

Stephen M. R. Covey
Rebecca R. Merrill

TỐC ĐỘ CỦA NIỀM TIN

THE SPEED OF TRUST

Nguồn chia sẻ: <http://www.vnedoc.com/>

Tay gấp 1:

“Khi tôi nhận được cuốn sách này và được yêu cầu đọc và cho ý kiến, phản ứng đầu tiên của tôi là ‘Tôi không có thời gian để làm chuyện đó!’. Tuy nhiên sau khi đọc lời nói đầu, rồi một vài chương đầu, tôi không thể rời bỏ cuốn sách. Nội dung cuốn sách đúng là vấn đề mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đang gặp phải hiện nay. Cuốn sách đi vào gốc rễ của hành vi đạo đức và sự chính trực. Nó giải thích vì sao các nhà lãnh đạo và các công ty được tin cậy có thể làm việc tốt hơn, nhanh hơn và với chi phí thấp hơn. Dù bạn là ai, bạn cũng nên dành thời gian để đọc cuốn sách này.”

- Nolan D. Archibald, Chủ tịch & CEO
The Black & Decker Corporation

Mời các bạn tìm đọc:

- 1- 7 Thói quen để thành đạt (hình bìa)
- 2- Thói quen thứ 8 (hình bìa)
- 3- First Things First (hình bìa)
- 4- 7 Thói quen để có một gia đình hạnh phúc (hình bìa)

Tay gấp 2:

“Tôi cảm thấy vui hơn khi được người khác tin cậy, và tôi nghĩ ai cũng như vậy. Covey đã làm được một việc rất đáng khâm phục là giảng giải cho chúng ta hiểu rằng niềm tin có được là do hành vi của chúng ta và rằng chúng ta có thể thay đổi hành vi của mình một cách có ý thức để xứng đáng với niềm tin. Nhận ra điều này có thể làm thay đổi cuộc đời của bạn.”

- Tiến sĩ Richard Carlson, tác giả “*Don’t Sweat the Small Stuff*”

Stephen M. R. Covey là đồng sáng lập viên và CEO của CoveyLink Worldwide. Là diễn giả truyền cảm hứng, tác giả và nhà tư vấn nổi tiếng về các lý thuyết niềm tin, nghệ thuật lãnh đạo, đạo đức học và hiệu quả hoạt động, Covey chuyên đi thuyết trình khắp nơi trên thế giới. Tốt nghiệp Thạc sĩ MBA Đại học Harvard, ông từng là CEO của Trung tâm Lãnh đạo Covey, dưới sự lãnh đạo của ông trung tâm này đã trở thành một công ty chuyên về phát triển nghệ thuật lãnh đạo lớn nhất trên thế giới. Covey cùng gia đình đang sống tại Rocky Mountains.

Rebecca R. Merrill là một tác giả thành đạt và đồng tác giả với Stephen R. Covey và Roger Merrill trong cuốn sách *First Thing First* và với Roger Merrill trong cuốn *Life Matters and Connections*.

Bìa 4:

Những lời khen ngợi cuốn sách *Tốc độ của Niềm tin*

“Covey minh chứng đầy thuyết phục sự trải nghiệm của chúng tôi tại công ty Dell - rằng niềm tin có tác động quyết định đến kết quả hoạt động và rằng khi niềm tin tăng lên, tốc độ hoạt động cũng tăng lên và chi phí giảm xuống. Nguyên tắc này không chỉ áp dụng cho các mối quan hệ chuyên môn với khách hàng, các đối tác kinh doanh, các thành viên trong tập thể làm việc mà còn cho các mối quan hệ cá nhân của chúng tôi nữa, điều đó làm cho cuốn sách có chiều sâu này càng thêm giá trị.

- Kevin Rollins. Chủ tịch kiêm CEO, Dell Corporation

“Cuốn sách này có thể làm thay đổi cuộc đời. Covey giúp chúng ta hiểu rõ làm cách để nào nuôi dưỡng và truyền cảm hứng ngay lập tức niềm tin trong mọi sự tiếp cận, nền tảng của sự thành công đích thực và bền vững trong cuộc sống. Đây là cuốn sách khai sáng rất đáng đọc.”

- Larry King

“Cuốn sách của Covey nhấn mạnh một yếu tố quan trọng nhất - nền tảng - yếu tố sẽ quyết định sự thành công (hay thất bại) của mọi tổ chức trong thế kỷ 21: Niềm tin. Đây là một cuốn sách có sức mạnh: chứa đựng lòng dũng cảm, trí tưởng tượng, sự tiên đoán đến bất ngờ, được dựa trên những căn cứ xác đáng về thực tiễn và có phân tích. Đây là cuốn sách phải đọc đối với những ai giữ cương vị quản lý, từ cấp bộ phận trong một công ty nhỏ cho tới cấp tập đoàn có quy mô toàn cầu.”

- Warren Bennis, Giáo sư nổi tiếng về Quản trị Kinh doanh, USC

LỜI GIỚI THIỆU

Bằng một văn phong dễ đọc và lôi cuốn, Stephen M.R. Covey đã mở toang cánh cửa sức mạnh của niềm tin lâu nay bị xem nhẹ và đánh giá thấp bằng những trang sách đề cập đến cái mà ông gọi là “một điều làm thay đổi tất cả”. Là một cuốn sách khai phá và làm thay đổi nhận thức, *Tốc độ của Niềm tin* thách thức giả định lâu nay của chúng ta cho rằng niềm tin chỉ là một đức hạnh xã hội mềm yếu, dễ vỡ và thay vào đó chúng minh rằng niềm tin là một động lực kinh tế, có sức mạnh vật chất - một kỹ năng có thể học hỏi và đo lường được qua đó các giúp công ty làm ra nhiều lợi nhuận hơn, con người dễ thăng tiến hơn và các mối quan hệ trở nên gắn bó hơn. Từ những kinh nghiệm của một cựu CEO của một công ty 100 triệu đô la, Covey đã mô tả một cách sống động kinh nghiệm thực tế của ông trong việc phát triển Trung tâm Lãnh đạo Covey (do cha ông, Tiến sĩ Stephen R. Covey sáng lập) từ một công ty cổ phần với vốn ban đầu không đến 3 triệu đô la tăng lên hơn 160 triệu đô la.

Trong cuốn sách mới đầy sức cuốn hút này, Stephen M. R. Covey khắc họa vì sao niềm tin trở thành tiêu chuẩn năng lực lãnh đạo chủ yếu trong nền kinh tế mới toàn cầu. Ông nói cho độc giả biết một cách đầy thuyết phục làm cách nào xây dựng niềm tin lâu dài trong các mối quan hệ cá nhân và quan hệ công việc, từ đó đạt được sự thành công không gì sánh kịp và sự thịnh vượng bền vững trong mọi mặt của cuộc sống. Ông giúp các nhà lãnh đạo thuộc các lĩnh vực kinh doanh, giáo dục, chính phủ... thấy rõ bằng cách nào chiếm được nhanh chóng và bền vững niềm tin của khách hàng, của đồng nghiệp, đối tác hay các cử tri. Covey đưa ra luận điểm rất thuyết phục rằng niềm tin là bộ tăng tốc cho kết quả hoạt động và rằng khi niềm tin tăng lên,

tốc độ đạt được kết quả sẽ tăng theo, trong khi chi phí giảm xuống và tạo ra cái mà Covey gọi là “cỗ tức niềm tin”.

Covey nêu ra 13 hành vi phổ biến của các nhà lãnh đạo có độ tin cậy cao trên thế giới và chứng minh đây sức thuyết phục những ý tưởng có thể vận dụng để giúp bạn thay đổi hành vi của bản thân nhằm tăng cường - và truyền cảm hứng - xây dựng niềm tin trong các mối quan hệ quan trọng trong cuộc sống của bạn.

Như những sóng gợn trong hồ nước, *Tốc độ của Niềm tin* bắt đầu từ bên trong mỗi con người chúng ta, rồi lan sang các mối quan hệ của chúng ta, các tổ chức nơi chúng ta hoạt động, các mối quan hệ trên thương trường và cuối cùng tỏa ra khắp nơi trên thế giới. Covey trình bày bản đồ hành trình để xây dựng niềm tin ở mọi cấp độ, xây dựng tính cách và năng lực, nâng cao mức độ tin cậy và thiết lập sự lãnh đạo truyền cảm hứng cho mọi người.

Ý kiến của các CEO

“*Tốc độ của Niềm tin* là cuốn sách thiết thực rất nóng bỏng. Trong thời đại mà luật lệ kinh doanh ngày càng tràn lan và bộc lộ nhiều sơ suất, việc tập trung vào những điều cơ bản là rất quan trọng. Niềm tin là một tài sản vô hình bảo đảm cho sự bền vững lâu dài của mọi tổ chức hay doanh nghiệp. Nhờ có cuốn sách mới của Covey, bạn có thể vững bước tăng cường tài sản niềm tin của công ty bạn trong nhiều năm sau.”

- William G. Parrett, CEO Deloitte Touche Tohmatsu

“Niềm tin chính là nguồn gốc thành công của JetBlue. Niềm tin là chìa khóa dẫn đến nâng cao tốc độ tăng trưởng của chúng tôi. *Tốc độ của Niềm tin* là cuốn sách tốt nhất từ trước đến nay nói về niềm tin, một điều làm thay đổi mọi thứ khác - trong kinh doanh và trong cuộc sống. Với sự tin cậy cao, thành công đến nhanh hơn, tốt hơn và với chi phí thấp hơn.”

- David Neelemen, Người sáng lập và CEO, JetBlue Airways

“Niềm tin làm giảm chi phí giao dịch; bớt đi sự cần thiết phải kiện cáo và tăng tốc độ giao thương; nó thực sự bồi trơn cho guồng máy các tổ chức và xã hội. Cuối cùng, cũng đã có người khắc họa giá trị đích thực của nó và coi nó như là điều cốt lõi của năng lực kinh doanh.”

- Marilyn Carlson Nelson, Chủ tịch & CEO, Carlson Companies

“Stephen M. R. Covey đã thành công! Ông ta đã đi sâu vào thách thức chính đối với lãnh đạo trong thiên niên kỷ mới - khả năng khai thác và tận dụng sức mạnh của niềm tin. Đây là cuốn sách “bắt buộc phải đọc” cho tất cả những nhà lãnh đạo có tâm huyết.”

- Douglas R. Conant, Chủ tịch & CEO, Campbell Soup Company

“*Tốc độ tin cậy* là một phát hiện lớn. Nó đạt được mục tiêu hoàn hảo trong việc đưa ra bản đồ hành trình đi đến đỉnh cao của thành tích, cho các cá nhân cũng như các tổ chức. Nhưng điều quý giá nhất của cuốn sách là ở tính thiết thực phổ quát của nó, do kết hợp luân thường đạo lý của sự thành đạt với những chỉ dẫn trực tiếp để nâng cao chất lượng các mối quan hệ trong cuộc sống.”

- J.W. Marriott, Jr., Chủ tịch & CEO, Marriott International, Inc

“Một tổ chức thiếu niềm tin thì năng lực của nó sẽ bị hủy hoại, tạo ra một bầu không khí ngờ vực và đa nghi, phá hoại hoàn toàn tinh thần đồng đội và thay thế nó bằng mâu thuẫn nội bộ. Kết cục là tinh thần làm việc sa sút và kết quả công việc kém. Cuốn sách của Covey là sự nhắc nhở đúng lúc các nhà lãnh đạo điều gì là thực sự quan trọng trong tổ chức của họ.”

- Koh Boon Hwee, Chủ tịch DBS Bank Ltd, Cựu Chủ tịch Singapore Airlines

“Tôi tin rằng tầm nhìn của Covey về vấn đề niềm tin là điều rất rõ ràng đối với tất cả những ai có suy nghĩ về thực tiễn lãnh đạo. Quả vậy, không có sự tự tin bạn không thể chiếm được niềm tin của tổ chức - mà nếu thiếu điều này thì không thể đạt được thành tích thực sự.”

- Michael H. Jordan, Chủ tịch & CEO, EDS

“Trong cuộc sống cũng như trong kinh doanh các mối quan hệ đều rất quan trọng - nhưng chúng sẽ trống rỗng nếu không được xây dựng trên cơ sở sự tin cậy. Niềm tin là nền tảng để xây dựng thương hiệu, và là chất keo gắn kết lâu dài tất cả các mối quan hệ. Điều bất ngờ là Covey, trong cuốn *Tốc độ của Niềm tin* đã

vạch ra bản chất của niềm tin là gì và làm cách nào để xây dựng và gìn giữ nó. Đây quả là một công hiến quý giá cho thế giới kinh doanh và toàn thể xã hội nói chung.”

- Horst H. Schulze, Chủ tịch & CEO, The West Paces Hotel Group

“*Tốc độ của Niềm tin* dạy chúng ta một bài học quan trọng - chỉ có những tổ chức có mức độ tin cậy cao mới có thể tạo dựng được văn hóa công hiến đích thực chống lại dòng xoáy của tư duy hão huyền về sự tuân lệnh bắt buộc. Covey khắc họa đầy thuyết phục một bản đồ hành trình rõ ràng cho những người bình thường như các bạn và tôi có được khả năng bất thường!”

- Pete Beaudrault, Chủ tịch & CEO, Sharro; Cựu Chủ tịch kiêm CEO, Hard Rock Café International

“*Tốc độ của Niềm tin* là cuốn sách cần phải đọc không những đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp mà còn đối với tất cả mọi người. Covey định nghĩa niềm tin theo một cách rất chính xác. Ai đọc cuốn sách này cũng sẽ rất có lợi.”

- Jon M. Huntsman, Người sáng lập và Chủ tịch, Huntsman International

“Cuốn sách này là công cụ nâng cao nhãn quan - khi bạn đọc nó bạn sẽ nhìn thấy tất cả mọi thứ thông qua ‘lăng kính niềm tin’ của mình và hiểu được bằng cách nào và vì sao niềm tin lại quan trọng như vậy đối với công việc chuyên môn và cuộc sống cá nhân. Bằng cách chứng minh niềm tin có tính hữu hình và có thể đo lường được và điều quan trọng nhất, nó là cái chúng ta có thể xây dựng nên một cách dễ dàng hơn là chúng ta tưởng, Covey đã viết ra cuốn sách đáng để chúng ta đọc không chỉ đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, mà còn đối với tất cả những ai quan tâm cải thiện mối quan hệ với đồng nghiệp, bạn bè, gia đình.”

- Gregory K. Ericksen, Phó chủ tịch Phát triển thị trường toàn cầu, Ernst & Young

“Vào những năm 80, cha của Stephen đã thuyết phục tôi rằng niềm tin là thuộc tính lãnh đạo quan trọng nhất để dẫn đến sự thành công của công ty hay các tổ chức. Ông ta hoàn toàn đúng..hơn hai thập kỷ qua công ty Toro phát đạt là nhờ vào điều này. Giờ đây, Stephen cho thấy một cách đầy thuyết phục lý do vì sao...khi tổ chức tin tưởng ở những người lãnh đạo của họ, và ai cũng đáng tin cậy, thì mọi người sẽ hoạt động đồng tâm hiệp lực và không còn thủ thế, điều đó sẽ dẫn đến những kết quả tốt nhất và nhanh nhất.”

- Ken Melrose, Cựu Chủ tịch & CEO, The Toro Company

“Hãy tin tôi, điều Stephen nói rất đáng tin cậy. Đây là cuốn sách rất hay. Càng có nhiều người trong vòng ảnh hưởng của bạn đọc cuốn sách này, thì cuộc sống càng tốt đẹp hơn, bắt đầu từ bản thân bạn.”

- Blake M. Roney, Chủ tịch, Nu Skin Enterprises

“*Tốc độ của Niềm tin* xác định rõ ràng niềm tin là nguồn gốc của tốc độ trong các mối quan hệ trực tiếp của chúng ta. Covey minh chứng đầy thuyết phục sự trải nghiệm của chúng tôi tại công ty Dell - rằng niềm tin có tác động quyết định đến kết quả hoạt động và rằng khi niềm tin tăng lên, tốc độ hoạt động cũng tăng lên và chi phí giảm xuống. Nguyên tắc này không chỉ áp dụng cho các mối quan hệ chuyên môn với khách hàng, các đối tác kinh doanh, các thành viên trong tập thể làm việc mà còn cho các mối quan hệ cá nhân của chúng tôi nữa, điều đó làm cho cuốn sách có chiều sâu này thêm giá trị.”

- Kevin Rollins, Chủ tịch & CEO, Dell Corporation

“Khi tôi nhận được cuốn sách này và được yêu cầu đọc và cho ý kiến, phản ứng đầu tiên của tôi là ‘Tôi không có thời gian để làm chuyện đó’. Tuy nhiên sau khi đọc lời nói đầu, rồi một vài chương đầu, tôi không thể rời bỏ cuốn sách. Nội dung cuốn sách đúng là vấn đề mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đang gặp phải hiện nay. Cuốn sách đi vào gốc rễ của hành vi đạo đức và sự chính trực và giải thích vì sao các nhà lãnh đạo và các công ty được tin cậy có thể làm công việc tốt hơn, nhanh hơn và với chi phí thấp hơn. Ai cũng nên dành thời gian để đọc cuốn sách này.”

- Nolan D. Archibald, Chủ tịch & CEO
The Black & Decker Corporation

“Giống như cha của mình, Stephen M.R. Covey không ngại khám phá những đề tài khó nhưng rất quan trọng. Cuốn sách của ông, *Tốc độ tin cậy* đi thẳng vào trọng tâm của một trong những đề tài quan trọng nhất của thời đại chúng ta: Sự thiếu niềm tin tuyệt đối. Trong cái thế giới đảo điên, tất cả những ai lãnh đạo các tổ chức, những ai muốn có các mối quan hệ sâu sắc, những ai muốn tìm kiếm những điều có ý nghĩa hơn trong cuộc sống sẽ làm được điều đó khi họ coi niềm tin là tài sản quý giá nhất.”

- David W. Checketts, Chủ tịch, Sports Capital Partners

Ý kiến của các chuyên gia kinh tế

“Đây là cuốn sách tôi mong đợi lâu nay! Một sự khẳng định rằng niềm tin đúng là điều có thể tạo ra lợi nhuận, sự thành công và phát đạt. Bằng những chứng cứ xác đáng và những ví dụ hấp dẫn, Covey chỉ cho chúng ta thấy vì sao chiếm được giá trị của niềm tin chính là cách thức mà nước Mỹ và các nước khác sẽ phải cạnh tranh trước những xu thế lớn của toàn cầu hóa. Hãy đọc cuốn sách này. Hãy trở thành nhà lãnh đạo ‘đáng tin cậy’. Con tim của bạn, công ty của bạn, những người có liên quan đến bạn, và vốn liếng của bạn sẽ rất biết ơn bạn!”

- Patricia Aburdene, tác giả *Megatrends 2010: The Rise of Conscious Capitalism*

“Niềm tin là nền tảng của mọi quan hệ. *Tốc độ tin cậy* sẽ giúp bạn xây dựng nền tảng đó một cách có hiệu quả. Tôi đánh giá cao cuốn sách này.”

- John C. Maxwell. Tác giả và diễn giả; người sáng lập INJOY Stewardship Services

“Covey chứng minh rất thuyết phục luận điểm của mình rằng niềm tin có thể làm thay đổi tất cả. Ông cho thấy nếu tốc độ là thước đo sự thành công thì nguồn gốc của nó chính là niềm tin. Trong thời đại khi mà có rất nhiều nhà lãnh đạo trở nên xa lạ với sức mạnh của niềm tin, thì đây là cuốn sách cần phải đọc.”

- Marcus Buckingham, Đồng tác giả *Now, Discover Your Strengths*

“Quan hệ hợp tác là nền tảng của chuẩn mực sống của chúng ta ngày nay. Niềm tin là chất keo gắn kết quan hệ đó. Đây là cuốn sách đầu tiên nói về ‘cái gì’ và ‘bằng cách nào’ của vấn đề niềm tin. Nó là cuốn sách cần phải đọc đối với tất cả nhà lãnh đạo ở mọi cấp.”

- Ram Charan, Đồng tác giả *Execution*

“Nhận diện Niềm tin là tiêu chuẩn năng lực lãnh đạo quan trọng nhất trong nền kinh tế toàn cầu mới, Covey cho chúng ta thấy làm cách nào để xây dựng, phát triển, mở rộng và lưu giữ phẩm chất quan trọng này trong xã hội của chúng ta và trên thế giới. *Tốc độ của Niềm tin* là cuốn sách cần phải đọc đối với tất cả chúng ta.”

- Ken Blanchard, đồng tác giả *The One Minute Manager*

“*Tốc độ của Niềm tin* chứa đựng triết lý lâu đời được nêu lại rất đúng lúc. Covey chứng minh luận điểm rất thuyết phục rằng niềm tin là tiền đề của thành công trong kinh doanh, làm chúng ta phải giật mình và ngạc nhiên vì sao một điều quan trọng như vậy lại không được chúng ta đặt lên hàng đầu trong công việc kinh doanh của mình. Đây là cuốn sách cần phải đọc cho tất cả các nhà lãnh đạo.”

- Jim Loehr, đồng tác giả *The Power of Full Engagement*

“Đúng rồi, phải có ai đó lên tiếng chứ. Cha nào, con nấy. Một cuốn sách thật tuyệt vời. Chúc mừng ông, Covey!”

- Michael Gerber, người sáng lập và Chủ tịch, E-Myth Worldwide

“Cuốn sách của Covey nói về Niềm tin là một tác phẩm xuất sắc. Ông nhận định và giúp chúng ta đào sâu và hiểu rõ Niềm tin theo một cách chưa có ai làm. Xin chúc mừng.”

- Stedman Graham. Tác giả, diễn giả và doanh nhân

“*Tốc độ tin cậy* sẽ dẫn dắt bạn trên mọi hành trình quan trọng để đưa ra và xây dựng Niềm tin hàng ngày. Nếu bạn đi theo hành trình này, cuộc sống của bạn sẽ tiếp tục được nâng lên bội phần.”

- Tom Crum, tác giả *Magic of Conflict*

“Không có niềm tin sẽ không có sự trung thành - và không có sự trung thành sẽ không có sự tăng trưởng đích thực. Covey đưa ra luận điểm rất thuyết phục trong cuốn sách *Tốc độ của Niềm tin* rằng niềm tin là bộ

tăng tốc có thể đo lường được của kết quả hoạt động và khi niềm tin tăng lên, chi phí sẽ giảm xuống và tốc độ hoạt động tăng lên. Đây là bài học thiết yếu đối với tất cả các nhà lãnh đạo những người quan tâm xây dựng các mối quan hệ tin cậy trong nền kinh tế mới.”
- Fred Reichheld, tác giả *The Loyalty Effect*

“Nhân tố quan trọng nhất trong mọi quan hệ, quan hệ kinh doanh hay quan hệ cá nhân, là niềm tin và sự đáng tin cậy. Cuốn sách tuyệt vời này cho bạn thấy làm cách nào để có được niềm tin, để xây dựng, gìn giữ và đưa niềm tin vào mọi lĩnh vực cuộc sống của bạn.”
- Brian Tracy, tác giả *The Way to Wealth*

“Cuốn sách này là một bản tuyên ngôn về cách nâng cao kết quả hoạt động vượt bậc trong các tổ chức trên thế giới. Nhưng Covey không dừng lại ở đó, ông còn đưa ra bản đồ hành trình để đi đến đích. *Tốc độ của Niềm tin* sẽ là tài liệu hội thảo về nền tảng hợp tác giữa con người trong nhiều thập kỷ tới.”
- Joseph Grenny, đồng tác giả *Crucial Conversations*

“Niềm tin và Covey là những từ ngữ nói lên sự bảo đảm thành công trong thế giới đang biến đổi nhanh chóng này. *Tốc độ của Niềm tin* là cuốn kinh thánh mới của tôi về sự lãnh đạo.”
- Pat Croce, đồng tác giả *I Feel Great and You Will Too*

“*Tốc độ của Niềm tin* làm sống lại một nguyên tắc mà phần lớn bị bỏ qua trong một thời gian dài trong xã hội chúng ta - Niềm tin. Nó có tác động đến mọi mặt trong cuộc sống của chúng ta. Covey chỉ cho chúng ta thấy không những cách thức để xây dựng niềm tin tại nơi làm việc, trong các mối quan hệ và trong các tổ chức, mà còn làm cách nào để khôi phục lại niềm tin bị đánh mất trong các môi trường đó. Ông chứng minh yếu tố niềm tin có ảnh hưởng trực tiếp như thế nào đến thương trường và lợi nhuận của doanh nghiệp nhờ làm tăng tốc độ giao dịch và hạ thấp chi phí. *Tốc độ của Niềm tin* là cuốn sách hấp dẫn, được trình bày súc tích, bố cục chặt chẽ sẽ rất có ích cho những ai đọc nó.”
- Hyrum W. Smith, tác giả *What Matters Most*

Ý kiến của các quan chức, nhà quản lý giáo dục, y tế

“*Tốc độ của Niềm tin* quả là cuốn sách rất phù hợp với thời đại của chúng ta - truyền cảm hứng, tăng sức mạnh và rất thiết thực. Tất cả mọi người thuộc mọi tầng lớp trong xã hội, ở khắp mọi nơi trên thế giới sẽ có lợi từ thông điệp quan trọng của nó: đầu tư vào sự chính trực để gạt hái cổ tức niềm tin sẽ củng cố

doanh nghiệp và làm phong phú cuộc sống của bạn.”

-Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business School

“*Tốc độ của Niềm tin* ra đời đúng lúc khi mà ‘Niềm tin’ hình như đang đi xuống rất nhanh và rơi vào danh sách các phẩm chất có nguy cơ kiệt chủng. Điều này sẽ thay đổi khi người ta đọc những ý tưởng và chỉ dẫn của Covey, những điều cấm kỵ và liều thuốc để xây dựng niềm tin đích thực trong các mối quan hệ, trong

kinh doanh, thể thao, chính trị và cuộc sống. Cái tên ‘Covey’ đã trở thành biểu tượng của sự hoàn thiện.

Cuốn sách này là sự phát huy truyền thống.”

-John R. Wooden, Huấn luyện viên công huân, Đội Bóng rổ nhà nghề UCLA

“*Tốc độ của Niềm tin* là một cuốn sách tuyệt vời. Đây là cuốn sách đáng đọc, thiết thực và có thể áp dụng rộng rãi. Bất cứ ai muốn những điều quan trọng được thực hiện nhanh chóng hơn, có hiệu quả hơn, và ít trở

ngại hơn thì nên đọc cuốn sách này.”

-Clayton M.Christensen, Giáo sư, Harvard Business School

“Mặc dù cái tên nghe có vẻ sáo rỗng, nhưng *Tốc độ của Niềm tin* là cuốn sách phải đọc đối với tất cả những ai muốn trở thành nhà lãnh đạo một quốc gia, một công ty, một gia đình, hay thậm chí bản thân mình trong thời đại đầy biến động ngày nay. Là một học trò và người thực hành các nguyên tắc của Covey trong nhiều năm tại các bệnh viện quân đội, các trung tâm y tế, và là nhân viên cũng như CEO của một hiệp hội y học toàn quốc, tôi chưa bao giờ có khả năng rút ra thực chất lãnh đạo một cách rõ ràng như Covey đã làm. Đây là cuốn sách quan trọng cho tất cả những ai muốn đi đầu trong cái thế giới có sự phân cực, chủ nghĩa hoài nghi và nổi thất vọng.”

- Charles H.Roadman,MD, Thiếu tướng Quân y, Không quân Hoa Kỳ (đã nghỉ hưu);

“Stephen M.R. Covey đã viết một cuốn sách siêu hạng về tầm quan trọng của niềm tin. Các hiệu trưởng của chúng tôi sẽ có lợi lớn từ việc đọc cuốn sách này. Nó sẽ giúp họ xây dựng niềm tin với các giáo viên

và các giáo viên với các học sinh của họ. Đây là cuốn sách cần phải đọc.”

- Pedro Garcia,Ed.D, Giám đốc phụ trách các trường công, Nashville

“Covey đã nghiên cứu sâu khái niệm niềm tin đến tận cội nguồn của nó và đưa ra những dữ liệu vững chắc và hấp dẫn để chứng minh tác động của khoảng trống niềm tin, nhưng quan trọng hơn là đưa ra giải pháp đối với niềm tin bị tan vỡ. Tôi nhận thấy hàng ngày những ví dụ về tốc độ và sự hăng hái mà các mối quan

hệ tin cậy tạo ra và những nguyên tắc về hành vi của Covey giúp chúng ta đưa ra các quyết định khó khăn nhanh chóng và bớt băn khoăn hơn. Cuốn sách này có một sức mạnh to lớn giúp bạn thay đổi cuộc sống

của mình và tổ chức của bạn.”

- Tiến sĩ Dave Gayler, Thanh tra giáo dục, Charlotte County, Florida

Ý kiến các chuyên gia phát triển cá nhân và nghề nghiệp

“Những mối quan hệ đứng vững trước thử thách của thời gian được xây dựng trên nền tảng của niềm tin vững chắc. Covey cho chúng ta chỉ dẫn để học tập cách áp dụng nguyên tắc này với những người có vị trí quan trọng trong cuộc sống của chúng ta.”

- Tiên sĩ John Gray, tác giả *Men Are from Mars, Women Are from Venus*

“Trong cuốn *Tốc độ của Niềm tin*, Covey trình bày một cách tài tình các mối liên quan giữa sự đáng tin cậy và năng suất theo một cách làm thay đổi vĩnh viễn nhận thức của bạn về niềm tin.”

- Anthony Robbins, tác giả *Awaken the Giant Within* và *Unlimited Power*

“*Tốc độ của Niềm tin* giải thích một cách sắc bén vì sao xây dựng niềm tin là con đường ngắn nhất đi đến kết quả. Nếu bạn muốn có kết quả nhanh, tôi tin rằng bạn sẽ yêu thích cuốn sách này giống như tôi.”

- Robert G.Allen, tác giả *Multiple Streams of Income*

“Tôi hiểu rõ tầm quan trọng của niềm tin. Được giữ chặt với nhau bằng dây thừng khi băng qua lớp băng tuyết giữa những kẽ nứt sâu thẳm là một kịch bản thử thách tối thượng về niềm tin. Trên đỉnh núi cao đó, cuộc sống của tôi nằm trong tay các đồng đội và cuộc sống của họ nằm trong tay tôi. Sự phó mặc đó dựa

vào niềm tin vững chắc, cũng như phần lớn các trường hợp khác trong cuộc sống. Cuốn sách của Covey chứa đầy nội dung về việc xây dựng và gìn giữ niềm tin. Đây là cuốn sách cần phải đọc.”

- Erik Weihe, “Người mù leo đỉnh núi Everest”; tác giả *Touch the Top of the World*

“Nếu bạn muốn tăng tốc độ hướng đến sự phồn vinh, bạn cần phải có niềm tin vô điều kiện để tối đa hóa thu nhập. Cuốn sách vĩ đại này sẽ nói cho bạn biết bằng cách nào.”

- Mark Victor Hansen, đồng tác giả loạt sách *Chicken Soup of Soul*

“Niềm tin không phải là chiếc áo để có thể mặc vào hay cởi ra tùy theo hoàn cảnh hay văn hóa. Tất cả các nhà lãnh đạo chính trị, kinh doanh, gia đình, trường học trong mọi quốc gia cần tiếp thu các khái niệm cốt lõi trong cuốn sách hiếm thấy này. Covey đã nhận diện chất keo tạo ra sự đồng tâm hiệp lực giúp chúng ta gắn kết với nhau. Nếu chúng ta tiếp thu nó, chúng ta sẽ tồn tại và phát đạt. Nếu không, đó sẽ là tiền đề của sự kết thúc.”

-Tiên sĩ Denis Waitley, tác giả *The Seeds of Greatness*

Ý kiến của các chuyên gia về đào tạo nguồn nhân lực

“Xây dựng niềm tin là một trong những thách thức quan trọng nhất đối với xã hội chúng ta ngày nay. *Tốc độ của Niềm tin* là một món quà quý giá, một tư liệu không thể thay thế dành cho các nhà lãnh đạo trong cả ba lĩnh vực quyết định việc xây dựng và truyền cảm hứng niềm tin trong toàn thể tổ chức. ‘Năm lần sóng của niềm tin’ sẽ là nguồn hỗ trợ mạnh mẽ cho các nhà lãnh đạo có nguyên tắc và hiệu quả trong tương lai.”

- Frances Hesselbein, Chủ tịch, The Leader to Leader Institute

“Cuốn sách của Covey là một nguồn tư liệu tuyệt vời về ‘cách làm thế nào’ để thiết lập, xây dựng và nuôi dưỡng niềm tin trong toàn bộ cơ sở của tổ chức. Đây là cuốn sách cần phải đọc đối với tất cả các nhà lãnh đạo trong nền kinh tế toàn cầu mới, những người hiểu rõ và coi trọng tính minh bạch và sự trung thực. Đó là những gì mà những người lãnh đạo chúng ta cần phải có.”

- Ann Rhoades, Chủ tịch, People Ink

“Niềm tin là nền tảng tối quan trọng cho mọi quan hệ vững chắc. Trong cuốn sách được viết công phu này, Covey đã giúp tất cả chúng ta nhìn sâu vào cách thức làm thế nào để niềm tin trở thành điều cốt lõi trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp của chúng ta.”

- Fred Harburg, Cựu Chủ tịch, Giám đốc đào tạo, Motorola University

“Niềm tin là chất keo gắn kết những con người vĩ đại, những quá trình và môi trường và bảo đảm cho thắng lợi lâu dài. Nếu thiếu yếu tố quan trọng này, mọi thứ sẽ tan vỡ. *Tốc độ tin cậy* đi đúng vào trọng tâm của vấn đề mà các sách khác chỉ đề cập sơ sài. Covey cho chúng ta một quy trình tư duy và cấu trúc để thiết lập, sửa chữa và đeo đuổi các mối quan hệ tin cậy suốt đời trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Hãy bắt đầu quá trình hàn gắn!”

- Rita Bailey, CEO, QVF Partners, đồng tác giả *Destination Profit*

Mục Lục

Lời nói đầu của Tiến sĩ Stephen R. Covey

Phần I: Một điều làm thay đổi tất cả

Niềm tin ảnh hưởng như thế nào đến hướng đi và sự thành đạt trong cuộc sống của chúng ta - cả về nghề nghiệp lẫn cuộc sống riêng - và chúng ta có thể làm gì để thay đổi điều đó.

Chương 1: Không gì nhanh bằng Tốc độ của Niềm tin

Chương 2: Có nhiều điều Bạn có thể làm được về vấn đề này!

Phần II: Làn sóng thứ nhất - Sự tự tin

Nguyên tắc của sự tín nhiệm

Trên cả “đạo đức”: Vì sao uy tín cá nhân là nền tảng của mọi niềm tin và làm cách nào để tạo ra nó.

Chương 3: Bốn yếu tố cốt lõi của sự tín nhiệm

Chương 4: Yếu tố cốt lõi 1 - Tính Chính trực

Bạn có phải là người chính trực?

Chương 5: Yếu tố cốt lõi 2 - Ý định

Bạn có ý đồ gì?

Chương 6: Yếu tố cốt lõi 3 - Năng lực

Bạn có thông thạo chuyên môn?

Chương 7: Yếu tố cốt lõi 4 - Kết quả

Bạn có thành tích gì?

Phần III: Làn sóng thứ hai - Niềm tin trong mối quan hệ

Nguyên tắc ứng xử

Cần phải ứng xử như thế nào để thoát ra khỏi vấn đề mà bạn đã mắc vào.

Chương 8: 13 Hành vi ứng xử

Chương 9: Hành vi thứ 1: Nói thẳng

Chương 10: Hành vi thứ 2: Tôn trọng người khác

Chương 11: Hành vi thứ 3: Hành động minh bạch

Chương 12: Hành vi thứ 4: Sửa chữa sai lầm

Chương 13 : Hành vi thứ 5: Chứng tỏ sự trung thành

Chương 14: Hành vi thứ 6: Đem lại kết quả

Chương 15: Hành vi thứ 7: Luôn cầu tiến bộ

Chương 16: Hành vi thứ 8: Đương đầu với sự thật

Chương 17: Hành vi thứ 9: Làm rõ kỳ vọng

Chương 18: Hành vi thứ 10: Dám chịu trách nhiệm

Chương 19: Hành vi thứ 11: Biết lắng nghe

Chương 20: Hành vi thứ 12: Giữ lời hứa

Chương 21: Hành vi thứ 13: Biết tin người

Chương 22: Xây dựng Kế hoạch Hành động

Phần IV: Làn sóng thứ ba, thứ tư, thứ năm - Niềm tin trong cộng đồng

Làm thế nào để tăng tốc, hạ thấp chi phí, và tối đa hóa ảnh hưởng của tổ chức

Chương 23: Làn sóng thứ ba - Niềm tin trong tổ chức
Nguyên tắc liên kết

Chương 24: Làn sóng thứ tư - Niềm tin trên thương trường
Nguyên tắc giữ uy tín

Chương 25: Làn sóng thứ năm - Niềm tin trong xã hội
Nguyên tắc cống hiến

Phần V: Truyền cảm hứng Niềm tin

Làm thế nào trao gửi “Niềm tin sáng suốt”, khôi phục niềm tin, và chiếm được niềm tin tuyệt đối để tạo ra sự khác biệt... và vì sao mất niềm tin là nguy cơ lớn nhất.

Chương 26: Trao gửi “niềm tin sáng suốt”

Chương 27: Khôi phục niềm tin đã bị mất

Chương 28: Khuynh hướng tin cậy

Lời nói đầu

Làm sao khi “con hát, cha khen hay” mà vẫn được tin cậy - đặc biệt khi nói đến một cuốn sách về *niềm tin*?

Mời bạn xem xét điều này. Sau khi trao cho Stephen, con trai tôi, vai trò CEO của Covey Leadership Center, chỉ trong vòng 3 năm, doanh số của công ty chúng tôi đã tăng gần gấp đôi và lợi nhuận tăng hơn 1.200%. Cũng trong thời gian đó công ty đã mở thêm nhiều chi nhánh tại 40 quốc gia trên thế giới và tăng giá trị vốn cổ phần từ 2,4 triệu đô la lên 160 triệu đô la vào thời điểm Stephen chủ trương hợp nhất Covey Leadership Center với Franklin Quest để lập ra FranklinCovey của chúng tôi ngày nay.

Nhờ đâu mà chúng tôi đạt được thành tích này? Tất cả chỉ gói gọn trong một từ duy nhất - **Niềm tin**. Mọi người tin tưởng vào tính cách và năng lực của Stephen cũng như Stephen đã đặt niềm tin của mình vào mọi người. Sự tin cậy lẫn nhau đó đã tạo ra sự cộng hưởng mạnh mẽ đem lại thành tích nói trên. Và, hầu hết mọi người có liên quan đến quá trình này đều công nhận rằng sự chuyển hóa đó là một trải nghiệm đẳng cấp cao nhất, thú vị nhất và cảm hứng nhất trong sự nghiệp của họ.

Tôi xin được mở ngoặc nơi đây để nói rằng, Stephen chính là chú nhóc 7 tuổi từng thực hành nguyên tắc “xanh và sạch” mà tôi đã đề cập trong cuốn sách *“The 7 Habits of Highly Effective People”* (“7 Thói Quen Để Thành Đạt”). Bạn, cũng như tôi, tất nhiên muốn biết câu chuyện tiếp theo của Stephen trong cuốn sách này. Tôi từng nhìn thấy trước những thành tích xuất sắc của Stephen qua việc cháu học cách giữ gìn sân vườn nhà chúng tôi luôn “xanh và sạch”. Trên thực tế, điều này đã được minh chứng qua cách Stephen chuyển hóa công ty bằng việc tiến hành hàng loạt các hoạt động cải tổ phương pháp lãnh đạo, công tác huấn luyện - đào tạo - tư vấn và nhiều việc khác cùng với việc cho ra đời cuốn sách này.

Ba lý do vì sao tôi đánh giá cao quyển sách này

Có ba lý do khiến tôi tin rằng cuốn sách sẽ trở thành một tác phẩm kinh điển. *Thứ nhất*, nó mổ xẻ tận gốc rễ của vấn đề. *Thứ hai*, nó sâu sắc, thực tế và toàn diện. *Thứ ba*, nó mang lại nguồn hy vọng lớn cho bạn đọc. Tôi sẽ phân tích rõ hơn từng ý này dưới đây.

Trước hết, cuốn sách đi thẳng vào gốc rễ của vấn đề. Theo Henry David Thoreau, “trong khi một ngàn người lao vào giải quyết phần ngọn của vấn đề thì chỉ có một người nhắm vào gốc rễ của nó.” Chúng ta dễ dàng nhìn thấy tầm quan trọng của việc giải quyết vấn đề từ gốc trong mọi mặt của cuộc sống - chẳng hạn trong việc chữa bệnh (xử lý phần ngọn) và phòng bệnh (xử lý phần gốc), hay tập trung vào các biện pháp ngăn ngừa tội phạm (gốc) thay vì thực thi pháp luật (ngọn), hạn chế phương tiện di chuyển cá nhân để tránh ùn tắc giao thông (ngọn) thay vì qui hoạch và xây dựng tốt hệ thống cơ sở hạ tầng đồng bộ về mọi mặt (gốc)... Qua quyển sách này, các bạn sẽ nhận thức được tầm quan trọng của việc giải quyết vấn đề tận gốc trong lĩnh vực kinh doanh: thay vì chỉ tuân thủ các nguyên tắc và quy trình sẵn có, chúng ta cần chú trọng tối ưu hóa hoạt động bằng cách phát huy tính cách đạo đức con người, xây dựng động cơ làm việc trong sáng và năng lực vượt trội nhằm đạt được những thành tích xuất sắc và bền vững.

Điều này có vẻ phi lý nhưng từ những trải nghiệm của bản thân ở nhiều quốc gia trên khắp thế giới, thì việc thi hành đạo luật Sarbanes-Oxley năm 2002¹ (hay những biện pháp tương tự) nhằm ngăn chặn những vụ bê bối lớn về tài chính ở các tập đoàn kinh tế lại khiến mọi người xem nhẹ những yếu tố tinh thần như niềm tin vì đã sai lầm gán cho nó tính chất trừu tượng và vai trò thứ yếu trong đời sống doanh nghiệp. Các giám đốc tài chính (CFO - Chief Financial Officer) và kiểm toán viên đã nắm lấy vai trò quyền lực của những chuyên viên phát triển nguồn nhân lực và quản lý nhân sự có đầu óc chiến lược. Trong khi đó, vấn đề đạo đức nổi lên thành một trong những vấn đề nóng bỏng nhất của thời đại ngày nay - đã có vô số buổi thảo luận về đạo đức, kể cả những đề xuất đưa đạo đức vào chương trình giảng dạy trong nhà trường, xây dựng các chương trình rèn luyện về đạo đức và cả việc thiết lập các chuẩn mực đạo đức. Cuốn sách này đã chỉ cho thấy mặc dù đạo đức là yếu tố căn bản và cần thiết nhưng hoàn toàn chưa đủ. Và cái gọi là yếu tố tinh thần thực ra lại rất cụ thể, có thể đo lường được, và có tác động đến tất cả mọi phương diện của các mối quan hệ, tổ chức, thị trường và xã hội. Thắng lợi trong thương trường giúp cho doanh nghiệp đạt được những thành tựu về tài chính, và những thắng lợi như vậy chỉ có được khi doanh nghiệp thành công

¹ Đạo luật Sarbanes - Oxley do Thượng Nghị sĩ Paul Sarbanes và Nghị sĩ Michael G. Oxley bảo trợ, được Quốc hội Mỹ thông qua và Tổng thống George Bush ký ban hành ngày 30/07/2002. Đạo luật này ra đời trong bối cảnh sau hàng loạt vụ sụp đổ của các tập đoàn lớn tại Mỹ (Enron, Tyco, Peregrine...) do sự gian dối trong các báo cáo tài chính.

trong việc áp dụng một chính sách đối nhân xử thế thích hợp trong nội bộ, mà tinh thần xuyên suốt của chính sách đó không gì khác hơn là niềm tin.

Kể cả những tác phẩm mà tôi đã viết cũng như các tài liệu tôi đã từng đọc về Niềm tin cũng khó có thể sánh được với tác phẩm này. Quyển sách không chỉ bàn đến hành vi đạo đức trong lãnh đạo hay việc tuân thủ, thực thi thuần túy các nguyên tắc đạo đức sẵn có, mà nó còn khai thác đến tâm tư, nguyện vọng thật sự của mỗi cá nhân và khả năng thu phục nhân tâm. Dù bạn định nghĩa niềm tin là sự tin cậy lẫn nhau, là lòng trung thành hay hành vi đạo đức, hoặc giả bạn đánh giá nó trên phương diện kết quả của sự giao quyền, tinh thần đồng đội và sự đồng tâm hiệp lực trong công việc, thì niềm tin vẫn luôn là yếu tố căn bản quyết định mọi ảnh hưởng của chúng ta với mọi người.

Khi đọc cuốn sách này, bạn sẽ có cách nhìn của một nhà sinh thái xã hội và hiểu được các mối quan hệ đa dạng, và ảnh hưởng của niềm tin lên những mối quan hệ đó. Nó giúp chúng ta có một cái nhìn bao quát và từ bỏ lối sống xem nhẹ niềm tin để xây dựng một nền văn hóa của sự tin cậy.

Thứ hai, cuốn sách đưa ra một mô hình niềm tin theo *chiều sâu, thiết thực và toàn diện*. Nó giúp chúng ta thấu hiểu năm tác động niềm tin. Cũng giống như tác động của một hòn sỏi khi được ném lên mặt nước, ảnh hưởng của niềm tin lan tỏa từ bản thân nó đến các mối quan hệ với mọi người xung quanh, đến các cổ đông và đến toàn xã hội. Thông qua những minh họa thực tế và đầy tính thuyết phục, chúng ta thấy được khả năng ứng dụng rộng rãi của những nguyên lý này trong đời sống cá nhân hay trong quan hệ giữa hai bên, trong hệ gia đình, doanh nghiệp, trường học, bệnh viện, cơ quan nhà nước, đơn vị quân đội, hay tổ chức “phi lợi nhuận”.

Thứ ba, cuốn sách này mang lại niềm hy vọng cho mỗi chúng ta. Khi lần lượt đọc qua các chương, bạn sẽ bắt đầu cảm thấy lạc quan và có cảm hứng rằng dù trong bất kỳ hoàn cảnh thiếu vắng niềm tin nào, bạn vẫn có thể đóng vai trò một tác nhân tích cực trong việc xây dựng hay khôi phục niềm tin và củng cố các mối quan hệ, và nỗ lực đó sẽ nhanh chóng mang lại hiệu quả. Khi được Stephen chia sẻ những kinh nghiệm của bản thân hay của nhiều người khác trong nỗ lực cứu vãn những tình huống trì trệ gây tác hại và tổn thất cho doanh nghiệp, bạn sẽ tự tin rằng mình cũng có khả năng làm được.

Niềm tin - Yếu tố then chốt trong nền kinh tế toàn cầu

Bước vào thực tại toàn cầu hóa với tính tương thuộc ngày càng rõ rệt, niềm tin trong các quan hệ giao dịch càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Kinh nghiệm giao dịch của tôi với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trên khắp thế giới đã chứng minh rằng “tốc độ tiếp cận thị trường” đang trở thành một thứ vũ khí cạnh tranh tối thượng.

Sự thiếu niềm tin bất kể do hành vi thiếu đạo đức hay hợp đạo đức nhưng không thích hợp với hoàn cảnh đều gây ra nhiều trở ngại. Thiếu niềm tin thường đưa đến những tổn thất lớn nhất trong cuộc sống, trong tổ chức và cả trong đời sống gia đình thông qua những mưu đồ xấu, mâu thuẫn nội bộ, xung đột cá nhân, tình trạng đối kháng giữa các phòng ban, tư tưởng thắng - thua, giao tiếp đối phó - tất cả đều là những yếu tố làm giảm tác dụng thúc đẩy của niềm tin. Ngoài ra, thiếu niềm tin còn làm trì trệ mọi tiến trình - từ việc ra quyết định, giao tiếp, cho đến việc xây dựng những mối quan hệ.

Niềm tin chính là hiệu quả. Hiệu quả thuyết phục khách hàng trung thành với một thương hiệu, và cũng chính hiệu quả xây dựng sự tự tin vào thành công của doanh nghiệp. Hiệu quả phục vụ lợi ích cho khách hàng không chỉ khiến khách hàng tiếp tục gia tăng đơn hàng với bạn, mà còn giới thiệu thương hiệu của công ty bạn đến nhiều khách hàng tiềm năng khác. Như vậy khách hàng của bạn lại trở thành đội ngũ tiếp thị và phát triển kinh doanh hữu hiệu nhất cho doanh nghiệp của bạn. Hiệu quả ổn định sẽ làm cho các nhà cung cấp an tâm trở thành đối tác chiến lược vốn đang là vấn đề thiết yếu trong nền kinh tế toàn cầu vốn dựa trên cơ sở tri thức kết hợp với nguồn nhân lực.

Niềm tin cũng giống như tầng nước sâu chuyên cung cấp nước cho các mạch nước ngầm. Trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống, những mạch nước ngầm này thường được gọi bằng các tên như sự đổi mới, tinh thần đồng đội, sự hợp tác, trao quyền, hệ thống quản lý 6-Sigma, và nhiều khái niệm khác của lý thuyết quản trị chất lượng toàn diện, sự trung thành với thương hiệu, hay nhiều sáng kiến chiến lược khác. Những mạch nước ngầm này nuôi dưỡng các con sông và dòng suối của quan hệ tương tác giữa con người, trong kinh doanh thương mại hay việc ký kết các giao ước. Chúng tạo nên chất lượng cuộc sống bền vững đối với tất cả các mối quan hệ, bao gồm quan hệ gia đình, quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức, các mối quan hệ thường ngày với nhà cung cấp và khách hàng - thực ra, đó là mọi nỗ lực để có sự công hiến bền vững.

Một quyển sách đáng đọc

Cuốn sách đề cập đến một chủ đề mang tính thời sự trong “thế giới phẳng” mới mẻ mà chúng ta đang sống, được đúc kết không chỉ từ những trải nghiệm cá nhân mà còn dựa trên những công trình nghiên cứu thực nghiệm chứng minh vì sao tác dụng thúc đẩy của niềm tin lại được xem như một trong các chỉ số đo lường quan trọng trong các bài toán chiến lược của các tổ chức cũng như các mối quan hệ cá nhân. Điều làm cho cuốn sách này có sức mạnh, thiết thực và đáng tin cậy là khả năng đo lường niềm tin của nó.

Tôi cảm thấy tự hào và thán phục khi nhìn thấy Stephen khai thác vấn đề sâu hơn tôi nghĩ và bổ sung nhiều kiến thức quan trọng. Tôi tin rằng Stephen đã vươn đến một đỉnh cao mới, với tư cách vừa là nhà kiểu mẫu/ thực hành vừa là một người dẫn đầu tư duy nghiêm túc và tài năng.

Hy vọng các bạn sẽ thu được nhiều lợi ích thiết thực khi đọc cuốn sách này.

Tiến sĩ Stephen R. Covey

Tác giả quyển *7 Thói quen để thành đạt* và *Thói quen thứ 8*

Phần I

Điều làm thay đổi tất cả

Có một điều rất quen thuộc với tất cả mọi người, với các mối quan hệ, tập thể, gia đình, tổ chức, quốc gia, nền kinh tế, và nền văn minh của thế giới mà một khi bị xóa bỏ thì cả một chính phủ hùng mạnh nhất, một doanh nghiệp thành công nhất cũng có khả năng bị sụp đổ; một nền kinh tế thịnh vượng nhất có thể bị suy thoái, một kiểu lãnh đạo có ảnh hưởng nhất, một tính cách mạnh mẽ nhất cũng có nguy cơ suy yếu; và một tình yêu thương sâu sắc nhất cũng có thể tan vỡ.

Ngược lại, nếu được phát huy và tận dụng thì nó có khả năng tạo nên sự thành công và thịnh vượng vượt bậc trong mọi mặt của cuộc sống. Tuy nhiên, điều này lại ít được quan tâm, không được hiểu rõ và thường bị xem nhẹ nhất trong thời đại của chúng ta.

Đó chính là Niềm tin.

Niềm tin tác động đến chúng ta 24 giờ trong ngày, 7 ngày trong tuần và 365 ngày trong năm. Nó tác động đến mọi mối quan hệ, mọi cuộc giao tiếp, mọi dự án kinh doanh và mọi nỗ lực của chúng ta. Nó làm thay đổi chất lượng của hiện tại và làm kết quả của tương lai trên cả hai phương diện: công việc và cuộc sống của mỗi chúng ta.

Trái với điều mà hầu hết mọi người thường nghĩ, niềm tin không phải là một sự mềm yếu, ảo tưởng mà bạn có hay không có cũng được; mà nó là một tài sản thiết thực, hữu hình, có sức ảnh hưởng và bạn có thể tạo ra nó một cách nhanh chóng hơn nhiều so với bạn tưởng.

Trong khi những vụ bê bối tài chính trong các tập đoàn kinh tế, những mối đe dọa khủng bố, những tranh chấp nội bộ nơi công sở, những mối quan hệ tan vỡ làm giảm niềm tin trên hầu hết các phương diện của cuộc sống ở khắp mọi nơi, tôi vẫn tin rằng khả năng xây dựng, tăng cường, mở rộng, và khôi phục niềm tin không chỉ là yêu cầu thiết yếu đối với an sinh của từng cá nhân và mối quan hệ giữa con người với nhau. Niềm tin còn là năng lực lãnh đạo then chốt trong nền kinh tế toàn cầu mới mẻ này. Tôi cũng tin rằng trong mọi hoàn cảnh, không gì lan truyền nhanh bằng tốc độ của niềm tin và bạn có thể hưởng lợi rất nhiều từ việc tạo ra nó!

Chương 1

Không gì nhanh bằng tốc độ của niềm tin

Tốc độ xuất hiện khi người ta... thực sự tin cậy lẫn nhau.

- Edward Marshall

Nếu không nhanh chân, bạn sẽ chết.

Tôi không bao giờ quên một trải nghiệm cách đây nhiều năm khi tôi làm việc cho một ngân hàng đầu tư lớn tại New York trong một thời gian ngắn. Chúng tôi vừa trải qua một cuộc họp căng thẳng mà nhiều vấn đề phát xuất từ sự mất niềm tin lẫn nhau trong nội bộ. Những vấn đề như thế gây chậm trễ và ảnh hưởng tiêu cực đối với quá trình thực hiện công việc. Vị lãnh đạo cấp cao tâm sự với tôi rằng những cuộc họp như thế không giải quyết được gì mà chỉ lãng phí thời gian. Ông ấy không tin ‘Mike’ mà cũng chẳng tin ‘Ellen’, và thực sự khó có thể tin ai trong tập thể đó.

Tôi hỏi ông: “Vậy sao ông không tìm cách củng cố niềm tin?”

Ông ấy nhìn tôi và trả lời rất nghiêm túc: “Này, Stephen, cậu cần hiểu một điều là cậu chỉ có thể tin hoặc không tin. Chúng tôi đã không tin nhau thì không gì có thể thay đổi được điều đó.”

Tôi hoàn toàn phản đối ý kiến này. Kinh nghiệm từ cuộc sống riêng cũng như trong công việc kinh doanh suốt hơn 20 năm qua đã khiến tôi tin rằng chúng ta có nhiều cách để thay đổi điều đó. Chúng ta *có thể* làm gia tăng tốc độ niềm tin nhanh hơn chúng ta tưởng và điều đó sẽ tác động tích cực đến chất lượng cuộc sống và giúp chúng ta đạt được những thành quả ngoài sức tưởng tượng.

Bạn có thể có trong tay mọi dữ kiện và con số, mọi bằng chứng, mọi sự xác nhận mà bạn muốn, nhưng nếu bạn không có niềm tin, bạn sẽ chẳng đi đến đâu.

- Niall Fitzgerald, Cựu Chủ tịch Unilever

Niềm tin tác động đến tất cả mọi người

Khi diễn thuyết khắp nơi trên thế giới về đề tài *tốc độ của niềm tin*, tôi thường nghe thấy những lời than vãn đại loại như:

Tôi không chịu nổi cảnh đấu đá, bè phái trong công ty. Tôi cảm thấy mình bị đồng nghiệp chơi xỏ. Dường như ai cũng chỉ nghĩ đến bản thân mình và làm đủ mọi cách để có lợi cho mình.

Tôi đã từng bị tổn thương, làm sao tôi có thể còn tin được ai để xây dựng mối quan hệ đích thực?

Tôi làm việc trong một tổ chức đầy quan liêu. Chẳng bao giờ có thể làm được việc gì cho ra hồn, vì đến mua một cái bút chì tôi cũng phải xin phép!

Con cái càng lớn càng không nghe lời tôi. Tôi biết phải làm gì đây?

Tôi có cảm giác những đóng góp trong công việc của mình không được thừa nhận và xem trọng.

Tôi đã vụng về làm mất niềm tin với người rất quan trọng đối với tôi. Giả như tôi có thể bắt đầu lại, tôi sẽ có ngay một quyết định khác. Nhưng thực tế tôi không thể, liệu tôi có thể xây dựng lại mối quan hệ đó?

Tôi luôn phải thận trọng trong lời ăn tiếng nói tại nơi làm việc vì nếu tôi nói thật điều mình nghĩ, tôi có nguy cơ bị đuổi việc hoặc chí ít cũng bị đối xử lạnh nhạt.

Tôi và các nhân viên khác bị sếp quản lý rất xét nét. Ông ta đối xử với chúng tôi như những kẻ không đáng tin cậy.

Trước những vụ bê bối, tham nhũng và vi phạm đạo đức đầy rẫy trong xã hội chúng ta ngày nay, tôi cảm thấy như luôn có kẻ chơi khăm mình khiến tôi không còn biết nên tin vào điều gì, hay tin vào ai nữa.

Vậy bạn sẽ làm gì nếu bạn rơi vào một trong những hoàn cảnh như trên, hay vào những trường hợp mà sự thiếu niềm tin gây ra mâu thuẫn nội bộ và tệ nạn quan liêu, hoặc đơn giản chỉ làm trì trệ công việc? Bạn sẽ chấp nhận điều này đơn giản chỉ như một phí tổn trong kinh doanh hay bạn sẽ tìm cách khắc phục hoặc thậm chí chuyển biến nó?

Tôi tin chắc rằng bạn hoàn toàn có thể khắc phục được vấn đề này. Thực ra chỉ cần biết xây dựng, phát triển, mở rộng và khôi phục niềm tin, bạn có thể dễ dàng thay đổi thực trạng hiện nay cũng như cả tương lai của bạn.

Kỹ thuật và công nghệ đều quan trọng, nhưng niềm tin mới là yếu tố cần được quan tâm hàng đầu trong thập kỷ này.

- Tom Peters, tác giả chuyên viết về đề tài kinh doanh

Nắm vững khái niệm Niềm tin

Vậy, *Niềm tin* là gì? Thay vì đưa ra một định nghĩa phức tạp, tôi muốn mượn câu nói của Jack Welch, cựu CEO của General Electric, “Bạn chỉ thực sự biết nó khi bạn cảm nhận được nó.”

Nói một cách đơn giản, niềm tin chính là sự tin cậy, trái nghĩa với nó là sự nghi ngờ. Khi bạn tin ai, bạn đặt hết niềm tin vào người đó, tin vào phẩm chất đạo đức và năng lực của họ. Còn khi bạn không tin ai, bạn sẽ nghi ngờ người đó cả về phẩm chất đạo đức, hành động, năng lực, hay thành tích của người đó. Niềm tin đơn giản chỉ có thế. Mỗi người trong chúng ta đều có những trải nghiệm về sự khác biệt không nhỏ giữa các mối quan hệ xây dựng trên niềm tin và không dựa vào niềm tin.

Vậy ngay lúc này bạn hãy nghĩ đến người mà bạn có mối quan hệ khá tin cậy - có thể đó là cấp trên, là đồng nghiệp, khách hàng, cũng có thể là người thân trong gia đình, hoặc bạn bè. Bạn hãy nhận định về mối quan hệ đó xem nó cho bạn cảm giác ra sao? Sự giao tiếp có trôi chảy hay không? Tốc độ thực hiện công việc có nhanh chóng không? Bạn yêu thích mối quan hệ này đến mức nào?

Rồi bạn lại nghĩ đến người mà bạn có mối quan hệ không tin cậy lắm. Cũng thế, người này có thể là bất kỳ ai ở nơi làm việc hay trong gia đình của bạn. Bạn hãy diễn tả mối quan hệ đó. Bạn cảm thấy thế nào về mối quan hệ này? Sự giao tiếp có thông suốt hay không? Bạn có cùng phối hợp với người đó để giải quyết nhanh công việc ... hay phải mất nhiều thời gian và sức lực để đi đến thỏa thuận và thực thi công việc? Bạn có thích mối quan hệ này hay chỉ thấy tệ nhạt, rắc rối, và mệt mỏi?

Rất dễ nhận ra sự khác biệt giữa hai mối quan hệ tin cậy và thiếu tin cậy.

Hãy xét hình thức giao tiếp làm ví dụ. Trong mối quan hệ tin cậy, bạn có thể nói sai nhưng người khác vẫn hiểu đúng ý bạn. Còn trong mối quan hệ thiếu tin cậy, dù bạn rất cẩn trọng, thậm chí hết sức cẩn trọng trong lời ăn tiếng nói nhưng người ta vẫn hiểu sai ý bạn.

Xem xét yếu tố niềm tin trong các mối quan hệ quan trọng, bất kể cá nhân hay trong công việc, bạn sẽ nhận thấy có sự khác biệt rõ ràng.

Bạn không thể thành công nếu thiếu niềm tin. Hai từ Niềm tin hàm chứa hầu hết mọi yếu tố mà bạn cần có để giúp bạn thành công. Có mối quan hệ tốt đẹp nào giữa con người với nhau mà không cần đến niềm tin, dù đó là quan hệ hôn nhân, bạn bè hay một quan hệ giao tiếp trong xã hội thông thường; xét cho cùng thì điều này cũng đúng trong kinh doanh, đặc biệt là các ngành kinh doanh có quan hệ công chúng rộng rãi.

- Jim Burke, Cựu Chủ tịch kiêm CEO, Johnson & Johnson

Thử thách cam go

Một trong những trải nghiệm nhớ đời đối với tôi trong việc tăng cường niềm tin diễn ra nhiều năm trước đây do sự kiện sáp nhập Franklin Quest và Covey Leadership Center để lập ra Công ty FranklinCovey. Những ai đã trải qua việc sáp nhập hay mua lại công ty đều biết những việc như thế này đều không hề dễ dàng. Thông thường một công ty mới sau khi sáp nhập trở nên rất mạnh. Chúng tôi có những con người tài năng, chất lượng tuyệt vời, những khách hàng trung thành, và những công cụ hiệu quả. Nhưng việc hòa nhập hai nền văn hóa công ty vào nhau là một thách thức rất lớn.

Với tư cách chủ tịch một công ty chuyên về Đào tạo và Huấn luyện, tôi đã đến Washington để thuyết trình với khoảng 1/3 số nhân viên tư vấn về đề tài chiến lược của bộ phận chúng tôi. Nhưng cuộc họp đáng lẽ diễn ra theo mong đợi của tôi thì lại làm cho tôi hoàn toàn thất vọng.

Nhiều tuần trước đó, CEO mới của công ty cũng cùng tâm trạng thất vọng như tôi trước những trục trặc và trở ngại ảnh hưởng xấu đến việc sáp nhập có vẻ đầy hứa hẹn này nên đã triệu tập một cuộc họp tất cả nhân viên tư vấn trong công ty. Với nỗ lực muốn “giải tỏa” bế tắc của mọi người, ông ấy đã đưa ra một quy định tất những người thuộc cấp lãnh đạo như chúng tôi chỉ lắng nghe mà không được phản ứng lại bất cứ điều gì mọi người nêu ra trong cuộc họp. Cuộc họp dự kiến kéo dài 4 giờ đã biến thành một phiên họp marathon vô bổ suốt 10 giờ. Do không ai được phép bổ sung, đính chính, giải thích, mở rộng nhiều mặt của vấn đề hay nêu ra những bế tắc đang gặp phải nên chỉ có một số ít vấn đề nêu ra là xác thực. Hầu hết những ý kiến còn lại đều là những nhận định theo lối suy diễn, bóp méo và một số ý kiến khác hoàn toàn sai lệch. Có những nhận định chủ quan, hoài nghi, cáo buộc và thất vọng. Tuy vậy, vì thuộc vào hàng lãnh đạo nên chúng tôi phải miễn cưỡng tuân theo quy định không được phép nói lời nào.

Cứ thế, chúng tôi đã phải trải qua hàng chục cuộc họp “tra tấn” như vậy cho đến khi tôi nghĩ chúng tôi phải làm những điều cần thiết để làm cho việc sáp nhập này trở nên tốt đẹp.

Vấn đề là ở chỗ tôi đã quá chủ quan. Tôi đã nhầm khi tập trung vào việc xây dựng niềm tin với công ty vừa được sáp nhập vì tự tin vào tên tuổi và uy tín của tôi. Nhưng thực tế lại không phải như vậy, chỉ có một nửa số nhân viên tín nhiệm tôi. Điều đó đã hình thành hai phe đối lập giữa Covey và Franklin. Những người từ Covey đã từng làm việc với tôi nên họ hiểu rằng các quyết định của tôi xuất phát từ nỗ lực chân thành chủ trương tính thành khách quan và vì lợi ích tốt nhất của công ty mà không hề có ý định áp đặt “chính sách của Covey”... mà thật ra còn cố gắng tránh để xảy ra tình trạng đó. Còn những người chưa từng làm việc với tôi thì không tin vào tôi. Họ suy diễn mọi quyết định của tôi theo hướng hoàn toàn trái ngược.

Chẳng hạn một vấn đề nảy sinh liên quan đến việc sử dụng khu nghỉ mát Sundance để tổ chức một trong các chương trình đào tạo phát triển kỹ năng lãnh đạo của chúng tôi. Sundance là một địa điểm rất khó tổ chức cho hoạt động trên, nên một số người đề nghị nên chuyển đến một địa điểm khác. Tuy nhiên, Giám đốc Chương trình muốn tổ chức tại Sundance vì khách hàng yêu thích địa điểm này, và các dữ liệu tài chính cho thấy doanh thu trung bình của một chương trình cao hơn 40% so với tổ chức tại các nơi khác. Vì thế tôi thực hiện một quyết định cứng rắn: “Do ưu thế về lợi ích kinh tế và vì Giám đốc Chương trình mạnh mẽ khuyến nghị chọn địa điểm này, nên chúng ta sẽ tổ chức tại Sundance.” Tôi cho rằng mọi người đều hiểu quyết định này.

Nhưng những người không tín nhiệm tôi đã không chịu hiểu như vậy. Họ cho rằng tôi tìm cách áp đặt quan điểm của “Covey”. Một số người thậm chí còn nghi ngờ tôi bị mua chuộc bằng tiền vì với tư cách một người lãnh đạo trong cộng đồng, tôi được mời làm cố vấn không lương cho Nhà hát Thiếu nhi của Sundance. Điều đó làm nhiều người nghi ngờ động cơ của tôi. Do mức độ tin cậy thấp như vậy nên mọi người đều có cùng cảm tưởng rằng chắc hẳn đang có mưu đồ nào đó trong sự việc này.

Một khi ta nghi ngờ động cơ của một người, thì mọi hành vi của anh ta đều tệ hại.

- Mahatma Gandhi

Trong một tình huống khác, tôi đi đến quyết định chuyển “Ron”, người quản lý đặc biệt tài năng của phía Covey sang một vị trí khác vì cũng giống như nhiều người chúng tôi, anh ta bị phát hiện có dính líu vào âm mưu phe phái trong quá trình sáp nhập và dẫn đến tình trạng chia rẽ nội bộ. Tôi quyết định tìm người ngoài công ty để thay thế Ron nhằm tránh mọi điều tiếng rằng người quản lý mới là người của “Covey” hay của “Franklin”.

Khi công bố tin này, tôi cứ nghĩ rằng mọi người sẽ hoan nghênh ý định đưa vào công ty một tài năng mới của tôi. Nhưng chẳng ai trong số những người không tin tôi thêm đề ý nghe việc tuyển người ngoài công ty về thay thế Ron, mà họ chỉ chú ý đến việc anh ta vẫn còn ở lại trong công ty và yêu cầu tôi phải sa thải anh ta.

Hết lần này đến lần khác, mọi hành vi của tôi đều bị hiểu sai và quyết định của tôi luôn bị nghi ngờ, mặc dù tôi đã kêu gọi cả hai phía Covey và Franklin cùng tham gia vào việc ra quyết định. Như các bạn có thể hình dung, những người không biết đến quá trình làm việc và thành tích của tôi đều cho rằng lý do duy nhất khiến tôi nắm giữ vị trí lãnh đạo chẳng qua vì tôi là con trai của Stephen R. Covey chứ bản thân tôi chẳng có chút uy tín hay tài năng gì.

Vì lẽ đó, tôi luôn đi đến các quyết định một cách thận trọng. Tôi phải tiên liệu mỗi quyết định của mình sẽ được các bên suy diễn ra sao. Tôi bắt đầu lo lắng về thái độ ứng xử và rủi ro. Tôi bắt tay chơi trò thủ đoạn mà từ trước tới nay tôi chưa hề làm - tôi chưa bao giờ phải làm điều này, vì nó không thuộc tính cách của tôi.

Khi nghĩ lại tất cả những việc đã xảy ra, tôi hiểu ra rằng nếu tôi không đối mặt với tất cả những vấn đề gây cản trở như thế này, thì tình hình này vẫn cứ tiếp tục - thậm chí có thể còn tồi tệ hơn. Mọi quyết định của tôi luôn bị phê phán và biến thành mục tiêu công kích của phe đối lập, và muốn làm bất cứ việc gì cũng sẽ rất khó khăn. Chúng tôi đang phải đương đầu với thói quan liêu, thủ đoạn, và nguy cơ mất đoàn kết nội bộ ngày càng trầm trọng. Đây thực sự là sự lãng phí rất lớn về thời gian, sức lực và tiền của. Tồn thất cuối cùng sẽ không hề nhỏ.

Tôi nghĩ, với tình hình tồi tệ đang diễn ra, chưa biết tôi sẽ còn mất thêm gì nữa.

Do vậy, khi tôi đặt chân vào phòng họp hôm đó tại thủ đô Washington, tôi chỉ nói. “Hôm nay chúng ta họp để bàn về chiến lược, Chúng ta sẽ bàn về vấn đề này nếu đó là điều các bạn thật sự quan tâm. Nhưng nếu các bạn muốn bàn về vấn đề sáp nhập công ty hơn thì chúng ta sẽ nói về vấn đề đó. Chúng ta sẽ nói về bất cứ vấn đề gây cản trở các bạn đang quan tâm: Ai đi, ai ở lại công ty? Ai là người ra quyết định cho từng loại vấn đề gì? Tiêu chí nào đang được áp dụng? Tại sao chúng ta lại thiếu thông tin? Điều gì xảy ra nếu chúng ta không tin vào những người ra quyết định? Điều gì xảy ra nếu các bạn không tin tôi khi đưa ra các quyết định này?”

Lúc đầu, mọi người sững sờ không ngờ tôi có thể nêu lên những vấn đề gây cản trở như vậy, kể cả cách nhìn nhận của họ đối với cá nhân tôi. Nhiều người còn băn khoăn không hiểu ý đồ thực sự của tôi là gì. Nhưng sau đó họ sớm nhận ra tôi không có gì giấu giếm cả. Tôi đang rất minh bạch và thẳng thắn. Họ nhận thấy tôi thật tâm muốn đưa vấn đề ra bàn luận. Khi cuộc họp tiếp diễn, họ mới tin rằng tôi không có ý đồ xấu; tôi chân thành muốn làm những điều có lợi cho công ty.

Cuộc họp bàn về chiến lược dự kiến trong một giờ cuối cùng biến thành cuộc thảo luận kéo dài cả một ngày về những vấn đề mọi người quan tâm như nên sử dụng cơ sở hạ tầng của bên nào, nên điều chỉnh chế độ tiền lương ra sao, nên sử dụng mô hình bán hàng của ai, liệu tôi, Stephen, có thực sự đủ năng lực để ra quyết định hay không? Thành tích, kinh nghiệm của tôi ra sao? Các chuẩn mực của tôi là gì?

Tôi phải thừa nhận đây là những vấn đề đầy thách thức. Tôi thẳng thắn chia sẻ những suy nghĩ và lý lẽ đằng sau các quyết định và tiến trình hình thành các quyết định đó. Tôi chia sẻ mọi thông tin mà tôi có thể; đối với những thông tin không thể chia sẻ, tôi giải thích cho họ biết lý do. Tôi lắng nghe và tìm cách hiểu rõ những mối bận tâm của họ. Dựa vào những đề xuất của họ, tôi đưa ra nhiều cam kết xoay quanh việc cải thiện tình hình.

Đến cuối ngày hôm đó, mọi người bắt đầu hy vọng và phấn khởi trở lại. Một đại biểu nói với tôi rằng niềm tin tôi xây dựng trong lòng mọi người trong ngày hôm ấy còn giá trị hơn nhiều so với việc tôi đã nỗ lực nhiều tháng trước đó. Trên tất cả, tôi nhận ra rằng đó là sự khởi đầu tốt đẹp về nhận thức giá trị của sự giao tiếp minh bạch và thẳng thắn của chúng tôi. Tôi cũng hiểu ra rằng mặc dù vậy thử thách thực sự sẽ là tôi có khả năng thực hiện các cam kết đến đâu. Chỉ ít lúc này, mọi người đánh giá hành vi của tôi bằng cách nhìn khác, không còn bị vẩn đục qua lăng kính của sự thiếu vắng niềm tin.

Dư âm của cuộc họp lan rộng và chỉ trong vài tháng sau đó, tôi đã làm việc với tất cả các bộ phận khác và xây dựng được niềm tin trong toàn công ty. Chúng tôi tăng tốc độ kinh doanh, giảm chi phí, cải thiện kết quả công việc trong mọi mặt hoạt động.

Mặc dù sau đó tôi rời FranklinCovey để lập công ty riêng và viết cuốn sách này, tôi vui mừng thông báo rằng công ty đã vượt qua sóng gió gây ra do việc sáp nhập và hiện đang hoạt động rất hiệu quả. Riêng về cá nhân tôi, sự trải nghiệm này càng giúp tôi hiểu rõ hơn về niềm tin.

Tôi nhận ra sai lầm lớn nhất của tôi là đã không chủ động hơn trong việc xây dựng và củng cố niềm tin. Do đó, tôi đã phải trực tiếp nhận lãnh hai hậu quả về mặt xã hội và kinh tế.

Thêm vào đó, tôi cũng rút ra bài học rằng niềm tin thực sự làm thay đổi mọi thứ. Khi bạn tạo được niềm tin - một niềm tin hình thành từ sự chân thật và năng lực thực sự - thì hầu như mọi khó khăn đều được giải quyết một cách tốt đẹp.

Khủng hoảng Niềm tin

Bạn không cần phải nhìn đâu xa cũng nhận ra rằng, trong xã hội toàn cầu hiện nay chúng ta đang đối mặt với tình trạng khủng hoảng niềm tin. Hãy thử điểm lại những hàng tit lớn trên báo chí gần đây:

- “Khẩu hiệu mới của nhân viên: *Đừng tin vào ai cả*”

- “ Các công ty cấp bách xây dựng lại niềm tin.”
 - “ Cả hai bên đều phản bội lòng tin của nhau.”
 - “ 20 nhân viên Sở Giao dịch Chứng khoán New York bị truy tố.”
 - “ Tăng cường phẩm chất đạo đức để khôi phục lòng tin của người dân.” • “
- Quan hệ tan vỡ khi niềm tin giảm sút”
- “ Bây giờ bạn tin ai?”

Những tựa đề đó cho thấy dấu hiệu của một sự thật đáng báo động: Niềm tin giảm sút khắp nơi. Nó lan nhanh vào xã hội toàn cầu, vào thương trường, các tổ chức, các mối quan hệ, vào cả cuộc sống riêng tư của chúng ta. Nó sản sinh sự ngờ vực, hoài nghi dai dẳng và dẫn đến một sự tổn kém chi phí và trì trệ đến suy sụp.

Hãy nhìn rộng ra xã hội chúng ta đang sống, niềm tin đã sút giảm đáng kể so với thế hệ trước, và trong nhiều trường hợp niềm tin đã xuống thấp đến mức kỷ lục. Tại Mỹ, theo một điều tra dư luận của Harris năm 2005, chỉ có 22% số người được hỏi ý kiến còn tin tưởng vào giới truyền thông, 8% tin vào các đảng phái chính trị, 27% tin vào chính quyền và 12% tin vào các doanh nghiệp lớn.

Có lẽ tệ hơn nữa là sự mất niềm tin giữa con người với nhau. Theo cuộc điều tra gần đây của David Halpern, nhà xã hội học người Anh, chỉ có 34% người Mỹ tin vào người khác. Tại châu Mỹ La-tinh con số này là 23%, châu Phi 18%. Công trình của Halpern cũng cho thấy bốn thập kỷ trước tại nước Anh, 60% dân số có thể tin tưởng người khác; ngày nay con số này giảm xuống chỉ còn 29%.

Một tin vui của công trình nghiên cứu này - nói một cách tương đối - là 68% số dân ở Bắc Âu (Đan Mạch, Thụy điển, và Na Uy) và 60% dân số của Hà Lan có thể tin vào người khác. Đó là những tổ chức xã hội có mức độ niềm tin cao. Tại Mexico, mặc dù mức độ tin tưởng giữa con người tương đối thấp so với các nước Bắc Âu, chỉ 31%, nhưng so với con số 19% của năm 1983 thì mức độ niềm tin đã gia tăng đáng kể.

Bất kể bạn đang ở trong một đội thể thao, một tổ chức hay trong gia đình, nếu bạn không thể tin được ai thì chắc chắn bạn sẽ gặp nhiều rắc rối.

- Joe Paterno, Huấn luyện viên trưởng môn bóng đá
Trường đại học Penn State

Ở cấp độ tổ chức, niềm tin trong các công ty cũng đã giảm xuống đáng kể. Hãy nhìn vào số liệu nghiên cứu sau:

- Chỉ có 51% số nhân viên tin và tín nhiệm cấp trên của mình.
- Chỉ có 36% số nhân viên tin rằng lãnh đạo của họ hành động trung thực và chính trực.
- Chỉ trong hơn 12 tháng, đã có 76% số nhân viên có hành vi vi phạm nội quy hoặc đạo đức nghề nghiệp - những hành vi một khi bị phát hiện sẽ làm giảm nghiêm trọng niềm tin của công chúng.

Thế còn niềm tin trong quan hệ cá nhân thì sao? Mặc dù niềm tin trong từng mối quan hệ cụ thể, đều có khác, nhưng đối với hầu hết mọi người nó vẫn là một vấn đề lớn, ít ra là trong một số quan hệ cơ bản (thường là mối quan hệ quan trọng với cấp trên hoặc đồng nghiệp, hoặc vợ chồng, con cái).

Hãy xem xét một số kết luận sau đây:

- Lý do chủ yếu khiến nhiều người bỏ việc là do mối quan hệ không tốt với cấp trên. • Cứ hai cặp vợ chồng thì có một cặp ly hôn.

Các mối quan hệ đều được xây dựng và duy trì dựa trên cơ sở niềm tin, nên một khi thiếu vắng niềm tin chúng đều có nguy cơ đổ vỡ. Bạn thử hình dung xem có mối quan hệ tốt đẹp nào mà lại không có niềm tin.

Thế còn Niềm tin ở cấp độ cá nhân thì sao? Hãy xem xét tỷ lệ sinh viên thừa nhận đã có hành vi gian lận trong thị cử:

- Sinh viên ngành mỹ thuật: 43%
- Sinh viên ngành sư phạm: 52%
- Sinh viên ngành y: 63%
- Sinh viên ngành luật: 63%

- Sinh viên ngành kinh doanh: 75%

Bạn cảm thấy thế nào khi biết rằng có hơn 50% khả năng vị bác sĩ sẽ phẫu thuật cho bạn trong tương lai đã từng gian lận khi còn đi học? Hay 75% khả năng người điều hành công ty mà bạn sẽ vào làm việc đã từng không hề tôn trọng sự trung thực?

Gần đây, khi tôi trình bày số liệu này với một nhóm luật sư, họ sung sướng khi biết mình không thuộc nhóm chót bảng! Ngược lại họ quay sang chế nhạo tôi vì với mảnh bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh vì chính tôi mới thuộc nhóm xếp cuối bảng!

Đúng là một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng về niềm tin!

Bên cạnh niềm tin đối với xã hội, tổ chức và trong các mối quan hệ, còn có một khía cạnh niềm tin rất cơ bản và có sức mạnh: *Niềm tin đối với bản thân*. Chúng ta thường có những cam kết đối với bản thân như tự xác định các mục tiêu phấn đấu hay những việc quyết tâm thực hiện trong năm mới nhưng rồi chúng ta lại không thực hiện được. Từ đó chúng ta cảm thấy tin tưởng bản thân mình đã khó, đừng nói tin vào người khác. Như cha tôi thường nói, chúng ta luôn đánh giá bản thân dựa vào ý định chủ quan của mình nhưng lại xét đoán người khác qua hành vi của họ. Vì vậy cách tốt nhất để khôi phục niềm tin là khi chúng ta đã quyết tâm hay hứa hẹn điều gì với bản thân hay với bất cứ ai, chúng ta phải thực hiện bằng mọi giá.

Quả thực, chúng ta đang sống trong tình trạng khủng hoảng niềm tin. Nó ảnh hưởng đến chúng ta ở mọi cấp độ - xã hội, tổ chức, các mối quan hệ, bản thân và để lại cho chúng ta những hậu quả lâu dài. Mặc dù nhiều người trong chúng ta khá kiên định, nhưng mỗi khi được nghe hay chứng kiến những hành vi hủy hoại niềm tin hay những vụ bê bối chính trị hay tài chính, chúng ta khó lòng khôi phục lại niềm tin đã mất. Vì không biết còn điều tệ hại nào nữa sẽ xảy ra nên chúng ta càng lúc càng cảm thấy nghi ngờ người khác. Chúng ta bắt đầu đánh đồng tốt xấu lẫn lộn, chúng ta chỉ nhìn vào hành vi của thiểu số mà xét đoán đa số để rồi phải trả giá đắt cho thái độ đó.

Mỗi lần một vụ tai tiếng nghiêm trọng bị vạch trần, niềm tin của dân chúng Mỹ lại suy giảm thêm. Chúng ta không thể trong một sớm một chiều mà lấy lại được niềm tin của họ.

- Robert Eckert, CEO của Mattel

Kinh tế học Niềm tin

Người hoài nghi có thể hỏi rằng: “Thế thì sao nào? Có đúng là niềm tin còn quan trọng hơn cả một đức hạnh xã hội, cái được xem là yếu tố thuần khiết? Ai có thể chứng minh cụ thể rằng niềm tin là một động lực phát triển kinh tế hữu hiệu?”. Tôi sẽ trả lời thỏa đáng các câu hỏi này qua dẫn chứng về những trường hợp kinh doanh thành công nhờ vào niềm tin trong quyển sách này.

Dưới đây là một công thức đơn giản cho phép chúng ta nhìn nhận niềm tin từ một phạm trù vô hình và không thể định lượng trở thành một yếu tố vừa hữu hình vừa có thể lượng hóa. Công thức này dựa vào nhận thức quan trọng: Niềm tin luôn tác động đến hai yếu tố - *tốc độ (speed)* và *chi phí (cost)*.

Khi niềm tin giảm, tốc độ sẽ giảm xuống và chi phí tăng lên.

Niềm tin = Tốc độ Chi Phí

Khi niềm tin tăng, tốc độ tăng và chi phí giảm.

Niềm tin = Tốc độ Chi Phí

Điều này rất đơn giản, rất thực tế và vô cùng hiển nhiên. Tôi xin chia sẻ với các bạn một số ví dụ sau đây.

Ngay sau khi xảy ra những vụ tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001, niềm tin của công chúng vào những chuyến bay trên khắp nước Mỹ giảm sút nghiêm trọng. Chúng ta nhận ra những nhóm khủng bố luôn tìm cách làm hại chúng ta trong khi hệ thống bảo đảm an toàn cho hành khách không đủ mạnh để bảo vệ mọi người.

Trước ngày 11 tháng 9, tôi thường đến sân bay khoảng 30 phút trước giờ cất cánh, và tôi có thể nhanh chóng hoàn tất thủ tục kiểm tra an ninh. Nhưng sau ngày 11 tháng 9, nhiều thủ tục và qui trình kiểm soát nghiêm ngặt được áp dụng làm tôi phải mất nhiều thời gian và chi phí hơn. Tôi phải đến sân bay 90 phút trước giờ cất cánh đối với những chuyến bay nội địa và đến trước từ hai đến ba giờ nếu tôi bay quốc tế. Khi mua vé, tôi còn phải trả thêm khoản phí an ninh sân bay. Vì thế, khi niềm tin sụt giảm thì tốc độ công việc cũng giảm và chi phí sẽ tăng lên.

Mới đây khi tôi bay khỏi một thành phố lớn thuộc Trung Đông, tôi phải đến sân bay bốn giờ trước khi máy bay cất cánh, đi qua nhiều thiết bị kiểm tra, mở tung hành lý nhiều lần cho nhiều người khám xét. Vì lý do địa chính trị, niềm tin ở khu vực này cực thấp.

Các biện pháp hỗ trợ an ninh rõ ràng là cần thiết, và trong trường hợp này tôi rất biết ơn những biện pháp đó, nhưng thực chất vấn đề vẫn không thay đổi: do niềm tin sụt giảm, tốc độ cũng giảm và chi phí gia tăng.

Cái giá phải trả cho sự mất niềm tin là rất đắt.

- Ralph Waldo Emerson

Chúng ta hãy xem một ví dụ khác. Đạo luật Sarbanes-Oxley được Quốc hội Mỹ thông qua nhằm đối phó với các vụ bê bối như từng xảy ra tại các tập đoàn Enron, Tyco, WorldCom... Mặc dù đạo luật này đạt được một số hiệu quả tích cực trong việc cải thiện hay chí ít cũng duy trì được sự tin nhiệm trên thị trường, nhưng rõ ràng chúng ta phải trả giá đắt cho việc này. Hãy thử hỏi xem các CEO, CFO² hay nhân viên tài chính trong các công ty sẽ mất thêm bao nhiêu thời gian và công ty mất thêm bao nhiêu chi phí để thực hiện các quy định của Đạo luật Sarbanes - Oxley. Trên thực tế, một công trình nghiên cứu gần đây cho thấy chi phí cho việc thi hành chỉ riêng một chương của Đạo luật này đã lên tới 35 tỷ đô la - vượt mức dự kiến ban đầu của Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ 28 lần! Các quy định bị buộc phải tuân thủ do sự thiếu vắng niềm tin chẳng khác nào những bộ phận giả được lắp thêm vào cơ thể - chỉ hoạt động chậm chạp và tốn kém. Như đã nói, chúng ta quay trở lại bài học then chốt: khi niềm tin sụt giảm, tốc độ công việc sẽ giảm xuống và chi phí tăng lên.

Khi phá vỡ những điều luật lớn, không có nghĩa là chúng ta sẽ có tự do, cũng chẳng phải chúng ta sẽ rơi vào tình trạng vô chính phủ, mà chúng ta sẽ bị ràng buộc bởi rất nhiều điều luật khác nhỏ hơn.

- G.K. Chesterton, tác giả người Anh

Ngược lại, khi niềm tin tăng lên, tốc độ sẽ nhanh hơn và chi phí giảm xuống. Berkshire Hathaway gần đây đã hoàn thành vụ mua lại công ty McLane Distribution trị giá 23 tỷ đô la từ tập đoàn Wal-Mart. Thông thường việc mua lại và sáp nhập các công ty có quy mô lớn như thế này phải mất nhiều tháng và tốn kém nhiều triệu đô la thuê các kiểm toán viên và luật sư để xác minh và hợp thức hóa tất cả các chứng từ liên quan. Nhưng trong trường hợp này, do cả hai bên đều có uy tín lớn trên thương trường, nên việc giao dịch chỉ diễn ra trong một cuộc họp hai giờ và một cái bắt tay là xong. Trong vòng chưa đầy một tháng sau, mọi thủ tục của thương vụ đều được hoàn tất.

Trong bức thư của Hội đồng Quản trị gửi kèm theo báo cáo tổng kết hoạt động năm 2004 đến các cổ đông, Warren Buffett, Chủ tịch kiêm CEO của Berkshire Hathaway, viết như sau: “Chúng tôi đã chẳng cần phải mất nhiều thời gian. Chúng tôi tin tưởng vào các con số của Wal-Mart và thực tế đã diễn ra đúng như vậy.” Bạn hãy tưởng tượng xem chỉ trong thời gian không đến một tháng (thay vì phải mất 6 tháng hoặc lâu hơn) và không mất tiền phí cho một cuộc kiểm toán nào (thường phải mất đến hàng triệu đô la), Warren Buffett đã mua xong một công ty trị giá 23 tỷ đô la! Quả thật, khi niềm tin cao thì tốc độ sẽ nhanh và chi phí sẽ thấp.

Thế giới đang thay đổi rất nhanh. Cá lớn không còn nuốt được cá bé nữa mà ai nhanh hơn sẽ là người chiến thắng.

- Rupert Murdoch, Chủ tịch kiêm CEO của News Corporation

² CEO - Chief Executive Officer: Giám đốc Điều hành, CFO - Chief Financial Officer - Giám đốc Tài chính.

Hãy xét một ví dụ khác về một nhà lãnh đạo huyền thoại, Herb Kelleher, Chủ tịch kiêm CEO của Southwest Airlines. Trong cuốn *Executive EQ* của Robert K. Cooper và Ayman Sawaf, các tác giả chia sẻ một câu chuyện lý thú. Một hôm đang đi dọc hành lang, Gary Barron - lúc đó là Phó Chủ tịch điều hành của bộ phận bảo dưỡng trị giá 700 triệu đô la phục vụ toàn bộ hãng Southwest Airlines đã trình bày với Kelleher bản kiến nghị vắn tắt dài ba trang về dự án tái tổ chức quy mô lớn. Kelleher đã đọc bản kiến nghị ngay tại chỗ. Ông chỉ hỏi một câu và Barron trả lời rằng ông có cùng mối quan tâm đó và đang tìm cách giải quyết. Thế là Kelleher trả lời ngay: “Tôi đồng ý, cứ thế mà làm.” Toàn bộ cuộc trao đổi chỉ kéo dài đúng bốn phút!

Kelleher không chỉ là nhà lãnh đạo được tín nhiệm mà ông còn biết đặt niềm tin vào người khác. Ông tin vào tính cách và năng lực của Barron. Và vì ông tin rằng Barron biết rõ mình phải làm gì nên công ty đã phát triển với tốc độ nhanh đến khó tin.

“Jim” có một cửa hàng bán cà phê, bánh ngọt phục vụ khách ra vào các cao ốc văn phòng tại New York. Vào giờ ăn sáng và ăn trưa, cửa hàng của Jim luôn đông khách. Anh để ý thấy do phải chờ đợi lâu nên nhiều khách hàng đã nản lòng bỏ đi tìm chỗ khác. Anh cũng nhận thấy rằng nguyên nhân khiến anh không thể bán được nhiều cà phê và bánh ngọt hơn chính là vì mất nhiều thời gian để thối lại tiền cho khách hàng.

Cuối cùng, Jim nghĩ ra việc đặt một chiếc rổ nhỏ đựng tiền giấy và tiền xu cạnh quầy để khách hàng tự mình lấy lại tiền thừa. Có thể bạn nghĩ rằng sẽ có khách hàng vô tình tính sai hoặc cố tình lấy thừa tiền trong rổ, nhưng điều Jim phát hiện ra lại trái ngược: hầu hết khách hàng đều rất trung thực, họ thậm chí thường để lại cho anh những khoản tiền hoa hồng nhiều hơn mức bình thường. Bây giờ anh có thể phục vụ khách hàng nhanh gấp đôi do không phải mất thời gian thối lại tiền thừa. Hơn nữa, anh cũng nhận thấy khách hàng thích cảm giác được tin cậy nên thường quay trở lại. Nhờ nâng cao niềm tin theo cách này, Jim đã tăng gấp đôi doanh thu mà không phải mất thêm khoản chi phí mới nào.

Nói tóm lại, khi niềm tin thấp, tốc độ công việc sẽ giảm và chi phí tăng lên. Còn khi niềm tin cao, tốc độ nhanh hơn và chi phí sẽ giảm xuống.

Những giá trị siêu việt như niềm tin và sự chính trực sẽ thực sự biến thành doanh thu, lợi nhuận và sự thịnh vượng.

- Patricia Aburdene, Tác giả cuốn *Megatrend 2010*

Mới đây, khi tôi đang giảng về khái niệm này, một giám đốc tài chính - người luôn gắn bó với những con số đến gặp tôi và nói: “Điều này thật bất ngờ! Tôi vẫn luôn xem niềm tin là một điều nên có, nhưng chưa bao giờ tôi nghĩ đến tác động trực tiếp của nó về mặt kinh tế học. Bây giờ được nghe anh giải thích, tôi có thể nhận ra điều này ở bất cứ nơi đâu.

“Chẳng hạn, chúng tôi có một nhà cung cấp rất đáng tin cậy. Mọi công việc liên quan đến nhà cung cấp này đều diễn ra rất nhanh chóng, và chúng tôi chẳng tốn kém gì để duy trì mối quan hệ này. Nhưng đối với các nhà cung cấp mà chúng tôi không tín nhiệm, mọi việc dường như chẳng bao giờ xong và chúng tôi mất rất nhiều thời gian và nỗ lực để cải thiện mối quan hệ này. Đó chính là tổn thất về mặt kinh tế cho chúng tôi, một tổn thất quá lớn!”

Vị giám đốc tài chính này rất ngạc nhiên khi ông hiểu ra vấn đề. Mặc dù là một chuyên gia về “những con số”, ông chưa bao giờ gắn những con số với niềm tin. Cho nên khi nắm được vấn đề, ông lập tức hiểu rõ niềm tin tác động như thế nào đến mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp, và ý tưởng về mối liên hệ giữa niềm tin, tốc độ và chi phí có ý nghĩa như thế nào trong việc lựa chọn và áp dụng các biện pháp nhằm tăng cường lợi nhuận cho công ty.

Tôi biết một số công ty hàng đầu từng tiến hành những cuộc khảo sát chính thức yêu cầu nhân viên trả lời một câu hỏi thật đơn giản: “Bạn có tin tưởng cấp trên của mình không?” Câu trả lời sẽ giúp ích cho việc đánh giá tình hình hoạt động của các đơn vị và cả công ty tốt hơn mọi câu hỏi khác.

Cảm giác khi hiểu được lợi ích kinh tế cụ thể và thiết thực của niềm tin cũng giống như một người cận thị được mang vào một đôi kính mới để nhìn rõ cảnh vật hơn. Nhìn vào đâu bạn cũng thấy tác động của nó - tại công sở, trong gia đình, trong tất cả các mối quan hệ và ngay trong mọi nỗ lực. Bạn sẽ bắt đầu nhận ra sự khác biệt đến khó tin mà các mối quan hệ có độ tin cậy cao có thể tạo ra trong mọi mặt của cuộc sống.

Thuế Niềm tin

Tác động lớn về mặt kinh tế học của niềm tin là trong nhiều mối quan hệ, trong các tương tác, chúng ta đang phải đóng một loại thuế vô hình cho sự thiếu niềm tin mà không hề hay biết!

Ba mùa hè trước, cậu con trai Stephen của tôi khi tròn 16 tuổi đã tìm được việc làm đầu tiên. Cậu ta rất háo hức vì sắp trở thành người quản lý cửa hàng bán các loại kem ốc quế.

Công việc mấy tuần đầu diễn ra thật suôn sẻ, và Stephen sung sướng khi nhận được khoản lương đầu tiên. Cậu mở toang chiếc phong bì rồi nhìn vào tờ séc đầy hy vọng. Bỗng nhiên cậu nhăn mặt kêu lên: “Bố ơi, họ trả lương cho con không đúng rồi!”

Tôi nhìn lướt qua tờ séc và hỏi: “Con nói thế nghĩa là sao?”

“Bố xem này. Lương của con là 8 đô la một giờ. Con đã làm 40 giờ, như vậy con phải lĩnh được tổng cộng 320 đô la, đúng không?”

Tôi nhìn vào tờ séc, và thấy đúng như vậy. Stephen đã làm việc 40 giờ, nhưng tờ séc chỉ ghi có 260 đô la.

Tôi bảo Stephen: “Con nói đúng. Nhưng con hãy nhìn lên phần trên của tờ séc. Con có thấy dòng chữ ghi ‘thuế thu nhập liên bang’ không?”

Cậu ta hết sức ngạc nhiên: “Ý bố nói con phải đóng thuế sao?”

“Đúng thế con ạ,” Tôi trả lời. “và còn nhiều thứ thuế khác nữa. Con xem, đây là ‘thuế thu nhập của bang’, ‘thuế an sinh xã hội’, ‘thuế chăm sóc y tế’...”

“Nhưng bố ơi, con đâu cần chăm sóc y tế!”

“Đúng là con không cần, nhưng ông nội con thì cần đấy! Chúc mừng con thực sự bước vào đời.”

Có lẽ không ai thực sự muốn đóng thuế, nhưng chúng ta vẫn phải làm điều đó vì nghĩa vụ đối với xã hội (và cũng vì quy định của luật pháp). Nhưng nhờ bạn không hề biết mình đang phải đóng thuế thì sao? Nhờ đó là những loại thuế vô hình - được khấu trừ ngay từ gốc mà bạn không hề hay biết thì sao? Nếu như chúng là những loại thuế phi lý, hoàn toàn không đem lại lợi ích cho ai cả thì sao?

Thật không may, loại thuế đánh trên sự thiếu niềm tin không được thể hiện trên bảng kê thu nhập dưới dạng “phí tổn cho sự thiếu niềm tin”, mặc dù chúng vô hình nhưng không có nghĩa là chúng không tồn tại. Chỉ khi nào bạn biết được mình cần gì và phải tìm nó ở đâu, bạn mới nhận ra những thứ thuế này tồn tại khắp nơi, từ trong các tổ chức cho đến các mối quan hệ. Chúng có thể được định lượng và đạt đến những con số rất lớn.

Kinh doanh mà thiếu chữ tín thì chỉ làm tăng gấp đôi phí tổn.

- Giáo sư John Whitney,
Trường Kinh Doanh Columbia

Hẳn bạn đã nhiều lần chạm trán thứ thuế này. Thậm chí, bạn phải chịu “thuế thừa kế” khi bạn tiếp nhận vị trí của người tiền nhiệm vốn bị mất tín nhiệm. Khi bạn khởi đầu một mối quan hệ cá nhân hay quan hệ trong công việc, hoặc tiếp nhận vai trò lãnh đạo tại một nơi mà văn hóa niềm tin không được coi trọng, mức thuế này có thể lên đến 30, 40, 50% hoặc thậm chí cao hơn nữa do những hậu quả không phải do bạn gây ra!

Tác giả bestseller Francis Fukuyama nói: “Tình trạng mất tín nhiệm lan tràn trong xã hội làm nảy sinh một loại thuế tác động đến mọi hoạt động kinh tế mà các xã hội có độ tin cậy cao không hề có.” Theo tôi, loại thuế đánh vào sự thiếu niềm tin không chỉ ảnh hưởng đến các hoạt động kinh tế mà còn tác động đến tất cả mọi hoạt động khác từ các mối quan hệ, tương tác, giao tiếp cho đến mọi quyết định và mọi mặt của cuộc sống.

Cổ tức Niềm tin

Tôi cho rằng, trong khi loại thuế hình thành từ sự thiếu niềm tin là thực, có thể đo lường được và thuế suất rất cao, thì *cổ tức* phát sinh từ niềm tin cũng có thực, định lượng được, và có giá trị cao. Hãy xem tốc độ mà Warren Buffett hoàn tất việc mua lại McLane hay tốc độ phê chuẩn kế hoạch tái tổ chức quy mô của Barron. Hãy xem việc tăng gấp đôi doanh thu cà phê và bánh ngọt của Jim. Hãy xem tốc độ nhanh chóng trong giao tiếp khi chúng ta có các mối quan hệ tin cậy - cả trong cuộc sống riêng và công việc.

Khi có niềm tin mạnh mẽ thì cổ tức bạn nhận được là động lực nâng cao và cải thiện mọi khía cạnh của công việc và cuộc sống. Niềm tin cũng giống như bột nổi sử dụng trong bánh mì, nó có tác dụng thúc đẩy mọi thứ liên quan phát triển mạnh mẽ. Niềm tin trong doanh nghiệp nâng cao chất lượng giao tiếp, tinh thần hợp tác, xúc tiến công việc; nó tác động tích cực đến việc cải tiến, hoạch định chiến lược, tuyển dụng, lựa chọn đối tác, duy trì mối

quan hệ tốt đẹp với cổ đông. Trong đời sống cá nhân, niềm tin giúp tăng cường đáng kể sự nhiệt tình, niềm đam mê, tính sáng tạo và niềm vui trong các mối quan hệ gia đình, bạn bè và cộng đồng. Rõ ràng cổ tức niềm tin ở đây không chỉ là việc gia tăng tốc độ và cải thiện lợi ích kinh tế mà còn là một niềm vui lớn hơn và một chất lượng cuộc sống cao hơn.

Biến số ẩn

Có lần tôi thuê một hướng dẫn viên du lịch đi câu cá với tôi tại Montana. Khi tôi nhìn xuống dòng sông, anh ta hỏi tôi trông thấy gì? Tôi bảo tôi trông thấy một con sông đẹp với ánh mặt trời phản chiếu trên mặt nước. Anh ta hỏi: “Anh có nhìn thấy con cá nào không?” Tôi trả lời “không”. Thế là anh ta đưa cho tôi một cặp kính phân cực và bảo tôi đeo vào. Bỗng nhiên mọi thứ trở nên khác hẳn. Tôi có thể nhìn xuyên qua làn nước và thấy từng đàn cá đang bơi, rất nhiều cá! Tôi hứng thú hẳn lên. Tôi có thể cảm nhận một khả năng lớn lao mà tôi chưa nhận thấy bao giờ. Trên thực tế, đàn cá vẫn ở đó, nhưng nếu tôi không mang kính vào, chúng vẫn *không xuất hiện* trong tầm nhìn của tôi.

Tương tự như thế, đối với hầu hết mọi người, niềm tin thường bị che khuất khỏi tầm nhìn. Họ không nhận thấy tác động của niềm tin đang hiện diện và lan tỏa khắp nơi trong các mối quan hệ, trong các tổ chức, và mọi khoảnh khắc của cuộc sống. Nhưng một khi họ đeo vào “đôi kính của niềm tin”, niềm tin sẽ ngay lập tức phát huy khả năng tăng cường tính hiệu quả của nó đối với mọi mặt của cuộc sống.

Dù ở mức độ cao hay thấp, niềm tin là “biến số ẩn” trong công thức thành công của doanh nghiệp. Công thức kinh doanh truyền thống khẳng định chiến lược nhân với sự thực hiện sẽ tạo ra kết quả:

$$S \times E = R$$

Trong đó: S là chiến lược (Strategy)
E là thực hiện (Execution)
R là kết quả (Results)

Nhưng còn một biến số ẩn trong công thức này, đó là biến số T - Niềm tin (Trust) - dưới dạng hoặc là thuế do niềm tin thấp, vốn làm giảm kết quả; hoặc là cổ tức từ niềm tin cao, vốn gia tăng gấp bội kết quả đó, được biểu thị qua công thức sau:

$$(S \times E) T = R$$

Bạn có thể có một chiến lược hay và quá trình thực hiện tốt (đạt điểm 10/10), nhưng bạn vẫn không thể đạt đến mục tiêu nếu thiếu niềm tin. Tuy nhiên, khi niềm tin cao, kết quả sẽ lớn hơn tổng giá trị của các yếu tố hợp lại. Hãy xem ví dụ dưới đây:

| | | | | | | | |
|------------|---|-----------|---|---------|------------------|---|---------------|
| Chiến lược | x | Thực hiện | = | Kết quả | Thuế hoặc Cổ tức | = | Kết quả thuần |
| 10 | x | 10 | = | 100 | Trừ 40% thuế | = | 60 |
| 10 | x | 10 | = | 100 | Trừ 10% thuế | = | 90 |
| 10 | x | 10 | = | 100 | Cộng 20% cổ tức | = | 120 |

Một công ty có thể có chiến lược xuất sắc và năng lực thực hiện rất mạnh, nhưng kết quả thuần vẫn có thể bị giảm xuống do bị chi phối bởi mức thuế đánh trên niềm tin thấp (chẳng hạn 10 - 40%) hoặc được gia tăng nhờ cổ tức từ niềm tin cao (20%). Robert Shaw, nhà tư vấn nổi tiếng về đề tài này nói rằng: “Trên tất cả, thành công trong kinh doanh đòi hỏi hai yếu tố: một chiến lược cạnh tranh hữu hiệu và khả năng thực hiện ưu việt của doanh nghiệp. Và, sự thiếu niềm tin là kẻ thù của cả hai yếu tố này.” Tôi muốn bổ sung rằng mặc dù niềm tin cao không hẳn cứu vãn được một chiến lược tồi, nhưng niềm tin thấp lại luôn luôn làm hỏng một chiến lược tốt.

Có lẽ trên tất cả, tác động của “biến số ẩn” này cho thấy tác động mạnh mẽ của niềm tin đến kết quả kinh doanh. Theo một công trình nghiên cứu của trường Kinh doanh Warwick tại Vương quốc Anh, các hợp đồng ủy quyền gia công được tiến hành chủ yếu dựa vào niềm tin nhiều hơn là dựa vào các thỏa thuận chặt chẽ và những điều khoản phạt chắc chắn mang lại một mức cổ tức niềm tin cho cả hai bên, mức này có thể lên đến 40% tổng giá trị hợp

đồng. Một công trình nghiên cứu năm 2002 của Watson Wyatt cho thấy trong các công ty có mức độ tin cậy cao, tỷ suất lợi nhuận của các cổ đông lớn gần gấp 3 lần so với tỷ suất lợi nhuận trong các công ty có mức độ tin cậy thấp. Một công trình nghiên cứu về giáo dục của giáo sư Tony Bryk tại Đại học Stanford cho thấy các trường có độ tin cậy cao có khả năng nâng cao kết quả thi cử hơn 3 lần so với các trường có độ tin cậy thấp. Ở cấp độ cá nhân, những cá nhân có niềm tin cao có nhiều khả năng thăng tiến hơn, thu nhập cao hơn, có nhiều cơ hội tốt hơn, và tạo ra được những mối quan hệ chân thành và vui vẻ hơn.

Một trong những lý do biến số ân niềm tin trở nên quan trọng và có ảnh hưởng mạnh mẽ là vì chúng ta đã bước vào kỷ nguyên toàn cầu hóa và nền kinh tế tri thức. Thomas Friedman, tác giả quyển *Thế giới phẳng*, nói rằng nền kinh tế “phẳng” vận động quanh những mối quan hệ và cộng tác. Và tùy thuộc vào niềm tin mà những mối quan hệ và cộng tác sẽ bền vững hay chết yếu. Friedman nói:

Không có niềm tin, sẽ không có một xã hội an toàn cởi mở, vì sẽ không có đủ lực lượng cảnh sát để tuần tra canh gác khắp mọi nơi. Không có niềm tin, cũng sẽ không có thế giới phẳng, vì chính niềm tin cho phép chúng ta phá bỏ những bức tường ngăn cách, tháo dỡ rào cản và xóa bỏ mọi xung đột biên giới. Niềm tin là điều kiện thiết yếu để hình thành nên một thế giới phẳng...

Đó là lý do vì sao tôi muốn khẳng định lại lần nữa rằng *năng lực lãnh đạo then chốt trong nền kinh tế mới toàn cầu chính là khả năng xây dựng, phát triển, và khôi phục niềm tin với tất cả đối tượng liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp bao gồm các khách hàng, đối tác, các nhà đầu tư, và đồng nghiệp.*

Dưới đây là bảng tóm tắt tác động của thuế và cổ tức niềm tin đối với các tổ chức và mọi cá nhân. Bạn hãy tự hỏi rằng tổ chức của bạn và ngay cả bản thân bạn đang bị đánh thuế do niềm tin thấp hay được hưởng cổ tức từ niềm tin cao để từ đó tập trung nỗ lực cải thiện tổ chức và cuộc sống của bạn.

Bảng tóm tắt các khoản thuế và cổ tức

Mức thuế 80% (Niềm tin không tồn tại)

Trong tổ chức

- Môi trường hoạt động hỗn loạn và văn hóa tiêu cực (xung đột công khai, phá hoại, bất bình, kiện cáo, phạm pháp)
- Khuynh hướng không khoan nhượng giữa các thành viên
- Quản lý chi li, chặt chẽ
- Cơ cấu tổ chức cồng kềnh
- Áp dụng triệt để hệ thống và cơ chế xử phạt

Trong các quan hệ cá nhân.....

- Các mối quan hệ bị rối loạn
- Đối đầu gay gắt, giận dữ hoặc lạnh nhạt xa lánh
- Tư thế phòng thủ và dựa vào pháp luật (“Tôi sẽ gặp anh tại tòa!”)
- Phân loại người khác là kẻ thù và đồng minh
- Xúc phạm nhau bằng lời nói, cảm xúc và/hoặc vũ lực

Mức thuế 60% (Niềm tin rất thấp)

Trong tổ chức.....

- Môi trường làm việc thiếu lành mạnh
- Nhân viên, cổ đông bất mãn
- Tình trạng bè phái và mâu thuẫn nội bộ nghiêm trọng
- Lãng phí thời gian vào những hành vi và quyết định mang tính phòng thủ
- Tình trạng quản lý chi li khắt khe và tệ quan liêu hoành hành

Trong các quan hệ cá nhân...

- Thái độ thù địch (quát tháo, đổ lỗi, buộc tội, chỉ trích) rồi lại hối tiếc ngay sau đó
- Cách giao tiếp thận trọng, giữ kẽ
- Thường xuyên lo lắng và nghi ngờ
- Chấp nhận và lợi dụng sai sót của người khác để phục vụ mưu đồ cá nhân

- Vấn đề thực chất không được đưa ra hay xử lý dứt điểm

Mức thuế 40% (Niềm tin thấp)

Trong tổ chức...

- Các hành vi “giấu diếm” thường thấy
- Có mưu đồ đen tối
- Khuynh hướng không khoan nhượng giữa các thành viên
- Tình trạng bè phái, phân loại đồng minh và kẻ thù
- Có nhiều nhân viên và cổ đông bất mãn
- Tệ quan liêu hoành hành, hệ thống và cơ cấu tổ chức công kênh

Trong các quan hệ cá nhân...

- Những giao dịch hao tổn sức lực và nhàm chán
- Bối lòng tìm vết, soi mói điểm yếu và sai sót của phe đối lập
- Nghi ngờ uy tín hay cam kết của người khác
- Có mưu đồ đen tối
- Thận trọng (thường là miễn cưỡng) chia sẻ thông tin

Mức thuế 20% (Niềm tin có vấn đề)

Trong tổ chức...

- Nảy sinh một số nguyên tắc và thủ tục quan liêu
- Phát sinh cơ cấu không cần thiết
- Quá trình phê duyệt chậm chạp
- Hệ thống và cơ cấu tổ chức thiếu đồng bộ
- Một số nhân viên và cổ đông bất mãn

Trong các quan hệ cá nhân...

- Hiểu lầm thường xuyên
- Lo lắng về ý định và động cơ của nhau
- Giao tiếp căng thẳng
- Giao tiếp mang màu sắc sợ hãi, không chắc chắn, nghi ngờ và lo ngại
- Mất nhiều công sức trong việc duy trì (thay vì tăng cường) các mối quan hệ

Không thuế/ Không cổ tức (Không có vấn đề về niềm tin)

Trong tổ chức...

- Môi trường làm việc lành mạnh
- Giao tiếp thuận lợi
- Hệ thống và cơ cấu tổ chức đồng bộ
- Ít mâu thuẫn nội bộ

Trong các quan hệ cá nhân...

- Giao tiếp lịch sự, thân ái, lành mạnh
- Cùng nhau làm việc suôn sẻ và hiệu quả
- Khoan dung và chấp nhận lẫn nhau
- Không lo lắng

Mức Cổ tức 20% (Niềm tin là một tài sản hữu hình)

Trong tổ chức...

- Tập trung vào công việc
- Hợp tác và thực thi công việc có hiệu quả
- Quan hệ đối tác tích cực với các nhân viên, cổ đông và những đối tượng

Trong các quan hệ cá nhân...

- Các mối quan hệ hợp tác, thân thiết, năng động
- Tập trung vào tìm kiếm và tận dụng các thế mạnh của nhau
- Giao tiếp thuận lợi và tích cực

liên quan

- Hệ thống và cơ cấu tổ chức hữu

ích

- Sức sáng tạo và tinh thần đổi mới

manh mẽ

- Xem sai lầm là cơ hội để học hỏi và mau chóng bỏ qua

- Làm việc hiệu quả, con người lạc quan

Mức Cổ tức 40% (Niềm tin đẳng cấp thế giới)

Trong tổ chức...

- Quan hệ hợp tác và đối tác ở mức cao
- Giao tiếp dễ dàng
- Quan hệ tích cực, minh bạch với nhân viên và các bên có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan
- Hệ thống và cơ cấu tổ chức hoàn toàn đồng bộ
- Sức sáng tạo, tinh thần đổi mới, ý thức gắn bó, sự tin tưởng và lòng trung thành manh mẽ.

Trong các quan hệ cá nhân...

- Thực sự hạnh phúc trong gia đình và trong các mối quan hệ bạn bè bằng sự quan tâm và yêu thương lẫn nhau
- Giao tiếp thoải mái, dễ dàng
- Tạo cảm hứng cùng nhau làm việc dựa vào mục đích chung, sự sáng tạo, và niềm say mê
- Các quan hệ hoàn toàn cởi mở, minh bạch
- Các mối quan hệ tạo nên một năng lực đáng kinh ngạc

Bây giờ, giả sử bạn đang huy động mọi người để thực hiện một dự án quan trọng trong vòng sáu tuần lễ. Bạn hãy tự hỏi rằng mức độ tin cậy lẫn nhau trong tập thể này đang ở mức độ nào, và với mức độ tin cậy đó, bạn đang đóng thuế hay được hưởng cổ tức từ niềm tin, và tỷ lệ là bao nhiêu phần trăm? Điều đó có tác động như thế nào đến tốc độ, chi phí, và khả năng thực hiện hiệu quả dự án này?

Tiếp theo, bạn hãy thử xem xét điều gì sẽ xảy ra nếu bạn thay đổi tỷ lệ phần trăm đó, chẳng hạn khi bạn chuyển từ mức thuế 20% sang mức cổ tức 20%? Điều đó tạo ra sự khác biệt gì đối với khả năng thực hiện dự án này của bạn?

Bạn hãy nghĩ về những gì đang xảy ra trong các mối quan hệ cá nhân hay trong gia đình của bạn và hãy tự hỏi rằng mức độ tin cậy đến đâu, tác động như thế nào đến chất lượng cuộc sống của bạn và những người mà bạn quan tâm, rồi điều gì xảy ra nếu bạn có thể chuyển từ tình trạng chịu thuế sang hưởng cổ tức từ niềm tin, và sự khác biệt ra sao...

Những định kiến về Niềm tin

Những ví dụ về việc mua lại công ty McLane, việc phê chuẩn kế hoạch cải tổ công ty của Kelleher, và những ví dụ khác mà tôi đưa ra trong chương này góp phần đáng kể vào việc xóa tan một số định kiến ngăn cản chúng ta thu được cổ tức niềm tin.

Một trong những định kiến đó nói rằng niềm tin là một thứ trừu tượng có được thì tốt không có cũng không sao, nhưng không thể xác định, định lượng hay đo lường. Tôi hy vọng ngay từ bây giờ bạn có thể khẳng định rằng chính điều ngược lại mới đúng. Niềm tin rất cụ thể, có thật, và định lượng được. Trong mọi trường hợp, nó tác động đến cả tốc độ lẫn chi phí, mà tốc độ và chi phí đều có thể định lượng và đo lường được. Thay đổi mức độ niềm tin trong một mối quan hệ, một tập thể, hay một tổ chức sẽ gây tác động đáng kể đến thời gian và tiền bạc - về chất lượng cũng như giá trị của nó. Một định kiến sai lầm khác cho rằng niềm tin là một quá trình diễn ra chậm chạp. Mặc dù việc khôi phục niềm tin có thể mất nhiều thời gian, nhưng việc xây dựng và mở rộng niềm tin lại rất nhanh, và một khi đã được xác lập, niềm tin sẽ thúc đẩy mọi việc diễn ra đặc biệt nhanh chóng. Không cần tìm kiếm ở đâu xa, chỉ cần dựa vào các ví dụ mà tôi đã cung cấp hoặc thậm chí dựa ngay vào tốc độ giao tiếp và thực hiện công việc trong các mối quan hệ của mình, bạn cũng sẽ nhận ra sự thực rằng không có gì nhanh bằng tốc độ của niềm tin.

Dưới đây là bảng liệt kê những định kiến ngăn cản việc hiểu đúng và thực hiện có hiệu quả những vấn đề liên quan đến niềm tin cùng với những thực tế trái ngược.

Định kiến

Niềm tin là trừu tượng.

Niềm tin đến rất chậm.

Niềm tin chỉ có thể được xây dựng bằng sự chính trực.

Người ta có thể có hoặc không có niềm tin.

Không thể khôi phục niềm tin một khi đã đánh mất nó.

Người ta không thể dạy về niềm tin.

Tin tưởng vào người khác là quá rủi ro.

Chỉ có thể xây dựng niềm tin với một người vào một thời điểm.

Thực tế

Niềm tin rất cụ thể, có thực, và định lượng được. Nó tác động đến cả tốc độ và chi phí.

Không gì nhanh bằng tốc độ của niềm tin.

Niềm tin phụ thuộc vào cả tính cách (trong đó bao gồm sự chính trực) lẫn năng lực.

Niềm tin có thể được tạo nên và cũng có thể bị hủy hoại.

Dù khó khăn nhưng đa số trường hợp niềm tin bị mất đều có thể khôi phục lại.

Có thể rèn luyện và học được cách xây dựng niềm tin và biến nó thành một lợi thế chiến lược.

Không tin ai cả mới là một rủi ro lớn hơn.

Xây dựng được niềm tin với một người thì sẽ xây dựng được niềm tin với nhiều người khác.

Có lẽ định kiến dai dẳng nhất là của một lãnh đạo cao cấp của một ngân hàng đầu tư tại New York nơi tôi từng làm việc trong một thời gian ngắn, rằng: “Hoặc anh có niềm tin, hoặc không, ngoài ra anh chẳng thể làm gì hơn.”

Thật ra bạn vẫn *có cách* giải quyết cho vấn đề này! Tôi đã là một nhà kinh doanh trong suốt 20 năm qua. Tôi có trách nhiệm xây dựng và điều hành doanh nghiệp, xây dựng đội ngũ, báo cáo cho hội đồng quản trị, đạt thành quả và phải hoàn thành các mục tiêu đề ra. Trong thời gian đó, tôi cũng đã có nhiều năm tư vấn cho hàng chục công ty nổi tiếng, trong đó có nhiều công ty xây dựng được chiến lược tốt và có năng lực thực hiện nhưng lại không đạt được kết quả mong muốn mà không giải thích được lý do vì sao. Tôi là một người chồng, người cha và là một thành viên của một đại gia đình có nhiều mối quan hệ về nhiều mặt. Tôi đã từng tư vấn cho nhiều trường hợp dân sự khi các gia đình và cá nhân gặp phải những vấn đề phức tạp do thiếu niềm tin. Và từ những kinh nghiệm đã qua, tôi chưa thấy có trường hợp ngoại lệ nào đối với tiền đề cơ bản của cuốn sách này: Bạn hoàn toàn có thể xây dựng được niềm tin mạnh mẽ và niềm tin đó có tốc độ nhanh hơn rất nhiều so với những gì bạn nghĩ!

Một lần nữa, tôi muốn khẳng định rằng không gì có thể nhanh bằng tốc độ của niềm tin. Không có mối quan hệ nào mỹ mãn bằng một quan hệ tin cậy. Không có gì truyền cảm hứng mạnh mẽ bằng tác động của niềm tin. Không gì có thể sinh lợi bằng tính kinh tế của niềm tin. Không gì có sức ảnh hưởng lớn hơn sức mạnh của niềm tin.

Niềm tin có thể làm thay đổi mọi thứ. Chưa lúc nào chúng ta cần xây dựng, khôi phục và mở rộng niềm tin ở mọi cấp độ như trong thời đại toàn cầu hóa này.

Dù bạn đang tiếp cận cơ hội và thách thức để tăng cường niềm tin trong cuộc sống riêng hay trong công việc, hoặc cả hai, tôi bảo đảm với bạn rằng niềm tin sẽ tạo ra sự khác biệt đáng kể trên mọi phương diện trong cuộc sống của bạn.

Chương 2

Bạn có thể làm được điều này!

*Trong công việc, trách nhiệm hàng đầu của bạn là phải
xây dựng được niềm tin.*
- Robert Eckert, CEO, Mattel

Nếu bạn đã biết đến cha tôi, Tiến sĩ Stephen R. Covey qua cuốn sách *7 Thói quen để thành đạt* của ông, hẳn bạn còn nhớ câu chuyện ông kể về việc cố gắng dạy đứa con trai cách chăm sóc thảm cỏ quanh nhà. Ông đã đặt tên cho câu chuyện là “Xanh và Sạch”. Cha tôi dùng câu chuyện này làm ví dụ về cách dạy các nguyên tắc quản lý và tinh thần trách nhiệm cho trẻ con.

Vâng, tôi chính là chú bé trong câu chuyện đó, và tôi muốn kể cho bạn nghe câu chuyện này với cái nhìn của tôi! Đúng là tôi đã học được cách quản lý công việc và tinh thần trách nhiệm từ kinh nghiệm đó, nhưng tôi còn học được một điều mà tôi tin rằng còn quan trọng hơn, điều đó đã ảnh hưởng sâu sắc đến bản thân tôi trong suốt cuộc đời.

Lúc đó tôi mới 7 tuổi và cha tôi muốn tôi chăm sóc thảm cỏ. Ông bảo: “Con ạ, đây là sân cỏ nhà ta và nhiệm vụ của con là làm cho nó ‘xanh’ và ‘sạch’. Bây giờ bố sẽ giải thích cho con hiểu”. Ông dẫn tôi sang thảm cỏ nhà bên cạnh và nói: “Như thế này là xanh” (Ông không thể dùng sân cỏ nhà chúng tôi làm ví dụ vì dưới sự chăm sóc của ông lúc đó cỏ đang vàng úa). Ông nói: “Làm thế nào để thảm cỏ nhà ta xanh là tùy thuộc vào con. Con được tự do làm thế nào tùy ý, miễn là đừng dùng sơn xanh để phun lên cỏ. Con có thể tưới bằng vòi nước hay bằng xô tùy ý. Thậm chí con có thể phun nước bọt lên nó nếu con muốn. Đối với bố điều đó chẳng sao cả. Bố chỉ quan tâm làm sao sân cỏ nhà ta có màu xanh là được.”

Kể đến ông bảo tôi: “Còn đây là sạch.” Ông lấy ra hai bao tải đựng rác và hai cha con cùng nhau thu dọn những mảnh giấy lộn, những khúc gỗ, và gạch đá vụn nằm trong một nửa sân để tôi có thể so sánh sự khác biệt. Rồi ông lại giải thích cách làm thế nào là tùy tôi, miễn sao thảm cỏ “sạch” là được.

Rồi cha tôi nói một điều có ý nghĩa rất sâu sắc với tôi: “Bây giờ con cần biết rằng khi con nhận nhiệm vụ này, bố sẽ không làm nữa. Đó sẽ là nhiệm vụ của con. Nó được gọi là đảm nhiệm công việc. Đảm nhiệm công việc có nghĩa là ‘nhận trách nhiệm với sự tín nhiệm’, bố tin con có thể làm và hoàn thành tốt việc này.” Ông đưa ra một quy định xác định trách nhiệm. Ông nói chúng tôi sẽ cùng đi vòng quanh sân vườn mỗi tuần hai lần để tôi báo cáo cho ông biết công việc diễn tiến ra sao. Ông hứa với tôi sẽ có mặt để giúp đỡ khi tôi cần, nhưng nhấn mạnh đây hoàn toàn là nhiệm vụ của tôi - tôi là “sếp” của chính mình và cũng là trọng tài tự đánh giá kết quả công việc của chính mình.

Vậy đây là trách nhiệm của tôi. Thực ra, trong 4 hay 5 ngày sau đó tôi chẳng làm gì cả. Lúc đó đang vào giữa mùa hè nóng nực, và cỏ chết rất nhanh. Đồ ăn thừa còn lại sau bữa tiệc nướng ngoài trời với láng giềng vài hôm trước đó vẫn còn vương vãi trên sân cỏ. Quả là một cảnh bừa bãi, nhếch nhác. Cha tôi định sẽ nhận lại công việc hoặc mắng cho tôi một trận, nhưng ông không muốn vi phạm thỏa thuận đã có giữa hai cha con.

Đến thời hạn báo cáo, ông hỏi: “Thế nào con trai, công việc chăm sóc thảm cỏ đến đâu rồi?” Tôi trả lời: “Mọi việc đều ổn, bố ạ.” Ông hỏi tiếp: “Con có cần bố giúp gì không?”

“Không cần đâu bố ạ, mọi thứ đều ổn cả.” Tôi trả lời.

“Thế thì chúng ta cùng đi xem một vòng như đã thỏa thuận nhé.”

Khi chúng tôi đi quanh sân, tôi bắt đầu nhận ra sân cỏ chẳng hề “xanh” hay “sạch”. Nó vàng úa và bừa bộn. Theo lời kể của cha tôi, lúc đó cảm tôi run cầm cập, nước mắt ràn rụa và tôi bật khóc: “Bố ơi, việc này khó quá!”

Ông nói: “Khó làm sao? Con đã làm gì đâu mà gọi là khó?” Im lặng một lúc rồi ông nói: “Con có muốn bố giúp một tay không?”

Nhớ lại việc giúp đỡ của cha tôi là một phần trong thỏa thuận của hai bố con và cảm thấy có triển vọng nên tôi trả lời ngay: “Vâng, con muốn.”

Ông hỏi: “Con muốn bố giúp gì?”

Tôi nhìn quanh và nói: “Bố có thể giúp con nhặt rác ở đằng kia không?” Ông nhận lời. Thế là tôi vào nhà lấy ra hai bao tải để bố giúp tôi nhặt rác theo yêu cầu của tôi.

Kể từ ngày hôm đó trở đi, tôi mới thực sự chịu trách nhiệm chăm sóc sân cỏ... và tôi đã giữ cho nó luôn “xanh” và “sạch”.

Như tôi đã nói, cha tôi dùng câu chuyện này làm một ví dụ về việc giao phó trách nhiệm hay những thỏa thuận hai bên cùng nỗ lực để thắng lợi. Nhưng mới 7 tuổi đầu, tôi còn quá nhỏ để hiểu được ý nghĩa của những từ ngữ to tát này. Điều tôi nhớ nhất về kinh nghiệm đó chỉ đơn giản là: *Tôi cảm thấy được tin tưởng!* Lúc đó tôi chẳng hề quan tâm đến tiền bạc hay địa vị, vì thế những thứ đó chẳng có ý nghĩa gì đối với tôi. Động lực của tôi khi ấy chính là niềm tin mà cha dành cho tôi. Tôi không muốn làm ông thất vọng, tôi muốn cho ông thấy tôi có khả năng và trách nhiệm. Việc Cha đặt niềm tin nơi tôi đã tạo cảm hứng cho tôi, đã tạo nên ý thức trách nhiệm và tính chính trực trong tôi trong suốt cuộc đời của mình.

*Ít có điều gì có thể giúp ích cho một cá nhân hơn việc trao trách nhiệm cho anh ta
và làm cho anh ta hiểu rằng anh ta đang được tin cậy.*
- Booker T. Washington

Niềm tin hoạt động như thế nào?

Như tôi đã học được từ cha tôi khi xưa, niềm tin là một trong những hình thức động viên và gây cảm hứng hữu hiệu nhất. Mọi người đều muốn được tin cậy và họ sẽ đáp ứng lại niềm tin đó và họ thăng hoa vì nó. Bất kể ở hoàn cảnh nào, chúng ta cần phải làm tốt việc xây dựng, mở rộng, và khôi phục niềm tin. Chúng ta không xem nó là thủ thuật mua chuộc mà là một phương tiện hiệu quả nhất để quan hệ và làm việc với người khác, và để đạt được kết quả mong muốn.

Để làm được điều đó, trước tiên chúng ta cần hiểu rõ niềm tin hoạt động như thế nào.

Trong khi thuyết trình, tôi thường đề nghị cử tọa suy nghĩ thật kỹ những câu hỏi về niềm tin. Bạn tin ai? Tin một người bạn? Một đồng nghiệp? Cấp trên? Vợ/chồng của bạn? Cha mẹ? Con cái? Vì sao bạn tin họ? Điều gì khiến bạn tin vào mối quan hệ đặc biệt này?

Và, những câu hỏi có tính gợi mở hơn: Ai tin bạn? Người thân trong gia đình? Đồng nghiệp nơi công sở? Người bạn mới quen? Người bạn quen biết đã lâu? Bạn có đặc điểm gì khiến người khác có thể tin vào bạn?

Hầu hết chúng ta khi nghĩ về niềm tin thường liên tưởng đến tính cách - là người tốt hay chân thành, có đạo đức hay chính trực. Và tính cách được xem là điều kiện tuyệt đối cơ bản và cần thiết. Nhưng như tôi đã nói trong chương mở đầu, việc cho rằng *niềm tin chỉ dựa trên cơ sở tính cách* là một định kiến sai lầm.

Niềm tin hình thành trên cả hai yếu tố: tính cách và *năng lực*. Tính cách bao gồm sự chính trực, động cơ, ý định của bạn đối với người khác. Năng lực bao gồm các khả năng, kỹ năng, thành tích, hiệu quả. Cả hai yếu tố này đều cần thiết.

Với khuynh hướng ngày càng chú trọng về đạo đức trong xã hội chúng ta, yếu tố tính cách trong niềm tin nhanh chóng trở thành giá trị tiêu chuẩn để hội nhập nền kinh tế mới toàn cầu. Tuy nhiên, một khía cạnh khác thường bị xem nhẹ của niềm tin là năng lực cũng quan trọng không kém. Bạn có thể đánh giá một người là chân thành, thậm chí trung thực, nhưng nếu người đó không làm việc hiệu quả thì bạn khó có thể đặt hết niềm tin vào họ. Ngược lại, một người có thể có năng khiếu, tài năng và nhiều thành tích, nhưng nếu người đó không trung thực, bạn cũng không thể tin người đó. Ví dụ trong thâm tâm tôi cảm thấy tin tưởng vào tính cách của một người đến mức khi tôi đi vắng có thể yên tâm giao cho người đó trông nom đàn con của mình.. Nhưng trong công việc tôi có thể không tin cậy người đó vì họ không có năng lực chuyên môn. Ngược lại, tôi có thể tin cậy ai đó trong công việc nhưng sẽ không yên tâm để người đó trông nom con mình không hẳn vì người đó không trung thực hay không có khả năng, mà vì người đó không phải là người chu đáo để chăm sóc trẻ con.

Theo khuynh hướng tự nhiên, chúng ta thường xét về tính cách khi nghĩ đến niềm tin, nhưng chúng ta cũng nên nhận ra sự quan trọng không kém của yếu tố năng lực. Bạn thử nghĩ xem - người ta tin cậy những người có khả năng thực hiện tốt công việc. Chương trình giảng dạy mới thường được giao cho những giảng viên có năng lực tốt nhất. Những dự án hay thương vụ đầy triển vọng sẽ được giao cho những người đã từng hoàn thành tốt trong quá khứ. Nhận ra vai trò của năng lực giúp chúng ta nhận diện và lý giải những vấn đề sâu xa về niềm tin mà xưa nay chúng ta không chú ý đến. Từ quan điểm của cấp lãnh đạo, yếu tố năng lực giúp củng cố và phát huy công năng thực tiễn của niềm tin.

Đây là một cách khác để nhìn nhận vấn đề: mỗi quan tâm ngày càng tăng về vấn đề đạo đức là điều tốt cho xã hội chúng ta. Đạo đức (vốn là một phần của tính cách) là yếu tố cơ bản của niềm tin, nhưng bản thân nó chưa đủ

để xây dựng niềm tin. Bạn không thể có niềm tin nếu không có đạo đức, nhưng bạn có thể có đạo đức mà không có niềm tin. Niềm tin, bao gồm đạo đức, là một ý tưởng sâu rộng hơn nhiều.

Sau khi tôi thuyết trình đề tài *Tốc độ của Niềm tin* tại một hội nghị gần đây, giám đốc bán hàng của một công ty dược phẩm lớn đến gặp tôi và nói: “Cám ơn anh đã cùng cố điều mà tôi từng nói với đồng nghiệp trong bộ phận của tôi - vì kết quả là điều thiết yếu để xây dựng niềm tin nên chúng ta cần phải đạt chỉ tiêu hàng tháng. Đạt được chỉ tiêu, công ty sẽ tin tưởng chúng ta hơn, cấp lãnh đạo, đồng nghiệp, và mọi người sẽ tin chúng ta hơn. Bằng ngược lại, chúng ta sẽ đánh mất niềm tin nơi mọi người và không được duyệt ngân sách dự án. Điều đó thật dễ hiểu.”

Như đã nói, cả hai yếu tố tính cách và năng lực đều cần thiết. Tính cách là một yếu tố bất biến của niềm tin trong mọi hoàn cảnh. Còn năng lực thay đổi theo hoàn cảnh. Jeri, vợ tôi rất tin tôi và tôi cũng tin tưởng cô ấy. Nhưng trong một cuộc phẫu thuật gần đây của cô ấy, Jeri không thể yêu cầu tôi làm việc đó vì tôi không phải là bác sĩ!

Một khi bạn hiểu rằng cả hai yếu tố tính cách và năng lực đều cần thiết đối với niềm tin, bạn sẽ nhận thấy các nhà lãnh đạo và các nhà quan sát thành công ở khắp nơi đã kết hợp hai yếu tố này như thế nào trong công việc của họ. Người ta có thể dùng nhiều lời lẽ khác nhau để diễn đạt ý tưởng này, nhưng nếu muốn dùng từ ngữ cô đọng nhất thì đó là sự cân bằng giữa tính cách và năng lực.

Chúng ta hãy xem xét những thông tin sau đây:

- Jack Welch, cựu CEO của hãng General Motors, nói về các nhà quản lý được đánh giá thành tích của họ trên hai khía cạnh: “Sống theo các giá trị” (tính cách) và “Cống hiến bằng kết quả” (năng lực).
- Jim Collins, tác giả cuốn sách *Từ tốt đến Vĩ đại*, cho rằng một nhà lãnh đạo xuất sắc là người “cực kỳ khiêm tốn” (tính cách) và “ý chí mạnh mẽ trong nghề nghiệp” (năng lực). Trong cuốn *Xây dựng để trường tồn*, ông nói về sự cần thiết “duy trì điều cốt lõi” (tính cách) và “thúc đẩy sự tiến bộ” (năng lực).
- Warren Buffett, CEO của Berkshire Hathaway, xem “sự chính trực” (tính cách) và “sự thông minh” (năng lực) là những phẩm chất hàng đầu khi ông tuyển dụng nhân viên.
- Ram Charan, tác giả nhiều cuốn sách và là nhà tư vấn cho nhiều CEO của các công ty thuộc danh sách Fortune 500, nhấn mạnh đến sự cần thiết trở thành “nhà lãnh đạo của mọi người” (tính cách) và “nhà lãnh đạo của doanh nghiệp” (năng lực).
- Lý thuyết lãnh đạo đề cập đến việc người lãnh đạo phải như thế nào (tính cách) và người lãnh đạo phải làm những gì (năng lực).
- Các phương pháp ra quyết định chú trọng vào sự cân bằng “con tim” (tính cách) và “khối óc” (năng lực)

Vậy, bạn cần ghi nhớ rằng niềm tin không chỉ phụ thuộc vào tính cách, mặc dù đó là điều cơ bản. Niềm tin phụ thuộc vào cả hai yếu tố ngang bằng là tính cách và năng lực. Cả hai yếu tố đều tuyệt đối cần thiết. Từ gia đình đến công ty, nhìn vào bất cứ sự thất bại nào trong lãnh đạo, bạn sẽ thấy nguyên nhân là do một trong hai yếu tố này.

5 Làn sóng của Niềm tin

Nhiều năm trước đây, tôi và một số đồng nghiệp cùng làm việc với một nhóm ít người đến từ một công ty đa quốc gia. Phản hồi đầu tiên của họ là: “Chúng tôi rất thích nội dung của lý thuyết lãnh đạo này! Nhưng các nhà quản lý bộ phận của chúng tôi không hiểu nó, nên họ là những người thực sự cần phải được nghe.”

Sau đó một thời gian, chúng tôi thuyết trình nội dung cho các nhà quản lý bộ phận của họ. Những người tham dự bảo: “Chúng tôi hoàn toàn đồng ý với tất cả những điều ông trình bày. Cách giải quyết vấn đề thật tuyệt vời! Vấn đề là những người thực sự cần đến lý thuyết này là cấp trên của chúng tôi.”

Khi chúng tôi thuyết trình cho cấp trên của họ, những vị này nói, “Chúng tôi rất tán thành nội dung này! Nó rất sâu sắc và hữu ích, nhưng những người cùng đẳng cấp với chúng tôi tại năm đơn vị khác không hiểu điều này. Họ mới là những người cần được nghe.”

Những người cùng đẳng cấp với họ lại bảo vấn đề là ở ban điều hành, những người giám sát và quản lý các bộ phận này. Rồi ban điều hành lại bảo vấn đề nằm ở chỗ vị CEO của công ty. Cuối cùng khi chúng tôi gặp CEO, ông ấy nói: “Nội dung này rất hay, nhưng tôi không có quyền. Tôi không thể làm gì được vì quyền hành nằm trong tay hội đồng quản trị.” Tôi dám chắc rằng nếu chúng tôi đi tiếp đến gặp hội đồng quản trị, có lẽ họ sẽ nói vấn đề nằm ở Wall Street!

Như cha tôi đã nói rất có lý: “Nếu bạn nghĩ vấn đề nằm đâu đó ở bên ngoài, thì chính suy nghĩ đó mới là vấn đề.”

Cuối cùng khi chúng tôi đã thuyết trình cho mọi người ở tất cả các cấp trong công ty lớn này, dù cấp trên của bạn, lãnh đạo đơn vị của bạn, CEO, hội đồng quản trị, vợ/chồng bạn, con cái, bạn bè, đồng nghiệp của bạn..tất cả có thể đều có vấn đề về niềm tin (hay bất cứ vấn đề nào khác). *Nhưng không có nghĩa là bạn bất lực!* Trên thực tế, có lẽ bạn không biết mình có sức mạnh như thế nào trong việc làm thay đổi mức độ niềm tin trong tất cả các mối quan hệ nếu bạn biết cách hành động “từ trong ra ngoài.”

Điểm mấu chốt là chúng ta cần hiểu rõ và biết cách hành xử trong môi trường mà tôi tạm gọi là “5 Làn sóng của niềm tin”. Mô hình này phát xuất từ ý tưởng “hiệu ứng gợn sóng” (ripple effect) dùng hình tượng để mô tả tính chất tương thuộc của niềm tin và trình tự dịch chuyển của nó từ trong ra ngoài. Nó xác định năm cấp độ, hay bối cảnh xây dựng niềm tin. Trong ba phần tiếp theo của cuốn sách, chúng ta sẽ tìm hiểu cơ cấu của mô hình này để hiểu rõ niềm tin và cách tác động vào niềm tin như thế nào.

Chúng ta sẽ đi sâu vào từng làn sóng niềm tin ở phần sau, nhưng tôi muốn nêu ra ngay ở đây khái quát về 5 làn sóng để bạn nắm trước khái niệm của nó.



Chú thích hình vẽ trang 33

- Self Trust: Niềm tin vào chính mình
- Relationship Trust: Niềm tin trong mối quan hệ
- Organizational Trust: Niềm tin trong tổ chức
- Market Trust: Niềm tin trên thương trường
- Societal Trust: Niềm tin trong xã hội

Làn sóng thứ nhất: Niềm tin vào chính mình

Làn sóng đầu tiên là niềm tin vào bản thân, vào khả năng chúng ta có thể đặt ra và thực hiện các mục tiêu, cam kết và những gì đã nói - cũng như khơi dậy niềm tin trong lòng mọi người. Nguyên tắc chính của đợt sóng đầu tiên này là *sự tín nhiệm(credibility)*, từ này có xuất xứ từ tiếng La-tinh, *credere* có nghĩa là “tin tưởng”. Trong làn sóng này, chúng ta sẽ khảo sát “4 nhân tố cơ bản của sự tín nhiệm” và cách thức làm tăng uy tín của chúng ta để có thể xác lập niềm tin vững chắc đối với chính mình và đối với những người khác. Kết quả đem lại nhờ có tính cách và năng lực ở mức độ cao là sự tín nhiệm, sự đề cao, và tầm ảnh hưởng.

Làn sóng thứ hai: Niềm tin trong mối quan hệ

Nguyên tắc chính chi phối làn sóng này là *hành vi nhất quán (consistent behavior)*. Trong phần này, chúng ta sẽ bàn về 13 hành vi phổ biến mà các nhà lãnh đạo hàng đầu thế giới thường thực hành. Tuy nhiên, điều thú vị là bất cứ ai cũng có thể học và vận dụng 13 hành vi này để tăng cường sự tín nhiệm nhằm xây dựng hay cải thiện các mối quan hệ.

Làn sóng thứ ba: Niềm tin trong tổ chức

Chúng tôi muốn nói đến niềm tin trong mọi loại hình tổ chức, bao gồm các công ty, các tổ chức phi lợi nhuận, cơ quan chính phủ, cơ sở giáo dục, gia đình, cũng như các đội nhóm trong tổ chức. Nếu bạn đã từng làm việc với những cá nhân mà bạn tin cậy, nhưng bạn không thấy niềm tin đó trong tổ chức bạn đang làm việc - hay trong tình huống mà các hệ thống và cơ cấu của tổ chức đó gây ra sự mất niềm tin - bạn sẽ dễ dàng nhận ra bản chất quan trọng của làn sóng thứ ba. Nguyên tắc chính chi phối làn sóng này là *sự liên kết (alignment)*. Nó giúp các nhà lãnh đạo tạo ra các cơ cấu, hệ thống và những biểu tượng niềm tin vào tổ chức nhằm làm xóa bỏ 7 thứ thuế do niềm tin thấp và tạo ra 7 loại cổ tức lớn nhất do niềm tin cao mang lại.

Làn sóng thứ tư: Niềm tin trên thương trường

Niềm tin trên thương trường là mức độ hầu như ai cũng nhận ra tác động của nó. Nguyên tắc chính đằng sau làn sóng này là *uy tín (reputation)*, thể hiện thương hiệu công ty (cũng như thương hiệu cá nhân) của bạn. Làn sóng thứ tư cũng phản ánh niềm tin của khách hàng, nhà đầu tư, và những người khác trên thương trường đối với bạn. Thương hiệu tác động rất lớn đến hành vi và lòng trung thành của khách hàng. Phần này sẽ giúp bạn không những cải thiện thương hiệu và uy tín cá nhân mà còn giúp bạn cải thiện và nâng cao uy tín thương hiệu của công ty trên thương trường.

Làn sóng thứ năm: Niềm tin trong xã hội

Làn sóng thứ năm nói về việc tạo ra giá trị cho người khác và cho xã hội nói chung. Nguyên tắc bao trùm của làn sóng này là *sự cống hiến (contribution)*. Bằng sự cống hiến hay “cho đi”, chúng ta có thể triệt tiêu sự nghi ngờ, chủ nghĩa hoài nghi, và các loại “thuế thừa kế” niềm tin thấp. Chúng ta cũng sẽ khuyến khích người khác tạo ra các giá trị và cống hiến.

Tùy thuộc vào vai trò và trách nhiệm của mình, chúng ta có thể gây ảnh hưởng nào đó khi dịch chuyển từ làn sóng này sang làn sóng khác. Tuy nhiên, tất cả chúng ta đều có ảnh hưởng đặc biệt trong hai làn sóng đầu tiên, và đây chính là nơi chúng ta cần phải bắt đầu. Khi đọc xong cuốn sách này, bạn sẽ hiểu rõ ngay cả niềm tin ở cấp độ xã hội (làn sóng thứ năm) cũng có thể quy về các vấn đề ở cấp độ cá nhân (làn sóng thứ nhất). Các vấn đề niềm tin cá nhân sẽ thực sự được nhân lên theo cấp số nhân khi chúng ta chuyển sang các làn sóng khác. Chẳng hạn, vấn đề niềm tin ở cấp độ cá nhân đối với một số lãnh đạo của Tập đoàn Enron lúc đầu được lan truyền đến những mối quan hệ giữa họ rồi đến tổ chức, và cuối cùng lan ra thương trường và toàn bộ xã hội. Hiệu ứng gợn sóng càng lớn khi nó càng lan rộng, cuối cùng trở thành một trong những động lực cho cuộc cải cách lớn: sự ra đời của Đạo luật Sarbanes - Oxley. Điều này cho thấy chúng ta luôn phải bắt đầu từ làn sóng thứ nhất với bản thân mình.

Phần cuối cùng của cuốn sách nói về việc khơi dậy niềm tin nơi người khác. Nó bao gồm việc học cách mở rộng “niềm tin sáng suốt” - để một mặt tránh sự cả tin (niềm tin mù quáng), mặt khác tránh sự ngờ vực (mất niềm tin) trong quan hệ với người khác và tìm ra “điểm tựa tối ưu” để niềm tin có thể đem lại cổ tức lớn nhất cho mọi người. Ngoài ra, phần này cũng đề cập đến việc khôi phục và phát triển niềm tin. Mặc dù đặt lòng tin nơi người khác không thể tránh khỏi những trường hợp rủi ro, nhưng rủi ro còn lớn hơn nếu chúng ta không tin vào ai cả. Nếu biết mở rộng niềm tin sáng suốt đúng lúc và đúng cách, chúng ta sẽ làm chủ được hoàn cảnh và đạt được những thành tựu bất ngờ, nhanh chóng hơn và tốn ít chi phí hơn. Có lẽ còn quan trọng hơn nữa, nó sẽ khơi dậy và truyền sức mạnh cho những người mà bạn muốn đặt niềm tin vào họ.

Khôi phục Niềm tin

Trước khi bàn về 5 làn sóng niềm tin, tôi muốn khẳng định lại rằng chúng ta không những có thể xây dựng được niềm tin mà còn có thể khôi phục niềm tin. Hiển nhiên có một số trường hợp ngoại lệ, nhưng tôi vẫn tin rằng đối với hầu hết chúng ta, khả năng khôi phục niềm tin còn lớn hơn chúng ta tưởng rất nhiều.

*Tốt nhất nên trồng cây từ 20 năm về trước.
Nếu chưa, bạn hãy làm việc đó ngay hôm nay.*

Chúng ta hãy cùng xem xét kinh nghiệm của “Tom”, người đã làm việc cho một công ty bất động sản lớn trong nhiều năm và cuối cùng trở thành một cổ đông trong công ty. Đến một lúc khi thị trường bất động sản đảo lộn và công ty bắt đầu chia rẽ, kéo theo đó là nhiều vụ tranh chấp quyền lực và Tom rời khỏi công ty. Một vụ khởi kiện, rồi một vụ khởi kiện ngược lại được mang ra tòa án. Vốn là một cổ đông lớn, Tom có quyền lợi trong hàng chục bất động sản. Và thật khó tin là sau nhiều năm trôi qua, quá trình xem xét và điều tra về pháp lý vẫn không chấm dứt.

Cuối cùng, Tom quyết định cần tìm giải pháp tốt hơn. Anh gọi điện cho “Chris” một cổ đông khác lúc đó là người phụ trách công ty, và nói: “Chúng ta hãy nói chuyện với nhau - chỉ anh và tôi và không cần luật sư riêng của chúng ta.” Tom và Chris từng là đối tác của nhau trong nhiều năm, nhưng do biến động trên mà niềm tin giữa họ bị rạn nứt. Tuy vậy, Chris đồng ý gặp Tom.

Tom đến gặp với ý định tìm hiểu chân thành quan điểm của Chris. Anh lắng nghe Chris và nhắc lại quan điểm của Chris. Chris thấy Tom hiểu đúng ý mình và anh trở nên sẵn sàng lắng nghe ý kiến của Tom.

Sau khi trao đổi thẳng thắn với nhau, niềm tin đã từng chia sẻ giữa hai cựu đối tác trước đây đã nhanh chóng được khôi phục. Chính trong cuộc gặp đó, hai bên đã đạt được thỏa thuận giải quyết bất đồng sau cái bắt tay đầy thiện thiện. Thông qua quá trình lắng nghe và khôi phục lại một phần niềm tin mà họ từng có trước đây, hai người đã tìm ra giải pháp giải quyết vấn đề và họ chấm dứt sự oán trách lẫn nhau cũng như sự lãng phí thời gian và tiền bạc vì vụ kiện cáo kéo dài trong nhiều năm trước đó.

Một ví dụ khác, chúng ta hãy xem xét mối quan hệ giữa hai cựu Tổng thống Mỹ John Adams và Thomas Jefferson. Hai vị này lần lượt là người khởi xướng và phác thảo bản Tuyên ngôn Độc lập của nước Mỹ và đã nỗ lực không mệt mỏi để dành lại nền độc lập của nước Mỹ khỏi sự thống trị của Anh Quốc. Hai ông đều được cử làm đại sứ tại Paris trong thời gian giữa các cuộc cách mạng Mỹ và Pháp - lúc đó cả hai đều không biết điều gì sẽ xảy ra ở Hoa Kỳ và Pháp, hay bản thân họ sau này - họ là đôi bạn đặc biệt thân thiết của nhau. Jefferson trở thành cha đỡ đầu cho con trai của Adam là John Quincy, và được vợ của Adam là Abigail hết lòng ngưỡng mộ, gọi ông là “một trong những con người kiệt xuất nhất trên thế giới.”

Tuy nhiên sau khi trở về Hoa Kỳ, do hai ông theo đuổi các quan điểm chính trị khác nhau nên mối quan hệ giữa hai người có phần căng thẳng. Theo luật pháp lúc đó, khi Adams là người ủng hộ thể chế Liên bang được bầu làm Tổng thống thứ hai của nước Mỹ, thì Jefferson, một đảng viên Đảng Cộng hòa với số phiếu bầu lớn thứ hai đương nhiên sẽ trở thành Phó Tổng thống.

Adams hy vọng nhận được sự ủng hộ và tình bạn từ phó tổng thống của mình như ông đã từng dành cho Tổng thống George Washington khi ông nhận chức vụ Phó Tổng thống. Thay vào đó, Adams cảm thấy Jefferson không trung thành với mình, bè phái cực đoan và đầy tham vọng chính trị. Vào cuối nhiệm kỳ của Tổng thống Adams, mối quan hệ giữa hai người chất chứa đầy ác ý và oán giận.

Nhiều năm sau đó, Bác sĩ Benjamin Rush (người cùng ký tên vào bản Tuyên ngôn độc lập) là bạn của cả hai người đã khuyên Adams hòa giải với Jefferson. Adams nghe theo, gửi cho Jefferson một thiệp mừng năm mới với lời chúc Jefferson mạnh khỏe và hạnh phúc. Jefferson lập tức phúc đáp, vui mừng trước triển vọng được khôi phục lại tình bạn khi xưa. Ông viết: “Bức thư của ông làm tôi nhớ lại tất cả những kỷ niệm đẹp còn đọng lại trong ký ức của tôi. Nó đưa tôi trở lại thời kỳ đầy khó khăn và nguy hiểm, khi chúng ta đều là những người lính đầu tranh vì sự nghiệp chung, giành lại những điều quý giá nhất của con người, đó là quyền tự trị.”

Adams sau đó viết thư cho Rush: “Điều anh muốn đã trở thành hiện thực... Anh đã mang đến điều kỳ diệu! Anh đã mang lại hòa bình cho những cường quốc chưa bao giờ có chiến tranh.” Sau đó, Adams đem bức thư của Jefferson ra đọc trong buổi họp mặt gia đình, khi được hỏi vì sao ông có thể làm lành với một người đã từng xúc phạm ông như vậy, Adams trả lời rằng:

Tôi không tin rằng Ngài Jefferson lại căm thù tôi. Ngược lại, tôi tin rằng ông ấy luôn quý mến tôi... Ông ấy muốn trở thành Tổng thống Hoa Kỳ nhưng tôi lại cản đường ông ấy, vì vậy mà ông ấy đã làm đủ mọi cách để triệt hạ tôi. Nhưng nếu tôi cứ cãi vã với ông ấy vì điều đó thì tôi sẽ phải cãi vã với tất cả những ai va chạm với tôi trong cuộc sống. Đó là bản chất tự nhiên của con người... Vì thế tôi tha thứ cho mọi kẻ thù của mình và hy vọng họ sẽ được tha thứ trên

thiên đường. Ngài Jefferson và tôi đều đã già và đã thôi việc quốc sự, chúng tôi nên hòa giải với nhau.

Adams và Jefferson đã sống vui vẻ trong tình bạn thật mãi nguyện và trao đổi thư từ qua lại cho nhau trong suốt 14 năm sau đó cho đến ngày họ qua đời, thật ngạc nhiên là vào cùng ngày 4 tháng 7 năm 1826, nhân kỷ niệm 50 năm ngày Tuyên ngôn Độc lập của nước Mỹ. Một trong số những lời đáng nhớ nhất mà Adams từng gửi cho Jefferson là: “Chừng nào tôi còn thở, tôi vẫn là bạn của anh.”

Nhìn nhận, Nói năng và Ứng xử

Mục đích của cuốn sách này là giúp bạn có cách *nhìn nhận*, *nói năng* và *ứng xử* một cách đúng đắn để xây dựng niềm tin. Cả ba hình thức này đều rất quan trọng.

Bạn còn nhớ câu chuyện tôi kể ở chương trước về hướng dẫn viên câu cá tại Montana đã đưa cho tôi cặp kính để nhìn thấy đàn cá ở dưới mặt nước không? Tương tự, cuốn sách này sẽ trao cho bạn “đôi kính niềm tin” giúp bạn *nhìn nhận* niềm tin theo một cách hoàn toàn khác và lý thú để nhận biết các cơ hội cũng như khả năng nâng cao niềm tin và thu được lợi ích từ niềm tin ở mọi mức độ.

Đôi khi bạn biết mình không thể tin tưởng một ai đó hoặc có ai đó không tin tưởng bạn, nhưng bạn không nói được lý do vì sao và cũng không biết làm cách nào để cải thiện tình hình ấy. Cuốn sách này sẽ giúp bạn *nói* về niềm tin và chỉ ra những nguyên nhân sâu xa nhằm giúp bạn nhận thức tường tận vấn đề và giải quyết những vướng mắc về niềm tin trong cuộc sống.

Cuối cùng, cuốn sách sẽ giúp bạn rèn luyện cách *ứng xử* để xây dựng và nâng cao niềm tin, đặc biệt là 13 hành vi ứng xử thường thấy ở những nhân vật và các nhà lãnh đạo có sự tín nhiệm cao trên thế giới.

Tôi đồng ý với nhận định rằng việc thay đổi mô thức tư duy sẽ dẫn đến thay đổi hành vi - hay nói cách khác, khi *cách nhìn* của bạn thay đổi thì hành vi và kết quả cũng tự động thay đổi theo.

Tuy nhiên, từ góc độ thực tế, tôi cũng tin rằng thay đổi cách nói và ứng xử cũng tác động không nhỏ đến nhận thức và kết quả. Chẳng hạn, hành động phụng sự một người nào đó có thể nhanh chóng làm thay đổi cảm nhận của bạn về họ - thậm chí bạn sẽ cảm thấy yêu thương và thông cảm với họ, những tình cảm bạn chưa từng có với họ. Tôi gọi đây là *sự thay đổi hành vi* (*behavior shift*) - một thay đổi trong cách cư xử cuối cùng dẫn đến sự thay đổi cách nhìn của chúng ta đối với thế giới xung quanh. Tôi cũng tin vào sức mạnh của *sự thay đổi lời nói* (*language shift*). Cách nói của chúng ta có thể thay đổi cách nhìn và cách cư xử của chúng ta, cũng như thay đổi cách nhìn của người khác đối với chúng ta.

Hình vẽ trang 39

- See: Nhìn
- “Paradigm Shift”: “Thay đổi mô thức”
- Behave: Ứng xử
- “Behavior Shift”: “Thay đổi hành vi”
- Speak: Nói
- “Language Shift”: “Thay đổi lời nói”

Rất dễ nhận thấy rằng, ba yếu tố này tác động lẫn nhau và mỗi khi bạn làm thay đổi một yếu tố thì các yếu tố khác cũng thay đổi theo. Chính vì vậy cuốn sách này chú trọng vào cách *nhìn*, *cách nói* và *cách ứng xử*, để giúp bạn không chỉ điều chỉnh mô thức tư duy, mà cả lời nói và cách ứng xử cần thiết để xây dựng và phát triển niềm tin.

Thực hành niềm tin

Như vậy, chúng ta đã có một số hiểu biết cơ bản về *Tốc độ của Niềm tin*, bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang các bước thực hành để xây dựng, khôi phục và mở rộng niềm tin. Khi bạn đọc các phần còn lại của cuốn sách này, bạn cần lưu ý rằng dù bạn đang ở vị trí nào tại công ty hay trong gia đình của bạn, bạn vẫn là người chủ động quyết định. Bạn chính là một nhà lãnh đạo, thậm chí chỉ là lãnh đạo chính bản thân mình.

Theo thời gian, tôi đã đi đến định nghĩa đơn giản về vai trò lãnh đạo như sau: *Vai trò lãnh đạo là đem lại kết quả bằng cách khơi dậy niềm tin.* Việc xây dựng niềm tin sẽ giúp nâng cao tối đa khả năng cống hiến của chúng ta trong hiện tại cũng như trong tương lai.

Phương tiện cũng quan trọng không kém mục đích. Khi bạn có niềm tin, bạn sẽ có khả năng đạt được nhiều kết quả tốt đẹp trong nỗ lực kế tiếp, và luôn luôn có lần kế tiếp chờ đợi bạn. Đạt được mục đích nhưng hủy hoại niềm tin không chỉ là một hành vi thiển cận, phản tác dụng mà cuối cùng không duy trì được sự lâu dài của kết quả đạt được.

Niềm tin chính là chiếc chìa khóa vàng của sự thành công bền vững.

- Jim Burke, Cựu Chủ tịch kiêm CEO của Johnson & Johnson

Tôi khuyên bạn nên đọc kỹ cuốn sách này, đặt câu hỏi thật sâu và tấn công trực diện vào những vấn đề hóc búa. Vì tôi luôn chú trọng đến niềm tin trong cuộc sống của mình và trong quan hệ với hàng ngàn người và hàng trăm tổ chức trên thế giới, tôi tin rằng quan điểm này được căn cứ trên những nguyên tắc đã được kiểm chứng, mang tính phổ quát và có khả năng mang lại những kết quả tích cực. Tôi không ngại ngần bảo đảm với bạn rằng nếu bạn áp dụng những nguyên tắc này vào cuộc sống của chính mình, bạn sẽ thấy được lợi ích tức thì. Bạn sẽ có một năng lực lâu dài. Bạn sẽ xây dựng và duy trì được nhiều mối quan hệ bền chặt hơn. Bạn sẽ có thêm nhiều cơ hội, tầm ảnh hưởng và nhiều niềm vui hơn. Bạn sẽ biết cách xây dựng, phát triển, khôi phục, và mở rộng niềm tin, một yếu tố có tác động mạnh mẽ đến mọi mặt trong cuộc sống của bạn.