

SIMON SINEK

Hãy bắt đầu với

CÂU HỎI

TẠI  
SÀO?



NHÀ LÃNH ĐẠO LỚN TRUYỀN CẢM HỨNG  
KHÁC NHƯ THỂ NÀO?

Phú Lâm

2

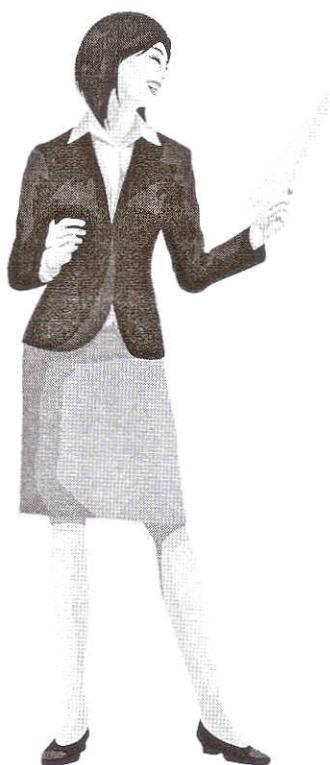


NHÀ XUẤT BẢN THANH HÓA

## MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU: Sức mạnh của hai chữ Tại sao.....	5
LỜI GIỚI THIỆU: Bắt đầu với câu hỏi Tại sao? .....	7
PHẦN 1: Một thế giới không bắt đầu với câu hỏi Tại sao.....	17
1. Cứ cho rằng bạn biết.....	19
2. Cây gậy và củ cà rốt.....	26
PHẦN 2: Tầm nhìn khác có khả năng thay thế.....	55
3. Vòng tròn vàng.....	56
4. Đây là bản chất sinh học, không phải ý kiến chủ quan.....	78
5. Rõ nét, kỷ luật và nhất quán.....	96
PHẦN 3: Nhà lãnh đạo cần những người ủng hộ.....	119
6. Niềm tin “đâm chổi, nảy lộc”.....	120
7. Làm thế nào tạo ra điểm tới hạn .....	167
PHẦN 4: Làm thế nào để tập hợp những người có niềm tin .....	190
8. Bắt đầu với Tại sao, nhưng phải biết Như thế nào .....	191
9. Biết Tại sao, biết Như thế nào, biết Điều/cái gì.....	221
10. Giao tiếp là lắng nghe .....	229

PHẦN 5: Thách thức lớn nhất là thành công.....	245
11. Khi Tại sao càng lúc càng mờ nhạt.....	246
12. Khe hở xuất hiện .....	257
PHẦN 6: Khám phá câu hỏi Tại sao .....	292
13. Nguồn gốc của câu hỏi Tại sao.....	293
14. Cuộc cạnh tranh mới .....	311
LỜI BẠT: Chia sẻ tầm nhìn với thế giới .....	316



## LỜI NÓI ĐẦU

### SỨC MẠNH CỦA HAI CHỮ TẠI SAO

Lần đầu tiên khi tôi phát hiện ra khái niệm liên quan đến hai chữ TẠI SAO là lúc tôi thực sự cần nó trong cuộc đời. Không phải vì mục đích học thuật hay tri thức mà vì tôi nhận thấy mình đang lạc lõng giữa vùng đất tối tăm, ảm đạm. Công việc của tôi vẫn tốt. Tôi chỉ đánh mất khả năng hưởng thụ thành quả lao động của chính mình. Theo đánh giá sơ lược, hẳn tôi đã rất hạnh phúc bởi: một cuộc sống đầy đủ, được làm việc với nhiều thân chủ tuyệt vời, hào phóng. Vấn đề ở chỗ là tôi không cảm thấy thế. Từ lâu, tôi không còn cảm giác mình đã hoàn thành nhiệm vụ. Tôi phải tìm ra cách để nhen nhóm lại ngọn lửa khát vọng trong tôi.

Đến khi phát hiện ra khái niệm TẠI SAO, thế giới quan của tôi hoàn toàn thay đổi, nhiệt tình làm việc đã tăng lên nhiều lần so với trước đó. Nó là một ý tưởng tuy đơn giản nhưng mạnh mẽ, có khả năng thôi thúc bạn hành động hiệu quả. Và tôi đã chia sẻ nó với bạn bè. Sau khi được truyền cảm hứng, các bạn tôi đã có

những thay đổi lớn trong cuộc đời. Họ mời tôi chia sẻ ý tưởng ấy với những người họ yêu thương. Từ đó, nó bắt đầu lan rộng.

Vào thời điểm này, tôi quyết định biến mình thành vật thử nghiệm. Bởi tôi không thể chia sẻ hay quảng bá một ý tưởng mà bản thân chưa từng trải nghiệm. Vì thế, tôi bắt đầu thực hành nó trong điều kiện có thể. Những gì tôi làm đến nay với vai trò người đại diện cho hai chữ TẠİ SAO chỉ nói lên một điều duy nhất: Tất cả vì mọi người.

Tôi không làm công tác quảng cáo. Tôi cũng có rất ít bài viết trên các tờ báo quốc gia. Thế nhưng, khái niệm TẠİ SAO đang lan toả khắp nơi vì nó đã tác động đến cảm xúc của những người được chia sẻ. Đây cũng là cơ hội giúp tôi viết quyển sách về khái niệm ấy để nó có thể đến với mọi người. Chương trình trò chuyện TEDx trên trang ted.com tiếp tục được truyền bá rộng khắp không phải vì bất cứ chiến lược PR nào mà vì thông điệp đậm chất nhân văn của nó. Những ai tin tưởng sẽ tiếp tục chia sẻ nó.

Càng có nhiều tổ chức và cá nhân học hỏi khái niệm *Hãy bắt đầu với câu hỏi Tại sao*, càng có nhiều người đánh thức được khát vọng làm việc, cảm giác hoàn thành nhiệm vụ. Đó cũng là lý do duy nhất, tuyệt vời nhất tôi muốn chia sẻ cùng các bạn.

Phấn khởi lên, các bạn nhé!

*Simon Sinek*



## LỜI GIỚI THIỆU

# BẮT ĐẦU VỚI CÂU HỎI TẠI SAO?

Đù các nhà lãnh đạo mang sẵn tố chất kích thích được cảm hứng ở người khác nhưng khả năng này không phải là đặc quyền của riêng họ. Tất cả chúng ta đều có thể học được. Với một ít quy tắc, bất cứ nhà lãnh đạo hay tổ chức nào cũng có thể gây cảm hứng cho người khác nhằm thúc đẩy ý tưởng và tầm nhìn của họ phát triển. Vâng, tất cả chúng ta đều có khả năng học hỏi để trở thành những nhà lãnh đạo.

Quyển sách không chỉ nhắm vào hành vi điều chỉnh những việc kém hiệu quả mà còn có thể hướng dẫn bạn cách tập trung cao độ và khuếch đại những việc làm vốn đã hiệu quả. Ngoài ra, tôi không có mục đích phủ nhận các giải pháp từng được giới thiệu trước đó. Hầu hết các câu trả lời chúng ta có được đều dựa trên những bằng chứng xác thực, sống động và có giá trị. Tuy nhiên, nếu chúng ta bắt đầu với các câu hỏi sai, nếu chúng ta không biết về nguyên nhân phát sinh vấn đề, thậm chí những đáp án đúng cũng có thể đẩy chúng ta vào ngõ cụt... Cuối cùng, bạn sẽ luôn nhìn thấy một sự thật tuyệt vời.

Những câu chuyện được minh họa trong sách là về các cá nhân và tổ chức thể hiện sinh động cấu trúc này. Họ là những người bắt đầu với câu hỏi TẠI SAO.

## 1.

Mục tiêu đầy tham vọng, công chúng hết lòng quan tâm, các chuyên gia nhiệt tình góp sức, tiền của đã chuẩn bị sẵn sàng.

Trang bị đầy đủ mọi điều kiện để vươn tới thành công, vào đầu thập niên 1900, Samuel Pierpont Langley được xem là người đầu tiên trên thế giới thử nghiệm một chiếc máy bay. Là cán bộ cao cấp của Học viện Smithsonian, giáo sư toán học của Đại học Harvard, ông được nhiều người kính trọng. Bạn bè ông là những người có quyền lực nhất trong chính phủ lẫn giới kinh doanh. Langley được Bộ Chiến tranh tài trợ cho dự án của ông năm chục ngàn đôla, một khoản tiền khổng lồ vào thời điểm ấy. Rồi ông tập hợp những nhân vật xuất sắc nhất của thời đại, một đội ngũ thực sự tài năng với lượng kiến thức sâu rộng; được quyền sử dụng các nguyên liệu hàng đầu... Trong khi đó, giới truyền thông thì luôn dõi theo từng bước chân của ông. Cả nước dồn hết chú ý vào sự kiện này và đang chờ tin tốt lành. Với tất cả những điều đó, thành công hẳn đã được đảm bảo.

Kết quả không thể nào khác được, phải không?

Chỉ cách đó vài dặm, hai anh em Wilbur và Orville Wright đang làm việc với chiếc máy bay của riêng mình. Khát vọng được bay của họ mãnh liệt đến nỗi



đã tác động đến lòng nhiệt tình và tận tụy của một nhóm người đồng hương ở Dayton, bang Ohio. Dự án của họ không có ngân quỹ, không có tài trợ, không có các mối quan hệ “quen biết”. Không ai trong số họ có bằng cấp cao, thậm chí chưa từng tốt nghiệp đại học, kể cả Wilbur và Orville. Thế nhưng, nhóm người ấy đã tập hợp lại trong một cửa hàng bán xe đạp khiêm tốn để biến ước mơ thành hiện thực. Ngày 17 tháng Mười hai năm 1903, một nhóm ít người đã chứng kiến lần đầu tiên trong lịch sử nhân loại hiện tượng con người “cất cánh bay”.

Tại sao anh em nhà Wright thành công trong khi đội ngũ được trang bị tốt của Langley lại không thể?

Thành công không đến từ yếu tố may rủi. Cả hai anh em nhà Wright và nhóm của Langley đều có quyết tâm cao độ cũng như động cơ làm việc mạnh mẽ. Họ đều có kiến thức khoa học. Họ cùng theo đuổi một mục tiêu nhưng chỉ có anh em nhà Wright mới có thể tạo được nguồn cảm hứng và thực sự dẫn dắt cả nhóm phát triển ra loại hình công nghệ làm thay đổi bộ mặt của thế giới. Chỉ có Wilbur và Orville biết bắt đầu với hai chữ TẠI SAO.

## 2.

Vào năm 1965, sinh viên tại Khu học xá của trường đại học California, Berkeley lần đầu tiên công khai đốt thẻ quân dịch để phản đối sự can thiệp của Mỹ vào chiến tranh Việt Nam. Miền Bắc California là tâm điểm của những tình cảm chống chính phủ và giới uy quyền.



Cảnh bạo loạn và xung đột ở Berkeley và Oakland được chiếu trên khắp thế giới, đốt lên ngọn lửa cho các phong trào đồng cảm trên toàn nước Mỹ và châu Âu. Thế nhưng, mãi đến năm 1976, một cuộc cách mạng khác đã bùng phát.

Họ cố tạo ấn tượng, một ấn tượng thực sự mãnh liệt, thậm chí thách thức cách nhận thức của con người về một thế giới đã làm việc như thế nào. Tuy nhiên, những nhà làm cách mạng trẻ tuổi này không dùng vũ khí chống lại chính quyền. Thay vào đó, họ quyết định đánh bại hệ thống ngay trên “sân nhà” của nó. Đối với Steve Wozniak và Steve Jobs, hai người đồng sáng lập ra Apple Computer, chiến trận giờ đây là môi trường kinh doanh và vũ khí mà họ lựa chọn là máy vi tính cá nhân.

Cuộc cách mạng máy vi tính cá nhân được nhen nhóm vào lúc Wozniak chế tạo kiểu dáng Apple I. Ngay khi mọi người bắt đầu chú ý, công nghệ này chủ yếu được xem là công cụ của kinh doanh. Máy vi tính thực sự quá phức tạp và có giá thành vượt quá túi tiền của người bình dân. Thế nhưng, Wozniak không phải là người chỉ chạy theo đồng tiền, đã nghĩ đến khía cạnh cao quý hơn của ngành công nghệ này. Anh xem máy vi tính cá nhân là cách giúp cho một con người nhỏ bé quản lý tổng công ty. Anh nhắm tính nếu có thể nghĩ ra cách giúp từng cá nhân tiếp cận được với máy vi tính, nó sẽ tạo điều kiện cho bất cứ ai thực hiện được các chức năng giống hệt như một công ty lưu trữ dữ liệu khổng lồ. Nó sẽ san bằng sân chơi và thay đổi cách hoạt động của thế giới. Wozniak thiết kế ra kiểu dáng

Apple I, hoàn thiện công nghệ ở Apple II để tiện sử dụng và giá thành có thể chấp nhận được.

Dù viễn cảnh có tuyệt vời hay rục rờ như thế nào, một ý tưởng hay sản phẩm vĩ đại cũng chẳng có giá trị bao nhiêu nếu không ai có khả năng mua nó. Người bạn tốt nhất của Wozniak vào lúc ấy, chàng trai Steve Jobs mới hai mươi một tuổi hiểu mình phải làm gì. Dù từng trải nghiệm công việc bán các linh kiện điện tử nhưng Jobs đã chứng tỏ anh không chỉ là một nhân viên bán hàng giỏi. Anh muốn làm điều gì đó quan trọng đối với thế giới nên quyết định thành lập một công ty để thực hiện ước mơ. Apple chính là công cụ để nhen nhóm lên cuộc cách mạng công nghệ.

Vào những năm đầu tiên kinh doanh, chỉ với một sản phẩm Apple, họ đạt doanh thu một triệu đô la. Vào năm thứ hai, họ thu được doanh số mười triệu. Năm thứ tư, họ bán ra một trăm triệu đôla. Chỉ trong sáu năm, Apple Computer đã trở thành công ty có số vốn hàng tỷ đô la với hơn 3.000 nhân viên.

Jobs và Wozniak không phải những người duy nhất tham gia vào cuộc cách mạng máy vi tính. Họ không phải là những chàng trai thông minh nhất trên thực tế, họ không hiểu nhiều về kinh doanh. Apple trở nên đặc biệt không phải vì khả năng xây dựng nên một công ty có tốc độ phát triển nhanh như thế, cũng không phải vì tầm nhìn khác biệt về máy vi tính cá nhân. Apple trở nên đặc biệt vì nó có thể lặp đi lặp lại cấu trúc ấy nhiều lần. Không giống như các đối thủ khác, Apple đã thách thức thành công cách suy nghĩ truyền thống trong ngành công nghiệp sản xuất máy vi tính,

ngành công nghiệp thiết bị điện tử nhỏ, ngành công nghiệp âm nhạc, ngành công nghiệp điện thoại di động và ngành công nghiệp giải trí. Nguyên nhân thật đơn giản: Apple biết tạo nguồn cảm hứng cho mọi người. Apple biết bắt đầu câu hỏi TẠI SAO.

### 3.

Ông không phải là con người hoàn hảo. Ông có những rắc rối, phức tạp của riêng mình. Ông không phải là nạn nhân đau khổ duy nhất trước thời điểm diễn ra phong trào đòi dân quyền tại Hoa Kỳ. Ngoài ra, vẫn còn có nhiều diễn giả có sức lôi cuốn quần chúng. Thế nhưng, Martin Luther King có một năng khiếu bẩm sinh: ông biết cách truyền cảm hứng cho người khác.

Tiến sĩ King biết rằng, nếu phong trào đòi dân quyền diễn ra thành công, nếu có sự thay đổi thật sự, không chỉ có anh và chiến hữu của mình hưởng lợi, không chỉ là những bài hùng biện với lời lẽ nồng nhiệt được diễn thuyết mà hàng chục vạn người vốn là những cá nhân bình thường, sẽ đoàn kết lại dưới một quan điểm có thể làm thay đổi đất nước. Vào lúc 11 giờ trưa ngày 28 tháng Tám năm 1963, họ đã gửi tới chính quyền Washington bức thông điệp. Đó là thời điểm mà cả nước Mỹ bắt đầu chuyển mình theo dòng chảy mới.

Những người tổ chức ra phong trào đòi dân quyền không gửi thiệp mời và cũng không có trang web để mọi người hẹn ngày xuống đường. Thế nhưng, mọi người đã đến tham dự. Vàng, họ đồng loạt kéo đến. Cuối cùng, hai trăm năm mươi ngàn người đã có mặt tại thủ đô

Washington cùng lúc để nghe những lời lẽ tâm huyết, bất tử được phát đi từ người lãnh đạo phong trào làm thay đổi nước Mỹ mãi mãi: “Tôi có một giấc mơ”.

Khả năng có thể thu hút được nhiều người trên cả nước, mọi màu da, chủng tộc có mặt cùng ngày vào đúng thời điểm hẳn chứa đựng ý nghĩa đặc biệt. Dù nhiều người muốn làm thay đổi nước Mỹ, mọi người đều phải có dân quyền nhưng chỉ có Martin Luther King mới có thể tạo nguồn cảm hứng cho cả nước, không phải vì quyền lợi của một thiểu số mà là vì tất cả mọi người. King đã bắt đầu với hai chữ TẠI SAO.

. . .

Nhà lãnh đạo là người có khả năng dẫn dắt người khác. Chỉ có 6% thị phần tại Hoa Kỳ và 3% trên thế giới không phải là nhà sản xuất hàng đầu về máy vi tính dân dụng. Thế nhưng, giờ đây Apple đã dẫn đầu ngành công nghiệp máy tính cũng như nhiều ngành công nghiệp khác. Kinh nghiệm của Martin Luther King không phải là độc đáo nhưng anh có thể truyền cho cả nước cảm hứng để chuyển mình qua khúc quanh lịch sử. Anh em nhà Wright không phải là đối thủ mạnh nhất trong cuộc đua để tạo nên chuyến bay đầu tiên của nhân loại nhưng đã dẫn dắt chúng ta bước vào thời đại mới của ngành hàng không, góp phần làm thay đổi thế giới chúng ta đang sống.

Mục tiêu của họ không có gì khác biệt so với người khác cũng như các hệ thống và tiến trình dễ dàng được sao chép. Thế nhưng, anh em nhà Wright, Martin

Luther King và Apple vượt lên hẳn những người đương thời. Họ đã thoát khỏi hệ thống quy tắc chuẩn mực và ấn tượng mà họ để lại không dễ gì sao chép. Họ là thành viên của một nhóm nhỏ các nhà lãnh đạo có khả năng làm nên những điều đặc biệt: họ tạo nguồn cảm hứng nơi chúng ta.

Mọi người, mọi tổ chức đều phải động viên người khác hành động vì nhiều lý do khác nhau. Vài người muốn tác động tới quyết định mua bán. Còn những người khác đang tìm kiếm sự hỗ trợ hoặc lá phiếu. Một số người muốn động viên người chung quanh làm việc cật lực hơn, sáng suốt hơn hoặc tuân thủ các quy định lao động. Bản thân việc động viên người khác không có gì khó khăn. Nó luôn gắn chặt với vài yếu tố bên ngoài. Động viên bằng cách xúi giục hay dùng hình phạt đe dọa thường không tạo nên kết quả như chúng ta mong muốn.

Ngược lại, các nhà lãnh đạo vĩ đại có khả năng khơi dậy nguồn cảm hứng cho mọi người hành động. Họ gửi đến mọi người một mục tiêu hay trách nhiệm lại có ít mối quan hệ với bất cứ yếu tố bên ngoài hoặc lợi ích nào đó. Những nhà lãnh đạo thực sự có khả năng dẫn dắt sẽ tạo ra nhóm “tín đồ” hành động không phải vì bị ép buộc mà vì bị thôi thúc. Đối với những người được truyền cảm hứng, động cơ để hành động chính là cảm xúc của cá nhân. Họ ít chịu ảnh hưởng từ những tác động từ bên ngoài. Họ sẵn lòng trả giá đắt, chịu đựng khó khăn, thậm chí phải gánh chịu đau khổ. Còn những nhà lãnh đạo sẽ tạo ra được nhóm “tín đồ” – người hỗ trợ, cử tri, khách hàng, công nhân – hành động vì lợi



ích của tổ chức, hành động không phải vì bị bắt buộc mà là vì khát vọng.

Dù với số lượng khá ít ỏi nhưng những tổ chức và nhà lãnh đạo bẩm sinh có khả năng truyền cảm hứng cho chúng ta đến từ các môi trường và điều kiện khác nhau. Chúng ta có thể tìm thấy họ ở cả khu vực tư nhân và nhà nước. Họ hiện hữu trong tất cả các ngành công nghiệp – bán hàng hoặc nhiều lĩnh vực kinh doanh khác. Dù ở bất cứ nơi đâu, họ đều tác động mạnh mẽ tới ngành công nghiệp họ đang hoạt động. Họ có nhiều khách hàng cũng như thuộc cấp trung thành. Họ luôn mang tinh thần đổi mới và quan trọng nhất, họ có khả năng duy trì lâu dài tất cả thành quả đạt được. Nhiều người trong số họ làm thay đổi bộ mặt của nhiều ngành công nghiệp. Vài người khác làm dịch chuyển thế giới.

Hai anh em nhà Wright, công ty Apple và tiến sĩ King chỉ là ba ví dụ điển hình. Harley – Davidson, Disney và hãng hàng không Southwest là ba ví dụ khác. John F. Kennedy và Ronald Reagan cũng có khả năng ấy. Dù thế nào đi nữa, họ đều có điểm tương đồng. Tất cả các nhà lãnh đạo và công ty như thế đều tư duy, hành động và cách ứng xử giống hệt nhau.

Đó là điểm khiến họ hoàn toàn khác biệt với mọi người.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có thể học cách tư duy, hành động và cư xử giống như các nhà lãnh đạo kiệt xuất? Tôi hình dung ra một thế giới mà trong đó việc gợi niềm cảm hứng nơi người khác là một kỹ năng có thể may mắn luyện tập chứ không phải là

năng khiếu bẩm sinh của một số người nào đó. Các công trình nghiên cứu cho thấy 80% người Mỹ không có được những công việc họ mơ ước. Nếu nhiều người biết cách xây dựng nên các tổ chức có khả năng động viên người khác, chúng ta sẽ sống trong một thế giới mà con số ấy sẽ chuyển hướng tích cực: 80% con người thực sự yêu thích công việc. Những người thích đi làm sẽ lao động sáng tạo hơn và đạt năng suất cao hơn. Khi trở về nhà, họ cảm thấy bình yên và có cuộc sống gia đình hạnh phúc hơn. Không chỉ thế, họ còn đối xử với đồng nghiệp, thân chủ và khách hàng tốt hơn. Những nhân viên phấn khởi làm việc sẽ tạo ra các công ty và nền kinh tế vững mạnh hơn. Đó là lý do tại sao tôi viết quyển sách này. Tôi hy vọng có thể động viên người khác làm những gì có thể khiến họ hưng phấn để chúng ta cùng nhau xây dựng nên các công ty, nền kinh tế và một thế giới mà trong đó niềm tin và lòng trung thành trở thành quy tắc, chứ không phải là ngoại lệ. Quyển sách không được trình bày theo hình thức khuyên bảo bạn phải làm điều gì, nên làm như thế nào. Mục tiêu của nó không phải là gửi đến bạn một chuỗi lý do để hành động.

Đối với những người sẵn sàng đón nhận ý tưởng mới, những người muốn sáng tạo ra thành quả lâu dài và những người tin rằng thành công của họ cần phải được người khác giúp đỡ, tôi gửi tới họ một thách thức. Từ nay trở đi, bạn hãy bắt đầu với câu hỏi TẠI SAO.