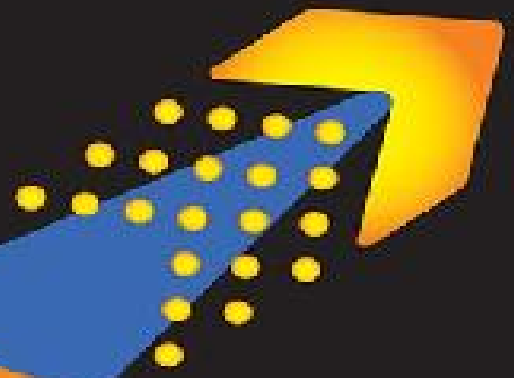
WALL STREET JOURNAL BESTSELLER



CÚ HÍCH KHỞI NGHIỆP

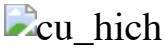
JENNIFER DULSKI

Nguyễn Phương Linh *dịch*

CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ THÔNG MINH CHO NHÀ LÃNH ĐẠO HIỆN ĐẠI

1980 BOOKS

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG



Mục lục

1. Chương 1: Có chủ đích - Định nghĩa Phong trào
2. Chương 2: Khấy động đám đông nhiệt liệt - Khởi động
3. Chương 3: Thổi sức sống vào tầm nhìn - Biến ý định thành hành động
4. Chương 4: Làm quen gã khổng lồ - Thuyết phục người đưa ra quyết định
5. Chương 5: Dẫn dắt đội nhóm - Truyền cảm hứng cho cộng sự
6. Chương 6: Đừng khuất phục trước chỉ trích - Biến chê bai thành lợi thế
7. Chương 7: Leo núi - Vượt qua chướng ngại và vấp ngã
8. Phần kết: Bạn chẳng thể biết được mình sẽ truyền cảm hứng cho ai
9. Lời cảm ơn
10. Ghi chú

Chương 1Có chủ đích - Định nghĩa Phong trào

Bất cứ ai luôn tâm niệm bản thân quá nhỏ bé để làm nên khác biệt đều chưa từng cố gắng đi ngủ với tiếng muỗi vo ve trong phòng.

— CHRISTINE TODD WHITMAN

Cuốn sách này nói về cách những con người bình thường tạo nên sự thay đổi phi thường. Cuốn sách không xoay quanh các chính trị gia hay CEO của các công ty lớn, những người vốn đã được trao vô vàn quyền hạn và trách nhiệm. Cuốn sách này viết về cách đồng nghiệp của bạn, hàng xóm của bạn và bản thân bạn có thể huy động các cá nhân xung quanh để hiện thực hóa tầm nhìn của mình. Vậy sự thể là như thế nào?

• • •

Năm phút sau khi cô gái 19 tuổi, Manal Rostom, đổi chỗ với cậu em họ trên chuyến xe buýt đi từ Cairo đến Biển Đỏ, chiếc xe nổ lốp, lật nhào ba vòng khi lao xuống sa mạc. Manal bình an vô sự, nhưng em họ của cô, Mohammed, bị liệt toàn thân. Cậu qua đời ba tuần sau đó. Tai nạn này khiến Manal không khỏi bàng hoàng. Niềm tin giúp cô đối mặt với mất mát và khủng hoảng, và dẫu trước đó cô chưa từng thực sự sùng đạo, trải nghiệm ấy đã thắt chặt mối liên hệ giữa cô với đạo Hồi. Hai năm sau, mặc dù gia đình không thúc ép, Manal vẫn quyết định đội hijab – loại khăn trùm đầu truyền thống của người Hồi giáo. Cô chia sẻ: "Đây là cách gửi lời cảm ơn tới Thần linh vì đã cho tôi thêm cơ hội sống".

Manal đội hijab trong 14 năm tiếp theo. Mặc dù phải đối diện với sự phán xét của người phương Tây - những người hoặc vẫn lạ lẫm với hijab hoặc nghĩ rằng đây là một dạng áp đặt cho phụ nữ, cô lại cảm thấy được chấp nhận tại Ai Cập và Kuwait. Và rồi điều gì đó đã thay đổi. Ngày càng nhiều phụ nữ cô biết không còn đội hijab nữa. Các bài báo phản đối việc đội hijab bắt đầu xuất hiện trên phương tiện truyền thông. Còn ở Dubai, nơi

cô sống, phụ nữ Hồi giáo đội hijab bị chỉ trích và bị cấm xuất hiện ở một vài điểm công cộng. Manal không phán xét người khác chỉ vì phản đối việc đội hijab, nhưng theo cảm nhận của cô, việc đội hijab mang lại cảm giác kết nối với niềm tin cho bản thân và nhiều người khác. "Tôi đã trải qua khoảnh khắc giác ngộ", cô chia sẻ. "Nếu tôi thỏa hiệp và chạy theo đám đông, vậy mọi thứ sẽ ra sao? Tôi cảm thấy mình như con cá chết 'trôi theo dòng nước', nhưng rồi tôi quyết định mình muốn bơi ngược dòng. Tôi không phải con cá chết".

Năm 2014, Manal khởi xướng một cộng đồng phụ nữ để tương trợ lẫn nhau. Họ hoạt động trong một nhóm Facebook với tên gọi "Duy trì Hijab". Cô chọn cái tên này vì đó chính là điều cô đang cố làm. Vào một đêm tháng Tư, cô mời 80 phụ nữ, phần lớn là gia đình và bạn bè, tham gia nhóm. Khi tỉnh dậy, cô phát hiện trong nhóm đã có tới 500 thành viên. Trong vòng vài tháng, cộng đồng phát triển tới con số 40.000 phụ nữ ủng hộ và khuyến khích nhau cảm thấy tự hào khi đội hijab. Ngày hôm nay, chỉ ba năm sau đó, Nhóm Duy trì Hijab sắp đạt đến con số 500.000 phụ nữ trên khắp thế giới. Và điều này rõ ràng đã đáp ứng nhu cầu có một cộng đồng tương trợ cho những phụ nữ đội hijab. Khao khát hành động của Manal đã tạo nên phong trào.

Với rất nhiều người ủng hộ phía sau, Manal biết rằng còn nhiều điều khả thi khác nữa. Bên cạnh công việc tại công ty dược và vai trò dẫn dắt cộng đồng này, Manal còn là một vận động viên điền kinh kỳ cựu. Cô thậm chí phải đối mặt với nhiều lời chỉ trích hơn khi là một vận động viên đội hijab. Người ta không ngừng đặt cho cô những câu hỏi như, "Đội nhiều lớp khăn trên đầu như vậy, chắc là lúc chạy vào mùa hè cô nóng lắm nhỉ?" Thông thường trong các cuộc thi, cô luôn là vận động viên hijab duy nhất trên đường chạy; và cô coi đây là cơ hội giúp giảm bớt những tư tưởng rập khuôn về phụ nữ Hồi giáo. Nhưng cô vẫn muốn làm được nhiều hơn thế. Nhờ lời gợi ý từ một người bạn và sự ủng hộ của cộng đồng Duy trì Hijab, Manal viết một lá thư gửi Tom Woolf, huấn luyện viên trưởng của câu lạc bộ Nike tại Trung Đông, với tựa đề "Nike vùng Trung Đông - Những nữ vận động viên che mặt :)". Trong thư, cô mô tả cộng đồng phụ nữ của mình và bày tỏ rằng cô muốn truyền sức mạnh cho họ như thế nào, để họ có thể trở nên năng động và chơi thể thao, thậm chí khi đang đội hijab. Cô viết: "Tôi liên hệ với ngài bởi tôi nhận thấy mọi bức ảnh chụp các vận động

viên của câu lạc bộ Nike đầu không có vận động viên nào che mặt cả! Đây là Trung Đông, chẳng phải chúng ta nên có một vài người sao?" Khi ấn nút gửi, cô cực kỳ lo sợ.

Nhưng nỗi lo của cô thật vô lý. Tom không chỉ hồi đáp, mà ông còn nói, "Cảm ơn email của bạn. Thời điểm bạn gửi thư thật hoàn hảo, tôi cũng đang có cuộc thảo luận tương tự với đội ngũ Nike tại đây. Bạn có thể sắp xếp để gặp mặt... lúc 3 giờ chiều ngày mai được không?" Tất nhiên là Manal đồng ý. Và chỉ hai tháng sau đó, vào tháng Một năm 2015, Manal trở thành người phụ nữ đội hijab đầu tiên xuất hiện trong chiến dịch quảng cáo của Nike. Tháng Ba năm 2015, Nike ngỏ ý mời Manal làm huấn luyện viên đầu tiên cho câu lạc bộ điền kinh nữ tại Dubai. Và cuối cùng, vào tháng Ba năm 2017, Manal được mời tới trụ sở của Nike tại Dubai để nhận một bất ngờ to lớn. Công ty tuyên bố ra mắt Nike Pro Hijab - dòng sản phẩm thể thao dành riêng cho phụ nữ đội hijab, dự kiến ra mắt đầu năm 2018. Khi nghe tin, Manal kể lại rằng cô đã vỡ òa trong nước mắt bởi những khó khăn mà cô từng đọc được trên Nhóm Duy trì Hijab. "Đó là một phép màu", cô chia sẻ với tôi. "Đây là lần đầu tiên có nhãn hàng đa quốc gia nói rằng họ muốn cung cấp sản phẩm dành riêng cho phụ nữ Hồi giáo. Điều này đã tiếp thêm sức mạnh cho chúng tôi."

Mục tiêu điểm trên trang web của Nike là hình ảnh Manal cùng các nữ vận động viên Hồi giáo khác thử các mẫu sản phẩm đầu tiên, nhấn mạnh vào các đặc điểm như kiểu dáng vừa vặn và vải thoát ẩm tuyệt vời, cũng như đưa ra những đóng góp văn hóa quan trọng, như chất liệu vải phải chắn sáng tuyệt đối. Và dẫu Nike không phải công ty đầu tiên sản xuất hijab cho nữ vận động viên Hồi giáo, việc có nhãn hàng tên tuổi như vậy hậu thuẫn phía sau mang lại cho Manal cảm giác đạt được thành tựu lớn lao. Cô cảm thấy bản thân mình và các thành viên khác của chiến dịch Nike Pro Hijab có thể trở thành hình mẫu lý tưởng cho các cô gái trẻ. Giờ đây, các cô gái sẽ thấy rằng việc vừa ủng hộ đức tin của mình, vừa đạt được mọi điều mình mong muốn, là hoàn toàn khả thi. Manal rút ra bài học rằng mục đích chung có thể giúp cả một cộng đồng vượt qua khuôn mẫu và thúc đẩy sự thay đổi.

***

Neil Grimmer vẫn mô tả bản thân là một tay chơi punk rock lạc lõng. Dù đang đảm nhiệm chức vụ cao cấp tại IDEO và Clif Bar thì quá khứ từng hoạt động nghệ thuật với tư cách nghệ sĩ trong ban nhạc punk rock đóng vai trò quan trọng giúp hình thành con người anh ngày hôm nay. Và khi Neil làm bố, chính phần nổi loạn trong anh - phần luôn băn khoăn về bản ngã - đã vùng lên chống lại mọi lựa chọn sẵn có về cách nuôi dạy con trẻ dành cho cha mẹ. Ở siêu thị không có thực phẩm hữu cơ cho trẻ em, nên Neil và vợ là Tana Johnson tự nấu thức ăn cho em bé. Là một phụ huynh đang đi làm phải nuôi hai đứa trẻ, một đứa đã chập chững biết đi và một đứa trẻ sơ sinh, họ luôn bù đầu với việc chăm sóc các con. Họ thường phải thức khuya nấu thức ăn cho đứa bé và chuẩn bị bữa trưa đảm bảo sức khỏe cho con gái lớn đem đến nhà trẻ. Vào một ngày nọ, sau 10 giờ tối, khi đang cặm cụi làm món rau củ, Neil nghĩ, "Hẳn phải có biện pháp khả thi hơn. Chắc hẳn phải có cách để các phụ huynh đi làm có thể cho con ăn những loại thực phẩm có lợi cho sức khỏe, mà không phải đánh đổi giữa dinh dưỡng và sự tiện ích". Anh quyết tâm tìm ra giải pháp phù hợp với cuộc sống cha mẹ bận rộn. Với niềm cảm hứng đó, Neil sử dụng tinh thần khởi nghiệp sáng tạo để thành lập nên Plum Organics - một công ty giúp các bậc phụ huynh nuôi con bằng thức ăn dinh dưỡng.

Mục đích này là tiền đề cho mọi khía cạnh của công ty - từ quá trình tạo ra sản phẩm cho đến xây dựng đội nhóm, từ tuyển dụng cho tới tổ chức các cuộc họp hằng tuần; và mục đích này giúp họ vượt qua những giai đoạn khó khăn. Mọi chuyện đâu phải lúc nào cũng dễ dàng. Neil kể với tôi rằng anh và người đồng sáng lập Sheryl O'Loughlin đôi khi cảm thấy như thể họ đang mắc kẹt trên hòn đảo vây hãm bởi đàn cá mập. Họ chưa từng thành lập công ty và vẫn đang chập chững học hỏi. Họ nhận thấy quá nhiều khó khăn, từ việc chọn nhà đầu tư nào cho tới điều hành khâu sản xuất ra sao, rồi sau đó là vấn đề sức khỏe cá nhân nảy sinh do những căng thẳng khi điều hành một công ty khởi nghiệp. Họ chẳng biết biết phải tin tưởng vào ai. Cùng lúc đó, mục đích rõ ràng của công ty là giúp các gia đình khỏe mạnh hơn đã cho phép họ xây dựng mối liên hệ mật thiết, gắn gũi với mọi cá nhân làm việc tại công ty, những người trên cùng một hòn đảo với họ. Niềm tin và nỗ lực đã được trả giá xứng đáng. Hàng triệu bậc cha mẹ mua sản phẩm của Plum, biến Plum Organics trở thành công ty thực phẩm hữu cơ cho trẻ em hàng đầu tại Hoa Kỳ.

Doanh thu của Plum tăng trưởng đến 80 triệu đô la trong 6 năm và thu về lãi suất khổng lồ từ các đối tác chiến lược và các công ty cổ phần tư nhân. Sau một buổi họp chủ chốt với CEO Denise Morrison của Campbell Soup, người có mối liên hệ mật thiết với Neil, anh và ban điều hành quyết định bán Plum Organics cho Campbell Soup vào năm 2013. Campbell đảm bảo sẽ giữ lời hứa vừa đầu tư tài nguyên vào Plum, vừa bám sát nhiệm vụ của Plum. Cùng năm đó, Campbell cho phép Plum tiếp tục chuyển đổi thành một công ty phúc lợi cộng đồng (PBC), một dạng liên đoàn hợp pháp buộc các tổ chức xã hội phải phục vụ cả các bên liên đới và các cổ đông. Khi đó, Plum là chi nhánh con duy nhất của một công ty cộng đồng có thể hợp pháp hóa trở thành một PBC. Plum Organics không chỉ tiếp tục tăng trưởng, mà nó còn sững sững đứng đầu tiền tuyến của xu thế, thu về lợi ích khổng lồ cho hạng mục thực phẩm hữu cơ cho trẻ em. Vì các bậc phụ huynh ngày càng quan tâm đến vấn đề an toàn thực phẩm cho trẻ, thị phần thực phẩm hữu cơ được kỳ vọng chiếm gần 76% tổng thị trường thực phẩm trẻ em cho tới năm 2020. Thông qua góc nhìn của Neil, mục đích chung có thể trở thành chất xúc tác mạnh mẽ giúp thổi lửa vào ý tưởng mới.

• • •

Megan Grassell còn chưa học đến năm cuối trung học khi cô thành lập Yellowberry năm 2014, công ty sản xuất áo lót phù hợp với người tiêu dùng trong độ tuổi từ 8 đến 19 tuổi. Trong một lần mua sắm đầy bực dọc để tìm mua chiếc áo lót đầu tiên cho cô em gái 13 tuổi, hai chị em cô phải dành hàng giờ liền khắp các cửa hàng, nhưng vẫn không tìm được chiếc áo lót không quá quyến rũ, không độn hoặc không quá dày. Đó chính là khi Megan quyết định tự làm ra sản phẩm mình muốn - dẫu cô hoàn toàn mù tịt về cách khởi nghiệp hay cách may đồ lót. Cô chia sẻ với tôi, "Tôi đã giác ngộ một điều rằng: Tại sao mình lại không thể làm ra sản phẩm như vậy và tạo nên thương hiệu để biến giai đoạn mà mọi cô gái phải trải qua trong đời trở thành bệ phóng giúp các cô gái cảm thấy mạnh mẽ hơn?"

Cô ám ảnh với ý tưởng này và ngay lập tức bắt tay vào thực hiện, mặc dù bản thân vẫn chưa quen thuộc với mọi chi tiết. Một số thứ suôn sẻ ngay từ ban đầu, một số khác thì không. Cô nghĩ, "Được rồi, để làm một chiếc áo lót, chắc hẳn phải có vải", vậy là cô lên mạng để tìm mua nguyên vật liệu,

chọn vải bằng màu sắc mà không biết mình đang chọn nhầm vải bạt, nên mẫu đầu tiên không thành công cho lắm. Cuối cùng, cô cũng tìm được một thợ may để hợp tác làm ra vài sản phẩm mẫu khác nhau, rồi dành khoản tiết kiệm để thuê xưởng sản xuất 400 chiếc áo lót đầu tiên, đó cũng là tất cả những gì cô có thể chi trả nổi.

Sau khi làm ra những chiếc áo lót đầu tiên đó, Megan nhận ra mình cần ngân quỹ lớn hơn để thúc đẩy công ty phát triển. Vậy là cô làm điều mà mọi nhà khởi nghiệp với ngân quỹ eo hẹp đều làm: cô thực hiện chiến dịch Kickstarter (một loại chiến dịch huy động vốn đại chúng). Khởi điểm tương đối trì trệ. Trong vài tháng đầu, cô chỉ kêu gọi được 200 đô - một con số đáng xấu hổ bởi bạn bè và bạn học có thể lên mạng tìm tài khoản Kickstarter của cô, và thấy rằng cô còn chưa kêu gọi được 1% của mục tiêu 25.000 đô. Thay vì bỏ cuộc, Megan bắt đầu lên mạng tìm kiếm các công ty hoặc cá nhân có thể ủng hộ sản phẩm của mình. Cô gửi hàng loạt email chào hàng cho hơn 200 người, giải thích sứ mệnh và câu chuyện của mình; và dẫu chỉ một người trong số họ hồi đáp, thì cô cũng đã thành công rồi. Một công ty có tên là A Mighty Girl đã đăng bài về Yellowberry trên trang web và trang Facebook của họ sau khi nhận được tin nhắn của Megan. Chưa đầy 24 giờ tiếp theo, chiến dịch Kickstarter của cô kêu gọi được con số 25.000 đô. Việc lôi kéo được sự ủng hộ của những người vốn có tầm ảnh hưởng này là yếu tố quan trọng mang tới thành công của chiến dịch.

Sau cùng, Megan kêu gọi được con số 40.000 đô trong chiến dịch Kickstarter, và dòng sản phẩm đầu tiên với tên gọi như Bug Bite, Tiny Teton hay Tweetheart đều nhanh chóng cháy hàng. Lòng quyết tâm của cô vượt lên trên thành công đơn thuần của doanh nghiệp. Cô tạm hoãn sự nghiệp học hành và từ bỏ giấc mơ tranh tài tại Olympics (cô từng là vận động viên trượt tuyết có xếp hạng cao toàn quốc), tất cả chỉ để chiến đấu lại hiện tượng tình dục hóa các sản phẩm cho thiếu nữ. Ngay từ ban đầu, cô đã có cảm giác rõ ràng về tầm nhìn của mình; cô muốn nó trở thành nhãn hiệu có thể phát triển cùng các cô gái, hỗ trợ và truyền cảm hứng cho họ, để họ cứ an tâm mà trưởng thành với tốc độ của bản thân.

Cô đặt tên cho công ty là Yellowberry nhằm nêu bật tầm quan trọng trong việc con gái cần có thời gian để phát triển - rằng họ trải qua giai đoạn

"vàng" trước khi trở thành trái chín mọng đỏ tươi. Tầm nhìn của Megan là để "hỗ trợ các cô gái qua từng giai đoạn trong hành trình trở thành những người phụ nữ trẻ trung, tự tin và khác biệt". Và công ty của cô vẫn đang phát triển, khi hãng bán lẻ lớn Nordstrom quyết định bày bán sản phẩm của Yellowberry, nhãn hàng nổi tiếng như Aerie đã trở thành đối tác của Megan để lan tỏa thông điệp của Yellowberry, còn doanh thu thì gia tăng trên khắp thế giới. Cùng với sự mở rộng của Yellowberry, Megan được tung hô khắp nơi: Năm 2014, cô có mặt trong danh sách 25 Thiếu niên có sức ảnh hưởng nhất của tạp chí Time và danh sách 14 Thiếu niên dũng cảm nhất của Huffington Post. Năm 2016, cô lọt vào và danh sách 30 Under 30 của Forbes.

Khách hàng của Megan yêu thích Yellowberry, và bạn có thể thấy được sự trân trọng sâu sắc trong những thông điệp họ đăng lên trang Facebook của công ty. Có những bình luận như, "chiếc áo lót TUYỆT DIỆU cho con gái tôi. Vừa nhận được đơn hàng đầu tiên và chúng tôi thực sự hào hứng. Tôi đang nghĩ đến việc tổ chức buổi giới thiệu sản phẩm, để giới thiệu sản phẩm tuyệt vời này đến các bạn của mình". Hay hình ảnh các cô gái tận hưởng việc mặc sản phẩm của Yellowberry (tất cả đều được chụp từ phía sau, cách tiếp cận tương đồng với sứ mệnh của công ty, "hậu thuẫn các cô gái trên con đường chinh phục thế giới"). Thái độ trân trọng từ phía khách hàng càng tái khẳng định mục đích và động lực của Megan; như cô từng nhắc tới trong bài phỏng vấn năm 2017 với Forbes, "Một trong những niềm yêu thích lớn nhất của tôi là chúng tôi có rất nhiều người trong cộng đồng luôn viết các thông điệp sâu sắc từ tận đáy lòng. Họ viết về trải nghiệm với Yellowberry, cũng như cảm nhận của con gái họ khi mặc sản phẩm của Yellowberry. Tới ngày hôm nay, khi đọc những thông điệp đó, tôi vẫn cảm thấy vô cùng cảm động. Tôi cố gắng hồi đáp nhiều tin nhắn nhất có thể, và tôi luôn biết ơn không chỉ bởi mặt hàng họ mua mà còn vì sự ủng hộ dành cho sứ mệnh của chúng tôi". Megan nhận ra rằng việc chạm tới mục đích chung của cộng đồng có thể biến giấc mơ thành hiện thực.

ĐIỂM CHUNG TRONG TÀI LÃNH ĐẠO

Tại sao Manal, Neil và Megan thành công trong khi rất nhiều nhà khởi nghiệp và nhà hoạt động khác với mục tiêu tương tự lại thất bại? Đó là bởi họ đều là những nhà lãnh đạo hiệu quả có ý tưởng tốt, xuất hiện đúng thời

điểm? Phải chăng là vậy. Nhưng nếu bạn xem xét kĩ hơn, bạn sẽ thấy họ đều có một điểm chung - những gì họ làm là khởi động một phong trào.

Phong trào nhen nhóm khi rất nhiều người tựu lại quanh một mục đích chung. Mỗi người trong số Manal, Neil và Megan đều huy động mọi cá nhân xung quanh một mục đích mà họ hằng đam mê - dù đó là thay đổi tư tưởng rập khuôn về phụ nữ đội hijab, sản xuất thực phẩm dinh dưỡng sẵn có cho trẻ em, hay đấu tranh lại xu hướng tình dục hóa trẻ vị thành niên. Họ xây đắp phong trào bằng cách trao quyền cho mọi người xung quanh, để vừa phục vụ mục đích, vừa lan truyền phong trào đi xa hơn.

Tại sao những phong trào này lại mạnh mẽ đến vậy? Mục đích vốn là thứ có khả năng lây lan. Phong trào phát triển và lan rộng bằng chính lực lượng hậu thuẫn nó, để tạo nên cả cộng đồng gồm nhiều người, mỗi người lại hừng hực ý chí tạo nên thay đổi. Trong khi phong trào thường nổi lên nhờ hành động và lời kêu gọi của một nhà lãnh đạo hiệu quả, chúng thành công khi những người khởi đầu phong trào bồi dưỡng các nhà lãnh đạo khác trong cộng đồng của họ và mỗi cá nhân đều có vai trò thúc đẩy sự thay đổi.

Thoạt nghe thì có vẻ đơn giản. Tuy nhiên, để biết được phong trào có sức mạnh đến nhường nào, hãy nghĩ về cuộc sống thường ngày của mình. Đa số chúng ta sống cuộc đời bận rộn mà chẳng dừng lại để nghĩ xem đâu là động lực và đâu là điều thực sự quan trọng với bản thân.

Chúng ta quản lý công việc và đời sống cá nhân - đôi khi là cả một nhóm cộng sự một cách suôn sẻ, nhưng lại chẳng mấy khi kết nối họ với niềm tin và giá trị cốt lõi của mình. Từng có nhiều người nói về sự khác biệt giữa nhà lãnh đạo và nhà quản lý, nhưng đa phần đều đồng tình rằng nhà quản lý tập trung nhiều hơn vào chiến lược và quá trình vận hành hằng ngày, trong khi nhà lãnh đạo truyền cảm hứng cho người khác theo sau bước chân của mình.

Tôi mạn phép đưa ra một góc nhìn mới về khả năng lãnh đạo. Trên con đường sự nghiệp của mình, sau khi chuyển công ty từ Facebook và Google tới Change.org, tôi đã rút ra được một điều rằng nhà lãnh đạo hiệu quả nhất là người khởi xướng phong trào. Người khởi xướng phong trào đưa khả năng lãnh đạo lên một tầm cao mới. Họ không đơn thuần thuyết phục mọi người theo sau bước chân mình. Người khởi xướng phong trào khiến

mọi người chung tay và hỗ trợ mình để thu về sự thay đổi tích cực. Những người như Manal, Neil và Megan khởi đầu với một mục đích và lan truyền nó rộng rãi để tìm kiếm sự ủng hộ. Các nhà lãnh đạo kể trên, họ không quyền lực bởi chức vị trên tấm danh thiếp của mình; họ quyền lực bởi họ có giá trị và sứ mệnh ở cả tiền tuyến lẫn trung tâm, và sự rõ ràng trong mục đích cũng như sức nặng của lời kêu gọi đã giúp họ truyền cảm hứng cho các cá nhân khác cùng tham gia - để cùng khởi xướng một phong trào.

Xuyên suốt sự nghiệp của mình, tôi đã xác thực được điều này, cả trong kinh doanh lẫn trong các giới hoạt động khác. Với cương vị đứng đầu các nhóm trên Facebook, tôi hỗ trợ hàng triệu người khởi xướng các cộng đồng; các cộng đồng này lôi kéo thêm hàng tỷ người khác quanh một đam mê và trải nghiệm chung. Từng ngồi vào chiếc ghế chủ tịch và giám đốc điều hành tại Change.org, tôi đã chứng kiến những con người bình thường khởi xướng hơn 1.000 kiến nghị mỗi ngày xung quanh những động cơ quan trọng với họ. Những kiến nghị này thúc đẩy sự thay đổi thực sự. Hiện nay, mỗi ngày trên Change.org có hơn 12 chiến dịch thành công, đó là những chiến dịch mang lại sự thay đổi mà họ hằng mong muốn. Và từ vị trí đầy lợi thế của tôi tại Thung lũng Silicon mà nói, tôi đã dành gần 20 năm làm việc với những người có ý tưởng xây dựng các công ty khiến thế giới của chúng ta tốt đẹp hơn. Họ chỉ là những con người bình thường – giống như tôi và bạn – những người đứng lên và hành động để giải quyết vấn đề trên thế giới mà họ nhận thấy. Những người quyết tâm chấm dứt nạn bắt nạt và bạo lực đối với phụ nữ. Những người muốn tất cả mọi người đều có thể tiếp cận nền giáo dục tốt hơn, dịch vụ y tế tuyệt hảo và nguồn nước sạch hơn. Những người muốn cải thiện đời sống của người khuyết tật, mang tới sự an toàn và bình đẳng cho cộng đồng LGBTQ, và hơn thế nữa.

Nếu bạn từng cho rằng những ý tưởng đó chỉ có các nhà hoạt động xã hội mới áp dụng - hãy đợi chút! Một trong những điều khiến tôi ngạc nhiên nhất sau khi gia nhập Change.org vào năm 2013 - và có thể cũng sẽ khiến bạn sững sờ - là mức độ tương đồng trong khả năng lãnh đạo của những người khởi xướng phong trào chuyển biến xã hội và những người khởi xướng trong giới kinh doanh. Thực tế kĩ năng lãnh đạo là giống nhau, không có sự phân biệt. Khả năng lãnh đạo thành công đòi hỏi bạn phải tạo ra tầm nhìn rõ ràng về điều bạn muốn đạt được, truyền cảm hứng để cá nhân khác hợp tác cùng bạn hướng tới tầm nhìn đó. Thông thường, bạn sẽ

phải thuyết phục người có quyền hạn (người đưa ra quyết định) làm điều bạn muốn họ làm, vượt qua mọi chướng ngại phát sinh, và đơn giản là không bỏ cuộc cho tới khi đạt được tầm nhìn đó. Những kĩ năng kể trên là điểm chung trong mạch điều hành của các nhà khởi xướng phong trào trong mọi phân khúc, mọi động cơ và mọi ngành nghề. Sau cùng thì các lãnh đạo biết tạo ra phong trào với những người theo sau đầy nhiệt huyết sẽ xây dựng được nhóm cộng sự mạnh nhất và đạt được thành công to lớn nhất; bất kể họ làm việc để thay đổi luật lệ và chính sách, tạo ra nhãn hiệu mới hoặc xây dựng công ty mới, hay bất cứ điều gì đó tương tự.

HÀNH ĐỘNG NHỎ CŨNG QUAN TRỌNG

Một trong các nhà tổ chức xã hội hàng đầu trên thế giới, Sara El Amine, từng là giám đốc điều hành cho tổ chức chính trị Organizing for Action của Tổng thống Obama và hiện là trưởng nhóm vận động cho quỹ từ thiện Chan Zuckerberg Initiative. Tại hội nghị Progress Summit của Broadbent Institute năm 2016 tại Ottawa, cô chia sẻ: "Thay đổi không xảy ra ở các phòng họp quyền lực. Thay đổi xảy ra ngay trên bàn bếp, trong phòng khách, trong các buổi tập huấn hoặc những nơi tương tự vậy. Thay đổi không xảy ra trong Nhà Trắng, trong Liên Hợp Quốc hay trong Tòa Quốc Hội Hoa Kỳ."

Vậy nếu con người mới là điều quan trọng - nếu cá nhân làm nên thay đổi, chứ không phải các cơ quan lớn như chính phủ hay các tập đoàn - thì điều gì đang kìm hãm chúng ta, ngăn ta thực hiện việc gì đó, bất cứ việc gì, để khởi động một ý tưởng? Lý do lớn nhất tôi thấy được là nỗi sợ rằng hành động của chúng ta không quan trọng, rằng nó chẳng thể bì nổi với sự thay đổi được tạo nên từ các phong trào rầm rộ và mang tầm lịch sử như phong trào nhân quyền những năm 1960 hoặc phong trào đòi quyền bình đẳng trong hôn nhân. Tuy nhiên, sự thực là điều có ý nghĩa với cá nhân hoặc nhóm người khởi xướng phong trào mới là điều quyết định phạm vi của phong trào. Phong trào mà chúng ta vốn luôn nghĩ tới đầu là những phong trào tầm cỡ nhất, như Mùa xuân Ả Rập hoặc Black Lives Matter của người da màu. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa rằng những thay đổi được tạo nên từ những thành phố nhỏ, trong trường học hay tại nơi làm việc không phải một phong trào và không hề quan trọng. Nhiều người bảo vệ các công viên và đài tưởng niệm địa phương. Có người thuyết phục các công ty

thực hiện tái chế. Còn có người xây dựng chính sách công bằng hơn tại trường học, và còn hơn thế nữa.

Trên thực tế, bạn đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của những hành động nhỏ; đôi khi, chúng chính là điều khơi nguồn cho hành động to lớn hơn, cả với bản thân bạn và các cá nhân khác nữa. Trong một nghiên cứu từ năm 1966, *"Compliance without Pressure: The Foot in the Door Technique"* (tạm dịch: *"Chấp thuận mà không áp lực: Kỹ thuật Bước chân bên cửa"*), Jonathan Freedman và Scott Fraser tại Đại học Stanford chỉ ra rằng ban đầu chỉ cần yêu cầu người khác làm hành động nhỏ, dễ dàng khiến họ gật đầu; sau này họ sẽ đồng ý với yêu cầu lớn hơn. Kỹ thuật này dựa trên nguyên tắc rằng con người luôn muốn thể hiện tính nhất quán trong hành vi của mình.

Trong tổ chức xã hội, kỹ thuật này được biết đến với cái tên "nấc thang ràng buộc"; bạn bắt đầu bằng việc đòi hỏi hành động nhỏ nhặt - một chữ ký, một cái "like" trên Facebook, một lượt xem đoạn video ngắn – rồi sau đó đẩy mọi người lên bậc thang, tới những hành động mang tính ràng buộc cao hơn, như chia sẻ, quyên góp hoặc làm tình nguyện. Đôi khi, các chữ ký kiến nghị trên Change.org bị chỉ trích là "anh hùng bàn phím", hoặc quá đơn giản để tham gia. Tuy nhiên, người ta thường từ chối nhìn nhận rằng chỉ cần một chữ ký thôi cũng có thể trở thành bước đầu để tiến tới điều gì đó lớn lao hơn. Và, trên thực tế, những người chịu thực hiện hành động nhỏ như ký tên sẽ tiếp tục tham gia các hoạt động tiếp nối như chia sẻ, bình luận, gọi điện hoặc gửi tweet cho người đưa ra quyết định, quyên góp tiền bạc hoặc đích thân tham dự sự kiện. Hơn 47% số người ký tên vào các bản kiến nghị trên Change.org sẽ tiếp tục thực hiện thêm ít nhất một hành động nữa.

Mọi hành động nhỏ nhặt đều quan trọng, và chúng đều mang giá trị tích lũy. Nếu bạn nhìn vào các chiến dịch thành công trên Change.org, 40% trong số đó có ít hơn 200 chữ ký. Đôi khi, không cần hàng triệu người mới có thể tạo ra sự thay đổi; chỉ cần nhóm người liên đới phù hợp cất lên tiếng nói là đủ. Và trong khi một vài thay đổi cần điều động trên quy mô lớn, chúng ta nên tự nhắc bản thân rằng các phong trào khởi đầu khiêm tốn có thể phát triển thành phong trào lớn hơn, mang tầm quốc gia hoặc quốc tế, ví dụ như phong trào cấm túi ni-lông hay ủng hộ trứng gà nuôi thả.

Ý tưởng kinh doanh cũng có thể trở thành phong trào lớn lao. Đôi lúc, một góc nhìn cũng nhen nhóm một cuộc cách mạng. Ví dụ như khi các công ty như Lyft, Airbnb và Task Rabbit tái định hình cách làm việc; các nhà khởi nghiệp tại các công ty như Google, Facebook, Amazon, Apple và Tesla gắng sức kết nối thế giới, đơn giản hóa việc định vị, cải thiện môi trường và khiến cuộc sống trở nên tiện lợi hơn bội phần; các PBC "mang lại lợi ích cho cộng đồng" như Plum Organics, Change.org, Method và Kick-starter cho thấy rằng ta hoàn toàn có thể vừa thành công về mặt tài chính, vừa cải thiện thế giới.

Và trong khi các doanh nghiệp có mục đích thúc đẩy thường thúc đẩy thay đổi hiệu quả hơn, họ cũng đạt được kết quả tốt hơn với các phép đo lường khác. Theo John Kotter và James Heskett, hai tác giả cuốn Corporate Culture and Performance (tạm dịch: Văn hóa và kết quả đoàn thể), các công ty có chủ đích có giá cổ phiếu liên tục tăng - thường gấp 12 lần so với các tổ chức không có giá trị thúc đẩy. Theo báo cáo The Business Case for Purpose (tạm dịch: Nghiên cứu mục đích doanh nghiệp) từ Harvard Business Review Analytics, được tài trợ bởi Viện EY Beacon, các công ty "khai thác sức mạnh của mục đích để thúc đẩy hiệu suất làm việc và khả năng sinh lợi nhuận luôn hưởng lợi ích cạnh tranh rõ rệt". 58% các công ty có mục đích rõ ràng được thể hiện trong tầm nhìn doanh nghiệp báo cáo mức tăng trưởng lớn hơn 10% trong vòng ba năm nghiên cứu, so với 42% các công ty không đặt mục đích làm ưu tiên. Bên cạnh đó, giá trị chung cũng thúc đẩy quan hệ thương hiệu: 64% người tiêu dùng nói rằng giá trị của công ty là nguyên nhân chính khiến họ chịu mở hầu bao với một thương hiệu. Trong nội bộ công ty, mục đích mang lại lợi ích như gia tăng năng suất, mức độ hài lòng của nhân viên hay sự đổi mới. Reid Hoffman, giám đốc điều hành và đồng sáng lập LinkedIn, từng phát biểu, "Hiện nay, ngày càng nhiều chuyên gia tìm kiếm vị trí tại các công ty nơi họ có thể tạo nên ảnh hưởng tích cực và trải nghiệm cơ hội phát triển bản thân. Công ty nào hiểu được sức nặng ngày càng gia tăng của mục đích trong bối cảnh công việc hiện nay sẽ tăng khả năng thu hút các nhân viên chuyên gia, cũng như có thể giữ chân họ trong khoảng thời gian lâu hơn". Theo trải nghiệm của chính bản thân mình tại nhiều tổ chức, tôi đã vô số lần chứng kiến rằng chính cảm giác thuộc về điều gì đó ý nghĩa đã thôi thúc mọi người cảm thấy gắn bó hơn, sáng tạo hơn và tạo nên mối liên hệ bền chặt hơn với đồng nghiệp, tất cả đều dẫn tới kết quả tốt hơn.

Bất kể trong kinh doanh hay trong các hoạt động truyền thống, phong trào khởi đầu chỉ với một vài cá nhân và sau đó nở rộ thành một tập thể nhiều người. Mỗi chúng ta có lẽ đều tin rằng một vài ý tưởng có nhiều hoặc ít giá trị hơn so với các ý tưởng khác. Nhưng thực tế việc đó không quan trọng. Điều quan trọng là ý tưởng nào có ý nghĩa đối với bạn. Nếu bạn sẵn lòng bước lên và nói, "Tại sao không phải tôi? Tại sao không để tôi giải quyết vấn đề hoặc đề xuất thay đổi?" và nếu bạn có thể áp dụng bài học rút ra từ cuốn sách này để truyền cảm hứng khiến các cá nhân khác cùng chung tay với bạn, thì bạn đang đi đúng con đường để khởi xướng phong trào của riêng bạn rồi, bất kể nó là gì đi chăng nữa.

CHÚNG TA LÀ HI VỌNG

Hơn cả thành tựu của bản thân, chúng ta còn có lý do quan trọng hơn để khởi xướng và dẫn dắt một phong trào – đó là thế giới cần có hi vọng.

Chúng ta sống trong thế giới không ngừng chia cách, phẫn nộ và sợ hãi. Thế giới ấy bị chia tách bởi chiến tranh, đấu đá chính trị, nạn phân biệt chủng tộc và sự mù quáng ngày một gia tăng. Một thế giới nơi sự phát triển hạt nhân một lần nữa trở thành mối đe dọa ngày càng lớn; nơi biến đổi khí hậu đặt mọi giống loài, mọi thành phố và cả hành tinh vào vòng hiểm nguy; nơi các cô gái trẻ không được đi học, bị buôn bán và trao đổi trong các cuộc hôn nhân; và nơi chúng ta bị phân chia bởi thế giới quan của riêng mình nhiều hơn bao giờ hết. Tất thảy mọi thách thức kể trên đều có thể chôn vùi tất cả.

Vấn đề là, tôi tin rằng chúng ta luôn có sẵn hi vọng. Nó sống bên trong mỗi chúng ta. Nó xuất hiện trong mỗi hành động, lời nói và cách ta ứng xử với nhau. Nó bùng cháy trong một vài người, nhưng lại ngủ quên trong một vài người khác. Tuy nhiên, ở sâu bên trong mỗi con người, niềm hi vọng mà ta hằng khao khát vẫn luôn tồn tại. Chúng ta là những nhà lãnh đạo mà thế giới đang cần ngay bây giờ. Nhìn lại những dòng tin tức quặn thắt tim gan về bạo lực và sự nhỏ nhen, bạn sẽ tìm thấy biết bao câu chuyện sâu sắc về lòng tốt, sự hào hiệp và lòng can đảm, những câu chuyện như của Manal, Neil và Megan.

Những câu chuyện đó đã truyền cảm hứng để tôi khởi xướng phong trào của riêng mình - truyền bá ý tưởng rằng tất cả chúng ta đều có thể khởi

xướng những phong trào. Và tôi mong rằng chúng cũng sẽ khích lệ bạn khởi xướng phong trào của riêng mình. Cuốn sách này sẽ cùng bạn bước đi, từng bước một, giống như cách mà các nhà lãnh đạo thành công từng đặt chân lên trên con đường xây dựng phong trào, bất kể họ là nhà hoạt động xã hội hay nhà khởi nghiệp. Cuốn sách được kể thông qua câu chuyện về những con người thật, đôi khi là những con người đáng kinh ngạc, những người đã làm được điều họ muốn làm. Và một vài câu chuyện trong cuốn sách này bắt nguồn từ trải nghiệm của chính tôi - thành lập và lãnh đạo một tổ chức phi lợi nhuận, sau đó làm việc cho một công ty công nghệ với cương vị chuyên viên kỹ thuật cho Yahoo!, Change.org, và bây giờ là Facebook, đồng thời dưới cả cương vị là một người mẹ, người chị, người con gái và người vợ. Những câu chuyện bao gồm cả thất bại và thành công trên con đường đời tôi đã đi.

Chương này bàn tới sức mạnh của mục đích và đưa ra một vài ví dụ về các dạng phong trào khác nhau, cho bạn thấy bất cứ ai cũng có khả năng khởi xướng một phong trào. Trong Chương 2, chúng ta sẽ nói về cách khởi xướng phong trào cũng như cách tìm kiếm can đảm để bước lên và dẫn đầu. Chương 3 thúc đẩy bạn làm rõ và truyền đạt tầm nhìn của bản thân, làm nổi bật các kỹ thuật thu hút những người ủng hộ đầu tiên. Chương 4 bao gồm các kỹ năng và lời khuyên nhằm tác động hiệu quả tới những người đưa ra quyết định. Trong Chương 5, chúng ta sẽ bàn về cách truyền cảm hứng khiến mọi người tham gia phong trào của bạn, đồng thời không ngừng tạo động lực để họ tiếp tục gắn bó. Chương 6 nói về cách giải quyết những lời chỉ trích, thứ ngày một gia tăng trên con đường xây dựng phong trào của bạn.

Và Chương 7 giải thích cách đối mặt với chướng ngại và biến thất bại thành lợi thế.

Cuốn sách này không phải sách nhập môn chiến thuật. Nó không đưa bạn qua từng bước chi tiết về cách tổ chức một cuộc gặp mặt hay xây dựng lộ trình sản phẩm, hoặc thậm chí làm thế nào để khởi động một bản kiến nghị. Có rất nhiều nguồn có sẵn khác sẽ hỗ trợ bạn thực hiện những điều trên. Thay vào đó, cuốn sách này sẽ cho bạn công cụ để trở thành nhà lãnh đạo của một phong trào, để tạo ra tầm nhìn, để truyền cảm hứng cho người

khác, để thuyết phục những cá nhân có quyền lực, để xoay xở qua những chướng ngại vật tưởng chừng không thể loại bỏ - để dẫn đầu sự thay đổi.

Chúng ta đều có sức mạnh để tạo nên sự khác biệt. Có chăng bạn sẽ khởi động chiến dịch của riêng mình, rồi nhìn nó vươn tới thành công, vượt qua chướng ngại và điều động được một nhóm người ủng hộ. Hoặc bạn sẽ tham gia phong trào của ai đó, đóng góp tiếng nói vào lời khẳng định, "Đây là việc quan trọng." Bạn có thể khởi xướng một cộng đồng gồm toàn những cá nhân nhiệt huyết, những người sẽ huy động lẫn nhau để tạo nên thay đổi. Hoặc có thể bạn sẽ đề xuất ý kiến mới, giúp nơi làm việc trở nên tốt hơn hoặc bắt đầu công việc mới nhằm giải quyết một vấn đề lớn. Bất kể bạn làm gì, mọi hành động, mọi sự sáng tạo và mọi niềm đam mê đều có giá trị. Chính vào lúc này, hơn bất cứ khi nào.

Và bạn vốn đã có sẵn phần lớn công cụ cần thiết. Trên thực tế, chúng ta đều có sức mạnh để truyền cảm hứng cho người khác và nhóm lên phong trào xung quanh các vấn đề quan trọng. Bất kể phong trào hoặc động cơ của bạn là gì, bạn luôn có khả năng ảnh hưởng tới cuộc sống của người khác. Cuốn sách này chủ đích kể cho bạn nghe câu chuyện về các nhà lãnh đạo phong trào - bao gồm cả những câu chuyện khác lạ - nhằm truyền cảm hứng cho bạn. Bên cạnh đó, tác phẩm này còn chia sẻ những lời khuyên thực tế giúp bạn có thêm sức mạnh, để bạn cũng có thể tạo nên hi vọng trên thế giới này và sống một cuộc đời có chủ đích. Trong khi các nhà quản lý chấp nhận thế giới như nó vốn vậy, những người khởi xướng phong trào lại hừng hực nhiệt huyết muốn biến thế giới thành một nơi vô tư hơn, công bằng hơn và cuốn hút hơn. Chúng ta đều cần đưa ra lựa chọn: Liệu ta là nhà quản lý hay là người khởi xướng?

Chương 2Khấy động đám đông nhiệt liệt - Khởi động

Vấn đề là hành động. Lời nói, mối lo và suy ngẫm chẳng nhằm nhò.

— AMY POEHLER

NGƯỜI ĐẦU TIÊN VỖ TAY

Chứng kiến những con người bình thường tạo nên thay đổi phi thường khi làm việc ở Change.org đã truyền cảm hứng để tôi viết về họ - từ những người quản lý tới nhà khởi nghiệp, từ các bậc phụ huynh cho tới lứa tuổi thiếu niên, và cả những người đã về hưu - có thể khởi xướng phong trào của riêng mình. Tôi toàn tâm tin rằng mọi cá nhân riêng biệt đều có khả năng khởi xướng và dẫn dắt một phong trào để thay đổi thế giới; bạn đâu cần phải là Nelson Mandela hay Gloria Steinem để truyền cảm hứng cho sự thay đổi. Ngay cả những phong trào tầm cỡ nhất trong lịch sử cũng được nhen nhóm thông qua những hành động tuy nhỏ nhưng cực kỳ quan trọng, bởi những cá nhân chủ chốt. Phong trào dân quyền sẽ chẳng thể được như vậy nếu không nhờ có Rosa Parks và phong trào biểu tình ngồi khởi xướng bởi Greensboro Four. Nghiên cứu của sử gia David Carter chỉ ra rằng chính các thanh niên vô gia cư chống lại lực lượng cảnh sát trong cuộc bạo loạn Stonewall đã dẫn tới phong trào đòi quyền cho người đồng giới sau này. Và Đạo luật Người Mỹ Khuyết tật (Americans with Disabilities Act) vào năm 1990 thành công cũng nhờ câu chuyện của bao cá nhân như người phụ nữ bại não không được phép vào rạp chiếu phim, hay cựu chiến binh từng tham gia chiến tranh Việt Nam trên chiếc xe lăn không thể lên xuống xe buýt và phải chịu phân biệt đối xử trong công việc.

Tiffany Shlain, nhà làm phim và nhà sáng lập giải thưởng Webby Awards, đã làm ra một bộ phim ngắn tuyệt vời với tên gọi 50/50. Trong đó, cô nói về số lượng phụ nữ được chọn làm nguyên thủ quốc gia, và tại sao con số đó vẫn quá ít ỏi - chỉ 50 người. Shlain đã phỏng vấn Laura Liswood, tổng thư ký của Hội đồng Phụ nữ lãnh đạo thế giới thuộc Liên Hợp Quốc. Đây

là cơ quan làm việc với mọi phụ nữ hiện đang giữ chức lãnh đạo các quốc gia trên khắp địa cầu. Liswood tận mắt chứng kiến điều đã mang lại sự thay đổi lớn. Trong trường hợp của cô là việc được lựa chọn trở thành một nữ lãnh đạo. Hơn thế, ngay cả cô cũng nhìn nhận thay đổi như điều gì đó khởi đầu bởi hành động nhỏ, rồi dần phát triển lớn hơn. Cô chia sẻ, "Bản thân sự thay đổi đi từ điều không thể nghĩ đến, tới điều bất khả thi, tới điều không thể tránh khỏi. Nhưng rồi ai đó sẽ phải thúc đẩy nó. Tôi thường ví von nó với một đám đông nhiệt liệt cổ vũ. Một vài người nhảy cẫng lên và nói rằng đây là điều tuyệt nhất họ từng chứng kiến, và rồi một nhóm đông hơn đứng lên và nói đúng vậy, đúng là quá xuất sắc. Và rồi một nhóm lớn hơn cũng đứng lên và nói đúng rồi, đúng rồi, hay quá. Và sau cùng, nhóm cuối cùng cũng phải đứng lên bởi vì họ không thấy được sân khấu". Tương tự với phong trào, nếu bạn biết mục đích của mình và tập trung vào bước đầu tiên như là bước khởi điểm, thì thứ khởi đầu khiêm tốn cũng có thể trở nên to lớn.

Là người mẹ có hai cô con gái biết khiêu vũ, lúc nào tôi cũng được chứng kiến dạng "hiệu ứng gợn sóng" này ngay trong những phần biểu diễn của chúng.

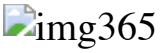
Khi vũ công thực hiện một chuỗi các cú xoay điêu luyện hoặc các pha nhào lộn độ khó cao, thông thường một người trong số khán giả sẽ bắt đầu vỗ tay, và nó tựa như gợn sóng tức thời, các cá nhân khác nhanh chóng nhập cuộc vào tràng pháo tay. (Được rồi, tôi công nhận là mấy đứa con tôi thường cực kỳ xấu hổ bởi người đầu tiên vỗ tay luôn là tôi…). Bạn khởi xướng một phong trào khi bạn là người đầu tiên đứng lên và vỗ tay.

MỘT CÁ NHÂN CÓ THỂ KHỞI XƯỚNG MỘT CHUỖI PHẢN ỨNG

Tiếng vỗ tay đầu tiên đó có thể vẫn nhỏ bé. Vào ngày 17 tháng Sáu năm 2013, Erdem Gündüz khi đó 34 tuổi, bước đến giữa Quảng trường Taksim nhộn nhịp của thành phố Istanbul và đứng im như tượng. Anh cứ đứng đó với đôi tay đút trong túi quần trong suốt tám tiếng ròng rã, từ 6 giờ tối đến 2 giờ sáng. Hành động của anh là một phần trong cuộc biểu tình bất động trong ôn hòa nhen nhóm sau khi các nhà hoạt động và nhóm biểu tình bị cảnh sát đàn áp và gỡ bỏ khu cắm trại tại đây.

Dẫu anh cứ đứng đó đơn độc trong vài giờ đầu, nhưng trong vài giờ sau, một số người bắt đầu tham gia cùng, rồi thêm nhiều người nữa cho đến khi có hàng trăm người cùng đứng đó với anh. "Người đàn ông đứng", cái tên người ta dành cho Gündüz, truyền cảm hứng không chỉ cho những người ở Quảng trường Taksim mà còn ở dọc miền đất nước, rồi khắp nơi trên thế giới. Hành động của anh nổi như cồn trên mạng với hashtag #duranadam (người đàn ông đứng). Mọi người đứng tại nơi mà biết bao người khác từng thiệt mạng bởi cảnh sát. Họ đứng hiên ngang trước các tổ chức truyền thông mà họ nghĩ rằng đang cố xem nhẹ cuộc biểu tình và mối lo của công dân. Họ đứng trong tòa án, nơi luật sư bị đánh đập và bắt giữ vì đại diện cho người biểu tình.

Sự phản kháng bất động, yên lặng của anh sớm truyền cảm hứng cho các nhà hoạt động trên khắp thế giới thực hiện hành động tương tự, đồng thời nhen nhóm tình đoàn kết khắp thế giới khi hình ảnh và đoạn phim về sự kiện đáng nhớ này được lan truyền khắp thế giới qua mạng xã hội. Dường như "chẳng làm gì", nhưng Gündüz lại trở thành tia lửa lan truyền khắp thế giới, gia tăng nhận thức về vấn đề mà người dân Thổ Nhĩ Kỳ đang gặp phải. Và dẫu thách thức vẫn còn đó, phong trào bất động này đã thu hút sự chú ý vào chính thời điểm trọng yếu, và là một thời khắc quan trọng trong cuộc hành quân trường kỳ.



Erdem Gündüz đứng tại Quảng trường Taksim.

Nếu ví dụ trên nghe vẫn quá xa vời, hãy thử xem xét câu chuyện sau đây. Khi lần đầu bước chân vào đại học, tôi từng là người đội trưởng trẻ trung và linh hoạt của đội chèo thuyền. Đội trưởng sẽ ngồi phía sau thuyền, chịu trách nhiệm lái và tăng tốc, đồng thời cải thiện kĩ thuật của cả đội khi tập luyện. Đội trưởng còn phải lên chiến lược, truyền động lực và hướng dẫn cả đội trong suốt cuộc đua.

Tôi giữ chức đội trưởng đội chèo thuyền nam suốt hai năm trung học trong CLB Pacific Rowing tại San Francisco. Đây quả thực là trải nghiệm tuyệt vời đối với tôi, không chỉ giúp tôi xây dựng khả năng lãnh đạo, mà còn bồi đắp sự tự tin vào bản thân ở độ tuổi thiếu nữ vốn chẳng dễ gì cảm thấy tự tin. Tôi biết mình muốn tiếp tục giữ chức đội trưởng và cho rằng mình

cũng sẽ làm đội trưởng đội chèo thuyền nam khi lên đại học. Nhưng khi tôi đỗ vào Cornell và bộc bạch rằng mình muốn làm đội trưởng đội nam, họ nói "không", rằng một cô gái làm sao có thể làm đội trưởng đội chèo thuyền nam: chỉ nam giới mới có thể tham gia đội nam, còn nữ giới sẽ phải ở bên đội nữ.

Lời hồi đáp của họ chẳng có nghĩa lý gì với tôi.

Bởi vì thực sự thì tại sao lại không?

Khi tôi đặt câu hỏi đó cho họ, đây là câu trả lời: "Ừm, trong đội toàn con trai, em có thể sẽ làm họ sao nhãng." Rõ ràng, đây không phải câu trả lời hợp lý. Các nhà khoa học nữ từng bị quy chụp khiến các nhà khoa học nam sao nhãng trong phòng thí nghiệm đã hoạt tweet#distractinglysexy (tạm dịch: quyến rũ một cách sao nhãng). (Tweet yêu thích của tôi là từ tài khoản @SarahMDurant – "Chẳng gì có thể làm bạn #distractinglysexy như ống thí nghiệm đầy chất thải báo đốm.")

Mọi câu trả lời của nhóm huấn luyện viên đều là những lời viện cớ, vậy nên tôi đã ngỏ ý với họ rằng, "Sao mọi người không để em thử? Nếu em không làm được, thì đừng nhận em vào đội. Nhưng em có kinh nghiệm và tin rằng bản thân khá giỏi trong việc này, vậy nên chí ít hãy cho em một cơ hội."

Họ nói, "Xin lỗi. Đây là chính sách."

Vốn đã phật lòng vì chẳng hiểu nổi cái lí do "chính sách" là thế nào, tôi càng khó chịu bởi yêu cầu cho vị trí này vốn không hề nhắc tới giới tính. Trên thực tế, người ta còn có phần chuộng nữ giới hơn. Đội trưởng giỏi phải có chiến lược tốt, biết giữ bình tĩnh trước áp lực, đa-zi-năng và xuất sắc trong khoản thấu hiểu và truyền động lực cho nhóm. Nghiên cứu đã cho thấy trên thực tế, phụ nữ có phần nhỉnh hơn trong một vài kĩ năng quan trọng mà một đội trưởng chèo thuyền cần có, bao gồm tinh thần đồng cảm, khả năng đa thao tác và biểu hiện tốt dưới áp lực, ít nhất đã được đo lường ở một số bộ môn thể thao. Và đội trưởng phải nhỏ người và nhẹ cân. (Cân nặng lí tưởng cho đội trưởng bậc đại học là 54kg đối với nam và 50kg đối với nữ). Đúng vậy, nữ giới không chỉ thành thạo các kĩ

năng cần thiết, mà còn gần với mức cân nặng lý tưởng hơn so với nam giới.

Tôi biết bản thân đủ tiêu chuẩn, và tôi tin rằng mình sẽ là tài sản quý giá cho đội chèo thuyền nam, nên tôi vẫn cố gắng. Tôi tới gặp hai hoặc ba huấn luyện viên khác nhau của đội nam, và họ đều cho cùng một câu trả lời - một chữ "không" nhạt nhẽo. Tôi tới gặp cả trưởng bộ môn thể thao của trường đại học và chia sẻ rằng bản thân cảm thấy chính sách này thật vô lý. Và ngay cả ông ấy cũng vậy, cũng vẫn nói "không". Giống như các huấn luyện viên khác, ông chẳng thể hiểu nổi sao tôi lại quan tâm đến vị trí này đến thế, tại sao việc này lại quan trọng đến vậy. Tại sao tôi không đơn giản là làm đội trưởng của đội nữ? Tôi không muốn kinh nghiệm trước đó của mình bị phí phạm, và tôi toàn tâm tin rằng mình sẽ hoàn thành xuất sắc dưới cương vị đội trưởng đội nam. Và trong khi tôi vẫn đang đấu tranh cho bản thân mình, tôi không tin bất kỳ người phụ nữ nào đáng phải chịu nhận chữ "không" chỉ bởi giới tính của mình.

Nhưng dẫu tôi vẫn đầy đam mê với mục tiêu này và sẵn sàng vì nó mà đấu tranh thì đến cuối cùng tôi đã bỏ cuộc. Sau khi đến gặp những người đưa ra quyết định ở đủ mọi cấp bậc của trường đại học, tôi cảm thấy bản thân đã tiến xa hết mức có thể. Tôi chẳng biết còn phải làm gì khác nữa. Khi nhìn lại, tôi có chút thất vọng với bản thân khi đã từ bỏ đấu tranh nhanh chóng đến vậy. Tôi tự hỏi, nếu khi đó có Internet (tôi già đến vậy sao?), liệu tôi có nên thử dùng mạng xã hội hoặc khởi động lời kiến nghị trực tuyến hay bất cứ phương thức nào khác để thu hút sự chú ý vào vấn đề mà tôi tin rằng cần được cân nhắc lại hay không. Chuyện xảy ra thì cũng đã xảy ra, nên tôi sẽ chẳng bao giờ biết chắc được. Dẫu vậy, khi đó, tôi đã buông tay và tham gia đội chèo thuyền nữ.

Tuy nhiên, hóa ra chẳng cần mạng xã hội hay lời kiến nghị, những hành động nhỏ của tôi thực sự có ý nghĩa. Khi học kỳ bắt đầu được khoảng ba tháng, tôi nhận được cuộc điện thoại từ trưởng bộ môn thể thao. "Chúng tôi đã thảo luận kể từ sau lần gặp em, và chúng tôi đã đổi ý. Chúng tôi sẽ thay đổi chính sách. Vậy nên nếu em muốn, em có thể làm đội trưởng đội chèo thuyền nam." Sau khi bàn luận thêm, họ quyết định rằng sẽ hợp lý hơn nếu các vai trò được sắp xếp dựa trên kĩ năng (và kích thước) thay vì trên giới tính.

Tôi thực sự ngạc nhiên khi thấy họ đổi ý, và rằng họ thực sự sẽ thay đổi chính sách có phần phân biệt đối xử của mình. Tôi không chuyển sang đội nam, bởi trong tôi đã hình thành lòng trung thành sâu sắc với đội nữ. Dẫu vậy, tôi vẫn cảm động vô cùng khi biết mình đã khuyến khích nhà trường thay đổi chính sách. Và càng tuyệt vời hơn khi đội Big Red gồm các tay chèo nữ năm nhất do tôi làm đội trưởng đã trở thành nhà vô địch quốc gia năm đó.

Phần thỏa mãn nhất trong sự thay đổi chính sách của khoa thể thao không phải kết quả dành cho tôi. Mấu chốt là tôi biết rằng, nhờ có quyết định này, các bạn học nữ khác sẽ không phải trải qua cuộc đấu tranh tương tự như tôi từng đối mặt. Góp phần thay đổi một chính sách ở trường đại học đã cho tôi biết dư vị đầu tiên khi đứng lên vì điều gì đó mà mình tin tưởng. Sau trải nghiệm này, tôi nhận ra kể cả hành động nhỏ, và tiếng nói của một cá nhân đơn lẻ, cũng có thể tạo ra sự khác biệt lâu dài. Một vài năm trước, khi tôi quay lại Cornell và trò chuyện với thành viên đội chèo thuyền, tôi hỏi một tay chèo xem có bao nhiêu đội trưởng nữ trong đội chèo thuyền nam. "Đa phần đều là nữ", cô ấy đáp lại. "Như thế hợp lý hơn mà nhỉ?"

Điều này thực sự hợp lý, và đâu chỉ bởi vị trí này có yêu cầu về kích thước cơ thể, một tiêu chí nữ giới dễ dàng đáp ứng hơn nam giới. Đội trưởng là nữ cho đội chèo thuyền nam giờ đây đã thành điều hiển nhiên ở hầu hết các trường đại học, bởi họ giỏi việc này.

• • •

Bạn có thể thấy một hành động nhỏ có thể đem lại hệ quả ra sao rồi đấy. Giờ đây, hãy tưởng tượng nhiều hành động nhỏ cộng gộp lại sẽ mang về sự thay đổi đến nhường nào. Sức mạnh cộng gộp của hàng loạt các hành động nhỏ, và nhiều cá nhân cùng chung sức thực hiện, là điều duy nhất thực sự có sức mạnh để tạo ra thay đổi.

ĐIỀU GIỮ CHÂN TA

Tựu trung, bước khởi đầu có thể khó khăn. Chẳng dễ gì để đứng lên trước tất thảy mọi người và vỗ tay. Sara El Amine, gương mặt kỳ cựu trong giới hoạt động xã hội mà tôi vừa giới thiệu ở chương trước, từng nói với tôi

rằng có bốn nguyên nhân chính ngăn người ta không thực hiện hành động để cố gắng tạo nên sự thay đổi:

• Họ không tin bản thân có thể thành công.

• Họ thiếu sự ủng hộ.

• Họ không có công cụ.

• Họ không có ngân quỹ.

Trong khi bạn phải vượt qua mọi chướng ngại trên để tạo đà tiến tới động cơ bạn muốn ủng hộ hoặc ý tưởng bạn muốn theo đuổi, chính nguyên nhân đầu tiên - không tin bản thân có thể tạo ra sự thay đổi - kìm chân nhiều người khỏi điểm khởi đầu. Đây là lí do tại sao bạn cần nghe câu chuyện của những người từng hành động và thành công trong việc tạo nên thay đổi, từ đó mường tượng hình ảnh bản thân thực sự làm được điều bạn hằng ao ước. Càng thấy nhiều ví dụ về những con người bình thường làm nên điều phi thường đối với những điều mà họ tin tưởng, bạn sẽ càng thêm tin tưởng rằng bản thân cũng có thể tạo nên sự khác biệt. Rằng bất kể ai cũng có thể làm được.

Bởi bất kỳ ai cũng có thể làm vậy.

Vậy làm thế nào để biến chủ đích tốt thành các bước đi thực sự nhằm tạo sự thay đổi? Làm thế nào để gạt đi giọng nói thôi thúc rằng "Tôi không thể" hoặc "Sao phải bận tâm?" Làm thế nào để thay vào đó, bạn thấy rằng hi vọng và cảm nhận về mục đích là tất cả những gì ta cần để tạo nên thay đổi?

• • •

Đôi khi điều kìm hãm chúng ta không thực hiện hành động chính là cảm giác sai lầm rằng ta chưa có quyền lên tiếng trong một phong trào nào đó, rằng có chăng ta không thuộc về một cuộc đấu tranh nào đó trong cộng đồng hoặc công ty của mình; bởi ta nghĩ mình chỉ là kẻ ngoại đạo so với những người đang phải khổ sở. Tôi biết bản thân từng cảm thấy như vậy nhiều lần. Khi viết về cuộc đời mình, tôi không thể không tự nhận thức

những đặc quyền mình được hưởng khi là người Mỹ da trắng, sinh ra trong một gia đình trung lưu. Tôi còn được hưởng thứ mà Ben Rattray, nhà sáng lập của Change.org gọi là "đặc quyền yêu thương", bởi tôi luôn được gia đình yêu thương và bao bọc. Tất thảy mọi lợi thế trên đều khiến cuộc sống của tôi dễ dàng hơn nhiều, và tôi biết ơn vì điều đó.

Bên cạnh đó là một người phụ nữ và một người Do Thái, tôi phần nào hiểu được cảm giác khi biết thế giới sẽ đối xử với mình khác đi, chỉ bởi con người mình. Tôi còn được chứng kiến một số trải nghiệm của chị gái mình, Bonnie. Bonnie là người da màu và trở thành một phần của gia đình tôi ở độ tuổi niên thiếu, chị đã hé mở cánh cửa nhỏ để tôi thấy những thách thức chị gặp phải. Tôi không chỉ chứng kiến nạn phân biệt chủng tộc mà chị trực tiếp đối mặt, mà khi tâm sự với chị để hiểu thêm về trải nghiệm của chị, tôi còn biết được những hành vi phân biệt chủng tộc gián tiếp. Ví dụ như khi người ta nói với chị rằng, "Ồ, cậu không phải người da màu à", chỉ bởi chị lớn lên ở khu da trắng và học tại trường công cho người da trắng. Một bình luận có vẻ vốn mang ý tán dương, nhưng bản thân nó lại gây tổn thương sâu sắc và ngó lơ thực tế rằng từng ngày chị đều phải trải qua dưới cái mác người da màu ở Mỹ.

Đây là một vấn đề phức tạp. Mặc dù mọi người không hay nói về chủng tộc và đặc quyền, nhưng chúng ta nên làm như vậy. Chỉ khi mở lòng lắng nghe và thấu hiểu câu chuyện của người khác, thì qua thời gian, chúng ta mới có thể phá bỏ bức tường của sự hiểu lầm và sự ghét bỏ. Chúng ta không nên để nỗi sợ vạ miệng ngăn ta hành động hay thậm chí chỉ là đặt câu hỏi, đặc biệt khi ta vốn có thiện ý. Chúng ta có thể phạm sai lầm khi cố gắng kết đồng minh, nhưng như vậy vẫn tốt hơn là không làm gì. Hơn nữa, khi tham gia đối thoại và góp sức vào phong trào của nhóm người mà bản thân chúng ta chưa phải một thành viên, ta có thể học hỏi để biết được điều gì khiến chúng ta trở nên khác biệt và những mối liên hệ kết nối con người với nhau.

HỎI "TẠI SAO KHÔNG PHẢI TÔI?"

Dẫu một vài người trong chúng ta xuất thân may mắn hơn người khác, tất thảy mọi người đều có khả năng tạo nên sự khác biệt. Người nào từng trải qua gian khó luôn có câu chuyện lớn lao để kể. Và những người có cuộc đời dễ dàng cũng vẫn có câu chuyện để chia sẻ. Họ không cần che giấu sự

áy náy đi cùng đặc quyền, thay vào đó, họ tận dụng cơ hội để dùng đặc quyền đó làm những điều có ý nghĩa.

Mẹ tôi đã dạy cho tôi (và cả nhiều người khác nữa) một bài học quý báu. Khi còn đang độ tuổi đôi mươi và mới cưới bố tôi, bà nhận được một thông tin bất ngờ và chẳng mấy dễ dàng. Bà bị ung thư tuyến mang tai nằm bên cổ phải, và để điều trị, bà phải trải qua đại phẫu cũng như nhiều tháng trời xạ trị. Thật khó để mường tượng chuyện đó đáng sợ thế nào đối với một cặp đôi mới cưới. Họ không biết chắc liệu mẹ tôi có vượt qua cuộc phẫu thuật hay không, và nếu bà vượt qua, thì liệu hai người còn có khả năng tạo dựng gia đình hay không. May mắn thay, cuộc phẫu thuật loại bỏ khối u đã thành công và cứu sống mẹ tôi. Nhưng trong quá trình phẫu thuật, bác sĩ vô tình chạm phải một trong những dây thần kinh cơ mặt của bà. Một bên mặt của bà bị liệt mãi mãi.

Tôi chưa từng biết đến mẹ với ngoại hình nào khác. Tôi chẳng biết khuôn mặt nào khác của mẹ ngoại trừ gương mặt khiến người khác nhìn chằm chằm, hoặc hỏi mẹ liệu có vấn đề gì không, hoặc thì thầm bàn tán mà không thèm hỏi thăm. Nhưng trải qua ngần ấy thăng trầm, bà vẫn duy trì dáng vẻ duyên dáng và tự tin, chưa từng than vãn, chưa từng ngoảnh mặt với thách thức, và chưa từng để khiếm khuyết hình thể ngáng đường. Bà đối mặt với cuộc đời bằng nụ cười nửa miệng mạnh mẽ, ấm áp. Bà dùng hành động và cách ứng xử để chứng minh cho tôi thấy rằng bất cứ điều gì cũng khả thi, bởi bà tin như vậy. Tôi chứng kiến mẹ thay đổi sự nghiệp ở tuổi 30, từ bỏ công việc chỉnh ngôn để theo học lớp kinh doanh buổi tối. Trái với khó khăn khi cố gắng khởi đầu sự nghiệp mới dưới cương vị một người phụ nữ và kẻ đến sau, cộng thêm áp lực gia tăng từ khác biệt ngoại hình không thể che giấu, mẹ tôi đã không bỏ cuộc. Mẹ không bỏ cuộc khi lớp học buổi tối khiến mẹ khó đáp ứng các ràng buộc khác, và mẹ cũng không bỏ cuộc khi phải tham gia 50 (đúng vậy, là 50) cuộc phỏng vấn mà chẳng nhận được công việc nào. Chính cuộc phỏng vấn thứ 51 đã đưa bà đến với cánh cửa của Towers Perrin, công ty tư vấn giải pháp nhân sự hàng đầu. Tại đây, bà dành ra 20 năm tiếp theo và dần trở thành một trong các đối tác tư vấn thành công nhất.

Đấy mới là lòng kiên trì.

Nhìn vào mẹ, tôi nhìn thấy một con người chưa một lần đặt câu hỏi "Sao lại là tôi?" khi nhắc đến bệnh liệt cơ mặt hoặc bất cứ chướng ngại vật nào mà bà gặp phải. Thay vào đó, tôi thấy một người luôn nói, "Tại sao không phải tôi?" khi nhắc đến những vấn đề trên thế giới mà bà tin rằng cần được đề cập.

Cả bố mẹ tôi đều lớn lên trong môi trường sống khiêm tốn, chỉ vừa đủ để trang trải. Họ luôn trân trọng những cơ hội mà mình có được. Mẹ kể cho chúng tôi nghe về con đường đại học của mình, về cách cân đo đong đếm mọi khoản chi, tiết kiệm từng đồng lẻ, chỉ để đủ tiền trang trải đến cuối tháng. Những trải nghiệm này đã thôi thúc bố mẹ cả đời làm việc chăm chỉ; rồi sau này khi đã thành công, họ lại thôi thúc niềm đam mê được cho lại. Mẹ tôi chưa bao giờ từng nghi ngờ khả năng tự cải thiện cuộc đời mình, đồng thời bà cũng chưa từng lung lay niềm tin rằng bà có thể tạo nên ảnh hưởng tích cực tới cuộc đời người khác. Từ quyên góp tiền cho các hoạt động bà quan tâm, làm tình nguyện viên của hội Chữ thập Đỏ (với đồ tiếp tế luôn sẵn sàng trong cốp xe), tới mở rộng mái ấm đón nhận Bonnie, cô thiếu nữ trẻ tuyệt vời và giờ đây là người chị thứ ba của tôi. Suốt quãng thời gian qua, bố mẹ tôi luôn tiến bước. Họ thấy điều gì đó cần được giải quyết, và họ hành động. Họ thấy có người cần được giúp đỡ, và họ giúp đỡ. Họ luôn nói, "Tại sao không phải tôi?"

Câu hỏi - Tại sao không phải tôi? - là trọng tâm quyết định liệu trong cuộc đời này, chúng ta có dám tham gia góp phần cải thiện thế giới hay không. Liệu chúng ta có đủ can đảm để bước lên và tạo ra thay đổi, hay ta sẽ lùi bước và đợi ai khác hành động?

Quá nhiều người trong chúng ta chứng kiến sự bất công xảy ra quanh mình, rồi cảm thấy choáng ngợp hoặc bất lực. Và quá nhiều người trong chúng ta có ý tưởng mới thú vị mà ta tin rằng có thể giúp giải quyết vấn đề, nhưng lại cảm thấy mình vẫn chưa hiểu biết đủ để biến giấc mơ thành hiện thực. Bản thân tôi đã nhiều lần đứng ở vị trí đó. Tôi nuối tiếc nhìn lại từng khoảng thời gian tôi ước bản thân mình làm nhiều hơn nữa, làm một đồng minh tốt hơn đối với một người đang gặp khó khăn, đấu tranh quyết liệt hơn vì động lực và ý tưởng mà tôi tin tưởng.

"Tại sao không phải tôi?" là tiếng nói của thay đổi và hi vọng. Tiếng nói này cho phép bạn thực hiện bước đầu tiên hướng tới một mục đích và tạo

nên phong trào, sửa đổi cái sai và hàn gắn những đổ vỡ trên thế giới, hoặc đưa ra giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu của mọi người. Nó khiến bạn đứng lên vì điều bạn tin tưởng, thậm chí khi đôi chân bạn đang run rẩy.

MỤC ĐÍCH GIÚP CÂN BẰNG

Mặc dù chúng ta thường lo sợ rằng mình không có đủ kinh nghiệm hay chuyên môn để đóng góp vào một động lực, đôi khi các thông điệp mang mục đích giàu ý nghĩa lại có sức nặng nhất khi đến từ tiếng nói ngoài mong đợi. Sarah Kavanagh là một thiếu nữ quan tâm đến hoạt động xã hội tới từ Hattiesburg, Mississippi. Cô bắt đầu ăn chay ở độ tuổi 12 vì tình yêu với động vật. Là một người ăn chay, Sarah luôn để tâm tới thành phần trong đồ ăn và đồ uống của mình. Vậy là vào năm 2012, khi tra cứu thành phần trên nhãn chai đồ uống tăng lực Gatorade, Sarah thấy một thành phần mà mình chưa từng nghe thấy trước đây - dầu thực vật (BVO). Sau một hồi nghiên cứu, cô phát hiện ra BVO vốn được dùng trong các loại đồ uống hoa quả để tránh hiện tượng phân tách. BVO có chứa thành phần giống với một chất chống cháy và đã bị gạch khỏi danh sách an toàn của FDA vào năm

1970. Mặc dù đã bị cấm trên hơn 100 quốc gia, bao gồm Nhật Bản, Ấn Độ và hầu khắp các nước châu Âu; BVO vẫn có mặt trong hầu hết các loại đồ uống tăng lực và nhiều đồ giải khát khác ở Mỹ. Điều này đối với cô thật vô lý. "Tôi thử tra cứu và bài báo đầu tiên xuất hiện là từ trang Scientific American, bài báo nói về đủ mọi tác dụng phụ kinh hãi mà BVO có thể gây ra", cô chia sẻ với tôi. "Chúng bao gồm giảm khả năng sinh sản, kích thích dậy thì sớm, suy giảm phát triển thần kinh - những thứ quá khủng khiếp gây ra bởi thành phần của sản phẩm dinh dưỡng và dành cho người chơi thể thao. Chúng ta biết rằng đây là hành vi gây hại cho con người. Nếu thông tin này đầy rẫy đến vậy, tại sao không ai bàn tán về nó? Tại sao đây không phải vấn đề được mọi người quan tâm?"

Sarah quyết định bắt tay hành động. Cô đã quen thuộc với Change.org nhờ sự ủng hộ cho quyền động vật, và đã ký nhiều đơn kiến nghị thành công trước đó. Vậy là cô cũng tự mình khởi động một đơn kiến nghị, yêu cầu Pepsi loại bỏ BVO khỏi Gatorade. Cô không dám chắc liệu công ty này có nghe theo hay không. Cô chia sẻ với tôi, "Tôi từng nghĩ nó sẽ thành công, bởi tôi đã chứng kiến người khác làm được. Nhưng mọi thứ rất khác khi

bạn tự làm. Trải qua quá trình như vậy, bạn có xu hướng nhìn nhận người khác ở vị thế khác so với khi bạn nhìn chính mình." Là một thiếu nữ, cô không tin mình có đủ thẩm quyền để lên tiếng đòi hỏi một tập đoàn đa quốc gia phải thay đổi. Sarah cất tiếng nói vì một mối lo mà nhiều người trong chúng ta đều cảm nhận được: "Tôi không mong đợi sự quan tâm của người khác và tôi hoàn toàn không mong đợi một tập đoàn sẽ thực sự lắng nghe chúng ta."

Nhưng tiếng nói của Sarah thật quyền lực, và họ thực sự đã nghe theo cô. Trên thực tế, có chăng vì đó là tiếng nói cất lên từ cá nhân ngoài mong đợi, nên cô mới có thể nhận được nhiều quan tâm đến vậy. Người ta ký vào đơn kiến nghị bởi họ quan tâm đến sức khỏe bản thân, và bởi Sarah đã truyền cảm hứng cho họ. Và khi đặt tay ký, họ san sẻ sự ủng hộ với cả một cộng đồng, khiến cộng đồng này gia tăng một cách đáng kinh ngạc. Khoảng một tháng sau khi cô khởi động chiến dịch đã thu về hơn 17.000 chữ ký. Sarah vô cùng hào hứng, cô tự nhủ với bản thân, "Wow, đây đều là người thật việc thật. Có đến 17.000 người đọc những gì mình viết, chú ý tới điều mà mình quan tâm, và họ đang cùng mình đứng lên. Quá tuyệt vời." Nhờ thành công ban đầu, Change.org bắt đầu nhận được câu hỏi của truyền thông về đơn kiến nghị của Sarah. Nhân viên tại Change.org liên hệ với Sarah, thông báo cô được mời tới chương trình Today và The Dr.Oz Show, cũng như nhiều địa điểm khác để nói về chiến dịch của cô và mối nguy từ BVO.

Tại The Dr. Oz Show, Sarah ngồi cùng chuyên gia đến từ Trung tâm Khoa học vì Lợi ích Cộng đồng (Center for Science in the Public Interest).

Đây là một nhóm đại diện cho người tiêu dùng có tiếng nói, tập trung vào vấn đề dinh dưỡng cũng như an toàn thực phẩm, và là khởi điểm cho các thay đổi như dán nhãn và giảm thiểu chất béo chuyển hóa trong thực phẩm. Ông kể với Sarah rằng bản thân đã cố kêu gọi cấm BVO trong nhiều năm mà không mấy thành công. "Ông ấy nói", theo lời thuật lại của Sarah, "Tôi muốn bạn biết tổ chức của chúng tôi đã đấu tranh trong nhiều thập kỷ cho việc mà bạn chỉ cần vài tháng để hoàn thành." Phi thường làm sao, một cô bé 15 tuổi cùng một bản kiến nghị trực tuyến lại có thể tạo ra được sức lan tỏa khổng lồ và thu hút sự chú ý của cả quốc gia trong vòng sáu tháng ngắn

ngủi, trong khi các nhóm biện hộ giàu kinh nghiệm hơn phải làm việc nhiều năm trời để tuyên bố động lực của mình.

Sarah là người yêu thích Gatorade. Cô không làm vậy để làm tổn hại danh tiếng công ty của Pepsi, cô lên tiếng nhằm yêu cầu họ thay đổi, để cô và nhiều người khác có thể yên tâm rằng mình có thể tin cậy và tiếp tục uống Gatorade. Và bởi cô đã tạo nên phong trào gồm những người ủng hộ động lực này, cô không hề cảm thấy đơn độc: "Người ta có thể gửi email, hoặc có thể nhắn tin cho tôi qua Facebook, hoặc gửi tweet cho tôi. Tôi không ngừng nhận được sự ủng hộ từ mọi người, nên tôi chưa bao giờ cảm thấy như mình đang phải đối đầu với một tập đoàn lớn. Tôi cảm thấy như mình và tất thảy mọi người trên khắp nẻo thế giới đang nói với Pepsi rằng, chúng tôi muốn họ thay đổi."

Ban đầu Pepsi không hồi đáp nhiệt tình lắm, họ không trả lời email và chỉ đồng ý tham gia cuộc đối thoại ngắn. Dẫu vậy, vào tháng Một năm 2013, chưa đầy ba tháng sau khi cô khởi động đơn kiến nghị, Pepsi tuyên bố sẽ loại bỏ BVO ra khỏi thành phần của Gatorade, khiến chiến dịch của Sarah đại thành công. Và cô không dừng lại ở đây. Bước đầu tiên dẫn đến bước tiếp theo, rồi bước tiếp theo nữa. Sau khi chiến dịch đầu tiên kêu gọi loại bỏ BVO khỏi Gatorade thành công, cô khởi động một chiến dịch nữa, yêu cầu Coca-Cola ngưng dùng thành phần này trong Powerade. Sau cùng, cả Pepsi và Coca-Cola quyết định bỏ BVO ra khỏi mọi sản phẩm đồ uống, trên khắp thế giới.

Trái với tất cả thành công trên, bước chuyển to lớn này khiến Sarah không khỏi bất ngờ và kinh ngạc. "Khi lần đầu nghe tin BVO sẽ được loại bỏ, tôi đã òa khóc", cô kể với tôi. Thậm chí nhiều năm sau đó, cô vẫn không khỏi xúc động khi kể về khoảnh khắc đó, và không chỉ bởi đó là thành công to lớn cho một động lực mà cô dám vượt lên. Khả năng thuyết phục hai tập đoàn lớn chứng minh cô mạnh mẽ đến thế nào dưới tư cách là một người ủng hộ. Sarah giải thích, "Là một người con gái và một người đến từ Mississippi, đến từ phương Nam, tôi luôn cảm thấy mình phải nỗ lực hơn trong mọi việc. Điều đó thật tệ. Nhưng trong khoảnh khắc đó, tôi nhận ra mình đã thực sự làm được điều có giá trị, điều gì đó thực sự có ý nghĩa. Vấn đề không nằm ở những khó khăn tôi phải đối mặt. Tôi cật lực làm việc vì điều này. Tôi dốc trọn tình cảm và năng lượng cố gắng thay đổi

điều gì đó. Và nó cuối cùng cũng xảy ra. Đó là khoảnh khắc tràn đầy sức mạnh nhất trong cả cuộc đời tôi."

Sarah rút ra một điều rằng dù cô không phải cá nhân "hiển nhiên" nhất để khởi động phong trào này, cô vẫn có thể làm nó, và sức thuyết phục trong mục đích đã đưa cô đi qua cả quá trình. "Bạn phải luôn tiến lên", cô nói. "Bạn không thể đánh giá thấp bản thân, nếu không thay đổi sẽ không bao giờ xảy đến. Bạn không thể chùn bước và mặc định rằng ai đó ở vị thế khác so với bạn sẽ hành động. Cứ im lặng thì làm được việc gì?"

Và điều này hoàn toàn đúng với mọi tiếng nói của bạn. Kể cả khi người khác dường như giàu kinh nghiệm hơn hoặc có nhiều lí do hơn để lên tiếng, điều quan trọng là bạn phải thực sự thực hiện nó. Nếu một thiếu niên tại Mississippi có thể khởi động một phong trào và các loại đồ uống giải khát trở nên an toàn cho sức khỏe hơn, thì bạn cũng có thể khởi động một phong trào phục vụ cho động lực mà bạn quan tâm tới. Điều quan trọng cần được ghi nhớ là Sarah không hề khởi đầu với tuyên bố rằng, "Tôi sẽ khiến các công ty giải khát lớn nhất thế giới loại bỏ thành phần này ra khỏi mọi sản phẩm của họ."Cô khởi đầu bằng một lời đề nghị duy nhất, thể hiện niềm tin rằng thành phần này là không cần thiết, rồi chờ xem liệu có ai khác đồng lòng với mình hay không. Hành động nhỏ bé ban đầu của cô bé 15 tuổi đã kéo theo một làn sóng ủng hộ, và dẫn dẫn tới sự đổi thay.

Sarah Kavanaugh cùng Tiến sĩ Oz.

IICDTICA

Nỗi sợ ngăn nhiều người trong chúng ta hành động. Một giọng nói vang lên trong đầu chúng ta, Nếu mình thất bại thì sao? Nếu người ta chỉ trích mình thì sao? Sẽ ra sao nếu ý tưởng của mình chỉ đơn giản là không đủ tốt? Sẽ thế nào nếu thay vì ngả mũ trước nỗi sợ đó, nếu chúng ta cứ tiếp tục tiến bước thì sao? Có một cách để làm được như vậy đó là bắt đầu thực hiện những thứ từng khiến ta kinh sợ.

Khi tôi còn nhỏ, gia đình tôi từng dùng từ viết tắt để giao tiếp nhanh. Đó là ngôn ngữ bí mật của chúng tôi. Tất nhiên, khi đó thì chưa có tin nhắn. Nên

chúng tôi phải có danh sách biên dịch dán trên tủ lạnh để giao tiếp trôi chảy. Nào là "SYU" (Since You're Up - Tiện tay thì) dùng khi đang ngồi trên đệm và quá lười để đứng lên tự lấy đồ vật gì đó. Nào là "FHB" (Family Hold Back - Cả nhà dè xẻn) dùng khi có khách tới nhà và chúng tôi chợt nhận ra không có đủ đồ ăn cho mọi người, nên mỗi thành viên gia đình ăn uống dè xẻn một chút so với bình thường. Khi tôi vào đại học, truyền thống này vẫn tiếp tục với nhiều từ viết tắt khác như "IMS", viết tắt của In My Sweats (Đang mặc đồ ngủ), một dòng vắn tắt để từ chối lời mời đi chơi tối bởi bạn đã yên vị trên giường rồi. Và cả "GU", Geographically Undesirable (Xa xôi bất tiện) để chỉ những người sống quá xa đến nỗi họ không còn đủ hấp dẫn hoặc thực tế để bắt đầu mối quan hệ.

Bạn có thể nghĩ ra rất nhiều cụm viết tắt thực dụng, hay hơn cụm IICDTICDA dài dằng dặc của tôi. Nhưng kể cả khi cách phát âm gượng gạo của cụm viết tắt này (icked-tickda) có phần hơi bất tiện, nó vẫn đưa đẩy nhiều quyết định của tôi và giúp tôi trở thành con người tôi muốn trở thành:

If I can do this, I can do anything - Nếu tôi làm được việc này, tôi có thể làm được bất kỳ việc gì.

Tôi không phải - và chưa bao giờ - là con người không biết sợ hãi. Nhưng từ lâu, tôi đã phát hiện ra cách để khiến bản thân bớt lo sợ khi làm những việc lớn lao hoặc lạ lẫm, đó là làm những việc khác cũng khiến tôi lo sợ như vậy, sớm hơn và thường xuyên hơn. Nó giúp tôi làm quen với khái niệm nỗi sợ, và cả thất bại. Và nó khiến những việc khác có phần dễ dàng hơn khi đem ra so sánh.

Lần đầu tiên tôi áp dụng IICDTICDA là vào năm 15 tuổi, khi bố mẹ đưa tôi đến trại hè cho thiếu niên gặp khó khăn ở Mexico. Nơi này được thiết kế nhằm xây dựng sức mạnh nội tại và lòng kiên trì. Bố mẹ đã đưa em gái tôi là Deb đến đây vào mùa hè trước đó. Và dẫu khi đi con bé chỉ là đứa trẻ bất an và lo sợ, nó trở về với sự tự tin và tính bền bỉ làm thay đổi cả cuộc đời. Vậy là mùa hè sau đó bố mẹ đưa cả hai chị em tôi đến đây.

Trong tất cả mọi hoạt động, tôi nhớ nhất hành trình đu dây mạo hiểm kéo dài cả ngày trời. Trên đỉnh vách đá, đoạn dây đu gần như dựng đứng trực chờ chúng tôi. Tôi vẫn thấy được hình ảnh mình đứng đó, chôn chân trong

nỗi sợ, để mặc mọi người thử sức trước, và việc đó chỉ càng kéo dài sự thảm hại của tôi. Tôi quan sát từng bạn một nhảy khỏi vách đá và rơi tự do vào khoảng không tưởng như vô tận, cho đến khi đến lượt mình. Bạn bè tôi cổ vũ, "Nhanh lên Jen, vác xác xuống đây nào!" Tất nhiên lời cổ vũ này chẳng được mấy phần khuyến khích. Tôi đã có thể quay lại và nói, "Tôi không làm được." Suy cho cùng, tôi chỉ là một đứa bé và đây chỉ là một trại hè. Nhưng kể cả thế, bỏ cuộc dường như không phải một lựa chọn. Thay vào đó, tôi nghĩ: Liệu tôi có thể tự thuyết phục bản thân rằng nếu mình làm được việc này, mình sẽ có thể làm được nhiều việc khác mà mình vẫn sợ? (Đúng vậy, thậm chí khi là một thiếu niên đứng trên vách đá, tôi vẫn có thể phần nào tư duy lí trí).

Vậy là tôi thực hiện cú nhảy, cả theo nghĩa đen và nghĩa bóng. Và dẫu tôi căm ghét từng giây một của cú rơi kinh hoàng trên đoạn hành trình đó, tôi nhận ra điều cho tôi dũng khí để thực hiện nó: cũng như việc sợ phải nhảy khỏi vách đá, tôi càng sợ trở thành kiểu người quay mặt bỏ đi một cơ hội, chỉ bởi tôi lo sợ.

IICDTICDA dẫn dắt tôi làm nhiều việc khác từng khiến tôi lo sợ, ví như tình nguyện tham gia bộ phận cứu hỏa hay dành cả học kỳ ở đại học tại Amazon để nghiên cứu hệ sinh thái rừng mưa nhiệt đới. Mặc dù tôi vốn lên kế hoạch học tại Ý, tôi muốn tận dụng triệt để cơ hội học tập tại nước ngoài và đẩy bản thân đi xa hết mức có thể, ra ngoài vùng an toàn của bản thân. Khi đó tôi đã tìm thấy cuốn catalog từ Trường đào tạo quốc tế và quyết định dành một học kỳ trong rừng mưa nhiệt đới. Chẳng dám chắc điều gì đang đợi phía trước, tôi gói ghém đồ đạc và lên chuyến bay tới Amazon (thực tế là hai chuyến bay, một chuyến xe buýt và một chuyến tàu biển).

Tôi biết việc đến Brazil sẽ rất khó khăn bởi nhiều lí do hiển nhiên - vùng quê nơi tôi phải dành phần nửa thời gian rất hẻo lánh, không có điện hoặc nước máy, và còn đầy động vật hoang dã. Tuy nhiên, hóa ra những điều trên vẫn chưa phải thách thức lớn nhất. Tất nhiên, có những lúc tôi phát hoảng bởi rắn, nhện rừng và muỗi độc khổng lồ. Nhưng nào ngờ được, phần gian nan nhất là rào cản ngôn ngữ và không thể thực sự giao tiếp với mọi người xung quanh. Mặc dù tôi từng học các bộ tiếng La Mã khác, tôi chưa từng học tiếng BồĐào Nha trước đó. Tôi biết sẽ gặp khó khăn,

nhưng tôi không thực sự hiểu được cảm giác phải trằn trọc suy nghĩ là như thế nào. Từ khi thức dậy đến lúc lên giường đi ngủ, ngày nào tôi cũng bị đau đầu và cảm thấy thật vô vọng. Trong trường hợp này, có công mài sắt ắt có ngày nên kim. Khi gần kết thúc chuyến đi ở Brazil, tôi đã có thể giao tiếp hiệu quả (mặc dù vẫn chưa đảm bảo đúng ngữ pháp). Nhưng khi trải nghiệm cảm giác bức bối vì không thể giao tiếp dễ dàng như bản thân từng có thể, tôi thấy đồng cảm sâu sắc với những người phải đối mặt với rào cản ngôn ngữ và văn hóa; và niềm đồng cảm này vẫn gắn chặt với tôi cho đến hôm nay. Nhìn chung, trải nghiệm đó đã cho tôi niềm tự tin vào khả năng phát triển của bản thân trong nhiều tình huống mới. Bạn sẽ dễ dàng giải quyết các thách thức khó khăn trong sự nghiệp và cuộc đời hơn, nếu bạn sớm thúc đẩy bản thân thử những điều mình chưa từng thử trước đây. Càng đáng sợ càng tốt - và tất nhiên, phải có lí do.

Xin lưu ý rằng việc đặt bản thân vào các tình huống đáng sợ để luyện tập vượt qua nỗi sợ không đồng nghĩa với việc bạn sẽ không còn cảm thấy ngần ngại. Giống như lần tôi tới Ấn Độ để gặp mặt đội ngũ Change.org (có cả gia đình đi cùng) và đồng ý tham gia hoạt động tập thể: tour xe đạp vòng quanh Old Delhi.

Giờ đây, tôi nhận ra hàng nghìn người dân sống tại Delhi đạp xe qua khu này mỗi ngày, nên bản thân hoạt động này vốn không mang mấy phần thách thức. Nhưng bất cứ ai quen tôi đều biết tôi là kẻ chẳng bao giờ muốn đạp xe qua một trong những thành phố ách tắc nhất trên thế giới. Tôi lớn lên tại San Francisco. Những con dốc dựng đứng nơi đây khiến đạp xe có cảm giác như một môn thể thao mạo hiểm. Vì vậy, phải đến tuổi 20 tôi mới chịu học đạp xe (thật xấu hổ bởi từng ấy tuổi nhưng tôi vẫn ngã lên ngã xuống khi học đạp xe, và người ta thường không nghĩ một người lớn sẽ ngã khỏi chiếc xe đạp).

Nhìn chung, thử thách này đủ khiến tôi bồn chồn. Nhưng một khi thực sự ngồi lên chiếc xe đạp, đội mũ bảo hiểm và có chồng cùng hai cô con gái phía trước, rồi còn xe máy, xe tuk tuk, những người đi xe đạp khác, người đi bộ và vài chú bò luẩn quẩn xung quanh, cảm giác bồn chồn tăng vọt thành trạng thái hoảng loạn thực sự. Tôi lo sợ cho bản thân và cho cả gia đình mình - nhất là con gái bé của tôi. Tôi chắc chắn cả nhóm sẽ hiểu cho mình và sẽ cho phép tôi đứng ngoài cuộc. Ngoài kia còn rất nhiều cơ hội

cho các hoạt động xây dựng tinh thần nhóm dù cũ nhưng hiệu quả vô cùng và chúng tôi sẽ không phải đặt cược mạng sống lên hai bánh xe. Nhưng như thường lệ, tôi không thể ngó lơ tiếng nói "giả sử" trong đầu mình. Hơn nữa, tôi không muốn khiến các con gái của tôi hoang mang.

Ngoài việc đâm phải hai người (may sao họ không bị thương bởi tốc độ đạp xe ì ạch của tôi) và bị đuôi một con bò quất vào mặt, chuyến phiêu lưu khám phá Old Delhi của chúng tôi hóa ra lại là một trải nghiệm tuyệt vời. Không chỉ mình tôi, mà cả hai con gái đạp xe phía trước, Rachel và Emma, cũng hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Chúng cừ hơn mẹ rất nhiều trong khoản định vị giao thông và mọi chướng ngại vật chúng tôi gặp phải. Chúng cừ đến độ vào một vài thời điểm trong chuyến đạp xe đầy áp lực đó tôi đã có khoảnh khắc giác ngộ của cuộc đời: Các con đã có thể vượt lên nỗi sợ của bản thân và tiếp tục tiến lên. Chúng rồi sẽ ổn cả thôi.

Tôi thường nghe các nhà khởi nghiệp nói rằng lòng can đảm dẫn họ đến thành công. Thành công của tôi thì không đến từ việc bản thân không có nỗi sợ nào. Thay vào đó, chúng là kết quả của lòng quyết tâm tiến bước mặc cho nỗi sợ vẫn luôn hiện hình. Tôi nhìn thấy sự can trường thực sự khi một người có nỗi sợ và dám tiến lên phía trước bất kể có chuyện gì xảy ra. Phản ứng "chiến hay chạy" đã ăn quá sâu vào ADN của chúng ta, nên ác cảm với rủi ro hoàn toàn là bản năng tự nhiên. Việc lo sợ trước những điều hiểm nguy là hoàn toàn bình thường. Nỗi sợ giữ chân chúng ta, ngăn ta không dấn thân vào những tình huống nguy hiểm tới mạng sống và bảo vệ chúng ta khỏi mọi tổn hại. Dẫu vậy, trong cuộc sống hiện đại, chúng ta chủ yếu chỉ sợ thất bại. Nhiều người trong chúng ta dành vô vàn thời gian và năng lượng trốn tránh điều khiến ta sợ, dù đó là chuyến phiêu lưu ngoài trời, phát biểu trước đám đông, tỏ tình với người ta thích hay nhận công việc mới đầy rủi ro. Thay vì bó buộc bản thân khi luôn trốn tránh rủi ro, băn khoăn về điều khiến ta lo sợ, sẽ ra sao nếu chúng ta cứ nhận lấy những cơ hội đó?

Có một bí mật nhỏ chẳng lấy gì làm hay ho mà ít người buồn bàn tới. Lần đầu làm chuyện gì đó, bạn đầu chưa từng làm nó trước đây. Điều này đúng với tất thảy mọi người. Nó chính xác tuyệt đối với từng cột mốc trong cuộc đời tôi: bước đi đầu tiên, ngày đầu tiên tới trường, nụ hôn đầu, đứa con đầu lòng, công việc đầu tiên, ngày đầu ở cương vị quản lý, ngày đầu

ngồi ghế CEO... Và nó cũng đúng với bất kỳ ai khác quanh ta, bất kể vẻ ngoài của họ ấn tượng đến đâu, họ cũng có những "ngày đầu tiên". Bằng cách nào đó, chúng ta không chỉ xoay xở vượt qua ngày đầu tiên đó, mà còn trở nên thành thạo hơn theo thời gian. Thế nhưng một khi đã đạt tới sự thành thạo, chúng ta lại quên mất cảm giác trong ngày đầu tiên, và lần nữa lo sợ thất bại. Thay vì vậy, nếu chúng ta có thể khắc ghi cảm giác thử sức điều mới mẻ và phát hiện rằng bản thân có thể làm tốt, thì khi phải đối mặt với khoảnh khắc muốn theo đuổi một ý tưởng hay muốn thực hiện một sự thay đổi, chúng ta có thể nhắc nhở bản thân rằng ta làm được, kể cả khi - đặc biệt khi - việc đó đầy gian nan.

KHỞI ĐẦU Ở BẤT CỨ ĐÂU - CỨ KHỞI ĐẦU THÔI

Với ngần ấy ý niệm trong đầu, xin hãy nhớ: khởi đầu là điều quan trọng nhất bạn có thể làm. Ngay những hành động ban đầu tưởng chừng chẳng đi đến đâu cũng có thể dẫn tới một phong trào lớn. Đó là những gì đã xảy ra với Alli Webb, nhà thiết kế thời trang chuyên nghiệp, cùng em trai cô, người bạn lâu năm Michael Landau của tôi, khi họ đồng sáng lập Drybar, chuỗi salon quy mô quốc gia chuyên về sấy tóc.

Alli dành gần hết thời thơ ấu, cũng như cuộc sống cá nhân và chuyên môn, cố gắng xử lý mái tóc rối bời của mình, cho đến khi cô nắm vững nghệ thuật sấy tóc. Và cô đã tìm ra sức mạnh đáng kinh ngạc trong niềm hân hoan giản đơn khi có mái tóc được sấy gọn gàng. Cô chia sẻ với tôi, "Tôi vốn có tóc xoăn tự nhiên, và khi còn là một bé gái, tôi luôn nài nỉ mẹ sấy tóc mình cho thẳng. Tất nhiên, hồi đó tôi đâu lí luận rành mạch được, nhưng khi mẹ sấy tóc cho tôi, tôi thực sự hạnh phúc, và tôi thấy rất tuyệt."

Alli biết việc sở hữu mái tóc "khó nhằn" chẳng phải điều gì thực sự độc đáo. Là người có mái tóc xoăn tự nhiên, tôi có thể đồng cảm. Vậy nên cô có linh cảm rằng những người phụ nữ khác cũng sẽ thích được sấy tóc như vậy. (Ban đầu Michael không hiểu được. Cậu ấy nói với tôi rằng, "Tôi thực lòng không hiểu nổi sao phụ nữ lại cần có người sấy tóc hộ mình. Tôi bị hói, và tôi không sấy tóc.")

Chồng cô, Cam, người chịu trách nhiệm quảng cáo, thiết kế và xây dựng thương hiệu, đã giúp cô lập một website. "Chúng tôi đặt tên nó là Straight at Home (Tóc thẳng tại gia)", cô kể với tôi. "Cam nói nếu có website tốt,

người ta sẽ gọi điện cho tôi. Và họ thực sự đã gọi. Tôi đăng trang của mình lên nhiều blog dành cho các bà mẹ, và bắt tay vào làm việc." Alli nhấn mạnh rằng ban đầu Drybar ra đời chỉ bởi cô muốn ra khỏi nhà và kiếm thêm chút thu nhập tay trái từ công việc cô yêu thích. Cô tính 40 đô cho một lần sấy tóc, đeo bên mình chiếc túi thô đựng đầy lược và sản phẩm cho tóc, và bắt đầu đến từng nhà của các "mẹ bỉm sữa" để làm tóc cho họ. Cô hết sức thỏa mãn với những gì mình đang làm và rằng cô có thể tự sắp xếp thời gian để làm việc này.

Và rồi việc kinh doanh bắt đầu phát triển.

Mọi người yêu mến dịch vụ này - cô có trong tay điểm khởi đầu của một phong trào bởi cô đang xây dựng điều gì đó tuyệt vời. Cô tiếp tục chia sẻ, "Và rồi công việc nhỏ này bắt đầu nở rộ. Khi tôi trở nên quá bận rộn và cầu thì vượt quá cung, tôi như đứng trước ngã rẽ: Tôi nên mở rộng và thuê thợ tạo mẫu để đáp ứng nhu cầu hay không? Michael và tôi bắt đầu thảo luận về việc mở cửa hàng thực sự, để khách hàng có thể đến tìm tôi thay vì tôi đến với họ. Đó là cách tất cả mọi thứ trở thành hiện thực. Nhưng đó cũng mới chỉ là một cửa hàng thôi. Tôi chưa bao giờ có cả một kế hoạch hoành tráng cho tất cả chuyện này."

Vậy là cô khởi đầu khiêm tốn, và cô cũng không thực sự chắc chắn khởi điểm này sẽ dẫn tới đâu. Trên con đường phát triển, cô còn có một góc nhìn chủ chốt khác, đó là cô không cần phải tự mình làm mọi thứ. Trên thực tế, cả Alli và Michael ghi nhận thành công của Drybar nhờ thực tế rằng họ có bốn cộng sự, mỗi người sở hữu một kĩ năng độc đáo, tất cả cùng nhau tạo nên sự pha trộn hài hòa trong khả năng lãnh đạo mà họ cần để thành công. Doanh nghiệp khởi đầu với Alli, Cam, Michael và người bạn Josh Heitler của họ, một kiến trúc sư tài ba, người nhận lời thiết kế cửa hàng đầu tiên để đổi lấy quyền cổ đông trong công ty. Michael nói với tôi, "Chúng tôi có đội ngũ hoàn hảo gồm nhà thiết kế có một không hai và kiến trúc sư sẵn lòng dồn cả máu, mồ hôi và nước mắt vào doanh nghiệp này. Chúng tôi có Cam, tay tiếp thị và quảng cáo giỏi giang điêu luyện, người chúng tôi vốn sẽ chẳng đủ kinh phí để chi trả, nhưng anh ấy lại là chồng Alli. Và rồi chúng tôi có Alli, người sở hữu ý tưởng và hiểu biết về tóc, về cách xây dựng tất cả mọi thứ. Và cả tôi, người lo phần kinh doanh. Vậy là mọi thứ cứ thế hòa vào với nhau."

Alli có cộng sự giúp cô biến ý tưởng đầu tiên thành một cửa hàng duy nhất tại Brentwood, California, và rồi gây dựng nên Drybar của ngày hôm nay - một thương hiệu phổ biến, tăng trưởng nhanh với hơn 40 địa điểm trên khắp Hoa Kỳ, Canada và một dòng sản phẩm bán chạy tại Sephora, Nordstrom và các hãng bán lẻ khác.

Phong trào Drybar xuất hiện với một góc nhìn chủ đạo phía sau: khi bề ngoài đẹp, con người sẽ thấy vui. Và góc nhìn này cho họ tự tin để đạt được các mục tiêu khác. Vậy là ý tưởng với khởi điểm nhỏ nhoi này cuối cùng lại tăng trưởng nhanh chóng, với mục đích trọng yếu là giúp phụ nữ cảm thấy tự tin hơn về bản thân. Sau một thời gian, Michael cuối cùng cũng hiểu được điều này. Và anh nói với tôi: "Tôi cần nhiều thời gian hơn để hiểu điều Cam và Alli vốn đã biết, nhưng tôi có khoảnh khắc cá nhân này, đó là khi tôi nhận ra rằng mình bị rụng tóc trong những năm đầu đại học, và nó đã thay đổi tôi. Từ trước tới nay, tôi vẫn luôn là người hướng ngoại. Nhưng khi bị rụng tóc, tôi không còn cảm thấy tự tin. Một trong những khách hàng của chúng tôi chỉ ra điểm tương đồng, rằng cô không cảm thấy tự tin nếu không đến Drybar, vậy là tôi nghĩ, 'Trời ơi, nếu một phụ nữ cảm thấy dù chỉ một phần những gì tôi cảm thấy khi bị rụng tóc, thì tôi hiểu được cơ hội này to lớn đến thế nào'."

Và nó thực sự là cả một cơ hội lớn, vừa để mang lại tự tin cho mọi người khi họ tự cảm thấy mình trông thật xinh đẹp, vừa để gây dựng một doanh nghiệp tầm cỡ. Khách hàng của họ chủ động nói về trải nghiệm giúp tăng sự tự tin tại Drybar, như bạn có thể thấy được trong các dòng tweet như: "Cảm ơn @theDrybar! Các bạn luôn khiến tôi tự tin với các nhà tạo mẫu hàng đầu!" từ @BelindaK04 và "Yêu việc bắt đầu ngày mới với @theDrybar. Tôi luôn thấy tự tin hơn so với khi bước đi cùng mái tóc xoăn tít. Cảm ơn các bạn #drybarhouston#curlyhairprob" từ @claudiahualde. Phong trào Drybar lớn lên từng ngày, và các khách hàng tiềm năng còn muốn thương hiệu này lớn mạnh hơn nữa. Trên trang Facebook của Drybar, bạn có thể bắt gặp nhiều người ngỏ ý mời Drybar đến thành phố của họ trên khắp nước Mỹ:

"Xin hãy mang Drybar đến Evanston!" "Xin hãy đến Chapel Hill, NC!"

"Liệu có cửa hàng Drybar nào khai trương tại Buffalo, NY trong tương lai không? (Xin hãy nói có)".

“Xin hãy đến Madison, Wisconsin!!! Chúng tôi cần các bạn!”

”Khi nào các bạn sẽ có chi nhánh ở phía Tây Westlake, CA!!?? Các bạn hãy đến Carpinteria!! Santa Barbara!”

Bước đầu tiên của Alli dẫn đến phong trào mang tầm quốc gia ngày hôm nay, thậm chí khi đó vốn chẳng phải kỳ vọng của cô lúc ban đầu.

Chúng ta đều có sức mạnh để tạo nên thay đổi, và sức mạnh để dẫn ta tới phong trào của chính mình, bất kể quy mô nhỏ hay lớn, ở mức độ địa phương hay tầm cỡ quốc gia, bất kể đó là bộ luật mới hay doanh nghiệp mới. Tất cả đều khởi đầu như nhau, với một cá nhân sẵn lòng chấp nhận rủi ro - để làm người đầu tiên đứng lên và vỗ tay.

Chương 3Thổi sức sống vào tầm nhìn - Biến ý định thành hành động

Thiếu tầm nhìn, kể cả niềm đam mê được chú trọng nhất cũng chỉ là cục pin không có thiết bị.

— KEN AULETTA

TẦM NHÌN ĐI ĐẦU

Bước đầu cho mọi phong trào thành công là tạo dựng tầm nhìn rõ ràng và thuyết phục, chỉ ra phong trào đó hướng tới kết quả nào. Tầm nhìn là tương lai mong muốn của bạn; còn mục đích là lý do tại sao bạn muốn tương lai kia. Hãy tự hỏi bản thân: Bạn muốn một thế giới trông như thế nào? Tại sao thế giới lại cần phải thay đổi theo cách đó? Phong trào thành công nhất đồng thời có cả tầm nhìn và mục đích rõ ràng để giúp người khác hiểu được bạn đang cố đi đến đâu và tại sao họ nên giúp sức.

Phong trào sôi nổi bởi chúng được thúc đẩy bởi một tầm nhìn có mục đích. Kể cả những cá nhân chúng ta vừa tìm hiểu trước đó trong cuốn sách này, những người khởi đầu với hành động nhỏ, cũng có tầm nhìn và mục đích rõ ràng ngay từ ban đầu. Trong thế giới của Megan Grassell, các cô gái trẻ có thể mua áo lót phù hợp lứa tuổi, bởi những cô gái như em gái Megan cần những sự lựa chọn tốt hơn, cho phép họ trưởng thành theo tốc độ của riêng mình. Trong thế giới của Neil Grimmer, các bậc cha mẹ dễ dàng mua thực phẩm hữu cơ cho các bé sơ sinh, bởi các cặp cha mẹ bận rộn xứng đáng có cơ hội cung cấp thực phẩm dinh dưỡng cho con mình.

Mọi người thường tự tạo nên tuyên ngôn về tầm nhìn và sứ mệnh khi khởi đầu một tổ chức mới. Tuyên ngôn về tầm nhìn để giải thích tương lai mong muốn và tuyên ngôn về sứ mệnh để chỉ ra những hoạt động tổ chức dự định làm để nhằm đạt được tầm nhìn đó. Ví dụ, sứ mệnh của Change.

org là "trao quyền cho mọi người ở khắp mọi nơi để tạo nên sự thay đổi họ muốn có", với mục tiêu hiện thực hóa tầm nhìn về "một thế giới nơi mọi cá nhân đều có sức mạnh." Giả thuyết đặt ra là khi con người được trao quyền để tạo nên thay đổi ở phạm vi đủ rộng, sẽ dẫn tới tương lai mong muốn về một thế giới nơi mọi cá nhân đều có sức mạnh.

Một khi có được tầm nhìn rõ ràng (tương lai mong muốn hoặc câu hỏi "đến đâu") và mục đích (câu hỏi "tại sao"), bạn có thể tiếp tục xây dựng sứ mệnh (câu hỏi "làm gì"), chiến lược và chiến thuật (câu hỏi "như thế nào"), đích đến và mục tiêu (câu hỏi "tốt đến đâu"). Từ đó, bạn có thể đảm bảo mình đang đi đúng lộ trình để đạt được tầm nhìn. Và khi chặng đường thêm phần gian nan, tầm nhìn đóng vai trò như một chiếc la bàn - cho cả bạn và nhóm cộng sự của bạn. Một phong trào không thể tồn tại nếu không có tầm nhìn giúp tập hợp mọi người lại; và tầm nhìn càng được mô tả rõ ràng bao nhiêu, thì bạn càng dễ dàng điều động mọi người để đạt được nó.

Hãy truyền tải tầm nhìn bằng những mẩu chuyện khơi gợi cảm xúc để giúp người khác hiểu rõ tầm nhìn đó là gì, và tại sao nó lại quan trọng. Theo lẽ tự nhiên, chúng ta luôn thấy các mẩu chuyện riêng thật đáng nhớ, như Megan mua áo lót cùng em gái, hay Neil và vợ chuẩn bị đồ ăn cho con ngay giữa đêm. Chúng giúp ta thấy được động lực cho phong trào của họ. Bạn cũng có thể nhấn mạnh các câu chuyện của cá nhân để chỉ ra cách tầm nhìn ảnh hưởng tới mọi người, thay vì để mặc nó với những thuật ngữ khái quát và chung chung. Các chính trị gia là bậc thầy của kĩ thuật này. Trong khi ủng hộ một chính sách nào đó, họ thường mời các cá nhân hoặc hộ gia đình có thể bị tác động bởi chính sách đó đến tham gia bài diễn thuyết của mình. Sự hiện diện của những con người này khiến tầm nhìn và mục đích gần trong tầm với hơn.

Marshall Ganz là giảng viên về chính sách công tại Trường Quản lý Nhà nước Kennedy thuộc Đại học Harvard, đồng thời là chuyên gia tổ chức xã hội nổi tiếng với các hoạt động cùng Liên hiệp Nhà nông Hoa Kỳ (United Farm Workers). Ông đã chạm đến tầng sâu hơn của chiến thuật tận dụng chuyện kể. Theo ông, một câu chuyện cộng đồng có ba phần: câu chuyện cá nhân, câu chuyện tập thể, và câu chuyện hiện tại. Câu chuyện cá nhân đề cập mục đích riêng của một cá nhân - tiếng gọi của bạn và tại sao nó lại quan trọng với bạn. Nó có thể gồm thách thức cá nhân mà bạn phải vượt

qua, hay con người hoặc trải nghiệm cụ thể đem lại động lực cho bạn. Câu chuyện tập thể mô tả cộng đồng bạn muốn kêu gọi cùng chung tay, và bạn có điểm gì chung để truyền cảm hứng khiến họ cùng tham gia với mình. Ở đây, bạn nên tập trung vào câu chuyện về đặc tính và giá trị chung, cũng như cách giá trị chung thuyết phục họ hành động. Và câu chuyện hiện tại giải thích tính cấp bách của hành động. Trong câu chuyện này, Ganz khuyên bạn tập trung vào thách thức mà bạn và những người ủng hộ đang cùng đối mặt, các hoạt động cụ thể bạn muốn họ thực hiện, và tầm nhìn có thể đạt được nếu họ thực hiện chúng cùng bạn ngay bây giờ. Ganz đã xuất bản các phiếu bài tập trực tuyến, cùng bạn thực hiện từng bước thông qua cách sử dụng câu chuyện cá nhân, câu chuyện tập thể và câu chuyện hiện tại để tạo dựng câu chuyện cộng đồng của riêng bạn.

Kể chuyện là kĩ năng mà các nhà tổ chức xã hội luôn áp dụng xuất sắc, và là kĩ năng mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nên cân nhắc mài giũa thường xuyên hơn.

Khi bạn gắn tầm nhìn, vốn là một mục tiêu trừu tượng, với một câu chuyện cụ thể cho thấy tác động của nó lên cá nhân, ảnh hưởng của nó sẽ nhân lên nhiều lần. Tôi nhận ra khả năng truyền tải tầm nhìn theo cách cụ thể hóa và chạm tới trái tim mang lại kết quả xứng đáng ở nhiều thời điểm trong sự nghiệp của mình. Tôi thường kể chuyện về một phong trào gần gũi với cảm xúc của mình: việc nhận được phúc lợi cho phụ nữ mang thai tại nơi làm việc. Một khi các nhà lãnh đạo nghe được ví dụ về những người phụ nữ thực, những người luôn cố hút sữa trong phòng vệ sinh hoặc những người không thể bước xuống khỏi xe vào giai đoạn cuối thai kỳ chỉ bởi những chiếc ô trong bãi đỗ xe quá sát nhau (đúng, tôi đã gặp phải chuyện này), chính sách ở nhiều công ty đã được thay đổi. (Xin lưu ý rằng vẫn còn rất nhiều việc cần làm để mang lại quyền lợi công bằng cho mọi phụ nữ trong vấn đề này).

NHỮNG CÂU CHUYỆN KHIẾN TẦM NHÌN TRỞ NÊN Ý NGHĨA

Hank Hunt có cuộc đời hoàn hảo không tì vết. Lớn lên tại Little Rock, Arkansas, ông từng là "chú bé miền Nam điển hình, cơ thể lấm lem, bốc đầu xe đạp và giật bím tóc bạn nữ." Ông chuyển đến Texas vào năm 1972

và kết hôn với người bạn gái từ thời trung học, và họ có hai người con gái. Hank ra nhập lực lượng vũ trang và trở thành cảnh sát quân sự. Ông chia sẻ bản thân đã làm được bao việc tốt với công việc này. Ông không hề có ý định khởi động một phong trào hay thay đổi thế giới theo cách to tát, nhưng ông nói ông "luôn là kiểu người nếu thấy ai đó cần giúp đỡ thì sẽ làm mọi thứ trong khả năng để giúp họ".

Và rồi vào ngày 1/12/2013, bi kịch ập tới. Vợ ông đang đi chợ Giáng sinh tại Fort Worth, và ông đang ở nhà khi bà gọi điện vào giờ nghỉ trưa. Bà nói với Hank rằng bà không thể liên lạc với con gái Kari của họ, việc dường như không mấy bất thường. Nhưng vài phút sau, khi đã cố vài lần nhưng vẫn không thấy hồi đáp, ông bắt đầu thấy bất an, bởi cô con gái gần như luôn trả lời điện thoại của ông. Sau đó vợ ông nói rằng chồng Kari mới đăng dòng trạng thái, "Trời ơi, tôi đã mất kiểm soát", trên mạng xã hội. Đến lúc này, Hank lo lắng thực sự. Ông gọi cho cảnh sát và bệnh viện để xem liệu Kari có nhập viện không, hoặc liệu họ có nhận được cuộc gọi nào thông báo về sự việc gây mất trật tự nào không. Ông biết có điều chẳng lành khi người ở phòng cảnh sát nói, "Tôi sẽ báo thám tử gọi lại cho ông nhé?"

Và có chuyện thực sự chẳng lành đã xảy ra. Hank sớm phát hiện ra con gái ông, Kari, đã bị người chồng ghẻ lạnh của mình đâm trong phòng tắm khách sạn. Trong khi đó, ba đứa trẻ, 2 tuổi, 3 tuổi và 9 tuổi, đang ở phòng ngủ bên cạnh, ngăn cách bởi bức tường mỏng. Nghe thấy tiếng hét của mẹ, đứa bé lớn nhất cố gọi 911 để cầu cứu, nhưng cô bé không thể thực hiện cuộc gọi. Như nhiều đứa trẻ và kể cả người lớn khác, cô bé không biết rằng ở khách sạn, nó sẽ phải ấn phím 9 trước để gọi đường dây bên ngoài. Không thể gọi 911, cô bé đã cố nhờ sự trợ giúp từ nhân viên khách sạn và cuối cùng tiếp cận được vị khách đang đi dọc hành lang, đó là người đầu tiên cố gắng giúp đỡ và thành công gọi được 911. Cấp cứu đến nơi 11 phút sau cuộc gọi.

Đáng tiếc thay, mọi thứ đã quá muộn. Kari qua đời ngày hôm đó.

Mặc cho mất mát không thể tưởng tượng nổi, Hank bắt đầu miệt mài cống hiến phát động chiến dịch cho tầm nhìn của ông: "Luật Kari" yêu cầu khách sạn và các doanh nghiệp dừng hệ thống điện thoại phải ấn bất kỳ phím nào trước khi gọi 911. Hank mường tượng một thế giới nơi 911 hoạt

động như nhau trên mọi chiếc điện thoại, để không một ai khác phải chịu đựng nỗi dằn vặt không thành lời mà cháu gái ông phải chịu ngày hôm đó. Hank mô tả cho tôi rằng: "Mặc dù bộ luật được đặt theo tên của Kari, nhưng chính cháu gái tôi là người truyền cảm hứng cho chiến dịch này. Ôm con bé trong lòng ở đồn cảnh sát sau bi kịch đó, tôi thậm chí không tài nào tả lại được biểu cảm trên mặt nó lúc đó. Như thể nó đang kiếm tìm thứ gì, bởi nó cứ đảo mắt nhìn qua lại. Nó nói, 'Ông ơi, con thử đến bốn lần nhưng điện thoại không gọi được.'

Và rồi tôi vỡ lẽ: con bé đang ở khách sạn, và hệ thống điện thoại ở khách sạn yêu cầu ấn phím bổ sung để gọi ra bên ngoài. Nhưng con bé nào hay biết. Khi nhìn khuôn mặt cháu gái và nghe nó kể về điều vừa xảy ra, tôi biết đấy là lỗi của mình. Đó là lỗi của tất cả mọi người. Mọi người lớn đều đáng trách bởi chúng ta dạy trẻ nhỏ gọi 911. Chúng ta quảng cáo về nó. Nó ở trên xe cứu hỏa, xe cảnh sát, ở khắp nơi. Nhưng không có điều gì tương tự như: 'Gọi 911, trừ khi bạn ở trong khách sạn hay tòa nhà văn phòng hay bất kỳ nơi nào khác phải ấn phím bổ sung để gọi đường dây bên ngoài'. Trẻ em sẽ phải liên tục học lại cách gọi 911, trừ khi chúng ta thay đổi."

Khi nghe câu chuyện của Hank, câu chuyện của Kari và của con gái Kari, ta gần như không thể không muốn thay đổi hiện thực này ngay lập tức, khẩn thiết y như Hank. Câu chuyện của Hank truyền sức mạnh cho tầm nhìn cải cách 911 của ông, và tầm nhìn đó phát triển thành một phong trào. Hơn 600.000 người ký tên vào đơn kiến nghị của Hank trên Change.org, nhen nhóm một chiến dịch lớn. Đầu tiên, một số hệ thống khách sạn lớn như Tập đoàn đa quốc gia Marriott phát lệnh cho mọi chi nhánh dưới tên Marriott cập nhật hệ thống điện thoại để cho phép quay số trực tiếp tới 911. Rồi Hank đã khiến Luật Kari được thông qua ở nhiều bang, bao gồm Texas, New York, Illinois, Maryland và Tennessee. Sau cùng, dự luật được nhất trí thông qua tại Hạ viện Hoa Kỳ vào tháng Một năm 2017 và ở Thượng Nghị viện vào tháng Tám năm 2017, và Tổng thống Trump ký duyệt thành bộ luật vào tháng Hai năm 2018 - một thành công to lớn. Hank Hunt nói ông vẫn còn nhiều cách khác để đạt được tầm nhìn này, để đảm bảo không đứa trẻ nào khác phải trải qua chuyện tương tự. Nhưng ông đã đến gần đích và tạo nên sự khác biệt đáng chú ý trong thời gian qua. Bi

kịch của bản thân thúc đẩy ông cũng như nhiều người khác tham gia vào phong trào Luật Kari.

TẦM NHÌN ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

Một tầm nhìn rõ ràng rành mạch còn giúp bạn điều chỉnh khi mọi thứ không đi theo đúng kế hoạch và bạn cần thay đổi cách tiếp cận để hiện thực hóa tầm nhìn của mình. Thông thường, trên thực tế, các chiến lược bạn sử dụng để đạt được tầm nhìn cần phát triển khi thế giới thay đổi và bạn thu thập nhiều thông tin hơn để xác định chiến lược nào hiệu quả, chiến lược nào thì không. Đó chính là câu chuyện của Chris Ategeka sau khi đúc kết hiểu biết sâu sắc về vấn đề anh đang cố giải quyết. Chris được sinh ra trong ngôi làng nhỏ ở Uganda. Vào năm bảy tuổi, anh chứng kiến cả bố lẫn mẹ qua đời vì bệnh AIDS chỉ cách nhau sáu tháng. Dù ở độ tuổi còn quá nhỏ, anh phải chăm sóc bốn đứa em nhỏ hơn, kể cả khi năm đứa trẻ không nhà không cửa và phải đi xin ăn. Cuối cùng, chúng bị tách ra và được các gia đình khác nhau nhận nuôi. Chris cho rằng mình là người may mắn. Anh được chuyển tới trại mồ côi và được đi học tiểu học. Rồi sau đó, một gia đình Mỹ tài trợ học phí cho anh tại trường tư ở Uganda, rồi lại giúp anh chuyển tới California để sống cùng họ trong những năm đại học. Anh tốt nghiệp với tấm bằng cử nhân khoa học và bằng thạc sĩ kỹ thuật cơ khí tại trường U.C Berkeley.

Khi Chris chín tuổi, một đứa em trai của anh qua đời trong lúc được Chris và một thành viên khác trong gia đình cõng trên lưng tới bệnh viện gần nhất, nhưng cách đó tới 10 dặm. Sau khi chứng kiến cảnh những người thân yêu nhất qua đời vì không thể tiếp cận dịch vụ y tế, Chris nhận ra tính cấp bách của việc tạo ra một thế giới nơi mọi người đều nhận được dịch vụ chăm sóc sức khỏe chất lượng. Nỗ lực khởi nghiệp đầu tiên của anh là nhằm xây dựng một tổ chức phi lợi nhuận, với tên gọi ban đầu là Rides for Lives (Phương tiện cho Cuộc sống). Họ cung cấp các phương tiện như xe máy cứu thương để người dân vùng nông thôn Uganda có thể tiếp cận với các dịch vụ y tế và giáo dục.

Nhưng càng tìm hiểu về vấn đề, anh càng nhận ra mình cần triển khai thêm cách thức để theo đuổi tầm nhìn này. Theo cách tiếp cận ban đầu, anh cho rằng việc đưa được nhiều người đến bệnh viện chính là mấu chốt. Anh giải thích với tôi rằng: "Chúng tôi bắt đầu từ khâu lắp đặt xe cứu

thương. Khi sống ở làng quê và gặp phải các trường hợp khẩn cấp, thì bạn thực sự không có mấy phần may mắn. Tại đây, ở Mỹ, nếu gặp tình huống khẩn cấp, bạn gọi 911 và sau đó sẽ có người đến giúp. Bạn được đưa tới bệnh viện và được cứu sống. Nhưng ở những nơi kia, nếu có tình huống khẩn cấp, bạn giống như đi vào ngõ cụt, bởi nào có 911 ở đó."

Nhưng kể cả khi đã lắp đặt được hàng trăm chiếc xe và vận chuyển hàng nghìn bệnh nhân, họ vẫn luẩn quẩn với vấn đề cũ. "Bạn đưa người ta đến bệnh viện, nhưng lại không có bác sĩ nào", Chris nói với tôi. "Chẳng có hi vọng cho bất cứ ai cả. Hoặc giả sử có, thì cũng phải mất ba hoặc bốn ngày để đợi đến lượt gặp bác sĩ. Đôi khi, người ta qua đời trước khi có cơ hội được thăm khám."

Vậy là Chris "đội chiếc mũ kĩ sư lên" và thử hướng tiếp cận thứ hai. Thay vì đưa bệnh nhân tới bệnh viện, anh sẽ mang bệnh viện tới với họ. Giờ đây, bác sĩ, phòng khám và hiệu thuốc đều nằm vỏn vẹn trong một chiếc xe buýt. Và thay vì đưa bệnh nhân đến bệnh viện, anh mang bệnh viện đến với bệnh nhân. Tuy nhiên, vấn đề vẫn tồn tại. Khi bệnh viện di động đến các làng, hàng người quá dài đến nỗi chẳng ai được tiếp cận nhanh chóng với dịch vụ y tế mà họ cần.

Chứng kiến dòng người xếp hàng dài dằng dặc, Chris nhận ra phương thức bệnh viện di động cũng không hiệu quả bởi số lượng bác sĩ có hạn. Bất kể anh đem bệnh nhân tới bệnh viện hay đem bệnh viện tới cho bệnh nhân, thì vẫn không có đủ bác sĩ và nhân viên y tế lành nghề để phục vụ nhu cầu của người dân. Nhưng Chris không bỏ cuộc. Anh tiếp tục xoay xở để thành lập Health Access Corps, với sứ mệnh "bền vững củng cố hệ thống y tế tại cùng châu Phi Hạ Sahara thông qua việc sử dụng người tài ở địa phương để đấu tranh với thiếu hụt chuyên gia y tế trầm trọng ở các vùng hẻo lánh." Mặc dù thực tế rằng 38 trên tổng số 44 địa hạt trong vùng chỉ có một vài sinh viên tốt nghiệp chuyên ngành y mỗi năm, dịch vụ y tế tại vùng Hạ Sahara luôn nằm trong số những nơi thiếu hụt nhân sự nhất trên thế giới. Chris nói với tôi, "Họ không thể giữ chân những người mà họ đào tạo, vậy nên điều chúng tôi sẽ làm là hỗ trợ các chuyên gia trẻ mới tốt nghiệp, để họ chịu ở lại đây và phục vụ cộng đồng địa phương."

Khi Chris xác định được việc chảy máu chất xám chính là chướng ngại căn bản cho tầm nhìn của mình, giải pháp bỗng trở nên rõ ràng. Đó là xây dựng

chương trình học bổng giao lưu hai năm cho sinh viên ngành y. Trong một cuộc phỏng vấn với NPR, anh giải thích, "Chúng tôi hiểu lầm rằng một bác sĩ mới tốt nghiệp, giàu năng lực và được đào tạo bài bản thì không cần bất cứ hỗ trợ nào. Bởi vì có suy nghĩ như vậy nên chúng tôi đánh mất họ, bởi chúng tôi không thể đãi ngộ hay trả lương đủ để giữ chân họ. Giờ đây, cả ba sản phẩm - xe cứu thương trong làng, bệnh viện di động, và học bổng giao lưu cho chuyên ngành y tế tại châu Phi - đều là một phần trong công trình của Health Access Corps, nhằm hướng tới hiện thực hóa tầm nhìn của Chris về cơ hội tiếp cận dịch vụ y tế cho tất cả mọi người.

Chris thể hiện lòng quyết tâm phi thường xuyên suốt cuộc đời mình, từ những ngày đầu đấu tranh vì sự sinh tồn của chính bản thân cho tới thời gian gần đây khi đấu tranh cho tầm nhìn cung cấp dịch vụ y tế chất lượng cho vùng châu Phi Hạ Sahara. Câu chuyện của anh củng cố chính đam mê của anh, cũng như của nhiều cá nhân khác cùng anh tham gia phong trào này - nhân viên, đối tác và các nhà gây quỹ của Health Access Corps, trong đó có Google, Quỹ Liên Hợp Quốc và Tổ chức Newman's Own. Chris phải liên tục điều chỉnh chiến thuật, bởi ý tưởng ban đầu không giúp đạt được điều anh mong muốn. Trong quá trình đó, mỗi lần thay đổi anh lại học được thêm điều gì đó mới xoay quanh câu hỏi tại sao ý tưởng hiện thời không hiệu quả và anh sẽ phát triển nó như thế nào. Luôn xác định rõ tầm nhìn tối thượng của mình, anh đã có thể tiến gần hơn tới điểm đích với từng chiến thuật nối tiếp nhau.

THUYẾT THAY ĐỔI

Một khi đã có một tầm nhìn thuyết phục và mục đích phía sau được mô tả rõ ràng, ở bước tiếp theo, hãy nghĩ xem làm thế nào để biến nó thành hiện thực - cần những khâu nào để nhen nhóm và duy trì phong trào đó nhằm đạt được kết quả mong muốn? Trong thế giới của các tổ chức thay đổi xã hội, tổ chức phi lợi nhuận và thường trong cả các tổ chức nhà nước, người ta thường sử dụng phương pháp luận có tên gọi Thuyết Thay đổi. Đây là phương tiện để họ tối đa hóa cơ hội thành công cho một thay đổi mong muốn. Phương pháp này gồm khởi đầu với mục tiêu muốn theo đuổi, sau đó xác định điều kiện tiên quyết để đạt được những mục tiêu đó, và mối liên hệ giữa từng kết quả với nhau trong cả quá trình. Trong khi khâu đặt mục tiêu và sử dụng các phép đo để đánh giá chúng khá điển hình ở hầu

hết các tổ chức, thì cách tiếp cận này lại khác biệt. Nó đặc biệt kiểm nghiệm xem mục tiêu liên hệ như thế nào với kết quả cuối cùng mà bạn đang cố đạt được, cũng như các mục tiêu liên hệ với nhau như thế nào. Với Thuyết Thay đổi, bạn tập trung vào việc mỗi bước trong cả quá trình là điều kiện tiên quyết cho bước tiếp theo như thế nào, bắt đầu với kết quả mong muốn và phân tích ngược để xác định các bước đưa bạn tới đích. Bạn cần làm những gì? Bạn cần thuyết phục được ai? Liệu có thể tin một bước sẽ dẫn tới bước tiếp theo hay không, và rằng nếu làm theo các bước đó, bạn có thể chạm tới mục tiêu hay không? Nói một cách đơn giản hơn, Thuyết Thay đổi là giả thuyết về các bước dẫn bạn tới kết quả mong muốn: A + B + C = D.

Ví dụ, mỗi đơn kiến nghị thành công tại Change.org đều có Thuyết Thay đổi xác đáng. Với những người khởi động kiến nghị, tầm nhìn hoặc kết quả họ muốn đạt được đều dựa vào khả năng thuyết phục một người đưa ra quyết định cụ thể (quan chức được bầu, giám đốc tập đoàn,...). Đây chính là những người thực sự có khả năng tạo nên thay đổi mong muốn. Vì vậy, một Thuyết Thay đổi phù hợp cho một kiến nghị phải bao gồm việc đảm bảo bạn xác định được đúng người đưa ra quyết định, đưa ra một thỉnh cầu mà người đưa ra quyết định sẽ sẵn lòng hoặc thậm chí hào hứng nhận lời, và rồi phác thảo một lý do thuyết phục khiến họ đáp ứng thỉnh cầu này. Nếu bạn khởi đầu với kết quả bạn mong muốn - tầm nhìn của bạn - bạn có thể phân tích ngược lại để xác định các bước cần làm và những người cần tác động để hiện thực hóa tầm nhìn. Mỗi phong trào đều có Thuyết Thay đổi độc đáo của riêng nó, dựa trên khâu xác định tầm nhìn và điều kiện tiên quyết để kết quả đó có thể xảy ra.

Change.org, dưới tư cách là một công ty, cũng có Thuyết Thay đổi cho phương pháp họ hướng tới để đạt được tầm nhìn. Theo đó:

• Đầu tiên, trao quyền cho các tổ chức sở hữu công cụ và sự ủng hộ để cho phép bất kỳ ai khởi động một chiến dịch hiệu quả.

• Các chiến dịch này lan tỏa thông qua câu chuyện cá nhân thuyết phục, và từ đó điều động người ủng hộ với số lượng lớn, những người rồi sẽ đóng góp tiếng nói, thời gian và tiền bạc.

• Quy mô điều động giúp bạn thu hút người đưa ra quyết định, cho họ thêm động cơ để lắng nghe và hồi đáp chính thức.

• Khi con người được trao thêm sức mạnh để lên tiếng, nhận ra sức mạnh của hành động tập thể, và người đưa ra quyết định có thêm động lực để hồi đáp, bạn đã tạo ra sự biến đổi quyền lực có hệ thống và sự thay đổi có sức ảnh hưởng có thể cải thiện thế giới.

Các yếu tố của Thuyết Thay đổi được xây dựng trên nền tảng của nhau. Mỗi yếu tố lại là điều kiện tiên quyết cho yếu tố tiếp theo.

Bạn không thể thành công thu hút người đưa ra quyết định nếu không có sự điều động với quy mô đủ rộng để khiến họ nhận ra tầm quan trọng của thay đổi. Bạn không thể điều động lượng lớn người ủng hộ, trừ khi bạn dưới tư cách nhà tổ chức có thể trao quyền cho họ từ đầu để tiến lên.

Sơ đồ dưới đây được trích ra từ Center for Theory of Change (Trung tâm Thuyết Thay đổi), một tổ chức phi lợi nhuận thúc đẩy các tiêu chuẩn và ứng dụng tốt nhất để thực hiện Thuyết Thay đổi. Nó cho thấy ví dụ cụ thể hơn từ dự án Superwomen, chương trình kết hợp của một số tổ chức hướng tới một tầm nhìn chung - một thế giới nơi những nạn nhân của nạn bạo hành gia đình có công việc ổn định, lâu dài với mức lương đủ trang trải cuộc sống. Họ khởi đầu từ trên ngọn và giải quyết hướng xuống phía dưới, xác định điều kiện tiên quyết cho từng kết quả.

2

Mẫu sơ đồ Thuyết Thay đổi của dự án Superwomen

Bạn cũng có thể tưởng tượng cách Thuyết Thay đổi cũng được áp dụng trong những ngành nghề truyền thống hơn. Ví dụ, nếu Alli Webb từ Drybar hình dung một thế giới nơi phụ nữ có thể tự tin hơn mỗi ngày nhờ mái tóc đẹp, thì điều kiện tiên quyết để đạt được tầm nhìn đó có thể là mở rộng ra nhiều địa điểm, phát triển sản phẩm có thể sử dụng tại nhà, và công cụ đào tạo (như sách hoặc video) để hướng dẫn cách tự tạo kiểu tóc - tất cả đều là những việc Drybar hiện đang làm.

Bạn có thể tìm thấy nhiều chi tiết hơn về quy trình này trên trang web của Trung tâm Thuyết Thay đổi. Một khi xây dựng được Thuyết Thay đổi rõ ràng - một lộ trình cho biết làm thế nào để lên kế hoạch nhằm đạt được tầm nhìn - bạn có thể sử dụng nó như một cuốn cẩm nang cho biết điều gì cần được ưu tiên, cách để đánh giá xem từng bước đã hiệu quả chưa, và liệu bạn có đang đi đúng hướng để đạt được mục tiêu hay không.

NHÓM LỬA

Tầm nhìn và mục đích của bạn có thể mang tính cá nhân cao, nhưng suy cho cùng, bạn cần thu hút được cộng đồng những người ủng hộ giàu đam mê để đảm bảo phong trào được thành công. Bước quan trọng tiếp theo là tìm kiếm những cá nhân đầu tiên, họ là những người có thể tác động khiến nhiều người khác ủng hộ bạn. Nếu bạn coi ý tưởng của bản thân như tia lửa cho phong trào, những người ủng hộ đầu tiên và có sức ảnh hưởng chính là mồi để nhóm lên ngọn lửa. Trong bài diễn thuyết tại TED về khởi động phong trào, nhà khởi nghiệp Derek Sivers mô phỏng luận điểm này bằng một đoạn phim ví dụ, trong đó, một người đàn ông đơn độc hăng say nhảy múa tại một buổi hòa nhạc. Ngay vào giây phút người thứ hai đứng dậy nhảy múa cùng anh, những người khác cũng nhanh chóng tham gia. Sivers nhấn mạnh rằng bạn không thể tạo nên phong trào cho đến khi có được những người ủng hộ đầu tiên - những cá nhân dũng cảm dám đứng lên cùng bạn. Cách bạn tìm kiếm và đối xử với những người ủng hộ đầu tiên này chính là chìa khóa cho thành công sau cùng của động lực. Những người ủng hộ đầu tiên cũng là những nhà lãnh đạo, và họ quyết định liệu phong trào của bạn có đi đến đâu hay không.

Megan tại Yellowberry nắm được thành công thông qua một blog có ảnh hưởng trên Facebook. Blog này đã đăng bài về sản phẩm của cô. Những khách hàng trung thành đầu tiên của Alli Webb ủng hộ động thái mở cửa hàng đầu tiên của cô, và bài đăng trên blog Daily Candy nổi tiếng kích thích sự quan tâm dành cho doanh nghiệp của cô. Từng người khởi xướng phong trào nói trên đều sử dụng óc sáng tạo và tính bền bỉ để tìm ra đúng người ảnh hưởng; từ đó, lan tỏa thông điệp và bén lửa cho ý tưởng của mình.

Người ảnh hưởng là bất kỳ cá nhân nào sở hữu nhóm người theo dõi, tin tưởng họ. Những người nổi tiếng và các nhà báo rõ ràng là những người

ảnh hưởng; nhưng đồng nghiệp, giáo viên và thậm chí bạn bè hay gia đình cũng có thể là người ảnh hưởng, nếu họ có thể tiếp cận đủ các cá nhân. Số liệu cho thấy người ảnh hưởng có tính thuyết phục đến thế nào: theo Nielsen, so với niềm tin dành cho các dạng thức quảng cáo thông thường, 92% mọi người tin tưởng lời gợi ý từ các cá nhân nhiều hơn - thậm chí là người hoàn toàn xa lạ. Có nhiều dạng người ảnh hưởng, và họ tìm thấy động lực ở những điều khác nhau. Vậy nên, chìa khóa là hãy nghiên cứu và hiểu rõ ai sẽ là người ảnh hưởng trong hạng mục, địa điểm của bạn. Đôi khi họ là chủ blog, đôi khi là chủ một kênh Youtube, hoặc tài khoản trực tuyến với lượng người theo dõi lớn. Có lúc họ là người trong ngành báo chí, và có lúc, họ là những gương mặt có ảnh hưởng nhất trong một khu vực hoặc một tổ chức.

Ngành công nghiệp tiếp thị trả phí thông qua những người có ảnh hưởng đang phát triển. Tuy nhiên, cũng có nhiều trường hợp người ảnh hưởng ủng hộ một động lực mà họ tin tưởng mà không đòi hỏi chi phí, đặc biệt đối với các mục đích quan trọng. Chìa khóa là hãy khiến người gây ảnh hưởng cảm thấy họ đang nhận lại giá trị nào đó từ các hoạt động quảng bá của mình. Bất kể giá trị đó có thể là sản phẩm nào đó của họ mà bạn hứa sẽ quảng cáo lại (đôi khi, hình thức này được gọi là "chia sẻ đổi lấy chia sẻ"), được quyền sử dụng trước và sử dụng miễn phí một sản phẩm, hoặc đơn giản chỉ là cảm giác thoải mái khi tạo nên khác biệt tích cực cho thế giới. Bạn có thể hiểu rõ và thuyết phục người ảnh hưởng ủng hộ phong trào của mình nhờ các kỹ thuật tương tự như các kỹ thuật mà ta sẽ bàn tới ở Chương 4. Trong Chương 4, ta sẽ bàn tới các kỹ thuật để thuyết phục người đưa ra quyết định - những người có sức mạnh tạo nên sự thay đổi mà bạn đang kiếm tìm.

Gretta Rose van Riel phát hiện ra rằng để truyền tải thông điệp tới đúng người, "người ảnh hưởng nhỏ", những người có quan hệ vững chắc và gần gũi với một nhóm nhỏ hơn những người có liên quan, thường mang về hiệu quả cao hơn so với người nổi tiếng với đông đảo người theo dõi. Gretta là một nhà khởi nghiệp đến từ Úc. Cô đã gây dựng nhiều doanh nghiệp triệu đô trước tuổi 30, bắt đầu với SkinnyMe Tea, thương hiệu tạo nên hạng mục sữa rửa mặt gốc trà, được cô đặt tên "tea-tox". Bản thân cô cũng là một người ảnh hưởng lớn, được đặt danh hiệu "bà hoàng Instagram" với tổng cộng hơn 16 triệu người theo dõi các doanh nghiệp

của mình. Gretta tin rằng sản phẩm của cô sẽ giúp phát triển tầm nhìn trong việc tạo ra cách thức dễ dàng để mọi người khỏe mạnh hơn, và cô muốn tiếp cận những phụ nữ trẻ giống mình. Cô tiếp cận người dùng Instagram phù hợp với đối tượng khách hàng mục tiêu của mình. Sau khi có hơn 1.000 người theo dõi, cô gửi cho họ mẫu trà miễn phí. Phương thức này đem lại hiệu quả đáng kể. Trong một buổi phỏng vấn với Influencive, Gretta chia sẻ SkinnyMe Tea đạt tăng trưởng doanh thu là 600.000 đô mỗi tháng, chỉ trong vòng sáu tháng sau khi Gretta thành lập công ty. Cô nói, "Trở lại năm 2012, một cô gái đến từ Tasmania có 1.000 người theo dõi, đăng bài về trà của chúng tôi và đem về doanh thu cao nhất trong một ngày mà chúng tôi từng có. Sau đó, tôi chụp màn hình mọi tài khoản của các cô gái có hơn 1.000 người theo dõi, và liên hệ với họ bằng trà của chúng tôi. Khi liên hệ với các cô gái, họ vốn không quen việc được tiếp cận, 90–95% người ảnh hưởng cảm thấy hào hứng với việc này. Họ không quen được đối đãi như VIP, chẳng có công ty nào gửi họ sản phẩm miễn phí trước đây cả. Chúng tôi là một trong các nhãn hàng đầu tiên, nếu không muốn nói là nhãn hàng đầu tiên, theo đuổi việc xây dựng thương hiệu từ những người ảnh hưởng tại thời điểm đó."

Mô hình này thành công đến mức Gretta có thể tái sử dụng nó cho nhiều doanh nghiệp sau đó. Mặc dù theo lời kể của cô, thành tựu này cảm tưởng như chỉ là may mắn, cô đã nghiên cứu mọi dữ liệu có được về các chiến lược không hiệu quả, đồng thời phát hiện ra cách tái tạo thành công của mình trong việc lan tỏa phong trào. Trong một cuộc phỏng vấn gần đây với Foundr, Gretta mô tả ba kỹ thuật mà cô tin rằng sẽ đặc biệt hiệu quả khi tận dụng triệt để quan hệ hợp tác với người ảnh hưởng:

● Tiếng sấm nổ - Có được lượng lớn người cùng thúc đẩy một điều gì đó trong cùng một khung thời gian, từ đó thu về lượng lớn sự chú ý được kết hợp với nhau. Kỹ thuật này thường được thấy khi mọi người cùng sử dụng một hashtag vào cùng một thời điểm. Một lợi ích khác của Tiếng sấm nổ là phương thức tiếp cận đồng bộ này đôi khi có thể đẩy một chủ đề vào trong danh sách phổ biến trên các trang mạng xã hội, kéo theo càng nhiều cơ hội quảng bá.

● Người tạo xu hướng - Xác định cả người ảnh hưởng lớn và nhỏ trong cùng một lĩnh vực chủ đề, rồi nhắm tới người ảnh hưởng lớn trước tiên.

Người ảnh hưởng lớn sau đó sẽ khuyến khích lòng nhiệt tình và sự ủng hộ cộng gộp của những người ảnh hưởng nhỏ.

● Bằng chứng xã hội - Kêu gọi mọi người đăng nội dung thu hút người dùng về sản phẩm hoặc động lực của bạn. Kể cả khi bản thân họ không phải người ảnh hưởng, bài đăng và chia sẻ từ lượng lớn người "bình thường" cũng là một chiến lược cực kỳ hiệu quả. Change.org hoạt động theo cách này. Người khởi động kiến nghị chia sẻ chiến dịch với mạng lưới quan hệ của họ, người trong mạng lưới của họ có động lực mạnh mẽ để chia sẻ nó với mạng lưới khác của họ, và cứ thế tiếp tục.

• • •

Hiểu về các kênh quảng bá truyền thông mà bạn biết đóng vai trò quan trọng. Katherine Krug là nhà sáng lập và CEO của BetterBack, công ty thiết kế sản phẩm giảm đau vùng lưng dưới. Cô là cá nhân khởi nghiệp nữ đầu tiên kêu gọi được hơn 1 triệu đô cho doanh nghiệp của mình trong chiến dịch Kickstarter. Giờ đây, cô đã kêu gọi được hơn 3 triệu đô trên các trang huy động vốn cộng đồng khác nhau. Thuở mới bước những bước đầu tiên, mấu chốt cho sự thành công của cô chính là sự hiểu biết về cách các thuật toán hoạt động trên Kickstarter, từ đó, cô có thể khiến dự án của mình xuất hiện trên mục "Phổ biến nhất". Theo như cô chia sẻ trong một cuộc phỏng vấn với Forbes, "Sao Bắc Đẩu cho bất kỳ chiến dịch nào đều nên đưa lên mục Phổ biến nhất, để người truy cập có thể nhìn thấy dự án của bạn. Yếu tố quan trọng nhất cho thuật toán ở hạng mục Phổ biến nhất là số lượng người tài trợ, KHÔNG PHẢI số tiền kêu gọi được, trong một khoảng thời gian nhất định." Vậy là Katherine gửi e-mail cho 120 người bạn, hỏi xem liệu họ có sẵn lòng đóng góp mỗi người 1 đô trong ngày đầu tiên không. Chiến lược này, tương tự như kỹ thuật Tiếng sấm nổ của Gretta, đã thực sự hiệu quả.

Vào ngày ra mắt, BetterBack đã leo lên mục Phổ biến nhất. Katherine duy trì được động lực rất lâu sau ngày ra mắt nhờ không ngừng quan sát dữ liệu, để ý xem thông điệp hoặc lời kêu gọi hành động nào là hiệu quả nhất.

Katherine xây dựng phong trào của mình thông qua kêu gọi vốn cộng đồng, bởi phương pháp này giúp cô trực tiếp tiếp cận khách hàng và người ủng hộ. Như cô từng chia sẻ với Forbes, "Kêu gọi vốn cộng đồng là

cách tiếp cận dân chủ với nguồn vốn và loại bỏ những kẻ chặn đường. Không có căn phòng chật ních người nào để chào hàng cả." Thay vào đó, cô nói, "những người duy nhất bạn cần chào hàng và lấy lòng là khách hàng tương lai của mình." Nếu chọn cách tiếp cận này, hãy đảm bảo bạn chăm sóc tốt những người ủng hộ đó để duy trì phong trào. Katherine cập nhật thường xuyên về dự án của mình, trao quyền sử dụng bản nâng cấp và ưu đãi giảm giá cho người góp vốn, và nhanh chóng phản hồi những thắc mắc của họ. "Những người góp vốn thực sự biến giấc mơ của bạn thành hiện thực", cô chia sẻ cùng với Forbes, "vậy nên hãy nghĩ xem bạn phải làm thế nào để gia tăng giá trị qua từng tương tác."

NGƯỜI THEO DÕI TRỞ THÀNH LÃNH ĐẠO

Jennifer Cardenas là con gái của bà mẹ đơn thân, cực kỳ độc lập, thường chăm sóc em gái và luôn mong muốn trở thành một người có trách nhiệm. Cô đã dành cả cuộc đời trong thị trấn nhỏ ở ngoại ô Houston, ngay giữa tâm bão Harvey vào năm 2017. Cô và gia đình vốn lên kế hoạch ở nhà trong suốt đợt bão, bởi họ đã có kinh nghiệm tránh bão trước đó. Nhưng khi có lệnh sơ tán bắt buộc, Jennifer và gia đình vội vàng rời khỏi nhà sớm nhất có thể.

Khi lái xe về phía San Antonio, Jennifer thấy bài đăng Facebook của nhiều người bạn, chia sẻ địa điểm sơ tán của họ. Vậy là cô quyết định tạo một nhóm Facebook để họ có thể nắm bắt địa điểm của nhau, và liệu mọi người có đang an toàn hay đang cần giúp đỡ gì không. Cô đặt tên nhóm là "Bão Harvey 2017." Cô viết cho các bạn của mình: "Mọi người ơi! Mình tạo nhóm này để giữ liên lạc với mọi người, và để mọi người giữ liên lạc với mình. Mình chỉ có thể lập nhóm 50 người, và mình đang rất vội, nhưng mình sẽ bổ sung thêm nhiều bạn nữa vào nhóm sau. Các bạn cứ thoải mái thêm gia đình và bạn bè của mình vào nhóm, để mọi người giữ liên lạc với nhau. Chào nhé." Và rồi cô đi ăn tối với gia đình. Tối muộn hôm đó, khi vào lại nhóm, có thêm 800 người yêu cầu tham gia.

Nhóm của cô phát triển nhanh chóng; ngày hôm sau, đã có tới 30.000 thành viên, và chỉ trong bốn ngày, con số lên tới 150.000. Jennifer liên lạc với em gái mình, Shanna Lyons, ở Maryland để nhờ giúp đỡ, bởi cô biết tự mình không thể xoay xở được. Và rồi điều kỳ diệu đã xảy ra. Mọi người từ khắp nơi trên đất nước và trên thế giới bắt đầu ngỏ ý đóng góp khả

năng của mình. Những người từng trải qua trải nghiệm tương tự đăng đoạn video trực tiếp với lời khuyên về cách tồn tại qua một cơn bão lớn, một người phụ nữ đóng góp bảng tính cô từng dùng để điều phối trong các thảm họa trước đây, và nhiều người khác ngỏ ý hỗ trợ Jennifer và em gái bằng cách làm quản trị viên của nhóm, điều phối viên giải cứu, vân vân. Dù Jennifer là người tạo nhóm và là lãnh đạo đầu tiên, những người ủng hộ cô đã tự mình trở thành các nhà lãnh đạo.

Và các lãnh đạo tình nguyện này có vai trò trọng yếu cho thành công của nhóm. Khi Jennifer lái xe về quê nhà ở Ingleside, Texas vào ngày sau khi cơn bão đi qua, cô không thể dùng dịch vụ kết nối mạng trong một vài ngày liền. Và nhóm vẫn hoạt động, thậm chí khi cô không xuất hiện trên trực tuyến. Jennifer nói rằng khi cô cuối cùng cũng có thể kết nối mạng, cô không thể tin vào điều đang xảy ra. "Tôi bắt đầu thấy các ca cứu hộ", cô nói với tôi. "Mọi người đăng bài 'Xin hãy giúp tôi, tôi đang trên mái nhà'. Và rồi tôi thấy 'Đã được cứu hộ'. Và rồi rất nhiều tin nhắn với nội dung như, 'Trời ơi, bạn đã cứu quá nhiều mạng sống. Cảm ơn vì những điều bạn đã làm.'" Cô gọi điện cho em gái để hỏi xem chuyện gì đã xảy ra, và Shanna kể lại, "Jennifer à, những gì vừa qua thật phi thường. Chúng ta tổ chức cứu hộ, có nhóm hậu cần và nhóm cứu hộ. Chúng ta phối hợp với đội Tuần duyên và Vệ binh, các dịch vụ và cơ quan địa phương và cả cấp quốc gia nữa, và cứu sống được nhiều người. Quả là một điều tuyệt vời."

Mọi người cùng đoàn kết quanh một mục đích chung của nhóm, và đều muốn trở thành một phần của nó. Có 80 quản trị viên tình nguyện, những người giữ vai trò lãnh đạo trong cộng đồng và hàng nghìn người khác dang tay giúp đỡ hết mức có thể. Họ đảm nhiệm điều Jennifer khởi động. Làm việc cùng những người đầu tiên hồi đáp, cộng đồng Facebook của Jennifer chịu trách nhiệm cứu hộ hơn 8.000 người trong cơn bão Harvey. Cộng đồng này vẫn hoạt động, mặc dù mục đích được mở rộng hơn. Giờ đây, họ giúp đỡ cho các thành viên trong quá trình tái xây dựng phức tạp và ngập tràn cảm xúc: điều hành Cơ quan quản lý khẩn cấp Liên bang, đưa lời khuyên về cách xây lại nhà, điều phối quần áo và nội thất quyên góp được, và bất kỳ thứ gì khác mà các thành viên cần. Sẽ mất vài năm để mọi thứ đâu vào đấy, và cộng đồng của Jennifer sẽ còn tiếp tục đóng vai trò quan trọng.

• • •

Việc bạn cần làm chính là tạo một tầm nhìn rõ ràng và thuyết phục - mô tả và tinh chỉnh điều bạn muốn tạo ra và câu hỏi "tại sao" phía sau điều đó - sẽ mang lại kết quả khi bạn khởi động phong trào của mình. Một khi có được góc nhìn sắc bén và chú tâm vào tương lai mình mong muốn, bạn sẽ có thể thành công trong việc truyền động lực và cảm hứng để người khác cùng chung tay.

Chương 4Làm quen gã khổng lồ- Thuyết phục người đưa ra quyết định

Đừng chỉ cao giọng, hãy củng cố luận điểm của mình.

— DESMOND TUTU

TÁI TƯ DUY VỀ DAVID VÀ GOLIATH

Giới tổ chức xã hội truyền thống thường yêu cầu mô hình David và Goliath. Như đã nhắc tới ở Chương 3, hầu hết

các chiến dịch đều bao gồm người đưa ra quyết định. Đây là một cá nhân hoặc một nhóm người có quyền lực tạo nên sự thay đổi mà bạn hằng mong muốn. Người đưa ra quyết định thường là ủy viên hoặc lãnh đạo của các tổ chức. Các nhà hoạt động thường coi người đưa ra quyết định mà họ cần thuyết phục chính là những "mục tiêu"; và họ sẽ nghĩ cách khiến những mục tiêu này đồng ý thay đổi thông qua bất cứ phương thức hợp pháp nào cần thiết, đôi khi bao gồm vài chiến thuật phiền phức như "dội bom twitter" để đặc biệt đe dọa danh tiếng và quấy rầy người đưa ra quyết định. Tuy nhiên, tôi tin rằng các nhà tổ chức xã hội có thể hưởng lợi từ cách tiếp cận mang tính hợp tác hơn. Đó là những phương thức mà các chủ doanh nghiệp hay dùng để giành lợi thế lâu dài.

Thay vì xem những người có quyền lực như mục tiêu và tận dụng bất kỳ phương tiện nào trong tay để giành phần thắng ngắn hạn, sẽ thế nào nếu ta coi họ như đối tác tiềm năng lâu dài? Để xây dựng quan hệ đối tác lâu dài, chúng ta phải lựa chọn những chiến thuật khuyến khích người đưa ra quyết định hoạt động năng suất hơn cùng mình, cả trong chiến dịch hiện tại và tương lai. Một vài người cho rằng đây là điều bất khả thi; bởi người đưa ra quyết định có quá nhiều quyền lực, nên những kẻ thấp cổ bé họng không thể thuyết phục được họ, trừ khi chúng ta lấy lửa đối đầu với lửa.

Tôi phản đối. Tôi tin rằng sự huy động tập thể nhân dân nắm giữ nhiều sức mạnh hơn bất cứ cá nhân người đưa ra quyết định nào, chỉ cần chúng ta tìm được đúng công cụ để giao tiếp cùng nhau.

Với các cá nhân, chìa khóa nằm ở khả năng hiểu rõ thế mạnh của bản thân. Chúng ta phải biết được sức mạnh của mình nằm ở đâu và nhận ra rằng khi ta cùng nhau làm việc hiệu quả, người đưa ra quyết định gần như không thể không lắng nghe. Tôi không có ý khuyên mọi người tránh các chiến thuật tổ chức truyền thống. Các chiến lược như biểu tình ôn hòa, đơn kiến nghị, tẩy chay, tố tụng, hay thậm chí tiếp cận dồn dập bằng email, thư từ, điện thoại và phương tiện truyền thông đều có thể là những cách đạt hiệu quả cao trong việc khiến người đưa ra quyết định biết rằng chúng ta tha thiết với vấn đề này. Tôi muốn nói rằng khi áp dụng những chiến lược như trên, chúng ta nên thực hiện với thái độ tôn trọng, chừa lại cơ hội cho tương tác tích cực, thay vì sỉ nhục, chỉ trích hay làm xấu mặt ai đó.

Hướng tiếp cận phi bạo lực của tiến sĩ Martin Luther King Jr, dựa trên lời dạy của Gandhi, đã lấy nguyên tắc này làm cốt lõi. Sáu nguyên tắc phi bạo lực của King không đơn giản chỉ là ngăn bản thân trở nên bạo lực. Hơn thế nữa, nó xoay quanh việc áp dụng tình yêu thay vì ghét bỏ và tìm kiếm con đường dẫn tới sự hiểu biết lâu dài như một loại công cụ cho công lý. Nguyên tắc thứ ba, "Phi bạo lực cố gắng đánh bại sự bất công, chứ không đánh bại con người", chỉ ra rằng "những người làm điều ác cũng chỉ là nạn nhân, chứ không phải người xấu". Bằng cách cố gắng thấu hiểu họ, đến cuối cùng chúng ta sẽ có được cơ hội thiết lập công lý lâu dài.

Chứng kiến và phản ứng lại với sự trỗi dậy của phong trào "Alt-Right" (Cánh hữu thay thế) và sự tự tin ngày càng gia tăng của các nhóm thù hận trên khắp thế giới, các nguyên tắc phi bạo lực vẫn phù hợp trong bối cảnh hiện nay như nó đã từng trong suốt phong trào dân quyền. Và tuy rằng các mấu chốt của phi bạo lực đem tới những lời khuyên hữu ích trong việc phản ứng với các sự việc rắc rối bị cô lập như các cuộc biểu tình chống đối, chúng còn định hướng chiến lược lâu dài giúp bạn làm việc cùng người đưa ra quyết định. Suy cho cùng, dẫu không phải lúc nào họ cũng hành xử như vậy, tuy nhiên hầu hết những người ra quyết định đều đóng vai trò phục vụ quần chúng, bất kể là cấp trên, nhân viên, học viên, khách

hàng hay cổ đông của họ. Hãy nhắc nhở họ rằng vì lợi ích lớn nhất của bản thân họ, hãy phục vụ.

Trong khi cố gắng thuyết phục người đưa ra quyết định, đừng quên rằng bạn có nhiều quyền lực hơn bạn nghĩ. Mặc dù chúng ta thường dùng câu chuyện về David và Goliath để mô tả tình huống khi một phe đối lập có vẻ yếu thế hơn phải đối mặt với phe mạnh hơn, nhưng cây bút Malcom Gladwell của New Yorker đã lập luận thông qua cuốn sách David and Goliath (tạm dịch: David và Goliath) rằng, chúng ta dường như đều hiểu sai câu chuyện của David và Goliath rồi. Gladwell viết rằng những kẻ yếu thế cũng có điểm mạnh: "Thực tế, làm một kẻ yếu thế có thể thay đổi con người theo những cách mà chúng ta thường không thấu hiểu hết. Nó mở ra nhiều cánh cửa và tạo nên nhiều cơ hội, biến điều không tưởng trở nên khả thi."

Trên thực tế, chúng ta có lẽ đã phân tích câu chuyện đó sai cả rồi, Gladwell tranh luận. Ông trích lời các chuyên gia y tế tin rằng Goliath to lớn đến vậy là bởi u tuyến yên lành tính. Dù có kích thước khổng lồ, song khối u có thể khiến hắn mù lòa và làm giảm tốc độ, biến hắn thành một đối thủ kém đe dọa hơn rất nhiều. Gladwell viết, "Thứ người Israel cổ đại nhìn thấy từ trên đỉnh đồi cao là một gã khổng lồ đáng sợ. Trên thực tế, thứ cho hắn ngoại hình to lớn cũng chính là nguồn cơn yếu điểm lớn nhất của hắn. Câu chuyện này ẩn chứa bài học quan trọng cho mọi cuộc chiến đấu với mọi loại người khổng lồ. Những kẻ quyền lực và đầy sức mạnh không phải lúc nào cũng giống với vẻ bề ngoài."

Chúng ta có thể khiến thay đổi xảy ra bằng cách coi những người đưa ra quyết định như đối tác lâu dài tiềm năng và cố gắng thấu hiểu động lực của họ. Ta nên nhớ rằng người đưa ra quyết định, nhìn chung mà nói, vẫn là những người tốt, hành động của họ được thúc đẩy bởi động lực cũng như cảm giác mục đích của chính họ. Nếu ghi nhớ được điều này, thì việc hỗ trợ để cả hai bên cùng thắng lợi sẽ khiến việc thay đổi hiệu quả hơn. Tìm được cách hợp tác với người đưa ra quyết định ngày hôm nay có thể dẫn tới kết quả lâu dài to lớn hơn, bởi người đó sẽ sẵn lòng tiếp tục làm việc cùng chúng ta.

Giới tổ chức xã hội thường gợi nhắc tới hình ảnh kinh điển nhiều chú cá nhỏ tụ với lại nhau để truy đuổi con cá lớn. Theo tôi, nhiều chú cá nhỏ vẫn

tập hợp để thể hiện sức mạnh số lượng, nhưng chúng sẽ cố gắng làm việc cùng con cá lớn trước, và chỉ truy đuổi khi cực kỳ cần thiết. Trong nhiều trường hợp, việc truy đuổi chẳng cần thiết.

Tôi nhận ra bức tranh này có vẻ thảo mai với một số người, và tôi biết ở nhiều nơi trên thế giới, thậm chí chỉ lên tiếng một cách ôn hòa thôi, người ta cũng gặp rủi ro bị bắt giữ hoặc bị tổn hại thể xác. Và trong nhiều trường hợp, ta gặp phải những người đưa ra quyết định khó nhằn. Đó có thể là kẻ độc tài phát xít, những người có thiên hướng bạo lực và không chút hứng thú với đối thoại hay lý lẽ. Đối với những đối tượng này, cách tiếp cận này có thể không hiệu quả. Nhưng tôi tin rằng trong nhiều tình huống hơn so với bạn có thể tưởng tượng, một chiến lược đồng nhất lợi ích với các "phe đối địch" sẽ mang lại hiệu quả vượt trội.

Phần lớn chúng ta đều có chung nhu cầu và các cung bậc cảm xúc: nhu cầu an toàn thể chất và an toàn tài chính, thèm khát tình yêu và sự chấp thuận, khao khát làm tốt bất cứ việc gì đang làm. Điều này có nghĩa là giữa những người muốn thúc đẩy thay đổi và những người đưa ra quyết định mà họ phụ thuộc vào luôn tồn tại điểm chung. Nếu mỗi bên đều cố gắng thấu hiểu động lực của bên còn lại, thì trong bất kỳ cuộc đàm phán nào, kết quả cũng sẽ khả thi hơn. Và là người từng đóng cả vai "David" và "Goliath", tôi biết chúng ta dễ dàng lắng nghe và hồi đáp những người tìm kiếm thay đổi hơn khi ta thấy mình được tiếp cận dưới tư cách con người bình thường, thay vì là tiếp cận David và Goliath hoặc "chúng ta chống lại họ".

Vậy nên tôi tin rằng chúng ta có thể chạm tới thế giới nơi cả David và Goliath đều là người thắng cuộc. Vốn đã có quá nhiều ví dụ giải thích tại sao đây lại là vấn đề cần xem xét, một vài trong số đó được nhấn mạnh ở chương này. Chúng ta có thể làm được nếu ta hành động cùng tiếng nói, lời kêu gọi và sức mạnh số lượng của chúng ta.

Chúng ta có thể làm được nếu ta thể hiện mục đích và tầm nhìn của mình dưới góc độ những con người với nhau, đồng thời gạt những chiếc súng cao su sang một bên và ngừng ném đá về phía Goliath. (Được rồi, lại là những khẩu hiệu thảo mai).

XÁC ĐỊNH ĐÚNG NGƯỜI ĐƯA RA QUYẾT ĐỊNH

Một trong những yếu tố để phát triển một Thuyết Thay đổi tốt đó là nhận biết xem cá nhân cụ thể nào có khả năng tạo nên thay đổi bạn mong muốn, bất kể thay đổi đó là gì. Đó có thể là ra mắt một chương trình mới tại nơi làm việc hoặc trường học, gọi vốn cho công ty khởi nghiệp của bạn, thay đổi một chính sách hoặc luật lệ trong thành phố hoặc đất nước, hay thậm chí chỉ là lôi kéo một vài người gây ảnh hưởng đầu tiên. Bất kể bạn đang cố hoàn thành điều gì, luôn có một cá nhân hoặc nhóm người nắm quyền hoặc có khả năng khiến điều đó xảy ra. Cá nhân hoặc nhóm người này chính là người đưa ra quyết định.

Trước khi tư duy chiến lược thuyết phục người đưa ra quyết định, bạn cần đảm bảo rằng mình thực sự đã xác định được đúng người hoặc nhóm người. Nếu muốn thay đổi quy định về vé đỗ xe tại thành phố của mình, bạn không phải hỏi ý kiến chủ tịch nước hay tổng thống ở nước bạn. Bạn sẽ phải ngỡ ngàng khi biết có bao nhiêu đơn kiến nghị về hầu như mọi chủ đề đầu trực tiếp gửi đến chủ tịch nước/tổng thống - thực sự rất nhiều. Hoặc đôi khi người ta hướng chiến dịch của mình tới những người đưa ra quyết định chung chung, như "công dân địa cầu". Chúc bạn thành công trong việc điều phối mọi công dân địa cầu làm bất cứ điều gì.

Làm rõ ai mới là người cần thuyết phục là chìa khóa để bạn đạt được mục tiêu. Đôi khi, các thay đổi mong muốn có thể được giải quyết từ nhiều khía cạnh khác nhau. Mỗi khía cạnh lại có một người đưa ra quyết định khác nhau. Ví dụ, nếu bạn muốn một cửa hàng tạp hóa nào đó ngừng dùng túi nilon, bạn có thể xác định công ty sản xuất là người đưa ra quyết định; hoặc cơ quan lập pháp của thành phố hay bang đó sẽ là người quyết định, bằng cách thuyết phục họ phê duyệt bộ luật ngăn chặn việc sử dụng túi nilon, như một vài thành phố tại Mỹ đã làm, hoặc thu phí cho túi nilon dùng một lần như Vương quốc Anh đã và đang thực hiện.

Một khi xác định được câu hỏi "ai" – người đưa ra quyết định – bạn sẽ phải tiếp tục trả lời câu hỏi "cái gì": câu trả lời thực tế để người đưa ra quyết định gật đầu đồng ý. Câu hỏi "cái gì" cần phải là điều mà một người có thể thực sự làm được. Nếu bạn cố gắng xin ân xá cho một tội phạm, nếu đó là tội phạm liên bang, thì tổng thống có thể làm điều này. Nếu đó là tội phạm của bang, tổng thống không thể làm gì, kể cả khi họ muốn. Mong

muốn thay đổi không thôi là chưa đủ. Bạn còn phải tìm lộ trình đi tới thay đổi mà cả hai phía đều tiếp cận được. Phép màu thực sự sẽ gõ cửa khi bạn tìm được cách thức khiến thay đổi này trở nên thu hút trong mắt người đưa ra quyết định.

THẤU HIỂU GÃ KHỔNG LỒ GOLIATH

Một cách để phá vỡ bức tường giữa bạn và Goliath và thuyết phục thành công người đưa ra quyết định hành động là nỗ lực thấu hiểu họ cũng như tìm hiểu xem đâu là động lực thúc đẩy họ; Goliath cũng có nhu cầu như chúng ta. Nó cũng tương tự như kỹ thuật sắp được bàn tới trong Chương 5, truyền cảm hứng cho người ủng hộ - càng hiểu rõ về động lực thúc đẩy mọi người bao nhiêu, bạn càng dễ dàng truyền cảm hứng để họ hành động bấy nhiêu.

Gemma Mortensen, cựu giám đốc toàn cầu tại Change.org và giám đốc điều hành tại Crisis Action, gần đây mới bắt đầu thực hiện vai trò tại Crisis Action khi tổ chức này hỗ trợ tổ chức phản ứng khẩn cấp cho cuộc đàn áp bạo lực nhằm vào các nhà sư ở Myanmar năm 2007. Đất nước này đã chứng kiến hành vi bạo lực trên diện rộng chống lại người biểu tình ôn hòa và bắt giữ nhiều tù nhân chính trị, làm nổ ra mối lo và nỗi e sợ trên khắp thế giới. Crisis Action đã thành công tập hợp liên minh gồm các tổ chức phi chính chủ, các nhà hoạt động xã hội, các liên đoàn thương mại, người nổi tiếng và các lãnh đạo tôn giáo để thể hiện sức mạnh của cộng đồng ủng hộ vấn đề này. Mục tiêu của họ là khiến Liên minh châu Âu thực hiện các chế tài kinh tế và khiến Hội đồng Bảo an Liên Hợp Quốc phải có hành động trực tiếp tại Myanmar, điều chưa từng xảy ra trước đó.

Họ biết rằng Gordon Brown, thủ tướng của Vương quốc Anh khi đó, quan tâm sâu sắc tới Myanmar. Cuộc trò chuyện với các sĩ quan chủ chốt của ông cho thấy ông đã sẵn sàng nắm quyền lãnh đạo thực sự trong cuộc khủng hoảng và thúc đẩy hành động. Động thái này tạo cơ hội cho các nhà hoạt động xã hội và người đưa ra quyết định cùng chung tay hợp sức. Gemma giải thích với tôi, "Thay vì coi tất cả những người nắm quyền là một vấn đề, chúng tôi hiểu rằng nếu liên kết đúng cách, bạn có thể xoay đổi động lực chính trị nhanh hơn nhiều so với việc nếu bạn chỉ là một kẻ đối nghịch. Gordon Brown đã sẵn sàng thể hiện tinh thần lãnh đạo thực thụ trong việc này; ông đã sẵn sàng để làm điều đúng đắn.

Vậy nên chúng tôi đặt vấn đề, 'Nếu chúng tôi giúp kêu gọi mọi người xuống đường lên tiếng cho việc này, ông sẽ làm gì?' Nhóm cộng sự của ông nói rằng ông sẽ đích thân ra mặt và nói, 'Tôi sẽ tới Hội đồng Bảo an Liên Hợp Quốc để nói rằng đây chắc hẳn là khoảnh khắc chúng ta phải có hành động can thiệp tại Miến Điện'."

Vậy là vào buổi sáng của cuộc diễu hành quốc tế do Crisis Action điều phối, họ đã tổ chức buổi gặp mặt giữa Thủ tướng và các nhà sư Miến Điện, lãnh đạo Tổng Nghiệp đoàn Anh và Tổ chức Ân xá Quốc tế, các cựu tù nhân chính trị tại Myanmar - những người chất chứa câu chuyện cá nhân nổi bật. Đây quả là một buổi gặp mặt gây chấn động.

Vào ngày 6 tháng 10 năm 2007, khi hàng nghìn người diễu hành qua các con phố London, thủ tướng Gordon Brown phát biểu trước quần chúng, nói với các đoàn đại biểu rằng: "Tôi muốn EU thực hiện các chế tài mạnh hơn để thể hiện rõ rằng chúng ta sẽ không dung thứ cho tình trạng đàn áp trong thời gian qua. Tôi mong muốn các nhà lãnh đạo khác trên thế giới cùng chung tay để đạt được tiến trình mà mọi người ở đây đều mong muốn... một dấu chấm hết cho tình trạng vi phạm nhân quyền. Chúng ta muốn chấm dứt bạo lực chống lại người Miến Điện và chúng ta muốn thúc đẩy quá trình dân chủ hóa và hòa giải nhanh nhất có thể."

Đối với Gemma, người dành gần hết cuộc đời để thay đổi thế giới, đây là một trong những khoảnh khắc phi thường khiến con đường đi tới tiến trình sáng tỏ hơn. Nếu bạn hiểu được người đưa ra quyết định, bối cảnh chính trị của họ, và điều mang lại cho họ động lực, thì các bạn có thể làm việc hài hòa và hiệu quả để cùng nhau giải quyết vấn đề.

Và chỉ vài ngày sau đó, ngày 11 tháng 10, Hội đồng Bảo an Liên Hợp Quốc có động thái đầu tiên tại Myanmar, đưa ra tuyên bố lên án bạo lực chống lại người biểu tình ôn hòa và kêu gọi sớm trả tự do cho tù nhân chính trị. Vào ngày 15 tháng 10, Liên minh châu Âu cấm nhập khẩu gỗ mộc, kim loại và đá quý từ Myanmar và cảnh báo lệnh cấm đầu tư nếu chính phủ không tham gia đối thoại với phong trào dân chủ. Đây đều là những bước tiến lớn. Và trong khi thay đổi lớn cần có thời gian mới có thể xảy ra, đây quả là mảnh ghép quan trọng cho cả bức tranh.

Như Gemma đã chỉ rõ, không tổ chức hay cá nhân nào có thể một mình nhận công lao cho những phát triển lớn trong xã hội. Ta luôn cần nỗ lực tập thể của nhiều cá nhân - bất kể là nhà hoạt động xã hội, người đưa ra quyết định, doanh nghiệp hay ai đó khác - những người giúp tạo nên thay đổi. Và công việc này thường kéo dài nhiều năm trời. Dù Myanmar đã trải qua giai đoạn biến chuyển chính trị đầy kịch tính, các nhà hoạt động xã hội vẫn nỗ lực đảm bảo sự an toàn cho các cộng đồng thiểu số như cộng đồng Hồi giáo Rohingya.

VẼ BẢN ĐỒ

Các nhà tổ chức sử dụng một kĩ thuật có tên "vẽ bản đồ quyền lực" hoặc "vẽ bản đồ tầm ảnh hưởng" để hình thức hóa quy trình mà Gemma phác thảo. Kỹ thuật này đòi hỏi bạn phải hiểu được các mặt của các mối quan hệ và những nhân tố thúc đẩy tác động tới người đưa ra quyết định.

Đây thường là bài tập trực quan; trong đó, người thực hiện thực sự thiết kế một bản đồ, danh sách hay biểu đồ thể hiện cách họ có thể hướng người đưa ra quyết định về phía hành động. Nếu hiểu được con người, thể chế, quá trình tạo động lực và tác động một ai đó, thì bạn sẽ được trang bị tốt hơn để thuyết phục họ.

Khi thực hiện bài tập này, bạn cần hiểu rõ và biểu thị tất cả các mối quan hệ giữa những người trên bản đồ. Có bao nhiêu mối liên hệ giữa các cá nhân chủ chốt, và các liên hệ này chặt chẽ đến đâu? Khả năng từng người hoặc tổ chức trong số đó ủng hộ ý tưởng của bạn cao đến đâu? Có phân ra thành người ra quyết định chính yếu và thứ yếu không, và nếu có, thì họ liên hệ với nhau như thế nào? Có nhiệm vụ nhỏ nào mà bạn nên bắt đầu để xây dựng yêu cầu lớn hơn sau cùng hay không? Quy trình này còn giúp bạn làm rõ thứ tự tiếp cận nhiều người để tiến tới người đưa ra quyết định sau cùng, bắt đầu với mối liên hệ mạnh nhất và những người có khả năng ủng hộ ý tưởng của bạn cao nhất.

Để thực sự hiểu được tác dụng của việc lập bản đồ quyền lực, hãy cùng xem xét ví dụ dưới đây. Trong suốt năm 2012, chiến dịch chấm dứt lệnh cấm Nam Hướng đạo đồng tính và người đội trưởng đồng tính của Đội Nam Hướng đạo Mỹ (BSA) đã tạo nên làn sóng trên Change.org. Vào tháng 4 năm 2012, Jennifer Tyrrell, người từng giữ chức đội trưởng cho

nhóm Hướng đạo Sói con của con trai mình trong một năm tại Ohio, đã bị cách chức khỏi vị trí này và bị tước quyền thành viên vì là người đồng tính. Ngay sau đó, với sự trợ giúp của tổ chức đồng tính GLAAD, cô khởi động đơn kiến nghị trên Change.org yêu cầu BSA chấm dứt chính sách kỳ thị. Cô và những người ủng hộ cô biết rằng họ đang đối mặt với trận chiến không cân sức. Đội Hướng đạo sinh Mỹ là tổ chức có thâm niên cả thế kỷ và chưa từng thay đổi chính sách. Vậy là Jennifer và mọi người khác trong phong trào bắt đầu tìm các cách khả thi khác nhau để thuyết phục BSA thay đổi, bắt đầu từ khâu rà soát toàn bộ cá nhân và tổ chức khác nhau có ảnh hưởng tới hoạt động của BSA.

Họ bắt đầu với ban lãnh đạo của BSA, bao gồm các CEO trong danh sách Fortune 500, một vài người trong số họ đứng đầu công ty như AT&T và Ernst&Young - những công ty đang đứng đầu trong cuộc đấu tranh cho quyền lợi của cộng đồng LGBTQ. Jennifer khởi động thêm một đơn kiến nghị gửi tới AT&T và Ernst&Young, ngỏ ý yêu cầu CEO của họ lên tiếng ủng hộ thay đổi chính sách, và cả hai đã làm vậy. Sau đó, nhóm ủng hộ xem xét các tập đoàn có quan hệ đối tác với Đội Nam Hướng đạo Mỹ. Từ đây, họ nhắm tới các công ty có đóng góp nhiều nhất cho phong trào quyền LGBTQ, theo Chỉ số Bình đẳng Đoàn thể của Chiến dịch Nhân quyền. (Human Rights Campaign's Corporate Equality Index). Quyết định này dẫn tới nhiều đơn kiến nghị yêu cầu các công ty như Intel, UPS và nhiều công ty khác lên tiếng về lệnh cấm đội trưởng và hướng đạo đồng tính của Đội Nam Hướng đạo Mỹ. Mọi công ty đều làm vậy.

Bên cạnh việc tận dụng tiếng nói của lãnh đạo các công ty và tập đoàn, họ còn mời người nổi tiếng, chính trị gia và các nhân vật nổi bật khác có liên hệ với Đội Nam Hướng đạo lên tiếng trên các phương tiện truyền thông để ủng hộ việc thay đổi chính sách. Họ thuyết phục nghệ sĩ như Carly Rae Jepsen và Train không biểu diễn tại buổi hòa nhạc của Trại Họp bạn Hướng đạo, hội nghị toàn quốc quy mô lớn của Đội Nam Hướng đạo, được tổ chức bốn năm một lần.

Cuối cùng, họ lên sơ đồ cấu trúc toàn quốc và địa phương của đội BSA. Theo những gì họ biết, BSA được hợp thành bởi nhiều hội đồng Hướng đạo địa phương dọc khắp nước Mỹ. Họ tận dụng mọi phần của bản đồ quyền lực bằng việc giúp khởi động 110 đơn kiến nghị trên Change.org,

thúc giục các hội đồng yêu cầu tổ chức quốc gia chấm dứt lệnh cấm hướng đạo sinh và đội trưởng đồng tính. Mỗi đơn kiến nghị lại bắt đầu bởi một cá nhân quan tâm tới vấn đề này và có liên hệ cá nhân với nó – bao gồm bản thân những người đồng tính từng là hướng đạo sinh hoặc đội trưởng hoặc có bố mẹ đồng tính từng là đội trưởng hướng đạo. Họ thể hiện quy mô và sự đa dạng của cộng đồng quan tâm tới vấn đề này.

Tất cả chiến dịch bổ sung cùng yêu cầu nhỏ lẻ hơn đều hướng tới con người và tổ chức trong bản đồ tầm ảnh hưởng của BSA và giúp tạo nên làn sóng hưởng ứng nhiệt liệt và cả sự chú ý của truyền thông. Cuối cùng, chỉ một năm sau đơn kiến nghị đầu tiên, BSA tiến hành bỏ phiếu để ngừng lệnh cấm hướng đạo đồng tính vào ngày 23 tháng 5 năm 2013. Và hai năm sau đó, vào tháng 7 năm 2015, BSA gỡ lệnh cấm đội trưởng hướng đạo đồng tính. Suy cho cùng, không một chiến dịch đơn lẻ nào thay đổi suy nghĩ của BSA. Thay vào đó, chiến dịch thành công bởi nỗ lực kết hợp của hơn 100 chiến dịch liên quan nhỏ hơn, mỗi chiến dịch đều hướng tới con người trong phạm vi ảnh hưởng của BSA. Khởi điểm là một chiến dịch đơn lẻ hướng tới BSA đã phát triển thành phong trào toàn quốc với gần 1,5 triệu người ủng hộ.

Phong trào này mang lại lợi ích cho cả hai bên. Nó thuyết phục BSA lắng nghe và tương tác với những người đang đòi hỏi họ phải thay đổi, và sau cùng, thay đổi được tạo nên dường như cũng có lợi hơn cho thành công lâu dài của tổ chức. Ý kiến cộng đồng chuyển hướng đáng kể về phía ủng hộ quyền đồng tính trong những năm đó, tiếp nối bằng làn sóng cải cách pháp lý như khi 25 bang bỏ phiếu ủng hộ hôn nhân đồng giới vào năm 2013 và 2014. Vào năm 2015, theo phán quyết của Tòa án Tối cao Hoa Kỳ, lệnh cấm hôn nhân đồng giới là vi hiến. Dựa trên thay đổi về mặt tư tưởng, chính sách mới của BSA suy cho cùng đã đặt họ cùng phía với ý kiến cộng đồng, một kết quả tích cực cho tổ chức của họ và cho cả những người đề xuất thay đổi.

• • •

Một ví dụ khác về người thấu hiểu sâu sắc cách tác động người đưa ra quyết định là người bạn Luanne Calvert của tôi, người đã dành ra 5 năm dưới cương vị CMO của hãng hàng không Virgin America. Luanne là một trong những bộ óc sáng tạo nhất tôi từng gặp, và tài năng của cô rõ ràng đã

đóng góp cho sự nghiệp cực kỳ thành công của cô trong ngành quảng cáo và tiếp thị. Trong suốt quãng thời gian tại Yahoo!, Google, Virgin và một số công ty khác, Luanne vẫn luôn chịu trách nhiệm cho nhiều thứ đầu tiên - lần "buzz" đầu tiên hoặc đội tiếp thị truyền miệng đầu tiên, taxi sử dụng Internet đầu tiên (trước khi có Internet di động hoặc Uber), và nhiều thứ khác nữa. Điều này đồng nghĩa với việc cô đã trở thành chuyên gia phi thường trong khoản thuyết phục người ta làm những việc ban đầu vẫn còn lưỡng lự.

Một trong những ví dụ yêu thích của tôi về "lần đầu tiên" của Luanne là khi cô đứng đầu nỗ lực tạo ra đoạn phim nhạc kịch về an toàn hiện rất nổi tiếng tại Virgin America. Theo mô tả của cô, đó từng là trải nghiệm chẳng mấy vui vẻ; bởi dù có lẽ mọi người giờ đây chẳng còn nhớ nữa, thì đoạn phim hoạt hình hài hước về an toàn trước đây từng được khách hàng của Virgin America vô cùng yêu thích và gần như đóng vai trò định hình thương hiệu của họ. Để sáng tạo ra điều khiến khách hàng quen thuộc vô cùng yêu thích, hay thậm chí chỉ yêu thích ở bình thường thôi cũng là cả một cột mốc cao xa. Luanne cần tạo nên phong trào của riêng cô trong nội bộ Virgin America. Một phong trào mà đồng nghiệp của cô sẽ đứng sau ủng hộ, kể cả khi nó có phần rủi ro. Mặc dù từng làm nhiều điều sáng tạo trong sự nghiệp, cô vẫn lo lắng khi tạo nên thay đổi này. Cô không muốn làm người hủy hoại cả thương hiệu, bởi tất cả mọi người đều yêu thích đoạn phim hoạt hình cũ. Sau cùng, họ vẫn phải tạo ra thay đổi. Đoạn phim hoạt hình không đạt tiêu chuẩn tiếp cận khán giả bị suy giảm thính giác, và Cục Quản lý Hàng không Liên bang sẽ áp phí phạt nếu cô không thay đổi nó.

Vậy là cô thực hiện bước nhảy đột phá. Cô liên hệ với đồng nghiệp trong đội sản xuất của Virgin, và nói với họ rằng cô muốn thứ gì đó "chưa từng được làm trước đây" - một trong những câu chữ yêu thích của Luanne. Kết quả sáng tạo của họ thật tuyệt vời và chính Luanne cũng phải bất ngờ. "Họ nói họ muốn đề cao âm nhạc, bởi Virgin vốn có lịch sử âm nhạc", cô kể với tôi, "và chúng tôi muốn làm đoạn phim âm nhạc theo nhịp điệu về an toàn đầu tiên từ trước tới giờ". Luanne nghĩ rằng đây là ý tưởng hoàn hảo. Họ thuê Jon Chu, đạo diễn phim tài liệu của Justin Bieber và *Step up 2* (tạm dịch: *Vũ điệu đường phố 2*), cùng nhiều bộ phim nổi tiếng khác; và bắt đầu từ đó.

Tuy nhiên, để đăng tải đoạn phim và chạy chiến dịch, Luanne cần phải thông qua một loạt người đưa ra quyết định, và mỗi người thì một ý. Thay vì để khó khăn cản đường, Luanne đã làm một điều có phần khác thường. Thay vì chỉ nghĩ đến những người đưa ra quyết định chính, những người cô phải xin sự chấp thuận, như CEO (sếp của cô) hay FAA (bên sẽ đến trường quay để đảm bảo mọi thứ đều theo quy định), cô mở rộng phạm vi tiếp cận đến những cá nhân đem lại sự ủng hộ và đóng góp có ích cho cô. Nói cách khác, cô sẽ cho tất cả mọi người xem đoạn phim - từ các lãnh đạo khác, tới tiếp viên hàng không phải nghe nó hàng ngày, tới khách hàng trung thành.

Trong quá trình tìm kiếm sự ủng hộ, một người trong đó cuối cùng đã đóng vai trò trọng yếu cho quy trình chấp thuận sau cùng. Khi Luanne gặp mặt CEO, ông vẫn do dự về khoản âm nhạc. Ông nghĩ rằng người ta sẽ dần dần thấy phiền toái khi nghe. Trong cuộc họp đó, một đồng nghiệp mới của Luanne, phi công trưởng và COO của họ, Steve Forte, đã lên tiếng ủng hộ đoạn phim. Anh nói, "Tôi thích nó. Càng nghe bao nhiêu, càng ngấm bấy nhiêu." Việc phát triển tầm với tới nhóm người đưa ra quyết định đầu tiên rộng hơn dường như là bước ngoặt để có được sự chấp thuận sau cùng. Tiếp cận nhóm người rộng hơn cũng giúp đảm bảo đoạn phim được ra mắt thành công, bởi cô tự tin rằng khách hàng sẽ thích nó.

Và theo phong cách kinh điển của Luanne, Virgin America cho ra mắt đoạn phim an toàn mới hệt như cách quảng bá một bộ phim mới. Jon Chu tham gia chương trình The Ellen DeGeneres Show, và họ chạy đoạn phim ở Quảng trường Thời đại trong sự kiện của tiếp viên hàng không. Và đó quả là một thành công vang dội, nhận được niềm yêu thích lớn hơn cả đoạn phim hoạt hình ban đầu. Họ thích nó đến độ, trên thực tế, một vài tiếp viên hàng không bắt đầu nhảy múa theo điệu nhạc, và một đoạn phim được ghi lại bởi khách hàng đã trở nên nổi tiếng trên mạng, thu hút thậm chí nhiều sự chú ý hơn cho thương hiệu.

Mặc dù thoạt nhìn có vẻ chỉ là tiểu tiết, đoạn phim an toàn đã tạo nền ảnh hưởng lớn lao tới phong trào mà Virgin America đang tạo dựng cùng thương hiệu của họ. (Lưu ý: Hãng hàng không Alaska Airlines mua lại Virgin America vào năm 2016 và có thể sẽ ngừng thương hiệu Virgin America vào năm 2019). Như Luanne từng nói với tôi, "Sau cùng, điều tôi

yêu thích về việc này là nó thể hiện bạn có thể nắm bắt những thứ tầm thường nhất và biến nó thành chi tiết giúp tạo nên thương hiệu mà mọi người đều yêu mến."

TẦM QUAN TRỌNG CỦA TIẾNG NÓI LIÊN QUAN

Tessa Hill và Lia Valente không còn xa lạ với nạn phân biệt giới tính và tình trạng bắt nạt, dù mới ở tuổi 13. Lớn lên tại Ontario, Canada, họ đã nghe nhiều câu chuyện từ bạn bè về các vụ tán tỉnh và sỉ nhục trên hành lang trường học cũng như trên mạng xã hội. Họ học được từ anh chị và trên truyền thông về "văn hóa hiếp dâm", đặc biệt phổ biến trong khuôn viên trường học. Đây là nơi hành vi tấn công tình dục hiếm khi bị cấm phạt; và cũng là nơi nạn nhân thuộc mọi giới tính thường bị coi như không khí, hay thậm chí bị coi như tội đồ.

Vậy nên vào năm 2014, khi được yêu cầu chọn một chủ đề về công lý xã hội mà họ quan tâm trong một môn học năm lớp 8, họ chọn giải quyết văn hóa hiếp dâm. Lia và Tessa bắt đầu quay phim tài liệu của riêng họ mang tên Allegedly (tạm dịch: Nghe nói là). Đoạn phim không chỉ được chiếu trong lớp mà còn xuất hiện trên trang Huffington Post, và gần 10.000 người trên YouTube đã xem nó. Sau đó, họ tạo đơn kiến nghị trên Change.org với tên gọi "Chúng tôi đồng thuận" để đấu tranh yêu cầu thêm khái niệm sự đồng thuận vào chương trình giáo dục giới tính tại thành phố của mình là Ontario. Hơn 40.000 người ký vào đơn kiến nghị và để lại bình luận nêu lên lý do khiến họ ký, từ những vị phụ huynh cho tới góc nhìn của người bị hại, tới cả lòng ngưỡng mộ dành cho Lia và Tessa. Dẫu lí do có khác biệt, song mọi chữ ký và bình luận đều giúp Lia và Tessa xây dựng làn sóng ủng hộ giàu ý nghĩa cho phong trào của mình.

Nhiệt huyết và quyết tâm của Tessa, Lia và 40.000 người ủng hộ phủ sóng trên khắp phương tiện truyền thông, từ tờ nhật báo Toronto Star cho tới đài phát thanh công cộng (NPR), tới cả đài phát thanh chính thống Metro Morning trên kênh CBC (Tập đoàn Phát thanh Canada). Độ phủ sóng địa phương tích tụ thành mối quan tâm trên phạm vi toàn quốc và thu hút sự chú ý của chính phủ Ontario. Trên thực tế, sau khi các cô gái trẻ được phỏng vấn trên Metro Morning, thủ hiến bang Ontario, bà Kathleen Wynne, tweet cho Tessa và Lia, nói rằng bà muốn gặp mặt họ.

Bà Wynne, thủ hiến bang Ontario, đã rất cảm động trước việc hai cô gái trẻ dám hành động để thúc đẩy mục đích mà họ tin tưởng. Thực tế rằng đây là những học sinh sẽ tham gia rà soát chương trình học có tầm quan trọng to lớn với bà. Tiếng nói của họ mang nhiều trọng lượng. Và bởi khái niệm sự đồng thuận cũng rất quan trọng với họ dưới tư cách người trẻ, bản thân nó cũng mang nhiều trọng lượng. Trong cuộc gặp mặt, Wynne thậm chí còn nói với Lia và Tessa rằng họ gợi nhắc lại hoạt động tuyên truyền của bà khi còn là một phụ nữ trẻ, khi bà thuyết phục thành công trường trung học thay đổi yêu cầu trang phục và cho phép con gái được mặc quần. Bà Wynne quyết định sẽ thêm khái niệm sự đồng thuận vào chương trình học cải cách cho mọi trường học trong địa phận Ontario - nhờ có Tessa và Lia. Nếu một vấn đề quan trọng với bạn và nằm trong phạm vi nơi tiếng nói của bạn có mức liên hệ cao, đừng ngại ngần mà hãy lên tiếng.

KHÔNG NGỎ LỜI, LẤY ĐÂU THÀNH QUẢ

Saira Rao và Carey Albertine là hai nhà đồng sáng lập của hãng truyền thông In This Together Media. Công ty của họ sản xuất các đầu sách cho trẻ em, nhấn mạnh vào sự đa dạng về chủng tộc, giới tính, tầng lớp, xu hướng giới tính và cả trải nghiệm. Khi cùng nhau làm việc để chuẩn bị khởi động doanh nghiệp chung, Saira còn nhớ câu nói mà người bạn trai cũ của cô hay nói: "Không ngỏ lời, lấy đâu thành quả." Cô mô tả với tôi rằng họ đã áp dụng hiệu quả chiến lược đó như thế nào trong những ngày đầu phát triển doanh nghiệp, khi họ cho ra mắt dòng sách đầu tiên vào đầu năm 2012. Loạt sách này có tên gọi Soccer Sisters (tạm dịch: Chị em chơi bóng), và được phát hành cùng thời điểm với Thế vận hội Mùa hè 2012. Saira giải thích họ đã phát triển ý tưởng tuyệt vời để kêu gọi người gây ảnh hưởng như thế nào. Cô kể lại với tôi, "Brandi Chastain chuẩn bị làm việc với NBC cho mảng Olympic, và chúng tôi thì ngồi quanh bàn tròn cười đùa với nhau, 'Trời ơi, nếu Brandi Chastain hoặc Mia Hamm làm người phát ngôn cho loạt sách này thì hay nhỉ?' Chúng tôi không có tiền. Chúng tôi không có thành tích nào. Chúng tôi chỉ mới bắt đầu."

Saira và Carey chấp nhận rủi ro và gửi email cho quản lý của cả hai người phụ nữ trên. Quản lý của Brandi nhanh chóng hồi đáp bằng câu trả lời đáng ngạc nhiên: "Brandi thường yêu cầu mức phí tương đối cho công việc này, nhưng cô ấy yêu thích điều các bạn đang làm, nên cô ấy sẽ đồng ý làm

không công." Carey và Saira sững sờ. Rủi ro lớn đầu tiên đó dẫn tới sự xuất hiện của Brandi trên chương trình Today để bàn luận về cuốn sách, và tới giao dịch nước ngoài hợp pháp đầu tiên để bán sách tại Nhật Bản. Saira nói rằng kết quả này khiến họ phải triệt để nghĩ lại về chiến lược của mình để tiến lên, khiến họ nhận ra rằng "bất kể người chúng ta phải thuyết phục là ai, chúng ta sẽ thuyết phục họ. Và chúng ta sẽ không suy nghĩ. Chúng ta sẽ chỉ mở lời nhờ giúp đỡ từ tất cả mọi người mà ta biết, và có những người đã thực sự xuất hiện và sẵn lòng giúp đỡ.

Việc này thực sự mang tính khích lệ."

Có những lúc bạn cần phải hành động và đừng suy nghĩ quá nhiều về chiến lược của mình. Đôi lúc, để thuyết phục một người đưa ra quyết định, bạn chỉ cần một thỉnh cầu đặt đúng nơi đúng chỗ.

ĐƠN GIẢN HÓA CÂU ĐỒNG Ý

Một khi hiểu được ai là người ra quyết định và điều gì truyền động lực cho họ, bạn cũng dễ dàng phác thảo kế hoạch khiến họ đồng ý hơn. Một trong những trắc trở lớn nhất khiến mọi người cảm thấy khó làm việc hiệu quả với người đưa ra quyết định đó là họ không biết phải trình bày lời thỉnh cầu của mình thế nào để người đưa ra quyết định dễ dàng đồng ý. Lời khuyên tôi được nghe đi nghe lại từ các nhà hoạt động xã hội và nhà khởi nghiệp là việc chuẩn bị kĩ càng, thực hiện nghiên cứu, và sẵn sàng cho mọi viễn cảnh khả thi vô cùng quan trọng. Tiên liệu mọi lí do khác nhau có thể khiến người đưa ra quyết định từ chối, và đoán xem họ có thể đưa ra câu hỏi nào sẽ giúp đảm bảo rằng mọi vấn đề khả thi đều được giải quyết khi đưa ra trường hợp của mình.

Một ví dụ phi thường về khả năng khiến người khác gật đầu là Amanda Nguyen, một phi hành gia tập sự và là nhà sáng lập của Rise, tổ chức ủng hộ an toàn pháp lý cho nạn nhân quấy rối tình dục. Rise bắt nguồn từ câu chuyện cá nhân đau buồn của Amanda: khi còn là cô sinh viên 22 tuổi tại Harvard, cô từng bị cưỡng bức. Trong vòng 24 giờ sau khi bị quấy rối, cô làm chính xác điều cần làm; đó là đến bệnh viện xin bộ công cụ xét nghiệm điều tra cưỡng bức. Mặc dù cô hành động ngay lập tức, không gì có thể dám chắc rằng mọi chứng cứ quan trọng được bảo toàn đủ lâu để sử dụng. Đó là bởi Massachusetts, nơi cô sống lúc đó, chỉ giữ bộ công cụ tại

phòng vật chứng trong vòng 6 tháng. Điều này đồng nghĩa với việc cứ mỗi 6 tháng, nạn nhân sẽ phải đấu tranh để ngăn chứng cứ quan trọng không bị ném vào thùng rác.

Khi nghiên cứu sâu hơn những luật lệ hướng tới bảo vệ nạn nhân bạo lực tình dục, Amanda thấy một hệ thống thực sự rời rạc. Như cô nói với tôi trong một cuộc phỏng vấn gần đây, "Chiến đấu vì quyền công dân của nạn nhân bị cưỡng bức khởi điểm từ góc nhìn cực kỳ cá nhân. Tôi vẫn còn nhớ mình rời khỏi bệnh viện và cảm thấy vô cùng đơn độc. Người ta cứ bảo nạn nhân hãy tìm đến hệ thống tư pháp hình sự, hãy tìm sự giúp đỡ. Nhưng khi tôi cố tìm kiếm sự giúp đỡ, tôi lại lạc vào mê cung pháp lý. Cảm giác liên tục bị tổn thương khi phải trải qua nỗi đau này và đấu tranh để giữ chứng cứ quan trọng cho một tội ác bạo hành - cho chính vụ án cưỡng bức mình - trong khi các tội danh khác không được xử lý như vậy. Đó là lí do tại sao đây lại là vấn đề quyền công dân. Bằng chứng cho các trường hợp phạm tội khác được lưu giữ vô thời hạn. Người ta sẽ không tiêu hủy bằng chứng của một vụ giết người; vậy tại sao lại tiêu hủy bằng chứng của một vụ án cưỡng hiếp? Đó chính là lúc tôi bắt đầu nghiên cứu xem mình có những quyền gì và quyết định viết lại bộ luật."

Amanda nhận ra bên cạnh nỗ lực bảo toàn bằng chứng cho vụ án của chính mình, cô còn muốn làm điều gì đó có quy mô lớn hơn để bảo vệ những người phụ nữ khác, để bộ công cụ chưa được xét xử của họ không bị tiêu hủy. Cô biết rằng cô cần trợ giúp, vậy nên cô liên hệ với nhóm người đa dạng gồm bạn bè và đồng nghiệp. Nhờ tập hợp được nhóm chuyên gia đa dạng này, cô đã có thể tiên liệu hiệu quả những mối lo tiềm năng của các nhà làm luật. Họ không chỉ phải chuẩn bị cho các câu hỏi có thể được thành viên Quốc hội đưa ra, mà họ còn phải dự thảo một bản dự luật để các công việc cần thiết được thực hiện.

Mạng lưới quan hệ và bạn bè của cô gồm nhiều chuyên gia trẻ và sinh viên ngành luật, nên Amanda đã kết hợp chuyên môn của họ. Họ có những buổi làm việc mà tại đó mọi người từ nhiều chuyên ngành khác nhau sẽ cùng ngồi lại và nghiên cứu. Họ tìm hiểu các điều luật phức tạp và chắp vá để rút ra những quyền nào tồn tại ở từng bang. Và kết quả là họ tổng hợp được một danh sách gồm các thủ tục không gây tranh cãi, có tiền lệ pháp lý và hiệu quả trên nhiều bang. Đội Rise cũng dùng các phép đo kinh tế để

thể hiện mức độ hiệu quả của dự luật, cho thấy tầm nhìn kinh tế rằng nó sẽ không chỉ hỗ trợ các quận về mặt đạo đức mà còn về mặt tài chính ra sao.

"Vào thời điểm trình bày ý tưởng này với thành viên của Quốc hội Hoa Kỳ, chúng tôi đã có sẵn một thỉnh cầu chắc nịch", Amanda nói với tôi. "Chúng tôi có sẵn dữ liệu ủng hộ cho quan điểm này. Và chúng tôi còn chuẩn bị một bộ dự luật. Chúng tôi có ngôn ngữ dự luật. Tất nhiên nó đã được sửa đổi trong suốt quá trình. Nhưng chúng tôi bước vào đó với mọi thứ được chuẩn bị sẵn sàng. Và bất kỳ câu hỏi nào từ một Thượng nghị sĩ hoặc thành viên Quốc hội, chúng tôi sẽ gửi lại biên bản trong ngày, bởi chúng tôi rất chắc chắn về kết quả nghiên cứu của mình và về điều chúng tôi đang đấu tranh."

Và họ đã chiến thắng. Họ dự thảo một bộ luật có tên gọi Đạo luật về Quyền của nạn nhân bị quấy rối tình dục (Sexual Assault Survivor's Rights Act), hay còn được biết đến tên khác là Dự luật về Quyền của nạn nhân bị quấy rối tình dục (Sexual Assault Survivor's Bill of Rights). Nó lần đầu được thông qua tại Massachusetts, nơi các nạn nhân không còn phải lo lắng bằng chứng giá trị trong bộ công cụ điều tra cưỡng bức của mình sẽ bị tiêu hủy trong vòng sáu tháng; và sau đó được Quốc hội đồng lòng thông qua vào ngày 7 tháng 10 năm 2016. Tôi xin phép nhắc lại rằng cả Hạ viện và Thượng viện đã đồng lòng thông qua điều luật này vào một trong những thời điểm phân cực và chia bè phái rõ ràng nhất trong lịch sử. Kể từ năm 1989, chỉ 21 dự luật - 0.016% trên tổng số - được đồng lòng thông qua tại cả hai viện của Quốc hội. Đây là một sự kiện cực kỳ hiếm hoi và là thành tựu khác biệt của bất kỳ ai, chứ chưa nói đến một cô gái trẻ trong độ tuổi 20, vốn không phải nhà vận động hành lang chuyên nghiệp.

MANG THEO DỮ LIỆU (VÀ ÁO CHOÀNG)

Trong năm 2002, ba năm kể từ khi tôi bắt đầu làm việc tại Yahoo!, tôi được trao cơ hội tham gia một "nhóm mãnh hổ" nhỏ. Chúng tôi sẽ làm việc cùng Jeff Weiner (người sau này là CEO của LinkedIn) để đổi mới công cụ Yahoo! Search. Chúng tôi biết mình đang tụt lại phía sau. Trong những năm đầu, người dùng từng coi Yahoo! như một công cụ tìm kiếm. Nhưng đến năm 2002, đa phần mọi người chỉ coi Yahoo! như một "cổng điện tử" và bắt đầu sử dụng Google để tìm kiếm. Công việc của tôi là dẫn dắt khâu tiếp thị cho Yahoo! Search. Nói cách khác, trước hết tôi phải có hiểu biết

sâu sắc về nhu cầu khách hàng để thông tin cho đội phát triển sản phẩm, và rồi phải chạy chiến dịch tiếp thị để tuyên truyền cho mọi người về sản phẩm mới một khi nó sẵn sàng, cùng mục tiêu tăng thị phần người sử dụng Yahoo! Search.

Đó quả thực là khoảng thời gian thú vị. Tôi vẫn nhớ như in; sau vài tuần làm việc cùng các nhóm tập trung, chúng tôi có cuộc trò chuyện với Qi Lu (người sau này đứng đầu bộ phận kỹ thuật của Yahoo! Search và vươn tới vị trí cao nhất tại Microsoft và Baidu - ông trùm tra cứu tại Trung Quốc). Trong cuộc gặp mặt đó, tôi nói với anh rằng chúng tôi có góc nhìn rõ ràng về điều mọi người muốn đối với một công cụ tìm kiếm: để có đáp án cho câu hỏi của họ nhanh nhất có thể, và không cần các thao tác rườm rà. Họ thực sự muốn đi đường tắt. Và trong khoảnh khắc đó, Qi nhìn tôi và nói, "Tuyệt. Tôi có thể xây dựng nó." Ngay tại thời điểm đó, chúng tôi mường tượng một Yahoo! Search hoàn toàn mới, có thể cho mọi người câu trả lời cho câu hỏi của họ ngay trên chính trang tìm kiếm. Bất kể họ tra cứu về thời tiết, điểm số trận đấu thể thao, giá cổ phiếu, hoặc giờ chiếu phim, nếu chúng tôi có thông tin, chúng tôi sẽ cung cấp trực tiếp trên trang, bên cạnh đó vẫn cho phép người dùng truy cập các trang khác nếu họ muốn. Vậy là chúng tôi rục rịch xây dựng lại sản phẩm và phát triển chiến dịch tiếp thị cho Yahoo! Search, với khẩu hiệu "Lối tắt cho Điều bạn muốn" (The Shortcut to What You Want). (Giờ đây, thay đổi này dường như là điều hiển nhiên, bởi mọi công cụ tìm kiếm đều làm vậy; nhưng thời đó, đây là một bước tiến lớn).

Chúng tôi bắt đầu phát triển các ý tưởng khác nhau cho chiến dịch tiếp thị, và chúng tôi nắm trong tay ngân sách khá lớn so với tiêu chuẩn một công ty công nghệ (dẫu nó có vẻ rất nhỏ so với đa số những nhà tiếp thị khách hàng). Tôi đổ ra biết bao nhiêu thời gian để chạy các kết quả và kế hoạch bởi nhóm chuyên viên, bởi chiến lược cho Yahoo! Search khi đó rất quan trọng đối với công ty.

Có một chuyên viên cấp cao không đồng tình với cách tiếp thị thương hiệu của chúng tôi.

Không phải là anh bất bình với một ý tưởng hay bản thảo cụ thể nào - anh ấy chỉ không tin rằng chúng tôi cần phải tiếp thị nó. Theo suy nghĩ của anh, mặc dù phổ biến với mặt hàng tiêu dùng, đa phần công ty không sử

dụng kỹ thuật tiếp thị thương hiệu và cũng không cần dùng. (Lưu ý: Suy nghĩ này chỉ đúng trong thời kỳ đầu của Internet, dù khi đó Yahoo! đã là một ngoại lệ. Họ chạy quảng cáo trên TV với những bài hát yodel mang tính biểu tượng, giúp củng cố thương hiệu. Ngày nay, các chiến dịch tiếp thị truyền thống khá phổ biến trong ngành công nghệ, và tất cả mọi người từ Google tới Amazon đều triển khai hướng tiếp thị thương hiệu điển hình). Sau khi biết được sự bất đồng mạnh mẽ này, tôi cảm thấy lo sợ khi phải trình bày với anh. Giờ đây nhìn lại, thật ngớ ngẩn khi lo sợ, nhưng tôi đã từng như vậy. Tôi từng đôi lúc chứng kiến cảnh anh phê phán và tỏ thái độ bề trên với mọi người trong các cuộc họp, và tôi không thể ngừng nghĩ về phản ứng của anh.

Một vài tháng sau, sau khi chúng tôi đã chạy toàn bộ chiến dịch, bao gồm bản in, bản số và quảng cáo TV, tôi cần trình bày kết quả tiếp thị cho anh ấy. Trong khi chuẩn bị cho buổi thuyết trình suốt cuối tuần, tôi ghé thăm bố mẹ và gặp anh họ của bố, bác Bill Oberfield. Bác cũng đang ở thành phố và tình cờ lại là bác sỹ tâm thần học. Khi bác hỏi tôi tình hình công việc dạo gần đây, tôi giải thích rằng tôi đang lo lắng về buổi thuyết trình.

Những lời bác nói vẫn theo tôi đến bây giờ: "Cháu thử tưởng tượng mình là siêu anh hùng trong một bộ phim hành động xem sao? Hãy tưởng tượng có cả đám đông ngay phía sau cháu, hô hào cổ vũ. Khi bước vào cuộc họp đó, hãy tưởng tượng cháu đang mặc một chiếc áo choàng siêu nhân. Nếu anh ta nói gì khiến cháu không kịp trở tay, hãy hít thở sâu, tưởng tượng tấm áo choàng của mình, và tưởng tượng khán giả đang nhiệt liệt cổ vũ mình."

Lúc ấy, tôi nghĩ đây quả là một lời khuyên sến sẩm, nhưng tôi đã tham gia buổi họp đó trong trang phục đỏ tươi, đầu thầm nghĩ: "Mình đến buổi họp này như một siêu anh hùng bản lĩnh, và mình sẽ tưởng tượng ra chiếc áo choàng.

Bất kể anh ta nói cái gì, mình sẽ chỉ thở sâu và tiếp tục trình bày."

Tôi bước vào phòng họp, và trước khi tôi kịp bắt đầu bài thuyết trình, anh mở lời rằng, "Tôi không biết cô định trình bày cái gì, tôi chỉ biết cô đã tiêu tốn quá nhiều tiền vào chiến dịch này; nó không hiệu quả và tôi sẽ không bao giờ thực hiện nó nữa."

Quả là một cách cộc cằn để mở đầu một cuộc họp.

Thật tốt biết bao khi tôi đã mang theo mình chiếc áo choàng tưởng tượng. Và tôi còn mang theo một thứ quan trọng nữa tới buổi họp - dữ liệu không thể chối cãi. Hóa ra thứ vũ khí này cũng khá đáng gờm. Và tôi làm như đã được hướng dẫn, tôi hít thở sâu và đáp lời, "Được rồi. Tôi hiểu tại sao anh lại cảm thấy như vậy. Tại sao anh không thử nhìn qua những dữ liệu này xem?"

Khi chúng tôi chuẩn bị khởi động, một việc kịch tính xảy ra. Rõ ràng không ai có thể chối bỏ dữ liệu của chúng tôi. Một slide thuyết trình thể hiện rõ ràng thị phần của Yahoo! Search trước khi chiến dịch quảng cáo bắt đầu và ngay sau khi chiến dịch của chúng tôi được chạy. Chúng tôi giành được toàn bộ thị phần, đáng giá hàng chục triệu đô. Bất kể ý kiến của mọi người thế nào, rõ ràng dữ liệu đã nói lên sự thực. Chúng tôi tiếp tục nốt phần còn lại của bài thuyết trình, và đến đoạn cuối, anh nhìn vào mắt tôi và nói, "Cô biết không? Cô có dữ liệu và cô cho tôi thấy tôi đã sai; đây thực sự là một chiến dịch tốt." Đó quả là cú xoay vòng ngoạn mục.

Tôi đã nhận ra hai điều quan trọng trong khoảnh khắc đó. Đầu tiên, tôi có nhiều sức mạnh hơn tôi vẫn nghĩ, và dữ liệu có thể là một yếu tố cân bằng hiệu quả. Sự kết hợp của thực tế khó khăn và sự tự tin vào bản thân tăng lên đồng nghĩa rằng tôi có thể đứng ngang hàng với một người tôi vốn nhìn nhận như mối đe dọa. Thứ hai, tôi nào cần nhìn chúng tôi như người hùng hay kẻ đối địch (hay David và Goliath). Suy cho cùng, chúng tôi ở cùng một đội (và trong trường hợp này, chúng tôi thực sự ở cùng một đội - làm việc cho cùng một công ty và có chung một mục tiêu). Lúc đó sự nghiệp của tôi vẫn còn khá non trẻ, tôi chưa thể hiểu cảm giác thực sự khi ngồi ở vị trí đưa ra quyết định - chấp thuận và không chấp thuận chỗ nào trong ngân sách, đặt các tiềm lực của công ty vào vòng rủi ro vì những điều sẽ có hoặc không hiệu quả. Giờ đây, khi thường xuyên trải qua việc này, tôi nhận ra áp lực của nó lớn đến mức nào. Và nếu tôi từng cố gắng thấu hiểu điều này hơn vào lúc đó, tôi có thể đã trang bị cho anh ấy nhiều thông tin hơn, để cảm thấy an tâm hơn về quyết định ngay từ đầu, hoặc công nhận rằng tôi cũng nhìn thấy rủi ro tiềm năng trong cách tiếp cận này, nên chúng tôi hãy thử cùng nhau giải quyết nó.

Dần dà, chúng tôi tạo dựng được mối quan hệ khách quan trên cơ sở tôn trọng lẫn nhau, và chúng tôi vẫn giữ liên lạc. Trải nghiệm đó cho tôi bài học lớn rằng tôi nên trang bị tốt hơn cho những người đưa ra quyết định mà tôi phải làm việc cùng về những quyết định quan trọng tôi cần họ thực hiện. Bên cạnh đó, tôi còn học được về lòng can đảm cần có ở một người đưa ra quyết định để thừa nhận khi mình đang sai lầm về việc gì đó. Tôi ngưỡng mộ anh ấy vì lòng can đảm dám nhận lỗi sai của mình và cố gắng ghi nhớ lợi ích khi bản thân có thể can đảm như vậy.

Dữ liệu rõ ràng giúp thuyết phục cả những người đưa ra quyết định đa nghi nhất; đồng thời giúp bạn xây dựng mối quan hệ trong công việc, từ đó bạn có thể trao cho họ thông tin họ cần có để đưa ra quyết định hợp lý và để cân nhắc xem nó sẽ mang lại lợi ích gì cho họ. Dữ liệu cho bạn sức mạnh. Và nếu chỉ dữ liệu thôi vẫn chưa đưa bạn đi đủ xa, thì có lẽ đã đến lúc khoác chiếc áo choàng lên rồi.

TẦM NHÌN XA

Một điều cần ghi nhớ là một vài phong trào có thể cần thời gian lâu dài - thậm chí khi ý tưởng của bạn thu hút được lượng người ủng hộ khổng lồ, và cũng đừng quên lòng kiên nhẫn với quá trình sẽ thực sự mang lại giá trị như thế nào. Một nhóm cha mẹ từ Hiệp hội Hội chứng Down (Down Syndrome Association) tại Bắc Virginia cần đến tám năm trời để tụ họp quanh một bàn ăn vào năm 2006 và nói về nhu cầu lên kế hoạch tài chính tương lai cho các cá nhân khuyết tật trong gia đình họ. Cùng sự hỗ trợ của chủ tịch Cộng đồng mắc Hội chứng Down Quốc gia (NDSS) Sara Weir và người phát ngôn của chiến dịch Sara Wolff, một người phụ nữ trẻ phi thường mắc hội chứng Down, nhóm ủng hộ của họ đã dẫn tới sự ra đời của Đạo luật về Trải nghiệm đời sống tốt hơn (Achieving a Better Life Experience Act - ABLE) vào năm 2013. Tài khoản ABLE là các tài khoản tiết kiệm được hỗ trợ thuế, cho phép người khuyết tật tiết kiệm lên tới 100.000 đô mà không cần từ bỏ điều kiện tham gia các chương trình chính phủ như phúc lợi An sinh Xã hội và chương trình y tế Medicare hoặc Medicaid (Hạn mức tiết kiệm trước đó chỉ là 2.000 đô, gây khó khăn lớn cho người khuyết tật và gia đình họ khi muốn tiết kiệm cho tương lai). Đạo luật ABLE được cho là phần bao quát nhất trong hệ thống chính sách pháp chế cộng đồng mang lại lợi ích cho người khuyết tật Mỹ, sau Đạo

luật Người Mỹ khuyết tật (ADA). Nó tiếp cận và trợ giúp 58 triệu người, giúp họ chi trả cho nhà đất và giao thông ở nơi dễ tiếp cận, công nghệ hỗ trợ, và dịch vụ y tế bổ sung không nằm trong bảo hiểm.

Sara Weir chia sẻ với tôi có bao nhiêu bước và công đoạn để thúc đẩy dự thảo - cả một quá trình tám năm trời và kéo dài qua năm kỳ họp Quốc hội Hoa Kỳ. Bà và cộng đồng ủng hộ thiết lập một chương trình đại sứ. Các cuộc gọi, email và câu chuyện cá nhân của những người ủng hộ trong chương trình này sẽ thu hút sự chú ý của các nhà làm luật ở Washington. Họ đã xây dựng cách tiếp cận hợp tác lưỡng đảng hướng tới các lãnh đạo quốc hội và đạt được kết quả chưa từng có; 380 thành viên quốc hội đồng bảo trợ cho dự thảo. (Đây là sự việc khá hiếm có với một dự thảo chi tiêu như vậy). Dẫu quá trình ban đầu có chậm chạp, việc dành thời gian vun đắp các mối quan hệ và đảm bảo các cơ quan lập pháp thực sự hiểu thấu vấn đề đã mang lại lợi ích to lớn cho NDSS.

Mặc dù cần đến tám năm để dự thảo ban đầu được phê duyệt thành đạo luật, họ chỉ cần thêm bảy tháng nữa để các điều luật ABLE liên quan được phê duyệt tại 47 trên tổng số 50 bang. Bởi họ có một tầm nhìn dài hạn, họ đã có thể làm việc hiệu quả với thành viên từ cả hai bên chiến tuyến và đạt được kết quả mong muốn: "Ở bất kỳ giai đoạn nào trong hành trình dài cả thập niên này, tôi nghĩ chúng tôi chưa từng một lần dùng cách tiếp cận lôi thôi về mặt pháp lý với bất cứ thứ gì liên quan tới Đạo luật ABLE", bà nói với tôi. "Khi cố gắng tiếp cận nhiều ủy viên nhất có thể, thách thức lớn nhất của tôi là phải thực sự cung cấp kiến thức cho họ; bởi khi bạn nói rằng một người khuyết tật không thể sở hữu hơn 2.000 đô, miệng họ há hốc. Những đôi mắt mở to kinh ngạc. Họ hỏi, 'Làm sao lại thế được? Sao đây lại là chuyện có thật được cơ chứ? Và tại sao không có thay đổi nào trong suốt gần 60 năm qua?'" Nhóm người tại NDSS đã cố gắng tiếp cận thật đông đảo từng cá nhân ủy viên Quốc hội bằng cách xây dựng liên minh gồm quân đội cơ sở của Sara Wolff và nhóm chuyên gia với hiểu biết tường tận về pháp chế, văn bản dự luật và cách pháp chế này có thể ảnh hưởng tới một cá nhân khuyết tật.

Nếu bạn để tâm đến sự lâu dài, thậm chí các mối quan hệ được xây dựng chậm rãi cùng người đưa ra quyết định cũng trở nên cực kỳ hiệu quả theo thời gian. Và với những phong trào có sức mạnh tiềm năng như những

phong trào sau Đạo luật ABLE, thì một vài năm đảm bảo đạo luật được phác thảo cẩn thận để được nhanh chóng phê duyệt cũng thật đáng với con số hàng chục triệu người khuyết tật.

NĂM GIAI ĐOẠN TƯƠNG TÁC

Trong khi làm việc tại Change.org, tôi có được góc nhìn độc đáo về thế giới của những người đưa ra quyết định, nhờ hơn một nghìn chiến dịch được khởi động mỗi ngày trên trang nhằm mục đích yêu cầu các cá nhân và tổ chức thay đổi. Từ dữ liệu, tôi thấy rằng có một chuỗi các giai đoạn có thể dự đoán trước mà người đưa ra quyết định thường trải qua khi phản ứng lại với chiến dịch hướng tới họ. Tôi gọi đây là Năm giai đoạn tương tác: từ chối, lắng nghe, chấp nhận, trân trọng và trao quyền. Không phải mọi người đưa ra quyết định đều đi qua đủ năm giai đoạn, nhưng chúng tôi thực sự chứng kiến những giai đoạn này xảy ra thường xuyên.

Hiểu được các giai đoạn sẽ giúp bạn thuyết phục người đưa ra quyết định mà bạn đang cố gây ảnh hưởng hiệu quả hơn. Cụ thể mà nói, khả năng giúp người đưa ra quyết định nhận ra rủi ro khi từ chối và lợi ích khi lắng nghe rồi thực hiện hành động có thể tăng mức thuyết phục cho trường hợp của bạn. Để mô tả ngắn gọn từng bước ngay dưới đây, tôi đã đề cập các đơn kiến nghị tới những người đưa ra quyết định ở các công ty, bởi chúng xảy ra trong khoảng thời gian ngắn hơn và thể hiện rõ ràng từng giai đoạn. Tuy nhiên, những câu chuyện này vẫn minh họa mọi kiểu phản ứng có thể với lời mời gọi thay đổi.

1. Từ chối

Giai đoạn đầu tiên của quá trình, một trong năm giai đoạn gian nan, là từ chối. Một số người đưa ra quyết định sẽ chuộng hướng kinh doanh như bình thường hơn và hành xử như thể chẳng có thay đổi nào quanh họ. Một ví dụ tiêu biểu là SeaWorld - một doanh nghiệp danh tiếng từng chịu áp lực khủng khiếp, sau khi bộ phim tài liệu với tên gọi Blackfish (tạm dịch: Cá đen) ra mắt năm 2013 chỉ trích cách chăm cá kình nuôi nhốt trong công viên nước, bao gồm cả các cơ sở của họ. Cả cộng đồng đông đảo lên tiếng phản đối, phần nào thể hiện qua hàng tá chiến dịch trên Change.org. Dù ban đầu SeaWorld đã cố chống lại làn sóng chỉ trích, thậm chí chạy cả chiến dịch quảng cáo hình ảnh SeaWorld yêu cá kình, thì đối tác vẫn dần

rút lui, còn việc kinh doanh xuống dốc nhanh chóng trong khi sự phản đối của công chúng lại gia tăng. Dần dần, họ buộc phải hành động. Vào tháng 3 năm 2016, SeaWorld quyết định ngừng chăm nuôi cá kình cũng như các chương trình biểu diễn của cá kình; thay vào đó, họ tái định hướng trọng tâm vào các chương trình mang tính giáo dục.

Ngạc nhiên thay, sau nhiều năm từ chối vấn đề, động thái này hóa ra lại có lợi hơn cho doanh nghiệp của họ. Theo tạp chí New York, "Trận chiến sinh tồn mà họ cật lực đấu tranh lại xoay quanh thứ mọi người chẳng còn ham muốn nữa. Một khảo sát với 2.400 người trên khắp đất nước chỉ ra rằng... điểm yêu thích cho SeaWorld sẽ tăng từ 11 đến 17 điểm." Giá họ có thể thoát khỏi giai đoạn từ chối sớm hơn, SeaWorld có lẽ đã tự tránh được đòn chí mạng tới danh tiếng của mình và tiết kiệm hàng chục triệu đô la. Nếu bạn có thể khiến người đưa ra quyết định hiểu rằng thực hiện hành động không chỉ bảo toàn danh tiếng của họ, mà còn có lợi hơn cho doanh nghiệp của họ, bạn sẽ có thêm khả năng để thu về kết quả mong muốn.

2. Lắng nghe

Giai đoạn thứ hai là lắng nghe, khi người đưa ra quyết định không thể hoặc chưa sẵn sàng để thực hiện lời thỉnh cầu được đưa ra cho họ, nhưng lại muốn tương tác và tham gia đối thoại để cho thấy rằng họ sẵn lòng lắng nghe phản hồi. Đôi khi, chỉ cần được lắng nghe, biết được rằng tiếng nói của mình quan trọng và khởi đầu được đối thoại cũng là những bước to lớn trong quá trình thúc đẩy phong trào. Một lời thỉnh cầu chủ động cho một buổi họp hoặc một cuộc hội thoại dường như là cách ít đe dọa hơn để bắt đầu mối quan hệ với người đưa ra quyết định - và sẽ dẫn tới hành động xa hơn.

Vào cuối năm 2014, Renee Posey, một khách hàng của Old Navy, đã khởi động chiến dịch trên Change.org. Cô không hài lòng vì Old Navy đặt mức giá cao hơn đối với quần áo ngoại cỡ cho phụ nữ, trong khi quần áo ngoại cỡ cho nam giới không bị áp mức giá cao. Đơn kiến nghị của Renee thu về gần 100.000 chữ ký. Truyền thông quốc gia bao gồm chương trình Good Morning America đề cập tới câu chuyện này, dẫn tới làn sóng phản đối dữ dội hướng về phía Old Navy. Nhưng rồi công ty quyết định gặp mặt Renee và lắng nghe điều cô muốn nói. Renee không phải có ý phê phán Old Navy, cô vốn là một khách hàng và cô yêu thích thương hiệu này; cô chỉ muốn

nhìn thấy cách đối xử công bằng cho cả nam và nữ giới. Trong một cuộc phỏng vấn với báo Huffington Post, Renee giải thích rằng trong suốt cuộc điện thoại nhóm với ba chuyên viên đến từ Old Navy và công ty mẹ của họ, Gap Inc, cô gợi ý rằng họ hãy nghĩ tới một kế hoạch để giải quyết mối quan tâm của khách hàng - đó là loại bỏ sự phân biệt trong giá quần áo ngoại cỡ, cung cấp lựa chọn phong phú hơn cho các phong cách ngoại cỡ mới có sẵn, và thay đổi chính sách đổi trả để cho phép đổi đơn hàng ngoại cỡ trực tuyến tại cửa hàng.

Thay vì bao biện, nhóm chuyên viên làm rõ với Renee rằng họ hiểu mối quan tâm của cô và có ý định thực hiện hành động. Mặc dù họ không gật đầu với mọi thỉnh cầu của cô ngay, họ đã đồng ý thực hiện một số bước quan trọng ngay lập tức. Họ bắt đầu chấp nhận đổi trả mặt hàng ngoại cỡ tại cửa hàng và thành lập nhóm cố vấn gồm các phụ nữ ngoại cỡ, bao gồm cả Renee, nhằm hiểu rõ hơn phân khúc khách hàng này. Mặc dù không cùng lúc đạt được mọi thứ mình mong muốn, và một vài người ký tên vào đơn kiến nghị thấy phật ý bởi việc này, Renee rất vui vì Old Navy đã lắng nghe và hành động. Vì vậy, cô đánh dấu chiến dịch là một thành công, và trong phần cập nhật cho những người ký tên, cô đã viết lời khen ngợi cho Old Navy và Gap Inc vì những bước giải quyết này.

Nếu bạn để người đưa ra quyết định biết rằng bạn sẵn lòng bắt đầu từ một cuộc nói chuyện để các bên thể hiện quan điểm, thì đây sẽ là khởi điểm để nhen nhóm hành động tiềm năng. Có thể có nhiều giải pháp thay thế cho một vấn đề, và chúng ta chỉ phát hiện ra bằng cách lắng nghe lẫn nhau.

3. Chấp nhận

Bước thứ ba là chấp nhận: người đưa ra quyết định lắng nghe yêu cầu thay đổi từ mọi người, chấp nhận rằng yêu cầu này hợp lý, và sau đó quyết định làm điều được yêu cầu. Dẫu vậy, đây cũng chỉ là "lời chấp nhận"; bởi dù đã đồng ý thay đổi, họ không tiến xa hơn để tương tác sâu với khách hàng hoặc các phần tử xung quanh, hoặc thúc đẩy sự thay đổi này thành một phần cốt lõi trong nền tảng hoặc thương hiệu của họ.

Một nạn nhân quấy rối tình dục tại nơi làm việc khởi động một đơn kiến nghị vào năm 2013, yêu cầu LinkedIn tạo tính năng chặn. Cô đã bỏ việc, nhưng lại bị tên quấy rối theo dõi trên LinkedIn. Cô đã dùng hai kỹ thuật

mà chúng ta vốn biết là hiệu quả: cô chia sẻ câu chuyện cá nhân để khiến vấn đề dễ tiếp cận hơn, và sử dụng dữ liệu để khiến trường hợp của mình có sức thuyết phục hơn, chỉ ra rằng mọi mạng xã hội lớn khác đều đã có tính năng chặn, chỉ trừ LinkedIn. Chiến dịch của cô thực sự hiệu quả: LinkedIn cho ra mắt tính năng chặn, và Paul Rockwell, lãnh đạo bộ phận niềm tin và an toàn tại LinkedIn, đã đăng phản hồi của một người đưa ra quyết định và nói, "Chúng tôi biết các thành viên đã yêu cầu tính năng chặn trên LinkedIn. Hôm nay tôi liên hệ để đảm bảo với bạn rằng mối lo của các bạn được lắng nghe rõ ràng. Chúng tôi thiết kế tính năng này không chỉ bởi đây là tính năng mà thành viên yêu cầu, mà còn bởi chúng tôi biết đây là điều cần làm." Phản ứng của khách hàng cực kỳ tích cực, và họ còn có được độ phủ sóng tương đối trên báo chí, chủ yếu từ những người hài lòng khi nghe rằng tính năng này cuối cùng cũng được tạo ra. Bạn chắc chắn sẽ thành công nếu bạn có thể thuyết phục một người quyết định đến giai đoạn chấp nhận.

4. Trân trọng

Giai đoạn tương tác thứ tư là trân trọng, khi người đưa ra quyết định chủ động trân trọng những yêu cầu thay đổi từ mọi người. Họ thực hiện thay đổi vượt xa cả những gì người đứng đầu phong trào đòi hỏi, và quảng bá thay đổi họ đang tạo nên để xây dựng một nhóm khách hàng thậm chí còn trung thành và hài lòng hơn. Vào năm 2015, Laura Coryton từ London, Anh phát hiện ra tampon và các sản phẩm vệ sinh khác bị đánh thêm 5% thuế giá trị gia tăng (VAT), vốn chỉ đặc biệt áp dụng cho các sản phẩm "cao cấp" như máy bay trực thăng và các loại thịt đặc biệt như thịt cá sấu. Cô cảm thấy ngỡ ngàng. Vậy là cô khởi động một chiến dịch với tên gọi #EndTamponTax (Ngừng Thuế Tampon), thu được 320.000 chữ ký, và thuyết phục chính phủ Anh phê duyệt điều luật công nhận các sản phẩm vệ sinh là mặt hàng thiết yếu, không phải hàng hóa xa xỉ, và gỡ thuế. Kể từ đó, động thái này trở thành một phong trào lan rộng, nhen nhóm các chiến dịch của chị em tại các quốc gia khác, nơi sản phẩm vệ sinh cũng bị đánh thuế hàng xa xỉ như Pháp, Đức, Úc và Malaysia.

Tuy nhiên, mặc dù điều luật đã được thông qua năm 2016, mức thuế thực vẫn còn hiệu lực cho đến tận năm 2018. Vào giữa năm 2017, Tesco, một

trong những siêu thị lớn nhất tại Anh, tiến thêm một bước để tương tác cùng khách hàng quanh vấn đề này.

Thay vì chỉ đợi thuế bị dỡ bỏ, họ quyết định giảm giá 5% cho gần 100 sản phẩm băng vệ sinh để bù cho 50% thuế. Đây quả là thắng lợi lớn cho thương hiệu này và được khách hàng nhiệt liệt đón nhận. Hơn thế, đây còn là thắng lợi về mặt tài chính, vì khách hàng cứ đổ xô về Tesco để hưởng mức giá thấp hơn. Laura giờ đây có một đơn kiến nghị chủ động yêu cầu các siêu thị và hiệu thuốc khác đi theo bước tiên phong của Tesco.

TESCO đề xuất trả thuế băng vệ sinh cho khách hàng.

5. Trao quyền

Giai đoạn tương tác cuối cùng là trao quyền, và đây là lúc cả quá trình đảo ngược. Trong giai đoạn cuối này, người đưa ra quyết định thực sự trao quyền cho khách hàng hoặc các phần tử để thay họ hành động và để trở thành nhóm ủng hộ hỗ trợ động lực mà bản thân họ quan tâm đến. Đến đây, người đưa ra quyết định lại trở thành người khởi động phong trào. Một vài công ty, như Airbnb và Uber, đã bắt đầu trao quyền cho khách hàng (hoặc khách hàng tiềm năng), cho phép họ biện hộ trên danh nghĩa thương hiệu với các cơ quan pháp chế địa phương để chấp thuận dịch vụ của họ ở nhiều thành phố.

Luanne Calvert, sau này là giám đốc marketing của hãng hàng không Virgin America và bộ não đứng sau đoạn phim an toàn nổi tiếng, đã giúp xây dựng hãng hàng không thành một phong trào. Bà biết rằng Virgin có lượng khách hàng nhiệt tình đến mức họ sẽ sẵn sàng hậu thuẫn thương hiệu này nếu được ngỏ lời. Khi phải thương lượng với chính quyền sân bay Dallas để giành quyền ra vào hai cổng hiện có tại sân bay Dallas Love Field, Virgin America trực tiếp tìm đến khách hàng của mình. Virgin America kêu gọi khách hàng thân thiết bằng một đơn kiến nghị trên Change.org, ngỏ ý nhờ mọi người ký tên nếu họ ủng hộ Virgin America đi vào hai cổng của sân bay Dallas. Virgin đặt tên chiến dịch này là “Free Love Field” - và thành công. Với 27.000 chữ ký trong vỏn vẹn hai tuần,

Virgin được sử dụng hai cổng, tạo nên thắng lợi và lợi ích kinh doanh lớn cho thương hiệu của mình.

• • •

Gần đây tôi mới có bài phát biểu tại một hội thảo chăm sóc sức khỏe có sự tham dự của lãnh đạo nhiều công ty bảo hiểm và các bên liên đới lớn trong ngành. Họ đang quan ngại về cách giải quyết áp lực ngày càng gia tăng từ chính khách hàng của mình, bởi giờ đây con người có thể dễ dàng truyền tải thông điệp trên mạng xã hội. Và họ đặc biệt lo lắng liệu họ có thể phá vỡ tiền lệ để nhận được lời đồng ý hỗ trợ các loại thuốc và chu trình vốn không được hỗ trợ trước đây hay không. Tôi thấu hiểu cảm giác mắc kẹt giữa hai dòng nước này. Nhưng nếu họ và những người đưa ra quyết định khác có thể nghĩ rằng mình đang xây dựng một phong trào mà khách hàng sẽ ủng hộ - như phong trào các thương hiệu như Plum Organics và Virgin đã xây dựng - thì họ sẽ có thể làm việc với khách hàng để gỡ được nút thắt. Khách hàng sẽ giúp họ đấu tranh với các điều luật đầy thách thức từ phía các nhà làm luật hoặc tạo áp lực để công ty dược giảm giá thuốc. Nếu những cá nhân có vẻ ít quyền lực nhất vẫn có thể khởi động hiệu quả một phong trào thay đổi – nạn nhân của các vụ phạm tội, thiếu niên, người lớn tuổi, người không có tiếng nói – thì tại sao những công ty quyền lực nhất lại không thể làm điều tương tự?

Những người đưa ra quyết định hiệu quả và được tôn trọng nhất sẽ là những người dám nhanh chóng trèo lên nấc thang tương tác và nhận ra động lực kinh tế nếu tích cực hồi đáp, cũng như động lực để làm điều đúng đắn. Những người chọn không tương tác trong thời gian ngắn rồi cũng sẽ buộc phải tương tác trong thời gian dài, khi động lực thay đổi và quyền lực tiếp tục chuyển dời về phía công dân và khách hàng. Vậy nên, dưới cương vị người khởi động phong trào, hãy hỏi người đưa ra quyết định: “Bạn muốn tiên phong, hay bạn muốn làm người theo sau? ”Giúp người đưa ra quyết định hiểu được lợi ích khi tiên phong thay đổi sẽ là một trong những công cụ thuyết phục hiệu quả nhất.

• • •

Một khi bạn đã đi qua các bước cần thiết để đạt được tầm nhìn – xây dựng một Thuyết Thay đổi, thuyết phục những người ủng hộ đầu tiên cùng tham

gia, và làm việc hiệu quả với người đưa ra quyết định – nhằm duy trì động lực cho phong trào, bạn sẽ cần nghĩ ra các cách để tận dụng triệt để nhóm người ủng hộ động lực của bạn. Càng truyền cảm hứng để người ủng hộ hành động bao nhiêu, phong trào của bạn sẽ càng thành công bấy nhiêu.

Chương 5Dẫn dắt đội nhóm - Truyền cảm hứng cho cộng sự

Trái ngược với tưởng tượng của tôi khi còn bé, trở thành lãnh đạo gần như không bao giờ chỉ đơn giản là diễu hành qua lại, giơ tay vẫy chào, và hô hào, "Tôi là lãnh đạo! Tôi là lãnh đạo!"

—TINA FEY

LÃNH ĐẠO CHÍNH LÀ LÃNH ĐẠO

Một khi đã làm rõ được tầm nhìn và tạo dựng làn sóng ban đầu, bước quan trọng tiếp theo cần giải quyết là làm thế nào để giữ được động lực và cảm hứng cho mọi người, để họ trở thành một phần trong cuộc đấu tranh của bạn. Phong trào của bạn không thể tiếp tục, trừ khi vẫn còn sự ủng hộ từ đội nhóm của bạn; dẫu bạn tìm thấy họ nhờ tận dụng người gây ảnh hưởng và phương tiện truyền thông, hay bạn có nhóm cộng sự thân cận vì bạn đang bắt đầu một công ty, hoặc đang đề xuất ý tưởng với một tổ chức nào đó. Nếu không có các cá nhân khác ủng hộ và lan truyền động lực của bạn, bạn thực sự sẽ không thể tạo nên một phong trào.

Nhẹ nhõm thay, các kỹ năng cần thiết để truyền cảm hứng và trao quyền cho mọi người, để họ ủng hộ và phát triển phong trào của bạn cũng tương tự như trong một công ty, giữa đội thể thao, trong lớp học hay trong các văn phòng chính phủ. Một vài kỹ thuật trong chương này chủ yếu được dùng bởi những người lãnh đạo các tập thể chính thống hơn, nhưng tôi tin rằng những khái niệm này vẫn hữu dụng thậm chí với những tập thể tự phát.

Phong trào thường có một lãnh đạo tài hoa đứng ở vị trí đầu tàu; tuy nhiên, họ không thể làm việc để tạo nên thay đổi, trừ khi tất cả mọi người tham gia đều đầu tư và cảm thấy tin tưởng để cùng mang động lực tiến về phía trước. Đó là lí do tại sao chúng ta cần ghi nhớ một điều quan trọng sau: một tập thể được tạo nên bởi nhiều cá nhân – và bạn xây dựng phong trào

bằng cách truyền động lực cho từng cá nhân trong tập thể để đấu tranh cho động lực.

Lần đầu tiên tôi ngộ ra được điều này là khi còn làm đội trưởng đội chèo thuyền ở đại học. Nó đúng với vận động viên chèo thuyền, và nó đúng với mọi tập thể mà tôi tham gia sau đó. Khi còn là đội trưởng đội chèo thuyền, tôi phải tìm cách truyền động lực cho cả đội, nhưng một việc quan trọng không kém là phải hiểu được cách truyền động lực cho từng thành viên một. Cách tôi quyết định xem đâu là thứ phù hợp nhất với từng tay chèo là hướng dẫn từng cá nhân một trên máy chèo thuyền, thử nhiều kỹ thuật khác nhau để kiểm tra xem đâu là khác biệt giữa thời điểm tốt và thời điểm tuyệt vời cho từng người. Đối với một số người, tôi đưa ra phản hồi khích lệ, như "Tôi biết bạn làm được mà"; nhưng với một số khác, phản hồi cạnh tranh lại phù hợp hơn, như là "Đừng để những thứ làng nhàng này làm tốn thời gian của bạn."

Động lực khác nhau sẽ phù hợp với từng đối tượng khác nhau, và học cách thúc đẩy từng cá nhân theo những cách độc đáo mang lại kết quả tích cực hơn và nhiều lợi ích hơn cho tập thể. Trong công việc hiện tại, tôi đang dùng một công cụ tự phát triển để thấu hiểu các yếu tố thúc đẩy từng thành viên trong tập thể.

Nhiều năm trước, tôi từng lãnh đạo một nhóm toàn các nhà tiếp thị tài năng tại Yahoo!, rồi một điều không ai ngờ tới đã xảy ra. Trong một buổi họp cá nhân, một thành viên nữ trong nhóm nói với tôi rằng, "Tôi muốn bạn biết rằng nếu tôi hoàn thành tốt công việc, hãy cứ tăng lương cho tôi.

Tôi không quan tâm tới phần thưởng hay sự công nhận, và tôi cũng không thấy động lực từ lời khen. Nếu tôi làm tốt, cứ thưởng tiền hoặc tăng lương." Tôi ngập ngừng đáp trả, có phần trở tay không kịp bởi chia sẻ này. Nhưng khi suy nghĩ kỹ hơn về cuộc hội thoại này, tôi nhận ra một điều: nếu thành viên này không nói cho tôi biết động lực của cô, dường như tôi sẽ không bao giờ biết được. Tệ hơn nữa, tôi có lẽ đã cố khen thưởng cô theo cách mang lại động lực cho tôi nhưng lại chẳng là gì đối với cô ấy, điều đó có thể khiến cô bức bối và có thể sẽ không làm việc hiệu quả như vậy trong tương lai.

Tôi nhận ra rằng nếu tôi muốn cô ấy vui vẻ và năng suất trong công việc, công cụ hiệu quả nhất tôi có được để đảm bảo niềm vui cho cô là chi tiết về điều truyền động lực cho cô. Việc này cũng đúng trong các mối quan hệ khác. Nó thường được biết đến như nguyên tắc "bạch kim" thay vì áp dụng nguyên tắc "vàng" là đối đãi với người khác như cách bạn muốn được đối đãi, hãy đối đãi với họ như cách họ muốn được đối đãi.

Vậy là dựa trên cuộc hội thoại soi đường mở lối này, tôi quyết định rằng cách hay nhất để duy trì niềm vui làm việc cho mọi người là bắt đầu trực tiếp hỏi tất cả thành viên xem điều gì truyền động lực cho họ. Để hiệu quả hơn, tôi đã tạo ra một công cụ: Biểu đồ Động lực. Tôi biết cái tên này chẳng mấy độc đáo. Trên thực tế, một kỹ sư trong nhóm còn từng nói rằng đây là thứ khờ khạo nhất anh từng thấy ở nơi làm việc. Tuy nhiên, nó lại thực sự hữu dụng. Trong khi đánh giá kết quả cho phép chúng ta đo lường mức độ hiệu quả của một người để đạt được mục tiêu mà tổ chức đặt ra cho anh ta, Biểu đồ Động lực đặt câu hỏi rằng chúng ta dưới tư cách tổ chức đang biểu hiện như thế nào so với các tiêu chí mang lại động lực cho cá nhân này. Công cụ này khá dễ sử dụng. Bạn chỉ cần yêu cầu mọi người thực hiện bài tập gồm ba phần:

• Chọn danh mục: Viết ra các danh mục những thứ có thể mang lại động lực cho bạn trong công việc – sự công nhận, tiền phụ cấp, cơ hội học hỏi, lịch làm việc linh động, vân vân. Bạn có thể viết nhiều hay ít tùy thích, và không có danh mục định sẵn nào. Bất kể điều gì quan trọng với bạn đều có thể nằm trong danh sách này.

• Gắn tỷ lệ: Cho mỗi danh mục một tỷ lệ tương ứng với mức độ quan trọng của nó với bạn. Tổng tỷ lệ phải đủ 100%, từ đó bạn có thể vẽ được một biểu đồ tròn toàn diện về những điều mang lại động lực cho bạn.

• Dùng màu sắc biểu thị mức độ hài lòng: Dùng hệ thống mã màu "đỏ, vàng và xanh" để đánh giá mức độ hài lòng hiện tại của bạn với từng danh mục trong danh sách. Nếu bạn cực kỳ hài lòng với khoản phụ cấp, hãy gắn màu xanh. Nếu bạn hoàn toàn bất bình với những khó khăn bạn đang gặp phải trong công việc, hãy gắn màu đỏ, và cứ tiếp tục như vậy.

Nếu bạn đang sử dụng công cụ này dưới cương vị một lãnh đạo, bước tiếp theo là tổ chức đối thoại thẳng thắn với từng cá nhân trong nhóm. Tại đây, hãy nói về cách các bạn có thể làm việc cùng nhau để mang lại màu xanh cho thành viên ở các danh mục mà họ đã lựa chọn. Thấu hiểu điều tạo nên niềm vui của mọi người là một cách tuyệt vời để đảm bảo họ luôn tràn đầy động lực khi tham gia tập thể và ủng hộ phong trào của bạn.

Kể từ cuộc hội thoại đó tại Yahoo!, tôi vẫn sử dụng công cụ này với hàng nghìn cá nhân khác tại bốn công ty, và chứng kiến sự xuất hiện của một mô hình thú vị. Trong khi các cá nhân có thể cảm thấy động lực từ rất nhiều yếu tố độc đáo (tôi từng nghe thấy đủ thứ, từ "Tôi muốn được leo núi mỗi buổi sáng" cho tới "Tôi muốn được lên bìa tạp chí"), có ba yếu tố động lực chủ yếu chung cho đa phần mọi người:

● Mục đích: Con người muốn làm công việc bản thân họ cảm thấy có ý nghĩa, để họ biết rằng mình đang làm điều quan trọng và xứng đáng với thời gian cũng như nỗ lực bỏ ra. Và họ còn muốn hiểu rõ vai trò của mình dưới tư cách cá nhân có liên hệ như thế nào tới sứ mệnh của tổ chức.

● Phát triển: Con người muốn liên tục học hỏi điều mới mẻ theo thời gian và cảm nhận được thách thức từ công việc. Nếu họ cảm thấy bản thân đang ngừng phát triển và cải thiện, họ sẽ mất động lực.

● Kết nối: Con người tìm thấy động lực và cảm hứng khi làm việc cùng những người họ tôn trọng, ngưỡng mộ và tin tưởng. Được là một phần trong tập thể gồm những người họ yêu mến và quan tâm là yếu tố quan trọng giúp họ tận hưởng công việc của mình.

Ba yếu tố này phổ biến đến mức tôi nhận thấy chúng có mặt trong hầu hết mọi biểu đồ tôi từng bắt gặp trong suốt 15 năm qua, bất kể sử dụng quy luật đặt tên nào. Và đúng là tiền cũng mang lại động lực cho mọi người, đặc biệt nếu họ cảm thấy đồng lương quá ít ỏi so với giá trị bản thân. Điều này cũng tương tự như tháp nhu cầu của Maslow: một khi con người cảm thấy nhu cầu tài chính cơ bản được đáp ứng và rằng họ được trả lương phù hợp với năng lực, thì họ sẽ nhanh chóng chuyển sang tập trung vào động lực "cấp cao hơn" như ý nghĩa, quan hệ đồng nghiệp và học hỏi. Xin lưu ý rằng biểu đồ có thể và thực chất thay đổi theo thời gian. Vậy ta có

thể lường trước rằng khi cuộc sống và sự nghiệp thay đổi, thì động lực của chúng ta cũng thay đổi.

Hiểu biết về cả những động lực độc đáo, mang tính cá nhân và những động lực phổ biến, cốt lõi trên là rất cần thiết khi xây dựng và lãnh đạo một tập thể bất kỳ. Trong phần còn lại của chương này, tôi sẽ đưa các bạn qua từng chủ điểm cốt lõi trong ba chủ điểm trên, để cho thấy cách áp dụng chúng vào công việc giúp biến tập thể thành nhóm ủng hộ nhiệt huyết cho phong trào của bạn. Nếu bạn muốn truyền cảm hứng để mọi người ủng hộ một tầm nhìn, hãy lãnh đạo họ thật khéo léo. Hãy làm rõ lí do tại sao tầm nhìn lại giàu ý nghĩa, cho họ thấy vai trò của họ liên kết thế nào tới tầm nhìn này, mô tả cách họ có thể học hỏi và cảm thấy được thách thức khi là một phần của tập thể, và hãy xây dựng một nhóm gồm toàn những con người tôn trọng và ủng hộ lẫn nhau.

1. Mục đích vô địch

Như tôi vẫn nhấn mạnh xuyên suốt cuốn sách này, mục đích giàu ý nghĩa là chìa khóa để khởi động bất kỳ phong trào nào. Và như có thể thấy trên biểu đồ, nó còn là một trong những cách hay nhất để truyền cảm hứng cho tập thể. Trong phần này, tôi sẽ điểm qua một số ví dụ về cách các nhà lãnh đạo sử dụng mục đích hiệu quả trong việc khuyến khích và tương tác với cá nhân và tập thể.

Mục đích là người xây cầu nối

Phong trào thường hiệu quả nhất khi hợp nhất được nhiều ngã rẽ khác biệt và thu hút nhiều con người khác nhau. Cảm giác mục đích rõ ràng sẽ là nguồn cơn của sự thống nhất. Ozgecan Aslan, một sinh viên đại học Thổ Nhĩ Kỳ 19 tuổi, đã bị sát hại vào năm 2015 trên một xe buýt mini tại Mersin, Thổ Nhĩ Kỳ, khi cố chống cự trong một vụ cưỡng hiếp. Cô là hành khách cuối cùng trên chiếc xe buýt mini; thế rồi gã tài xế chuyển lộ trình và hướng về khu rừng gần đó, cố gắng cưỡng bức cô. Khi cố gắng kháng cự bằng bình xịt hơi cay, cô bị hắn đâm nhiều lần và đánh chết bằng một thanh sắt. Sau đó, hắn ta gọi cho bố và một người bạn để giúp phi tang xác. Chúng thiêu rụi xác chết và cắt phăng bàn tay của Ozgecan, nhằm phá hủy mọi chứng cứ.

Khi nghe về trường hợp của Ozgecan, một người phụ nữ Thổ Nhĩ Kỳ trẻ tên là Gözde Salur cứ đau đáu nghĩ rằng tội ác như vậy đã có thể dễ dàng xảy ra với chính cô. Gözde khi đó cũng chỉ là một sinh viên đại học, và cô đến trường trên cùng loại xe buýt mini mà Ozgecan từng đi. Tin tức này khiến cô lo sợ, và mặc dù chưa từng tham gia hoạt động tuyên truyền chính trị trước đây, cảm giác kết nối cùng một người con gái xa lạ và nỗi buồn về một nền văn hóa dung thứ dạng bạo lực chống lại phụ nữ này đã thúc đẩy cô hành động. Cô nói rằng, "Tội ác chống lại phụ nữ là một phần trong cuộc sống hằng ngày của chúng tôi. Nhưng việc sát nhân tàn ác giết chết Ozgecan giống như giọt nước tràn ly. Lương tâm và trái tim tôi không thể chịu đựng một lần nào nữa khi nghi phạm được tha thứ trong phiên tòa chỉ bởi hắn mặc một bộ đồ đẹp." Đó là khoảnh khắc cô nhận ra bản thân phải hành động.

Gözde khởi động một đơn kiến nghị kêu gọi phê duyệt "Luật Ozgecan" nhằm ngăn chặn việc hạ thấp án phạt cho bị cáo bạo hành phụ nữ dựa trên "thái độ tốt" hoặc "sự khiêu khích bất công". Không lâu sau đó, bất chấp nền chính trị rời rạc ở đất nước này, cô nhận thấy mọi người đang cùng nhau hội tụ vào chiến dịch này để kêu gọi công lý sau tội ác dã man. Cảm giác về mục đích chung đã tạo nên một cộng đồng đoàn kết với cùng một mục tiêu, kể cả khi họ chẳng chung lối ở những mục đích khác. Khi lượng chữ ký trong đơn kiến nghị bắt đầu tăng lên, cô nói với tôi rằng, "Tôi thấy rằng bất kể quan điểm chính trị, vị trí xã hội, và tất cả mọi thứ khác; tại Thổ Nhĩ Kỳ, con người vẫn có thể hội tụ để lên tiếng ủng hộ một vấn đề quan trọng. Tôi nhận được lời nhắn từ những con người cực kỳ khác nhau trên Change. org và trên Facebook, Twitter. Những người này có quan điểm chính trị khác nhau. Một vài người trong số họ là thành viên Đảng Bảo thủ, một số lại thuộc Đảng Tự do. Nhưng họ đều khẳng định với tôi rằng, 'Chúng tôi ở bên bạn. Nếu có bất cứ thứ gì chúng tôi có thể làm được, xin hãy cho chúng tôi biết.' Và việc này cho tôi thấy rằng chúng ta có thể kết nối trong những khoảnh khắc như vậy. Nó cho tôi hi vọng lớn lao rằng vẫn còn nhiều thứ mà xã hội này có thể làm, khi chúng ta cùng đoàn kết."

Nỗ lực của Gözde đã mang lại kết quả: 1,2 triệu người kí tên vào đơn kiến nghị. 1,2 triệu người này khiến đơn kiến nghị của cô trở thành chiến dịch có nhiều chữ ký nhất trên Change.org tại Thổ Nhĩ Kỳ. Và mặc dù vẫn chưa

được thông qua do tình hình chính trị không ngừng biến đổi sau cuộc đảo chính quân sự vào năm 2016, Quốc hội vẫn đang cân nhắc dự thảo đề xuất cho điều luật. Hơn thế, ba kẻ ác bị buộc tội trong vụ mưu sát Ozgecan đều lãnh án chung thân, cho thấy sự thay đổi rõ rệt trong cách xử phạt tội phạm nam có hành vi gây hại cho phụ nữ. Các cá nhân với quan điểm và bối cảnh đa dạng cùng thống nhất quanh tầm nhìn của Luật Ozgecan và trở thành một phần của phong trào đưa ra hình phạt nghiêm khắc hơn với kẻ phạm phải các tội ác chống lại phụ nữ.

Để tập thể tiếp xúc với các câu chuyện về mục đích

Trong nội bộ các tổ chức hiện nay, các nhà lãnh đạo cũng làm việc hiệu quả hơn khi họ luôn đặt mục đích của tổ chức rõ ràng trước mắt. Một trong những cách hay nhất để làm vậy là đặt câu chuyện của những người được tác động bởi tầm nhìn của bạn lên vị trí hàng đầu và trọng tâm. Neil Grimmer của Plum Organics, người chúng ta đã gặp ở Chương 1, luôn nhắc nhở nhóm cộng sự của mình về tầm nhìn trong buổi họp toàn công ty hằng tuần vào sáng thứ Hai. Mỗi buổi họp đều khép lại bằng một phần có tên gọi "The Love Bomb". Trong đó, họ trình chiếu một bức tranh hoặc câu chuyện từ một trong các khách hàng của mình, nói về cách Plum đã tạo nên khác biệt trong đời sống gia đình họ như thế nào. Theo Neil, công cụ xúc tác này là một trong những điều mạnh mẽ nhất họ có thể làm dưới tư cách một công ty, bởi nó giúp họ nhận ra tầm quan trọng của điều mình đang làm ngay khi khởi đầu mỗi tuần mới. Anh nói, "Kể cả khi công việc bạn đang làm quan trọng, bạn vẫn có thể cảm thấy như mình đang ngày càng trở nên lạc lõng. Nhưng lời nhắc nhở đó, được đặt lên vị trí hàng đầu và trọng tâm vào mỗi sáng thứ Hai, sẽ cho bạn năng lượng để bứt phá khỏi khoảnh khắc đó."

Chúng tôi cũng áp dụng quy trình tương tự để đảm bảo mọi người tại Change.org luôn bám sát tầm nhìn. Trong cuộc họp ngoại tuyến toàn công ty hằng tuần, gồm toàn thể đồng nghiệp trên khắp thế giới, chúng tôi thường chia sẻ một đoạn phim từ một người khởi động đơn kiến nghị. Thậm chí, có khi người đó sẽ cùng tham gia cuộc họp và nói về việc nền tảng này đã tạo nên thay đổi trong cuộc đời họ như thế nào. Những câu chuyện này thường đong đầy cảm xúc, bởi người sử dụng trang này thường phải trải qua thách thức cá nhân to lớn. Khả năng trực tiếp kết nối

tập thể công ty với những người sử dụng nền tảng là một công cụ cực kỳ quyền lực để đảm bảo tập thể luôn cảm thấy gắn kết với mục đích của tổ chức. Nó còn đặc biệt hiệu quả với những thành viên có vai trò xa cách hơn so với mục đích hằng ngày, như bộ phận tài chính, kỹ thuật và các phòng ban khác.

Các tổ chức tái củng cố mục đích hiệu quả nhất sẽ tìm nhiều cách để hoặc chia sẻ câu chuyện, hoặc tạo nên liên kết giữa người sử dụng sản phẩm với người xây dựng sản phẩm và ủng hộ họ. Có rất nhiều cách để làm vậy. Bạn có thể tổ chức cuộc họp nhỏ hơn và thường xuyên hơn như Plum và Change.org; bạn cũng có thể thiết kế các sự kiện quy mô hơn, ít thường xuyên hơn nhưng lại sâu hơn để mang con người lại với nhau, như cách eBay Live, một hội nghị tụ hợp đủ người mua, người bán và cả nhân viên eBay nữa. Hoặc bạn có thể chọn cả hai phương án trên. Ví dụ, nhóm của tôi tại Facebook sử dụng chiến lược hai nhánh. Chúng tôi thường mời các quản trị nhóm Facebook khác nhau đến gặp mặt với cả nhóm, và tổ chức sự kiện lớn như Hội nghị Community Summits, nơi nhân viên Facebook gặp gỡ và tương tác với quản trị của hàng trăm nhóm lớn nhất. Các sự kiện lớn như vậy giúp củng cố cộng đồng không chỉ giữa tập thể của bạn và nhóm người sử dụng sản phẩm hoặc ủng hộ động lực của bạn, mà còn cả giữa những người ủng hộ với nhau. Kể cả các cuộc họp thân mật cũng mang lại bài học quan trọng cho đội nhóm của bạn về cách theo đuổi động lực hoặc sản phẩm theo hướng đáp ứng hiệu quả nhất các nhu cầu của nhóm người bạn hướng đến. Bạn và tập thể càng thấu hiểu nhóm người mình muốn tác động bao nhiêu, khả năng đáp ứng nhu cầu của họ càng cao bấy nhiêu, và cảm giác kết nối với chính mục đích của bạn cũng từ đó mà gia tăng.

Mở rộng mục tiêu tới người khác

Neil Grimmer chia sẻ rất nhiều về việc các doanh nghiệp lấy giá trị làm động lực sẽ trở thành trung tâm của nền kinh tế mới như thế nào, đặc biệt bởi mục đích cốt lõi có thể truyền động lực cho những người làm việc ở đó ra sao. Và anh mong muốn chứng minh điều này một lần nữa trong doanh nghiệp mới của mình, Habit. Habit cung cấp dịch vụ kiểm tra sức khỏe và lên kế hoạch dinh dưỡng cá nhân hóa cho những người đang tìm kiếm lối sống lành mạnh hơn. Tái hiện câu chuyện ban đầu của Plum, Neil

bắt đầu Habit khi không một công ty nào khác tồn tại để đáp ứng nhu cầu cá nhân của anh. Dù từng là vận động viên ba môn phối hợp khi còn trẻ, Neil kể với tôi rằng sau tám năm điều hành Plum, anh đã mắc phải chứng mà bác sĩ của anh gọi là "cơ chế đối mặt của CEO" - quá nhiều đồ ăn có hại, nhiều bữa nhậu, nhiều cà phê và ngủ không đủ giấc. Anh tăng đến gần 23kg; và cuối cùng sau khi chịu đi gặp bác sĩ, anh phát hiện mình đang ở giai đoạn tiền đái tháo đường và có nguy cơ trụy tim cao.

Thay vì chỉ dừng lại ở mức thăm khám với bác sỹ, Neil bắt đầu bẻ khóa sinh học và gặp gỡ các nhà khoa học tài ba trên khắp đất nước và quanh thế giới; anh thậm chí còn kiểm tra ADN của mình bằng công nghệ giải trình tự gen. Thông qua quá trình này, anh đã thu thập được lượng thông tin khổng lồ về những gì đang diễn ra trong cơ thể mình. Neil nhận ra rằng điều anh đang trải qua không phải chuyện gì lạ lẫm và phát hiện cá nhân này có thể có giá trị với nhiều người khác. Anh nói với tôi, "Tôi có được thông tin về bản thân sau khi trả hàng nghìn đô và tốn vài chuyến đi khắp thế giới để gặp nhiều chuyên gia khác nhau. Tôi nhận ra mọi người cần tiếp cận được những thông tin này ở mức giá trong tầm chi trả, và nó cần được dân chủ hóa theo cách có thể trao cho con người quyền tự làm chủ cuộc đời mình bằng thực phẩm."

Vậy là Neil hiện nay đang xây dựng doanh nghiệp thứ hai dựa trên một trải nghiệm cá nhân khiến anh cảm nhận sâu sắc tầm quan trọng trong mối liên hệ giữa sức khỏe và thực phẩm. Mặc dù các thành viên khác trong tập thể của anh (hoặc những người sẽ được tuyển chọn) có thể không cùng chia sẻ mục đích này ngay từ ban đầu, chiều sâu trong đam mê của Neil giúp anh thu hút, tuyển dụng và truyền cảm hứng cho những tài năng phi thường trong tập thể Habit, từ nhóm nhà khoa học chính cho đến giám đốc kỹ thuật. Mục đích rõ ràng của Neil cũng là trọng tâm để lựa chọn chuyên gia cho ban cố vấn của Habit, như Tiến sĩ Leroy Hood, một trong những người sáng lập Dự án Gen người (Human Genome Project). Mục đích rõ ràng không chỉ giúp bạn giữ lửa cho tập thể, mà còn giúp xây dựng đội nhóm tuyệt vời ngay từ thuở ban đầu.

Theo sát quá trình

Để biết liệu mình có đang tạo ra khác biệt không, bạn cần theo sát quá trình của mình. Thông thường, mọi người hay theo dõi các chỉ số chủ chốt với

thành công của doanh nghiệp, như doanh thu và tốc độ tăng trưởng của khán giả. Nhưng họ lại bỏ qua và không theo dõi các chỉ số tương đồng với tầm nhìn và Thuyết Thay đổi của mình. Phải thừa nhận, chẳng dễ dàng gì để tìm được những chỉ số tương đồng tuyệt đối, nhất là khi tầm nhìn bạn hướng đến có thể là điều chưa từng được thực hiện trước đây. Tuy nhiên, kể cả khi khâu đánh giá tác động không gọn ghẽ và rõ ràng như chỉ đơn giản đánh giá doanh thu hay người dùng hoạt động hằng ngày, nó vẫn đóng vai trò trọng yếu để truyền cảm hứng cho tập thể. Chúng tôi biết rằng con người cảm nhận động lực từ ý nghĩa công việc, và việc có khả năng đánh giá nó cũng giúp họ nhận thấy công việc của họ quan trọng đến mức nào. Giáo sư từ trường Wharton và tác giả bán chạy Adam Grant đã thể hiện mối liên hệ giữa công việc ý nghĩa, động lực, và kết quả trong một nghiên cứu thực hiện cùng trung tâm hỗ trợ gọi vốn của Đại học Michigan. Khi những người gọi vốn được nói chuyện với sinh viên từng hưởng lợi từ nỗ lực gọi vốn của họ và nghe được lòng biết ơn của sinh viên đó với học bổng, kết quả của họ tăng vọt. Trong vòng một tháng, họ gia tăng số cuộc gọi với nhà quyên góp tiềm năng lên 142%, và tăng lượng quyên góp chốt được lên 171%. Một nghiên cứu sau đó cũng cho thấy mức gia tăng liên tục trong doanh thu lên hơn 400%.

Tại Change.org, nơi tầm nhìn là một thế giới mà tất cả các cá nhân đều có quyền lực, việc ước lượng ảnh hưởng có nghĩa là nỗ lực thấu hiểu cách ước lượng cảm giác của mọi người dành cho vai trò của bản thân. Chúng tôi bắt đầu bằng những chỉ số định lượng đơn thuần nhất, đặc biệt nhìn vào chỉ số cho các kiến nghị thành công. Ban đầu, chúng tôi tập trung vào số lượng cá nhân trải nghiệm thành công; mặc định rằng nếu ai đó từng tham gia một chiến dịch thành công, thì khả năng cao là họ sẽ cảm thấy giàu sức mạnh hơn và có cảm nhận sâu sắc hơn về sự khả thi của thay đổi. Chỉ số này tăng trưởng từ 8 triệu người tới gần 100 triệu người trong vòng năm năm. Trong khi bản thân sự thực này đã quá đỗi tuyệt vời, chúng tôi nhận ra rằng mình vẫn chưa hoàn toàn biết chắc liệu việc này có thực sự thay đổi cách con người nhìn nhận sức mạnh của bản thân hay không. Cuối cùng, chúng tôi phát triển thứ có tên gọi "chỉ số trao quyền", sử dụng các chỉ số định lượng từ khảo sát. Kết hợp cùng chỉ số thành công, công ty đã có cái nhìn thích hợp xem liệu chúng tôi có đang tiến triển hướng tới tầm nhìn của mình hay không. Và góc nhìn này lại giúp tập thể tin tưởng vào tác động mình đang tạo nên và tìm thấy ý nghĩa trong công việc.

2. Khai thác sự phát triển

Mặc dù có vẻ phản trực giác, một trong những cách hiệu quả nhất để duy trì động lực cho cá nhân và tập thể là không ngừng thách thức họ. Con người hào hứng hơn khi làm việc dưới tư cách thành viên của một tập thể và ủng hộ một động lực, bởi họ cảm thấy mình đang học hỏi và phát triển khi là một phần của quá trình. Phần này sẽ bao gồm một vài ví dụ về các cách nhà lãnh đạo hiệu quả để khai thác sự phát triển giữa các cá nhân trong tập thể như thế nào.

Sức mạnh của kỳ vọng cao

Trong nhiều năm trời, nghiên cứu đã cho thấy rằng kỳ vọng cao có sức mạnh giúp cải thiện năng suất. Các chuyên gia gọi hiện tượng này là Hiệu ứng Pygmalion. Được đặt tên theo một nhà điêu khắc trong thần thoại Hy Lạp đã rơi vào lưới tình với chính bức tượng mình khắc, Hiệu ứng Pygmalion xảy ra khi kỳ vọng của một cá nhân cầm quyền dẫn tới sự cải thiện trong kết quả của một người khác.

Hiệu ứng này lần đầu tiên được chứng minh vào năm 1966, bởi nhà nghiên cứu Robert Rosenthal của Harvard. Ông cho các giáo viên biết nhóm học sinh nào (khoảng 20%) sẽ trở thành những "trí tuệ nở rộ". Ông nói rằng kết quả kiểm tra của các học sinh này cho thấy họ có thể có mức phát triển IQ đáng ngạc nhiên trong vòng tám tháng tới. Các giáo viên không biết rằng học sinh trong danh sách này thực chất được chọn ngẫu nhiên. Tám tháng sau, họ tái kiểm tra IQ của những học sinh được chọn ngẫu nhiên và phát hiện ra họ đã tiến bộ, đặc biệt khi so với một nhóm được kiểm soát. Kỳ vọng cao của giáo viên đối với các học sinh được cho là những "trí tuệ nở rộ" khiến giáo viên thay đổi tương tác với các học sinh này; từ đó, học sinh tin tưởng vào bản thân cũng như khả năng tiến bộ của mình hơn, và vì vậy, họ thực sự đã tiến bộ. Hiệu ứng còn được chứng minh nhiều lần sau đó, với nhiều người trong nhiều tình huống khác nhau, từ những anh chàng lính mới trong quân đội cho tới đội bán hàng của công ty.

Vào năm 2015, Jack Zenger và Joseph Folkman khi đó đang điều hành văn phòng tư vấn lãnh đạo, họ đã quan sát biểu hiện và tương tác từ nhân viên của các quản lý cho điểm số cao trong bản đánh giá kết quả công việc, so với những quản lý khác cho điểm số thấp hơn. Mặc dù cả hai nhóm quản

lý đều nghĩ bản thân đang đặt kỳ vọng cao cho nhân viên của mình, kết quả của các tập thể có sự đa dạng rõ rệt. Như Zenger và Folkman mô tả trên Harvard Business Review, "Những người nhận được đánh giá tích cực cảm thấy được khích lệ và hỗ trợ nhiều hơn. Và phần tự tin đó khiến họ lạc quan hơn về sự cải thiện trong tương lai. Trái lại, cấp dưới được đánh giá bởi quản lý khó tính hơn cảm thấy hoang mang hoặc xuống tinh thần - thường là cả hai. Họ cảm thấy mình không được trân trọng hoặc tin tưởng, và rằng thành công là điều bất khả thi." Niềm tin thực sự mà người lãnh đạo đặt vào thành viên trong tập thể trở thành lời tiên tri tự ứng nghiệm, khiến những người cảm nhận được niềm tin của quản lý trao cho mình đã thực sự tiến bộ. Đây không phải lời gợi ý rằng quản lý nên thổi phồng điểm đánh giá cho nhân viên một cách giả tạo. Thay vào đó, điều này khuyên những quản lý có niềm tự tin vào tập thể của mình sẽ có khả năng xây dựng được tập thể có hiệu quả hơn.

• • •

Khi bạn đặt kỳ vọng cao cho mọi người và sau đó tin vào họ và hỗ trợ họ để đạt được những kỳ vọng đó, họ có thể vụt lên xa hơn những gì bạn (và thậm chí cả họ) kỳ vọng. Con người không chỉ biểu hiện tốt hơn khi cảm thấy được tin tưởng và hỗ trợ, họ còn tôn trọng và tin tưởng lại người lãnh đạo. Tôi đã nhận thấy điều này khi làm đội trưởng đội chèo thuyền và tại mọi công ty tôi từng làm việc, nhưng ví dụ sâu sắc nhất trong trải nghiệm của tôi là khi bản thân làm một giáo viên dạy học, trong những năm đầu của sự nghiệp trồng người.

Khi còn học đại học, tôi từng giảng dạy trong chương trình mùa hè có tên gọi Summerbridge, giờ đây là một phần trong chương trình cộng tác quốc gia Breakthrough. Chương trình này giúp các học sinh trung học có động lực cao nhưng gặp khó khăn về mặt tài chính bước lên con đường tiến vào đại học. Tại Breakthrough, bản thân mỗi giáo viên cũng là học sinh cấp ba hoặc sinh viên đại học. Tuy nhiên, họ nắm hoàn toàn trách nhiệm để phát triển chương trình học, dạy học, và tư vấn cho các bạn trẻ tài năng trong chương trình. Tôi chỉ mới 17 tuổi khi mới bắt đầu giảng dạy tại đây, và được tin tưởng giao cho nhiều trọng trách đến vậy ở độ tuổi quá trẻ thực sự mang lại cảm giác có sức mạnh phi thường. Mong muốn xứng đáng với niềm tin đó khiến tôi làm việc còn chăm chỉ hơn, vậy là tôi dốc hết những

gì mình có để trở thành người giáo viên và người hướng dẫn tốt hơn, và học hỏi hết mức có thể từ những người xung quanh.

Đa phần học sinh trong chương trình này sẽ là những thành viên đầu tiên vào đại học trong gia đình họ, và con đường tới cánh cổng đại học của họ thường chẳng mấy bằng phẳng. Nhiều người trong số họ sống trong khu vực lan tràn nạn bạo hành; thông thường, họ được nuôi dạy bởi ông bà hoặc bố mẹ đơn thân, hoặc bởi phụ huynh không nói tiếng Anh. Rất nhiều người còn phải chăm sóc cho em nhỏ ở nhà và làm lụng để giúp đỡ gia đình. Trái với mọi khó khăn đó, hoặc có chăng bởi chính điều đó, họ có động lực phi thường – đủ lớn để điền vào đơn đăng ký dài dằng dặc và khó nhằn với các bài luận và gợi ý của giáo viên. Sau đó, nếu thành công được nhận vào chương trình, họ sẽ phải dành ra cả kỳ nghỉ hè ở trường học. Thay vì chỉ nghĩ đến nghỉ ngơi, họ lại chuẩn bị cho sáu tuần gồm các lớp học cả ngày, kèm theo hai tiếng làm bài tập về nhà mỗi tối.

Và họ hào hứng với nó.

Đối với họ, đây là môi trường đầu tiên tuyệt vời để làm người thông minh, nơi họ có thể khăng khít với những bạn trẻ ham mê học tập khác, và nơi họ có thể kết nối với những hình mẫu lý tưởng chỉ cách họ vài tuổi, cho họ thấy rằng con đường họ muốn đi hoàn toàn khả thi.

Điều kỳ diệu của Breakthrough là cơ hội cho khả năng trao quyền thực thụ: tổ chức và thành viên lãnh đạo đặt kỳ vọng cao cho cả học sinh và giáo viên về kết quả họ tin rằng họ có thể đạt được. Và nhờ việc làm rõ những kỳ vọng cao đó và sự hỗ trợ để đạt được kỳ vọng luôn ở ngay đây, con người cảm thấy được tin tưởng và hầu như luôn đạt được hoặc vượt qua cả kỳ vọng. Điều này hoàn toàn đúng đối với các học sinh trung học của Breakthrough. Hơn 90% học sinh tham gia tốt nghiệp các chương trình đại học bốn năm. Và nó còn đúng với cả các giáo viên còn là sinh viên, hơn 70% số họ tiếp tục sự nghiệp trong ngành giáo dục. Và nó cũng đúng với chính tôi. Tôi tiếp tục dạy ở trường trung học phổ thông và thành lập chương trình Breakthrough của chính mình ở Pittsburgh. Chương trình này vẫn được tiếp tục áp dụng 25 năm sau đó và giúp hàng nghìn bạn trẻ trở thành cử nhân đại học thế hệ đầu tiên. Nhiều người trong số các học sinh này đã quay lại giảng dạy cho chương trình; và một người trong số đó tên là Sarah Bachner thậm chí còn trở thành giám đốc chương trình trong vài

năm. Đây là một lí do nữa lí giải tại sao phong trào lại quyền lực đến vậy - khi đủ mạnh mẽ, chúng vẫn có thể tiếp tục kể cả sau khi những giáo viên ban đầu đã rời đi, những cá nhân khác trong phong trào sẽ tiếp tục cầm đuốc và tiếp tục chạy.

Breakthrough, khởi đầu bởi Lois Loofbourrow phi thường tại San Francisco, giờ đây là chương trình hợp tác quốc gia với hơn 24 cơ sở liên kết trên khắp Hoa Kỳ và một cơ sở tại Hồng Kông. Nhìn chung, Breakthrough đã trang bị cho hàng chục nghìn sinh viên đại học thế hệ đầu tiên qua nhiều thập niên. Chính niềm tin vào tiềm năng của con người và việc đặt kỳ vọng cao cho họ đã khiến họ thêm phần nhiệt huyết cùng Breakthrough.

Quyết định 90/10

Một cách để thể chế hóa kỳ vọng cao và giúp mọi người phát triển là phương pháp được tôi đặt tên là mô hình 90/10 để đưa ra quyết định. Đây là mô hình tôi sử dụng tại Change.org cũng như tại các nơi làm việc khác. Ý tưởng chủ đạo là con người nên có khả năng đưa ra gần 90% quyết định cần thiết cho họ để hoàn thành công việc. 10% quyết định còn lại có thể yêu cầu chữ ký hoặc chấp thuận. Nếu điều này chưa xảy ra, thì một là bạn đang đòi hỏi mọi người làm việc bạn không nên đòi hỏi, hai là bạn không cho họ nhiều quyền lực như bạn nên cho.

Một cách áp dụng mô hình 90/10 của Change. org là thông qua hệ thống "đèn giao thông". Dưới đây là cách mô hình này vận hành:

• 90% quyết định của bất cứ ai nên là màu xanh - họ có thể tự mình đưa ra các quyết định này, không cần bị kiểm tra hoặc phải chờ đợi sự chấp thuận của bất cứ ai. (Lưu ý: Mọi người vẫn có thể yêu cầu thông tin đầu vào hoặc hướng dẫn để đưa ra các quyết định "xanh" này; chỉ là họ không bắt buộc phải có được sự chấp thuận từ người khác).

• 5% quyết định là màu đỏ - khi một người biết họ chắc hẳn cần có sự chấp thuận từ quản lý hoặc lãnh đạo cấp cao. Đây thường là các quyết định khó mà làm khác được, có ảnh hưởng tới các lĩnh vực khác của tổ chức, hoặc đòi hỏi ngân sách lớn.

• 5% quyết định còn lại là màu vàng - khi con người không chắc chắn liệu đây là màu đỏ "cần sự chấp thuận" hay màu xanh "cứ đi thẳng". Ở đây, họ cần kiểm tra lại với quản lý để biết rõ hơn.

Tạo nên sự rõ ràng có hệ thống như vậy giúp đảm bảo rằng (a) mọi người tự đưa ra đủ quyết định để cảm thấy được tin tưởng và được trao quyền, và (b) mọi người có ngôn ngữ chung để thảo luận về việc đưa ra quyết định một cách rõ ràng, không mang tính đe dọa.

Để xem liệu mình có đang đi đúng theo hệ thống 90/10 không, bạn có thể sử dụng nhật ký để theo dõi các quyết định được đưa ra. Cụ thể là, cuốn nhật ký quyết định theo dõi xem quyết định nào đã được đưa ra, bởi ai, vào ngày nào, lí do chính và ai đã tư vấn. Một cuốn nhật ký quyết định có thể giúp bạn theo hai cách: Đầu tiên, nó thể hiện liệu các thành viên trong tập thể của bạn có thực sự có khả năng tự mình đưa ra phần lớn quyết định không. Nếu câu trả lời là không, nhật ký cung cấp khởi điểm tốt cho cuộc thảo luận cởi mở giữa lãnh đạo và thành viên nhóm. Hãy tập trung xác định quá trình đưa ra quyết định ngắt đoạn ở đâu và bạn có thể làm thế nào để hình thành kỳ vọng rõ ràng hơn về việc ai đưa ra quyết định gì. Thứ hai, nó cung cấp tính minh bạch cho những thành viên không tham gia vào quyết định. Trong các cuộc họp lãnh đạo ở Google, chúng tôi sẽ theo dõi mọi quyết định quan trọng và phát nhật ký cho toàn nhóm sau cuộc họp. Nó tạo nên tính minh bạch tuyệt đối về quyết định nào đã được đưa ra, bởi ai, và tại sao.

Phát triển nhờ sự đa dạng

Khi xây dựng nhóm của mình, đừng quên rằng những nhóm hiệu quả nhất là những nhóm đa dạng, cấu thành bởi những con người có kĩ năng khác nhau, bối cảnh và kinh nghiệm khác nhau, cũng như đặc điểm nhân khẩu khác nhau như giới tính, sắc tộc, độ tuổi, địa vị kinh tế xã hội và thiên hướng tình dục.

Xoay quanh chủ đề này là lượng nghiên cứu khổng lồ từ các nghiên cứu khoa học kéo dài hàng thập niên, thể hiện rằng các nhóm đa dạng thì đổi mới hơn và mang lại kết quả tài chính tốt hơn, tốc độ tăng trưởng cao hơn, và thậm chí kết quả nghiên cứu khoa học chất lượng hơn. Những người tư duy khác biệt và mang lại quan điểm đa dạng cho bàn thảo luận

thách thức chúng ta bước ra khỏi vùng an toàn, cân nhắc các câu hỏi khác nhau, và đẩy ý tưởng đi xa hơn. Vậy nên khi nghĩ cách truyền cảm hứng cho một tập thể, đừng quên rằng sự giúp đỡ từ những luồng tư duy khác biệt với mình sẽ mang lại giá trị to lớn. Đây là công cụ đặc biệt hữu ích cho sự tăng trưởng và phát triển, bởi con người không ngừng học hỏi khi họ là thành viên của một tập thể với nhiều quan điểm đa dạng để thúc đẩy tư duy của họ.

Người cho tôi bài học lớn nhất về điều này là chồng tôi, Len. Anh đến từ một gia đình Công giáo Đức và Phần Lan đông đúc gồm tám anh chị em. Họ lớn lên trong căn nhà khiêm tốn tại khu lao động ở Pittsburgh. Cả bố mẹ anh đều không học đại học, và Len đã có thể đặt chân vào cánh cổng đại học nhờ tham gia quân đội. Anh dành 20 năm trong quân đội, vừa làm lính tại ngũ vừa phục vụ trong đội Vệ binh. (Thực ra, anh ấy đã phải bay về nhà trong một ngày phép cho đám cưới của chúng tôi). Phần lớn lòng ái mộ của tôi dành cho Len vào lần gặp đầu tiên và cũng là phần tôi yêu mến đến tận bây giờ xuất phát từ những trải nghiệm đã mài giũa nên con người anh. Anh chăm chỉ. Anh là một người giải quyết vấn đề sáng tạo và quả quyết, luôn sẵn lòng dang tay giúp đỡ người khác, và anh lương thiện từ trong bản chất. Đôi lúc, tôi vẫn đùa rằng mình lấy anh vì cứ khi nào đến ăn tối ở nhà người khác, anh luôn là người đầu tiên đứng lên và giúp dọn dẹp bát đũa.

Trong khi đó, tôi đến từ một gia đình Do Thái trung lưu nhỏ và lớn lên tại San Francisco. Vốn là những đứa trẻ Đông Âu Do Thái nhập cư, bố mẹ tôi cũng có xuất thân thấp kém. Dẫu vậy, cả hai người vẫn học đại học, lấy bằng thạc sĩ và trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình. Và mặc dù tôi đã làm việc kiếm tiền từ khi mới 14 tuổi, tôi không phải làm lụng để chi trả học phí đại học, và tôi lớn lên với những đặc quyền khác. Chúng mài giũa nhân sinh quan của tôi, như khả năng chu du khắp thế giới.

Quan điểm kết hợp giữa hai gia đình mới giá trị làm sao, đối với cả chúng tôi và đối với các con gái của chúng tôi. Chúng tôi có thể trân trọng và học hỏi từ những tôn giáo khác nhau, bối cảnh tầng lớp khác nhau, và nhìn chung từ cả quan điểm khác biệt về thế giới. Con gái tôi cũng nhận thấy rằng dù chúng tôi khác biệt, chúng tôi lại gần gũi với nhau hơn là xa cách. Thấu hiểu rằng chúng tôi vẫn có rất nhiều điểm chung mặc cho khác biệt

về bối cảnh xuất thân, và rằng chúng tôi có bao nhiêu điều để học hỏi lẫn nhau khiến chúng tôi dễ dàng mở lòng hơn với ý tưởng rằng bất cứ ai cũng có thể dạy chúng tôi một thứ gì đó.

Trên thực tế, càng khác biệt bao nhiêu, chúng ta càng có cơ hội học hỏi bấy nhiêu.

Học hỏi từ những người khác biệt với bản thân vẫn luôn là một trong những thứ tôi tận hưởng nhiều nhất từ các công việc của mình, kể cả khi tôi gặp khó khăn để tìm ra điểm chung. Tôi và người đồng sáng lập ra The Dealmap xuất thân từ bối cảnh khác nhau và quan điểm tương đối khác biệt. Đó cũng là lần đầu tiên hai người chúng tôi điều hành một công ty start-up, và bản thân việc này đã là một trải nghiệm khá áp lực. Điểm bất hòa lớn nhất giữa chúng tôi nằm ở phong cách đưa ra quyết định khác nhau. Anh bạn tôi đã dành những năm đầu tiên tại Microsoft, nơi có tôn ti trật tự hơn, có cơ cấu đưa ra quyết định từ trên xuống dưới. Còn tôi thì lại quen với mô hình đưa ra quyết định dựa trên tập hợp thông tin đầu vào. Anh ấy thực sự chỉ muốn tôi cứ quyết định mọi việc, còn tôi thì lại muốn đảm bảo rằng tôi được nghe ý kiến từ các lãnh đạo bộ phận khác trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Chúng tôi phải tốn mất cả năm đầu tiên để tìm ra cách làm việc cùng nhau. Và đôi khi mọi thứ căng thẳng đến độ chúng tôi phải ra ngoài hoặc vào trong ô tô để tranh luận, để không làm phiền lòng các thành viên khác trong tập thể. Nhưng sau nhiều tháng giải quyết khác biệt trong phong cách, chúng tôi bắt đầu trân trọng đối phương hơn, học hỏi lẫn nhau, và cả hai đều trở nên mạnh mẽ hơn sau đó. Chúng tôi đã thành công xây dựng The Dealmap thành một công ty thành công – thành công hơn bất kỳ ai trong hai chúng tôi có thể làm được nếu chỉ làm một mình. Cùng nhau, chúng tôi phát triển mức hiệu quả dưới tư cách lãnh đạo, và chúng tôi vẫn là những người bạn thân thiết cho đến hôm nay.

Tại thời điểm khi thế giới này dường như phân cách hơn bao giờ hết, việc tiếp cận con người với góc nhìn và trải nghiệm khác biệt lại càng quan trọng hơn. Khi bạn tìm cách để truyền cảm hứng cho người khác, hãy nhớ rằng bạn không thể một mình làm vậy. Hay ít nhất, đừng quên rằng khi một mình, bạn không thể làm việc tốt bằng khi bạn có sự trợ giúp của những người sở hữu những tài sản mà bạn không có.

Tìm kiếm lời khuyên

Vào năm 2013, hai người phụ nữ tuyệt vời trong một nhóm ở Change.org là Sarah Ryan và Michelle Melendez cùng một vài người khác đã giúp thành lập tổ chức Phụ nữ Giúp nhau Thành công (Women Helping Others Achieve). Đây là một chương trình tư vấn đồng cấp, điều hành bởi các nhân viên để xây dựng kĩ năng lãnh đạo và cung cấp mạng lưới hỗ trợ cho phụ nữ ở mọi cấp bậc trong công ty. Mặc dù đến từ những bối cảnh khác biệt và làm việc trong các phòng ban khác nhau tại công ty đa quốc gia, cả hai người đều cảm nhận được sự cần thiết để giúp đỡ phụ nữ thành công trong công việc và trong cả cuộc sống bên ngoài công việc. Vậy là họ quyết định thử sức để thành lập chương trình giúp giải quyết vấn đề đó.

Sau khi thảo luận với một nhóm nhỏ và nhận được sự đầu tư từ lãnh đạo, Michelle và Sarah quyết định bước quan trọng tiếp theo. Họ phải thu thập thêm đầu vào từ mọi người trong công ty, những người có thể sẽ cùng tham gia. Sarah kể lại với tôi trong một cuộc phỏng vấn: "Chúng tôi biết rằng mình có đam mê, nhiệt huyết và sự hỗ trợ từ các nhân viên cấp cao. Bước tiếp theo là có được nhiều đầu tư hơn, và đầu vào đa dạng hơn. Chúng tôi tập hợp phụ nữ từ mọi khu vực, mọi phòng ban, và đảm bảo rằng chúng tôi có cả sự đa dạng về trải nghiệm. Chúng tôi biết sự đa dạng trong suy nghĩ và trải nghiệm này là cần thiết để đảm bảo tính hữu ích và sự hỗ trợ của chương trình với mọi phụ nữ tại Change, chứ không chỉ là một nhóm nhỏ phụ nữ ở một vài văn phòng hoặc phòng ban nào đó. Vậy là chúng tôi bắt đầu gọi điện, và nó thực sự thú vị. Ai nấy đều có cực nhiều ý tưởng tuyệt vời." Và rất nhiều ý tưởng tuyệt vời trong số đó đã trở thành mảnh ghép quan trọng cho cả chương trình.

Michelle và Sarah nhìn thấy nhu cầu cần được giải quyết trong nội bộ tổ chức, cả cho bản thân họ và cho người khác. Mặc dù họ không nhận được mọi hồi đáp, họ vẫn thực hiện bước nhảy để khởi đầu và cùng hợp sức để đưa ý tưởng đi xa hơn. Sau khi hỏi xin lời khuyên, họ không chỉ khiến chương trình mạnh mẽ hơn, mà họ còn phát triển như những lãnh đạo và cho toàn bộ phần còn lại của tập thể cơ hội phát triển tương tự. Hơn thế, như một lợi ích bổ sung, tương tác cùng người tham gia thắt chặt mối liên hệ của những người này với chương trình, và cả với hai người đứng đầu là Sarah và Michelle. Đây quả là một cách tiếp cận thành công. Ba năm sau, WHOA nở rộ trong Change.org. Gần như mọi phụ nữ đều tham gia, và nó còn phát triển vượt khỏi phạm vi chương trình tư vấn đồng cấp, trở thành

một chuỗi các diễn giả, một phòng thảo luận chia sẻ kinh nghiệm và hơn thế nữa.

Trong khi hỏi lời khuyên từ người khác là một chiến lược tuyệt vời để thúc đẩy phát triển và học hỏi, nó cũng là cách hiệu quả để cải thiện ấn tượng của mọi người với năng lực và khả năng lãnh đạo của bạn. Nghiên cứu bởi Alison Wood Brooks và Francesca Gino từ Trường Kinh doanh Harvard cho thấy khi con người xin lời khuyên, họ trở nên thông minh hơn và dễ mến hơn trong mắt người được hỏi; chủ yếu bởi con người thích được người khác tham vấn - nó khiến bản thân họ cũng cảm thấy thông minh và được trân trọng. Điều này đúng trong nhiều trường hợp, qua nhiều nghiên cứu với nhiều người khác nhau, từ phỏng vấn xin việc tới đánh giá kết quả làm việc và thậm chí tới hẹn hò nhanh! Sẵn lòng hỏi xin lời khuyên không chỉ giúp bạn và tập thể của bạn phát triển, mà nó dường như còn khiến mọi người nhìn nhận bạn như một lãnh đạo có năng lực hơn.

Tưởng tượng đường chân trời

Cũng như khi bạn có tầm nhìn dài hạn cho phong trào của mình, giúp tập thể có tầm nhìn dài hạn cũng là một cách để duy trì động lực cho họ và để khuyến khích họ phát triển.

Tôi sử dụng một kỹ thuật có tên Hội thoại đường chân trời với đội nhóm của mình, và tôi học được nó từ David Hanrahan, cựu lãnh đạo bộ phận HR tại Change.org. Tương tự như Thuyết Thay đổi được bàn đến ở Chương 3, đây cũng là một cách để khởi đầu với kết quả bạn mong muốn và sau đó giải quyết ngược lại, nhằm tìm ra cách đến với kết quả đó.

Hội thoại đường chân trời có ba phần.

Đầu tiên là đánh giá những kỹ năng bạn đã học được, dựa trên những vai trò bạn từng đảm nhận trong cuộc sống. Bước trước nhất là hãy tua ngược cuộc đời và nói, "Đây là tất cả kinh nghiệm của tôi", rồi sau đó lọc ra một số bài học chủ đạo bạn tin rằng mình rút ra được từ từng vai trò. Nó sẽ bổ sung vào chuỗi kĩ năng hiện tại của bạn.

Phần hai là tư duy về mục đích bạn muốn đặt ra: "Tôi muốn làm gì trong năm đến mười năm nữa?" Mục tiêu ở đây là để nghĩ lớn và đừng giới hạn bản thân vào những lựa chọn hiển nhiên hoặc "thẳng hàng" với những gì bạn đang làm. Tôi đã thực hiện điều này với nhiều người và nghe được nhiều mục đích khác nhau, từ bắt đầu doanh nghiệp, tới tham gia chính trị, trở thành tác giả hoặc nghệ sĩ, tới cả làm CEO và muốn khởi động phong trào của chính mình. Giấc mơ của con người nào có giới hạn. Tôi chưa bao giờ kìm hãm mục đích của mọi người, bởi đây chính là trọng điểm của hoạt động này: nhìn về phía đường chân trời to lớn kia và mơ về điều khả thi. Một khi khái quát được ước mơ của mình, hãy lên danh sách những kĩ năng cần thiết cho vai trò mong muốn đó. Nếu vẫn chưa chắc chắn, bạn có thể làm việc với người thấu hiểu vai trò cụ thể đó để lên danh sách những kĩ năng cần có nhằm làm tốt công việc này.

Bước thứ ba là nhìn vào khoảng cách giữa kỹ năng hiện có với những kĩ năng cần thiết để đến nơi bạn muốn đến. Như vậy, bạn có thể hiểu được mình cần gì để đến được đó. Và rồi bạn có thể nghĩ về những vai trò và dự án cụ thể có thể thực hiện nhằm đảm bảo mình đang đi đúng con đường dẫn tới đường chân trời, tới nơi bạn muốn đến.

Nghe có vẻ điên rồ khi đặt những mục đích to tát, dường như không thể đạt được lên bàn thảo luận. Tuy nhiên, trên thực tế, cơ hội tốt nhất giúp con người với tới những mục đích lớn lao là phải thật cụ thể xem mục đích đó là gì và làm thế nào để tiến về phía chúng. Cũng như đối với tầm nhìn cho cả phong trào nói chung, cách duy nhất để thực sự đạt được một mục đích là phải làm rõ bạn muốn gì, và dốc toàn sức lực để đến đó. Điều này đúng với cả tập thể của bạn. Nếu bạn muốn họ thực sự phát triển và đạt được ước mơ lớn, thì nào có gì phi lý khi giúp họ phác thảo giấc mơ đó và bước từng bước tiến về phía đó.

Bạn có thể đã thực hiện quá nhiều lần Power 10

Động lực của tập thể và cá nhân vừa là một nghệ thuật, lại cũng là một môn khoa học. Và ta cũng phải biết giới hạn mỏng manh giữa việc truyền cảm hứng để mọi người dốc sức theo cách tích cực với việc thúc ép quá đà. Trong chèo thuyền thể thao, có một kỹ thuật gọi là "Power 10", đó là khi các tay chèo trong một thuyền thực hiện 10 lần chèo với sức mạnh tuyệt đối. Họ vốn đã đang chèo với cường độ cao, và 10 lần chèo này đồng

nghĩa cường độ đó sẽ còn được đẩy lên cao hơn. Kỹ thuật này thường sử dụng để vượt lên một thuyền khác khi gần đến cuối cuộc đua.

Đội trưởng quyết định khi nào ra hiệu lệnh cho Power 10 và thực hiện bao nhiêu lần trong một cuộc đua. Sau khi làm đội trưởng nhiều năm, tôi phát hiện ra rằng một đội thường chỉ có thể thực hiện hai hoặc ba lần Power 10 trong một cuộc đua. Nếu làm quá nhiều, chúng sẽ không còn hiệu quả bởi cả đội đã quá mệt mỏi. Nếu làm quá ít, đội khác sẽ vượt mặt bạn với Power 10 của họ.

Khái niệm Power 10 cũng áp dụng với các hình thức lãnh đạo khác. Câu nói nhàm chán rằng "cuộc đời là cuộc đua đường dài, không phải cuộc đua nước rút" rõ ràng có lý. Nhưng điều ta bỏ qua là thực hiện một vài cuộc đua nước rút có thể giúp ta dễ dàng vươn tới mục đích hơn. Khi chúng ta tập trung kêu gọi một tập thể quanh một tầm nhìn và đảm bảo tập thể đó cảm thấy thách thức vừa đủ, thì một vài Power

10 đúng thời điểm sẽ mang lại điều kỳ diệu. Đặt hạn chót để yêu cầu mọi người làm việc cả đêm cùng nhau nhằm thuyết phục một người đưa ra quyết định khó lay chuyển, hay tư duy để vượt qua một chướng ngại kỹ thuật đều là những Power 10 giúp mang tập thể lại gần nhau. Chìa khóa là hãy chỉ dùng những cuộc chạy nước rút này một cách dè xẻn thôi, và rồi thực sự dồn hết sức khi bạn cần phải làm vậy. Tận dụng có chọn lọc các khoảnh khắc "hết sức" sẽ giúp đảm bảo cả tập thể đều cảm thấy họ đang được thách thức mà không bị thúc ép quá nhiều.

3. Nuôi dưỡng kết nối

Sau mục đích giàu ý nghĩa và lộ trình phát triển rõ ràng, trọng điểm thứ ba là phải xây dựng kết nối chặt chẽ và đáng tin, giữa bản thân với tập thể và giữa các cá nhân trong tập thể với nhau. Theo dữ liệu gần đây từ một nghiên cứu hai năm bởi các nhóm làm việc hiệu quả ở Google, một trong các yếu tố hàng đầu của những nhóm có kết quả cao là sự an toàn về mặt tâm lý: Các thành viên trong nhóm có cảm thấy an toàn để nhận lấy rủi ro và tổn hại trước mặt nhau không? Trong phần này, chúng ta sẽ đi qua các kỹ thuật và ví dụ về cách lãnh đạo xây dựng niềm tin giữa các thành viên trong nhóm; từ đó mang lại sự an toàn về mặt tinh thần, giúp nhóm làm việc hết khả năng.

Đắm mình trong các mối quan hệ

Giống như cách mẹ dạy tôi về lòng kiên trì và quyết tâm, mọi thứ tôi học được về cách xây dựng kết nối với mọi người đều bắt nguồn từ bố. Bố tôi luôn hết mình với các mối quan hệ. Ông thích học hỏi từ người khác; tìm hiểu về gia đình, sở thích và bối cảnh của họ. Và rồi ông ghi nhớ.

Bố nhớ mọi điều người ta nói với mình, khiến họ cảm thấy được thấu hiểu và được trân trọng; từ đó bồi đắp quan hệ khăng khít với mọi người qua thời gian. (Trí nhớ siêu phàm cũng lí giải tại sao bố lại là ông hoàng của Trivial Pursuit và nhớ rõ mọi lời ca của mọi bài hát). Ông làm vậy từ năm này qua năm khác; vậy nên giờ đây, bố có được những quan hệ giàu ý nghĩa với mọi người từ mọi giai đoạn trong cuộc đời mình và rải rác khắp nơi trên thế giới.

Và bố còn là một người kể chuyện. Bằng cách kết hợp trí nhớ đáng kinh ngạc về điểm độc đáo của từng người với thiên phú kể chuyện, bố đã có thể tập hợp mọi người một cách điệu nghệ, tạo dựng kết nối giữa những gương mặt mới mẻ vốn chưa hề quen biết nhau, để rồi sau này họ lại trở thành những người bạn thân thiết. Những kỹ năng này không chỉ giúp ông thành công hơn trong sự nghiệp thông qua mạng lưới ngày càng rộng lớn và kết nối chặt chẽ; mà hơn nữa (hay thậm chí còn quan trọng hơn), những mối quan hệ này mang lại niềm vui cho cả cuộc đời ông.

Đây là những kỹ năng giá trị cần có khi bạn muốn xây dựng kết nối với đội nhóm của mình. Việc tạo dựng mối quan hệ thực thụ khởi nguồn từ sự thấu hiểu về con người và về mối quan tâm của đối phương. Nếu từ ban đầu, bạn tiếp cận mọi người bằng sự cởi mở và khát khao muốn được biết về họ, bạn sẽ có nhiều khả năng hơn để xây dựng mối quan hệ lâu dài, để gắn kết bản thân và đội nhóm gần nhau hơn.

Sức mạnh của cộng đồng

Khi làm việc tại Facebook, tôi hàng ngày chứng kiến cách các cá nhân tập hợp nhiều nhóm người với đặc tính và mục đích giống nhau lại thành một cộng đồng nhiệt huyết. Họ hòa hợp quanh những chủ đề đa dạng như làm cha mẹ, tình trạng sức khỏe chung, tôn giáo, sắc tộc, chính trị, nghề nghiệp; và cả phạm vi sở thích rộng, từ chơi chim cảnh cho đến xe máy, và từ khoa

học đến âm nhạc. Đôi khi, những cộng đồng này tăng trưởng theo từng năm, kết nạp thành viên mới bởi ngày càng nhiều người biết về nhóm qua bạn bè và người thân. Cũng có khi, họ bùng nổ chỉ sau một đêm, như nhóm của Jennifer Cardenas cho sự kiện Bão Harvey và các nhóm khác được tạo nên để giúp mọi người sau thảm họa thiên nhiên.

Mọi cộng đồng thành công đều có một điểm chung chính là đều có một hoặc một vài người quản trị nhóm, họ là những người hoạt động như "gia chủ" của cộng đồng. Họ chào mừng thành viên mới. Họ đề ra tinh thần và văn hóa. Họ giám sát và loại bỏ hành vi xấu khi nó xảy ra. Và họ bổ sung nội dung và ý tưởng cho nhóm, đặc biệt là ở giai đoạn sau. Caterina Fake, nhà sáng lập Flickr, nói với tôi rằng khởi tạo một cộng đồng cũng giống như chủ trì một bữa tiệc cocktail. Khi mọi người bước vào, bạn cầm đỡ áo khoác cho họ, mời họ uống nước, giới thiệu họ với một vài người - khiến họ cảm thấy thoải mái (và can thiệp khi có ai đó quấy rầy họ). Nếu khâu chào đón được thực hiện tốt, thì cộng đồng sẽ bắt đầu tự sinh sôi nảy nở, với nhiều thành viên hơn nữa tiếp quản những hoạt động mà nhà sáng lập ban đầu từng làm như thêm nội dung, chào đón thành viên, xác định tinh thần chủ đạo. Và một khi đã có nhiều người tham gia, những cộng đồng này thực sự bắt đầu phát triển mạnh.

Một số cộng đồng bắt đầu với sự điều động tinh thần, như nhóm cứu hộ thiên tai hoặc các nhóm được tổ chức để cùng đạt một mục đích cụ thể như "Dọn sạch bãi biển Miami" hay "Giải cứu taxi truyền thống" ở London. Trong khi đó, một số khác lại là không gian an toàn cho mọi người chia sẻ sở thích, thách thức hoặc ý tưởng để kết nối và giao tiếp. Vấn đề là kể cả những nhóm vốn không có ý định thúc đẩy thay đổi cũng có sức mạnh để điều động thành viên nếu họ muốn và quyết định hành động. Cộng đồng nơi con người cảm thấy an toàn và kết nối là công cụ tuyệt vời để kêu gọi người ủng hộ cho một phong trào, kể cả nếu bạn chưa chắc chắn hành động đầu tiên của phong trào nên là gì. Bản thân cộng đồng đã có thể thường xuyên đóng góp ý kiến và lời khuyên cho một kế hoạch hành động. Vậy nên bất kể bạn đã có sẵn tầm nhìn, mục đích và kế hoạch rõ ràng, hoặc nếu mục đích đã rõ ràng nhưng lại chưa chắc phải đi những bước nào, việc xây dựng cộng đồng trực tuyến hoặc ngoại tuyến gồm những người có chung mục đích vẫn là hướng tiếp cận mạnh mẽ, đồng thời là nền tảng vững chắc cho thay đổi trong tương lai.

Giành lấy sự tôn trọng

Không phải tự nhiên mà người ta thường dùng môn chèo thuyền như một phép ẩn dụ trong kinh doanh, và các tranh tuyên truyền tạo động lực thường mô tả hình ảnh chèo thuyền (còn tôi thì đã mượn phép ẩn dụ chèo thuyền rất nhiều lần rồi). Hình ảnh này bắt gọn tinh hoa của khả năng làm việc nhóm: một nhóm người cùng tập hợp lại với sự đồng nhất tuyệt đối, cùng đẩy nhau về phía thắng lợi. Dưới cương vị một đội trưởng, tôi đã học được bài học to lớn về cách khiến khả năng làm việc nhóm trở nên khả thi.

Một trong những bài học chủ chốt khi làm đội trưởng đội chèo thuyền là giành lấy sự tôn trọng. Đội trưởng phải có khả năng truyền động lực cho cả đội, để họ tự đẩy mình vượt lên giới hạn của bản thân, trong suốt khoảng thời gian khi họ vốn đã mệt nhoài. Và đội trưởng cần đưa ra phản hồi đóng góp cho từng cá nhân sao cho kịp thời, ngay trước mặt đồng đội của họ, hoặc chịu rủi ro thua trận đấu (một bài học xác đáng về giá trị của phản hồi tại chỗ). Tất cả điều kể trên đều đòi hỏi lòng tin và sự tôn trọng từ tập thể, và nó không tự nhiên tìm đến chỉ vì bạn đang cầm mic trên tay.

Để giành được sự tôn trọng của tập thể và để xây dựng kết nối từ lòng tin với tập thể, tôi đã phải chứng minh rằng mình cũng sẵn lòng làm việc chăm chỉ - rằng tôi sẽ cùng họ chắc tay chèo và cùng nhau chia ngọt sẻ bùi. Gần như mọi hoạt động thể chất ngoài thuyền, tôi đều tham gia cùng họ. Mọi lần trèo đồi cát khó nhằn, mọi lần leo cầu thang tại sân vận động, và mọi lần tập chạy trong tuyết lạnh ở Ithaca, tôi đều sát cánh cùng cả đội. Tôi cũng lắng nghe phản hồi họ dành cho mình để trở thành một người đội trưởng hữu ích hơn. Tôi bắt tay vào việc giành lấy sự tôn trọng và xây dựng kết nối với họ trong những khoảnh khắc đó; và rồi khi cùng trên một chiếc thuyền, họ tin tưởng rằng tôi luôn đặt lợi ích hàng đầu của họ trong tâm trí, rằng tôi hiểu cảm giác của họ và sẽ cho họ phản hồi hợp lý.

Nguyên tắc này vẫn đúng cho đến ngày hôm nay. Khi tôi yêu cầu cả đội làm việc muộn để đạt một mục đích quan trọng hay để giao sản phẩm đúng hạn, tôi đảm bảo mình cũng ở đó với họ - trong văn phòng hay trực tuyến - thể hiện rõ ràng rằng chúng tôi luôn cùng nhau. Và tôi lắng nghe cùng thái độ cởi mở với mọi phản hồi họ đưa ra để giúp tôi làm việc hiệu quả hơn. Khi bạn yêu cầu mọi người cùng tham gia ủng hộ phong trào của bạn - dù đó là ra mắt sản phẩm mới hay đấu tranh vì một bộ luật - bất kể động lực

của bạn là gì, nếu bạn muốn truyền cảm hứng cho mọi người, hãy đảm bảo rằng bạn luôn sát cánh bên họ, bằng cách làm việc chăm chỉ hoặc thậm chí làm hơn tất cả những người bạn đang nhờ giúp đỡ.

Yếu điểm = Sức mạnh

Chúng ta vẫn hay định nghĩa sự cứng cỏi là một trong những đặc điểm cần thiết nhất để nạp năng lượng cho động lực. Nhưng thực chất, chính những khoảnh khắc yếu mềm hoặc cởi mở cũng mang lại cơ hội to lớn, đặc biệt khi yếu điểm đóng vai trò xây dựng kết nối bền chặt hơn giữa lãnh đạo và tập thể. Thoạt nghe có vẻ phản trực giác khi nói rằng phơi bày những khó khăn cá nhân nhất lại tạo nên ảnh hưởng mạnh mẽ hơn và giúp kêu gọi mọi người quanh bạn. Tuy nhiên, đây là một trong nhiều điều đáng ngạc nhiên nhất tôi học được khi làm việc tại Change.org, và đôi khi, tôi vẫn liên tục nhận thấy ở những người khởi động kiến nghị. Đây là ý kiến đề xuất bởi nhiều chuyên gia như Brené Brown, giáo sư tại Đại học Houston và tác giả bán chạy. Yếu điểm không chỉ khiến chúng ta dũng cảm hơn để đối mặt với thế giới theo cách mới, nó còn thôi thúc người khác giúp đỡ chúng ta trong công cuộc này.

Rất nhiều trong số những phong trào đáng nhớ nhất lấy một câu chuyện sâu sắc và giàu cảm xúc làm cốt lõi, như chúng ta thấy được ở trên. Một trường hợp đặc biệt đã mô phỏng bài học này của tôi. John Feal vốn không phải một nhà hoạt động xã hội. Anh làm nghề mộc và phá dỡ công trình tại Long Island, New York. Anh tham gia cứu hộ cho sự kiện 11/9. Vào ngày 17 tháng 9, anh bị miếng thép chèn vào chân trái tại hiện trường. Anh hai lần nộp đơn xin bồi thường từ Quỹ Bồi thường Nạn nhân vụ 11/9, và bị từ chối - mặc dù chấn thương của anh được cho là "nghiêm trọng và đe dọa tới tính mạng". Chỉ bởi tai nạn xảy ra quá 96 giờ đồng hồ sau sự kiện ban đầu, anh không đủ điều kiện để nhận hỗ trợ.

Trải nghiệm này khiến John nhận ra mình không được bảo vệ, và các nhân viên cứu hộ khác trong sự kiện 11/9 cũng vậy. "Khi bị thương vào ngày 17 tháng 9, vào thời điểm đó, tôi nghĩ đó là ngày tồi tệ nhất trong đời mình. Tôi không mảy may nghĩ đó hẳn sẽ là ngày quan trọng nhất trong đời", anh kể lại với tôi. "Chấn thương của tôi thật khủng khiếp và đáng sợ. Nhưng giờ đây tôi biết, nó chẳng là gì so với những trường hợp thập tử nhất sinh hoặc những nạn nhân quá cố. Tôi thật mờ nhạt và nhỏ bé so với những

người đàn ông hoặc phụ nữ - dù họ mặc đồng phục cứu hộ hay không - đang chết dần từng ngày hoặc từng tuần vì bệnh tật sau sự kiện 11/9."

Trong vòng 15 năm qua, John vẫn miệt mài làm việc vì lợi ích y tế cho nhân viên cứu hộ của sự kiện 11/9, những người phải gánh chịu chấn thương và bệnh tật trầm trọng do tàn dư của công tác giải cứu tại Ground Zero. Anh đấu tranh thành công cho luật sửa đổi Walsh, giành lại 125 triệu đô cho vấn đề sức khỏe của nhân viên cứu hộ sự kiện 11/9. Vào năm 2015, anh sáng lập tổ chức FealGood Foundation, tiến xa hơn trong công cuộc giúp đỡ vấn đề liên quan tới y tế và thay đổi cơ sở. Và cũng trong năm 2015, anh khởi động đơn kiến nghị trên Change.org, yêu cầu Quốc hội vĩnh viễn mở rộng phạm vi hỗ trợ y tế trong Đạo luật Zadroga (đạo luật này được đặt tên theo James Zadroga, một nhân viên Phòng Cảnh sát New York thiệt mạng do vấn đề sức khỏe sau công cuộc cứu hộ tại Ground Zero).

John mô tả cảm giác khi nhận ra yếu điểm của chính mình và lí do khiến anh còn quyết tâm hơn để giúp đỡ người khác: "Tôi buộc phải chấp nhận rằng mình không phải Bo Jackson, không phải John Wayne và rằng tôi cũng chỉ là một con người. Trong tâm trí, tôi nghĩ mình là vận động viên cừ nhất thế giới. Và rồi tôi phải ngậm ngùi nhận ra mình cũng mỏng manh và có thể bị tổn thương, mình có thể mất một nửa cơ thể và có thể phải đổ máu."

Nhận ra yếu điểm của mình cũng khiến John trở thành một lãnh đạo hiệu quả hơn trong phong trào đấu tranh vì lợi ích y tế cho nhóm cứu hộ ngày 11/9. Khi John thừa nhận nhu cầu được trợ giúp của chính mình, những người khác thấy rằng họ cũng có thể làm điều tương tự. Thế rồi họ chia sẻ câu chuyện cá nhân của mình, khiến thậm chí còn nhiều người hơn nữa tập hợp phía hậu phương. John nói với tôi rằng, "Người ta dần biết đến tôi như nhân vật có thể giúp đỡ mọi người. Khi ai đó phải đến phiên điều trần của người lao động hay phiên điều trần An sinh Xã hội, tôi đồng hành cùng họ tới phiên điều trần. Chúng tôi phải kể câu chuyện cá nhân của mình, tự phơi bày hàng bao nhiêu vết sẹo xưa cũ." Nhưng quyết tâm chia sẻ câu chuyện cá nhân đã có hiệu quả, cả đối với việc thông qua Đạo luật Zadroga ban đầu và luật mở rộng. Dẫu ban đầu John chưa phải một nhà vận động chuyên nghiệp, anh dần phát triển bản thân ở vai trò này. "Tôi

không trọn vẹn. Bàn chân chỉ còn một nửa. Đầu gối không còn khỏe mạnh. Tấm lưng thì đau yếu. Tôi mắc chứng rối loạn căng thẳng sau sang chấn. Tôi chỉ còn lại một bên thận. Nếu một người thiếu sót cả về thể xác và tinh thần cũng có thể ngăn đường Quốc hội, vậy thử tưởng tượng xem một người với IQ cao hơn và thể trạng toàn diện hơn còn có thể làm những gì. Cá nhân trong cộng đồng 11/9 và cả cá nhân ngoài cộng đồng 11/9 nhận thấy nhiệt huyết và ngọn lửa trong mắt tôi, và cả lòng quyết tâm. Bước đến bàn đàm phán, tôi không chấp nhận cái lắc đầu khi điều được bàn tới là mạng sống con người."

John Feal nắm bắt một trong những khoảnh khắc thách thức nhất trong cuộc đời mình, và biến nó thành một cuộc đấu tranh để vận động cho cá nhân khác. Anh cực kỳ khiêm tốn với thành tựu của chính mình. Hơn thế, anh còn thể hiện rõ ràng rằng quyết tâm chia sẻ điểm yếu của bạn có thể là công cụ hữu hiệu nhất để khiến người khác cảm thấy được kết nối với bạn và động lực của bạn.

AI MÀ CHẲNG CÓ CHÚT CHUYỆN

Một phần của việc truyền cảm hứng cho tập thể là để họ biết bạn không chỉ quan tâm đến tầm nhìn, mà còn quan tâm cả những con người đang làm việc cùng. Và thể hiện sự quan tâm có nghĩa là thể hiện bạn thấu hiểu dù người ta có tận tụy với phong trào của bạn tới đâu, thì họ vẫn còn cuộc sống, gia đình và mối ràng buộc bên ngoài.

Năm 2015 tại London, tôi đã có bài phát biểu về việc cuộc sống và công việc của chúng ta đang ngày một lẫn lộn và khó tách biệt đến thế nào, và rằng hiện tượng này đang thay đổi tương lai công việc ra sao. Để minh họa luận điểm của mình, tôi chuẩn bị một loạt câu hỏi. Trong đó, tôi sẽ yêu cầu người nghe đứng lên nếu một tai nạn bất kỳ nào từng xảy đến với họ, cho thấy công việc và cuộc sống liên quan chặt chẽ với nhau đến nhường nào. Tôi nghĩ cho đến khi mình hỏi được bốn hoặc năm câu hỏi, thì có lẽ đại đa số khán giả đã đứng lên và luận điểm của mình sẽ trở nên rõ ràng.

Tôi bắt đầu bằng câu hỏi sau: "Bao nhiêu người trong số các bạn đã từng nhận điện thoại thông báo tình trạng sức khỏe nghiêm trọng của bản thân hoặc một thành viên gia đình tại nơi làm việc?" Gần như toàn bộ khán giả đều đứng lên.

Ngay bản thân tôi cũng sững sờ.

Khoảnh khắc đó quả thực mãnh liệt và mạnh mẽ. Mọi người nhìn quanh và nhận ra chúng ta có nhiều điểm chung hơn mình vẫn nghĩ, và rằng mọi người đều có điểm yếu và đều là con người. Ký ức về những khoảnh khắc đó ùa về trong tâm trí mỗi chúng tôi; và đột nhiên, lòng cảm thông dành cho từng người cũng trở nên hợp lý hơn: bạn chẳng thể biết được người ta đang phải trải qua những gì, vào một ngày tưởng chừng như bình thường đối với bạn.

Một cuốn sách yêu thích của tôi có tựa đề Everybody's Got Something (tạm dịch: Ai mà chẳng có chút chuyện), được viết bởi biên tập viên Robin Roberts của chương trình Good Morning America. Đây là tác phẩm hồi ký về chính cuộc đời cô. Cụ thể hơn, nó viết về trải nghiệm vượt qua hai căn bệnh ung thư vú và một dạng ung thư máu hiếm gặp, đồng thời về tất cả khái niệm khiêm nhường theo quan điểm cá nhân. Trong phần mở đầu, cô viết: "Ở Mississippi, nơi tôi sinh ra, chúng tôi hiểu rằng khó khăn chẳng chừa một ai. Mẹ tôi thường nói, 'Ai mà chẳng có chút chuyện'." Trong chương trình Weekend Edition Sunday của NPR, cô cũng chia sẻ: "Tôi vẫn nhớ... khi tôi không may được chẩn đoán mắc bệnh ung thư vú vào năm 2007, và tôi trải qua khoảnh khắc sững sờ đó. Bạn biết đấy, tôi không thể tin nổi mình phải trải qua chuyện này. Tại sao nó lại ập đến với tôi? Và mẹ tôi với một tông giọng ngọt ngào - ý tôi là, ngọt ngào và nhẹ nhàng - đã nói với tôi rằng 'Con à, ai mà chẳng có chút chuyện.' Câu nói đó cứ đeo bám tôi... Tựa như... chút chuyện của tôi cũng chẳng to tát hơn, chẳng quan trọng hơn, chẳng gì hơn bất kỳ ai khác."

Việc nhớ rằng những người làm việc cùng mình có thể đang đối mặt với thách thức lớn nào đó vào bất cứ thời điểm nào sẽ biến ta thành một lãnh đạo giàu lòng trắc ẩn hơn và dễ dàng giành lấy niềm tin từ người khác hơn. Nếu ta xây dựng được một tập thể để mọi người cảm thấy thoải mái chia sẻ những gì đang diễn ra trong cuộc sống cá nhân, thì các thành viên sẽ dễ ràng buộc với công ty hoặc với động lực hơn, bởi họ cảm thấy được hỗ trợ toàn diện. Thành viên trong đội nhóm của tôi từng đối mặt với việc cha mẹ hoặc vợ chồng của họ qua đời, chuyện li dị, nghiện ngập, con cái mắc bệnh tâm thần hoặc nguy cơ tự tử, và rất nhiều thách thức lớn khác trong cuộc sống. Khi chúng ta có thể để mọi người biết ta luôn sẵn sàng

cùng họ trải qua những khoảnh khắc đó và qua bất kỳ chuyện gì khác, chúng ta tạo ra mối gắn kết thực sự và không thể phá vỡ.

• • •

Bài học này cũng đánh trúng tôi nữa. Tôi cũng từng có những khoảnh khắc không thể tưởng tượng nổi xảy ra tại nơi làm việc, khi tôi phải dựa vào mọi người xung quanh để vượt qua. Tôi muốn được thành thật: Tôi đã run rẩy khi viết phần này của cuốn sách. Khoảnh khắc "có chút chuyện" của chính tôi tính đến giờ này là ngày tệ nhất trong cuộc đời tôi, và viết về nó gợi lại quá nhiều cảm xúc nặng nề, nên gần như tôi đã không thể đặt bút. Nhưng rồi, tôi nghĩ chúng ta phải xác định ai mà chẳng có những khoảng thời gian như vậy. Chúng ta đều trải qua những biến cố mà bản thân chẳng biết liệu mình có vượt qua được hay không, nhưng rồi ta vẫn làm được. Tôi biết có nhiều người phải trải qua những câu chuyện khủng khiếp hơn thế này nhiều, và rằng nếu chia sẻ câu chuyện của mình có thể giúp ích cho bất kỳ ai khác, thì tôi cần phải mở lòng.

Câu chuyện bắt đầu vào một ngày xuân đẹp trời. Tôi đang thăm một xưởng rượu vang tại núi Santa Cruz với nhóm đồng nghiệp tại Yahoo!. Chúng tôi đang tổ chức buổi họp ngoại khóa để xây dựng tinh thần nhóm. Đến chiều muộn, tôi nhận được cuộc điện thoại từ chồng báo tin con gái Emma gặp tai nạn ở sân chơi. Con bé bị một đứa trẻ khác đụng trúng. Đứa bé kia đang chạy và không nhìn thấy Emma. Con bé ngã sụp xuống, phần gáy đập mạnh vào nền xi măng.

Trường học không gọi xe cứu thương sau tai nạn. Thay vào đó, biết được thế nào Len cũng sớm xuất hiện, họ đã đợi. Khi chồng tôi đến đón con, các giáo viên nói con bé không ngừng khóc và rằng họ biết có chuyện không lành. Khi Len tới nơi và trông thấy tình trạng của Emma, anh biết nó rất tệ. Anh gọi cho tôi và báo con bé đang được đưa đến phòng y tế. Anh cho con bé nghe điện thoại, và tôi nghe thấy tiếng rên rỉ của nó; nó không phản ứng lại những câu hỏi của tôi. Đến lúc này, tôi cũng biết được sự việc thực sự tệ. Tôi vẫn nhớ cảm giác nhộn nhạo xuất hiện trong bụng. Vài phút sau, cảm giác này còn tệ hơn khi Len nói rằng khi đến phòng y tế, các bác sỹ ở đây đã gọi 911 ngay lập tức và rằng hai bố con đang trên xe cứu thương đến khu cấp cứu.

Emma chỉ mới bảy tuổi. Con bé mới học lớp một.

Tôi không thể thở nổi.

Và tôi đang cách đó tận một giờ đi xe, tại một xưởng rượu trong khu núi. Khoảnh khắc đó, chẳng còn gì là quan trọng nữa. Tôi chỉ tuyệt vọng muốn đến bệnh viện với con. Tất cả chúng tôi đã đi cùng xe tới sự kiện, và tôi thì không có xe riêng. Nhưng tôi vẫn có thể đi nhờ xe xuống núi cùng một đồng nghiệp nữ tốt bụng trong nhóm, Paulien Strijland; và cô ấy đưa tôi tới thẳng khu cấp cứu. Tôi biết ơn cô vô cùng.

Khi đến khu cấp cứu, tôi vội đi tìm Emma. Hình ảnh đầu tiên tôi thấy là khuôn mặt của Len, tái nhợt đến xanh xao. Emma được đưa vào máy chụp cắt lớp để kiểm tra não, và ngay khoảnh khắc tôi bước vào, con bé đang trong cơn co giật gần như bất tỉnh khi cơ thể bị rung lắc mạnh. Len và tôi đứng đó với nỗi kinh hoàng, hoàn toàn bất lực vì chẳng thể giúp đứa con gái quý báu. Đội ngũ y tế kéo Emma ra khỏi máy chụp cắt lớp và đưa vào phòng phẫu thuật. Họ nói phải luồn ống thở và gây mê, trong khi đó họ sẽ theo dõi xem liệu có cần khoét một lỗ ở hộp sọ con bé để giảm áp lực do vết sưng và tình trạng chảy máu trong. Tôi choáng đến độ chẳng thể đứng vững, và họ phải mang ghế đến cho tôi. Tôi cảm thấy kinh hãi, vừa lo lắng về tình trạng sắp tới của Emma, vừa tự trách bản thân vì không mạnh mẽ hơn trong khoảnh khắc đó.

Sau đó là nhiều ngày trời chờ đợi. Chúng tôi túc trực trong khu chăm sóc đặc biệt, sợ hãi sẽ mất đi con gái. Sau cùng, đội ngũ bác sỹ cũng có thể đưa Emma ra khỏi tình trạng hôn mê khi vết sưng xẹp bớt. Chúng tôi vỡ òa trong cảm giác nhẹ nhõm. Rồi lại đến hàng loạt câu hỏi và mối lo về khả năng tổn thương não lâu dài sau tai nạn.

Một tuần sau đó, tôi vẫn ngồi bên giường bệnh của con trong khu chăm sóc đặc biệt. Tôi nhớ rõ mồn một những khoảnh khắc chứng kiến con làm điều gì đó lần đầu tiên. Việc này khiến tôi cảm thấy được giải tỏa hơn, rằng con rồi sẽ ổn thôi. Con bé phải nghỉ học trong nhiều tuần, và được theo dõi trong nhiều tháng nữa. Nhưng cảm tạ trời đất, Emma đã hoàn toàn bình phục, quay lại trường học vừa kịp cho vai diễn trong vở nhạc kịch của khối lớp 1 mang tên The Princess and the Penguin (Tạm dich: Công chúa

và Chim cánh cụt). Tôi không nghĩ chưa có lúc nào mình hạnh phúc hơn so với cái ngày chúng tôi xem con bé diễn trong chương trình đó.

Và mặc dù những tháng ngày đó chắc chắn là những ngày tháng tồi tệ nhất đời tôi, nó khiến tôi nhìn nhận mọi khoảnh khắc sau đó bằng quan điểm sắc bén hơn; bởi tôi vẫn ghi nhớ rõ mồn một cảm giác khi cả thế giới chao đảo chỉ trong tích tắc và bạn nhận ra những điều quan trọng vốn quý giá đến nhường nào.

Khi nghĩ lại thời điểm đó, tôi còn nhận ra chúng tôi mạnh mẽ hơn mình vẫn tưởng. Tuy nhiên, từ những trải nghiệm này, tôi còn biết rằng tòa thành bao quanh chúng ta – cảm giác an toàn và bảo đảm – có thể sụp đổ bất cứ lúc nào. Hãy trân trọng khi chúng vẫn còn ở bên. Đó là lí do tại sao tôi không bao giờ bước chân khỏi cửa mà quên nói lời yêu với từng thành viên trong gia đình. Và tôi cố tận hưởng từng khoảnh khắc hân hoan trên đường đời, bất kể niềm vui đó nhỏ bé đến thế nào. Những khoảnh khắc này không chỉ khiến ta nhận ra tầm quan trọng khi dành thời gian cho gia đình và bạn bè, khi biết ơn những điều tốt đẹp trong cuộc đời; chúng còn nhắc ta tầm quan trọng để sống cuộc đời có ảnh hưởng và làm công việc có ý nghĩa.

Là một lãnh đạo, lòng trắc ẩn là một trong những kỹ năng giá trị nhất. Khả năng đặt mình vào vị trí của người khác, cố gắng thấu hiểu thế giới qua quan điểm của người này, hoặc ít nhất là khả năng lắng nghe và học hỏi thêm từ quan điểm đó đều đóng vai trò tất yếu để xây dựng lòng tin dưới cương vị lãnh đạo, bất kể động lực của bạn là gì.

Mặc định điều tốt nhất

Không khó để nói rằng lòng trắc ẩn là kỹ năng lãnh đạo trọng yếu, nhưng rất khó để liên tục thể hiện lòng trắc ẩn trong thực tế. Tôi giỏi thể hiện lòng trắc ẩn hơn trong công việc, nhưng trong các mặt khác của cuộc sống thì chẳng dễ dàng như vậy - đặc biệt là khi lái xe. Khá xấu hổ khi phải thừa nhận, nhưng tôi chính là kiểu người tự lẩm bẩm cáu bẳn nếu có người rẽ mà không xi nhan, hoặc phải đợi quá lâu để đi sau khi đèn chuyển màu xanh. Người ta có thể nghe thấy tôi nói những câu mất mặt như, "Người kia rõ ràng chẳng biết thế nào là lái xe cả!" Khi nhà sáng lập và CEO của Change.org, Ben Rattray, ngồi trong xe với tôi, anh nhắc nhở tôi phải biết

thông cảm ngay cả khi đang bực bội. "Lỡ như người ta vừa từ bệnh viện ra và nhận tin người thân qua đời thì sao?" hoặc "Lỡ như họ vừa phát hiện mình bị đuổi việc thì sao?" Tôi biết anh đang nói quá để chứng minh luận điểm, nhưng quả thực, luận điểm của anh rất đúng. Đây là lời nhắc nhở tài tình rằng bạn chẳng thể biết được tình hình cuộc sống của ai khác.

Change.org có một thứ tương tự như Quy tắc Vàng: "Mặc định điều tốt nhất". Nó nhắc nhở rằng chúng ta không thể hoàn toàn thấu hiểu chủ ý của người khác. Nhiều nghiên cứu đã mô tả hiện tượng "Lỗi quy kết cơ bản" trong tâm lý học. Theo đó, con người thường quy kết hành vi tiêu cực của người khác là tính cách bẩm sinh, là "bản chất của họ" thay vì cho rằng đó chỉ là thay đổi tùy tình huống. Và chẳng lấy gì làm ngạc nhiên, chúng ta có xu hướng làm điều hoàn toàn ngược lại khi phân tích chính hành vi của mình. Trong khi chúng ta nên rõ ràng rành mạch về ảnh hưởng từ hành vi của người khác, ta cũng nên bắt đầu từ góc nhìn trắc ẩn và đừng mặc định về chủ ý của bất cứ ai khi chưa đặt câu hỏi.

Thay vào đó, nếu chúng ta dành lòng trắc ẩn cho mọi người xung quanh, mặc định những gì tốt nhất cho chủ ý của họ, thì ta có thể phát triển mối quan hệ lâu dài vững chắc hơn, với ít xung đột hơn và đồng thời chạm tới kết quả khả thi hơn. Tôi còn từng nghe một cách gọi khác của khái niệm này; đó là "Hướng lý giải kính cẩn". Còn Brené Brown thì gọi nó là "giả thuyết rộng lượng", cách cắt nghĩa rộng lượng nhất dành cho chủ ý, lời nói hay hành động của người khác.

Mặc định điều tốt nhất, hoặc sử dụng giả thuyết rộng lượng, còn cho phép chúng ta dễ dàng với bản thân hơn một chút. Tôi có một người bạn tên Gamble Dickman. Sau cái chết của em trai tên Scott vào năm 2017, cô viết một trong những bài đăng đẹp nhất mà tôi từng đọc. Đó là những câu chữ lay động và giàu xúc cảm nhất về nỗi mất mát, về em trai, và về sự giúp đỡ từ phía gia đình và bạn bè. Trong phần yêu thích của tôi, cô kể về câu chuyện khi quay lại khách sạn sau lễ tưởng niệm Scott và nhận ra mỗi lần ôm ai đó, quần gen bụng Spanx của cô lại lộ ra. Cô viết, "Sau buổi lễ, tôi quay về khách sạn, mệt nhoài. Tôi nhận ra mỗi khi giơ tay để ôm ai đó, váy của tôi bị tốc lên và người ta sẽ thấy quần gen của tôi. Điều này khiến tôi bật cười. Tôi đã ôm khách khứa suốt buổi tối. Có khi hai người cùng một lúc. Và phần bụng dưới bé nhỏ, mềm yếu lồ lộ khoe ra với tất cả quan

khách. Tôi thật mừng làm sao. Mắt tôi nhòe nhoẹt và ướt đẫm, và quần Spanx thì lộ ra ngoài. Không tỏ vẻ, không bao bọc bản thân hay ai khác, không tạo dáng. Quần gen của tôi lộ ra từ cảm giác an toàn, từ mọi tình thương yêu đó, từ cái níu giữ vào khoảnh khắc. Từ lễ tưởng niệm 40 năm cuộc đời của Scott."

Tất cả chúng ta đều mặc quần gen - theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng. Đó là tấm màn che đi nỗi lo và sự bất an; và thế giới sẽ tươi đẹp hơn biết bao nếu ta có thể yêu thương và mặc định điều tốt nhất cho từng cá nhân và cho chính bản thân, kể cả khi chiếc quần gen bị lộ.

Thổi hồn vào công việc

Nếu bắt đầu với tiền đề rằng mối quan hệ chặt chẽ với cá nhân sẽ mang lại tập thể vững mạnh, thì bạn có thể ứng dụng một số kỹ thuật tôi từng học được từ các nhà tổ chức xã hội tại Change.org để xây dựng kết nối bền chặt hơn giữa con người trong môi trường làm việc truyền thống. Trong giới tổ chức xã hội, mọi người thường khởi đầu từ việc tìm hiểu lẫn nhau, đồng thời xây dựng mối quan hệ sâu sắc và chất lượng; từ đó, họ cùng nhau xác định thách thức của cả nhóm. Văn hóa này dần xuất hiện tại ngày càng nhiều tổ chức, từ trường học tới công ty. Đôi khi, nó được triển khai theo hướng có phần "mềm mỏng gây xúc động", hoặc từ ban lãnh đạo đổ xuống đối với các tổ chức truyền thống hơn. Tuy nhiên, sau khi lồng ghép rất nhiều kỹ thuật trong số này tại Change.org, tôi có thể nói rằng chúng tôi đã chiến thắng thậm chí cả những kỹ sư và doanh nhân hoài nghi nhất. Dưới đây là một số dạng ứng dụng hiệu quả nhất mà tôi từng dùng:

• Dòng đời: Hãy chia mọi người thành nhóm nhỏ, và yêu cầu họ mô tả ba đến năm khoảnh khắc hay sự kiện chủ chốt trong cuộc đời, tác động đến con người họ ngày hôm nay. Đây là cách tuyệt vời để phá bỏ rào cản giữa mọi người và thu về hiểu biết sâu sắc hơn giữa các cá nhân. Các cuộc hội thoại phải được bảo mật tuyệt đối trong nội bộ tập thể, và từ đó, xây dựng lòng tin lớn lao. Tôi từng được nghe nhiều câu chuyện về nạn phân biệt chủng tộc hoặc cái chết của người thương yêu, hồi ức về thầy hướng dẫn giàu cảm hứng, cơ hội nghề nghiệp khác thường, và nhiều điều nữa. Đây là một cách hay để thắt chặt mối quan hệ giữa tập thể với nhau.

• Kể chuyện: Xây dựng dựa trên ứng dụng dòng đời, hãy khuyến khích mọi người kể một câu chuyện ý nghĩa về cuộc đời họ trước mặt một nhóm đông hơn. Một trong những phiên chia sẻ đáng nhớ nhất tôi từng tham gia là tại buổi gặp mặt công ty. Hôm ấy, chúng tôi tổ chức đêm kể chuyện quanh lửa trại. Mười thành viên đã xung phong kể câu chuyện kịch tính trong cuộc đời họ trước toàn thể công ty, và họ đã luyện tập trước đó. Những mẩu chuyện trong đêm đó khiến chúng tôi bật cười, rồi òa khóc, và rồi trân trọng lòng dũng cảm để sẵn lòng chia sẻ quá nhiều về mình từ những thành viên đó. Và chính quyết tâm phơi bày bản thân của họ đã khiến tất cả mọi người sẵn lòng cởi mở với nhau.

• Trân trọng: Một trong những kỹ thuật hiệu quả nhất tôi từng chứng kiến để xây dựng lòng tin trong nội bộ nhóm là thái độ trân trọng. Cuối mỗi dự án hoặc trong các cuộc họp ngoại khóa, chúng tôi mời cả tập thể chia sẻ những điều đáng trân trọng về từng người. Chúng tôi đi theo vòng tròn, dành ra vài phút cho mỗi người để được trân trọng. Các thành viên còn lại cũng có thể góp lời, với lý do tại sao họ trân trọng người này, lý tưởng nhất là thêm ví dụ cụ thể. Cả nhóm không bắt buộc phải phát biểu, nhưng chúng tôi phát hiện ra thường có nhiều người muốn chia sẻ hơn so với thời lượng cho phép. Đừng hiểu sai ý tôi: được khen ngợi trước đám đông cũng khá ngại ngùng. Không phải ai trong chúng ta cũng từng trải nghiệm điều này hoặc thấy thoải mái với nó. Nhưng đồng thời, nó cũng cực kỳ lay động. Trong cuộc sống, chúng ta hiếm khi dành thời gian để cho người khác biết tại sao ta trân trọng và ngưỡng mộ họ. Vậy nên khi ta làm vậy, nó mang lại sức mạnh ngoài mong đợi.

Dạng hoạt động này xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn và giàu ý nghĩa hơn giữa đồng nghiệp với nhau; từ đó giúp các bạn cùng nhau làm việc hiệu quả hơn. Tôi nhận ra kỹ thuật này còn đặc biệt hiệu quả để giải quyết xung đột. Quan hệ nền tảng giữa hai người càng bền chặt, thì họ càng dễ dàng cùng nhau giải quyết hoặc phòng tránh xung đột. Và thêm phần hiểu biết về đồng nghiệp còn giúp con người mặc định điều tốt nhất, như chúng ta vừa bàn tới ở trên. Trên thực tế, rất nhiều người trong nhóm của tôi sẽ kể với bạn rằng, khi họ đến tham vấn tôi về một vấn đề gặp phải cùng đồng nghiệp, lời khuyên của tôi là "đầu tiên, đi làm một chầu bia đã" (hoặc một vài chén trà, bạn hiểu mà). Nếu bạn bước đầu tìm hiểu một người, thì mọi thứ sau đó cứ thế mà thuận theo.

Tôi từng gặp vài người còn hoài nghi liệu những kỹ thuật này có hiệu quả trong tổ chức của họ không. Thông thường, họ nói rằng những ý tưởng này rất hay và rằng nó sẽ hiệu quả trong một công ty về thay đổi xã hội; tuy nhiên, họ không nghĩ nó sẽ hiệu quả trong môi trường nào khác. Tôi cực lực phản đối. Nếu chúng ta có thể khiến kỹ sư và kế toán trân trọng những hành động này, thì nó có thể hiệu quả ở bất cứ đâu. Công cụ xây dựng hiểu biết sâu sắc giữa con người giúp gia tăng giá trị cho bất cứ tập thể nào từ trường đại học đến doanh nghiệp truyền thống hay đội thể thao. Suy cho cùng, dưới lớp quần gen, chúng ta đều là con người cả.

MỘT LẦN CHO TẤT CẢ

Cách sau cùng để xây dựng lòng tin vẫn theo tôi từ những ngày còn chèo thuyền thể thao. (Vâng, tôi xin hứa đây là lần cuối cùng tôi khơi lại chuyện này). Nếu bạn từng đọc cắt nghĩa của từ điển Urban Dictionary cho vị trí đội trưởng đội chèo thuyền (coxswain), bạn sẽ thấy rằng "khi thắng một cuộc đua, đội trưởng sẽ bị ném xuống nước (thường là nước cực bẩn)". Thực sự, họ đã viết "nước cực bẩn".

Không may thay, đây lại là sự thực.

Như cách các cầu thủ bóng bầu dục Mỹ đổ nước tăng lực Gatorade vào người huấn luyện viên sau mùa giải Super Bowl, vận động viên chèo thuyền ném đội trưởng xuống nước sau chiến thắng. Tôi tự hào thừa nhận mình từng rất nhiều lần bị ném xuống những con sông hoặc mặt hồ bẩn nhất ở bờ Đông và Tây của nước Mỹ.

Trong niềm tin tột độ, các tay chèo không nhìn được điểm đến - họ tin tưởng đội trưởng sẽ dẫn lối, khuyến khích và thúc đẩy họ để trở thành các cá nhân và tập thể tốt đẹp hơn. Và để đáp trả lòng tin này, cũng như sự chăm chỉ của họ, họ yêu cầu đội trưởng "một lần vì cả đội". Ném đội trưởng xuống nước tựa như nghi thức chúc mừng và giải tỏa.

Đối với lãnh đạo cũng vậy. Đôi khi, cách tốt nhất để xây dựng lòng tin và sự trung thành là biến bản thân thành trung tâm trò đùa, hoặc tự làm xấu bản thân vì lợi ích của cả đội. Tôi đã nhiều lần đồng ý để cả đội ăn mừng và lấy bản thân tôi ra làm trò đùa. Tôi làm mọi thứ, từ đóng vai mụ phù thủy gian xảo trong vở nhạc kịch của công ty (đúng vậy, một vở nhạc kịch

của công ty) tới cho phép cả đội bầu chọn trang phục Halloween mà tôi sẽ mặc (có năm là bộ kỳ lân tím một mảnh, năm khác thì là chiếc bánh kẹp khổng lồ).

Chẳng phải chúng ta đều từng được truyền cảm hứng từ những vị lãnh đạo dám làm điều tương tự sao? Tôi từng chứng kiến các lãnh đạo cấp cao ăn bận lịch sự và biểu diễn như Justin Timberlake, hoặc có hình xăm logo công ty. Và lượng nghiên cứu ngày càng gia tăng cho thấy khiếu hài hước là công cụ hữu hiệu để củng cố lòng tin và tạo dựng gắn kết trong công việc. Bởi nó giúp giải tỏa oxytocin, một loại hoóc môn có liên hệ với kết nối xã hội. Trên thực tế, một vài trường kinh doanh còn tổ chức lớp học về khiếu hài hước, như khóa Khiếu hài hước: Kinh doanh nghiêm túc, của hai giáo sư là Jennifer Aaker và Naomi Bagdonas đến từ Đại học Stanford.

Vậy nên, khi tư duy về cách tạo dựng lòng tin và sự ủng hộ từ thành viên trong tập thể, hãy để họ ném bạn xuống mặt hồ ẩn dụ trong chốc lát.

Khuyến khích cả đội cùng nhau làm việc hiệu quả là bước quan trọng trong công cuộc thúc đẩy phong trào. Và khi phong trào tiếp tục phát triển, bạn dường như sẽ đối mặt với một trong những thách thức gian nan nhất mà bất cứ phong trào thành công nào đều gặp phải: sự chỉ trích. Biết cách đối phó với làn sóng phản đối không thể tránh khỏi và thậm chí tận dụng nó sẽ tạo nên khác biệt lớn trong việc duy trì sức sống và sự phát triển cho phong trào của bạn.

Chương 6Đừng khuất phục trước chỉ trích - Biến chê bai thành lợi thế

Đừng chạy theo đám đùa cợt, bạn không phải cô nuôi dạy trẻ.

— SCOTT STRATTEN

MỘT PHẦN CỦA TOÀN BỘ

Bất kể bạn đang cố gắng xây dựng một công ty thịnh vượng, viết một bộ luật mới, hay ra mắt một chương trình mới trong tổ chức và cộng đồng, thì bạn cũng sẽ đối mặt với chỉ trích, đặc biệt khi bạn thành công. Nếu bạn cứ cố thay đổi này kia, thì nó cũng chỉ là một phần của toàn bộ. Chỉ trích có thể đến từ những người không đồng tình với công việc bạn đang cố hoàn thành, hoặc những người đồng tình với việc bạn làm nhưng phản đối cách làm của bạn. Đôi khi, người ta đơn giản chỉ là muốn hạ bệ bạn. Lời phê bình có lúc lại chứa đề xuất xác đáng từ những người muốn giúp bạn tiến bộ. Và phản hồi từ người khác thực sự là một món quà, thậm chí nếu nó có phần khó nghe. Chúng ta sẽ bàn về nó trong chương này. Tuy nhiên, nếu bạn muốn khởi động một phong trào, bạn cần sẵn sàng đối mặt với chỉ trích, cả hữu ích và không mấy hữu ích. Theo lời nhà sáng lập và CEO Jeff Bezos của Amazon, "Nếu bạn tuyệt đối không thể chấp nhận chỉ trích, thì đừng làm bất cứ thứ gì mới mẻ hoặc hấp dẫn."

Trên hành trình dẫn tới sự thay đổi, bạn sẽ đối mặt với hai dạng phê bình khác nhau: phản hồi chân thật và mang tính xây dựng, có tiềm năng giúp bạn cải thiện; và bình phẩm từ những "người ghét bỏ", chỉ muốn kéo bạn xuống, thường được coi là thành phần "phá đám". Chúng ta sẽ giải quyết cả hai dạng này. Xin lưu ý rằng thậm chí phản hồi hữu ích thuộc dạng đầu tiên không phải lúc nào cũng được thể hiện bằng cách nhẹ nhàng nhất. Hãy lấy ví dụ từ một số người từng nói chuyện với tôi. Làm việc trong ngành truyền thông, họ thường đứng trước con mắt đám đông, và luôn cố tách

biệt phản hồi về "họ đang làm gì" với phản hồi về "họ là ai". Đối với phản hồi về việc họ làm hay nói, họ sẽ lắng nghe cả khi nó đến từ phe "phá đám"; bởi chúng có thể đại diện cho luồng ý kiến khác biệt nhưng xác đáng. Trái lại, đối với phản hồi về diện mạo, bối cảnh hay bất cứ thứ gì không liên quan tới thông điệp cần truyền tải; họ sẽ ngó lơ.

Trước khi bàn thêm về chiến lược khác biệt để đối phó với kẻ ghét bỏ và phản hồi chân thật, mang tính xây dựng; đừng quên rằng bạn toàn quyền kiểm soát phản ứng của bản thân với chỉ trích. Nghiên cứu chỉ ra rằng khi nhận phản hồi tiêu cực, hạch hạnh nhân trong não kích thích phản ứng chiến hay chạy, khiến ta cảm thấy bị đe dọa. Và trên thực tế, lượng thông tin tiêu cực nhỏ lại khiến chúng ta phản ứng dữ dội hơn so với lượng thông tin tích cực lớn. Hiện tượng này gọi là "thiên hướng tiêu cực". Mặc dù não bộ chúng ta có xu hướng phản ứng lo lắng như nhau với lời phê bình, chúng ta đâu cần chùn bước và khuất phục trước hạch hạnh nhân. Theo nghiên cứu, từ suy nghĩ tích cực, chúng ta có thể chủ động điều chỉnh tỷ lệ thông tin tích cực và tiêu cực trong não bộ, đồng thời giảm thiểu phản ứng chiến hay chạy thường có với lời phê bình. Một cơ chế hữu ích là hãy nhắc nhở bản thân phải biết ơn. Khi thực hiện cơ chế này, cây bút Tony Schwartz của tờ New York Times phát hiện nó hiệu quả đến không ngờ: "Chỉ sau vài phút, tôi không những cảm thấy tốt hơn hẳn, mà còn có thể tập trung vào công việc đang dang dở. Khái niệm này khá đơn giản. Thông qua mục tiêu chú ý, chúng ta uốn nắn phần lớn thực tế nội tại của mình – trải nghiệm của ta với thế giới.

Thường xuyên hơn ta để ý, chúng ta có thể tự ý thức và cố tình đưa ra lựa chọn này. Từ đó, chúng ta không chỉ tác động tới cảm nhận và còn cả kết quả làm việc, cả của cá nhân và tập thể. Hóa ra, nuôi dưỡng cảm xúc tích cực như niềm vui, sự hài lòng, hứng thú, kiêu hãnh và tình yêu lại mang về khoản lãi kếch xù."

GHI NHỚ ĐỘI QUÂN HẬU THUẪN BẠN

Một cách để vượt qua sự độc ác của đám người ghét bỏ là xây dựng đủ sự tích cực xung quanh chúng ta để đẩy lùi phản ứng tiêu cực ta nhận lại, và nhờ thế, vượt qua chính thiên hướng tiêu cực của bản thân. Trong khi đối thoại với tôi, phần lớn người khởi động kiến nghị đều chia sẻ rằng khi năng lượng cạn kiệt hay cảm xúc dâng trào vì bình luận tiêu cực trên mạng

xã hội, những bình luận tích cực về lí do người ta ký tên vào kiến nghị cho họ cảm hứng để tiếp tục cuộc chiến. Vào những ngày khó khăn, họ không quên đội quân hùng hậu đang hậu thuẫn hoặc sát cánh với mình. Đội quân này luôn ở ngay đó trong bản kiến nghị của họ, gồm những con người tốt đẹp cùng nhau góp chữ ký hay thậm chí chia sẻ câu chuyện riêng về lí do ký tên. Những người này tạo nên mọi khác biệt. Năng lượng tích cực từ những bình luận này áp đảo năng lượng tiêu cực từ phe phản đối. Đây là ví dụ tiêu biểu về tầm quan trọng của hành động nhỏ.

Merna Forster là nhà văn và sử gia đến từ Ottawa, Canada. Cô đã thành công dẫn dắt chiến dịch phạm vi toàn quốc, kêu gọi đưa hình ảnh phụ nữ vào tiền tệ của Canada. Đối với cô, chiến dịch này không chỉ xoay quanh hình ảnh phụ nữ trên tờ tiền. Hơn thế, nó còn là biểu tượng nhằm đảm bảo mọi đóng góp của phụ nữ cho xã hội đều được công nhận, một phần từ việc đảm bảo hình ảnh phụ nữ được xuất hiện cùng đấng mày râu. Chiến dịch của Merna kéo dài từ năm 2013 đến tận năm 2016, và đón nhận nhiều lu ồng chỉ trích nặng nề. "Thực sự, tôi đã bất ngờ khi thấy người ta viết những bình luận tục tĩu". Merna kể với tôi, giải thích rằng người ta phê phán cô trên mạng xã hội và trực tiếp qua địa chỉ email trên website. "Tôi vốn dĩ không phải người mặt dày, nên tôi thấy việc này thật khó chấp nhận. Cảm giác như họ đang tấn công cá nhân con người tôi.

Họ còn tấn công tôi qua điện thoại trên chương trình phát thanh. Đó mới là điều tôi ghét nhất. Nhìn chung, đàn ông sẽ bình luận những lời khá tục tĩu như 'Người phụ nữ duy nhất xuất hiện trên tờ tiền là người bán khỏa thân'. Hoặc họ sẽ đăng ảnh bậy bạ chứa các bộ phận cơ thể. Dần dần, tôi không còn đọc bình luận trên các bài báo nữa, bởi con tim cứ trùng xuống. Thay vào đó, tôi quay lại đọc các bình luận trên Change.org và đọc thư của người ủng hộ."

Trong suốt thăng trầm của chiến dịch, Merna tìm thấy cảm hứng thực sự khi đọc bình luận mà người ký tên để lại. Trên thực tế, những "tiếng nói" này đóng vai nhóm ủng hộ ảo khi cô cần sự hậu thuẫn nhất. Cô thậm chí còn in chúng ra và mang theo bên mình. Cô nói với tôi, "Thực tế rằng mọi người có thể đăng tải lý do ký tên của họ chính là một trong những điều tốt đẹp nhất trong cả quá trình. Đột nhiên, bạn cảm thấy không còn đơn độc nữa. Họ nói những điều như, 'Chúng tôi cần những hình mẫu lý tưởng như

vậy' và 'Thực sự, con gái tôi cần thấy được hình ảnh phụ nữ trên tờ tiền, và con trai tôi cũng thế". Bây giờ, tôi đã có nhóm ủng hộ này và hàng nghìn người ký tên, gửi tới tôi bao lời động viên. Sau này, khi nhụt chí, chỉ cần đọc những lý do này, tôi lại có thể tiếp bước."

Và thật tốt làm sao khi Merna vẫn kiên trì đấu tranh, kể cả khi mọi thứ trở nên khó khăn và cô phải đối mặt với lời chỉ trích ghét bỏ nặng nề. Năm 2016, Bộ trưởng Bộ Tài chính Bill Morneau của Canada tuyên bố vào năm 2018, Viola Desmond sẽ là người phụ nữ đầu tiên xuất hiện trên tờ tiền của Canada, sau Nữ hoàng Anh. Viola Desmond là một nữ doanh nhân da màu đến từ Nova Scotia. Bà được biết đến là người nhen nhóm phong trào dân quyền tại Canada khi bị kết án, bỏ tù và phạt tiền vì từ chối rời khỏi khu vực dành riêng cho người da trắng tại một rạp phim vào năm 1946. Trong phần hồi đáp của người đưa ra quyết định trên trang Change.org, Morneau nói rằng "Với việc xuất hiện trên đồng 10 đô, Viola sẽ nhắc nhở tất cả chúng ta và cả thế hệ tương lai rằng thay đổi lớn có thể bắt đầu từ khoảnh khắc nhỏ của phẩm giá và lòng dũng cảm." Amen.

Sau khi viết cuốn sách này, một trong những bài học đáng ngạc nhiên nhất của tôi là từng bình luận ủng hộ trên các đơn kiến nghị trên đầu hàm chứa bao ý nghĩa với người khởi động chúng. Nếu biết được lời nói của mình có vai trò đến đâu, liệu chúng ta có chịu bỏ thêm công sức để viết hay nói vài lời tốt bụng thường xuyên hơn không?

Vậy nên hãy tập hợp một đội quân. Kể cả khi bạn chưa có một kiến nghị để đội quân ủng hộ ký vào, hãy tìm những người đứng sau bạn và chỉ đường cho họ cùng chung sức. Bạn có thể dùng các nền tảng công nghệ khác, như nhóm chat hoặc nhóm trực tuyến, hoặc tạo một nhóm gặp mặt trực tiếp nếu đây là vấn đề địa phương. Đội quân của bạn không nhất thiết phải đồng tình với mọi động thái của bạn; và một vài người ủng hộ cũng có thể đưa ra đề xuất hay phản hồi để giúp bạn cải thiện; nhưng hãy tìm những người tin tưởng vào bạn cũng như động lực của bạn. Hãy bao bọc bản thân bằng nhiều sự tích cực hơn là tiêu cực, và nó sẽ thúc đẩy bạn, thậm chí giữa những kẻ phá đám ác ý nhất.

NGƯỜI GHÉT THÌ VẪN CỨ GHÉT THÔI

Trong khi đa phần những ai đang cố thay đổi thế cục luôn đoán trước được một phần chỉ trích và phản hồi tiêu cực, không phải ai cũng thấy trước làn sóng "trù dập" có lẽ đang trực chờ phía trước. Tuy nhiên, trong thế giới ngày nay, nơi thông tin nhanh chóng lan truyền trên Internet và mạng xã hội, bất kể ai đứng giữa tai mắt của đám đông cũng nên sẵn sàng cho thực tế rằng cả phản hồi chân thật lẫn phá đám đều là một phần của quá trình.

Đến từ Garfield thuộc New Jersey, McKenna Pope chỉ mới 13 tuổi khi cô lập đơn kiến nghị tới Hasbro, một trong những công ty đồ chơi lớn nhất trên thế giới. Cô kêu gọi biến Easy Bake Oven thành sản phẩm cho cả bé trai và bé gái bằng cách sản xuất các màu trung tính. Em trai của Garfield là Gavin rất thích nấu ăn nhưng lại quá xấu hổ để dùng chiếc lò nướng đồ chơi được nhận vào dịp Giáng sinh, chỉ bởi đây là món đồ dường như chỉ dành cho bé gái. Lấy cảm hứng từ em trai, McKenna đăng một đoạn phim và khởi động một kiến nghị để thuyết phục công ty ngừng tiếp thị sản phẩm cho mình bé gái trên TV và qua màu sắc rập khuôn. Như cô từng giải thích trên chương trình TED, "Hasbro đặc biệt tiếp thị sản phẩm này cho bé gái... Họ chỉ có hình ảnh bé gái trên bao bì hoặc trong quảng cáo, và trên lò vi sóng thì in đầy hoa văn hình hoa, màu sắc thì luôn là hồng nhạt hoặc tím nhạt. Đây chẳng phải là những màu đặc biệt cho phái nữ sao? Như vậy chẳng khác nào gửi đi thông điệp rằng chỉ con gái mới được nấu nướng, còn con trai thì không. Và việc này khiến em trai tôi cực kỳ nhụt chí. Nó nghĩ rằng mình không nên ước mơ làm đầu bếp, bởi đó là việc chỉ con gái mới làm. Con gái nấu ăn, con trai thì không, hoặc chí ít đó là thông điệp Hasbro gửi đi."

Hành động của McKenna đã có hiệu quả. Sau khi thu về hơn 45.000 chữ ký trên kiến nghị, Hasbro đã mời cô đến trụ sở tập đoàn tại Pawtucket, Rhode Island. Họ mời cô tận mắt chứng kiến dòng sản phẩm mới với kiểu dáng lưỡng giới và màu sắc mới: đen, bạc và xanh. Chuyến thăm này, cô nói, "thực sự là một trong những khoảnh khắc tuyệt nhất đời tôi. Cảm giác như trong bộ phim Willy Wonka and the Chocolate Factory (tạm dịch: Willy Wonka và nhà máy sô cô la) vậy. Nó thực sự kỳ diệu." Nhưng ngay khi cô đang đắm mình trong thành công bất ngờ, điều không ai mong đợi đã xảy đến. Cô bắt đầu nhận được hàng loạt bình luận ghét bỏ. McKenna chia sẻ, "Mọi người trên mạng, và đôi khi cả trong đời thực, tỏ rõ sự thiếu

tôn trọng với tôi và gia đình tôi. Họ còn nói năng như thể toàn bộ việc này chỉ phí phạm thời gian, và nó khiến tôi thực sự nhụt chí."

Để đối mặt với mọi sự tiêu cực trên mạng, McKenna đã làm hai việc. Đầu tiên, cô nắm thế chủ động bằng cách vạch trần người ghét bỏ mình trên TED. Cô đọc những đoạn tweet xấu tính từng nhận được để chứng minh rằng cô mới là người có quyền lực trong mối quan hệ này: "từ @Liquidsore29: Những bà mẹ theo chủ nghĩa tự do đáng kinh tởm, tự biến con trai mình thành đám đồng tính; từ @Whiteboy77AGS: Con người lúc nào cũng cần xun xoe về việc gì đó nhỉ; và từ Jeffrey Gutierrez: Trời ơi, câm miệng đi. Cô chỉ muốn tiền bạc và sự chú ý thôi."

Và rồi cô học cách buông bỏ. McKenna không tốn nhiều thời gian để nhận ra chỉ trích chỉ là một phần để tạo nên thay đổi, và rằng chúng không ngăn cô tiếp tục cuộc đấu tranh cho điều mà cô hằng tin tưởng. Cô cứ lặp đi lặp lại câu thần chú "Người ghét thì vẫn cứ ghét thôi" với bản thân để giúp mình bước tiếp. Cô thậm chí còn khiến khán giả tại TED cùng đọc nó lên với mình. Cô nói với họ, "Ai ghét thì cứ để họ ghét. Hãy cứ tạo ra thay đổi của bạn, bởi tôi biết bạn có thể. Bạn có thể nắm bắt niềm tin của mình, biến nó thành động lực và thay đổi nó. Và... bạn có thể tận dụng tia lửa trong lòng mình và biến nó thành ngọn lửa bùng cháy."

Theo phát hiện của McKenna, bạn có thể chọn kiểm soát thái độ của mình đối với phe ghét bỏ và không cho phép họ áp đảo bạn. Tựa như câu trích dẫn nổi tiếng được cho là của Eleanor Roosevelt, "Không ai có thể khiến bạn cảm thấy thấp kém nếu chưa có sự cho phép của bạn."

Tuy nhiên, nếu hành vi phá đám biến thành lời lẽ sỉ nhục thường xuyên hoặc bao gồm đe dọa bạo lực, thì bạn nên báo cáo những người này để đảm bảo an toàn cho bản thân. Đừng quên rằng gần như trên mọi nền tảng công nghệ đều có công cụ để bạn dừng nhận tin, chặn và báo cáo người khác; và bạn nên dùng chúng khi cần thiết.

CHỨNG MINH CHỈ TRÍCH LÀ SAI

Với thâm niên trong công nghệ, khi rời AOL, Kara Goldin biết rằng cô muốn tìm một công việc tạo nên sự khác biệt. "Tôi cảm thấy như mình cần làm việc gì đó có mục đích", cô chia sẻ với tôi, cho rằng bản thân rồi sẽ

dấn thân vào các tổ chức phi lợi nhuận. Nhưng sau đó, cô lại bắt đầu công ty giải khát Hint Water và cả một hạng mục mới trong ngành giải khát (nước uống có vị). Thậm chí cô cũng thấy bất ngờ. "Kể cả nghìn năm sau, tôi cũng không bao giờ nghĩ rằng mình sẽ làm việc đấy."

Như nhiều nhà khởi nghiệp khác, ý tưởng kinh doanh của Kara lóe lên khi cô cố gắng tự giải quyết vấn đề của mình. Trong trường hợp của cô, cho dù cô tập thể dục thường xuyên thế nào hay ăn uống điều độ ra sao, cô vẫn không thể giảm cân sau khi sinh em bé thứ ba. Trong khi kiếm tìm vai trò mới của mình, Kara cũng kiểm nghiệm mọi thứ mình ăn và uống. Không chắc mình đang mất cân bằng hoóc môn hay đang có dấu hiệu tiền tiểu đường, Kara quyết định điều chỉnh chế độ ăn của mình thêm nữa, trước khi tìm sự trợ giúp của y tế. Đó là khi cô nhận là điều chưa từng nhận thức được trước đó: cô đã uống quá nhiều coca cho người ăn kiêng và chưa một lần hiểu rõ các nguyên liệu và ảnh hưởng của chất tạo ngọt nhân tạo tới cơ thể người. Một khi có cái nhìn rõ ràng hơn, cô quyết định ngừng uống soda giảm cân và bắt đầu uống nước lọc thay thế. "Đơn giản như vậy thôi." Kết quả của thay đổi đơn thuần nhưng quan trọng đó thực lớn lao. Trong vòng hai tuần sau, cô tụt đến gần chục cân; và trong vòng sáu tháng, gần 23kg đã tiêu tan.

Nhưng sau một năm chỉ uống nước lọc, Kara càng lên cơn thèm một loại giải khát thú vị hơn – loại nào đó giống với món cô hay tự làm ở nhà cho mình – nước lọc với hoa quả cắt thả vào. "Mấu chốt là tôi phải tìm cách uống được nhiều nước hơn. Rồi tôi nhận ra bản thân việc uống nước đối với tôi và với nhiều người khác từng nói chuyện với tôi là rất khó, bởi nó quá nhàm chán. Vậy là một ngày nọ, tôi đến Whole Foods và hỏi nhân viên rằng, 'Tôi muốn tìm sản phẩm như này. Kiểu chỉ là nước lọc với một tẹo hoa quả cho có vị. Bạn có thể tìm giúp tôi trên giá được không?' Bạn ấy giới thiệu cho tôi 'sản phẩm tuyệt vời' gọi là Nước Vitamin, khả năng còn chứa nhiều đường hơn một lon coca. Thêm vài lời qua lại với anh bạn bán hàng, tôi càng thấy rõ ràng đa phần mọi người không nhận thức được có bao nhiêu đường và chất tạo ngọt nhân tạo trong thức uống giải khát của họ, và ảnh hưởng tai hại của các nguyên liệu đó tới sức khỏe con người. Sau cùng, tôi nói với anh bạn ở Whole Foods rằng, 'Thôi thì tôi tự thân phát triển sản phẩm này vậy.' Và anh ta như thể cười vào mặt tôi, 'Vâng ạ, ý hay đó. Tôi tin chị chắc chắn sẽ phát triển được sản phẩm này.' Vậy là tôi

hỏi anh ta, 'Vậy bạn có yêu cầu gì cho tôi để phát triển được sản phẩm này không?' Và anh bạn đáp lời, 'Ừm, chị biết đấy, chị cần có hạn sử dụng và tên của sản phẩm. Sau đó cho tôi biết khi nào chị phát triển được sản phẩm đó nhé.'"

Anh ta cứ cười vào mặt cô. Anh thấy nó thật buồn cười và cho rằng đây là chuyện khác người, nếu không muốn nói là bất khả thi.

Anh chàng khiến cô cảm thấy nhất định phải chứng minh anh ta đã sai.

Mặc dù thời gian không lý tưởng lắm - vẫn phỏng vấn vào các vị trí công nghệ và vừa phát hiện mình đang mang thai đứa bé thứ tư - cô chia sẻ với chồng điều mình muốn làm. Trái với một vài quan ngại ban đầu khi dấn thân vào một lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ mà họ không mấy hiểu biết, người chồng vẫn giúp cô chuẩn bị ra mắt sản phẩm. "Sáu tháng đó quả thực điên rồ khi phải sản xuất một sản phẩm từ đầu tới cuối", cô nói, "và tôi thì chỉ còn vài tuần trước sinh, sau cùng thì cũng cầm được sản phẩm trước khi lên bàn mổ." Kara và chồng đích thân mang 10 hộp đầu tiên tới chi nhánh Whole Foods gần nhà vào chính buổi sáng mà cô có lịch mổ đẻ.

Mặc dù cô không dám chắc liệu Whole Foods có thực sự đặt sản phẩm lên kệ bán không, sáng hôm sau cô nhận được điện thoại khi đang nằm trong bệnh viện: lốc đầu tiên đã hết hàng rồi. "Anh ấy giục chúng tôi đến đó nhanh nhất có thể, bởi anh ấy sẽ không bớt chỗ trên kệ nữa đâu nếu chúng tôi không mang thêm sản phẩm tới."

Kara thực sự đã thành công làm ra sản phẩm được bày bán tại Whole Foods, bất chấp thái độ hoài nghi.

Kara phải đối mặt với bao chướng ngại, từ duy trì hạn sử dụng cho Hint Water mà không dùng chất bảo quản, cho tới thuyết phục các hàng thực phẩm dành chỗ cho một sản phẩm chưa thuộc bất cứ hạng mục hàng hóa nào. Cô cũng gặp ngày càng nhiều chỉ trích. Đã có thời điểm chán nản, cô cân nhắc việc bán công ty cho một trong những ông lớn ngành giải khát. Cô nghĩ họ sẽ đưa công ty đi xa hơn khả năng của cô, với tất cả chuyên môn của họ. Trong một lần điện thoại với lãnh đạo cấp cao ở công ty đó, cô phác thảo ý tưởng cho ông, và ông nói, "Bạn trẻ ơi, tôi không muốn

công ty của bạn, bởi người Mỹ thì yêu đồ ngọt. Và công ty này sẽ không bao giờ phát triển được."

Khi đã vượt qua được việc bị gọi là "bạn trẻ", cô nhận ra sự hoài nghi của ông mở ra cơ hội lớn cho cô và cho Hint Water. Kara sau đó nhận ra hai công ty vốn quá khác biệt và cô cần giữ vững quan điểm, bởi nếu cô không làm được, thì sản phẩm như Hint sẽ không tồn tại. Khi mọi người khăng khăng cô sai rồi, thì cô lại nhìn nhận đó như cơ hội. Như khi cô nói với tôi rằng, "Tôi cứ mãi thách thức giả định này, chủ yếu vì người ta không thực sự đáp lại câu hỏi của tôi." Kara nhận ra chúng ta thường lắng nghe những người có kinh nghiệm, rồi mặc định là họ đúng, bởi họ đang ở một công ty lớn và "đỉnh" hoặc đã có thâm niên trong ngành. Tuy nhiên, chính những người này lại không hay tư duy sáng tạo được như kẻ ngoại lai về những điều khả thi.

Vậy là Kara lại chứng minh một sự hoài nghi nữa là sai. Mười hai năm sau, Hint Water tăng trưởng thành công ty 100 triệu đô, và hiện vẫn đang phát triển, phát triển ra khỏi lĩnh vực giải khát sang các lĩnh vực khác, trở thành cả một phong trào về sức khỏe. Khi Kara gặp phải vấn đề da tiền ung thư, cô nhận ra oxybenzone và paraben trong kem chống nắng còn khiến tình trạng nghiêm trọng hơn. Vậy là cô quyết định cho ra mắt dòng kem chống nắng không chứa paraben, sử dụng tinh chất hoa quả từng dùng trong Hint để tạo mùi cho kem. Mặc dù nhiều người trong ngành giải khát nghĩ Hint thật điên rồ khi ra mắt kem chống nắng, Kara tin rằng khách hàng của Hint có lòng nhiệt thành với thương hiệu và với phong trào họ tạo ra, nên họ sẽ mua thêm sản phẩm khác ngoài đồ uống. Và họ đã mua. Khi Hint Water lần đầu ra mắt kem chống nắng, 60% tổng khách hàng từng mua hàng của Hint Water trên mạng trong vòng 12 tháng trước đó cũng mua kem chống nắng. Và một lần nữa, Kara chứng minh những lời chỉ trích là sai.

TẬN DỤNG KẺ BÀN LÙI

Một cách tiếp cận người chỉ trích khác là nhìn xem liệu bạn có thực sự dùng chuyên môn của họ làm lời khuyên được không. Mary Lou Jepsen là một trong những bộ não đại tài nhất của giới công nghệ thời nay. Sự nghiệp của cô bao gồm nhiều vai trò như giáo sư tại phòng thí nghiệm MIT Media Lab và lãnh đạo đội nhóm tại cả Google X và nhóm Oculus của Facebook. Cô nổi danh với khả năng tạo ra những thứ tưởng chừng bất

khả thi, như máy tính xách tay năng lượng mặt trời 100 đô mà cô và nhóm của đã phát minh tại tổ chức phi lợi nhuận One Laptop per Child (Mỗi đứa trẻ một laptop). Đây là lí do tại sao thật đáng mỉa mai khi trong suốt thời thơ ấu của cô, bố mẹ không cho phép cô có trí tò mò và sự tự do trí óc như với anh trai cô. "Các anh trai được làm những thứ tôi không được làm. Và kể cả khi đến tuổi của họ, tôi cũng vẫn không được làm. Và tôi ghét việc này. Họ được về muộn hơn. Họ được đi du lịch. Họ có bộ dụng cụ điện. Bây giờ tôi là một trong những kỹ sư điện hàng đầu thế giới, nhưng khi đó, tôi thậm chí còn chẳng được chạm vào các bộ dụng cụ đó", cô kể với tôi. "Tôi nghĩ việc này quá đỗi bất công. Nhưng rồi tôi cũng học chuyên ngành kỹ thuật, và tôi được giải thưởng World Technology Hardware Award một vài năm trước. Nghe có vẻ nực cười khi nói tôi không được phép chạm vào dụng cụ điện hồi bé, nhưng đúng là tôi không được." Đôi khi, những người cứ nói "bạn không thể" lại nạp năng lượng cho tham vọng sâu thẳm nhất trong bạn. Mary Lou có thể không được phép động vào bộ dụng cụ điện của anh trai, nhưng những hạn chế thuở đầu đó rõ ràng chẳng thể ngăn bước cô. Giữa nhiều vinh dự trong đời, cô từng được xướng danh trong danh sách "Time 100" (100 người có ảnh hưởng nhất thế giới) của tạp chí Time và Danh sách 10 nhà tư tưởng hàng đầu do CNN bình chọn.

Trên con đường sự nghiệp và cuộc sống, cô học được cách tận dụng tối đa những người không tin tưởng mình. Đó là chủ động xin phản hồi từ những người có khả năng bắt lỗi ý tưởng của bạn nhất. Khi thành lập One Laptop per Child (OLPC), mặc lượng cầu cho sản phẩm (một chiếc máy tính giá rẻ, tiết kiệm điện, dùng được dưới ánh nắng) do lãnh đạo khắp thế giới muốn cung cấp cho học sinh tại nước mình, dẫu vậy, vẫn có nhiều người chưa bao giờ tin rằng sản phẩm này có thể được phát triển. "Tôi gặp mặt lãnh đạo các công ty công nghệ lớn nhất châu Á, bởi tôi muốn sự trợ giúp từ họ", cô kể lại với tôi. "Và tôi vẫn nhớ cuộc gặp đầu tiên với chủ tịch một công ty cực kỳ lớn tại châu Á. Tôi tới căn phòng hội đồng rộng thênh thang. Chỉ có tôi đến từ OLPC và 10 người khác ở phía đuôi bàn bên kia. Vị chủ tịch ngồi chính giữa, xung quanh mỗi bên là các phó giám đốc điều hành. Và họ cứ thế cười nhạo tôi.

Hãy thử nghĩ mà xem: Tôi là một người phụ nữ da trắng, ngồi giữa những người đàn ông châu Á này, và họ bắt đầu bật cười "Hahaha, việc này sẽ

chẳng thành trò trống gì đâu".

Nhưng thay vì khuất phục trước sự khiếm nhã này, Mary Lou làm một việc phi thường: cô tìm ra con đường, ngay tại trận địa để tận dụng sự tiêu cực từ những người bàn lùi kia và biến nó thành lợi thế. "Tôi lấy ra cuốn sổ tay và nói,

'Được rồi, hãy cho tôi biết tại sao chuyện này lại không thành công đi?' Thế là họ bắt đầu nói không ngừng, và trong suốt một tiếng rưỡi đồng hồ, họ đưa ra 23 lí do tại sao chuyện này sẽ thất bại. Tôi thì chỉ cần mẫn ghi chép. Đến cuối, họ cực kỳ hài lòng, và tôi nói, 'Được rồi, vậy là chúng ta có 23 vấn đề ở đây. Tôi đã giải quyết được 17 vấn đề rồi. Sáu vấn đề mới này quả thực rất hay. Mọi người hiểu biết về việc này thật đấy. Các bạn là một trong các nhà sản xuất đồ điện gia dụng lớn nhất thế giới. Thật tuyệt vời. Cảm ơn mọi người nhé. Còn ý kiến của tôi thì thế này: Liệu tôi có thể mang ghi chép này về cho nhóm của mình giải quyết không, rồi tôi sẽ quay lại gặp mọi người trong vài tháng tới khi đã có câu trả lời, và xem liệu mọi người có phát hiện ra vấn đề mới nào trong kế hoạch của chúng tôi không?'"

Và đó chính xác là những gì Mary Lou đã làm. Các công ty công nghệ tiếp tục tổ chức họp mặt với cô. Qua mỗi cuộc họp, cô lại thu về bao ý tưởng hữu ích từ những tài năng hàng đầu trong ngành sản xuất laptop, đồ điện gia dụng và thiết kế phần mềm. "Họ có thể gỡ rối vấn đề trong đầu trước khi chúng tôi bỏ thời gian và tiền bạc ra lắp ráp sản phẩm mẫu", cô nói với tôi. Sau cùng, chính những người chê cười rằng cô không thể đạt được mục đích đâu lại là người thực sự giúp cô cán đích. Thông qua việc lắng nghe những chia sẻ của họ và điều chỉnh theo ý kiến chuyên gia, cô đã có thể tiên liệu vấn đề, đồng thời tìm ra giải pháp nhanh chóng hơn so với khi không tìm kiếm trợ giúp từ họ.

CÁI ÔM LỚN

Noland Chambliss đến từ đội truyền thông của Change.org đã tạo ra cụm từ "cái ôm lớn" để chỉ một hướng tiếp cận giúp giải quyết xung đột. Kể cả khi bị tấn công, nếu bạn tiếp cận kẻ tấn công với tình yêu và sự thấu hiểu dồi dào, bạn sẽ có thể giải quyết vấn đề hiệu quả hơn so với khi thủ thế phòng vệ.

Trong một phần tuyệt diệu của bộ sưu tập ghi âm Story-Corps, có một ví dụ kinh điển về Cái ôm lớn, lần đầu lên sóng trên chương trình Latino USA của NPR từ năm 2008. Người đàn ông trẻ Julio Diaz kể lại câu chuyện khi anh bị một thiếu niên chĩa mũi dao vào người và trấn lột trên đường về nhà. Không chỉ đưa ví tiền cho cậu thiếu niên như được yêu cầu, Julio còn tự đề nghị điều tên cướp chưa hề mở lời. "Này, đợi chút", anh nói trước khi cậu thiếu niên bỏ chạy. "Chú em để quên đồ rồi này. Nếu định đi trấn lột cả đêm nay, thì mặc thêm áo của tôi đi cho ấm." Cuối cùng, cả hai lại trò chuyện suốt bữa tối tại nhà hàng ưa thích của Julio. Chứng kiến lòng tốt bụng của Julio với tất cả mọi người từ quản lý, cho tới nhân viên rửa bát, cho tới người bồi bàn khi họ đi qua và nói xin chào; cậu thiếu niên nhận ra mình có thể tiếp cận cuộc sống khác đi. Cậu bé trả lại ví tiền cho Julio, giao nộp con dao để đổi lấy bữa tối, một khoản tiền nhỏ và đổi lấy lòng tốt không ngờ tới, thứ vốn dĩ quá hiếm hoi trong cuộc đời chàng trai trẻ.

• • •

Một vài năm trước, không lâu sau khi tôi bắt đầu làm việc tại Change.org, hệ thống bị tấn công bởi một nhà khoa học máy tính tại Tây Ban Nha. Người này sử dụng một kỹ thuật đặc biệt để thêm chữ ký giả vào đơn kiến nghị trên Change.org và chụp ảnh màn hình lại. Và anh ta nhanh chóng đăng chúng lên Twitter trước khi chúng tôi kịp xóa chữ ký giả đi. Mặc dù chúng tôi có công cụ để xác định và loại bỏ bất kỳ chữ ký lừa đảo nào, một số sẽ tốn đến 10 phút để xóa và số khác có khi cần đến 24 giờ đồng hồ. (Rõ ràng là sau tại nạn đó, Change.org cũng đã cải tiến các công cụ này). Thời điểm đó, chúng tôi lâm vào khủng hoảng, đặc biệt tại Tây Ban Nha, do báo chí địa phương luôn theo sát sự việc.

Chúng tôi bàn luận nhiều cách giải quyết khác nhau, bao gồm cử một đội ngũ nhân sự đông đảo từ đội kỹ thuật để "đối đầu" với kẻ xâm nhập và cố ngăn hắn ta bằng giải pháp kỹ thuật. Thay vào đó, Benjamin Joffe-Walt (BJW), sau này là phó giám đốc truyền thông, gợi ý chúng tôi thử Cái ôm lớn. Trong trường hợp này, mang tình yêu và sự thấu hiểu đến kẻ tấn công có nghĩa là BJW phải lên chuyến bay đầu tiên tới Tây Ban Nha để gặp mặt kẻ quấy rối. Đối với nhiều người trong chúng tôi, chuyện này là phản trực

giác. Tôi vẫn nhớ lúc đó, tôi đã nghĩ cách tiếp cận này thật kỳ lạ và có lẽ sẽ chẳng xảy ra ở các công ty công nghệ khác. Nhưng nó cũng đáng để thử.

Kẻ quấy nhiễu sống trên một hòn đảo nhỏ thuộc Tây Ban Nha. BJW đích thân đến tận nơi để nghe điều anh ta muốn nói, và để trực tiếp lắng nghe mối lo của người này. Hóa ra, anh ta phiền lòng khi nghĩ người ta quá dễ dàng thêm chữ ký giả vào đơn kiến nghị trên Change.org, và anh quan ngại rằng một kiến nghị lớn tại Tây Ban

Nha khi đó có thể có chữ ký không hợp lệ. Anh đã cố chứng minh khả năng này và gây ra tai nạn trên. Khi chúng tôi đến nơi và giải thích về hệ thống của mình cho anh (một cách tổng quát, bởi việc cung cấp thông tin kỹ thuật về cách ngăn chặn gian lận cho kẻ quấy rối vốn không hay lắm), anh ta đã hiểu được rằng trong khi chữ ký cá nhân sẽ tốn đến 24 giờ để xóa, bất cứ chữ ký giả theo lượng lớn sẽ bị phát hiện gần như ngay lập tức. Quan trọng hơn, anh ta cảm thấy được lắng nghe và được tôn trọng bởi nỗ lực đối thoại của chúng tôi, và đặc biệt nỗ lực gặp mặt trực tiếp. Tiếp đó, chúng tôi nhận được ảnh BJW và kẻ quấy nhiễu uống bia cùng nhau, khoác vai nhau trong một quán rượu ở Tây Ban Nha, và cuộc tấn công đã dừng lại. Cái ôm lớn: 1, quấy rối: 0.

• • •

Cố gắng thấu hiểu người tấn công mình chẳng hề dễ dàng, nhưng đây thường là cách tốt nhất để động lực của bạn vững chãi hơn. Lắng nghe phe chỉ trích cho phép bạn tìm cách chào đón những kẻ thiếu thiện chí nhất hoặc có quan điểm khác biệt với bạn nhất. Bạn buộc phải thoát khỏi nỗi đau từ hành vi của những người này và cố gắng tưởng tượng điều gì đứng sau hành động của họ. Liệu có phải họ cũng đang có khúc mắc gì không? Con người đâu biết ghét bỏ và phá đám từ khi lọt lòng. Ắt phải có điều gì trong cuộc sống dẫn tới cơn thịnh nộ, nỗi đau hoặc nỗi sợ, khiến họ luôn ghét bỏ người khác tới vậy. Và nếu chúng ta có thể tìm hiểu điều phía sau sự ghét bỏ này, thì ta sẽ có cơ hội loại bỏ nó. Như Nelson Mandela từng nói, "Chẳng ai đẻ ra đã ghét người khác chỉ bởi màu da, hoặc bối cảnh, hoặc tôn giáo. Con người phải học thì mới biết ghét bỏ. Và nếu họ có thể học ghét bỏ, thì ta có thể dạy họ cách yêu thương, bởi tình yêu tìm đến trái tim con người một cách tự nhiên hơn sự căm thù." Bạn có thể yêu thương

những người ghét bỏ không? Bạn có thể đem tình yêu đáp lại những người đang cho bạn thứ ngược lại không?

Một trong những ví dụ đáng ngạc nhiên nhất tôi từng nghe về cách tiếp cận người ghét bỏ bằng lòng trắc ẩn và sự tò mò, thay vì bực dọc và lo sợ, cũng là một trong những câu chuyện khó tin nhất. Theo bài viết của Eli Saslow trên tờ Washington Post, câu chuyện bắt đầu khi sinh viên Đại học New College tại Sarasota, Florida phát hiện ra danh tính thực sự của học sinh trao đổi 21 tuổi - Derek Black. Chàng trai "cá biệt" với mái tóc đỏ dài và chiếc nón cao bồi không đơn thuần chỉ là một sinh viên lịch sử, người cùng họ xem phim trong ký túc xá. Cậu ta còn là người theo chủ nghĩa người da trắng thượng đẳng. Bố cậu là Don Black, là chủ Stormfront - trang web chủ nghĩa dân tộc da trắng đầu tiên trên mạng. David Duke khởi động phiên bản Stormfront đặc biệt cho độc giả trẻ; và David Duke, cựu thủ lĩnh của phong trào Ku Klux Klan, là cha đỡ đầu của cậu.

Khi những lời lẽ phản ánh niềm tin chính trị của Derek lan tràn trong khuôn viên trường qua diễn đàn trực tuyến, chủ đề thảo luận nhận về hơn một nghìn bình luận, bao gồm: "Derek Black: theo chủ nghĩa da trắng, dẫn chương trình phát thanh... sinh viên New College???". "Chúng ta dưới tư cách một cộng đồng nên phản ứng thế nào?" Dễ hiểu, một vài câu trả lời tương đối gay gắt, "Anh ta lựa chọn làm kẻ phân biệt chủng tộc nổi tiếng. Chúng ta chọn gọi anh ta kẻ phân biệt chủng tộc tại nơi công cộng." Người ta ngày càng thấy chỉ trích và vạch trần thôi là chưa đủ trong trường hợp này: "Có lẽ anh ta đang cố thoát khỏi cuộc đời mình chưa từng lựa chọn." Trong khi đó, một điều khác biệt đồng thời xuất hiện: cảm giác rằng sự thấu hiểu sâu sắc hơn là cần thiết. "Tẩy chay Derek cũng chẳng mang lại được gì", một sinh viên viết, trong khi người khác bình luận, "Chúng ta có cơ hội trở thành nhà hoạt động thực thụ và thực sự gây ảnh hưởng tới một trong nhiều lãnh đạo cộng đồng chuộng da trắng tại Mỹ. Đây không phải lời nói quá. Đó sẽ là thắng lợi cho dân quyền."

Đó là khi Matthew Stevenson, sinh viên Do Thái chính thống duy nhất tại New College, đã tạo ra sự khác biệt. Anh mời Derek Black tới nhà mình ăn tối vào ngày lễ Shabbat. Đây là truyền thống tối thứ Sáu mà anh khởi xướng, đa phần bạn bè tham gia đều không phải người Do Thái. Theo tờ Washington Post:

Matthew quyết định rằng cơ hội tốt nhất để tác động tới tư duy của Derek không phải phớt lờ hay đối đầu với cậu ta, mà đơn giản là hãy lôi kéo cậu. "Có lẽ cậu ấy chưa từng dành thời gian với người Do Thái trước đây", Matthew từng nghĩ. Đây là lời mời đầu tiên Derek nhận được sau khi trở lại trường, nên cậu đã nhận lời tham gia. Bữa ăn Shabbat đôi khi gồm tám hoặc mười học sinh, nhưng lần này chỉ một vài người đến. "Hãy cố đối xử với bạn ấy như những người khác nhé", Matthew nói với họ. Derek xuất hiện cùng một chai rượu. Không một ai nhắc tới chủ nghĩa người da trắng thượng đẳng hoặc diễn đàn, nhất nhất theo lời dặn của Matthew. Derek thì kiệm lời và lịch sự. Và cậu vẫn quay lại vào tuần sau, tuần sau nữa. Cho tới vài tháng tiếp đó, không còn ai cảm thấy bị đe dọa đến mức đó, và nhóm Shabbat lại quay về số lượng ban đầu.

Trong một cuộc phỏng vấn gần đây, Derek giải thích với tôi rằng bữa tối Shabbat vẫn là không gian an toàn. Tại đây, chủ nghĩa người da trắng thượng đẳng không bao giờ được bàn đến và Derek có thể xây dựng quan hệ giàu niềm tin với những bạn học có bối cảnh xuất thân và quan điểm khác nhau. Dần dần, trong sự kiện khác, những người bạn mới đáng tin đó đã có thể đặt câu hỏi cho Derek về niềm tin của cậu, khiến Derek viết ra lời hồi đáp trên diễn đàn học sinh; trong đó, phần nhiều quan điểm trước đó của cậu đã mềm mỏng hơn rất nhiều. Theo Washington Post thuật lại, Derek nói, "Tôi để ý rằng người ta có thể cảm thấy lo sợ, hoặc khó chịu, hoặc bất an ở đây vì những lời bàn tán về tôi", cậu mở lời. "Tôi muốn cố công khai đáp lại mối quan ngại này, bởi chúng hoàn toàn không nên tồn tại. Tôi không ủng hộ đàn áp bất cứ ai chỉ vì chủng tộc, tín ngưỡng, tôn giáo, giới tính, địa vị kinh tế xã hội hay những điều tương tự." Bài đăng rò rỉ tới Trung tâm Luật Đói nghèo Phía Bắc (Southern Poverty Law Center - SPLC), nằm trong nhiều trung tâm ghét bỏ của cha cậu; và từ đó, khởi đầu một trong những trường hợp đảo ngược đáng kinh ngạc nhất của hệ tư tưởng phân biệt chủng tộc. Khi Derek tiếp tục giải thích quan điểm thay đổi của cậu trên diễn đàn trường, người ta thấy rõ rằng con tim cậu cũng đã trải qua sự đổi thay.

Và thật vậy, đến mùa thu năm 2016, khi Donald Trump chiến thắng cuộc bầu cử trường đại học và trở thành tổng thống đắc cử của Hoa Kỳ, sự chuyển mình rõ rệt trong hệ tư tưởng của Derek cũng hoàn thành; bằng chứng là bài viết sau trang xã luận của cậu trên tờ New York Times với tựa

đề "Lý do tại sao tôi rời bỏ chủ nghĩa người da trắng thượng đẳng." Trong đó, cậu viết:

Một vài năm trước, tôi bắt đầu bước chân vào trường đại học. Sự xuất hiện của tôi làm dấy lên tranh cãi gay gắt tại đây. Qua nhiều lần trò chuyện với những con người đa dạng và tận tâm tại đây - những người chọn mời tôi đến ký túc và đối thoại thay vì tẩy chay tôi - tôi bắt đầu nhận thấy những tổn hại mình từng gây ra. Kể từ đó, tôi bắt đầu cố gắng bù đắp...

Đối với tôi, những cuộc hội thoại khiến tôi bắt đầu phải thay đổi quan điểm bởi tôi không thể hiểu tại sao người ta lại e sợ mình. Tôi tưởng mình chỉ đang làm điều đúng đắn và bảo vệ những người mình thương yêu...

Nếu tôi không thay đổi, tôi có lẽ đã cực phấn khởi sau cuộc bầu cử; và có lẽ cũng đã chắc chắn hơn bao giờ hết rằng mối lo khi đa số phiếu da trắng suy giảm sẽ gia tăng phiếu bầu từ những người bám vào tư tưởng đơn thuần này. Giờ đây, tôi tin rằng điều này không phải là định mệnh của chúng tôi.

Bằng cách thể hiện tình yêu với một trong những cá nhân ghét bỏ cực đoan nhất đất nước, Matthew Stevenson và bạn bè đã có thể thực sự xoay chuyển quan điểm của Derek, và có chăng đã thay đổi cả cục diện lịch sử. Thay đổi tâm trí một người có ảnh hưởng lớn sẽ mang lại hiệu ứng gợn sóng vượt xa so với khi thay đổi ý kiến của một cá nhân duy nhất. Chúng ta đang đứng giữa giai đoạn phân rẽ rõ ràng nhất trong lịch sử, và ta nắm sức mạnh để tác động đến nơi ta sẽ đi từ xuất phát điểm này. Derek nói với tôi rằng có hai yếu tố trọng yếu khiến cậu thay đổi suy nghĩ về chủ nghĩa người da trắng thượng đẳng. Thứ nhất là khi lắng nghe mọi người cực lực thể hiện giá trị bản thân và kết án hành vi ghét bỏ của cậu, đặc biệt bằng việc giải thích nó đã gây ra nỗi đau cá nhân cho họ như thế nào. Thứ hai là khi có người sẵn lòng trò chuyện, lắng nghe và xây dựng lòng tin cùng cậu, thay vì ngay lập tức tỏ ra tức giận - họ không hài lòng với hành vi của cậu, chứ không phải với con người cậu. Như Derek nói, nếu chúng ta có thể tập trung "chân thành lắng nghe cả hai phía", chúng ta sẽ có khả năng tạo nên khác biệt thực sự.

NHỮNG VẬN ĐỘNG VIÊN CỪ NHẤT CŨNG CẦN CÓ HUẤN LUYỆN VIÊN

Mặc dù kẻ ghét bỏ và phá đám vẫn đầy rẫy ngoài kia, nếu chúng ta cởi mở đối mặt, ta sẽ thấy rằng đa phần phản hồi mình nhận được đều dưới dạng gợi ý, để giúp ta phát triển ý tưởng và thành công hơn trên con đường theo đuổi động lực quan trọng. Những người biết thúc ép thường khiến ta trở nên tốt hơn. Chúng ta không phải lúc nào cũng đồng tình với phản hồi, và phản hồi không phải lúc nào cũng được trình bày theo cách lý tưởng. Nhưng nếu duy trì tư tưởng đúng đắn, chúng ta sẽ có thể nhìn nhận phản hồi như món quà, như đúng bản chất của nó.

Khi còn học kinh doanh tại Cornell, tôi từng có cơ hội gặp gỡ Ken Blanchard, tác giả bán chạy nhất và chuyên gia về khả năng lãnh đạo. Giữa biết bao nhiêu bài học của thầy, thứ còn đọng lại trong tôi là bài học sau: "Những vận động viên cừ nhất cũng cần có huấn luyện viên." Đây là một cách thông minh để tiếp nhận phản hồi mang tính xây dựng. Giờ đây, bất kể khi nào có người phê bình hay cho tôi gợi ý về một hướng tiếp cận khả thi khác, thay vì buồn bực, tôi sẽ cố trân quý Steve Young hoặc Joe Montana trong nội tại bản thân. (Tôi trưởng thành tại San Francisco, và thay vì ngôi sao nhạc Pop, tôi lại dán hình các tiền vệ đội 49ers trên tường). Nếu muốn thành thạo trong một lĩnh vực, và đặc biệt nếu muốn đứng đầu một lĩnh vực, chúng ta phải nhận thức được rằng người khác sẽ có ý tưởng để giúp ta cải thiện. Và huấn luyện viên không nhất thiết phải "giỏi" hơn bạn, họ chỉ là có quan điểm và kinh nghiệm khác biệt để giúp bạn tốt hơn. Huấn luyện viên của Michael Jordan đâu ném cú ba điểm giỏi hơn anh, và huấn luyện viên của Serena Williams cũng không phát bóng tài tình như cô. Nhưng họ đưa ra phản hồi có giá trị.

Kể cả thần tượng thời trẻ của tôi, Steve Young, cũng có đội ngũ cố vấn, cho anh lời khuyên về tình trạng sức khỏe, và nhìn chung giúp anh trở thành cầu thủ giỏi hơn. Và tôi sẽ thật ngu ngốc khủng khiếp nếu mặc định rằng mình không thể tiến bộ khi nghe ý tưởng của người khác. Nếu chúng ta cứ nghĩ phản hồi mang tính xây dựng là lời chê trách tiêu cực và từ chối lắng nghe, thì ta đang tự đẩy lùi cơ hội phát triển của bản thân.

Chưa kể đến chuyện chấp nhận phản hồi xây dựng thì luôn dễ dàng, đặc biệt ở số lượng lớn và tại thời điểm bạn đang không chắc chắn. Vào năm 2016, Change.org phải trải qua khoảng thời gian đầy thách thức. Chúng tôi đang cố công tìm kiếm một mô hình doanh thu để đạt được sự bền vững

nhanh chóng hơn, giảm thiểu nhu cầu đầu tư ngoài liên tục, trong khi bảo toàn được khả năng tăng số người dùng nhanh chóng và gia tăng ảnh hưởng toàn cầu. Là một phần của quá trình chuyển đổi mô hình kinh doanh và tiến tới phát triển bền vững, chúng tôi phải đưa ra quyết định cực khó khăn và buông tay một vài thành viên đáng kính trọng nhất. Ở cương vị chủ tịch công ty vào lúc đó, tôi cảm thấy mình phải chịu trách nhiệm cho những quyết định đã đưa chúng tôi tới điểm này, khi chúng tôi phải đưa ra những lựa chọn nan giải kia. Tôi thấy tội lỗi biết bao khi phải chia tay những người rõ ràng đầy tài năng, nhiều người trong số họ do đích thân tôi tuyển chọn. Tôi biết rõ những thách thức họ sẽ gặp phải sau chuyện này. Mặc dù biết đây là hành động cần thiết để đảm bảo khả năng đạt được tầm nhìn của công ty và để tiếp tục phục vụ hàng trăm triệu người sử dụng nền tảng Change.org, công việc này vẫn chẳng dễ dàng gì.

Giữa lúc không ngừng tự trách bản thân như vậy, tôi vẫn phải nghĩ cách để ra dáng một lãnh đạo trong khoảnh khắc đó. Tôi biết bước đầu tiên là phải chịu trách nhiệm và nhận thức vai trò của mình trong thời điểm khó khăn với nhiều thành viên trong tập thể. Mọi người có nhiều phản ứng khác nhau về cách chúng tôi nên giải quyết tình huống này. Một số người đơn giản chỉ muốn đi tiếp và quay lại làm việc, để tiếp tục chăm chỉ đưa chúng tôi tới nơi cần tới. Nhiều người từng làm việc trong các công ty công nghệ hoặc công ty khởi nghiệp đã quen với quá trình này, bởi nó dường như là trọng tâm của tư duy Thung lũng Silicon – để bành trướng thì phải cực lớn. Đôi khi, ván cược thành công và mang lại thay đổi lớn trong doanh nghiệp; cũng có khi, chúng không hiệu quả đến vậy. Trong những trường hợp đó, bạn "thất bại nhanh" và bước tiếp. Người khác trong tổ chức của chúng tôi, và đặc biệt những người có nền tảng về tổ chức xã hội, thì cảm thấy cần phải làm rõ ngọn ngành lý do buộc chúng tôi phải đánh mất các thành viên đáng quý. Họ muốn kiểm nghiệm và đánh giá lại cách thức làm việc, cách chúng tôi chia sẻ thông tin, và cách chúng tôi đưa ra quyết định trong công ty; từ đó xem xét xem liệu có cách nào khác để tránh gặp phải tình huống này trong tương lai không.

Đối với tôi, kiểu suy ngẫm sâu sắc này, một dạng tìm kiếm tinh thần tập thể, là một trải nghiệm tương đối mới mẻ. Chúng tôi cũng có khái niệm này trong công nghệ, thường gọi khái niệm đó là thao tác kế. Đó là khi một sản phẩm gặp vấn đề, chúng tôi sẽ ngồi lại và phân tích tại sao vấn đề xảy

ra và liệu có điểm nào có thể làm khác đi không. Nhưng đây lại là cái gì đó còn sâu sắc hơn thế. Mọi người gợi ý rằng từng cá nhân một trong tổ chức nên đóng góp phản hồi và ý kiến. Nghe có phần đáng sợ, đặc biệt khi bạn biết đây là dịp hiếm hoi để mọi người trở nên đặc biệt phê phán. Nhưng dường như, đây cũng là lúc phản hồi giàu giá trị nhất. Vậy nên IICDTICDA, tôi đã nghĩ vậy. Thay vì chỉ chăm chăm vào sự bất tiện, tôi cố gắng ôm lấy vận động viên trong nội tại mình và nói, "Được thôi. Có lẽ mình sẽ học được vài điều từ đây." Ít nhất, tôi biết con người nên được thể hiện sự buồn bực, nỗi thất vọng và các cung bậc cảm xúc khác. Mặt khác, theo cách tích cực nhất, tôi biết rằng những ý tưởng giàu ý nghĩa xuất phát từ quá trình này sẽ biến tôi thành một lãnh đạo tốt hơn, và biến chúng tôi thành một tổ chức hoạt động hiệu quả hơn.

Một số người trong nội bộ tổ chức đã thống nhất một quá trình; trong đó, tất cả nhân sự công ty sẽ tham gia phỏng vấn theo nhóm nhỏ, từ đó giải đáp thắc mắc của họ về những gì đã xảy ra và lý do tại sao, và ý kiến của họ về việc họ muốn chúng tôi làm việc khác đi như thế nào. Kết quả được tóm tắt lại và trình bày với tôi cùng các lãnh đạo khác. Đương nhiên, nó có phần khó nghe, nhưng đi cùng phản hồi là bao ý tưởng giải pháp. Và cũng có nhiều ý tưởng bổ sung để giúp chúng tôi cải thiện và không chỉ dành riêng cho mình tôi.

Đến cuối cùng, họ đưa ra một danh sách tuyệt vời gồm bao ý tưởng đề xuất, đa phần đều khả thi, và hầu hết đã được thực hiện. Nhiều ý tưởng còn nêu ra cách giúp tất cả nhân sự khắp công ty đưa ra lời đóng góp, khiến ai nấy đều thấy họ là một phần của giải pháp. Trải qua quá trình đó, chúng tôi trở thành một công ty vững mạnh hơn, cân bằng và cho phép tất cả được lên tiếng. Trên thực tế, dẫu ban đầu có vẻ đáng sợ, quá trình này vượt xa mong đợi của tôi. Đây lại là một ví dụ nữa cho thấy ý tưởng của người khác hay hơn ý tưởng của tôi như thế nào, bởi tôi vốn sẽ không đề xuất quá trình này lúc ban đầu. Nếu tôi chỉ phản bác phản hồi và dập tắt tranh luận, tôi sẽ chẳng bao giờ đi qua được điểm mù của mình, và tổ chức của chúng tôi sẽ phải chịu thiệt từ đó.

Các vận động viên hàng đầu thế giới cũng dùng hướng tiếp cận này. Sau khi thắng hiệp 2 căng thẳng tại trận chung kết NBA vào tháng 6 năm 2017, Stephen Curry, một trong những vận động viên bóng rổ tài năng nhất thời

nay, được hỏi về cảm nhận khi giành chiến thắng. Thay vì ăn mừng chiến thắng 2 - 0 hoặc tung hô đồng đội, anh lại đáp rằng, "Tôi có thể chơi tốt hơn." Và anh chắc chắn có thể (dù vẫn có thể bàn luận thêm trong trường hợp này). Đây là câu trả lời của nhà vô địch và của một lãnh đạo tài năng, người biết rằng luôn còn chỗ cho cải thiện. Vậy nên, bất kể vận động viên ưa thích của bạn là Simone Biles, Muhammad Ali hay Joe Montana, hãy trân quý người vận động viên chuyên nghiệp trong nội tại con người bạn, và đừng quên rằng chúng ta luôn có thể tiến bộ, và rằng phản hồi từ người khác sẽ khiến ta vững vàng hơn so với khi ta tự thân vận động.

Chương 7Leo núi - Vượt qua chướng ngại và vấp ngã

Thứ ta thường gọi là "thất bại" không phải tuột dốc, mà là giảm tốc.

— MARY PICKFORD

CHUẨN BỊ SẴN SÀNG CHO MỌI LOẠI THỜI TIẾT

Chúng ta khởi động phong trào bởi ta muốn nhìn thấy sự thay đổi lớn, và việc này gần như luôn bao gồm vượt qua chướng ngại lớn. Một cách để vượt qua chướng ngại là luôn ghi nhớ chúng đang ập đến. Tôi hay sử dụng một trang trình chiếu trong nhiều bài thuyết trình hoặc diễn thuyết. Ở một bên của trang trình chiếu là hình ngọn núi xanh cỏ trong một ngày đầy nắng, và tôi chiếu một đường thẳng chỉ vào phần ngọn, viết chữ "tôi". Ở phía còn lại là hình ảnh ngọn núi dựng đứng, nguy hiểm trong một ngày bão âm u, và tôi chiếu một đường thẳng chỉ xuống phần chân núi, nơi cũng viết chữ "tôi".

Đây là cách tôi mô tả cho mọi người cảm giác khi làm một nhà khởi nghiệp. Đây còn là cảm giác khi nắm vị trí lãnh đạo một tập thể hay phong trào bất kỳ. Có thể bạn đang ở gần đỉnh núi vào ngày nắng đẹp với bữa trưa dã ngoại. Có thể bạn đang tận dưới chân núi, gió bão vần vũ, ba lô nặng trên lưng, và bạn không chắc liệu có lên được tới đỉnh. Hai ngày ẩn dụ này cứ luân phiên mà đến. Vị trí cao và thấp luôn trong trạng thái dịch chuyển. Bạn không đột nhiên vượt qua mọi thách thức và chạm tới ánh nắng rực rỡ theo một cách diệu kỳ mỗi ngày được. Thay vào đó, đây là vòng tròn bất tận từ ngày nắng đến ngày âm u, rồi lại từ ngày âm u quay vềngày nắng, rồi từ ngày nắng chuyển thành ngày âm u, và mong rằng ngày nắng sẽ quay lại.

Ảnh dãy núi đây nắng thuộc về: GUILHELM VELLUT

Ảnh dãy núi ngày bão thuộc về: AU_EARS

Chìa khóa thành công là hãy bám lấy niềm tin rằng bạn sẽ có nhiều ngày nắng hơn ngày mưa và hãy cứ leo tiếp, mỗi ngày, bất kể chuyện gì xảy ra. Lãnh đạo tài ba không chỉ liên tục leo núi trong cả hai kiểu ngày, mà họ còn truyền cảm hứng để cả tập thể cùng mình cất bước. Bởi ngày âm u vẫn luôn ở đó, chúng ta nên đón chờ chúng, sẵn sàng đối mặt và trang bị đủ mọi tài nguyên để vượt qua chúng. Ngày âm u không kéo dài mãi mãi; ngày nắng sẽ lại đến và ta nên trân trọng khi chúng quay về. Vào ngày nắng, ta cũng vẫn phải leo tiếp và đừng dừng lại quá lâu để tận hưởng bữa trưa dã ngoại. Bằng không, người khác sẽ đuổi kịp và vượt mặt bạn.

Khi tôi dẫn dắt The Dealmap, ngày âm u cứ dồn dập kéo tới. Tôi luôn cảm thấy công ty sẽ sụp đổ; đặc biệt trong một vài năm đầu khi còn là công ty khởi nghiệp, chúng tôi phải thay đổi sản phẩm và thậm chí là tên công ty đến vài lần. Và rồi thường xuyên hơn, đặc biệt sau khi bắt được ý tưởng đúng đắn, đã có những ngày chúng tôi cảm tưởng như công ty rồi sẽ cực kỳ tuyệt vời. Tiến và lùi. Lên và xuống. Thăng và trầm.

Ben Silbermann, nhà sáng lập và CEO của Pinterest, đã mô tả khả năng lãnh đạo khởi nghiệp này như ngã tư giữa nỗi sợ và niềm hân hoan. Anh đã sử dụng trang trình chiếu dưới đây trong một bài diễn thuyết chủ đạo vào năm 2012 trong hội nghị Alt Summit diễn ra tại Salt Lake.

Biểu đồ của Ben Silbermann.

Tôi có thể liên hệ được. Rõ ràng đâu chỉ có cậu vậy và kỳ lân. Một phần để vượt qua thử thách là thành thật với nhau rằng thách thức đang tồn tại, nhờ vậy, ta không cảm thấy đơn độc khi đối mặt. Nếu nhận ra mọi lãnh đạo khác đều đối mặt cùng nỗi sợ và mối bất an tương tự, thì khó khăn của bản thân ta cũng không tệ đến mức đấy. Và ở phần sau của chương này, chúng ta sẽ thấy rằng bản thân thách thức thì luôn mang giá trị, bởi chúng khiến ta mạnh mẽ hơn, và mỗi thách thức lại gia tăng khả năng giải quyết vấn đề tiếp theo. Thêm nữa, nếu tận hưởng được quá trình, tìm thấy

cảm hứng từ đồng nghiệp, và bạn tin vào điều mình đang làm, thì những ngày nắng tràn ngập niềm tin và sự bền bỉ sẽ giúp bạn vượt qua những ngày lạnh lẽo.

Trong một trường hợp nghiên cứu về trải nghiệm của tôi, tôi đã may mắn được làm việc cùng David Dodson, giảng viên tại Khoa Kinh doanh sau đại học của Stanford. Anh lại có quan điểm tuyệt vời khác nữa về "leo núi". Anh nói, "Đỉnh cao mà bạn đang cật lực leo tới chỉ cho bạn tầm nhìn rõ hơn tới mọi đỉnh núi khác mà bạn chưa leo." Đúng là khi vượt qua thách thức, bạn sẽ nhận thấy những thách thức chưa được giải quyết khác và gia tăng khả năng giải quyết chúng. Vậy nên hãy cứ leo tiếp, rủ những người bạn muốn đồng hành theo cùng, và nhớ rằng bạn chẳng hề đơn độc.

KHOẢNH KHẮC CHÊNH VÊNH

Tôi là kiểu mít ướt khi xem phim. Và tôi thực sự mít ướt đấy. Tôi khóc thút thít gần hết mọi bộ phim mình xem, bao gồm cả phim hoạt hình. Đây là trò đùa không hồi kết của gia đình tôi. Và tôi còn có xu hướng bị cuốn quá sâu vào kịch bản, đến mức bạn bè thấy tôi làm nhiều việc nực cười như vỗ tay bôm bốp trong rạp phim hay nhà hát, hoặc thậm chí vẫy tay chào một nhân vật trong màn hình. Tôi cho rằng đó là vì tôi thực sự tin vào sức mạnh của nghệ thuật. Nghệ thuật có thể kể chuyện, và những câu chuyện này dạy ta nhiều bài học giá trị trong cuộc sống.

Vậy nên chẳng lấy gì làm ngạc nhiên khi tôi đặc biệt tìm thấy cảm hứng từ những khoảnh khắc điện ảnh đó, khi một người vấp ngã và tự đứng lên. Tôi gọi đó là Khoảnh khắc Chênh vênh. Bạn thua một ván, hai ván hay thậm chí mọi trận đấu cho đến giờ; nhưng bạn vẫn nỗ lực hơn, dốc trọn những gì mình có, nhận được sự ủng hộ và cảm hứng từ mọi người xung quanh, và trở lại để chiến thắng những đối thủ đáng gờm nhất. Hoặc khoảnh khắc sinh tử như trong bộ phim The Martian (Người về từ sao Hỏa), khi bạn đối mặt với thách thức tưởng chừng không thể chinh phục như đem phi hành gia mắc kẹt trở lại từ sao Hỏa trước khi anh ta thiệt mạng. Lúc này, bạn phải tập hợp một nhóm nhân sự tài năng, vấp phải nhiều ý tưởng thất bại, và ở phút cuối cùng có thể, các bạn nảy ra một ý tưởng có vẻ sẽ hiệu quả.

Tôi tin rằng những khoảnh khắc này cũng tồn tại bên ngoài màn ảnh, trong cuộc sống thường nhật. Một số cũng kịch tích y như trong các thước phim – từ ca phẫu thuật cứu sống mạng người, tới pha ghi bàn phút cuối trong thể thao, từ đột phá khoa học phá vỡ mọi rào cản, tới chiến dịch làm thay đổi chính sách toàn cầu diện rộng. Một số khoảnh khắc lại nhỏ bé hơn, như thành công trong một bài kiểm tra tưởng chừng như đã trượt hoặc gọi vốn cho một dự án tưởng như không ai ủng hộ. Lớn hay nhỏ, chúng ta đều có những Khoảnh khắc Chênh vênh này khi làm việc chăm chỉ và đạt được điều đến bản thân ta cũng không nghĩ là khả thi.

Ở đây tôi không có ý nói thất bại sẽ không xảy đến. Trên thực tế, tiền đề của một Khoảnh khắc Chênh vênh là thất bại phải đi trước thành công.

Nếu khó khăn không đủ lớn để bạn gặp phải vài sự thất bại trong quá trình chạm đích, thì dường như thách thức đó không đủ lớn. Nhưng như F. Scott Fitzgerald từng viết, "Bạn không được nhầm lẫn giữa một vấp ngã đơn lẻ với thất bại cuối cùng." Chúng ta có thể coi những vấp ngã nhỏ trong cuộc sống như một phần lộ trình tới thành công sau cùng, thay vì thất bại hoàn toàn. Và chúng ta còn học hỏi từ những vấp ngã này để trở nên mạnh mẽ hơn và gia tăng khả năng đạt được mục đích sau cùng. Rocky Balboa có câu trích dẫn sau, "Vấn đềkhông phải cú đánh của bạn mạnh đến đâu. Vấn đềlà bạn có thể chịu bị đánh đến mức nào mà vẫn tiếp tục tiến bước." Nếu ta coi cuộc đời mình như một chuỗi Khoảnh khắc Chênh vênh, chính bản thân ta cũng sẽ bất ngờ với những gì mình có thể đạt được. Và cuộc chiến càng cam go bao nhiêu, vinh quang càng ngọt ngào bấy nhiêu.

ĐẠI HỘI THẤT BẠI

Một khi nhận thức được rằng sẽ có rất nhiều thất bại trải dài con đường, câu hỏi là phải làm gì với chúng. Và dẫu nghe có phần sáo rỗng, việc nên làm đương nhiên là học hỏi từ thất bại. Nhưng việc lớn lên từ thất bại có thực sự khả thi không? Ý tôi là, có thực sự bứt phá sau khi rút ra bài học không? Tôi tin là có. Và cách để làm được vậy không đơn thuần chỉ là suy nghĩ, "Này anh bạn, không được đâu". Thay vào đó, ta phải đào sâu, thấu hiểu và ghi chép chính xác cái gì không hiệu quả hoặc tại sao lại không hiệu quả. Hoặc nếu bạn thực sự muốn vươn lên tầm cao mới, thì cách tốt nhất là sẻ chia. Ý của tôi không chỉ là buột miệng với ai đó. Ý tôi là hãy hét thật to để sẻ chia, đặc biệt với những người cũng đang cố giải quyết

vấn đề như bạn. Càng biết nhiều về thất bại của người khác, chúng ta càng ít khả năng lặp lại chúng và càng tiến nhanh hơn tới giải pháp.

Thomas Edison từng nói, "Tôi không thất bại. Chỉ là tôi đã tìm ra 10.000 cách không hiệu quả." Và mỗi cách trong 10.000 cách đó lại cho ông thấy thứ ông có lẽ muốn hoặc không muốn thử trong thí nghiệm sau. Ông nhận ra bản thân có thể tiến tới giải pháp nhanh hơn nếu phạm sai lầm nhanh hơn và có nhiều người cùng giải quyết chung một vấn đề hơn. Trên thực tế, phòng thí nghiệm của Edison tại West Orange, New Jersey là phòng nghiên cứu và phát triển thí nghiệm toàn diện đầu tiên. Tốc độ vượt qua thất bại để tiến tới thành công sau cùng đã dẫn lối cho Edison tạo ra 1.093 bằng sáng chế mới, cứ trung bình hai tuần một tấm bằng trong suốt sự nghiệp. Edison và nhóm thí nghiệm của ông là minh hoạ tiêu biểu cho tinh thần "thất bại nhanh", giờ đây rất phổ biến tại Thung lũng Silicon và các vườn ươm sáng tạo khác trên thế giới.

Tại Change.org, chúng tôi tô điểm cho thất bại bằng cách thành lập "Đại hội Thất bại". Đây là phương pháp nhằm khuyến khích mọi người chia sẻ những lần vấp ngã để giúp người khác rút ra bài học. Nó không được hình thức hóa theo một cách cố định cho cả công ty. Thay vào đó, từng nhóm điều chỉnh ý tưởng này với quy trình làm việc của riêng họ. Một vài nhóm toàn cầu hoặc nhóm vận hành tổ chức Đại hội Thất bại hằng tuần qua cuộc gọi nhóm; trong đó, mỗi người lại góp giọng với một ví dụ thất bại. Ở nhóm kỹ thuật, từng thành viên thao tác thử với nhau mỗi tuần để mô phỏng công việc họ đang giải quyết. Họ tổ chức "Đại hội Thất bại" theo chu kỳ để chia sẻ các lỗi đã mắc phải, các mã đã được phá hoặc bài học đã được rút ra. Các đại hội này nhấn mạnh thất bại chính là cơ hội học tập và không hề bêu xấu mọi người vì mắc sai lầm. Chúng giúp ta nhận ra ai nấy đều từng thất bại, đặc biệt khi cố gắng theo đuổi tham vọng. Chẳng có gì phải xấu hổ vì việc này. Nỗi xấu hổ duy nhất là không dám chia sẻ thất bại để người khác được học hỏi và phòng tránh.

BẠN CHỈ THẤT BẠI KHI KHĂN GÓI VỀ NHÀ

Theo kinh nghiệm thành lập start-up của riêng tôi, tôi học được từ đau thương rằng thất bại là phần cần thiết trong quá trình xây dựng một thứ gì đó. Sau gần 10 năm thăng tiến tại Yahoo!, tôi muốn thử xem liệu mình có thể xây dựng một công ty từ con số 0 – một sản phẩm để giải quyết nhu

cầu quan trọng của người dùng, một tập thể vượt trội, và một văn hóa doanh nghiệp giàu cảm hứng hay không. Tôi muốn thử sức ở vị trí CEO. Bên cạnh niềm hào hứng với thách thức, tôi cũng có nỗi bất an nhất định. Tôi biết khả năng thất bại của start-up là cực kỳ cao. Trên thực tế, theo số liệu tôi từng đọc trong cuốn The Book of Odds (tạm dịch: Cuốn sách về sự chênh lệch), khả năng nhìn thấy UFO (1/5,8 người lớn tại Mỹ) còn cao hơn khả năng thành công của start-up (dựa trên việc bạn dùng nguồn gì, dao động trong khoảng 1/10 tới 1/7). Nhiều người quen tỏ vẻ bất ngờ khi thấy tôi rời vị trí lãnh đạo tại Yahoo! để điều hành một công ty nhỏ chưa có sản phẩm chủ đạo nào. Tôi tự lý luận với bản thân rằng kể cả nếu thất bại, thì cũng chẳng sao cả. Tôi biết với kinh nghiệm trước đó, tôi vẫn có thể tìm công việc khác, nên tôi sẽ không phải đối mặt với rủi ro tài chính. Tôi cũng biết gia đình và bạn bè sẽ ủng hộ mình bất kể chuyện gì; thậm chí khi kinh doanh thất bại, họ cũng không nhìn tôi như kẻ bại trận. Nhưng trong khi lý trí nói rằng mọi điều rồi sẽ ổn thôi, thì vẫn có tiếng nói cần nhằn sâu thẳm bên trong, nói với tôi rằng tôi sợ thất bại. Tuy nhiên, khao khát xây dựng và tạo ra một thứ mới mẻ và chứng minh với bản thân mình chí ít có thể thử sức đã chiến thắng.

Vậy là tôi bắt tay thực hiện. Thay vì khởi đầu hoàn toàn từ số 0, tôi gia nhập một công ty nhỏ. Tôi chọn công ty có những người có thể cho tôi bài học: nhà sáng lập kỹ thuật Chandu Thota phi thường, một kỹ sư đến từ Microsoft, và Chủ tịch Bill Harris giàu kinh nghiệm, người từng giữ chức CEO tại Intuit và PayPal. Và tôi thực sự đã học được rất nhiều từ họ và bao cá nhân khác trong vài năm sau đó. Tôi còn học được khó khăn chồng chất khi làm nhà khởi nghiệp, và tôi đã phạm phải nhiều sai lầm, đặc biệt ở giai đoạn đầu.

Khi mới gia nhập công ty, trang kết nối có tên là Fatdoor, tôi không thích cái tên này lắm bởi nó khá khó hiểu và tôi thấy từ "fat" (béo) nghe không mấy phần thuận tai. Nhưng quyết định đổi tên thành Center'd của tôi có vẻ còn tệ hơn. Bỏ đi chữ e thứ ba (bởi chúng tôi không thể chi trả nổi tên miền với cách viết đúng) và thay thế bằng dấu móc là một trong những ý tưởng tệ hại nhất tôi từng đưa ra. Chúng tôi thậm chí không thể dùng dạng sở hữu trong buổi họp báo ra mắt, bởi trong câu sẽ có hai dấu móc ("Center'd's new product..."/ Sản phẩm mới của Center'd). Dấu móc còn là một kí tự đặc biệt trong mã máy tính, và nó đã phá vỡ nhiều tính năng

chúng tôi cố công xây dựng. Không chỉ riêng cách viết không hợp lý đã là một ý tưởng tồi, mà cái tên này cũng vẫn chưa rõ ràng, nên người ta không biết chúng tôi làm gì và đại diện cho cái gì. Nhìn chung, đây quả thực là quyết định thảm hại. Và một lần nữa, tôi học được cách sửa chữa trong phân đoạn lặp cuối cùng của quá trình phát triển sản phẩm.

Chúng tôi có tầm nhìn về một thế giới nơi cuộc sống con người cắm rễ tại khu vực quanh họ, củng cố kết nối giữa hàng xóm với nhau và khiến cuộc sống thuận tiện hơn. Mặc dù tầm nhìn đã rõ ràng, chúng tôi vẫn cần nỗ lực to lớn để ra mắt thứ được các nhà khởi nghiệp và các nhà đầu tư cho là "sản phẩm/thị trường phù hợp". Thuật ngữ này có nghĩa là bạn tìm một thị trường "tốt" (rộng và độ tăng trưởng cao), và có sản phẩm có thể đáp ứng nhu cầu của thị trường này. Chúng tôi phát triển ba sản phẩm khác nhau trước khi tìm được một sản phẩm thực sự đạt tiêu chí sản phẩm/thị trường phù hợp.

Đầu tiên là Fatdoor, sản phẩm mạng xã hội khu vực được phát triển trước khi tôi vào làm. Nó chứa tiềm năng lớn, nhưng dường như đi trước thời đại, như nhiều sản phẩm công nghệ khác. Khi được ra mắt vào năm 2007, nó đi trước nhiều sản phẩm nền tảng để phát triển các sản phẩm tương tự ngày nay, như ứng dụng iPhone và Android, Facebook Connect (cho phép người dùng truy cập trang của mình với tài khoản Facebook và mang theo dữ liệu social graph (biểu đồ xã hội)), và các công cụ khác. Vậy nên dù thị trường có tiềm năng lớn (mọi người đều muốn kết nối với tất cả hàng xóm xung quanh), chúng tôi vẫn gặp khó khăn để tiếp cận đủ khách hàng trên thị trường, đồng nghĩa rằng chúng tôi không thể kết nối người dùng cùng khu vực một cách hiệu quả. Sản phẩm này cũng gặp vài vấn đề về bảo mật dữ liệu người dùng. Vậy nên chúng tôi khai tử nó. Vòng 1: thất bại.

Rồi Center'd phiên bản 1 vào cuộc. Phiên bản được ra mắt đầu tiên của Center'd hướng tới tận dụng những gì được phát triển ở Fatdoor, kết nối mọi người cùng khu vực, và tập trung vào một cộng đồng cụ thể trong khu vực đó: gia đình và trường học. Sản phẩm này giúp họ tổ chức các công việc cần được chia sẻ và phân công, như tổ chức sự kiện và tình nguyện; từ đó giúp cuộc sống của họ thuận tiện hơn. Bản thân nó cũng có sẵn khả năng lan tỏa, bởi mỗi người dùng công cụ này sẽ tự động gợi ý thêm nhiều

người khác. Mặc dù tiềm năng của thị trường lớn vẫn ở đó, nhu cầu người dùng đủ cao vẫn chưa rõ ràng, vậy nên đây chưa phải thị trường có độ tăng trưởng cao. Cuối cùng, chúng tôi bán phiên bản này cho một start-up nhỏ khác. Vòng 2: thất bại.

Với Center'd phiên bản 2.0, chúng tôi phát triển dựa trên hai sản phẩm trên nền tảng vị trí và mở rộng vào nghiên cứu khu vực. Chúng tôi tin rằng thế giới đang di động hơn; khi con người tìm kiếm một doanh nghiệp địa phương, họ sẽ muốn nhanh chóng tìm ra các thuộc tính mấu chốt mà không cần đọc hàng trăm đánh giá trên điện thoại (đặc biệt khi đa phần địa chỉ đều được đánh giá trên 4 sao). Để phát triển độ tiện ích, chúng tôi phân tích hơn 40 triệu đánh giá trực tuyến cho các doanh nghiệp địa phương, rồi sử dụng phân tích tâm lý và công nghệ máy học (machine learning) để rút ra tóm tắt cho các doanh nghiệp, tương tự như điểm Zagat nhưng bằng cách tự động. Chúng tôi cho bạn biết nhà hàng này có lãng mạn không, có phù hợp với trẻ nhỏ hay nhóm đông người không. Chúng tôi còn cho bạn hay thực đơn nào được nhắc đến nhiều nhất, nhận xét của mọi người về dịch vụ và nhà tắm có sạch không. Đây là một sản phẩm thực sự tốt, nhưng chúng tôi vẫn không thu hút đủ người dùng; và chúng tôi cũng không có mô hình kinh doanh thực thụ nào để kiếm tiền nhằm tiếp thị cùng nó, bởi chúng tôi không thể bán quảng cáo trong ứng dụng trừ khi có người dùng. Tiến thoái lưỡng nan làm sao. Rồi chúng tôi tìm được một nhóm khách hàng quan tâm tới dữ liệu chúng tôi có, họ là các công ty định hướng và tìm kiếm khác trong khu vực. Và họ muốn trả tiền cho dữ liệu của chúng tôi. Vậy là chúng tôi bán dữ liệu cho họ, và bắt đầu thu tiền về. Tuyệt vời! Đến khi kịp nhận ra, chúng tôi đã bán nó cho đa phần nhóm khách hàng có tiềm năng lớn nhất. Có nghĩa là chúng tôi không có thị trường đủ lớn. Vòng 3: khá hơn, nhưng có vẻ vẫn thất bại.

Ở mỗi ngã rẽ trên, tôi đã có thể bỏ cuộc. Nhiều người khác cũng thế. Tôi vẫn hay vừa hồi tưởng vừa kể rằng công ty đã thất bại ba lần, nhưng chúng tôi không khăn gói về nhà. Khi người ta nói rằng các ngân hàng Mỹ "quá lớn để thất bại" vào năm 2008 và 2009, chúng tôi tự nhận bản thân "quá cứng đầu để thất bại". Nhiều người có lẽ đã trả lại số vốn còn dư cho nhà đầu tư và kết thúc. Tại khoảnh khắc đó, dù tôi rõ ràng cảm thấy bất an và hoài nghi vào bản thân, tôi vẫn không muốn bỏ cuộc. Tôi biết chúng tôi có tập thể phù hợp, rằng tầm nhìn để cải thiện đời sống khu vực là thích

đáng, và rằng công nghệ này có tiềm năng thực thụ. Tôi nghĩ lại mọi nghiên cứu từng làm khi điều hành doanh nghiệp địa phương và khu vực thị trường tại Yahoo!, cũng như những thiếu sót mà mọi người chỉ ra cho chúng tôi. Chúng tôi nghe mọi người nói về một nhu cầu chưa được đáp ứng, đó là họ muốn biết về các đợt giảm giá và ưu đãi gần cạnh. Chính nó đây rồi, khoảnh khắc thức tỉnh của chúng tôi. Chúng tôi quyết định phát triển sản phẩm thứ tư - The Dealmap.

Nó đòi hỏi mọi dữ liệu từng có về doanh nghiệp địa phương, rồi thêm một phần nữa để thể hiện cửa hàng nào đang có giảm giá hoặc ưu đãi đặc biệt lúc đó. Chúng tôi ra mắt The Dealmap ngay khi hệ sinh thái ưu đãi khu vực quanh Groupon đang khởi sắc, và bởi chúng tôi có thể định vị cả ưu đãi và chương trình khuyến mãi kiểu Groupon và trong địa phương từ thương hiệu toàn quốc (như Gap) tới cửa hàng địa phương của họ, chúng tôi có được sản phẩm vượt trội. Trong khi các dịch vụ ưu đãi địa phương khác chứa hàng tá hoặc hơn các dịch vụ tương tự ở mỗi thành phố trong một ngày nhất định, chúng tôi có hàng nghìn. Ý tưởng này phát triển thành một phong trào. Người ta say mê sản phẩm này bởi nó không chỉ khiến cuộc sống tại khu vực của họ tiện lợi hơn, mà nó còn giúp họ tiết kiệm tiền bạc để dùng cho các công việc có giá trị khác. Và không như các sản phẩm đi trước, The Dealmap chạm tới nhu cầu chung của mọi khách hàng, đó là tiết kiệm tiền. Sản phẩm này lan rộng như lửa gặp gió ngay khi được ra mắt, thu hút hàng triệu người dùng trong năm đầu tiên. Các công ty như Mastercard và Microsoft liên hệ với chúng tôi để ngỏ ý hợp tác. Đối với tôi, đây là khoảnh khắc tôi được sáng tỏ về khái niệm sản phẩm/thị trường phù hợp trên thực tế.

Nhằm ứng dụng khái niệm của Thung lũng Silicon vào hệ tư tưởng của thời đại, chúng tôi bám trụ thay vì chấp nhận thất bại. Và nó đã hiệu quả.

Mặc dù sau cùng chúng tôi cũng thành công, điều tôi vẫn nhấn mạnh cho đến giờ chỉ là một phần nhỏ nhoi trong toàn bộ thách thức chúng tôi gặp phải trên con đường. Dãy núi chúng tôi phải trèo đã quá cao. Dù có nhiều ngày nắng, chúng tôi cũng gặp bao ngày âm u. Trên thực tế, có được một sản phẩm hiệu quả trong một thị trường rộng lớn không có nghĩa là chúng tôi không còn chướng ngại nào trước mắt. Chúng tôi bị kiện vi phạm bản quyền và chèo lái một hội đồng chia rẽ giữa gọi thêm vốn và bán công ty.

Chúng tôi còn phải đòi lại công ty từ vụ thu mua của Google; phi vụ mua lại này gần như thất bại 36 tiếng trước khi được chốt (và sau khi cả nhóm nhận được thông tin và đang đóng gói đồ đạc).

Tại mỗi khoảnh khắc trên, tôi chỉ tự nhủ với bản thân rằng "Được rồi, mình phải làm thế nào leo thêm một bậc trên ngọn núi này?" Và từng bước một, chúng tôi giải quyết từng thách thức. Tôi đàm phám điều khoản bổ sung khi cần thiết, và chúng tôi thay đổi cơ cấu vụ mua lại của Google. Chúng tôi làm những gì cần phải làm. Tôi chợt nhớ lại một câu trích dẫn yêu thích: Pat Summitt, cố huấn luyện viên bóng rổ nữ đáng mến tại Đại học Tennessee và cựu huấn luyện viên của Robin Roberts từng có câu nói nổi tiếng, "Chân trái, chân phải, thở sâu". Hãy cứ tiến lên thôi. Thách thức đến thì ta đối đầu, và dần dần, thành công sẽ nằm trong tầm với.

TÌM KIẾM ĐỒNG MINH

Khi ngọn núi cảm tưởng quá cao, hãy nhớ bạn không phải leo một mình. Kể cả nếu bạn khởi đầu bằng một giọng nói đơn độc để đấu tranh cho thay đổi, thì những cá nhân tập hợp lại để ủng hộ phong trào của bạn cũng sẽ giúp bạn giải quyết chướng ngại. Đây chính là câu chuyện của Olga Rybkovskaya. Cô đã thành công khi kiến nghị Bộ Y tế Nga thay đổi luật cấm gia đình bệnh nhân vào thăm trong khu chăm sóc đặc biệt. Nhiều người ký tên vào đơn kiến nghị của cô đã chia sẻ câu chuyện cá nhân trên Change.org; rồi Olga thu thập những mẩu chuyện cảm động và giàu sức mạnh đó, dùng giọng nói của họ để khuyến khích thêm nhiều người kí tên. Cô dẫn dắt người ủng hộ và mài giũa họ thành một nhóm tình nguyện, bao gồm luật sư và nhà tâm lý học; họ sẽ giúp soạn thảo đường lối và chỉ thị mới. Hóa ra đây mới là khía cạnh mạnh mẽ nhất trong chiến dịch của cô. "Tôi nhận ra rất nhiều người cần đến sự hỗ trợ pháp lý và giữa những người ký tên có người là luật sư", cô kể với tôi. "Tôi đăng một cập nhật, gợi ý khởi động một nhóm luật sư. 30 người ký tên ngay lập tức đáp lại lời mời này. Tôi bắt đầu một nhóm kín trên Facebook, và chỉ trong vài ngày, sau khi sắp xếp ý tưởng, các luật sư tình nguyện trong nhóm cho ra một bộ hồ sơ văn bản hoàn chỉnh quan trọng và hữu dụng. Cho đến tận bây giờ, nhóm này vẫn tồn tại và những người ký tên vẫn liên hệ với nhau."

• • •

Và cả Amanda Nguyen mà chúng ta đã gặp ở trên cũng tha thiết đấu tranh cho quyền lợi của nạn nhân xâm hại tình dục, nhưng cô cũng nhận ra mình không thể đơn độc hành động. Bước đầu tiên để tìm kiếm đồng minh trong phong trào thay đổi điều luật của cô không hề to tát, nhưng lại cực kỳ mạnh mẽ. Cô gửi email tới mọi người quen - từ đồng nghiệp, bạn bè tới giáo sư

- "mời mọi người chung bước trên tầm nhìn thay đổi dự luật Massachusetts. Tôi nói, 'Đây là việc tôi muốn làm. Bạn có muốn sát cánh và hỗ trợ tôi không?'" Chia sẻ câu chuyện của mình không dễ dàng, nhưng cô biết đây là phần quan trọng giúp thay đổi cách chúng ta bàn luận về xâm hại tình dục. "Cưỡng bức vẫn là vết nhơ trong cuộc đời nạn nhân. Khi thấy tên mình và chữ 'cưỡng bức' đặt cạnh nhau, cảm giác ấy không dễ chịu chút nào", cô chia sẻ với tôi. "Tuy nhiên, tôi cũng chứng kiến và lắng nghe được từ những người trên khắp nước Mỹ và khắp thế giới về ý nghĩa của việc này đối với họ và những thay đổi nó đem lại trong cuộc đời họ. Đó là lí do khiến tôi tiếp tục hành động, tiếp tục phơi bày bản thân, tiếp tục để lộ yếu điểm và xác thực câu chuyện tôi đang cố kể, câu chuyện của tôi và cuộc chiến tôi đang cố đặt ra trước mắt người khác. Suy cho cùng, đó mới là điều quan trọng."

Và người ta thực sự đã phản hồi. Tất cả mọi người từ luật sư tới lập trình viên và diễn viên hài đã hỏi Amanda liệu họ có thể giúp đỡ như thế nào. Khi Amanda sáng lập Rise, cô điều động lực lượng cần thiết để đấu tranh đòi thay đổi trên phạm vi toàn bang và toàn quốc. Một trong nhiều điều phi thường về nhân sự tại Rise là đa phần bọn họ đều là tình nguyện viên. Họ tặng không dịch vụ và chuyên môn đa dạng của mình vì một động lực và phong trào mà họ tin tưởng. "Rise cũng tựa như Uber trong giới hoạt động xã hội", cô nói với tôi. "Mô hình ủng hộ của Rise là nền kinh tế chia sẻ kỹ năng chuyên môn để tạo nên thay đổi. Bạn có muốn thay đổi đất nước trong thời gian rảnh không? Chúng tôi thì đã làm thế rồi. Không có lời biện minh nào cho người luôn nói 'Tôi không có khả năng làm việc toàn thời gian.' Chúng tôi có các nhà kinh tế và những người kiếm sống nhờ dự án tài chính tại phố Wall, những người bù đầu hàng giờ trong công việc; nhưng khi chúng tôi cần họ tính toán sự thoái lui cho một quận nhất định của một thành viên Quốc hội, họ đã dành ra hai giờ đồng hồ và chúng tôi có được ghi chú cho thành viên đó. Tài sản giá trị nhất của chúng tôi là con

người, câu chuyện, bối cảnh, cũng như kĩ năng chuyên môn và tài hoa riêng biệt của họ."

Cô cũng tìm thấy đồng minh từ những người từng là nạn nhân xâm hại tình dục. Amanda khởi động một kiến nghị trên Change.org. Hơn 140.000 người đã ký và viết lại lý do ủng hộ của họ, nhiều người còn chia sẻ câu chuyện riêng của mình. Trên thực tế, Amanda sau này đã gây quỹ trên Change.org để đưa 20 người trong số những nạn nhân trên tới D.C để trực tiếp kể câu chuyện của họ cho thành viên Quốc hội. Và như chúng ta đã thấy ở Chương 4, Amanda và những người đồng minh đã chiến thắng, khiến luật liên bang được phê duyệt chỉ trong bảy tháng. Mặc dù bộ luật được phê duyệt là cả một bước đi lớn, đó mới chỉ là một phần con đường trên ngọn núi Amanda và đồng minh đang leo lên.

Mỗi bang lại có bộ luật khác nhau, và rất nhiều quyền lợi không được đảm bảo ở mọi bang. Vậy nên Amanda mang phong trào tới từng bang, và rất nhiều nạn nhân khác cũng khởi động chiến dịch ở quê nhà họ. Trong khi cuốn sách này được chắp bút, nhóm tình nguyện phi thường này đã kịp thông qua Dự luật vềQuyền Nạn nhân Xâm hại Tình dục tại 12 bang trong vỏn vẹn 6 tháng.

SỐNG GIỮA NHỮNG NGƯỜI BIẾT VỰC BẠN DẬY (VÀ TÍN NHIỆM BẠN)

Đối tác là những đồng minh tối thượng. Amy Norman và Stella Ma đồng sáng lập Little Passports vào năm 2008 sau một cuộc họp khi còn giữ vị trí quản lý hạng mục tại eBay. Trở thành nhà khởi nghiệp vốn chẳng phải kế hoạch ban đầu của họ, nhưng họ lại tha thiết tạo ra sự khác biệt và cảm thấy công việc của mình không tạo ra đủ ảnh hưởng. Stella từng nói với tôi, "Tôi khá buồn lòng với các công ty tại Mỹ, cảm thấy công việc của mình chưa có mấy ảnh hưởng với thế giới. Tôi không thể quay đầu lại và thấy bất cứ thứ gì được mình thay đổi theo hướng tích cực hơn." Vậy là họ cùng chung tay sáng lập và điều hành Little Passports với tầm nhìn ươm mầm một thế hệ công dân toàn cầu. Little Passports cung cấp một loạt sản phẩm định kỳ nhằm tạo cảm hứng cho trẻ từ 3 đến 12 tuổi học về thế giới. Họ gửi các gói hàng vào email hằng tháng để dạy bọn trẻ vềcác quốc gia hoặc chủ đềkhác nhau. Mọi chuyến đềđầu được gửi từ các nhân vật, chủ yếu là "bạn qua thư", người đang chu du khắp thế gian.

Hơn chín năm sau, Little Passports trở thành một công ty thành công, có mức tăng trưởng cao và lợi nhuận tốt (gần như mỗi năm đều phát triển gấp đôi). Họ vẫn luôn gia tăng sản phẩm mới và truyền cảm hứng cho trẻ em dọc khắp địa cầu. Nhưng để đến được vị trí này, Stella và Amy đã đối mặt với muôn vàn thách thức. Những thách thức họ vượt qua nằm ở cả đời sống cá nhân và công việc. Và có người kề vai sát cánh thực sự hữu ích. Tôi là thành viên hội đồng của Little Passports từ năm 2009 và được tận mắt chứng kiến lòng quyết tâm phi thường của họ.

"Vào cái ngày cuối tuần chúng tôi thành lập công ty, cuộc hôn nhân của tôi bất chợt đổ vỡ", Amy kể với tôi. "Còn tôi thì đang mang bầu đứa thứ hai được tám tháng. Rồi bố tôi được chẩn đoán mắc ung thư, và ông qua đời bốn tháng sau đó. Vậy là tôi ở đó, làm một bà mẹ đơn thân không lương bổng. Tôi mất đi người cha vốn là nguồn hậu thuẫn tuyệt vời nhất, và chúng tôi thì đang cố gây dựng công ty này. Chúng tôi chỉ mới ra mắt và vẫn chưa gây được chút vốn nào. Chúng tôi cần biết bao sự cam kết và sự bền bỉ để gắn bó với nó, và cả niềm tin tối đa vào bản thân."

Amy tiếp tục giải thích rằng với cô, công ty luôn đại diện cho cảm giác hi vọng tràn trề, xuất hiện trong khoảng thời gian tối tệ nhất cuộc đời cô, và việc có Stella ở đó làm đồng CEO tạo nên khác biệt to lớn: "Stella thực sự đã trở thành nguồn hậu thuẫn cho tôi trong suốt khoảng thời gian đó. Tiếng nói giúp tôi cân bằng. Tôi vẫn nhớ khi cô ấy đưa tôi về nhà cô vào ngày lễ Tạ ơn, vì tôi chẳng có nơi nào để đi. Và đó chỉ đơn giản là những kỷ niệm không thể nào quên. Rồi cứ thế, mối quan hệ làm ăn của chúng tôi hoàn toàn hòa quyện cùng tình bạn riêng tư.

Cho đến tận bây giờ, cảm giác cùng nhau đối mặt vẫn thật tuyệt vời."

Bên cạnh đó, Stella cũng kể cho tôi vô số lần Amy ở bên ủng hộ cô vượt qua thách thức khó khăn: "Amy và tôi xuất phát điểm là bạn thân, và đã cùng nhau chống chọi qua những năm tháng đó. Cô ấy ở bên cổ vũ khi tôi sinh non đứa con trai bé, và thằng bé phải ở trong bệnh viện gần ba tháng không lâu sau khi chúng tôi khai trương doanh nghiệp. Amy ở bên hỗ trợ tôi cả trong công việc lẫn đời tư. Việc này thực sự quan trọng."

Sự kết hợp giữa niềm tin vào công việc, niềm tin vào bản thân, và niềm tin lẫn nhau chính là chìa khóa đưa họ qua bao chướng ngại và khoảnh khắc

tưởng như đã thất bại, rồi lại có thể xoay chuyển. Họ đã xoay sở vượt qua không chỉ những thách thức khổng lồ trong đời sống cá nhân, mà còn đứng vững qua nhiều thời điểm gian khó trong kinh doanh - khi họ không thể gọi vốn và lo rằng không thể trả lương cho nhân công; khi họ phải đổi nhà kho và một công ty dọa không trả lại hàng tồn cho họ. Và họ đi qua mọi thách thức đó cùng nhau.

Họ giải quyết từng thời điểm tưởng như đã gục ngã, từng bước từng bước một, hỗ trợ lẫn nhau qua khó khăn. Họ biết rằng mình luôn có đối phương để dựa vào khi cần thiết, đồng thời cảm thấy phải hết lòng với người kia. Họ phân nhỏ công việc thành từng lĩnh vực mà mỗi người có chuyên môn sâu nhất, và họ tin tưởng để đối phương điều hành lĩnh vực của riêng mình. Đối với Amy là tiếp thị và quản lý tài chính; còn đối với Stella là phát triển sản phẩm và vận hành. Cả những quyết định lớn lao nhất để phát triển chiến lược, như có ra mắt sản phẩm mới hay không hoặc có hợp tác với nhà đầu tư hiện thời hay không, họ cũng cùng nhau thảo luận. Quan hệ đối tác này củng cố công ty và giúp họ tìm đường đến thành công sau cùng. Little Passports hiện đang trên đà thu về lợi nhuận hơn 30 triệu đô và vẫn phát triển nhanh chóng. Họ đã xây dựng được một phong trào gồm cộng đồng hâm mộ nhiệt thành. Những người này yêu mến thương hiệu của họ và đăng ký nhận nhiều sản phẩm mới khi chúng ra mắt.

• • •

Thoạt nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng kỹ thuật vây quanh bản thân bằng những người vừa tin tưởng vừa dựa dẫm vào bạn có hiệu quả lớn trong nhiều mặt của cuộc sống. Trên thực tế, nghiên cứu chỉ ra rằng hành động đơn giản như chia sẻ mục tiêu với người khác cũng giúp bạn dễ dàng đạt được chúng hơn. Trong một nghiên cứu năm 2015, Tiến sĩ Gail Matthews tại Đại học Dominican của California đã mời 267 người từ nhiều bối cảnh và ngành nghề khác nhau, rồi yêu cầu họ thực hiện các công việc khác nhau trong mục đích kinh doanh họ muốn đạt được, và hạn thời gian là bốn tuần. Người tham gia được phân ngẫu nhiên vào năm nhóm với mức độ cam kết dao động, bắt đầu từ chỉ "suy nghĩ" về mục đích và đánh giá nó trên nhiều chiều khác nhau, rồi mức độ cam kết tăng dần tới viết ra mục đích, rồi viết ra mục đích và việc cần làm, rồi tới thực hiện những thứ vừa viết và chia sẻ cùng một người bạn, và sau cùng là làm tất cả mọi bước

trên đồng thời gửi báo cáo hằng tuần cho một người bạn. Ví dụ về mục đích rõ ràng biến động từ viết một chương sách tới lên danh sách và bán một căn hộ.

Vào đoạn cuối của nghiên cứu, người tham gia được yêu cầu đánh giá quá trình của mình và mức độ hoàn thành mục đích. Matthews phát hiện ra rằng hơn 70% người tham gia gửi cập nhật hằng tuần cho một người bạn và 62% những người chia sẻ cam kết với người bạn khác đều thành công đạt được mục đích (hoàn thành trọn vẹn hoặc quá bán). Trong khi đó, 35% những người giữ kín mục đích và không viết ra cùng 43% những người viết ra nhưng không chia sẻ thì không có được thành tựu này.

Còn có rất nhiều ví dụ về những người gặt hái thêm thành công trên con đường thay đổi mục đích, bởi họ cảm thấy được hậu thuẫn và được người khác dựa vào, bất kể mục đích đó là cai thuốc lá hay giảm cân hay hơn thế nữa. Gần đây, một vài người bạn của tôi tự lập một vòng tròn "sự ủng hộ và tín nhiệm" của họ với mục đích lấy lại vóc dáng. Mỗi người lên kế hoạch tập thể dục bốn lần một tuần, tuần nào cũng vậy. Ngay sau khi tập, họ sẽ nhắn tin cho nhau với một hoặc hai dòng về dạng bài tập vừa thực hiện. Các bạn còn lại thường sẽ trả lời bằng vài lời động viên. Trong những tuần họ không đạt được mục đích bốn bài tập, hình phạt là bài tập đốt mỡ cường độ cao gồm 75 lượt burpee (squat kèm chống đẩy kèm nhảy cóc kèm squat dặm nhảy) vào tuần tiếp theo; mới nghe đã thấy không hay ho gì.

Đến cuối mỗi năm, họ ước tính được mỗi người chỉ bỏ lỡ ba đến bốn tuần trên tổng số hơn 50 tuần kể từ khi đưa ra thỏa thuận. Hai người trong số họ có được vóc dáng đẹp nhất từ trước tới giờ, và một người nói anh ấy "sắp" rồi. Tin nhắn nhắc nhở thường xuyên hữu ích đến không ngờ, và mục tiêu nhỏ hằng tuần thay vì hằng tháng hoặc hằng năm cho họ một nhịp tập thường xuyên. Bất kể họ đang du lịch hay lịch trình bị đảo lộn, thỏa thuận này giúp họ chủ động khuyến khích bản thân lên kế hoạch cho bốn bài tập một tuần, và nó gần như luôn hiệu quả. Họ thậm chí còn không cần ở chung một vị trí – trong trường hợp này, một người thì ở New York, người khác thì ở California và một người thì ở Úc. Họ ủng hộ nhau từ các châu lục. Và một điểm cộng nữa là tình bạn của họ đã sâu sắc hơn, bởi họ liên hệ với nhau hằng ngày.

Khi cân nhắc cách tối đa hóa cơ hội thành công, hãy nghĩ về những người có thể cộng tác chặt chẽ cùng bạn, người sẽ ủng hộ và cổ vũ bạn trong thời gian khó khăn, và người sẽ tín nhiệm bạn, cho bạn cú hích lớn đó để giải quyết thách thức bạn đang đối mặt.

BẮT TAY VÀO VIỆC

Nhiều khi, phong trào và doanh nghiệp mới thành công là nhờ có lực mạnh tuyệt đối khi dồn sức làm những công việc gian nan, đòi hỏi phải xác định thách thức và khởi động những điều lớn lao. Việc tạo ra thứ mới mẻ từ con số 0 yêu cầu giá trị lao động - nó chẳng hề dễ dàng và chúng ta cũng đừng nên mong rằng nó sẽ dễ dàng. Hơn nữa, bạn thường không có được các tài nguyên bạn nghĩ bản thân cần để thành công; nói cách khác, các cá nhân liên đới sẽ phải làm việc vất vả hơn, làm nhiều hơn và từng bước vươn lên.

Nhưng công việc này xứng đáng và từng bước nhỏ đều xứng đáng; và thành thực mà nói, đa phần doanh nghiệp và phong trào lớn đều có khởi điểm khiêm tốn như nhau và sẽ không thể thành công nếu không có khởi điểm này.

Đâu phải ngẫu nhiên mà nhiều ông lớn công nghệ từ HP tới Google đều bắt đầu từ gara ô tô chật hẹp. Khi tôi mới bắt đầu khởi động Breakthrough tại Pittsburgh, chúng tôi chỉ có hai phòng để làm văn phòng, một phòng trong đó là phòng để quần áo. Năm đầu tiên đó, ngày nào tôi cũng làm việc đến đêm muộn, và tôi lúc nào cũng giữ một danh sách mua sắm trong túi, bởi tôi chẳng khi nào có thể đến cửa hàng trước giờ đóng cửa lúc 9 giờ tối. (Không phải cách hay để lên ví dụ cho kĩ năng lãnh đạo, tôi biết chứ. Sau này thì tôi đã biết đặt ưu tiên hơn một chút). Nhưng sự thực là, trong những ngày đầu khởi động thứ gì đó, bạn buộc phải làm việc thôi. Và đôi khi, chuyện càng thuận lợi, việc cần làm lại càng nhiều, ít nhất cho đến khi bạn có thể thích ứng với quy mô công việc.

Alli Webb và Michael Landau tại Drybar nhận ra điều này vài tuần trước khi khai trương cửa hàng đầu tiên. Ban đầu, lịch hẹn cứ nhỏ giọt. Vài giờ một, họ lại nhận được email và ai nấy đều phấn khởi. Nhưng mọi thứ thay đổi khi DailyCandy chạy một tính năng về họ. Đột nhiên, khi đang ăn trưa cùng nhau, điện thoại của họ bắt đầu rung liên hồi: thông báo đặt lịch cứ ồ

ạt kéo tới. Một tuần sau đó, với tám ghế nhưng chỉ có năm thợ làm tóc, họ cứ luôn tay luôn chân, theo như lời kể của Michael. Họ đã hoàn toàn đánh giá thấp mức cầu. Trong những ngày đầu, mọi thứ khá nực cười. Michael và Alli và cả bạn đời của họ sẽ ở lại cửa hàng đến tận 2 giờ sáng, cố gắng tìm hiểu hệ thống của họ và sẵn sàng cho ngày mai. "Công việc cứ loạn cả lên. Thậm chí trong vài tháng trời, Alli chỉ ở trong phòng sau để làm bảng lương, rồi lại lên lịch cá nhân, còn thợ làm tóc thì ở phòng trên", Michael kể. "Vậy là tôi đã thuê căn hộ một phòng ngủ phía sau cửa hàng tại Brentwood. Vợ và tôi sống ở Orange County, nên chúng tôi có thể đến vào thứ Hai, dành cả tuần ở đây, và Alli sẽ quay về từ cửa hàng, sử dụng căn hộ để nghe cô ấy tự lẩm nhẩm, tính toán bảng lương và lên lịch làm việc."

Dần dần, họ bắt đầu thuê thêm nhân sự và cuối cùng cũng có văn phòng thực sự.

Kể cả Alli – người không chỉ giúp điều hành cửa hàng mà còn làm tóc cho các khách hàng – cũng bất ngờ với mức độ khó khăn này: "Tôi không thuê quản lý vì chúng tôi không hay biết rằng mọi chuyện sẽ phát triển đến thế này", cô kể với tôi. "Tôi thì cứ sấy tóc cho hết người này tới người khác và giúp quản lý cửa hàng. Mà chúng tôi thì lại nói "không cần đặt lịch" trên mọi phương tiện tiếp thị, nên người ta cứ đều đặn tìm đến và phát cáu vì chúng tôi quá bận để tiếp đón. Hơn cả thế, khi mới khai trương ở Brentwood, chúng tôi có một chiếc điện thoại ở bàn lễ tân, nhưng chúng tôi còn không thể trả lời điện thoại vì quá bận, còn tiếng máy sấy và tiếng nhạc thì quá to. Chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng nếu nghe điện thoại, chúng tôi sẽ mang lại trải nghiệm tồi tệ cho mọi người: người đứng trước mặt chúng tôi, chắc chắn rồi, và cả những người ở đầu dây bên kia vì họ không thể nghe rõ lời chúng tôi nói. Vậy là dù chẳng lên kế hoạch trước, chúng tôi đã trở thành văn phòng tư vấn qua điện thoại như thế đấy. Cảm giác lúc đó như thể bị hụt hơi, nhưng vẫn phải cố giải quyết mọi việc cùng một lúc. Chúng tôi chỉ là không kỳ vọng công việc sẽ phất lên nhanh như thế. Những ngày đầu, chúng tôi đều bật khóc; thật quá sức điên rồ."

Sau cùng, như Michael nói, mọi thứ đều là để giải quyết công việc. "Đừng để 'hoàn hảo' xen ngang quá trình của bạn. Tất cả mọi thứ có mặt trên con đường phát triển doanh nghiệp đều rất khó khăn, nhưng bạn phải có khả năng bám trụ, và làm cho xong việc."

CÂN ĐO CHƯỚNG NGẠI VẬT

Giống như nhiều người khác trong chúng ta, tôi cũng phải trải qua một vài sự kiện kịch tính trong đời để thay đổi phần lớn nhân sinh quan và giúp tôi biết đong đếm các thách thức khác. Chúng ta đã nói về tai nạn của Emma, một trong những sự kiện của đời tôi; tuy nhiên, chấn động đầu tiên trong quan điểm của tôi xảy ra 8 năm trước đó, khi tôi ở những năm cuối của tuổi 20.

Tôi gặp chồng mình là Len ở Pittsburgh, quê hương của anh và nơi tôi chuyển đến để bắt đầu chương trình Breakthrough. Chúng tôi kết hôn hai năm sau đó. Ngay sau đám cưới, chúng tôi cùng nhau bắt đầu công việc tại trường và tận hưởng hai năm tươi đẹp tại Cornell.

Tôi bắt đầu có triệu chứng đau đầu thường xuyên và khá nghiêm trọng vào thời điểm đó. Tuy nhiên, quá trẻ và bận rộn, tôi không thực sự để tâm nhiều mà chỉ nghĩ mình bị viêm xoang mãn tính, bởi cơn đau gần như luôn ở sau mắt. Chúng tôi chỉ tập trung vào trường học và quan tâm tới đối phương. Đó quả là khoảng thời gian tuyệt vời trong cuộc đời. Len lớn hơn tôi gần 10 tuổi, và bởi đang ở độ tuổi 35, 36 anh đã sẵn sàng có em bé. Mặc dù còn trẻ, tôi cũng luôn biết rằng mình muốn làm mẹ, và vì một vài lí do, tôi luôn có cảm giác lo sợ không dám mặc định bất cứ khả năng nào trong cuộc đời. Vậy là tôi đồng ý. Chúng ta nên bắt đầu từ giờ đi, tôi nói khi mới 26 tuổi, bởi bạn đâu biết chuyện gì sẽ xảy ra.

Chúng tôi bắt đầu cố gắng có em bé trong suốt năm thứ hai tại trường kinh doanh nhưng không thành công. Và sau khi tốt nghiệp đúng thời kỳ đầu của giai đoạn bùng nổ dotcom, chúng tôi chuyển tới Palo Alto để làm việc trong ngành công nghệ. Tôi tới gặp một bác sĩ mới ở Palo Alto để kiểm tra liệu mình có vấn đề sinh nở như tự nghĩ hay không. Vào cuộc hẹn thứ hai, bác sĩ nói kết quả kiểm tra máu cho thấy tôi có mức hoóc môn bất thường, và cô còn gợi ý tôi chụp cộng hưởng từ não (MRI).

Vì một vài lí do, tôi thực sự không nghĩ đến lí do bác sĩ chỉ định bài kiểm tra đó cho tôi; có thể vì tôi còn trẻ và ngây ngô, hoặc có thể vì khi đó người ta không hay lên mạng để tra cứu mọi căn bệnh. Dù thế nào đi nữa, tất cả những gì tôi biết là mình hoàn toàn chưa sẵn sàng cho cái tin trước mắt.

Một vài ngày sau bác sĩ gọi lại. Lúc đó tôi đang làm việc, nên tôi trả lời cuộc gọi ở một trong những góc riêng tư duy nhất ở Yahoo! – một văn phòng kế hoạch, một phòng hội nghị cửa kính. Ngay khi tôi bắt máy, cô cất lời một cách ngắt quãng: "Tôi có kết quả MRI của bạn rồi. Bạn có khối u não và cần liên hệ với bác sĩ phẫu thuật thần kinh ngay lập tức."

Khối u não ư? Tôi hoàn toàn đứng hình. Suy nghĩ cứ chạy đua trong đầu tôi, và tôi vẫn nhớ mình đã cảm thấy sợ hãi và hoang mang đến thế nào. "Tôi biết tìm bác sĩ thần kinh ở đâu? Cô ấy nói tôi cần gọi bác sĩ luôn, liệu có phải vì tôi sắp chết rồi đúng không?" Mọi người đều thấy tôi nức nở sau tấm kính khi cố tiếp nhận tin dữ. Tôi vẫn nhớ mình đã nghĩ: "Mình phải bước ra ngoài thế nào đây? Trên đường ra khỏi văn phòng, mình phải nói chuyện với ai rồi mới rời đi được?" Với những gì giờ đây đã biết, tôi không thể tưởng tượng cảnh phải ở lại chỗ làm cả ngày, nhưng tôi cũng chẳng muốn rời đi, chẳng muốn tỏ ra vô trách nhiệm vì mình cũng chỉ là nhân viên mới. Tôi mới chỉ làm việc toàn thời gian ở đó được một tháng trước, sau một mùa hè làm thực tập sinh. Tôi vẫn nhớ mình đã tìm quản lý và kể lại sự tình với anh, và rằng anh đã khuyến khích tôi về nhà như thế nào. Mặc dù vẫn chưa phải một quản lý, trải nghiệm ngày đó cho tôi quan điểm giá trị để sau này thực sự làm người lãnh đạo và dẫn dắt một công ty. Sự đồng cảm và thái độ bình tĩnh mà người quản lý dành cho tôi ngày hôm đó có ý nghĩa với tôi biết bao. Và tôi vẫn cố nhân rộng lòng tốt của anh trong nhiều năm sau, khi những người đồng nghiệp của tôi phải trải qua khoảng thời gian khó khăn.

Ngày tôi phát hiện ra khối u não, tôi về nhà cố gắng tiếp nhận tin này, và trong suốt tuần sau đó, tôi tìm hiểu thêm về triệu chứng của mình và các giải pháp điều trị. Tôi đã (và vẫn đang) có u tuyến yên - một dạng u phát triển chậm, thường là u lành tính và hóa ra khá phổ biến. Dẫu vậy, vào lúc đó, chẳng yếu tố giảm nhẹ nào trong số kể trên có thể khiến sự tình bớt đáng sợ hơn với tôi. Tuy nhiên, tôi vừa cực kỳ lo lắng nhưng vẫn khá biết ơn. Mặc dù khối u của tôi khá lớn và quy trình phẫu thuật thì cực kỳ phức tạp, đó không phải bệnh ung thư. Chỉ cần phẫu thuật diễn ra suôn sẻ, thì tôi sẽ ổn thôi.

Đột nhiên, việc ngần ấy năm mắc chứng đau đầu trở nên dễ hiểu. Và tôi ở đây, chuẩn bị trải qua cuộc đại phẫu ở não. Một phụ nữ trẻ mới kết hôn,

không con cái, ở độ tuổi tương tự với sự việc tương tự xảy ra với mẹ tôi – ở tuổi 27.

Hóa ra, tôi lại cực kỳ may mắn. Bác sỹ phẫu thuật giỏi nhất thế giới với dạng u này tình cờ đang ở San Francisco. Vị bác sỹ này tên là Charlie Wilson. Trên thực tế, hai tháng trước ca phẫu thuật của tôi, ông vừa xuất hiện trên bài báo của tờ New Yorker trong bài viết về "thiên tài trị liệu" được viết bởi Malcolm Gladwell; cây bút này đã liên hệ ông với Yo-Yo Ma hoặc Wayne Gretzky của ngành phẫu thuật thần kinh.

Khối u của tôi lúc đó đang phát triển khá lớn, và nó nằm đè lên dây thần kinh thị giác, nên tôi không còn lựa chọn nào khác ngoài tiến hành phẫu thuật. Nếu không lên bàn mổ, khối u sẽ tiếp tục lớn lên, khiến tôi bị mù và nhiều vấn đề khác nữa. Ca phẫu thuật được lên lịch ngay khi tôi gật đầu. Tôi phải đợi 4 tuần mới tới ngày rảnh gần nhất của bác sỹ.

Vài tuần chờ đợi đó thực sự đáng sợ. Tôi lo lắng về quá nhiều thứ. Nếu tôi tỉnh dậy giữa ca phẫu thuật thì sao? Nếu có gì trục trặc và năng lực trí óc của tôi không còn được như trước khi phẫu thuật thì sao, còn cả thị lực của tôi nữa? Trái với ngần ấy nỗi sợ, đó cũng là quãng thời gian sáng tỏ, giúp đặt cuộc đời tôi vào vòng cân nhắc. Là một người quen nắm quyền kiểm soát và không nhờ vả sự giúp đỡ từ ai, tôi nhận ra bản thân thực sự cần giúp đỡ, và đây cũng là lần đầu tôi cảm nhận được sức mạnh của yếu điểm. Tôi nợ những con người bên mình trong khoảng thời gian đó quá nhiều. Tôi nợ gia đình, hiển nhiên rồi. Tôi nợ cả những người như em dâu của bố, cô là trưởng khoa nội tiết nhi tại Columbia và đã giúp tôi hiểu rõ hơn về lộ trình, đồng thời đảm bảo tôi đang gặp đúng bác sỹ trị liệu. Và cả những người như bạn bè tại trường kinh doanh, Judy, người đến xoa bóp cho tôi vào đêm trước ca phẫu thuật. Tôi chưa bao giờ nghĩ đến việc mở lời nhờ vả, nhưng chỉ bằng trực giác, cô biết tôi cần được giúp đỡ. Và tôi thực sự rất cần. Nhu cầu này nhắc nhở tôi rằng kết nối giữa con người với nhau quan trọng đến nhường nào.

Tuy nhiên, biến chuyển lớn nhất trong quan điểm sau trải nghiệm này là sự giác ngộ rằng cuộc sống ngắn hơn bạn tưởng nhiều, và rằng chúng ta cần phải luôn biết ơn những người cùng ta sát cánh. Đôi khi, vào những ngày gian truân, tôi lại nghĩ về những bức thư tôi viết trước ca phẫu thuật cho Len, cho bố mẹ và cho chị em gái, chỉ để đề phòng chuyện chẳng lành ập

đến, và tôi nhận ra bất kể khó khăn hay áp lực nào tôi đang đối mặt đều chẳng là gì so với biến cố đó. Bởi vì ngay tại giờ phút này đây, có những người đang phải nằm lên bàn mổ, nhận tin về cái chết của người thương yêu, hoặc đương đầu với khoảnh khắc sinh tử. Tôi đã có đủ may mắn để vượt qua trải nghiệm này, và tôi biết rằng không phải ai cũng may mắn như vậy.

MUÔN CHUYỆN KHÚC MẮC

Đôi khi, giá trị thực sự nằm trong bản thân chướng ngại vật. Con gái tôi có một cô giáo dạy toán tuyệt vời ở trường tiểu học, với hướng tiếp cận môn học mới mẻ và còn truyền dạy cả những bài học giá trị trong cuộc sống nữa. Cô nói toán không phải vấn đề trả lời đúng hay sai.

Toán học vốn là môn học về "khúc mắc".

Học cách tiến bước, kể cả khi mọi chuyện trở nên khó khăn, chính là kĩ năng quan trọng để bứt phá. Theo cô chỉ ra, các nhà toán học vĩ đại nhất trên thế giới thường dành hàng năm trời chỉ để giải một vấn đề toán học phức tạp duy nhất. Cô luôn cố dạy bọn trẻ trong lớp không chỉ những kỹ năng toán học cần thiết, mà còn cả khả năng vấp phải khúc mắc nhưng không bỏ cuộc. Cô còn giao các bài tập để đặc biệt thúc đẩy chúng đạt được khả năng này bằng cách ra các luật như, "Con có thể sử dụng máy tính, nhưng không được dùng nút nhân." Thông qua những thách thức độc đáo này, cô mong học sinh sẽ tư duy sáng tạo để giải các bài toán khó, và cũng khuyến khích chúng đấu tranh cho một giải pháp bất kể gian nan.

Cách bạn tiếp cận chướng ngại vật và thách thức – nơi bạn tin đang chứa đựng lòng kiên trì và sức bền của bạn – có lẽ cũng liên quan tới thành công sau cùng.

Theo Carol Dweck, chuyên gia tâm lý học tại Đại học Stanford và tác giả cuốn Mindset: The New Psychology of Success (tạm dịch: Tư duy: Tâm lý học mới cho thành công), con người với tư duy cố hữu luôn tin rằng mọi đặc điểm của mình đều là tự nhiên. Họ tin rằng bản thân được sinh ra với trí thông minh hoặc tiềm năng cố định, và rằng chỉ tài năng thôi, chứ không cần sự chăm chỉ, mới là yếu tố quyết định thành công. Con người với tư duy phát triển, trái lại, tin rằng phẩm chất của bản thân có thể được

bồi đắp thông qua sự tận tâm và nỗ lực. Bất kể kĩ năng hay tài năng bẩm sinh nào cũng chỉ là khởi điểm cho họ. Họ hiểu rằng không cái tên vĩ đại nào từng hoàn thành mục tiêu mà không trải qua hàng năm trời miệt mài luyện tập và học hỏi.

Như Dweck giải thích trong một bài viết trên Harvard Business Review, đa phần mọi người không chỉ đi theo một lối tư duy này hoặc kia. Niềm tin của chúng ta thay đổi cùng thời gian và kinh nghiệm, nhưng nó cũng ảnh hưởng mạnh mẽ tới tiềm năng và thành tựu của mình. Khi tình thế trở nên khó khăn, sự việc cũng thay đổi. "Kể cả khi chúng ta sửa đổi quan niệm sai trái trên, thì cũng không dễ gì đạt được tư duy phát triển. Một lí do là vì chúng ta luôn để tư duy cố hữu của bản thân bị kích thích. Khi đối mặt với thách thức, tiếp nhận chỉ trích, hoặc có mức thu nhập thấp hơn người khác, chúng ta dễ dàng rơi vào vùng bất an hoặc thế phòng thủ, một phản ứng kiềm chế sự phát triển."

Lãnh đạo và các công ty cũng bị tác động bởi loại tư duy trong đầu họ. Theo như Dweck giải thích: "Các tổ chức biết hiện thực hóa tư duy phát triển sẽ khuyến khích tiếp nhận rủi ro vừa phải, dẫu biết một số rủi ro là không thể tránh khỏi. Họ khen thưởng những nhân viên rút ra được bài học quan trọng và đắt giá, kể cả nếu một dự án không đạt được mục đích ban đầu. Họ ủng hộ sự hợp tác vượt qua rào cản tổ chức, thay vì tranh đua giữa nhân viên và các phòng ban. Họ tận tâm với sự phát triển của từng thành viên, không chỉ bằng lời mà còn bằng hành động, như cơ hội phát triển và thăng tiến luôn bày sẵn. Và họ không ngừng tái củng cố giá trị của tư duy phát triển với chính sách rõ ràng."

Trong một nghiên cứu năm 2016 được công bố trên tạp chí tâm lý học Frontiers in Psychology, Dave Collins, Aine MacNamara và Neil McCarthy khẳng định rằng cách các vận động viên tiếp cận gian truân chính là yếu tố phân định "nhà vô địch" đẳng cấp thế giới với người "suýt vô địch", những người tài năng đầy mình nhưng không thể chạm tới bậc cao nhất. Nghiên cứu chỉ ra rằng các nhà vô địch có "phản ứng gần như cuồng si với thách thức". Nhà vô địch nói về"cách các chướng ngại, chấn thương hoặc những lần bị loại làm chất xúc tác cho con đường phát triển của họ như thế nào, thay vì ngáng đường họ". Trái lại, người suýt trở thành nhà vô địch lại nói về cách mọi thứ dễ dàng tìm đến ngay từ lúc ban đầu, và rồi đổ lỗi cho

khó khăn vì những nguyên nhân bên ngoài, trở nên tiêu cực hoặc mất động lực. Mặc dù cả hai đối tượng đều đối mặt với thách thức tương đương nhau, cách họ phản ứng lại khác biệt và tạo nên ảnh hưởng lớn lao tới mức độ thành công sau cùng.

Làm chủ khó khăn không phải lúc nào cũng dễ dàng – không phải trong toán học, trong thể thao hay trong cuộc sống. Nhưng ngày qua ngày, người bình thường vượt qua gian khổ và đi qua thời gian khó khăn để đạt được điều lớn lao. Nhưng niềm tin rằng càng đối mặt với chướng ngại bằng sức bền cao bao nhiêu thì ta càng thành công bấy nhiêu lại thực sự giúp ta trên con đường dài.

HAY!TM

Khi đối mặt với thách thức lớn, bạn không chỉ nhìn nhận khó khăn như cơ hội để phát triển, mà còn nên tìm kiếm người tài trong khủng hoảng. Họ là những người biết bật lên trong cơn khủng hoảng, và sẽ thật tuyệt nếu tìm được những người này và giữ họ kề cận. Họ không chỉ rất cừ ở khoản giúp bạn xoay xở qua thời gian khó khăn, mà còn hỗ trợ bạn tự phát triển khả năng này cho bản thân.

Benjamin Joffe-Walt ("BJW" với sáng tạo cái ôm lớn khác biệt) từng được giới thiệu ở Chương 6 là một trong những người như vậy. Trước khi gia nhập Change.org, anh là nhà báo với nhiều giải thưởng của tờ Guardian và Telegraph, đảm nhiệm các câu chuyện tin tức quan trọng trên toàn thế giới, chủ yếu ở châu Phi, từ tội diệt chủng ở Darfur tới nhóm tị nạn Hutu ở Rwanda. Anh đã từng đứng giữa những tình huống cực kỳ gian nan. Lần đầu gặp nhau, tôi vẫn nhớ anh kể cho tôi nhiều mẩu chuyện, đều bắt đầu bằng lời cảm thán như, "Khi tôi bị bắt giam vì mang thuốc tới Cuba..." hoặc "Khi tôi bị kiết lỵ tại Sudan..."

Giống những câu chuyện thông thường bên bàn ăn nhỉ?

Khi BJW điều hành nhóm truyền thông tại Change.org, anh chia sẻ với đồng nghiệp của mình một cách để giải quyết tình huống khủng hoảng là cách ly cảm xúc bản thân với tầm nghiêm trọng của sự việc, và thay vào đó, hãy nhìn nhận nó như "trò vui". Rõ ràng, chiến lược này không phải để xem nhẹ mức nghiêm trọng của tai nạn. Trái lại, nó vốn để hướng con

người tập trung vào tìm kiếm giải pháp cho thách thức và rút ra bài học khả thi khi mở lối vượt qua khủng hoảng. Đây là cơ chế đối phó để giải quyết áp lực công việc đôi khi quá choáng ngợp, theo cách thức có thể mang con người lại gần nhau. Bộ phận của họ có một nhóm chat gồm tất cả các thành viên. Bất cứ khi nào một thành viên đối mặt với khủng hoảng hoặc thách thức tại nước của mình – một kiến nghị cụ thể mà truyền thông cực kỳ phê phán, hoặc ai đó bị buộc tội giải mạo chữ ký – họ sẽ đồng loạt trả lời người này với chữ "Fun! (Hay!)" bông đùa. Nó xoa dịu người chịu trách nhiệm giải quyết khủng hoảng đó, và cho họ biết rằng toàn bộ tập thể còn lại luôn ở đây ủng hộ họ. Jake Brewer quá cố, người từng đảm nhiệm mảng ngoại giao cho Change.org và sau đó làm việc tại Nhà Trắng trước khi qua đời trong một vụ tai nạn xe đạp vào năm 2015, cũng rất giỏi trong khoản này. Anh tiếp cận mọi khủng hoảng với tâm thế sẵn sàng chịu trách nhiệm và với tư duy chào đón cách tiếp cận khác. Anh áp dụng chiến lược "Hay!" và còn thêm dấu "™" vào, ngụ ý rằng nếu tập thể cùng giỏi ở khoản này, họ có thể làm chủ nó, thậm chí biến nó thành thương hiệu của mình - thương hiệu vượt trội trong việc vượt qua mọi loại tình huống thách thức. Vậy nên bất kể mọi việc khó khăn ra sao, câu trả lời luôn là "Hay!™"

Cuối năm 2016, tôi có dịp phát biểu tại phiên tọa đàm về quản lý khủng hoảng tại một hội nghị của Fortune. Tại đây, giữa nhiều công ty khác, tôi gặp Brooke Buchanan, người lãnh đạo nhóm truyền thông tại Walmart, Theranos, Whole Foods và nhiều công ty khác nữa. Cô mô tả với tôi như sau: "Vì một vài lí do tôi thích nhảy vào lửa." Cô giải thích về việc luôn đi ngủ với hai chiếc điện thoại bên giường như thế nào, để đề phòng có việc quan trọng xảy ra. Bạn sẽ muốn tìm những người như Brooke, BJW và Jake – những cá nhân luôn phát huy tối đa bản thân trong khoảnh khắc gian khó và có thể dạy người khác vươn lên từ thách thức như họ.

Cùng nhau làm việc qua bao thăng trầm của Change.org, khi nói về lí do tại sao khả năng giữ bình tĩnh và thích ứng trong hoàn cảnh khó khăn lại là kĩ năng lãnh đạo trọng yếu ở mọi cấp, tôi và BJW thường dùng một phép ẩn dụ ngành hàng hải như sau: Bạn không học cách làm vị thuyền trưởng xuất sắc nhờ việc nhổ neo cho con tàu, bạn phải định vị được cơn bão để thực sự chứng minh bản thân. Lãnh đạo tài ba phải biết cách dẫn dắt tập thể

đi qua cơn bão cũng như khi đi qua mặt nước phẳng lặng, và thật tốt nếu có các thủy thủ khác cùng nhóm lửa trong cơn bão.

• • •

Để thấu hiểu rằng thay đổi là quá trình bao gồm nhiều bước và giai đoạn để đưa bạn từ tầm nhìn lý tưởng về tương lai mong muốn tới hiện tại có lúc chưa hoàn mỹ, tràn ngập thách thức muôn hình vạn trạng, bạn cần lòng quyết tâm nhìn nhận chướng ngại và thất bại như khoảnh khắc chuyển mình giàu tiềm năng. Kiên trì và luôn tràn đầy hi vọng khi đối mặt với thách thức, đồng thời tìm kiếm nhiều cách sáng tạo để tận dụng lời chỉ trích để thúc đẩy động lực, đó chính là những kỹ năng trọng yếu mà mọi nhà khởi động phong trào và nhà lãnh đạo đều cần làm chủ được. Và khi đứng ở bên dãy núi âm u, những kỹ năng này sẽ giúp bạn leo cao.

Phần kếtBạn chẳng thể biết được mình sẽ truyền cảm hứng cho ai

Một phần yêu thích của tôi khi phỏng vấn các gương mặt xuất hiện trong cuốn sách này là được nghe câu chuyện về những người truyền cảm hứng cho họ để khởi xướng phong trào. Đa phần những người khởi động kiến nghị từng nói chuyện cùng tôi đều bộc bạch rằng họ chịu tác động lớn từ những người có chiến dịch tương tự hoặc thực hiện hoạt động xã hội khác. Suy nghĩ rằng ai đó khác cũng đang nỗ lực tạo ra thay đổi giúp họ thấy được tính khả thi cho chính trường hợp của mình. Ngạc nhiên thay, hầu hết lại chưa từng nói với những người kia rằng họ đã là nguồn cảm hứng quan trọng ra sao. Chúng ta chẳng bao giờ biết được điều gì ta nói hoặc làm rồi sẽ truyền cảm hứng cho người khác. Tuy nhiên, ta nên nhận thức được rằng hành động của mình sẽ có tác động khi thì nhỏ bé, khi thì sâu sắc, tới người khác. Và đây là một chuyện đáng kể.

• • •

Taryn Brumfitt, bà mẹ ba con người Úc, đã có khoảnh khắc giác ngộ sau nhiều năm vật lộn với hình thể không hoàn hảo của mình. Cô đã cân nhắc thực hiện phẫu thuật thẩm mỹ, rồi lại từ chối vì nghĩ đây sẽ là ví dụ xấu cho con gái mình. Cô chuyển sang chế độ ăn kiêng và các bài tập nghiêm ngặt, và thành công trở thành huấn luyện viên thể hình xuất sắc. Nhưng cô kể với tôi rằng, "Lối sống mà tôi phải duy trì để có được cơ thể hoàn mỹ này thực sự rất gò bó, và nó chẳng mấy vui vẻ." Taryn nhận ra cô hạnh phúc hơn với cơ thể ban đầu của mình. Giờ đây, cô đã biết tôn trọng, yêu thương và đối xử với cơ thể mình tốt hơn.

Hình ảnh trước và sau của Taryn Brumfitt.

Thế là cô đã làm việc không ai ngờ tới. Cô đăng ảnh "trước và sau" của mình, với cơ thể khỏe mạnh nuột nà làm ảnh "trước" và cơ thể tròn trịa

hơn, đầu đặn và hạnh phúc hơn làm ảnh "sau".

Taryn không đăng ảnh nhằm mục đích truyền cảm hứng cho người khác. Cô làm vậy như một phần của lộ trình tìm cách yêu lấy cơ thể mình. Và cô không hay biết bức ảnh đó sẽ truyền cảm hứng cho bao nhiêu người. Bức ảnh giờ đây đã có hơn 100 triệu lượt xem, và hơn 7.000 người liên hệ trực tiếp với Taryn qua email và mạng xã hội để cho cô biết cô đã mang lại nguồn cảm hứng lớn lao với họ ra sao. Lòng can đảm của cô khi đăng bức ảnh đó đã truyền cảm hứng cho hàng triệu người, thôi thúc cô viết một cuốn sách và sản xuất một bộ phim tài liệu, cả hai đều có tựa đềEmbrace (tạm dịch: Ôm trọn). Rồi cô lại khởi xướng Phong trào Hình ảnh Cơ thể (The Body Image Movement) trên khắp thế giới.

• • •

Amanda Nguyen, người phụ nữ trẻ tuyệt vời đấu tranh cho nạn nhân xâm hại tình dục cũng chia sẻ với tôi câu chuyện vềnguồn cảm hứng không ngờ tới. Sau một ngày mệt nhoài làm công tác hành lang tại Nghị viện Tiểu bang Massachusetts, cô vềnhà và bật khóc. Cô cảm thấy thất bại và không chắc liệu mình có thể thuyết phục giới chính trị gia dành sự quan tâm tới một động lực vốn không quen thuộc với đời sống cá nhân của họ. Nhưng ngày hôm sau, khi bắt Uber quay lại Thượng viện Hoa Kỳ để tiếp tục làm công tác hành lang, anh tài xế hỏi cô đến đó để làm gì. Amanda kể lại, "Tôi trả lời, và thế là con người hoàn toàn xa lạ này bắt đầu bật khóc. Nước mắt trào ra khỏi khóe mắt và anh nói, 'Con gái tôi từng bị cưỡng bức, và khi con bé cố tìm kiếm sự giúp đỡ, thì hệ thống lại quá lỏng lẻo.' Khi dừng xe, anh xin phép bắt tay tôi và cảm ơn vì đã đấu tranh cho cả con gái anh nữa. Rồi anh tiếp lời, 'Hôm nay đã có ai nói với bạn rằng họ yêu bạn chưa? Tôi yêu bạn.' Và tôi sẽ không bao giờ quên được người cha này. Từ trải nghiệm này, tôi rút ra được một bài học. Đôi khi ta sẽ cảm thấy đơn độc khi làm việc, nhưng nó luôn có hiệu ứng gợn sóng mạnh mẽ và giàu ý nghĩa. Và nó giàu ý nghĩa với những người bạn thậm chí chẳng biết hay chẳng nghĩ rằng sẽ tác động tới."

Amanda đã truyền cảm hứng cho tài xế Uber này, để ông biết rằng ngoài kia đang có người đấu tranh cho cả con gái của ông nữa. Và ngược lại, ông cũng truyền cảm hứng cho cô. Những lời lẽ trân trọng đơn giản đó có ý nghĩa lớn với cô, đặc biệt vào những ngày khó khăn.

• • •

Sara Wolff là nhà hoạt động cho quyền của người khuyết tật và là diễn giả truyền cảm hứng với Hội chứng Down. Cô tìm thấy cảm hứng từ những người cô từng gặp trong suốt quá trình làm nhiệm vụ hỗ trợ Đạo luật ABLE. Trò chuyện và lắng nghe câu chuyện của họ là phần cô thấy giàu ý nghĩa nhất, và chính vai trò này đã duy trì động lực để cô không ngừng đấu tranh cho quyền của người khuyết tật. "Con người truyền cảm hứng cho nhau vì tất cả chúng ta đều có thể học hỏi từ người khác", cô nói với tôi. "Tôi đã không biết mình là một người ủng hộ, cho đến những năm trung học, khi tôi học được rằng nếu tôi có thể đứng lên vì bản thân, thì tôi cũng có thể làm thế vì người khác. Tôi yêu việc này. Học hỏi bao điều từ mọi người, lắng nghe câu chuyện về bản thân, về gia đình, về bạn bè và về cảm xúc của họ là một cảm giác tuyệt diệu."

Nhưng có chăng điều đáng nói hơn cả là hoạt động của Sara Wolff đã truyền cảm hứng cho vô số người trong cộng đồng khuyết tật và xa hơn nữa. Chủ tịch Cộng đồng mắc Hội chứng Down (NDSS) Sara Weir nói với tôi rằng: "Sara Wolff phải nói là quá phi thường. Trong khi cô phát triển và trở thành bộ mặt của đạo luật này trong suốt thập kỷ qua, khả năng vận động và kể câu chuyện bản thân của cô cũng rất đáng để theo dõi. Cô trưởng thành hơn dưới cương vị một nhà ủng hộ và một con người, bằng cách vượt qua hành trình này. Tuy nhiên, phần lớn mọi người có lẽ đã không nhìn thấy một điều; đó là khả năng đặt ra tiêu chuẩn cho những Bố và những Mẹ có con bị mắc Hội chứng Down ngày hôm qua hoặc ngày mai. Họ chỉ nhìn thấy Sara, và nhận ra điều cô có thể làm. Làm chứng trước Ủy ban Tài chính của Thượng viện Hoa Kỳ, một bệnh nhân của Hội chứng Down – chuyện này đâu xảy ra hằng ngày. Cô thực sự đã đẩy tiêu chuẩn lên cao. Và cô làm được việc này chỉ bởi sống như chính con người mình. Cô khiến cộng đồng người khuyết tật hiểu ra tương lai xán lạn cho bệnh nhân mắc hội chứng Down. Và họ có thể chạm tới hi vọng, mơ ước và đam mê của mình."

• • •

Khi tôi hỏi những người tôi từng phỏng vấn về người truyền cảm hứng cho họ, tôi nhận được các đáp án đa dạng từ "mẹ tôi", tới người đồng nghiệp hoặc giáo viên cụ thể, cho tới "thành viên ban nhạc cũ của tôi". Mỗi

người khởi xướng phong trào đều có thể ngay tắp lự nêu tên những người có hành động nhỏ hoặc lớn đã truyền cảm hứng cho họ; ấy vậy mà chỉ một phần nhỏ từng thổ lộ với nguồn cảm hứng của mình về ảnh hưởng họ mang lại. Bất kể đã gửi lời cảm ơn tới người cho mình cảm hứng hay chưa, mỗi người đều có sự hình dung rõ rệt về thứ tạo nên khác biệt; đó là hành động hoặc lời nói cho họ thấy rằng họ có thể giải quyết vấn đề lớn và tạo ra phong trào của bản thân.

Mặc dù chúng ta hẳn không thể tường tận về cách hành động của mình ảnh hưởng tới người khác, chúng ta cũng đã thấy rằng cử chỉ nhỏ nhất, như để lại bình luận ngắn – một "lí do ký tên"– trên đơn kiến nghị của người khác, cũng có thể trở thành nguồn cảm hứng lớn lao. Điều nhỏ nhoi ta nói hoặc viết cho người khác cũng có sức mạnh tương tự. Tôi vẫn nhớ như in những lần được tác động để tự tin và tích cực hơn. Một giáo sư từng gợi ý tôi xuất bản nghiên cứu của mình trên tạp chí học thuật. Một lãnh đạo tập đoàn cho tôi cơ hội và một vị trí làm việc lâu dài. Tôi còn cảm nhận được niềm vui và nỗi bất ngờ khi học sinh cũ nói rằng niềm tin của tôi dành cho họ đã trở thành chất xúc tác cho thành công của họ như thế nào, hoặc lời khuyên và kiến nghị tôi từng đưa ra cho đối tác trong một cuộc nói chuyện nào đó đã tái định hình sự nghiệp của họ ra sao. Chúng ta thực sự không hề hay biết về ảnh hưởng của mình lên người khác.

Khi điều này được sáng tỏ, tôi mong nó có thể đẩy chúng ta đi xa hơn để làm được hai việc sau:

1. Nghĩ kỹ hơn về ảnh hưởng của bản thân tới người khác. Hãy trở nên tốt bụng và biết khuyến khích, biết thúc đẩy người khác tới tầm cao mới, cả trong tương tác sâu và nông. Chúng ta nào hay biết lời nói và hành động của mình rồi sẽ truyền cảm hứng cho ai.

2. Hãy liên lạc những người từng cho ta cảm hứng và nói cho họ biết về điều đó. Không chỉ mối quan hệ được vững chãi hơn, mà bạn hãy nghĩ xem thế giới sẽ tích cực hơn bao nhiêu nếu chúng ta củng cố hành vi giàu cảm hứng bằng cách cho người khác biết hành động của họ có hiệu quả - và có lẽ họ sẽ tiếp tục làm nó trong tương lai.

Việc bạn có tạo ảnh hưởng đến người khác hay không chẳng hề quan trọng. Sống cuộc đời biết theo đuổi tác động tích cực mới quan trọng: cuộc

đời có chủ đích, cuộc đời vì cộng đồng, và cuộc đời thúc đẩy bởi hi vọng. Chúng ta đã thấy được sức mạnh từ những người biết đứng lên để khởi xướng phong trào và từ lượng lớn cộng đồng ủng hộ họ - các công ty mới mở được thúc đẩy bằng mục đích, những ý tưởng và cách tiếp cận mới trong các tổ chức trì trệ, cũng như các chính sách cùng các điều luật mới để tạo ra thế giới tốt hơn cho tất cả.

Giờ đã đến lượt bạn.

Lời cảm ơn

Với tinh thần "nào hay biết ta rồi sẽ truyền cảm hứng cho ai", có biết bao con người đã cho tôi cảm hứng trên hành trình viết cuốn sách này. Đầu tiên, lòng biết ơn sâu sắc nhất xin gửi tới những con người giàu cảm hứng mà tôi may mắn được phỏng vấn, bao gồm cả những câu chuyện hết sức tuyệt vời nhưng không may lại không xuất hiện trong bản thảo cuối, nhưng hành động can trường của họ đã khiến thế giới trở thành nơi tốt đẹp hơn và tôi vẫn tìm kiếm cơ hội để được kể câu chuyện của họ. Juliana Britto Schwartz và Hội Thanh niên Standing Rock tại Bắc Dakota dẫn đầu phong trào phản đối đường ống dẫn dầu vào Dakota; Leah Busque sáng lập Task Rabbit và có đóng góp lớn cho phong trào ủng hộ tạo nên công việc linh hoạt hơn; Caroline De Haas trong phong trào bảo vệ luật lao động Pháp; Consuelo Machado đứng lên vì quyền giáo dục của con trai mình và của những đứa trẻ khuyết tật khác tại Brazil; Richard Ratcliffe đến từ UK đấu tranh không mỏi mệt để người vợ Nazanin đang bị tống giam tại Iran được phóng thích, và Shay Rubin trong khi chạy chiến dịch kêu gọi công ty bảo hiểm hỗ trợ phẫu thuật cấy ốc tai cho con trai mình đã thành công thuyết phục công ty này viết lại chính sách hỗ trợ toàn bộ quá trình phẫu thuật cho mọi khách hàng.

Tôi muốn cảm ơn những đồng nghiệp phi thường của mình, những người cho tôi bao bài học trong nhiều cột mốc trên con đường sự nghiệp cá nhân; rất nhiều ví dụ cuộc đời tôi chia sẻ trong cuốn sách này có thể đã chẳng xảy ra nếu không có những con người tuyệt vời mà tôi được đồng hành cùng. Lời cảm ơn đặc biệt gửi tới Ben Rattray và các đồng nghiệp tại Change.org, những người giúp tôi mở mang tầm mắt, để tôi thấy được con người quanh thế giới đang mạnh dạn lên tiếng vì bất công trong mắt họ như thế nào, và dạy tôi nhiều kỹ thuật con người sử dụng để làm được những việc trên. Có quá nhiều đồng nghiệp tuyệt vời để kể tên trong nhiều năm trời; tôi mong các bạn đều biết được tôi trân trọng các bạn nhường nào.

Dành cho những người từng cho tôi cảm hứng và những người tôi chưa từng thổ lộ, tôi luôn biết ơn những cá nhân từng xuất hiện trong cuộc đời

mình, làm người hướng dẫn, huấn luyện viên và cho tôi cơ hội, dù bằng cách thách thức tôi, cho tôi công việc, đầu tư vào tôi (cả về cảm xúc và tiền bạc), đóng vai trò hình mẫu để tôi theo đuổi, đề xuất tôi cho một vị trí, hoặc đơn giản chỉ là tin tưởng vào tiềm năng của tôi: Jeanie và Jim Mohan, Barbara và Rob York, Beth Anderson, Chuck Lucasey, Doc Lamott, Joe DiPrisco, Peter Kuniholm, Tom Gilovich, John Brenner, gia đình Potiguar, Loofbourrow, Mare (Kalin) Managan, Ham Clark, Marnie McKnight, SusanDalton, Robert Frank, George Babbes, Karen Edwards, Grant Winfrey, Ken Grouf, Rob Solomon, Cammie Dunaway, Jeff Weiner, James Slavet, Hilary Schneider, Jerry Yang, Dave Goldberg, Bill Harris, Chandu Thota, Sergio Monsalve, Joe Hanauer, Susan Wojcicki, Sridhar Ramaswamy, Sameer Samat, Reid Hoffman, AriannaHuffington, Andrew Bosworth, Chris Cox, Kang Xing Jin, Mark Zuckerberg, Sheryl Sandberg, Naomi Gleit, và nhiều người khác nữa. Có được những người luôn tin tưởng và sẵn lòng thúc đẩy tôi mạnh mẽ hơn so với khi tôi tự thúc đẩy bản thân chính là tài sản vô giá trong cuộc đời tôi. Tôi mong rằng có thể truyền tải cảm hứng của họ với nhiều người khác thông qua cuốn sách này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới Ed Faulkner từ Ebury, người từng nghe bài phát biểu của tôi tại London vào năm 2015 và đến gặp tôi sau đó để hỏi liệu tôi có bao giờ cân nhắc viết sách chưa. Tôi không rõ anh ấy đã thấy gì và nghe được gì vào hôm đó để đưa ra đề xuất này, nhưng tôi cảm ơn anh vô cùng, bởi cuốn sách này hẳn đã không tồn tại nếu không có anh.

Cuốn sách này cũng sẽ không thành hiện thực nếu không có Laura Zigman, đồng tác giả chí cốt của tôi, người giúp đỡ tôi qua mọi giai đoạn của cả quá trình và mọi khoảnh khắc tự nghi ngờ bản thân, tận dụng trải nghiệm, tài năng và khiếu hài hước tinh tế của cô để giúp tôi bước tiếp. Tôi biết ơn vô cùng vì sự giúp đỡ của cô và vì toàn bộ thời gian cũng như sự tận tụy cô bỏ vào cuốn sách này. Tôi muốn cảm ơn Eva Arevuo và Callie Thompson vì sự giúp đỡ của họ trong nhiều phần của cả quá trình này, từ lên lịch phỏng vấn nhằm mục đích nghiên cứu, hay đọc và góp ý cho những bản thảo đầu tiên, cũng như Shirl Harrison vì sự ủng hộ của cô. Sự giúp đỡ của họ giá trị biết bao.

Tôi gửi lời cảm ơn tới những con người tại Portfolio/Penguin, họ đóng vai trò quan trọng cho sản phẩm cuối cùng. Đầu tiên, xin gửi lời biết ơn sâu

sắc tới biên tập viên Merry Sun. Cô luôn cực kỳ thấu đáo và hữu ích với những gợi ý, và hiển nhiên đã khiến cuốn sách chặt chẽ hơn sau mỗi lần chỉnh sửa. Tôi biết ơn nhà xuất bản Adrian Zackheim của Portfolio, người nắm bắt tầm nhìn rõ ràng ngay từ ban đầu cho cuốn sách, khuyến khích tôi tư duy rộng hơn về định nghĩa của phong trào, và giúp kết nối các quan điểm khác nhau để đi đến sự thống nhất sau cùng. Và tôi cũng muốn cảm ơn Stephanie Frerich; sự hào hứng ban đầu của cô về cuốn sách đã tạo ra động lực và giúp chúng tôi khởi đầu đúng hướng. Tôi cũng biết ơn tác phẩm xinh đẹp và sáng tạo của giám đốc nghệ thuật Chris Sergio và thiết kế minh hoạ của Daniel Lagin và Tiffany Estreicher; nhóm tiếp thị gồm Will Weisser, Katherine Valentino, Taylor Edwards và Madeline Montgomery; hỗ trợ xuất bản từ Alie Coolidge, Kelsey Odorczyk và Tara Gilbride; biên tập sản xuất Sharon Gonzalez, quản lý biên tập Lisa D'Agostino, và công tác biên soạn tỉ mỉ của Angelina Krahn. (Là người yêu thích ngữ pháp, tôi từng bí mật tưởng tượng cuộc sống khác dưới cương vị một nhà biên soạn, mặc dù rõ ràng công việc của họ còn hơn cả thế). Xin gửi lời cảm ơn tới Lucy Oates từ Ebury vì đã mang cuốn sách tới Anh và phản hồi hướng tới độc giả Anh của cô.

Đoạn cuối quan trọng này xin dành cho những con người quan trọng nhất trong cuộc đời tôi. Tôi muốn gửi lời biết ơn sâu sắc nhất tới bố mẹ tôi, Bob và Judy Huret, các chị gái, Deborah Op den Kamp và Bonnie Morrison, những người bạn thân thiết nhất bao gồm "bộ sậu bảy người", gia đình nhà chồng, gia đình Dulski, và gia đình Frans Op den Kamp. Tất cả mọi người đã cho tôi tình yêu và sự ủng hộ vô điều kiện, và cả những món quà chẳng thể đong đếm, bao gồm vô số bài học xuất hiện trong cuốn sách này. Và gửi tới các con gái của mẹ, Emma và Rachel, và ông xã, Len, mẹ sẽ không thể làm được nếu không có nhà mình. Mẹ mới may mắn làm sao khi có cả nhà trong đời và mẹ biết ơn vì được ở bên mọi người. Cả nhà đã cho mẹ động lực, và là lý do đằng sau những phong trào mà mẹ tham gia.

Ghi chú

Chương 1: Có chủ đích

9 - "Bất cứ ai luôn tâm niệm bản thân quá nhỏ bé": Christine Todd Whitman, mượn lời từ trích dẫn của Dalai Lama.

15 - Mục tiêu điểm trên trang web của Nike: The Nike Pro Hijab web, ngày 19/11/2017, http://www.nike.com/ae/ en_gb/c/women/nike-pro-hijab.

18 - Plum là chi nhánh con duy nhất: "B Corporation." Plum Organics | B Corporation. Ngày 1/6/2008. Truy cập ngày 16/1/2017, https://www.bcorporation.net/community/plum-organics.

19 - 76% tổng thị trường thực phẩm trẻ em cho tới năm 2020: Nghiên cứu Sandler, "Organic Baby Food Market - 11.51% CAGR to 2020 Driven by EMEA," PR Newswire, ngày 7/7/2016, http://www.sandlerresearch.org/global-organic- baby-food-market-2016-2020.html và https://www. marketwatch.com/story/organic-baby-food-market—1151-cagr to 2020-driven by emea-2016-07-07-4203226.

20 - Sau khi làm ra những chiếc áo lót đầu tiên đó: Brielle Schaeffer, "Student Finds Niche in Bra World," Jackson Hole News & Guide, ngày 26/3/2014, http://www. jhnewsandguide.com/news/business/student-finds-niche-in-bra-world/article_8569c52c6c14-5b2b-a9ac-3012c13f73e9.html.

23 - "Một trong những niềm yêu thích lớn nhất của tôi": Elana Lyn Gross, "How Yellowberry Is Changing the Bra Industry for Pre-Teens," Forbes, ngày 17/4/2017, http://www.forbes.com/sites/elanagross/2017/04/17/how-yellowberry-is- changing-the-bra-industry-for-pre-teens/2/.

30 - "Thay đổi không xảy ra ở các phòng họp quyền lực": Manuela Bárce-nas, "Sara El-Amine Shares Digital Advocacy Experience at Ottawa Progressive Policy Conference," The Capital Times (blog), ngày 31/3/2016, http://ottcapitaltimes.wordpress.com/2016/03/31/sara- el-amine-shares-digital-advocacy-experience-at-ottawa- progressive-policy-conference/.

31 - Nghiên cứu từ năm 1966: J. L. Freedman và S. C. Fraser, "Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique," Journal of Personality and Social Psychology 4, số 2 (1966), 195–202.

34 - Theo John Kotter và James Heskett: John P. Kotter và James L. Heskett, Corporate Culture and Performance (New York: The Free Press, 1992).

34 - The Business Case for Purpose, báo cáo: Harvard Business Review Analytic Services and EY Beacon Institute, The Business Casefor Purpose (Harvard Business School Publishing, 2015), http://www.ey.com/Publication/ vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ ey the-business-case-for-purpose.pdf.

35 - 64% người tiêu dùng nói rằng giá trị của công ty: Karen Freeman, Patrick Spenner và Anna Bird, "Three Myths about What Customers Want," Harvard Business Review, ngày 23/5/2012, http://hbr.org/2012/05/three-myths- about-customer-eng.

35 - "Hiện nay, ngày càng nhi`ều chuyên gia tìm kiếm vị trí tại các công ty": Reid Hoffman, "The Power of Purpose at Work," ReidHoffman.org, ngày 6/11/2015, http:// www.reidhoffman.org/article/1470.

Chương 2: Khuấy động đám đông nhiệt liệt

43 - "Vấn đ`ê là hành động": Amy Poehler, Yes Please (New York: Dey Street Books/William Morrow Publishers, 2014).

44 - Nghiên cứu của sử gia David Carter chỉ ra: Gloria Teal, "The Spark That Lit the Gay Rights Movement, Four Decades Later," PBS.org, ngày 30/6/2010, http://www. pbs.org/wnet/need to know/culture/the -spark-that-lit- the-gay-rights-movement-four-decades-later/1873/.

45 - Và Đạo luật Người Mỹ Khuyết tật vào năm 1990 thành công: Arlene Mayerson, "The History of the Americans with Disabilities Act: A Movement Perspective," Disability Rights Education and Defense Fund, 1992, https://dredf. org/news/publications/the -history of the-ada/.

46 - “Bản thân sự thay đổi đi từ điều không thể nghĩ đến”: Tiffany Shlain,“50/50: Rethinking the Past, Present & Future of Women + Power,” (phim), 2016, http://www. letitripple.org/films/50 50/.

52 - Nghiên cứu đã cho thấy trên thực tế, phụ nữ có phần nhỉnh hơn: Chiyoko Ko-bayashi Frank, Simon Baron¬- Cohen, và Barbara L. Ganzel, “Sex Differences in the Neural Basis of False-Belief and Pragmatic Language Comprehension,” NeuroImage 105 (ngày 15/1/2015): 300–11, doi:10.1016/j.neuroimage.2014.09.041; Gijsbert Stoet, Daryl B. O’Connor, Mark Conner, và Keith R. Laws, “Are Women Better Than Men at Multi-Tasking?” BMC Psychology 1, số 18 (ngày 24/10/2013), http://doi. org/10.1186/2050-7283 1 18; Danny Cohen-Zada, Alex Krumer, Mosi Rosenboim, và Offer Moshe Shapir, “Choking Under Pressure và Gender: Evidence from Professional Tennis,” Journal of Economic Psychology

61 - (tháng 8/2017): 176–90, https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.04.005.

Chương 3: Thổi sức sống vào tầm nhìn

91 - “Thiếu tầm nhìn”: Ken Auletta, Googled:The End of the World as WeKnow It (New York: Penguin Books, 2010).

95 - Marshall Ganz là giảng viên: Marshall Ganz. “What Is Public Narrative: Self, Us & Now, 2009.” (Public Narrative Worksheet). Nghiên cứu. http://nrs.harvard. edu/urn 3:HUL.InstRepos:30760283 và https://dash. harvard.edu/bitstream/handle/1/30760283/Public- Narrative-Worksheet-Fall-2013-.pdf?sequence=1

108 - “Chúng tôi hiểu lầm rằng một bác sĩ”: “His Parents’ Death Gave Him a Mission: The Medical Brain Drain in Sub-Saharan Africa.” Goats and Soda: Stories of Life in a Changing World, National Public Radio, ngày 28/4/2017, http://www.npr.org/sections/ goatsandsod/2017/04/28/525756657/his-parents-death- gave-him a mission-stop -the-medical-brain-drain.

113 - Sơ đồ dưới đây được trích ra từ Trung tâm Thuyết Thay đổi: “Guided Example: Project Superwomen,” Trung tâm Thuyết Thay đổi,

ngày 27/12/2004, http://www. theoryofchange.org/pdf/ Superwomen_Example.pdf.

116 - Trong bài diễn thuyết tại TED về khởi động phong trào: Derek Sivers, "How to Start a Movement," ghi hình tháng 2/2010 tại TED2010, TED video, 3:09, https://www. ted.com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement.

117 - Khách hàng trung thành đầu tiên của Alli Webb: "Blowing Hot Air," DailyCandy, ngày 10/2/2010, http:// www.dailycandy.com/los-angeles/article/80153/Drybar- Blow-Dry-Studio-Opens.

117 - Số liệu cho thấy người ảnh hưởng có tính thuyết phục đến thế nào: "Nielsen: Global Consumers' Trust in 'Earned' Advertising Grows in Importance," tin tức, ngày 10/4/2012, http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2012/nielsen-global-consumers-trust-in-earned-advertising-grows.html.

120 - Trong một buổi phỏng vấn với Influencive, Gretta chia sẻ: Jenny Gao, "How to Make $1M in a Day with Gretta van Riel, Instagram Queen," Influencive, ngày 22/6/2017, http://www.influencive.com/gretta-van-riel.

121 - Trong một cuộc phỏng vấn gần đây với Foundr: Nathan Chan, "How Gretta Rose van Riel Built Multiple Multimillion Dollar Ecommerce Businesses with This One Simple Hack," Foundr, ngày 25/5/2017, http:// foundrmag. com/gretta-rose-van-riel-influencer-marketing/.

123 - "Sao Bắc Đẩu cho bất kỳ chiến dịch nào": Esha Chhabra, "Meet the Female Entrepreneur Who Raised Over $3 Million from Crowdfunding, Not VCs," Forbes, ngày 31/7/2017, http://www.forbes.com/sites / eshachhabra/2017/07/31/meet-the-female-entrepreneur- who-raised-over-3-million-fromcrowdfunding-not-vcs/.

Chương 4: Làm quen gã khổng lồ

131 - "Đừng chỉ cao giọng": "Don't Raise Your Voice - Improve Your Argument," Murmurings to the Masses (blog), ngày 24/11/2004,

http://people.cs.uchicago. edu/~srasul/blog-archives/murmurv1/C1092540138/ E714722103/index.html.

134 - “Phi bạo lực cố gắng đánh bại sự bất công”: “The King Philosophy,” The Martin Luther King, Jr. Center for Nonviolent Social Change, http://www.thekingcenter. org/king-philosophy.

136 - Cây bút Malcolm Gladwell của New Yorker đã lập luận: Malcolm Gladwell, David and Goliath: Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants (New York: Little, Brown and Company, 2013).

136 - “Thứ người Israel cổ đại nhìn thấy”: Gladwell, David and Goliath.

146 - “Tôi muốn EU thực hiện các chế tài mạnh hơn”: Reuters, “Brown Calls for More EU Sanctions on Myanmar,” ngày 6/10/2007, http://www.reuters.com/article/us myanmar- britainidUSL06416574 20071006.

159 - Lia và Tessa bắt đầu quay phim tài liệu của riêng họ: Tessa Hill và Lia Valente, “‘Allegedly,’ the Rape Culture Doc by Grade 8 Consent Activists,” Huffington Post Canada, ngày 23/6/2015, http://www.huffingtonpost. ca/2015/06/23/allegedly-rape-culture-tessa-hill-lia- valente_n_7637832.html.

183 - “Trận chiến sinh tồn mà họ cật lực đấu tranh”: Benjamin Wallace, “SeaWorld, Breached,” New York, ngày 4/5/2016, http://nymag.com/daily/intelligencer/2016/04/seaworld- tilikum - orcas.html.

188 - “Chúng tôi biết các thành viên đã yêu cầu tính năng chặn”: Paul Rockwell, “Protect Your Users From Stalkers and Help Keep Vic-tims Safe,” (blog), Change.org, ngày 21/2/2014, https://www.change.org/p/linkedin-protect- your-users-from-stalkers-and-help-keep-victims-safe/ responses/10562.

Chương 5: Dẫn dắt đội nhóm

197 - “Trái ngược với tưởng tượng của tôi khi còn bé”: Tina Fey, Bossypants (New York: Little, Brown and Co. 2011).

208 - Ozgecan Aslan, một sinh viên đại học Thổ Nhĩ Kỳ 19 tuổi: RT, “Massive Protests in Turkey after Student Murdered and Burnt in Attempted Rape,” RT.com, ngày 14/2/2015, http://www.rt.com/news/232423-turkey- protests-student-rape/.

209 - “Tội ác chống lại phụ nữ là một phần trong cuộc sống hàng ngày của chúng tôi”: “The Six People You’ve Never Heard of Who Changed the World in 2015,” Independent, ngày 31/12/2015, http://www.independent.co.uk/voices/the-six-people-youve-never-heard-of who-changed-the- world in 2015 -a6792246.html.

218 - Giáo sư từ trường Wharton và tác giả bán chạy Adam Grant: A. M. Grant, E. M. Campbell, G. Chen, K. Cottone, D. Lapedis, và K. Lee, “Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior, Organizational Behavior and Human Decision Processes 103 (2007), 53–67.

218 - Khi những người gọi vốn được nói chuyện: Susan Dominus, “Is Giving the Secret to Getting Ahead?,” Tạp chí New York Times, ngày 27/3/2013, http://www.nytimes. com/2013/03/31/magazine/is giving-the-secret to getting- ahead.html.

220 - Hiệu ứng này lần đầu tiên được chứng minh vào năm 1966: Robert Rosenthal và Lenore Jacobsen, Pygmalion in the Classroom: Teacher Expectationand Pupils’ Intellectual Development (New York: Holt, Rinehart và Winston, 1968).

221 - Kỳ vọng cao của giáo viên đối với các học sinh: John Rutkiewicz, “Great Expectations Drive Great Performance,” Living As A Leader, https://www. livingasaleader.com/great-expectations.

222 - Như Zenger và Folkman mô tả: Jack Zenger và Joseph Folkman, “If Your Boss Thinks You’re Awesome, You Will Become More Awesome,” Harvard Business Review, ngày 27/1/2015, http://hbr.org/2015/01/if- your-boss-thinks-youre-awesome-you-will-become- more-awesome.

237 - Nghiên cứu bởi Alison Wood Brooks và Francesca Gino: Alison Wood Brooks và Francesca Gino, "Asking Advice Makes a Good Impression," Scientific American, ngày 1/3/2015, http://www.scientificamerican.com/ article/asking-advicemakes-a-good-impression1/.

243 - Theo dữ liệu g`ần đây từ một nghiên cứu hai năm: Julia Rozovsky, "The Five Keys to a Successful Google Team," re: Work (blog), ngày 17/11/2015, http:// rework.withgoogle.com/ blog/five-keys-to-a-successful-google-team/.

251 - Đây là ý kiến đ`ềxuất bởi nhi`ều chuyên gia như Brené Brown: Brené Brown, "The Power of Vulnerability," ghi hình tháng 6/2010 tại TEDx-Houston, TED video, 20:19, http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability.

253 - Hỗ trợ y tế trong Đạo luật Zadroga: Jessica Glenza, "Congress Passes Bill to Extend Health Coverage for 9/11 Responders," Guardian, ngày 16/12/2015, http://www.theguardian.com/us-news/2015/dec/16/ congress-spending-bill-budget-zadroga-911-health-and- compensation-act.

258 - "Ở Mississippi, nơi tôi sinh ra": Robin Roberts với Vernica Chambers, Everybody's Got Something (New York: Grand Central Publishing, 2014).

258 - "Tôi vẫn nhớ... khi tôi không may được chẩn đoán mắc bệnh ung thư vú": Robin Roberts, phỏng vấn với Rachel Martin, "Wise Words from Robin Roberts' Mom: 'Honey, Everybody's Got Something,'" Weekend Edition Sunday, NPR, ngày 27/4/2014, http:// www.npr.org/ 2014/ 04/ 27/ 306542402/ wise-words- from-robin-roberts-mom-honey-everybody-s-got-something.

266 - Lỗi quy kết cơ bản: Lee Ross và Leonard Berkowitz, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process," trong Advances in Experimental Social Psychology, vol. 10 (New York: Academic Press, 1977), 173–220.

267 - Brené Brown thì gọi nó là "giả thuyết rộng lượng": Brené Brown, Rising Strong: The Reckoning. The Rumble. The Revolution (New York: Spiegel & Grau, 2015).

267 - Kate Gamble Dickman viết một trong những bài đăng đẹp nhất mà tôi từng đọc: Kate Gamble Dickman, "Beam Me Up, Sweet Scotty," ngày 9/1/2017, http://medium. com/@kategambledickman/beam-me-up-sweet-scotty- fab26b8b6ab9.

273 - Nếu bạn từng đọc cắt nghĩa của từ điển Urban Dictionary cho vị trí đội trưởng đội chèo thuyền: Urban Dictionary (web), định nghĩa bởi Portpressure, ngày 1/7/2005, https:// www.urbandictionary.com/define. php?term=coxswain.

275 - Lượng nghiên cứu ngày càng gia tăng cho thấy khiếu hài hước: Alan W. Gray, Brian Parkinson, và Robin I. Dunbar, "Laughter's Influence on the Intimacy of Self-Disclosure," Human Nature 26, số 1 (tháng 3/2015), https://doi.org/10.1007/s12110-015-9225-8.

275 - Trên thực tế, một vài trường kinh doanh còn tổ chức lớp học về khiếu hài hước: Joel Stein, "Humor Is Serious Business," Insights by Stanford Business, ngày 11/7/2017, htt p://w ww .gs b.s ta nfo rd .ed u/ins ights /hum o r- seriousbusiness.

Chương 6: Đừng khuất phục chỉ trích

277 - "Đừng chạy theo đám đùa cợt": Scott Stratten, UnMarketing: Stop Marketing. Start Engaging (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2012).

278 - "Nếu bạn tuyệt đối không thể chấp nhận chỉ trích": Xeni Jardin, "What Amazon's Jeff Bezos Thinks about Peter Thiel and Hulk Hogan vs. Gawker," ngày 1/6/2016, https://boingboing.net/2016/06/01/whatamazons-jeff- bezosthin.html. Link tới video: https://www.youtube. com/watch?time_continue=291&v=Mf0e8M5Fxfo (4:51).

280 - Nghiên cứu chỉ ra rằng khi nhận phản hồi tiêu cực, hạch hạnh nhân: "Understanding the StressResponse," Harvard Health Publishing, tháng 3/2011, bổ sung ngày 18/3/2016, https://www.health.harvard.edu/ staying-

healthy/understanding-the-stress-response; Tiffany A. Ito, Jeff T. Larsen, N. Kyle Smith và John T. Cacioppo, "Negative Information Weighs More Heavily on the Brain: The Negativity Bias in Evaluative Cate- gorizations," Journal of Personality and Social Psychology 75, số 4 (1998), 887–900, http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.887.

280 - Cây bút Tony Schwartz của tờ New York Times: Tony Schwartz, "Overcoming Your Negativity Bias," Dealbook (blog), New York Times, ngày 14/6/2013, http:// dealbook.nytimes.com/2013/06/14/overcoming-your- negativity-bias/.

287 - "Hasbro... chỉ có hình ảnh bé gái trên bao bì": McKennaPope, "McKenna Pope: Want to Be an Activist? Start with Your Toys," ghi hình tháng 11/2013 tại TEDYouth 2013, TED video, 5:22, http://www.ted.com/talks/mckenna_pope_want_to_be_an_activist_start_ with_your_toys.

287 - "Cảm giác như trong bộ phim Willy Wonka và Nhà máy sô cô la": McKennaPope, "McKenna Pope: Want to Be an Activist? Start with Your Toys," ghi hình tháng 11/2013 tại TEDYouth 2013, TED video, 5:22, http://www. ted.com/talks/mckenna_pope_want_to_be_an_activist_start_with_your_toys.

301 - Có một ví dụ kinh điển v`êCái ôm lớn: "A Victim Treats His Mugger Right," Morning Edition, NPR, ngày 28/3/2008, http://www.npr.org/2008/03/28/89164759/a- victim-treats-his-mugger-right.

305 - "Chẳng ai đẻ ra đã ghét người khác": Nelson Mandela, Long Walk to Freedom (New York: Little, Brown and Company, 1994).

307 - "Matthew quyết định rằng cơ hội tốt nhất": Eli Saslow, "The White Flight of Derek Black," Washington Post, ngày 15/10/2016, http://www.washingtonpost.com/national/the-white-flight-of-derek-black/2016/10/15/ed5f906a-8f3b-11e6-a6a3-d50061aa9fae_story.html.

310 - "Một vài năm trước, tôi bắt đ`ầu bước chân vào trường đại học": R. Derek Black, "Why I Left White Nationalism," New York Times, ngày 26/11/2016, http:// www.nytimes.com/2016/11/26/opinion/sunday/why-i-left-white-nationalism.html.

Chương 7: Leo núi

321 - Thứ ta thường gọi là "thất bại" không phải tuột dốc: Mary Pickford, Why Not Try God? (Culver City: Northern Road Productions, 2013).Xuất bản lần đầu vào năm 1934 bởi H. C. Kinsey & Co.

324 - Ben Silbermann, nhà sáng lập và CEO của Pinterest: "Ben Silbermann Keynote Address at Alt Summit," Vimeo video, 1:05:38, ghi hình ngày 27/1/2012 tại Salt Lake City, http://vimeo.com /user10165343/ review/35759983/820bd84fa4.

329 - "Nhưng như F. Scott Fitzgerald từng viết": F. Scott Fitzgerald, Tender Is theNight (New York, Charles Scribner & Sons, 1934).

329 - "Vấn đềkhông phải cú đánh của bạn mạnh đến đâu": "Rocky Balboa (2006) Quotes,"IMDb, http://www.imdb. com/title/tt0479143/quotes.

331 - Tốc độ vượt qua thất bại: Gerald Beals June. Tiểu sử Thomas Edison (web). 1999. http://www.thomasedison. com/biography.html.

333 - "Khả năng nhìn thấy UFO còn cao hơn": Amram Shapiro, Louise Firth Campbell, và Rosalind Wright. The Book of Odds: From Lightning Strikes to Love at First Sight, the Odds of Everyday Life (New York: William Morrow, 2014).

342 - "Chân trái, chân phải, thở sâu": "Pat Summitt's Son: 'God Has Bigger Plan for Her,'" CBS News, ngày 20/4/2012, http://www.cbsnews.com/news/pat-summitts-son-god- has-bigger-plan-for-her/.

352 - Trong một nghiên cứu năm 2015, Tiến sĩ Gail Matthews: "Study Focuses on Strategies for Achieving Goals, Resolutions," Dominican University of California, http:// www.dominican.edu/dominicannews/study-highlights- strategies-for-achieving-goals.

364 - Trên thực tế, hai tháng trước ca phẫu thuật của tôi, bác sỹ Charlie Wilson vừa xuất hiện trên: Malcolm Gladwell, "The Physical Genius,"

New Yorker, ngày 2/8/1999, http://
www.newyorker.com/magazine/1999/08/02/the- physical-genius.

367 - Theo Carol Dweck: Carol Dweck, "What Having a 'Growth Mindset' Actually Means," Harvard Business Review, ngày 13/1/2016, http://hbr.org/2016/01/what- having-a-growth-mindset-actually-means.

368 - "Khi đối mặt với thách thức": Dweck, "What Having a 'Growth Mindset' Actually Means."

369 - Như Dweck giải thích: Dweck, "What Having a 'Growth Mindset' Actually Means."

369 - Một nghiên cứu năm 2016 được công bố trên tạp chí tâm lý học Frontiers in Psychology: Dave Collins, Aine MacNamara, và Neil McCarthy, "Super Champions, Cham-pions, and Almosts: Important Differences and Commonalities on the Rocky Road," Frontiers in Psychology, ngày 11/1/2016, http://
journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2015.02009/full.

THƯ VIỆN EBOOK

SÁCH MỚI.NET

HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY ĐANG CHỜ BẠN

WWW.SACHMOI.NET