PAUL G. STOLTZ

CHỈ SỐ VƯỢT KHÓ

Biến Khó khăn thành Cơ hội

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Chia sẻ ebook : Chiasemoi.com

MỤC LỤC

Lời nói đầu

PHẦN MỘT: PHÁT TRIỂN TRONG GIAI ĐOẠN KHÓ KHĂN

Chương 1: Quan niệm mới về thành công

Chương 2: Kỷ nguyên khó khăn

Chương 3: Khoa học về AQ

PHẦN HAI: ĐO LƯỜNG VÀ GIẢI THÍCH AQ

Chương 4: Hồ sơ Phản ứng với nghịch cảnhTM

Chương 5: Giải thích chỉ số vượt khó và khả năng tiến lên của bạn

PHẦN BA: NÂNG CAO AQ CHO BẢN THÂN, NGƯỜI KHÁC VÀ TỔ CHỨC

Chương 6: Chuỗi LEAD

Chương 7: Ngăn chặn trầm trọng hóa vấn đề

Chương 8: Giúp người khác nâng cao AQ và khả năng tiến lên của họ

Chương 9: Tổ chức có AQ cao

Chương 10: Thói quen của người Leo núi

Lời cảm ơn

LỜI NÓI ĐẦU

Rất nhiều người từ khi còn trẻ đã sớm rơi vào tình cảnh vô vọng. Và thông thường những cái được cho là "đáng lẽ" sẽ chẳng bao giờ xảy ra trên thực tế. Điều gì quyết định hoài bão của chúng ta theo thời gian? Đâu là nhân tố duy nhất quyết định cách chúng ta đặt mục tiêu cho mình? Và những động lực nào sẽ khiến chúng ta tiến gần hơn hoặc xa hơn so với việc hiện thực hóa các mục tiêu đó? Chúng ta có thể làm gì để thay đổi kết quả? Công trình của tiến sỹ Stoltz sẽ giúp chúng ta kiểm soát được số phận của chính mình, hiểu được, nâng cao một cách bền vững những hoài bão và động lực của mình để có được một cuộc sống ý nghĩa.

Hơn bao giờ hết, bây giờ chính là lúc bạn cần xác định rõ, trưởng thành và toàn tâm toàn ý cống hiến cho công việc và cuộc sống. Cuốn sách này sẽ đưa ra câu trả lời thỏa đáng cho câu hỏi: "Cần phải làm gì để có được những đóng góp lớn lao trong cuộc đời?" Nó sẽ xác định và chỉ ra cho bạn những hành vi, đặc điểm tạo nên sự khác biệt giữa những người phi thường với những người đóng góp ít hoặc không đóng góp gì. Và đây chính là thời điểm phù hợp nhất để đưa ra thông điệp này.

Nghịch lý chi phối cuộc sống của chúng ta. Một mặt là cơ hội để nâng cao cuộc sống nhờ công nghệ. Mặt kia là mối bất hòa về mặt xã hội khiến người ta nhụt chí, khoảng cách kinh tế ngày càng tăng giữa các tầng lớp, sự cạnh tranh gay gắt không ngừng, và những nhu cầu phần lớn không được đáp ứng của con người.

Đối với một số người, tiến bộ công nghệ giúp cải thiện cuộc sống. Nhưng nhiều người lại không nghĩ như vậy. Mặc dù công nghệ thông tin đem lại nhiều lợi ích, song với đa số chúng ta, nó là gánh nặng buộc chúng ta phải phấn đấu trong cuộc sống hiện đại và tiếp thu một khối lượng thông tin ngày càng gia tăng. Kết quả thường thấy là cảm giác vô vọng lan tỏa khắp nơi. Những phương thuốc cũ đã không còn hiệu quả.

Chỉ số vượt khó, gọi tắt là AQ, ngay lập tức trở thành một lý thuyết có tầm ảnh hưởng lớn, một thước đo ý nghĩa, một bộ công cụ được đúc kết để rèn luyện tính kiên trì trong những thời điểm khó khăn. Nó sẽ khiến bạn phải suy nghĩ lại công thức thành công hiện tại của bản thân. Tuy nhiên, những thách thức hiện nay không chỉ đòi hỏi bạn phải có cách tư duy mới, mà còn bắt buộc phải có những phương pháp dễ hiểu, dễ áp dụng và hiệu quả.

Điều gì quyết định động lực sống và khả năng đóng góp có mục đích của bạn? Hãy coi hoài bão và ý muốn như một đường cong hình chuông, từ đó bạn sẽ thấy được những hàm ý sâu sắc về vị trí của mình trên đường cong đó. Ở phía dưới cùng là những người rất ít nỗ lực. Trên đường cong ở giữa là đa

số mọi người, chỉ làm vừa đủ để được chấp nhận, song lại không phát huy hết tiềm năng của bản thân. Ở trên cùng là 10% trong chúng ta, những người đi tiên phong tạo ra những thay đổi và tiến bộ cho 90% còn lại. Lần đầu tiên từ trước đến nay, AQ sẽ giúp làm sáng tỏ bí ẩn về động cơ và sức mạnh của con người, đem lại cho chúng ta niềm hy vọng, nguyên tắc và phương pháp cơ bản để có một cuộc sống và sự nghiệp đáng quý ở phần bên trên của đường cong.

Quy trình nâng cao AQ mang tính hệ thống, được xây dựng kỹ lưỡng, hợp lý ở trong cuốn sách này về căn bản không chỉ phù hợp với các nhóm, gia đình, cộng đồng và cá nhân mà còn hiệu quả với các tổ chức. Mỗi đối tượng sẽ tìm được những điều hữu ích cho bản thân từ quy trình gồm ba bước là khám phá, đo lường và nâng cao AQ của cá nhân và tập thể.

Những người lãnh đạo tổ chức sẽ có được một cách thức mới để định nghĩa, tìm ra và phát triển những nhân viên làm việc hiệu quả nhất. Họ sẽ được cung cấp một hướng đi bền vững, một sơ đồ và la bàn để xây dựng văn hóa thành tựu và kiên trì, và cùng với đó là quan niệm mới về cách quản lý sự thay đổi.

Các nhóm sẽ học được những kiến thức mới mẻ và cần thiết về động lực tham gia, đóng góp, và động lực giữa người với người. AQ nhanh chóng trở thành một phần không thể thiếu trong vốn từ và tiêu chuẩn của bất kỳ nhóm nào có hiệu quả làm việc cao. Thông qua mô hình và phương pháp của AQ, các gia đình và cộng đồng sẽ được học những biện pháp thực tế để vượt qua nỗi vô vọng, đồng thời cung cấp cho các thành viên của mình những chiến lược lâu dài để đạt được những mục đích lớn hơn và hoàn thành công việc hiệu quả hơn.

Cuối cùng, cuốn sách này là niềm hy vọng cho con người (một) và nhân loại (tất cả). Niềm hy vọng đó sẽ tạo ra hành động và khả năng khao khát làm được điều mình muốn. Tôi tin rằng công trình này thể hiện niềm hy vọng rõ ràng nhất, ngắn gọn nhất của bất kỳ ai trong chúng ta, dù là cá nhân hay tập thể, đó chính là được sống có ý nghĩa hơn, bắt đầu ngay từ ngày hôm nay.

DAVID PULATIE
Phó chủ tịch cao cấp
Tập đoàn Motorola, Inc.

PHẦN MỘT:
PHÁT TRIỂN TRONG GIAI ĐOẠN KHÓ KHĂN
CHƯƠNG 1:
Quan niệm mới về thành công

Ẩn sâu bên trong mỗi con người là những quyền năng chưa được khai phá; đó là những quyền năng sẽ khiến bản thân họ ngạc nhiên và chưa bao giờ nghĩ rằng mình sẽ có được; nhưng đó là những sức mạnh mà nếu được đánh thức và biến thành hành động thì sẽ có thể thay đổi cả cuộc đời họ.

Orison Marden

Đó là một khu vực có kích thước chỉ bằng một ga-ra ô tô, trông nó giống như một chiếc ngai vàng xù xì làm bằng băng đá nhô ra gần 6 dặm hướng lên trời. Nằm phía trên những ngọn gió và cao hơn tầm bay của hầu hết các loại máy bay dân dụng, đó chính là đỉnh núi Everest, ngọn núi của mọi ngọn núi.

Đây là nơi gần các vì sao nhất trên Trái đất, các nhà leo núi thường bị quyến rũ bởi vẻ đẹp tráng lệ và độ dốc thẳng đứng của nó. Tuy nhiên, không ai bảo đảm được là mình sẽ thành công khi leo lên ngọn núi này. Trong bảy người chỉ có một người lên được đến đỉnh núi. Gần đỉnh núi là những cơn bão cuồng quét với tốc độ 160km/h, sẵn sàng quật ngã nạn nhân của chúng bằng những cơn gió buốt lạnh và tầm nhìn bằng không. Người leo núi sẽ chết dần chết mòn, chống chọi trong một cuộc chiến nắm chắc phần bại để tránh không bị kiệt sức. Trên 5.486m, vết thương không thể lành lại, cơ thể kiệt quệ và không khí khô đến mức chỉ ho thôi cũng có thể khiến xương sườn của chúng ta bị gãy. Leo núi trong những điều kiện bất lợi như vậy là thử thách tột bậc đối với con người.

Thứ sáu, ngày 10 tháng 5 năm 1996, 31 người leo núi của năm đoàn thám hiểm đã lên được đến đỉnh núi Everest. Bất ngờ, có một cơn bão dữ dội kéo đến khiến nhiều người bị mắc kẹt. Trong nhiều giờ đồng hồ sau đó, một số người sống sót, còn một số đã phải bỏ mạng. Một trong số đó là Doug Hanson, một nhân viên bưu chính ở Renton, Washington. Khi cơn bão tấn công, Hanson đã nằm xuống. Khi đi xuống núi mà nằm xuống là một việc làm vô cùng nguy hiểm. Rất ít người có thể đứng dậy trở lại. Vào cái đêm băng giá ấy, Hanson đã đầu hàng và ra đi.

Tuy nhiên, Hanson không phải là người duy nhất chống chọi với điều kiện khắc nghiệt trên ngọn núi này. Ở một nơi khác trên đường lên đỉnh núi, có một người leo núi tên là Beck Weathers cũng đang nằm bất tỉnh trong tuyết. Suốt đêm hôm đó, một đội cứu hộ đã tìm kiếm Weathers và nhận định rằng không còn khả năng cứu sống ông. Trời quá tối, đường đi quá nguy hiểm và mọi việc đã quá muộn với Weathers.

Tuy nhiên, vài giờ sau, có điều gì đó sâu thẳm bên trong con người Weathers đã được đánh thức, và chính nó đã cứu ông thoát khỏi cái chết lạnh lẽo, giúp ông nhận thức được tình cảnh nghiệt ngã của mình. Trong tờ *Newsweek*, Weathers cho biết: “Lúc đó tôi đang nằm trên mặt băng và cảm thấy lạnh hơn bất cứ điều gì bạn có thể tưởng tượng. Găng phải của tôi bị mất, và tay tôi trông cứ như được đúc bằng nhựa vậy.”

Weathers hoàn toàn có lý do để bỏ cuộc. Ông đang bị lạc giữa ngọn núi hoang vu, không có đồ tiếp tế, không đồng đội, không nơi trú ẩn hay bất kỳ khả năng sống sót nào. Nhưng, khi phải đương đầu với cái chết, không biết bằng cách nào Weathers đã khơi dậy được quyết tâm bên trong để chinh phục được cái ngọn núi lớn hơn bất kỳ ngọn núi nào mà ông từng leo trước đó này. Lạnh cóng, kiệt sức, đơn độc và gần như đã chết, bằng cách nào đó Weathers đã buộc bản thân phải di chuyển, đứng dậy và mò mẫm trên chặng đường nguy hiểm để về Khu trại Căn cứ, một đốm nhỏ giữa vùng tuyết trắng hoang vu. Ý thức sâu thẳm về đích đến đó đã khích lệ ông phải hành động. Ông cho biết, khi nằm giữa vùng tuyết trắng: “Tôi có thể thấy khá rõ gương mặt của vợ con. Tôi ước tính mình chỉ có thể sống được từ ba đến bốn tiếng đồng hồ nữa mà thôi, vì vậy tôi bắt đầu bước đi.” Với Weathers, mấy tiếng tiếp theo dài như hàng thế kỷ. Biết rằng nghỉ ngơi sẽ đồng nghĩa với cái chết, vì vậy ông cứ tiếp tục đi mãi, đi mãi.

Trời sáng dần và tình cờ Weathers trông thấy một thứ gì đó giống như một hòn đá màu xanh. May mắn thay, đó chính là một túp lều. Đồng đội của Weathers vội kéo ông vào bên trong; quần áo ông đông cứng vì băng nên họ phải cắt hết chúng đi. Họ đặt một chai nước ấm lên ngực ông và cho ông thở bằng ô-xy. Không ai nghĩ rằng ông sẽ sống sót. Với tình cảnh khó khăn bất ngờ mà cơn bão mang đến như thế, thì ngay cả những người có kỹ năng giỏi hơn, thậm chí là những người dẫn đường nổi tiếng như Scott Fischer, có thể cũng không vượt qua nổi.

Không ai giải thích được điều gì bên trong con người Weathers lại giúp ông sống sót giữa hoàn cảnh khó khăn tưởng chừng như không thể vượt qua như vậy trong khi những người khác phải bỏ mạng. Nếu ở hoàn cảnh đó, *liệu bạn có thể sống sót được không?*

VƯỢT DỐC - ĐỊNH NGHĨA LẠI KHÁI

NIỆM THÀNH CÔNG

Cuộc đời cũng giống như hành trình leo núi, bạn chỉ có thể thực hiện được bằng cách nỗ lực không ngừng để leo lên, thậm chí đôi khi phải bằng từng bước tiến chậm chạp, đau đớn nối tiếp nhau.

Leo núi là một kinh nghiệm không thể diễn tả thành lời, mà chỉ có những người cùng leo núi mới có thể thấu hiểu và chia sẻ. Bên cạnh cảm giác khuây khỏa, thỏa mãn và kiệt sức còn là cảm giác vui sướng và yên bình tinh tế như khí trời trên núi. Chỉ có người leo núi mới được nếm trải hương vị thành công ngọt ngào này. Những người dừng ở dưới cắm trại có thể tìm ra lời biện minh hợp lý để bào chữa cho sự bỏ cuộc của mình, cũng như sẽ được ấm áp và an toàn hơn, tuy nhiên họ chẳng bao giờ cảm thấy là mình đã đạt được mục đích, có cảm giác được sống, được tự hào và vui sướng.

Do đó, ta có thể định nghĩa *thành công* chính là mức độ mà con người có thể tiến về phía trước và lên cao, phát triển trong sứ mệnh cả cuộc đời mình, vượt qua tất cả những trở ngại hay các kiểu *nghịch cảnh*.

CÂU HỎI CƠ BẢN VỀ TÍNH HIỆU QUẢ CỦA CON NGƯỜI

Tại sao một số người thì kiên trì, trong khi số khác chỉ đi được một chặng đường ngắn hoặc thậm chí bỏ cuộc? Trên cơ sở các nghiên cứu khoa học, cuốn sách này sẽ trả lời câu hỏi cơ bản nhất về tính hiệu quả của con người và tổ chức. Câu hỏi này có nhiều dạng khác nhau như sau:

- Tại sao một số tổ chức phát đạt trong thời buổi cạnh tranh còn số khác lại phải thất bại?
- Tại sao một doanh nghiệp có thể chống chọi được với những hoàn cảnh vô cùng khó khăn trong khi những doanh nghiệp khác bỏ cuộc?
- Tại sao một số bậc cha mẹ dạy dỗ được con cái mình trở thành những công dân tốt giữa môi trường xóm giềng đầy bạo lực và ma túy?
- Tại sao một cá nhân có thể chống chọi được với những hoàn cảnh khó khăn, vượt qua tuổi thơ bị ngược đãi trong khi những người khác không thể?
- Tại sao một giáo viên ở nội thành lại có ảnh hưởng tốt đến đời sống của học sinh, trong khi những giáo viên khác lại không làm được điều đó?
- Tại sao một người quản lý trong ngành không gian bị thôi việc lại có thể

đi đến hành động và thay đổi số phận, trong khi những người khác trong hoàn cảnh đó lại rơi vào sợ hãi và chán nản?

- Tại sao nhiều thiên tài và cá nhân có chỉ số IQ cao lại không phát huy được hết tiềm năng của mình?

Hàng ngày chúng ta gặp nhiều người như Beck Weathers, những người mà trong những hoàn cảnh khó khăn tưởng chừng như không vượt qua nổi lại có thể đi tiếp. Trong khi những người khác phải chịu gục ngã trước hàng loạt những thay đổi không ngừng dội đến, thì những cá nhân này vẫn kiên định đứng lên và tạo ra kỳ tích, rèn luyện bản thân trở nên khéo léo hơn, mạnh mẽ hơn trên mỗi bước đi của mình. Nghịch cảnh không hề tạo ra những khó khăn không thể vượt qua. Mỗi khó khăn đều là một thách thức, mỗi thách thức là một cơ hội, và một khi cơ hội đến thì ta cần nắm bắt lấy nó. Thay đổi chính là một phần thú vị của chuyến đi.

Nếu giống như Beck Weathers, bạn là mẫu người sẽ chiến đấu và tìm cách để đi tiếp cho dù đang ở trong hoàn cảnh dường như không có cơ hội thành công, thì *cuốn sách này sẽ lý giải điều đó*. Đây là một nhân tố thiết yếu để giúp bạn có được những thành công lớn hơn và vững mạnh hơn trong cương vị lãnh đạo.

Thật không may, khi phải đối mặt với những thử thách của cuộc đời, *đa số mọi người đều nhanh chóng dừng lại* trước khi kịp thử nghiệm giới hạn của bản thân và nỗ lực hết khả năng. Nếu bạn bỏ cuộc sớm thì cuốn sách này sẽ giải thích lý do vì sao bạn làm thế. Và quan trọng hơn, nó sẽ giúp bạn đạt được sức mạnh cần thiết để thường xuyên nâng cao khả năng của bản thân nhằm tiến lên, vượt qua nghịch cảnh.

Một số cá nhân chỉ đơn giản là bỏ cuộc. Nếu bạn cảm thấy mình thuộc nhóm này, thì cuốn sách này cũng dành cho bạn. Nó sẽ đem lại cho bạn những cách nhìn mới cũng như công cụ để củng cố sự kiên cường và đưa bạn trở lại cuộc hành trình.

> *Biết giải quyết khó khăn quan trọng hơn nhiều so với việc đơn thuần chỉ biết "lạc quan".*
>
> Martin Selignman,
> trong cuốn *Học cách lạc quan*

AQ - CHỈ SỐ VƯỢT KHÓ - LÀ GÌ?

Công trình này dựa trên nghiên cứu của rất nhiều học giả hàng đầu cùng với hơn 500 đề tài nghiên cứu từ khắp nơi trên thế giới. Xuất phát từ ba ngành khoa học chính: tâm lý học nhận thức, tâm lý thần kinh miễn dịch học, và bệnh học thần kinh, Chỉ số vượt khó (Adversity Quotient - AQ) bao gồm hai

cấu phần cần thiết của bất kỳ khái niệm thực tiễn nào – lý luận khoa học và ứng dụng thực tế. Các khái niệm và công cụ được trình bày ở đây đã được đúc rút sau nhiều năm áp dụng với hàng ngàn người từ nhiều tổ chức khác nhau trên thế giới. Độc giả sẽ được đọc về những thách thức và thành công của họ.

Kết quả của 19 năm nghiên cứu và 10 năm áp dụng này chính là một bước đột phá lớn trong kiến thức của chúng ta về những yếu tố tạo nên thành công. Thành công của bạn trong công việc cũng như cuộc sống chủ yếu là do *Chỉ số vượt khó* (AQ) của bạn quyết định:

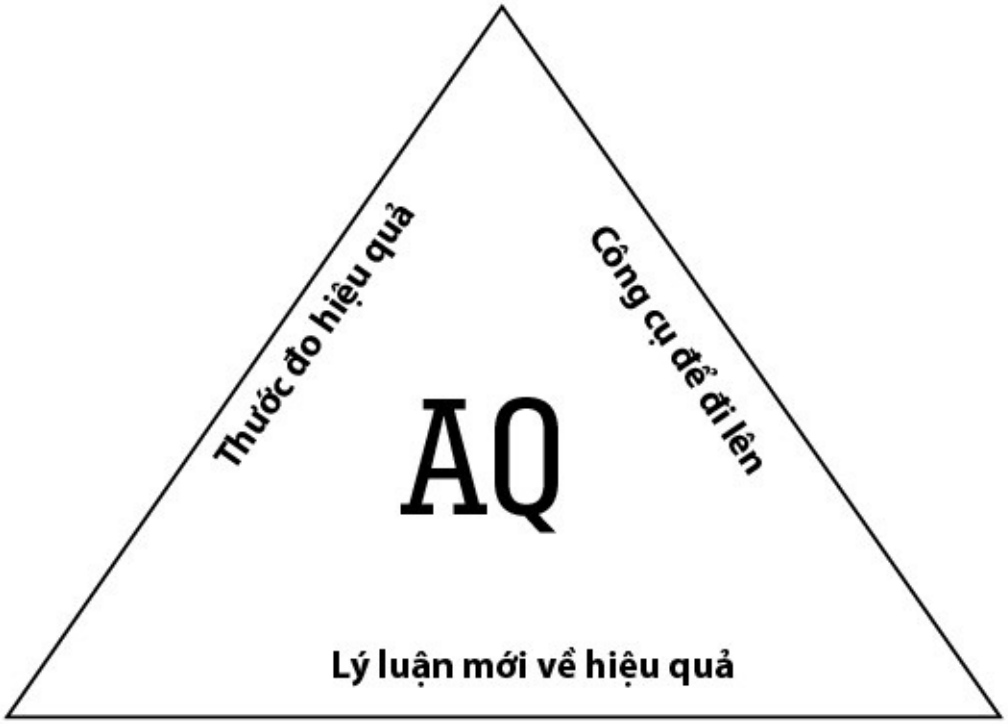
- AQ cho biết mức độ chịu đựng và khả năng vượt khó của bạn.
- AQ dự báo ai sẽ vượt qua nghịch cảnh và ai sẽ đầu hàng.
- AQ dự báo ai sẽ vượt trên cả mong đợi về hiệu quả hoạt động và tiềm năng của mình còn ai không thể.
- AQ dự báo ai sẽ từ bỏ và ai sẽ chiến thắng.

AQ có ba dạng thức. *Thứ nhất, AQ là một khái niệm mới để thấu hiểu và thúc đẩy tất cả các khía cạnh của thành công*. Nó dựa trên nền tảng chắc chắn là nghiên cứu khoa học, kết hợp kiến thức một cách mới mẻ và thực tế để định nghĩa lại đâu là những yếu tố tạo nên thành công. Những kiến thức mới này sẽ được miêu tả trong Chương 3.

Thứ hai, *AQ là thước đo cách thức phản ứng của bạn đối với nghịch cảnh*. Nếu không được khơi dậy, những yếu tố này suốt đời sẽ chỉ là tiềm thức của bạn mà thôi. Giờ đây, lần đầu tiên chúng ta đã có thể đo được, hiểu được và thay đổi được những yếu tố đó. Bạn sẽ có cơ hội đo lường và lý giải AQ của mình trong Chương 4 và Chương 5.

Cuối cùng, *AQ là một bộ công cụ có cơ sở khoa học vững chắc giúp nâng cao khả năng phản ứng với nghịch cảnh của bạn*, nhờ đó sẽ nâng cao hiệu quả của cá nhân bạn cũng như công việc của bạn. Bạn sẽ được học và áp dụng những kỹ năng này cho chính mình, cho người khác, và cho cả tổ chức của mình trong các Chương từ 6 đến 9.

Ba yếu tố này kết hợp lại – kiến thức mới, thước đo và công cụ thực tế – làm nên một bộ hoàn chỉnh để giúp bạn hiểu và nâng cao yếu tố cơ bản trong bước tiến hàng ngày và suốt đời của mình (xem Hình 1-1).



Hình 1-1 Định nghĩa AQ

Vượt lên trên phương diện cá nhân

AQ bắt đầu từ cá nhân song không chỉ dừng lại ở đó. Bạn sẽ nhận ra rằng lý luận, thước đo và công cụ trình bày trong cuốn sách này có thể dùng để nâng cao hiệu quả của:

- Nhóm
- Các mối quan hệ
- Gia đình
- Tổ chức
- Cộng đồng
- Văn hóa
- Xã hội

Bạn sẽ thấy rằng AQ có thể áp dụng được dễ dàng trong đời sống gia đình, trong các mối quan hệ và trong tổ chức của mình. Chương 9 cung cấp cho bạn những kiến thức và công cụ để xây dựng một tổ chức có AQ hay văn hóa leo núi cao. AQ sẽ giúp bạn tăng cường hiệu quả của mình trên cương vị lãnh đạo và đồng thời nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên. Đối với tình trạng người lãnh đạo được trao chức vụ cao nhưng trách nhiệm lại thấp, AQ sẽ

củng cố lại vai trò và cách thức để giành quyền tự chủ trong những tình huống nhất định.

AQ dự báo

–

- Hiệu quả hoạt động
- Hiệu quả hoạt động
- Động cơ
- Quyền lực
- Khả năng sáng tạo
- Năng suất
- Khả năng học hỏi
- Năng lượng
- Hy vọng
- Hạnh phúc, sức sống và niềm vui

- Sức khỏe tinh thần
- Sức khỏe thể chất
- Lòng kiên trì
- Tính kiên cường
- Sự tiến bộ theo thời gian
- Thái độ
- Tuổi thọ
- Phản ứng với thay đổi

AQ trong tổ chức

AQ của bạn là nền tảng cho tất cả các khía cạnh khác của thành công. Ở rất nhiều tổ chức thuộc các ngành nghề khác nhau như Abbott Labs, Kaibab National Forest, Boehringer Ingelheim, W.L. Gore & Associates (cơ quan sáng tạo ra Gore-Tex), Deloitte & Touche LLP, Minnesota Power, ADC Telecommunications, và U.S. West, tôi cùng các khách hàng đã chứng minh được rằng những người có AQ cao hơn có hàng loạt lợi thế như hiệu quả, năng suất làm việc, khả năng sáng tạo, sức khỏe, lòng kiên trì, tính kiên cường và sức sống, tất cả đều hơn hẳn những người có AQ thấp.

Những người lãnh đạo của tổ chức Mott đã phát hiện ra rằng AQ có thể dự

báo được cách thức phản ứng với thay đổi của mọi người. Ở First Data Corporation, tôi và một nhóm lãnh đạo đã nhận thấy rằng AQ dự báo ai sẽ có khả năng vượt qua nghịch cảnh và ai sẽ thất bại. Ở Deloitte & Touche LLP, AQ dự báo ai sẽ vượt trên cả mong đợi về kết quả thực hiện và tiềm năng của mình và ai không thể. AQ được dùng để phát triển nhân viên, giúp họ tăng cường khả năng đáp ứng nhu cầu ngày càng lớn của khách hàng. Ở Minnesota Power, AQ được sử dụng để giúp những người lãnh đạo vượt qua khó khăn khi có thay đổi, rút ngắn giai đoạn quá độ tốn kém, và đẩy nhanh chu kỳ thay đổi. Đối mặt với tính chất hay thay đổi của ngành, công ty ADC Telecommunications sử dụng AQ để nâng cao lợi thế cạnh tranh, dùng nó để giúp các nhân viên kinh doanh giỏi nhất kiên trì không ngừng nâng cao doanh thu ở mức hai con số đầy tham vọng. Tại một học khu đang phát triển, AQ được dùng để giúp giáo viên phát triển đức tính bền bỉ và sức chịu đựng để giảng dạy có ý nghĩa và có mục đích. Kaibab National Forest sử dụng AQ để giúp đội ngũ lãnh đạo và nhân viên chuẩn bị sẵn sàng cho những khó khăn gian khổ mà họ sẽ gặp phải khi thực hiện tầm nhìn đầy hoài bão của mình. Đại học cộng đồng Maricopa dùng AQ để giúp cán bộ phát triển, lớn mạnh ngay cả dưới áp lực yêu cầu “làm nhiều hơn, nhận ít hơn” ở chốn công sở. Tại một khu liên hợp huấn luyện vận động viên Olympic trên cao, AQ được sử dụng để dự báo khả năng lấy lại phong độ của vận động viên bơi lội sau bất kỳ lần thi đấu thất bại nào. AQ thường được dùng để tăng cường khả năng bền bỉ của cá nhân khi phải đối mặt với những thách thức của cuộc sống, trung thành với những nguyên tắc và ước mơ của bản thân, dù xảy ra bất cứ điều gì đi chăng nữa.

Vai trò của AQ trong lãnh đạo bản thân và người khác

Lãnh đạo bắt đầu từ hành trình khám phá bản thân. Trong những trang tiếp theo, bạn sẽ đi tiếp hành trình của mình và tiếp nhận những kiến thức mới để tồn tại và phát triển trong khó khăn. Nhưng khi lãnh đạo, bạn cần có người dưới quyền để chỉ huy.

Trong bối cảnh đầy bất ổn và thay đổi hiện nay, nếu chỉ biết lãnh đạo thôi thì chưa đủ. Là người lãnh đạo, bạn có trách nhiệm phải đảm bảo rằng mọi người có đủ *năng lực* để vượt qua những thời điểm thách thức. Các chương sau sẽ cung cấp cho bạn những thông tin, công cụ và chiến lược cần thiết để đánh giá và tăng cường năng lực này cho người khác.

Bạn cũng sẽ học được cách xây dựng một tổ chức kiên cường, năng động và có hiệu quả cao hơn. Chương 10 sẽ luyện cho bạn cách xây dựng và lãnh đạo một văn hóa leo núi có AQ cao.

Trách nhiệm và tự chịu trách nhiệm

Các bậc phụ huynh, những người lãnh đạo và thành viên của các nhóm luôn phải đối mặt với hai câu hỏi sau:

1. Tại sao một số người không nhận trách nhiệm giải quyết vấn đề và không chịu trách nhiệm về hành động của mình?
2. Tôi phải làm gì để giúp người khác có được ý thức trách nhiệm này?

Nếu bạn đang phải gặp các vấn đề trên với bản thân mình hoặc với người khác, thì cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn một lý luận mới để giúp bạn nâng cao tinh thần trách nhiệm và tự chịu trách nhiệm.

Yếu tố dự đoán thành công tổng thể: So sánh AQ với IQ và EQ

Các yếu tố dự đoán chuẩn mực không phát huy tác dụng. Trong cuộc sống, việc có một số người tài năng hơn người khác là không có gì phải bàn cãi. Một số được trời phú cho trí thông minh xuất chúng, năng khiếu đặc biệt, sức khỏe thể chất hơn người, một gia đình quan tâm, chu đáo, một cộng đồng vững mạnh, và nhiều nguồn lực bất tận trong khi số khác rất thiếu thốn những điều này. Tuy nhiên, mặc dù có những lợi thế hiển nhiên trên, tại sao nhiều cá nhân rõ ràng là có tài nhưng lại không phát huy được hết tiềm năng của mình trong khi những người khác, chỉ có một phần nhỏ những nguồn lực và cơ hội đó, lại vượt lên trên hoàn cảnh của mình và vượt xa mọi mong đợi? Đây chính là câu hỏi chủ đạo về thành công.

Chỉ có IQ thì không đủ để đảm bảo thành công. Hãy cùng nhau xem xét tư duy lạc hậu về một thước đo thành công truyền thống, đó là IQ - Chỉ số thông minh. Trước đây, trong một khoảng thời gian dài, năng khiếu có được nhờ di truyền và được đo lường bằng phương pháp khoa học này đã được các bậc phụ huynh, giáo viên và người sử dụng lao động coi là yếu tố dự đoán thành công chính xác. Tuy nhiên, trên thế giới có vô vàn ví dụ điển hình về những người có chỉ số IQ cao nhưng lại không tận dụng được hết tiềm năng của mình. Chúng ta đều biết có những người thông minh xuất chúng nhưng lại đóng góp được ít hơn nhiều so với những người có trí tuệ kém hơn họ.

Ví dụ như trường hợp của Ted Kaczynski, được FBI đặt tên là “Sát thủ bom thư”. Kaczynski có mọi biểu hiện của một người có IQ cao. Từ khi còn nhỏ ông đã tỏ ra thông minh xuất chúng. Ông được đặc cách học thẳng lên phổ thông mà không phải hoàn thành bậc cơ sở. Được công nhận là thần đồng, ông theo học ở Đại học Harvard khi mới 16 tuổi và tốt nghiệp năm 20 tuổi. Ông tiếp tục hoàn thành chương trình thạc sỹ và tiến sỹ toán ở Trường Đại học Michigan, sau đó giảng dạy ở khoa toán hàng đầu thế giới tại Đại học

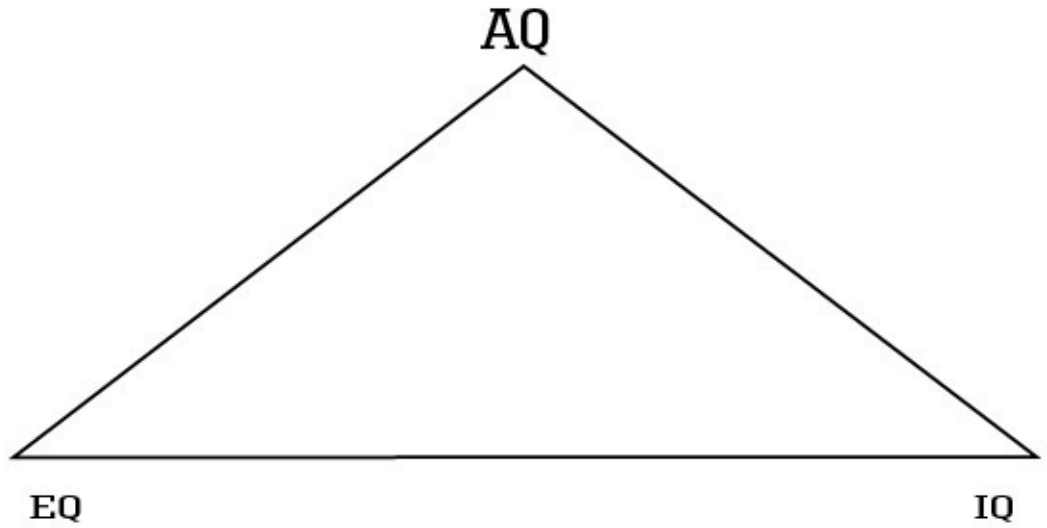
California ở Berkeley. Tuy nhiên, giảng dạy là đóng góp lớn nhất cho xã hội mà Kaczynski làm được. Sau hai năm làm việc, ông từ bỏ vị trí giảng dạy của mình.

Được nuôi dưỡng để phát triển trí tuệ, nhưng Kaczynski chưa bao giờ phát triển được kỹ năng xã hội hay còn gọi là Chỉ số cảm xúc. Trong toàn bộ quá trình đi học của mình, ông gần như vô hình, không giao lưu với ai và cũng không xây dựng bất kỳ mối quan hệ lâu dài nào. “Ted rất có năng khiếu trốn tránh các mối quan hệ xã hội bằng cách đi lướt qua mọi người và đóng sầm cửa lại sau lưng,” ông Patrick McIntosh, một trong những bạn cùng phòng ký túc với Kaczynski ở trường đại học, cho biết. Người dân sinh sống ở Montana miêu tả ông là người cách ly với xã hội. Ở trường, ông được đặt biệt hiệu là “Ẩn sĩ của Harvard.”

Tuy Kaczynski rất có tài chế tạo và cài bom ngoài vòng pháp luật, song ông lại không có khả năng giao tiếp về mặt xã hội. Thay vì đóng góp để phát triển thế giới, ông đã sử dụng thế mạnh duy nhất của mình là trí thông minh để khiến 3 người chết và 22 người bị thương. Rõ ràng IQ không thể là yếu tố dự đoán thành công hiệu quả.

Trí thông minh đã được định nghĩa lại. Trong cuốn sách bán chạy nhất của mình, *Trí thông minh cảm xúc* (Emotional Intelligence), Daniel Goleman đã giải thích sâu sắc lý do tại sao một số người có IQ cao lại không tiến xa trong khi nhiều người chỉ có IQ trung bình lại phát triển rực rỡ. Goleman giới thiệu một khái niệm mở rộng, có cơ sở khoa học vững chắc về trí thông minh, trong đó đưa ra những bằng chứng thuyết phục để chứng minh quan niệm rằng bên cạnh IQ, mỗi chúng ta còn cần có EQ hay Chỉ số cảm xúc. Đến nay, EQ vẫn chỉ là một thước đo *mang tính giả thuyết*, phản ánh khả năng đồng cảm với người khác, trì hoãn sự thỏa mãn, kiểm soát sự nông nổi, biết tự nhận thức, có lòng kiên trì, và giao tiếp hiệu quả với người khác. Bằng một số ví dụ, Goleman đã biện luận một cách thuyết phục rằng trong cuộc sống, EQ quan trọng hơn IQ.

Tuy nhiên, cũng như IQ, không phải ai cũng có thể sử dụng đầy đủ EQ của mình, không phát huy hết tiềm năng mặc dù họ có những kỹ năng quý giá. Bởi trí thông minh cảm xúc vẫn còn thiếu một thước đo đúng đắn và một phương pháp rõ ràng để mọi người có thể học theo, vì vậy đến nay nó vẫn rất khó nắm bắt.



Hình 1-2 AQ – Yếu tố dự đoán thành công tổng thể

Một số người sở hữu IQ cao cùng tất cả các khía cạnh của trí thông minh cảm xúc, nhưng đáng buồn là họ vẫn không phát huy được tiềm năng của mình. Như vậy, dường như cả IQ và EQ đều không phải là yếu tố quyết định thành công. Tất nhiên, cả hai đều có những vai trò nhất định. Nhưng câu hỏi đặt ra vẫn còn đó, tại sao một số người kiên trì trong khi số khác – có lẽ cũng thông minh và tự chủ tốt như vậy – tụt lại phía sau và số khác nữa thì từ bỏ? AQ sẽ giúp bạn trả lời câu hỏi này (xem Hình 1-2).

Để hiểu được tại sao AQ lại khiến một người kiên trì leo núi trong khi những người khác bỏ cuộc, trước hết chúng ta cần định nghĩa lại một cách chính xác hơn về khái niệm “ngọn núi” và ba cách phản ứng với thử thách của nó.

NGỌN NÚI - CON ĐƯỜNG ĐI ĐẾN THÀNH CÔNG

> *Đừng bao giờ đánh giá độ cao của một ngọn núi cho đến khi bạn đặt lên được đến đỉnh. Khi đó bạn sẽ nhận thấy nó thấp đến chừng nào.*
>
> Dag Hammarskjold

Chúng ta sinh ra với động lực cốt lõi của con người là *Tiến lên*. Tiến lên ở đây không có nghĩa là lơ lửng trên một đài sen giữa những đám mây và lẩm nhẩm những lời cầu nguyện. Đó cũng không chỉ đơn thuần là leo lên chiếc thang danh vọng, mua một ngôi nhà trên đồi, hay là tích lũy của cải. Tuy vậy, đây có thể chính là những phần thưởng khi bạn tiến lên. Tôi sử dụng cụm từ tiến lên theo nghĩa rộng nhất của nó – kiên định với mục đích của cuộc đời bạn, cho dù đó có là gì đi chăng nữa. Dù bạn tiến lên để giành được thị phần, để có được điểm số cao hơn, để cải thiện các mối quan hệ, để làm tốt hơn

công việc của mình, để hoàn thành một khóa học, để nuôi dạy con thành tài, để được gần Chúa hơn, hay là để đóng góp có ý nghĩa hơn trong cuộc đời ngắn ngủi của mình trên hành tinh này, thì bạn đều phải có động lực. Những người thành công đều có sự thôi thúc đến tột cùng là phải cố gắng phấn đấu, tiến bộ, đạt được mục tiêu và thực hiện ước mơ của mình.

Động lực cốt lõi tiến lên của con người chính là cuộc chạy đua mang tính bản năng với thời gian để hoàn thành sứ mệnh của chúng ta ở mức tối đa có thể trong quỹ thời gian ít ỏi mà tạo hóa ban cho, dù điều đó có được viết ra thành lời hay chỉ là ngầm hiểu. Cho dù có chính thức phát biểu ra mục đích của mình hay không, thì bạn vẫn cảm thấy được động lực này. Nếu bạn không tin thì hãy quan sát những điều xảy ra với những người bị ung thư vừa bất ngờ thuyên giảm hoặc một người vừa thoát chết trong gang tấc mà xem. Ngay lập tức họ sẽ đánh giá lại cuộc sống của mình và xác định "điều gì mới thực sự là quan trọng", từ đó dẫn đến những thay đổi sâu sắc về hành vi. Những cá nhân này dành nguồn sinh lực mới cho những điều *quan trọng* trong cuộc sống – những điều liên quan đến mục đích của họ.

Hành trình đi lên này không chỉ hạn chế ở phương diện cá nhân. Mọi tổ chức và nhóm làm việc đều cố gắng tiến lên phía trước và lên cao hơn. Các chương trình nâng cao chất lượng tổng thể, các sáng kiến phát triển, tái thiết lập, tái cơ cấu, phát huy sức mạnh của đội ngũ nhân viên đa dạng, rút ngắn chu kỳ, tránh lãng phí, và tăng cường đổi mới đều là những nỗ lực để trèo lên đỉnh núi đang bị cản trở bởi những trận lở tuyết, khí hậu khắc nghiệt và những khe núi không lường thấy trước.

Mọi người đều có động lực cốt lõi là tiến lên, vậy tại sao chúng ta lại không thấy đỉnh núi chật ních và chân núi vắng người? Tại sao thực tế lại là điều ngược lại?

Để trả lời câu hỏi này, chúng ta cần xem những gì xảy ra với ba nhóm người mà chúng ta bắt gặp trên hành trình leo núi. Những cá nhân này có cách phản ứng khác nhau đối với chuyến đi, và do đó dẫn đến nhiều mức độ thành công và vui sướng khác nhau trong cuộc đời họ. Chúng ta có thể dễ dàng nhận ra những người này trong tổ chức và các mối quan hệ của mình, trong các buổi họp lớp cấp ba, ở trường của con, hay trên bản tin – ở mọi tầng lớp xã hội.

Người Bỏ cuộc

Chắc chắn rằng có rất nhiều người lựa chọn không tham gia, trốn tránh, rút lui và từ bỏ. Đây là những người Bỏ cuộc. Họ từ bỏ việc leo núi, từ chối cơ hội mà ngọn núi đem lại. Họ phớt lờ, ngụy tạo, hoặc từ bỏ động lực cốt lõi của con người là tiến lên và cùng với đó là rất nhiều điều mà cuộc sống ban cho họ.

Người Cắm trại

Nhóm thứ hai là những người Cắm trại. Họ chỉ đi đến một mức độ nhất định và nói: “Đây là nơi xa nhất tôi có thể (hoặc muốn) đến.” Không còn hứng thú leo núi, họ quyết định từ bỏ hành trình đi lên và tìm một vùng đất bằng phẳng, dễ chịu để trốn tránh khó khăn. Và đó là nơi họ lựa chọn để sống nốt những năm tháng còn lại của đời mình.

Khác với người Bỏ cuộc, ít nhất người Cắm trại cũng dám chấp nhận thử thách đi lên. Họ cũng có được một vùng đất của riêng mình. Có thể chuyến đi của họ đã rất dễ dàng, hoặc có thể họ đã phải hy sinh nhiều và làm việc siêng năng mới có thể đến được đó. Một số người coi việc đi lên được phần nào này đã là một “thành công” theo ý nghĩa cuối cùng của từ đó. Đây là một nhận thức sai lầm rất phổ biến ở những người coi thành công là một điểm đến cụ thể, trái với mục đích thực sự của chuyến đi. Tuy nhiên, mặc dù người cắm trại có thể thành công khi đến được vùng đất cắm trại, nhưng họ không thể duy trì thành công nếu không tiếp tục tiến lên. Tự phát triển và trau dồi bản thân suốt đời chính là định nghĩa của hành trình đi lên.

Luôn phấn đấu, tìm tòi, khám phá, chứ không chịu khuất phục.
Tennyson

Người Leo núi

Tôi gọi những người trung thành với hành trình đi lên suốt đời là *người Leo núi*. Bất kể xuất thân là gì, có lợi thế hay chịu bất lợi, may mắn hay bất hạnh, họ vẫn tiếp tục tiến lên. Họ là những “con thỏ chạy bằng pin Energizer” của ngọn núi. Người Leo núi là những người luôn nghĩ đến khả năng, không bao giờ cho phép tuổi tác, giới tính, sắc tộc, khó khăn về thể chất và tinh thần hay bất kỳ trở ngại nào khác làm ảnh hưởng đến hành trình của mình.

Cách sống của người Bỏ cuộc, người Cắm trại, và người Leo núi

Theo định nghĩa, người Bỏ cuộc thường có cuộc sống thỏa hiệp. Họ từ bỏ ước mơ và lựa chọn những gì mà họ cho là con đường bằng phẳng, dễ dàng hơn. Trớ trêu là ở chỗ, khi cuộc đời càng qua đi, người Bỏ cuộc càng phải gánh chịu nỗi đau đớn lớn hơn so với những gì mà họ đã cố gắng né tránh bằng cách không leo lên. Chắc chắn rằng một trong những phút giây đau lòng, khổ sở nhất của con người chính là lúc nhìn lại cuộc đời vô nghĩa của mình. Đây chính là số phận của những người Bỏ cuộc.

Trong những lời buồn thể hiện trên ngòi bút hay đầu môi,
Còn gì buồn hơn là những lời này: “Giá mà mọi việc đã khác đi!”

John Greenleaf Whittier, *Maud Muller, 1856, Khổ 53*

Kết quả là, người Bỏ cuộc thường cảm thấy cay đắng, phiền muộn và tê liệt về cảm xúc. Hoặc họ sẽ trở nên tức giận, chán nản, ghét bỏ thế giới quanh mình, bực bội với những người đi lên. Họ thường rơi vào tình trạng lạm dụng nghiêm trọng những thứ quanh mình. Đó có thể là rượu, ma túy, hoặc những chương trình TV tạp nham, để tìm kiếm sự giải thoát nhằm thay đổi hoặc làm tê liệt tâm trí bản thân.

Stephen Covey, Roger và Rebecca Merrill, tác giả cuốn *Ưu tiên cho những điều quan trọng nhất* giải thích cách sử dụng thời gian của những người hiệu quả – họ thường làm những điều quan trọng (tức là liên quan đến mục đích của mình) chứ không phải những điều cần làm gấp. Những người kém hiệu quả sống trong thế giới của những điều lãng phí thời gian, vô nghĩa nhưng lại vô cùng hấp dẫn. Đây chính là nơi ta tìm thấy rất nhiều người Bỏ cuộc. Dù cố ý hay không, thì người Bỏ cuộc vẫn đang trốn tránh việc leo núi mà quên đi tiềm năng của mình trong cuộc sống.

Bạn không cần chờ đến cuối đời mới hiểu được rằng những người sợ chết nhất lại chính là những người biết rằng họ chưa bao giờ thực sự sống đúng nghĩa.

> *Than ôi, chỉ đến cuối cuộc đời người ta mới nhận ra rằng mình chưa sống bao giờ.*
>
> Henry David Thoreau

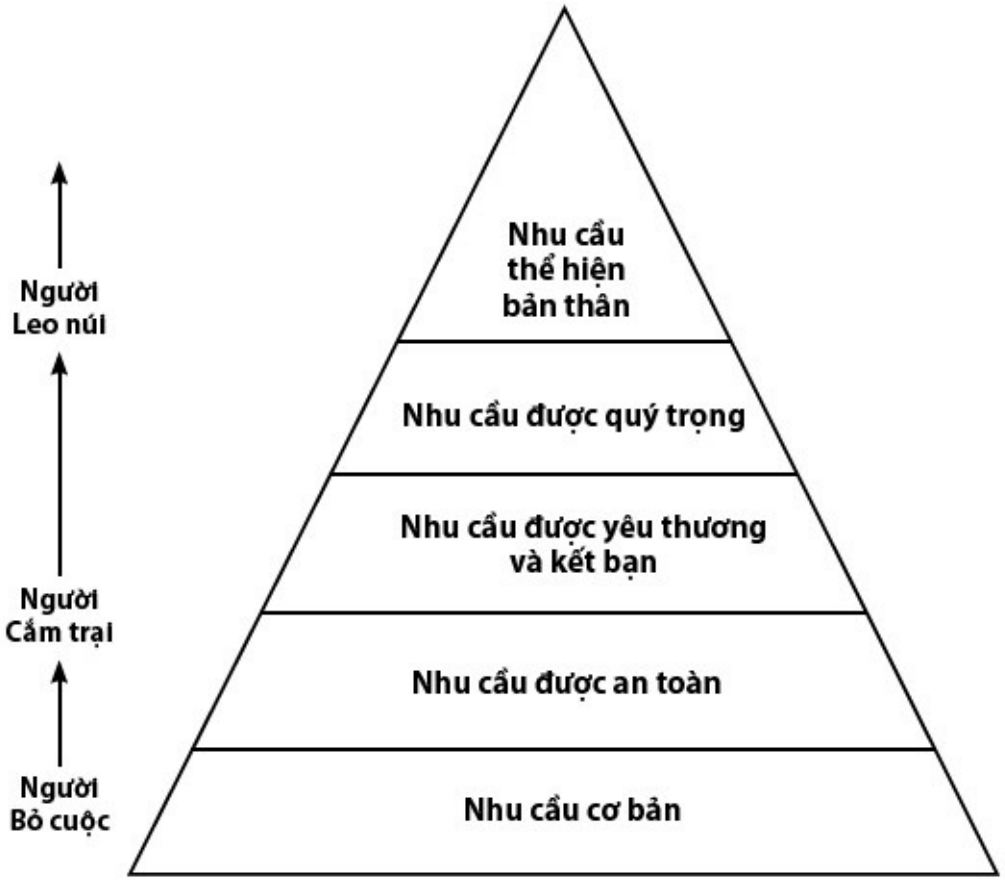
Giống như người Bỏ cuộc, người Cắm trại cũng có cuộc sống thỏa hiệp, chỉ khác ở *mức độ* thỏa hiệp mà thôi. Mệt mỏi vì leo núi, họ thốt lên: “Thế là đủ rồi,” mà không nhận thức được cái giá mà họ sẽ phải trả. Người cắm trại thường cảm thấy khá hài lòng về sự cân bằng rõ ràng giữa việc hy sinh *những gì có thể đạt được* với việc bám lấy cái ảo tưởng là sẽ giữ được *những gì đang có*. Họ thường cảm thấy đúng đắn khi ngừng leo núi để thưởng thức thành quả lao động của mình, hoặc chính xác hơn là những quang cảnh và nguồn an ủi mà họ có được từ chuyến leo núi dở dang của mình.

Khi dựng trại, người Cắm trại thường tập trung toàn bộ năng lượng để trang bị cho túp lều của mình những món đồ vật chất để biến đó thành nơi thoải mái nhất có thể. Khi dành năng lượng và nguồn lực để tạo tiện nghi cho nơi cắm trại, người Cắm trại đã lãng phí những điều mà nếu được chỉ dẫn đúng, họ còn có thể làm được nhiều hơn thế với chính những yếu tố đó.

Tuy chúng ta chưa bao giờ nghe ai định nghĩa thành công là sự thoải mái, nhưng chúng ta lại gặp rất nhiều người *tin* rằng đó là mục đích cuối cùng của họ. Đây chính là những người Cắm trại. Họ tạo ra một “nhà tù tiện nghi” – một nơi quá nhàn hạ khiến họ không dám liều lĩnh bỏ đi. Ở đây cuộc sống

không đúng như những gì nó đáng phải có, nhưng cũng đã đủ tốt. Tôi đã gặp rất nhiều người Cắm trại và thấy được những ví dụ điển hình về nhà tù tiện nghi trong cuộc sống hàng ngày ở các tổ chức mà tôi tư vấn. Người Cắm trại có một công việc tốt, lương thưởng khá ổn. Tuy nhiên, những ngày sôi nổi, năng lượng để học hỏi, trưởng thành và sáng tạo đều đã mất từ lâu. Cuộc sống có vẻ như thật dễ dàng; họ biết cần mong đợi điều gì và những giây phút đau khổ vì bất kỳ điều gì đều không còn nữa – ngoại trừ cái hiện thực đang giày vò họ là có rất nhiều ước mơ họ đã không thực hiện được và những biến đổi không ngừng luôn chực đe dọa nơi cắm trại của họ.

Người Cắm trại là *những người hài lòng trong sự hy sinh*. Họ hài lòng với việc "có đủ" chứ không hề phấn đấu. Hãy nhìn lại Tháp nhu cầu của nhà tâm lý học Abraham Maslow (Hình 1-3). Người Leo núi thành công trong việc thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của mình – đồ ăn, nước uống, sự an toàn, nơi trú ẩn, và thậm chí là cảm giác thuộc về nơi này. Họ đã leo được lên phía trên chân núi. Và khi quyết định dừng lại cắm trại, họ đã hy sinh bậc thang cao nhất trong Tháp nhu cầu của Maslow – đó là Nhu cầu tự hoàn thiện, hay chính là đỉnh núi – để bám lấy những gì mình có. Kết quả là, Người Cắm trại bị thôi thúc mạnh mẽ bởi cả sự thoải mái và nỗi sợ hãi. Họ vừa sợ mất nơi cắm trại, đồng thời họ cũng vừa tìm kiếm sự thoải mái ở nơi cắm trại nhỏ bé ấm cúng của mình.



Hình 1-3
Tháp nhu cầu của Maslow

Trong ba mẫu người này, chỉ có người Leo núi là có một cuộc sống thực sự. Họ ý thức được sâu sắc về mục đích của mình và dành đam mê cho những việc mình làm. Họ biết cách tận hưởng niềm vui, coi đó như một món quà và phần thưởng cho hành trình leo núi của mình. Dù biết rằng leo lên đến đỉnh là một điều khó thực hiện, nhưng người Leo núi không bao giờ quên đó mới chính là mục đích chuyến đi của mình.

Người Leo núi biết rằng mình sẽ nhận được nhiều phần thưởng dưới dạng lợi ích lâu dài và những bước đi nhỏ để giúp họ có những bước tiến lớn lên đỉnh núi sau này. Người Leo núi biết nắm lấy thử thách mà họ chắc chắn sẽ gặp phải.

Thomas Edison đã dành 20 năm với 50.000 thí nghiệm để phát minh ra một loại pin nhẹ, bền, hiệu quả dùng làm nguồn cung cấp điện năng độc lập. Có một câu chuyện nổi tiếng về ông kể rằng có một người đã hỏi về hành trình phát minh của ông: “Ông Edison, ông đã thất bại 50.000 lần. Điều gì khiến ông nghĩ rằng thí nghiệm của mình sẽ có kết quả?” Và Edison trả lời: “Kết quả ư? Vì tôi đã tìm ra rất nhiều kết quả. Tôi tìm ra được 50.000 thứ không dùng được!” Edison cũng là một người Leo núi, ông đã soi rọi ánh sáng về ý nghĩa thực sự của lòng kiên trì.

Người Leo núi thường có niềm tin mạnh mẽ vào những điều lớn lao hơn bản thân mình. Niềm tin này giúp họ giữ vững tinh thần khi bị ngọn núi áp đảo và làm cho hoảng sợ, ngay cả khi mọi hy vọng đi lên đều bị ngăn cản dữ dội. Niềm tin của người Leo núi chính là mọi điều đều có thể và sẽ thực hiện được bằng cách này hay cách khác mặc cho người khác có phủ định, cho rằng con đường nào đó là không thể đi được. Tôi chắc rằng anh em nhà Wright[(1)] có lẽ cũng từng nói về niềm tin vào những điều không thể.

Giống như Beck Weathers trên đỉnh Everest, người Leo núi rất kiên trì, bền bỉ và không dễ nản lòng. Họ luôn gắng sức tiến lên. Khi gặp một mỏm đá cheo leo đáng sợ hay đường cụt, họ chỉ đơn giản là tìm một con đường khác để đi. Khi thấm mệt và không thể đi tiếp, họ tìm một chỗ trú ẩn và nghỉ ngơi. Từ “*bỏ cuộc*” không có trong từ điển của người Leo núi. Họ đủ chín chắn và khôn ngoan để hiểu rằng đôi khi bạn cần lùi lại để có thể tiến lên. Lùi lại là một phần tất yếu trong hành trình đi lên. Vì vậy, người Leo núi không hề sợ hãi trước những khó khăn trong cuộc sống nhờ lòng dũng cảm và kỷ luật thực sự.

Người Leo núi cũng là con người. Đôi khi họ cũng kiệt sức vì leo núi. Họ cũng nghi ngờ, cảm thấy cô đơn hoặc tổn thương. Có lúc họ nghi ngờ những nỗ lực, cố gắng của mình. Đôi khi, bạn có thể thấy họ ngồi cùng những người Cắm trại. Khác biệt là ở chỗ người Leo núi ở đó để lấy lại sức lực, nạp thêm nhiên liệu, tiếp thêm năng lượng cho hành trình phía trước, trong khi người

Cắm trại thì dừng lại ở đó. Đối với người Leo núi, nơi cắm trại chỉ là một điểm nghỉ chân. Còn đối với người Cắm trại thì đó là nhà.

Người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi ở nơi làm việc

Theo định nghĩa, người Bỏ cuộc chỉ làm để đối phó. Họ có rất ít hoài bão, ít động lực, và chất lượng làm việc thấp. Họ ít khi dám mạo hiểm và cũng kém sáng tạo, trừ khi phải làm để tránh những thách thức lớn. Đầu tư rất ít cho công việc, người Bỏ cuộc là một gánh nặng lớn cho bất kỳ một tổ chức nào.

Còn người Cắm trại, không giống như người Bỏ cuộc, vì họ cũng đã đi lên được phần nào, cho nên họ cũng cho thấy được *một chút* chủ động, *một chút* động lực và *một chút* nỗ lực. Họ sẽ cố gắng làm bất kỳ điều gì giúp họ bảo vệ tốt hơn những gì đang có. Họ làm những gì cần thiết. Hầu hết những người Cắm trại sẽ không cố ý mạo hiểm để bị sa thải vì kết quả làm việc của mình. Đây là khó khăn và cái giá phải trả khi là một người Cắm trại. Nếu bạn biết một người Cắm trại, thì người đó có thể sẽ không phát huy được năng lực thực sự nhưng vẫn sẽ làm đủ tốt để giữ được công việc của mình. Tuy nhiên, trong thời điểm và giai đoạn mà năng lực làm việc và mức độ hoàn thành công việc là yêu cầu quan trọng nhất và các tổ chức đang nỗ lực để trở thành "tốt nhất", thì bất kỳ sự cố gắng không hết sức nào đều sẽ ảnh hưởng đến kết quả, thậm chí là sự sống còn, của toàn tổ chức. Chính cơ sở dựa trên kết quả làm việc chấp nhận được này đã giúp người Cắm trại tiếp tục được tuyển dụng và khiến những người nhìn xa trông rộng đang phấn đấu để có hiệu quả làm việc tốt nhất phải nản lòng.

Người Cắm trại có mức độ sáng tạo vừa phải và chấp nhận một số mạo hiểm đã được tính toán trước, nhưng thông thường họ chỉ chơi bài an toàn, tức là chỉ sáng tạo và mạo hiểm trong những lĩnh vực đặt ra ít nguy cơ nhất. Theo định nghĩa, họ cắm trại là để tránh những biến đổi bất ngờ về niềm tin có nguy cơ dẫn đến thay đổi lớn[(2)]. Người Cắm trại có thể gây tốn kém, nếu không nói là gây hại.

Điều gì sẽ xảy ra với thể chất và tinh thần của một người nếu người đó cắm trại ở một chỗ quá lâu? Đó là sự mai một. Cắm trại càng lâu thì họ bị mai một càng nhiều. Theo thời gian, người Cắm trại sẽ mất dần khả năng leo núi. Và khi bị mai một, họ sẽ càng ngày càng cảm thấy bị đe dọa khi thấy người khác tiến lên. Người Cắm trại cũng có thể mất đi thế mạnh của mình, trở nên chậm chạp, yếu ớt hơn, giảm dần hiệu quả làm việc và kết quả cứ thế kém dần đi. Khi thời gian trôi qua, họ nhận ra thực tế nghiệt ngã rằng khi cố gắng ở lại một nơi, thì *cuối cùng họ sẽ đánh mất vị trí của mình*.

Không giống như người Bỏ cuộc và người Cắm trại, người Leo núi biết đón nhận thử thách và sống với ý thức phải làm ngay mọi việc. Họ năng nổ, có động lực mạnh mẽ, luôn cố gắng phấn đấu để đạt đến mức tối đa mà họ có thể làm được trong cuộc sống. Người Leo núi chính là chất xúc tác cho hành động; *họ có xu hướng làm cho mọi việc xảy ra*.

Người Leo núi luôn cố gắng hết mình để trưởng thành và học hỏi suốt đời, vì vậy nguyên tắc của họ rất giống với nguyên tắc *Kaizan* – của người Nhật – nguyên tắc này đang được thấm nhuần ở rất nhiều tổ chức. Người Leo núi không giữ nguyên một danh hiệu hay vị trí cụ thể nào, họ không ngừng tìm kiếm những cách thức mới để phát triển và đóng góp cho xã hội.

Sứ mệnh của nguyên Tổng thống Jimmy Carter là sử dụng những kỹ năng và tài năng của mình để giúp đỡ những người kém may mắn hơn. Trong khi hầu hết các vị Tổng thống khác khi về hưu thường lui về ở ẩn, thì ông lại chọn một con đường khác biệt. Sau thất bại thảm hại trước Ronald Reagan trong kỳ tranh cử năm 1980, ông và Rosalynn tiếp tục sứ mệnh giúp đỡ mọi người thông qua Trung tâm Carter, bằng các hoạt động phòng chống bệnh tật ở Châu Phi, giám sát những cuộc bầu cử có thể gây bất đồng ở các nước Thế giới thứ ba, xây nhà cho người vô gia cư và đàm phán hòa bình trên khắp toàn cầu. Ông đã tạo nên tầm ảnh hưởng này bằng cách tiếp tục hành trình đi lên của mình, tiếp tục học hỏi, phát triển và chuyên tâm vào công việc đó. Ông đã có thể lựa chọn bỏ cuộc hoặc cắm trại. Ông đã đến được nơi cao hơn – nơi mà hầu hết mọi người có thể mơ ước, nhưng ông vẫn tiếp tục tiến lên cho đến tận cuối đời. Bất chấp những thất bại về mặt chính trị, Jimmy Carter vẫn luôn là một người Leo núi.

Người Leo núi làm việc với một tầm nhìn rộng lớn. Họ thường có khả năng truyền cảm hứng cho người khác và do đó thường là những người lãnh đạo giỏi. Mohandas Gandhi, nhà lãnh đạo tinh thần của Ấn Độ, không hề có quyền lực chính thức nào khi ông lật đổ ách đô hộ của Đế quốc Anh. Sự tận tâm bất diệt với công bằng và tự do đã khiến ông trở thành nhà lãnh đạo bất đắc dĩ của toàn đất nước. Sự cống hiến của ông đối với hành trình Đi lên vẫn tiếp tục truyền cảm hứng cho thế giới. Người Leo núi luôn tìm ra cách để khiến mọi việc có thể xảy ra.

Những mối quan hệ của người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi

Các mối quan hệ là trung tâm của mọi việc chúng ta làm. Có lẽ cơ hội lớn nhất để phát huy tiềm năng của một người là tạo dựng một mối quan hệ cộng tác, tương trợ suốt đời với một người khác. Để làm được điều đó đòi hỏi phải có niềm tin mãnh liệt, sự tận tâm, cam kết, nhạy cảm và nhạy bén về cảm xúc.

Người Bỏ cuộc thường không nhất thiết phải là người cô đơn, họ rất dễ tìm được những người sẵn sàng chia sẻ thời gian rảnh rỗi hoặc cũng tiếc nuối về chuyến leo núi mà đáng lẽ họ đã có thể thực hiện. Họ cùng nhau nuôi dưỡng nỗi vô vọng hoặc tạo nên những lời chỉ trích cay độc về cái thế giới đang làm ngơ với họ.

Người Bỏ cuộc cũng có xu hướng né tránh những thách thức lớn đến từ những cam kết thực sự. Cuộc sống của họ đầy những người quen biết, nhưng rất ít, nếu có, tình bạn đích thực, ngoại trừ tình bạn được xây dựng lên từ nỗi oán giận chung đối với ngọn núi và tất cả những gì nó đại diện. Người Bỏ cuộc mất đi tất cả những điều quý giá nhất có được từ sự trưởng thành và thực hiện ước mơ: những mối quan hệ sâu sắc và ý nghĩa.

Khi nỗ lực để làm thỏa mãn bản thân, người Cắm trại đã hy sinh những tiềm năng cá nhân của mình, thậm chí là trong các mối quan hệ. Họ thường tìm kiếm và giao thiệp thành công với những người bạn cắm trại khác. Có thể họ đã dám mạo hiểm lao vào những cam kết dẫn đến những đau đớn không thể chịu đựng được. Từ những vết sẹo và sự khôn ngoan tích lũy được, người Cắm trại học cách đánh đổi sự mãn nguyện để lấy sự hài lòng cho bản thân. Người Cắm trại chơi trò an toàn trong các mối quan hệ hôn nhân của mình, ít để xảy ra những điều bực bội và ít dám mạo hiểm để nâng mối quan hệ lên một mức độ ngày càng mới hơn, phong phú hơn. Họ sẽ chỉ đi đến đấy, và khi làm vậy, họ cũng mất rất nhiều.

Trong khi đó, người Leo núi không sợ khám phá tiềm năng vô hạn trong mối quan hệ giữa hai con người. Họ chào đón những cam kết có ý nghĩa với những người cùng sát cánh leo núi tiềm năng. Họ nhận thấy được sức mạnh và phần thưởng cho mối kết hợp thực sự giữa những tâm hồn. Người Leo núi hiểu và đón nhận những rủi ro có thể dẫn đến những tổn thương tột cùng. Nhờ đó, người Leo núi có thể phải trải nghiệm những cảm giác đau buồn nhất khi kết thúc một mối quan hệ mà cả hai đều hết sức vun đắp. Nhưng họ cũng có cơ hội được hưởng những phút giây hạnh phúc nhất, cái cảm giác sung sướng tột độ và sự thỏa mãn vô bờ có được từ những dạng thức cao nhất của tình yêu.

Giống như những điều kiện ở trên núi, mối quan hệ của người Leo núi không phải lúc nào cũng dễ dàng, ấm áp hay hoàn toàn không đau đớn. Tuy nhiên, cam kết tiến lên phía trước và vươn cao hơn giúp họ vượt lên trên những thách thức và sợ hãi tất yếu sẽ phát sinh. Người Leo núi luôn chấp nhận những thách thức đó và tiếp tục cố gắng để có được mối liên hệ cao nhất với một người khác.

Cách phản ứng với thay đổi của người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi

Khi tham khảo ý kiến của các ủy viên ban quản trị về thay đổi, tôi luôn nhận được cùng một thống kê đáng buồn. Trong một cuộc họp gần đây với một ủy viên quản trị cao cấp của một hãng sản xuất chất bán dẫn, khách hàng của tôi phàn nàn rằng: "Mỗi khi đưa ra một sự thay đổi, thông thường chúng tôi đều dự đoán được rằng sẽ có khoảng 20% nhân viên đồng tình, cho dù thay đổi đó là gì đi chăng nữa. Khoảng 60% do dự và chơi trò "chờ và xem". 20% còn lại ngay lập tức phản đối thay đổi, bất kể điều đó có thể đem lại cho họ những gì." Nhìn chung, đây là những người Bỏ cuộc. Họ phản ứng với thay đổi theo kiểu "chống lại hoặc bỏ chạy". Người Bỏ cuộc thường có xu hướng chống lại thay đổi và phá hoại mọi cơ hội thành công, hoặc họ sẽ trốn tránh và chủ động tránh xa.

60% do dự chính là những người Cắm trại. Do được thúc đẩy bởi nỗi sợ hãi và sự thoải mái, người Cắm trại không có nhiều khả năng thay đổi – nhất là những thay đổi lớn. Họ có thể ủng hộ một số điều chỉnh đối với nơi cắm trại của mình (ví dụ như nâng cấp máy tính ở cơ quan) nhưng dần dần, họ sẽ chủ động hoặc thụ động chống lại những thay đổi lớn hơn (như cơ cấu lại tổ chức). Những người Cắm trại, muốn bảo vệ sự thoải mái mà họ đã phải chiến đấu khó khăn mới có được cũng như tính ổn định trong thế giới của họ, sẽ cố gắng bám trụ. Điều này dễ dàng hơn rất nhiều so với việc phải bắt đầu lại hành trình leo núi. Sự thận trọng tập thể của những người Cắm trại lớn đến mức có thể khiến những thay đổi quan trọng không thể thực hiện được.

Cùng lắm, người Cắm trại cũng sẽ chỉ tham gia một cách không nhiệt tình vào những thay đổi lớn. Họ có thể chào đón, thậm chí một cách sốt sắng, những thay đổi có thể chấp nhận được với những điều đã có, miễn là những thay đổi đó không làm rung chuyển nền tảng cuộc sống vốn đang trong tầm kiểm soát của họ. Còn trong trường hợp tệ nhất, khi nhận thấy mối đe dọa thực sự đối với những gì họ đã phải khó khăn lắm mới có được, người Cắm trại sẽ chủ động ngấm ngầm phá hoại thành công của tổ chức.

Thay đổi đôi khi cũng buộc người Cắm trại phải tìm lại niềm vui leo núi đã mất. Tuy có những khó khăn, trở ngại, nhưng người Cắm trại nếu quyết tâm và tập trung vào mục tiêu của mình thì – một lần nữa – họ lại có thể leo lên.

Người Leo núi là người dễ đón nhận nhất, thậm chí còn phát động, những thay đổi tích cực. Họ vươn lên từ những thách thức mà thay đổi đem lại và chào đón những cơ hội giúp họ tiến lên bằng mọi nỗ lực. Trên thực tế, bạn có thể dựa vào sự trợ giúp của Người Leo núi để thực hiện thay đổi. Người Leo núi hiểu được rằng ở trên núi thì thay đổi là một thực tế không thể tránh khỏi. Có một câu nói nổi tiếng về thời tiết ở những miền đất cao là: "Nếu bạn không thích thời tiết ở đây, hãy chớp mắt và nó sẽ thay đổi." Nếu không có khả năng thích ứng và tận dụng những thay đổi, bạn cũng không có khả năng Leo núi. Người Leo núi *trưởng thành* từ thay đổi.

Ngôn ngữ của người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi

Không khó để đoán được rằng người Bỏ cuộc rất khéo sử dụng ngôn ngữ tiêu cực. Họ nhanh chóng tìm ra những lý do giải thích tại sao mọi việc không thể giải quyết được. Họ hay dùng những từ như "không thể," "sẽ không," "không thể làm được," và những cụm từ như "Chúng tôi vẫn luôn làm như thế này," "Ai thèm quan tâm," "Không đáng đâu," "Tôi đã thử rồi," "Thật không công bằng," "Điều này thật ngớ ngẩn," "Lại nữa rồi," "Tôi quá già (béo, gầy, cao, thấp, ngốc nghếch, đen, trắng, yếu, là đàn ông, đàn bà, v.v…)," và "Nếu muốn thì tôi cũng làm được." Tôi sẽ không bao giờ quên được có một vị giám đốc kinh doanh đã về hưu lúc nào cũng thích trả lời câu hỏi "Ông dạo này thế nào?" bằng câu "Mỗi ngày được sống là một ngày vui." Sự sáng tạo về mặt ngôn ngữ của người Bỏ cuộc thể hiện ở những lời bào chữa và câu trả lời mà họ tự bịa ra.

Bạn có thể tìm thấy sự thỏa hiệp bén rễ trong ngôn ngữ của người Cắm trại. Họ thường sử dụng những cách diễn đạt như: "Thế là đủ tốt rồi", "Công việc này tối thiểu đòi hỏi những gì?" "Đến đây là đủ," "Mọi việc có thể còn tệ hơn", "Còn nhớ khi… không?", "Không đáng đâu", "Trước đây tôi đã…" Bạn có thể thấy được rằng người Cắm trại luôn tìm ra những lời giải thích rất hợp lý về nguyên nhân tại sao hành trình leo núi không như những gì người ta thường ca ngợi – hay chính là lý do tại sao không nên leo núi.

Trong khi đó, ngôn ngữ của người Leo núi luôn tràn đầy tiềm năng. Người Leo núi nói về những gì có thể làm được và làm như thế nào. Họ nói về hành động và thiếu kiên nhẫn với những lời nói không đi đôi với việc làm.

Lou Holtz, huấn luyện viên bóng bầu dục huyền thoại của đội Notre Dame, không chấp nhận bất cứ lời bao biện hay sự lười biếng nào của cầu thủ. Holtz có một tuổi thơ đáng thương, đầy đau khổ. Ông không phù hợp để giao tiếp xã hội vì tật nói ngọng khủng khiếp. Ông sợ phải nói trước đám đông đến mức ông thường trốn học mỗi khi đến tiết thuyết trình.

Một ngày nọ, ông biết đến sức mạnh của việc đặt ra mục tiêu. Ông đưa ra 107 mục tiêu cho bản thân, bao gồm ăn tối với Tổng thống Mỹ, bơi thuyền trên sông Snake, gặp gỡ Đức Giáo hoàng, nhảy dù, huấn luyện đội bóng Notre Dame, giành giải Huấn luyện viên của năm, và giành giải vô địch quốc gia. Ngày nay, tính đến gần đây nhất, ông đã thực hiện được 98 trong số 107 mục tiêu của mình. Holtz trở nên nổi tiếng là người tạo ra khả năng chiến thắng và luôn nói về những gì có thể, chứ không bao giờ nói đến lý do tại sao không thể.

Bạn có thể nghe những người Leo núi như Lou Holtz nói những câu như

“Hãy làm cho đúng,” “Hãy làm tốt nhất có thể,” “Đừng nao núng”, “Chúng ta có thể làm gì để thực hiện điều này?” “Luôn luôn có cách”, “Vấn đề không phải là nếu, mà là làm thế nào,” “Chưa làm được thì không có nghĩa là *không thể làm được*”, “Hãy dẫn đường, làm theo, còn không thì tránh ra,” “Hãy cùng nhau làm điều đó!”, “Bây giờ là lúc phải hành động”. Người Leo núi hành động theo kết quả đã đặt ra, và ngôn ngữ của họ phản ánh hướng đi mà họ lựa chọn.

Đóng góp của người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi

Người Bỏ cuộc thiếu tầm nhìn và niềm tin vào tương lai. Do đó, họ ít tìm được lý do để đầu tư thời gian, tiền bạc và những trăn trở cần thiết để Phát triển Bản thân. Vì thế, người Bỏ cuộc đạt được rất ít thành tựu và đóng góp cũng không nhiều. Khi cuộc đời của người Bỏ cuộc trôi qua, khả năng đóng góp của họ càng ít đi. Cho dù trước đây họ có hy sinh tiềm năng gì đi nữa, thì nó cũng sẽ héo khô và tàn lụi trên cành như trái ngọt không được hái xuống. Kết quả là người Bỏ cuộc phải gánh chịu nỗi đau sống một cuộc sống không đúng nghĩa hoặc hoàn toàn mất đi những cơ hội mà họ đã từng có. Dù theo hướng nào, cuối cùng cũng sẽ là một kết cục bi thương.

Tuy nhiên, không phải người Bỏ cuộc nào cũng đáng bị lên án gay gắt. Có nhiều người rất muốn bắt đầu lại hành trình đi lên của mình và xứng đáng nhận được sự thông cảm chân thành, thậm chí là đồng cảm, của chúng ta. Bởi vì, có lẽ bản thân bạn cũng có những giây phút muốn nhanh chóng rút lui xuống núi. Tôi tin chắc rằng điều đầu tiên để thay đổi một người Bỏ cuộc là bắt họ phải chịu trách nhiệm về quyết định của mình, và giúp họ nhận ra rằng họ có sức mạnh để *lựa chọn không từ bỏ*.

Người Cắm trại không có được thành quả và đóng góp ở mức tối đa. Tuy có thể họ đạt được một số thành tích và được công nhận ở mức đáng kể – chức danh, giải thưởng và thậm chí là chiếc đồng hồ vàng[(3)], nhưng đúng như định nghĩa, người Cắm trại không phát huy được hết tiềm năng của mình. Đóng góp của họ cũng vậy. Người Cắm trại không tiến xa trên con đường học hành, trưởng thành cũng như thành tựu.

Theo kinh Torah (Kinh Cựu ước): “Hành động cho đi chính là nền tảng thực sự của thế giới.” Ngày nay, hơn bao giờ hết, trong cuộc sống chúng ta cần biết đóng góp và cho đi. Trong cuốn *Trao đi để Sống* (Giving to Live), Doughlas Lawson đã đưa ra những bằng chứng thuyết phục để chứng tỏ rằng khi cho đi, tuổi thọ của chúng ta sẽ dài hơn, các chức năng miễn dịch của chúng ta sẽ tốt hơn, sức khỏe tinh thần và trí tuệ của chúng ta cũng được cải thiện nhiều hơn.

Trong ba mẫu người mà tôi đã phân định, thì *người Leo núi có đóng góp nhiều nhất*. Người Leo núi phát huy được nhiều nhất khả năng của bản thân và khả năng đó liên tục phát triển trong cả cuộc đời của họ. Người Leo núi tăng cường khả năng đóng góp thông qua học hỏi và hoàn thiện bản thân suốt đời.

Trên thực tế, trong thế giới cạnh tranh gay gắt ngày nay, một nhóm người Leo núi có thể gần như đánh bại cả một tổ chức những Người Cắm trại. Chúng tôi đã thấy những người khổng lồ như IBM và General Motors phải lao đao trong khi những công ty nhỏ hơn, nhanh nhạy hơn, có trọng tâm hơn và quyết tâm cao hơn dễ dàng chiếm được thị phần của họ. May mắn cho IBM và General Motors là họ đã biết khơi dậy lại bản năng của một người Leo núi và tiếp tục tiến lên.

Người Leo núi biết chấp nhận rủi ro, chống chọi với thách thức, vượt qua nỗi sợ hãi, giữ vững tầm nhìn của mình, giành vị trí đi đầu và quyết tâm cao cho đến khi hoàn thành công việc.

Khả năng vượt khó của người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi

Hãy chấp nhận thực tế là mặc dù nhiều người cho rằng cuộc sống nên công bằng, không ai có thể dám đảm bảo điều đó. Người Bỏ cuộc có ít hoặc không có khả năng đương đầu với khó khăn. Đó là lý do họ bỏ cuộc. Tin tốt là người Bỏ cuộc không được an bài là luôn phải nhìn ngọn núi từ xa. Nếu được giúp đỡ, họ có thể trở lại được ngọn núi, và động lực cốt lõi Tiến lên của họ sẽ bùng cháy trở lại.

Người Cắm trại có thể đã phải vượt qua nhiều khó khăn lớn mới tìm được chỗ cho mình ở trên núi. Thật không may, chính nghịch cảnh lại khiến cho người Cắm trại phải cân nhắc giữa rủi ro với những gì mình sẽ nhận được, và cuối cùng là họ quyết định từ bỏ chuyến đi. Giống như người Bỏ cuộc, khả năng vượt khó của người Cắm trại không cao, và họ luôn tìm ra được những lý do rất hợp lý để từ bỏ hành trình đi lên. Người Cắm trại hành động dựa trên niềm tin rằng sau một số năm hoặc một số nỗ lực nhất định, thì cuộc đời sẽ hầu như không còn khó khăn nữa. Cái giá phải trả khi leo núi là rất lớn, nhưng phần thưởng cũng xứng đáng không kém. Những người Cắm trại lâu dài phải trả cái giá vô cùng lớn là không bao giờ biết được hoặc thực hiện được những điều mà họ có thể làm.

Đối với người Leo núi, khó khăn không phải là điều gì xa lạ. Trên thực tế, cuộc sống của họ luôn phải đối mặt và vượt qua vô vàn nghịch cảnh. Bởi vậy, người Leo núi tiếp tục hành trình không phải vì họ gặp *ít* khó khăn hơn người Bỏ cuộc hay người Cắm trại. Ngược lại là đằng khác. Leo núi giống như là

bơi ngược dòng vậy. Nó đòi hỏi năng lượng bất tận, sự hy sinh, và lòng quyết tâm cao độ. Trên thực tế, nhiều người Leo núi xuất thân từ những hoàn cảnh khó khăn, hoặc từ một thế giới đầy ắp những trở ngại. Khi tìm hiểu điểm chung của các chủ doanh nghiệp, chúng ta sẽ biết được rằng thường thì họ đều đã nhiều lần phải đối mặt với những nghịch cảnh rất lớn trong cuộc đời. Người Leo núi hiểu rằng nghịch cảnh là một phần cuộc sống – và nếu như bạn trốn tránh nó, thì chính là bạn đang trốn tránh cuộc đời.

Hàng năm, tạp chí *Thành công* đều đăng những câu chuyện về nhiều tấm gương vượt khó và doanh nhân xuất sắc nhất. Điều thường thấy trong câu chuyện của họ là những trở ngại và thất bại lớn lao mà họ đã phải đối mặt trong hành trình của mình. Steve Jobs, một trong những nhà sáng lập của công ty máy tính Apple và gần đây là xưởng phim Pixar Studios, là một ví dụ điển hình. Jobs bắt đầu gây dựng Apple bằng một tầm nhìn to lớn là đặt sức mạnh của tin học vào tay những công dân rất đỗi bình thường. Khi bị buộc rời khỏi Apple, Jobs đã là một vị anh hùng huyền thoại và giàu có. Ông có mọi lý do để từ bỏ và không tiếp tục cố gắng nữa. Nhưng thay vào đó, ông đã gây dựng Next, một công ty máy tính đối thủ đã thất bại trong cuộc cạnh tranh khốc liệt về phần cứng máy tính. Hiện nay Next đang cung cấp một hệ thống vận hành mới cho máy tính của Apple, đồng thời chuyển sang lĩnh vực ứng dụng internet và phần mềm, việc này dự kiến sẽ giúp cho công ty hồi phục trở lại.

Thành công lớn tiếp theo của Job là thành lập xưởng phim Pixar Studios, hãng sản xuất phim *Câu chuyện đồ chơi*, một bộ phim hoạt hình mang tính đột phá. Khi Pixar được cổ phần hóa, Jobs có trong tay giá trị lên đến hơn 1,2 tỷ đô la. Để có được những điều đó, tất cả những gì ông phải làm là tập hợp vốn, thuê tuyển những người giỏi nhất, thuyết phục với thế giới rằng đây là xưởng phim hoạt hình đẳng cấp thế giới, giành những hợp đồng lớn, và đưa công ty của mình đến với công chúng. Khi thành lập Pixar theo hướng là một xưởng sản xuất đồ họa máy tính tân tiến, Jobs đã hình dung được kết quả trước khi nó xảy đến và từ đó không ngừng nỗ lực để biến nó thành hiện thực. Thành công của Jobs liên quan trực tiếp đến khả năng đương đầu và vượt qua khó khăn ngay cả khi người khác đã bỏ cuộc từ rất lâu. Đây là những chỉ báo cho một AQ cao.

TÌNH THẾ KHÓ XỬ CỦA NGHỊCH CẢNH

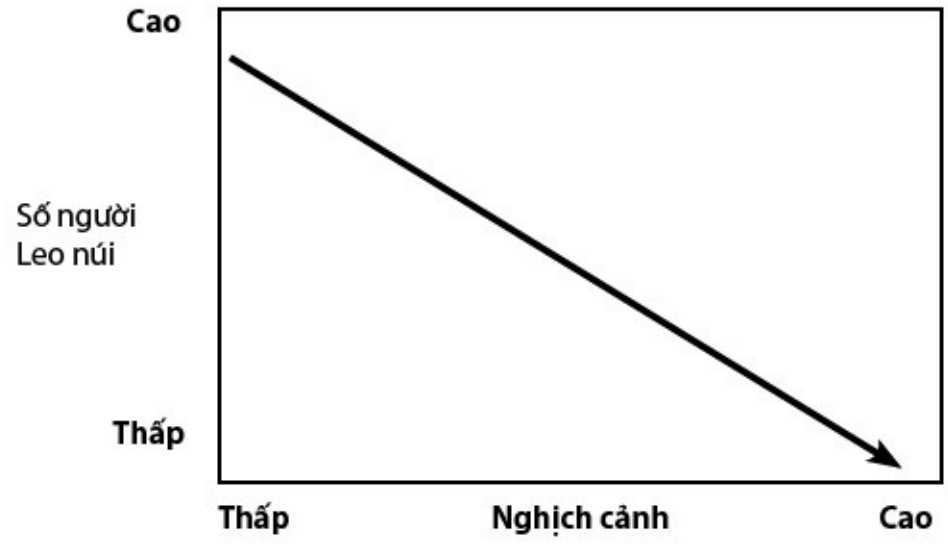
Tôi gọi ảnh hưởng lớn nhất đối với con người khi phải đối mặt với những khó khăn lớn hơn là *tình thế khó xử của nghịch cảnh*. Điều này tương tự với hoàn cảnh mà những người tiên phong đi khám phá và đến sinh sống ở Châu Mỹ từng gặp phải. Khi mùa đông đến, thời tiết trở nên lạnh giá hơn. Khi nhiệt độ hạ xuống thấp, đòi hỏi phải có nhiều calo hơn để duy trì sự sống – thế

nhưng đồ ăn để giúp họ sống sót khỏi giá lạnh lại ngày càng ít dần. Giữa cái lạnh và thức ăn tồn tại mối quan hệ trái chiều.

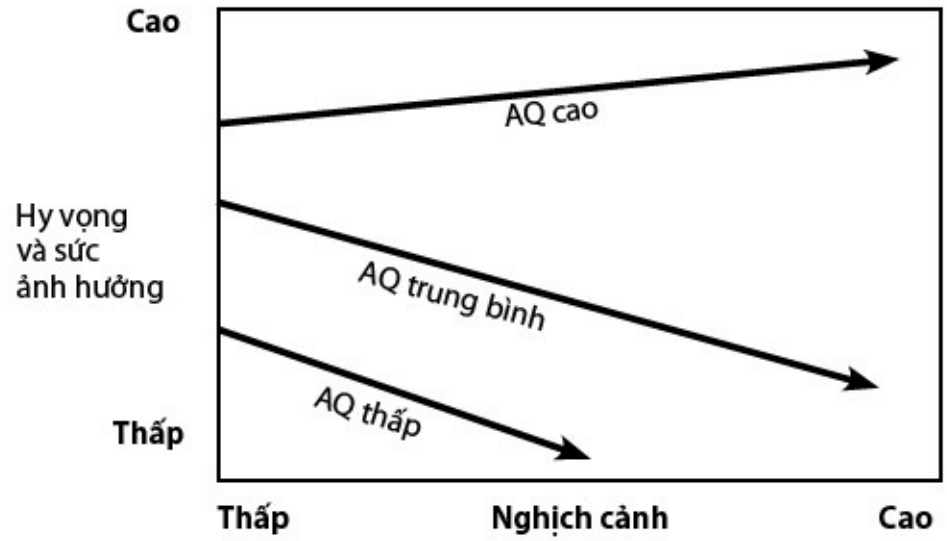
Mối quan hệ kiểu này cũng tồn tại giữa nghịch cảnh và người Leo núi. Thời tiết càng xấu thì số người Leo núi tiếp tục đương đầu với thách thức càng ít đi. Nói một cách thực tế là, tình hình càng khó khăn thì càng ít người có khả năng hoặc sẵn sàng giải quyết nó (Hình 1-4). Dù bạn là lãnh đạo, phụ huynh, hay người công dân có trách nhiệm, thì chắc chắn bạn cũng sẽ cảm thấy lo lắng trước hiện tượng này.

Đối với sự sống và khả năng tồn tại trong tương lai của giống loài chúng ta, có lẽ không có mối đe dọa nào lớn hơn là bệnh tật hiểm nghèo và mất niềm tin do khó khăn ngày càng tăng gây ra. Bỏ cuộc và mất hy vọng dẫn đến khó khăn lớn hơn cho tất cả mọi người, vì dù cho thử thách trước đây có là gì đi nữa thì đến giờ nó đã trở nên tồi tệ hơn, và ngày càng có ít người sẵn sàng đương đầu với bức tường khó khăn sừng sững trước mặt họ.

Mối quan hệ này giữa niềm hy vọng (tin rằng sẽ giải quyết được), sự bất lực (tin rằng dù có làm gì cũng vô ích), và khó khăn được thể hiện trong Hình 1-5. Có thể thấy rằng *AQ* là biến số quyết định liệu một người có giữ được hy vọng và tự chủ trong những thời điểm khó khăn hay không. Hãy xem xét vai trò của AQ đối với thành công chung của bạn.



Hình 1-4: Tình thế khó xử của nghịch cảnh

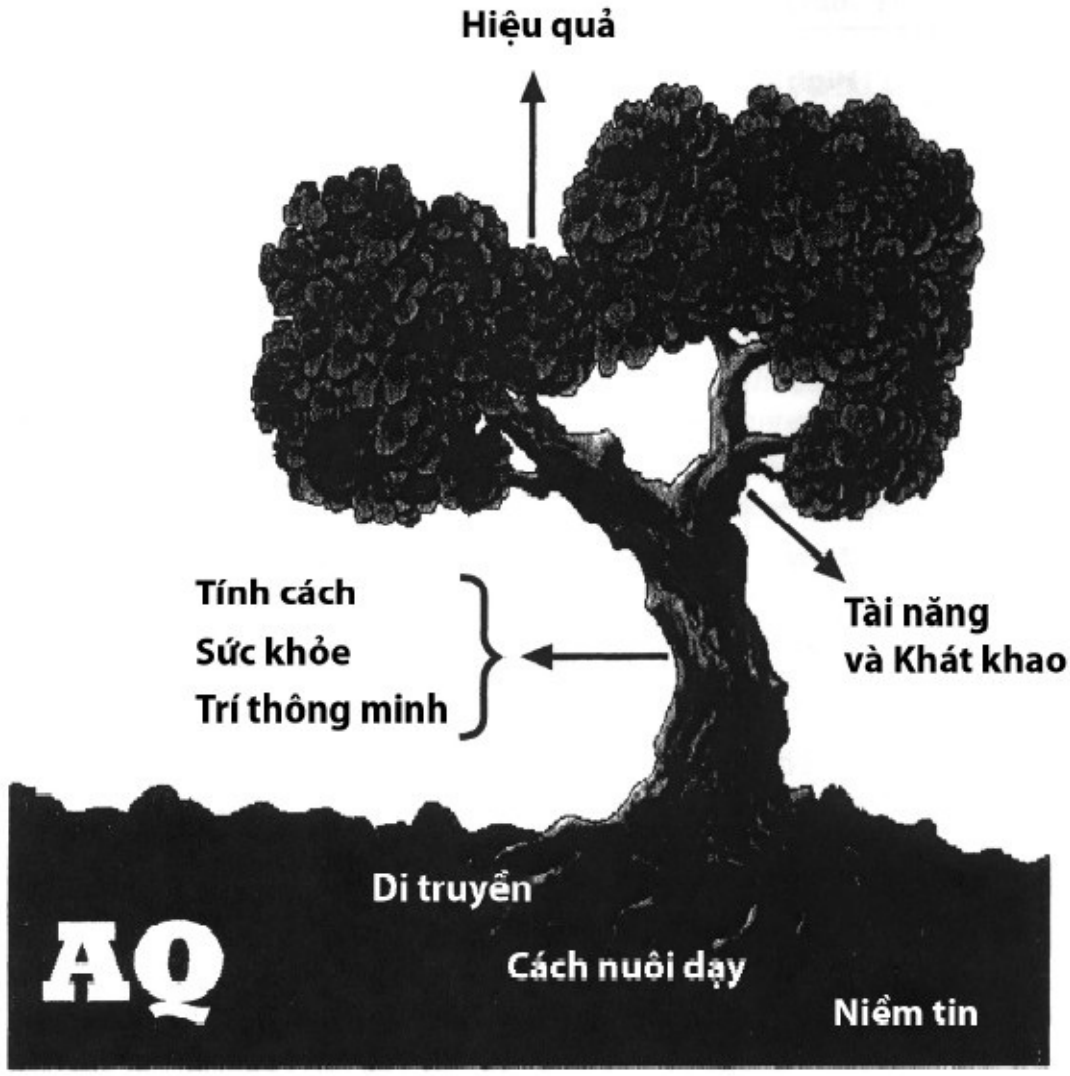


Hình 1-5 AQ với vai trò biến số quyết định hy vọng và khả năng tự chủ

CÂY THÀNH CÔNG

Một lần, khi leo lên núi đá, tôi đã vô tình nhìn thấy một cây thông trơ trọi, kiêu hãnh nhô ra giữa sỏi đá. Tôi đã bị quyến rũ bởi sức mạnh của cây thông và khả năng chống chọi với cái lạnh thấu xương, những cơn gió thổi không ngớt và ánh nắng mặt trời như thiêu như đốt để phát triển mạnh mẽ ở một nơi như thế này trên núi, nơi không có bất kỳ một cây nào khác có thể sống sót được. Điều gì đã đem lại sức mạnh cho cây thông để nó có thể phát triển giữa thiên nhiên khắc nghiệt như vậy?

Hầu hết chúng ta đều biết để thành công thì cần có những gì. Giống như cây thông, chúng ta được cung cấp rất nhiều những yếu tố cần thiết để thành công. Thế nhưng, thực tế là, với những cá nhân có AQ tương đối thấp và do đó thiếu khả năng chống chọi với khó khăn, thì khả năng của họ sẽ bị kìm hãm. Mặt khác, những người có AQ đủ cao sẽ giống như cây Cao AQ cao AQ trung bình AQ thấp Thấp Thấp Nghịch cảnh Hy vọng và sức ảnh hưởng Cao thông mà phát triển mạnh mẽ trên núi cao. Một mô hình mới, tích hợp được gọi là Cây Thành Công (Hình 1-6) sẽ làm rõ vai trò nền tảng của AQ trong việc giải phóng tất cả những khía cạnh trong tiềm năng suốt đời của chúng ta, cho dù gió có thổi mạnh đến đâu đi chăng nữa.



Hình 1-6: Cây Thành Công

Lá cây: Cách biểu hiện

Lá cây được gọi là cách biểu hiện, nói đến những gì thuộc về chúng ta mà người khác dễ nhìn thấy nhất. Vì đây là phần dễ thấy nhất nên thường được đánh giá nhiều nhất. Cho dù là để xét thăng chức, kết bạn, hẹn hò, cầu hôn, hay tuyển dụng, thì chúng ta đều không ngừng đánh giá cách biểu hiện và kết quả làm việc của người khác. Tuy nhiên, cách biểu hiện của bạn không mọc ra từ không trung cũng như lá phải mọc ra từ cành.

Cành: Tài năng và khát khao

Cành cây đầu tiên tôi gọi là “Yếu tố lý lịch”. Lý lịch miêu tả kỹ năng, khả năng, kinh nghiệm, kiến thức – tức là những gì bạn biết và có thể làm. Tôi gọi tổ hợp những kiến thức và khả năng này là tài năng. Đa số ngân sách đào tạo được dùng để bồi dưỡng tài năng. Tuy nhiên, nếu bạn đang phỏng vấn các ứng viên cho một vị trí làm việc và tình cờ bắt gặp một bản lý lịch xuất sắc, liệu bạn có tuyển ngay người đó hay không? Có lẽ là không.

Ứng viên đó sẽ phải thể hiện điều mà tôi gọi là *Yếu tố phỏng vấn*, hay chính là khát khao. Khát khao cho thấy động cơ, sự nhiệt tình, đam mê, động lực, hoài bão, ngọn lửa trong tim, tia sáng trong ánh mắt mà chúng ta tìm kiếm trong quá trình tuyển dụng. Bạn có thể có mọi tài năng trên thế giới, nhưng nếu không có khát khao, thì mọi thứ sẽ chỉ là vô nghĩa. Bạn sẽ không thể làm tốt bất cứ việc khó khăn nào nếu bạn không thực sự muốn đạt được điều đó.

Bạn cần có *cả* tài năng và khát khao mới có thể thành công. Tuy nhiên, cũng giống như cành cây, những điều này không mọc ra từ không trung. Vì thế, chúng ta cần tập trung vào thân cây.

Thân cây: Trí thông minh, sức khỏe, tính cách

Trí thông minh là gì? Đối với nhiều người, nó được đánh đồng với các phương pháp đo lường truyền thống như IQ, GPA hay SAT. Howard Garder, giáo sư tâm lý học của trường đại học Harvard, chính là một trong những nhà nghiên cứu giúp chúng ta mở rộng toàn bộ ý niệm về trí thông minh bằng cách chỉ ra rằng trí thông minh có bảy dạng thức: ngôn ngữ, vận động, không gian, lô-gic toán học, âm nhạc, tương tác cá nhân và nội tâm.

Bạn sở hữu tất cả các dạng thức thông minh này ở nhiều mức độ khác nhau. Một số trội hơn hẳn. Nếu bạn giống như hầu hết mọi người, thì dạng thức thông minh chiếm ưu thế của bạn sẽ ảnh hưởng đến sự nghiệp mà bạn theo đuổi, khóa học mà bạn lựa chọn, và sở thích mà bạn quan tâm. Bất kể dạng thức nào là mạnh nhất hay yếu nhất rõ ràng là trí thông minh có tác động đến thành công của bạn. Đó là một yếu tố thân cây.

Sức khỏe thể chất và tinh thần cũng sẽ ảnh hưởng đến khả năng thành công của bạn. Bệnh tật có thể khiến bạn không thể tập trung vào chuyến leo núi. Hành trình của bạn sẽ đơn thuần chỉ là một trận chiến để tồn tại hoặc vận lộn mỗi ngày để duy trì sự sống. Ngược lại, nếu khỏe mạnh cả về thể chất và tinh thần thì điều đó sẽ giúp bạn rất nhiều trong hành trình Đi lên. Vì thế, sức khỏe cũng là một yếu tố thân cây.

Tính cách đã được chú ý đến rất nhiều, một phần nhờ vào các tác phẩm của Stephen Covey *Bảy thói quen của người làm việc hiệu quả* (Seven Habits of Highly Effective People), *Niên lịch của Richard nghèo khổ* (Poor Richard’s Almanac), William Bennett *Sách về đức hạnh, chiếc la bàn đạo đức* (Books of Virtues, The Moral Compass), Laura Schlesinger *Tôi không thể tin bạn đã làm điều đó: Từ bỏ dũng khí, cá tính, và lòng trắc ẩn* (I Can’t Believe You Did That: The Abdication of Courage, Character, and Compassion), và nhiều người khác nữa. Các tác giả này nhắc chúng ta nhớ lại một số luật lệ cơ bản của nền văn minh nhân loại, giống như mô tả của Aristotle gần 2400 năm trước và trong kinh Cựu ước và Tân ước. Sự công bằng, công lý, trung thực,

khôn ngoan, lòng tốt, dũng cảm, và bao dung – tất cả đều vô cùng cần thiết để chúng ta chung sống hòa bình và thành công. Có thể biện luận rằng một xã hội không có đức hạnh thì không còn là xã hội nữa. Do đó, tính cách cũng là một yếu tố thân cây.

Rễ cây: Di truyền, cách nuôi dạy và niềm tin

Tất cả những nhân tố mà chúng ta vừa thảo luận đều rất quan trọng đối với thành công của bạn. Tuy nhiên, tất cả sẽ không thể phát triển nếu không có các yếu tố rễ. Hãy xem xét yếu tố di truyền. Mặc dù những đặc điểm di truyền của bạn không nhất thiết sẽ *quyết định* số phận của bạn, nhưng chắc chắn nó có sức ảnh hưởng nhất định. Trên thực tế, một nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng di truyền ảnh hưởng đến hành vi của chúng ta nhiều hơn là mức chúng ta muốn thừa nhận.

Nghiên cứu nổi tiếng nhất về ảnh hưởng của di truyền đến hành vi chính là nghiên cứu của đại học Minnesota đối với các cặp song sinh, trong đó các nhà nghiên cứu theo dõi hàng trăm cặp song sinh cùng trứng bị tách riêng từ khi mới sinh. Ngay cả khi các cặp song sinh này được nuôi nấng trong những môi trường rất khác nhau, giữa họ vẫn có những điểm tương đồng đáng kinh ngạc.

Những điểm tương đồng tìm được khi nghiên cứu các cặp song sinh bao gồm: thích đồ ăn giống nhau, lựa chọn sự nghiệp như nhau, cưới vợ/chồng giống nhau, một số có vợ/ chồng cùng tên, thích thể loại âm nhạc giống nhau, mặc giống nhau, có sở thích như nhau, dùng cùng một loại nước hoa và trông rất giống nhau. Các nghiên cứu này cho thấy rằng rất nhiều điều chúng ta lựa chọn trên thực tế lại là do ảnh hưởng của di truyền. Những nghiên cứu gần đây hơn đã chỉ ra mối liên hệ giữa di truyền với tâm trạng và mức độ lo lắng.

Yếu tố rễ thứ hai tạo công ăn việc làm cho không ít nhà trị liệu. Gần đây tôi đã có dịp ngồi trò chuyện với một nhóm quản lý an ninh và trang thiết bị:

“Bố mẹ tôi chẳng bao giờ nói cho tôi điều gì về nữ giới trong khi các bạn tôi đều được biết,” một vị quản lý giãi bày khi ngồi ăn trưa: “Vì thế tôi chỉ làm tất cả những gì mà bạn bè cùng giới thường làm.”

“Còn bố tôi coi tôi cứ như một cô công chúa bé con vậy.” một người khác nói. “Ông chẳng bao giờ để tôi bị dính bẩn hay tỏ ra thô bạo. Và bây giờ thì ngày nào tôi cũng phải trả giá vì điều đó.”

Giống như di truyền, cách bạn được dạy dỗ có thể ảnh hưởng đến trí thông minh, sự hình thành những thói quen lành mạnh, phát triển nhân cách, cũng như kỹ năng, khát khao và phong cách biểu hiện có được từ những điều đó.

Yếu tố rễ thứ ba là *niềm tin*. Một đặc điểm chung của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và chính trị từ trước đến giờ là họ có niềm tin sâu sắc và vững

vàng vào một điều hoặc một người nào đó lớn hơn bản thân họ. Trong cuốn *Tiếng gọi cộng đồng* (The Call to Community), M.Scott Peck coi niềm tin này là yếu tố then chốt đối với sự sống còn của xã hội chúng ta. Dù cho niềm tin đó là gì, thì phần lớn những người rất thành đạt đều có chung yếu tố này.

Herbert Benson của đại học Harvard, một nhà nghiên cứu tiên phong về vai trò của niềm tin đối với sức khỏe, biện luận rằng "Đặc điểm di truyền khiến chúng ta tin có một Đấng quyền năng tối cao trong bản chất của mình." Theo Benson, cầu nguyện ảnh hưởng đến hàm lượng adrenalin và corticosteroid, hay hoóc-môn gây căng thẳng trong cơ thể, khiến cho huyết áp hạ xuống, nhịp tim chậm lại, hơi thở điều hòa hơn, cùng với nhiều lợi ích khác.

Những nhà lãnh đạo tầm cỡ thế giới như Vaclav Havel và Nelson Mandela coi niềm tin là một nhân tố thiết yếu đối với sự tồn tại của xã hội. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cũng trao đổi cởi mở hơn về yếu tố tinh thần ở tổ chức và văn hóa của mình. Nếu như một vài năm về trước, trong các gian sách về kinh doanh có rất ít sách viết về yếu tố tâm linh, thì ngày nay chúng lại có rất nhiều. Những cuốn sách như *Kinh doanh và Đức Phật, Người nam châm - Bí mật luật hấp dẫn, Năng đoạn kim cương* và *Bảy chiến lược thịnh vượng và hạnh phúc*[(4)] đều nằm trong danh sách những cuốn sách về kinh doanh bán chạy nhất. Niềm tin là một nhân tố hấp dẫn và cần thiết đối với hy vọng, hành động, đạo đức, đóng góp, và cách chúng ta đối xử với đồng loại.

CHỈ SỐ VƯỢT KHÓ

Cây mọc dễ dàng không cho gỗ tốt. Gió càng mạnh cây càng vững.
J.Willard Marriott

Khi đọc mấy đoạn vừa rồi và xem biểu đồ trong hình 1-6, có thể bạn sẽ nghĩ: "Ồ, đây chính là việc phải làm cả đời. Tất cả những gì mình phải làm là tăng cường niềm tin, vượt qua yếu tố di truyền, giải mã cách mình được nuôi dạy, củng cố sức khỏe, phát triển bảy dạng thức thông minh, mài giũa tính cách, và mình sẽ không ngừng phát triển tài năng và khát khao, nhờ đó kết quả làm việc của mình sẽ đạt hiệu quả cao." Có đúng vậy không? *Có thể.*

Ngay cả khi có tất cả những yếu tố này, thì vẫn không có gì đảm bảo rằng một người, hay một cái cây, sẽ đứng vững khi phải đối mặt với những trận gió nghịch cảnh. Nếu cây đó được trồng trên cát, nó sẽ bị quật đổ. Nếu nó mọc lên từ đá và được nuôi dưỡng với khả năng đàn hồi cao, thì nó sẽ cong xuống, nhưng không bao giờ đổ.

AQ của bạn quyết định liệu bạn sẽ đứng vững vàng và chắc chắn, tiếp tục phát triển ngay cả khi phải đối mặt với khó khăn, hay bạn sẽ bị tê liệt hoặc thất bại, bất kể bạn có tất cả những nhân tố mà tôi vừa nói đến hay không. Nó có thể quyết định cách thức và việc liệu bạn có thể hiện được thái độ, khả

năng, và hiệu quả làm việc của mình hay không, ở mức độ nào. Cũng giống như kết cấu đất trong vườn nhà bạn, AQ có thể được bồi đắp và tăng cường. Chính tại đây chúng ta có thể bắt đầu thực sự hiểu thấu những hàm ý thực sự về AQ.

May mắn là, không giống như đặc điểm di truyền, bạn có thể *học được* AQ. Carol Dweck, giáo sư khoa Tâm lý học của đại học Illinois và là một trong những nhà nghiên cứu lỗi lạc hàng đầu về phát triển cảm xúc, đã tiến hành những nghiên cứu chỉ ra rằng cách phản ứng với nghịch cảnh của bạn được hình thành thông qua ảnh hưởng của bố mẹ, thầy cô, bạn bè và những người quan trọng khác trong thời thơ ấu.

Khi nghiên cứu về cách trẻ phản ứng với tình huống thất bại, Dweck phát hiện ra rằng từ khi trẻ còn nhỏ, giáo viên đã khiến bé gái nghĩ rằng thất bại của mình là do thiếu năng lực, trong khi bé trai được dạy rằng chúng thất bại là do thiếu động lực – một nguyên nhân mang tính tạm thời hơn nhiều và có thể điều chỉnh được. May mắn là điều này có thể được chặn lại và thay đổi lâu dài; bạn có thể lập trình lại tư duy của mình để thành công.

Bằng cách khám phá, đo lường và áp dụng AQ vào thế giới của mình, chúng ta có thể hiểu được làm thế nào và tại sao một số người có thể vượt xa mọi dự đoán và mong đợi của những người xung quanh về họ. Rất dễ hiểu là những người không thể chiến thắng được nghịch cảnh sẽ phải chịu thất bại trên mọi mặt trận của cuộc sống, trong khi những người có AQ đủ cao sẽ kiên trì cho đến khi thành công và sẽ được hưởng thụ lợi ích trong mọi lĩnh vực. *AQ là yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa người Leo núi với người Cắm trại và người Bỏ cuộc.* Khi mọi việc trở nên khó khăn, người Bỏ cuộc từ bỏ, người Cắm trại cố thủ một chỗ, còn người Leo núi vẫn vững bước và tiếp tục tiến lên.

Tất cả tài năng và khát khao trên thế giới đều sẽ không thể trở thành hiện thực nếu bạn có AQ thấp. Thay vì tập trung chú ý và dành thêm bất cứ nguồn lực nào khác để tăng cường trí lực của mình, đã đến lúc bạn cần tự củng cố bản thân cho hành trình tiến lên phía trước. Phần còn lại của cuốn sách này sẽ hướng dẫn bạn những kiến thức và kỹ năng cần thiết để nâng cao đáng kể và lâu dài AQ của mình.

PHẦN HAI:
ĐO LƯỜNG VÀ GIẢI THÍCH AQ
CHƯƠNG 4:
Hồ sơ phản ứng với nghịch cảnhTM
Đo lường AQ và khả năng leo núi của bạn

Hãy tự biết mình. - Socrates

Beck Weathers đã sử dụng khả năng vượt khó của mình để thoát khỏi cái chết cận kề trên đỉnh Everest. Giờ đây bạn sẽ có cơ hội đo lường khả năng này của bản thân. Không giống như các phương thức đo lường, thử nghiệm hay công cụ khác mà bạn đã từng sử dụng trước đây, Hồ sơ Phản ứng với Nghịch cảnh sẽ cung cấp cho bạn một cái nhìn tổng quát hoàn toàn mới và căn bản về những động lực thúc đẩy bạn cũng như những trở ngại có thể xuất hiện trên hành trình phát huy đầy đủ tiềm năng của bạn.

Trong Chương 5, bạn sẽ được giải thích các kết quả của Hồ sơ Phản ứng với Nghịch cảnh. Bạn sẽ được tìm hiểu và biểu thị AQ của mình – những thói quen ẩn bên dưới cách bạn nhận thức và phản ứng với các sự kiện trong cuộc sống. Giống như hàng ngàn người khác, bạn sẽ thấy các kết quả này rất có sức thuyết phục và những hàm ý của chúng đóng vai trò then chốt đối với sự thành công và phát triển sau này của bạn với tư cách là một người Leo núi.

TÍNH HIỆU QUẢ VÀ ĐỘ TIN CẬY

Hơn 7.500 người từ khắp nơi trên thế giới thuộc rất nhiều nghề nghiệp, tuổi tác, sắc tộc và văn hóa khác nhau đã hoàn thiện. Phân tích kết quả chính thức cho thấy đây là một phương pháp đánh giá cách thức phản ứng với nghịch cảnh của con người hiệu quả và là một công cụ dự đoán thành công chính xác.

Các thử nghiệm lặp đi lặp lại và tiếp nối sau đó cũng chứng tỏ Hồ sơ Phản ứng với Nghịch cảnh có độ tin cậy cao. Các nhà chuyên môn, sinh viên, nhà điều hành, vận động viên đã hoàn thành công cụ này từ hai lần trở lên trong khoảng thời gian vài tháng mà không tham gia chương trình rèn luyện AQ đều cho thấy độ thống nhất cao trong kết quả của họ. Và những người tham dự chương trình AQ đều cho thấy có cải thiện rõ rệt trong cách họ phản ứng với nghịch cảnh.

HỒ SƠ PHẢN ỨNG VỚI NGHỊCH CẢNH (ARP) TRẢ LỜI NHANH TM

Tiếp đây, bạn sẽ hoàn thành một bản Hồ sơ Phản ứng với Nghịch cảnh đặc biệt, được thiết kế riêng để sử dụng trong cuốn sách này nhằm đem lại cho bạn những kết quả nhanh chóng. Bản đầy đủ được sử dụng trong các chương trình AQ thường dài hơn và có chiều sâu hơn, đưa ra những kết quả với cách biểu thị, nhìn nhận, giải thích, và tùy biến sâu rộng hơn. Bản ARP Trả lời NhanhTM sẽ cung cấp cho bạn đọc nhiều thông tin đa dạng để đo lường và giải thích AQ của bản thân theo mục đích của các hoạt động trong cuốn sách này mà không làm bạn đọc quá tải bởi các chi tiết thừa.

Để tận dụng được hết giá trị của chương trình này cũng như cả cuốn sách, bạn hãy dành một vài phút để làm theo hướng dẫn và điền vào các câu hỏi sau.

Lời khuyên:

- Đây không phải là một bài kiểm tra. Công cụ này chỉ nhằm giúp bạn có cách nhìn nhận mới về một lĩnh vực quan trọng, đó là cách bạn nghĩ và thực hiện công việc của mình như thế nào.
- Đáp án đầu tiên của bạn là đúng nhất. Đừng cố lãng phí thời gian phỏng đoán về công cụ này hay đưa ra một đáp án nào khác.

Hướng dẫn

Có 30 sự kiện được liệt kê dưới đây. Hãy trả lời các câu hỏi cho mỗi sự kiện theo cách thức như sau:

1. Hãy hình dung mỗi sự kiện thật sống động như thể nó đang xảy ra lúc này, ngay cả khi dường như điều đó là không thể xảy ra.
2. Đối với cả hai câu hỏi của mỗi sự kiện, hãy khoanh tròn một số từ 1 đến 5 mà bạn lựa chọn.

1. Đồng nghiệp không tiếp thu ý kiến của bạn.

Lý do đồng nghiệp không tiếp thu ý kiến của tôi là điều tôi:

Không thể kiểm soát 1 2 3 4 5 *Hoàn toàn có thể kiểm soát*

C–

Lý do đồng nghiệp không tiếp thu ý kiến của tôi hoàn toàn liên quan đến:

Tôi 1 2 3 4 5 *Người khác hoặc yếu tố khác*

O_r–

2. Mọi người không hứng thú với bài trình bày của bạn tại một buổi họp.

Lý do mọi người không hứng thú với bài trình bày của tôi là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi 1 2 3 4 5 *Chỉ liên quan đến tình huống này*

R–

Lý do mọi người không hứng thú với bài trình bày của tôi sẽ:

Luôn luôn tồn tại 1 2 3 4 5 *Không bao giờ tồn tại nữa*

E–

3. Bạn kiếm được rất nhiều tiền từ một vụ đầu tư lớn.

Lý do tôi kiếm được nhiều tiền là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh 1 2 3 4 5 *Chỉ liên quan đến tình huống này*

R+

Lý do tôi kiếm được nhiều tiền sẽ:

Luôn luôn tồn tại 1 2 3 4 5 *Không bao giờ tồn tại nữa*

E+

4. Bạn và những người thân yêu dường như đang ngày càng xa cách nhau hơn.

Lý do chúng tôi đang ngày càng xa cách nhau hơn là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*

R-

Lý do chúng tôi đang ngày càng xa cách sẽ:

Luôn luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*

E-

5. Một người mà bạn tôn trọng gọi điện cho bạn để xin lời khuyên.

Lý do người này gọi tôi để xin lời khuyên là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*

R+

Lý do người này gọi tôi để xin lời khuyên sẽ:

Luôn luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*

E+

6. Bạn có một cuộc tranh cãi này lửa với vợ/chồng (hoặc người quan trọng khác).

Lý do chúng tôi tranh cãi này lửa là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có thể kiểm soát*

C-

Kết quả của việc này là điều khiến tôi cảm thấy:

Hoàn toàn không có trách nhiệm	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có trách nhiệm*

O_w–

7. Bạn được yêu cầu chuyển đi nơi khác mới có thể giữ được công việc hiện tại.

Lý do tôi được yêu cầu chuyển đi nơi khác là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*	R–

Lý do tôi được yêu cầu chuyển đi nơi khác sẽ:

Luôn luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*	E–

8. Một người bạn mà bạn quý trọng không gọi điện chúc mừng sinh nhật bạn.

Lý do bạn tôi không gọi cho tôi là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có thể kiểm soát*	C–

Lý do bạn tôi không gọi cho tôi hoàn toàn liên quan đến:

Tôi	1	2	3	4	5	*Người khác hoặc yếu tố khác*	O_r–

9. Một người bạn thân của bạn bị ốm rất nặng.

Lý do bạn tôi ốm nặng là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có thể kiểm soát*	C–

Kết quả của việc này là điều khiến tôi cảm thấy:

Hoàn toàn không có trách nhiệm	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có trách nhiệm*	O_w–

10. Bạn được mời đến dự một sự kiện quan trọng.

Lý do tôi được mời là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có thể kiểm soát*	C+

Lý do tôi được mời hoàn toàn liên quan đến:

Tôi	1	2	3	4	5	*Người khác hoặc yếu tố khác*	O_r+

11. Bạn bị gạt ra khỏi một nhiệm vụ quan trọng.

Lý do tôi bị gạt ra khỏi nhiệm vụ này là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*	R–

Lý do tôi bị gạt ra khỏi nhiệm vụ này sẽ:

Luôn luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*	E–

12 . Bạn nhận được một số nhận xét tiêu cực từ một đồng nghiệp mà bạn quý trọng.

Lý do tôi nhận được nhận xét tiêu cực là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*	R–

Lý do tôi nhận được nhận xét tiêu cực sẽ:

Luôn luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*	E–

13. Bạn được tăng lương.

Lý do tôi được tăng lương điều mà tôi:

Không thể kiểm soát	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có thể kiểm soát*	C+

Lý do tôi được tăng lương hoàn toàn liên quan đến:

Tôi	1	2	3	4	5	*Người khác hoặc yếu tố khác*	O_r+

14. Một người thân của bạn được chẩn đoán là bị ung thư.

Lý do người đó bị ung thư là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*	R–

Lý do người đó bị ung thư sẽ:

Lý do luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*	E–

15. Chiến lược đầu tư mới nhất của bạn đem lại kết quả trái với mong đợi.

Lý do chiến lược của tôi đem lại kết quả trái với mong đợi là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*	R–

Lý do chiến lược của tôi đem lại kết quả trái với mong đợi sẽ:

Lý do luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*	E–

16. Bạn bị nhỡ chuyến bay.

Lý do tôi bị nhỡ chuyến bay là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có thể kiểm soát*	C-

Lý do tôi bị nhỡ chuyến bay hoàn toàn liên quan đến:

Tôi	1	2	3	4	5	*Người khác hoặc yếu tố khác*	O_r+

17. Bạn được lựa chọn thực hiện một dự án quan trọng.

Lý do tôi được lựa chọn cho dự án này là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có thể kiểm soát*	C+

Kết quả của việc này là điều khiến tôi cảm thấy:

Hoàng toàn không có trách nhiệm	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có trách nhiệm*	O_w+

18. Dự án mà bạn phụ trách thất bại.

Lý do dự án này thất bại là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có thể kiểm soát*	C-

Kết quả của việc này là điều khiến tôi cảm thấy:

Hoàng toàn không có trách nhiệm	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có trách nhiệm*	O_w-

19. Sếp của bạn đề nghị giảm 30% lương của bạn thì mới giữ bạn lại làm việc.

Lý do tôi bị đề nghị giảm lương là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có thể kiểm soát*	C-

Lý do tôi bị đề nghị giảm lương hoàn toàn liên quan đến:

Tôi	1	2	3	4	5	*Người khác hoặc yếu tố khác*	O_r-

20. Bạn nhận được một món quà bất ngờ vào ngày sinh nhật của mình.

Lý do tôi nhận được món quà này là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*	R+

Lý do tôi nhận được món quà này sẽ:

Luôn luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*	E+

21. Xe của bạn bị hỏng khi bạn đang trên đường đến một cuộc hẹn.

Lý do xe của tôi bị hỏng là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*	R-
Luôn luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*	E-

22. Bác sỹ gọi điện báo cho bạn biết rằng lượng cholesterol của bạn quá cao.

Lý do lượng cholesterol của tôi quá cao là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*

R-

Lý do lượng cholesterol của tôi quá cao sẽ:

Luôn luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*

E-

23. Bạn được chọn điều hành một dự án lớn.

Lý do tôi được chọn là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát	1	2	3	4	5	*Hoàn toàn có thể kiểm soát*

C+

Lý do tôi được chọn hoàn toàn liên quan đến:

Tôi	1	2	3	4	5	*Người khác hoặc yếu tố khác*

O_t+

24. Bạn đã gọi điện mấy lần cho một người bạn, nhưng người đó không hề gọi lại.

Lý do bạn tôi không gọi lại là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi	1	2	3	4	5	*Chỉ liên quan đến tình huống này*

R-

Lý do bạn tôi không gọi lại sẽ:

Luôn luôn tồn tại	1	2	3	4	5	*Không bao giờ tồn tại nữa*

E-

25. Bạn được khen ngợi trước mặt mọi người về kết quả làm việc của mình.

Lý do tôi được khen ngợi là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi 1 2 3 4 5 *Chỉ liên quan đến tình huống này*

R+

Lý do tôi được khen ngợi sẽ:

Luôn luôn tồn tại 1 2 3 4 5 *Không bao giờ tồn tại nữa*

E+

26. Trong một lần kiểm tra sức khỏe, bác sỹ khuyến cáo về sức khỏe của bạn.

Lý do bác sỹ khuyến cáo tôi là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát 1 2 3 4 5 *Hoàn toàn có thể kiểm soát*

C-

Kết quả của việc này là điều khiến tôi cảm thấy:

Hoàn toàn không có trách nhiệm 1 2 3 4 5 *Hoàn toàn có trách nhiệm*

O_w-

27. Một người mà bạn tôn trọng có lời khen ngợi bạn.

Lý do tôi được khen là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát 1 2 3 4 5 *Hoàn toàn có thể kiểm soát*

C+

Kết quả của việc này là điều khiến tôi cảm thấy:

Hoàn toàn không có trách nhiệm 1 2 3 4 5 *Hoàn toàn có trách nhiệm*

O_w+

28. Bạn nhận được một đánh giá tiêu cực về hiệu quả làm việc của mình.

Lý do tôi nhận được đánh giá như vậy là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát 1 2 3 4 5 *Hoàn toàn có thể kiểm soát* C-

Kết quả của việc này là điều khiến tôi cảm thấy:

Hoàn toàn không có trách nhiệm 1 2 3 4 5 *Hoàn toàn có trách nhiệm* O_w-

29. Bạn không được thăng tiến như mong đợi.

Lý do tôi không được thăng tiến là điều mà tôi:

Không thể kiểm soát 1 2 3 4 5 *Hoàn toàn có thể kiểm soát* C-

Lý do tôi không được thăng tiến hoàn toàn liên quan đến:

Tôi 1 2 3 4 5 *Người khác hoặc yếu tố khác* O_r-

30. Bạn được đồng nghiệp bầu làm lãnh đạo một ủy ban quan trọng.

Lý do tôi được bầu là điều:

Liên quan đến mọi khía cạnh trong cuộc sống của tôi 1 2 3 4 5 *Chỉ liên quan đến tình huống này* R+

Lý do tôi được bầu sẽ:

Luôn luôn tồn tại 1 2 3 4 5 *Không bao giờ tồn tại nữa* E+

Tính điểm

Bạn sẽ nhận thấy có các chữ C, Or, Ow, R hoặc E bên cạnh mỗi câu hỏi mà bạn khoanh tròn cho đáp án. Một số có dấu cộng, một số có dấu trừ. Chúng ta quan tâm chủ yếu đến cách phản ứng với nghịch cảnh của bạn, do vậy bạn sẽ chỉ tính điểm những câu trả lời có dấu trừ bên cạnh. Đây là những sự kiện bất lợi, vì vậy chỉ có những sự kiện này được liệt kê theo thứ tự trên bảng tính điểm ở trang sau.

1. Trên bảng tính điểm đó, bạn hãy điền câu trả lời của mình vào các ô trống kế bên số thứ tự của mỗi sự kiện.

2. Hãy làm theo hướng dẫn tuần tự trong bảng tính điểm để tính các tổng điểm CO2RE và AQ tổng thể của bạn.

Chúc mừng bạn! Bạn vừa hoàn thành xong Hồ sơ Phản ứng với nghịch cảnh (ARP), và có lẽ bạn đang tự hỏi nó dùng để làm gì? Bạn sẽ sử dụng nó như thế nào?

Khi phân tích câu trả lời của hàng nghìn người, tôi đã phát hiện ra rằng mọi người có AQ, hay cách phản ứng với nghịch cảnh, rất khác nhau. Việc hiểu được những cách phản ứng này cũng có vai trò quan trọng như xác định kiểu gen, mặc dù có dễ dàng hơn đôi chút. Biết được những cơ sở, nền tảng phía sau hành vi của bạn có thể tiết lộ những điều quan trọng về việc bạn là ai và làm thế nào để cải thiện bản thân. Hiểu được điều này sẽ là động lực giúp bạn tiến lên.

Công cụ mà bạn vừa hoàn thành cũng giống như bất kỳ bài kiểm tra chẩn đoán nào mà bạn đã từng thực hiện ở bệnh viện. Phần khó khăn nhất trong công đoạn xét nghiệm máu hay chụp cộng hưởng từ (MRI) có lẽ chính là ở bản thân công đoạn đó. Tuy nhiên, ngay cả khi máu đã được lấy và não đã được chụp, thì bạn vẫn cần có thêm một số thông tin khác. Bạn muốn biết làm thế nào để hiểu được các chỉ số của mình.

Sự kiện	C-	O_r-	O_w-	R-	E-
1					
2					
4					
6					
7					
8					
9					
11					
12					
14					
15					
16					
18					
19					
21					
22					
24					
26					
28					
29					

1. Hãy tính tổng số điểm O_r và O_w theo chiều dọc

   Điền các tổng điểm này vào các ô trống.

2. Điền tổng O_r và O_w vào 2 ô trống bên dưới để tính tổng điểm O_2.

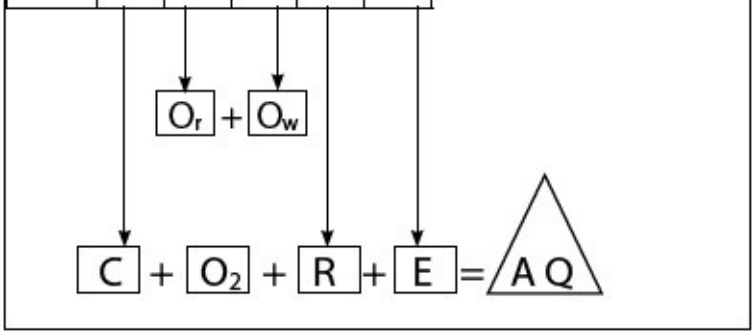
   Điền số điểm vào ô trống O_2 bên dưới.

3. Tính riêng từng tổng điểm C, R và E và để điền vào mỗi cột.

   Điền số điểm vào các ô trống tương ứng.

4. Từ trải qua phải, điền các tổng điểm C, O_r, O_w, R và E để tính được AQ tổng thể của bạn.

   Điền vào hình tam giác bên dưới.



Chương 5 sẽ cung cấp cho bạn câu trả lời. Tuy nhiên, hãy đánh dấu trang trước lại. Có thể bạn sẽ muốn xem lại tổng điểm cho mỗi phần và cho toàn bộ bản ARP của mình khi bạn hé mở được màn bí ẩn về cách bạn phản ứng với các sự kiện trong cuộc sống.

PHẦN BA:
NÂNG CAO AQ CHO BẢN THÂN, NGƯỜI KHÁC VÀ TỔ CHỨC

CHƯƠNG 6:
CHUỖI LEAD
Nâng cao AQ và khả năng kiến lên của bạn

> *Không gì trên thế giới có thể sánh với lòng kiên trì.*
> *Tài năng không thể; vì chẳng có gì dễ gặp hơn là một người có tài nhưng không thành công.*
> *Thiên tài cũng không; vì thiên tài không có đóng góp gì lớn là điều rất thường thấy.*
> *Giáo dục cũng không; vì thế giới có đầy những người được giáo dục tử tế.*
> *Chỉ có lòng kiên trì và quyết tâm mới đem đến sức mạnh vô hạn.*
> *Khẩu hiệu "Dấn bước" đã và sẽ luôn luôn giải quyết được những vấn đề của con người.*
>
> Calvin Coolidge

Doug há hốc miệng vì sửng sốt. Trong suốt 11 năm làm việc với nhau, ông chưa bao giờ thấy trợ lý của mình, Janice, từng làm điều gì giống như vậy trước đây. "Cô ta luôn tìm ra một nghìn lẻ một lý do tại sao mọi thứ không thể giải quyết được, tại sao mọi việc không thể làm cho xong," Doug giải thích. "Cô ta lúc nào cũng khiến người khác nản lòng theo. Đây là điều rất mới ở cô ta mà tôi hoàn toàn chưa thấy bao giờ." Điều gì đã khiến Doug kinh ngạc đến vậy?

Ba tuần trước đó, Janice đã tham dự một trong các chương trình AQ mà tôi thực hiện ở công ty của cô, một công ty dược phẩm đa quốc gia lớn. Ban đầu, Janice công khai tỏ ra hoài nghi và hỏi tôi: "Chương trình này có khác gì với tất cả các chương trình khác mà chúng tôi đã từng tham gia không?" Nhưng đến cuối buổi chiều thì thái độ của cô hoàn toàn thay đổi. Cô đã nhiệt tình liệt kê ra hàng tá những cách áp dụng các kỹ năng mới mà mình vừa được học. Trước khi rời khỏi phòng, cô đến bắt tay tôi và nói: "Tôi đang rất nôn nóng

được áp dụng những kỹ năng này với chồng tôi. Chắc chắn anh ấy sẽ rất ngạc nhiên cho mà xem."

Ba tuần sau, tôi quay lại để thực hiện một chương trình cho một nhóm quản lý ở công ty của Doug. Tài liệu đã đem đến, đồ ăn đã đặt sẵn, danh sách người tham gia cũng đã xác nhận – mọi thứ đều đã được chuẩn bị xong xuôi. Tất cả mọi thứ, chỉ trừ mỗi dây nguồn cho máy tính xách tay có chứa nội dung đa phương tiện cho chương trình của tôi. Vào phút cuối cùng chúng tôi mới phát hiện ra là dây nguồn bị thiếu. Bình thường thì đây không phải là vấn đề gì lớn lắm. Chúng tôi chỉ cần dùng các phương án dự phòng thông thường – bảng flipchart và ảnh màu. Nhưng hôm nay là một ngày đặc biệt. Sau khi cả nhóm của Doug, trong đó có Janice, tham dự chương trình cách đây một tháng, ông đã khoe với một số lãnh đạo cấp cao của công ty về tác dụng của chương trình, và hôm nay những người này có mặt ở đây để kiểm chứng danh tiếng của chương trình, trong đó có nội dung đa phương tiện hoạt họa trong chiếc máy tính này.

Ngay khi phát hiện ra là thiếu thiết bị, tôi đã ra hiệu gọi Janice đến khi cô đi ngang qua. "Chúng tôi gặp chút rắc rối," tôi thú nhận. "Dây nguồn của máy tính bị mất, trong khi 30 phút nữa là chương trình đã bắt đầu rồi."

Bình thường Janice sẽ viện ra hàng tá lý do để giải thích tại sao chúng tôi lại kém may mắn đến vậy. Nhưng hôm nay, cô dừng lại, như thể tự kiểm tra bản thân. Sau đó, cô nhìn tôi và nói, mắt sáng rực: "Để xem tôi có thể làm được gì không." Và cô lao ra khỏi phòng, không giống như kiểu cách vốn có của cô chút nào.

Tôi bắt đầu chương trình, trình bày về nội dung đa phương tiện bằng nguồn điện từ pin máy tính. Khi chương trình chạy được chừng bốn mươi phút, Janice lao xộc vào phòng, cười tươi rạng rỡ với vẻ mặt đầy hoan hỉ, giơ cao dây nguồn trên tay: "Tôi đã thử gọi cho 9 nhà cung cấp khác! Họ đều nói không có cách nào, nhưng tôi không chấp nhận câu trả lời "không"! Và thật *không thể tin được*! Giống y như những gì chúng ta đã được học trong chương trình. Tôi đã thực sự cố gắng kiểm soát vấn đề này, thay đổi ngay lập tức cách phản ứng của chính mình. Và tôi không chỉ tìm được dây nguồn thôi đâu. Tôi còn yêu cầu được công ty đó mang dây đến đây *ngay lập tức*!" Tức thì, Janice nhận được sự hoan hô rất nồng nhiệt của mọi người.

Sau này Dough có kể với tôi, trước đây Janice chưa bao giờ nỗ lực không ngừng để tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề có vẻ như không thể giải quyết được như vậy. Cô là người cuối cùng dám đảm nhận một nhiệm vụ bất khả thi. Đây là một sự lột xác hoàn toàn. Khi được tôi hỏi về lòng kiên trì tuyệt vời của mình, Janice mỉm cười. "Trước đây tôi thường bị căng thẳng mỗi khi gặp một vấn đề gì mới", cô nói. "Tôi đã định nghỉ việc để tìm công việc nào đó dễ dàng hơn. Nhưng bây giờ thì tôi lại thích những thách thức

trong công việc… Đến nay đã ba tuần rồi, và mỗi ngày tôi đều rất mong ngóng được đi làm.”

Janice luôn có tài năng, trí tuệ, và động lực để trở thành một nhân viên xuất sắc. Điều duy nhất cô còn thiếu là một AQ đủ cao. Janice đã học được chuỗi LEAD (sẽ được trình bày trong chương này) cùng các biện pháp ngăn chặn (chương sau), và như cô tự hào cho biết, kể từ đó đến nay cô đã không còn như trước đây mà đã trở thành một con người hoàn toàn mới.

CÁC KỸ NĂNG NÀY TỪ ĐÂU MÀ CÓ?

Chuỗi LEAD và các biện pháp ngăn chặn xuất phát từ hai loại thông tin chính – *nghiên cứu* và *kinh nghiệm thực tế*. Chúng được điều chỉnh dựa trên công trình của một số nhà nghiên cứu có uy tín về tâm lý học nhận thức. Một trong những bước đột phá của lĩnh vực này là giúp chúng ta hiểu rằng, con người cần phải biết thôi tái hiện lại hay liên tục đẩy lùi lại những nỗi đau trong quá khứ thì mới có thể cải thiện được đáng kể sức khỏe tâm lý và khả năng chịu đựng của bản thân.

Một nghiên cứu bổ trợ cho việc áp dụng chuỗi LEAD và các biện pháp ngăn chặn là mô hình ABC của Albert Ellis, có từ 35 năm về trước. Mô hình hành vi lý trí-cảm xúc này dựa trên quan niệm rằng chính *niềm tin* của con người về sự kiện, chứ không phải là bản thân sự kiện đó, sẽ ảnh hưởng đến cách thức phản ứng và cảm xúc của họ. Ellis đã mở đường cho một số nghiên cứu tiếp nối về sau, trong đó có các nghiên cứu của Aaron Beck, người sáng lập ra Liệu pháp nhận thức.

Mô hình của Beck nhấn mạnh nhu cầu cần thiết phải thách thức hoặc lý giải những niềm tin tiêu cực về bản thân, về tình huống hiện tại và tương lai. Mô hình này đã đưa ra những hỗ trợ về mặt lý thuyết nhằm phát triển các kỹ thuật nói trên.

Nghiên cứu của Beck cũng là cơ sở để xây dựng chương trình thay đổi cách giải thích hay rèn luyện lại cách quy kết. Đây là một liệu pháp tâm lý giúp mọi người nhận biết, đánh giá, và thay đổi cách thức phản ứng của mình đối với các sự kiện trong cuộc sống. Nó cũng được áp dụng thành công với vai trò là một liệu pháp nhận thức để điều trị cho các bệnh nhân trầm cảm.

Các kỹ thuật thay lý giải này giúp con người nhận thức tốt hơn và nhờ đó có khả năng xử lý những cách phản ứng tiềm thức của mình trước đây. Học được cách lý giải, và nhờ đó thay đổi các phản ứng này sẽ giúp bạn lập trình lại cách thức phản ứng, từ đó đem lại những thay đổi lâu dài. Các phương pháp rèn luyện lại cách quy kết đã được sử dụng trong nhiều hoàn cảnh khác nhau cho nhiều đối tượng khác nhau.

Ví dụ, Raymond Perry và Kurt Penner của Đại học Manitoba đã chứng

minh được hiệu quả của các kỹ thuật này đối với sinh viên của mình. Những người được rèn luyện lại cách quy kết đã cải thiện đáng kể kết quả học tập so với những người không được rèn luyện. Những người có ý thức kiểm soát thấp (AQ thấp) được hưởng lợi ích nhiều nhất từ chương trình đào tạo này.

Một trong những kết quả quan trọng của các nghiên cứu này chính là kết luận: không giống như hầu hết các chương trình đào tạo khác thường mất dần tác dụng theo thời gian, tác động của kỹ năng lý giải thói quen xấu bằng nhận thức có một sức sống nhất định, và nó sẽ tiếp tục mở rộng và phát triển rất lâu sau chương trình đào tạo.

Suzanne Oullette của Đại học thành phố New York và đồng nghiệp của bà là nhà tâm lý học Salvadore Maddi, đã xây dựng một chương trình đào tạo dựa trên nghiên cứu với công ty Illinois Bell. Hai trong số những kỹ thuật mà họ sử dụng trong nghiên cứu của mình là *sắp xếp lại tình huống*, đòi hỏi phải phân tích và sắp xếp lại một tình huống dựa trên những dữ liệu thực tế, và *hành động dứt khoát*, là cách thức để thay đổi bản thân về mặt thể chất và tinh thần thông qua hành động.

Nhằm đem lại cho bạn đọc những kỹ năng xác thực, hiệu quả nhất được khoa học chứng minh, tôi đã dành ra vài năm để tìm hiểu kỹ về nghiên cứu này để lựa chọn và hoàn thiện những kỹ năng tối ưu trong số những kỹ năng tốt nhất. Bạn sẽ được rèn luyện để cải thiện lâu dài AQ và thành công của mình theo cách thức mà tôi thấy là hiệu quả nhất.

NGUYÊN NHÂN VÀ CÁCH THỨC HOẠT ĐỘNG CỦA CHUỖI LEAD

Các kỹ thuật nhận thức và hành động như chuỗi LEAD mang tính hiệu quả cao vì dường như chúng biến đổi vật lý trong cách thức lập trình của não. Năm 1995, các nhà nghiên cứu của UCLA đã điều trị bằng liệu pháp nhận thức cho các bệnh nhân bị Rối loạn ám ảnh cưỡng chế (OCD). Triệu chứng của họ là rửa tay liên tục do ghê sợ thái quá vi trùng. Các nhà khoa học đã tiến hành chụp cắt lớp phát xạ Positron (PET) “trước” và “sau” khi điều trị để xem biểu đồ hoạt động của não. Dần dần, họ phát hiện ra rằng liệu pháp nhận thức đã giúp thay đổi cách thức hoạt động của não, làm giảm cấu trúc và hoạt động liên quan đến OCD. Các chiến lược tâm lý đơn thuần đã dẫn đến những thay đổi lớn về mặt sinh hóa và vật chất trong não bộ.

Nếu như các kỹ thuật nhận thức có thể thay đổi não bộ của các bệnh nhân mắc chứng OCD, vậy thì hãy tưởng tượng xem chúng có thể đem lại cho bạn những gì! Tiến sỹ Louis Baxter, chuyên gia nghiên cứu dược học ở Trung tâm UCLA và Đại học Alabama, cho biết khi miêu tả mối quan hệ giữa suy nghĩ và chức năng của não, “… sẽ chẳng có nghĩa lý gì khi quá tách biệt não bộ

với suy nghĩ.” Cách bạn suy nghĩ sẽ làm thay đổi chức năng sinh lý trong não bộ của bạn. Nếu sử dụng chuỗi LEAD, bạn sẽ có thể rèn luyện cho não khả năng chống chọi và giải quyết bất kỳ khó khăn nào.

Các bằng chứng thu thập được cho thấy chuỗi LEAD có tác động về mặt hóa học đối với não bộ. Nó tăng cường cảm giác kiểm soát của bạn bằng cách nâng cao ý thức *trách nhiệm* và cam kết *hành động*. Về mặt sinh lý, não bộ của bạn phản ứng với cảm giác kiểm soát được tăng cường này bằng cách truyền khắp cơ thể một lượng hợp lý các chất dẫn truyền thần kinh có tác động tích cực đến chức năng miễn dịch và sức khỏe tổng thể của bạn.

Lĩnh vực tâm lý thần kinh miễn dịch học đã đem lại những kết quả quan trọng trong những năm gần đây. Trong số đó là hiểu biết ngày càng sâu sắc hơn về mối liên hệ chặt chẽ giữa cảm xúc và các hoóc-môn được giải phóng khi căng thẳng, hay khi đang trải nghiệm những trạng thái tâm lý nhất định như hoảng sợ, bi quan, buồn bã, căng thẳng kéo dài, và vô vọng. Những người có xu hướng trầm trọng hóa vấn đề thường có những cảm xúc như vậy và chịu ảnh hưởng về mặt sinh lý. Những công cụ như các biện pháp ngăn chặn và chuỗi LEAD sẽ giúp ngăn ngừa xu hướng trầm trọng hóa và những trạng thái cảm xúc tiêu cực đó. Kết quả là bạn sẽ trở nên kiên cường hơn cả về mặt thể chất lẫn tinh thần khi phải đối mặt với những căng thẳng của cuộc sống hàng ngày.

Trái lại, những người có AQ thấp thường phải chịu căng thẳng kéo dài và bất lợi cho sức khỏe. Trong số các chất dẫn truyền thần kinh, các chất catecholamine (chất norepinephrine và epinephrine), cortisol, prolactin, cùng với các chất giảm đau tự nhiên là beta endorphin và enkephalin sẽ được giải phóng khi bạn bị căng thẳng. Henry Dreher, tác giả cuốn *Sức mạnh của tính cách đối với khả năng miễn dịch* (The Immune Power Personality), đã chỉ ra rằng hoóc-môn căng thẳng liên tục ở mức độ cao sẽ làm suy yếu tế bào miễn dịch. Kết quả là toàn bộ hệ miễn dịch của bạn cũng sẽ bị ảnh hưởng theo.

Chất endorphin cũng gây ra tác động tương tự. Theo như Tiến sỹ Yehuda Shavit, chuyên gia tâm lý học của Trung tâm UCLA, cho biết, một lượng vừa phải chuỗi axit amin có tác dụng giảm đau như endorphin sẽ có tác dụng tích cực đến số lượng tế bào miễn dịch tự nhiên trong máu để chống lại bệnh tật. Endorphine ở mức độ cân bằng, hợp lý sẽ giúp làm giảm cảm giác đau đớn dữ dội và tăng cường hệ miễn dịch. Trạng thái cân bằng này chịu sự ảnh hưởng của ý thức kiểm soát. Tuy nhiên, nếu hàm lượng endorphin quá cao hoặc quá thấp, chúng sẽ có thể làm suy yếu các chức năng miễn dịch. Khi hàm lượng catecholamine giảm xuống quá thấp, như khi bạn cảm thấy vô vọng hoặc chán nản (mất kiểm soát), chất endorphine sẽ tăng cao hơn mức cần thiết. Cơ thể của bạn cảm nhận được điều này và sẽ phản ứng bằng cách kiềm chế hệ thống miễn dịch. Đây là lý do tại sao AQ thấp và kèm theo đó là thiếu ý thức

kiểm soát lại có thể làm hao mòn năng lượng, sức sống, sức khỏe, và lòng kiên cường của con người.

Bởi vậy, có thể dễ thấy là AQ cao sẽ giúp tăng cường các chức năng miễn dịch, bơm hoóc-môn có lợi cho sức khỏe – như hàm lượng thích hợp chất catecholamine, corticosteroid, cùng với các chất dẫn truyền thần kinh khác – đi khắp cơ thể. Não bộ sẽ phản ánh sự khác biệt giữa AQ cao và AQ thấp thông qua các chất hóa học mà nó giải phóng. Các chất này sẽ lan đi toàn bộ cơ thể. Do đó, AQ sẽ ảnh hưởng đến bạn ở cấp độ tế bào!

Có lẽ cải thiện lớn nhất có được nhờ liệu pháp nhận thức hay tăng cường kiểm soát đã được khoa học chứng minh chính là sự gia tăng số lượng tế bào T, một cấu phần quan trọng trong hệ thống miễn dịch của bạn. Những nghiên cứu đã được nhắc đến trong Chương 2 về khả năng chịu đựng, tính lạc quan do kinh nghiệm, tâm điểm kiểm soát có liên quan đến AQ, và lĩnh vực tâm lý thần kinh miễn dịch học đều chỉ là phần nổi của tảng băng trong kiến thức về mối tương quan giữa suy nghĩ với cơ thể. Càng ngày chúng ta càng hiểu biết nhiều hơn về mối tương quan mật thiết giữa cảm xúc, suy nghĩ, AQ và sinh lý. Những thay đổi trên phạm vi toàn cơ thể này là kết quả phản ứng của bạn đối với một tình huống cụ thể.

Theo Dreher, những người phản ứng với các sự kiện hàng ngày bằng cam kết hành động và ý thức kiểm soát – giống như được dạy trực tiếp từ chuỗi LEAD – thường có các chức năng miễn dịch khỏe mạnh hơn.

AQ có tác dụng thẩm thấu khắp cơ thể bạn.

KỸ NĂNG LEO NÚI

Bạn sẽ làm gì nếu trong lúc đang tham quan một bệnh viện tâm thần thì có một bệnh nhân chạy xuống sảnh và dừng lại ngay trước mặt bạn. Vừa nhìn chằm chằm vào mặt bạn, anh ta vừa tuyên bố: “Hãy nhìn quanh đây mà xem. Thế giới đang tan rã, và tất cả đều là do lỗi của anh! Anh thật là một kẻ vô dụng. Anh chẳng thể làm gì để thay đổi được điều đó, vậy thì tại sao lại cứ phải cố gắng cơ chứ? Mọi thứ chỉ có thể trở nên tồi tệ hơn, vậy thì tại sao lại phải bận tâm về nó cơ chứ?”

Phải chăng ngay lập tức bạn sẽ nghĩ: “Ồ, anh nói *phải*. Mọi điều anh nói đều rất đúng”? Không! Bạn sẽ nghĩ: “Chà! Anh chàng này đúng là điên thật rồi.” Bạn sẽ không dành một giây nào để suy nghĩ về những gì anh ta nói! Thế nhưng, khi những từ này hoặc những lời tương tự lại là của *chính con người bạn*, thì chúng sẽ được cho qua mà không bị chất vấn, và sẽ thoải mái hủy hoại năng lượng, động lực, hiệu quả, và thành công của bạn.

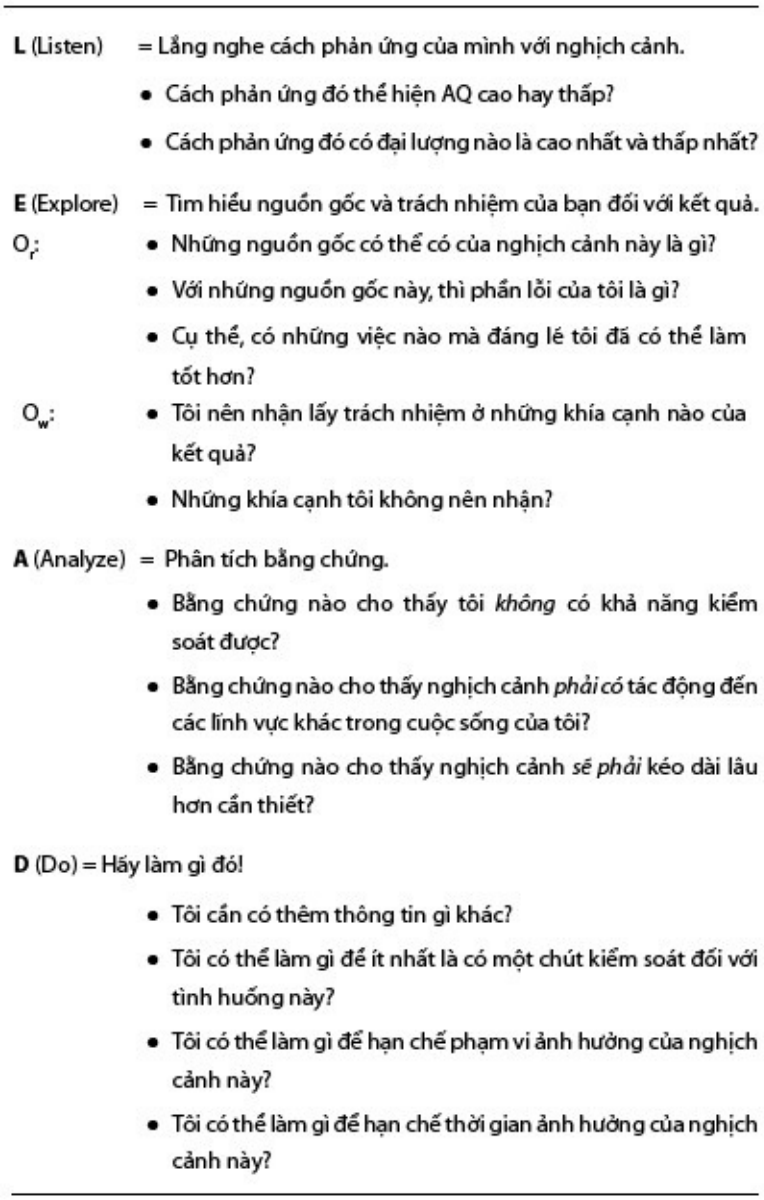
Phản ứng thường gặp của bạn đối với nghịch cảnh thường không bị chất vấn. Do nó đã trở thành thói quen và ăn sâu vào tiềm thức nên có thể bạn sẽ

hoàn toàn *không nhận thức* được về nó. Điều đó có nghĩa là bạn sẽ không lưu tâm đến hay cố gắng thay đổi nó.

Hãy nghĩ về nó như thể bạn là chủ sở hữu một câu lạc bộ của riêng mình, trong đó có một phòng riêng *ở vùng hạch đáy*, hay vùng tiềm thức trong não bạn. Chỉ có những thông điệp *của bạn* mới được an ninh cho qua mà không bị để ý và đi vào trong căn phòng này. Bất kỳ thông điệp nào của người khác đều cũng sẽ bị bảo vệ, được bố trí ở vị trí chiến lược giữa vùng ý thức và vùng tiềm thức, kiểm tra và chất vấn. Tùy vào mức độ tin tưởng của bạn đối với người kia mà một số thông điệp sẽ được khám xét kỹ càng trước khi được cho phép đi qua!

Một số người có xu hướng cho qua những thông điệp mang tính tiêu cực của mình, do vậy Martin Seligman, Aaron Beck, tôi và một số nhà nghiên cứu khác đã xây dựng và thử nghiệm một số phương pháp để giúp bạn *thay đổi* cách phản ứng tiêu cực của mình đối với các sự kiện của cuộc sống. Vài năm về trước, tôi đã xây dựng và thử nghiệm một bộ phương pháp lý giải được chứng minh là cực kỳ hiệu quả để giúp con người cải thiện lâu dài AQ và cách phản ứng của mình đối với nghịch cảnh. Tôi đặt tên cho các kỹ thuật này là LEAD (xem hình 6-1)

Chuỗi LEAD được xây dựng dựa trên quan điểm là chúng ta có thể làm nên thành công bằng cách thay đổi thói quen suy nghĩ. Thay đổi được tạo ra bằng cách từ bỏ những thói quen cũ và hình thành những thói quen mới.



Hình 6-1 Chuỗi LEAD

Dẫn dắt (LEADing) bản thân để có AQ cao hơn

Tại sao bạn lại phải thay đổi cách phản ứng của bản thân? Bởi vì đó chính là cách để bạn nâng cao được AQ của mình. Nếu siêng năng sử dụng chuỗi LEAD, bạn sẽ đạt được những kết quả đáng mừng.

Có bốn bước đơn giản để đánh giá và thay đổi cách phản ứng với nghịch cảnh, đồng thời nâng cao AQ của bạn. Bạn sẽ bắt đầu bằng cách áp dụng chuỗi LEAD cho bản thân. Trong Chương 8, bạn sẽ được học cách áp dụng bộ kỹ năng hữu ích này cho người khác. Nhưng từ bây giờ trở đi, bạn hãy luôn ghi nhớ trong đầu chuỗi LEAD nhé.

L (Listen) = Lắng nghe cách phản ứng của mình với nghịch cảnh

L = Lắng nghe cách phản ứng của chính mình là bước then chốt để biến AQ của bạn từ thói quen suy nghĩ lâu dài thuộc tiềm thức thành một công cụ có sức mạnh to lớn để cải thiện bản thân và đạt được hiệu quả lâu dài.

Phát triển giác quan của người Leo núi

Bạn ngủ quên dù đã đặt báo thức, kem đánh răng đã hết, đồ ăn sáng thì bị hỏng, lá thư mà bạn mong đợi vẫn chưa thấy đâu, và một cuộc gọi hội nghị quan trọng vừa bị hủy. Mới 9h45 sáng mà bạn đã gặp đến năm vấn đề rắc rối. Thông thường các sự kiện này có thể đã qua đi mà bạn không hề để ý. Thế nhưng, nếu bạn muốn rèn luyện và cải thiện cách phản ứng với nghịch cảnh, thì bạn phải có khả năng phát hiện ra những khoảnh khắc mà nghịch cảnh xảy đến với mình.

Khả năng này cũng giống như khả năng dự báo đường đi của bão trước khi nó tiến vào đất liền. Chỉ khi nào bạn nhìn thấy trước được cơn bão thì bạn mới có thể giảm thiểu thiệt hại do nó gây ra. Nếu bạn không nhận thức được rằng nó sắp đến, thì hậu quả sẽ vô cùng tàn khốc.

Bởi vậy, kỹ năng đầu tiên mà bạn cần có là khả năng cảm nhận được ngay lập tức thời điểm mà nghịch cảnh sẽ xảy ra. Nếu không có được linh cảm này, thì dù cho bạn có các kỹ năng khác cũng vô ích. May mắn là *thay đổi có thể xảy ra ngay lập tức nếu bạn nhận thấy được thời khắc mà nghịch cảnh xảy đến*. Giống như một người kiểm lâm có thể cảm thấy mùi lửa trước khi nó lan rộng quá tầm kiểm soát, hay một cảnh sát có thể nhận thấy những hành vi nguy hiểm trên đường trước những công dân bình thường khác, vì vậy bạn có thể học cách cảm nhận nghịch cảnh trước khi nó gây hậu quả trầm trọng.

Thấu kính nghịch cảnh

Đã bao giờ bạn nhận thấy rằng khi mua một chiếc xe mới, đột nhiên bạn nhận ra tất cả những chiếc xe tương tự như xe mình trên đường hay không? Một cách tiềm thức, bạn ra hiệu cho não nhận diện một nhãn hiệu hay kiểu dáng nhất định. Điều thú vị là bạn có khả năng phát hiện ra điều này ngay cả khi ít ngờ tới nhất. Nếu bạn lập trình cho não đủ độ *căng thẳng*, thì sẽ có lúc sự nhận biết lóe bên trong não bạn khi bạn nhìn thấy chiếc xe đó, ngay cả giữa cuộc chuyện trò căng thẳng.

Hãy tưởng tượng bạn có thể làm được những gì nếu lập trình cho não theo cách đó nhằm nhận diện những điều *thực sự* quan trọng, như nghịch cảnh chẳng hạn! Khả năng to lớn trong việc đưa não vào tình trạng báo động sẽ giúp bạn nhanh chóng phát triển giác quan của một người Leo núi.

Còn nếu tôi nói với bạn rằng mỗi lần bạn phát hiện nghịch cảnh tiềm tàng trong cuộc sống và hét lên “Nghịch cảnh” thì tôi sẽ trả cho bạn 10.000 USD

thì sao? Ngay lập tức, phản ứng với nghịch cảnh của bạn sẽ trở thành một cuộc chơi. Không cần đợi đến khi nghịch cảnh xảy đến hoàn toàn, giờ đây bạn sẽ chủ động theo dõi phía chân trời để tìm kiếm những dấu hiệu đầu tiên của nó, chuẩn bị sẵn sàng để lĩnh tiền. Bạn tỉnh dậy với cái cổ cứng nhắc khiến cho tai bạn cứ kêu o o. Bạn hét lên "Nghịch cảnh!" và bắt đầu tính tiền! Bạn mở cửa trước ra và thấy ngoài trời đang mưa, tờ báo buổi sáng đã ướt sũng. Bạn đi tắm, chỉ để phát hiện ra rằng xà phòng đã hết và chẳng còn cái khăn tắm nào sạch cả. Bạn lao đi làm và gặp phải một tai nạn trên đường khiến đường bị tắc mất 10 phút. Trước khi bạn thoát ra khỏi chừng một dặm, một người giận dữ chắn ngang đường xe bạn. Do bị tắc đường, bạn bị muộn họp 5 phút. Khi bước vào cửa, bạn phát hiện ra rằng một khách hàng quan trọng vừa thông báo một vấn đề đòi hỏi bạn phải tập trung chú ý ngay lập tức – thêm một việc cần làm trong núi công việc vốn đã quá tải. Tồi tệ hơn nữa là trợ lý của bạn gọi đến báo ốm, vì vậy bạn phải làm thêm một số phần việc của cô ta. Nghịch cảnh, nghịch cảnh, nghịch cảnh.

Những sự kiện có nguy cơ tác động tiêu cực đến bạn nhưng lại được bạn bỏ qua mà không hề để ý đến sẽ đột ngột xuất hiện trên màn hình sóng ra-đa bằng những tia sáng đỏ nhấp nháy! Dù là bạn đang bận tắm cho con, đang hoàn thành báo cáo chi phí, hoặc đang nói chuyện điện thoại, thì khi nghịch cảnh xảy đến, BÙM! Bạn sẽ nhận ra nó. Bạn không cần mất nhiều thời gian để tập trung tìm hiểu xem điều gì đã xảy ra, chỉ một nháy mắt là đủ lâu rồi. Khi não bộ của bạn đã được lập trình thành công, liên tục ở trong tình trạng báo động, thì mọi sự kiện có nguy cơ gây bất lợi sẽ đi vào vùng ý thức trong khoảng thời gian vừa đủ để điều chỉnh phản ứng của bạn, ngay cả khi nó xảy ra giữa một ngày bận rộn.

Phát triển khứu giác để "đánh hơi" thấy nghịch cảnh

Thói quen lưu ý thấy những chiếc xe khác được hình thành nhanh chóng để phục vụ cho một mục đích. Đó là cho phép bạn so sánh xe của mình với xe của người khác, xác nhận lựa chọn của bạn, và đem lại cảm giác tự hào được sở hữu chiếc xe khi nhìn thấy những xe khác giống xe của bạn đang đi trên đường.

Việc lưu ý đến mỗi sự kiện bất lợi sẽ đem lại những lợi ích nhất định. Nhận thấy được nghịch cảnh sẽ cho phép bạn đánh giá và *tăng cường* phản ứng của bản thân. Tuy nhiên, não bạn sẽ không có đủ năng lượng để xem xét kỹ lưỡng từng sự kiện và hỏi "Đây có phải là nghịch cảnh không?" May mắn là dần dần, thói quen sẽ ngày càng trở nên hiệu quả hơn, ăn dần vào bộ nhớ của não. Giống như máy báo khói, thói quen sẽ được kích hoạt một cách *tự động*, đòi hỏi rất ít năng lượng và suy nghĩ có ý thức.

Quá trình hình thành thói quen có ý thức đòi hỏi phải hao tốn nhiều máu và

ô-xy cho não hơn so với khi thói quen đã được ghi vào vùng tiềm thức của não. Dù cho bạn muốn học một ngoại ngữ mới, tham gia câu lạc bộ chơi gôn, hay là nâng cao khả năng phản ứng với nghịch cảnh, thì bạn cũng sẽ được não bộ đền đáp xứng đáng nếu cứ kiên trì lặp đi lặp lại hoạt động đó. Nhận thức của bạn về nghịch cảnh sẽ đưa nghịch cảnh và cách bạn phản ứng với nó ra vùng ý thức trong não bộ, hay vỏ não. Chỉ ở vùng ý thức này mới cho phép thay đổi AQ của bạn. Bởi vậy, nếu bạn lưu ý đến cả những nghịch cảnh tương đối nhỏ và không đáng kể trong một khoảng thời gian nhất định, thì điều đó sẽ vô cùng hữu ích. Đến một lúc nào đó, có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy mình trở nên thành thạo đến thế nào trong việc xác định thời điểm và tần suất xảy ra của nghịch cảnh.

Rung chuông báo động!

Một phương pháp khác mà bạn có thể sử dụng để ghi nhớ thời khắc phát hiện ra nghịch cảnh là rung chuông báo động ở trong đầu mỗi khi nó xảy ra. Nghiên cứu trong lĩnh vực lập trình ngôn ngữ tư duy cho thấy rằng tiếng động và/hoặc hình ảnh càng to, càng lớn, và càng mạnh thì càng khiến não bộ ghi nhớ nó lâu hơn. Ghi nhớ càng lâu thì nó càng trở nên hiệu quả. Trong cuốn *Phương pháp Ghi nhớ* (The Emprint Method), Leslie Cameron-Bandler và đồng nghiệp đã giải thích rằng cường độ, kích thước và sức mạnh có ảnh hưởng đến mức độ ghi nhớ của não.

Bản thân tôi khi gặp nghịch cảnh thì thường tưởng tượng đến tiếng còi báo động cho phi công khi một căn cứ không quân bị tấn công. Máy tính của tôi bị hỏng giữa lúc tôi đang viết những dòng này, và ngay lập tức chuông báo động rú lên inh ỏi trong đầu tôi: “Awooooooooo! Awooooooooo! Nghịch cảnh! Nghịch cảnh!” Cách phản ứng nghe có vẻ ngớ ngẩn này đem lại hai tác dụng tức thì. Trước tiên là nó rất buồn cười. Bạn nên chọn tiếng động càng buồn cười càng tốt. Tôi từng biết một người chọn tiếng kêu ken két khi sang số của chiếc Porsche của mình. Tiếng cười sẽ thay đổi trạng thái bên trong của bạn, đưa bạn chuyển sang cách phản ứng tích cực hơn với nghịch cảnh.

Lợi ích thứ hai là nó sẽ khiến bạn phải dừng lại và chú ý đến nghịch cảnh vào thời khắc mà nó xảy ra. Bạn sẽ nhanh chóng ngưng cách phản ứng mang tính *tiềm thức* của mình lại bằng cách đưa nó vào vùng suy nghĩ có ý thức. Bạn sẽ đột nhiên có được nhận thức sắc bén về vấn đề đó.

Hãy sử dụng bất kỳ tiếng chuông báo động nào mà bạn thích. Dưới đây là một số mẹo để bạn chọn được tiếng báo động tốt nhất.

- *Hãy chọn tiếng động thật TO!* Cường độ tiếng động mà bạn sử dụng càng lớn thì kết quả sẽ càng mạnh. Nếu bạn hét lên “ÔI TRỜI ƠI” thì sẽ

đem lại hiệu quả khác hẳn so với chỉ thì thầm "ồ, ừ", ngay cả khi nó chỉ diễn ra một cách kín đáo ở trong não bạn.

- *Càng ngớ ngẩn càng tốt.* Ngay bây giờ, hãy thể hiện tiếng báo động của bạn bằng cách hét thật to, chỉ một lần này thôi (trừ phi bạn đang đọc cuốn sách này trên một chuyến máy bay đông đúc). Nó sẽ khiến cho bạn bật cười mỗi khi bạn phát ra âm thanh đó.
- *Thêm vào một điệu bộ sinh động hoặc ngớ ngẩn!* Điệu bộ mà tôi chọn cùng với tiếng báo động của mình là giơ hai tay lên cao, ngón tay xòe ra mỗi khi tiếng "Awooooooo!" phát ra, và sau đó lại khép lại. Tôi *biết* điều này thật lố bịch vì mỗi lần tôi thực hiện kỹ thuật được rèn luyện "tinh tế" này, mọi người tham gia chương trình đều lăn ra cười nghiêng ngả. Bạn có thể chọn điệu bộ nào đó ít động tác hơn, như đấm vào lòng bàn tay chẳng hạn.

Khi bạn đã khắc ghi được vào não bộ, thì bạn sẽ dễ dàng sử dụng kỹ thuật này mỗi khi nghịch cảnh xảy ra. Bạn sẽ không bao giờ để cho nghịch cảnh đi qua mà không bị chú ý nữa. Kỹ thuật này sẽ dần dần chìm vào trong tiếng động hàng ngày, và chỉ xuất hiện khi thực sự cần thiết. Do chỉ mất từ một đến hai giây, nó sẽ không hề ảnh hưởng đến tiến trình hoạt động tự nhiên của bạn mà chỉ giúp bạn nhận thức nhạy bén hơn ở một số thời khắc xác định – đó là khi bạn phản ứng với nghịch cảnh.

Đánh giá cách phản ứng của bạn

Khi đã nhận thức được vai trò to lớn của nghịch cảnh, thậm chí cả những nghịch cảnh không đáng kể trong cuộc sống, bạn sẽ học được cách nhận thức tốt hơn về *hiệu quả* và *bản chất* phản ứng của mình. Theo như Tiến sỹ Mark Nuwer, trưởng khoa bệnh học thần kinh, Trung tâm Y tế UCLA, giải thích, *cường độ* của một trải nghiệm có thể ảnh hưởng đến tốc độ học hỏi của bạn. "Khi bạn chạm vào một cái bếp nóng, ngay tức thì cơn đau sẽ tạo ra một tiếng chuông báo động rất lớn trong não." Tiếng chuông báo động đó sẽ báo hiệu cho vỏ não, hay chính là vùng ý thức, để buộc bạn phải nhận thức về lựa chọn của mình. Lần tới khi đứng gần một cái lò nóng, bạn sẽ dễ dàng nhận thức được và tránh xa nó.

Đối với nghịch cảnh cũng vậy. Có AQ thấp cũng giống như là chạm vào lò nóng. Bạn không thể không bị bỏng mà thôi. Vì vậy, nếu bạn đã hoàn toàn hiểu rõ rằng *cách* bạn phản ứng với nghịch cảnh sẽ ảnh hưởng đến *tất cả* các khía cạnh của thành công, thì khi nghịch cảnh xảy đến với bạn, thời khắc đó sẽ có tầm quan trọng và độ căng thẳng giống như khi bạn được đề bạt; nhận điểm số, kết quả xét nghiệm máu, hay thư của Sở thuế. Khi sẵn sàng nhận thức về thời điểm xảy ra nghịch cảnh, bạn sẽ có thể thay đổi ngay tức thì cách

đối mặt với giây phút đó.

Bạn đã có khả năng phân biệt được sự khác biệt giữa cách phản ứng thể hiện AQ cao và thấp đối với nghịch cảnh. Với một chút tư duy, bạn sẽ có thể phân chia những cách phản ứng này theo đại lượng. Bằng cách thực hành thường xuyên, kỹ năng nhận thức của bạn sẽ tiếp tục được mài dũa để trở nên sắc sảo và tự nhiên hơn cho đến khi bạn thực sự phát triển được trực giác của một người Leo núi và dễ dàng đánh giá cách phản ứng của bản thân. Hãy thử áp dụng những kỹ năng này đối với những nghịch cảnh của chính mình.

Kỹ năng đánh giá AQ – Giai đoạn 1

Phân tích hành vi của người khác là một phương pháp giúp bạn dễ dàng nhận thức sâu sắc hơn về hành vi của chính mình. Hãy thử nghiệm khả năng nhận diện những cách phản ứng thể hiện AQ cao hay thấp của người khác bằng cách viết dấu cộng (+) cho AQ cao hoặc dấu trừ (-) cho AQ thấp trong ô trống bên cạnh mỗi phản ứng sau đây.

1. Sự kiện:	Jim, một đồng nghiệp của Mark, cho Mark số điểm thấp hơn anh mong đợi khi đánh giá về hiệu quả làm việc của anh.
Phản ứng của Mark:	Ôi, điều này thật đáng thất vọng! Nó sẽ làm mình mất cơ hội tăng lương. Mình biết giải thích với Sarah thế nào đây? Cô ấy sẽ rất buồn. Rõ ràng là mình phải nói chuyện với Jim để biết tại sao anh ta lại đánh giá mình như thế và để đảm bảo rằng điều này sẽ không xảy ra nữa. Đáng lẽ mình phải thấy trước là điều này sẽ xảy ra chứ.
2. Sự kiện:	Ngân sách cho dự án lớn của Sarah đã bị cắt giảm.
Phản ứng của Sarah:	Mỗi khi phòng mình định làm điều gì đó quan trọng thì đều có mấy tên ngốc đến ngáng đường và cắt ngân sách. Mình không thể tin được điều này! Cả phòng đang dần dần rã đám. Mình sẽ không để điều này xảy ra. Đã đến lúc phải đưa ra thông điệp về những việc phòng mình đang làm!
3. Sự kiện:	Bạn thân nhất của Margie quên ngày sinh nhật của cô.
Phản ứng của Margie:	Mình chắc chắn là Barbara đã quá bận. Mình nhớ được ngày sinh nhật của chính mình cũng đã là cả một kỳ tích! Cái ngày quan trọng đã qua đi trong vô nghĩa mất rồi. Còn lâu nữa mình mới nói chuyện lại với cậu ấy. Ôi, giờ thì mình chẳng thể làm gì khác được.
4. Sự kiện:	Con gái của Hal bị bắt gặp đang hút thuốc ở trường.
Phản ứng của Hal:	Trời ơi! Mình không thể tin được là con bé lại hủy hoại cuộc đời theo cách này. Mình không thể không tin rằng nếu mình là một người cha tốt hơn thì con bé sẽ không ra nông nỗi này. Mình sẽ không mắng hay phạt con bé. Mình và nó đều có trách nhiệm về những gì đã xảy ra hôm nay. Sẽ không bao giờ là quá muộn để rút ra bài học kinh nghiệm. Mình không thể chấp nhận được điều này. Rõ ràng là đã đến lúc hai cha con phải nói chuyện nghiêm túc với nhau.
5. Sự kiện:	Frank không được mời dự một buổi họp quan trọng ở cơ quan.
Phản ứng của Hal:	Chà, thú vị thật! Chắc chắn là phải có lý do nào đó. Dù sao đi nữa thì đây cũng không phải là việc mà mình có thể quyết định. Tuy vậy, nghĩ lại thì điều này có thể cho thấy là có vấn đề gì đó hệ trọng đây. Nếu bây giờ mình không được tham dự thì chỉ có thể ngồi đây mà tưởng

tượng xem điều gì sẽ xảy ra khi những quyết định lớn được công bố! Đáng lẽ mình phải biết chứ. Họ sẽ chỉ phải giải quyết hậu quả mà thôi.

Kỹ năng đánh giá AQ – Giai đoạn 2: Phân tích CO2RE

Bây giờ, hãy viết dấu cộng (+) hoặc trừ (-) vào bên cạnh mỗi đại lượng CO2RE cho các cách phản ứng với nghịch cảnh dưới đây để thể hiện phản ứng của mỗi đại lượng là tích cực hay tiêu cực.

C = Kiểm soát	O2 = Nguồn gốc và Trách nhiệm
R = Phạm vi ảnh hưởng	E = Tính lâu dài của nghịch cảnh
1. Sự kiện:	Jim, một đồng nghiệp của Mark, cho Mark số điểm thấp hơn anh mong đợi khi đánh giá về hiệu quả làm việc của anh.
Phản ứng:	C = Rõ ràng là mình phải nói chuyện với Jim để biết tại sao anh ta lại đánh giá mình như thế và để *đảm bảo* rằng điều này sẽ không xảy ra nữa.
*	O2 = Đáng lẽ mình phải thấy trước là điều này sẽ xảy ra chứ.
*	R = Nó sẽ làm mình mất cơ hội tăng lương. Mình biết giải thích với Sarah thế nào đây? Cô ấy sẽ rất buồn.
*	E = Rõ ràng là mình phải nói chuyện với Jim để biết tại sao anh ta lại đánh giá mình như thế và để đảm bảo rằng điều này sẽ không xảy ra nữa.
2. Sự kiện:	Ngân sách cho dự án lớn của Sarah đã bị cắt giảm.
Phản ứng:	C = Mình sẽ không để điều này xảy ra O2 = Mỗi khi phòng mình định làm điều gì đó quan trọng thì đều có mấy tên ngốc đến ngáng đường và cắt ngân sách. Đây không phải là việc của mình!
*	R = Mình không thể tin được điều này! Cả phòng đang dần dần tan rã.
*	E = Đã đến lúc phải đưa ra thông điệp về những gì phòng mình đang làm!
	3. Sự kiện: Bạn thân nhất của Margie quên ngày sinh nhật của cô.
Phản ứng:	C = Ôi, giờ thì mình chẳng thể làm gì khác được.
*	O2 = Mình chắc chắn là Barbara đã quá bận. Mình nhớ được sinh nhật của chính mình đã là cả một kỳ tích rồi! Việc mình cần làm là tìm hiểu xem điều gì đã xảy ra.
*	R = Ngày quan trọng đã qua đi trong vô nghĩa mất rồi.
*	E = Còn lâu nữa mình mới thèm nói chuyện lại với cậu ấy.
4. Sự kiện:	Con gái của Hal bị bắt gặp đang hút thuốc ở trường.
Phản ứng:	C = Mình không thể chấp nhận được điều này. Rõ ràng là đã đến lúc mình và con bé phải nói chuyện nghiêm túc với nhau.
*	O2 = Mình không thể không nghĩ rằng nếu mình làm một người cha tốt hơn thì con bé sẽ không ra nông nỗi này.
*	Mình sẽ không mắng hay phạt con bé. Mình và nó đều có trách nhiệm về những gì đã xảy ra hôm nay.
*	R = Trời ơi! Mình không thể tin được là con bé lại hủy hoại cuộc đời theo cách này.
*	E = Sẽ không bao giờ là quá muộn để rút ra bài học kinh nghiệm.
Sự kiện:	Frank không được mời dự một buổi họp quan trọng ở cơ quan.

Phản ứng: C = Dù sao đi nữa thì đây cũng không phải là việc mà mình có thể quyết định.

* O2 = Đáng lẽ mình phải biết chứ. Họ sẽ chỉ phải giải quyết hậu quả mà thôi.
* R = Tuy vậy, mình vẫn phải nghĩ xem, điều này có thể cho thấy là có vấn đề gì hệ trọng đây.
* E = Nếu bây giờ mình không được tham dự thì chỉ có thể ngồi đây mà tưởng tượng xem điều gì sẽ xảy ra khi những quyết định lớn được công bố!

Đáp án:

Giai đoạn 1: 1. – hoặc + (½ –, ½ +), 2. – hoặc + (½ +, ½ –), 3. –, 4. +, 5. –

Giai đoạn 2:	C	O_2	R	E
1.	+	–	–	+
2.	+	–	–	+
3.	–	+	–	–
4.	+	O_r – O_w + (trung bình)	–	+
5.	–	–	–	–

Kỹ năng đánh giá AQ – Áp dụng cho bản thân: Giai đoạn 1

1. Hãy đưa ra ví dụ về một nghịch cảnh mà bạn phải đối mặt trong vòng hai tuần qua.

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

2. Hãy viết những gì mà rất có thể bạn đã nói khi phản ứng với nghịch cảnh đó.

   _____
   _____
   _____
   _____

3. Hãy điền thông tin sau về cách phản ứng của bạn. Lưu ý rằng không phải cách phản ứng nào cũng đều có đủ cả bốn đại lượng CO_2RE.

   _____ Cách phản ứng của bạn thể hiện AQ cao hay thấp

Áp dụng cho bản thân – Giai đoạn 2: Phân tích CO_2RE

C = Kiểm soát **O_2 = Nguồn gốc và Trách nhiệm**
R = Phạm vi ảnh hưởng **E = Tính lâu dài**

1. Cách bạn phản ứng thể hiện AQ cao hay thấp ở những đại lượng nào?

   _____ C
   _____ O_2
   _____ R
   _____ E

2. Nếu bạn biết những gì bạn biết bây giờ và biết rằng bạn có thể kiểm soát cách phản ứng của bản thân, thì nếu hôm nay gặp phải sự kiện như thế, bạn sẽ nói gì?

   _____
   _____
   _____
   _____
   _____

3. Khi đọc cách phản ứng mới này, bạn thấy phản ứng của mình thể hiện AQ cao hay thấp ở những đại lượng nào?

   _____ C
   _____ O_2
   _____ R
   _____ E

4. CO_2RE mới này có gì khác biệt so với CO_2RE trước đây của bạn?

   _____
   _____
   _____
   _____

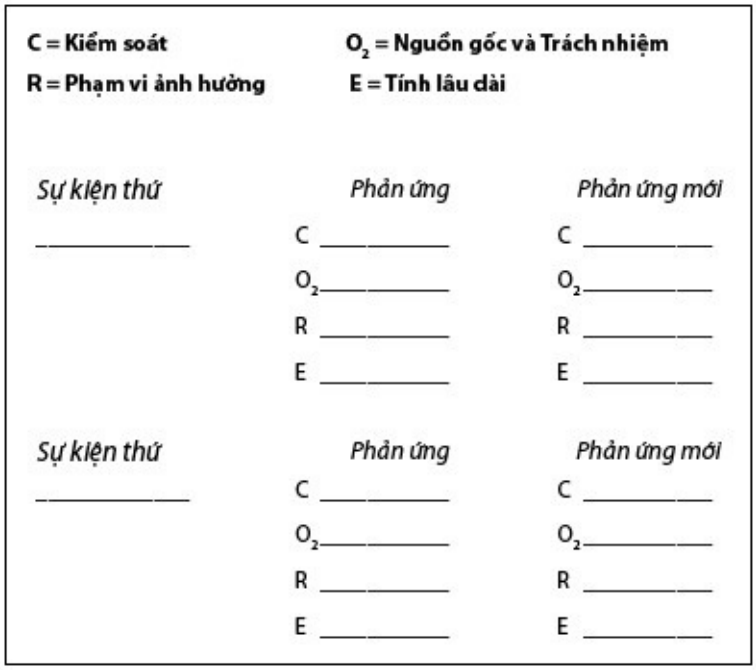
Phản ứng của bạn, lựa chọn của bạn

Nếu bạn muốn thực hành thêm thì hãy quay trở lại Hồ sơ Phản ứng với Nghịch cảnh ở Chương 4. Khi đọc những ví dụ về nghịch cảnh, bây giờ khi đã biết rằng mình có thể *lựa chọn* cách phản ứng với nó, bạn sẽ muốn phản ứng như thế nào?

Hãy chọn ra hai sự kiện liền nhau trong Hồ sơ Phản ứng với Nghịch cảnh, viết số điểm mà bạn đã khoanh tròn cho sự kiện đó xuống dưới đây. Bên cạnh những số điểm đó, hãy viết cách bạn sẽ phản ứng với sự kiện đó *ở thời điểm bây giờ.*

Hãy lưu ý rằng chỉ cần nhận thức được cách phản ứng của mình và sự khác

biệt giữa CO2RE cao và thấp là bạn đã có thể thực sự thay đổi và cải thiện được cách phản ứng của mình đối với một sự kiện bất lợi.



Củng cố những điểm tốt, chất vấn những điểm chưa tốt

Khi nhận được bản đánh giá hiệu quả làm việc, bạn thường phản ứng mạnh đối với điểm D hay A? Khi được đánh giá hiệu quả làm việc, bạn có thường bỏ qua tin tốt để vội vã tìm hiểu xem mình làm chưa tốt ở điểm nào không? Chúng ta thường tập trung vào những điểm *tiêu cực* trong hiệu quả làm việc của mình và bỏ qua những điểm tích cực, như thể chúng không hề tồn tại vậy.

Một trong những khách hàng của tôi, đối tác trong một công ty tư vấn quản lý quốc tế, đã phát hiện ra rằng trong văn phòng của ông, nhân viên ở mọi cấp bậc đều nhớ những nhận xét tiêu cực rõ và lâu hơn rất nhiều so với những nhận xét tích cực trong bản đánh giá hiệu quả làm việc, ngay cả khi các đánh giá có sự cân bằng giữa những điểm tích cực và tiêu cực!

Hãy nhìn thẳng vào thực tế. Những lời chỉ trích tiêu cực bao giờ cũng ám ảnh rất lâu, nhất là khi người chỉ trích lại chính là bản thân chúng ta! Tuy nhiên, xu hướng tập trung vào điểm tiêu cực này có thể gây hại vì chúng ta thường bỏ lỡ cơ hội củng cố những xu hướng tích cực quan trọng, nhất là đối với AQ của mình.

Nếu phản ứng của bạn với nghịch cảnh thể hiện AQ cao, bạn sẽ có được giá trị to lớn lâu dài bằng cách ngừng lại và củng cố những khía cạnh tích cực trong phản ứng của mình. Hãy chọn ra những đại lượng CO2RE mà bạn có phản ứng tích cực nhất. Hãy âm thầm công nhận bản thân. George, một khách hàng của tôi trong lĩnh vực giáo dục, cho biết anh đã nắm lấy những khoảnh

khắc này và nghĩ: “Được đấy, tốt. Hãy tiếp tục tiến lên!”

Sự củng cố về mặt tinh thần này sẽ giúp tăng cường những khía cạnh tích cực trong phản ứng của bạn cũng như những lối mòn mà bạn đã hình thành. Vì vậy, hãy lưu ý đến những điểm tích cực, duy trì và phát triển chúng.

E = Tìm hiểu tất cả nguồn gốc và xác định trách nhiệm của bạn đối với kết quả

Gần đây tôi có thực hiện một chương trình AQ cho công ty kế toán của Big Six có tên là Coopers & Lybrand. Mọi thứ đều diễn ra suôn sẻ cho đến khoảng hai tiếng trước khi tôi sửa soạn bắt đầu. Đó là khi nghịch cảnh xảy đến dưới dạng một vấn đề khác về thiết bị. Tôi nhận được một cú điện thoại từ một nhân viên kỹ thuật máy tính. Anh ta nói: “Tôi biết ngài đang cần màn hình máy tính. Tôi không chắc có loại mà ngài cần không, nhưng…”

“Xin lỗi, hình như có hiểu nhầm ở đây thì phải,” tôi trả lời. “Tôi không cần màn hình máy tính. Cái tôi cần là máy chiếu video để chiếu nội dung đa phương tiện trên màn hình lớn.”

“Ồ!” nhân viên kỹ thuật trả lời, có thể thấy rõ là anh đang thở phào nhẹ nhõm. “Rõ ràng là có ai đó đã nhầm lẫn. Ý tôi là, chờ chút, đây không thực sự là lĩnh vực tôi phụ trách. Ông nên nói chuyện với Horace. Anh ta phụ trách giải quyết những vấn đề này.” Rồi anh ta cúp máy cái rụp, không để lại cho tôi số của Horace hay kết nối cuộc gọi giúp tôi, mặc kệ cho tôi tìm cách giải quyết tình hình.

Đúng lúc này chuông báo động của tôi vang lên. “Ahwooooo! Ahwooooo! Nghịch cảnh! Nghịch cảnh!” Ngay lập tức tôi kiểm tra cách phản ứng của mình. Nhất định *phải* có cách!” Tôi tự nhủ. “Tình huống này đòi hỏi phải có đôi chút sáng tạo và lòng kiên trì. Mình biết mình có thể kịp giải quyết vấn đề này trước khi chương trình bắt đầu. Ngay cả khi mình không thể, thì chương trình vẫn có thể thành công.”

Được củng cố tinh thần bằng quyết tâm và cách phản ứng rất tốt với nghịch cảnh, tôi lập tức gọi điện cho khách hàng chỉ để liên tục được nghe trả lời tự động. Có vẻ như cô đã rời khỏi bàn làm việc, vì vậy tôi quyết định tự giải quyết tình huống này. Sau vài lần nỗ lực, tôi liên lạc được với người phụ trách vấn đề bảo dưỡng… Horace tỏ ý thoái thác trách nhiệm. “Chà, thiết bị đó không được đặt trước cho phòng này!” Anh ta kêu lên khi nghe vấn đề của tôi.

“Vâng, tôi hiểu, nhưng do chương trình sẽ bắt đầu trong chưa đầy hai tiếng nữa, vậy anh và tôi có thể làm được gì để giải quyết vấn đề này không?” Tôi đang cố gắng để khiến Horace có động lực giải quyết vấn đề đòi hỏi đôi chút

sáng tạo này.

“Chà, …” Horace trì hoãn, rồi anh ta thốt ra những lời tai hại chết người. “Thực sự tôi chẳng thể làm gì được. Máy chiếu đã được lắp ở phòng 4, mà ông thì lại đang ở phòng 5. Chẳng những thế, mười phút nữa là đến giờ tôi nghỉ rồi. Ông nên nói chuyện với Angel. Cô ấy phụ trách điều phối phòng.”

Lần này tôi vội hỏi ngay số điện thoại trước khi bị cúp máy. Sau một vài cuộc gọi khác và một số câu trả lời đại loại như “Đó không phải việc của tôi” và “Tôi không nghĩ có thể làm được điều đó”, cuối cùng tôi kết hợp gọi điện cho những người có vẻ không liên quan như thư ký, quản lý hay những người giám sát tốt bụng sẵn sàng tạm dừng công việc họ đang làm để đổi phòng. Một vấn đề rất đơn giản nhưng suýt nữa đã làm hỏng mất kế hoạch làm việc của khách hàng chỉ vì không ai chịu đứng ra *nhận trách nhiệm* đối với tình huống khó khăn. Và mỉa mai thay, điều đó lại làm nảy sinh thêm nhiều vấn đề khó khăn hơn.

Khi bạn nhận trách nhiệm giải quyết hậu quả, thì cũng là lúc ngay lập tức bạn tăng cường được ý thức kiểm soát của bản thân đối với sự kiện, tạo thêm sức mạnh cho mình để hành động, và phá vỡ cái vòng luẩn quẩn bất lực và tuyệt vọng có nguy cơ xảy ra. *Nhận trách nhiệm* chính là tiếng gọi để hành động.

Tầm quan trọng của E = Tìm hiểu nguồn gốc và xác định trách nhiệm của bạn đối với nghịch cảnh, bước thứ hai trong chuỗi LEAD, đặt ra một câu hỏi: Bạn có sẵn lòng giải quyết tình huống không nếu như bạn chỉ nhận lỗi nhưng không hề cảm thấy có trách nhiệm phải giải quyết? Câu trả lời của bạn sẽ là: “Không sẵn sàng lắm!” Ví dụ, Horace nếu như nhân viên kỹ thuật, hay những người khác chịu nhận lỗi nhưng không nhận trách nhiệm giải quyết, thì có lẽ tình hình lúc đó cũng sẽ vần bế tắc. Ngay cả nếu Horace nói: “Chà, tôi cho rằng mình đã lắp đặt nhầm phòng rồi. Đây đều là lỗi của tôi. Nhưng giờ thì đã quá muộn để có thể làm gì khác được, ngoài ra mười phút nữa là tôi phải đi rồi,” thì tôi cũng vẫn bị bỏ lại với đống rắc rối đó.

Tương tự, nếu bạn không phải chịu trách nhiệm đối với vấn đề sử dụng nước trong thời điểm hạn hán tại địa phương, thì sao bạn lại phải chịu cảnh thiếu nước tắm hay vườn cỏ héo khô? Nếu bạn tự đổ lỗi cho mình nhưng không chịu nhận chút trách nhiệm nào với tình hình khó khăn về tài chính của công ty mình, thì làm sao bạn có để tập trung năng lượng và sẵn sàng làm thêm giờ để tìm ra giải pháp? Nếu nhóm của bạn không hoàn thành một dự án lớn tốt như mong đợi, thì bạn có rũ bỏ trách nhiệm đối với thất bại đó không? Chỉ cần một chút ít trách nhiệm, chứ không phải nhận lỗi, là đã góp phần *quan trọng* giúp bạn học hỏi, rút kinh nghiệm hoặc giải quyết bất kỳ vấn đề gì, cũng như phục hồi sau bất kỳ khó khăn nào, dù là lớn hay nhỏ.

Bước thứ hai trong chuỗi LEAD này là nơi mà người Leo núi thực sự học hỏi được từ nghịch cảnh và điều chỉnh các chiến lược sau này của mình. Bước này có hai cấu phần bổ trợ cho nhau: Nguồn gốc và Trách nhiệm.

Nguồn gốc

Hẳn bạn còn nhớ nguồn gốc ở đây ám chỉ việc quy trách nhiệm, hay nhận lỗi nhưng vì đã gây ra sự kiện – ở mức độ phù hợp không hơn, không kém. Tuy nhiên, có hai loại quy trách nhiệm, *hữu ích* và *không hữu ích*. Nhận trách nhiệm đối với phần vấn đề mà bạn gây ra và rút kinh nghiệm từ hành vi của mình là loại quy trách nhiệm hữu ích. Còn nếu cứ liên tục chỉ trích bản thân một cách không cần thiết là quy trách nhiệm không hữu ích, thậm chí là rất có hại.

Nhận lỗi ở mức độ phù hợp sẽ giúp bạn củng cố lòng chính trực và uy tín của bản thân. Điều này đòi hỏi bạn phải trung thực tìm xem vai trò nếu có, của bạn đối với nguyên nhân *gây ra* vấn đề. Cấu phần Nguồn gốc trong bước E của chuỗi LEAD đặt ra ba câu hỏi sau:

Đâu là những nguồn gốc khả dĩ của nghịch cảnh?

Trong những nguồn gốc đó, thì đâu là lỗi của tôi?

Cụ thể, đáng lẽ tôi đã có thể làm gì khác hoặc tốt hơn trong tình huống đó?

Trách nhiệm

Chắc bạn cũng còn nhớ trách nhiệm là nhìn nhận một cách trung thực, *mang tính xây dựng* với những khía cạnh mà bạn cần chịu trách nhiệm của kết quả. Nhận trách nhiệm với kết quả có nghĩa là bạn buộc bản thân phải có trách nhiệm làm gì đó để xử lý và cải thiện, thậm chí là giải quyết tình huống do nghịch cảnh gây ra ngay cả khi bạn không phải là người gây ra điều đó. Nhận trách nhiệm với kết quả không có nghĩa là bạn phải nhận bất kỳ phần lỗi nào không do mình gây ra một cách không cần thiết. Nó chỉ đơn giản là bạn nhận lấy trách nhiệm giải quyết hoặc hành động.

Cấu phần Trách nhiệm trong bước E của chuỗi LEAD đặt ra câu hỏi sau:

- Tôi nên chịu trách nhiệm đối với phần nào hay khía cạnh nào của kết quả?

Áp dụng L = Lắng nghe và E = Tìm hiểu - Một ví dụ điển hình

Hãy giả định rằng ổ cứng của bạn bị hỏng. Nếu AQ của bạn khá thấp, ngay

lập tức phản ứng của bạn sẽ là: “Trời ơi! Mình chết mất. Mọi dữ liệu đều đã mất. Mình chưa bao giờ giỏi máy tính cả. Giờ thì nhóm mình sẽ chẳng bao giờ hoàn thành kịp dự án này trước thời hạn. Có lẽ nhóm mình sẽ đánh mất khách hàng này mất thôi.” Vậy bạn có thể làm gì để thay đổi cách phản ứng đó và nâng cao AQ của bản thân? Hãy bắt đầu bằng cách áp dụng bước đầu tiên trong chuỗi LEAD – L= Lắng nghe cách phản ứng của chính mình – và bạn sẽ dễ dàng nhận thấy rằng mình có AQ thấp. Kế đến, hãy thực hiện bước thứ hai, E = Tìm hiểu tất cả nguồn gốc và xác định trách nhiệm của bạn đối với kết quả.

Bạn cần đặt ra ba câu hỏi liên quan đến nguồn gốc theo thứ tự dưới đây:

- Đâu là những nguồn gốc khả dĩ của nghịch cảnh?
- Trong những nguồn gốc đó, thì đâu là lỗi của tôi?
- Cụ thể, đáng lẽ tôi đã có thể làm gì khác hoặc tốt hơn trong tình huống đó?

Hãy liệt kê ra trong đầu hoặc trên giấy tất cả những nguồn gốc khả dĩ của nghịch cảnh. Câu hỏi này không yêu cầu bạn tìm những nguồn gốc chắc chắn cho vấn đề, mà là những nguồn gốc *khả dĩ*, hợp lý. Nó mang tính chủ định. Do bạn cũng phần nào có lỗi, nên bạn thường có xu hướng bỏ qua những nguồn gốc khả dĩ khác, và do đó thổi phồng vai trò của bản thân và tự dằn vặt một cách vô ích.

Vậy, *đâu là những nguồn gốc khả dĩ* của việc ổ cứng bị hỏng? Nó có thể là do bất kỳ nguyên nhân nào sau đây – lỗi sản xuất, phần mềm chạy không tốt, điện áp tăng đột ngột, tĩnh điện, lỗi hệ thống, độ ẩm thấp, hoặc do vi-rút máy tính.

Trong những nguồn gốc đó, thì đâu là lỗi của tôi? Có thể bạn sẽ muốn cho rằng toàn bộ sự kiện là do lỗi của bản thân. “Nó đã xảy ra. Thế nên, đó là lỗi của mình” Có lẽ, những gì mà bạn đang thực sự muốn nói là bạn có trách nhiệm đối với những gì đã xảy ra, ngay cả khi bạn không phải là người *gây ra* việc không may đó. Nhưng chúng ta đang hơi vội vàng rồi. Khi bạn xem xét những nguồn gốc khả dĩ, thì những nguồn gốc nào liên quan đến bạn, dù chỉ là chút ít? Nếu do bạn không sử dụng ổn áp, không lên lịch kiểm tra bảo dưỡng máy hay không cập nhật phần mềm hệ thống, vậy thì có thể trong việc này có phần lỗi của bạn. Nhưng bạn có lỗi đến đâu? Cứ cho là 30% vì bạn đã không lên lịch kiểm tra bảo dưỡng máy.

Cụ thể, đáng lẽ tôi đã có thể làm gì khác hoặc tốt hơn trong tình huống đó? Mặc dù 30% vấn đề là do lỗi của bạn, song vẫn có một số hành động mà đáng

lẽ bạn đã có thể làm để giảm bớt nguy cơ hỏng ổ đĩa. Bạn đã có thể tiến hành kiểm tra hoạt động bảo dưỡng máy, cập nhật hệ thống hoặc mua ổn áp. Từ đó bạn rút ra bài học kinh nghiệm để tiếp tục tiến lên như những người thông thái thường làm.

Quy trình đơn giản trong đó bạn nhìn lại và học hỏi từ hành vi của mình này chính là động lực cho toàn bộ ý niệm không ngừng hoàn thiện bản thân. Khả năng liên tục cải thiện các khía cạnh của bản thân đóng vai trò hết sức quan trọng đối với hành trình của bạn. Nơi làm việc đòi hỏi bạn phải không ngừng nâng cao kỹ năng, và ngọn núi cũng bắt bạn phải hoàn thiện bản thân trên mỗi bước đi của mình.

Tôi nên chịu trách nhiệm đối với phần nào hay khía cạnh nào của kết quả? Mặc dù có thể bạn không có lỗi khi ổ cứng bị hỏng, nhưng bạn vẫn có thể cảm thấy có trách nhiệm lớn đối với kết quả – hay hậu quả của sự cố. Bạn không thể vận hành máy, vì vậy không thể lấy lại được tài liệu. Nếu bạn nhận trách nhiệm đối với kết quả này, thì cũng có nghĩa là bạn nhận trách nhiệm làm điều gì đó để xử lý máy tính đang bị treo của mình.

Nhận trách nhiệm đối với kết quả không đòi hỏi bạn phải đích thân dành thời gian tìm cách phục hồi dữ liệu và rút kinh nghiệm từ vấn đề đó, mà chỉ đơn thuần là bạn nhìn nhận xem ai sẽ là người thực hiện những hành động cần thiết. Chắc chắn là bạn nhận trách nhiệm đảm bảo rằng máy tính hoạt động được và phục hồi mọi dữ liệu đã mất một cách kịp thời. Còn việc bạn *làm như thế nào* thì không quan trọng.

Đổ lỗi quá mức lên bản thân mà không chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề sẽ không giúp bạn nâng cao được ý thức kiểm soát. Tuy vậy, nếu bạn nhận lỗi ở mức độ *phù hợp*, quyết định học hỏi từ hành động của mình, và nhận trách nhiệm đối với một phần kết quả, thì khi đó bạn đã bắt đầu có được đôi chút kiểm soát và buộc bản thân phải hành động. Điều này sẽ giúp bạn vượt qua nghịch cảnh và tiếp tục hành trình của mình.

Xác định phạm vi ảnh hưởng

Nếu bạn thường thổi phồng hoặc làm trầm trọng hóa những sự kiện không hay, thì bạn chỉ nên chịu trách nhiệm với những kết quả *đã biết chắc*, chứ không nên chịu trách nhiệm với những kết quả *phỏng đoán* của nghịch cảnh. Ví dụ, trong tình huống trên, có thể ngay lập tức bạn sẽ mặc định rằng hỏng ổ cứng nghĩa là mất mọi dữ liệu, dự án đã tiêu tan, và bạn chắc chắn đang có nguy cơ mất việc. Điều bạn *đã biết* trong nghịch cảnh này chỉ đơn thuần là ổ cứng bị hỏng và máy tính bị tê liệt. Tất cả chỉ có thế. Phần còn lại đều là do bạn phỏng đoán. Nếu bạn chỉ nhận trách nhiệm với những khía cạnh đã biết hoặc chắc chắn, thì bạn sẽ hạn chế được hậu quả và tránh bị ức chế. Chịu trách nhiệm đối với một điều không may sẽ dễ dàng hơn là với một thảm họa!

Thực tế là, như trong nhiều tình huống, bạn sẽ cần có thêm thông tin.

Những người có AQ thấp thường phỏng đoán những điều tồi tệ nhất cho đến khi, và nếu, họ biết được nhiều hơn. Những người có AQ cao thường phỏng đoán những điều tốt nhất, cho đến khi những điều đó được chứng minh là sai, khi đó họ sẽ chủ động tìm kiếm thông tin cần thiết để xác định vị trí của mình. Trong Chương 7, bạn sẽ được học thêm một số kỹ thuật để tránh trầm trọng hóa các sự kiện tiêu cực.

A = Phân tích bằng chứng

A = Phân tích bằng chứng bao gồm một quy trình đặt câu hỏi đơn giản, trong đó bạn xem xét, biện luận, và cuối cùng là thay đổi những khía cạnh tiêu cực trong phản ứng của mình. Những câu hỏi LEAD dưới đây được diễn đạt một cách cẩn thận để đảm bảo câu trả lời được trình bày theo đúng mẫu của câu hỏi:

- *Bằng chứng* nào cho thấy tôi *không* có chút khả năng kiểm soát nào?
- *Bằng chứng* nào cho thấy nghịch cảnh *phải có* tác động đến các lĩnh vực khác trong cuộc sống của tôi?
- *Bằng chứng* nào cho thấy nghịch cảnh *phải* kéo dài hơn cần thiết?

Bạn hãy dừng lại và lưu ý đến tác dụng của những từ chính được in nghiêng trong các câu hỏi này. Tuy rằng có thể tìm được bằng chứng cho thấy bạn có *ít* kiểm soát đối với tình hình, rằng nghịch cảnh *có thể* ảnh hưởng đến các lĩnh vực khác trong cuộc sống, và nó *có thể* kéo dài rất lâu, nhưng rất khó để tìm được bằng chứng cho thấy bạn hoàn toàn *không có* kiểm soát, nghịch cảnh *phải* ảnh hưởng đến các lĩnh vực khác và *phải* kéo dài rất lâu.

Abraham Lincoln đã từng nói: “Nếu bạn biện hộ cho những hạn chế của mình, thì bạn sẽ không thể thoát khỏi những hạn chế đó.” Biện hộ cho sự mất kiểm soát, sự sụp đổ có thể xảy ra, và hậu quả kéo dài thì cũng vô ích như biện hộ cho một vụ rơi máy bay *có thể* xảy ra, *khả năng* sụp đổ của nền kinh tế thế giới, và bạn đã không thể *sinh ra* trong một gia đình giàu có. Bạn chỉ có thể thực sự tiến bộ nếu tìm hiểu những hạn chế của nghịch cảnh, chứ không phải là những hạn chế của bản thân.

Đánh giá phạm vi ảnh hưởng

Hãy trở lại với ví dụ ổ cứng bị hỏng của bạn. Cách trả lời cực đoan sẽ là: “Ôi không! Mọi thứ đều đã bị hủy hoại. Cả dự án đã tan tành chỉ trong phút chốc. Mình sẽ không bao giờ có thể lấy lại những gì đã mất. Không những

thế, nếu nó xảy ra một lần thì cũng có thể xảy ra nhiều lần nữa. Cố gắng cũng chẳng ích gì. Mình đã dồn toàn bộ công sức vào đó, và giờ thì đã mất hết. Có lẽ mình sẽ phải nói lời chia tay với cơ hội thăng tiến và học phí đại học cho con trai mình rồi." Phản ứng này mang nặng tư tưởng chủ bại, trầm trọng hóa tình hình, và đầy tuyệt vọng.

Trong trường hợp này, hoặc trong những trường hợp phản ứng ít cực đoan hơn, bạn cũng có thể tự đặt ra cho bản thân ba câu hỏi liên quan đến bằng chứng:

Bằng chứng nào cho thấy tôi không thể kiểm soát được? Câu trả lời là "không." Chẳng có *bằng chứng* nào cho thấy điều đó cả. Mặc dù trên lý thuyết, bạn có thể không có quyền kiểm soát, nhưng trong trường hợp này không có bằng chứng nào cho thấy sự tuyệt vọng đó tồn tại. Thực tế duy nhất tồn tại đó là ổ cứng của bạn bị hỏng. Tất cả chỉ có thế! Mọi điều khác đều chỉ là phỏng đoán.

Vậy thì tại sao bạn lại phải giả định điều tồi tệ nhất? Chắc chắn là chẳng có lý do gì phải chấp nhận là mình hoàn toàn không có kiểm soát cho đến khi nó được chứng minh là thật! Khi đi khám triệu chứng đau đầu, bạn có giả định rằng mình bị u não trước khi biết kết quả xét nghiệm không? Trong hầu hết trường hợp, giả định những điều tồi tệ nhất chẳng đem lại lợi ích gì trừ phi có bằng chứng cho thấy nó là đúng. Tại sao lại phải vội vã kết luận, nhất là khi những kết luận đó có thể khiến bạn tổn thương? Vì thế, nếu không có bằng chứng gì thì bạn không nên giả định rằng mình hoàn toàn không có chút kiểm soát nào.

Bạn có thể tưởng tượng ra được tình huống nào mà mình thực sự không có chút kiểm soát nào không? Trước đây, tôi đã từng nhắc đến trường hợp của Vicktor Frank, người sống sót ở trại tập trung Nazi, giờ đã là một nhà tâm lý học lỗi lạc và là tác giả của cuốn *Tìm kiếm ý nghĩa cuộc sống* (Man's Search for Meaning), và miêu tả làm thế nào mà ngay cả trong những điều kiện khủng khiếp nhất, không ai có thể tưởng tượng ra nổi, ông vẫn có được sự kiểm soát cao nhất – đó là sự kiểm soát đối với cách *phản ứng* của bản thân trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Bài học này chỉ ra rằng, quyết định quan trọng nhất nảy ra ở giữa tác nhân kích thích (nghịch cảnh) và phản ứng (AQ), và nó cũng đã được Stephen Covey nói đến trong cuốn sách bán chạy nhất của mình là *Bảy thói quen của người làm việc hiệu quả cao* (Seven Habits of Highly Effective People). Chính là *ở* cấp độ này mỗi người trong chúng ta *luôn luôn* có quyền kiểm soát.

Nhưng cũng có nhiều người lại muốn đóng vai nạn nhân và từ bỏ quyền kiểm soát đó. Nếu điều đó xảy ra *với* bạn, và bạn chỉ đơn thuần là một con rối trong hệ thống hay một mảnh gỗ trôi nổi trong dòng đời, thì bạn không cần phải nhận lấy bất kỳ trách nhiệm hay có bất kỳ mong đợi nào về bản thân.

Không có gì phải bàn cãi khi nói rằng nhìn bề ngoài, bỏ cuộc hay cắm trại có vẻ dễ dàng hơn rất nhiều so với việc leo núi. Việc một người phải trả giá hay được tưởng thưởng từ những quyết định của mình thì phải về lâu về dài họ mới có thể biết được. Có một điều mà tôi biết chắc, đó là, không có gì bi thảm hơn là quyết định bỏ cuộc.

Bạn có thể thấy được kết cục đau buồn của quyết định này trong cuộc sống hàng ngày của mình: một học sinh cấp ba bị điểm thấp trong bài kiểm tra trình độ và quyết định từ bỏ, không tiếp tục lên học đại học; một người bạn của bạn bị từ chối một công việc đã dừng lại, không tiếp tục cố gắng nâng cao sự nghiệp của mình nữa; một đồng nghiệp nhận được đánh giá tiêu cực về kết quả làm việc đã quyết định thôi việc thay vì trở nên mạnh mẽ hơn; một đứa con chán nản giận dữ chỉ trích người mẹ lúc nào cũng không ủng hộ con mình vào thời điểm mà tình yêu của bà là quan trọng nhất; một người vợ ngừng cố gắng duy trì hôn nhân khi người chồng không để ý đến nỗ lực tuyệt vọng của cô để nói chuyện về mối quan hệ của hai người. Bỏ cuộc có sức tàn phá âm ỉ và sâu rộng đến nhiều khía cạnh của cuộc sống.

Trên thực tế *bạn luôn có kiểm soát ở một mức độ nào đó, dù ít hay nhiều*, do đó bạn nên trung thực đối diện với bất kỳ giả định nào về sự bất lực. Bất lực có vẻ như là một lựa chọn dễ dàng, hấp dẫn hơn so với việc chấp nhận quyền kiểm soát, vì đi cùng với nó là trách nhiệm tương ứng. Nếu bạn bất lực, thì khi đó bạn sẽ không phải gánh bất kỳ trách nhiệm nào, mọi người sẽ cảm thấy thương tiếc cho bạn, và người khác sẽ giải quyết vấn đề đó cho bạn. Thế nhưng lựa chọn đó có thể hủy hoại cuộc sống của bạn. Khi phải lựa chọn giữa bất lực và kiểm soát, quyết định đúng đắn luôn luôn là kiểm soát.

Bằng chứng nào cho thấy nghịch cảnh phải có tác động đến các lĩnh vực khác trong cuộc sống của bạn? Những người có AQ thấp thường biện hộ cho cái gọi là "hiệu ứng domino", ám chỉ rằng một sự kiện xấu chắc chắc sẽ dẫn đến những sự kiện không hay khác. Rất dễ thấy là cách phản ứng này sẽ nhanh chóng khiến bạn cảm thấy bị ức chế. Bởi vậy, trong quá trình lý giải cách phản ứng của mình, bạn phải tách biệt giả định ra khỏi những điều mà bạn đã biết.

Trên thực tế, mặc dù nghịch cảnh có thể ảnh hưởng đến những lĩnh vực khác trong cuộc sống, không có bằng chứng nào cho thấy nó phải như vậy! Vì vậy, xin nhắc lại là cho dù bạn có cố gắng làm trầm trọng hóa tình hình đến đâu đi chăng nữa, thì đáp án cho câu hỏi này vẫn chỉ là "không" mà thôi.

Bằng chứng nào cho thấy nghịch cảnh phải kéo dài hơn cần thiết? Luôn có rất nhiều nguyên nhân khiến nghịch cảnh có thể sẽ kéo dài, nhưng hiếm khi có bằng chứng nào cho thấy rằng nghịch cảnh sẽ *phải* kéo dài mà không có chút tiến triển nào. Ngay cả trong bối cảnh quốc tế, khi mà nghịch cảnh có quy mô toàn cầu, thì nó cũng chỉ mang tính khốc liệt trong giai đoạn hiện tại

chứ không bắt buộc *phải* như vậy. Vì vậy, giống như hai câu hỏi ban đầu, đáp án cho câu hỏi này cũng là “Không.”

Như vậy, đây là một tin tốt lành! Tất cả những gì bạn vừa làm là tách biệt giả định của mình ra khỏi thực tế, và thực tế thì không chứng minh rằng phản ứng đó của bạn đối với nghịch cảnh này là đúng! Ít nhất, bạn cũng cần có thêm thông tin. Bản thân việc tìm kiếm thông tin đó đã là một hành động tích cực, giúp bạn học hỏi và nâng cao bản thân.

Bằng chứng khi phải đối mặt với những nghịch cảnh vô cùng lớn

Khi máy bay của Phi trưởng Scott O’Grady bị bắn hạ trên lãnh thổ của quân địch ở Bosnia, ông biết rằng mình đang gặp một rắc rối nghiêm trọng. Khi phải đối mặt với một nghịch cảnh vô cùng lớn như thế, phản ứng của ông có thể đã là: “Hết rồi. Mình đã bị bắn hạ trên lãnh thổ của kẻ thù, và chắc chắn chúng sẽ tìm ra mình. Khi đó, có lẽ chúng sẽ tra tấn và giết mình. Có lẽ mình sẽ chẳng bao giờ được gặp lại người thân của mình nữa. Vì vậy bây giờ mình nên bỏ cuộc thôi.” Thoạt nhìn, có vẻ như có rất nhiều bằng chứng cho thấy phản ứng này là đúng. Thế nhưng, hãy nhìn kỹ lại mà xem!

Nhưng ngay cả trong tình hình tuyệt vọng này, Scott O’Grady vẫn tìm thấy và tự tạo ra bằng chứng cho thấy mình vẫn có quyền kiểm soát. Ông vẫn còn sống dù máy bay đã bị bắn hạ, ông vẫn còn một ít nhu yếu phẩm, ông đã được đào tạo kỹ năng sống sót, thiết bị của ông có bộ phận truyền tín hiệu, và ông đã tìm thấy một nơi để trốn. Nếu O’Grady tự dựng lên trong đầu một viễn cảnh vô vọng dựa trên những giả định của bản thân, thì bạn nghĩ ông có làm mọi điều để tự cứu mình như không ngừng truyền tín hiệu cầu cứu, cố gắng xoay xở và uống mồ hôi từ tất chân, không bao giờ thôi hy vọng hay không? Có lẽ là không. Có lẽ chính khả năng tách biệt giữa thực tế với bất kỳ giả định tiêu cực nào của Phi trưởng O’Grady đã giúp ông thoát chết.

Bằng chứng cho thấy tình hình có thể vượt ra ngoài tầm kiểm soát của ông Bằng chứng cho thấy tình hình chắc chắn sẽ phải vượt ra ngoài tầm kiểm soát của ông Bị bắn hạ.

Bằng chứng cho thấy tình hình *có thể* vượt ra ngoài tầm kiểm soát của ông	Bằng chứng cho thấy tình hình *chắc chắn* sẽ phải vượt ra ngoài tầm kiểm soát của ông
▪ Bị bắn hạ. ▪ Đơn độc. ▪ Kẻ thù ở khắp nơi. ▪ Nước và lương thực ít ỏi. ▪ Kẻ thù đang chủ động tìm kiếm ông. ▪ Không có hy vọng rõ ràng nào là sẽ trốn thoát!	▪ Không có!

Rất nhiều tình huống khác có nghịch cảnh vô cùng lớn, như một người thân của bạn được chẩn đoán là mắc bệnh hiểm nghèo hoặc không thể cứu chữa hay bạn sẽ bị mất một bộ phận cơ thể. Tất cả những tình huống này, đều thể hiện bằng chứng là nghịch cảnh *sẽ* kéo dài và *sẽ* ảnh hưởng lớn đến những lĩnh vực khác của cuộc sống. Hãy cố gắng hết sức có thể, bởi lẽ tuy rằng bạn không thể ngăn được việc người thân của bạn đang sắp chết vì ung thư giai đoạn cuối, nhưng bạn vẫn có thể ảnh hưởng rất lớn đến cách người đó sống với căn bệnh đó và cách bạn đối mặt với mất mát.

Tạp chí *Newsweek* có kể một câu chuyện về lòng dũng cảm của Hồng y Joseph Bernadin, Đức Tổng Giám mục của bang Chicago, khi ông phải đối mặt với những tháng cuối của đời mình. Mặc dù phải chịu đựng rất nhiều cơn đau, sức khỏe cũng suy giảm trầm trọng, Đức Hồng y vẫn làm được nhiều điều đến mức khiến người khác phải kinh ngạc trong tuần cuối trước khi ông ra đi. Ông đã hoàn thành một bản báo cáo về những công việc của giáo phận tới Tòa thánh Vatican, xác nhận bản viết tay cho cuốn sách *Món quà Hòa bình* (The Gift of Peace), thực hiện di chúc, và sắp xếp người chăm sóc cho mẹ ông. Ông đã gửi nhiều bức thư, trong đó có một bức đến Tòa án Tối cao Hoa Kỳ yêu cầu tòa án bác bỏ những luận cứ bảo vệ cho hành động trợ tử1, vì sợ rằng điều đó sẽ làm giảm giá trị của những cuộc đời không may mắn. Một lá thư khác là tấm thiệp Giáng sinh cuối cùng ông dành tặng cho những mục sư khác và bạn bè của mình.

Khi được chẩn đoán bị ung thư giai đoạn cuối, thay vì bỏ cuộc, Hồng y Bernardin đã công khai hứa sẽ tận dụng tất cả thời gian còn lại “theo cách sẽ đem lại lợi ích cho các mục sư khác và những người mà tôi đã được gọi đến để phục vụ.” Người Leo núi dũng cảm này đã giữ đúng lời hứa của mình cho đến những giây phút cuối cùng. Khi làm tất cả những điều đó, ông đã để lại cho đời một bài học và di sản về cách sống và chết bằng phẩm giá mà tất cả mọi người đều phải noi theo.

Phần nghịch cảnh *có thể* vượt ra ngoài tầm kiểm soát của bạn	Phần nghịch cảnh *chắc chắn* vượt ra ngoài tầm kiểm soát của bạn
▪ Tôi bị cụt tay. ▪ Phải có hai tay mới có thể ăn, mặc quần áo, lái xe, mua sắm, bơi,... ▪ Một số người phân biệt đối xử với những người cụt tay. ▪ Quần áo của tôi sẽ phải may lại cho phù hợp.	▪ Tôi bị cụt tay.

Phần nghịch cảnh *có thể* ảnh hưởng đến những khía cạnh khác	Phần nghịch cảnh *chắc chắn* ảnh hưởng đến những khía cạnh khác
▪ Người bị cụt tay không thể làm được những điều như người bình thường. ▪ Phải có hai tay mới lái được xe. ▪ Phải có hai tay mới có thể tự ăn, tự mặc quần áo,... ▪ Một số người có thể cười nhạo hoặc coi thường tôi. ▪ Tôi không thể chèo thuyền. ▪ Tôi không thể học chơi ghi-ta. ▪ Vợ/chồng tôi sẽ bỏ tôi.	▪ Không có!

Phần nghịch cảnh *có thể* kéo dài rất lâu	Phần nghịch cảnh *chắc chắn* kéo dài rất lâu
▪ Tôi sẽ không bao giờ có lại được cánh tay của mình. ▪ Tôi sẽ không bao giờ có thể lái được xe bình thường. ▪ Tôi sẽ không bao giờ có thể tự ăn, tự mặc quần áo,... như trước đây. ▪ Mọi người sẽ luôn cười nhạo hoặc coi thường tôi. ▪ Tôi sẽ không bao giờ chèo thuyền được nữa. ▪ Tôi sẽ không bao giờ học chơi ghi-ta được nữa. ▪ Sẽ chẳng bao giờ có ai cần đến tôi. ▪ Mọi người sẽ luôn nhìn tôi chòng chọc.	▪ Tôi sẽ không bao giờ có lại được cánh tay của mình!

Tương tự như vậy, bạn không thể lấy lại tay chân của mình một khi đã tàn phế. Bạn sẽ mất nó mãi mãi. Những mất mát đó sẽ dẫn đến những thay đổi

lâu dài đối với nhiều khía cạnh trong cuộc sống của bạn. Tuy nhiên, bạn có thể kiểm soát mức độ và thời gian ảnh hưởng của chúng. Thoạt nhìn, nghịch cảnh bị mất một tay có vẻ như vượt quá tầm kiểm soát của bạn, ảnh hưởng rất lớn đến những khía cạnh khác, và dường như sẽ kéo dài mãi mãi.

Đúng là bạn sẽ chẳng bao giờ có lại được cánh tay của mình. Nó đã mất, và bạn không có bất kỳ cách nào để lấy lại. Theo nghĩa đó thì quả thật nghịch cảnh này đã vượt ngoài tầm kiểm soát của bạn và kéo dài mãi mãi. Thế nhưng, mọi chuyện không dừng lại ở đó. Phía sau đó còn cả một câu chuyện dài!

Hãy nhớ rằng ngoại trừ việc bạn bị mất cánh tay, còn lại tất cả những khía cạnh khác của kết quả do nghịch cảnh nghiêm trọng này gây ra đều có thể thay đổi được. Danh sách những chức năng chắc chắn sẽ mất đi hay bị từ bỏ hoàn toàn chỉ dựa trên giả định chứ không phải là thực tế. Thực tế là những người chỉ có một tay vẫn có thể leo núi, chèo thuyền, chơi violin, ăn, mặc quần áo, và lái xe. Một số người thậm chí còn làm giỏi hơn rất nhiều so với những người có đủ cả hai tay!

Hãy xem xét trường hợp của Jim Abbott, cậu bé sinh ra chỉ có một tay. Ước mơ của cậu là chơi bóng chày trong giải đấu Major League Baseball, một điều vốn đã là niềm ao ước của bất kỳ đứa trẻ nào khác. Nhưng hầu hết mọi người đều cho rằng nó quá viển vông đối với cậu. Và Jim đã phản ứng thế nào với nhiều nghịch cảnh cùng lúc là cậu chỉ có một tay và bị bạn bè trong lớp cười nhạo? Cậu đã tự điều chỉnh, thích ứng. Thay vì bỏ cuộc, cậu đã thay đổi lộ trình tiến lên của mình để đạt được mục đích tưởng chừng như quá xa vời này.

Jim đã phát triển được kỹ thuật thay găng nhanh mà cậu thường sử dụng để đeo và cởi găng tay để có thể bắt và ném bóng thật nhanh. Cậu còn rèn luyện thể chất và trở thành nhà vô địch Olympic bộ môn chạy vượt rào. Cậu đã không ngừng kiên trì với ước mơ của mình để không chỉ trở thành một cầu thủ chặn bóng mà còn là một cầu thủ ném bóng xuất sắc được mọi người kính nể của đội tuyển California Angels trong giải đấu Major League Baseball.

Jim vốn đã có vô vàn lý do để lựa chọn bỏ cuộc. Nhưng thay vào đó, cậu đã kiên trì với mục tiêu của mình.

Bạn thấy đấy, ngay cả khi nghịch cảnh là một biến cố lớn của cuộc đời, thì nhân tố cuối cùng quyết định đến thời gian và mức độ vượt qua những thách thức to lớn này lại chính là khả năng kiểm soát những điều bạn có thể làm, hạn chế phạm vi ảnh hưởng của nghịch cảnh đối với những tình huống khác trong tương lai, và rút ngắn tối đa thời gian kéo dài của nó.

Bản thân nhận thức rằng nghịch cảnh không bắt buộc *phải* vượt ra ngoài tầm kiểm soát của bạn, ảnh hưởng đến các khía cạnh khác của cuộc sống, hay

kéo dài hơn cần thiết đã là một sự giải phóng lớn lao cho tâm hồn của bạn.

D = Hãy làm gì đó!

Nhiều chương trình tự hoàn thiện và nâng cao hiệu quả bản thân mở đầu bằng cách đưa ra những hướng dẫn để bạn đi đến hành động. Hành động tạo ra động lực rất lớn, có tác động mạnh mẽ và cực kỳ có sức quyến rũ. Tuy nhiên, cố gắng giải quyết nghịch cảnh ngay tức thì bằng hành động thường khiến cho bạn dễ bị tổn thương do chưa đến lúc hành động.

Cách phản ứng kém hiệu quả cũng có thể lấy đi nguồn năng lượng quan trọng cần thiết để bạn không ngừng vững tin đi đến hành động. Nếu AQ của bạn cho thấy rằng vấn đề vượt quá khả năng kiểm soát của bạn, ó tác động tiêu cực đến các khía cạnh khác trong cuộc sống, và/hoặc sẽ kéo dài rất lâu trong tương lai, thì có thể bạn thậm chí sẽ chẳng nghĩ đến việc hành động. Như nghiên cứu của Martin Seligman và các nhà nghiên cứu khác đã chứng minh, kể cả những người rơi vào tình trạng bất lực do kinh nghiệm ở mức độ nhẹ – tin rằng dù họ có làm gì cũng vô ích – cũng ít có xu hướng tìm tòi và thực hiện những hành động cần thiết để giải quyết tình hình. Làm sao bạn có thể hành động khi đã cho rằng mọi điều bạn làm đều là vô ích, thậm chí còn khiến bạn nản lòng thêm?

Mặt khác, nếu yêu cầu bạn hành động trước khi bạn hiểu được cách phản ứng của chính mình cũng sẽ không đem lại kết quả gì, thậm chí còn gây hại nữa.

Hãy tưởng tượng vào đêm mà Candace Lightner mất con trong vụ tai nạn do một người lái xe say rượu gây ra, nếu cô được bảo: “Cô phải hành động đi!”, thì phản ứng đầu tiên của cô có lẽ sẽ là tấn công người lái xe kia, hoặc thậm chí còn làm điều gì đó tồi tệ hơn. Nhưng thay vào đó, sau một khoảng thời gian đau khổ vì mất mát lớn lao của mình, khi đã sẵn sàng, cô quyết định lựa chọn một hành động tích cực hơn rất nhiều. Bằng quyết tâm giúp những phụ huynh khác tránh được nỗi đau không gì sánh bằng mà cô đã phải chịu đựng này, Candace đã thành lập ra Hội MADD, Hội Những Bà mẹ Đấu tranh Chống Lái xe Say rượu. Sau khi thành lập hội này, Candace đã tiến hành trợ giúp công tác vận động hành lang và thực thi luật pháp trong đó siết chặt đáng kể những quy định đối với hành vi lái xe khi say rượu, nhờ đó đã cứu được rất nhiều mạng sống và giúp cho người thân của họ không phải gánh chịu nỗi đau vô hạn này.

Thực hiện hành động

Chuỗi LEAD là một công cụ rất hữu hiệu giúp bạn phản ứng với nghịch cảnh theo cách tích cực nhất có thể và chuyển hướng sang thực hiện những hành động tích cực, *khi bạn đã sẵn sàng*.

Ba bước đầu tiên trong chuỗi LEAD giúp bạn thay đổi cách suy nghĩ và tiếp thêm năng lượng cảm xúc cần thiết để suy xét, tập trung và cuối cùng là thực hiện những hành động có ý nghĩa.

Cũng giống như ba bước trước, thực hiện hành động đòi hỏi phải đặt ra những câu hỏi phù hợp, được lựa chọn kỹ lưỡng.

Bạn cần đặt ra cho bản thân sáu câu hỏi sau:

1. Tôi cần có thêm thông tin gì khác? Tôi sẽ tìm kiếm thông tin đó bằng cách nào?
2. Tôi có thể làm gì để giành được một chút kiểm soát trong tình huống này?
3. Tôi có thể làm gì để hạn chế phạm vi ảnh hưởng của nghịch cảnh này?
4. Tôi có thể làm gì để hạn chế thời gian ảnh hưởng của nghịch cảnh này?
5. Tôi sẽ thực hiện hành động nào trước trong số này?
6. Chính xác là tôi sẽ thực hiện hành động này khi nào? Vào ngày nào và thời điểm nào?

Nếu xem xét lại ví dụ về ổ cứng bị hỏng, thì bạn có thể tưởng tượng ra một số hành động mà bạn có thể thực hiện ngay lập tức để cải thiện tình hình. Sáu câu hỏi trên giúp bạn phân nhóm các hành động của mình để đảm bảo rằng mọi đại lượng AQ của bạn đều được tính đến, và những hành động do cách phản ứng tiêu cực với nghịch cảnh gây ra đều sẽ bị loại bỏ hoàn toàn.

ÁP DỤNG CHUỖI LEAD

Quay trở lại với tình huống ổ cứng bị hỏng. Giả định rằng bạn đã hoàn thành xong ba bước đầu tiên của chuỗi LEAD. Bạn đã L = Lắng nghe cách phản ứng của mình với nghịch cảnh và đã biết rằng phản ứng của mình có phần tiêu cực, sau đó bạn E = Tìm hiểu nguồn gốc và xác định trách nhiệm của mình đối với kết quả, từ đó bạn biết rằng mình luôn đổ lỗi quá mức lên bản thân và không nhận đầy đủ trách nhiệm đối với kết quả của vấn đề đó. Tiếp theo, bạn đã A = Phân tích bằng chứng và phát hiện ra rằng không có hoặc có ít bằng chứng chứng minh cho những kết luận thể hiện AQ thấp của bạn.

Bước kế tiếp là bạn cần D = Làm gì đó! Hãy bắt đầu bằng cách liệt kê ra những gì bạn có thể làm để cải thiện tình hình. Hãy dành một lát để xem xét và liệt kê trong đầu câu trả lời cho những câu hỏi trên. Hãy sử dụng một mẩu giấy và một chiếc bút để viết ra những gì bạn nghĩ đến.

Bạn còn cần thêm thông tin nào nữa? Chẳng lẽ bạn không muốn biết những

dữ liệu nào, đã bị mất trước khi đi đến giả định rằng tất cả đều đã mất hay sao? Nếu bạn có thể phục hồi được dữ liệu, chẳng lẽ bạn không muốn biết cần tốn bao nhiêu thời gian và chi phí cho việc đó sao? Câu châm ngôn "Thông tin là sức mạnh" quả thật rất đúng trong nhiều trường hợp. Tìm được thông tin sẽ cho phép bạn chỉ phản ứng với những thực tế đã được minh chứng thay vì với những giả thuyết mơ hồ đầy tiêu cực.

Còn rất nhiều hành động khác có thể giúp bạn nâng cao cảm giác kiểm soát. Bạn đã làm được những gì? Bất kỳ hành động nào mà bạn liệt kê ra đều có thể giúp bạn nâng cao ý thức kiểm soát. Bản thân việc hành động đã đem lại cho bạn nhiều cảm giác kiểm soát hơn rồi. Còn về phạm vi ảnh hưởng thì sao? Bạn đã quyết định sẽ làm bất kỳ điều gì cần thiết để khôi phục lại những dữ liệu đã mất chưa? Bạn muốn liên lạc với những ai để giảm bớt hậu quả của vấn đề có nguy cơ trở nên nghiêm trọng này? Những hành động mà bạn thực hiện để hạn chế phạm vi ảnh hưởng của nghịch cảnh cũng sẽ giúp rút ngắn thời gian kéo dài của nó. Bạn cũng có thể gọi một chuyên gia phục hồi dữ liệu hoặc một số thành viên trong nhóm để xác định thời điểm sao lưu cuối cùng là khi nào.

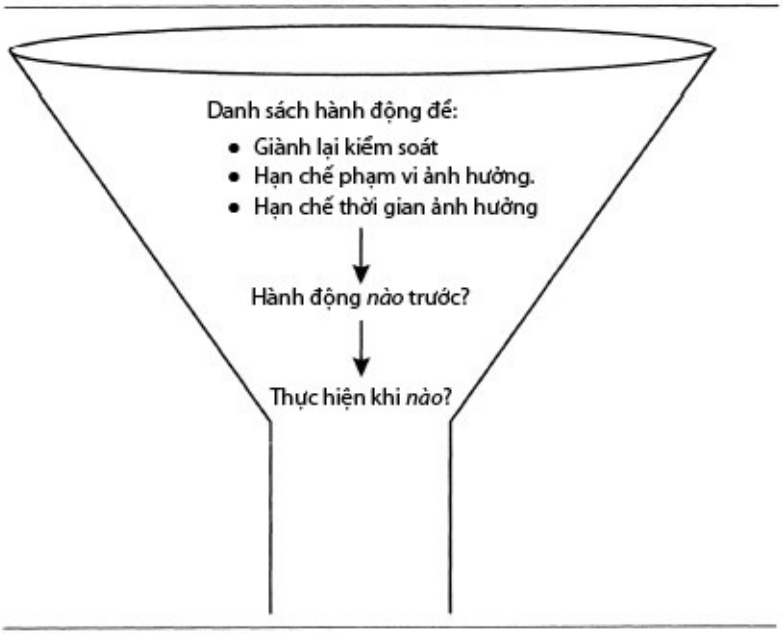
Khi liệt kê vẫn là chưa đủ: sử dụng Phương pháp Ống phễu

Nếu bạn chỉ liệt kê ra một danh sách hành động không thôi thì điều đó có thể sẽ rất nguy hiểm. Nó có thể khiến bạn yên tâm đủ để không tiếp tục cải thiện tình huống xấu nữa. Vấn đề là, mặc dù bạn đã liệt kê xong danh sách nhưng bạn vẫn *chưa làm* gì để khiến tình hình tốt lên. Giống như việc mua một chiếc máy nhắc việc để sắp xếp lại cuộc sống của bạn cho đỡ lộn xộn hơn. Mặc dù chiếc máy này không thể giảm bớt mớ hỗn độn đó trừ khi bạn *sử dụng* nó, nhưng nó vẫn có thể khiến bạn cảm thấy yên tâm về bản thân trong chốc lát. Tuy nhiên, điều mà chúng ta cần làm không phải là tạo ra ảo tưởng về hiệu quả, mà là những cải thiện thực sự và lâu dài.

Trong trường hợp ổ cứng bị hỏng, sau khi bạn đã liệt kê ra danh sách các hành động cần làm, thì điều gì sẽ xảy ra khi bạn bật máy tính lên mà nó vẫn bị treo? Bạn có một bản danh sách rất hay nhưng chẳng đem lại sự thay đổi nào! Bạn có thể nhét đầy ba-lô những thứ đồ tốt nhất, nhưng chuyến đi sẽ không bắt đầu cho đến khi bạn thực sự đi những bước đầu tiên của mình.

Bạn sẽ nhận thấy rằng bài tập đánh giá cách phản ứng bên trên không chỉ dừng lại ở việc liệt kê hành động đơn thuần. Tôi đã yêu cầu bạn *lựa chọn* một hành động để thực hiện trước, sau đó xác định *chính xác ngày giờ* mà bạn sẽ thực hiện hành động đó. Những bước cuối cùng này sẽ tự động lọc suy nghĩ của bạn từ hàng loạt những lựa chọn mang tính khái quát xuống thành cam kết cụ thể, có kế hoạch thực hiện.

Khi sử dụng phương pháp ống phễu (Hình 6-2) này, bạn sẽ đi từ liệt kê danh sách sang cam kết thực hiện một hành động cụ thể vào một thời điểm xác định. Điều này sẽ định hướng cho bạn thực hiện bước đầu tiên quan trọng đó, và trong trường hợp này là tương đối dễ thực hiện. Nếu bạn vừa mất đi khách hàng lớn nhất của mình, mất người thân, hoặc bị cắt giảm nhân sự, thì bước đầu tiên đó có thể khó khăn như leo núi trong một trận bão tuyết, tuy vậy nó vẫn không hề kém phần quan trọng.



Hình 6-2: Phương pháp Ống phễu

Hành động chính là động lực để bạn tiến lên phía trước, và là điểm khác biệt giữa nghĩ và làm. Không có nó thì sẽ chẳng có gì khác biệt xảy ra cả! Những hành động mà bạn vừa liệt kê không chỉ có tác dụng đối với từng đại lượng CO2RE riêng lẻ, mà chúng còn giúp nâng cao ngay lập tức nhiều đại lượng cùng một lúc. Những hành động nhằm tăng cường khả năng kiểm soát cũng có thể giúp hạn chế phạm vi ảnh hưởng. Và những hành động nhằm thu hẹp phạm vi ảnh hưởng cũng có khả năng rút ngắn thời gian ảnh hưởng, từ đó nâng cao cảm giác kiểm soát của bạn.

DẪN DẮT BẢN THÂN VƯỢT QUA NHỮNG TRỞ NGẠI LỚN

Cho dù bạn đã hay chưa từng trải qua những nghịch cảnh rất lớn, thì cũng có những lúc bạn cảm thấy chán nản đến mức thậm chí không cả sẵn sàng để nghĩ hay làm một điều gì đó. Chắc chắn bạn không cần phải bị phá sản hoàn toàn, mất toàn bộ gia đình trong một vụ tai nạn, hay được chẩn đoán là ung thư hạch bạch huyết thì mới thực sự cảm thấy mất mát hay sụp đổ. Chúng ta đều có những giây phút cảm thấy chán nản phiền muộn, và tùy vào mức độ của khó khăn hay mất mát mà tình trạng đó có thể kéo dài nhiều ngày hoặc

nhiều tuần. Ngay cả những người tích cực, hiệu quả nhất cũng có lúc cảm thấy kiệt quệ hoặc thất bại trong cảm xúc. Đôi lúc chỉ đơn giản là chúng ta cần cho phép bản thân cảm thấy tuyệt vọng, thậm chí là đau khổ. Hãy trở lại với trường hợp của Candace Lightener, người sáng lập ra hội MADD. Sự đau khổ là một phần không thể thiếu trong quá trình hàn gắn vết thương lòng để cô có thể bắt đầu lại chuyến đi của mình với một ý thức mới về mục đích.

Vì vậy, hãy cứ than khóc, nghiến răng, la hét, kêu than, và gào thét. Hãy bộc lộ cảm xúc của mình ra bên ngoài! Đau khổ là một phần thiết yếu để hàn gắn trái tim ta, cho nỗi đau qua đi, để ta tiếp tục sống và tiến bước. Quá trình đau khổ không nhất thiết sẽ khiến bạn lung lạc tinh thần. Cũng không nên nhầm lẫn đau khổ là thể hiện AQ thấp.

Bởi vậy, sử dụng chuỗi LEAD trong khoảng thời gian này có thể là duy ý chí, thậm chí là ngu ngốc! Sao bạn lại phải lý giải cảm giác đau buồn, chán nản của bản thân khi phải đối mặt với một mất mát lớn lao cơ chứ? Sao bạn lại phải làm điều gì đó để lảng tránh hoặc trì hoãn nỗi đau khổ của bản thân?

Tuy vậy, theo kinh nghiệm của tôi, nỗi đau cũng được chia thành hai loại là tích cực và tiêu cực. Khi phải chịu đựng một vấn đề lớn, nhiều người giam chặt mình vào góc sâu thẳm trong tâm hồn, không thể thả lỏng ra cho đến lúc cần thiết. Những người khác lại bị nỗi tuyệt vọng rút mất một phần, thậm chí toàn bộ sinh lực. Bạn có thể sử dụng chuỗi LEAD nhằm tránh để cho những cảm giác này vượt ra khỏi tầm kiểm soát. Chỉ có bạn mới biết được khi nào là thời điểm tốt nhất để sử dụng chuỗi LEAD để đưa bản thân ra khỏi nỗi đau khổ do mất mát gây ra hoặc phủ kín cái hố sâu phiền muộn không đáy ấy. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của tôi, khi những cách can thiệp khác đã thất bại, chuỗi LEAD vẫn có thể là một công cụ rất hiệu quả để giúp bạn thoát khỏi nỗi tuyệt vọng .

Martin Seligman và đồng nghiệp đã đưa ra một luận điểm rất thuyết phục rằng bất lực do kinh nghiệm là nguyên nhân chủ yếu gây ra trầm cảm. Mất kiểm soát là nguyên nhân thường gặp của bệnh trầm cảm. Chuỗi LEAD là một phương pháp hiệu quả giúp phục hồi khả năng kiểm soát, và nhờ đó ngăn ngừa bệnh trầm cảm bằng cách hướng dẫn bạn tạo ra những lựa chọn và thực hiện hành động.

Lisa Jaycox và Jane Gillham của Đại học Pennsylvania cùng các thành viên khác trong nhóm đã sử dụng những kỹ năng tương tự để ngăn ngừa bệnh trầm cảm cho thanh thiếu niên, từ đó đã có được những kết quả quan trọng. Tuy không phải là một phương pháp điều trị bệnh trầm cảm, song chuỗi LEAD có thể bảo vệ bạn không rơi vào cảm giác vô vọng và không chọn một trong bốn Ngã rẽ nguy hiểm trên đường đi như đã miêu tả trong Chương 2.

Tránh rơi vào bẫy trở thành nạn nhân: Không được

phép than khóc!

Một kiểu tuyệt vọng khác là cảm giác là nạn nhân của nghịch cảnh. Cảm giác này thường là một cái bẫy đầy cám dỗ và có sức mạnh to lớn. Kết quả này thường xảy ra khi bạn phải chịu đựng những nghịch cảnh mà bản thân cảm thấy có ít kiểm soát và nhận lấy ít trách nhiệm. Một người bị béo phì quá mức có thể tự thiết lập kỷ luật tinh thần phải tập thể dục thường xuyên và tuân theo một chế độ ăn kiêng lành mạnh, trong khi một người khác lại cho rằng mình là nạn nhân của gen di truyền. Khi được hỏi về sức khỏe không tốt của mình, thì người thứ hai có thể sẽ trả lời rằng: "Này nhé, mẹ tôi cũng béo. Tôi nghĩ chỉ là mình kém may mắn khi bị di truyền điều đó từ bà mà thôi. Tôi chẳng thể làm gì khác được."

Câu trả lời của tôi sẽ là: "Anh nói đúng, ít nhất là anh không thể làm gì khác được nếu cứ giữ cái lối suy nghĩ ấy!"

Hãy tìm hiểu về trường hợp của Jeff, hàng xóm của tôi. Cao 6 foot 2 inch (gần 1m90) và nặng 457 pound (khoảng 207 cân), Jeff thuộc diện béo bệnh. Bạn có thể cho rằng anh ta bị béo phì như vậy là do ảnh hưởng của gen, vì cân nặng của bố mẹ anh ta cộng lại cũng trên 700 pound (khoảng 317 cân). Thế nhưng, Jeff không coi mình là nạn nhân của số phận. Anh miệt mài theo đuổi một trong số rất ít bài tập thể dục mà anh có thể tập, đó là đi bộ. Anh cứ đi, đi, và đi. Hàng ngày, khi lái xe quanh thị trấn, tôi thường thấy anh đang đi bộ đến cơ quan hoặc về nhà, đến cửa hàng, hoặc đi những chuyến đi ngắn. Bất kể thời tiết như thế nào, anh vẫn đi bộ nhiều dặm liền. "Chỉ vì tôi muốn chứng minh rằng béo không có nghĩa là không thể có được một cuộc sống bình thường!" Jeff nói, và đến lần cân gần nhất, anh đã giảm được 54 pound (khoảng 24 cân).

Ngay cả khi có người thân được chẩn đoán là bị bệnh hiểm nghèo, vẫn có những người rất chu đáo – an ủi bệnh nhân, chăm sóc họ tốt nhất có thể, sắp xếp thông tin mà người bệnh cần để họ có thể đưa ra những kết luận đúng đắn nhất cho mình, và trao cho người bệnh tình yêu thương cần thiết để giúp họ chịu đựng nỗi mất mát sẽ tới nhẹ nhàng hơn. Nhưng lại có những người chỉ biết từ bỏ. Cách phản ứng thứ nhất là rất tích cực, nó đóng một vai trò quan trọng giúp người bệnh đối mặt được với nỗi bất hạnh lớn lao, nhờ đó giúp tăng cường khả năng chịu đựng và sự bình yên lâu dài trong tâm trí, và vì vậy đem đến cho họ niềm hy vọng. Còn cách phản ứng thứ hai dù có thể hiểu được nhưng lại khiến cho người bệnh trở nên chán nản, ốm nặng, và tuyệt vọng hơn.

Những giả định tuyệt vọng có thể dẫn đến thực tế vô vọng. Chuỗi LEAD sẽ đưa bạn từ nghịch cảnh đi đến hành động. Cho dù bạn có bất hạnh đến đâu đi chăng nữa, thì bạn *luôn* có thể làm được điều gì đó để có được đôi chút kiểm

soát, từ đó khiến mọi việc trở nên tốt hơn chút ít, hoặc giúp bản thân sống sót, vượt qua những điều tồi tệ nhất của nghịch cảnh.

CHƯỚNG NGẠI VẬT

Khi ngẩng đầu nhìn lên đỉnh núi, bạn thấy có một chướng ngại vật trên đường đi của mình. Vậy bạn sẽ làm gì? Bạn sẽ bỏ đi, hay bằng cách nào đó, khơi dậy nguồn nội lực và thúc đẩy mọi nỗ lực cùng sự khéo léo của bản thân để leo lên hoặc đi vòng qua nó?

Phần này của cuốn sách này chính là chướng ngại vật mà bạn phải vượt qua. Hãy xem xét nó một cách kỹ lưỡng. Bạn cầm một quyển sách trên đôi tay mà trước đó đã từng cầm rất nhiều những cuốn sách khác. Bạn được cung cấp một công cụ, một chuỗi có cơ sở khoa học để hình thành lâu dài cách thức phản ứng với nghịch cảnh mới, từ đó đem đến một danh sách dài những lợi ích làm thay đổi cuộc đời bạn. Giống như lần đầu tiên bạn dùng bàn chải đánh răng hay bật máy tính, cái công cụ trước mặt bạn đó có vẻ như thật phiền phức và kỳ dị. Bạn có vô vàn lý do để từ bỏ.

Để vượt qua chướng ngại vật đó, bạn nên học hỏi và áp dụng tư duy của người mới bắt đầu, mà minh họa rõ nhất chính là cách trẻ nhỏ tập đi. Trẻ cứ đứng dậy, thử bước đi, rồi ngã. Nhưng nó vẫn cứ làm đi làm lại điều đó rất nhiều lần. Nó có thể cáu gắt hoặc tức giận mỗi khi bị ngã, nhưng nó không bao giờ bỏ cuộc và nói: “Thấy chưa? Đã nói là cháu không đi được mà lại. Đi là nhiệm vụ bất khả thi với cháu!” Trẻ con không tham dự các buổi hội thảo về tập đi. Chúng có khả năng thiên bẩm để vượt qua giai đoạn lúng túng, vụng về trong quá trình học kỹ năng mới. Bạn cũng vậy. Giống như khi tập đi, việc áp dụng chuỗi LEAD đòi hỏi bạn phải có ý thức cố gắng, quyết không để mất đi sức bền bỉ dẻo dai, đồng thời bạn phải thay đổi suy nghĩ cũng như hành vi của bản thân. Trong quá trình đó, cảm giác hoang mang và sợ hãi là không thể tránh khỏi.

> *Nỗi sợ lớn nhất của chúng ta không phải là biết mình kém cỏi, mà chúng ta sợ hãi vì biết rằng mình có sức mạnh vượt quá sức tưởng tượng của bản thân.*
>
> Nelson Mandela

Điều chúng ta sợ nhất không phải là những gì chúng ta có thể không có, mà là những gì chúng ta sẽ trở thành. Cái “có thể trở thành” đó nằm ở phía bên kia của chướng ngại vật. Một khi bạn đã vượt qua được, thì chuyến đi sẽ trở nên dễ dàng hơn đôi chút. Tương tự, sau khi học xong về chuỗi LEAD, tự thay đổi bản thân để áp dụng nó từ trong tiềm thức và tự nhiên giống như bạn bước từng bước chân về phía trước, thì có lẽ bạn sẽ tự hỏi tại sao lại có người không sử dụng nó. Còn bây giờ, nó mới chỉ là một yêu cầu mơ hồ đối với tư

duy và năng lượng của bạn.

Hãy tưởng tượng, dù chỉ trong giây lát, cái sức mạnh mà bạn có thể phát huy nếu cho phép mình phát huy đầy đủ, chủ động tất cả những tiềm năng hầu hết còn đang ngủ vùi trong con người bạn. Để đánh thức chúng, bạn cần phải vượt qua được chướng ngại vật, sử dụng chuỗi LEAD để thay đổi và nâng cao mãi mãi cách phản ứng của bản thân vào giây phút mà nghịch cảnh xảy đến với mình.

Lời cảm ơn

Nghịch cảnh nuôi dưỡng sự vĩ đại.

Cuốn sách này là kết quả làm việc miệt mài của nhiều tư tưởng và nhiều con người vĩ đại qua nhiều thập kỉ. Nó ra đời từ sự, tổng hợp giữa sự thật nền tảng, mục đích định hướng cùng với nghiên cứu khoa học và các ứng dụng thực tế. Tôi muốn thể hiện lòng biết ơn sâu sắc đến hàng trăm nhà tư tưởng biết nhìn xa trông rộng, vì nhờ những công trình và cống hiến của họ, tôi mới có thể trả lời được câu hỏi tại sao và làm thế nào con người lại có thể kiên trì vượt qua được nghịch cảnh – đây là câu hỏi cốt lõi về hiệu quả, tâm hồn, và khả năng sinh tồn của con người.

Tôi cũng xin cảm ơn hàng nghìn nhà điều hành, chuyên gia, sinh viên, nhà quản lý, nhân viên kinh doanh, lãnh đạo và khách hàng, những người đã nhận thức được niềm hy vọng và vai quan trọng của việc giúp bản thân và người khác vượt qua khó khăn. Nhờ những góp ý, động viên và áp dụng thực tế của họ qua nhiều năm liền, tôi đã dần kiểm chứng và cải thiện được chất lượng của cuốn sách này.

Để có được cuốn sách này và những ứng dụng của nó, tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn chân thành nhất của mình đến:

- Bà Ronda, vì sự động viên, niềm tin, trí tuệ và tình yêu của bà dành cho tôi. Tấm gương vượt khó của bà là nguồn cảm hứng đối với tất cả những ai đã được gặp bà – đặc biệt là tôi.
- Các con của tôi là Chase và Sean vì sự kiên nhẫn, lòng kính trọng, tính cách và tình yêu của chúng dành cho tôi. Chính khả năng vượt qua hạn chế, hướng tới những điều tốt đẹp của bản thân, của người khác và cuộc sống trong các con đã đem lại cảm hứng cho tôi viết cuốn sách này.
- Bố mẹ tôi, Gary và Sandra vì những ý kiến đóng góp, sự tham gia, ý tưởng và sự quan tâm của họ dành cho tôi; chính cha mẹ đã dạy tôi biết kiên trì theo đuổi những điều thực sự quan trọng trong cuộc sống, dành cho tôi tình yêu cao cả, sự ủng hộ lớn lao. Tôi xin cảm ơn bố mẹ mình vì đã đầu tư cho tương lai của tôi.
- Mẹ tôi vì những trực giác tuyệt vời, hiếm có của bà, cũng như sự sáng suốt và cảm hứng sâu sắc, chân thành cho đến phút cuối của bà.
- Bố tôi vì đã cảm thông và giúp đỡ tôi hoàn thành công trình này.
- Chị gái tôi, Sabina – một người Leo núi – vì đã cho thế giới thấy được sự

khác biệt giữa hạn chế và thách thức.

- Ông bà tôi, Mildred và Nate, vì tình yêu cuộc sống, và Jack vì đã dạy tôi biết giữ nụ cười trên môi trong mọi hoàn cảnh và hiểu hơn về lòng tự trọng cũng như tinh thần lạc quan khi tuổi đời ngày càng cao.
- Vô số những người hùng đã vượt qua những nghịch cảnh hàng ngày và đánh thức chúng ta về những điều có thể.
- Dave Kenney vì tài năng sử dụng AQ để nâng cao thành tích thi đấu thể thao của anh, vì đã đầu tư cho lợi ích cả hai bên, và vì tương lai của hành tinh chúng ta.
- Anthony Polvere vì những giúp đỡ chung và tài điều tra của anh.
- Dick Leider vì những hướng dẫn hiếm có về tâm linh của anh.
- Ali G. vì đã sử dụng AQ để phục hồi sau chấn thương và tiếp tục sống.
- Jeri Grandy vì kỹ năng nghiên cứu và tính toán hoàn hảo, tuyệt vời của cô.
- Stephen R. Covey vì đã thức tỉnh cho thế hệ chúng ta nhận ra được điều gì mới thực sự là quan trọng, vì đã làm cho thế giới tốt đẹp hơn, vì đã truyền cho chúng ta niềm tin vào cuộc sống, và vì giữ đúng những lời hứa của mình.
- Howard Gardner vì đã giúp chúng ta hiểu biết nhiều hơn về trí thông minh.
- Daniel Goleman vì đã cho thế giới biết đến trí thông minh cảm xúc và truyền cho vô vàn các bậc phụ huynh, nhà giáo dục và những cá nhân liên quan một niềm hy vọng mới.
- Martin Seligman và Peter Jacobs vì trí tuệ tuyệt vời và đem lại cho chúng ta những tri thức mới có ý nghĩa và quan trọng.
- Biên tập viên Susan Golant vì những giúp đỡ quan trọng của bà trong quá trình biên tập, vì trí thông minh sáng suốt, sự tận tâm, lòng trắc ẩn đối với con người, cũng như đã giúp đỡ cho đến tận phút cuối cùng để hoàn thành bản thảo cuối cùng của cuốn sách này.
- Biên tập viên Nancy Marcus Land, công ty Publications Development - chi nhánh Texas, vì đã dành tâm huyết và cải thiện rõ rệt chất lượng cho cuốn sách này.
- Cảm ơn các bạn độc giả vì đã dũng cảm và kiên trì xây dựng một thế giới và cuộc sống có AQ cao hơn.
- Cảm ơn tất cả những người Leo núi – trong quá khứ, hiện tại, và tương

lai – cả những người đã khuất và những người sẽ tạo nên những di sản vô giá về vượt khó cho thế hệ mai sau.

CHƯƠNG 2:
Kỷ nguyên khó khăn

Mỗi khó khăn đều là một cơ hội thực sự để ta nuôi dưỡng tâm hồn.
John Gray

Bạn hãy thử làm một thí nghiệm nhỏ – đó là hỏi các cụ già "Ông/bà có cho rằng cuộc sống bây giờ dễ dàng hơn so với khi ông/bà còn trẻ không?" Chắc chắn bạn sẽ ngạc nhiên về câu trả lời giống như tôi khi hỏi bà tôi, dù đã 88 tuổi nhưng vẫn còn tràn đầy sinh lực và lạc quan, ông tôi hiện đã 92 tuổi và hơn 200 cụ già khác trong độ tuổi từ 75 đến 95. Tôi cứ nghĩ là sẽ được nghe các cụ kể lể là mình đã phải khó khăn, vất vả thế nào mới tìm được miếng ăn cho gia đình đông đúc của mình trong thời kỳ Đại suy thoái. Tôi cũng chờ nghe kể những câu chuyện buồn não lòng về những gì các cụ đã phải trải qua để sống sót qua hai cuộc chiến tranh Thế giới và những hy sinh lớn lao của mình. Tôi đã đoán trước những câu chuyện về con đường đi học đầy gian khổ khiến các cụ phải đi từng bước khó nhọc trên lớp tuyết dày hơn 1 mét. Chắc chắn họ sẽ khiến tôi phải trân trọng những tiện nghi của cuộc sống hiện đại khi nhắc lại những ngày chỉ có những đồ ăn cơ bản nhất, thuốc men còn rất sơ sài, không có điều hòa không khí, đường thì khó đi, hệ thống thông tin liên lạc thì lúc nào cũng chập chờn, và một danh sách dài vô tận những thứ giải trí mà ngày xưa không có.

"Ồ, cuộc sống bây giờ khó khăn xưa hơn rất nhiều!" ông bà tôi đồng thanh kêu lên, không một chút do dự. "Bà chẳng muốn giống như các bậc cha mẹ ngày nay," bà tôi nghiêm trang giải thích. "Cả bố cả mẹ đều phải đi làm – bà nghĩ bọn trẻ bây giờ gặp khó khăn hơn ông bà rất nhiều!"

"Ông chẳng muốn làm việc như vây giờ," ông tôi, đã làm nghề bán quần áo nam trên phố và cho các cửa hàng được 45 năm nay, lắc đầu. "Cạnh tranh, thông tin,… nhịp sống cứ ngày một nhanh hơn. Trước đây ông luôn có thời gian cho gia đình và bạn bè. Nhưng giờ thì mọi người đều chẳng còn chút thời gian nữa."

Ông tôi, hơn 200 cụ già người Mỹ mà tôi đã phỏng vấn trong 30 tháng qua, các lãnh đạo công ty và hàng ngàn người đã từng tham gia các chương trình AQ đều có chung một quan điểm. Cuộc sống bây giờ thật khó khăn và ngày càng trở nên khó khăn hơn.

Ngày nay, chúng ta đang phải đối mặt với cơn khủng hoảng về hy vọng. Hãy nhìn xung quanh bạn mà xem. Nỗi tuyệt vọng đang hút cạn sức sống của các công ty, tổ chức, gia đình, trẻ em, trường học – từ tận cùng trái tim, tâm

hồn ta. Chúng ta đang sống trong Thời đại khó khăn, và nó đang ăn tươi nuốt sống chúng ta.

Thế giới đã thay đổi một cách mạnh mẽ và lớn lao. Tôi tin chắc rằng khả năng thành công của bạn sẽ bị ảnh hưởng bởi những điều kiện trên đường đi, ít nhất cũng là ở một mức độ nào đó. Đã đến lúc chúng ta cần nhìn nhận lại một cách nghiêm túc, đúng đắn những gì đã đổi thay để có thể chuẩn bị cho những trở ngại lớn, tạo ra bước đột phá thực sự, tiếp tục hành trình đi lên, và kiên trì với mục tiêu đã định.

BA CẤP ĐỘ KHÓ KHĂN

AQ ngày càng trở nên quan trọng hơn trong bối cảnh hiện nay, khi khó khăn mỗi ngày một nhiều hơn. Lãnh đạo doanh nghiệp, trẻ em, doanh nhân, giáo viên, người làm nghề chuyên môn, các bậc cha mẹ, thanh thiếu niên… đều nhận thấy những thách thức ngày càng lớn – những khó khăn, trở ngại không ngừng trong cuộc sống. Cho dù con người có giải quyết những thách thức này tốt đến đâu đi chăng nữa, thì cường độ và tần suất của chúng vẫn không ngừng tăng lên. Khó khăn ngày càng nhiều, xuất hiện sớm hơn và dai dẳng hơn bao giờ hết.

Để định hình những khó khăn trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta hãy cùng nhau xem xét “Ba cấp độ khó khăn” (Hình 2-1). Khác với hầu hết các mô hình dạng chóp thường phát triển từ dưới lên, mô hình này sẽ bắt đầu từ trên đỉnh, tức là từ cấp độ xã hội và đi dần xuống đến cấp độ cá nhân. Theo đó, mô hình này mô tả hai tác động. Trước hết, nó mô tả gánh nặng chồng chất những khó khăn từ phía xã hội, từ nơi làm việc và từ cá nhân mà mỗi chúng ta phải đương đầu trong hành trình mạo hiểm của mình. Mô hình này diễn tả thực tế ngày càng rõ rệt, rằng khó khăn là một phần phổ biến, thực sự và không thể tránh khỏi của cuộc sống. Tuy nhiên, bạn không nên mất tinh thần trước sự thực đó.

Hình 2-1: Ba cấp độ khó khăn

Mô hình Ba cấp độ khó khăn cũng cho thấy những thay đổi tích cực ở cả ba cấp độ phải bắt đầu từ bạn, với tư cách là cá nhân, rồi phát triển lên để tác động tới nơi làm việc, và cuối cùng là cấp độ rộng nhất – xã hội. Muốn tạo ra thay đổi, bạn phải luôn kiên cường vượt qua mọi khó khăn thách thức để tiến lên phía trước. *Để làm được điều đó, bạn cần phải phát triển được một AQ đủ cao.*

Trên hết, khó khăn có thể chính là động lực cần thiết để loại bỏ sự tự thỏa mãn của người Cắm trại và củng cố quyết tâm của người Leo núi để đạt đến thành công. Muốn biến khó khăn thành động lực leo núi và tạo ra những bước tiến trong hành trình của bạn, trước hết bạn cần tìm hiểu những điều kiện ở trên núi.

Khó khăn về mặt xã hội

Chúng ta đang phải trải qua những chuyển biến sâu sắc trong quan niệm về giàu có, cảm giác không chắc chắn về tương lai cũng đang tràn ngập, tỷ lệ tội phạm tăng lên đột biến, cảm giác lo lắng về an ninh kinh tế ngày một tăng, tình trạng hủy hoại môi trường tồi tệ chưa từng thấy. Bên cạnh đó là những thay đổi căn bản trong khái niệm về gia đình, khủng hoảng đạo đức trên phạm vi quốc gia, và sự mất niềm tin vào các cơ quan, tổ chức, kể cả hệ thống giáo dục. Tất cả những thay đổi này được gọi là *khó khăn về mặt xã hội*.

> *Nỗi sợ lớn nhất của chúng ta là phải hứng chịu bạo lực từ những người xa lạ, vô danh. Các cơ quan thực thi pháp luật luôn cam*

đoan với người dân rằng đa số các vụ giết người là do họ hàng hoặc người quen của nạn nhân gây ra. Nhưng giờ đây lời nói dối đó đã bị vạch trần.

Atlantic Monthly

Ma túy cũng góp phần làm xu hướng mất trật tự thêm trầm trọng khi tỷ lệ sử dụng ma túy ở lứa tuổi từ 12 đến 17 đã tăng lên với tốc độ chóng mặt. Trong số danh mục các chất gây ảo giác, heroin là loại ma túy có tỷ lệ người sử dụng tăng lên nhanh nhất. Tỷ lệ sử dụng ma túy đã tăng từ 10% lên 40% và thậm chí đến 90% ở một số thành phố lớn.

Gia đình vừa là nguyên nhân vừa là biểu hiện của những khó khăn ngày càng tăng về mặt xã hội. Ngày nay, 60% hôn nhân kết thúc bằng ly dị hoặc ly thân. Kiểu gia đình truyền thống (bố mẹ đẻ với con đẻ) chỉ còn chiếm tỉ lệ rất khiêm tốn trong tổng số hộ gia đình. Thống kê cho thấy, trẻ em trong các gia đình chỉ có bố hoặc mẹ sẽ có xác suất sinh con ngoài giá thú hoặc ly dị cao hơn.

Hiện nay ngày càng có nhiều trẻ vị thành niên sinh con sớm. Ở Mỹ, năm 1996, có 500.000 em bé do trẻ vị thành niên sinh ra. Kể từ năm 1960 đến nay, tỷ lệ sinh con ngoài giá thú đã tăng 400%. Bởi vậy, không có gì ngạc nhiên khi biết trẻ em chiếm 48% trong tổng số người nghèo.

Trẻ em là người gánh chịu hậu quả nặng nề nhất của sự thiếu giáo dục. Nhiều trẻ đánh mất niềm hy vọng. Số thanh thiếu niên Mỹ tự tử đã tăng gấp ba lần kể từ năm 1960 – 59% thanh thiếu niên có quen người đã từng cố tự tử, 26% quen người đã tự tử thành công. Con số này còn đáng báo động hơn đối với trẻ em Mỹ bản địa, trong đó có 30% đã từng cố tự tử. Ly hôn dẫn đến tình trạng cứ bốn trẻ vị thành niên lại có ba trẻ tự tử và cứ năm trẻ lại có bốn trẻ có biểu hiện tâm thần. Các chuyên gia cho biết đây và nhiều phương thức khác là cách mà giới trẻ thể hiện sự mất kiểm soát đối với cuộc sống của mình. Các nhà tâm lý học đã chỉ ra xu hướng tự gây tổn thương đáng lo ngại, như tự làm bỏng, tự cứa da thịt, và tự làm biến dạng ở các nữ thanh thiếu niên.

Tác động của nó đối với sự phát triển đạo đức của trẻ em là rất nghiêm trọng. 2/3 số thanh niên Mỹ không tin vào bất kỳ quy tắc nào về đúng sai, và 76% người Mỹ cho rằng chúng ta đang trong tình trạng suy giảm về mặt đạo đức.

Nhiều người quay sang đổ lỗi cho hệ thống giáo dục. Tuy nhiên, chúng ta cần đặt ra câu hỏi, *ai đang là người nuôi dạy con cái mình?* Trung bình một ngày trẻ chưa đến tuổi đi học dành khoảng 4 tiếng đồng hồ để xem TV, còn thanh thiếu niên trung bình dành 1,8 tiếng mỗi tuần để đọc sách, 5,6 tiếng để làm bài tập, và 21 tiếng để xem TV. Mỗi ngày trẻ dành trung bình 5 phút cho bố và 20 phút cho mẹ. Đến cuối bậc tiểu học, trẻ xem đến 100.000 hành vi

bạo lực do xem TV không có chọn lọc.

Theo nhiều người, giáo dục không đem lại nhiều hy vọng như mong đợi. Số sinh viên tốt nghiệp đại học phải nhận những công việc không đòi hỏi bằng cấp tăng lên rõ rệt qua từng năm.

Từ so sánh kết quả của hai khảo sát toàn quốc dành cho giáo viên ở Mỹ – một vào năm 1940 và một vào năm 1990 – có thể thấy được nhiều điều về những thay đổi đã diễn ra trong khoảng thời gian này.

Những vấn đề hàng đầu của giáo viên trong năm 1940	Những vấn đề hàng đầu của giáo viên trong năm 1990
▪ Nói leo ▪ Làm ồn ▪ Chạy nhảy trong sảnh ▪ Không xếp hàng theo thứ tự ▪ Vi phạm quy định về trang phục ▪ La cà ▪ Nhai kẹo cao su	▪ Lạm dụng ma túy ▪ Lạm dụng rượu bia ▪ Mang thai ▪ Tự tử ▪ Cưỡng hiếp ▪ Ăn cướp ▪ Hành hung

Khó khăn ở nơi làm việc

Đúng vậy, công việc không còn mang tính ổn định nữa. Vậy từ đây, chúng ta biết phải đi đâu?

Tờ *BusinessWeek*

Trên trang bìa của tạp chí *Newsweek* có tựa đề như sau: “Công việc là địa ngục.” Bài báo này miêu tả những khó khăn liên miên mà người lao động ngày nay phải đối mặt do yêu cầu cao và tính không ổn định trong công việc. Câu nói “thay đổi cứ diễn ra không ngừng” đã trở thành câu cửa miệng ở nơi làm việc khi chúng ta bước sang thiên niên kỷ mới. Tấm chăn ấm có được nhờ tiền lương hàng tháng, công việc lâu dài, an sinh xã hội và hưu trí đều không còn như trước với tất cả mọi người, nó đã bị xé thành hàng triệu mảnh. Tờ *USA Today* cho biết người lao động lúc nào cũng lo lắng rất nhiều. Mọi người đi làm mỗi ngày với tất cả niềm lạc quan của một người phá mìn ở Bosnia. “Điều gì sẽ xảy ra hôm nay?” là câu hỏi thường trực trong tâm trí mỗi người. Các hoạt động tái thiết, tái cơ cấu, điều chỉnh quy mô, cắt giảm nhân sự, phục hồi và phân quyền đã khiến cho hàng triệu người lao động bị mất việc làm trong những năm qua.

Chừng nào còn tồn tại nỗi sợ hữu hình – và thực tế là nó có tồn tại

> *– thì con người sẽ còn làm việc chăm chỉ hơn. Người lao động sẽ học cách trở nên ích kỷ hơn, không kỳ vọng quá nhiều vào cách thức quản lý và điều đó đồng nghĩa với năng suất lao động giảm sút.*
>
> Jeffrey M. Humphreys,
> Nhà kinh tế học, đại học Georgia

Kết quả là, người lao động phải không ngừng nỗ lực để nâng cao kiến thức và kỹ năng của mình – buộc phải hành động vì sợ hãi khi nhận ra thực tế rằng mọi người ai cũng phải tự làm, tự kinh doanh. Vậy họ nhận được gì khi phải làm việc nhiều hơn nhưng lương lại thấp hơn?

Khó khăn ở nơi làm việc đang ngày một tăng lên. Chúng ta có thể thấy điều đó qua tình trạng bạo lực gia tăng và mức suy giảm thu nhập thực tế. Mất thu nhập và công việc thiếu ổn định đã gây ra nỗi lo sợ tràn ngập và khiến nhiều người rơi vào cảm giác tuyệt vọng.

> *Hầu hết những người bị mất việc ở tuổi trung niên thường phải làm việc nhiều hơn nhưng lại kiếm được ít hơn trong công việc mới của mình.*
>
> James L. Medoff,
> Giáo sư đại học Harvard

Khó khăn cá nhân

Trong mô hình trên, chúng ta đã đi từ cấp độ xã hội xuống cấp độ nơi làm việc, và bây giờ chúng ta sẽ xem xét cấp độ thứ ba và cũng là cấp độ cuối cùng, đó là khó khăn cá nhân. Khó khăn cá nhân nằm ở dưới cùng của hình chóp vì giống như một người tham gia chương trình AQ đã từng nói: “Nước chảy chỗ trũng.” Cá nhân chính là người phải chịu gánh nặng dồn lại của cả ba cấp độ.

Một trong những thực tế thú vị nhất mà tôi khám phá ra là: Trung bình một đứa trẻ 6 tuổi cười 300 lần một ngày, trong khi đó một người trưởng thành trung bình chỉ cười 17 lần. Đây là tác động cộng dồn theo thời gian của khó khăn. Đối với nhiều người, cuộc đời không có gì đáng để cười cả.

Ngược lại, cá nhân lại nằm ở đáy hình chóp vì đó còn là nơi bắt đầu của những thay đổi và cội nguồn của kiểm soát. Đây chính là cấp độ để bạn tạo ra sự khác biệt.

Khi xem xét những thử thách của chính mình cùng với những gì đã nói đến ở trên, có thể bạn sẽ nghĩ: “Mình đã biết điều đó thật tệ, nhưng mà…?,” hoặc bạn có thể tự hỏi: “Tại sao tất cả những điều này lại xảy ra?”

BỐN NGÃ RẼ NGUY HIỂM TRÊN ĐƯỜNG LÊN ĐỈNH NÚI

Khi khó khăn tăng lên, con đường lên núi sẽ trở nên khắc nghiệt hơn nhiều. Bạn sẽ phải gánh trên vai những gánh nặng ngày càng chồng chất và phải đương đầu với thử thách mỗi ngày. Thế nhưng, *bạn vẫn phải tiến lên*. Vì từ bỏ chuyến đi cũng có nghĩa là từ bỏ tiềm năng, từ bỏ đóng góp của bản thân – hay chính là từ bỏ *cuộc đời* bạn.

Bất kỳ lần lạc lối nào cũng có thể dẫn đến những mất mát không thể cứu vãn về thời gian, mạng sống và cơ hội. Thế nhưng, khi đường đi càng trở nên khó khăn, thì càng có nhiều người từ bỏ. Kết quả là, họ có thể chọn phải một trong bốn ngã rẽ nguy hiểm trên đường. Đây là những cách phản ứng với khó khăn có thể gây tổn hại trong cuộc sống của chúng ta – những phản ứng mà bạn có thể tránh được.

Ngã rẽ 1: Lựa chọn "người Leo núi trở thành người Cắm trại"

Ngọn núi dường như bất khả chinh phục. Càng lên cao, thử thách càng nhiều khiến cho việc leo núi càng trở nên liều lĩnh và rủi ro hơn bao giờ hết. Kết quả là, càng ngày càng có nhiều người ngừng cố gắng tiến lên trong cuộc sống của mình và lựa chọn con đường ít gian nan hơn (xem Hình 1-2 trong Chương 1). Dù là trong quá trình phát triển bản thân, sự nghiệp, các mối quan hệ, hay tự nhận thức, họ đều dừng lại giữa chừng trên đường leo núi, dựng trại và sống trong giả định sai lầm rằng nơi cắm trại nhỏ bé trên núi của mình sẽ mãi mãi không thay đổi.

Khi cắm trại, những cá nhân này sẽ đối mặt với nguy cơ là tinh thần, thể chất, trí tuệ và cảm xúc của họ có thể sẽ bị hao mòn. Họ có thể mất đi khả năng leo núi. Họ hy sinh ước mơ, sự mãn nguyện, và nhu cầu thể hiện bản thân để bảo vệ sự thoải mái và ổn định bề ngoài mà họ đã dày công gây dựng.

Tuy vậy, chúng ta không nên có đánh giá quá khắc nghiệt đối với người Cắm trại. Họ chiếm phần đông trong xã hội và nơi làm việc của chúng ta. Họ được củng cố bởi ngày càng nhiều những người Cắm trại khác có cùng lựa chọn. Người Cắm trại đang tạo ra điều nghe có vẻ như là một quyết định đúng đắn, bảo vệ bản thân khỏi những trận gió thay đổi đang không ngừng quật vào lều của họ. Thế nhưng, trên thực tế, bão sẽ không bao giờ chấm dứt. Chờ đợi cơn bão qua đi cũng chính là chờ đợi cuộc sống trôi đi. Thay đổi *sẽ mãi mãi hiện diện, không bao giờ ngừng lại!*

Nơi cắm trại có lực hấp dẫn của riêng nó. Sức cám dỗ của việc cắm trại để

hi vọng cơn bão thay đổi sẽ qua đi hay chỉ đơn giản là để tránh những thách thức không ngừng của chuyến leo núi thật khó cưỡng. Thế nhưng, hậu quả của hành động cắm trại lại rất nghiêm trọng và niềm vui chống lại được cám dỗ đó mà không để bị lôi kéo vào con đường dễ dãi cũng thật lớn lao.

Tôi còn nhớ một hè nọ khi đang làm việc ở Công viên Quốc gia Grand Teton. Lúc đó, tôi làm phục vụ bàn ở một quán đồ nướng địa phương. Một ngày nọ, có một người đàn ông lực lưỡng từ New York đến thị trấn cùng gia đình. Ông ta vẫy tôi và hỏi một cách thiếu kiên nhẫn: "Quanh đây có chỗ nào để leo núi không?" Tôi chỉ lên rặng núi phía xa và mỉm cười. Ông ta kêu lên: "Ôi, làm sao chúng tôi có đủ sức mà leo lên đó được cơ chứ!" Tôi bảo ông ta rằng nếu đi từ sáng sớm và leo lên từ từ, thì ông ta và gia đình sẽ có thể chiêm ngưỡng được vẻ đẹp đầy lôi cuốn của rặng núi, và còn có thể được nhìn ngắm đời sống hoang dã nơi đây. Ông ta liền nhìn tôi cứ như thể tôi bị điên vậy.

Sáng hôm sau, khi bắt đầu leo 22 dặm lên Grand Teton, tôi chợt nhìn thấy người đàn ông đó cùng gia đình đứng trên lối đi, hoàn toàn bất động. Cách đó chưa đến 20 thước là một con nai sừng tấm Bắc Mỹ đang chạy nước kiệu đầy vẻ kiêu hãnh. Rồi nó chậm rãi bỏ đi, biến mất vào màn sương buổi sớm. Khi tôi tiến lại gần, người đàn ông liền quay sang, mỉm cười và nói: "Giờ thì tôi đã hiểu. Đây quả là những điều tuyệt vời của cuộc sống." Rồi ông ta và gia đình tiếp tục chuyến đi chậm chạp nhưng đầy dũng cảm để khám phá những điều chưa biết.

Ít nhất trong giây phút ấy, ông ấy đã bắt đầu thay đổi từ một người Cắm trại trở thành một người Leo núi.

Ngã rẽ 2: Lựa chọn "Công nghệ là vạn năng"

Xu hướng đáng báo động thứ hai là sự biến đổi từ tin tưởng vào giải pháp con người sang tin tưởng vào giải pháp công nghệ. Khi chuyến đi ngày càng trở nên gian nan hơn, con người rất dễ chuyển từ sức mạnh lớn hơn có được từ mục đích và năng lực của bản thân sang dựa dẫm vào công nghệ. Nhưng sự chuyển đổi này sẽ dẫn đến một điều rất nguy hiểm là gây mất ý thức kiểm soát cuộc sống. Minh họa cho luận điểm của tôi là một phân tích của 30 năm nghiên cứu về biến đổi môi trường từ ngày đầu tiên hình thành Trái đất cho đến thời điểm hiện tại. Năm 1971, người ta cho rằng các chính trị gia, các nhà lãnh đạo, cộng đồng và các chiến dịch quần chúng có thể giúp bảo vệ môi trường. Nói một cách ngắn gọn thì với lòng kiên trì và quyết tâm, mọi người sẽ có thể cùng nhau đứng dậy và bảo vệ hành tinh.

Ngày nay, hầu hết chúng ta đều cho rằng những biến đổi tích cực hiếm hoi về môi trường là kết quả của tiến bộ công nghệ. Chúng ta đọc về những thành tựu trong năng lượng gió, năng lượng mặt trời, xử lý chất thải hạt nhân, ô tô

điện hay các nhà máy khử muối. Thế nhưng, chúng ta vẫn chưa thực hiện được các hoạt động tăng cường hợp tác hay nâng cao nhận thức để thực hiện các giải pháp đôi bên cùng có lợi. Đây mới chỉ là những thành tựu về mặt công nghệ mà thôi.

Những quan sát này rất đúng với môi trường kinh doanh ngày nay. Một giám đốc kinh doanh tôi từng gặp cùng với công ty M&M Mars ở New Jersey đã phát biểu rất đúng với những thay đổi này: "Không gì có thể sánh với sức mạnh của những đổi mới trong công nghệ," ông cho biết. "Trong vòng năm mươi năm nữa, một nhóm thiên tài sẽ lặng lẽ giải quyết những vấn đề thực sự lớn trong khi chúng ta vẫn đang quát tháo nhau trong các buổi họp hội đồng thành phố." Chúng ta được thuyết phục rằng không phải các nhóm người làm việc với nhau mà là công nghệ sẽ giải quyết những vấn đề lớn. Rất có thể sẽ có người nói rằng chúng ta tin vào máy móc nhiều hơn là bản thân chúng ta.

Mối nguy hiểm nằm chính ở sự thay đổi niềm tin từ chỗ "cùng với nhau, chúng ta (tôi) có thể (hoặc phải) làm những gì cần thiết để giải quyết vấn đề," sang tâm lý "tôi không thể (sẽ không thể) làm được gì hết, nhưng rồi một ngày sẽ có ai đó phát minh ra thứ gì đó giải quyết được vấn đề". Thay đổi nguy hiểm này thể hiện sự thoái thác trách nhiệm cần thiết để đóng góp giải pháp hoặc góp phần giải quyết vấn đề. Khi một người đã thoái thác trách nhiệm thì cũng sẽ từ bỏ quyền kiểm soát, sức mạnh và vai trò của bản thân. Federico Faggin, Tổng giám đốc tập đoàn Synaptics cho rằng sẽ sớm có những cỗ máy thông minh và có khả năng tự chủ: "Bạn chỉ cần bảo chúng phải làm gì, và chúng sẽ tự biết nên làm thế nào." Máy tính thông minh điều khiển phương tiện đi lại, điện thoại, hệ thống kiểm soát khí hậu, cơ sở dữ liệu, đường dây thông tin liên lạc, các chuyến bay, an ninh quốc gia đã xuất hiện trong rất nhiều bộ phim khoa học viễn tưởng. Trên thực tế chúng ta đã nhường quyền kiểm soát nhiều lĩnh vực trong cuộc sống cho các loại máy móc vô danh có chứa những con chíp "thông minh". Đối với nhiều người, sức mạnh không nằm ở bản thân chúng ta, mà nằm ở công nghệ. Kết quả là cảm giác bất lực ngày càng tăng lên trong khi cam kết hành động thì ngày càng giảm.

Ngã rẽ 3: Lựa chọn Tiếp thêm động lực

Băng-rôn Phát huy khả năng tối đa với Freddy Savage[(1)] *được căng ngay trước Trung tâm Hội nghị Phượng Hoàng. Đây là một sự kiện lớn. Tôi được một thành viên ăn vận chỉnh tề trong đội hướng dẫn của Freddy đưa đến chỗ của mình. Đúng lúc đó, tiếng nhạc rock đang nện thình thình từ hệ thống âm thanh siêu khủng Superdome bỗng dưng dịu hẳn đi, nhường chỗ cho người dẫn chương trình trên sân khấu.*

Khi người dẫn chương trình đang giới thiệu, tôi liếc nhìn khắp căn phòng,

và quan sát thấy rất nhiều kiểu người khác nhau – những người sau này tự giới thiệu là sinh viên, chuyên gia, doanh nhân và những người hiện chưa có việc làm – những người tốt, đứng đắn – các chuyên viên, nhân viên kinh doanh, trẻ con, người về hưu, người lao động, người nội trợ, chấp nhận đầu tư tiền bạc mà họ đã vất vả kiếm được cho cùng một mục đích – tìm lại thứ mà họ đã đánh mất từ lâu: động lực. Họ tìm kiếm một lối thoát khỏi cảm giác bất lực đang tràn ngập xung quanh mình. Họ muốn cảm thấy vui vẻ trở lại. Họ muốn cảm thấy mình còn khả năng kiểm soát.

"Và cuối cùng, đây," người dẫn chương trình thông báo:

"Thời khắc quan trọng mà tất cả quý vị đều mong đợi đã đến. Vua thành công, Giáo sư về Sức mạnh cá nhân, Quái nhân về động lực… Freddeeeeee Saaavage!" Đám đông lập tức gầm lên.

Và kìa, Freddy Savage đã xuất hiện, thật bệ vệ, oai phong. Ông đi lên sân khấu và giành lấy micro. "Vâng!" Giọng ông vang lên sang sảng.

"Vâng!" Đám đông gào lên đáp lại.

"Mọi người xin hãy đứng lên!" Ông yêu cầu. Toàn bộ 2.000 người đều đứng bật dậy. "Bây giờ hãy tạo thành các nhóm ba người!" Chúng tôi tạo thành các nhóm ba người. "Hãy để một người đứng giữa. Nào!" Một người nhảy vào giữa. "Giờ hãy xoa bóp toàn thân cho người đứng giữa. Nào!" Tôi và một anh chàng khác mặc bộ comple liền xoa bóp từ đầu tới chân cho một thư ký trường cao đẳng cộng đồng mà chúng tôi chưa bao giờ gặp mặt. "Có thích không, các bạn?" Freddy hỏi.

"Thích." Ba trăm người trả lời.

"Nói lại nào, các bạn cóó thíííccchh khôônngg?" Freddy hỏi lại.

"Có! Thíííccchh!" 666 người gào lên.

"Mời các bạn ngồi xuống." Freddy yêu cầu. Mọi người ngồi xuống.

"Các bạn là người quyết định số phận của chính mình. Các bạn nắm quyền kiểm soát." Ông ngừng lại để trao nụ cười đáng giá hàng triệu đô cho những fan hâm mộ cuồng nhiệt bên dưới. "Bạn có thể bay với trâu, bơi với đại bàng, rong chơi với cá mập" (hay điều gì đó tương tự). Buổi nói chuyện cứ như vậy kéo dài liên tục 11 tiếng. Tôi quan sát thấy 2.000 người thuộc mọi thành phần xã hội như đang nuốt lấy từng lời. Có thể cảm nhận thấy rất rõ ràng nguồn năng lượng từ họ. Tôi chưa bao giờ thấy nhiều người chăm chỉ lại vẫn hoàn toàn sung sức đến thế sau một ngày làm việc 11 tiếng không ngừng nghỉ. Họ đã được tiếp thêm động lực! Nhưng liệu họ có thay đổi?

Phản ứng lại với gánh nặng khó khăn đang tăng lên mỗi ngày, mọi người đều muốn có cảm giác sung sướng. Thế nhưng, khi ngày nào bạn cũng liên

tục phải đương đầu với thử thách, thì cảm giác "được tiếp thêm động lực" này sẽ kéo dài bao lâu, và tại sao nó lại cần thiết? Tại sao các loại sách viết về cách hoàn thiện bản thân càng lúc càng bán chạy hơn? Xu hướng đã rõ. Cuộc sống thật khó khăn, và chúng ta đang tìm kiếm thứ gì đó có thể giúp chúng ta đương đầu với những khó khăn đó.

Càng ngày càng có nhiều người đi chệch khỏi con đường lên đỉnh núi và tìm cách thoát khỏi những gian nan của hành trình leo núi. Các chương trình và sản phẩm truyền cảm hứng dường như là một loại tiên đan hoàn hảo. Nhu cầu tìm kiếm những giải pháp tiếp thêm sức mạnh và giải quyết vấn đề nhanh chóng đã tạo nên một ngã rẽ vô cùng nguy hiểm trên con đường lên núi. Nhiều người coi đó là đường tắt, nhưng thực tế, đó lại là đường cụt.

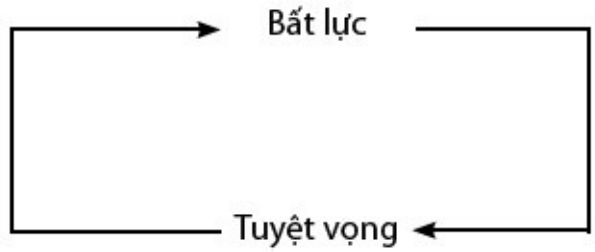
Dù cho một số nhà diễn thuyết tạo động lực lỗi lạc có điêu luyện đến mấy khi tiếp thêm cho bạn nguồn sinh lực mới, thì bạn cũng vẫn cần cân nhắc đến, và có thể cũng đã từng nếm trải, những mặt trái tiềm năng của những chương trình này, đó là chúng tập trung vào thổi phồng tạm thời hơn là tạo ra kết quả bền vững. Thật không may, với nhiều người, động lực mà một số loại sách, chương trình, hoặc chuyên gia đem lại có thể không khác gì một tách cà phê buổi sáng, chỉ có tác dụng thúc đẩy tạm thời mà thôi.

Trong luận án tiến sỹ của mình, tôi đã tìm hiểu hiệu quả của các chương trình lãnh đạo và tự phát triển, như chương trình Outward Bound. Sau quá trình rèn luyện cho học viên như vượt qua các đầm lầy, leo lên các vách đá, và tự mình sống sót với những nhu yếu phẩm tối thiểu, học viên đều có được tinh thần hăng hái rất cao, được gọi là Trạng thái hăng hái hậu rèn luyện. Tuy những chương trình như Outward Bound đã thực hiện được một điều đáng quý là thử thách con người và giới hạn của họ, song tôi nhận thấy rằng, năng lượng được tiếp thêm từ những chương trình đó, và cùng với đó là động lực mong muốn tạo ra thay đổi trong cuộc sống, nhanh chóng biến mất chỉ sau một thời gian ngắn.

Ngã rẽ 4: Lựa chọn Bất lực - Tuyệt vọng

Nhân viên ở tất cả các cấp bậc trong các công ty của Mỹ đang ngày càng cảm thấy bất lực về công việc của mình. Họ phải đương đầu với hàng loạt những thay đổi và áp lực phải làm càng lúc càng nhiều nhưng lại được trả lương mỗi lúc một ít đi. Số người cảm thấy cho dù họ có làm gì đi chăng nữa thì cũng chẳng tạo ra được sự khác biệt nào đang tăng lên mức báo động. Cảm giác bất lực nếu không được giải quyết sẽ di căn thành tuyệt vọng. Đây chính là Vòng xoáy Tuyệt vọng (Hình 2-2). Nghiên cứu mang tính bước ngoặt của tiến sỹ Martin Seligman ở Đại học Pennsylvania, Joel Barker, nhà tương lai học lỗi lạc và là tác giả của cuốn *Hệ thức* (Paradigmes), mô tả mối quan hệ giữa bất lực và tuyệt vọng như một vòng luẩn quẩn. Từ nghiên cứu đó, người

ta có thể rút ra rằng, bất lực dẫn đến mất hy vọng. Tuyệt vọng trở thành lời tiên tri tự ứng, cho thấy mức độ bất lực thực sự của con người. Cái này khẳng định và nuôi dưỡng cái kia.



Hình 2-2: Chu kỳ Tuyệt vọng

Tuyệt vọng là căn bệnh nan y của tâm hồn. Nó hút hết sức sống và năng lượng của vật chủ. Mọi người trong xã hội đang dần đánh mất hoàn toàn hy vọng vượt lên nếp sống có từ thời thơ bé của mình. Họ nghi ngờ giá trị của việc cố gắng tạo nên điều lớn lao khi đang trôi nổi giữa biển người tầm thường. Họ ngày càng cảm thấy tuyệt vọng về cuộc sống, tương lai của bản thân và con cái.

Ngã rẽ này xuất hiện trên đường đi khi thử thách là lớn nhất nhưng khả năng được đền đáp cũng là xứng đáng nhất. Thay vì khắc phục khó khăn của cuộc sống, có quá nhiều người đang mất hết động lực. *Đơn giản là họ cứ thế bỏ cuộc mà không hề cố gắng*.

CON ĐƯỜNG AN TOÀN HƠN

Thay vì lựa chọn bất kỳ ngã rẽ nào như trên, bạn có thể tìm được cho mình một con đường an toàn hơn để phát triển AQ cao hơn, như tôi đã nhấn mạnh rất rõ. Những chương còn lại sẽ cung cấp cho bạn kiến thức, kỹ năng, và các công cụ mà bạn cần để trung thành với mục đích và kiên trì với con đường của mình, dù cho dọc đường có phải đối mặt với thử thách nào đi chăng nữa. Không cứ là bạn sẽ bị những ngã rẽ kể trên cám dỗ. Bạn *có thể* kiên trì với con đường của mình.

CHƯƠNG 3:
Khoa học về AQ

Điều xảy ra không quan trọng, mà quan trọng là cách phản ứng với nó.

I Ching

Chương 3 dựa trên công trình khoa học của nhiều học giả lỗi lạc mà tôi mang ơn rất nhiều, cùng với những kết quả quan trọng của 35 năm nghiên cứu. Từ những kiến thức này, lần đầu tiên, tôi đã kết hợp và tổng hợp lại một số kết quả chính, từ đó đưa ra một lý thuyết mới mang tính thực tế về kết quả và hiệu quả hoạt động của con người.

BA KHỐI CĂN BẢN CỦA AQ

AQ, nhân tố cơ bản quyết định khả năng tiến lên của con người, dựa trên những đột phá trong ba lĩnh vực khoa học khác nhau. Mỗi lĩnh vực biểu trưng cho một khối căn bản mà khi kết hợp với nhau sẽ hình thành nên AQ – nền tảng thành công của bạn.

Khối căn bản 1: Tâm lý học nhận thức

Khối căn bản này bao gồm một bộ các nghiên cứu tổng quát và ngày càng phát triển liên quan đến nhu cầu kiểm soát hoặc làm chủ cuộc sống của con người. Nó đưa ra một số khái niệm cần thiết để hiểu được về động lực, kết quả và hiệu quả hoạt động của con người. Tổng cộng, các lý thuyết này dựa trên hơn 600 nghiên cứu ở hàng trăm trường đại học và tổ chức trên phạm vi toàn thế giới.

Tình trạng bất lực do kinh nghiệm:

Lý thuyết mang tính đột phá của thế kỷ

Lý thuyết bất lực do kinh nghiệm được Hiệp hội Tâm lý Hoa Kỳ đánh giá là Lý thuyết mang tính đột phá của thế kỷ và đánh giá đó có lý do chính đáng của nó. Lý thuyết này giải thích tại sao nhiều người bỏ cuộc hoặc nhanh chóng dừng lại khi phải đối mặt với những thách thức của cuộc sống. Vì thế, nó là yếu tố quan trọng nhất hình thành nên AQ.

Gần ba mươi năm trước, Martin Seligman, lúc đó đang là một sinh viên sau đại học của Đại học Pennsylvania, đã thực hiện một thử nghiệm đem lại một trong những bước đột phá quan trọng trong lĩnh vực tâm lý học.

Sau khi quan sát một số thí nghiệm gây điện giật cho một đàn chó, tiến sỹ

Seligman nhận thấy rằng một số con không hề có phản ứng gì. Chúng chỉ nằm xuống và chịu đựng cơn đau. Tại thời điểm đó vẫn chưa có lý thuyết nào trong lĩnh vực tâm lý học giải thích được hành vi này.

Seligman đã thực hiện một thí nghiệm xuất sắc gồm hai giai đoạn để xác định lý do tại sao một số con chấp nhận bỏ cuộc. Trong Giai đoạn 1, các con chó thuộc Nhóm A được đặt trong một tấm lưới và chịu điện giật ở mức độ nhẹ. Chúng có thể ngắt điện bằng cách dùng mũi ấn vào thanh chắn, và chúng nhanh chóng học được điều đó. Các con chó thuộc Nhóm B cũng được đặt trong tấm lưới và chịu mức điện giật y hệt nhưng không có cách nào để ngắt điện. Những con chó này chấp nhận cơn đau. Nhóm C được gọi là nhóm kiểm soát. Chúng được đặt trong tấm lưới và không bị điện giật.

Ngày tiếp theo, Seligman tiến hành Giai đoạn 2 của thí nghiệm. Ông cho lần lượt từng con vào trong một thùng thông nhau có vách ngăn thấp ở giữa. Mỗi con đều được đặt vào bên mà nó đã bị điện giật ngày hôm trước. Tất cả những gì chúng phải làm để hết bị điện giật là nhảy qua vách ngăn thấp sang phía bên kia.

Các con chó thuộc Nhóm A (có thể kiểm soát điện giật) và nhóm C (không bị điện giật) đều nhanh chóng tìm ra cách nhảy qua vách ngăn và thoát khỏi cơn đau khó chịu. Tuy nhiên những con không thể kiểm soát điện giật trong Giai đoạn 1 có phản ứng khác hoàn toàn. *Chúng nằm xuống và rên rỉ*. Chúng không hề cố tìm cách trốn thoát.

Những gì Seligman và các nhà nghiên cứu khác phát hiện ra là các con chó này đã học được cách tuyệt vọng, một hành vi gần như triệt tiêu động lực hành động của chúng. Kể từ đó các nhà khoa học khám phá ra rằng mèo, cá, chó, chuột, gián, chuột nhắt, và con người đều có thể hình thành nên đặc điểm này. *Bất lực do kinh nghiệm nghĩa là tiếp thu một cách vô thức niềm tin rằng dù bạn có làm gì thì cũng vô ích*, thủ tiêu dần ý thức kiểm soát.

Mặc dù được truyền cảm hứng từ bước đột phá của Seligman, song các nhà khoa học vẫn không hài lòng khi chỉ mới biết được các loài động vật khác, không phải con người, rơi vào tình trạng bất lực do kinh nghiệm như thế nào. Do vậy, có rất nhiều nghiên cứu đã được tiến hành sau đó. Các học giả hàng đầu trong lĩnh vực này là Martin Seligman, hiện đang là chủ tịch Hiệp hội Tâm lý Hoa Kỳ, Chris Peterson, giảng viên tâm lý học Đại học Michigan, và Steven Maier, giảng viên tâm lý học Đại học Colorado. Họ đã cùng viết cuốn sách tổng quan hoàn chỉnh nhất về những nghiên cứu liên quan đến lý thuyết đang ngày càng phát triển này, đó là cuốn *Bất lực do kinh nghiệm* (năm 1993).

Một trong những nghiên cứu trên người về lý thuyết này là của Donald Hiroto, sinh viên sau đại học của Đại học Oregon. Anh đã sắp xếp một nhóm người vào một căn phòng rồi bật một tiếng động lớn. Sau đó anh giao cho họ

nhiệm vụ tìm cách tắt tiếng động đó đi. Họ đã tìm đủ mọi cách kết hợp các nút bấm trên bảng điều khiển bằng đầu ngón tay, nhưng tiếng động vẫn không dừng lại. Họ không có cách nào để tắt nó đi. Một nhóm khác có thể tắt tiếng động bằng cách bấm tổ hợp nút phù hợp. Và một nhóm khác không phải nghe bất kỳ tiếng động nào.

Giống như khi thí nghiệm với đàn chó, Hiroto đưa các đối tượng nghiên cứu vào một căn phòng rồi đặt tay từng người vào một thùng thông nhau. Nếu họ đưa tay sang bên này, tiếng ồn sẽ tiếp tục. Còn khi họ đưa tay sang phía bên kia, tiếng động sẽ chấm dứt.

Mặc dù thời gian, địa điểm và tình huống đều đã được thay đổi, song đa số những người trước đó không tắt được tiếng ồn đi thì đều ngồi im một chỗ. Giống như những chú chó ở trên, họ thậm chí không hề cố gắng để chấm dứt sự khó chịu. Những người trước đó kiểm soát được tiếng ồn đã di chuyển tay trong hộp kín để tắt nó đi.

Có rất nhiều câu chuyện về những con người mà ngay cả trong những tình huống vô vọng vẫn bằng cách này hay cách khác chống cự lại điều đó và vượt qua được những khó khăn tưởng chừng như không thể vượt qua nổi.

Sinh ra với căn bệnh thoái hóa mắt hiếm gặp, đến năm 13 tuổi Erik Weihenmayer mất thị lực hoàn toàn. Mọi người nói với anh rằng anh sẽ không bao giờ có thể làm được nhiều điều mà những người khác có thể, rằng anh là người tàn tật. Thế nhưng, Weihenmayer đã không chịu chấp nhận cuộc sống hạn hẹp ấy. Sau nhiều năm chống chọi với bệnh tật, Erik đã học cách chấp nhận nghịch cảnh của bản thân, coi đó là một phần cuộc sống của mình.

Đầu tiên, anh gia nhập đội đấu vật của trường trung học, trở thành đồng đội trưởng, và giành giải nhì trong giải vô địch toàn bang. Kế đến, Weihenmayer thử thách bản thân bằng bộ môn leo núi – một sở thích và là môn thể thao rất khó ngay cả đối với những người có thị lực tốt. "Tôi mù nhưng không có nghĩa là không thể vui chơi," Weihenmayer khẳng định. Anh đã dùng chính khó khăn của mình – bệnh khiếm thị – để biến nó thành thế mạnh, bằng cách sử dụng những giác quan đã được tăng cường khác để thực hiện những thử thách mà ít người dám chinh phục.

Năm 1995, anh đã leo thành công lên đỉnh núi. McKinley, ngọn núi cao nhất Bắc Mỹ, trên 6.000m. Năm 1996, anh trở thành người khiếm thị đầu tiên leo lên được đến đỉnh ngọn núi đá granit El Capitan cao gần 1.000m ở Yosemite. Hiện đang là giáo viên của trường tư thục Phoenix Country Day School, Weihenmayer cho biết: "Mù chỉ là một điều phiền toái mà thôi." Về việc leo núi, anh nói: "Bạn chỉ cần phải tìm một cách khác để thực hiện được điều đó."

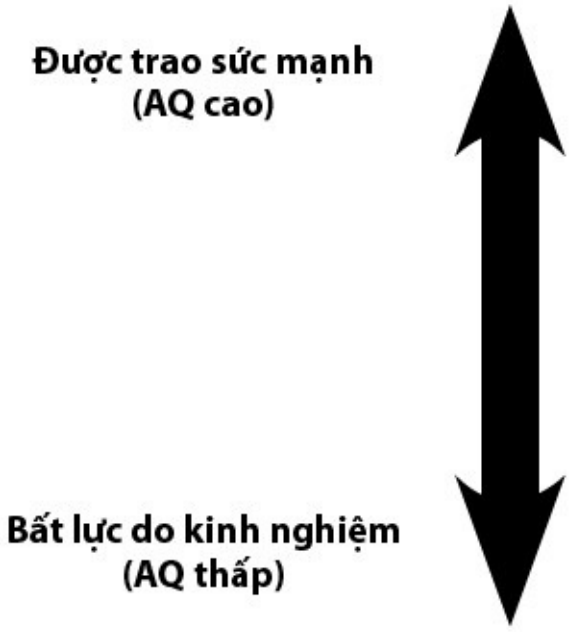
Bạn sẽ nhận thấy rằng phản ứng của Erik đối với nghịch cảnh của anh đã

chứng tỏ một AQ rất cao. Lý thuyết bất lực do kinh nghiệm mô tả sức mạnh của niềm tin cho rằng dù có làm gì thì cũng vô ích. Trái lại, nếu như Erik Weihenmayer, với AQ cao – nhân tố giúp anh miễn nhiễm với tình trạng vô vọng khi phải đối mặt với khó khăn – có thể leo lên được một ngọn núi đá granit gần như thẳng đứng cao gần 1.000m trong điều kiện bất lợi về thị giác, vậy thì hãy hình dung xem bạn và những người khác có thể vượt qua được những khó khăn nào nếu có AQ đủ cao?

Rào cản cuối cùng với quá trình trao sức mạnh. Khỏi cần nói có lẽ bạn cũng biết rằng được trao sức mạnh trong cuộc sống có tầm quan trọng đến mức nào. Trẻ em nên được trao sức mạnh để nói "Không" với ma túy, tình dục, và các tình huống bị ngược đãi. Cha mẹ cần được trao sức mạnh để làm đại diện cho con mình; giữ gìn một gia đình lành mạnh, tràn ngập tình yêu thương và định hướng cho sự phát triển của con cái. Lãnh đạo doanh nghiệp cần được trao sức mạnh để vượt qua những khó khăn mà họ phải đối mặt trong mọi khía cạnh của cuộc sống hàng ngày. Bạn cần được trao sức mạnh để tiếp tục hành trình đi lên của mình.

Bất lực do kinh nghiệm và được trao sức mạnh là hai yếu tố loại trừ lẫn nhau (xem Hình 3-1). Theo định nghĩa, chúng không thể cùng tồn tại. Khi một người đã rơi vào tình trạng bất lực do kinh nghiệm, người đó sẽ không thể được trao sức mạnh, và một người nếu đã được trao sức mạnh thì sẽ không gặp phải tình trạng bất lực do kinh nghiệm. *Bất lực do kinh nghiệm là rào cản cuối cùng khiến bạn không thể được trao sức mạnh*, vì thế sẽ khiến bạn không thể tiến lên. Nó là kiểu suy nghĩ có thể cản trở mọi khía cạnh thành công.

Nhiều công ty lớn đang trở nên suy yếu vì đội ngũ nhân viên ngày càng kém đi do tình trạng bất lực do kinh nghiệm. Một giám đốc điều hành mô tả nỗ lực đưa ra sự thay đổi đối với một nhóm nhân viên đã bị tác động bởi tình trạng này như sau: "Điều đó giống như là bạn đang cố gọi một con vật bị nhốt trong lồng vậy," ông nói. "Nó không hề động đậy, bởi vì nó biết rằng điều đó chẳng có tác dụng gì."



Hình 3-1 Bất lực do kinh nghiệm và được trao sức mạnh

Các cá nhân có phản ứng tiêu cực với khó khăn sẽ phải chịu hậu quả trong mọi khía cạnh của cuộc sống. Khi nghiên cứu về rất nhiều các tổ chức khác nhau, tôi đã phát hiện ra rằng bất lực do kinh nghiệm làm giảm hiệu quả hoạt động, năng suất lao động, động lực, năng lực, khả năng học hỏi, cải thiện bản thân, chấp nhận rủi ro, tính sáng tạo, sức khỏe, sinh lực, tính kiên cường và lòng kiên trì. Nó tạo nên những người Cắm trại và người Bỏ cuộc.

Nuôi dưỡng cảm giác bất lực ở người khác. Grace Ferrari, một giảng viên về truyền thông đại chúng ở Cao đẳng Quinnipiac đã tiến hành một nghiên cứu về nội dung của các bản tin địa phương và tác động của chúng đối với người dân. Nghiên cứu của bà cho thấy rằng 71% nội dung gây kích thích nỗi tuyệt vọng. Ví dụ như hoàn cảnh đau khổ của một nạn nhân bất lực khi rơi vào tay một tên hãm hiếp, hoặc một cặp vợ chồng chỉ trong vòng một giây quay lưng lại không để mắt đến con mà phải mất con mãi mãi. Chỉ có 12% thông điệp cho thấy khả năng kiểm soát được tình hình! Đây là những tình huống mà nỗ lực mang lại hiệu quả.

Một số nghiên cứu của Seligman, Dweck và các nhà nghiên cứu khác cho thấy rằng trẻ em được dạy để trở nên bất lực từ khi còn rất nhỏ. Một người cha làm hết mọi việc cho con gái vô tình đã dạy cho con mình sự bất lực bằng cách không bao giờ để cho bé đối mặt với những thử thách của chính mình. Một giáo viên lý giải về điểm kém dựa trên những đặc điểm mang tính ổn định như trí thông minh hay tính cách sẽ gây ra nhiều phản ứng tuyệt vọng hơn những nhà giáo dục sử dụng cách giải thích dựa trên những đặc điểm mang tính tạm thời như nỗ lực hay động lực đối với từng nhiệm vụ cụ thể.

Nỗi vô vọng cũng có thể được dạy hoặc tăng cường về sau trong cuộc đời. Một người quản lý không coi trọng những ý tưởng mới sẽ nhanh chóng nhận

thấy rằng ngày càng có ít ý tưởng đóng góp hơn. Một người sau vài cố gắng chân thành để giúp bạn gái cai rượu không thành có thể cuối cùng sẽ bỏ cuộc.

Mối thân tình, sự đổi mới và cải thiện vẫn bị hủy hoại hàng ngày. Cơ hội cho nỗi vô vọng đang tràn ngập khắp nơi. Nhưng không phải ai cũng bị ảnh hưởng. Một số người được dạy để *miễn nhiễm* với nó.

Miễn nhiễm với nỗi tuyệt vọng. Trong nghiên cứu của mình, tiến sỹ Seligman phát hiện ra rằng mặc dù hầu hết lũ chó đều được dạy để trở nên bất lực, song một số con vẫn có thể không tiếp nhận bài học bất lực này. Vì một lý do nào đó chúng đã trở nên *miễn nhiễm*. Seligman đã tìm hiểu điều gì khiến chúng trở nên khác biệt và phát hiện ra rằng từ khi còn bé chúng đã từng được dạy rằng hành động của chúng có tạo nên khác biệt. Kết quả là, ngay cả khi những con khác đã bỏ cuộc từ lâu, chúng vẫn tiếp tục cố gắng. Trên thực tế, chúng không bao giờ bỏ cuộc! Những nghiên cứu sau này đã nhắm tới việc phát triển các kỹ năng giúp mọi người có khả năng miễn nhiễm đối với cảm giác bất lực. Trong Chương 6, bạn sẽ được học một hệ thống phản ứng nhanh để tăng cường AQ của mình, tránh rơi vào bất lực và trở thành một người Leo núi.

Lý thuyết quy kết, kiểu giải thích, và tính lạc quan

Seligman và các nhà nghiên cứu khác phát hiện ra rằng những người nhận thức về khó khăn là *lâu dài, do bản thân,* và *có khả năng lan tỏa* sang các lĩnh vực khác của cuộc sống thường phải chịu đau khổ trong tất cả các khía cạnh của cuộc đời, trong khi đó những người giải thích các sự kiện nghịch cảnh là do bên ngoài, tạm thời và có giới hạn thường nhận được nhiều lợi ích, từ hiệu quả hoạt động cho đến sức khỏe.

Carol Dweck của Đại học Illinois là một trong những nhà nghiên cứu hàng đầu thế giới về phát triển cảm xúc. Bà đã chứng minh được rằng những trẻ cho rằng nguyên nhân của khó khăn là do yếu tố bền vững (“Mình đần độn”) thường *học* được ít hơn những trẻ nhận thức rằng nguyên nhân chỉ là tạm thời (“Mình đã không cố gắng nhiều lắm”). Những trẻ tuyệt vọng tập trung vào nguyên nhân của thất bại (thường là do bản thân chúng), còn những học sinh có thiên hướng làm chủ tình hình thường tập trung vào cách khắc phục thất bại. Những trẻ tuyệt vọng thường quy kết nguyên nhân của thất bại là do không có khả năng – một đặc điểm cố định, bền vững.

Trong một nghiên cứu riêng biệt, Dweck đã chỉ ra rằng bé gái phản ứng rất khác với bé trai khi nghe những lời phê phán của giáo viên và bạn bè dành cho mình. Bé gái thường hay nhận được những lời phê phán vừa mang tính bền vững vừa có khả năng lan tỏa, như “Em/Bạn không giỏi toán cho lắm.” Những lời chê dành cho bé trai thường mang tính tạm thời hơn, như “Em/Bạn không chịu chú ý nghe bài.” Do đó, bé gái dần học cách quy kết thất bại của

mình cho những đặc điểm bền vững, trong khi bé trai quy kết thất bại cho những lý do tạm thời hơn, như thiếu động lực. Đây là những bài học rất có ý nghĩa cho bất kỳ bậc phụ huynh nào quan tâm hay giáo viên nào tận tâm với nghề.

Dweck đã hé lộ một điểm khác biệt quan trọng trong cách phản ứng với nghịch cảnh giữa nam giới và nữ giới. Nữ giới thường giải thích nghịch cảnh là do lỗi của mình và do một đặc điểm lâu dài, như sự đần độn, kém thông minh, gây ra. Trong khi đó, nam giới thường quy kết thất bại cho những điều tạm thời như "Mình vẫn chưa cố gắng đủ nhiều." Tôi cũng nhận thấy sự khác biệt như vậy trong các chương trình về AQ.

Martin Seligman của Đại học Pennsylvania mô tả những khác biệt này là *tính bi quan* và *tính lạc quan*. Những người giải thích nghịch cảnh là do yếu tố lâu dài ("Điều đó sẽ không bao giờ thay đổi"), lan tỏa ("Điều đó sẽ hủy hoại mọi thứ") và cá nhân ("Đó đều là do lỗi của mình") sẽ có kiểu giải thích mang tính bi quan. Những người coi nghịch cảnh là tạm thời, do bên ngoài và có giới hạn sẽ có kiểu giải thích mang tính lạc quan (Hình 3-2).

Phản ứng với nghịch cảnh			
Bi quan	Lâu dài	Lan tỏa	Cá nhân
Lạc quan	Tạm thời	Giới hạn	Bên ngoài

Hình 3-2
Tính bi quan – với tính lạc quan

Seligman và các nhà nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng kiểu giải thích hay quy kết – tức là cách bạn phản ứng với nghịch cảnh – là một yếu tố dự đoán thành công hiệu quả trong nhiều lĩnh vực. Trong một nghiên cứu kéo dài 5 năm đối với hàng ngàn nhân viên bảo hiểm, Seligman và đồng nghiệp đã nhận thấy rằng những nhân viên có cách giải thích mang tính lạc quan bán được nhiều hợp đồng hơn và bám trụ lâu hơn những người tiêu cực. Nhân viên kinh doanh có cách giải thích lạc quan bán được nhiều hơn 88% so với nhân viên bi quan, và nhân viên bi quan có khả năng bỏ cuộc cao gấp ba lần bất kể năng lực cao hay thấp.

Một nhóm nhân viên đặc biệt đã được tuyển dụng chỉ dựa duy nhất vào cách thức phản ứng với nghịch cảnh của họ. Điều đáng ngạc nhiên ở nhóm này là nếu như lựa chọn theo quy trình tuyển dụng bình thường, rất có thể họ đã bị loại vì không đáp ứng được yêu cầu hồ sơ truyền thống của một nhân viên bảo hiểm thành công. Họ được tuyển dụng nhằm mục đích thử nghiệm xem cách thức phản ứng với nghịch cảnh có tác động như thế nào đối với hiệu quả hoạt động. Theo thời gian, nhóm đáng lẽ đã bị loại này lại trở thành những nhân viên kinh doanh đứng đầu về doanh số.

Mối liên hệ tự nhiên giữa cách thức phản ứng với nghịch cảnh và khả năng bán hàng này cũng được củng cố nhờ một nghiên cứu kéo dài 2 năm, trong đó Seligman đã phát hiện ra rằng tỷ lệ bán hàng thành công của các nhân viên bất động sản lạc quan cao hơn 250% đến 320% so với nhân viên bi quan.

Các nghiên cứu khác của Seligman và đồng nghiệp cũng cho thấy nhiều khác biệt lớn giữa những người có thái độ lạc quan và bi quan khi đối mặt với nghịch cảnh. Những người quản lý lạc quan làm việc hiệu quả hơn những người quản lý bi quan. Sinh viên lạc quan học tốt hơn sinh viên bi quan. Học viên sỹ quan lạc quan trụ lại West Point được lâu hơn so với học viên bi quan. Lãnh đạo lạc quan nhận được nhiều phiếu bầu hơn. Các nhóm lạc quan hoạt động tốt hơn các nhóm bi quan. Danh sách cứ dài mãi, dài mãi. Tất cả các trường hợp này cuối cùng đều quy về cách phản ứng với nghịch cảnh của con người.

Trong nghiên cứu theo thời gian lớn nhất thuộc cùng đề tài, Selignman và George Vaillant đã chứng minh được rằng những người phản ứng tích cực với nghịch cảnh sống lâu hơn những người phản ứng tiêu cực.

Melanie O. Burns và Martin Seligman của Đại học Pennsylvania đã chứng tỏ rằng cách con người giải thích hoặc phản ứng với các sự kiện bất lợi sẽ không thay đổi trong *suốt cuộc đời*. (Tuy nhiên, bằng các công cụ trong cuốn sách bạn đang cầm trên tay, thói quen này có thể được rũ bỏ và cải thiện mãi mãi.)

Sau khi làm việc với nhân viên ở nhiều công ty, tôi phát hiện ra rằng những cá nhân phản ứng tiêu cực hơn với nghịch cảnh (AQ thấp) thường cảm thấy khổ sở, trong khi những người có cách phản ứng tích cực (AQ cao) lại vượt trội hơn hẳn. Một số lý thuyết liên quan cũng minh chứng cho những kết quả này.

Từ Martin Seligman, Christopher Peterson, Steven Maier, Carol Dweck và rất nhiều nhà nghiên cứu khác lấy cảm hứng từ những công trình của họ, chúng ta biết được rằng:

- Bất lực do kinh nghiệm giải thích lý do tại sao nhiều người lại bỏ cuộc.
- Bất lực do kinh nghiệm là rào cản cuối cùng khiến bạn không thể được truyền sức mạnh.
- Một khi đã được tiếp nhận, tình trạng luôn được biện minh một cách dễ dàng.
- Mọi người có thể miễn nhiễm với tình trạng bất lực.
- Những người đã miễn nhiễm với bất lực do kinh nghiệm sẽ không bao

giờ bỏ cuộc.

- Tỷ lệ trầm cảm bùng phát nhanh là do bệnh dịch bất lực do kinh nghiệm.
- Người lạc quan có phản ứng với nghịch cảnh khác hẳn so với người bi quan.
- Người lạc quan có doanh thu cao hơn, làm việc hiệu quả hơn, duy trì được lâu hơn, và sống lâu hơn người bi quan.
- Nam giới và nữ giới được dạy dỗ khác nhau và do đó có xu hướng phản ứng khác nhau với nghịch cảnh.
- Có thể dạy con người cải thiện để có cách phản ứng tích cực hơn với nghịch cảnh.

Sức chịu đựng và khả năng chống chọi với nghịch cảnh

Tại sao một số người đối mặt với những khó khăn trong cuộc sống dễ dàng hơn so với người khác? Suzanne Oullette, giáo sư tâm lý học của Đại học CUNY, New York, đã dành hơn 20 năm nghiên cứu về một đặc điểm của con người mà bà gọi là *sức chịu đựng*. Những người có khả năng chịu đựng sẽ gánh chịu ít hơn những tác động tiêu cực của nghịch cảnh.

Trong một nghiên cứu lớn về các nhà điều hành của công ty Illinois Bell Telephone xung quanh thời điểm tan rã của công ty AT&T, Giáo sư Oullette đã phát hiện ra rằng những người điều hành thể hiện khả năng chịu đựng tốt – hay ý thức có thể đo lường về thử thách, cam kết và kiểm soát – khi phản ứng với khó khăn của việc tái cơ cấu trên diện rộng, tình trạng bất ổn và căng thẳng thì khả năng mắc bệnh ít hơn một nửa so với những người có sức chịu đựng kém hơn. *Sức chịu đựng là một nhân tố dự đoán sức khỏe và chất lượng cuộc sống tổng thể.*

Trong một nghiên cứu trên hàng trăm phụ nữ, Giáo sư Oullette cũng khám phá ra rằng những người đạt điểm số cao trong bản điều tra khả năng chịu đựng của bà ít mắc bệnh về thể chất và tâm lý hơn.

Trong một nghiên cứu riêng biệt khác, Giáo sư Oullette và đồng nghiệp ở Đại học CUNY đã phát hiện được rằng trong số những phụ nữ có thai kỳ mang nhiều rủi ro, những người có khả năng chịu đựng cao hơn ít bị các triệu chứng di chứng như lo lắng hay trầm cảm hơn, và những hiện tượng này cũng chỉ kéo dài từ một đến ba tháng sau khi qua cơn khủng hoảng. *Những người có khả năng chịu đựng thường đau khổ ít hơn với thời gian ngắn hơn.*

Bị áp chế hay làm chủ? *Giống như tính lạc quan, khả năng chịu đựng cũng là nhân tố dự đoán khá hiệu quả sức khỏe thể chất và tinh thần* khi phải đối mặt với khó khăn. Những người coi khó khăn là cơ hội, có ý thức về mục

đích và kiểm soát tình hình – mà tôi gọi là “Advertunity” (*Tạm dịch: Khó khăn là cơ hội)* – sẽ luôn mạnh mẽ, còn những người bị khó khăn áp chế, phản ứng với nó một cách tuyệt vọng, sẽ trở nên yếu đuối.

Trong Chương 1, bạn đã được biết về Nghịch lý của nghịch cảnh – khó khăn càng tăng thì càng có ít người kiên trì giải quyết vấn đề gây ra nó (Hình 1-4). Khó khăn cũng gây nên tâm lý ”là nạn nhân” cho những người tin rằng “hoàn cảnh” là nguồn gốc của mọi điều bất hạnh. Chúng ta có thể thấy tình trạng này trong tốc độ lan nhanh của các phiên tòa hay những dòng người đứng xếp hàng tại các văn phòng của chương trình phúc lợi chính phủ. Nếu một người là “nạn nhân”, họ sẽ không thể chịu trách nhiệm vì những hành động hay hậu quả do mình gây ra.

Chúng ta có thể thấy rõ vai trò của AQ và của tâm lý ”là nạn nhân” mỗi khi công ty đưa ra thông báo cắt giảm biên chế. Những người có AQ cao lấy lại tinh thần rất nhanh, phản ứng bằng tâm lý *Khó khăn là cơ hội*, trong khi những nhân viên có AQ thấp ngay lập tức bị áp chế bởi hoàn cảnh. Nó lớn hơn bản thân họ, vượt quá tầm kiểm soát của họ, có ảnh hưởng sâu rộng, và thuộc trách nhiệm giải quyết thì là của người khác. Một số gánh vác trách nhiệm, số khác bỏ cuộc. Tuy nghịch cảnh là có thực, song bạn được quyền lựa chọn có để cho nghịch cảnh áp chế bản thân hay không.

Đa số người thấy mình là nạn nhân thường né tránh trách nhiệm, tuy nhiên tâm lý của họ cũng thể hiện sự vô vọng và nó xúi giục họ từ bỏ thay vì tiến lên. Hậu quả mà họ phải gánh chịu không chỉ là mất đi sức sống, mà còn là sự giảm sút về hiệu quả làm việc, thái độ, động lực và tuổi thọ của họ nữa.

Làm chủ và sức khỏe. Về bản chất, giống như lý thuyết quy kết và khái niệm bất lực do kinh nghiệm, khả năng chịu đựng cũng liên quan đến vấn đề *kiểm soát* hay làm chủ cuộc sống. Nhà tâm lý học xã hội Ellen Langer và Judith Rodin (hiện là hiệu trưởng Đại học Pennsylvania) đã tiến hành một nghiên cứu chứng minh được rằng, trong số những người sống ở viện dưỡng lão, người nào có cơ hội tương tác với những thứ họ có thể kiểm soát được sẽ có tuổi thọ cao hơn. Trong khoảng thời gian một năm rưỡi, những người được giao cây do y tá chăm sóc có tỷ lệ tử vong cao gấp đôi so với những người được giao cây và chịu trách nhiệm chăm sóc một mình. Ý thức kiểm soát, hay làm chủ, là một yếu tố vô cùng quan trọng để tránh rơi vào tình trạng bất lực do kinh nghiệm, phát triển khả năng chịu đựng, và nâng cao AQ.

Sự kiên cường: Nuôi dưỡng lớp trẻ không chịu khuất phục

Trên trang bìa tờ *US News & World Report* có đăng tin về một nghiên cứu và hy vọng mới để giúp trẻ em có khả năng miễn nhiễm với khó khăn. Nhà

tâm lý học trẻ em Emmy Werner bắt đầu nghiên cứu của bà từ 40 năm trước ở Hawaii, trong đó bà nghiên cứu những thanh niên có tuổi thơ bất hạnh. Trái với mong đợi của Werner rằng nỗi đau khổ sẽ truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, kết quả nghiên cứu của bà cho thấy 1/3 số trẻ đã vượt lên trên hoàn cảnh của mình, hướng tới thành công thay vì những điều bất hạnh. Chúng đã trở nên *kiên cường*.

Cơn bão Iniki tấn công Kauai vào năm 1992 với những cơn gió có tốc độ 160 dặm một giờ đã khiến 1/6 dân số phải chịu cảnh màn trời chiếu đất, song dường như nó lại chừa ra những ngôi nhà của những đứa trẻ kiên cường, giờ đây đã ngoài 30. Theo kết quả nghiên cứu của Werner, những đứa trẻ đó đã tự tạo ra vận may cho chính mình. Những đứa trẻ kiên cường trở thành những người có khả năng lập kế hoạch và chuẩn bị tốt hơn so với những đứa kém kiên cường hơn. Tuy không thể tránh được nghịch cảnh do cơn bão gây ra, song họ vẫn có thể kiểm soát một số yếu tố như tự làm nhà thật vững chãi, thu xếp tiền bảo hiểm, chuẩn bị được một khoản đảm bảo tài chính cần thiết để khắc phục những mất mát. Theo Werner, những đứa trẻ kiên cường là những "nhà lập kế hoạch, giải quyết vấn đề giỏi, và phục hồi nhanh". Những trẻ thiếu kiên cường hơn chỉ đơn thuần là bỏ cuộc.

Nghiên cứu của Werner ra đời thật đúng lúc, nhất là trong bối cảnh hiện nay khi mà trẻ em đang phải đối mặt với ngày càng nhiều khó khăn, thách thức. Với tình hình cứ 5 trẻ lại có 1 trẻ phải sống trong nghèo đói, sự gia tăng tình trạng ngược đãi trẻ em, lạm dụng ma túy, bạo lực và mang thai tuổi vị thành niên, thì nhu cầu phát triển sự kiên cường càng lớn hơn bao giờ hết.

Không giống như gen di truyền, *sức chịu đựng là điều có thể được trau dồi*. Những người đã đối mặt và vượt qua được khó khăn từ khi còn nhỏ dường như sống tốt hơn trong cuộc sống sau này so với những người có tuổi thơ ít sóng gió hơn. Tờ *US News* cho biết những cá nhân này có hôn nhân bền vững và sức khỏe tốt hơn so với những người ít chịu căng thẳng, đau khổ hơn khi còn nhỏ. Đến tuổi trung niên, những cá nhân kiên cường hơn này cho thấy cuộc sống hạnh phúc hơn, và tỷ lệ có vấn đề về sức khỏe tinh thần cũng ít hơn 1/3 so với nhóm còn lại.

> *Tất cả chúng ta sinh ra đều có tính kiên cường ở mức độ nhất định. Không cần phải chờ đến khi thử nghiệm… chúng ta mới nhận ra cái sức mạnh bên trong đó.*
>
> Kweisi Mfume,
> Chủ tịch Hiệp hội quốc gia Vì sự tiến bộ của người da màu (NAACP)

Khả năng nâng cao một cách lâu dài cách thức đối diện khó khăn chính là yếu tố cơ bản đối với tương lai của trẻ. Mỗi trẻ em đều cần phát triển khả

năng biến khó khăn thành cơ hội.

> *Tôi chưa bao giờ cho rằng khó khăn là dấu hiệu của thất bại. Trái lại, nó có thể đem đến cho bạn nguồn sức mạnh to lớn.*
>
> Diane Feinstein,
> Thượng nghị sỹ Hoa Kỳ

Giống như người lạc quan, những cá nhân kiên cường sẽ có khả năng khắc phục khó khăn. Họ là những người Leo núi. Khả năng này không bắt nguồn từ bản thân khó khăn đó, mà là từ cách họ *phản ứng* với khó khăn.

Từ Oullette, Werner và các nhà nghiên cứu, chúng ta biết được rằng:

- Sức chịu đựng và tính kiên cường là các yếu tố dự đoán chính xác hiệu quả làm việc và sức khỏe.
- Sức chịu đựng có nền tảng là ý thức về cam kết, thách thức, và kiểm soát.
- Những người có khả năng chịu đựng và/hoặc sự kiên cường có thể giải quyết khó khăn tốt hơn những người khác.

Hiệu quả bản thân, Tâm điểm kiểm soát Các nhà tâm lý gọi niềm tin vào khả năng làm chủ cuộc sống và khả năng đương đầu với thách thức là *hiệu quả bản thân* – có nghĩa là bản thân trở nên hiệu quả. Albert Bandura, nhà tâm lý học của Đại học Stanford và là nhà nghiên cứu hàng đầu về hiệu quả bản thân đã nêu rất rõ: “Những người có ý thức về hiệu quả bản thân biết vượt lên sau thất bại, họ nhìn nhận mọi việc theo hướng làm thế nào để giải quyết vấn đề hơn là ngồi một chỗ lo lắng về những điều bất lợi có thể xảy ra.”

Năm 1966, Julian Rotter đã đưa ra ý kiến rằng những người tin rằng họ có thể kiểm soát được những phần thưởng hay hình phạt dành cho mình (tâm điểm kiểm soát bên trong) ít bị trầm cảm và dễ đi đến hành động để cải thiện tình huống xấu hơn so với những người cho rằng thưởng phạt là do các yếu tố bên ngoài (tâm điểm kiểm soát bên ngoài) gây ra, như đen đủi, thời tiết hay cơ hội. Những người có *tâm điểm kiểm soát bên ngoài* thường chấp nhận phần thưởng hay hình phạt một cách thụ động, trong khi đó, những người có *tâm điểm kiểm soát bên trong* thường chủ động để đạt được phần thưởng hoặc tránh phải chịu hình phạt. Những người có tâm điểm kiểm soát bên ngoài dễ bị trầm cảm hơn. Từ đó đến nay, nhận định của Rotter đã được các nhà nghiên cứu trên khắp thế giới chứng minh và phát triển thêm.

Giống như các lý thuyết đã đề cập trước đó, lý thuyết về tâm điểm kiểm soát cũng quan tâm đến mối liên hệ giữa khả năng kiểm soát các sự kiện trong

cuộc sống với động lực và thành công.

Lý luận tổng thể về kiểm soát

Chúng ta có thể rút ra một số sự thật hoặc kết luận vững chắc từ các nghiên cứu sâu rộng về tình trạng bất lực do kinh nghiệm, lý thuyết quy kết, cách giải thích, tính lạc quan, sức chịu đựng, sự kiên cường và tâm điểm kiểm soát nói trên.

Kết hợp các lý thuyết trên, ta học được rằng:

- Thành công chịu ảnh hưởng đáng kể của ý thức về kiểm soát hoặc làm chủ cuộc sống.
- Thành công chịu ảnh hưởng lớn và có thể dự đoán được từ cách phản ứng và giải thích nghịch cảnh.
- Cá nhân phản ứng với nghịch cảnh theo những cách thức nhất định.
- Nếu không được kiểm soát, các cách thức phản ứng này sẽ duy trì như vậy cho đến suốt cuộc đời.
- Các cách thức phản ứng này nằm trong tiềm thức và bởi vậy chúng hoạt động ngoài tầm nhận thức của bạn.

Chúng ta có thể giả thuyết thêm rằng:

- Nếu bạn đo lường và củng cố được cách phản ứng với nghịch cảnh, thì bạn sẽ có thể nâng cao năng suất lao động, hiệu quả hoạt động, sức sống, tÃnh kiên cường, sức khỏe, khả năng học hỏi, cải thiện bản thân, động lực, và thành công.

Vai trò của AQ trong cuộc sống

Các nhân tố thành công có hàm ý và cơ sở khoa học kể trên chịu tác động, thậm chí được quyết định, bởi nhận thức về khả năng kiểm soát và cách thức phản ứng với nghịch cảnh. Đó là tất cả những gì bạn cần có để có thể tiến lên.

Tính cạnh tranh. Jason Satterfield và Martin Seligman đã tiến hành một nghiên cứu trong đó so sánh tài hùng biện của Saddam Hussein và George Bush trong thời kỳ Chiến tranh Vùng vịnh. Họ đã phát hiện ra rằng những người phản ứng lạc quan hơn với nghịch cảnh thường có xu hướng xông xáo, năng nổ và sẵn sàng chấp nhận rủi ro hơn, trong khi những người có thái độ

bi quan tỏ ra bị động và thận trọng hơn.

Những người phản ứng tích cực với nghịch cảnh có xu hướng duy trì năng lượng, trọng tâm và sự nghiêm khắc cần thiết để cạnh tranh thành công. Trong khi đó, những người phản ứng tiêu cực thường mất nghị lực, hoặc ngừng cố gắng. Cạnh tranh chủ yếu liên quan đến hy vọng, sự nhanh nhẹn, và tính kiên cường, vốn phần lớn là do cách thức giải quyết khó khăn, thách thức trong cuộc sống quyết định.

Năng suất. Trong một số nghiên cứu được tiến hành tại các tổ chức, những người phản ứng tiêu cực với nghịch cảnh làm việc tương đối kém năng suất hơn. Năm 1996, tôi đã so sánh AQ với hiệu quả thực hiện của các cá nhân theo quan sát từ cấp trên của họ ở một công ty dịch vụ khách hàng Big Six. Kết quả sơ bộ phản ánh mối tương quan mật thiết giữa hiệu quả thực hiện và cách phản ứng với nghịch cảnh của đội ngũ nhân viên. Các chương trình về AQ trên khắp thế giới cho thấy rõ ràng là các nhà lãnh đạo trong tổ chức đều nhận thấy rằng những người có AQ cao làm việc năng suất hơn rất nhiều so với những người có AQ thấp. Qua làm việc với công ty Bảo hiểm Nhân thọ Metropolitan, Seligman đã chỉ ra rằng những người phản ứng không tốt với nghịch cảnh bán được ít hợp đồng hơn, năng suất thấp hơn, và thực hiện công việc kém hiệu quả hơn những người phản ứng tốt với nghịch cảnh.

Khả năng sáng tạo. Về bản chất, đổi mới là hành động thể hiện sự hy vọng. Nó đòi hỏi phải tin tưởng rằng một điều trước đây chưa từng tồn tại sẽ có thể xảy ra. Theo nhà tương lai học Joel Barker, khả năng sáng tạo cũng xuất phát từ nỗi tuyệt vọng. Do vậy, nó đòi hỏi phải có yếu tố cần thiết là khả năng vượt qua trở ngại mà tình trạng bất ổn tạo ra. Nếu bạn tin rằng dù bạn làm gì cũng không có tác dụng, thì liệu bạn có thể sáng tạo được hay không? Những người không thể chống chọi với nghịch cảnh sẽ không có khả năng sáng tạo.

Động lực. Gần đây tôi có yêu cầu một giám đốc công ty dược phẩm xếp hạng nhân viên của mình theo động lực biểu hiện ra bên ngoài. Sau đó chúng tôi cùng đánh giá AQ của những người này. Trong mọi trường hợp, những người có AQ cao nhất được quan sát thấy là có động lực nhiều nhất tính cả theo đơn vị ngày lẫn theo khoảng thời gian dài.

Chấp nhận rủi ro. Nếu bạn không có ý thức về kiểm soát, thì không có lý do gì để chấp nhận rủi ro cả. Trên thực tế, trong trường hợp đó thì rủi ro không có nghĩa lý gì. Tin tưởng rằng những gì bạn làm đều vô ích sẽ làm hao mòn sức lực cần thiết để thử sức trong những lĩnh vực mới. Satterfield và Seligman đã chỉ ra rằng những người phản ứng tích cực hơn với nghịch cảnh sẽ sẵn sàng chấp nhận nhiều rủi ro hơn. Rủi ro là một phần tất yếu trên hành trình đi lên.

Cải thiện bản thân. Chúng ta đang sống trong thời kỳ phải không ngừng cải thiện bản thân thì mới có thể tồn tại. Dù là trong công việc hay trong cuộc sống, bạn đều phải cải thiện bản thân để tránh bị tụt hậu trong sự nghiệp và trong các mối quan hệ. Khi đánh giá hiệu quả hoạt động và AQ của các vận động viên bơi lội, tôi nhận thấy rằng những người có AQ cao hơn có nhiều tiến bộ, trong khi những người có AQ thấp hơn lại bị kém đi.

Sự bền bỉ. Sự bền bỉ là yếu tố cốt lõi trong hành trình đi lên và AQ của bạn. Đó là khả năng tiếp tục cố gắng, ngay cả khi phải đối mặt với khó khăn hay thất bại. Ít có đặc điểm nào đem lại nhiều kết quả theo thời gian như là sự bền bỉ, đặc biệt là khi nó được kết hợp với đôi chút sáng tạo. Seligman đã chỉ ra rằng nhân viên kinh doanh, học viên sỹ quan quân đội, sinh viên, và các đội thể thao có phản ứng tích cực với nghịch cảnh cho thấy khả năng hồi phục tốt sau khi thất bại và vẫn tiếp tục kiên trì. Những người phản ứng kém khi đối mặt với nghịch cảnh thì bỏ cuộc. AQ quyết định đến sự kiên cường cần có để bạn có thể kiên trì bền bỉ với mục đích của mình.

Khả năng học hỏi. Điểm chủ đạo trong thời buổi thông tin ngày nay là nhu cầu không ngừng tích lũy và xử lý nguồn kiến thức bất tận. Chắc hẳn bạn còn nhớ Seligman và các nhà nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng người bi quan coi nghịch cảnh là yếu tố lâu dài, mang tính cá nhân và có khả năng lan tỏa sang những lĩnh vực khác của cuộc sống (Hình 3-2). Carol Dweck đã chỉ ra rằng những trẻ có cách phản ứng bi quan với nghịch cảnh thường học và đạt kết quả kém hơn so với những trẻ lạc quan.

Đón nhận thay đổi. Trong thời điểm chúng ta đang phải trải qua những thay đổi liên tục, dồn dập, thì khả năng đối phó với những điều không chắc chắn và nền tảng đang lung lay trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Để đạt được thành công, bạn phải biết đối phó và đón nhận thay đổi một cách hiệu quả. Thế nhưng, nếu bạn cho rằng dù có làm gì cũng không tạo ra được nhiều khác biệt thì rất có thể bạn sẽ bị áp đảo và bất lực trước thay đổi. Trên thực tế, đó có thể là động lực thực sự thôi thúc bạn từ bỏ.

Đối với rất nhiều người tôi đã gặp trong công việc của mình, thay đổi là một điều quá sức. Họ coi đó là mối đe dọa lâu dài, có ảnh hưởng sâu rộng, vượt quá khả năng kiểm soát của mình. Có một quy luật khá rõ ràng, nổi bật trong các chương trình AQ. Những người đón nhận thay đổi thường phản ứng tích cực nhất với nghịch cảnh – sử dụng nó để củng cố quyết tâm của mình. Họ phản ứng bằng tâm lý Khó khăn là cơ hội. Những người bị thay đổi làm cho nhụt chí thì cũng dễ bị nghịch cảnh nghiền nát.

Sự kiên cường, căng thẳng, áp lực, thất bại. Hẳn là bạn đang phải chịu rất nhiều căng thẳng trong cuộc sống. Cho dù đó là áp lực hàng ngày phải giữ vững phong độ hoặc tiến bộ hơn trong công việc, hay là những khó khăn lớn hơn như mất đi người thân yêu, cố gắng vượt qua một mối quan hệ đổ vỡ, mất

việc làm, gặp khó khăn về tài chính, bị bệnh hay bị thương, hay cảm thấy cô đơn, lẻ loi, thì có lẽ bạn đều không còn lạ gì với cảm giác đau đớn. Những người phản ứng tiêu cực với nghịch cảnh thì thường bị khó khăn làm nhụt chí. Một số phục hồi chậm chạp, và một số thậm chí chẳng bao giờ phục hồi.

Trong những trường hợp cực đoan hơn, thiếu cảm giác kiểm soát sẽ khiến bạn mất đi tính kiên cường – hay chính là khả năng phục hồi của bạn. Người Leo núi phải biết kiên cường. Họ luôn luôn phải đối mặt với khó khăn và những điều bất giờ trên đường lên núi. Đôi khi bạn sẽ phải rất khó khăn mới lên đến được một con đường nào đó để rồi cuối cùng phát hiện ra một khó khăn không thể vượt qua. Đôi khi người Leo núi cũng vấp ngã. Tính kiên cường giúp bạn đứng lên được và đi tiếp. Người Leo núi phải đủ mềm dẻo cả về thể chất lẫn tinh thần để có thể phục hồi sau nỗi thất vọng và mệt mỏi rồi lựa chọn một con đường mới, thậm chí đôi khi phải lùi lại sau đó mới có thể tiến lên, và tiếp tục trên hành trình của mình.

Suzanne Outlette, nhà nghiên cứu lỗi lạc về khả năng chịu đựng, đã chứng minh được rằng những người vững vàng – có ý thức kiểm soát, thử thách và cam kết – khi phản ứng với nghịch cảnh cũng luôn kiên cường nếu phải đối mặt với khó khăn. Những người không có ý thức kiểm soát, thách thức và cam kết thường trở nên yếu đuối khi gặp những tình huống bất lợi. Điều này đã được xác minh là đúng trong chính nghiên cứu của tôi. Emmy Werner, nhà tâm lý học trẻ em đã tìm ra rằng những người phản ứng tích cực với nghịch cảnh thường trở nên kiên cường, có khả năng phục hồi nhanh chóng sau những khó khăn lớn.

Dự báo AQ

Nếu chỉ bằng trực giác chúng ta sẽ không thể dự đoán được liệu một người sẽ phản ứng như thế nào với nghịch cảnh khi phải đối mặt với nó. Một trong những kết quả nghiên cứu quan trọng và có phần đáng ngạc nhiên của chúng tôi là ngay cả những huấn luyện viên lành nghề, có kinh nghiệm và rất thành công cũng không thể dự đoán được chính xác cách phản ứng của vận động viên khi họ nhận được kết quả kém hơn. Chúng tôi đã yêu cầu huấn luyện viên dự đoán ai sẽ làm tốt hơn và ai sẽ bị kém đi. Mặc dù đã biết các vận động viên này được 4 năm, song dự báo của huấn luyện viên chỉ chính xác 25%, trong khi nếu dự đoán một cách ngẫu nhiên sẽ cho kết quả chính xác đến 50%.

Không thể đánh giá AQ hiệu quả nếu chỉ dùng trực giác. Nó phải được *đo lường, tính toán*.

Sức khỏe tinh thần. AQ và sức khỏe tinh thần có mối liên hệ mật thiết với nhau. Một trong những nghiên cứu lớn nhất liên quan đến bất lực do kinh nghiệm là mối liên hệ chặt chẽ giữa hội chứng này và bệnh trầm cảm. Tiến sỹ

Gerald Klerman, nguyên giám đốc Cơ quan Quản lý Lạm dụng Ma túy và Dịch vụ Sức khỏe Tâm thần Hoa kỳ đã đặt ra thuật ngữ *Kỷ nguyên sầu muộn* để chỉ thời đại hiện nay của chúng ta. Klerman đã tài trợ cho hai nghiên cứu lớn, trong đó phát hiện ra rằng chưa bao giờ bệnh trầm cảm lại xảy ra từ sớm trong cuộc đời con người và ở nhiều người như ngày nay. Như Seligman và các nhà nghiên cứu khác đã chứng minh, bệnh dịch trầm cảm này diễn ra đồng thời với bệnh bất lực do kinh nghiệm và Kỷ nguyên Khó khăn. Những người phải chịu đau khổ do hậu quả của khó khăn gây ra thường có xu hướng cảm thấy tuyệt vọng và kết quả là trở nên trầm cảm.

Sức khỏe thể chất. Trong nghiên cứu theo thời gian lớn nhất về cùng đề tài, Chris Peterson (Đại học Pennsylvania), George Vaillant (Đại học Standfor), và Martin Seligman (Đại học Pennsylvania) đã chỉ ra rằng thái độ bi quan (mà tôi gần như coi là đồng nghĩa với AQ thấp) cho thấy mối nguy cơ lớn đối với sức khỏe về sau. Những người bi quan có sức khỏe tốt ở độ tuổi 25 khi đến độ tuổi từ 45 đến 60, sức khỏe lại thường kém hơn so với người lạc quan (tương đương với AQ cao). Nghiên cứu về tính kiên cường cũng biểu thị thêm rằng những người có khả năng vượt qua khó khăn sẽ có sức khỏe tốt hơn.

Theo một báo cáo trong tờ *Minneapolis Tribune*, một nghiên cứu do Tiến sỹ Daniel Mark, chuyên gia tim mạch của Đại học Duke, đã chứng minh được tầm quan trọng của AQ (theo thuật ngữ của tôi) đối với khả năng phục hồi sau đại phẫu. Trong nghiên cứu này, người ta phỏng vấn 1.719 người, cả nam và nữ đã trải qua phẫu thuật thông tim trước đó để đánh giá phản ứng của họ với nghịch cảnh là bệnh tim. Tỷ lệ tử vong của những người coi nghịch cảnh này là nghiêm trọng và sẽ kéo dài (AQ thấp) cao gấp hơn hai lần so với những người cho rằng nghịch cảnh này chỉ có giới hạn và sẽ qua nhanh (AQ cao).

Trong nghiên cứu tiếp sau đó, Tiến sỹ Nancy Frasuer-Smith của Học viện tim mạch Montreal đã khám phá ra rằng trong số 222 bệnh nhân tim, những người phản ứng với nghịch cảnh này bằng nỗi chán nản và lo lắng có tỷ lệ tử vong cao gấp hai đến ba lần so với những người vẫn lạc quan, vui vẻ.

Rõ ràng, AQ, hay cách bạn phản ứng với nghịch cảnh, là một nhân tố quan trọng, cơ bản đối với sức khỏe thể chất và tinh thần.

Sức sống, Hạnh phúc, Niềm vui. Tuy là những yếu tố thành công mang tính chủ quan nhất, song có lẽ sức sống, hạnh phúc, niềm vui lại có vai trò quan trọng nhất. Chỉ có thể hợp lẽ nếu như trong thế giới đầy rẫy những khó khăn, thách thức này, những người có thể vượt qua và tiến lên từ gian khó sẽ được tận hưởng những niềm vui lớn lao nhất. Những người coi khó khăn là điều có ảnh hưởng sâu rộng, ngoài tầm kiểm soát và lâu dài sẽ phải chịu đau khổ. Nghiên cứu về tính kiên cường đã được đề cập ở trên chỉ ra rằng những người phát triển được tính kiên cường từ khi còn nhỏ sẽ hạnh phúc hơn khi

lớn lên.

Không gì dễ khiến bạn mất đi sức sống, hạnh phúc và niềm vui hơn là cứ quanh quẩn với suy nghĩ rằng bạn không kiểm soát được những khó khăn đang lan rộng và kéo dài. Nếu bạn xem xét tổ hợp bất định của những kết quả đang giảm sút về năng suất lao động, khả năng sáng tạo, động lực, năng lượng, tính kiên cường, và sức khỏe thì khi đó có thể bạn sẽ bắt đầu hiểu ra cách mà phản ứng tiêu cực với nghịch cảnh hút hết sức sống của những người đáng lẽ đã có thể lạc quan, hạnh phúc. Bi kịch này sẽ tạo ra những con người sống trong một cuộc sống không ngừng vận động nhưng lại không có bất kỳ nhiệt huyết, đam mê hay sự hăng hái nào để khiến cho chuyến đi trở nên thú vị.

Nghiên cứu về bất lực do kinh nghiệm cùng với nghiên cứu về khả năng chịu đựng, tính kiên trì, hiệu quả bản thân, và tâm điểm kiểm soát giúp giải thích lý do tại sao một số người trở thành người Bỏ cuộc hoặc người Cắm trại, tại sao họ từ bỏ, hoạt động kém hiệu quả, làm việc kém năng suất, không thể sáng tạo, trốn tránh thay đổi, không có động lực, thiếu năng lượng, không quyết đoán, bị trầm cảm, không có đủ sức mạnh, khuất phục trước bệnh tật, thiếu kiên trì, dễ bị loại bỏ và chùn bước trong cạnh tranh.

Khối căn bản đầu tiên này có liên hệ chặt chẽ với khối căn bản thứ hai sẽ được đề cập dưới đây, khối này sẽ trả lời câu hỏi: “Đâu là mối quan hệ giữa cách phản ứng với nghịch cảnh và sức khỏe thể chất, tinh thần?”

Khối căn bản 2: Khoa học mới về sức khỏe

Cách suy nghĩ của chúng ta về sức khỏe và hiệu quả hoạt động của con người đang có sự thay đổi căn bản. Trong nhiều thế kỷ, do ảnh hưởng của những nhà tư tưởng đi đầu của thế kỷ 17, cụ thể là bác sỹ và triết gia người Pháp René Descarte mà các nhà khoa học đã nhìn nhận và coi bộ não và cơ thể là hai thực thể tách biệt. Quan điểm này vẫn được duy trì cho đến tận ngày nay. Có lẽ bạn cũng biết có những người coi cơ thể chỉ là một phương tiện để đưa trí óc của họ di chuyển từ nơi này sang nơi khác. Cách tư duy đối ngẫu đó dẫn đến sự chỉ trích mạnh mẽ đối với y học phương Tây – chỉ điều trị triệu chứng hơn là điều trị bản thân người bệnh, căn bệnh, hay nguyên nhân của nó. Một lời chỉ trích khác là y học phương Tây thường chỉ tập trung vào căn bệnh chứ không tập trung vào *sức khỏe*.

Khi các nhà khoa học bắt đầu khám phá lĩnh vực sức khỏe và trở nên tinh tế hơn trong nỗ lực tìm hiểu những lý do tiềm tàng của rất nhiều điều kiện sức khỏe khác nhau, nhiều người nhận thấy đây là một lĩnh vực rất mới mẻ và đặt nghi vấn đối với những cách suy nghĩ trước đây. Họ muốn biết:

- Tại sao một số người dường như vượt qua được các cuộc đại phẫu tốt hơn những người khác.
- Tại sao một số người vẫn khỏe mạnh ngay cả khi đã có tuổi trong khi những người khác được thừa hưởng loại gen tương tự lại bị bệnh và yếu sức mặc dù ít tuổi hơn rất nhiều.
- Tại sao hoạt động của não lại ảnh hưởng khả năng bị ung thư, tiểu đường, hoặc các bệnh nghiêm trọng khác.
- Những cách suy nghĩ hoặc cảm xúc cụ thể có tác động như thế nào đến sức khỏe.

Những nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực tâm lý thần kinh miễn dịch học đã trả lời được một số câu hỏi trên. Ví dụ, những nghiên cứu này đã chứng minh được rằng *tồn tại mối liên hệ trực tiếp, có thể đo lường được giữa cách nghĩ, cảm giác của bạn và những gì diễn ra trong cơ thể bạn*.

Theo Henry Dreher, tác giả cuốn *Tính cách tạo sức mạnh miễn dịch* (The Immune Power Personality): "*Nhiều* nhà nghiên cứu miễn dịch học rất ngạc nhiên khi khám phá ra rằng hóa ra suy nghĩ và cảm nhận của chúng ta chịu sự tác động của các hóa chất trong não, và các hóa chất này cũng quy định khả năng miễn dịch của chúng ta. Nói cách khác, các chất tạo nên cảm xúc con người có ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe thể chất của chúng ta." Cách phản ứng của bạn với một sự kiện của cuộc sống có thể ẩn chứa những hàm ý sâu sắc về sức khỏe và khả năng tiến lên của bạn. Nhiều bước phát triển lý thú mới đã đem lại những bằng chứng chứng minh cho giả thuyết này.

Ngay từ những năm 1950, Lawrence LeShan đã quan sát thấy rằng những bệnh nhân ung thư thường chịu đựng rất nhiều cảm giác mất mát kèm theo trạng thái mất kiểm soát ngay trước khi được chẩn đoán. Ông phát hiện ra rằng phản ứng của họ với nỗi bất hạnh (nghịch cảnh) còn quan trọng hơn bản thân nghịch cảnh đó.

Ý thức kiểm soát cuộc sống đóng vai trò chủ đạo đối với sức khỏe thể chất và tinh thần. Có lẽ bạn còn nhớ nghiên cứu đã được nhắc đến ở trên tại Đại học Yale, trong đó Ellen Langer và Judy Rodin đã khám phá ra rằng trong 18 tháng, những người ở trại dưỡng lão được trao quyền kiểm soát cơ bản đối với các hoạt động đơn giản, ví dụ như khi nào cần tưới cây, đều trở nên nhanh nhẹn, hạnh phúc, và *sống lâu hơn* những người không được kiểm soát. Kiểm soát chính là nhân tố then chốt quyết định một cuộc sống khỏe mạnh, không bệnh tật.

Một nghiên cứu tiên phong ở Anh đã theo dõi 69 phụ nữ bị ung thư vú trong vòng 5 năm. Những người không bị tái phát bệnh thường là những người có "tinh thần chiến đấu." Những người bị tái phát hoặc tử vong thường

là những người phản ứng với chẩn đoán ban đầu bằng tâm lý chấp nhận và tuyệt vọng.

Trong một nghiên cứu sau đó, Seligman đã đánh giá mức độ lạc quan của 34 phụ nữ bị ung thư vú. Những người có phản ứng tích cực nhất với các sự kiện của cuộc sống đã sống được lâu nhất.

Madelon Visintainer, hiện đang là trưởng khoa Điều dưỡng Nhi ở Đại học Y Yale, đã tiến hành một thí nghiệm xuất sắc tại Đại học Pennsyvania, trong đó bà tiêm một số lượng chính xác tế bào ung thư vào cơ thể chuột. Bà phân loại số chuột ra thành ba nhóm. Một nhóm được dạy cách làm chủ, kiểm soát cơn điện giật bằng cách ấn vào một thanh chắn. Một nhóm khác được dạy để trở nên bất lực, và một nhóm kiểm soát không có thay đổi về mặt tâm lý. Tỷ lệ ung thư của nhóm chuột bất lực cao gấp hơn 2,5 lần so với nhóm chuột được dạy làm chủ, và gần gấp đôi nhóm không thay đổi tâm lý. Đây là thí nghiệm đầu tiên chứng minh rằng bất lực do kinh nghiệm, hay mất ý thức kiểm soát, có thể ảnh hưởng đến việc lan rộng tế bào ung thư và thậm chí có thể là nguyên nhân gây ra ung thư.

Kể từ đó, Đại học Minnesota đã cho biết những bệnh nhân có hy vọng mạnh mẽ dường như phục hồi sau phẫu thuật tim nhanh hơn so với những người có ít hy vọng hoặc thiếu ý thức kiểm soát tương lai của mình.

Cảm xúc và cách suy nghĩ có vai trò lớn lao đối với sức khỏe thể chất và tinh thần. Tiến sỹ Steven Locke đã nghiên cứu mức độ căng thẳng, cách phản ứng với nghịch cảnh, và khả năng miễn dịch của một nhóm sinh viên đại học Harvard. Ông đã phát hiện ra rằng “những sinh viên có khả năng đương đầu kém” – tức là mức độ chán nản và lo lắng tăng cao khi căng thẳng (một dạng nghịch cảnh) có tế bào miễn dịch tự nhiên yếu hơn rất nhiều. Cách phản ứng với nghịch cảnh có ảnh hưởng đến cấu tạo chất và độ chính xác của chức năng miễn dịch.

Tháng 12 năm 1992, tờ *Sports Illustrated* đã viết về Arthur Ashe, nhà vô địch quần vợt tài năng, nhiều tháng trước khi ông chết do AIDS (lây nhiễm do truyền máu) như sau:

Nếu như tinh thần thể thao cũng đồng nghĩa với khả năng biến mất mát thành ngọn lửa mới, có sức cạnh tranh và sáng tạo, thì không gì có thể sánh kịp với tinh thần của Ashe…

Bài báo thuật lại câu chuyện Ashe đã biến nghịch cảnh của bản thân thành cơ hội để thay đổi quan niệm của xã hội về bệnh dịch AIDS như thế nào, đã gây được quỹ giá trị hàng trăm ngàn đô la cho nghiên cứu về AIDS ra sao. Phản ứng với nghịch cảnh của Arthur Ashe là vô cùng tích cực. Không phải ngẫu nhiên mà Ashe lại là người sống lâu nhất với cả bệnh toxoplasmosis, một bệnh nhiễm trùng não và AIDS. AQ (theo thuật ngữ của tôi) hay khả

năng biến khó khăn thành cơ hội của ông chính là công cụ giúp hệ miễn dịch của ông trở nên khỏe mạnh và hoạt động tốt trong khoảng thời gian lâu đến vậy.

George Solomon, giáo sư tâm thần học và khoa học hành vi sinh vật học ở Trung tâm y tế UCLA, đã chỉ ra rằng phản ứng tiêu cực với nghịch cảnh khiến số lượng tế bào T có chức năng chống nhiễm trùng ở người nhiễm HIV giảm nhanh hơn. Rõ ràng, một số loại bệnh là không thể tránh được. Tuy nhiên, ngày càng có nhiều nghiên cứu cho thấy rằng AQ (theo thuật ngữ của tôi) có mối liên hệ trực tiếp đến sức khỏe con người.

Những hàm ý về sức khỏe còn liên quan cả tới khả năng thể hiện cảm xúc và khả năng giải quyết những vấn đề khác. Qua nhiều nghiên cứu khác nhau, David McClelland, giảng viên tâm lý học xuất sắc của Đại học Boston, đã chỉ ra rằng một số cảm xúc nhất định là những yếu tố dự đoán sức khỏe tương đối chính xác. Những người thể hiện sự thiếu tin tưởng cho thấy tỷ lệ mắc bệnh nghiêm trọng cao gấp hai lần so với những người có niềm tin vững chắc.

Qua một loạt nghiên cứu liên quan, James Pennebaker, giảng viên tâm lý học ở Đại học Southern Methodist, đã chỉ ra rằng khi bạn viết ra cảm xúc của mình thì điều đó sẽ có tác động tích cực và lâu dài đến hệ miễn dịch. Những người viết nhật ký thường xuyên đã được thử nghiệm và cho thấy họ có chức năng miễn dịch tốt hơn nhiều so với những người không viết nhật ký. Nhóm người này cho thấy sức khỏe có cải thiện lâu dài và ít phải đi khám bác sĩ hơn so với nhóm kiểm soát. Hoạt động viết ra cảm xúc sẽ tạo nên những thay đổi về mặt hóa học trong cơ thể, đem lại sức khỏe tốt hơn. Có lẽ đó là do nó giúp gia tăng ý thức kiểm soát.

Một trong những kết quả quan trọng và được minh chứng rõ nhất bắt nguồn từ rất nhiều nghiên cứu do Seligman và đồng nghiệp trên khắp thế giới tiến hành là mối quan hệ nhân quả giữa bất lực do kinh nghiệm và trầm cảm. Hoàn toàn dễ hiểu là nếu bạn cứ quanh quẩn với suy nghĩ rằng dù cho bạn có làm gì cũng vô ích, thì bạn sẽ rất dễ bị trầm cảm. Trong bối cảnh căn bệnh trầm cảm đang tấn công con người ở mọi lứa tuổi, nhất là giới trẻ, thì việc có được khả năng vượt qua khó khăn và duy trì ý thức làm chủ cuộc sống càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Trong nghiên cứu theo thời gian lớn nhất về cùng đề tài, Christopher Peterson (Đại học Pennsyvania), George Vaillant (Đại học Standford), và Martin Seligman (Đại học Pennsyvania) đã chỉ ra rằng AQ thấp (thái độ bi quan) tỏ ra là mối nguy lớn đối với sức khỏe sau này của con người. Những người có phản ứng tiêu cực với nghịch cảnh ngay cả khi có sức khỏe tốt ở tuổi 25 thì khi đến độ tuổi 45 đến 60, sức khỏe của họ cũng sẽ kém hơn so với những người có phản ứng tích cực.

Trên thực tế, công trình của Peterson, Vaillant và Seligman cho thấy rằng những người rơi vào tình trạng bất lực do kinh nghiệm – một cách phản ứng rất không tốt với nghịch cảnh – sẽ chết sớm hơn!

Từ nhiều nhà nghiên cứu khác nhau về lĩnh vực tâm lý thần kinh miễn dịch học, chúng ta biết được rằng:

- Cách phản ứng với nghịch cảnh và sức khỏe thể chất, tinh thần có mối quan hệ trực tiếp với nhau.
- Kiểm soát là nhân tố thiết yếu đối với sức khỏe và tuổi thọ.
- Cách phản ứng với nghịch cảnh (AQ) có ảnh hưởng đến chức năng miễn dịch, khả năng phục hồi sau phẫu thuật, và khả năng mắc các bệnh nguy hiểm đến tÃnh mạng.
- Phản ứng tiêu cực với nghịch cảnh có thể dẫn đến trầm cảm.

Khối căn bản 3: Thần kinh học

Nhờ những đột phá gần đây trong lĩnh vực bệnh học thần kinh – hay thần kinh học – mà giờ đây chúng ta đã có được một bức tranh rõ nét hơn về cách thức hình thành AQ cũng như những gì cần làm để thay đổi nó và phát triển những thói quen tinh thần của người Leo núi. Việc học hỏi diễn ra như thế nào và làm thế nào để hình thành thói quen suy nghĩ hoặc hành xử? Với những khám phá mới về công nghệ chụp hình điện toán, giờ đây các nhà khoa học đã có thể biết được những gì đang diễn ra trong não bộ.

Qua nhiều năm, tôi đã tham dự hàng trăm hội thảo chuyên đề, có dịp chứng kiến rất nhiều “chuyên gia” khác nhau đứng lên trước đám đông và tuyên bố: “Để hình thành một thói quen chỉ cần 21 ngày.” “Sau 21 ngày, bạn sẽ trở nên thuần thục.” Vì vậy tôi đã tiếp cận các “chuyên gia” này và cho họ biết tôi rất hứng thú với điều đó và muốn được tìm hiểu thêm. Tôi đã hỏi họ về nguồn gốc của phép màu 21 ngày này, và họ thường trả lời rằng: “Hãy cho tôi danh thiếp của ông. Tôi sẽ gọi cho ông để cung cấp thông tin về điều đó.” Khỏi cần phải nói, tôi chẳng bao giờ nhận được cuộc gọi nào của họ. Trên thực tế, ngay cả khi tôi gọi họ, thì cũng chẳng ai có cơ sở vững chắc cho điều khó tin đó.

Sự theo đuổi không có kết quả này càng khơi dậy trí tò mò của tôi về cách chúng ta hình thành thói quen và cần bao lâu để hình thành một thói quen mới tích cực hơn. Tôi quyết định tự mình tìm hiểu điều đó. Tôi bắt đầu liên hệ với Tiến sỹ Mark Nuwer, trưởng khoa bệnh học thần kinh của Trung tâm Y tế UCLA.

Tôi nêu câu hỏi: “Cần bao nhiêu thời gian để hình thành một thói quen?”

Tôi mong đợi được nghe những vấn đề khoa học phức tạp trong quá trình hình thành thói quen mà chắc chắn phải mất nhiều tuần, thậm chí là nhiều tháng.

“Ông mất bao nhiêu thời gian để biết rằng không được chạm vào bếp lò khi đang nóng?” Tiến sỹ Nuwer trả lời.

“Khoảng một giây.” Tôi đáp và chờ đợi.

“Thực ra chỉ mất một phần mười giây mà thôi.” Tôi ngừng lại, sửng sốt. “Ông đang nói gì vậy, Tiến sỹ Nuwer?” Tôi hỏi và muốn nghe từ chính miệng ông nói ra.

“Khi ông chạm tay vào lò nóng, một hồi chuông báo động lớn sẽ vang lên trong não của ông, khiến ông lập tức nhận ra mình đã để tay vào đâu.” Tiến sỹ Nuwer giải thích, hồi chuông báo động lớn đó chính là công cụ để làm gián đoạn mạch tư duy tiềm thức ở phần hạch đáy não – một vùng tiềm thức tự động của não bộ – và đưa nó đến vùng ý thức của não (vỏ não).

Tôi giải thích cho Tiến sỹ Nuwer biết đâu là mối nguy trong cách phản ứng với nghịch cảnh của con người. Tôi kể lại những hậu quả tiềm tàng của việc có AQ thấp và những lợi ích tiềm năng của việc có AQ cao. “Với tôi, điều đó nghe chẳng khác gì một hồi báo động lớn!” Nuwer trả lời.

Việc biết được AQ có thể thay đổi ngay lập tức và do đó có thể làm biến đổi toàn bộ cuộc đời con người là một khám phá vô cùng quan trọng.

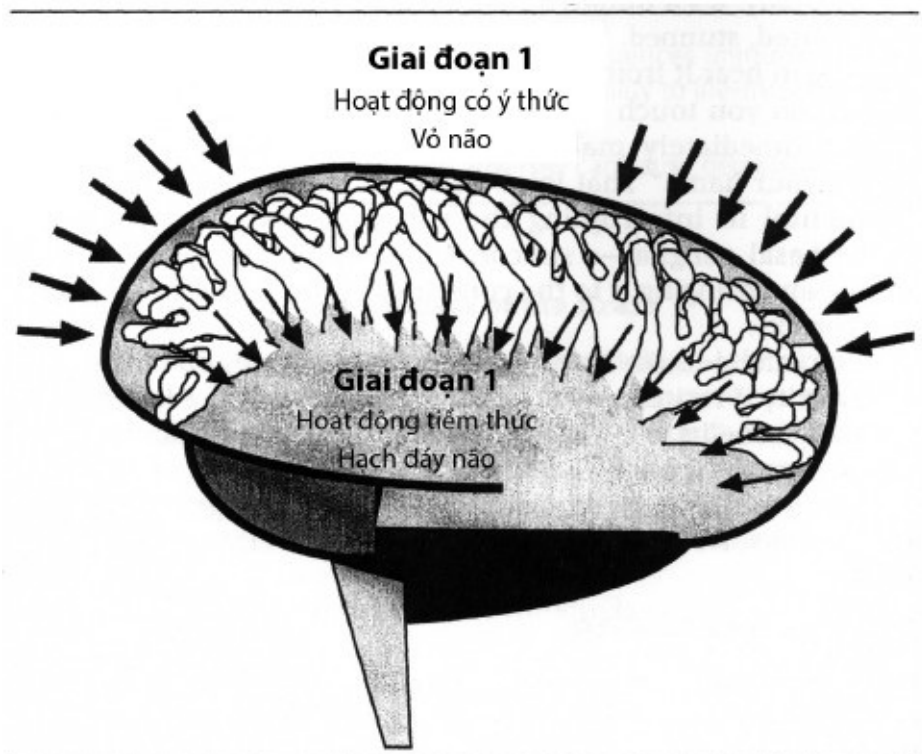
Phân tích khoa học về thói quen

Tiến sỹ Nuwer giải thích cho tôi rằng, quá trình học tập diễn ra ở vùng ý thức bên ngoài, hay chất xám của não. Vùng này được gọi là vỏ não. Quá trình học tập ban đầu là một hoạt động cần nhiều ô-xy và máu. Khi đó, bạn nhận thức được là mình đang làm gì. Nếu từng quan sát trẻ nhỏ học cách đánh răng hoặc buộc dây giày lần đầu tiên, bạn sẽ thấy được sự tập trung cao độ của chúng khi học các kỹ năng mới này.

Thế nhưng, dần dần, khi bạn lặp đi lặp lại một kiểu tư duy hoặc hành vi mới, hoạt động đó sẽ đi vào vùng tiềm thức tự động của não. Vùng này được gọi là hạch đáy não (Hình 3-3). Bạn thực hiện hành vi đó càng nhiều thì nó càng trở nên tự động và ăn vào tiềm thức. Thói quen sẽ được thay đổi ngay lập tức và được tăng cường theo thời gian.

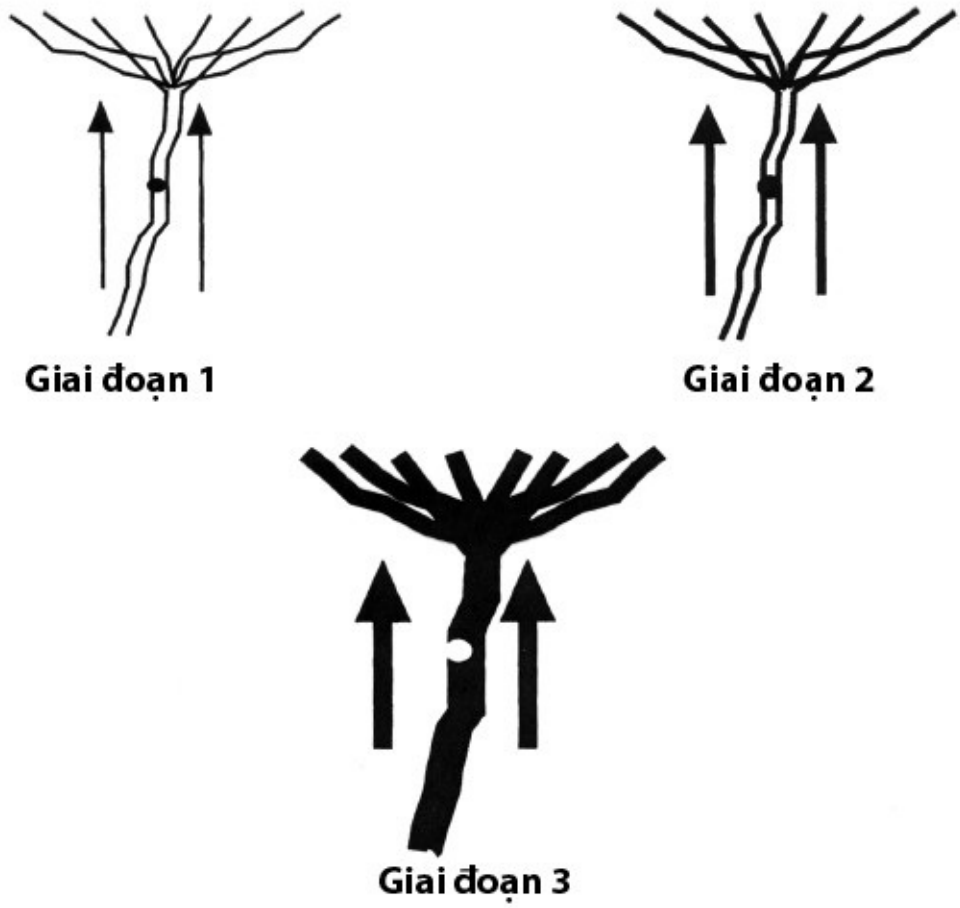
Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn bắt đầu một chuyến đi bách bộ mà chưa có sẵn lối mòn? Điều đó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến tốc độ và hiệu quả chuyến đi của bạn? Rõ ràng là nó sẽ khiến bạn bị chậm đi rất nhiều. Điều đó cũng như những gì diễn ra trong não bộ. Khi bạn bắt đầu lần đầu tiên, thì “lối mòn” thần kinh vẫn chưa được phát triển. Các mối liên kết được tạo ra sẽ tương đối

kém hiệu quả. Nhưng nếu bạn càng làm hoặc suy nghĩ nhiều về một điều gì đó, thì những liên kết đó sẽ càng trở nên hiệu quả hơn. Trên thực tế, các sợi nhánh hay phần liên kết trong não bộ sẽ trở nên dày đặc hơn và có khả năng xử lý các xung động với tốc độ nhanh hơn.



Hình 3-3: Phân tích khoa học về thói quen

Khi bạn lặp đi lặp lại một hành động hoặc suy nghĩ, não bộ sẽ thích ứng bằng cách tạo ra những lối mòn thần kinh dày đặc và hiệu quả hơn (Hình 3-4). Kết quả là “lối mòn” trở thành một siêu xa lộ thần kinh. Nó trở thành một phần trong cấu trúc sinh lý của thói quen.



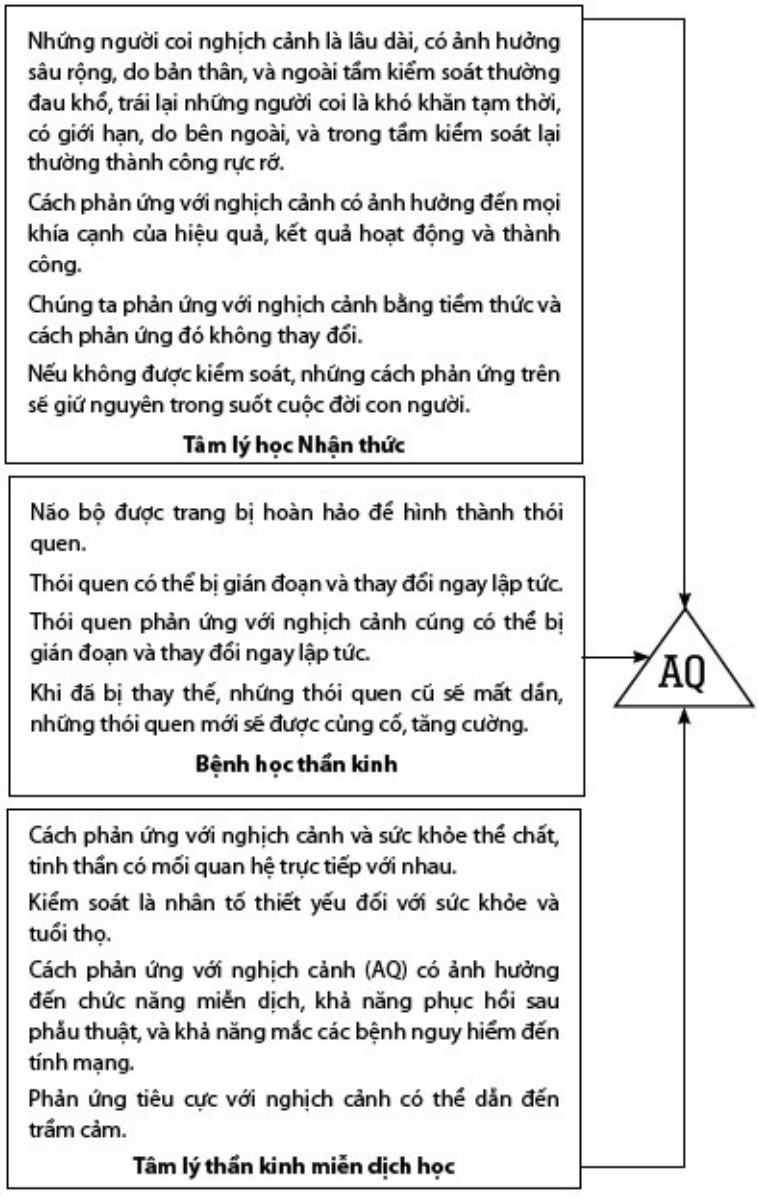
Hình 3-4: Não thích ứng bằng cách tạo ra những lối mòn thần kinh

Giải thích này được củng cố thêm qua cuộc phỏng vấn của tôi với Tiến sỹ Larry Squire của Trung tâm Y tế San Diego Trường đại học California và là chủ tịch của Hội Thần kinh học. Theo Tiến sỹ Squire, khi bạn lặp đi lặp lại một suy nghĩ hoặc hành vi, các khớp thần kinh (xinap) sẽ khỏe lên, và bạn sẽ hình thành nhiều hơn các chất dẫn truyền và điểm thụ cảm để hình thành lối mòn đó. Tiến sỹ Squire miêu tả sự tăng trưởng của bản đồ vỏ não, hay sự phát triển của não bộ diễn ra khi bạn hình thành và lặp lại một suy nghĩ hay hành vi nào đó.

Sau khi trò chuyện với Tiến sỹ Nuwer và Tiến sỹ Squire, tôi đã phỏng vấn nhiều nhà bệnh học thần kinh khác. Họ đều có cùng một quan điểm. Điểm chính trong các kết quả nghiên cứu của họ là não bộ có một khả năng đáng ngạc nghiên là nhận rồi đưa những suy nghĩ và hành vi lặp lại vào vùng tiềm thức tự động, hay chính là thói quen. Quá trình này bắt đầu với lựa chọn có ý thức đầu tiên của bạn, và khi được lặp đi lặp lại, thói quen đó sẽ bắt đầu di chuyển sang khoảng lặng trong vùng tiềm thức của bạn.

Điều đó cũng tương tự như việc có một làn xe “chỉ dành cho các thói quen” trên đường cao tốc vậy. Làn xe hay lối mòn thần kinh này cho phép các thói quen của bạn di chuyển một cách trực tiếp, dễ đoán và hiệu quả hơn so với các suy nghĩ ngẫu nhiên hoặc các xung động thần kinh.

Thật tuyệt vời khi bạn muốn học một kỹ năng mới. Tuy nhiên, tin xấu là bạn càng lặp lại một suy nghĩ hoặc hành động tiêu cực, thì nó sẽ càng ăn sâu, ngấm nhanh và tự động hơn. Nếu bạn có thói quen vi phạm quy định về giới hạn tốc độ khi lái xe, thì có nhiều khả năng bạn sẽ tiếp tục làm điều đó một cách tự động. Có thể đôi lúc bạn có đi chậm lại; tuy nhiên khi đầu óc vẩn vơ, bạn có thể lại thấy mình đang lao nhanh trên đường cao tốc với tốc độ 80 dặm một giờ. Giống như hệ thống kiểm soát hành trình trên xe, não bộ của bạn cũng làm việc rất hiệu quả khi tuân theo những hành vi cần thiết để phóng nhanh. Có thể bạn sẽ không cho đây là một hành vi tiêu cực cho đến khi bạn nhìn thấy đèn đỏ qua gương chiếu hậu, hoặc khi đứa con 16 tuổi hỏi bạn: “Tại sao bố/mẹ phóng nhanh thì được, trong khi con phóng nhanh thì bố/mẹ lại mắng con?” Khi đó, giống như với AQ, những “hồi chuông báo động” này sẽ làm bạn thức tỉnh, và ngay lập tức chuyển sang một thói quen tích cực hơn (lái xe gần giới hạn tốc độ hơn).



Hình 3-5: Ba khối căn bản của AQ

Tin tốt là nếu bạn càng lặp lại một suy nghĩ hoặc hành động tích cực, thì nó sẽ càng ăn sâu, ngấm nhanh và tự động hơn. Có lẽ bạn đã khá thành thạo với việc chải tóc, cài cúc áo và buộc dây giày. Bạn làm những điều này mà không cần phải suy nghĩ, thế nhưng chúng lại giúp bạn tránh được rất nhiều tình huống khiến bạn phải xấu hổ.

Để từ bỏ những thói quen xấu hoặc tiêu cực, như AQ thấp chẳng hạn, bạn phải bắt đầu từ vùng ý thức của não bộ và bắt đầu một lối mòn thần kinh mới. Như Tiến sỹ Nuwer cho biết, *điều này có thể thể xảy ra ngay lập tức*. Thay đổi có thể diễn ra ngay tức khắc, và những thói quen cũ, tiêu cực sẽ suy yếu và mất dần do không còn được sử dụng đến.

Dựa trên nghiên cứu của các nhà bệnh học thần kinh, chúng ta biết được rằng:

- Não bộ được trang bị hoàn hảo để hình thành thói quen.
- Thói quen được quy định bởi vùng tiềm thức của não bộ.
- Các thói quen thuộc tiềm thức như AQ có thể được thay đổi ngay lập tức, sẵn sàng hình thành những thói quen mới sẽ được củng cố dần theo thời gian.

Ba khối căn bản – tâm lý học nhận thức, tâm lý thần kinh miễn dịch học, bệnh học thần kinh – cùng nhau cấu thành nên AQ (Hình 3-5). Kết quả sẽ là những hiểu biết mới, phương pháp đo lường AQ, và một bộ công cụ để nâng cao hiệu quả của con người.

Những đột phá mới trong ba ngành khoa học này giúp giải thích rất nhiều về lý do tại sao các cá nhân, nhóm, tổ chức, và đoàn thể lại bỏ cuộc hoặc cắm trại trong khi những người khác vẫn tiếp tục kiên trì. Các kết quả này cũng cho bạn biết cần phải làm những gì để ngay lập tức thay đổi AQ của mình và bắt đầu lập trình lại não bộ để đạt đến thành công. Trong Chương 6, tôi sẽ giải thích chính xác cách thức để đạt được điều đó.

CHƯƠNG 5:

Giải thích chỉ số vượt khó và khả năng tiến lên của bạn

> *Khó khăn, bạn hữu của tôi, là bảo mẫu nuôi dưỡng những con người vĩ đại – một bảo mẫu nghiêm khắc, biến đổi mãnh liệt những đứa trẻ do mình nuôi nấng thành những con người mạnh mẽ và cường tráng.*
>
> William Cullen Bryant

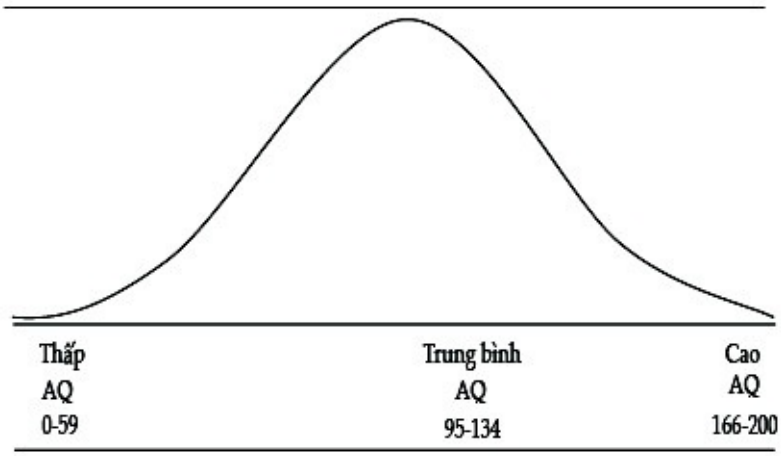
Mục đích của chương này là cung cấp cho bạn những thông tin cần thiết để hiểu được bốn đại lượng CO2RE của AQ hay Chỉ số vượt khó, và tự xây dựng Hồ sơ AQ của riêng mình. Chương này được chia thành hai phần: Các Đại lượng CO2RE của AQ, và Biểu thị CO2RE của bạn. Phần đầu sẽ giúp bạn hiểu chi tiết về các đại lượng CO2RE cao, trung bình, và thấp. Phần hai sẽ cho bạn cơ hội biểu thị CO2RE của mình và biết được những điểm tích cực và tiêu cực của bản thân. Cuối cùng, thông tin này sẽ đem lại cho bạn những hiểu biết, nhìn nhận cần thiết để tăng cường khả năng tiến lên, khả năng đóng góp, và ý thức về mục đích của mình.

MIỀN LIÊN TỤC AQ

Khi phân tích AQ, bạn sẽ nhận thấy rằng AQ không chỉ phân chia thành “cao” hay “thấp”, mà chúng được chia thành một miền liên tục. Điểm càng cao, thì bạn càng có khả năng được hưởng những lợi ích có được nhờ AQ cao. Thế nhưng, ngay cả khi AQ của bạn rất cao, bạn vẫn sẽ cần tìm cách để hiểu rõ hơn và điều chỉnh thành công của mình, đồng thời giúp người khác tiếp tục trong hành trình đi lên của họ.

AQ thường rơi vào khoảng giữa nhiều hơn là hai thái cực của miền liên tục theo phân phối chuẩn hay theo đường hình chuông (Hình 5-1).

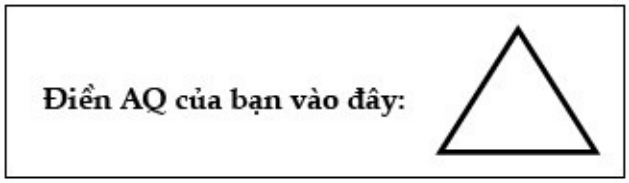
AQ không phải là vấn đề đen hay trắng, có hay không, thành công hay không thành công, mà đó là vấn đề về *mức độ*.



Hình 5-1: Phân phối chuẩn của điểm Chỉ số vượt khó dựa trên câu trả lời của hơn 7.500 người tham gia

DIỄN GIẢI AQ TỔNG THỂ CỦA BẠN

Tiếp theo đây là một số mô tả chung về những người có AQ ở các mức độ khác nhau. Hãy nhớ, những diễn giải chung này nhằm giúp bạn tìm hiểu thêm về bản thân. Do AQ biến thiên trong một miền liên tục, vì vậy là không cố định. Không có sự khác biệt rõ rệt giữa số điểm 134 hay 135. Tuy nhiên, sẽ có khác biệt giữa những người có AQ thấp, trung bình và cao. Hãy sử dụng các mô tả này để hiểu về mình, chứ không phải để phân loại bản thân hay đóng khung số phận của mình.



- *166-200*: Nếu tổng AQ của bạn nằm trong khoảng này, thì bạn sẽ có khả năng chống chọi với những khó khăn rất lớn và tiếp tục tiến lên trong cuộc sống. Bạn có thể sử dụng những công cụ trong cuốn sách này để không ngừng rèn luyện cho bản thân những kỹ năng leo núi và dạy cho người khác cách vượt qua khó khăn trong cuộc sống.
- *135-165*: Nếu tổng AQ của bạn nằm trong khoảng này, thì bạn sẽ có thể kiên trì vượt qua khó khăn tương đối tốt và phát huy được những tiềm năng không ngừng lớn mạnh của mình mỗi ngày. Bạn có thể nâng cao hiệu quả của mình bằng cách điều chỉnh một số lĩnh vực nhất định trong AQ của bạn.
- *95-134*: Bạn thường kiểm soát cuộc sống của mình khá tốt miễn là mọi việc tương đối suôn sẻ. Tuy nhiên, bạn có thể sẽ phải chịu đau khổ một cách không cần thiết khi gặp những khó khăn lớn hơn, hoặc bạn có thể

sẽ ngã lòng khi phải chịu gánh nặng ngày càng chồng chất do những thất bại và thử thách của cuộc sống gây ra. Nếu sử dụng các công cụ được trình bày trong các phần tiếp theo của chương này, bạn có thể nâng cao được AQ và tăng cường một cách căn bản hiệu quả hoạt động của mình trong cuộc sống.

- *60-94*: Có lẽ bạn đang không tận dụng và phát huy được tiềm năng của bản thân. Khó khăn có thể gây ra cho bạn những thiệt hại đáng kể và không cần thiết, khiến cho hành trình của bạn càng thêm khó khăn gấp bội. Bạn có thể sẽ phải chống chọi với cảm giác bất lực hay tuyệt vọng. Bạn có thể thoát được tình huống khó khăn này bằng cách nâng cao AQ của mình.
- *59 trở xuống*: Nếu tổng AQ của bạn nằm trong khoảng này, thì có thể bạn đã phải chịu đau khổ một cách không cần thiết theo nhiều cách khác nhau. Động lực, năng lượng, sức khỏe, sức sống, hiệu quả hoạt động, lòng kiên trì và hy vọng của bạn có thể được tái tạo đáng kể bằng cách học và sử dụng các công cụ trong cuốn sách này.

Kinh nghiệm của tôi khi làm việc với những người có AQ nằm trong khoảng này đã chứng tỏ rằng bạn có thể tạo ra những thay đổi trong đời sống cá nhân và công việc của mình bằng cách nhìn nhận khó khăn với một con mắt khác. Vì vậy, hãy can đảm lên và bạn sẽ nhanh chóng có được những tiến bộ to lớn.

CÁC ĐẠI LƯỢNG CO2RE CỦA AQ

AQ của bạn bao gồm bốn đại lượng CO2RE, là từ ghép chữ cái đầu tiên bốn đại lượng của AQ. Chúng bắt nguồn từ những nghiên cứu được mô tả trong Chương 3 (Hình 5-2). Cũng giống như việc sức mạnh, tốc độ, sự phối hợp ăn ý và trí thông minh có thể quyết định đến điểm số của bạn trên sân đấu quần vợt, thì các đại lượng CO2RE này cũng quyết định đến AQ tổng thể của bạn. Tuy nhiên, điểm số khi chơi quần vợt cung cấp rất ít thông tin lý giải tại sao bạn nhận được điểm số đó hoặc cho bạn biết cần phải làm những gì để nâng cao được điểm số của mình. Tương tự như vậy, tuy quan trọng, nhưng AQ tổng thể của bạn tiết lộ rất ít về lý do *tại sao* AQ của bạn lại cao, trung bình, hay thấp. Nó cũng không cho bạn biết cần làm gì để nâng cao số điểm đó. Bạn phải xem xét CO2RE kỹ lưỡng hơn mới có thể hiểu đầy đủ AQ của mình.

Lý thuyết kiểm soát kết hợp*	Tính lạc quan	AQ
Kiểm soát		C = Kiểm soát (Control)
Tự chịu trách nhiệm	Cá nhân	O_2 = Nguồn gốc và Trách nhiệm (Origin và Ownership)
	Lan tỏa	R = Phạm vi ảnh hưởng (Reach)
	Lâu dài	E = Tính lâu dài (Endurance)

Hình 5-2 Hình thành CO2RE

- Bắt nguồn từ sự kết hợp giữa khả năng chịu đựng, tâm điểm kiểm soát, tÃnh kiên cường, hiệu quả bản thân và lý thuyết quy kết.

C = Kiểm soát (Control)

C có nghĩa là "kiểm soát". Nó đặt ra câu hỏi: Bạn nhận thấy mình kiểm soát được đến đâu đối với một sự kiện bất lợi? Hãy lưu ý, từ khóa quan trọng ở đây là *nhận thấy*, vì gần như không thể xác định được mức độ kiểm soát thực sự trong một tình huống nhất định. Ý thức kiểm soát có vai trò quan trọng hơn rất nhiều.

Xuất phát từ lý thuyết của Seligman về tính lạc quan, đại lượng này đồng thời cũng là một điểm quan trọng bổ sung cho chính lý thuyết đó. Trong khi những nghiên cứu liên quan đều xác nhận vai trò của đại lượng này, thì lý thuyết của Seligman chỉ dừng lại ở chỗ xem xét toàn bộ các tác động của ý thức kiểm soát đối với cách phản ứng và giải quyết khó khăn của con người. Kiểm soát ảnh hưởng trực tiếp đến sức mạnh và khả năng tác động, và có ảnh hưởng đến tất cả các đại lượng CO2RE khác.

Cuộc sống luôn đầy ắp những tình huống khiến con người chắc mẩm rằng "bạn chẳng thể làm được đâu", thế nhưng vẫn có những người thay đổi cả bộ mặt của lịch sử. Khi Mohandas Gandhi quyết định vận động kháng chiến bất bạo động chống lại Đế quốc Anh, ông không hề có bất kỳ một quyền lực chính thức nào. Ông chỉ là "một người da nâu nhỏ bé" với ý thức bất diệt về mục đích và quyết tâm không ngừng để giành lại công lý cho dân tộc mình. Nhiều thế kỷ bị trị đã dẫn đến cảm giác vô vọng tràn ngập khắp đất nước. Cũng giống như những chú chó trong thí nghiệm của Seligman, người dân vào thời của Gandhi chỉ biết chấp nhận hoàn cảnh đó và coi nó như số phận tuyệt vọng của mình.

Sự thành bại trong chiến dịch chống lại Đế quốc Anh của Gandhi phụ

thuộc vào một điều – đó là *khả năng thay đổi ý thức kiểm soát của người dân Ấn Độ đối với kẻ thù*. Mặc dù trong những năm đầu kháng chiến có lẽ không ai dám đánh cược rằng Gandhi sẽ thành công, nhưng ông đã chứng tỏ dân tộc mình có thể giành được độc lập và công lý sẽ chiến thắng. Ông đã thay đổi nhận thức của mọi người, và biến nhận thức đó thành hiện thực.

Rất khó có thể đánh giá hết được sức mạnh của ý thức kiểm soát. Nếu không có điều đó, hy vọng và hành động sẽ tiêu tan. Chính nhờ nó mà cuộc sống mới có thể đổi thay và các sứ mệnh mới được hoàn thành. Nếu Gandhi không có cái ý thức kiểm soát dường như không tồn tại vào thời đó, thì có lẽ đến nay Ấn Độ và một tỷ dân vẫn đang chịu sự thống trị của Anh.

Kiểm soát bắt đầu từ nhận thức rằng có thể thực hiện được một điều gì đó, thậm chí là có thể thực hiện được bất cứ điều gì. Điều đó cũng giống như trường hợp của:

- Một người điều hành cải tổ một công ty đang làm ăn sa sút.
- Một sinh viên theo đuổi một vấn đề vô cùng hóc búa.
- Một người lãnh đạo làm những điều trái với hiểu biết thông thường.
- Một giáo viên đổi mới phương pháp mặc cho tình trạng quan liêu đã ăn sâu ở trường học.
- Một người hàng xóm tình nguyện đấu tranh chống lại làn sóng ma túy và băng đảng.
- Một nhân viên kinh doanh tìm thấy điều “có thể” giữa đại dương những người chỉ thấy những điều “không thể”.
- Một doanh nhân dám đảm đương những nhiệm vụ khó khăn của công ty.
- Một đứa trẻ tự đứng dậy và tiếp tục nhảy lên xe đạp dù bị ngã không biết bao nhiêu lần.
- Những người cố gắng tạo ra thay đổi hoặc cải thiện.

Ngay từ đầu, nếu không có ý thức kiểm soát thì sẽ chẳng có điều gì xảy ra.

Do vậy, sự khác biệt giữa AQ cao và thấp phản ánh trong đại lượng này là khá rõ rệt. Những người có AQ cao có ý thức kiểm soát đối với các sự kiện trong cuộc sống nhiều hơn so với những người có AQ thấp. Kết quả là họ hành động, và nhờ đó họ càng có nhiều quyền kiểm soát hơn. Những người có AQ cao thường có xu hướng tiến lên, trong khi những người có AQ thấp thường cắm trại hoặc bỏ cuộc. Lời tiên tri tự ứng là có thật.

Những người có điểm số C thấp có thể sẽ nghĩ:

- Điều này vượt quá khả năng của tôi!
- Tôi không thể làm gì để thay đổi tình hình cả.
- Ôi dào, lấy trứng chọi đá thì có ích gì cơ chứ.
- Làm sao mà thắng nổi thói quan liêu!

Trong khi những người có AQ cao hơn, cũng trong tình huống như vậy sẽ nghĩ:

- Chà! Khó khăn đây! Nhưng mình đã gặp những tình huống còn khó khăn hơn thế này.
- Hẳn là mình sẽ làm được gì đó chứ… Mình không tin sẽ phải bất lực trước tình huống này.
- Luôn luôn có cách.
- Không vào hang cọp thì sao bắt được cọp.
- Mình phải tìm ra cách…

Ngay cả trong những cách phản ứng đặc trưng này, bạn cũng có thể nhận thấy tính kiên cường và quyết tâm cao độ của những người có AQ cao. Những người có AQ cao tương đối miễn dịch với cảm giác tuyệt vọng. Họ được bảo vệ nhờ một trường lực không thể phá vỡ giúp họ không rơi vào nỗi tuyệt vọng vô bờ. Ý thức kiểm soát, kể cả ở mức độ nhỏ nhất, cũng có tác dụng căn bản và to lớn đến hành động và suy nghĩ đi làm với nó.

Hãy lấy điểm C của bạn từ Chương 4, điền vào khung sau, và xem liệu những mô tả dưới đây có đúng hay không.

Điền điểm C (Kiểm soát) của bạn vào đây:	

Điểm cao (38-50 điểm)

AQ và điểm số của đại lượng này càng cao thì bạn càng có khả năng ý thức được rằng mình có thể kiểm soát cao độ đối với hầu hết các sự kiện bất lợi. Ý thức kiểm soát càng cao thì bạn càng có nhiều sức mạnh và chủ động hơn.

Khả năng kiểm soát cao độ đem lại nhiều ý nghĩa tích cực, có sức lan tỏa và là dấu hiệu tốt cho hiệu quả hoạt động, năng suất, và sức khỏe lâu dài. Điểm C của bạn càng cao thì bạn càng có khả năng kiên trì vượt qua khó khăn, giữ vững quyết tâm và nhanh nhạy trong cách thức tìm kiếm giải pháp.

Sheila có khả năng kiểm soát ở mức độ nào đó trong cuộc đời của cô. 22 năm sau khi tốt nghiệp cao đẳng, cô đã vượt qua nỗi sợ và quyết định theo học lớp tiếng Đức buổi tối ở trường cao đẳng cộng đồng tại địa phương. Mặc dù đã rất chăm chỉ và có năng khiếu học ngoại ngữ, song cô vẫn bị điểm B trong kỳ thi giữa kỳ. Sheila không hiểu tại sao mình lại nhận được điểm số đó. Cô lập tức xem lại bài kiểm tra, đọc kỹ lại đáp án. Sau khi rà soát thật kỹ lưỡng, Sheila nhận ra rằng giáo viên đã không tính điểm cho một số đáp án đúng của mình. Ngay lập tức, Sheila đã sắp xếp gặp giáo viên sau buổi học. Mặc dù Sheila đã đặt vấn đề rất khéo léo, song giáo viên của cô vẫn rất bảo thủ. Khi Sheila tiếp tục kiên trì giải thích, giáo viên của cô đã dịu lại và nhận ra rằng mình đã sơ ý trong quá trình chấm điểm. Do đó, giáo viên đã xem lại bài kiểm tra Sheila, nâng số điểm của cô từ B- lên A-.

Điểm trung bình (24-37 điểm)

Bạn có thể phần nào kiểm soát được các sự kiện bất lợi, tùy vào mức độ khó khăn của sự kiện đó. Có thể bạn không dễ bị ngã lòng. Tuy nhiên, bạn sẽ khó giữ được ý thức kiểm soát khi phải đối mặt với những thất bại và khó khăn lớn hơn.

Điểm thấp (10-23 điểm)

AQ và điểm số của đại lượng này càng thấp thì càng có nhiều khả năng bạn sẽ nhận thức rằng các sự kiện bất lợi nằm ngoài tầm kiểm soát của mình và bạn không thể, hoặc khó có thể, làm gì để ngăn chặn chúng hoặc hạn chế những thiệt hại do chúng gây ra. Ý thức kiểm soát có thể ảnh hưởng rất bất lợi đến ý thức của bạn về sức mạnh để thay đổi tình hình. Những người có ý thức kiểm soát thấp thường bị tê liệt khi đối mặt với nghịch cảnh. Điều này làm hủy hoại khả năng tiến lên của họ. Trong những trường hợp nghiêm trọng hơn, điều này có thể dẫn đến cách sống cam chịu, tin vào định mệnh. Điểm số thấp trong thang điểm của đại lượng này cho thấy bạn dễ tổn thương trước nghịch cảnh, và điều này rất nguy hiểm vì nó khiến con người mất đi nhiều tiềm năng hơn trong hoạt động, năng lượng và tâm hồn của mình. Điểm càng thấp thì bạn càng dễ bị tổn thương hơn mức cần thiết trước những thăng trầm của cuộc sống hàng ngày.

Hãy tưởng tượng Sheila sẽ phản ứng như thế nào nếu cô có điểm đại lượng C thấp. Có lẽ, ngay lập tức cô sẽ bị sốc và chán nản khi nhận điểm B đó. Càng suy nghĩ về nó, cô càng cảm thấy tệ hơn. Có thể cô sẽ nghĩ rằng điều đó

vượt quá tầm hiểu biết của cô. Thậm chí cô chẳng bao giờ nghĩ đến việc đặt câu hỏi tại sao mình lại nhận được số điểm đó! Sâu bên trong, cô sẽ mặc định rằng giáo viên của mình đúng, số điểm đó là không thể thay đổi, và cô không cũng thể làm gì khác được.

Kiểm soát thường là yếu tố nội tại và mang tính cá nhân cao. Thậm chí có những trường hợp mà theo quan sát của người ngoài, một người dường như không có bất kỳ sự kiểm soát nào. Ví dụ rõ nhất cho trường hợp này là tình huống xảy ra ở trại tập trung Nazi. Một hiện tượng rất nổi tiếng là Vicktor Frankl, trong những điều kiện cùng cực, dù là một tù nhân, nhưng ông vẫn có khả năng kiểm soát cao hơn gã cai ngục đang tra tấn mình, bởi vì Frankl có thể kiểm soát được cách ông *phản ứng* với điều đó!

Chúng ta không cần tìm đến các trại tập trung mới thấy được ví dụ rõ ràng về những người thiếu khả năng kiểm soát. Trong nhiều tổ chức và gia đình của chúng ta, có đầy những cá nhân được bảo rằng họ có quyền kiểm soát, nhưng khi thực hiện điều đó thì họ lại bị trừng phạt nặng nề. Họ bị đặt trong tình huống tiến thoái lưỡng nan mà không có lối thoát. Việc một đứa trẻ được bảo hãy nói ra suy nghĩ của mình để rồi bị phạt vì đã làm như vậy thì có khác gì việc một nhân viên được "trao quyền" nhưng lại bị quở trách khi thực hiện quyền kiểm soát đó? Tôi còn nhớ một bộ phim hoạt hình trong đó đứa con nói với cha mình những điều cậu suy nghĩ về việc sống theo quy tắc, và người cha quay sang đứa con mà nói: "Thật là một ý kiến thú vị và khiến người khác phải suy nghĩ. Giờ thì hãy về phòng của con đi."

Ngay cả trong những tình huống tồi tệ nhất, vẫn sẽ luôn tồn tại khả năng kiểm soát, cho dù có ít ỏi đến đâu đi chăng nữa.**Bạn luôn luôn có thể kiểm soát được cách bạn phản ứng**. Đây là hạt giống để giúp hy vọng và hành động đâm chồi nảy lộc.

O2= Nguồn gốc và Trách nhiệm (Origin và Ownership)

O2 là chữ viết tắt của hai từ "nguồn gốc" và "trách nhiệm". Nó đặt ra hai câu hỏi: Ai hay cái gì là nguồn gốc của nghịch cảnh? và Tôi nhận trách nhiệm về kết quả của nghịch cảnh này ở mức độ nào? Nhìn bề ngoài, hai câu hỏi về nguồn gốc và nhận trách nhiệm này trông có vẻ giống nhau. Tuy nhiên, nếu xem xét kỹ hơn, bạn sẽ phát hiện thấy rằng có sự khác biệt lớn giữa *nguồn gốc* và *nhận trách nhiệm*. Hãy bắt đầu với nguồn gốc – khía cạnh có liên quan đến việc quy trách nhiệm.

Những người có AQ thấp thường đổ lỗi một cách thái quá lên bản thân khi gặp một sự kiện không hay. Trong nhiều trường hợp, họ tự coi mình là nguyên nhân hay *nguồn gốc* duy nhất của nghịch cảnh.

Quy trách nhiệm có hai chức năng quan trọng. Trước hết nó giúp bạn học

hỏi. Khi đổ lỗi cho bản thân, có nhiều khả năng bạn sẽ xem lại, rút kinh nghiệm và điều chỉnh hành vi của mình. Đây là cách để bạn hoàn thiện bản thân. Thứ hai, quy trách nhiệm đem đến sự ăn năn hối lỗi. Điều này sẽ buộc bạn phải xem lại lương tâm và cách bạn gây tổn thương cho người khác như thế nào. Sự ăn năn hối lỗi là một động cơ thúc đẩy mạnh mẽ. Nếu sử dụng nó đúng cách sẽ có thể hàn gắn lại những tổn thương, mất mát trong thực tế, trong suy nghĩ, hoặc tiềm ẩn đối với một mối quan hệ quan trọng.

Chúng ta đều có những lúc muốn rút lại những gì mình đã nói hoặc làm. Khi bạn làm điều gì đó khủng khiếp với người khác, thì điều quan trọng với họ là bạn cảm thấy ăn năn hối lỗi và rút kinh nghiệm.

Tự quy trách nhiệm ở mức độ vừa phải và hợp lý là rất cần thiết để tạo ra vòng xoáy học hỏi hoặc phản hồi để không ngừng hoàn thiện bản thân. Khả năng đánh giá những gì bạn làm là đúng hay sai và bạn có thể cải thiện tình hình như thế nào chính là nguyên tắc cơ bản để bạn phát triển bản thân. Cách phản ứng kém về nguồn gốc của nghịch cảnh có thể phá vỡ vòng xoáy này do sức ép liên tục của việc tự quy trách nhiệm, làm mất khả năng rút kinh nghiệm của bạn.

Giống như chỉ trích, quy trách nhiệm, và anh em với nó là sự ăn năn hối lỗi, sẽ chỉ đem lại lợi ích nếu ở mức độ chừng mực. Yếu tố nào trong những điều này bị đẩy quá lên cũng đều có thể khiến bạn ngã lòng và trở nên *tiêu cực*. Khi quy trách nhiệm trở thành tiêu cực, nó có thể hủy hoại năng lượng, hy vọng, giá trị bản thân, và hệ thống miễn dịch của bạn. Quy trách nhiệm ở mức độ vừa phải sẽ thúc đẩy hành động, tuy nhiên quy trách nhiệm quá mức sẽ có thể gây ra ì trệ.

Tác động cộng dồn của ý thức kiểm soát thấp, hối lỗi quá mức, và tự đổ lỗi quá nhiều có thể khiến con người trở nên yếu đuối hơn. Nếu tình hình cứ liên tục xấu đi trong gia đình hay nhóm làm việc của bạn, bạn tin rằng khó có thể làm được gì hơn và những điều tồi tệ hầu hết đều là do bạn, có thể bạn sẽ sẽ kiệt sức, mất tinh thần và chán nản. Trên thực tế, có thể bạn sẽ quyết định *bỏ cuộc*.

Những người có điểm số nguồn gốc thấp thường hay nghĩ rằng:

- Đó đều là lỗi của mình.
- Mình thật là ngu ngốc.
- Đáng lẽ mình biết rõ hơn chứ.
- Mình đã nghĩ gì vậy?
- Mình thật vô dụng.

- Mình đã phá hủy mọi thứ.
- Mình thật là một kẻ thất bại.

Điểm số nguồn gốc của bạn càng thấp, thì bạn càng dễ đổ lỗi cho bản thân, vượt qua giới hạn tích cực của nó.

Điền điểm O_2 (Nguồn gốc) của bạn vào đây:	

Ngược lại, điểm số nguồn gốc của bạn càng cao, thì bạn càng có xu hướng xem xét các nguyên nhân bên ngoài khác của nghịch cảnh, và xác định vai trò của bản thân trong tình huống đó. Lý tưởng nhất thì bạn sẽ đánh giá vai trò của mình và học hỏi từ hành vi của bản thân để trở nên thông minh, nhanh nhạy, khéo léo, và hiệu quả hơn khi phải đối mặt với tình huống tương tự trong tương lai.

Những người có điểm số nguồn gốc cao thường hay nghĩ rằng:

- Thật đúng lúc làm sao.
- Cả ngành kinh doanh này đều đang gặp khó khăn chung.
- Mọi người đều đang trong thời gian khó khăn.
- Chỉ là cô ấy đang tâm trạng không vui mà thôi.
- Một số thành viên trong nhóm đã không đóng góp.
- Con trai mình ốm, và mình đã phải thức suốt đêm để chăm sóc thằng bé.
- Chẳng ai lường trước được điều này sẽ xảy ra!
- Có một số nguyên nhân dẫn đến vấn đề này.
- Cả đội đã không làm tốt như chúng ta mong đợi.
- Sau khi xem xét mọi vấn đề, mình nhận thấy mình có thể làm tốt hơn như thế nào, và lần sau nhất định mình sẽ làm tốt hơn khi gặp tình huống như vậy.

So sánh giữa nhận trách nhiệm và quy trách nhiệm

Có lẽ khi đọc phần này, bạn sẽ nghĩ: “Đúng vậy, nhưng tự quy trách nhiệm chẳng phải là một điều tốt sao?” Hãy nhớ, tự quy trách nhiệm có vai trò quan trọng và có hiệu quả *ở một mức độ nhất định*. Tuy nhiên, tự quy trách nhiệm

quá mức, vượt quá vai trò của bạn, sẽ khiến cho nghịch cảnh trở thành yếu tố *tiêu cực*. Quan trọng hơn nhiều là mức độ bạn sẵn sàng *nhận trách nhiệm về kết quả* của nghịch cảnh. Quy trách nhiệm không giống như *tự chịu trách nhiệm*. Việc tự chịu trách nhiệm đối với kết quả phản ánh trách nhiệm của bạn, và đó là nửa sau của đại lượng O2.

Đây là một trong những điểm mới nổi bật so với lý thuyết hiện tại. Điểm kẹt chính khi dạy cho mọi người về tính lạc quan và bi quan là một thông điệp ngầm rằng tốt hơn hết là nên đẩy trách nhiệm sang cho người khác. Tuy nhiên, nhiều nhà điều hành, giám đốc, quản lý và phụ huynh thấy không thể chấp nhận được thông điệp này trong thời buổi mà tự chịu trách nhiệm được coi trọng trên hết như hiện nay. Tôi đã trò chuyện với rất nhiều nhà lãnh đạo, và họ cảm thấy thất vọng nhất là những người không chịu nhận trách nhiệm với kết quả của một tình huống xấu, cho dù có phải là do họ gây ra hay không.

Có một nhận thức sai lầm phổ biến xuất phát từ lý thuyết trước đây, đó là những người có AQ cao hơn chỉ đơn giản là thay đổi bản chất của các tình huống xấu, đổ lỗi cho người khác và không rút ra được bài học nào cả. Sẽ thật khó chịu khi họ cứ vòng vo trốn tránh trách nhiệm mỗi khi mọi việc trở nên xấu đi, không như ý muốn. Kết quả có thể sẽ là một mớ hỗn lộn! Mọi người thường coi thái độ nhận trách nhiệm là yếu tố quan trọng hàng đầu. Tự chịu trách nhiệm là một trong những đức tính được coi trọng nhất nhưng cũng hiếm gặp nhất trong xã hội của chúng ta.

AQ dạy cho con người cách *tăng cường* khả năng tự chịu trách nhiệm, coi đó là một cách để nâng cao khả năng kiểm soát, sức mạnh và động lực để thực hiện hành động (Hình 5-3). Thông điệp này là cánh cửa rộng mở đối với những thay đổi.

Gần đây, người hàng xóm của Tom, một "chuyên gia" về vườn hoa cây cảnh có sang bên nhà tôi. Vài tháng trước, anh ta đã gọi và đề nghị tôi vào tham gia chương trình đặc biệt của mình về cách bón phân cho bãi cỏ thân thiện với môi trường. Tôi đồng ý, và quyết định cho anh ta một cơ hội. Nghe có vẻ như anh ta biết mình đang làm gì.

Vài tuần sau, anh ta gửi một thành viên trong nhóm của mình đến làm công việc này. Nhưng chỉ trong vòng một tháng, bãi cỏ của tôi đã lụi hết. Tồi tệ hơn nữa là Tom còn trơ tráo bắt tôi phải trả tiền cho điều đó.

Hình 5-3: AQ, Học hỏi và Tự chịu trách nhiệm

Vì vậy, tôi đã điện cho anh ta, và đó là lý do anh ta sang nhà tôi. Khi bước vào sân và xem xét mức độ thiệt hại, anh ta liền nói: "Khỉ thật! Tôi mới thuê thằng nhỏ này, và nó nói với tôi rằng nó biết phải làm thế nào. Tôi thậm chí còn đào tạo cho nó nữa, nhưng nó lại làm chết mấy bãi cỏ của những khách hàng tốt nhất của tôi. Paul à, tôi chỉ muốn ông biết rằng tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về những gì xảy ra ở đây. Và tôi sẽ làm bất cứ điều gì để khắc phục, ngay cả khi phải làm một bãi cỏ mới, tôi cũng sẽ chịu trách nhiệm chi trả!"

Có thể thấy rằng Tom không tự đổ lỗi cho mình là nguồn gốc hay người gây ra vấn đề và không chịu trách nhiệm nhiều hơn thực tế. Anh ta thừa nhận mình đã thuê và đào tạo thằng bé, nhưng chính thằng bé mới là người làm việc không tốt. Tôi không thấy có vấn đề gì với câu trả lời của Tom cả, bởi vì những gì tôi quan tâm là *anh ta rút ra được kinh nghiệm và nhận lấy trách nhiệm* đối với hậu quả, hay chính là đã tự chịu trách nhiệm về bãi cỏ bị phá.

Hãy thử tưởng tượng nếu Tom tự đổ lỗi hoàn toàn cho bản thân, coi mình là nguồn gốc duy nhất của vấn đề, nhưng không nhận trách nhiệm đối với hậu quả, thì cuộc hội thoại này chắc sẽ khiến tôi tức điên.

Ôi, trời ơi! Tôi không thể tin mình đã làm điều này, Tiến sỹ Stoltz. Tôi muốn nói đây hoàn toàn là do lỗi của tôi. Tôi đã thuê thằng nhỏ để rồi nó phá hoại bãi cỏ của ông, đáng lẽ tôi phải biết rõ hơn chứ. Tôi nghĩ tôi không phải là người biết đánh giá đúng người khác. Tôi đã đào tạo nó, nhưng có lẽ tôi đã làm tệ quá, vì hãy nhìn những gì xảy ra ở đây đi! Tôi thật ngu ngốc! Vườn cỏ đẹp đẽ của ông đã bị phá hỏng mất rồi, và chính tôi đã làm điều đó. Ôi, tôi chẳng thể làm gì được nữa. Có lẽ ông nên gọi ai đó giỏi hơn đến để trồng một bãi cỏ mới. Tôi rất rất xin lỗi ông về điều này."

Bạn có thể tưởng tượng ra mình sẽ phản ứng như thế nào trong trường hợp này không? Có thể bạn sẽ cảm thấy thương anh ta vì cứ tự trừng phạt mình bằng những lời đổ lỗi tàn nhẫn lên bản thân đến mức bạn muốn an ủi hoặc đưa anh ta đi điều trị tâm lý. Nhưng cũng có thể bạn sẽ tức giận vì nghĩ rằng: "Này, chờ chút! Ý anh là tôi phải trả tiền để trồng lại toàn bộ bãi cỏ này sao? *Anh* mới là người phải chịu trách nhiệm về thiệt hại này, chứ không phải là tôi!"Anh ta tự đổ lỗi cho bản thân (Or thấp), nhưng lại không nhận lấy tý trách nhiệm nào (Ow thấp). *Chẳng ai được lợi trong chuyện này cả.*

Vì vậy, O2 , đại lượng CO2RE thứ hai của AQ, đo lường *cả* nguồn gốc và thái độ nhận trách nhiệm. Hãy xem điểm Ow của bạn là bao nhiêu trong đại lượng O2 rồi xem xét những điều được thảo luận dưới đây.

Điền điểm O_w (Nhận trách nhiệm) của bạn vào đây: ☐

Điểm nhận trách nhiệm của bạn càng cao thì bạn càng có khả năng nhận trách nhiệm đối với kết quả, bất kể nguyên nhân có là gì đi chăng nữa. Điểm nhận trách nhiệm của bạn càng thấp, thì bạn càng ít có khả năng nhận trách nhiệm đối với kết quả, bất kể nguyên nhân của chúng là gì.

Rõ ràng xu hướng trốn tránh các tình huống xấu hay đùn đẩy trách nhiệm này là điều mà chúng ta rất không mong muốn. Do vậy, những chiến lược để nâng cao tinh thần nhận trách nhiệm đang được áp dụng khắp nơi trong các công ty của Mỹ. Rất nhiều công ty lớn và rất thành công có trên 70% vốn thuộc quyền sở hữu của nhân viên, bao gồm Weirsten Steel, xếp thứ 288 trong bảng xếp hạng Fortune 500; Avis Corporation, hiện thuộc sở hữu tư nhân, nhưng (như mọi người đều biết) lại là công ty cho thuê ô tô lớn thứ hai của Mỹ. Ba trong số 10 công ty sản xuất thép lớn nhất của Mỹ, hai trong số 10 công ty quản lý bệnh viện tư lớn nhất, hai trong số ba công ty đóng tàu lớn nhất, hãng United Airlines, hai trong số 10 công ty xây dựng lớn nhất, v.v…, tất cả đều có nhân viên sở hữu đa số cổ phần trong công ty.

Sự phát triển lớn mạnh của các công ty này là kết quả trực tiếp của nhu cầu

tăng cường ý thức nhận trách nhiệm thông qua trách nhiệm sở hữu thực sự. Mọi người sẽ làm việc với trách nhiệm và thái độ tự chịu trách nhiệm cao nếu họ tin rằng họ sở hữu và có trách nhiệm với một phần kết quả. Người lãnh đạo buộc phải có khả năng truyền đạt và định rõ trách nhiệm sở hữu của từng người, rút ngắn khoảng cách giữa hành vi và kết quả.

Như vậy, những người có AQ cao không chỉ đơn thuần là đổ lỗi sang cho người khác để trốn tránh trách nhiệm. Trên thực tế, những người này hơn những người có AQ thấp ở chỗ họ có khả năng rút ra bài học kinh nghiệm từ lỗi lầm của mình (Hình 5-3). Họ cũng thường có xu hướng nhận lấy trách nhiệm đối với kết quả của nghịch cảnh, bất kể nguyên nhân là gì. Tinh thần tự chịu trách nhiệm như vậy buộc họ phải hành động, nhờ vậy họ càng có được nhiều sức mạnh hơn so với những người có AQ thấp.

Giống như Tom, người chăm sóc vườn hoa cây cảnh, những người có AQ cao đơn giản là làm tốt hơn trong việc xác định vai trò của mình trong một tình huống nhất định. Họ nhận ra được phần trách nhiệm nào thực sự là của mình. Hãy nghĩ về điều đó. Lần cuối chuyện tồi tệ xảy ra với bạn là khi nào? Bạn thực sự có lỗi đến đâu? Bạn *hiếm khi* hoàn toàn có lỗi 100%.

Có lẽ bạn còn nhớ, Chương 3 đã nhắc đến sự khác biệt về giới tính trong vấn đề này. Phụ nữ thường có xu hướng tự đổ lỗi, coi bản thân là nguyên nhân gây ra vấn đề hơn so với đàn ông. Carol Dweck của Đại học Illinois đã tiến hành một số nghiên cứu trong đó tiết lộ rằng hành vi này hình thành từ rất sớm trong cuộc đời con người. Thái độ tự quy trách nhiệm của phụ nữ một phần nào đó có thể là do kiểu nhận xét của giáo viên đối với họ khi họ còn nhỏ.

Khi thực hiện các chương trình AQ và tư vấn cho các cá nhân ở các tổ chức, tôi nhận thấy phát hiện của Dweck là đúng. Trên thực tế, những phụ nữ tham gia chương trình của tôi đã đồng ý ngay lập tức khi nghe tôi miêu tả về hiện tượng này. Họ thường bật cười và cười, thừa nhận: “Ồ, *điều đó* giải thích tại sao mọi việc lại như vậy!”

Phụ nữ thường có xu hướng tự đổ lỗi theo hướng tiêu cực, trong khi đàn ông thì thường tập trung vào kết quả hơn là vai trò của bản thân trong nguyên nhân gây ra nghịch cảnh.

Thông qua chương trình, tôi dạy cho những phụ nữ tham gia biết cách quy trách nhiệm có chừng mực, và dạy cho đàn ông tham gia cách nhận trách nhiệm ở mức độ phù hợp để họ có thể rút ra bài học từ lỗi lầm của mình và hàn gắn những vết thương mà họ đã gây ra trong các mối quan hệ. Cả hai giới đều có vẻ nhận thấy đây là một cách nhìn nhận mới mẻ và là một kỹ năng hữu ích.

Hãy tính điểm của O2 của bạn và xem xét những điều được thảo luận dưới

đây.

Điền điểm O_2 (Nguồn gốc + Nhận trách nhiệm) của bạn vào đây:	

Điểm cao (38-50 điểm)

Điểm AQ và điểm đại lượng này của bạn càng cao thì bạn càng có khả năng coi thành công là kết quả hoạt động của mình và coi nghịch cảnh là xuất phát chủ yếu từ bên ngoài. Điểm cao trong đại lượng này thường phản ánh khả năng tránh tự đổ lỗi một cách không cần thiết trong khi vẫn xác định được trách nhiệm của bản thân trong tình huống đó. Các điểm số này thể hiện sự kết hợp đầy sức mạnh giữa việc chỉ tự quy trách nhiệm đối với những gì bạn làm và việc nhận lấy trách nhiệm đối với kết quả của nghịch cảnh, nhờ đó thúc đẩy bạn đi đến hành động. Trong trường hợp lý tưởng nhất thì điều này phản ánh khả năng cảm thấy ăn năn ở mức độ hợp lý (Hình 5-3) và rút kinh nghiệm từ lỗi lầm của bản thân.

Khi Frank vừa đến nơi làm việc thì ngay lập tức một thành viên trong nhóm, đang tỏ ra rất lo lắng, đến nói chuyện với anh. Sau vài phút lắng nghe lời giải thích đầy lo sợ của người này, Frank biết được rằng ổ cứng máy tính có chứa một báo cáo dài 145 trang mà họ đã chuẩn bị cho Ban quản trị đã bị hỏng do sự cố chập điện xảy ra đêm qua. Mọi dữ liệu đều bị mất, và bản sao dự phòng mới nhất là của ít nhất một tuần trước.

Frank, nhận ra tính chất nghiêm trọng của tình hình, chợt nhớ lại cơn bão lớn kèm theo sấm sét lúc nửa đêm hôm qua, khiến toàn bộ khu vực mất điện. Frank nhún vai. "Đó là do thiên tai. Chúng ta vẫn may mắn là không bị mất toàn bộ mạng lưới." Tuy nhiên, là trưởng nhóm, Frank vẫn cảm thấy có trách nhiệm phải tìm mọi phương án thay thế để phục hồi lại dữ liệu đã mất. Anh thừa nhận rằng cả nhóm phải lập tức hành động để xây dựng lại báo cáo ở mức tốt nhất có thể, đồng thời tăng cường tuân thủ chính sách của công ty là thường xuyên sao chép tất cả các ổ cứng. Frank đã liên hệ với các chuyên gia phục hồi dữ liệu để xem liệu có thể lấy lại được bất kỳ dữ liệu nào hay không. Tiếp đó anh triệu tập một buổi họp nhóm để đưa ra những điều chỉnh cần thiết đối với lịch làm việc để các thành viên có thể xây dựng lại những dữ liệu bị mất trong thời gian sớm nhất có thể. Frank đã báo cáo thiệt hại này lên cấp trên của mình, nhận trách nhiệm sẽ làm bất cứ điều gì để có được bản báo cáo cuối cùng.

Điểm trung bình (24-37 điểm)

Bạn phản ứng với các sự kiện bất lợi theo cách đôi lúc coi đó là do bản

thân, nhưng đôi lúc là do ngoại cảnh. Thỉnh thoảng, bạn có thể tự đổ lỗi cho bản thân một cách không cần thiết về những kết quả không tốt. Bạn tự chịu trách nhiệm ở một mức độ nào đó đối với kết quả của nghịch cảnh, nhưng chỉ giới hạn trách nhiệm của bản thân ở những việc mà trong đó bạn là nguyên nhân trực tiếp và không sẵn sàng chịu trách nhiệm nhiều hơn.

Điểm thấp (10-23)

Điểm AQ và điểm đại lượng này của bạn càng thấp thì bạn càng có khả năng cho rằng nghịch cảnh chủ yếu là do lỗi của bản thân (cho dù có thực sự đúng là như vậy hay không) và những sự kiện tốt là do may mắn, nhờ những yếu tố bên ngoài. Coi bản thân là nguồn gốc của những sự kiện bất lợi có thể làm tăng mức độ căng thẳng, gây bất lợi cho bản ngã và động lực của bạn. Bạn cũng có thể đùn đẩy, trốn tránh trách nhiệm giải quyết vấn đề. Dần dần, cách phản ứng như vậy có thể dẫn đến sự thiếu tự tin và không dám đương đầu với những thách thức lớn.

Nếu Frank có điểm O thấp, thì có lẽ anh đã bị tin này làm cho mất tinh thần. Là trưởng nhóm, anh sẽ tự đổ lỗi một cách không thương tiếc lên bản thân về dữ liệu bị mất. Anh có thể sẽ không nguôi ngoai được nỗi dằn vặt. "Nghĩ lại mới thấy mọi việc đã rõ. Đáng lẽ mình phải thực hiện nghiêm túc hơn chính sách sao lưu chứ," có thể anh sẽ nghĩ như vậy. "Mình không thể tin được mình lại không lưu bản cứng và bản sao cập nhật trong phần lưu trữ an toàn. Kiểu trưởng nhóm nào mà lại để thảm họa như vậy xảy ra cơ chứ? Đáng lẽ mình phải thấy trước được là điều này sẽ xảy ra chứ." Frank sẽ bắt đầu nghi ngờ năng lực lãnh đạo và khả năng đảm trách những trách nhiệm lớn của mình.

Anh sẽ không bao giờ nhận ra được rằng đây là trách nhiệm chung của cả nhóm, nhất là những người đã xây dựng tài liệu này kể từ lần sao lưu cuối cùng. Anh cũng sẽ không hiểu được rằng nếu anh không yêu cầu sao lưu thường xuyên từ nhiều tháng trước, thì có lẽ cả nhóm đã phải bắt đầu lại từ vạch xuất phát.

Đồng thời, khi đã mất tinh thần do gánh nặng tự đổ lỗi, Frank sẽ không có được tinh thần nhận trách nhiệm cần thiết để phục hồi lại những dữ liệu đã mất. Anh sẽ chỉ ngồi một chỗ, gặm nhấm nỗi đau, trong khi thời gian cứ trôi đi và anh cũng chẳng làm gì để sửa chữa lỗi lầm. Anh sẽ mặc định rằng việc giải quyết vấn đề này là thuộc trách nhiệm của người khác. Cách phản ứng này của Frank sẽ làm cho các thành viên khác trong nhóm dù có quan tâm đến việc phục hồi dữ liệu cũng mất tinh thần theo.

R = Phạm vi ảnh hưởng (Reach)

Đại lượng R đặt ra câu hỏi: Nghịch cảnh này sẽ ảnh hưởng đến các lĩnh vực

khác trong cuộc sống ở mức độ nào? Những người có AQ thấp sẽ để cho nghịch cảnh tác động đến các khía cạnh khác của cuộc sống. Một buổi họp không tốt sẽ trở thành một ngày tồi tệ; một mâu thuẫn dẫn đến tan vỡ một mối quan hệ; một lời đánh giá kết quả làm việc không tốt trở thành sự thất bại trong sự nghiệp, sau đó trở thành nỗi hoang mang về tài chính, những đêm mất ngủ, nỗi cay đắng, cách ly xã hội, và những quyết định thiếu sáng suốt.

Quả thật, điểm R của bạn càng thấp thì bạn càng dễ trầm trọng hóa những sự kiện bất lợi, để cho chúng ảnh hưởng sang các lĩnh vực khác, phá hoại hạnh phúc và sự bình yên trong tâm trí mình. Giống như một ngọn lửa hoang, trầm trọng hóa những sự kiện bất lợi sẽ rất nguy hiểm vì nếu không được kìm hãm, nó sẽ gây ra những tổn thất lớn lao.

Ngược lại, điểm R của bạn càng cao thì bạn càng có khả năng hạn chế ảnh hưởng của vấn đề đến các sự kiện khác. Một lời từ chối chỉ là một lời từ chối – không hơn, không kém. Một lời đánh giá nghiêm khắc chỉ đơn thuần là một lời đánh giá nghiêm khắc mà thôi, thậm chí đó còn là một kinh nghiệm để học hỏi. Một mâu thuẫn chỉ đơn thuần là một mâu thuẫn, là một sự kiện có thể mang đến thêm cam kết và hành động. Một hiểu lầm với người thân yêu, dù đau đớn, nhưng vẫn chỉ là một hiểu lầm, không phải là dấu hiệu cho việc hai người đang xa rời nhau.

Hãy tính điểm R của bạn là bao nhiêu và xem xét những mô tả dưới đây.

Điền điểm R (Phạm vi ảnh hưởng) của bạn vào đây:	

Điểm cao (38-50 điểm)

Điểm AQ và điểm đại lượng này của bạn càng cao thì bạn càng có khả năng coi nghịch cảnh là vấn đề cá biệt và hạn chế. Bạn ngăn chặn hoặc phân định phạm vi ảnh hưởng của nghịch cảnh càng hiệu quả bao nhiêu thì bạn càng cảm thấy mạnh mẽ và ít bị áp chế bấy nhiêu. Đặt nghịch cảnh vào đúng chỗ của nó sẽ giúp bạn xử lý những khó khăn, thất bại và thách thức của cuộc sống dễ dàng hơn. Với những người có điểm R cao, thì một ngày tồi tệ chỉ đơn giản là một ngày tồi tệ, không phải là một khó khăn lớn; một buổi họp căng thẳng chỉ là một buổi họp căng thẳng, không phải là một thất bại; một mâu thuẫn với người thân chỉ là một hiểu lầm, không phải là sự tan rã của mối quan hệ đó.

Ba ngày trước lễ cưới, Lilly phát hiện ra rằng ban nhạc mà cô đã thuê biểu diễn trong tiệc cưới vẫn chưa nhận được xác nhận và séc đặt cọc của cô. Do vậy, họ đã nhận lời biểu diễn cho một đám cưới khác diễn ra vào cùng buổi tối hôm đó. Ngay lập tức, Lilly đã hạn chế ảnh hưởng của khó khăn này bằng

cách nhận ra rằng đây chỉ là một phần của đám cưới. Cô nhẩm trong đầu danh sách tất cả những thứ đã lên kế hoạch đầy đủ và chuẩn bị xong xuôi. Thiếu ban nhạc là một khó khăn, không phải là một thảm họa. Ngay lập tức cô gọi cho chồng sắp cưới để báo tin và bàn bạc các phương án thay thế. Chỉ trong vòng 5 phút, họ đã cười giòn giã với nhau. Họ nhận ra rằng, tệ nhất thì họ cũng có thể thuê dàn đĩa với hệ thống âm thanh chuyên nghiệp. Đám cưới vẫn diễn ra đúng như dự kiến, và họ đã vượt qua khó khăn đó.

Điểm trung bình (24-37 điểm)

Bạn có phần coi các sự kiện bất lợi là cá biệt. Tuy nhiên, đôi lúc bạn để cho chúng ảnh hưởng một cách không cần thiết đến các lĩnh vực khác trong cuộc sống. Khi buồn chán, bạn có thể coi những sự kiện tồi tệ như là thảm họa, khiến chúng ảnh hưởng nhiều hơn, rộng hơn, và nghiêm trọng hơn mức bình thường. Trong những lúc yếu đuối, bạn có thể không chống lại được cám dỗ biến khó khăn thành thảm họa, và phải dựa vào người khác để thoát khỏi tình trạng khủng hoảng này.

Điểm thấp (10-23)

Điểm AQ và điểm đại lượng này của bạn càng thấp thì bạn càng dễ cho rằng nghịch cảnh có ảnh hưởng đến các lĩnh vực khác của cuộc sống. Bạn có thể coi lời phê bình của cấp trên là dấu chấm hết cho sự nghiệp. Mất mát về tài chính với bạn cứ như là sắp phá sản đến nơi. Một cuộc điện thoại không được gọi lại có thể đồng nghĩa với việc kết thúc một tình bạn đáng quý. Trái lại, bạn có thể coi những sự kiện tốt là cá biệt và có tầm ảnh hưởng hạn chế.

Việc để cho nghịch cảnh ảnh hưởng đến các lĩnh vực khác trong cuộc sống có thể khiến cho gánh nặng trong nhận thức, tâm lý tăng lên rất nhiều và đòi hỏi rất nhiều năng lượng để giải quyết vấn đề ổn thỏa. Kết quả là, cách nhìn lệch lạc này đối với nghịch cảnh đôi lúc có thể khiến bạn bất lực, không thể thực hiện được những hành động cần thiết.

Nếu có điểm R thấp, thì có lẽ Lilly đã cúp máy, choáng váng với tin ban nhạc sẽ không biểu diễn nữa. "Không có ban nhạc. Không có ban nhạc nghĩa là sẽ không có âm nhạc, không có âm nhạc nghĩa là không có khiêu vũ, không có khiêu vũ nghĩa là không có màn khiêu vũ của cô dâu chú rể…" Trong phút chốc, Lilly sẽ tự thuyết phục bản thân rằng toàn bộ buổi tiệc cưới, mà thực ra là cả đám cưới đã tiêu tan. Cô sẽ tưởng tượng một cách rất sống động là mọi người sẽ chỉ trích sai lầm ngớ ngẩn của cô ra sao khi họ rời tiệc cưới ngay khi ăn uống xong. "Loại tiệc cưới kiểu gì mà lại không có ban nhạc cơ chứ? Thế rốt cuộc là ai đã lên kế hoạch cho cái đám cưới này vậy? Thật là thảm hại làm sao!" Lilly sẽ khóc hết nước mắt, trở nên suy nhược, sợ hãi, bất lực vì cơn ác mộng mà cô sẽ ám ảnh mãi trong đầu không thôi.

Tốt nhất là bạn nên hạn chế tầm ảnh hưởng của nghịch cảnh. Bạn càng để cho nghịch cảnh ảnh hưởng đến các lĩnh vực khác của cuộc sống, thì bạn càng trở nên vô vọng và dễ bị áp chế.

Những điều nhỏ nhặt không như ý có thể trở thành thảm họa nếu bạn để cho chúng day dứt bản thân và lớn dần lên trong bóng tối tiềm thức màu mỡ. Nếu hạn chế được tầm ảnh hưởng của nghịch cảnh, thì bạn sẽ có thể suy nghĩ và hành động sáng suốt. Để cho nghịch cảnh ảnh hưởng đến một hay nhiều lĩnh vực khác của cuộc sống, ngay cả ở mức độ vừa phải, cũng sẽ khiến đôi chân bạn mất đi sức mạnh để tiến lên.

E = Tính lâu dài (Endurance)

E, hay Tính lâu dài, là đại lượng cuối cùng trong AQ của bạn. Nó đặt ra hai câu hỏi có liên quan: *Nghịch cảnh sẽ kéo dài bao lâu?* Và *Nguyên nhân của nghịch cảnh sẽ kéo dài bao lâu?*

Điểm số E của bạn càng thấp, thì bạn càng dễ nhận thức rằng nghịch cảnh và/hoặc nguyên nhân của nó sẽ kéo dài rất lâu, thậm chí là mãi mãi.

- Điều này lúc nào cũng xảy ra.
- Mọi việc sẽ không thể tốt lên.
- Mình không giỏi vi tính.
- Lúc nào cũng như vậy.
- Cuộc đời của mình đã bị hủy hoại.
- Công ty này thật thảm hại.
- Sếp của mình nói đúng; mình sẽ không thể nào thành công được.
- Cả ngành đều đang tuột dốc.
- Gia đình mình sẽ không bao giờ gắn bó thân thiết được với nhau.
- Mình sẽ chẳng bao giờ trở thành một nhân viên kinh doanh tốt.
- Sẽ chẳng có ai muốn lấy mình đâu.
- Mình chưa bao giờ tốt với trẻ con.
- Mình chỉ là một kẻ chần chừ.
- Mình không có tí sức mạnh ý chí nào.

Tất cả những suy nghĩ này đều mang nặng tính lâu dài. Những biệt hiệu

như *kẻ thua cuộc, kẻ thất bại ngu ngốc*, hay *kẻ chần chừ*, và những từ như *luôn luôn* và *chẳng bao giờ* là những mối nguy thầm lặng. Chúng khiến cho bạn trở nên bất lực trước thay đổi. Có cả một sự khác biệt lớn giữa "Mình cần phải cẩn thận không để mọi việc đến phút cuối mới làm" và "Mình chỉ là một kẻ chần chừ." Một câu mang tính tạm thời còn một câu mang tính *bền vững, lâu dài*. Một câu ám chỉ hành động, còn một câu là biệt hiệu. Một câu tự biết khả năng của mình, còn một câu nhanh chóng trở thành một lời bào chữa.

Một người phải xử lý vấn đề với người con riêng của vợ đang ở độ tuổi thiếu niên khi cậu nhún vai và giải thích một cách bất lực về điểm kém của mình "Con chẳng làm gì khác được. Đơn giản là con lười học. Bố con nói là con thừa hưởng điều đó từ ông ấy." Cậu thiếu niên này gặp khó khăn khi học môn hình học, và với sự giúp đỡ của bố đẻ, cậu đã biến nó thành một căn bệnh di truyền.

Với nguyên nhân của nghịch cảnh cũng vậy. Trên cơ sở công trình của Seligman, nghiên cứu về lý thuyết quy kết, ví dụ như nghiên cứu của Lorraine Johnson và Stuart Biddle ở Đại học Exeter của Anh; đã chỉ ra rằng có sự khác biệt rất lớn giữa những người quy kết nguyên nhân của nghịch cảnh là mang tính tạm thời so với những người coi nó là lâu dài, bền vững. Khi áp dụng lý thuyết quy kết vào thể thao, họ nhận thấy rằng những người coi *khả năng* của mình là nguyên nhân thất bại (nguyên nhân lâu dài) thường kém kiên trì hơn so với những người quy kết thất bại là do nỗ lực của bản thân (nguyên nhân tạm thời).

Nếu bạn bị từ chối một công việc, và bạn cho rằng sự từ chối đó là do một nguyên nhân tạm thời – như thiếu nỗ lực, chiến lược không tốt, hay không phù hợp – thì có khả năng bạn sẽ tin rằng, nếu điều chỉnh những khía cạnh này thì cơ hội thành công của bạn trong tương lai sẽ tăng lên. Tuy nhiên, nếu bạn cho rằng sự từ chối đó là do một nguyên nhân lâu dài hoặc ổn định hơn – như trí thông minh, khả năng viết thư xin việc, ngoại hình, hay liệu bạn có nhận được thiện cảm hay không – thì bạn sẽ dễ bỏ cuộc hơn. Mối quan hệ giữa nhận thức về tính lâu dài của nguyên nhân gây ra nghịch cảnh với sức mạnh để hành động đã được chứng minh trong các lĩnh vực thể thao, giáo dục và kinh doanh.

Hãy tính điểm E của bạn và xem xét những mô tả dưới đây về các điểm số cao, trung bình và thấp.

Điền điểm E (Tính lâu dài) của bạn vào đây: ☐

Điểm cao (38-50 điểm)

Điểm AQ và điểm đại lượng này của bạn càng cao thì bạn càng dễ coi thành công là lâu dài, chứ không phải là tạm thời. Tương tự, bạn có thể coi nghịch cảnh và nguyên nhân của nó là tạm thời, thoáng qua và ít có khả năng tái diễn. Điều này sẽ giúp bạn có thêm năng lượng, thái độ lạc quan, và khả năng hành động. Bạn có một xu hướng rất tự nhiên và tích cực, đó là nhìn thấy ánh sáng ở cuối đường hầm, dù cho đường hầm đó có dài đến đâu đi chăng nữa. Khi nhận thức rằng nghịch cảnh và nguyên nhân của nó cuối cùng cũng sẽ qua đi, bạn sẽ tăng cường được khả năng tồn tại qua những giây phút đen tối nhất của cuộc đời và vượt qua những thử thách khó khăn nhất.

Trợ lý của Petra bước vào giữa lúc cô đang họp nhóm sản xuất để thông báo rằng cô có một cuộc điện thoại khẩn cấp từ hiệu trưởng của con trai cô. Có phần bối rối, Petra rời buổi họp để nghe máy. Cô không thể tin được vào tai mình. Giọng nghiêm trọng, Tiến sỹ Miller thông báo cho cô biết rằng David cùng với hai người bạn 10 tuổi khác của mình đã bị bắt quả tang ăn cắp đồ. Cô không thể tưởng tượng được rằng David lại đi ăn cắp đồ của ông Gruber, dược sỹ ở địa phương. Thế nhưng bọn trẻ đã bị tóm cổ ngay khi đang bước ra cửa, trong túi đầy kẹo. Sau khi cúp máy, Petra đóng cửa phòng lại và suy nghĩ về tính nghiêm trọng trong hành động của con trai. Nghĩ lại về những gì mình đã trải qua khi còn nhỏ, cô tự an ủi mình bằng cách tin rằng nếu được dạy dỗ nghiêm khắc và đúng cách, thì David sẽ có thể rút ra bài học từ việc này và một ngày nào đó sẽ trưởng thành, qua khỏi giai đoạn dễ tổn thương này.

Điểm trung bình (24-37 điểm)

Bạn có phần coi các sự kiện bất lợi và nguyên nhân của chúng là lâu dài. Đôi khi, điều này có thể cản trở bạn thực hiện những hành động tích cực. Với những thách thức nhỏ hoặc vừa của cuộc sống, có lẽ bạn sẽ tương đối giữ vững được niềm tin và tiến lên phía trước. Tuy nhiên, có những giây phút bạn trở nên yếu đuối và hy vọng của bạn mất dần, nhất là khi gặp phải khó khăn tương đối lớn.

Điểm thấp (10-23)

Điểm AQ và điểm đại lượng này của bạn càng thấp thì bạn càng dễ cho rằng nghịch cảnh và những nguyên nhân của nó là lâu dài, còn những sự kiện tích cực là tạm thời. Kiểu phản ứng này gây ra cảm giác bất lực hoặc mất hy vọng. Dần dần, bạn có thể cảm thấy hoài nghi về một số lĩnh vực trong cuộc sống. Bạn ít có khả năng hành động để khắc phục khó khăn vì bạn coi nó là lâu dài.

Nếu Petra có điểm số E thấp, có lẽ cô sẽ đóng cửa phòng lại và hai tay ôm lấy đầu, tưởng tượng ra những điều kỳ quái – con trai cô, David, lại là một

tên trộm sao! Ngay lập tức, Petra sẽ tưởng tượng đến cảnh David sa ngã về đạo đức trong những năm tiếp theo của cuộc đời. Càng nghĩ đến cách hành xử trái đạo đức của con trai trong công việc và mối quan hệ sau này, cô sẽ càng cảm thấy chán nản. Khi tin rằng hành vi của David sẽ kéo dài và có thể sẽ ngày càng tệ thêm, Petra sẽ để cho bản thân bi kịch hóa tương lai của con, đánh giá thấp khả năng kiểm soát của mình đối với sự phát triển của con, và để cho cảm giác không làm tròn trách nhiệm của một người mẹ thấm sâu vào tâm hồn. Và đến lượt cô coi con mình như một tên tội phạm, thúc đẩy hành vi tiêu cực của cậu bé, và biến cơn ác mộng khủng khiếp nhất của mình thành sự thật.

BIỂU THỊ CO2RE CỦA BẠN

Bây giờ bạn đã sẵn sàng để tính điểm, biểu thị và giải thích bốn đại lượng CO2RE của mình. Phần này mang tính tương tác và nội quan rất cao. Bạn càng phản ánh trung thực về thói quen phản ứng của mình, thì bạn sẽ càng học được nhiều điều hơn. Thông tin mà bạn sắp được biết không chỉ thú vị mà còn vô giá nữa. Hãy học hỏi nhiều nhất có thể về các đại lượng và áp dụng thực tế AQ, bạn sẽ thu được rất nhiều lợi ích.

Thông tin này sẽ giúp bạn theo hai cách. Bạn sẽ không chỉ thấu hiểu được bản thân mà còn biết được rất nhiều về những người khác trong cuộc sống của mình. Trong các chương tiếp theo, tôi sẽ hướng dẫn cho bạn cách dẫn dắt và giúp đỡ họ trở nên hiệu quả hơn. Lợi ích lớn nhất là bạn sẽ tìm được cảm giác bình yên và giúp bản thân có đủ thời gian để thực hiện mục tiêu của mình.

Hãy xem lại bảng tổng kết điểm CO2RE của bạn. Trong phần còn lại của cuốn sách, chúng ta sẽ chỉ tập trung vào các tổng điểm này. Chúng biểu trưng cho phản ứng cộng dồn của bạn đối với nghịch cảnh mà như bạn đã biết, một khi được tăng cường thì sẽ có tác động lớn lao đến thành công của bạn trong tương lai.

Bước 1: Hãy điền bốn tổng điểm C, O2, R, E vào các ô ở trên đỉnh đồ thị.

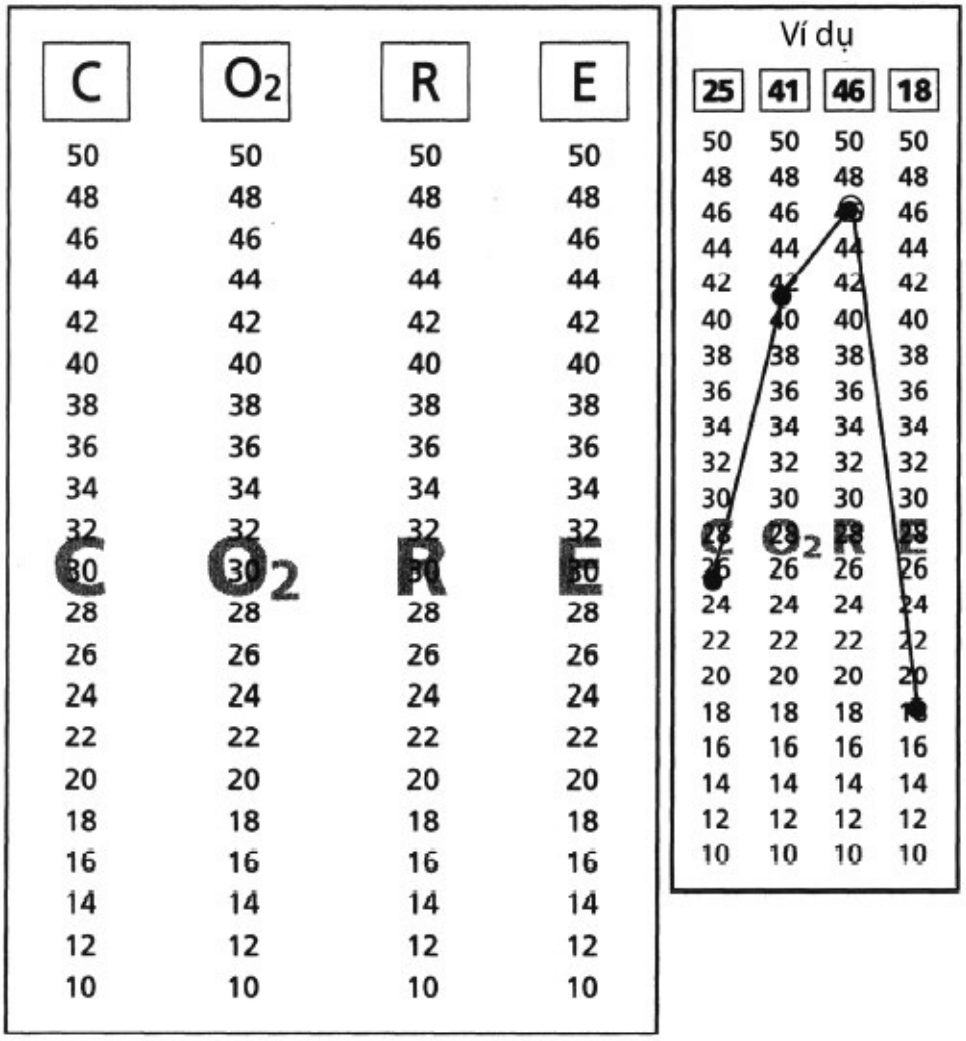
Bước 2: Biểu thị bốn tổng điểm này bằng cách đặt một chấm nhỏ lên mỗi dòng số tương ứng, như thể hiện trong ví dụ dưới đây. Số lẻ sẽ được đặt ở giữa hai số chẵn gần nhất.

Bước 3: Nối các chấm này lại với nhau bằng một đường kẻ như ví dụ dưới đây.

Bước 4: Khoanh tròn điểm cao nhất của bạn trong đồ thị này. Nếu bạn có 2 điểm cao bằng nhau, thì hãy khoanh tròn cả hai.

Bước 5: Trong các trang tiếp theo, bạn sẽ thấy nhiều ví dụ về các hồ sơ CO2RE khác nhau, cùng với mô tả của mỗi hồ sơ. Mỗi hồ sơ sẽ đưa ra ví dụ cụ thể giúp hiểu rõ về các xu hướng hành vi của những người có hồ sơ đó. Hãy tìm hồ sơ giống với hồ sơ của bạn nhất và xem kỹ những mô tả

dưới đây.



Giải mã hồ sơ của bạn

Các chữ thường và chữ hoa trong CO2RE được điều chỉnh để phản ánh mức điểm của bạn trong mỗi đại lượng. Ví dụ, CO2Re sẽ phản ánh hồ sơ có điểm đại lượng C và R cao hơn và điểm đại lượng O2 và E thấp hơn.

Khi chuyển sang các trang còn lại của chương này, bạn sẽ muốn xem lại đồ thị hồ sơ CO2RE mà mình vừa hoàn thành. Bạn sẽ nhận thấy rằng những mô tả về hồ sơ CO2RE của bạn cung cấp cho bạn nhiều thông tin chi tiết hơn chứ không chỉ đơn thuần là AQ. Giữa các đại lượng có sự tác động qua lại lẫn nhau, ảnh hưởng đến toàn bộ hồ sơ. Hồ sơ CO2RE là điểm bắt đầu quan trọng để bạn nâng cao AQ của mình.

Bước 1: Hãy lưu ý đến (những) điểm cao trong đồ thị của bạn. Điều này thể hiện đại lượng CO2RE có số điểm cao nhất. Nó cho thấy sức mạnh tương đối của bạn khi phản ứng với nghịch cảnh.

Bước Hãy lưu ý đến (những) điểm thấp trong đồ thị của bạn. Điều này thể hiện đại lượng CO2RE có

2: số điểm thấp nhất. Đây là lĩnh vực bạn sẽ muốn cải thiện để nâng cao AQ của mình.

Bước 3: Tìm đồ thị giống với đồ thị của bạn nhất.

Bước 4: Đọc mô tả phía dưới đồ thị. Chọn ra những phần mô tả chính xác nhất cách phản ứng của bạn với nghịch cảnh. Hãy đọc và xem xét kỹ mô tả đó, suy nghĩ xem có thể áp dụng điều đó ở đâu và như thế nào trong cuộc sống.

Hầu hết các ví dụ đều ở mức khá cực đoan nhằm làm rõ các đại lượng khác nhau. Những tình huống trong thực tế cuộc sống thường phức tạp, tinh vi hơn rất nhiều. Bởi vậy, các đại lượng trong đồ thị của bạn có thể ở mức độ ôn hòa hơn.

Co2Re

Tất cả đều là lỗi của mình, và mình không ngăn cản được điều đó. Mọi thứ đang đổ vỡ và sẽ chẳng bao giờ thay đổi, mình chẳng thể làm gì khác được. Tốt hơn hết là nên có ai đó tới để cải thiện tình hình.

Nếu đây là hồ sơ của bạn, thì rất có thể bạn sẽ phải chịu những khó khăn lớn một cách không cần thiết khi đối mặt với nghịch cảnh. Tác động cộng dồn của việc đổ lỗi quá mức lên bản thân về những sự kiện không hay mà bạn cho là có ảnh hưởng sâu rộng và lâu dài sẽ có thể ảnh hưởng không tốt đến năng suất lao động, động lực, lòng kiên trì, khả năng học hỏi, sức khỏe và tinh thần của bạn. Giống như với bất kỳ hồ sơ nào có AQ thấp được trình bày ở đây, việc học các kỹ năng được cung cấp trong cuốn sách này sẽ có tác dụng to lớn, phục hồi lại hy vọng và năng lượng, đồng thời cải thiện mọi mặt của thành công cho bạn.

Co2Re

Mình đã biết điều này sẽ xảy ra mà! Mọi thứ sẽ chẳng bao giờ thay đổi. Mình không phải là người quen với những thử thách kiểu này. Đáng lẽ mình phải biết rõ hơn chứ. Nhưng đây đâu phải là trách nhiệm của mình! Giờ đây mọi việc đều đã hỏng bét. Nhưng ít nhất là mình cũng có thể làm được điều gì đó chứ.

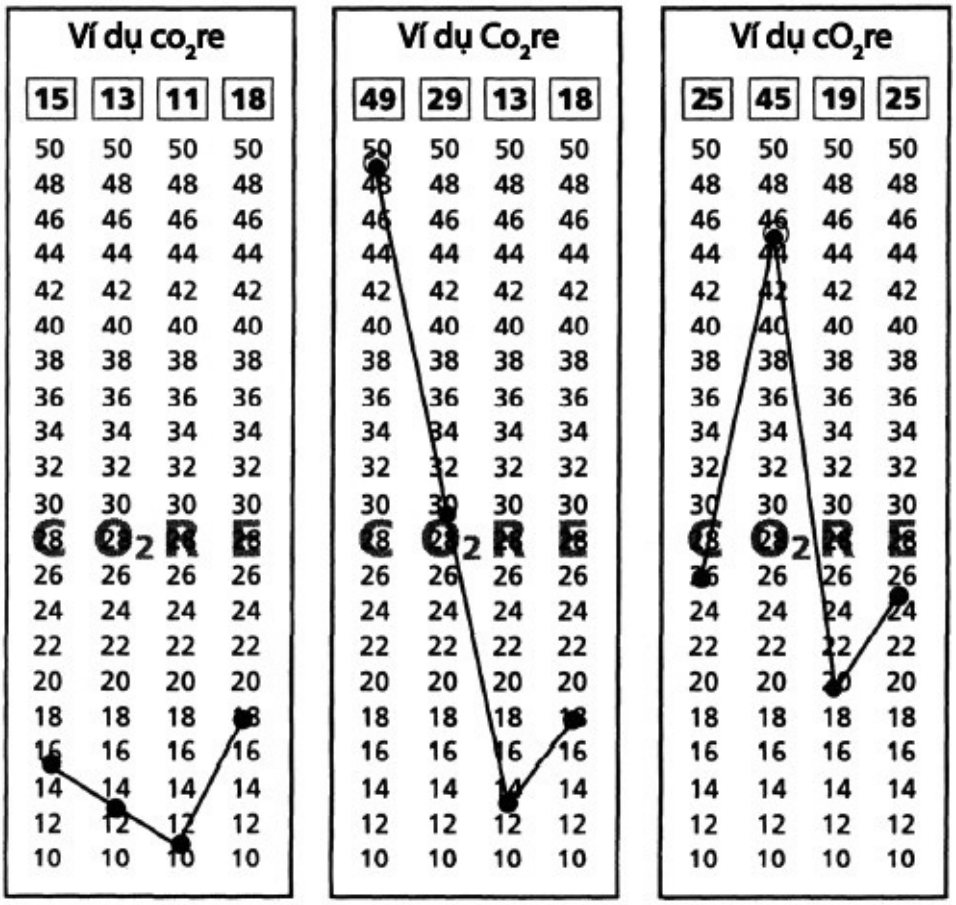
Kết hợp giữa điểm C cao và điểm O2, R, E thấp có thể đem đến cho bạn đôi chút ý thức kiểm soát đối với nghịch cảnh và nguyên nhân xảy ra của nó mà bạn cho là có ảnh hưởng sâu rộng, kéo dài, và phần lớn là do lỗi của bản thân. Ý thức kiểm soát này sẽ giúp bạn tránh được cảm giác hoàn toàn mất tinh thần, là một chỗ đứng chắc chắn để giúp bạn vượt qua khó khăn.

Tuy nhiên, điểm O2 thấp sẽ khiến bạn đôi lúc trở nên khắc nghiệt, thậm chí còn tàn nhẫn với bản thân một cách không cần thiết. Bạn có thể tự đổ lỗi cho mình vì đã gây ra một sự kiện bất lợi mà bạn tin rằng sẽ có tác động tiêu cực đến các lĩnh vực khác của cuộc sống và sẽ kéo dài rất lâu.

Cuối cùng, bạn có thể tận dụng ý thức kiểm soát của mình để hành động và hạn chế tầm ảnh hưởng cũng như tính lâu dài của nghịch cảnh.

Co2Re

Có một số lý do khiến điều này xảy ra và mình có thể thấy được mình sai ở điểm nào. Tuy nhiên, mình sẽ chỉ chịu trách nhiệm khắc phục tình hình khi mình có thể. Đây dường như là một tình huống không thể giải quyết. Chắc chắn nó sẽ phá hủy mọi thứ mình vừa mới tạo dựng, và nó sẽ kéo dài mãi mãi.



Khi những điều tồi tệ xảy ra, thay vì ngay lập tức đổ lỗi cho bản thân, những người có điểm O cao thường nhận ra và xem xét tất cả những nguồn gốc hoặc nguyên nhân khả dĩ của nghịch cảnh. Họ rút ra bài học kinh nghiệm từ hành vi của mình. Họ cũng có xu hướng nhận lấy trách nhiệm đối với kết quả, buộc bản thân chịu trách nhiệm phải làm gì đó để khắc phục hậu quả. Điều này đem lại tự do tinh thần để hành động nhằm cải thiện tình hình. Với những người xác định được vai trò, trách nhiệm của bản thân trong những tình huống nhất định, xem xét tất cả những nguồn gốc và nguyên nhân khả dĩ, đồng thời nhận lấy trách nhiệm đối với kết quả, họ sẽ có nhiều sức mạnh nhất để hành động. Họ đặt mình vào vị trí thuận lợi nhất để cải thiện tình hình.

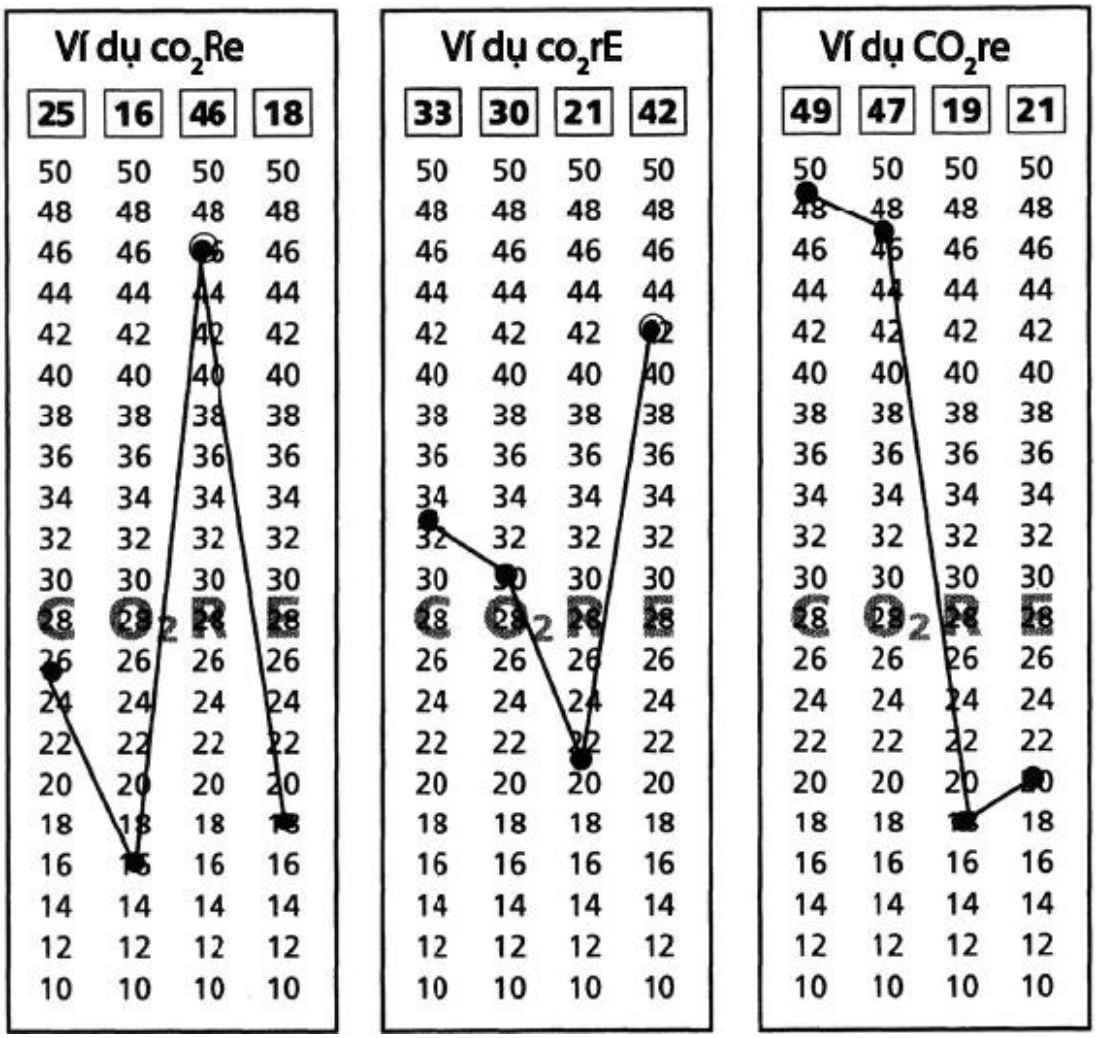
Kết hợp giữa điểm O cao và điểm C, R, E thấp có thể khiến bạn suy xét tất cả những nguồn gốc khả dĩ của vấn đề. Đồng thời, bạn sẽ có ý thức nhận lấy

trách nhiệm đối với kết quả của sự kiện không hay mà bạn tin rằng sẽ kéo dài, có ảnh hưởng đến các khía cạnh khác của cuộc sống, và rằng, bạn không có hoặc có ít khả năng kiểm soát đối với nó. Số điểm C, R, E càng thấp, thì bạn càng có ít sức mạnh hành động hơn. Tuy vậy, việc bạn cảm thấy có trách nhiệm và không tự quy trách nhiệm cho bản thân một cách không cần thiết và sai lệch vẫn là điều rất tốt.

Co2Re

Mình lại làm vậy nữa rồi. Tốt hơn là nếu có ai đó khác giải quyết vấn đề này. Điều này vượt quá tầm kiểm soát của mình. Mình luôn không giỏi trong những việc như thế này. Nhưng ít nhất đây cũng chỉ là một khía cạnh mà thôi.

Hồ sơ này cho thấy xu hướng đặt nghịch cảnh ở đúng vị trí của nó. Bạn biết tách biệt các sự kiện xấu, không để cho chúng ảnh hưởng đến các lĩnh vực khác của cuộc sống. Mặc dù có thế mạnh này, song bạn lại có xu hướng tiêu cực là cho rằng nghịch cảnh và những nguyên nhân của nó, phần nào hoặc hoàn toàn, nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn, và là do lỗi của bạn (dù cho có đúng như vậy hay không). Tuy nhiên, bạn lại cho rằng việc giải quyết vấn đề thuộc trách nhiệm của người khác và sẽ kéo dài rất lâu. Trong những trường hợp xấu nhất, tùy vào số điểm C, O, và E, bạn có thể sẽ bỏ cuộc hoặc đánh mất hy vọng. Đặc biệt, khi bạn cho rằng nghịch cảnh vượt quá tầm kiểm soát, hoàn toàn do lỗi của mình, và kéo dài rất lâu, thì bạn sẽ khó có thể đi đến hành động để khắc phục hoàn cảnh. Tuy vậy, điểm R cao sẽ giúp cho bạn có đủ nhận thức để giới hạn đau khổ của bạn chỉ trong một lĩnh vực của cuộc sống và tiếp tục được tiếp thêm sức mạnh nhờ những chiến thắng trong những lĩnh vực khác. Điều này có thể giúp bạn không bị nản lòng trước cuộc sống cũng như thách thức của hành trình leo núi.



Co2Re

Đúng là thảm họa! Điều này sẽ hủy hoại mọi thứ, tất cả đều là lỗi của mình, và mình chẳng thể làm gì khác được. Tốt hơn là nên có ai đó giỏi hơn mình giải quyết vấn đề này. Ừ thì, ít nhất thì điều này cũng sẽ sớm qua đi.

Điểm E cao hơn thể hiện xu hướng nhìn thấy ánh sáng ở cuối đường hầm khi phải đối mặt với nghịch cảnh. Điều này sẽ giúp bạn giữ vững tinh thần để vượt qua những thời điểm khó khăn. Tuy vậy, sức mạnh này sẽ bị ảnh hưởng một phần hoặc toàn bộ bởi xu hướng nhìn nhận nghịch cảnh có phần nằm ngoài tầm kiểm soát, chủ yếu là do lỗi của bạn (dù có đúng như vậy hay không), thuộc trách nhiệm giải quyết của người khác và có ảnh hưởng đến một số hoặc tất cả các lĩnh vực khác, của cuộc sống.

Co2Re

Mặc dù mọi thứ đều bị hủy hoại và chẳng thay đổi được gì nữa, nhưng mình đã nhận ra được mình có thể làm điều gì tốt hơn và biết phải giải quyết vấn đề này như thế nào rồi.

Hồ sơ này thể hiện đây là một người tương đối mạnh mẽ, có ý thức kiểm soát tốt đối với những sự kiện bất lợi. Người đó sẽ xem xét tất cả những nguồn gốc, nguyên nhân của nghịch cảnh, xác định trách nhiệm của bản thân trong tình huống đó. Người này dám nhận trách nhiệm và rút ra được bài học từ hành động của mình, buộc bản thân phải chịu trách nhiệm để cải thiện tình hình. Tuy nhiên, những sức mạnh này sẽ phần nào có thể bị ảnh hưởng bởi xu hướng cho rằng nghịch cảnh và nguyên nhân của nó có ảnh hưởng sâu rộng và sẽ kéo dài. Nếu có đủ ý thức kiểm soát, bạn sẽ có thể hành động để giảm bớt mức độ và thời gian ảnh hưởng của nghịch cảnh, khiến cho nó dễ kiểm soát và bớt nặng nề hơn.

Co2Re

Mình biết đáng lẽ ra mình có thể làm điều gì tốt hơn và nhận ra rằng có nhiều điều vẫn đang tiến triển tích cực trong cuộc sống. Việc của mình là phải giải quyết vấn đề, nhưng rốt cuộc mọi thứ sẽ chẳng thể thay đổi. Nó nằm ngoài khả năng kiểm soát của mình.

Cách phản ứng này có thể khiến bạn đi đến bế tắc trong tư tưởng khi gặp cơ hội hành động. Trong một số trường hợp nghiêm trọng hơn, những người có hồ sơ dạng này sẽ dễ tuyệt vọng và có ít sức mạnh. Điều này có thể dẫn đến nguy cơ mất dần năng lượng, động lực, năng suất và sức khỏe. Những người có hồ sơ CO2Re trung bình có thể làm rất tốt việc xác định đúng phần trách nhiệm của mình và không để cho nghịch cảnh vượt ra ngoài tầm kiểm soát.

Co2Re

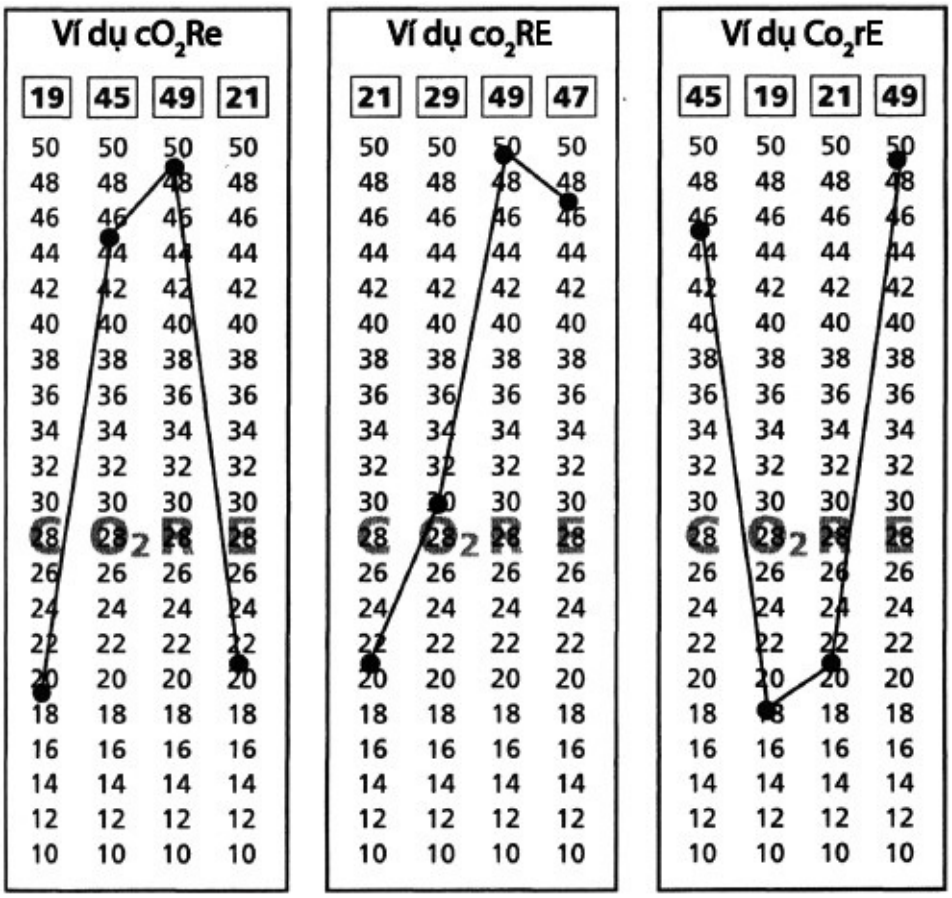
Đây thực sự là lỗi của mình và mình hầu như không thể hoặc không cần làm gì khác. Thế nhưng ít nhất đây chỉ là một vấn đề, và nó sẽ sớm qua đi.

Hồ sơ này thể hiện xu hướng hạn chế phạm vi và thời gian ảnh hưởng của những sự kiện bất lợi cũng như nguyên nhân của chúng. Tuy những điều này có tác động tích cực đến hy vọng và động lực của bạn, song chúng sẽ bị ảnh hưởng bởi ý thức kiểm soát kém, không tự chịu trách nhiệm, hay tự đổ lỗi cho bản thân. Tác động cộng dồn của ý thức kiểm soát kém đối với những sự kiện mà bạn cho rằng mình là nguyên nhân có thể sẽ khiến bạn nản chí. Tuy vậy, nhờ hạn chế được phạm vi và thời gian ảnh hưởng của nghịch cảnh, bạn sẽ đỡ bị áp chế do thiếu kiểm soát đối với tình hình hơn.

Co2Re

Mọi việc đều đã hỏng bét, và đây là do lỗi của mình. Nhưng rồi mọi việc cũng sẽ qua. Mình sẽ không chịu trách nhiệm về vấn đề này. Ai đó khác sẽ giải quyết nó.

Hồ sơ phản ứng này thể hiện ý thức kiểm soát đối với sự kiện và nguyên nhân của nó, và nó sẽ không kéo dài lâu hơn mức cần thiết. Tuy vậy, những người có hồ sơ như thế này sẽ làm trầm trọng hóa tình hình khi xảy ra những sự kiện không hay. Bạn có nguy cơ đối xử hà khắc với bản thân trong khi không chịu nhận trách nhiệm để cải thiện tình hình. Trách nhiệm thấp cùng với việc đổ lỗi quá mức, trầm trọng hóa sẽ khiến bạn không thể đánh giá chính xác tình hình và rút ra bài học kinh nghiệm khi nảy sinh vấn đề. Nó cũng có thể khiến bạn chậm đi đến hành động. Tinh thần của bạn sẽ được giữ vững nhờ ý thức kiểm soát, hay nhờ suy nghĩ rằng “Mình có thể làm được nếu muốn.”



Co2Re

Toàn bộ việc này là do mình gây ra, và bây giờ mọi người đều mắc kẹt với hậu quả của nó. Đây không phải là trách nhiệm của mình, nhưng ít nhất thì mình cũng biết rằng nếu muốn, mình có thể làm gì đó để đảm bảo rằng mọi việc sẽ không vượt ra ngoài tầm kiểm soát.

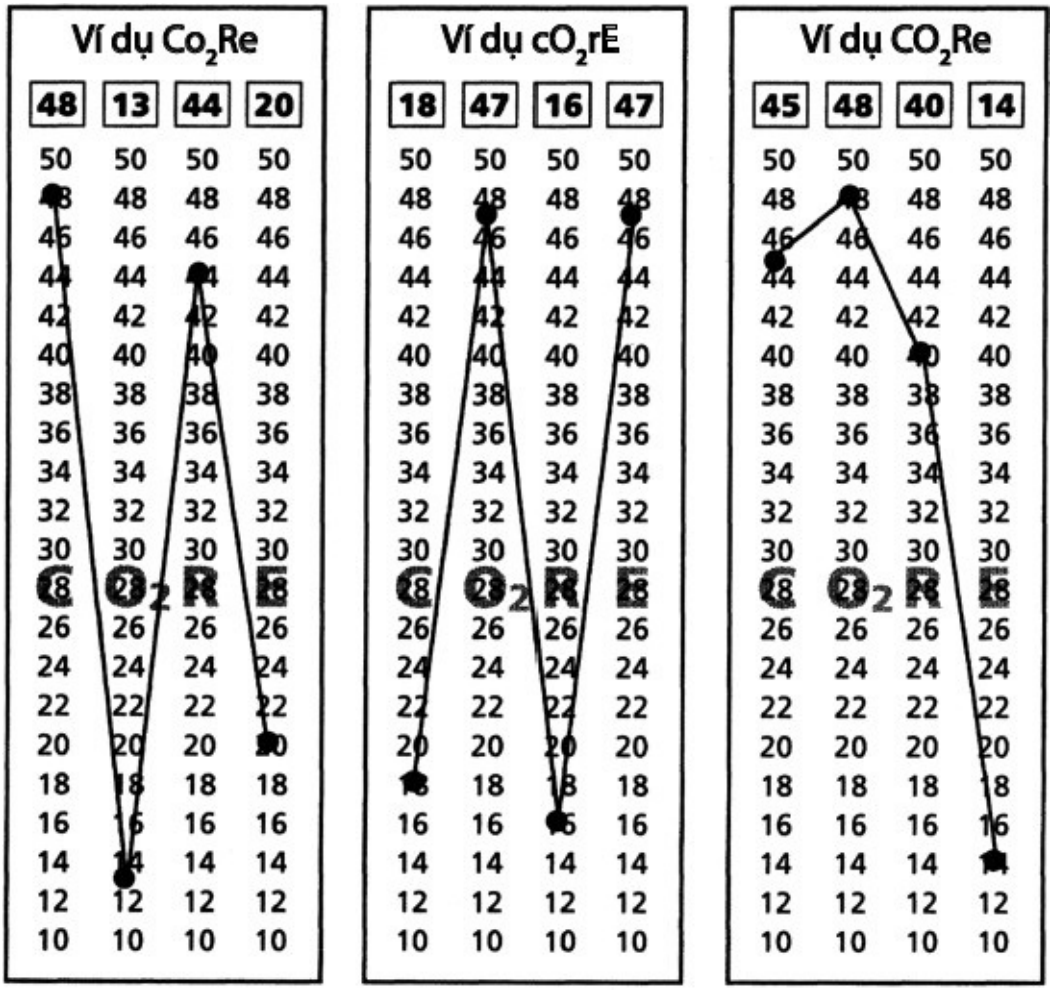
Hồ sơ thiên về hành động này phản ánh khả năng kiểm soát cao độ đối với các sự kiện bất lợi và nguyên nhân của chúng. Những yếu tố này đều được giới hạn trong những tình huống cụ thể. Điểm tiêu cực là ở chỗ, khi một người nhận thức rằng sự kiện bất lợi là do lỗi của bản thân (cho dù có đúng là

vậy hay không), không phải trách nhiệm giải quyết của họ, và khó khăn đó sẽ kéo dài rất lâu thì sẽ nảy sinh tác động cộng dồn; phần nào làm mất đi ý thức kiểm soát.

Co2Re

Có nhiều yếu tố khiến điều này xảy ra, và mình chắc chắn nó sẽ qua đi. Trong bất kỳ hoàn cảnh nào, mình đều có trách nhiệm phải giải quyết vấn đề. Trong lúc này, mình ước có thể làm được điều gì đó để ngăn cản nó trở thành vấn đề lớn.

Hồ sơ này thể hiện xu hướng nhận trách nhiệm ở mức độ hợp lý đối với những sự kiện bất lợi đươc cho là sẽ không kéo dài lâu mà không tự đổ lỗi một cách không cần thiết lên bản thân. Nếu không sử dụng đúng, xu hướng này có thể khiến cho bạn xác định sai trách nhiệm khi nảy sinh vấn đề. Tuy không phải chịu gánh nặng của cảm giác tội lỗi, song rất có thể bạn sẽ phải chịu những tác động do thiếu kiểm soát đối với những sự kiện mà bạn cho là có ảnh hưởng sâu rộng cùng với nguyên nhân của chúng. Trong những trường hợp nghiêm trọng hơn, có những lúc, ý thức kiểm soát kém đối với các sự kiện bất lợi có khả năng ảnh hưởng đến nhiều lĩnh vực của cuộc sống có thể khiến bạn trở nên bất lực và tuyệt vọng.



Co2Re

Căn cứ vào vai trò của mọi người trong vấn đề này, mình có thể thấy mình sai ở đâu. Mặc dù vấn đề này sẽ kéo dài rất lâu, song mình sẽ không đời nào để cho nó trầm trọng hơn bây giờ. Ngoài ra, mình có trách nhiệm phải khắc phục tình hình này.

Hồ sơ có AQ tương đối cao này thể hiện xu hướng tích cực là xác định đúng vai trò của bản thân trong hoàn cảnh cụ thể, giới hạn phạm vi ảnh hưởng và có ý thức kiểm soát đối với các sự kiện bất lợi. Các xu hướng này kết hợp lại sẽ giúp hình thành nên ý chí kiên cường. Tuy nhiên trong một số trường hợp hiếm gặp, sức mạnh mà chúng đem lại có thể sẽ bị giảm sút do bạn tin rằng nghịch cảnh và nguyên nhân của nó sẽ kéo dài rất lâu. Tuy nhiên, ý thức kiểm soát, thái độ tự chịu trách nhiệm, và giới hạn phạm vi ảnh hưởng của nghịch cảnh sẽ buộc bạn phải hành động, và nhờ đó rút ngắn thời gian kéo dài của nghịch cảnh.

Co2Re

Có nhiều lý do khiến điều này xảy ra, và mặc dù đây là trách nhiệm của

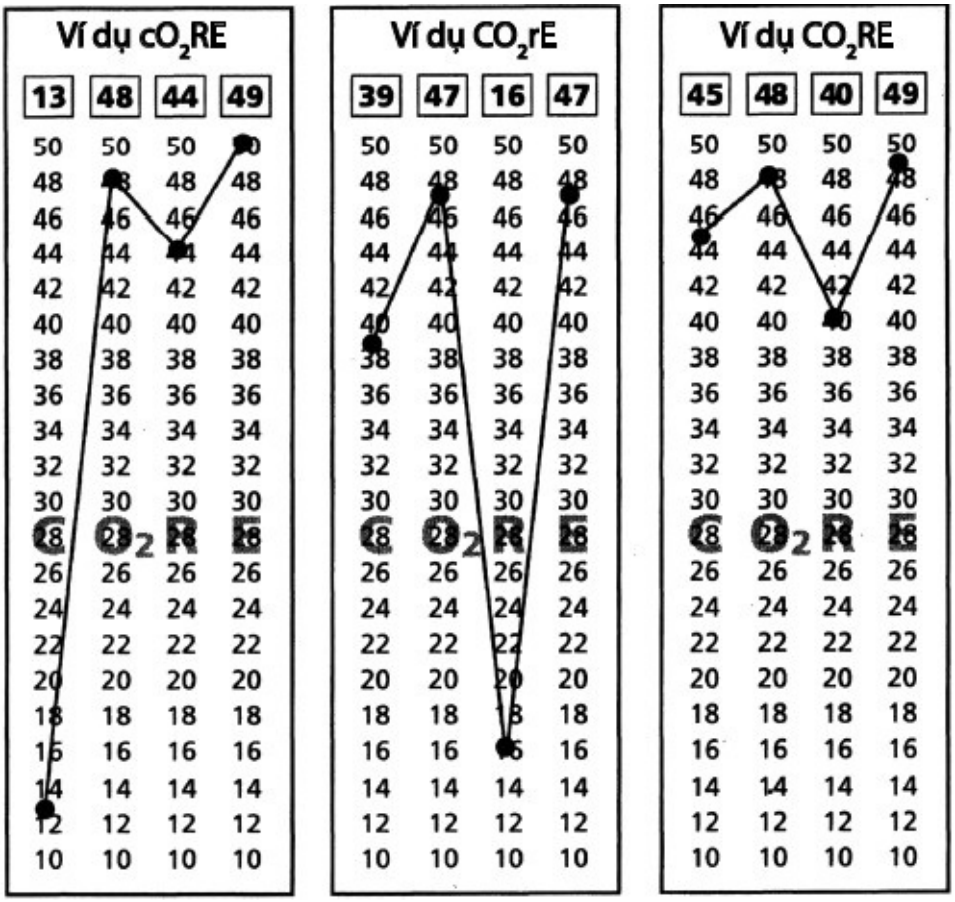
mình, nhưng mình hầu như không thể làm gì để khắc phục. May mắn rằng đây chỉ là một tình huống cá biệt, và nó sẽ sớm qua đi.

Yếu tố quan trọng còn thiếu trong hồ sơ AQ cao này là ý thức kiểm soát. Ngay cả khi những sự kiện tồi tệ nhất không hoàn toàn là do lỗi của bạn, có ảnh hưởng hạn chế, và sẽ không kéo dài hơn cần thiết, thì ý nghĩ cho rằng mình không có khả năng tác động đối với kết quả vẫn có thể khiến bạn nhụt chí và dễ bị tổn hại. Trách nhiệm cao nhưng kiểm soát thấp sẽ có thể dẫn đến cảm giác vỡ mộng. Trong những trường hợp nghiêm trọng hơn, bạn có thể cảm thấy bị vùi dập bởi những cơn gió định mệnh một cách không cần thiết. Điểm tích cực của hồ sơ này là bạn không cho rằng nghịch cảnh và nguyên nhân của nó có ảnh hưởng lớn hơn, kéo dài hơn, hay nặng nề hơn mức cần thiết. Cách phản ứng này sẽ giúp bạn không bị áp chế trong những thời điểm khó khăn.

Co2Re

Có nhiều lý do khiến điều này xảy ra, và nó có thể phá hủy mọi thứ. Mình có trách nhiệm phải giải quyết vấn đề này. May mắn là mình có thể ngăn không để nó kéo dài hơn cần thiết.

Khi bạn còn có thể hoàn toàn chịu trách nhiệm về vai trò của mình đối với nghịch cảnh, thì bạn còn có thể cảm thấy đôi chút sức mạnh. Phản ứng bằng cách nhận lấy trách nhiệm, xác định đúng vai trò của bản thân trong tình huống, cùng với ý thức kiểm soát cao đối với những sự kiện mà bạn cho là sẽ chóng qua, sẽ có tác động tích cực đến khả năng tiếp tục kiên trì với con đường của mình. Tuy nhiên, bạn thường làm trầm trọng hóa những sự kiện bất lợi, và do vậy có thể dẫn đến những thời điểm bạn tạm thời mất đi động lực và hy vọng.



Co2Re

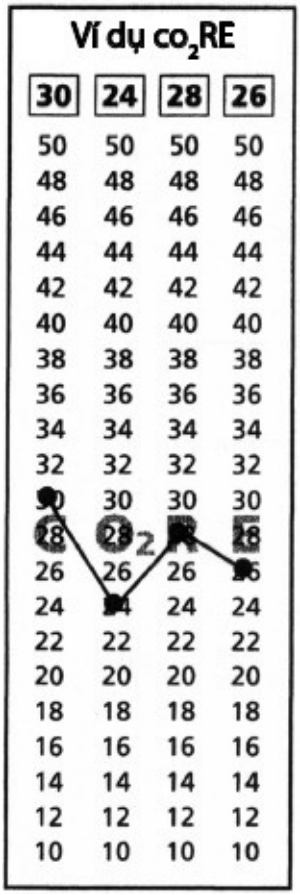
Mình có thể thấy được vấn đề là gì và lần tới mình sẽ làm tốt hơn bằng cách nào. Mình có trách nhiệm phải giải quyết vấn đề này, vì vậy mình muốn hành động ngay lập tức để hạn chế ảnh hưởng của nghịch cảnh cũng như thời gian kéo dài của nó, đồng thời mình cũng rút ra được những bài học kinh nghiệm từ thử thách này.

Hồ sơ có AQ cao này là rất lý tưởng đối với hầu hết mọi người trong hầu hết trường hợp. Những người có hồ sơ như vậy thường có tính kiên cường, lòng kiên trì, khả năng sáng tạo, dám mạo hiểm, ngoan cường, có động lực, giàu năng lượng, năng suất, và sức mạnh rất lớn khi phải đối mặt với nghịch cảnh. Họ trưởng thành từ những thử thách, dám mạo hiểm ở mức cần thiết để hoàn thiện bản thân và lấy lại quyền kiểm soát. Tinh thần trách nhiệm cùng với ý thức kiểm soát cao sẽ đem lại sức mạnh thực sự. Nghịch cảnh chỉ là một phần của cuộc sống, giống như thời tiết thay đổi trên núi vậy, và họ sẽ ngày càng trở nên mạnh mẽ hơn sau mỗi lần gặp khó khăn, thách thức.

GIỮA HAI THÁI CỰC: HỒ SƠ CO2RE TRUNG BÌNH

Những người có hồ sơ trung bình thường không có kiểu phản ứng đặc trưng nào đối với nghịch cảnh, nhưng họ thường tương đối thành công. Tuy vậy, ý thức kiểm soát và tinh thần nhận trách nhiệm trung bình, kết hợp với mức độ quy trách nhiệm, giới hạn phạm vi và thời gian ảnh hưởng của nghịch cảnh vừa phải, sẽ có thể bị suy yếu khi gặp những khó khăn lớn hơn. Tôi nhận thấy rằng hầu hết những người thành công đều có đặc điểm cố hữu, đó là động lực và tinh thần ham tìm hiểu cách thức để đưa thành công của mình lên một tầm cao mới. Theo kinh nghiệm của tôi, những người có hồ sơ trung bình vừa có được một số lợi ích nhờ có AQ trung bình, mặt khác lại vừa có một số hạn chế khiến họ mất tinh thần do AQ không đủ cao.

Tôi rất thích vác balô đi leo núi. Một trong những khoảnh khắc yêu thích của tôi là sau khi leo được vài giờ và đến những lối đi dốc đứng, tôi liền ném phịch cái balô nặng 25kg của mình xuống đất. Đây là giây phút mà tôi cảm thấy nhẹ bẫng, gần như không trọng lượng, cảm giác cứ như một phi hành gia đang đi trên mặt trăng vậy. Tôi giữ được cảm giác này, mặc dù ở mức độ ít hơn, cho đến hết ngày. Những người tương đối thành công có hồ sơ trung bình cho biết, họ cũng trải nghiệm những điều tương tự khi nâng cao AQ của mình. Giống như thể họ ném chiếc balô nặng trịch xuống đất và giờ đã có thể đi nhẹ như bay trên đường. Nỗ lực hoàn thành mục đích trong cuộc đời để đạt được thành công sẽ còn hân hoan và được đền đáp nhiều hơn nữa khi bạn đạt được AQ cao từ mức trung bình trước đây.



CÁ NHÂN HÓA HỒ SƠ CỦA BẠN

Giờ đã đến lúc bạn cần hiểu sâu hơn về hồ sơ của mình bằng cách cá nhân hóa nó, áp dụng nó vào công việc và cuộc sống của bản thân. Bạn càng áp dụng tốt các khái niệm này, AQ càng có tác động lớn lao hơn đến thành công của bạn.

Hãy dành vài phút để suy nghĩ về những câu hỏi dưới đây. Nếu sau đó bạn đối diện với bản thân một cách trung thực, trần trụi thì bạn cũng sẽ hiểu được rõ hơn và thực hành một cách chân thực, không phải giấu giếm.

1. Đại lượng nào bạn được điểm cao nhất?
2. Khi bạn đọc mô tả về đại lượng này, thì đâu là một trong những điểm tích cực khi có điểm cao trong đại lượng này?
3. Đại lượng nào bạn được điểm thấp nhất?
4. Khi bạn đọc mô tả về đại lượng này, thì đâu là một trong những điểm tiêu cực khi có điểm thấp trong đại lượng này?
5. Khi bạn xem xét bản mô tả về toàn bộ hồ sơ CO2RE của mình, đâu là một xu hướng *tiêu cực* mà bạn có thể nhận ra?
6. Bạn đã chứng kiến hay thể hiện xu hướng này ở đâu trong công việc của mình?
7. Bạn đã chứng kiến hay thể hiện xu hướng này ở đâu trong các lĩnh khác trong cuộc sống của mình?
8. Khi bạn xem xét bản mô tả về toàn bộ hồ sơ CO2RE của mình, đâu là một xu hướng *tích cực* mà bạn có thể nhận ra?
9. Đâu là một xu hướng mà nếu bị loại bỏ sẽ có tác động tích cực nhất đến công việc và/hoặc cuộc sống của bạn?
10. Nếu xu hướng này bị loại bỏ, nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến công việc của bạn?
11. Nếu xu hướng này bị loại bỏ, nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến các lĩnh khác trong cuộc sống của bạn?
12. Xu hướng nào bạn muốn giữ lại nhất?
13. Nếu bạn có thể duy trì hoặc tăng cường xu hướng này, nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến công việc của bạn?
14. Nếu bạn có thể duy trì hoặc tăng cường xu hướng này, nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến cuộc sống của bạn, ngoài công việc?
15. Theo những gì bạn biết đến giờ, đồng nghiệp nào của bạn sẽ được lợi nhất từ những thông tin trong cuốn sách này?
16. Theo những gì bạn biết đến giờ, ai ngoài đồng nghiệp của bạn sẽ là người được lợi nhất từ những thông tin trong cuốn sách này?

AQ CỦA BẠN VÀ BẮT TAY VÀO HÀNH ĐỘNG

Điểm AQ của bạn càng thấp thì bạn càng dễ tin vào số phận. “Ồ, đây là chính là quy luật của cuộc sống. Chúng ta chẳng thể làm gì khác được, vì vậy chúng ta chỉ có thể chấp nhận nó mà thôi.” Những người có AQ cao là người nghĩ đến khả năng. Phản ứng tiềm thức của họ là: “Chắc chắn phải có cách nào đó, và mình sẽ làm mọi điều để tìm ra nó!”

Bạn có thể dễ dàng nhận thấy sự khác biệt giữa AQ cao và AQ thấp khi xem bản tin trên TV phỏng vấn các nạn nhân của trận động đất ở Los Angeles năm 1994. “Mất hết rồi. Nhà cửa, của cải, ước mơ của chúng tôi… mọi thứ chúng tôi có. Chúng tôi sẽ không bao giờ có lại được những thứ đó. Chúng tôi đã bị hủy hoại… hoàn toàn bị hủy hoại,” một người phụ nữ oán thán.

Cứ mỗi lần ổn định được cuộc sống là điều này lại xảy ra. Tôi còn không biết tại sao chúng tôi lại phiền muộn nữa,” một người đàn ông lắc đầu.

Trái lại, những người khác lại có cách phản ứng rất khác. “Đó chỉ là đồ đạc của chúng tôi. Chúng tôi có bảo hiểm, và chúng tôi luôn luôn có thể xây lại nhà. Điều quan trọng là chúng tôi không sao,” một người phụ nữ lớn tuổi hơn giải thích, ra hiệu về phía đống đổ nát sau lưng, nơi đã từng là nhà bà trong suốt 30 năm trời.

“Ồ, chúng tôi luôn muốn tu sửa lại ngôi nhà này! Chúng ta chẳng thể làm gì khác được. Bạn không thể sống cả đời trong sợ hãi. Đây chỉ là một trong những động thái hiếm gặp của thiên nhiên, và là một động thái vô cùng đáng sợ!… Nhưng bạn phải nhặt những mảnh vỡ này lên, lấy lại những gì có thể tận dụng được, và tiếp tục sống. Mọi việc đã có thể tệ hơn rất nhiều,” một người mới nhập cư gần đây đang phải nuôi sống một đại gia đình có 8 thành viên lý luận.

Bây giờ, có thể bạn sẽ đặt câu hỏi cách phản ứng nào là thực tế hơn, chính xác hoặc đúng hơn. Một số người bạn và đối tác kinh doanh của tôi đã mất nhà trong trận động đất đó. Những người tin rằng cuộc sống của họ sẽ bị phá hủy mãi mãi đã mất nhiều thời gian hơn rất nhiều mới có thể đối mặt với hoàn cảnh đó. Một số người đã phải điều trị tâm lý trong nhiều tháng trời và mất nhiều thời gian hơn bình thường để có thể phục hồi, chứ chưa nói đến là xây lại nhà. Những người có AQ cao lại quyết định hành động. Trên thực tế, họ làm được nhiều hơn là hành động. Bằng cách nào đó, họ tìm ra lợi ích của bi kịch này theo cách của riêng mình. Charlie, một đồng nghiệp của tôi đã mất toàn bộ sự nghiệp kinh doanh của mình nhưng đã gây dựng lại công ty theo cách mà anh vẫn từng mong muốn. Một người bạn khác của tôi là Bob, vốn buộc phải đưa gia đình chuyển đến sống cùng bố mẹ, đã nắm lấy thời cơ này

để sửa lại ngôi nhà của họ, một việc từ lâu luôn khiến anh cảm thấy có lỗi vì đã trốn tránh không làm. “Chưa bao giờ chúng tôi lại gắn bó với nhau đến thế, thêm nữa, tôi và Carol đã tìm được hai người trông trẻ với giá rất rẻ”, anh cho tôi biết.

Điều nào là chính xác hơn? Tôi tin rằng trong hầu hết các trường hợp, chúng ta chính là người tạo ra thực tế cuộc sống của chính mình. Một trong những sự thật cơ bản trong lĩnh vực truyền thông chính là *ngôn ngữ định hình thực tế*. Những người có AQ thấp sẽ *tạo ra* số phận tối tăm, lê thê mà chính họ đã đoán định trước. Những người có AQ trung bình thường nhìn thấy và tạo ra một thực tế có cả những mất mát lớn lao và những thành quả đáng quý. Những người có AQ cao thường biết tận dụng những khó khăn như mất việc và/hoặc mất nhà và coi đó là một cách để họ tiến bộ và tiến lên trong cuộc sống của mình. Thiên tai có thể phá hủy nhà cửa của bạn, nhưng chúng không nhất thiết phải khiến bạn đánh mất đi hy vọng hay nản lòng.

Hãy nhớ, cho dù AQ của bạn bây giờ là bao nhiêu đi chăng nữa, thì nó vẫn có thể được cải thiện một cách lâu dài, và một khi đã cải thiện được AQ, bạn cũng sẽ nâng cao được hiệu quả của bản thân. AQ không phải là số phận của bạn, nó chỉ là một hình ảnh phản ánh thói quen phản ứng của bạn với nghịch cảnh, một thước đo về kiểu tiềm thức mà bạn đã hình thành trong nhiều năm qua. AQ giải thích và đo lường xu hướng leo núi, cắm trại hay bỏ cuộc của bạn, và đồng thời nó cũng dạy cho bạn những kỹ năng để tiến lên.

Trong phần tiếp theo, bạn sẽ được học những phương pháp có cơ sở khoa học vững chắc để nâng cao AQ của mình và người khác, cùng với cách thức để áp dụng những kiến thức đột phá này vào tổ chức của mình.

CHƯƠNG 7:

Ngăn chặn trầm trọng hóa vấn đề

> *Trong số những phẩm chất mà chúng ta có thể học, không gì hữu Ãch và quan trọng đối với sự sống còn và giúp chúng ta nâng cao chất lượng cuộc sống hơn là khả năng biến nghịch cảnh thành một thách thức thú vị.*
>
> Mihalyi Csikszentmihaly

Steve nghĩ điên cuồng ấn số “4” trên điện thoại để bật lại tin nhắn trong hộp thư thoại. Anh có thể nghe thấy từng mạch đập trong tai khi hệ thống ngừng lại một chút trước khi bắt đầu hoạt động. Anh thở một cách khó nhọc.

“Steve. Tom đây. Tôi vừa đi họp với Sue Waynewright ở Belcorp về. Tôi nhận ra tôi và anh vẫn chưa liên lạc với nhau. Tôi nghĩ đã đến lúc chúng ta cần nói chuyện. Anh gọi cho Lisa xem liệu chúng ta có thể sắp xếp gặp nhau trong tuần này không nhé. Cảm ơn anh.”

Steve đặt ống nghe xuống và ngồi thụp xuống ghế. Điều này nghiêm trọng đây. “Tại sao Tom lại gọi cho mình? Điều này thật tệ. Rất, rất tệ,” anh lẩm bẩm trong hơi thở khó khăn.

Steve lao ra khỏi ghế và bắt đầu đi tới đi lui trong văn phòng tại nhà. “Điều này chỉ có thể cho thấy một điều là có vấn đề gì đó vô cùng nghiêm trọng.” Anh đi lại nhanh hơn. “Chắc chắn là về bản báo cáo cuối cùng rồi, bởi vì mọi thứ đều ổn cả. Mà có *thật* vậy không? Có thể *có* một vài thiếu sót lớn nào đó!” Steve đứng chết trân giữa phòng.

“Chính thế! Sue đã chỉ cho Tom những gì cả nhóm đã làm, và họ thấy được một số điểm chưa tốt! Ôi *khôn*g! Và đó là trách nhiệm của mình. Mình có thể hình dung được Tom sẽ nói những gì.” Steve bắt đầu bóp hai thái dương một cách lơ đãng. “Mọi người sẽ chết chắc, và mình sẽ là người chết đầu tiên.” Anh có thể tưởng tượng thật rõ nỗi thất vọng trên gương mặt của Tom và nghe thấy điều đó trong giọng nói của ông ta. Anh mường tượng Tom sẽ sa thải mình. Anh biết mình rõ ông ta sẽ nói điều đó ra sao. Thậm chí anh có thể nghe được từng từ từng chữ.

Trong lúc đi tới đi lui, Steve day đi day lại tin nhắn của Tom trong đầu. “Tôi nghĩ đã đến lúc chúng ta cần nói chuyện.” Càng nghĩ đến tin nhắn đó, anh càng thấy nó giống một điềm gở.

Chỉ trong vài phút, Steve đã tự thuyết phục rằng sự nghiệp của anh đã sụp đổ và cuộc sống của anh đang trở nên rối ren. Anh nới lỏng cà vạt và lại ngồi thụp xuống ghế. Anh đã định đi đến văn phòng trên đường đi dự buổi họp

quản trị vào bữa trưa, nhưng tất cả những gì anh muốn bây giờ là trốn đi thật xa.

Đúng lúc đó, vợ của Steve, Jill, thò đầu vào cửa. “Anh ơi, cho em xin một phút trước khi anh đi được không?” Steve chỉ nhìn cô và nghĩ: “Giá mà cô ấy hiểu.”

“Chuyện gì vậy em?” anh hỏi một cách hờ hững. Mình có nên cho cô ấy biết không? Anh tự hỏi. Không! Mình không thể khiến cô ấy thất vọng như vậy. Đây là lỗi của mình. Mình không thể kéo cô ấy xuống bùn đen được.

Jill nhìn anh bằng ánh mắt tò mò. “Mọi việc ổn chứ anh? Trông anh buồn cười lắm,” cô nói và đi đến bên anh vẻ quan tâm.

Steve bật dậy khỏi ghế, chuẩn bị để thể hiện rõ nhất là mình vẫn ổn, ít nhất là trong hoàn cảnh này. “Ổn mà em. Có chuyện gì vậy?”

Jill nhìn Steve đầy hoài nghi. “Em đang sắp xếp lại phòng khách nhưng lại gặp vấn đề rắc rối. Có cái bàn to quá em không một mình di chuyển nó đi được. Anh giúp em một tay nhé?”

“Không vấn đề gì. Nó đâu?” Steve đi lướt qua vợ, tránh không nhìn vào mắt cô.

Anh mất 15 phút để giúp Jill di chuyển đồ đạc, một số thứ khá là nặng. “Anh nghĩ sao?” Cô hỏi. “Chúng ta nên treo bức chân dung gia đình cũ kia ở trên tường chỗ này hay *ở đó*?” Jill chỉ một khoảng tường lớn mới được sơn xong.

“Mình nên treo ở đó để mọi người đều nhìn thấy nó.” Steve trả lời. Anh lấy thang ra và treo bức tranh lên. Trong giây lát ngắn ngủi, tâm trí anh hoàn toàn tập trung vào công việc đang làm.

Khi xong xuôi mọi việc, Jill đến bên Steve và ôm chầm lấy anh. “Cảm ơn anh yêu. Em biết là anh rất bận.” Cô hôn nhẹ lên má Steve. “Nói cho em biết đi, khi em bước vào, trông anh có vẻ như lo lắng thì phải, em cũng không biết nữa. Mọi thứ ổn *chứ* anh?” Lần này cô ghé sát vào mặt anh.

Steve ngập ngừng. Cuối cùng anh thở dài. Không hiểu sao mọi thứ có vẻ như không còn nghiêm trọng như 30 phút trước. Steve cảm thấy nhẹ nhõm hơn đôi chút. “Anh nhận được cuộc gọi của Tom…” và anh bắt đầu kể cho Jill nghe về cuộc gọi.

ĐÁM CHÁY TRONG SUY NGHĨ

Theo các nhà tâm lý học nhận thức, trong số rất nhiều kiểu phản ứng khác nhau với nghịch cảnh, thì kiểu dễ khiến con người ngã lòng nhất là *trầm trọng hóa vấn đề*. Trầm trọng hóa vấn đề là khi bạn biến những phiền phức hàng

ngày thành những vấn đề lớn và biến những vấn đề lớn đó thành thảm họa. Người trầm trọng hóa vấn đề thường nghĩ tới nghĩ lui những sự kiện không hay một cách tiêu cực. Càng nghiền ngẫm sự kiện trong đầu thì nó lại càng trở nên đáng ngại, và hậu quả sẽ càng có vẻ nghiêm trọng, dễ xảy ra hơn. Suy nghĩ day dứt này là một trong những mối liên kết bất lợi nhất mà bạn có thể tạo ra. Trầm trọng hóa thậm chí có thể gây hại và khiến bạn nản lòng. Bạn không cần phải bị suy nhược thần kinh mới cảm thấy kiệt sức và lo âu.

Càng lo lắng về cuộc gọi và những hàm ý có thể có của nó, Steve càng cảm thấy tồi tệ hơn, và tình hình càng trở nên gay go. Điều duy nhất đã thay đổi là *cách phản ứng* của anh. Cuộc điện thoại vẫn thế, chẳng có gì thay đổi. Mặc dù vậy, Steve lại có xu hướng coi đó là thảm họa, và bởi vậy đang tạo ra một thảm họa thực sự.

Trầm trọng hóa vấn đề có liên quan đến đại lượng CO2RE thứ ba, Phạm vi ảnh hưởng (Reach), và xảy ra khi bạn để cho tác động của một sự kiện lan rộng ra, giống như một đám cháy, hủy hoại những khía cạnh khác trong cuộc sống quý báu của bạn.

Hãy lấy một ví dụ đơn giản là bạn nhận được một thông báo nộp tiền điện chậm. Cách phản ứng thể hiện AQ cao sẽ hạn chế phạm vi ảnh hưởng của sự kiện đó. Thông báo nộp tiền điện chậm chỉ đơn thuần là một thông báo nộp tiền điện chậm, không hơn không kém. Bạn có thể kiểm tra hồ sơ của mình, gọi cho công ty điện lực để sắp xếp việc thanh toán, hoặc tìm một biện pháp khác để làm rõ vấn đề ngay lập tức.

Cách phản ứng cực đoan hơn thể hiện AQ thấp sẽ là làm trầm trọng hóa sự kiện đó, để cho nó lan sang các khía cạnh khác của cuộc sống. “Ôi lạy Chúa! Họ sẽ cắt điện. Rõ ràng là đây chỉ mới là khởi đầu. Nếu vợ chồng mình không trả được tiền điện thì làm sao có thể trả được nợ cơ chứ? Mọi thứ đang trở nên quá sức và vợ chồng mình sắp phá sản đến nơi rồi!” Đây là ví dụ trong đó một sự kiện đơn lẻ biến thành một thử thách to lớn.

Trầm trọng hóa vấn đề sẽ túm lấy một đốm lửa nhỏ trong một khía cạnh của cuộc sống và thổi bùng ngọn lửa đó lên, để cho một nghịch cảnh vốn có thể xử lý dễ dàng phát triển thành một đám cháy lớn không thể kiểm soát, lan sang các khía cạnh khác và phá hủy mọi thứ trên đường đi của nó. Lính cứu hỏa cần làm gì đầu tiên khi có một đám cháy? Bằng nhiều biện pháp khác nhau như đào rãnh và đốt lửa chặn, họ chặn đám cháy lại, ngăn không cho nó lan rộng gây nguy hiểm. Bạn cũng phải làm như vậy mỗi khi trầm trọng hóa. Bạn phải ngăn không cho nó lan rộng thêm nữa.

Trong đầu bạn, trầm trọng hóa vấn đề cũng giống như bất kỳ cách phản ứng nào khác với nghịch cảnh. Bạn chỉ đang đi theo đường rãnh thần kinh tiềm thức, một lối mòn được hình thành để trở nên hiệu quả và nhanh hơn, rõ

hơn thông qua nhiều lần sử dụng. Để chấm dứt thói quen này, bạn phải chặn hoặc chấm dứt lối mòn đó. Bạn có thể làm được điều này bằng cách sử dụng bất kỳ biện pháp nào trong 8 biện pháp dưới đây, được gọi là các *Biện pháp ngăn chặn* (Hình 7-1)

Các biện pháp này được chia thành hai nhóm – *Biện pháp phân tán tập trung* và *Biện pháp thay đổi cách nhìn nhận*. Tất cả đều là những kỹ thuật rất hiệu quả để ngăn chặn các lối mòn thần kinh tiêu cực, đưa bạn thoát ra khỏi vòng suy nghĩ luẩn quẩn khi phản ứng với nghịch cảnh.

Bạn sẽ nhận thấy rằng cách học các biện pháp này hiệu quả nhất chính là *thực hiện* chúng. Sử dụng bất kỳ biện pháp ngăn chặn nào cũng đều có thể giúp bạn không làm trầm trọng hóa tình hình. Hãy sử dụng chúng để có thể phục hồi nhanh và giảm bớt tác động tiêu cực của nghịch cảnh.

Các biện pháp phân tán tập trung

Các biện pháp phân tán tập trung được thiết kế để giúp bạn ngăn chặn ngay lập tức cách phản ứng tiêu cực và có khả năng thay đổi trạng thái cảm xúc cũng như thể chất của bạn.

Hình 7-1 Các biện pháp để tránh làm trầm trọng hóa vấn đề

Biện pháp ngăn chặn!

Biện pháp phân tán tập trung

- Đập mạnh lòng bàn tay lên một mặt phẳng cứng và hét lên “Dừng lại!”
- Chú ý tập trung vào một vật không liên quan.
- Buộc một sợi dây chun vào cổ tay và kéo dây để thoát ra khỏi suy nghĩ tiêu cực!
- Phân tán bản thân bằng một hành động không liên quan.
- Thay đổi tâm trạng bằng bài tập thể dục.

Biện pháp thay đổi cách nhìn nhận

- Tập trung suy nghĩ lại mục đích của mình. “Tại sao mình lại làm điều này?”
- Khiến bản thân trở nên nhỏ bé.
- Giúp người khác.

Ngăn chặn phạm vi ảnh hưởng

Hãy đặt bàn tay cách mặt bàn hoặc mặt tường một khoảng tầm khoảng 45cm. Hãy đảm bảo rằng giữa tay và bề mặt đó không có gì khác. Lần tới, khi đọc được chữ "NÀO!" tiếp theo đây, bạn hãy đập tay lên bàn hoặc tường và hét lên "Dừng lại!" Hãy nhớ bạn càng hét to và càng đập mạnh thì nó càng in sâu vào não của bạn. Bây giờ bạn hãy đặt tay ở đúng vị trí của nó.

Tôi không muốn bạn tưởng tượng đến mùi bánh nướng mới ra lò còn thơm phức. Cũng đừng nghĩ đến mùi thơm ấm áp, ngọt ngào của bánh mỳ như thể nó vừa được nhấc ra khỏi lò, vẫn còn đang bốc hơi nghi ngút. Và cũng đừng có hình dung đến việc quét một lớp bơ kem ngọt ngào và cảm nhận thấy nó tan chảy vào sâu trong lòng chiếc bánh mỳ. NÀO! (Hãy đập tay và hét "*Dừng lại!*")

Lúc này chắc hẳn tay bạn đang rất đau! Điều quan trọng là bạn đang theo đuổi hình ảnh chiếc bánh mỳ nướng mới ra lò với lớp bơ tan chảy, nhưng khi bạn hét "Dừng lại" và đập tay, thì cơn đau và tiếng ồn sẽ gửi một tín hiệu lớn đến não, làm ngắt quãng dòng suy nghĩ trong hệ thần kinh. Ngay lập tức nó sẽ dừng lại lối mòn mà bạn đang theo đuổi.

Kỹ thuật này có thể áp dụng cho AQ của bạn. Nó đạt hiệu quả cao nhất trong những tình huống riêng tư (khi đọc một báo cáo kiểm toán của IRS chẳng hạn) hay những tình huống giao tiếp giữa người với người trong đó bạn thực sự muốn làm người kia giật mình và/hoặc ngừng miên man theo cách phản ứng tiêu cực của họ.

Một ngày, tôi cùng một người bạn đã từng tham dự chương trình AQ của tôi bị tắc đường. Tín hiệu đèn đường cao tốc nhấp nháy báo. "Phía trước có tai nạn. Tạm hoãn 30 phút." Ngay lập tức Chris bắt đầu làm trầm trọng hóa tình hình: "Ôi không, chúng ta sắp lỡ chuyến bay mất rồi. Mình sẽ chẳng bao giờ kịp đến Los Angeles!" Rồi Chris ngừng lại, đập tay vào bánh lái. "Dừng lại!" anh ta hét lên làm tôi lăn ra mà cười.

"Này, có tác dụng đấy!" anh ta nói, bình tĩnh lại và tính toán cho chuyến đi. Anh gọi về văn phòng và lo liệu một số thứ, trong đó có việc sắp xếp một chuyến đi dự phòng trong trường hợp chúng tôi thực sự bị nhỡ chuyến bay.

Tập trung vào những vật không liên quan

Tập trung vào một vật không liên quan thường kín đáo và ít kịch tính hơn, và vì vậy nó thích hợp với những tình huống ở nơi công cộng như trong các cuộc họp, lớp học, và những nơi đông người. Biện pháp ngăn chặn này đòi hỏi nhiều công sức hơn. Hãy nhặt lấy một chiếc bút bi hoặc bút chì. Trong vòng ba mươi giây kể từ bây giờ hãy chăm chú nhìn vào chiếc bút đó và cố gắng tìm ra ít nhất một chi tiết mà trước đó bạn chưa từng để ý thấy. Hãy nhìn vào những dòng chữ, màu sắc, hình dạng, kích cỡ, v.v…

Điều quan trọng là bạn phải sẵn sàng tìm ra một điểm nào đó mới về nó. Khi tập trung chú ý vào một vật không liên quan là bạn đang phân tán não bộ, ngăn không để cho nó đi theo lối mòn trầm trọng hóa. Kỹ thuật này vừa thầm lặng vừa linh hoạt. Bạn có thể sử dụng nó ở bất cứ đâu!

Hãy tưởng tượng vào một buổi tối, bạn về đến nhà và nhận được tin nhắn điện thoại của một người bạn với nội dung: "Gọi cho mình ngay!" Bạn cố gắng gọi lại, nhưng máy cứ báo bận liên hồi. Ngay lập tức bạn bắt đầu làm trầm trọng hóa vấn đề: "Ôi không! Mình hy vọng mọi thứ đều ổn cả. Nhỡ đâu cô ấy bị tai nạn ô tô, hay thậm chí còn gặp điều gì tồi tệ hơn thế nữa thì sao?…" và bạn bắt đầu thực hiện phương pháp này. Bạn nhặt dụng cụ cắt băng dính bên cạnh điện thoại lên và bắt đầu chú tâm xem xét nó để tìm ra một vài đặc điểm đáng chú ý. Bạn đọc tên nhãn hiệu, kích thước của cuộn băng, nơi sản xuất dụng cụ này, và phát hiện ra là nó bị mất một miếng cao su ở đế. Nhờ đó, dòng suy nghĩ làm trầm trọng hóa tình hình đáng lẽ có thể kéo dài lê thê đã được làm gián đoạn một cách âm thầm, đột ngột. Bạn đã giành được kiểm soát trước khi đốm lửa bùng phát thành đám cháy. Và giờ thì bạn đã sẵn sàng để dẫn dắt bản thân vượt qua nghịch cảnh.

Hãy kéo dây chun!

Hãy đeo một sợi dây chun vào cổ tay rồi xoay lòng bàn tay hướng lên trên. Bây giờ hãy kéo căng sợi dây cao su ra khoảng khoảng 13-21cm rồi thả tay! Bụp! Cổ tay của bạn có thể đau nhói. Mặc dù tôi rất ngại khiến bạn phải chịu đau dù là chỉ chút ít, thế nhưng kỹ thuật đơn giản này lại là một công cụ hữu hiệu để ngăn chặn dòng suy nghĩ nguy hiểm về các sự kiện bất lợi. Phòng trường hợp bạn nghĩ điều đó thật là ngớ ngẩn, hãy xem người khác sử dụng kỹ thuật này như thế nào nhé:

- Gần đây trong một chương trình TV phát sóng toàn quốc, Kevin Garnett, cựu học sinh trung học giờ đã là cầu thủ chuyên nghiệp của đội bóng Minnesota Timberwolves, trả lời khi được hỏi về sợi dây cao su đeo trên cổ tay của anh giật: "Mỗi khi suy nghĩ của tôi vượt quá khả năng kiểm soát thì, bụp! Tôi tự giật một cú thật đau để thoát khỏi ý nghĩ đó. Tôi sử dụng phương pháp này rất nhiều mỗi khi ở vạch bắn phạt."
- Charles Barkley, ngôi sao bóng rổ của đội Houston Rocket, cầu thủ của All Star, ba lần là thành viên của Đội U.S. Dream Team thường sử dụng dây cao su để "giữ cho mọi thứ ở đúng vị trí."

Sau khi tham dự các chương trình AQ, có hàng ngàn người quản lý, nhân viên bán hàng, phụ huynh, lãnh đạo, sinh viên, và nhà giáo dục đang đeo dây

chun ngay cạnh đồng hồ hoặc vòng tay của mình. Tim Lintner, nghiên cứu sinh ngành giáo dục quốc tế ở trung tâm UCLA đã phát triển một hệ thống mã màu trong đó mỗi màu thể hiện một mức độ cụ thể của nghịch cảnh. “Màu đỏ thể hiện tính chất nghiêm trọng nhất. Màu xanh da trời thể hiện tính chất nghiêm trọng tương đối nhỏ,” Tim giải thích. “Tôi đã đi đến điểm mà chỉ cần *nhìn* vào màu dây chun (mà anh đang quấn chồng lên dây đồng hồ) là đã đủ để nhắc nhở bản thân và đó một công cụ hữu ích để tôi thay đổi lại cách phản ứng của mình.

Kỹ thuật này không hề mới. Nó đã được sử dụng thành công ở rất nhiều doanh nghiệp và chương trình trong trường hợp nhất thiết phải thay đổi thói quen, ví dụ như chương trình giảm cân, cai rượu và ma túy. Nó hiệu quả bởi vì:

1. Đó là một biện pháp can thiệp đơn giản, trực tiếp ngăn chặn mạch suy nghĩ tiêu cực trong não bạn.
2. Đó là công cụ nhắc nhở dễ nhìn thấy bằng mắt, yêu cầu bạn phải thôi trầm trọng hóa và thay đổi lại cách phản ứng của mình.

Bạn có thể sử dụng biện pháp này trong nhiều tình huống, cả riêng tư và công cộng. Bạn sẽ nhận thấy mình dễ dàng bí mật sử dụng dây chun giữa một cuộc họp nhóm hoặc một buổi nói chuyện trong bữa ăn tối. Ngoài ra, nếu có ai đó nhận ra bạn đang kéo dây chun, thì còn cơ hội nào tốt hơn để giải thích và giúp cho bạn mình cơ chứ? Vì vậy hãy đeo dây chun để có một sức khỏe tốt! Và nếu bạn nhận thấy mình đang chìm sâu vào những suy nghĩ không cần thiết về một điều bất hạnh thì hãy kéo mạnh dây chun để tỉnh dậy, thoát ra khỏi những ý nghĩ đó!

Phương pháp phân tán tích cực

Joan, hiệu trưởng của con trai tôi, đang ngồi một mình ở ghế cạnh lối đi. Chúng tôi thống nhất là bà đội mũ và đeo kính đen ở trong rạp chiếu phim để cho biết rằng mình không muốn bị làm phiền. Tuy vậy, việc người phụ nữ bình thường thích giao du này lại muốn ở một mình để xem một bộ phim phiêu lưu hành động bom tấn thật là kỳ lạ.

Sau khi bộ phim kết thúc, Joan đi qua tôi trên lối đi. “Điều đó chẳng phải rất hiệu quả sao!” bà kêu lên.

“Tôi vẫn còn đang nín thở đây,” tôi trả lời, mỉm cười lại với bà. “Vậy ra bà luôn đi xem những bộ phim hài lãng mạn ngắn mà tẻ nhạt này một mình sao?” Tôi dò hỏi một cách hài hước, trong lòng đang rất tò mò.

“Này, đây là một *liệu pháp tâm lý* đấy nhé!” Bà giải thích. “Mỗi lần thấy

rằng mình đang mất kiểm soát thì tôi đều đến một trong những chỗ như thế này. Càng ồn ào và dữ dội thì càng tốt.”

Đôi lúc, sẽ vô cùng hữu ích nếu bạn chủ ý phân tán suy nghĩ của bản thân khỏi nghịch cảnh trước mắt. Điều này sẽ giúp bạn tránh đi đến trầm trọng hóa vấn đề và cho bạn một khoảng thời gian “giải thoát” cần thiết khỏi tình huống đó để bạn có thể đối mặt với nó khi đã mạnh mẽ hơn cả về mặt cảm xúc và trí lực. Trì hoãn phản ứng giúp bạn trấn tĩnh lại, xem xét cách phản ứng của bản thân, và giải quyết vấn đề một cách khôn ngoan hơn.

Có một số cách để bạn tránh rơi vào trầm trọng hóa vấn đề bằng phương pháp phân tán tư tưởng. Thay vì cứ day dứt về một ý nghĩ nào đó, bạn hãy bật nhạc thật to. Bạn cũng có thể đến một câu lạc bộ hài kịch hoặc thuê một cuốn phim thật ngớ ngẩn, hay làm bất cứ điều gì có thể khiến bạn cười. Hãy làm như Joan và đi xem một bộ phim phiêu lưu hành động. Tất cả những điều này không chỉ làm gián đoạn dòng suy nghĩ tiêu cực, mà còn thay đổi sâu sắc trạng thái thể chất và tinh thần của bạn!

Trầm trọng hóa tình hình sẽ làm ức chế chức năng miễn dịch của bạn, giải phóng các chất làm suy yếu hiệu quả hoạt động do tăng quá mức mật độ các chất dẫn truyền như catacholamines và corticosteroids gây hại cho sức khỏe. Đám cháy cảm xúc sẽ lan đi khắp các mạch máu và tế bào trong cơ thể bạn. Điều này hoàn toàn hợp lý.

Bạn có thể cảm thấy những thay đổi trong cơ thể khi trải nghiệm những cảm xúc và kích thích của bộ phim. Bạn căng thẳng hồi hộp, thư giãn thoải mái, phá lên cười và phản ứng với những gì mình đang xem. Các phương pháp phân tán không chỉ chuyển hướng phản ứng mà còn làm *thay đổi chức năng sinh lý* của bạn.

Đây là lúc mà một chương trình TV ngớ ngẩn, một cuốn tiểu thuyết ngọt ngào, hay một sở thích có thể trở nên hữu ích. Danh sách những cách để phân tán tư tưởng thì nhiều vô cùng. Bên cạnh đó, để cho nghịch cảnh cứ trở đi trở lại trong đầu bạn không phải luôn là cách tốt nhất. Phân tán tư tưởng là công cụ rất hữu hiệu để ngăn chặn dòng suy nghĩ tiêu cực khỏi đường đi của nó và đưa bạn trở lại là chính mình.

Tuy nhiên, điều quan trọng là bạn cần phân biệt giữa các biện pháp phân tán tư tưởng tích cực, có chủ đích với loại chương trình TV tạp nham làm ngu muội tâm trí có thể gây nghiện hoặc lãng phí thời gian. Giống như bánh quy nhân hạt sô-cô-la, nếu được sử dụng hợp lý, đúng lúc sẽ có tác dụng trị liệu tâm lý rất hiệu quả, nhưng nếu được sử dụng bừa bãi, chúng sẽ vô cùng có hại.

Thay đổi tâm trạng bằng bài tập thể dục

Khi bạn day đi day lại một suy nghĩ tiêu cực hoặc trầm trọng hóa vấn đề, nó sẽ khiến bạn rơi vào trạng thái tâm lý làm hao mòn năng lượng và sức sống. Không gì dễ khiến bạn nản lòng hơn là cứ quanh quẩn với những điều diễn ra không như ý muốn. Tất cả những gì bạn muốn làm sẽ chỉ là sống một cuộc sống tẻ nhạt, vô vị, còn tâm trí thì cứ không ngừng nghĩ tới nghĩ lui đến vấn đề của mình. Nó sẽ trở thành một vòng luẩn quẩn, cứ ngồi một chỗ mà day dứt, rồi vì day dứt mà chỉ muốn ngồi một chỗ và chẳng thiết làm gì.

Đôi khi chúng ta cần tự giải thoát cho mình khỏi cái nghịch cảnh đang hiện hữu và quay trở lại giải quyết nó bằng một nguồn năng lượng mới. Cách hữu hiệu nhất để bạn phục hồi lại năng lượng là tập thể dục. Hãy buộc bản thân đứng lên khỏi ghế và đi bộ, chạy, đạp xe, chèo thuyền – hay bất cứ điều gì mà bạn cho là phù hợp. Cung cấp cho não bộ nhiều chất endorphin sẽ rất có ích cho bạn. Để phát huy được lợi ích này, hầu hết mọi người chỉ cần tập thể dục nhịp điệu trong vòng 20 phút liên tục.

Khi hoạt động thể chất để giảm bớt căng thẳng, bạn sẽ có được những lợi ích vô cùng to lớn không chỉ về thể chất mà còn về tâm lý, ví dụ như:

- Bạn cảm thấy tốt hơn về bản thân.
- Bạn làm thay đổi các chất dẫn truyền trong não, tăng cường hệ thống miễn dịch và giải phóng các chất giúp tăng cường hiệu quả hoạt động và có lợi cho sức khỏe.
- Bạn dễ trấn tĩnh lại hơn.
- Bạn giải phóng được căng thẳng khi sử dụng và tạm thời vắt kiệt sức các cơ trong cơ thể.

Biện pháp thay đổi cách nhìn nhận

Biện pháp điều chỉnh cách nhìn nhận là công cụ để giúp bạn ngừng trầm trọng hóa bằng cách đặt nghịch cảnh của mình vào bối cảnh thực tế. Bản thân việc trầm trọng hóa vốn đã là một quá trình tự làm tha hóa. Suy nghĩ của bạn trở nên khắc nghiệt và xoáy vào trong, bóp méo tầm nhìn của bạn và tạo ra một thực tế tạm thời mà chỉ có một mình bạn tồn tại trong đó. Các biện pháp điều chỉnh cách nhìn nhận giúp bạn có cảm giác cân bằng, từ đó thay đổi quan điểm đối với sự việc và vượt lên trên bản thân mình, nhìn nghịch cảnh bằng một con mắt khác.

Mục đích của bạn là gì?

Một biện pháp đặc biệt hữu hiệu giúp bạn ngừng làm trầm trọng hóa vấn đề

là tự nhắc nhở bản thân về lý do và mục đích ban đầu của mình khi tham gia vào tình huống mà nghịch cảnh nảy sinh. Kỹ thuật này phù hợp nhất khi bạn cảm thấy mình đã mất đi cái nhìn tổng quát về tình hình. Bạn biết điều này xảy ra khi nào. Bạn tự nhận thấy mình bị ám ảnh bởi những chi tiết vụn vặt. Bạn không thể ngừng nghĩ về một cuộc điện thoại, một buổi họp, một lá thư, hay một cuộc nói chuyện. Bạn cứ day dứt mãi với những chi tiết đó, cách chúng ảnh hưởng đến bạn, và những tổn thất mà bạn tự cho là sẽ không thể tránh khỏi do chúng gây ra. Bạn phản ứng một cách ích kỷ thay vì xem xét những điều tốt đẹp lớn lao hơn.

Tôi đã từng làm việc với rất nhiều nhóm phụ trách thực hiện thay đổi, trong đó có những nhóm phụ trách hoạt động tái cơ cấu, phát triển tăng trưởng chiến lược, hay cắt giảm nhân sự của công ty. Quá trình đau đớn này thường kéo dài và trở nên tồi tệ hơn khi nhân viên phải tăng thêm giờ làm và chịu gánh nặng tâm lý phải đảm nhận thêm công việc của những đồng nghiệp đã bị cắt giảm.

Tương tự như vậy, thành viên của các nhóm tái cơ cấu đôi lúc cũng không tránh được tâm lý làm trầm trọng hóa tình hình. Nếu họ chấp nhận tham gia vào nhóm này, họ sẽ phải khiến cho nhiều người mất việc, trong đó có thể có cả bạn thân của mình! Nếu họ từ chối thì bản thân họ sẽ có nguy cơ mất việc. Họ phải làm việc đến khuya và cả vào cuối tuần, có ít thời gian dành cho gia đình, đôi khi tình trạng đó còn kéo dài nhiều tháng liền! Frannie là một trường hợp điển hình.

Frannie đang rối bời. "Nơi này đang trượt dốc nhanh quá," cô oán thán. "Mọi người đang vô cùng lo sợ. Tất cả bọn họ đều dõi theo tôi, chờ xem tôi sẽ đề nghị cho ai nghỉ việc sau nhiều năm làm việc trung thành. Tồi tệ hơn là tôi chẳng bao giờ có thời gian với Jim. Theo những gì tôi biết thì anh ấy đang ngoại tình! Tôi còn chẳng bao giờ được gặp con. Một ngày nọ tôi bắt gặp Brian ở trong ga-ra với bạn để làm điều mà chỉ Chúa mới biết được! Có vẻ như chúng đang sử dụng ma túy. Còn tôi thì cứ tăng cân mãi. Tôi có lẽ sẽ chẳng bao giờ có cơ hội dùng đến chiếc xe đạp mới của mình. Tất cả những gì tôi làm hiện giờ chỉ là uống một cốc cà phê, ngồi họp, khiến cho vài người mất việc, trở về nhà muộn, leo lên giường. Và điều đó cứ lặp đi lặp lại mỗi ngày. Nhưng tôi chẳng thể làm gì khác được. Tôi nghĩ mình vẫn may mắn chán vì còn có việc mà làm!"

Hãy xác định mục đích của mình, trước tiên là đặt ra câu hỏi "Tại sao?" Tại sao bạn chọn công việc, công ty, địa điểm, tình huống này? Nếu bạn cứ tiếp tục tự hỏi mình tại sao, thì cuối cùng bạn sẽ đi đến được giá trị cốt lõi. Câu trả lời Frannie là: "Tôi và chồng muốn sống ở một nơi thật đẹp. Ở đó con cái tôi có thể cảm thấy an toàn và được học ở một trường danh tiếng."

Vì vậy tôi đã hỏi Frannie: "Tại sao điều này lại quan trọng với cô đến thế?"

“Đơn giản vì đây là những điều quan trọng nhất trong cuộc sống của chúng tôi!” Cô kêu lên đầy nhiệt thành.

”Những lý do này vẫn còn giá trị chứ?” “Chắc chắn rồi!” cô trả lời.

Tôi dừng lại để tạo ảnh hưởng.

“Vậy tức là lý do cô làm công việc này vẫn rất mạnh mẽ và mang tính cá nhân cao. Cô cảm thấy thế nào khi biết rằng mình đang sống theo những giá trị cốt lõi sau chừng ấy năm?”

Fran mỉm cười. “Tuyệt vời!” cô tán dương. “Tôi không nghĩ rằng ngày nay còn có nhiều người nói được như thế.”

“Vậy khi đã nhớ ra là tại sao mình làm công việc này thì cô nghĩ gì về việc tham gia nhóm tái cơ cấu?”

Lần này Frannie ngập ngừng: “Chà, điều đó quả thật rất khó khăn, nhưng tôi vẫn có thể đương đầu với nó trong một khoảng thời gian nữa. Nó sẽ không kéo dài mãi mãi, và tôi nhận ra rằng mình vẫn đang đi đúng hướng.” Khi được kích thích lại ý thức về mục đích, Frannie đã biến một thảm họa thành một cách phản ứng thể hiện AQ cao theo điển hình! Cô đã trở lại đúng hướng và sẵn sàng tiếp tục cuộc hành trình của mình.

Bạn sẽ nhận thấy rằng khi không ngừng tự đặt ra cho bản thân những câu hỏi kiểu như vậy, bạn có thể tìm lại được mục đích của chính mình. Nhà tâm lý học người Đức Friedrich Nietzche đã từng nói: “Người nào biết hỏi tại sao thì sẽ biết trả lời làm thế nào.” Tìm lại được lý do tại sao sẽ giúp bạn biết cách đặt câu trả lời làm thế nào vào đúng bối cảnh của nó.

Khiến bản thân trở nên nhỏ bé

Khi chúng ta day dứt về một vấn đề nào đó, thì sẽ có hai khả năng xảy ra – hoặc là chúng ta bóp méo vấn đề cho đến khi nó lấn át và trở thành một khó khăn không thể vượt qua trong suy nghĩ của mình, hoặc là chúng ta cứ tập trung vào bản thân và tác động của tình huống đó đối với chúng ta. Dù là trong trường hợp nào, thì *khi làm trầm trọng hóa vấn đề, chúng ta cũng sẽ mất đi cái nhìn đúng đắn* đối với sự việc. Một cách để giúp bạn có lại được cái nhìn đúng đắn và xác định lại vấn đề là *khiến bản thân trở nên nhỏ bé*.

Cách thực hiện phương pháp khiến bản thân trở nên nhỏ bé là chủ tâm đặt bản thân vào một tình huống khiến bạn trở nên bé nhỏ trước những điều xung quanh. Bản thân tôi sử dụng một ngọn núi để áp dụng kỹ thuật này. Đối với tôi, không có gì hiệu quả hơn là đứng dưới chân một ngọn núi cao 4.267m để đặt những bất hạnh nhỏ bé của mình vào bối cảnh của nó. Một số người lại thích đi dọc bãi biển. Những người khác hướng lên các vì sao. Khi nhìn đại dương mênh mông và bầu trời sâu thẳm, có điều gì đó khiến cho bạn nhận ra

rằng vấn đề của mình thật nhỏ bé trong cái vũ trụ bao la rộng lớn này.

Dù là trong trường hợp nào, thì việc đi đến một bối cảnh khác biệt cũng là một phương pháp hữu hiệu để bạn làm gián đoạn cách phản ứng của bản thân. Đôi khi ngồi trong sân bay hay một nơi đầy những người căng thẳng có thể là một liệu pháp tâm lý rất tốt. Hãy ngồi ở một nơi nhìn được bao quát những đám đông dễ cáu giận. Hay nhấm nháp từng ngụm nước trái cây (nhưng chất kích thích và chất cồn không tốt cho bạn lúc này) và nhìn dòng người đi qua. Hãy nhìn vào mặt họ. Thậm chí nếu có thể, bạn hãy nghe họ nói. Mọi người đều có vấn đề phải giải quyết của riêng mình, và bằng cách này hay cách khác, chúng ta đều vượt qua đjợc những vấn đề đó.

Bạn có thể tìm được một nơi đặc biệt mà ở đó mọi thứ đều trở nên yên bình và trọn vẹn. Bạn có thể tự tạo ra được một nơi như thế. Ví dụ bạn có thể đi nghe một vở kịch opera kinh điển, một tiết mục nhạc kịch Broadway, hay một bản giao hưởng thính phòng. Sự kỳ vĩ và tài của âm nhạc sẽ khiến bạn cảm thấy mình thật nhỏ bé. Các phòng triển lãm tác phẩm nghệ thuật xuất sắc cũng có thể đem lại tác dụng tương tự.

Khiến bản thân trở nên nhỏ bé là phương pháp hiệu quả để xác định lại bối cảnh cho vấn đề của bạn và thoát ra khỏi những ý nghĩ luẩn quẩn của bản thân bằng cách nhận ra rằng ngoài kia còn có một thế giới vẫn đang tiếp diễn, bất chấp những thảm họa mà bạn đang phải đối mặt.

Giúp người khác

Không có gì phải nghi ngờ khi nói rằng một trong những công cụ hữu hiệu nhất để ngay lập tức đưa vấn đề vào đúng bối cảnh của nó là giúp những người gặp phải vấn đề lớn hơn mình. Bạn hãy đến một trại dưỡng lão và giúp một cụ già 87 tuổi không có gia đình, chỉ ăn được chất lỏng, hầu như không thể tự chải tóc, đi vệ sinh khi nào được bảo, nhưng lại nhớ được trước đây mình như thế nào và từng làm được những gì.

Phục vụ đồ ăn cho những người không có nơi để ở, không có nước để tắm, và không có địa vị xã hội sẽ khiến cho những giờ làm việc muộn, cơ hội thăng tiến bị mất, những tranh cãi với người thân, hay vết thương căng cơ đùi trở thành vấn đề thật nhỏ bé.

Không gì tốt hơn là nhìn vào những bất hạnh của người khác để đặt nỗi bất hạnh tầm thường, nhỏ nhoi của chính mình vào đúng bối cảnh của nó. Làm điều tốt không chỉ giúp bạn quên đi nỗi day dứt của bản thân mà còn đem đến rất nhiều tác dụng tích cực về mặt sinh lý và tâm lý, khiến tinh thần của bạn phấn chấn lên và tăng cường khả năng miễn dịch của bạn.

CÁC BIỆN PHÁP NGĂN CHẶN VÀ CHUỖI

LEAD

Bạn hãy sử dụng 8 biện pháp ngăn chặn kể trên cùng với chuỗi LEAD. Mỗi khi lắng nghe cách phản ứng của chính mình, bạn hãy sử dụng các biện pháp ngăn chặn ngay khi có dấu hiệu đầu tiên cho thấy rằng bạn đang bắt đầu day dứt hoặc làm trầm trọng hóa vấn đề một cách không cần thiết. Điều đó sẽ ngăn không cho nghịch cảnh lây lan một cách nguy hiểm sang các khía cạnh khác cần được duy trì bền vững và nguyên vẹn trong cuộc sống của bạn. Nhờ đó, bạn sẽ có thể tăng cường được đáng kể khả năng phục hồi sau thất bại và dẫn dắt bản thân để có AQ cao hơn.

Hãy coi chuỗi LEAD và các biện pháp ngăn chặn là cách để bạn rèn luyện cho cuộc hành trình sắp tới. Giống như với bất kỳ biện pháp rèn luyện nào khác, bạn có thể sẽ có được một số lợi ích ngay tức thì. Bạn sẽ nhận thấy cách nhìn nhận và phản ứng với nghịch cảnh của mình đang thay đổi. Tuy nhiên, những thay đổi lớn lao và quan trọng nhất thường diễn ra từ từ theo thời gian. Dần dần, bạn sẽ có khả năng cảm nhận được nghịch cảnh, lắng nghe cách phản ứng của bản thân, xác định trách nhiệm của mình, phân tích bằng chứng, và đưa ra hành động quyết đoán, từ đó giúp bạn chống chọi được với những nghịch cảnh của cuộc sống hàng ngày. Bạn sẽ thay đổi được cách lắng nghe bản thân và người khác. Ngay cả những nghịch cảnh lớn lao cũng dần trở nên nhẹ nhàng hơn nhiều, chúng sẽ chỉ làm bạn chậm lại chứ không khiến bạn từ bỏ hành trình của mình.

Học cách sử dụng những kỹ năng này chính là ứng dụng quan trọng đầu tiên của AQ. Thế nhưng bạn phải làm gì khi nhân viên kêu ca, vợ/chồng làm trầm trọng hóa tình hình, bạn bè đay nghiến, hay một thành viên trong nhóm bị nghịch cảnh áp chế? Bạn có thể làm gì để giúp đỡ họ một cách thực sự có ý nghĩa mà không bị mắc kẹt trong cái vòng luẩn quẩn tiêu cực là bị lệ thuộc lẫn nhau và trở thành nạn nhân của nghịch cảnh? Chương 8 sẽ hướng dẫn cho bạn một cách sử dụng AQ khác – đó là giúp người khác phản ứng tích cực hơn với nghịch cảnh để họ cũng có thể tiếp tục với hành trình của mình.

CHƯƠNG 8:

Giúp người khác nâng cao AQ và khả năng tiến lên của họ

> *Chỉ những ai đã từng đau khổ, bị mất mát, gánh chịu nghịch cảnh và vấp phải hết thất bại này đến thất bại khác mới thực sự hiểu được ý nghĩa của cuộc sống.*
>
> Ryszard Kapuscinski, Nhà báo người Ba Lan

Khi đã sử dụng chuỗi LEAD thành thạo để nâng cao AQ của bản thân, bạn sẽ nhận thấy những người khác xung quanh bạn cũng có thể hưởng được lợi ích từ chiến lược cơ bản này. Có thể bạn bè hoặc người thân của bạn cũng đã phải chịu đau khổ một cách không cần thiết do những biến cố của cuộc sống. Bạn có thể giúp họ xây dựng chiến lược để tránh trở thành nạn nhân của "cãi bẫy cuộc sống" và không ngừng than vãn.

Trong kinh doanh, những người có AQ thấp có thể khiến cả nhóm mất tinh thần, động lực giảm năng suất, và hiệu quả hoạt động. Với vai trò là công cụ để huấn luyện, dạy dỗ con cái và lãnh đạo đúng đắn, lắng nghe sẽ đem lại một số lợi ích nhất định, nhưng không thể đảm bảo tạo ra được những thay đổi có ý nghĩa. Bạn phải vượt lên trên cấp độ lắng nghe đơn thuần để DẪN DẮT[(1)] đồng nghiệp và nhân viên có được AQ cao hơn, nhờ đó định hướng cho họ đi đến những hành động hiệu quả hơn.

Chương này sẽ cho bạn cơ hội để nhẹ nhàng định hướng cho sự phát triển AQ của con mình, nâng cao tinh thần trách nhiệm và ý thức kiểm soát của chúng khi phải đối mặt với nghịch cảnh. Hãy giúp con bạn miễn dịch với nỗi tuyệt vọng và trầm cảm bằng cách DẪN DẮT chúng, nâng cao AQ của chúng.

DẪN DẮT BẠN BÈ

Samantha là một người bạn cũ của gia đình chúng tôi. Dù đã 43 tuổi nhưng bà rất tự hào với vóc dáng nhỏ nhắn, trẻ trung của mình. Bà rất thích ăn mặc thời trang và đi chơi với bạn của con gái mình.

Một ngày, Samantha đến gõ cửa nhà chúng tôi. Không giống như vẻ ngoài thường thấy của mình, hôm nay bà ăn mặc rất luộm thuộm, không trang điểm, mái tóc buộc rối. Khi ngồi xuống ghế, Samantha cố tỏ ra vui vẻ, nhưng ánh mắt bà đã nói lên tất cả. Bà cố giả vờ để che giấu cảm xúc thật bằng một thái độ hờ hững buồn bã trên gương mặt, nơi mà trước đây chỉ có niềm vui chiếm

ngự. Niềm hy vọng và sức sống đã bị thay thế bằng nỗi tuyệt vọng và héo hon. Ai đã khiến cho Samantha cảm thấy tồi tệ đến vậy?

Suốt bảy năm qua, bà đã toàn tâm toàn ý vun đắp cho cuộc hôn nhân của mình, trong khi chồng bà, Tim, thì càng ngày càng hành hạ, ngược đãi bà cả bằng lời nói lẫn tinh thần. Càng ngày, cái bản chất vừa yêu thương nồng nàn, lại vừa giận dữ nham hiểm của ông ta càng bộc lộ rõ và gây ra những đau khổ lớn lao cho Samantha và các con của bà. Cả ba đứa con của bà là Joe, Ryan và Lisa giờ đã 17, 20 và 22 tuổi đều là con của bà với người chồng trước, nhưng chúng lại coi Tim là "người bố thực sự" của mình. Tim mua cho chúng rất nhiều quà, thường là để giành được sự ủng hộ của chúng hoặc để bịa đặt ra những điều không tốt về vợ. Dần dần, Samantha, con cái, và bạn bè của bà nhận ra rằng sức hấp dẫn của Tim chỉ là vẻ bề ngoài giả tạo, nguy hiểm và đầy toan tính. Trên thực tế, ông ta là một lỗ đen chuyên hút hết năng lượng của những người đến quá gần. Samantha và con cái của bà đều bị thất vọng và chịu rất nhiều thiệt hại về mặt tinh thần vì ông ta.

Để đối phó với sự ngược đãi của bố dượng, Joe, Ryan, và Lisa ngày càng trở nên nổi loạn. Mặc dù có giám sát chặt chẽ của Samantha, bọn trẻ vẫn có những hành động để chống lại "phần ác" trong con người Tim cùng cuộc hôn nhân bất ổn và quan điểm của chúng đối với lòng chung thủy đặt nhầm chỗ của mẹ chúng. Joe dính vào ma túy và bị học, Lisa quan hệ bừa bãi, còn Ryan thì có con ngoài ý muốn khi vẫn còn trong tuổi vị thành niên. Chắc chắn rồi Joe cũng sẽ như vậy.

Cái ngày mà Samantha tìm đến chúng tôi để tâm sự là lúc mà bà thấy đau khổ và tuyệt vọng nhất vì đã mất tất cả. Dù đã dành nhiều tuần để đi điều trị tâm lý nhưng bà biết điều bà cần hơn cả là một người bạn đã biết bà và Tim ngay từ đầu. Nỗi đau khổ chồng chất do cuộc hôn nhân tan vỡ với Tim, đi làm trở lại, và cố gắng cứu các con đã vượt quá sức chịu đựng của Samantha. Trước đây, bà từng điều hành không lương cho phòng chữa bệnh bằng phương pháp nắn xương của Tim để ông chuyên tâm vào điều trị bệnh cho bệnh nhân. Nhưng giờ thì Samantha sẽ phải đi tìm một công việc mới.

Áp dụng chuỗi LEAD

Bởi vì, suốt vài tuần trước đó, Samantha đã có một khoảng thời gian vô cùng đau khổ vì cuộc hôn nhân tan vỡ và những hành động nổi loạn của các con, tôi quyết định đây là thời điểm phù hợp để sử dụng chuỗi LEAD để giúp Samatha vượt qua khó khăn của mình.

L = Lắng nghe cách phản ứng với nghịch cảnh

Tôi bắt đầu lắng nghe (L) cách phản ứng của Samantha đối với nghịch cảnh chồng chất của mình. Không chỉ lời nói, mà ngay cả gương mặt, cử chỉ, và

giọng nói thiếu sức sống của Samantha cũng thể hiện tâm trạng của bà. “Tôi thật không thể chịu đựng nổi,” Samantha giải thích, giọng bà không biểu lộ một cảm xúc nào. “Cuộc đời của tôi đã bị hủy hoại hết rồi. Hãy nhìn mà xem; tôi vừa đánh mất giấc mơ về một cuộc hôn nhân hoàn hảo. Con cái tôi thì đều hư hỏng, giờ tôi đã 43 tuổi rồi, vậy mà sẽ phải làm lại từ đầu và tìm một công việc mới.” Samantha thở dài. Bà tiếp tục nói bằng chất giọng vô cảm.

“Ông biết đấy, Paul, những người như tôi không thể ra ngoài và tìm việc được. Thực tế mà nói, tôi không thích hợp với những gì đang diễn ra ngoài kia.” Samantha lại thở dài. “Tôi đã mất tất cả. Tôi đã cố gắng trở thành người mẹ tốt và làm mọi điều vì Tim, nhưng lại chẳng làm được điều gì khác biệt cả. Anh có nhớ không, nhiều năm trước tôi đã đưa anh ta đi điều trị tâm lý nhưng anh ta chẳng thèm cố gắng chút nào.” Tôi gật đầu đồng cảm. Samantha tiếp tục. “Tôi cảm thấy mình thật vô dụng. Có lẽ mất ngủ cũng chẳng giúp được gì cho tôi, vì tôi biết rằng đáng lẽ mình nên làm gì đó cứu vãn cuộc hôn nhân này. Đáng lẽ tôi phải thấy trước là điều này sẽ xảy ra chứ. Tôi cảm thấy mình thật ngu ngốc.” Lại một tiếng thở dài và một khoảng lặng. “Tất cả mọi điều quanh tôi đều đang dần sụp đổ.”

E = Tìm hiểu nguồn gốc của nghịch cảnh và trách nhiệm đối với kết quả

Ngay lập tức, tiếng báo động của tôi vang lên. Rõ ràng cách phản ứng của Samantha là vô cùng tiêu cực. Khi nghĩ lại về những cuộc trò chuyện trước đây giữa tôi với bà trong những năm qua, tôi nhận ra tuy rằng tính tình vui vẻ nhưng AQ của bà lại thấp. Vì vậy, tôi áp dụng bước thứ hai trong chuỗi LEAD, là bước mà phụ nữ thường hay gặp nhiều khó khăn hơn đàn ông, đó là tìm hiểu (E) tất cả nguồn gốc của nghịch cảnh và trách nhiệm của bà.

Samantha có cách phản ứng rất điển hình, đó là quy hoàn toàn trách nhiệm lên bản thân vì cuộc hôn nhân tan vỡ. Vì vậy, tôi phân chia phương pháp của mình ra thành hai phần, trước tiên là nguồn gốc rồi sau đó mới xem xét đến trách nhiệm.

Nguồn gốc – Ai thực sự có lỗi ở đây? “Samantha,” tôi bắt đầu: “Có vẻ như bà đang đổ lỗi hoàn toàn cho bản thân về toàn bộ rắc rối này. Nhưng, ngoài bà ra thì còn ai hay cái gì nữa đã khiến cho cuộc hôn nhân này thất bại?”

“Tim phải làm việc vất vả quá. Khi về đến nhà thì ông ta đã hoàn toàn kiệt sức. Vì vậy, duy trì cuộc hôn nhân này là trách nhiệm của tôi.” Bà trả lời nghiêm túc.

“Nhưng chẳng phải hôn nhân là sự cộng tác giữa hai người hay sao?” Tôi hỏi. “Bà có thực sự tin rằng một người có thể duy trì được một cuộc hôn nhân không, nhất là khi người kia lại luôn hành hạ, ngược đãi họ?” Samantha nhìn

lên. Tôi tiếp tục. “Có thật mọi việc hoàn toàn chỉ là lỗi của một mình bà không?

Ai hay điều gì khác có thể cũng có trách nhiệm trong chuyện này nữa?”

“Ừ, tôi nghĩ Tim cũng có *một phần* trách nhiệm…”

Tôi từ từ tháo gỡ từng lớp, từng lớp cái vỏ bọc tự đổ lỗi đầy tiêu cực khiến bà mù quáng không nhìn thấy sự thật và trở nên bất lực ấy. Bằng cách lặp lại câu hỏi: “Vâng, nhưng ai hay điều gì khác có thể cũng gây ra chuyện này nữa?”, tôi đã giúp bà nhận ra rằng chính tính tình hay thay đổi thất thường của Tim, việc ông ta từ chối điều trị tâm lý cho ổn định hơn, thói quen không giữ lời hứa, sự khắt khe và hay can thiệp của gia đình ông ta, công việc của ông ta, cùng với sự thiếu tự tin khi chỉ có một mình của bà, tất cả đều góp phần khiến cho cuộc hôn nhân của họ tan vỡ.

“Với nhiều lý do như vậy, thì đâu thực sự là phần lỗi của bà khiến cho hai người đi đến ly hôn?” tôi hỏi.

Bà nhìn lên trần nhà, nghĩ ngợi thật lâu. “Tôi nghĩ có thể là 40% đến 50%,” cuối cùng bà thừa nhận.

“40% đến 50%,” tôi nhắc lại thật chậm để đem lại hiệu quả. “Hmm. Chắc chắn điều đó nghe dễ chịu hơn nhiều so với 196%. Nhưng, công bằng mà nói, khi Tim đã không chịu đi điều trị cái tính khí thất thường tồi tệ của ông ta, thì bà có nghĩ là có ai đó gìn giữ được cuộc hôn nhân này hay không?” Tôi muốn kiểm tra liệu Samantha còn tiếp tục tự đổ lỗi một cách tiêu cực nữa không.

“Không, tôi cho là không.” Bà trả lời, có vẻ như đang mỉm cười nhẹ nhõm.

Đến thời điểm này, Samantha đã biết được tất cả những nguyên nhân của nghịch cảnh và xác định được vai trò của mình trong hoàn cảnh đó. Tôi không có ý định khiến Samantha rũ bỏ trách nhiệm đối với cuộc hôn nhân thất bại của bà, tôi chỉ muốn bà rút ra được bài học kinh nghiệm từ điều đó. Chúng tôi đã mất 10 đến 15 phút để suy nghĩ về vai trò của bà và những gì bà đã có thể làm khác đi hoặc tốt hơn. Bà đưa ra được một danh sách dài, sâu sắc về những sai lầm trong quá khứ và cách sửa chữa những sai lầm đó. Bà nhận ra rằng mình chưa bao giờ đề nghị người khác giúp đỡ ngay cả khi bà cần đến họ nhất; bà cũng chưa quan tâm đầy đủ đến sức khỏe; bà cũng từng có nhiều cơ hội để bảo vệ các con; và bà đã bị cuốn vào trò chơi của Tim ngay từ buổi đầu của mối quan hệ khi quyết định từ bỏ tất cả sức mạnh, quyền lực của mình.

Tôi rất ấn tượng về sự trung thực và khả năng chịu trách nhiệm đối với những quyết định sai lầm của bà. Rõ ràng Samantha sẽ khó lòng lặp lại những lỗi lầm đó trong tương lai. “Bà có bao giờ nghĩ mình sẽ học được nhiều đến vậy từ cuộc hôn nhân đó không?” Tôi hỏi. Samantha mỉm cười. Vì vậy, tôi

tiếp tục chuyển sang xem xét trách nhiệm.

Trách nhiệm – Ai sẽ chịu trách nhiệm giải quyết mớ lộn xộn này? “Hãy dừng lại một chút để suy nghĩ về kết quả của những điều đã xảy ra,” tôi bắt đầu. “Bà đã nói đến một vài hậu quả, đó là hôn nhân tan vỡ, con cái, công việc, và nhà cửa của bà. Bà còn nghĩ ra hậu quả nào khác không?”

“Không, ngoại trừ tôi hay mất ngủ, đau đầu liên miên, rối loạn tiêu hóa, cảm lạnh kinh niên, và chán ăn.” Giọng điệu mỉa mai rõ rệt cho thấy bà đã có nhiều năng lượng hơn hẳn so với khi mới bước vào cửa.

“Ok,” tôi tiếp tục: “Đó có vẻ là một danh sách khá chi tiết rồi đấy. Nào, hãy cùng bắt đầu với những gì cụ thể trước nhé. Ai sẽ chịu trách nhiệm đi tìm công việc mới cho bà?”

“Tôi chứ còn ai vào đây nữa. Làm gì có ai làm việc đó thay tôi chứ!” Samantha tuyên bố, cứ như thể câu hỏi là liệu mặt trời có mọc vào mỗi buổi sáng hay không vậy.

“Ai chịu trách nhiệm cải thiện mối quan hệ của bà với các con và giúp chúng cùng nhau làm lại cuộc đời?”

“Tôi nghĩ là chỉ có tôi mới làm được điều đó,” Samantha nói. “Tôi nợ chúng điều đó, và vì vậy cần phải giúp chúng vượt qua cơn ác mộng này.”

“Và ai sẽ chịu trách nhiệm đối với sức khỏe lâu dài của bà, loại bỏ những cơn đau đầu, những vấn đề về tiêu hóa, chứng cảm lạnh, và chứng mất ngủ?”

“Ôi, ông hỏi gì mà lạ thế!” Samantha nhanh chóng phản ứng lại, dấu hiệu đầu tiên cho thấy là bà đã phục hồi sức sống. “Tất nhiên là tôi rồi, còn ai vào đây nữa! Đừng có ngớ ngẩn vậy chứ!”

“Tôi chỉ muốn hiểu thôi mà,”tôi giải thích, đi thẳng vào vấn đề. “Vậy là bà có trách nhiệm tự đi tìm việc làm, nâng cao sức khỏe, và tìm cách giải quyết ổn thỏa các vấn đề của con cái?”

“Đúng vậy.” Samantha tiếp tục. “Vậy điều này sẽ dẫn dắt đến đâu đây?”, tôi bật cười vì lối chơi chữ vô tình này của Samantha. Tôi sử dụng câu hỏi của cô để chuyển tiếp sang bước thứ ba trong chuỗi LEAD.

Giải quyết vấn đề dựa vào lý trí – A = Phân tích bằng chứng

“Bà đã đến đây trong tâm trạng tồi tệ chưa từng có đúng không?”

“Tệ nhất từ trước đến giờ!” Samantha kêu lên.

“Vậy thì tôi chỉ có thể lắng nghe, đồng cảm với bà, khẳng định giá trị của bà, cho bà biết là tôi thông cảm và hiểu cảm giác đau khổ cùng cực của bà.

Nhưng ngoài việc thể hiện rằng tôi quan tâm đến nỗi khổ của bà, những điều này có giúp mọi chuyện tốt đẹp hơn chút nào không?"

"Hmm. À, không, tôi nghĩ không hẳn vậy. Thực ra có lẽ tôi thấy tồi tệ hơn. Đôi khi điều đó cũng xảy ra với bạn bè tôi." Samantha trả lời đúng như chiến lược của tôi.

"Tôi muốn giúp bà cải thiện tình hình để bà không còn cảm thấy như vậy nữa," tôi giải thích. "Vậy thì, điều này sẽ dẫn dắt đến đó đấy."Samantha gật đầu đồng ý tiếp tục.

"Hãy quay trở lại một số điều mà bà đã nói." Tôi bắt đầu. "Bà đã nói là bà chẳng thể làm được gì. Điều đó có nghĩa là bà không có chút kiểm soát nào với tình hình cả." Samantha gật đầu, trong chốc lát gương mặt bà trở lại với nỗi đau trước đó. "Có bằng chứng nào cho thấy rằng bà không có chút kiểm soát nào không?"

"Đấy, ông cũng thấy những gì xảy ra với Tim đấy thôi! Tôi đã làm mọi thứ có thể để duy trì cuộc hôn nhân này, nhưng nó *vẫn* thất bại. Những nỗ lực của tôi chẳng tạo ra được khác biệt nào cả! Giống như tất cả những phụ nữ là nạn nhân của những người họ lấy làm chồng nhưng hóa ra lại là những con quái vật! Và ông biết gì không?" Samantha không chờ tôi trả lời mà nói luôn. "Tôi đã từng nghĩ những bà vợ ấy *thật là ngu ngốc* đấy!"

"Vâng, rõ ràng là bà cảm thấy tuyệt vọng. Bây giờ bà đang cố thoát ra khỏi nỗi tuyệt vọng ấy. Vì vậy, tôi hỏi lại, có bằng chứng nào cho thấy bây giờ bà không có chút kiểm soát nào không?"

Samantha rơi vào thế bí. "À,…" bà ngập ngừng."Tôi nghĩ là không, *bây giờ* thì không. Chỉ là khó khăn…"

"Ồ, *khó khăn* sao!" Tôi xen vào ngắt lời bà. "Nhưng không phải *khó khăn* khác với *không thể* sao?"

"Tôi hiểu ý ông rồi," Samantha mỉm cười, bớt căng thẳng hơn đôi chút.

"Vậy ý bà là không có bằng chứng nào cho thấy hiện giờ bà không có kiểm soát đúng không?"

"Đúng vậy, tôi nghĩ là không. *Không có bằng chứng nào*." Samantha khẳng định, vỗ đùi nhấn mạnh.

Tôi tiếp tục chiến lược phân tích (A) bằng chứng. "Bà nói rằng 'mọi thứ đều đã bị hủy hoại.' Có bằng chứng nào cho thấy rằng mọi thứ *nhất thiết phải bị phá hoại* không?" Một lần nữa, Samantha cố gắng liệt kê ra những lý do cuộc đời của bà có lẽ đã là đồ bỏ đi rồi. Còn tôi cũng một lần nữa lặp lại câu hỏi của mình. Lần này, câu trả lời của Samantha là: "Không." Không có bằng chứng nào cho thấy mọi thứ phải bị hủy hoại cả. Cuối cùng bà cũng có câu trả

lời như vậy khi được hỏi: “Có bằng chứng nào cho thấy rằng mọi thứ nhất thiết phải kéo dài rất lâu không?” Samantha thừa nhận rằng trên thực tế, bà sẽ cần một khoảng thời gian và đôi chút nỗ lực để đưa bà và các con trở lại cuộc sống bình thường. Tuy nhiên, những chuyển biến đáng kể để đạt đến mục tiêu đó thì bà có thể tạo ra ngay lập tức. Không có bằng chứng nào cho thấy nó sẽ kéo dài hơn cần thiết.

“Vậy,” tôi tổng kết lại: “Để xem tôi hiểu có đúng không nhé. Gần 50% thực sự là lỗi của bà, chứ không phải là 100%. Không có bất kỳ bằng chứng nào cho thấy rằng bà không có quyền kiểm soát, rằng mọi thứ đã bị hủy hoại, hay tình huống này sẽ phải kéo dài hơn cần thiết.”

Lần này, Samantha nghĩ ngợi thật lâu. “Không, tôi nghĩ là không.” Bà nói, như thể đang nhận ra điều gì đó.

“Tốt! Nghe có vẻ như mọi thứ đang tốt đẹp lên đấy chứ!” Tôi mỉm cười, chuyển sang bước cuối cùng trong chuỗi LEAD, đó là: Hãy làm gì đó (D)! Tôi với lấy một mẩu giấy và một chiếc bút, ngừng lại một chút, trong lòng tràn đầy hy vọng.

Thực hiện hành động - Hãy làm gì đó!

“Vậy bà sẽ *làm* gì để có lại được đôi chút kiểm soát?” Tôi hỏi.

“Ôi, tôi cũng không biết nữa.” Samantha lảng tránh. “Tôi nghĩ mình sẽ nói chuyện với bọn trẻ.”

“Ok. Điều đó nhằm mục đích gì?” tôi hỏi, hướng dẫn bà suy nghĩ sáng suốt hơn.

“Nó sẽ cho tôi biết rằng tôi vẫn có thể đem lại sự khác biệt trong cuộc sống của các con bằng tình yêu thương của mình. Điều đó sẽ khiến tôi cảm thấy hạnh phúc.”

“Tuyệt vời! Bà còn định làm gì nữa để có thêm đôi chút kiểm soát?” khi Samantha từ từ liệt kê ra năm hành động nữa, kể cả việc gặp luật sư, tôi liền viết ngay xuống giấy.

Tôi tiếp tục dẫn dắt Samantha suy nghĩ về những hành động mà bà sẽ làm để hạn chế phạm vi ảnh hưởng của nghịch cảnh. “Và bà sẽ làm gì để không cho tình huống này vượt quá tầm kiểm soát và phá hủy mọi thứ?” tôi hỏi.

“Tôi nghĩ mình sẽ tìm một công việc và một nơi để ở…”

“Bà sẽ bắt đầu như thế nào?” Tôi muốn hỏi cụ thể hơn.

“Tôi sẽ viết lại bản hồ sơ việc làm, đến văn phòng giới thiệu việc làm, cho mọi người biết là tôi đang tìm việc, và bắt đầu tìm nhà để ở…” Samantha từ từ liệt kê. Tôi tiếp tục ghi chép những hành động mà bà nghĩ ra.

“Và bà sẽ làm gì để đảm bảo rằng điều này sẽ không kéo dài lâu hơn cần thiết?” Samantha liệt kê thêm một số hành động nữa, trong đó có giải quyết thủ tục ly hôn và ăn tối với các con.

Chọn lựa hành động để đi đến cam kết

Lúc này tôi chuyển sang áp dụng bước cuối cùng. “Như vậy, bà vừa nói với tôi rằng cùng lắm bà cũng chỉ có lỗi đến 50%, bà có trách nhiệm phải tìm một công việc mới, một chỗ ở mới, từ từ giải quyết vấn đề của các con, đồng thời bà cũng khẳng định là không có bằng chứng nào cho thấy rằng bà không có chút khả năng kiểm soát nào, rằng tình huống này sẽ phải hủy hoại cuộc đời bà, hay nó sẽ kéo dài lâu hơn cần thiết, có đúng như vậy không?

Samantha gật đầu.

“Sau đó bà đã liệt kê ra,” tôi trịnh trọng đếm từng hành động một: “Tất cả 12 hành động mà bà sẽ thực hiện để cải thiện tình hình. Vậy bà sẽ cam kết thực hiện hành động nào trước?” Tôi đưa cho bà xem danh sách hành động của mình.

Samantha đọc danh sách một lượt và nói: “Tôi sẽ đưa Joe, Ryan, và Lisa đi ăn tối trước. Chúng là ưu tiên hàng đầu của tôi.” Bà đứng thẳng dậy, thể hiện rõ vẻ quyết tâm và tràn đầy sức sống. “Tôi đang rất *nôn nóng* muốn gây dựng lại mối quan hệ với các con!” bà xúc động tuyên bố và vỗ hai tay vào nhau.

“Ok! Bà định đưa chúng đi ăn *khi nào*?” Tôi không muốn bà chỉ dừng tại đây.

“Tối nay! Được không?” Bà mỉm cười.

“Tuyệt! Bà có muốn dùng điện thoại của tôi không?” Vừa hỏi tôi vừa đưa điện thoại cho bà. Bà chụp lấy nó và cười.

“Thật tuyệt vời!” Bà kêu lên: “Khi bước vào đây tôi đã hoàn toàn tuyệt vọng, và chỉ trong một khoảng thời gian còn ngắn hơn thời gian tôi trang điểm, ông đã khiến tôi cười được, thậm chí còn sẵn sàng gọi điện cho các con nữa. Tôi thề là tôi đã nghĩ rằng mình sẽ chẳng bao giờ còn cười được nữa!”

PHƯƠNG PHÁP DẪN DẮT NGƯỜI KHÁC

Có lẽ một trong những khía cạnh quan trọng nhất của chuỗi LEAD là tính phổ cập của nó vì nó gần như áp dụng được cho bất cứ ai có khả năng suy luận. Bạn có thể sẽ muốn dùng nó làm công cụ để giúp đồng nghiệp, bạn bè, người thân, khách hàng, sinh viên, và cả nhân viên của mình. Giống như với trường hợp của Samantha, bạn có thể điều chỉnh chuỗi LEAD cho phù hợp, tùy vào đối tượng, cách phản ứng, và tình hình lúc đó.

Tuy rằng quy trình này trông có vẻ dài dòng và phức tạp, song trên thực tế, việc thực hiện nó diễn ra rất nhanh, chỉ khoảng 5 đến 20 phút – ít hơn nhiều so với thời gian để một người kêu ca về những vấn đề rắc rối của mình. Không những thế, quy trình này cũng rất đơn giản. Cuộc hội thoại của tôi với Samantha có thể tóm gọn lại trong một số câu hỏi cần thiết và một vài câu hỏi tiếp nối sau đó:

- Ai hay cái gì là nguyên nhân khiến điều này xảy ra?
- Còn ai hay cái gì khác nữa?
- Với danh sách này thì bạn có lỗi đến đâu?
- Hậu quả hay kết quả của tình huống này là gì?
- Bạn phải chịu trách nhiệm với những hậu quả hay kết quả nào?
- Bạn đã nói rằng [theo lời của đối tượng được giúp đỡ] bạn mất khả năng kiểm soát mọi thứ. Vậy có bằng chứng nào cho thấy bạn không có chút kiểm soát nào, rằng điều này sẽ phải hủy hoại mọi thứ, hay nó sẽ kéo dài hơn cần thiết không?
- Bạn sẽ làm gì để giành lại quyền kiểm soát, hạn chế tổn thất và rút ngắn thời gian ảnh hưởng của nó?
- Bạn muốn cam kết thực hiện hành động nào trước?

Bằng cách đặt ra những câu hỏi tương tự như trên, bạn sẽ hướng dẫn người khác phân tích, lý giải tình hình một cách khách quan từ đó có hành động đúng đắn để cải thiện tình hình. Từ đó, bạn sẽ chọn cách thức phù hợp của riêng mình, theo nhu cầu của đối tượng, và theo từng tình huống cụ thể.

Ví dụ, giả sử người mà bạn muốn giúp nghĩ rằng họ có thể kiểm soát được tình huống đó, nhưng nó sẽ phá hủy mọi thứ và kéo dài mãi mãi. Rõ ràng là bạn sẽ không hỏi người đó: “Có bằng chứng nào cho thấy tình hình đã hoàn toàn vượt ra khỏi tầm kiểm soát của bạn không?” bởi vì người đó sẽ chẳng bao giờ trả lời là có cả. Bạn sẽ nhanh chóng xác định được là nên tập trung vào những khía cạnh nào của chuỗi LEAD cho phù hợp với một cách phản ứng cụ thể nào đó.

Chỉ hỏi chứ đừng nói

Nếu bạn có được một thông tin hoặc kỹ năng mới rất quan trọng và bạn biết là nó sẽ có ích cho người mà bạn quan tâm, thì bạn sẽ nói cho họ biết bằng cách nào? Và sẽ thế nào nếu như bạn biết được rằng chỉ khi nào họ thực sự hiểu được điều đó thì nó mới đem lại lợi ích cho họ? Bạn sẽ chỉ đơn thuần là ngồi xuống rồi giải thích hay bạn sẽ chứng minh và để cho họ tự mình kiểm chứng?

Tuy rằng trong suy nghĩ, bạn biết rằng cách tốt nhất để giúp một người là

để họ trải nghiệm một kỹ năng mới, nhưng trên thực tế bạn rất dễ rơi vào giảng giải. Khi sốt sắng truyền đạt một kiến thức mới, chúng ta thường quên mất mục tiêu của mình là phải giúp người khác học được thông tin đó, thay vì chỉ nghe về nó. Đối với chuỗi LEAD, cách tốt nhất là để cho họ tự khám phá và trải nghiệm thay vì chỉ nghe bạn giải thích.

Vì vậy, lần tới khi một người bạn thân của bạn phản ứng tiêu cực với nghịch cảnh, với kiến thức đã được trang bị này, rất có thể bạn sẽ bảo anh ta ngồi xuống và nói: “Ok, giờ anh đang phản ứng tiêu cực với nghịch cảnh đấy và tôi biết làm thế nào để giúp anh. Trước tiên là anh phải lắng nghe cách phản ứng tiêu cực của mình. Kế đến là anh phải tìm hiểu tất cả các nguyên nhân,” rồi bạn liệt kê nguyên nhân ra cho anh ta. “Vì thế, như anh có thể thấy là phần lỗi của anh đối với những gì xảy ra tối đa chỉ là 25% thôi, và đây là những điều mà anh đã làm sai. Tuy nhiên, anh phải chịu trách nhiệm với kết quả [bạn liệt kê kết quả ra]. Tiếp theo, anh cần phân tích bằng chứng. Không có bằng chứng nào cho thấy việc này đang vượt quá khả năng kiểm soát của anh, *phải* hủy hoại đời anh, hay *phải* kéo dài lâu hơn cần thiết. Do đó, bước kế tiếp là anh phải liệt kê ra các hành động và lựa chọn một hành động mà mình muốn thực hiện trước tiên. Hiểu chưa?”

Hầu hết mọi người đều không thích bị người khác dạy là phải làm gì. Nếu bạn chỉ nói cho bạn mình biết cách để cải thiện tình hình không thôi, thì có nghĩa là bạn chưa làm được gì để nâng cao khả năng học hỏi, rút kinh nghiệm, hay trang bị cho họ những kiến thức cần có để giải quyết những khó khăn sau này. Trường hợp khả quan nhất là bạn chỉ khiến cho họ trở nên phụ thuộc hơn vào lời khuyên của mình mà thôi! Còn trường hợp xấu nhất là họ sẽ cảm thấy thật là ngu ngốc vì không theo kịp những gì bạn vừa nói.

Vì vậy, phần quan trọng nhất trong chiến lược LEAD là *chỉ nên hỏi chứ đừng nên nói*. Lưu ý rằng toàn bộ cuộc nói chuyện của tôi với Samantha chỉ là một quá trình đặt câu hỏi. Tất cả những gì tôi làm chỉ là đặt câu hỏi để hướng cho bà nhanh chóng, dễ dàng khám phá và thực hành kỹ năng đó. Bất cứ khi nào bạn sử dụng chuỗi LEAD, hãy luôn đóng vai trò là người hướng dẫn, đừng đóng vai trò là một chuyên gia.

Khi chỉ lắng nghe thôi là chưa đủ

Lắng nghe có những vai trò và giá trị nhất định. Đôi khi chúng ta chỉ cần có ai đó lắng nghe mình. Lời khuyên của người khác có thể rất đúng lúc và được tiếp thu rất tốt. Lắng nghe có một số chức năng nhất định. Nó giúp con người ta cảm thấy được công nhận, được khẳng định, được lắng nghe, và được quan tâm. Nếu làm đúng, lắng nghe sẽ đem lại cho con người ta cơ hội được bộc lộ cảm xúc và suy nghĩ trong một môi trường an toàn. Rõ ràng là điều này có thể hữu ích trong việc hàn gắn vết thương lòng và nuôi dưỡng

tâm hồn. Đó chính là lý do tại sao lắng nghe lại là một phần không thể thiếu trong mối quan hệ giữa người với người.

Không may là AQ của con người có thể hạn chế lợi ích của việc lắng nghe. Những người có AQ cao tìm người nói chuyện chỉ đơn giản là muốn được lắng nghe, trút bớt gánh nặng trong lòng, đồng thời tận dụng sự hiểu biết, sáng suốt của người đó để giúp bản thân cân nhắc các chiến lược hành động.

Tuy nhiên, những người có AQ thấp thường đánh giá cao sức mạnh và năng lượng của người nghe và lấy đó làm chỗ dựa tạm thời cho bản thân. Họ cũng có thể lôi tuột người nghe vào cái vòng luẩn quẩn túng quẫn và tuyệt vọng hoặc sử dụng những lời ca thán để làm tăng thêm cảm giác vô dụng, bất lực của chính mình. Vòng luẩn quẩn này tồn tại là do họ không có khả năng duy trì thái độ lạc quan và sức mạnh mà người nghe đã đem đến cho họ. Nó giống như là nước đổ lá khoai vậy. Dần dần, người nghe sẽ cảm thấy chán nản và bó tay, trong khi người có AQ thấp thì càng ngày càng cảm thấy tuyệt vọng, bất lực và lệ thuộc. Họ trở nên yếu đuối vì không có khả năng tự giải quyết vấn đề.

Khi Samantha đến nhà tôi với hàng loạt những vấn đề rắc rối nghiêm trọng của mình, tôi đã buộc phải lựa chọn – lắng *nghe hay dẫn dắt*. Nếu đó là trước khi tôi xây dựng được chuỗi LEAD, thì có lẽ tôi sẽ chỉ đơn thuần nghe Samantha nói, cố gắng thể hiện rõ nhất là mình đang rất chân thành lắng nghe – đồng cảm với cảm giác của bà và cho bà thấy là tôi hiểu vấn đề của bà. Nếu thành công, thì tôi sẽ cho bà một bến đỗ an toàn để mở lòng và nói ra tâm sự của mình. Bà sẽ than khóc về những mất mát và nỗi tuyệt vọng của bản thân, còn tôi sẽ nhẹ nhàng ôm bà vào lòng mà lựa lời an ủi. Bà sẽ cảm ơn về lòng tốt của tôi, và tôi sẽ cảm ơn bà vì đã tin tưởng mình. Bà sẽ cảm thấy khá hơn, và mối quan hệ của chúng tôi sẽ trở nên sâu sắc hơn rất nhiều.

Khi tự nghe mình nói và có một người bạn sẵn sàng lắng nghe, đồng cảm với mình, có thể Samantha sẽ cảm thấy khá hơn, nhận ra rằng mọi thứ không tồi tệ như bà đã tưởng tượng. Mặt khác cũng *có thể* bà sẽ cảm thấy tồi tệ hơn, chìm sâu hơn vào nỗi đau khổ, và nhận ra rằng hầu hết những gì bà quan tâm đều đã bị hủy hoại do mối quan hệ với Tim. Nói ra vấn đề rắc rối có vai trò quan trọng đối với sức khỏe thể chất và tinh thần của bạn, nhưng không phải lúc nào nó cũng giúp bạn *cảm thấy* tốt hơn! Bởi vậy, Samantha có thể sẽ cảm thấy nhẹ nhõm *hoặc* nặng nề hơn khi chia sẻ cảm xúc của mình. Dù trong trường hợp nào đi nữa thì cũng không có dấu hiệu nào cho thấy rằng chỉ lắng nghe Samantha nói không thôi là đã đủ để cải thiện được *tình hình*, có chăng thì cũng chỉ là cải thiện được quan điểm của bà mà thôi.

Tránh rơi vào bẫy khuyên nhủ

Nếu tôi rơi vào bẫy khuyên nhủ thường gặp, có lẽ tôi sẽ bảo Samantha hãy

đi nói chuyện với các con, hoặc bắt tay vào viết một bản hồ sơ việc làm. Tôi sẽ cố gắng hết sức để động viên bà theo kiểu "hãy làm đi", làm cho bà cười và tin rằng tôi đã khiến bà cảm thấy tốt hơn. Thế nhưng, do AQ của bà thấp nên khi lái xe về nhà, Samantha sẽ lại bắt đầu ngẫm nghĩ về nghịch cảnh của mình. Hoặc có thể bà sẽ phải đối mặt với thực tế là phải trở về một nơi bà không còn cảm thấy đó là nhà nữa. Tất cả những cảm xúc của bà, nào là lâm vào đường cùng, nào là bị hủy hoại và bất lực, sẽ trào dâng trở lại. Khả năng Samantha sẽ thực hiện theo lời khuyên của tôi là khá thấp, đặc biệt khả năng đó sẽ giảm dần đi theo thời gian. Cảm giác khuây khỏa, hạt giống hy vọng mà tôi đã gieo cho bà sẽ tàn lụi đi vì AQ thấp. Vậy lần tới khi Samantha cần người để tâm sự thì bà sẽ đi đâu? Hoặc là bà sẽ gọi cho tôi, hoặc là đi tìm một người bạn khác sẵn sàng cho thêm vài lời khuyên khác – dẫn đến một vòng luẩn quẩn hy vọng ảo và tuyệt vọng, không những không có tác dụng mà lại còn không bền vững. Thay vì cảm thấy có sức mạnh để hành động, được trang bị đầy đủ để làm lại cuộc đời và tiếp tục hành trình của mình, trớ trêu thay, Samantha sẽ lại ngày càng phụ thuộc vào sự giúp đỡ của người khác.

Vậy làm thế nào để phát huy được những lợi ích to lớn của việc lắng nghe đồng thời tránh được những mặt trái nguy hiểm của nó? Cách tốt nhất là nên dẫn dắt để người đó có AQ cao hơn. Trong trường hợp của Samantha, chuỗi LEAD bắt đầu là lắng nghe, nhưng kết thúc lại là cam kết hành động của bà. Thông qua chuỗi LEAD, Samantha đã chứng minh *cho bản thân bà* thấy rằng không hề có bằng chứng nào cho thấy những kết luận tiêu cực của bà là đúng, đồng thời bà cũng nâng cao được trách nhiệm của mình đối với kết quả. Sau này, mỗi lần bà bắt đầu day dứt hay có xu hướng trở lại cách phản ứng thể hiện AQ thấp của mình, bà có thể nhớ lại cuộc nói chuyện với tôi và lời tuyên bố của mình là không hề tồn tại bằng chứng nào cho điều đó. Một khi bạn đã tự chứng minh được là không có bằng chứng nào cho thấy điều mình nghĩ là đúng, thì suy nghĩ đó sẽ khó lòng mà tồn tại được.

Samantha cũng đã được trang bị cả một danh sách những hành động cụ thể – danh sách của *chính bà*, chứ không phải là của tôi! Đây là những chiến lược mà bà đã nghĩ ra để cải thiện tình hình. Tôi đã tránh được cái bẫy khuyên nhủ. Từ một vài kinh nghiệm đau thương của mình, tôi biết rằng một lời khuyên có thể là phù hợp nhất trong hoàn cảnh *của tôi* nhưng đặt trong hoàn cảnh của người khác thì nó sẽ không còn phù hợp nữa, và thậm chí sẽ không có tác dụng. Rất có thể bà sẽ làm theo ý *mình*.

Vì vậy, nhờ sử dụng chuỗi LEAD, Samantha và tình hình của bà đã có sự chuyển biến. Bà cảm thấy mình được lắng nghe, được quan tâm, khuây khỏa hơn, và có sức mạnh để hành động. Mối quan hệ của bà với các con đã được cải thiện chỉ bằng một hành động đơn giản là gọi điện để hẹn chúng đi ăn tối. Mọi việc đang tốt lên, và từ những gì tưởng chừng như vô vọng, giờ đây bà

đã có được động lực để có thể tiến lên phía trước.

XEM XÉT LẠI VAI TRÒ CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Thông thường, nếu muốn trở thành một người lãnh đạo giỏi, bạn phải có rất nhiều khả năng. Có thể kể đến như biết truyền cảm hứng, có sức ảnh hưởng, tạo được tầm nhìn, hướng dẫn, huấn luyện, phục vụ, coi trọng tính đa dạng, có chiến lược, sống gương mẫu, dám mạo hiểm, định hướng thay đổi, biết hòa giải, giao tiếp tốt, thể hiện mục đích, có đam mê, không ngừng đổi mới bản thân, và rất nhiều những năng lực khác nữa. Còn giờ thì hãy bổ sung vào danh sách này khả năng áp dụng chuỗi LEAD để dẫn dắt người khác vượt qua khó khăn. Nói cách khác, người lãnh đạo phải rèn luyện cho nhân viên đối mặt với nghịch cảnh bằng thái độ và hành động tích cực hơn. Điều này sẽ tăng cường khả năng tuân thủ của họ. Người lãnh đạo hàng ngày đều phải đối mặt với nghịch cảnh, chấp nhận mạo hiểm, xây dựng tinh thần đồng đội, dẫn dắt nhân viên vượt qua những thời điểm bất an, thấu hiểu nhu cầu của chính mình và của người khác, hay chỉ đơn giản là không ngừng chịu sự theo dõi của nhân viên và phải là tấm gương tốt cho họ noi theo.

Người lãnh đạo còn phải làm việc trong những điều kiện vô cùng bất lợi. Yêu cầu phải sử dụng phương pháp “không thông thì phải đập cho thông” để điều hành một tổ chức, cộng với áp lực luôn bị chất vấn “Gần đây anh đã làm được gì cho tôi?”, nói cách khác là sự đòi hỏi phải đóng góp nhiều hơn nữa, từ phía các bên liên quan khiến cho công việc lãnh đạo ngày càng trở nên sóng gió.

Để thấy rõ được tầm quan trọng của AQ đối với vị trí lãnh đạo, bạn hãy tưởng tượng một người lãnh đạo có AQ thấp. Cùng lắm anh ta cũng chỉ giỏi tạo ra được một tầm nhìn hấp dẫn, biết xây dựng chiến lược, và truyền được cảm hứng cho nhân viên. Thế nhưng, những kỹ năng này có tác dụng gì khi mà người lãnh đạo không thể kiên trì vượt qua được nghịch cảnh. Với AQ thấp, tất cả những kỹ năng anh ta có chỉ là khả năng trong những điều kiện bình thường, chỉ hữu ích khi điều kiện thời tiết hoàn hảo và đường đi thì bằng phẳng. Đi theo một người lãnh đạo như thế thì chẳng khác gì leo lên một chiếc máy bay không được trang bị tốt để chống chọi với thời tiết xấu vậy. Có khi nào mọi điều kiện thời tiết đều là hoàn hảo hay không? Khi nghịch cảnh xảy đến, thì giống như chiếc máy bay đó, người lãnh đạo có AQ thấp sẽ bị yếu đi, nhụt chí, mất tinh thần, và vỡ mộng. Theo nghĩa này, thì “khả năng lãnh đạo” và “AQ thấp” có quan hệ loại trừ lẫn nhau.

Ngược lại, hãy tưởng tượng một người lãnh đạo có các kỹ năng xây dựng tầm nhìn, chấp nhận mạo hiểm, định hướng thay đổi, và tạo động lực cho

người khác chỉ ở mức trung bình, nhưng lại có AQ cao. Đúng như định nghĩa, người đó sẽ trưởng thành nhờ nghịch cảnh, kiên trì ngay cả khi những người lãnh đạo có AQ thấp đã bỏ cuộc. Ngay cả khi gặp phải những trở ngại không thể vượt qua, người lãnh đạo có AQ cao sẽ cho rằng thách thức đó đáng để mình phải nỗ lực hơn, sáng tạo hơn, và huy động nhiều nguồn lực hơn. Họ sẽ kiên trì cố gắng để hoàn thiện những kỹ năng mà mình còn thiếu. Theo nghĩa này, thì "khả năng lãnh đạo" và "AQ cao" có quan hệ cộng hưởng với nhau.

DẪN DẮT ĐỒNG NGHIỆP

Martha là một người lãnh đạo tận tâm, có tầm nhìn thuyết phục, thống nhất, đó là giúp cho các cơ sở giáo dục tự gây dựng lại tương lai cho mình. Từng là thanh tra học đường, giảng viên ngành giáo dục học, cán bộ quản lý đại học, Martha cũng có chút danh tiếng và uy tín. Hiện nay bà đang điều hành một trung tâm phát triển lãnh đạo ở một trường đại học lớn. Các chương trình và kiến thức chuyên môn của bà đã được cộng đồng giáo dục – thị trường mục tiêu của bà – đón nhận nồng nhiệt. Khi tư vấn cho Martha, tôi đã biết được rằng, thật không may, bà đang gặp phải một số vấn đề lớn.

Khi chính quyền bang công bố những quy định bắt buộc về tài chính, hầu hết các hệ thống trường học xung quanh đều đang phải đương đầu với các đợt cắt giảm ngân sách nghiêm trọng. Trước đây, giáo viên và quản lý các trường đều thuê Martha thực hiện các buổi hội thảo và tư vấn chuyên môn, đây là nguồn thu nhập của bà. Nhưng hiện giờ, thay vì nghĩ về tương lai, hệ thống các trường học đang buộc phải hạn chế chi tiêu để tiết kiệm ngân sách. Mỉa mai thay, cắt giảm ngân sách lại càng khiến cho các trường có thêm lý do để khẩn trương thay đổi lại cách đào tạo học sinh của mình. Tuy nhiên, điều khiến Martha thực sự lo lắng là bà có thể sẽ mất đi đà phát triển mà mình đã xây dựng được từ trước đến nay.

Như thể để khẳng định nỗi lo sợ của Martha, một lần trong lúc chúng tôi đang nói chuyện, bất ngờ Sharon, thanh tra đại diện cho một trong những học khu lớn nhất trong vùng, tới thăm bà. Rõ ràng là Sharon đang rất tức giận, vì vậy Martha giới thiệu ngắn gọn rằng tôi là người tư vấn của bà rồi mời Sharon vào phòng và đóng cửa lại. Tôi đã tận mắt chứng kiến Martha sử dụng chuỗi LEAD để dẫn dắt Sharon một cách tự nhiên và giúp bà đối mặt với các đợt cắt giảm ngân sách.

Sharon gật đầu chào tôi và hỏi: "Ông ta ở đây có sao không?"

"Yên tâm đi, bất cứ điều gì bà nói trước mặt tiến sỹ Stoltz đều hoàn toàn được giữ bí mật."

Sharon tin tưởng lời nói của Martha và bắt đầu ngay lập tức, còn tôi thì im lặng lắng nghe. "Martha, chúng ta phải làm gì bây giờ?" bà hỏi, giọng đầy

tuyệt vọng. “Ý tôi là, tôi thật không hiểu nổi. Ngay khi chúng ta chuẩn bị thực hiện những thay đổi thực sự, thì họ lại đi cắt giảm ngân sách của chúng ta. Thành thật mà nói, mấy ông làm luật toàn nói một đằng sau đó làm một nẻo. Ban đầu thì họ nói là họ rất coi trọng giáo dục, sau đó một tuần, họ lại cắt giảm ngân sách của chúng ta! Thật là điên quá đi!”

“Đúng vậy, đây quả thực *là* một thách thức đối với chúng ta.” Martha bắt đầu, nhưng Sharon tiếp tục tuôn một tràng dài.

“Bà có nhận thấy là toàn bộ hệ thống trường học của chúng ta có thể sẽ sụp đổ và tan tành hết không? Chúng ta sẽ mất những giáo viên giỏi nhất, mất thêm nhiều chương trình và sẽ chẳng bao giờ có được những thiết bị máy tính mà chúng ta cần. Làm sao chúng ta có thể cải tiến chương trình đào tạo cơ chứ? Tôi đến đây để giúp *cải thiện* mọi việc, chứ không phải để đưa nơi này trở lại thời kỳ đồ đá! Tôi thật không thể tin nổi điều này. Thành thực mà nói, xã hội của chúng ta đang bị hủy hoại mất rồi! Dù tôi có cố gắng thế nào đi chăng nữa, thì những việc như thế này vẫn luôn luôn xảy ra…” Sharon cứ nói mãi, nói mãi, khiến vấn đề trở thành một thảm họa đang tàn phá tất cả mọi thứ.

“Dừng lại!” Martha ra lệnh và đập mạnh tay lên mặt bàn. Ngay lập tức Sharon im bặt, sửng sốt vì hành động thô lỗ của Martha. Martha tiếp tục nói một cách nhẹ nhàng, trái ngược hẳn với hành động vừa rồi của mình. “Chờ chút. Trước khi chúng ta khiến tình hình trở nên tồi tệ hơn, hãy quay lại từ đầu, tức là vấn đề ngân sách ấy…” Với câu nói này, Martha ngay lập tức đã làm chệch hướng dòng suy nghĩ trầm trọng hóa của Sharon, và bắt đầu quy trình xem xét lại vấn đề một cách nghiêm túc.

Nếu Martha phản ứng giống như xu hướng của hầu hết các nhà giáo dục khác khi phải đối mặt với việc cắt giảm ngân sách, điều mà họ cho là không thể kiểm soát được, có lẽ bà đã tỏ ra thương cảm với Sharon, ca cẩm về những “cán bộ quan liêu suy nghĩ chậm tiến” và cho rằng họ không thể làm gì để thay đổi được tình hình. Có thể họ sẽ gắn bó hơn với nhau bằng cách kêu ca và đau khổ về tương lai bất định của mình, nỗi bất lực vì không thể thay đổi được gì và những điều quá bất công đối với họ. Kiểu ủng hộ này rất dễ đoán và dễ hiểu, nếu không nói là điển hình.

Tuy nhiên, Martha là một trong những người đầu tiên tham gia Chương trình AQ cho các nhà giáo dục. Là người lãnh đạo, ngay lập tức bà nhận ra cách phản ứng thể hiện AQ thấp của Sharon. Từ những kinh nghiệm trước đó của mình, bà biết rằng, nếu không ngăn cản thì cách phản ứng của Sharon sẽ lây lan như vi-rút sang cho các giáo viên, người quản lý và học sinh khác của các trường. Martha nhận ra cần phải dẫn dắt Sharon thoát khỏi suy nghĩ tiêu cực để chuyển sang lối tư duy tích cực, chủ động hơn. Để bắt đầu, Martha đã sử dụng trực giác để hoàn thành bước đầu tiên trong chuỗi LEAD là lắng

nghe (L) cách phản ứng của Sharon.

Tiếp theo, Martha thực hiện bước thứ hai, dần dần điều chỉnh chuỗi LEAD theo cách của riêng mình. Sau khi lắng nghe cách phản ứng của Sharon, Martha nhận thấy rằng Sharon đang đổ lỗi hoàn toàn lên những người làm luật. Thêm vào đó, Sharon không cho thấy biểu hiện gì là sẽ chịu trách nhiệm đối với kết quả của việc cắt giảm ngân sách cả. Bà muốn đóng vai nạn nhân, trở thành con rối chịu sự điều khiển bởi các sợi dây tài chính và chính trị của cơ quan lập pháp. Vì vậy Martha quyết định tìm hiểu (E) tất cả nguồn gốc và trách nhiệm của Sharon đối với kết quả.

“Vậy Sharon, theo bà đâu là nguyên nhân thật sự của đợt cắt giảm ngân sách lần này?” Martha bắt đầu.

“À, thì tất nhiên do là mấy ông quan liêu thiển cận ở chính quyền bang rồi!” Sharon trả lời, như thể bị bắt phải khẳng định lại điều đã quá hiển nhiên vậy.

Martha tiếp tục tìm hiểu nguyên nhân: “Ồ, tôi biết đó là quyết định của họ, nhưng theo bà thì tại sao họ lại đưa ra quyết định đó, trong khi lại lựa chọn tăng ngân sách cho các nhà tù, cho xây dựng đường sá và cho các nhu cầu khác?”

“Tất cả đều là động cơ chính trị. Bà biết đấy, gió chiều nào thì họ theo chiều đó, họ trợ cấp cho những gì mà họ nghĩ là công chúng muốn.”

“Tiếp tục đi.” Martha giục.

“Chà, tôi nghĩ chẳng có gì phải ngạc nhiên cả, công chúng không coi trọng giáo dục.” Sharon tuyên bố.

“Vậy tại sao lại thế?” Martha hỏi.

“Bởi vì họ ngu xuẩn!” Sharon lải nhải.

“Ồ, thôi nào Sharon,” Martha điềm tĩnh nói. “Nguyên nhân thực sự là gì?”

“Bởi vì họ không thấy được giá trị. Họ không nhận ra chúng ta đã làm được những gì và làm tốt đến đâu.” Sharon thừa nhận.

“Và tại sao bà nghĩ rằng họ không *thấy* được giá trị?” Martha kiên trì hỏi.

“À, tôi đoán là bởi vì họ không nghe được những điều tốt mà chỉ toàn nghe thấy những điều không tốt về chúng ta. Giới báo chí bóp méo hình ảnh của chúng ta, không phản ánh đúng việc chúng ta là ai và chúng ta làm gì.”

“Tiếp tục đi.” Martha lặp lại.

“Tôi đoán bà đang muốn nói rằng ngân sách bị cắt giảm là do công chúng không hiểu được những gì chúng ta đang cố gắng làm.”

Martha vẫn kiên trì: “Sharon, những nguyên nhân này rất đúng, nhưng tại sao công chúng không biết về những gì chúng ta đang cố gắng làm?”

Sharon ngập ngừng. “Bởi vì chúng ta không *cho* họ biết!” bà thốt lên.

“A,” Martha nói, như thể để xác nhận suy nghĩ của Sharon.

Là một người lãnh đạo, Martha đã sử dụng rất hiệu quả chuỗi LEAD để dẫn dắt Sharon rút ra bài học kinh nghiệm từ lỗi lầm của mình, nhận ra chút ít kiểm soát và chịu trách nhiệm với kết quả của việc cắt giảm ngân sách. Bằng cách đó, Martha đã giúp Sharon cải thiện suy nghĩ, trách nhiệm, và tính tiên phong của mình.

Martha tiếp tục định hướng cho cuộc hội thoại với Sharon: “Vậy nếu có thì vai trò của bà là gì hoặc có thể là gì trong vấn đề cắt giảm ngân sách này?”

“Tôi nghĩ tôi thấy được điều này sẽ đi đến đâu,” Sharon thổ lộ, ngồi thẳng lên một chút. “Là lãnh đạo của một trong những học khu lớn nhất ở đây, tôi đã khiến cho điều này xảy ra khi quá thụ động trong việc thông báo cho công chúng biết về ý tưởng, tiến độ của chúng ta cũng như những lợi ích mà chúng ta đem lại cho người trả thuế. Tôi thực sự đã chỉ ngồi một chỗ để chờ điều này xảy ra. Ngay cả khi thấy rằng nó sắp đến, thì tôi cũng không cố gắng để phản kháng hay khiến cho những người làm luật thay đổi suy nghĩ của họ.”

Đến lúc này, Martha đã giúp Sharon nhìn ra vấn đề và rút ra được bài học kinh nghiệm từ hành vi của mình. Chỉ trong vòng vài phút, Sharon đã liệt kê ra được một số hành động mà bà đã có thể làm để ngăn không cho điều đó xảy ra. Khi đã nhận thấy rằng Sharon không còn cảm thấy bất lực và nhận biết được vai trò của bản thân trong vấn đề này, Martha chuyển sang giúp Sharon suy nghĩ về những hậu quả do cắt giảm ngân sách gây ra mà Sharon cần chịu trách nhiệm. Bà muốn giúp Sharon ngừng ca thán và bắt tay vào tìm giải pháp.

“Tuy rằng đến thời điểm này chúng ta vẫn chưa có đầy đủ thông tin, nhưng theo bà hậu quả của đợt cắt giảm ngân sách này là gì?” Martha hỏi.

“Hmm.” Sharon ngập ngừng. “Tôi đoán là chúng ta sẽ bị cắt trợ cấp máy tính, chắc chắn sẽ không có chuyện tăng lương cho giáo viên và các chương trình tư vấn sẽ phải hủy bỏ. Các môn thể thao cho sinh viên năm thứ nhất cũng sẽ có nguy cơ bị loại.”

“Ok,” Martha gật đầu đồng ý. “Tuy rằng bà không phải là người gây ra đợt cắt giảm ngân sách lần này, nhưng những hậu quả tiềm tàng nào trong số hậu quả mà bà vừa nêu thuộc trách nhiệm của bà? Hậu quả nào bà sẽ phải *chịu trách nhiệm* với tư cách là một người lãnh đạo?”

Sharon cho biết bà có trách nhiệm hoàn toàn đối với chương trình tư vấn và

trợ cấp máy tính, vì cả hai đều là ý tưởng của bà. Bà cũng có trách nhiệm đối với các vấn đề cộng đồng.

Là lãnh đạo, việc quan trọng đối với Martha là phải làm được nhiều hơn để giúp Sharon tự thuyết phục bản thân rằng đây không phải là một cuộc khủng hoảng và bà có thể làm được nhiều điều để giảm thiểu thiệt hại cũng như ngăn chặn những đợt cắt giảm ngân sách như thế trong tương lai. Nếu Martha để mặc vấn đề như vậy, thì trong các khó khăn tiếp sau, Sharon sẽ lại làm trầm trọng hóa, phụ thuộc vào Martha để giúp mình thoát khỏi cách phản ứng tiêu cực. Martha muốn Sharon nhận thấy rằng thật vô ích và không đáng để tiếp tục phản ứng với nghịch cảnh như vậy, kể cả cái suy nghĩ trầm trọng hóa đó. Martha cần giúp Sharon thay thế cách phản ứng hiện tại bằng cách phản ứng có AQ cao hơn. Bà thực hiện điều này không chỉ bằng cách *khuyên nhủ*, mà là bằng cách đặt câu hỏi. Bà đóng vai trò là một người hướng dẫn chứ không phải là một chuyên gia.

“Trước khi chúng ta tiếp tục,” Martha bắt đầu: “Hãy xem liệu tôi có hiểu đúng không nhé. Nếu tôi nhớ đúng thì bà có nói rằng đợt cắt giảm này có nghĩa là toàn bộ hệ thống sẽ sụp đổ tan tành, bà sẽ mất những giáo viên giỏi nhất và hệ thống trường học của bà sẽ trở lại thời kỳ đồ đá. Bà có cho rằng những điều này sẽ xảy ra không?”

“À,” Sharon ngập ngừng, vẻ trầm ngâm suy nghĩ: “Tôi nghĩ là không. Ý tôi là *không nhất thiết* là điều đó sẽ xảy ra. Nhưng nó *có khả năng* sẽ xảy ra nếu cứ tiếp tục cắt giảm ngân sách!” “Khi xảy ra thử thách,” Martha nói: “Tôi nghĩ chúng ta nên tách biệt giữa thực tế và suy đoán. Chúng ta hãy tập trung vào những gì chúng ta biết, thay vì những gì chúng ta giả định. Rõ ràng là đợt cắt giảm này sẽ dẫn đến khó khăn về mặt tài chính cho toàn bộ học khu của bà. Nhưng bà có *biết chắc* là học khu của bà sẽ sụp đổ, sẽ không còn trợ cấp cho máy tính, và mọi người sẽ trở lại thời kỳ đồ đá hay không?” Martha mỉm cười hỏi. “Hay bà chỉ *suy đoán* những kết quả này?” Martha chờ đợi trong khi Sharon tập trung suy nghĩ.

“Tất nhiên là tôi chỉ suy đoán thôi. Nhưng bà có công nhận là những điều như vậy sẽ xảy ra và vấn đề chỉ là thời gian thôi không?”

“Bà thực sự tin như vậy à? Vậy những kết quả này sẽ là số phận của chúng ta hay chúng ta có thể ngăn không cho chúng xảy ra?”

Sharon lại ngập ngừng. “Chúng ta có thể ngăn chặn được, nhưng điều đó không dễ dàng gì đâu, theo cái cách mà mọi thứ đang diễn ra…”

Martha tranh thủ nhân lúc Sharon đã hiểu được tình hình liền chuyển sang bước hành động. “Vậy, nếu tôi hiểu đúng thì không có bằng chứng nào cho thấy rằng những điều kinh khủng đó, nào là mất giáo viên, nào là tiêu tan chương trình, nào là mất trợ cấp cho máy tính, *bắt buộc sẽ phải* xảy ra. Bà chỉ

nói rằng điều đó có thể xảy ra, nếu như không có ai làm gì để ngăn chặn nó. Điều đó đúng không?" Sharon gật đầu.

"Vậy bà định *làm* gì để ngăn chặn những hậu quả kinh khủng này? Ví dụ như, bà có thể làm gì để duy trì được chương trình máy tính?"

Sharon bắt đầu thay đổi tư thế và ngồi thẳng lên. "Tôi nghĩ là tôi có thể tìm các nguồn tài trợ từ bên ngoài… Có lẽ tôi có thể hợp tác chiến lược với một số doanh nghiệp, giống như kiểu bà hay làm khi bị cắt giảm ngân sách ấy!"

Martha đi đến tấm bảng trắng ở trên bức tường phía xa và bắt đầu viết các ý tưởng của Sharon. "Tiếp tục đi," bà đề nghị, đồng thời ra hiệu bằng bút dạ: "Bà nói tiếp đi."

Chỉ trong vòng vài phút, Sharon đã đọc cho Martha viết kín mặt bảng đầy những ý tưởng để ngăn chặn tất cả những hậu quả mà bà lo sợ là sẽ xảy ra nhất. Martha lùi lại, tiếp tục chuyển sang bước tiếp theo. "Chà!" bà kêu lên khi nhìn lên bảng. "Bà có cả một danh sách đây này. Nhưng đôi khi chúng ta không thể ngay lập tức thực hiện được cả một danh sách dài như thế này. Tôi nghĩ tốt hơn là chúng ta nên sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên. Hãy dành ra một chút thời gian," bà nói và đưa cho Sharon chiếc bút, "và sắp xếp thứ tự ưu tiên xem bà sẽ thực hiện hành động nào trước, hành động nào sau,… Nhưng tôi nghĩ," Martha quả quyết nói thêm: "Bà không nên đánh số cho hành động nào mà bà không muốn cam kết thực hiện."

Sharon cầm bút, cẩn thận đánh số từng hành động, chỉ trừ có hai hành động là bà bỏ lại. "Những việc này tôi cần giao cho John. Anh ta đặc biệt quan tâm đến các vấn đề về đền bù cho giáo viên," Sharon giải thích, ý nói đến trợ lý của mình.

"Bà muốn làm gì với danh sách này?" Martha hỏi, muốn kiểm tra mức độ cam kết của Sharon.

"Phiền bà cho tôi ghi lại danh sách này nhé?" Sharon hỏi. "Tôi muốn chúng sẽ là nội dung trọng tâm của buổi họp lần tới của chúng tôi. Chúng tôi có rất nhiều điều phải hoàn thành trước khi năm học mới bắt đầu, vì vậy cần phải bắt tay vào làm ngay lập tức."

Triệu tập một cuộc họp đặc biệt chính là hành động được Sharon đánh số một trên bảng.

"Bà định khi nào sẽ triệu tập cuộc họp này?" Martha hỏi.

"Hôm nay! Ngay bây giờ! Ngay lập tức!" Sharon tuyên bố hùng hồn. "Không thể lãng phí thời gian được!"

"Tôi cần phải đi lấy thư bây giờ," Martha giải thích và đi ra cửa. "Cứ dùng điện thoại của tôi thoải mái nhé. Mấy phút nữa tôi sẽ quay lại để tổng kết

cuộc nói chuyện của chúng ta.” Nói xong, Martha bước đi, còn Sharon thì chộp lấy điện thoại và bắt đầu lên lịch cho cuộc họp của mình.

Khi Martha trở lại, bà ngồi xuống phía cuối bàn, trầm ngâm và nhìn thẳng vào mắt Sharon. “Bà miêu tả thế nào về những gì đã diễn ra ở đây trong suốt cuộc nói chuyện của chúng ta?”

“Tôi nghĩ là mình đã khá tức giận khi mới bước vào đây,” Sharon chín chắn trả lời. “Tôi đã cảm thấy như thể cánh cửa đang đóng sầm lại ngay trước mắt mình. Bà đã giúp tôi thấy được mình sai ở điểm nào và có thể làm gì để cải thiện tình hình. Ha ha! Tôi đã sắp xếp xong cho buổi họp rồi!”

“Thật tuyệt vời,” Martha mỉm cười. “Nhưng tôi muốn cho bà biết một điều, đó là cách bà thoát ra khỏi suy nghĩ tiêu cực và đi đến hành động. Bà còn nhớ khi tôi hét lên ‘Dừng lại!’ không?”

“À, có, có, tôi nhớ.”

“Tôi làm điều đó là vì bà đang làm trầm trọng hóa vấn đề cắt giảm ngân sách. Điều đó không hề tốt cho bất cứ ai cả. Tôi muốn bà đi đúng hướng, vì vậy tôi đã can thiệp để ngăn không cho bà tiếp tục suy nghĩ như vậy nữa.”

“Ồ, điều đó hiệu quả đấy! Bà đã khiến tôi ngạc nhiên đến mức phải ngừng lại!”

“Rồi tôi chỉ đơn giản là giúp bà chứng minh cho bản thân thấy rằng bà đang đi đến những kết luận rất có hại mà lại vô căn cứ, chỉ dựa trên những thông tin ít ỏi. Bà đưa ra những kết luận đó dựa trên *suy đoán* của bản thân, và thực lòng mà nói, đó là những suy đoán tiêu cực, thay vì dựa trên những thực tế mà bà đã *biết*.”

“Đúng vậy, và bà đã khiến cho tình hình trở nên dễ kiểm soát hơn nhiều. Mọi thứ đều được đặt vào đúng vị trí của chúng!”

“Bà nói đúng. Bà có nhận thấy rằng thực sự không có bằng chứng nào chứng minh cho những nhận định ban đầu của bà là mọi thứ đều bị hủy hoại và phá hủy không?” Martha tiếp tục bài học. “Không những thế, ban đầu bà đã đổ lỗi cho những người làm luật và công chúng về việc này. Vấn đề là, nếu đổ hoàn toàn lỗi cho họ, thì bà sẽ bỏ lỡ mất cơ hội rút ra bài học từ chính sự thụ động của mình, để bà có thể lãnh đạo tốt hơn trong tương lai, khi những thách thức tiếp theo xảy ra. Và chắc chắn là chúng sẽ xảy ra!”

“Có lẽ sớm còn hơn là muộn!” Sharon đồng ý.

“Đúng thế! Vì vậy, mặc dù bà không gây ra vấn đề này, nhưng bà đã nhận ra mình có thể làm gì để ngăn chặn nó.”

“Thay vì là nạn nhân, tôi đã trở thành người tham gia vào vấn đề này.” Sharon bổ sung: “Tôi nghĩ mình đã đánh giá quá thấp khả năng kiểm soát tình

hình của bản thân mà trao hết quyền hành cho các nhà làm luật.”

“Tuyệt vời,” Martha tán dương Sharon vì đã suy nghĩ sâu sắc, không bảo thủ và có khả năng rút ra được bài học kinh nghiệm từ chính hành vi của mình.

“Tóm lại,” Martha nói: “Tôi có một vài câu hỏi cuối cùng.”

“Bà nói đi.”

“Bà cảm thấy thế nào khi mới bước vào đây?”

“À, tôi đã cảm thấy khá là tồi tệ. Tôi đã tuyệt vọng, như thể có ai đó đang kiểm soát số phận của mình. Tôi cảm thấy bất lực, không thể làm gì khác được. Tôi đã thực sự bị rối trí.”

“Và theo bà thì kiểu suy nghĩ đó đáng lẽ đã có thể ảnh hưởng như thế nào đến khả năng lãnh đạo của bà?”

“Hừm. Đáng lẽ tôi đã có thể trở thành một người lãnh đạo vô dụng,” Sharon đồng ý. “Đáng lẽ tôi đã có thể khiến cho cả nhóm mất tinh thần theo. Và họ sẽ chán nản cả tháng trời mất!”

“Phải, còn bây giờ bà cảm thấy thế nào?” Sharon ngập ngừng, mỉm cười, rồi chuyển sang nghiêm túc.

“Tôi cảm thấy mạnh mẽ. Tôi cảm thấy như có thể sẵn sàng chiến đấu thay vì để bị đánh bại. Tôi cảm thấy vô cùng cấp thiết phải hành động. Tôi rất nôn nóng chuẩn bị cho cuộc họp này!”

“Tốt,” Martha đồng tình. “Và những cảm giác này sẽ tác động thế nào đến khả năng lãnh đạo của bà?”

“Ồ, không còn gì phải nghi ngờ nữa. Tôi sẽ có thể giúp những người khác vượt qua thách thức này. Sẽ rất khó khăn nếu họ cứ day dứt về vấn đề này để rồi kêu ca, than vãn như cách họ thường làm. Tôi nghĩ tôi có thể khiến tất cả phải đi đến hành động.” Sharon kết luận trong lúc vén tóc ra khỏi trán một cách quả quyết.

KHI TRẺ VÔ TRÁCH NHIỆM: DẪN DẮT ĐỂ TRẺ SỐNG CÓ TRÁCH NHIỆM HƠN

Chuỗi LEAD đặc biệt rất hữu ích trong việc nâng cao tinh thần trách nhiệm cho con trẻ. Nhiều người nghĩ rằng nuôi dạy con cái là một nhiệm vụ khó khăn. Ngược lại, tôi và vợ tôi là Ronda lại luôn thấy đó là niềm vui và là cơ hội để học hỏi. Một ngày nọ, con trai tôi nhận được thư thông báo kết quả thi

trắc nghiệm đầu vào đại học (Scholastic Aptitude Test – SAT). Cầm chiếc phong bì đáng sợ trên tay, mặt nó lộ rõ vẻ đau khổ, như thể nó đã biết nội dung bên trong là gì rồi.

Giống như nhiều phụ huynh khác, tôi và Ronda luôn nói rõ với các con rằng chúng tôi coi trọng giáo dục vì đó là cách để chúng có thể mở mang kiến thức, đem lại cho chúng thêm nhiều lựa chọn hơn, và đóng góp được nhiều hơn trong cuộc sống của mình. Chúng tôi cũng tin rằng, với vai trò là một phương pháp đánh giá tiềm năng của trẻ, các kỳ thi trắc nghiệm còn rất nhiều thiếu sót, và cùng lắm cũng chỉ đo lường được hai trong số bảy hoặc tám dạng thức thông minh chủ yếu. Tôi cho rằng AQ sẽ dự báo chính xác hơn thành công của con người. Trên thực tế, công trình nghiên cứu của tiến sỹ Martin Seligman ở Đại học Pennsylvania cho thấy rằng những sinh viên có cách phản ứng tích cực với nghịch cảnh thường học tốt hơn so với những dự đoán có được từ kết quả thi SAT và điểm trung bình học tập ở cấp phổ thông. Trong khi đó, những sinh viên có cách phản ứng tiêu cực thường không học tốt như dự đoán. Những khác biệt này càng trở nên rõ ràng hơn trong các kỳ thi giữa kỳ. Hầu hết những sinh viên có kết quả thi trắc nghiệm đầu vào trung bình nhưng có lòng kiên trì lại đạt được điểm cao hơn so với những sinh viên đạt điểm cao trong kỳ thi SAT nhưng có AQ thấp. Những nghiên cứu khác cũng đem lại những kết quả tương tự.

Tuy nhiên, chúng tôi cũng nói rõ với các con rằng việc tham dự các kỳ thi trắc nghiệm kiểm tra khả năng cũng rất quan trọng và đó đơn giản chỉ là một phần trong trò chơi mà học sinh bắt buộc phải tham gia nếu muốn theo học đại học. Vì vậy, chúng tôi biết con trai mình đang sắp phải đối mặt với một trong những bài học khó khăn của cuộc sống. Mặc dù có đầy đủ điều kiện học tập cũng như sự động viên, nhắc nhở của chúng tôi để chuẩn bị tốt cho kỳ thi SAT, nó vẫn quyết định không làm bài thi thực sự nghiêm túc. Đây là một lỗi rất lớn bởi vì, mặc dù thông minh, con trai chúng tôi là đứa cần phải chăm chỉ thì mới làm tốt trong các kỳ thi được. Thế nhưng, đối với nó, chỉ cần liếc qua một vài bài thi mẫu trước kỳ thi là coi như đã chuẩn bị đủ rồi.

Cuối cùng thì nó cũng phải đối mặt với sự thực khi mở phong bì ra và thấy được mình đã làm bài kém đến mức nào. Nhưng điều thú vị là cái *cách phản ứng* nó với chuyện đó. Một trong những điều rất buồn cười của bọn trẻ là chúng rất sáng tạo khi cố gắng chi phối suy nghĩ của bố mẹ. Theo suy nghĩ của nó, nếu nó khiến chúng tôi cảm thấy tiếc cho nó, như thể kết quả này phản ánh một trạng thái lâu dài, như kém thông minh chẳng hạn, thì nó sẽ được chúng tôi thông cảm thay vì phải đối mặt với thực tế khắc nghiệt rằng mình có thể sẽ không có nhiều lựa chọn khi quyết định không học tiếp.

Chiến lược đầu tiên của nó là cố khiến cho chúng tôi nhầm lẫn. “Con không *hiểu*,” nó nói mà trên mặt chẳng có vẻ gì là thành thật cả. “Con thật sự

không hiểu điều này có nghĩa là gì."

Vì vậy, chúng tôi cũng hùa theo. "Thế cái tờ kết quả ấy *cho biết* ý nó là gì? Mấy con số bé xíu đó ám chỉ điều gì?" Tôi hỏi vẻ ngây thơ không kém.

Vì thế nó tiếp tục chiến lược giả vờ như không biết gì. "Giời ơi! Con không biết! Con thật sự rối hết cả lên đây này!" Chúng tôi chờ và quan sát. "Con nghĩ nó cho biết là con đã nhận được những điểm này. Con không chắc lắm." Nó nhìn chúng tôi đầy mong đợi. Vì vậy chúng tôi tiếp tục giả vờ theo nó thêm chút nữa, xem nó trì hoãn điều không thể tránh khỏi đến bao giờ. Có thể thấy là nó đang toát mồ hôi hột.

Cuối cùng Chase cũng "hiểu ra" ý nghĩa của các điểm số của mình. Nó luận ra đó thực sự là những điểm rất kém và thấp hơn rất nhiều so với khả năng của nó. Và đây là phản ứng của nó với nghịch cảnh: "Hừ. Con nhớ là hôm đó con bị mệt, và con đã không có đủ thời gian để làm hết bài. Con thề, cô giám thị cứ vội vội vàng vàng làm sao ấy. Mọi thứ diễn ra nhanh quá. Con không có cách nào hoàn thành được bài thi của mình. Vả lại, con thường không làm tốt được trong mấy cái kỳ thi có tính thời gian kiểu như thế này." Lý do của Chase có lẽ sẽ dễ chấp nhận hơn đôi chút nếu năm trước nó không đạt được số điểm cao gần gấp đôi trong kỳ thi PSAT, là một đợt thi thử cho kỳ thi SAT.

Nếu được cho qua và tin tưởng rằng cách phản ứng của mình là đúng đắn, thì nó sẽ tự cho rằng mình không bao giờ có khả năng làm tốt trong các kỳ thi lớn, và sẽ chẳng học được gì nhiều để nâng cao hiệu quả của mình trong tương lai. Nhưng đối với tôi và Ronda, việc Chase rút ra được bài học từ nghịch cảnh này là vô cùng quan trọng để nó có thể tự tạo ra cho mình nhiều cơ hội trong tương lai.

Giống như nhiều đứa trẻ khác, Chase cần phải nhận ra vai trò của mình là đã gây ra nghịch cảnh này, đồng thời phải chịu trách nhiệm đối với kết quả mà nó đã gây ra. Tuy rằng tự quy trách nhiệm quá mức là rất nguy hiểm, nhưng vô trách nhiệm cũng có hại không kém. Chúng tôi đã lựa chọn cách dẫn dắt nó, để nó có thể lắng nghe cách phản ứng của chính mình và chuyển sang cách phản ứng có trách nhiệm hơn, kiểm soát được tình hình tốt hơn.

"Chase, con nói con bị điểm thấp là do không đủ thời gian làm bài, do giám thị, và do tính chất của kỳ thi," tôi nói. "Con nghĩ vai trò của con là gì khi tạo ra những điểm số này?"

Nó nhìn hai vợ chồng tôi và bắt đầu một nỗ lực điên rồ khác để lảng tránh vai trò của mình. "Ừ thì… con… bố mẹ biết đấy, con đã làm hết sức!"

"Thật thế à?"

"Vâng."

“Thế con nghĩ là tại sao con lại được điểm cao gấp đôi trong kỳ thi PSAT, trong khi hai kỳ thi này là y hệt như nhau?”

Chase ngập ngừng, nhìn xuống. “Con nghĩ là… con nghĩ là con đã học chăm hơn *một chút* trong kỳ thi PSAT.”

“Như vậy nếu con học chăm thì kết quả cao hơn đúng không?”

“Dạ, vâng, chắc chắn là như vậy. Nhưng, con có học bài từ hè năm ngoái rồi mà!” Thêm một nỗ lực vô vọng để trốn tránh hiện thực.”

“Con có nghĩ rằng mình có thể đã làm tốt hơn trong kỳ thi này nếu con học chăm chỉ hơn không?”

Chase cười. Nó biết kế hoạch của nó đã bị phá sản. “Vâng, con đoán vậy.”

Bây giờ đã đến lúc tìm hiểu (E) tất cả mọi nguồn gốc và trách nhiệm của nó trong việc này. “Vậy với nhiều lý do mà con vừa liệt kê ra thì phần lỗi của con thực sự là bao nhiêu?”

Chase ngập ngừng, suy nghĩ xem nên trả lời thế nào. “Con nghĩ là khoảng một nửa. Kỳ thi này khó hơn và tình hình cũng rất gay go, nhưng con biết con có thể làm tốt hơn thế này!” nó nói và giơ bảng điểm lên.

Tôi ngừng lại, và Ronda tiếp lời: “Ok, mẹ hiểu rồi, con yêu.

Bây giờ, theo con khi bị điểm kém thế này thì hậu quả sẽ là gì?

Chúng sẽ có tác động như thế nào?” Chase suy nghĩ một lúc lâu, nụ cười của nó biến mất. “Con nghĩ là con sẽ khó được chọn vào một số trường mà con đã nộp đơn.” Tôi thấy cảm động vì nó đã tỏ ra thành thật.

“Sẽ khó khăn phải không con?” Ronda hỏi, giọng thông cảm.

Mắt nó bắt đầu ngân ngấn nước.”Vâng, rất khó khăn ạ.”

“Theo con thì điểm kém này còn dẫn đến những hậu quả nào khác nữa?”

“Con nghĩ là chúng có thể ảnh hưởng đến các trường khác và các công việc mà con ứng tuyển.”

Nó thành thật hơn, đau khổ hơn và khóc nhiều hơn. Đây là kiểu hối hận mà một đứa trẻ có thể *học* được từ đó.

“Những điều này quan trọng với con thế nào hả Chase?” Tôi hỏi, dù đã biết trước câu trả lời.

“Chúng vô cùng quan trọng. Sẽ rất khó có thể đi đâu khác nếu không học đại học và xin việc thì càng khó hơn nữa.”

“Vậy ai sẽ phải chịu trách nhiệm đối với những kết quả này nếu chúng xảy ra?” Tôi muốn nhấn mạnh cho nó biết rằng phải chịu trách nhiệm trước khi

hành động.

Chase nhìn lên, và tôi có thể thấy được nó là đau khổ đến mức nào. “Là con ạ. *Còn* ai khác nữa cơ chứ?” Đến đây là đủ. Nó không thể đau khổ hơn được nữa.

Vì vậy, tôi phân tích (A) ngắn gọn những bằng chứng để chuẩn bị cho Chase sẵn sàng hành động. “Con yêu,” tôi bắt đầu: “Con đã nói rằng con không thể làm tốt được những kỳ thi như thế này. Thực sự có bằng chứng nào cho thấy là con *phải* làm không tốt bài của mình không, hay đó chỉ là một thử thách mà thôi?”

Một lần nữa Chase lại ngập ngừng. “Con nghĩ là vì những kỳ thi như thế này quá khó với con. Ryan đã làm hết bài. Con thì không xong được một phần !”

“Vậy con có nghĩ rằng mình cần phải học chăm hơn bạn để có thể làm tốt trong các kỳ thi không?”

“Vâng, đúng là như vậy, nhưng điều đó thật không công bằng!”

“Ok, nhưng có những điều con lại làm tốt hơn Ryan đúng không?”

Chase đứng thẳng lên: “Chắc chắn rồi! Con chơi nhạc giỏi hơn cậu ấy. Và con có thể khiến mọi người cười. Ryan rất cố gắng để làm được điều đó, nhưng cậu ấy chẳng thể làm tốt bằng con.” Vậy là chúng tôi đã giải quyết xong vấn đề “ công bằng.”

“Có bằng chứng nào ở đây cho thấy rằng con bắt buộc phải làm bài tệ hơn hoặc không thể làm đúng như khả năng của mình trong các kỳ thi như vậy hay không?”

“Ồ, không, không hẳn ạ. Phần lớn là do con thôi ạ.” Chase đang khiến cho giai đoạn chuyển sang hành động (D) trở nên thật dễ dàng.

“Vậy con có thể làm gì để khắc phục hậu quả của những điểm kém này?” Tôi hỏi, tay chỉ vào cái bảng điểm đáng sợ.

“Rất nhiều ạ.” Tôi rất thích mỗi khi cảm nhận được sức mạnh của người khác. “Con có thể học nhiều hơn trước đây,” Chase thừa nhận, mỉm cười khi nghĩ đến lỗi lầm của mình. “Và con có thể thực hành để quen với việc tính thời gian làm bài, con cũng sẽ không để mình dễ mất bình tĩnh như vậy trong kỳ thi nữa.”

Vậy là cuộc hội thoại đã xong. Chase liệt kê ra một số hành động mà nó có thể thực hiện, bao gồm sử dụng thẻ hình, phần mềm, sách, và những bài thi thực hành mà chúng tôi giao cho nó. Nó cũng quyết định sẽ sắp xếp để thi lại. Nó sẽ bắt đầu bằng những bài thi thực hành để đánh giá được tiến bộ của mình và giữ vững được động lực của bản thân.

Chase không hề biết được tôi đã khéo léo sử dụng một số biện pháp và phương thức để điều khiển suy nghĩ của nó. Tôi chỉ hướng dẫn bằng cách nói chuyện, giống như một cái thước kẻ để vẽ đường thẳng, nhằm giúp nó tách biệt những suy đoán có nguy cơ khiến bản thân trở nên yếu đuối với cái thực tế đáng sợ nhưng có thể sửa chữa được đó. Tôi không để cuộc nói chuyện trở thành những lời động viên sáo rỗng, và cũng không bảo Chase phải làm gì. Tôi chỉ hỏi để giúp nó suy nghĩ lại về bản thân vào thời điểm then chốt.

Nếu không được áp dụng chuỗi LEAD, Chase vẫn sẽ tin chắc rằng số phận của nó đã chấm hết và sợ hãi cái ý nghĩ phải thi lại. Nó sẽ mất hết niềm tin vào giá trị của bản thân. Nhờ chuỗi LEAD, Chase đã được trải nghiệm *sức mạnh đích thực* khi tự mình đưa ra quyết định để đi đến hành động. Nó đã học được phương pháp tránh những khó khăn thường gặp của nghịch cảnh, và bắt tay vào học để chuẩn bị cho kỳ thi SAT tiếp theo bằng sự kỷ luật và trách nhiệm mới của mình.

NHỮNG LỢI ÍCH PHÍA SAU VIỆC DẪN DẮT NGƯỜI KHÁC

Chuỗi LEAD đem lại lợi ích cho cả người dẫn dắt và người được dẫn dắt. Khi dẫn dắt Samantha vượt qua nỗi tuyệt vọng, với vai trò là người dẫn dắt, tôi cũng có được một số lợi ích nhất định. Trước hết, tôi yêu thích phần thưởng quý giá là mình đem đến ảnh hưởng tích cực, có ý nghĩa và lâu dài cho Samantha cũng như hoàn cảnh của bà. Sau cuộc hội thoại, tôi cảm thấy như mình đã làm được nhiều hơn là chỉ đơn thuần băng bó vết thương. Tôi đã giúp bà cầm được vết thương chảy máu bên trong và giúp bà chữa lành nó. Tôi có thể thấy được những tầng tác động của mình đối với Samantha, con cái của bà, chưa kể là cả sức khỏe của bà nữa! Tôi biết rằng các chức năng miễn dịch của bà sẽ sớm được phục hồi, sự ngon giấc và ngon miệng của bà sẽ được cải thiện, và động lực để lựa chọn hành động thay vì day dứt cũng sẽ tăng lên.

Martha cũng có được lợi ích khi dẫn dắt Sharon. Martha đã rất hiệu quả khi giúp Sharon hiểu ra rằng Sharon chính là người cần phải đi đến hành động để giải quyết vấn đề. Martha đã được trải nghiệm kết quả đáng mừng là chứng kiến Sharon tự giải quyết được vấn đề của mình, biết rõ rằng bà sẽ vững vàng khi gặp những khó khăn về sau.

Khi dẫn dắt Chase, tôi và Ronda đã giúp con trai hiểu rõ và so sánh được sự đối lập giữa việc trở thành nạn nhân của một điều kiện lâu dài, như dốt nát chẳng hạn, với việc coi thất bại đó là khó khăn tạm thời, phải có trách nhiệm với hậu quả của nó, và phải tìm cách để cải thiện tình hình. Người Leo núi có thói quen biến tình huống xấu thành cơ hội, không phải bằng cách hờ hững

chấp nhận số phận mà bằng cách chủ động và kiên trì thay đổi tình hình ở bất cứ nơi nào và bất cứ khi nào có thể. Đối với người Leo núi, tuyệt vọng kéo dài *không* phải là một lựa chọn.

Có lẽ phần thưởng lớn nhất đối với chúng tôi khi dẫn dắt Chase là được chứng kiến gương mặt nó thể hiện rằng mình đã hiểu ra vấn đề. Đó là khi nó bắt đầu nhận trách nhiệm đối với kết quả và buộc *bản thân* phải có trách nhiệm đăng ký, chi trả, chuẩn bị cho kỳ thi tiếp theo. Chính ý thức trách nhiệm đã đem lại cho nó ý thức về mục đích và kỷ luật mà trước đây nó chưa từng có bao giờ.

Khi dẫn dắt Samantha, Sharon, và Chase, Martha, Ronda và tôi cũng để lại một tài sản quý giá. Giống như câu tục ngữ mà người ta thường nói, đó là thay vì lựa chọn cách nhanh chóng và dễ dàng là bày cá ra trước mặt họ, thì chúng tôi dạy cho bạn, đồng nghiệp, và con mình cách câu cá. Sau này, khi cảm thấy chán nản hay yếu đuối về mặt cảm xúc, thì họ có thể tự động viên, an ủi mình.

Trong trường hợp của Samantha, tôi biết rằng nhờ sự giúp đỡ của mình, trước sau gì bà cũng sẽ truyền đạt những kỹ năng này cho các con, giúp chúng tự mình chống chọi được với nghịch cảnh để chúng cũng có thể tiến lên trong cuộc sống, cho dù có xảy ra điều gì đi chăng nữa. Theo tôi, có AQ cao cũng giống như có khả năng thích nghi tốt với độ cao, với nó, khác với chứng sợ độ cao, càng lên cao bạn sẽ lại càng mạnh mẽ hơn.

Theo nghĩa rộng hơn, bạn sẽ có được lợi ích theo cách này hoặc cách khác khi sử dụng chuỗi LEAD để giúp người khác đối mặt với nghịch cảnh. Khi giúp đỡ những người mình quan tâm, nghĩa là bạn cũng đang cho đi một món quà bền vững là tình yêu thương và lòng trắc ẩn.

Nếu là người quản lý hay lãnh đạo, bạn sẽ giúp cho bản năng của người Leo núi thấm nhuần vào trái tim và tâm hồn của nhân viên. Điều đó cũng có nghĩa là bạn đang bắt đầu xây dựng một văn hóa leo núi – nơi nuôi dưỡng và đòi hỏi con người phải biết tự phục hồi, kiên trì, biết chấp nhận rủi ro, đón nhận thay đổi, và không ngừng tự hoàn thiện bản thân. Hãy tưởng tượng xem bạn sẽ thấy vui biết bao nếu được lãnh đạo một đội có tinh thần leo núi thay vì một nhóm người Cắm trại ở một chỗ để thỏa mãn sự thoải mái của cá nhân, hay một nhóm toàn những người Bỏ cuộc luôn hờ hững, hoài nghi và không có năng lượng!

Với tư cách là một người cha, người mẹ, một người bạn, bạn sẽ giúp nâng cao và kích thích tinh thần của mọi người xung quanh mình. Bạn đem đến cho những người thân yêu các công cụ cần thiết để họ định hướng cho cuộc sống và sống có mục đích, có đam mê. Hãy tưởng tượng bạn sẽ vui thế nào khi con mình có được bản năng tự nhiên là mạnh mẽ và sáng tạo khi đối mặt với

thách thức trong khi những đứa trẻ khác đã bỏ cuộc hoặc trốn tránh. Nó sẽ học được cách tự trọng và ý thức về bản thân hoàn toàn mới, những phần thưởng thực sự và dựa trên những bằng chứng cho thấy khả năng đương đầu thành công với mọi thách thức nối tiếp nhau. Bạn còn có thể trao cho con mình món quà nào quý giá hơn món quà này?

Những lợi ích này cũng giúp tăng cường mạnh mẽ các cộng đồng và tổ chức tình nguyện. Khả năng lập trình cho não bộ biết chiến thắng bất cứ trở ngại nào xảy đến với mình không chỉ quan trọng đối với cá nhân bạn mà còn cần thiết không kém đối với các cộng đồng, các nền văn hóa, các tổ chức, và nhóm. Tôi tin chắc rằng bạn sẽ dễ dàng nhận thấy sự khác biệt của một tổ chức hoạt động dựa trên cơ sở luôn tìm tòi các phương án thực hiện được công việc, chứ không phải chỉ biết tìm kiếm lý do tại sao không thể thực hiện được – đây là nơi coi trọng và đền đáp xứng đáng cho những nỗ lực không ngừng để tiến lên phía trước thay vì dừng lại, hoặc tệ hơn là lui về, để tìm một chỗ trú ẩn an toàn cho bản thân.

Khi dẫn dắt Samantha, Sharon và Chase, Martha, Ronda và tôi cũng có được lợi ích là được học hỏi thông qua thực hành. Trước đây khi còn đi học, có lẽ cũng từng có lúc đứa bạn học ngồi bên cạnh quay sang hỏi bạn: “Này, cậu có *hiểu* cái này nghĩa là gì không?” Và, mặc dù không chắc lắm nhưng bạn vẫn trả lời: “Ừm, chắc chắn rồi, mình nghĩ là vậy.” Thế là đứa bạn mà bạn muốn gây ấn tượng bắt đầu đặt ra thách thức cho bạn: “Cậu chỉ cho tớ cách *làm* được không?” Bạn liền cố gắng hết sức để giải thích cho cậu ta hiểu, mặc dù ban đầu vẫn còn ngập ngừng, mò mẫm. Nhưng rồi hình như có một biến đổi kỳ lạ và bí ẩn xảy ra. Càng giải thích, bạn càng hiểu rõ vấn đề đó hơn! Chẳng mấy chốc, bạn nôn nóng muốn dạy cho những đứa bạn khác quay sang để nhờ bạn chỉ bài. Bạn học được bài bằng cách chứng minh và giải thích.

Hiện tượng tương tự cũng xảy ra khi bạn sử dụng chuỗi LEAD với người khác. Càng vận dụng nó thường xuyên thì bạn càng trở nên thành thạo, không chỉ với người khác mà còn với chính bản thân mình.

Người được dẫn dắt cũng nhận được nhiều lợi ích thiết thực. Trước hết, họ sẽ cảm thấy nhẹ nhõm ngay tức thì, như thể được chiếu sáng vào chiếc giường nơi mình đang ngủ và được chứng tỏ cho thấy là không hề có con quái vật nào đang ẩn náu trong bóng tối. Họ nhận ra rằng không có bất kỳ bằng chứng nào cho thấy những sợ hãi và kết luận tồi tệ nhất của mình là đúng và sẽ xảy ra.

Nhờ hiểu ra điều này, họ sẽ có được một mạng lưới an toàn về nhận thức, nhờ đó sẽ sẵn sàng nhận thấy được và ngăn chặn bản thân khi lần tới họ lại bắt đầu đi theo lối mòn suy nghĩ cũ. Nó giống như đặt một tấm biển “Đường cấm” để ngăn không cho mọi người đi vào con đường chứa đầy những ổ gà

đáng sợ và những ngã rẽ nguy hiểm. Giờ đây Samantha, Sharon và Chase có thể ngăn không cho bản thân đi vào lối rẽ nguy hiểm đó trên các tuyến đường trong hệ thần kinh của mình.

Khi nhận lấy trách nhiệm giải quyết hậu quả cuộc hôn nhân của mình, Samantha đã cảm nhận được trách nhiệm và cùng với đó là mệnh lệnh đối với bản thân phải hành động và hàn gắn những tổn thất, thiệt hại. Điều này giúp bà đánh thức nguồn năng lượng dự trữ vô cùng cần thiết để chống chọi với những khó khăn còn lại để đưa cuộc sống của mình trở lại bình thường. Sharon cũng có được những điều tương tự khi thực hiện trách nhiệm của mình với tư cách là một người lãnh đạo thay vì trở thành nạn nhân của hoàn cảnh.

Trong cả ba trường hợp, người được dẫn dắt đều có được cái nhìn đúng đắn không chỉ về tình huống của mình mà còn nhận thấy được điều gì mới thực sự quan trọng với họ. Khi hành động theo cam kết của mình là gọi điện hẹn gặp các con, Samantha đã giải quyết được vấn đề ưu tiên hàng đầu bà. Sharon cũng vậy, khi bà bắt tay vào hành động để sắp xếp cuộc họp của mình, còn Chase thì cam kết thi lại kỳ thi SAT. Nhờ đó, mỗi người đều cảm nhận được động lực tích cực, và thậm chí nhìn thấy được ánh sáng phía cuối đường hầm nghịch cảnh của mình.

Chỉ khi có được khả năng kiên cường trước nghịch cảnh, con người mới có thể hình thành và duy trì được sức mạnh của mình. Những người mà bạn dẫn dắt, dù là bố mẹ, bạn bè, cấp trên, hay lãnh đạo, đều sẽ học được cách ngăn chặn những suy nghĩ tiêu cực của bản thân để dám đương đầu với những thách thức của cuộc sống bằng ý chí quyết tâm mới được khai phá trở lại.

Chỉ bằng vài câu hỏi cơ bản, bạn sẽ nhanh chóng học được cách điều chỉnh cho phù hợp với từng đối tượng và hoàn cảnh. Dần dần, chuỗi LEAD sẽ trở nên tự nhiên giống như là hỏi thăm sức khỏe của người khác vậy. Một khi đã sử dụng thành thạo và hiệu quả công cụ này, bạn sẽ rất thích, thậm chí là còn “thấy nghiền” nó nữa.

Một cách ứng dụng hấp dẫn, cơ bản và có thể áp dụng rộng rãi của công cụ này là khả năng biến đổi không chỉ trên phạm vi cá nhân mà còn đối với toàn bộ tổ chức. Khi chúng ta cùng nhau xem xét một số vấn đề sâu hơn và các hệ thống phụ thuộc lẫn nhau có tác dụng điều khiển hành vi của tổ chức ở Chương 9, bạn sẽ được khám phá một số công cụ để xây dựng một tổ chức có AQ cao, có khả năng vượt qua mọi khó khăn, trở ngại.

CHƯƠNG 9:
Tổ chức có AQ cao
Xây dựng văn hóa leo núi

Khi một người làm điều cần phải làm - Dù điều đó có ảnh hưởng, gây trở ngại, nguy hiểm và áp lực cho họ đi chăng nữa - thì đó chính là nền tảng đạo đức của con người.

John F. Kennedy

Không có được tâm trạng vui vẻ như trong những cuộc dã ngoại trước đây của công ty, Al đang cảm thấy rất chán nản khi đi dạo trong công viên, bắt tay với nhân viên và gặp gỡ bạn bè, gia đình họ. “Thôi nào, Al, đây đáng ra phải là một sự kiện *vui vẻ* mới đúng chứ,” anh tự nhủ khi quan sát 230 nhân viên thuộc chi nhánh hỗ trợ kỹ thuật của khu vực, trực thuộc công ty Infocom[(1)], mà anh đang đảm nhận chức phó chủ tịch.

“Chà, ít nhất trông *họ* cũng có vẻ đang vui vẻ đấy chứ,” anh kết luận khi quan sát vẻ mặt thoải mái vô lo vô nghĩ của mọi người lúc reo hò cổ vũ cho trận chung kết sôi nổi giữa hai đội bóng chuyền bãi biển đứng đầu của công ty. Họ đang thi đấu để giành giải Rubber Sun Chicken – một truyền thống vui nhộn ra đời từ một cuộc tỉ thí giữa hai nhóm kỹ thuật, xem nhóm nào nghĩ ra được trò chơi khăm thú vị nhất với một con gà cao su. Dần dần, cuộc chiến lắng xuống và con gà, giờ đây đã được trang điểm đỏm dáng với cặp kính râm Oakley và quần đùi lướt sóng Massimo, đã trở thành linh vật không chính thức được trao cho đội nào đạt được những thành tích nổi bật nhất.

Al cố gắng tham gia cuộc vui, đưa ra vài lời cổ vũ thật hay: “Này Kromer, hãy thử chặn bóng bằng tay thay vì bằng mặt đi!” anh la lên, và vài người cười ồ. “Này, Terry, cho cậu ta mắc quần vào lưới đi…!” Càng có nhiều người cười hưởng ứng.

Tuy vậy, mặc dù đã cố hết sức, Al vẫn không thể loại bỏ được cảm giác phiền muộn. Trước đó, anh đã đến văn phòng lấy một số thứ để chuẩn bị cho buổi tiệc của công ty. Anh đã lướt qua một lượt e-mail và tập trung vào tin nhắn của cậu bạn tên là Mac, một kỹ sư rất được coi trọng, tình cờ lại đang làm việc cho một trong rất nhiều công ty đối thủ của Infocom. Tin nhắn có kèm theo bản sao của một bài báo dự đoán những khó khăn sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ ngành viễn thông khi chính sách mới được thi hành. Đúng như tính cách cẩn thận thường thấy ở anh, Mac đã đánh dấu một đoạn trong bài báo. Chính cái đoạn ấy đã khiến cho Al không thể thoát khỏi suy nghĩ về nó.

“Chính sách mới này sẽ khiến cho toàn bộ ngành viễn thông suy thoái,” tác giả bài báo, một chuyên gia tư vấn kinh doanh lỗi lạc, dự đoán. “Các quy định cũ đã không còn nữa, và những công ty đang hoạt động theo các quy định đó cũng sẽ như thế. Tổ chức nào muốn sống sót sẽ phải cố gắng hơn, nhạy bén hơn, và cải cách nhiều hơn đối thủ của mình thì mới có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Những người lãnh đạo trong các ngành dịch vụ mới sẽ tìm kiếm những điều mới mẻ, làm rung chuyển chốn thương trường, trong khi những người lãnh đạo ngày nay sẽ lâm vào tình trạng trì trệ khi cứ dương dương tự đắc về thành quả của mình như chúng ta vẫn thường thấy. Mỉa mai thay, những người đang ở đỉnh cao nhất của thành công trong những năm gần đây sẽ lại là người phải chịu nỗi đau to lớn nhất.” Rồi đến phần thực sự gây sốc: “Hãy nhìn “bàn tay vàng” của Infocom, đế vương *hiện nay* của ngành truyền thông, đang trở nên lu mờ khi công ty này nhanh chóng bị đánh úp bởi những công ty khác nhanh nhạy và quan tâm đến khách hàng hơn. Trừ phi Infocom sớm nhận ra sự thực đau đớn này mà tự kỷ luật và làm mới mình, nếu không chỉ ba năm nữa thôi cổ phiếu của công ty này sẽ chẳng đánh giá bằng một tờ giấy in.”

“Sẽ chẳng đánh giá bằng một tờ giấy in.” Những từ này cứ in sâu vào trong tâm trí của Al. Họ đã mất bàn tay vàng của mình? Họ đang hoạt động theo những quy định cũ và đang có nguy cơ bị các đối thủ cạnh tranh nhanh nhạy hơn đánh úp? Số phận của họ sẽ chỉ đơn thuần là một nghiên cứu điển hình khác về một công ty vì quá thành công mà trở nên tự mãn hay sao? Al biết sẽ có những thay đổi lớn và một số người sẽ mất việc, nhưng anh chưa bao giờ nghĩ đến tình huống này. Thực sự anh chưa từng nghĩ đến điều đó, mãi cho đến tận bây giờ. Tuy vậy, anh vẫn không thể thoát ra khỏi cái cảm giác làm anh muốn ốm là công ty mình đã mất đi lợi thế cạnh tranh. Dấu hiệu chứng minh điều đó hiển hiện ở khắp mọi nơi.

Anh suy ngẫm về sự phát triển xuất sắc của Infocom từ sau cuộc hỗn loạn do sự tan vỡ của công ty AT&T gây ra. Anh trìu mến nhớ lại công ty mình đã làm thế nào để tạo ra được một số những đổi mới quan trọng, đem đến một cuộc cách mạng trong ngành viễn thông và biến họ trở thành những nhân vật được yêu thích của Phố Wall. Trong những ngày đầu ấy, không có gì mà công ty không dám thử. Họ có tinh thần dám nghĩ dám làm, và giá cổ phiếu chính là sự đền đáp xứng đáng cho lòng dũng cảm của họ. “Có lẽ bởi vì lúc đó công ty chẳng có gì nhiều để mà mất!” Al tự lý giải.

Tuy vậy, thành công cũng có cái giá của nó. Những ngày đầu, Infocom đã phải hoạt động trong một nhà kho được sửa sang sơ sài. Tất cả nhân viên kỹ thuật, nhân viên bán hàng, nhân viên vận hành, và nhân viên dịch vụ khách hàng đều làm việc trong một căn phòng được trang trí đơn giản bằng nội thất đã qua sử dụng, bàn ghế thì cọc cạch, không ăn nhập gì với nhau cùng một

mê cung những dây dẫn tạm thời để kết nối điện thoại và máy tính.

Al và các thành viên khác của nhóm, lấy tên là "Những kẻ nổi loạn" (nhóm nhân viên đầu tiên của Infocom), đều trìu mến gọi tòa nhà đầu tiên nơi họ làm việc là "cái ga-ra cũ." Họ kể cho các nhân viên mới biết họ đã phải sử dụng những chiếc máy sưởi trong phòng như thế nào vào mỗi buổi sáng do thiếu thốn các thiết bị cách nhiệt và thảm.

Trong một thời gian dài, họ làm việc mà không hề có lương, trợ cấp, hay bất cứ điều gì làm bảo đảm – hoàn toàn *không có gì* ngoại trừ một chiếc bàn cũ, một chiếc điện thoại, một tấm danh thiếp, và vô vàn cơ hội. Nhưng điều khiến Al nhớ rõ như thể mới từ hôm qua, đó chính là *nguồn năng lượng ở* đây. Nó rõ ràng đến mức tưởng như có thể sờ thấy được và có thể kích thích được người khác. Họ có cảm giác như đang thực hiện một chuyến thám hiểm lịch sử. Những kẻ nổi loạn được gắn kết với nhau bởi ý thức chung mạnh mẽ về mục đích – phải cung cấp dịch vụ đường dài với mức phí phải chăng cho mọi cá nhân trên đất nước này. Họ phấn đấu để trở thành những nhà cung cấp xuất sắc của ngành viễn thông. Chính mục đích đó đã định hướng, buộc mọi người phải tiếp tục, làm việc hết mình, và chơi cũng hết mình. Họ luôn giữ được tinh thần hăng hái, say mê cho cuộc phiêu lưu đang chờ đợi mình mỗi ngày. Toàn bộ nơi này quả thực *tràn đầy sức sống!*

Đến nay, Al trầm ngâm, Infocom đã đi được một chặng đường rất xa so với "cái ga-ra cũ." Thật khó mà tin được là chỉ trong vòng 12 năm, họ đã lớn mạnh từ một nhóm nhỏ trở thành một công ty có trên 50.000 nhân viên trên khắp thế giới. Không giống như những ngày đầu tiên, mọi người ở Infocom đều được hưởng một chế độ lương bổng, đãi ngộ thỏa đáng khiến cho bất cứ ai trong ngành này cũng đều phải thèm muốn và ghen tị. Cái ga-ra cũ đã được thay thế bằng những tòa nhà to lớn hơn cứ nối tiếp nhau mọc lên. Trên thực tế, cái tên Infocom đã xuất hiện trên đỉnh của một trong những toàn nhà chọc trời nổi bật ở trung tâm Los Angeles, nơi các trụ sở xinh đẹp của công ty, được trang hoàng với những công trình nghệ thuật đầy tính thẩm mỹ và những chiếc ghế được thiết kế cho phù hợp với tính chất công việc.

Đến giờ, Al đã nhận ra rằng mọi người dường như dành nhiều năng lượng hơn cho các buổi giao lưu, gặp gỡ nhau thay vì cho khách hàng, và đang phải *đuổi theo* các đối thủ cạnh tranh thay vì táo bạo dẫn đầu ngành viễn thông. Kể từ khi công ty thực hiện tái cơ cấu, mọi người ở Infocom ngày càng có xu hướng tập trung vào bảo vệ vị trí của bản thân. Nhiều người lựa chọn bỏ cuộc, thậm chí không cả cố gắng để cạnh tranh, chứ đừng nói đến là phấn đấu để trở thành người dẫn đầu.

Ngay cả trong những thời điểm tốt đẹp nhất, mục đích làm việc có ích của họ cũng bị thay thế bằng những cuộc trò chuyện về thị phần và biên lợi nhuận. Không còn ai nhắc đến mục đích nữa. Al tự hỏi liệu ngoài lợi nhuận

ra, họ có còn *có* mục đích làm việc nào khác hay không.

Anh nghĩ về cuộc trò chuyện mà mình tình cờ nghe được ở dãy đồ ăn trong khu ăn uống của công ty hôm trước. “Vậy lý do cô lựa chọn làm việc cho Infocom là gì?” Một nhân viên kinh doanh đang hỏi một người mà Al cho là một trong những nhân viên kỹ thuật mới được tuyển dụng.

“Bởi vì, thú thật đây là một nơi *tuyệt vời* để làm việc,” người phụ nữ trẻ ăn mặc chải chuốt nhiệt tình trả lời. “Mọi người ở đây rất tốt, và rõ ràng là mọi người đều được vui chơi rất nhiều. Ngoài ra, công việc cũng không quá *căng thẳng*. Chị hiểu ý tôi không?”

Cô ta nói *đúng*. Chúng ta không phải “làm việc quá căng thẳng.” Al chợt nhận ra. Còn bao nhiêu người nữa giống cô ta? Anh tự hỏi, họ đến đây bởi vì chúng ta tốt, chúng ta vui vẻ, và công việc thì không quá căng thẳng? Mỉa mai thay. Ban đầu, chính sự căng thẳng đã đưa chúng ta đến được đây. Sự căng thẳng về *mục đích* của chúng ta. Vậy mà bây giờ chúng ta chỉ là một “nơi tuyệt vời để làm việc” thôi sao?

Al thoát ra khỏi suy nghĩ mông lung và quan sát nhân viên Infocom (được gọi trìu mến là Infocommies), họ bắt đầu cất tiếng hô: “Gà, gà, gà!” khi đội thắng cuộc chuẩn bị được trao giải thưởng mà ai cũng thèm muốn. Al buồn bã nhận ra rằng đã rất lâu rồi anh không nhìn thấy tinh thần đồng đội mãnh liệt như vậy ở nơi làm việc. Khi hình dung đến người nhân viên trẻ mới tuyển, anh nghĩ: “Có thể chúng ta làm việc không *đủ* căng thẳng!” Anh trầm tư suy nghĩ xem Infocom có thể làm gì để khôi phục lại tinh thần dám nghĩ dám làm, duy trì khả năng cạnh tranh, và thắp lại ngọn lửa sôi nổi, sáng tạo, và ý thức về mục đích ở nơi làm việc.

THỜI ĐIỂM PHÙ HỢP ĐỂ ÁP DỤNG AQ

Có một số nhân tố khiến cho đây chính là thời điểm lý tưởng để Al và Infocom học hỏi và áp dụng AQ. Các nhân tố này bao gồm:

- Mối đe dọa đến sự sống còn của công ty.
    - Nhu cầu nâng cao tiêu chuẩn với mức kỳ vọng, hiệu quả và năng suất làm việc.
- Nhu cầu nhen nhóm lại ý thức về mục đích.
    - Cạnh tranh tăng.
- Tinh thần tự mãn lan rộng.

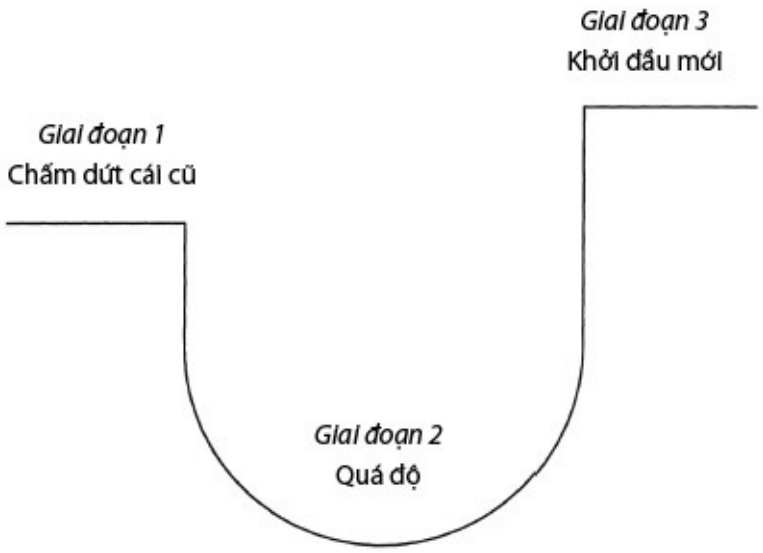
    - Nhu cầu lớn hơn về khả năng sáng tạo và đổi mới.
- Tâm lý người Cắm trại ngày càng gia tăng.
    - Một giếng sâu đầy những tiềm năng chưa được khai phá.
- Thiếu kiên cường.
    - Phải đối mặt với nghịch cảnh lớn hơn.
- Làm nhiều hơn, lương ít hơn.

Những thách thức này rất phổ biến với nhiều tổ chức, những nơi đang phải đối mặt với các thách thức mới, cạnh tranh và nghịch cảnh mới. Giống như Infocom, sự sống sót của nhiều tổ chức phụ thuộc vào khả năng chống chọi, vượt qua những khó khăn liên tiếp và ngày càng tăng của cuộc sống. Khó khăn lớn nhất đối với hầu hết các tổ chức chính là phải thực hiện hàng loạt những *thay đổi* liên tục.

AQ VÀ THAY ĐỔI

Hình 9-1 mô tả đường cong thay đổi kinh điển. Đường cong diễn tả ba giai đoạn. Giai đoạn 1 là *Chấm dứt cái cũ*, tức là bạn từ bỏ và ngừng làm những gì quen thuộc. Giai đoạn này có thể gây khó khăn cho một số người tùy vào mức độ thay đổi. Thay đổi càng lớn thì việc chấm dứt sẽ càng khó khăn hơn.

Hình 9-1: Đường cong thay đổi thông thường



Giai đoạn 2 là *Quá độ* từ phương thức cũ sang phương thức mới. Đây là giai đoạn lộn xộn, tốn kém và thường gây nản lòng để thay đổi. Thời kỳ quá độ này thường khiến cho mọi người mất đi hy vọng, động lực và niềm tin

rằng thay đổi sẽ thành công và đáng làm.

Thực hiện giai đoạn quá độ cũng giống như là bơi thuyền giữa đại dương vậy. Suốt một thời gian dài trong chuyến đi tìm Thế giới mới, Christopher Columbus đã phải đối mặt với nguy cơ nổi loạn của một nhóm thủy thủ mệt mỏi vì không chắc liệu họ có đang đi đúng hướng hay không. May mắn cho Columbus là không lâu sau đó đã có người trên tàu phát hiện ra đất liền.

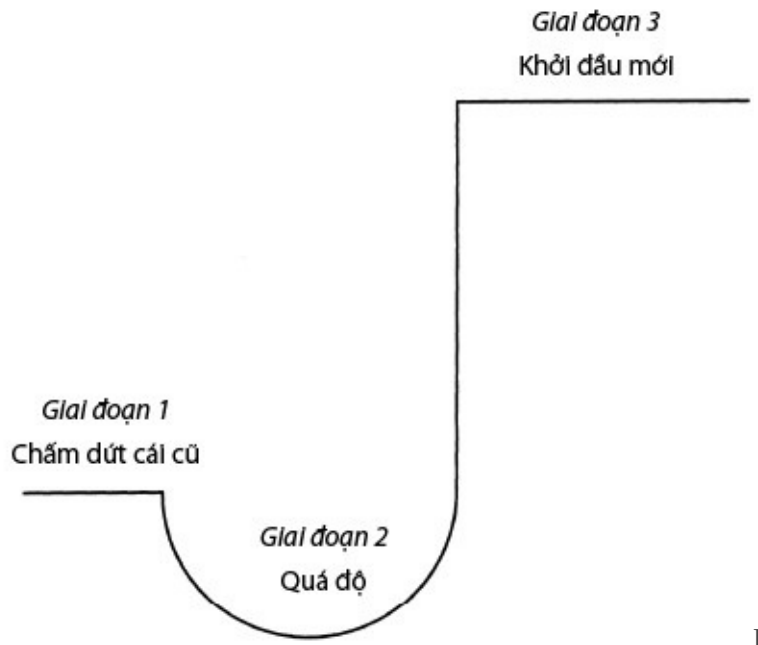
Tương tự như vậy, thông thường, thời điểm mà thay đổi sắp thành công lại chính là lúc mọi người dễ dàng bỏ cuộc nhất. Lúc này, *việc tiếp thêm ý chí kiên cường, lạc quan có vai trò quyết định đến khả năng chịu đựng và thành công của giai đoạn quá độ này.*

Giai đoạn 3 là *Khởi đầu mới*. Đối với những người đủ may mắn để vượt qua thời kỳ quá độ, thì giai đoạn này chính là lúc để họ áp dụng các hành vi, hệ thống, chiến lược và quy trình mới để hoàn thành công việc. Độ dài và sâu của giai đoạn quá độ cũng như kết quả thu được sau giai đoạn này của tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến lòng nhiệt tình của mọi người đối với thay đổi hiện tại hoặc những thay đổi tiếp theo. Nếu một người đã phải trải qua những thay đổi quá sức chịu đựng hoặc nếu giai đoạn Khởi đầu mới không đem lại những tiến bộ rõ rệt (cao hơn) so với ban đầu, thì người ta sẽ chống lại thay đổi bằng một sức mạnh mới.

Thay đổi và lợi thế cạnh tranh

Bản thân thay đổi không còn là một yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh nữa. Lợi thế cạnh tranh thực sự sẽ được quyết định bởi *tốc độ, phạm vi* và *định hướng* thay đổi mà một tổ chức có thể thực hiện. Khả năng đẩy nhanh chu kỳ thay đổi hoàn toàn phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng của người tham gia. Nếu mọi người không ở tư thế sẵn sàng hành động thì bất kỳ lời nói hay cuộc họp nào cũng sẽ không thể đem đến thay đổi.

AQ là biến số quyết định đến khả năng đẩy nhanh và tăng cường thay đổi. Hình 9-2 mô tả hai lợi ích khi nâng cao AQ hay văn hóa leo núi. *Trước tiên, một tổ chức có AQ cao có thể giảm bớt độ sâu và rộng của giai đoạn quá độ*. Nó giúp làm giảm bớt những tổn thương do thay đổi gây ra cho cá nhân cũng như thời gian cần thiết để sang tới phía bên kia của giai đoạn quá độ. Nó cũng giống như việc Christopher Columbus sử dụng thiết bị nâng tàu để vượt qua Atlantic. Với tốc độ đó, thì tinh thần và khả năng chịu đựng hầu như sẽ không còn là vấn đề.



Hình 9-2: Đường cong thay đổi thể hiện AQ cao

Lợi ích thứ hai là *một tổ chức có AQ cao sẽ có nâng cao chất lượng của* giai đoạn Khởi đầu mới. Những người cho rằng có thể thực hiện được thay đổi và coi đó là điều mà họ có thể tác động thường sẽ dành nhiều công sức và bền bỉ hơn rất nhiều cho quá trình này, nhờ đó nâng cao cơ hội thành công của họ. Những cá nhân nhận thức rằng giai đoạn quá độ sẽ qua và không nhất thiết phải phá hủy mọi thứ sẽ duy trì được sự nhiệt tình và năng lượng mạnh mẽ của bản thân.

Những người có AQ cao đơn giản là dễ đón nhận, điều chỉnh tốt hơn và kiên trì hơn khi thực hiện thay đổi. *Cách phản ứng thể hiện AQ cao đối với thay đổi cũng sẽ tạo động lực và sự kiên cường cần thiết để tổ chức thực hiện thành công những thay đổi không ngừng.*

Loại bỏ giai đoạn quá độ

Không ít nhà tư vấn dành rất nhiều thời gian để tạo ra những điều đáng sợ trong giai đoạn quá độ. Tuy rằng giai đoạn này có thể khiến mọi người cảm thấy khó chịu, *nhưng không nhất thiết lúc nào cũng buộc phải như vậy*. Theo kinh nghiệm của tôi, với những thay đổi nhỏ và vừa sự đồng lòng nhất chí của các nhóm có AQ cao sẽ tạo ra bước nhảy cóc từ giai đoạn Chấm dứt đến giai đoạn Khởi đầu mới. Giai đoạn quá độ sẽ gần như được loại bỏ khi kết hợp nguồn năng lượng, tinh thần sốt sắng tự nguyện, và lòng kiên trì của cả nhóm.

Thực hiện thay đổi chỉ là một trong vô vàn những thách thức mà người lãnh đạo phải đối mặt, và AQ cao có thể đem lại những tác động tích cực đối với những thách thức này.

NHỮNG THÁCH THỨC MÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO PHẢI ĐỐI MẶT

Bất kể vị trí, cấp bậc, trình độ và thâm niên của bạn là gì, tôi đều nhìn nhận bạn với vai trò là một người lãnh đạo vì bạn có khả năng ảnh hưởng đến người khác để các bên cùng đạt được những kết quả như mong muốn. Nói cách khác, mỗi lần bạn tạo ra được sự khác biệt tích cực trong cuộc sống của người khác hay tác động tích cực đến thành công của tổ chức mình, thì bạn đều được coi là một người lãnh đạo.

Ngày nay, người lãnh đạo, giống như Al, phải đối mặt với một số câu hỏi như sau:

- Cần phải làm gì để duy trì khả năng cạnh tranh trong những thời điểm bất ổn?
- Cần phải làm gì để xây dựng và duy trì một tầm nhìn khả thi, tích cực về tương lai?
- Cần phải làm gì để nhanh chóng phục hồi sau khi thực hiện tái thiết lập, cắt giảm nhân sự, tái cơ cấu?
- Cần làm gì để giành lại được tình cảm và tâm trí của mọi người.
- Làm thế nào để sắp xếp đồng bộ các hệ thống và quy trình trong tổ chức để tăng cường tính tiên phong sáng tạo, tinh thần dám nghĩ dám làm và sự tăng trưởng cho công ty?
- Làm thế nào để phá bỏ được giới hạn của bản thân nhằm nuôi dưỡng được sức sáng tạo?
- Cần phải làm gì để giảm bớt những vấn đề gây tốn kém khi thực hiện thay đổi?
- Làm thế nào để ngay lập tức gia tăng được số người đón nhận thay đổi?
- Làm thế nào để khuyến khích mọi người nhìn nhận thay đổi thông qua kết quả cuối cùng?
- Cần phải làm gì để xây dựng văn hóa bền bỉ giúp nhân viên vượt qua được những thay đổi liên tục và tiếp tục hành trình đi lên?
- Làm thế nào để bạn, với vai trò là người lãnh đạo, có thể giúp cho tổ chức của mình duy trì được lợi thế và cường độ làm việc phù hợp?
- Làm thế nào để xây dựng được văn hóa leo núi khi xung quanh bạn toàn những người Cắm trại?
- Làm thế nào để loại bỏ được tính tự mãn?
- Làm thế nào để tránh trở thành nạn nhân cho thành công của chính mình?
- Cần phải làm gì để nhóm lại ngọn lửa nhiệt huyết đối với Hành trình leo

núi?

Chúng ta không thể trả lời mọi khía cạnh của các câu hỏi phức tạp này trong những trang tiếp theo. Tuy nhiên, bạn sẽ giải thích được rất nhiều điều mang tính nền tảng khi tìm hiểu vai trò to lớn của AQ đối với những câu hỏi này và đối với thành công tiếp theo của tổ chức của bạn.

VAI TRÒ CỦA AQ ĐỐI VỚI TỔ CHỨC

Nếu như bạn có thể đo lường AQ của cá nhân thì bạn cũng có thể đo lường AQ của tổ chức. Trong quá trình làm việc với các tổ chức, tôi phân tích AQ theo các khía cạnh sau:

- Khả năng hùng biện của lãnh đạo.
- Hành vi và ngôn ngữ sau một thất bại hoặc thay đổi.
- Cách tổ chức nói về những thách thức hiện tại và tương lai của mình.
- Các hệ thống và quy trình coi trọng và ủng hộ hành vi nào.
- Mức độ thống nhất giữa mục đích, quy trình, hệ thống, và hành vi (bạn có làm những gì mình nói hay không).
- Phép ẩn dụ mọi người dùng để miêu tả tổ chức của mình.
- Lịch sử giải quyết khó khăn, thất bại; những câu chuyện và chiến công; những anh hùng và kẻ phản bội.
- AQ của những người lãnh đạo có tầm ảnh hưởng (so với những người khác ở cùng vị trí trong ngành).
- AQ của các nhóm chủ chốt hoặc các cá nhân quan trọng khác.

Tôi sử dụng rất nhiều công cụ để tiến hành phân tích, bao gồm:

- Các văn bản.
- Các cuộc họp: qua băng video, và trực tiếp.
- Phỏng vấn: nhóm, cá nhân.
- Hồ sơ Phản ứng với nghịch cảnh bản đầy đủ (kết quả của lãnh đạo, nhóm và cá nhân chủ chốt).
- Các chương trình AQ để trang bị ngôn ngữ và công cụ nhằm giúp tổ chức tự đánh giá và hoàn thiện một cách có ý nghĩa.

Tóm lại, tôi đã tiến hành kiểm tra về văn hóa: đánh giá AQ và cách thức mà tổ chức đương đầu với khó khăn. Tuy nhiên, không giống như những đánh giá văn hóa thông thường khác, phân tích này sẽ đem lại một số thông tin độc nhất và vô giá.

- Khả năng sẵn sàng, tự chủ của tổ chức đến đâu khi đối mặt với thay đổi lớn?
- Hậu quả sẽ nghiêm trọng và tốn kém đến đâu?
- Mọi người phục hồi nhanh đến đâu?
- So sánh tổ chức này so với những tổ chức khác khi phải đối mặt với cùng một thay đổi?
- Hồ sơ CO2RE của tổ chức như thế nào? Nó ám chỉ điều gì?
- Các nhà lãnh đạo có thể điều chỉnh chiến lược và thông điệp của mình như thế nào để nâng cao hiệu quả thay đổi?
- AQ của tổ chức đã giúp tăng cường hay làm suy yếu tổ chức như thế nào (về mặt tinh thần ý chí, năng lượng, sự kiên cường, hiệu quả, v.v…)?
- Độ sẵn sàng phát triển của tổ chức?
- Mức độ phù hợp của tổ chức với Hành trình leo núi?

Khi xem xét tổ chức của bạn qua thấu kính AQ, bạn sẽ hiểu được nhiều điều về mức độ sẵn sàng và khả năng đương đầu của nó với nghịch cảnh. Đồng thời, bạn cũng biết sử dụng hiệu quả hơn nguồn lực quý giá của bản thân, trong đó có thời gian, tiền bạc, công sức và *hy vọng*. Đây là một cuộc đầu tư rất hữu hiệu về mặt chi phí giúp bạn chuẩn bị và điều chỉnh tổ chức của mình cho phù hợp nhằm đạt được những mục tiêu trong tương lai.

Khi đã thu thập được những thông tin này, bạn có thể thực hiện nhiều hoạt động để nâng cao AQ cho tổ chức của mình. Chương này sẽ cung cấp cho bạn một danh sách gồm 44 hành động để bạn nâng cao AQ của tổ chức, giúp tổ chức và nhân viên đứng vững trước những khó khăn như cạnh tranh gay gắt, bất ổn và thay đổi.

Rà soát lại

Hãy dừng lại và thực hiện một bản rà soát lại AQ của tổ chức mình. Bạn có thể sử dụng nhiều nguồn khác nhau để tìm được những thông tin có giá trị.

Tìm kiếm thông tin ở đâu:

- *Đo lường* AQ.
- Hỏi nhân viên cũ và những người đi trước.
- Đọc các biên bản ghi nhớ, báo cáo của công ty, tài liệu, sổ tay chính sách, v.v… Hỏi đồng nghiệp.
- Xem các video, bản tin, báo cáo thường niên,… Hỏi khách hàng.
- Quan sát các cuộc họp và sự kiện.
- Xem kết quả khảo sát của tổ chức.
- Đọc e-mail và bảng tin.
- Nói chuyện với lãnh đạo.
- Hỏi nhân viên mới về những điều quan sát được.
- Lắng nghe các cuộc nói chuyện xã giao ở chỗ lấy nước uống, máy photo, phòng ăn.
- Chú ý đến văn phong của các thông điệp chính thức.
- Tôi thấy rằng sử dụng một quyển nhật ký AQ để ghi chép kết quả sẽ vô cùng hữu ích.

Cần tìm kiếm những gì

Mặc dù không đảm bảo được độ chính xác cao như Hồ sơ phản ứng với nghịch cảnh bản đầy đủ, nhưng ngôn ngữ và hành vi cũng hé lộ cho bạn nhiều thông tin về AQ của nhóm và tổ chức của mình. Hãy lắng nghe CO2RE trong tổ chức của bạn.

- Ngôn ngữ được sử dụng có thể hiện ý thức kiểm soát và trách nhiệm không, hay nó cho thấy suy nghĩ rằng nghịch cảnh có ảnh hưởng sâu rộng, kéo dài và không thể kiểm soát?
- Mọi người phản ứng với những thay đổi, sáng kiến hay thách thức gần đây nhất như thế nào?
- Tổ chức của bạn sử dụng phép ẩn dụ gì khi tự miêu tả về mình?
- Mọi người kể gì về những thách thức trước đây?
- Lãnh đạo nói gì khi họ đối mặt với nghịch cảnh?
- Các thành viên trong nhóm bạn làm hay nói gì khi họ phải đương đầu

với một thời hạn bất khả thi, một thay đổi lớn, hay một yêu cầu quan trọng?

- Đâu là các chuẩn mực về văn hóa?
- Những truyền thống hay tục lệ nào được áp dụng để đưa ra những yêu cầu mà bạn hoặc nhóm của bạn phải thực hiện khi đối mặt với thách thức tưởng như không thể vượt qua?
- Những quy tắc chính thức và không chính thức nào quy định việc chấp nhận hay không chấp nhận một cách phản ứng cụ thể với nghịch cảnh?

Một cách rất hữu hiệu để tìm hiểu các quy tắc là quan sát hành vi. Sau đó hỏi cá nhân đó tại sao lại làm như vậy. Hãy cứ tiếp tục hỏi tại sao, mỗi câu hỏi lại tiến sâu hơn, cho đến khi bạn chạm đến điểm cuối cùng – quy tắc ẩn giấu phía sau hành động, thường là luật bất thành văn. Những quy tắc hay tiêu chuẩn đó là những tác nhân có ảnh hưởng rất lớn đến hành vi của cá nhân.

Các khía cạnh quan trọng này trong văn hóa của tổ chức có ảnh hưởng to lớn đến hành vi của nhân viên và cách họ phản ứng với nghịch cảnh. Chúng giúp bạn hiểu rõ được liệu tổ chức của bạn có xu hướng Bỏ cuộc, Cắm trại, hay Leo núi.

Làm gì với thông tin có được

Khi đã tập hợp xong dữ liệu về tổ chức của mình, bạn sẽ có được một bức tranh rõ ràng hơn rất nhiều về cách thức và lý do tại sao các cá nhân lại hành động như vậy. Bức tranh này chính là điểm khởi đầu quan trọng để xác định những nhu cầu đa dạng và thực hiện tất cả những đổi mới cần thiết. Ví dụ như:

- Dạy cho nhân viên về AQ và hành trình đi lên.
- Chuẩn bị để xây dựng và duy trì mục đích, tầm nhìn và giá trị.
- Đào tạo/huấn luyện cho lãnh đạo sử dụng AQ để điều chỉnh các quy tắc, ngôn ngữ, tục lệ của tổ chức.
- Điều chỉnh và tăng cường hiệu quả của quy trình tuyển dụng để lựa chọn được những người Leo núi.
- Tiếp thêm sinh lực cho nhân viên để họ thực hiện tốt công việc của mình.
- Lồng ghép những thông tin đó vào một chương trình quản lý thay đổi toàn diện.

- Làm cơ sở cho chương trình quản trị hiệu quả công việc.
- Làm công cụ xây dựng nhóm, nâng cao AQ cho nhóm.
- Làm khuôn khổ để thực hiện thay đổi toàn bộ về mặt văn hóa.
- Để xem xét các vấn đề về tính đa dạng cũng như giữa quyền lực năng lực và khả năng kiểm soát.
- Làm nguồn thông tin cho đối thoại có ý nghĩa giữa các quản lý cấp cao và tùy vào mức độ mở của tổ chức, giữa toàn bộ nhân viên ở tất cả các vị trí, cấp bậc.
- Làm điểm khởi đầu để bạn xây dựng một tổ chức có AQ cao, kiên cường trước thay đổi.

Bạn sẽ nhanh chóng thành thạo trong việc phát hiện ra các chỉ số thể hiện AQ của một tổ chức cao hay thấp dựa trên tất cả các khía cạnh của tổ chức mình. Mọi quy trình, tài liệu, hệ thống, thủ tục, bài phát biểu, mọi cuộc họp và trao đổi đều đem lại rất nhiều thông tin hữu ích cho bạn. Bản thân tôi cũng liên tục xác định các chỉ số này ở tổ chức của khách hàng.

Trong nhiều năm liền, Deloitte & Touch LLP, một trong 6 công ty kế toán lớn nhất của Mỹ, đã áp dụng một quy trình tuyển chọn đặc biệt nghiêm ngặt cho vị trí cộng sự, được lựa chọn từ nhân viên của công ty. Qua các vòng sơ tuyển bao gồm chỉ định, nộp đơn, phỏng vấn, các ứng viên lọt vào vòng cuối đã được mời tham dự một buổi tuyển chọn. Ở đó họ được xem xét kỹ lưỡng về khả năng hành động và thực hiện vai trò cộng sự. Một số ứng viên sẽ được chọn, và số khác sẽ bị loại. Có thể thấy rõ là áp lực đang đặt nặng lên vai họ.

Nhiều ứng cử viên cảm thấy buổi tuyển chọn chẳng khác gì một trại huấn luyện quân sự. Họ cảm giác lúc nào cũng như đang nằm dưới họng súng. Ban tuyển chọn quan sát cách họ ăn, nói chuyện, trình bày, phỏng vấn, và làm việc với nhau theo các nhóm.

Các ứng viên được xếp thành các nhóm từ 6 đến 8 người. Dự án nhóm đòi hỏi các thành viên phải làm việc thâu đêm để vạch ra chiến lược, tập hợp dữ liệu, chuẩn bị các phương tiện nghe nhìn và báo cáo chính thức. Họ phải đáp ứng được nhanh chóng, thấu đáo và chuyên nghiệp những nhu cầu của một khách hàng giả định. Sau quá trình này, một số người trở nên nản lòng, tức giận, cay đắng, và từ bỏ. Một số khác vượt qua được thách thức với quyết tâm và tập trung cao độ hơn. Thử thách cuối cùng của họ là phải thực hiện một bài thuyết trình trước "khách hàng" của nhóm, đó chính là ban tuyển chọn.

Khi đã đi được nửa chặng đường sau hai đêm không ngủ, khoảng hai tiếng trước khi bài thuyết trình bắt đầu, một cộng sự của ban tuyển chọn bước vào phòng nơi một trong số các nhóm đang điên cuồng hoàn thành những chi tiết

cuối cùng cho bài thuyết trình của mình. Ông thông báo một tin mới mà nếu nhóm tin đó là thật, nó sẽ khiến cho mọi điều họ làm được cho đến lúc đó trở thành công cốc. Ông ngồi lui lại và quan sát mọi người bộc lộ phản ứng của mình.

Ngay lập tức một ứng viên kêu lên. "Ôi trời ơi! Hỏng hết rồi! Chúng ta sẽ chẳng bao giờ kịp làm xong trước thời hạn, và mọi thứ chúng ta làm từ đầu đến giờ đều trở nên vô ích. Toàn bộ công sức của chúng ta thế là tiêu tan cả rồi!"

Bệnh trầm trọng hóa rất dễ lây, vì thế một ứng viên khác lại hưởng ứng, căm phẫn ném bút chì xuống mặt bàn: "Thật không thể tin được. Mọi việc đã hỏng hết rồi. Các anh không thấy thế à? Đáng lẽ chúng ta phải biết điều này từ rất lâu rồi, nhưng chúng ta lại không làm việc cần làm, và bây giờ thì chúng ta phải chịu thất bại."

Ngay khi phản ứng có vẻ như đã vượt ra khỏi tầm kiểm soát, Bruce Thompson lên tiếng. "Này, chờ chút. Chỉ vài giây trước thôi, chúng ta còn cảm thấy rất tự tin về bài thuyết trình của mình cơ mà. Tôi nghĩ điều đó thật tuyệt! Nhỡ đâu họ đang cố ném chúng ta vào thòng lọng chỉ để xem chúng ta sẽ làm gì thì sao? Nếu chúng ta bỏ cuộc, thì các anh đúng, chúng ta đều thất bại. Nhưng nếu chúng ta tiếp tục cố gắng, thì chúng ta có thể thực hiện vài điều chỉnh nhỏ và giữ nguyên bài thuyết trình này. Theo tôi, chúng ta nên kiên định, giữ vững lập trường và cho họ thấy bản lĩnh của chúng ta."

Không hề biết rằng những nhóm khác cũng được thử thách tương tự, nhóm của Bruce tập hợp lại dưới sự lãnh đạo của anh và khắc phục khó khăn. Các nhóm khác không làm được tốt như vậy. Một nhóm đã tự tan rã. Tuy rằng có rất nhiều tài năng và kinh nghiệm, nhưng họ lại không thể vượt qua được trở ngại trước mặt. Bruce và nhiều thành viên trong nhóm của anh đã được đề bạt làm cộng sự; những người thể hiện AQ thấp đã không được đề bạt, trong đó có ứng viên đã hoang mang, hoảng sợ. Ban tuyển chọn đang kiểm tra những gì mà họ cho là kỹ năng quan trọng nhất đối với vị trí cộng sự – đó là khả năng phản ứng tích cực và vượt qua nghịch cảnh.

Deloitte & Touch LLP đã nhận ra rằng chỉ những ai có khả năng kiên trì, đổi mới, và vẫn mạnh mẽ khi phải đối mặt với hàng loạt những nghịch cảnh dồn dập thì mới có thể thành công. AQ đóng vai trò thiết yếu ở bất kỳ một doanh nghiệp và tổ chức nào mong muốn bền vững và thịnh vượng trong môi trường đầy nghịch cảnh hiện nay.

VAI TRÒ CỦA AQ ĐỐI VỚI THÀNH CÔNG CỦA BẤT KỲ TỔ CHỨC NÀO

Áp dụng AQ cho nhóm và tổ chức cũng giống như áp dụng AQ cho cá nhân. Trên thực tế, giống như với cá nhân, AQ cũng giúp xác định được khả năng chịu đựng và tiến lên, vượt qua nghịch cảnh, cùng với đó là phần lớn thành công của tổ chức. Nó ảnh hưởng rất lớn đến mức độ nhanh nhạy, sự kiên cường và bền bỉ khi phải đối mặt với hay tạo ra sự thay đổi. Nó cũng tác động đến khả năng học hỏi, sáng tạo, năng suất, hiệu quả làm việc, khả năng tồn tại, động lực, chấp nhận rủi ro, mức độ cải thiện, năng lượng, sức sống, khả năng chịu đựng, sức khỏe và thành công của tổ chức.

Mức độ kiên cường, khả năng chịu đựng, sự kiên trì

Ở bất kỳ tổ chức nào cũng có rất ít người có AQ đủ cao, thể hiện khả năng sẵn sàng vượt qua trở ngại. Với mỗi thử thách mới, họ lại được tiếp thêm sức mạnh. Những cá nhân này sẽ kiên trì vượt qua những thời điểm bất ổn và khó khăn, đón nhận thay đổi, dám chấp nhận những rủi ro cần thiết để đi tiếp hành trình của mình. Họ cho thấy lòng kiên cường cần có khi phải đối mặt với thất bại hoặc thất vọng, vốn là một phần tất yếu trong đời sống của tổ chức.

Tôi đã tận mắt chứng kiến sự kiên cường này của tổ chức khi làm việc với công ty Deloitte & Touche Tomatsu ở Đông Âu. Trái với các công ty khác cùng hệ thống ở Mỹ, họ sẵn sàng đối mặt với những mối đe dọa, bạo lực, những biến động chính trị, đảo chính quân sự, nạn tham nhũng tràn lan, và coi đó là một phần trong công việc của mình. Tôi đã lắng nghe cách họ phản ứng với nghịch cảnh này. “Một số công ty không thể chịu đựng được trước những khó khăn này.” Peter, một cộng sự tại văn phòng ở Moscow, giải thích. “Họ thu dọn đồ đạc và bỏ đi ngay khi có dấu hiệu đầu tiên của bạo lực. Nhưng đó không phải là chúng ta. Chúng ta sẽ tiếp tục ở lại đây lâu dài. Nếu có ai bắn người quản lý của chúng ta, ngay lập tức chúng ta sẽ phải tăng cường an ninh, nhưng chắc chắn chúng ta sẽ không bỏ đi. Sẽ không ai bị bỏ phí ngày làm việc của mình ở đây… Chúng ta sẽ khiến mọi việc trở nên suôn sẻ. Tất cả những gì bạn cần làm là hãy kiên trì.”

Không có gì ngạc nhiên khi sau đó tôi đo lường AQ của mọi người và thấy rằng họ có số điểm trung bình cao hơn gần 20% so với đồng nghiệp của mình tại Mỹ. AQ đóng vai trò cốt lõi trong những công việc đòi hỏi khả năng chịu đựng, bền bỉ.

Có thể bạn không phải đối mặt với làn đạn đúng theo nghĩa đen của nó, nhưng chẳng phải bạn vẫn đối mặt với nghịch cảnh to lớn mà qua đó, bạn sẽ khám phá được vai trò của AQ trong việc củng cố lòng kiên cường và khả năng chịu đựng của tổ chức mình hay sao?

Trước mỗi chương trình AQ, người tham gia thường được phát một phiếu điều tra kín, ngắn để hỏi về loại nghịch cảnh mà họ đang phải đối mặt trong công việc. Danh sách nghịch cảnh hầu như đều là giống nhau, bất kể ngành

nghề là gì. Câu trả lời điển hình thường là cạnh tranh, đảm bảo tăng trưởng bền vững, lương giảm nhưng việc tăng, toàn cầu hóa, một số sáng kiến thay đổi gần đây (2, 3, hoặc 4), tái thiết, vấn đề về tính đa dạng, hiệu quả làm việc, truyền thống, sự bất ổn và cảm giác áp lực ngày càng tăng, tất cả có thể tóm gọn lại thành một từ – *nghịch cảnh*. Không phải tổ chức của bạn cũng đang phải đối mặt với nhiều vấn đề tương tự hay sao?

Những vấn đề này luôn hiện hữu; cách giải quyết, xử lý chúng sẽ quyết định khả năng kiên cường, chịu đựng, kiên trì, và trên hết là thành công của tổ chức.

Xây dựng một tổ chức biết học hỏi

Peter Senge, tác giả cuốn *Nguyên lý thứ năm* (The Fifth Discipline) và là chuyên gia hàng đầu về phát triển các tổ chức học hỏi, định nghĩa rằng một tổ chức biết học hỏi là "một tổ chức không ngừng nâng cao khả năng tạo dựng tương lai cho mình." Định nghĩa này muốn nói tới khả năng tiếp thu kiến thức mới để từ đó có thể tự hoàn thiện và lớn mạnh. Nhiều công ty hàng đầu đã áp dụng lồng ghép lý thuyết và thực tiễn về các tổ chức biết học hỏi để tự tạo ra lợi thế cạnh tranh cho mình.

AQ ảnh hưởng đến khả năng xây dựng một tổ chức biết học hỏi theo hai cách. Trước tiên, nó tác động đến khả năng học hỏi của mọi người trong tổ chức. Như Carol Dweck và các nhà nghiên cứu khác đã chứng minh, trong số những người có chỉ số thông minh bằng nhau, thì người nào có AQ cao hơn sẽ có khả năng học được tốt hơn so với người có AQ thấp hơn.

Thứ hai, nó nâng cao khả năng kiên cường vượt qua quá trình biến đổi. Toàn bộ khái niệm về tổ chức biết học hỏi đều được dựa trên ý niệm không ngừng cải thiện, tăng cường hiểu biết, đổi mới, và đối thoại thẳng thắn, cởi mở – tất cả đều mang lại khả năng vượt qua nghịch cảnh và giữ vững niềm tin.

Những biến đổi đó không phải dễ dàng mà có được. Chúng đòi hỏi phải vô cùng kiên nhẫn và kiên cường. Khi tôi có dịp làm việc với Motorola, công ty này đang tiến hành một quy trình cồng kềnh để thực hiện một vòng học tập trên phạm vi toàn thế giới, trong đó yêu cầu mỗi nhân viên đều phải đưa ra ý kiến phản hồi cho tổ chức định kỳ bốn lần một năm. Vòng học tập này được thiết kế để nâng cao hiệu quả, bố trí công việc cho phù hợp, tăng cường lòng trung thành của nhân viên, cũng như nâng cao kiến thức của tổ chức. Quá trình thay đổi có quy mô rất lớn, áp dụng cho 120.000 nhân viên ở nhiều địa điểm và nhiều nền văn hóa khác nhau. Vấn đề trở ngại trong quá trình thực hiện việc này là số lượng người quá đông, khó có thể liệt kê, chưa kể đến sự kháng cự của nhân viên khi phải thực hiện thêm một yêu cầu khác trong giờ làm việc của mình.

Trong quá trình thực hiện, Motorola có rất nhiều cơ hội và lý do để bỏ cuộc, hoặc không hoàn thành được mục tiêu mà công ty đề ra là 100% nhân viên tham gia. Có nhiều vấn đề mới nảy sinh, đồng thời những sáng kiến mới khác cũng đòi hỏi công ty phải có sự quan tâm chú ý, trong khi mọi người lại không thể căng thẳng hơn được nữa. Thế nhưng Motorola vẫn kiên định với mục tiêu của mình và hoàn thành được toàn bộ sáng kiến học tập có tác dụng mạnh mẽ này.

Motorola có tất cả mọi dấu hiệu cho thấy đây là một tổ chức có AQ cao, thể hiện rõ lòng kiên cường cao độ và sự nhanh nhạy cần có đối với một công ty trị giá 30 tỷ đô la. Khả năng kiên trì, giữ vững mục tiêu của họ qua các giai đoạn hoài nghi và quá độ của quá trình thay đổi toàn bộ này đã giúp họ có được lợi thế cạnh tranh khi trở thành một tổ chức biết học hỏi.

Khả năng sáng tạo và đổi mới

Các tổ chức có AQ cao sẽ có khả năng sáng tạo tốt hơn. Được tiếp sức bằng niềm tin rằng sẽ luôn có cách để thành công, những tổ chức có AQ cao sẽ tìm ra phương pháp để làm được nhiều hơn với nguồn lực ít hơn mỗi khi rơi vào bế tắc.

Hàng năm, giải Blue Chip Enterprise được trao cho các doanh nghiệp nhỏ vẫn làm ăn phát đạt khi phải đối mặt với nghịch cảnh. Năm 1996, khi các hãng hàng không lớn tiến hành cắt giảm tiền hoa hồng cho các đại lý du lịch, thì các đại lý này biết rằng mình đang phải trải qua một thời kỳ khó khăn.

Theo tờ *Los Angeles Times*, công ty đoạt giải năm 1996, Montrose Travel, gần Glendale, California, đã có phản ứng rất sáng tạo và thể hiện AQ cao. Thay vì đau khổ về cái kết cục bất hạnh đang treo lơ lửng trước mắt mình, ngay lập tức họ sửa đổi lại hệ thống ưu đãi và đào tạo cho nhân viên tập trung sức lực vào bán hàng và cung cấp dịch vụ thay vì dành công sức cho những công việc hành chính vụn vặt. Họ loại bỏ những nội dung không đem lại lợi nhuận, cắt giảm một số loại phí, và tăng cường hoạt động marketing.

Kết quả là họ đã đạt được doanh thu ở mức cao nhất trong lịch sử công ty. Joe McClure, chủ tịch công ty Montrose đã kết luận về cách phản ứng thể hiện AQ cao của công ty mình: “Rất nhiều đại lý thể hiện thái độ đau khổ, sầu não” sau khi các hãng hàng không thực hiện cắt giảm tiền hoa hồng. “Nhưng với chúng tôi, đó lại là một cơ hội để phát triển.” Các công ty có AQ cao thường trở nên sáng tạo khi nghịch cảnh xảy đến, trong khi những công ty khác thì chấp nhận bị khuất phục và chỉ biết rên rỉ, ca thán.

Sức khỏe của tổ chức

AQ không chỉ ảnh hưởng đến hệ thống miễn dịch của cá nhân mà còn tác

động đến hệ thống miễn dịch của tổ chức – tức là khả năng chống chọi với thách thức mà không bị gục ngã. Tôi định nghĩa sức khỏe của tổ chức là khả năng tiếp tục hoạt động bền vững với toàn bộ năng lực của các chức năng, quy trình, hệ thống, và nhân viên của tổ chức đó trong mối quan hệ tương thuộc và thống nhất với nhau. Tổ chức, với vai trò là một hệ thống tương thuộc giữa người với người, có thể phát triển được khả năng chịu đựng để chống chọi với khó khăn mà không bị đuối sức và yếu đi. Điều này không chỉ đúng với các công ty mà còn đúng với các cơ quan, đoàn thể.

Khi còn làm việc với tư cách là giảng viên chủ trì thực hiện một chương trình mới về thay đổi và truyền thông trong tổ chức tại Đại học Bắc Arizona, tôi đã tận mắt chứng kiến mối quan hệ giữa AQ và sức khỏe của tổ chức. Căn bệnh cắt giảm nhân sự trên quy mô toàn quốc cuối cùng cũng lan đến trường đại học này. Người đóng thuế không muốn tài trợ cho trường vì cho rằng các chương trình trùng lặp quá nhiều và giảng viên không được sử dụng hết khả năng. Vì vậy, cơ quan lập pháp đã thực hiện cắt giảm đáng kể ngân sách. Kết quả là, hiệu trưởng trường thông báo rằng chúng tôi sắp được "bố trí lại nhân sự."

Ngay lập tức, một số khoa đã phản ứng với thách thức này. Họ bắt đầu cải thiện và xây dựng giá trị cho chương trình của mình. Họ cân nhắc kỹ ngân sách và chương trình rồi đi đến thực hiện những cắt giảm hợp lý.

Tuy nhiên, phản ứng của các giảng viên trong khoa tôi phần lớn lại là u sầu và kết tội. Mặc dù có một số thành viên trẻ đã cố thuyết phục mọi người làm việc với hiệu trưởng để đi đến một giải pháp sáng tạo, thế nhưng đa số giáo viên ở khoa lại lập tức phản ứng theo kiểu "Vô ích thôi". Họ tin rằng dù có cùng nhau làm gì đi chăng nữa thì họ cũng vẫn không thể thay đổi được tình hình.

Các giảng viên đều tin rằng vị hiệu trưởng chẳng ưa gì mình, vì vậy họ phản ứng bằng cách tham gia diễn đàn bố trí lại nhân sự với trang phục màu đen. Họ ngồi xuống và suy nghĩ ủ ê ngay phía trước sân khấu. Các buổi họp khoa nhanh chóng trở thành các dịp để giảng viên nghiền ngẫm, gặm nhấm nỗi đau cùng sự hoài nghi – họ ngờ vực những người bị cho là gián điệp, tụ tập vụng trộm và tiến hành những thỏa thuận bí mật.

Những tuần tiếp theo được dành để tính toán nhằm giảm bớt chi phí trong tinh thần sự kháng cự vô vọng của khoa. Ngân sách được xem xét và các trình bày được thực hiện với suy nghĩ phổ biến là "Có ích gì cơ chứ?" hay "Rõ ràng là họ sẽ cắt giảm chúng ta."

Khi cho rằng nghịch cảnh có thể ảnh hưởng đến các khía cạnh khác, là không thể tránh khỏi, nằm ngoài tầm kiểm soát của bản thân, và sẽ kéo dài rất lâu, thì chính áp lực do suy nghĩ này gây ra lại đang gây tổn hại đến sức khỏe

của các cá nhân. Mọi người mắc chứng mất ngủ; nhiều người phát bệnh. Có thể thấy rõ dấu hiệu của nghịch cảnh đang hiển hiện trên gương mặt cũng như trong công việc của họ. Số lượng người vắng mặt không lý do và tần suất các cuộc nói chuyện về việc kiện tụng hòng ngăn chặn đợt cắt giảm nhân sự này tăng rất nhanh. Trong khoa bắt đầu xuất hiện những lời xuyên tạc để giành lợi thế về mình, trong đó các giảng viên trao đổi những câu chuyện về việc họ cảm thấy tồi tệ như thế nào, mất ngủ ra sao, và phải chịu đựng nhiều đến đâu. Cả khoa cũng đang dần trở nên "ốm yếu".

Niềm tin bị sụp đổ, các liên minh chính trị hình thành, các cuộc giao tiếp trở nên bất thường, nhiều người không chú tâm vào công việc giảng dạy, cuối cùng, nạn nhân *thực sự* lại là sinh viên.

Với tôi, đây quả thực là một thời điểm vô cùng khó khăn. Tôi đã chịu rất nhiều áp lực khi phải tham gia vào nhiều bè phái khác nhau, cùng với mối đe dọa tiềm tàng là rơi vào danh sách đen nếu không làm điều đó. Đối với một giảng viên không được bổ nhiệm chính thức như tôi, nếu bị rơi vào danh sách đen thì cũng có nghĩa là sự nghiệp của tôi sẽ đi đời. Những người lớn tiếng nhất khi buộc tội, chỉ trích cấp quản lý cao hơn lại chính là người sẽ đánh giá liệu tôi có được bổ nhiệm chính thức hay không. Thách thức đầu tiên nảy sinh khi tôi được yêu cầu phải mặc trang phục đen cùng với các giảng viên khác khi tham dự diễn đàn cắt giảm nhân sự. Đối với tôi, đây là thời khắc quan trọng quyết định đến sự nghiệp của mình. Tôi cũng như hai cậu giảng viên trẻ khác, đều mới vào nghề, nhận thức rất tỉnh táo về những hậu quả có thể sẽ phải gánh chịu khi đưa ra quyết định của riêng mình.

Vào buổi sáng diễn ra diễn đàn, tôi đi bộ rất lâu trong rừng. Ở đó, tôi đã nhìn lại ngọn núi của mình – mục đích của cuộc sống. Nhận ra rằng mục đích của tôi là giúp đỡ *sinh viên* một cách tích cực, có ý nghĩa, và lâu dài, tôi đã quyết định mình sẽ không đi theo số đông để lương tâm được thanh thản. Với quyết tâm vững vàng và được sự ủng hộ của Ronda, tôi đã ngồi tách ra khỏi nhóm giảng viên mặc đồ đen. Họ đã thể hiện rất rõ là không hài lòng khi tôi lịch sự từ chối lời gạ gẫm tham gia của họ.

Từ giây phút đó trở đi, mối quan hệ của tôi với đa số giảng viên trong khoa đã không còn được như trước. Nhưng mối quan hệ của tôi với cuộc sống và những điều thực sự quan trọng lại khăng khít hơn bao giờ hết.

Với số ít các nhóm giảng viên khác, tôi cố tránh không để xảy ra tranh cãi, xung đột. Không phải ngẫu nhiên mà họ trở thành những giảng viên hàng đầu của bang. Tôi dành nốt số thời gian còn lại trong sự nghiệp giáo dục của mình để giúp đỡ sinh viên khắc phục khó khăn – một kỹ năng sống còn đối với cuộc đời sinh viên.

Ngược lại, đa số giảng viên lại tập trung năng lượng của mình cho những gì

mà họ cho là một cuộc chiến vô vọng với nghịch cảnh. Một thành viên cấp cao thậm chí còn trở thành biểu tượng "tử vì đạo" của nhóm giảng viên tự coi mình là nạn nhân của nghịch cảnh khi ông mất kiểm soát và hành động trở nên điên cuồng ngay tại văn phòng của hiệu trưởng. Ông bị giáng chức, hậu quả là lương của ông cũng bị cắt giảm đi đáng kể.

Mặc cho cái viễn cảnh về ngày phán xét cũng như những đau khổ tột cùng mà các giảng viên đã phải chịu đựng, cuối cùng khoa tôi lại không nằm trong danh sách cắt giảm. Tuy vậy, cách phản ứng thể hiện AQ thấp với nghịch cảnh – coi đó là sự hủy diệt sắp sửa xảy ra và kéo dài – đã tước đi hiệu quả, năng suất và uy tín của khoa. Nó ảnh hưởng đến toàn trường. Hệ miễn dịch của tổ chức không đủ mạnh để chịu đựng được khó khăn mà nó đã phải đối mặt. Khoa tiếp tục được các cấp quản lý cao hơn gọi với cái tên "ung nhọt của trường".

Tôi nghĩ, cần phải chỉ ra rằng, do cách phản ứng cho thấy AQ thấp của họ, các giảng viên đã phải chịu đựng đau khổ như thể tất cả đều sắp mất việc, từ đó gây ra căng thẳng và bất ổn trên quy mô lớn. Do tổ chức có AQ thấp, các chức năng miễn dịch của họ cũng suy sụp không kém gì của khoa. Thế nhưng tác động gây bệnh của nghịch cảnh đều chỉ là do bản thân họ gây ra mà thôi. Họ không bị cắt giảm nhân sự, nhưng hậu quả mà *cách phản ứng* của họ gây lại quá to lớn.

Hiệu quả hoạt động và năng suất

Điểm mấu chốt: Những tổ chức có AQ cao làm tốt hơn những tổ chức có AQ thấp. Thông thường khả năng hùng biện, thuyết phục của lãnh đạo chính là yếu tố quyết định đến cách phản ứng với nghịch cảnh của nhân viên. Có lẽ, minh họa rõ nhất về sức mạnh của tài hùng biện là trường hợp của Lillian Vernon, người đi tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh đặt hàng qua mạng với công ty đạt doanh thu 222 triệu đô la mỗi năm. "Ai cũng có lần vấp ngã," Vernon nói. "Điều quan trọng là khả năng tự đứng lên và bước tiếp của bạn đến đâu…" Phản ứng quyết liệt thể hiện AQ cao của Vernon đối với ngành kinh doanh qua mạng khốc liệt đã lan tỏa ra khắp tổ chức của bà, giúp nó trở thành công ty hàng đầu.

Trái lại, một cơ quan chính phủ nơi tôi đã từng làm lại thường phản ứng với các sự kiện bất lợi như thể đó là ngày tận thế. Khi một số quan chức ở Washington thông báo sẽ thực hiện chiến dịch Chỉnh đốn lại toàn bộ hệ thống của chính phủ, một sáng kiến cắt giảm chi phí lớn của liên bang, ngay lập tức họ phản ứng theo kiểu: "Ôi, trời đất ơi. Lại thế nữa rồi. Họ lại chơi bài cũ. Đây chỉ là một cách để các quan lớn giành thêm chút quyền lực và bắt chúng ta phải ngồi yên chỗ của mình. Chúng ta chẳng thể làm gì khác được, vì thế tốt hơn hết là nên chấp nhận."

Do đó, hậu quả mà cách phản ứng gây ra cũng có thể nghiêm trọng như hậu quả của bất kỳ nghịch cảnh nào khác. Lựa chọn trở thành nạn nhân, than vãn, tuyệt vọng và bị động khiến cho cơ quan đó cuối cùng đã bị loại bỏ. Họ đã tạo ra số phận của chính mình khi dự đoán và hành động theo viễn cảnh xấu nhất.

Khả năng tồn tại

AQ của tổ chức chịu sự ảnh hưởng của người lãnh đạo và có tác động trực tiếp đến khả năng tồn tại của tổ chức. Có một điều rất dễ hiểu là chỉ những công ty nào duy trì được tính nhanh nhạy, có định hướng, và biết kiên cường khi đối mặt với nghịch cảnh thì mới có thể tồn tại.

Hiệp hội tín dụng lao động liên bang (FECU) là một ví dụ điển hình. Khi Florence Rogers, Tổng giám đốc của FECU đang làm việc với bảy trong số các quản lý đứng đầu của bà, thì có một tiếng nổ xé toạc căn phòng khiến Rogers bị bắn mạnh vào bức tường phía xa. Cả tòa nhà đổ sụp và hất tung tất cả những người có mặt ở đó, nhưng Rogers đã thoát chết. Tổng cộng, Rogers đã mất 18 trong số 32 nhân viên của mình.

Sống sót sau vụ nổ bom ở thành phố Oklahoma – sự kiện khủng bố tồi tệ nhất trong lịch sử Hoa Kỳ tính đến thời điểm đó, đáng lẽ Roger đã có lý do chính đáng để trở nên hoảng loạn hoặc làm trầm trọng hóa tình hình. Tuy nhiên, chỉ bảy tiếng sau vụ nổ bom, Rogers đã tổ chức một cuộc họp khẩn với ban giám đốc. Họ cảm thấy có trách nhiệm to lớn với các thành viên đóng của mình.

Các chuyên gia đã cảnh báo Rogers rằng họ có thể sẽ mất đi hầu hết tài sản ngay lập tức vì ai ai cũng đi rút tiền khỏi Hiệp hội tín dụng. Nhưng theo Roger cho biết, điều đó chưa bao giờ xảy ra, chủ yếu là vì bà và những nhân viên còn lại đã nhanh chóng phản ứng để lấy lại niềm tin của thành viên.

Họ không chấp nhận để cho nghịch cảnh hủy hoại mọi thứ hay kéo dài hơn cần thiết. Rogers và người của bà đã gửi đi một bản thông cáo báo chí để cho mọi người biết rằng *trong vòng 48 tiếng đồng hồ*, họ sẽ mở các trụ sở tạm thời. Chiến lược của họ đã có tác dụng. Theo như Rogers cho biết: “Thành viên của chúng tôi vô cùng kính nể và vui mừng khôn xiết vì sẽ có thể tiếp tục sử dụng thẻ ATM chỉ trong vòng hai ngày sau đó, vì vậy họ chẳng có lý do gì để phải từ bỏ chúng tôi cả.”

Phần khó khăn nhất trong quá trình phục hồi là tuyển người thay thế cho những nhân viên đã tử vong trong vụ nổ bom. “Chúng tôi đã cảnh báo với những người được phỏng vấn rằng công việc sẽ rất vất vả và điều kiện cũng vô cùng khó khăn.” Rogers giải thích. Họ chỉ tìm kiếm và lựa chọn những người có AQ cao.

Cách phản ứng nhanh chóng, nhạy bén, thể hiện AQ cao của FECU đã giúp

tổ chức này tự cứu mình từ đống đổ nát và tiếp tục tiến lên. Kết quả là, FECU đã phát triển nhanh hơn bao giờ hết, tăng tài sản của mình lên 3 triệu đô la vào năm 1995.

Rõ ràng, AQ đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với mọi mặt của thành công, không chỉ đối với cá nhân mà còn đối với tổ chức. Do đó, chúng ta cần xem xét những yếu tố ngăn trở khiến tổ chức không có được cách phản ứng tích cực nhất có thể đối với nghịch cảnh khi nó xảy ra. Tôi đã phát hiện ra rằng không phải ai cũng thực hiện theo những quy tắc hay chuẩn mực giống nhau.

RÀO CẢN NGĂN TRỞ KHIẾN TỔ CHỨC KHÔNG CÓ ĐƯỢC AQ CAO

Trong một chương trình AQ gần đây, vị tổng giám đốc của một công ty dịch vụ công cộng đã đứng lên giữa buổi thảo luận, quay sang cả nhóm và hỏi: “Mọi người sẽ làm gì khi muốn Leo núi nhưng lại sở hữu một tổ chức toàn những người Cắm trại?” Đáp lại câu hỏi của ông là một tràng pháo tay ủng hộ và những tiếng reo hò đồng tình của những người lãnh đạo tham gia chương trình.

Có lẽ đây là nỗi thất vọng lớn nhất đối với một người lãnh đạo – trong khi họ đang cố gắng lãnh đạo một chuyến thám hiểm leo núi, thì hầu hết những người khác chỉ muốn dừng lại để hưởng thụ sự thoải mái ở nơi cắm trại.

Quy tắc của người Cắm trại

Ai có thể trách người Cắm trại được cơ chứ? Nơi cắm trại là một chỗ trú ẩn an toàn – nó bảo vệ họ khỏi những cơn gió thay đổi khắc nghiệt không ngừng thổi. Hãy nhớ rằng, nghịch cảnh càng lớn, thì càng có nhiều người muốn dừng lại để cắm trại, và càng có ít người muốn leo tiếp. Khi phải đối mặt với những làn sóng tái thiết lập, tái cơ cấu, cắt giảm nhân sự và phát triển cứ nối tiếp nhau tràn đến, con người chỉ muốn trốn chạy, lảng tránh và cắm trại. Động cơ leo núi gần như sẽ tiêu tan nếu mục tiêu của tổ chức gây đau khổ hoặc tổn thương cho họ. Ngay cả khi họ sống sót được sau mỗi thử thách, thì cũng không có gì đảm bảo là họ sẽ an toàn hay giữ được công việc của mình sau này.

Trái lại, nơi cắm trại đem đến cho họ một *ảo tưởng* về sự an toàn. Thậm chí ngay cả trong thời kỳ khắc nghiệt là lương giảm, việc tăng này, thì nơi cắm trại vẫn là một chỗ tương đối thoải mái, dễ chịu. Quan trọng nhất là họ có những người Cắm trại khác làm đồng minh. Đơn giản là cắm trại thì dễ dàng và có vẻ như an toàn hơn nhiều so với việc leo núi.

Nói đúng ra thì người Cắm trại nhìn cuộc sống bằng con mắt của một người Cắm trại, và họ chấp nhận hoặc không chấp nhận những hành vi phù hợp hoặc đi ngược lại nhận thức của họ về thế giới. Họ sống theo những gì mà tôi gọi là "Quy tắc của người Cắm trại."

Theo Quy tắc của người Cắm trại, sống cần phải thoải mái, an toàn, ổn định, và vui vẻ. Ý nghĩ và hành động để củng cố nơi cắm trại được coi là tốt; còn những thứ đe dọa đến nó đều bị coi là xấu. Niềm tin của người Cắm trại là: "Nơi cắm trại là bất khả xâm phạm: phải bảo vệ nó bằng mọi giá." Họ không chấp nhận bất cứ điều gì đe dọa đến nơi cắm trại và chào đón bất cứ điều gì giúp củng cố nó.

Những niềm tin và hành vi này sẽ duy trì và kéo dài mãi mãi. Bởi vậy, người Cắm trại thường có xu hướng khẳng định, hợp lý hóa, và thúc đẩy hành vi cắm trại. Họ muốn mọi người xung quanh cũng có chung niềm tin như họ.

Do thường chiếm số đông trong một tổ chức, vì vậy người Cắm trại có ảnh hưởng rất lớn đối với văn hóa của tổ chức đó. Họ chủ ý hoặc vô thức cố gắng điều chỉnh các quy tắc, tiêu chuẩn, giả định, quy trình, và nhịp độ được quy định công khai hoặc quy định ngầm cho phù hợp với quy tắc của mình. Họ có thể sử dụng rất nhiều biện pháp khác nhau để loại bỏ những thay đổi có thể làm suy yếu nơi cắm trại của mình: thực hiện nhiệm vụ một cách chống đối, hứa suông, dành công sức cho những việc khác, lôi kéo những người liên quan khác cũng phản đối như mình và làm chậm quá trình thay đổi. Người Cắm trại có thể thực hiện những điều đó một cách rất tinh vi mà không hề đối đầu trực tiếp, từ từ phá hoại bất kỳ quy định, chính sách, hay sáng kiến mới nào đe dọa đến nơi cắm trại.

Đối với một sáng kiến tăng trưởng mới nhưng có thể gây mất ổn định, thì hoàn toàn không ác ý hoặc là họ sẽ nhẹ nhàng lờ đi, hoặc là sẽ khéo léo chống đối ngầm, nhưng không bao giờ thể hiện một cách hung hăng. Những sáng kiến khác sẽ chỉ được tiến hành ở một mức độ nhất định, rồi sau đó mất đi động lực một cách đột ngột và bí ẩn. Bạn, với tư cách là người lãnh đạo, sẽ trở nên lúng túng trong quá trình này, khi mà mỗi sáng kiến đưa ra đều chỉ là lời nói mà không được thực hiện, và cũng chẳng có thay đổi thực sự nào xảy ra. Người Cắm trại tạo ra lời tiên tri tự ứng là mọi thứ càng thay đổi thì họ càng phải bảo vệ cái đang có. Họ dành rất nhiều công sức để tạo ra một văn hóa phù hợp với Quy tắc của người Cắm trại.

Một trong những khách hàng của tôi đã đầu tư rất nhiều tiền bạc nhằm xây dựng một tầm nhìn mới. Những người lãnh đạo đứng đầu cố gắng giúp mọi người tham gia vào quy trình này và hạn chế với những trường hợp rút lui. Khi một tầm nhìn mới được hình thành, rõ ràng là nó sẽ đòi hỏi phải tập trung vào những khía cạnh mới, đồng thời bố trí những nguồn lực và hệ thống cần thiết cho nó. Nói cách khác, *nó đe dọa đến nơi cắm trại*. Công việc sẽ thay

đổi, nhân sự sẽ được bố trí lại, và nhiều người sẽ phải đi đào tạo lại hoặc tìm việc khác. Vì vậy, mọi người đúng là có tham gia – họ mặc áo phông và hát hò. Họ sử dụng ngôn ngữ mới trong các cuộc họp, các biên bản ghi nhớ và các bài trình bày. Thế nhưng khi đến lúc phải thực hiện tầm nhìn đó, thì nhân viên lại tảng lờ đi, và kết quả là chẳng đạt được bất cứ thay đổi thực sự nào.

Ngay cả những tổ chức lớn cũng có thể bị cuốn vào tình trạng cắm trại. Trên thương trường ngày nay có đầy rẫy những ví dụ điển hình về các tổ chức đánh mất đi lợi thế của mình hoặc phải đấu tranh đầy vô vọng để giữ được lợi thế đó. Trước đây tôi đã mô tả cách thức mà Microsoft, vốn nổi tiếng là công ty đầu ngành, đã phải vội vàng giành giật như thế nào để theo kịp các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn của mình trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ Internet. Tính tự mãn ban đầu của công ty về tiềm năng Internet đã đẩy nó vào tình trạng đối phó, thay vì đi tiên phong, để giành lại thị phần trong ngành công nghiệp bùng nổ đó. Mờ mắt thành công của mình trong lĩnh vực phát triển các hệ điều hành như Window 95, Microsoft đã gần như bỏ lỡ ngọn sóng Internet. Sau đó, công ty đã phải chạy nước rút để bắt kịp đối thủ. Microsoft không phải là trường hợp duy nhất lâm vào tình trạng này.

Vào cuối những năm 1980, công ty Oracle, cùng với những người sáng lập là Larry Ellision và Robert Miner, đã không hề mắc phải sai lầm nào. Nhờ sử dụng chuẩn lập trình mới phát triển của IBM có tên gọi là SQL – ngôn ngữ truy vấn mang tính cấu trúc, Oracle đã tăng được tính linh hoạt cho khách hàng của mình. Chỉ trong vòng 10 năm, Oracle đã tăng từ 1 triệu đô la vào năm 1980 lên gấp hơn một nghìn lần (trên 1 tỷ đô la) vào cuối thập kỷ đó.

Tuy nhiên, mặc dù ban đầu họ có tầm nhìn và khả năng vượt qua những trở ngại, thử thách trong ngành công nghiệp cạnh tranh khốc liệt này, Ellison và Oracle đã trở nên kiêu ngạo, cắm trại luôn ở điểm thành công này của mình thay vì dự đoán trước những khó khăn tiếp theo. Oracle bắt đầu mất thị phần và doanh thu vào tay các đối thủ khi loại máy tính lớn VAX của hãng DEC không còn phổ biến như trước[(2)] và đến lượt máy tính loại nhỏ thống lĩnh thị trường. Chính sự tự mãn của Oracle suýt chút nữa đã hủy hoại công ty này.

Những gã khổng lồ trong lĩnh vực máy tính như IBM, DEC, và Apple đều phải trải qua thời kỳ vật lộn, đấu đá để có thể phục hồi sau những thiệt hại to lớn về thị phần, những đợt cắt giảm nhân sự quyết liệt do sự ngạo mạn, và ì trệ, chậm chạp - gây ra như một tác dụng phụ của thành công. Những công ty này đã cắm trại và trở nên yếu thế, trong khi các công ty khác leo núi ngay bên cạnh họ để vượt qua bão tố. Họ nhanh chóng buộc phải *Leo núi* hoặc là *chết*. Mỗi công ty đều phải đổi mới và nỗ lực hơn để đi lên.

Để hiểu được tại sao một số tổ chức cắm trại trong khi những tổ chức khác lại lựa chọn leo lên, thì bạn cần phải xem xét hai thực tế đối lập. Trước hết,

bên trong mỗi người Leo núi đều tồn tại một người Cắm trại. Điều này đúng với cả cá nhân và tổ chức. Bởi vậy, người Leo núi phải chống lại sức hấp dẫn của việc ngủ quên trong vinh quang của mình. Sức cám dỗ về tính ổn định, sự thoải mái, dễ đoán và yên bình bên trong mỗi chúng ta là không thể chối bỏ. Thế giới càng điên đảo bao nhiêu thì chúng ta càng muốn giữ những điều này trong cuộc sống của mình. Nếu lý tưởng thì chúng ta chỉ dừng lại đủ lâu để tiếp thêm năng lượng cho hành trình phía trước. Chắc chắn tất cả chúng ta đều tìm kiếm những nơi trú ẩn này ở những mức độ khác nhau. Thế nhưng khi những điều này xảy ra ở một tổ chức, thì đó sẽ là hồi chuông báo tử cho tổ chức đó. Có lẽ bạn cũng nhận thấy rằng nếu càng ít luyện tập thì bạn sẽ càng khó hoàn thành chuyến đi của mình. Tương tự như vậy, một tổ chức cắm trại càng lâu thì nó sẽ càng khó đi lên. Trong thời gian nó nghỉ lại, thì một nhóm người Leo núi khác nhanh nhạy, quyết tâm và có AQ cao hơn sẽ vượt qua trên đường đi ngay trước mắt họ.

Thứ hai, mọi người sinh ra đều có động lực cốt lõi là tiến lên. Nói cách khác, *bên trong mỗi người Cắm trại lại có một người Leo núi*. Công việc của người dẫn dắt là giải phóng người Leo núi đang trú ngụ bên trong những người Cắm trại để nguồn năng lượng của họ được bộc lộ, phục vụ cho chuyến đi và xây dựng một văn hóa leo núi – một nền văn hóa dựa trên cơ sở đổi mới, cải thiện không ngừng, mục đích và học hỏi. Nhờ đó mà bạn, những người quanh bạn và tổ chức của bạn có thể phát huy hết khả năng của mình và đạt đến thành công cuối cùng.

Khi cái vĩ đại bị vùi lấp

Là giảng viên đại học, ngoài công việc giảng dạy, tôi còn làm tư vấn cho sinh viên của khoa. Một ngày nọ, gặp sinh viên nào tôi cũng thấy họ đang phải đối mặt với cảm giác bất định về tương lai của mình. Tôi hỏi họ: “Anh/chị hình dung về tương lai của mình như thế nào? Điều gì là quan trọng nhất đối với anh/chị?”

Sinh viên nào cũng trả lời y hệt nhau. “À, giống như là… như là đôi lúc em *cảm thấy* có điều gì đó *bên trong* con người mình. Ý em là, em cảm thấy như số mệnh của mình là phải làm gì đó thật *vĩ đại*, thứ gì đó thực sự *quan trọng*. Em chỉ không biết đó *là* gì.” Tôi thấy rất ngạc nhiên, không phải vì họ có câu trả lời y hệt nhau, mà là cái *xúc cảm mãnh liệt* khi họ nói. Rõ ràng mỗi sinh viên đều sở hữu một điều gì đó rất đặc biệt. Họ cảm thấy như thể mình được trời phú cho trí tuệ của một vĩ nhân.

Khi đi tập huấn và tư vấn, tôi cũng nhận thấy cái niềm tin thầm kín về sự vĩ đại của bản thân ở mọi người thuộc mọi tầng lớp trong xã hội. Nó ẩn ngay dưới những lớp vỏ thỏa hiệp, giải thích duy lý và những yêu cầu làm họ tê liệt ý chí.

Tất cả chúng ta đều có cái động lực cốt lõi là tiến lên đó. Đối với một số người trong chúng ta, nó bị vùi lấp sâu hơn và đòi hỏi nhiều công sức hơn để được giải phóng, thế nhưng chúng ta bắt buộc phải đưa nó lên. Thời gian cứ thế trôi đi và chẳng hề quan tâm chúng ta sống thế nào hay liệu chúng ta có sống cho ra sống hay không. Bên trong mỗi người Leo núi là một người Cắm trại. Là người lãnh đạo, bạn có thể giúp mọi người tái sinh cái cảm giác về sự vĩ đại ấy bên trong con người họ bằng cách dẫn dắt để họ có được AQ cao hơn. Bạn cũng có thể tạo dựng một văn hóa AQ phù hợp, nhất quán và khuyến khích các cá nhân, tập thể tiến lên. Họ được lợi, bạn được lợi, và cả tổ chức của bạn cũng thực sự được lợi.

Gợi cho mọi người nhớ về sự vĩ đại của mình chỉ là một phần thách thức đối với người lãnh đạo. Phần thứ hai sẽ tập trung vào cách thức để xây dựng các quy trình của tổ chức sao cho chúng đóng vai trò làm bàn đạp thay vì trở thành chướng ngại vật trên hành trình đi lên.

Thách thức đảm bảo tính nhất quán

Ở nhiều tổ chức, các hệ thống và quy trình hướng dẫn cách hành xử không hề nhất quán với văn hóa leo núi. Tôi đã có dịp gặp nhiều lãnh đạo đang lo âu vì không biết làm thế nào để khiến cho tổ chức của mình phù hợp với hành trình đi lên.

Jeff, giám đốc sản xuất, đặt ly rượu xuống và lắng nghe Phil, là đồng nghiệp và cũng là giám đốc kinh doanh quận, giãi bày tâm sự: "Chúng ta cần phải tìm ra cách nào đó." Phil kêu lên. "Nhân viên của tôi đang chết dần. Chúng ta nói với họ rằng họ có quyền, rằng họ có khả năng kiểm soát, để rồi, mỗi khi họ mạo hiểm hay thất bại, thì họ lại bị trừng phạt vì đã cố gắng".

"Chính xác thì ý anh là gì?"Jeff hỏi trong lúc hớp một ngụm rượu. "À," Phil tiếp: "Thì anh cứ nhìn cái sáng kiến dịch vụ địa phương lớn mà chúng ta vừa giúp phát động mà xem. Đằng sau cái vẻ hào nhoáng và phô trương ấy, toàn bộ thông điệp chỉ để thông báo rằng người của chúng ta sẽ phục vụ tốt hơn và xây dựng mối quan hệ tốt hơn với khách hàng mà thôi."

"Vâng, vậy thì sao?" Jeff hỏi. "Tôi chưa hiểu."

"Cứ để tôi giải thích đã." Phil đề nghị. "Chúng ta nói với nhân viên và khách hàng rằng dịch vụ là tất cả, đúng không?"

"Đúng!" Jeff trả lời.

"Tốt! Vậy chúng ta làm những gì? Chúng ta giữ lại đơn đặt hàng của họ trong nhiều tuần liền để xử lý và chờ phê duyệt."

"Nhiều tuần liền ư?" Jeff hỏi, có phần ngạc nhiên.

"Đúng vậy, nhiều tuần liền." Phil xác nhận. "Và những người này có quan

tâm đến cái sáng kiến này đâu cơ chứ! Thậm chí họ chẳng thèm nhìn khách hàng lấy một cái. Chúng ta bắt họ phải hứa, rồi sau đó ngăn cản họ thực hiện. Làm sao chúng ta có thể mong đợi điều tốt nhất ở họ cơ chứ?"

"Anh nói cũng có lý." Jeff trả lời. "Nhưng ít nhất chúng ta đem lại cho họ chế độ lương thưởng rất rộng rãi đấy chứ," anh bổ sung, có chút biện hộ.

"Ồ, chắc chắn rồi, mọi người đến đây làm là để kiếm tiền mà. Thế nhưng, để làm gì cơ chứ?" Phil hỏi, giọng đầy mỉa mai.

"Tất nhiên là để họ làm việc rồi." Jeff trả lời.

"Vâng, nhưng là loại việc gì cơ chứ? Chúng ta xây dựng chế độ lương thưởng này để trả công cho mọi người làm hai điều: đó là đừng có gây chuyện và thực hiện tốt các công việc giấy tờ. Họ không được trả lương để nâng cao dịch vụ, đưa ra ý tưởng mới, và xây dựng mối quan hệ – những điều mà chúng ta tuyên bố là rất quan tâm, chú trọng. Nếu cố thử làm điều gì đó mới thì chẳng khác nào là tự sát!"

"Anh đang muốn dẫn dắt tới đâu vậy, Phil?"

"Vấn đề là, điều chúng ta yêu cầu và phần việc chúng ta trả lương lại là hai vấn đề hoàn toàn khác nhau. Kết quả là chúng ta đang mất dần những nhân viên giỏi."

Jeff nhướn lông mày.

"Đấy!" Phil trả lời. "Chỉ mới tuần trước thôi, Don Giovale, một trong những nhân viên hàng đầu của tôi, đã nộp đơn xin nghỉ việc."

"Không thể nào là Giovale!" Jeff kêu lên.

"Nhưng đúng đấy, và cậu ta cũng không phải là người đầu tiên. Nếu mọi việc không thay đổi, thì cậu ta sẽ không phải là người cuối cùng. Anh biết cậu ta nói gì không?" Phil không chờ Jeff trả lời mà nói luôn. "Cậu ta không thể làm được công việc của mình. Ý tôi là, cậu ta nói thẳng với tôi như vậy. Cậu ta nói với tôi rất nhiều về những ý tưởng mà cậu ta đã xây dựng nhưng chúng ta lại gạt đi vì những gì hiện đang có. Cậu ta đưa ra hàng loạt ví dụ chứng minh mình đã bị ngăn cản, không thể phục vụ được cho khách hàng, trong số đó có nhiều người mà cậu ta coi là bằng hữu." Phil ngừng lại, để cho Jeff kịp hiểu những gì mình vừa nói.

"Cậu ta rất thích công việc ở đây, Jeff ạ. Nhưng chỉ là cậu ta không được phép thành công. Cậu ta nói thẳng với tôi là: Chúng ta nói rất hay, nhưng chúng ta không thực sự sẵn sàng thay đổi. Cậu ta cảm thấy rằng dù đã cố gắng hết sức nhưng cậu ta vẫn không thể tạo ra được khác biệt nào. Và anh biết gì không?"

"Biết gì cơ?" Jeff hỏi, tỏ vẻ sợ hãi trước cả khi nghe câu trả lời.

“Điểm khác biệt duy nhất giữa Don và tất cả những nhân viên khác là Don có can đảm để ra đi. Anh không thể giữ được Giovale. Những người khác chỉ ngồi một chỗ, không thể làm công việc mà mình thực sự mong muốn mà chỉ nuôi hy vọng mong manh rằng sẽ có điều gì đó thay đổi. Họ chỉ biết từ bỏ. Họ biết sự ra đi của Don có ý nghĩa gì – chúng ta trả lương để giữ nguyên hiện trạng, chứ không phải là để cải thiện tình hình.”

Jeff thở dài não nề, còn Phil kết luận: “Thực tế là, nếu muốn sống sót, chúng ta phải chứng tỏ cho mọi người thấy là vẫn còn đáng để họ nỗ lực hết mình. Chúng ta phải thực hiện lời nói của mình, kể cả từ những điều nhỏ nhặt nhất. Nếu không, chúng ta sẽ chỉ còn là quá khứ.”

Muốn sửa chữa tình trạng không nhất quán này, cần phải có sự phân tích và lòng quyết tâm. Nếu có được hai điều này, tổ chức sẽ giải phóng được nguồn năng lượng to lớn của mọi người khi thiết lập và khôi phục lại được tính nhất quán.

Những công ty như của Phil và Jeff thường xuyên lâm vào tình trạng không nhất quán giữa mục tiêu là tiến lên với cách thức hoạt động của mình.

NHỮNG VẤN ĐỀ SAU CHƯƠNG TRÌNH TẬP HUẤN

Giả sử bạn đầu tư một khoản tiền để nhân viên của mình được tham gia chương trình AQ. Họ nắm được những kiến thức, lý luận cơ bản, đo lường được AQ của mình, học và thực hành chuỗi LEAD, áp dụng nhiều biện pháp khác nhau để nâng cao AQ và đứng vững trước mọi bão tố. Sau đó họ được cung cấp một bộ công cụ để hỗ trợ quá trình thực hiện những hành vi mới trong đời sống và công việc của mình.

Điều gì sẽ giúp duy trì hay cản trở việc thực hiện hành vi mới và quan trọng này? Mặc dù bạn không thể ngăn cản một người có được và thể hiện AQ cao, nhưng bạn hoặc tổ chức của mình có thể khiến họ cảm thấy vô cùng khó chịu nếu tạo ra một môi trường chống lại hành vi thể hiện AQ cao. Khi đó, cá nhân này sẽ có hai lựa chọn: Một là bỏ cuộc, nhưng điều đó sẽ đem lại những hậu quả khôn lường, hủy hoại chính mình; hai là chuyển đi đến một nơi khác, giống như Don Giovale, và bạn sẽ mất đi một người Leo núi quý giá.

Những nhân tố nào có thể chủ định và vô tình cản trở, phá hoại những cố gắng để nâng cao AQ trong công việc của một người? Là người lãnh đạo, bạn phải khắc phục những gì để xây dựng được văn hóa leo núi? Người lãnh đạo có thể gây trở ngại cho chuyến leo núi ra sao trước khi nó bắt đầu? Có lẽ bạn đã có câu trả lời của riêng mình; nhưng dưới đây tôi xin giới thiệu 22 cách mà

mình đã đúc kết được.

22 cách để hủy hoại AQ của nhân viên

1. *Luôn hứa nhiều hơn những gì mình có thể làm.* Những lời hứa suông là công cụ hủy diệt động lực vô cùng hiệu quả. Hãy sử dụng chúng thường xuyên. Không có cách nào phá hoại một nhóm leo núi tốt hơn là đánh mất niềm tin của họ. Niềm tin là thành phần thiết yếu trong hành trình leo núi của nhóm. Nếu giết chết niềm tin cũng có nghĩa là bạn kết thúc hành trình đi lên của nhóm.
2. *Lúc nào cũng tiền hậu bất nhất.* Hãy luôn khiến cho nhân viên của mình ngạc nhiên. Đừng bao giờ làm những gì mình nói, trừ phi bạn rũ bỏ chúng. Thường xuyên thay đổi quyết định đối với những vấn đề lớn, nhất là những vấn đề liên quan đến lựa chọn chính sách, cách quản lý, và đạo đức. Hãy là người hay thay đổi. Hãy làm cho nhân viên của bạn phải tự hỏi điều gì sẽ xảy ra tiếp theo. Điều này sẽ khiến họ phải lưỡng lự trước khi hành động, và do đó sẽ làm lỡ nhiều cơ hội.
3. *Hãy nhớ: Mọi thứ luôn luôn có mặt trái của nó.* Hãy đảm bảo là bạn chỉ ra được mặt trái của vấn đề bằng những chi tiết thật sống động và khủng khiếp. Hãy đặt nặng suy nghĩ vào những điều không thể trong một tình huống bất kỳ. Và hãy chắc rằng bạn chỉ ra được mọi trở ngại tiềm tàng mà mình tưởng tượng ra. Nếu nhân viên của bạn vẫn còn sôi nổi, nhiệt tình, thì hãy lặp lại bước này nếu cần thiết.
4. *Nạn nhân kiểu mẫu.* Hãy thể hiện là mình đang chán nản, vô vọng và bị áp đảo – vì nó rất dễ lây lan. Chắc chắn người khác sẽ làm theo bạn. Hãy không ngừng kêu ca một cách tiêu cực về những điều xảy ra *với* mình, thay vì theo hướng ngược lại. Hãy cho mọi người thấy rõ rằng cả thế giới đang chống lại bạn, và bạn chẳng thể làm gì khác được.
5. *Né tránh bất kỳ khó khăn nào từ bên ngoài.* Hãy khiến cho nhân viên của bạn cảm thấy toàn bộ sức mạnh của nghịch cảnh. Càng sớm gặp phải nghịch cảnh, họ sẽ càng sớm nhận ra rằng dù thế nào đi nữa họ cũng không thể làm gì khác được. Hãy chắc chắn rằng nhân viên của bạn biết rõ khi mọi việc trở nên khó khăn thì bạn sẽ biến mất.
6. *Hứa suông về trách nhiệm và tự chịu trách nhiệm.* Hãy nói một tràng dài ca ngợi việc cam kết gắn bó với các dự án và dám chịu trách nhiệm đối với kết quả. Nhưng sau đó, hãy chắc rằng bạn trừng phạt bất kỳ ai cố gắng chứng tỏ thái độ hăng hái đó bằng cách dồn hết trách nhiệm cho họ mà không có bất kỳ hình thức đền đáp nào rõ ràng.
7. *Tảng lờ bất kỳ khả năng đóng góp nào đối với thành công của nhóm.* Người Leo núi thực sự không có cảm xúc! Vì vậy đừng làm cho họ mềm yếu bằng những lời khen ngợi. Đừng bao giờ để ý đến quan điểm của họ.

Nếu nghi ngờ thì bạn hãy nhận lấy toàn bộ công việc. Khi tự làm lấy tất cả mọi thứ, chắc chắn là bạn sẽ phải làm thêm việc, nhưng nhân viên của bạn sẽ nhanh chóng học được cách thụ động ngồi chờ mệnh lệnh tiếp theo của bạn.

8. *Giúp nhóm nhìn nhận đúng về những sai sót của mình – những thất bại thảm hại.* Trên thực tế, hãy sử dụng từ "thất bại" thật thường xuyên mỗi khi thể hiện rằng bạn đang thất vọng về bất cứ điều gì. Ngay khi nhân viên của bạn nhận ra rằng mọi lỗi lầm dù lớn hay nhỏ đều không thể chấp nhận được, họ sẽ ngừng chấp nhận những trò mạo hiểm ngu ngốc và bắt đầu hành động không cần suy nghĩ, như thể họ chính là ông chủ vậy.
9. *Coi thành công chỉ là sự ngẫu nhiên hiếm có.* Đừng có lãng phí thời gian ca ngợi thành công của nhân viên, vì chắc chắn điều đó rất ít khi xảy ra và nếu có xảy ra thì cũng chỉ là trường hợp nhỏ lẻ. Bạn biết chắc rằng nếu ca ngợi họ, họ sẽ muốn tiêu tốn quỹ thời gian quý báu ở nơi làm việc để ăn mừng thay vì làm việc. Hãy lý giải sự thành công đó chỉ là do may mắn thoáng qua và hiếm hoi. Không có ích gì khi để cho mọi người ngạo mạn về bản thân. Rồi rốt cuộc họ sẽ lại muốn tăng lương mà thôi.
10. *Hủy hoại tính hài hước bằng mọi giá.* Chẳng có gì là vui khi bị thất bại cả. Hài hước sẽ chỉ làm hao tổn sức lực và thời gian quý giá của mọi người mà thôi. Nếu mọi người cảm thấy mình đang có khả năng sáng tạo, vậy thì hãy để cho họ dùng nó vào công việc. Bạn đặt ra mục tiêu tối thiểu cần phải đạt được, và chẳng có gì đáng cười về điều đó cả.
11. *Làm suy yếu sức mạnh của họ.* Hãy bắt nhóm phải làm việc nhiều giờ liền mà không được nghỉ ngơi để phục hồi sức khỏe. Điều này rất hiệu quả với nô lệ Ai Cập! Hãy luôn là người có mặt đầu tiên và ra về cuối cùng ở công ty. Hãy thể hiện rõ là bạn không có cuộc sống, và theo bạn, nhân viên của mình cũng nên như vậy. Nếu họ bắt đầu khó chịu, hãy nghĩ ra ngay một thời hạn khẩn cấp đòi hỏi phải làm việc nhiều giờ và cả vào cuối tuần. Công việc càng vất vả, họ sẽ càng dễ phục tùng. Về lâu về dài, điều đó sẽ dễ dàng hơn đối với tất cả mọi người.
12. *Hủy hoại sức sáng tạo.* Không có chỗ dành cho những chuyện phù phiếm. Hãy đợi đến khi một nhân viên mới, trẻ tuổi, hăng hái nào đó nhiệt tình đưa ra một ý tưởng trong một cuộc họp. Nghe hết những gì cô ta nói từ đầu đến cuối, rồi sau đó công khai phê bình gay gắt ý tưởng của cô ta. Hãy thể hiện rõ là nếu cần ý tưởng gì thì bạn sẽ chủ động yêu cầu, cô ta không cần thiết phải trình bày ở đây.
13. *Trừng phạt nhanh chóng và gay gắt mọi cố gắng để trở nên độc lập của nhân viên.* Công khai làm bẽ mặt bất cứ ai hành động mà không có sự cho phép của bạn.
14. *Làm tiêu tan mọi hy vọng hay bất cứ sự lạc quan nào.* Trong cái nghịch cảnh to lớn mà mọi người đang phải đối mặt, thì đó là hành động nhân

đạo duy nhất dành cho họ. Ngay khi nhân viên của bạn biết được rằng không có tí hy vọng nào, thì họ sẽ nhanh chóng không còn thất vọng.

15. *Bao vây người Leo núi bằng những người Cắm trại.* Tại sao lại phải tự tay làm mọi việc cơ chứ? Hãy đưa tên nhân viên bất tuân lệnh nguy hiểm nhất của mình vào một nhóm có AQ thấp. Họ sẽ dạy cho anh ta cách cư xử sao cho đúng, còn nếu không thì sẽ bị tống khứ.
16. *Gài bẫy để khiến nhóm bị thất bại.* Dụ dỗ họ làm điều gì đó mạo hiểm mà chắc chắn họ sẽ thất bại. Không có cách nào đốn ngã họ nhanh hơn là cho họ thấy rằng mạo hiểm sẽ bị trừng phạt ngay lập tức.
17. *Thưởng cho họ khi tuân theo luật chơi.* Hãy hủy hoại mọi cá tính. Các quy tắc, chính sách, thủ tục tồn tại là có lý do của chúng. Xét cho cùng thì có người đã phải đầu tư cả đống tiền mới ra được cái sổ tay quy định ấy! Hãy ghi nhớ từ đầu đến cuối, và sử dụng nó đầy đủ bất cứ khi nào có ai cố hành động mà không được sự cho phép của bạn. Hãy cho nhân viên hiểu rõ rằng nếu có điều gì không chắc, thì họ luôn luôn phải xin phép bạn.
18. *Xây dựng một môi trường cứng nhắc, khắt nghiệt, và nhạt nhẽo.* Hãy tống khứ tất cả cây cối, tranh ảnh, và các vật dụng khác thể hiện đời sống của nhân viên ra khỏi nơi làm việc. Công việc *là* cuộc sống của họ, nên cho họ biết điều đó càng sớm càng tốt. Công việc là một nhiệm vụ nghiêm túc. Hãy đảm bảo rằng môi trường làm việc phản ánh đúng tinh thần đó của bạn.
19. *Nhổ rễ cái chồi non Nhiệt tình trước khi nó kịp lớn.* Không có ích gì khi cố gắng nuôi dưỡng những mong đợi, viển vông. Chẳng có gì để mà phải háo hức về công việc cả.
20. *Thúc ép mọi người đưa ra một sứ mệnh và tầm nhìn, để rồi quên nó đi.* Đây là một cách rất hữu hiệu để xua tan mọi hy vọng khỏi nhóm của bạn. Hãy đầu tư một buổi trao đổi về tầm nhìn ở một nơi thật đẹp, thuê một tư vấn với mức giá thật cao để người đó tham dự mà không biết là đang vô tình hợp tác với bạn để giúp bạn đạt được mục đích. Hãy vắt kiệt những ý tưởng hay nhất của nhóm, rồi sau đó hoàn toàn tảng lờ chúng đi.
21. *Trao trách nhiệm nhưng không trao quyền.* Hãy chất lên vai nhân viên của bạn thật nhiều những nhiệm vụ bất khả thi mà họ không có quyền huy động bất cứ nguồn lực nào cần thiết để có thể thực hiện thành công. Hãy cho họ đắm mình một cách vô vọng trong nỗi thất vọng của chính họ.
22. *Sử dụng cụm từ "trao quyền" làm vũ khí để buộc nhân viên phải làm nhiều hơn nhưng được trả lương ít hơn.* Hãy nói với nhân viên của bạn rằng họ được trao quyền, sau đó giao cho họ một đống công việc và thời hạn, chứ không phải nguồn lực. Hãy cho họ thấy rõ rằng công việc của họ là phải làm bất kỳ điều gì cần thiết để thành công, tất nhiên là phải có

sự chấp thuận của bạn.

Danh sách này chưa hoàn chỉnh nhưng cũng đã miêu tả được những thói quen làm tiêu tan hy vọng, năng lượng, động lực, cảm giác kiểm soát của cá nhân và nhóm. Các nhân tố này dạy cho thành viên của tổ chức biết rằng tổ chức không trả tiền để nhân viên tự chủ hay làm chủ công việc của mình. Kết quả là, tổ chức sẽ chỉ nhận được một phần rất nhỏ trong miếng bánh tiềm năng của toàn bộ nhân viên. Giống như bệnh nhân bị hôn mê, tổ chức đó vẫn sống, vẫn hoạt động, nhưng nó không bao giờ nhận được lợi ích gì vì không phát huy đầy đủ khả năng của nhân viên.

Tuy rằng không có căn phòng phép thuật nào để ngay lập tức biến một tổ chức từ một người Cắm trại ôn hòa thành một người Leo núi siêu đẳng với sức mạnh to lớn, nhưng vẫn có một số hoạt động luyện tập cơ bản, khôn khéo mà một khi được áp dụng sẽ có thể làm thay đổi động lực của tổ chức đối với Hành trình đi lên.

TỔ CHỨC LEO NÚI

Tổ chức Leo núi không chỉ đơn thuần là một công ty có thị phần, lợi nhuận, mức hoàn vốn cho cổ đông nhiều nhất, hay là ứng cử viên cho giải thưởng Malcolm Baldrige về chất lượng, tuy rằng đúng là họ có thể *giành được* những điều này khi tận tâm với chuyến đi vì đó chính là phần thưởng dành cho họ. Để xây dựng một tổ chức leo núi, bạn cần tìm hiểu về ngọn núi – tức là mục đích của tổ chức mình. Nó cho biết lý do *tại sao* bạn lại leo núi. Còn những nguyên tắc định hướng sẽ đóng vai trò là quy tắc đạo đức, chúng cho bạn biết phải leo núi *như thế nào*.

Mục đích và nguyên tắc

Cũng giống như cá nhân, mỗi tổ chức đều có ngọn núi riêng của mình. Ngọn núi của nó được định nghĩa là mục đích hay sứ mệnh – tức là lý do mà nó tồn tại. Cá nhân thường nhầm lẫn giữa đích đến với công cụ và thường coi thành tựu về tài chính là mục tiêu, trong khi trên thực tế, đó có thể chỉ là phần thưởng cho chuyến leo núi có mục đích. Các tổ chức cũng thường có những nhầm lẫn tương tự như vậy.

Hầu hết mọi người đều không sẵn lòng định nghĩa những giờ khắc tuyệt vời nhất trong cuộc đời mình là một chuyến đi chỉ đơn thuần vì mục đích tài chính. Tiền có vai trò rất quan trọng, nhưng chúng ta cần tự hỏi bản thân, tiền để *nhằm mục đích gì?*

Nếu mục đích của tổ chức bạn là kiếm tiền, thì sẽ không có gì khác biệt trong việc bạn làm gì hay làm điều đó như thế nào. Sao lại không đi bán ma túy hoặc vũ khí cho khủng bố? Chính nguyên tắc đạo đức đã khiến cho câu

hỏi này nghe có vẻ ngớ ngẩn, lố bịch. Bởi vậy, để định hướng quá trình đưa ra quyết định sao cho phù hợp về mặt đạo đức, bạn cần phải có một bộ giá trị cốt lõi, hay chính là nguyên tắc định hướng, được quy định rõ ràng hoặc quy định ngầm, có vai trò giống như Mười điều răn trong Kinh thánh, để xác định cách thức thực hiện Hành trình đi lên của tổ chức nhằm đạt được mục đích của mình.

Mục đích thường được nêu rõ trong bản tuyên ngôn về sứ mệnh và thường được in thành văn bản, đóng khung đẹp đẽ treo trên tường hoặc dùng làm tư liệu lưu trữ trên giá sách để phục vụ mục đích tham khảo sau này. Thách thức thực sự là làm sao để thực hiện được cái mục đích ấy mỗi ngày, và sự kiên định, đam mê đó phải khởi đầu từ người lãnh đạo.

Vì vậy, để có được sự cam kết và cống hiến sâu sắc nhất cũng như sự đồng tâm hiệp lực cao nhất của một nhóm người, đòi hỏi phải có một mục đích cao hơn, lâu dài hơn để họ cùng phấn đấu nhằm đạt được mục đích đó. Không giống như đích đến chỉ mang tính ngắn hạn, sứ mệnh sẽ không bao giờ được hoàn thành cả, vì nó định ra mục đích, tức là chuyến đi chứ không phải là một điểm đến.

44 cách để tăng cường AQ của nhân viên

Hãy cùng tìm hiểu xem bạn có thể làm gì để nuôi dưỡng hành vi AQ cao và phát triển văn hóa AQ cao ở tổ chức của mình, từ đó phát huy được đầy đủ tiềm năng của nhân viên để họ có thể thực hiện sứ mệnh của tổ chức. Những đề xuất này được chia thành các nhóm sau đây: Mục đích, Giá trị, Môi trường, Con người, Thông điệp và Huấn luyện.

Mục đích – Tại sao chúng ta lại ở đây

1. *Xác định ngọn núi.* Hãy dành thời gian và nguồn lực để xác định mục đích của tổ chức. Nó phải trả lời câu hỏi sau: “Tại sao tổ chức của chúng ta lại tồn tại.” Hãy khuyến khích tất cả mọi người tham gia trả lời cho câu hỏi này. Hãy thống nhất xem điều gì mới thực sự quan trọng, sau đó tất cả những gì bạn và tổ chức cần làm là kiên trì, kiên trì, và kiên trì thực hiện nó. Nếu bạn vẫn còn nghi ngờ về giá trị của mục đích, vậy thì hãy tưởng tượng xem nếu dành cả cuộc đời để làm việc cho một tổ chức không có mục đích, bạn sẽ như thế nào.
2. *Xác định nhất quán về một tầm nhìn thể hiện tinh thần cầu tiến, có khả năng truyền cảm hứng và mang tính lạc quan.* Nếu như mục đích giúp trả lời câu hỏi *tại sao* bạn tồn tại, thì tầm nhìn sẽ trả lời câu hỏi *ở đâu* – bạn sẽ đi đâu? Tầm nhìn miêu tả một trạng thái tương lai hấp dẫn, thuyết phục, lý tưởng, có giá trị nâng cao đạo đức và nhận thức. Hãy khuyến

khích tất cả mọi người tham gia xây dựng tầm nhìn đó, nhưng hãy tự mình đảm nhận lấy vai trò duy trì và thúc đẩy tầm nhìn đó.

3. *Sắp xếp tất cả các hệ thống cho phù hợp với ngọn núi.* Tuy rằng nói lúc nào cũng dễ hơn là làm, nhưng bạn hãy gắng tìm kiếm và loại bỏ những hệ thống gây ra nỗi tuyệt vọng. Trong hầu hết các tổ chức đều tồn tại tình trạng thiếu nhất quán ở một mức độ nào đó. Điều này chẳng khác nào đưa ra một thông điệp kép cho nhân viên rằng: "Chúng tôi coi trọng nếu bạn leo núi, nhưng sẽ khen thưởng nếu bạn cắm trại." Hãy tìm hiểu toàn bộ hệ thống tuyển dụng, chế độ lương thưởng, đánh giá và quản lý hiệu quả làm việc, đào tạo, kỷ luật, khen thưởng, truyền thông để xác định xem chúng đang tăng cường hay gây cản trở hành vi AQ cao ở mức độ nào.

   Giống như bánh lái của ô tô, một hệ thống không hợp lý có thể gây hại. Trong trường hợp tốt nhất thì nó sẽ làm giảm hiệu quả, còn trong trường hợp xấu nhất, nó sẽ lái bạn đi chệch hướng.
4. *Xây dựng văn hóa leo núi sao cho ngọn núi của nhóm bạn nhất quán với ngọn núi của tổ chức.* Mọi thứ trong danh sách này đều góp phần xây dựng một văn hóa leo núi. Hãy nói rõ cho nhóm của bạn hiểu sao cho cả nhân viên mới và cũ đều biết cần phải làm gì để phù hợp với định hướng và hoạt động của tổ chức. Nhân viên mới có thể tự thanh lọc dựa trên sự phù hợp về mặt nhận thức, lôi kéo người Leo núi đồng thời loại bỏ người Cắm trại và người Bỏ cuộc. Một văn hóa được thể hiện rõ ràng, mạnh mẽ sẽ là cơ sở và có ảnh hưởng lớn lao đến hành vi và lựa chọn của thành viên.
5. *Đảm bảo nhất quán giữa mục đích của cá nhân với mục đích của tổ chức.* Hãy thể hiện mối quan tâm thực sự của bạn đối với thành công của nhóm. Khi cảm thấy tin tưởng và được tạo điều kiện trong giao tiếp, mọi người sẽ cảm thấy thoải mái khi chia sẻ mục đích cá nhân (ngọn núi) của mình. Khi làm vậy, họ sẽ cho bạn biết điều gì quan trọng với họ nhất, và là người lãnh đạo, bạn có thể điều chỉnh để tạo sự nhất quán giữa mục đích của họ với mục đích của tổ chức. Hãy từ bỏ những lối mòn cũ và tìm ra cách của riêng mình để tạo ra sự nhất quán này. Không gì khiến cho nhân viên cam kết hơn là làm cho họ cảm thấy có sự thống nhất thực sự về mục đích của mình với mục đích của tổ chức.
6. *Biến thành công thành một chuyến đi, đừng biến nó thành viên thuốc.* Hãy đánh giá cao những giải pháp lâu dài thay vì những giải pháp nhanh gọn. Hãy cho nhân viên thấy rõ rằng bạn tin vào những giải pháp và chiến lược lâu dài bằng cách tránh đưa ra những giải pháp nhanh chóng, "thần kỳ". Đừng trở thành một thành viên tích cực của câu lạc bộ "mỗi tháng một sở thích". Hãy chọn lấy một điều thực sự quan trọng đối với tổ chức mình và kiên định với nó. Có thể điều này không hấp dẫn cho lắm nhưng lại vô cùng hiệu quả.

Giá trị – Tăng cường các giá trị liên quan đến AQ

7. *Chỉ hứa những điều bạn có thể làm được, và hãy thực hiện nó – bằng bất kỳ giá nào.* Mỗi lời hứa là một cơ hội để chứng tỏ và thực hiện sự chính trực của bạn. Nếu điều kiện thay đổi, khiến cho việc thực hiện lời hứa của trở nên khó khăn hơn, thì bạn hãy coi đó là cơ hội để bạn làm gương về sự kiên cường cho nhân viên noi theo. Khó khăn càng lớn thì thông điệp và bài học về AQ càng nhiều và càng quý báu.

8. *Bổ sung yêu cầu về sự kiên cường, kiên trì, và không ngừng hoàn thiện vào giá trị cốt lõi của bạn.* Lần tới khi bạn xem lại giá trị cốt lõi của tổ chức, hãy khiến cho nhân viên hiểu rõ là bạn coi trọng sự kiên trì, kiên cường, và những hành động phấn đấu không nao núng để thực hiện sứ mệnh của tổ chức.

9. *Luôn kiên định giữ vững giá trị cốt lõi.* Đừng bao giờ chấp nhận thỏa hiệp về giá trị cốt lõi. Giống như đối với lời hứa, bạn hãy luôn tìm kiếm cơ hội để thể hiện, chứng minh những giá trị đó. Lời nói sẽ là vô nghĩa nếu không đi đôi với việc làm. Khó khăn, thách thức, hoặc trở ngại càng lớn thì thông điệp bạn chuyển tải về giá trị cốt lõi và AQ sẽ càng rõ ràng và đáng nhớ.

10. *Hãy trao quyền dựa trên niềm tin, giao tiếp, và cam kết thực sự.* Hãy chứng tỏ *và* chuyển tải niềm tin của bạn đối với người khác. Hãy để cho họ tự chịu trách nhiệm về kết quả của mình, đừng giải quyết mọi việc thay họ. Điều này tương đối khó thực hiện, bởi vì đôi khi nhân viên của bạn sẽ phải gặp thất bại. Thế nhưng, dần dần, niềm tin sẽ lớn lên và trở thành sức mạnh. Hãy cho nhân viên của bạn thấy được cam kết, niềm tin, và mục đích của bạn. Hãy nhớ, điểm cốt lõi của AQ là cảm giác kiểm soát. Sự kiểm soát này sẽ được tăng lên nếu bạn cho phép nhân viên dám thử và thất bại, để họ có thể học được từ thất bại đó và làm tốt hơn vào lần sau.

Môi trường – Xây dựng một môi trường nuôi dưỡng AQ

11. *Hãy sử dụng khiếu hài hước thường xuyên, coi đó là cách để giữ vững tầm nhìn và sức khỏe.* Tính hài hước chuyển tải tinh thần "tất cả đều là một phần của chuyến đi." Nó giúp giữ vững tinh thần cho người Leo núi khi chân họ bắt đầu thấy mỏi. Hãy phát huy tính hài hước bằng những bức tranh hoặc phim hoạt hình, những trò đùa, các truyền thống, và những trò ngớ ngẩn. Trên hết là hãy tự cười chính mình.

12. *Coi trọng và làm gương về khả năng tự cân bằng.* Người Leo núi rất cần phục hồi lại sinh lực. Hãy mạnh dạn và tiên phong dành thời gian phục hồi thể lực, tinh thần và tâm hồn của mình để nhân viên noi theo. Đầu tư thời gian và tiền bạc để mọi người có cơ hội được học, tập thể dục, cầu nguyện,

hay làm bất cứ điều gì khác phù hợp với họ. Hãy làm gương điển hình về khả năng tự cân bằng và cho mọi người thấy điều đó sẽ giúp họ kiên trì trên hành trình đi lên như thế nào.

13. *Nuôi dưỡng tính sáng tạo.* Hãy sắp xếp lại lộ trình nếu gặp tuyết lở. Tính sáng tạo chính là động lực để thay đổi câu hỏi từ "Nếu" sang "Làm thế nào". Khi gặp phải nghịch cảnh, tổ chức cần phải dựa vào sức sáng tạo của bản thân để biến vấn đề thành cơ hội. Nếu cứ rên rỉ, than vãn vì phải làm nhiều, lương ít thì bạn sẽ chỉ lãng phí thời gian và hao tốn năng lượng. Sự đổi mới sẽ đem lại khả năng và hy vọng.

14. *Chỉ ra và nuôi dưỡng những khoảnh khắc đồng tâm hiệp lực và đoàn kết.* Khi leo núi, mọi người thường phải đi thành từng đoàn. Hãy tìm ra những khoảnh khắc khi một người chìa tay ra giúp đỡ người khác nếu họ gặp khó khăn. Hãy tuyên dương và khen thưởng cho những khoảnh khắc đó để chuyển tải rõ ràng thông điệp: "Chúng ta luôn sẵn lòng trả lời tiếng gọi của đồng đội bất cứ khi nào họ vấp ngã."

15. *Xây dựng và duy trì một môi trường cởi mở, sống động, đồng tâm hiệp lực.* Hãy loại bỏ mọi trở ngại để mọi người có thể giao tiếp và làm việc cùng nhau. Loại bỏ các bức tường, nội thất, máy tính, dây dẫn, và bất cứ thức gì khác tạo thành chướng ngại về quyền lực hay lãnh thổ. Nếu càng thường xuyên nhìn thấy và trao đổi trực tiếp với nhau, thì mọi người sẽ càng hợp tác hiệu quả hơn. Hãy làm điều đó ngay cả với những nhân viên làm việc từ xa. Hãy để họ cảm thấy như thể mình cũng đang hiện diện, và lôi kéo họ tham gia vào các sự kiện thường xuyên của tổ chức.

16. *Nắm bắt bất kỳ cơ hội nào cho phép gia tăng lòng nhiệt tình.* Hãy nắm bắt ngay những khoảnh khắc mà sự nhiệt tình hé lộ dù với dấu hiệu nhỏ. Hãy thể hiện lòng nhiệt tình chân thực của mình mỗi ngày. Nó sẽ tiếp thêm năng lượng, niềm vui và khả năng của nhóm. Tinh thần nhiệt tình rất dễ lây lan cho tất cả mọi người.

17. *Sống theo lời tiên tri tự ứng.* Dự đoán thành công sẽ tăng cường khả năng thành công. Hãy dự đoán thành công ngay cả khi tất cả mọi người đều đã từ bỏ, và sau đó chứng minh cho họ thấy là họ đã sai. Hãy chỉ ra rằng niềm tin vào tương lai và những điều có thể đều sẽ trở thành công cụ để đạt được thành công. Khi bạn đã chứng minh được điều này, hãy truyền đạt bài học đó cho nhân viên của bạn.

18. *Hỗ trợ cho chuyến đi.* Hãy coi việc thảo luận về thách thức, thất bại và nghịch cảnh là một quy tắc cần phải thực hiện. Hãy thường xuyên đánh giá lại Hành trình đi lên của mình trong các cuộc họp và thảo luận. Hãy bình tĩnh và tự tin giải quyết những trở ngại mà mọi người đang gặp phải, sắp xếp cho mọi người làm việc với nhau để tự dẫn dắt nhóm tránh có những phản ứng AQ

thấp, đồng thời và lập chiến lược để thực hiện những hành động có ý nghĩa.

Con người – Tìm kiếm và phát triển người Leo núi

19. *Tuyển và xây dựng nhóm leo núi có AQ cao.* Công việc nào cũng đòi hỏi phải có khả năng vượt qua nghịch cảnh. Hãy đo lường và đánh giá AQ của ứng viên. Nó sẽ lập tức cho bạn biết khả năng sử dụng tài năng, kỹ năng, khả năng phát huy đầy đủ tiềm năng, và sự kiên trì qua những thời điểm khó khăn của người đó. Tôi biết rất nhiều quản lý luôn ưu tiên tuyển dụng những người có hồ sơ bình thường nhưng AQ cao hơn là lựa chọn những người có hồ sơ xuất sắc nhưng AQ thấp.
Tuyển dụng một người Leo núi sẽ ít tốn kém và dễ dàng hơn là phát triển một nhân viên thành người Leo núi. Chính vì vậy, công ty của tôi đưa ra một công cụ tương tự như Hồ sơ phản ứng với nghịch cảnh để giúp các tổ chức tuyển dụng được những người có hiệu quả làm việc cao nhất. Chỉ với một thao tác đơn giản là xem bản in từ máy tính, bạn có thể đánh giá được cách phản ứng với nghịch cảnh của một ứng viên, đồng thời với việc xem xét hồ sơ, kỹ năng phỏng vấn, và mức độ phù hợp của ứng viên đó với tổ chức mình. Bạn có thể nâng cao hiệu quả của công cụ này bằng cách thiết kế bộ câu hỏi riêng và các kỹ thuật phỏng vấn hành vi.

20. *Tìm hiểu và cung cấp nguồn lực cần thiết để đảm bảo hoàn thành tốt công việc.* Hãy tìm hiểu xem nhóm của bạn cần những nguồn lực nào để đạt được thành công. Hãy sáng tạo và kiên trì khi thực hiện điều đó. Không phải là lúc nào bạn cũng thành công, nhưng bạn sẽ chứng tỏ được câu châm ngôn: "Không hỏi thì khỏi có". Nếu lý tưởng, thì dần dần bạn sẽ cho phép nhân viên tự huy động nguồn lực *riêng mình*.

21. *Chứng minh và nêu rõ tầm quan trọng của mỗi thành viên đối với cả nhóm.* Tôi đã từng tham gia một nhóm leo núi trong đó chúng tôi phải leo lên một ngọn núi đá granit khá cheo leo. Một người trong nhóm được phân công làm trụ – anh ta sẽ phải giữ dây thừng để mọi người không bị ngã – một điều anh ta chưa từng làm trước đó bao giờ. Anh ta không mấy hứng thú với nhiệm vụ này vì tuy rằng nó rất quan trọng, nhưng tất cả những gì anh ta làm chỉ là ngồi một chỗ và chờ đợi trong khi những người Leo núi khác chuẩn bị và từ từ leo lên. Quá chán chường, anh ta thả dây thừng ra khiến một người trong nhóm tôi bị ngã. May mắn là anh ta không bị chấn thương, nhưng thông điệp thì đã rõ. Hãy cho mọi người biết công việc của họ đóng góp như thế nào vào chuyến đi của cả đội.

22. *Giúp các thành viên nhận ra và tăng cường điểm mạnh, loại bỏ điểm yếu.* Người Leo núi luôn không ngừng cải thiện bản thân để đóng góp được nhiều hơn, tác động lớn hơn và tiến xa hơn. Hãy cung cấp cho nhân viên của bạn những công cụ, lời nhận xét, chương trình tập huấn và biện pháp khuyến

khích để họ không ngừng tự hoàn thiện mình.

23. *Cho phép nhân viên thực hiện những ý tưởng không đe dọa đến sự sống còn của người khác.* Tương tự như với rủi ro, chỉ khi nào đề xuất của nhóm được coi trọng và tiếp nhận nghiêm túc thì họ mới có thể học được cách nghĩ ra nhiều ý tưởng mới. Hãy cho nhóm của bạn cơ hội thử làm điều gì đó khác biệt. Nếu nó hiệu quả thì quá tốt. Còn nếu không, bạn cũng nên tán dương sự nỗ lực, cố gắng của họ.

24. *Luôn yêu cầu sự tham gia nhiệt tình và cam kết hành động của mọi người*. Có một nguyên nhân khiến cho mọi cuốn sách về vấn đề quản lý có sức ảnh hưởng lớn trong suốt một thập kỷ qua đều ca tụng giá trị của việc tham gia và tạo cho mọi thành viên cảm giác có liên quan tới các hoạt động của tổ chức. Nó tạo ra cảm giác kiểm soát, nhờ đó tăng cường tinh thần tiên phong và hành vi AQ cao. Những người có ý thức kiểm soát cao hơn thường kiên trì lâu hơn, sáng tạo hơn và khỏe mạnh hơn.

25. *Nuôi dưỡng và ca ngợi khả năng làm chủ.* Năng lực thì liên quan đến khả năng, trong khi khả năng làm chủ lại liên quan đến ý thức kiểm soát. Hãy dạy cho nhóm bạn cách nâng cao khả năng làm chủ bằng cách cho họ đảm nhận những nhiệm vụ thách thức nhưng khả thi. Sau đó hãy hỗ trợ hoặc "phát hiện" họ lúc họ đang tiến lên. Khi họ đã thành công, hãy đảm bảo rằng họ ngừng lại đủ lâu để thấm nhuần cảm giác làm chủ. Khả năng làm chủ sẽ tự động tăng lên, từ đó đem lại khả năng kiểm soát và xử lý tình huống. Khả năng làm chủ thường lây lan rất nhanh ra toàn bộ nhóm và tổ chức.

Thông điệp – Tăng cường ý nghĩa của AQ

26. *Ca ngợi những câu chuyện biến đấu tranh thành thành công.* Hãy tìm kiếm, sử dụng, truyền đạt, và quảng bá những bước ngoặt lịch sử, thể hiện AQ cao của tổ chức, trong đó kể về những người đã phải chiến đấu để thắng lại nghịch cảnh. Mọi tổ chức, nếu đã hoạt động được hơn một tuần, đều có những câu chuyện của riêng mình. Hãy phổ biến những câu chuyện và nhân vật đó bằng cách sử dụng video, bản tin, email, và tất cả các phương tiện khác để lặp đi lặp lại thông điệp này. Nó cho mọi người biết điều gì mới thực sự quan trọng và được coi trọng.

27. *Thừa nhận những đóng góp phù hợp, chân thành cho chuyến đi.* Hãy tìm kiếm những thời điểm mà thành viên trong nhóm đang thực hiện mục đích của tổ chức. Hãy dừng mọi việc lại, chờ trong giây lát, thu hút sự chú ý của mọi người, và cho họ biết rõ: Mục đích là điều quan trọng nhất.

28. *Tạo ra tình tiết cho câu chuyện về AQ cao.* Hãy tìm kiếm và đảm nhận một dự án mà không ai tin là có thể làm được, hoàn thành nó nhanh và tốt hơn bất cứ ai có thể tưởng tượng ra. Nó sẽ trở thành tình tiết trong những câu

chuyện của công ty, nó cũng sẽ nâng cao yêu cầu, tiêu chuẩn đối với toàn bộ nhóm hay tổ chức.

29. *Chỉ ra và ca ngợi câu chuyện thành công của những người có AQ cao.* Hãy biến người Leo núi thành người hùng của nhóm. Hãy cho mọi người biết rõ rằng bất cứ ai cũng có thể trở thành người Leo núi xuất sắc bằng cách chú ý đến và ca ngợi những thời điểm mà cá nhân đó cố gắng thực hiện những gì bạn vừa dạy và vượt qua nghịch cảnh. Hãy tán dương những khoảnh khắc hiện rõ nhất khả năng chiến thắng nghịch cảnh của nhân viên.

30. *Sử dụng ngôn ngữ leo núi.* Hãy biến ngọn núi thành biểu tượng của sự thành công. Dạy cho nhân viên của bạn về người Leo núi, người Cắm trại, và người Bỏ cuộc. Hãy cho họ thấy ngọn núi là biểu tượng của Hành trình đi lên. Hình ảnh truyền cảm hứng này rất dễ nhớ và là nền tảng vững chắc để họ tự ứng dụng và ngoại suy.

Tránh sử dụng những từ như không thể nào, không bao giờ, luôn luôn, không làm được, không thể đạt được, không thể tránh khỏi, và bắt buộc phải. Hãy thường xuyên kiểm tra cách phản ứng với nghịch cảnh của chính mình. Tìm ra bất cứ điều gì cho thấy CO2RE thấp. Hãy lắng nghe xem các đại lượng Kiểm soát, Nguồn gốc, Trách nhiệm, Phạm vi ảnh hưởng và Thời gian kéo dài đang ở mức cao hay thấp, thể hiện sự tích cực hay tiêu cực.

31. *Hãy chứng tỏ rằng không gì là không thể.* Hãy bắt đầu bằng những điều nhỏ bé. Có một cách rất hữu hiệu để giúp mọi người nhìn lên phía trước, vượt qua những khó khăn tồn tại trong suy nghĩ của họ, đó chính là lựa chọn một thách thức dường như không thể vượt qua và chứng minh là có thể giải quyết nó bằng cách nào. Nếu lý tưởng thì bạn sẽ để nhóm của mình tự chứng tỏ điều này bằng cách huấn luyện và hướng dẫn cho họ đi đến thành công. Khi đã vượt qua được thử thách đó, họ sẽ giải phóng được nguồn năng lượng to lớn và tăng cường niềm vui, đam mê của mình đối với công việc. Bất cứ khi nào nhóm của bạn lâm vào đường cùng, hãy nắm bắt lấy khoảnh khắc đó và sử dụng nó để chứng tỏ cho nhóm biết rằng họ *có thể* làm được những gì.

Huấn luyện để phát triển AQ

32. *Giúp nhân viên của bạn chiến thắng trong trận chiến của chính.* Hãy giúp họ chuẩn bị sẵn sàng cho chuyến đi. Cung cấp cho họ một lượng vừa phải nghịch cảnh để họ tự chứng minh cho bản thân thấy được khả năng chịu đựng và khả năng chiến thắng của mình thông qua những thử thách ngày càng khó khăn hơn.

33. *Hình thành và tạo điều kiện để phát huy tinh thần nhận trách nhiệm và tự chịu trách nhiệm thực sự của nhân viên.* Hãy giúp nhân viên hiểu rõ và tránh không nhầm lẫn giữa hai giá trị này của tổ chức. Khi một người đưa ra

cam kết, họ sẽ chịu trách nhiệm giải quyết và nhận trách nhiệm với những kết quả mà mình gây ra. Không gì có thể thay thế được cái khoảnh khắc họ chứng minh cho bản thân thấy mình có thể làm được những gì.

34. *Yêu cầu và tuyên dương những hành động mạo hiểm phù hợp – ngay cả khi chúng thất bại.* Hãy kiên định chuyển tải thông điệp là bạn coi trọng những hành động mạo hiểm không đe dọa đến sự sống còn của tổ chức vì đó là một phần thiết yếu của chuyến đi. Hãy chọn ra một tình huống mà nhân viên của bạn mạo hiểm nhưng đạt được kết quả thật tệ, rồi hãy khiến nó trở nên buồn cười, đáng chú ý, và thể hiện rõ là bạn cho phép điều đó, coi đó là một nỗ lực để tiến lên.

35. *Khen thưởng nhóm về những kết quả vượt lên trên các quy tắc.* Có quá nhiều quy tắc sẽ khiến cho nhân viên của bạn trở nên ngập ngừng, không dám quả quyết để đưa ra quyết định riêng của mình. Giống như học sinh lớp một bị bắt phải ngồi ở chỗ của mình vào ngày đầu tiên đi học, mọi người thường do dự vì sợ vi phạm một quy định nào đó. Hãy khen thưởng những kết quả mà nhân viên của bạn đạt được và cho họ biết rằng sự sáng tạo (trong giới hạn đạo đức), mạo hiểm, lỗi lầm, và thậm chí mớ bòng bong đó đều được coi trọng.

36. *Phân định nghịch cảnh.* Khủng hoảng trong một lĩnh vực nào đó không nhất thiết sẽ phải hủy hoại những lĩnh vực khác. Hãy phân tách những yếu tố chịu ảnh hưởng của nghịch cảnh khỏi những yếu tố không bị tác động. Khi đeo balo trên vai đi giữa cơn mưa, tôi đều phân chia mọi thứ thật rõ ràng để dù cho một thứ có bị ướt đi chăng nữa, thì vẫn còn có những thứ khác khô ráo. Theo đó, ngay cả nếu như túi ngủ, lều, giầy, và các quần áo khác có ướt sũng, thì tôi vẫn luôn có thể tìm được một bộ nào đó còn khô ráo, ấm áp để mặc, dù cho cơn bão có tồi tệ đến đâu đi chăng nữa.
Nếu bạn gặp một số vấn đề liên quan đến dịch vụ hay thu nhập trong lĩnh vực kinh doanh của mình, hãy cố gắng hạn chế cả cách suy nghĩ tiêu cực cũng như phạm vi ảnh hưởng thực tế của chúng. Hãy ngăn không cho chúng ảnh hưởng cả về vật chất lẫn tinh thần sang các lĩnh vực khác.

37. *Nâng cao yêu cầu, tiêu chuẩn để nhóm của bạn phấn đấu nhiều hơn.* Đừng bao giờ yêu cầu ít hơn khả năng của bản thân hay người khác. Hãy đặt ra những tiêu chuẩn cao hơn về hiệu quả làm việc. Tôi đã từng đi gặp một ông bác sỹ người nồng nặc mùi thuốc lá và được ông ta dành cho 20 phút để ca ngợi lợi ích của việc tập thể dục và có chế độ ăn uống hợp lý. Ông ta hoàn toàn không đem lại cho tôi một chút xíu niềm tin nào. Hãy tự nghiêm khắc với bản thân, rồi *sau đó* bạn mới có thể yêu cầu người khác noi theo.

38. *Hỏi nhóm của bạn: "Trở ngại lớn nhất đối với thành công của anh/chị là gì?*" Hãy giúp họ xác định những chướng ngại vật đó. Bằng cách khuyến khích mọi người gọi tên những chướng ngại đó, nó sẽ buộc phải ra khỏi bóng

tối, phơi bày trước ánh sáng và bị tiêu diệt như một con quái thú. Hãy trao cho các thành viên trong nhóm quyền năng và công cụ để tiêu diệt con quái thú của mình và ăn mừng chiến thắng.

39. *Dạy cho nhân viên biết rằng "Không hỏi thì khỏi có."* Nếu không ngừng đòi hỏi những điều không thể, cuối cùng bạn sẽ có được chúng. Tôi có một người bạn tốt có thói quen đăng ký phòng ở các khách sạn cao cấp mỗi khi đi công tác. Lúc đăng ký, anh thường lịch sự hỏi lễ tân liệu anh có thể nhận phòng đó với mức giá bằng một nửa so với giá quy định hay không, vì nếu anh không lấy phòng đó thì sẽ chẳng có ai lấy cả. Thường là anh luôn thành công. Đây là cách tư duy về khả năng thể hiện AQ cao. Nó hiệu quả cả với bên bán, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, và giữa các bên với nhau.

40. *Ca ngợi con người, phê phán hành vi.* Câu châm ngôn này rất ủng hộ hành vi AQ cao. Hành vi thường mang tính tạm thời, có thể điều chỉnh, còn khuyết điểm của con người thì ổn định hơn, và do đó thường kéo dài lâu hơn. Vì vậy, nếu cứ tập trung chỉ trích khuyết điểm của con người thì sẽ khiến họ sớm bỏ cuộc, còn phê bình hành vi sẽ có thể định hướng phát triển cho họ.

41. *Không có ai là nạn nhân, chỉ là có tự nguyện hay không mà thôi!* Hãy loại bỏ cách suy nghĩ coi mình là nạn nhân cùng những lời rên rỉ ra khỏi hành vi của nhân viên. Không khen ngợi hay nuôi dưỡng sự than vãn vì nó sẽ làm suy yếu cả nhóm. Nếu nó vượt quá kiểm soát của bạn, hãy ngừng lại và cho mọi người 2 phút để kêu ca thật inh ỏi, thống thiết. Họ sẽ tự cười mình vì đã quá trẻ con để rồi sau đó chuyển sang suy nghĩ về những điều thực sự quan trọng. Hãy sử dụng chuỗi LEAD để thay thế những lời than vãn bằng những cuộc trò chuyện ý nghĩa và những hành động thiết thực.

42. *Sử dụng chuỗi LEAD để nâng cao AQ.* Hãy sử dụng chuỗi LEAD với người khác một cách riêng tư hoặc công khai. Hãy sử dụng chuỗi LEAD với nhóm mình bằng cách cho họ trải nghiệm và chứng kiến những tác động của nó làm thay đổi chính họ và người khác. Nếu kiên trì sử dụng, nhân viên sẽ có thể áp dụng chuỗi LEAD trong tư duy và vốn từ giao tiếp của mình.

43. *Sử dụng các biện pháp ngăn chặn để loại bỏ lựa chọn làm trầm trọng hóa vấn đề.* Các biện pháp này là những kỹ thuật rất hiệu quả để ngăn chặn ngọn lửa trước khi nó lan rộng một cách không cần thiết. Nhóm của bạn sẽ rất cảm kích vì bạn đã giúp họ có được cái nhìn đúng đắn về thách thức và không phải lãng phí thời gian, công sức quý giá của mình để day dứt về những điều không có thật.

44. *Xác định, đo lường, thảo luận và nuôi dưỡng AQ.* Khi dạy cho nhân viên về những khái niệm, kỹ năng, nguyên tắc có trong quyển sách này, bạn sẽ hình thành cho họ ngôn ngữ và khả năng cần thiết để vượt qua khó khăn, nghịch cảnh. Tôi đã từng chứng kiến rất nhiều trường hợp khi mà một người

có phản ứng dễ làm suy sụp tinh thần và thể hiện AQ thấp thì ngay lập tức sẽ được nhắc nhở: “Này, đó là phản ứng AQ thấp đấy nhé.” Khi một người đã có được những kỹ năng và vốn từ cần thiết, họ sẽ sẵn sàng điều chỉnh hành vi và *cách phản ứng* của mình cho phù hợp.

AQ Ở NƠI LÀM VIỆC

Với các đại lượng CO2RE, AQ giúp tăng cường khả năng kiểm soát và trách nhiệm, đồng thời giảm bớt những suy nghĩ tự quy trách nhiệm mang tính tiêu cực, làm trầm trọng hóa và cho rằng nghịch cảnh sẽ kéo dài rất lâu. Nó cũng mang tính giáo dục và, trong nhiều trường hợp, làm thức tỉnh nhóm của bạn, giúp họ hình thành cách nói, cách nghĩ, và hành vi mỗi khi phải đối mặt với những khó khăn, thách thức, và thất bại trong cuộc sống hàng ngày.

Cách mà nhóm của bạn phản ứng với nghịch cảnh, dù là của từng cá nhân hay cả nhóm, đều có tác động sâu rộng đến tất cả các mặt thành công của tổ chức. Khi dạy cho các thành viên trong nhóm những kỹ năng này và thống nhất hóa được các hệ thống, quy trình của tổ chức để giúp nhân viên trưởng thành, phát triển, bạn sẽ có thể tạo ra được một văn hóa AQ cao bền vững, chèo lái tổ chức tiến lên phía trước để đạt được mục đích của mình. Khi sử dụng những chiến lược này, bạn sẽ tạo ra được một tổ chức có khả năng chiến thắng ngay cả khi những tổ chức khác đã dừng lại hoặc từ bỏ. Nếu làm điều đó, bạn sẽ giảm thiểu được những mặt trái gây tốn kém của quá trình thay đổi và bắt đầu giành lại trái tim, tâm hồn của những nhân viên đã phải gánh chịu nhiều nhất trong khi thực hiện các sáng kiến, các đợt cắt giảm nhân sự, và các nỗ lực tái thiết lập trước đây. Trên hết, bạn sẽ nâng cao được hiệu quả, năng suất, sức sáng tạo, khả năng đón nhận thay đổi, và lợi nhuận của mình.

Gary, giám đốc marketing của Công ty Biotech, biết rằng AQ sẽ có tác động sâu sắc đến thành công lâu dài của tổ chức. Sau khi tham dự chương trình AQ, anh đã rất nôn nóng muốn đánh giá AQ của tổ chức mình. Một buổi sáng thứ hai, anh đến buổi họp nhân viên hàng tuần sớm mấy phút và sắp xếp lại các loại giấy tờ, tài liệu để có được tâm thế tự chủ và sẵn sàng ghi chép lại những gì mình nghe được. Gary chào mọi người khi họ bước vào phòng.

“Hầu hết các bạn đều chưa nhận thức được,” Rita, phó chủ tịch khu vực và là sếp của Gary, bắt đầu: “Rằng tất cả chúng ta đều đang phải đối mặt với thách thức lớn nhất trong lịch sử 17 năm của Biotech.” Rita dừng lại, nhìn quanh căn phòng để mọi người kịp tiếp nhận và hiểu rõ thông điệp của mình. “Công ty Genetic Innovation vừa thông báo rằng phương pháp điều trị ung thư mới của họ đã được phê duyệt.” Vài người há hốc miệng vì kinh ngạc. “Đây là mối đe dọa trực tiếp đến dự án lớn và tốn kém nhất của chúng ta. Điểm mấu chốt là: Chúng ta sẽ phải cắt giảm một nửa thời gian tiếp thị sản phẩm, nếu không chúng ta sẽ phải đóng cửa. Chỉ đơn giản thế thôi.”

“Không thể nào!” Stan của bộ phận kỹ thuật nói to. “Chúng ta đã phải tăng giờ làm lên rồi cơ mà.”

“Ôi dào, lấy trứng chọi đá thì chẳng được ích lợi gì cả. Chúng ta đã bị đánh bại một cách công bằng, không nhân nhượng rồi,” Liz trả lời. “Tôi không biết mọi người thế nào, nhưng tôi thì tôi sẽ bắt đầu cập nhật hồ sơ xin việc cho mình.” Và cuộc tranh luận cứ thế tiếp diễn.

Gary được báo động khi chứng kiến những điều đó. Khi nghĩ lại đến các cuộc họp và thách thức trước đây, anh nhận thấy rằng mọi người ở Biotech luôn mất khả năng suy nghĩ sáng suốt khi gặp phải những thách thức lớn. Mới năm ngoái thôi, họ đã mất đi một trong những khách hàng quan trọng của mình vào tay đối thủ, và cả công ty trở nên rối tung, nhân viên thì chia rẽ, mỗi người một quan điểm. Gary biết rằng AQ sẽ ảnh hưởng đến sự sống còn của Biotech.

Sau khi phân tích thêm, Gary nhận ra rằng Biotech luôn tự hào về khả năng tư duy và đổi mới hàng đầu của mình, nhưng lại chưa bao giờ trực tiếp quy định chế độ lương thưởng cho những sáng kiến đổi mới trong kế hoạch của công ty. Đây là sự bất nhất giữa mục đích và chế độ lương thưởng của Biotech, dẫn đến rất nhiều nhầm lẫn nghiêm trọng và mọi người cảm thấy như mình đang nhận được những thông điệp trái ngược nhau.

Gary quyết định đảm nhận nhiệm vụ theo đuổi cuộc cạnh tranh với công ty Genetic Innovation. Anh yêu cầu Rita cung cấp cho mình một nhóm chuyên biệt để thực hiện chế độ đãi ngộ thỏa đáng cho những ý tưởng và đổi mới của họ. Mọi người sẽ được đãi ngộ xứng đáng về số lượng và chất lượng ý tưởng của mình, vì đôi lúc những ý tưởng nghe chừng điên rồ nhất có khi lại đem đến những kết quả mỹ mãn nhất.

Sau đó anh bắt đầu thiết lập ngôn ngữ AQ cao cho các thành viên biết rõ rằng trọng tâm của nhóm là hành động và kết quả, chứ không phải là phàn nàn, than vãn. Ngay cả trong những thời điểm khó khăn nhất, Gary vẫn làm gương thực hiện hành vi mới này, đồng thời thể hiện sự nhiệt tình và đưa ra ý tưởng của riêng mình bất cứ khi nào có thể.

Biết rằng ngân sách có hạn, Gary đã thực hiện điều mà mới nghe tưởng chừng như là một nhiệm vụ bất khả thi: Anh đi gặp tổng giám đốc và yêu cầu có một cơ sở riêng để nhóm làm việc. Với ngân sách hạn hẹp của công ty, mọi người ai cũng nghĩ rằng Gary thật điên rồ! Thế nhưng, chỉ một tiếng sau, anh bước ra khỏi phòng tổng giám đốc cùng lời hứa của ông về một cơ sở mới, trên môi anh nở một nụ cười thật rạng rỡ.

Sau đó, Gary đã dẫn dắt nhóm xây dựng một tầm nhìn rõ ràng – “Đánh bại công ty Genetic Innovation bằng một sản phẩm tốt hơn.” Sau nhiều lần thảo luận, họ đã viết ra một bộ giá trị cốt lõi để định hướng cho hành vi của mình.

Họ đưa vào đó những khái niệm như sự công bằng, lòng trắc ẩn, cân bằng, giúp đỡ người khác, trung thực và làm việc nhóm. Họ thậm chí còn tự đưa ra những khái niệm cho riêng mình. Nhóm của Gary còn xây dựng một sứ mệnh: "Giải thoát thế giới khỏi căn bệnh ung thư." Với ý thức về mục tiêu rõ ràng, nhóm của Gary bắt đầu hình thành cam kết cho những nội dung khác nhau của dự án.

Gary nói rõ cho nhóm biết rằng kèm theo cam kết là trách nhiệm. Mọi người sẽ phải nhận lấy trách nhiệm không chỉ đối với hành động của mình mà còn đối với những kết quả mà chúng mang lại. Tiếp theo Gary đưa những thay đổi này vào quy trình đánh giá hiệu quả để đảm bảo tính thống nhất cao hơn giữa công việc mà mọi người đang làm với những tiêu chí để đánh giá.

Dần dần, Gary cũng thực hiện những thay đổi khác. Tại một trong những buổi họp đầu tiên của nhóm, anh giới thiệu về ngọn núi và xu hướng trở thành người Bỏ cuộc, người Cắm trại, hay người Leo núi. Nhóm nhanh chóng tiếp nhận ngôn ngữ Leo núi và thực hiện bản "cập nhật leo núi hàng tuần", một dạng báo cáo về tiến trình trong nội bộ nhóm. Mọi người được cung cấp các yếu tố đầu vào nhiều hơn, được cho phép tác động và kiểm soát nhiều hơn để tự quyết định nên làm gì và làm như thế nào. Gary luôn cố gắng tận dụng mọi cơ hội để tạo dựng niềm tin bằng cách thực hiện mọi lời hứa của mình đối với các thành viên trong nhóm. Anh thậm chí còn đặt ra một thời hạn đầy hoài bão, tưởng chừng như không thể hoàn thành cho giai đoạn đầu của dự án. Rất ít người tin rằng họ sẽ thực hiện được điều đó. Thế nhưng Gary đã dẫn dắt để đảm bảo nhóm của mình hoàn thành xong giai đoạn đầu tiên trước thời hạn rất lâu.

Đây là một bước ngoặt lớn lao. Kể từ khi hoàn thành được thời hạn đầu tiên, cả nhóm bắt đầu hình thành quan điểm và thái độ rằng "chúng ta có thể làm bất cứ điều gì." Gary rất vui mừng khi nghe thấy mọi người thường xuyên sử dụng ngôn ngữ mới. Nhiều lần, anh vô tình nghe thấy các thành viên trong nhóm nói với nhau khi thấy người kia bắt đầu phản ứng tiêu cực. Câu nói "Thế là AQ thấp đấy!" đã trở thành một công cụ phổ biến để lập tức điều chỉnh phản ứng của mọi người.

Mỗi khi có một trở ngại mới xuất hiện, mọi người liền nhanh chóng ngăn chặn nó, không để nó ảnh hưởng đến những lĩnh vực vẫn đang thực hiện tốt khác của dự án. Tuy nhiên, vẫn có những lần anh phải dùng đến chuỗi LEAD trong các cuộc họp nhóm. Thế nhưng sau đó mọi người nhanh chóng nắm được phương pháp này và bắt đầu sử dụng nó để nhận biết và giúp đỡ nhau khi họ phải đối mặt với những nghịch cảnh không ngừng nảy sinh.

Tuy phải làm việc nhiều giờ liền với áp lực rất lớn, song nhóm của Gary lại là bộ phận có nhiều sinh lực, sáng tạo, và có hứng thú làm việc nhất. Nhờ kiên định với mục đích và hoạt động để trở thành một nhóm xuất sắc có AQ

cao, e-kíp của Gary đã giảm được một nửa thời gian tiếp thị và nhờ đó đã cạnh tranh trực tiếp được với công ty Genegic Innovation. Họ đã vượt qua thử thách và trở thành nhóm đồng tâm hiệp lực, sáng tạo, mạnh mẽ, và đạt được hiệu quả cao nhất.

Sau đó Rita và Jeff, tổng giám đốc của Biotech, đã thưởng cho nhóm vì đã nâng cao chuẩn mực làm việc và biến những điều không thể thành có thể bằng một kỳ nghỉ cuối tuần hoàn toàn miễn phí tại một khu nghỉ dưỡng tắm khoáng để bồi bổ sức khỏe.

AQ là nhân tố cơ bản và quyết định đến thành công của tổ chức. Nó sẽ ảnh hưởng đến khả năng lãnh đạo của bạn cũng như năng lực làm việc của nhân viên. AQ quyết định mức độ khó khăn và khả năng thành công của quá trình thay đổi, cũng như khả năng và tốc độ thích ứng với thay đổi không ngừng của nhân viên. Tóm lại, AQ chính là nguồn gốc thực sự để đảm bảo sức khỏe, hiệu quả, sức mạnh và lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

CHƯƠNG 10:

Thói quen của người Leo núi

Nghệ thuật khó nhất của con người là làm sao để sống cho đúng nghĩa trong mỗi ngày của cuộc đời mình.

Henry David Thoreau

Có ba lý do chủ yếu giải thích tại sao bạn nên đầu tư thời gian và công sức cần thiết để áp dụng và dạy cho người khác những khái niệm, công cụ nêu trong cuốn sách này. Trước hết, cho dù bạn có đang thành công đến đâu đi chăng nữa, vẫn luôn có những khía cạnh trong cuộc sống mà bạn muốn cải thiện. Bây giờ bạn đã biết AQ đem lại cho bạn những hiểu biết và công cụ mới để chèo lái qua những nghịch cảnh mà mình phải đối mặt mỗi ngày.

Nguyên nhân thứ hai khiến bạn lựa chọn áp dụng các công cụ này trong cuộc sống của mình là bạn có thể giúp đỡ người khác. Sau khi đọc các chương trước, bạn sẽ nhận thấy rằng mình có thể sử dụng chuỗi LEAD, các biện pháp ngăn chặn cũng như lý thuyết về AQ để nâng cao chất lượng cuộc sống và công việc của người khác. Có thể có rất nhiều người trong cuộc sống của bạn sẽ được lợi ích từ những gì bạn đã học được.

Thứ ba, bạn cũng sẽ nhận ra rằng AQ quyết định như thế nào đến lợi thế cạnh tranh và khả năng kiên trì vượt qua những thách thức liên tiếp của tổ chức.

Khả năng kiên trì này phải bắt nguồn từ bạn, với tư cách là một cá nhân. Tuy nhiên, thay đổi thường không phải là điều dễ dàng. Trên thực tế, đôi lúc nó có thể khiến cho bạn cảm thấy vô cùng chán nản.

TẠI SAO HẦU HẾT MỌI NGƯỜI ĐỀU THẤT BẠI KHI HỌC NHỮNG KỸ NĂNG MỚI: NĂM CẤP ĐỘ THÀNH THẠO CỦA HOWELL

Trong thời gian hoàn thành chương trình tiến sỹ tại Đại học Minnesota, tôi đã có vinh dự được làm việc với một giảng viên cao cấp của khoa mình, đó là tiến sỹ William Howel. Được miêu tả là một "vĩ nhân", tiến sỹ Howel đã tích lũy được hàng chục năm kinh nghiệm về thực tiễn hoạt động của các lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản, từ rất lâu trước khi việc nghiên cứu về vấn đề này trở nên thịnh hành. Tiến sỹ Howel đã xây dựng nên một mô hình miêu tả những

gì xảy ra khi chúng ta tiếp nhận thông tin mới hoặc cố gắng hình thành một kỹ năng mới. Mô hình này áp dụng được với bất kỳ kỹ năng mới nào, kể cả chuỗi LEAD, các biện pháp ngăn chặn và 44 lời khuyên nêu trong Chương 9.

Học hỏi kỹ năng mới: Năm cấp độ thành thạo của Howell

Có lẽ bạn còn nhớ cuộc phỏng vấn của tôi với tiến sỹ Mark Nuwer của Trung tâm y tế UCLA, từ đó bạn biết được rằng bạn có thể thay đổi thói quen ngay tức thì. Khi gửi một tiếng báo động lớn đến não bộ, bạn có thể lập tức dừng lối mòn suy nghĩ gây ra AQ không tốt và chuyển hướng nó sang một lối mòn khác để có cách phản ứng mới tích cực hơn, thể hiện AQ cao.

Tuy rằng thay đổi có thể diễn ra ngay lập tức, song kỹ năng mới lại đòi hỏi phải được thực hành. Đó là lý do tại sao hầu hết mọi người đều thất bại.

Cấp độ 1: Không thành thạo vô thức

Hãy nghĩ lại lần đầu tiên bạn học lái xe, đặc biệt là xe có hộp số sàn. Lần đầu ngồi lên xe, bạn đã lái như thế nào? Có lẽ bạn cũng giống như cậu con trai út của tôi lúc nó mới bắt đầu học lái xe hồi vài tháng trước. Nó hỏi tôi: “Bố ơi, liệu con có lái được xe không?”

Tôi liền trả lời: “Không, Sean ạ. Có thể con không lái được đâu.”

“Nhưng,… nhưng *tại sao* ạ?” nó van nài.

“Có hai lý do con ạ. Thứ nhất là con chưa có bằng. Vì vậy nếu con lái xe thì sẽ vi phạm luật. Thứ hai là con không biết lái.”

“Có chứ, con biết lái mà!” Nó khăng khăng nói.

Vì vậy, tôi đưa chìa khóa xe cho nó và nói: “Tốt, vậy tại sao con không thử khởi động xe đi.”

Nó giật lấy chìa khóa và chạy đến ga-ra. Một lúc sau, tôi nghe thấy nó đóng sầm cửa xe lại, tiếp sau đó là một tiếng động rất to! Nó vừa làm chết máy.

Ban đầu, Sean mới chỉ ở cấp độ học hỏi gọi là *Không thành thạo một cách vô thức*. Có nghĩa là nó thậm chí không hề biết là mình không biết lái xe.

Cấp độ 2: Không thành thạo có ý thức

Khi con trai tôi làm chết máy, thì đó cũng là lúc nó chuyển sang Cấp độ 2. Ngay lập tức nó nhận ra rằng mình không biết cách khởi động xe. Đây không phải là trải nghiệm thú vị hay thoải mái gì cho lắm. Tại thời điểm này, nhiều người, đặc biệt là người lớn, thường từ bỏ những gì mà mình muốn học. Họ thà không học nữa để giữ được cái tôi của mình, để rồi sau đó có thể bị xấu

hổ và nhất thời không học được kỹ năng mới.

Khi đọc xong những kỹ năng trong quyển sách này, bạn có thể nhận thấy là mình đang *ở* cấp độ 2. Bạn *biết* là bạn không thành thạo các kỹ năng đó. Nhưng đó không phải là lý do để bạn bỏ cuộc, nhất là khi tất cả các mặt thành công của bạn đều có vấn đề! Dần dần, giống như lũ trẻ mới lớn học lái xe, bạn sẽ chuyển lên cấp độ 3.

Cấp độ 3: Thành thạo có ý thức

Hãy nghĩ lại khi bạn mới bắt đầu lái xe, đặc biệt là xe có hộp số sàn. Có thể bạn vẫn nhớ cái tín hiệu dừng xe đầu tiên ở trên đồi, khi đó bạn phải sử dụng hãm xung sau để dừng cái ô tô dài 6 inch của mình lại. Bạn cảm thấy vô cùng lo lắng, sợ hãi. Nhưng nếu thực sự vượt qua được cảm xúc này, thực sự tập trung vào việc lái xe, thì bạn sẽ thành công. Khi đó bạn đã đạt đến cấp độ gọi là Thành thạo có ý thức. Ở cấp độ này, bạn có thể làm được nếu bạn thực sự tập trung.

Giống như ở Cấp độ 2, giai đoạn này cũng không lấy gì làm vui vẻ hay dễ chịu. Bạn rất căng thẳng và gượng gạo khi lái xe trong giai đoạn này, nó đòi hỏi bạn phải hoàn toàn tập trung để tránh không xảy ra tai nạn.

Khi bạn đạt được đến cấp độ này trong quá trình thực hành những kỹ năng tôi đã dạy, bạn sẽ có được sự tự tin, mặc dù không thích thú cho lắm. Việc sử dụng các kỹ năng AQ mới có thể sẽ gây khó khăn cho bạn, nhưng bạn sẽ đạt được thành công để giúp chính mình và người khác vượt qua được nghịch cảnh.

May mắn là mọi việc sẽ càng ngày càng dễ dàng hơn khi bạn chuyển sang Cấp độ 4.

Cấp độ 4: Thành thạo vô thức

Nếu đã lái xe thành thạo thì giống như hầu hết các lái xe khác, có thể bạn không cần phải tập trung vào việc lái xe. Bạn sang số, dừng lại, tăng tốc và vận hành các nút bấm mà không cần phải suy nghĩ nhiều. Bạn đã đạt đến cấp độ Thành thạo vô thức. Tại điểm này, việc lái xe đã trở thành niềm vui.

Điều này cũng áp dụng đối với chuỗi LEAD, các biện pháp ngăn chặn, và 44 lời khuyên ở Chương 9. Bạn sẽ được đền đáp xứng đáng khi giúp bản thân và người khác nâng cao AQ của mình.

Để đạt được đến giai đoạn này, tất cả những gì bạn cần làm là thực hành. Bạn sẽ mất nhiều ngày để học lái, nhiều tháng để lái thuần thục. Do những công cụ nêu trong cuốn sách này không đòi hỏi nhiều công sức hơn so với việc học lái xe, vì vậy nếu chịu khó thực hành, bạn sẽ bắt đầu nhận thấy kết quả gần như *ngay tức thì*.

Cấp độ 5: Siêu thành thạo vô thức

Chúng ta có thể chứng kiến được Cấp độ 5 hiếm có này mỗi khi xem thi Olympics hay khi xem Carl Lewis chạy, Dan Jansen trượt băng, hay xem FloJo nhảy cao. Họ đã vượt lên trên cấp độ Thành thạo vô thức cơ bản để đạt lên cấp độ *Siêu thành thạo vô thức*. Ở giai đoạn này, bạn có thể làm được điều gì đó một cách cực kỳ xuất sắc mà không cần phải suy nghĩ gì. Dần dần, bạn có thể đạt được đến cấp độ này nếu kiên trì giúp bản thân và người khác nâng cao AQ.

Những gì diễn ra trong não bộ

Khi đọc năm cấp độ này, có lẽ bạn cũng mơ hồ thấy chúng có vẻ gì đó quen thuộc. Đó là vì chúng miêu tả những hoạt động xảy ra trong não bộ khi bạn hình thành một thói quen. Chắc hẳn bạn còn nhớ là khi bạn nghĩ hay làm điều gì đó càng thường xuyên, nó sẽ càng đi sâu vào tiềm thức và trở thành tự động. Não bộ được lập trình hoàn hảo để cho phép các hoạt động có thể di chuyển từ vỏ não (vùng ý thức) sang đáy não (vùng tiềm thức). Trong quá trình này, các sợi nhánh (kết nối) ngày càng dày lên và hiệu quả hơn. Về bản chất, mô hình của Howell miêu tả bằng trực giác những gì xảy ra khi não bạn tiếp nhận một kỹ năng mới.

HAI NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN THÀNH CÔNG

Có hai nhân tố có ảnh hưởng đến thành công của bạn, giống như khi tụi trẻ mới lớn tập lái xe vậy. Nhân tố đầu tiên là *mức độ quan trọng*. Lý do bọn trẻ muốn học lái xe cho bằng được là vì nó thực sự *quan trọng*! Lái được xe cũng có nghĩa là chúng sẽ được độc lập, bằng bạn bằng bè, thỏa mãn thú vui và chủ động hơn. Bạn có thấy đứa trẻ mới lớn nào lại bỏ học lái xe chỉ vì việc này quá khó chưa?

Nhân tố thứ hai là *độ khó*. Nếu bạn nghĩ đến việc lái xe, thì chắc hẳn bạn sẽ nhận ra rằng đó là một kỹ năng mang tính thử thách rất cao. Bạn phải thực hiện nhiều hành động phức tạp cùng một lúc trong khi trên đường lại có rất nhiều mối nguy hiểm đe dọa đến mạng sống của mình. Thế nhưng hầu hết chúng ta đều làm được điều đó.

Việc dẫn dắt (LEAD) bản thân hay người khác để có AQ cao hơn không hề khó hơn chút nào so với thử thách lái xe, cả về mặt thể chất lẫn tinh thần. Bởi vậy, khó khăn không phải là rào cản thực sự đối với thành công của bạn.

Vì vậy, bạn chỉ cần trả lời duy nhất một câu hỏi đơn giản khi sử dụng cuốn sách này: *Việc nâng cao AQ và khả năng vượt qua nghịch cảnh của bản thân*

có vai trò quan trọng như thế nào đối với bạn?

Nếu tôi đã hoàn thành tốt phần việc của mình, thì đến giờ có lẽ bạn cũng hiểu được rằng AQ có vai trò quyết định đối với mọi mặt của thành công. Tuy nhiên, tôi vẫn chưa tìm ra một yếu tố dự đoán thành công toàn diện, có thể áp dụng rộng rãi hơn. Bạn sẽ có được những lợi ích thỏa đáng khi kiên trì thực hiện qua 5 cấp độ của Howell và nâng cao AQ của mình.

BẠN CÓ THỂ MONG ĐỢI ĐIỀU GÌ

Khi sử dụng những công cụ và khái niệm nêu trong cuốn sách này, mối quan hệ của bạn với cuộc sống sẽ dần dần thay đổi mà bạn hầu như không hề nhận ra. Nếu bạn chưa có mức AQ lý tưởng, thì mối quan hệ đó sẽ chuyển từ dạng yêu- hay ghét - tức là bạn chủ động trốn tránh, chiến đấu, và thường là thất bại trước nghịch cảnh - sang dạng một vũ điệu nhịp nhàng. Vũ điệu mới đó của bạn sẽ phản ánh giai điệu tự nhiên là nghịch cảnh-phản ứng-kết quả, nghịch cảnh-phản ứng-kết quả.

Bạn cũng sẽ bắt đầu nhận ra những dấu hiệu đầu tiên cho thấy ảnh hưởng của mình đối với AQ của con bạn. Ảnh hưởng này sẽ trở thành tài sản suốt đời giúp con bạn kiên cường, có khả năng chịu đựng, kiên trì, và dũng cảm – một thứ tài sản mà có thể chúng cũng sẽ để lại cho thế hệ sau của mình.

Sự thanh thản mới hình thành sẽ tiếp thêm sức mạnh, nghị lực cho bạn mỗi khi phải đối mặt với thách thức mới. Bạn có thể nhận thấy nhân viên của mình cũng đang phản ứng tích cực với thái độ, hành vi mới giống như bạn và xin lời khuyên của bạn.

Mặc dù vậy, cũng giống như người Leo núi, bạn chỉ là con người và vì thế đôi khi cũng thấy mệt mỏi vì luôn phải gắng sức trong cuộc hành trình của mình. Sẽ có lúc bạn cảm thấy chán nản và thấy cuộc đời sao quá khó khăn, đến mức tưởng như không thể chịu đựng nổi. Sự khác biệt chính là, so với những người có AQ thấp, những giây phút đó xảy ra ít hơn và cách xa nhau hơn, họ cũng ít khi để cho mối đe dọa đó ảnh hưởng lâu dài đến sức khỏe thể chất, tinh thần và cảm xúc hơn.

Cho dù cuộc sống có khó khăn đến đâu, bạn vẫn có khả năng phục hồi hoàn toàn và nhanh hơn so với những người có AQ thấp, ngay cả khi phải đối mặt với những nghịch cảnh khốc liệt nhất mà không ai có thể tưởng tượng nổi. Và, với mỗi nghịch cảnh mới, bạn lại có thêm bằng chứng sống cho thấy rằng hiếm có điều gì mà bạn không thể chịu đựng và vượt qua.

Dần dần, những gì bạn nhận được khi nâng cao AQ và khả năng phản ứng với nghịch cảnh của mình sẽ không chỉ dừng lại ở sự gia tăng trong năng lượng, nhận thức và khả năng nhạy bén của bạn, mà ngay cả những căng thẳng của bạn cũng sẽ giảm đi. Chúng sẽ đem lại tác dụng sâu sắc hơn, đó là

nâng cao sức khỏe, do các chức năng miễn dịch của bạn bắt đầu chịu tác động từ tinh thần đã được củng cố của bạn. Dần dần, bạn sẽ có thể nâng cao hiệu quả làm việc, cụ thể là sự kiên định, tập trung, kiên trì và năng suất của bạn đều được tăng cường. Bạn sẽ cảm thấy tự do hơn về mặt tinh thần và có khả năng sáng tạo nhiều hơn. Mọi biến đổi sẽ thẩm thấu vào từng khía cạnh trong công việc và cuộc sống của bạn.

Ngoài những lợi ích trên, bạn còn có được những tác động vô hình khác nữa. Bạn sẽ nhận thấy rằng mọi người dần đối xử khác với mình – họ tôn trọng bạn hơn. Họ sẽ học hỏi những điều khác biệt dù khó thấy nhưng có tác động to lớn trong cách bạn xử lý các tình huống nảy sinh. Họ sẽ được truyền cảm hứng và noi theo tấm gương của bạn.

Có lẽ phần thưởng lớn nhất dành cho bạn sẽ là bạn bắt đầu cảm nhận được khả năng kiểm soát đối với cuộc sống của mình. Những thách thức hàng ngày liên quan đến vấn đề tài chính, cảm xúc, thể chất, quan hệ xã hội và sự nghiệp sẽ không còn tác động nhiều, khiến bạn mất đi sức sống như trước kia nữa. Nhờ đó, bạn sẽ có được nhiều niềm vui hơn. Bạn sẽ nhận thấy rằng trước đây, cùng lắm bạn cũng chỉ có được một số khoảnh khắc cảm thấy hài lòng trong cuộc sống mà thôi, nhưng giờ đây bạn sẽ nhận ra rằng niềm vui đó không chỉ riêng trẻ con mới có, và nó bắt nguồn chính từ cảm giác được làm chủ cuộc sống, khả năng giữ vững cảm xúc và tinh thần cho dù có điều gì xảy đến với bạn đi chăng nữa.

Không có gì là sai khi bạn hình thành một thái độ và hành vi mới cho bản thân. Ngược lại, bạn sẽ thể hiện cho mọi người thấy được sự chân thành nhiều hơn của mình trong các mối quan hệ với mọi người và với cuộc sống.

Rất nhiều lần, bạn chứng kiến mọi người quanh mình phải gánh chịu những đau khổ to lớn và vô ích nảy sinh từ những giả định đã ghi sâu vào AQ và não bộ của họ. Bạn sẽ không ngừng kinh ngạc khi nhận ra rằng chính *cách phản ứng* đó, chứ không hẳn là bản thân sự kiện bất lợi, đã quyết định cuộc sống thực tại của họ.

CỦNG CỐ SỨC MẠNH CHO NGƯỜI LEO NÚI

Khi phải tiến lên, gánh nặng lớn nhất của bạn chủ yếu nằm ở bên trong con người bạn. Có những khía cạnh xảy ra trong quá khứ hoặc hiện tại đang đè nặng lên vai bạn, làm bạn yếu đi và làm chậm tiến trình của bạn. Bạn không còn tự tin vào bản thân, bị tổn thương về mặt tâm lý, bị người khác lừa dối, ngược đãi, mất cân bằng về tinh thần, tất cả đều chỉ là một vài trở ngại trong muôn vàn khó khăn mà bạn phải vượt qua. AQ đem lại cho bạn những công cụ hiệu quả, nhưng nó không phải là giải pháp tác dụng nhanh cho những

cuộc đấu tranh nội tại sâu sắc diễn ra mỗi ngày.

Bởi vậy, một nhiệm vụ mà bạn cần làm trong chuyến đi là phải không ngừng giữ vững cảm xúc, thể trạng và tinh thần của mình càng lâu càng tốt, vì điều đó không chỉ tốt cho bản thân bạn mà nó còn là nguồn di sản quý giá mà bạn để lại cho thế giới này.

AQ VÀ NHỮNG ĐIỀU TỐT ĐẸP HƠN

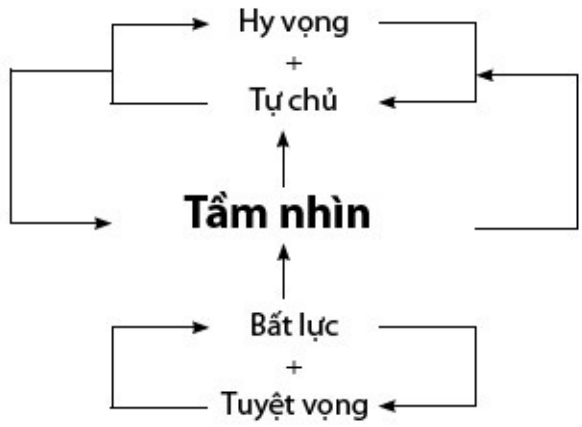
Có lẽ bạn biết một ai đó bị mất việc trong những năm gần đây. Rất có thể hoặc là người đó đang thất nghiệp, hoặc là không có công việc đầy đủ, hoặc là bị trả lương quá thấp. Có thể bạn cũng biết một vài phụ huynh đang phải vật lộn để tìm được chút thời gian cho con cái, hoặc những đứa trẻ đang phải đấu tranh để có được sự lạc quan với tương lai.

Khi quá độ từ thời đại công nghiệp sang thời đại thông tin, chúng ta, đang phải đối mặt với một trong những biến đổi lớn nhất về mặt xã hội trong lịch sử loài người. Cùng với bước quá độ quy mô lớn đó là hàng loạt những khó khăn, nghịch cảnh. Khi chúng ta đồng nghiệp của chúng ta, người thân của chúng ta, và những người khác phải đối mặt với nghịch cảnh, không chỉ có thái độ của chúng ta bị đe dọa, mà thực tế là sự sống còn của chúng ta cũng đang gặp nguy hiểm.

Joel Barker, nhà tương lai học lỗi lạc và là tác giả cuốn *Hệ thức tư duy* (Paradigms) đã đưa ra một mô hình thể hiện vai trò của *tầm nhìn* trong việc tạo ra một vòng lặp phản hồi tích cực hơn, từ đó tạo ra một chu kỳ liên tục của hy vọng và bất lực. Ông định nghĩa tầm nhìn là “biến ước mơ thành hành động.” Barker chỉ ra rằng một tầm nhìn rõ ràng, hấp dẫn, tích cực về tương lai sẽ giải thoát chúng ta khỏi cái vòng luẩn quẩn của nỗi tuyệt vọng. Tầm nhìn có vai trò thiết yếu đối với hy vọng của cá nhân, tổ chức và xã hội (Hình 10-1).

Tôi tin rằng yếu tố cần thiết để xây dựng và thực hiện một tầm nhìn tích cực chính là AQ. Bạn phải có khả năng nhìn thấy và nhìn xa hơn hàng loạt những nghịch cảnh nối tiếp nhau để có thể thoát khỏi vòng luẩn quẩn bất lực, tuyệt vọng (Hình 10-2). Chính xu hướng tiến lên này sẽ giúp cá nhân duy trì hy vọng trong những thời điểm tưởng chừng như vô vọng.

AQ đóng vai trò nòng cốt trong cả ba giai đoạn của quá trình xây dựng và thực hiện tầm nhìn.



Hình 10-1: Vai trò của tầm nhìn

Giai đoạn 1: Dám ước mơ

Mọi người thường tự đặt ra giới hạn đối với trí tưởng tượng của bản thân. Điều này hạn chế khả năng suy nghĩ về những điều có thể, chứ đừng nói đến việc xây dựng tầm nhìn. Bằng trực giác, chúng ta hiểu rằng so với người có AQ thấp người có AQ cao hơn thường cho phép bản thân tưởng tượng cao hơn, nhiều hơn đến những điều có thể so với người có AQ thấp. *AQ quyết định việc bạn cho phép mình nghĩ đến một tương lai như thế nào*?

Hình 10-2: Vai trò của AQ để đạt được bất kỳ tầm nhìn nào

Giai đoạn 2: Biến ước mơ thành tầm nhìn

Có những lúc bạn nghĩ đến việc thực hiện ước mơ, và biến nó thành tầm nhìn. Nhưng chính tại giây phút đó, bạn bắt đầu nhận thấy một số hiện thực có khả năng xảy ra và những hy sinh mà mình có thể sẽ phải gánh chịu.

Gần đây tôi có nói chuyện với Greg Townsman, một kỹ sư từng bị công ty Hughes cho thôi việc. Anh miêu tả cảm giác bất lực trong công việc đó, không dám tự giải thoát khỏi điều mà mình chưa bao giờ thực sự thấy hứng thú. Sực tỉnh về con đường sự nghiệp, anh say sưa nói về ước mơ ban đầu của mình là trở thành bác sỹ. Cả gương mặt anh sáng bừng lên đầy sức sống khi

miêu tả lý do tại sao anh luôn muốn chữa bệnh cho trẻ nhỏ và anh sẽ làm điều đó như thế nào. Anh đã luôn nghĩ mình sẽ trở thành bác sỹ.

Khi được tôi hỏi điều gì đã khiến anh không theo đuổi ước mơ đó, Greg miêu tả độ dài của khóa học và những hy sinh mà anh sẽ phải chịu nếu muốn trở thành bác sỹ. Anh miêu tả những thách thức kinh khủng nếu theo học ở trường y, và đơn giản là anh không tin rằng mình có thể vượt qua được điều đó. Anh đã cho rằng không có cách nào để theo đuổi được con đường ấy. Khi nhìn lại, anh thấy rằng những hy sinh đó không là gì so với nỗi đau khổ phải làm điều mà mình không có hứng thú.

Greg đã bỏ cuộc ở Giai đoạn 2 khi để cho thực tế của chuyến đi ngăn cản, không cho mình theo đuổi hướng đi thực sự. Anh đã từ chối hành động vì ước mơ của mình là trở thành bác sỹ, và vì vậy ước mơ đó mãi mãi *chỉ là* một ước mơ, không bao giờ trở thành tầm nhìn thực sự.

Có AQ thấp nên Greg đã không thể nhìn được xa hơn những khó khăn ở trường y. Anh đã xác định được ngọn núi của mình, nhưng lại tự phủ nhận khả năng thực hiện chuyến leo núi. Anh coi nghịch cảnh đó là lâu dài, có ảnh hưởng sâu rộng, và để cho nó áp chế bản thân. Kết quả là anh đã phải dành hầu hết cuộc đời mình để leo nhầm lên một ngọn núi khác.

Giai đoạn 3: Duy trì tầm nhìn

Càng về sau, số người kiên định với tầm nhìn của mình càng ít. Trong số những người có AQ đủ cao để cho phép bản thân dám ước mơ, chỉ có một phần nhỏ có đủ dũng khí để chấp nhận thử thách và hành động vì ước mơ của mình, biến chúng thành tầm nhìn. Và có càng ít người đủ kiên trì vượt qua gian nan để giữ vững được tầm nhìn của mình.

Người Leo núi không để cho nghịch cảnh trên đường leo núi làm mình nhụt chí, mà ngược lại, nó càng tiếp thêm cho họ sức mạnh để vững bước trên con đường của mình. Ước mơ là một chuyện, nhưng dám kiên trì với ước mơ đó lại là chuyện khác. Giữ vững được tầm nhìn của mình là phần khó khăn nhất trong chuyến di. Dọc đường, chúng ta thường dễ bị phân tán bởi người khác, bởi những con đường dễ đi khác, hay dễ nản lòng vì cứ phải cố gắng không ngừng để có thể tiến lên phía trước. Chỉ những người có khả năng vượt qua nghịch cảnh mới thực hiện được tầm nhìn của mình.

Rõ ràng là cả ba giai đoạn từ xây dựng đến thực hiện tầm nhìn đều chịu ảnh hưởng rất lớn của AQ. Trên hết, chính sự kết hợp giữa AQ và tầm nhìn sẽ cho phép bạn thoát khỏi vòng luẩn quẩn của nỗi tuyệt vọng để sống một cuộc sống tràn đầy hy vọng và mục đích.

Bởi vậy, mục đích thực sự của công trình này là trang bị cho bạn một cơ chế để bạn có thể tự giúp bản thân và mọi người xung quanh thoát khỏi vòng

luẩn quẩn của nỗi tuyệt vọng và bắt đầu thắp lại ngọn lửa hy vọng. Đây chính là bản chất của chuyến đi. Nếu không có nó, bạn sẽ phải đối mặt với một tương lai thực sự ảm đạm. Nhưng nếu có nó, thì không có gì là bạn không thể làm được. Tất cả đều bắt đầu từ chính cá nhân bạn - và khả năng vượt qua nghịch cảnh của bạn.

> *Con người sẽ thay đổi và trưởng thành khi dám mạo hiểm bản thân và thử nghiệm với chÃnh cuộc sống của mình.*
>
> Herbert Otto

Trong cuốn *Cuộc đời phiêu lưu của tôi* (My Lye of Adventure), ông Norman Vaughan 89 tuổi đã hồi tưởng lại cuộc đời của mình, cuộc đời của một người Leo núi. Ông nhận ra rằng chuyến đi chẳng bao giờ là kết thúc, bất chấp tuổi tác và giới hạn.

Tuy rằng có một ngọn núi ở Nam Cực đã được đặt theo tên ông vì ông là người đầu tiên phát hiện ra nó, nhưng mãi đến năm 89 tuổi, ông mới thực sự leo lên ngọn núi đó. Khi hồi tưởng lại hành trình leo núi Vaughan ở Nam Cực và hành trình của cuộc đời mình, ông nói “Tôi nhận ra rằng tôi chưa hề làm được điều gì mà người khác không thể làm. Điểm khác biệt duy nhất là tôi đã thực sự làm điều đó.”

Ngay cả khi đã bước sang tuổi 89, Vaughan vẫn từ chối cắm trại mà lựa chọn một cuộc sống đầy những thử thách, những điều không chắc chắn và nghịch cảnh. Phần thưởng mà ông có được là một cuộc sống mạnh mẽ, phiêu lưu, có ước mơ, vô vàn những thất bại, nhưng trên hết là sự mãn nguyện vì đã hoàn thành được những mong ước của đời mình.

Tóm lại, giống như Vaugan, khi bạn nâng cao AQ của mình, tất cả các khía cạnh trong cuộc sống của bạn cũng sẽ dần được cải thiện, mặc cho có gặp phải thử thách to lớn đến đâu. *Khi nào bạn còn sống thì bạn vẫn còn có thể tiến lên.* Không như các chiến lược khác mà bạn đã từng thử, bạn sẽ hiểu rằng AQ không phải là một giải pháp nhanh, mà nó là một công thức lâu dài dựa trên một sự thật cơ bản, đó là cuộc sống rất khó khăn – nhưng cách bạn đối mặt với nó sẽ *quyết định số phận của bạn.*

Table of Contents

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU

PHẦN MỘT: PHÁT TRIỂN TRONG GIAI ĐOẠN KHÓ KHĂN

CHƯƠNG 1: Quan niệm mới về thành công

VƯỢT DỐC - ĐỊNH NGHĨA LẠI KHÁI NIỆM THÀNH CÔNG

CÂU HỎI CƠ BẢN VỀ TÍNH HIỆU QUẢ CỦA CON NGƯỜI

AQ - CHỈ SỐ VƯỢT KHÓ - LÀ GÌ?

Vượt lên trên phương diện cá nhân

AQ trong tổ chức

Vai trò của AQ trong lãnh đạo bản thân và người khác

Trách nhiệm và tự chịu trách nhiệm

Yếu tố dự đoán thành công tổng thể: So sánh AQ với IQ và EQ

NGỌN NÚI - CON ĐƯỜNG ĐI ĐẾN THÀNH CÔNG

Người Bỏ cuộc

Người Cắm trại

Người Leo núi

Cách sống của người Bỏ cuộc, người Cắm trại, và người Leo núi

Người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi ở nơi làm việc

Những mối quan hệ của người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi

Cách phản ứng với thay đổi của người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi

Ngôn ngữ của người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi

Đóng góp của người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi

Khả năng vượt khó của người Bỏ cuộc, người Cắm trại và người Leo núi

TÌNH THẾ KHÓ XỬ CỦA NGHỊCH CẢNH

CÂY THÀNH CÔNG

Lá cây: Cách biểu hiện

Cành: Tài năng và khát khao

Thân cây: Trí thông minh, sức khỏe, tính cách

Rễ cây: Di truyền, cách nuôi dạy và niềm tin

CHỈ SỐ VƯỢT KHÓ
PHẦN HAI: ĐO LƯỜNG VÀ GIẢI THÍCH AQ
CHƯƠNG 4: Hồ sơ phản ứng với nghịch cảnhTM Đo lường AQ và khả năng leo núi của bạn
TÍNH HIỆU QUẢ VÀ ĐỘ TIN CẬY
HỒ SƠ PHẢN ỨNG VỚI NGHỊCH CẢNH (ARP) TRẢ LỜI NHANH TM
Lời khuyên:
Hướng dẫn
Tính điểm
PHẦN BA: NÂNG CAO AQ CHO BẢN THÂN, NGƯỜI KHÁC VÀ TỔ CHỨC
CHƯƠNG 6: CHUỖI LEAD Nâng cao AQ và khả năng kiến lên của bạn
CÁC KỸ NĂNG NÀY TỪ ĐÂU MÀ CÓ?
NGUYÊN NHÂN VÀ CÁCH THỨC HOẠT ĐỘNG CỦA CHUỖI LEAD
KỸ NĂNG LEO NÚI
Dẫn dắt (LEADing) bản thân để có AQ cao hơn
L (Listen) = Lắng nghe cách phản ứng của mình với nghịch cảnh
Phát triển giác quan của người Leo núi
Thấu kính nghịch cảnh
Phát triển khứu giác để “đánh hơi” thấy nghịch cảnh
Rung chuông báo động!
Đánh giá cách phản ứng của bạn
Kỹ năng đánh giá AQ – Giai đoạn 1
Kỹ năng đánh giá AQ – Giai đoạn 2: Phân tích CO2RE
Phản ứng của bạn, lựa chọn của bạn
Củng cố những điểm tốt, chất vấn những điểm chưa tốt
E = Tìm hiểu tất cả nguồn gốc và xác định trách nhiệm của bạn đối với kết quả
Nguồn gốc
Trách nhiệm
Áp dụng L = Lắng nghe và E = Tìm hiểu - Một ví dụ điển hình
Xác định phạm vi ảnh hưởng

A = Phân tích bằng chứng
Đánh giá phạm vi ảnh hưởng
Bằng chứng khi phải đối mặt với những nghịch cảnh vô cùng lớn
D = Hãy làm gì đó!
Thực hiện hành động
ÁP DỤNG CHUỖI LEAD
Khi liệt kê vẫn là chưa đủ: sử dụng Phương pháp Ống phễu
DẪN DẮT BẢN THÂN VƯỢT QUA NHỮNG TRỞ NGẠI LỚN
Tránh rơi vào bẫy trở thành nạn nhân: Không được phép than khóc!
CHƯỚNG NGẠI VẬT
Lời cảm ơn
CHƯƠNG 2: Kỷ nguyên khó khăn
BA CẤP ĐỘ KHÓ KHĂN
Khó khăn về mặt xã hội
Khó khăn ở nơi làm việc
Khó khăn cá nhân
BỐN NGÃ RẼ NGUY HIỂM TRÊN ĐƯỜNG LÊN ĐỈNH NÚI
Ngã rẽ 1: Lựa chọn “người Leo núi trở thành người Cắm trại”
Ngã rẽ 2: Lựa chọn “Công nghệ là vạn năng”
Ngã rẽ 3: Lựa chọn Tiếp thêm động lực
Ngã rẽ 4: Lựa chọn Bất lực - Tuyệt vọng
CON ĐƯỜNG AN TOÀN HƠN
CHƯƠNG 3: Khoa học về AQ
BA KHỐI CĂN BẢN CỦA AQ
Khối căn bản 1: Tâm lý học nhận thức
Lý thuyết quy kết, kiểu giải thích, và tính lạc quan
Sức chịu đựng và khả năng chống chọi với nghịch cảnh
Sự kiên cường: Nuôi dưỡng lớp trẻ không chịu khuất phục
Lý luận tổng thể về kiểm soát
Kết hợp các lý thuyết trên, ta học được rằng:
Chúng ta có thể giả thuyết thêm rằng:
Vai trò của AQ trong cuộc sống
Dự báo AQ

Khối căn bản 2: Khoa học mới về sức khỏe
Khối căn bản 3: Thần kinh học
Phân tích khoa học về thói quen
CHƯƠNG 5: Giải thích chỉ số vượt khó và khả năng tiến lên của bạn
MIỀN LIÊN TỤC AQ
DIỄN GIẢI AQ TỔNG THỂ CỦA BẠN
CÁC ĐẠI LƯỢNG CO2RE CỦA AQ
C = Kiểm soát (Control)
Điểm cao (38-50 điểm)
Điểm trung bình (24-37 điểm)
Điểm thấp (10-23 điểm)
O2= Nguồn gốc và Trách nhiệm (Origin và Ownership)
Điểm cao (38-50 điểm)
Điểm trung bình (24-37 điểm)
Điểm thấp (10-23)
R = Phạm vi ảnh hưởng (Reach)
Điểm cao (38-50 điểm)
Điểm trung bình (24-37 điểm)
Điểm thấp (10-23)
E = Tính lâu dài (Endurance)
Điểm cao (38-50 điểm)
Điểm trung bình (24-37 điểm)
Điểm thấp (10-23)
BIỂU THỊ CO2RE CỦA BẠN
Giải mã hồ sơ của bạn
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re
Co2Re

GIỮA HAI THÁI CỰC: HỒ SƠ CO2RE TRUNG BÌNH
CÁ NHÂN HÓA HỒ SƠ CỦA BẠN
AQ CỦA BẠN VÀ BẮT TAY VÀO HÀNH ĐỘNG
CHƯƠNG 7: Ngăn chặn trầm trọng hóa vấn đề
ĐÁM CHÁY TRONG SUY NGHĨ
Các biện pháp phân tán tập trung
Biện pháp ngăn chặn!
Biện pháp phân tán tập trung
Biện pháp thay đổi cách nhìn nhận
Ngăn chặn phạm vi ảnh hưởng
Tập trung vào những vật không liên quan
Hãy kéo dây chun!
Phương pháp phân tán tích cực
Thay đổi tâm trạng bằng bài tập thể dục
Biện pháp thay đổi cách nhìn nhận
Mục đích của bạn là gì?
Khiến bản thân trở nên nhỏ bé
Giúp người khác
CÁC BIỆN PHÁP NGĂN CHẶN VÀ CHUỖI LEAD
CHƯƠNG 8: Giúp người khác nâng cao AQ và khả năng tiến lên của họ
DẪN DẮT BẠN BÈ
Áp dụng chuỗi LEAD
L = Lắng nghe cách phản ứng với nghịch cảnh
E = Tìm hiểu nguồn gốc của nghịch cảnh và trách nhiệm đối với kết quả
Giải quyết vấn đề dựa vào lý trí – A = Phân tích bằng chứng
Thực hiện hành động - Hãy làm gì đó!
Chọn lựa hành động để đi đến cam kết
PHƯƠNG PHÁP DẪN DẮT NGƯỜI KHÁC
Chỉ hỏi chứ đừng nói
Khi chỉ lắng nghe thôi là chưa đủ
Tránh rơi vào bẫy khuyên nhủ
XEM XÉT LẠI VAI TRÒ CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO
DẪN DẮT ĐỒNG NGHIỆP
KHI TRẺ VÔ TRÁCH NHIỆM: DẪN DẮT ĐỂ TRẺ SỐNG CÓ TRÁCH NHIỆM HƠN
NHỮNG LỢI ÍCH PHÍA SAU VIỆC DẪN DẮT NGƯỜI KHÁC
CHƯƠNG 9: Tổ chức có AQ cao Xây dựng văn hóa leo núi

THỜI ĐIỂM PHÙ HỢP ĐỂ ÁP DỤNG AQ
AQ VÀ THAY ĐỔI
Thay đổi và lợi thế cạnh tranh
Loại bỏ giai đoạn quá độ
NHỮNG THÁCH THỨC MÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO PHẢI ĐỐI MẶT
VAI TRÒ CỦA AQ ĐỐI VỚI TỔ CHỨC
Rà soát lại
Cần tìm kiếm những gì
Làm gì với thông tin có được
VAI TRÒ CỦA AQ ĐỐI VỚI THÀNH CÔNG CỦA BẤT KỲ TỔ CHỨC NÀO
Mức độ kiên cường, khả năng chịu đựng, sự kiên trì
Xây dựng một tổ chức biết học hỏi
Khả năng sáng tạo và đổi mới
Sức khỏe của tổ chức
Hiệu quả hoạt động và năng suất
Khả năng tồn tại
RÀO CẢN NGĂN TRỞ KHIẾN TỔ CHỨC KHÔNG CÓ ĐƯỢC AQ CAO
Quy tắc của người Cắm trại
Khi cái vĩ đại bị vùi lấp
Thách thức đảm bảo tính nhất quán
NHỮNG VẤN ĐỀ SAU CHƯƠNG TRÌNH TẬP HUẤN
22 cách để hủy hoại AQ của nhân viên
TỔ CHỨC LEO NÚI
Mục đích và nguyên tắc
44 cách để tăng cường AQ của nhân viên
Mục đích – Tại sao chúng ta lại ở đây
Giá trị – Tăng cường các giá trị liên quan đến AQ
Môi trường – Xây dựng một môi trường nuôi dưỡng AQ
Con người – Tìm kiếm và phát triển người Leo núi
Thông điệp – Tăng cường ý nghĩa của AQ
Huấn luyện để phát triển AQ
AQ Ở NƠI LÀM VIỆC
CHƯƠNG 10: Thói quen của người Leo núi
TẠI SAO HẦU HẾT MỌI NGƯỜI ĐỀU THẤT BẠI KHI HỌC

NHỮNG KỸ NĂNG MỚI: NĂM CẤP ĐỘ THÀNH THẠO CỦA HOWELL
Học hỏi kỹ năng mới: Năm cấp độ thành thạo của Howell
Cấp độ 1: Không thành thạo vô thức
Cấp độ 2: Không thành thạo có ý thức
Cấp độ 3: Thành thạo có ý thức
Cấp độ 4: Thành thạo vô thức
Cấp độ 5: Siêu thành thạo vô thức
Những gì diễn ra trong não bộ
HAI NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN THÀNH CÔNG
BẠN CÓ THỂ MONG ĐỢI ĐIỀU GÌ
CỦNG CỐ SỨC MẠNH CHO NGƯỜI LEO NÚI
AQ VÀ NHỮNG ĐIỀU TỐT ĐẸP HƠN
Giai đoạn 1: Dám ước mơ
Giai đoạn 2: Biến ước mơ thành tầm nhìn
Giai đoạn 3: Duy trì tầm nhìn