạn tôi, Kate Leavell, cựu huấn luyện viên môn bóng vợt của một trường trung học ở Georgia, đã tiến hành một thí nghiệm với đội bóng của cô ấy nhằm thay đổi văn hóa làm việc quen thuộc ở đội bóng này. Mặc dù những đội bóng trước đó của cô từng có những thắng lợi, song Kate vẫn không hào hứng lắm với công tác huấn luyện, sự thể hiện của các cầu thủ trong đội cũng như nỗ lực của họ không tương xứng với mong đợi của cô. Cô ấy biết điều vương mắc



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

lớn nhất đó là việc cô ấy cố gắng tạo ra một thứ văn hóa tập thể tích cực, bởi vì cô sợ điều đó sẽ lấy mất thời gian họ cần để huấn luyện thêm các kỹ năng. Cô ấy cũng sợ đội bóng sẽ không chấp hành yêu cầu của cô một cách nghiêm túc bởi vì cô quá tích cực.

Lần đầu tiên, cô chấp nhận chiến thắng chỉ là sản phẩm phụ và sự thật đúng là vậy, cô ấy dồn mọi nỗ lực để rèn giũa các cầu thủ và tạo ra một tập thể tích cực. Cô ấy coi việc chỉ ra những điểm tốt là nhiệm vụ quan trọng hơn việc sửa lỗi cho các cầu thủ trong phần thực hành. Giờ nghỉ giữa hiệp, họ không tập trung vào phần sửa lỗi và bắt lỗi, cô ấy chỉ nhận xét về những mặt họ đang làm tốt, bàn bạc xem họ cần làm thế nào để duy trì sự mạnh mẽ trong hiệp tiếp theo. Cô ấy vẫn định hướng cho tập thể nhưng phương pháp của cô là luôn định hình một sự tự tin cho đội bóng, giúp họ tin vào khả năng xử lý tình huống của họ. Vào cuối trận đấu, bất luận thắng hay thua, họ vẫn đứng thành một vòng tròn để động



viên nhau bằng cách hô to những khẩu hiệu tích cực. Phương pháp căn bản của cô không phải là tập trung vào việc sửa lỗi mà là tập trung vào những điều tích cực trong sự tương tác lẫn nhau giữa các cầu thủ, cách họ chơi bóng, ghi nhận nỗ lực của các cầu thủ.

Sau đó không lâu, các thành viên trong đội bóng bắt đầu áp dụng cách tiếp cận này với nhau, thông qua những sự hội ý nhỏ xuất hiện ở trên sân đấu, họ cùng nhau giải quyết các vấn đề. Những sự hội ý cũng xuất hiện trên sân tập. Các cầu thủ động viên lẫn nhau bằng những lời khuyên và sự chỉ dẫn, họ cảm thấy hào hứng với việc đó.

Vào hiệp hai, bất luận việc đang bị dẫn bao nhiêu, họ vẫn có thể bắt nhịp được với trận đấu, tạo ra những cuộc lội ngược dòng kịch tính hay những chiến thắng phá kỷ lục. Một đội bóng thường đứng ở nhóm giữa trong bảng xếp hạng 70 đội của bang đã thắng liền 12 trận và kết thúc mùa giải đã nằm trong top 5 các đội xuất sắc nhất.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Lần đầu tiên, họ có cơ hội tranh giải của bang và lọt vào top 4 đội xuất sắc nhất. Với đội bóng bị dẫn 3-7 sau hiệp đầu, dường như mùa giải và những thử nghiệm đã kết thúc. Kate mắc kẹt với lời hứa của mình về mùa giải để tập trung vào những điều tích cực, đội bóng đã kêu gọi nhau đoàn kết vượt qua những hoàn cảnh khó khăn. Đó chính là tất cả những gì họ cần, họ biết phải làm gì trên sân, đơn giản là họ đã chiến đấu và vượt qua. Họ trở lại sân đấu với niềm tin mạnh mẽ vào năng lực của bản thân mình cũng như đồng đội, chung cuộc họ thắng 13-10 để rồi giành giải ba cấp bang trong năm đó. Họ phá vỡ kỷ lục của đội bóng bất chấp việc họ cắt giảm thời gian rèn kỹ năng, nghỉ ngơi nhiều hơn và cũng bỏ cả các buổi tập ngày thứ Bảy.

Cuộc thử nghiệm của Kate chứng minh rằng bạn không cần phải lựa chọn giữa tinh thần tích cực và chiến thắng. Tinh thần tích cực đem chiến thắng đến với bạn. Tinh thần tích cực dẫn đến hành động đúng đắn và hành động đúng đắn dẫn tới kết quả tốt.



ĐỪNG ĐÁNH MẤT NIỀM TIN

Jack Dorsey và đội ngũ của mình ở Twitter tin rằng họ tạo ra phương pháp tuyệt vời giúp mọi người liên lạc và chia sẻ thông tin với nhau. Đội ngũ của Mark Zuckerberg ở Facebook đã thay đổi cách chúng ta kết bạn với nhau. Đội ngũ của Elon Musk tạo ra chiếc ô tô thể thao chạy bằng điện đầu tiên trên thế giới và phóng tên lửa lên vũ trụ bất chấp vô số khó khăn và những khoảnh khắc tưởng như họ sẽ thất bại. Larry Page, Sergey Brin và nhóm của họ biến Google thành một động từ, thay đổi cách thức chúng ta tra cứu thông tin. Nhóm sản xuất và chỉ đạo phim *Black Panther* (Chiến binh báo đen) tin rằng bộ phim của họ có thể đập tan những rào cản và khuynh đảo ở các phòng vé.

Những con người ở các tập thể này đối mặt với khó khăn, thách thức, nghịch cảnh, sự tiêu cực và nguy cơ thất bại rõ ràng nhưng họ đã vượt qua. Nhiều tác giả và tác phẩm tập trung viết về các nhà lãnh đạo thành công nhưng chúng ta đều biết sức mạnh của một tập thể tích cực tạo ra sự



THƯ VIỆN
HUBT

103

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

thay đổi lớn lao trong đời sống, trong công nghệ và xóa bỏ những rào cản.

Bạn và tập thể của mình sẽ đối mặt với nhiều khó khăn, trở ngại, tiêu cực nhưng hãy luôn nhớ rằng sự kiên định, lạc quan, niềm tin luôn lớn hơn nỗi sợ hãi và những nghi ngờ. Hãy chia sẻ niềm tin với nhau. Nói về nó một cách cởi mở. Bàn bạc với nhau về những thách thức và nói với nhau tại sao bạn có thể vượt qua nó. Hãy đối mặt với những việc làm ở ngay trước mắt khiến bạn chán nản. Đừng lảng tránh nó. Hãy đối mặt bằng niềm tin, không phải bằng nỗi sợ hãi.

Bạn sẽ đối mặt với những người khổng lồ mạnh mẽ hơn bạn nhưng bạn cần biết và phải tin rằng sẽ không có trận đấu nào cho một tập thể bỏ cuộc cả. Dù điều gì xảy ra, các bạn không thể để mất niềm tin.

DÙ THỂ NÀO ĐIỀU TỐT NHẤT CŨNG ĐẾN

Một vài năm trước khi Alan Mulally trở thành CEO của Ford, kinh tế thế giới bước vào giai đoạn suy sụp, suy thoái trầm trọng, công ty phải đối mặt với tình hình kinh tế tồi tệ nhất kể từ cuộc đại khủng hoảng những năm 1930. Có rất nhiều khoảnh khắc cho thấy nỗ lực của Mulally và tập thể Ford của ông nhằm tái cấu trúc công ty, xây dựng sự lãnh đạo thống nhất, tạo ra những chiếc xe tốt nhất, có khả năng sinh lời cao đều là vô nghĩa. Vào thời điểm cuộc khủng hoảng rơi xuống đáy, mọi thứ đã trở nên ảm đạm, chính phủ quyết định hỗ trợ các đối thủ của Ford, luật chơi có vẻ đã thay đổi. Mulally và tập thể của mình vẫn lạc quan vào kế hoạch của họ và tương lai của Ford. Họ tin rằng những điều tốt nhất rồi cũng đến, niềm tin và những nỗ lực không ngừng này đã dẫn tới kỳ lục về lợi nhuận cùng sự tăng trưởng theo cấp số nhân về sau.

Mọi thứ cũng có vẻ không tốt với đội bóng Clemson khi họ bị Alabama dẫn 14-7 sau hiệp



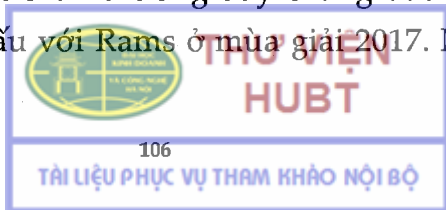
THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

một trong một trận đấu thuộc giải vô địch quốc gia 2017, nhưng khi nhìn vào phòng thay đồ, tôi không nghi ngờ gì vào chiến thắng của họ ở trận đấu đó. Họ đều tin rằng điều tốt đẹp nhất rồi cũng đến.

Tôi đã làm việc với đội Miami Heat trong ba mùa giải. Năm ngoái, khi kết quả là 11-30 sau nửa đầu mùa giải, họ đã không bỏ cuộc và tin rằng điều tốt đẹp nhất rồi sẽ đến. Kết quả ở nửa sau của mùa giải là 30-11, còn huấn luyện viên Erik Spoelstra đã trở thành người đồng chiến thắng giải thưởng Huấn luyện viên của năm của Michael H. Goldberg NBCA bởi Hiệp hội huấn luyện viên bóng rổ quốc gia. Đội Heat không phải là tập thể gồm những siêu sao nhưng họ có những cầu thủ biết tin tưởng vào đồng đội mình. Họ không để sự tiêu cực phá hoại tập thể. Họ bất chấp kết quả giữa mùa tồi tệ, vẫn luôn tin rằng điều tốt đẹp rồi cũng sẽ đến.

Đội Philadelphia Eagles mất tiền vệ Carson Wentz vì một chấn thương dây chằng đầu gối trong trận đấu với Rams ở mùa giải 2017. Mọi



người nói rằng mùa giải với họ đến đây là kết thúc, nhưng đội Eagles không nghĩ vậy. Họ duy trì sự tích cực và tin tưởng nhau, đoàn kết với nhau xung quanh tiền vệ mới Nick Foles. Và một tập thể có tinh thần làm việc tích cực, lạc quan, giữ vững niềm tin, táo bạo đã giành Super Bowl.

Hy vọng bạn đã rút ra bài học từ những ví dụ trên đây. Những tập thể vĩ đại không đầu hàng trước hoàn cảnh. Họ không bỏ cuộc khi mọi thứ thật âm đạm. Họ vượt qua tâm lý tiêu cực nhờ niềm tin, sự tích cực và tinh thần lạc quan để đạt được những điều tốt nhất và đem những điều tốt nhất đến với nhau. Một tập thể tích cực và mạnh mẽ từ bên trong nội bộ sẽ vượt qua mọi lực cản từ bên ngoài.

Chúng ta nhìn thấy điểm quan trọng ở đây. Kể từ khi họ chiến thắng được sự tiêu cực, họ không cho phép những điều tiêu cực xuất hiện trong nội bộ làm suy yếu họ. Một tập thể tích cực chiến thắng được mọi lực cản từ bên ngoài hướng về họ và cũng nghiền nát sự tiêu cực xuất hiện từ trong nội bộ. Tập thể tích cực biết



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

và tin rằng sức ép bên ngoài không thể đánh bại được họ. Chỉ có bản thân họ tự đánh bại chính mình.

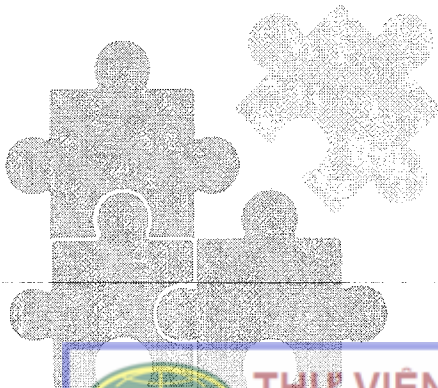
Với một tập thể đã vượt qua trạng thái tiêu cực, việc duy trì sự tích cực là điều cần thiết. Chúng ta đã bàn nhiều cách để nuôi dưỡng sự tích cực, giờ là lúc cần biến mọi thứ thành sự thực và nói về cách đối mặt, chuyển hóa, loại bỏ những thứ đã phá hoại nhiều tập thể.



CHƯƠNG 5

TẬP THỂ TÍCH CỰC CHUYỂN HÓA VÀ ĐÀO THẢI SỰ TIÊU CỰC

*Một trong những quyết định quan trọng nhất
mà một nhóm có thể đưa ra chính là quyết định
rằng họ có cho phép sự tiêu cực phá hủy tập thể
hay không.*



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Là một tập thể tích cực không chỉ là chuyện nuôi dưỡng sự tích cực mà còn phải loại bỏ sự tiêu cực. Tích cực không có nghĩa là lúc nào cũng lạc quan như nguyên tắc Pollyanna mà sự tiêu cực sẽ luôn tồn tại và bạn không thể lờ nó đi. Một trong những sai lầm lớn nhất của các nhóm chính là lờ đi sự tiêu cực trong nội tại của nhóm. Họ cho phép nó sinh sôi và phát triển, cuối cùng là phá hủy cả tập thể. Bạn phải nhận diện, kiểm soát, chuyển hóa và đào thải sự tiêu cực đó.

Tôi nhớ từng nhận một cuộc gọi từ Jack Del Rio vào năm 2007, ngay sau khi cuốn sách *The Energy Bus* được xuất bản. Jack từng là huấn luyện viên trưởng của đội Jacksonville Jaguars thời điểm đó. Anh kể một người bạn đưa anh cuốn sách này, anh đã đọc và hỏi liệu chúng tôi có thể gặp mặt hay không. Lúc đó tôi nhớ là mình viết cuốn sách đó và nó còn chưa lên kệ sách tại Mỹ. Tôi cũng chưa từng làm việc với một đội chơi thể thao trước đó chứ đừng nói là một đội chuyên nghiệp. Và tất nhiên tôi chưa từng nói chuyện với đội trưởng tầm cỡ. Tôi vô cùng lo lắng.



THƯ VIỆN
HUBT

Hiện tại, tôi ngồi đối diện Jack và nghe anh kể rằng anh từng dung túng con ma cà rồng hút năng lượng bên trong mình và cuốn sách đã giúp anh nhận ra rằng mình cần đối diện với sự tiêu cực. Cuốn sách cũng nhắc anh cần lấy sự tích cực lấn át sự tiêu cực mà anh đang đối mặt. Anh yêu cầu tôi nói chuyện với cả đội nhưng vì nhiều lý do nên tôi lại đề nghị anh đưa cho mỗi cầu thủ một cuốn sách và anh đồng ý. Tôi đã nói chuyện với họ về cuốn sách và hầu như cả đội đều đọc nó. Tôi cảm thấy biết ơn vì họ đã có một mùa giải tuyệt vời và có những trận đấu quyết định đầu tiên trong nhiều năm. Các cầu thủ đã chia sẻ với giới truyền thông về chuyện ở trên cùng một chuyến xe buýt, về việc nuôi lớn một chú chó tích cực và không để con ma cà rồng hút cạn năng lượng phá hủy tập thể. Tôi đã không biết điều đó khi viết sách nhưng sau khi chứng kiến những gì xảy ra với đội bóng này, tôi nhận ra mình may mắn khi viết ra những điều giúp các tập thể vượt qua sự tiêu cực và điều đó vô cùng cần thiết cho thành công của họ.



THƯ VIỆN
HUBT

KHÔNG CHO PHÉP “MA CÀ RỒNG” HÚT CẠN NĂNG LƯỢNG TỒN TẠI

Một trong những quyết định quan trọng nhất mà một tập thể cần đưa ra chính là không để cho năng lượng tiêu cực phá hủy cả đội.

Năm 2011, Mark Richt, huấn luyện viên trưởng của đội bóng Đại học Georgia khi đó đã cho cả đội đọc cuốn *The Energy Bus*, đồng thời mời tôi đến nói chuyện với họ. Cuộc nói chuyện diễn ra trước mùa giải và không may, họ để thua hai trận đầu. Đội bóng Georgia đã chơi chưa hết sức mình ở những mùa giải trước đó và truyền thông chĩa mũi nhọn vào Richt, cho rằng ông đang ngồi ghế nóng và sẽ mất việc nếu mùa giải này không trôi qua suôn sẻ.

Tôi nhắn tin cho ông sau trận thua thứ hai và nói, “Tôi rất tiếc vì không giúp được nhiều hơn, nhưng tôi tin tưởng vào đội bóng và tin rằng mọi người sẽ đảo ngược được tình thế.” Richt nhắn lại như sau, “Jon, những chàng trai của tôi vẫn đang ngồi trên xe buýt. Những năm trước chúng tôi đã cho phép ‘ma cà rồng’ hút năng lượng hủy



HUBT

hoại cả nhóm chứ không phải riêng năm nay. Nhưng lần này chúng tôi sẽ không cho phép nó xảy ra nữa.”

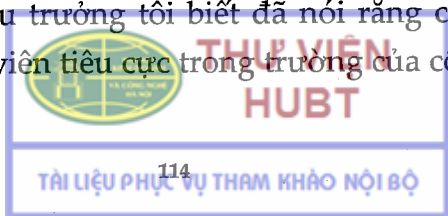
Trong phòng họp nhóm, Richt thuê một họa sĩ vẽ một bức tranh lớn về ma cà rồng hút năng lượng lên tường, hướng về phía chỗ ngồi của các cầu thủ. Nếu một cầu thủ hoặc huấn luyện viên hành động như con ma cà rồng hút năng lượng, cả nhóm sẽ lấy ảnh người đó trên truyền thông và dán lên tường. Và không một ai muốn bị bêu ảnh lên tường. Đó cũng là thông điệp mà Richt muốn gửi đến đội bóng của mình rằng họ phải giữ thái độ tích cực trong khi phải đối mặt với nghịch cảnh và thách thức.

Và cách này đã phát huy hiệu quả, đội bóng đã thắng liên tiếp 10 trận tiếp theo và đoạt chức vô địch SEC.

BẮT ĐẦU TỪ NỀN TẢNG VĂN HÓA

Tôi đã tìm ra cách hiệu quả nhất để nhận diện vấn đề về năng lượng tiêu cực trong tập thể chính là bắt đầu từ nền tảng văn hóa. Đó chính là điểm mà bạn đặt kỳ vọng rằng những ai bòn rút năng lượng của người khác sẽ không được tha thứ. Bạn nói về ảnh hưởng tai hại của sự tiêu cực. Bạn phải giải thích rằng một người không thể làm nên cả tập thể nhưng một người hoàn toàn có thể phá hủy nó. Bạn cũng phải phân tích thế nào là một văn hóa đẹp và cách bạn muốn mọi người trở thành những người đóng góp tích cực cho nó. Ngoài ra, bạn phải làm rõ tập thể xuất sắc là như thế nào, nó không phải là một nhóm người chuyên đi phàn nàn và đổ lỗi. Bạn phải giải thích về việc không bao giờ chấp nhận những nguồn năng lượng tiêu cực có thể gây tổn hại cho tập thể. Cuối cùng, bạn xây dựng một văn hóa đủ tích cực và mạnh mẽ để cái tiêu cực không thể sinh sôi, lan truyền và phát triển.

Một hiệu trưởng tôi biết đã nói rằng có rất nhiều giáo viên tiêu cực trong trường của cô. Cô



JON GORDON

không chắc nên làm gì vào đầu năm học nhưng chúng tôi đã bảo cô bắt đầu với văn hóa và nó sẽ giải quyết hầu hết mọi vấn đề. Cô ấy không thấy thuyết phục lắm nhưng vẫn tập trung xây dựng văn hóa và tập thể tích cực.

Cuối năm đó, một trong những giáo viên tiêu cực đã đến gặp cô và xin từ chức. Người giáo viên này nói rằng ngôi trường quá tích cực và cô không chịu nổi điều đó. Cô cũng nói có cảm giác như mình bị sự tích cực cuốn đi vì cô không thể trở nên tích cực dù mọi người muốn cô thay đổi rất nhiều.

Khi bạn vun vén sự tích cực và tạo ra văn hóa nơi mà những người tiêu cực không được thoải mái thể hiện sự tiêu cực, họ sẽ hoặc phải thay đổi, hoặc phải rời bỏ chuyển xe buýt tập thể. Dù họ ở lại và trở nên tích cực hay ra đi và vẫn tiêu cực thì bạn vẫn sẽ phải cải thiện văn hóa và đưa tập thể đi đúng hướng.



BƯỚC ĐẦU TIÊN LÀ CHUYỂN HÓA

Sẽ thế nào nếu bạn đang cố gắng xây dựng một văn hóa tích cực nhưng con ma cà rồng hút năng lượng trong tập thể lại làm hỏng nó? Tôi thường xuyên nhận được câu hỏi này. Bước đầu tiên trong việc đối phó với ma cà rồng hút năng lượng không phải là xóa bỏ nó mà là chuyển hóa nó.

Không ai thực sự muốn trở thành con ma cà rồng hút năng lượng cả. Những người này có khả năng trở nên tiêu cực vì một lý do nào đó. Những bước đầu có thể sẽ luôn là lắng nghe với sự đồng cảm và tình yêu, cố gắng thấu hiểu, sau đó huấn luyện và giúp họ chuyển hóa. Đừng giữ thái độ tiêu cực với sự tiêu cực, cũng đừng ngồi trong bóng tối với chúng, thay vào đó, hãy bật đèn lên.

Ví dụ, Martin, lãnh đạo tại công ty Seventh Generation, từng nói với tôi rằng anh đặt một tấm biển ngoài cửa với nội dung: *Chào mừng ma cà rồng hút năng lượng. Mong bạn được chuyển hóa.* Nhờ đó anh đã có rất nhiều cuộc trò chuyện tuyệt

vời và có khả năng chuyển hóa năng lượng tiêu cực thành kết quả tích cực.

Mark Richt cũng từng đón tiếp nhiều cầu thủ đến văn phòng của mình và nói rằng họ không còn là những con ma cà rồng hút năng lượng nữa. Rất nhiều trong số họ đến từ các đội đang nổi như NFL và chỉ có vài người trở thành những doanh nhân thành đạt. Việc lắng nghe trải nghiệm của họ về thời khắc bước ngoặt thực sự là một phần thưởng quý giá với ông.

Richt không đánh đuổi những con ma cà rồng hút năng lượng ra khỏi xe buýt. Thay vào đó, ông dung hòa chúng, mời chúng lên xe, chuyển hóa chúng và cách này đã thực sự có hiệu quả.



XÓA BỎ SỰ TIÊU CỰC

Nhưng sẽ ra sao nếu những con ma cà rồng hút năng lượng không biến mất hay thay đổi? Sẽ thế nào nếu chúng vẫn là những con ma cà rồng hút năng lượng và ngồi ì trên xe buýt? Tôi thường xuyên chứng kiến hiện tượng này. Không phải ai cũng sẵn sàng thay đổi. Dù bạn cố gắng giúp ai đó chuyển hóa và trưởng thành, sẽ có những người giữ mãi sự tiêu cực bất kể bạn có làm gì.

Tôi đã được nghe kể về một vị hiệu trưởng mời toàn bộ nhóm của mình lên chiếc xe buýt năng lượng, chia sẻ với họ tầm nhìn phía trước và hỏi ai muốn tham gia. Tất cả đều đồng ý trừ hai giáo viên không sẵn sàng. Cô đã làm mọi thứ có thể để khiến hai giáo viên này trở thành những người cố gắng tích cực. Cô khảo chứng, khảo chứng và khảo chứng mọi nỗ lực của mình (đây là việc phải làm vì lý do pháp lý và lý do cá nhân), cuối cùng, cô để họ rời khỏi xe buýt. Cô nói với tôi rằng giờ đây họ đã ở trên một chiếc xe buýt khác và các nhân viên còn lại cảm thấy tích cực hơn bao giờ hết. Hai giáo viên tiêu cực



đã làm ảnh hưởng đến toàn bộ văn hóa và sứ mệnh của họ trong việc định hướng cuộc sống của những đứa trẻ. Nhưng từ khi họ rời đi, văn hóa, tinh thần và năng lượng đã được cải thiện mạnh mẽ.

Nếu chuyển hóa sự tiêu cực không hiệu quả, bạn phải loại bỏ nó. Nghe thì có vẻ không tích cực nhưng nó phải xảy ra vì lợi ích của cả tập thể. Điều này không có nghĩa là bạn không quan tâm đến những người tiêu cực, nó có nghĩa là bạn phải quan tâm đến những người khác nữa. Bạn vẫn có thể giúp đỡ người kia như một người bạn hay người hướng dẫn nhưng sẽ không để họ phá hủy tập thể lâu hơn nữa.

Nếu bạn đang đọc đến dòng này và là một trong những con ma cà rồng hút năng lượng, bạn có thể thay đổi và trở nên tích cực. Tôi đã làm vậy và khiến nhóm của tôi tốt hơn – tôi cũng từng chứng kiến nhiều người chuyển từ tiêu cực sang tích cực và giúp tập thể của mình trở nên xuất sắc.

Còn nếu bạn đã tích cực sẵn rồi, hy vọng bạn và đồng đội của mình có thể chuyển hóa được



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

thành viên tiêu cực trước khi quá muộn. Nhưng dù bạn ở nhóm tiêu cực hay tích cực thì hãy nhớ rằng một trong những vai trò then chốt của bạn là tạo ra một môi trường mà bạn và đồng đội có thể làm việc tốt nhất.

Ủ RỬ KHÔNG ỔN CHỨT NÀO

Có lần tôi ghé thăm một đội bóng rổ nữ của một trường đại học, họ nói rằng thường gửi một vận động viên về nhà vì cô ấy có tâm trạng không tốt và làm ảnh hưởng đến cả đội. Tôi hỏi là liệu họ có làm vậy với những vận động viên khác hay không thì họ nói cũng có nhiều người thi thoảng bị gửi về nhà rồi. Rồi tôi hỏi họ những vận động viên đó có thường xuyên rơi vào trạng thái tồi tệ không. Các huấn luyện viên trả lời rằng có lúc họ tích cực nhưng cũng thi thoảng tiêu cực, nghĩa là tâm trạng của vận động viên có biến động. Họ không bao giờ biết nên mong đợi điều gì và đồng đội của họ cũng vậy.

Khi tôi nói chuyện với cả đội ngày hôm đó, tôi có đề cập đến việc quan trọng là họ phải gắn kết với nhau. Tôi thử thách họ lan truyền sự



THƯ VIỆN
HUBT

tích cực. Tôi nói thẳng với họ rằng buồn rầu, ủ rũ không tốt chút nào. Khi bạn như vậy, những người xung quanh sẽ không biết trông đợi gì ở bạn và điều đó khiến họ mất niềm tin ở bạn. Tôi cũng nói rằng dù có chuyện gì xảy ra ở trường hay trong cuộc sống cá nhân, khi bạn bước vào phòng để đồ hoặc trên sân tập hoặc xe buýt của đội, bạn phải quyết định tạo ảnh hưởng tích cực cho đồng đội của mình.

Để xây dựng một tập thể xuất sắc, bạn và đồng đội của mình cần thể hiện thái độ tích cực mỗi ngày. Tập trung vào việc trở thành phiên bản tuyệt vời nhất của bản thân mỗi ngày. Đừng để những hoàn cảnh, tâm trạng tiêu cực ảnh hưởng đến bạn và cả đội. Đừng thay đổi thất thường như cơn gió, thay vào đó hãy là một cái cây với bộ rễ chắc chắn, không nghiêng ngả dù xảy ra chuyện gì xung quanh. Hãy là một thành viên gắn kết với cả đội để mọi người có thể đặt niềm tin vào bạn.



ÁP DỤNG QUY ĐỊNH KHÔNG PHÀN NÀN

Một trong những cách tốt nhất để tạo ra một môi trường tập thể tích cực và chuyển hóa văn hóa tập thể độc hại chính là áp dụng *quy định không phàn nàn*.

Luật không phàn nàn nghĩa là bạn không được phép kêu ca trừ khi bạn có giải pháp cho vấn đề bạn mắc phải. Điều này giúp triệt tiêu rất nhiều lời phàn nàn vô nghĩa và tai hại, đồng thời tiếp sức cho bạn và đội của mình nghĩ ra các giải pháp thay vì tập trung vào vấn đề. Sau cùng, nếu bạn phàn nàn, bạn sẽ chẳng giúp được gì cả. Nếu bạn phàn nàn, tức là bạn đang tập trung vào nơi bạn đang đứng thay vì nơi bạn muốn đến. Phàn nàn khiến cả đội phải tập trung vào mọi thứ mà không phát huy được năng lực của mình. Nó giống như khi bạn nôn ra vậy, bạn có thể sẽ cảm thấy thoải mái hơn nhưng lại khiến cả đội phát ốm. Nó là chất độc.

Nhóm lãnh đạo của Rich Wilkerson tại nhà thờ Trinity ở Miami đã áp dụng quy định không phàn nàn và nó đã có ảnh hưởng đáng kể trong nhóm. Sau đó, quy định này lan tỏa đến các tình



nguyện viên và toàn bộ giáo đoàn, từ đó cải thiện văn hóa của họ theo hướng tích cực hơn.

Tôi cũng nghe tin nhiều công ty, trường học và đội nhóm đã chuyển hóa bản thân với quy định đơn giản, thực tế và hiệu quả. Dwight Cooper và nhóm của mình tại PPR đã phát minh ra quy định không phàn nàn và họ không chỉ được bình chọn là một trong những nơi làm việc tốt nhất hàng năm, mà còn chứng kiến sự phát triển và lợi nhuận ấn tượng. Mike Smith, cựu huấn luyện viên trưởng của đội Atlanta Falcons, đã sáng tạo ra Hội trại tập huấn không phàn nàn và chứng kiến việc cải thiện tinh thần cũng như cách làm việc trong suốt thời gian diễn ra hội trại và xuyên suốt mùa giải đó. Rất nhiều trường học, bệnh viện cũng áp dụng quy định này và những gì xảy ra thật sự bất ngờ khi mỗi thành viên đều chọn lựa trở thành người giải quyết vấn đề thay vì là người tạo ra vấn đề.

Thông điệp và quy định đơn giản này sẽ hướng dẫn bạn và nhóm của mình giữ thái độ tích cực mỗi ngày và chia sẻ năng lượng đó thay vì trở thành con ma cà rồng hút năng lượng,



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

người chuyên đi phàn nàn hay đổ lỗi. Khi bạn và tập thể tập trung vào giải pháp thay vì phàn nàn sẽ giúp tăng hiệu suất làm việc.

NHỔ BỎ SỰ TIÊU CỰC VÀ CHĂM BÓN SỰ TÍCH CỰC

Michael Phelps và đội tuyển bơi nam Olympic Mỹ là một ví dụ điển hình trong việc chăm bón sự tích cực và nhổ bỏ sự tiêu cực. Khi Phelps trả lời phỏng vấn Bob Costas, anh đã miêu tả cách tiếp cận để xây dựng một đội tuyển tích cực trước kỳ Olympic Rio 2016, Anh nói:

Mỗi khi bạn nghe thấy những lời bình luận tiêu cực hoặc ai đó phàn nàn, trong suốt thời gian diễn ra trại tập huấn tại một trong những buổi họp, tôi thường nói với những chàng trai là chúng tôi đã sẵn sàng tham dự Olympics. Đó là những gì chúng tôi phải làm và nếu có một bình luận tiêu cực gì, hãy giữ nó cho bản thân mình. Càng tích cực, cả đội sẽ càng mau tiến bộ. Ngay sau khi tôi nói vậy, chúng tôi trở nên gắn bó hơn và cả đội thực sự tiến bộ rõ rệt.

Khi nghe Micheal Phelps nói những lời này, tôi bị sốc vì anh đã chia sẻ một sự thật với thế



THƯ VIỆN
HUBT

giới, điều mà tôi đã chứng kiến vô số lần trong suốt những năm qua. Một đội toàn nhân tài cũng rất tốt, nhưng họ phải đồng hành cùng nhau để trở nên xuất sắc. Sự tích cực là chất keo thắt chặt sự kết nối và tăng hiệu suất làm việc tập thể, và nó cũng ảnh hưởng đến tất cả các tập thể văn phòng, trường học, nhà thờ, bệnh viện như cách nó đã tác động tới đội tuyển Olympics.

Tôi đã chứng kiến nhiều tập thể tích cực với tỷ lệ tài năng ở mức trung bình nhưng đã đạt được hơn rất nhiều so với điều mà người khác có thể nghĩ. Tôi cũng từng chứng kiến những nhóm tiêu cực có nhiều tài năng nhưng làm việc lại kém hơn nhiều.

Những tập thể tích cực làm việc cùng nhau sẽ hiệu quả hơn. Họ luôn tích cực, kết nối và cam kết xuyên suốt các thách thức. Họ cũng tối ưu hóa tài năng của nhau, tin tưởng và cùng nhau gạt hái thành công. Những tập thể tích cực, hiệu suất làm việc cao không phải ngẫu nhiên mà có, chúng được xây dựng bởi những thành viên luôn biết đào thải sự tiêu cực và góp
nhặt sự tích cực.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

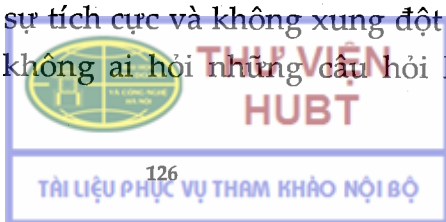
Khi bạn chia nhỏ sự tiêu cực và bổ sung sự tích cực vào tài năng của mình, chẳng có giới hạn nào có thể ngăn bạn. Bạn phải nhớ bỏ sự tiêu cực và chăm bón sự tích cực. Đó không phải việc chỉ làm một lần trong mỗi cuộc họp mà phải làm liên tục để tối đa hóa sự phát triển và tiềm năng của tập thể.

XUNG ĐỘT TÍCH CỰC

Hãy làm rõ ràng cái này, loại bỏ sự tiêu cực không có nghĩa là xóa bỏ sự bất đồng. Những tập thể tích cực cũng có thể xảy ra bất đồng quan điểm và một tập thể xuất sắc phải đấu tranh. Nếu các bạn đấu tranh, không có nghĩa các bạn là nhóm tiêu cực. Xung đột là điều cần thiết để xây dựng một tập thể vững mạnh.

Trong khi tôi nhận thấy các tập thể có nhiều sự tương tác tích cực hơn tiêu cực sẽ có hiệu suất làm việc cao hơn, không có nghĩa là họ không bao giờ xung đột. Thực tế, xung đột là điều cần có. Nhưng tại sao lại như vậy?

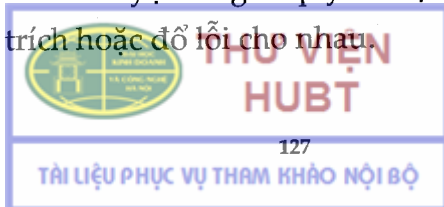
À thì, cả sự tích cực và không xung đột đều có nghĩa là không ai hỏi những câu hỏi khó.



Không ai tranh luận về những vấn đề quan trọng. Không ai thách thức hiện trạng và cũng không ai thách thức đồng đội trở nên tốt hơn. Cũng như không ai phê bình mang tính xây dựng để người khác cải thiện. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ thảo luận về những cuộc tranh luận gay go luôn là chìa khóa quan trọng để trở thành một nhóm vững chắc.

Bất đồng ý kiến với các thành viên sẽ không biến bạn trở thành ma cà rồng hút năng lượng. Nếu bạn khao khát giúp tập thể tốt hơn, hãy chia sẻ vài lời phàn nàn và đưa ra cách làm tốt hơn, điều đó sẽ không khiến bạn trở thành kẻ chuyên than phiền. Phê bình mang tính xây dựng với một thành viên khác không biến bạn trở thành đồng đội tồi tệ. Bạn chỉ cần đảm bảo rằng mình làm những điều này theo cách tích cực.

Kerri Walsh Jennings từng kể với tôi rằng cô và đồng đội trong đội bóng chuyền của mình, Mistry May-Treanor có nhiều bất đồng nhưng họ luôn nói chuyện để giải quyết. Họ không bao giờ chỉ trích hoặc đổ lỗi cho nhau.

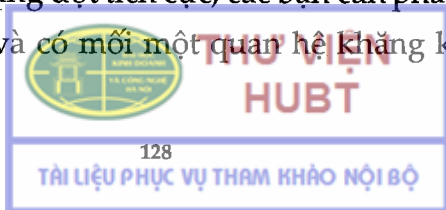


XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Hai thành viên trong nhóm biên kịch là Brian Koppelman và David Levien cũng có những bất đồng, nhưng không phải theo cách tiêu cực. Là một phần của quá trình sáng tạo, họ chia sẻ ý tưởng và thường hỏi ý kiến người kia, “Nhưng cái này thì sao?” Họ trao đổi qua lại và khi họ cùng đồng ý điều gì đó, họ sẽ triển khai. Họ tin rằng bạn sẽ không để cái tôi xen vào công việc khi khao khát của bạn là tạo ra thứ gì đó tuyệt vời cùng nhau. Dù ý kiến đó là của ai thì điều quan trọng vẫn là họ cùng nghĩ ra ý tưởng tuyệt nhất.

Tôi đã nhận thấy những xung đột tích cực giúp tập thể mạnh mẽ hơn nếu ở đó hiện diện niềm tin, sự tôn trọng và tình yêu. Nếu không có những điều đó, xung đột sẽ làm tổn thương cả đội. Vấn đề không phải là sự đấu tranh, mà là sự thiếu kết nối và mối quan hệ giữa các thành viên.

Để trở thành một tập thể xuất sắc và tham gia vào những xung đột tích cực, các bạn cần phải tin tưởng nhau và có mối một quan hệ khăng khít.



JON GORDON

Điều đó sẽ dẫn dắt chúng ta tới những quy tắc để trở nên tuyệt vời hơn nữa ở chương sau. Những quy tắc này sẽ vượt lên trên sự tích cực trong tư tưởng và yêu cầu phải có sự tích cực trong giao tiếp, kết nối và hành động để tạo ra những mối quan hệ tuyệt vời.





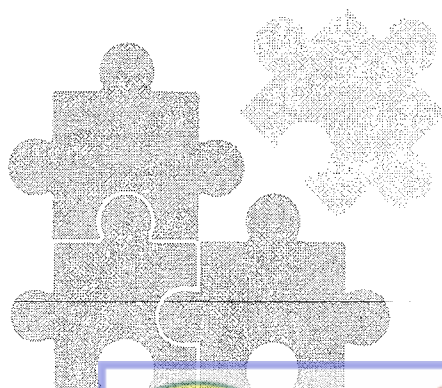
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 6

TẬP THỂ TÍCH CỰC GIAO TIẾP VÀ KẾT NỐI

Mọi người đều muốn trở thành một tập thể tuyệt vời, nhưng để làm được như vậy, các bạn phải dành thời gian xây dựng những mối quan hệ tuyệt vời.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Sự tích cực là chất keo gắn kết trong quá trình xây dựng một tập thể mạnh mẽ, nhưng để thực sự trở thành một tập thể như vậy, các bạn cần phải làm nhiều hơn là duy trì sự tích cực. Các bạn cần phải giao tiếp, kết nối, cam kết và quan tâm tới việc tạo dựng những mối quan hệ ý nghĩa, bền chặt để gắn kết tập thể.

Tôi càng làm như vậy nhiều với các nhóm trong những năm qua thì tôi càng nhận ra chìa khóa chính là sự kết nối. Như Alan Mulally từng tạo ra One Ford bằng cách kết nối nhóm của mình và các thành viên trong công ty, bạn và nhóm của bạn cũng phải làm việc với nhau để có được sự kết nối.

Nếu bạn là một phần của nhóm lãnh đạo thì việc kết nối là rất cần thiết cho tổ chức của mình vì một tập thể và tổ chức không có sự kết nối sẽ mãi ở dưới đáy. Tôi từng làm việc với nhiều tổ chức mà ban lãnh đạo của họ không hề biết kết nối. Tôi có thể dự đoán theo nghĩa đen thành công của một đội thể thao dựa trên cách người chủ, tổng giám đốc và huấn luyện viên trưởng



THU VIỆN
HUBT

kết nối ra sao. Tôi có thể nói một doanh nghiệp sẽ sống sót qua các thử thách và phát triển tới mức nào thông qua cách các trường nhóm kết nối và hợp sức.

Gần đây tôi từng diễn thuyết tại một buổi họp sáp nhập hai công ty, lãnh đạo từ cả hai công ty sẽ trở thành một nhóm điều hành. Chúng tôi nói rất nhiều về kết nối và thực hành một vài bài tập kết nối, bạn có thể chứng kiến và cảm nhận được những bức tường ngăn cách dần bị phá bỏ. Mỗi người rời buổi họp đều cảm thấy họ tiến về phía trước mạnh mẽ hơn. Thay vì là tập thể, giờ đây họ là trở thành một. Tôi biết họ đang trên hành trình đến với thành công vì sự hợp lực và kết nối chính là điểm khác biệt.

Tôi từng ngồi tham dự buổi họp cả buổi sáng của các lãnh đạo tại bệnh viện Mercy ở St. Louis. Họ là một trong những nhóm lãnh đạo kết nối nhất mà tôi từng chứng kiến. Bạn có thể cảm thấy sự kết nối mãnh liệt khiến tôi bị thổi bay. Vì vậy cũng không có gì ngạc nhiên khi bệnh viện của họ luôn làm việc đạt năng suất cao.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Các bạn có thể có tầm nhìn và mục đích tuyệt vời nhất, nhưng bạn phải được kết nối và thống nhất để tầm nhìn và mục đích của bạn có thể đơm hoa kết trái.

SỰ KẾT NỐI LÀ ĐIỂM KHÁC BIỆT GIỮA TỐT VÀ XUẤT SẮC

Google là mái nhà của rất nhiều trong số những bộ não xuất sắc nhất thế giới, một nghiên cứu gần đây có tên Project Aristotle đã tiết lộ những yếu tố then chốt tạo ra nhóm năng suất và sáng tạo nhất của họ. Thật ngạc nhiên rằng điều đó không phụ thuộc vào kiến thức khoa học của các thành viên mà là sự kết nối giữa các thành viên với nhau (nó được tạo ra bằng sự quan tâm tới ý tưởng, sự đồng cảm và cảm xúc của đồng đội) cũng như cảm giác an toàn giữa họ.

Sự kết nối giữa bạn và thành viên khác sẽ tạo ra sự tin tưởng và gắn kết, cho phép các bạn là chính mình, được nói chuyện cởi mở mà không phải lo lắng về chuyện bị chê cười. Khi các thành



THƯ VIỆN
HUBT

viên được kết nối, tin tưởng nhau, có cảm giác an toàn và cảm thấy ý kiến của họ được lắng nghe, họ có thể làm việc theo cách tốt nhất và sáng tạo nhất.

Là một phần của nghiên cứu, Google thấy rằng mặc dù đội A bao gồm những nhà khoa học hàng đầu, nhưng những ý tưởng sáng tạo, năng suất nhất của công ty lại đến từ đội B, gồm những nhân viên bình thường trong công ty. Từ đó, Google nhận ra rằng những bộ óc siêu việt không phải là yếu tố quyết định cho thành công, mà là một tập thể siêu việt với sự gắn kết, giúp giải phóng tinh thần để cho ra đời những sáng tạo vĩ đại.

Project Aristole đã chứng minh những gì mà bất cứ ai là một phần của tập thể đều biết – sự kết nối chính là điểm khác biệt giữa một nhóm tốt và một nhóm xuất sắc. Một trong những lời phàn nàn lớn nhất mà tôi từng nghe từ các lãnh đạo chính là nhóm của họ không được kết nối. Họ có cả tá người luôn chỉ nghĩ cho bản thân mình, cho mục đích riêng, bần bè trên mạng xã hội, và cái tôi của mình. Thông điệp duy nhất mà



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

họ nhận được từ thế giới chỉ là về những cá nhân chứ không phải tập thể. Là *tôi*, chứ không phải *chúng ta*.

Không may là điều này có vẻ cũng giống với tổ chức và văn phòng của bạn. Có quá nhiều cản trở, lịch trình cá nhân và chính sách văn phòng ở tất cả các loại doanh nghiệp và tổ chức.

Căn bệnh *cái tôi* ảnh hưởng đến tất cả mọi người. Hội chứng yêu bản thân và ích kỷ có thể ngắt đi sự kết nối giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tập thể cũng như làm xói mòn tinh thần cả đội. Những người đặt lợi ích bản thân lên trên lợi ích tập thể sẽ không thể xây dựng được một tập thể xuất sắc.

Trong quá trình làm việc với các nhóm, tôi đã nhận thấy khi mọi người tập trung trở thành một tập thể có kết nối thì *cái tôi* sẽ tan biến trong *cái ta*. Những cản trở cá nhân sẽ bị phá bỏ, những mối gắn kết trở nên bền chặt, niềm tin được trao gửi, các mối quan hệ được phát triển và tập thể trở nên kết nối, cam kết và mạnh mẽ hơn.



THƯ VIỆN
HUBT

Bạn không được để các thành viên trong nhóm bị cô lập. Bạn cũng không thể cho phép căn bệnh *cái tôi* lây lan trong nhóm. Vì vậy, tạo ra sự kết nối, tin tưởng và cảm giác an toàn là vô cùng quan trọng.

Khi đến thăm một đội bóng NBA vài năm trước, tôi xem trận đấu của họ trước khi nói chuyện với ban huấn luyện. Khi tôi gặp họ, họ hỏi tôi đã thấy những gì. Tôi nói rằng tôi có thể chỉ ra sự mất kết nối giữa vài cầu thủ nhưng họ không tin điều đó. Họ nghĩ rằng một trong số các huấn luyện viên đã nói trước cho tôi biết chuyện xảy ra phía sau cánh gà nhưng thực tế tôi không cần ai tiết lộ hết.

Khi bạn đã làm việc với quá nhiều các tổ chức, tập thể thì bạn hoàn toàn có thể dễ dàng nhận ra ai kết nối và ai không. Bạn sẽ biết khi nào bạn nhìn thấy điều đó và khi nào không. Đó là điểm khác biệt giữa một đội trung bình và một đội xuất sắc – và việc trở thành một đội kết nối chỉ bắt đầu khi sự giao tiếp giữa các thành viên trở nên tốt hơn.



KHỞI ĐẦU BẰNG GIAO TIẾP

Giao tiếp chính là điểm xuất phát của quá trình xây dựng một tập thể kết nối. Để kết nối với ai đó, bạn phải giao tiếp với họ. Các mối quan hệ chính là nền tảng được tạo ra khi xây dựng một tập thể xuất sắc, và giao tiếp đóng vai trò là những viên gạch đầu tiên trong quá trình này.

Giao tiếp giúp tạo dựng niềm tin. Niềm tin tạo ra sự cam kết. Sự cam kết nuôi dưỡng tinh thần làm việc tập thể và sự phối hợp tập thể đem lại kết quả. Khi không có sự giao tiếp, các bạn sẽ không có sự tin tưởng và kết nối để tạo dựng một mối quan hệ bền vững. Và nếu không có những mối quan hệ bền vững, bạn sẽ không thể có một tập thể xuất sắc.

Tôi đã có cơ hội trò chuyện với đội đua của Jimmie Johnson và đội trưởng Chad Knaus – người đội trưởng vĩ đại nhất mọi thời đại đã nói với tôi rằng sự khác biệt giữa đội thắng và đội thua – thậm chí là giữa sự sống và cái chết trong đua xe chính là cách anh giao tiếp



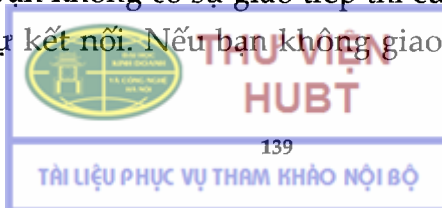
TRUNG TÂM
HUBT

với Jimmie và cả đội. Họ phải giao tiếp trước và trong cuộc đua, và mối quan hệ của họ đã tạo nên thành quả hôm nay và là chìa khóa tới thành công của cả đội. Thậm chí, đó cũng sẽ là chìa khóa dẫn đến thành công và sự tồn tại cho nhóm của bạn nữa.

Ở ĐÂU CÓ LỖ HỔNG, SỰ TIÊU CỰC SẼ LẤP ĐẦY NÓ

Hầu hết các tập thể đều tan rã vì ít giao tiếp. Trong một thế giới mà chúng ta có nhiều cách để giao tiếp hơn nhưng lại giao tiếp ít hơn, và những mối quan hệ, làm việc nhóm, sự gắn kết toàn diện và cách làm việc đều đang phải chịu đựng việc đó.

Gần như mọi người đều đổ lỗi cho điện thoại di động gây phân tán tư tưởng nhưng vấn đề không nằm ở chiếc điện thoại mà là ở chúng ta, ở tôi và bạn. Đó là nơi mà bạn và nhóm của bạn dành sự tập trung và chú ý. Khi bạn càng bị xao nhãng, thì bạn sẽ cống hiến ít hơn. Nếu các bạn không có sự giao tiếp thì cũng sẽ không có sự kết nối. Nếu bạn không giao tiếp, bạn sẽ



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

không có niềm tin và sự cam kết mà bạn cần để xây dựng một tập thể xuất sắc và cùng nhau tạo ra tương lai.

Tệ hơn nữa, tôi đã nhận thấy rằng nơi nào có lỗ hổng trong giao tiếp thì sự tiêu cực sẽ lấp đầy nó. Không có giao tiếp, sự tiêu cực sẽ lấp đầy những lỗ hổng, sau đó sinh sôi nảy nở, dẫn đến năng lượng tiêu cực sẽ lan tỏa nhanh chóng. Những tin đồn, chuyện phiếm, phàn nàn và năng lượng tiêu cực sẽ hoành hành khi thiếu vắng sự giao tiếp.

Khi có lỗ hổng trong giao tiếp, chúng ta nên coi đó là điều tệ hại và hành động ngay. Chúng ta phải đối diện với nỗi sợ và cố gắng sinh tồn thay vì hành động mà không có niềm tin, khao khát để giúp cả nhóm phát triển.



LẤP ĐẦY CHỖ TRỐNG

Là một tập thể, bạn phải đặt ưu tiên cho việc lấp đầy mọi lỗ hổng trong giao tiếp. Nó không chỉ giúp phát triển những mối quan hệ và niềm tin mà còn ngăn chặn sự lây lan của tin đồn, năng lượng tiêu cực có thể phá hủy cả đội.

Giao tiếp thường là điều cuối cùng mà bạn muốn làm nhưng lại là việc quan trọng nhất mà bạn phải làm. Nó sẽ không diễn ra ngẫu nhiên đâu. Bạn phải dành thời gian cho việc đó và luôn giữ tâm thế sẵn sàng. Hãy tìm cách giao tiếp với cả nhóm và duy trì việc giao tiếp trực tiếp giữa các thành viên với nhau.

Có vô số các cách để mở rộng giao tiếp với tập thể. Tại buổi họp công ty, Dwight Cooper thường tổ chức họp vào lúc 8:31 sáng thứ Hai để thảo luận về các thách thức, mục tiêu tuần và các chủ đề nóng. Tôi biết một đội kinh doanh tổ chức họp qua điện thoại hằng ngày để nói về các khó khăn, thành tích và các cơ hội học hỏi. Tôi làm việc với nhiều công ty được thành lập trên nền tảng các nhóm kinh doanh ảo, và tôi khuyên họ



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

tổ chức các buổi họp video hằng ngày hoặc hằng tuần với cả nhóm. Bạn có thể đặt lịch cho cuộc gọi này vào buổi trưa để trưởng nhóm hay thành viên trong nhóm chia sẻ một thông điệp truyền cảm hứng nào đó.

Khi tôi sở hữu một nhà hàng, tôi nghĩ rằng việc tổ chức các buổi họp trước ca làm việc là bắt buộc để cả nhóm gặp mặt và nói về những yếu tố mang tới một ca làm việc thành công và đánh giá chiến lược dịch vụ khách hàng. Tôi nhận thấy các ca làm việc trôi qua suôn sẻ hơn khi chúng tôi cùng hiểu rõ vấn đề.

Nói về các nhà hàng, tôi nghĩ rằng những bữa ăn là thời điểm tuyệt vời để giao tiếp với các thành viên khác và tôi khuyến khích mọi người dùng bữa cùng các thành viên khác nhau để hiểu rõ về nhau hơn.

Những buổi họp định kỳ cũng rất hiệu quả với các gia đình. Khi chúng ta tổ chức họp gia đình mỗi tuần để tạo dựng văn hóa và chia sẻ tầm nhìn, sứ mệnh của cả nhà, đó cũng là cách tuyệt vời để mở rộng giao tiếp và



sự kết nối. Mọi vấn đề đều hiện diện trong các cuộc đối thoại, vì vậy nếu chúng ta không chủ động nói chuyện, những vấn đề đó sẽ không bao giờ lộ ra.

GIAO TIẾP TRỰC TIẾP

Bạn cũng nên dành thời gian cho các cuộc nói chuyện trực tiếp. Nó không nhất thiết phải là cuộc nói chuyện dài nhưng cần phải diễn ra thường xuyên để lấp đầy những chỗ trống và tránh sự lan truyền của năng lượng tiêu cực.

Hiệu trưởng trường Windy Hodge nói với tôi rằng việc giao tiếp nhiều hơn với các giáo viên và duy trì những cuộc nói chuyện giữa đội ngũ cán bộ sẽ giúp cải thiện tinh thần và chất lượng làm việc của các giáo viên một cách đáng kể.

Giao tiếp trực tiếp giữa các thành viên trong nhóm là cách để bạn xây dựng sự kết nối tập thể mạnh mẽ. Mỗi mối quan hệ cá nhân bền chặt sẽ giúp tạo dựng một tập thể vững chắc.



TẠI SAO CHÚNG TA KHÔNG GIAO TIẾP?

Nếu giao tiếp và kết nối cần thiết như vậy thì tôi phải tìm hiểu rằng tại sao rất nhiều nhóm không đoàn kết và tại sao chúng ta hay thất bại trong nỗ lực giao tiếp.

Mặc dù thực tế cho thấy bên cạnh việc chúng ta không nhận ra được giá trị của giao tiếp thì ta cũng ý thức được kẻ thù là căng thẳng và sự bận bịu. Nghiên cứu này cho thấy khi chúng ta có quá nhiều việc và bị căng thẳng, chúng ta sẽ kích hoạt phần bò sát trong não bộ, nơi kết hợp giữa nỗi sợ và sự sinh tồn. Nếu bạn biết bất cứ điều gì về bò sát, bạn sẽ biết chúng không bao giờ yêu bạn. Loài bò sát không có khả năng yêu vì chúng chỉ quan tâm đến sinh tồn.

Khi chúng ta bận bịu và căng thẳng, chúng ta kích hoạt phần não bò sát và chỉ tập trung đến việc sinh tồn. Chúng ta không suy nghĩ về việc đoàn kết nhóm và kết nối với những người khác. Chúng ta chỉ nghĩ đến cách vượt qua ngày hôm nay. Kết quả của việc đó là chúng ta chỉ tập trung vào những gì khẩn cấp hơn là những việc quan trọng. Chúng ta sẽ dồn sức cho danh sách những



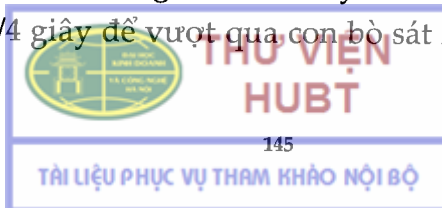
THƯ VIỆN
HUBT

việc cần làm và cách sinh tồn hơn là đội nhóm của mình và các cách thức phát triển. Chúng ta càng không thể dành thời gian cho giao tiếp và kết nối.

Thực sự có hẳn một thuật ngữ khoa học dành cho điều này: *Ức chế vỏ não*. Đó là khi hạch hạnh nhân – não bò sát tấn công tân vỏ não, phần não có nhiệm vụ hành động theo lý trí, ra quyết định, cầu nguyện, thể hiện sự biết ơn và tình yêu. Tôi gọi tân vỏ não là phần con chó tích cực của não bộ vì bản tính yêu thương của loài chó.

Khi bạn bận bịu và căng thẳng, con bò sát bên trong bạn sẽ ăn thịt chú chó đó. Đây cũng là những gì đã xảy ra bất cứ khi nào bạn nói điều gì khiến bạn hối hận. Con bò sát bên trong bạn sẽ ăn hết chú chó kia khi bạn buột miệng thốt ra những điều ích kỷ, điều mà bạn không bao giờ nói ra nếu suy nghĩ tỉnh táo. Nó cũng giống như những sự cố do xô xát giữa đường vậy. Và cuối cùng, nó sẽ xảy ra khi các thành viên không thể dành thời gian để kết nối với nhau.

Tin vui là nghiên cứu này cho thấy chúng ra có 1/4 giây để vượt qua con bò sát nhờ chú chó



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

tích cực. Chúng ta không thể để con bò sát bên trong mình thắng được. Chúng ta có thể hiểu rằng kẻ thù chính là sự bận bịu và căng thẳng, từ đó học cách nhận biết thời điểm con bò sát sống dậy (không giống như cách Bruce Banner biết khi con quái vật Hulk bên trong mình bắt đầu xuất hiện). Chúng ta có thể hít thật sâu khi nhận ra mình bị căng thẳng và tìm kiếm thứ gì đó mà bản thân cảm thấy biết ơn trong khoảnh khắc đó. Nghiên cứu này cũng cho thấy bạn không thể cùng lúc vừa bị căng thẳng, vừa cảm thấy biết ơn.

Và trong mỗi thời khắc đó chúng ta phải nhớ rằng việc của mình là giao tiếp và kết nối chứ không phải cho phép kẻ thù tấn công và chia rẽ. Chúng ta có thể chậm lại một chút và chủ động tập trung vào các mối quan hệ thực sự xây dựng khối đoàn kết, kết nối, niềm tin và một tập thể vững mạnh.

Khi bạn biết được sự giao tiếp và kết nối chính là chìa khóa còn sự bận rộn và căng thẳng là kẻ thù thì bạn sẽ biết cách sống chậm lại và



TRUNG TÂM HUẤN LUYỆN
QUẢN LÝ CÔNG CHỨC
HUBT

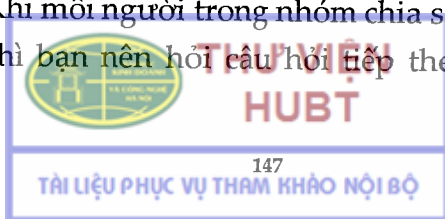
dành thời gian để giao tiếp và phát triển những mối quan hệ tuyệt vời.

THEO THANG ĐIỂM TỪ 1 ĐẾN 10

Cách hiệu quả để đánh giá một cách không chính thức về cách bạn và nhóm của mình đã giao tiếp tốt ra sao chính là tổ chức họp nhóm, yêu cầu họ đánh giá tình trạng giao tiếp trong nhóm theo thang điểm từ 1 đến 10. Điểm 10 nghĩa là các bạn đã giao tiếp rất tốt còn điểm 1 nghĩa là bạn hầu như chẳng biết tên những người khác.

Sau khi đặt câu hỏi cho nhiều nhóm khác nhau, tôi hiểu rằng con số này là chủ quan, có người có thể cho 8 điểm nhưng có người lại chỉ cho 6 vì nó không phải môn khoa học hay phương pháp đo lường chính xác. Ý tưởng này chỉ nhằm thúc đẩy cả nhóm suy nghĩ về cách giao tiếp hiệu quả hay nghèo nàn đang diễn ra. Tôi cũng nhận thấy những con số tổng kết đều có tính liên kết và chỉ ra được tập thể đang giao tiếp tốt hay không.

Khi mỗi người trong nhóm chia sẻ con số của họ, thì bạn nên hỏi câu hỏi tiếp theo như sau,



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

“Tại sao không phải là 10 điểm? Chúng ta thiếu sót ở đâu?” Rồi hỏi tiếp, “Phải làm gì để được điểm 10?” Những câu hỏi này sẽ giúp nhận diện lỗ hổng trong giao tiếp và dẫn dắt tới nhiều ý tưởng, cách thức hay ho để cải thiện giao tiếp trong nhóm.

Bạn cũng có thể làm điều này với từng cá nhân. Hãy viết tên từng thành viên lên một tờ giấy rồi phát cho mọi người để họ viết ý kiến vào mặt sau. Hãy yêu cầu họ đánh giá mức độ giao tiếp của một người khác trong nhóm, tại sao họ không đạt điểm 10 và họ cần làm gì để đạt được điểm tuyệt đối. Khi tất cả hoàn thành phần đánh giá lẫn nhau, đưa tờ giấy cho người được đánh giá để họ đọc những lý do tại sao họ thiếu sót, họ phải cải thiện những gì và làm gì để giao tiếp tốt hơn.

LẮNG NGHE ĐỂ MỞ RỘNG GIAO TIẾP

Mọi người thường nghĩ rằng giao tiếp là nói chuyện nhưng nó còn là lắng nghe và phản hồi. Người giao tiếp tốt không chỉ là người nói giỏi mà còn là người có khả năng lắng nghe và xử lý thông tin, rồi sử dụng chúng để ra quyết định có lợi nhất cho tập thể. Người lắng nghe giỏi nhất sẽ có khả năng nghe được những điều tập thể đang nói đến và đang cố gắng truyền đạt, từ đó họ nỗ lực cải thiện. Trong cuốn *You Win in the Locker Room First*, tôi đã chia sẻ sức mạnh lớn nhất của Mike Smith chính là cách ông thực sự lắng nghe nhóm của mình và cởi mở đón nhận lời khuyên của họ. Vì vậy không có gì bất ngờ khi ông đã thắng giải Huấn luyện viên của năm NFL nhiều lần. Erik Spoelstra, Sean McVay và Dabo Swinney cũng từng thắng giải Huấn luyện viên của năm, tôi tin rằng để đạt được giải thưởng đó, họ đều phải là những người lắng nghe và học hỏi tuyệt vời nhất. Họ lắng nghe để học hỏi và họ học hỏi để trưởng thành. Để trở thành một tập thể vững mạnh, các bạn phải là người biết lắng nghe lẫn nhau và học hỏi từ người khác.



THƯ VIỆN
HUBT

GIAO TIẾP ĐỂ KẾT NỐI

Sự giao tiếp bắt đầu quá trình xây dựng niềm tin và kết nối, nhưng nếu nó chỉ là những cuộc trò chuyện ngắn ngủi, hời hợt, không có ý nghĩa, không minh bạch hay không xác thực thì nó sẽ không thể tạo ra sự kết nối.

Là một tập thể, các bạn không thể chỉ giao tiếp đơn thuần, các bạn sẽ phải giao tiếp để kết nối. Khi các bạn giao tiếp và kết nối, những gắn kết được tạo ra, niềm tin phát triển, mối quan hệ thêm gắn bó và các bạn sẽ cam kết mạnh mẽ hơn.

Ai cũng muốn có một tập thể cam kết nhưng bạn sẽ không bao giờ có được sự cam kết nếu không biết kết nối. Kết nối là yếu tố dẫn dắt tới sự cam kết. Đó là lý do tại sao sự kết nối lại quan trọng, nó củng cố niềm tin và tạo sự gắn kết dẫn tới sự cam kết của mọi người.

Không có sự kết nối, bạn sẽ chỉ có một nhóm thiếu cam kết và làm việc không hết sức mình. Nhưng nếu có sự kết nối và cam kết, tập thể của bạn sẽ làm việc trên cả mức tài năng vốn có của họ nữa.



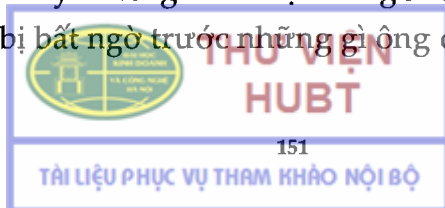
TẬP THỂ ĐÁNH BẠI NHÂN TÀI KHI NHÂN TÀI KHÔNG PHẢI MỘT NHÓM

Bạn càng kết nối nhiều thì nhóm của bạn cũng sẽ càng cam kết mạnh mẽ hơn.

Trước mùa giải bóng rổ đại học 2013-2014, tôi nhận được cuộc gọi từ Billy Donovan, lúc đó ông đang là huấn luyện viên bóng rổ của trường Đại học Florida (hiện ông là huấn luyện viên trưởng của đội Oklahoma City Thunder). Billy chia sẻ những thách thức mà đội bóng của ông đang đối mặt và xin lời khuyên của tôi. Tôi cũng chia sẻ một vài ý tưởng và ông đã ngay lập tức chú ý tới khái niệm sự kết nối.

Ông nói, “Thế đấy, Jon ạ. Chúng tôi vẫn lọt được vào vòng Elite Eight (gồm 8 đội xuất sắc nhất) nhưng lại gặp khó khăn khi tiến đến vòng Final Four (gồm 4 đội xuất sắc nhất) vì chúng tôi không thực sự kết nối như mong muốn. Nếu cả đội kết nối hơn, có lẽ chúng tôi sẽ có thêm cơ hội giành chiến thắng trong những trận đấu lớn và cam go.”

Billy và tôi giữ liên lạc trong suốt mùa giải và tôi bị bất ngờ trước những gì ông đã làm để kết

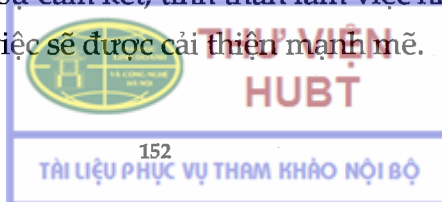


XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

nổi với cầu thủ và nuôi dưỡng mối quan hệ giữa họ. Tôi chưa từng thấy một huấn luyện viên nào làm nhiều hơn thế để đầu tư cho đội bóng của mình như Billy đã làm trong mùa giải năm ấy. Những bức tường ngăn cách lần lượt bị phá bỏ, thay vì là nhóm của những cá nhân, đội bóng Florida đã trở thành một gia đình. Họ vượt qua vòng Elite Eight và tiến thẳng vào vòng Final Four, sau đó đánh bại đội bóng Kentucky tài năng 3 lần trong mùa giải đó.

Bất chấp thực tế rằng không phải ai trong đội cũng phù hợp với giải NBA nhưng đội Florida vẫn có khả năng đánh bại những đội bóng có nhiều tài năng hơn vì họ được kết nối tốt hơn. Họ là ví dụ tuyệt vời về cách một tập thể đánh bại những tài năng khi những tài năng đó không phải là một đội.

Bạn có thể không có những tài năng xuất sắc nhất trong nhóm nhưng nếu các bạn là một đội kết nối, các bạn sẽ có thể vượt qua những đội tài năng nhưng thiếu sự gắn kết. Khi đồng đội kết nối với nhau, thì sự cam kết, tinh thần làm việc nhóm và cách làm việc sẽ được cải thiện mạnh mẽ.



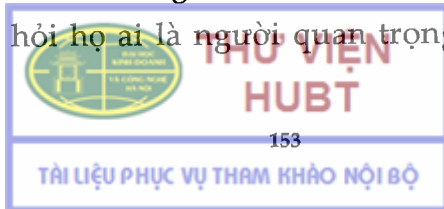
TẬP THỂ + TÀI NĂNG

Tôi đã học hỏi được nhiều điều từ Brian Boland, huấn luyện viên quần vợt nam tại Đại học Virginia (UVA), về những gì sẽ xảy ra khi một tập thể tài năng trở nên kết nối.

Đội của Brian bị loại từ rất sớm trong giải đấu Intercollegiate Tennis Association Indoor Championships ở Chicago. Một trận bão tuyết đã xảy ra, chuyến bay bị hủy và họ bị mắc kẹt ở khách sạn hôm đó. Brian đã ném trái quá đủ. Từ năm 2001 đến năm 2012, Brian đã huấn luyện rất nhiều đội tài năng ở UVA nhưng họ dường như chưa bao giờ giành được chức vô địch.

Trước đó tôi cũng đã chia sẻ về cách văn hóa là một phần lớn trong vòng xoay của họ nhưng đặc biệt, văn hóa của sự kết nối sẽ thay đổi mọi thứ.

Brian tập hợp cả đội lại trong phòng ông và hỏi họ rằng họ có cảm thấy đội bóng của mình có kết nối không. Tất cả họ đều nói có. Sau đó ông



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

đời mình. Họ đều trả lời là gia đình. Và Brian hỏi họ có biết gì về gia đình của đồng đội hay không. Hóa ra họ chẳng biết gì về gia đình của đồng đội cả.

Brian hỏi họ rằng làm thế nào mà họ có thể tự coi mình là một tập thể kết nối trong khi không biết gì về những người quan trọng nhất trong cuộc đời của những người khác. Nếu bạn thực sự biết rõ ai đó, bạn có nên biết rõ cả những điều quan trọng đối với họ hay không?

Giờ đây, khi cả đội bóng đang sừng sốt, Brian ghi tên của mỗi thành viên lên mũ và mỗi người cầm lấy một chiếc mũ trong số đó. Mỗi người phải tìm hiểu về gia đình của thành viên có tên trên chiếc mũ họ cầm. Họ phải gọi điện cho các thành viên trong gia đình cầu thủ đó và phỏng vấn họ cũng như tìm hiểu thêm về người đồng đội của mình.

Sau đó, các cầu thủ đã biết được nhiều điều về gia đình của nhau. Mỗi người đồng đội sẽ phải trình bày về những gì họ tìm được cho cả đội nghe. Rất nhiều thành viên gia đình đã trình



THƯ VIỆN
HUBT

bày bằng video và trải nghiệm đó cực kỳ tuyệt vời. Brian nói rằng đó là điều quyền lực nhất mà ông từng thực hiện.

Đó chắc chắn phải là một điều quyền lực vì họ đã vô địch quốc gia năm đó và 3 trong số 4 mùa giải tiếp theo. Sau 12 năm không giành được một chức vô địch nào, giờ đây Brian đã chiến thắng 4 trong 5 mùa giải trước khi rời đi để dẫn dắt đội quần vợt nam USTA. Khi tôi hỏi tại sao ông lại bỏ lại một đội UVA đang thành công, ông nói, “Tôi đã trở thành một huấn luyện viên khác biệt và chúng tôi đã trở thành một đội khác biệt.” Cùng với bài học về gia đình, ông nói họ cũng thường ngồi lại cùng nhau để trò chuyện cởi mở về đội bóng, những thách thức họ đang đối mặt và tất cả loại vấn đề và chủ đề.

Tôi hỏi ông rằng ông định làm gì nếu có cầu thủ nào đó không hứng thú tham gia những cuộc trò chuyện kiểu này. Sẽ thế nào nếu thành viên đó nói, “Tôi chỉ muốn chơi quần vợt”? Brian nói đó không phải là một lựa chọn. Nếu người đó cảm thấy không muốn tham gia, ông và các nhân



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

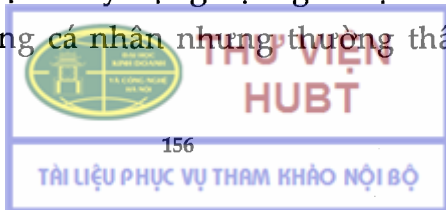
viên sẽ gặp anh ta, tìm hiểu lý do tại sao và đi đến tận cùng của vấn đề.

Ông chưa bao giờ để ai rời khỏi đội UVA. Họ đã tạo nên văn hóa, học hỏi để kết nối và trở nên cam kết với cả đội trong suốt quá trình đó. Khi được hỏi về cách giành được nhiều chức vô địch như vậy, ông nói, “Tình yêu của chúng tôi dành cho nhau chính là điểm khác biệt.”

Nói cách khác, niềm tin và sự gắn kết hình thành từ sự kết nối đã dẫn đến sự cam kết lớn lao. Sự cam kết lớn hơn khi được kết hợp với những tài năng sẽ đưa cả đội tới chức vô địch.

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ

Như ví dụ của Brian đã cho thấy, sự kết nối không diễn ra ngẫu nhiên. Ở một thế giới mà chúng ta kết nối ảo nhiều hơn bao giờ hết thì dường như các tập thể cũng bị ngắt kết nối nhiều hơn bao giờ hết. Có quá nhiều đội nhóm không hề dành thời gian để đầu tư vào những mối quan hệ và xây dựng đội ngũ. Họ làm việc theo kỹ năng cá nhân nhưng thường thất bại



trong việc phát triển những mối liên hệ và quan hệ để thực sự tạo nên một tập thể vững mạnh.

Những tập thể tích cực, làm việc hăng hái đều được xây dựng và phát triển thông qua sự giao tiếp tuyệt vời, chia sẻ kinh nghiệm, tương tác tích cực, các thử thách chung và những câu chuyện phê bình sẽ kết nối mọi người ở mức độ sâu sắc hơn.

Hải quân SEAL là đơn vị nổi tiếng với công tác xây dựng đội ngũ, nơi mà mỗi kinh nghiệm khó khăn được chia sẻ sẽ tạo ra sự gắn kết. Tôi yêu công việc của họ và ngưỡng mộ họ vô cùng. Nhưng như tôi đã nói với người bạn của mình, một quân nhân trong đơn vị SEAL rằng tôi không nghĩ các bạn phải nhảy xuống đại dương lạnh cóng và chỉ ngủ vài giờ một đêm cùng nhau để tạo ra sự gắn kết đâu.

Những bài học là nguyên nhân khiến mọi người trở nên nhạy cảm, minh bạch và chính xác sẽ khiến những bức tường của niềm kiêu hãnh, cái tôi và tính ích kỷ sụp đổ, đồng thời dẫn đến những sự liên kết chắc chắn và những mối quan hệ ý nghĩa. Bạn và đội của bạn phải dành thời



THƯ VIỆN
HUBT

157

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

gian cho những bài tập xây dựng đội ngũ để duy trì việc giao tiếp, kết nối và cam kết.

Nói về tinh thần này, tôi muốn chia sẻ một vài bài tập xây dựng đội ngũ ưa thích để tạo ra nhiều sự kết nối và cam kết hơn. Chú ý: Tôi là người đề xuất phần xây dựng đội ngũ hằng tuần nhưng bạn có thể tìm thấy nhịp làm việc phù hợp nhất với mình. Bất cứ việc gì bạn làm, đừng làm nó một lần, hay vào thời điểm bắt đầu một năm, vì nó sẽ không kéo dài đâu. Bạn phải chủ động xây dựng đội ngũ của mình xuyên suốt cả năm. Xin hãy nhớ rằng ban đầu nó sẽ hơi kỳ quặc một chút và có thể mọi người chưa quen với chúng. Nhưng tôi nhận ra rằng, sau vài người đầu tiên, năng lượng sẽ chuyển hóa rất nhanh.

1. Nếu bạn thực sự biết tôi. Nếu bạn thực sự biết tôi, bạn sẽ phải biết điều này về tôi:.....

Gần đây, tôi đã áp dụng bài tập này cho một nhóm lãnh đạo. Ban đầu, họ chia sẻ những bình luận hơi hợt như “bạn phải biết tôi là người rất hào phóng và tuyệt vời”. Nhưng sau khi thử thách họ sâu hơn và chia sẻ những điều nhạy cảm về bản thân, họ bắt đầu chia sẻ những câu chuyện



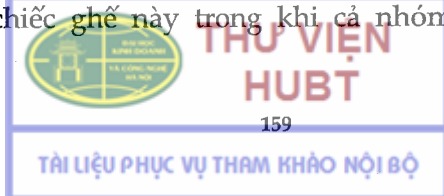
THƯ VIỆN
HUBT

và cảm xúc ý nghĩa, giúp kết nối cả đội theo cách mạnh mẽ và sâu sắc hơn (Cảm ơn bạn tôi, Mike Robbins vì ý tưởng này).

2. Chia sẻ khoảnh khắc bước ngoặt. Hãy đứng hoặc ngồi xung quanh chiếc bàn tròn và để mỗi thành viên chia sẻ khoảnh khắc bước ngoặt của cuộc đời họ, thời điểm giúp họ trở thành người như ngày hôm nay. Khi các bạn làm việc này, các bạn sẽ tìm hiểu được những điều mà mình chưa từng biết. Ngay lập tức, bạn sẽ biết rõ đồng đội của mình hơn và cảm thấy được kết nối với họ hơn. Bài tập này thực sự rất đơn giản nhưng lại cực kỳ hiệu quả.

3. Ghế an toàn. Dabo Swinney, huấn luyện viên trưởng của đội bóng bầu dục Đại học Clemson, từng nói với tôi về một chiếc ghế đầu mà bạn ông mang về từ một làng chài xa xôi. Ông cho các chàng trai ngồi trên những chiếc ghế đầu xếp vòng tròn và nói chuyện về cuộc sống, gia đình, câu cá và những vấn đề khác.

Việc này đã làm nảy ra trong đầu Dabo một ý tưởng và ông gọi nó là Ghế an toàn. Ông đặt chiếc ghế đầu vào phòng họp nhóm và sau mỗi buổi tập, một thành viên trong đội sẽ ngồi vào chiếc ghế này trong khi cả nhóm đứng xung



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

quanh thành một vòng tròn. Sau đó, Dabo hỏi người này những câu hỏi về cuộc sống, gia đình, và khoảnh khắc bước ngoặt. Khi Dabo kết thúc, cả đội sẽ được tự do hỏi người này.

Chiếc ghế đầu này được gọi là Ghế an toàn bởi vì nó là nơi an toàn để mỗi người có thể chia sẻ câu chuyện và tình cảm của mình với tập thể. Đó là một nơi an toàn để trở nên mong manh, vì họ biết rằng bất kể điều gì họ chia sẻ khi ngồi trên chiếc ghế đó sẽ không bao giờ lọt ra ngoài cánh cửa căn phòng. Đó là vị trí an toàn trong một căn phòng an toàn.

Mỗi thành viên đều lần lượt ngồi vào Ghế an toàn, nhờ đó mỗi cầu thủ lại hiểu rõ về nhau hơn. Và như Dabo nói, đó là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển của tập thể để đi đến thành công.

4. Ba chữ “thần thánh”: anh hùng, nổi bật, thử thách. Tôi học được điều này từ Cori Close, huấn luyện viên đội bóng rổ nữ tại UCLA. Mỗi người sẽ nói về một trong những anh hùng của họ và lý do tại sao họ lại ngưỡng mộ người đó. Sau đó, những vận động viên này sẽ chia sẻ một điểm nổi bật tích cực cũng như một thử thách mà họ đối mặt trong quá khứ. Câu lạc bộ bóng bầu



THƯ VIỆN
HUBT

dục Richmond, đội bóng chiến thắng giải AFL (Bóng bầu dục theo luật Úc) lần đầu tiên sau 36 năm và đội bóng nhận được thành quả này nhờ phát triển niềm tin, sự kết nối và cam kết, đưa họ đến một mùa giải đáng kinh ngạc. Trong cuốn sách *Yellow and Black* (tạm dịch: Vàng và đen) của Konrad Marshall, những vận động viên này chia sẻ cách những chữ thần thánh này không chỉ thay đổi cả tập thể mà còn có tác động to lớn đến cuộc sống của họ.

5. Chiếc mũ cứng. Là một tập thể, các bạn hãy trao đổi và nhận diện những đặc điểm của các thành viên xuất sắc. Thành viên xuất sắc nghĩa là thế nào? Hãy viết tất cả những điều đó lên bảng hoặc viết lên tường. Để mỗi thành viên chọn một đặc điểm mà họ đồng cảm và chia sẻ với tập thể cách họ sẽ trở thành một thành viên tuyệt vời. Hãy ghé thăm trang HardHat21.com để tìm 21 cách trở thành người đồng đội tuyệt vời nhé!

6. Lên xe buýt cùng nhau. Rất nhiều tập thể từng đọc cuốn *The Energy Bus* để tạo ra khối đoàn kết và tiếng nói chung, nhưng chỉ có vài đội đi sâu hơn. Ví dụ, một chủ doanh nghiệp tôi biết đã xếp cặp trình bày một trong 10 quy tắc



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

được đề cập trong *The Energy Bus* theo cách hài hước và sáng tạo trước cả nhóm. Vài cặp làm video, có cặp thì hát hò, còn có cặp diễn thuyết hay diễn kịch trào phúng nữa. Cô nói rằng việc làm đó đã khiến các quy tắc trở nên dễ dàng áp dụng hơn và các thành viên kết nối với nhau trong quá trình đó.

7. Một từ. Hãy để mỗi thành viên chọn một từ có tác dụng thúc đẩy họ làm việc ở mức tốt nhất cũng như mang điều tốt nhất tới cho người khác. Các bạn có thể chọn một từ như: kết nối, cam kết, phục vụ, cho đi, giúp đỡ, quan tâm, tình yêu, gian khổ, không ngừng, xuất sắc, hào hiệp và những từ đại loại như thế. Sau đó, mỗi thành viên sẽ chia sẻ từ mà họ chọn với cả đội và giải thích tại sao họ chọn nó.

8. 10 câu hỏi. Lập một danh sách gồm 10 câu hỏi. Trong những buổi họp xây dựng đội ngũ, xếp hai thành viên thành một cặp, để họ hỏi lẫn nhau và chia sẻ đáp án của mình. Điều này sẽ giúp các bạn biết thêm về đồng đội và trở nên được kết nối hơn.

Đây là bài tập tuyệt vời cho các đội tuyển thể thao khi họ đang trên xe buýt hoặc máy bay lên đường tham dự trận đấu. Nó cũng rất tốt cho



TRƯỜNG ĐẠI HỌC
HUBT

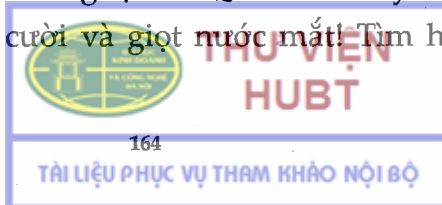
tất cả các tập thể khi thực hiện 1 lần/tuần hoặc 1 lần/tháng, phụ thuộc vào số lượng thành viên trong nhóm.

9. Trò chơi truyền động lực. Bạn tôi, Steve Shenbaum đã mở một doanh nghiệp chuyên giúp đỡ những nhà điều hành, quân nhân, vận động viên và đội nhóm cải thiện thông qua những trò chơi truyền động lực. Steve cho các nhóm chơi trò chơi có tính cạnh tranh và vui vẻ. Anh nói rằng khi trải nghiệm làm một việc gì đó xa lạ (giống như cho 3 người ghép lại thành hình một chú voi) cùng nhau khi cạnh tranh và cười đùa thực sự gắn kết các thành viên. Tôi có thể nói rằng những trò chơi của anh thực sự có ảnh hưởng lớn vì tôi nhìn thấy Steve tại các buổi tập huấn mùa xuân hằng năm của Pittsburgh Pirates và các vận động viên đều đến bên anh và dành cho anh một chiếc ôm.



XỨNG ĐÁNG

Kết nối với tập thể là việc đòi hỏi nhiều thời gian và công sức. Các bạn có thể phải hy sinh vài thứ nhưng nó thật sự xứng đáng. Gần đây, tôi nghe tin từ Pam Bates, giám đốc điều hành Galva Family Dentistry. Cô nói rằng, “Chúng tôi bắt đầu những buổi họp kéo dài một tiếng rưỡi với nhóm nha sĩ của mình. Chúng tôi cam kết tham gia những cuộc họp này và biết rằng chúng tôi đã lấy mất hàng giờ đồng hồ vốn dành cho việc hành nghề nha khoa. Đó là một nguy cơ và chúng tôi bản khoản liệu thời gian đó có thật sự năng suất hằng tuần không! Nhưng kết quả thật tuyệt vời. Chúng tôi đang phát triển và cải thiện hệ thống văn phòng. Một trong những hoạt động xây dựng đội ngũ tuyệt nhất của chúng tôi tại các buổi họp chính là những câu hỏi nhạy cảm mà mọi người phải trả lời (không được bỏ qua). Điều này đụng chạm vào những thành công hay khó khăn của họ trong quá khứ, những gì làm họ sợ, những điều truyền cảm hứng cho họ và những vấn đề tương tự thế. Quá trình này cũng có những nụ cười và giọt nước mắt! Tim hiểu

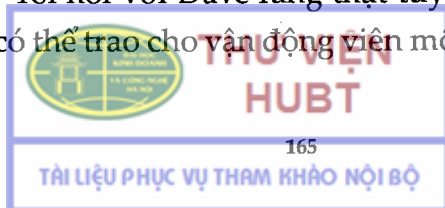


về các thành viên sẽ giúp bạn hiểu họ hơn. Việc này thúc đẩy mọi người cởi mở chia sẻ trong quá trình phát triển hệ thống của chúng tôi và giờ đây chúng tôi đang tiến lên.”

Dành thời gian kết nối luôn luôn đáng giá. Trước mùa giải 2016, tôi đã nói chuyện với đội Los Angeles Dodgers tại đợt huấn luyện mùa xuân của họ về tầm quan trọng của việc trở thành một tập thể kết nối và trong suốt hai mùa giải trước, tôi đã chứng kiến sức mạnh của sự kết nối giữa họ.

Một ngày nọ, khi tôi đang ngồi trong văn phòng quản lý của Dave Roberts, một trong những vận động viên của anh ta bước vào chào. Dave đứng lên khỏi ghế và cả hai ôm nhau thắm thiết trong khoảng vài giây. Đó là một kiểu ôm mà người cha thường dành cho con mình sau khi trở về nhà từ một chuyến đi dài. Họ nói chuyện một chút về cuộc sống, luyện tập trước khi vận động viên kia nói, “Gặp lại ông sau,” và rời đi.

Tôi nói với Dave rằng thật tuyệt vời khi anh ta có thể trao cho vận động viên một cái ôm nồng



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

nhiệt đến thế. Anh nói, “Tôi làm việc đó mỗi ngày và anh chàng đó cũng thường ghé qua đây để nói chuyện về cuộc sống, các khó khăn và bất cứ thứ gì có trong đầu anh ta.”

Vài tuần sau, khi đang xem đội Dodgers chơi trong trận sau mùa giải, tôi cảm thấy vui sướng khi vận động viên này đã đánh được nhiều cú mạnh, khiến bóng bay ra khỏi cầu trường, giúp Dodgers dẫn trước. Cảm giác đó như thể tôi được ngồi hàng ghế đầu để tận mắt thấy sức ảnh hưởng của những gì xảy ra khi một huấn luyện viên dành thời gian thể hiện tình yêu và sự hỗ trợ dành cho vận động viên của mình. Người cầu thủ này từng phải vật lộn trong quá khứ, giờ đây đã trở thành một trong những người hùng vì người dẫn dắt của anh đã dành thời gian để kết nối và quan tâm đến mình.

Trước khi diễn ra giải đấu World Series năm đó, tôi đi dạo cùng Dave xuống sân đấu nơi cả đội đang luyện tập. Sau một vài phút nói chuyện, Dave nói, “Giờ tôi phải đi kết nối với các cầu thủ của mình đây, Jon ạ.” Sau đó, tôi chứng kiến Dave đã kết nối với từng người



THƯ VIỆN
HUBT

một. Tôi biết rằng việc này giống với những gì A.J. Hinch, quản lý của đội bóng chày Houston Astros từng làm. Không có gì ngạc nhiên khi những người quản lý của hai đội tuyển tin tưởng vào sức mạnh của sự kết nối và dành thời gian cho nó, cả hai đội đều cùng góp mặt trong giải đấu World Series.

Kết nối tập thể cần rất nhiều thời gian và công sức, nhưng những thành quả mà cả đội đạt được sẽ cực kỳ đáng giá.

TẬP THỂ BỀN BỈ

Mặc dù tôi từng chia sẻ nhiều câu chuyện thành công của những tập thể tích cực và kết nối, nhưng tôi biết rằng trở thành một tập thể như vậy không có nghĩa là các bạn phải thắng giải vô địch, đạt doanh số bán hàng kỷ lục, thắng giải thưởng hoặc thành công với bản thiết kế hay sản phẩm mới của mình. Có rất nhiều yếu tố khác có thể định đoạt số phận của bạn. Nhưng để trở nên tích cực và kết nối có nghĩa là bạn phải không bao giờ từ bỏ, vì các bạn có tinh thần tập thể bền bỉ.



**THƯ VIỆN
HUBT**

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Angela Duckworth, chuyên gia và nhà nghiên cứu lỗi lạc về sự bền bỉ, đã từng viết và diễn thuyết rất nhiều về tính bền bỉ cá nhân nhưng khi được hỏi liệu có nhiều nghiên cứu về tinh thần bền bỉ tập thể hay không thì câu trả lời của cô là không. Tôi nói với cô về học thuyết và kinh nghiệm của mình, cùng với những tập thể có tầm nhìn chung, mục đích to lớn, sự lạc quan, niềm tin, gắn kết và mối quan hệ tập thể. Đó chính là yếu tố to lớn xác định mức độ bền bỉ của tinh thần tập thể.

Nếu bạn yêu tập thể của mình, bạn sẽ không từ bỏ họ. Các bạn càng được kết nối thì lại càng cam kết mạnh mẽ hơn. Nếu các bạn cam kết với nhau, các bạn sẽ chiến đấu vì nhau, chứ không phải với nhau. Các bạn sẽ cùng tiến lên, vượt qua những thất bại, nghịch cảnh và thách thức.

Tôi nhận thấy rằng những tập thể bền bỉ nhất chính là tập thể có những con người kết nối và cam kết nhất với nhau. Chính vì sự kết nối và cam kết là vô cùng cần thiết với việc xây dựng một tập thể vững mạnh, tôi muốn trao đổi về những cách giúp củng cố những điều này trong



THƯ VIỆN
HUBT

JON GORDON

nhóm của bạn. Việc này rất đơn giản và nó cần sự tham gia của những thành viên có sự cam kết và quan tâm.

Cả hai yếu tố kết nối và cam kết sẽ phát triển khi mọi thành viên trong tập thể tự cam kết với cả đội và thể hiện sự quan tâm. Khi các bạn cam kết và quan tâm, bạn sẽ đưa sự kết nối, sự cam kết và tinh thần bền bỉ của tập thể lên một tầm cao mới. Theo tinh thần đó, hãy nói về việc những tập thể tích cực cam kết và quan tâm như thế nào.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 7

TẬP THỂ TÍCH CỰC CAM KẾT VÀ QUAN TÂM

*Khi cái ta đặt bên trên cái tôi, các bạn sẽ trở thành
người và tập thể mà các bạn muốn trở thành.*



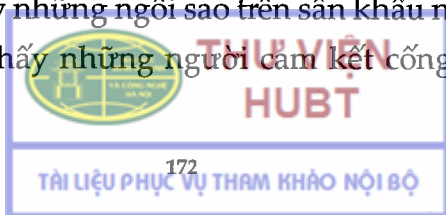
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Phía sau tất cả những người thắng giải thưởng của Viện Hàn lâm, đều có một đội biên kịch, thiết kế bối cảnh, kỹ thuật âm thanh, và đội ngũ sản xuất giúp họ đạt được giải thưởng đó. Đối với những tiền vệ chiến thắng giải Super Bowl, đằng sau họ đều có một cầu thủ giao bóng, một tấn công biên, một người bắt bóng, một người tổ chức tấn công, các tập huấn viên và huấn luyện viên cùng một đội dự bị để dẫn đường đến chức vô địch. Đối với mỗi mẫu xe hơi mới, đều sẽ có một đội thiết kế, hãng cung cấp, kỹ sư và đội kiểm tra chất lượng để đảm bảo khách hàng có thể ngồi sau vô lăng chiếc xe đó.

Trong hầu hết những trường hợp này, chúng ta chỉ biết đến những siêu sao, những người chiến thắng, những đội trưởng, những CEO nổi tiếng, những huấn luyện viên vô địch nhưng chúng ta lại không hề biết đến đội ngũ đằng sau đã làm việc nhiều giờ liền, cống hiến mồ hôi, nước mắt và thời gian cho tập thể và thành quả đó. Chúng ta nhìn thấy những ngôi sao trên sân khấu nhưng lại không thấy những người cam kết cống hiến



cho tập thể để ngôi sao đó được tỏa sáng. Nhưng chỉ vì chúng ta không biết đến họ không có nghĩa là họ không có giá trị. Thực tế, chính sự hào hiệp, hy sinh và cam kết của họ đã khiến tập thể trở nên xuất sắc.

Mỗi tập thể xuất sắc đều có những thành viên cam kết với cả đội. Mỗi sự cam kết của cá nhân với tập thể sẽ dẫn đến sự vĩ đại chung. Sự thật là, nếu các bạn muốn trở thành một tập thể xuất sắc, bạn và đồng đội phải có sự cam kết.

CHƠI ĐÚNG NỐT NHẠC CỦA MÌNH

Những ban nhạc diễu hành và đội kèn trống là những ví dụ chân thực của sự cam kết cần thiết để tạo nên một tập thể xuất sắc. Shaun Gallant, giám đốc chương trình Vanguard Musical and Performing Arts và nhà vô địch 6 lần giải Santa Clara Vanguard Drum and Bugle Corps, từng nói với tôi rằng tầm quan trọng của việc mọi thành viên trong ban nhạc ở trạng thái cạnh tranh cao nhất. Mỗi thành viên không chỉ biểu diễn nhạc mà còn phải kết hợp rất nhanh (200 nhíp/phút)



THƯ VIỆN
HUBT

173

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

trong từng chỉ thị, thậm chí thi thoảng phải nhảy múa nữa.

Đối với những ban nhạc diễu hành, để chơi nhạc ở mức độ cao nhất, mỗi thành viên cần phải nắm chắc phần nhạc và chuyển động của mình, đồng thời có niềm tin rằng đồng đội của họ hoàn thành tốt phần của họ để đạt được sự kết hợp hài hòa giữa chuyển động và âm nhạc. Họ phải tự cam kết với âm nhạc và các thành viên khác. Chris Parks, giám đốc các ban nhạc vận động viên tại Đại học Stony Brook cũng bổ sung thêm rằng khi các thành viên đều cam kết và có niềm tin với nhau thì nhóm mới có thể tạo ra thứ âm nhạc đầy năng lượng và truyền cảm hứng.

Có điều chắc chắn là chúng ta đều yêu âm nhạc. Sau cùng, chúng ta đều đang sống trong vũ trụ này. Vũ trụ nghĩa là “một bài hát”. Chúng ta sống trong một bài hát và là những nhạc cụ tạo ra giai điệu cuộc sống. Sự hòa quyện này là kết quả khi mọi người đều chơi đúng nốt nhạc của mình để cùng nhau tạo ra một giai điệu tuyệt đẹp.



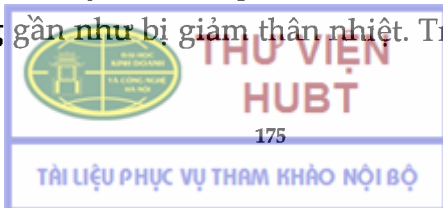
THƯ VIỆN
HUBT

Làm việc nhóm cũng như vậy. Khi mỗi người chơi đúng nốt và cam kết với tập thể, họ có thể cùng nhau tạo ra những bản nhạc xuất sắc.

TẬP THỂ LÀ TRƯỚC HẾT

Bạn tôi, Nick Hays là một cựu quân nhân trong đơn vị Hải quân SEAL, hiện đang làm việc với nhiều doanh nghiệp và các đội thể thao chuyên nghiệp. Anh ta nói rằng Tuần địa ngục (Hell Week) là điểm ảnh hưởng nhiều nhất trong việc rèn luyện một anh lính trẻ trong đơn vị Hải quân SEAL vì nó thúc đẩy tinh thần tập thể lên tột cùng.

Nick chia sẻ rằng trong bài tập BUD/S (Khóa đào tạo Basic Underwater Demolition/ SEAL), một lớp gồm những người muốn trở thành SEAL sẽ phải trải qua 6 tháng lựa chọn vô cùng khắc khe. Vài tuần trong BUD/S, họ sẽ tham gia Tuần địa ngục khiếp đảm. Trong thời gian này, các học viên phải chạy hơn 200 dặm, chèo thuyền và đem theo máy đo tốc độ thuyền cũng như thường xuyên trong tình trạng bị ướt và luôn trong tình trạng gần như bị giảm thân nhiệt. Trong khi đó,



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

họ chỉ có khoảng hai đến bốn giờ để ngủ giữa sáng Chủ nhật và chiều thứ Sáu.

Nick cho biết số lượng người bỏ cuộc trong tuần lễ này tăng lên chóng mặt. Tôi hỏi tại sao họ lại từ bỏ và anh ta trả lời như sau:

Hầu hết mọi người từ bỏ trong khoảng thời gian từ đầu Tuần địa ngục tới tối thứ Ba. Sau thứ Ba, mọi người sẽ không bỏ cuộc nữa. Thi thoảng họ sẽ bị thương và không thể hoàn thành tuần lễ này nhưng họ sẽ không rung chuông bỏ cuộc. Tại sao lại như vậy?

Khi bạn bắt đầu tuần lễ, bạn sẽ thấy rất hào hứng. Bạn cảm thấy rất sẵn sàng vì đã chứng kiến nó trong nhiều bộ phim hay nhiều cuốn sách. Bạn muốn xem liệu bạn có thể chinh phục nó không và muốn trở thành một quân nhân SEAL. Có một xu hướng nổi lên rõ rệt. *Bạn, bạn, bạn.* Khi một học viên chỉ nghĩ về bản thân mình, họ tưởng tượng mình trong năm ngày tới không ngủ, mệt mỏi cực độ và chịu lạnh thấu xương.

Đó thực sự là một nơi cô đơn, tôi đã chứng kiến việc đó hơn một lần. Mặt trời lặn bên đường chân trời đằng sau những hồ nước đóng băng. Người ở cạnh tôi thì từ chối đi tới hồ nước đó.



TRUNG TÂM
HUBT

Anh ta lùi lại khi mọi người đang tiến lên. Anh ta không thể tưởng tượng bản thân bị đẩy đến giới hạn trong bốn ngày tiếp theo. Đó là những gì sẽ xảy ra.

Ai đó từng khoác lác rằng họ sẽ bỏ mạng trước khi bỏ cuộc lại đang đứng trước đồng đội và rung chuông. Sau đó bỏ lại cả đội để quay về với chiếc giường ấm áp của mình. Người đó chỉ quan tâm đến bản thân mình. Họ có thể làm được vài việc tốt nhưng cuối cùng lại không thể vượt qua một bức tường – đây là vấn đề mà họ không thể vượt qua và quyết tâm của họ nhanh chóng vỡ vụn.

Tôi cảm thấy may mắn khi được chứng kiến những điều khác biệt. Tôi được chỉ định lên chiếc thuyền cùng với 7 chàng trai khác. Chúng tôi cùng nhau chèo thuyền khi bị bao bọc bởi cát ấm. Khi đua cùng những đội khác, chúng tôi tiếp lửa cho nhau bằng những lời khen ngợi và động lực. Sau đó, khi đang ở giữa đại dương, chúng tôi nắm tay nhau dưới nước trong một khoảng thời gian tưởng như vĩnh cửu. Để vượt qua thời điểm đó, chúng tôi cùng nhau hát và kể chuyện cười. Trong những bữa ăn, chúng tôi cười với nhau và nhờ đó sự liên kết được tạo ra.



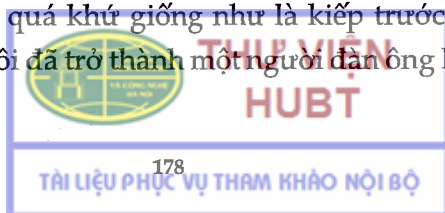
XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Tôi không nghĩ về bản thân cho đến cuối tuần đó, đại loại như tôi đã đi được bao xa hay tuần lễ này tệ đến thế nào. Tin tôi đi, tôi không phải vận động viên tuyệt vời và mỗi ngày đều là một cuộc chiến nhưng tôi biết cả đội cần tôi ở đây và bây giờ. Cả đội cần tôi chạy nhanh nhất có thể trong cuộc đua tiếp theo. Tôi cũng cần lạc quan khi màn đêm lạnh lẽo dài vô tận. Tôi không còn chiến đấu cho bản thân nữa mà là vì đội đua và người đồng đội sát cánh bên tôi. Tôi sợ làm họ thất vọng hơn là bị lạnh, ướt và khổ sở.

Chúng tôi đã trở thành một đội như vậy. Sức mạnh của tập thể không gì cản phá được. Nó lớn hơn bất cứ ai, bất cứ giấc mơ nào và lịch sử nào.

Vào sáng thứ Sáu, hơn năm ngày kể từ khi chúng tôi nằm trên giường, chúng tôi xếp hàng trên bãi biển để bước xuống vùng nước đóng băng một lần nữa. Trước khi chạm nước, người hướng dẫn bảo chúng tôi quay lại. Trên đỉnh một bờ cát là lá cờ Mỹ lớn cùng tất cả bạn bè và gia đình chúng tôi. “Tuần địa ngục đã kết thúc,” người hướng dẫn nói qua loa.

Vậy đấy, nó đã kết thúc. Khởi đầu tuần đó chìm vào quá khứ giống như là kiếp trước vậy. Giờ đây tôi đã trở thành một người đàn ông khác.



JON GORDON

Khởi đầu tuần đó, tôi đã có hy vọng, ước mơ và khát vọng. Kết thúc tuần đó, tôi đã có cam kết và mục đích. Và có một đội bên mình nữa.

Những gì xảy ra thật khó tin khi bạn cam kết với tập thể của mình. Như Nick chia sẻ, bạn sẽ làm những điều mà bạn chưa từng nghĩ mình có thể. Bạn giúp cả đội và bản thân mình xuất sắc hơn trong quá trình đó. Khi *cái ta* vượt lên trên *cái tôi*, các bạn sẽ trở thành người và tập thể mà các bạn muốn hướng đến.

CÁI TA ĐẶT TRƯỚC CÁI TÔI

Tôi biết sức mạnh khi *cái ta* được đặt trên *cái tôi*. Tôi từng chứng kiến cha mình sống với điều đó hằng ngày khi còn làm cảnh sát ở thành phố New York. Ông và đồng đội của mình giống như anh em một nhà vì hằng ngày họ đều đặt tính mạng của mình trong tay người kia. Họ là một nhóm tuyệt vời vì họ cam kết với nhau và tập trung vào tình đồng đội và bảo vệ nhau hơn là sự tồn tại của chính mình. Họ biết rằng làm việc vì nhau khiến họ mạnh mẽ hơn là làm việc vì bản thân.



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Brian Koppleman từng nói một trong những chìa khóa mang đến thành công trong việc hợp tác với người biên kịch cộng sự của mình, David Levien chính là sự cam kết họ trao cho nhau. Ông nói, “Chúng tôi có niềm tin lớn vì biết rằng đam mê chung quan trọng hơn là thú vui riêng. Những lúc thất vọng, chúng ta an ủi lẫn nhau chứ không đổ lỗi cho người kia. Chúng tôi khích lệ nhau và công nhận khi người kia làm được điều tuyệt vời. Chúng tôi không bao giờ nói với thế giới rằng ai làm việc đó hay ai viết dòng kia. Chúng tôi làm mọi thứ cùng nhau dù ý tưởng là của ai. Không ai trong chúng tôi có bản ngã hay muốn nhận thành quả một mình. Sự hợp tác của chúng tôi là vậy và rất bền vững đến mức chúng tôi có thể nhận lỗi cho nhau.”

Tôi cũng chứng kiến khái niệm *cái ta* đặt trước *cái tôi* là hiện thân của đội bóng Los Angeles Rams. Tôi từng gặp gỡ huấn luyện viên trưởng của họ, Sean McVay, một tháng trước khi bắt đầu hội trại. Chúng tôi đã thảo luận nhiều quy định và ý tưởng để xây dựng một tập thể xuất sắc. Và khi tôi đề cập đến *cái ta* đặt trước *cái tôi*, Sean cười



lớn vì nó chính là điều mà ông đã viết và quyết định sẽ trở thành một trong những thông điệp chủ chốt của đội.

Ông yêu cầu tôi diễn thuyết trong suốt hội trại để củng cố thông điệp này, tôi đã làm theo và cảm thấy thật hào hứng khi chứng kiến cả đội hiện thực hóa quy định đó. Tôi biết họ làm vậy vì Sean cùng cộng sự của mình đã trở thành hình mẫu cho điều đó bằng cách lãnh đạo tài tình của mình, và nhờ vậy các cầu thủ cũng đặt thành công của đội lên trên thành quả của bản thân. Trong phòng tập của họ có sơn chữ "*Chúng ta chứ không phải tôi*" trên tường, nhưng quan trọng hơn, bạn sẽ thấy tinh thần đó hiện lên một cách sống động trong cả sân tập, phòng thay đồ và trên sân vận động mỗi ngày.

Vì vậy, không hề ngạc nhiên khi họ chiến thắng trong khu vực của mình với tỉ số 11-5, so với tỷ số đáng thất vọng 4-12 của mùa giải trước. Và cũng không có gì bất ngờ khi đội Philadelphia Eagles thắng giải Super Bowl. Họ là một tập thể "*đặt cái ta trước cái tôi*" tích cực, mạnh mẽ và tài



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

năng cũng như có mối liên kết bền vững dẫn đến sự cam kết đầy ngoạn mục.

SỰ CAM KẾT SẼ CÔNG NHẬN SỰ CAM KẾT

Khi một thành viên thay đổi sự tập trung của họ từ *cái tôi* đến *cái ta* thì nó sẽ có ảnh hưởng to lớn đến tập thể. Steve Johnson, có thể được coi là vận động viên quần vợt trường đại học vĩ đại nhất mọi thời đại, đã giúp đội của mình giành ba chức vô địch quốc gia liên tiếp. Anh đã có cơ hội chuyển sang chơi chuyên nghiệp và kiếm hàng triệu đô la trong mùa giải đó. Anh đáng lẽ đã có thể dễ dàng từ bỏ đội để theo đuổi sự vĩ đại của riêng mình, nhưng anh đã quan tâm hơn đến sự xuất sắc của tập thể. Steve quyết định ở lại trường Đại học Nam California (USC) để giúp đội của mình giành chức vô địch thứ tư.

Huấn luyện viên quần vợt của USC, Peter Smith kể với tôi rằng ông vẫn nhớ khi đứng trên bờ biển với đội của mình và ngắm nhìn làn nước đóng băng của Thái Bình Dương. Họ chuẩn bị một buổi xây dựng đội ngũ với các cựu quân



182

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhân Hải quân SEAL trước khi bắt đầu mùa giải. Khi các quân nhân Hải quân đến, họ đều muốn biết ai là Steve Johnson và khi họ biết, họ đã đến và bắt tay anh. Họ đã nghe về quyết định trở về với đội tuyển để giúp họ giành chức vô địch thứ tư. Họ biết được anh đã từ bỏ bao nhiêu tiền để làm việc đó và họ muốn gặp người đàn ông rất cam kết với tập thể này.

Tôi cảm thấy nổi da gà khi Peter kể câu chuyện đó. Một vài người trong số những người cam kết nhất hành tinh này, những quân nhân SEAL đã công nhận và đánh giá cao sự cam kết khi họ chứng kiến điều đó trong Steve.

Khi nghe câu chuyện này, tôi nhận ra rằng sự cam kết sẽ công nhận sự cam kết. Khi bạn sống với nó, bạn sẽ thấy nó trong những người khác. Tôi cũng nhận thấy rằng sự cam kết sẽ nuôi dưỡng điều tương tự giống như việc mà đồng đội của Steve đã làm. Họ biết anh cam kết với đội tuyển và chính điều đó đã truyền cảm hứng khiến họ có sự cam kết còn lớn hơn nữa.

Steve chỉ chịu trách nhiệm 35% số điểm của đội trong trận đấu, vì vậy khi bạn chứng



THƯ VIỆN
HUBT

183

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

kiến chức vô địch lần thứ tư liên tiếp của USC, bạn sẽ hiểu rằng Steve không làm nó một mình. Họ cùng làm việc đó như một tập thể có sự cam kết. Chính sự cam kết của Steve với đồng đội, sự cam kết của đồng đội với Steve và giữa họ với nhau đã mang đến chức vô địch thứ tư cho họ.

CAM KẾT KHIẾN MỌI NGƯỜI XUẤT SẮC HƠN

Điều tôi yêu thích nhất ở sự cam kết chính là thông qua hành động của bạn, bạn không chỉ khiến tập thể của mình giỏi hơn mà chính bạn cũng sẽ tiến bộ hơn. Không ai có thể miêu tả điều đó tốt hơn Swen Nater.

Swen Nater là một vận động viên bóng rổ tiêu biểu của nước Mỹ tại trường cao đẳng cộng đồng Cypress khi huấn luyện viên của Đại học California (UCLA), John Wooden chiêu mộ anh. Khi câu chuyện bắt đầu, Wooden nói rằng Nater sẽ không tham gia nhiều trận đấu vì UCLA đã có trung phong giỏi nhất thế giới, Bill Walton, nhưng Nater sẽ có cơ hội chơi cùng Walton hằng ngày để luyện tập.



THƯ VIỆN
HUBT

Wooden muốn Nater cao 6 feet 11 inch (khoảng 2,1m) thử thách và thúc đẩy Walton cải thiện. Nater chấp nhận vai trò này trong suốt thời gian ở UCLA và mỗi ngày khi luyện tập, anh chỉ tập trung vào một nhiệm vụ: giúp Walton giỏi hơn.

Trong khi anh giúp Walton tiến bộ, điều thú vị khác đã xảy ra. Nater cũng tiến bộ. Anh là vận động viên duy nhất trong lịch sử các giải ABA và NBA được lựa chọn trong vòng đầu tiên mà không phải bắt đầu một trận đấu sinh viên. Nater được gọi tên cho giải Tân binh của năm ABA và tiếp tục có 12 năm sự nghiệp trong các giải ABA và NBA.

Nater là một ví dụ tuyệt vời khi bạn tự cam kết để giúp cả đội giỏi hơn thì bạn cũng sẽ giỏi hơn. Khi bạn tập trung vào việc giúp người khác cải thiện, bạn cũng sẽ cải thiện. Khi bạn bỏ cái tôi đi để cống hiến cho những người khác, bạn sẽ tìm thấy sự vĩ đại bên trong mình. Những đồng đội tuyệt vời cống hiến cho đồng đội của họ, còn những tập thể xuất sắc cam kết phục vụ lẫn nhau.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Có vô số cách để giúp người khác cải thiện. Tôi không thể nói bạn nên làm gì nhưng tôi có thể nói rằng khi bạn cam kết với nhóm của mình, bạn cũng sẽ làm tốt trên chặng đường xây dựng một đội xuất sắc.

PHỤC VỤ ĐỂ TRỞ NÊN VĨ ĐẠI

Khi tôi ở Los Angeles, tôi thường đến Mosaic mỗi Chủ nhật. Nó được đánh giá là một trong những nhà thờ đa dạng nhất nước Mỹ và mỗi tuần bạn sẽ bắt gặp những người đến từ mọi dân tộc, chủng tộc, tín ngưỡng tới tham dự.

Gần đây tôi có nói chuyện với nhóm lãnh đạo của họ, bao gồm hầu hết là các tình nguyện viên và đã tìm hiểu được rằng khi ai đó muốn tham gia với nhà thờ và hỗ trợ về âm nhạc, dự án tình nguyện, đỗ xe, hoặc bất cứ vai trò lãnh đạo nào, việc đầu tiên là họ phải phục vụ. Ví dụ, một trong những mục sư của Mosaic sẽ phải phục vụ như một người trông coi trong vài năm trước khi anh ta được đứng trên bục thuyết giáo. Và thậm chí một ca sĩ hay diễn viên nổi tiếng muốn hát trong ban nhạc cũng đều phải phục vụ cả phê



TRUNG TÂM
HUBT

cho bạn nhạc trước khi được phép đứng cùng họ trên sân khấu. Tôi nhận ra họ là một nhóm lãnh đạo giỏi vì họ cam kết với tập thể bằng cách phục vụ lẫn nhau.

Những tập thể xuất sắc không có những người chỉ biết phục vụ bản thân. Họ có những người biết phục vụ tập thể và phục vụ lẫn nhau. Họ có những người sẵn sàng hy sinh bản thân và những gì họ muốn vì lợi ích của tập thể.

Mọi người thường hỏi tôi như thế nào là cam kết. Tôi nói rằng nó giống như dịch vụ và hy sinh. Nó cũng giống với việc bạn làm những gì tập thể cần hơn là những gì bạn muốn. Tôi từng hỏi chuyện một hiệu trưởng, huấn luyện viên bóng đá hay chủ doanh nghiệp khi tập thể của họ trở thành một nhóm mạnh mẽ. Họ đều nói rằng điều đó xảy ra khi họ phục vụ lẫn nhau thay vì phục vụ cho bản thân mình.



CAM KẾT VỚI TẬP THỂ

Earl Watson, cũng giống như Swen Nater, anh cũng chơi tại UCLA và được John Wooden huấn luyện. Sau khi chơi tại trường cao đẳng, anh đã có sự nghiệp thành công tại NBA. Một ngày nọ, đồng đội ở trường đại học của anh, Billy Knight, người cũng từng đấu tranh để có chân trong một đội NBA, đã hỏi Earl tại sao anh lại nghĩ rằng mình gặp rắc rối khi tham gia giải NBA. Billy muốn biết bí mật của Earl. Earl bảo anh ta tới luyện tập chơi úp rổ tại phòng tập gym của UCLA và sẽ tìm ra cách chiến thắng mà không cần ghi điểm.

Billy chỉ tập trung vào ném và ghi điểm, nhưng Earl biết rằng để là một đồng đội tuyệt vời, anh phải tìm ra nhiều cách khác để giúp đồng đội của mình tiến bộ hơn. Earl đã khích lệ Billy không ném bóng mà thay vào đó là tranh bóng, ngăn cản phòng ngự của đối thủ, dẫn bóng, phòng thủ và quan trọng nhất là truyền sức mạnh cho đồng đội bằng cách nói những câu như: *Ném hay lắm. Tiến lên. Tiếp tục ném đi. Mình*



tin cậu. Mình biết cậu sẽ làm được. Mình có thể cảm thấy điều đó.

Earl nói rằng nếu bạn có thể giúp đội của mình chiến thắng mà không ghi điểm, tức là bạn đã sẵn sàng cho NBA. Đó là những gì Earl đã làm vào mỗi cuối mùa giải để chuẩn bị cho một mùa giải NBA mới. Bí mật của anh là sự cam kết của mình để làm cả đội xuất sắc hơn.

Khi bạn cam kết với đội của mình, bạn không chỉ giúp họ giỏi hơn mà chính bạn cũng giỏi hơn. Khi bạn giúp người khác cải thiện, bạn cũng cải thiện. Khi bạn giúp đội của mình trưởng thành, bạn cũng trưởng thành.

BẠN CÓ QUAN TÂM KHÔNG?

Cuối ngày, việc giao tiếp, kết nối, cam kết và trở thành một tập thể xuất sắc sẽ không xảy ra trừ khi bạn quan tâm đến nó. Sự quan tâm là nền tảng cho tất cả chỉ dẫn trong cuốn sách này. Sau cùng, nếu bạn không quan tâm, bạn sẽ không có thời gian để giao tiếp, khích lệ, kết nối, cam kết, phục vụ hoặc hy sinh.



**THƯ VIỆN
HUBT**

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Những tập thể tích cực quan tâm đến đồng đội của mình. Họ quan tâm đến công việc mà họ đang làm cũng như quan tâm đến việc giao tiếp và kết nối với người khác. Ngoài ra, họ quan tâm lẫn nhau, vì vậy họ cam kết với đồng đội. Họ cũng quan tâm đến hiệu suất làm việc và thứ mà họ đang làm ra với tư cách một tập thể. Bởi vì họ quan tâm, họ làm nhiều hơn, cho đi nhiều hơn, khích lệ nhiều hơn, giúp đỡ nhiều hơn, hướng dẫn nhiều hơn, phát triển nhiều hơn, xây dựng nhiều hơn, và trên hết là tiến bộ nhiều hơn.

Để trở thành một tập thể xuất sắc, bạn phải quan tâm đến tập thể của mình và công việc mà các bạn làm cùng nhau. Nếu bạn quan tâm, bạn sẽ dành thời gian cho việc giao tiếp. Bạn sẽ dành nhiều nỗ lực để kết nối. Bạn sẽ hy sinh để cam kết. Bạn sẽ cố gắng vì những người khác và thường xuyên tiến bộ cùng nhau.

Tôi không thể khiến các bạn quan tâm như một tập thể nhưng tôi có thể khẳng định rằng nếu không quan tâm thì các bạn sẽ không thể trở nên vĩ đại được. Tôi cũng có thể nói rằng, quan tâm là một trong những chiến lược thành công



vĩ đại nhất của tất cả các tập thể, và những tập thể có sự quan tâm lớn lao chính là những người tạo ra những thành quả to lớn cũng như để lại những di sản lâu dài.

Trong cuốn tiểu sử viết về Steve Jobs của mình, Walter Isaacson đã chia sẻ một câu chuyện về Jobs khi còn là chàng trai trẻ giúp đỡ cha mình xây một cái hàng rào. Cha ông nói rằng ông phải để tâm tới việc dựng rào đằng sau nhà giống như đằng trước. Khi Steve hỏi tại sao phải làm vậy khi chẳng ai buồn nhìn hàng rào phía sau được làm thế nào, cha ông đã trả lời, “Nhưng con sẽ biết.”

Cha của Steve đã dạy ông phải để tâm nhiều hơn và nhiều năm sau, ông và nhóm thiết kế của mình tại Apple đã từng bước tạo ra những sản phẩm Apple với sự quan tâm, họ đã tạo ra cảm giác kính phục, trung thành và đam mê giữa hàng triệu khách hàng mới của thương hiệu. Thành quả này không phải ngẫu nhiên. Jonathan Ive từng nói, “Chúng tôi tin tưởng khách hàng có thể cảm nhận được sự quan tâm mà chúng tôi đặt vào sản phẩm.”



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Đội ngũ tại Apple luôn quan tâm đến công việc mà họ đang làm và những sản phẩm mà họ tạo ra, đổi lại, khách hàng của họ cũng sẽ quan tâm đến họ. Mỗi quan tâm của họ đã tạo ra những sản phẩm thay đổi thế giới và để lại di sản lâu dài.

QUAN TÂM NHIỀU HƠN

Kathy Norton cũng quan tâm, quan tâm rất nhiều và cô ấy còn quan tâm *nhiều hơn nữa*. Cô là một nhân viên giải quyết bồi thường cho một trong số những khách hàng của tôi, Gallagher Bassett. Trong khi đang làm việc với một khách hàng của mình, cô phát hiện mình mắc bệnh ung thư và không thể sống lâu được nữa.

Bạn có thể nghĩ rằng cô ấy sẽ bỏ công việc để ở nhà hoặc đi du lịch và ngắm nhìn những địa điểm trong danh sách những điều muốn làm của mình, nhưng Kathy lại quan tâm tới khách hàng của mình hơn bao giờ hết. Trong công việc của mình, cô xử lý những khoản tiền bồi thường của công nhân, vì vậy công việc của cô là giúp đỡ mọi người phục hồi, hàn gắn, đứng vững trên



TRUNG TÂM
HUBT

đôi chân của mình và sống một cuộc sống thoải mái hơn. Cô ấy quan tâm rất nhiều đến những người cô làm việc cùng đến mức cô không thể bỏ mặc họ hoặc công việc của mình. Vì vậy, cô dành những tháng cuối đời để quan tâm và hỗ trợ khách hàng.

Cindy Kincannon, quản lý giải quyết quyền lợi bảo hiểm cho khách hàng của Kathy là người làm việc chặt chẽ với Kathy. Mặc dù họ làm việc ở những công ty khác nhau nhưng họ cùng điều hành một nhóm để phục vụ nhân viên trong công ty của Cindy nếu họ bị tai nạn khi làm việc. Cindy nói rằng nhóm của cô mãi bị ảnh hưởng bởi sự quan tâm của Kathy cũng như sự cam kết của cô ấy với khách hàng.

Nhóm của Kathy tại Gallagher Bassett cũng bị ảnh hưởng sâu sắc bởi cô. Sau khi cô qua đời, nhóm của cô đã tập hợp lại và quyết định họ sẽ quan tâm nhiều hơn giống như Kathy Norton vậy. Nhờ đó, họ đã trở thành hình mẫu cho phần còn lại của công ty.

Tôi đảm bảo là bạn có quan tâm. Bạn sẽ không đọc đến dòng này nếu bạn không quan tâm.



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Nhưng tôi muốn khích lệ bạn quan tâm nhiều hơn nữa như cách Kathy Norton đã làm.

THỢ THỦ CÔNG

Những thành viên tích cực nhìn nhận bản thân mình như những người thợ thủ công thay vì những người thợ mộc. Có sự khác biệt giữa một người thợ mộc và một thợ thủ công. Người thợ mộc chỉ đơn thuần tạo nên thứ gì đó, còn thợ thủ công lại bỏ nhiều công sức, thời gian và sự quan tâm hơn để tạo ra một tác phẩm nghệ thuật. Thay vì chỉ thể hiện và thực hiện các động tác, thợ thủ công làm việc để tạo nên những kiệt tác. Trong một thế giới mà có quá nhiều người chọn sống làng nhàng thì những người thợ thủ công lại tìm kiếm sự xuất sắc và tạo ra sự vĩ đại. Họ quan tâm nhiều hơn vì vậy họ cũng đầu tư nỗ lực, năng lượng, mồ hôi, nước mắt và thời gian để rèn luyện tay nghề của mình.

Khi nói chuyện với một nhóm lãnh đạo, tôi hỏi họ rằng có bao nhiêu người tin rằng họ có thể làm việc chăm chỉ hơn những gì họ đã làm được.



THƯ VIỆN
HUBT

Tất cả mọi người đều gio tay. Sau đó tôi nói, “Vây câu hỏi tiếp theo là gì?” Họ trả lời, “Tại sao không phải anh?” Chúng tôi đã thảo luận vấn đề đó và quyết định rằng để làm việc chăm chỉ hơn, bạn phải quan tâm nhiều hơn.

Nếu bạn biết quan tâm nhiều hơn, bạn sẽ đặt trọn con tim, tâm hồn, tinh thần và đam mê vào giấc mơ của mình. Nếu bạn quan tâm nhiều hơn đến dự án, công việc và nghề nghiệp của mình hơn là phân tán tư tưởng, bạn sẽ không cho phép sự xao nhãng cản trở. Bạn sẽ đầu tư năng lượng vào việc xây dựng những thứ ý nghĩa, tồn tại lâu dài.

Những tập thể tích cực tập hợp những người thợ thủ công, những người biết quan tâm nhiều hơn, và nhờ đó, họ tạo ra nhiều kiệt tác hơn.



BẠN KHÔNG THỂ GIẢ TẠO SỰ QUAN TÂM

Tập thể của bạn sẽ biết bạn có quan tâm hay không. Bạn không thể che giấu nó cũng như giả tạo điều đó. Bạn không thể quyết định quan tâm bởi vì cuốn sách này nói vậy hoặc chỉ để tích vào ô trống nhiệm vụ. Sự quan tâm đến từ trái tim. Đó là lý do vì sao chúng ta thường nói những điều thế này: *Cô ấy đặt trái tim mình vào công việc. Anh ta đặt con tim và tâm hồn của mình vào đó. Cô ấy có một trái tim lớn lao. Làm việc bằng tất cả trái tim.*

Quan tâm là sự thể hiện những tình cảm từ bên trong con tim ra bên ngoài. Nếu trái tim bạn không thực sự quan tâm, nhóm của bạn sẽ biết. Nếu tập thể của bạn không quan tâm, cả thế giới sẽ biết.

Khi bạn bước vào một nhà hàng, bạn có thể biết ngay nhân viên ở đó có quan tâm hay không. Khi bạn dùng bữa, bạn cũng sẽ biết được đầu bếp và bếp trưởng có quan tâm hay không. Khi bạn đến gặp nha sĩ, bạn cũng biết được nhóm nha sĩ có quan tâm hay không. Khi bạn bước vào một trường học, bạn cũng sẽ biết ngay đội ngũ giáo dục ở đó có quan tâm hay không.

Như Jonathan Ive lưu ý, mọi người thường sẽ nhận ra sự quan tâm mà các công ty đặt vào sản phẩm. Mark Zuckerberg nói rằng Facebook trở nên như bây giờ cũng vì anh và đội ngũ của mình là những người đủ quan tâm để tạo nên mạng xã hội này.

Tôi mua bộ áo vest từ cửa hàng Rosenblums vì tôi biết họ quan tâm. Tôi đến cửa hàng Johny Cuts để cắt tóc vì Johny cũng quan tâm. Tôi đã dừng việc hợp tác kinh doanh với nhiều người khi tôi biết họ không hề quan tâm. Chúng ta mua sản phẩm của những công ty quan tâm đến khách hàng. Chúng ta sử dụng dịch vụ cũng từ những công ty như vậy. Chúng ta yêu quý và hỗ trợ những tập thể biết quan tâm.

Nếu bạn và tập thể của bạn không quan tâm, thì hãy trao đổi lý do tại sao, nhận diện vấn đề, xác định giải pháp và quay lại quan tâm đến nó. Tập thể của bạn sẽ cống hiến hết mình khi các bạn quan tâm và cả đội cũng sẽ vươn lên cao hơn nữa.





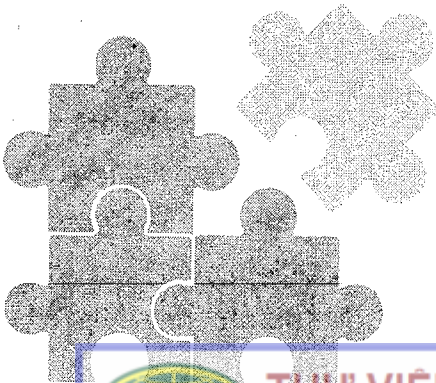
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 8

TẬP THỂ TÍCH CỰC LUÔN LUÔN NỖ LỰC ĐỂ TIẾN BỘ HƠN

*Những tập thể tích cực không chỉ vui vẻ cùng nhau
mà họ còn theo đuổi sự vĩ đại cùng nhau. Họ tin
rằng điều tốt nhất vẫn chưa đến nên họ cố gắng
hết sức để tạo ra kết quả tốt nhất.*



**THƯ VIỆN
HUBT**

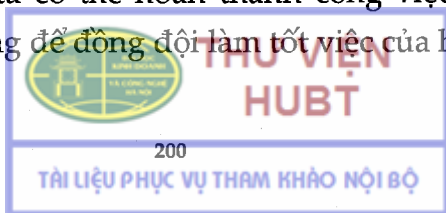
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Một tập thể quan tâm sẽ cam kết với nhau nhiều hơn. Họ còn cam kết trở nên tiến bộ vì nhau.

Từ năm 431 tới năm 371 TCN, người Spartan là những chiến binh hàng đầu Hy Lạp và có thể là cả thế giới. Bất chấp thực tế là họ đã tồn tại gần 2.500 năm trước nhưng họ vẫn rất phổ biến trong văn hóa hiện nay và chúng ta liên tục nhìn thấy họ trên truyền hình và trong những bộ phim.

Tại sao họ lại vĩ đại như vậy? Cựu quân nhân Hải quân SEAL, Nick Hays từng nói, “Đó là vì *văn hóa* của họ coi trọng những chiến thuật và tư duy cần thiết để chiến đấu cùng nhau như một bản thể duy nhất. Đội hình hoplite phalanx của người Hy Lạp là một kiểu dàn quân chiến đấu bao gồm những người lính bộ binh được trang bị vũ khí hạng nặng và di chuyển ở vị trí trọng yếu. Những chiến binh sử dụng chiến thuật dựa vào sức mạnh những tấm khiên của đồng đội bên trái và phải. Còn những chiến binh đơn lẻ sẽ coi nó là *công việc* của mình khi giữ thẳng khiên và sống sót để anh ta có thể hoàn thành công việc của mình và cũng để đồng đội làm tốt việc của họ.”



Một tập thể mà sự quan tâm được tạo ra từ những con người hoàn thành công việc của mình để trở thành người tốt nhất cho bản thân và tập thể. Họ theo đuổi sự xuất sắc và luôn tìm cách học hỏi, hoàn thiện và trưởng thành. Họ rất khiêm nhường, khao khát và sẵn sàng chấp nhận tình thế không thoải mái. Họ không an phận. Thay vào đó, họ luôn thách thức hiện trạng và theo đuổi sự vĩ đại.

Những tập thể xuất sắc không phải tự sinh ra. Họ được tạo nên từ những cá nhân luôn nỗ lực để tiến bộ hơn, theo đuổi sự xuất chúng và giúp cả đội giỏi hơn.

QUY ĐỊNH MỘT PHẦN TRĂM

Đây là một quy định đơn giản mà tôi chia sẻ cho các tập thể để giúp họ tạo ra sự xuất sắc. Quy định có nghĩa là bạn dành thêm 1% thời gian, năng lượng, nỗ lực, tập trung và quan tâm cho ngày hôm nay so với ngày hôm qua. Mỗi ngày, hãy cho đi nhiều hơn những gì bạn đã làm ngày hôm trước.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Rõ ràng bạn không thể tính toán được 1%, nhưng bạn có thể thúc đẩy bản thân mình nhiều hơn so với hôm qua. Bạn có thể cải thiện và tiến bộ hơn trong ngày hôm nay cũng như nỗ lực để trở nên xuất sắc và làm việc hết sức mình. Và bạn cũng có thể dập tắt sự xao nhãng và tập trung nhiều hơn vào những gì quan trọng nhất.

Tôi từng làm việc cùng một đội bóng vợt nữ tại trường đại học gồm 35 cầu thủ và tất cả bọn họ đều áp dụng quy định 1%. Họ nói rằng nếu mỗi người dành thêm 1% thì sẽ là 35% mỗi ngày, và theo thời gian, số phần trăm dư ra đó sẽ tạo nên những thành quả to lớn. Và sự thực đúng là như vậy. Họ đã có sự tiến bộ vượt bậc bằng cách theo đuổi sự xuất sắc của cá nhân và cả tập thể.



SỞ HỮU CHIẾC THUYỀN

Bạn của tôi, Marilyn Krichko hằng năm đã giúp hàng trăm tập thể trong mọi lĩnh vực thông qua chương trình xây dựng đội ngũ bằng hoạt động chèo thuyền. Cô cho một nhóm cùng lên một chiếc thuyền và họ phải học cách chèo cùng nhau.

Một trong những nguyên tắc then chốt của Marilyn chính là “Mọi người trong đội đều *sở hữu chiếc thuyền* vì vậy họ đều phải có trách nhiệm với những gì xảy ra.” Đó là trách nhiệm của mỗi thành viên và họ phải hành động để cải thiện hiệu suất làm việc của tập thể.

Tôi yêu thích hình ảnh cả đội chèo thuyền cùng nhau. Đó là phép ẩn dụ cho mọi tập thể. Mỗi người phải chèo hết sức nhưng họ vẫn phải chèo đúng hàng lối với đồng đội để cả đội cùng tiến lên. Mỗi người phải làm công việc của mình và làm tốt vị trí đó, khi họ làm được điều đó, họ sẽ cải thiện hiệu suất làm việc của cả tập thể.

Khi bạn nỗ lực để đạt mức giỏi nhất, bạn sẽ mang những điều tốt nhất đó đến cho nhóm của



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

mình. Một người theo đuổi sự xuất sắc sẽ nâng tiêu chuẩn và hiệu suất làm việc của những người xung quanh họ. Khi các bạn là một nhóm biết làm việc của mình, hoàn thành tốt vai trò của mình và theo đuổi sự xuất sắc cùng nhau thì chỉ có bầu trời mới là giới hạn của các bạn.

TINH HOA CỦA SỰ TINH TÚY

Tôi gặp một nhà lãnh đạo của Lực lượng tinh nhuệ quân đội Hoa Kỳ và ông ấy kể cho tôi nghe về quá trình tuyển chọn đội SEAL Team Six. Mặc dù hải quân SEAL được coi là những thành viên tinh túy nhất của Lực lượng đặc biệt, họ phải trải qua một cuộc thi để trở thành thành viên tinh hoa của đơn vị SEAL Team Six.

Ông nói rằng khi những thành viên tiềm năng đang cố gắng vượt qua các vòng thi thì những thành viên hiện tại của SEAL Team Six lại tìm kiếm những cá tính nhất định. Nếu trong quá trình chọn lựa, một ứng viên không phù hợp với tiêu chuẩn, SEAL Team Six sẽ nói, “Cảm ơn rất nhiều, nhưng bạn không phù hợp đúng chuẩn.”

“Thế nào là phù hợp đúng chuẩn?” Tôi hỏi.



Ông nói, “Điều chúng tôi tìm kiếm không phải là một người thể hiện khả năng ở mức cao nhất mà là những người trong khi thực hiện kỹ năng tốt nhất vẫn có thể quan tâm đồng đội, khiến họ tiến bộ hơn trong quá trình đó.”

Nếu bạn muốn trở thành người nổi bật, bạn có thể là một người làm việc tốt, nhưng nếu bạn muốn trở thành người nổi bật trong số những người nổi bật thì bạn phải là một đồng đội tích cực có thể biến đổi – đó là một người giúp đồng đội tiến bộ hơn. Để trở thành một đội xuất sắc, bạn không chỉ muốn làm tốt việc của mình mà còn giúp đồng đội của mình làm việc của họ tốt hơn.

TÌNH YÊU VÀ TRÁCH NHIỆM

Hai từ trên là hai chìa khóa quan trọng nhất giúp tập thể của bạn tiến bộ hơn: tình yêu và trách nhiệm. Sau cùng, để một nhóm người làm việc cùng nhau không phải việc dễ dàng. Thi thoảng một thành viên nào đó không theo cùng nhịp với đồng đội hoặc họ dường như không quan tâm. Thậm chí đôi khi họ không làm hết sức mình cho công việc.



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Một trong những câu hỏi tôi thường xuyên nhận được nhất chính là làm cách nào tạo động lực cho thành viên để họ bỏ ra 100% sức lực. Như chúng ta từng thảo luận, việc đó bắt đầu bằng việc từng thành viên tự bỏ ra 100% sức lực của họ. Hãy làm việc của mình. Sở hữu một chiếc thuyền. Dẫn dắt bằng tấm gương. Lên tiếng thông qua hành động. Như Benjamin Franklin từng nói, “Làm giỏi tốt hơn nói giỏi.”

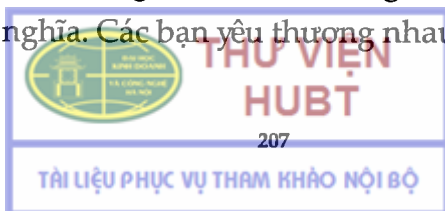
Bước tiếp theo là đảm bảo thành viên trong tập thể của bạn biết rằng bạn yêu mến họ. Nếu bạn yêu họ và họ biết điều đó, bạn sẽ có quyền thử thách và thúc đẩy họ. Rất nhiều tập thể cố gắng tạo động lực thông qua yêu cầu và quy định nhưng điều đó chỉ dẫn đến sự mệt mỏi chứ không phải cảm hứng. Andy Stanley từng nói những quy định thiếu đi các mối quan hệ sẽ chỉ dẫn đến sự nổi loạn. Quy định rất tốt nhưng nếu không có tình yêu và các mối quan hệ, thành viên sẽ bất mãn, mất đi sự hăng hái hoặc không gắn bó. Đó là lý do tại sao việc đặt *cái ta* lên trước *cái tôi* là một nguyên tắc quyền lực.



THƯ VIỆN
HUBT

Chúng ta vẫn thường nói về việc quy trách nhiệm của tập thể nhưng nếu các thành viên thực sự yêu thương nhau, họ sẽ muốn làm những điều tốt nhất cho nhau. Tôi cũng nhận thấy rằng càng nhiều thành viên yêu quý nhau, họ càng cần ít quy định hơn. Vì khi họ yêu quý đồng đội, họ sẽ không làm những việc khiến đồng đội thất vọng. Một tập thể được vận hành bằng tình yêu chứ không phải quy định sẽ có trách nhiệm hơn với nhau. Đương nhiên, điều đó không có nghĩa rằng trách nhiệm không phải là một phần của tập thể.

Những tập thể tốt nhất đều có sự kết hợp giữa tình yêu và trách nhiệm. Tình yêu vận hành các mối quan hệ, trong khi trách nhiệm với văn hóa, giá trị, quy định, mong đợi, và tiêu chuẩn của sự xuất sắc sẽ đưa những mối quan hệ đó tiến tới sự vĩ đại. Nói cách khác, bạn và tập thể của mình được kết nối bằng tình yêu để cùng nhau làm nên điều vĩ đại hơn. Các bạn ở đây không phải là để lãng phí thời gian với nhau. Các bạn hiện diện ở đây là để cùng nhau làm những điều tuyệt vời và ý nghĩa. Các bạn yêu thương nhau và có trách



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

nhệm với nhau ở tiêu chuẩn cao hơn. Các bạn là một gia đình và một tập thể tuyệt vời.

GIA ĐÌNH VÀ TẬP THỂ

Chúng ta thường nói muốn tập thể của mình giống như một gia đình. Nhưng chỉ bởi vì các bạn giống như một gia đình không có nghĩa các bạn là một đội xuất sắc.

Huấn luyện viên Hank Janczyk và đội bóng vợt tại trường Gettysburg đã thắng 20 trận liên tiếp trong vài mùa giải trước đây. Khi tôi hỏi chuyện gì đã xảy ra, ông nói, “Anh biết đấy, Jon ạ, tôi nhận ra rằng trước mùa giải, chúng tôi là một gia đình. Chúng tôi yêu thương và quan tâm lẫn nhau. Chúng tôi đã có những mối liên kết chắc chắn và những mối quan hệ tuyệt vời. Nhưng chúng tôi không phải một đội tuyển xuất sắc. Các chàng trai đều ngại biện cho nhau. Họ bao che cho nhau khi đồng đội không làm đúng việc gì đó. Họ thích đi lang thang cùng nhau nhưng họ không mang theo những điều tốt nhất dành cho nhau trên sân đấu.” Hank biết rằng họ không thể chỉ là một



TRƯỜNG
HUBT

gia đình tuyệt vời. Họ còn phải trở thành một đội vĩ đại và phải thêm trách nhiệm vào tình yêu mà họ đã có.

Vấn đề tương tự cũng xảy ra với nhiều doanh nghiệp. Ví dụ, khi tôi chuẩn bị diễn thuyết tại một cuộc họp lãnh đạo thường niên cho một công ty gia đình lớn, tôi đã yêu cầu những người đứng đầu chia sẻ thách thức lớn nhất của họ. Họ nói rằng, “Chúng tôi có một văn hóa gia đình tuyệt vời và nó khiến chúng tôi trở nên đặc biệt, nhưng đồng thời nó cũng là thách thức trong việc quy trách nhiệm cho nhau khi công ty phát triển.”

Tôi nói với họ những điều mà tôi sẽ nói với tập thể của bạn như sau: Các bạn là một gia đình không có nghĩa các bạn là một tập thể xuất sắc. Để trở thành một tập thể như vậy, các bạn phải ràng buộc trách nhiệm lẫn nhau, không phải là các quy định mà là tiêu chuẩn của sự xuất sắc. Các bạn phải thử thách nhau để cải thiện và giúp nhau tiến bộ. Các bạn đặt ra những tiêu chuẩn và mong đợi người khác vươn lên để đạt được những mong đợi đó.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Nếu ai đó không nỗ lực tối đa, bạn phải có một cuộc trò chuyện cần thiết với họ và thử thách, yêu thương cũng như khích lệ họ thông qua quá trình đó. Nếu ai đó đang đối mặt với khó khăn cá nhân, tất nhiên là bạn nên hỗ trợ, xoa dịu họ cũng như gia đình họ. Nhưng theo một cách chuyên nghiệp, bạn không được phép để cho đội của mình thỏa mãn với hiện tại. Sự không thỏa mãn sẽ dẫn đến sự phát triển, vì vậy, hãy cứ giữ tiêu chuẩn cao để đẩy các thành viên ra khỏi vùng an toàn trong khi cùng nhau theo đuổi sự xuất sắc và phát triển.

Nếu bạn yêu quý ai đó, đừng để họ an phận với những gì mà họ chưa cố hết sức. Các bạn hãy giúp đỡ lẫn nhau để đạt đến tiềm năng bên trong mỗi người. Vợ tôi không hề e ngại khi thử thách tôi và giúp tôi tiến bộ. Các con tôi cũng khiến tôi trở nên giỏi hơn. Tôi cũng thúc đẩy lũ trẻ trở thành phiên bản tốt nhất của chúng bởi vì tôi yêu các con mình và sẽ không để chúng trì trệ. Cũng vì tôi yêu chúng nên sẽ không dễ dãi. Tôi biết chúng tôi không chỉ là một gia đình hạnh phúc, mà còn là một tập thể xuất sắc.



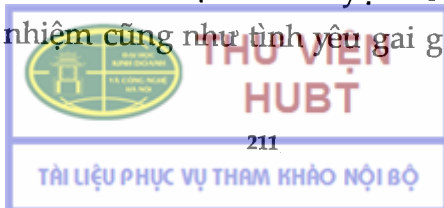
THƯ VIỆN
HUBT

Yêu thương lẫn nhau, chịu trách nhiệm cho nhau và giúp nhau tiến bộ sẽ giúp các bạn trở thành một gia đình và tập thể tuyệt vời.

TÌNH YÊU GAI GÓC

Có hai từ mà bạn và nhóm của bạn cần ghi nhớ để đảm bảo tình yêu và trách nhiệm phối hợp nhịp nhàng với nhau, đó chính là tình yêu gai góc. Tôi tin vào những tình yêu gai góc nhưng tình yêu phải được đặt lên trước. Tình yêu bao giờ cũng phải đến trước sự thật.

Nếu bạn thực sự biết rằng ai đó có những mối quan tâm giống bạn, liệu bạn có cởi mở với người đó không? Chắc chắn là bạn có và đó cũng là nhiệm vụ của các bạn khi là một tập thể: đảm bảo mỗi thành viên biết rằng bạn có cùng những mối quan tâm với họ trong suy nghĩ. Nếu bạn làm tổn thương ai đó với những lời bình luận mang tính xây dựng, họ sẽ ít có khả năng cởi mở để lắng nghe nếu họ không nghĩ bạn quan tâm tới họ. Nếu họ biết bạn yêu quý họ, họ sẽ dễ dàng cởi mở hơn. Nếu bạn nói chuyện về tình yêu và trách nhiệm cũng như tình yêu gai góc như một



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

tập thể thì bạn có thể đưa những quy định cần thiết vào thực hiện và biến chúng trở thành một phần trong văn hóa của mình. Từ đó, các bạn sẽ trở nên mạnh mẽ hơn. Bạn càng yêu quý nhiều thì bạn lại càng gai góc.

--- Tình yêu gai góc = cùng nhau mạnh mẽ.

SỰ BẤT BÌNH TÍCH CỰC

Những tập thể tích cực tìm kiếm sự phát triển và sự xuất sắc đều có những bất bình tích cực. Điều đó có nghĩa là dù họ có thành công hay thất bại, họ cũng luôn tìm cách để tiến bộ hơn. Kể ra nếu họ có đạt được mục đích, đuổi kịp deadline, thắng một giải thưởng hoặc một trận đấu lớn, những tập thể xuất sắc sẽ hỏi, “Chúng ta có thể làm gì để trở nên tốt hơn? Chúng ta nên cải thiện như thế nào?”

Họ không bao giờ thỏa mãn vì họ biết sự cải thiện luôn luôn khả thi. Họ cũng có một quan điểm lành mạnh khi gặp thất bại, mất mát hoặc trải qua một sự cố tuyệt. Họ không mất đi động lực và sẽ luôn trở nên tốt hơn. Họ cũng không bị



THƯ VIỆN
HUBT

suy sụp mà sẽ vươn lên, tìm cách để có thể cải thiện cả ở mức độ cá nhân và tập thể.

NGÀY THỨ HAI NÓI THẬT

Bạn tôi, Yogi Roth là một nhà phân tích bóng bầu dục đại học cùng với tổ chức Pac-12 Network và từng huấn luyện cùng Pete Carroll tại Đại học Nam California. Pete đã sáng tạo ra ngày thứ Hai nói thật. Yogi nói rằng, sau mỗi trận đấu, cả đội sẽ họp lại vào ngày thứ Hai và nói về những gì họ đã làm sai, họ có thể làm gì để cải thiện và tiến bộ hơn.

Yogi nói rằng việc đó mang tới cảm giác tươi mới vì đó đơn giản là buổi họp để chia sẻ sự thật về những gì đã xảy ra và những gì cần thay đổi. Nó không nhằm đổ lỗi cho bất cứ ai hoặc khiến ai đó cảm thấy tội lỗi mà là giúp tập thể tiến bộ hơn. Từ đó, việc này trở thành một phần trong văn hóa của họ và tất cả đều mong đợi sự thật, nhận được sự thật và xem cuộc trao đổi như một cơ hội phát triển.

Yogi nói rằng nếu các bạn muốn trở thành một tập thể xuất sắc, các bạn phải có những cuộc



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

đối thoại khó khăn. Các bạn phải cởi mở và mong muốn được nhận xét để tiến bộ hơn. Ngoài ra, bạn cũng phải cho những người khác cơ hội nói sự thật và trưởng thành từ sự thật.

Với ngày thứ Hai nói thật, các bạn sẽ có những cuộc trò chuyện trung thực, minh bạch và khất khe nhưng không phải theo cách hạ thấp giá trị của nhau. Nhờ đó, mọi người sẽ cùng tiến lên và có một tuần mới tuyệt vời.

NHỮNG CUỘC TRÒ CHUYỆN KHÓ KHĂN

Những cuộc đối thoại này không phải lúc nào cũng vui vẻ nhưng nếu bạn cởi mở với chúng thì sẽ giúp các thành viên trong nhóm đều phát triển.

Kerri Walsh Jennings từng nói với tôi rằng những cuộc đối thoại khó khăn với đồng đội trong đội bóng chày của mình, Misty May-Treanor, đã góp một phần rất lớn giúp họ giành được huy chương vàng tại Olympics London 2012. Khi làm việc với nhà tâm lý thể thao Michael Gervais, cô và Misty đã có những cuộc trò chuyện mang tính phê bình với xung đột lạnh mạnh, tháo gỡ những



TRUNG TÂM
HUBT

vấn đề nhỏ để chúng không trở thành chuyện lớn, tìm hiểu tận gốc vấn đề là gì, trở nên được kết nối sâu sắc, và làm việc như một tập thể tích cực, mạnh mẽ và đoàn kết.

Michael Gervais nói rằng, là một tập thể, các bạn phải giao tiếp rõ ràng ngay cả trong những cuộc đối thoại gắt gao hoặc các hoàn cảnh khó khăn. Ông gọi đó là những khoảnh khắc “mưa bão” giúp các bạn vượt qua nghịch cảnh hiệu quả.

Cách bạn thực hiện được những điều này là đón nhận những cuộc đối thoại khó khăn như là một phần của quá trình trở thành một tập thể xuất sắc, và là một tập thể, các bạn phải quyết định quy định gắn kết. Các bạn phải nói, “Đây là cách mà chúng ta thực hiện mọi việc tại đây. Đây là cách chúng ta giải quyết xung đột. Đây là cách chúng ta trao đổi những điều khó khăn. Đây cũng là cách chúng ta bình tĩnh trước những cuộc đối thoại gắt gao.”

Kerri dùng cách tiếp cận này với người đồng đội Misty cũng như mối quan hệ của cô với chồng. Nhờ đó, sự yêu thương, đoàn kết



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

và sức mạnh của họ cũng đạt đến mức độ sâu sắc hơn.

Tôi có thể đồng cảm với những gì Kerri từng nói vì vợ tôi và tôi cũng từng có những cuộc tranh cãi nhiều năm nhưng chúng chỉ khiến chúng tôi mạnh mẽ hơn. Tôi tin rằng một trong những lý do vì sao chúng tôi vẫn bên nhau và có mối quan hệ vững bền vượt qua nhiều nghịch cảnh trong đời chính là chúng tôi rất cởi mở với những lời nhận xét và sẵn sàng trở nên tốt hơn vì đối phương.

Tôi nhớ rằng vợ tôi từng nói, “Em nghĩ anh cần phải trở thành một người cha tốt hơn. Em có thể đề xuất vài điều được không?” Ban đầu tôi muốn phản kháng, nhưng thay vào đó, tôi trả lời, “Chắc chắn rồi, em giúp anh làm cha tốt hơn đi.” Sau khi nghe lời khuyên của vợ, tôi cam kết sẽ làm theo một vài điều và việc đó khiến chúng tôi trở thành những vị phụ huynh tốt hơn cũng như vun đắp cho gia đình hạnh phúc hơn.

Đừng chạy trốn khỏi những cuộc tranh luận, cũng đừng sợ phải nghe những lời nhận xét.



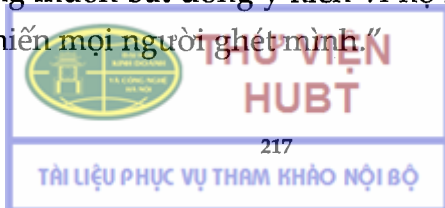
THƯ VIỆN
HUBT

Những điều đó không định nghĩa bạn mà giúp bạn làm tốt hơn công việc của mình. Hãy quyết định cách bạn làm việc tại đây, khi mọi người biết cách gắn kết, biết những gì phải làm và những gì cần mong đợi, các bạn sẽ trở thành một tập thể xuất sắc.

THÍCH ĐỐI LẬP VỚI YÊU

Steve Shenbaum, người làm việc với những tập thể bằng những trò chơi truyền động lực, đã nói với tôi rằng yếu tố khiến tập thể không thể trở nên mạnh mẽ chính là khao khát được yêu thích của mỗi cá nhân. Bởi vì các thành viên không muốn mọi người ghét bỏ và thất vọng vì họ, vậy nên họ không muốn nói thật và không tham gia vào những cuộc tranh luận khó khăn.

Steve nói rằng ông đã chứng kiến thực tế này nhiều hơn kể từ khi nút *Like* xuất hiện trên mạng xã hội. “Ai cũng muốn được thích, vì vậy họ chỉ giữ nguyên bề ngoài mà không thể hiện bất cứ điều gì có thể dẫn đến việc bị ghét. Họ cũng không muốn bất đồng ý kiến vì họ nghĩ việc đó sẽ khiến mọi người ghét mình.”



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Đây là điểm rất quan trọng vì vài người có thể cho rằng việc trở nên tích cực có nghĩa là bạn không có xung đột và luôn nở nụ cười với tập thể. Và đó là một suy nghĩ hoàn toàn sai lầm.

Yogi Roth nói, “Các đội nhóm phải hiểu sự khác biệt giữa bất đồng quan điểm và ghét. Các bạn phải tranh luận nhưng theo cách tích cực.” Bạn không chỉ đứng đó và bắt đầu nói với mọi người về vấn đề của họ và không đồng ý vì bạn giận dữ và thất vọng. Bạn phải làm việc đó với tinh thần ham học hỏi, phát triển và chỉ ra những vấn đề cần được nhận diện. Bạn làm việc đó để giúp tập thể tiến bộ hơn. Nó không phải thuốc độc nếu bạn có ý định tích cực và cách chất vấn hiệu quả (như Michael Gervais gợi ý) và luôn hiểu rõ về điều đang được chia sẻ.

Steve Shenbaum nói rằng tất cả đều quy về hai chữ Thích và Yêu. “Nếu các bạn là một tập thể muốn thích lẫn nhau thì chỉ cần giao tiếp hời hợt bên ngoài. Vui vẻ, cười đùa và tránh xa những cuộc tranh luận. Nhưng nếu bạn và tập



THƯ VIỆN
HUBT

thể chỉ muốn được yêu thích và không có tranh cãi, các bạn sẽ không bao giờ trưởng thành để yêu thương nhau.”

Trải qua thử thách, xung đột, tổn thương, minh bạch và kết nối là cách để một tập thể xuất sắc hình thành và tôi luyện. Các bạn có thể thỏa mãn với nút *Like* hoặc các bạn có thể trở thành tập thể mạnh mẽ, tích cực để nuôi dưỡng *yêu thương* và sự thân thiết.

RÈN LUYỆN TRONG LỬA

Michael Gervais từng nói thẳng với tôi, “Những kinh nghiệm được chia sẻ là vật cứng. Không ai dám nói việc xây dựng một tập thể xuất sắc là đơn giản, nhưng sẽ đơn giản hơn nếu tạo ra một tập thể trung bình. Rất khó để trở thành một tập thể xuất sắc.” Như bạn đã thấy, cần rất nhiều nỗ lực, năng lượng để xây dựng văn hóa và trò chuyện để khiến các bạn trở thành một nhóm xuất chúng.

Gervais nói, “Nhưng việc đó rất dễ khi có tầm nhìn rõ ràng, có sự cam kết và những kết quả tích cực. Nhưng khi mọi thứ không suôn sẻ và nhiều



THƯ VIỆN
HUBT

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

vấn đề nổi lên, đó là khi một đội xuất sắc phải sát cánh bên nhau. Thông qua những mối quan hệ được kết nối, họ cam kết với tầm nhìn và mục đích của họ cũng như chịu trách nhiệm và thực hiện công việc cùng nhau. Những tập thể xuất sắc được tạo nên khi họ được rèn luyện trong ngọn lửa của xung đột, và sự đương đầu khiến họ mạnh mẽ hơn.”

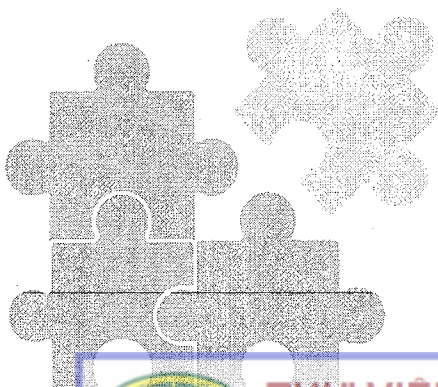
Khi các thành viên có những kỹ năng chuyên môn, tinh thần và thể chất nhất định, họ cũng cần có kỹ năng cảm xúc để trưởng thành cùng nhau. Đúng là không dễ để vượt qua hành trình trở thành tập thể xuất sắc, nhưng nó vô cùng đáng giá.



CHƯƠNG 9

CÙNG NHAU, CHÚNG TA SẼ TIẾN BỘ

*Khi chúng ta là một phần của một tập thể vĩ đại,
chúng ta sẽ nhìn thấy vô số điều vĩ đại mà tự
bản thân chúng ta không thể tìm ra.*



**THƯ VIỆN
HUBT**

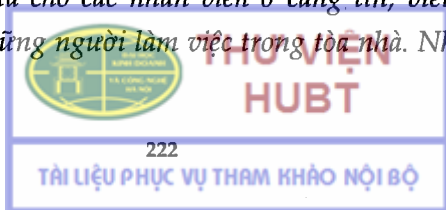
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Trong quá trình viết cuốn sách này, tôi nhận được email của Brandon Farrar, một giáo viên 28 tuổi ở Mechanicsville, Virginia. Tại trường học anh đang giảng dạy, anh lập một nhóm nghiên cứu về lãnh đạo gồm 27 sinh viên năm hai và 2 trưởng nhóm lớn tuổi hơn. Anh bắt đầu câu lạc bộ và biết rằng những sinh viên năm hai này sẽ tiếp tục ở lại trường trong ba năm tới, đây sẽ là điều tuyệt vời để khuyến khích họ, cho họ trải nghiệm những điều cần thiết trong vai trò lãnh đạo.

Những sinh viên lớn đóng vai trò người hướng dẫn, giúp câu lạc bộ hoạt động. Brandon nói rằng họ gặp nhau hằng tuần với một cuộc họp chính thức (khoảng 40 phút), tại đó họ sử dụng cuốn sách của tôi, *The Positive Dog*, làm đề tài thảo luận, thực hành các hoạt động xây dựng tập thể và tham gia các hoạt động tình nguyện. Brandon viết trong email như sau:

Cho đến nay, các sinh viên của tôi vẫn phục vụ bữa ăn trưa cho các nhân viên ở căng tin, viết thư cảm ơn những người làm việc trong tòa nhà. Những



sinh viên đó giờ coi nhau như anh em. Gần đây nhất, khi mẹ của một sinh viên qua đời, tôi được chứng kiến tình cảm mà các sinh viên dành cho nhau, thật tuyệt vời. Sinh viên đó không ngừng nói về nguyện vọng được gắn bó với tập thể tích cực này.

Sau khi đọc xong email của Brandon, tôi nhận ra anh ấy và nhóm các bạn trẻ thật sự là một tập thể. Có lẽ, họ không phải là một tập thể theo quan niệm truyền thống, nhưng họ đã tạo thành một tập thể vì có mục tiêu chung, họ tác động lên chính bản thân mình, lên người khác, lên cộng đồng và ngôi trường của mình.

Mọi người đến với nhau để hình thành mọi loại tập thể. Có những tập thể chèo thuyền. Có những tập thể thiết kế ra những con thuyền, tập thể khác lại làm ra những con thuyền. Có những tập thể xây những cây cầu, lại có những tập thể xây những cây cầu dẫn đến tương lai bằng công nghệ mới. Có những tập thể thi đấu để giành chức vô địch, có tập thể lại giúp mọi người có thể theo dõi những trận đấu đỉnh cao trên truyền hình. Có tập thể dạy trẻ em học, lại có tập thể sáng tạo ra chương trình học cho trẻ

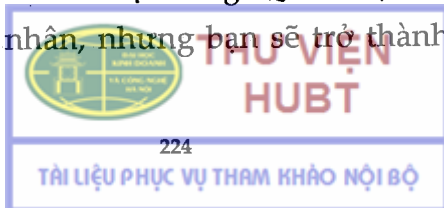


XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

em. Có tập thể làm việc cùng nhau trong văn phòng, có tập thể làm việc với nhau qua thế giới ảo. Có tập thể đến với nhau một cách tạm thời, có tập thể gắn bó với nhau cả thập kỷ. Có tập thể làm việc với nhau chỉ một mùa. Nhưng vấn đề không phải là mọi người làm việc với nhau trong bao lâu, tôi tin rằng họ đến với nhau vì một lý do. Chúng ta đến với nhau vì chúng ta sẽ tiến bộ cùng nhau.

Ryan Coogler, giám đốc sản xuất của bộ phim bom tấn *Black Panther* đã viết trong bức thư tri ân khán giả như sau: “Đoàn làm phim là một đội thể thao. Chúng tôi được tạo thành bởi những con người phi thường đến từ khắp mọi nơi trên thế giới, những người đặt niềm tin vào câu chuyện này.”

Peter Smith, huấn luyện viên của đội quần vợt trường USC nói với tôi rằng trong lời đầu tiên trước mỗi cuộc tuyển chọn, ông ấy luôn nói: “Nếu các bạn đến đây, các bạn đang đến với một phần của đội bóng. Quần vợt là môn thể thao cá nhân, nhưng bạn sẽ trở thành một



phần của đội bóng ở đây". Khi các chàng trai trẻ nghe điều đó, họ không suy nghĩ quá nhiều, nhưng khi thời gian trôi đi, họ nhận ra rằng khi họ dành hết sức lực cho một thứ quan trọng hơn bản thân, họ sẽ đạt đến một trình độ cao hơn hiện tại rất nhiều.

Donna Orender thành lập Generation W – một tổ chức kết nối phụ nữ với nhau. Cô biết rằng phụ nữ khi hoạt động đơn lẻ hoàn toàn có thể hoàn thành được nhiều nhiệm vụ bằng tài năng, tham vọng, nghị lực của bản thân. Nhưng khi trở thành một phần của một tổ chức dành cho phụ nữ, họ có thể đi xa hơn, vượt qua những điều họ có thể làm khi làm việc độc lập. Tài năng chỉ có thể giúp một người tiến xa đến một mức độ nào đó, nhưng với tập thể, họ có thể tạo ra những điều phi thường.

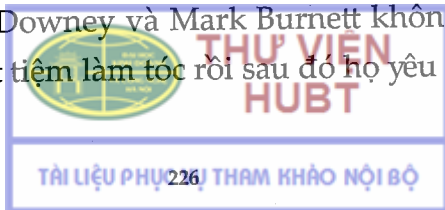
Kerri Walsh Jennings nói thêm rằng tình yêu không xuất phát từ chiến thắng. Chiến thắng xuất phát từ tình yêu. Tình yêu đến khi bạn chiến đấu vì nó. Trận đấu và những bàn thắng đơn giản là cách mà chúng ta đoàn kết, đặt niềm tin, dựa vào nhau, chiến đấu, phát triển cùng nhau.



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Trong quá trình đó, chúng ta nhận ra rằng thành công vĩ đại không thể có nếu chiến đấu đơn lẻ. Chúng ta sẽ trở nên vĩ đại cùng nhau, khi chúng ta bên nhau, bản thân mỗi người chúng ta cũng trưởng thành hơn.

Tom Brady không thể trở thành tiền vệ vĩ đại nhất nếu thiếu Bill Belichick, Bill Belichick không thể trở thành huấn luyện viên vĩ đại nhất nếu không có Tom Brady. Họ trở nên vĩ đại cùng nhau. Keri Walsh Jennings và Mist May-Treanor không thể trở thành cặp vận động viên bóng chuyền bãi biển xuất sắc nhất mọi thời đại nếu thiếu nhau. Steve Jobs không thể trở thành Steve Jobs vĩ đại mà chúng ta biết nếu thiếu Steve Wozniak và ngược lại. Jodi Foster và Anthony Hopkins làm cho nhau trở nên vĩ đại trong bộ phim *The Silence of the Lambs* (Sự im lặng của bầy cừu). John Lennon và Paul McCartney làm cho nhóm nhạc The Beatles (cùng Ringo) trở nên bất hủ. Phim truyền hình kinh điển *The Bible* (tạm dịch: Kinh thánh) có lẽ đã không được ra đời nếu Roma Downey và Mark Burnett không gặp nhau ở một tiệm làm tóc rồi sau đó họ yêu nhau.



Trong khi Roma Downey là diễn viên, còn Mark Burnett là nhà sản xuất một số phim trước khi có *The Bible*, họ bắt đầu từ những điều không giống nhau và rồi cùng nhau sản xuất chung một bộ phim kinh điển của Hollywood. Nói đến Hollywood, chúng ta có thể kể đến Steven Spielberg, George Lucas, Martin Scorsese, Brian de Palma, Francis Ford Coppola, những người đã dành thời gian cùng nhau, tạo ra thách thức cho nhau, tư vấn cho nhau để rồi tạo ra những bộ phim tuyệt vời có khả năng làm thay đổi toàn bộ ngành công nghiệp điện ảnh. Nếu không có tình bạn và tinh thần làm việc tập thể họ sẽ không bao giờ tạo ra những bộ phim mang tính biểu tượng như *Star Wars*, *ET* hay *Indiana Jones*.

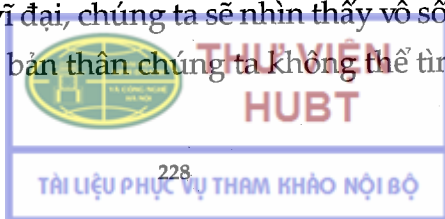
Trong thế giới nhỏ bé của mình, tôi cũng không thể là chính mình nếu thiếu người vợ và tình yêu của cuộc đời mình, Kathryn. Cô ấy luôn ở bên cạnh và tin tưởng tôi trong mọi hoàn cảnh khó khăn hay những thăng trầm của cuộc đời. Cô ấy tiến lên cùng tôi khi tôi trải qua trạng thái vô cùng tiêu cực. Cô ấy giúp tôi vượt qua những khúc mắc trong công việc để đạt tới sự thăng tiến



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

lớn lao trong vai trò người quản lý. Cô ấy chăm sóc con cái khi tôi còn đang bận công việc. Cô ấy động viên tôi theo đuổi giấc mơ viết lách của mình. Cô ấy tiếp thêm sức mạnh cho tôi mỗi khi tôi muốn từ bỏ giấc mơ của mình. Cô ấy mang đến tình yêu, sự hỗ trợ lớn đến mức tôi có thể chia sẻ chúng với những người khác nữa. Không có cô ấy, tôi không thể trở thành con người của hiện tại.

Tôi cũng không thể hoàn thành cuốn sách này nếu thiếu sự giúp đỡ của nhóm đồng nghiệp Shannon Vargo và Matt Holt. Họ dành cho tôi cơ hội 12 năm trước đây, không có họ, *The Energy Bus* và những cuốn sách khác đã không bao giờ được xuất bản. Tôi nhận được những lời đề nghị hấp dẫn hơn từ phía các nhà xuất bản khác nhưng tại sao tôi lại phải rời bỏ một tập thể đã tin tưởng tôi trong khi những nơi khác thì không. Tại sao tôi có thể rời bỏ những con người đã đặt niềm tin vào tôi và đã trở nên thân thuộc như những người thân trong gia đình? Tôi tin tưởng vào tập thể của mình. Tôi biết khi chúng ta là một phần của tập thể vĩ đại, chúng ta sẽ nhìn thấy vô số điều vĩ đại mà tự bản thân chúng ta không thể tìm ra.



Tôi nhận ra những khoảnh khắc khi tập thể trở thành một tập thể đích thực. Bạn có thể nhìn vào chính cuộc hôn nhân của bạn, các đội thể thao, các nhóm làm việc cùng nhau, trường học, cộng đồng, có thể tự tin nói “CÓ” khi chúng ta là một tập thể đích thực, chúng ta bước đi cùng nhau. Thật khó để diễn tả nhưng đó là một cảm xúc thật đặc biệt khi điều đó xảy ra.

Với đội bóng rổ của trường Đại học Clemson, một vụ tấn công khủng bố diễn ra vào năm nay đã giúp họ đoàn kết lại thành một tập thể. Mùa giải trước họ nói nhiều về sự can đảm, nhưng họ không thật sự can đảm. Trước đó họ đã thua nhiều trận bởi vì họ không có sự liên kết với nhau như một tập thể đích thực. Nhưng năm nay là mùa giải tốt nhất của họ sau nhiều năm vì khi đang thi đấu ở châu Âu, một vụ khủng bố đã xảy ra ở bên ngoài khách sạn của họ. Một số cầu thủ đã không thể giải thích được cái khoảnh khắc ngăn ngui khi mà họ đã nghĩ đến điều tồi tệ nhất. Khi tất cả mọi người đều đã an toàn, họ mới biết trân trọng cuộc sống và trân trọng những gì họ dành cho nhau. Một sự liên



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

kết được tạo ra là tổng hợp của những kết nối, niềm tin vào nhau và cả sự can đảm trong tập thể nữa.

Brian Kopplemen và David Levien quen biết nhau từ năm 16 và 14 tuổi nhưng chỉ đến khi họ gắn bó với nhau trong phim *Rounders*, họ mới thật sự là một tập thể. Với họ, việc trở thành một tập thể có nghĩa là khi họ quyết định gắn bó với nhau trong một dự án, họ không để bất cứ ai hay bất cứ điều gì chia rẽ.

Maura Neville, hiệu trưởng của một trong số các trường trong dự án Energy Bus nói rằng cô nhận ra đội ngũ giáo viên của mình đã trở thành một tập thể khi mà trong năm thứ hai, họ đã đứng bên nhau vì lợi ích của các sinh viên. Cô nói: “Tôi nhìn cách các giáo viên thực hiện các bài thực hành và bắt đầu mọi thứ vì những đứa trẻ nhiều hơn là vì bản thân họ. Tôi nhận thấy rằng các giáo viên tập trung cải thiện những mối quan hệ họ đang xây dựng và tạo ra một sự gắn gũi như một gia đình. Khi tôi mới bắt đầu công việc, các nhân viên ở đây chú trọng vào phục vụ cho bản thân hơn là cho người khác,



THƯ VIỆN
HUBT

nhưng giờ tôi đã nhận thấy sự chuyển biến trong họ. Đó là khi tôi nhận ra chúng tôi đã là một tập thể.”

Steve Strickland, quản lý trưởng của một cửa hàng Lexus trong hệ thống của nhà phân phối Hendrick Automotive, nói với tôi rằng ông nhận ra họ trở thành một tập thể mạnh khi một trong những nhân viên bán hàng có doanh số tốt nhất phải nghỉ để chăm sóc mẹ anh ta đang ốm, mọi người đã đoàn kết với nhau để hoàn thành mục tiêu đề ra. Ông nói rằng không phải là chiến thắng tạo ra một tập thể. Chính cái cách mà các bạn đoàn kết lại, bước đi cùng nhau tạo ra chiến thắng.

Tôi hy vọng rằng các bạn sẽ được trải nghiệm sức mạnh của những khoảnh khắc mà tôi đang mô tả, nơi bạn và tập thể của bạn biết rằng bạn đã trở thành một tập thể tích cực, đoàn kết. Tôi cũng hy vọng khi các bạn đọc cuốn sách này cùng nhau, các bạn sẽ trải nghiệm và chứng minh sức mạnh của một tập thể tích cực.

Nó sẽ không diễn ra trong ngày một ngày hai. Những gì có giá trị và ý nghĩa cần nhiều



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

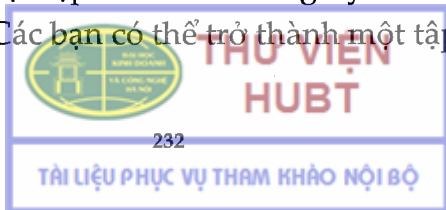
thời gian để xây dựng nó. Nếu bạn áp dụng những gì được nêu trong cuốn sách này, bạn có thể làm được nhiều hơn những gì bạn có thể khi làm một mình.

Chúng ta sẽ tiến bộ cùng nhau và khi cùng nhau tạo ra một tập thể tích cực, bạn sẽ làm được những điều kỳ diệu. Điều tốt đẹp nhất chỉ đến với những ai tin tưởng và làm việc cùng nhau để tạo ra nó. Bạn sẵn sàng chưa? Hãy tập hợp nhau lại và bắt đầu. Đây là lúc thích hợp để bạn tạo ra một di sản của mình.

MERAKI

Meraki là một trong những từ tôi yêu thích. Đó là một từ trong tiếng Hy Lạp có nghĩa là làm điều gì đó với tình yêu, tâm hồn và sự sáng tạo, đặt một phần con người bạn vào công việc, bỏ lại mọi thứ phía sau.

Với tư cách là một tập thể, bạn có thể đặt một phần con người bạn vào công việc, các bạn có thể cùng nhau tạo ra một di sản. Các bạn có thể trở thành một tập thể của những kỳ tích chưa bao giờ có. Các bạn có thể trở thành một tập thể



JON GORDON

mở đầu cho một truyền thống hào hùng khiến thế hệ sau ngưỡng mộ. Các bạn có thể phát minh ra những sản phẩm hay công nghệ làm thay đổi thế giới. Các bạn có thể trở thành một tập thể làm ra một bộ phim bom tấn. Các bạn có thể thay đổi công nghệ chăm sóc sức khỏe hay giáo dục. Các bạn có thể là một tập thể làm thay đổi mọi thứ.

Năm 2017 là năm mà đội bóng vợt của Đại học Maryland không bao giờ quên bởi họ giành được chức vô địch quốc gia. Nhưng quan trọng hơn, chiến thắng đó được ghi nhớ bởi họ là một tập thể của sự tích cực, niềm tin và sự quan tâm dành cho nhau, họ chơi bóng vì nhau nhiều hơn vì bản thân mình.

Khi anh bạn cũng là đồng đội cũ của tôi, John Tillman trở thành huấn luyện viên của đội bóng vợt Maryland năm 2011, những gì anh biết về đội Maryland chỉ là việc họ chưa từng vô địch quốc gia kể từ năm 1975. Trong nhiều năm dưới sự dẫn dắt của John, đội bóng đã tham gia giải vô địch quốc gia các năm 2011, 2012, 2015, 2016 nhưng đều thất bại.



THƯ VIỆN
HUBT

233

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Năm 2017, nước mắt lại rơi khi Maryland không thể vô địch trong 42 năm liền. Khi đội bóng tham dự giải vô địch quốc gia thêm một lần nữa, họ sống trong sự hồi hộp và sợ hãi dưới áp lực từ các cổ động viên trung thành. Đó sẽ là năm họ chiến thắng vang dội hay lại chỉ thêm một thất bại nữa.

Bạn có thể hình dung áp lực phải thắng là rất lớn nhưng John nói rằng đội bóng không thật sự cảm thấy nhiều áp lực bởi vì họ không muốn giành chức vô địch cho bản thân. Họ muốn dành tặng chức vô địch đó cho các cổ động viên và những cầu thủ từng chơi bóng tại đây, những người đã ở rất gần chức vô địch nhưng lại không thể chạm tay vào chiếc cúp. Đội bóng muốn dành tặng chiến thắng cho John, mẹ anh đã mất ngay trước khi mùa giải bắt đầu. Họ muốn dành tặng chiến thắng cho Fionn, thành viên đang phải chiến đấu với căn bệnh ung thư, giờ trở thành động lực cho toàn đội. Họ cũng muốn dành tặng chiến thắng cho trường đại học của mình.

Họ bước vào cuộc chơi vì những điều lớn lao hơn bản thân họ. Họ quan tâm đến *cái ta* hơn



là *cái tôi*. Thay vì tập trung vào bản thân mình và chịu áp lực, họ tập trung vào việc chơi bóng vì nhau để rồi nhập cuộc bằng sự đam mê, cảm hứng mãnh liệt cùng mục tiêu lớn lao. Đó là bài học lớn cho nhiều đội, nhiều tập thể.

Khi các bạn trở thành một tập thể tích cực, biến nó thành *chúng ta* thay vì *tôi*, các bạn sẽ làm được những điều bản thân muốn làm. Bạn không thể bi quan, bạn cần lạc quan. Bạn không thể ích kỷ, bạn cần vị tha. Bạn không thể hài lòng với mức trung bình, bạn cần trở nên đặc biệt. Các bạn hãy cho thế giới thấy một tập thể vĩ đại với lòng tin, sự đoàn kết, quan tâm lẫn nhau là như thế nào. Bạn có thể trở thành bài học lớn cho những người đi sau noi theo. Những tập thể lớn đều để lại một di sản và bạn có thể bắt tay vào việc đó ngay hôm nay.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CÁC BẠN CÓ PHẢI LÀ MỘT TẬP THỂ ĐÍCH THỰC?



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhiều người nghĩ rằng chỉ vì họ ở trong một đội có nghĩa họ là một phần của tập thể đích thực. Điều này không đúng. Ở trong một đội không làm các bạn trở thành một tập thể. Trở thành một tập thể đích thực là biến một nhóm người trở thành một đội. Hãy cân nhắc những yếu tố sau:

Những người trong đội nhưng chỉ tập trung vào mục tiêu của họ.

Những người là một phần của một tập thể tích cực và ưu tiên tập trung vào mục tiêu chung còn mục tiêu cá nhân của họ xếp thứ hai.

Những cá nhân trong đội cam kết tiến bộ và cải thiện bản thân.

Những cá nhân là một phần của một tập thể đích thực không chỉ cam kết cải thiện bản thân mà còn cam kết giúp đồng đội và tập thể trở nên tốt hơn.

Những người chỉ quan tâm đến việc tập thể phục vụ cho khao khát của họ ra sao.

Những người là một phần của một tập thể tích cực sẽ khao khát phục vụ tập thể.



THƯ VIỆN
HUBT

JON GORDON

Khi mọi người chỉ ở trong đội, giao tiếp không phải là ưu tiên.

Trong một đội, thời gian của mỗi cá nhân quan trọng hơn tập thể.

Trong một đội, niềm tin, tình yêu và sự tôn trọng không thường xuyên được trao đổi hay vun vén.

Trong một đội, mọi người đấu tranh, gây tổn hại cho tập thể vì các thành viên không có niềm tin hay tình yêu.

Trong một đội, không phải tất cả mọi người đều ở trên cùng một chiếc xe buýt.

Khi mọi người ở trong một tập thể đích thực, giao tiếp là cần thiết để xây dựng niềm tin, cam kết và làm việc nhóm.

Một thành viên trong một tập thể đích thực sẽ ưu tiên thời gian của tập thể.

Trong một tập thể đích thực, mọi người tập trung xây dựng niềm tin, chia sẻ tình yêu và thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau.

Trong một tập thể đích thực, các thành viên cũng đấu tranh nhưng nhằm mục đích khiến tập thể mạnh mẽ hơn vì họ có niềm tin và tình yêu. Họ trưởng thành từ những bất đồng.

Trong một tập thể đích thực, tất cả đều ở trên cùng một chuyến xe buýt với tầm nhìn, mục đích và sự tập trung giống nhau.

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Trong một đội, có sự thiếu sót về cách lãnh đạo.

Mọi người ở trong một đội có cái tôi và muốn bản thân trở nên vĩ đại.

Trong một tập thể đích thực, có nhiều lãnh đạo mạnh mẽ giúp phát triển những lãnh đạo khác.

Mọi người là một phần trong tập thể đích thực cũng có cái tôi và muốn trở nên vĩ đại, nhưng họ từ bỏ cái tôi để phục vụ tập thể và có động cơ lớn hơn để trở nên thực sự vĩ đại.



THƯ VIỆN
HUBT

11 suy nghĩ về làm việc nhóm



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

1. TẬP THỂ THĂNG TRẦM DỰA VÀO VĂN HÓA, CÁCH LÃNH ĐẠO, CÁC MỐI QUAN HỆ, THÁI ĐỘ VÀ NỖ LỰC

Những tập thể xuất sắc đều có một nền tảng văn hóa vững chắc được vận hành bởi những lãnh đạo tài giỏi. Những mối quan hệ đều có ý nghĩa và các đồng đội cũng đều được kết nối. Thái độ tập thể này rất tích cực và mỗi người trong đội đều sẽ làm việc chăm chỉ để hoàn thành mục tiêu chung.

2. ĐÂY LÀ VẤN ĐỀ LÀM VIỆC NHÓM. ĐÔI KHI BẠN TRỞ THÀNH NGÔI SAO NHƯNG ĐÔI KHI BẠN LẠI GIÚP ĐỠ NGÔI SAO KHÁC TRONG NHÓM ĐƯỢC TỎA SÁNG

3. NẾU MUỐN TRỞ NÊN THỰC SỰ VĨ ĐẠI, CÁC BẠN PHẢI LÀM VIỆC CHĂM CHỈ ĐỂ TRỞ NHỮNG ĐỒNG ĐỘI TUYỆT VỜI CŨNG



JON GORDON

NHƯ PHẢI CHƠI THỂ THAO ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT VẬN ĐỘNG VIÊN VĨ ĐẠI

Tôi luôn nói điều này với các vận động viên, nhưng điều này vẫn đúng với bất cứ nghề nghiệp nào. Khi chúng ta làm việc chăm chỉ để trở thành những người đồng đội tuyệt vời, chúng ta sẽ khiến mọi người xung quanh tiến bộ hơn.

**4. TẬP THỂ CỦA BẠN KHÔNG QUAN TÂM BẠN
CÓ PHẢI LÀ MỘT SIÊU SAO HAY KHÔNG.
HỌ CHỈ QUAN TÂM LIỆU BẠN CÓ PHẢI LÀ
MỘT SIÊU ĐỒNG ĐỘI HAY KHÔNG**

**5. CÓ 3 ĐIỀU BẠN CÓ THỂ KIỂM SOÁT MỖI
NGÀY CHÍNH LÀ THÁI ĐỘ, NỖ LỰC VÀ
HÀNH ĐỘNG ĐỂ TRỞ THÀNH MỘT ĐỒNG
ĐỘI TUYỆT VỜI**

Dù có chuyện gì xảy ra xung quanh bạn hay người nào bạn nghĩ là không công bằng đều không quan trọng. Mỗi ngày bạn có thể tập



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

trung trở nên tích cực, làm việc chăm chỉ mà giúp những người xung quanh tiến bộ hơn. Nếu bạn làm những việc này, những điều tuyệt vời sẽ đến với bạn.

6. MỘT NGƯỜI KHÔNG THỂ LÀM NÊN MỘT TẬP THỂ NHƯNG MỘT NGƯỜI CÓ THỂ PHÁ HỦY MỘT TẬP THỂ. VÌ VẬY HÃY LUÔN TÍCH CỰC

Hãy đảm bảo bạn không để những cơn ma cà rồng hút năng lượng phá hủy tập thể của mình. Hãy đăng một tấm biển có nội dung “Không cho phép ma cà rồng hút năng lượng” để chúng tránh xa chiếc xe buýt của bạn. Quan trọng nhất là bạn hãy luôn giữ thái độ tích cực.

7. NHỮNG THÀNH VIÊN TUYỆT VỜI SẼ CÓ TRÁCH NHIỆM VỚI NHỮNG NGƯỜI KHÁC Ở TIÊU CHUẨN CAO VÀ SỰ XUẤT SẮC MÀ VĂN HÓA CỦA HỌ MONG ĐỢI VÀ YÊU CẦU



**8. TẬP THỂ CÓ THỂ ĐÁNH BẠI TÀI NĂNG NẾU
TÀI NĂNG KHÔNG PHẢI MỘT TẬP THỂ**

**9. NHỮNG TẬP THỂ XUẤT SẮC THƯỜNG
QUAN TÂM NHIỀU HƠN. HỌ QUAN TÂM
ĐẾN NỖ LỰC, CÔNG VIỆC VÀ ĐỒNG ĐỘI
CỦA MÌNH**

10. CÁI TA > CÁI TÔI

Đoàn kết là điểm khác biệt giữa một tập thể xuất sắc và một đội nhóm trung bình. Những tập thể đoàn kết được kết nối và cam kết với nhau. Họ hào hiệp thay vì ích kỷ. Họ đặt tập thể lên trên hết và biết rằng cùng nhau làm việc, họ sẽ gặt hái được nhiều hơn.

**11. BẠN VÀ NHÓM CỦA MÌNH MỖI NGÀY PHẢI
ĐỐI MẶT VỚI SỰ CHIA RẼ TRÊN CHUYẾN
HÀNH TRÌNH. BẠN CÓ THỂ AN PHẬN VỚI
MỨC TRUNG BÌNH VÀ CHỌN CON ĐƯỜNG
MỜ NHẠT, NHƯNG BẠN CŨNG CÓ THỂ**



XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

**LỰA CHỌN ĐI CON ĐƯỜNG ÍT NGƯỜI ĐI
HƠN VÀ TÌM KIẾM SỰ VĨ ĐẠI**

Đó là lựa chọn bạn phải quyết định mỗi ngày.
Tập thể của bạn sẽ chọn đi con đường nào?



**THƯ VIỆN
HUBT**

246

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Địa chỉ: Số 175 Giảng Võ, Hà Nội
Điện thoại: (024)3 851 5380 / Fax: (024)3 851 5381
Website: www.nxblaodong.com.vn
Email: info@nxblaodong.com.vn

Chi nhánh phía Nam
Số 85 Cách mạng Tháng Tám, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh

XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM HIỆU QUẢ

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Giám đốc - Tổng biên tập
Võ Thị Kim Thanh

Biên tập	Nguyễn Thế Lợi
Vẽ bìa	Thảo Nguyên
Trình bày	Lam Hạ
Sửa bản in	Nguyễn Nhiên

In 2000 bản, khổ 13x20 cm tại Công ty Cổ phần In và Thương mại Prima.
Địa chỉ: Số 35, ngõ 93 Hoàng Quốc Việt, Cầu Giấy, Hà Nội. Số xác nhận
ĐKXB: 541-2019/CXBIPH/04-28/LĐ. Quyết định xuất bản số 111/QĐ-
NXBLĐ cấp ngày 26 tháng 02 năm 2019. Mã ISBN: 978-604-59-9044-5. In
xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2019.

ĐỐI TÁC LIÊN KẾT:
CÔNG TY TNHH VĂN HÓA VÀ TRUYỀN THÔNG 1980 BOOKS

Trụ sở chính tại Hà Nội:
15C, ngõ 193 Trung Kính, Cầu Giấy, Hà Nội.
Tel: 0243.7880225 / Fax: 0243.7880225

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh:
134/11, Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh.
Tel: 0283.938.5216
Website/link đặt sách: www.1980edu.vn
Email: right@1980books.vn

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ