

E1.715

学  
理  
の  
心  
成  
育  
下  
部  
に  
学  
ら  
す  
ア

# Chiến lược THU HÚT GIỮ CHÂN nhân tài

HIROSHI OGURA

Yoko dịch

THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO

LÀM THẾ NÀO ĐỂ  
GIỮ CHÂN NHÂN VIÊN GIỎI?

1980  
BOOKS®  
HÀNG ĐẦU TIÊN TẠI VIỆT NAM

NHÀ XUẤT BẢN  
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

学  
理  
心  
成  
の  
育  
音  
下  
部  
部  
ぶ  
学  
に  
ー  
ラ  
ド  
ア

# Chiến lược ~~THU HÚT~~ ~~GIỮ~~ ~~CHÂN~~ nhân tài



THƯ VIỆN  
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



## **ADLER NI MANABU BUKA IKUSEI NO SHINRIGAKU**

written by Hiroshi Ogura

Vietnamese version copyright © 2014 by Hiroshi Ogura.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Vietnamese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc. through Tuttle-Mori Agency, Inc.

## **CHIẾN LƯỢC THU HÚT GIỮ CHÂN NHÂN TÀI**

**(Làm thế nào để “giữ chân” nhân viên giỏi?)**

Bản quyền Tiếng Việt © 2017,

Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books

- ▶ Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phụ hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books.
- ▶ Mọi ấn phẩm của 1980 Books đều được in trên chất liệu giấy cao cấp và an toàn.

---

Liên hệ về các vấn đề chung và bản dịch, bản thảo: [1980books@gmail.com](mailto:1980books@gmail.com)  
Liên hệ dịch vụ tư vấn và đại diện giao dịch bản quyền: [right.1980books@gmail.com](mailto:right.1980books@gmail.com)  
Liên hệ về phát hành, kinh doanh: [sales.1980books@gmail.com](mailto:sales.1980books@gmail.com)

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

学  
理  
心  
の  
成  
育  
下  
部  
ふ  
学  
に  
ー  
ラ  
ア

# Chiến lược

# ~~THU HÚT~~

# ~~GIỮ~~

# ~~CHÂN~~

# nhân tài

**HIROSHI OGURA**

Yoko dịch



NHÀ XUẤT BẢN  
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

# Mục lục

Lời nói đầu	7
Chương mở đầu: Học thuyết tâm lý học Adler	11
Chương 1: Không được phép khen ngợi	31
Chương 2: Không được phép la mắng	65
Chương 3: Không được phép chỉ dạy	105
Chương 4: Được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên	147
Chương 5: Được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận	183
Chương 6: Phân tách các vấn đề và vẽ ranh giới	213
Tái bút	253





**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

## Lời nói đầu

Đây là thời điểm để chúng ta phát triển những học thuyết của Adler vào quản lý doanh nghiệp.

Chúng ta bắt gặp học thuyết của tâm lý học Alfred Adler, hay còn được gọi là nguồn gốc của sự tự phát triển, không những trong các cuốn sách có nội dung liên quan được phát hành liên tiếp từ cuối năm 2013, mà nó còn xuất hiện cả trong các tạp chí kinh doanh, cho thấy diện mạo của một trào lưu thịnh hành mới.

Tâm lý học Adler không phải là “Tâm lý học cho những bệnh nhân rối loạn tâm thần” mà là “Tâm lý học cho người khỏe mạnh”. Adler và



những người kế thừa tâm lý học Adler đã tập trung hướng đến các nghiên cứu mang chủ đề nuôi dạy con cái và giáo dục trường học. Kết quả là rất nhiều người đã thấm nhuần được học thuyết của Adler, đặc biệt phải kể đến các giáo viên đang đảm nhiệm công việc giảng dạy ở trường học và các bà mẹ có con nhỏ. Tuy nhiên, trên thực tế, những lý luận của Adler đã đóng góp rất lớn vào sự phát triển nguồn nhân lực ngay cả trong doanh nghiệp.

Trước hết, tâm lý học Adler dẫn dắt chúng ta theo một luồng suy nghĩ mới, coi mọi chủ đề là mối quan hệ giữa các cá nhân. Nó đề cập đến các ý tưởng và phương pháp nhằm mục đích tạo sự thuận lợi trong việc duy trì và phát triển các mối quan hệ giữa các cá nhân. Do đó, nó chứa đựng nhiều giáo lý rất hiệu quả cho việc giao tiếp và xây dựng các mối quan hệ.

Cá nhân tôi trong thời gian còn đảm nhiệm vị trí hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho các công ty và tư vấn nhân sự cho tổ chức, khi học được tâm lý học Adler, tôi đã cảm nhận được một cách mạnh mẽ rằng: “Những lý luận này nên được sử dụng trong việc phát triển nguồn

nhân lực." Đó là động lực chính thôi thúc tôi viết nên cuốn sách này.

Nếu sử dụng một câu nói để diễn tả lý luận giáo dục dựa trên tâm lý học Adler, thì chúng ta có thể nói rằng đó là nền giáo dục không có khen ngợi, không mắng mỏ, giáo dục không giảng dạy. Tuy nhiên, dù lý thuyết này được đánh giá là có hiệu quả trong việc nuôi dạy con cái, nhưng nó không phù hợp cho việc phát triển nguồn nhân lực của các công ty. Bởi vì các tổ chức doanh nghiệp cần phải tạo ra những thành quả ngắn hạn. Sẽ chẳng có nơi nào tồn tại một nhà quản lý có thể nói rằng chính con người cũng cần được nuôi dạy, và chúng ta không cần ngay lập tức nâng cao doanh số.

Tuy nhiên, tôi tin rằng chúng ta có thể cân bằng được những thành tích ngắn hạn trước mắt với sự nghiệp phát triển nguồn nhân lực mang tính trung và dài hạn. Nền giáo dục không có khen ngợi, không mắng mỏ, giáo dục không giảng dạy cũng có thể nâng cao hiệu quả trong việc phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp. Tâm lý học Adler, được cho là đi trước thời đại hàng trăm năm, trong thời gian đầu xuất hiện, nó mang những khía cạnh quá cách tân và khó có thể lý



THƯ VIỆN  
HUBT

giải được. Tôi nghĩ rằng chính tại thời điểm này, những lý thuyết đó cũng rất cần thiết trong xã hội kinh doanh hiện đại.

Bởi vậy, chúng ta cần phải suy ngẫm xem làm thế nào để có thể áp dụng học thuyết tâm lý của Adler vào quá trình phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp? Trước tiên, ở chương mở đầu, tôi rất mong các bạn độc giả có thể bao quát được các đối tượng được đề cập đến trong học thuyết này.

Tâm lý học Adler không chỉ là sự thịnh hành nhất thời, mà nó còn phát triển rộng hơn và bén gốc rễ sâu xa từ trong xã hội doanh nghiệp Nhật Bản, tôi nghĩ rằng vai trò của cuốn sách này chính là cố gắng để có thể truyền tải một cách cụ thể và dễ hiểu phương pháp áp dụng những học thuyết này vào trong hoạt động kinh doanh của các tổ chức.



## Chương mở đầu

# HỌC THUYẾT TÂM LÝ HỌC ADLER

## “Đi ngược lại nhận thức thông thường”

### KHÔNG ĐƯỢC PHÉP KHEN NGỢI

**G**ia sử cấp dưới của bạn đã đạt được những mục tiêu có mức độ khó khăn cao. Bản thân bạn là cấp trên hoặc tiền bối, thì bạn sẽ dành những lời nói như thế nào đối với những cấp dưới đó của mình?

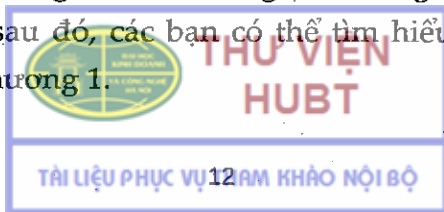
- (A) Việc đạt được mục tiêu là điều hiển nhiên nên không cần phải nhắc đến.
- (B) Đưa ra lời ca ngợi rằng: “Bạn đã thực hiện rất tốt!”
- (C) Bày tỏ sự ngưỡng mộ: “Bạn thật tuyệt”.



(D) Dành sự biết ơn: "Gửi lời cảm ơn tới cả nhóm".

Thông thường, tôi nhận thấy chẳng phải chúng ta hay có suy nghĩ cho rằng việc khen ngợi ở mục (B) là một cách làm đúng đắn hay sao. Tuy nhiên theo tâm lý học Adler, tôi học được sự khước từ lời khen ngợi đó. Bởi vì tâm lý học Adler cho rằng lời khen là "những nhận định nhìn từ phía cấp trên" và nó làm "cản trở quyền tự chủ của đối phương và gây nghiện". Vì vậy, tôi xin gửi đến các bạn phương pháp tiếp cận trong mục (C) và (D).

Trong tâm lý học Adler, người ta phân biệt một cách rõ ràng giữa mục (C) và (D) với lời khen ngợi trong mục (B), và gọi đó là những lời khích lệ theo "điểm nhìn ngang". Tuy nhiên, việc đưa ra những lời khen ngợi dựa theo những nhận định bằng điểm nhìn từ phía cấp trên và những lời khích lệ theo "điểm nhìn ngang", thoạt đầu có vẻ tương tự nhau, vì vậy tôi nghĩ rằng sẽ có nhiều người cảm thấy khó nhận biết được sự khác biệt giữa chúng. Vậy khích lệ là gì? Và tại sao lại không được khen ngợi? Những nội dung chi tiết sau đó, các bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn trong Chương 1.

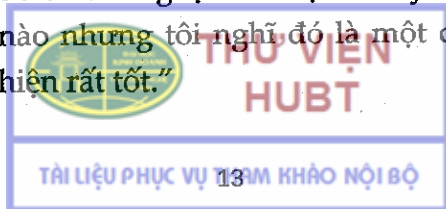


Bạn hãy ghi nhớ, đừng ngợi khen, thay vào đó hãy thực hiện phương pháp khích lệ. Lời giải đáp cho những nhận định đi ngược lại với những nhận thức thông thường này tôi xin phép được đưa ra ở những phần sau.

### KHÔNG ĐƯỢC PHÉP LA MẮNG

Giả sử cấp dưới của bạn chưa đạt được mục tiêu, bên cạnh đó bạn còn nhận thấy rằng mục tiêu đó không khả thi, và tỷ lệ thành công chỉ là 60%. Thật không may, chúng ta không nhìn thấy nỗ lực trong các hoạt động hằng ngày của những cấp dưới đó. Vào những lúc như vậy thì cấp trên hoặc tiền bối sẽ phải nói như thế nào với cấp dưới đó?

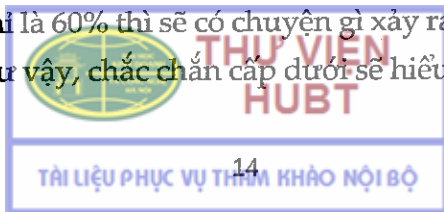
- (A) La mắng rằng: “Nếu chỉ là 60% cơ hội thì hoàn toàn không ổn, hãy thay đổi cách thực hiện.”
- (B) Bởi vì khi la mắng sẽ làm giảm động lực thực hiện công việc của cấp dưới, nên chúng ta cần bỏ ngay ý định này và giữ im lặng.
- (C) Chú trọng vào tiến trình thực hiện, “Mặc dù đã không tạo ra được bất kỳ thành quả nào nhưng tôi nghĩ đó là một cách thực hiện rất tốt.”



(D) Chú trọng vào những điều đã làm được, “Bạn đã hoàn thành được 60% nhiệm vụ rồi nhỉ?”

Bản thân tôi trước đây cũng đã có thời kỳ rất hay thực hiện việc la mắng như ở mục (A). Tuy nhiên, việc này không làm thay đổi hành vi của cấp dưới theo một chiều hướng tốt hơn. Chính bởi vậy tôi nhận thấy rằng mình cần phải làm một điều gì đó để thay đổi tình trạng hiện tại. Đó là việc làm vì chính bản thân những cấp trên như tôi, chứ không phải vì cấp dưới của mình. Tuy nhiên, tôi lại không biết được bản thân cần phải làm gì. Có lẽ, mọi người cũng vậy, sẽ có rất nhiều người thực hiện theo mục (A) giống như tôi trước đây, hoặc ngược lại bạn cũng chỉ có thể nghĩ đến việc lựa chọn phương án ở mục (B). Trong trường hợp này, tâm lý học Adler sẽ giúp ta đưa ra những gợi ý quan trọng. Đó là việc lựa chọn phương án ở mục (C) và (D). Cả hai mục này đều là những câu nói cụ thể của những lời khích lệ theo “điểm nhìn ngang” đã được đề cập trước đó.

Tuy nhiên, chắc chắn các bạn thường có những suy nghĩ rằng: “Nếu chúng ta chấp nhận tỷ lệ thành công chỉ là 60% thì sẽ có chuyện gì xảy ra? Nếu bạn làm như vậy, chắc chắn cấp dưới sẽ hiểu sai ý định



của bạn. Còn nếu bạn không la mắng hà khắc thì chẳng phải là họ sẽ cảm thấy rất kỳ lạ hay sao.”

Xin đừng lo lắng. Sẽ không xảy ra chuyện đó. Những cấp dưới của chúng ta sẽ không có những hiểu nhầm như vậy. Và có lẽ cách thực hiện này sẽ hiệu quả hơn nhiều so với “la mắng” ở mục (A) và “thờ ơ từ bỏ” ở mục (B).

Chắc chắn các bạn sẽ một lần nữa có những ngờ vực. Sẽ tự hỏi rằng liệu cách làm này có thực sự suôn sẻ như vậy. Liệu rằng khi chúng ta đưa ra lời khích lệ đối với những trường hợp đáng bị khiển trách, sẽ không gây hiểu nhầm cho cấp dưới của mình chứ? Con người chúng ta không thể nào lớn lên chỉ với những điều ngọt ngào như vậy. Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng đó thực sự là một phương pháp có hiệu quả để chúng ta nuôi dạy trẻ. Đó chính là phương pháp đào tạo nguồn nhân lực đi ngược lại những nhận thức chung mà tâm lý học Adler đã chỉ ra.

Về những tác hại của việc “la mắng” mà chúng ta thường thực hiện từ trước đến nay và phương pháp đưa ra những lời khích lệ theo “điểm nhìn ngang” thay vì “la mắng”, tôi xin phép gửi đến các bạn một cách cụ thể hơn trong Chương 2.



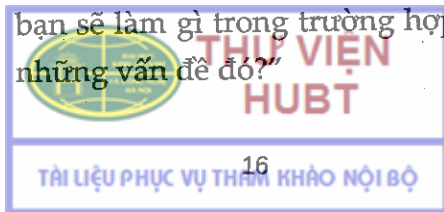
## KHÔNG ĐƯỢC PHÉP CHỈ DẠY

Cuối cùng, tôi xin gửi đến các bạn một luận điểm nữa trong học thuyết của tâm lý học Adler đi ngược lại nhận thức chung của chúng ta. Luận điểm đó là **Không được phép chỉ dạy**.

Những cấp dưới hoặc hậu bối đang tiến hành công việc trước mắt chúng ta. Khi nhìn nhận toàn thể tiến trình, chúng ta sẽ nhận thấy một cách rõ ràng rằng họ đang thực hiện công việc bằng những phương pháp sai lầm. Nếu cứ giữ nguyên cách thực hiện sai lầm như vậy, họ sẽ mất rất nhiều thời gian mà không thể đạt được hiệu quả trong công việc. Trong trường hợp này, nếu là cấp trên hoặc tiền bối thì bạn sẽ nói những lời như thế nào với những cấp dưới đó của mình?

- (A) Hướng dẫn rằng “Làm bằng cách đó không tốt, bạn nên làm như thế này.”
- (B) Mặc dù nhận thấy là có thể thất bại, nhưng im lặng không nói gì.
- (C) Nhấn mạnh vào câu hỏi dự đoán tương lai: “Có lẽ sẽ xảy ra những việc như xx, và

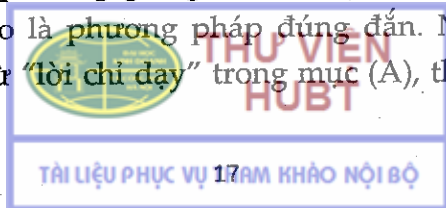
bạn sẽ làm gì trong trường hợp phát sinh những vấn đề đó?”



(D) Trình bày một phương pháp khác là: “Bạn nghĩ sao nếu chúng ta thử thực hiện theo cách này nhỉ?”, và việc có chấp nhận sử dụng phương án đó hay không là tùy thuộc vào nhận định của đối phương.

Trong trường hợp tận mắt nhìn thấy cách thực hiện sai lầm của cấp dưới, cũng có nhiều người cho rằng không thể không nói gì giống như ở mục (B). Chắc chắn nếu bạn là một người có ý thức trách nhiệm cao hơn so với những người khác, thì bạn sẽ mang những suy nghĩ như vậy. Tuy nhiên, trong việc đào tạo nguồn nhân lực theo tâm lý học Adler, mục (B) cũng được xem là một trong những nhận định đúng. Đừng nói bất cứ điều gì, hãy để họ tự mình trải nghiệm sự thất bại. Đây cũng là một trong những lời dạy của tâm lý học Adler.

Ngoài ra, đối với phương pháp nhấn mạnh vào câu hỏi dự đoán tương lai giống như trong mục (C), và phương pháp trình bày một phương pháp khác, rồi để quyền quyết định có chấp nhận sử dụng nó hay không là tùy thuộc vào nhận định của đối phương giống như trong mục (D) cũng được cho là phương pháp đúng đắn. Nghĩa là, ngoại trừ “lời chỉ dạy” trong mục (A), thì những



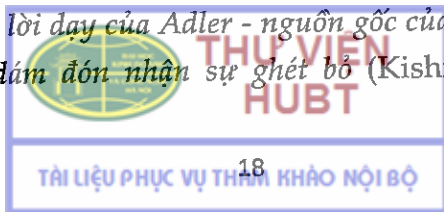
phương pháp (B) (C) (D) còn lại đều chính. Đây chính là những phương pháp đào tạo nguồn nhân lực được giảng dạy trong tâm lý học Adler.

Tuy nhiên, "lời chỉ dạy" ở mục (A) khác với mục (C), (D) ở điểm nào? Đối với lựa chọn ở mục (B) khi thoát nhìn, dường như nó là một lựa chọn không thích hợp, vậy tại sao nó lại được đánh giá là có tính chính xác? Về điểm này, tôi xin phép trình bày kĩ hơn ở Chương 3. Tâm lý học Adler cũng phủ nhận "giảng dạy" trong việc đào tạo nguồn nhân lực mà chúng ta cho là đúng từ trước đến nay. Ở phần này, các bạn hãy cùng tôi xem xét những lý do đó là gì.

### TÂM LÝ HỌC ADLER LÀ GÌ?

Tâm lý học Adler đi ngược lại những nhận thức chung từ trước cho đến nay về sự phát triển nguồn nhân lực thực chất là gì? Và Alfred Adler - người đã đề xướng ra quan điểm này là một người như thế nào?

Một loạt những cuốn sách liên tục được phát hành từ cuối năm 2013 đến đầu năm 2014 như *Những lời dạy của Adler - nguồn gốc của sự tự phát triển, dám đón nhận sự ghét bỏ* (Kishimi Ichiro,



Fumio), *Alfred Adler, 100 từ để cách mạng* của cuộc sống của con người đã trở thành các tác phẩm bán chạy nhất thời điểm bấy giờ với tổng cộng hơn 400.000 bản được bán ra. Và tôi nghĩ rằng "sự bùng nổ tâm lý học Adler" đã được ghi mới vào trong kí ức của tất cả mọi người tại thời điểm đó.

Alfred Adler sinh năm 1870 tại một vùng ở ngoại ô Viên, nước Áo. Nhà tâm lý học người Canada, Henri Ellenberger đã giới thiệu Adler như một nhà tâm lý học được xếp ngang cùng với Sigmund Freud (1856 - 1939) và Carl Gustav Jung (1875 - 1961) trong cuốn *Khám phá vô thức* của mình.

Tâm lý học Adler được gọi là nguồn gốc của tâm lý con người và có ảnh hưởng lớn đến nhiều nhà tâm lý học. Trong số đó phải kể đến những tên tuổi như Abraham Maslow, Viktor Frankl, Carl Rogers, Albert Ellis, Eric Baan, Erich Flam và William Grasser.

Ngoài ra, tâm lý học Adler còn được gọi là nguồn tự phát triển. Các cuốn sách như *Chỉ huy con người*, *Con đường rộng mở* của Dale Carnegie, *Bảy thói quen hiệu quả* của Stephen R. Covey sẽ cho chúng ta thấy rằng trong những lý thuyết đó có

rất nhiều điểm gần với tâm lý học Adler. Hơn nữa, ảnh hưởng của tâm lý học Adler cũng có thể nhìn thấy được trong việc huấn luyện và NLP (Neuro Linguistic Programming - Lập trình ngôn ngữ tư duy) - được biết đến rộng rãi như một kỹ thuật của việc giao tiếp.

Tâm lý học Adler còn được gọi là tâm lý học dành cho người khỏe mạnh thay vì tâm lý học cho những bệnh nhân rối loạn tâm thần. Nhiều người kế thừa Adler và tâm lý học của Adler đã tập trung hướng đến các chủ đề nghiên cứu về nuôi dạy con cái và giáo dục trường học, họ cũng để lại nhiều bài viết liên quan đến những chủ đề này.

Nói cách khác, tâm lý học Adler có thể được coi là “tâm lý học về giáo dục”. Đó là lý do tại sao tôi tin rằng nó là một phương pháp tâm lý hiệu quả trong việc nâng cao sự đồng cảm và phát triển nguồn nhân lực trong kinh doanh.



## NĂM TỪ KHÓA LIÊN QUAN ĐẾN VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Tâm lý học Adler đưa ra cho chúng ta nhiều lời khuyên về việc phát triển nguồn nhân lực. Trong số đó, năm lý thuyết sau đây được cho là có mối liên hệ trực tiếp đến việc nuôi dưỡng con người. Chúng ta hãy cùng nhau lý giải các lý thuyết đó dưới đây một cách cơ bản.

### Cảm giác yếu thế và tính ưu việt hơn

Mọi người ai cũng đều có cảm giác yếu thế, tự ti. Và theo như Adler, ông cho rằng con người có thể chia thành hai loại: những người có nỗ lực mang tính xây dựng để vượt qua được cảm giác tự ti và những người có hành động không mang tính xây dựng.

Những hành vi không mang tính xây dựng có thể kể đến như bước chân vào con đường phạm pháp, hoặc trở nên phụ thuộc vào người khác. Theo Adler, dù là người có nỗ lực mang tính xây dựng hoặc là người có hành động không mang tính xây dựng cũng đều có chung một mục đích. Đó là muốn loại bỏ cảm giác tự ti, yếu thế để giành chiến thắng. Adler cho rằng, trong trường hợp một

người không thể đạt được sự vượt trội thông qua các hành động mang tính xây dựng, thì sẽ cố gắng tạo ra sự vượt trội bằng cách bước chân vào con đường phạm pháp, có những hành động không tốt, hoặc để bản thân phụ thuộc vào một người khác để có được sự thông cảm và từ bi, chiếm ưu thế trong gia đình, và đạt được sự ưu tiên. Đó là cách suy nghĩ vô thức của những người mang mặc cảm thấp kém, tự đặt ra mục tiêu và làm mọi cách để theo đuổi nó.

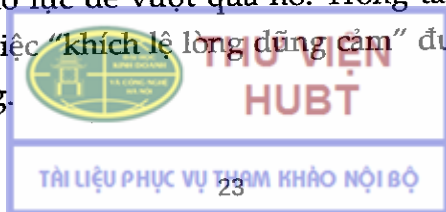
Tôi nghĩ rằng chẳng phải cách suy nghĩ này cũng có thể được áp dụng cho những doanh nhân hay sao. Trong một tổ chức, chúng ta thường cảm thấy yếu thế trong nhiều tình huống khác nhau. Khi đó, dù bạn có đối mặt trực diện với cảm giác thấp kém này hay không, hay chỉ đơn thuần là những hành vi không mang tính xây dựng, chẳng hạn như việc từ bỏ hoặc chạy trốn khỏi công việc thì vẫn có sự khác biệt lớn. Cấp trên và tiền bối cần khuyến khích và dẫn dắt những nỗ lực mang tính xây dựng cho cấp dưới và hậu bối. Tôi nghĩ rằng đó chính là hình thái cơ bản của việc phát triển nguồn nhân lực.



### Khích lệ lòng can đảm

Con người ai cũng đều có cảm giác yếu thế tự ti, và chúng ta có thể chia thành hai loại: những người có nỗ lực mang tính xây dựng để vượt qua được những cảm giác thấp kém và những người có hành động không mang tính xây dựng. Adler đã chỉ ra rằng chính cách phân chia này tương ứng với việc “có hoặc không có lòng can đảm”.

Lòng can đảm không phải là nói thật lớn để dọa nạt người khác. Chúng tôi gọi lòng can đảm là “nguồn sức sống để vượt qua những khó khăn”. Việc khắc phục cảm giác yếu thế tự ti cũng là một điểm khó khăn. Hơn nữa, cuộc sống của con người chúng ta là một chuỗi những khó khăn, chẳng hạn như vướng phải những vấn đề trong công việc, trong mối quan hệ bạn bè, vấn đề khác giới và gia đình... Tâm lý học Adler đã chỉ ra rằng con người chúng ta khi thiếu can đảm thường chạy trốn để không phải đối mặt và giải quyết các vấn đề, chỉ khi được tiếp thêm lòng can đảm chúng ta mới có đủ dũng khí để đối mặt trực diện với những vấn đề, và nỗ lực để vượt qua nó. Trong tâm lý học Adler, việc “khích lệ lòng dũng cảm” được coi là nền tảng.





Điều mà cấp trên và tiền bối cần thực hiện đối với cấp dưới và hậu bối chẳng phải chính là việc khích lệ lòng dũng cảm này hay sao. Tâm lý học Adler đã chỉ ra rằng những hành động khen ngợi, mắng mỏ, và dạy dỗ tất cả đều trở thành “sự khơi gợi tinh thần dũng cảm sai cách”, trái ngược với sự khích lệ lòng can đảm mà chúng ta đang nói đến. Khuyến khích lòng can đảm là sự hỗ trợ dành cho đối phương để họ có thể tự mình vượt qua những khó khăn bằng chính sức mạnh của bản thân. Cấp trên hay tiền bối luôn cố gắng để khiến mọi người trở nên tốt hơn. Đó chính là sự trợ giúp.

### **Nhận thức mang tính cộng đồng**

Mục tiêu của việc giáo dục trong tâm lý học Adler là “đào tạo nhận thức mang tính cộng đồng”. Nhận thức mang tính cộng đồng có cấu trúc gồm 3 phần: (1) Bản thân có thể làm việc có ích cho ai đó = sự tin tưởng vào bản thân. (2) Bản thân nhận được sự giúp đỡ từ những người xung quanh = sự tin tưởng vào người khác. (3) Bản thân có một sự hiện diện trong xã hội = cảm giác sở thuộc. Và Adler đã nói rằng: Để có được

những nhận thức mang tính cộng đồng này trước tiên chúng ta hãy bắt đầu bằng sự cống hiến cho người khác.

Những người chỉ nghĩ cho bản thân mình là những người có nhận thức mang tính cộng đồng thấp còn những người đánh giá cao sự cống hiến của người khác hơn chính họ là những người có nhận thức cao về cộng đồng. Những người có nhận thức mang tính cộng đồng cao là những người có ích cho xã hội và có thể sống một cách hạnh phúc. Adler chính là người đã đưa ra những nhận định đó. Tôi nghĩ rằng chẳng phải những nhận định này cũng có thể áp dụng trong việc đào tạo nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp hay sao.

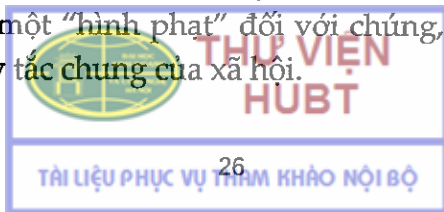
Trong kinh doanh, một người có nhận thức mang tính cộng đồng thấp là người chỉ nghĩ về thành tích và vị trí của bản thân hơn là của khách hàng hoặc đồng nghiệp. Những người có nhận thức mang tính cộng đồng cao là những người luôn cống hiến hết mình và luôn đặt việc đóng góp cho khách hàng cũng như đồng nghiệp lên hàng đầu chứ không chỉ vì bản thân họ. Không cần phải nói thì chắc hẳn tất cả chúng ta đều có thể tự mình nhận thức được đâu mới là những người có ích cho xã hội và có thể nâng cao thành tích của doanh nghiệp.

Các bạn cần ghi nhớ rằng, những cấp trên và tiền bối cần thực hiện việc đào tạo nguồn nhân lực hướng đến việc nâng cao nhận thức mang tính cộng đồng đối với cấp dưới và hậu bối. Tôi cũng có những suy nghĩ theo hướng đó.

### **Được trải nghiệm thành quả cuối cùng**

Tâm lý học Adler đã chỉ ra rằng, một trong những phương pháp cần thực hiện khi nuôi dạy con cái chính là “trải nghiệm thành quả cuối cùng”. Ví dụ, có một đứa trẻ luôn trễ giờ ăn tối và gây phiền toái cho người mẹ. Trong trường hợp đó, tâm lý học Adler cho rằng chúng ta không nên dành bữa ăn cho đứa trẻ đó. Hãy thử nghĩ xem, chẳng phải là với một đứa trẻ đã từng bị bỏ đói vì đến bàn ăn muộn thì trong tư tưởng chúng sẽ cố gắng đến ăn sớm hơn hay sao.

Vào thời điểm đó, có một điều rất quan trọng. Trước tiên, phải cùng với trẻ đặt ra lời hứa bạn chắc chắn sẽ không làm đồ ăn nếu bọn trẻ đến trễ giờ ăn dù chỉ một chút. Và đừng bao giờ nói những lời ghét bỏ hoặc la mắng với những đứa trẻ đến muộn. Cần phải giải thích cho bọn trẻ hiểu rằng việc không cho chúng đồ ăn như vậy không phải là một “hình phạt” đối với chúng, mà đó là một quy tắc chung của xã hội.



Tâm lý học Adler cũng nhấn mạnh rằng thông qua những lần bản thân “được trải nghiệm thành quả cuối cùng” giống như thế, chúng ta có thể học hỏi được từ những kinh nghiệm đã trải qua. Ở đó không phải là việc đưa ra câu trả lời đúng hay sai, hoặc dùng tay chân để giảng dạy mà chúng ta được học hỏi thông qua những thành quả cuối cùng. Đó là cách suy nghĩ trong tâm lý học Adler. Không phải là một mối quan hệ trên dưới, mà là một mối quan hệ ngang hàng. Trên cơ sở tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau, hãy đặt lòng tin và chờ đợi vào “sức mạnh đáng chú ý” của đối phương. Đó chính là phương pháp để đào tạo nguồn nhân lực “trải nghiệm thành quả cuối cùng”.

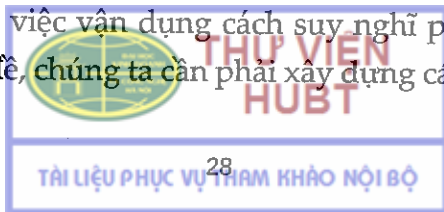
### Phân tách các vấn đề

Tâm lý học Adler nhận định rằng hầu hết các vấn đề trong mối quan hệ giữa con người phát sinh do không chịu tháo gỡ những khúc mắc với đối phương, có nghĩa là không thể phân tách các vấn đề. Như trường hợp của những đứa trẻ khi không chịu học thường bị cha mẹ mắng mỏ như những kẻ phạm tội, đó là một ví dụ điển hình về việc không thể phân tách các nhiệm vụ. Người phải chịu trách nhiệm đối với những kết quả học

tập không tốt là đưa trẻ đó, chứ không phải là cha mẹ của chúng.

Nói cách khác, học tập là nhiệm vụ của con trẻ, không phải là việc của phụ huynh. Và việc cha mẹ can thiệp quá sâu vào các vấn đề của con cái khiến mối quan hệ giữa hai bên trở nên ngày càng xa cách. Điều quan trọng mà chúng ta thường không để ý đến đó là: Phụ huynh không phải là người chịu trách nhiệm đối với cuộc sống của con cái sau này, họ cần biết phân tách các vấn đề và không can thiệp quá sâu vào công việc của con cái.

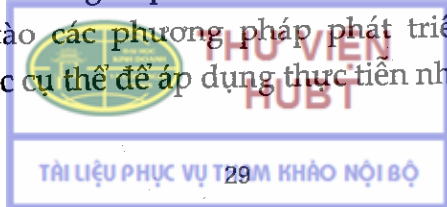
Cách suy nghĩ này cũng có thể được áp dụng trong việc đào tạo những doanh nhân. Cấp trên thường cố gắng thay đổi cấp dưới của mình, vì vậy mối quan hệ giữa hai bên trở nên sai khác. Thay vào đó, với vai trò là người lãnh đạo, là cấp trên, bạn nên để cho cấp dưới của mình tự chịu trách nhiệm về các vấn đề của bản thân họ. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp do cấp dưới không hoàn thành nhiệm vụ làm ảnh hưởng xấu đến cả nhóm và tổ chức. Trong trường hợp đó, cùng với việc vận dụng cách suy nghĩ phân tách các vấn đề, chúng ta cần phải xây dựng các vấn đề



chung và các vấn đề cá nhân giữa các thành viên trong tổ chức. Và tâm lý học Adler đã nhận định rằng: ngoài việc sử dụng đồng thời phương pháp “trải nghiệm thành quả cuối cùng” trong trường hợp được nêu ra ở phần trước đó, thì phương pháp này cũng có hiệu quả trong việc thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực mang tính thành quả cuối cùng.

Trong số những lời dạy của tâm lý học Adler, tôi đã giải thích năm từ khóa tương đương với những phương pháp quan trọng liên quan trực tiếp đến việc phát triển nguồn nhân lực trong kinh doanh. Những cách suy nghĩ này khác hoàn toàn so với việc phát triển nguồn nhân lực bằng những lời khen ngợi, “la mắng”, và “chỉ dạy” truyền thống đang được sử dụng phổ biến hiện nay. “Liệu rằng với cách làm việc thoải mái như thế chúng ta có thể thực hiện công việc một cách suôn sẻ được hay không?” Có lẽ nhiều người dường như cũng đang mang những suy nghĩ như vậy. Nhưng sẽ ổn thôi. Tôi tin rằng rồi mọi chuyện cũng sẽ tiến triển một cách tốt đẹp.

Từ chương tiếp theo trở đi, chúng ta sẽ tập trung vào các phương pháp phát triển nguồn nhân lực cụ thể để áp dụng thực tiễn những điều



này. Tôi rất mong các bạn độc giả có thể đón đọc và học tập những lý luận mang tính “đi ngược lại nhận thức chung” của Adler - những lời dạy được cho là “Những bước đi trước thời đại hàng trăm năm”.



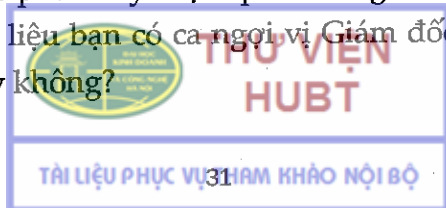
## Chương 1

# Không được phép khen ngợi

### 1. BẠN CÓ CA NGỢI GIÁM ĐỐC CỦA MÌNH HAY KHÔNG?

**B**ạn có ca ngợi Giám đốc công ty của bạn hay không?

Giả dụ vào một ngày nọ, khi đi bộ trong hành lang, bạn gặp Giám đốc tiến đến từ phía ngược lại. Bạn và Giám đốc chào hỏi nhau. Đạo gàn đây, thành tích của công ty rất tốt, phòng kế toán đã được khen ngợi với sự phát triển cả về doanh số bán hàng và lợi nhuận. Có được thành tích như vậy chính là nhờ những kỹ năng quản lý của Giám đốc được phát huy hiệu quả. Trong trường hợp như vậy, liệu bạn có ca ngợi vị Giám đốc đó của mình hay không?





“Thưa Giám đốc, hiện tại phong độ của ngài vẫn rất ổn định nhỉ?”

Giám đốc sẽ phản ứng như thế nào nếu bạn ca ngợi ngài ấy như vậy nhỉ? Có lẽ, ban đầu sẽ là sự ngạc nhiên. Và sau đó có thể sẽ trở nên tức giận.

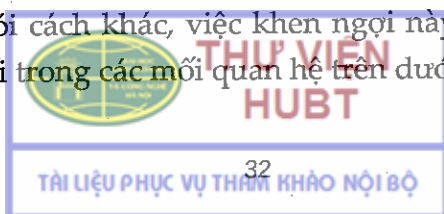
“Thật là vô lễ! Không có lý do gì để tôi được anh khen ngợi như vậy cả!”

Chẳng phải các bạn cũng nghĩ như thế sao.

Thông thường các cấp dưới đều biết điều đó, vì vậy họ sẽ không dám khen ngợi Giám đốc của mình. Có rất ít doanh nhân đã từng ca ngợi Giám đốc của họ.

Như bạn đã thấy trong ví dụ này, những người ở vị trí dưới không được phép khen ngợi những người ở vị trí cao hơn. Cấp dưới không được phép khen ngợi cấp trên của mình. Học sinh cũng không được khen ngợi giáo viên. Một đứa trẻ cũng không được phép đưa ra lời khen ngợi với người lớn. Khen ngợi là một hành động mà chỉ có cấp trên mới thực hiện đối với cấp dưới. Đó là nhận thức chung của toàn thế giới.

Nói cách khác, việc khen ngợi này có vai trò kết nối trong các mối quan hệ trên dưới.



“Anh đã cố gắng làm hết sức mình phải không? Anh quả đúng là một nhân viên tuyệt vời đấy!”

Khi nói ra những điều này, cũng đi kèm với việc nảy sinh ra những ngụ ý cần lý giải.

“Tôi là cấp trên. Anh là cấp dưới.”

Phía sau hành động khen ngợi, cũng bao gồm một thông điệp như vậy được đưa ra.

### **Những điều mà cấp dưới nghĩ khi được khen ngợi**

Trái ngược với việc cấp dưới không được phép khen ngợi cấp trên của mình, thì việc cấp trên dành những lời khen ngợi cho cấp dưới lại được thực hiện thường xuyên.

“Anh A đã cố gắng làm hết sức mình nhỉ? Anh quả đúng là một nhân viên tuyệt vời đấy!”

“Anh B thật quá xuất sắc, anh đã làm được một việc lớn rồi đó.” Và trong trường hợp này, hành động ngợi khen cấp dưới thậm chí còn được cho là một hành động đúng đắn.

Chính xác là, đứng trên lập trường quan điểm của một cấp dưới, thì việc được khen ngợi chắc chắn sẽ tốt hơn là bị mắng.

Tuy nhiên, nếu được nói là, “Anh đã cố gắng làm hết sức mình phải không? Anh quả đúng là một nhân viên tuyệt vời đấy!”, thì chẳng phải là cũng sẽ có những người cảm thấy khó chịu hay sao.

Lý do là như tôi đã đề cập ở trên. Hành động khen ngợi và được khen ngợi cũng còn cần dựa trên tiền đề là mối quan hệ cấp bậc trên dưới giữa các cá nhân.

Ngay cả khi đó là một mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới của mình, thì mối quan hệ cấp bậc trên dưới chính là mối quan hệ dựa trên vai trò và chức vụ của mỗi cá nhân. Cấp dưới đưa ra các dự thảo, và cấp trên sẽ là người đưa ra quyết định. Đó là mối quan hệ theo chức vụ. Cấp dưới là những người trực tiếp thực thi công việc, và cấp trên là những người hỗ trợ cho công việc đó. Đây cũng là mối quan hệ cấp bậc trên dưới dựa trên chức vụ giữa các cá nhân trong công việc. Đó tuyệt đối không phải là cấp bậc trên dưới của mối quan hệ giữa con người trong cuộc sống đời thường.

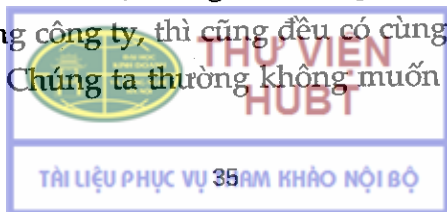
Ngay cả khi ở vị trí trên hay dưới trong công việc, thì phẩm giá của mỗi cá nhân đều bình đẳng như nhau. Những cấp dưới và hậu bối, ngay cả

trong công việc, thì với tư cách là một con người, vẫn có quyền được đối xử một cách bình đẳng. Tuy nhiên, lời khen của cấp trên không chỉ trong công việc, mà còn bao gồm các yếu tố liên quan đến sự hiện diện với tư cách của một con người. Với những cấp dưới và hậu bối cảm nhận được điều này, chắc hẳn cũng sẽ có những phản ứng khó chịu.

Có lẽ đó không phải là một hành động mang tính ác ý từ phía những người cấp trên. Sẽ không có người cấp trên nào khen ngợi cấp dưới của mình với suy nghĩ rằng, "Dựa vào cấp bậc trên dưới, hãy cảm thấy bản thân được tôn trọng". Bản thân tôi có thói quen đưa ra những lời ngợi khen dành cho cấp dưới của mình giống như thời tôi còn là cấp dưới nhận được sự khen ngợi của cấp trên. Đó chính là tình trạng thực tế.

Tuy nhiên, hành động khen ngợi mang ý nghĩa dựa trên mối quan hệ cấp bậc trên dưới.

Mọi người chẳng ai muốn ở vị trí thấp hơn người khác. Ngay cả khi bạn là một cấp dưới, và tự nhận thức được rằng bạn đang đứng ở vị trí thấp trong công ty, thì cũng đều có cùng một suy nghĩ đó. Chúng ta thường không muốn bị người

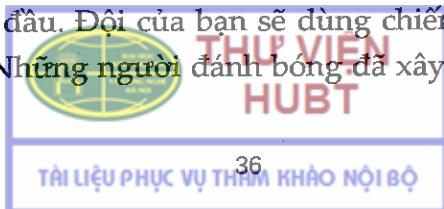


khác nói là “Mày chỉ là cấp dưới”. Đó là lý do tại sao khi bạn tiếp xúc với người khác, và cảm giác như bản thân đang nhận được thông điệp nói rằng “Mày chỉ là cấp dưới”, thì ngay lập tức bạn sẽ cảm thấy tự ti.

### **Bạn có ngại khen tuyển thủ Ichiro?**

Đó là câu chuyện diễn ra ở một trong những giải đấu lớn tại Mỹ và là giải đấu hàng đầu thế giới. Tuyển thủ Ichiro đang đóng vai trò tích cực trong câu lạc bộ New York Yankees, không cần phải nói chắc hẳn các bạn cũng biết rằng anh là một trong những cầu thủ bóng chày hàng đầu thế giới. Hãy tưởng tượng rằng, tuyển thủ Ichiro đó, sau khi trở về Nhật Bản, đã gia nhập vào đội bóng chày Kusa của bạn, và tham dự các trận đấu. Chắc chắn rằng mọi người trong nhóm sẽ rất vui mừng.

Tuy nhiên, thực lực bóng chày không thể đem ra so sánh. Có thể nói, nếu tuyển thủ Ichiro là người lớn, thì nhóm gồm những thành viên nghiệp dư của bạn chỉ ở trình độ của những em bé sơ sinh. Có quá nhiều sự khác biệt. Nào, bây giờ trận đấu đã bắt đầu. Đội của bạn sẽ dùng chiến thuật tấn công. Những người đánh bóng đã xây dựng một



hàng phòng thủ chắc chắn và hoàn toàn không thể lọt bóng ra ngoài. Tuy nhiên, khi tuyến thủ Ichiro thay đổi trật tự đánh bóng, anh đã dễ dàng đánh lọt bóng ra ngoài và đạt được một cú hit.

Chính bởi vậy, lúc này chúng ta lại có một vấn đề. Các bạn sẽ phản ứng như thế nào đối với tuyến thủ Ichiro, người đã đánh được một cú hit tuyệt vời như thế?

(A) Hân hoan reo mừng rằng: "Thật tuyệt vời! Một cú hit thật đẹp."

(B) Ngợi ca rằng: "Anh đánh tốt quá, thật là tuyệt vời!"

Chắc chắn bạn đã có câu trả lời rồi nhỉ. Có lẽ hầu hết chúng ta đều lựa chọn cách phản ứng giống như ở (A). Thông thường ta không nên ngợi khen Ichiro bằng ánh mắt coi thường người khác từ vị trí là người trên giống như ở (B). Có hai lý do cho điều đó.

Lý do đầu tiên là bởi mối quan hệ phân cấp trên và dưới đã được nói đến ở phần trước đó. Cho dù bạn nhìn nhận theo góc độ nào đi chăng nữa, thì lời khen ngợi ở (B) cũng chỉ là ánh nhìn với thái độ coi thường người khác ra mặt, từ vị trí phía trên của những tiền bối dành cho những

người ở vị trí thấp hơn mình. Nếu nói ra những điều như vậy, thì cho dù tuyển thủ Ichiro có là một quý ông lịch thiệp như thế nào đi chăng nữa chắc chắn cũng sẽ có cảm giác khó chịu.

Và còn có một lý do khác. Đó là bởi vì chúng ta từ trước đến nay luôn cho rằng việc đưa ra “lời khen ngợi” cũng chính là sự dự đoán rằng “Có lẽ việc đánh được một cú hit sẽ là rất khó.”

Trong trường hợp có sự khác biệt về thực lực tới mức giống như giữa một người lớn và một đứa trẻ sơ sinh, thì đối với tuyển thủ như Ichiro, việc đánh được một cú hit là rất dễ dàng. Trong trường hợp như vậy, việc chúng ta không nên đưa ra lời khen là một nhận thức mang tính cơ bản. Con người chúng ta thông thường không nên khen ngợi đối phương bằng những câu mang sắc thái như: “Đương nhiên là bạn có thể làm được điều đó” hoặc “Có lẽ bạn có thể làm được”.

Nói cách khác, hành động khen ngợi không chỉ là tiền đề cho mối quan hệ cấp bậc trên dưới, mà còn bao gồm ý nghĩa rằng người nói đang không mong đợi nhiều vào việc thực hiện của đối phương, “Đảng nào thì cũng chẳng thể thực hiện suôn sẻ được đâu.” Nói cách khác, khi được ca

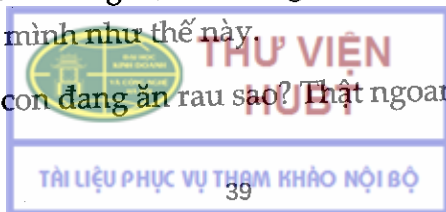
ngợi có nghĩa là bạn đang bị mắc kẹt trong mối quan hệ phân cấp trên dưới, giống như bị nói rằng “Anh chỉ là cấp dưới của tôi”, và chắc hẳn lúc này chúng ta thường nhận thấy rằng bản thân đang không được người nói đặt nhiều kỳ vọng, “Đằng nào thì cũng không thể làm được điều gì đâu”. Chính vì vậy, tâm lý học Adler đã chỉ dạy cho chúng ta rằng “Hãy ngừng ngay việc khen ngợi đối phương”.

## 2. BẠN CÓ KHEN NGỢI NHỮNG ĐỨA TRẺ KHÔNG CHỊU ĂN RAU HAY KHÔNG?

Hãy thử tưởng tượng trường hợp dưới đây. Trẻ em thường rất ghét ăn rau, và chỉ liên tục đòi ăn hamburger. Nếu bạn là cha mẹ của những đứa trẻ đó, khi nhìn thấy hình ảnh như vậy, thì có lẽ các bạn chỉ la mắng bọn trẻ mà không dành bất kì lời khen ngợi nào cho chúng.

Vì vậy, nếu một đứa trẻ không thích rau nhưng lại thích ăn món salad có ớt và cà rốt thì bạn sẽ cư xử như thế nào? Chắc chắn, trong trường hợp này chúng ta thường dành những lời khen ngợi dành cho con mình như thế này.

“Ồ, con đang ăn rau sao? Thật ngoan quá.”





Chúng ta thường la mắng những đứa trẻ búồng binh không thích ăn rau, và dành lời khen ngợi cho những đứa trẻ chịu ăn rau. Tại sao ai cũng thường cư xử như vậy.

Điều đầu tiên dễ hiểu nhất là bởi các bậc cha mẹ đang cố gắng kiểm soát con cái của họ. Đương nhiên ăn rau là một điều tốt. Việc chỉ ăn thịt và đồ ngọt suốt ngày là một điều xấu. Dựa vào đó mà các bậc cha mẹ cố gắng kiểm soát con cái theo cách suy nghĩ của họ.

Tuy nhiên, có lẽ cách kiểm soát này sẽ chỉ có hiệu quả với những đứa trẻ còn nhỏ. Khi những đứa trẻ dần lớn lên, chúng sẽ rất ghét khi bị kiểm soát bởi một ai đó. Cho dù đối phương có là bố mẹ mình đi chăng nữa thì chúng vẫn có những cảm nhận như vậy.

“Dù nói như thế nào đi chăng nữa, nhận định rau củ rất tốt cho sức khỏe là điều không có gì phải bàn cãi và đương nhiên việc chỉ ăn thịt và đồ ngọt sẽ gây hại cho sức khỏe của chúng ta. Chính bởi vậy, việc cha mẹ cố gắng kiểm soát con cái mình hướng đến những điều tốt đẹp là lẽ dĩ nhiên.” Có lẽ sẽ có nhiều người cũng nghĩ như vậy, nhưng tôi xin khẳng định rằng cách suy nghĩ này là một sai lầm.

Việc “ăn rau sẽ tốt cho sức khỏe” là một thực tế không thể phủ nhận. Mặc dù đó là một thông điệp đúng đắn, nhưng dù có đúng như thế nào đi chăng nữa, thì bất kì đứa trẻ nào cũng đều không thích sự kiểm soát của người lớn. Ở đây, việc chính xác, hay không chính xác không phải là vấn đề. Dù những thông điệp được đưa ra là đúng hay sai thì con người chúng ta luôn từ chối việc bị kiểm soát. Lý do chính là như vậy.

### **Nếu cố gắng kiểm soát, bạn sẽ đánh mất lòng tin của chúng**

Ngay cả chính cha mẹ cũng không thể kiểm soát con cái của mình. Hơn nữa, khi cấp trên là một người xa lạ không có quan hệ thân thuộc cố gắng kiểm soát cấp dưới của mình, thì việc cấp dưới không thích điều đó là đương nhiên. Khi một người cố gắng kiểm soát một người khác, sẽ phá vỡ mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa họ. Và thậm chí sau khi mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau bị phá vỡ, thì mọi cố gắng để đào tạo cấp dưới sau đó cũng không thể thành công.

Địa vị của một nhà lãnh đạo được thể hiện thông qua “tâm ảnh hưởng của họ trong việc chỉ đạo tổ chức đi theo một hướng nhất định.” Và, để

khẳng định địa vị của một nhà lãnh đạo, cần có mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên. Nói cách khác, với những cấp dưới tin tưởng vào cấp trên của mình, họ sẽ tiếp nhận những ảnh hưởng và lắng nghe lời nói từ cấp trên. Tuy nhiên, những người cấp dưới không đặt lòng tin vào cấp trên, thì sẽ từ chối sự ảnh hưởng và không lắng nghe những chỉ đạo từ họ.

Trong trường hợp mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau chỉ ở mức bình thường, thì cho dù những lời cấp trên đã nói là đúng hay sai thì nó cũng không có ý nghĩa. Thậm chí nếu đó là những lời đúng đắn, thì các cấp dưới cũng vẫn cảm thấy nghi ngờ những lời nói của vị cấp trên đó. Ngược lại, trong trường hợp đó là một mối quan hệ hoàn toàn tin tưởng lẫn nhau, thì ngay cả khi cấp trên nói ra những vấn đề thực sự vô lý, thì cấp dưới cũng sẽ tự nhận thức theo cách thiện ý rằng “Nếu là những lời mà ngài ấy nói, thì chắc chắn không bao giờ sai.” Nói cách khác, cấp trên của bạn chỉ có thể chứng tỏ khả năng lãnh đạo của mình khi nhận được sự tin tưởng tuyệt đối từ cấp dưới. Mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau thực sự có vai trò quan trọng đến như vậy.

Nếu cấp trên thay đổi thái độ của mình, chẳng hạn như dành lời khen ngợi hay la mắng, giống với trường hợp những bậc cha mẹ dành lời khen ngợi “Con chịu ăn rau quả thật là ngoan” và cố gắng kiểm soát con cái, thì họ sẽ đánh mất lòng tin từ những người cấp dưới của mình. Vì lúc này, những người cấp dưới sẽ mang suy nghĩ, “Đường như cấp trên chỉ đang cố gắng kiểm soát cấp dưới để tiện cho lợi ích của cá nhân mình.”

Nếu kết quả được cải thiện thì sẽ khen ngợi, còn nếu kết quả không được nâng cao thì sẽ bỏ qua không bận tâm đến, hoặc la mắng. Hãy dừng những hành động kiểm soát này ngay lập tức. Hãy nhớ rằng, một người cấp trên có tài lãnh đạo phải thường xuyên khích lệ cấp dưới của mình.

### **Khuyến khích những đứa trẻ ăn rau**

“Đừng ngợi khen hay la mắng. Ở đây chúng ta cần nghĩ xem làm như thế nào để bạn có thể khích lệ đối phương?” Có lẽ các bạn cũng có những suy nghĩ như vậy. Vậy khuyến khích là việc như thế nào? Hãy cùng suy nghĩ ví dụ về đứa trẻ ghét ăn rau đã được đưa ra ở phần trước đó. Khi nhìn thấy

những đứa trẻ không thích rau nhưng lại đang cố gắng ăn rau một cách ngon lành, thì những bậc cha mẹ nên nói những lời sau:

“Con đang ăn khá ngon nhi?”

“Nhìn có vẻ ngon nhi?”

“Nhìn con ăn, ta cũng muốn ăn salad.”

Đừng đánh giá con cái từ vị trí của người trên. Cũng đừng cố gắng kiểm soát bọn trẻ. Thay vào đó, hãy trao đổi với chúng những quan điểm chủ quan và cảm nhận của mình từ lập trường của một người bạn. Đó chính là sự khích lệ.

Khuyến khích là sự hỗ trợ giúp cho đối phương giải quyết vấn đề bằng chính năng lực của bản thân họ. Chìa khóa quan trọng ở đây chính là năng lực của mỗi cá nhân. Nói cách khác, đó là sự khuyến khích và hỗ trợ để đối phương có thể giải quyết vấn đề một cách tự chủ. Nếu cố gắng kiểm soát đối phương thì sẽ chỉ tạo ra những con người lệ thuộc, những người mà nếu không có chỉ đạo thì không thể làm được bất kì điều gì. Đó là lý do tại sao kiểm soát không phải là sự khuyến khích mà nó trở thành yếu tố tạo ra “lòng can đảm” sai cách.

Điều này cũng được áp dụng cho mỗi quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới. Đối với những cấp dưới đã nâng cao được thành tích kinh doanh, chúng ta không nên đưa ra những lời ngợi khen dưới dạng, “Thật tuyệt vời, anh đã làm rất tốt!”, mà thay vào đó một người cấp trên có tài chỉ đạo sẽ biết cách đưa ra những lời khuyến khích và hỗ trợ để đối phương có thể giải quyết vấn đề bằng năng lực của cá nhân họ.

“Anh đang làm việc rất nhiệt huyết đấy!”

“Anh đang ngày càng tiến bộ đấy!”

“Cảm ơn anh, thực sự anh đã cứu giúp cả đội đấy.”

Bằng những lời này, hãy truyền đạt lại cho họ những quan điểm chủ quan và cảm nhận của mình từ lập trường của một người bạn. Và việc truyền đạt lời cảm ơn cũng rất có hiệu quả để những cấp dưới của bạn có thể tăng thêm niềm tin vào năng lực của bản thân họ.

Cấp trên không nên kiểm soát cấp dưới của mình. Thay vào đó, hãy cố gắng hỗ trợ để những người cấp dưới có năng lực hoạt động một cách độc lập. Và cấp trên đôi khi cũng cần dành cho cấp dưới những lời khích lệ với tư cách như một người bạn.



### 3. BẠN CÓ DÀNH LỜI KHEN NGỢI VỚI NHỮNG CẤP DƯỚI CHỈ ĐẠT ĐƯỢC 60% THÀNH TÍCH HAY KHÔNG?

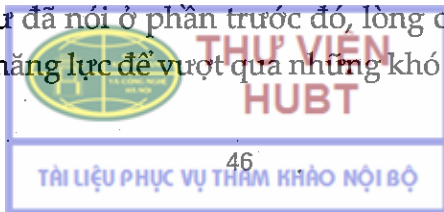
Trong trường hợp cấp dưới của bạn đạt được tỉ lệ thành công là 60% so với mục tiêu, thì liệu bạn có dành những lời khen ngợi cho họ hay không?

“Đối với một công việc thì tất nhiên cần đạt tỷ lệ thành công 100%, ngay cả khi đạt được ở mức 99%, cũng có nghĩa là không đạt, vậy nên chắc chắn là không thể dành lời khen ngợi cho họ rồi.”

Chẳng phải là rất nhiều cấp trên cũng đang có suy nghĩ như vậy hay sao.

Tuy nhiên, nếu cứ giữ những suy nghĩ này, thì dù trải qua bao nhiêu thời gian đi chăng nữa, những vị cấp trên đó cũng không thể nào dành những lời khích lệ để thúc đẩy khả năng thực hiện cho cấp dưới của mình. Đối tượng có thể nhận được lời khuyến khích của họ chỉ là những người đạt được tỉ lệ thành công 100% mà thôi. Và vì không thể làm bất cứ điều gì cho những người cấp dưới chưa đạt được mục tiêu - những người cần sự khuyến khích nhất, nên không còn ý nghĩa.

Như đã nói ở phần trước đó, lòng can đảm là nguồn năng lực để vượt qua những khó khăn. Mọi



người không thể làm hết sức mình nếu thiếu lòng can đảm. Chúng ta thường có xu hướng bỏ chạy trước khi đối mặt với những khó khăn. Ngược lại, khi có đủ lòng can đảm, ngay cả khi không có sự kiểm soát thái quá của cấp trên, thì những người cấp dưới, ngay cả trong ý nghĩ cũng sẽ bắt đầu nỗ lực thực hiện công việc một cách tốt nhất bằng chính năng lực cá nhân của họ. Đó là lý do tại sao cấp trên cũng phải thường xuyên dành những lời khích lệ với những người cấp dưới chưa đạt được mục tiêu.

### **Không thể khuyến khích nếu chỉ nhìn vào kết quả**

Chỉ khi bạn đạt được trên 100% mục tiêu mới nhận được sự khích lệ từ phía cấp trên, còn lại thì không thể được khuyến khích. Những hành động theo hướng định kiến như thế tồn tại sở dĩ bởi cấp trên chỉ nhìn vào kết quả đạt được của những người dưới quyền của mình. Lẽ ra, việc khuyến khích phải luôn luôn được thực hiện đối với mỗi cấp dưới, không liên quan đến tỷ lệ đạt được mục tiêu.

Cấp trên có thể đưa ra những lời khích lệ cho mọi đối tượng, không bị giới hạn bởi kết quả đạt



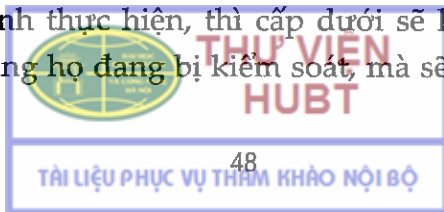
được dù chỉ là 60%. Điều quan trọng là chúng ta cần phải chú ý đến tiến trình thực hiện hơn là kết quả có thể nhìn thấy trước mắt.

“Tài liệu lần này đã được thực hiện theo nhiều phương diện nhỉ?”

“Dữ liệu này rất có tính thuyết phục.”

“Có vẻ như anh đã khá nhiệt tình ghé thăm khách hàng nhỉ?”

Bằng cách này, chúng ta có thể đưa ra những lời khích lệ tập trung vào quá trình thực hiện. Theo lẽ thường thì để tạo ra được những thành quả tốt cần một tiến trình thực hiện tốt. Ngược lại, nếu quá trình không tốt nhưng lại có thể tạo ra được những kết quả tốt, thì đó đơn giản chỉ là một điều may mắn. Chẳng phải khả năng sẽ lại gặp may như vậy là rất thấp hay sao. Nói cách khác, việc phát triển nguồn nhân lực chính là nuôi dưỡng những quá trình thực hiện tốt. Việc cung cấp nước và ánh sáng đầy đủ cho các quy trình thực hiện của cấp dưới sẽ có tác dụng hỗ trợ cho những đóa hoa thành quả nở rộ. Nếu cấp trên nhận thức được việc cần phải chú trọng đến quá trình thực hiện, thì cấp dưới sẽ không còn nghĩ rằng họ đang bị kiểm soát, mà sẽ cảm thấy



rằng họ đang nhận được sự thấu hiểu từ cấp trên. Và chắc chắn họ sẽ được tiếp thêm niềm tin vào những hành động mà bản thân họ đã chọn lựa. Tóm lại, bất kì người cấp dưới nào cũng luôn mong muốn nhận được sự khích lệ từ cấp trên của mình.

#### 4. KHEN NGỢI VÀ KHUYẾN KHÍCH KHÁC NHAU NHƯ THẾ NÀO?

Tôi nghĩ rằng bằng những điều đã học được từ trước cho đến nay, bạn chắc chắn có thể lý giải được sự khác biệt giữa khen ngợi và khuyến khích. Trong phần này, để cho các bạn có thể dễ dàng nhận biết rõ hơn sự khác biệt giữa hai khái niệm này, tôi sẽ đưa ra các ví dụ cụ thể, sau đó vừa tiến hành so sánh các biểu hiện của khen ngợi và khuyến khích trong bảng vừa điều chỉnh chúng.

Trước tiên tôi xin phép gửi tới các bạn những ví dụ cụ thể.

*Khi tài liệu mà cấp dưới trình lên có biểu hiện tốt*

##### **Khen ngợi**

“Chẳng phải nó vẫn còn đang được thực hiện sao, đã hoàn thành tốt như vậy à?”

### **Khuyến khích**

“Nó rất dễ đọc nhỉ. Tôi có thể cảm nhận được rằng anh đã thực hiện nó rất công phu dựa trên các suy nghĩ đúng từ vị trí của người đọc.”

*Khi sản phẩm được cấp dưới lên kế hoạch trở thành một sản phẩm nổi bật*

### **Khen ngợi**

“Anh đã làm rất tốt, thật tuyệt vời!”

### **Khuyến khích**

“Thực sự anh đã nỗ lực thực hiện nhiệm vụ đến cùng mà không từ bỏ nhỉ, bản thân tôi cũng cảm thấy rất vui mừng.”

*Khi cấp dưới giành vị trí dẫn đầu trong bảng xếp hạng thành tích bán hàng*

### **Khen ngợi**

“Vị trí đứng đầu sao, thật tuyệt. Anh đã làm được một việc lớn rồi đó.”

### **Khuyến khích**

“Xin chúc mừng, cảm ơn anh vì đã kéo cả đội đi lên!”



**THƯ VIỆN  
HUBT**

## **Khuyến khích = Tiếp thêm động lực khắc phục khó khăn**

Chúng ta cần làm gì? Liệu các bạn có thể nắm bắt được cụ thể hai hình thức khen ngợi và khuyến khích hay không? Ở phần này, hãy cùng thử tìm hiểu sâu hơn về sự khác biệt giữa hai hình thức này nhé (Bảng tham khảo ở trang 55).

Khen ngợi là đánh giá cao và tán thưởng những khả năng vượt trội của đối phương. Mặt khác, khuyến khích là tiếp thêm động lực cho đối phương để vượt qua những khó khăn. Trong khi khen ngợi chỉ là việc đánh giá cao và tán thưởng, thì chúng ta đều biết được rằng khuyến khích là một hành động nhìn nhận ở một bước xa hơn, mang lại động lực thực hiện cho đối phương.

Ngoài ra, tôi xin nhắc lại rằng khen ngợi là dựa trên mối quan hệ cấp bậc trên dưới, còn khuyến khích là một mối quan hệ bình đẳng ngang hàng nhau. Hơn nữa, trong khi hành động khen ngợi chỉ được thực hiện khi đối phương hoàn thành được những việc mà bản thân họ mong đợi, thì ngược lại khuyến khích được thực hiện không đòi hỏi thời điểm hay hoàn cảnh. Nói cách khác, việc khuyến khích có thể được thực hiện ngay cả trong

trường hợp hành động của đối phương là trái với mong đợi của mình, khi đối phương gặp thất bại, và ngay cả khi không đạt được bất kì điều gì.

Thông thường, chúng ta chỉ khen ngợi khi đối phương phát huy được những khả năng vượt trội, hoặc đạt những thành tích được thể hiện dưới dạng các con số. Mặt khác, tập trung vào việc khuyến khích những năng lực tiềm tàng của đối phương. Vì vậy, việc này không chỉ dựa trên kết quả đạt được mà còn đưa ra những thông điệp ghi nhận những nỗ lực của đối phương, người đã tham gia vào quá trình thực thiện và là một thành viên của nhóm.

Hơn nữa, sự khác biệt giữa chúng cũng được thể hiện thông qua các quan điểm của người nói. Trong khi việc khen ngợi được thực hiện dựa trên cơ sở quan điểm riêng của bản thân người nói và bằng thái độ mang tính đánh giá, thì trái ngược với nó, việc khuyến khích được thực hiện dựa trên lập trường quan điểm của đối phương bằng thái độ mang tính đồng cảm. Hành động khen ngợi được thực hiện không chỉ vì mục đích khen ngợi đối phương, mà theo từng thời điểm còn được thực hiện nhằm mục đích như kiểm soát đối phương hoặc để thể hiện rằng bản thân ở vị trí

cao hơn so với đối phương. Trái ngược lại, hành động khích lệ không mang những ý nghĩa giống như vậy. Nó chỉ được thực hiện với mục đích đơn thuần là: "Tôi muốn hỗ trợ để cho đối phương có thể giải quyết vấn đề bằng năng lực của chính bản thân họ."

Dựa vào ngữ cảnh mà những hành động khen ngợi và khuyến khích được sắp xếp thành các hành vi dưới đây. Khen ngợi được biểu hiện dưới hình thức ca ngợi những thành tích và năng lực đã được hiện thực hóa của đối phương. Còn khuyến khích là hành động truyền đạt lại lời cảm ơn gửi đến đối phương vì sự cố gắng của họ và được thể hiện dưới hình thức nói lên những cảm xúc và ấn tượng tốt đẹp của bản thân đối với họ.

Tuy nhiên, cũng có một điều các bạn cần phải nhận thức được. Đó là hành vi khen ngợi và khuyến khích không thể hoàn toàn phân biệt một cách rạch ròi.

"Anh đã làm rất tốt!", "Anh đã làm được một việc lớn", "Thật tuyệt vời!"

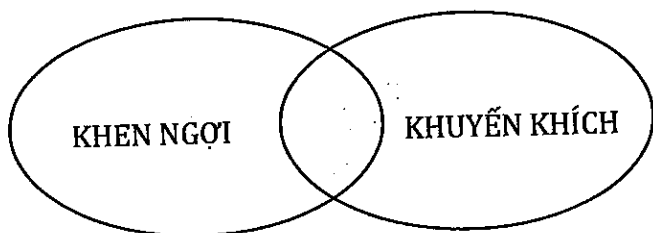
Đôi khi những lời khen ngợi như vậy cũng mang lại tác dụng khích lệ dành cho đối phương.

Ngoài ra, hằng ngày, nếu sếp của bạn chỉ toàn la mắng mà không dành bất kỳ lời khen ngợi nào, thì chẳng phải chỉ với một lời khen nào đó, bạn cũng sẽ làm việc một cách tích cực hơn hay sao. Hơn nữa, đôi lúc chúng tôi thường sử dụng một cách để truyền đạt cảm nhận của bản thân bằng những lời khen ngợi và động viên, chẳng hạn như: “Chúc mừng anh đã đạt được mục tiêu, tôi cũng cảm thấy rất vui mừng.”

Chính vì vậy, tôi nghĩ rằng chúng ta không nên đi quá sâu vào các chi tiết của sự khác biệt giữa những lời khen ngợi và khuyến khích, mà điều quan trọng là cần nhận định được vai trò của những giá trị tinh thần trong đó. Tôi nghĩ rằng những lý giải về sự khác biệt lớn giữa hai cách thể hiện được truyền lại trong những ví dụ trên đây đã đủ để bạn có thể hiểu được, chúng ta chỉ cần cảm nhận bằng trái tim hành động khích lệ dựa trên những giá trị tinh thần trong đó. Đó là bởi vì, nếu làm theo cách này, chúng ta có thể truyền đến cho đối phương suy nghĩ rằng, “Tôi muốn khích lệ các cấp dưới của mình” và “Mong muốn của tôi là giúp cho các cấp dưới có thể giải quyết được các vấn đề bằng chính năng lực của họ.”



## Khen ngợi và Khuyến khích không thể phân tách một cách rõ ràng



### Điểm khác biệt giữa khen ngợi và khuyến khích

	Khen ngợi	Khuyến khích
Định nghĩa	Đánh giá cao và khen ngợi điểm vượt trội của đối phương	Tiếp thêm động lực để đối phương khắc phục khó khăn
Mối quan hệ	Mối quan hệ phân cấp trên dưới	Mối quan hệ ngang hàng bình đẳng
Tình trạng	Khi đối phương đạt được những mục tiêu mà bản thân kỳ vọng	Trong mọi tình huống không chỉ khi đối phương đạt được thành quả
Đối tượng	Năng lực và những thành quả đã được hiện thực hóa	Tiến trình thực hiện và sự tồn tại của đối phương
Quan điểm	Bảng quan điểm của bản thân	Bảng quan điểm của đối phương
Thái độ	Thái độ mang tính đánh giá	Thái độ mang tính đồng cảm



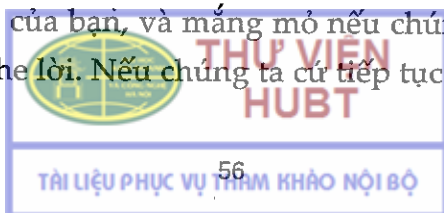
## CHIẾN LƯỢC THU HÚT, GIỮ CHÂN NHÂN TÀI

Mục đích	1) Khen ngợi đối phương	Hỗ trợ để đối phương khắc phục khó khăn bằng chính năng lực của bản thân họ
	2) Kiểm soát đối phương	
Hành động	Khen ngợi thành tích và năng lực hiện thực hóa của đối phương	1) Truyền đạt lòng biết ơn đối với những cống hiến của đối phương
		2) Truyền đạt tình cảm và ấn tượng mang tính tích cực đối với đối phương
Kết quả	Quan tâm đến sự đánh giá của người khác và sẽ không nỗ lực làm việc trừ khi nhận được lời khen ngợi từ họ	Có chính kiến riêng của bản thân và có thể thực hiện một cách độc lập không dựa trên sự đánh giá của người khác

Được xây dựng dựa trên Tâm lý học khuyến khích của Toshinori Iwai (Kaneko Shobo)

### 5. PHẢI CHĂNG VIỆC KHEN NGỢI SẼ TẠO RA NHỮNG “BỆNH NHÂN BỊ NHIỄM ĐỘC”!?

Trẻ em sẽ phát triển như thế nào khi chúng ta tiếp tục kiểm soát chúng bằng các hành động như khen ngợi hay la mắng. Đưa ra những mệnh lệnh như “Hãy ăn rau” hoặc “Hãy học bài đi”. Sau đó, khen ngợi nếu chúng lắng nghe những yêu cầu của bạn, và mắng mỏ nếu chúng không chịu nghe lời. Nếu chúng ta cứ tiếp tục việc giáo



dục bằng những hình phạt giống như thế, thì sẽ nuôi dạy chúng trở thành những con người như thế nào?

Trong tâm lý học Adler, người ta nhận định rằng, “Khi một đứa trẻ được giáo dục bằng những lời ngợi khen, thì chúng sẽ tự nguyện ăn rau, và học bài. Tuy nhiên ngược lại, nếu không khen ngợi, chúng sẽ không chịu ăn rau và cũng sẽ không chịu học bài nữa.” Nói cách khác, trẻ em sẽ cố gắng nỗ lực để được khen ngợi. Nhưng điều đó không đồng nghĩa với việc sẽ có suy nghĩ của riêng chúng ở trong đó. Tóm lại, chúng ta chỉ có thể nuôi dạy được những đứa trẻ phụ thuộc vào việc được khen ngợi chứ không giúp chúng hình thành ý thức tự lập. Có lẽ những đứa trẻ này sẽ chỉ ăn rau và học bài khi nhìn thấy bố mẹ chúng trước mặt, nhưng khi không được giám sát, thì chúng sẽ không ăn rau và cũng sẽ không chịu học bài. Và chúng sẽ luôn mang nhận thức chỉ hành động dựa vào sắc mặt của đối phương.

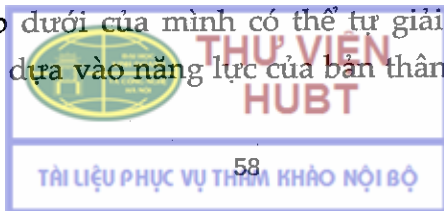
“Không biết mình có đang được đối phương đánh giá cao hay không?”

“Không biết người ta có nghĩ mình không thể thực hiện được việc này hay không?”

Chúng chỉ mãi quan tâm đến những điều như vậy. Sau đó là những lo lắng và sợ hãi chờ đợi phản ứng cũng như đánh giá của đối phương. Đó liệu có là những gì mà các bậc cha mẹ thực sự muốn đạt được?

Adler đã chỉ ra những điều còn nghiêm trọng hơn thế. Đó là những đứa trẻ lớn lên thông qua việc giáo dục mang tính hình phạt, trong trường hợp không được khen ngợi, thậm chí chúng còn chống đối lại những người đã không khen ngợi chúng. Trong một số trường hợp, chúng còn đổ lỗi cho đối phương "Tại sao lại không ngợi khen chúng?" Những bệnh nhân nghiện ma túy thường có xu hướng tìm kiếm ma túy và cảm thấy bất an nếu bị cắt thuốc. Không cường điệu khi nói rằng những đứa trẻ được nuôi dạy bởi cách giáo dục thường phạt sẽ trở thành những con nghiện lười khen ngợi.

Điều này không chỉ giới hạn ở trẻ em. Nó còn được nhìn thấy theo cách tương tự trong mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới. Điều các bạn cần phải lưu ý là đừng biến cấp dưới của mình thành những con nghiện lười khen ngợi. Hãy giúp các cấp dưới của mình có thể tự giải quyết các vấn đề dựa vào năng lực của bản thân bằng việc



thường xuyên dành cho họ những lời khích lệ động viên. Điều đó sẽ giúp họ có thêm niềm tin vào bản thân “Chắc chắn tôi có thể làm điều đó”. Đó chính là nhiệm vụ của những người cấp trên như chúng ta.

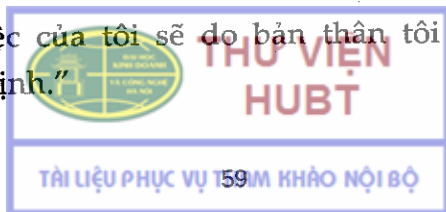
### **Thúc đẩy tính tự lập của các cá nhân bằng cách khuyến khích**

Vậy, ngược lại, những đứa trẻ luôn nhận được những lời khích lệ sẽ lớn lên như thế nào?

Khuyến khích là để hỗ trợ cho đối phương đưa ra những quyết định theo suy nghĩ của mình và giải quyết vấn đề bằng năng lực của chính bản thân họ. Vì vậy, chúng ta không nên sử dụng các từ ngữ mang tính kiểm soát đối phương. Dù nói thế nào đi nữa, việc này nhằm mục đích để đối phương đưa ra những quyết định và hành động theo nhận thức tự nguyện của bản thân. Chính nhờ vậy, mà những đứa trẻ sẽ được nuôi dưỡng trở thành những người trưởng thành có đủ tự tin và tự lập.

“Tôi có thể hoàn thành mọi thứ bằng chính sức mạnh của bản thân mình.”

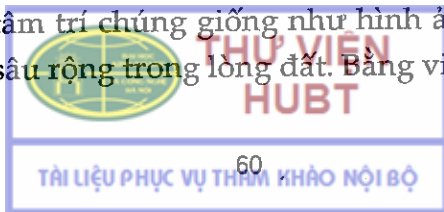
“Việc của tôi sẽ do bản thân tôi tự mình quyết định.”



Đó sẽ là suy nghĩ của những đứa trẻ được nuôi dưỡng đúng cách.

Sự tự tin liên quan đến vấn đề “tin vào bản thân mình”. Một đứa trẻ được nuôi dưỡng bằng những lời động viên sẽ có được “sự tự tin”. Điều đó đồng nghĩa với việc có được một động cơ theo mô hình lái tự động. Khi bạn phải đối mặt với một thử thách khó khăn ở phía trước, thì điều quan trọng là bạn phải tự mình tạo ra những động cơ riêng để có thể vượt qua nó. Nạp đủ năng lượng và tự mình xoay bộ phận khởi động. Ngược lại, một đứa trẻ luôn được nuôi dưỡng bởi những lời khen ngợi sẽ phải cần có ai đó giúp chúng xoay cần khởi động động cơ. Đó chính là một điểm khác biệt lớn giữa hai cách giáo dục.

Ngoài ra, với những đứa trẻ được lớn lên cùng với những lời khuyến khích động viên sẽ ít bị phụ thuộc vào những lời đánh giá của người khác. Ngay cả khi những người khác không đánh giá cao chúng, hay chúng bị chối từ, thì chắc chắn chúng vẫn biết suy nghĩ và hành động dựa theo niềm tin của chính mình. Điều này hiện hữu trong tâm trí chúng giống như hình ảnh cây cối bắt rễ sâu rộng trong lòng đất. Bằng việc khuyến



khích cấp dưới, những người cấp dưới đó của bạn sẽ có thể có được các hành vi độc lập và có chính kiến riêng.

Việc bước ra ngoài xã hội và bắt đầu làm việc tại một công ty nào đó chính là vượt qua những bức tường xuất hiện trước mắt các bạn. Và những người có lòng dũng cảm sẽ đối mặt một cách tự tin mà không bị chao đảo trước bức tường gian nan đó. Tuy nhiên, những người không có đủ lòng can đảm sẽ tìm kiếm mọi lý do khiến bản thân họ không thể làm được và vừa đưa ra lời bào chữa vừa cố gắng chạy trốn khỏi các bức tường khó khăn này. Việc đó sẽ dẫn đến hàng loạt những vấn đề sau đó.

Trong xã hội hiện nay cần nuôi dưỡng những người có thể tự mình vận hành động cơ của bản thân, và những người luôn nỗ lực vượt qua bức tường khó khăn trước mắt mà không hề trốn chạy. Để thực hiện điều đó, những điều mà cấp trên có thể làm là dành những lời khuyến khích động viên đối với cấp dưới của mình.



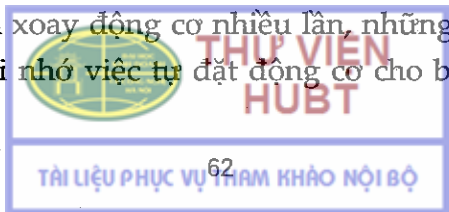
THƯ VIỆN  
HUBT

### **Với trẻ nhỏ, thì những lời khen ngợi cũng tốt**

Tuy nhiên, như đã nêu ở trên, việc khen ngợi và khuyến khích không thể phân biệt cụ thể. Giữa chúng tồn tại một đường ranh giới không rõ ràng. Và cũng có rất nhiều trường hợp những lời khen ngợi được thực hiện với một ý nghĩa tích cực.

Ví dụ, đối với những đứa trẻ mới chỉ ba, bốn tuổi, chúng sẽ không thể lý giải được nhiều sự khác biệt giữa khen ngợi và khuyến khích. Hơn nữa, với những đứa trẻ ở độ tuổi đó cũng cần phải có sự kiểm soát mang tên “kỷ luật” tùy theo thời gian và trong một số trường hợp nhất định. Theo nghĩa đó có thể nói rằng khen ngợi cũng là một điều cần thiết dành cho những đứa trẻ.

Tuy nhiên, không phải vì thế mà các bạn cứ khen chúng mãi. Chúng ta cần phải biết cách chuyển từ những lời khen ngợi sang khuyến khích. Đối với những đứa trẻ không thể tự mình vận hành động cơ của bản thân, thì các bậc cha mẹ cần phải mở ra động cơ đó cho trẻ thông qua những lời khen ngợi. Bằng cách nạp đầy năng lượng và xoay động cơ nhiều lần, những đứa trẻ đó sẽ ghi nhớ việc tự đặt động cơ cho bản thân.



Các bạn nghĩ sao nếu ở thời điểm đó chúng ta thử mang một tư tưởng dần dần chuyển sang khuyến khích nhỉ.

Tất nhiên, điều này cũng có thể được áp dụng cho mỗi quan hệ cấp bậc giữa cấp trên với cấp dưới. Cấp trên sẽ mở ra cho bạn những động cơ bằng cách khen ngợi. Vừa lặp đi lặp lại việc này đồng thời chuyển sang khích lệ, cuối cùng, khi cấp dưới có thể tự mình khởi động động cơ, lúc này bạn hãy ngừng khen ngợi và hoàn toàn chuyển sang khích lệ. Đó có lẽ là cách thực hiện mang tính hiện thực hơn cả.

Điều quan trọng là mục tiêu cần đạt được. Cấp trên không nên cứ mãi tiếp tục kiểm soát những động cơ của cấp dưới. Việc bản thân những người cấp dưới tự mình nhận thức được động cơ theo mô hình lái tự động, có nghĩa là năng lượng của bản thân chính là mục tiêu cần đạt được. Để thực hiện được điều này, thì điều quan trọng chẳng phải là bạn cần phải luôn luôn hình dung ra những điểm kết nối với sự chuyển đổi sang khuyến khích hay sao.



THƯ VIỆN  
HUBT





**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

## Chương 2

# Không được phép la mắng

### 1. MỌI NGƯỜI ĐỀU CỐ GẮNG ĐỂ BẢN THÂN TRỞ NÊN TỐT ĐẸP HƠN

Công việc là một chuỗi liên tiếp của những khó khăn. Cuộc sống cũng giống như vậy. Chúng ta không thể sống mà trốn tránh mãi những khó khăn. Alfred Adler đã nói rằng tất cả những vấn đề trong cuộc sống của con người có thể được tóm lược trong ba phần sau. Đó là (1) vấn đề trong công việc (2) những vấn đề trong tình bạn và (3) những vấn đề của tình yêu.

Và, như chúng ta đã nói trong đoạn mở đầu, con người khi phải đối mặt trực tiếp với khó khăn, chúng ta thường vô thức lựa chọn một trong hai

loại phản ứng sau. Phản ứng thứ nhất là cố gắng nỗ lực để khắc phục và vượt qua những khó khăn đó. Và phản ứng thứ hai là tìm mọi lý do bào chữa rằng bản thân không thể làm được, và chạy trốn khỏi các vấn đề.

Ở đây, những lý do bào chữa rằng bản thân không thể làm được là những lý do như thế nào? Ví dụ, hãy tưởng tượng một trường hợp mà bạn được giao cho một nhiệm vụ với mức độ khó khăn cao hơn so với những công việc mà bình thường bạn vẫn đang làm.

Công việc đó là một trong những lĩnh vực chưa được biết đến, những nhiệm vụ mà cấp dưới không hề có kinh nghiệm làm việc từ trước cho đến nay, vì vậy nó sẽ gây rất nhiều căng thẳng cho họ. Ngoài ra, những người cấp dưới đó cũng cần phải giải quyết những công việc thường làm nên không hề có thời gian rảnh rỗi. Vào thời điểm đó, những người cấp dưới không có đủ lòng can đảm sẽ bỏ qua phản ứng đầu tiên, có nghĩa là từ bỏ lựa chọn đối mặt với những khó khăn. Thay vào đó, họ thường chọn phản ứng thứ hai mà không nhìn nhận kĩ lưỡng, tức là “Tìm ra những lời bào chữa rằng bản thân không

thể làm được và cố gắng chạy trốn khỏi những khó khăn đó”.

Những lý do thường được họ sử dụng như sau:

- Tôi không có đủ thời gian.
- Các công việc khác quá bận rộn nên tôi không thể bắt tay vào thực hiện công việc này.
- Tại sao không giao việc này cho người khác nhỉ? Tôi nghĩ rằng sẽ có nhiều người có đủ khả năng hơn tôi.
- Sức khỏe của tôi đang không ổn định. Dù có muốn làm cũng không thể làm được.

Theo tâm lý học Adler, khi công việc có mức độ khó khăn cao và lòng can đảm không xuất hiện thì con người chúng ta thường đưa ra nhiều lý do không chính đáng để bao biện cho bản thân. Điều này cũng được thấy trong trường hợp những người bị phụ thuộc vào rượu và ma túy, hoặc những người mắc những chứng bệnh về tinh thần. Adler đã từng nói rằng: “Không có ai mạnh mẽ được như những người đau ốm hay yếu đuối.” Vì khi sự yếu đuối được giải phóng, thì những người xung quanh không thể tạo ra được sức mạnh hơn họ. Những người bệnh có thể kiểm soát gia đình

và môi trường xung quanh của họ theo như cách họ muốn. Adler đã chỉ ra điều đó. Trong mọi trường hợp, nguyên nhân khiến chúng ta bỏ chạy khỏi những khó khăn là do thiếu sự can đảm, có nghĩa là không có đủ năng lực để vượt qua những khó khăn. Những điều mà cấp trên hay tiền bối có thể làm được trong trường hợp này không phải là khiển trách những người cấp dưới đang cố chạy trốn của mình, mà cần phải nhanh chóng tiến hành việc khuyến khích giống như những gì đã học được trong chương trước.

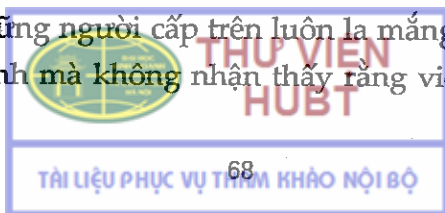
### **Những chỉ đạo gắn liền với tinh thần khích lệ**

Tuy nhiên, cấp trên đôi lúc thường cố gắng la mắng cấp dưới đang cố chạy trốn khỏi khó khăn của mình thay vì động viên họ.

“Đừng có viện cớ nữa! Nói gì thì nói hãy thử thực hiện nó đi chứ!”

“Có lẽ là với mức độ công việc như thế này thì có thể làm được chứ, bản thân tôi khi còn trẻ cũng đã từng thực hiện những công việc như thế này rồi mà!”

Những người cấp trên luôn la mắng cấp dưới của mình mà không nhận thấy rằng việc có thực



hiện được hay không còn phụ thuộc vào lòng can đảm của mỗi người. Có lẽ dự định của những người đó là sẽ nói những lời khuyến khích, nhưng cách truyền đạt của họ lại làm mất đi lòng can đảm của những người tiếp nhận.

Trước hết, những lời chỉ đạo dành cho cấp dưới cần được gắn với sự khích lệ. Nếu được hỏi là tại sao, thì bởi vì chỉ đạo là một sự phủ nhận tình hình hiện tại, không khác nào đánh giá người khác theo hướng tiêu cực.

“Cách thực hiện của anh lúc này thật là buồn cười, vậy nên hãy cố gắng thay đổi và thực hiện nó theo hướng này xem sao.”

Đây là hình thức chung của những lời chỉ đạo. Tuy nhiên, chính những từ ngữ mang phong thái thiếu tinh tế này, khiến cho những thông điệp bạn đang nói ra mang ý nghĩa giống như đang phủ nhận lại cách làm mà những người cấp dưới của bạn đang thực hiện. Con người chúng ta khi bị đánh giá theo hướng tiêu cực thường cảm thấy như thể bản thân đang bị phủ nhận nhân cách và coi điều đó là bị khiển trách. Khi chúng ta cảm thấy bản thân đang bị khiển trách thì lòng can đảm cũng theo đó dần dần bị mất đi.

Đầu tiên việc chạy trốn khỏi những khó khăn là do bản thân không có đủ lòng can đảm. Trong trường hợp đó, chúng ta không nên đánh giá họ theo hướng tiêu cực, mà thay vào đó, chúng ta hãy động viên họ bằng cách tìm kiếm và thừa nhận những điểm tốt của họ, gửi đến họ lòng biết ơn và những cảm nhận mang tính tích cực. Tuy nhiên, nhiều cấp trên lại làm ngược lại. Khi đáng ra bạn cần phải dành những lời khuyến khích, thì lại cố gắng tạo ra lòng can đảm sai cách.

Cách thực hiện này sẽ chỉ dẫn đến tình trạng ngày càng có nhiều cấp dưới chạy trốn khỏi những khó khăn mà thôi. Họ sẽ chỉ đưa ra thêm rất nhiều những lời bào biện khác nữa. Đó là bởi vì khi không có đủ lòng can đảm, con người ta thường cảm thấy bất an khi phải đối mặt với những khó khăn.

**Cạm bẫy trong cách nghĩ Không la mắng =  
nuông chiều**

“Không được phép la mắng.”

“Không được đánh giá người khác theo hướng tiêu cực.”

Sự thất bại mà cấp trên đã học hỏi được là nuông chiều cấp dưới của mình.

“Dù tôi khá bận rộn nhưng anh ổn chứ? Tôi sẽ làm việc đó thay cho anh nhé.”

“À, chính ở điểm đó nhì, cách thực hiện này của anh cũng đã rất tốt rồi, tôi chỉ cần chỉnh sửa lại một chút nữa thôi.”

“Khi làm việc, hãy chú ý đến điểm này, tiếp theo hãy thực hiện phần này. Cuối cùng hãy làm như thế này...” (Trực tiếp bắt tay vào hướng dẫn cách tiến hành công việc như thế này.)

Những người cấp trên đã tự học được rằng việc la mắng một cách hà khắc để khơi dậy “lòng can đảm” là một hướng đi sai, thì trong trường hợp lần này có lẽ nào lại quá nuông chiều các cấp dưới của mình, cũng giống như việc cố gắng để con lắc đồng hồ xoay ngược lại với vận hành thông thường của nó.

Adler đã chỉ ra rằng, “Rất nhiều đứa trẻ được nuông chiều sẽ có những hành động không mang tính xây dựng”. Nói cách khác, dù chỉ đơn thuần là nuông chiều nhưng cũng có thể là một phương pháp sai lầm trong việc tạo ra sự can đảm. Sự nuông chiều là việc đối xử với đối phương như



đối với những đứa trẻ. “Bạn vẫn còn là một đứa trẻ, bạn không có khả năng tự mình làm điều đó, vì vậy tôi sẽ thay bạn làm điều đó”. Đây là một thông điệp truyền đạt lại với người khác bằng sự nuông chiều.

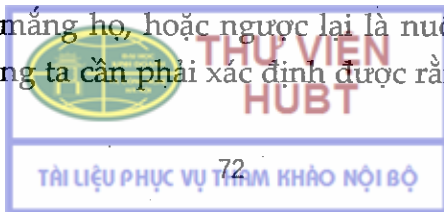
Ngay từ đầu, khuyến khích là hỗ trợ để đối phương có thể giải quyết các vấn đề bằng chính năng lực của bản thân họ. Tuy nhiên, việc nuông chiều sẽ làm mất đi vai trò này. Và nó sẽ dẫn đến tình trạng không chỉ làm đối phương bị mất đi sự tự tin mà còn làm gia tăng sự hiểu lầm.

“Khi gặp rắc rối, sẽ có ai đó giúp đỡ tôi.”

“Những người xung quanh phải giúp tôi, tôi có quyền nhận được sự giúp đỡ.”

Đây là một nhận định sai lầm. Ở đây không có bất kì ý gì khác ngoài việc thúc đẩy lòng can đảm mà thôi.

Khi cấp trên đào tạo những người cấp dưới của mình, luôn đòi hỏi cần phải tìm kiếm những cách ứng xử phù hợp để khuyến khích cấp dưới. Tuy nhiên, trên thực tế, nhiều cấp trên thường cố gắng tạo ra lòng can đảm cho cấp dưới bằng cách la mắng họ, hoặc ngược lại là nuông chiều họ. Chúng ta cần phải xác định được rằng việc la



mắng và nuông chiều là một cách làm sai lầm khi muốn tạo dựng lòng can đảm. Đó là những yêu cầu mà một người có tài lãnh đạo cần phải có.

## 2. HÌNH THỨC CƠ BẢN CỦA VIỆC “KHÍCH LỆ MÀ KHÔNG LA MẮNG”

Nếu bạn đánh giá cấp dưới của mình theo hướng tiêu cực, điều đó sẽ khiến họ mất đi lòng can đảm và lấy đi động lực làm việc của họ một cách không cần thiết. Cấp trên không nên mắng mỏ cấp dưới của mình. Nếu tôi nói về vấn đề này trong bài giảng của mình, thì tất cả những người đang gặp phải các vấn đề rắc rối trong việc quản lý nhất định sẽ cảm thấy thắc mắc. Dưới đây là một số câu hỏi thắc mắc đó.

“Về mặt logic thì tôi rất hiểu những điều mà ngài nói, thế nhưng như vậy thì chúng ta nên làm gì? Khi cấp dưới đang tiến hành sai cách, nhưng chúng ta lại không hướng dẫn mà bỏ mặc không cần để ý tới hay sao? Nếu làm như vậy, thì liệu có gây ra sự bất tiện cho khách hàng và các phòng ban khác không?”

Câu trả lời của tôi rất đơn giản.



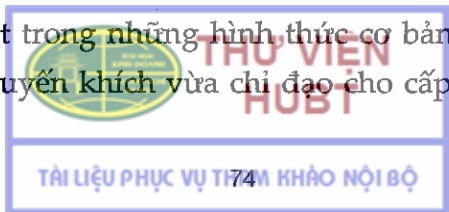
“Theo như điều mà bạn nói, thì chúng ta không thể thoát khỏi được những sai lầm. Bạn cần biết rằng cũng có những cách để vừa khuyến khích vừa chỉ đạo cho cấp dưới của mình mà không cần la mắng.”

Ví dụ, bạn phát hiện ra rằng ông Suzuki, cấp dưới của bạn đang tiến hành công việc không đúng cách. Nếu theo như những điều bạn thường làm thì chắc chắn sẽ là mắng mỏ và chỉ đạo, bằng những điều này tôi tin chắc rằng bạn sẽ làm mất đi lòng can đảm của cấp dưới.

“Anh Suzuki, ôi, không được không được! Nếu anh mà làm như thế thì sẽ gây ra các vấn đề xx. Tại sao anh lại làm theo cách đó chứ? Nếu suy nghĩ, có lẽ anh sẽ hiểu được những vấn đề trong đó. Lẽ ra anh nên làm như thế này chứ? Hãy bắt tay vào làm lại bằng cách này cho tôi.”

Đây chính là một trong những lời nói điển hình làm mất đi lòng can đảm mà chúng ta thường thấy. Không những thế, vẫn còn rất nhiều lời nói kiểu như vậy.

Một trong những hình thức cơ bản ta có thể vừa khuyến khích vừa chỉ đạo cho cấp dưới của



mình mà không cần la mắng chính là truyền đạt ý kiến mang tính chủ quan và truyền đạt dưới dạng câu hỏi.

“Anh Suzuki, khi tiến hành công việc này, có lẽ chúng ta cần chú ý đến quan điểm như thế này. Nếu làm được như vậy thì chẳng phải là chúng ta sẽ có những giải pháp để mọi việc được tiến hành một cách suôn sẻ hay sao?”

Nếu là tôi, tôi sẽ nói như vậy.

Hãy cùng thử vừa nhìn nhận vừa so sánh với phương pháp xây dựng lòng can đảm sai cách được nêu ra trước đó. Ở những phương pháp xây dựng lòng can đảm đó, chúng ta đã được quyết định sẵn là “không được không được!” hay “Nếu anh mà làm như thế thì sẽ gây ra các vấn đề xx”. Nói cách khác, đó là những thông điệp “Tôi đúng, anh sai” hay “Tôi hiểu rõ, còn anh không hiểu.”

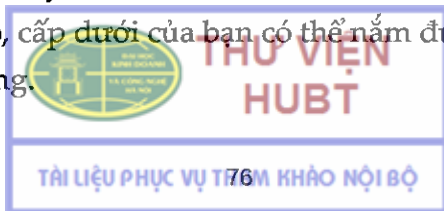
Ngược lại, với phương pháp khuyến khích mang hình thức truyền đạt ý kiến chủ quan và truyền đạt dưới dạng câu hỏi kiểu như, “Có lẽ chúng ta cần chú ý đến quan điểm như thế này nhỉ!” thì đây không phải là một sự tự ý định sẵn, mà là truyền đạt ý kiến mang tính chủ quan. Và thêm vào đó một vài câu hỏi nữa.

“Anh thấy chúng ta có thể nghĩ ra được cách nào đó để có thể tiến hành công việc một cách suôn sẻ không?”

Bằng việc sử dụng câu hỏi này, chúng ta có thể thúc giục các cấp dưới của mình tự động não.

Sự tự ý quyết định sẵn sẽ không mang lại cho đối phương thêm quyền lựa chọn. Tuy nhiên, phương pháp truyền đạt ý kiến mang tính chủ quan có thể mang lại thêm quyền lựa chọn cho đối phương. Điều đó có thể kết nối với sự tôn trọng và khích lệ động viên đối phương.

Hơn nữa, cách truyền đạt dưới dạng câu hỏi không chỉ giúp đối phương tự mình suy nghĩ về giải pháp giải quyết vấn đề và đào tạo về tư tưởng, mà còn để lại những sự lựa chọn cho đối phương. Bằng cách đó, cấp dưới có thể hành động theo suy nghĩ của riêng bản thân họ. Để trả lời cho câu hỏi “Chúng ta có thể nghĩ ra được cách nào đó để có thể tiến hành công việc một cách suôn sẻ không?”, các cấp dưới sẽ có thể đưa ra quyết định theo ý kiến chủ quan của cá nhân mình, chẳng hạn như, “Ồ đây, hãy lựa chọn thực hiện đối sách xx”. Bằng cách đó, cấp dưới của bạn có thể nắm được quyền chủ động.



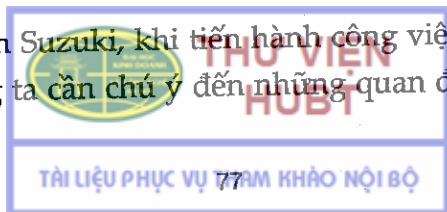
Sự tự ý quyết định sẵn và la mắng làm cho cấp dưới hồ thẹn và dần mất đi lòng can đảm của họ. Tuy nhiên, truyền đạt ý kiến mang tính chủ quan và truyền đạt dưới dạng câu hỏi có thể kích lệ động viên cấp dưới của mình. Tôi mong rằng các bạn sẽ lựa chọn cách khuyến khích mà tôi đã hướng dẫn ở đây nhé.

### **Đưa ra các ý tưởng bằng những chỉ đạo mang tính châm ngòi**

Phương pháp thứ hai trong những hình thức cơ bản mà ta có thể vừa khuyến khích vừa chỉ đạo cho cấp dưới của mình mà không cần la mắng chính là sự chỉ đạo mang tính châm ngòi. Châm ngòi cũng giống như khi chúng ta hút nước lên bằng bơm, nếu nước cứ mãi không được đẩy lên, thì chúng ta cần cho một phần nước vào trong bơm, đây được gọi là hành động mồi nước. Điều này đã được sử dụng với ý nghĩa “kích hoạt hoặc khuyến khích những ví dụ điển hình khác xảy ra” để có thể tiến hành công việc của mình. Việc này chính là nhiệm vụ mà cấp trên cần thực hiện.

Hãy thử suy nghĩ về ví dụ dưới đây.

“Anh Suzuki, khi tiến hành công việc này, có lẽ chúng ta cần chú ý đến những quan điểm như



thế này nhi. Nếu làm được như vậy thì chẳng phải là chúng ta có thể nghĩ ra được cách thực hiện suôn sẻ hay sao?”

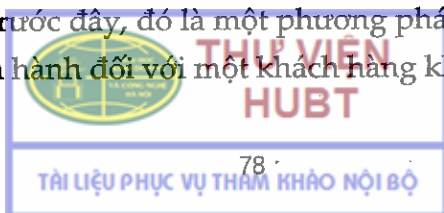
Phương pháp truyền đạt ý kiến mang tính chủ quan và truyền đạt dưới dạng câu hỏi có thể mang lại thêm quyền lựa chọn cho đối phương. Tuy nhiên, mặc dù mang lại thêm quyền lựa chọn cho đối phương, thì cũng có những trường hợp phản ứng của cấp dưới vẫn còn khá chậm.

“Vây à... Đợi chút, tôi không thể nghĩ ra ngay được.”

Đó là một tình huống thiếu kiên nhẫn, mà họ hoàn toàn không đưa ra được những ý kiến và phương án giải quyết mà chúng ta đang kỳ vọng. Nhưng đừng bao giờ vội trách mắng cấp dưới của mình vào những thời điểm như vậy. Trước tiên, các bạn cần phải tiếp tục với những câu hỏi.

Trong những trường hợp như thế này thì phương pháp châm ngòi trở nên rất có hiệu quả.

“Giả dụ như, có lẽ cũng có một cách như thế này. Trước đây, đó là một phương pháp hiệu quả để tiến hành đối với một khách hàng khác...”



“Giả dụ như, nếu bạn thử suy nghĩ dựa trên quan điểm của khách hàng, thì có lẽ chúng ta có thể vui mừng sau khi đưa ra được phương án giải quyết này.”

Ngay cả khi cấp trên cố gắng đẩy bom lên xuống bằng chính đôi tay của mình và nỗ lực đẩy nước lên giống như việc khơi gọi những ý kiến từ cấp dưới, nhưng trong trường hợp không dễ dàng đưa ra được ý kiến, thì cần phải mời nước bằng những ý tưởng từ cấp trên. Bằng cách làm như vậy, chúng ta có thể khơi gọi những ý kiến riêng của cấp dưới.

Tuy nhiên, cũng có những điều mà chúng ta cần phải lưu ý. Đó là việc chúng ta không nên liên tục đổ nước mời không có giới hạn. Mời nước là một biện pháp chuyển tiếp cho đến khi cấp dưới đưa ra được ý kiến cá nhân của mình. Khi một cấp dưới bắt đầu đưa ra những ý kiến của bản thân, thì chúng ta cần tiếp nhận nó và dừng việc mời nước này lại. Thời gian thích hợp là rất quan trọng. Chúng ta cần phải thực hiện lặp đi lặp lại việc kéo dãn, rồi lại kéo dãn.



THƯ VIỆN  
HUBT

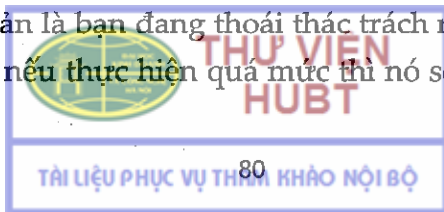


### **Kiên trì thực hiện lặp đi lặp lại hai hình thức cơ bản này**

Đừng la mắng. Nhưng những sai lầm này cũng phải được sửa chữa. Trong trường hợp đó, chúng ta hãy cố gắng liên tục thay đổi hai phương pháp chỉ đạo mang tính cơ bản này. Điều đó sẽ trở thành sự khích lệ dành cho cấp dưới.

Trước hết chúng ta hãy để cấp dưới của mình suy nghĩ bằng phương pháp truyền đạt ý kiến mang tính chủ quan và truyền đạt dưới dạng câu hỏi. Sau đó, thúc đẩy sự đưa ra quyết định mang tính tự chủ của cấp dưới. Nếu đến bước này, cấp dưới vẫn chưa đưa ra được những ý tưởng, thì chúng ta cần sử dụng biện pháp châm ngòi với vai trò như là bước thực hiện tiếp theo. Đó là việc từ phía cấp trên đưa ra các ví dụ giúp cấp dưới có thể bơm nước lên, tức là có thể đưa ra được những ý kiến riêng của mình. Và, ngay khi nước được đẩy lên, cần phải nhanh chóng kéo chúng ra. Đó chính là phương pháp thực hiện lặp đi lặp lại việc kéo đẩy, rồi lại kéo đẩy.

Nếu bạn không thực hiện những việc đó, thì đơn giản là bạn đang thoái thác trách nhiệm. Tuy nhiên, nếu thực hiện quá mức thì nó sẽ trở thành



sự nuông chiều. Cả hai đều dẫn đến tình trạng cố gắng tạo ra lòng can đảm sai cách. Thay vào đó, chúng ta cần tiến hành khuyến khích bằng hai hình thức cơ bản đã nêu trên.

Khi những cấp dưới của bạn đang thực hiện sai phương pháp. Khi tiến trình thực hiện của người cấp dưới bị dừng lại và nhiệm vụ lần này không thể triển khai tiếp được nữa. Khi một cấp dưới gặp phải thất bại. Nếu bạn vô tình vướng vào những trường hợp muốn trách mắng như thế này, trước tiên hãy nhớ đến những phương thức chỉ đạo cơ bản. Nếu làm được như vậy, tôi tin chắc rằng bạn sẽ biết mình cần phải làm gì. Và cũng sẽ không còn muốn la mắng họ nữa.

### **3. NHỮNG THÔNG điệp BẮT ĐẦU BẰNG TỪ “TÔI” CHÍNH LÀ LỜI NÓI HỮU HIỆU NHẤT KHI CHÚNG TA KHUYẾN KHÍCH MỘT AI ĐÓ**

Trong giải Grand Sumo Tournament vào mùa hè năm 2001, đấu sĩ Yokozuna Takanohana đang có phong độ cao và sự nổi tiếng. Tuy nhiên Takanohana lại đột nhiên bị chấn thương đầu gối. Anh rơi vào tình trạng tuyệt vọng. Liệu còn có cơ hội giành chiến thắng hay không?

Trong tình cảnh đó, đấu sĩ Takanohana đã có sự thể hiện rất đáng khâm phục, và anh đã trở thành quán quân của giải đấu. Toàn sân vận động quốc gia sục sôi khí thế. Tại lễ trao giải, người đảm nhiệm vai trò trao giải thưởng cao quý cho anh là Thủ tướng Junichiro Koizumi, một người luôn nhận được sự ủng hộ của nhân dân và vô cùng nổi tiếng vào thời điểm lúc bấy giờ. Khi Thủ tướng Junichiro Koizumi trao giải thưởng cho đấu sĩ Takanohana, ông đã nói một câu vô cùng nổi tiếng. Tôi tin rằng có lẽ mọi người vẫn còn ghi nhớ câu nói này.

Đúng vậy. Thủ tướng Junichiro Koizumi đã nói điều này khiến cho cả sân vận động sôi sục khí thế.

“Tôi đã rất ấn tượng!”

Mặc dù, có rất ít người còn nhớ, nhưng trước đó Thủ tướng Koizumi cũng đã phát biểu một điều khác nữa. “Thực sự anh đã chịu đựng nỗi đau và nỗ lực hết sức mình.” Ông đã phát biểu những lời này trước câu nói “Tôi đã rất ấn tượng!” Những lời nói này vẫn còn rất rõ nét trong ký ức của người dân.

Hai lời phát biểu này là sự kết hợp của những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” và những thông

điệp bắt đầu bằng từ “bạn”. Những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” là những tin nhắn có chủ ngữ bắt đầu bằng từ “I” trong tiếng Anh. Ví dụ như: “Tôi đã rất ấn tượng!”, “Tôi cảm thấy thất vọng”, “Tôi rất vui mừng”, và “Tôi thấy thật đáng xấu hổ”.

Ngược lại với nó, những thông điệp bắt đầu bằng từ “bạn” là những tin nhắn có chủ ngữ bắt đầu bằng từ “You” trong tiếng Anh. Ví dụ như: “Bạn thật tuyệt vời”, “Bạn đã cố gắng hết sức mình”, và “Bạn nên làm điều này”.

Thủ tướng Koizumi đã khéo léo sử dụng kết hợp giữa những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” và những thông điệp bắt đầu bằng từ “bạn” ở phần trước đó. Trước tiên ông đã đưa ra thông điệp bắt đầu bằng từ “bạn”: “Thực sự anh (bạn) đã chịu đựng nỗi đau và nỗ lực hết sức mình!” Và sau đó, ông đã kết thúc bằng một thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” đầy ấn tượng: “Tôi đã rất ấn tượng!” Và vào ngày hôm sau, trang nhất của tờ báo thể thao đã được lấp đầy bằng một phần của những lời phát biểu nổi tiếng này.

Tuy nhiên, không có một tờ báo nào viết về những thông điệp bắt đầu bằng từ “bạn”, “Thực sự anh đã chịu đựng nỗi đau và nỗ lực hết sức

mình!” Đó chẳng phải là một phần để giúp chúng ta nhận thức được rằng những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” đã để lại một tác động mạnh mẽ như thế nào đến mọi người hay sao?

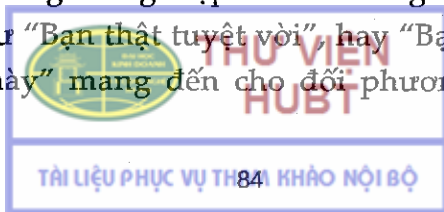
**Những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” và  
Những thông điệp bắt đầu bằng từ “bạn”**

<i>Những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi”</i>	<i>Những thông điệp bắt đầu bằng từ “bạn”</i>
Mang tính khẳng định	Mang tính vòng vo
Mang tính khách quan	Mang tính chủ quan
Mang tính lý tính	Mang tính cảm tính
Mang tính đánh giá	Mang tính góp ý
Điểm nhìn từ trên xuống	Điểm nhìn ngang hàng

**Có thể truyền đạt chủ kiến một cách dễ dàng**

Vậy tại sao ở trường hợp này, những thông điệp bắt đầu bằng từ “bạn” lại bị mọi người lãng quên, còn những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” lại được ghi nhớ trong đầu? Có một vài lý do dưới đây.

Những thông điệp bắt đầu bằng từ “bạn” ví dụ như “Bạn thật tuyệt vời”, hay “Bạn nên làm điều này” mang đến cho đối phương một ấn



tượng lạnh nhạt với điểm nhìn từ trên xuống. Có thể nói rằng đó là những lời đánh giá mang tính khách quan. Những thông điệp bắt đầu bằng từ “bạn” có xu hướng gần giống với khen ngợi và la mắng.

Trái ngược lại, những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” ví dụ như “Tôi đã rất ấn tượng”, “Tôi cũng nghĩ vậy”, “Tôi cảm thấy rất vui mừng” sẽ mang đến cho đối phương một ấn tượng ấm áp từ điểm nhìn ngang hàng. Có thể nói rằng đó là những lời đánh giá mang tính chủ quan và chứa đựng tình cảm trong đó. Đó là lý do tại sao những thông điệp này dễ dàng đi sâu vào trái tim của mọi người. Thủ tướng Junichiro Koizumi cũng đã thể hiện rất rõ điều này bằng thông điệp “Tôi đã rất cảm động!”

Ngoài ra, những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” cũng mang sắc thái “truyền đạt ý kiến mang tính chủ quan”, là hình thức cơ bản của việc động viên đã được học ở phần trước đó. Khi nói đến việc “truyền đạt ý kiến mang tính chủ quan”, chúng ta thường có xu hướng lo lắng rằng “Mặc dù về mặt logic thì tôi có thể hiểu được, nhưng chúng tôi không biết rõ phải sử dụng nó

như thế nào.” Trong trường hợp đó, chúng ta nên sử dụng những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi”. Không lấy chủ ngữ là bạn (You), mà chỉ sử dụng chủ ngữ là tôi (I). Làm như vậy sẽ giúp chúng ta dễ dàng truyền đạt những ý kiến mang tính chủ quan, nó sẽ trở thành một phương pháp mang tính khuyến khích thay thế cho những lời khen ngợi và la mắng.

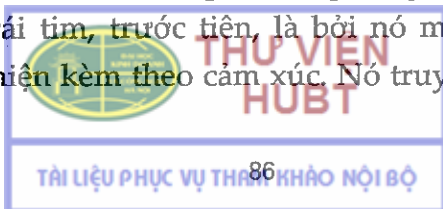
Không la mắng: “(Bạn) đang làm sai chỗ này! (Bạn) hãy sửa lại theo như thế này!”, thay vào đó chúng ta cần sử dụng những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” để khuyến khích đối phương.

“(Tôi) nghĩ rằng nếu thay đổi theo cách này thì mọi việc sẽ trở nên tốt hơn.”

Chỉ bằng cách thay thế chủ ngữ You – bạn thành I - tôi mà chúng ta có thể dễ dàng khuyến khích đối phương.

### **Cảm xúc thứ cấp được thay bằng Cảm xúc sơ cấp ban đầu**

Lý do tại sao những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” có xu hướng dễ dàng cộng hưởng được với trái tim, trước tiên, là bởi nó mang những biểu hiện kèm theo cảm xúc. Nó truyền đạt trực



tiếp những cảm xúc mang tính tích cực như niềm vui, sự cảm kích, và lòng biết ơn. Đó chính là lý do tại sao nó có thể làm rung động trái tim của đối phương.

Thế nhưng, với những cảm xúc mang tính tiêu cực như giận dữ, buồn phiền, cô đơn, thì chúng ta nên làm gì? Tôi cho rằng tất cả những thông điệp đó chỉ cần được truyền đạt một cách thẳng thắn bằng những thông điệp bắt đầu bằng từ "tôi".

Khi cấp trên la mắng cấp dưới của mình, cảm xúc của cấp trên khi đó đa phần là sự tức giận. Nhưng sự tức giận không phải là một cảm xúc thực sự. Người ta gọi đó là những cảm xúc thứ cấp. Ví dụ, hãy cùng thử suy nghĩ trường hợp một cấp dưới đã phá bỏ lời hứa và không nộp tài liệu đúng thời hạn. Lúc này những người cấp trên sẽ thường tức giận "Tại sao lại như vậy, anh đừng có đùa như thế chứ!" Tuy nhiên, bạn cần nhớ lại những cảm giác mà bạn đã có trước khi bắt đầu cảm thấy giận dữ. Những cảm xúc đó được gọi là cảm xúc sơ cấp ban đầu.

Sự chán nản, thất vọng rằng: "Mặc dù tôi đã rất mong đợi, vậy mà phải thất vọng như thế này".



Lo sợ rằng: “Chúng ta sẽ phải làm gì sau điều này?”

Nỗi buồn, sự cô đơn: “Những lời nói của bản thân đã bị xem thường.”

Những cảm xúc sơ cấp ban đầu này cuối cùng đã bị thay đổi thành sự tức giận của những cảm xúc thứ cấp. Chẳng phải là ai trong chúng ta cũng đều nhận thức được điều này hay sao. Trong trường hợp đó, khi truyền đạt với đối phương, thay vì dùng sự giận dữ của những cảm xúc thứ cấp để xử lý công việc thì sử dụng những cảm xúc sơ cấp ban đầu sẽ mang đến hiệu quả tốt hơn.

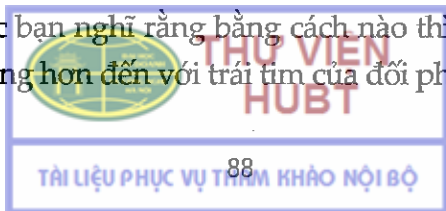
Không nói những lời cáu giận: “Tại sao lại không thể làm được? Anh đừng có đùa như thế chứ!”

“Vì đã kỳ vọng vào nó, nên tôi thấy hơi thất vọng một chút.”

“Vì không biết rõ rằng chúng ta sẽ phải làm gì sau việc này, nên tôi có chút lo lắng.”

“Có vẻ như những điều mà tôi yêu cầu đã bị xem thường, nên tôi cảm thấy hơi buồn một chút.”

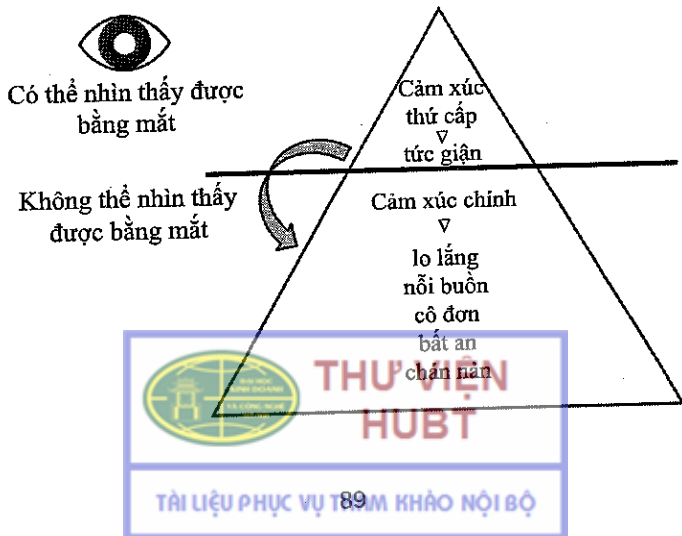
Tại sao các bạn không thử truyền đạt như thế này nhỉ. Các bạn nghĩ rằng bằng cách nào thì sẽ truyền tải rõ ràng hơn đến với trái tim của đối phương?



Bởi vì đi kèm với cảm xúc, nên những thông điệp bắt đầu bằng từ "tôi" có uy lực lớn. Tuy nhiên, với cảm xúc tức giận, chúng ta không nên truyền đạt trực tiếp như vậy. Thay vào đó, hãy chuyển nó thành những cảm xúc sơ cấp ban đầu rồi mới truyền đạt. Có như vậy, bạn mới có thể động viên và khích lệ cấp dưới.

Đương nhiên, với những cảm xúc tích cực thì bạn đừng ngần ngại mà không bày tỏ chúng một cách tự do. Điều đó sẽ có hiệu quả khích lệ hơn nhiều. Trong trường hợp muốn la mắng bạn cũng có thể tiếp tục chuyển sang những lời động viên khích lệ.

### Cảm xúc thứ cấp và Cảm xúc sơ cấp ban đầu



#### 4. NHỮNG TÁC HẠI CỦA VIỆC TRUY TÌM THỦ PHẠM VÀ XỬ PHẠT

Khi vấn đề xảy ra ở nơi làm việc, chúng ta phải nhanh chóng đối phó với vấn đề là việc đương nhiên, hơn nữa, cũng cần phải nỗ lực để ngăn vấn đề đó lặp lại. Chắc chắn các nhà kinh doanh cũng được dạy rằng phải phân tích nguyên nhân một cách rõ ràng. Bởi vì nếu bạn mắc phải sai lầm trong việc phân tích nguyên nhân, thì sẽ dẫn đến việc dự đoán nhầm các biện pháp, gây lãng phí thời gian vào việc nỗ lực thực hiện đối sách này.

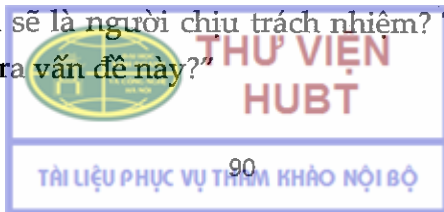
“Nguyên nhân gây ra vấn đề là gì?”

“Ai sẽ là người chịu trách nhiệm?”

“Tại sao bạn lại bỏ sót nó?”

Việc lặp lại nhiều lần câu hỏi “Tại sao?” như thế này chính là điều cơ bản để phân tích nguyên nhân. Đây là việc cần thiết cho tất cả mọi người. Tuy nhiên, có rất nhiều cấp trên không biết rằng việc phân tích nguyên nhân này có thể tạo ra lòng can đảm không ngờ đến.

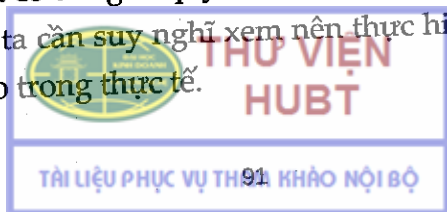
“Ai sẽ là người chịu trách nhiệm? Tại sao lại để xảy ra vấn đề này?”



Khi theo đuổi nguyên nhân theo cách này, theo thời gian người chịu trách nhiệm sẽ dần giảm bớt sự thất vọng. Và người phụ trách này nghĩ rằng bản thân đang bị đổ lỗi. Thật vậy. Việc phân tích nguyên nhân, trong nhiều trường hợp, thường trở thành việc truy tìm thủ phạm và xử phạt. Những người chịu trách nhiệm khi để xảy ra vấn đề thường cảm thấy rằng bản thân đang bị đối xử như một tội phạm và phải nhận sự trừng phạt.

Mặt khác, với những cấp dưới may mắn không phải chịu trách nhiệm, thì họ cũng sẽ luôn cảm thấy căng thẳng, phải nỗ lực làm việc trong sợ hãi, cố gắng để không bị thất bại và cố gắng để không bị xử phạt. Nói cách khác, việc phân tích nguyên nhân cũng ảnh hưởng đến lòng can đảm. Đó là một tiến trình rất nguy hiểm mà không chỉ những người đã trực tiếp mắc lỗi, mà cả những cấp dưới khác cũng đều mất dần sự dũng cảm.

Tuy nhiên, cũng không thể nói rằng việc đặt câu hỏi có thể giải quyết được các vấn đề. Vì vậy, chúng ta cần suy nghĩ xem nên thực hiện nó như thế nào trong thực tế.



## Chỉ tập trung vào các giải pháp

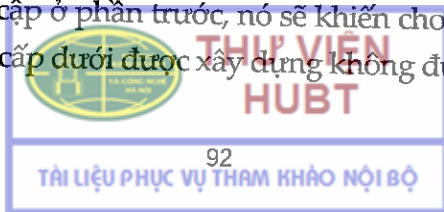
Cách tốt nhất để loại trừ lòng can đảm không đúng cách là dùng việc phân tích nguyên nhân vấn đề. Sau đó, đột nhiên suy nghĩ đến đối sách giải quyết vấn đề. Tập trung (nhắm vào mục tiêu) vào giải pháp (giải quyết vấn đề).

“Bây giờ, chúng ta cần thực hiện những biện pháp nào để vấn đề này không lặp lại nữa? Mong các bạn nhanh chóng đưa ra thật nhiều ý tưởng.”

Bằng cách tuyên bố như vậy, mọi người sẽ ngay lập tức tập trung vào việc lên kế hoạch cho đối sách giải quyết vấn đề.

Sau khi phân tích nguyên nhân, sẽ trở thành truy tìm thủ phạm và xử phạt. Mặt khác, nếu tập trung vào các giải pháp, chúng ta sẽ có thể phát triển và làm sáng tỏ hơn môi trường làm việc. Cấp trên cần phải thực hiện theo đúng ý đồ đó.

Chúng ta cần biết phân tích nguyên nhân của vấn đề phát sinh và thực hiện các biện pháp xử lý thích hợp. Đó là một tiến trình không thể thiếu trong việc chọn lựa các biện pháp chính xác. Tuy nhiên, đây là một vấn đề nhìn từ góc độ tâm lý học. Như đã được đề cập ở phần trước, nó sẽ khiến cho lòng can đảm của cấp dưới được xây dựng không đúng cách.



Những người nắm giữ vị trí quản lý doanh nghiệp thường có kinh nghiệm thực địa phong phú. Do đó, trong nhiều trường hợp, khi xảy ra các vấn đề tại nơi làm việc, họ có thể dùng trực giác, suy đoán, tìm ra được nguyên nhân. Và trực giác đó thông thường khá chính xác. Nên nếu có trực cảm không tốt, họ nên ngừng công việc lại để xác minh rõ ràng.

Bạn nên bỏ qua quá trình phân tích nguyên nhân để tập trung vào các giải pháp. Bằng cách này, bạn vẫn có thể dành những lời khuyến khích, động viên tinh thần của cấp dưới ngay cả trong những trường hợp nên la mắng.

### **Bí mật tiến hành phân tích nguyên nhân với một số ít người**

Tuy nhiên, những vấn đề chưa được xử lý vẫn sẽ còn sót lại. Vì xét về mặt logic, bước phân tích nguyên nhân là rất cần thiết. Ngoài ra, một số cấp trên cũng có những suy nghĩ như sau:

“Nếu không tiến hành trao đổi cách để phân tích nguyên nhân ở những trường hợp như trong cuộc họp, thì sẽ không thể nâng cao được các kỹ năng của cấp dưới. Để không lặp lại sai lầm như

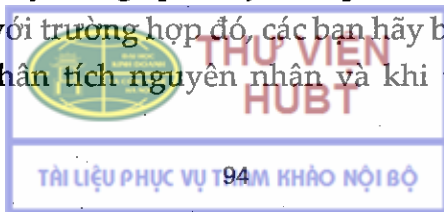
vậy, chúng ta cần phải hiển thị những hình ảnh phân tích nguyên nhân trong thực tế để cấp dưới tận mắt nhận thức vấn đề.”

Vậy chúng ta nên làm gì trước khi nghĩ đến giải pháp?

Đề nghị của tôi là trước tiên, cấp trên cần phải tiến hành phân tích nguyên nhân kỹ càng với mọi người. Khi cần thiết, có thể gọi từng cấp dưới để lắng nghe tình hình. Hoặc trực tiếp đến nơi làm việc và thu thập ý kiến. Rồi sau đó, chúng ta có thể xác định nguyên nhân dựa trên những thông tin đó.

Trước hết, chỉ nên tập trung các thành viên chủ chốt của mình và tiến hành phân tích một cách bí mật với một số ít người. Và ở các cuộc họp có mặt tất cả mọi người, chúng ta chỉ nên tập trung vào các giải pháp.

Khi la mắng cấp dưới, hãy bí mật thực hiện ở một nơi không ai nhìn thấy, khi khen ngợi hãy nói thật lớn để mọi người đều nghe thấy. Đây chính là những điều cơ bản mà một người cấp trên có kỹ năng quản lý cần phải nắm vững. Giống với trường hợp đó, các bạn hãy bí mật tiến hành phân tích nguyên nhân và khi tập trung



vào các giải pháp, hãy thực hiện công khai để tất cả các thành viên cùng nhận thức được. Tôi rất mong các bạn sẽ thực hành những điều này vào trong thực tiễn.

Tuy nhiên, nếu có một lý do nào đó mà bạn nhất định phải tiến hành phân tích nguyên nhân trước mặt tất cả các thành viên, thì hãy nhớ rằng, cố gắng rút ngắn thời gian dành cho việc đó hết sức có thể và tiếp tục chuyển đến việc thảo luận về giải pháp. Nếu các bạn có thể áp dụng theo cách này, thì chẳng phải là ngay tại nơi làm việc của mình, bạn cũng chắc chắn đưa ra được các giải pháp để giải quyết vấn đề hay sao.

## 5. FEEDBACK (PHẢN HỒI) VÀ FEEDFORWARD (CHUYỂN TIẾP)

“Anh Yamada, tôi muốn phản hồi về vụ việc của Công ty thương mại XX, không biết anh có chút thời gian rảnh để lắng nghe không ạ?”

Từ “phản hồi” hay được dùng trong những trường hợp như vậy. Mọi người có biết định nghĩa của từ đó là gì không? Ban đầu, phản hồi là một thuật ngữ kỹ thuật đưa những kết quả có được ở



đầu ra trở về trạng thái ban đầu là những thông tin đầu vào dưới dạng những nguyên nhân gây ra vấn đề.

Ví dụ, nếu bạn cài đặt điều hòa không khí ở 25 độ, thì nó sẽ tự động duy trì nhiệt độ phòng ở mức đó. Điều này là bởi nó đang vận hành chức năng phản hồi. Nếu nhiệt độ phòng quá lạnh, giảm xuống 24 độ, thì bộ phận cảm biến của điều hòa sẽ tự động cảm nhận nhiệt độ và dừng cung cấp không khí lạnh. Đây chính là hoạt động mang tính phản hồi.

Định nghĩa “đưa những kết quả có được ở đầu ra trở về trạng thái ban đầu là những thông tin đầu vào dưới dạng những nguyên nhân gây ra vấn đề” nghe khá khó hiểu. Vì vậy, tôi dịch nghĩa một chút và giải thích như sau:

“Đó là việc truyền đạt cho những người thực hiện biết được khoảng cách giữa phong thái trước đây cần phải có và thực tế.”

Các bạn có thấy cách nói này dễ hiểu hơn hay không?

Vậy thì từ ngữ trong tự như Chuyển tiếp có ý nghĩa như thế nào? Từ này không được sử dụng

thường xuyên như từ phản hồi. Ở đây chúng ta hãy cùng xem nó có ý nghĩa gì.

Chuyển tiếp có thể được định nghĩa là “việc dự đoán những thay đổi trong tương lai và thực hiện các biện pháp dự phòng trước đó.” Nếu nói trong ví dụ được nêu ra trước đó, thay vì phản hồi, bằng việc dự đoán những thay đổi thực tế về nhiệt độ phòng của máy điều hòa, mà chúng ta có thể chủ động bật và tắt công tắc để duy trì nhiệt độ phù hợp.

Lấy ví dụ khi chúng ta nấu ăn, để tăng giảm gia vị cho phù hợp, chúng ta thường rắc vào lượng muối hạt tiêu thích hợp rồi nếm thử, sau đó lại nếm cho đến khi vừa miệng, đó cũng chính là cách thực hiện theo phương pháp phản hồi. Ngược lại, có thể nói rằng Chuyển tiếp là phương pháp quyết định lượng muối hạt tiêu phù hợp trước dựa trên số lượng nguyên liệu và số lượng người ăn, sau đó nếm thêm gia vị mà không cần nếm thử. Đến đây chắc hẳn các bạn đã nắm được sự khác biệt giữa phương pháp phản hồi và chuyển tiếp nguồn cấp dữ liệu.



## **Hãy cùng suy ngẫm về phương pháp phản hồi theo 5 giai đoạn**

Ở phần này, chúng ta hãy cùng nhau suy nghĩ về phương pháp phản hồi để khuyến khích cấp dưới mà không cần la mắng. Thông thường, phương pháp phản hồi thông tin được chia thành 5 giai đoạn. Trước tiên tôi sẽ giải thích 5 giai đoạn này dựa trên ví dụ trong trường hợp “Mọi người bị thu hút sự chú ý bởi những người sau khi đi vệ sinh quên không kéo khóa quần”.

Giai đoạn đầu tiên là phản hồi sự việc. “Khóa quần chưa kéo kìa anh”. Việc chỉ truyền đạt lại sự việc như thế này là cách phản hồi nông cạn nhất, giao phó việc phán đoán và quyết định các giải pháp sau đó cho đối phương.

Giai đoạn thứ hai là phản hồi ý kiến chủ quan. “Khóa quần chưa kéo kìa, thật kỳ lạ!”. Thêm các nhận định chủ quan và cảm nhận vào sự việc trước mắt. Sự truyền đạt ý kiến chủ quan được nói đến trước đó cũng tương ứng với điều này.

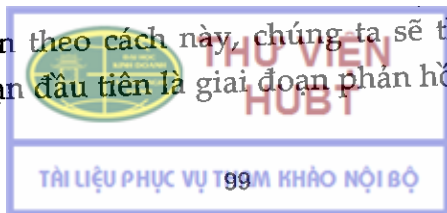
Giai đoạn thứ ba là phản hồi ý kiến đánh giá. “Thật kỳ lạ, khóa quần chưa kéo kìa, thật là cầu thả.” Truyền đạt với đối phương bằng

những đánh giá đúng sai dưới dạng  $\circ$  hoặc  $\times$  như thế này.

Giai đoạn thứ tư là phản hồi đưa ra đề án. “Thật kì lạ khóa quần chưa kéo kìa, thật là cầu thả. Sao anh không kéo nó lên nhỉ?” Chỉ ra một phương án giải quyết vấn đề như thế này, và thúc giục đối phương thực hiện hành động. Điều này cũng tương ứng với việc mỗi nước ở phần trước. Bằng việc đưa ra các ví dụ cụ thể, có thể giúp kích thích tư duy của người đó và giúp đưa ra những ý tưởng. Tất nhiên, sau khi chiêm ngòi, nếu đối phương tự nguyện lựa chọn hành động, thì chúng ta nên ưu tiên phương pháp đó. Điều quan trọng là cần tiến hành giai đoạn này theo bộ “kéo và đẩy”.

Giai đoạn thứ năm là phản hồi đưa ra mệnh lệnh. Nói với đối phương là “Thật kì lạ, khóa quần chưa kéo kìa, thật là cầu thả. Hãy kéo khóa lại đi”. Khi nói đến giai đoạn này, nó hầu như trở thành sắc thái biểu cảm giống như mắng mỏ. Chính vì vậy đó là phương pháp phản hồi không nên để nghị nhiều.

Nhìn theo cách này, chúng ta sẽ thấy rằng giai đoạn đầu tiên là giai đoạn phản hồi hời hợt

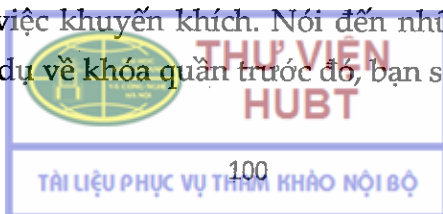


nhất và giai đoạn thứ năm là giai đoạn phản hồi sâu nhất. Để khuyến khích động viên và coi trọng tính tự chủ của cấp dưới, để cho họ tự mình suy nghĩ thì cách phản hồi nông là có hiệu quả nhất. Nếu có thể hãy cố gắng duy trì giai đoạn đầu tiên và giai đoạn thứ hai của phương pháp phản hồi, sau đó kết nối với việc khuyến khích để cho bản thân họ tự lựa chọn phương án giải quyết.

Tuy nhiên, nếu không thực hiện được, thì nên sử dụng phương pháp châm ngòi ở giai đoạn thứ tư. Do đó, bằng việc nhận thức được 5 giai đoạn của phương pháp phản hồi, mà chúng ta có thể dễ dàng thực hiện việc giao tiếp chỉ sử dụng khuyến khích mà không cần la mắng. Đó là một trong những kỹ năng mà các bạn nhất định phải ghi nhớ.

### **Cho thấy tương lai bằng phương pháp chuyển tiếp**

Cũng giống như phản hồi, việc tiếp cận bằng nguồn cấp dữ liệu chuyển tiếp cũng có hiệu quả trong việc khuyến khích. Nói đến những rắc rối của ví dụ về khóa quần trước đó, bạn sẽ nghĩ như



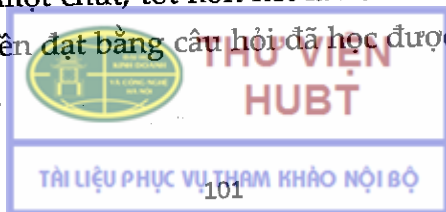
thế nào nếu như khi bắt đầu đi vào nhà vệ sinh, có ai đó đưa ra lời nhắc nhở trước?

“Có vẻ là gần đây có nhiều người quên kéo khóa, để nguyên khóa quần mở đấy.”

Chính là những lời nhắc nhở kiểu như thế này. Tuy nhiên, các bạn cần phải chú ý không nên đưa ra lời khuyên quá sâu vào thời điểm này. Khi nói “Đừng có quên mà để khóa quần mở đấy!”, nó trở thành tự ý quyết định hoặc mệnh lệnh, và dần trở thành hành động xây dựng lòng can đảm sai cách giống với việc la mắng.

Điểm mấu chốt cần phải chú ý khi thực hiện chuyển tiếp trong thực tiễn là truyền đạt một cách khách quan những lời dự đoán. Chính lời nhắc nhở “Có vẻ là gần đây có nhiều người quên kéo khóa, để nguyên khóa quần mở đấy” cũng tương đương với sự dự đoán.

Và cố gắng không nên đưa mệnh lệnh vào lời nói càng nhiều càng tốt. Khi bạn muốn truyền đạt sâu hơn một chút, tốt hơn hết là nên kết hợp với việc truyền đạt bằng câu hỏi đã học được ở phần trước đó.

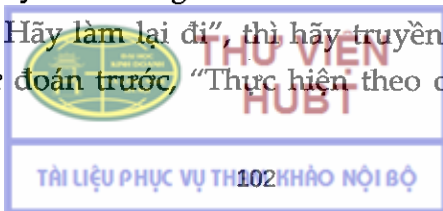


Ví dụ như nói kèm thêm câu hỏi, “Bạn đang nghĩ về biện pháp giải quyết nào?”. Mặc dù, tôi nghĩ rằng không cần thiết phải đi quá sâu đến mức như vậy trong trường hợp kéo khóa quần.

Các vị trí quản lý của công ty thường có kinh nghiệm phong phú hơn nhiều so với cấp dưới của họ. Và chính vì có kinh nghiệm phong phú, nên họ có thể dự đoán tương lai chính xác hơn so với các cấp dưới của mình. Nếu nói ngược lại, thì vì cấp dưới chỉ có ít kinh nghiệm hơn so với cấp trên, nên nhìn từ quan điểm của cấp trên thì đương nhiên là họ không thể dự đoán chính xác được. Đó chính là lí do tại sao việc khuyến khích chứ không phải đưa ra mệnh lệnh mới có hiệu quả trong việc truyền đạt cho cấp dưới.

Các bạn hãy thường xuyên truyền đạt với cấp dưới của mình những lời dự đoán rằng, “Điều này chắc chắn sẽ xảy ra”. Phương pháp chuyển tiếp chắc chắn sẽ là lời khuyên hữu ích cho cấp dưới của bạn.

Thay vì la mắng: “Làm theo cách này là không được! Hãy làm lại đi”, thì hãy truyền đạt những lời dự đoán trước, “Thực hiện theo cách này có



thê sẽ xảy ra những rắc rối, bạn đang nghĩ đến biện pháp đối phó nào?”. Điều đó khuyến khích cấp dưới tránh được các vấn đề trước mắt. Khi sử dụng phương pháp chuyển tiếp kết hợp với phản hồi, hiệu quả sẽ được nâng cao.



**THƯ VIỆN  
HUBT**





**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

## Chương 3

# Không được phép chỉ dạy

### 1. VÌ SẼ ĐƯỢC HƯỚNG DẪN NÊN MUỐN ĐỢI NHỮNG CHỈ THỊ TỪ CẤP TRÊN

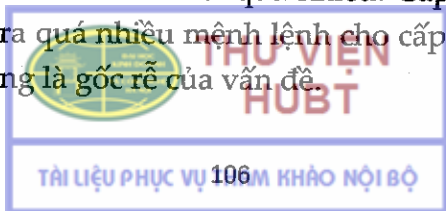
**T**ôi đang đảm nhiệm công việc của một nhà tư vấn nhân sự cho các tổ chức, nên tôi thường được nghe những nỗi lo lắng về nguồn nhân lực từ các nhà quản lý. Trong số đó, có rất nhiều cuộc trao đổi xoay quanh việc “cấp trên đang gặp khó khăn vì cấp dưới luôn chờ đợi chỉ thị từ cấp trên”. “Ông Ogura, tôi đang gặp khó khăn khi các nhân viên trong công ty luôn chờ đợi chỉ thị hướng dẫn của mình. Rất mong ông hãy đến thăm công ty của chúng tôi một lần và làm việc với họ”. Cũng có không ít lần tôi nhận được những lời đề nghị như vậy.

Vào thời điểm đó, việc đầu tiên tôi làm là yêu cầu được trực tiếp tham dự một cuộc họp của công ty. Đó là bởi vì, chỉ bằng việc quan sát trạng thái thông thường chúng ta mới có thể dễ dàng nắm bắt tình hình thực tế.

Sau đó, không nằm ngoài dự tính, tôi thấy vị Giám đốc đã tự mình độc chiếm toàn bộ thời gian trong cuộc họp. Trên 90%, có khi đến 95% là thời gian vị Giám đốc tự nói những nhận định của mình. Với trường hợp đó, ngay cả khi cấp dưới của bạn muốn đưa ra ý kiến cá nhân thì cũng không có cách nào thực hiện được. Vậy thì việc nhân viên trông đợi những hướng dẫn từ cấp trên là điều đương nhiên. Vì những nhà quản lý sẽ luôn đưa ra các chỉ thị, nên các nhân viên không có cách nào khác hơn là lắng nghe và phụ thuộc theo họ.

Đây không phải là một câu chuyện gây cười. Tất cả những vấn đề như: “Đang gặp phải rắc rối bởi các cấp dưới không có chủ kiến”, “Không có ý thức trách nhiệm”, và “Không muốn hướng dẫn cho các hậu bối”... đều là do cùng một nguyên nhân.

Cấp trên của tôi nói quá nhiều. Cấp trên của tôi đưa ra quá nhiều mệnh lệnh cho cấp dưới. Và đó thường là gốc rễ của vấn đề.



Một ngày khác, trong buổi đào tạo cán bộ điều hành tại một công ty, khi tôi giải thích cho các Giám đốc bộ phận về năm giai đoạn của phương pháp phản hồi được đề cập trước đó, một vị Giám đốc đang theo dõi buổi đào tạo ở phía sau hội trường đã cười phá lên. Sau khi nghĩ về một điều gì đó và quay lại, vị Giám đốc đó đã nói như thế này:

“Tôi đã hiểu rõ lý do tại sao lại có rất nhiều nhân viên trong công ty luôn chờ đợi những chỉ thị của mình, đó là bởi tôi luôn cố gắng hết sức phản hồi những mệnh lệnh cho từng nhân viên của mình.”

Tôi nghĩ rằng, nếu bạn muốn đào tạo cho nhân viên biết tự suy nghĩ và hành động một cách chủ động thì đừng bao giờ chỉ dạy như thế này, như thế kia. Thông qua các chỉ thị hoặc mệnh lệnh, ta không thể đưa ra được câu trả lời cho các vấn đề. Thay vì giảng dạy, hãy tạo ra không gian riêng và để cho cấp dưới tự lấp đầy khoảng không gian cá nhân của họ. Điều này chính là bản chất của quá trình phát triển nguồn nhân lực.



THƯ VIỆN  
HUBT

## Giảng dạy và huấn luyện

Kỹ năng huấn luyện có vai trò như là một kỹ năng giao tiếp để khơi dậy tính chủ kiến của đối phương. Kỹ năng giảng dạy tương phản với loại kỹ năng huấn luyện này. Nếu tiến hành so sánh chúng, thì chẳng phải là chúng ta có thể thấy rõ tính hiệu quả của việc không giảng dạy hay sao. (Tham khảo bảng ở trang 110).

Hãy tưởng tượng rằng việc giảng dạy ở đây cũng giống như việc một giáo viên tiến hành bài giảng trong lớp học. Phương hướng giao tiếp được thực hiện theo một chiều. Các học sinh âm thầm tiếp nhận những lời giảng dạy của giáo viên. Giáo viên có tất cả các câu trả lời đúng nhất, và truyền đạt lại cho học sinh thông qua bài giảng của mình. Đó chính xác là mối quan hệ giáo viên dạy cho học sinh, và người lớn dạy cho trẻ em.

Mặt khác, việc huấn luyện được thực hiện theo cách ngược lại. Đó là sự giao tiếp hai chiều. Trong nhiều trường hợp, huấn luyện viên chủ yếu tập trung vào việc đưa ra câu hỏi, và khách hàng được trò chuyện trao đổi rất nhiều. Trong cuộc đối thoại hai phía này, những huấn luyện viên tin tưởng rằng khách hàng là người có câu trả lời chính xác

nhất và trợ giúp cho họ đưa ra được những câu trả lời đó. Mục đích của việc huấn luyện chính là tổ chức các cuộc giao tiếp như thế này để hỗ trợ cho những khách hàng có thể tự mình giải quyết các vấn đề.

Phương pháp phát triển nguồn nhân lực nuôi dưỡng mà không chỉ dạy được đề xuất trong cuốn sách này có thể được cho là rất gần với cách suy nghĩ huấn luyện. Và khi chúng ta sử dụng cách nuôi dưỡng này, kết hợp với không được phép khen ngợi, không được phép la mắng và khuyến khích thì chắc chắn sẽ phát huy được hiệu quả lớn hơn nữa. Trong chương này, tôi rất mong rằng các bạn sẽ hiểu sâu hơn nữa và học được kỹ năng nuôi dưỡng mà không chỉ dạy.



**Điểm khác nhau giữa giảng dạy và huấn luyện**

	Giảng dạy	Huấn luyện
Mục đích	Chỉ dạy những điều đúng đắn	Hỗ trợ để có thể tự mình giải quyết vấn đề
Chủ thể quyết định	Giáo viên (Cấp trên)	Khách hàng (Cấp dưới)
Lý luận phương pháp	Cách làm của Giáo viên (Cấp trên)	Cách làm của mỗi Khách hàng (Cấp dưới)
Điểm chính xác	Trong lời dạy của giáo viên	Trong ý kiến của khách hàng
Tính phương hướng của quá trình giao tiếp	Một chiều	Song phương

## Phân chia sử dụng tùy vào thời gian và các trường hợp

Phương pháp phát triển nguồn nhân lực được đề xuất trong cuốn sách này mang lập trường cơ bản là không được phép khen ngợi, không được phép la mắng, và không được phép chỉ dạy. Tuy nhiên, nó không phải là điều cần thiết trong mọi tình huống, mọi thời điểm. Chúng ta cần sử dụng tùy vào từng trường hợp, nhưng về cơ bản, chúng ta đều không được phép khen ngợi, không được phép la mắng và không được phép chỉ dạy. Việc đó trở thành mục tiêu mang tính thực tế.

Ví dụ, khen ngợi và khuyến khích như tôi đã đề cập trước đó, chúng không được phân biệt một cách hoàn toàn. Chúng là hai vòng tròn giao nhau, vì vậy, ngay từ đầu đã không thể tách biệt hoàn toàn chúng.

Ngoài ra, lập trường là nuôi dưỡng mà không la mắng, nhưng đôi khi chúng ta buộc phải la mắng.

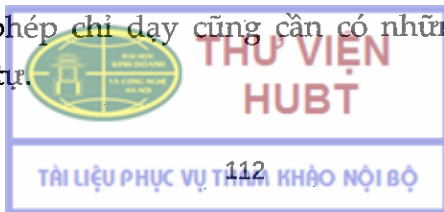
Sự chỉ dạy cũng giống như vậy. Cho dù chúng ta có giữ quan điểm không chỉ dạy như một lập



trường cơ bản, thì đương nhiên vẫn sẽ có những trường hợp cần phải chỉ dạy.

Tuy nhiên, chính vì vậy mà chúng ta cần phải suy nghĩ xem nên làm như thế nào thì tốt mà không phá vỡ nguyên tắc. Dù cũng có những trường hợp ngoại lệ, nhưng các bạn cần phải ghi nhớ rằng luôn luôn nhận thức về việc quay trở lại lập trường cơ bản là không được phép khen ngợi, không được phép la mắng và không được phép chỉ dạy.

Trong trường hợp không được phép la mắng ở chương trước, chúng ta đã được làm quen với phương pháp kéo và đẩy. Khi một cấp dưới đang tiến hành sai phương pháp hoặc khi đưa ra một câu hỏi mà không nhận được sự hồi đáp, thì các bạn hãy tiến hành theo phương pháp châm ngòi để giúp cho cấp dưới đưa ra được ý kiến riêng của mình. Và ngay sau khi cấp dưới bắt đầu đưa ra được ý kiến, thì chúng ta cần nhanh chóng quay trở lại hình thức thực hiện ban đầu. Điều này được thể hiện dưới dạng kéo và đẩy, và trong lập trường không được phép khen ngợi và không được phép chỉ dạy cũng cần có những thái độ tương tự.



Đưa ra lời khen ngợi. Và sau đó chúng ta sẽ quay trở lại với lập trường cơ bản là “khuyến khích mà không khen ngợi”. Ngay cả khi thúc đẩy đối phương bằng cách chỉ dạy, sau đó sẽ ngay lập tức quay trở về với lập trường không chỉ dạy. Bằng cách này, chúng ta cứ lặp đi lặp lại kéo và đẩy. Chúng ta cần phải linh hoạt tùy cơ ứng biến để đối phó với thực tế mà không thay đổi lập trường cơ bản. Đó là những điều mà tôi muốn nói, rất hi vọng các bạn độc giả có thể hiểu những gì được đề cập đến trong cuốn sách này.

## 2. HÌNH THỨC CƠ BẢN LÀ KHÔNG GIAN TRỐNG VÀ ĐÁP ỨNG YÊU CẦU HỖ TRỢ

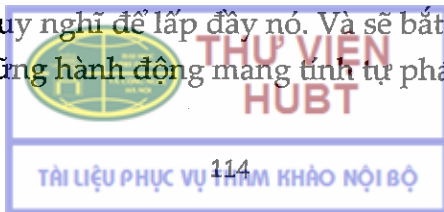
“Cấp dưới thường sẽ mong chờ những chỉ thị từ việc chỉ dạy, chính bởi vậy, tôi sẽ đào tạo họ mà không cần chỉ dạy.”

Khi tôi nói những lời tương tự như vậy trong một buổi hội thảo, thì nhiều nhà quản lý sẽ có biểu hiện ngờ vực: “Vậy phải làm như thế nào?”. Rõ ràng, có vẻ như lời nói của tôi đang bị hiểu nhầm là “không chỉ dạy = bỏ mặc làm ngo”. Đương nhiên là không phải như vậy. Cho dù là không chỉ dạy, nhưng chắc chắn phải hỗ trợ.

Việc phát triển nguồn nhân lực “không chỉ dạy”, được bắt đầu bằng việc chia sẻ mục tiêu theo các điều khoản cụ thể. Thiết lập mục tiêu là WHAT, tức là phải đạt được “điều gì” và tiến hành đề cấp dưới và cấp trên cùng xây dựng mục tiêu. Trong trường hợp đó, điều quan trọng là cấp trên không được áp đặt mục tiêu. Nếu có thể, hãy để cho cấp dưới tự quyết định mục tiêu của mình. Và cấp trên nên thừa nhận những mục tiêu đó.

Tiếp theo, chúng ta sẽ xây dựng phương pháp thực hiện để đạt được mục tiêu đó, tức là thiết lập chiến lược và chiến thuật. Nếu trình độ cấp dưới của bạn cao, có khả năng trở thành ứng cử viên cho vị trí quản lý tiếp theo, thì từ đây các bạn thực sự không cần phải chỉ dạy cho họ nữa. Mà hãy để cho họ tự mình nghĩ xem phải làm thế nào để hoàn thành mục tiêu, tức là HOW.

Hình thức cơ bản của việc phát triển nguồn nhân lực mà không chỉ dạy là WHAT (làm gì) nghĩa là cùng nhau thiết lập, nhưng HOW (làm thế nào) thì giao phó để cấp dưới tự mình quyết định. Nó sẽ tạo ra không gian trống (lề trắng). Khi chúng ta có một không gian trống, thì cấp dưới sẽ nỗ lực suy nghĩ để lấp đầy nó. Và sẽ bắt đầu thực hiện những hành động mang tính tự phát.



Tuy nhiên, cũng có một số cấp trên cảm thấy nguy hiểm khi ủy thác cho cấp dưới toàn bộ tiến trình xây dựng HOW (làm thế nào). Có lẽ họ cần được hỗ trợ thêm một chút. Trong trường hợp nếu các bạn nghĩ như vậy, thì nên hỗ trợ bằng cách sử dụng phương pháp truyền đạt bằng câu hỏi hoặc châm ngòi đã học được trước đó để cấp dưới có thể tự mình nghĩ ra các chiến lược và chiến thuật. Trong khi sử dụng phương pháp sự việc và ý kiến chủ quan của 5 giai đoạn phản hồi làm cơ sở, đôi khi chúng ta cũng nên sử dụng kết hợp với phương pháp đề án ở giai đoạn thứ 4 với vai trò là công cụ để châm ngòi. Và sau đó tiến hành kéo và đẩy. Không gian trống sẽ lại được tạo ra. Đây là một trong những hình thức cơ bản của việc phát triển nguồn nhân lực mà không giảng dạy.

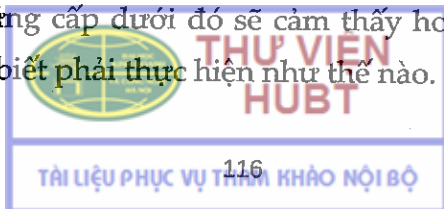
### **Đáp ứng yêu cầu hỗ trợ có kỹ thuật thép là báo cáo trước**

Bây giờ, giả sử chúng ta cùng nhau tạo ra không gian trống, mọi người cùng thiết lập WHAT (làm gì), và lấy phương án giải quyết HOW (làm thế nào) từ cấp dưới của mình. Sau đó, phải chăng cấp trên không cần phải làm gì nữa? Không, không

phải như vậy. Sau đó, chúng ta phải tiếp tục hỗ trợ liên tục, đầy đủ cho cấp dưới của mình. Tuy nhiên đừng quá nuông chiều hoặc quan tâm quá sâu vào các vấn đề của cấp dưới. Một cấp trên có tài quản lý sẽ biết tôn trọng quyền tự chủ của cấp dưới, và điều quan trọng là phải giữ một khoảng cách thích hợp với họ. Vậy cụ thể là chúng ta cần phải làm như thế nào?

Loại thứ hai trong hình thức cơ bản của việc đào tạo cấp dưới “không giảng dạy” là “đáp ứng yêu cầu hỗ trợ”. Đáp ứng yêu cầu hỗ trợ là đáp ứng nhu cầu của đối phương. Nghĩa là, khi cấp dưới có những yêu cầu “Xin hãy hướng dẫn cho tôi” hoặc “Xin hãy giúp tôi” thì cấp trên cần “đáp ứng” những yêu cầu đó. Đây là một phong cách hỗ trợ, chứ không phải là trong trường hợp nào chúng ta cũng sẽ nói “Tôi sẽ hướng dẫn cho bạn nhé”.

Điều kiện bắt buộc trong trường hợp thực hiện “đáp ứng yêu cầu hỗ trợ” là phải báo cáo trước. Nếu cấp trên không nói gì và tự ý quyết định đáp ứng yêu cầu hỗ trợ cho cấp dưới của mình, thì những cấp dưới đó sẽ cảm thấy hoang mang không biết phải thực hiện như thế nào.



“Đột nhiên, trưởng phòng không nói gì cả, có lẽ chúng ta đã bị bỏ rơi.”

“Trưởng phòng chẳng hướng dẫn điều gì cho chúng ta cả, có lẽ tôi cũng sắp mất hết động lực thực hiện công việc rồi.”

Việc không nói gì và tự ý quyết định đáp ứng yêu cầu hỗ trợ sẽ gây ra những phản ứng dây chuyền hiểu nhầm như thế này. Để không vướng phải tình trạng như vậy, thì khi tiến hành đáp ứng nhu cầu hỗ trợ, các bạn hãy nhớ là cần phải thông báo trước cho cấp dưới của mình.

“Anh Suzuki, đối với anh, từ trước đến nay tôi đã quá can thiệp vào công việc của anh rồi nhỉ. Mặc dù tôi làm như vậy với ý tốt, nhưng tôi nhận thấy rằng điều đó đã làm tổn hại quyền tự chủ của anh Suzuki. Vì vậy, từ giờ trở đi tôi sẽ cố gắng trao đổi trước với anh càng nhiều càng tốt.”

Việc thông báo trước cũng bao gồm những bối cảnh và thường được truyền đạt theo cách này. Và sau đây tôi xin phép giải thích chi tiết hơn về cơ chế hỗ trợ.

“Không phải là tôi không muốn giúp anh Suzuki. Nếu có điều gì đó mà anh Suzuki muốn

tôi hướng dẫn hoặc muốn tôi trợ giúp, thì hãy cứ nói ra nhé. Tôi thấy rất vui nếu có thể làm điều gì đó giúp anh. Và tôi vẫn đang chờ anh gọi tôi mọi lúc nhé.”

Nếu là tôi thì tôi sẽ nói như vậy. Hơn nữa, tôi nghĩ rằng sẽ tốt hơn nếu chúng ta thêm sự tín nhiệm vào bối cảnh của cách suy nghĩ như sau.

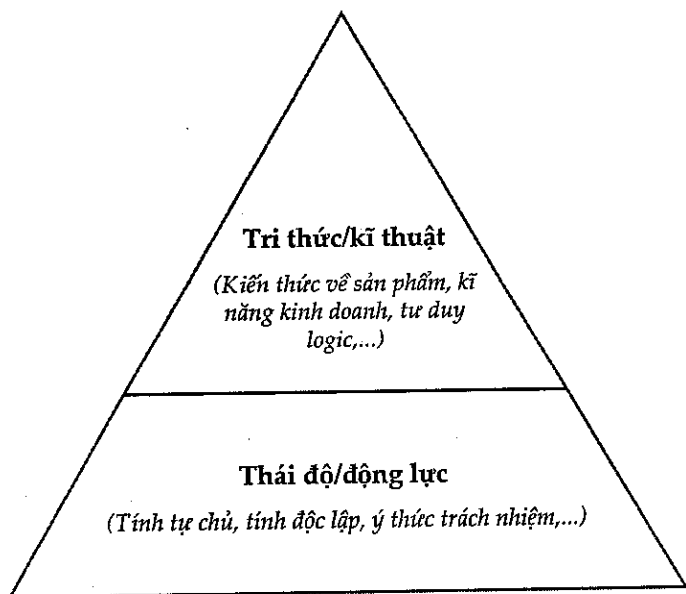
“Tôi tin rằng anh Suzuki có thể giải quyết vấn đề bằng năng lực của chính mình. Nếu xảy ra bất kỳ vấn đề nào, anh Suzuki sẽ tự mình giải quyết vấn đề đó bằng năng lực của bản thân chứ, hoặc vào những thời điểm cần thiết, hãy nhờ tôi trợ giúp nhé. Sở dĩ tôi nói ra những lời này là vì tôi tin tưởng vào khả năng của anh Suzuki. Anh hiểu cho suy nghĩ của tôi chứ?”

**Từ trọng tâm là tri thức - kỹ thuật hướng tới  
việc thúc đẩy trọng tâm là thái độ - động lực**

Như bạn thấy, trong các xu hướng được đưa ra từ trước đến nay, điều mà chúng ta cần phải coi trọng trong việc đào tạo cấp dưới “không chỉ dạy” chính là tính tự chủ và độc lập của cấp dưới. Thay vì nâng cao kỹ năng của cấp dưới, tức là kiến thức

và kỹ thuật, thì mục tiêu chúng ta cần đạt được là nâng cao thái độ và mong muốn của họ, đó chính là những tiền đề lớn ở phần này.

**Những đối tượng của việc đào tạo nguồn nhân lực**



Những đối tượng của việc đào tạo nguồn nhân lực có thể được chia thành hai loại lớn (tham khảo biểu đồ phía trên). Một là tri thức và kỹ thuật được viết ở phần phía trên của kim tự tháp. Thông thường, những kỹ năng như kiến thức về sản phẩm, kỹ năng kinh doanh, tư duy logic... được coi là đối tượng cần đào tạo đầu tiên.



Một đối tượng nữa là thái độ - động lực được viết ở phần đáy của kim tự tháp. Thái độ chính là tính tự chủ, tính độc lập, ý thức trách nhiệm - chủ đề của cuốn sách này. Và việc đào tạo bằng thái độ và động lực này là giải pháp mang lại hiệu quả quan trọng nhất.

Thậm chí, nếu bạn cố gắng nâng cao kiến thức và kĩ năng cho cấp dưới, những người không có thái độ và động lực, thì đối với họ, những kiến thức hay kĩ năng mà bạn truyền đạt cũng sẽ ngay lập tức bị quên sạch. Bởi vì, bản thân những người cấp dưới đó không có hứng thú trong công việc, nên dù có hướng dẫn bao nhiêu đi chăng nữa cũng vô ích.

Ngược lại, nếu có thể đào tạo kĩ lưỡng thái độ và động lực, thì kiến thức và kĩ thuật sẽ không còn cần thiết. Bởi vì khi những người cấp dưới có đủ động lực trong công việc thì không cần sự giảng dạy từ cấp trên, chính bản thân họ cũng sẽ tự bắt đầu học hỏi. Chắc chắn rằng tất cả mọi người đều đọc sách, và đưa ra câu hỏi với cấp trên của mình, cũng chỉ vì muốn có được những kiến thức và kĩ thuật bằng năng lực vốn có của bản thân.



THƯ VIỆN  
HUBT

Bản chất của việc đào tạo nguồn nhân lực nằm ở sự phát triển của thái độ và động lực. Cách hiệu quả nhất để thực hiện được điều đó là bồi dưỡng mà “không chỉ dạy”. Nói cách khác, đó là cách tốt nhất để bảo vệ phong thái đáp ứng yêu cầu hỗ trợ, và tạo ra không gian trống.

Nhân tiện, khuyến khích là cách hiệu quả nhất để nâng cao động lực của đối phương. Những công cụ để hỗ trợ điều đó là: đào tạo nguồn nhân lực mà không ca ngợi và đào tạo nguồn nhân lực mà không la mắng. Bằng việc sử dụng triệt để phương pháp phát triển nguồn nhân lực mà chúng ta đã học được ở phần này, bạn có thể bắt đầu đào tạo những nhân viên có khả năng tự giải quyết vấn đề với chính sức mạnh của họ.



THƯ VIỆN  
HUBT

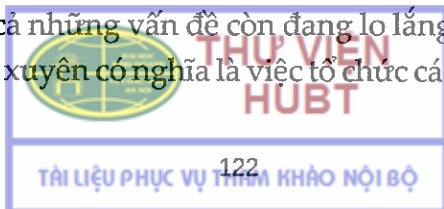
### 3. XÂY DỰNG MỘT ĐỊA ĐIỂM VỚI VAI TRÒ LÀ NƠI GẶP GỠ VÀ TRAO ĐỔI ĐỊNH KỲ

Bằng cách đáp ứng yêu cầu hỗ trợ của cấp dưới thay vì chỉ dạy, cấp trên có thể tạo ra không gian trống và giúp cấp dưới đưa ra được ý kiến của mình. Nếu có thể suy nghĩ theo cách này, các bạn chắc chắn có thể lý giải được cách chỉ đạo mà cấp dưới của mình đang mong đợi.

Ngay cả khi chúng ta thông báo sẽ đáp ứng yêu cầu hỗ trợ cho cấp dưới của mình, thì hầu như họ cũng không dám nói lên yêu cầu của bản thân, hay nói cách khác là không dám nói: “Xin hãy chỉ dạy việc này cho tôi.” Điều này là do họ luôn tràn ngập cảm giác lo lắng. Chúng ta sẽ có nguy cơ trở lại với khen ngợi, la mắng và chỉ dạy giống như trước đó.

Rõ ràng, không ít nhà quản lý gặp phải những trường hợp như vậy.

Trong trường hợp này, tôi khuyên các bạn nên tổ chức các buổi trao đổi định kỳ thường xuyên, khi đó cấp trên và những người cấp dưới của mình có cơ hội đối diện trực tiếp với nhau và trao đổi tất cả những vấn đề còn đang lo lắng. Trao đổi thường xuyên có nghĩa là việc tổ chức các cuộc bàn



bạc, trao đổi giữa các cấp mang tính định kỳ. Ví dụ như chúng ta quyết định dành ra một khoảng thời gian, từ 9 giờ đến 9 giờ 15 phút vào mỗi buổi sáng thứ ba hằng tuần để cùng đưa ra và thảo luận những vấn đề.

Khi tôi còn đảm nhiệm vai trò điều hành một công ty tư vấn, tôi đã liên tục tổ chức các cuộc họp giống như thế này, mỗi tuần một lần giữa trưởng phòng kinh doanh, trưởng phòng tư vấn và trưởng phòng quản lý. Và những lúc như vậy, tôi đã có thể cảm nhận được những phản ứng rất mạnh mẽ từ các bên. Họ đều đang duy trì việc hỗ trợ đối với cấp dưới của mình. Bằng cách làm này, chúng ta vừa có thể giúp đỡ cấp dưới, vừa có thể phát triển sự tự chủ và tự lập cho họ. Tôi đã cảm thấy như vậy đó.

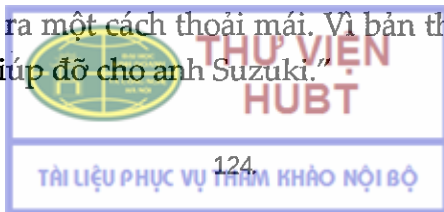
Tuy nhiên, có lẽ nhiều người vẫn còn nghi ngờ rằng liệu những cuộc trao đổi theo cách này thực sự có thể hỗ trợ, đáp ứng yêu cầu hay không. Như chúng ta đã nói, ban đầu, nó không được đưa ra với vai trò như là các cơ hội thảo luận giống như vậy, mà chỉ được đưa ra với mong muốn sẽ có được các yêu cầu dưới dạng, “Xin hãy chỉ dạy cho tôi” và “Xin hãy giúp đỡ” từ cấp dưới của mình. Tuy nhiên, nếu không tổ chức các buổi thảo luận này,

thì chúng ta phải tự mình đối phó với các vấn đề một cách thực tế. Các cuộc trao đổi thường xuyên sẽ trở thành những “lời mời nước”, và chẳng phải sẽ tốt hơn nếu có thể trở thành phần đầy ra của phương thức kéo và đẩy đã được nói đến trước đó hay sao. Bản thân tôi cũng nghĩ như vậy.

### **Những câu hỏi thăm vấn không thể chối cãi**

Thảo luận thường xuyên không phải là phản ứng hỗ trợ ban đầu. Đó là phương án đối phó thứ hai trong trường hợp không thể nhìn thấy nhu cầu. Tuy nhiên, trong trường hợp cần thúc đẩy giao tiếp nhằm mục đích đáp ứng yêu cầu hỗ trợ cho cấp dưới thì thảo luận cũng rất có hiệu quả. Khi tiến độ của các cuộc thảo luận được giao phó toàn bộ cho cấp dưới, thì cấp dưới sẽ trở thành người đảm nhiệm vai trò dẫn đầu, còn các cấp trên đảm nhiệm vai trò hỗ trợ.

“Nào anh Suzuki, chúng ta hãy cùng trao đổi 15 phút kể từ thời điểm này. 15 phút này, anh Suzuki hãy sử dụng tùy ý. Nếu có điều muốn hỏi, thì dù là chuyện gì đi nữa tôi cũng sẽ trả lời anh. Nếu có bất kì điều gì muốn được trợ giúp thì xin hãy nói ra một cách thoải mái. Vì bản thân tôi rất muốn giúp đỡ cho anh Suzuki.”



Nếu nói được như vậy, thì anh Suzuki sẽ đưa ra câu hỏi sau đây:

“Tôi có thể thảo luận với sếp về việc của Công ty thương mại XX, một trong những khách hàng của chúng ta được không ạ? Công ty thương mại XX đang gặp vấn đề, và tôi nghĩ rằng chúng ta nên đề xuất với họ sản phẩm A với tư cách như là một giải pháp. Rất mong sếp cho tôi lời khuyên về vấn đề này.”

Sẽ có rất nhiều những câu hỏi dưới dạng: “Xin hãy chỉ dạy cho tôi”, hoặc những yêu cầu giúp đỡ giống như thế này. Và chính những câu trả lời của cấp trên cho những khúc mắc này sẽ trở thành một sự đáp ứng yêu cầu hỗ trợ.

Để đạt được mục đích đó, điều quan trọng là chúng ta phải nỗ lực trong việc tiến hành các cuộc thảo luận định kỳ. Nhất định trong các cuộc thảo luận đó, cấp trên không được phép đảm nhiệm vai trò chính. Khi lắng nghe các lời trao đổi, hầu hết cấp trên đều có những suy nghĩ của riêng mình, và chỉ đưa ra những lời trao đổi với vị trí là các nhân vật chính. Cá nhân tôi thường tự vấn bản thân mình rằng việc đó được gọi là “những câu hỏi thăm vấn” chứ không còn là sự trao đổi với vai trò hỗ trợ.



Những câu hỏi thăm vấn là những lời trao đổi với cấp trên đảm nhiệm vai trò chính, do cấp trên tự thực hiện, và vì lợi ích của cấp trên. Nó thường được triển khai dưới dạng như sau:

“Anh Suzuki, mặc dù còn khá sớm, nhưng công việc mà tôi yêu cầu trước đây đang tiến triển như thế nào rồi?”

“Vâng, tôi rất xin lỗi, tôi chưa thể bắt tay vào làm việc đó...”

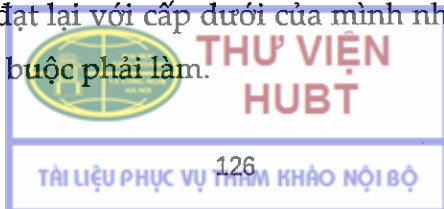
“Sao cơ? Vẫn cứ bắt tay vào thực hiện nó? Thế anh đang làm gì vậy?”

“Tôi xin lỗi, tôi đang cố gắng theo đuổi một công việc khác.”

“Công việc khác là việc gì? Việc mà ngày hôm qua anh đã làm sao? Hay công việc của ngày hôm kia? Hay công việc của ngày trước đó nữa?”

Việc này dường như giống khi truy vấn một tên tội phạm.

Đó chính là lý do tại sao tôi gọi đó là những câu hỏi thăm vấn, có nghĩa là cấp trên chỉ luôn truyền đạt lại với cấp dưới của mình những công việc bắt buộc phải làm.

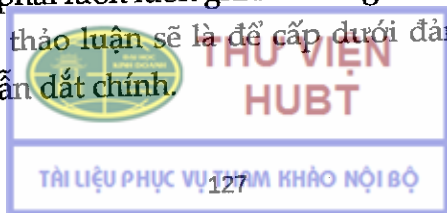


Thật xấu hổ, có một khoảng thời gian tôi thường xuyên làm điều này.

Bởi vì bằng cách đưa ra những câu hỏi thăm vấn như thế này, mà bản thân tôi, một người cấp trên, sẽ có thể làm mới và xóa bỏ những nỗi lo ngại của bản thân.

Tuy nhiên, chúng ta phải trả một cái giá rất đắt cho điều đó. Bởi vì, những người cấp dưới bị cấp trên chất vấn, họ sẽ tràn ngập những cảm giác buộc phải thực hiện theo yêu cầu. Và sẽ làm mất đi tính tự chủ trong công việc của cấp dưới. Nói cách khác, chúng ta sẽ không thể thực hiện được việc phát triển thái độ, một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của việc huấn luyện cấp dưới.

Mặt trái của việc cấp trên đang cố gắng làm mới, là hiệu quả của nhiệm vụ đào tạo cấp dưới sẽ trở thành con số âm. Cách tiến hành thảo luận đảo ngược bản chất như thế chính là những câu hỏi thăm vấn. Để ngăn chặn những sai lầm này, cấp trên cần phải luôn luôn ghi nhớ rằng mấu chốt của các cuộc thảo luận sẽ là để cấp dưới đảm nhiệm vai trò dẫn dắt chính.





## **Nâng cao tần số tiếp xúc và xây dựng mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau**

Có một lý do khiến cho việc yêu xa không thể duy trì suôn sẻ được. Con người chúng ta thường có xu hướng nếu gia tăng số lần gặp gỡ, hay nói cách khác là nâng cao tần số tiếp xúc, thì sẽ dễ dàng cảm thấy có thiện cảm với đối phương. Điều này đã được chứng minh từ rất nhiều các thí nghiệm tâm lý học khác nhau.

Những cặp đôi có thể thường xuyên gặp gỡ nhau thì tình cảm ngày càng bền chặt, còn ngược lại thì sẽ ngày càng trở nên xa cách. Chính bởi vậy, có nhiều trường hợp, những mối quan hệ yêu xa không thể duy trì suôn sẻ được. Tất nhiên, điều này không chỉ giới hạn trong tình yêu. Có thể nói rằng, mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa cấp dưới và cấp trên cũng giống như vậy.

Điều gì sẽ xảy ra nếu cấp trên và cấp dưới liên tục thực hiện các buổi thảo luận một tuần một lần trong hai năm? Một công ty IT hàng đầu đã liên tục thực hiện các buổi thảo luận trực tiếp một-một giữa tất cả quản lý với các cấp dưới của họ mỗi tuần một lần, từ cách đây hai năm

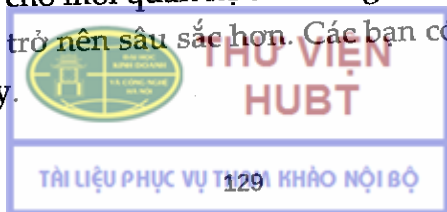


**THƯ VIỆN  
HUBT**

trước. Ngoài ra, ban lãnh đạo cũng thường xuyên tiến hành các cuộc thảo luận giống như vậy với những người quản lý bộ phận. Đó là bởi vì nếu hoạt động này được thực hiện một cách liên tục sẽ mang lại hiệu quả rất cao. Nếu không có hiệu quả thì chắc hẳn công ty đó đã dừng thực hiện điều này từ rất lâu. Vậy nó mang lại những hiệu quả gì?

Tôi không biết được liệu có mối quan hệ nhân quả trực tiếp giữa các cuộc thảo luận với những kết quả đạt được cuối cùng như doanh thu, lợi nhuận hay không. Bởi vì có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất công việc, và rất khó để có thể chứng minh được hiệu quả tích cực của một cuộc thảo luận. Tuy nhiên, trong rất nhiều công ty, người ta đã nhận thấy rằng: "Số lượng người lao động nghỉ làm vì vấn đề mang tính sức khoẻ tinh thần đã giảm mạnh."

Kết luận này được dựa trên một trong những thí nghiệm tâm lý học đã được nêu ra trước đó. Nói cách khác, bằng việc gia tăng tần suất tiếp xúc giữa cấp trên và cấp dưới, mà chúng ta có thể làm cho mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa hai bên trở nên sâu sắc hơn. Các bạn có thể nghĩ như vậy.



Trong việc đào tạo nguồn nhân lực, mỗi quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới là không thể thiếu.

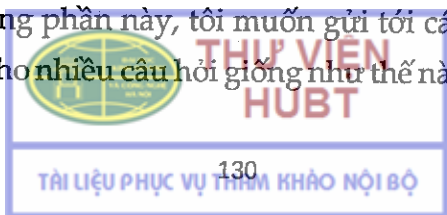
Adler đã nói rằng: “Sau khi đã làm xấu đi mối quan hệ tin tưởng với con trẻ, thì dù có cố gắng hỗ trợ cũng sẽ không có hiệu quả.”

Bằng cách tiến hành các cuộc thảo luận thường xuyên nhằm mục đích đáp ứng yêu cầu hỗ trợ mà chúng ta có thể xây dựng các mối quan hệ tin tưởng đối với các cấp dưới của mình. Không còn nghi ngờ gì nữa, nó là một phương pháp hiệu quả trong việc đào tạo cấp dưới.

#### **4. ĐẶT CÂU HỎI NGƯỢC LẠI RẰNG, “BẠN MUỐN LÀM GÌ?”**

Đáp ứng nhu cầu hỗ trợ là hình thức cơ bản của phương pháp đào tạo cấp dưới mà không chỉ dạy. Tuy nhiên, để trả lời cho câu hỏi: “Chúng ta phải làm gì nếu không nhận được các yêu cầu hỗ trợ từ cấp dưới?”, tôi đề nghị tiến hành các cuộc thảo luận định kỳ.

Trong phần này, tôi muốn gửi tới các bạn câu trả lời cho nhiều câu hỏi giống như thế này: “Trong

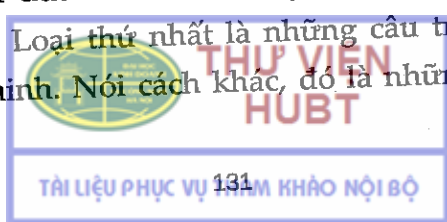


trường hợp nhận được yêu cầu ‘Hãy hướng dẫn nên làm như thế nào?’ từ cấp dưới của mình thì chúng ta cần phải làm gì?”

Đáp ứng nhu cầu hỗ trợ không đơn thuần chỉ để đưa ra giải pháp chính xác khi được yêu cầu: “Hãy hướng dẫn nên làm như thế nào?” Mục đích của phương pháp đào tạo cấp dưới mà không chỉ dạy là tiếp thêm năng lực để cấp dưới tự mình suy nghĩ và giải quyết vấn đề. Cho dù bạn có đáp ứng yêu cầu hỗ trợ bao nhiêu đi chăng nữa, nếu đưa ra câu trả lời chính xác theo yêu cầu của cấp dưới, thì sẽ làm mất đi khả năng tư duy và không thể nâng cao tính tự chủ cho họ. Việc truyền đạt lại những câu trả lời chính xác dễ trở thành sự nuông chiều đối với cấp dưới.

“Vậy cần phải hỗ trợ như thế nào?”

Tôi luôn đưa ra những câu trả lời giống nhau cho các cấp trên đặt câu hỏi này. Đó chính là câu trả lời dưới dạng đặt câu hỏi ngược lại rằng, “Bạn muốn làm gì?”. Phản ứng của những người đã được tôi đưa ra câu hỏi này, được chia thành hai loại. Loại thứ nhất là những câu trả lời rất thông minh. Nói cách khác, đó là những người

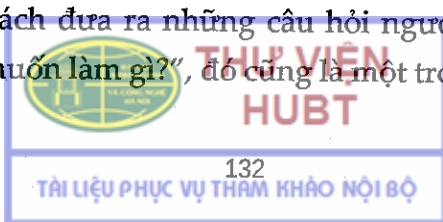


có thể ngay lập tức nhận ra rằng, “Tôi đã nhận ra rồi, chính bản thân tôi cũng đang thực hiện điều tương tự như người cấp dưới của mình!”, và đồng thời tự đưa ra được câu trả lời cho câu hỏi của chính mình.

Và một loại khác là đào sâu hơn nữa vào câu hỏi. “Ông Ogura, xin vui lòng cho tôi biết câu trả lời chứ đừng nói những lời đùa cợt như vậy.” Họ không tự cảm nhận được rằng, chính bản thân họ đang thực hiện những việc giống với những người cấp dưới mà họ đang phê bình.

Nếu được cấp dưới yêu cầu rằng, “Hãy hướng dẫn nên làm như thế nào”, thì trước tiên hãy đưa ra câu trả lời bằng cách hỏi ngược lại rằng, “Bạn muốn làm gì?”

Quan trọng là, trước tiên chúng ta hãy hỏi những suy nghĩ của cấp dưới của mình. Chúng ta không nên tự mình đưa ra câu trả lời cho những câu hỏi đó. Chống lại sự cám dỗ rằng, “Nên đưa ra câu trả lời cho nhanh chóng”, thay vào đó chúng ta cần ưu tiên cho việc đào tạo cấp dưới bằng cách đưa ra những câu hỏi ngược lại rằng “Bạn muốn làm gì?”, đó cũng là một trong những



kỹ năng cơ bản nhất của việc đào tạo cấp dưới mà không chỉ dạy.

**Không hỏi “Tôi nên làm gì?” mà hãy hỏi “Bạn muốn làm gì?”**

Có một vài điểm bạn cần chú ý khi tiến hành việc hỏi ngược lại. Việc đưa ra câu hỏi ngược rằng “Bạn muốn làm gì?” sẽ rất ổn nhưng nếu là câu hỏi “Bạn nghĩ bản thân nên làm gì?” thì lại là một cụm từ cấm kị. Câu hỏi “Bạn muốn làm gì?” là một câu hỏi để xác nhận ý kiến của cấp dưới. Bằng việc suy nghĩ về câu trả lời cho câu hỏi này, mà các cấp dưới sẽ biết cách sử dụng trí óc của mình và đồng thời có thể đưa ra được câu trả lời phù hợp với bản thân mình. Nhờ vào việc đưa ra được ý định “Tôi muốn làm như thế này” mà các cấp dưới có thể nâng tính tự chủ và ý thức trách nhiệm của bản thân.

Trong khi đó, đối với những cấp dưới khi được hỏi “Bạn nghĩ bản thân nên làm gì?” sẽ ngay lập tức thực hiện việc “Tìm kiếm câu trả lời chính xác”. “Nếu nói như thế này thì cấp trên sẽ vui mừng nhỉ?” hoặc “Nếu nói như thế này thì cấp trên sẽ tức giận mất”. Các cấp dưới sẽ chuyển

từ tính tự chủ và ý thức trách nhiệm sang phụ thuộc và thoái thác trách nhiệm. Nói cách khác, không có suy nghĩ cá nhân của cấp dưới ở trong đó. Thông thường trong trường hợp này, họ có xu hướng tìm kiếm những câu trả lời phù hợp, không khiến cho cấp trên phải la mắng, cũng giống như việc cố gắng suy nghĩ câu trả lời chính xác trong bài thi.

Trước đây, khi còn làm công việc tuyển dụng, tôi đã được huấn luyện kỹ càng phương pháp đặt ra những câu hỏi ngược lại. Trong năm thứ hai, khi tôi chuyển sang phòng kế hoạch kinh doanh, và đảm nhiệm vai trò hỗ trợ quản lý cho công ty mà mình gia nhập, tôi đã bị choáng ngợp trước trách nhiệm quản lý nặng nề, và bắt đầu đi sâu vào việc tìm kiếm câu trả lời đúng.

“Tôi nghĩ rằng có ba cách để giải quyết vấn đề này, đó là đề án A, đề án B và đề án C. Những điểm thuận lợi và bất lợi của từng đề án đều được viết ở đây. Trưởng phòng, anh cho rằng đề án nào thì tốt? Anh có thể quyết định giúp tôi được không ạ?”

Tôi đã không nói rõ ràng ý định của mình, mà chuyển quyền quyết định sang phía cấp trên.

Thế nhưng khi tôi làm vậy, cấp trên luôn đưa ra câu hỏi ngược lại: “Vậy anh muốn lựa chọn đề án nào?”

Tôi đã thường đưa ra các câu hỏi đối với cấp trên để mong nhận được sự xác nhận ý tưởng về những vấn đề trọng yếu trong việc quản lý, mặc dù lúc đó tôi đã làm việc ở công ty hai, ba năm. Tuy nhiên, vào thời điểm lúc bấy giờ, tôi không thể lý giải được ý nghĩa của những từ ngữ mà cấp trên đã nói, và tôi đã liên tục lặp lại những câu trả lời sai lầm giống như dưới đây rất nhiều lần.

“Vâng... Cá nhân tôi cho rằng nếu nhìn từ góc độ chi phí, thì chúng ta nên chọn đề án A. Tuy nhiên, nếu xét trên tính hiệu quả, thì chúng ta nên chọn đề án B.”

Cấp trên đã không quá nuông chiều hay dễ dàng đưa ra câu trả lời mà tôi mong muốn, chỉ đủ ở mức bỏ qua cho những lỗi hiểu sai ý nghĩa câu hỏi đó của tôi.

“Này, Ogura, tôi không hỏi là ‘Nên làm gì?’ mà tôi đang hỏi anh là ‘Anh muốn làm gì?’”

Tôi đã rất ngạc nhiên trước câu nói đó. Lý luận “nên làm” là nhận định từ quan điểm công



việc của người khác. Tuy nhiên “muốn làm gì” là nhận định từ quan điểm công việc của chính bản thân mình. Chúng ta không thể trốn tránh nó. Đó là lần đầu tiên tôi tự giác thực hiện công việc mà mình đảm nhiệm. Và sau này, tôi vẫn liên tục cố gắng lặp đi lặp lại câu hỏi “Bạn muốn làm gì?” này đối với những người cấp dưới của chính mình.

“Muốn làm gì?” và “Nên làm gì?”. Mặc dù chỉ bằng ba từ nhưng chúng có ý nghĩa khác biệt rất lớn. Không được hỏi ngược lại là “Bạn nghĩ tôi nên làm gì?” mà hãy hỏi xem đối phương có ý đồ “Muốn làm gì?”. Bằng cách làm đó, bạn có thể đem lại hiệu quả trong việc nâng cao tính tự chủ và ý thức trách nhiệm cho đối phương. Nó sẽ giúp nuôi dưỡng những tác phong quan trọng nhất, cần thiết trong công việc.

### **Thay đổi nơi làm việc bằng “Quy tắc có sẵn câu trả lời”**

“Tôi nên làm gì?”

“Bạn muốn làm gì?”

Nếu cứ thực hiện lặp đi lặp lại nhiều lần những câu hỏi ngược như thế này, thì nó có thể

được coi là một quy tắc chung của các phòng ban trong công ty. Tôi gọi những quy tắc đó là “Quy tắc có sẵn câu trả lời”.

Khi cấp dưới trao đổi vấn đề với cấp trên thì nhất định những người cấp dưới đó đã phải có câu trả lời cho bản thân, hay nói cách khác là ý kiến riêng của bản thân mình. Sau khi đưa vào quy tắc chung này, nếu một cấp dưới vô tình yêu cầu một câu trả lời chính xác, thì cấp trên nên trả lời như thế này:

“Trưởng phòng, tôi nên làm gì?”

“Bạn đã quên mất ‘Quy tắc có sẵn câu trả lời’ rồi sao? Nếu không có câu trả lời cho riêng mình ‘Tôi muốn làm như thế này’ thì chúng ta không thể thảo luận được. Bạn có muốn tôi nhắc lại quy tắc một lần nữa hay không?”

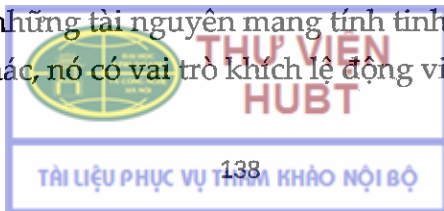
Cuối cùng hãy đặt nền móng cách suy nghĩ “Cấp trên sẽ không phản hồi ý kiến thảo luận của cấp dưới nếu họ không có những nhận định riêng của bản thân”. Nó sẽ sớm biến đổi thành văn hoá “cần thiết phải có quan điểm cá nhân riêng”, và sẽ dần trở thành những quy định hiển nhiên. Nếu không làm được như thế thì sẽ rất

xấu hổ. Và việc đào tạo cấp dưới mà không chỉ dạy sẽ bắt đầu được định hình vững chắc tại nơi làm việc.

## 5. BỔ SUNG CÁC TƯ LIỆU CÓ THỂ CUNG CẤP GỢI Ý CHO NHỮNG ĐIỀU MÀ CẤP DƯỚI ĐANG LO LẮNG

Một trong những biện pháp cụ thể để đáp ứng nhu cầu hỗ trợ, một hình thức cơ bản trong việc đào tạo cấp dưới mà không chỉ dạy, đó là bổ sung tư liệu. Tư liệu là các tài nguyên. Thông thường, chúng ta có thể nói đến bốn nguồn lực trong quá trình quản lý, đó là con người, vật chất, tiền bạc, và thông tin. Nguồn tài nguyên mà chúng ta cung cấp cho cấp dưới đó là tài nguyên thứ tư - thông tin. Nói cách khác, bằng việc cung cấp các nguồn tài nguyên như trí tuệ và kiến thức cho cấp dưới, chúng ta có thể hỗ trợ họ giải quyết các vấn đề bằng năng lực của chính bản thân.

Đó là việc hỗ trợ cho cấp dưới những tài nguyên mang tính trí tuệ, đồng thời cũng có thể hỗ trợ những tài nguyên mang tính tinh thần. Nói cách khác, nó có vai trò kích lệ động viên đối với



những cấp dưới đang cảm thấy bất an, không dám nhìn về phía trước. Như tôi đã nói nhiều lần, lòng can đảm là nguồn động lực giúp chúng ta vượt qua những khó khăn. Những người dưới quyền đang cảm thấy lo lắng vì không tìm được các biện pháp giải quyết vấn đề, sẽ không chỉ cảm thấy bế tắc mà còn cảm thấy bất an và sợ hãi. Chính vì vậy, sự bổ sung tư liệu với vai trò là gợi ý có thể trở thành những liều thuốc giúp tâm trạng trở nên phấn chấn hơn.

Vậy, chúng ta thường có những hỗ trợ bổ sung tư liệu nào? Các nguồn tư liệu tiêu biểu được tóm tắt thành ba loại dưới đây.

- ① Tư liệu kinh nghiệm
- ② Tư liệu quan điểm
- ③ Tư liệu nền tảng

Tư liệu kinh nghiệm là việc đưa ra những gợi ý cho cấp dưới bằng cách truyền đạt những trải nghiệm thành công và thất bại cho họ. Khi cấp dưới đang vướng phải nỗi lo lắng bởi những rắc rối, thì phương pháp hiệu quả nhất là đưa ra các ví dụ cụ thể chứ không phải là những lý thuyết mang tính trừu tượng. Cấp trên thường có nhiều

kinh nghiệm hơn so với cấp dưới. Do đó, chúng ta cần phải bổ sung những kinh nghiệm đó cho cấp dưới.

“Trước đây, tôi cũng đã mắc phải những thất bại giống như vậy, kể từ đó, tôi luôn cố gắng chú ý cẩn thận ở những điểm dễ nhầm lẫn đó.”

“Nếu nói như vậy, đối với đề án dành cho công ty X, thì phương pháp thực hiện như vậy là rất có hiệu quả.”

Chúng ta thường cung cấp thông tin về kinh nghiệm cho cấp dưới bằng cách như vậy.

Hệ thống quan điểm là cung cấp các cách nhìn nhận vấn đề và chỉ dạy cho cấp dưới bằng những góc độ mới. Ví dụ, chúng ta suy nghĩ bằng “quan điểm của khách hàng” chứ không phải bằng quan điểm của công ty mình, và để tìm kiếm các giải pháp mang tính quan điểm dài hạn chứ không phải bằng quan điểm ngắn hạn, thì chúng ta cần đề xuất phương án thay đổi trực suy nghĩ.

Trong trường hợp đó, chúng ta không chỉ đề xuất giải pháp mang tính trừu tượng mà nên kết hợp đan xen những câu hỏi cụ thể. Ví dụ, chúng ta hãy đưa ra các câu hỏi dưới dạng như: “Trưởng phòng quản lý A của công ty khách hàng B sẽ cảm

thấy hài lòng với những đề án như thế nào?”, và “Nếu bạn là Giám đốc, thì bạn sẽ chọn đề án giải quyết nào?”

Việc bổ sung những tư liệu nền tảng cũng giống như việc gỡ bỏ các khung dư thừa chứ không đưa ra thêm các khung mới. Đôi khi chúng ta bị ràng buộc trong khuôn khổ những thứ mà mình không có, vì vậy mà bản thân không thể tự chuyển động. Ví dụ như: “Đằng nào thì cũng có vẻ vô ích, quá sức không thể làm được”, “Không có ngân sách”, “Không có đủ thời gian”, hoặc “Việc này chưa từng có tiền lệ”, ... Những người ích kỉ chỉ biết nghĩ đến bản thân mình, thường đưa ra các lý do không thể thực hiện được, và kết cục là lâm vào tình trạng “gậy ông đập lưng ông”. Bởi như vậy, tư duy của họ sẽ dần bị thu hẹp và những phương án thực hiện cũng bị thu hẹp. Trong trường hợp này, việc đưa ra những lời khuyên sẽ rất có hiệu quả để các bạn có thể loại bỏ những khung rào cản và suy nghĩ một cách tự do.

“Bạn sẽ làm gì nếu có ngân sách và thời gian không giới hạn?”

“Bạn sẽ làm gì nếu một ý tưởng được cho là tốt dù chưa từng thấy trong quá khứ?”

Chúng ta thường thực hiện việc đưa ra lời khuyên theo những cách như thế này. Nếu làm như vậy, chúng ta có thể loại bỏ cảm giác bế tắc, và đưa ra được rất nhiều ý tưởng. Trong những ý tưởng đó, chắc chắn sẽ có những ý tưởng thực hiện được với ngân sách và thời gian hiện tại.

Bằng cách này, chúng ta có thể vừa bổ sung tư liệu như kinh nghiệm, quan điểm, nền tảng, vừa tiến hành hỗ trợ cấp dưới trong việc giải quyết các vấn đề.

### **Ba cách truyền đạt dưới dạng Câu hỏi, Độc thoại, và Đề án**

Cũng giống như khi chúng ta đưa ra ba nguồn tư liệu cho cấp dưới của mình, thì truyền đạt cũng có ba phương pháp. Đó là (A) Câu hỏi, (B) Độc thoại, và (C) Đề án. Ba phương pháp này gần giống với “sự tham gia nông = không chỉ dạy”, “sự tham gia sâu = chỉ dạy”. Do đó, cấp trên thường nỗ lực hết sức có thể trong việc bổ sung các tư liệu dưới hình thức câu hỏi (A), và chỉ kèm thêm hình thức độc thoại và đề án giới



THƯ VIỆN  
HUBT

hạn trong trường hợp không đáp ứng được kỳ vọng của cấp dưới.

Theo nghĩa đen, việc đưa ra những câu hỏi là phương pháp để bổ sung cho các tư liệu. Độc thoại là cách truyền đạt lại với cấp dưới của mình giống như là bản thân đang độc thoại. Nếu nói như thế, thì cách thực hiện này cũng đã từng được tiến hành một cách suôn sẻ. Bằng cách này, chúng ta không cần quá đi sâu, chỉ truyền đạt với cấp dưới của mình những ý kiến, nhận định mang tính chủ quan mà không đưa ra các đề án giải quyết. Các ý kiến từ phương pháp độc thoại của cấp trên có thể tham khảo được hay không tùy thuộc vào nhận thức của cấp dưới. Có thể nói đó là một cách truyền đạt rất nhẹ nhàng.

Nếu hiểu theo nghĩa đen thì đề xuất phương án giải quyết nghĩa là chỉ ra một cách cụ thể: “Nếu làm như thế này thì sẽ trở nên như thế nào?” Điều quan trọng ở đây là nhất định các bạn không được phép biến nó thành mệnh lệnh. Hãy đưa ra cho cấp dưới nhiều phương án lựa chọn và để cho họ tự quyết định theo suy nghĩ của chính họ. Tóm lại, cho dù cấp dưới có từ chối



những đề xuất từ cấp trên thì cũng không sao. Điều quan trọng là cần phải xây dựng một bầu không khí dễ dàng thực hiện việc đó.

Khi đưa vào thực tiễn việc bổ sung những tư liệu kinh nghiệm, bổ sung tư liệu quan điểm, và bổ sung tư liệu nền tảng lần lượt dưới dạng câu hỏi, độc thoại, và đề án, chúng ta thường tiến hành các cách nói sau đây.

#### **Bổ sung tư liệu kinh nghiệm**

Câu hỏi → “Bạn đã từng giải quyết suôn sẻ các vấn đề tương tự như thế này trước đây hay chưa? Bạn không thể nhớ ra bất cứ điều gì hay sao?”

Độc thoại → “Trước đây, ở công ty A, tôi đã từng thực hiện suôn sẻ cách làm này.”

Đề án → “Nếu thử áp dụng phương pháp mà tôi đã từng thực hiện ở công ty B trước đây thì bạn nghĩ sao?”

#### **Bổ sung tư liệu quan điểm**

Câu hỏi → “Trưởng phòng X của công ty C có lẽ sẽ vui mừng nếu chúng ta thực hiện đề án như thế này?”



Độc thoại → “Có những phương pháp được thực hiện dựa trên suy nghĩ từ quan điểm của khách hàng, chứ không phải từ quan điểm của công ty mình.”

Đề án → “Trưởng phòng Y của công ty D có lẽ là sẽ rất hài lòng nếu chúng ta thực hiện những đề án tương tự như thế này.”

### Bổ sung tư liệu nền tảng

Câu hỏi → “Nếu không có giới hạn về ngân sách và thời gian, thì chúng ta có thể thực hiện những phương án giải quyết nào?”

Độc thoại → “Nếu không có giới hạn về ngân sách và thời gian, thì có lẽ chúng ta có thể thực hiện được phương án giải quyết này nhỉ?”

Đề án → “Nếu chúng ta loại bỏ những hạn chế, và thử thực hiện đối sách giải quyết này thì sẽ như thế nào nhỉ?”

Dù bằng cách nào, thì điểm mấu chốt là dành quyền quyết định theo ý muốn của cấp dưới. Tất cả chúng ta đều muốn hỗ trợ cấp dưới mà không cần can thiệp quá sâu vào các vấn đề của họ.



THƯ VIỆN  
HUBT



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

## Chương 4

# Được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên

### 1. CON NGƯỜI CHỈ CÓ THỂ HỌC HỎI ĐƯỢC TỪ NHỮNG TRẢI NGHIỆM

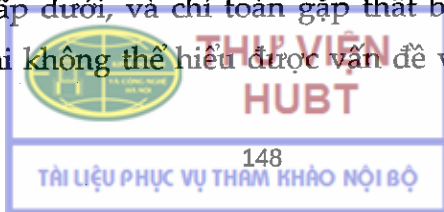
**C**ác bạn hãy thử nghĩ lại. Liệu các bạn đã từng có những trải nghiệm được coi là có sức ảnh hưởng lớn đến bản thân chưa? Đó là những trải nghiệm nào? Trong những trường hợp nào bạn có thể cảm nhận được bản thân có những bước trưởng thành thực sự?

Hầu hết những trải nghiệm mà chúng ta có thể nhớ ra được là những trải nghiệm thất bại. Nói cách khác, chúng ta thường nghĩ rất nhiều về những trải nghiệm đau đớn mà bản

thân đã gặp phải, liên tiếp vướng vào những sai lầm tưởng như đang chết dần. Sau khi đã vượt qua được những thất bại đó, chúng ta chạm tới thành công và trưởng thành hơn. Thông thường chúng ta có xu hướng chỉ nhớ mãi về những trải nghiệm này.

Khi còn trẻ, có những lúc tôi không đủ can đảm để quyết định mọi thứ theo ý muốn của riêng mình. Và sau khi đưa ra nhiều sự lựa chọn, tôi phải nhờ vào những phán đoán và quyết định từ cấp trên. Như đã nói ở phần trên, những lúc như thế, cấp trên thường nghiêm khắc đưa ra cho tôi những câu hỏi ngược lại “Anh muốn làm điều gì?”. Bất kì một công việc nào cũng đều có những mục đích riêng mà bản thân muốn đạt được. Không được phép đưa ra những lời bao biện dựa vào sự non trẻ và kinh nghiệm nông cạn của bản thân. Ngay cả khi bạn là một nhân viên mới, thì điều quan trọng là phải có những ý kiến riêng cho mình.

Ngoài ra, kể từ sau khi trở thành quản lý, ngược lại với lúc trẻ, tôi can thiệp quá sâu vào tư tưởng của cấp dưới, và chỉ toàn gặp thất bại. “Tại sao cậu lại không thể hiểu được vấn đề vậy?”, “Cậu

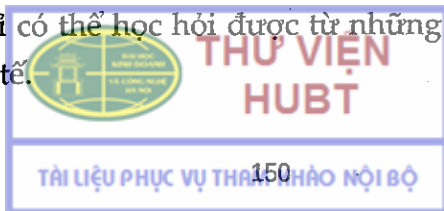


không lắng nghe những gì mà tôi đã nói sao?”. Tôi thường xuyên đưa ra những mệnh lệnh cho các cấp dưới của mình, và kết quả là, cả đội thường xuyên đưa ra những ý kiến trái ngược nhau, dẫn đến mất phương hướng, không biết phải làm như thế nào. Tuy nhiên, tôi nhận thấy rằng không nên thực hiện những hành động như vậy, và nỗ lực thực hiện các hoạt động chỉ đạo huấn luyện cấp dưới mà không khen ngợi, không la mắng và không chỉ dạy. Vì vậy, tôi đã có thể tạo ra một sự thay đổi lớn.

Con người chúng ta luôn học hỏi được từ những trải nghiệm. Không đúng, chúng ta chỉ học hỏi được từ những trải nghiệm. Tuy nhiên, vẫn có những người không giống như vậy. Oto von Bismarck – Thủ tướng nước Đức được cho là chủ nhân của phát ngôn sau: “Những kẻ ngu ngốc học hỏi từ kinh nghiệm, những người khôn ngoan học hỏi từ lịch sử.” Đó thực sự là một nhận định sai lầm. Có thể nói, những lời trích dẫn trong phát ngôn của Bismarck đã được thể hiện một cách khá xuyên tạc. Trong bản gốc nguyên mẫu, Bismarck đã nói như thế này: “Tôi tin rằng chỉ những kẻ ngu ngốc mới tự học hỏi từ những kinh nghiệm của bản

thân mình, ngay từ đầu, để bản thân không mắc phải sai lầm, tôi học hỏi từ những kinh nghiệm của người khác.” Nói cách khác, lịch sử chính là những kinh nghiệm của người khác. Danh ngôn này không phải là lời cảnh báo chúng ta không nên học hỏi từ kinh nghiệm mà là để khuyến khích chúng ta nên học hỏi từ kinh nghiệm của người khác ngoài kinh nghiệm của chính bản thân mình. Hơn thế nữa, tôi cũng có suy nghĩ như thế này. Để học hỏi được kinh nghiệm của người khác, thì chính bản thân chúng ta cũng cần phải trải qua những kinh nghiệm tương tự. Nói cách khác, để có thể “học hỏi từ lịch sử = học hỏi kinh nghiệm của người khác” thì bản thân chúng ta cũng cần phải tích lũy được một lượng kinh nghiệm nhất định. Nếu không có được điều đó, bạn sẽ không thể học hỏi được từ kinh nghiệm của người khác. Đó là suy nghĩ của cá nhân tôi.

Nếu có cùng suy nghĩ ấy, thì các bạn sẽ nhận thấy rằng cần phải cố gắng tích trữ càng nhiều kinh nghiệm càng tốt cho những cấp dưới có ít kinh nghiệm của mình. Bởi vì con người chúng ta chỉ có thể học hỏi được từ những trải nghiệm thực tế.



## **Không thể trưởng thành bằng những trải nghiệm bản thân buộc phải làm**

Tuy nhiên, chính vì có nhiều kinh nghiệm là rất quan trọng, nên con người chúng ta sẽ không thể trưởng thành được nếu bản thân chỉ có những trải nghiệm công việc dựa trên các chỉ thị và mệnh lệnh. Trong các buổi đào tạo nhà quản lý, tôi thường đưa ra cho học viên của mình những câu hỏi như thế này.

“Hãy thử tưởng tượng. Bạn nhận được một chỉ thị nào đó từ cấp trên của mình, và sau khi thực hiện chỉ thị đó bạn gặp thất bại, vậy thì sau đó liệu bạn có thể rút ra được những kinh nghiệm gì?”

Sau đó, tôi đã nhận được những câu trả lời giống nhau từ 10 người:

“Tôi sẽ chẳng cần rút kinh nghiệm, chính bởi vì tôi đã thực hiện theo những gì bản thân được yêu cầu, nên tôi nghĩ rằng đó là trách nhiệm của cấp trên. Tôi đã chẳng làm điều gì sai cả.” Vậy cấp dưới của bạn có thể học được điều gì qua những trải nghiệm như thế này? Có lẽ điều đầu tiên mà các cấp dưới có thể học được trong trường hợp này chính là đổ lỗi cho cấp trên của mình. Nếu cứ



như vậy thì những trải nghiệm thất bại quý báu sẽ không bao giờ thành hiện thực.

Những trải nghiệm thành công cũng giống như vậy.

“Hãy thử tưởng tượng. Bạn nhận được một chỉ thị nào đó từ cấp trên của mình, và sau khi thực hiện chỉ thị đó, bạn đã đạt được thành công, vậy bạn có cảm thấy vui mừng hay không?”

Sau đó, tôi cũng đã nhận được những câu trả lời giống nhau từ 10 người:

“Không, tôi không cảm thấy vui mừng, có thể tiến hành công việc thuận lợi như vậy là thành tích của cấp trên. Bản thân tôi chỉ là người thực hiện công việc theo chỉ đạo, vì vậy tôi không nghĩ rằng đó là thực lực của cá nhân mình.” Vậy cấp dưới của bạn có thể học được điều gì qua những trải nghiệm như thế này? Có lẽ các cấp dưới sẽ chẳng thể học hỏi được bất cứ điều gì. Tôi nghĩ rằng một kinh nghiệm thành công quý báu theo cách này sẽ không thể kết nối được với sự trưởng thành.

Con người chúng ta không thể học hỏi được bất kì điều gì từ những trải nghiệm bản thân buộc phải thực hiện. Nhờ vào những kinh nghiệm có

được từ việc tự quyết định và kinh nghiệm trong quá trình thử nghiệm rồi sửa lỗi, mà chúng ta có được một bài học sâu sắc.

Đó chính là lý do vì sao khi tích lũy kinh nghiệm cho cấp dưới thì những người cấp trên không được chỉ dạy. Hãy để những người cấp dưới được tự suy nghĩ và tự quyết định bằng tư duy của chính họ. Tôi nghĩ rằng điều đó là rất quan trọng.

### **Phải tiến về phía trước và đẩy lùi những thất bại**

Hãy thử tưởng tượng một đứa trẻ tập đi xe đạp bằng cách tháo rời bánh xe phụ. Bạn sẽ hỗ trợ bằng cách giữ vào gác ba ga phía sau và đẩy xe đạp để đứa trẻ không bị ngã. Đến thời điểm thích hợp, bạn nên bỏ tay ra khỏi gác ba ga và để đứa trẻ tự đi. Tuy nhiên, nếu không muốn nhìn thấy hình ảnh đứa trẻ bị ngã thì bạn sẽ không được bỏ tay ra khỏi đó và lúc nào cũng giữ chặt phần gác ba ga và đẩy xe cho con mãi như vậy... Nếu cứ mãi như thế thì chẳng phải là con của bạn sẽ chẳng bao giờ có thể tự đi xe đạp được hay sao?

Dương nhiên, câu trả lời là không thế nào. Chừng nào mà chúng ta còn kìm kẹp quá mức, cố gắng để con cái không bị ngã, không bị thất bại, thì bất kể chúng ta có hỗ trợ chúng luyện tập bao lâu đi chăng nữa, thì những đứa trẻ đó chắc chắn cũng sẽ không thể tự mình đi xe đạp. Để không lâm vào tình cảnh này, chúng ta cần phải dừng cảm và buông tay ra khỏi gác ba ga. Nếu làm như vậy, có lẽ đứa trẻ sẽ bị ngã nhào, đầu gối có thể sẽ bị cọ xuống đường dẫn đến bị thương. Tuy nhiên điều mà chúng ta cần làm là giúp cho con trẻ biết coi nỗi đau đó như một sự khởi đầu, luôn cố gắng thử nghiệm và sửa lỗi, tự động viên bản thân rằng “Chính là thời điểm này! Tôi có thể làm được!”, và cuối cùng chúng sẽ có thể tự mình đi xe đạp. Đây chính là quá trình trưởng thành của con người.

Điều này cũng giống như trong công việc. Cấp dưới cũng có quyền trải nghiệm những thất bại. Là cấp trên, bạn cần nhận thức trước được những điều đó, và không được bao bọc quá mức cấp dưới của mình. Việc mà một người cấp trên có năng lực quản lý cần phải làm đó là để cho cấp dưới của mình được trải nghiệm những thất bại cũng như tạo ra những cơ hội học hỏi cho họ từ những việc đó. Nhất định không được quá nuông chiều giống



như hành động giữ gác ba ga xe đạp vì sợ sẽ gặp phải thất bại nhé.

## 2. “NHỮNG THÀNH QUẢ KẾT THÚC MANG TÍNH TỰ NHIÊN” LÀ GÌ?

Một đứa trẻ đi học, luôn bị giáo viên mắng mỏ vì để quên đồ dùng học tập. “Phụ huynh xin hãy nhắc nhở con cái của mình.” Các bạn chắc chắn cũng đã từng bị giáo viên của con phản ánh như thế. Trong những trường hợp như vậy, bạn sẽ phải hồi đáp như thế nào?

- ① La mắng nghiêm khắc rằng, “Con cứ để quên đồ mãi như thế sao? Không được tái phạm nữa!”
- ② Đề phòng trường hợp trẻ quên đồ bằng những lời nhắc nhở, “Con đã mang theo sách giáo khoa chưa? Khăn tay thì sao? Con không quên mang theo hộp cơm đấy chứ?”
- ③ Không nói bất kỳ điều gì cả.

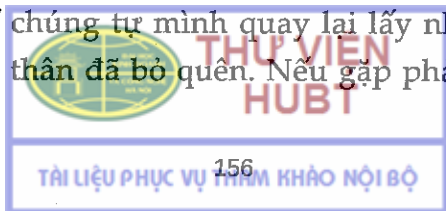
Cách trả lời ① tương ứng với lời “mắng mỏ”.  
 Như chúng ta đã đọc trong Chương 2, “mắng mỏ” sẽ làm giảm đi lòng can đảm và phản tác dụng.

Cách trả lời ② tương ứng với việc “chỉ dạy” đi sâu vào vấn đề của đối phương. Điều này cũng giống như chúng ta đã được học trong Chương 3, cách trả lời này sẽ dẫn đến việc chúng ta vô tình làm mất đi quyền tự chủ và động lực của đối phương.

Cách trả lời ③ Không nói bất kì điều gì cả. Vâng, đây chính là cách nuôi dạy con cái mà tâm lý học Adler đã chỉ ra cho chúng ta, nó có nghĩa là cho con cái chúng ta được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên.

Đó là vấn đề bản thân đứa trẻ đang gặp rắc rối bởi thường xuyên quên mọi thứ. Cho dù có la mắng rồi ghét bỏ thì đó cũng là con của mình. Vì là con mình, người lớn chúng ta nên bao bọc chúng nhưng không có nghĩa là tự cho mình quyền được can thiệp quá sâu vào các vấn đề của chúng. Việc mắng mỏ như trong cách ứng xử ① và quan tâm quá sâu như cách ứng xử ② sẽ làm con cái của chúng ta mất đi cơ hội học hỏi từ những trải nghiệm.

Khi con của bạn hay để quên đồ, thì cũng hãy để trẻ tự nhận thức được rắc rối của mình. Hãy để chúng tự mình quay lại lấy những thứ mà bản thân đã bỏ quên. Nếu gặp phải rắc rối,



bản thân chúng sẽ tự biết cẩn thận để không bị quên đồ ở những lần kế tiếp. Các bậc phụ huynh cần biết xây dựng quan điểm này bằng trái tim rộng mở và để cho đứa trẻ biết cẩn thận hơn trong mọi việc. Đó chính là cách những bậc cha mẹ nuôi dạy con cái của mình để cho chúng được tự trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên. Cách suy nghĩ này cũng có thể được áp dụng để đào tạo cấp dưới trong môi trường kinh doanh.

Nếu gặp phải một thất bại nhỏ, thì không cần bận tâm mà coi nó như một cơ hội để trải nghiệm. Những người cấp trên cũng nên theo sát tình hình học tập của các cấp dưới theo cách thực hiện này.

### **Cha mẹ không thể sống thay cuộc sống của con cái**

Việc để cho cấp dưới được tự mình trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên, đôi khi cũng bị hiểu nhầm là “sự vô trách nhiệm”.

“Điều gì sẽ xảy ra nếu như bạn biết được rằng cấp dưới của mình sẽ gặp phải thất bại nếu thực hiện theo cách này nhưng bạn vẫn để cho họ thực

hiện, tại sao bạn không cố gắng giúp đỡ họ?" Chắc chắn không ít người có những nhận thức hiểu lầm như thế.

Đối với câu hỏi này, Adler đã đưa ra câu trả lời như sau:

“Cha mẹ không thể sống thay cuộc sống của con cái.”

Đúng vậy. Cấp trên không thể sống thay cuộc sống của cấp dưới. Nếu cấp trên có thể lấy cả cuộc đời của mình để bảo vệ cho cấp dưới, thì tốt hơn là nên giúp đỡ cấp dưới của mình. Tuy nhiên, việc đó tuyệt đối không thể.

Cấp dưới nhất định sẽ tiến xa hơn nữa khỏi những nền tảng có được từ bạn. Và họ sẽ hướng đến những hành động độc lập. Việc mà cấp trên có thể làm là kết nối những năng lực vận hành công việc một cách độc lập đó cho cấp dưới. Để đạt được mục đích đó, điều quan trọng là cấp trên phải ưu tiên quan điểm đào tạo mà không cần bận tâm và can thiệp quá sâu vào các thất bại nhỏ trước mắt.



## **Phớt lờ người khác có phải là một hành vi vô tâm không?**

Việc để cho cấp dưới được tự mình trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên, đôi khi cũng bị hiểu nhầm là một hành động vô tâm. Tuy nhiên, tôi không nghĩ như vậy. Việc can thiệp quá thừa thãi để cố gắng giúp cấp dưới không gặp phải thất bại là một hành động còn nhần tâm hơn. Đó là bởi vì, bằng việc đối xử với cấp dưới của mình như một đứa trẻ và bắt tay vào trợ giúp “Bởi vì anh không thể tự mình làm điều đó, nên tôi sẽ giúp anh”, mà chúng ta đã vô tình khiến cho cấp dưới của mình nghĩ rằng bản thân họ thấp kém hơn so với người khác. Cách nuôi dạy con người trong tâm lý học Adler, luôn luôn tôn trọng mối quan hệ bình đẳng giữa mọi người, bất kể tuổi tác hay địa vị. Ngay cả trong mối quan hệ giữa cha mẹ và con cái, hay trong mối quan hệ cấp trên và cấp dưới, tất cả mọi người đều đang có cơ hội tiếp xúc với nhau một cách bình đẳng. Tôi nghĩ rằng nếu không phải là một mối quan hệ tôn trọng, tin cậy lẫn nhau thì chúng ta sẽ không thể có cách nuôi dạy con cái tốt được.

Nói cách khác, việc để cho cấp dưới được tự mình trải nghiệm những thành quả kết thúc mang



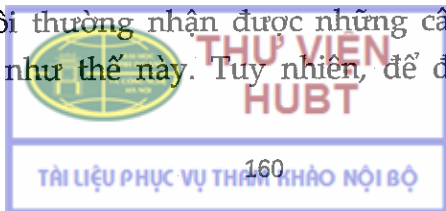
tính tự nhiên cũng chính là sự tin tưởng và kỳ vọng rằng, “Tôi chắc chắn rằng, nếu là bạn, thì sẽ có thể theo đuổi được thành công bằng năng lực của chính mình.” Và cho dù có vấp phải thất bại ở đó, chúng ta cũng cần phải tiếp tục tin tưởng đối phương hơn nữa.

“Bạn chắc chắn có thể học hỏi được từ những kinh nghiệm như vậy, và chắc chắn vào lần kế tiếp, bạn có thể tự mình làm được điều đó.” Tôi tin tưởng là như vậy. Đó chính là việc trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên.

**Bạn sẽ làm gì trong trường hợp bị vướng vào những rắc rối?**

“Tôi không nghĩ như vậy, ông Ogura, cho dù là nói như vậy, nhưng chắc chắn việc nuôi dạy con cái và việc đào tạo cấp dưới sẽ khác nhau. Ví dụ, nếu mỗi lần họp đều có người đến trễ, thì chẳng phải sẽ gây phiền toái, khiến các thành viên khác phải chờ đợi hay sao. Tôi không thể tha thứ cho hành vi gây phiền hà cho người khác như thế được.”

Tôi thường nhận được những câu hỏi dưới dạng như thế này. Tuy nhiên, để đối phó với



những trường hợp gây ra bất tiện cho người khác thì cũng rất đơn giản. Nếu đến trễ giờ họp, thì chúng ta không cần phải chờ đợi cấp dưới đó và cứ bắt đầu cuộc họp đúng thời gian đã định.

Sẽ không được nghe những câu chuyện quan trọng do đến trễ, và gặp phải những rắc rối chính là vấn đề mà những người đến muộn sẽ phải chịu. Để ngăn chặn tình trạng này, chúng ta hoàn toàn không cần phải trì hoãn thời gian bắt đầu cuộc họp. Ngay cả khi một người cấp dưới vội vàng bước vào phòng họp, thì chúng ta chỉ cần điềm tĩnh và nhẹ nhàng tiếp tục tiến hành cuộc họp như thể không có gì xảy ra.

Những người thường xuyên đi muộn sẽ gặp phải những khó khăn và đánh mất lòng tin từ đồng nghiệp. Cho dù có cảnh báo trước thì cũng vô ích. Trên thực tế, chỉ khi đã đánh mất lòng tin, và không thể có được sự hợp tác của đồng nghiệp, thì lúc đó cấp dưới mới bắt đầu nhận thức được sự nghiêm trọng của vấn đề này.

Để cho họ tự mình trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên, thì những người xung quanh không cần phải nhận nhện. Mọi người

xung quanh cứ tiếp tục công việc như thường lệ. Đó là điều rất quan trọng.

### 3. ĐỪNG NÓI NHỮNG LỜI THÙ GHÉT

Bên cạnh những điều trên, bạn cũng cần phải chú ý đến những điều khác khi được trải nghiệm thành quả kết thúc mang tính tự nhiên. Đó là đừng nói những lời thù ghét. Chúng ta hãy cùng thử suy nghĩ trong trường hợp được nhắc đến trước đó: một người cấp dưới đã đến trễ cuộc họp.

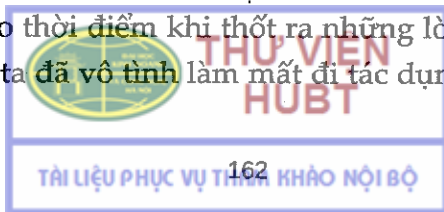
Mặc dù chúng ta không nhìn thấy người cấp dưới là ông Suzuki ở đâu cả, nhưng vẫn bắt đầu cuộc họp mà không cần bận tâm. Giả sử 15 phút sau khi bắt đầu, ông Suzuki bất ngờ chạy vội vàng vào phòng họp.

“Xin lỗi, tôi đã đến muộn! Tôi thực sự xin lỗi!”

Đối với việc ông Suzuki nói lời xin lỗi như vậy, chắc hẳn các bạn thường nói những lời ghét bỏ.

“Anh lại muộn sao. Lần nào anh cũng đến muộn nhỉ. Anh có bao giờ nghĩ về sự bất tiện đã gây ra cho những người xung quanh không? Tôi thấy nghi ngờ về ý thức của anh.”

Vào thời điểm khi thốt ra những lời như vậy, chúng ta đã vô tình làm mất đi tác dụng của việc



được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên. Đó là bởi vì hành động này không còn là việc đào tạo cấp dưới dựa trên sự tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau. Những người cấp dưới của chúng ta chắc chắn sẽ nghĩ rằng họ đang bị trừng phạt bằng những lời ghét bỏ đó.

Nếu muốn cấp dưới được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên, thì cấp trên tuyệt đối không được nói ra những lời ghét bỏ hoặc than phiền. Đối với ông Suzuki, người đã lên tiếng xin lỗi, thì bạn có thể dễ dàng cư xử một cách tự nhiên. Chào hỏi một cách thoải mái "Buổi sáng tốt lành" và nhanh chóng quay trở lại cuộc họp. Bắt đầu từ thời điểm đó, ông Suzuki sẽ tự mình nhận thức được trách nhiệm của bản thân.

Những người cấp dưới bị nói lời ghét bỏ, sẽ không hối lỗi mà hướng sự tức giận đến cấp trên của mình. Điều đó được gọi là "giận ngược". Ngay cả khi nội dung những lời mà cấp trên đã nói là đúng 100%, nhưng nếu cách diễn đạt không tốt, thì cấp dưới sẽ tự xoay ngược ý nghĩa và tự biện minh cho việc làm của bản thân mình.

"Anh không cần phải nói những lời khắc nghiệt đến như vậy đâu."

“Thật là khủng khiếp khi anh cứ dai dẳng nói những lời ghét bỏ như thế.”

Cấp dưới có thể sẽ đưa ra những phản ứng như thế này. Tuy nhiên, nếu bạn cư xử đúng mực, coi như thể không có chuyện gì xảy ra, thì cấp dưới không thể hướng sự tức giận về phía cấp trên. Tự bản thân họ sẽ cảm thấy lúng túng. Và họ bắt đầu suy nghĩ theo cách của chính mình.

“Nếu cứ để yên như thế thì sẽ không ổn... Nếu không làm điều gì đó thì sẽ...”

Điều này chính là để cho cấp dưới tự mình “được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên”. Và chúng ta với tư cách là cấp trên, cần phải cẩn thận chú ý không được nói ra những lời trách móc hay ghét bỏ. Vì những lời trách móc hay ghét bỏ đó cũng giống như một sự trừng phạt. Đó là một điểm cần phải đặc biệt lưu ý.



### **Chú ý đến việc thông báo trước và mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau**

Tôi sẽ đưa ra một điểm quan trọng nữa mà chúng ta cần phải chú ý. Đó là cần phải coi trọng việc thông báo trước về mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau để được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên. Việc được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên, về bản chất là minh chứng của sự tin tưởng và sự tôn trọng. Tuy nhiên, với những người cấp trên luôn đưa ra lời ghét bỏ, gây khó chịu hoặc can thiệp quá sâu và xen vào các vấn đề của cấp dưới, nhưng đột nhiên lại không nói bất cứ điều gì, thì sẽ khiến cho cấp dưới rất bất ngờ và cảm thấy bất an.

“Tôi đã bị bỏ rơi rồi sao...”

“Cấp trên đang ghét bỏ tôi hay sao...”

Lúc này cấp dưới thường có những hiểu nhầm như thế.

Do đó, điều quan trọng là chúng ta phải thông báo trước theo cách tương tự giống như những điều đã học được trong việc đào tạo cấp dưới mà không chỉ dạy đã nói đến ở phần trước.

“Anh Suzuki, từ trước đến nay tôi đã quá can thiệp và xen vào công việc của anh. Tôi rất xin lỗi vì đã lấy đi cơ hội để anh có thể tự mình cảm nhận và đánh giá bản thân.”

“Anh Suzuki, tôi tin rằng anh có thể giải quyết vấn đề bằng năng lực của chính mình, vì vậy từ giờ tôi sẽ cố gắng không nói ra những lời thừa thãi như thế nữa.”

Chúng ta có thể thông báo trước theo cách như thế này.

Điều quan trọng là cần xây dựng mối quan hệ tin tưởng với cấp dưới hằng ngày. Nếu có một mối quan hệ tin tưởng, cấp dưới sẽ tích cực nắm bắt sự thay đổi của cấp trên. Còn không, chắc chắn cấp dưới sẽ cảm thấy nghi ngờ đối phương, coi tất cả mọi thứ đều là những điều xấu.

Thông báo trước về mối quan hệ tin tưởng. Đây cũng là những yếu tố không thể thiếu để cấp dưới được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên.



#### 4. “SỰ KẾT THÚC MANG TÍNH LÝ LUẬN” CŨNG LÀ MỘT TRONG NHỮNG PHƯƠNG ÁN GIẢI QUYẾT

Mặc dù chúng ta đã thảo luận về việc áp dụng phương pháp phát triển nguồn nhân lực “được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên” trong việc nuôi dạy con cái, nhưng có một số người vẫn không thể ứng dụng nó tại nơi làm việc.

Ví dụ, bạn hãy thử tưởng tượng việc tổ chức tiến trình thực hiện của bộ phận bán hàng. Nếu được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên, thì có lẽ bạn sẽ tưởng tượng được tình huống cấp trên bỏ mặc những nhân viên bán hàng trong tình trạng không thể nâng cao được doanh số. Tất nhiên, một nhân viên bán hàng không nâng cao được doanh số sẽ cố gắng học hỏi điều gì đó từ tình hình hiện tại. Nhưng những người cấp trên của họ lại không thể chờ đợi điều đó. Bởi vì sự thiếu hụt của một người có thể ảnh hưởng tiêu cực đến toàn bộ thành tích của cả nhóm.

Chúng ta nên làm gì trong trường hợp như vậy? Một giải pháp được đưa ra đó là dù có chuyện gì xảy ra vẫn tiếp tục thực hiện trải nghiệm những



thành quả kết thúc mang tính tự nhiên. Một số người có thể nghĩ rằng hành động mẫn mủ và ghét bỏ sẽ có hiệu quả, nhưng tôi không nghĩ rằng điều đó sẽ giúp cải thiện tình hình. Chúng ta cần có sự tin tưởng và thực sự kiên nhẫn. Đây là phương pháp đầu tiên.

Phương pháp thứ hai là trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận sẽ được học trong chương tiếp theo. Thành quả kết thúc mang tính lý luận có nghĩa là hứa hẹn với đối phương và tuân thủ những lời hứa đó. Ví dụ: Nếu trong trường hợp bạn không thể đạt được doanh số đã đặt ra trong công việc kinh doanh của mình, thì việc chuyển đổi sang loại hình công việc khác ngoài việc bán hàng chính là một chính sách mang tính cụ thể. Bằng cách này, tôi muốn các bạn khám phá sự phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả cùng với việc kết hợp nhiều phương pháp khác nhau. Về phương pháp cụ thể trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận, chúng ta sẽ cùng thảo luận chi tiết trong chương tiếp theo.



## 5. NẾU BẠN MUỐN ĐẠT ĐƯỢC NHIỀU THÀNH CÔNG, BẠN CŨNG SẼ PHẢI GẶP NHIỀU THẤT BẠI

Tại sao nếu tiếp tục trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên, cấp dưới sẽ phải tăng thêm trải nghiệm những thất bại. Nếu như vậy, cấp trên của họ sẽ có xu hướng trở nên bất an.

“Tôi không muốn họ gặp phải những thất bại nữa”. Từ cảm nhận đó, cấp trên có thể sẽ muốn quay trở lại với hành vi can thiệp và xen vào các vấn đề của cấp dưới một cách quá mức.

Đây là một chủ đề mà tôi muốn các bạn cùng suy ngẫm. Đó là một câu hỏi mang tính căn bản mà chúng ta thường gặp phải: “Nếu chúng ta giảm bớt những thất bại, thì thành công có tăng lên hay không?”

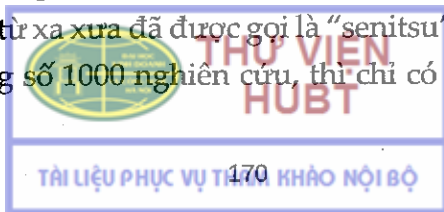
Về mặt lý thuyết chắc chắn nó sẽ mang ý nghĩa như vậy. Giả sử bạn có tất cả 10 thách thức, thất bại 7 và đạt được 3 thành công. Nếu bạn giảm thất bại xuống còn 5 trong tính toán, thì chắc chắn là số lần thành công sẽ là 5. Ví dụ như, ở một công xưởng sản xuất sử dụng máy móc đang vận hành bằng những lý luận vật lý, thì công nghệ là khái niệm này,

“Nếu giảm thất bại chắc chắn sẽ làm tăng thành công” sẽ được áp dụng nguyên như vậy.

Tuy nhiên, tùy thuộc vào từng loại hình công việc, mà có nhiều trường hợp không thể áp dụng đúng theo những công thức tính toán này. Ví dụ như, trong những nơi làm việc thuộc lĩnh vực phát triển nghiên cứu và bán hàng, thường có nhiều hoạt động mang tính tâm lý học hơn những hoạt động mang tính vật lý, “Nếu chúng ta giảm bớt số lần thất bại, thì số lần thành công của chúng ta cũng sẽ giảm đi”. Hãy cùng thử xem xét tại sao lại như vậy.

Trong tính toán trước, nếu thất bại được giảm xuống thì những thách thức cũng không giảm bớt đi, nghĩa là, luôn tồn tại 10 thách thức. Tuy nhiên, khi cố gắng giảm bớt sự thất bại tại nơi làm việc thuộc lĩnh vực phát triển nghiên cứu và bán hàng, thì hành vi tâm lý học có tác dụng làm giảm bớt thách thức ban đầu. Có nhiều trường hợp không phải là 10 thách thức như ban đầu mà chỉ còn 6 hoặc 8 thách thức.

Việc phát triển nghiên cứu các sản phẩm thuốc, từ xa xưa đã được gọi là “senitsu”. Có nghĩa là trong số 1000 nghiên cứu, thì chỉ có khoảng ba



ngiên cứu có thể thực sự đạt được thành công. Tức là xác suất thành công sẽ chỉ đạt 0,3%.

Tương tự trong lĩnh vực kinh doanh, chúng ta không thể có được tất cả đơn đặt hàng từ các khách hàng đã tiếp cận. Tỷ lệ thành công khác nhau tùy thuộc vào từng loại hình công việc và sản phẩm, nhưng nếu may mắn thì trong 10 đơn đặt hàng có thể tiếp nhận một nửa số đó. Thông thường chúng ta đạt được hiệu suất 30%, nhưng trong một số trường hợp, việc đạt được hiệu suất thấp hơn 10% cũng không phải là hiếm.

Ở những nơi làm việc như vậy, cấp trên thường đưa ra những chỉ thị "Không được phép thất bại! Hãy tăng xác suất lên!", và cấp dưới có nhiệm vụ phải nỗ lực giảm thiểu những thất bại đó. Nhưng trái ngược với ý của cấp trên, những người cấp dưới lại giảm bớt những thách thức. Kết quả là số lượng thành công cũng giảm xuống. Điều này cũng thường xảy ra tại các nơi làm việc khác.



**THƯ VIỆN  
HUBT**

## **Nền tảng của cách suy nghĩ đường cong hiển thị sự tăng trưởng**

Bằng cách này, chúng ta có thể biết được rằng, để tăng thêm thành công, thì chúng ta không được giảm số lần thất bại, ngược lại việc gia tăng những thất bại lại đem đến hiệu quả lớn hơn. Đừng sợ thất bại, đừng la mắng, thay vào đó hãy khen ngợi. Với một môi trường như vậy, số lượng các thách thức sẽ tăng từ 10 lên 12, hoặc 15. Tất nhiên, số lượng thất bại sẽ tăng, nhưng số lượng thành công cũng sẽ tăng lên. Tôi nghĩ rằng đây chính là nguyên tắc cơ bản của công việc.

Nếu nói như vậy, chắc chắn sẽ có một số người đưa ra ý kiến phản luận như thế này.

“Cho dù nói là như vậy, nhưng nếu chúng ta chỉ tăng các thách thức, còn giảm đi những thất bại thì chẳng phải là có thể gia tăng thành công hay sao!”

Chắc chắn rồi. Tôi cũng nghĩ đó là cách tốt nhất. Tuy nhiên, nếu ông chủ truyền đạt thông điệp đó cho cấp dưới của mình, thì về mặt tâm lý học, những thách thức sẽ có xu hướng giảm đi. Vậy thì thay vào đó, chúng ta sẽ không truyền đạt những điều như vậy, mà đứng trên cương vị một

người cấp trên, chúng ta sẽ truyền tải một thông điệp cho cấp dưới của mình ví dụ như được phép gia tăng những thất bại. Nếu làm như vậy, thì cấp trên sẽ tiếp cận gần hơn với những thành quả mà bản thân mong muốn.

Có một lý thuyết về “đường cong phát triển” (đường cong hiển thị sự tăng trưởng). Con người chúng ta đều gia tăng mức độ thành thạo trong công việc khi tích lũy được nhiều kinh nghiệm, đó là lý thuyết cho rằng hiệu suất công việc sẽ tăng lên như một đường cong của phương trình bậc hai. Tăng những thách thức và trải nghiệm thất bại, thì hiệu quả của công việc cũng được cải thiện. Do đó, cấp trên nên hành động để gia tăng những thách thức. Tuyệt đối không được cố gắng làm giảm những thất bại.

Nếu cố gắng làm giảm thất bại, thì những thách thức và thành công cũng giảm theo. Ngược lại, nếu cố gắng làm tăng những thất bại, thì những thách thức và thành công cũng theo đó mà tăng lên. Các bạn cần phải ghi nhớ nguyên tắc này.



## Quay vòng nhanh chóng chu trình PDCA

Thế giới đang vận động và biến đổi không ngừng. Ví dụ như tốc độ cách tân của công nghệ diễn hình trong mạng lưới Internet, hay tốc độ thay đổi phong phái của văn hóa. Cùng với đó, ngành kinh doanh cũng thay đổi một cách chóng mặt. Trong những trường hợp như vậy, những nhà kinh doanh nên có sự chuẩn bị như thế nào?

Câu trả lời cho câu hỏi đó là chúng ta - những con người hiện đại cần biết tận dụng triệt để quá trình “quay vòng nhanh chóng chu trình PDCA”. Trong thời kì của những biến đổi, các doanh nghiệp đã tiếp bước theo mô hình của người chiến thắng, nếu sản xuất ra được các sản phẩm nổi bật, được đánh giá cao, thì doanh nghiệp đó có thể tiếp tục gia tăng lợi nhuận trong một thời gian dài. Tuy nhiên, ở thời điểm hiện tại, chúng ta không thể kì vọng vào cách triển khai như vậy. Ví dụ, tháng tới có doanh nghiệp phát hành sản phẩm mới, thì các công ty cạnh tranh bắt đầu bán các sản phẩm có chất lượng hầu như không đổi nhưng với giá thấp hơn. Hình thức cạnh tranh như vậy không phải là điều xa lạ trong kỷ nguyên mới.



THƯ VIỆN  
HUBT

Trong bối cảnh như vậy, các doanh nghiệp chỉ có thể sống sót bằng cách biến đổi hình thức tồn tại thành kiểu định hướng đối phó với những thay đổi để bắt kịp được với những biến đổi nhanh chóng ở môi trường bên ngoài. Đó chính là Plan (kế hoạch), Do (thực hiện), Check (kiểm tra) và Action (hành động). Không có cách nào khác ngoài việc tăng tốc độ quay vòng chu kỳ này và tiếp tục thử nghiệm sửa lỗi.

Việc áp dụng những điều này vào nơi làm việc, có nghĩa là “chấp nhận những thất bại và gia tăng các thách thức” được nêu ra ở phần trước đó. Bằng cách tăng thất bại, chúng ta có thể gia tăng những thành công. Chính điều này có liên quan trực tiếp đến việc quản lý “quay vòng nhanh chóng chu trình PDCA”.

Hãy để cho cấp dưới được tự mình trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên, giúp cho họ có thể mở rộng quyền tự chủ của chính mình. Đây là điều không thể thiếu trong quá trình quản lý tổ chức để ứng phó với sự thay đổi nhanh chóng trong cuộc sống hiện tại. Dù nhìn nhận từ quan điểm vi mô, hay từ quan điểm vĩ mô, có thể nói rằng không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc thực hiện đào tạo nguồn nhân lực theo cách như vậy.



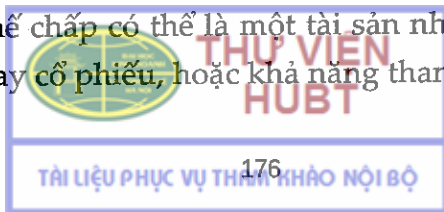
## 6. COI TRỌNG “SỰ TIN TƯỞNG” CHỨ KHÔNG PHẢI LÀ “SỰ TÍN DỤNG”

Sự khác biệt giữa “sự tin tưởng” và “sự tín dụng” là gì? Khi được hỏi câu hỏi này, chúng ta thường không thể đưa ra ngay câu trả lời.

Trước hết, hãy hỏi xem từ ngữ mà bạn nghĩ đến trong đầu khi được hỏi về “sự tín dụng” là gì? Khi được hỏi như vậy, nhiều người sẽ đưa ra câu trả lời như quỹ tín dụng, giao dịch tín dụng, kiểm tra tín dụng. Nhìn nhận bằng cách này, chúng ta có thể thấy rằng thuật ngữ tín dụng có nhiều từ ngữ liên quan đến tài chính.

Và sau đó, chúng ta sẽ thử thay thế phần “tín dụng” của những từ này bằng từ “tin tưởng”, chúng ta sẽ được kết quả: kết an toàn, giao dịch tin cậy, khảo sát tin cậy... Các bạn thấy thế nào? Không cảm thấy có chút kì lạ sao? Trên thực tế, chính sự không tương thích này đang ẩn chứa sự khác biệt giữa sự tín dụng và sự tin tưởng.

Giao dịch tín dụng là một giao dịch được thực hiện trên nền tảng có tài sản thế chấp. Tài sản thế chấp có thể là một tài sản như bất động sản hay cổ phiếu, hoặc khả năng thanh toán dựa



vào điều kiện nơi mà bạn đang làm việc là một công ty lớn.

Kiểm tra tín dụng là việc điều tra thông tin của đối phương trước khi bắt đầu giao dịch. Tài khoản ngân hàng có được bao nhiêu? Với những tài sản như bất động sản thì đối phương có khoảng bao nhiêu? Nơi làm việc? Chúng ta cần điều tra chi tiết các điểm này.

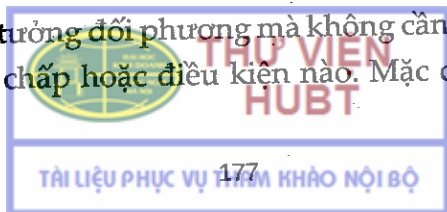
Với ý nghĩa của những cụm từ trên, tín dụng có thể được định nghĩa lại là “sự tin tưởng vào đối phương dựa trên những tài sản thế chấp để lấy được sự hỗ trợ”.

Vậy rốt cuộc “sự tin tưởng” là gì? Và nó khác biệt với “sự tín dụng” như thế nào?

### **Tin tưởng đối phương ngay cả khi không có tài sản thế chấp**

Tín dụng là cách suy nghĩ theo hướng nếu bạn có tài sản thế chấp để bảo đảm thì sẽ nhận được sự tin tưởng, nếu không thì sẽ không nhận được lòng tin từ đối phương. Mặt khác, tin tưởng là sự tin vào đối phương mà không cần sự bảo đảm.

Tin tưởng đối phương mà không cần bất kỳ tài sản thế chấp hoặc điều kiện nào. Mặc dù có khả



năng bị phản bội, nhưng vẫn đặt lòng tin vào đối phương. Đó chính là sự tin tưởng. Chính vì vậy, việc tin tưởng vào cấp dưới của mình không phải là một điều dễ dàng. Nếu chỉ sau một hoặc hai lần cảm thấy thất vọng mà chúng ta có xu hướng không đặt lòng tin vào họ nữa thì đó không phải là sự tin tưởng mà đó là thế giới của sự tín dụng. Từ "tin tưởng" có trọng lượng lớn hơn như thế rất nhiều.

Quá trình phát triển nguồn nhân lực mà không ngợi khen, không la mắng, và không chỉ dạy không phụ thuộc vào sự tín dụng, mà dựa trên cơ sở tin tưởng. Nói cách khác, bất kể chúng ta sẽ bị phản bội bao nhiêu lần, ngay cả khi cảm thấy rất thất vọng, chúng ta cũng sẽ không ngừng tin tưởng. Nếu không dựa trên cơ sở này, thì không thể thực hiện việc đào tạo cấp dưới theo cách này.

Giáo sư Shinzo Mori - một triết gia, một nhà giáo dục học mà tôi ngưỡng mộ, đã để lại những lời dưới đây liên quan đến giáo dục.

"Giáo dục là một tác phẩm mang tính tạm thời như thế chúng ta đang viết những văn tự trong dòng nước chảy. Tuy nhiên, chúng ta phải khắc



THƯ VIỆN  
HUBT

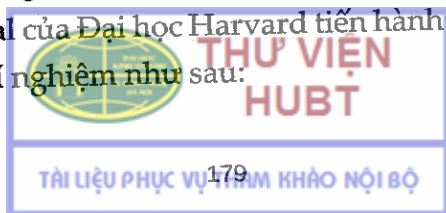
phục nó một cách nghiêm túc cứ như thể khắc lại nó trên vách đá bằng dùi đục.”

Đó chính xác là sự tin tưởng vào mọi người. Việc “nuôi dưỡng con người” chính là đặt lòng tin vào họ.

### Hiệu ứng Pygmalion và hiệu ứng Golem

Chúng ta biết đến sự tồn tại của những thuật ngữ như là “hiệu ứng Pygmalion” và “hiệu ứng Golem”. Hiệu ứng Pygmalion tức là “Nếu bạn có những mong đợi mang tính tích cực đối với đối phương, thì mong đợi đó sẽ được thực hiện.” Mặt khác, hiệu ứng Golem cho rằng “Nếu bạn có những mong đợi mang tính tiêu cực đối với đối phương, thì mong đợi đó sẽ được thực hiện.” Dù bằng cách nào, khi được người khác kỳ vọng, chúng ta thường có xu hướng cố gắng đáp ứng lại sự mong đợi đó. Những hiệu ứng tâm lý học như vậy được gọi là hiệu ứng Pygmalion và hiệu ứng Golem.

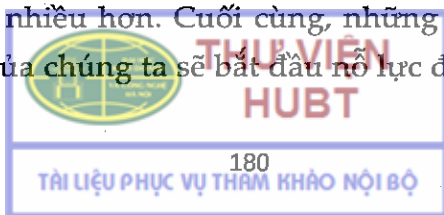
Hiệu ứng Pygmalion đã được làm sáng tỏ bằng thí nghiệm Double blind do Giáo sư Robert Rosenthal của Đại học Harvard tiến hành vào năm 1964. Thí nghiệm như sau:



Hiệu trưởng trường sẽ truyền đạt những thông tin mang tính không chính xác với các giáo viên phụ trách. Theo như kết quả của các bài kiểm tra đặc biệt, người ta nhận thấy rằng sinh viên A và B có trí thông minh rất cao, và họ chắc chắn rằng hai học sinh này sẽ dẫn đầu về điểm số. Sau đó, giáo viên chủ nhiệm đã tin rằng thông tin này là chính xác và đặt kỳ vọng rất lớn đối với sinh viên A và sinh viên B. “Chắc chắn các em có khả năng làm được.” Sau khi truyền đạt lại sự mong đợi đó cho họ, và kết quả là thành tích của hai người được cải thiện đáng kể sau một năm. Đây chính là hiệu ứng Pygmalion.

Sự tin tưởng được lấy làm điều kiện tiên quyết trong việc đào tạo cấp dưới mà không khen ngợi, không la mắng, và không chỉ dạy giống như hiệu ứng Pygmalion này. “Bạn chắc chắn sẽ có thể làm điều đó.” Tôi không cần bất cứ điều gì đảm bảo, không cần phải đặt cược, tôi tin tưởng vô điều kiện vào cấp dưới của mình.

Và ngay cả khi bị phản bội, ngay cả khi kết thúc trong sự thất vọng, tôi vẫn sẽ tiếp tục tin tưởng nhiều hơn. Cuối cùng, những người cấp dưới của chúng ta sẽ bắt đầu nỗ lực để đáp ứng



được sự kỳ vọng đó. Sau đó, tại một thời điểm nhất định, các cấp dưới sẽ đáp ứng những mong đợi của chúng ta một cách đáng khâm phục. Điều tương tự cũng xảy ra khi ta thử nghiệm hiệu ứng Golem.



**THƯ VIỆN  
HUBT**



**THƯ VIỆN  
HUBT**

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

## Chương 5

# Được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận

### 1. NẾU BẠN TRỄ GIỜ DỪNG BỮA...

**H**ãy thử giả sử rằng con út trong một gia đình nọ luôn đến trễ giờ ăn tối. Cha mẹ và các người anh chị em khác luôn đợi ở bàn ăn lúc 6 giờ. Nhưng mặc dù 10 phút, rồi 20 phút trôi qua vẫn không thấy người con út xuất hiện. Người mẹ nổi giận.

“Không thể chịu đựng thêm được nữa. Chúng ta hãy bắt đầu bữa ăn trước đi.”

Cuối cùng, người con trai út trở về nhà khi gia đình đã dùng xong bữa được mười phút.

“Con về nhà rồi đây, con đói quá.”



Người mẹ lên tiếng la mắng đưa con về trể của mình.

“Mẹ phải nói bao nhiêu lần con mới hiểu chuyện đây? Cả nhà đã phải đợi con suốt đấy. Nếu con về muộn, mẹ sẽ phải hâm nóng lại đồ ăn, thế là mất công làm hai lần. Con không biết là mọi người rất ghét việc này hay sao?”

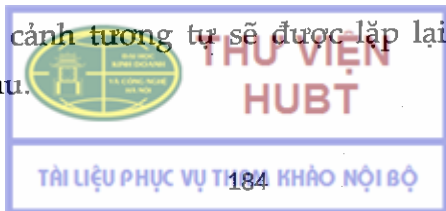
“Vâng... Con xin lỗi...”

Trái với những gì đã nói, cậu con trai đó hoàn toàn không có chút hối lỗi nào. Vậy là người mẹ lại thuyết giảng cho cậu ta một lần nữa.

“Thực sự con đã hiểu rồi chứ? Con chẳng bao giờ chịu nghe lời của mọi người, con không nghĩ là bản thân đang gây phiền hà đến những người xung quanh hay sao!”

Tuy nhiên, người con trai có vẻ không quan tâm đến những lời mẹ mình vừa nói. Và sau khi ăn ngẫu nhiên hết các món ăn mẹ đã hâm lại, cậu ta nhanh chóng đi đến phòng khách và bắt đầu xem TV.

Và cảnh tương tự sẽ được lặp lại vào ngày hôm sau.



“Mẹ phải nói bao nhiêu lần con mới hiểu chuyện đây? Mẹ đã nói là mọi người phải quây quần quanh bàn ăn lúc 6 giờ rồi cơ mà?”

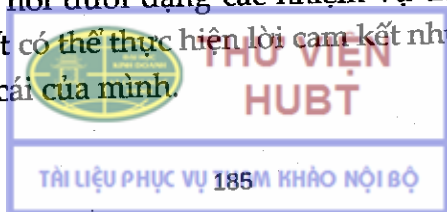
Người mẹ đã không biết phải làm thế nào với cậu con trai của mình. Bà không biết làm thế nào để dạy bảo cậu ta.

Vâng, đó là một câu hỏi. Làm thế nào để chúng ta có thể dạy dỗ đứa trẻ này? Tôi không nghĩ rằng phương pháp trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên được đề cập trong chương trước sẽ có tác dụng trong việc giải quyết vấn đề này. Vậy có cách nào khác tốt không?

### **Trước tiên theo sát việc học tập và giữ gìn lời hứa**

Trong tâm lý học của Adler, ông cho rằng vào những thời điểm đó, thì phương pháp để cho trẻ được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận sẽ có hiệu quả. Những thành quả kết thúc mang tính lý luận là: “Trước tiên hãy thực hiện một lời hứa, tuân thủ lời hứa đó, và theo dõi việc học tập của đối phương.”

Nếu nói dưới dạng các nhiệm vụ thì cha mẹ trước hết có thể thực hiện lời cam kết như thế này với con cái của mình.



“Các con hãy về nhà trước 6 giờ tối nhé. Nếu không về trước 6 giờ thì sẽ không được ăn bữa tối. Các con hiểu rồi chứ?”

Nếu các con đồng ý với phương án này thì lời cam kết được thực hiện. Và thực tế, nếu lũ trẻ về muộn chúng ta sẽ không cần phải làm đồ ăn cho chúng.

“A, con đã về rồi đấy à? Đáng tiếc nhỉ. Vì chúng ta đã hứa với nhau trước đó nên sẽ không có bữa tối dành cho con đâu nhé.”

Chúng ta có thể thản nhiên mà nói như thế.

Đứa trẻ đó chắc chắn sẽ rất ngạc nhiên. Bởi vì, từ trước đến nay, ngay cả khi cậu ta vi phạm lời hứa của mình, thì cũng đều nhận được bữa ăn từ mẹ. Không thể tin được, mẹ thực sự không làm đồ ăn cho mình sao... Cậu con trai đã rất ngạc nhiên và bắt đầu cáu giận.

“Ôi mẹ làm đến mức như thế thật sao? Con đói rồi... Con muốn ăn cơm.”

Tuy nhiên người mẹ tiếp tục đáp lại bằng những lời nói lạnh lùng.

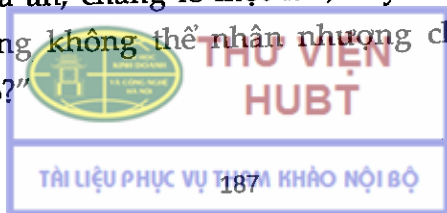
“Ồ không, mẹ xin lỗi, thật là tiếc quá. Từ ngày mai con hãy về nhà đúng giờ nhé!”

Có lẽ cậu con trai đó sẽ biết giữ lời hứa vào ngày hôm sau. Nhất định sẽ không làm com cho chúng nếu chúng không chịu về nhà trước 6 giờ. Vì đó không chỉ là những lời nói suông, hãy để cho bản thân chúng biết được rằng lời hứa đó thực sự cần được tuân thủ. Nhất định “phải học hỏi từ những trải nghiệm”. Bằng thái độ kiên quyết của người mẹ, đứa trẻ phải biết học hỏi từ những chuyện đã trải qua. Hãy để trẻ được tự quyết định bằng ý nghĩ của mình và học cách tuân thủ thời gian. Điều đó có thể giúp cho chúng tự giải quyết các vấn đề bằng chính năng lực của bản thân mình.

### Những đứa trẻ học được điều gì từ “những lời khen ngợi”

Khi kể câu chuyện giữ lời hứa về nhà ăn tối đúng giờ này, tôi đã nhận được thắc mắc từ một người mẹ trẻ:

“Ông Ogura, tôi hiểu rõ lý thuyết của ông, nhưng tôi không thể chịu đựng nếu bọn trẻ đang khóc trước mặt mình, có lẽ tôi sẽ làm cho chúng một bữa ăn, chẳng lẽ một lần, hay hai lần đầu tiên cũng không thể nhận nhượng cho chúng hay sao?”



Người phụ nữ đó đã truyền đạt lại suy nghĩ của một người mẹ luôn hướng đến con của mình. Tuy nhiên hành động cao thượng này có thật sự tốt hay không? Để làm rõ điều đó, tôi đã đưa ra câu hỏi như thế này cho người phụ nữ đó.

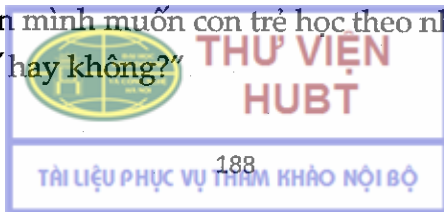
“Ồ cũng đúng nhì, nếu chỉ một lần thì chúng ta có thể nhân nhượng. Tôi hiểu suy nghĩ của chị. Tuy nhiên, tôi xin phép hỏi chị một câu. Giả sử nếu chúng ta nhân nhượng cho chúng một lần và làm đồ ăn cho chúng. Vậy lúc đó bọn trẻ sẽ học được điều gì thông qua trải nghiệm lần này?”

Sau đó, người phụ nữ đó đã biểu hiện nét mặt thay đổi hẳn so với trước và luống cuống không biết trả lời như thế nào.

“... Có lẽ bọn trẻ sẽ chỉ học được rằng ngay cả khi không tuân thủ lời hứa, nếu khóc lóc cầu xin thì sẽ được tha thứ hoặc chỉ cần cúi kính phản kháng lại thì có thể nhận được sự tha thứ.”

Tôi đã hỏi thêm nhiều câu hỏi.

“Đó có phải là điều mà chị mong muốn không? Và ngay cả khi không tuân thủ lời hứa, nếu khóc lóc cầu xin thì sẽ được tha thứ, chị có nghĩ rằng bản thân mình muốn con trẻ học theo những điều như thế hay không?”



Người phụ nữ đó đã nói một cách rõ ràng:

“Không, tôi không muốn những đứa con của mình học theo những điều đó. Chính vì vậy, là bậc cha mẹ, tôi sẽ phải kiên quyết đối diện với con cái của mình, nuông chiều sẽ là những hành vi không tốt cho trẻ. Tôi đã hiểu rõ ý nghĩa của việc làm này. Cảm ơn ông.”

Chúng ta không thể dạy cho trẻ những kỹ luật như thế này chỉ bằng phương pháp để cho chúng được tự trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên. Thêm vào đó, chúng ta cần thực hiện đồng thời phương pháp trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận để việc giáo dục có tính hiện thực hơn. Việc này cũng giống với việc phát triển nguồn nhân lực tại các nơi làm việc. Bằng cách lựa chọn sử dụng kết hợp phương pháp trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận, mà những người cấp trên có thể đào tạo các cấp dưới của mình hiệu quả hơn trước.



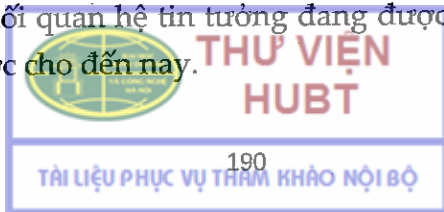
THƯ VIỆN  
HUBT

## 2. GHÉT BỎ VÀ KHIẾN TRÁCH TRỞ THÀNH NHỮNG HÌNH PHẠT

Có một số điều tôi muốn các bạn lưu ý khi thực hiện phương pháp trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận. Đó là các bạn tuyệt đối không bao giờ được nói những lời ghét bỏ hoặc la mắng khi những đứa trẻ mắc lỗi.

Theo như những điều tôi đã đề cập ở trên, thì tiền đề tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau là điều kiện tiên quyết trong việc đào tạo nguồn nhân lực không khen ngợi, không la mắng, và không chỉ dạy.

Vì vậy, khi bạn nói những lời ghét bỏ hoặc la mắng, thì phương pháp trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận sẽ đem lại những tác dụng như thế nào cho những người có được trải nghiệm đó? Trong tâm lý học Adler, người ta nhận định rằng, khi những kết quả kết thúc mang tính lý luận bị hiểu nhầm là các hình phạt sẽ dẫn đến sự phá vỡ các mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau. Nói cách khác, người ta cho rằng việc làm đó sẽ không thể đạt được hiệu quả ban đầu, mà sẽ hủy hoại mối quan hệ tin tưởng đang được xây dựng từ trước cho đến nay.



Nếu lấy ví dụ cụ thể, chắc chắn sẽ dễ hiểu hơn. Một lần nữa, tôi sẽ xác minh ý nghĩa của phương pháp này trong trường hợp “Đưa trẻ về trẻ giờ ăn tối”. Trước tiên hãy thử bắt đầu với trường hợp không nói những lời ghét bỏ hoặc la mắng.

“Con đã về rồi đây. Mẹ ơi, con đói rồi. Bữa tối hôm nay là gì vậy ạ?”

“Ồ, con đã về rồi à, bữa ăn đã kết thúc rồi. Thật đáng tiếc, nhưng vì chúng ta đã hứa với nhau, nên hôm nay mẹ đã không phần cơm cho con.”

“Á, con đói lắm rồi, con muốn ăn cơm, mẹ làm cho con đi.”

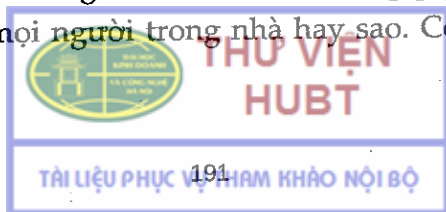
“Xin lỗi, ngày mai mẹ sẽ lại nấu cơm nên con nhớ về đúng giờ nhé.”

“Mẹ thực sự sẽ không nấu cơm cho con sao...”

Ngược lại, trong trường hợp nói những lời ghét bỏ hoặc la mắng thì sẽ như thế nào nhỉ?

“Con đã về rồi đây. Mẹ ơi, con đói rồi. Bữa tối hôm nay là gì vậy ạ?”

“Hôm nay con lại về muộn như thế này nữa sao... Con không biết là bản thân đang gây phiền toái cho mọi người trong nhà hay sao. Con thực sự là...”





“Con biết rồi, mẹ ồn ào quá đi, nếu được thì mang com ra cho con nhanh lên, con đói rồi.”

“Mẹ không thể mang com cho những đứa trẻ không có ý thức như con được!”

“Thật khủng khiếp, mẹ không thể làm com cho con sao? Không thể có điều đó được. Mau làm com cho con!”

“Không được. Nếu đã nói là sẽ không làm com thì mẹ chắc chắn sẽ không làm! Chẳng phải là chúng ta đã hứa như vậy rồi sao.”

“Con đã không nghĩ rằng điều này thực sự nghiêm trọng đến mức đó. Thật là khủng khiếp. Mẹ thực sự sẽ đối xử với con như thế này sao?”

Kể từ đó, đứa trẻ không nói chuyện với mẹ mình nữa. Rõ ràng, chúng ta sẽ cảm thấy như chúng đang có ác cảm đối với mẹ của mình. Mặc dù chúng ta dự định cho bọn trẻ trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận, nhưng chắc chắn mục tiêu ấy hoàn toàn không đạt được.



### Nhắc nhở chú ý là ý tưởng của phía kiểm soát

Trải nghiệm những thành quả kết thúc không phải là để nhắc nhở đối phương cần phải chú ý mà nhằm mục đích tôn trọng đối phương và nỗ lực để không gây trở ngại đối với cơ hội tự nhận thức của đối phương. Hai điều này tưởng như tương tự mà hoàn toàn khác nhau. Nhắc nhở đối phương cần phải chú ý là sự kiểm soát và thống trị. Mặt khác không gây trở ngại đối với cơ hội tự nhận thức của đối phương là sự tôn trọng và tin tưởng.

Những thất bại trong việc cố gắng để trải nghiệm những thành quả kết thúc đó là bởi chúng ta đang hiểu sai những ý nghĩa cơ sở này. Nếu lấy mục tiêu là nhắc nhở đối phương cần phải chú ý thì sẽ có xu hướng bày tỏ thái độ giống như khi nói những lời ghét bỏ và la mắng. Tuy nhiên, nếu bạn nhận thức được một cách rõ ràng rằng chúng ta không nên gây trở ngại đối với cơ hội tự nhận thức của đối phương, thì chắc chắn rằng chúng ta sẽ không bao giờ thực hiện những phản ứng giống như vậy. Đó là vì sự nhầm lẫn về gốc rễ cơ bản của những lời ghét bỏ và quở trách.

Vậy có những cách ứng đối như thế nào dựa trên sự tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau?

- Nói những lời tươi sáng và thoải mái
- Nói ngắn gọn
- Thể hiện sự đồng cảm rằng “Tôi cũng rất lấy làm tiếc.”

Nó không chỉ giới hạn ở những điều này, nó còn trở thành hình thức giao tiếp hoàn toàn khác biệt với sự thù ghét.

Khi bạn muốn để cho đối phương được trải nghiệm những thành quả kết thúc, bạn cần phải cẩn thận để không làm cho đối phương hiểu nhầm rằng “Bản thân đang phải nhận lấy sự trừng phạt”.

### **Giao tiếp một cách thoải mái, gần gũi với cấp dưới**

Những lời trách móc, phàn nàn dai dẳng sẽ trở thành sự “trừng phạt” cũng giống với trường hợp giữa những người cấp trên và cấp dưới.

“Bạn đã nhận thấy điều đó chưa. Có lẽ bạn quả thật đã thất bại. Bởi vậy nên lúc nào tôi cũng phải nhắc nhở đấy. Đôi khi nếu bạn chịu lắng nghe những gì tôi nói thì biết đâu sẽ tốt hơn.”

Những người cấp dưới khi bị cấp trên của mình nói như vậy, chắc chắn họ cũng sẽ phản ứng

giống như những đứa trẻ về muộn được nói đến trước đó. Nói cách khác, họ sẽ cảm thấy như bản thân đang phải nhận sự “trừng phạt” từ cấp trên của mình. Và mối quan hệ tin cậy giữa cấp trên và cấp dưới sẽ bị phá vỡ. Điều này sẽ dẫn đến một kết cục tự nhiên là cho dù bạn có nghĩ rằng bản thân đang cố gắng hỗ trợ đối phương thì cũng không thể thực hiện thuận lợi được sau khi đã phá vỡ mối quan hệ tin tưởng này.

Thay vào đó, cấp trên cần kèm thêm cho những người cấp dưới đã gặp phải thất bại của mình những lời lạc quan, nhún nhường, từ ngữ ngắn gọn và những lời động viên đại loại như “Tôi cũng rất lấy làm tiếc.”

“Thật là đáng tiếc quá nhỉ. Chúng ta hãy cố gắng làm tốt trong những lần tiếp theo.”

Bằng những lời này mà các cấp dưới có thể bắt đầu tự mình suy nghĩ xem bản thân nên làm gì để không mắc phải những sai lầm như vậy.

Điều mà những người cấp trên cần phải chú ý khi để cho cấp dưới của mình được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận là cần phải truyền đạt bằng sự thoải mái, gần gũi.

### 3. KẾT QUẢ CUỐI CÙNG KHÔNG MONG ĐỢI CŨNG LÀ MỘT SỰ TRỪNG PHẠT

“Nếu con không trở về trước 6 giờ tối, con sẽ không được dùng bữa.”

Những lời hứa như thế này là một trường hợp điển hình của trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận.

Sau đó, nếu đưa ra lời cam kết rằng, “Nếu không về nhà trước 6 giờ tối, thì sẽ phải dọn phòng một mình”, thì thái độ tiếp nhận của trẻ sẽ thay đổi như thế nào?

Có lẽ khi nói rằng “hãy dọn dẹp phòng”, thì đứa trẻ đó sẽ tiếp nhận điều này như là một “hình phạt”. Tại sao lại như vậy? Sự khác biệt giữa việc “không làm bữa ăn cho chúng” và “dọn dẹp phòng” là gì?

Khi đưa trẻ trẻ giờ ăn tối, việc chuẩn bị bữa ăn và dọn dẹp sau đó sẽ tốn hai lần công sức thực hiện. Để loại bỏ những rắc rối đó thì việc cam kết rằng “Sẽ không làm đồ ăn cho đứa trẻ đó nếu về nhà trễ” sẽ đảm bảo tính hợp lý, vì vậy có thể nói rằng đây là một giải pháp mà bạn trẻ không còn cách nào khác ngoài tuân theo.

Tuy nhiên, việc bắt chúng dọn dẹp phòng là một yêu cầu không liên quan gì đến các bữa ăn. Vì vậy, nó không mang lại tính hợp lý cho những thành quả đạt được cuối cùng, và giảm mức độ thỏa đáng đối với đứa trẻ đó. Và bọn trẻ sẽ chỉ coi đó là một hình phạt để kỷ luật mình.

Để cho chúng được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận, thì những kết quả cuối cùng cũng cần phải có tính hợp lý. Đó là một điểm mà chúng ta cần phải chú ý khi thực hiện phương pháp này.

### **Kết quả được trải nghiệm từ rất nhiều những sai lầm của nhân viên**

Nếu bạn áp dụng điều này tại nơi làm việc của mình, thì sẽ thế nào? Chúng ta hãy cùng xem xét trường hợp của một cấp dưới - mắc phải nhiều lỗi trong công việc - được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận.

Trước hết, những “thành quả kết thúc” mà chúng ta không nên làm có dạng như sau:

- Nếu mắc lỗi, bạn phải dọn dẹp văn phòng.
- Nếu mắc lỗi, bạn phải để lại số điện thoại.

- Nếu mắc lỗi, bạn phải thay phiên đi làm vào một ngày nghỉ.

Những kết quả cuối cùng này không hề liên quan gì đến những lỗi mà họ đã mắc phải. Nói cách khác, đó không phải là một thành quả kết thúc hợp lý. Chính bởi vậy, nó sẽ vô tình trở thành những hình phạt.

Vậy ngược lại, những thành quả kết thúc mang tính hợp lý là như thế nào?

- Không được về nhà trước khi có thể xác nhận rằng không có lỗi trong công việc đã làm.
- Nếu có lỗi, phải viết báo cáo về nguyên nhân và các biện pháp để tránh tái phạm.
- Nếu lặp lại những lỗi trước đó, thì phải thay thế người phụ trách công việc.

Bởi vì những hình phạt này có liên quan đến những lỗi mà cấp dưới đã mắc phải và có tính hợp lý nên bản thân họ sẽ ít cảm thấy rằng bản thân đang bị trừng phạt. Cách thiết lập những kết quả cuối cùng này cần nhấn mạnh vào tính hợp lý, và cần phải để cho các cấp dưới bị thuyết phục. Nếu không, hiệu quả của việc đào tạo cấp dưới sẽ bị mất đi.



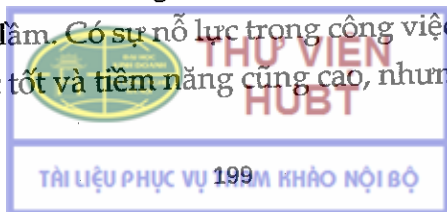
#### 4. KẾT QUẢ CUỐI CÙNG MANG TÍNH LÝ LUẬN “THAY ĐỔI NGƯỜI PHỤ TRÁCH”

Bản thân tôi trước đây khi còn làm trong công ty tư vấn, sau khi quyết định ký kết hợp đồng với một khách hàng quan trọng nào đó, tôi thường phải vò đầu suy nghĩ xem sẽ phải chọn nhân viên nào phụ trách công việc lần này?

Giống như nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ khác, công ty tôi cũng không có đủ nguồn nhân lực. Tất cả những nhà tư vấn viên được đề cử, ai cũng có điểm mạnh và điểm yếu. Chính vì thế mà việc đưa ra quyết định sẽ không hề dễ dàng.

Sau khi suy nghĩ rất nhiều về những điều này, tôi đã quyết định rằng “sẽ lựa chọn anh A, một người trẻ tuổi, và còn ít kinh nghiệm, để phụ trách nhiệm vụ và mong muốn anh ta có thể trưởng thành hơn thông qua công việc lần này. Tôi đã đặt cược vào động lực và tiềm năng trưởng thành của anh nhân viên đó.

Tuy nhiên, anh A có một nhược điểm rất rõ ràng. Điều đó có nghĩa là anh ta có thể sẽ phạm phải sai lầm. Có sự nỗ lực trong công việc, tâm thế làm việc tốt và tiềm năng cũng cao, nhưng đôi khi





mắc phải những sai lầm nghiêm trọng, vì vậy tôi không thể tin tưởng mà giao phó cho anh ta một khách hàng quan trọng đến vậy.

Chính bởi những lý do này, trước tiên tôi quyết định để cho nhân viên này được trải nghiệm thành quả kết thúc mang tính tự nhiên. Anh ta có thể sẽ thất bại nhưng sẽ có cơ hội học hỏi từ những sai lầm đó. Tôi đã nghĩ như vậy và quyết định giao trọng trách này cho anh ta. Thế nhưng...

Thói quen xấu của anh A vẫn còn tiếp tục bộc lộ ở đây. Mặc dù là một khách hàng quan trọng, nhưng anh ta liên tục mắc đi mắc lại một lỗi. Cuối cùng, khiếu nại được đưa ra từ khách hàng. Họ nhận xét rằng "Nếu cứ giữ nguyên tình trạng này, tôi sẽ phải xem xét lại hợp đồng của mình, bên phía công ty ông đã không giám sát cẩn thận dự án lần này."

Vì vậy, tôi đã có cơ hội để nói chuyện với anh A và nói điều này. "Có khả năng hợp đồng sẽ bị huỷ nếu cứ giữ nguyên tình trạng như hiện nay, bởi vì anh A vốn dĩ là một người có thực lực, nên chỉ cần chú ý hơn ở những lỗi sai sót trước đó. Tôi cũng sẽ cố gắng bằng cách nào đó phối hợp trong việc kiểm tra."



Và đồng thời, tôi cũng đã để cho anh ta được “trải nghiệm những thành quả cuối cùng mang tính lý luận”. Sau đó tôi cũng đã xác nhận rằng: “Những sai lầm này có vẻ đang lặp đi lặp lại, thì anh nghĩ sao nếu tôi quyết định thay người phụ trách?”

Anh A đã hiểu rõ rằng những lỗi mà anh ta mắc phải thực sự đã gây bất tiện lớn cho công ty và khách hàng. Và anh A đã đồng ý với lời đề nghị của tôi. “Tôi sẽ cố gắng hết sức mình để không gây ra những phiền toái như vậy nữa”. Anh ta đã hứa với tôi như thế.

Điều quan trọng là phải xem xét vấn đề dưới dạng không phải là một hình phạt.

Sau đó, mặc dù công việc mà anh A thực hiện không có vấn đề trong một khoảng thời gian, nhưng cuối cùng anh ta lại bắt đầu lặp đi lặp lại những sai lầm trước đó. Khách hàng cũng đã yêu cầu bồi thường. Tôi quyết định nói với anh A rằng: “Đây chính là thời điểm để anh được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận.”

Những điểm mấu chốt quan trọng chúng ta cần phải chú ý ở đây khi đưa ra quyết định là cần truyền đạt lại một cách tươi sáng, thân thiện, từ

ngữ ngắn gọn, và truyền đạt sự đồng cảm và tiếc nuối đối với đối phương. Tôi xin chia nhỏ ra như thế này.

“Chắc hẳn anh A đã nhận được khiếu nại từ khách hàng nhi. Vì đã cam kết từ trước, tôi sẽ thay đổi người phụ trách cho công việc lần này. Tôi thực sự rất lấy làm tiếc, tôi nghĩ rằng anh cũng muốn cố gắng trong công việc khác phù hợp hơn nhi. Cảm ơn vì anh đã hết lòng vì công việc đến thời điểm hiện tại.”

Và, tôi đã yêu cầu anh A tham gia vào một dự án khác với tư cách là trợ lý.

Với trường hợp áp dụng kỹ thuật nuôi dạy trẻ được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận có trong tâm lý học Adler vào trong hoạt động kinh doanh, thì việc cam kết rằng sẽ thay đổi vai trò, trách nhiệm như trường hợp của anh A cũng là một phương pháp hiệu quả. Nếu bạn không thể giữ lời hứa của mình, chúng tôi buộc phải thay đổi người phụ trách. Nếu bạn đang làm công việc tại một điểm tiếp xúc với khách hàng, hãy yêu cầu thay đổi những khách hàng mà mình phụ trách. Hoặc có lẽ bạn cần phải

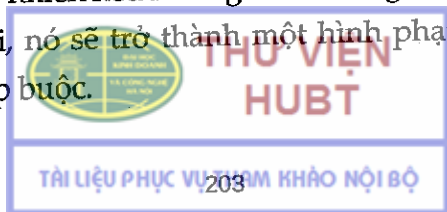


xoay vòng những vai trò như công việc văn thư đối với khách hàng ở xa.

Dù bằng cách nào đi chăng nữa, chúng ta cũng cần phải chú ý trong cách giao tiếp để những thành quả kết thúc mang tính lý luận không bị hiểu nhầm là sự trừng phạt. Và cho dù chúng ta có mắc một hoặc hai lần thất bại cũng không được từ bỏ công việc đó ngay, mà phải kiên nhẫn chờ đợi. Nếu có thể, chúng ta nên để cho cấp dưới có cơ hội trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên một thời gian, sau đó tiếp tục được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận giống như ví dụ trong trường hợp của anh A.

### **Xây dựng các ví dụ cho trường hợp làm lại mà không thực hiện theo dạng “vé một chiều”**

Khi tiến hành thay đổi người phụ trách bằng phương pháp được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận, chúng ta cần chú ý để đối phương không hiểu lầm nó như là một hình phạt, tuy nhiên nếu những điều tương tự được lặp đi lặp lại, nó sẽ trở thành một hình phạt hoặc là việc bị ép buộc.



Điều quan trọng ở đây không phải là cố gắng làm cho việc thay đổi trách nhiệm hoặc thay đổi vai trò trở thành những tấm vé một chiều. Nói cách khác, hãy tạo cơ hội để làm lại. Và, trên thực tế, việc tạo ra rất nhiều trường hợp thành công trong việc làm lại là rất quan trọng. Dù nói bao nhiêu lần những lời như, “Thật là đáng tiếc, chúng ta sẽ lại cố gắng một lần nữa nhé”, nhưng nếu không thực sự phải làm lại trong thực tế thì đối phương chỉ coi đó là những lời nói cửa miệng mà thôi.

Giả sử nếu việc thay đổi người phụ trách bằng phương pháp trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận được sử dụng dựa trên sự tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau với tư cách là một phương tiện để huấn luyện cho cấp dưới, thì những trường hợp thành công của việc làm lại sẽ tự nhiên được sinh ra. Nếu chúng ta làm được như vậy, chắc chắn rằng những người cấp dưới sẽ nhận thức được rằng sự thay đổi người phụ trách không có nghĩa là một sự giáng cấp hay sự sa thải mang tính trừng phạt.

Dù với ý nghĩa đó, nhưng những người cấp trên cũng cần phải thực hiện vững chắc việc hỗ trợ cho những cấp dưới của mình sau khi tiến hành thay đổi người phụ trách. Bằng việc tích cực hỗ

trợ, làm cho việc tiến hành làm lại dễ dàng đạt được thành công hơn. Đó là một hành động nhằm thúc đẩy tiến trình thu nhặt những sức mạnh cho sự hồi phục sau thất bại. Nếu làm được như vậy, việc thay đổi người phụ trách bằng phương pháp được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận sẽ có khả năng được tiến hành một cách thuận lợi.

## 5. KẾT THÚC MANG TÍNH LÝ LUẬN ĐƯỢC PHẢN ÁNH TRONG BẢN ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ

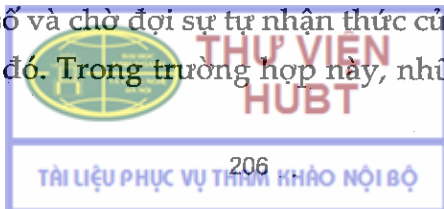
Còn một phương pháp khác cũng sử dụng việc trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận cho việc đào tạo cấp dưới là đánh giá nhân sự. Có thể nói cách suy nghĩ rằng cam kết trước và thực hiện nó có thể được gọi là sự vận hành của hệ thống quản lý mục tiêu, nó đã trở thành cơ sở của bản đánh giá nhân sự.

Điều đầu tiên chúng ta cần thực hiện trong hệ thống quản lý mục tiêu là đặt ra các mục tiêu với cấp trên và cấp dưới. Đây sẽ là một lời cam kết để cho đối phương được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận. Trong ví dụ về đưa trẻ đã được nhắc đến trước đó, điều này tương ứng với việc quyết định rằng "Phải về nhà

lúc 6 giờ tối, nếu về muộn sẽ không làm đồ ăn tối cho chúng.”

Khi tiến hành thẩm định nhân sự, chúng ta cần phải đặt ra cam kết rằng “Nếu bạn đạt mục tiêu đề ra, bạn sẽ đạt được điểm cao, cùng với việc gia tăng cơ hội thăng chức và thăng tiến, bạn sẽ được tăng lương.” Lời cam kết đương nhiên cũng có những khía cạnh tiêu cực nhất định. Ngược lại, khi chưa đạt được mục tiêu, bạn sẽ nhận được điểm đánh giá thấp, cơ hội tăng lương và thăng tiến sẽ rất xa vời, lương cũng sẽ không được tăng lên. Tùy thuộc vào từng trường hợp, cũng có trường hợp vẫn có thể được tăng lương và thăng chức. Đó là cơ chế quản lý hệ thống nhân sự.

Dựa trên các nguyên tắc mà tôi đã trình bày từ đầu cho đến thời điểm này, bạn có thể để cho cấp dưới của mình được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận bằng cách vận hành hệ thống nhân sự một cách trung lập. Nói cách khác, khi những lời cam kết trước đó không thể đạt được, chúng ta sẽ dần dần hạ thấp điểm số và chờ đợi sự tự nhận thức của bản thân người đó. Trong trường hợp này, những lời nói



mia mai, xem thường cũng là những điều cấm kị mà tôi đã nhấn mạnh rất nhiều lần trước đó.

**Cải thiện hệ thống nhân sự là việc không thể thiếu trong quá trình phát triển nguồn nhân lực**

Bản thân tôi - với tư cách là một nhà tư vấn, giúp đỡ cho rất nhiều công ty xây dựng tổ chức - luôn luôn đề cao tầm quan trọng của hệ thống nhân sự. Nếu hỏi là tại sao thì bởi vì hệ thống nhân sự chính là quá trình phát triển nguồn nhân lực để cho cấp dưới được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận, nói cách khác nó đã trở thành nền tảng của sự phát triển nguồn nhân lực mà không chỉ dạy, không khen ngợi và không la mắng.

Hãy thử suy nghĩ về điều này. Nếu chúng ta không có hệ thống nhân sự, để quản lý mục tiêu chẳng hạn, thì cấp dưới sẽ thiếu đi một phương pháp để trải nghiệm thành quả mang tính lý luận. Đó là bởi vì bạn không thể thiết lập một thành quả kết thúc mang tính lý luận ví dụ như thẩm định nhân lực, thăng tiến/thăng chức, và tăng lương.



THƯ VIỆN  
HUBT



Nếu để cho cấp dưới của mình được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận mà không có một hệ thống nhân sự nào, thì bạn luôn phải thực hiện nhiều lần những quy ước với cấp dưới của mình.

“Nếu bạn không thể giữ lời giao ước này, tôi sẽ hạ mức lương của bạn.”

“Nếu bạn không thể hoàn thành mục tiêu này, thì việc thăng chức của bạn sẽ bị hoãn lại.”

Bằng những cách như thế này, chúng ta có thể thực hiện những lời hứa cho phù hợp.

Tuy nhiên, cũng có nhiều vấn đề với cách tiếp cận này. Mỗi khi chúng ta hứa hẹn và quyết định đưa ra những điều kiện với cấp dưới của mình, nếu được nhìn nhận từ phía đối phương, thì điều đó chỉ có thể nghĩ là “những hình phạt và khen thưởng”. Và việc thiết lập những điều kiện sẽ chỉ khiến cho đối phương nhận thấy rằng điều đó rất ích kỷ và mang tính cá nhân. Vì vậy, việc để cho cấp dưới của mình được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận sẽ không thể có được hiệu quả thực tế. Và đã làm hiệu quả của phương pháp giảm đi một nửa.



THƯ VIỆN  
HÚT

Nếu hệ thống hóa nhân sự, chúng ta có thể sử dụng nó để cho cấp dưới của mình được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận. Từ quan điểm đó, có thể nói rằng hệ thống nhân sự là không thể thiếu trong việc phát triển nguồn nhân lực.

**Trong các hoạt động phỏng vấn thông tin phản hồi, nghiêm cấm nói “Không được phép”**

Khi sử dụng một hệ thống nhân sự để cho cấp dưới của mình được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính lý luận, chúng ta cần phải huy động toàn bộ các phương pháp mà chúng ta đã học được từ trước cho đến nay. Vì chỉ cần nhầm lẫn một chút, nó sẽ vô tình trở thành một sự trừng phạt đối với cấp dưới.

Ví dụ, nếu bạn phạm sai lầm trong cách truyền đạt lại kết quả đánh giá nhân sự tới cấp dưới, nó sẽ trở thành một sự trừng phạt. Để không rơi vào trường hợp như vậy, bạn cần phải tránh những lời nói mỉa mai, xem thường, hãy truyền đạt bằng những từ ngữ ngắn gọn, thân thiết, nhẹ nhàng.

Ngoài ra, nó cũng rất quan trọng trong việc tránh “những chú ý tiêu cực” và khuyến

khích “những chú ý tích cực”. Nhiều cấp trên có khuynh hướng chỉ đưa ra những “điều chú ý tiêu cực” và bị mắc kẹt bởi những lời nói cấm đoán ngay trong các cuộc phỏng vấn thông tin phản hồi. Thay vào đó, ngay cả khi cấp dưới đạt được 70 điểm hay 40 điểm, thì trước tiên chúng ta nên đưa ra những lời đánh giá về phần mà họ đã hoàn thành tốt.

Ngoài ra, trong trường hợp đó, không phải là những lời khen ngợi từ góc độ người trên, mà chúng ta nên áp dụng những lời khuyến khích từ góc độ ngang hàng để đạt được hiệu quả cao nhất. Là một cấp trên có tài lãnh đạo, chúng ta cần biết thừa nhận những đóng góp của cấp dưới và truyền đạt lại lòng biết ơn của bản thân đối với họ, “Cảm ơn anh, thực sự anh đã giúp đỡ tôi rất nhiều”. Hoặc là truyền đạt lại suy nghĩ chủ quan của cá nhân như, “Anh đang rất chân thành đáp ứng nguyện vọng của tôi nhỉ” là việc làm rất quan trọng.

Ngoài ra, khi truyền đạt lại những việc chưa hoàn thành, chúng ta cũng tuyệt đối không được nói ra những lời cấm cản như, “Không được phép”. Thay vào đó, hãy truyền đạt với cấp dưới

của mình một cách tích cực, “Có lẽ sẽ tốt hơn nếu làm theo cách này nhỉ”.

Ngoài ra, cấp trên không nên đột ngột đưa ra câu trả lời, mà hãy mở rộng tư duy của cấp dưới bằng những câu hỏi. Nếu cách đó vẫn không thể giúp những người cấp dưới đưa ra được ý tưởng giải quyết vấn đề, thì chúng ta sẽ đưa thêm vào đó những “câu hỏi tài nguyên” và đưa ra các gợi ý cho họ.

Có lẽ cũng có các trường hợp cần đến những “lời mời” mà chúng ta đã bàn luận trong phần trước. Chúng ta không nên chỉ đưa ra những mệnh lệnh, đôi khi cũng cần phải truyền đạt lại kinh nghiệm của bản thân những người cấp trên hoặc những câu chuyện thành công của người khác và đề xuất phương án giải quyết “Anh nghĩ sao nếu chúng ta làm như thế này?” Trong trường hợp đó, nguyên tắc cơ bản là chúng ta cần phải tạo ra không gian trống và sử dụng nhiều những thông điệp bắt đầu bằng ngôi thứ nhất, ví dụ như “Tôi nghĩ rằng đó là...”

Nếu những nỗ lực này của họ có những tiến triển tốt, và những người cấp dưới bắt đầu đưa ra được ý kiến thì đó là những điều được khuyến khích. Chúng ta cần phải quay trở lại ngay với

việc đáp ứng nhu cầu hỗ trợ bằng phương pháp kéo và đẩy.

Bằng cách này, chúng ta có thể áp dụng rất nhiều các kỹ thuật giao tiếp khác nhau mà chúng ta đã học được từ phần trước cho đến giờ. Bằng cách làm như vậy, những thông tin phản hồi về việc đánh giá nhân sự đơn giản sẽ có thể thay đổi hướng đến những môi trường để được trải nghiệm các thành quả kết thúc mang tính lý luận, khuyến khích các cấp dưới và có thể nuôi dưỡng tính độc lập chủ động của họ.

Bằng cách áp dụng trôi chảy hệ thống quản lý nhân sự, mà chúng ta có thể thành công trong việc đào tạo cấp dưới mà không khen ngợi, không la mắng, và không chỉ dạy.



## Chương 6

# Phân tách các vấn đề và vẽ ranh giới

### 1. ĐIỀU CƠ BẢN TRONG QUAN HỆ CON NGƯỜI LÀ XÂY DỰNG MỘT RANH GIỚI NHẤT ĐỊNH

**H**ãy thử tưởng tượng: Khi bạn trở về căn hộ của mình, bạn chợt thấy người bạn thân tự ý lấy điện thoại di động của mình từ trong túi xách ra và nhìn chăm chăm vào tin nhắn. Lúc đó, bạn sẽ cảm thấy như thế nào?

“Sao anh lại tự tiện xem tin nhắn như vậy? Thật là thô lỗ khi tự ý xem điện thoại của người khác!”

Chúng ta thường cảm thấy tức giận như vậy. Điều đó là những cảm xúc tự nhiên.

“Trong các mối quan hệ thân thiết cũng cần có những phép tắc nhất định.”

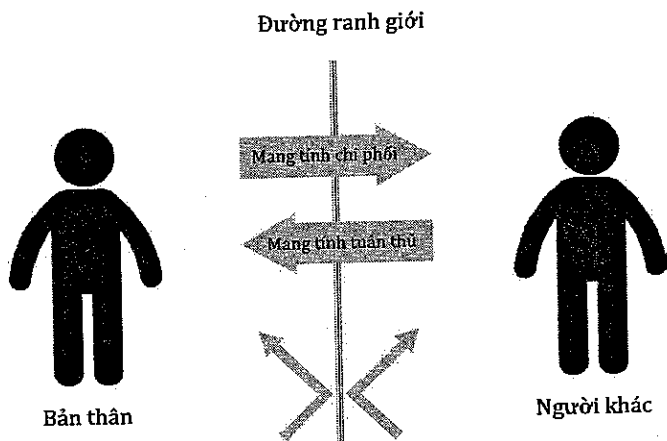
Ngay cả khi những người mà chúng ta có mối quan hệ thân thiết như thành viên trong gia đình và bạn bè, thì giữa người với người cũng cần có một khoảng cách thích hợp. Và con người chúng ta không nên can thiệp quá sâu vào sự riêng tư của người khác.

Liên kết các điểm giới hạn khoảng cách giữa một người với một người khác ta được đường ranh giới trong tâm lý học. Đường ranh giới này cũng tương ứng với đường biên giới giữa đất nước này với đất nước khác, và hàng rào giữa ngôi nhà này với ngôi nhà khác. Bản thân chúng ta ai cũng có thể nhận thức được rằng không được phép tự ý vượt qua những biên giới và hàng rào ngăn cách này.

Tuy nhiên, khi trở thành đường ngăn cách trong một mối quan hệ giữa các cá nhân, nó sẽ vô tình trở nên mơ hồ với chính những người trong mối quan hệ đó.



## Không được phép vượt qua “đường ranh giới cá nhân”



Ví dụ, giả sử bạn đang gặp phải một vấn đề nghiêm trọng với gia đình của mình. Những khổ tâm đó của bạn chắc chắn sẽ là những điều mà người khác không thể hiểu được. Tuy nhiên, với những người bạn thân thiết thì rất dễ dàng thấu hiểu về những vấn đề đó.

“Đó là một phần lỗi của bạn, tôi nghĩ bạn nên xin lỗi.”

“Đừng lo lắng về những điều như vậy và hãy nhanh chóng quên nó đi nhé.”

Ngoài ra, bản thân chúng ta đôi khi cũng thường vượt qua đường ranh giới của cá nhân



và can thiệp một cách thừa thãi đến những vấn đề của người khác. Trong một số trường hợp, đôi lúc chúng ta bị đối phương can thiệp quá sâu vào ranh giới cá nhân, nhưng cũng có những lúc chính bản thân chúng ta lại đang tự tiện xen vào chuyện của người khác.

Tuy nhiên, chúng ta cần ghi nhớ rằng nhất định phải luôn giữ đường ranh giới này. Không bao giờ được phép vượt qua ranh giới và tự ý can thiệp vào vấn đề của người khác. Và, khi bị đối phương vượt qua ranh giới mà bản thân chúng ta không cho phép, thì điều quan trọng là chúng ta cần nói một cách rõ ràng là “Không”.

### **Nguồn gốc của tất cả những rắc rối xảy ra trong mối quan hệ giữa con người**

Trong tâm lý học Adler mà chúng ta đang học hỏi từ phần đầu đến giờ, người ta gọi những điều này là sự phân tách các vấn đề và nhận định rằng đó là nền tảng của quan hệ giữa con người. Rắc rối nảy sinh trong tất cả các mối quan hệ giữa con người trong thực tế đều xảy ra do không thể phân tách các vấn đề.

Các bậc cha mẹ vượt qua đường ranh giới và can thiệp sâu vào các vấn đề của con cái. Những

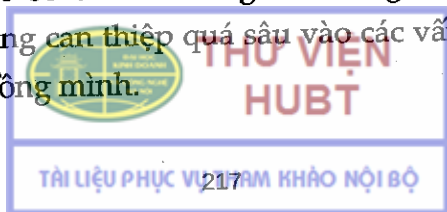


THƯ VIỆN  
HUBT

người vợ vượt qua đường ranh giới và can thiệp sâu vào các vấn đề của chồng mình. Các cấp trên vượt qua đường ranh giới và can thiệp sâu vào các vấn đề của cấp dưới. Chính vì nguyên nhân này mà các mối quan hệ của con người đang dần dần bị phá vỡ.

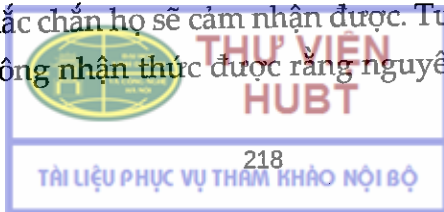
Ví dụ, các trường hợp sau đây là những rắc rối phát sinh trong mối quan hệ giữa con người bởi không thể phân tách các nhiệm vụ.

- Các bậc cha mẹ luôn ép buộc con cái phải học tập "Hãy học bài đi". Và những đứa trẻ nếu không muốn học sẽ phản kháng lại.
- Cho dù học tập hay không thì đó là vấn đề của con cái. Các bậc cha mẹ đang can thiệp quá sâu vào các vấn đề của con cái.
- Một người vợ nói với chồng mình : "Sở thích mặc âu phục của anh thật kì dị" và yêu cầu chồng mình phải thay đổi bộ trang phục khác.
- Quyết định mặc trang phục nào tùy thuộc vào sở thích của người chồng. Người vợ đang can thiệp quá sâu vào các vấn đề của chồng mình.



- Cậu con trai trách móc cha mẹ không chịu sử dụng thuốc đã nhận được từ bệnh viện và cố gắng ép buộc cha mẹ mình phải uống thuốc.
- Uống hay không uống là vấn đề của cha mẹ. Cậu con trai đang can thiệp quá sâu vào các vấn đề của cha mẹ mình.
- Những người cấp trên nhìn thấy những phương án không tốt trong quá trình làm việc của cấp dưới và bắt buộc họ phải thay đổi cách thực hiện.
- Lựa chọn phương pháp nào là vấn đề của cấp dưới. Những người cấp trên đang can thiệp quá sâu vào các vấn đề của cấp dưới.

Những trường hợp không thể tách biệt các vấn đề tương tự như thế này thì không có đủ thời gian để liệt kê hết. Bên cạnh đó, những người đang can thiệp quá sâu vào các vấn đề của đối phương và những người đang bị người khác tự ý can thiệp vào vấn đề của mình đều không nhận thức được tác hại của hành động này. Kết cục là từ cả hai phía bắt đầu cảm thấy phiền phức khi mối quan hệ giữa họ không còn suôn sẻ. Đó là những điều mà chắc chắn họ sẽ cảm nhận được. Tuy nhiên, họ lại không nhận thức được rằng nguyên nhân nảy



sinh ra những mâu thuẫn trong các mối quan hệ chính là ở việc không tách biệt các vấn đề cá nhân. Đó là bởi vì hầu hết mọi người đều không tự ý thức được nguyên tắc “Bản thân không được phép can thiệp quá sâu vào các vấn đề của người khác.”

Phương pháp đào tạo cấp dưới mà không khen ngợi, không la mắng, không chỉ dạy mà tôi đang cố gắng gửi đến các bạn trong cuốn sách này là một phương pháp lấy cảm hứng chính từ việc phân tách các vấn đề.

**Liệu việc tách riêng các vấn đề có phải là một cách suy nghĩ quá thờ ơ?**

Khi chúng ta truyền lại cách suy nghĩ phân tách riêng các vấn đề cá nhân, thì chắc chắn sẽ nhận được rất nhiều những câu hỏi. Đó là một câu hỏi mà chúng ta đã nói đến trước đây “Nhu thế chẳng phải là quá thờ ơ đối với đối phương hay sao?” Việc không can thiệp quá sâu vào các vấn đề cá nhân của đối phương bằng cách tách biệt các vấn đề, đã bị hiểu nhầm sang khía cạnh giống với sự lạnh nhạt không quan tâm.

Tuy nhiên, điều đó hoàn toàn sai lầm. Như chúng ta đã học được nhiều lần từ đầu cuốn sách

cho đến nay, việc tách biệt các vấn đề là sự nhìn nhận đối phương dựa trên sự tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau.

“Nếu là bạn, tôi tin tưởng chắc chắn rằng bạn có thể đưa ra quyết định đúng đắn bằng chính năng lực của bản thân.”

“Nếu là bạn, tôi tin tưởng rằng dù có gặp phải thất bại, bạn cũng vẫn sẽ có thể học được điều gì đó từ nó và chắc chắn bạn sẽ biết được cách phải làm như thế nào để có thể khắc phục sai lầm đó.”

Chính nhờ có những sự kỳ vọng và tin tưởng như vậy, mà chúng ta mới biết cách để không can thiệp quá mức vào các vấn đề cá nhân – điều sẽ làm phá vỡ mối quan hệ giữa con người.

Tất nhiên, việc phân tách các vấn đề cũng không thể diễn tả hết ý nghĩa chỉ bằng một câu nói. Mà chúng ta nên sử dụng những thông điệp bắt đầu bằng từ “tôi” và bày tỏ ý kiến của bản thân trong phạm vi thích hợp không vượt quá đường ranh giới của mỗi cá nhân.

- Các bậc cha mẹ luôn ép buộc con cái phải học tập “Hãy học bài đi”. Và những đứa trẻ nếu không muốn học sẽ phản kháng lại.

- Thông điệp bắt đầu bằng ngôi thứ nhất của cha mẹ: “Nếu con nhận ra được những niềm vui của việc học tập, thì mẹ sẽ rất vui mừng.” (tuy nhiên có nên làm hay không thì tùy thuộc vào quyền quyết định của con)
- Người vợ nói với chồng mình: “Sở thích mặc âu phục của anh thật kì dị” và yêu cầu chồng mình phải thay đổi bộ trang phục khác.
- Thông điệp bắt đầu bằng ngôi thứ nhất của người vợ: “Em nghĩ rằng anh sẽ rất hợp với những trang phục như thế này. Em rất thích sử dụng những màu như thế này (tuy nhiên việc lựa chọn những trang phục như thế nào thì tùy thuộc vào quyền quyết định của anh).
- Cậu con trai trách móc cha mẹ không chịu sử dụng thuốc đã nhận được từ bệnh viện và cố gắng ép buộc cha mẹ mình phải uống thuốc.
- Thông điệp bắt đầu bằng ngôi thứ nhất của người con: “Con rất muốn bố mẹ có thể sống thật lâu. Chính vì vậy con rất mong bố mẹ sẽ uống thuốc đầy đủ.” (tuy nhiên có muốn uống hay không thì tùy thuộc vào quyền quyết định của bố mẹ)

- Cấp trên nhận thấy những phương án của cấp dưới không tốt và buộc họ phải thay đổi.
- Thông điệp bắt đầu bằng ngôi thứ nhất của người cấp trên: “Trước đây, tôi đã từng nâng cao hiệu suất làm việc rất hiệu quả bằng phương pháp này. Vậy nên tôi rất mong anh sẽ tham khảo nó.” (tuy nhiên có muốn áp dụng phương pháp này hay không thì tùy thuộc vào quyền quyết định của anh)

Chúng ta gọi những quan điểm chủ trương mang tính trung lập mà không can thiệp quá sâu vào các vấn đề của đối phương như thế này là phương pháp giao tiếp quyết đoán. Không vượt quá ranh giới và can thiệp quá sâu vào các vấn đề của đối phương, nhưng cũng đồng thời không phải là sự thờ ơ hoặc không quan tâm, bỏ mặc họ. Nói đến đây, bản thân tôi rất mong các bạn độc giả có thể hình dung ra được mức độ mối quan hệ và cách giao tiếp thích hợp.

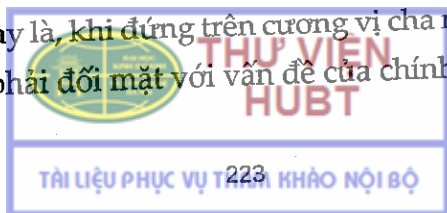


## 2. HÃY SUY NGHĨ XEM “AI SẼ LÀ NGƯỜI TIẾP NHẬN NHỮNG THÀNH QUẢ CUỐI CÙNG ĐÓ?”

Nếu suy nghĩ bằng tư tưởng “tách biệt các vấn đề”, thì việc quyết định có nên học hay không là tùy thuộc vào đứa trẻ đó. Nói cách khác, đó là nhiệm vụ của con trẻ, chứ không phải nhiệm vụ của cha mẹ. Vì vậy, cha mẹ không nên ép buộc con cái phải học tập theo cách mà họ muốn. Tâm lý học Adler cũng đã dạy điều này với vai trò là một phương pháp duy trì mối quan hệ thân thiết giữa cha mẹ và con cái.

Tuy nhiên, vì việc con cái không chịu học tập, cha mẹ có thể cảm thấy lo lắng. Vào thời điểm đó, cảm giác lo lắng này lại là vấn đề của bậc cha mẹ.

Từ trước đến nay, các bậc cha mẹ thường cho rằng đó là những vấn đề của bọn trẻ. Họ luôn muốn kiểm soát con cái và cố gắng thay đổi cách nghĩ của chúng. Chính bởi vậy, các bậc cha mẹ bắt đầu cảm thấy sốt ruột và lo lắng về con cái của mình. Do đó, vấn đề tôi muốn gửi đến các bạn ở phần này là, khi đứng trên cương vị cha mẹ, chúng ta cần phải đối mặt với vấn đề của chính bản thân





mình, đó là, “Không quá lo lắng, mà hãy cố gắng tin tưởng vào con cái của mình.”

Vậy, chúng ta nên làm gì để làm rõ “Đây là nhiệm vụ của ai?” Câu trả lời rất đơn giản.

“Người tiếp nhận những thành quả kết thúc cuối cùng của vấn đề đó là ai?”

Chúng ta nên đưa ra câu trả lời dưới dạng câu hỏi như thế này. Trong ví dụ trước, nếu bọn trẻ không chịu học tập, thì các lựa chọn trong tương lai sẽ thu hẹp, mà người phải tiếp nhận những khó khăn đó không ai khác chính bản thân bọn trẻ chứ không phải là cha mẹ của chúng. Và người phải tiếp nhận thành quả kết thúc cuối cùng sẽ bị giáo viên trách mắng vì không chịu làm bài tập về nhà không ai khác chính là những đứa trẻ không tự giác học tập đó.

Bằng việc tự mình đặt câu hỏi: “Người tiếp nhận những thành quả kết thúc cuối cùng của vấn đề đó là ai?”, mà chúng ta có thể giảm bớt những trường hợp can thiệp thừa thãi vào các vấn đề của người khác. Và điều đó sẽ giúp ta có thể tiếp xúc với mọi người bằng một khoảng cách hợp lý mà không gây ảnh hưởng đến các mối quan hệ.



### **Tại sao lại bực bội nếu trẻ em không chịu học?**

Vâng, tại sao các bậc cha mẹ lại cảm thấy thất vọng và bực bội nếu con cái của họ không chịu học tập? Tôi xin đưa ra những lý do mà chúng ta có thể nghĩ đến:

- Vì họ muốn cho con trẻ có thể lý giải được việc: “Cách tốt nhất để có được một cuộc sống tốt đẹp hơn trong tương lai là cần phải vào được một trường học tốt.”
- Vì họ nghĩ rằng, “Bất cứ người cha người mẹ nào cũng đều không muốn con cái của mình phải làm việc vất vả như những gì họ đã trải qua do không chịu học tập.”
- Vì họ nghĩ rằng, “Con trẻ chưa thể đưa ra được những quyết định chính xác, vì vậy họ muốn thay chúng đưa ra quyết định.”
- Vì họ nghĩ rằng, “Bản thân sẽ cảm thấy vô cùng xấu hổ nếu con cái của mình không được học ở một ngôi trường tốt.”

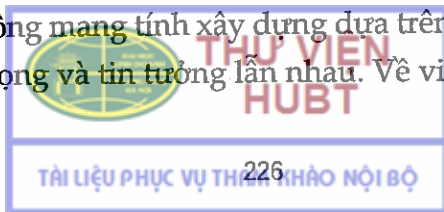
Cách suy nghĩ mà chúng ta thường thấy giống như những điều này chính là dựa trên mối quan hệ theo chiều dọc “Tôi nói đúng”, và “Bạn sai”. Trong tâm lý học Adler, người ta đã nhận định

rằng, “Nếu chỉ giới hạn trong một mối quan hệ theo chiều dọc, thì các mối quan hệ giữa con người sẽ không thể duy trì tốt đẹp được.” Thay vào đó, chúng ta cần tiếp xúc với nhau bằng một mối quan hệ ngang bằng.

Quan hệ ngang hàng không thuộc phạm vi tự mình nhận định là “chính xác” hoặc “không chính xác”, nhưng nó chỉ ra cách tiếp nhận các vấn đề trước mắt có “mang tính xây dựng” hoặc “không mang tính xây dựng” hay không.

Và chúng ta thường hướng đến cách tiếp nhận mang tính xây dựng, tập trung vào mục tiêu thiết lập mối quan hệ con người mang tính tương trợ dựa trên cơ sở tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau. Trẻ em và cấp dưới sẽ có cơ hội được tự mình giải quyết các vấn đề bằng chính năng lực của bản thân. Đó là sự hỗ trợ, không gây cản trở. Khuyến khích, động viên đối phương. Đó là một mối quan hệ theo chiều ngang.

Việc các bậc cha mẹ can thiệp quá sâu vào các vấn đề của con cái mình, như khiển trách là, “Hãy học bài đi”, điều này được đánh giá là những hành vi không mang tính xây dựng dựa trên quan điểm tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau. Về việc hỗ trợ và



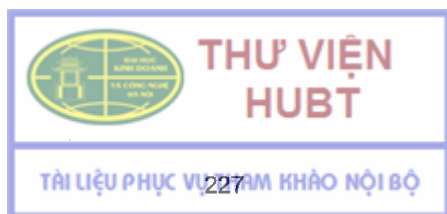
khuyến khích phát triển khả năng để trẻ có thể tự giải quyết các vấn đề bằng chính năng lực của bản thân, chúng ta phải nói rằng hành vi tự ý can thiệp vào vấn đề của người khác cũng không mang tính xây dựng theo cách tương tự. Điều này cũng được áp dụng tương tự trong việc đào tạo nguồn nhân lực tại nơi làm việc.

Liên quan đến việc giao tiếp với mọi người, chúng ta cũng cần phải thường xuyên duy trì các câu hỏi như sau:

“Liệu cách giao tiếp này có mang tính xây dựng về mặt thiết lập mối quan hệ giữa con người dựa trên cơ sở tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau hay không?”

“Liệu cách giao tiếp này có mang tính xây dựng về mặt hỗ trợ và khuyến khích sự phát triển năng lực thực hiện của đối phương hay không?”

Nếu chúng ta có thể suy nghĩ theo hướng này, thì những lo lắng và bức bối, một vấn đề mà bản thân chúng ta đang phải đón nhận, sẽ từng chút một được xóa bỏ.

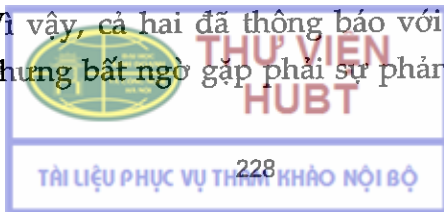


## **Tuân thủ hay cố gắng kiểm soát đều là những hành động không lành mạnh**

Tôi đã trình bày một mối quan hệ mang tính kiểm soát khi cố can thiệp vào các vấn đề của đối phương trong ví dụ về việc không thể phân tách vấn đề. Tuy nhiên vấn đề thực chất ở đây là ở phía bị kiểm soát, không thể nói “không” với đối phương. Đó có lẽ là bởi vì bản thân họ đang ngầm tuân thủ những sắp đặt từ phía đối phương.

Sự kiểm soát và tuân thủ là các hướng mũi tên đi ngược, đang vượt quá đường ranh giới giữa các cá nhân. Sự kiểm soát là sự vượt qua ranh giới của chính mình và tự ý can thiệp vào các vấn đề của đối phương. Trong khi đó, tuân thủ là trạng thái tự cho phép đối phương có thể vượt qua ranh giới và can thiệp vào các vấn đề của mình. Và cả hai đều có thể được gọi là tình trạng không thể phân tách các vấn đề mang tính cá nhân.

Vậy cụ thể tuân thủ là tình trạng như thế nào? Chúng ta hãy cùng đánh giá trường hợp cơ bản dưới đây. Bạn đã quyết định tiến tới hôn nhân sau vài năm duy trì mối quan hệ tình cảm với người yêu. Vì vậy, cả hai đã thông báo với bố mẹ hai bên, nhưng bất ngờ gặp phải sự phản đối mà cả



hai không hề nghĩ đến trước đó. Có thể bị cự tuyệt đến mức, "Bố không chấp nhận việc con kết hôn với một người như thế. Nếu con nhất quyết thực hiện cuộc hôn nhân này, thì chúng ta sẽ cắt đứt tình cảm cha con."

Bạn đã rất ngạc nhiên và kèm theo cả sự oán giận. Sau đó, cả hai đã cố gắng hết sức thuyết phục để mong nhận được sự cho phép của cha mẹ mình. Nhưng các bậc phụ huynh lại hoàn toàn không lắng nghe những điều bạn nói.

Rốt cuộc, bạn đã quyết định hoãn lại cuộc hôn nhân đó. Bạn không muốn làm cha mẹ mình phải buồn lòng. Cứ nghĩ đến chuyện đó bạn lại không thể ngừng khóc. Và bạn đã bắt đầu oán hận cha mẹ mình kể từ đó.

Có thể nói rằng hành vi của bạn trong trường hợp này là một sự tuân thủ mang tính điển hình. Nói cách khác, bạn không thể đưa ra được ranh giới, và không thể tách biệt được những vấn đề mang tính cá nhân.

Việc bạn quyết định kết hôn với ai thì đó là vấn đề của chính bạn chứ không phải là vấn đề của cha mẹ. Người đang tự ý vượt qua ranh giới cá nhân và can thiệp vào vấn đề của đối phương, không ai

khác chính là cha mẹ của bạn. Vào thời điểm đó, bạn nên kiên quyết nói KHÔNG. Nhưng nếu bạn không thể làm điều đó, cũng đồng nghĩa với việc bạn đang cho phép cha mẹ vượt qua ranh giới đó. Nói cách khác, nó có nghĩa là bạn sẽ không thể tách rời các vấn đề mang tính cá nhân nếu chấp nhận tuân thủ.

Hơn nữa, việc đưa ra ý kiến như thế nào về chuyện kết hôn của con cái là vấn đề của những người làm cha làm mẹ. Việc bạn cố gắng thuyết phục bố mẹ mình thay đổi quan điểm của họ, cũng chính là việc kiểm soát và can thiệp vào các vấn đề của cha mẹ. Với ý nghĩa như thế, thì bạn lại một lần nữa không thể phân tách các vấn đề mang tính cá nhân. Chỉ khi thực sự tách biệt được các vấn đề, bạn mới có thể nở nụ cười tươi và nhẹ nhàng thông báo với cha mẹ mình như thế này.

“Con rất buồn vì bố mẹ không thể hiểu được con. Nhưng con sẽ kết hôn với người này. Con sẽ rất hạnh phúc nếu bố mẹ có thể hiểu cho con.”

Nếu cố gắng thay đổi ý kiến của phụ huynh, chắc chắn bạn không thể thuyết phục bằng những ý định mang tính khống chế suy nghĩ của họ như vậy. Điều này chính là mối quan hệ lành mạnh có thể phân tách rõ ràng các vấn đề của từng cá nhân.

### 3. PHÂN TÁCH RÕ RÀNG KỂ CẢ NHỮNG VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN TÌNH CẢM

Việc phân tách các vấn đề không chỉ liên quan đến trách nhiệm rằng: “Ai nên là người quyết định vấn đề đó?” Điều đó cũng giống với chuyện tình cảm. Nói cách khác, chúng ta không nên cố gắng kiểm soát để thay đổi cảm xúc của người khác, và tương tự như vậy, chúng ta cũng không nên tuân thủ theo sự kiểm soát của đối phương. Chúng ta hãy cùng nhau xem xét từng trường hợp dưới đây.

Giả sử bạn đang gặp phải rất nhiều vấn đề trong công việc và trong chuyện tình cảm riêng tư. Lúc này, bạn đang cảm thấy rất tồi tệ, không có tâm trạng đón nhận bất cứ điều gì. Vào thời điểm đó, người bạn đời cùng chung sống với bạn đang vô tư vừa xem TV vừa cười lớn, và cô ấy vui vẻ hồn nhiên nói với bạn: “Chương trình này thật là thú vị!”

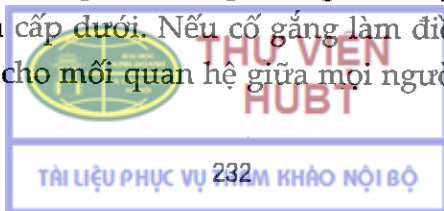
“Trong khi tôi đang đau khổ như vậy, thế mà bà có thể vô tư cười đùa vui vẻ như vậy hay sao... Thực sự bà hoàn toàn không hiểu gì về những khó khăn của tôi cả!” Cảm xúc bực tức đã xâm chiếm tâm trí bạn. Và, người bạn đời của bạn hướng ánh mắt vô định cất tiếng thở dài “Hम्म!” rồi quay



sang một bên. Người bạn đòi tỏ vẻ nghi hoặc, “Anh đã gặp phải chuyện gì sao?”

Trong trường hợp này, bạn cũng không thể phân tách các vấn đề liên quan đến cảm xúc. Bạn đang mong đợi đối phương cũng có cùng cảm nhận với những cảm xúc mà bạn đang mang. Đó là một mối quan hệ mang những suy nghĩ không lành mạnh của con người. Mỗi con người chúng ta ai cũng sẽ có những cảm xúc khác nhau. Mặc dù ở cùng một môi trường sống, nhưng cảm nhận của từng người rất khác biệt. Vì vậy, chúng ta không nên cố gắng thay đổi cảm giác của đối phương.

Điều gì sẽ xảy ra nếu trường hợp này cũng được lặp lại ở nơi làm việc? Ví dụ: Giả sử cấp trên không thể giúp được gì khi nhận thấy rằng tỷ lệ thành công của giá trị mục tiêu bán hàng lần này rất thấp. Trong khi đó, mặc dù biết rằng để đạt được những con số này sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn, nhưng cấp dưới vẫn đang thư giãn thưởng thức bữa trưa và cười đùa trò chuyện. Tất nhiên, họ cũng biết được rằng cấp trên của mình đang rất thất vọng. Nhưng dù có nói như thế nào đi chăng nữa, cấp trên cũng không thể thay đổi cảm giác của cấp dưới. Nếu cố gắng làm điều đó, thì chỉ làm cho mối quan hệ giữa mọi người trở nên



xấu đi mà thôi. Ngay cả khi đó là mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, chúng ta cũng cần phải tách biệt rõ ràng cảm xúc của mình và của đối phương. Đó là sự phân tách các vấn đề liên quan đến tình cảm.

### **Không cần bận tâm ngay cả khi bạn bị nói xấu sau lưng**

Hãy cùng xem xét một trường hợp khác. Anh A, người có mối quan hệ rất thân với bạn trong công việc, đột nhiên trở nên xa cách. Nếu như trước đây, cả hai người từng thường xuyên cùng nhau dùng bữa và trò chuyện trong giờ giải lao, thì gần đây dường như anh ta đang cố xa lánh bạn vì một lý do nào đó.

Và bạn đã thấy rằng anh A và ông X, một người có mối quan hệ không mấy thân thiết với bạn, hai người họ đang vui vẻ nói chuyện với nhau. Khi nhìn thấy bạn, họ im lặng và dường như cố thay đổi chủ đề. Và sau khi bạn đi ngang qua, họ lại bắt đầu tán gẫu lén lút.

Bạn nghĩ rằng, “Phải giải quyết tất cả các bí ẩn đang được che giấu”. Chắc chắn rằng ông X đang tung những tin đồn nào đó về bạn cho anh A. Nếu

không, anh A không thể nào đột nhiên lại thay đổi thái độ hoàn toàn như vậy. Bạn liên tục cảm thấy lo lắng về điều này.

Tôi nên làm gì trong trường hợp này... Tôi có nên nói với anh A, "Những lời nói của ông X hoàn toàn là những lời bịa đặt"... Hay tôi nên nói với ông X, "Xin hãy ngừng lan truyền những tin đồn không đúng sự thật như thế!" Nhưng bản thân bạn lại không có bất kỳ bằng chứng nào cả. Bạn đã bị rơi vào một trạng thái tâm lý khủng hoảng mà bản thân bạn cảm thấy còn khó vượt qua hơn cả việc không đạt được công việc như ý.

Trường hợp này cũng là một ví dụ điển hình của việc không thể phân tách các vấn đề cá nhân trong chuyện tình cảm. Trong trường hợp này, vì cố gắng để thay đổi cảm xúc của anh A và cảm xúc của ông X mà bạn đang rơi vào tuyệt vọng. Tuy nhiên, hành động này cũng chính là một trong những hành vi của việc tự ý can thiệp vào các vấn đề của đối phương.

Việc có tin vào những lời đồn đại đó hay không là vấn đề riêng của anh A và ông X. Đó không phải là vấn đề của bạn. Ngoài ra, bạn không cần phải

lo lắng rằng liệu bản thân mình có bị ghét hay không. Bởi cho dù đối phương thích hay ghét bạn thì đó cũng không phải là vấn đề của cá nhân bạn. Đó chính là vấn đề riêng mà anh A và ông X cần phải tự mình quyết định.

Bạn chỉ cần tách biệt cảm xúc của bản thân mình với cảm xúc của anh A và cảm xúc của ông X. Nói cách khác, bạn không cần phải lo sợ rằng bản thân sẽ bị ghét. Và cũng không cần phải lo lắng về việc bản thân đang dính phải một vài tin đồn. Có thể nói rằng, đây mới chính là phản ứng của một người có lối sống lành mạnh, và là một người biết cách để có thể phân tách các vấn đề mang tính cá nhân.

### **Không cần phải chịu trách nhiệm về cảm nhận của cấp dưới**

Trong việc phân tách các vấn đề liên quan đến cảm xúc, xét về thực tế, có một điểm mà các nhà quản lý cần phải chú ý là không cần phải chịu trách nhiệm về cảm nhận của cấp dưới.

Ví dụ: Giả sử bạn đã tin nhiệm giao một công việc nào đó cho cấp dưới của mình. Vào thời điểm đó, cũng có những trường hợp chúng ta nhận

được từ cấp dưới đó thái độ không muốn tiếp nhận như, “Tại sao tôi phải làm công việc đó?”

Trên cương vị là một người quản lý, khi quyết định giao một nhiệm vụ nào đó cho cấp dưới của mình, chắc chắn bạn đã lên kế hoạch và suy nghĩ rất kỹ về công việc lần này. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp người cấp dưới đó cảm thấy không phục. “Chẳng phải có rất nhiều người đang có nhiều thời gian rảnh hơn tôi hay sao? Tại sao chỉ có số lượng công việc của tôi là tăng lên mãi như thế, thật là không công bằng?” Đương nhiên sẽ có rất nhiều người cấp dưới của chúng ta cảm thấy như vậy.

Tuy nhiên, một người quản lý có năng lực không phải là một người có nhiệm vụ phân bổ công việc chỉ từ quan điểm phân chia công bằng. Mà chúng ta cần phải điềm tĩnh đánh giá khả năng của từng nhân viên. Ngoài ra, chúng ta luôn nghĩ đến việc phát triển kỹ năng của cấp dưới bằng cách “giao phó một nhiệm vụ nào đó cho họ”. Tuy nhiên, thông thường thì những tư tưởng như vậy của chúng ta lại không được truyền tải đến với đối phương.

Kết cục là, những người cấp dưới mà chúng ta tin tưởng đó đã tiếp nhận nhiệm vụ được giao

một cách miễn cưỡng cùng với thái độ không hài lòng. Và họ sẽ chỉ nói suốt về những vất vả trong công việc mà họ gặp phải. Mỗi lần nhìn thấy thái độ đó của họ, chúng ta luôn cảm thấy như “Bản thân đang bị khiển trách”.

“Có lẽ phán đoán lần này của tôi là một sai lầm...”

Và bản thân chúng ta ngày càng bị điều khiển nhiều hơn bởi những suy nghĩ như vậy.

Ngay cả trong trường hợp này, cũng có thể nói rằng bạn đã không thể phân tách rõ ràng các vấn đề liên quan đến cảm xúc.

Nếu bạn đã tin tưởng và giao phó một nhiệm vụ nào đó cho cấp dưới của mình vào cuối buổi thảo luận, thì bạn không cần phải lo lắng, ngay cả khi người cấp dưới tiếp nhận nhiệm vụ này với tâm trạng vui vẻ hay khó chịu. Chúng ta không cần phải cảm thấy có trách nhiệm nếu bản thân người cấp dưới đó sắc mặt xấu đi. Việc một người cấp dưới tiếp nhận nhiệm vụ được giao với cảm xúc như thế nào đó là vấn đề của riêng họ. Đó không phải là vấn đề của bạn.

Nhiệm vụ của bạn là phân công công việc một cách thích hợp cho cấp dưới. Tuy nhiên, tùy thuộc vào loại hình công việc, nên việc người



cấp dưới đó tiếp nhận nhiệm vụ với thái độ hài lòng hay khó chịu thì đó lại là vấn đề cá nhân của những người cấp dưới đó. Chúng ta với cương vị là cấp trên không cần thiết phải chịu trách nhiệm đối với những cảm xúc mang tính cá nhân của cấp dưới.

#### **4. CHÚNG TA KHÔNG NÊN CỐ GẮNG KIỂM SOÁT CẤP DƯỚI CỦA MÌNH CŨNG NHƯ KHÔNG NÊN TUÂN THỦ THEO NHỮNG KHỔNG CHẾ TỪ HỌ**

Chính thời điểm này, bản thân tôi có thể áp dụng những điều đã học hỏi được từ tâm lý học Adler vào việc đào tạo cấp dưới của mình, nhưng trước đây tôi đã hoàn toàn không thể đào tạo được bất kỳ một cá nhân nào. Đó là bởi vì bản thân tôi không thể phân tách rõ ràng các vấn đề, mà chỉ lặp đi lặp lại sự kiểm soát và tuân thủ đối với cấp dưới của mình.

Chúng ta cũng thường nói với nhau rằng: Một tuyến thủ nổi tiếng không nhất định trở thành một huấn luyện viên nổi tiếng. Cá nhân tôi trước đây đã đạt được nhiều thành công với tư cách là một nhân viên bình thường, chính nhờ vậy mà tôi đã được thăng chức trở thành một nhà quản lý ở



THƯ VIỆN  
HUBT

độ tuổi còn rất trẻ. Tuy nhiên, vào thời điểm lúc bấy giờ, tôi vẫn chưa sẵn sàng để có thể trở thành một nhà quản lý, bản thân tôi đã loay hoay và gặp nhiều phiền toái vì không nhận thức được cần phải giao tiếp với cấp dưới như thế nào.

Phong cách làm việc đầu tiên mà tôi đã sử dụng mang hình thức kiểm soát, đó là kiểu chỉ thị và mệnh lệnh. Những từ ngữ mà tôi sử dụng khá mềm mại, nhưng nội dung mà tôi diễn đạt thường được thể hiện dưới dạng "Hãy làm theo như những gì tôi nói".

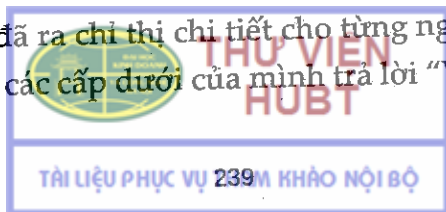
Cảm nhận ban đầu là sự nhẹ nhàng, trống rỗng và mơ hồ. Tuy nhiên nếu điều đó không làm cho công việc được tiến hành một cách thuận lợi, tôi sẽ dần dần đưa ra những chỉ thị mang tính cụ thể:

"Hãy làm tài liệu này với cấu trúc như thế này."

"Hãy gửi những tin nhắn như thế này cho khách hàng này."

"Hãy tiến hành cuộc họp theo trình tự như thế này."

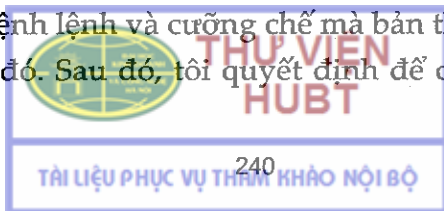
Tôi đã ra chỉ thị chi tiết cho từng người một, yêu cầu các cấp dưới của mình trả lời "Vâng" và





tiến hành theo mệnh lệnh mà tôi đã đưa ra. Thế nhưng cuối cùng, tôi đã phải đối mặt với biểu hiện tối sầm của cấp dưới. Theo một cách nào đó, dường như họ cảm thấy ghét việc phải tuân theo những mệnh lệnh của tôi. Vào một thời điểm nào đó, tôi nhận thấy rằng bản thân đang cố kiểm soát người khác thực hiện theo những yêu cầu bản thân mình đưa ra. Và tôi đã cảm thấy rất có lỗi khi nhìn thấy hình ảnh cấp dưới của mình đang làm việc với sắc mặt tối sầm đầy bất mãn.

Cũng trong khoảng thời gian đó, khi tập trung các cấp dưới lại, tôi đã được lắng nghe những lời chỉ trích rằng, “Cách làm việc của ngài Ogura không có tính thuyết phục”. Bản thân tôi sau khi nghe những điều đó, đã dần dần bắt đầu tự trách mình. “Một người cấp trên không thể khiến cấp dưới của mình tiếp nhận những nhiệm vụ là một người cấp trên thất bại”. Tôi đã nghĩ như thế. Và bản thân tôi đã lâm vào tuyệt vọng không biết phải làm như thế nào để có thể xóa bỏ những suy nghĩ bất mãn của họ. Và tôi đã chợt nảy ra một ý tưởng. Có lẽ chỉ cần loại bỏ các chỉ thị, mệnh lệnh và cưỡng chế mà bản thân đã làm trước đó. Sau đó, tôi quyết định để cho các cấp



dưới của mình được “tự do làm những điều mà họ nghĩ”. Tôi đã nghĩ rằng bằng cách đó, tôi sẽ giúp cho các cấp dưới tiếp nhận công việc với tâm trạng thoải mái hơn.

### **Đón nhận kết cục tồi tệ nhất khi đạt được sự tuân thủ của cấp dưới**

Tuy nhiên, điều đó đã mang lại những kết quả tồi tệ nhất. Vào lúc đó, tôi còn chưa biết đến tâm lý học Adler, và khi niềm tin vào bản thân với vai trò là nhà quản lý không được thiết lập, tôi đã chọn lựa bỏ mặc một cách vô trách nhiệm, đó là lựa chọn tồi tệ nhất.

Sau khi tôi thay đổi thái độ, toàn bộ tổ chức đã nhanh chóng rơi vào trạng thái tồi tệ nhất. Ý thức của những người cấp dưới lúc đó dần dần đi xuống và kỷ luật đã trở nên lỏng lẻo đến mức họ không chịu trở lại văn phòng mặc dù đã quá giờ nghỉ trưa. Không chỉ ý thức, mà kết quả kinh doanh cũng đột nhiên giảm mạnh. Thật là kinh khủng... Tôi sẽ không thể tiếp tục duy trì tổ chức nếu cứ để tiếp diễn tình trạng như thế này...

Tôi đã rơi vào tình trạng vô cùng khủng hoảng. Vì vậy, tôi đã nghĩ rằng phải khôi phục

lại mọi thứ bằng cách một lần nữa quay trở lại với những mệnh lệnh và kiểm soát mang tính cưỡng chế.

“Vì tôi đã phó thác mọi thứ vào các bạn nên mọi việc đã chuyển sang hướng không thể kiểm soát. Tôi sẽ lại một lần nữa đưa ra những mệnh lệnh. Rất hy vọng các bạn sẽ tiếp nhận cẩn thận những chỉ thị đó và cố gắng hết sức để thực hiện nó.”

Sau đó, tôi đã nhận thấy rằng bầu không khí ở nơi làm việc đã bị thay đổi.

“Thế mà tôi tưởng rằng đã được tự do, thoải mái làm những điều mình muốn...”

“Lại phải tuân theo những mệnh lệnh giống như trước đây sao?...”

Những người cấp dưới đã thể hiện một sự phản kháng mạnh mẽ đối với việc quay trở lại cách làm việc cũ trước đây. Động lực làm việc của các cấp dưới đang mất dần. Tôi cảm nhận được sự phản bác mạnh mẽ về phương châm làm việc của mình. Khi cảm thấy như vậy, tôi đã phản ứng lại một cách mạnh mẽ rằng, “Rất lấy làm tiếc, tôi xin nhắc lại một lần nữa rằng tôi sẽ làm lại những điều đã cho là sai lầm trước đây.” Và tôi có thể cảm thấy nguyên nhân dẫn đến việc các cấp dưới

của mình biểu hiện khuôn mặt tối sầm và không thoải mái, tất cả đều là lỗi do tôi, và tôi là một cấp trên không tốt.

Đồng thời, tôi nghĩ như thế này. Không lẽ tôi chỉ có thể để cho cấp dưới của mình được tự do làm việc theo ý thích một lần nữa? Không lẽ tôi không có lựa chọn nào khác ngoài việc phó mặc trách nhiệm như trước đây một lần nữa? Tuy nhiên, tôi hoàn toàn không nghĩ rằng đây là một việc làm đúng đắn. Tôi đã lặp đi lặp lại giữa kiểm soát và tuân thủ. Và tôi không biết được đâu là câu trả lời đúng, và cảm thấy rằng sự tồn tại của mình là dư thừa.

Vào thời điểm đó, tôi đã có cơ hội tiếp xúc với tâm lý học Adler, đó là một lý thuyết mà những người ở cương vị lãnh đạo đang sử dụng. Tôi đã thấy lối ra cho vấn đề mình đang gặp phải. Ngay lập tức, tôi bắt đầu thực hiện quản lý tổ chức và phát triển nguồn nhân lực dựa trên cách suy nghĩ này.

Sau đó, vừa lặp đi lặp lại việc thử nghiệm và phát hiện lỗi, tôi cũng đã dần bị thuyết phục rằng "Đây là con đường duy nhất giúp tôi thoát ra được tình trạng lúc bấy giờ". Đó chính là phương

pháp đào tạo cấp dưới không khen ngợi, không la mắng và không chỉ dạy mà chúng ta đang bàn luận trong cuốn sách này. Đó là ba con đường để khuyến khích các cấp dưới có thể giải quyết vấn đề của họ bằng năng lực của chính họ. Đây là một phương pháp mới mà không cần phải là kiểm soát hay tuân thủ.

### **Kiểm soát và tuân thủ là hai mặt trước và sau của đồng xu**

Như bạn thấy từ kinh nghiệm của bản thân tôi, kiểm soát và tuân thủ là hai mặt trước và sau của đồng xu. Thoạt nhìn có vẻ như là chúng hoàn toàn đối lập, nhưng trên thực tế chúng đều dựa trên cùng một cách suy nghĩ. Tùy thuộc vào đối tượng và hoàn cảnh, nó chỉ có thể trở thành một trong hai mặt trước hoặc sau của đồng xu.

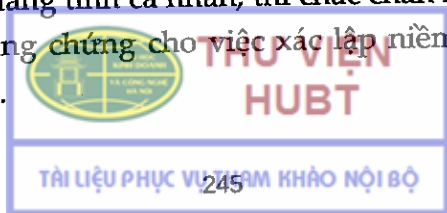
Vậy nguyên nhân của sự kiểm soát và tuân thủ là gì? Câu trả lời là do chúng ta đang không thể tạo ra được đường ranh giới giữa các cá nhân. Nói cách khác, bởi vì không thể vẽ một đường ranh giới mà bản thân không được phép vượt qua đối với đối phương, mà chúng ta vô tình cố gắng

kiểm soát đối phương, hoặc cho phép (tuân thủ) đối phương được kiểm soát các vấn đề cá nhân của chính mình.

Để phá vỡ vòng luẩn quẩn này, không có cách nào khác ngoài việc rút ra một ranh giới thích hợp trong mối quan hệ với đối phương. Dừng ngay việc can thiệp vào các vấn đề của đối phương và dứt khoát nói KHÔNG khi đối phương tự ý can thiệp vào các vấn đề của bạn.

Và điều quan trọng là phải vẽ đường ranh giới đúng cách trong các mối quan hệ tình cảm. Dừng cố kiểm soát để thay đổi cảm xúc của đối phương. Ngay cả khi bạn bị ghét bỏ, hay bị nói xấu sau lưng, các bạn cũng cần phải ghi nhớ rằng không bao giờ được phép cố gắng thay đổi tình cảm mà đối phương dành cho mình. Và đừng bao giờ để bản thân mình bị chi phối bởi những lời nói xấu sau lưng hoặc những cảm xúc mang tính tiêu cực. Tôi mong rằng các bạn hãy khắc cốt ghi tâm những điều này.

Nếu bạn có thể vẽ được đường ranh giới cả về trách nhiệm, cảm xúc và phân tách rõ ràng các vấn đề mang tính cá nhân, thì chắc chắn nó sẽ trở thành bằng chứng cho việc xác lập niềm tin với cấp dưới.

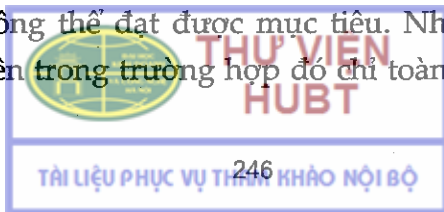


## 5. NHIỆM VỤ CỦA CẤP TRÊN LÀ XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

Trong số các công thức được đưa ra bởi nhà tâm lý học xã hội Kurt Lewin, có một công thức được viết dưới dạng  $B = f(P.E)$  trong đó B là Behavior (Hành động). Ông ta đặt nó ở đây với ý nghĩa là hành động của cấp dưới. Chữ f viết thường là một ký hiệu hàm số. Và P là Personality (Tính cách và năng lực), và ở đây nó được giả định cho tính cách và năng lực của cấp dưới. E là Environment (Môi trường), được định nghĩa là môi trường làm việc do cấp trên tạo ra, công thức  $B = f(P.E)$  có thể được giải thích như sau.

Cấp dưới của bạn đã rất nỗ lực làm việc và đạt mục tiêu đề ra. Khi áp dụng vào công thức của Lewin, tôi nghĩ rằng hành động đó đã đạt được nhờ vào hai yếu tố, P: ưu thế tuyệt vời trong tính cách và năng lực của những người cấp dưới đó, và E: môi trường làm việc do cấp trên tạo ra.

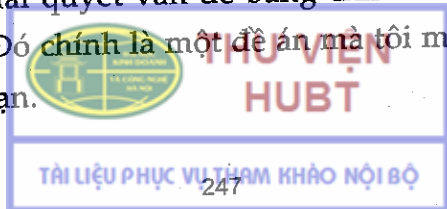
Ngược lại, công thức này cũng áp dụng với trường hợp cấp dưới không làm việc chăm chỉ, và không thể đạt được mục tiêu. Những người cấp trên trong trường hợp đó chỉ toàn đổ lỗi cho



những hành động đó = nguyên nhân B, với tính cách và năng lực của cấp dưới = P. Tuy nhiên, trên thực tế, cũng chịu một phần ảnh hưởng nhất định từ E = môi trường làm việc do cấp trên tạo ra. Nói cách khác, việc tạo ra những hành động của cấp dưới, cũng luôn luôn cần phải có quan điểm từ môi trường do cấp trên tạo ra.

Việc phân tách các vấn đề mà chúng ta đã học có thể được tóm tắt thành một thông điệp là cố gắng làm thế nào đó để có thể đưa ra khoảng cách hợp lý với đối phương.

Tuy nhiên ý định thực sự trong cuốn sách của tôi không nằm ở đó. Điều mà tôi muốn truyền tải đến các bạn là công thức  $B = f(P.E)$ , nghĩa là một đề án mà trong đó cấp trên cố gắng hết sức mình cống hiến cho việc xây dựng môi trường làm việc, và bằng những cống hiến đó, sẽ gián tiếp ảnh hưởng đến những hành động của cấp dưới. Cần có một khoảng cách hợp lý. Chính nhờ việc duy trì một khoảng cách hợp lý mà chúng ta có thể giúp cấp dưới nâng cao năng lực để giải quyết vấn đề bằng chính sức mạnh của họ. Đó chính là một đề án mà tôi muốn gửi tới các bạn.



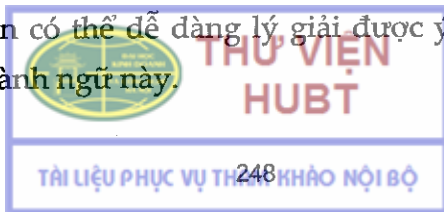


**Không thể cưỡng ép đối phương uống quá nhiều nước**

*You may take a horse to the water, but you cannot make him drink - Bạn có thể dẫn một con ngựa đến máng nước, nhưng bạn không thể bắt nó uống nước.*

Đó là một câu thành ngữ phương Tây mang một ý nghĩa cực kỳ lớn.

Có lẽ nó không mang sắc thái tôn trọng, nhưng nếu đặt lại vào vị trí giữa mối quan hệ của cấp trên với cấp dưới, thì thực sự rất dễ hiểu. “Nước” được nói đến ở đây có nghĩa là động lực làm việc của cấp dưới. Và “máng nước” ở đây là môi trường khiến họ khát và muốn uống nước, nói cách khác đó là môi trường tạo ra động lực làm việc. Cấp trên có thể xây dựng một môi trường thúc đẩy tạo ra động lực làm việc cho cấp dưới của mình, nhưng họ không thể tạo ra những động lực đó bằng sự cưỡng ép. Chẳng phải chúng ta cần lý giải được câu thành ngữ đó theo cách này hay sao. Khi giải thích một cách dễ hiểu bằng công thức mà chúng ta đã được học trước đó  $B = f(P.E)$  thì tôi tin rằng các bạn có thể dễ dàng lý giải được ý nghĩa của câu thành ngữ này.



Cấp trên không thể thay đổi được tư tưởng và các giá trị quan bằng cách cố gắng điều khiển những suy nghĩ của cấp dưới. Thay vào đó, chúng ta cần cống hiến hết mình vào việc xây dựng môi trường làm việc. Ví dụ như bản thân cấp trên lấy mình làm mẫu cho cấp dưới. Hoặc là đưa ra những trường hợp thành công của những đồng nghiệp trong công việc thực tế.

Và để xây dựng được môi trường làm việc tốt, chúng ta cần để cấp dưới của mình được trải nghiệm những thành quả kết thúc mang tính tự nhiên và những thành quả kết thúc mang tính lý luận. Đó là yếu tố tất yếu, là những điều mà một người cấp trên có năng lực quản lý cần thực hiện. Cũng có những trường hợp cấp dưới phản kháng lại vì cảm thấy bị chèn ép. Chính vì vậy, chúng ta cần xây dựng một khoảng cách thích hợp để các cấp dưới có thể tự đưa ra lựa chọn của chính mình. Nếu cấp trên biết giữ khoảng cách thích hợp và xây dựng môi trường làm việc, thì đó sẽ là sự khích lệ động viên và hỗ trợ đối với cấp dưới của họ. Bản thân tôi luôn nghĩ như vậy.

Không phải cố gắng đưa nước vào miệng một chú ngựa không hề khát mà chúng ta cần dẫn nó

tới máng nước và tạo ra một môi trường tương ứng khiến nó cảm thấy khát và tự mình uống nước. Mặc dù là nhắc lại, nhưng việc giữ nguyên tác phong làm việc đó rất quan trọng.

**Bản chất của giáo dục được thể hiện trong những lời nói của Niebuhr**

*Lạy Chúa và Đức thánh thần, con hi vọng rằng, người sẽ ban tặng cho con,*

*Sự dũng cảm để dám thay đổi những điều có thể thay đổi được,*

*Sự ngoan cường để dám tiếp nhận những điều không thể thay đổi được,*

*Và xin hãy ban cho con trí tuệ thông thái để có thể lý giải được sự khác biệt giữa con người.*

Đó là những lời nói của nhà thần học Reinhold Niebuhr.

Cách tiếp xúc với con người được thể hiện trong các câu nói này khá gần với cách suy nghĩ trong tâm lý học Adler, vì vậy nó được trích dẫn rất nhiều lần bởi những người tin tưởng theo tâm lý học Adler.



Tôi nghĩ rằng những ước muốn được đưa ra trong lời cầu khẩn trên chẳng phải chính là bản chất của việc đào tạo cấp dưới mà không khen ngợi, không la mắng, và không chỉ dạy, tinh hoa của cuốn sách này hay sao.

Phân tách rõ ràng các vấn đề và vẽ ra đường ranh giới cá nhân. Tuy nhiên, không phải là thờ ơ bỏ mặc, cũng không phải là cố gắng thay đổi đối phương, mà chúng ta cần tin tưởng và hỗ trợ. Dốc tâm sức vào việc xây dựng môi trường hợp việc. Tôi nghĩ rằng phương pháp để những người cấp trên có thể tiến hành thuận lợi hơn trong việc đào tạo và quản lý cấp dưới của mình đang được lột tả lại một cách cô đọng bằng những từ ngữ này.

Ngay cả khi bạn vận dụng các nội dung được viết trong cuốn sách này, thì cũng không thể tạo ra kết quả trong khoảng thời gian ngắn được. Tuy nhiên, không có cách nào khác ngoài phương pháp này. Tôi tin là như vậy.

Các bạn có thể bước từng bước chậm, thong thả.

Tôi rất mong rằng tất cả những nhà quản lý, những người có được sự đồng cảm với cuốn

sách này sẽ đặt những lời đó vào trong trái tim, tin tưởng và bước theo con đường này trong công việc của bản thân mình. Tôi hi vọng rằng cuốn sách này sẽ giúp cho tất cả các bạn xóa bỏ được những điều đang còn vướng mắc từ trước đến nay.



## Tài bút

Tâm lý học Adler hiện nay đang được rọi sáng dưới ánh đèn sân khấu và thu hút mọi người. Từ giờ trở đi, chúng ta sẽ tăng thêm nhiều cơ hội để có thể áp dụng các giáo lý này vào việc phát triển nguồn nhân lực trong kinh doanh giống như những mô tả trong cuốn sách này.

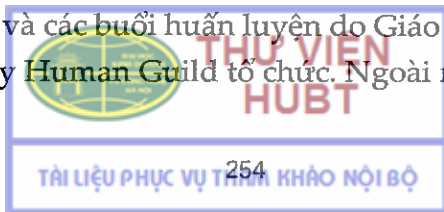
Như đã đề cập trong Phần Mở đầu, cuốn sách này hướng dẫn chúng ta áp dụng một cách thích hợp tâm lý học Adler vào cách nuôi dạy con cái và giáo dục trẻ em, vào tổ chức các doanh nghiệp. Cùng với đó, cuốn sách cũng được đưa kèm những lời giải thích của tác giả, người đã tiến hành phát

triển khả năng lãnh đạo của các nhà quản lý trong nhiều năm. Do đó, có thể nội dung trong cuốn sách hơi khác một chút so với những thông điệp của tâm lý học Adler. Trong một số trường hợp, sẽ có một số phần trái ngược với nguyên bản trong tâm lý học Adler.

Tuy nhiên, mặc dù có một phần khác biệt, nhưng xét về tổng thể tư duy và triết học chắc chắn những gì được viết trong cuốn sách này có tính nhất quán với những giáo lý của Adler. Tôi tin rằng Giáo sư Adler có thể vừa gật đầu đồng ý dưới bóng râm, vừa xem cuốn sách này.

Tương ứng với những điều được viết trong cuốn sách này, có nhiều phần, tiêu biểu là phần định nghĩa “Lòng can đảm” và “Khích lệ động viên” là cốt lõi của cuốn sách này, tôi đã xin phép áp dụng những giáo lý của Giáo sư Toshinori Iwai, người đã chỉ đạo, tư vấn tâm lý học Adler, nguyên Giám đốc đại diện của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Human Guild, và là thầy hướng dẫn của tôi.

Những điều tôi đã học được từ tâm lý học Adler là thông qua các khóa đào tạo chuyên viên tư vấn và các buổi huấn luyện do Giáo sư Iwai và Công ty Human Guild tổ chức. Ngoài ra, Giáo sư



Iwai đã cho tôi rất nhiều lời khuyên về cách đọc và giải thích ý nghĩa, giúp tôi thấm nhuần cuốn sách của Adler. Một lần nữa tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đối với thầy Iwai. Thực sự cảm ơn thầy rất nhiều.

Thêm vào đó, trong văn bản của cuốn sách này, tôi đã tham khảo phiên bản tiếng Nhật của rất nhiều các cuốn sách của Adler và các môn đệ hàng đầu của ông như Rudolph Drycasse, Harold Mosac, Don Dinkmeier, WB Woolf và nhiều người khác nữa. Tôi xin trân trọng cảm ơn những nỗ lực của những nhà tiên phong, tiêu biểu phải kể đến Giáo sư Ichiro Kishimi và Giáo sư Iwai vì đã tạo ra những bản dịch này.

Tôi xin gửi lời khẩn cầu đến với những người cao niên đã được giác ngộ tâm lý học Adler trong nhiều năm, và ước mong những lời chỉ dạy của Adler sẽ trở thành gốc rễ trong việc phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp.

Chuyên viên tư vấn tâm lý, nhà tư vấn tổ chức nhân sự

Hiroshi Ogura





## NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Địa chỉ: Số 207 đường Giải Phóng, Q. Hai Bà Trưng, Hà Nội

Điện thoại/Fax: (024)3 628 2468

Email: [nxb@neu.edu.vn](mailto:nxb@neu.edu.vn)

Website: <http://nxb.neu.edu.vn>

## CHIẾN LƯỢC THU HÚT GIỮ CHÂN NHÂN TÀI

Chịu trách nhiệm xuất bản

**TS. NGUYỄN ANH TÚ**, Giám đốc Nhà xuất bản

Chịu trách nhiệm nội dung

**GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ**, Tổng biên tập

Biên tập	Trịnh Thị Quyên
Vẽ bìa	Khôi Nguyên
Trình bày	Lam Hạ
Sửa bản in	Anh Đức

In 2000 bản, khổ 13x20cm tại Công ty Cổ phần In và Thương mại Prima.  
Địa chỉ: Số 35 ngõ 93, Hoàng Quốc Việt, Nghĩa Đô, Cầu Giấy, Hà Nội.  
Số xác nhận ĐKXB: 350-2019/CXBIPH/1-17/ĐHKTKD. Quyết định xuất bản số 25/QĐ-NXBĐHKTKD cấp ngày 29 tháng 01 năm 2019. Mã ISBN: 978-604-946-542-0. In xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2019.

### ĐỐI TÁC LIÊN KẾT

**CÔNG TY TNHH VĂN HÓA VÀ TRUYỀN THÔNG 1980 BOOKS**

*Trụ sở chính tại Hà Nội:*

15C, ngõ 193 Trung Kính, Cầu Giấy, Hà Nội.

Tel: 0243.7880225 / Fax: 0243.7880225

*Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh:*

134/11, Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh.



Tel: 0234.938.3216

Website/link đặt sách: [www.1980edu.vn](http://www.1980edu.vn)

Email: [right@1980books.vn](mailto:right@1980books.vn)

**TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ**

1980  
BOOKS®  
KHỞI NGHIỆP TÀI CHÍNH

KỸ  
NĂNG

# Chiến lược THU HÚT GIỮ CHÂN nhân tài

Một trong những lợi thế cạnh tranh giữa các công ty ngày nay chính là nguồn nhân lực sáng tạo, có tư duy phản biện và dám nghĩ dám làm. Chọn đúng nhân viên tài năng là yếu tố then chốt để đưa một doanh nghiệp đi đến thành công. Tuy nhiên, để thành công ấy được bền vững, lâu dài và công ty ngày càng phát triển thì người lãnh đạo không những phải lôi kéo được nhân tài mà còn phải biết giữ chân họ.

*Chiến lược thu hút giữ chân nhân tài* dựa trên tâm lý học Adler sẽ cho bạn biết cách để lôi kéo, thu hút người tài về công ty. Quan trọng hơn tất cả là bạn cần biết cách nắm bắt tâm lý con người.

Công ty TNHH Văn Hóa và Truyền Thông 1980 Books

Trụ sở chính tại Hà Nội:

15C, Ngõ 193 Trung Kính, Cầu Giấy, Hà Nội

Tel: (024)3 788 0225

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh:

134/11 Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, Tp. HCM

Tel: (028)3 933 3216

Đặt mua sách: [www.1980edu.vn](http://www.1980edu.vn)

CHIẾN LƯỢC THU HÚT GIỮ CHÂN NHÂN TÀI

ISBN: 978-604-946-542-0



9 786049 465420 8 936066 686242

Giá: 110.000đ