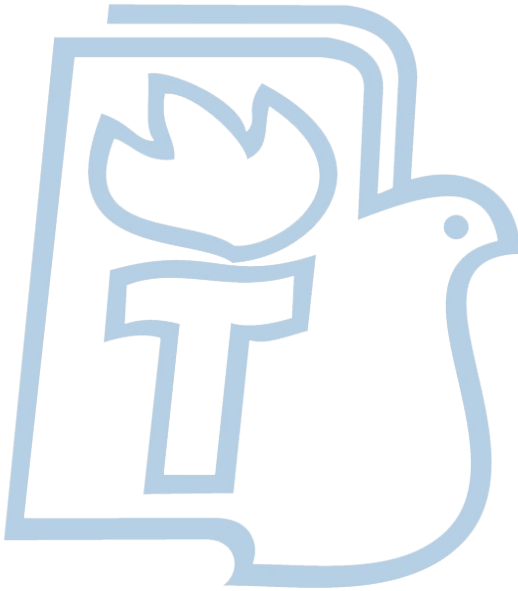
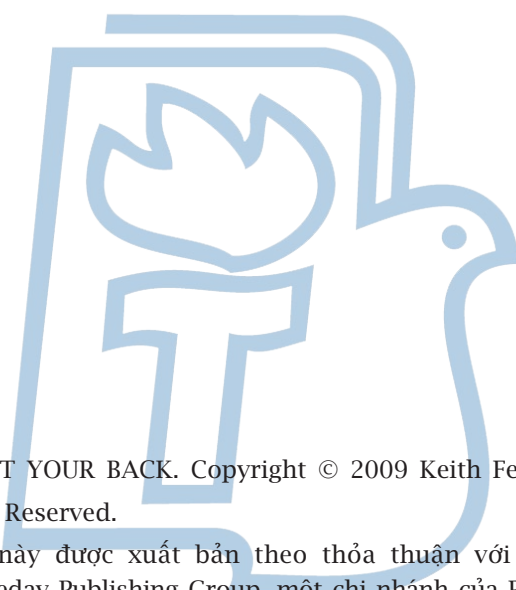


ai che lung  
cho bạn





WHO'S GOT YOUR BACK. Copyright © 2009 Keith Ferrazzi.

All Rights Reserved.

Bản dịch này được xuất bản theo thỏa thuận với Doubleday, thuộc The Doubleday Publishing Group, một chi nhánh của Random House, Inc. Bản tiếng Việt © 2009 Nhà xuất bản Trẻ.

---

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN ĐƯỢC THỰC HIỆN BỞI THƯ VIỆN KHTH TP.HCM

**Ferrazzi, Keith**

Ai che lưng cho bạn / Keith Ferrazzi ; ng.d Trần Thị Ngân Tuyền. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2009.  
424tr. ; 21cm.

Nguyên bản : Who's got your back.

1. Thành công trong kinh doanh. 2. Quan hệ giữa cá nhân. I. Trần Thị Ngân Tuyền d. II. Ts: Who's got your back.

650.1 — dc 22  
F381

**KEITH FERRAZZI**

TÁC GIẢ QUYỂN SÁCH BESTSELLER

**ĐỪNG BAO GIỜ ĐI ĂN MỘT MÌNH**

TRẦN THỊ NGÂN TUYẾN dịch

ai che lưng  
cho bạn

WHO'S GOT YOUR BACK

CHƯƠNG TRÌNH ĐỘT PHÁ NHẪM XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ  
SÂU SẮC, TIN CẬY GIÚP KIẾN TẠO THÀNH CÔNG –  
VÀ SẼ KHÔNG ĐỂ BẠN THẤT BẠI

NHÀ XUẤT BẢN TRÈ

## NHỮNG LỜI KHEN DÀNH CHO *AI CHE LUNG CHO BẠN*

“*Ai che lung cho bạn* không đơn giản là một quyển sách tự hoàn thiện bản thân. Nó là quyển sách đầu tiên với thông điệp ‘hãy để người khác giúp bạn’. Nếu bạn thật sự nghiêm túc về thành công của mình, hãy lắng nghe Ferrazzi và thiết lập vòng tròn hỗ trợ của mình ngay hôm nay.”

\_Daniel H. Pink, tác giả quyển sách *A Whole New Mind*

“Trong giai đoạn kinh doanh đen tối, quyển sách của Keith là một cuộc gọi thức tỉnh và là lời nhắc nhở thú vị rằng bạn có thể thắng được định mệnh - nếu bạn có được sự giúp đỡ cần thiết.”

\_Tiến sĩ Mehmet Oz, đồng tác giả quyển sách đứng đầu danh sách Bestseller *YOU: The Owner's Manual*, và là người dẫn chương trình radio *Oprah & Friends*

“Tôi không phải là dạng người thích đọc sách tự hoàn thiện bản thân, nhưng quyển sách này thật đơn giản và thú vị. Không phải sự đơn điệu sáo rỗng mà là sự đơn giản thanh tao xuất phát từ kinh nghiệm tích lũy.”

\_Seth Waugh, CEO, Ngân hàng Deutsche Bank, Mỹ

“Ferrazzi lại thành công thêm một lần nữa. Những lời khuyên cụ thể thông qua những câu chuyện kể thú vị: một quyển sách kinh doanh dành cho những ai muốn đạt được nhiều hơn ngoài công việc kinh doanh.”

\_Teresa M. Ressel, CEO, USB Securities

“Chương trình của Keith không phải nhằm thay đổi con người bạn. Nó chỉ cho bạn cách kêu gọi giúp đỡ từ mọi người để bạn phát huy tối đa tiềm năng của mình.”

\_Dennis R. Glass, Chủ tịch và CEO, Lincoln Financial Group

“Keith Ferrazzi lại một lần nữa thành công. Trong quyển sách *Ai che lung cho bạn*, ông đưa ra những thông tin tuyệt vời để xây dựng ‘đội ngũ trong mơ’ bao gồm những người ủng hộ tin cậy sẽ giúp đảm bảo bạn đạt đến thành công - thông qua sự thân thiện, chấp nhận tổn thương, sự trung thực, và trách nhiệm. Một quyển sách cần phải đọc!”

\_Bill George, cựu CEO tại Medtronic, tác giả quyển sách *True North*

“Keith Ferrazzi đã đóng góp cho việc xây dựng mối quan hệ cũng như Tom Peters đã đóng góp cho ngành quản trị... ông đã khai sáng cho chúng ta đến với một thực tế mới rằng mối quan hệ chính là chìa khóa thành công trong kinh doanh. *Ai che lung cho bạn* sẽ hướng dẫn cho bất cứ ai, dù đó là người đang tìm việc hay đang là CEO, cách xây dựng nhanh chóng những mối quan hệ cần thiết tạo nên sự khác biệt trong kinh doanh.”

\_Jack Canfield, đồng tác giả quyển sách *The Success Principles* và loạt sách *Chicken Soup for the Soul*

“Ferrazzi chỉ ra rằng một thay đổi toàn cảnh đang diễn ra; chúng ta đang chuyển từ đơn độc và các tập đoàn riêng lẻ sang thành cộng đồng và hợp tác. Quyển sách này là con đường dẫn đến thành công trong thế giới mới, mang theo nó là xúc cảm và sự khôn ngoan.”

\_Devin Wenig, CEO, Thomson Reuters Markets

“Keith là người đi đầu biết cách sử dụng mối quan hệ như một công nghệ mang đến thành công. Quyển sách này sẽ thu hút bạn ngay từ trang đầu tiên và mở ra cho bạn nhiều ý tưởng, suy nghĩ, thông tin đáng giá gấp nhiều lần hơn so với số tiền bạn đã bỏ ra.”

\_Seth Godin, tác giả quyển sách *Tribes*

“Sau khi đọc quyển sách *Ai che lung cho bạn* của Keith Ferrazzi, bạn không chỉ cảm thấy có nguồn cảm hứng để tạo nên sự thay đổi cho cuộc đời mình, mà thậm chí bạn còn duy trì được sự thay đổi này.”

\_Bill Novelli, CEO, AARP

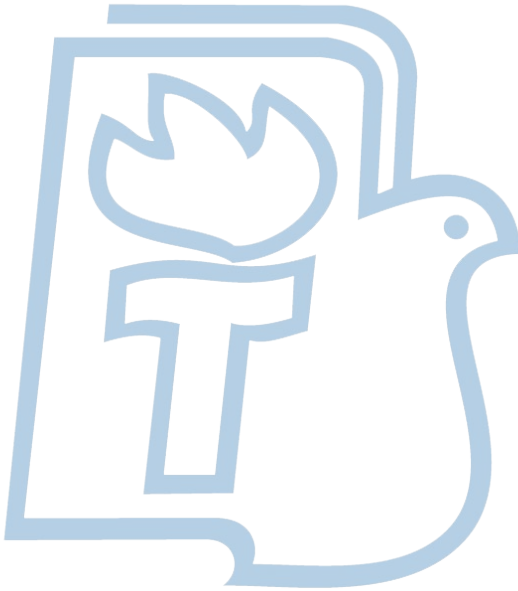
“Nếu tôi mà gặp được quyển sách này lúc mới bắt đầu sự nghiệp, tôi đã tiết kiệm được 30 năm thử và sai. Nếu bạn nghiêm túc về thành công của mình, tôi tha thiết đề nghị bạn nên đọc quyển sách này và thiết lập vòng tròn hỗ trợ ngay hôm nay.”

\_Marshall Goldsmith, tác giả quyển sách *What Got You Here Won't Get You There*, trong danh sách Bestseller của *New York Times*, *Wall Street Journal*

“Hãy chuẩn bị sẵn sàng để đọc quyển sách sẽ giúp bạn củng cố mọi mối quan hệ thân thiết của mình. Nếu chưa đọc quyển sách *Ai che lung cho bạn*, bạn đang mất lợi thế.”

\_Tom Rath, tác giả của quyển sách Bestseller *StrengthsFinder 2.0*

*Đành tặng chị Karen của tôi*



# Mục lục

Lời cảm ơn	15
Giới thiệu	21

## PHẦN 1: Ai che cho lưng bạn

*Các mối quan hệ cứu sinh có thể làm thay đổi cuộc đời bạn  
- như chúng đã làm thay đổi cuộc đời tôi*

Giảm cân, Làm giàu, và Thay đổi thế giới	30
Kết nối và Đơn độc	32
Hiểu mình là ai và thuộc thế giới nào	35
Eureka!	39
Tại sao chúng ta cần phao cứu sinh?	42
Kiến tạo vòng tròn thân thiết cho bản thân	49
Bốn cách hỗ trợ của mối quan hệ cứu sinh	55
Người đỡ đầu và phao cứu sinh	56
Nào chúng ta cùng bắt đầu	57

## PHẦN 2: Bốn đặc điểm tư duy

*Kiến tạo nền tảng cho mối quan hệ cứu sinh*

Quyền năng của sự thân mật	62
Tất cả đã nằm trong máu	64
Hậu quả của cuộc sống ngoài bộ tộc	65
Nhả bót thẳng	72
Lập bộ tộc: Bốn Đặc điểm tư duy để hình thành những mối quan hệ cứu sinh	72
Không gian an toàn	75

ĐẶC ĐIỂM TƯ DUY 1: Quảng đại	79
Tôi có gì để cho đi?	81
Tiền tệ tổng quát	82
Tiền tệ cá nhân	84
Tiền tệ của tôi có dùng được không?	87
Nào, hãy để người khác giúp bạn	90
Cho đi và nhận về	95
Yêu cầu giúp đỡ: Luật hấp dẫn	98
Cho, nhận, lặp lại	103
ĐẶC ĐIỂM TƯ DUY 2: Chấp nhận tổn thương	104
Bạn thích ai hơn?	104
Đừng làm kẻ hèn nhất - Hãy can đảm làm người chịu tổn thương	106
Sự rủi ro được tưởng thưởng	107
Đầu tiên, xây dựng một nền tảng	110
“Nhưng hỏi nghiêm túc nhé, tại nơi làm việc ư?”	
Vâng, ngay cả tại nơi làm việc	113
Hãy tin tôi	115
Tám bước Tạo ngay Sự thân thiện	116
ĐẶC ĐIỂM TƯ DUY 3: Thăng thấn	134
Giá trị của thông tin toàn diện	137
Cách đúng và sai để thăng thấn trong công việc	139
Nào hãy thăng thấn	142
Đưa thăng thấn lên một tầm mức mới	142
Trở thành người bán thấn	148
Bán thấn, nhưng đừng bao giờ bán khi giận dữ	150
Cạm bẫy từ sự thăng thấn	152



ĐẶC ĐIỂM TƯ DUY 4: Trách nhiệm	157
Cuối cùng cũng đến lúc, hãy thay đổi đi chứ!	158
Chọn đúng người, chứ không phải ai cũng được	162
Kinh doanh trách nhiệm	170

## PHẦN 3: Xây dựng đội ngũ trong mơ

*Chín bước kiến tạo mối quan hệ cứu sinh giúp bạn tìm được lời khuyên  
và sự hỗ trợ cần thiết để đạt mục tiêu cuộc đời*

<i>Bước 1: Dẫn dắt tầm nhìn</i>	190
<i>Bước 2: Tìm mối quan hệ cứu sinh</i>	192
Nhìn xa khỏi vòng tròn trực tiếp	193
Làm thế nào bạn biết được liệu một người có tiềm năng làm phao cứu sinh?	205
Bốn chữ C	206
Nhóm đã hình thành rồi cũng sẽ thay đổi và tiến hóa	209
Dọn nhà	210
<i>Bước 3: Luyện tập nghệ thuật ăn tối chậm</i>	215
Hành động thử: Đóng vai cứu sinh	219
Tìm kết nối xa, rộng, và liên tục	220
Thử một chút thẳng thắn	221
Họ có đủ cứng rắn để buộc bạn chịu trách nhiệm không?	221
Dặn dò lần cuối	222
<i>Bước 4: Mở rộng chiến lược đặt mục tiêu</i>	225
Các sắc thái của mục tiêu	227
Kéo giãn mục tiêu	230
Với mục tiêu kết quả, thất bại không tồn tại	232

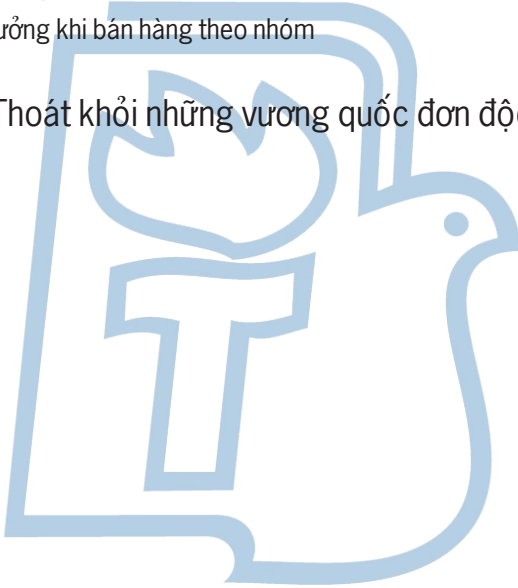
Biến mục tiêu hành động của họ thành mục tiêu của bạn	232
Viết “thông cáo báo chí” cho mục tiêu của bạn	235
<i>Bước 5: Thiết lập bánh xe thành công cá nhân</i>	236
Kết hợp, đừng cân bằng	238
Yếu tố con người	241
Bạn có thật sự muốn?	
Hay chỉ nghĩ mình nên muốn?	244
Sai lầm trong quá trình đặt mục tiêu	245
Hãi hùng trước sứ mệnh	246
Lỗi hổng niềm tin	247
Khoảng cách kỹ năng	247
Nỗi sợ hãi thất bại	247
<i>Bước 6: Học cách đánh nhau!</i>	248
Nguyên tắc làm bạn đấu tập	252
Bốn chữ R trong nghệ thuật lắng nghe	263
Luyện tập cách đấu tập	265
<i>Bước 7: Chẩn đoán điểm yếu</i>	268
Cứ chọn một	278
Vượt qua giới hạn	289
Biết-tuốt	292
Nên nhớ ly nước cũng có thể còn đầy một nửa	292
<i>Bước 8: Cam kết cải thiện</i>	299
<i>Bước 9: Làm giả đến khi đạt thật - và giữ chặt nó</i>	306
Giả vờ để đạt hỗ trợ qua lại	311
Khi mọi thứ không như mong muốn	315
Gỡ rối cho Bốn Đặc điểm tư duy	319
Hợp tác, đừng thỏa hiệp	321

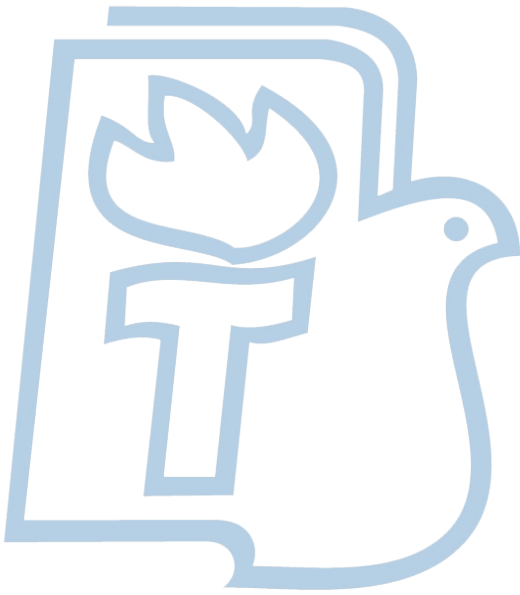
## PHẦN 4: Đưa vào cuộc sống

*Những chiến thuật, chiến lược, và cơ cấu - từ những tổ chức chính thống đến nhóm đồng đẳng tự-giúp-nhau - nhằm giữ bạn đi đúng hướng*

<i>Cơ cấu đơn giản nhưng hữu ích</i>	326
Mọi chú cá ngoài biển đều tìm được đàn	333
Loại bỏ sự đơn độc trong hành trình xây dựng doanh nghiệp	338
Hoàn thành công việc	341
<i>Tự thân vận động</i>	344
Làm thế nào điều hành một buổi họp	346
Hình thành Greenlight Group	350
101 bài học tuyển dụng	353
Những điều nên và không nên khi tuyển thành viên	355
Mọi việc sẽ dễ dàng hơn sau lần đầu tiên	356
Đưa ra lễ nghi	358
Lời hứa	359
Lời hứa của Greenlight Group	359
Nguyên tắc	360
Quy luật tham gia	362
Buộc mọi thành viên trong nhóm chịu trách nhiệm	362
Cơ chế đôi bạn	364
Buổi họp tiêu điểm	366
Chào mừng mâu thuẫn	367
Một đề nghị sau cuối	369
<i>Biến đổi môi trường làm việc</i>	370
Mối quan hệ cứu sinh trong công ty: Mục đích xây dựng của bạn	373
Phương pháp Greenlight	374

Biến nó thành công việc của bạn	390
Đáp đền tiếp nối và giữ lửa	394
<i>Đừng bao giờ bán buôn một mình (Dành riêng cho nhân viên bán hàng)</i>	396
Lộ trình tạo nhóm cho đội ngũ bán hàng	400
Tôi phải bắt đầu như thế nào?	403
Thông tin là rất quan trọng	408
Những cạm bẫy thường gặp khi bán hàng theo nhóm	410
Phần thưởng khi bán hàng theo nhóm	412
Lời kết: Thoát khỏi những vương quốc đơn độc	414





## Lời cảm ơn

**Đ**ịnh nghĩa trọn vẹn và đơn giản nhất về một mối quan hệ cứu sinh là một người không bao giờ để cho bạn thất bại. Rất nhiều người đã đóng trọn vai trò cứu sinh cho tôi trong quá trình ba năm tôi viết quyển sách này, và kết quả hôm nay chính là minh chứng tốt nhất của quan hệ hỗ tương tôi đã kiến tạo. Tôi rất tự hào về những gì chúng ta đã cùng nhau tạo dựng.

Đầu tiên, tôi chân thành biết ơn nhóm làm việc nòng cốt đã giúp tôi hoàn thành quyển sách; tôi xin kể ra theo thứ tự bảng chữ cái vì mỗi người đều đóng vai trò quan trọng: Max Alexander, Jim Mourey, Tahl Raz, Sara Grace Rimensnyder, và Peter Smith. Jim Mourey, biệt danh Data, đã tham gia dự án từ tháng 11/2007, khi chúng tôi cùng nhau dán kín tường nhà với những tờ ghi chép khổng lồ. Ông là người chịu trách nhiệm trong nỗ lực nghiên cứu, cung cấp thông tin và hỗ trợ không mệt mỏi. Sara Grace giúp tôi hoàn tất bản thảo trong sáu tháng cuối cùng, giúp tôi không biết bao nhiêu là thời gian viết lách, chỉnh sửa, quản lý dự án. Max Alexander đóng góp công sức và nỗ lực không mệt mỏi cho dự án này, trong nhiều tháng. Peter Smith tham gia 24/7, cả trong những ngày nghỉ lễ; sự kết hợp giữa tài năng, nhiệt tình, quảng đại của ông tạo nên một con người đáng ngưỡng mộ. Và cuối cùng, Tahl Raz xứng đáng nhận được sự

biết ơn sâu sắc của tôi. Ông đã giúp khởi động dự án này bằng kiến thức và những lời chỉ trích thích đáng, và sau đó giúp tôi biến nó thành hiện thực, với một phong thái lịch lãm.

Tôi muốn bày tỏ sự biết ơn đến những mối quan hệ cứu sinh trong công việc, đội ngũ nòng cốt tại Greenlight Research Group - Mark Goulston, Morrie Shechtman, và dĩ nhiên cả Data. Mark là người thức thâu đêm cùng tôi trong những buổi họp đầu tiên, và luôn có mặt đóng góp ý tưởng và phản hồi ngay lập tức trong quá trình làm việc. Morrie mang đến cho tôi sự thăng thần trong những thời điểm quan trọng nhất; thành quả của ông tại Accountability Groups càng củng cố thêm niềm tin của tôi vào quyền năng của sự hỗ trợ đồng đẳng tại nơi làm việc đồng thời tác động lớn đến FG.

Tôi muốn bày tỏ sự biết ơn đến Manlio Carrelli và Jeff Kaplan, những người đã đóng góp cho hai chương “Biến đổi môi trường làm việc” và “Đừng bao giờ bán buôn một mình”. Cuối cùng, tôi muốn bày tỏ sự biết ơn đến những tác giả tài năng đã quảng đại đóng góp kiến thức và nghệ thuật của mình tại nhiều giai đoạn khác nhau của dự án: Brett Brune, Peter Carbonara, Lucas Conley, Vince Rause, Heather Schultz, Karen Watts, và Frank Wilkinson.

Tôi chân thành biết ơn người biên tập không mệt mỏi Roger Scholl tại Random House, người chăm chút từng trang bản thảo cho đến khi từng chương đều lấp lánh, người đã khuyến khích tôi đến với nghề viết (chính Roger là người tìm đến và đề nghị tôi viết quyển sách sau này được đặt tên là *Đừng bao giờ đi ăn một mình*); chân thành biết ơn Michael Palgon, người chịu trách nhiệm xuất bản, luôn luôn kiên nhẫn mỗi khi tôi trễ hẹn; chân thành biết ơn người bạn và người đỡ đầu trong lĩnh vực xuất bản Steve Rubin.

Tôi muốn bày tỏ sự biết ơn Stan Lim vì sự hỗ trợ, quan tâm, hy sinh, cũng như đóng góp của ông vào thiết kế bìa sách; biết ơn cha và mẹ, những người đã giúp tôi đạt được bất cứ điều gì tôi muốn.

Tôi biết ơn Julie Ede, một người bạn chân tình và người quản lý ngôi nhà của tôi. Julie là thiên thần hộ mệnh của quyển sách này, chăm sóc sức khỏe cho tôi (trong vô vàn những công việc khác nữa) khi tôi gần như không rời chỗ ngồi nhiều giờ liền, nhiều ngày liền.

Tôi biết ơn Ray Gallo, Roel Hinojosa, Bob Kasunic, Gavin McKay, Tad Smith, và Fernando Trejo, những người bạn tôi thường tìm đến trong tình trạng dễ tổn thương nhất. Những người bạn này hỗ trợ tôi về mặt tinh thần và trong công việc cũng như buộc tôi phải chịu trách nhiệm - theo đúng tinh thần quan hệ cứu sinh. Tôi cũng biết ơn người bạn trách nhiệm đáng tin cậy, tiến sĩ Rob Dirksen. Rob, chúng ta hãy cứ tiếp tục như thế nhé.

Tôi chân thành biết ơn những người bạn đồng hành trên hành trình hỗ trợ đồng đẳng, những nhà lãnh đạo trong các tổ chức đã giúp chúng tôi học hỏi được nhiều điều: Raphael Pastor tại Vistage; Matthew Weiss và Matthew Stewart tại Entrepreneurs Organizations; Bill Pepicello và Terri Bishop tại Đại học Phoenix; Jean Nidetch và Dave Kirchoff tại Weight Watchers; Bob Halperin và Daniel Schwartz tại YPO; Bill George, tác giả quyển sách *True North*; và Bill W., nhà sáng lập AA.

Tôi biết ơn Tony Robbins, một tình bạn tác động lớn đến cuộc đời tôi; George Halvorson, nghiên cứu và trí tuệ của ông xứng đáng được viết thành sách riêng; biết ơn những người bạn tại Facebook, trong đó có Matt Cohler, Joh Fougner, và Tim Kendall đã tạo điều kiện cho chúng ta kết nối chặt chẽ hơn; và biết ơn



Gallup Organization, nơi đã đóng góp rất nhiều trong việc thúc đẩy mối quan hệ trong môi trường làm việc. (Tôi đặc biệt biết ơn Giám đốc tiếp thị của Gallup Larry Emond và cộng sự Doug Stover, người luôn nhanh chóng giúp đỡ khi chúng tôi cần đến.)

Tôi biết ơn những người bạn thân thiết đã thổi hồn vào quyển sách này bằng những câu chuyện của mình, nhất là Lisa và Mehmet Oz, hai người là nguồn cảm hứng và hỗ trợ công việc của tôi trong nhiều năm qua. Lisa dành thời gian quý báu của bà cho tôi, giúp cho bản thảo thêm hoàn hảo - chẳng trách sao Mehmet lại thành công đến thế!

Tôi chân thành biết ơn John Reid-Dodick, Devin Wenig, và đội ngũ tại Thomson Reuters Markets. Sau buổi họp đầu tiên của chúng ta, tôi cảm thấy choán váng trước thành công và nguồn cảm hứng hỗ tương, nền tảng của mọi thứ. Tôi rất phấn khích trước những gì chúng ta đã cùng nhau thực hiện, và tôi biết ơn sự đóng góp bằng một tình huống cụ thể cho quyển sách này.

Tôi biết ơn Roger Arnold, Mark Dean, Jason Owens, Nikki Sorum, và toàn bộ đội ngũ tại Thrivent Financial: Cảm ơn các bạn đã mang đến một mô hình tuyệt vời về phương thức bán hàng theo nhóm; và cảm ơn sự gắn bó của các bạn. Nếu không có sự hỗ trợ và thông tin của Jason trong nhiều giờ liền phỏng vấn, tôi đã không thể viết nên chương “Đừng bao giờ bán buôn một mình”.

Tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn nhóm thảo luận và đánh giá những bản phác thảo, chương sách, bản nháp ban đầu - sự đóng góp đầy quảng đại của các bạn không chỉ giúp tôi hình thành một quyển sách hay, mà còn là nguồn động viên giúp tôi đi đến đích cuối cùng: Sherry Chris, Samantha Clemens (người đồng thời cũng tham gia vào nhiều buổi tìm kiếm ý tưởng), Daniell Gaudio-Lalehzar, Vicki Halsey, Dwayne Landry, Monish

Mansukhani, Glenn Richardson, Peter Roche (với hiểu biết đặc biệt chuyên sâu của ông), Teresa Ressel, Matt Sharrers, Guru Singh, Hilary Tetenbaum, Howard Tucker, Peter Winick (người làm tôi kinh ngạc khi đọc hết cả bản thảo chỉ trong một đêm), Ian Ybarra, và Dave Zobel.

Tôi biết ơn người bà con Wendy Scalzitti, câu chuyện hợp tác thành công của chị đã cho tôi niềm tin rằng mình đang đi đúng hướng.

Tôi biết ơn người đại diện, Jay Mandel và Wayne Kabak tại William Morris, những người chuyên nghiệp và luôn tích cực trong toàn bộ quá trình dự án.

Tôi biết ơn Kevin Small, một người đặc biệt thông thái mà tôi từng gặp khi nói đến tương lai của việc giúp đỡ lẫn nhau, và cách quản lý nó.

Tôi biết ơn những người đã tham gia thử nghiệm Greenlight Group tại Big Task, đặc biệt là Eric Hansen, người đã can đảm thể hiện sự trung thực và chấp nhận tổn thương, tạo nền cho cả nhóm; và Beth Comstock, người đóng vai trò rất lớn trong sự thành công ngày ấy.

Tôi chân thành biết ơn những người ủng hộ Greenlight Community, nhiệt tình tạo nên một phong trào: Jorge Colón, Maxine Karchie, Sana Ahmed, Seb Bourcheix, Tami Conner, Kim Ann Curtain, Michael Dill, Hammad Khan, Robert Mees, Aurelie Penn, Gina Rudan, Scott Sonnon, và Ken Speakman.

Tôi biết ơn những cá nhân mà tôi có may mắn giúp đỡ và ngược lại cũng đã giúp tôi mà không hề hay biết, đặc biệt là Scott Bowen, Drew Pace, Guy Baruch, Noah Laracy, Robin Kimzey, và Joerg Floeck. Tôi hy vọng những gì chúng ta cùng nhau thực hiện cũng để lại tác động lên các bạn, như bản thân tôi và quyển sách này đã nhận được.

Tôi biết ơn Mike Minasi, khách hàng đầu tiên của Ferrazzi Greenlight, và giờ đây đã trở thành một người bạn thân thiết, lại thêm một lần nữa chứng minh rằng những mối quan hệ kinh doanh cũng mang tính riêng tư.

Tôi chân thành biết ơn những thành viên trước đây và hiện nay của Ferrazzi Greenlight: Cám ơn sự kiên nhẫn, tài năng và đóng góp của từng người đã làm nên con người tôi như ngày hôm nay. Các bạn chính là một Greenlight Group tiêu biểu, mang đến một không gian an toàn cho phép phạm sai lầm và học hỏi lẫn nhau, là chiếc nôi và cơ sở của những lời đề nghị trong quyển sách này. Tôi đặc biệt biết ơn Jim Hannon và J.P.Kelly vì sự hy sinh và đóng góp của các bạn đã cho phép tôi dành nhiều thời gian cho quyển sách hơn thay vì phải tập trung vào FG; tôi biết ơn giám đốc tiếp thị Love Streams đã thiết kế một chương trình năng động giới thiệu quyển sách; biết ơn Chris Tuffli đã can đảm giới thiệu một trong những nhóm Greenlight Group đầu tiên không thuộc FG; biết ơn Russ Brodmerkle đã cẩn thận kiểm chứng từng lời trích dẫn; Todd Goodrich đã ghi chép tất cả mọi cuộc phỏng vấn; Fiona Kennedy với quyết tâm 24/7 tạo nên thành công cho tôi và Ferrazzi Greenlight.

Và cuối cùng, tôi chân thành biết ơn Peter Guber, Greg Seal, Bob Kerrigan, Bill Braunstein, Doug Turk, và Bo Manning - những mối quan hệ cứu sinh trong công việc đã hướng dẫn tôi thay đổi và từ đó xây dựng nên bộ khung cho quyển sách này. Tôi đặc biệt biết ơn Greg, người sẵn sàng đắm tay xuống bàn và luôn đứng bên cạnh tôi xây dựng Ferrazzi Greenlight được như ngày hôm nay và phát triển trong tương lai; đặc biệt biết ơn Bo, người sắp đầu tiên của tôi, người đỡ đầu, và giờ đây là cộng sự của tôi.

Tôi mãi mãi biết ơn những người thật sự hiểu và quan tâm đến tôi.

# Giới thiệu

*Một cá nhân tồn tại theo cảm nhận  
của những cá nhân khác.*

*\_TỔNG GIÁM MỤC DESMOND TUTU\_*

Tôi đang ngồi trong căn phòng khách sạn tại Singapore sau một ngày họp hành tất bật và bữa tối với mọi người trong nhóm, cảm giác lâng lâng do chênh lệch múi giờ bắt đầu tấn công. Chúng tôi là một nhóm các nhà tư vấn quản trị của Deloitte & Touche chuyên đi chiến đấu khắp thế giới. Đêm trước tôi đã tranh thủ ngủ được một giấc trên chuyến bay từ London, nhưng ngay cả chiếc ghế có thể ngã ra tối đa trong khoang hạng nhất cũng không thể thay thế được một chiếc giường thực thụ, và thế là bây giờ tôi gần như tan vào trong chiếc nệm êm ái. Tôi chỉ mới thiu thiu ngủ thì nghe tiếng lạo xạo dưới cánh cửa phòng. Trời, một bản fax! Thôi kệ nó, đợi đến sáng cũng được mà, tôi nghĩ thế.

Nhưng với tư cách là tổng giám đốc tiếp thị của công ty - đồng thời là thành viên mới nhất trong ban lãnh đạo - tôi không được phép để yên cái gì cả. Vì thế tôi phải buộc mình trèo khỏi giường, mắt nhắm mắt mở đi ra cửa và mở cái phong bì mới gửi vào.

Bản fax không phải đến từ Deloitte. Đây là một lời đề nghị công việc mới. Từ bên kia thế giới, Starwood Hotels - một công ty tương đối mới với những tham vọng toàn cầu táo bạo - mời tôi về làm tổng giám đốc tiếp thị (CMO). Đây quả thực là một vị trí trong mơ đối với tôi. Mục tiêu của Starwood là làm sống lại ngành công nghiệp khách sạn đang héo úa dần và tạo ra những thương hiệu hoàn toàn mới sẽ được biết đến trên toàn thế giới, thông qua một bộ phận marketing trung tâm quản lý toàn cầu. Về phần mình, tôi có trách nhiệm biến đổi và dẫn dắt thế giới marketing khách sạn vốn đang ngủ đông tham gia đóng góp vào đội ngũ năng động mới tại Starwood.

Đáng lẽ tôi phải cảm thấy hào hứng lắm chứ - đây là một bước nhảy đáng kể tiến vào thế giới marketing cho người tiêu dùng, chức vụ cao hơn và thêm nhiều trách nhiệm - thế mà ngược lại, tôi cảm thấy rất lo lắng. Làm sao tôi có thể rời bỏ các đồng nghiệp tại Deloitte chứ, khi mà công việc của chúng tôi chỉ mới bắt đầu mang lại thành quả? Tôi là CMO đầu tiên của liên danh này và là người làm marketing toàn cầu đầu tiên đạt đến thành công - đa phần là nhờ tôi xuất thân từ lĩnh vực vận hành và hiểu rõ từ trong ra ngoài những gì chúng tôi đã làm; nhưng ngoài ra cũng một phần là nhờ tôi còn mới nên không bị suy nghĩ rập khuôn kiểu cũ. Thêm nữa, tôi có trong tay một nhóm làm việc thật sự mong muốn tôi thành công. Deloitte đang kết hợp những đối tác tư vấn rời rạc tại từng quốc gia lại thành một thương hiệu thống nhất, tương tự như ý định kết hợp các khách sạn của Starwood. Đây là một quy trình phức tạp nhưng sẽ mang lại thành công rực rỡ. Tôi biết họ không dễ gì nhanh chóng tìm được người thay thế tôi - tất cả các cộng sự đều đang làm việc quá sức - và vì thế tôi cảm thấy có chút tội lỗi.

Nhưng thật ra có một lý do tiềm ẩn sâu xa hơn khiến tôi

không yên lòng mà lúc đó tôi không nhận ra, mãi đến nhiều năm sau này: trong khi tôi biết rằng Deloitte cần đến sự đóng góp của tôi, sự thật là tôi cũng cần họ. Nếu lúc đó tôi hiểu được như bây giờ, tôi chắc đã nhận ra cái cảm giác này thể hiện mạng lưới hỗ trợ đang sụt lún ngay dưới chân mình.

*Mạng lưới* - tôi cứ nghĩ mình hiểu về nó khá rõ. Nói cho cùng, bản fax của Starwood cũng không phải tự nhiên tìm đến cánh cửa khách sạn tôi đang ở. Nó là kết quả của quyết tâm xây dựng mạng lưới các mối quan hệ thật sự trong suốt một thời gian dài. Tôi tìm được công việc marketing tại Deloitte cũng là nhờ nuôi dưỡng những mối quan hệ sâu sắc với các giám đốc công ty (trong đó có cả CEO Pat Loconto) khi tôi còn là một sinh viên tại Trường Kinh doanh Harvard. Tầm quan trọng của việc giao thiệp và nối kết với mọi người là một kỹ năng tôi học được từ khi là một cậu bé thuộc giai cấp lao động lớn lên ở miền tây Pennsylvania, khi tôi còn làm người nhặt banh trên sân golf cho những người giàu có sống ở phía bên kia thị trấn. Tôi đã nhận thấy rằng họ không chỉ cùng tham gia chung trong một câu lạc bộ hay một cộng đồng trong xã hội, họ còn làm ăn chung với nhau. Khi tôi làm quen được nhiều người trong số này, tôi nhận thấy rằng ai cũng có thể gia nhập “câu lạc bộ” này, miễn là người đó phải biết quan tâm đến thành công của người khác chứ không chỉ biết đến bản thân mình. Đây là một kỹ năng mà rất nhiều trường kinh doanh và nhiều người bỏ qua.

Trong tâm trí của nhiều người, tôi là Mr. Relationship, là mối liên kết giữa các nhóm người khác nhau.

Với bao nhiêu kết nối trong tay như vậy, việc tôi rời bỏ Deloitte để đến với một đồng cỏ xanh hơn thì có gì đáng lo ngại? Tôi còn trẻ, chưa đến 30 tuổi, tôi có cả một tương lai nghề nghiệp rộng mở trước mắt. Vậy tại sao tôi không nhảy lên sung sướng?

Dĩ nhiên, cũng như bất cứ ai khi phải đổi việc, tôi biết mình sẽ nhớ đến những người bạn tại Deloitte. Nhưng thật ra cảm xúc của tôi sâu sắc hơn thế. Tôi là một anh chàng mới trong một nhóm những người kỳ cựu chịu trách nhiệm toàn cầu hóa công ty - một nhóm khăng khít do Pat lãnh đạo cùng với cánh tay mặt của ông là Bob Kirk, bên cạnh những người thâm niên khác như Greg Seal, người đã tuyển dụng tôi vào làm anh chàng thực tập trong mùa hè (và đã ra tay giúp tôi khỏi bị đuổi việc nhiều lần vì những hành động táo bạo của mình). Tất cả họ đều chào đón tôi và đỡ đầu cho tôi.

Đây không chỉ là một nhóm làm việc ăn ý với nhau, đây là một nhóm quan tâm và hỗ trợ lẫn nhau. Họ đã giúp tôi trưởng thành hơn trong khoảng thời gian định hình nghề nghiệp của mình. Và tôi cũng rất quan tâm đến họ, ngay cả bây giờ vẫn thế. Chúng tôi tin tưởng lẫn nhau; chúng tôi chia sẻ với nhau những giá trị cốt lõi (mặc dù kỹ năng chúng tôi rất khác nhau); không có chuyện gì chúng tôi không thể làm, hay không thể nói ra. Chúng tôi phát biểu ý kiến của mình, chia sẻ quan điểm, chia sẻ ý tưởng quanh bàn ăn, cùng trải nghiệm nhiều điều và thường xuyên tha thứ lỗi lầm cho nhau. Tôi không nhớ có lúc nào mình lại cảm thấy bất an cả. Chúng tôi là những cộng sự lôi nhau đi khắp thế giới, mặc dù thực tế tôi chẳng cảm thấy mình bị lôi kéo gì cả. Thay vào đó, chúng tôi hoàn toàn chìm đắm trong sự hào hứng, lạc quan, trong nhiệt huyết và sức sáng tạo, trong hy vọng. Đôi khi tôi chui ra khỏi giường vào lúc nửa đêm để đi đến văn phòng vì tôi cảm thấy trong người quá phấn khích. Đây không chỉ là những đồng nghiệp - họ là những người bạn của tôi.

Vấn đề không chỉ là nhiều người cùng nghĩ thì tốt hơn một người. Do chúng tôi không e ngại mình đang lấn sân hay làm

tổn thương người khác, chúng tôi tự do phát biểu ý kiến rôm rốp như bắp rang đang nổ trong phòng. Chúng tôi cam kết trung thực đến khác người. Chúng tôi tranh luận nhiệt tình và chỉ ra những sai lầm của nhau. Chúng tôi khích lệ và tạo nguồn cảm hứng cho nhau, thay vì làm bẽ mặt hay chê cười nhau. Và chúng tôi yêu cầu mọi người phải có trách nhiệm, để đảm bảo chúng tôi giữ đúng định hướng mục tiêu. Chúng tôi học hỏi và chia sẻ cho nhau trong một môi trường an toàn, cho phép chúng tôi chấp nhận rủi ro để trưởng thành hơn.

Không có gì là không thể nói ra trong nhóm tôi. Vì thế dĩ nhiên tôi trông đợi họ sẽ cho tôi lời khuyên nên làm gì trong trường hợp này. Đúng vậy, tôi sẵn sàng đến hỏi CEO của công ty liệu tôi có nên ra đi và nhận công việc mới không. Nhóm chúng tôi là như vậy đấy.

Khi chúng tôi cùng ngồi lại với nhau trong sảnh khách sạn tối hôm sau - một cái sảnh mang phong cách thuộc địa của Anh với những chiếc ghế bành bằng da êm ái đẹp như mới lấy ra từ trong quyển catalog của Ralph Lauren - tôi kể cho họ nghe về bản fax tối hôm trước. Mặc dù tình cảm chúng tôi rất gắn bó và khung cảnh lúc đó rất ấm cúng, tôi nhận thấy cũng không dễ dàng gì trình bày vấn đề. Tôi cố gắng giữ lại thời khắc này cho đến tận hôm nay mỗi khi có một nhân viên nào trong công ty tư vấn Ferrazzi Greenlight của tôi đến nói với tôi rằng anh ấy hay cô ấy phải ra đi nắm bắt những cơ hội mới. Tôi cố gắng nghĩ rằng điều này thể hiện một sự tốt nghiệp, chứ không phải mất mát, giống như khi đồng nghiệp tài năng Gavin McKay ra đi để theo đuổi ước mơ thành lập một chuỗi phòng tập thể dục sáng tạo của riêng mình. Anh ấy là người “tốt nghiệp” đầu tiên của Ferrazzi Greenlight.



Điều tôi cần được nghe từ nhóm cộng sự Deloitte là tôi có thể an tâm tốt nghiệp.

Tôi biết chắc Pat sẽ rất thất vọng. Nhưng ông ấy hiểu tôi rất rõ. Ông nói: “Starwood là một nơi thích hợp để một người làm marketing trẻ tuổi có thể tạo danh tiếng.” Và những người khác cũng đồng ý. Vài ngày sau, khi máy bay đưa chúng tôi về lại New York, tôi cảm nhận có bàn tay ai đó đặt trên vai mình, đánh thức tôi dậy. Tôi cứ nghĩ là nhân viên phục vụ trên máy bay nhắc nhở mình phải đẩy lưng ghế thẳng lên. Nhưng khi mở mắt ra, tôi thấy Pat đang ngồi trên thành ghế của tôi.

“Keith,” ông nói, “có một điều tôi muốn anh nên nhớ: Đừng nhìn lại. Đây là một quyết định đúng đắn cho dù có chuyện gì xảy ra phía trước. Chỉ cần anh biết nhìn về phía trước.” Ngay lúc đó Pat không khác gì cha tôi, người vẫn luôn nhắc nhở tôi rằng “Đừng nhìn lại, con trai ạ. Điều tồi tệ nhất là cứ nhìn lại và tự hỏi, ‘Chuyện gì xảy ra nếu...?’”

Tôi không có cái ân huệ được gặp một người sếp như Pat thêm lần nữa, nhưng tôi biết có rất nhiều sếp như vậy trên thế gian này. Khi tôi gặp gỡ những nhà lãnh đạo vĩ đại như Jamie Dimon của JPMorgan Chase, Devin Wenig của Thomson Reuters Markets, Bob Iger của Disney, Todd Lachman của Mars, Mark Jordahl của nhóm quản trị tài sản tại U.S. Bancorp, hay John Pepper, cựu lãnh đạo tại Procter & Gamble, tôi nghĩ nhân viên của họ thật may mắn được làm việc với những người hiểu rõ thế nào là lãnh đạo vĩ đại. Nhưng như Pat đã nói, hãy cứ nhìn về phía trước...

Và thế là nhờ lời khuyên của những đồng nghiệp luôn ủng hộ tôi tại Deloitte, tôi đã rời bỏ họ và ra đi.

Khi viết những dòng này, tôi chợt nhận ra mình đã không mất

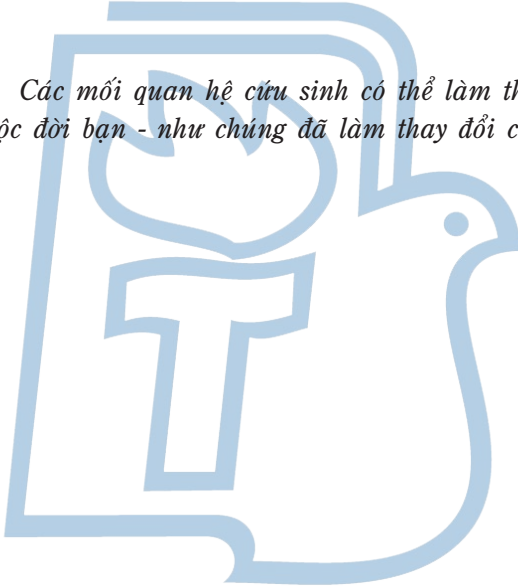
công sức xây dựng thời điểm hạnh phúc này trong cuộc đời; mọi thứ đến với tôi rất tự nhiên. Dĩ nhiên tôi phải làm đúng thì cửa mới mở, nhưng tôi chưa bao giờ nghĩ mình có thể lặp lại lần thứ hai trong đời. Theo thời gian, khi tôi thành chủ doanh nghiệp và điều hành công ty riêng của mình, những ngày làm việc tại Deloitte vẫn cứ lẩn quẩn trong đầu như một điều may mắn thoáng qua - hoàn toàn là cầu may mà thôi. Vào thời đó, tôi không thể nào diễn giải được tại sao nó lại đặc biệt đến như vậy, hay tại sao nó lại có hiệu quả; tôi chỉ biết mình cảm thấy rất phấn khích, chan chứa tình cảm và thông thái. Tôi là một cậu bé nghèo may mắn được học trong những trường danh tiếng - lúc nào cũng cảm thấy mình lạc lõng. Mặc dù tôi cảm thấy hào hứng với những công việc mới sau này, tôi vẫn ước ao được một lần nữa sống lại trong không khí hỗ trợ và chia sẻ. Một điều tôi rút ra được từ kinh nghiệm tại Deloitte là quyền năng tuyệt đối khi có một nhóm người hướng dẫn, khuyến khích, giúp tôi mở lòng và trung thực, buộc tôi phải có trách nhiệm, và cho phép tôi phát huy hết khả năng của mình. Và tôi nhận ra rằng mình muốn tìm cách tái tạo trải nghiệm này.

## PHẦN 1

---

# Ai che cho lưng bạn

*Các mối quan hệ cứu sinh có thể làm thay đổi cuộc đời bạn - như chúng đã làm thay đổi cuộc đời tôi*



## Giảm cân, Làm giàu, và Thay đổi thế giới

Nghe có vẻ như một nhan đề đáng ngờ của thêm một quyển sách dạng tự học, nhưng thật sự đây là cách chính xác nhất để miêu tả cuộc đời Jean Nidetch. Jean là một người nội trợ quá khổ phải nhờ bạn bè giúp đỡ để theo đuổi chế độ ăn kiêng. Kết quả cô đạt được thật đáng kinh ngạc. Nhưng làm thế nào cô đạt được kết quả này mới chính là điều làm chúng ta quan tâm tìm hiểu.

Jean bị béo phì. Cô đã bị béo phì từ bé, béo phì lúc học trung học, và mặc dù đã theo đuổi bao nhiêu chế độ ăn kiêng, vòng eo của cô vẫn cứ tiếp tục dày lên từ những năm hai mươi rồi ba mươi tuổi. Cuối cùng với chiều cao 170 cm, cô cân nặng 97 kg, mặc áo cỡ 44, và thỏa mãn những định nghĩa khoa học về béo phì. Jean đã thử các chế độ ăn kiêng, uống các loại thuốc hứa hẹn làm giảm cân, nhưng sau đó cô lại béo lên như cũ.

Năm 1961, ở tuổi 38, cô bắt đầu theo đuổi một chế độ ăn kiêng được sự tài trợ của Sở Y Tế thành phố New York. Sau mười tuần cô giảm được 9 kg, nhưng lại mất dần động lực để tiếp tục. Cô nhận thấy rằng mình cần trò chuyện với mọi người để tìm sự hỗ trợ.

Bí quyết của cô: Nếu cô không thể lôi kéo bạn bè của mình đến văn phòng ở Manhattan để đăng ký chế độ ăn kiêng với Sở

Y Tê thì cô sẽ mang “khoa học kỹ thuật” của chương trình này đến tận phòng khách của họ tại Queens. Jean và các bạn sẽ cùng nhau giảm cân. Chính từ những cuộc họp đầu tiên này đã cho ra đời tổ chức Weight Watchers, ngày nay đã được công nhận là một trong những chương trình giảm cân hiệu quả nhất thế giới. Ý tưởng của Nidetch rất đơn giản: Giảm cân đòi hỏi sự kết hợp giữa ăn kiêng và bạn bè ủng hộ. Cô tổ chức những cuộc họp hàng tuần để theo dõi cân nặng và đề ra mục tiêu nhằm thúc đẩy tinh thần trách nhiệm, đồng thời khuyến khích những người tham gia chia sẻ một cách trung thực và chân thành về những đấu tranh nội tâm, trở ngại, và chiến thắng trong cuộc chiến giảm cân.

Cuối cùng nhờ đó mà Nidetch giảm được hơn 32 kg. Cô quyết định thuê mặt bằng làm văn phòng khởi xướng các nhóm hỗ trợ trên khắp thành phố New York. Năm 1963 cô thành lập công ty, năm 1968 bán cổ phần ra công chúng và bán cho H.J. Heinz năm 1978. (Năm 1999, Weight Watchers lại một lần nữa được bán đi cho một công ty con của tập đoàn Artal Luxembourg.) Vào thời điểm năm 2007, Weight Watchers International có doanh thu bán lẻ trên 4 tỉ đô la từ bản quyền và nhượng quyền, phí hội viên, chương trình thể dục, sách dạy nấu ăn, các sản phẩm thực phẩm định lượng sẵn, và một tạp chí. Nidetch về hưu năm 1984, để lại sau lưng một di sản đã cứu vớt cuộc đời của hàng triệu người trên thế giới. Dave Kirchoff, CEO hiện tại của công ty ghi nhận: “Mặc dù khoa học kỹ thuật giúp giảm cân đã có tiến bộ theo thời gian, cốt lõi của chương trình do Jean đề xướng - sự ủng hộ và tinh thần trách nhiệm - vẫn là một đặc điểm không thay đổi.”

Trong câu chuyện này có điều gì khác thường? Jean chỉ muốn giảm cân, nhưng thông qua một vòng tròn các người bạn chia

sẻ kiến thức, kinh nghiệm, sự trung thực và hỗ trợ, cô đã đạt được nhiều hơn những gì có thể tưởng tượng. Jean khám phá một điều mà những nhà lãnh đạo vĩ đại hay những bậc thầy thành công xuất chúng trong lịch sử đều biết: Thành công vượt bậc trong công việc hay cuộc sống là một quá trình hợp tác giữa những người đồng đẳng.

Đằng sau mọi nhà lãnh đạo vĩ đại, nền tảng của mọi câu chuyện thành công vượt bậc đều là một vòng tròn không thể thiếu bao gồm đội ngũ tư vấn đáng tin cậy, người đỡ đầu và đồng nghiệp. Những nhóm hỗ trợ này thể hiện dưới nhiều hình thức, số lượng khác nhau, có mặt ở mọi cấp độ và trong gần như mọi khía cạnh công việc hay đời sống riêng tư, nhưng tất cả đều có chung một đặc điểm đó là mối liên kết riêng biệt giữa các thành viên mà tôi gọi là mối quan hệ cứu sinh.

Nói đơn giản, chính những mối quan hệ này tạo nên thành công khác nhau ở mỗi người. Trong quyển sách này, tôi muốn mang đến cho bạn hướng dẫn thực hành cách xây dựng mối quan hệ cứu sinh để bạn có thể thay đổi cuộc đời mình như Jean Nidetch đã làm được.

## Kết nối và Đơn độc

Mười năm sau khi rời khỏi ban lãnh đạo tại Deloitte Consulting, với vị trí tại Starwood Hotels and Resort, tôi là một trong những tổng giám đốc tiếp thị trẻ nhất trong danh sách *Fortune 500*. Năm 2003, quyển sách đầu tay, *Đừng bao giờ đi ăn một mình*, đề cao quyền lực của những mối quan hệ chân thành và sự quảng đại trong cách đối xử trong công việc, được lọt vào danh

sách bán chạy toàn quốc. Từ những phản hồi của độc giả và khách hàng, tôi được biết quyển sách đã giúp họ thay đổi cuộc sống theo hướng tốt đẹp hơn. Tôi cảm thấy mình dường như mới bắt đầu tìm ra mục đích sống thật sự của cuộc đời - đó là giúp đỡ mọi người hoàn thiện sự nghiệp và công ty của họ. Điều này mang nhiều ý nghĩa hơn là cố làm sao có thêm nhiều người “đặt mông lên giường”, như tôi hay nói đùa về vai trò tổng giám đốc tiếp thị tại Starwood. Không lâu sau đó tôi đã hoàn tất giấc mơ cả đời của mình bằng cách thành lập công ty tư vấn và đào tạo riêng của mình, Ferrazzi Greenlight, hay FG, như cách chúng tôi thường gọi. Người ngoài nhìn vào thấy tôi dường như đã có tất cả - thành công, tiền bạc, danh tiếng, những buổi nói chuyện với thù lao cao, hàng chông cao ngất thủ của người hâm mộ, mạng lưới công việc và xã hội phải bằng một quyển danh bạ điện thoại của một thành phố cỡ trung.

Nhìn bề mặt cuộc đời có vẻ thật tuyệt vời. Nhưng tận sâu bên dưới, mọi thứ không được như vẻ ngoài của nó. Sự thật là, xét về mục tiêu tôi đặt ra cho công ty thì công việc kinh doanh đã làm tôi thất vọng. Tôi cảm thấy quá tải và cô độc. Tôi có cảm giác như mình đang tham gia một bữa tiệc bên hồ bơi, xung quanh là bè bạn và người thân quen, nhưng thay vì tôi chuyện trò với họ, tiếp nước cho họ, thì tôi lại một mình cô độc dưới đáy hồ, đang vùng vẫy để nổi lên mặt nước, và đáng buồn nữa là không ai quan tâm đến tôi cả.

Tôi nhận ra mình đang cư xử như một giám đốc tầm thường. Quá nhiều khách hàng yêu cầu tôi phải đích thân thực hiện công việc. Mặc dù tôi đã tuyển dụng được nhiều giám đốc có năng lực để giúp tôi xây dựng FG, tôi đã không ưu tiên thời gian để huấn luyện họ làm những gì tôi đang làm, hay tự điều hành công ty mà không cần đến tôi nhúng tay trực tiếp quá nhiều. Khi

các đồng nghiệp thử can thiệp và giúp tôi làm nhẹ bớt khối lượng công việc đang phủ kín người tôi, đa phần tôi cảm thấy thất vọng với kết quả họ mang lại. Giải pháp của tôi là cứ tiếp tục suy nghĩ và cố gắng giải quyết các vấn đề, thậm chí gồng gánh ngày càng nhiều hơn, và như thế lại càng khiến tôi bỏ qua việc quản lý công ty hàng ngày và dành ngày càng ít thời gian hơn để huấn luyện cho nhân viên. Tôi hầu như lúc nào cũng đi công tác, làm một CEO vắng mặt. Công ty đối với tôi không chỉ là công việc đơn thuần; nó là một sứ mệnh mà tôi tin tưởng tuyệt đối. Tôi quá tin tưởng nên không thể rời lỏng dù đáng lý ra phải thế. Vì vậy lúc nào tôi cũng chạy đua lòng vòng khắp cả nước như một thằng điên. Thế mà FG của tôi vẫn cứ mỗi ngày đi xuống vì tôi không thể làm hết tất cả mọi việc được.

Đây là một cách hành xử không hợp lý mà tự trong sâu thẳm tôi hiểu rằng rồi sẽ có lúc tôi bị trượt chân, thế nhưng tôi vẫn không tìm ra được một lối thoát nào khác. Tôi đang theo con đường xoắn ốc đi xuống.

Mọi người vẫn thường xuyên bảo rằng nguồn năng lượng của tôi có sức lan tỏa ghê gớm. Nhưng trên thực tế, động lực và tham vọng cũng chỉ có thể đưa bạn đến một mức độ nào đó mà thôi. Tôi quá bận rộn dành thời gian leo lên máy bay, gặp gỡ khách hàng mới hay khách hàng tiềm năng, diễn thuyết, vò ngay lấy những ý tưởng mới mà tôi bắt gặp với hy vọng chúng sẽ che khuất hay giải quyết toàn bộ những vấn đề hiện tại của chúng tôi.

Không biết người ngoài nhìn vào thấy thế nào - những người đang trong bữa tiệc bên hồ bơi, nói cười và nhấm nháp thức uống trong khi tôi đang lặn ngụp trong bể nước sâu? Tôi không biết - tôi chưa bao giờ thềm hỏi đến họ. Tôi chưa bao giờ kể về những vấn đề của mình hay la lớn kêu gọi giúp đỡ. Những



người tôi cần đều đã đứng sẵn chung quanh - nhưng tôi nào có nhìn thấy.

Hầu hết những người trong nhóm nhân viên của tôi đều cố gắng hết sức trong tình cảnh CEO luôn vắng mặt. Nhưng điều buồn cười lại không liên quan gì đến họ: Keith Ferrazzi, anh chàng được giới truyền thông mệnh danh là “Mr. Relationship” do thành công của quyển sách *Đừng bao giờ đi ăn một mình* cộng với số lượng các kết nối, lại gặp thất bại khi quản lý những mối quan hệ trong công ty riêng của anh ta.

Chúng ta rất thường xuyên có cảm giác cái gì đó không ổn trong cuộc sống của mình, nhưng chúng ta chọn cách bỏ qua trực giác và cứ tiếp tục làm theo lý trí. Tôi chỉ ước giá mà tôi có đủ can đảm để nói với những người chung quanh: “Các anh ạ, tôi cần được giúp đỡ. Tôi sắp chìm rồi.”

## **Hiểu mình là ai và thuộc thế giới nào**

Về bản chất, vấn đề của tôi không chỉ đơn thuần là một vấn đề công việc. Bởi vì có rất nhiều vấn đề chiến lược hay hoạt động hàng ngày trong công ty, tôi phải dựa vào mạng lưới quốc tế mà mình đã xây dựng, vận dụng những hiểu biết và hướng dẫn mà tôi đã miêu tả trong quyển sách *Đừng bao giờ đi ăn một mình*. Tôi có thể tìm đến bất cứ người nào trong số khách hàng, luật sư, nhà băng, người cung cấp, hay các thành viên hội đồng quản trị trong mạng lưới của mình để xin lời khuyên cụ thể. Tuy nhiên khả năng giúp đỡ của họ cũng chỉ giới hạn ở mức một cuộc gọi điện hay một chén cà phê - những việc rời rạc và vụn vặt. Tôi không có một ai trong cuộc đời để có thể làm phiền bất

cứ lúc nào nếu cần một cuộc tranh luận hoàn toàn thẳng thắn, không e ngại về những vấn đề đang diễn ra trong đời sống và trong công việc. Tôi chưa tạo dựng được những mối quan hệ khăng khít và sâu sắc như thế với một vài người chính yếu sẵn sàng làm bất cứ thứ gì để đảm bảo rằng *tôi không bao giờ thất bại*, và ngược lại tôi cũng thế; những mối quan hệ mà tôi đã từng có được với đội ngũ tại Deloitte.

Một mặt, tôi đã đánh mất khả năng nhận thức điểm mạnh và điểm yếu của mình. Khi xảy ra chuyện, chúng ta mất quyền kiểm soát điểm yếu của mình, kết quả là chúng ta có những hành vi tự làm hại mình. Muốn vượt qua chúng, chỉ có cách duy nhất, đó là phải hiểu rõ bản thân.

Hãy thử suy nghĩ theo hướng này: Thành công là khả năng tạo được những kết quả mà chúng ta thật sự tìm kiếm trong cuộc sống, chứ không phải chỉ là số tiền chúng ta kiếm được. Người nào hiểu rõ họ mong muốn điều gì, hiểu rõ những động lực bên trong, những thứ tự ưu tiên, chắc chắn không giẫm lên chân mình. Họ có thể tập trung toàn bộ sức lực cho mục tiêu cuộc đời mình. Đây chính là điều giúp cho những con người bình thường sống một cuộc đời xuất chúng.

Tích lũy kiến thức là một quá trình không có một điểm dừng duy nhất - vậy mà không hiểu sao chúng ta thế nào cũng có lúc bị đi lạc. Khi đó, chúng ta cần một tầm nhìn bên ngoài làm phao cứu sinh - một cú “đá đít” xứng đáng.

Đối với tôi cú đá này đến từ một người bạn, Peter Guber, nhà sản xuất phim và nguyên lãnh đạo Sony Pictures. Chỉ trong vòng một ngày, cuộc đời tôi đã bắt đầu thay đổi.

Tôi ghé qua nhà Peter để trao đổi với ông một vài lời khuyên cho quyển sách mà ông muốn viết. Trong phòng khách của ông,

trong không khí của những bộ phim ông đã tham gia - bộ đồ Batman đã mặc trong phim Batman, những giải thưởng danh giá mà ông đã mang về nhờ sản xuất những bộ phim ăn khách như *Midnight Express* hay *Rain Man* - tôi cứ nói huyền thuyên, đưa ra nhận xét về ý tưởng của quyển sách. Bỗng Peter ngồi dựa người vào chiếc ghế bành và lắc đầu nhè nhẹ.

“Keith,” ông nói, “tôi nghĩ anh nên xem lại mình cho tao nhã hơn.”

Tôi ngượng chín người. Tao nhã? Phải chăng lời nhận xét của tôi thẳng thắn quá? Điều này là không thể xảy ra với Peter. Tao nhã? Không còn từ nào trừu tượng hơn được nữa. Ngay lập tức tôi nhớ lại ngôi trường tiểu học hào nhoáng mà tôi được theo học nhờ có học bổng. Cha mẹ tôi thuộc giai cấp lao động tại Latrobe, Pennsylvania, không có đủ tiền mua đồng phục cho tôi, nên chúng tôi phải mua quần áo cũ tại một cửa hàng bán đồ “gàn như mới”. Tôi rất ghét đi vào cửa hàng này và thường trốn trong các sào quần áo vì sợ bị bạn bè bắt gặp - một điều dĩ nhiên rồi cũng đến. “Ê, Ferrazzi,” bọn chúng sẽ kêu lên, “bữa nay mày mặc áo thêu tên ai vậy?” Từ quần áo đến góc gác người Pittsburgh, tôi luôn luôn mặc cảm từ lúc nhỏ là mình kém tao nhã đến mức nào.

Peter nhận thấy cảm xúc thể hiện trên gương mặt tôi và lắc đầu một cách thân tình. Nụ cười của ông nhắc tôi nhớ lại rằng chúng tôi là bạn của nhau và đây là một người quan tâm đến tôi, chứ không phải lũ bạn học cấp hai chỉ muốn gây khó dễ cho tôi.

“Keith... cái cảm xúc trên gương mặt của anh. Tôi không có ý nói đến quần áo hay dáng dấp của anh,” ông nói tiếp. “Tôi muốn nói đến sự tao nhã trong mục đích và hành động. Keith, tao nhã là nghệ thuật sử dụng nỗ lực ít nhất để tạo hiệu quả cao

nhất, quyền năng cao nhất, và thành công cao nhất trong cuộc sống. Anh làm việc quần quật, Keith ạ. Điều này không có gì sai, nhưng tôi thấy anh phải giật gấu vá vai liên tục. Tôi nhận được email của anh mọi lúc mọi nơi. Anh là một trong những người thông minh nhất mà tôi quen biết, nhưng anh đang làm việc một cách mù quáng. Với tất cả những nỗ lực ấy, cộng với tài năng của mình, anh phải đạt được nhiều hơn so với hiện tại.”

Ông ngừng lại, nhìn thẳng vào mắt tôi, và hơi chồm đầu về phía trước.

“Keith, chúng ta hãy cùng nhau nhìn nhận vấn đề. Anh có biết anh muốn gì và công việc kinh doanh sẽ giúp anh đạt được điều đó như thế nào không? Bởi vì tôi không nhận ra. Anh có dám chắc là những nỗ lực siêu nhiên của anh được định hình và định hướng về đúng nơi anh cần đến không?” Và ông nói tiếp khi nhận thấy vẻ mặt đầy ngạc nhiên của tôi, “Keith - tôi là người đầu tiên nói với anh điều này hả?”

Tôi biết là kiến thức và kinh nghiệm của Peter đã đánh trúng chỗ. Nhưng chưa có ai nói với tôi một cách thẳng thắn như vậy. Tôi cũng biết là sự thẳng thắn của Peter, mặc dù hơi khó nuốt, là một dấu hiệu chắc chắn cho thấy ông quan tâm đến tôi. Dường như ông đã nhìn thấy tôi phạm phũ trong hồ bơi đó và đã chịu khó bỏ thời gian tìm sợi dây quăng xuống cho tôi.

Vì một lý do nào đó, tôi cảm thấy hoàn toàn an toàn và được tôn trọng khi nghe lời khuyên của Peter - tôi không hề cảm thấy xấu hổ hay tỏ ra chống đối, ngay cả trước mặt anh chàng Batman đang nhìn tôi chăm chăm trong góc tường. Tôi cảm thấy thật xúc động, biết ơn, và nhẹ nhõm. Tôi đã dành cuộc đời mình cố gắng làm mọi thứ cho quá nhiều người - tôi không giỏi làm một người biết nhìn nhận điểm yếu của mình. Nhưng hôm nay

ngồi ở đây, chỉ có tôi với Peter, mọi việc thật dễ dàng. Ông ấy không hề ám chỉ rằng tôi yếu đuối. Tôi chỉ là con người. Tôi có những điểm mạnh chưa biết tận dụng và có những hành vi cần phải điều chỉnh.

## **Eureka!**

Peter giúp tôi nhận ra rằng tôi cần được giúp đỡ. Tôi cần được ủng hộ theo cách Peter đang làm. Tôi không cách chi đến đích mà tôi muốn và phát huy hết tiềm năng của mình trong kinh doanh nếu không có sự hỗ trợ này. Tôi không việc gì phải e ngại mà buông bức chắn bảo vệ, bởi vì chung quanh tôi luôn có rất nhiều người hiểu rõ con người thật của tôi mà vẫn tôn trọng và quan tâm đến tôi.

Sự thật là tôi vẫn có nhiều mối quan hệ trong cuộc đời. Nhưng tôi chỉ có vài mối quan hệ thật sự gắn bó khăng khít với những người tôi có thể mở lòng, chia sẻ nỗi sợ, chia sẻ thất bại, mục tiêu, ước mơ, và cầu mong giúp đỡ. Tôi đã nghĩ rằng chỉ vì tôi là chủ và người ta nhìn tôi như một chuyên gia, tôi phải là người luôn tìm ra câu trả lời. Nhưng không phải lúc nào tôi cũng có câu trả lời. Những mối quan hệ thật sự quan trọng mà tôi có - gia đình, bạn bè thân thiết nhiều năm - không thể mang đến cho tôi kinh nghiệm hay nhận xét về sự nghiệp như tôi cần đến. Tôi cần những người đáng tin cậy và hiểu biết về mục tiêu sự nghiệp của tôi. Tôi cũng có những người như thế trong đời! Chỉ có điều tôi không bao giờ yêu cầu họ giúp đỡ. Tôi đã quá lo ngại rằng họ nhìn tôi là kẻ yếu đuối và không hoàn hảo; tôi thật sự cảm thấy rất xấu hổ vì một số hành động của mình. Tại sao phải

chấp nhận rủi ro hạ thấp hình ảnh của mình trong mắt người khác nếu tôi tự nhìn nhận điểm yếu? Nhưng trong thâm tâm tôi biết rằng mình đang lừa dối bản thân nếu cho rằng tự họ vẫn chưa nhìn ra điểm yếu của tôi.

Và rồi tôi chợt hiểu. Trong khi tôi đang loay hoay cố gắng thiết kế một con đường mới để phát huy tối đa khả năng của mình, tôi và nhóm làm việc bao gồm các nhà nghiên cứu và nhà tư vấn tại FG cũng đã cật lực tìm kiếm những cách thức duy trì sự thay đổi trong hành vi tại đủ các loại hình công ty. Câu trả lời mà chúng tôi đã phát hiện ra đó là quyền năng của sự hỗ trợ nhóm, giống như Peter Guber đã dành cho tôi. Đây là một lĩnh vực hoạt động mới mẻ và thú vị đối với FG, xuất phát từ mối quan tâm của tôi dành cho cách áp dụng hỗ trợ nhóm trong những chương trình rất thành công như Weight Watchers (đã giúp chị gái Karen của tôi), và Alcoholics Anonymous; bên cạnh thông tin từ một loạt nghiên cứu tâm lý, và kinh nghiệm thực tế của những người như Morrie Shechtman, một nhà tư vấn, diễn giả, tác giả thông thái và trung thực đến tuyệt vời, và Tiến sĩ Mark Goulston, nhà thương thuyết cho các vụ bắt cóc con tin và tác giả nổi tiếng của quyển sách *Get Out of Your Own Way*. (Thực tế, Morrie và Mark đều tham gia vào viện nghiên cứu tại FG.)

Chúng tôi giả định, chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi có thể vận dụng lời khuyên đừng-chịu-đựng-một-mình là nền tảng trong các chương trình 12 bước của Weight Watchers, và các nhóm hỗ trợ dựa trên tôn giáo và đưa nó vào môi trường doanh nghiệp? Chuyện gì xảy ra nếu chúng tôi vận dụng những phương pháp căn bản thường thấy trong các chương trình biến đổi hành vi đã thành công trên thế giới để giúp tổ chức và nhân viên chú trọng đến những thay đổi tích cực và mục tiêu cần đạt đến? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi trao cho mọi người

những công cụ giúp họ xác định và giải quyết vấn đề làm ảnh hưởng đến bước tiến của họ trong đời sống cá nhân cũng như trong công việc?

Eureka! Thật là một thời khắc huy hoàng.

FG chỉ mới triển khai việc giúp đỡ tạo lập môi trường hỗ trợ nhóm cho những nhóm làm việc có cấu trúc rõ ràng như đội ngũ bán hàng hay ban lãnh đạo. Kết quả có thể đo lường được và gần như nhìn thấy ngay lập tức, chưa kể đến cảm giác háo hức mới mẻ trong những người tham gia và sự quyết tâm phát triển những kỹ năng mới và cải thiện hành vi. Đối với khách hàng của chúng tôi, những tiến bộ này được phản ánh thông qua doanh thu tăng lên sau khi triển khai được vài quý. Chúng tôi là những công ty hạt giống với những công cụ và kỹ thuật mới, cho phép nhân viên mình tạo dựng mối quan hệ cứu sinh với nhau.

Peter Guber đã chỉ cho tôi thấy mình đơn độc như thế nào khi cố gắng tự giải quyết vấn đề với tư cách giám đốc và nhà lãnh đạo. Và công trình chúng tôi thực hiện tại FG đã xoay chuyển thành một kế hoạch chi tiết để vượt qua tình trạng này - cho phép cá nhân tận dụng quyền năng của sự hỗ trợ nhóm từ những nhà cố vấn tin cậy và gần gũi - để đạt được nhiều hơn, nhanh hơn, vui hơn, và do đó thành công hơn trong những việc mình làm. Tôi có thể thấy cuộc sống cá nhân và sự nghiệp của mình giờ đây đã được định hình phù hợp nhất.

Tôi hy vọng được nhận thêm nhiều nhận xét và thời gian từ Peter. Nhưng tôi nhận ra rằng mình cũng cần được hỗ trợ và nhận lời khuyên từ nhiều người khác nữa, những người tôi tin cậy và có thể thiết lập mối quan hệ cứu sinh. Tôi cần có một vài người trong cuộc đời để trông chừng cho tôi, những người tôi có thể chia sẻ bất cứ thứ gì, những người sẽ khuyến khích và ủng

hộ, đưa ra nhận xét và quan điểm của họ, những người sẽ nói cho tôi biết sự thật dù sự thật này tôi không muốn nghe, những người sẽ buộc tôi phải có trách nhiệm trên mỗi bước đường tôi đi. Tôi đã đóng vai này cho nhiều người trong nhiều năm; giờ đây tôi phải bắt đầu để cho người khác làm ngược lại cho tôi. Tôi phải để mọi người hiểu tôi sâu sắc hơn.

## Tại sao chúng ta cần phao cứu sinh?

Mỗi chúng ta là một người bán hàng, một nhà lãnh đạo, một chủ doanh nghiệp, đang đi tìm câu trả lời. Tất cả chúng ta đều làm việc cật lực trong công việc và sự nghiệp của mình - tôi muốn nói đến cả những bậc cha mẹ phải ở nhà để chăm sóc con cái. Chúng ta đều là những người chủ doanh nghiệp cho những ý tưởng của riêng mình, bất kể chúng ta có công ty riêng hay đi làm thuê cho người khác. Chúng ta đều là nhà lãnh đạo trong cuộc đời mình - đối với đồng nghiệp, đối với nhân viên, đối với con cái, và trong cộng đồng. Mỗi chúng ta là một người bán hàng, chào bán bản thân và những ý kiến của mình, nếu không phải là các sản phẩm hay dịch vụ của công ty. Và hầu hết chúng ta đều gặp phải những vấn đề cá nhân hay công việc quá lớn không thể tự mình giải quyết. Nếu chúng ta muốn thành công như mong đợi của mình, chúng ta sẽ cần đến sự giúp đỡ của nhiều người khác.

Vì vậy cho dù bạn có đang điều hành một đất nước, một doanh nghiệp, hay một gia đình, bạn cũng không thể biết hết tất cả những gì cần phải biết để thành công - không ai có thể làm được điều này. Chúng ta cần lời khuyên và nhận xét từ những



người chúng ta tin cậy. Đó là lý do vì sao các bà mẹ theo trực giác sẽ tìm đến những bà mẹ khác để xin lời khuyên về trường học hay tìm bác sĩ cho con. Đó là lý do vì sao các bậc cha mẹ trao đổi với nhau về trường học, về chương trình học, về các hoạt động cho học sinh, về các hoạt động xã hội, làm quen, về các cô chiêu cậu ấm, và vân vân. Đó là lý do vì sao những đội ngũ thành công nhất luôn đạt được nhiều hơn những giấc mơ hão huyền của từng cá nhân. Đó là lý do vì sao các vị tổng thống tạo ra “hội đồng tư vấn”. Nhờ cậy và nối kết với người khác hiện nay chưa được đưa vào chương trình học của đa số các trường kinh doanh. Nhưng rồi ngày đó sẽ đến.

Dưới đây là tám điều rất rõ ràng đối với tôi:

1. Tập huấn về cuộc sống, mặc dù nghe hơi hướm mờ mờ ảo ảo, nhưng đóng góp lớn lao nhiều hơn là chỉ để bị chê bai trên các phương tiện truyền thông khắp nơi. Nếu bỏ qua sự dè dặt thiếu thiện chí thì bạn sẽ thấy đây là một thị trường trị giá 3 tỉ đô la, với rất nhiều nhà tập huấn về lãnh đạo, về cuộc sống, và nghề nghiệp. Và nó đang tăng trưởng với mức độ chóng mặt là 25% mỗi năm! Một ngành công nghiệp đồ sộ đã xuất hiện đột ngột để trám một chỗ trống trong mối quan hệ. Là một xã hội, chúng ta luôn kêu ca đòi hỏi phải có thêm nhiều quan hệ cộng đồng, thêm sự giúp đỡ, thêm lời khuyên và sự hỗ trợ. Là một cá nhân, chúng ta tìm kiếm mối quan hệ cứu sinh bất cứ nơi nào có thể, cho dù đôi khi chúng ta phải chi tiền để mua. Đây là một vấn đề sẽ không bao giờ biến mất.
2. Đa số các tổ chức bị bao vây trong thực tiễn và hiện tại. Và hiện trạng của họ thường là một cơ cấu tổ chức theo cấp bậc với giao tiếp đi từ trên xuống theo một đường thẳng một chiều, từ cấp lãnh đạo xuống đến nhân viên. Nhưng giao tiếp thật sự và thẳng thắn - mối giao tiếp làm phát sinh các mối

quan hệ cởi mở và chân thành - không thể nào diễn ra trong một môi trường giao tiếp một chiều như vậy.

Các mệnh lệnh truyền đạt từ trên xuống có thể thích hợp khi nhân viên được xem là các đinh ốc bù-loong trong nhà máy và làm việc phục vụ năng suất mà thôi. Nhưng đa số chúng ta ngày nay không còn làm những công việc kiểu máy móc như thế. Trong thời đại thông tin, thành công không đòi hỏi năng suất mà là hiệu quả - điều này nghĩa là cần có khả năng chọn đúng việc cần làm, hơn là chỉ làm tốt bất cứ công việc nào.

Những người đã tạo dựng được các mối quan hệ sâu sắc, thân thiết sẽ nhận được những phản hồi, nhận xét, quan điểm là máu thịt tạo nên một người biết ra quyết định hiệu quả. Bạn càng giỏi xây dựng những mối quan hệ theo kiểu này, bạn càng có cơ hội làm tốt công việc của mình, và bạn sẽ mang đến nhiều giá trị hơn, bất kể trong hay ngoài tổ chức.

3. Một cơn địa chấn hiện đang diễn ra khi mà những cá nhân đầy nhiệt huyết, được công nghệ hỗ trợ, cùng hợp lực với nhau tạo dựng những “bộ tộc” có khả năng giải quyết tất cả các thể loại dự án. Internet là công cụ giúp mọi người chia sẻ và hợp tác trên toàn thế giới.

Nhìn vào bất cứ đâu bạn cũng có thể thấy những người có cùng mối quan tâm tụ họp lại với nhau để cùng làm việc, tạo ra sự thay đổi, và hành động. Tiềm năng thay đổi nơi làm việc, thay đổi xã hội và nền kinh tế là vô cùng lớn. Và những người có khả năng đóng góp lớn lao nhất chính là những người với những kỹ năng và hành vi mà tôi đề cập đến trong quyển sách này.

4. Internet là một công cụ quan trọng, nhưng nó không phải là câu trả lời. Hiện nay có hàng loạt những trang web mới ra đời

để giúp mọi người kết nối. Ning, Meetup, Twitter, LinkedIn, Facebook... danh sách này còn rất dài. Có hàng trăm cách để liên kết và hợp tác với nhau, nhưng “kết nối” chưa phải là phao cứu sinh. Trong thế giới ảo, chúng ta có nhiều bạn chưa từng thấy, nhưng chúng ta vẫn cô đơn. Năm 1985, một người Mỹ trung bình có khoảng ba người để tâm sự những vấn đề quan trọng; theo kết quả của cuộc điều tra năm 2006 được đăng trên tạp chí *American Sociological Review*, con số này đã rớt xuống còn hai. Hơn 25% người Mỹ thừa nhận họ không có ai để tâm sự.

5. Trong tình hình thiếu vắng các quản lý trực tiếp đạt hiệu quả và có tài năng hiện nay tại các công ty, những người thành công nổi bật lên trong môi trường đầy thử thách là những nhà lãnh đạo, nhà quản lý, và nhân viên tích cực tìm kiếm người để phản hồi, huấn luyện, ủng hộ và buộc họ phải có trách nhiệm. Họ cũng sẽ giúp cho các công ty tiết kiệm được thời gian và tiền bạc vì họ hiểu biết hơn, thông thoáng hơn, làm việc hiệu quả hơn, *sáng tạo hơn*. Người làm phao cứu sinh sẵn sàng chấp nhận rủi ro và nói chuyện thẳng thắn với nhau, cung cấp nguồn trao đổi sáng tạo từ đó nảy sinh những ý tưởng mới.
6. Đa số mọi người hiện nay tìm đến công việc không chỉ vì tiền lương. Đa số chúng ta muốn nhận được nhiều hơn thế nữa từ cuộc sống. Một điều chưa hề có tiền lệ trong lịch sử là chúng ta đang tìm kiếm ý nghĩa công việc của mình một cách nghiêm túc hơn.

Xây dựng các mối quan hệ cứu sinh chính là cách dễ dàng và hiệu quả nhất để tìm ý nghĩa trong công việc, nhận được niềm vui từ công việc. Trong quyển sách *Vital Friends*, tác giả Tom Rath đã trích dẫn nghiên cứu của Tổ chức Gallup cho

thấy những người có bạn thân thường cảm thấy gắn bó với công việc cao gấp bảy lần. Đúng thế - bảy lần. Những người này không chỉ vui vẻ, có nhiều khả năng sáng tạo, chấp nhận rủi ro, hợp tác và chia sẻ những ý tưởng táo bạo, mà ngay cả đến khách hàng của họ cũng rất gắn bó. Thực tế nếu bạn có những người bạn thân mà bạn kính trọng tại nơi làm việc, mức độ hài lòng trong công việc của bạn sẽ tăng lên 50% (bạn sẽ hạnh phúc hơn với cùng những phúc lợi và tiền lương nhận được).

Điều này cũng rất tốt cho nhà tuyển dụng. Một cuộc nghiên cứu trên 55 nhóm làm việc toàn cầu có hiệu quả cao tại 15 công ty toàn cầu được thực hiện năm 2007 cho một bài báo trên tạp chí *Harvard Business Review* mang tên “Eight Ways to Build Collaborative Teams” cho thấy những mối quan hệ xã hội kháng khí chính là dấu hiệu dự báo thành công của nhóm. Yếu tố thứ hai là gì? Đó là nỗ lực chính thức để củng cố mối quan hệ, và nhà lãnh đạo dành thời gian đầu tư xây dựng mối quan hệ vững chắc với các thành viên trong nhóm.

Thế nhưng đến thời điểm này thì các công ty vẫn còn dành rất ít nỗ lực để thúc đẩy những dạng tình bạn hay mối quan hệ kiểu này. Mỗi một công ty như thế chính là một bộ tộc đang chờ đợi, một nhóm người đang háo hức được biến đổi thông qua một vài mối quan hệ cứu sinh.

7. Đối với kinh doanh, một ý tưởng thường không được xem xét nếu nó không mang lại lợi ích tài chính. Tuy nhiên vẫn có một vài công ty cấp tiến đã chính thức khuyến khích nhân viên thiết lập những mối quan hệ cứu sinh, như tôi sẽ đề cập sau. Đối với những công ty còn lại, sự lơ là khiến họ phải trả giá: Theo một nghiên cứu năm 2004 của Deloitte Research (nhóm

này do tôi thành lập khi tôi còn làm việc tại đây), chi phí hàng năm tác động lên công ty do nhân viên vỡ mộng tại Mỹ là một con số lớn đến kinh ngạc: 350 tỉ đô la, và gần 500 tỉ đô la trên toàn cầu. Các công ty Mỹ phải đầu tư 50 tỉ đô la hàng năm để huấn luyện về kỹ năng lãnh đạo. Một báo cáo của công ty tư vấn Booz Allen Hamilton (hiện nay là Booz & Company) tóm tắt tình trạng như sau: Lãnh đạo cấp cao trong mọi ngành nghề, mọi khu vực địa lý đều ca thán về tình trạng không thể thực thi của các tổ chức. Khi công ty tăng trưởng về quy mô và phạm vi trong một môi trường toàn cầu và đòi hỏi của những bên liên quan ngày càng cao, chi phí do phức tạp hóa ngày càng tăng, và khả năng định hướng và điều chỉnh ngày càng giảm.

Nói cách khác, chi phí huấn luyện kỹ năng lãnh đạo không thấm vào đâu so với nguy cơ thua lỗ; tỉ lệ này là 1:7. Điều này càng củng cố ý kiến của tôi cho rằng đa số các chương trình huấn luyện kỹ năng lãnh đạo đều không đạt yêu cầu. Theo trích dẫn từ quyển sách *Vital Friends* của Tom Rath, chỉ có 18% nhân viên được làm việc trong các tổ chức cung cấp cơ hội giao lưu kết bạn tại nơi làm việc. Thực tế nhiều công ty còn cấm đoán chương trình này. Đó là lý do vì sao chúng tôi đã thiết kế một bảng quy định chính thức hướng dẫn thực hiện việc này.

Một vài công ty chủ động đưa ra những quy định cụ thể cấm đoán nhân viên kết thân với nhau. Nhưng đa số các công ty vô tình làm giảm khả năng làm việc nhóm và hỗ trợ lẫn nhau với những chính sách sai lầm của mình. Và những công ty hay cá nhân nào chống đối sự hỗ trợ lẫn nhau thật sự đang đi ngược lại tinh hoa của các nghiên cứu - và ngược lại trực giác.

8. Và cuối cùng, các bà mẹ vẫn là người biết rõ nhất! Khi tôi và nhân viên đi sâu vào nghiên cứu về vấn đề nhóm hỗ trợ đồng đẳng, chúng tôi nhận thấy sự có mặt của nó ở khắp mọi nơi. Hội đồng tư vấn của FDR hay JFK, các nhóm hỗ trợ họp mặt trong tầng hầm nhà thờ, hay huyền thoại về những ông chủ thành công và nhóm làm việc hiệu quả của họ đăng trên bìa các tạp chí toàn quốc đều là những ví dụ về các nhóm chia sẻ lời khuyên và sự hỗ trợ để giúp nâng cao đời sống của người khác, từng ngày qua ngày.

Tôi còn nhớ nhóm chơi bài của mẹ tôi khi còn sống ở Latrobe. Nhóm này ban đầu có tám phụ nữ gặp gỡ định kỳ hàng tháng; và trong suốt 43 năm qua họ đã chia sẻ với nhau những giấc mơ dành cho gia đình, chia sẻ niềm vui và những khó khăn trong hôn nhân, sự vất vả để nuôi sống gia đình. Khi tôi gọi điện cho mẹ và hỏi thăm bà về nhóm này, bà kể với tôi rằng họ mới vừa chia sẻ với nhau sự bất bình khi lõi cuộn giấy vệ sinh cứ ngày một to dần ra - nói chung không phải là một chủ đề mà tôi trông đợi!

Dĩ nhiên họ làm được nhiều thứ cho nhau hơn là đồng cảm về giá của mấy cuộn giấy vệ sinh. Những người phụ nữ này giúp đỡ nhau vượt qua căn bệnh ung thư, bệnh đột quy, sự ra đi của hai thành viên, Cô Rita và Cô Ruth, chia sẻ và đón nhận tình cảm, sự hỗ trợ cho nhau quanh chiếc bàn chơi bài. Tôi có thể nói với bạn rằng tôi rất mừng vì mẹ tôi có được một nhóm ăn ý như vậy trong nhiều năm, đặc biệt là sau khi cha tôi mất đi.

## Kiến tạo vòng tròn thân thiết cho bản thân

Sau khi được Peter thức tỉnh, tôi rất háo hức được nhận thêm nhận xét nên xoay chuyển công việc và cuộc sống của tôi như thế nào. Tôi quyết định gọi điện cho Greg Seal, sếp cũ của tôi tại Deloitte. Vì một số lý do khiến tôi cảm thấy gọi điện cho Greg trước là tốt nhất. Mặc dù biệt danh của Greg tại Deloitte là “Thiên lôi”, nhưng tôi cảm thấy an toàn khi tìm đến ông nhờ giúp đỡ. Greg hiểu chung về công việc của tôi, quan tâm đến tôi, và chắc sẽ rất vui khi nghe tôi gọi điện.

Greg sống cách San Francisco vài giờ bay và đang chuẩn bị rời Deloitte về hưu. Tôi chỉ làm việc vài năm dưới quyền của Greg. Nhưng trong thời gian tôi còn ở Deloitte, Greg là một trong những người đỡ đầu quan trọng nhất. Tôi cũng biết qua kinh nghiệm rằng ông sẽ rất thẳng thắn, không bao giờ bọc đường thứ gì.

Khi Greg nhắc điện thoại, tôi như trút tâm lòng, “Greg, tôi cần ông giúp.” Tôi rất lo lắng, dẫu sao tôi cũng không muốn làm mất đi sự tôn trọng ông dành cho tôi khi phải thừa nhận về những thất bại trong cuộc sống của mình. Nhưng tôi còn lo ngại hơn rằng nếu tôi không đi ngay vào vấn đề, tôi sẽ mất tự tin. “Như ông biết là tôi đang cố gắng xây dựng FG thành một công ty tư vấn và huấn luyện đẳng cấp quốc tế - về cơ bản là lặp lại những gì ông đã xây dựng và lãnh đạo tại Deloitte, nhưng ở một quy mô nhỏ hơn. Và thật lòng mà nói, tôi đang phải rất chật vật, Greg ạ. Tôi chợt nhận ra rằng tôi không cư xử đúng với tư cách một nhà quản lý giỏi. Tôi cũng không chắc mình là một nhà lãnh đạo giỏi. Làm sao tôi có thể giúp đỡ người khác một cách tốt đẹp trong khi lại quá tệ không thể tự giúp được mình?”

Chúng tôi nói chuyện với nhau được chừng 10 phút, thì Greg buông ra một câu mà tôi hằng chờ đợi: “Keith, tôi nghĩ chúng ta cần phải có một bữa ăn tối bên một chai rượu vang.”

Tôi không thể không nở một nụ cười, đây đích thị là giải pháp của Greg cho bất cứ quyết định quan trọng nào trong cuộc đời cần được mổ xẻ. Ông đã dạy cho tôi rằng mọi thứ, ngay cả kinh doanh, cuối cùng cũng là con người và những mối quan hệ, và những điều này cần phải có thời gian.

Và thế là Greg và tôi chọn ngày gặp nhau.

*Cũng không đến nỗi tệ*, tôi nghĩ khi gác máy. Tôi mới vừa tâm sự với người mà tôi kính trọng nhất, người đỡ đầu mà tôi ngưỡng mộ hơn bất cứ ai khác trên thế giới này và người mà tôi mong nhận được sự tôn trọng nhiều nhất, rằng tôi thất bại trong vai trò chủ doanh nghiệp. Bạn nghĩ tôi có dễ dàng thừa nhận điều này với Greg không? Dám cá là không. Nhưng bằng trực giác tôi cảm nhận rằng Greg, như từ trước tới giờ, sẽ đứng sau lưng và hỗ trợ tôi.

Không lâu sau đó, tôi gặp một người tên là Bob Kerrigan tại một bữa tiệc tối. Trong bữa tiệc, Bob có nhắc đến quyển sách của tôi, và ông ta bắt đầu đặt một số câu hỏi khá hóc búa về tôi, về triết lý của tôi, thậm chí cả công việc kinh doanh của tôi - những câu hỏi mà nhiều người cho là hơi riêng tư thái quá. Nhưng xét trong tình cảnh tôi đang trải qua, tôi thật sự chào đón chúng. Bob có khả năng tương tự như Peter là làm cho người khác cảm thấy hết sức thoải mái chỉ sau ba giây - mà cũng có thể vì tôi đang nóng lòng được nghe nhận xét của người khác.

Tôi rất ấn tượng trước sự thẳng tính của Bob - tôi không thích nói chuyện linh tinh giết thời giờ. Thông thường tôi là người dẫn



dắt những cuộc trao đổi như thế này, nhưng lần này tôi là người ngồi ở thế bị động. Thật tình mà nói tôi cảm thấy mừng.

Đến một lúc, Bob thậm chí còn đặt câu hỏi về vấn đề tiền bạc - ông ấy có dư dả kinh nghiệm trong những thứ này vì đã từng điều hành một công ty dịch vụ tài chính suốt ba thập kỷ. Tôi à, tôi luôn làm ra nhiều tiền - tôi không nhớ có năm nào mà mình không mang về nhiều tiền trong tay dù xét theo tiêu chuẩn của ai đi nữa- nhưng tôi luôn cảm thấy lo sợ một ngày nào đó tôi chạm đáy và tôi bị rơi mà không có lưới bảo vệ. Tuy vậy, do rúc đầu vào cát, tôi cũng đã làm phung phí rất nhiều tiền trong nhiều năm. Tôi thường nói rằng miễn là cho thể vào và tiền chạy ra thì tôi còn hạnh phúc. Tôi thường tự cho mình là một người có kỷ luật, nhưng rõ ràng tôi đã không nắm được toàn bộ sự thật.

Tình hình tài chính của công ty chúng tôi hơi lộn xộn vì tôi không dành nhiều thời gian quan tâm đến nó. Bộ phận kế toán của chúng tôi chỉ gồm một anh chàng tuy thông minh nhưng lại thiếu kinh nghiệm mà tôi đã tuyển vào ngay khi vừa tốt nghiệp đại học để đảm nhận luôn vị trí trợ lý và chủ nhiệm văn phòng. Chúng tôi có thể đã mất chừng 100.000 đô la do nợ khó đòi trong năm đầu tiên chỉ vì khả năng quản lý tài chính quá kém của tôi! (Vấn đề tiền bạc, sau này tôi hiểu ra rằng, không “chỉ” liên quan đến tài chính. Nói cho cùng, tiền bạc còn thể hiện giá trị bản thân và mang lại lòng tự trọng.)

Bob hiểu ngay rằng hành vi kiểu này là thể hiện của một vấn đề trầm trọng hơn nhiều - và ông nhẹ nhàng giật sợi dây đó. “Anh có thường xem xét sổ sách của mình không hả Keith?”

“Tôi có người trong văn phòng, trợ lý của tôi, nhưng công việc có vẻ không tốt lắm,” tôi trả lời chiếu lệ.

“Anh có nắm được con số nợ phải thu không? Tổng cộng là bao nhiêu? Anh có chắc sẽ đạt mục tiêu không? Anh có theo dõi dòng tiền không?”

Cái này mà gọi là trao đổi trong bữa ăn sao? Tôi gần như cười thành tiếng.

Hỏi thì nhiều, trả lời thì ít. Nhưng vì một lý do nào đó, tôi không có cảm giác mình bị đánh giá. Tôi có bối rối không? Chắc rồi, nhưng tôi không nghĩ là Bob đánh giá thấp tôi - ông ấy chỉ muốn giúp đỡ. Cùng với Peter và Greg, Bob đang chia ra một chiếc phao cứu sinh cho tôi bám vào.

“Bob,” cuối cùng tôi nói, “Ông không biết tôi hào hứng đến mức nào đâu. Cảm ơn ông. Tôi cần những lời khuyên này. Và tôi muốn được tìm hiểu thêm nữa. Chúng ta có thể gặp nhau ăn trưa vào cuối tuần sau không?”

“Sao chúng ta không ăn tối trong tuần này?” Không chút rào đón, ông nói không khác gì Greg.

Bob và tôi gặp nhau theo kế hoạch trong tuần đó và tiếp tục gặp nhau mỗi tháng một lần sau đó. Mỗi lần gặp gỡ, ông lại đưa ra một số bài tập cho tôi, còn tôi thì phải mang chúng về văn phòng để trao đổi với những anh chàng làm tài chính. Bob khuyên tôi nên tuyển một người chuyên theo dõi tình hình tài chính, và tôi đã làm theo. Nhờ vào những buổi nói chuyện này, tôi đã gút được cái lỗ hồng của FG. Nhưng thông thường, chủ đề nói chuyện không phải lúc nào cũng là tôi. Mỗi lần chúng tôi gặp nhau, chúng tôi nói về cuộc đời của Bob, giấc mơ của ông và những thách thức. Tôi cũng giao bài tập cho ông ấy, và chia sẻ ý tưởng và quan điểm của tôi.

Như vậy là tôi đã có Peter - một người thoạt đầu chỉ là bạn bè bình thường, Bob - một cuộc gặp gỡ tình cờ, và Greg - sắp cũ

đồng thời là người đỡ đầu; tôi đã có ba mối quan hệ cứu sinh để giúp tôi định hướng, khuyến khích tôi, hỗ trợ tôi trung thực và rộng lượng với bản thân; ba người đã dành cho tôi thời gian quý báu của họ, buộc tôi phải có trách nhiệm, và giúp tôi đạt tối đa tiềm năng của mình. Tôi đã có được một bộ tộc của riêng mình luôn để mắt theo dõi tôi - và ngược lại tôi cũng chú tâm đến họ.

Chúng ta có khuynh hướng cho rằng những thời khắc này hay những con người này đến với chúng ta một cách tình cờ, và rất hiếm. Nhưng tôi có thể khẳng định với bạn, không nhất thiết phải tình cờ, hay hiếm hoi. Như tôi đã phát hiện ra, chúng ta có thể chủ động tạo ra những mối quan hệ xoay chuyển dẫn đến những thay đổi tích cực trong cuộc sống bằng những hành động ta làm hàng ngày hay trong công việc. Bạn có thể tìm thấy được sự ủng hộ tương tự như tôi ngay ngày mai.

Cuộc đời tôi đã đi về đâu sau những sự giúp đỡ này?

Đầu tiên, doanh thu của công ty tôi tăng gấp ba lần chỉ sau một năm. Chúng tôi nhanh chóng triển khai xây dựng mối quan hệ cứu sinh cho các nhóm làm việc tại FG - từ những cộng sự mới tham gia đến cả đội ngũ chào hàng và ban lãnh đạo. Tôi bắt đầu chia sẻ cho đồng nghiệp nhiều hơn, ban đầu còn ngập ngừng, nhưng dần dần càng thêm táo bạo. Tôi không chỉ học được cách giao việc tốt hơn, thường xuyên hơn, tôi còn mời về những nhà quản lý cấp cao để mở rộng thêm những lĩnh vực hoạt động mà không cần đến sự can thiệp của tôi. Tôi làm ít hơn nhưng kiếm được nhiều hơn.

Dựa trên nền tảng là những kết quả chúng tôi đo lường được tại các công ty khách hàng và tại chính FG, chúng tôi thành lập

Greenlight Research Institute, một cơ quan tư duy đầu não tập trung nghiên cứu làm thế nào xây dựng những mối quan hệ tốt hơn tại nơi làm việc và giữa các khách hàng để có thể làm tăng doanh thu, thu hút khách hàng từ đối thủ, tăng chỉ số gắn bó công việc của nhân viên, giảm tỉ lệ nghỉ việc của những nhân lực chính, tăng năng suất công việc, tăng sức sáng tạo, tăng khả năng chấp nhận rủi ro có tính toán; và phải nhắc đến cả một phong cách lãnh đạo quan tâm và gắn kết hơn, tạo điều kiện xây dựng một môi trường làm việc tốt hơn cho mọi người.

Chiến thắng không chỉ dừng ở đây đối với chúng tôi, hay đối với khách hàng của chúng tôi và nhân viên của họ. Sự ủng hộ từ một nhóm bạn bè trang lứa thân thiết vẫn tiếp tục định hình, khuyến khích và làm giàu thêm con đường sự nghiệp chuyên môn của tôi. Tôi cảm thấy hạnh phúc hơn và cuộc sống có ý nghĩa hơn. Tôi không còn hốt hoảng hay cáu giận khi những quyết định quan trọng không mang lại kết quả như mong muốn. Tôi đã tìm lại được quyền kiểm soát cuộc sống của mình, cả ngoài đời sống riêng lẫn trong công việc chuyên môn. Hiện giờ tôi sống một cuộc sống bao quanh là sự giúp đỡ, ủng hộ, khuyên bảo của một nhóm thân thiết mà tôi tin tưởng, kính trọng, và ngưỡng mộ, luôn sẵn sàng chỉ cần nhắc điện thoại hay hẹn gặp nhau.

Cũng không có gì ngạc nhiên khi mối quan hệ của tôi với nhân viên đã cải thiện 250%. (Tôi cũng chẳng hiểu tại sao tôi lại chọn con số này; chỉ biết rằng cuối cùng chúng tôi cũng là một nhóm như tôi mong đợi.) Dĩ nhiên là môi trường mới không có nghĩa là không còn xung khắc hay trục trặc. Vẫn có đấy thôi. Chỉ khác là khi chúng xuất hiện, chúng sẽ được giải quyết nhanh chóng, thẳng thắn, trong tinh thần đồng đội.

Bây giờ văn phòng - chúng tôi mới dọn văn phòng sang một tòa nhà lớn hơn, đủ sức để mở rộng tung hoành - là nơi tôi thư giãn, chứ không còn là nỗi lo nữa.

Ferrazzi Greenlight đang thẳng tiến vượt qua mọi giấc mơ của tôi.

## **Bốn cách hỗ trợ của mối quan hệ cứu sinh**

Nhiều khả năng bạn đã trải nghiệm quyền năng và tiềm lực của mối quan hệ cứu sinh vào một thời điểm nào đó trong đời. Thử tưởng tượng một số phẩm chất của những người sếp tốt nhất mà bạn từng gặp - những người sếp biết khuyến khích bạn, cho bạn đất để trưởng thành, công nhận nỗ lực của bạn, những người không quản lý vĩ mô mà hướng dẫn bạn bằng sự thông thái của họ, những người đón nhận sai lầm của bạn một cách bình tĩnh, hiểu biết, và thẳng thắn. Hay thử nghĩ về một người bạn tốt hay một thành viên trong gia đình sẵn sàng vứt bỏ mọi thứ để ngồi bên bạn khi bạn đứng ở một ngã ba nguy cơ để giúp bạn không ngã quỵ. Hãy nhớ đến người quản lý đã dám chịu rủi ro với bạn, khiến bạn còn cảm nhận được ảnh hưởng đến tận bây giờ.

Nếu bạn đã từng gặp một người hay một nhóm người trong đời giúp bạn định hướng - ngay cả đó chỉ là một việc con con - chắc hẳn bạn đã hiểu tôi muốn nói điều gì. Và bạn còn có thể có nhiều hơn nữa - ngay bây giờ!

Những mối quan hệ này mang đến cho bạn được gì? Sau đây là bốn cách hỗ trợ mà tôi nghĩ mối quan hệ cứu sinh đóng vai trò rất quan trọng:

1. Giúp chúng ta nhận ra thành công thật sự mang ý nghĩa gì đối với bản thân, nhận dạng kế hoạch nghề nghiệp về lâu dài.
2. Giúp chúng ta xây dựng kế hoạch vững chắc nhất có thể để tiếp cận mục tiêu, thông qua những mục tiêu ngắn hạn và những chiến lược có thể làm chúng ta rối mù nếu phải vượt qua một mình.
3. Giúp chúng ta xác định điều gì cần chấm dứt để tiếp tục cuộc sống. Ý tôi muốn nói đến những hành động kìm hãm chúng ta không đạt đến thành công mà chúng ta xứng đáng được hưởng.
4. Giúp chúng ta có quanh mình những người luôn nhất quyết buộc chúng ta phải liên tục thay đổi để đưa cuộc đời mình từ tốt đến vĩ đại.

## Người đỡ đầu và phao cứu sinh

Mặc dù tôi tin rằng người đỡ đầu là rất cần thiết trong thành công của cá nhân, nhưng cần phải phân biệt giữa người đỡ đầu và mối quan hệ cứu sinh. Mối quan hệ đỡ đầu, về bản chất là giữa người thầy và người thợ. Người đỡ đầu hào phóng chia sẻ kiến thức, mối quen biết, và kinh nghiệm tích lũy cho một người học viên xứng đáng và đầy hăm hở. Đây không phải là một mối quan hệ một chiều - người học có thể trao lại cho người dạy bằng nhiều cách - nhưng cán cân quyền lực vẫn nghiêng hẳn về phía người đỡ đầu.

Mối quan hệ cứu sinh xảy ra giữa những người ngang hàng nhau, đồng đẳng, giữa những cá nhân song hành về mặt trí tuệ, những người bạn tâm tình.

Dĩ nhiên, không có mối quan hệ nào đứng yên. Lấy ví dụ giữa tôi và Greg. Theo thời gian, khi bạn trưởng thành trong nhân cách và kiến thức chuyên môn, những người đỡ đầu tốt nhất có thể trở thành phao cứu sinh cho bạn.

## Nào chúng ta cùng bắt đầu

Bạn đã đạt đến đỉnh cao nghề nghiệp chưa? Bạn có cần thêm lợi thế không? Bạn có cảm thấy mình bị sa lầy hay mất thăng bằng? Bạn có bao giờ suy nghĩ rằng mình được trời đặt trên trái đất này để hoàn thành một sứ mệnh lớn lao nhưng bạn lại không nắm được sứ mệnh đó là gì và làm thế nào để đạt nó? Bạn có cảm thấy mặc dù đã đạt thành công nhất định, bạn thỉnh thoảng vẫn giẫm lên chân mình hay tự ngáng đường mình? Bạn đã sẵn sàng vượt qua khỏi tấm trần bằng kính mà bạn đã đặt ra để giới hạn mình chưa? Bạn có cảm thấy cô độc trên con đường tìm kiếm sứ mệnh của mình? Các mối quan hệ của bạn có đủ sâu sắc chưa? Bạn có cần đến một chút kỷ luật giúp đỡ không? Phải chăng thật tuyệt nếu bạn có người đứng sau lưng, che chở cho bạn trong sự nghiệp và trong cuộc sống riêng tư? Bạn đã sẵn sàng chuyển sang giai đoạn tiếp theo rồi bỏ sự tầm thường để đạt thành công tột đỉnh?

Trong quyển sách này, bạn sẽ gặp vô số người đã tìm thấy thành công nhờ vào sự giúp đỡ và chia sẻ của một nhóm hỗ trợ thân thiết. Bằng chứng về quyền năng của những mối quan hệ cứu sinh là không thể ngờ tới. Từ những nhân viên tình lẻ đến các doanh nhân, chủ doanh nghiệp, hay các cá nhân, hàng triệu người trên thế giới đã được giúp đỡ để đạt mục tiêu của cuộc đời

mình và vượt qua thách thức bằng quyền năng từ người khác.

Chúng ta hãy nói thẳng với nhau thế này: Khái niệm kêu gọi sự giúp đỡ từ người khác sẽ không làm thay đổi bản thân bạn. Thực tế nó kêu gọi giúp đỡ và lời khuyên từ người khác để giúp bạn trở thành người như mình mong ước. Hình thức giúp đỡ và phản hồi đồng đẳng này thường là chiếc chìa khóa ít được nhắc tới đằng sau thành công của rất nhiều người đã đạt tuyệt đỉnh mà tôi gặp gỡ hàng ngày. Tôi tin chắc rằng đây là bí mật của mỗi người chúng tôi đã biết phát huy hết tiềm năng trong chuyên môn, trong kinh doanh, và trong đời sống riêng.

Tất cả những gì bạn cần là ba người để thay đổi cuộc sống của bạn theo hướng tốt hơn. Đúng thế - chỉ cần ba người. (Mà nói trước, không phải ba người mà bạn mới vừa nghĩ đến đâu!)

Tôi sẽ giúp bạn tư duy một cách chiến lược về những người bạn cần tuyển vào vòng tròn thân cận của mình. Một khi bạn đã thiết lập được một nơi an toàn với một nhóm những người có vấn đề đáng tin cậy, bạn sẽ thấy mình bắt đầu chấp nhận rủi ro cao hơn, với tư cách cá nhân hay trong nhóm, và ngay cả trong công ty.

Và còn một điều chắc chắn nữa: bạn sẽ cảm thấy can đảm hơn với thành công bước đầu và bạn sẽ muốn tiến xa hơn nữa. Làm thế nào tôi có thể vận dụng nó nhiều hơn, bài bản hơn vào cuộc sống của tôi, và chia sẻ với nhiều người khác? Bạn sẽ tự hỏi mình như thế, trong bối cảnh công ty, gia đình, bạn bè, cộng đồng. Và bạn, cũng như tôi, sẽ trở thành đại sứ giới thiệu về Bốn Đặc điểm tư duy là nền tảng tạo dựng nên những mối quan hệ kiểu này, mà tôi sẽ trình bày ngay sau đây.

Đó chính là con đường tôi đã đi. Tôi hy vọng sâu sắc rằng tôi cũng sẽ giúp bạn đạt những ước mơ trong cuộc sống của mình.



Cho dù bạn là một bác sĩ, một nhà lãnh đạo, một nhà quản lý, một nghệ sĩ tự do, một người nội trợ, hay chỉ đơn giản là một người muốn sống hết sức mình, tôi sẽ chỉ cho bạn cách kiến tạo một Đội ngũ trong mơ để giúp bạn phá vỡ tấm trần kính kia và bắt đầu nhìn thấy thành công cũng như sự thỏa mãn mà chúng ta xứng đáng được hưởng.

Nào chúng ta hãy cùng nhau tiến lên.

