

**Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler**  
các tác giả cuốn *Nghệ thuật xoay chuyển tình thế*

# những cuộc đổi đầu quyết định

*The  
New York  
Times  
Bestseller*

**Bộ công cụ để giải quyết  
tình trạng thất hứa, không đáp ứng  
sự mong đợi, hoặc có những hành vi tồi tệ**

# Table of Contents

[ĐỐI ĐẦU VÀ TRỐN CHẠY](#)

[LỜI NÓI ĐẦU](#)

[LỜI TỰA](#)

[MỞ ĐẦU](#)

[BẠN GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ NHƯ THẾ NÀO?](#)

[ĐỐI ĐẦU QUYẾT ĐỊNH NGHĨA LÀ GÌ?](#)

[25.000 NGƯỜI ĐÃ DẠY CHÚNG TÔI VỀ CÁCH GÂY ẢNH HƯỞNG](#)

[Tóm lược về đối đầu quyết định](#)

[Khi sự lễ phép dẫn tới bi kịch](#)

[Khi mọi người không chất vấn người có thẩm quyền](#)

[Khi việc nói ra suy nghĩ của bạn làm bạn bất lực](#)

[Đối đầu quyết định trong đời sống hàng ngày](#)

[Đĩa ăn của bạn đã đầy rồi](#)

[Tôi đã thay đổi tư duy về con cái](#)

[Vấn đề: Tóm tắt](#)

[GIA NHẬP HÀNG NGŨ NHỮNG NGƯỜI LÀM VIỆC HIỆU QUẢ](#)

[Tự đánh giá](#)

[LỢI ÍCH TO LỚN CỦA VIỆC ĐỐI ĐẦU VÀ THIẾT HẠI TO LỚN KHI BỎ QUA NHỮNG CUỘC ĐỐI ĐẦU QUYẾT ĐỊNH](#)

[Nâng cao trách nhiệm và đạo đức](#)

[Sự cải thiện khác về tổ chức](#)

[Kết quả tự nói lên mọi điều](#)

[Tạo ra sự cải thiện từ 25-50%](#)

[Cải thiện những nỗ lực tự quyết](#)

[TÓM TẮT](#)

[Đối đầu quyết định là gì?](#)

[Nguồn tư liệu bổ sung](#)

[Chương tiếp theo nói về cái gì?](#)

[PHẦN I Trước tiên, hãy đối đầu với chính mình](#)

[1.](#)

[Lựa chọn Là gì và Liệu có nên](#)

[LỰA CHỌN CUỘC ĐỐI ĐẦU NÀO](#)

[Những dấu hiệu cho thấy bạn đang giải quyết nhầm vấn đề](#)

[Công cụ hữu hiệu để chọn đúng vấn đề phải đối đầu](#)

Tháo gỡ

Sắp xếp ưu tiên

Một ví dụ áp dụng

QUYẾT ĐỊNH LIỆU CÓ NÊN ĐỐI ĐẦU

Khi đó rõ ràng là một sự thất hứa

Khi một điều không rõ ràng và không chắc chắn

Không nói khi bạn nên nói

Có phải tôi cảm thấy cắn rứt lương tâm?

Phản ứng dựa trên các dấu hiệu

Nói ra khi bạn không nên nói

TÓM TẮT CHƯƠNG

Lựa chọn Cái gì và Liệu có nên

Chương sau sẽ nói về cái gì?

2.

Hãy nắm vững câu chuyện của tôi

GIỮ CHO ĐẦU ÓC ĐÚNG ĐẮN

Hãy nhìn kia, một đoàn tàu hồng nặng

Nửa phút mạo hiểm

VẤN ĐỀ: KỂ NHỮNG CÂU CHUYỆN TỒI TỆ

Rút ra kết luận và thiết lập các giả định

Lựa chọn im lặng hay bạo lực

GIẢI PHÁP: KỂ NỐT PHẦN CÒN LẠI CỦA CÂU CHUYỆN

Xem xét sáu nguồn ảnh hưởng

Những người khác

Bạn là một phần lớn trong công thức xã hội

Các sự việc

Các món đồ nhỏ nhỏ

Dữ liệu

Hoàn tất câu chuyện

TÓM TẮT CHƯƠNG

Hãy nắm vững câu chuyện của tôi

Nguồn tư liệu bổ sung

Chương tiếp theo sẽ nói về cái gì?

PHẦN II Đối đầu nhưng phải an toàn

3.

Mô tả thiếu sót

TÔI XIN LỖI, NHƯNG SỰ THẤM NHUẦN CỦA TÔI ĐÃ MẤT RỒI  
CHÍNH XÁC LÀ CHÚNG TA ĐANG ĐỐI ĐẦU VỚI CÁI GÌ?

Thất hứa, không đáp ứng sự mong đợi và những hành vi tồi tệ

Phải biết không nên làm cái gì

Học từ người giỏi nhất

MÔ TẢ THIẾU SÓT

Bắt đầu với sự an toàn

Tôn trọng lẫn nhau

Chia sẻ mục đích với nhau

Sự hài hước không thích hợp

Quan sát Wally

Chia sẻ phương châm hành động của bạn

Những lỗi thường gặp

Quay trở lại mô hình

Kết thúc với một câu hỏi

MÁCH NƯỚC CHO NHỮNG TÌNH HUỐNG GAY GO

Tránh Ngày đen đủi

TÓM LƯỢC CHƯƠNG

Mô tả thiếu sót

Những nguồn tư liệu bổ sung

Chương tiếp theo sẽ nói về cái gì?

4.

Tạo động lực cho người khác

HÃY NHỚ CHẤM ĐOÁN

VẤN ĐỀ SẮP TRỞ NÊN PHỨC TẠP

ĐỪNG ĐƠN GIẢN HÓA ĐỘNG LỰC MỘT CÁCH THÁI QUÁ: MỘT BÀI DIỄN VĂN NGẮN

Động lực với chữ Đ viết hoa

Cái gì xảy ra với những đứa trẻ đó?

TÌM ĐẾN NGUỒN GỐC CỦA ĐỘNG LỰC

Sự mong đợi sẽ thay đổi mọi thứ

BA CÁCH TIẾP CẬN NÊN TRÁNH

Đừng dựa vào uy tín

Đừng sử dụng quyền lực

Cái giá phải trả của sự ép buộc

Cẩn thận với những phần thưởng

## GIẢI PHÁP

Thăm dò những hệ quả tất nhiên

Hãy duy trì đối thoại

Hãy để ý ranh giới giữa đối thoại và những lời đe dọa

Lắng nghe quan điểm của người khác về những hệ quả tất nhiên

Hãy dừng lại khi bạn đã đạt đến một giới hạn nhất định

Làm cho phương pháp phù hợp với hoàn cảnh

Khi nào thì sử dụng kỷ luật

Khi quyền lực thất bại, thì hãy nói thẳng về sự đối đầu.

## HÃY KẾT THÚC MỘT CÁCH TỐT ĐẸP

MỘT TRƯỜNG HỢP SAU CÙNG: CÓ THỂ CỨU VẮN ĐƯỢC CUỘC HÔN NHÂN NÀY KHÔNG?

Anh ta căm ghét các con tôi

## TÓM LƯỢC CHƯƠNG

Làm cho họ được thúc đẩy

Nguồn tư liệu bổ sung

Chương tiếp theo nói về cái gì?

5.

Đơn giản hoá vấn đề

## ĐỪNG CHẤM ĐOÁN SAI

Động lực và khả năng có mối liên kết không thể tách rời

Có thể nhầm lẫn giữa Động lực và Khả năng

NHIỆM VỤ CỦA BẠN LÀ ĐƠN GIẢN HOÁ VẤN ĐỀ

CÔNG CỤ ĐỂ ĐƠN GIẢN HÓA VẤN ĐỀ

Cùng khám phá những rào cản

Tránh đưa ra lời khuyên vội vàng

Hiệu quả = sự chính xác x cam kết

Bản thân

Những người khác

Các vấn đề khác

Ba dấu hiệu nữa

Khuyến khi cần thiết

## HỎI BẤT THÌNH LÌNH

Tạo cảm giác an toàn để người khác tìm kiếm

## TÓM LƯỢC CHƯƠNG

Đơn giản hóa vấn đề

Những nguồn bổ sung thêm

Chương tiếp theo sẽ bàn về những gì?

6.

Tập trung và linh hoạt

CHÚNG TA PHẢI TẬP TRUNG VÀ LINH HOẠT

BỐN VẤN ĐỀ NỔI CỘM VÀ CÁCH GIẢI QUYẾT

Mọi người cảm thấy không an toàn

Mọi người làm mất lòng tin của bạn

Có vấn đề gì đó xảy ra

Điểm giao nhau giữa sự linh hoạt và sự tập trung

Nền tảng của các cuộc đối đầu quyết định

Tạo nền tảng cho sự tín nhiệm.

Những vấn đề mới len lỏi vào cuộc sống

Sự thay đổi cảm xúc mạnh mẽ

Đối phó với sự giận dữ

Thứ ba là, hãy khám phá cách hành động của người khác

Thứ tư là, hãy Hành động

TÓM LƯỢC CHƯƠNG

Hãy tập trung và linh hoạt

Chương tiếp theo nói về cái gì?

PHẦN III Chuyển sang hành động

7.

Nhất trí với một kế hoạch và theo dõi nó

NHỮNG VẤN ĐỀ CÓ THỂ ĐOÁN TRƯỚC

Quả bóng thủy tinh của bạn tốt như thế nào?

Sáng tạo chính xác là cái gì?

Chúng ta có phải chơi trò đánh đố không?

ĐỪNG GIẢ TƯỞNG

Gắn món thạch

GIẢI PHÁP: LẬP KẾ HOẠCH HOÀN CHỈNH VỚI ALĐT

Ai

Làm gì

Hoàn thành khi nào

Giám sát chặt chẽ hay từ bỏ

Hai hình thức của theo dõi: kiểm tra toàn bộ và kiểm tra sau

Dành thời gian để tổng kết

MỘT LẦN NỮA, HÃY THEO DÕI

Mọi người quên

Mọi người lo lắng

TÓM LƯỢC CHƯƠNG

Nhất trí về một kế hoạch

Nguồn tư liệu bổ sung

8.

Kết hợp các yếu tố cùng nhau

Ý TƯỞNG LỚN TỪ MỖI BƯỚC

Lựa chọn Cái gì và Liệu có nên

Nắm vững câu chuyện của tôi

Mô tả thiếu sót

Tạo động lực và đơn giản hoá vấn đề

Đồng ý về một kế hoạch và theo dõi nó

Tập trung và linh hoạt

TẠI ANH HAY TẠI TÔI?

LỰA CHỌN CÁI GÌ VÀ LIỆU CÓ NÊN

Anh ấy có nên đối đầu với sự thiếu sót?

Anh ấy thực sự muốn điều gì?

NẮM VỮNG CÂU CHUYỆN CỦA TÔI

TẠO RA SỰ AN TOÀN

Thiết lập mục tiêu chung và sử dụng kỹ năng đối lập

MÔ TẢ THIẾU SÓT

TẠO RA SỰ AN TOÀN

MÔ TẢ THIẾU SÓT

TẠO ĐỘNG LỰC VÀ ĐƠN GIẢN HOÁ VẤN ĐỀ

Khám phá sáu nguồn ảnh hưởng

TẬP TRUNG VÀ LINH HOẠT

Đừng lan man, hãy lựa chọn

NHẤT TRÍ VỀ MỘT KẾ HOẠCH VÀ THEO DÕI NÓ

Hãy quyết định ai làm gì, hoàn thành khi nào và theo dõi điều đó

TÓM LƯỢC CHƯƠNG

LỜI BÌNH LUẬN CUỐI CÙNG: MỌI NGƯỜI CÓ THỰC SỰ LÀM ĐƯỢC ĐIỀU NÀY?

9.

Mười hai trường hợp “Đúng, nhưng...”

ĐỐI ĐẦU VỚI QUYỀN LỰC

Nguy cơ

Giải pháp

Một màn độc thoại quan trọng

VI PHẠM VÌ THEO ĐÁM ĐÔNG

Nguy cơ

Giải pháp

Tạo ra sự an toàn

LẤY PHẢI MỘT NGƯỜI THÍCH ĐIỂN KỊCH CÂM

Nguy cơ

Giải pháp

TIN ĐỒN

Nguy cơ

Giải pháp

SỰ PHÁ HOẠI TIỀM TÀNG

Nguy cơ

Giải pháp

CÁCH XỬ SỰ VƯỢT QUÁ GIỚI HẠN

Nguy cơ

Giải pháp

THAY ĐỔI VĂN HOÁ CỦA BẠN

Nguy cơ

Giải pháp

HÀNH VI KHÔNG RÕ RÀNG

Nguy cơ

Giải pháp

ĐĨA ĂN CỦA CHÚNG TA QUÁ ĐẦY RỒI

Nguy cơ

Giải pháp

Một lưu ý cuối cùng

TÔI KHÔNG MUỐN LÀ MỘT NGƯỜI HAY CẢN NHẮN

Nguy cơ

Giải pháp



Nguy cơ

Giải pháp

## TÔI NGHĨ CHÚNG TA KHÓ CÓ THỂ THAY ĐỔI

Nguy cơ

Giải pháp

Phụ lục A Bạn đang đứng ở đâu?

BẠN ĐANG ĐỨNG Ở ĐÂU?

Lựa chọn Cái gì và Liệu có nên

Nắm vững câu chuyện của tôi

Mô tả sự thiếu hụt

Tạo động lực

Đơn giản hoá vấn đề

Hãy tập trung và linh hoạt

Biến thành hành động

Tính điểm

Các kết quả của từng chương

Phụ lục B Sáu nguồn ảnh hưởng

MÔ HÌNH SÁU NGUỒN ẢNH HƯỞNG

NGUỒN 1 – CHÍNH MÌNH, CÓ ĐỘNG CƠ (VUI THÍCH HAY KHÓ CHỊU)

NGUỒN 2 – CHÍNH MÌNH, CÓ KHẢ NĂNG (SỨC MẠNH HAY YẾU KÉM)

NGUỒN 3 – NHỮNG NGƯỜI KHÁC, CÓ ĐỘNG CƠ (KHEN NGỢI HAY SỨC ÉP)

NGUỒN 4 – NGƯỜI KHÁC, KHẢ NĂNG (GIÚP ĐỠ HAY CẢN TRỞ)

NGUỒN 5 – CÁC SỰ VIỆC, ĐỘNG CƠ (CỬ CÀ RỐT VÀ CHIẾC GẬY)

NGUỒN 6 – CÁC SỰ VIỆC, KHẢ NĂNG (CẦU NỐI VÀ RÀO CẢN)

Phụ lục C Khi mọi thứ trở nên đúng đắn

LỜI TÁN DƯƠNG

Những đề xuất không hợp lý

Phụ lục D Các câu hỏi thảo luận nhóm

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

# ĐỐI ĐẦU VÀ TRỐN CHẠY

*(Fight and Flight)*

Đó là bản năng sinh tồn của mọi sinh vật trên trái đất này, từ cây cỏ, chim muông cho đến con người. Khi gặp một kẻ địch mạnh hơn, chiếm mất hoặc hủy hoại môi trường và điều kiện sống của mình, một sinh vật nào đó chỉ có thể chọn một trong hai giải pháp để tồn tại: ĐỐI ĐẦU với kẻ địch kia để giành lại những gì đã bị tước đoạt, hoặc TRỐN CHẠY khỏi kẻ địch ấy để bảo toàn mạng sống của mình.

Dựa trên triết lý nhân sinh sâu sắc đó, các tác giả của cuốn sách này, Những cuộc đối đầu quyết định, muốn cùng chúng ta thảo luận, tìm kiếm và lựa chọn giải pháp cho nhiều vấn đề luôn nảy sinh trong cuộc sống thường nhật, không chỉ những việc “đại sự” của quốc gia, công ty, tổ chức mà cả những việc thường được coi là “vật vãnh” nhưng lại có ý nghĩa quyết định trong mỗi gia đình.

Với tư cách là những CON NGƯỜI, những sinh vật cao cấp, chúng ta luôn muốn lựa chọn giải pháp đối đầu, chứ không trốn chạy, không những để tồn tại mà còn để phát triển. Vấn đề mà cuốn sách này bàn đến là chúng ta nên ĐỐI ĐẦU NHƯ THẾ NÀO?

Cuốn sách được biên soạn bởi một nhóm tác giả có nhiều kiến thức và kinh nghiệm được tích lũy qua hơn 20 năm nghiên cứu, phát triển phương pháp và các công cụ, thử nghiệm, rồi tập huấn và tư vấn cho hàng chục nghìn người - từ các nhà lãnh đạo cho đến nhân viên của các công ty, tổ chức; từ các bậc cha mẹ khả kính cho đến những người có bốn phen làm con - về các KỸ NĂNG ĐỐI ĐẦU. Cuốn sách sẽ giúp bạn có đủ tự tin để sẵn sàng tiếp nhận và giải quyết mọi vấn đề một cách triệt để nhất, để đạt được hiệu quả cao nhất.

Đầu năm 2009, chúng tôi đã xuất bản cuốn sách *Tác nhân xoay chuyển* cũng của nhóm tác giả này, và nhận được từ bạn đọc rất nhiều ý kiến phản hồi đánh giá cao cuốn sách cũng như các tác giả của nó. Điều đó đã khích lệ chúng tôi thêm hăng hái sưu tầm thêm một số đầu sách của nhóm tác giả để dịch và xuất bản, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển các kỹ năng mềm hết sức cần thiết của bạn đọc.

Và hôm nay, chúng tôi lại có dịp được hân hạnh giới thiệu với bạn đọc một cuốn sách hay nữa của nhóm tác giả nổi tiếng đó.

Xin chân thành kính chúc bạn đọc, sau khi đọc cuốn sách này và đối đầu với một số vấn đề của chính mình, sẽ thu được nhiều thành công và hạnh phúc hơn nữa trong cuộc sống.

*Hà Nội, tháng 10 năm 2009*

CÔNG TY SÁCH ALPHA

# LỜI NÓI ĐẦU

Khi đọc cuốn sách này, tôi chợt nhớ lại một hình ảnh đặc biệt. Đó là hai người: J.D. Watson và Francis Crick. Họ không ngừng theo đuổi những bí mật của cuộc sống... và cuối cùng gặp được cấu trúc xoắn kép của ADN. Thế giới chưa bao giờ giống nhau. Điểm dừng chân tiếp theo... Stockholm, tháng 12.

Tôi không biết các tác giả cuốn sách này có nhận được cuộc điện thoại thông báo rằng họ đã đoạt giải Nobel hay không, nhưng tôi nghĩ rằng đó chính là phần thưởng cho tác phẩm mang tính khai phá này của họ.

Một tuyên bố lỗ bịch chăng?

Tôi nghĩ là không.

Chiến tranh và hoà bình, niềm vui và nỗi buồn, kết hôn và ly hôn, thất bại thảm hại và thành công rực rỡ... tất cả những chủ đề sâu sắc này, từ cốt lõi của chúng, đều phụ thuộc vào việc chúng ta có thực hiện đúng chức năng quan hệ con người hay không.

Số hai: là một cặp. Tổ chức nhỏ: một tiệm ăn chỉ có 20 bàn, hoặc một bộ phận tài chính chỉ có 20 người. Những tổ chức khổng lồ... một đội quân hoặc một công ty trong danh sách Fortune 500. Các quốc gia ở bên bờ vực chiến tranh hoặc sự diệt chủng.

Hãy ghi thêm tên hai anh chàng Watson và Crick mới của chúng ta và các yếu tố thiết yếu mới của cấu trúc ADN: ADN của “những cuộc đối đầu quyết định” có hiệu quả.

Một số chuyên gia quản lý nổi tiếng đã làm nên sự nghiệp lớn, “Sử dụng chiến lược đúng đắn... và phần còn lại sẽ tự diễn ra.” Những người khác lại nói, “Chiến lược là sự thông minh... đó là các quá trình kinh doanh chủ yếu giải thích sự khác biệt giữa người thắng và kẻ thua.” Và sau đó, có người tuyên bố rằng, việc lựa chọn lãnh đạo không có sự bình đẳng trong việc giải thích tính hiệu quả về tổ chức ở các cấp độ khác nhau.

Không nghi ngờ gì nữa, có một sự thật trong tất cả những điều nói trên. (Tôi đã đảm nhiệm một số vị trí, qua nhiều năm... mỗi vị trí đều đáng mơ ước.) Nhưng có lẽ mọi khái niệm “quản lý” nhằm mục đích giải thích cho sự khác nhau về kết quả của tổ chức đều bỏ sót điều quý giá đó. Có lẽ, ý tưởng về ADN của tổ chức tạo ra những kết quả xuất sắc là ý tưởng: “Vắng mặt không xin phép”.

Cho đến hôm nay.

Vâng, tôi được gia tăng giá trị là nhờ có cuốn *Những cuộc đối đầu quyết định*. (Có lẽ vì tôi đã chứng kiến nhiều chiến lược sáng chói của bản thân tan biến trong giây phút khi tôi bắt đầu cuộc đối đầu với một nhân viên ngang hàng hay một cán bộ chủ chốt. Lại nữa... và lại như thế.)

Vậy tại sao chúng ta phải chờ đợi đến khi cuốn sách này ra đời? Có lẽ đó là vấn đề thời gian. Chúng ta từng sống trong một thế giới khoan dung hơn. Sự tích lũy để gây nên một cuộc chiến tranh phải kéo dài hàng thập kỷ. Tính không hiệu quả chấy âm ỉ ở các công ty có thể ném một thời đại vào đồng lửa. Những cuộc hôn nhânล้ม tiền nhiều của trở thành ung nhọt trong nhiều năm, và nhiều năm sau nữa.

Chẳng còn gì nữa. Thương trường là chiến trường. Một cuộc đình công vì một sản phẩm mới gây nguy hiểm cho sức khỏe hay vì bọn khủng bố với những quả bom bẩn thỉu và bạn (chúng ta) vẫn đứng ngoài cuộc.

Như vậy, tính hiệu quả của tổ chức, rốt cục chẳng là cái gì ngoài hiệu quả của các mối quan hệ con người là cái cấp bách nhất, từ tổng hành dinh của CIA cho tới tổng hành dinh của thị trường phố Wall cũng vậy.

Cuốn sách này thật độc đáo, và là một bước nhảy vọt vững chắc. Không nên nghi ngờ về điều

đó. Nhưng, giống như mọi môn khoa học nói chung, nó được xây dựng trên nền tảng vững chắc của những gì đã đạt được. Thủ pháp rõ nét nhất ở đây là các tác giả đã áp dụng, một cách đầy hình ảnh, những thành tựu lớn nhất của nghiên cứu tâm lý học và tâm lý xã hội hơn nửa thế kỷ qua vào lĩnh vực rất đặc biệt được định nghĩa chính xác là... **những cuộc đối đầu quyết định** – với những chủ đề như sự thực thi nhiệm vụ, sự tin cậy – sẽ nâng cao hoặc huỷ hoại tính hiệu quả của các mối quan hệ hoặc của tổ chức.

Giả thuyết cơ bản rất sâu sắc. Việc áp dụng các nghiên cứu đã được chứng minh rất điều luyện. Những lời giải thích và các ví dụ minh họa rất lôi cuốn và trong sáng, lại dễ hiểu nữa. Những nghiên cứu và nghiên cứu trường hợp được chuyển thành các ý tưởng thực tiễn và lời khuyên hết sức thiết thực. Bất cứ ai trong số chúng ta đã từng mò mẫm trong lĩnh vực này nhiều thập kỷ nay đều có thể thực hiện được những lời khuyên đó, dễ dàng như đang hít thở không khí vậy.

Nếu trong thập kỷ này bạn chỉ đọc một cuốn sách về “quản lý”, tôi mong rằng bạn sẽ đọc cuốn *NHỮNG CUỘC ĐỐI ĐẦU QUYẾT ĐỊNH*.

**Tom Peters**  
Lenox, MA,  
Ngày 7 tháng 7 năm 2004

# LỜI TỰA

*Bạn đọc thân mến!*

Đây là cuốn sách nối gót người anh em của nó là cuốn *Những cuộc đàm phán quyết định*. Những ai đã đọc cuốn sách đó hoặc nghe về nó đều tin chắc rằng nó là một cuốn sách hay. Chúng tôi sẽ rất hài lòng khi được bạn đọc hỏi: “Điểm khác biệt giữa một cuộc *đàm phán mang tính quyết định* và một cuộc *đối đầu mang tính quyết định* là gì?” Cả hai đều vì lợi ích lớn. Cả hai đều là những cảm xúc. Đó là lý do tại sao cả hai đều quan trọng, đều mang tính quyết định.

Còn đây là điểm khác biệt. Dấu hiệu để phân biệt một cuộc đàm phán mang tính quyết định là *sự bất đồng*. Khi một số người có ý kiến khác nhau, nếu không biết cách vượt qua những sự bất đồng, họ sẽ lạc sang sự im lặng hoặc bạo lực và giết chết dòng chảy tự do của các ý tưởng. Sự bất đồng, nếu giải quyết không tốt, sẽ cản trở các mối quan hệ, và cuối cùng gây nên những hậu quả tai hại.

Các cuộc đối đầu mang tính quyết định lại nói về *sự thất vọng*. Đó là sự thất hứa, không đáp ứng mong đợi, và hơn nữa là các hành vi tồi tệ. Các cuộc đối đầu có nền tảng là tính tự chịu trách nhiệm. Tất cả đều bắt đầu bằng câu hỏi: “Tại sao anh không làm những gì mà anh đã dự định?” Và nó chỉ kết thúc khi đạt được một giải pháp thoả mãn lợi ích của cả hai bên và có thể thực hiện. Các cuộc đối đầu là những cuộc thảo luận về sự thực thi nhiệm vụ để làm méch lòng nhau, phức tạp và thường mang tính chất đe dọa, khiến bạn phải trằn trọc nhiều đêm.

Và đây chính là điều mà cả hai cuốn sách đều đề cập đến. Cuốn sách này được phác thảo dựa trên những nguyên tắc đã có trong cuốn *Những cuộc đàm phán quyết định* – với việc xem xét lại một cách ngắn gọn và thường xuyên những khái niệm then chốt trong đó. Bạn sẽ nhận thấy hầu hết các tư liệu trong cuốn sách này đều mới mẻ và độc đáo. Hãy chọn đọc cuốn sách này và biến các ý tưởng thành hành động. Bạn sẽ không bao giờ còn phải né tránh sự xung đột nữa.

# MỞ ĐẦU

*Một trong những vấn đề của tôi là:*

*Tiếp thu mọi điều.*

*Tôi không thể biểu lộ sự tức giận; và vì thế, tôi nuôi dưỡng một mối u hoài.*

— WOODY ALLEN

## **Đối đầu quyết định là gì?**

### ***Những ai cần quan tâm?***

Khi hai nhà nghiên cứu của Đại học Stanford lên đến nhà máy sản xuất gỗ dán trên đồi Tây Bắc Washington, họ rất ngạc nhiên khi thấy một chiếc xe cấp cứu đang đậu trước cổng. Ánh sáng chói mắt của chiếc đèn cảnh báo đang xoay tròn như nói lên điềm xấu cho ngày đầu tiên của cuộc nghiên cứu sau này kéo dài thành vài tháng.

Hai chuyên gia là người của nhóm điều tra đang nghiên cứu cách giải quyết sự cam kết không thành và sự thất hứa tại nơi làm việc, ở gia đình và cả trong các cuộc vui chơi. Ví dụ, bạn nên làm thế nào để đối đầu với một nhân viên đi muôn kinh niên, một đồng nghiệp chuyên nói xấu sau lưng, hay đứa con gái tuổi teen của bạn khi nó vừa tuyên bố rằng sắp đi nghe hoà nhạc với một gã con trai mà bạn nghi ngờ là con cháu của quý Satăng?

Hôm đó, hai nhà nghiên cứu bắt đầu một cuộc thám hiểm vào thế giới u ám của sự chịu trách nhiệm của từng cá nhân trong một nhà máy. Đầu tiên, họ xem xét các nhà lãnh đạo thường giải quyết các cam kết không thành và không đáp ứng mong đợi như thế nào. Sau đó, họ sẽ nghiên cứu công việc của các nhà lãnh đạo nhằm vạch ra và hướng dẫn họ cách tốt nhất để đối đầu với những vấn đề đó. Họ sẽ học những gì để nói với một người lái xe nâng hàng lực lưỡng vi phạm quy định an toàn, một bà chủ luôn quản lý quá tiểu tiết với những người dưới quyền trực tiếp, hay một đồng sự thiếu năng lực?

Khi các nhà nghiên cứu bước vào văn phòng của nhà quản lý, một người lo lắng hỏi, “Xe cấp cứu đến làm gì vậy?” Ban hãy tưởng tượng sự chán nản của nhà quản lý. Đây là hai nhà nghiên cứu ông ta thuê để tập huấn cho những người giám sát mới của nhà máy, và chiếc xe cấp cứu vừa ra khỏi cổng nhà máy chở một nhân viên bị đánh tơi bời... bởi một người giám sát.

“Anh hỏi buồn cười thật đấy”, ông ta lẩm bẩm. Hình như đó là Leo, người giám sát ca đêm của chúng tôi và tôi muốn chỉ ra rằng, mặc dù vậy, anh ta vẫn là một tay cự phách. Leo dấy vào cuộc cãi vã với một công nhân đã không tuân theo quy trình chất lượng, và... các anh đã biết chuyện gì xảy ra rồi đấy.”

“Thực ra thì chưa”, nhà nghiên cứu trả lời. “Chúng tôi đến đây để nghiên cứu những cái đó mà.”

Khi vết máu trên mặt nhà quản lý đã khô, ông ta tiếp tục. “Tình trạng ở đây hơi hỗn loạn một chút. Hình như Leo đã đánh bị thương anh chàng đó, và bây giờ anh ta phải khâu vài mũi.”

Chúng ta hãy xem xét một kịch bản khác. Sarah, y tá trưởng của Trung tâm Y tế Pine Valley, đứng bất động khi các bác sĩ đang hội chẩn về phương pháp điều trị cho một bệnh nhân cao tuổi. Nhiều năm kinh nghiệm đã dạy cho Sarah hai điều: Thứ nhất, có lẽ bệnh nhân cần một liều kháng sinh mạnh ngay lập tức, và thứ hai, mặc dù các bác sĩ đang thảo luận một cách điều trị không dùng kháng sinh, Sarah vẫn phải giữ mồm giữ miệng.

Những năm trước đây, khi mới ra trường, Sarah đã bắt đồng sâu sắc với ba bác sĩ mà cô phụ giúp. Họ đã làm một bệnh nhân chết ngay tại chỗ và nhìn cô như thể cô là một con ruồi đang bầu trên chiếc bánh trong tiệc cưới.

Các đồng nghiệp của cô nhìn cô lo sợ. Trong một thời điểm cay đắng mãi mãi hằn sâu trong

tâm trí cô, các luật lệ trở nên rõ ràng với Sarah: Không bao giờ bất đồng ý kiến với một thầy thuốc. Bây giờ, sau gần hai thập kỷ và hàng trăm vụ việc được khẳng định, cô đứng đây và tự hỏi: Các bác sĩ nọ có làm điều mà họ tin là nên làm không, hay là họ sẽ đi đến một kết luận giống nhau khi đã quá muộn? Cô không tự hỏi mình có nên nói hay không. Sự mong đợi của Sarah không được đáp ứng, và sau đó, cô phải sử dụng đến sự im lặng.

## BẠN GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ NHƯ THẾ NÀO?

Mặc dù Leo và Sarah làm những công việc hoàn toàn khác nhau, song họ đều đối mặt với một vấn đề giống nhau: Bạn sẽ làm gì khi người khác không làm những gì mà đáng lẽ họ phải làm? Bạn dàn xếp ra sao với những lần thất hứa, sự mong đợi không được đáp ứng và những hành vi tồi tệ?

Trong trường hợp của Leo, sự vi phạm đã quá rõ ràng: Một công nhân vận hành máy nhiều lần không tuân thủ quy trình chất lượng. Leo đã chỉ ra vấn đề, nhưng cái sầy nẩy cái ung, và bây giờ anh chàng kia đang trên đường đến bệnh viện. Trường hợp của Sarah thì khó hiểu hơn. Hai thầy thuốc định làm cái gì đó không thật sự kém hiệu quả nhưng rất sai trái, hoặc cô đã nghĩ thế. Cô không hoàn toàn biết chắc chắn, nhưng cô biết khá chắc chắn. Và nếu cô đúng, thì bệnh nhân có thể chết. Cô nên đối đầu với hai vị bác sĩ nọ như thế nào? Và nếu thất bại, cô có thể tìm một công việc mới ở đâu?

Leo và Sarah không đơn độc. Còn bạn thường giải quyết vấn đề sau đây như thế nào?

- Một nhân viên nói với bạn bằng cái giọng xấc xược, nửa mỉa mai, nửa không chịu phục tùng. Làm gì bây giờ?
- Sếp vừa bắt bạn cam kết một thời hạn chót mà bạn biết rõ là không thể đáp ứng – và phảng phất một lời mách nước rằng ông ta không muốn nghe những lời phàn nàn về chuyện đó.
- Con trai bạn đi ngang qua cửa với bộ đồ thể dục nghệ thuật mới sặc sỡ đến quái dị khiến cho huyết áp của bạn tăng đột ngột.
- Một kế toán viên tự hỏi làm thế nào để nói chuyện với một khách hàng đang vi phạm quy định.
- Các thành viên trong gia đình tỏ ra bực bội khi phải nói với ông nội rằng ông cần giữ lời hứa không lái xe nữa.

Tất cả chúng ta đều phải đối mặt với sự đối đầu có tính quyết định. Chúng ta đặt ra những mong đợi, nhưng người khác không đáp ứng được, và do đó, chúng ta cảm thấy thất vọng. Các luật sư gọi vụ việc này là vi phạm hợp đồng. Trong công việc, chúng ta gọi đó là phá vỡ cam kết, với bạn bè đó là sự thất hứa, và với một đứa con trai tuổi teen, đó là sự vi phạm về tác phong.

Với bất kỳ thuật ngữ nào thì câu hỏi đều như nhau: Bạn sẽ làm gì khi có ai đó làm bạn thất vọng?

Leo đi đến lựa chọn số 1: bạo lực. Sarah chọn cách khác: im lặng. Chắc chắn còn có lựa chọn thứ ba. Chắc chắn còn có một phương pháp nằm ở đâu đó giữa thế giới âm đạm và trái ngược của bản năng đối đầu và chạy trốn. Thực ra, đó chính là những gì mà cuốn sách này đề cập. Chúng ta sẽ xem xét những cách tốt hơn để giải quyết vấn đề thất hứa, thất vọng và sự sai lệch trong thực thi nhiệm vụ. Chúng ta sẽ khảo sát cách thức tiếp cận và làm chủ những cuộc đối đầu mang tính quyết định. Nhưng trước tiên, chúng ta hãy bắt đầu với một định nghĩa.

## ĐỐI ĐẦU QUYẾT ĐỊNH NGHĨA LÀ GÌ?

Với từ “đối đầu”, chúng ta sử dụng nó theo nghĩa sau: Đối đầu nghĩa là khiến cho ai đó có trách nhiệm, mặt đối mặt. Thuật ngữ này có vẻ hơi sáo mòn. Thực tế, khi sự đối đầu được giải

quyết đúng, cả hai bên sẽ nói chuyện một cách cởi mở và trung thực. Cả hai bên đều được tôn trọng và không có sự thiên vị. Kết quả sẽ là:

- Vấn đề được giải quyết
- Mỗi quan hệ mang lại lợi ích

Để biết được các tác giả đã tiếp cận sự thất hứa và làm việc với chúng theo cách mà cả hai bên cùng nhau giải quyết vấn đề và cứu vãn các mối quan hệ như thế nào, chúng ta hãy quay trở lại nhà máy sản xuất gỗ dán. Như bạn có thể đoán được, hai nhà nghiên cứu có mặt ở nhà máy là một trong số tác giả của cuốn sách này.

## 25.000 NGƯỜI ĐÃ DẠY CHÚNG TÔI VỀ CÁCH GÂY ẢNH HƯỞNG

Sau khi biết Leo đã đánh bị thương một nhân viên, chúng tôi hỏi người quản lý rằng chúng tôi có thể dành thời gian để nghiên cứu những người giám sát để xem những ai – trong những trường hợp như thế này là người kém tự tin. Sau cùng, công việc của chúng tôi là nghiên cứu những người lãnh đạo có năng lực nhất trong nhà máy. Chúng tôi đã được đề nghị thiết kế một khóa tập huấn về lãnh đạo dựa trên hoạt động thực tiễn của các lãnh đạo giỏi nhất, chứ không phải kém nhất.

Khi giám đốc nhà máy dẫn chúng tôi đến văn phòng giám sát để giới thiệu chúng tôi với những người thừa hành hàng đầu của ông, chúng tôi rất ngạc nhiên được biết rằng người giám sát tuyển đầu được đánh giá cao nhất là một nữ kỹ sư nặng 47 kg đang làm việc trên dây chuyền sản xuất. Không ai giỏi hơn Melissa trong việc quản lý trách nhiệm của nhân viên. Cùng với dăm bảy giám sát khác, cô thuộc về nhóm đối tượng nghiên cứu thứ nhất của chúng tôi. Chúng tôi chọn họ vì năng lực quản lý trách nhiệm của họ (họ không hề dễ tính) và làm việc đó theo cách được tôn trọng không giống như Leo.

Thực tế, Melissa và các đồng nghiệp của cô là những người đầu tiên trong số hơn 25.000 người mà chúng tôi nghiên cứu ở hàng chục tổ chức trong suốt hai thập kỷ qua. Khi sự việc trở nên rõ ràng với chúng tôi là người lãnh đạo không chỉ là người có ảnh hưởng, chúng tôi mở rộng đối tượng nghiên cứu nhằm thu thập ý kiến của tất cả các lãnh đạo. Một số lãnh đạo và một số khác không phải đối tượng nghiên cứu, nhưng họ đều được các đồng nghiệp xác nhận rằng họ là những người có quyền lực và làm việc hiệu quả nhất trong công ty. Chúng tôi nghiên cứu họ không phải vì họ là những người giao tiếp tốt nhất, những nhân viên nổi tiếng nhất, hoặc những người có chức danh; chúng tôi nghiên cứu họ vì họ là những người có tầm ảnh hưởng nhất, và chúng tôi muốn biết cái gì đã giúp họ có được điều đó.

Trải qua hơn 10.000 giờ làm việc, chúng tôi đã có phiếu ghi chép cho Melissa và những người lãnh đạo được đánh giá cao khác khi họ đối mặt với công việc hàng ngày của mình. Chúng tôi theo gót họ cho đến khi mệt mỏi. Chúng tôi quan sát họ điều khiển các cuộc họp. Chúng tôi ngồi im lặng khi họ ăn mừng thành công. Chúng tôi ghi chép cẩn thận cách họ giúp cho người khác biết tự chịu trách nhiệm.

Qua nghiên cứu hàng chục tổ chức, chúng tôi đã biết được cái gì đã làm nên những người lãnh đạo được đánh giá cao. Đó không phải là kỹ năng chuyên môn, chức danh hoặc thậm chí một cái gì đó vô hình như uy tín của họ chẳng hạn. Những người lãnh đạo được đánh giá cao có tầm ảnh hưởng vì họ là những người giỏi nhất trong việc tiếp cận đồng nghiệp, cộng sự, hoặc thậm chí các ông chủ, và giúp cho họ có trách nhiệm.

Melissa và những người giám sát như cô đã dạy chúng tôi ý nghĩa của từ “đối đầu”. Họ giữ cho người khác có trách nhiệm, mặt đối mặt và từng người, từng người một, nhiều khi ở những hoàn cảnh đầy thử thách. Họ có khả năng tiếp cận và giải quyết vấn đề rất nhanh, hơn nữa (điều khiến họ trở nên khác biệt) thật sự cải thiện được các mối quan hệ.



Sau khi biết rằng khả năng giữ cho người khác có trách nhiệm chính là tâm điểm của khả năng sử dụng ảnh hưởng của một con người, chúng tôi trở nên say mê với cách các nhà lãnh đạo có uy tín xử lý các chủ đề nhạy cảm như sự yếu kém về năng lực, không phục tùng và thái độ phân biệt chủng tộc. Chúng tôi vênh tai nghe khi một người một lãnh đạo được đánh giá cao nói về sức mạnh của đối đầu, ví dụ như một người giám sát phải đối đầu với một vị phó chủ tịch hội đồng quản trị. Và nếu một người đã thất hứa có chút danh tiếng để bảo vệ hoặc thậm chí lạm dụng (có lần chúng tôi đã quan sát một kỹ thuật viên đối đầu với một anh chàng có cái nickname rõ khéo đặt “Vlad người đi xuyên tường”), chúng tôi không thể chờ xem điều gì sẽ xảy ra.

Và chúng tôi đã quan sát được. Chúng tôi đã quan sát một vị phó chủ tịch đối đầu với một kế toán trưởng mà ông tin rằng đã biến thủ công quỹ của công ty. Chúng tôi quan sát một bác sĩ nói với giám đốc trung tâm y tế rằng ông ta không đủ năng lực đến mức nguy hiểm không đủ năng lực đến nỗi để các bác sĩ khác lập ra các kế hoạch phẫu thuật đầy rủi ro ở những thời điểm không phải phiên trực của ông. Chúng tôi đã chứng kiến một người quản lý cấp trung đối đầu với một vị phó chủ tịch có thâm niên vì đã vi phạm quy định và đặt một hợp đồng nhiều triệu đô-la vào tình trạng rủi ro. Chúng tôi bất ngờ về tất cả những cuộc đối đầu đó không chỉ vì chúng diễn ra trôi chảy, mà cơ bản là khi chúng kết thúc thì vấn đề được giải quyết và quan hệ được cải thiện.

Tất nhiên, không phải tất cả những người quản lý được đánh giá cao luôn thành công. Chúng tôi không thể hứa rằng những kỹ năng họ đã dạy chúng tôi sẽ giúp bạn luôn đạt được những gì bạn muốn hoặc tạo ra phép màu để những người xung quanh bạn chuyển biến. Những gì chúng tôi thấy là những kỹ năng đối đầu tạo ra cơ hội tốt nhất để thành công, bất chấp mọi chủ đề, con người hay hoàn cảnh.

## Tóm lược về đối đầu quyết định

Đến thời điểm này, bạn có thể rút ra kết luận là cuốn sách này nói về sự giao tiếp. Cuối cùng, trong tâm sẽ là cách nói chuyện với người khác. Nhưng cuốn sách không phải nói về sự giao tiếp mà nói về kết quả của sự giao tiếp và các kết quả đó cũng mang tính quyết định. Để bạn có thể cảm nhận được những gì chúng tôi nói về kết quả mang tính quyết định, chúng ta hãy cùng nhớ lại một vài bản tin gần đây.

### *Khi sự lễ phép dẫn tới bi kịch*

Sáng ngày 13 tháng giêng năm 1982, một chiếc máy bay phản lực lớn đã đâm vào cây cầu nổi Washington với bang Virginia! Tất cả, chỉ trừ 5 người trong số 79 người, trên máy bay đều thiệt mạng. Điều gì đã gây nên thảm họa? Báo cáo tai nạn chính thức nói rằng thảm họa này là do lỗi của phi công. Phi công đã phải chờ đợi quá lâu trên mặt đất trước khi cất cánh nên có rất nhiều băng đọng trên cánh máy bay. Nhưng theo điều tra sâu hơn, đây lại là nguyên nhân của nguyên nhân.

Khi phi công chuẩn bị cất cánh, người phụ lái nhận thấy băng đã phủ kín động cơ và cánh máy bay rất nhanh trước mắt anh ta. Anh ta sợ rằng tình hình đang trở nên quá nguy hiểm, thậm chí cần xem xét lại việc có nên cất cánh ngay hay không. Nhưng thay vì đi ra ngay và nói rằng anh ta nghĩ người phi công đã thiếu thận trọng và không có trách nhiệm, thì người phụ lái chỉ đưa ra lời gợi ý. “Cậu có nhìn thấy các tảng băng kia không?” hoặc “Này, cậu sẽ thất bại nếu cố gắng chống lại những tảng băng kia, nó [cho] cậu một cảm giác sai về sự an toàn đấy, tai nạn có thể xảy ra.”

Khi phi công tiếp tục công việc cất cánh, chiếc máy bay đang lăn bánh trên đường băng, người lái phụ tiếp tục thể hiện sự quan tâm, nhưng cũng như lúc trước, anh ta chỉ nói quanh co. “Hình như điều đó không đúng cho lắm?” Người phụ lái không muốn đi ra ngay và đối đầu với phi công. Anh ta đã không muốn bước qua ranh giới. Anh ta đã không nói “Tôi nghĩ không an toàn nếu cất cánh. Tôi nghĩ tất cả chúng ta sẽ chết.” Anh ta nghĩ thế, nhưng lại không nói thế.

Anh ta cảm thấy tốt hơn là phải lễ phép.

Vậy, cái gì thật sự là nguyên nhân của thảm họa? Người phụ lái không có phương pháp để đối đầu với viên phi công theo cách mà anh ta tin là vừa như vẻ ra lệnh mà vẫn tôn trọng. Với người lái, sẽ là không tương và thiếu lịch thiệp nếu đối đầu với viên phi công. Tóm lại, anh ta không biết tiếp cận sự đối đầu có tính quyết định và giải quyết nó một cách tốt nhất.

## *Khi mọi người không chất vấn người có thẩm quyền*

Một người đàn ông trung tuổi đăng ký khám bệnh viêm tai nhẹ và bỏ ra ngoài, sau đó trở lại và rất bối rối về bệnh án ghi phẫu thuật thắt ống dẫn tinh kiểu mới. Sao lại xảy ra sự nhầm lẫn như vậy được? Đó không phải là lỗi in ấn. Sau đó, bác sĩ giải thích rằng bệnh nhân này hoàn toàn tỉnh táo khi các chuyên gia y tế yêu cầu ông ta làm công việc chuẩn bị cho cuộc phẫu thuật. Việc đó bao gồm cạo lông ở những chỗ hoàn toàn chẳng liên quan gì đến cái tai bị nhiễm trùng của ông ta. Nhưng ông ta chẳng nói gì cả. "Tôi không thể tưởng tượng nổi tại sao ông ta lại không hỏi điều gì đang xảy ra," bác sĩ la lên. Người đàn ông này đã làm theo ý của bác sĩ - ông ta đã được dạy rằng không nên chất vấn người có thẩm quyền.

## *Khi việc nói ra suy nghĩ của bạn làm bạn bất lực*

Thật đáng buồn khi nói về ví dụ tiếp theo đây. Nếu bạn xem chương trình tivi hôm thứ ba ngày 28 tháng giêng năm 1986, khi chiếc tàu vũ trụ con thoi tan ra từng mảnh, bạn sẽ không bao giờ quên được cảm giác về sự hãi hùng tột độ lan tràn trong dân chúng toàn thế giới khi bảy anh hùng người Mỹ biến mất trên bầu trời Florida. Điều này có thể xảy ra như thế nào? Ai ai cũng tự hỏi như vậy. Làm thế nào mà những bộ óc giỏi nhất thế giới lại mắc một sai lầm khủng khiếp như vậy?

Mười bảy năm sau, tàu vũ trụ con thoi Columbia nổ tung thì lại không phải do nguyên nhân vòng chữ O. Do vậy, mọi thất bại đều có nguyên nhân gốc rễ giống nhau: Con người sợ biểu lộ mối quan tâm của mình một cách cởi mở. Tại sao con người lại sợ nói ra mối quan tâm của mình? Các nhà nghiên cứu thảm họa tàu con thoi thứ hai nói rằng môi trường làm việc ở NASA đã trở nên ức chế đến mức các cá nhân duy trì các vấn đề về an toàn không nhiệt tình làm việc, nhưng các nhiệm vụ trong công việc của họ đã thay đổi, mọi người không lắng nghe họ, và họ đã bị "làm cho trở nên không hiệu quả." Bạn tiến hành một cuộc đối đầu mang tính quyết định như thế nào, nếu không làm tốt, nó có thể hủy hoại nghề nghiệp của bạn không?

## *Đối đầu quyết định trong đời sống hàng ngày*

Chúng ta hãy quay lại mục tóm lược về Đối đầu quyết định và nhìn vào những kịch bản điển hình hơn. Không có năng lực thực hiện những cuộc đối đầu có tính quyết định sẽ ảnh hưởng đến gia đình hoặc tổ chức như thế nào? Khi được phát hiện ra, các cuộc đối đầu có tính quyết định nằm ở gốc rễ của mọi vấn đề kinh niên của gia đình và tổ chức. Con người cũng đang đối mặt với sự thất hứa và đơn giản là không giải quyết chúng hoặc giải quyết hời hợt.

## *Đĩa ăn của bạn đã đầy rồi*

Ví dụ, bạn vừa được giao một nhiệm vụ mới mặc dù công việc của bạn đã ngập đầu. Sếp chẳng nhắc gì đến việc điều chỉnh những ưu tiên của bạn để giải quyết sự quá tải mới. Thực ra, thông điệp không nói ra là "Tôi không quan tâm phải làm gì. Hãy thực hiện nhiệm vụ!" Khi bạn nói là nhiệm vụ này hình như không thực tế, sếp của bạn bảo bạn rằng, bạn "là một cầu thủ trong đội". Tất nhiên, không phải là một cầu thủ trong đội là một phiên bản tổng hợp của sự làm ngược lại cam kết. Những ai biết cách giải quyết cuộc đối đầu có tính quyết định này?

## *Tôi đã thay đổi tư duy về con cái*

Bây giờ là một ví dụ trong gia đình. Sau 5 năm kết hôn, Charley quyết định đã đến lúc vợ anh, Brandy, sinh đứa con đầu tiên. Khi hai người lập kế hoạch hôn nhân, họ nhất trí rằng họ sẽ không bao giờ sinh con, nhưng hình như Charley đã thay đổi ý định. Anh tuyên bố kế hoạch mới của mình với Brandy như thể đó là quyết định của một mình anh. Anh đưa ra nó như một mệnh lệnh.

Brandy cảm thấy ngỡ ngàng. Khi cô bắt đầu nói lên mối quan tâm của mình, Charley tuyên bố rằng cuộc hôn nhân của họ sẽ kết thúc nếu họ không có con. Thế là hết cãi nhau. Bạn sẽ nói gì khi vợ/chồng bạn dọa sẽ kết thúc một chủ đề có tầm quan trọng to lớn như vậy? Bạn chuẩn bị cho sự đối đầu mang tính quyết định này như thế nào?

## Vấn đề: Tóm tắt

Đằng sau mọi thảm họa quốc gia, sự thất bại của tổ chức, và sự đổ vỡ trong gia đình, bạn đều tìm thấy nguyên nhân gốc rễ như nhau. Người ta bắt đầu tham gia vào một cuộc đối đầu quan trọng, và họ không biết chắc chắn sẽ nói những gì. Trong phần này, họ sẽ biết: Trước hết, họ cần nói chuyện trực tiếp về vấn đề quan trọng nhất. Thứ hai, nếu họ thất bại khi giải quyết vấn đề đó, đơn giản là các vấn đề sẽ lớn dần lên và trở thành các vấn đề nan giải kinh niên.

Khi họ nhìn thấy một thảm họa có thể xảy ra, một số người bị vướng vào sự im lặng khổ sở. Thay vì nói thẳng, nói thật về vấn đề, họ chỉ dám đưa ra những gợi ý, thay đổi chủ đề, hoặc rút lui hẳn khỏi sự tương tác. Nỗi sợ hãi làm cho họ im lặng theo một kiểu nào đó, và quan điểm của họ không bao giờ được lắng nghe, ngoại trừ có thể ở dạng lời đồn đại hoặc lời bông đùa.

Những người khác rút ra khỏi tình trạng không hành động chỉ để chuyển sang tình trạng bạo lực. Bị đe dọa với ý nghĩ không được lắng nghe, họ cố gắng áp đặt ý kiến của mình lên người khác. Họ xa lánh mọi người, cường điệu các lập luận, công kích ý tưởng, sử dụng các thủ thuật tranh luận gay gắt, và cuối cùng trông cậy vào sự lảng mạ hay đe dọa. Nỗi sợ hãi khiến họ sử dụng bạo lực để thảo luận, và ý kiến của họ thường bị phản bác.

## GIA NHẬP HÀNG NGŨ NHỮNG NGƯỜI LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

Tất cả những điều này có thể thay đổi. Chúng tôi đã tập huấn cho 20.000 người, từ Nairobi cho đến New Jersey, và họ đã thay đổi. Họ đã học được những kỹ năng giống nhau mà Melissa và những người dẫn dắt ý kiến khác mà chúng tôi nghiên cứu đã từng sử dụng để đối mặt với những cuộc đối đầu đầy thách thức nhất mà chúng ta có thể tưởng tượng. Bạn cũng có thể học được những kỹ năng như vậy. Và khi đó, bạn có thể bước ra khỏi bóng tối u ám và giải quyết được nỗi thất vọng. Trên tất cả, bạn sẽ học được cách tránh rơi vào sự im lặng vụng về thành sự quá khích đến lúng túng. Thực ra, khi bạn đã làm chủ được các cuộc đối đầu quan trọng, bạn sẽ không bao giờ còn rơi vào tình trạng sợ hãi và phải thoát khỏi một vấn đề. Đó là những tin tốt lành.

Còn đây là những tin xấu. Nếu bạn không thể tiến bước và làm chủ các cuộc đối đầu quan trọng, không có điều tốt đẹp nào xảy ra cả. Hãy nghĩ về điều đó. Có ai đã từng giải quyết được các vấn đề thực thi bằng cách thay đổi hệ thống đánh giá việc thực thi, hoặc bất kỳ hệ thống nào gây ra vấn đề đó chưa? Chưa có ai trong số những người chúng tôi gặp gỡ. Ví dụ, bạn đã thay đổi các chính sách của bạn, viết ra những hướng dẫn mới, và tổ chức các lớp học về xóa bỏ quấy rối tình dục. Tính thiếu nhạy cảm giữa các cá nhân có mất đi không?

Khi vấn đề nảy sinh trong các công ty kém cỏi nhất, mọi người sẽ rút vào im lặng. Ở công ty trung bình, mọi người chắc sẽ nói một điều gì đó, nhưng chỉ nói với những người có thẩm quyền. Trong các công ty tốt nhất, mọi người sẽ chấp nhận một cuộc đối đầu có tính quyết định, mặt đối mặt và ngay lập tức. Và họ sẽ giải quyết tốt mọi chuyện. Tất nhiên là điều này đòi hỏi phải có đủ kỹ năng.

Chúng ta hãy cùng làm rõ điểm này: Đó là một tập hợp các kỹ năng, không phải là một chính sách giúp mọi người giải quyết những vấn đề bức xúc của họ. Điều này áp dụng cho những vi phạm về chất lượng, an toàn, sai lầm trong giảm chi phí, lỗi lầm trong y học, những đứa trẻ mới lớn hay cãi lại bố mẹ, và những người tình phụ bạc. Đừng để ý đến những quy tắc cụ thể mới, hay những hệ thống mới, những chính sách mới dẫn tới những thay đổi mà bạn muốn có. Không phải bởi chính họ, ít nhất là: Bạn phải kết hợp chúng với một tập hợp kỹ năng.

Chẳng hạn, một công ty chế tạo nổi tiếng vừa đầu tư hàng triệu đô-la vào việc, đầu tiên là nghiên cứu, và sau đó là sao chép toàn bộ hệ thống sản xuất mới của một đối thủ cạnh tranh. (Nếu bạn không thể chiến thắng họ thì hãy sáp nhập với họ.) Đương nhiên, đối với sự thay đổi để làm việc, nhân viên cần phải sử dụng các phương pháp mới, và sau đó, thúc giục những người cộng sự đã thất bại cũng làm như thế. Hai năm nỗ lực thay đổi, những người quản lý đã phải quay về với hệ thống cũ bởi vì cách làm việc mới không hiệu quả. Nó không hiệu quả không phải vì nó không tốt hơn nó tốt hơn nhiều nhưng vì, theo lời các nhà quản lý, “Mọi người không biết làm thế nào để đối đầu với những cá nhân đã thất bại với chương trình này.”

Các chính sách, hệ thống, chương trình bất kỳ phương pháp khuyến khích sự thay đổi nào sẽ không bao giờ được thực hiện đầy đủ cho đến khi con người biết cách nói chuyện với người khác về những sai lầm và thất vọng. Sự sống còn của tổ chức kêu gọi sự thay đổi liên tục. Sự thay đổi kêu gọi những mong đợi mới, và giống như nó hoặc không, những mong đợi mới cuối cùng sẽ bị vi phạm. Nếu bạn không thể đối đầu với những người không có khả năng thực hiện những lời hứa hẹn, không giữ lời, không chính sách, không hệ thống thì sẽ chỉ làm nên một cái gì đó không đầy đủ.

Quay trở lại với những tin tốt lành. Những kỹ năng học được có thể giúp bạn để làm chủ những cuộc đối đầu quyết định. Với sự giúp đỡ đúng đắn, ai cũng có thể học và áp dụng các kỹ năng đối đầu.

## Tự đánh giá

Trước khi đi xa hơn, đây là một số đánh giá giúp bạn hiểu được cấp độ thực thi điển hình của bạn khi đối mặt với một cuộc đối đầu có tính quyết định. Hãy đánh dấu “x” vào câu trả lời bạn chọn.

- 1. Thay vì đưa ra một lập luận, tôi có ý định làm cho cuộc thảo luận dài hơn mức cần thiết
- 2. Khi người khác không thực hiện đúng lời hứa, về thời gian, tôi đánh giá họ rất nhanh
- 3. Đôi khi, tôi đưa ra những vấn đề theo cách làm cho người khác phải phòng bị.
- 4. Có những người tôi thường làm việc cùng mà, nói thật, không thể thúc đẩy họ được.
- 5. Khi có ai đó không thể làm một việc gì đó, tôi thường nhảy vào can thiệp bằng lời khuyên khi tất cả bọn họ thật sự mong muốn có một cơ hội để nói về các ý tưởng của họ.
- 6. Khi nói chuyện với người khác về các vấn đề, thỉnh thoảng tôi bị lạc đề và bỏ sót vấn đề cơ bản.
- 7. Đôi khi tôi giải quyết một vấn đề, nhưng quên chỉ ra ai sẽ làm gì và khi nào thì làm.

### Cho điểm

Cộng các dấu “x” ở hộp “Có” mà bạn đã đánh dấu. Tổng số điểm sẽ có ý nghĩa như sau:

**6-7 điểm:** Đừng đặt cuốn sách này xuống!

**4-5 điểm:** Bạn có thể sử dụng một số hướng dẫn trong cuốn sách này.

**2-3 điểm:** Bạn có khả năng và chắc chắn sẽ thành công.

**0-1 điểm:** Bạn có thể dạy chúng tôi một vài điều rồi đấy!

Phiên bản đầy đủ của cuộc khảo sát này được trình bày trong Phụ lục A. Bạn cũng có thể vào trang web: [www.crucialconfrontation.com](http://www.crucialconfrontation.com) để có được phiên bản tự cho điểm của cuộc khảo sát này kèm theo những đoạn video minh họa cho cả phương pháp tốt và phương pháp chưa

tốt về giải quyết những cuộc đối đầu có tính quyết định.

# LỢI ÍCH TO LỚN CỦA VIỆC ĐỐI ĐẦU VÀ THIẾT HẠI TO LỚN KHI BỎ QUA NHỮNG CUỘC ĐỐI ĐẦU QUYẾT ĐỊNH

Chúng ta hãy dành chút thời gian để hình dung rằng mọi người có thể học cách phản ứng bằng những cách thức lành mạnh hơn, hiệu quả hơn. Tất nhiên, điều đó có nghĩa là, họ phải thực hành những kỹ năng này hàng ngày được đúc kết từ Melissa và hàng trăm lãnh đạo đánh giá khác mà chúng tôi đã nghiên cứu. Họ phải biết cách làm chủ cảm xúc của mình, mô tả những vấn đề theo những cách thức không gây ra sự đề phòng, làm cho các nhiệm vụ vừa mang tính khích lệ vừa dễ dàng, và giải quyết bất cứ điều gì xảy ra.

Sau đây là câu hỏi chính: Nỗ lực bỏ ra có xứng đáng không? Những người học cách làm chủ những cuộc đối đầu quyết định sẽ chỉ cảm thấy họ vừa tốt nghiệp một “trường học phép thuật”? Thế giới sẽ thay đổi theo những cách thức to lớn và lâu dài hay không? Mang lại lợi ích to lớn như thế nào?

## Nâng cao trách nhiệm và đạo đức

Để trả lời những câu hỏi này, mời các bạn cùng chúng tôi trở lại nhà máy sản xuất gỗ dán. Bạn còn nhớ Leo chứ? Chúng tôi đã hướng dẫn anh ấy (và các đồng nghiệp của anh) cách nói chuyện với người dưới quyền trực tiếp những người làm việc dựa trên sự cam kết. Mọi lợi ích, năng suất và tinh thần đều được cải thiện. Có lẽ, những tiến bộ này là nhờ một cái gì đó mơ hồ như sự cải thiện kỹ năng giám sát chẳng? Hoàn toàn chính xác. Dự án đặc biệt này bao gồm năm nhà máy mà những người giám sát ở đó đã được tập huấn về cách giải quyết các cuộc đối đầu quyết định, và năm nhà máy không được tập huấn (không có sự thay đổi trong cách vận hành ở những nhà máy này). Chỉ những nhà máy mà những người giám sát được tập huấn mới có sự thay đổi.

## Sự cải thiện khác về tổ chức

Chúng ta hãy mở rộng lời hứa mà chúng ta đã hứa: Những người có thể học kỹ năng đối đầu, và khi họ thực hiện, tổ chức sẽ có lợi. Và bây giờ là lúc mở rộng: Không chỉ tổ chức có lợi, họ cũng có lợi ích rất lớn, lớn hơn cả mong đợi.

## Kết quả tự nói lên mọi điều

Sau đây là những nghiên cứu trường hợp của Trung tâm Vital Smarts:

- Sau khi tập huấn kỹ năng đối đầu cho nhân viên của một công ty viễn thông lớn, chúng tôi nhận thấy có sự tăng trưởng 18% về việc sử dụng những kỹ năng này tương ứng với 40% cải thiện về năng suất.
- Khi một nhóm IT cải thiện việc thực hành những kỹ năng đối đầu 22%, chất lượng tăng 30%, năng suất tăng tới 40%, chi phí giảm xuống 50%, và sự hài lòng của nhân viên tăng 20%.
- Một dự án với doanh nghiệp quốc phòng lớn cho biết, với mỗi phần trăm tăng sử dụng kỹ năng đối đầu thì đạt được 1.500.000 đô-la về năng suất. Chín tháng sau khi tập huấn, các nhân viên cải thiện được 13%. Bạn có thể tự nhắm các phép tính.
- Sau khi khảo sát về kỹ năng của nhân viên trong một công ty lớn, chúng tôi huấn luyện những nhân viên này về kỹ năng đối đầu. Chỉ trong bốn tháng, mọi người

đã cải thiện 10% về thói quen đối đầu với những vấn đề học búa. Sự hài lòng của khách hàng và nhân viên, năng suất và chất lượng cũng được cải thiện.

## Tạo ra sự cải thiện từ 25-50%

Làm thế nào mà các tổ chức có những nỗ lực thay đổi phức tạp chỉ thêm vào có nửa phần trăm nhỏ bé bỗng nhiên có sự nhảy vọt về chất lượng và năng suất lên tới 25-50%? Thứ nhất, cần phải có môi trường lớn cho sự cải thiện. Thứ hai, những người lãnh đạo phải tìm được cách thức khuyến khích nó và tạo ra sự cải thiện.

Để có một cảm giác về kết quả đạt được, chúng ta hãy đến chỗ Leo. Chúng tôi nhận thấy rằng nhiều người trong số các bạn nghĩ rằng mình làm việc cho một công ty lành mạnh hơn rất nhiều so với nơi mà những người lãnh đạo thật sự gây khó chịu cho nhân viên. Bạn hãy dừng lại ở đó với chúng tôi một thời gian và bạn sẽ thấy ví dụ này liên quan đến hầu hết mọi người như thế nào.

Sau khi biết rằng Leo đã đánh một công nhân vận hành máy, chúng tôi rất muốn nghe xem các công nhân nói gì, do đó chúng tôi đã nói chuyện với người công nhân vận hành máy và một số đồng sự của anh ta nữa. Thật ngạc nhiên, các công nhân đều thừa nhận thực tế dùng vũ lực một cách quá đáng là một phần trong công việc hàng ngày của họ. Những người giám sát luôn la hét, xúc phạm và dọa dẫm, và thỉnh thoảng còn đánh họ. Thế nhưng không có ai bảo vệ họ.

Có lẽ nguyên nhân các nhân viên này bình tĩnh là họ đã tìm ra cách chịu đựng. Khi bị những người giám sát xúc phạm, họ trả đũa bằng cách ngấm ngầm cắt những tấm gỗ tốt thành những mảnh vụn. Điều này đặt những người giám sát vào sự rủi ro sẽ bị cấp trên phạt. Những người giám sát biết về sự phá hoại ngầm đó và nghĩ ra kế hoạch treo lên xà nhà để do thám công nhân. Sau đó, nếu họ thấy một điều gì đó mà họ không thích, họ sẽ tụt xuống từ nơi ẩn nấp và đối đầu với người công nhân. Còn công nhân lại thay nhau canh gác để đảm bảo họ có thể xử sự với hành vi tốt nhất khi họ đang bị do thám. Bạn có nghĩ là công việc của bạn rất vất vả không?

Sau đây là quan điểm của chúng tôi. Sự phản công này chính là cái giá phải trả. Cái giá phải trả cho việc ghi lại và xử lý những lời phàn nàn, ngừng trệ vì những người lãnh đạo xấu miệng, hủy hoại nguyên vật liệu, phá máy móc, và liên quan đến rất nhiều nhiệm vụ không tính được giá trị là rất lớn. Cuối cùng, khi những người giám sát biết cách làm cho mọi người có trách nhiệm, thì những cải thiện đáng kể đã xảy ra. Tinh thần xuống rất thấp và chi phí lại rất cao, nhưng chỉ cần một sự thay đổi nhỏ về hành vi quản lý cũng có thể mang lại những thay đổi to lớn về kết quả.

## Cải thiện những nỗ lực tự quyết

Đoán xem điều gì đã xảy ra: Nhà máy sản xuất gỗ dán không phải là trường hợp duy nhất. Một hôm, sau khi bước vào một phân xưởng sản xuất lớn, chúng tôi hỏi người quản lý, “Có bao nhiêu người làm việc ở đây?” Không có một nụ cười, người quản lý uể oải rút chiếc tấm ra khỏi miệng rồi trả lời với cái giọng lè nhè, “Khoảng 40%”. Anh ta có quyền thiếu tế nhị thế đấy.

Một cuộc trưng cầu ý kiến công nhân của Mỹ cho thấy 44% nói rằng họ rất ít nỗ lực để tránh bị sa thải.

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy, đa số các tổ chức hiện đang bị mất từ 20-80% tiềm năng thực thi công việc vì lãnh đạo và nhân viên thiếu khả năng làm chủ các cuộc đối đầu quyết định. Ví dụ, chúng tôi đã đề nghị những người lãnh đạo ở nhiều ngành công nghiệp ước tính tỉ lệ đóng góp của những người thực thi công việc cao nhất so với người thực thi công việc thấp nhất. Tỉ lệ chênh lệch điển hình là 8 trên 1. Ở một hãng công nghệ cao, chúng tôi biết rằng những người lập trình hàng đầu thực thi công việc tốt hơn những người hàng cuối với hệ số 10:1. Và bạn có thể đoán được điều này: Sự đóng góp của những người thực thi công việc thấp hơn thường có mức lương cũng gần tương đương. Họ là những người điển hình cho việc không

chịu đối đầu, được gọi là “khúc gỗ mục” và luôn uể oải trong khi những người thực thi công việc hàng đầu quá tải vì nhiều việc. Hơi la một chút là bằng cách huấn luyện mọi người về cách cải thiện kỹ năng để có những cuộc đối đầu quyết định, chúng tôi thường đạt được sự cải thiện 20-40%. Những kết quả này chỉ là cái phần nổi của tảng băng trôi.

Còn bạn thì thế nào? Bạn thực thi công việc tốt hơn những người khác bao nhiêu lần? Các gia đình và các tổ chức dân sự cũng chẳng khác nhau. Những người thực thi công việc hàng đầu luôn làm nhiều hơn nhiệm vụ mà họ được phân công. Và 20% những người làm việc hàng cuối lại thường chiếm đến 80% thời gian của những người ở vị trí có trách nhiệm. Sự bất bình đẳng và khoảng cách thực thi này có thể và nên được giảm bớt. Nhưng chúng sẽ được giảm bớt chỉ khi những người lãnh đạo, cha mẹ, và đồng sự biết được cách dẫn dắt và làm cho những người khác có trách nhiệm.

Chúng ta hãy chuyển sang lĩnh vực hành chính công. Bạn còn nhớ Sarah, y tá trưởng ở Trung tâm Y tế Pine Valley không? Cô không phải một chuyên gia y tế duy nhất không tin chắc là có thể đối đầu với người khác.

Năm ngoái, 41 triệu ca cảm cúm đã được điều trị sai bằng thuốc kháng sinh vì các bác sĩ không muốn đối đầu với những bệnh nhân yêu cầu được dùng thuốc. Bệnh nhân có triệu chứng cảm cúm không thích được nghe rằng bệnh của họ chỉ là bệnh thông thường. Họ đã yêu cầu được dùng kháng sinh, và đã dùng kháng sinh mặc dù thuốc kháng sinh chẳng giúp ích gì cho họ. Tại sao vậy? Tại vì các bác sĩ không thể “chỉ nói không” với thuốc men.

Trong một nghiên cứu đáng chú ý, các nhà nghiên cứu giả đò là bác sĩ và gọi điện thoại cho các y tá, yêu cầu họ điều trị cho một bệnh nhân. Yêu cầu này đã vi phạm bốn quy định của bệnh viện. Thứ nhất, người y tá không hề biết bác sĩ này. Thứ hai, lời yêu cầu qua đường điện thoại. Thứ ba, sự điều trị chưa được phê duyệt. Thứ tư, liều dùng quá nguy hiểm so với liều lượng cho phép. Và đây là điểm nút của câu chuyện: 95% y tá cố gắng tuân theo yêu cầu (họ được ngăn chặn lại trước khi có thể làm điều đó).

Nghiên cứu này ngụ ý điều gì? Điều gì sẽ xảy ra nếu các y tá không tiện nói ra? Theo một nghiên cứu khác, họ và các chuyên gia y tế khác đã không nói ra khi các đồng nghiệp quên rửa tay đúng cách. Hai triệu ca nhiễm trùng mỗi năm trong các bệnh viện nước Mỹ, và các chuyên gia tin rằng nguyên nhân phần lớn là do tiếp xúc với các nhân viên y tế.

Nếu bạn có thể tìm ra cách khuyến khích mọi người rửa tay đủ thời gian cần thiết mà không phải đối mặt với một cuộc đối đầu quan trọng thì sao? Với tư duy này, Trung tâm Phòng chống Bệnh tật đã đề nghị các bệnh viện lắp đặt thêm bồn rửa tay. Bạn có thể ngờ vực rằng bồn rửa được lắp thêm nhưng sẽ chẳng có gì thay đổi. Một lần nữa, những thay đổi cơ học về chính sách thường không đủ để có được sự cải thiện. Nếu các nhà chuyên môn không thể nói chuyện về sự điều trị còn phải bàn cãi hoặc các thủ tục không đầy đủ, vấn đề sẽ vẫn tiếp tục tồn tại. Những gì mà Trung tâm Phòng chống Bệnh tật cần phải yêu cầu là một tập hợp kỹ năng mới.

Và bây giờ đến lĩnh vực cuối cùng: trong gia đình. Điều gì xảy ra khi một cặp vợ chồng không thể dung hòa được sự khác biệt theo những cách lành mạnh? Mất mát đã quá rõ ràng. Khi cặp vợ chồng đó biết cách giải quyết những vấn đề hóc búa, tiến tới một cuộc đối đầu quyết định và giải quyết ổn thỏa, họ nhất định sẽ ở lại với nhau. Những cặp đôi biểu hiện bằng vẻ mặt khinh khỉnh, cái nhìn thù địch và sự đe dọa úp úp mở mở sẽ không thể ở lại với nhau. Làm sao chúng ta biết được như thế?

Những nghiên cứu tương tự sau đây do Markman, Notarius, Gs. James Murray và nhà tâm lý học John Gottman tiến hành đã ghi hình 700 cặp vợ chồng khi họ cố gắng giải quyết các vấn đề điển hình. 10 người đã được tập huấn sẽ đánh giá những gì họ quan sát được. Những cặp đôi nói chuyện theo cách thức có thể duy trì sự tôn trọng lẫn nhau và giải quyết vấn đề được đưa vào một khu cắm trại. Những cặp đôi giải quyết vấn đề dựa trên các phương pháp tiêu cực được bố trí ở chỗ khác. Khi các nhà nghiên cứu theo dõi những cặp đôi này trong nhiều thập kỷ sau đó, cách thức các cặp đôi cư xử với nhau trong các cuộc đối thoại đã được ghi hình cho biết những ai sẽ ở lại với nhau 94% thời gian. Những cặp đôi có khả năng dung hòa sự khác biệt

bằng cách nói lên quan điểm của họ một cách trung thực và tôn trọng lẫn nhau sẽ ở lại với nhau.

Điều đó thật sự gây sửng sốt. Ai có thể đoán trước được 94% hành vi của con người là gì? Điều làm cho phát hiện này trở nên kỳ lạ hơn là các nhà nghiên cứu chỉ được quan sát các cặp vợ chồng trong 15 phút rồi đưa ra dự đoán về thành công trong hôn nhân của họ. Điều gì sẽ xảy ra nếu sau một cuộc xem xét ngắn ngủi, những cặp đôi “có rủi ro” biết thu xếp các cuộc đối đầu quyết định? Hãy hình dung những đau khổ họ có thể tránh được.

Chúng ta có dám đi vào lĩnh vực nuôi dạy con cái không? Dù có thích hay không thì các bậc cha mẹ và người giám hộ vẫn là những hình mẫu về vai trò chủ yếu trong việc hình thành những kỹ năng xã hội. Có một điều lạ là khi trẻ em đi học, bọn con trai thường hay bắt nạt các bạn khác và bọn con gái thường đối xử lạnh nhạt với bạn cùng lứa. Đó không phải là vì bọn trẻ vừa ra đời đã có khả năng dung hòa những khác biệt. Chú ý mặt vào màn hình tivi, đến khi 18 tuổi, chúng có thể đã xem 16.000 cảnh giết người và 200.000 hành động bạo lực, chúng thường lên nhìn trộm cha mẹ chúng cãi nhau (một nửa số cha mẹ thường cãi nhau to), và chẳng ai ngạc nhiên là khi chúng đi học, chúng cũng thường đối xử như vậy với bạn bè.

Khi sinh viên tốt nghiệp bắt đầu đi làm thì sao? Bạn thử đoán xem. Họ không thể tiết ra một loại hoóc-môn mới để cải thiện khả năng xã hội của mình. Và đương nhiên, các nhà quản lý nhân lực sẽ lọc ra những người thực thi kém. Những nhân viên mới có thể sử dụng một chiếc máy phát hiện kim loại để tìm ra ra vũ khí, nhưng họ không thể sử dụng một chiếc máy phát hiện kỹ năng xã hội để xác định xem mình có biết cách để thực hiện một cuộc đối đầu quyết định đạt hiệu quả hay không.

Vậy rốt cục sẽ ra sao? Nếu bạn không thể đối đầu một cách hiệu quả với việc làm người khác thất vọng, cuối cùng bạn sẽ phải gánh chịu các hậu quả rất lớn về mặt cá nhân, xã hội và tổ chức; bạn sẽ không bao giờ khá hơn, và bạn cũng không thể bỏ chạy được. Các chuyên gia y tế sẽ tiếp tục giữ im lặng khi đồng nghiệp không tuân thủ những hướng dẫn tiêu chuẩn. Năng suất sẽ tiếp tục giảm một nửa nếu không làm những gì nên làm. Tỷ lệ ly hôn sẽ tiếp tục tăng chóng mặt, lên tới 50%.

Tuy nhiên, nếu bạn biết làm cho mọi người có trách nhiệm theo cách có thể giải quyết vấn đề mà không gây ra vấn đề mới, thì bạn có thể hy vọng vào sự thay đổi to lớn và bền vững. Trên thực tế, hãy học cách tiến hành những cuộc đối đầu có tính quyết định và bạn sẽ không bao giờ phải đối mặt với sự xung đột nữa.

## TÓM TẮT

### Đối đầu quyết định là gì?

- Một cuộc đối đầu quyết định bao gồm một cuộc thảo luận mặt-đối-mặt, một người nào đó thất vọng về bạn và bạn nói chuyện trực tiếp với người đó.
- Khi giải quyết tốt, vấn đề được giải quyết và mối quan hệ sẽ mang lại lợi ích.
- Đa số các vấn đề về gia đình, nhóm làm việc và tổ chức tồn tại là do thiếu kỹ năng thực hiện các cuộc đối đầu quyết định.
- Nếu bạn bỏ qua vấn đề hoặc giải quyết không tốt, cái giá phải trả có thể sẽ rất cao.
- Hãy học một tập hợp các kỹ năng, nghĩa là cách làm chủ các cuộc đối đầu quyết định, bạn có thể có được sự thay đổi lớn và bền vững trong mỗi vấn đề của một lĩnh vực cuộc sống mà bạn chọn để đối đầu.
- Tóm lại, hãy học cách làm chủ các cuộc đối đầu quyết định và bạn sẽ không bao giờ còn sợ hãi hay lảng tránh vấn đề nữa.



# Nguồn tư liệu bổ sung

Để bổ sung vào những nỗ lực làm chủ các cuộc đối đầu quyết định, hãy ghé thăm trang web: [crucialconfrontation.com](http://crucialconfrontation.com). Ở đó, bạn có thể tìm thấy hàng loạt công cụ đã được thiết kế giúp bạn biến ý tưởng thành hành động. Với các nhóm bạn đọc, hãy tải về một danh sách các câu hỏi khuyến khích thảo luận nhóm về những nguyên tắc và kỹ năng chủ yếu. Bạn cũng có thể tìm thấy những câu hỏi này trong Phụ lục D (Câu hỏi thảo luận cho các nhóm bạn đọc) ở cuối cuốn sách này.

## Chương tiếp theo nói về cái gì?

Nếu việc bước vào những cuộc đối đầu quyết định và giải quyết tốt có thể ảnh hưởng lớn đến cuộc sống của bạn, bạn làm thế nào để biết được cần giải quyết những vấn đề nào và né tránh những vấn đề nào? Nếu bạn giống như hầu hết mọi người, thì không có quá nhiều lĩnh vực có thể được cải thiện. Chắc chắn rằng, bạn không thể nói chuyện với mọi người về mọi việc, do đó bạn làm thế nào để có được sự lựa chọn thông thái?

Nào, chúng ta hãy cùng nhau xem xét...

# PHẦN I

## Trước tiên, hãy đối đầu với chính mình

*Nên làm gì trước một cuộc đối đầu quan trọng*

Khi chúng ta sắp bước vào một cuộc đối đầu quan trọng thì điều quan trọng trước hết là phải đối đầu với chính mình. Chúng ta không thể “bắt người khác” giải quyết hộ và chờ đợi kết quả đến. Chúng ta chỉ có thể thật sự thay đổi chính bản thân mình.

Điều đáng nói và cũng nên nhớ rằng, những cuộc đối đầu quan trọng phát sinh hay không phát sinh phụ thuộc vào ngôn từ và cách mọi người diễn đạt. Những ngôn từ đó, mà đặc biệt là cách diễn đạt ngôn từ, lại phụ thuộc vào những gì họ nghĩ trước khi nói. Chúng ta không thể tránh được đối đầu bằng bất kỳ sự chuẩn bị nào nếu ta luôn thất hứa và không biết cách sắp xếp mọi việc trong đầu. Đây là cách mà những người kiểm soát được sự đối đầu biết được những suy nghĩ của họ là hợp lý trước khi nói ra.

- Họ chắc chắn là họ đang đối đầu với đúng vấn đề. (Chương 1: “Lựa chọn cái gì và liệu có nên”).
- Họ chắc chắn những suy nghĩ luôn dồn dập trong đầu về thực tại, những câu chuyện và những cảm xúc của chính họ giúp họ có thể nhìn nhận người khác như một con người thật sự chứ không phải thực thể khác. Họ biết kiềm chế cảm xúc bằng cách suy xét lại những nguyên nhân gây ra cảm xúc đó. (Chương 2: “Làm chủ những sự kiện”)

# 1.

*Tối hôm qua tôi đã vô tình nói hớ. Tôi gọi chồng tôi bằng cái tên người bạn trai đầu tiên của mình.*

*Điều đó khiến tôi xấu hổ. Tôi cũng đã từng làm những điều tương tự thế này. Đôi khi, tôi chỉ muốn nói với chồng tôi rằng: “Anh đừng để ý nhé”, nhưng tôi lại nói: “Thật đáng ghét, đồ tồi, anh đã hủy hoại cả đời tôi.”*

## Lựa chọn Là gì và Liệu có nên

*Làm thế nào để biết được*

***Cuộc đối đầu quyết định nào cần giải quyết và Liệu có nên giải quyết hay không***

Các vấn đề hiếm khi nảy sinh trong những hoàn cảnh ít khó khăn tất nhiên đó không phải là vấn đề cần quan tâm. Vấn đề thường xuất hiện trong một mớ rắc rối. Ví dụ, người bà con của bạn đến mà không báo trước trong khi bạn đang ăn tối. Bạn nói với họ rằng họ phải báo trước, nhất là khi họ có ý định ghé thăm vào bữa tối, nhưng họ liền sừng cồ lên. Vấn đề bạn cần giải quyết lúc này là gì?

Bạn không có đủ đồ ăn để mời họ. Bạn có thể dễ dàng thương lượng vấn đề này. Nhưng những người này khẳng định rằng họ sẽ báo cho bạn biết trước khi họ đến nhưng họ luôn làm sai lời hứa và làm mất lòng tin nơi bạn. Điều này dường như khó có thể nói ra. Kết quả là, sau khi đã từ chối lời mời ăn tối của bạn, họ lại hờn dỗi rồi ngồi khóc thút thít trong góc phòng. Thật sự rất khó để đối mặt với vấn đề này.

Hãy xem xét một ví dụ khác, trong công việc. Sếp hứa sẽ tăng lương cho bạn nhưng sau đó lại nuốt lời. Đây là lần thứ hai ông ấy hứa với bạn cái gì đó rồi lại không thực hiện lời hứa đó. Lần này ông ta bỏ bom bạn trong một cuộc họp, nên vì thế bạn không thể phàn nàn gì ở đó. Khi bạn chặn sếp tại hành lang để đề cập đến vấn đề đó, ông ta nói với bạn rằng ông ta đang rất vội và “cậu đừng làm mất thì giờ của tôi”. Bạn hỏi liệu có thể nói chuyện với ông ta sau đó không, và ông ta trả lời: “Này, tôi đã không nhận số tiền mà tôi đáng được hưởng đây.”

Trong mỗi trường hợp trên, bạn sẽ đặt ra hai câu hỏi và tự trả lời trước khi nói: Cái gì (ĐƯƠNG ĐẦU VỚI CÁI GÌ?) và Liệu có nên (CÓ NÊN ĐƯƠNG ĐẦU HAY KHÔNG?) Trước hết, hãy xem đó là những vi phạm gì hay bạn có nên tham gia giải quyết?

Làm thế nào bạn có thể gỡ mối bòng bong các vấn đề thành từng phần và chọn lấy một vấn đề để đối đầu? Bạn phải lựa chọn giữa rất nhiều vấn đề, hay ít nhất bạn không thể cùng lúc đối đầu với tất cả. Thứ hai, bạn phải quyết định liệu bạn có nên nói hay không. Bạn sẽ nói ra và gặp rủi ro là một số vấn đề mới nảy sinh, hay bạn chỉ im lặng và chấp nhận sự thật là vấn đề đó sẽ không bao giờ được giải quyết?

Hãy cùng lúc lưu tâm tới hai câu hỏi này. Chúng ta sẽ giải quyết câu hỏi “liệu có nên” khi đã trả lời được câu hỏi “là gì”.

## LỰA CHỌN CUỘC ĐỐI ĐẦU NÀO

Câu hỏi bạn cần đối đầu với vấn đề gì có thể xem là khái niệm quan trọng nhất mà chúng tôi đề cập đến trong cuốn sách này. Khi rắc rối nảy sinh từ những tình huống phức tạp, và thông thường là như thế, chúng ta khó có thể xác định được vấn đề hay một loạt vấn đề mà ta cần phải giải quyết là gì.

Ví dụ, một cô gái tuổi teen hứa với cha cô rằng cô sẽ trở về nhà trước nửa đêm trong buổi hẹn hò đầu tiên, nhưng mãi tới 1 giờ sáng cô mới trở về. Câu hỏi cần đặt ra là: Cha cô ấy phải đối mặt với vấn đề gì? Bạn lập tức trả lời: “Rất đơn giản, đó là việc cô ấy về nhà muộn”. Đúng

vậy, đó cũng là một cách mô tả vấn đề. Sau đây là một số cách khác: Cô bé đã không giữ lời hứa. Cô đã lạm dụng lòng tin của cha cô. Cô bé đã khiến cha cô lo cuống lên vì sợ cô gặp tai nạn. Cô đã cố tình làm trái quy định của gia đình. Cô công khai thách thức cha cô nhằm phá vỡ sự kiểm soát của cha mẹ đối với con cái. Cô bé đã được cha giảng giải từ cuối tuần trước. Cô cũng biết rằng cha cô sẽ điên tiết lên nếu biết cô đi chơi quá khuya cùng với một cậu con trai thích chưng diện, và cô đã làm điều đó.

Mặc dù thực tế là cô đã về trễ 60 phút so với giờ quy định, nhưng đây có thể không phải là vấn đề chính xác và duy nhất mà bố cô muốn nói. Có thêm một nguy cơ tiềm ẩn là: Nếu ông bố chọn đề cập không đúng vấn đề trong danh sách dài những vấn đề có thể xảy ra và rồi khi xử lý tốt vấn đề đó, ông sẽ có cảm giác mình đã làm đúng. Tuy nhiên, nếu muốn trở thành một trong những người có khả năng xử lý vấn đề tốt nhất thế giới, bạn phải nhận ra và giải quyết đúng vấn đề, hoặc nó sẽ không bao giờ được giải quyết. Điều này dẫn chúng ta đến câu hỏi: Vấn đề đúng là gì?

## Những dấu hiệu cho thấy bạn đang giải quyết nhầm vấn đề

### *Giải pháp của bạn không mang lại những điều bạn thật sự mong muốn*

Để có cảm nhận bạn đã chọn đúng vấn đề, hãy xem xét một trường hợp có thật mà chúng tôi mới phát hiện ra trong một buổi đào tạo cho các hiệu trưởng. Đó chính là kinh nghiệm của một hiệu trưởng trường phổ thông. Suốt thời gian ra chơi, một giáo viên chú ý đến sự việc sau. Hai bạn gái lớp 2 cùng chơi xà lèch. Khi Maria đẩy Sarah để thúc giục nó tiến lên, Sarah đã hét lên: “Đừng có động vào người tao nữa, đúng là con bé Mexico bắn thủ”, Maria đáp trả: “Ít nhất thì tao cũng không phải là con lợn béo ụt ịt”. Đó là một hành động thiếu suy nghĩ.

Thầy hiệu trưởng mời phụ huynh của hai cô bé tới, tường thuật lại những gì đã xảy ra và nói rằng nhà trường sẽ kỷ luật các em. Bố mẹ của Maria đồng tình với ý kiến đó, cảm ơn thầy hiệu trưởng và cuộc trò chuyện kết thúc. Mẹ của Sarah lại phản ứng khác. Bà ta hỏi: “Mỗi đứa trẻ sẽ phải nhận hình thức kỷ luật nào?” Thầy hiệu trưởng nói rằng hình thức kỷ luật tùy thuộc vào tính chất vi phạm.

Ngày hôm sau, mẹ của Sarah đến trường mà không hẹn trước, đón gặp thầy hiệu trưởng tại hành lang và tuôn ra những lời lẽ thô lỗ cục cằn rằng bà ta không muốn nhà trường kỷ luật con gái bà, tự bà ta sẽ thực hiện việc kỷ luật này. Thầy hiệu trưởng giải thích rằng theo quy định chung thì nhà trường có quyền thực hiện điều này. Hình thức kỷ luật là hôm sau Sarah sẽ bị tách khỏi các bạn khác trong suốt giờ ăn trưa và bị buộc phải ăn trưa trong phòng truyền thống dưới sự giám sát của một giáo viên kỷ luật. Đó là hình thức kỷ luật bắt buộc. Sau đó, mẹ của Sarah tuyên bố ngày mai bà ta sẽ đưa con gái đi ăn trưa tại một nhà hàng gần đó.

Có một số vấn đề nảy sinh trong trường hợp đó. Khi nghe xong câu chuyện, rất nhiều vị hiệu trưởng cảm thấy bức xúc. Nhiều người đề xuất: “Vấn đề đó cũng dễ giải quyết thôi, anh có thể chuyển vấn đề cho hội đồng kỷ luật. Ngoài ra, do một vài vấn đề về chủng tộc có liên quan ở đây nên anh có thể đã đem lại những rắc rối cho người mẹ.” Tất nhiên, mục đích ở đây không phải là nhằm gây ra những phiền muộn cho người mẹ, do vậy thầy hiệu trưởng nên làm gì?

Khi cùng ngồi lại và thảo luận vấn đề một cách nghiêm túc, các vị hiệu trưởng đã đưa ra một loạt ý kiến: “Thứ nhất, đây là vấn đề đã có sự can thiệp. Bà mẹ không có quyền hỏi về hình thức kỷ luật dành cho đứa trẻ kia. Đó là việc của nhà trường.” “Không phải, vấn đề lớn hơn là bà ta muốn tước đi quyền kỷ luật học sinh của nhà trường. Điều đó rõ ràng là không thể được.” “Thêm vào đó, bà ta lại thưởng cho con mình một bữa trưa đặc biệt thay vì trừng phạt cô bé. Ai muốn điều này?” “Thế việc bà mẹ cư xử thô lỗ thì sao? Điều đó hoàn toàn không được.”

Cuối cùng, một trong số các vị hiệu trưởng đưa ra vấn đề mà mọi người đều cho là đáng quan tâm: “Tôi e rằng phụ huynh và nhà trường khó có thể hợp sức giải quyết vấn đề trên. Tôi muốn nói chuyện với mẹ cô bé để cùng lập nên một kế hoạch. Nếu không, bà ta rất có thể sẽ coi các

giáo viên như kẻ thù và con gái bà cũng sẽ nhanh chóng đứng về phía bà.”

Khi vấn đề quan trọng này được nhấn mạnh là vấn đề chính, thì cuộc thảo luận cần hướng vào giải quyết vấn đề và vị hiệu trưởng có thể đạt được điều mà ông thật sự mong muốn: một sự cộng tác với phụ huynh có lợi cho học sinh. Các giải pháp cho những vấn đề khác không thể giải quyết được vấn đề chính này, mà chỉ đem lại sự thất vọng thôi.

Vì thế, nên chú ý rằng: Nếu giải pháp bạn đang áp dụng không đem lại kết quả như mong muốn, thì có lẽ bạn đang giải quyết nhầm vấn đề.

Bạn không ngót bàn luận cùng một vấn đề

Trước khi chúng ta đối đầu với một bà mẹ nóng nảy khó tính, hãy xem xét một vấn đề khác. Đó là khi bạn làm việc với ông chủ một công ty bất động sản ở vùng nông thôn.

Ông chủ phàn nàn: “Người phụ nữ làm việc ở bàn lễ tân thường xuyên đi làm muộn.”

Bạn hỏi ông ta: “Thế đã bao giờ ông nói với cô ấy về vấn đề này chưa?”

“Nhiều lần rồi.”

Bạn hỏi tiếp: “Vậy sau đó chuyện gì xảy ra?”

“Cô ấy chỉ đi đúng giờ được vài ngày hay một tuần gì đó, rồi lại tiếp tục đi muộn.”

“Sau đó ông nói gì với cô ấy?”

“Tôi nói với cô ấy là cô thường đi làm muộn và tôi không thích điều đó.” Tình huống này là một ví dụ điển hình giúp phân biệt những người giải quyết vấn đề giỏi với những người khác. Ông chủ đó đã kiên quyết đối mặt với nhân viên lễ tân. Điều này cho thấy ông ta không phải là người giải quyết vấn đề kém nhất. Tuy nhiên, thực tế ông ta luôn gặp lại cùng một vấn đề khiến cho ông ta không phải là người giải quyết vấn đề giỏi nhất. Đó là dấu hiệu cho thấy vẫn cần phải chú ý đến một số vấn đề khác nữa: Cô nhân viên lễ tân đó liên tiếp không thực hiện đúng cam kết, cô ấy không tôn trọng quy định của công ty, v.v...

### **Ngày đen đủi**

*Trong khi có người mắc cùng một sai lầm nhiều lần thì những người có khả năng nhất trong việc nhận định và đối đầu với các vấn đề sẽ xác định lại từng vấn đề với từng vi phạm mới. Họ không sống một cuộc sống bất hạnh như Phil Connors, nhà khí tượng học trong bộ phim “Ngày chuột chũi” (Groundhog Day). Những người quan sát những thất bại lặp lại nhiều lần và thảo luận từng trường hợp như thể là nó là trường hợp đầu tiên gặp lại cùng một vấn đề (trong cùng một ngày) nhiều lần, và như chưa từng có gì thay đổi. Những người xử lý vấn đề thành thạo không bao giờ phải trải qua Ngày Chuột chũi. Lần đầu tiên một người đi muộn, cô ta tới trễ; lần thứ hai, cô ta không giữ lời hứa; lần thứ ba, cô ta coi thường kỷ luật, v.v...*

Nói tóm lại, nếu bạn thấy mình hết lần này đến lần khác phải bàn bạc cách giải quyết cho cùng một vấn đề, thì có lẽ là còn có một vấn đề khác, quan trọng hơn mà bạn cần phải giải quyết.

### **Bạn ngày càng cảm thấy khó chịu**

Khi tiếp tục nói chuyện với ông chủ công ty nhà đất, bạn nói rằng: “Rõ ràng, nhân viên của ông đi làm muộn là hành vi khiến ông để ý, và đó chính là điều mà ông nói với cô ấy. Nhưng vấn đề thật sự ở đây là gì?”

“Tôi không biết. Nhưng tôi biết rằng nó bắt đầu khiến tôi mệt mỏi.”

“Ông có bực mình hơn khi vấn đề đó ngày càng trở nên trầm trọng hơn không?”

“Không hẳn thế”, người chủ trả lời lưỡng lự.

Cuối cùng, bạn hỏi ông ta: “Khi mà ông tức giận đến nỗi phải phàn nàn với vợ, đồng nghiệp

hay bạn thân về vấn đề này thì ông sẽ trình bày nó như thế nào?”

Một tia sáng lóe lên trong ánh mắt của người chủ. Ông ta xúc động nói: “Điều tai hại với tôi là cô ấy đang lợi dụng mối quan hệ giữa chúng tôi. Cô ấy là hàng xóm của tôi, cô ấy đã giúp đỡ tôi rất nhiều. Hiện tại, cô ấy không làm theo những gì tôi yêu cầu bởi cô ấy biết rằng tôi sẽ không kỷ luật cô ấy vì chúng tôi là những người bạn tốt của nhau. Ít nhất thì đó cũng là những điều mà tôi cảm thấy được.”

Đó là vấn đề mà ông ta cần đối đầu. Ông ta ngày càng cảm thấy bức bối với mỗi vi phạm của cấp dưới chỉ vì ông chưa bao giờ giải quyết vấn đề gây phiền toái cho mình. Đi muộn chỉ là một phần tảng băng trôi trên dòng nước giá lạnh. Lợi dụng mối quan hệ bạn bè mới chính là tảng băng.

### ***Đối đầu với đúng vấn đề***

Từ những ví dụ này bạn có thể thấy, để nắm bắt được nguyên nhân chính của vấn đề đòi hỏi thời gian và luyện tập. Cảm giác bị áp lực về thời gian và bị kích động khiến hầu hết mọi người quên đi cách xử lý thật sự. Các vị hiệu trưởng trường phổ thông phải mất 20 phút hoặc hơn để bàn luận về việc phân loại các thử thách trong trường hợp bà mẹ nóng nảy. Thực tế, hầu hết mọi người không nhận ra rằng chính sự thiếu hợp tác mới là vấn đề mà họ nên đưa ra bàn luận. Nhiều người không thể kiềm chế những phản ứng cảm tính của họ. Họ muốn phản đối người mẹ nóng nảy, và thành thật mà nói, đó chính xác là điều mà nhiều người muốn làm.

Theo mạch lập luận tương tự, hầu hết các bậc cha mẹ những người luôn lo lắng, đứng ngồi không yên khi cô con gái tuổi teen của họ không tuân theo quy định giờ giấc không thể cứ luôn mắt nhìn đồng hồ khi mà điều thật sự khiến họ lo lắng chính là con gái họ không đủ khôn lớn để gọi điện, báo cho họ biết rằng cô sẽ về nhà muộn, và chấm dứt sự lo lắng khổ sở của cha mẹ. Nhiều bậc phụ huynh thậm chí không nhận ra được đó mới chính là vấn đề đang gây rắc rối cho họ.

Khả năng suy xét vi phạm đến cốt lõi vấn đề phải có sự kiên nhẫn, ý thức về sự cân xứng và sự chính xác. Trước hết, bạn cần thời gian để tháo gỡ vấn đề. Mọi người thường làm việc này quá vội vàng. Cảm xúc thúc giục họ hành động nhanh chóng, tuy nhiên, vội vã thì lại ít có được sự suy nghĩ chín chắn. Thứ hai, khi phân loại các vấn đề, bạn phải biết được vấn đề gì gây phiền toái nhất cho bạn. Nếu không làm thế, bạn sẽ kết thúc bằng việc theo đuổi hoặc sai mục tiêu hoặc quá nhiều mục tiêu. Thứ ba là, bạn cần phải đúc kết vấn đề cho ngắn gọn.

Bạn cần đúc kết vấn đề chỉ bằng một câu đơn giản. Trình bày vấn đề dài dòng sẽ không thể làm nổi bật vấn đề thật sự. Nếu bạn không thể rút gọn vi phạm trong một câu rõ ràng, thì vấn đề sẽ trở nên khó hiểu và không có trọng tâm giống như một cuộc hội thoại dàn trải.

## **Công cụ hữu hiệu để chọn đúng vấn đề phải đối đầu**

Dù đã nỗ lực hết sức nhưng bạn vẫn tiếp tục gặp lại cùng một vấn đề. Những cảm xúc của bạn ngày càng tệ hơn, và khi nhìn lại, bạn tin rằng bạn đang lựa chọn để nói về cái gì đó thật dễ dàng, thuận tiện hay rõ ràng nhưng lại không phải là cái quan trọng. Tóm lại, bạn có mọi lý do để tin rằng bạn đang nhiều lần giải quyết sai vấn đề. Vậy làm thế nào để thay đổi thói quen xấu này? Để xác định đúng mục tiêu, hãy sử dụng những công cụ sau đây.

### ***Suy nghĩ CPR***

Từ viết tắt này có thể giúp định nghĩa được vấn đề cũng như loại bỏ “Ngày đen đủi”. Lần đầu tiên khi vấn đề xảy ra, bạn chỉ nên nói về nội dung, về sự việc vừa mới xảy ra: “Bạn uống quá nhiều rượu vào bữa tiệc trưa, bắt đầu say và nói lớn, trêu đùa khách hàng và gây phiền hà cho công ty.” Nội dung của vấn đề thường giải quyết một sự việc duy nhất thực tại.

Lần sau khi vấn đề đó xảy ra, hãy nói đến kiểu mẫu, cái đang diễn ra theo thời gian: “Đây là lần thứ hai việc này xảy ra. Bạn cam kết nó sẽ không xảy ra lần nữa, nhưng tôi e rằng tôi không thể trông chờ vào việc bạn sẽ giữ lời hứa.” Các vấn đề kiểu mẫu cho thấy rằng các vấn đề đều

có các sự kiện và mỗi sự kiện tạo ra sự khác biệt. Những vi phạm thường xuyên và liên tục sẽ ảnh hưởng đến khả năng dự đoán của người khác và rốt cục là làm giảm sự tôn trọng và lòng tin.

**Chú ý:** Người ta dễ dàng bỏ qua vấn đề về kiểu mẫu và đổ xô tranh luận về nội dung. Ví dụ, sếp của bạn hết lần này đến lần khác để các vấn đề trong chương trình nghị sự của bạn đến tận cuối cuộc họp nghĩa là chúng đã bị cắt xén hay bỏ qua. Trước đó, bạn đã từng nói với sếp về vấn đề này. Lần này khi bạn đưa ra vấn đề, bà ta biện minh rằng chương trình nghị sự đã quá tải và bạn cần linh hoạt hơn đối với những vấn đề cấp thiết. Nếu bạn nhượng bộ trước những lời biện minh đó thì bạn đã không giữ vững lập trường quan điểm của mình. Điều mà bạn quan tâm không phải là cuộc họp ngày hôm nay (vấn đề nội dung), mà đó chính là vấn đề kiểu mẫu đã có từ lâu. Đôi khi vấn đề kiểu mẫu dần đến gần với bạn và vấn đề mới phát sinh. Bạn chỉ ra vấn đề, và người khác bắt đầu huênh hoang hoặc bĩu môi, một điều gì đó bắt đầu xảy ra nhiều trong các cuộc trò chuyện của bạn với anh ta hoặc cô ta. Nó trở thành vấn đề kiểu mẫu. Những người có ảnh hưởng thường chú ý đến kiểu mẫu này của hành vi và tìm cách giải quyết nó trước khi quay trở lại chủ đề đầu tiên.

Khi vấn đề vẫn tiếp diễn, hãy nói tới vấn đề mối quan hệ, cái gì đang xảy ra với chúng ta. Vấn đề mối quan hệ lớn hơn nhiều so với vấn đề nội dung hay kiểu mẫu. Vấn đề ở đây không phải là người khác làm bạn thất vọng nhiều lần; mà đó chính là một loạt thất vọng khiến bạn mất niềm tin ở họ: Bạn nghi ngờ khả năng của họ, bạn không tôn trọng hay tin vào lời hứa của họ, và điều này ảnh hưởng đến cách các bạn cư xử với nhau: “Điều này bắt đầu tạo áp lực về cách chúng ta cùng làm việc với nhau. Tôi có cảm giác như tôi buộc phải rầy la anh để anh chịu nghe lời tôi, nhưng tôi không thích làm điều đó. Tôi nghĩ rằng sự lo lắng của tôi chính là việc tôi không thể tin tưởng anh sẽ giữ đúng lời hứa.”

Nếu điều bạn thật sự quan tâm là vấn đề xung quanh mối quan hệ nhưng bạn lại chỉ thảo luận về kiểu mẫu của hành vi, thì bạn có thể cảm thấy không hài lòng với kết quả đó. Tệ hơn, có thể bạn sẽ phải trải qua “Ngày chuột chũi”: Sau đó bạn sẽ lại có cùng một cuộc nói chuyện. Để hiểu các loại khác nhau của các vấn đề nội dung, kiểu mẫu và mối quan hệ thường xảy ra bất ngờ trong suốt những cuộc đối đầu quan trọng, hãy quan tâm đến ba khía cạnh sau đây: kết quả, mục đích và mong muốn. Mỗi khía cạnh đều mang đến phương pháp riêng biệt để tháo gỡ ban đầu, và sau đó, ưu tiên các vấn đề phức tạp.

## Tháo gỡ

### *Những hệ quả*

Hầu hết các vấn đề không nằm ngay trong hành vi của người phạm lỗi. Chúng có vẻ nằm trong điều sẽ xảy ra sau đó hơn. Vấn đề nằm ngay ở kết quả của nó. Ví dụ, một chuyên viên làm việc cho bạn có nhiệm vụ hoàn tất bản phân tích tài chính vào buổi trưa. Cô ấy tính nhằm khoảng thời gian để hoàn thành, và do đó đã chuyển bản báo cáo cho bạn chậm mất 3 tiếng.

Những hành vi vi phạm, như đi muộn, không phải là vấn đề. Điều diễn ra sau đó mới là vấn đề. Việc bạn có thể mất một khách hàng là điều thật sự khiến bạn băn khoăn, lo ngại. Hoặc có thể đó là việc lần thứ ba người này làm bạn thất vọng và bạn bắt đầu tự hỏi liệu có thể tin tưởng cô ấy. Hoặc có thể đó là việc bây giờ bạn cần phải thân mật với người này hơn, việc này tiêu tốn thời gian quý báu của bạn nhưng giúp cho cô ấy có không còn cảm giác bị quản lý. Mỗi điều này diễn ra sau hành vi của bạn, là kết quả của hành động ban đầu, và giúp tháo gỡ vấn đề.

Khi bạn muốn làm rõ vấn đề bạn cần đối đầu, hãy dừng lại và tự hỏi bản thân rằng: Kết quả của vấn đề này tác động tới mình là gì? Tới các mối quan hệ? Tới công việc? Tới những người liên đới khác? Phân tích kết quả giúp bạn quyết định được vấn đề nào là quan trọng nhất để giải quyết.

### *Những ý định*

Hãy chuyển những phân tích đó theo một hướng khác. Một đồng nghiệp của bạn đang gây ra

một vấn đề cho bạn. Anh ta hồ hởi đồng ý chỉnh sửa bản báo cáo mà của bạn, nhưng sau đó, thay vì đưa lại cho bạn, anh ta đã nộp thẳng lên sếp. Anh ta đã nghĩ gì? Thực ra, bạn có một giả định. Bạn cho rằng mục đích của anh ta thật là ích kỷ (anh ta đang cố gắng chiếm công của bạn); ít nhất thì đây cũng là kết luận bạn rút ra được.

Hãy làm rõ hơn vấn đề này. Bạn đưa ra kết luận không phải theo một phản xạ vô điều kiện, thường như trong trường hợp này, mà đó là kết quả rút ra từ nhiều bằng chứng. Bạn đã xem xét vấn đề, đã cân nhắc các chi tiết, và bạn bắt đầu tin rằng mục đích của người đồng nghiệp đó là xấu. Khi điều này xảy ra, hành vi đó không phải là vấn đề, hay ít nhất cũng không phải là vấn đề lớn. Điều gì xảy ra trước khi người đó hành động mới chính là vấn đề, ít nhất là bạn nghĩ như thế. Đó cũng chính là vấn đề bạn nên thảo luận. Bạn phải nói về các mục đích.

Chúng ta thường giải quyết các mục đích vào mọi lúc. Lưu ý đến câu chuyện người cha rất buồn phiền về cô con gái đi chơi khuya đơn giản vì cô bé muốn chống lại người cha đã kiểm soát cô quá chặt chẽ. Đó không phải là việc cô bé về muộn khiến người cha buồn phiền ít nhất thì không hoàn toàn như vậy chủ đích của cô bé mới khiến người cha đau lòng: “Con bé làm thế chỉ vì muốn tôi phải lo lắng.” Ông chủ công ty môi giới nhà đất tin rằng cô nhân viên lễ tân cố tình dựa vào mối quan hệ giữa ông và cô ấy để trốn tội đi làm muộn. Một lần nữa, chính chủ đích của cô mới làm ông khó chịu.

Dù là người cha hay là ông chủ công ty môi giới nhà đất có đánh giá đúng đi chăng nữa thì họ vẫn không biết gì cho đến khi phải đối đầu với những người vi phạm với sự nghi ngờ. Và đương nhiên, việc quyết định cách đối mặt với vấn đề tế nhị như này không hề dễ dàng. Đây là những động cơ vô hình mà chúng ta đang nói đến. Chúng ta rút ra kết luận về mục đích ẩn giấu của người khác. (Chúng ta sẽ thảo luận cách giải quyết những câu chuyện này trong các chương sau). Tuy nhiên, kết luận về mục đích ẩn giấu của người khác sẽ khiến họ khó chịu, và đây là những vấn đề mà cuối cùng họ cũng sẽ phải đối đầu.

## Sắp xếp ưu tiên

### *Đặt câu hỏi Bạn Muốn gì và Không muốn gì*

Khi bạn bắt đầu tháo gỡ một mớ bòng bong các vấn đề xem xét các mục đích và kết quả thì danh sách các vấn đề phụ ngày càng tăng khiến bạn không biết mình nên bắt đầu từ đâu. Vấn đề “thật sự”, hay là vấn đề quan trọng nhất là gì?

Cách tốt nhất để lựa chọn vấn đề chính từ các vấn đề có thể xảy ra là đặt câu hỏi bạn thật sự muốn gì và không muốn gì. Và khi nói chuyện với người khác, bạn cũng nên đặt câu hỏi bạn muốn điều gì cho bản thân, cho người đó và cho mối quan hệ này.

Nếu không hề nghĩ đến cả ba khía cạnh quan trọng trên, thì có thể bạn sẽ bị thụt lùi và không giải quyết được vấn đề quan trọng nhất của mình.

Hãy xem xét trường hợp của hai bé gái lớp 2. Hầu hết mọi người cố gắng tìm lời lẽ để nói với mẹ của Sarah cho đến khi có ai đó hỏi: “Mọi người muốn chuyện gì sẽ xảy ra với cô bé Sarah? Và điều mà mọi người không mong xảy ra là gì?” Bạn muốn Sarah phải bị kỷ luật. Tuy nhiên, bạn không muốn khơi mào một cuộc chiến với mẹ cô bé và đuổi học Sarah. Bạn không muốn phải chuyển cô bé đến một ngôi trường mới đơn giản chỉ để cho mẹ cô bé thấy ai là người có quyền hành.

Đến chừng khi chính bạn lo lắng, bạn muốn có thể bắt Sarah phải chịu trách nhiệm. Quy định của trường yêu cầu bạn phải hành động, và nếu bạn nhìn nhận sự việc theo hướng khác tức là bạn đã ngầm ủng hộ cho hành động xấu đó. Bạn không muốn điều đó. Khi xét đến mối quan hệ, bạn mong muốn có thể hợp tác với mẹ của Sarah để cùng đưa ra một hình thức kỷ luật thích hợp. Bạn không muốn cô bé nhận được những thông điệp không rõ ràng. Vậy bạn sẽ nói gì? Đây là vấn đề bạn muốn thảo luận? “Tôi e rằng chúng ta đang gửi sai thông điệp đến Sarah khi chúng ta cãi nhau về việc áp dụng hình thức kỷ luật.”



Để quyết định điều cần phải đối đầu:

- Suy nghĩ CPR nội dung, kiểu mẫu và mối quan hệ.
- Mở rộng danh sách các vấn đề có thể xảy ra bằng cách xem xét các kết quả và mục đích.
- Lựa chọn vấn đề cần đối đầu từ danh sách đó bằng cách đặt câu hỏi bạn muốn điều gì và không muốn điều gì cho: bản thân, những người khác và các mối quan hệ.

## Một ví dụ áp dụng

Hãy áp dụng những lời khuyên này vào một trường hợp thực tế. Hai đứa trẻ dưới 13 tuổi nhà bạn được mời tới một rạp chiếu bóng trong ô tô cùng những người bạn cùng khu phố. Bạn đã rang bồng ngô, cho phép chúng ở lại đó muộn, và bây giờ chúng thích thú đến nỗi quên hết mọi quy định. Một bậc phụ huynh sẽ đưa bọn trẻ đến chỗ xem phim bằng xe tải nhỏ. Hai đứa con của anh ta ngồi phía sau, và con bạn nhanh chóng hòa nhập với chúng. Bạn có một quy định gia đình nghiêm khắc là không được ngồi đằng sau ô tô tải, đặc biệt là khi xe chạy tốc độ cao. Vợ (chồng) bạn cảm thấy lo lắng về vấn đề an toàn như bạn.

Bạn ngày càng lo lắng về sự an toàn, và người hàng xóm gọi bạn là “người hay làm to chuyện” và “người hay nhắng nhít”. Trước khi bạn có thể phản ứng lại, chồng (vợ) bạn đã ngăn lại và cố gắng xoa dịu vấn đề bằng cách nói với ông bố đang lái xe rằng: “Anh sẽ lái xe cẩn thận hơn, đúng không? Những đứa trẻ ngồi phía sau kia là món hàng rất quý giá đấy!”. Ông bố kia nói đừng lo lắng và tăng tốc trong khi những đứa trẻ nhà bạn hét lên sung sướng.

Bạn tức giận. Bạn sẽ nói điều gì với chồng (vợ) bạn? Ý định ban đầu của bạn là nói về sự nguy hiểm. Nhưng con thuyền đó vừa nhổ neo, trôi đi, gây ồn ào, rồi đi về phía mặt trời lặn. Mặc dù bạn sẽ nhắc lại vấn đề này sau đó, khi những đứa con bạn quây quần xung quanh, nhưng bạn nghĩ có lẽ mình nên nói về một thực tế rằng: đây là lần thứ hai chồng (vợ) bạn đặt giá trị gia đình dưới áp lực. Đó là một vấn đề mới – việc xa rời một giá trị (không chỉ là sự an toàn) – và đó là một kiểu mẫu. Sau đó, một lần nữa, điều thật sự làm bạn phật ý là chồng (vợ) bạn ngăn cản bạn khi bạn đang nêu vấn đề an toàn với người hàng xóm. Bạn cho rằng mục đích của chồng (vợ) mình thật ngốc nghếch. Chồng (vợ) bạn cho rằng việc “giữ ý” còn quan trọng hơn việc đảm bảo an toàn cho những đứa con của bạn. Khi bạn nghĩ về điều đó, bạn sẽ hỏi bản thân muốn gì hoặc không muốn gì. Bạn muốn những đứa trẻ được an toàn – đó là điều đã xác định – nhưng lại một lần nữa, bạn sẽ thảo luận vấn đề đó trong một nhóm. Bạn muốn mình có thể bày tỏ mối quan tâm mà không bị phớt lờ hoặc gạt đi. Bạn muốn chồng (vợ) bạn có thể nói về vấn đề đó mà không khiến bạn cảm thấy mình bị công kích. Bạn không muốn cuộc tranh luận biến thành một cuộc chiến. Cho tới lúc mối quan hệ của bạn được chú ý, bạn muốn đứng trên một mặt trận thống nhất khi nói đến sự an toàn. Và sau đó, bạn xác định người thật sự gây chuyện. Kiểu mẫu bạn đang quan tâm là chồng (vợ) bạn đã vô tình không ủng hộ bạn trong các quyết định quan trọng này. Vâng, chính là điều đó! Đó là khi chồng (vợ) bạn thông báo một quyết định công khai mà không cần biết bạn có đồng ý hay không.

Bạn quyết định nói về việc đưa ra những cam kết quan trọng (đặc biệt là những người xa rời các giá trị như sự an toàn) mà không có sự can thiệp của người khác. Bạn muốn tìm cách để luôn kiên định khi phải đối mặt với những áp lực bên ngoài, và dĩ nhiên, sự an toàn không phải là một ngoại lệ. Đó là một vấn đề lớn.

## QUYẾT ĐỊNH LIỆU CÓ NÊN ĐỐI ĐẦU

Hãy chuyển sang câu hỏi liệu có nên. Bạn đã tháo gỡ được vấn đề, chọn ra vấn đề mà bạn quan tâm nhất và chốt lại nó thành một câu nói rõ ràng, và bây giờ bạn đã sẵn sàng. Bạn sẽ đối đầu với người khác? Đã xác định được vấn đề muốn thảo luận không có nghĩa là bạn thật sự cần phải thảo luận về nó. Đôi khi tốt hơn lại là xem xét kết quả trước khi quyết định có đưa ra

vấn đề hay không. Ví dụ, cậu con trai tuổi teen của bạn bước nhà với mái tóc nhuộm màu đỏ chói và cắt theo kiểu Mohawk. Cậu bé thích kiểu đầu này, còn bạn thì không. Bạn đưa ra quy định hay bỏ qua? Có lẽ bạn sẽ giải thích về những gì là bình thường và những gì là bất thường. Thuyết phục con trai cho tới khi nó đổi kiểu đầu mới không có tác dụng gì hơn ngoài việc làm cho vết rạn nứt ngày càng lớn giữa hai người. Có lẽ bạn nên mở rộng vùng chấp nhận của mình.

Chúng ta hãy xem xét một ví dụ trong công việc. Sếp của bạn hay gây chuyện trong các cuộc họp. Bà ấy công kích các tranh luận bằng cách lên giọng và gán cho các ý tưởng là “ngốc nghếch” hoặc “ngờ nghếch”, luôn nói gay gắt. Bà ấy cũng không hài lòng với hầu hết mọi thứ và thường cắt lời mọi người. Lúc đầu, hành vi phản đối của bà ấy khiến bạn hơi khó chịu, nhưng bạn đánh giá cao thực tế là nó cũng cho thấy rõ ràng lập trường của bà ấy về các vấn đề. Vì thế, bạn đã không nói gì. Hôm nay, bà ấy nghi ngờ lòng trung thành của bạn và xúc phạm bạn trước mặt các đồng nghiệp. Điều đó đã đi quá giới hạn. Có lẽ bạn nên nói điều gì đó. Có lẽ bạn nên thu hẹp vùng chấp nhận của bạn.

Như các ví dụ này cho thấy, không có quy tắc đơn giản nào phân chia rõ những vấn đề nào là phi thực tế, những vấn đề nào là thực tế, và những vấn đề nào bạn nên giải quyết. Thông thường khi ai đó thất hứa, bạn nói về nó các trường hợp yêu cầu bạn nói và làm nhưng không phải luôn như vậy. Vì vậy, các quy tắc là gì?

## Khi đó rõ ràng là một sự thất hứa

Các báo cáo, các mục tiêu, những chỉ tiêu thực hiện, những phiếu ghi điểm chất lượng, những sai lệch trong ngân sách, và một loạt các số liệu khác của một tổ chức cho thấy rõ sự khác biệt giữa những gì được mong đợi và kết quả. Những lời thất hứa tương ứng với những cơ hội rõ ràng để có cuộc đối đầu quan trọng. Và khi những điều đó trở nên phổ biến thì có lẽ chúng khá dễ dàng để thảo luận.

Ở nhà cũng có những lời hứa kiểu như: “Anh đã hứa với em là chúng ta sẽ ra ngoài ăn tối”. “Anh đã nói với em là anh sẽ ở nhà trong bữa tiệc sinh nhật của em mà.” Những điều này cũng là vấn đề thường ngày được thảo luận dễ dàng.

## Khi một điều không rõ ràng và không chắc chắn

Nhưng khi các vấn đề rất mơ hồ hay việc thảo luận chúng có thể đem đến rắc rối cho bạn thì sao? Bạn không chắc vấn đề có phải là vấn đề quan trọng hay không, và việc đưa ra vấn đề có thể dẫn đến một trận chiến khùng khịu, một mối quan hệ tai hại, một việc gây tổn thất, hoặc một điều đáng sợ. Làm thế nào để bạn biết được bạn có nên đối đầu với những vấn đề không rõ ràng và không chắc chắn?

Để trả lời câu hỏi “liệu có nên” quan trọng này, hãy chia thử thách thành hai vùng: Trước tiên, làm thế nào để bạn biết bạn có đang đưa ra vấn đề không khi bạn nên nói? Thứ hai, làm thế nào để bạn biết bạn có đang đưa ra vấn đề không khi bạn không nên nói?

## Không nói khi bạn nên nói

Hãy bắt đầu với một giả thuyết đơn giản. Thông thường, chúng ta không nói thẳng khi chúng ta nên nói. Đúng thế, đôi khi chúng ta đối đầu với một vấn đề sai thời điểm hay sai cách, nhưng đó không phải là vấn đề chủ yếu trong hầu hết các gia đình và các công ty. Im lặng mới chính là vấn đề nổi bật trong các tình huống này.

Để giúp bạn biết được bạn có đang im thin thít khi cần nói lên hay không thì hãy tự đặt bốn câu hỏi sau đây:

- Có phải tôi đang bày tỏ mối quan tâm của mình?
- Có phải tôi cảm thấy cần rút lương tâm?

- Có phải tôi đang chọn sự an toàn của việc im lặng thay cho rủi ro của việc nói ra?
- Có phải tôi đang tự nhủ rằng tôi bất lực?

### ***Có phải tôi đang bày tỏ mối quan tâm của mình?***

Hãy nói rằng bạn đã quan sát một vấn đề trong công việc. Một số thành viên của đội hỗ trợ kỹ thuật không thực hiện đúng quy định thời gian làm việc từ 8 giờ sáng đến 5 giờ chiều. Họ thường đến muộn và làm việc quá giờ nghỉ. Điều này khiến bạn khó chịu vì họ đã cam kết thực hiện theo quy định. Sau khi suy nghĩ về điều đó, bạn thấy rằng có lẽ khắt khe quá cũng không phải là tốt. Họ vẫn đảm bảo được công việc, và không cần phải làm chao đảo con thuyền nữa. Bạn sẽ vẫn thấy cảm thấy khó chịu vì họ đã không thực hiện lời hứa, nhưng bạn sẽ không nói gì.

Trong trường hợp này, không nói gì là không nên. Nếu việc thất hứa thật sự làm bạn khó chịu thì có lẽ bạn không phải là một diễn viên giỏi che dấu cảm xúc. Bạn đã cố gắng kìm nén nhưng mọi cảm xúc cứ thể hiện ra trước mặt theo những cách không hay chút nào. Nếu bạn không muốn nói ra thì hãy diễn.

Diễn viên John LaMotta đã dạy chúng tôi khái niệm này. Chúng tôi đã thuê anh ấy đóng vai giám đốc trong chương trình truyền hình về đào tạo mà chúng tôi đang sản xuất. Trong suốt thời gian diễn tập, anh ấy liên tục biến cảnh mở đầu vô hại thành cuộc tấn công. Sau đó, chúng tôi nhận ra anh ấy cho rằng mình đang làm việc với một “thước đo chuẩn mực” bởi vì anh ấy đã không hoàn thành công việc. Chính vì thế dù chúng tôi góp ý với John như thế nào (khuyến anh ấy ăn nói nhẹ nhàng, trút bỏ nỗi tức giận, v.v...) nhưng anh ta vẫn đối xử với đồng nghiệp bằng thái độ khinh khỉnh. Anh không xa rời kịch bản viết tay nhưng những giả định tiêu cực của anh tự tìm cách biểu hiện thành hành vi không lời: đầu tiên là ở giọng điệu, nụ cười tự mãn, tiếp đó là nắm đấm giơ lên, và v.v... Cuối cùng, khi đạo diễn nói với John rằng anh là người làm việc chăm chỉ và ai cũng yêu quý anh, John đã thể hiện phong cách của mình ngay lúc đó. Anh ta không thể thay đổi hành vi cho đến khi thay đổi được ý nghĩ của mình.

Paul Ekman là một học giả chuyên nghiên cứu những biểu hiện và cảm xúc thể hiện trên khuôn mặt trong 30 năm đã có cùng kết luận. Khi mọi người cố gắng che giấu những cảm xúc hoặc “khoác áo cho” một cảm xúc, Ekman nhận thấy họ dùng các nhóm cơ mặt khác nhau để biểu hiện cảm xúc thật. Ví dụ, những nụ cười thật sự của niềm vui cần đến các cơ xung quanh mắt, còn những nụ cười xã giao hoặc giả tạo lại hoàn toàn không sử dụng đến các cơ xung quanh mắt. Do đó, người khác có thể đoán ra. Bạn không thể giấu những cảm xúc thật sự của bạn.

Ngoài ra, khi bạn quan sát một vấn đề, cảm thấy nó thật tồi tệ, và sau đó quyết định không nói gì cả, mọi cảm xúc của bạn chỉ không thể hiện trên khuôn mặt và những hành vi không lời; nhưng chúng ẩn giấu dưới hình thức châm biếm mỉa mai, hài hước, hay ngạc nhiên một cách vu vơ. Ví dụ, khi ngồi đối diện với mẹ tại bàn ăn tối, cậu con trai thất nghiệp ở tuổi 29 lịch sự nói với mẹ rằng “một miếng bánh bột” trên cằm bà. Bà mẹ đáp lại: “Ồ, thế à? Khi mẹ bằng tuổi con, mẹ đã làm hai công việc rồi đấy.” Hãy đoán xem điều gì khiến mẹ cậu ấy khó chịu?

Khi bạn giữ im lặng nhưng ngôn ngữ cơ thể của bạn lại phát ra các tín hiệu chống đối, hoặc khi bạn nói những lời ám chỉ hoặc mỉa mai thì có lẽ bạn nên nói thẳng ra.

### **Chúng ta đang nghĩ gì?**

***Tại sao chúng ta từng bỏ qua những vấn đề cấp bách hy vọng những vấn đề đó sẽ trở nên tốt hơn theo cách này hay cách khác? Nó giống như việc tìm kiếm một khay pho mát bị ôi trong tủ lạnh, đặt nó trên kệ bếp trong vài ngày, và sau đó nghĩ rằng: “Tôi tự hỏi bây giờ khay pho mát có ngon hơn chẳng?”***

## **Có phải tôi cảm thấy cần rút lương tâm?**

Đôi khi bạn không nói ra được ý nghĩ của bạn vì bạn cảm thấy mình bị cô lập. Bạn nhìn ra

một vấn đề nhưng lại sợ rằng mình là người duy nhất để tâm. Không có ai khác biểu hiện những dấu hiệu của sự lo lắng. Bạn tự hỏi “Tôi nên làm gì? Tại sao các đồng nghiệp chăm sóc sức khỏe của tôi không quan tâm đến việc chúng tôi rửa tay chưa sạch? Làm thế nào để những đồng nghiệp kế toán của tôi nhìn nhận khác đi khi khách hàng quan trọng nhất của chúng tôi vi phạm các quy định hành chính? Làm thế nào để những người hàng xóm, chồng (vợ), và những đứa con tôi nghĩ rằng ngồi đằng sau một chiếc xe tải nhỏ là nguy hiểm. Thậm chí bạn lo lắng cảm thấy cắn rứt lương tâm nhưng bạn không nói gì.

Thực tế là mọi người thường xuyên giữ im lặng mặc dù họ có những phán quyết tốt nhất đã được nghiên cứu mở rộng. Ví dụ, nhà tâm lý học Solomon Asche đã tạo mọi điều kiện để mọi người không im lặng khi họ cảm thấy bất đồng với những người ngang hàng; thường thì họ sẽ muốn nói dối hơn là gây bất hòa với mọi người. Stanley Milgram đã gây áp lực lên người khác khiến họ lo lắng đến mức có thể giết chết những người khác hơn là chấp nhận bất đồng với người nghiên cứu.

Áp lực ngang hàng cùng với những chứng cứ đúng đắn có thể buộc mọi người phải hành động chống lại ý kiến tuyệt vời nhất của mình. Đây là cách nó gây ảnh hưởng đến các cuộc đối đầu quyết định: Nếu áp lực xã hội có thể khiến con người nói dối thì chắc chắn còn có thể khiến mọi người im lặng. Hãy chú ý đến sự cắn rứt lương tâm nó có thể chỉ ra một cuộc đối đầu mà bạn cần phải tiếp cận.

Khi bạn im lặng nhưng cảm thấy cắn rứt lương tâm có lẽ bạn nên nói ra.

### ***Có phải tôi đang chọn sự an toàn của việc im lặng thay cho sự rủi ro của việc nói ra?***

Khi đi đến quyết định có nói ra hay không, chúng ta khiến cho chính mình mắc sai lầm giống nhau hết lần này đến lần khác. Chúng ta chọn sự an toàn cho những gì có thể xảy ra với chúng ta (không có vấn đề nào khủng khiếp xảy ra) hơn là rủi ro có thể xảy ra nếu chúng ta nói điều gì đó. Điều đương nhiên này khiến chúng ta im lặng, nhẹ nhàng kìm chặt lấy điều khủng khiếp mà chúng ta biết, khi có một cơ hội tốt mà chúng ta thật sự nên nói ra.

Khi chúng ta đang cố gắng tìm hiểu xem chúng ta nên nói lên hay không thì chúng ta lại thường hình dung ra một kết cục thất bại khủng khiếp và ngay lập tức quyết định im lặng. Sau đó, chúng ta tìm lý do biện minh cho sự lựa chọn im lặng đó. Lập luận của chúng ta diễn ra theo cách sau. Đầu tiên, chúng ta hỏi chính mình: “Tôi có thể thành công trong cuộc đối đầu này không?” Chúng ta không hỏi “Tôi có nên thử?”, mà chúng ta hỏi “Tôi có thể thành công?”. Khi câu trả lời cho thắc mắc của mình là một từ không vang lên, chúng ta quyết định rằng mình không nên cố gắng.

Những người giải quyết vấn đề hiệu quả sử dụng cách tiếp cận trực tiếp. Sau khi quyết định rằng sẽ đối đầu, họ đặt câu hỏi, “Làm thế nào tôi có thể làm điều này?”. Nếu chúng ta đảo ngược trật tự, bắt đầu với điều có thể và điều không nên, hầu hết chúng ta đều luôn làm ngược lại điều đó. Chúng ta quyết định im lặng, và sau đó, biện minh cho sự không hành động của mình.

Hai phương pháp ưa thích của chúng ta để giữ cho mình im lặng là: 1) Coi nhẹ cái giá phải trả của việc không nói ra, và 2) Cường điệu cái giá phải trả của việc bày tỏ quan điểm của mình.

### ***Coi nhẹ cái giá phải trả của việc không nói ra***

Sau đây là cách có thể giảm thiểu trong tâm trí về giá phải trả cho việc cứ tiếp tục dung thứ. Trước hết, chúng ta chỉ nhìn vào sự việc đang xảy đến với mình ở hiện tại thay vì để ý đến những hậu quả. Một vị giáo sư nọ tỏ ra là người khá tế nhị, không ngay thẳng và “cổ lỗ sĩ”, nhưng tại sao có thể chèo lái được cả con thuyền? Chúng ta sẽ sống sót, phải không nào? Đừng bao giờ bận tâm rằng hàng nghìn đứa học trò cũng sẽ bị ảnh hưởng từ vị giáo sư ấy trong suốt 20 năm trong nghề.

Thứ hai là, chúng ta đánh giá quá thấp tính nghiêm trọng của sự việc đang diễn ra bởi chúng ta đã quá quen với hậu quả mà chúng ta đang phải hứng chịu. Qua thời gian và sự cọ xát liên

tục ấy, chúng ta nghĩ rằng mình có thể chấp nhận những tình cảnh khốn cùng ấy. Chúng ta vẫn tiếp tục phục tùng những ông chủ độc đoán, hay chấp nhận một cuộc hôn nhân dù biết đó chỉ là sự lợi dụng cả về thể xác lẫn tinh thần, vẫn làm việc với những người đang cố lờ đi và tìm cách xúc phạm chúng ta chỉ bởi vì họ nói với ta rằng điều đó thật sự cũng chẳng hề xấu xa. Đó chỉ là cái mà nó vốn đã là như thế.

Thứ ba, do đã có ý định từ trước, nên chúng ta không thể nhận ra được những hành vi xấu của mình khi chúng ta không thể giữ im lặng. Ví dụ, chúng ta nghĩ rằng mình đang âm thầm chịu đựng sự quản thúc của giám đốc. Trên thực tế, chúng ta lại có hành vi công kích khi vị giám đốc đó đưa ra yêu cầu cụ thể. Chúng ta nói chúng ta biết phải làm thế nào, và cũng biết mình sẽ bị gạt phăng đi khi đang cố đưa ra lời gợi ý. Chúng ta bướng bỉnh và chỉ làm cái gì đó theo cách của mình. Nhưng vô tình chúng ta lại quên đi một sự thật là hành vi của chúng ta quá đê hèn. Trong trường hợp này, chúng ta không chỉ đơn thuần hạ thấp cái giá của sự im lặng, mà chúng ta hoàn toàn quên mất nó.

### ***Cường điệu cái giá phải trả của việc bày tỏ quan điểm***

Hãy xem việc chúng ta thường xuyên cường điệu như thế nào đối với cái giá phải trả mà có thể chúng ta sẽ trải qua nếu không giữ đúng lời hứa. Loài người có bản năng thẳng thắn khi gợi nhắc đến những điều không tốt có thể xảy đến với họ. Thực tế, khi suy ngẫm về điều mà chúng ta sắp nói ra, chúng ta thường tưởng tượng (và sau đó luôn bị ám ảnh về nó) đến một kết cục khủng khiếp mặc dù có thể nó không đến mức ấy. Khi cố tưởng tượng ra một chuỗi sự kiện khủng khiếp, chúng ta phải sử dụng rất nhiều giả thuyết “và thế là”, nhưng chỉ là những suy tưởng lệch lạc. Sau đây là cách thức sự việc đó diễn ra:

*Ông chủ yêu cầu tất cả chúng ta góp vào 20 đô-la để mua quà tặng một vị phó chủ tịch mà chúng ta thậm chí chưa từng nghe nói đến. Đó là điều bắt buộc và cũng thật tồi tệ. Không ai trong số chúng ta muốn làm việc này. Nhưng nếu tôi nói ra, chắc chắn tôi sẽ là người chuốc lấy phần thua thiệt trong cuộc tranh luận ấy, mà rốt cục tôi vẫn phải góp tiền vào, còn ông chủ sẽ coi thường tôi, tôi có thể sẽ mất việc và vợ tôi sẽ bỏ tôi.*

Chúng ta có thể sẽ đánh mất ý thức về đời thực khi cứ vin vào những khả năng khủng khiếp có thể xảy ra với mình. Tính nghiêm trọng của kết cục giả thuyết sẽ bóp méo quan điểm của chúng ta về khả năng thực tế có thể xảy ra. Nếu như kết cục không chắc sẽ xảy ra đó không quá tồi tệ, thì chúng ta thường coi đó như là điều chắc chắn, chứ không phải là một khả năng.

Có lẽ sai lầm lớn nhất khi chúng ta cường điệu hóa cái giá phải trả nếu đối đầu với một vấn đề nào đó bắt nguồn từ đức tin sai lầm rằng thế giới thực tại sẽ trừng phạt những ai ngờ nghếch nói ra suy nghĩ của mình. Chúng ta thấy rằng, người ta nói ra và phải nhận lấy hình phạt vì sự chân thật của họ, và khó có thể là những khả năng khác. Thực tế, khi tác giả phát biểu trên các diễn đàn công khai rằng cuốn sách đó dạy cho con người biết cách đối đầu với bất cứ ai dù là người hay tự ái hay người đầy quyền uy và với những kết cục tốt đẹp thì mọi người cho rằng chúng ta thật ngớ ngẩn. “Nếu bị ngã từ cỗ xe bí ngô, bạn vẫn có thể nói chuyện với người cầm cương một cách thẳng thắn và mạnh dạn. Tuy nhiên, người cầm cương ấy lại có một cây roi da và luôn muốn dùng đến nó.”

Thoạt đầu, chúng ta băn khoăn tự hỏi những kỹ xảo mà chúng ta đã chứng kiến diễn ra khá thường xuyên lại không phát huy tác dụng trong những trường hợp cụ thể, và do đó, chúng ta bắt đầu hỏi: “Có phải anh nói rằng không ai trong công ty của anh có thể đối đầu với vấn đề hay cá nhân đặc biệt này và cố lảng tránh nó?” Sau khoảng thời gian tam ngưng, người ta sẽ cho phép anh ta hay cô ta quyền được phát ngôn, nhưng bằng cách này hay cách khác, họ tìm cách nói ra thẳng thắn và không gặp phải bất cứ phiền toái nào.

Khi bạn quyết định im lặng và cố gắng tìm cách thuyết phục bản thân rằng bạn đã làm đúng, có thể bạn sẽ muốn xem liệu có phải bạn đang cố ý giảm đến mức tối thiểu giá phải trả của việc nói thẳng nói thật và ngay sau đó tìm cách bào chữa, hay sau khi đã cân nhắc kỹ lưỡng. Học cách nhận xét về sự khác biệt và bạn sẽ có quyết định tốt hơn nếu như bạn phải đối đầu với một ai đó.

## ***Có phải tôi đang tự nhủ rằng tôi bất lực?***

Trong các quyết định đưa ra thì lựa chọn cuối cùng vẫn là quyết định giữ im lặng, cho dù hiện tại chúng ta đang phải trải qua cảm giác lo sợ rằng chúng ta không thể làm khác. Chúng ta tin rằng bản thân cả những người khác và những hoàn cảnh đó khiến cho vấn đề không thể giải quyết được. Điều đó khiến vấn đề vượt ra ngoài tầm kiểm soát của chúng ta. Không phải chúng ta mà là chính họ: “Đã bao giờ bạn thử tìm cách nói chuyện với gã đó chưa? Hắn là một kẻ gàn dở!” “Đã bao giờ bạn cố gắng nói với vị giám đốc rằng bà ta thật sự không biết làm công việc của bà ta? Giống như thể chỉ là đi làm.”

Sự thật là nhiều cuộc đối đầu đi đến thất bại không phải do những thứ khác tồi tệ hay sai sót, mà vì chúng ta xử lý kém. Đó là lỗi của chúng ta. Chúng ta quyết định không giữ lời hứa và công kích người khác một cách tế nhị. Anh ta hay cô ta tìm cách đáp trả, và chúng ta rơi vào một cuộc chiến gay gắt. Hiển nhiên, chúng ta nhận ra người đó đang nổi cáu nhưng lại quên mất rằng chính chúng ta đang gặp phải vấn đề ngày càng nghiêm trọng do không thể đưa công việc trở lại vị trí ban đầu.

Chúng ta giống như một cậu bé con đã không chịu nhận lỗi về mình và giải thích với bà mẹ: “Tất cả chỉ bắt đầu khi nó đánh lại con.”

Thậm chí ngay cả khi chúng ta nhận thức được vai trò của mình trong một vấn đề nào đó bằng việc thú nhận một thực tế là những kỹ năng để đối đầu của chúng ta còn quá hạn chế, chúng ta vẫn thường hành động cứ như thể chúng ta đủ tài vậy. Nếu cho rằng mình đã ở đỉnh cao thì chúng ta sẽ không bao giờ khá hơn. Chúng ta đưa ra giả định này là vì hầu hết chúng ta không phải là những học sinh có ảnh hưởng về mặt xã hội. Chúng ta dành nhiều thời gian hơn cho việc ghi nhớ tên các thủ đô của châu Âu thay vì nghiên cứu những vấn đề phức tạp trong mối quan hệ giữa người với người. Hiếm khi chúng ta nghĩ đến những kỹ năng gây ảnh hưởng như là điều mà một người nào đó nên và có thể học được thông qua tình huống thực tế. Tuy nhiên, như cuốn sách này đã khẳng định, những kỹ năng đó có thể học được và hoàn thiện.

Khi bạn im lặng vì sợ rằng bạn không đủ khôn khéo để đối đầu với một thử thách lớn, sự đánh giá đó cũng có thể đúng. Trong trường hợp này, bạn nên tự rèn luyện kỹ năng cho mình. Sẽ chẳng ích lợi gì nếu bạn cứ cam chịu mãi mãi. Hãy cẩn thận, đừng để nỗi sợ hãi ảnh hưởng đến quyết định của bạn. Bạn có thể có những kỹ năng giải quyết những vấn đề đặc biệt nhưng lại sợ hãi đến nỗi không thể nói ra thẳng thắn. Khi bạn im lặng, hãy tự hỏi bản thân liệu đó có phải là một lựa chọn hợp lý.

## **Phản ứng dựa trên các dấu hiệu**

Hãy tổng kết lại tất cả những minh chứng cho việc bạn tìm đến sự im lặng một cách vội vã và ngầm nghĩ xem phải làm gì với nó. Có một lời mách nước rằng bạn nên nói chuyện và đừng có ngồi im thin thít, nó bao gồm bốn dấu hiệu sau:

- **Dấu hiệu thứ nhất:** Bạn đang hành động theo cảm tính. Bạn nghĩ rằng bạn đang chịu đựng thâm lặng, nhưng thực tế không phải thế. Để nhận ra sai lầm này, hãy tự hỏi mình rằng “Mình đang dễ dãi chấp nhận hơn hay đang bực bội và biểu hiện thành những hành vi thiếu lành mạnh? Những người khác sẽ nổi giận chứ?”. Trong trường hợp này, bạn thật sự không im lặng chịu đựng, mà hành động theo chủ ý của bạn và khiến vấn đề càng tồi tệ hơn. Những hành vi không lời của bạn tự nó đã nói thay bạn.
- **Dấu hiệu thứ hai:** Cẩn rút lương tâm. Bạn luôn tự nhủ rằng sẽ chẳng sao cả nếu không nói điều gì – trừ việc những người khác không nói ra nhưng bạn biết rằng bạn cần phải nói cái gì đó. Hãy lắng nghe giọng nói đó. Nó sẽ thôi thúc bạn bước lại gần. Sự kích động từ bên trong đó được xem như một dấu hiệu chỉ ra rằng bạn không còn có thể im lặng.
- **Dấu hiệu thứ ba:** Bạn đang coi nhẹ cái giá phải trả của việc không hành động

(mà bạn biết là mình đang ôm ghì lấy cái điều quái gở ấy) trong đó khi lại thổi phồng những nguy cơ của việc nói ra thẳng thắn. Bạn đang cố gắng tìm cách thuyết phục bản thân né tránh một cuộc đối đầu bởi bạn lo sợ rằng nó sẽ rất khó khăn. Đừng nhầm lẫn giữa câu hỏi “sự đối đầu ấy liệu có khó khăn” với câu hỏi “liệu tôi có nên giải quyết nó”.

- **Dấu hiệu thứ tư:** Bạn nghĩ rằng bạn sẽ chẳng thể tìm ra lối thoát. Không thể nói chuyện với những người xung quanh hay cả việc bạn đã đạt đến một kỹ năng giải quyết vấn đề thành thạo. Thực tế, vấn đề thường không phải là không thể tiếp cận với người khác mà ở chỗ chúng ta không biết làm thế nào để có thể tiếp cận họ. Các tác giả đã xem xét cách một số người giải quyết những vấn đề khó khăn nhất và đạt được thành công vì họ biết phải nói cái gì và nói như thế nào. Nếu bạn cải thiện được các kỹ năng của mình dù chỉ một chút thôi thì bạn sẽ ít lựa chọn sự im lặng hơn và đạt được nhiều thành công hơn.

## Nói ra khi bạn không nên nói

Hãy hướng sự chú ý của chúng ta đến mặt khác của đồng tiền xu. Bạn phải đối mặt với một vấn đề mà khi nhìn lại thì lẽ ra bạn không nên giải quyết nó ngay từ đầu. Điều này có vẻ mâu thuẫn với những điều chúng ta vừa thảo luận, nhưng đó lại là sự thật. Sẽ có những lần mà tốt nhất là không nên đưa ra vấn đề hay ít nhất không làm điều đó cho tới khi bạn đã có sự chuẩn bị.

Thường thì, khi chúng ta cân nhắc đến hậu quả sự việc, lựa chọn tốt hơn là giữ im lặng về một vấn đề nào đó. Ví dụ, bạn gặp khó khăn khi đối mặt với một người bán hàng rong và sự việc lẽ ra có thể tốt hơn, thế nhưng khi đó bạn lại thực hiện một “dự án một lần” và sẽ gần như sẽ không bao giờ gặp lại người bán rong đó. Trong tình huống này, tốt hơn là nên tránh nhắc lại vấn đề mà sẽ chẳng bao giờ bạn đề cập lại.

Đây là trở ngại lớn nhất: Giải quyết vấn đề không bao giờ có nghĩa là xa rời thực tế. Tất cả bè bạn và gia đình đều có cả một quá khứ bất thành văn về những vi phạm nào là thích đáng để xử lý và những vi phạm nào nên bỏ qua. Mọi sự kỳ vọng, giao kèo hay những lời hứa hẹn không có sự ràng buộc như nhau.

### *Tự mình phân biệt sự khác nhau*

Đôi khi, những phương pháp giải trình không đáng tin cậy bắt nguồn từ thực tế rằng những nhà lãnh đạo lựa chọn con đường có ít sự phản đối nhất. Chẳng hài hước chút nào khi buộc người ta phải chịu trách nhiệm giải trình; vả lại, chẳng ai hướng dẫn họ điều này cả. Đôi khi người ta lại ngập ngừng, do dự vì đồng cảm với thực tế rằng mọi người được chỉ định làm mà chưa chắc người đó có khả năng, và vì thế dường như hơi tàn nhẫn khi buộc họ phải có trách nhiệm giải trình.

Dù vì bất cứ nguyên nhân cơ bản nào, nếu bạn phá vỡ những giá trị truyền thống và đánh giá cao sự chuẩn mực mà ở đó chẳng có gì ngoài một nguyên tắc cứng nhắc cho một luật lệ bất di bất dịch, thì mọi người đều sẽ biết. Bạn phải thẳng thắn đưa ra lời cảnh báo. Bạn cũng phải điều chỉnh lại những kỳ vọng của người khác, và phải làm theo cách không thiên cận.

Ví dụ, một ngày nọ, Kerry, một trong số các tác giả của cuốn sách này, đã khoác trên mình bộ quân phục hải quân để chuẩn bị đứng gác. Ông chuẩn bị nhậm chức sĩ quan trực ban (OD) tại một trung tâm huấn luyện ở California, nơi mà ông mới được bổ nhiệm. Ông sẽ chịu trách nhiệm về các phiên trực.

Ca trực gồm có 24 thủy thủ phải trụ lại trên boong suốt đêm và đứng yên ở một vị trí. Họ ngồi lại ở căn cứ, trên máy hay ở nhà thuyền và quan sát bất cứ tình huống nào có thể xảy đến, bao gồm cả hỏa hoạn. Khi rời vị trí của mình, Kerry đã được học tại trung tâm đào tạo sĩ quan sớm hơn mấy tuần, và có thể...

Hãy hình dung ra sự thảng thốt của Kerry vào buổi tối muộn hôm đó, khi ông bắt gặp một số thủy thủ đang trong thời gian thi hành nhiệm vụ lại nhưng lại ngồi tán gẫu với bạn bè tại câu lạc bộ thay vì đứng gác và quan sát. May mắn thay, trước khi Kerry bước xuống để bắt quả tang những anh chàng này và gây khó khăn cho họ, thì một sĩ quan binh nhì đã kéo ông sang một bên và trình bày sự tình. Thứ nhất, rất nhiều người khi canh gác đã lui tới câu lạc bộ, nhưng chẳng ai quan tâm đến điều đó. Thứ hai, một vài viên sĩ quan dưới quyền Kerry đã xuống câu lạc bộ và tán gẫu, ném phi tiêu, hoặc nếu không thì vờ như không thấy việc một số thủy thủ đang thi hành nhiệm vụ đã không ở vị trí của họ. Nếu ngài Patterson muốn làm mọi chuyện phức tạp thêm, thì sẽ chẳng có đám người hâm mộ nào nâng bổng ngài lên vai họ để thể hiện lòng kính trọng đối với sự cẩn tắc của ngài.

Kerry nên làm gì? Ông không thích việc đề ra các nguyên tắc rồi sau đó không thực hiện, và tất nhiên là ông có quyền phạt những người này. Tuy nhiên, nếu các sĩ quan khác đã vờ như không biết đến các nguyên tắc trong suốt một thời gian dài và đến tận bây giờ cũng không báo cáo với Kerry thì điều này có vẻ bất công.

Sau khi hỏi ý kiến chỉ huy, Kerry quyết định chọn phương sách hành động sau. Ông sẽ không bỏ chạy, không huýt sáo (vì không có ai lắng nghe, và hầu hết mọi người đều không quan tâm), và do vậy, ông quyết định đi đến thỏa hiệp. Ông muốn mọi người biết rằng ông đánh giá cao việc những người khác có quan điểm khác nhau về vấn đề này, nhưng ông cũng không muốn họ rời bỏ vị trí của họ. Khi ông còn là một sĩ quan trực ban, ông luôn kiểm tra các vị trí khác nhau để chắc chắn rằng vẫn có người gác. Sau đó ông đã nói chuyện với 12 người dẫn dắt dư luận về tình huống của mình, và yêu cầu họ tuyên truyền để không gây ra bất kỳ sự bất ngờ nào. Vấn đề kết thúc tại đó. Không còn ai rời vị trí trong ca trực của Kerry.

Nếu bạn sắp sửa nói thẳng ra khi những người khác vẫn im lặng, nếu bạn sắp buộc người khác tuân theo một chuẩn mực nào đó không giống chuẩn mực chung, hãy nói ra. Đưa ra lời cảnh báo. Khiến bản thân bạn khác với những người xung quanh. Đó là một lời khuyên khá khôn ngoan cho việc chuyển sang một chức vụ lãnh đạo mới, hay những người phải quản lý một gia đình tồn tại nhiều thế hệ, v.v...

### ***Đừng dè bủ người khác***

Những năm qua, khi làm việc cùng với hàng nghìn nhà lãnh đạo, đôi khi các tác giả tình cờ gặp được những người luôn tự hào vì họ là những người duy nhất quyết tâm hướng mọi người tuân theo những quy tắc về chất lượng, tiêu chuẩn an toàn, mục tiêu cắt giảm chi phí và các vấn đề tương tự. Những người khác có thể giữ im lặng, khi mà chất lượng xuống dốc hoặc các chi phí tăng vùn vụt vượt quá tầm kiểm soát, nhưng không phải vào phiên trực của họ. Những người khác có thể bỏ trốn ngay khi những dấu hiệu đầu tiên của sự kháng cự xuất hiện, nhưng họ vẫn có thể duy trì tình trạng kinh tế.

Cùng với thời gian chúng ta hiểu ra rằng, trong khi thực tế tiêu chuẩn của một người là đáng khâm phục, nếu bạn cũng làm theo cách không tôn trọng những người ngang hàng (nhạo báng sự thiếu cẩn trọng, khoe khoang khoác lác về sự tận tụy của mình, v.v...) thì bạn đang tán dương một giá trị chỉ nhằm mục đích duy nhất là phủ nhận một giá trị khác: sự nỗ lực chung. Tương tự, các bậc cha mẹ ngoan đạo đưa ra những đòi hỏi mới, nhưng luôn nhạo báng người vợ hay người chồng không biết suy xét như họ, và làm như thế họ đã làm ảnh hưởng đến đời sống tinh thần của con cái. Mâu thuẫn làm nảy sinh sự thiếu an toàn. Nếu bạn có ý định tạo sự khác biệt với người vợ, người chồng hay những người cộng sự bằng việc áp đặt cho mọi người những chuẩn mực cứng nhắc, đừng tự mãn về điều đó. Đặt ra những kỳ vọng theo cách thể hiện sự tôn trọng đối với những người không đồng quan điểm. Đây có thể là một bài kiểm tra thực tế về sự đánh giá đúng đắn của bạn đối với sự đa dạng. Bạn cho rằng người ít ràng buộc vào những nguyên tắc cứng nhắc hơn so với bạn là người khác biệt – không phải những người nhút nhát yếu đuối ăn dần ăn mòn linh hồn của nền văn minh. Có một sự khác biệt rõ rệt giữa hai câu nói: “Tôi định bảo anh làm việc gì đó cho dù đó là việc những người khác không làm” và “Tôi không quan tâm những kẻ thua cuộc hèn nhát khác đang làm gì.”



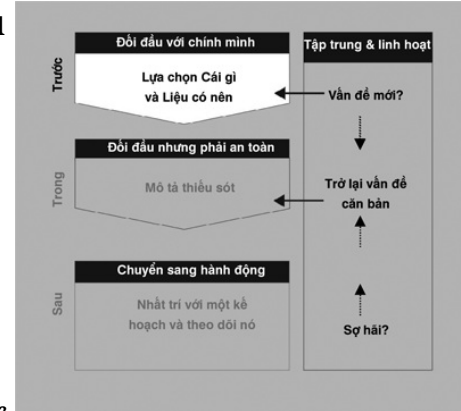
# TÓM TẮT CHƯƠNG

## Lựa chọn Cái gì và Liệu có nên

Đây là mô hình các kỹ năng mà chúng ta sẽ đề cập trong toàn bộ cuốn sách này. Chúng ta xây dựng kiểu mẫu này theo từng phần khi các chương dần được mở ra. Chúng ta bắt đầu với nguyên tắc Đối đầu với chính mình. Chúng ta biết rằng trước khi nói ra một từ nào thì chúng ta cần phải bắt đầu bằng việc tự hỏi thử thách lớn ấy là gì và liệu chúng ta có nên đối đầu với nó.

Chúng ta bắt đầu một cuộc đối đầu với thử thách lớn bằng hai câu hỏi — CÁI GÌ và LIỆU CÓ NÊN

- **CÁI GÌ.** Lần đầu tiên khi một vấn đề xảy ra, hãy nói về vấn đề ban đầu hay nội dung của vấn đề. Nếu vấn đề vẫn tiếp diễn, thì hãy nói đến Kiểu mẫu vấn đề. Nếu những tác động vượt ra ngoài những gì bạn đã liên hệ một sự việc với một sự việc khác, hãy bàn đến mối quan hệ của bạn. Để đạt đến mức độ cao nhất, hãy khám phá xem hậu quả của hành vi đó là gì (các hậu quả) cũng như cái gì đã diễn ra trước đó (ý định). Khi mà những vấn đề tiềm ẩn ngày càng nhiều, hãy loại bỏ vấn đề bằng cách tự hỏi bạn thật sự muốn gì và không muốn cái gì— về chính bạn, những người khác và các mối quan hệ.
- **LIỆU CÓ NÊN.** Để biết được liệu bạn có đang im lặng một cách sai lầm, hãy đặt ra bốn câu hỏi: Có phải tôi đang làm điều đó? Có phải tôi thấy cần rút lương tâm? Có phải tôi đang lựa chọn sự an toàn của việc im lặng thay vì sự rủi ro của việc nói thẳng ra? Có phải tôi đang tự nhủ rằng tôi đang bất lực? Để biết được liệu bạn có sai lầm khi nói thẳng ra, hãy hỏi liệu thể chế xã hội sẽ hỗ trợ gì cho nỗ lực của bạn. Nếu bạn ra sức nói thẳng thắn, trong khi những người khác im lặng, nghĩa là bạn đang làm nên sự khác biệt cho chính mình.



## Chương sau sẽ nói về cái gì?

Khi bạn quyết định đối đầu với khó khăn, bạn phải chắc chắn rằng bạn đã sắp xếp đúng mọi việc trong đầu. Trước hết, bạn phải đối đầu với chính mình. Điều này không phải lúc nào cũng dễ dàng; đặc biệt khi những người khác khiến bạn cảm thấy thất vọng. Có thể bạn sẽ phải nhận lấy những lời cáo buộc. Điều này hướng sự quan tâm của chúng ta đến chương tiếp theo. Trước khi bạn mở lời, bạn sẽ kể toàn bộ câu chuyện như thế nào? Một điều giúp ích cho một sự bàn luận lành mạnh là câu hỏi rất chung chung thông thường "Có vấn đề gì với những gã kia thế?"

## 2.

*Bạn đã bao giờ nhận thấy ai đi chậm hơn bạn là kẻ ngốc, và ai đi nhanh hơn bạn là một gã điên?*

— GEORGE CARLIN

## Hãy nắm vững câu chuyện của tôi *Làm thế nào để suy nghĩ đúng đắn trước khi nói thành lời*

Những ai đã từng tham gia vào các cuộc đối đầu quyết định đều nhận thấy rằng hành vi của con người trong những giây phút đầu tiên của sự tương tác quyết định những gì xảy ra sau đó. Bạn chẳng có nhiều hơn một đến hai câu nói để thiết lập bầu không khí. Nếu bạn thiết lập sai trạng thái hoặc tâm trạng, thì rất khó khiến mọi việc diễn ra suôn sẻ. Hãy xem xét một ví dụ sau đây.

### GIỮ CHO ĐẦU ÓC ĐÚNG ĐẮN

Hãy tưởng tượng bạn là thành viên của một nhóm quản lý luôn căng thẳng vì phải làm việc quá tải đang ngồi quanh một chiếc bàn đủ lớn ngay trên đường băng sân bay để thảo luận về việc cần bao nhiêu thời gian nữa để hoàn thành một dự án phát triển. Chuông điện thoại réo vang. Giám đốc chất lượng nhắc máy, thảo luận nảy lửa, và sau đó dập mạnh điện thoại.

Đó là lần lặp ghép cuối cùng rồi. “Phần mềm mà chúng ta vừa hoàn thành được cho là số một”, cô nói với một cái nhìn ẩn ý kèm theo hành động gật gù cái đầu như gà mổ thóc.

“Ồ, tuyệt vời! Và phần mềm gặp trục trặc!”, vị phó giám đốc phát triển hét lên.

Trong một khoảng thời gian, toàn bộ nhóm quản lý phàn nàn về những người chạy phần mềm khó hiểu, ích kỷ và thiếu chuyên nghiệp. Sau đó, họ cùng đứng dậy và hướng đến phòng chạy thử phần mềm. Vì bạn mới chỉ làm việc với nhóm này một tháng, nên bạn không chắc là mọi việc sẽ suôn sẻ.

Khi các thành viên của nhóm lật đật đến tiền sảnh, vị giám đốc vận hành giải thích rằng phần mềm cần được chạy thử đi thử lại trước khi gửi đi để lắp ráp lần cuối. Nếu không, khi nó gây có vấn đề gì thì sẽ phải giải quyết rất tốn kém.

“Những cái đầu bánh răng ngu ngốc chỉ phải chạy một gói thử nghiệm đơn giản. Nếu không, họ có thể bắt lỗi sớm hơn và chúng ta không thể gửi được phần mềm đến khâu lắp ráp cuối cùng, nơi nó có thể gây ra những sự chậm trễ gây tốn kém.”

“Tại sao họ lại không chạy thử?”, bạn hỏi. “Đó chính là điều chúng ta cần tìm hiểu”, nhân viên phòng hành chính trả lời, trong khi gằn trán anh ta phồng lên như một cái cán méo mó. Anh ta và những nhà quản lý khác lao vào phòng như một băng đảng mafia, và bạn nghĩ: “Sự việc sẽ trở nên tồi tệ lắm đây.”

### Hãy nhìn kìa, một đoàn tàu hồng nặng

Rõ ràng là, nhóm này có một quá khứ tồi tệ với những người thuộc phòng chạy thử chương trình. Những người quản lý đang cảm thấy mình thuộc loại bề trên về đạo đức và đang định tạo ra một cảnh tượng ác độc. Tất nhiên, tại nhiều công ty, các cuộc đối đầu có thể không quá gay gắt như vậy. Tình huống có thể nhẹ nhàng hơn, ngôn ngữ bớt cục cằn hơn, và sự đe dọa nhẹ nhàng hơn (ít số người trừng phạt hơn dựa trên cái nhìn ớn lạnh, lời chế nhạo và sự hài hước có chủ ý), nhưng kết quả có thể là giống nhau. Những nhân viên thì thất hứa, còn những ông chủ thì đưa ra một kết luận mang tính chụp mũ và gay gắt.

Thứ làm cho những cuộc đối đầu quyết định này trở nên thú vị là nguyên nhân chính lại thật sự không gây ra rắc rối. Nếu nhà quản lý bắt đầu với những cảm xúc mạnh mẽ, tin rằng mình đang thực hiện theo đạo đức, thì sự tương tác sẽ trở nên tồi tệ với mọi người bất kể nguyên nhân nào.

Cảnh tượng tiếp tục khi những nhà quản lý quá vội vàng giống như nhiều cấp phó chuẩn bị cho một cuộc hành hình kiểu Lin-sơ. Họ tóm được những người lập trình đang thoát ra khỏi “một website mới có cho phép tải trò chơi”, và sau đó làm những gì người ta có thể đoán trước: găm ghè với những người chạy thử chương trình tội lỗi, gọi họ bằng những cái tên không hay, đe dọa kỷ luật, chửi rủa, và nói những lời hỗn xược.

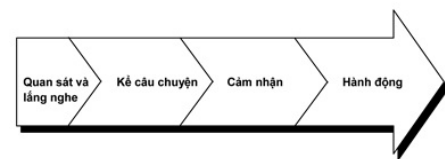
Trận chiến này cứ tiếp diễn dữ dội như thế cho đến khi nhà quản lý IT, vừa bước vào tòa nhà đã nghe thấy những điều xảy ra với “người của mình”, liền lao về phía phòng chạy thử chương trình. Một trận đấu khốc liệt chính thức xảy ra. Nhà quản lý IT kết tội những người trong nhóm quản lý là đối xử với những người lập trình bằng sự thiếu tôn trọng, quy kết lỗi sai và nói năng thô tục.

Những nhà quản lý lúc bấy giờ rất tức giận đến nỗi phun nước bọt. Họ bị bắt quả tang, hết đường lẩn tránh – thực ra chính họ đã gây nên tình trạng lộn xộn – và người đồng nghiệp của họ, nhà quản lý IT, lại có đủ khí phách để chỉ thẳng vào nhóm quản lý kia. Thế giới này điên thật rồi sao? Phải mất nhiều ngày mới giải quyết được vụ việc trên, và không ai thu được lợi lộc gì.

## Nửa phút mạo hiểm

Chúng tôi gọi 30 giây đầu tiên của một cuộc đối đầu quyết định là “nửa phút mạo hiểm” vì bầu không khí chung và kết quả cuối cùng thường phụ thuộc vào thời gian này. Nhưng chúng tôi đã nhầm. Bầu không khí không được thiết lập trong 30 giây đầu tiên, mà nó chỉ được định hình trong khoảng thời gian đó. Chúng ta tạo ra bầu không khí ở thời điểm mà chúng ta cho rằng người khác có lỗi, chúng ta bắt đầu giận dữ và lên mặt đạo đức. Nó chỉ xảy ra ở thời điểm chúng ta đưa một cuộc đối đầu quyết định sang một con đường sai, và nó xảy ra trong đầu óc của chúng ta. Đây là sơ đồ giúp bạn có thể hình dung về nó:

Người khác làm một điều gì đó, và kết quả là chúng ta bị cuốn vào hành động. Đây là con đường mà chúng ta chọn: Chúng ta nhìn thấy người đó làm một việc, và sau đó, tự kể cho mình nghe một câu chuyện về lý do tại sao anh ta hay cô ta làm điều đó, rồi dẫn đến một cảm nhận, và cảm nhận đó dẫn dắt hành động của chúng ta. Nếu câu chuyện không hay và cảm nhận của chúng ta là giận dữ, hoóc môn adrenalin sẽ mất đi. Do thiếu adrenalin, máu từ não san bớt sang chỗ khác để hỗ trợ phản ứng có tính chất kỹ thuật di truyền là “đối đầu hay chạy trốn”, và chúng ta có xu hướng suy nghĩ bằng trí óc của một con người hèn hạ. Chúng ta nói và làm những điều ngu ngốc.



Khi ở trong tình trạng này, chúng ta thường có những kết luận ngu ngốc đến khó tưởng tượng. Ví dụ, một anh chàng trở về nhà sau một cuộc hành trình dài và cảm thấy tình yêu trở lại mạnh mẽ, nhưng vợ anh ta lại không có nhà. Anh ta dao khắp nhà và rồi cầu nguyện với chính mình. Cuối cùng, bộ não thiếu máu của anh ta lập ra một kế hoạch như sau: “Mình hiểu rồi. Mình sẽ cố gắng tán tỉnh cô ta với một vài lời bình luận châm biếm.” Thật kỳ lạ, sự châm biếm vô tình hình như không thể xoa dịu tâm trạng của vợ anh ta.

Chúng ta hãy xem lại những nhà quản lý phát triển phần mềm. Đầu tiên, hãy quan sát: phần mềm gặp trục trặc. Sau đó, kể câu chuyện: Những người chạy thử phần mềm không thực hiện lần chạy thử cuối cùng vì họ không thích làm việc đó; thực tế họ sống trong thế giới nhỏ bé của riêng họ và không quan tâm đến những gì xảy ra xung quanh. Các cảm xúc giận dữ kéo đến, tiếp đó là một cuộc tấn công dữ dội nhưng vô ích. Đó là toàn bộ con đường của hành động – gồm các bước từ quan sát, kể câu chuyện, đến cảm nhận rồi hành động – xảy ra trong khoảnh khắc và thiết lập bầu không khí cho tất cả những gì xảy ra tiếp theo.

# VẤN ĐỀ: KỂ NHỮNG CÂU CHUYỆN TỒI TỆ

Liệu những con người của công việc đó, có chỉ số IQ cao hơn những người bình thường, có quá nóng nảy, hay phán xét và thiếu công bằng không? Có phải đa số chúng ta đều cẩn thận hơn, khoa học hơn và suy nghĩ chín chắn hơn họ không? Câu trả lời là: không. Chúng ta có thể không phát ra những lời lăng mạ như những người quản lý phát triển phần mềm nói trên, nhưng khi đối mặt với những vấn đề có nhiều rủi ro, trí óc chúng ta thường chỉ muốn tạo ra một câu chuyện chẳng hề hay ho và hành động cứ như thể câu chuyện đó có thật.

## Rút ra kết luận và thiết lập các giả định

Việc này có thể thực hiện như thế nào? Trong những năm 1950 và 1960, các học giả đã tiến hành một loạt các dự án nghiên cứu dài hơi với tư cách là những nghiên cứu về thuộc tính. Mục đích của họ là hiểu được cách thức những người bình thường xác định nguyên nhân của một vấn đề. Để khám phá khuôn mẫu tư duy, họ cung cấp cho các đối tượng nghiên cứu bản mô tả về những người có hành vi mà xã hội không chấp nhận (ví dụ, một phụ nữ ăn trộm tiền của đồng nghiệp, một người cha hay đánh đập con cái, một khách hàng chen ngang lên trước bạn khi trả tiền ở siêu thị) và hỏi họ: “Tại sao người này lại làm như vậy?”

Họ phát hiện ra rằng, những người như vậy không giỏi trong việc quy kết thuộc tính của mối quan hệ nhân quả một cách chính xác. Chúng ta thường nhanh chóng đưa ra những kết luận không hay. Lỗi chính mà chúng ta phạm phải đơn giản là: Chúng ta cho rằng mọi người làm những gì mà họ cần chỉ vì các yếu tố thuộc về nhân cách (chủ yếu là về động cơ) mà thôi. Tại sao người phụ nữ nọ lại lấy cắp tiền của đồng nghiệp? Vì cô ta không trung thực. Tại sao người cha kia lại hay đánh đập con cái? Vì ông ta là một kẻ đê tiện. Tại sao những người lập trình kia lại thất bại trong việc chạy thử phần mềm? Họ là những kẻ kiêu ngạo, lười nhác và ích kỷ.

Có thể, chúng ta giản dị thái quá và thiếu chính xác chẳng? Phần lớn thời gian mà con người sử dụng là để soi xét người khác về khuynh hướng của họ hơn là về bối cảnh của họ. Chúng ta thường lập luận rằng con người hành động theo cách của họ vì những yếu tố nhân cách không thể kiểm soát được (khuynh hướng của họ) thường đối lập với những gì mà họ làm do tình thế bắt buộc của bối cảnh của họ.

Chúng ta thực hiện lỗi quy kết này vì khi chúng ta nhìn người khác, chúng ta thấy những hành động của họ khác xa với những tình thế bắt buộc sau lưng họ. Ngược lại, khi xem xét những hành động của chính mình, chúng ta biết rõ về sự bắt buộc đằng sau những lựa chọn của chính mình. Vì thế mà chúng ta tin rằng người khác làm những điều tồi tệ là do nhân cách xấu xa, còn chúng ta làm những điều tồi tệ là do ma dẫn lối quý đưa đường.

Thực ra, con người thường suy xét về nhân cách đối với những việc họ làm một cách không vui vẻ vì sức ép xã hội, thiếu lựa chọn hay do những tình thế bắt buộc không thể làm theo sở thích cá nhân. Ví dụ, người phụ nữ ăn cắp tiền vì cô ta cần tiền để mua thuốc chữa bệnh cho con. Người đàn ông chen ngang ở siêu thị vì anh ta đang có hai đứa con đang lằm chằm theo sau mà không nhận ra mình cũng cần phải xếp hàng. Người bà con xa của bạn phải từ bỏ mục đích kiếm một cửa hàng tiện lợi một phần vì tính tham lam, và có thể một phần vì những thất bại từ từ nhưng đau đớn trong công việc kinh doanh của anh ta nữa.

### Lỗi quy kết chủ yếu

Nhiều người làm những điều mâu thuẫn vì tính cách của họ. Các nhà tâm lý học đã phân loại sai lầm này là một lỗi quy kết. Và vì nó xảy ra không giống nhau với từng người, thời gian và địa điểm, nó có một tên riêng. Nó được gọi là lỗi quy kết chủ yếu.

Rất tự nhiên, khi xem xét một vi phạm, chúng ta thường không kết luận rằng người khác là xấu, sai và muốn làm cho chúng ta khổ sở. Ví dụ, một người bạn thân và tin cậy định đón bạn chỗ bác sĩ nha khoa và đưa bạn về nhà. Cô ấy đến chậm 30 phút. “Xảy ra chuyện gì vậy nhỉ?” Bạn tự hỏi. Đầu tiên bạn nghĩ ngay đến tắc đường hoặc tai nạn giao thông. Bạn lo lắng.

Tuy nhiên, nếu người đó đã gây phiền phức cho bạn trong quá khứ, bạn sẽ nảy ra ngay một kết luận khác. Ví dụ, cô ta thường hay đến muộn như vậy mà. Có lẽ cô ta luôn gây phiền phức cho bạn. Còn bạn đang đứng đây trong trời mưa như trút nước và đầu thì đau nhức.

Trong những điều kiện bất lợi như vậy, con người thường phạm phải những lỗi quy kết chủ yếu. Trong suốt quá trình đối đầu quyết định, lỗi quy kết chủ yếu có thể được đoán trước: “Cô ta đến muộn vì cô ta chỉ nghĩ cho bản thân mình. Cô ta không quan tâm đến mình. Cứ đợi cho đến khi cô ta đến đây!” Câu chuyện càng không hay và hậu quả càng nghiêm trọng thì chúng ta càng muốn giả định về điều tồi tệ hơn, trở nên giận dữ và căm phẫn.

## Lựa chọn im lặng hay bạo lực

### *Im lặng*

Không phải những người nghĩ ra một câu chuyện không hay đều giận dữ nhảy ngay vào một cuộc đối đầu quyết định hay sẵn sàng..., ít nhất là không ngay lập tức. Với nhiều người, nó cần thời gian để phát triển thành nổi bực tức, đùng đùng hay tự phán xét. Trên thực tế, khi chúng tôi bắt đầu nghiên cứu về sự đối đầu từ 25 năm trước, chúng tôi biết được rằng đa số các đối tượng nghiên cứu nghiêng về phía bỏ qua sự thất hứa, không đáp ứng mong đợi hoặc hành vi tồi tệ.

Khi phỏng vấn các đối tượng nghiên cứu xem tại sao họ quay lưng lại vấn đề, họ giải thích rằng tốt hơn là không giải quyết vấn đề nếu đó là lần đầu tiên nó xảy ra. Rốt cục, nhiều vấn đề trở thành điều bình thường. Họ thật sự không muốn nhắc lại, không muốn làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn và họ thoát khỏi nó như một nhà quản lý vi mô. Mặc dù có một vài chân lý cho việc này, song chúng tôi cũng biết rằng đa số các đối tượng nghiên cứu lảng tránh hành động vì sợ lâm vào một cuộc cãi cọ gay gắt mà có thể dẫn tới những vấn đề lớn hơn. Ai có thể đổ lỗi cho họ là đã im lặng?

Tuy thế, im lặng không phải là cách tốt nhất, khoa học nhất. Chúng ta quay lưng lại với những người mà chúng ta kết luận là ích kỷ hay hư hỏng. Sau đó, chúng ta hành động dựa trên kết luận này cứ như thể đó là chân lý. Những ai gần gũi với nhóm người này? Họ là những người ích kỷ và hư hỏng. Do đó, chúng ta chọn sự im lặng.

Dù là lý do nào, việc bỏ qua những vi phạm và sự thất hứa có thể dẫn đến rủi ro. Khi chúng ta nhìn thấy một sự vi phạm nhưng lại im lặng chứ không giải quyết nó, có ba điều tồi tệ sẽ xảy ra:

- Thứ nhất, bạn đã ngầm tán thành hành động này. Nếu bạn nhìn thấy sự vi phạm mà không nói gì, người kia có thể dễ dàng kết luận là bạn cho phép họ làm như thế. Bạn có thể cảm thấy mình đã cho phép, rồi bạn nhận ra rằng mình đã bật đèn xanh cho hành động đó, cuối cùng bạn sẽ sớm nhận ra rằng, sau này bạn chẳng thể nói được điều gì nữa.
- Thứ hai, người kia có thể nghĩ rằng bạn thiếu trách nhiệm: “Này, sao bạn chẳng bao giờ nhắc tôi về những điều ngu ngốc như thế?”
- Thứ ba, mỗi khi người kia nhắc đến sự vi phạm, một phần là do bạn đã chấp nhận thất bại là không dám đối đầu với nó, bạn sẽ thấy một sự vi phạm mới mà câu chuyện của bạn về động cơ của anh ta hay cô ta là chính xác. Bạn tiếp tục tự kể cho mình nghe những câu chuyện tồi tệ, bạn phiền muộn và chẳng buồn để ý đến điều gì nữa, chỉ đợi thời gian trôi. Bạn sẽ bị cuốn vào tình trạng đó.

### *Bạo lực*

Nếu vấn đề cứ khiến bạn day dứt mãi, sẽ có lúc bạn không thể chịu đựng thêm nữa. Bạn sẽ chuyển từ im lặng sang bạo lực. Một người ngắt lời bạn giữa chừng phải đến hàng trăm lần rồi, và cuối cùng bạn “nổ tung”. Trợ lý của bạn lơ hện quan trọng đã hàng trăm lần, và bạn không còn là bạn nữa. Tất nhiên, bạn có thể không hành động bạo lực bằng chân tay, nhưng bạn tranh

cãi, ném cho người khác cái nhìn thiếu thân thiện, cao giọng, dọa nạt, đưa ra tối hậu thư, xỉ vả người khác, dùng những từ ngữ thô tục, hoặc nếu không thì cũng sẽ có một “cơn mưa bạo lực” xảy ra.

Bạn phun ra những lời xỉ vả bất chợt và không ngờ, và người kia có thể nghĩ rằng bạn đã mất trí. Rồi sự thế sẽ đi đến đâu? Anh ta hay cô ta tự hỏi. Nhưng than ôi! Người kia lại biết câu trả lời đó. Anh đã làm việc đó đấy anh ta hay cô ta kết luận vì anh ngu ngốc và xấu tính. Bây giờ, bạn đã giúp người khác phạm lỗi quy kết chủ yếu về bạn, nó nuôi dưỡng sự im lặng và bạo lực của người đó, và cái vòng luẩn quẩn lại tiếp tục.

Sự bùng nổ về cảm xúc bất chợt và không ngờ xảy ra sau một thời gian dài im lặng như tra tấn.

### ***Bạo lực sẽ phải trả giá***

Khi chuyển từ im lặng sang bạo lực, bạn không còn khả năng kiểm soát được các cuộc đối đầu quyết định, và theo hướng đạt được một kết quả hài lòng. Thực ra, khi chuyển sang bạo lực, hậu quả có thể là cái gì đó thật kinh khủng.

### ***Bạn trở nên đạo đức giả, hay lẳng mạ và ngu xuẩn***

Hầu hết chúng ta có những lời thề nguyện được tích lũy qua nhiều năm. Cha mẹ phạt chúng ta về cái gì đó chúng ta tin là bình thường, và chúng ta đã thề không bao giờ làm như thế với con cái mình. Chúng ta thấy sếp của mình mất bình tĩnh và thề rằng chúng ta sẽ không bao giờ hành động thiếu suy nghĩ như thế. Chúng ta thấy một người bạn từ bỏ một quan điểm về đạo đức và hứa rằng mình sẽ không bao giờ làm như vậy.

Nhưng không may, những lời thề nguyện đó hầu như không giúp ta tránh được rắc rối. Khi quan sát người khác, chúng ta tự kể cho mình những câu chuyện, và sau đó do ảnh hưởng của adrenalin, chúng ta trở thành người mà chúng ta đã thề là không bao giờ trở thành. Dĩ nhiên, không ai muốn trở thành một gã ngốc hay đạo đức giả. Thay vào đó, sự ngu ngốc lại cứ len lén bò vào trong chúng ta. Chúng ta tự kể cho mình nghe một câu chuyện, trở nên què quặt về mặt tinh thần trong khi dưới ảnh hưởng của adrenalin, chúng ta thuyết phục chính mình rằng chúng ta có một nền tảng đạo đức, rồi chuyển sang im lặng hoặc bạo lực khi tuyên bố một cách hùng hồn: “Anh ta xứng đáng với những gì mà tôi đã cho.”

Đôi khi, chúng ta thật sự cảm lạnh vì ảnh hưởng của adrenalin, chúng ta đã lập luận thật ngu xuẩn: “Chắc chắn tôi cứng rắn về mặt đó”. Nhưng bạn cần cứng rắn với những người này. Họ đáp lại sự lạm dụng, chứ không phải lý do.

Thực tế, chúng ta không què quặt về tinh thần đến nỗi đưa ra lập luận này. Nó lên xâm nhập vào chúng ta hàng ngày, và với một bộ mặt nghiêm trang. Thực tế là người kia cần được đối xử thích đáng để giúp họ thoát khỏi cái mặt trái lười nhác của họ.

Ví dụ, tán dương các huấn luyện viên vì các kỷ lục ngoài sức tưởng tượng của họ, và nếu họ có dấu hiệu bị lạm dụng, chúng ta sẽ quy kết những thành công của họ về phong cách độc đoán. Hãy xem xét bộ phim Hollywood nói về đội tuyển khúc côn cầu trên băng quốc gia của Mỹ khi họ đoạt tấm huy chương Vàng kỳ diệu năm 1980. Trong bộ phim này, huấn luyện viên lạm dụng, lẳng mạ và lôi kéo các cầu thủ vì họ cần được khuyến khích, và đó là cách để làm điều đó. Rõ ràng, nguồn cảm hứng không chỉ đến từ viễn cảnh trở thành người chiến thắng trong Thế vận hội Olympic. Ông ta đã khiến các cầu thủ căm ghét mình sao cho ông ta có thể trở thành địch thủ của cả đội. Đó là cách họ đoàn kết lại thành một đội. Do đó, đội Liên Xô không còn là một mối đe dọa thật sự.

Khi đội Mỹ thắng trận chung kết, khán giả không chỉ cổ vũ thắng lợi mà còn lên tiếng tán thành phương pháp lẳng mạ của huấn luyện viên. “Những chàng trai tuyệt vời!” Mọi người hò reo khi họ rời khán đài. “Một nhà lãnh đạo tuyệt vời!” Có lẽ chúng ta tôn vinh phong cách lẳng mạ của rất nhiều huấn luyện viên và những người của công chúng khác vì hành động của họ tạo ra khả năng cho một sự bùng nổ.

Cơn thịnh nộ, lời mắng nhiếc, trò bịp bợm của họ cổ vũ cho lời tuyên bố của chúng ta rằng, như thế là tốt cho việc tác động vào cảm xúc vào đứa con trai tuổi thiếu niên của chúng ta, vì “như thế là tốt cho nó.”

Chúng ta hãy “ru ngủ” sự ngu xuẩn. Con người không xứng đáng bị lăng mạ cả về vật chất lẫn tinh thần. Cái đó không tốt cho họ. Vâng, con người cần được học cách chịu trách nhiệm. Không ai đặt câu hỏi về sự cần thiết phải hành động như một người có trách nhiệm và mong đợi người khác cũng làm như thế. Nhưng không bao giờ lăng mạ, lạm dụng và đe dọa người khác là rất tốt. Friedrich Nietzsche có lần đã lập luận rằng cái gì không giết chết chúng ta thì sẽ làm cho chúng ta mạnh mẽ hơn. Bài thuyết pháp nhỏ này thường xuyên được nhắc đến. Nó cũng thường không đúng. Khi nói đến những cảm xúc, sự lăng mạ không phải là một phúc lành mà đồng nghĩa với sự nguyên rủa.

Khi con người đạt được thành công thông qua lăng mạ, họ thành công ở khía cạnh phương pháp chứ không phải vì sự lăng mạ đó. Hơn năm thập kỷ qua, các học giả đã chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo bằng lăng mạ không thành công khi muốn lôi kéo lâu dài, nó chỉ là sự lôi kéo ngắn phi đạo đức. Các nhà lãnh đạo, huấn luyện viên và các bậc cha mẹ thành công nhất mà chúng tôi nghiên cứu không bao giờ lăng mạ người khác. Trong những giây phút mềm yếu khi vượt quá ranh giới, họ không bao giờ lý luận rằng người khác cần hoặc xứng đáng được lăng mạ.

### **Hãy cẩn thận**

Nếu bạn thấy một sự vi phạm, hãy tự kể cho mình nghe một câu chuyện tồi tệ, cắt bớt một nửa năng lượng của não bộ bằng một liều adrenalin, và sau đó làm một điều gì đó có tính chất lăng mạ hoặc ngu xuẩn, đừng nói rằng người khác xứng đáng được lăng mạ hoặc lăng mạ là tốt cho họ. Nhưng sự thật đơn giản là không có chỗ cho sự lăng mạ ở mọi nơi, từ ở nhà cho đến nơi làm việc hay thậm chí trên sân chơi.

### **Hãy soi rọi chính mình**

Hãy hình dung bạn đang ở trên một chuyến bay vượt biển Thái Bình Dương. Ngồi bên cạnh là một đứa trẻ đang thích thú chạy lăng xăng giữa lối đi và la hét bằng cái giọng còn đầy hơi sữa. Việc này cứ tiếp diễn khiến các hành khách trong khoang cảm thấy hào hứng, nhưng một hành khách nói: Bảo đứa trẻ im lặng và ngồi yên một chỗ đi. Bỗng nhiên, một người già ngồi cạnh bạn túm lấy cánh tay mong manh của đứa trẻ và hét vào tai nó.

Hãy đoán xem chuyện gì sẽ xảy ra. Hành khách đã muốn đứa bé giữ yên lặng, bây giờ lại muốn thấy ông già ích kỷ kia bị trừng phạt. Trong chốc lát, sự chú ý chuyển từ đứa trẻ sang người đàn ông kia. Mọi người bây giờ thông cảm với cô bé nhỏ đáng thương. Chỉ trong chốc lát, thiện chí đã được truyền đi.

Những nhà quản lý phát triển phần mềm đã học được bài học này một cách khó khăn. Họ có thể đến phòng của những người lập trình với thái độ nhã nhặn, nhưng trong chốc lát họ trở thành người hay lăng mạ, xa rời nền tảng đạo đức. Với mỗi cơn giận dữ, nguyên rủa và dọa nạt, họ đã trang bị cho những kẻ tội đồ nguyên thủy một lời biện hộ tốt.

Tất nhiên, điều này không có nghĩa là những người nguyên thủy này sẽ thoát ra khỏi cũi, nhưng nó lại có nghĩa là những nhà quản lý kia bây giờ lại bị chui vào cũi. Hành động một cách thiếu chuyên nghiệp sẽ không bao giờ đạt được lợi ích. Nó tắt đi luồng ánh sáng soi rọi vào bạn sự xúc phạm nguyên thủy và lại chiếu sáng vào thời điểm bạn có hành vi tồi tệ nhất.

### **Những câu chuyện chúng tôi kể sẽ giúp chúng ta điều chỉnh hành vi tồi tệ nhất của mình**

Những câu chuyện làm cho chúng ta nhìn thấy người khác không phải là một con người mà là một đồ vật, hay nếu không phải là đồ vật thì ít nhất cũng là một tên tội phạm. Những câu chuyện phóng đại điểm yếu của người khác nhưng lại đề cao vai trò của chúng ta một cách mù quáng. Những câu chuyện khiến chúng ta nhìn người khác như những người dẫn độn và điều chỉnh những hành vi tồi tệ của chúng ta hướng đến họ, nhiều khi đến mức xảo quyệt.

Đây là một trường hợp. Bạn không thể giải quyết một vấn đề với một kẻ tội phạm. Bạn chỉ có thể làm việc đó với một con người. Trước khi tiến hành một cuộc đối đầu quyết định, hãy sử dụng mọi điều trong chương này để giúp bạn nhìn nhận người khác như một con người một con người thật sự đã làm điều tồi tệ nhưng dù sao vẫn là một con người. Sự khác biệt này là tất cả. Những người giải quyết vấn đề hiệu quả thiết lập một không khí lành mạnh bằng cách tránh né những câu chuyện tồi tệ.

Làm cách nào để thách thức câu chuyện của bạn, đặc biệt là khi bạn cảm thấy nó đúng? Phải làm gì để tránh phạm lỗi quy kết chủ yếu, trở nên giận dữ, rồi thiết lập một bầu không khí thù địch?

## GIẢI PHÁP: KẾ NỐT PHẦN CÒN LẠI CỦA CÂU CHUYỆN

Vì vấn đề nảy sinh cùng với những câu chuyện tồi tệ và gây ra những hậu quả đáng tiếc xảy ra trong tâm trí bạn, nên giải pháp cũng nằm ở đó. Những người giải quyết vấn đề hiệu quả quan sát sự vi phạm, và sau đó, tự kể cho mình một câu chuyện đầy đủ và chính xác hơn. Thay vì hỏi, “Chuyện gì xảy ra với người kia vậy?”, họ hỏi, “Tại sao một người biết điều, sáng suốt và đàng hoàng lại làm điều đó?”

Bằng cách đặt câu hỏi mang tính nhân văn, những người làm chủ những cuộc đối đầu quyết định đã sử dụng một quan điểm nhìn nhận con người vừa có tính tình huống, vừa có tính khuynh hướng. Thay vì lập luận rằng người khác cư xử tồi tệ chỉ vì đặc tính cá nhân, những bậc thầy có tầm ảnh hưởng nhìn vào môi trường và hỏi, “Những nguồn ảnh hưởng đang chi phối hành động của người này là gì? Cái gì đã buộc người này làm điều đó? Vì người này sáng suốt nhưng hình như hành động thiếu logic và không có tinh thần trách nhiệm, mình có bỏ sót điều gì không?”

Bạn có thể trả lời những câu hỏi này bằng cách phát triển một quan điểm đầy đủ về những con người và hoàn cảnh xung quanh họ hơn là theo quan điểm truyền thống. “Họ đã có sai phạm gì?” Nếu bạn phóng đại hoàn cảnh của mình, thì bạn không chỉ có được những hiểu biết sâu sắc hơn về lý do tại sao người ta làm điều đó, cuối cùng bạn sẽ phát triển được một bộ công cụ đa dạng để sắp đặt sự thay đổi.

## Xem xét sáu nguồn ảnh hưởng

Để mở rộng tầm nhìn về hành vi của con người, chúng tôi đã tổ chức các nguyên nhân gốc rễ có thể có của mọi hành vi (bao gồm cả thất hứa) thành một mô hình gồm sáu ô. Trên đầu mô hình là hai thành phần của hành vi. Để thực hiện hành động yêu cầu, con người cần phải muốn và có đủ khả năng. Mỗi thành phần này chịu tác động của ba nguồn ảnh hưởng: bản thân, người khác và các sự việc.

### ***Ô 1: Cá nhân, có động cơ rõ rệt (vui thích hay khó chịu)***

Chúng ta đã biết về ô thứ nhất. Đó là ô được xem xét độc lập, hình thành nên lỗi quy kết chủ yếu. Con người hành động dựa vào động cơ và khuynh hướng cá nhân của họ. Hành động này có kích lệ động cơ? Con người này có thích hành động độc lập với suy nghĩ và cảm nhận của người khác không? Nó mang lại sự vui vẻ hay khó chịu? Đó là mô hình chúng ta đã có trong đầu, và nó đúng một phần. Con người có động cơ. Con người cảm thấy vui vẻ trong một số hoạt động nào đó, và thậm chí sự thật có thể là họ thích làm cho chúng ta đau khổ. Tuy nhiên, mô hình này cũng là thứ khiến chúng ta gặp rắc rối khi đó là yếu tố duy nhất mà chúng ta xem xét.

### ***Ô 2: Chính mình, có khả năng (sức mạnh hay yếu kém)***

	Động lực	Khả năng
Bản thân	Vui thích hay khó chịu	Sức mạnh hay yếu kém
Những người khác	Khen ngợi hay áp lực	Giúp đỡ hay cản trở
Các sự việc	Cú cá rớt và chiếc gậy	Câu nói và rào cản



Chúng ta có thể nhân đôi mô hình đơn giản này bằng cách thêm vào khả năng của cá nhân. Bây giờ, chúng ta có hai câu hỏi cần trả lời: “Người khác có động cơ đúng đắn để làm việc họ đã hứa không?”, và “Họ có khả năng để làm không?” (Hành động đó có phát huy điểm mạnh hay điểm yếu của người đó không? Cô ta hay anh ta có kỹ năng để làm được như yêu cầu không?) Bằng cách triển khai mô hình từ một đến hai ô, chúng ta thừa nhận một thực tế là con người không chỉ muốn làm những gì được yêu cầu mà còn cần có đủ năng lực tinh thần và vật chất để làm việc đó. Ví dụ, có thể nhân viên chăm sóc khách hàng của công ty bạn không trả lời cuộc gọi của những khách hàng gắt gỏng vì họ không biết làm thế nào để xoa dịu sự gắt gỏng đó. Có lẽ các y tá không thường xuyên sử dụng găng tay y tế vì họ không thể xỏ vào và tháo ra thuận tiện.

Với hai lựa chọn, chúng ta cũng có một câu chuyện khác nữa để kể cho mình. Thay vì phán xét người khác đã vi phạm sự mong đợi vì không có động lực, và do đó, ích kỷ và vô tình, chúng ta thêm vào khả năng có thể họ đã thật sự cố gắng để giữ lời hứa, nhưng họ vấp phải sự ngăn cản nào đó.

### **Hãy tò mò một chút**

Sự thừa nhận một vấn đề có thể bắt nguồn từ một vài nguyên nhân khác nhau làm thay đổi cách tiếp cận phổ biến của chúng ta. Chúng ta không chắc chắn, chúng ta không tự mãn, chúng ta không giận dữ, và chúng ta bình tĩnh lại. Chúng ta tò mò thay vì phát điên lên. Chúng ta cảm thấy cần thu thập thêm dữ liệu chứ không nạp đạn vào súng. Chúng ta chuyển từ vai trò quan tòa, bồi thẩm và đao phủ thành một người tham gia, tò mò.

## **Những người khác**

Không ai trong chúng ta làm việc hoặc sống tách biệt với mọi người. Chúng ta hứa hẹn, và thường cũng mong muốn thực hiện lời hứa. Chúng ta đủ tài đủ sức để làm điều đó. Nhưng điều gì xảy ra khi người khác chen vào hoàn cảnh này? Đồng sự, bạn bè và người thân trong gia đình có khích lệ chúng ta? Các lực lượng xã hội có vai trò quan trọng trong mỗi khía cạnh cuộc sống của chúng ta, nên bất kỳ mô hình ảnh hưởng hợp lý nào cũng cần phải bao gồm những lực lượng đó.

### **Ô 3: Những người khác, có động cơ (khen ngợi hay áp lực)**

Từ cách người lớn nói chuyện, bạn có thể nghĩ sức ép ngang hàng biến mất trong vài tuần sau một cuộc dạo chơi vui vẻ. Chúng ta luôn cảnh báo cho con cái chúng ta chống lại những lực lượng âm thầm mà bạn bè chúng sử dụng. Nhưng hiếm khi chúng ta xem xét một thực tế là những lực lượng đó không hề mất đi trong một số lễ nghi huyền bí khi chúng ta kết thúc trung học. Áp lực của người lớn có thể kém rõ ràng hơn so với áp lực của nhóm bạn bè thiếu niên, nhưng nó lại không kém sức thuyết phục.

Ví dụ, bạn nghĩ điều gì xảy ra nếu người quản lý nhóm chạy thử phần mềm bước đến trước họ và nói: “Nào, Chris, chúng ta đang chậm kế hoạch đấy. Anh có thể làm nhanh hơn một chút được không?”

“Anh nói gì cơ?”, Chris hỏi.

“Anh biết đấy, chắc là chẳng cần chạy thử lần cuối đâu. Phần mềm có vẻ chạy ngon lành rồi.”

Chỉ với đề nghị đơn giản như thế, việc chạy thử đã bị bỏ qua. Mọi người bị ảnh hưởng từ những người ngang hàng, sếp, khách hàng, gia đình hay một người khác? Bạn có nhớ công trình của Solomon Asche và Stanley Milgram không? Họ tạo ra những điều kiện trong đó áp lực xã hội khiến người ta thay đổi ý kiến của mình, nói dối, và thậm chí mang lại đau khổ cho người khác. Liệu chúng ta có ngạc nhiên khi biết rằng những điều lỗi bịch mà cả trẻ em và người lớn làm là kết quả của ước muốn được thừa nhận. Các chuyên gia y tế vi phạm quy định, các nhà khoa học bị mờ mắt với vấn đề an toàn, các kế toán viên thấy nhìn những đồng nghiệp vi phạm luật, nhưng chẳng có ai nói gì. Tại sao vậy? Vì có sự hiện diện của người khác chẳng

nói gì đã làm cho họ nghi ngờ về niềm tin của chính họ và ước muốn của họ là được thừa nhận, điều này đã phá hỏng sự phán xét tổng thể của họ. Áp lực là mẹ đẻ của tất cả những đứa con ngu ngốc.

#### ***Ô 4: Người khác, khả năng (giúp đỡ hay cản trở)***

Thêm vào động cơ thôi thúc bạn làm việc gì đó, những người khác có thể làm tăng khả năng cho bạn và cũng có thể làm cho bạn mất khả năng. Họ vừa là người giúp đỡ vừa là người gây cản trở cho bạn. Để hoàn thành công việc của mình, các đồng sự của bạn phải cung cấp cho bạn sự trợ giúp, thông tin, công cụ, vật liệu và đôi khi cả sự cho phép nữa. Trừ phi bạn làm việc trong môi trường chân không, còn nếu cộng sự của bạn không làm đúng phần việc của họ, thì bạn sẽ bị “chết đuối”.

Ví dụ, những kỹ sư phần mềm thì thế nào? Chuyện gì xảy ra nếu gói phần mềm chạy thử thất bại? Nếu người có trách nhiệm vận hành máy chủ tắt máy để đi họp và không để nó chạy đủ thời gian như bạn yêu cầu? Ai mà biết được chuyện gì cơ chứ? Có thể đó là nguyên nhân mà phần mềm báo rằng việc lắp ghép cuối cùng là ổn rồi. Đó là toàn bộ quan điểm của cuộc thảo luận này. Ai mà biết được chuyện gì cơ chứ? Chúng ta sắp phải thu thập dữ liệu rồi.

## **Bạn là một phần lớn trong công thức xã hội**

Chúng ta hãy thêm một mảnh ghép nữa vào công thức xã hội: Bạn cũng là một con người. Bạn có thể đang hành động theo cách thức đóng góp vào vấn đề đang làm bạn phiền lòng. Bạn có vấn đề về nhân cầu: Bạn đang ở phía sai lầm của nó nếu bạn muốn lưu ý đến vai trò mà mình đang nắm giữ. Ví dụ, một người hỗ trợ bị quá hạn vì cô ta không thích cách bạn đưa ra đề nghị lúc đầu. Cô ta cho rằng khi bạn chạy đến chỗ cô ta, với tập dự án trong tay, bạn đã thúc ép cô ta cam kết quá mạnh mẽ, đòi hỏi và bạn không quan tâm đến yêu cầu từ phía cô ta. Cô ta chẳng nói gì, nhưng đặt đề nghị của bạn vào cuối danh sách những việc ưu tiên: “Xin lỗi nhé, tôi không thể quán xuyến hết nhiều việc cùng lúc.”

Chúng ta cũng gặp phải vấn đề tương tự khi ở nhà. Bạn phải kết thúc câu chuyện dí dỏm vì chồng bạn đang phạt đứa con nhỏ (đứa con riêng của bạn). Bạn bắn khoăn tự hỏi tại sao. Chồng bạn chỉ là người ích kỷ và thiếu kiên nhẫn? Có lẽ đó cũng chính là điều khiến bạn rất ít khi tỏ ra thông cảm với sự chán chường của chồng? Có lẽ bạn đang khiến chồng bạn cảm thấy cô đơn và bực bội vì những thách thức mà anh ta phải đối mặt, và bạn không giúp chồng đối xử tử tế hơn với đứa con riêng của bạn.

Nhưng không chỉ có thế. Là một phần lớn của những “ảnh hưởng xã hội” của người khác, bạn có thể cũng gây ảnh hưởng đến khả năng của họ để đáp ứng các mong đợi của bạn. Còn về thời gian con trai bạn không hoàn thành nghiên cứu khoa học của nó đúng thời hạn thì sao? Trên đường từ chỗ làm về nhà, bạn đã quên mua các vật liệu để làm ngọn núi lửa mà nó đang xây dựng. Khi đó, tất nhiên, bạn nhận ra rằng bạn là một phần của vấn đề. Khi bạn không giúp cho người khác có khả năng, bạn nhất định sẽ chú ý đến vai trò của mình và người khác chắc chắn sẽ nói gì đó với bạn nếu bạn để mặc họ.

Khi tác phong, cách cư xử hay phương pháp gây ra sự phản kháng, người kia có thể ngồi im thin thít có chủ đích và chẳng đưa ra cái gì, còn bạn thậm chí không biết rằng mình chính là nguyên nhân của vấn đề. Bạn sẽ chỉ nghe thấy nhiều lý do biện hộ và những thông tin phản hồi thiếu trung thực, nhất là khi bạn ở một vị trí có quyền lực. Trong trường hợp này, bạn cần đảo mắt xem toàn bộ câu chuyện bằng cách tự hỏi, “Mình đang định không chú ý đến cái gì về vai trò của mình trong vấn đề này?”

Bạn biết mọi người đã làm như vậy khiến người khác bị đẩy lùi lại, và bạn bực bội với họ, khước từ đề nghị của họ, hoặc cản trở bước chân của họ. Sau đây là một tin tức mới: Thỉnh thoảng bạn có thể là chính người đó.

# Các sự việc

Khi quan sát mọi người chuẩn bị thực hiện các hoạt động hàng ngày của họ, bạn sẽ thấy nhiều việc họ làm chịu ảnh hưởng của những việc xung quanh họ. Điều này không phải là rõ ràng với những người chưa qua đào tạo. Trên thực tế, nhiều người rất vô tình với những thứ xung quanh ta, cho rằng những thứ xung quanh là việc của người khác.

Ví dụ, bạn đang nỗ lực giảm cân và không nhận ra rằng tiền mặt và thẻ tín dụng mà bạn đang có cho phép bạn bỏ bữa ăn trưa mà bạn đã mang theo để mua một suất ăn giàu calo. Bạn đang đói (cá nhân, có động cơ rõ ràng), một người bạn rủ bạn đi ăn trưa (người khác, có động cơ), và bạn đang mang theo thẻ tín dụng (sự vật, có khả năng). Bạn cũng không nhận thấy khoảng cách đến tủ lạnh cũng là một yếu tố, hay bạn đã bỏ đầy vào đó những thức ăn không quá bổ dưỡng như một sự bắt buộc. Tất nhiên, mỗi người đều có một ảnh hưởng. Con người không thay đổi một cách trực giác sang môi trường, các lực lượng về tổ chức, các yếu tố thể chế, và những điều khác khi họ nhìn vào cái gì đang gây ra hành vi. Chúng ta thường quên mất ảnh hưởng đến hành vi của thiết bị, vật liệu, bố trí nơi làm việc hay nhiệt độ. Chúng ta cũng thường quên cách mà mục tiêu, vai trò, luật lệ, thông tin, công nghệ và những vấn đề khác thúc đẩy và tạo khả năng.

## ***Ô 5: Các sự việc, động cơ (củ cà rốt và cây gậy)***

Các sự việc thúc đẩy chúng ta như thế nào? Đó là điều rất đơn giản. Chúng ta đều biết rằng, tiền bạc thúc đẩy con người. Hãy đoán xem điều gì xảy ra khi tiền bạc nhắm vào những mục tiêu sai trái? Ví dụ, các nhà quản lý được thưởng vì giữ được giá không giảm, và những nhân viên làm việc theo giờ cũng được thưởng vì làm thêm giờ. Họ không ngừng tranh luận. Các chuyên gia chất lượng được thưởng vì kiểm tra vật liệu, và các nhân viên sản xuất được thưởng vì đã chuyển chở vật liệu. Hình như họ cũng có vấn đề về đoàn kết. Có lẽ một bài tập xây dựng nhóm sẽ làm giảm sự căng thẳng. Có lẽ tập huấn về giải quyết xung đột cũng hữu ích. Vâng, đúng thế!

Khi họ khám phá các nguyên nhân chủ yếu, những người lãnh đạo nhanh chóng chuyển sang hệ thống khen thưởng chính thức của họ và xem xét ảnh hưởng của tiền bạc, thăng chức, giao việc, các lợi ích, tiền thưởng và toàn bộ các khen thưởng trong tổ chức có ảnh hưởng đến hành vi. Thật nực cười khi thưởng cho A trong khi đặt hy vọng vào những nhà lãnh đạo B. Savvy và những bậc cha mẹ có hiệu quả đã nhận được giải thưởng này.

Sau đây là ví dụ về cách thức áp dụng khái niệm này vào cộng đồng. Một trong những thách thức lớn nhất ảnh hưởng đến thể hệ trẻ “có nguy cơ” trong khu vực thành phố là những mô hình nghề nghiệp thành công mà họ coi là bán thuốc một cách phi pháp. Đó không chỉ là do người khác dụ dỗ họ đi vào buôn bán trái phép, mà còn là vấn đề tài chính. Cho đến khi họ nhìn thấy rõ ràng con đường thay thế với lợi ích tài chính, hàng nghìn thanh niên nam nữ đã bị mắc căn bệnh xã hội này.

Một cặp vợ chồng chán nản không còn bị ảnh hưởng của nguồn ảnh hưởng mạnh mẽ này. Nền tảng cho hàng nghìn cuộc hôn nhân tiếp tục bị xói mòn khi một hoặc cả hai vợ chồng dang hiến trái tim họ cho nghề nghiệp hứa hẹn thăng tiến địa vị và giàu có.

## ***Ô 6: Các sự việc, khả năng (cầu nối và rào cản)***

Khi nói đến khả năng, các sự việc đôi khi có thể tạo ra cả cầu nối và rào cản. Ví dụ, hãy hình dung bạn đang cố gắng tạo điều kiện cho những người ở bộ phận marketing gặp nhau thường xuyên hơn với những người ở bộ phận sản xuất. Hiện tại, họ tránh mặt nhau giống như tránh bệnh dịch vì họ không hòa thuận với nhau. Bạn đã đặt ra mục tiêu và phần thưởng, nhưng những nhân viên marketing vẫn gọi nhân viên bộ phận sản xuất là “lũ du côn”, và bộ phận sản xuất gọi marketing là “bọn lừa đảo”. Bạn tin rằng nếu bạn có thể làm cho họ hòa thuận trong một buổi họp chốc lát ở hội trường lớn, thì nhiều vấn đề sẽ được giải quyết. Nhưng làm thế nào? Lấy cớ gì để khiến họ gặp nhau thường xuyên và cuối cùng hợp tác với nhau?

Đầu tiên, bạn viết một bản thông báo nội bộ thật truyền cảm. Chẳng có gì xảy ra. Sau đó, bạn

thêm “sự hợp tác liên bộ phận” vào phiếu xem xét công việc của công ty. Tiếp theo là một bài diễn văn, và sau đó đe dọa một cách úp mở, cuối cùng là thiết kế ra một chương trình khen thưởng “Người hợp tác tốt của tháng”. Ban đề nghị các trưởng bộ phận đề cử một nhân viên để khen thưởng, rồi họ tranh cãi không có hồi kết về việc ai xứng đáng nhận phần thưởng đó.

Bây giờ bạn quyết định làm cái gì đó kiểu như suy nghĩ “ngoài hộp thư”, chỉ khác là lần này sẽ gọi là suy nghĩ “ngoài kết đưng tiền”. Quý tha ma bắt cái việc khen thưởng; đã đến lúc chuyển sang những cách khác thôi. Bạn có thể làm điều gì đó để giúp mọi người tương tác dễ hơn và thường xuyên hơn?

Vâng, bạn có thể. Thực ra nếu bạn muốn làm cho hai nhóm này gặp nhau thường xuyên hơn, hãy nghĩ đến sự gần gũi. Khi nói đến tần xuất tương tác của con người, sự gần gũi (khoảng cách giữa mọi người) là công cụ tốt nhất và duy nhất. Các cá nhân được sắp xếp gần nhau sẽ nhiều lần tình cờ gặp nhau và nói chuyện với nhau.

Khi nói đến công việc, những người có chung một phòng giải lao hay một kho vật liệu cũng có khuynh hướng tình cờ gặp nhau. Chuyển phòng làm việc của bộ phận marketing đến gần phân xưởng sản xuất, ném họ vào một khu vực chung, và hai nhóm đang xung khắc có thể hâm nóng lại tình cảm. Sự gần gũi hay ít tính pháp lý có một tác động vô hình nhưng mạnh mẽ đến hành vi. Sau đây là một số sự việc khác có thể ảnh hưởng đến khả năng.

## Các món đồ nhỏ

Các món đồ nhỏ có một ảnh hưởng sâu sắc đến cấu trúc xã hội hơn là hình ảnh con người. Ví dụ:

- Đầu bếp và nhân viên chạy bàn thường phải vất vả ghi nhớ những món mà khách hàng gọi và ai sẽ được đáp ứng trước cho đến khi một nhà nghiên cứu sáng chế ra một bánh xe kim loại để kiểm soát và tổ chức các đơn hàng. Với sự tới lui của bánh xe này, những nhân viên chạy bàn không còn gào lên mệnh lệnh cho đầu bếp, đầu bếp không còn giận dữ và làm chậm đơn hàng nữa.
- Một người mẹ luôn phạt con vì không về nhà trước khi “trời tối”. Cậu bé không biết khi nào thì trời tối, sẽ đợi cho đến khi trời thật sự tối đen và thế là gây ra rắc rối cho đến khi người hàng xóm tặng cậu một chiếc đồng hồ và mẹ cậu cho cậu biết thời gian chính xác phải có mặt ở nhà.
- Người đàn ông tắt bình nước nóng để vợ và con gái anh ta không tắm quá lâu. Họ không bằng lòng với hành động này. Một hôm, người mẹ lắp một chiếc đồng hồ hẹn giờ vào vòi hoa sen, và vấn đề được giải quyết.
- Một gia đình quyết định là chiếc lò vi sóng của họ phải đặt giữa cha mẹ và con cái. Sự biện hộ có thỏa đáng không? Không phải khi có ai nhận ra rằng cái lò vi sóng đầu tiên của họ đã xóa bỏ khoảng thời gian quý giá cả gia đình ở bên nhau: bữa ăn tối. Với việc thích sử dụng điều khiển từ xa, bọn trẻ có khả năng làm những gì chúng muốn và khi nào chúng muốn. Nếu không nhận ra điều đó, các thành viên trong gia đình sẽ mất sự ràng buộc chủ yếu và bắt đầu đi theo những hướng tách biệt. Luận điểm này không nhằm nói rằng những món đồ nhỏ là không tốt, mà muốn nói rằng chúng có thể gây ảnh hưởng lớn hơn so với hình dung của con người.

## Dữ liệu

Một công ty dịch vụ tài chính không thể khiến mọi người cắt giảm chi phí cho đến khi công bố cả dữ liệu chi phí và các ghi chép tài chính. Với mục đích giống nhau trong tư duy, các nhà máy thể hiện nổi bật chi phí của mỗi bộ phận. Ở một bệnh viện nội thành, các chuyên gia y tế thường xuyên sử dụng găng tay cao su (30 đô-la một đôi) thay cho găng tay sợi latex không

tiện lợi (3 đô-la một đôi) ngay cả cho các việc thăm khám nhỏ. Sau những thông báo nội bộ luôn khuyến khích mọi người biết tiết kiệm, các nhà quản trị đã dán thông báo công khai về chi phí cho găng tay lên một số nơi dễ thấy. Chi phí cho găng tay giảm chỉ sau một đêm.

Một người cha thông thái đã mệt mỏi vì những yêu cầu không ngừng và đủ thứ từ cô con gái tuổi teen của họ, từ đôi giày tennis hàng hiệu cho đến chiếc xe thể thao hợp thời trang. Một buổi tối ông nghĩ rằng một ounce thông tin có thể có giá trị bằng một pound của những cuộc đối đầu quyết định. Ông đã chia sẻ toàn bộ thông tin về tình hình tài chính của gia đình. Cuối cùng, cô con gái cưng của ông – chúng tôi không hề dựng chuyện – hỏi liệu cô có thể làm thêm buổi tối để phụ giúp gia đình hay không.

## Hoàn tất câu chuyện

Khi bạn đối đầu với những người không làm những gì mà họ định làm, hãy tự hỏi: “Không hiểu họ đang nghĩ cái quái gì cơ chứ?” Bỏ qua xu hướng tự nhiên của con người, chúng ta kể một câu chuyện đơn giản nhưng chẳng hay ho rằng đánh bại người khác là ích kỷ và thiếu suy nghĩ. Chúng ta thành thạo thêm một chút mỗi lần chúng ta phát triển câu chuyện để đi đến kết luận về khả năng của một người. Có lẽ người khác không biết làm thế nào và làm những gì họ đã hứa hẹn. Chúng ta cũng cắt bỏ tận gốc rễ sự giận dữ. Dù có chắc chắn xảy ra điều gì, thì chúng ta phải thay thế sự giận dữ bằng sự tò mò. Điều này đặt chúng ta vào một vị trí tốt hơn để thảo luận về một sự vi phạm với tư cách là một nhà khoa học, chứ không phải là một kẻ chuyên “hành hình kiểu Lynsơ”.

Thêm vào ảnh hưởng của người khác và câu chuyện lại bắt đầu để phản ánh sự phức tạp của những gì đang thật sự diễn ra. Thực tế là các lực lượng xã hội là bộ phận rất lớn của bất kỳ sự vi phạm nào không thể thoát ra khỏi một người giải quyết vấn đề đầy hiểu biết. Chỉ một điều khôn dại cũng đủ để làm cho con người rơi xuống vực sâu một cách có chủ định, chống lại những ước muốn được tôn trọng, được bao bọc trong vòng tay bạn bè và đồng nghiệp. Tìm hiểu ảnh hưởng của người khác là điều kiện tiên quyết để có thể giải quyết hiệu quả vấn đề.

Cuối cùng, nếu chúng ta muốn bước vào hàng ngũ những người làm chủ các cuộc đối đầu quyết định, chúng ta cần xem xét các yếu tố vật chất, hoặc các sự việc xung quanh sự thất hứa.

Đây không phải là trực giác. Thực ra, hiếm có bậc cha mẹ hay nhà quản lý nào nhìn vào cơ cấu khen thưởng cũng như các yếu tố môi trường khác khi cố gắng tìm ra nguyên nhân gốc rễ của một hành vi. Hãy học cách làm điều này và tự học trong một lớp học của riêng bạn.

### ***Sử dụng sáu nguồn gây ảnh hưởng***

Kết hợp lại, sáu nguồn gây ảnh hưởng mạnh mẽ và khu biệt này làm nên “Mô hình sáu ô”, một công cụ chẩn đoán và gây ảnh hưởng được minh họa ở phần trên của chương này.

### ***Những người bạn chạy thử phần mềm ra sao rồi?***

Điều gì thật sự gây ra vấn đề cho phần mềm trong khâu lắp ghép cuối cùng? Một vài nguồn lực có trong mô hình của chúng ta đã đóng vai trò:

- Một người giám sát được cử đến hiện trường, ở đó cô đã tìm hiểu và biết rằng những người lập trình không chạy thử phiên bản cuối cùng của phần mềm đang thử nghiệm (năng lực cá nhân).
- Người giám sát đã đề nghị có một hướng dẫn, nhưng tài liệu đã được đưa thẳng lên trụ sở chính (năng lực của tổ chức). Người lãnh đạo nhóm nói rằng anh ta muốn có nó, nhưng đã không có.
- Người lãnh đạo nhóm không bao giờ nhận được tài liệu bởi vì anh đã dừng lại ở tiền sảnh, nơi anh được nói cho biết là chuẩn bị cho một “walk-by” từ một sếp lớn ở trụ sở chính (động cơ xã hội).

Những người viết chương trình bỏ qua công đoạn chạy thử vì họ không thích làm việc này

sao? Đó có thể là một lý do, nhưng không phải thế. Rốt cục, nếu các nhà quản lý phạt những người chạy thử phần mềm vì đã thiếu nhiệt tình, thì không giải quyết được bất kỳ nguyên nhân chủ yếu nào và chắc chắn sẽ gây ra sự oán hận.

### Lời bình luận cuối cùng

Những nhà quản lý và cha mẹ giỏi không lỏng lẻo với trách nhiệm, hoặc để cho họ tự giam hãm trong sự ghê tởm bản thân. Nếu người khác có lỗi, những người làm chủ những cuộc đối đầu quyết định sẽ ra tay và giải quyết sự thất hứa này. Trên thực tế, chúng ta sẽ khảo sát xem cần phải làm thế nào trong những chương tiếp theo. Còn bây giờ, chúng ta chỉ cố gắng tiếp tục suy nghĩ đầu tiên, cái nhìn đầu tiên của chúng ta và tình trạng tiếp theo. Chúng ta đang học để đấu tranh với khuynh hướng tự nhiên nhằm giả định những cái xấu nhất của người khác và sản sinh ra sự tò mò đích thực. Tất cả những điều đó để đảm bảo rằng những lời lẽ và hành vi đầu tiên của chúng ta tạo ra bầu không khí lành mạnh cho chính chúng ta và người khác. Khi kể nốt phần còn lại của câu chuyện, chính chúng ta sẽ làm điều đó.

## TÓM TẮT CHƯƠNG

### Hãy nắm vững câu chuyện của tôi

Bây giờ, chúng ta đã lựa chọn một vấn đề và suy nghĩ về vấn đề theo cách mà chúng ta ở trong trạng thái trí tuệ tốt nhất. Tóm lại, chúng ta đã học cách nắm vững câu chuyện của chúng ta bằng cách tìm ra mọi ảnh hưởng có thể để góp phần giải quyết vấn đề.

- *Nắm vững câu chuyện của tôi.* Bước thứ hai trong mô hình cũng xảy ra trước khi bạn thật sự nói lên những điều cần nói. Khi bạn tiếp cận một cuộc đối đầu quyết định, hãy cẩn thận, vì nếu không bạn sẽ thiết lập một bầu không khí rùng rợn bằng cách nạp vào một nửa thông tin và mở chốt an toàn trên khẩu súng của bạn. Để tránh lỗi lầm phải trả giá đắt này, hãy tiếp tục suy nghĩ, cảm nhận và câu chuyện của riêng bạn.
- *Kể nốt phần còn lại của câu chuyện.* Hãy hỏi tại sao một người có hiểu biết, sáng suốt và đàng hoàng lại làm những việc mà bạn nhìn thấy rõ ràng trước mắt.
- *Hãy nhìn vào cả sáu nguồn gây ảnh hưởng.* Xem xét các nguồn lực bản thân, người khác và sự việc - mọi sự khích lệ giúp người khác có khả năng giữ cam kết của họ.
- *Hãy mở rộng động lực để có được cả sức mạnh của người khác.* Làm những việc mà người khác khen ngợi và hỗ trợ những hành vi mong muốn hoặc tạo áp lực cho họ chống lại điều đó. Hệ thống khen thưởng có đúng đắn không? Nếu mọi người làm những gì được yêu cầu, họ sẽ nhận được củ cà rốt hay cây gậy?
- *Cuối cùng, hãy thêm khả năng vào.* Người khác có thể làm những điều được yêu cầu không? Nhiệm vụ có phù hợp với điểm mạnh và điểm yếu của họ không? Những người xung quanh trợ giúp hay cản trở họ? Những điều quanh họ là cầu nối hay rào cản?

### Nguồn tư liệu bổ sung

Bạn có nhận thấy câu chuyện mà bạn đang kể có cản trở bạn đạt được những kết quả bạn muốn? Mời bạn ghé thăm trang web [www.crucialconfrontations.com/book](http://www.crucialconfrontations.com/book) để kể những câu chuyện bình thường và nhìn xem chúng có quen thuộc không.

	Động lực	Khả năng
Bản thân	Vui thích hay khó chịu	Sức mạnh hay yếu kém
Những người khác	Khen ngợi hay áp lực	Giúp đỡ hay cản trở
Các sự việc	Củ cà rốt và chiếc gậy	Cầu nối và rào cản

# Chương tiếp theo sẽ nói về cái gì?

Đến đây, chúng ta đã được trang bị khá đầy đủ, giờ đến lúc bạn hãy nói về sự thất hứa. Đầu tiên, chúng ta nói về khoảng cách mà chúng ta quan sát được như thế nào? Những lời đầu tiên nên nói là gì? Chúng ta hãy cùng nhau xem xét.

# PHẦN II

## Đổi đầu nhưng phải an toàn

### *Phải làm gì trong quá trình đổi đầu quyết định*

Khi đã được an toàn, bạn có thể nói với hầu hết mọi người về hầu hết mọi điều. Khi những người giải quyết vấn đề tốt nhất chuyển từ suy nghĩ sang trò chuyện, đây là cách họ tạo ra sự an toàn:

- Họ bắt đầu hiệu quả. Họ mô tả một thiếu sót trong bảng một cách thức tạo ra cảm giác an toàn cho những người khác khi nói về chúng (Chương 3, “Mô tả thiếu sót trong thực hiện”).
- Họ biết cách giúp đỡ những người khác xác định ưu tiên cho những yêu cầu có tính tranh đua và cách kỷ luật người khác khi cần thiết. (Chương 4, “Tạo động lực”).
- Họ cũng giúp đỡ những người khác vượt qua các rào cản khả năng bằng cách cùng tham gia tìm kiếm giải pháp. Chúng giúp đỡ những người khác tuân thủ bằng cách làm cho việc tuân thủ trở nên dễ dàng hơn. Họ hiểu những nguyên lý cơ bản của sự trao quyền (Chương 5, “Làm cho nó dễ dàng hơn”).
- Cuối cùng, những người giải quyết vấn đề có hiệu quả biết cách giải quyết những vấn đề hoặc những cảm xúc bất ngờ có thể nảy sinh trong quá trình đổi đầu quyết định (Chương 6, “Chú trọng và linh hoạt”).



# 3.

*Nếu nói chuyện khi giận dữ, bạn sẽ có một bài diễn văn tốt nhất mà bạn sẽ phải hối tiếc.*

**AMBROSE BIERCE**

## Mô tả thiếu sót

*Làm thế nào để bắt đầu một cuộc đối đầu quyết định*

# TÔI XIN LỖI, NHƯNG SỰ THÂM NHUẦN CỦA TÔI ĐÃ MẤT RỒI

Bạn đã chọn ra một vấn đề, quyết định nói một điều gì đó, và xem xét những ảnh hưởng có trong đó; bây giờ bạn chuẩn bị hành động. Trước khi bạn hành động, chúng ta cần làm rõ hơn một chút. Không cần phải ôm ấp ảo tưởng rằng anh ta hoặc cô ta đã được chuẩn bị kỹ lưỡng để giải quyết những vấn đề dễ động chạm và phức tạp giữa các cá nhân. Gần như không ai được chuẩn bị.

Dưới đây là cách thức huấn luyện giám sát viên. Vào buổi chiều thứ sáu, nhà lãnh đạo vỗ vai một nhân viên chăm chỉ và có năng lực (“Chúc mừng nhé, anh trúng xổ số về giám sát rồi đấy!”) rồi thông báo anh sẽ được thăng chức bắt đầu từ thứ hai tuần tới. Bạn có muốn hỏi gì không? Và không phải nhân viên nào cũng trông thấy cách một người lãnh đạo giải quyết các vấn đề nhạy cảm của sự thất hứa. Điều đó thường xảy ra đằng sau những cánh cửa đóng kín.

Tất nhiên, những trường kinh doanh mảnh đất nuôi dưỡng những nhà quản lý và những vị chủ tịch hiếm khi dạy bất cứ điều gì về sự lãnh đạo. Đa số các khóa học của trường kinh doanh nói về quản lý và cách làm chủ doanh nghiệp chứ không phải sự lãnh đạo. Thỉnh thoảng có những buổi học nói về cách thức suy nghĩ của người lãnh đạo nhưng hầu như không bao giờ nói về việc họ nên làm những gì. Chương trình học chắc chắn không bao hàm những cuộc đối đầu quyết định. Các giáo sư và sinh viên mặt đối mặt với những cuộc đối đầu quyết định từng giờ từng phút, nhưng không ai dạy cách làm thế nào để giải quyết chúng.

Đây là câu hỏi đáng giá 64.000 đô-la: Những nhà lãnh đạo và cha mẹ đã chọn khả năng tổ chức một phiên họp xác định mục tiêu đơn giản, đã để cho một điệu nhảy tap-dance diễn ra trong suốt một đối đầu quyết định gai góc như thế nào?

Nếu bạn được hướng dẫn về gây ảnh hưởng một cách sơ sài như những người khác, thì xin chào mừng bạn đã đọc cuốn sách này. Chúng tôi sẽ chia sẻ về những ví dụ điển hình của những người biết làm thế nào để đi đến chỗ một người nào đó và tham gia vào một cuộc đối đầu quyết định.

# CHÍNH XÁC LÀ CHÚNG TA ĐANG ĐỐI ĐẦU VỚI CÁI GÌ?

Trước khi nói, chúng ta hãy chắc chắn rằng chúng ta đang nghĩ về cùng một chủ đề. Chính xác, chúng ta đang đối đầu với cái gì?

Chúng ta đang bước tới:

**một sự thất hứa,**

*một thiếu sót; một sự khác biệt giữa điều bạn mong đợi và điều thực tế đang diễn ra.*

# Thất hứa, không đáp ứng sự mong đợi và những hành vi tồi tệ

Tất nhiên, những thiếu sót nay bao gồm những cam kết không được thực hiện, không đáp ứng mong đợi và hành vi tồi tệ. Như đã đề cập, khi nói đến thiếu sót, chúng ta ngụ ý nó là cái gì đó, có thể là khó khăn hoặc thậm chí là mạo hiểm nếu bàn luận về nó. Ai cũng có thể rụt rè đi đến chỗ một nhân viên đầy ước vọng và vui vẻ bàn luận về một vi phạm nhỏ. Bạn không cần đọc sách để thực hiện một hành động bình thường như vậy.

Thay vào đó, như chúng tôi đã gợi ý trong Chương 1, chúng ta sẽ khám phá những thách thức như sau: Cách tốt nhất để đối đầu với sếp hay nhà quản lý nhỏ nhen của bạn là gì? Bạn nói chuyện với một người bạn về tật nói xấu sau lưng như thế nào? Làm thế nào để nói với một bác sĩ rằng cô ấy đã không làm đúng trách nhiệm của mình? Cần phải làm gì để kỷ luật một nhân viên có hành động bạo lực? Chúng tôi gọi đó là những cuộc đối đầu quyết định vì chúng có tính nguyên tắc cao. Giải quyết chúng không tốt có thể mất việc làm, mất một người bạn, hoặc mất “mặt cánh tay”.

## Phải biết không nên làm cái gì

Chúng ta sẽ khám phá cách thức bắt đầu một cuộc đối đầu quyết định. Chúng tôi sẽ chia sẻ những gì đã học được từ việc quan sát những người có đủ can đảm đón nhận một vấn đề nhưng rồi lại nhanh chóng thất bại. Rốt cục, biết không nên làm những gì là bạn đã thắng hiệp một của trận đấu rồi.

### ***Đừng đùa cợt***

Kỹ thuật đầu tiên là kết quả của những dự định tốt và lập luận tồi. Chúng tôi gọi là kỹ thuật “kẹp bánh sandwich”. Bạn tin rằng bạn có hai lựa chọn tồi như nhau (và không có lựa chọn nào khác). Bạn có thể im lặng và giữ hòa khí, hoặc bạn có thể tỏ ra trung thực và làm tổn thương tình cảm của ai đó. Bạn sử dụng kỹ thuật “kẹp bánh sandwich” trong một nỗ lực đúng đắn để được cả sự dễ chịu lẫn trung thực. Để xoa dịu cú đâm bạo lực, trước hết bạn cần nói một điều gì đó có tính khen ngợi, tiếp theo là nêu lên vấn đề, và sau đó kết thúc với một điều gì đó có tính khen ngợi một lần nữa. Sau đây là một ví dụ.

*“Này Bob, chiếc cặp đẹp quá nhỉ. Nhân tiện, cậu có biết gì về mười vị tiền bối không có tên trong quỹ lương hưu của chúng ta không? Tỉnh táo lên đi.”*

Một người anh em họ của kỹ thuật vòng vo này có dạng một sự đột kích. Một nhà lãnh đạo bắt đầu cuộc nói chuyện bằng cái giọng tán gẫu, làm như đó là cuộc trò chuyện nhỏ, và sau đó bất ngờ chuyển thành chuyện chết người.

Cái khó chịu nhất của những cách tiếp cận nửa đùa nửa thật này là một cái bẫy thuần túy – nơi một người nhử người khác vào việc từ chối một vấn đề, chỉ để phạt anh ta hoặc cô ta vì tội nói dối. Nó có kiểu như thế này:

*“Ở trường hôm nay thế nào?”*

*“Tốt ạ. Vẫn những điều cũ rích ấy mà.”*

*“Tốt à? Thầy hiệu trưởng gọi điện và nói con là người khơi mào một cuộc chiến ném đồ ăn ở căng-tin đấy. Thế là tốt à?”*

Đa số mọi người đều coi thường kỹ thuật gián tiếp này. Họ cho đó là thiếu trung thực, xảo quyệt và lảng má, tuy nhiên, chúng lại khá phổ biến.

### ***Đừng chơi trò đánh đố***

Thay vì đứng ngoài cuộc rồi nói về một vấn đề, nhiều người dựa vào những gợi ý không lời và cách nói bóng gió tinh vi. Họ coi cách đó nhanh hơn và an toàn hơn so với cách thật sự nói

về một vấn đề. Một số người chỉ hoàn toàn gợi ý. Ví dụ, để nêu luận điểm của họ, họ làm ra vẻ nghiêm nghị, cười ngây ngô, hoặc liếc nhìn đầy ẩn ý. Khi người nào đó đi làm muộn, họ liếc nhìn đồng hồ của họ. Cách tiếp cận mập mờ này đầy mạo hiểm. Con người có thể nhận được thông điệp này, nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu họ hiểu sai những gợi ý không lời đó? Hơn nữa, bạn sẽ ghi chép những hành động của bạn như thế nào?

*“Ngày mùng 10 tháng hai, lúc 2 giờ chiều. Lòng mày mắt phải của tôi nhướn lên 3 xăngtimet. Nhân viên gạt đầu có dụng ý và bắt đầu quay lại làm việc.”*

### ***Đừng có nhảy dựng lên***

Một số nhà lãnh đạo tin tưởng một cách sai lầm rằng họ có thể đóng vai một cảnh sát tốt nếu họ tìm được cách biến sếp của họ thành một cảnh sát kém. Còn các bậc cha mẹ thì nói xấu hoặc đổ lỗi cho nhau. Bằng cách tỏ ra “thoải mái”, họ lập luận, thích sử dụng những từ ngữ lịch sự với cấp dưới trực tiếp hoặc con cái của họ. Đây là kiểu biểu diễn nhằm níu kéo: “Tôi biết rằng anh không muốn làm việc muộn, nhưng sếp lớn nói rằng nếu anh không làm thì chúng tôi sẽ phải phê bình anh. Nếu là tôi, thì tôi sẽ cho tất cả chúng ta về nhà sớm để đi nghỉ cuối tuần.”

Chiến lược này không trung thực và không hiệu quả. Bất cứ ai không phải người giả nhân giả nghĩa đều hiểu điều đó. Không gì làm xói mòn uy quyền của bạn hơn là đổ lỗi cho ai đó để đạt được cái mà bạn sẽ đề nghị. Nếu bạn lặp lại sai lầm này, khi bị phát hiện, bạn sẽ bị coi là kẻ hèn nhất.

### ***Đừng có chơi trò đọc ý nghĩ của tôi***

Nếu lau chùi tủ sách, bạn có thể tình cờ trông thấy một số cuốn sách nói về cách giải quyết vấn đề gợi ý như sau: Vì con người được hưởng lợi từ việc học tập của chính mình, nên đừng đứng ngoài cuộc rồi nói với họ về sự vi phạm thực tế mà bạn có liên quan.

Thay vào đó, hãy có một phòng dành cho “tự khám phá”. Để cho người có lỗi đoán được bạn đang nghĩ gì. Bạn có thể làm giống như thế này:

*“Này, Carmen, anh có biết tại sao tôi lại gọi cho anh vào sáng sớm tinh mơ như thế này không?”*

*“Tôi không biết, vì tôi đã đâm vào ô tô của công ty à?”*

*“Không đúng.”*

*“Hmmm, hay tôi làm hỏng hệ thống điện thoại?”*

*“Lại sai rồi.”*

*“Đó là vì...”*

Thủ thuật này thường khiến người khác phát cáu và cũng không hiệu quả. Mặc dù có mục đích tốt, song yêu cầu người khác đoán ý nghĩ của mình là trịch thượng và xảo quyệt.

## **Học từ người giỏi nhất**

Với mọi người, chúng ta coi sự đù là thất bại. Chúng ta được ban đặc ân để quan sát một bậc cha mẹ, một người giám sát, hoặc một giám đốc giỏi giang hành động ra sao. Những người này là tấm gương để noi theo. Khi lần đầu tiên chúng ta chọn theo gương những người giỏi nhất, chúng ta ngạc nhiên khi thấy phong cách của họ như nhau, dù làm bất cứ nghề nghiệp nào. Chúng ta mong đợi tìm thấy hành vi được kiểm chế, thậm chí sự nhạy cảm trong các hãng công nghệ cao, trường đại học và ngân hàng, nhưng chúng ta cũng thấy trước cái gì đó hoàn toàn khác biệt trong những hầm mỏ, xưởng đúc và nhà máy. Chúng ta đã sai. Bạn còn nhớ Melissa, người giám sát hàng đầu ở nhà máy sản xuất gỗ dán không? Cô ấy tìm ra cách vừa trung thực vừa được kính trọng và nhanh chóng trở thành người lãnh đạo có hiệu quả nhất trong nhà máy.

Khi lần đầu tiên chúng tôi quan sát Melissa, chúng tôi nghĩ phong cách của cô ấy là nói thể

nào nhỏ – thể hiện giới tính rõ rệt. Do đó, chúng tôi đã nghĩ liệu chúng tôi có thể quan sát một giám sát nam khá cao lớn và có vẻ đáng sợ của nhà máy. Nhưng thành công của một người dựa vào những kỹ năng giao tiếp cá nhân hơn là những lời đe dọa và lăng mạ.

Thật ra, những gì chúng tôi học được từ Melissa và Buford (những người đội mũ bảo hiểm đầu tiên mà chúng tôi đi theo) còn khác xa những gì học được từ một sếp lớn. Tốt hơn cả sếp lớn. Bất chấp một thực tế là năng lực dường như đã được hình thành sẵn từ khi mới sinh ra, tác phong và cách hành xử của Buford có thể dễ dàng so sánh với một nhân viên cao cấp. Anh hành động và cư xử với những người quanh mình giống như một giáo viên trung học chứ không phải một người lãnh đạo hay lăng mạ.

Khi chúng tôi hỏi giám đốc nhà máy tại sao ông nghĩ rằng Melissa và Buford là những người ưu tú nhất trong những người ưu tú, ông đã đưa ra câu trả lời mà chúng tôi không bao giờ quên: “Thật dễ tìm được một người lãnh đạo biết tạo ra những mối quan hệ bền vững và thân thiết chứ không phải người biết đánh nhau để mọi việc được suôn sẻ. Và còn dễ hơn khi muốn tìm một người lãnh đạo không ngốc nghếch, bộp chộp người mà bạn có thể cử đến để dập một đám cháy chứ không phải là người “đổ thêm dầu vào lửa”. Do đó, khi bạn tìm thấy người nào đó có thể quản lý cả con người lẫn sản xuất, bạn đã có một viên ngọc quý.”

Những chuyên gia lãnh nghề này giải quyết vấn đề trong khi xây dựng mối quan hệ như thế nào? Họ bắt đầu một cuộc đối đầu quyết định như thế nào? Chúng ta không biết được họ làm thế nào đạt được những kết quả giống nhau. Nhưng chẳng mất nhiều thời gian để chúng ta nhận ra rằng những người lãnh đạo và cha mẹ giỏi nhất mà chúng ta đang nghiên cứu, bằng cách nào đó, đã quản lý những thiếu sót dựa trên những nguyên tắc thật đơn giản nhưng quan trọng.

## MÔ TẢ THIẾU SÓT

Để đảm bảo bạn thiết lập đúng trạng thái trong những giây phút đầu tiên của một cuộc đối đầu quyết định, đừng có tức giận tràn hông. Đừng rơi vào tình trạng công kích sau lưng, chỉ mặt gọi tên, và để cho sự tức giận muốn ra sao thì ra. Thay vì làm vậy, hãy mô tả thiếu sót thật cẩn thận, theo cách sau:

- Bắt đầu với sự an toàn
- Chia sẻ phương châm hành động của bạn
- Kết thúc với một câu hỏi

### Bắt đầu với sự an toàn

Khi người khác làm bạn thất vọng, hãy bắt đầu cuộc đối đầu đơn giản bằng cách mô tả thiếu sót giữa những gì được mong đợi và những gì diễn ra: “Con đã nói sẽ dọn sạch phòng của con trước bữa ăn tối. Bây giờ là 9 giờ rồi mà phòng vẫn chưa được dọn đấy.”

Đừng đùa cợt, chỉ đơn thuần là mô tả thiếu sót. Mô tả cái được mong đợi ngược lại với cái diễn ra một cách rõ ràng và đơn giản. Nó sẽ giúp bạn đặt được một chân vào trong cửa.

Thông thường, đây là cách bạn bắt đầu một cuộc đối đầu quyết định. Tuy nhiên, nếu bạn có lý do để tin tưởng rằng người khác sẽ cảm thấy bị đe dọa hoặc bị lăng mạ chỉ vì bạn đề cập tới sự thất hứa, thì bạn sẽ cần thực hiện các bước để bảo đảm rằng anh ta hoặc cô ta cảm thấy an toàn.

Như chúng tôi đã gợi ý từ trước, chúng ta quan sát những người lãnh nghề nói về sự thiếu năng lực, mất lòng tin, thậm chí biến thủ công quỹ, và những cuộc nói chuyện, dù không thoải mái nhưng kết thúc thành công. Rồi chúng ta quan sát những người kém lãnh nghề nêu lên một cái gì đó tầm thường như đến họp muộn năm phút, cuộc đối đầu biến thành một cuộc thi hét.

Vì chúng ta cố gắng hiểu những mâu thuẫn hiển nhiên này, cuối cùng chúng ta nhận biết điều

gì đang xảy ra.

## **Sự ngạc nhiên lớn**

Nền tảng cho của mỗi thành công của một cuộc đối đầu nằm ở sự an toàn. Khi những người khác cảm thấy sợ hãi hoặc lo lắng, hay nói cách khác là không an toàn, bạn không thể nói về bất cứ cái gì. Nhưng nếu bạn có thể tạo ra sự an toàn, bạn có thể nói với bất cứ ai về bất cứ cái gì dù là về sự thất hứa.

Tất nhiên, vấn đề càng gây tranh cãi và đụng chạm, thì cuộc đối đầu càng nhiều thử thách hơn. Tuy vậy, nếu bạn tạo được một bầu không khí an toàn, thì những người khác sẽ lắng nghe và xem xét những gì bạn nói. Họ có thể không thích nó, nhưng họ sẽ tiếp thu nó. Làm cho nó an toàn với mọi người, và họ sẽ không chọn sự im lặng hoặc bạo lực nữa.

Chúng ta hãy xem xét những thứ cần có để tạo ra và duy trì một bầu không khí an toàn, không cần để ý đến con người hoặc chủ đề. Chúng ta hãy khảo sát làm thế nào để mở miệng và trò chuyện về một sự mong đợi không được đáp ứng khi chúng ta nghi ngờ rằng người khác có thể trở nên giữ kẽ hoặc tức giận.

### ***Tìm ra các dấu hiệu không an toàn***

Chúng ta hãy cùng xem lại cơ sở của sự an toàn, và sau đó, chuyển sang nhiệm vụ làm cho vấn đề trở nên an toàn, thậm chí khi bạn đang giải quyết nó với một “gã khổng lồ” thường xuyên thất hứa.

Con người cảm thấy không an toàn khi họ tin một trong hai trường hợp:

1. Bạn không tôn trọng họ với tư cách là một con người (Bạn thiếu sự kính trọng lẫn nhau).
2. Bạn không quan tâm đến những mục đích của họ (Bạn thiếu sự sẻ chia mục đích).

Khi những người khác biết bạn tôn trọng họ với tư cách là một con người và quan tâm đến những mối quan tâm của họ, thì họ sẽ đưa cho bạn một số lượng thông tin đáng kinh ngạc. Họ sẽ lắng nghe bạn nói bất cứ điều gì. Đó là lý do vì sao đứa cháu gái bốn tuổi của bạn có thể nói rằng bạn “béo phì” mà không khiến bạn cảm thấy bị xúc phạm. Bạn biết rằng nó yêu và tôn trọng bạn, đồng thời những động cơ của nó là thuần khiết. Đó là một đứa trẻ ngây thơ, trong trắng. Tuy nhiên, nếu điều mà bạn nói hoặc cách bạn nói gây ấn tượng cho người khác rằng bạn không tôn trọng họ hoặc bạn xuất phát từ những động cơ sai trái và ích kỷ, thì những gì bạn nói sẽ trở nên vô ích. Đây là lý do tại sao.

Trong khi bạn nói chuyện với người khác về một vấn đề, một lá cờ cảnh báo phát lên trong tâm trí họ. Rốt cuộc, đây là một cuộc thảo luận về vấn đề. Ngay lập tức, họ muốn biết một thứ: Đang có sự rắc rối sao? Ông chủ, cha mẹ, người yêu hoặc bạn bè đang nêu lên một vấn đề, chứ không phải đang mời họ ăn trưa. Các việc xấu sắp xảy ra sao? Con người thường đánh giá rủi ro của họ dựa trên hai nhân tố. Những chuyện xấu đang xảy ra với họ? Những chuyện xấu sắp xảy ra với họ?

## **Tôn trọng lẫn nhau**

Khi lần đầu tiên mô tả thiếu sót, nếu giọng nói, biểu hiện nét mặt, hoặc những từ ngữ của bạn thể hiện sự bất kính, thì người đó sẽ nghĩ rằng bạn không tôn trọng họ. Bạn đang nói với một giọng khiếm nhã. Thái độ bất lịch sự. Sự truyền đạt có vẻ khinh khỉnh. Tóm lại, trong đầu bạn có một phiên tòa và người đó chính là tội phạm, hoặc người đó cảm thấy như vậy.

Tất nhiên, sự thiếu sự tôn trọng này được truyền đạt một cách lòng vòng, không công khai. Đôi khi, tất cả những gì đạt được chỉ nhờ một cái nhướn lông mày. (Trong một số trường hợp, người vụng ăn nói lại tìm được cách để bước vào cuộc đối đầu.) Trong bất kỳ trường hợp nào, người kia cũng tin rằng bạn cho là anh ta hoặc cô ta thiếu năng lực, lười biếng, hoặc tệ hơn thế. Bạn đã phát tín hiệu rằng cuộc đối đầu này đang đi đến một kết thúc tồi tệ. Nó chắc chắn đang bắt đầu. Nó khiến người khác cảm thấy bị coi thường, sợ hãi và rồi trông cậy vào sự im lặng

hoặc bạo lực.

## Chia sẻ mục đích với nhau

Nếu người khác biết mục đích của bạn bất đồng với mục đích của họ, thì họ sẽ kết luận rằng có điều xấu gì đó sắp xảy ra với họ. Bạn sắp giải quyết một vấn đề, và nếu họ sẽ bị hại trong quá trình này, thì thực tế sẽ như vậy. Mục đích của bạn là đạt được điều bạn muốn, và bạn thậm chí không quan tâm đến mục đích của họ. Dù bạn khởi động cuộc đối đầu với vẻ kính trọng, nhưng nếu người kia cảm thấy xung đột về mục đích, thì họ sẽ chọn sự im lặng hoặc bạo lực. Họ phải tìm kiếm ở bên ngoài cho những mối quan tâm của họ.

Tại lúc mới bắt đầu có tín hiệu của sự sợ hãi, bạn phải thực hiện sự chẩn đoán. Những người khác có cảm thấy không được tôn trọng hay không? Hoặc họ có tin rằng có xung đột về mục đích không? Hay cả hai? Sau đó, bạn phải tìm cách để cho những người khác biết rằng bạn tôn trọng họ và sẽ không “giẫm chân” lên những ước muốn của họ.

Điều này có thể rất khó nhớ trong khi đối đầu. Chúng ta thường quan tâm nhiều đến nội dung của một cuộc đối đầu mà không quan sát nỗi sợ hãi để thiết lập lại sự an toàn. Tuy vậy, nó là giải pháp duy nhất. Chúng ta phải quan sát những dấu hiệu lo lắng của người khác, sau đó ngừng nói, chẩn đoán vì sao họ sợ hãi, rút lui khỏi cuộc nói chuyện ban đầu để khôi phục sự tôn trọng lẫn nhau, sự chia sẻ mục đích với nhau, hoặc cả hai. Đây là cách để làm việc đó.

### ***Duy trì sự tôn trọng lẫn nhau***

Bạn sắp sửa nói ra rằng người kia đã vi phạm một cam kết, và điều này có thể ngụ ý rằng anh ta hoặc cô ta không nhiệt tình, không có khả năng, hoặc cả hai. Không ai thích bị nói như thế. Nếu sự vi phạm lớn, ví dụ, không trung thực hoặc nói dối, thì người kia sẽ cho rằng bạn không tôn trọng anh ấy hoặc cô ấy? Bạn nên làm gì để bảo đảm rằng người kia không cảm thấy bị coi thường dù bạn sắp sửa nói về một vấn đề?

### ***Nhớ kể nốt phần còn lại của câu chuyện***

Rõ ràng, mọi thứ chúng ta nói trên đây đều hữu ích. Trước hết, chúng ta tránh làm cho người khác cảm thấy bị coi thường bằng cách thiếu tôn trọng họ. Nếu chúng ta nhìn thấy một vấn đề, rồi tự kể cho mình một câu chuyện tồi tệ, sau đó thêm vào một lời buộc tội, thì người khác sẽ cảm thấy bị coi thường. Thậm chí nếu trong đầu chúng ta thấy những người kia có lỗi và làm hết sức che giấu nó, thì lời phán quyết vẫn sẽ hiện ra trên nét mặt chúng ta.

Cho người khác thấy bạn tôn trọng họ bằng cách trao cho họ quyền được nghi ngờ. Kể phần còn lại của câu chuyện. Nghĩ về những người khác với tư cách một người có hiểu biết, có lý và đứng đắn. Thái độ này sẽ ảnh hưởng đến cách hành xử của chúng ta, lựa chọn ngôn từ, sự truyền đạt và làm cho cuộc đối đầu trở nên an toàn với những người khác. Như vậy, mặc dù chúng ta đang nói về một vấn đề tiềm tàng, nhưng họ vẫn cảm thấy được kính trọng.

### ***Sử dụng sự đối lập để khôi phục sự tôn trọng lẫn nhau***

Đôi khi suy nghĩ tốt thôi chưa đủ. Chúng ta đang thoải mái khi bắt đầu nói về một sự thất hứa, nhưng người kia nghe thấy thế và ngay lập tức cho rằng chúng ta không tôn trọng họ. Vấn đề là người kia được kết nối với vấn đề, và do đó, chúng ta phải nghĩ rằng anh ta hoặc cô ta xấu. Bất chấp những nỗ lực không ngừng của chúng ta, những người kia cảm thấy không an toàn và quyết định chọn sự im lặng hoặc bạo lực. Còn chúng ta thậm chí không thể làm gì với họ sau câu nói đầu tiên của chúng ta.

Hãy bổ sung một kỹ năng giúp chúng ta nói câu nói đầu tiên hiệu quả. Chúng ta sẽ sử dụng nó như một công cụ được ưu tiên để ngăn chặn sự bất kính. Kỹ năng này được gọi là đối lập. Nó là tác nhân xóa bỏ lỗi quy kết chủ yếu. Sau đây là cách nó hỗ trợ chúng ta.

Trước khi khởi động cuộc đối đầu, bạn hãy đoán xem những người khác có thể đặt giả thiết về điều xấu nhất như thế nào. Họ có thể cảm thấy không được tôn trọng như thế nào? Ví dụ,

nếu bạn nêu lên vấn đề về chất lượng, người kia có thể tin rằng bạn nghĩ anh ta hoặc cô ta nói chung là thiếu chuyên nghiệp. Nếu bạn cho người kia đã thiếu nỗ lực trong một dự án cụ thể, thì người kia có thể kết luận rằng bạn nghĩ anh ta/cô ta không nhiệt tình hoặc không đáng tin cậy, hay có lẽ bạn không thích anh ta/cô ta, hoặc bạn sắp đưa ra hình thức kỷ luật, v.v... Bạn đã phát hiện ra một vấn đề, và người kia chuẩn bị cho những gì xấu nhất trước khi bạn có thể nói hết suy nghĩ của bạn. Để giải quyết những hiểu lầm có thể đoán trước này, hãy sử dụng kỹ năng đối lập. Đầu tiên, hãy tưởng tượng những gì người khác có thể kết luận một cách sai lầm. Thứ hai, ngay lập tức giải thích rằng bạn muốn nói cái gì. Thứ ba, như một điểm đối lập, hãy giải thích điều bạn muốn nói. Nó sẽ giải quyết sự hiểu lầm có thể đặt sự an toàn vào tình trạng rủi ro. Một khi sự an toàn được bảo vệ hoặc được thiết lập lại, phần lời phát biểu làm sẽ làm rõ ý nghĩa thực tế hoặc chủ ý của bạn. Ở đây, sự đối lập được sử dụng để tránh cảm xúc bất kính:

*“Tôi không muốn bạn nghĩ rằng tôi không hài lòng với cách chúng ta làm việc cùng nhau. Nói chung là tôi rất hài lòng. Tôi chỉ muốn nói về việc chúng ta cùng nhau đưa ra quyết định như thế nào.”*

*“Tôi không nói rằng việc bạn bất đồng ý kiến với tôi trong cuộc họp là sai. Chúng ta cần lắng nghe quan điểm của mọi người nếu muốn có được lựa chọn tốt nhất. Tôi nghĩ rằng cả nhóm đều nghe thấy giọng điệu và từ ngữ bạn dùng cứ như là sự tấn công.”*

*“Tôi biết bạn đã cố hết sức để thăng tiến. Tôi hài lòng với những nỗ lực của bạn. Đừng nghĩ là tôi không mấy tự hào về sự tiến bộ của bạn. Tôi chỉ muốn chia sẻ một vài ý tưởng có thể giúp bạn duy trì cấp bậc của bạn.”*

Sự đối lập đóng vai trò to lớn trong khi mô tả sự thất hứa. Vấn đề càng nghiêm trọng thì dường như người khác sẽ càng cảm thấy không được tôn trọng. Do đó, nhiều cuộc thảo luận về sự thất hứa và hành vi tội tộ thường bắt đầu với một phát biểu đối lập có tính chất phòng ngừa. Thật ra, đây là kỹ năng mà con người đang tìm kiếm khi họ chọn một cuốn sách có liên quan đến sự không đáp ứng mong đợi bởi vì nó trả lời cho câu hỏi: “Tôi nên bắt đầu như thế nào?”

Nếu bạn nhận thấy người khác đang có thể cảm thấy bị xúc phạm hoặc phòng thủ, hãy giải thích bạn muốn nói cái gì và không muốn nói cái gì.

Tất nhiên, bạn cũng có thể sử dụng kỹ năng đối lập giữa cuộc trò chuyện khi bỗng nhiên bạn biết được người khác đang cảm thấy mình không được tôn trọng. Bạn không dự đoán trước phản ứng, nhưng chắc chắn, anh ấy hoặc cô ấy đã tìm được cách để thể hiện cảm giác không được tôn trọng:

*“Tôi xin lỗi; tôi không ngụ ý rằng bạn đang làm việc đó đúng với mục đích. Tôi tin rằng bạn không biết tầm ảnh hưởng mà bạn đang có. Đó là lý do vì sao tôi muốn đặt nó lên trên hết.”*

### **Thiết lập sự chia sẻ mục đích với nhau**

Khi một cuộc trò chuyện trở nên xấu đi, với cường độ và tốc độ lớn hơn bạn tưởng tượng thì đó là điều bình thường, vì người kia không hiểu lầm nội dung mà hiểu lầm chủ ý của bạn. Bạn đang nói với thái độ kính trọng. Điều này nói lên rằng bạn đúng. Bạn chỉ muốn giải quyết vấn đề theo cách giữ gìn mối quan hệ, nhưng những người đang nói chuyện với bạn lại nghĩ khác. Họ tin rằng lý do duy nhất mà bạn nêu lên sự vi phạm là bạn muốn làm họ bẽ mặt, buộc họ phải làm một điều gì đó mà họ không muốn làm, lật đổ họ, hoặc gây cho họ sự đau đớn và mất mát. Họ tin rằng những điều xấu sắp xảy ra với họ.

Tất nhiên, khi những người kia lắng nghe những câu chuyện dữ dội về chủ ý của bạn, họ trở nên giận dữ, phòng thủ và cảm xúc bị kích thích. Máu dồn tới cánh tay và chân của họ để chuẩn bị cho phản ứng “đổi đầu hay chạy trốn” mà cơ thể họ đã được thiết kế về mặt di truyền cho phản ứng này. Trong giây phút, họ thực hiện bỏ đói bộ não tội tộ nhất của họ. Khi những biến đổi hóa học này xảy ra, bạn có một cơ hội tốt mà sẽ không bao giờ có được nữa. Bất cứ cái gì bạn nói đều nặng mùi hôi hám của những ý định tội lỗi. Và tất nhiên, vì họ lạng người bởi chất adrenalin, quá trình tư duy logic của họ sẽ ngừng nghỉ và bạn có nói gì nữa cũng không quan trọng.

Bạn không nên để điều này xảy ra. Nếu bạn nghĩ rằng những người khác có vẻ chất chứa những suy nghĩ xấu về ý định của bạn trước khi bạn nói nên lời, hãy sử dụng một dạng khác của biện pháp phòng ngừa: Thiết lập sự chia sẻ mục đích với nhau.

Xây dựng nền tảng chung trước cả khi bạn đề cập một vấn đề. Hãy để cho những người khác biết rằng những dự định của bạn là trong sáng, rằng mục đích của bạn là giải quyết những vấn đề và khiến mọi việc trở nên tốt hơn cho cả hai bên. Hãy bắt đầu với điều quan trọng với bạn và họ. Thiết lập sự chia sẻ mục đích với nhau.

Sau đây là một ví dụ :

*“Nếu việc đó tốt cho bạn, nên tôi muốn dành vài phút nói về cách thức chúng ta đưa ra quyết định cuối cùng đó. Mục đích của tôi là tìm ra một phương pháp mà chúng ta đều thấy tiện lợi.”*

*“Tôi muốn cho bạn một số thông tin phản hồi mà tôi nghĩ sẽ giúp bạn làm việc hiệu quả hơn với những cuộc gặp gỡ. [Hãy bổ sung sự đối lập.] Tôi không nghĩ rằng đây là một vấn đề lớn, nhưng nếu bạn thực hiện một vài thay đổi nhỏ thì mọi việc sẽ suôn sẻ hơn.”*

**Lưu ý:** Nếu mục đích duy nhất của bạn là làm cho cuộc sống của bạn tốt hơn trong khi có thể khiến cuộc sống của người khác xấu đi, thì chắc chắn là những người kia sẽ trở nên phòng thủ? Nếu đòi hỏi một sự trả giá trước mắt cùng với sự thay đổi mà bạn đang đòi hỏi (và thường có), hãy suy nghĩ về làm thế nào mà mọi người sẽ được hưởng lợi lâu dài, và sau đó, thiết lập sự chia sẻ mục đích với nhau. Ví dụ:

*“Tôi quan tâm tới một vấn đề đang ảnh hưởng đến tất cả chúng ta. Nếu chúng ta không tìm ra cách để phát triển đầu ra, chúng ta sẽ không thể cạnh tranh được. Khách hàng của chúng ta đã đang tìm kiếm những nguồn thay thế, chúng ta có nguy cơ phải đóng cửa. [Thêm vào sự đối lập.] Tôi không muốn đề ra một kế hoạch gây sức ép về vật chất và tinh thần vì chúng ta sẽ phải sống với nó trong nhiều năm tới. Tôi chỉ muốn phát triển một kế hoạch dẫn tới một nỗ lực thống nhất và có thể đoán trước.”*

### **Đề nghị cho phép**

Nếu chủ đề bạn sắp đề cập đặc biệt nhạy cảm hoặc tế nhị, thì hãy yêu cầu cho phép thảo luận về nó. Hãy tỏ ra nhã nhặn. Đừng dính vào một chủ đề tế nhị trước khi bạn không có được sự cho phép. Việc đề nghị cho phép là một dấu hiệu rõ ràng của sự tôn trọng. Nó cũng giúp giảm bớt nỗi hoài nghi của người mà những dự định của bạn đối với họ là có dã tâm.

### **Hãy nói chuyện một cách riêng tư**

Mẹo nhỏ an toàn này vừa hiển nhiên vừa dễ dàng: Luôn bàn luận về những vấn đề một cách riêng tư. Bạn có thể đối đầu với một vấn đề ở bất cứ địa điểm nào, trừ phòng làm việc. Hãy rời xa phòng làm việc và đến một chỗ nào đó có ít người để hai người có thể nói chuyện một cách riêng tư. Đừng bao giờ tiến hành một cuộc đối đầu ở nơi công cộng. Đừng bao giờ la mắng con bạn trước mặt bạn bè chúng. Cũng đừng bao giờ đối đầu với chồng/vợ của bạn trong buổi tiệc tùng. Đừng bao giờ nói về bạn bè, người yêu, cấp dưới trực tiếp hoặc sếp của bạn ở chỗ uống nước, hay sau lưng họ. Nói trong phòng riêng, mặt đối mặt. Tránh những vi phạm thường gặp của nguyên tắc này như sau.

## **Sự hài hước không thích hợp**

Không xâm phạm riêng tư bằng cách che đậy sự đánh giá công khai bằng sự hài hước thiếu suy nghĩ, như trong ví dụ này: “Này, hãy nhìn người vừa mới đến kia. Anh không tìm được phòng họp à?”

Với nhiều người, đây là một thói quen khó từ bỏ. Phải mất nhiều năm để biết được cách chế tác một lời nhận xét mang tính trừng phạt hoàn hảo ở nơi công cộng: đủ úp mở để từ chối, đủ thông minh để có một tiếng cười và đủ sắc sảo để cáu kỉnh. Tuy vậy, hãy bỏ thói chế nhạo cay độc.



## Tấn công theo nhóm

Không đưa ra những vấn đề có tính cá nhân trong những cuộc họp hoặc những cuộc tụ tập đông người để trừng phạt trước toàn nhóm. Thủ đoạn hèn nhát này gặp thất bại lớn gặp đôi. Trước hết, những người phạm lỗi có thể không thấy một thực tế rằng họ chính là cái đích cho những lời bình luận ác ý của bạn. Thứ hai, những người vô tội phần nộ với sự thật là họ đang bị xếp vào cùng chỗ với người phạm lỗi. Một lần nữa, giải quyết vấn đề cần phải được thực hiện riêng tư, “một với một”.

Nếu có thể tạo ra sự an toàn, thì bạn có thể nói về bất cứ cái gì với bất cứ ai, dù là một ông chủ bảo thủ. Bạn ghi ra một vấn đề, thoát ra khỏi nội dung của cuộc nói chuyện, thiết lập lại sự tôn trọng lẫn nhau và chia sẻ mục đích với nhau.

## Kết hợp những kỹ năng an toàn

Chúng ta hãy xem những kỹ năng an toàn này có thể kết hợp với nhau như thế nào để hình thành một số câu đầu tiên trong cuộc đối đầu quyết định, đặc biệt nếu chủ đề nhạy cảm hoặc người mà bạn đang giao tiếp là người có quyền lực. Làm thế nào để bạn có thể bắt đầu với sự an toàn khi thách thức một ông chủ rất bảo thủ?

## Quan sát Wally

Chúng ta hãy quan sát Wally, một người truyền tin lành nghề, khi anh giao tiếp với một cán bộ lãnh đạo bảo thủ sắp triển khai một dự án mà Wally đã đầu tư thời gian một năm để triển khai. Văn bản này ghi lại sự tương tác thực tế giữa một CEO của công ty và Wally.

CEO: Ý anh là chúng ta sẽ mất ba tháng thu thập dữ liệu? Sao chậm thế! Tôi không muốn thu thập thêm dữ liệu nữa; tôi muốn làm cái gì đó.

Wally nhận ra sự bột phát của ông chủ. Đó không phải là dấu hiệu của vấn đề ngoài quyền hạn. (Đó là những gì mà những người kém sáng suốt có thể kết luận.) Anh nhận thức được rằng ông chủ đang trở nên nóng tính vì cảm thấy mất an toàn. Ông chủ cần phải biết rằng Wally quan tâm đến những lợi ích của ông ta, và cũng tôn trọng vị trí của ông ta, vì vậy đó chính xác là những gì Wally muốn truyền đạt.

Wally: Hãy giải thích cho tôi rõ về điều này. Tôi không muốn lãng phí thời gian hoặc tài nguyên cho cái gì đó mà không tăng thêm giá trị của nó. Nếu việc thu thập dữ liệu là lãng phí, thì tôi sẽ loại nó khỏi kế hoạch ngay lập tức. Tôi hiểu rằng anh đang phải đối mặt với một hạn chót, và sau cuộc thảo luận này, tôi sẽ làm những gì mà anh nghĩ rằng cần phải làm.

Bây giờ, khi với sự an toàn đã được thiết lập, Wally đẩy vấn đề trở lại chỗ cũ.

Wally: Như đã nói, tôi thiết nghĩ sẽ có một số hệ quả tiêu cực nếu chúng ta không thu thập thêm dữ liệu. Tôi sẽ rất vui khi được thu thập chúng, và sau đó chúng ta có thể quyết định làm thế nào để đi tiếp.

Ở điểm này, CEO đã cảm thấy an toàn với vấn đề được đề cập trong cuộc trò chuyện và muốn được nghe những mối quan tâm của Wally. Có thể kết luận rằng, CEO đã đồng ý việc thu thập dữ liệu là rất quan trọng và tự nguyện hỗ trợ các bước tiếp theo.

## Chia sẻ phương châm hành động của bạn

Chúng ta cùng xem lại bước thứ hai trong quá trình mô tả thiếu sót. Chúng ta bắt đầu với sự an toàn và sẽ cố gắng quan sát sự sợ hãi trong suốt cuộc thảo luận. Khi được yêu cầu, chúng ta có thể bắt đầu với một lời phát biểu đối lập ưu tiên hoặc mô tả tình hình chung. Khi người khác cảm thấy an toàn, đó chính là lúc để mô tả thiếu sót.

# Những lỗi thường gặp

Để bắt đầu chỉ trích những từ ngữ thực tế mà chúng ta sẽ chọn, chúng ta sẽ bắt đầu với một đối tượng nghiên cứu mà chúng tôi rất thích, đó là Bruno. Anh ta là một trong những nhà lãnh đạo đầu tiên mà các tác giả chọn để quan sát trong công việc. Chúng tôi lựa chọn Bruno không phải vì anh xuất sắc mà vì anh biểu thị một cách nhất quán (nên nhớ từ “biểu thị” có nghĩa gốc là ma quỷ) với tất cả những gì tồi tệ và sai trái. Anh đã dạy chúng tôi cái gì không nên làm.

## ***Đừng làm cho người khác bị quan***

Khoảng 10 phút trước giờ làm việc hàng ngày, chúng tôi đang dạo một lượt quanh khu xưởng cùng với Bruno để đến khu nghỉ giữa ca những phòng ngủ nhỏ lúc nhúc thợ máy.

“Các anh nhìn này”, Bruno cười khúc khích khi anh đến gần một trong những nhân viên của anh. Sau đó, Bruno đi vòng quanh một chàng trai cao lêu đêu, lắc đầu tỏ vẻ ghê tởm, thì thầm gì đó rồi bỏ đi.

Người thợ máy rõ ràng là đã bị cảnh báo.

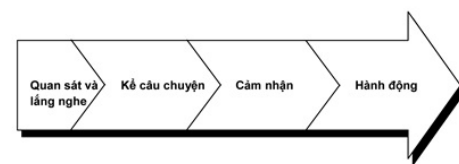
“Giữ cho họ luôn sẵn sàng làm việc”, Bruno tuyên bố, “Đó là phương châm của tôi”. Đúng như lời anh nói, bốn giờ liên tục Bruno không giải thích vấn đề bằng những lời rõ ràng. Anh ta thường xuyên châm chọc mọi người với những biểu thức không rõ ràng như “điều chỉnh”, “sửa chữa cái kia”, “Cái đó có thể giết người đấy”, và phổ biến hơn là “Cần có thái độ tốt hơn”.

Không ai hiểu được chàng trai này. Những chiến thuật của anh ta có vẻ khéo léo nhưng không hề hiệu quả. Rất lạ lùng là, Bruno thường mập mờ có chủ định. Anh ta sử dụng sự mập mờ như một công cụ tra tấn. Nhưng Bruno là như vậy đấy. Đa số mọi người đều không mập mờ như thế; họ chỉ không mạch lạc thôi. Dù nguyên nhân gốc rễ là gì, thì sự thiếu rõ ràng là kẻ thù tồi tệ nhất của người giải quyết vấn đề. Nhiều người không thể cải thiện điều đó nếu không biết những chi tiết cụ thể của sự vi phạm.

## Quay trở lại mô hình

Để hoàn toàn hiểu rõ những chi tiết muốn bàn luận, chúng ta hãy quay lại con đường dẫn đến sự hành động. Nó giải thích cách thức con người chuyển từ sự quan sát sang hành động.

Chương 2. Khi người khác hành động, bạn nhìn thấy cái gì đó (hành động, kết quả, hoặc cả hai). Bạn kể chuyện cho chính mình nghe về động cơ của người kia, rồi bạn cảm nhận, và sau đó hành động. Bằng cách thêm kết quả của một hành động vào sơ đồ, bây giờ chúng ta hoàn toàn có thể nói về những sự vi phạm. Thật ra, những người lãnh đạo thường chỉ nhìn thấy những kết quả không tốt khi bước vào một cuộc thảo luận vấn đề. Đây là câu hỏi: Bạn nên nói về những chi tiết nào? Bạn cần chia sẻ phần nào của đường đi nước bước: hành động, hành vi ban đầu, kết quả, kết luận, hay cảm nhận của bạn? Bạn chia sẻ đường đi nước bước của bạn như thế nào?



## ***Xin đừng kết luận một cách thô bạo***

Khi chúng ta bước vào một cuộc thảo luận vấn đề, chúng ta có khuynh hướng bị sự phán xét hoặc các câu chuyện dẫn dắt. Rốt cục, quan điểm của chúng ta về mục đích của người khác thường khiến chúng ta rất bực bội. Tệ hơn nữa, chúng ta coi mục đích xấu của họ là vấn đề. Không may, khi lãnh đạo bằng sự phán xét, chúng ta có thể sẽ đặt bàn chân sai. Điều đó giống như:

- “Tôi không thể tin rằng bạn lại có ý định mang tôi ra làm trò đùa trong cuộc họp đó!”
- “Anh chẳng quan tâm đến gia đình chút nào cả. Cứ thức dậy là anh phải làm việc luôn hay sao?”

- “Anh không tự tin rồi. Thảo nào không ai tin vào ý kiến của anh.”

Khi chúng ta chia sẻ những câu chuyện tồi tệ của mình, những người khác biết chúng ta đã kết luận những gì, không làm cái gì. Họ có thể chỉ đoán được chúng ta đang nói về cái gì. Chiến lược này không rõ ràng, không chính xác mà lại tốn kém.

### ***Bắt đầu với những dữ kiện***

Thông thường, khi chia sẻ đường đi nước bước của bạn, tốt nhất là bạn nên bắt đầu với những dữ kiện: những gì bạn nhìn thấy và nghe thấy. Đừng bắt đầu bằng những câu chuyện của bạn, vì những người kia sẽ trở nên đề phòng. Thay vào đó, hãy mô tả những gì ngư-ời đó làm, cùng với kết quả. Khi nói về kết quả, bạn cho người đó biết tại sao bạn đưa ra vấn đề đó. Bạn đã thiết lập nên khuôn khổ của vấn đề.

- Hãy khách quan mô tả những gì diễn ra trên thực tế (“Bạn đã cắt ngang lời người ta”), chứ đừng nói lên những suy nghĩ trong tâm trí bạn (“Bạn thô thiển quá”).
- Hãy nhắc lại những sự việc đã xảy ra, chứ không nên giải thích lý do tại sao. Những sự kiện kể cho chúng ta nghe về cái gì đang xảy ra (“Bạn nói nhỏ quá nên rất khó nghe”). Những kết luận cho chúng ta biết tại sao chúng ta nghĩ rằng nó đang xảy ra (“Bạn sợ hay phải không?”).
- Hãy thu thập các dữ kiện. Khi người khác than phiền với bạn về bạn bè và đồng nghiệp của họ, họ sẽ kể chuyện nhưng loại bớt những câu bình luận: “Anh ta thật kiêu ngạo”, “Cô ta không đáng tin cậy.” “Nhóm của họ rất ích kỷ”. Khi điều này xảy ra, hãy khai thác thêm những chi tiết. Đề nghị họ chia sẻ những gì mà họ thật sự nghe thấy và nhìn thấy.

Thậm chí, khi những cảm nhận lẫn át tâm trí của chúng ta, chúng ta sẽ thường rất khó nhớ những dữ kiện ban đầu. Hầu hết chúng ta đều có sự từng trải (“Bạn nói không ngót về chính bạn mà chẳng hỏi tôi lấy một câu”), kể một câu chuyện (“Bạn tự cao tự đại”), phát sinh một cảm nhận (“Tôi không thích bám đuôi bạn”), và sau đó quên đi trải nghiệm ban đầu. Trong một vài trường hợp, chúng ta có thể không ý thức được hành động tinh tế của người dẫn ta tới cảm nhận này. Như vậy, chúng ta luôn có những cảm nhận và câu chuyện nhưng không có khả năng thực hiện thành công những cuộc đối đầu quyết định bởi vì chúng ta thiếu những dữ kiện cần thiết để giúp những người kia hiểu chúng ta đang nghĩ gì.

### ***Thu thập những dữ kiện là công việc cần thiết để giải quyết một cuộc đối đầu quyết định.***

Sau đây là một số tóm tắt. Mỗi khi bạn chia sẻ một câu chuyện có tính chất kích động và mập mờ, thay vì nêu ra những dữ kiện, bạn đang đánh cuộc rằng người kia sẽ không trở nên phòng thủ và có thể chuyển những gì mà bạn đang nghĩ thành hành động của họ. Đó là sự đánh cuộc sai lầm. Hãy chia sẻ những dữ kiện. Hãy mô tả những chi tiết của sự việc đang diễn ra. Đừng có phỏng đoán.

### ***Chia sẻ câu chuyện của bạn một cách có thăm dò***

Như chúng tôi đã gợi ý từ trước, đôi khi hành vi của một người có thể là hơi khó chịu và thậm chí có thể người đó đã thất hứa, nhưng điều thật sự làm cho bạn thấy buồn khổ là bạn tin rằng ý định của anh ấy hoặc cô ấy không cao thượng. Bạn đang cố gắng không phạm phải lỗi quy kết chủ yếu, nhưng những dữ kiện đang bắt đầu chất đống lên và sẽ rất khó giữ được giả thiết về cái tốt nhất. Bạn còn nhớ ông chủ công ty môi giới bất động sản bực bội với một nhân viên không phải vì cô ấy thường đi làm muộn mà vì phát hiện ra rằng cô ấy đang lợi dụng tình bạn của họ? Chúng tôi đã gợi ý rằng đây chính là vấn đề cần phải thảo luận hoặc ít nhất thì cũng là điểm xuất phát. Nhưng bạn sẽ thảo luận về những dữ kiện như thế nào khi nó là câu chuyện mà bạn muốn kể?

Hãy bắt đầu với những dữ kiện bởi chúng là yếu tố ít gây cảm xúc và tranh cãi nhất trong cuộc trò chuyện, và sau đó chia sẻ câu chuyện hoặc kết luận của bạn một cách có thăm dò. Hãy đảm bảo ngôn ngữ của bạn hoàn toàn trong sáng. Hãy đổi “Bạn đã nói” thành “Tôi nghĩ là

chúng ta sẽ nhất trí thôi”. Hãy đổi “Rõ rồi” thành “Tôi đang ngạc nhiên tự hỏi”. Sau đây là một số ví dụ:

*“Martha này, tôi đang băn khoăn liệu chúng ta có thể nói về điều mà tôi cảm thấy áy náy không. Tôi không chắc là mình suy nghĩ đúng, do đó tôi cho rằng tốt nhất là nên nói chuyện với cậu.” “Chắc chắn rồi, có chuyện gì vậy?”*

*“Tôi đã nói với cậu bốn lần về việc đi làm muộn 20 đến 30 phút, giờ tôi lại nói nữa đây....”*

*“Như tôi đã nói với cậu, việc đi làm đúng giờ không phải dễ dàng.”*

*“Tôi đang bắt đầu tự hỏi nếu chúng ta thật sự là bạn bè và hàng xóm tốt thì có nên xử sự như vậy không.”*

*“Có chuyện gì vậy?”*

*“Chuyện là thế này. Khi chúng ta là những người bạn, điều tôi nhận thấy là bạn đang đi làm muộn, mặc dù biết rõ rằng điều đó có thể gây khó khăn cho tôi. Tôi nên làm thế nào, hoặc tôi có bỏ sót điều gì ở đây không nhỉ?”*

Bạn có thể đưa ra kết luận sai, và nó đang bắt đầu gây rắc rối cho bạn. Nhưng bây giờ bạn đã làm cho nó an toàn để nói về nó. Bằng cách tỏ thái độ rằng bạn có thể sai và sử dụng ngôn ngữ có sự thăm dò, bạn đang thể hiện sự công bằng.

### **Liên tục tìm kiếm những vấn đề về an toàn**

**Lưu ý:** Khi bạn bắt đầu kể câu chuyện của bạn, dù cho bạn thăm dò như thế nào, nhưng người kia vẫn có khả năng trở nên phòng vệ. Ví dụ, nếu bạn tin rằng đứa con trai mới lớn lấy trộm tiền của bạn, dù bạn hỏi thăm dò thế nào, thì bạn cũng sẽ phải trải nghiệm điều này:

**BẠN:** Giả sử con là người duy nhất ở trong nhà bốn giờ trước, và 200 đô-la biến mất khỏi ví tiền của bố, sẽ rất khó cho bố không nghi ngờ con đã lấy.

**CON TRAI:** Con không thể tin được rằng bố đang gọi con là một thằng ăn trộm! (Lao ra khỏi phòng và đóng sầm cửa lại).

Bạn giải quyết sự phòng vệ này như thế nào? Trước hết, hãy nhận diện nó là cái gì: mối đe dọa cho sự an toàn. Vấn đề không phải là người khác không thể giải quyết nội dung mà bạn đang đưa ra; mà vấn đề là con bạn cảm thấy không an toàn khi thảo luận với bạn về việc đó. Khi bạn nhận ra rằng vấn đề là cần phải tạo cảm giác an toàn, bạn sẽ hành động đúng: Bước ra khỏi nội dung và thiết lập lại sự an toàn. Hãy quyết định liệu có phải là người khác cảm thấy không được tôn trọng, hoặc cho rằng ý định của bạn không tốt (hoặc cả hai). Sau đó sử dụng kỹ năng đối lập mà chúng tôi đã mô tả để giải tỏa tâm lý của người đó.

**BẠN:** Bố không nói con là kẻ trộm. Bố đang cố gắng giải thích sự việc vừa xảy ra. Con có thể thấy bố đang băn khoăn thế nào về một thực tế mà bố vừa mô tả? Ý của bố không phải là buộc tội con mà muốn biết được cái gì thật sự đang diễn ra để có thể giải quyết vấn đề này. Chúng ta có thể nói về điều đó không?

Khi bạn bắt đầu chia sẻ câu chuyện của bạn và người khác trở nên phòng thủ, hãy phá bỏ sự sợ hãi của cô ấy hoặc anh ấy. Hãy bước ra khỏi nội dung và thiết lập sự an toàn.

## **Kết thúc với một câu hỏi**

Bạn khởi động cuộc đối đầu quyết định bằng cách nỗ lực tạo cảm giác an toàn. Bạn chia sẻ đường đi nước bước của bạn theo cách tiếp tục tạo cảm giác an toàn. Bây giờ là lúc đi đến một kết luận, mà vẫn giữ được cảm giác an toàn. Hãy kết thúc với một câu hỏi đơn giản có tính phán đoán: Đã xảy ra điều gì? Hãy biến điều này thành một cuộc điều tra trung thực, không ẩn chứa một lời đe dọa hay buộc tội như “Điều sai trái đó đã xảy ra với bạn!” Khi kết thúc sự mô tả của bạn về mong đợi không được đáp ứng, mục đích của bạn nên là lắng nghe quan điểm của người khác. Nếu bạn đã bắt đầu với việc tạo cảm giác an toàn và giới thiệu chi tiết sự việc, thì

người có trách nhiệm với sự vi phạm cần phải hiểu vấn đề là gì, đồng thời cảm thấy thoải mái khi nói về nguyên nhân cơ bản và giải pháp cuối cùng.

Đừng đánh giá thấp tầm quan trọng của câu hỏi chân thành này. Đây là một thời điểm mấu chốt trong cuộc đối đầu quyết định, và nó sẽ duy trì cảm giác an toàn bạn đã tạo ra. Nếu bạn thật sự muốn lắng nghe quan điểm của người khác, hãy cho họ biết rằng đây là cuộc đối thoại chứ không phải một màn độc thoại. Hãy giúp người khác hiểu rằng mục đích của bạn không phải là để chứng minh bạn đúng hay trừng phạt họ mà để giải quyết vấn đề, và tất cả thông tin đó phải công khai rõ ràng đối với những gì đã xảy ra. Như vậy, chấm dứt sự phát biểu công khai của bạn với một lời đề nghị chân thành để người kia chia sẻ, thậm chí là những ý kiến hoàn toàn trái ngược với những quan điểm của bạn.

Cuối cùng, trong khi người kia trả lời câu hỏi “Cái gì đã xảy ra?”, bạn hãy lắng nghe chăm chú.

Chẩn đoán nguyên nhân gốc rễ của vấn đề – Những nguồn nào trong số sáu nguồn gây ảnh hưởng đã được kích hoạt? Chúng có mục đích thúc đẩy hay không? Chúng không có khả năng? Giải pháp đối với mỗi khả năng là hoàn toàn khác nhau. Bạn không muốn cố gắng thúc đẩy những người không thể làm những gì bạn đòi hỏi hoặc tăng cường năng lực cho những người không quan tâm đến việc đó. Chúng ta sẽ xem xét cách thức giải quyết mỗi vấn đề này trong hai chương tiếp theo. Bây giờ, hãy nhớ là cần chăm chú lắng nghe nguyên nhân cơ bản.

## MÁCH NƯỚC CHO NHỮNG TÌNH HUỐNG GAY GO

### Tránh Ngày đen đui

Chúng ta hãy quay lại với một yếu tố mà chúng tôi đã đề cập ở trên. Nó là một vấn đề khá quan trọng, xứng đáng được chú ý đặc biệt và nhắc đi nhắc lại. Khi bạn đối đầu với người khác, họ rất muốn đưa vấn đề về mức đơn giản nhất của nó, một mặt là tránh tối đa cái gì thật sự đáng xảy ra và mặt khác là tránh trách nhiệm. Họ muốn tỏ thái độ với vấn đề, không quan tâm đến việc vấn đề có tái diễn hay không, theo cách nó mới xảy ra lần đầu tiên.

Ví dụ, một nhân viên báo cáo với bạn rằng một nhân viên bán hàng hứa chiết khấu cho khách hàng quá cao, như vậy sẽ ảnh hưởng lớn đến lợi nhuận của công ty. Tóm lại là cô ta cố gắng bán hết hàng chỉ để kiếm được nhiều tiền hoa hồng hơn. Tuần trước, bạn nói chuyện với cô ấy về vấn đề này, cô ấy đã đồng ý tuân theo những nguyên tắc chỉ đạo về giá bán sản phẩm. Năm phút trước, bạn lại nghe phong thanh rằng cô ấy vẫn chiết khấu cao như vậy. Bạn đối diện với vấn đề:

*“Louise này, tôi nghĩ rằng chúng ta đã thỏa thuận với nhau rằng cô không bán sản phẩm thấp hơn mức giá đã định. Tôi lại vừa nghe nói cô hứa một giá mà rõ ràng vượt ra ngoài quy định đó. Tôi đã quên không dặn cô điều gì chẳng?”*

Louise giải thích rằng cô ấy thật sự cần số tiền hoa hồng này và hy vọng bạn hiểu cho cô ấy. Làm thế nào bây giờ?

#### **Khoảnh khắc của sự thật**

Bây giờ, bạn đang đứng ở một giao điểm quan trọng. Bạn có hai vấn đề chứ không phải là một: (1) Sự vi phạm quy định về giá, hay nội dung của vấn đề, và (2) Một vấn đề hoàn toàn mới: Cô ấy không giữ đúng cam kết của cô ấy với bạn. Đa số mọi người bỏ qua sự khác biệt quan trọng này. Không may, nếu bạn nói chỉ về quy định giá, thì bạn sẽ bị cuốn vào vấn đề đó. Những người giải quyết vấn đề sáng suốt biết rõ điều đó. Khi sự vi phạm mới nảy sinh, họ không ngần ngại bước tới:

*“Chúng ta hãy xem tôi có hiểu vấn đề không nhé. Cô cam kết không giảm giá, nhưng cô lại muốn có tiền hoa hồng, do đó cô vẫn làm điều đó. Đúng không nào?”*

Lời tuyên bố tiếp theo này dẫn đến một cuộc thảo luận khác. Thay cho việc chỉ nói về quy

định giá, bây giờ bạn lại đang nói về việc vi phạm cam kết. Đó là một vấn đề lớn hơn nhiều.

## **Hai ví dụ**

Hãy xem xét một số ví dụ về tất cả các kỹ năng đều cần được kết hợp với nhau ra sao. Chúng ta sẽ bắt đầu với một ví dụ đơn giản: Một cấp dưới không có mặt tại một cuộc họp quan trọng và bạn không nghĩ rằng anh ta cố tình quên nó. Bạn không nói gì. Bạn mời anh ta vào phòng của bạn, mô tả thiếu sót bằng cách tạo cảm giác an toàn, và kết thúc với một câu hỏi.

*“Chris à, tôi nhận thấy anh đã quên cuộc họp mà anh đã nhất trí tham dự. Tôi tự hỏi điều gì đã xảy ra. Anh đã gặp một vấn đề gì đó à?”*

Và đây là những gì bạn có: Một đoạn văn đơn giản. Bạn không mở một phiên tòa. Bạn không có một câu chuyện để kể. Bạn đưa người khác đến một chỗ riêng tư, mô tả sự việc (Những gì được mong đợi ngược lại với những gì đang diễn ra), và kết thúc với một câu hỏi. Còn bây giờ bạn đang lắng nghe để biết được nguyên nhân chủ yếu.

Chúng ta hãy khảo sát một vấn đề gay cấn hơn. Bạn đang nói chuyện với sếp về những gì đã xảy ra trong cuộc họp. Bạn nghĩ rằng anh ta hoặc cô ta có thể trở nên phòng vệ, vì vậy bạn bắt đầu bằng cách tạo ra cảm giác an toàn. Bạn thiết lập sự chia sẻ mục đích và sử dụng kỹ năng đối lập.

**BẠN:** Tôi nhận thấy mình đã im lặng trong một hai cuộc họp vừa qua. Tôi biết rằng nó gây phiền hà cho anh khi tôi không đưa ra sáng kiến, vì vậy tôi đã nghĩ về lý do tại sao tôi không làm việc đó. Tôi nhận thấy một số vấn đề khi anh đã dẫn dắt những cuộc họp của chúng tôi. Tôi không dám vượt mặt để giảng giải cho anh biết nên điều khiến cuộc họp như thế nào, nhưng tôi tin rằng nếu tôi có thể thảo luận với anh về điều này, thì nó có thể giúp tôi thực hiện tốt hơn và cũng làm cho bầu không khí thoải mái. Như thế có được không?

**SẾP:** Được thôi, cái gì khiến cậu không thoải mái thế?

Vì bạn đã kể cho chính mình một câu chuyện về sếp của bạn đang làm gì, bạn chia sẻ đường đi nước bước của bạn bắt đầu với những dữ kiện, và sau đó là kết luận một cách dè dặt.

**BẠN:** Vâng, đôi lúc trong cuộc họp hôm nay khi tôi bắt đầu bình luận, anh có chỉ tay về phía tôi và sau đó cắt lời tôi. Tôi không biết đây có phải là điều anh muốn nói hay không, nhưng với tôi, có vẻ như anh cho rằng ý tưởng của tôi là ngốc ngếch và đó là cách để tôi ngừng nói tiếp.

**SẾP:** À đúng, có lẽ tôi đã làm như vậy, nhưng anh biết đấy, tôi chỉ không muốn đi vòng vo khi tôi bắt đồng ý kiến về cái gì đó. Tôi có phải làm thế không nhỉ?

Sếp đang cảm thấy sự phòng vệ, và như vậy bạn bước ra khỏi nội dung và thiết lập cảm giác an toàn.

**BẠN:** Tôi không muốn anh cảm thấy bị tôi công kích. Tất cả những gì tôi đề nghị là anh nói chỉ cần thể hiện sự bất đồng ý kiến theo cách khác với việc anh nghĩ rằng tôi không có năng lực. [Sự đối lập.] Có cái gì đó tôi làm trong cuộc họp khiến anh tức giận? Hay là tôi đã làm không tốt và anh cần phải quan tâm đến tôi? [Chấm dứt với một câu hỏi.]

# TÓM LƯỢC CHƯƠNG

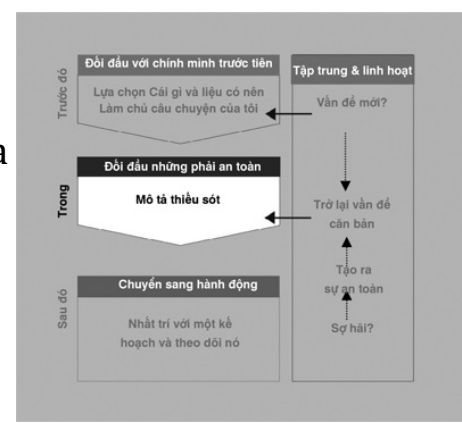
## Mô tả thiếu sót

Mục tiêu tổng thể của chúng ta là đối đầu với cảm giác an toàn. Thay vì dẫn dắt với những kết luận không lành mạnh hoặc buộc tội (cả hai đều tạo cảm giác không an toàn cho người kia), chúng ta chỉ đơn giản là mô tả thiếu sót. Từ đó, chúng ta chăm chú lắng nghe để thấy được hướng nào của mô hình mà chúng ta sẽ theo đuổi. Có vấn đề là do động lực, khả năng hoặc cả hai?

Trong chương này, chúng ta đã cùng khám phá những lời nói đầu tiên thoát ra khỏi miệng chúng ta. Mục đích của chúng ta là tạo cho nó một cảm giác an toàn để giải quyết vấn đề bằng cách làm chủ những giây phút đầu tiên của một cuộc đối đầu. Chúng tôi đã đưa ra những gợi ý:

- Bắt đầu với việc tạo ra cảm giác an toàn.
- Chia sẻ đường đi nước bước của bạn với một câu hỏi.

Chúng ta đã viết nhiều về điều nhỏ bé này. Bạn không muốn khởi đầu bằng sự sảy chân.



## Những nguồn tư liệu bổ sung

Để có những ví dụ xấu và tốt của việc mô tả thiếu sót, hãy ghé thăm trang web: [crucialconfrontations.com](http://crucialconfrontations.com). Trong đó, bạn sẽ tìm thấy những ví dụ bằng video clip về cách làm thế nào để khởi động một cuộc đối đầu, cũng như làm thế nào để đạt được hiệu quả cao.

## Chương tiếp theo sẽ nói về cái gì?

Người kia sắp giải thích rằng tại sao anh ấy hoặc cô ấy làm bạn thất vọng. Điều này có nghĩa là bạn phải biết làm thế nào nếu người kia chưa được thúc đẩy hoặc không có khả năng, hoặc cả hai. Khi đó, bạn sẽ thu được nhiều thông tin bổ ích.

## 4.

*Đây là lý thuyết về động lực của tôi:*

*Nếu bạn véo tai một người nào đó rồi bỏ chạy, thì thân thể người đó cũng đi theo bạn.*

# Tạo động lực cho người khác

*Làm thế nào để giúp người khác muốn hành động*

Hãy nhìn xem chúng ta đang ở giai đoạn nào trong quá trình giải quyết vấn đề. Myra, nhân viên của bạn, không hoàn thành công việc kiểm tra chất lượng quan trọng. Bạn thấy có những vi phạm, bạn quyết định phải giải quyết nó, và cố gắng xác định đúng vấn đề để tháo lộn. Vì đây là lần vi phạm đầu tiên của Myra, nên bạn quyết định nói về nội dung: Cô ấy đã không hoàn thành việc kiểm tra chất lượng. Bạn rất khâm phục Myra, và do đó, rất dễ tạo ra một động cơ tốt. Bây giờ, bạn mô tả vi phạm. Sau khi bạn đã trình bày vấn đề một cách ngắn gọn và hiệu quả, Myra phản ứng lại.

## HÃY NHỚ CHẨN ĐOÁN

Cách mà Myra phản ứng lại sự mô tả về thiếu sót của bạn sẽ quyết định bạn phải làm gì tiếp theo. Cô ấy là người quyết định hướng đi của bạn, chứ không phải bạn. Bạn sẽ biết mình đang đi tới đâu bằng cách chẩn đoán nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Đó là vấn đề về động lực, khả năng, hoặc cả hai? Nếu Myra nói: “Tôi không thể làm việc mà anh yêu cầu”, thì bạn cần phải tìm hiểu tại sao. Khả năng nào trong ba khả năng bắt buộc đang vào cuộc? Nếu Myra đáp lại: “Anh cứ nói tiếp đi. Có chuyện gì mà ghê gớm vậy? Đó là công việc vất vả và ngốc nghếch. Tôi không nhất thiết phải làm nó, có đúng không?”, thì rõ ràng đó là vấn đề về động lực. Cái gì trong sự bắt buộc đang diễn ra ở đây?

Việc nêu lên và giải quyết tất cả nguyên nhân chủ yếu của vấn đề đòi hỏi rất nhiều kỹ năng. Nếu bạn quên mất chỉ một rào cản, thì người khác sẽ không có khả năng thực hiện. Nếu bạn hiểu sai động lực chủ yếu thì bạn cũng đã bấm sai nút khởi động rồi. Bạn cũng sẽ phải từ bỏ mong muốn đưa ra những ảnh hưởng lớn để tạo động lực (rất dễ và nhanh). Cả hai phương pháp đều hấp dẫn, nhưng cũng đều sai lầm.

## VẤN ĐỀ SẮP TRỞ NÊN PHỨC TẠP

Chúng ta bắt đầu cuộc hành trình vào miền đất của nhiều nguyên nhân đa dạng với một lời cảnh báo: Vấn đề sắp trở nên phức tạp. Chúng ta cũng có một lời hứa: Nếu bạn tuân theo thực tiễn tốt nhất của những người thường đón nhận những cuộc đối đầu quyết định và giải quyết chúng tốt, bạn cũng sẽ thành công.

Sau khi hăng giọng và ngập ngừng vài giây, Myra giải thích rằng cô ấy thật sự không muốn làm công việc đó và hỏi: “Cái gì mà ghê gớm thế? Nó có thật sự đáng để nỗ lực?” Từ lời đáp lại này, chúng ta sẽ kết luận rằng cô ấy thiếu động lực. Những dấu hiệu khác chứng tỏ một người không có động lực bao gồm: “Tôi có việc quan trọng hơn cần làm”. “Đó không phải là ý tưởng để thay đổi công việc của tôi.” “Nếu anh nghĩ tôi đang định làm việc gì đó không đúng với công việc của tôi, thì anh đã nhầm”. Tất cả đều hướng vào động cơ chủ yếu. Tất cả đều ngụ ý “Tôi quyết định không làm việc đó.”

Chúng ta làm thế nào để thúc đẩy Myra? Chúng ta phải làm gì để Myra “diễn hành theo nhịp trống” của chúng ta chứ không phải của cô ấy? bạn có với được đến tâm hồn của người khác bất chấp quyền lực hay địa vị của họ, hoặc tốt hơn nữa là bất chấp quyền lực hay địa vị của bạn, và thúc đẩy họ làm những gì họ đã hứa không?

**Lưu ý:** Quyền lực của bạn không quan trọng với tất cả những điều đó. Thật ra, trong nhiều



trường hợp, càng nghĩ rằng bạn cần sử dụng quyền lực để gây ảnh hưởng với người khác thì bạn sẽ càng không làm tốt điều đó. Hãy kiên trì đi tiếp cùng chúng tôi, và bạn sẽ biết tại sao.

# ĐỪNG ĐƠN GIẢN HÓA ĐỘNG LỰC MỘT CÁCH THÁI QUÁ: MỘT BÀI DIỄN VĂN NGẮN

Khi người nào đó khiến bạn thất vọng và cố ý làm như vậy, với đầy đủ hiểu biết về những gì anh ta hoặc cô ta đang làm, bạn sẽ rất muốn đổi đầu với kẻ ích kỷ này. Ví dụ, bạn còn nhớ những gì cậu bạn trai thời trung học đã làm với bạn? Anh ta không đón bạn đến một cuộc vui chơi, đã lỡ hẹn với bạn vì cảm thấy mệt mỏi. Anh ta thay đổi hoàn toàn ý định vào phút cuối cùng. Và sau đó, hãy đoán xem điều gì xảy ra? Anh ta không nói gì với bạn, phóng qua cửa nhà bạn trong chiếc ô tô màu đỏ táo của anh ta, và sau đó vỗ tay chào đón một đứa con gái mất nét mới chuyển từ California đến trong khi bạn ngồi ở hiên trước nhà và đang nắm chặt một bông hoa đã héo rũ.

Khi nói đến động lực, luôn xuất hiện những tên vô lại thiếu suy nghĩ trong tâm trí chúng ta. Chúng ta nhớ đến những người đã cố tình không thực hiện lời hứa, và kết quả là đã cho chúng ta một “cú đá” trong lòng. Bạn có biết tại sao họ lại gây ra cho chúng ta nỗi đau buồn không? Bởi vì họ không quan tâm. Họ không có chung những ước muốn và nhu cầu như chúng ta. Họ không đi cùng cỡ giày với chúng ta. Khi bạn nghĩ về điều đó, không phải cuộc đời nào cũng đều xuống dốc, có phải không? Nếu chúng ta có thể tìm ra cách để làm cho bạn bè, gia đình, đồng nghiệp, và đặc biệt là các sếp hiểu được chúng ta, chia sẻ mơ ước của chúng ta, và cũng muốn cái mà chúng ta muốn, thì liệu cuộc sống có phải là một chiếc bánh sôcôla lớn không?

## Động lực với chữ Đ viết hoa

Khi những người khác cố tình thất hứa, đặc biệt khi họ làm chúng ta đau buồn, chúng ta muốn thúc đẩy những con người tội lỗi mà toàn bộ khái niệm động lực chiếm phần rất lớn. Chúng ta nghĩ về Động lực với chữ Đ viết hoa: Những lời nói có cánh vang khắp đại hý trường La Mã cùng với đám đông đang reo hò. Hoặc có lẽ chúng ta hình dung động lực giống như sử dụng sức mạnh chân thực trong một cú đánh đầy thỏa mãn và có tính báo thù. Hoặc có lẽ chúng ta nghĩ về nó như một chiếc túi dụng cụ chứa đầy những kỹ thuật thông minh, chỉ là đối trá đủ để lừa gạt con người vào sự tuân thủ, nhưng trông có vẻ chân thành đủ để duy trì lớp sơn bóng bẩy của trình độ chuyên môn.

Vào một ngày đẹp trời, có thể là ngày đẹp nhất của chúng ta, chúng ta nghĩ về động lực như đã từng được biết là “nghệ thuật của việc làm cho mọi người làm những gì mà bạn muốn vì họ muốn làm điều đó.”

Tất nhiên, không có quan điểm nào ở đây đặc biệt hữu ích. Tất cả đều dẫn tới hành vi mà cuối cùng khiến chúng ta gặp rắc rối. Thậm chí, với lời phát biểu trích thượng, ngọt ngào giả tạo, chúng ta nghĩ rằng công việc làm cho mọi người muốn cái chúng ta muốn chứa đầy rẫy những vấn đề. Nó chỉ làm việc khi chúng ta thông suốt (những gì chúng ta muốn luôn đúng).

Trong thâm tâm, quan điểm làm thế nào để thúc đẩy người khác của chúng ta chất chứa những phương pháp lỗi thời và những ý nghĩ tra tấn chồng chất lên nhau. Chúng ta tin tưởng rằng những người lãnh đạo tốt tạo động lực cho con người bằng cách trộn lẫn hai phần uy tín, một phần cả gan, và một chút sợ hãi lạnh mạnh thành một ly cốc-tai động lực hoàn hảo. Nhưng chúng ta đã nhầm.

Với thời gian và sự thử nghiệm liên tục những lý thuyết gây ảnh hưởng yếu ớt này, ở đây có cái gì đó đã xảy ra với suy nghĩ của chúng ta.

## Cái gì xảy ra với những đứa trẻ đó?

Căn hộ bạn đang ở có chỗ đỗ xe đặt trước rất tiện lợi ở ngay phía trước lối vào nhà. Không may, những người thuê căn hộ ở tầng trên có ba đứa con tuổi mới lớn, mỗi đứa có một chiếc ô tô. Chúng hình như rất thích để xe vào chỗ của bạn. Mỗi lần chúng ép buộc bạn bỏ những khối đánh dấu chỗ đỗ xe của bạn, bạn buộc phải lê bước khắp nơi dưới cơn mưa phùn độc ác như ở Seattle, trong khi nghĩ về một bài diễn văn kêu gọi đóng góp cho Hiệp hội trợ giúp trẻ vị thành niên ngoài vòng pháp luật.

Bạn đã có lần nói chuyện với cha mẹ của bọn trẻ về vấn đề này. Bạn đã cư xử với thái độ tốt nhất. Bạn chẳng dư thừa sự mê hoặc, hoặc chơi một bài đàn tình cảm và chắc chắn là bọn nhóc ấy tỏ ra buồn phiền một cách chân thành và sâu lắng nhất. Việc đó khá cảm động. Sau đó, bọn nhóc chừa lại chỗ đỗ xe của bạn chỉ có 12 tiếng đồng hồ, rồi chúng lại tiếp tục với những mảnh khoe cũ. Rõ ràng là chúng chỉ xin lỗi cho những gì bạn nói với chúng, chứ không phải vì chúng đã gây ra vấn đề cho bạn. Về điểm này, bạn hoàn toàn ý thức được những lựa chọn của bạn. Bạn biết rằng nếu bạn đe dọa những người hàng xóm, có thể họ sẽ thay đổi ý kiến. Nhưng bạn không muốn trở thành loại người như vậy. Bạn đang hoang hơn nhiều. Do vậy, bạn rút lui, rồi mua một chiếc ô lớn hơn, và thấy thỏa mãn với ý nghĩ rằng mặc dầu bạn đã phải uống thuốc và đang đau đớn, bạn vẫn chưa biến thành một lão già thô lỗ quái gở mà bạn đã thề không bao giờ trở thành người như vậy. Chỉ vì bạn coi khinh những người ngu dốt này, nhưng không có nghĩa là phải khó chịu về chuyện đó.

Loại suy nghĩ này dẫn dắt một sự lưỡng phân sai lầm. Bạn tin rằng ngay cả khi điều đó là đúng đắn, thì bạn phải nêu lên vấn đề hiện hữu, hoặc thúc đẩy những chú nhóc này bằng sức mạnh và những lời đe dọa. Chỉ có hai lựa chọn. Và vì bạn không muốn trở thành người hay đe dọa và lăng mạ, bạn thề giống như lời thề của thầy tu. Sự im lặng không phải là một sự phản bội; nó là một thứ đạo đức phải tuân theo. Tuy nhiên, nếu hoàn cảnh đòi hỏi một cách tiếp cận mạnh mẽ hơn, bạn sẽ thấy thoải mái với ý nghĩ kết quả sẽ biện hộ cho phương tiện. Rốt cục, nó là chỗ đỗ xe của bạn, và không phải lỗi của bạn, rằng những gã mà bạn đang đối đầu chỉ phản ứng khi chúng sợ hãi. Miễn là bạn tin rằng lực thúc đẩy chủ yếu nằm sau mọi hành vi là sự lo sợ, bạn có một sự tha lỗi trong thâm tâm để đi tới sự im lặng hoặc bạo lực.

## TÌM ĐẾN NGUỒN GỐC CỦA ĐỘNG LỰC

Trái với điều hoang đường phổ biến, bạn không cần phải trở thành người tạo động lực có hiệu quả bằng cách sử dụng sức mạnh hoặc khiêu khích sự sợ hãi. Thật ra, sẽ tốt hơn nếu chúng ta không nghĩ về mình như là những người có sứ mệnh to lớn, được trao lên vai gánh nặng thách thức là đem lại sự chết chóc cho cuộc sống bằng những phương pháp tạo động lực khác nhau. Kiểu suy nghĩ không hoàn mỹ đó sẽ đưa chúng ta đến rắc rối.

Chúng ta đừng quên Melissa ở phần Giới thiệu, người tốt nhất trong những người tốt nhất trên mảnh đất của những năm đầm đập xuống bàn. Cô ấy quá nhỏ bé để đe dọa bất cứ ai, và hiếm khi, nếu có khi nào đó, khiến cô ấy phải sử dụng quyền hạn chính thức hoặc sức mạnh địa vị của cô ấy. Thật ra, những quyền lực mà bạn có rất nhỏ bé, không đủ để tạo động lực cho người khác. Hãy nhớ, chúng ta đã thấy những người gần như không có thẩm quyền gì để thúc đẩy những ông chủ của họ.

Động lực thật nhỏ bé để làm nên ảnh hưởng, sự gan dạ hoặc thậm chí là tài năng. Thật ra, động lực là những mong đợi, thông tin và trao đổi thông tin.

## Sự mong đợi sẽ thay đổi mọi thứ

Chúng ta hãy bắt đầu một cách chính xác hơn, mô tả về động lực ít khoa trương hơn, chỉ bằng một sự thật giản đơn: Con người luôn được thúc đẩy. Nói người nào đó chưa được thúc đẩy thì rõ ràng là sai. Thứ nhất, con người vẫn luôn vận động cơ bắp của họ, họ được thúc đẩy để làm cái gì đó. Thứ hai, động lực được điều khiển bởi trí não. Con người lựa chọn hành vi của họ. Thứ ba, động lực chịu ảnh hưởng của gần như là vô số nguồn lực, cả bên trong và bên ngoài. Đây là cách não người và thế giới xung quanh kết hợp với nhau để dẫn tới hành vi cá nhân. Con

người nhận biết trước. Khi quyết định làm gì, họ hướng tới tương lai và hỏi, hành vi đặc biệt này sẽ mang lại những gì? Họ chọn một hành động này chứ không phải hành động khác vì họ đang đánh cược rằng hành động đó sẽ cho kết quả tốt nhất. Vì bất kỳ hành động nào mang lại một sự kết hợp những kết quả, dù tốt và không tốt, đều là tổng số của một số kết quả điều khiển hành vi. Nếu muốn con người hành động theo cách khác, thì bạn phải cho họ biết cách đó sẽ mang lại những kết quả tốt hơn như thế nào.

Những yếu tố làm động lực giảm sút: Thay đổi quan điểm về kết quả của những người kia và hành vi mà họ sẽ tuân theo.

Bạn định thúc đẩy những người khác thay đổi hành vi của họ như thế nào? Bạn làm thế nào để những người kia hiểu rằng quan điểm hiện hữu của họ về kết quả là không chính xác hoặc chưa đầy đủ? Cần phải làm gì để thay đổi những mong đợi hoặc các kết quả dự kiến?

## BA CÁCH TIẾP CẬN NÊN TRÁNH

Có một điều chắc chắn là: Ba phương pháp phổ biến uy tín, sức mạnh và tiền bạc đều không hiệu quả. Chúng đều có tiềm khả thay đổi quan điểm của con người, và như vậy chúng đều có khả năng để thay đổi những hành vi của con người. Nhưng không may, những phương pháp độc đoán này có thể gây nguy hiểm và hiếm khi duy trì được hành vi trong thời gian dài. Vậy mà những phương pháp này vẫn rất phổ biến. Thật ra, chúng chiếm một vị trí gần như thần thánh trong văn học hiện thời. Chúng ta hãy lần lượt xem xét từng phương pháp.

### Đừng dựa vào uy tín

Đã đến lúc cần xóa bỏ một điều hoang đường. Để trở thành người tạo động lực hiệu quả, bạn không nhất thiết phải là một người đáng sợ. Hàng ngày, những hành động tạo động lực luôn rất tinh tế, hiếm khi tạo ra nỗi sợ hãi, và không cần phải thuyết trình nhiều. Tuy vậy, điều hoang đường về uy tín vẫn tiếp tục phát triển.

Sách báo, các chương trình truyền hình và phim ảnh phát những cảnh được dàn dựng để khiến khán, thính giả há hốc miệng vì khâm phục. Ví dụ, trong vở kịch về Chiến tranh lạnh “Thủy triều đỏ”, có cảnh một sĩ quan hải quân, do diễn viên Denzel Washington thủ vai, đang đọc bài “diễn văn dài” cho một nhân viên điện đài trẻ về kỹ năng và sự tập trung của người nắm giữ số phận thế giới.

Chàng trai đáng thương phải sửa ngay chiếc máy phát sóng radio của tàu ngầm và cho nó chạy để biết liệu chiếc tàu ngầm có nên phóng tên lửa hay không. Nếu anh ta không sửa được thì thuyền trưởng sẽ buộc phải phóng vũ khí hạt nhân của tàu ngầm một cách mù quáng, rồi kẻ thù trả đũa, và cuối cùng hủy diệt thế giới mặc dù có thể không cần thiết.

Trong thực tế, chàng trai đáng thương có lẽ sẽ suy sụp vì sức ép này. Thật ra, sự căng thẳng sẽ làm con người suy nhược đến nỗi một người lãnh đạo thông minh cũng cần phải sử dụng đến quyền lực của mình để hỗ trợ. Nhưng các nhà viết kịch bản phim cũng là con người. Họ mắc lỗi quy kết chủ yếu vì đã tạo ra một nhân viên điện đài không cần sự hỗ trợ. Anh ta cần có nghị lực. Rõ ràng là, anh ta đã sửa được chiếc radio bởi vì anh ta muốn làm cái gì đó để cứu thế giới khỏi bị hủy diệt hoàn toàn.

Denzel đã đọc một bài diễn văn thật sự “nóng”. Nước mắt giàn giụa, nhân viên điện đài quay sang đồng sự và nhắc anh ta đừng làm việc cẩu thả vì nếu không sẽ xảy ra một cuộc hủy diệt bằng hạt nhân thay vì chơi trò chơi với chiếc radio hay bất cứ điều gì mà họ đang làm.

Denzel đọc bài diễn văn, nhân viên điện đài có cảm hứng phù hợp, và vâng, những khán giả xen vào những tràng vỗ tay. Uy tín làm nên một vở kịch hay; tuy nhiên, nó có giá trị rất ít để lãnh đạo. Những gì còn lại đảm bảo rằng bạn không cần phải có uy tín để gây ảnh hưởng.

# Đừng sử dụng quyền lực

Chúng ta hãy chuyển sang lối lớn tiếp theo. Sức mạnh thô bạo được áp dụng một cách khó khăn, đau đớn, có thể làm lay chuyển thân thể, thậm chí có thể khiến con người hành động theo những cách thức mới, nhưng nó hiếm khi lay chuyển được trái tim và khối óc. Trái tim và khối óc được thay đổi để mở rộng sự hiểu biết và sự thực thi mới. Ngược lại, sử dụng quyền lực một cách trắng trợn và lạm dụng, chỉ bảo đảm cho sự tuân thủ cay đắng và ngắn hạn. Có một thực tế là những bậc cha mẹ và nhà lãnh đạo thường sử dụng quyền lực như là công cụ đầu tiên để thúc đẩy những người khác. Họ không muốn phải nói quá nhiều, họ tin rằng đó là cách đơn giản nhất để thay đổi suy nghĩ của con người về một số hệ quả hiện hữu, thông qua việc quản lý những hệ quả đau đớn và mới mẻ của mình. Đó là một khái niệm đơn giản và rất dễ thực hiện. Sau đây là những ví dụ:

- “Cuối mùa hè rồi!”
- “Nếu anh không hoàn thành dự án đúng thời hạn, anh sẽ bị sa thải!”
- “Nếu cô lại nói xấu sau lưng tôi như thế, cô sẽ bị cấm bay cho đến khi...”

## *Lý do chúng ta dựa vào quyền lực một cách trực giác*

Chúng tôi đã gợi ý rằng chúng ta thường có quan điểm mang tính khuynh hướng chứ không phải mang tính hoàn cảnh về người khác. Nếu người khác gây ra cho chúng ta nhiều đau khổ, thì chúng ta tin rằng họ phải xấu tới tận tâm can. Ảnh hưởng mà người khác tác động lên chúng ta càng ghê gớm thì giả thiết của chúng ta về tính cách của họ càng xấu. Chúng ta cho rằng họ vốn rất ích kỷ. Thậm chí họ có thể vui vẻ trên sự đau khổ của chúng ta. Họ là những người lãnh đạm. Và đây là điều khó chịu: Chúng ta tin rằng những người khác chỉ có khả năng ích kỷ mà thôi. Đó là gen di truyền của họ rồi. Đó là khuynh hướng của họ mà. Đó không phải là một sự lựa chọn; đó là một lời kêu gọi.

Khi nói đến những chiến lược gây ảnh hưởng, ý nghĩa của quan điểm mang tính khuynh hướng của con người cần được làm rõ. Các cá nhân sẽ không thay đổi tính cách của họ chỉ vì sự kiên nhẫn và khả năng chịu đựng lâu dài của chúng ta. Chúng không thể thay đổi cách cư xử của họ sau khi chúng ta nói với họ một lời cổ vũ truyền cảm. Thật ra, họ sẽ không thay đổi những tính cách cố hữu và bất biến của họ vì bất cứ điều gì mà chúng ta nói. Họ không thể thay đổi.

Và bây giờ, một bước nhảy trong lập luận logic sẽ bẻ gãy bất cứ ghi chép nào của tay đua xe máy mạo hiểm Evil Knievel: để thay đổi những tính cách xấu đã ăn sâu bén rễ, chúng ta phải sử dụng những lời đe dọa. Bạn còn nhớ những chú nhóc luôn chiếm chỗ đỗ xe của bạn không? Chúng sẽ bị trừng phạt. Bạn có nhớ người công nhân ở nhà máy sản xuất gỗ dán được chở đến bệnh viện không? Anh ta xứng đáng bị như thế. Đó không phải là lỗi của người giám sát, chàng trai này đã phản ứng một cách logic.

## *Cảnh báo: Bạn sắp làm một điều ngu ngốc đấy*

Cái gì đã làm cho quyền lực phải giảm sút? Chúng ta hãy coi nó như một lời cảnh báo. Chúng ta càng cảm thấy cần áp dụng sự bắt buộc, bằng chứng là những suy nghĩ của chúng ta, thì vấn đề sẽ càng nhiều. Trong phim Seinfeld, George Costanza đã nói: “Không phải họ, mà là chúng ta”. Tất nhiên, quyền lực được đưa ra để thúc đẩy họ. Chúng ta thử đi thử lại, và không thấy có hiệu quả. Sau đó, chúng ta trở nên giận dữ. Chúng ta tự thuyết phục mình rằng chúng ta cần sử dụng quyền lực để giải quyết vấn đề, và chúng ta rất thích làm như vậy. Đó là vì chúng ta đang suy nghĩ với phần “não thần lẩn” cảm lạnh và chứa đầy adrenalin.

Những tia sáng cảnh báo cần phải chiếu ra mỗi lần chúng ta cảm thấy bị bắt buộc phải thò tay vào túi công cụ gây ảnh hưởng của chúng ta và rút ra một cái búa: Nếu không biết kìm nén trước khi quá muộn thì chúng ta sẽ phải trả giá.

# Cái giá phải trả của sự ép buộc

## *Sự ép buộc giết chết những mối quan hệ*

Mỗi khi quyết định sử dụng quyền lực của mình để gây ảnh hưởng với người khác, đặc biệt nếu chúng ta cảm thấy hân hoan và nôn nóng, thì chúng ta sẽ phá vỡ mối quan hệ. Chúng ta chuyển từ việc thụ hưởng một mối quan hệ lành mạnh dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau sang việc thiết lập một trạng thái căng thẳng (giống như bị cảnh sát theo dõi).

Mỗi lần chúng ta ép buộc người khác phải “khom lưng” với chúng ta, thì điều đó sẽ tạo ra một môi trường làm việc cô đơn và tách biệt. Nó khiến cho sự kính trọng lẫn nhau và tình bằng hữu trở nên xa lạ. Những câu pha trò vui vẻ kèm theo sự kè vai sát cánh với đồng nghiệp mà ta khâm phục và luôn giúp đỡ lẫn nhau cũng rời bỏ ta. Tinh thần đoàn kết hành động để vượt qua khó khăn chung cũng không còn nữa.

Đó là những điều kinh khủng mà chúng ta sẽ phải gánh chịu khi quyết định đưa quyền lực vào quá trình thúc đẩy người khác. Mối quan hệ của chúng ta với những người khác sẽ thay đổi vĩnh viễn. Chúng ta đã làm thay đổi, từ các đối tác kính trọng lẫn nhau thành những người vũ phu đáng sợ, và sau đó chúng ta phải trả giá.

## *Sự ép buộc thúc đẩy sự phản kháng*

Khi chúng ta sử dụng sự bắt buộc để gây ảnh hưởng nhằm mục đích tạo ra thay đổi, mọi người hiểu một cách trực giác là chúng ta làm thế bởi vì chúng ta tin rằng họ có động cơ xấu. Chúng ta không tôn trọng họ. Thêm vào đó, nó truyền đi một thông điệp rằng chúng ta chỉ quan tâm đến mục đích của chúng ta mà không quan tâm đến mục đích của họ. Nói cách khác, nó phá hủy cảm giác an toàn. Và khi cảm giác an toàn biến mất, những người này ngay lập tức trở nên phòng thủ. Cuối cùng, họ chống lại những ý kiến của chúng ta, lờ đi những quy định. Mỗi lần như vậy, chúng ta bản thân tự hỏi liệu họ có thật sự làm những gì chúng ta yêu cầu hay không. Bằng cách tiêu diệt cảm giác an toàn, vội vàng sử dụng sự ép buộc vì cho rằng nó là cần thiết để giải quyết vấn đề, thì cuộc đàm phán quyết định sẽ không hiệu quả.

## **“Đồ con lợn”**

Các công nhân nhà máy gỗ dán không đơn giản chỉ đứng bên lề và nhìn chiếc xe cấp cứu chở người bạn của họ tới bệnh viện. Họ hiểu những gì đã xảy ra. Mỗi lần họ thấy khó chịu với một người giám sát, họ lấy một miếng gỗ dặt tiền và ném vào chiếc máy mài lớn mà họ gọi là “Đồ con lợn” để thành mùn cưa có giá rẻ như bèo. Tình hình sản xuất suy giảm nghiêm trọng, và những người giám sát bị cấp trên khiển trách. “Các anh làm ăn thế nào mà sản xuất đình đốn vậy?” Và nếu các cuộc chiến như thế cứ tiếp diễn, thì những số liệu về tình hình sản xuất thậm chí còn tồi tệ hơn, “Đồ con lợn” cứ ngày càng to béo thêm thì những người giám sát sẽ bị sa thải.

Tất nhiên, đa số các gia đình và tổ chức đều không có những “đồ con lợn” như thế, nhưng người ta sẽ tìm ra những cách khác để đáp trả. Họ làm tất cả những việc mà bạn yêu cầu, ngay cả nếu những việc đó hoàn toàn sai trái. Họ không cống hiến hết mình. Họ phàn nàn nhiều hơn. Họ không còn tập trung vào công việc.

Có lẽ, mất mát nên tránh nhất của mỗi tổ chức là mất mát nghị lực do người nào đó lạm dụng quyền lực của họ.

## *Sự ép buộc không thể kéo dài*

Trở lại những năm giữa thập kỷ 1930, Kurt Lewin, cùng với một số đồng nghiệp của ông, tiến hành một nghiên cứu rất thú vị đã mãi mãi đặt dấu chấm hết cho quan niệm rằng quyền lực mang lại kết quả bền vững. Các nhà nghiên cứu phân loại ngẫu nhiên những người lãnh đạo thành một trong ba phong cách lãnh đạo: độc đoán, không can thiệp và dân chủ. Sau đó, các đối tượng nghiên cứu này sử dụng phong cách đã được gán của mình để lãnh đạo một đội sản xuất. Đúng như mong đợi, phong cách độc đoán (dựa trên quyền lực) tạo ra kết quả cao nhất khi người lãnh đạo tham gia vào quá trình. Đúng như mong đợi, sự ép buộc mang lại kết quả thấp

nhất khi ngư-ời lãnh đạo không tham gia vào quá trình. Khi mọi người làm việc chỉ để khỏi phải sợ hãi, và một khi nỗi sợ hãi được loại bỏ, thì động lực đó là để tiếp tục tuân theo mệnh lệnh.

## Cẩn thận với những phần thưởng

Đây là những lỗi thông thường cuối cùng về động lực: vội vàng sử dụng những phần thưởng không xứng đáng để thúc đẩy. Các bậc cha mẹ từ lâu đã biết rằng không nên mắc sai lầm này thông qua những nỗ lực thưởng cho những hành động xứng đáng được thưởng đã bị phá sản của họ.

Ví dụ, nếu bạn muốn con bạn đọc sách, hoặc hơn nữa là thích đọc sách, đó có phải là cách tốt nhất để khiến chúng rời xa chương trình ti vi và trò chơi điện tử? Nhưng thậm chí còn hơn thế, nhiều bậc cha mẹ đã chọn cách này và cho tiền để con họ đọc sách. Về lý thuyết, nếu bạn cho chúng tiền thì chúng sẽ đọc, và nếu chúng đọc, thì chúng sẽ yêu thích sách vở. Không may, những phần thưởng không chính đáng thường giết chết sự thỏa mãn bản năng. Những đứa trẻ này đọc sách chỉ vì tiền, chứ không phải vì lợi ích của việc đọc sách. Khi bạn không thưởng tiền nữa, chúng lại ngồi xem ti vi hoặc chơi trò chơi điện tử.

Tương tự, nếu bạn liên tục sử dụng những phần thưởng đặc biệt để khuyến khích mọi người làm những công việc thường lệ của họ, thì giống như xúc nước hoa cho kết quả bạn đang “gài mìn” hoặc thậm chí tiêu diệt sự thỏa mãn mà họ có được do làm công việc đó. Nó cũng khiến họ không còn chú ý đến những lý do chính đáng của công việc. Khi áp dụng vào các hành vi thường lệ, phần thưởng không chính đáng tạo ra sự nhầm lẫn về mục đích. Phần thưởng đặc biệt cần phải được để dành cho thành tích đặc biệt.

## GIẢI PHÁP

Quyền lực, phần thưởng và uy tín không phải là không bao giờ có hiệu quả hoặc không bao giờ nên sử dụng. Vấn đề là, không nên sử dụng chúng quá vội vã, và có lẽ sẽ luôn có những phương pháp tốt hơn. Ví dụ, những bậc cha mẹ hiểu biết và những nhà lãnh đạo có tầm ảnh hưởng thường sử dụng kỹ năng dạy dỗ của họ. Họ chỉ dẫn bằng cách sử dụng một phần của mô hình mà chúng tôi đã xây dựng trong Chương 2.

## Thăm dò những hệ quả tất nhiên

Khi bạn quan sát những người đã được những ông chủ, đồng nghiệp và những người yêu mến họ xác nhận rằng họ là người giải quyết những cuộc đối đầu quyết định giỏi nhất, không ngạc nhiên là họ đã thay đổi trái tim bằng cách thay đổi tâm trí của con người.

Những người gây ảnh hưởng (tác nhân xoay chuyển) có hiểu biết nhận ra rằng họ có thể thúc đẩy mọi người hành động bằng cách sử dụng quyền lực lãnh đạo của họ hoặc đưa ra những phần thưởng. Họ cũng biết rằng đối với ba lĩnh vực: bản thân, những người khác và các việc, còn có những nhân tố khác tốt hơn tiền thưởng rất nhiều, rằng để thúc đẩy hành động không nhất thiết phải có người chỉ huy hoặc dọa dẫm. Những nhân tố hấp dẫn này là gì? Chúng là những hệ quả tất nhiên liên quan đến bất kỳ hành vi nào. Ví dụ, nếu bạn không kiểm soát tốt bệnh đái đường của bạn, thì sau này bạn sẽ phải đối mặt với những ca phẫu thuật. Đó là một hệ quả tất nhiên. Nếu bạn không tuân theo đúng những cam kết, bạn sẽ tạo thêm sự căng thẳng cho sếp của bạn, người phải đoán xem nên làm cái gì. Đó cũng là một hệ quả tất nhiên. Nếu bạn đưa ra những lời bình luận mang tính chế nhạo và chua cay khi vợ bạn không có cảm hứng, cô ấy sẽ rút lui và cảm thấy ảnh hưởng của bạn ít tự phát hơn dù cho nỗi thán lán của bạn đang nói gì với bạn. Đó là một hệ quả tất nhiên.

Tất cả những hoạt động mang tính xã hội của chúng ta sẽ đưa đến một chuỗi sự kiện ảnh

	Động lực
Bản thân	Vui thích hay khó chịu
Những người khác	Khen ngợi hay áp lực
Các sự việc	Củ cà rốt và chiếc gậy

hưởng đến người khác, có khi lôi kéo nhiều người khác ở nhiều nơi vào cuộc. Chuỗi sự kiện này tạo ra một số hệ quả. Trong những hệ quả này, có một tập hợp con của những hệ quả “tất nhiên” tồn tại độc lập với sự can thiệp của một nhân vật có uy quyền. Những phương pháp này không đòi hỏi phải ép buộc, không cần phải trợ tráo, và cũng không cần uy tín. Không bậc cha mẹ nào phải nhúc nhích một ngón tay; không ông sếp nào phải ký quyết định kỷ luật. Những hệ quả tự nhiên luôn hiện diện và luôn là một nguồn lực tiềm tàng của động lực.

Tất nhiên, không phải tất cả những hệ quả tự nhiên đều tạo động lực cho con người với mức độ ngang nhau. Đây là một ví dụ:

*“Khi bạn cắt ngang lời Jimmy, điều đó sẽ làm tổn thương lòng tự trọng của anh ấy đấy.”*

*“Tốt, dù sao thì tôi cũng không thích anh ấy nữa.”*

Những hệ quả tạo ra những lý do đằng sau mọi hành vi. Như vậy, những người gây ảnh hưởng có hiểu biết thúc đẩy những người khác bằng việc tìm kiếm hệ quả: Họ giải thích về những hệ quả tự nhiên cho đến khi tìm được một hoặc một số hệ quả nữa mà người khác quan tâm. Khi bạn bắt đầu tìm kiếm hệ quả của mình, công việc của bạn là làm cho những cái vô hình trở nên hữu hình trong khi vẫn duy trì được cuộc đối thoại.

### ***Làm cho cái vô hình trở nên hữu hình***

Khi thăm dò những hệ quả tất nhiên, công việc ban đầu của bạn là giúp đỡ những người khác tận mắt nhìn thấy những hệ quả mà họ chưa nhìn thấy (hoặc nhớ). Điều đó xảy ra vì nhiều hậu quả liên quan đến một hành vi đặc biệt dài hạn hoặc xuất hiện ngoài tầm nhìn. Công việc của bạn là làm cho những cái vô hình trở nên hữu hình. Sau đây là sáu phương pháp để làm việc đó.

### ***Liên kết những giá trị hiện có***

Khi xem xét tất cả các hệ quả, bạn có thể bàn luận với người khác, chú ý tới những giá trị cốt lõi của người đó. Anh ấy hoặc cô ấy quan tâm đến điều gì nhất? Đây sẽ là điểm đặt đòn bẩy tốt nhất của bạn. Sau đó, hãy giúp người khác thấy rằng những giá trị của cô ấy hoặc anh ấy sẽ tốt hơn nếu được thực thi thông qua tiến trình mà bạn đang đề xuất. Nếu bạn đã tạo ra đủ cảm giác an toàn, thì bạn có thể nói thẳng về bất kỳ vấn đề nào. Chúng ta hãy xem xét một ví dụ của việc nói với vợ hay chồng, người đã trải qua hai cuộc giải phẫu phải truyền máu những vẫn tiếp tục ăn không biết chán:

*“Em yêu ơi, anh thật sự tin rằng nếu thói quen ăn uống của em không thay đổi, thì em sẽ không nuôi nổi con chúng ta đâu, anh cũng vậy. Em có quan tâm đến điều này không? Em nghĩ sao?”*

Ở đây, bạn đang đối đầu với người mà mình yêu quý, với thói quen ăn uống của cô ấy chứ không phải cần nhắc nhở hoặc công kích. Bạn đang liên kết tới những giá trị cốt lõi của cô ấy xung quanh việc giúp đỡ và nuôi dạy con cái.

### ***Kết nối những lợi ích ngắn hạn với những đau khổ dài hạn***

Hãy nói về sự thích thú ngắn hạn mà một người đang trải qua sẽ liên quan mật thiết đến những vấn đề dài hạn như thế nào. Đây thực chất là nhiệm vụ thường xuyên của những người làm cha mẹ:

*“Nếu con cứ tiếp tục xem ti vi mà không chịu làm bài tập ở nhà, thì con sẽ bị điểm xấu, con sẽ không thi được vào trường tốt, con sẽ không có được một công việc tốt, con sẽ không có nhiều tiền, và con sẽ không bao giờ làm chủ được cuộc đời mình, Porsche ạ.”*

Bạn có thể không nói chính xác những từ này, nhưng ít nhất, đây là một phần của lộ trình mà bạn đang có trong đầu, và là lộ trình mà bạn muốn con bạn cùng chia sẻ, có lẽ chỉ trừ phần nói về chiếc xe hơi mà con bạn rất thích.

Phương pháp xác định rõ những hệ quả dài hạn hoặc những hệ quả tiêu cực trong tương lai này cũng được áp dụng vào nhiều công việc thường ngày:

*“Tôi cho rằng thật phiền phức khi phải kiểm tra đi kiểm tra lại các cuộc hẹn gặp mà cô đã ghi trên lịch hẹn của tôi, nhưng tỉ lệ lỗi hẹn của chúng ta hiện nay cao đến nỗi trợ lý của những vị giám đốc khác luôn phải gọi tôi để yêu cầu xác nhận. Tôi e rằng danh tiếng của cô ở công ty này đang bị tổn hại nếu chúng ta không giải quyết vấn đề này.”*

### **Chú trọng vào những lợi ích dài hạn**

Đây là khía cạnh khác của nghĩa vụ làm cha mẹ. Nó cũng là sự dự báo trước tốt nhất và duy nhất về thành công trong cuộc đời. Nếu một người có thể chờ đợi thành công đến với mình muộn một chút để theo đuổi mục đích dài hạn cuộc sống sẽ trở nên tốt hơn (nghĩ về sự ăn kiêng, sự tăng cân, luyện tập, v.v...).

Nếu bạn nghi ngờ tiền đề này, hãy xem xét một nghiên cứu về một vấn đề của nhiều thập kỷ. Các nhà nghiên cứu để một chiếc kẹo dẻo trước mặt từng đứa trẻ và nói với chúng rằng chúng sẽ có một chiếc kẹo nữa nếu chúng không ăn chiếc kẹo thứ nhất trong khi các nhà nghiên cứu đi ra ngoài. Khi các nhà nghiên cứu theo dõi những đứa trẻ này trong nhiều năm, họ phát hiện ra rằng những đứa trẻ đã đợi nhà nghiên cứu quay lại làm việc tốt hơn nhiều trong hầu hết các lĩnh vực cuộc sống, so với những đứa trẻ đã ăn ngay chiếc kẹo. Để đạt được điều đó, đừng chú tâm vào những thách thức ngắn hạn mà hãy nghĩ đến những lợi ích dài hạn:

*“Mẹ biết rằng nêu lên vấn đề về một ít lộn xộn của trẻ con thật sự vất vả đối với con. Mẹ cũng tin rằng mối quan hệ của con với các bạn sẽ có nhiều rủi ro nếu con không biết bỏ qua những điều lặt vặt.”*

### **Giới thiệu những nạn nhân còn ẩn giấu**

Đây có lẽ là phương pháp được sử dụng rộng rãi nhất để giải thích những hệ quả. Bạn mô tả những hệ quả đã dự tính và thường không nhìn thấy mà một hoạt động đang ảnh hưởng đến người khác. Trong công việc, những người lãnh đạo giải thích cẩn thận và rõ ràng những hệ quả với nhiều người có liên quan trong công ty: “Đây là kết quả từ những thất bại của bạn và chúng đang ảnh hưởng tới các nhân viên khác, khách hàng, các cổ đông, ông chủ, v.v...”

Ở nhà, cha mẹ thường giải thích những gì đang xảy ra cho các con: “Louisa, mẹ biết rằng em trai con thường làm phiền con rất nhiều. Nhưng con có biết rằng khi con đùa cợt về cân nặng của nó, nó đã ngồi trong phòng và khóc suốt buổi tối? Mẹ biết mục đích của con là muốn nó đừng đeo bám con và con không muốn gây tổn thương cho nó. Có đúng vậy không?”

### **Hãy lắp một chiếc gương soi**

Để giúp đưa ra những ngụ ý mang tính xã hội của một hành động đặc biệt, hãy mô tả một hành động của con người trong con mắt của người khác. “Hình như mình bắt đầu thấy bạn không quan tâm đến kết quả chung của cả nhóm.” Hãy nhớ, khi nói đến cách thức chúng ta đang trải qua, tất cả chúng ta đều dựa trên hướng nhìn nhận sai lầm của chính mình. Hãy giúp người khác có được một cái nhìn từ hướng khác.

### **Kết hợp củ cà rốt và chiếc gậy hiện có**

Đây là cái tiêu biểu không phải là chỗ khởi đầu tốt nhất, nhưng cuối cùng bạn có thể muốn nói về sự tưởng thưởng. Hãy giúp những người khác thấy được việc kiên trì chờ đợi sẽ giúp họ thăng tiến trong công việc, tăng cường ảnh hưởng của họ, gửi được nhiều tiền hơn vào ngân hàng, hoặc giảm bớt những rủi ro của họ: “Bạn đã nói là muốn trở thành giám đốc nghệ thuật. Theo quan điểm của tôi, bạn sẽ thành công hơn trong vị trí đó và nhất định sẽ thành công – nếu bạn có mối quan hệ công việc thân thiết với cả đội ngũ biên tập và nhóm quay phim.”

## **Hãy duy trì đối thoại**

Hãy nhớ, trong khi bạn đang cố gắng hết sức để làm cho những hệ quả hiện hình, hãy duy trì sự đối thoại. Hãy đảm bảo thông tin được truyền tải một cách trung thực và tự do theo cả hai hướng.



# Hãy để ý ranh giới giữa đối thoại và những lời đe dọa

Có một ranh giới nhỏ bé giữa chia sẻ những hệ quả thật sự và đe dọa người khác. Đúng vậy, trong đa số các trường hợp, khó mà phân biệt các ranh giới tinh tế đó. Nếu động cơ của bạn là sai trái, thì sự chia sẻ lại trở thành sự đe dọa. Nếu động cơ của bạn là trừng phạt hoặc nếu bạn đang hồn nhiên mô tả những điều kinh khủng sẽ xảy ra khi hành vi xấu của một người nào đó vẫn tiếp diễn, thì chính bạn mới đang có vấn đề. Động cơ của bạn phải giải quyết vấn đề theo hướng có lợi cho cả hai bên. Nếu không, bạn sẽ chỉ khuyến khích sự im lặng hoặc bạo lực, chứ không đạt được sự tuân thủ. Ranh giới trở nên tinh vi hơn khi động lực của bạn là đúng đắn nhưng người khác hiểu lầm mô tả về hệ quả của bạn là một lời đe dọa. Câu nói: “Nếu anh không hoàn thành nhiệm vụ được giao đúng thời hạn, chúng tôi sẽ giao cho anh những nhiệm vụ ít liên quan hơn để chúng tôi khỏi bị liên lụy” giống như một sự công kích hay lời đe dọa đui việc.

Nếu người khác tin rằng anh ấy hoặc cô ấy gặp rắc rối, thì có lẽ vì kinh nghiệm làm việc với các ông chủ trước đây, hành vi tốt nhất của bạn có thể là rất hấp dẫn, bất chấp kỹ năng hoặc cách hành xử của bạn. Nếu bạn thấy người khác có vẻ lo lắng, hãy ngừng nói chuyện và khôi phục cảm giác an toàn bằng cách giải thích những động cơ tích cực của bạn. Hãy giải thích rằng mục đích của bạn là giải quyết một vấn đề quan trọng. Chỉ đơn giản là bạn muốn chia sẻ những hệ quả của những gì họ đang làm, và sau đó, đề nghị họ đưa ra quan điểm về vấn đề đó. Khi họ cảm thấy những hệ quả tất nhiên giống như những lời đe dọa, bạn cần phải nhận ra điều đó như một vấn đề về sự an toàn, không phải là một rào cản không thể vượt để đi đến đối thoại.

## Lắng nghe quan điểm của người khác về những hệ quả tất nhiên

Bạn cần phải lắng nghe trong khi họ giải thích quan điểm của họ về những hệ quả. Họ có thể nhận thức được những nhân tố mà bạn cho rằng chúng nhỏ bé hoặc không liên quan gì: “Vâng, chúng tôi có thể làm theo cách anh muốn, nhưng nó sẽ phá tan cái máy xén cỏ của chúng ta đấy.”

Quan điểm của bạn về những việc cần làm có thể thay đổi trong quá trình thảo luận về những hệ quả. Cuối cùng, bạn có thể bị thuyết phục rằng họ không cần làm những việc mà bạn đã yêu cầu.

## Hãy dừng lại khi bạn đã đạt đến một giới hạn nhất định

Khi bạn giúp những người khác nhìn thấy những hệ quả mà họ chưa nhận ra, hãy giải thích về những hệ quả đó, nhưng chỉ đến một mức tới hạn nào đó. Hãy dừng lại khi bạn tin rằng những người khác sẽ tuân theo. Công việc của bạn không phải là cung cấp thông tin, mà là chia sẻ về những hệ quả cho đến khi người khác hiểu được hiệu quả tổng thể và cùng chia sẻ quan điểm của bạn về những việc cần phải làm. Đừng tự đi vào ngõ cụt.

## Làm cho phương pháp phù hợp với hoàn cảnh

Chúng ta hãy xem xét yếu tố cuối cùng của việc tạo động lực cho người khác thực hiện một nhiệm vụ. Đó là phải làm gì với hoàn cảnh mà bạn đang đối mặt. Đôi khi người mà bạn đang nói chuyện không biết đến những hệ quả liên quan đến hành động của họ. Đôi khi chính bạn cũng không hiểu tại sao người khác lại không có động lực. Hoặc có lẽ anh ấy hoặc cô ấy đã được thúc đẩy nhưng nhiệm vụ chưa được đặt lên hàng đầu trong danh sách ưu tiên của anh ấy hoặc cô ấy. Có thể người khác công khai chống lại những nỗ lực của bạn. Chúng ta hãy học cách làm cho phương pháp phù hợp với hoàn cảnh.

***Khi bạn đang “giảng bài”***

Phương pháp mô tả những hệ quả tất nhiên mà chúng ta vừa khảo sát rất dễ áp dụng khi chúng ta thông tin cho những người đó về lý do đằng sau một hành động cụ thể. Nhân viên muốn biết tại sao họ phải sản xuất những sản phẩm và thực hiện những dịch vụ bằng những phương pháp nhất định đặc biệt nếu những gì bạn yêu cầu không hề dễ dàng chút nào. Những điều họ thật sự muốn biết là liệu việc đó có giá trị hay không. Như chúng tôi đã đề cập ở phần trước, những người giải quyết vấn đề hiệu quả thường là các nhà giáo, và họ thường giảng dạy cho những người có liên quan về những hệ quả: “Đây là lý do tại sao việc đó lại có giá trị.” Chúng làm rõ những phương pháp làm việc không nhìn thấy. Họ làm điều này để tránh những thiếu sót.

Khi nói đến nghĩa vụ làm cha mẹ, đứa trẻ càng non nớt thì càng cần phải dạy nó về mối quan hệ giữa hành vi và hậu quả. Khi mới chào đời, chẳng đứa trẻ nào hiểu được hệ quả. Hầu như mọi việc mà cha mẹ làm trong suốt giai đoạn nuôi dạy đầu tiên là bảo vệ một đứa trẻ khỏi những hệ quả xấu vô hình, và sau đó dạy dỗ nó. Khi đứa trẻ lớn lên, phương pháp cần thay đổi vì khả năng chống cự tăng lên, ít nhất cho đến tuổi 14, khi con bạn thật sự biết nhiều thứ và bạn không cần dạy chúng nữa. Tất nhiên, đến tuổi 21, chúng lại trở nên ngốc nghếch một lần nữa.

### ***Khi bạn cũng tham gia khám phá***

Tình trạng này diễn ra thường xuyên hơn cả tưởng tượng của bạn. Người khác chưa thật sự được thúc đẩy, và bạn cũng hoàn toàn không hiểu tại sao. Có lẽ người khác biết tại sao, nhưng họ không nói ra. Trong mọi trường hợp, bạn không thể tìm ra lý do tại sao người khác lại chưa được thúc đẩy, và bạn sẽ cần xem xét vai trò động lực của chính bản thân bạn, của người khác, và mọi thứ để xác định cái gì đang làm cho nhiệm vụ trở nên khó khăn.

Ý tưởng ở đây là khảo sát mỗi lĩnh vực với những câu hỏi đơn giản: Công việc có khó thực hiện không? Nó lặp lại, buồn chán, không thoải mái, v.v...? Tại sao bạn không muốn làm việc đó? Những người khác lại khuyến khích bạn không làm việc đó à? Cuối cùng, nhiệm vụ có xung đột với những gì người khác đang cố gắng làm để được thưởng không?

Mục đích của việc thăm dò những hệ quả là làm nổi lên những vấn đề khiến cho nhiệm vụ trở nên khó khăn. Nếu nó không rõ ràng ngay lập tức, thì ít nhất cách làm này cũng có đôi chút tác dụng. Khi cả hai bên đều ý thức được về những nhân tố gây ảnh hưởng, hãy quyết định xem liệu bạn vẫn còn muốn người khác tiếp tục hay không (bạn có thể thay đổi ý định). Nếu bạn quyết định rằng nhiệm vụ vẫn còn có ý nghĩa, hãy kết hợp nhiều phương pháp mà chúng tôi đã mô tả để làm hiện hữu cho những hệ quả.

### ***Khi có những ưu tiên khác nhau***

Phải làm gì nếu người khác có những ưu tiên khác nhau? Không phải họ không muốn thực hiện nhiệm vụ; chỉ có điều nhiệm vụ đó không nằm hàng đầu trong danh sách ưu tiên của họ. Những ưu tiên có thể khác nhau do một vài nguyên nhân. Có thể nhiệm vụ bị gạt sang bên lề, hoặc có lẽ người đó thích làm những công việc khác hơn. Có thể những người làm cho bạn thất vọng đã quên mất những gì họ định làm, hoặc chính xác hơn, quên mất lý do tại sao họ định làm. Sau đây là một khả năng lớn: Có lẽ họ đang hy vọng rằng không có ai để ý khi họ bỏ qua phần việc đó. Họ bỏ phần việc đó đi và quan sát xem điều gì sẽ xảy ra.

Dù là lý do gì thì con người biết cái gì phải làm nhưng họ chọn thêm một việc gì đó nữa. Chúng ta hãy thành thực: Thường thì họ không biết hệ quả sẽ như thế nào. Trong những hoàn cảnh này, việc giải thích tại sao một số phần việc trở nên cần thiết có thể là điều hoàn toàn khác so với những chỉ dẫn thường nhật. Bây giờ bạn đang cố gắng hết sức để nhắc nhở mọi người mà không có ý đọc diễn văn với họ. Hãy xem xét trường hợp sau:

*“Anh có chắc là tôi cần giải thích các quy định về an toàn cho người đi bộ ở đây không? Vài người khách đã có mặt ở đây từ trước rồi.”*

*“Hãy nhớ rằng, một hai tháng trước chúng ta đã có cuộc thảo luận về những quy định của chính phủ. Nếu có người bị thương, thì họ có thể kiện chúng ta vì chúng ta không nói với họ. Tôi*

*biết rằng điều đó có thể là thừa, nhưng đó là pháp luật.”*

Nhắc nhở mọi người là thủ thuật mà bạn thường sử dụng với những người chăm chỉ, đáng tin cậy và bị bắt làm tù binh trong một trận đánh chiếm quyền ưu tiên.

### ***Khi những người khác phản kháng***

Chúng ta hãy cùng xem xét một trường hợp đầy thử thách. Có nhiều người công khai chống lại những nỗ lực của bạn. Họ thật sự không muốn làm nhiệm vụ, họ cần được thuyết phục, và bạn phải cẩn thận để không tạo ra sự chống đối. Điều đó có nghĩa là bạn cần biết cách giải thích tại sao việc đó cần được thực thi mà không tới dùng quyền lực hoặc kỷ luật. Làm thế nào bây giờ?

Đây là cuộc thảo luận mà con người luôn nghĩ đến khi họ nói rằng họ rất khó được thúc đẩy: “Lần nào những người khác cũng tranh đấu với tôi.” May mắn thay, nguyên lý cơ bản cũng như thế: Hãy giải thích về những hệ quả tất yếu cho đến khi người này thật sự nhất trí tuân thủ. Trong trường hợp này, đó là một sự tìm kiếm tế nhị. Bạn tiếp tục tìm kiếm những hệ quả cho đến khi tìm thấy giá trị của người khác. Sau đây là những ví dụ :

*“Thôi nào! Tôi còn có những việc hay hơn để làm chứ không phải viết báo cáo chi phí vào ngày mà tôi trở lại.”*

*“Chúng ta nhận thấy, càng để công việc dây dưa thì các bản báo cáo của họ càng thiếu chính xác. Họ thường quên mất những khoản chi nhỏ, và do đó họ sẽ phải tự bỏ tiền ra trả.” (Những hệ quả ảnh hưởng tới nhân viên)*

*“Tôi có một trí nhớ cực kỳ tốt.”*

*“Nó cũng gây rắc rối cho bộ phận kế toán. Họ cũng có những hạn cuối cùng và những mục tiêu của họ chứ. Nếu đợi chúng ta quá lâu, thì họ có thể bị ném ra khỏi...” (Những hệ quả ảnh hưởng tới đồng nghiệp).*

*“Việc lớn đấy. Hãy để cho họ đau đầu một chút. Tôi đã làm việc cả nửa đời người rồi.”*

*“Nếu anh không thu đủ hóa đơn của anh, chúng ta sẽ không kịp gửi hóa đơn thanh toán tới khách hàng đâu. Năm ngoái chúng ta đã gửi hóa đơn thanh toán muộn và không thu được 200.000 đô-la đấy.” (Những hệ quả ảnh hưởng tới cổ đông).*

*“Năm ngoài chúng ta cũng đã làm cho những đồng đô-la của ta mất giá đấy thôi.”*

*“Khi anh chậm làm báo cáo một tuần, tôi đã gọi điện nhắc, tôi phải theo sát anh và thực hiện những cuộc nói chuyện loại này. Vấn đề là tôi rất mất thời gian vì việc này.” (Những hệ quả ảnh hưởng tới chủ doanh nghiệp).*

*“Tôi không nhận thấy rằng tôi đang giao thêm việc cho anh. Xin lỗi nhé. Từ giờ trở đi, tôi sẽ để nhắc nhở trong lịch điện tử của tôi, và nó sẽ giúp tôi theo dõi việc này.”*

Cuộc trao đổi này đòi hỏi cả sự kiên nhẫn lẫn kỹ năng. Người này thật sự không muốn làm việc mà bạn yêu cầu, và bạn cần phải tìm kiếm hệ quả xác thực để biết được cái gì sẽ thúc đẩy anh ấy hoặc cô ấy. Bạn phải tìm kiếm vì không phải mọi hệ quả đều gây ra vấn đề cho mọi người.

## **Khi nào thì sử dụng kỷ luật**

Dù bạn đã cố gắng hết sức, đôi khi bạn vẫn cần phải sử dụng đến kỷ luật. Có lẽ người khác đã làm cái gì đó khiến bạn phải có hành động ngay tức thì. Có thể con trai bạn đã vượt quá giới hạn, từ việc phản kháng lại những nỗ lực của bạn cho tới bất kính hoặc xúc phạm. Có thể bạn đã giải thích hậu quả và người khác không làm theo yêu cầu của bạn thì bạn có nói gì cũng không có tác dụng gì.

Có lẽ bạn đã có nhiều cuộc trao đổi mô tả nội dung, hình mẫu và mối quan hệ – nhưng nhân

viên vẫn vi phạm những cam kết giữa hai bên. Đã đến lúc bạn cần thay đổi chiến thuật. Đã đến lúc ngừng sử dụng phương pháp mô tả các hậu quả tất yếu và bắt đầu áp đặt những hệ quả của riêng bạn, đó là kỷ luật. Khi bạn áp dụng phương pháp nhất thời này, cần nhớ những điều sau đây.

### ***Cần biết rõ quy trình***

Mỗi tổ chức có những quy định và hình thức kỷ luật của mình. Hãy nghiên cứu chúng thật cẩn thận. Nếu bạn không làm đúng quy định, thì công sức của bạn có thể sẽ trở nên vô ích khi chúng được xem xét lại, đồng thời hủy hoại uy tín của bạn. Trong gia đình cũng cần tạo ra những quy định kỷ luật thật rõ ràng. Nếu không thì dễ dẫn đến “sai một ly đi một dặm”.

### ***Tham vấn chuyên gia***

Nếu bạn không biết rõ quá trình và chi tiết của người khác thì hãy giải thích tại sao hành động đó là sai trái, tuyên bố rằng bạn sẽ xem xét hình thức kỷ luật, rồi nói rằng bạn sẽ gặp lại cô ta hoặc anh ta sau. Sau đó, hãy tham vấn các chuyên gia để biết cần áp dụng những bù-ức đi thực tế nào. Nếu không, bạn có thể quyết định cho người đó nghỉ việc không lương, nhưng sau đó nhận ra rằng anh ta hoặc cô ta chỉ đáng bị kỷ luật cảnh báo. Trong gia đình, việc này cũng cần phải rõ ràng: cha mẹ phải thống nhất với nhau về hành động.

### ***Hãy buồn rầu một cách hợp lý***

Khi phải áp dụng hình thức kỷ luật, bạn không hề có cảm giác thoải mái, bất chấp những lỗi vi phạm của người khác. Hãy giữ cho bầu không khí nghiêm túc và nói về cái phải hoàn thành rồi, chứ không phải cái bạn sẽ làm ngay bây giờ. Đây không phải là lúc tỏ ra tự mãn. Bạn đang chuyển từ sự hợp tác sang quy định, và khó có thể coi đó là một chiến thắng.

### ***Giải thích về bước tiếp theo***

Trong khi bạn giải thích cái gì sẽ xảy ra như một hậu quả của sự vi phạm, hãy bao hàm cả những gì sẽ xảy ra nếu người đó làm như vậy một lần nữa. Hãy giải thích những mức độ tiếp theo của những hậu quả về thông tin và động cơ thúc đẩy. Nó cũng giúp loại trừ những điều ngạc nhiên: “Chẳng ai nói tôi sẽ bị hỏa thiêu!”

### ***Hãy nhất quán***

Đừng đùa dỡn với lòng ham thích. Nếu bạn đang làm việc với một nhân viên đã làm cho bạn đau đầu nhiều lần, bạn không kỷ luật người đó vì một cái gì đó giống như bạn đã không kỷ luật người khác, một cách đơn giản, như những phương tiện để đạt được mục đích. Khi kỷ luật được đưa ra để xem xét, điều đầu tiên mà bên thứ ba xem xét chính là tính công bằng. Người này có được đối xử công bằng hay không? Đừng gạt con người ra ngoài sự công bằng.

### ***Đừng lùi bước trước sức ép***

Một khi bạn đã khởi động quá trình, thì hãy theo nó tới cùng. Hãy tuân theo tất cả các bước và không được khuất phục, n bạ và người đó đã bước vào một trận đánh. Nếu kỷ luật đã được đưa ra, hãy giữ nguyên ý kiến của bạn. Nếu bạn nói quá nhiều, bạn sẽ bị tiếng xấu vì đã đưa ra một lời đe dọa rỗng tuếch.

## **Khi quyền lực thất bại, thì hãy nói thẳng về sự đối đầu.**

Chúng ta hãy xem xét một vấn đề sau cùng. Bạn sẽ làm gì nếu bạn đã giải thích những hệ quả tất nhiên liên kết tới một hành động như-ng những người khác vẫn không có động lực và bạn không thể hoặc không cần áp đặt những hệ quả để tăng cường động lực của họ? Ví dụ, ông chủ của bạn nhận ra rằng ông ta cần phải dừng việc rầy la bạn và những người khác nhưng lại nói: “Tôi biết điều đó là sai, tôi biết rằng nó làm mọi người nản chí, nhưng tôi là người dễ xúc động và chịu nhiều sức ép, và đó chính là điều thỉnh thoảng sẽ xảy ra!”

Làm thế nào bây giờ? Bạn sẽ không thể áp đặt những hệ quả cho ông chủ của bạn.

Hoặc chúng ta hãy xét ví dụ, đối tác kinh doanh của bạn đã không thực hiện công việc được giao đúng thời hạn, và sau một cuộc thảo luận dài bạn vẫn tin là cô ấy sẽ trở hèn. Bạn phải làm gì?

### ***Thỏa thuận về biện pháp khắc phục***

Khi bạn đã quyết định không áp dụng kỷ luật như một cách bắt buộc người nào đó thay đổi hành động của anh ta hoặc cô ta, hãy xây dựng một chiến lược đối đầu và sau đó thẳng thắn chia sẻ chiến lược đó. Bằng cách đó, trong khi người khác quan sát và trải nghiệm những hệ quả của sự khắc phục, anh ta hoặc cô ta có thể chọn để hành động khác đi nếu muốn tránh sự đau khổ, lãng phí và kém hiệu quả mà bạn đang nói đến.

Ví dụ, từ quan điểm này về bạn sẽ không giao cho đối tác không đáng tin cậy những công việc khó khăn căng thẳng. Cô ấy có thể không vui với lựa chọn này vì muốn tham gia vào những công việc nóng nhất. Tuy vậy, ít nhất cô ấy cũng hiểu những gì bạn đang làm và tại sao bạn lại làm như vậy.

Với một ông chủ dễ bùng nổ cảm xúc và từ chối sự thay đổi, bạn có thể gợi ý rằng khi ông ta xả cơn tức, bạn sẽ rút lui, tạo điều kiện thời gian cho ông ấy bình tĩnh lại, và sau đó trở lại với một cuộc thảo luận đầy đủ và lành mạnh hơn. Bạn cũng có thể chia sẻ rằng bạn sẽ thách thức những lập luận mạnh mẽ của ông ấy một cách miễn cưỡng. Bạn sẽ làm hết sức để trung thực, nhưng những hành động phòng vệ của ông ấy sẽ tiếp tục gây khó khăn cho bạn. Bằng cách thành thật chia sẻ chiến lược đối đầu của mình, bạn trao quyền ông chủ của bạn lựa chọn liệu ông ta có muốn những hệ quả này hay không.

Điểm này rất quan trọng nên chúng tôi muốn mở rộng thêm một chút. Đối với những người có hành vi tồi tệ kéo dài, chúng ta phải thực hiện hai điều. Trước hết, chúng ta phải hết sức tránh những cuộc đối đầu quyết định. Bởi cách đó, chúng ta tránh việc giúp những người khác nhìn ra những hệ quả của hành vi mà họ gây ra. Nếu chúng ta không thay đổi những mong đợi của họ, thì tại sao họ cần phải thay đổi những gì họ làm? Thứ hai, chúng ta tạo ra biện pháp khắc phục cho phép những người khác tiếp tục làm những gì mà họ đang làm, không biết và không có lỗi. Ví dụ, ông chủ của chúng ta không bao giờ trả lời cuộc gọi, và như vậy chúng ta bí mật gán cho người nào đó làm việc đó thay vì ông ta. Một bác sĩ không đủ năng lực, do đó chúng ta thận trọng hoạch định những cuộc giải phẫu phức tạp khi nào anh ta hết ca làm việc. Bố chúng ta hay cần nhẫn và lạm dụng, do đó chúng ta mua cho ông một chiếc tivi màn ảnh rộng và bố trí cho ông một phòng riêng.

Lý do người khác chưa được thúc đẩy để thay đổi thường do chính chúng ta. Chúng ta là những người có âm mưu. Hoặc chúng ta lạm dụng quyền lực và gây nên sự phản kháng của người khác, hoặc chúng ta từ chối sự phản hồi trung thực và sau đó chịu đau khổ để tạo ra biện pháp khắc phục thông minh và bí mật tiếp tục làm cho người khác trở nên mù quáng đối với những hậu quả mà họ gây ra.

Dù bạn không có quyền lực để áp đặt ý muốn của bạn lên một người không có ý muốn, bạn vẫn có thể tránh là một phần của vấn đề bằng cách nói thẳng thắn về chiến lược đối đầu của bạn.

## **HÃY KẾT THÚC MỘT CÁCH TỐT ĐẸP**

Chúng ta hãy giả thiết rằng bạn đã có thể làm nó được thúc đẩy. Bạn đã cùng thảo luận về những hệ quả, bạn đã chọn không lùi bước, và người khác đã đồng ý tuân thủ. Cuộc nói chuyện đang dịu xuống. Nhưng bạn vẫn chưa đi qua. Bạn phải làm thêm một việc nữa để bảo đảm rằng bạn đã không lãng phí thời gian của bạn. Đi đến một thỏa thuận là một việc quyết định cái gì sẽ xảy ra từ điểm này còn yêu cầu thêm một bước nữa.

Khi bạn tóm tắt cuộc đối đầu, hãy lập một kế hoạch. Quyết định ai sẽ làm gì và làm khi nào. Sau đó thiết lập một thời gian tiếp theo trong đó bạn có thể kiểm tra để thấy được mọi việc đang diễn ra như thế nào. (Chúng ta sẽ khảo sát cách làm điều này trong Chương 7.)

# MỘT TRƯỜNG HỢP SAU CÙNG: CÓ THỂ CỨU VẤN ĐƯỢC CUỘC HÔN NHÂN NÀY KHÔNG?

Chúng ta hãy xem xét cách thức thảo luận về các hệ quả tất nhiên áp dụng vào một ví dụ tương đối khó.

## Anh ta căm ghét các con tôi

Đây là lần kết hôn thứ hai đối với cả Gary lẫn Kali. Cô đã có hai đứa con từ cuộc hôn nhân trước, một đứa 15 và một đứa 20 tuổi. Khi Kali và Gary gặp nhau lần đầu tiên, anh rất quan tâm đến hai đứa con riêng của cô. Bây giờ họ đã kết hôn với nhau được bốn năm, và sự quan tâm của anh đang giảm dần. Thật ra, anh hầu như luôn gắt gỏng với chúng và đã đặt cho chúng những cái tên xấu. Chúng cảm thấy như người xa lạ trong nhà, và Kali đã bắt đầu nghĩ rằng cô sẽ phải chọn lựa giữa Gary và những đứa con của cô.

Cái làm cho vấn đề này trở nên đặc biệt khó giải quyết là một thực tế mà anh không muốn nói về nó. Khi Kali cố gắng thảo luận về mối quan hệ của họ, anh buộc tội cô là không biết điều rồi lao ra khỏi phòng. Cô ấy có thể nói gì? Có một điều chắc chắn là: Những giây phút đầu tiên là vô cùng quan trọng. Kali có khoảng 30 giây để làm hai điều: Cô phải giúp cho Gary muốn nói chuyện với cô; và cô phải làm cho nó an toàn để anh sẽ nói chuyện với cô với tinh thần xây dựng. Chúng ta hãy quan sát xem cô hành động ra sao. Gary đang ngồi một mình và viết e-mail trong phòng riêng. Những đứa con không có ở nhà, và do đó họ có khoảng một giờ mà không bị gián đoạn.

**KALI:** “Em nghĩ rằng mẹ con em đang làm cho cuộc sống của anh trở nên khó chịu. Nó hình như đang xấu hơn chứ không phải tốt hơn.” (Làm cho nó an toàn: Cô duy trì sự kính trọng và làm rõ mục đích của mình.)

“Em muốn dành một giờ để chúng ta có thể bàn luận về điều này. Và em tin rằng nếu chúng ta thảo luận, chúng ta có thể đẩy lùi một vài cảm giác mà chúng ta đã chia sẻ như một năm trước đây.” (Cô tạo ra cảm giác an toàn hơn và chia sẻ mục đích với nhau.)

“Còn nếu chúng ta không thể nói chuyện, thì em nghĩ rằng chúng ta không thể tiếp tục sống như thế này nữa.” (Cô làm cho cái không nhìn thấy trở nên nhìn thấy, chia sẻ những hệ quả tất nhiên mà Gary cũng quan tâm.)

**GARY:** “Cô dọa tôi đấy à?” (Anh hiểu lầm lời tuyên bố sau cùng của cô là một tối hậu thư về tình cảm.)

**KALI:** “Không, em xin lỗi nếu nó có vẻ như thế. Em không muốn anh cảm thấy rằng em đang tấn công anh. Em chỉ muốn chúng ta có thể nói chuyện cởi mở về một điều gì đó mà em thật sự quan tâm. (Cô bước ra khỏi nội dung và khôi phục cảm giác an toàn bằng cách sử dụng kỹ năng đối lập.)

“Chúng ta hãy đối mặt với nó, anh và em không cảm thấy có tình với nhau vài tháng nay rồi. Em nghĩ rằng nó đã trở nên xấu hơn cho cả hai chúng ta. Em nghĩ rằng vấn đề có thể giải quyết được, nhưng chúng ta phải nói chuyện về những vấn đề đó.” (Cô chia sẻ những hệ quả tất nhiên, liên kết tới giá trị hiện hữu, không tập trung vào sự đau khổ ngắn hạn – một cuộc nói chuyện – mà tập trung vào những lợi ích dài hạn.) “Chúng ta có thể không cần nói chuyện ngay bây giờ nhưng em tin rằng chúng ta nhất thiết phải nói chuyện nếu không mọi việc sai lầm sẽ trở nên tồi tệ hơn. Em sợ rằng điều đó có vẻ đang đi tới một kết cục mà chúng ta sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn nếu chia tay nhau.” (Cô kết nối những lợi ích ngắn hạn - tránh cuộc nói chuyện - với nỗi đau khổ dài hạn.)

“Em ghét ý nghĩ đó.” (Cô thoát ra khỏi nội dung và chắc chắn rằng anh không nhầm lẫn giữa hệ quả tất nhiên và lời đe dọa.)

GARY: “Thôi được, anh sẽ thử xem sao. Nhưng nếu việc này đúng như những gì em nói với anh, tại sao anh không thể mong đợi bọn trẻ tuân theo quy tắc mà chỉ phải chịu đựng cách cư xử tồi tệ của chúng, anh sẽ đi khỏi cái nhà này.” (Anh đang chuyển sang bạo lực - đe dọa - bởi vì anh không cảm thấy an toàn. Anh vẫn còn nghi ngờ điều này sẽ là một cuộc nói chuyện để đổ lỗi, và cái đích để đổ lỗi chính là anh. Kali nhận ra sự thiếu cảm giác an toàn và tránh phản ứng lại lời đe dọa của anh. Thay vào đó, cô tăng thêm cảm giác an toàn.)

KALI: “Em biết rằng em cũng có lỗi trong chuyện đó. Và em xin lỗi. Gần đây, em đã bảo vệ bọn trẻ một cách thái quá, và do đó đã đổ lỗi cho anh mà không lắng nghe những điều anh quan tâm. Em nghĩ, nếu chúng ta có thể nói về tất cả những điều này, thì chúng ta có thể sống với nhau tốt hơn. Liệu bây giờ có hợp lý không?”

GARY: “Lúc nào mà chẳng được, anh đoán thế. Chúng ta bắt đầu từ đâu?”

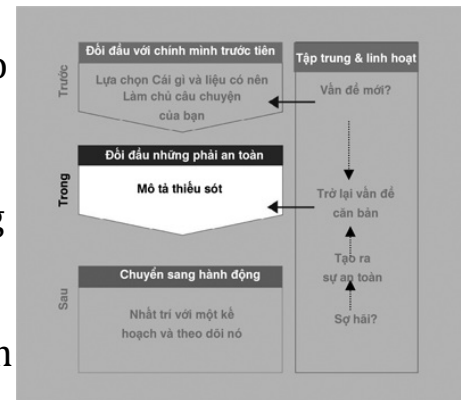
## TÓM LƯỢC CHƯƠNG

### Làm cho họ được thúc đẩy

Chúng ta đã cẩn thận mô tả thiếu sót, và bây giờ đang lắng nghe để biết được phải chăng vấn đề là do động lực hoặc khả năng gây ra. Trong chương này, chúng ta đã khảo sát khía cạnh động lực của mô hình.

Khi người khác chưa được thúc đẩy, công việc của chúng ta là làm cho họ có được động lực thúc đẩy.

- *Những hệ quả tạo nên động lực thúc đẩy.* Động lực không phải là cái gì đó bạn làm đối với một người nào đó. Con người thường muốn làm mọi thứ. Họ được thúc đẩy bởi những hệ quả mà họ lường trước. Và vì bất kỳ hành động nào cũng dẫn đến sự đa dạng của những hệ quả, con người hành động trên cơ sở những hệ quả nói chung.
- *Hãy khám phá những hệ quả tất nhiên, bắt đầu bằng việc giải thích những hệ quả tất nhiên.* Trong bối cảnh doanh nghiệp, điều này thường bao gồm những gì đang xảy ra với tất cả các bên liên quan. Các bên liên quan lại gồm nhân viên, khách hàng, cổ đông, cộng đồng, và các cơ quan pháp luật.
- *Hãy làm cho phương pháp phù hợp với hoàn cảnh.* Khi con người hoàn toàn muốn biết, hãy giải thích cả về cần phải làm những gì và tại sao phải làm việc đó. Khi làm việc với người nào đó đang đang đối đầu với bạn, hãy chống lại sự cảm dỗ sử dụng quyền lực. Hãy tìm kiếm những hệ quả có tầm quan trọng đối với người khác.
- *Hãy kết thúc một cách tốt đẹp.* Cuối cùng, hãy tóm lược cuộc nói chuyện rằng cách xác định ai làm gì và làm khi nào. Rồi thiết lập thời gian để tiếp tục theo dõi.



### Nguồn tư liệu bổ sung

Hãy đấu tranh để “Làm cho nó được thúc đẩy”. Tham khảo Phụ lục C, “Khi mọi việc suôn sẻ,” để có những mánh nước về thúc đẩy bằng lời khen. Cũng nên vào trang web: [www.crucialconfrontations.com/book](http://www.crucialconfrontations.com/book) để biết làm thế nào để có thể đưa ra những câu hỏi cụ thể cho những tác giả của cuốn sách “Những cuộc đối đầu quyết định”.

# Chương tiếp theo nói về cái gì?

Chúng ta hãy mở rộng những kỹ năng để xem xét nửa thứ hai của mô hình 6 nguồn lực. Chúng ta sẽ biết phải làm gì khi người khác được thúc đẩy nhưng lại không có đủ khả năng để hành động.



# 5.

*Khả năng không bao giờ bắt kịp được với đòi hỏi.*

—KHÔNG TỬ

## Đơn giản hoá vấn đề

*Làm thế nào để việc giữ cam kết không quá khó khăn*

Đã đến lúc chúng ta chuyển sang nói về phần khả năng trong mô hình của chúng ta. Hãy khởi đầu với một ví dụ. Kyle, một nhà phân tích chính trị, làm việc cho bạn, có nhiệm vụ viết bản bày tỏ quan điểm cho cuộc tranh luận sắp tới và phải hoàn thành nó vào trưa nay, nhưng anh ta đã không làm được như vậy. Bạn gọi anh ta vào thảo luận riêng và mô tả sự thiếu sót. Anh ta cho bạn biết anh ta thực sự muốn giữ đúng lời hứa, nhưng việc không hoàn thành nhiệm vụ không phải do lỗi của anh ta. Người chuyên gia phân tích dữ liệu đã phải nhập viện vì ca mổ ruột thừa đột xuất, và đó lại là người duy nhất hiểu biết về những dữ liệu đó.

Bất luận thế nào, Kyle cũng đã bị ngăn cản làm công việc mà anh ta đã cam kết. Và anh ta đã thực hiện một việc đúng đắn là ngay lập tức gọi và thông báo cho bạn biết vấn đề, nhưng lúc đó bạn đang tham gia một cuộc họp ở thị trấn bên cạnh. Anh ta đã để lại tin nhắn thoại cho bạn và cố gắng liên lạc với bạn. Tóm lại, anh ta đã không thể thực hiện cam kết và đã nỗ lực hết sức để báo cho bạn biết điều đó. Đây thực sự không phải là vấn đề về động lực.

## ĐỪNG CHẨN ĐOÁN SAI

Vừa đọc xong chương trước, bạn quyết định rằng sẽ là một ý tưởng hay khi nói cho Kyle biết về những hậu quả hiển nhiên của việc thất hứa. Bạn chỉ ra rằng anh ta cần phải biết hậu quả sẽ như thế nào.

“Tôi sẽ nói cho anh biết điều này. Nếu tại cuộc tranh luận, mọi người đặt ra những câu hỏi không đúng thì chúng ta sẽ giống như một lũ ngốc vì đã không có bản bày tỏ quan điểm.”

Mặt Kyle trở nên trắng bệch, tái mét, lăm lăm điều gì đó về việc đã cố liên lạc với người chuyên gia dữ liệu kia, rồi vội vã ra ngoài như một chú thỏ non đang sợ hãi.

Lúc này anh ta đã thực sự được tạo động lực! bạn nghĩ. Chúng tôi hy vọng bạn sẽ không thực sự nghĩ như vậy. Là người có cái nhìn sắc bén, bạn sẽ nhận thấy rằng Kyle đã có động lực để làm công việc này. Trước hết, việc tìm thêm lý do tại sao anh ta không hoàn thành công việc không phải là một giải pháp đúng. Thực tế, nó sẽ là điều tàn nhẫn. Kyle cần được giúp đỡ để loại bỏ những rào cản mà anh ta đang gặp phải, chứ không phải một cú đá ngầm, và đó là điều chúng ta sẽ hướng tới. Sẽ phải làm gì để giúp người khác loại bỏ bất cứ hay toàn bộ những rào cản khó khăn họ đang gặp phải? Hơn thế nữa, chúng ta có thể làm gì để đơn giản hoá các vấn đề, thậm chí giảm bớt khó khăn để người khác có thể hoàn thành nhiệm vụ của họ?

## Động lực và khả năng có mối liên kết không thể tách rời

Để học cách làm thế nào tạo động lực cho người khác, hãy bắt đầu khám phá hai hay nhiều khía cạnh nhạy cảm của động lực và khả năng. Trước tiên, động lực và khả năng có mối liên kết chặt chẽ với nhau. Chúng là những thực thể không thể tách rời. Chúng thường xuyên hoà trộn vào nhau. Đây là lý do tại sao, nếu gặp phải những điều gì khó thực hiện — có thể là có hại và nhàm chán — chúng tước bỏ động cơ. Ai thực sự muốn dính vào cái nhơ bẩn ở chuồng ngựa? Hoặc điền vào những báo cáo chi phí? Hay viết một đề xuất kỳ hạn?

Đây là câu hỏi đầu tiên của chúng ta: Nếu một công việc khó khăn, hoặc chán ghét hoặc mệt mỏi, nó sẽ gây ra vấn đề khả năng hay vấn đề động lực? Nếu một người không thể hoàn thành

nhiệm vụ, ít nhất là vì nó không dễ dàng gì, và kết quả là không thể có động lực hoàn thành nó, chúng ta đang xem xét điều gì ở đây nhỉ?

Định nghĩa đơn giản nhất là, nếu những cá nhân có khả năng thực hiện được một nhiệm vụ, nhưng không làm điều đó, thì đó không phải là do họ không được tạo động lực. Bài kiểm tra ẩn dụ mọi người thường áp dụng cho câu hỏi này là: “Nếu bạn dí súng vào đầu họ, liệu họ có thể thực hiện không?” Nếu câu trả lời là có, điều đó có nghĩa là họ có thể thực hiện nhưng không có chút động lực nào.

Bài kiểm tra giản dị thái quá nhưng mang tính bạo lực này không thể giúp chúng ta nhiều. Nếu một công việc thực sự không thể thực hiện được, đó rõ ràng là có vấn đề về khả năng. Một tín hiệu thật đơn giản. Ví dụ, Kyle đã cố gắng hết sức để hoàn thành dự án nhưng lại không thể hoàn thành kịp thời hạn. Điều này không liên quan gì đến động lực cả. Tuy nhiên, nếu đó một nhiệm vụ là khó khăn, ghê gớm hoặc tồi tệ, chúng ta cần nghĩ đến vấn đề theo cách liên kết nhiều hơn. Đây không chỉ đơn giản là vấn đề về khả năng. Đây là vấn đề tích hợp mà các thành tố của nó là động lực và khả năng.

Sau đây là cách hai yếu tố kết hợp cùng nhau. Trong thời gian ngắn, nếu nhiệm vụ là không mong muốn nhưng không thể không thực hiện, chúng ta có thể tạo áp lực và thực hiện được nhiệm vụ đó. Về lâu dài, chúng ta muốn tìm ra cách loại bỏ những yếu tố làm cho nhiệm vụ đó trở nên không mong muốn hoặc chúng ta sẽ thường xuyên tìm kiếm các cách thức tạo động lực cho người khác làm điều mà họ không thích làm. Và điều này chẳng thú vị chút nào.

## Có thể nhầm lẫn giữa Động lực và Khả năng

Đây là một khái niệm khác cần lưu ý. Khi chẩn đoán sai nguyên nhân, chúng ta phải thực sự chắc chắn rằng mình không bị nhầm lẫn giữa động lực và khả năng. Vì chúng là hai khái niệm hoàn toàn khác biệt, mọi người không thường xuyên làm cho nó đơn giản để chúng ta hiểu rằng họ không muốn làm điều được yêu cầu hay không thể thực hiện được yêu cầu đó. Thực tế, chúng ta có thể kết luận rằng, nếu chúng ta yêu cầu họ một cách đủ tử tế, họ sẽ nói thẳng cho chúng ta biết liệu họ có thể hoàn thành nhiệm vụ hay không, hoặc cả hai.

Ví dụ, Wanda, một kỹ thuật viên làm việc cho bạn đã không có mặt tại văn phòng của một khách hàng. Bạn hỏi chuyện gì đã xảy ra, và cô ta cãi lại bạn “Em đã đến, nhưng các cửa đều khoá. Em đã dùng điện thoại cầm tay để kiểm tra xem chuyện gì đang xảy ra ở đó và nhận được câu trả lời tự động.”

Đây rõ ràng là vấn đề về khả năng. Khi bạn may mắn, mọi người sẽ nói thẳng cho bạn biết ngay đây là vấn đề về động lực hay khả năng.

### ***Nguyên nhân mập mờ***

Nhưng bạn không luôn được may mắn như vậy. Không như bạn muốn, người khác (trong trường hợp này là Wanda) quay lại với một vài điều kiểu như “Anh biết đấy, toàn chuyện vớ vẩn được nêu ra.”

Phản ứng này đủ mơ hồ để gây ra tình trạng nguy hiểm. Bạn cần tìm hiểu cẩn thận vấn đề không thể hay sẽ không làm. Về điều này, bạn sẽ hỏi,

“Em có ý rằng em đã gặp rắc rối hay em đã không muốn thực hiện nhiệm vụ này?”

Wanda tiếp tục ngăn trở bạn bằng cách nói rằng, “Anh biết nhiệm vụ này như thế nào mà. Em chưa từng làm việc này bao giờ.”

Bạn cố tìm hiểu thêm: “Anh không chắc về điều em đang nói. Em đã chọn không thực hiện nó, hay em không thể thực hiện nó?”

### ***Nguyên nhân phức tạp***

Cuối cùng Wanda đã thú nhận. Cô ấy nói cho bạn lý do tại sao, và như mọi trường hợp khác,

nó khá phức tạp: “Em ghét làm việc với những gã đó. Họ coi thường em và lúc nào cũng phàn nàn. Họ làm em sồn gai ốc. Em hy vọng rằng nếu mình không đến, anh sẽ xếp lịch cho người khác.”

Thế là bạn đã hiểu: Cô ấy đã không muốn thực hiện công việc đó (những lý do có thể hiểu được), né tránh công việc và không cho bạn biết, đã cho khách hàng leo cây và hy vọng bạn sẽ thưởng công cho cô bằng cách cử người khác đến gặp những vị khách hàng khó tính này. Cô ấy đã chọn cách không thực hiện công việc (động lực), và như mọi trường hợp, cô ấy không có động lực bởi vì cô ấy hoàn toàn không có khả năng. Cô ấy không biết làm thế nào để đương đầu với những vị khách hàng khó tính kia.

Bạn có thể sẽ bắt đầu cuộc thảo luận này với thực tế rằng cô ấy đã chọn không thực hiện nhiệm vụ, bỏ mặc khách hàng, và hy vọng bạn sẽ cử ai đó làm thay việc. Đó là một vi phạm nghiêm trọng. Bạn có thể làm việc với Wanda để giúp cô đương đầu với những vị khách hàng khó tính kia một cách tốt hơn, nhưng bạn có xu hướng không xuất phát từ đây. Trong mọi trường hợp, vấn đề này tương đối phức tạp và đòi hỏi sự chẩn đoán chi tiết và những giải pháp phức tạp. Nếu bạn không đi sâu vào tất cả các nguyên nhân, bạn sẽ chỉ có thể giải quyết những nguyên nhân phụ và tiềm ẩn mà thôi.

### ***Nguyên nhân bị che giấu***

Bạn tin hay không thì tùy, nhưng đôi khi mọi người che giấu một cách có mục đích những nguyên nhân thực sự của vấn đề. Nếu họ sợ rằng họ sẽ gặp rắc rối với việc không thể hoặc không muốn thực hiện điều được yêu cầu, họ có thể sẽ thổi phồng sự thật để né tránh những vấn đề mới phát sinh. Ví dụ, một bác sĩ chuyên khoa yêu cầu một sinh viên y khoa lắp ống truyền dịch vào ngực của một bệnh nhân 75 tuổi. Cậu sinh viên không nắm rõ cách làm, nhưng khi bác sĩ được gọi đi xử lý một ca tim ngừng đập, cậu ta lại không nói gì. Thay vào đó, cậu ta cố gắng lắp ống truyền dịch vào và đâm thủng phổi của bệnh nhân, và người bệnh này sau đó đã chết do những biến chứng có liên quan. Bệnh nhân chết là do người sinh viên kia đã không nói ra rằng anh ta không thể thực hiện được nhiệm vụ được yêu cầu. (Đây là điều thực sự đã xảy ra.)

Có thể, vấn đề về khả năng phổ biến nhất mà mọi người cố gắng che giấu là sự thất học của họ (23 phần trăm dân số bị mù chữ). Công nhân lo sợ sẽ mất việc nếu họ thừa nhận rằng họ không thể đọc hay làm những phép tính cơ bản. Bạn hỏi, “John, tại sao anh không lắp đặt thiết bị mới?” John đã không thể đọc những hướng dẫn, anh ấy cố hết sức và đã thất bại. Anh ấy nghĩ rằng anh sẽ bị sa thải nếu bạn biết rằng anh ấy không biết đọc, và vì vậy anh ta trả lời, “Tôi không thích làm những việc này. Nó có quá nhiều những con số, biểu đồ rồi những thứ lằng nhằng khác - nhưng cũng không phải là không thể nếu tôi muốn làm.”

Nếu ngay lập tức bạn nhận định rằng John chỉ đơn giản không thích nhiệm vụ này, bạn sẽ muốn giải thích những hậu quả hiển nhiên xảy ra: “John, chúng ta có hai khách hàng đang chờ công việc này, và anh càng chậm trễ lắp đặt thiết bị này, họ sẽ càng phải chờ đợi lâu.”

Tất nhiên đây là một cuộc thảo luận bi đát vì dù bạn có đưa ra bất cứ hậu quả nào thì John vẫn bế tắc.

Như bản chất khó hiểu của nó, không dễ gì phát hiện ra rằng những người công nhân bị phạt do chống đối quá đáng hoặc thậm chí không chịu phục tùng là do họ không thể thực hiện công việc họ được yêu cầu. Họ chọn hình thức chịu kỷ luật, hoặc tồi tệ hơn là khả năng bị sa thải hơn là phải xấu hổ.

Có thể, hình thức phổ biến nhất của việc che giấu xảy ra khi mọi người giấu giếm sự thiếu động lực của họ bằng một vấn đề về khả năng không có thật. Điều này thường xuyên xảy ra khi một người nhận ra rằng ông chủ thực ra chẳng quan tâm đến chuyện gì sẽ xảy ra nhưng sau đó ông ta lại tỏ ra muốn biết tại sao công việc lại không được thực hiện. Lúc ấy, kể lể khó khăn cản trở sẽ nghe xuôi tai hơn nhiều với câu nói: “Tôi không ưu tiên làm việc đó”. Do vậy, người ta mới phịa ra những câu nói dối trơ trẽn kiểu như:

“Lẽ ra tôi phải đến sớm để dự buổi họp, nhưng đồng hồ báo thức của tôi đã không kêu.”

“Lẽ ra tôi nên cắt cỏ ngoài sân trước khi bạn tổ chức bữa tiệc trên đó nhưng tôi băn khoăn liệu tôi có thể cắt cỏ ngắn hơn bình thường.”

Lắng nghe cẩn thận những câu trả lời cho những câu hỏi chẩn đoán của bạn là điều rất quan trọng. Khi John nói, “Nó có quá nhiều những con số, biểu đồ rồi những thứ lằng nhằng khác - nhưng cũng không phải là không thể nếu tôi muốn làm,” một người cẩn thận có thể tiếp tục thăm dò về sự khó khăn, tạo ra cảm giác an toàn để anh ấy nói ra rắc rối đang gặp phải.

Với các vấn đề giả vờ thiếu động lực, thường thì ngay từ lần đầu tiên ta nên tỏ cho người đó biết sự ngờ vực: “Vậy anh sẽ làm gì để đảm bảo lần sau chiếc đồng hồ báo thức sẽ đổ chuông?”

Nếu những cái cớ này tiếp tục xuất hiện, bạn phải giải quyết theo mô hình như sau:

“Đây là lần thứ ba cậu vướng vào kiểu vấn đề này. Chúng tôi đã kiên nhẫn, nhưng thực tế là, lẽ ra cậu phải đi họp đúng giờ.”

“Đã năm lần mẹ yêu cầu con dọn dẹp nhà cửa, và con đã đồng ý. Mẹ đã để công việc đó lại và sau đó, con đưa ra các câu hỏi và đã không dọn dẹp gì.”

## NHIỆM VỤ CỦA BẠN LÀ ĐƠN GIẢN HOÁ VẤN ĐỀ

Hãy giả sử rằng bạn đã chẩn đoán nguyên nhân sai và người khác có thể hoàn thành nhiệm vụ, nhưng thực sự khủng khiếp và mệt mỏi. Bây giờ bạn phải làm gì? Nhiệm vụ của bạn là giúp họ loại bỏ rào cản, đơn giản hoá vấn đề. Không may là, không phải ai cũng đồng tình với nhiệm vụ này. Thực tế, một số người tự hào về năng lực tạo cảm hứng cho người khác hoàn thành những nhiệm vụ khó khăn và mệt mỏi. Sự thật là:

Không có sự vinh danh những người trở thành một người lãnh đạo hay một bậc phụ huynh có khả năng khuyến khích mọi người liên tục thực hiện được những việc gần như không thể. Nó có thể là sự phấn khởi để trở thành một người thúc đẩy hiệu quả, nhưng những người lãnh đạo giỏi nhất không chỉ đơn giản tạo cảm hứng cho người khác tiếp tục thực hiện công việc khó khăn và mệt mỏi. Họ còn giúp những người đó tìm ra cách để đơn giản hoá những vấn đề này.

Đây là nơi những bậc thầy về ảnh hưởng thực sự toả sáng. Họ tự nhận mình là những nhà tăng cường, thúc đẩy, tạo động lực và hỗ trợ, không không phải là những anh bảo vệ có mục đích hay những nhà lãnh đạo vui vẻ. Sự tự nhận thức về bản thân có tác dụng cao hơn trong việc phân biệt những người giỏi nhất với những người còn lại hơn là bất cứ kỹ năng nào họ thực sự có. Những người giải quyết vấn đề có kỹ năng tự hào giúp đỡ người khác đơn giản hoá vấn đề. Đó là phần trong Quy tắc Vàng của họ. Đó là những gì họ làm.

Những người có kỹ năng kém hơn và thích kiểm soát hơn lại có quan điểm khác về vai trò của họ. Họ yêu cầu người khác thực hiện bất cứ điều gì với bất cứ giá nào và sau đó khoắc lác về năng lực lãnh đạo của họ. Với họ, làm cho gánh nặng của người khác trở nên nhẹ hơn là một dấu hiệu của sự yếu kém. Lối giải thích của thái độ này ở nhà cũng không có gì là hấp dẫn hơn, ví dụ như việc yêu cầu người bạn đời của bạn nói về một vấn đề nhạy cảm theo cách gán lỗi và điều khiển họ. Tại sao mọi người lại muốn làm như vậy nhỉ? Bởi vì đó là hành trình của quyền lực và một số người yêu quyền lực hơn là yêu các mối quan hệ hoặc thậm chí là các kết quả.

Tin tưởng rằng sự ngợi ca xứng đáng có thể ép buộc người khác hoàn thành các nhiệm vụ khó nhọc sẽ tạo ra một bức tranh hấp dẫn nhưng phản trực giác về sự lãnh đạo. Rốt cuộc, con người luôn tìm mọi cách để tránh né những đau thương và tìm kiếm điều thú vị, chứ không phải là cách thức khác quanh đâu đó.

Những nhiệm vụ khó chịu có thể tốt với mọi người ở mức độ nào đó và nó đúng khi những nhân viên này thường sẵn sàng trả giá để thực hiện chúng, nhưng nếu họ là những người bình thường, họ sẽ tìm cách tránh né những nhiệm vụ đó hoặc ít nhất là làm cho chúng đơn giản

hơn. Phần lớn chúng ta đều dùng dụng cụ tự động hoặc điện tử để mở cửa gara, điều khiển Tivi, và mở nắp thùng đồ chơi? Chúng ta không cần những dụng cụ này, nhưng chúng lại giúp cho cuộc sống của chúng ta đơn giản hơn.

Tạo nên sự khác biệt giữa sự cần thiết và sự thuận tiện là điều quan trọng bởi chúng ta thấy thoải mái với ý nghĩ rằng sẽ tốt cho mọi người nếu muốn tìm cách tạo ra sự đơn giản và thuận tiện hơn để thực hiện công việc.

Ước mong thoát khỏi những công việc khó khăn và độc hại không phản ánh thiếu sót về tính cách; đó là gì mà những người thông minh thường làm.

Khi cậu con trai 12 tuổi của bạn bị thương do chế tạo ra một dụng cụ cào lưng tự động hoặc do xúi bẩy lũ bạn đẩy nó quanh chợ với một chiếc xe lăn, bạn có thể đánh giá cậu bé là đứa trẻ lười biếng hoặc sáng tạo. Và khi nhân viên của bạn gặp phải một rào cản về khả năng, khi công việc rất khó hoặc không thể thực hiện được, bạn có thể áp dụng những công cụ tạo động lực để thúc đẩy người đó làm việc một cách miệt mài. Hoặc bạn có thể tìm ra cách khiến cho nhiệm vụ đó trở nên đơn giản hơn. Hoặc bạn có thể thực hiện cả hai.

Ở chương này, chúng ta sẽ xem xét cách để đơn giản hoá vấn đề. Chúng ta đã biết cách làm thế nào để tạo động lực. Và chúng ta sẽ tự hào rằng chúng ta đang làm cho các vấn đề trở nên đơn giản. Đây là điều sáng suốt cần thực hiện.

## CÔNG CỤ ĐỂ ĐƠN GIẢN HÓA VẤN ĐỀ

### Cùng khám phá những rào cản

Biết phải làm gì với rào cản về khả năng thực ra không quá phức tạp. Hãy cùng nhau khám phá những rào cản về khả năng tiềm ẩn và loại bỏ chúng. Điều đó thật đơn giản. Ngược lại, biết làm thế nào để loại bỏ những rào cản kia lại đòi hỏi chúng ta phải chú ý. Điều này có nghĩa là chúng ta cần biết liệu những người khác không thể làm điều gì đó vì bản thân họ (họ không có kỹ năng hoặc hiểu biết), vì những người khác (ban bè, gia đình, đồng nghiệp của họ giấu giếm thông tin hoặc tài liệu), hoặc các sự việc khác (thế giới xung quanh họ được cơ cấu một cách kém cỏi). Nhưng trước khi xét đến khía cạnh khả năng trong mô hình sáu nguồn ảnh hưởng của chúng ta, chúng ta sẽ cần xóa bỏ những thói quen xấu lâu năm.

### Tránh đưa ra lời khuyên vội vàng

Khi nghe nói ai đó gặp phải rào cản về vấn đề khả năng, chúng ta thường có thói quen lao vào góp ý. Chúng ta thậm chí không nghĩ về nó. Chúng ta đã có kinh nghiệm và chúng ta hiểu rõ sự việc diễn ra thế nào, vì vậy, khi nhận thấy một vấn đề, chúng ta xấn tay áo lên và sửa chữa nó. Đó là phản xạ có điều kiện theo hướng tích cực. Chúng ta thấy có vấn đề và “bùm”, miệng mở ra và chiếc lưỡi của chúng ta bắt đầu hoạt động.

Khi mọi người gặp bạn và giải thích rằng họ đang bị bế tắc, điều này gần như khẳng định rằng bạn đang sắp sửa nói cho họ biết phải làm gì. Sau đó, họ hỏi bạn nên làm thế nào. Tuy nhiên, những lời khuyên của bạn không phải lúc nào cũng sáng suốt.

#### ***Bạn có nên tự mình thực hiện?***

Hãy xem xét ví dụ này. Một đứa trẻ đưa cho bạn một món đồ chơi đã bị hỏng và bạn sẽ sửa lại nó, hoặc ít nhất là cố gắng sửa nó. Xét cho cùng, đứa trẻ đó không biết phải làm gì hoặc không có các kỹ năng, công cụ để sửa chữa món đồ chơi đó, và hiển nhiên là bạn cần thực hiện công việc này. Đó là việc hữu ích cần làm. Đúng không?

Người giải quyết vấn đề tháo vát sẽ nhận ra rằng khi người khác đối mặt với vấn đề về khả năng, bạn có thể nói cho họ ngay lập tức họ phải làm gì (nếu bạn biết) hoặc mời họ cùng đưa ra một giải pháp: “Cháu nghĩ thế nào nếu chú sửa nó?” “Anh có thể giúp tôi không?” Những người

giải quyết vấn đề có hiểu biết sẽ chọn cách cùng vượt qua các trở ngại về khả năng kia. Họ cưỡng lại xu hướng tự nhiên là nhảy vào vấn đề với một câu trả lời thay vì mời gọi người khác tham gia. Sau đây là lý do tại sao lại như vậy.

## ***Mời gọi cả năng lực và động lực***

### ***Tạo khả năng***

Nếu bạn kêu gọi người khác tham gia vào việc giải quyết vấn đề, có hai điều quan trọng sẽ xảy ra. Thứ nhất, bạn sẽ lắng nghe những ý kiến của họ. Mọi người có thể không biết chính xác phải làm gì, nhưng có thể họ có ý kiến hay về điều gì không áp dụng được. Thực ra, họ có thể biết chính xác phải làm gì nhưng họ cần tài liệu hoặc sự cho phép để thực hiện điều đó. Trong bất cứ trường hợp nào, hãy bắt đầu những cuộc thảo luận về khả năng với một câu hỏi đơn giản: “Các anh đang xem xét vấn đề. Các anh nghĩ cần phải làm gì với nó?” Hãy hỏi ý kiến của họ. Mời họ đưa ra những lý thuyết, suy nghĩ, cảm xúc của họ ngay tại đó. Họ sẽ bắt đầu dần dần nhận ra những rào cản. Khi mọi người không hoàn toàn chắc chắn phải làm gì hoặc nếu bạn thấy rõ rằng họ không hiểu tình huống một cách đầy đủ thì việc phụ họa điều bạn nghĩ là có lợi là việc làm hoàn toàn xác đáng. Dĩ nhiên, cách bạn đưa ra ý tưởng sẽ tạo sự khác biệt. Cả phong cách nữa. Trong cuộc nói chuyện nên tạo cảm giác bình đẳng. Hai người cùng làm việc như những người có tri thức ngang bằng, cả hai cùng đưa ra suy nghĩ của mình.

### ***Tạo động lực***

Việc lôi cuốn mọi người cùng tham gia rất quan trọng và có lợi. Khi mọi người cùng tham gia tìm kiếm một giải pháp tiềm năng, họ có xu hướng tạo động lực để thực hiện nó, và đó chính là điều quan trọng. Hãy xem xét công thức sau:

## **Hiệu quả = sự chính xác x cam kết**

Phần lớn các vấn đề đều có nhiều giải pháp. Hiệu quả của một giải pháp phụ thuộc vào độ chính xác của phương sách lựa chọn. Đó là điều hiển nhiên. Quan trọng không kém là người thực hiện phương sách đó phải tin vào nó. Đó là chỗ cho cam kết phát huy tác dụng.

Một giải pháp thua kém về kế sách nhưng lại có đủ cam kết ai sẽ thực hiện nó có thể còn hiệu quả hơn một giải pháp ưu việt hơn về kế sách nhưng lại bị cản trở bởi việc xác định ai sẽ thực hiện nó.

Hãy cùng làm sáng tỏ điều chúng tôi đang đề xuất. Rất nhiều người tranh luận lý do của việc lôi cuốn người khác tham gia là để bắt họ nghĩ ra những ý kiến của bản thân họ, và vì thế họ sẽ phải làm việc cật lực hơn để thực hiện nhiệm vụ. Chúng tôi không khuyến nghị bạn nên lôi kéo mọi người vào suy nghĩ rằng những ý tưởng của bạn giống ý tưởng của họ. Việc vận động những người khác cùng tham gia không phải là một trò bịp bợm rẻ tiền. Chúng tôi chỉ gợi ý rằng người khác có những ý kiến của họ, rằng vận động họ cởi mở chia sẻ là vì lợi ích của tất cả mọi người, và khi mọi người cùng tham gia vào quá trình suy nghĩ, họ sẽ hiểu tại sao cần phải làm mọi việc theo một cách làm xác định và có động lực để thực hiện theo cách đó.

Bằng việc lôi cuốn người khác tham gia, bạn đã trao quyền cho họ. Bạn cung cấp cho họ cả giải pháp và động lực để vượt qua các vấn đề.

### ***Hãy bắt đầu bằng việc hỏi ý kiến***

Lôi cuốn mọi người cùng tham gia tốt hơn việc chỉ đơn thuần nói chuyện với họ. Nhưng bạn nên làm điều đó bằng cách nào? Điều này tương đối đơn giản.

Hãy bắt đầu bằng việc yêu cầu họ chia sẻ các quan điểm của họ. Họ sẽ đến gần hơn với vấn đề; hãy bắt đầu với những ý nghĩ tốt nhất của họ.

Khi lần đầu tiên chúng tôi tập huấn cho mọi người cách giải quyết những vấn đề về khả năng, tất cả mọi thứ dường như thật đơn giản. Bạn yêu cầu người khác chia sẻ ý tưởng của họ, bạn lắng nghe những suy nghĩ tốt nhất của họ, và họ cảm thấy họ có sức mạnh. Điều gì có thể dễ

dàng hơn thế? Ai có thể khiến sự việc rối tung lên? Thực tế là, có rất nhiều cách dẫn đến sai lầm. Sau đây là ba điều hàng đầu rất không nên làm.

### ***Đừng thành kiến với câu trả lời***

Vì chúng tôi đã tập huấn cho mọi người về những tài liệu này đã nhiều năm, nhiều người tham gia đã cố gắng lôi cuốn những người khác vào việc giải quyết vấn đề về khả năng theo cách như sau:

“Như vậy là cậu đã không thể liên lạc với các luật sư. Sao không lái xe tới văn phòng của họ và đợi cho đến khi họ quay về. Cậu nghĩ thế nào?”

Người chọn kế sách này chỉ hiểu một nửa khái niệm trao quyền. Chừng nào họ còn tạo cơ hội cho người khác phản đối, họ còn cảm thấy mọi chuyện ổn thoả.

Không may là, khi bạn thảo luận dựa trên quyền lực, đưa ra ý tưởng của bạn trước và sau đó hỏi về sự đồng tình của người khác sẽ dẫn việc bỏ quên mục tiêu. Bạn đang có xu hướng thành kiến với người khác. Thứ nhất là, bạn đưa vào đầu anh ấy hay cô ấy ý tưởng của bạn và điều này có thể cắt đứt dòng suy nghĩ của họ. Thứ hai, bạn có thể tình cờ đưa ra thông điệp rằng ý tưởng của bạn chính là điều bạn thực sự muốn, và vì thế những người khác sẽ không có ý định bất đồng với bạn.

Trong ví dụ trên, người đó sẽ có xu hướng nói, “Thật hoàn hảo, tôi sẽ lái xe tới văn phòng của họ.”

Hãy hỏi những ý nghĩ của mọi người; đợi họ chia sẻ những ý kiến hay nhất và sau đó, nếu cần thiết, hãy phụ họa ý kiến của bạn vào. Ví dụ, khi bạn nói chuyện với cậu con trai tuổi teen của mình về việc cậu bé đã không dọn lớp tuyết phủ nửa mét trên con đường bạn lái xe qua, nó giải thích rằng tại cái máy dọn tuyết bị kẹt.

Bạn hỏi cậu bé, “Con sẽ làm gì để sửa chiếc máy đó?” Bạn có ý tưởng nhưng chờ nghe xem cậu bé sẽ nói gì. Cậu ta giải thích rằng cậu làm rơi tờ báo Chủ nhật và chiếc máy đã ăn mất tờ báo, và giờ nó bị mắc kẹt. Từ đó, cậu giải thích việc cần phải làm gì để sửa nó, việc sẽ làm và mất bao lâu thời gian. Bạn đưa ra ý kiến về một dụng cụ tốt hơn và cách sử dụng, và cùng con trai lập một kế hoạch cho thằng bé sẽ làm gì.

### ***Đừng giả vờ tham gia***

Sai lầm trong việc kêu gọi người khác cùng giải quyết rào cản về khả năng là do hai tác động. Thứ nhất, bạn đã có sẵn một ý tưởng và muốn thực hiện nó mà không cần kêu gọi người khác tham gia. Thứ hai, bạn tin rằng bây giờ bạn phải kêu gọi những người khác bởi vì đó là việc đúng đắn phải làm. Lúc này bạn đang nghĩ: bạn chỉ đơn giản giả vờ kêu gọi người khác bằng cách hỏi ý kiến của họ, sau đó bạn nhẹ nhàng lôi kéo họ đi theo hướng suy nghĩ của mình.

Có thể bạn sẽ nghi ngờ, kỹ thuật này được thực hiện thành công như một sự hiển nhiên. Nó giống như việc đưa một con chuột vào một mê cung và định kỳ ném cho nó một ít ruột bánh mì vì nó đã bò rẽ đúng hướng, giống như một nỗ lực chính đáng để kêu gọi người khác vào việc loại bỏ một rào cản khả năng. Sau đây là ví dụ:

“Anh nghĩ sẽ cần gì để hoàn thành công việc này đúng thời hạn?” bạn hỏi.

“Chúng ta sẽ mời nhiều người tham gia vào công việc này nhé?” (Bạn nhăn nhó và lắc đầu.)

“Tôi đoán mình có thể làm thêm giờ.” (Lần này bạn cau mày khó chịu.)

“Tôi không biết. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi bỏ sót một vài bước?”

“Anh có ý gì trong đầu vậy?” bạn hỏi. “Chúng ta không phải rút ngắn những tài liệu này đâu. Điều đó sẽ tiết kiệm một vài giờ.”

“Không, không phải cái đó. Có thể là đồng giấy tờ kia.” “Tôi có thể đã bỏ sót việc quảng cáo cho đến khi...” “Tôi đã nghĩ đến đồng giấy tờ khác,” bạn gợi ý. “Các báo cáo về môi trường thì

sao nhỉ?”

“Tôi thích ý kiến của anh. Hãy hoãn lại vấn đề về môi trường, ô vãng, cảm ơn vì đã nghĩ ra một giải pháp hoàn hảo.”

Mọi người sẽ cười vào kịch bản này bởi đó là chuyện xảy ra thường ngày. Một số phụ huynh còn có bằng tiến sĩ về kỹ thuật này:

“Các con muốn ăn gì cho bữa tối nào?” bà mẹ hỏi. “Bánh hạnh nhân và pho mát ạ!” lũ trẻ hét lên.

“Mẹ đang nghĩ tới món gì đó có nhiều chất xanh hơn.” “Chắc chắn là bánh hạnh nhân và pho mát rồi.”

“Tuyệt đấy. Một vài món rau thì sao nhỉ?” bà mẹ tiếp tục.

“Bánh hạnh nhân và pho mát kèm đậu xanh ạ.”

“Không được,” bà Mẹ nói với vẻ không hài lòng. “Quá nhiều tinh bột.” Và trong đầu bà tiếp tục tìm kiếm các món ăn khác.

Vấn đề trong các tương tác trên không phải nằm ở chỗ người có quyền lực nêu lên ý kiến. Những người khác cũng có những ý kiến của họ, và họ chắc chắn được cho phép chia sẻ chúng hoặc thậm chí đơn phương đưa ra lời yêu cầu. Đó không phải là vấn đề. Vấn đề nảy sinh khi người khác cố gắng xem các quan điểm của anh ấy hay cô ấy như một cơ hội tham gia. Sự giả bộ kết thúc giống như một trò chơi “hãy đọc suy nghĩ trong đầu tôi” và hơi mang tính xấc xược.

Kêu gọi người khác tham gia giải quyết các rào cản về khả năng chỉ khi bạn sẵn sàng lắng nghe những gợi ý của họ.

### ***Đừng đặt ra yêu cầu phải có tất cả các câu trả lời***

Sai lầm này là sản phẩm của sự thiếu tin tưởng và một ý tưởng tồi tàn. Những nhà lãnh đạo mới được bổ nhiệm thường không sẵn sàng yêu cầu những người báo cáo trực tiếp của họ chia sẻ ý kiến bởi vì họ tin rằng nếu họ không tỏ ra biết mọi điều về công việc, họ sẽ trông có vẻ như không có năng lực. Theo họ, hỏi ý kiến không phải là một chiến thuật thông minh; đó là dấu hiệu của sự yếu kém. Khi họ phải đối đầu với một nhân viên có vấn đề về khả năng, họ nỗ lực hết sức để chia sẻ suy nghĩ bên trong của họ. Điều cuối cùng họ muốn làm là nghi ngờ người nhân viên báo cáo trực tiếp với họ và là người hiển nhiên cần sự giúp đỡ.

Trong tất cả các ý kiến tồi tệ xung quanh tin vẹt, việc giả vờ rằng các lãnh đạo phải biết mọi thứ là điều lỗi bịch và tai hại nhất. Những nhà lãnh đạo này có thể thực hiện lời hứa của họ, không phải do họ biết mọi thứ mà là do họ biết kết hợp đúng người (những người biết rõ về các chủ đề cụ thể hơn người lãnh đạo) và thúc đẩy họ hướng tới những mục tiêu chung.

Những nhà lãnh đạo tự tin rất thoải mái khi nói, “Tôi thất bại rồi. Có ai biết câu trả lời cho vấn đề này không?” hoặc “Tôi không biết, nhưng tôi có thể tìm ra.”

Sự giải thích của một đôi trong việc không kêu gọi người khác tham gia tạo ra một chiều hướng thú vị. Chúng ta thường không sẵn sàng tiếp cận với người yêu của chúng ta với một vấn đề quan trọng cho đến khi chúng ta tìm ra được giải pháp chính xác chúng ta muốn. Phương pháp tiếp cận không chắc chắn một cuộc thảo luận mà không có một kế hoạch dẫn đường có thể thật khủng khiếp. Sẽ ra sao nếu chúng ta không thể giải quyết tất cả vấn đề? Sẽ ra sao nếu chẳng có câu trả lời nào cả? Vì vậy, chúng ta cần phải lường trước mọi việc, lôi cuốn sự tham gia thành thật của người khác. Hoàn thiện cuộc thảo luận trong đầu trước khi ai đó thực sự nói ra sẽ vô hiệu hoá mục tiêu chung của một cuộc đối đầu quyết định. Ý tưởng nên là cùng nhau tạo ra những giải pháp chung phục vụ Mục tiêu chung của bạn. Nếu bạn cảm thấy bị ép buộc với những câu trả lời có sẵn, hãy cân nhắc điều này: Bạn không phải làm cho mọi thứ trở nên tốt hơn. Tất cả những gì bạn phải làm là hợp tác. Khi bạn phát triển các giải pháp cùng nhau, những cuộc đối đầu quyết định sẽ trở thành chất keo dán vững chắc cho mối quan hệ của



bạn; chúng giúp bạn đổi mặt và chinh phục kẻ thù phổ biến. Đừng ngăn cản đối tác của bạn bằng việc phát triển một kế hoạch trước khi bắt đầu một cuộc thảo luận.

Các bậc cha mẹ đương đầu với cùng vấn đề. Họ có nên thành thật như câu châm ngôn “Đừng bao giờ để chúng nhìn thấy bạn hối hận”? Hiển nhiên, lũ trẻ cần biết rằng người lớn tự tin và có trách nhiệm. Chúng cảm thấy an toàn khi tin rằng người lớn biết phải làm gì. Vì vậy bất cứ điều gì bạn làm, đừng hỏi ý kiến chúng. Điều đó sẽ khiến chúng coi là lập dị. Như thế, có tốt hơn không nếu những đứa trẻ sớm biết rằng cha mẹ của chúng có thể đang cố gắng hết sức nhưng không phải lúc nào cũng biết mọi thứ? Hãy vượt qua nó. Sẽ tốt thôi khi hỏi ý kiến bọn trẻ. Chúng thực ra biết nhiều thứ hơn bạn (giả sử, ở tuổi lên bảy). Hãy hài lòng với ý nghĩ rằng bạn không phải thông suốt mọi thứ hay thậm chí là là nhà thông thái. Bạn đã từng trải qua. Bạn mang về nhà món thịt xông khói và nấu nó. Bạn đã được đào tạo về nấu các món về thịt lợn trong nhiều năm rồi. Đừng lo lắng. Bạn đã có đủ sức mạnh và trách nhiệm để nhận thức điều sai trái với lũ trẻ.

### ***Nhìn vào sáu nguồn ảnh hưởng***

Hãy cho rằng sau khi quan sát ai đó không thực hiện được một lời hứa, bạn chẩn đoán tình huống một cách cẩn thận. Rõ ràng là người đó đã được tạo động lực nhưng anh ấy/cô ấy lại không thể thực hiện những gì đã được yêu cầu. Bạn dừng lại, đủ lâu để kiểm chế sự thôi thúc của mình muốn nhảy vào vấn đề với sự gợi ý tốt nhất và thông minh nhất của mình và hỏi người kia, “Cậu là người nắm rõ vấn đề nhất. Cậu nghĩ cần phải làm gì?”

Hỏi quan điểm của người khác là thời điểm để chúng ta quay trở lại công cụ chẩn đoán của chúng ta. Chúng ta cần suy nghĩ cùng nhau đâu là các nguồn ảnh hưởng tiềm năng có thể có. Chúng ta cần lắng nghe những khuyến nghị của người khác và sau đó nỗ lực hết sức cùng họ để nghĩ ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

Điều này có thể đòi hỏi sự khéo léo. Khi tạo động lực cho người khác, bất cứ nguồn ảnh hưởng đơn lẻ nào cũng có thể chiến thắng tất cả những người gièm pha. Bạn có thể không thích công việc này, bạn của bạn có thể lại thích thú khi làm như vậy, và gia đình bạn có thể không hỗ trợ bất cứ điều gì cho bạn, nhưng bạn cần tiền. Bạn được tạo động lực. Khi có động lực, một nguồn ảnh hưởng là tất cả những gì bạn cần.

Về khả năng, sự ngược lại mới đúng. Bất cứ rào cản đơn lẻ nào có thể dồn ép mọi tác động thúc đẩy. Bạn biết phải làm gì và có quyền có những tài liệu để thực hiện, nhưng bạn không có quyền. Bạn chỉ quên một yếu tố, nhưng bạn lại bị ngập chìm trong vũng nước thối. Khi đề cập đến khả năng, vì một yếu tố có thể ngăn cản toàn bộ những ảnh hưởng khác mà mọi người cùng nhau tạo ra khả năng thực hiện nhiệm vụ được yêu cầu, bạn nên thành thạo khám phá tất cả các lời gièm pha có thể có. Nói một cách khác bạn có thể bị ảnh hưởng bởi sự thất vọng nghiêm trọng. Bạn và người khác nên thành thạo khám phá tất cả các yếu tố tồn tại cũng như những rào cản khả năng tiềm tàng.

### ***Động não về những rào cản khả năng***

Hãy thừa nhận rằng người khác đang sẵn sàng quan sát các nguồn ảnh hưởng khác nhau gây khó khăn cho việc thực thi yêu cầu. Nhưng điều này không đơn giản chút nào. Anh ấy hay cô ấy không hoàn toàn nhận thức được mọi ảnh hưởng đang tác động đến. Bạn và họ sẽ phải vận dụng trí não vào việc tìm ra những nguyên nhân gốc rễ. Và nếu bạn muốn làm điều đó, bạn cần phải giải quyết tốt các rào cản khả năng xuất phát từ bản thân, người khác và các sự việc khác.

## **Bản thân**

Việc vận dụng trí não vào những vấn đề về khả năng cá nhân đòi hỏi sự khéo léo. Như chúng tôi đã gợi ý trước đó, mọi người thường che giấu sự bất lực của mình. Họ thà chỉ ra những rào cản khác còn hơn nói rằng họ không thể làm gì, đặc biệt khi nhiệm vụ đó là một phần nền tảng trong công việc của họ. Hãy tạo cho họ cảm giác an toàn để nói về những thách thức của cá nhân họ. Hãy hỏi một cách bình tĩnh về sự thoải mái của anh ấy/cô ấy trong công việc, mức độ

hiểu biết và các yếu tố kỹ năng khác. Hãy giữ cho cuộc thảo luận không trở nên khó chịu.

## Những người khác

Thật dễ dàng thảo luận về vai trò thúc đẩy hay ngăn cản của người khác. Đây là vấn đề người khác làm gì hoặc không làm gì, và vì vậy nó sẽ có thể ít đe dọa hơn. Tuy nhiên, khi người bạn đang nói chuyện lo lắng về “sự phản bội” đối với đồng nghiệp của họ, họ có thể sẽ che đậy vì bạn bè bằng cách đổ lỗi cho những yếu tố khác. Một lần nữa, hãy tạo cho họ cảm giác an toàn để nói về những người đồng nghiệp và đồng sự của họ. Đừng sử dụng giọng điệu “tìm một kẻ phạm tội”. Đây không phải là vấn đề đổ lỗi hay trừng phạt mà là vấn đề tìm ra và loại bỏ các rào cản về khả năng.

## Các vấn đề khác

Vai trò của thế giới vật chất là vấn đề đặc biệt dễ dàng nhất để thảo luận. Mọi người sẵn sàng chỉ ra những công việc công ty đang làm khiến cuộc sống của họ trở nên khó khăn hơn—nếu họ nhớ ra những công việc đó. Hãy nhớ rằng loài người có xu hướng quên đi vai trò của các vấn đề ngăn cản họ đạt được những điều họ muốn. Mọi người cũng chấp nhận thế giới vật chất xung quanh họ như một điều hiển nhiên, một điều gì đó không thể thay đổi: “Mọi thứ luôn là như vậy.” Hãy khởi động suy nghĩ của mọi người. Hãy hỏi họ mọi vấn đề từ các hệ thống, từ công việc, các chính sách và các quy trình.

## Ba dấu hiệu nữa

Khi bạn cùng người khác sử dụng trí não vào các rào cản khả năng, đừng quên hỏi bản thân mình ba câu hỏi sau khi cuộc thảo luận đến hồi kết thúc.

- Người kia đang đối mặt với vấn đề? Khi bạn loại bỏ những rào cản khả năng, bạn phải đảm bảo rằng vấn đề không bị che giấu. Một giải pháp khó có thể được chấp nhận khi nó được nghĩ ra ngay tức thì. Ví dụ, một người không có các tài liệu anh ta cần. Gọi một cú điện để yêu cầu có những tài liệu đó sẽ ngay lập tức giải quyết được vấn đề nhưng lại không trả lời cho câu hỏi “Liệu vấn đề này có xảy ra lần nữa không, và tại sao?”
- Những người khác có gặp các vấn đề tương tự không? Câu hỏi đồng hành này khám phá nhu cầu cần mở rộng giải pháp cho những người khác. Ví dụ, một người không biết thực hiện công việc này như thế nào. Bạn và người đó cùng nghĩ ra một kế hoạch phát triển. Liệu những người khác có cần một kế hoạch tương tự không, hay đây chỉ là vấn đề duy nhất với người này?
- Chúng ta đã xác định toàn bộ các nguyên nhân gốc rễ chưa? Tất nhiên, câu hỏi cuối cùng này là “Bạn đã làm sáng tỏ mọi sự ảnh hưởng và sửa chữa nó một cách dứt điểm chưa?” Ví dụ, một người cần tham gia vào một khoá học phần mềm. Tại sao khoá học hiện tại đã không giúp gì được anh ta? Giáo viên không đủ năng lực? Tại sao lại như vậy? Những ông chủ người Nhật thường khuyến khích các lãnh đạo của họ phải hỏi câu hỏi tại sao năm lần. Chúng tôi khuyến nghị rằng bạn nên tìm hiểu kỹ lưỡng cho đến khi bạn giải quyết được toàn bộ các yếu tố một cách dứt điểm.

## Khuyến khi cần thiết

Mục tiêu của chúng ta là hợp tác với người khác nhằm phát hiện và giải quyết các rào cản về khả năng. Chúng ta không muốn nhảy vào các giải pháp một cách quá vội vàng hoặc ép buộc ý kiến của chúng ta lên người khác. Ngoài ra, khi chúng ta thảo luận, người nắm rõ vấn đề nhất có xu hướng nhận ra nhiều các rào cản hơn những người khác. Tuy nhiên trong nhiều trường

hợp họ vẫn cần có sự giúp đỡ. Họ không thể nhận ra những trở ngại ngăn cản họ. Trong trường hợp này, nhiệm vụ của chúng ta là dạy bảo và khuyên họ, chỉ ra những chướng ngại. Tóm lại, nhiệm vụ của chúng ta là biến những rào cản vô hình thành hữu hình.

### ***Nghĩ về các đặc điểm vật chất***

Những loại rào cản nào có xu hướng là những bí mật với mọi người? Như chúng tôi đã gợi ý trước đó, phần lớn mọi người tương đối khó khăn trong việc nhận ra các yếu tố tổ chức hay môi trường. “Các vấn đề” xung quanh chúng ta không ngừng chuyển động và trở thành vô hình. Bị bỏ mặc tự xoay sở, lo liệu, chúng ta giống như những chú ếch trong nồi lẩu sôi sục đến chết vì chúng ta đã quên mất thực tế rằng độ nóng xung quanh chúng ta đang tăng một cách chậm chạp. Chúng ta phải trải qua một thời gian khó khăn để chú ý tới những ảnh hưởng tinh tế chẳng hạn như sự thiết kế của môi trường, những công cụ sẵn có và khoa học công nghệ, chuỗi yêu cầu, các chính sách và các quy trình.

Ví dụ, mối quan hệ với cậu con trai tuổi teen của bạn đang ngày càng bị xa cách có thể do ảnh hưởng của thực tế rằng thằng bé chuyển xuống sống ở tầng 1. Bây giờ bạn và nó chỉ gặp nhau xung quanh phạm vi của chiếc tủ lạnh. Từ khi bạn ăn kiêng và thằng bé không sử dụng chung nhà tắm với bạn nữa, bạn và cậu nhóc càng ít nhìn thấy nhau hơn. Hãy chắc chắn rằng dòng chảy tự nhiên của thế giới vật chất luôn hỗ trợ cho các mục tiêu xã hội của bạn. Hãy nghĩ tới các sự việc. Hãy giúp người khác nhận ra sự ảnh hưởng của thế giới vật chất.

Nói một cách khác, khuyến khích mọi người nhận ra những tác động quan liêu khác nhau ngăn cản họ làm điều cần làm là một việc có ích. Cùng với thời gian và sự phơi bày thường xuyên, mọi người dần chấp nhận các quy tắc, chính sách, điều lệ một cách hiển nhiên. Họ bắt đầu đối xử với những sự việc này như những điều răn hoặc luật pháp của tự nhiên. Những bức tường của sự quan liêu cản trở rất cao kia sẽ trở nên vô hình.

Hãy biến chúng trở thành hữu hình. Hãy đóng vai trò là người ngoài không biết gì. Hãy đặt câu hỏi, “Tại sao chúng ta lại không thể làm việc đó.” Nếu một chính sách không còn liên quan, hãy dẹp nó đi. Nếu một quy tắc hoàn toàn cản trở, xem xét mọi người như thể không tôn trọng họ, hãy đảm bảo sự cho phép giải phóng những cản trở đó. Bất cứ khi nào có ai đó thông qua một quy tắc mới trong công ty, bạn có thể cá cược rằng đó là vì có ai đó vừa đưa ra một lựa chọn không hay. Lúc này đây mọi người đều bị hạn chế trong việc đưa ra một lựa chọn:

“Nghe nào các bạn. Hôm qua Roberta đã vi phạm luật pháp, vì vậy tất cả chúng ta chuẩn bị phải vào nhà đá thôi.”

Hãy nhớ rằng những quy tắc và chính sách không giải quyết được mọi vấn đề và bạn có thể phá bỏ những quy tắc, chính sách do mình đặt ra trong nội bộ.

Nếu bạn thực sự muốn giúp người khác nhận ra những rào cản bị che đậy, hãy tấn công vào đồng giấy tờ. Hãy nhìn vào các biểu mẫu, chữ ký như là những mục tiêu để thay đổi. Nếu một người không thể hoàn thành công việc của họ đúng thời hạn chỉ bởi họ cần phải lấy đủ bảy chữ ký để bắt đầu, hãy xem xét tại sao bắt buộc phải cần những chữ ký đó.

Một công ty đã cắt giảm giờ nghỉ xuống một nửa bằng cách xem xét lại một chính sách. Phản ứng của khâu phục vụ khách hàng đặc biệt đã không thể bắt đầu cho đến khi bảy người ký vào biểu mẫu. Đây là một ý tưởng giải phóng: Diễn hình thì, ba người cần phải đồng ý, nhưng bốn người khác chỉ cần thông báo. Hãy cho phép các nhân viên thực hiện công việc sau khi có ba chữ ký và chuyển mẫu biểu đến bốn người kia sau khi thực tế đã làm rung chuyển thế giới của họ.

Bằng mọi cách tạo cho mọi người khả năng tiếp cận dễ dàng với các thông tin họ cần là những lựa chọn đúng đắn. Hãy đảm bảo rằng từ đồng dữ liệu này, dữ liệu đúng đến tận tay người cần nó và vào đúng thời điểm. Ví dụ, hãy thôi phàn nàn rằng con gái của bạn không tuân theo chế độ ăn uống của người mắc bệnh đái đường nếu con bé không quan tâm tới các dữ liệu thúc đẩy con bé làm điều đúng đắn (lượng đường trong máu khác nhau của con bé và hậu quả). Bạn có thể hô hào. Bạn có thể van nài. Hoặc bạn có thể đưa ra các số liệu và biểu đồ trước mặt

cô bé.

Sau đây là một công cụ hữu ích khác. Để giúp nhận ra các rào cản khác nhau, hãy đặt câu hỏi, “Nếu anh rơi vào tình huống này, anh sẽ làm gì để giải quyết vấn đề?” Hỏi mọi người nhằm thừa nhận vai trò của ông chủ lớn có thể đặc biệt thoải mái. Được thoát khỏi những hạn chế của dòng ý nghĩ từ sự ảnh hưởng của các nhân, họ bắt đầu tìm kiếm các giải pháp loại bỏ rào cản do mỗi công ty tự tạo nên.

Tóm lại, hãy nghĩ đến những ảnh hưởng bị che giấu, và cứ như thế cho đến khi bạn hài lòng rằng bạn đã đề bẹp được bất cứ cản trở đơn lẻ nào.

## HỎI BẤT THÌNH LÌNH

Khi bạn hoàn thành xong một cuộc đối đầu quyết định, có một điều nguy hiểm mà dù bạn có nỗ lực thế nào để phát hiện ra tất cả các nguyên nhân ẩn sau vấn đề về khả năng đi chẳng nữa, bạn vẫn chưa thể kết thúc công việc của mình. Người khác vẫn không có động lực. Chuyện này xảy ra thế nào được? Điều này thường xuyên xảy ra khi bạn miêu tả vấn đề và người khác ngay lập tức nhận ra một rào cản về vấn đề năng lực. Mọi người có xu hướng chỉ ra các vấn đề về năng lực vì họ ít bị đe dọa. họ bất chấp thực tế rằng họ đang mâu thuẫn với những ưu tiên.

Điều đó giúp chúng ta hiểu được vấn đề của mình. Thực tế khi mọi người bắt đầu bắt việc xác định một rào cản về khả năng không đảm bảo rằng khi nó bị loại bỏ họ sẽ muốn thực hiện điều họ đã hứa. Khi bạn kết thúc việc xác định ra vào loại bỏ các rào cản về vấn đề khả năng, hãy “dạm hỏi.” Hãy đặt câu hỏi: “Nếu tôi giao công việc này cho anh lúc hai giờ, anh có sẵn sàng làm mọi điều để hoàn thành nó lúc năm giờ, hoặc có điều gì khác mà tôi cần biết?”

Dạm hỏi có nghĩa là bạn kết thúc một cuộc thảo luận về vấn đề khả năng bằng cách kiểm tra động lực. Tất nhiên, bạn có thể thực hiện cả hai. Nếu một người bắt đầu với câu hỏi “Anh thực sự muốn tôi làm như vậy chứ? Điều đó giống như một nỗi đau vậy.” và bạn dành thời gian giải thích về những hậu quả hiển nhiên cho đến khi anh ấy hoặc cô ấy đồng ý tuân theo, cũng có khả năng người kia sẽ phải đối mặt với một hoặc hai rào cản về khả năng. Khi người đó đồng ý thực hiện, hãy thăm dò họ. Hãy kiểm tra các vấn đề về năng lực: “Nghe như có vẻ bạn sẵn sàng làm công việc đó, nhưng có điều gì cản trở bạn không? Có điều gì khác chúng ta cần phải giải quyết không, hoặc tôi có thể tính giờ rằng bạn sẽ phải nộp nó cho tôi vào thứ Ba này, lúc 9h không?”

Khi bạn giải quyết vấn đề về động lực, hãy kiểm tra vấn đề về khả năng. Nếu bạn bắt đầu từ năng lực, hãy kiểm tra động lực. Hãy nhớ dạm hỏi.

## Tạo cảm giác an toàn để người khác tìm kiếm

Hãy kết thúc cuộc thảo luận của chúng ta về các vấn đề khả năng bằng việc xem xét một trường hợp khó khăn sau. Bạn muốn vận dụng trí óc để tìm ra những nguyên nhân gốc rễ. Bạn muốn tìm ra gốc rễ của vấn đề với người khác nhưng lại không có quyền lực để làm như vậy.

Ví dụ, ông chủ hứa sẽ giúp bạn giải quyết với khách hàng trong giờ cao điểm, nhưng ông ấy lại thường xuyên không có mặt khi bạn cần. Bạn có cần phải tạo động lực cho ông chủ mình để ông thực hiện lời hứa không? Đó có phải là vấn đề đang xảy ra? Có một điều chắc chắn: Bạn muốn tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Ông ấy không thích làm việc với những vị khách hàng khó chịu? Ông ấy nghĩ rằng công việc không xứng tầm với ông ta? Ông ấy còn có những ưu tiên khác quan trọng hơn? Ông ấy đã quên cách làm thế nào với công việc này?

Bạn không biết điều gì thực sự đang xảy ra ở đây. Mục tiêu của bạn là nói chuyện với ông chủ của mình, nhận diện được các tác động thực sự đằng sau việc ông ta không giúp bạn, và hiểu ra liệu vấn đề này không giải quyết được hoặc liệu bạn có phải tìm cách để chịu đựng nó. Điều này có nghĩa là bạn phải khuyến khích ông chủ mình cùng ngồi với bạn, cùng nhau vận dụng trí não để tìm ra các nguyên nhân ông ấy không thực hiện lời hứa. Hoặc nếu bạn đang ở trong tình

trạng thực sự khẩn cấp, bạn chỉ có thể nhảy ra trước mũi một con tàu đang chuyển động thôi.

### ***Hãy xin phép***

Chúng ta đã từng nói về vấn đề này trước đó. Nếu bạn cảm thấy thiếu quyền lực để yêu cầu người khác thảo luận về các nguyên nhân gốc rễ, bạn chỉ có thể thực hiện với một lời cho phép. Vì vậy, hãy xin phép họ. Nếu bạn có quyền lực đi chẳng nữa thì cũng cứ xin phép: “Như vậy là chúng ta đã đồng ý với vấn đề, chúng ta có thể dành vài phút để thảo luận về cách giải quyết nó không? Tôi muốn mình có ích hết sức trong việc tạo ra sự đơn giản để né tránh gặp phải vấn đề này trong tương lai. Các anh có đồng ý không?”

### ***Hãy yêu cầu phản hồi***

Có thể cách lịch thiệp nhất để mở cửa chào đón một cuộc thảo luận đầy đủ về các nguyên nhân tiềm tàng là hãy hỏi liệu bạn có đang góp phần bổ sung vào vấn đề. Khi bạn chịu trách nhiệm cho những gì mình gây ra, bạn có thể tạo ra cảm giác an toàn cho người khác làm điều tương tự: “Mục tiêu của tôi là giải quyết vấn đề. Tôi đặc biệt quan tâm đến việc nhận thức về mọi việc tôi có thể đã góp phần tạo ra những trở ngại mà các anh đang đương đầu.”

### ***Hãy móm lời***

Mọi người thường cảm thấy không an toàn khi thảo luận về các nguyên nhân gốc rễ bởi vì họ sợ rằng bất cứ sự phân tích nào cũng sẽ khiến họ trông yếu đuối hoặc ích kỷ. Nếu họ không thể thì điều đó thật tồi tệ. Nếu họ không được tạo động lực, điều đó còn tồi tệ hơn. Bạn cần phải thay đổi quan điểm này. Nhiệm vụ của bạn trong việc dẫn dắt cuộc thảo luận tìm ra gốc rễ vấn đề là phải để mọi người biết được rằng bạn xem họ là những hiện tại đang không thể thực hiện được điều được mong đợi. Cuộc thảo luận này không phải về chủ đề sửa chữa nhân cách của họ mà là về sửa chữa một vấn đề.

Một trong những cách làm tốt nhất để đảm bảo người khác rằng bạn sẽ không tức giận khi hiểu ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề là hãy “móm lời,” hoặc cố gắng hết sức phán đoán những nguyên nhân có thể có mà không trở nên căng thẳng, phật ý hay đánh giá. Điều này sẽ giúp người khác bắt đầu dòng chảy tự do của thông tin với việc tạo cho họ cảm giác an toàn để nói ra một cách thành thật. Móm lời chỉ có hiệu quả khi bạn cố gắng phán đoán tốt nhất theo cách nói với mọi người rằng sẽ không có vấn đề gì khi anh ấy hay cô ấy thừa nhận những gì bạn vừa mô tả. Lựa chọn ngôn từ, ngôn ngữ cơ thể và giọng nói sẽ tạo ra một sự khác biệt lớn. Hãy cân nhắc câu hỏi: “Công việc đó quá khó với anh không?”

Bây giờ, hãy đọc dòng chữ theo một cách kể cả. Tiếp theo, hãy thực hiện nó trong sự tức giận. Để vẽ ra được tài năng thực sự của bạn, hãy đọc nó với sự châm biếm mỉa mai. Cuối cùng, cố gắng tôn trọng. Hãy tưởng tượng rằng đây là người bạn quan tâm đến và thành thực muốn giúp họ. Nó sẽ ảnh hưởng đến cách làm của bạn như thế nào? Khi bạn thực hiện điều này tốt, móm lời sẽ cung cấp cho người khác dẫn chứng hữu hình rằng bạn không định hạ phẩm giá của mình hay chỉ trích họ vì đã thảo luận thành thật về các vấn đề thực sự. Tóm lại, thành công của bạn phụ thuộc vào việc bạn nhận định người khác là người bình thường hay là những kẻ đần độn. Nếu bạn xem họ là những người bạn muốn giúp họ thành công, phần lớn bạn sẽ thực hiện điều này tốt.

## **TÓM LƯỢC CHƯƠNG**

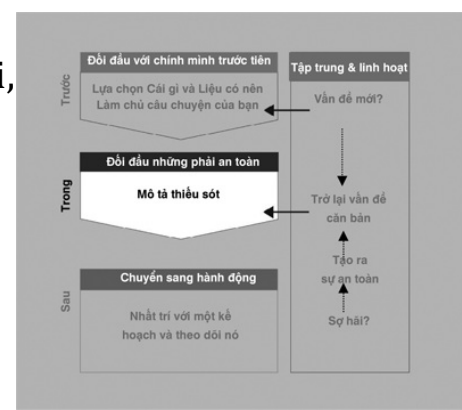
### **Đơn giản hóa vấn đề**

Chúng tôi đã mô tả một cách cẩn thận sự thiếu hụt và giờ là lắng nghe xem liệu vấn đề là do động lực hay khả năng gây ra. Trong chương này, chúng ta đã khám phá khía cạnh khả năng trong mô hình. Khi người khác không thể thực hiện công việc, nhiệm vụ của chúng ta là đơn giản hoá vấn đề.

- Khi đối mặt với các rào cản về vấn đề năng lực, hãy

biến những nhiệm vụ không thể thành có thể và những nhiệm vụ khó chịu thành bớt khó chịu. Tóm lại, khi người khác phải đối mặt với những rào cản về năng lực, hãy đơn giản hoá sự việc.

- Hãy cùng khám phá ra những nguyên nhân cốt lõi. Quan tâm đến việc tránh tham gia vào vấn đề bằng những giải pháp của cá nhân bạn. Hãy tạo động lực cho người khác bằng cách cho phép họ tham gia vào việc chuẩn đoán nguyên nhân thực sự và đưa ra những giải pháp có thể thực hiện được. Hãy hỏi những ý kiến của người khác. Hãy nhớ đến câu hỏi quan trọng: “Bạn nghĩ chúng ta cần phải làm gì?”
- Khi những người khác không thể xác định toàn bộ các nguyên nhân, hãy cùng khám phá những tác động ẩn đằng sau gồm từ bản thân, người khác và mọi thứ. Hãy nhớ đến mô hình. Khi cần thiết, hãy hãy động não quá trình suy nghĩ bằng cách đưa ý kiến riêng của bạn về một số những rào cản có thể có.
- Khi bạn hoàn thành việc phát hiện và giải quyết những rào cản về vấn đề năng lực, hãy “dạm hỏi”. Hãy kiểm tra xem liệu những người khác có đang cố gắng làm điều được yêu cầu khi bạn thúc đẩy họ. Không phải vì họ có thể làm điều gì đó không có nghĩa là họ đang cố gắng.



## Những nguồn bổ sung thêm

Để có danh sách “những công cụ phá vỡ tảng băng” để giúp bạn “dạm hỏi” trong việc kết thúc một cuộc thoả luận giải quyết vấn đề, hãy ghé thăm trang web [www.crucialconfrontations.com/book](http://www.crucialconfrontations.com/book).

## Chương tiếp theo sẽ bàn về những gì?

Giờ là lúc chuyển sang vấn đề tiếp theo. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn đang giải quyết vấn đề và một vấn đề hoàn toàn mới xuất hiện? Bạn có dám đương đầu với nó? Bạn không dám? Làm thế nào bạn có thể vừa tập trung vừa linh hoạt?

## 6.

*Tôi là một người trọng nguyên tắc, và nguyên tắc đầu tiên của tôi là luôn luôn linh hoạt.*

— SENATOR EVERETT DIRKSEN

### Tập trung và linh hoạt

***Phải làm gì khi người khác bị chệch hướng, gào thét hoặc hờn dỗi***

Đến điểm này chúng tôi đã vẽ ra một sơ đồ làm thế nào điều khiển được một cuộc đối đầu quyết định. Sơ đồ đó mô tả những nguyên tắc và kỹ năng chủ chốt, không phải là những con đường cố định trải dài dưới một địa hình không thể thay đổi được. Điều này có nghĩa là các nguyên tắc và kỹ năng phải được kết hợp vào một kịch bản có thể thực thi ngay lập tức khi cuộc thảo luận diễn ra.

Sự sáng tạo tại chỗ đặt ra yêu cầu phải rất linh hoạt. Sau khi chúng ta mô tả sự thiếu hụt, chúng ta phải phán đoán chuyện gì đang xảy ra. Mọi người thất bại vì vấn đề về động lực hay vấn đề khả năng? Mặt khác, chúng ta có xu hướng thay đổi một cách mù quáng và áp dụng một cách cứng nhắc điều sai trái: “Tôi không thể tin được rằng cậu đã tham gia cuộc họp lớn nhất trong năm muộn đến 30 phút. Ô, nguyên nhân vì lễ tang của mẹ cậu phải không?”

Điều này thật tồi tệ.

Nó sẽ trở nên tồi tệ hơn. Chúng ta không chỉ đối mặt với sự bất ngờ, chúng ta còn phải đủ linh hoạt để giải quyết những vấn đề mới dường như xuất hiện ở mọi nơi. Chúng ta đang đối mặt với vấn đề X và vấn đề Y ngay lập tức phát sinh.

Ví dụ, bạn đang thảo luận với một đồng nghiệp về sự phân công công việc công bằng và anh ta trở nên tức giận. Bạn đang nói chuyện với con gái mình về việc không chịu luyện tập piano và con bé đã nói dối bạn. Bạn đang nói chuyện với một nhân viên về việc anh ta không hoàn thành công việc đúng thời hạn và anh ta trở nên không chịu vâng lời. Bạn đang nói chuyện với người chồng thất nghiệp của mình về việc chủ động tìm kiếm việc mới và anh ta có gắng làm bạn chệch hướng bằng cách chơi trò là kẻ bị lừa dối. Đầu của cô kế toán phát sốt lên khi bạn hỏi cô ta tại sao bản báo cáo cuối tháng chưa xong. Sau đó, cô ta trở nên giận dữ. Tất cả những tình huống này đặt ra cho bạn cho những vấn đề mới.

### CHÚNG TA PHẢI TẬP TRUNG VÀ LINH HOẠT

Khi các vấn đề mới phát sinh, chúng ta phải tập trung, đủ để không bị chệch hướng. Chúng ta không thể để bất cứ cơn gió nhẹ nào thổi chúng ta đến một hướng đi khác. Nói cách khác, chúng ta phải đủ linh hoạt để vượt qua vấn đề hiện tại và giải quyết những vấn đề mới ngay tại thời điểm đó nếu cần thiết.

Khi một vấn đề hoàn toàn mới xuất hiện trong một cuộc đối đầu quan trọng, chúng ta phải quyết định. Chúng ta sẽ vượt qua vấn đề hiện tại (đánh dấu lại và sẽ quay trở lại vấn đề này sau) và giải quyết vấn đề mới? Hay chúng ta sẽ cứ giải quyết như bình thường? Điều này sẽ dẫn chúng ta quay trở lại việc giải quyết vấn đề như ở Chương 1: Thế nào là một cuộc đối đầu quyết định đúng đắn? Lúc này, chúng tôi đang giới thiệu ý tưởng rằng cuộc đối đầu đúng đắn có thể thay đổi trước mắt bạn.

Lời giải đáp cho câu hỏi điều kiện mới này rất đơn giản. Nếu một vấn đề mới phát sinh nghiêm trọng hơn, đòi hỏi nhiều thời gian hơn hoặc gây ra nhiều cảm xúc hơn vấn đề cũ hoặc nó quan trọng đối với người khác, bạn phải giải quyết nó ngay lập tức và ngay tại thời điểm đó. Bạn không thể cho phép vấn đề mới và quan trọng hơn đứng ở vị trí sau vấn đề ban đầu.

Ví dụ, bạn không thể để con gái lừa dối mình. Lừa dối còn tồi tệ hơn việc không luyện tập đàn. Bạn không thể cho phép nhân viên mình trở nên không phục tùng mình. Nếu bạn không

nói điều gì đúng đắn ngay lập tức, bạn sẽ làm xói mòn sự tín nhiệm của mình. Bạn không thể cho phép một ai đó nổi cáu, sôi sùng sục lên và giả vờ như không có chuyện gì xảy ra. Điều này chỉ khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn thôi.

Tin vui ở chỗ nếu bạn chọn cách chuyển sang chủ đề mới và khẩn cấp, bạn có thể áp dụng được những kỹ năng mà chúng ta đã cùng quan sát. Tất nhiên, nếu bạn quyết định giải quyết vấn đề mới, bạn cần thực hiện điều đó theo cách rất tập trung. Đừng bị lừa vào sự chệch hướng và đừng buông trôi từ chủ đề này sang chủ đề khác một cách không mục đích. Hãy thận trọng chuyển đổi khi thay đổi sự tập trung của mình. Tóm lại, khi các vấn đề mới phát sinh, hãy làm như sau:

- **Hãy linh hoạt**

Ghi chú những vấn đề mới

Chọn đúng vấn đề: vấn đề cũ, hay mới, hay cả hai

Giải quyết vấn đề mới và quay trở lại vấn đề ban đầu.

- **Hãy tập trung**

Hãy giải quyết các vấn đề đúng thời điểm.

Lựa chọn tỉnh táo để giải quyết những vấn đề mới, đừng để chúng tạo áp lực cho bạn.

## BỐN VẤN ĐỀ NỔI CỘM VÀ CÁCH GIẢI QUYẾT

Để xem cách giải quyết như thế nào, hãy cùng nghiên cứu bốn loại vấn đề mới khác nhau: Không an toàn, không có niềm tin, một vấn đề hoàn toàn khác biệt trở thành vấn đề và cảm xúc bùng nổ. Mỗi loại đều đòi hỏi những kỹ năng cơ bản giống nhau, nhưng khác nhau ở mức độ cẩn thận và chú ý riêng rẽ.

### Mọi người cảm thấy không an toàn

Đây là vấn đề nảy sinh phổ biến nhất và chúng ta đã nói về nó trước đó. Bạn đang thảo luận về sự thất hứa và người khác trở nên lo sợ, bắt đầu lảng tránh cuộc thảo luận hoặc đẩy nó lên mức căng thẳng. Phản ứng nào đi chăng nữa cũng biến một cuộc thảo luận trung thực trở thành một cuộc tranh cãi khó chịu. Nổi sợ hãi và sự im lặng chỉ trích hay bạo lực đều là vấn đề nảy sinh.

Nếu bạn không bước ra ngoài cuộc thảo luận hiện tại và tạo dựng cảm giác an toàn, bạn sẽ không bao giờ giải quyết được vấn đề sắp tới. Vì vậy đó chính là điều bạn cần làm. Hãy bước ra ngoài, tạo ra cảm giác an toàn và quay trở lại cuộc thảo luận. Trong trường hợp này, bạn không cần thừa nhận có sự thay đổi về chủ đề đang thảo luận bởi vì bạn thực sự không thay đổi các chủ đề. Bạn chỉ đơn giản đang giải quyết vấn đề thực sự mà thực tế rằng người khác đang cảm thấy không an toàn khi thảo luận về nó.

Để lấy lại được cảm giác an toàn, bạn xác định phải đưa ra mục tiêu chung của mình. Bạn khẳng định với người khác rằng bạn quan tâm tới điều anh ấy hoặc cô ấy quan tâm. Bạn sử dụng việc tạo đối lập để xác định rõ sự hiểu lầm. Bạn xin lỗi khi cần thiết. Bạn tạo ra cảm giác an toàn. Nếu bạn không làm như vậy, bạn sẽ chẳng bao giờ có thể giải quyết được vấn đề ban đầu.

Ví dụ, bạn đang thảo luận với đồng nghiệp của mình về việc cô ấy đã không giúp đỡ bạn trong công việc nhằm chán kia. Cô ấy đã đề nghị giúp một tay nhưng cô ấy lại gọi một cú điện thoại, và sau đó biến mất cho đến khi bạn hoàn thành nhiệm vụ độc hại kia. Bạn miêu tả lại vấn đề, chia sẻ con đường của bạn một cách thăm dò. Bạn tự hỏi liệu cô ta có cố tình đẩy công việc đó cho bạn và không quay lại cho đến khi cô ta biết rằng bạn đã hoàn thành công việc đó. Cô ta ngay lập tức trở nên khó chịu, ngoảnh mặt đi và nói với một giọng nói bí hiểm, "Cậu có ý rằng mình là người bạn không tốt ư? Rằng mình lợi dụng cậu? Cậu nghĩ về mình như vậy thật ư?"



Bạn đáp lại bằng cách chia sẻ mục tiêu chung của mình: “Mình chỉ hy vọng sẽ tìm ra cách đảm bảo rằng cả hai chúng ta cùng thực hiện một công việc mà chúng ta không thích nhất. Chẳng ai trong chúng ta thích làm việc đó cả.” Sau đó, bạn sử dụng sự đối lập: “Mình không có ý ám chỉ rằng cậu là người bạn không tốt. Mình nghĩ cậu là bạn tốt. Mình chỉ muốn thảo luận về công việc thôi.” Sau đó bạn xin lỗi: “Mình xin lỗi vì đã nói theo cách như thể mình đang đổ lỗi cho cậu. Mình chỉ thắc mắc tại sao cậu để mình ở lại với công việc đó trong khi cậu biết rằng mình thực sự cần cậu giúp một tay.”

## Mọi người làm mất lòng tin của bạn

Đây có thể là một vấn đề mới nguy hiểm nhất, yếu tố hàng đầu giết chết tính chịu trách nhiệm, và là nguyên nhân cơ bản tại sao phần lớn mọi người không thể có những cuộc thảo luận quyết định mà không gây ra sự bực mình. Bạn yêu cầu người báo cáo cho bạn tại sao anh ta không tham gia vào lớp tập huấn tin học mà anh ta trước đó đã đồng ý sẽ tham gia, và anh ta giải thích rằng anh ta đã nên đến đó nhưng “có chuyện đã xảy ra”

Không biết được liệu đây có phải là nguyên nhân của vấn đề động lực hay vấn đề về năng lực, bạn yêu cầu anh ta nói ra chính xác điều gì đã khiến anh ta thất hứa. Bạn đang nghĩ rằng nếu đó là một thiên thạch đâm sầm vào anh ta thì bạn cũng không định tỏ ra thông cảm. Bạn biết anh ta ghét khoá tập huấn vì tính đó. Tuy nhiên anh ta thực sự cần phải tham gia, và vì vậy bạn đã thuyết phục tất cả thành viên trong nhóm làm việc đặt lịch cho cuộc tập huấn cần thiết cho anh ta. Và bây giờ anh ta đang nói với bạn rằng có điều gì đó đã xảy ra:

“Omar cần ai đó đến trụ sở chính lấy bảng lương cho anh ấy và tôi là người duy nhất đi làm hôm nay. Những người khác thì đang trên đường đi ra tàu điện ngầm.” “Và đi vì công việc cho Omar quan trọng hơn cuộc tập huấn đó hả?” bạn hỏi.

“Tất nhiên! Đây là bảng lương.” “Vâng, đúng như vậy, bảng lương rất quan trọng.”

Vấn đề của sự việc xảy ra nằm ở chỗ bạn đã cho phép biến vấn đề bảng lương trở thành chủ đề của cuộc thảo luận thay vì nói về cuộc tập huấn. Thực ra không phải như vậy, ít nhất là chưa phải như vậy. Bạn nên thảo luận về vấn đề sự tin nhiệm. Cậu đồng nghiệp kia đã hứa và đơn phương vi phạm lời hứa đó. Đây là sự bội tín và là một sự xúc phạm đến mối quan hệ. Để che dấu sự bội tín này, cậu ta đã tập trung vào nội dung của cuộc thảo luận (để vấn đề bảng lương lấn át cuộc tập huấn) hơn là các mối quan hệ.

Đây có phải là vấn đề gì to tát không? Chẳng có vấn đề gì, kể cả vấn đề về bảng lương trong công ty đó quan trọng hơn việc tìm cách sửa chữa sự thiếu hụt về tính chịu trách nhiệm trong tình huống mô tả. Cậu đồng nghiệp kia đã không thực hiện lời cam kết và chẳng có chuyện gì xảy ra với cậu ta cả. Thực ra, cậu ta đã được cho phép lờ đi vấn đề thực sự: sự bội tín.

## Có vấn đề gì đó xảy ra

Những công ty thường xuyên cho phép sự việc xảy ra mà không giải quyết việc vi phạm sự tin nhiệm sẽ không tồn tại lâu dài được. Và khi họ đang ị ạch thì đây là những môi trường khủng khiếp để làm việc. Chẳng có gì phá huỷ sự tin nhiệm nhanh hơn việc thường xuyên đưa ra các nhiệm vụ và sau đó hy vọng rằng mọi người sẽ hoàn thành chúng. Bạn có thể thích thú với thực tế rằng ông chủ của bạn không luôn luôn theo dõi bạn, dành cho bạn nhiều tự do, nhưng bạn không thích điều đó khi mọi người phóng túng và không thể đoán được. Thượng đế sẽ giúp các công ty này bằng cách để mọi chuyện xảy ra.

Nói cách khác, các thành viên trong gia đình cho phép ai đó vi phạm lời hứa của họ và lờ đi các hậu quả, và gánh chịu tổn thương sẽ chỉ dậm chân tại chỗ. Bàn về vấn đề cách nuôi dạy trẻ, tính chịu trách nhiệm độc đoán là một yếu tố to lớn góp phần vào sự phạm pháp và sự không an toàn. Cho phép các thành viên trong gia đình được lựa chọn một cách tùy tiện việc cần thực hiện lời hứa nào sẽ biến cuộc sống thành một quán ăn tự phục vụ các cam kết ở đó mọi người có thể giữ một lời hứa này nhưng không cần giữ lời hứa khác sẽ khiến mọi người phát điên.

# Điểm giao nhau giữa sự linh hoạt và sự tập trung

Hãy thực tế. Mọi thứ đều có thể xảy ra. Trong thế giới đầy náo động như ngày nay, những thay đổi luôn luôn xảy ra, và nếu bạn không thể sửa chữa kịp thời khi có thông tin, công ty của bạn sẽ đóng cửa sớm thôi. Bạn phải rất mạnh mẽ và linh hoạt. Bạn sẽ phải mềm dẻo nhưng không được quá cứng nhắc.

Làm thế nào bạn vừa tập trung lại vừa linh hoạt? Thực ra điều này không khó. Trung tâm của hệ thống chữ tín có thể áp dụng được là một câu nói đơn giản: “Hãy thông báo cho tôi biết càng sớm càng tốt khi có chuyện gì xảy ra.”

Câu nói này đại diện cho việc kết hợp hài hoà giữa sự linh hoạt và sự tập trung. Trong mười hai từ, hai yếu tố dường như đối lập lại tạo nên một sự hài hoà hoàn hảo: tính âm dương của sự chịu trách nhiệm. Mặc dù các từ ngữ rời rạc, nhưng nói đến chúng, có thể nói như sau:

“Tôi muốn cậu thực hiện lời hứa của mình. Đừng đơn phương thất hứa. Tôi muốn cậu tập trung vào giải quyết công việc. Đồng thời, tôi hiểu rằng thế giới luôn thay đổi. Mọi chuyện có thể xảy ra. Những rào cản này sẽ cản trở lời hứa hiện tại của cậu. Nếu có điều gì xảy ra, hãy thông báo cho tôi càng sớm càng tốt, vì như vậy, tôi sẽ không bất ngờ và chúng ta có thể cùng quyết định xem làm thế nào để giải quyết tình huống phát sinh.”

Hãy xem xét những tình huống sau đây:

Đôi khi một chuyện nào đó xảy ra sẽ tác động đến động lực. Ví dụ, con trai bạn đang trên đường đến trường để làm bài kiểm tra số học và bác của thằng bé đã dừng nó lại, rủ nó đi xem phim. Bác thằng bé sống cô đơn một mình từ khi ly hôn đến nay và con trai bạn nghĩ rằng nó nên đi cùng bác ấy. Vì vậy nó muốn thay đổi sự ưu tiên của mình. Nhưng không nói gì cả. Lúc này bạn đồng thời phải quyết định liệu bác thằng bé thực sự cần sự hỗ trợ này không hay thằng bé cần phải nâng cao điểm số của mình, hoặc có thể bạn sẽ phải tìm ra cách giải quyết cả hai sự việc.

Đôi khi, một chuyện nào đó xảy ra sẽ tác động đến vấn đề khả năng. Ví dụ, bộ phận của chiếc máy điều hoà bị hỏng và giám đốc sản xuất nghĩ rằng bà nên để mọi người về sớm mặc dù bà đã hứa sẽ hoàn thành dự án này. Đây có thể là một giải pháp đúng đắn nhưng trước tiên bà ấy nên kiểm tra với những người liên quan quan trọng (trong trường hợp này là ông chủ của bà) để xem giải pháp nào là tốt nhất trong tình huống này. Có thể, dựa trên những lý do về thời hạn và chi phí đền bù nếu không hoàn thành công việc đúng thời hạn thì việc trả chi phí để các chuyên gia dịch vụ làm thêm giờ cộng với chi phí trả thêm để sửa chữa thiết bị ngay lập tức lại đem lại hiệu quả kinh doanh hơn. Với chính sách “Hãy thông báo cho tôi biết càng sớm càng tốt khi có chuyện gì xảy ra,” chúng ta nên hy vọng về một sự thông tin ngay tức thì. Nhờ công nghệ hiện đại, khi chúng ta nói, “hãy thảo luận càng sớm càng tốt,” nó có thể dễ dàng được thực hiện một cách nhanh chóng. Nhờ thư điện tử, lời nhắn thoại và điện thoại cầm tay, chúng ta luôn liên lạc được với mọi người với vận tốc ánh sáng chỉ bằng một cú nhấn nút. Trong thực tiễn, bạn có thể liên lạc được với ai đó ở Trung Quốc, cách bạn hàng trăm triệu dặm nhanh hơn tới Marco Polo.

## Nền tảng của các cuộc đối đầu quyết định

Hãy quay lại trường hợp cậu đồng nghiệp của bạn đã nói rằng cậu ta không tham dự lớp tập huấn tin học bởi vì có chuyện gì đó đã xảy ra. Chúng ta nên nói điều gì? Theo lẽ tự nhiên, cách chúng ta tiếp cận với sự bội tín phụ thuộc vào lịch sử cá nhân chúng ta về tính chịu trách nhiệm. Nếu trong công ty của chúng ta, lời hứa chỉ đơn giản là những lời chỉ dẫn thô sơ, bao gồm cả một sự ngạc nhiên có thể xảy ra, hoặc lời hứa được đưa ra trong nháy mắt khi chúng ta vừa nghe đến sự việc đó thì thực sự, chúng ta không thể nói gì nhiều. Thực tế, trong rất nhiều công ty (ở trong các gia đình cũng vậy) công thức sau đây rất đúng:

Những kết quả = không có kết quả + một câu chuyện hay

Trong các tổ chức nơi tính chịu trách nhiệm không vững chãi, mọi người đối xử với bạn như thể bạn chỉ thành công khi bạn có một câu chuyện hay. Trong nền văn hoá sáng tạo này, sự thất bại đi kèm với một cái cố khéo léo tương đương với sự thành công. Và chúng ta đều biết câu chuyện hay là gì:

“Có chuyện đã xảy ra.” Đó là câu chuyện đính kèm. Nó khiến cho bạn không có tính chịu trách nhiệm, nhất là khi bạn bè, gia đình, ông chủ và đồng nghiệp thực sự để bạn chạy trốn khỏi sự chịu trách nhiệm.

Nhưng bạn hiểu tốt hơn. Bạn hiểu rằng một cuộc đối đầu quyết định giải quyết được sự thất hứa, và nếu bạn không giữ lời hứa, mọi thứ sẽ đổ vỡ. Bạn cũng biết rằng mọi thứ luôn thay đổi, và nếu như có nhu cầu cần thay đổi, bạn sẽ nói ra điều đó càng sớm càng tốt.

Vì vậy, khi bạn bắt đầu làm việc với nhóm của mình lần đầu, hãy nói thật chi tiết câu nói vô cùng quan trọng là: “Hãy thông báo cho tôi càng sớm càng tốt nếu có chuyện gì xảy ra.”

Bạn giải thích những từ ngữ này khi được tôn trọng, có thể áp dụng thế nào vào một thế giới đầy những thay đổi bất thường. Bạn nói một cách hùng hồn rằng cụm từ đơn giản này có ý nghĩa quan trọng như thế nào đối với cả sự linh hoạt và nhu cầu cần sự tiên đoán trước. Bạn nói về việc nó hình thành nên sự tin tưởng như thế nào. Và cuối cùng, khi lần đầu tiên nói với người báo cáo của mình về việc tham gia vào lớp tập huấn máy tính, bạn kết thúc bằng cách khẳng định lại lập trường. Bạn nói: “Tiện đây nói luôn, cậu hãy thông báo cho tôi càng sớm càng tốt nếu có chuyện gì xảy ra.” Và bạn giải thích ý nghĩa của câu nói đó.

Như vậy bạn sẽ nói gì với cậu đồng nghiệp, người nghĩ rằng Omar đã yêu cầu anh ta làm điều gì đó quan trọng, khiến anh không thực hiện được lời hứa ban đầu của mình? Bạn cần có một cuộc đối đầu quyết định đúng đắn nào? Vấn đề ở đây là cậu ta nghĩ cần phải thay đổi kế hoạch và đã thay đổi nó. Cậu ta không những tự đưa ra sự lựa chọn của riêng mình mà còn không lịch sự gọi điện báo cho bạn. Đó là vấn đề về sự tín nhiệm.

Đoán xem chuyện gì sẽ xảy ra: nếu bạn nói về cuộc tập huấn chứ không nói về sự tín nhiệm, bạn sẽ không hài lòng và sẽ ít tin tưởng cậu đồng nghiệp kia, và bạn sẽ không nhận ra rằng mình đã có một cuộc thảo luận không đúng. Tất nhiên, nếu bạn nói về sự bội tín, hậu quả của việc xâm phạm lời nói của người khác hẳn sẽ rất nghiêm trọng. Bạn không biết liệu cậu đồng nghiệp kia có tôn trọng lời nói của cậu ta không. Sự tiên đoán trước là điều không chắc chắn. Bạn có thể sẽ phải giám sát cậu ta chặt chẽ hơn. Bạn không muốn làm điều đó, và cậu ấy chắc sẽ không thích điều đó. Đây là một vấn đề mới và có một số hậu quả kèm theo.

## Tạo nền tảng cho sự tín nhiệm.

Để thiết lập một môi trường mà ở đó những cuộc đối đầu quyết định được xây dựng dựa trên nền tảng của sự tín nhiệm, hãy tập trung. Hãy đặt ra những kỳ vọng rõ ràng và chắc chắn. Hãy linh hoạt. Kết thúc bằng việc nhấn mạnh: “Hãy thông báo cho tôi biết càng sớm càng tốt khi có chuyện gì xảy ra.” Cuối cùng, khi bạn thảo luận cùng người đang cố gắng biện minh cho việc không thực hiện được nhiệm vụ bằng cách nói rằng “nếu có chuyện gì xảy ra”, hãy giải quyết vấn đề phát sinh —xâm phạm sự tín nhiệm—như một thách thức mới. Đừng bao giờ lướt qua nó.

## Những vấn đề mới len lỏi vào cuộc sống

Hãy cùng quan sát những vấn đề phát sinh khác. Bạn đang nói về việc không thực hiện được một sự kỳ vọng và người kia, ngoài việc nói rằng có chuyện đã xảy ra, đã làm điều gì đó thực sự còn tồi tệ hơn sự vi phạm ban đầu.

Ví dụ, bạn là thành viên nữ duy nhất trong nhóm làm việc của bạn. Bạn đang thảo luận với một đồng nghiệp, người luôn lẩn tránh những nhiệm vụ mà bất cứ ai cũng không thích làm. Bạn đồng ý chia sẻ mọi việc công bằng. Nhóm bạn có bốn người và anh đồng nghiệp này chỉ

làm thực hiện 10% lượng công việc và bạn không chấp nhận chuyện đó.

Bạn quyết định nói ra kết luận của mình là anh ta đang cố tình lẩn tránh những nhiệm vụ không phổ biến. Bạn biết sẽ bắt đầu từ thực tế và nói với anh ta một cách thăm dò rằng bạn và người khác đang có cùng kết luận như vậy. Điều này thực ra tương đối tốt. Sau đó anh ta nói, “Chi biết đấy, tôi vui mừng vì chi nêu ra vấn đề này. Phụ nữ không nên để những người đàn ông như tôi đối xử tồi. Thực tế, tôi thích những người phụ nữ mạnh mẽ.”

Bạn tiếp tục con đường giải quyết vấn đề, cố gắng hiểu xem anh ta sẽ đồng ý chia sẻ những nhiệm vụ khó khăn kia không và anh ta lại bổ sung ý: “Những phụ nữ mạnh mẽ khiến người ta bị kích thích.”

Giờ anh ta đang dựa gằn vào bạn và liếc nhìn bạn. Bạn không thích bị dựa và liếc nhìn như vậy, và bạn thực sự không thích những lời anh ta nói như vậy trừ khi nó ám chỉ một cái công tắc điện. Vì vậy bạn nói với anh ta, nói cả vấn đề cái công tắc điện nữa mùa kia. Bạn nhận ra rằng bạn sẽ sử dụng khiếu hài hước của mình để phá vỡ không khí căng thẳng.

Anh ta quay lại vấn đề “Chính xác thì chi đang khiêu khích điều gì?” Nhận thấy sự dai dẳng thiếu tế nhị của anh ta, bạn quyết định bỏ qua vấn đề về sự công bằng trong công việc và đổi đầu với một vấn đề mới. Anh ta đang xử sự không phù hợp, và bạn không thích điều đó. Thực tế, nó giống như một sự quấy rối tình dục. Đây là vấn đề bạn muốn thảo luận. Tất nhiên, những hành vi này bao gồm cả việc sử dụng lời nói bóng gió gợi cảm, dựa lưng và liếc nhìn.

Để giải quyết được vấn đề phát sinh tế nhị này, hãy bắt đầu với việc thông báo thay đổi chủ đề. Sẽ tốt thôi khi thay đổi chủ đề, nhưng hãy luôn xác định rõ bạn đang làm gì. Hãy đánh dấu lại điểm bạn dừng để lúc sau bạn quay lại vấn đề cũ sẽ dễ dàng hơn. Nếu bạn không làm thế, bạn sẽ quên mất vị trí của mình và đôi khi quên luôn rằng bạn đã thay đổi chủ đề: “Tôi muốn nói về chuyện gì vừa xảy ra.”

Điều này chấm dứt cuộc thảo luận hiện tại. Tiếp theo hãy áp dụng mọi thứ bạn vừa học được. Hãy chọn vấn đề mà bạn muốn thảo luận. Hãy chịu trách nhiệm với những cảm xúc khó chịu của mình bằng việc dùng kể ra một câu chuyện kiểu như “Anh ta đúng là một con lợn thô tục cần một cái chét đau đớn.” Dùng như anh ta nghĩ anh ta đang tán tỉnh và đó là một sự khôn ngoan. Anh ta thực sự tin vào điều đó. Hãy kiểm soát các cảm xúc của bạn bằng việc kể ra một câu chuyện chính xác hơn. Sau đó hãy miêu tả sự khác biệt. Hãy chuyển từ nội dung của cuộc thảo luận sang mối quan hệ (hành vi thiếu tôn trọng của anh ta):

“Anh vừa liên tưởng tới ‘sự khiêu gợi,’ anh đến gần tôi như vậy khiến tôi không thoải mái, và ánh mắt của anh nhìn tôi từ đầu đến cuối. Chuyện gì đang xảy ra ở đây vậy?”

Bị sốc vì ai đó thực sự gọi ra đúng vấn đề mà anh ta đã lảng tránh nhiều năm, anh ta xin lỗi và nói rằng điều đó sẽ không lặp lại lần nữa.

Sau đó bạn kết thúc cuộc thảo luận bằng việc tìm kiếm một sự cam kết rõ ràng: “Như vậy tôi có thể tin rằng anh sẽ đối xử với tôi như một đồng nghiệp chuyên nghiệp trong tương lai?”

Anh ta nhanh chóng gật đầu đồng ý.

Điều đó thật dễ dàng. Không cần kết quả gì. Không cần phân tích những hạn chế về năng lực ẩn dấu đằng sau câu nói: “Xin lỗi, tôi được nuôi bằng những động vật hoang dại và tôi gần như là một kẻ khù khờ.” Anh ta đồng ý rút lui, và cuộc sống của bạn trở nên tốt đẹp hơn.

Bây giờ, bạn đang phải đối mặt nhiều hơn một vấn đề. Bạn có quay trở lại vấn đề ban đầu không? Bạn vẫn chưa giải quyết được việc chia sẻ công việc một cách công bằng. Đây là điều bạn phải quyết định ngay. Đôi khi, khi phải giải quyết một vấn đề lớn hơn, bạn quyết định sẽ quay trở lại vấn đề cũ vào một lúc nào đó. Tiếp tục vấn đề đó bây giờ có vẻ như sẽ chông chát vấn đề. Ngoài ra, trong trường hợp này anh ta có thể sẽ muốn nhanh chóng thoát ra khỏi cuộc thảo luận để lấy lại lòng tự trọng và sự bình tĩnh của mình. Hiển nhiên, nếu có đủ cảm giác an toàn trong cuộc thảo luận của bạn, hãy tiếp tục và kết thúc ở nơi bạn đã bắt đầu. Tìm lại trong sổ ghi nhớ của bạn và tiếp tục ở đoạn bạn đã dừng lại.

Đây là những bước có thể áp dụng khi một vấn đề mới phát sinh trong một cuộc đối đầu quyết định. Hãy thoát ra khỏi vấn đề ban đầu, thông báo việc thay đổi chủ đề, đối mặt với vấn đề mới, tìm ra một giải pháp thoả đáng, và quyết định xem liệu bạn có cần phải quay trở lại vấn đề ban đầu hay không.

Ví dụ, bạn đang nói chuyện với cô con gái 7 tuổi của bạn về việc cô bé không tập đàn piano như đã hứa. Cô bé nói rằng con bé có tập. Bạn đã ngồi trước bộ quần áo đã gấp vào giờ chỉ định, và vì vậy bạn nói với cô bé, kết thúc với câu “Con đã không ở đây thì con tập đàn bằng cách nào?” Con gái bạn bật khóc vì bị phát hiện đã nói dối. Bạn đang phải đối mặt với một vấn đề mới và lớn hơn.

“Con đã không tập đàn vì con không thích tập vào 4 giờ chiều hàng ngày,” cô bé nói. “Đó là thời gian thuận tiện nhất để chơi, và con đã không được chơi với các bạn của con.”

Bây giờ bạn đã hiểu tại sao con bé không tập đàn, nhưng đó không phải là vấn đề bạn muốn thảo luận. Con bé đã nói dối và bây giờ là thời điểm cho cuộc thảo luận về mối quan hệ. Tất nhiên, con bé muốn nói về chủ đề thời gian tập đàn không thích hợp (vấn đề nội dung). Điều đó sẽ giải quyết vấn đề của con bé. Điều đó cũng tránh vấn đề lớn hơn: Con bé đã nói dối. Để đảm bảo có một cuộc thảo luận đúng đắn:

“Mẹ muốn thảo luận về chuyện gì vừa xảy ra.” “Chuyện gì vậy con?”

“Khi mẹ hỏi con về việc tập đàn, con nói rằng con đã tập trong khi thực tế thì không.”

“Đó là vì mọi người đều thích đá bóng, và con cũng vậy.”

“Điều mẹ muốn nói không phải là về thời gian tập đàn của con; chúng ta sẽ nói về nó sau (ghi nhớ lại). Mẹ muốn nói về thực tế rằng con đã nói dối mẹ” [Thông báo một chủ đề mới.]

Sau đó bạn thảo luận về việc con bé nói dối. Con gái bạn hứa rằng nó sẽ không bao giờ làm như vậy, nhưng bạn sợ rằng con bé không hiểu đầy đủ được hậu quả của việc nói dối, và vì vậy bạn chọn việc giải thích chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn không phát hiện ra việc con bé nói dối. Bạn coi đây là thời điểm để dạy dỗ nó, giải thích những hậu quả hiển nhiên do nói dối gây ra, cách giải quyết vấn đề và con bé đã xin lỗi bạn. Sau đó con bé muốn quay lại vấn đề rắc rối của nó về giờ tập đàn, vấn đề mà bạn đã dừng lại để giải quyết một tiếng sau đó.

Rút ra khỏi vấn đề ban đầu, đối mặt với vấn đề mới, tìm ra một giải pháp thoả đáng và sau đó quyết định liệu bạn có muốn quay trở lại vấn đề ban đầu hay không. Tất nhiên điều này chỉ hữu ích nếu bạn nhận ra vấn đề mới phát sinh và chọn cách giải quyết nó. Điều này là khó khăn khi bạn cố gắng giải quyết vấn đề khác, nhưng vấn đề ở chỗ phản ứng của thế giới con người luôn thay đổi. Các vấn đề mới phát sinh mọi lúc mọi nơi.

Đôi khi bạn có thể trải qua ba loại vấn đề phát sinh cùng trong khoảng thời gian rất ngắn, và bạn phải quyết định xem bạn sẽ đối đầu với loại vấn đề nào. Ví dụ, bạn đang nói chuyện với ông chồng thất nghiệp của mình về việc không chịu dành thời gian kiếm việc mới. Bạn kiếm đủ tiền để nuôi sống cả hai người, và anh ấy bắt đầu thấy thoải mái khi ở nhà và lên mạng. Bạn có quan điểm rằng nếu mình mất công việc cũ, nhiệm vụ của mình sẽ là phải tìm một công việc, và vì vậy bạn thể hiện suy nghĩ ấy vào cuộc đối đầu quyết định.

Chồng bạn phản ứng bằng cách nói rằng đó không phải là lỗi của anh ấy, rằng nền kinh tế thật là kinh khủng. Sau đó anh ấy bắt đầu lợi dụng cảm xúc của bạn bằng việc giải thích anh ấy đã cảm thấy tồi tệ như thế nào và rằng bạn nên thông cảm với anh vì những người công nhân ngoài biển khơi đã tàn phá sự nghiệp của anh. Khi chồng bạn mới bỏ việc, anh ấy đã không nỗ lực nhiều để tìm một công việc mới, và vì vậy bạn và anh ấy cùng đặt ra một kế hoạch trong đó anh ấy đã đồng ý sẽ đi tìm việc. Kế hoạch đặt ra là sẽ dành tám tiếng trong ngày để tìm việc, gửi sơ yếu lý lịch, điền vào đơn xin việc và cứ như vậy. Anh ấy không thực hiện, và đó là vấn đề bạn muốn thảo luận. Anh ấy hiển nhiên muốn nói về toàn bộ các vấn đề khác chứ không chỉ riêng về việc mình thất hứa. Anh ấy đã quay trở lại vấn đề cũ bằng cách quay lại ý nghĩ rằng anh ấy có nhiệm vụ tìm một công việc: Đó là sự thiếu hụt bạn đã mô tả. Bây giờ anh ấy xem bạn

là người hay cần nhân và yêu cầu bạn đừng xía vào chuyện của anh ấy nữa.

Giờ bạn có nhiều vấn đề mà có thể bạn muốn phải giải quyết. Để lựa chọn đúng vấn đề, hãy quay trở lại mô hình CPR của chúng ta. Trước tiên, đây là vấn đề: Chồng bạn có đang tìm kiếm việc làm không? Đó là vấn đề ban đầu, và là vấn đề lớn với bạn. Bạn không định để nó dễ dàng trôi qua. Thứ hai, đây là mô hình: Đây là lần thứ ba bạn đưa ra vấn đề này. Thứ ba, cố một số vấn đề về mối quan hệ: anh ấy đang lợi dụng các cảm xúc của bạn bằng việc yêu cầu bạn thông cảm cho mình thay vì nói về việc thất hứa của anh ta. Anh ấy đang cố gắng làm bạn chệch hướng và cảm thấy lồi cuồn. Anh ấy đã gán kết cho bạn rằng bạn là người hay cần nhân, khiến bạn không tập trung vào vấn đề ban đầu, và điều này khiến bạn cảm thấy bị xúc phạm.

Để giúp mình chọn từ mô hình CPR mối liên kết giữa những vấn đề cần giải quyết này, bạn có thể áp dụng những câu hỏi chúng tôi đã đưa ra ở Chương 1. Khi sự ảnh hưởng thay đổi ở mỗi đoạn, cách đơn giản nhất có thể làm là hãy hỏi bản thân mình, Điều gì tôi thực sự muốn? Điều này sẽ giúp bạn quyết định vấn đề nào cần phải giải quyết.

## Sự thay đổi cảm xúc mạnh mẽ

Bây giờ, hãy đưa các vấn đề nảy sinh lên mức độ cuối cùng. Một người trở nên im lặng hoặc bạo lực và hơi xúc động. Người này không chỉ đẩy cuộc tranh luận của anh ấy hay cô ấy lên mức quá căng thẳng mà anh ấy hay cô ấy còn đang trở nên tức giận và lăng mạ. Bây giờ bạn phải làm gì/ Bạn không thể sử dụng các biện pháp chuẩn mực để tạo ra cảm giác an toàn cho đến khi người kia bình tĩnh lại. Hãy xem xét một ví dụ.

### “Chui xuống hố”

Bạn là giám đốc của một công ty gia đình nhỏ chuyên nhập khẩu dụng cụ trồng vườn từ các nước Trung Đông. Bạn để ý rằng Carl, kế toán của bạn, một người hơi béo và thô đã không hoàn thành bản báo cáo cuối tháng mà bạn yêu cầu anh ta phải có cuối ngày hôm qua. Bạn vào văn phòng làm việc của Carl và bắt đầu một cuộc thảo luận với anh ta.

Để đảm bảo mình không nói với một giọng khó chịu, bạn mô tả sự thiếu sót: “Carl, tôi để ý rằng bản báo cáo cuối tháng chưa nằm trong hộp của tôi sáng nay. Anh đã gặp rắc rối phải không?” Carl giải thích rằng anh ấy đã không nghĩ đây thực sự là vấn đề hơn nữa, anh ấy thực sự không thích làm chuyện đó. Bạn không dùng quyền lực của mình. Thay vào đó, bạn chia sẻ một số những hậu quả tất yếu của việc không có bản báo cáo đó. Carl sau đó đã tuyên bố rằng anh ấy sẽ làm ngay. Không có vấn đề gì to tát cả.

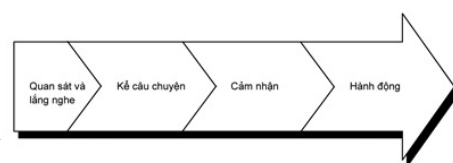
Đó là điều bạn hy vọng hành động sẽ không bị giấu giếm. Bạn xử sự một cách chuyên nghiệp và nỗ lực của bạn được đền đáp. Tuy nhiên cũng có những ngoại lệ. Ví dụ, bạn mô tả vấn đề một cách cẩn thận nhưng Carl đã không hiểu. Bất chấp thực tế bạn đã vẽ ra một bức tranh về sự chuyên nghiệp thì anh ấy vẫn trở nên giận dữ và nói: “Tôi là nhân viên xuất sắc nhất của anh, tôi chỉ không hoàn thành thời hạn có một lần và giờ anh đang phê phán tôi. Hãy để tôi yên!”

Sau đó anh ta chộp lấy một mẫu hàng, một cái cốc nhỏ bằng một nửa cái cốc bên ngoài (một trong những sản phẩm làm vườn của bạn), và ném nó vào một tủ đựng tài liệu. Bây giờ thì bạn sẽ làm gì?

### Điều này được gọi là sự tức giận?

Để đối mặt với một người đang trở nên xúc động (bao gồm giận dữ, thất vọng, lo sợ, đau khổ...) chúng ta phải tìm ra được nguồn gốc của những cảm xúc đó. Hãy quay trở lại Con đường dẫn tới Hành động.

Một lần nữa, các cảm xúc không nảy sinh từ không gian. Chính chúng ta là người tạo ra chúng. Một người làm điều gì đó, chúng ta nhìn thấy như vậy, và sau đó chúng ta tự kể ra một câu chuyện. Câu chuyện này sau đó sẽ dẫn tới những cảm xúc của chúng ta. Để tạo ra những cảm xúc mạnh mẽ, chúng ta sẽ kể một câu chuyện có giá trị



lớn lao. Ví dụ, một người đồng nghiệp của bạn cố tình xỉ nhục bạn. Cô ta không tôn trọng bạn. Ông chủ của bạn đã kiểm tra công việc của bạn hai lần vì ông ấy không tin bạn. Jordan được tăng lương vì chính sách không công bằng. Người hàng xóm của bạn lái xe quá nhanh bởi vì anh ấy chẳng thèm quan tâm đến sự an toàn của bạn. Đây là những giá trị thật đáng sợ. Bạn trở nên hơi thất vọng. Tất nhiên sau đó, lượng hormone adrenalin của bạn tăng mạnh, cảm xúc của bạn bùng phát mạnh mẽ và tư duy của bạn thì yếu mềm.

Chúng ta trở nên phần nộ chính đáng chỉ khi người khác giẫm lên mảnh đất thiêng liêng.

Nếu bạn muốn đối mặt với những cảm xúc của chính mình, bạn phải giải quyết những câu chuyện do chính bạn tạo ra. Bạn phải tìm ra cách kể chúng khác đi, dẫn chúng đến những cảm xúc và hành động khác. Nhưng làm thế nào bạn có thể đương đầu với những cảm xúc của người khác? Làm thế nào bạn có thể tạo ảnh hưởng lên những câu chuyện của họ?

Như trường hợp của Carl. Bạn hỏi anh ta về một bản báo cáo đơn giản và anh ta lẩn trốn. Anh ta làm một trong những nhân viên hàng đầu của bạn. Hiển nhiên sẽ còn có nhiều trường hợp như thế này xảy ra nữa. Bất chấp thực tế rằng bạn đã bắt đầu cuộc thảo luận với một bản mô tả vấn đề một cách chuyên nghiệp cao, anh ấy đã chửi mắng bạn thậm tệ chuyện đó. Anh ta cao giọng, yêu cầu bạn để anh ta yên, và ném đồ vật và tú đưng tài liệu. Mặc dù bạn có thể không biết chính xác phải làm gì nhưng bạn sẽ nhận ra rằng việc ném mạnh một vật sắc bén của anh ta không thể là một dấu hiệu tốt được.

Bạn thực sự biết một số điều. Thứ nhất Carl không chỉ đang đơn giản phản ứng câu hỏi mở của bạn. Bạn đã tiến hành cuộc thảo luận ở trong cuộc tranh luận kéo dài của chính Carl. Thứ hai, Carl đang nói về vấn đề trong tình trạng không bình tĩnh và không biết điều. Anh ấy đang chịu ảnh hưởng của hormone adrenaline. Thứ ba, để giải tỏa sự giận dữ của anh ta, bạn cần khám phá câu chuyện ẩn đằng sau của anh và anh ta là người duy nhất tạo ra nó, không phải bạn.

## Đối phó với sự giận dữ

***Trước tiên, hãy đảm bảo cho sự an toàn của bạn***

May mắn là Carl đã hợp tác cùng bạn chứ không phải giống người Neandectan, bản sao của những cuộc chiến. Anh ấy đã giữ lại hành chực năm là kỹ sư của mình bằng cách không tấn công bạn. Và một lần nữa, anh ấy đã ném vật gì đó vào tú đưng tài liệu một cách vô thức. Bạn nhận ra rằng anh ấy đang không kiểm soát được mình. Bạn không tin rằng mình đang giận dữ.

Đó chính xác là điều bạn nên xác định rõ. Khi người khác trở nên giận dữ, họ luôn có xu hướng trở nên bạo lực. Họ bỏ qua một lần. Liệu lần tới họ có làm thế nữa không? May mắn là hầu hết các ông chủ đều không bao giờ đối mặt với điều gì đó quá gần với sự nguy hiểm trong công việc. Họ phàn nàn với những người thân của mình. Họ chơi trò là người bị đe dọa và xem thường bạn. Họ chê bai và kích động nhưng họ không nổi giận bùng bùng.

Tuy nhiên, cũng có những ngoại lệ. Đó là lý do tại sao bạn phải xác định xem tình huống có mức độ nguy hiểm như nào. Không một kỹ năng lắng nghe hay kỹ thuật giảm cơn tức giận nào sẽ vượt qua được một người đang rượt đuổi quanh bạn với một con dao mở thư trong tay.

Đừng trở thành một anh hùng. Nếu bạn nghĩ mình đang bị nguy hiểm, hãy đi ra chỗ khác. Hãy ra khỏi tình huống đó. Chuồn là trên hết, đừng đánh nhau. Sau đó hãy dùng quyền lực một cách thích hợp. Ở hầu hết các công ty thì đó là thuộc bộ phận bảo vệ hay phòng nhân sự. Hãy để ông chủ bạn biết chuyện gì đã xảy ra. Đừng nghĩ tự mình sẽ giải quyết khi mình đang trong tình trạng gặp nguy hiểm.

***Thứ hai là, hãy xoa tan cảm xúc***

Nếu bạn không ở trong tình trạng nguy hiểm, hãy đi thẳng vào cảm xúc; đừng giải quyết cuộc tranh luận. Nếu ai đó đến gần bạn trong tình trạng sử dụng thuốc kéo dài, bạn đừng mơ tưởng việc nói chuyện với người đó về một vấn đề liên quan đến công việc mà trước tiên không giải

quyết sự ảnh hưởng hoá học. Thật lỗi bịch để thừa nhận rằng bạn có thể có một cuộc tranh luận đúng đắn với một người đang bị ảnh hưởng bởi trạng thái kích thích.

Sự giận dữ tạo ra một phản ứng gần như là tự mãn và kỳ dị. Sự giận dữ do thuốc gây ra tất nhiên là hợp pháp, nhưng họ chuẩn bị cho cơ thể mình bước vào hành động, và điều đó không có nghĩa là họ sẽ nói chuyện một cách lịch sự. Vì vậy, đừng giải quyết nội dung của cuộc tranh luận cho đến khi bạn đã giải quyết được với cảm xúc. Người khác có xu hướng không lắng nghe bạn hoặc, đối với vấn đề đó, hãy giải thích lý luận của anh ấy hay cô ấy một cách rõ ràng và bình tĩnh cho đến khi cơn sóng hoá học kia lắng xuống. Bất cứ lý luận nào bạn đưa ra cũng sẽ không được tiếp thu. Bất cứ lời gợi ý nào bạn đưa ra cũng có xu hướng trôi qua như một sự công kích mạnh mẽ. Hãy kiềm chế tham vọng của bạn là bước ngay vào tranh luận. Thay vì đó, hãy kiềm chế cảm xúc.

Nhưng bằng cách nào? Cần phải làm gì để dập tắt ngọn lửa trong lòng do những câu chuyện không lành mạnh thổi bùng lên?

### ***Những thông lệ phổ biến nhưng không tốt***

Đương đầu với sự giận dữ tốt cùng, thành thực mà nói, cực kỳ khó khăn, khó khăn đến nỗi hầu như không thể tìm được ai đó có thể thực hiện tốt điều này. Dưới đây là ba điều không nên làm.

#### ***Đừng rơi vào bẫy***

Phó mặc cho những xu hướng bản năng, phần lớn chúng ta sẽ phản ứng tức giận một cách tương tự. Chúng ta bị rơi vào bẫy. Chúng ta sẽ trở nên rất tàn bạo chưa từng có. Nhưng sau đó lại một lần nữa, tại sao chúng ta nên hy vọng vào một điều gì khác? Ai đó khi tin tưởng rằng một giá trị đích thực bị xâm phạm sẽ trở nên tức giận. Anh ấy hoặc cô ấy ném mạnh sự tức giận vào mặt chúng ta, xâm phạm tới một hoặc vài giá trị đích thực của chúng ta. Để phản ứng lại, chúng ta cũng trở nên tức giận.

#### ***Đừng chiếm ưu thế hơn***

Thật khó để tưởng tượng rằng ai đó sẽ đối phó với cơn cơn tức giận với sự dửng dưng thiển cận, nhưng điều đó lại có thể xảy ra:

Một nhân viên quát tháo, “Đó là lần thứ ba trong một hàng trong kế toán làm rối tung việc kiểm tra của tôi!”

Ông chủ trả thù bằng cách “Vấn đề lớn. Khi tôi ở vị trí của cậu, tôi đã phải đi bộ qua sáu toà nhà để thanh toán. Có một lần khi tôi không lấy được đồng cent màu đỏ trong suốt hai tháng, và nó chỉ kết thúc sau khi qua lễ Noel! Cậu đã lấy được nó một cách dễ dàng.”

Khi người khác trở nên giận dữ, họ muốn trước tiên sẽ nói về chuyện đó và sau đó là cách họ giải quyết vấn đề của họ chứ không phải là vấn đề của bạn. Họ chắc chắn không muốn bị nói rằng vấn đề của họ không thể sánh với lịch sử dài và ấn tượng của những thất vọng và thảm kịch của bạn.

#### ***Đừng hạ cố***

Tự cho mình đúng sẽ không hiệu quả, như trong ví dụ sau đây:

Một trong những người báo cáo trực tiếp của bạn bước vào văn phòng và phàn nàn với bạn, “Lary đã cố gắng làm gì trong cuộc họp đó chứ?”

Anh ta làm bẽ mặt tôi trước tất cả mọi người!”

Bạn đáp lại với câu nói “Nào, hãy bỏ ngay cái kiểu cáu kỉnh trẻ con kia đi. Nếu cậu muốn nói chuyện với tôi, cậu cần phải xử sự như một người trưởng thành.” Hoặc có thể bạn sẽ nói, “Tôi có thể nhận ra rằng cậu đang mất bình tĩnh. Đây là một đũa. Hãy ra ngoài làm một cốc cà phê và quay trở lại khi cậu đã bình tĩnh hơn.”



Yêu cầu ai bình tĩnh hoặc cư xử người lớn hơn sẽ đổ thêm dầu vào ngọn lửa phá vỡ các giá trị. Họ đã tức giận vì bị ngược đãi, và sau đó bạn còn đổ thêm vào đó sự lãng mạn. Bạn đối xử với họ với thái độ của kẻ bề trên. Giọng nói của bạn cho họ thấy rằng bạn nghĩ bạn là cấp trên của họ. Và dường như điều này còn chưa đủ tồi tệ, bạn xử sự như thể bạn là bạn tâm tình của họ, đang đưa cho họ những lời khuyên hữu ích.

## Thứ ba là, hãy khám phá cách hành động của người khác

Để xem chúng ta nên làm gì khi phải đối mặt với những cảm xúc mạnh mẽ, hãy quay trở lại con đường dẫn tới hành động của chúng ta.

### ***Hãy cố gắng hiểu hơn là hành động***

Khi ai đó trở nên đặc biệt xúc động, chúng ta sẽ chỉ nhìn thấy hành động xuất hiện ở cuối con đường của họ. Thực tế, tất cả những gì chúng ta có thể nhìn thấy là hành động hoặc hành vi của họ. Những yếu tố khác—cảm xúc, các câu chuyện và sự quan sát—đều bị chặn lại bên trong.

### ***Tìm hiểu nguồn gốc***

Vì chúng ta chẳng bao giờ hiểu được chuyện gì đang diễn ra trong cái đầu của người khác nên điều quan trọng chúng ta cần làm là giúp họ chia sẻ cởi mở những suy nghĩ và tình cảm của họ. Điều này đòi hỏi chúng ta cần có một số kỹ năng. Chúng ta đã nhìn thấy hành động của họ; nhiệm vụ bây giờ của chúng ta là quay trở lại Con đường dẫn tới Hành động của họ, dẫn tới bất cứ điều gì quở trách họ. Chúng ta phải chuyển cơn xúc động của họ quay trở lại cảm xúc, câu chuyện và sự quan sát ban đầu. Đây là nguồn gốc của những cảm xúc cũng như là giải pháp của vấn đề.

Hãy sử dụng các kỹ năng HPDM để tăng cường các kỹ năng nghe của bạn

Tiếp theo, chúng ta sẽ phải tìm cách hiểu tại sao người khác lại xúc động như vậy cũng như để họ biết rằng chúng ta hiểu được vì sao. Chúng ta có bốn công cụ lắng nghe đầy quyền lực để giúp chúng ta. Chúng ta sẽ sử dụng từ viết tắt “HPDM” để nhớ chúng và để nhắc nhở rằng những kỹ năng này sẽ tăng cường sức mạnh cho con đường đi tìm kiếm các kỹ năng của chúng ta. Với ai đã quen thuộc với cuốn sách Những cuộc thảo luận mang tính quyết định của chúng tôi trước đây, những công cụ sử dụng khi có nhiều vấn đề quan trọng nảy sinh thì tài liệu này cũng là một chiếc chuông quen thuộc.

HPDM nhắc nhở chúng ta rằng chúng ta có thể dễ dàng Hỏi để tìm ra vấn đề, Phản ánh để khuyến khích, Diễn giải để hiểu và Mớm lời để tạo ra sự an toàn cho người khác chia sẻ ý kiến của họ.

### ***Hỏi để tìm ra vấn đề***

Đôi khi người khác bộc lộ những cảm xúc mạnh mẽ nhưng lại nói rất ít hoặc không nói gì về chuyện gì đang xảy ra. Bạn có thể nói rằng họ đang chán nản hoặc thất vọng, thậm chí là giận dữ nhưng họ lại chẳng chịu mở lời. Ví dụ, đứa con trai nhỏ của bạn bước vào nhà, ấn chuông và ném sách vở của nó lên chiếc bàn trong bếp. Nó nhìn bạn với vẻ thất vọng nhưng chẳng nói câu nào. Bạn bắt đầu với một câu nói thăm dò đơn giản:

“Có chuyện gì vậy con?”

Nó quay lại trả lời bạn: “Không có gì ạ!”

Bạn yêu cầu cậu nhóc nói chuyện với mình: “Không có gì ư, thật chứ. Mẹ muốn nghe xem chuyện gì đã xảy ra với con.”

“Con không muốn nói về nó.”

Có thể thằng bé thực sự không muốn nói chuyện. Có thể nó muốn nhưng lại cần một chút khuyến khích từ bạn. Nó muốn biết liệu bạn có quan tâm đến chuyện của nó không. Vấn đề ở chỗ cả hai điều nó nghĩ đều có cùng một tín hiệu: “Con không muốn nói về chuyện đó.”

Bạn hỏi con bạn một lần nữa: “Con yêu, mẹ đang nghe đây. Mẹ hứa mẹ sẽ chỉ lắng nghe thôi. Đôi khi lắng nghe cũng sẽ giúp được điều gì đó đấy con ạ” “Vâng, sáng nay, trước giờ học...”

### ***Phản ánh để khuyến khích***

Khi bạn đang thảo luận về việc hiểu những cảm xúc của người khác, có thể bạn sẽ muốn làm điều gì đó hơn là việc chỉ đơn thuần yêu cầu họ nói. Có thể bạn sẽ muốn làm điều gì đó to tát hơn: Phản ánh.

Sau đây là cách thực hiện. Hãy ví dụ rằng, Tom, người báo cáo trực tiếp của bạn đang ngồi rầu rĩ trong cuộc họp, không nói gì cả và trông có vẻ rất chán nản. Thường thì Tom rất vui vẻ và đóng góp nhiều ý kiến cho các cuộc thảo luận. Khi cuộc họp kết thúc, bạn nhận ra chỉ còn mình và Tom ở trong phòng và bạn muốn bắt đầu với một câu nói thăm dò đơn giản: “Anh vẫn ổn chứ?”

Thực tế thì anh ấy chẳng ổn chút nào. Anh ấy đang thất vọng và có một chút bối rối. Suốt năm qua, Tom đã tăng 30 pound và mọi người gọi anh ấy là “anh béo.” Bạn bắt đầu cuộc nói chuyện bằng cách khen ngợi “anh béo” vì những thành tích của anh gần đây. Lời khen của bạn không đã động gì đến danh hiệu làm tổn thương tình cảm của Tom. Tuy nhiên, khi bạn hỏi, anh ấy vẫn không nói gì cả. Cuối cùng, vì bạn là sếp và đây là một kiểu cản trở, vì thế Tom đáp lại bạn: “Ồ, tôi, ...tôi ổn mà.”

Chỉ có điều anh ấy nói với một giọng điệu yếu ớt và cử chỉ chứng tỏ điều ngược lại. Để khuyến khích Tom chia sẻ, bạn diễn giải, mô tả không liên tục những gì anh ấy vừa nói và những gì anh ấy thể hiện ra:

“Anh biết đấy, cách anh nói khiến tôi băn khoăn liệu anh có thực sự ổn hay không. Trông anh dường như là, tôi không biết nữa, thiếu sức sống, có thể là hơi rầu rĩ. Anh có thực sự chắc là mình ổn không?”

Điều bạn đang cố gắng làm, tất nhiên là tạo cho Tom cảm giác an toàn để bắt đầu chia sẻ. Bằng cách diễn giải, bạn để anh ấy biết rằng bạn là người tin cậy và anh ta không có gì phải xấu hổ cả. Một lần nữa, bạn đang cố gắng bắt đầu một cuộc nói chuyện chia sẻ với Tom chứ không phải ép buộc anh ấy trái lòng.

### ***Diễn giải để hiểu***

Đôi khi bạn lỡ lời. Hãy giả sử một nhân viên đang thất vọng, bước đi và ném Con đường dẫn tới hành động của cô ấy vào một cuộc đột kích:

“Thưa ông, tôi đang rất không hài lòng. Ông kiểm soát tôi quá nhiều. Điều đó làm tôi phát điên. Hôm qua tôi lại nhận được một lời nhắc nhở theo dõi của ông. Ông có cần phải giám sát tôi từng giờ không? Tôi cảm thấy như mình đang trở thành một đứa trẻ bị trông giữ!” Cô ấy đã chia sẻ cảm xúc của cô ấy (không hài lòng), câu chuyện của cô ấy (ông kiểm soát tôi quá chặt bởi vì ông không tin tôi: giá trị bị xâm phạm), và cảm xúc của cô ấy dựa trên lời nhắc nhở bạn đã gửi cho cô ấy hoặc những lời nhắc nhở kiểm tra mọi việc của bạn.

Với nhiều thông tin trên bàn, kiểm tra xem liệu bạn có hiểu điều cô ấy nói không là cách làm tốt nhất. Diễn giải, đúng như vậy, hãy thể hiện bằng chính ngôn ngữ của bạn những gì cô ấy đã nói. Nhưng đừng nhắc lại như một con vẹt. Việc bắt đầu lại chính xác điều người kia đã nói có thể gây ra sự khó chịu và giả tạo. Hãy đơn giản sử dụng sự phán đoán tốt nhất của bạn để xem người kia đã thể hiện điều gì:

“Cô thất vọng vì cô nghĩ rằng tôi đã kiểm soát cô quá nhiều? Tôi đã giám sát cô và gửi cho cô quá nhiều lời nhắc nhở đúng vậy không?”

Diễn giải thoả mãn hai chức năng. Trước tiên, nó chứng tỏ rằng bạn đang lắng nghe điều bạn quan tâm. Điều này thường giúp người kia đủ bình tĩnh để bắt đầu một cuộc thảo luận đúng đắn. Thứ hai, nó giúp bạn nhận ra mình đang làm gì và điều gì mình không hiểu.

“Không, tôi không quan tâm đến những lời nhắc nhở kia,” cô ấy nói. “Điều làm tôi khó chịu là

Ông đưa cho tôi những lời nhắc nhở nhiều hơn những người khác. Ông thực sự nghĩ rằng ở đây tôi là người kém năng lực nhất?”

À, thì ra đó là vấn đề về sự công bằng hoặc sự tôn trọng (những giá trị cốt lõi khác nhau). “Cô nghĩ tôi đưa cho cô lời nhắc nhở nhiều hơn nghĩa khác thì nghĩa là tôi không tôn trọng cô?”

“Vâng, đúng như vậy. Hôm qua ông nói với Ken và để anh làm việc mà không theo dõi quá nhiều. Nhưng với tôi thì...”

### ***Mớm lời để tạo sự an toàn***

Đôi khi khuyến khích người khác nói chuyện một cách cởi mở đòi hỏi một chút nỗ lực. Họ cho rằng nói ra những gì mình nghĩ là một điều không hay. Nếu họ thể hiện cảm xúc của họ một cách cởi mở, họ có xu hướng gặp rắc rối.

Bạn đã khuyến khích họ và đã phản ánh nhưng đến giờ họ vẫn giấu kín cảm xúc của mình và im lặng. Bạn cần làm điều gì tiếp theo? Công cụ cuối cùng của chúng tôi sẽ đưa chúng ta tiếp cận với câu chuyện của họ ngay lập tức. Chúng ta sẽ mớm lời: chúng ta bổ sung những từ ngữ vào cuộc thảo luận (giống như đổ nước vào máy bơm để nó hoạt động), hy vọng rằng người khác cũng làm như vậy. Chúng ta thực hiện điều đó bằng cách phán đoán xem người khác có thể đang nghĩ gì: “Cô thất vọng vì tôi đã làm điều gì đó không công bằng với cô? Tôi đã thăng chức cho Margie, và có thể cô nghĩ rằng mình có năng lực hơn hoặc rằng tôi đã lựa chọn không đúng người cần được thăng chức. Đúng không?”

Nửa thứ hai của kỹ năng này nằm ở chỗ bạn phán đoán câu chuyện như thế nào. Bạn đang cố gắng tạo cho người khác cảm giác an toàn để chia sẻ những ý nghĩ của họ. Điều đó có nghĩa là bạn phải thể hiện những phán đoán tốt nhất của bạn theo cách nói, “Đừng lo lắng; tôi sẽ thoải mái với cuộc thảo luận này mà không trở nên đề phòng hay tức giận gì cả.” Tất nhiên, bạn làm điều đó bằng việc thể hiện câu chuyện một cách bình tĩnh và thực tế.

## **Thứ tư là, hãy Hành động**

Thảo luận cởi mở về con đường của người khác đặt chúng ta vào vị trí giải quyết những vấn đề mà chúng ta đang đối mặt một cách bình tĩnh. Nếu chúng ta sẵn sàng nói về những ý nghĩ và cảm xúc của người khác mà không chế nhạo, chặn họng hay công kích họ, họ sẽ có xu hướng bình tĩnh, đủ để nói ra những ý nghĩ của mình và lắng nghe những ý kiến của chúng ta. Khi chúng ta không khám phá ra câu chuyện và hành vi dẫn tới nó, chúng ta sẽ rơi vào vị trí chỉ giải quyết được vấn đề, và đó là điều chúng ta nên làm. Chúng ta không lắng nghe vì lợi ích của việc lắng nghe. Một lần nữa chúng ta đang học cách giao tiếp và trong trường hợp này là cách lắng nghe chủ động chứ không phải là thực hành nhưng theo cách đạt được các kết quả.

### ***Hãy tạo ra sự an toàn***

Trước khi chúng ta kết thúc chương này, hãy cùng xem xét vấn đề cuối cùng. Bạn gặp ông chủ mình về một vấn đề ông ấy gây ra và ngay lập tức ông ta trở nên hung hăng. Bạn lặng lẽ bởi vì bạn đã hy vọng ông ấy sẽ giúp bạn giải quyết vấn đề chứ không phải phản ứng như vậy. Bất chấp những nỗ lực của bạn nhằm kiềm chế dòng nham thạch của sự tức tối và ghê tởm đang tuôn chảy lẫn át danh hiệu “nhân viên của tháng” (cái danh hiệu bạn mới nhận được tháng trước giúp bạn có một tuần không phải lau dọn tại một bữa tiệc thượng lưu), ông chủ của bạn đáp lại bạn với giọng nói hằn học và cảnh báo bạn rằng bạn đang bắt đầu “vượt quá giới hạn.”

Bạn nhận thấy lời nhận xét của ông ấy có hai mặt bởi giọng nói của ông ta luôn cộc cằn và chỉ trích, nhưng theo một cách che giấu mỉa mai mỏng manh rằng điều ông ta nghĩ là rõ ràng và bạn đang nghĩ ông ta là một trong năm kẻ giả nhân giả nghĩa bậc thầy. Bạn đang ở một giao lộ. Dẫn giải lời nói của Woody Allen, một con đường dẫn tới sự thất vọng và sự tuyệt vọng; con đường kia, dẫn tới sự diệt vong hoàn toàn. Bạn chỉ có thể cầu chúa rằng mình sẽ sáng suốt để lựa chọn chính xác.

Thực ra bạn có sự lựa chọn thứ ba. Bạn có thể dừng lại và dành thời gian suy nghĩ. Bạn có thể

và nên thực hiện sự trì hoãn có chiến lược kiểu như:

“Anh biết điều gì; tôi cần nghĩ về nó nhiều hơn. Tôi sẽ nói chuyện với anh sau.”

Và với lời bình luận ngăn ngủi đó bạn vội vàng quay trở lại văn phòng mình. Đây không phải là một sự trốn chạy. Đó là một sự trì hoãn chiến lược. Đây không phải là sự im lặng; bạn lập kế hoạch sẽ quay lại vấn đề đó. Khi bạn ngồi một mình trong văn phòng với cảm giác an toàn, bạn hít một hơi thật sâu, lấy lại được bình tĩnh, nghĩ về một chiến lược mới và tốt hơn để thảo luận về vấn đề, và quay trở lại một tiếng hoặc một ngày sau.

Nếu bạn kiểm soát được những cảm xúc của mình nhưng lại gặp rắc rối với ngôn từ đúng, hãy sử dụng sự trì hoãn có chiến lược. Hãy nghĩ về điều bạn muốn nói một cách riêng tư, an toàn và chậm rãi và sau đó quay trở lại.

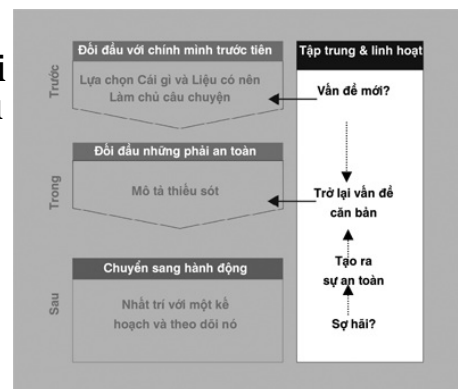
Cuối cùng, nếu bạn kiểm soát được những cảm xúc của mình nhưng lại mất hết tâm trạng, hãy thực hiện sự trì hoãn một cách chiến lược. Bà của bạn đã không đúng khi bà khuyên bạn trong đêm tân hôn không nên đi ngủ khi tức giận. Khi bạn giận dữ, đi ngủ có thể chính xác là điều bạn cần làm để giảm lượng hormone adrenaline của mình xuống, lấy lại năng lượng cho bộ não và chuẩn bị quay trở lại cuộc đối đầu.

## TÓM LƯỢC CHƯƠNG

### Hãy tập trung và linh hoạt

Trong chương này chúng ta đã khám phá làm cách nào để tập trung và linh hoạt. Như mô hình thể hiện, nếu sợ hãi là một vấn đề phát sinh, hãy bước ra khỏi vấn đề ban đầu, hãy tạo ra sự an toàn và hãy quay trở lại vấn đề cũ khi phù hợp quay lại chỗ mà bạn đã dừng lại. Nếu một sự việc hay vấn đề nảy sinh, hãy lựa chọn Cái gì và Liệu có nên. Nếu bạn quyết định giải quyết vấn đề mới, hãy sử dụng mô hình sau. Sau đó, để đảm bảo rằng bạn không bị chệch hướng, hãy quay trở lại vấn đề ban đầu trở lại chỗ mà bạn đã dừng lại.

- Khi các vấn đề mới phát sinh, hãy duy trì sự linh hoạt đủ để giải quyết chúng không bị chệch hướng. Mỗi khi bạn giải quyết một vấn đề mới, bạn nên lựa chọn điều đó một cách có chủ đích, đừng lựa chọn ngẫu nhiên.
- Khi mọi người cảm thấy không an toàn, hãy bước ra khỏi cuộc thảo luận, tạo dựng lại sự an toàn và sau đó hãy quay trở lại.
- Khi người khác không thực hiện lời hứa của họ vì “có chuyện gì đó đã xảy ra”, hãy giải quyết chuyện đó. Người khác cần thông báo cho bạn biết càng sớm càng tốt khi các kế hoạch có thể thay đổi.
- Khi các vấn đề phát sinh ngày càng trở nên tồi tệ hơn, hãy bước ra khỏi vấn đề ban đầu, hãy đánh dấu lại để bạn biết chỗ nào cần quay lại, và sau đó hãy bắt đầu với vấn đề mới. Khi bạn đã giải quyết được vấn đề mới phát sinh, hãy quay trở lại vấn đề ban đầu.
- Khi những người khác trở nên thất vọng, hãy quay trở lại Con đường dẫn tới Hành động của họ để tìm ra nguồn gốc sự việc. Thảo luận về thực tế sẽ giúp đánh bại những cảm xúc và dẫn bạn tới nơi bạn có thể giải quyết được vấn đề.



### Chương tiếp theo nói về cái gì?

Bạn đang đối mặt với vấn đề phát sinh bạn đã quay trở lại và giải quyết vấn đề ban đầu và

giờ đây bạn làm thế nào để đảm bảo rằng bạn kết thúc mọi chuyện tốt đẹp? Thay vì lưỡng lự một cách đột ngột hoặc quên lãng mọi chuyện, bạn có thể làm gì để đảm bảo rằng những nỗ lực mà bạn cố gắng giải quyết vấn đề sẽ hiệu quả? Đó là điều chúng ta sẽ khám phá trong chương tới.

# PHẦN III

## Chuyển sang hành động

*Phải làm gì sau một cuộc đối đầu quyết định*

Bạn vừa thảo luận về các vấn đề đang cản trở công việc bất kể đó là những rào cản do động lực, khả năng hay do cả hai gây nên và nghĩ ra những ý tưởng sẽ dẫn tới một giải pháp. Giờ là lúc áp dụng những ý tưởng này và chuyển sang hành động.

Sau đây là điều những người giải quyết vấn đề xuất sắc đã làm sau khi kết thúc cuộc thảo luận quyết định nhằm đảm bảo rằng vấn đề không xảy ra như một việc tồi tệ:

- Những người giải quyết vấn đề xuất sắc tạo ra một kế hoạch hoàn thiện. Họ xây dựng nền tảng cho tính chịu trách nhiệm bằng cách nêu cụ thể về điều gì sẽ xảy ra tiếp theo. Kế hoạch bao gồm ai làm gì, khi nào kết thúc và theo dõi (Chương 7, “Đồng ý với một kế hoạch và theo dõi”).
- Họ kết hợp tất cả các lý thuyết và kỹ năng vào một cuộc thảo luận giải quyết vấn đề đầy đủ. Họ tạo một mô hình trong đầu và áp dụng nó vào những thử thách khó khăn giữa các cá nhân với nhau (Chương 8, “Kết hợp tất cả các yếu tố lại”).
- Tóm lại, chúng ta sẽ cùng xem những nguyên tắc và kỹ năng chúng ta đã học được áp dụng vào một số những vấn đề rất phổ biến và phức tạp như thế nào (Chương 9, “Bảy trường hợp Đúng - Nhưng”).

# 7.

*Đừng bao giờ cấy thêm một chiếc xương sườn vào xương sống của mình.*

—CLEMENTINE PADDLEFORD

## Nhất trí với một kế hoạch và theo dõi nó

*Làm thế nào để đạt được cam kết và chuyển sang hành động*

Đến bây giờ bạn đã thực hiện rất nhiều công việc. Bạn đã ghi chú lại một vấn đề và quyết định rằng sự thiếu sót là điều đáng phải đối đầu. Bạn tự kể cho bản thân toàn bộ câu chuyện và quan tâm đến việc giải quyết vấn đề đúng đắn. Sau đó bạn đã làm việc chăm chỉ để giải quyết các vấn đề về động lực và khả năng. Bạn thậm chí đã giải quyết một vấn đề mới, đã sử dụng sổ ghi chép của mình và sau đó giải quyết vấn đề ban đầu. Cùng nhau, bạn đã tìm ra các giải pháp dường như đầy hứa hẹn. Một việc làm đúng đắn! Nhưng đừng vội thoả mãn quá sớm. Cách bạn kết thúc một cuộc đối quyết định cũng quan trọng như cách bạn bắt đầu với nó. Nếu bạn thực hiện tốt, bạn sẽ tạo ra lời cam kết và thiết lập nền tảng của tính tự chịu trách nhiệm. Nếu bạn không làm tốt công việc này hoặc nếu bạn bỏ qua thực tại để theo đuổi một điều phi thực tế, bạn sẽ tự đẩy mình vào một chuỗi các vấn đề mới. Hãy quan sát một số những thử thách và sau đó hãy khám phá các kỹ năng và công cụ mà những người có ảnh hưởng lớn đã sử dụng để lập kế hoạch và theo dõi kế hoạch đó.

## NHỮNG VẤN ĐỀ CÓ THỂ ĐOÁN TRƯỚC

Những vấn đề cụ thể phổ biến đến nỗi sau khi bạn mới chỉ nghe nửa câu bạn đã hình dung trong đầu được toàn bộ tình huống hỗn độn. Ví dụ, hãy xem bạn mất bao lâu để có thể xác định đâu là những vấn đề phổ biến hàng đầu.

## Quả bóng thủy tinh của bạn tốt như thế nào?

Cuối buổi họp tuần trước, Jane đã nói với Joe, “Như vậy là anh sẽ nhận được bản báo cáo đã được thực hiện?”

“Tất nhiên,” Joe nhấn mạnh, đang nghĩ trong đầu cách kết hợp nhiệm vụ này vào một đồng công việc đang quá tải đến nỗi bắt đầu cản trở trò chơi bóng ném của anh.

Một tuần trôi qua, và Jane đang đứng bên ngoài: “Tôi cần bản báo cáo từ chiều qua cơ. Bây giờ tôi có thể có nó không?”

“Bây giờ ư? Tôi đã đặt kế hoạch là tuần tới,” Joe than vãn. Jane phản ứng lại với đôi mắt tròn xoe kinh ngạc: “Anh phải biết rằng tôi cần nó chứ.”

Joe ghét ánh mắt đó và phản ứng lại sau tiếng thở dài: “Quả bóng thủy tinh của tôi đã ở chỗ những người lau dọn.”

“Đó là cái gì?” Jane cao giọng hỏi. “Chẳng gì cả,” Joe làu bàu.

“Anh đã nói điều gì đó!” Jane buộc tội anh ta. “Tôi đã nói rằng ‘mắt tôi đang lơ lửng trên một trái bóng, và tôi chỉ có ý thể thôi!’” Joe nói dối.

## Sáng tạo chính xác là cái gì?

Trong suốt một cuộc thảo luận chính thức, Barb đã nói với người báo cáo trực tiếp của cô ấy là Johnson về vấn đề phải trở nên sáng tạo hơn nữa. Những từ ngữ chính xác của cô ấy là, “Suốt quý tới, tôi muốn anh vận dụng sự sáng tạo nhiều hơn nữa. Anh biết đấy, hãy tự mình nghĩ ra

“nhiều ý tưởng hơn nữa.”

Trong nỗ lực để trở nên sáng tạo hơn, Johnson đã thực sự tự mình nghĩ ra nhiều ý tưởng hơn, đó chỉ là khi anh ta bị yêu cầu như vậy. Đây là điều hay. Điều dở nằm ở chỗ anh ấy đã thực hiện các ý tưởng của mình mà không mời Barb hay bất cứ người nào tham gia. Anh ấy đã hiểu yêu cầu trở nên sáng tạo thành tự cho phép làm bất cứ điều gì mình muốn.

Khi cuối cùng Barb nhận ra rằng Johnson đã thay đổi toàn bộ hệ thống hàng tồn kho của công ty và đã không hề hỏi ý kiến cô, cô đập vào tấm đệm và bảo anh ta rằng anh ta đã vượt quá quyền lực của mình. Anh đáp lại bằng cách cãi rằng anh ấy đã cố gắng sáng tạo hơn và bây giờ cô ấy đang tranh cãi với anh vì đã làm điều cô ấy yêu cầu anh suốt thời gian qua.

## Chúng ta có phải chơi trò đánh đố không?

Người cha đang rất lo lắng. Đó là một buổi tối mùa hè, và sau một tiếng rưỡi, ông nhìn chằm chằm vào chiếc đồng hồ. Trong suốt thời gian đó, ông cố gắng không trở nên tức giận. Đã 1h24 phút sáng, và con gái ông mở cửa. Người cha hét lên “Shelly, con về muộn quá!” “Không bố ơi. Tuần trước bạn của con Sarah đã không về nhà trước 9h sáng hôm sau; đó mới thực sự là muộn.” “Đừng hét vào mặt con như thế!” Người cha vắn lại. “Con phải về nhà lúc nửa đêm, và con đã về muộn suốt cả tháng qua.”

“Bố đúng ạ” Shelly nói với một nụ cười láu cá. “Con đã về nhà lúc 1h sáng trong một tháng, kể từ ngày sinh nhật của con. Và bố đã không nói gì với con về vấn đề này. Thế nên con đã nghĩ rằng bố cho phép con như vậy.”

Người bố quay lại với lời nói nước đôi tốt nhất ông có thể nói: “Ừ, à...”

## ĐỪNG GIẢ TƯỢNG

Bạn đã mất bao lâu để nhận ra vấn đề trong những ví dụ này? Hane và Joe đã tạo ra một kế hoạch sơ sài. Với việc không đồng ý một thời hạn cụ thể, kế hoạch đã bị phá sản ngay từ khi mới được hình thành. Họ phải chơi trò “hãy đọc ý nghĩ của tôi” hoặc “hãy hiểu sự suy đoán tốt nhất của tôi”

Johnson và Barb đã đối mặt với một vấn đề khác. Nhiệm vụ của họ đã bao gồm ai làm gì và khi nào phải hoàn thành, nhưng những chi tiết về việc phải làm gì thì lại không rõ ràng. Barb yêu cầu Johnson phải sáng tạo hơn, nhưng cụm từ này mang tính chất quá chú quan. Một lần nữa, điều bất ngờ sắp sửa xảy ra.

Cuối cùng, trường hợp người bố và cô con gái lại đại diện cho một vấn đề khác. Không giải quyết việc cô con gái về muộn (tiếp theo sự đồng ý lần trước) trong nhiều ngày, người bố đã để Shelly ngộ nhận rằng những gì cô bé làm là được cho phép. Dù thích hay không thì người bố đã đưa ra sự đồng tình ngầm của mình rồi. Ít nhất đó là điều Shelly đã nghĩ.

## Gắn món thạch

Những vấn đề thường giống nhau vì chúng ta luôn tạo ra chúng. Chúng ta kết thúc một cuộc đối đầu quan trọng một cách hoàn hảo và sau đó lập ra những kế hoạch sơ sài với đầy những sự mập mờ, không rõ ràng, và không có sự phân công trách nhiệm. Tất cả đều sẽ sụp đổ. Ta không thể bắt mọi người chịu trách nhiệm về một việc gì đó, lúc nào đó và bằng cách nào đó. Điều này cũng giống như cố gắng gắn thạch lên tường vậy.

Ngược lại, một kế hoạch hoàn thiện sẽ chẳng giả định điều gì. Nó không chi tiết..... Nó thiết lập những kỳ vọng rõ ràng có thể đo được. Nó tạo dựng cam kết và nâng cao khả năng rằng chúng ta sẽ đạt được những kết quả mong đợi. Nó thúc đẩy các bên để có cuộc thảo luận tiếp theo tốt hơn—vì tính trách nhiệm, vì việc giải quyết vấn đề hoặc vì lời tán dương.



# GIẢI PHÁP: LẬP KẾ HOẠCH HOÀN CHỈNH VỚI ALĐT

Mấu chốt để đặt ra một kế hoạch hoàn chỉnh và rõ ràng, thoát khỏi toàn bộ các giả định (và như vậy cải thiện được tính chịu trách nhiệm) là hãy đảm bảo kế hoạch đó bao gồm bốn cấu phần chủ yếu sau:

- Ai
- Làm gì
- Đến khi nào
- Theo dõi

Như chúng tôi vừa lưu ý, những vấn đề nảy sinh đặc biệt bởi vì những nhiệm vụ đặt ra chỉ có hai hoặc ba trong bốn thành tố này. Hãy cùng nhìn vào từng thành tố và xem các chuyên gia dạy chúng ta điều gì.

## Ai

Vấn đề đầu tiên là vấn đề dễ nhất: mỗi nhiệm vụ phải có đích xác tên của người thực hiện. Nhưng có sự khó khăn. Tên của ai đó phải được gắn vào. Ai đó cần phải thực hiện hoặc chịu trách nhiệm. Cuối buổi họp, người giám sát nói, “Tốt thôi, chúng ta nên hoàn thành nó và chiều thứ Sáu.” Đến ngày thứ Sáu, chẳng có việc gì được hoàn thành hết. Ông chủ hỏi, “Nó ở đâu?” Và việc đổ lỗi cho các bên bắt đầu.

Chúng ta quá mơ hồ. Trong kinh doanh, cụm từ chúng ta thường đồng nghĩa với từ không có ai cả. Không có ai trong chúng ta phải chịu trách nhiệm (nhưng chớ quên rằng có một phần chúng ta trong những đứa con kém cỏi. Các bậc phụ huynh thường mắc phải lỗi này.

Người Mẹ nói với lũ trẻ, “Bây giờ, trước khi các con đi chơi cùng bạn, hãy lau dọn phòng của các con.” Sau đó, đáp lại người Mẹ đang nản chí của mình, lũ trẻ than vãn, “Nhưng Mẹ ơi, Mẹ đã nói sẽ giúp chúng con.”

Đối với tính chịu trách nhiệm trong công việc, một người cần biết anh ấy hay cô ấy được kỳ vọng sẽ phải làm gì. Nếu nhiệm vụ yêu cầu cần có nhiều người tham gia thì mỗi người cần biết phần của anh ấy hay cô ấy trong nhiệm vụ đó là gì. Từ “nhóm” có thể trở nên nhập nhằng giống như từ “chúng ta” hoặc “chúng tôi. Vì vậy, khi phải xử lý một công việc lớn, hãy đảm bảo rằng một người chịu trách nhiệm cho toàn bộ nhiệm vụ và sau đó liên kết với từng phần của từng người cụ thể.

## Làm gì

Hãy quyết định chính xác xem điều gì sau đó bạn có thể gặp phải. Johnson kết thúc việc xem lại công việc của mình với Barb bằng cách chấp nhận tính chịu trách nhiệm sẽ trở nên sáng tạo hơn trong quý tiếp theo. Như vậy là họ đã tuân theo các quy tắc, đúng không? Rõ ràng là có đối tượng làm gì và hoàn thành khi nào. Không hoàn toàn chính xác như vậy. Bard đã cần cung cấp bằng miêu tả chi tiết những hành động chính xác cô chờ đợi: “Bằng việc trở nên sáng tạo hơn, tôi có ý rằng tôi muốn anh tự mình nghĩ ra nhiều ý tưởng hơn về sản phẩm. Tôi muốn anh thuyết trình những ý tưởng mới cho sự cải thiện mới tại các cuộc họp hàng tuần của chúng ta. Đối với các giải pháp cũng vậy. Khi anh nhận ra một vấn đề, tốt hơn việc hỏi cần phải làm gì, anh hãy tự nghĩ ra những đề xuất và sau đó thuyết trình chúng với tôi.”

### *Hãy hỏi*

Khi bạn kết thúc một cuộc đối đầu quyết định và quyết định điều chính xác cần phải làm, đừng đánh giá không đúng mực. Hãy hỏi xem liệu có câu hỏi nào về chất lượng hay số lượng

không. Hãy hỏi liệu ai đó có cùng suy nghĩ như vậy không. Hãy hỏi điều gì có thể gây rắc rối hoặc không rõ ràng cần phải xác định rõ trước.

### ***Hãy tạo sự đối lập***

Nếu bạn nghi ngờ rằng người khác có xu hướng hiểu lầm bạn, hãy tạo đối lập: “Tôi muốn anh nghĩ về những kế hoạch mới. Tôi không muốn anh thực hiện cho đến khi chúng ta có cơ hội để thảo luận, nhưng tôi thực sự muốn anh chủ động thuyết trình chúng với tôi.” Trong số những ai đã từng trải qua cuộc phẫu thuật đục thủy tinh thể ở mắt gần đây, đều sẽ quen thuộc với kỹ thuật này ở trong các bệnh viện. Một y tá vẽ (trong tưởng tượng của người ghi và trên trán của bạn, không hơn không kém) một mũi tên lên nhãn cầu mắt rằng sắp có một cuộc phẫu thuật, có ý là “đôi mắt này chứ không phải đôi mắt khác” Khi các vấn đề trở nên quan trọng, không có gì để thay đổi cả. (Có bao nhiêu ca phẫu thuật bị tiến hành sai cho đến khi ai đó nói ra sự bị bọm này?)

## **Hoàn thành khi nào**

Thời gian là khái niệm do chính chúng ta xây dựng nên. Nó được đưa ra với tên và con số cụ thể. Nó có thể xác định được số lượng và chính xác. Vì vậy, khi phải thiết lập thời gian theo dõi hoặc thời hạn thay đổi, bạn nên nghĩ không có chỗ cho sự nhập nhằng. Nhưng chúng ta phải tìm ra cách thực hiện. Ví dụ, hãy xem sét sự diễn đạt sau: “Tôi cần nó vào tuần tới.” Điều này có thể cụ thể. Nếu bạn hoàn toàn vui vẻ nhận sản phẩm hoàn thiện này vào bất cứ thời điểm nào trong tuần tới, và bạn có một sự đồng tình rõ ràng. Theo một cách giải thích chính xác ngữ nghĩa, không cần phải thực hiện lời hứa trước 11:59 đêm thứ Bảy. Tuy nhiên, nếu bạn cần nó trước 5 giờ chiều ngày thứ Sáu, hãy nói ra. Nếu bạn cần nó vào thứ Tư, hãy xác định rõ. Nếu bạn cần nó vào chiều thứ Tư...bạn hãy làm rõ điểm này.

Điều khiến vấn đề này đặc biệt trở nên có tính kích thích nằm ở chỗ nhiệm vụ càng khẩn cấp, thời gian đưa ra càng quan trọng thì lời chỉ dẫn càng mập mờ: “Vấn đề này sốt dẻo; tôi cần nó càng sớm càng tốt.” “Hãy thực hiện nó ngay.” “Này, anh có nghe tôi không đấy? việc này là sự ưu tiên hàng đầu. Tôi đã cần nó ngày hôm qua.” Những cụm từ cấp bách này là sự chuẩn bị cho những thất bại sẽ xảy ra. Hãy nghĩ đến nó theo cách: “Càng sớm càng tốt nghĩa là: sớm nhất có thể- một bộ đồ sơ cứu cá nhân.”

Vấn đề này cũng xảy ra ở nhà. Trường hợp sau đây là những câu nói nguy hiểm cho những cách hiểu khác nhau: “Đừng chậm trễ.” “Mẹ sẽ quay lại sớm.” “Con cần phải dọn dẹp đồng hồ bừa bãi của con trong bếp.” Chúng ta có thể phạm sai sót về điều này, nhưng dường như những đứa trẻ của chúng ta lại có một khả năng phát triển đáng ngạc nhiên để nhận ra những sơ hở trong những kế hoạch không hoàn thiện và sử dụng chúng như những lợi thế. Sự rõ ràng sẽ giúp bạn lấp đầy những kẽ hở này.

### ***Theo dõi***

Khi bạn đã xác định ai chịu trách nhiệm làm gì và hoàn thành khi nào, bước tiếp theo hiển nhiên là: hãy quyết định khi nào và bằng cách nào bạn sẽ theo dõi chuyện gì có thể xảy ra? Có thể cả hai bạn cùng phải đề ra một nhiệm vụ để giải quyết vấn đề khi có chuyện xảy ra. Về việc giải quyết vấn đề với người báo cáo trực tiếp hay lũ trẻ của bạn, bạn không cần mong muốn họ từ bỏ những công cụ riêng của họ, đặc biệt nếu nhiệm vụ đó khó khăn và người phải hoàn thành nó đúng thời hạn không quen với lĩnh vực đó. Nói một cách tương tự, bạn không muốn kiểm tra người khác từng giờ. Chẳng ai thích điều đó cả.

Khi chọn mức độ và kiểu theo dõi bạn sẽ sử dụng, hãy xem xét những yếu tố sau:

- *Nguy cơ.* Dự án hay các kết quả cần đạt được có mức độ rủi ro và tầm quan trọng như thế nào?
- *Sự tín nhiệm.* Kết quả công việc của người thực hiện trong quá khứ tốt như thế nào; kỹ lực của anh ấy hay cô ấy là gì?

- *Năng lực.* Người thực hiện có kinh nghiệm trong lĩnh vực này như thế nào?

Nếu nhiệm vụ người kia đồng ý thực hiện là nguy hiểm, điều đó có nghĩa là những chuyện tồi tệ sẽ xảy ra nếu họ thực hiện không tốt, và nếu nhiệm vụ được giao cho một người không có kinh nghiệm hoặc có kết quả làm việc không tốt, việc theo dõi sẽ tương đối khó khăn. Điều này sẽ nhanh chóng và thường xuyên xảy ra. Nếu đó là một nhiệm vụ thông thường và được giao cho một người có kinh nghiệm, có năng lực, việc theo dõi sẽ trở nên rất đơn giản.

Hai phương pháp phổ biến nhất để kiểm tra quá trình thực hiện là theo dõi có kế hoạch và theo dõi các sự kiện quan trọng. Đối với những nhiệm vụ thông thường, hãy đặt lịch để xin quá trình được thực hiện đến đâu. Điều này thường được thực hiện trong một cuộc họp thông thường tại đó bạn và mọi người đều có mặt. Đối với những dự án phức tạp hơn, việc theo dõi cần dựa vào những mốc hoặc những sự kiện chủ chốt: “Khi gặp tôi khi anh hoàn thành phần đầu của kế hoạch.” Hoặc nếu bạn có thể kết hợp cả hai: “Nếu anh không hoàn thành được kế hoạch này vào chiều thứ Ba tuần sau, hãy gặp và thảo luận cùng tôi các cách để đẩy nhanh tiến độ.”

Nếu bạn không có một mối quan hệ xác định, việc theo dõi có thể đòi hỏi sự sáng tạo hơn. Ví dụ, một phụ nữ đối mặt với hành vi không phù hợp của một đồng nghiệp nam đã lo lắng rằng cuộc đối đầu này có thể không chấm dứt được hành vi của anh chàng kia, và vì vậy cô xây dựng kế hoạch theo dõi. Cô kết luận với câu nói, “Các anh có đồng ý nếu chúng ta gặp nhau trong tiệm ăn tự chọn để ăn trưa trong một tháng? Tôi muốn gợi ý về chương trình nghị sự đầu tiên của chúng ta có thể sẽ là ‘Tôi có xử sự với các anh một cách khó hiểu kể từ sau cuộc thảo luận này không?’ và ‘Hành vi đó có chấm dứt từ phía tôi không?’ Các anh sẽ nói gì?” Lời yêu cầu thẳng thắn, chân thành và tôn trọng này đã được chấp nhận. Và khi nó được chấp nhận, người phụ nữ có kỹ năng kia đã có bốn tuần xác định rõ ràng tính trách nhiệm. Hành vi đã chấm dứt.

Nếu bạn nhận ra mình ở trong một cuộc đối đầu quyết định, bạn đang lo lắng về sự tái phạm trở lại, đừng bao giờ bước qua mà không đồng tình với lịch trình theo dõi.

## Giám sát chặt chẽ hay từ bỏ

Mức độ thường xuyên bạn theo dõi người khác như thế nào phụ thuộc vào thành tích của người đó và bản chất của nhiệm vụ. Người khác đánh giá những hành động của bạn như thế nào phụ thuộc vào thái độ và mục tiêu của bạn. Về vấn đề theo dõi, hãy tự hỏi mình: Điều gì tôi đang thực sự cố gắng thực hiện? Nếu bạn không tin người khác, các phương pháp theo dõi của bạn sẽ có xu hướng giống như những bản kiểm toán và chẳng ai thích một bản kiểm toán cả.

Khi mọi người cảm thấy dường như mình bị giám sát quá chặt chẽ, họ có xu hướng biến thành “những chiến binh giỏi.” “Chỉ cần nói với tôi phải làm gì và tôi sẽ làm.” Họ “kiểm tra bộ não mình ngay từ cửa.” Họ nhận thức sự theo dõi như một sự phê phán. Họ cảm thấy họ đang làm việc cho một người quản lý quá chặt chẽ và họ không được tạo một cơ hội nào để thể hiện sự chủ động hay sáng tạo của họ. Tóm lại, mối quan hệ của họ với ông chủ không dựa trên sự tin tưởng và lòng tôn trọng.

Không may mắn là, ý nghĩa của sự từ bỏ mọi người đã trải nghiệm ở sự theo dõi liên tục có thể gây ra nhiều vấn đề. Để mọi người tự do là việc làm chắc chắn phổ biến hơn trong thế giới đầy quyền lực ngày nay. Các nhà lãnh đạo không muốn giám sát chặt chẽ. Họ cảm nhận được điều đó, họ không thích và họ không muốn thực hiện nó. Giám sát quá chặt chẽ là điều không tốt vì vậy họ sợ việc theo dõi. Mục tiêu tốt, chiến lược tồi.

Những yếu tố khác cũng góp phần vào một hình thức cực kỳ thụ động. Rất nhiều nhà lãnh đạo (và các bậc phụ huynh) không tin rằng họ có thời gian để theo dõi. Họ tạo cho người khác nhiều sự tự do, thậm chí đối với những người tương đối không đáng tin tưởng. Ngày nay, những người có quyền lực dành thời gian quá nhiều vào việc đi công tác, trả lời thư điện tử và tham gia các cuộc họp mà không chú ý rằng họ không thường xuyên theo dõi công việc.

Không may là, kiểu thụ động này hiếm khi được hiểu theo nghĩa tích cực. Mọi người không

nói, “Tôi hiểu. Ông chủ quá bận rộn đến nỗi hầu như ông ấy không có thời gian để theo dõi.” Những nhân viên này thường đưa ra kết luận, “Ông chủ không quan tâm tới tôi và dự án của tôi.” Những bậc cha mẹ bận rộn thường chịu chung số phận. Sự bận rộn được phiên dịch thành sự thờ ơ và điều đó gây tác hại đến cả các mối quan hệ và các kết quả.

Về vấn đề làm thế nào và khi nào bạn theo dõi người khác, những ý định của bạn sẽ có một ảnh hưởng lớn lao.

Còn bạn thì sao? Nếu bạn nghĩ bạn có thể rơi vào tình trạng nguy hiểm khi bị coi là người giám sát quá chặt chẽ hoặc là người quá thụ động, hãy kiểm tra lại. Khi đưa ra một nhiệm vụ, hãy mô tả kiểu theo dõi bạn nghĩ sẽ phù hợp. Hãy giải thích tại sao và hãy thẳng thắn với lý do của bạn. Sau đó hãy hỏi một cách chân thật liệu người khác có đồng ý với phương pháp đó không. Khi cả hai đều đồng ý với mức độ và kiểu theo dõi cả hai đã biết, bạn sẽ không còn băn khoăn liệu bạn có bị đánh giá là người quá thụ động hoặc quá chặt chẽ.

## Hai hình thức của theo dõi: kiểm tra toàn bộ và kiểm tra sau

Ai chủ động trong cuộc thảo luận về sự theo dõi này? Người giao nhiệm vụ có luôn giữ vai trò là người lãnh đạo, hay họ có theo dõi nhiệm vụ lần nào không? Hãy thực hiện một cuộc kiểm tra khi bạn giao nhiệm vụ và lo lắng hoặc có câu hỏi. Bạn đã nhìn thấy rủi ro, kỷ lục và thấy kinh nghiệm của người được giao nhiệm vụ, và bạn cảm thấy lo lắng hoặc khó khăn, hoặc thậm chí là căng thẳng.

Đây là lúc sử dụng sự theo dõi lại. Bạn giữ vai trò lãnh đạo. Hãy lấy PDA và lịch của bạn ra. Hãy nói điều gì đó kiểu như: “Vì đây là một nhiệm vụ quan trọng, tôi cần kiểm tra 10 giờ thứ Tư tới chúng ta sẽ xem xét xem nhiệm vụ này đang được tiến hành đến đâu.” Bạn ghi lại lịch. Bạn chịu trách nhiệm cho việc theo dõi này.

Thực tế bạn giữ vai trò lãnh đạo không có nghĩa là bạn đang giám sát chặt chẽ. Nó có nghĩa là bản thân bạn đang tiến hành việc theo dõi. Nó có thể và chắc chắn nên có ý rằng bạn quan tâm đến tiến độ của công việc, cái gì đã được thực hiện và cần phải làm gì. Nếu nhiệm vụ đó đủ nguy hiểm, bạn nên lập kế hoạch theo dõi xuyên suốt nó để đảm bảo rằng mọi thứ đều diễn ra suôn sẻ và bạn sẵn sàng để giúp đỡ hoặc hướng dẫn.

Sử dụng sự kiểm tra lại khi nhiệm vụ là bình thường và được giao cho người có kinh nghiệm và năng lực. Bây giờ, người đó đang chịu trách nhiệm. Người đó yêu cầu kiểm tra lại. Anh ấy hay cô ấy đưa ra các khuyến nghị: “Chúng ta gặp vào cuộc họp đã được đặt lịch tới nhé?” hoặc “Hạn chót là hai tuần kể từ ngày hôm nay. Chúng ta có thể gặp nhau 15 phút vào thứ Năm tới trước khi cuộc họp nhóm của chúng ta diễn ra không?”

Để đạt được những kết quả bạn mong muốn cũng như duy trì được các mối quan hệ lành mạnh, cả sự kiểm tra và kiểm tra lại đều có thể là những hình thức hữu ích của theo dõi.

## Dành thời gian để tổng kết

Một kế hoạch thảo luận có thể tương đối phức tạp và diễn ra với nhịp độ nhanh, khiến chúng ta quên đi mọi thứ. Hãy dành thời gian để tổng kết lại công việc cần tiến triển đến đây. Nó có thể là điều gì đó kiểu như:

“Hãy để tôi xem lại những gì tôi nắm được liệu có đúng không. Bill, anh sẽ có chín bản copy của báo cáo sẽ phải được phân loại theo đúng tiêu chuẩn bên ngoài của công ty, cho cuộc họp vào lúc 2 giờ chiều ngày thứ Ba. Và anh sẽ kiểm tra lại cùng tôi trước buổi chiều hôm đó để xem liệu có vấn đề gì không? Đúng như vậy không?”

Bill: “Đúng vậy.”

“Anh có thấy điều gì khác có thể gây ra vấn đề mà chúng ta đã không thảo luận?”

Khi bạn hỏi về sự đóng góp của người khác, nó có thể giúp đưa các vấn đề ra chỗ sáng nếu không có thể gây ra các vấn đề. Tuy nhiên, sức mạnh thực sự của câu hỏi này còn vượt qua cả việc xác định rõ sự hiểu biết. Bạn đang kiểm tra lại cam kết. Khi người khác thực sự nói “Tôi sẽ thực hiện nhiệm vụ đó,” thì đó là người có xu hướng thực hiện được cam kết. Đừng bao giờ bước qua một cuộc đối đầu quyết định với một cái gật đầu mơ hồ. Nếu bạn cso thể quan tâm đến việc đạt được cam kết thực sự, hãy tạo cơ hội cho mọi người nói có với một cam kết rất cụ thể.

## MỘT LẦN NỮA, HÃY THEO DÕI

Trước tiên, bạn hãy đặt thời gian theo dõi:

- Đó có nên là sự theo dõi chính thức? Có nên chỉ là sự theo dõi thông thường
- Nó nên là một cuộc kiểm tra hay kiểm tra lại?
- Nó nên dựa vào lịch hay một sự kiện quan trọng?

Đó là điều bạn suy nghĩ trước tiên. Tiếp theo hãy đến với hành động thực sự để theo dõi. Hãy đoán xem chuyện gì: Vấn đề lớn nhất của việc theo dõi không phải ở chỗ chúng ta theo dõi thường xuyên bất chấp thực tế rằng rất nhiều người trong chúng ta cảm thấy ngày càng bị giám sát chặt chẽ. Vấn đề lớn nhất là chúng ta không theo dõi bất cứ thứ gì cả. Chúng ta đã đặt ra các kế hoạch, thiết lập lịch theo dõi, và sau đó để mặc chúng. Làm thế nào chuyện này có thể xảy ra được?

## Mọi người quên

Vấn đề đầu tiên của chúng ta là chúng ta có xu hướng quên. Cuộc sống diễn ra với tốc độ thật nhanh, nhiều sự kiện và bận rộn, chúng ta không thể giữ quả bóng trong không khí cùng một lúc được. Làm thế nào chúng ta nhớ phải theo dõi tất cả những lời hứa mà mọi người đưa ra được chứ? Hoặc làm thế nào có thể theo dõi những lời hứa của chúng ta? Câu trả lời là chúng ta không thể làm được, ít nhất là nếu không có sự giúp đỡ nào. Để giữ được lời hứa của mình, hãy làm như sau:

- Hãy đặt lịch và số lần theo dõi vào cuốn lịch của bạn.
- Hãy sử dụng những giấy ghi chú dính được hoặc những lời chú thích trong máy tính để nhắc nhở bản thân thực hiện.
- Hãy đặt số lần theo dõi vào chương trình nghị sự của bạn.

Nhắc nhở bản thân làm điều gì hiệu quả là việc làm cần thiết trong những môi trường và những thời điểm bận rộn. Các gia đình có xu hướng thực hiện việc này đặc biệt không tốt. Có bao nhiêu người sử dụng máy tính và các thiết bị điện tử khi giao nhiệm vụ cho những đứa trẻ hoặc những người thân yêu của họ? Đối với hầu hết chúng ta, điều đó dường như lạnh lùng và quá mang tính chất kinh doanh: “Bố, con là con gái bố chứ không phải là nhân viên của Bố.” Tuy nhiên, thời đại đang thay đổi. Hãy tìm kiếm các biện pháp, điện tử hoặc các biện pháp khác.

## Mọi người lo lắng

Một lý do nữa khiến mọi người không thành công trong việc theo dõi các nhiệm vụ là họ muốn được đánh giá là người tử tế. Khi một tác giả phỏng vấn một số người trong các tổ chức trên toàn thế giới, thật thú vị về mức độ nói ra thường xuyên của từ tốt bụng. Câu hỏi ở đây là: Bạn mô tả văn hoá của tổ chức bạn như thế nào? Câu trả lời: Tử tế. Trong trường hợp này, từ này đã bị chuyển ý nghĩa từ “dễ chịu” sang “vô cùng khó chịu.”

**Tử tế.** Tính từ. Một thái độ dễ chịu, không đối đầu thậm chí có thể giết chết bạn.

Mọi người muốn cảm thấy thoải mái chứ không căng thẳng. Hãy yêu cầu người khác chịu trách nhiệm, đặc biệt khi bạn thành thật và không bị căng thẳng. Như vậy, mọi người hợp lý hoá và lựa chọn sự tử tế thay cho việc theo dõi. Đó không phải là một sự phản bội; rút lui là việc đúng đắn cần phải làm.

Tất nhiên, bạn có thể tin vào lập luận nửa vời này chỉ khi bạn tin rằng thành thật và buộc mọi người giữ lời hứa vốn đã căng thẳng và không hay chút nào. Thông qua quyển sách này, chúng tôi cố gắng đưa ra luận điểm rằng những người đang đối đầu với những vấn đề quan trọng là những người vừa ngay thẳng vừa lịch sự/nhã nhặn. Họ thành thật nhưng không “thành thật tới mức tàn nhẫn.” Bạn có thể theo dõi người khác và trở nên đúng đắn. Thực tế, cách làm ngược lại cũng đúng: Nếu bạn không theo dõi, bạn sẽ trở nên tử tế với mọi người. Cho phép sự thất bại thực chất là phá huỷ các kết quả và các mối quan hệ.

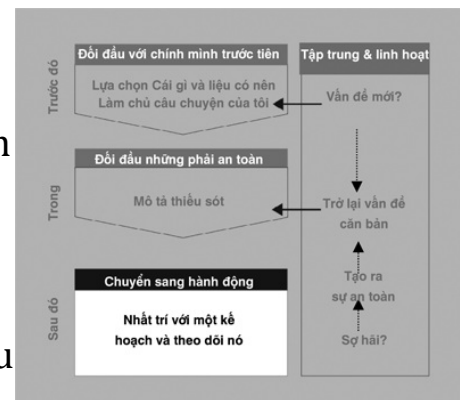
Những công cụ được giảng giải trong các chương trước đã được thiết kế nhằm giúp chúng ta thẳng thắn và tử tế, đạt được các kết quả và vẫn tử tế, theo dõi và vẫn tử tế. Kịch bản bạn có thể sử dụng để theo dõi cũng đơn giản và an toàn. Khi bạn theo dõi, hãy đặt câu hỏi, “Dự án miền Nam đến đâu rồi?” hay “Chúng ta đã đặt lịch biểu cho việc theo dõi những cải thiện về ngân sách. Nó thế nào rồi?” Mục đích của việc theo dõi là để xem tình trạng hiện tại của công việc như thế nào, mọi thứ diễn ra thế nào, việc gì đã được thực hiện và việc gì chưa. Mục tiêu là trở nên hữu ích và mang tính hỗ trợ.

## TÓM LƯỢC CHƯƠNG

### Nhất trí về một kế hoạch

Chúng ta đã bước tới phần cuối cùng trong mô hình của chúng ta. Chúng ta đã làm mọi thứ có thể để đối đầu với sự an toàn và giờ là lúc Chuyển sang hành động. Trước tiên, chúng ta đồng ý với một kế hoạch và sử dụng biện pháp để theo dõi nó. Sau đó chúng ta thực sự theo dõi kế hoạch đó.

- Nếu chúng ta không kết thúc một cuộc đối đầu quyết định tốt, chúng ta sẽ lãng phí thời gian của mình và, tồi tệ hơn, chúng ta sẽ có xu hướng khiến người khác thất vọng, tạo ra sự lo lắng không cần thiết. Các nhiệm vụ sẽ thất bại do các kẽ hở.
- Để kết thúc tốt, hãy trở thành một chuyên gia trong việc tạo ra một kế hoạch chi tiết bao gồm ai sẽ làm gì và kết thúc khi nào. Hãy chắc chắn rằng mỗi người phải chịu trách nhiệm rõ ràng. Hãy đảm bảo rằng điều cần làm được hiểu một cách rõ ràng. Hãy đặt ra các câu hỏi và sử dụng tạo đối lập khi cần thiết.
- Hãy đảm bảo kế hoạch của bạn chứa đựng phương pháp theo dõi đúng đắn đã được đồng tình. Người có kỹ năng kém, càng biết được lịch sử của anh ấy hay cô ấy, rủi ro càng cao, bạn sẽ càng phải theo dõi thường xuyên hơn. Hãy thảo luận một cách thẳng thắn về cách phương pháp theo dõi của bạn.
- Cuối cùng, hãy theo dõi. Nếu mọi việc không diễn ra suôn sẻ, hãy thiết lập một cuộc đối đầu quyết định mới



### Nguồn tư liệu bổ sung

Để xem tất cả các kỹ năng kết hợp với nhau như thế nào trong một tương tác đơn lẻ, hãy truy cập trang web [crucialconfrontations.com](http://crucialconfrontations.com) và xem một ví dụ bằng hình ảnh về một cuộc đối đầu

quyết định lành mạnh.

# 8.

Hãy đón nhận những vấn đề lớn, khó khăn và phức tạp vì trong đó có những cơ hội tốt nhất của chúng ta.

—RALPH MARSTON

## Kết hợp các yếu tố cùng nhau

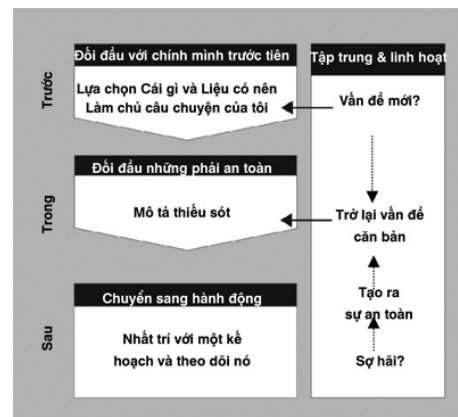
*Làm thế nào để giải quyết các vấn đề lớn, khó khăn và phức tạp*

Hiện tại chúng ta đã xây dựng được mô hình hoàn chỉnh về các cuộc đối đầu quyết định của chúng ta, hãy cùng điểm nhanh lại từng bước mà chúng ta đã khám phá và sau đó xem những kỹ năng nào có thể áp dụng được vào một vấn đề tương đối lớn, khó khăn và phức tạp. Điều này sẽ giúp chúng ta hiểu làm thế nào một người cụ thể trong suốt một cuộc đối đầu cụ thể có thể chọn từ hộp công cụ những kỹ năng mà chúng ta đã xây dựng một cách cẩn thận. Không phải lúc nào chúng ta cũng cần tất cả các kỹ năng, và vì vậy chúng ta phải có một phương pháp nghĩ xem các kỹ năng nào sẽ được áp dụng khi nào và ở đâu.

## Ý TƯỞNG LỚN TỪ MỖI BƯỚC

### Lựa chọn Cái gì và Liệu có nên

- **Cái gì:** Hãy hỏi bản thân điều gì bạn thực sự muốn. Bạn có thể nói về nội dung, kiểu mẫu hoặc các mối quan hệ. Để chú trọng, hãy hỏi điều gì bạn thật sự muốn.
- **Liệu có nên:** Bạn đang tự bảo mình thoát ra khỏi cuộc đối đầu quyết định?



Đừng để sự sợ hãi thay thế cho lý do. Hãy suy nghĩ cẩn thận không chỉ về những nguy cơ của cuộc đối đầu mà còn về những nguy cơ nếu không tiến hành nó.

### Nắm vững câu chuyện của tôi

Thay vì thừa nhận những gì tồi tệ nhất và sau đó hành động theo cách khẳng định câu chuyện của bạn, hãy dừng lại và kể phần còn lại của câu chuyện. Hãy hỏi tại sao một người biết điều lại không thực hiện những gì anh ấy hay cô ấy đã hứa? Vai trò của mình trong vấn đề này là gì? Khi bạn nhìn nhận người khác như một người thông thái thay vì là một kẻ ngu ngốc, bạn đã sẵn sàng để bắt đầu.

### Mô tả thiếu sót

Hãy tạo sự an toàn bằng cách bắt đầu với thực tế và mô tả sự thiếu sót giữa những gì được mong đợi và những gì quan sát được. Chỉ sau khi bạn đã chia sẻ thực tế của mình, hãy chia sẻ câu chuyện của bạn một cách thăm dò. Hãy kết thúc với một câu hỏi để giúp cho việc chẩn đoán của mình.

### Tạo động lực và đơn giản hoá vấn đề

Sau khi bạn đã dừng lại để phán đoán vấn đề, hãy tìm kiếm động lực và khả năng. Hãy nhớ rằng bạn không cần quyền lực. Thực tế, quyền lực sẽ đẩy bạn vào tình trạng nguy hiểm. Thay vào đó, hãy tạo động lực và đơn giản hoá vấn đề. Để làm được điều đó, hãy phàm phá sáu



nguồn ảnh hưởng. Hãy nhớ cân nhắc sự ảnh hưởng có thể có từ người khác và từ các sự việc.

## Đồng ý về một kế hoạch và theo dõi nó

Hãy nhớ người nào làm nhiệm vụ gì và sau đó theo dõi. Ý tưởng này thật đơn giản và giúp cho chúng ta ghi nhớ. Sau đó hãy hỏi để đảm bảo rằng bạn không bỏ sót bất cứ chi tiết hay rào cản nào có thể có.

## Tập trung và linh hoạt

Khi những vấn đề khác nảy sinh, đừng lan man; hãy lựa chọn có ý thức liệu có thể chuyển cuộc thảo luận sang một vấn đề mới. Hãy đánh giá vấn đề mới. Nếu nó nghiêm trọng hơn và đòi hỏi ưu tiên hơn, hãy giải quyết nó. Nếu nó không nghiêm trọng, đừng để mình bị chệch hướng.

Hãy cùng xem các bước này được áp dụng vào một ví dụ mở rộng như thế nào.

## TẠI ANH HAY TẠI TÔI?

Sáu tháng cuối, Ricky đã lảng tránh thảo luận về một vấn đề tiềm tàng với vợ của mình, Elena, vì anh lo sợ rằng có thể đó sẽ là một sai lầm. Người vợ đầu của anh đã lừa dối anh suốt một năm trời trước khi cho anh biết chuyện gì đã xảy ra. Điều này làm anh tổn thương sâu sắc. Sự phản bội của cô ấy không chỉ huỷ hoại anh mà còn khiến anh không có khả năng nhận ra những dấu hiệu ban đầu của việc điều gì đó nghiêm trọng như việc bị phản bội.

Ricky không vội vàng bước vào một mối quan hệ lâu dài khác. Một lần bị đau, cách đến già. Điều đó giải thích tại sao anh đã hẹn hò với Elena, một người bạn đến từ nhà thờ suốt bốn năm trước khi thuyết phục bản thân mình rằng cuộc hôn nhân lần đầu là sự may rủi và rằng Elena sẽ không giống như người vợ cũ của anh. Sau đó, anh liêu mình với mối quan hệ này. Sau khi kết hôn với Elena được ba năm, Ricky đã rơi vào một cuộc tranh cãi, họ thường xuyên cãi nhau vì những chuyện không đâu. Anh bắt đầu nhận thấy những dấu hiệu của những chuyện tồi tệ, thậm chí là ghê gớm sau lưng anh và anh không chắc do Elena xử sự không đúng hay do mình quá nghi ngờ. Vì vậy, Ricky trở nên im lặng.

Rõ ràng là Elena đã thay đổi. Cô dường như bí mật hơn với những bức thư điện tử của mình, nhanh chóng thoát khỏi email thư khi anh về nhà. Cô nghe điện thoại trong phòng nhiều hơn trước kia. Khi Elena giải thích thành công những hành vi đó (vì công việc, vì đó là những chuyện không thú vị gì), một vấn đề thứ ba đã khiến cuộc đấu tranh nội tâm của Ricky chuyển sang những mức độ mới. Elena bắt đầu làm thêm giờ thường xuyên hơn. Chuyện này đã xảy ra và kéo dài trong suốt mối quan hệ của họ. Nhưng điều khiến cho chuyện làm thêm giờ trở nên rắc rối hơn nằm ở chỗ vị giám sát mới lại là bạn trai cũ của cô trước đây, và cô đã làm việc một vài lần rất khuya với anh ta.

Hãy cùng xem xét cuộc đối đầu quan trọng tế nhị với Ricky. Hãy đọc những phần dưới đây một cách cẩn thận. Anh ấy sẽ thoát ra khỏi cuộc đối đầu hai lần và tạo dựng lại sự an toàn.

## LỰA CHỌN CÁI GÌ VÀ LIỆU CÓ NÊN

### Anh ấy có nên đối đầu với sự thiếu sót?

Ricky hiểu rõ yêu cầu cần có một cuộc đối đầu quyết định với Elena khi anh ấy nhận ra cách anh và cô ấy xử sự như thế nào hơn là việc nói về những vấn đề của họ. Những quan ngại của anh thể hiện ở sự lạnh nhạt với Elena. Cảm nhận được sự từ bỏ của anh, Elena đã trừng phạt anh ấy bằng cách lao mình vào công việc. Khi Ricky đánh giá hậu quả của việc không có một cuộc thảo luận về mối quan hệ của họ một cách rõ ràng, anh đột nhiên chắc chắn rằng anh cần

phải nói điều gì đó. Im lặng chẳng giúp ích được gì.

## Anh ấy thực sự muốn điều gì?

Khi Ricky nghĩ về điều này, anh quyết định rằng điều anh muốn là tình yêu, là sự ấm áp và mối quan hệ lâu dài với Elena. Anh không muốn buộc tội cô và đẩy một bức chắn lớn vào mối quan hệ đang đầy sóng gió của họ. Điều anh nên làm là thảo luận về điều gì thực sự đúng: Anh ấy đang lo lắng về mối quan hệ của họ, về sự trung thủy của vợ anh và tính đa nghi của anh. Đây là chủ đề anh lựa chọn để thảo luận. Việc hỏi điều gì anh thực sự muốn đã giúp anh xác định rõ vấn đề và tránh vòng vo rơi vào những cảm xúc phòng ngự.

## NĂM VỮNG CÂU CHUYỆN CỦA TÔI

Trở ngại đầu tiên của Ricky là trạng thái tinh thần của chính anh. Anh nghi ngờ một cách mạnh mẽ rằng Elena đang lừa dối mình. Anh hầu như chắc chắn về điều đó. Hơn nữa, anh cũng chắc chắn rằng nếu cô ấy không trung thủy với mình, cô ấy sẽ không bao giờ nói dối để che đậy điều đó. Đây là điều đã xảy ra với cuộc hôn nhân lần đầu của anh. Đó là sai lầm mà mọi người thường mắc phải. Bởi vì Ricky chắc chắn Elena sẽ nói dối anh nên xu hướng bản năng của anh là bắt đầu với một sự kết tội, hy vọng làm Elena hoảng sợ mà bộc lộ ra điều gì đó. Dựa vào phản ứng của cô, anh sẽ có thể biết chuyện gì thực sự đang xảy ra.

Để giữ bình tĩnh, Ricky xem xét câu chuyện của anh. Anh cố gắng một cách mạnh mẽ tạo ra những cảm xúc khác nhau về những hành vi gần đây của Elena. Anh kể phần còn lại của câu chuyện. Anh cố gắng hết sức để xác định xem tại sao một người đúng đắn, biết điều, biết lẽ phải như vợ mình có thể làm chuyện như vậy. Những tác động nào có thể giải thích cho những hành vi kia trên vượt qua thực tế rằng cô ấy đang nói dối hay lừa gạt anh một cách trắng trợn? Sau đây là một số yếu tố khác Ricky xem xét khi anh suy ngẫm về sáu nguồn ảnh hưởng:

- Ricky biết rằng Elena có niềm đam mê mãnh liệt phải đạt được thành công. Cô ấy cố gắng đến bậc thang cuối cùng của công việc và sẵn sàng phải trả giá vì điều đó.
- Có thể cô tránh né không nói chuyện với anh vì cô lo sợ sẽ có một cuộc đối đầu ngu ngốc với anh.
- Rõ ràng anh đang nỗ lực góp phần vào vấn đề. Anh đã đưa ra những lời bình luận mỉa mai về khoảng thời gian vợ mình làm việc cùng ông chủ. Anh đã không biểu lộ tình cảm trìu mến gì với cô. Tất nhiên Elena cảm thấy khó chịu khi ở bên cạnh anh.
- Elena dường như đặc biệt lo lắng về những khoản chi tiêu của họ. Điều này có thể được thể hiện ở việc cô chấp nhận làm thêm giờ nhiều hơn.
- Lịch làm việc của họ khiến họ không có nhiều thời gian ở bên nhau. Điều này không thể giúp gì cho họ được.

Khi Ricky khám phá ra những lời lý giải khác nhau, anh ấy đã gặp phải một số điều cần suy ngẫm. Anh ấy bình tĩnh lại. Tất nhiên, anh ấy đã cẩn thận không để những lý do này buộc tội chính bản thân anh ấy. Anh muốn mình có khả năng bước vào cuộc thảo luận mà không bị tăng lượng hormone adrenaline trong tĩnh mạch, đẩy anh vào tình trạng trở thành nô lệ của bộ não thái hoá. Hành động này có một ảnh hưởng đầy ý nghĩa. Một câu chuyện mới sẽ tạo ra cảm giác tò mò và lòng trắc ẩn. Anh bắt đầu kiểm soát sự nghi ngờ của mình một cách thăm dò. Anh chỉ muốn nói chuyện nhưng ít có chiều hướng trở nên xúc động và lao vào cuộc thảo luận với một lời kết tội.

Ricky lo lắng rằng bất cứ chuyện gì anh nói ra có thể khiến Elena lo lắng và vì vậy anh quyết định bắt đầu bằng cách tạo ra sự an toàn. Anh làm điều này bằng cách sử dụng hai công cụ tạo ra sự an toàn: Anh thiết lập Mục tiêu chung bằng cách nói về vấn đề phổ biến, và anh sử dụng

công cụ tạo đối lập để xác định rõ những hiểu lầm có thể đang tồn tại.

## TẠO RA SỰ AN TOÀN

### Thiết lập mục tiêu chung và sử dụng kỹ năng đối lập

Sau đây là cách Ricky bắt đầu cuộc đối đầu của mình.

RICKY: Anh có một số quan ngại muốn thảo luận với em. Anh lo lắng rằng mình sẽ nói ra những quan ngại này theo cách giống như một lời kết tội em và anh không muốn điều đó chút nào. Anh nghĩ những băn khoăn này đang ảnh hưởng đến mối quan hệ của chúng ta, và anh không muốn chúng ta ngày càng cảm thấy có khoảng cách. Anh nghĩ nếu chúng ta có thể giải quyết chuyện này, nó sẽ giúp chúng ta quay trở lại thời điểm cách đây vài tháng. Được không em?

ELENA: Nói chuyện với em à. Điều gì đang làm anh bận tâm?

### MÔ TẢ THIẾU SÓT

Khi Ricky cố gắng hết sức để tạo ra một bầu không khí an toàn, anh ấy đã cố gắng miêu tả sự thiếu hụt bằng việc bắt đầu với thực tế và kết thúc với một câu hỏi. Sau đây là quá trình anh ấy thực hiện:

RICKY: Em à, hãy cùng ngồi với anh vài phút; chúng ta hãy cùng nói chuyện với nhau. (anh bắt đầu mô tả một vài hành vi mà anh đã chứng kiến ở người vợ cũ của mình và giờ đây đang nhìn thấy chúng ở Elena. Khi anh ấy bắt đầu hỏi quan điểm của Elena, cô ấy ngắt lời anh.)

ELENA: Em không thể tin vào những gì mình đang nghe. Anh kết tội em lừa dối anh? Anh thật đa nghi; chuyện này không bao giờ xảy ra đâu. (cô ấy bắt đầu ra ngoài.)

## TẠO RA SỰ AN TOÀN

Hiển nhiên Elena đang hành xử như thể cô ấy cảm thấy không an toàn. Ricky sẽ phải tiếp tục sử dụng những kỹ năng tạo sự an toàn của anh: Thiết lập Mục tiêu chung và sử dụng công cụ tạo đối lập. Sau đây là diễn biến của cuộc đối đầu:

RICKY: Elena, Anh biết có thể điều này là đa nghi. Nhưng thành thật mà nói anh không hiểu chuyện gì đang xảy ra. Khi anh nghĩ về điều đó, anh không nghĩ rằng em đang lừa dối anh và anh xin lỗi nếu đã làm nói theo cách làm em nghĩ như vậy. Nhưng anh nhìn thấy những điểm tương đồng đủ để khiến anh không khỏi không lo lắng. Anh cần phải nói chuyện để hiểu điều gì đang thực sự xảy ra ở đây và để tìm một giải pháp loại bỏ những quan ngại của mình ra khỏi mối quan hệ của chúng ta. Anh không có ý chỉ trích em, nhưng nếu không nói về chuyện này sẽ không tốt cho cả anh. Mình có thể nói chuyện được không?

ELENA: Em sẽ cố gắng. Không dễ gì để lắng nghe.

### MÔ TẢ THIẾU SÓT

Khi Ricky cố gắng hết sức tạo ra bầu không khí an toàn, anh kết thúc với việc đặt ra câu hỏi giúp phán đoán những nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

RICKY: Em có thể thấy những hành vi anh vừa mô tả có thể khiến người khác lo lắng không?

ELENA: Em nghĩ như vậy. Nhưng anh không cần phải lo lắng. (Elena hiển nhiên đang bình tĩnh và tỏ ra sẵn sàng thảo luận về các vấn đề một cách thành thật.)

RICKY: Anh muốn nghe suy nghĩ của em về những gì đang xảy ra.

# TẠO ĐỘNG LỰC VÀ ĐƠN GIẢN HOÁ VẤN ĐỀ

## Khám phá sáu nguồn ảnh hưởng

Ricky cố gắng hiểu tại sao Elena lại dành ít thời gian cho anh, nhiều thời gian cho công việc với người yêu cũ. Sau đây là những gì anh ấy tìm hiểu được.

- Elena chưa bao giờ từng nợ nhiều tiền như hiện tại.
- Bố cô ấy đã bị thất nghiệp rất lâu và cô ấy lo lắng về việc họ phải thế chấp tài sản.
- Cô ấy không muốn nói về vấn đề tiền nong với Ricky bởi vì cô ấy sợ rằng mình không biết phải nói chuyện với anh thế nào mà không làm anh khó chịu.
- Elena đang có một thời kỳ rất khó khăn với ông chủ của mình (người yêu cũ) vì anh ta dường như sẽ trừng phạt vì cô đã chia tay anh ta bằng cách trở nên khắt khe với công việc của cô. Thêm nữa, anh ta không cung cấp cho cô tất cả những nguồn tài liệu cô cần.
- Phần lớn những tối muộn, Elena không làm việc cùng anh ta; cô làm việc cùng nhóm của mình. Cô hy vọng sẽ cảm thấy an toàn hơn khi phải làm thêm giờ.
- Cô ít thể hiện sự trù mến quan tâm tới Ricky vì cô ấy quá căng thẳng và mệt mỏi và vì cô chú ý tới sự từ chối của anh.

Ricky và Elena bắt đầu thảo luận về các giải pháp có thể áp dụng. Ví dụ, có thể cô ấy sẽ bớt lo lắng nếu họ cắt giảm thành viên câu lạc bộ của họ và trả lại chiếc xe ô tô đắt tiền, như vậy họ có thể bắt đầu dành dụm tiền cho một ngày mưa. Cô ấy trông có thể hiểu chiến hơn lúc chuyển giao sang một tình huống thuộc cấp ít căng thẳng hơn.

Khi cuộc thảo luận tiếp tục, Elena đưa ra những lời bình luận mỉa mai sau đây và sau đó bỏ đi lẳng lẽ.

ELENA: Em đoán em có thể từ bỏ mọi thứ một lần nữa.

## TẬP TRUNG VÀ LINH HOẠT

### Đừng lan man, hãy lựa chọn

(Ricky nhận ra vấn đề mới và quyết định thảo luận về nó. Hiển nhiên, Elena đang cảm thấy cô ấy bị yêu cầu làm nhiều việc hơn anh ấy đang làm, và anh muốn tìm hiểu vấn đề này.)

RICKY: Em là người đã chi trả toàn bộ chi phí ăn ở khi chúng ta mới chuyển đến đây. Anh đã không nhận ra rằng đó là một vấn đề với em. Chúng ta cùng nói chuyện về vấn đề đó và sau đó quay trở lại chủ đề kia nhé?

ELENA: Em cũng hy vọng anh sẽ chấm dứt một số tham vọng của anh.

Em thất vọng vì anh đã để em cho đi mọi thứ trong khi anh chỉ biết nhận mọi thứ.

## NHẤT TRÍ VỀ MỘT KẾ HOẠCH VÀ THEO DÕI NÓ

Hãy quyết định ai làm gì, hoàn thành khi nào và theo dõi điều đó

Sau một lúc nói chuyện, xem xét một số vấn đề và cùng nhau tìm ra các giải pháp, họ đồng ý sẽ tạo ra một số thay đổi, xác định chính xác người nào làm gì và khi nào hoàn thành. Sau đó

Ricky gợi ý rằng họ sẽ nói lại chuyện này vào đầu tuần tới và xem mọi thứ diễn ra như thế nào với sự lo lắng của anh, tình cảm của cô ấy không được hỗ trợ.

## TÓM LƯỢC CHƯƠNG

Và như vậy bạn đã có tất cả các kỹ năng áp dụng vào một vấn đề cụ thể. Và sau đây là điểm hay: nó phản ánh cách bạn và những người có kinh nghiệm giải quyết các vấn đề xử sự như thế nào vào những ngày đẹp nhất của mình.

### LỜI BÌNH LUẬN CUỐI CÙNG:

## MOI NGƯỜI CÓ THỰC SỰ LÀM ĐƯỢC ĐIỀU NÀY?

Một nhà khoa học về tên lửa dự tính sẽ nói chuyện với ông chủ của cô về vấn đề an toàn tiềm tàng về một chất nổ mới nhưng lại chọn không cách không nói gì vì cô nhận ra rằng điều ấy sẽ khiến cô gặp rắc rối. Trong nhiều năm cô luôn lo sợ, bản khoản liệu có chuyện tồi tệ gì sẽ xảy ra đây. Một y tá lo lắng về việc anh có nên đưa ra cho bác sĩ một lời gợi ý có ảnh hưởng đến sức khoẻ của bệnh nhân nhưng lại không nói gì cả còn hơn là gánh chịu sự tức giận của vị bác sĩ kia. Vì sự tương tác tiếp tục không được nói ra nên anh ta luôn sống trong tình trạng lo lắng và nghi ngờ. Người chồng chọn cách không hỏi vợ mình về những hành vi gây nghi ngờ của cô ấy và sau đó sống với những ám ảnh rằng cô ấy có thể đang có quan hệ lãng nhăng bên ngoài.

Và như vậy chúng ta quay lại điểm xuất phát. Chúng ta thường từ chối giải quyết những hành vi không tốt bất chấp thực tế rằng chúng đang gây cho chúng ta những tổn thương đau lòng bởi vì chúng ta nhận ra rằng tốt hơn nên chịu đựng những vấn đề hiện tại còn hơn mắc phải nguy cơ nói điều gì đó nguy hiểm hoặc ngu ngốc. Đó là vấn đề nan giải của xã hội. Sau đây là công thức: Nếu chúng ta nói ra, chúng ta có thể thất bại. Cũng có thể chúng ta sẽ chẳng giải quyết được vấn đề. Thực tế, bản thân chúng ta có thể gây ra những vấn đề còn tồi tệ hơn. Chúng ta làm phép tính và câu trả lời vượt quá suy nghĩ của chúng ta là: "HÃY GIỮ MỒM GIỮ MIỆNG."

Nhưng chúng ta không im lặng được mãi. Chúng ta giữ kín sự kêu ca của mình cho đến một ngày mặt tối của chúng ta tự bộc lộ ra. Những câu chuyện tồi tệ của chúng ta tạo ra một sự pha chế cuối cùng, đổ đầy năng lượng cho chúng ta, đủ để khiến chúng ta thực hiện những hành động rùng rợn và làm chúng ta cảm lạnh, đủ để chúng ta nghĩ rằng điều chúng ta làm là ổn thoả, thậm chí đó là những việc đúng đắn cần phải làm.

Và như vậy chúng ta chọn lựa giữa sự im lặng và bạo lực. Trước tiên chúng ta nghĩ tôi không thể tin vào điều mình vừa nói, và chúng ta im bật. Sau đó chúng ta nghĩ, tôi không thể chịu đựng điều này hơn được nữa, và như vậy chúng ta nổi giận bùng bùng. Chu kỳ đặc biệt này đặc biệt được mô tả tốt nhất như là phiên bản xã hội của cơ học định lượng. Chúng ta hết từ im lặng rồi lại chuyển sang bạo lực mà chẳng bao giờ bận tâm đến việc làm thế nào để lấp đầy khoảng cách chia rẽ giữa sự im lặng và bạo lực ấy. Chúng ta không dừng lại khi thảo luận. Với chúng ta, nơi lý tưởng để những ý tưởng chảy một cách tự do và thành thật là nơi không có sự tồn tại của các quy tắc. Sau đây là phần thú vị: Cả im lặng và bạo lực đều phục vụ chúng ta, các mối quan hệ của chúng ta, các mục tiêu của chúng ta và chúng ta thì vẫn không thay đổi.

Giải pháp cho sự thất hứa nằm ở khả năng của chúng ta trong việc nhận ra và giải quyết tốt những cuộc đối đầu quyết định. Chúng ta nhận ra một vấn đề và nói về nó một cách thành thật và tôn trọng. Nhưng không thường xuyên, phần lớn chúng ta không sẵn sàng thừa nhận (như nhà khoa học tên lửa, anh y tá và người chồng), chúng ta không nói một lời nào bởi vì chúng ta không biết cách giải quyết cuộc đối đầu hoặc chúng ta sợ rằng chúng ta không biết phải làm thế nào. Chúng ta không phải là những người tồi tệ. Chúng ta chỉ đơn giản là đang sợ hãi. Và chúng ta không sợ bởi gì chúng ta là những người không để gì bị khuất phục; chúng ta sợ bởi vì chúng ta tin rằng sự thất bại hiện rõ trong tầm nhìn của chúng ta. Hoặc đó là điều chúng ta nghĩ.

Nếu cuốn sách này chỉ đưa ra được một thông điệp duy nhất thì đó sẽ là: Bạn có thể tiến

hành một cuộc đối đầu quyết định và giải quyết nó tốt. Bạn đã làm điều đó trong những ngày đen tối nhất của mình. Và khi bạn không thể đối đầu với nó, bạn cố gắng giải quyết nó vào những ngày tồi tệ của mình. Bây giờ, khi bạn đã có một cách làm có hệ thống để suy nghĩ về những cuộc đối đầu quyết định và những kỹ năng thực sự áp dụng được, bạn sẽ có nhiều ngày tốt đẹp nhất.

Quan trọng không kém, khi gặp phải cuộc đối đầu lớn, khó khăn và phức tạp, bạn không phải nhảy ra khỏi chiếc máy bay mà không mang theo một chiếc dù. Không ai bắt bạn thực hiện một nhiệm vụ khủng khiếp và không hợp lý như vậy. Sau đây là lý do tại sao. Hai kỹ năng đầu tiên, “hãy chọn Cái gì và Liệu có thể” và kỹ năng “Nắm vững câu chuyện của tôi” sẽ được tổ chức trong phạm vi (và sự an toàn) bộ não của chính bạn. Bằng việc nêu ra các vấn đề cần được giải quyết và lựa chọn chính xác vấn đề, bạn đang đảm bảo rằng nỗ lực của bạn là đáng giá. Với sự cố gắng hết sức của bản thân để kiềm chế các cảm xúc, bạn đang thực hiện một bước đi quan trọng để hành xử đúng đắn và giảm thiểu sự kháng cự và sự phòng thủ. Một lần nữa, điều này được thực hiện trước khi bạn nói một điều gì đó đơn giản. Không có sự đe dọa nào ở đây cả. Tất nhiên, những hành động này ngăn cản bạn tham gia và phá huỷ cuộc thảo luận với câu nói đầu tiên của mình. Nó cũng tăng gấp đôi cơ hội cho bạn đạt được thành công.

Sau đó bạn chuyển từ việc nghĩ sang thảo luận bằng cách miêu tả sự thiếu sót một cách thận trọng và bình tĩnh. Đây là lần đầu tiên bản bộc lộ bản thân bất chấp những nguy cơ có thể xảy ra. Nhưng bạn đang nỗ lực hết sức mô tả những hành vi chứ không chia sẻ những kết luận ngu ngốc. Bạn là một nhà khoa học chứ không phải là một nhà phê bình hay một vị thẩm phán. Cách tiếp cận mang tính nhân văn này giữ cho cuộc thảo luận được chuyên nghiệp và khách quan.

Bây giờ, sau khi chia sẻ một hoặc có thể là hai câu nói, bạn kết thúc với một câu hỏi, chứ không phải là một lời kết tội. Bạn không nói ba câu vào cuộc thảo luận, và bạn tạm dừng để lắng nghe người khác. Điều này sẽ giảm thiểu tối đa rủi ro. Bạn đã hiểu ra điều gì đó và bạn đang bản khoăn chuyện gì đang thực sự xảy ra. Quan điểm của người khác là gì?

Sẽ ra sao nếu người khác tấn công bạn hoặc có thể thậm chí trở nên giận dữ và lăng mạ chửi rủa? Bạn có thể dừng lại và giải quyết vấn đề mới, hoặc nếu bạn đang cảm thấy mình đang trở nên dần đôn đi, bạn có thể tiến hành tạm hoãn một cách có chiến lược. Hãy phòng ngự và dành thời gian để nghĩ lại về cách tiếp cận của mình. Đây là một cuộc thảo luận chứ không phải là một cuộc thách đấu. Nó có những lối thoát.

Hãy nói rằng người khác phản ứng một cách thân thiện. Anh ấy hay cô ấy không nổi giận đùng đùng hay trở nên khó chịu, nhưng chỉ đơn giản là giải thích chuyện gì đang xảy ra. Anh ấy hay cô ấy thậm chí không thể hoặc không được tạo động lực để duy trì sự thất hứa. Vậy thôi.

Hãy cân nhắc động lực. Điều này cũng không đặc biệt nguy hiểm. Bạn không cố gắng để tạo động lực cho người khác. Bạn không cố gắng để chỉ ra làm thế nào để tạo ra năng lượng đủ để thúc đẩy người khác tuân theo.

Hơn tất cả, bạn không cố gắng để thay đổi những điều thuộc về cá nhân tiềm ẩn và không thể bắt chước được. Nhiệm vụ của bạn chỉ là đơn giản tạo ra động lực.

Để làm được điều này, bạn cùng nhau khám phá những tác động có thể khiến cho nhiệm vụ trở nên có hoặc không có động lực. Điều này đòi hỏi bạn không phải làm gì ngoài việc chia sẻ những hậu quả tất nhiên và lắng nghe người khác chia sẻ bất cứ hậu quả bổ sung nào bạn có thể không nhận thức được hết. Bạn không phải dùng vũ lực liên hồi để ép người khác phải phục tùng. Bạn thậm chí có thể chọn cách rút lui khỏi yêu cầu ban đầu của mình nếu rõ ràng là tiếp tục nó sẽ chẳng có ý nghĩa gì. Bản thân bạn có thể sẽ bị ảnh hưởng. Nói về động lực, bạn dựa vào cuộc thảo luận chứ không phải sự chỉ trích kịch liệt.

Sẽ ra sao nếu có người không thể làm được? Một lần nữa, nhiệm vụ của bạn không phải ép buộc người khác thực hiện điều họ không thể. Về lý thuyết, đó là điều không thể thực hiện được. Nhiệm vụ của bạn cũng không phải là ép buộc người khác làm những việc khó khăn, ít

nhất không phải trong thời gian dài. Nhiệm vụ của bạn là đơn giản hoá vấn đề. Nhiệm vụ của bạn là đơn giản hoá vấn đề. Điều này nguy hiểm như thế nào? Hãy cùng khám phá những ảnh hưởng có thể được xem là những rào cản. Hãy cùng nhau tìm ra những giải pháp.

Hơi một chút băn khoăn rằng bạn của chúng tôi, Melisa, ở trong một nhà máy ép gỗ dán và giữa hàng nghìn những người có ảnh hưởng khác mà chúng tôi đã nghiên cứu lại sẵn sàng tham gia vào các cuộc đối đầu quyết định. Họ làm điều đó không phải bởi họ dũng cảm hơn chúng ta mà là bởi họ là những người có kỹ năng hơn.

Còn bạn thì sao? Bạn chưa sẵn sàng để khám phá? Bạn có sẵn sàng để bắt đầu một cuối đối đầu đã ngăn cản bạn khỏi những gì mình quan tâm? Để đưa cho bạn bộ kỹ năng ra kỹ năng cơ bản cuối cùng, hãy chuyển sang chương kế tiếp ở đó chúng ta sẽ những tình huống và cách giải quyết của một loạt những cuộc đối đầu vừa phổ biến vừa mang tính thách thức. Đó là những cuộc đối đầu mà mọi người có xu hướng lo lắng nhiều nhất.

# 9.

*Không có trường hợp ngoại lệ nào đối với quy tắc “Mọi người đều thích là một ngoại lệ của quy tắc đó.”*

—CHARLES OSGOOD

## Mười hai trường hợp “Đúng, nhưng...”

*Làm thế nào để giải quyết những tình huống thực sự khó khăn*

Vì chúng tôi đã giảng dạy tài liệu này trong suốt hơn hai thập kỷ qua nên chúng ta đã quen với việc mọi người nói rằng, “Đúng, nhưng tình huống của tôi thực sự khó khăn. Những kỹ năng này sẽ chẳng bao giờ hữu ích với tôi đâu” Ban đầu chúng tôi đã nghĩ những người này đã từng ở phe tham chiến (đặc biệt khi họ nói ra những lời kiêu như kẻ ngu ngốc hay què mùa nói vậy), nhưng hầu hết những người tham gia quan tâm đều là cố gắng hình dung xem những kỹ năng đối đầu này được áp dụng như thế nào vào thế giới của họ thế giới khó khăn nhất. Nếu những kỹ năng này có thể giúp họ giải quyết những sự kiện tồi tệ nhất, họ sẽ đứng lại để học hỏi. Tất cả những gì họ muốn làm là đi sâu vào những lĩnh vực cần chú ý cẩn thận. Họ đưa ra những tình huống “Đúng-nhưng” bởi vì họ là người sâu sắc và có suy nghĩ, và một vài người đặc biệt biết suy nghĩ.

Và vì vậy, với lời xin lỗi gửi đến người bạn của chúng tôi là anh Stephen R. Covey, chúng tôi đưa ra cho bạn bảy tình huống “Đúng-Nhưng” của những người hay suy nghĩ. Và sau đó chúng tôi bổ sung thêm năm trường hợp nữa để bạn đánh giá tốt hơn.

## ĐỐI ĐẦU VỚI QUYỀN LỰC

**“ĐÚNG, NHƯNG...: TÔI THỰC SỰ LO LẮNG** về việc đứng trước bà chủ để phản đối công khai, hoặc có thể là đối đầu với bà ấy vì bà ấy đã không tuân theo những quy trình và gây cho tôi nhiều rắc rối. Tôi có thể phải trả giá đắt cho quãng đời còn lại của mình.”

### Nguy cơ

Khi phải đương đầu với hành vi không hay và có nhiều vấn đề quan trọng, mọi người có xu hướng phạm lỗi ở khía cạnh cảnh báo: Tốt hơn là chịu đựng tình trạng hiện tại còn hơn là cố gắng có hành động sửa chữa. Sự thất bại và kết thúc mọi việc có nguy cơ tăng gấp hai lần. Bạn bị rơi vào cùng những tình huống tồi tệ bởi vì chẳng có gì thay đổi, và hiện tại người đang bị vô cảm thật sự thất vọng với bạn và sẽ sớm có đòi hỏi phải trả thù lại bạn. Đây không chỉ là vấn đề liên quan đến cấp bậc. Nó có thể xảy ra với một người bạn thân hoặc với người bạn yêu. Những người yêu quý bạn sẽ không sa thải bạn nhưng họ có thể chấm dứt quan hệ với bạn, và điều đó thậm chí còn khiến bạn tổn thương hơn.

### Giải pháp

Trước khi chúng tôi đưa ra một số lời khuyên, hãy cùng làm sáng tỏ một số điều. Suốt nhiều năm qua chúng tôi đã gặp nhiều ông chủ, những người dường như quá chú ý tới vẻ bề ngoài của mình hoặc quá độc tài. Họ dường như luôn muốn hoàn toàn kiểm soát và bất cứ vấn đề gì đe dọa tới mục tiêu của họ là đe dọa tới họ.

Trong những trường hợp đó, “all bets are off”. Bất cứ sự bợ đỡ nào cũng đều sẽ không hiệu quả. Trong những trường hợp này bạn sẽ đưa ra sự lựa chọn một cách khó khăn. Bạn cần phải chọn lựa giữa việc đối đầu hay rút lui (sẽ được bàn đến sau).

Nói như vậy, chúng ta sẽ cần phải làm sáng tỏ điểm thứ hai. Có không ít ông chủ kiểu này



xung quanh bạn có thể đoán từ những lời phàn nàn của người khác. Chín mươi phần trăm sự phòng thủ của các ông chủ phần lớn là có thể tránh được. Chúng ta biết vì chúng ta đã chứng kiến những cá nhân có kỹ năng cao tiếp cận với những người bị xem là kiểm soát và họ chối bỏ.

Sau đây là điểm mấu chốt. Những người mà chúng tôi quan sát đã vượt qua được những ông chủ có sự khác biệt về tâm hồn hơn là khác biệt về kỹ năng. Họ là những bậc thầy trong việc tạo cho ông chủ của họ cảm giác an toàn bởi vì họ là những bậc thầy trong việc nhận ra các vấn đề từ quan điểm của những ông chủ kia. Thật dễ dàng cho họ tạo lập một Mục tiêu chung bởi vì họ đã dành nhiều thời gian để suy ngẫm xem diễn biến tình huống mà họ phải đương đầu sẽ gây ra nhiều vấn đề cho ông chủ như thế nào cũng lâu như thời gian họ phải bực dọc về những vấn đề tình huống đó tạo ra. Họ đặc biệt tạo động lực có hiệu quả cho những hành vi của ông chủ - cho ông chủ. Hơi ngạc nhiên là ông chủ của họ lại chào đón sự sáng suốt quyền lực của họ.

Mặc dù không muốn biện minh cho sự thiếu kiên nhẫn và bệnh phòng thủ của những ông chủ có tính tự phụ, chúng tôi vẫn cho rằng nếu phản ứng lại sự ích kỷ đó theo kiểu “ăn miếng trả miếng”, chúng ta sẽ không bao giờ có cái nhìn sâu sắc và lòng trắc ẩn cần thiết để thành công. Chúng ta không bao giờ có đủ khả năng tạo dựng sự an toàn cần thiết cho bản thân để đối đầu với sự phòng thủ của ông chủ. Thiệt chí tạo ảnh hưởng tốt đẹp của chúng ta rồi cũng sẽ bị sự ích kỷ kia nghiền nát.

Đây không phải bài phát biểu "đổ lỗi cho các nạn nhân". Bài phát biểu nhằm mục đích ủng hộ phe yếu. Nếu bạn muốn có tầm ảnh hưởng lớn hơn với một người quyền lực và hay phòng thủ, điều bạn cần hơn hết không phải là nhiều quyền lực hơn họ mà chính là sự đồng cảm nhiều hơn. Điều bạn cần không phải là một cái búa to hơn, mà chính là một trái tim lớn hơn. Nếu bạn có thể vượt qua chính mình và soi xét xem những kiểu hành xử có vấn đề sẽ ảnh hưởng như thế nào đến đối phương cũng như ảnh hưởng thế nào đến chính bản thân, bạn sẽ có thể tạo dựng những kết quả tốt đẹp hơn cho cả hai phía. Hơn nữa, có bao giờ ta gây khó dễ với ông chủ mà không ít nhiều làm tổn hại chính mình?!

## Một màn độc thoại quan trọng

Hãy cùng quay về chủ đề lựa chọn giữa việc đương đầu hay thoái lui. Khi ai đó hành xử theo cách làm phiền bạn, bạn sẽ có bốn sự lựa chọn. Bạn có thể bới móc/chê bai, đối đầu, giải quyết hoặc từ bỏ. Bới móc là sự lựa chọn không hay. Bạn không thực sự giải quyết được vấn đề, bạn lãng phí thời gian, phàn nàn và chẳng có gì tốt đẹp hơn cả. Thực tế, nếu bạn phàn nàn và than vãn, bạn sẽ gây hại cho sức khỏe của mình, không muốn nói là gây hại cho người khác. Đối đầu là sự lựa chọn tốt nhất để giải quyết vấn đề trong khi xây dựng được các mối quan hệ. Đó chính là điều mà cuốn sách này đang nói tới. Chúng ta cần giải thích một chút về lựa chọn đối đầu. Bạn đã nỗ lực hết sức để đối đầu và giải quyết vấn đề, nhưng bạn không thành công. Thực tế, bạn từ bỏ mọi hy vọng sẽ thành công. Hiện tại hoặc bạn có thể đối đầu hoặc bạn sẽ từ bỏ. Từ bỏ là điều hiển nhiên. Một nửa các đôi vợ chồng đã chọn giải pháp này, và hàng năm có hàng triệu người bỏ việc. Đương đầu, ngược lại, có nghĩa là bạn đã quyết định rằng vấn đề không đủ to tát để có thể biện minh cho việc chấm dứt mối quan hệ. Bạn sẽ không ly dị vợ/chồng hoặc bỏ việc, bạn cũng sẽ không ngồi một chỗ mà xét nét đối phương.

Để đối đầu tốt, bạn phải tự kể ra phần còn lại của câu chuyện. Phần lớn họ là những người biết điều, biết lý lẽ và đúng đắn. Bạn không thể tìm ra sự khác nhau của bạn bởi vì những người biết ý lẽ đưa ra những kết luận khác và hợp lý. Bà chủ của bạn không phải là một kẻ khờ dại có quyền lực; bà ấy chỉ đang cố gắng đảm bảo rằng quan điểm của bà ấy được quan tâm. Chồng bạn không phải là một thằng ngốc ích kỷ, anh ấy chỉ quên không hạ bệ toa lét xuống giữa lúc nửa đêm thôi. Quên làm điều gì đó bởi anh ấy là một con người bình thường, chứ không phải là những người vô tình và thiếu quan tâm. Để giải quyết chuyện này, bạn kể phần còn lại của câu chuyện và tin tưởng vào nó.

Những người có suy nghĩ lạnh mạnh không đương đầu một cách giả dối. Họ không vật vờ, rên rỉ, không làm bầm ròi phàn nàn, lặp đi lặp lại “bài ca đau khổ”, hay ngồi đó mà than thân

trách phạt, họ cũng không ác khẩu với tất cả những người quen biết trên thế gian, cũng không thao thao bất tuyệt về việc mình là “ông này bà nọ”, làm như mình đã tìm thấy một cách biểu thị lòng khoan dung, độ lượng - và rồi lại sực tỉnh và nhớ ra rằng họ đang phải đương đầu với thách thức. Không, đó là đối phó chứ không phải là đương đầu theo đúng nghĩa, và đối phó là một lựa chọn tồi.

## VI PHẠM VÌ THEO ĐÁM ĐÔNG

**"ĐÚNG, NHƯNG...: NHỮNG NGƯỜI TÔI LÀM VIỆC CÙNG** cảm thấy rất thoải mái khi vi phạm các tiêu chuẩn và giả vờ như không biết gì về các quy tắc. Tôi thường xuyên không nói gì cả bởi vì tôi không muốn trở thành người lạc lõng. Nó không giống như việc bạn có thể nâng cả trái đất lên bằng sức của mình."

### Nguy cơ

Khi bạn chọn cách vi phạm một chuẩn mực, tùy thuộc vào mức độ nghiêm trọng của sự vi phạm đó, bạn đang đẩy mình và người khác vào một loạt những nguy cơ. Ví dụ, bạn là một y tá, quan sát một bác sĩ đi vào khu vực vô trùng có những bệnh nhân nhỏ tuổi. Và ông ấy bắt đầu khám cho lũ trẻ mà không đeo găng tay hay khẩu trang gì cả. Hiển nhiên điều này có thể gây ra những bệnh truyền nhiễm. Hoặc bạn là một kế toán, quan sát thấy những người đồng nghiệp của mình đang cố ý vi phạm những thông lệ chuẩn mực để làm vừa lòng một khách hàng. Điều này có thể thông tin sai tới các nhà đầu tư và đưa bạn vào nhà đá. Hoặc bạn là một nhân viên đang quan sát mọi người vi phạm quy trình an toàn, và chẳng ai nói gì vì họ đang vội hoàn thành một thời hạn quan trọng.

Trong mỗi trường hợp như thế này bạn cảm thấy như thể mình đang tham gia những nghiên cứu về sự tương thích, mà ở đó tất cả những người đi trước bạn đều nói rằng hai con đường bản chất rõ ràng khác nhau lại được gọi là tương đồng, và bây giờ đến lượt bạn phải phát biểu. Liệu bạn có nói và làm những gì bạn nghĩ là đúng và bỏ qua ý kiến của cả nhóm, hay bạn sẽ tán đồng/ hùa theo ý kiến của số đông?

### Giải pháp

Lý do khiến bạn không sẵn sàng nói bất cứ điều gì có thể là điều bạn định nói không thú vị gì. Bạn nghĩ mọi người đang làm điều gì đó dễ dàng thay vì làm điều gì đúng đắn, và thực tế họ đúng là như vậy. Tuy nhiên, nếu bạn hùa theo cáo buộc vô căn cứ này, sự đồng tình của bạn sẽ không được nhiệt liệt tán dương: “Này, các anh đang tuân theo các quy định hay các anh chỉ đang muốn bán được hàng và đẩy những rủi ro có thể giết chết ai đó đấy?”

Với mức độ thỏa mãn mà người ta có thể cảm nhận từ sự công kích với thái độ đầy kẻ cả này, việc tiếp nhận hẳn chẳng dễ dàng gì. Mọi người có thể sẽ tuân theo, nhưng bạn vừa tạo một khoảng trống lớn trong mối quan hệ với họ. Hãy tự kể ra một câu chuyện khác. Có thể những người kia biết điều gì đó bạn không biết. Có thể họ cũng cảm thấy bị áp lực giống bạn. Có thể bạn không biết toàn bộ thực tế. Ai mà biết họ đang nghĩ gì?

Có một điều chắc chắn là: nhận thấy bản thân mình là người duy nhất có nhận thức hoặc có nghị lực và sau đó hành động dựa trên câu chuyện của mình, chắc chắn sẽ khiến bạn tự cho mình là đúng. Chắc chắn điều đó sẽ khiêu khích sự oán giận và sự kháng cự của người khác. Sao lại không thể chứ? Hãy thay đổi câu chuyện của bạn, và cùng với nó, hành vi của bạn sẽ thay đổi. hãy tự hỏi tại sao những người biết điều, biết lẽ phải và đúng đắn lại làm như vậy.

### Tạo ra sự an toàn

Hãy mở một cuộc đối đầu bằng việc thừa nhận sự ganh đua các động lực và thực hiện nó theo cách khơi dậy lòng nhân đạo của những ai có thể đang học chỉ dẫn không đúng:

“Tôi biết thật không tiện để làm cho phù hợp với những kỳ thi nhanh chóng và không phô trương”

Sau đó hãy sử dụng một câu nói tạo đối lập để xoá bỏ hiểu lầm có thể có:

“Tôi không muốn điều này trở thành một sự kết tội; đây là một câu hỏi trần thật. Chúng ta không phải ...(điền vào chỗ trống) hoặc có điều gì tôi chưa nhận thức được không?”

Những câu nói đơn giản này giúp bạn loại bỏ áp lực. Bạn không phải trở thành một cảnh sát. Bạn không phải trở nên đạo đức hay xử sự đúng luân thường đạo lý hay phải nỗ lực mạnh mẽ. Bạn thậm chí không phải trở nên đúng đắn. Bạn chỉ cần tỏ ra tò mò, và đó là một giải pháp hay.

Nếu mọi người có thể tìm ra cách sử dụng các kỹ năng đơn giản bất cứ lúc nào, họ sẽ cảm thấy bị nhiều áp lực khi làm điều gì sai trái, họ có thể tiết kiệm được hàng triệu đô la, cứu sống hàng nghìn sinh mệnh và vô số những hình thức của đau thương.

## LẤY PHẢI MỘT NGƯỜI THÍCH DIỄN KỊCH CÂM

**“ĐÚNG, NHƯNG...: NGƯỜI BẠN ĐỜI CỦA TÔI** không bao giờ muốn thảo luận về bất cứ điều gì. Khi gặp phải chuyện gì đó, anh ấy bảo tôi đừng lo lắng, hoặc nói là tôi không hiểu hoặc tôi hiểu vấn đề không đúng, hoặc anh ấy ra xem tivi và nói rằng sẽ nói chuyện với tôi sau. Nhưng anh ấy chẳng bao giờ nói cả.”

### Nguy cơ

Khi những nhà nghiên cứu mà chúng tôi đã nhắc đến ở phần Lời giới thiệu yêu cầu các cặp đôi mới cưới thảo luận về một chủ đề đặc biệt sẽ dẫn đến một cuộc tranh luận, họ để ý tới một mô hình phổ biến của những cặp đôi mà sau đó kết thúc mối quan hệ của họ bằng một cuộc ly hôn. Những đôi này không chỉ đã sử dụng những kỹ năng kém khi cố gắng thảo luận một chủ đề gây nhiều tranh cãi mà một trong số họ còn thường xuyên cố gắng tìm ra vấn đề và giải pháp cho nó trong khi đối tác của họ lại cố gắng chạy trốn khỏi vấn đề.

Thực tế là, một người muốn nói chuyện trong khi người kia không muốn là mô hình phổ biến trong các mối quan hệ căng thẳng. Họ không chỉ không thể nói một cách thành công mà còn cắt đứt mọi con đường tìm ra giải pháp, và các vấn đề trở nên tồi tệ hơn. Đây là một vấn đề lớn.

### Giải pháp

Nếu có một mô hình cần phải đối đầu thì chính là mô hình này. Bất cứ trường hợp đơn lẻ nào có thể sẽ không phải là một vấn đề gì to tát, nhưng trải qua một thời gian, mô hình này đang giết dần các mối quan hệ. Vì vậy, hãy thảo luận về mô hình này.

Trước tiên, hãy hỏi người bạn đời của bạn rằng họ có thấy ổn không khi nói chuyện về một vấn đề bởi bạn nghĩ làm như vậy sẽ thúc đẩy mối quan hệ của bạn. Bạn muốn có thể nói chuyện một cách cởi mở và tự do về các vấn đề; người bạn đời của bạn dường như lại thích giữ im lặng hơn. Đây chính là vấn đề. Hãy đánh bại xu hướng tự nhiên của bạn là tập trung vào người khác. Thay vào đó, hãy thừa nhận bất cứ sự phàn nàn nào về bạn khiến anh ấy hay cô ấy trở nên im lặng. Dấu hiệu là: Khi người đó trở nên im lặng, đó đặc biệt là do họ cảm thấy không thể thành công bằng cách nói ra. Nếu trường hợp này xảy ra với bạn, hãy thừa nhận rằng đôi khi bạn đổ lỗi hoặc chi phối hoặc buộc ai đó từ bỏ sự kháng cự. Bạn muốn thay đổi điều này.

Khi bạn tạo nên một cuộc thảo luận xem đó như một cơ hội để giải quyết các vấn đề người khác quan tâm và thừa nhận một số điều bạn làm có thể góp phần gây ra các vấn đề đó, bạn đang tạo ra sự an toàn. Tất nhiên, điều này luôn là xuất phát điểm tốt nhất.

Khi làm điều đó, đừng đòi hỏi cuộc thảo luận phải diễn ra ngay lập tức. Hãy dành thời gian để nói chuyện. Người kia sẽ lựa chọn thời điểm. Một trong những lý do quan trọng mà các cuộc thảo luận thường quên mất là người khác không quyết định có nó một cách có cảm xúc. Anh ấy

hay cô ấy vừa về nhà sau một chuyến công tác, bạn đã đắm chìm suy nghĩ trong nhiều ngày và bùm, một vấn đề lớn cần phải được giải quyết trước khi anh ấy hay cô ấy có thời gian để thở. Hãy lựa chọn thời gian một cách cẩn thận. Bạn đang sắp thảo luận về một mô hình đã tồn tại lâu rồi. Chủ đề này không cấp bách.

Khi chúng ta thực sự thảo luận, hãy chia sẻ những lo lắng của bạn dựa theo những kết luận thăm dò của bạn mà anh ấy hay cô ấy cố tình né tránh các cuộc thảo luận giải quyết vấn đề chủ chốt. Đừng đưa ra một sự kết tội nào. Hãy chia sẻ hai hay ba ví dụ nhanh và sau đó gợi ý rằng đây là những gì đang xảy ra. Sau đó hãy móm lời. Có phải bởi vì các cuộc thảo luận diễn ra không tốt không? Có cách nào đảm bảo rằng họ sẽ không chấm dứt bằng những cuộc tranh luận? Bạn có thể làm gì để đảm bảo rằng những cuộc thảo luận diễn ra một cách trôi chảy? Hãy tạo cho người khác cảm giác an toàn để giải thích tại sao anh ấy hay cô ấy nghĩ sẽ không an toàn khi thảo luận.

Cùng nhau tập trung suy nghĩ vào mọi thứ, bạn có thể đảm bảo rằng bạn và những người khác đều cảm thấy thoải mái khi tiến hành các cuộc đối đầu quyết định. Bạn tiến hành nó không đúng lúc? Bạn đang chờ đợi quá lâu và sau đó trở nên giận dữ? Hãy tập trung trí óc cho đến khi bạn tìm ra được các rào cản và cách thức để loại bỏ phần lớn chúng. Hãy biến chúng thành có thể tranh luận được. Hãy cố gắng giải quyết vấn đề một cách thân thiện. Đừng cố gắng “sửa chữa” người khác.

## TIN ĐỒN

**“ĐÚNG, NHƯNG...: Bạn sẽ làm gì khi bạn thực sự không nhận ra được vấn đề? Đồng nghiệp của bạn phàn nàn không ngớt, nói những câu kiểu như ‘Bạn không thể làm việc cùng anh ta,’ ‘Anh ta không đáng tin cậy,’ và ‘Anh ta không bao giờ lắng nghe ý kiến phản hồi.’ Bạn làm thế nào để giải quyết tin đồn này?**

## Nguy cơ

Khi mọi người liên tục phàn nàn với bạn về một nhân viên cụ thể, bạn sẽ đối mặt với một thử thách thú vị. Làm thế nào bạn chia sẻ tin đồn này? Nếu những người khác không sẵn sàng nói tự nhiên chuyện với người kia hoặc thú nhận với sự phản hồi tiêu cực kia, bạn sẽ không có quyền đối đầu với người đó dựa trên những thông tin trung gian. Điều đó sẽ là không công bằng và không có ích lợi gì. Bạn sẽ không nắm đầy đủ vấn đề để đưa ra lời nhận xét chi tiết, và vì vậy bạn sẽ kết thúc những lời phàn nàn chung chung khiến người kia bị thất vọng và bối rối kia. Theo lẽ tự nhiên, nếu các nhân viên phàn nàn điều gì đó nguy hiểm hoặc bất hợp pháp, bạn cần tư vấn với bộ phận nhân sự ngay lập tức.

## Giải pháp

Hãy nắm vững câu chuyện của chính bạn. Hãy từ chối chấp nhận những chuyện tầm phào của người khác cho đến khi bạn thu thập được những thông tin trực tiếp. Khi bạn tiếp nhận những câu chuyện của mọi người về một ai đó như là câu chuyện của chính mình, bạn sẽ mất khả năng kiểm soát. Hãy tự mình quan sát vấn đề. Sau đó bạn có thể mô tả vấn đề một cách chi tiết. Quan trọng hơn, bạn có thể tự giám sát nó. Thay vì xoay sở như một sứ giả hay phải xin lỗi vì những ý nghĩ của người khác, bạn có thể tự giải quyết vấn đề. Mọi người xứng đáng được đối mặt với người buộc tội họ. Họ cũng xứng đáng được nhận những lời phản hồi cụ thể và chi tiết. Bất cứ sự vắn tắt nào cũng là không hữu ích và không công bằng. Và ai biết được điều đó? Khi bạn tự thu thập dữ liệu, bạn có thể tìm ra một câu chuyện khác với những câu chuyện mà mọi người đã nỗ lực muốn bạn tin vào.

Vấn đề của các gia đình cũng quay tròn xung quanh những “chuyện tầm phào”. Hãy áp dụng những quy tắc tương tự. Trừ khi sự an toàn bị đe dọa còn không, hãy tự mình thu thập dữ liệu. Hãy tạo ra thông điệp của chính mình.

# SỰ PHẢN HOÀI TIỀM TÀNG

**"ĐÚNG, NHƯNG...: SẼ RÀ SAO NẾU SỰ PHẢN HOÀI** bạn muốn đưa ra lại làm tổn thương những người khác? Tôi từng có một nhân viên nghĩ rằng cô ta là người soạn thảo văn bản giỏi nhất. Cô ta luôn cầu xin để được soạn thảo thư tín. Sự thật là khả năng viết lách của cô ta dở tệ. Tôi chẳng còn tâm trạng để nói bất cứ điều gì."

## Nguyên cơ

Hầu hết mọi người muốn bỏ qua hơn là nói điều gì có thể làm tổn thương người khác. Việc nói với ai đó rằng họ không có năng lực ở một lĩnh vực mà họ tự hào nằm vào trường hợp này. Các ông chủ trong nhiều năm trời thường khiến nhân viên nghĩ rằng họ làm việc tốt trong khi họ không thực sự như vậy. Từ đó, họ trở nên làm việc kém hiệu quả (làm lộn đi lộn lại) hoặc quen dần với chuyện làm việc không đạt tiêu chuẩn. Cả hai điều đó đều không thể chấp nhận được.

## Giải pháp

Nếu bạn để cho một người làm việc với ảo tưởng về năng lực của mình trong một thời gian dài, bạn thực sự không thể đánh giá xem người đó có kém cỏi thực sự hay không. Bạn không bao giờ bắt họ chịu trách nhiệm. Hãy bắt đầu những cuộc đối đầu quyết định với những mảng công việc cần có sự cải tiến. Hãy đánh giá cao sự nhiệt tình làm việc của người đó. Đó là điều bạn có thể tán dương. Sau đó giải thích rằng vẫn có điều bạn muốn được cải thiện. Bạn muốn anh ấy hay cô ấy nâng cao chất lượng ở mảng công việc mà bạn đã chọn lên mức cao hơn. Hãy đưa ra đề nghị rõ ràng, thẳng thắn và có sự phản hồi đầy đủ về mảng công việc này mà thôi. Đừng nói về những vấn đề riêng lẻ mà hãy đề cập tới việc đặt ra những tiêu chuẩn mới.

Khi người này đã tiến bộ trong mảng công việc đó, hãy lựa chọn một vấn đề khác và giải quyết nó. Sau một thời gian, nếu như người đó không thể phát triển hơn, bởi vì bạn đã kiên trì, tôn trọng tổ chức các buổi đàm thoại và kiểm tra giả định của bạn rằng anh ấy hay cô ấy không có khả năng thành thực kỹ năng đó, bạn sẽ có quyền tổ chức một cuộc nói chuyện về mối quan hệ rộng lớn hơn.

# CÁCH XỬ SỰ VƯỢT QUÁ GIỚI HẠN

**"ĐÚNG, NHƯNG...: Phải làm sao khi một cá nhân thường xuyên không đạt yêu cầu nhưng lại có khả năng gây ra sự bất bình nếu bạn làm phật lòng họ? Và điều tồi tệ nhất là nhờ vị trí đặc biệt của anh ta mà anh ta hầu như sẽ thắng. Sau đó điều gì sẽ xảy ra?"**

## Nguyên cơ

Thật bất ngờ khi biết rằng có bao nhiêu công ty đã bế tắc với một hay một vài nhân viên không có khả năng lao động nhưng lại nắm được những điểm yếu của người lãnh đạo. Những nhân viên này không có hứng thú với công việc của mình, vi phạm quy chế làm việc về mọi mặt, khiến mọi người khổ sở, và làm những người giám sát phải sợ hãi. Họ đe dọa sẽ gây ra kiện tụng, hay ám chỉ sẽ đẩy mọi việc lên đỉnh điểm hoặc sẽ bôi nhọ ai đó. Những người ngoài cuộc sẽ đặt câu hỏi: "Tại sao người đó vẫn được tiếp tục làm việc".

## Giải pháp

Hãy kiên quyết bắt người nhân viên kia phải chịu trách nhiệm. Hãy gạt bỏ bộ phận nhân sự và cùng nhau xây dựng một kế hoạch. Hãy chọn ra một hành vi vượt quá giới hạn và không thể biện hộ được. Nếu cần thiết, hãy bóc tách những tiêu chuẩn của bạn theo sự bất hợp tác, sự chống đối và thành tích kém cỏi. Hãy thông báo cho nhân viên đó biết rằng hành động mà bạn

đã đưa ra là không thể chấp nhận được và không thể tha thứ. Đồng thời khẳng định với nhân viên đó rằng mục tiêu bạn đưa ra là để giúp cô ấy hoặc anh ấy thành công.

Hãy nêu lên những hệ quả tất yếu rất tồi tệ mà những hành vi hiện tại của nhân viên gây ra, ví dụ như sự bết tắc trong nhiệm vụ tế nhị và bị đồng nghiệp tẩy chay. Thận trọng cho người đó biết chuyện gì sẽ xảy ra khi anh ấy hay cô ấy vượt quá giới hạn. Một lần nữa, hãy chắc chắn rằng nhân viên đó biết rằng đây không phải điều bạn mong muốn mà chỉ là điều bạn phải làm để bảo vệ quyền lợi của các đồng nghiệp và tổ chức. Hãy lập biên bản buổi thảo luận. Theo dõi sát sao nhân viên đó. Cảnh cáo sự vi phạm lần đầu ngay lập tức nhưng vẫn tôn trọng và sau đó bắt đầu áp dụng quy trình kỷ luật. Đừng để bị uy hiếp.

## THAY ĐỔI VĂN HOÁ CỦA BẠN

**"ĐÚNG, NHƯNG...:** Hãy dừng một chút để quay về quá khứ. Người ta đã thường tìm cách lảng tránh khi vi phạm chính sách, nhưng giờ đây chúng tôi đòi hỏi mọi người phải chịu trách nhiệm. Phải làm sao để bạn thay đổi luật chơi khi đang ở giữa cuộc chơi?"

### Nguy cơ

Nhiều tổ chức thực hiện bằng cách đề nghị nhân viên của họ chuyển sang một tầm cao mới của sự sáng tạo, làm việc theo nhóm, sự chăm sóc khách hàng, và những điều tương tự như vậy. Không may, bất chấp những nỗ lực của các nhà lãnh đạo nhằm đem lại sự thay đổi, những khẩu hiệu, huy hiệu, và biểu ngữ là không đủ để thay đổi văn hóa lao động. Gọi là một nhóm hay một đội không tạo ra được một đội thực sự.

Việc nói với những đứa trẻ của bạn rằng bạn sẽ không rời mắt khỏi chúng nữa không thể đảo ngược kết quả của cả một thập kỷ bạn không làm tròn trách nhiệm làm cha làm mẹ.

### Giải pháp

Bạn không thể giải quyết một vấn đề đã tồn tại lâu ngày nếu bạn không cho những người khác biết bạn chính xác điều bạn muốn làm. Với tiêu trí không rõ ràng, bạn không có quyền đối đầu với các vi phạm của từng cá nhân. Hãy đối mặt với quá khứ! Không tác động một cách đơn lẻ, hãy vạch ra cho tất cả mọi người thấy những hệ quả tất yếu của những việc đã và đang diễn ra. Ví dụ, bạn có thể chỉ ra việc để mặc tất cả các tình huống khẩn cấp diễn ra có thể sẽ dẫn đến chất lượng thấp và chi phí vận hành hao phí khủng khiếp như thế nào. Khi bạn giúp mọi người liên hệ được giữa những hậu quả và những hành vi đã xảy ra, bạn sẽ có uy tín để thay đổi lại những gì bạn mong muốn.

Hãy làm sáng tỏ tầm nhìn chung của bạn về viễn cảnh tương lai bằng những hành động cụ thể, đồng nhất và có tính tương tác. Phân biệt rõ những điều nên và không nên làm. Nghiên cứu cách thực hiện hiệu quả nhất. So sánh những gì mọi người vẫn thường làm với những gì cần phải làm trong hiện tại. Sau đó hướng dẫn và tập trung vào những hành động cụ thể. Nếu bạn không biết chính xác điều bạn đang tìm kiếm, bạn không có quyền mong chờ điều đó xảy ra. Chỉ khi bạn xác định rõ tiêu trí mới bạn mới có quyền đối mặt với những người vi phạm tiêu chuẩn mới. Hơn nữa, bạn cũng có trách nhiệm làm điều đó.

## HÀNH VI KHÔNG RÕ RÀNG

**"ĐÚNG, NHƯNG...:** NGƯỜI PHỤ NỮ LÀM VIỆC CHO TÔI thường làm rối tung mọi thứ. Cô ấy không đáng bị coi là kém cỏi, nhưng những hạn chế của cô ấy làm bạn luôn phải lo lắng về công việc của cô ấy."

### Nguy cơ

Khi ai đó luôn thực hiện công việc ngoài lề, nó có thể kiểm tra khả năng của bạn đối với một cuộc đối đầu quyết định rõ ràng và cụ thể: “Tốt thôi, đây không phải vấn đề anh không trả lời người khách hàng kia; đó là vấn đề anh đã không làm điều đó theo điều tôi đã nhắc nhở và đã có thái độ không hay khi anh phản ứng.”

Đặt mình vào vị trí không rõ ràng và cứng nhắc như thế có thể gây khó khăn để phòng ngự và khiến bạn bị tổn thương vì những cuộc tranh luận này kiểu như “Anh sẽ chẳng bao giờ hài lòng bất kể tôi có cố gắng thế nào đi chăng nữa.” Bây giờ thì đó là vấn đề của bạn, không phải của người khác.

## Giải pháp

Ba yếu tố khiến những ai thành thạo với hành vi xảo quyệt, bấp bênh bị khiến họ khác biệt với những người còn lại: sự nghiên cứu, bài tập về nhà, và những liên kết.

Trước tiên, bạn cần thu thập dữ liệu. Có một cuộc thảo luận với người thực hiện công việc ngoài lề về những gì cô ấy thích và không thích trong công việc hiện tại của cô ấy. Những thất vọng, những tham vọng, và những quan ngại của cô ấy? Hãy tiếp cận việc “nghiên cứu” cuộc thảo luận với tham vọng khám phá những rào cản tiềm ẩn và sau đó xem liệu bạn có thể tìm ra các cách giải quyết chúng.

Tiếp theo, hãy thu thập các sự việc một cách tỉ mỉ từ trí nhớ và sự quan sát điều đó sẽ cho phép bạn mô tả sự khác nhau một cách chi tiết giữa sự bình thường và sự xuất sắc. Điều này rất quan trọng. Phần lớn mọi người không rõ ràng về sự khác nhau đó đến nỗi họ dừng việc sử dụng những cụm từ cảm thấy thoải mái, không có nghĩa gì cả, những cụm từ mà kẻ bợ đỡ thường phát ngôn ra, kiểu như “Thái độ của anh sẽ quyết định tầm cao của anh” và “Chúng tôi cần anh khẳng định 100%.” Lời khuyên này có thể có ý nghĩa đối với ai đưa ra nó nhưng chỉ làm bối rối và xúc phạm tới những người có nhiệm vụ phải thay đổi.

Hãy hỏi bản thân, những hành động thực sự nào tôi có thể mô tả để tạo ra sự khác biệt rõ ràng? Sau đây là một ví dụ:

“Tôi để ý rằng sau khi hoàn thành một lá thư, anh đọc lướt qua nó một lần và sau đó ‘gửi nó.’ Khi nó được chuyển cho một người khác, tôi nhận thấy rằng nó sẽ giúp thực hiện ba bước nữa: kiểm tra chính tả và sau đó là kiểm tra ngữ pháp, đọc lại nó một vài tiếng sau đó, và sau đó nhờ một người đáng tin cậy đọc lại nó một cách cẩn thận.”

Bạn sẽ không thành công trong việc giúp người khác hiểu sự thiếu hụt giữa việc họ đang ở đâu và mục tiêu mập mờ của sự xuất sắc trừ khi bạn làm thực hiện bài tập về nhà được yêu cầu để khiến cho những mô tả của bạn rõ ràng như thủy tinh. Thu thập cẩn thận những sự việc hữu ích là bài tập yêu nhà cần thiết cho các cuộc đối đầu quan trọng.

Cuối cùng, kết nối công việc ở nhà của bạn với nghiên cứu của bạn. Hãy giải thích những đề suất của bạn sẽ không chỉ giải quyết được những quan ngại của người khác mà còn giúp họ đạt được những kỳ vọng của họ như thế nào. Khi bạn tạo ra mối liên kết này, sự ảnh hưởng của bạn sẽ tăng một cách mạnh mẽ. Nếu bạn có thể cho người khác thấy những thay đổi bạn đang gợi ý có mối liên kết với những mục tiêu của anh ấy/cô ấy như thế nào, sẽ có một cơ hội tốt rằng người kia sẽ được tạo động lực để học hỏi và phát triển. Nếu bạn không thể làm được điều đó thì đừng hy vọng người khác cải thiện được.

## ĐĨA ĂN CỦA CHÚNG TA QUÁ ĐẦY RỒI

**“ĐÚNG, NHƯNG...:** ở chỗ tôi làm, các vấn đề lớn nhất không được thảo luận công khai. Chúng tôi thường được giao nhiều việc hơn khả năng của chúng tôi, và sau đó chúng tôi phải giả vờ rằng chúng tôi có thể làm được mọi việc. Nếu bạn cho rằng công việc quá tải, bạn sẽ bị đối xử như thể bạn không phải là thành viên trong đội.”

# Ngụy cơ

Sau đây là một thủ thuật để yêu cầu mọi người thực hiện điều bạn có thể sẽ không bao giờ khiến họ làm được mà không gây ra rắc rối. Những cơ sở khác nhau trong quân đội đã sử dụng kỹ thuật này nhiều năm: Họ khuyến khích các tiểu đội, những người mới vào doanh trại được vài tuần xung phong chỉ trích các đồng đội của mình theo cách cách những người ở vị trí có quyền lực chính thức không thể làm được. Mọi người sẽ làm một số việc với đồng nghiệp của họ, những việc sẽ khiến các ông chủ của họ vào nhà đá nếu cũng thực hiện giống như vậy.

Đây chính xác là điều các tổ chức thường làm khi không có người chức quyền nào nói, viết một chính sách hay soạn thảo một tài liệu cần cho một nhiệm vụ không lãnh mạnh. Ai có thể thực hiện được điều này chứ? Thay vào đó, các ông chủ đưa ra những yêu cầu không thực tế và sau đó trông đợi thực tế rằng mọi người sẽ ngồi đó và thực hiện nó. Mặc dù thực tế là các nhà lãnh đạo có thể sử dụng sự ảnh hưởng của họ để ép buộc nhân viên làm những vào những giờ điên rồ hoặc những công việc mất trí, nếu các nhân viên có thể chịu đựng sự lạm dụng này hoặc quan sát người khác chịu đựng, mọi người sẽ trở thành một tập đoàn chịu đựng vấn đề đó. Đó là một sự thông đồng im lặng.

Nếu những nhân viên mới nói ra những suy nghĩ của họ về vấn đề sự cân bằng công việc, họ nhận thức sâu sắc thực tế rằng, nếu họ nói điều gì đó công khai, họ không những sẽ bị ông chủ chửi vắn mà còn bị vấp phải “nền văn hoá.” Và nếu họ thách đố với nền văn hoá đó, họ sẽ không được xem là “những thành viên trong đội.”

## Giải pháp

Đây là cuộc thảo luận cần bắt đầu với Mục tiêu chung. Hãy đi thẳng vào vấn đề của việc là một thành viên trong nhóm:

“Tôi muốn thảo luận về một chủ đề mà hầu hết mọi người dường như không thấy thoải mái khi nói về nó một cách công khai. Mục đích của tôi là để đảm bảo rằng tất cả chúng ta đều có thể đóng góp cho công ty này và thực hiện được các mục tiêu của mình. Tôi muốn là một thành viên trong nhóm, và tôi muốn hiểu chuyện gì cần phải làm.”

Tiếp theo, hãy kết hợp thực tế và những kết luận thăm dò của bạn:

“Có nhiều lần khi tôi cảm thấy rằng chúng ta đang nhận những nhiệm vụ mà chúng ta không thể thực hiện được. Tôi biết là tôi cảm thấy như vậy. Chúng ta nhìn quanh phòng và chẳng có ai nói gì, vì vậy, tất cả chúng ta đều cười một cách lịch sự và đồng ý. Tôi nhận ra rằng chúng ta đang hy vọng người khác sẽ không thể thực hiện được nhiệm vụ của họ, và sau đó, nếu họ nói ra trước, chúng ta sẽ không rắc rối với những thời hạn của chúng ta nữa. Nó giống như trò chơi bắt gà. Ai sẽ là người đầu tiên quay lưng với sự đâm sầm vào một nhiệm vụ nghiêm trọng để hoàn thành một thời hạn không thể có? Chúng ta có thể nói về chủ đề này không, hoặc tôi có phải là người duy nhất nhìn nhận theo quan điểm này không?”

Ở điểm này bạn sẽ phải khám phá tất cả các nguyên nhân tiềm tàng dẫn đến văn hoá không có khả năng. Đừng chỉ tay năm ngón; hãy tìm kiếm các nguyên nhân. Hãy nhớ, thế giới xung quanh bạn được tổ chức một cách hoàn hảo để tạo ra một nền văn hoá ở đó những người thông minh lại đang thực hiện những công việc ngu ngốc. Bạn đang làm gì với mỗi công việc đó? Có bao vấn đề được cơ cấu? Chuyện gì đang xảy ra trong môi trường đẩy mọi người vào những tình huống không tạo điều kiện thế này?

Đây là một vấn đề lớn. Nó đang gây ra nhiều căng thẳng cho mọi người hơn là phần lớn chúng ta có thể hình dung. Khi sự cạnh tranh quốc tế ngày càng tăng và các nguồn tài nguyên ngày càng cạn kiệt, giờ làm việc cũng tăng. Khối lượng công việc chuyển từ có thể làm sang gần như là không thể, sang một lời nói đùa. Chúng ta hiện giờ đang bị quá tải công việc, căng thẳng và không thành thật.



# Một lưu ý cuối cùng

Đây có thể là một cuộc thảo luận bạn muốn có với một số người một cách bí mật trước khi công khai nó. Không giống như tất cả mọi thứ chúng ta đã nói cho đến lúc này, đây không phải là vấn đề giải quyết từ chủ đề này đến chủ đề khác, mà nó là vấn đề về một nền văn hoá chung. Nhưng đó là vấn đề đòi hỏi phải chuẩn bị từng bước một. Hãy gặp một vài đồng nghiệp. Hãy xem liệu người khác có cùng quan ngại giống bạn không. Nếu họ có, hãy yêu cầu họ chia sẻ những quan điểm thành thật khi bạn nêu ra vấn đề. Sau đó hãy thảo luận một cách công khai.

## TÔI KHÔNG MUỐN LÀ MỘT NGƯỜI HAY CẢN NHẢN

**"ĐÚNG, NHƯNG...:** Tôi vẫn bị vướng vào các vấn đề giống nhau, và người bạn đời của tôi, lũ trẻ của tôi vẫn tiếp tục cách làm của họ. Điều này khiến tôi cảm thấy mình giống một người hay cản nhản, và tôi không muốn mình là người hay cản nhản."

### Nguy cơ

Cản nhản là lối giải thích kiểu ở nhà của Ngày tồi tệ. Mọi người thường lặp lại cùng một sai lầm. Chúng ta thường thảo luận về sự vi phạm ban đầu, nhưng chúng ta không giải quyết được vấn đề lớn hơn: họ tiếp tục đưa ra các cam kết và không thực hiện chúng.

### Giải pháp

Lần thứ hai một người không dọn dẹp quần áo dưới nền nhà phòng ngủ hoặc không bỏ bát vào bồn rửa bát hoặc tiếp tục lấy thuốc đánh răng từ giữa ống thuốc, bạn có một vấn đề mới: Người kia không thực hiện lời hứa. Bạn đang ở một giao lộ. Bạn có thể đổi đầu với mô hình này. Bạn có thể cản nhản. Bạn có thể đổi phỏ.

Ống thuốc đánh răng và đóng bát đĩa trong bồn rửa bát là những thứ vụn vặt được tạo nên từ: những vi phạm nhỏ lẻ, thường lặp lại và thường bị khiển trách. Không ai từng nói rằng, "Vợ của tôi là một người hay cản nhản. Bất cứ khi nào tôi có quan hệ với một phụ nữ trẻ gấp đôi tuổi tôi, cô ấy lại làm àm lên." Các vấn đề lớn, thường bị lặp lại, và phát triển thành những thảm hoạ. Các vấn đề nhỏ, thường được lặp lại đó là việc cản nhản. Hãy tự chọn cuộc chiến cho bạn.

Nếu vấn đề ban đầu tiếp tục làm phiền lòng bạn, hãy nói về mô hình, nhưng chỉ khi vấn đề cũ đó quan trọng để bạn làm như vậy. Đôi khi sự phạm lỗi không đáng để phải làm trầm trọng hơn. Bạn đang thảo luận về ống kem thuốc đánh răng. Có thể bạn nên mở rộng phạm vi chấp nhận của mình. Nếu bạn chọn đổi mặt với nó, hãy giải thích cho người kia bạn vừa quyết định rằng chủ đề này không đáng phải tranh luận. Bạn có thể muốn rằng anh ấy hay cô ấy không lấy thuốc ở giữa ống nữa, nhưng bạn không định nói về nó một lần nữa. Hãy để nó trôi qua.

### MỐI QUAN HỆ CỦA CHÚNG TÔI CHỈ DỰA TRÊN CÁC VẤN ĐỀ

**"ĐÚNG, NHƯNG...:** tôi làm việc với một người luôn phạm lỗi. Bất cứ cuộc thảo luận nào giữa chúng tôi cũng là về một vấn đề. Tôi cảm thấy anh ấy không lắng nghe tôi. Tôi đi lại trong phòng và anh ta nổi giận. Làm thế nào để giải quyết vấn đề với người đàn ông mà tôi chỉ có mối quan hệ một chiều này?"

### Nguy cơ

Tạo ra sự an toàn để thảo luận về sự thiếu hụt khi bạn không có mối quan hệ nào với người kia trong các cuộc thảo luận giải quyết các vấn đề thường xuyên không phải là điều dễ dàng. Dù thích hay không, bất cứ mối quan hệ nào cũng có một điểm chung. Khi phần lớn các cuộc thảo luận của bạn bị biến thành các cuộc đổi đầu, người kia sẽ bắt đầu chờ mình rút lui, bất kể

chủ đề là gì, bất kể ý định của bạn là gì. Bạn cần dừng việc trở thành một người cần nhờ, gây áp lực cho người khác. Bạn cần là người gây ảnh hưởng hơn là một kẻ hay cần nhờ.

## Giải pháp

Đó là một vấn đề lớn để biết được người kia có ở trong tình trạng căng thẳng không. Thực tế rằng, ba cuộc nghiên cứu riêng biệt do các tác giả tiến hành đã cho thấy sự dự đoán của việc hài lòng với việc giám sát tốt nhất là sự thường xuyên của tương tác này. Hài lòng với sự giám sát là sự thường xuyên tương tác. Và nếu những tương tác của bạn là thường xuyên và chỉ về các vấn đề, bạn đang thực sự bị thất bại. Bất cứ cuộc đối đầu quan trọng nào đều bị thất bại từ bước đi sai lầm. Những người khác chỉ nghe chức vụ của bạn; họ chưa từng xem bạn là một người cụ thể.

Như vậy, hãy bước ra khỏi con đường của bạn để tạo ra một phạm vi phản ứng rộng lớn hơn. Và khi phản tương tác, hãy thoải mái loại bỏ trách nhiệm kinh doanh cá nhân của bạn và kết nối ở mức cá nhân. Cuộc nghiên cứu đầu tiên của các tác giả thực hiện đã bộc lộ một vài điều tương đối kinh ngạc. Khi những người có năng lực hàng đầu, được đánh giá bởi các nhà quản lý cấp cao, dẫn khách thăm quan khu vực làm việc của họ, họ đã giới thiệu các nhân viên của mình. Họ đã khoe về những nhân viên đó. Họ chia sẻ những câu chuyện nhỏ về những đứa trẻ của những người nhân viên này. “Con trai của Kelvin đang học tại học viện Naval.” Họ đã nói rõ ràng một loạt các chủ đề và phát triển mối quan hệ cá nhân. Ngược lại, những người bị xem kém năng lực lại dẫn khách thăm quan xem máy móc và các sản phẩm. Họ đi qua những nhân viên của họ như thể những nhân viên ấy chưa từng có mặt ở đó.

Vì vậy, hãy phát triển thêm nhiều mối quan hệ hoàn chỉnh. Hãy mời mọi người đi ăn trưa. Đừng đưa ra một chương trình nghị sự, chỉ nói chuyện thôi. Chỉ quanh quẩn nói chuyện về các chủ đề thu hút người khác. Và khi bạn nhận thấy “mọi thứ đang trôi chảy,” hãy đánh giá cao mọi người đã thực hiện một công việc tốt. Hãy trở thành một người bạn thực sự, chứ không phải là một người tạo ra các vấn đề. Hãy tạo ra một môi trường lành mạnh hơn để giải quyết các vấn đề khi chúng phát sinh.

Về vấn đề gia đình bạn đang lo lắng, nếu bạn không tạm nghỉ giải lao từ đồng lịch biểu bận rộn của mình và dẫn lũ trẻ đi ăn trưa, không có mục đích gì ngoài việc đi ăn cùng nhau, bạn sẽ phải trải qua một điểm bùng phát trong gia đình. Bất chấp chúng có thể sai thế nào hoặc chúng có thể gây ra các vấn đề thường xuyên ra sao bất chấp những cuộc đối đầu được gọi là gì ở một vài điểm, bạn sẽ bị xem là người hay cần nhờ và vô tâm. Động lực của bạn sẽ luôn bị nghi ngờ. Khả năng của bạn sẽ phải chịu sự ảnh hưởng lớn hơn bằng việc biến các cuộc đối đầu quyết định thành những cuộc thảo luận rất hạn chế. Vì vậy, đừng lướt qua điểm quan trọng. Người khác càng làm bạn thất vọng thường xuyên, bạn càng khó khăn để tạo ra một mối quan hệ cân bằng tốt.

## TÔI NGHĨ CHÚNG TA KHÓ CÓ THỂ THAY ĐỔI

**"ĐÚNG, NHƯNG...: CÓ NHỮNG MÔ HÌNH LÂU DÀI** chúng ta đang thảo luận. Tôi không chắc rằng tôi hay người nào đó xung quanh tôi có thể thay đổi. Đọc dễ dàng hơn nhiều so với hành động thực sự khác biệt."

## Nguy cơ

Thật đơn giản để trở nên chán nản khi nhìn vào bộ mặt của thói quen. Bàn về tương tác của con người, phần lớn những gì chúng ta làm, chúng ta đều không nghĩ. Chúng ta tuân theo những kịch bản có từ lâu đời rồi: tạo ra tốt, quen thuộc và gần như tự động. Chúng ta áp dụng chúng vào lũ trẻ với sự nhẹ nhàng như thế và thiếu suy nghĩ như khi yêu cầu các món ăn nhanh. Chúng ta biết chúng ta sắp sửa nói gì, chúng ta biết người khác sắp nói gì, và chúng ta thậm chí không phải nghĩ về điều đó. Chúng ta không phải chơi trò đánh đố.

Làm thế nào bạn có thể từ bỏ những thói quen lâu đời?

Tương đối dễ dàng để trở nên chán nản khi chúng ta biết rằng trong quá khứ, chúng ta đã cố gắng để tiến bộ và đã thất bại. Chín mươi phần trăm mọi người trong số chúng ta đã từng cố gắng giảm một số kilo và sau đó rất nhiều lần lại tăng cân trở lại vì chúng ta không còn tin vào những câu chuyện của chúng ta: “Lần này chắc chắn tôi sẽ thực hiện được. Lần này sẽ khác.” Hoặc có lẽ đó là một chương trình tập luyện mà năm nào cũng đòi hỏi phát sinh thêm những dụng cụ máy móc cần thay thế, cho đến khi trong gara đột ngột xuất hiện những chiếc máy tập aerobic gần như mới, tuy vậy, chúng ta vẫn còn toát cả mồ hôi mới cố khui được nắp một hũ dưa chua. Hoặc có thể chúng ta cam kết sẽ ăn các loại thức ăn lành mạnh hơn nhưng phần lớn chúng ta nhận thấy mình dừng lại trước một tiệm bánh và mua nó trên đường đến siêu thị bán thức ăn tốt cho sức khoẻ.

Quen với việc tự nói với bản thân rằng hành vi trong thời gian ngắn không thể thay đổi được, chúng ta trở thành những người tự nghi ngờ, ngần ngại để bắt đầu đi thêm vào một đường mòn mà sẽ chẳng bao giờ chúng ta đi đến tận cùng nó.

Như vậy thì làm thế nào chúng ta có thể kiên trì với một kế hoạch?

## Giải pháp

Tin hay ở chỗ mọi thứ trong cuốn sách này đều không mới hoặc ít nhất là không xa lạ. Những kỹ năng chúng tôi giảng dạy không được khám phá tại hành tinh Krilnack đâu. Vào ngày đẹp trời nhất của bạn, bạn làm một việc mà hầu hết những người thông thái đều làm. Bạn tiến hành một cuộc đối đầu quyết định, nghiên cứu chăm chỉ để đảm bảo rằng bạn không vội vã giải quyết hoặc xử sự một cách ngu ngốc, và thực hiện một công việc tương đối tốt. Vào ngày đẹp trời nhất bạn là người mà các tác giả nghiên cứu khi họ phân tích các bài thực hành tốt nhất trong việc giải quyết sự thất hứa.

Bạn không phải thay đổi mọi thứ chỉ một số thứ thôi và có thể hơi kiên định. Tốt hơn cả là, bạn không phải thay đổi tính cá nhân ẩn dấu, không thể bắt chước của mình, “Tôi không thể giúp nếu tôi rơi vào tình huống này”. Để cải thiện các kết quả của bạn, bạn cần tái tạo lại một số ý nghĩ và thay đổi một số hành vi của mình. Chỉ có vậy thôi. Không cần phải có một sự can thiệp chính thức di truyền nào, và những cuộc phẫu thuật thùy não không phải là vấn đề (để dành cho những mục đích tiêu khiển).

Để “tách ý nghĩ và lời nói” dễ dàng hơn, chúng tôi có một vài gợi ý. Trước tiên, nghiên cứu cuốn sách này cùng với người khác là việc làm tốt nhất. Hãy tìm một hoặc một vài người khác và chia sẻ các ý tưởng. Hãy phát triển các mục tiêu, thực hành cùng nhau và giúp đỡ nhau khi bạn đưa ra những cuộc đối đầu mới và chưa được thực hành.

Bất kể bạn đang thực hiện theo đôi hay một mình, hãy chọn một kỹ năng và nghiên cứu nó. Sau đó hãy làm như vậy với các kỹ năng khác. Hãy dành một tiếng mỗi tuần trong vòng 10 tuần. Điều đó sẽ mang lại cho bạn những thay đổi quan trọng. Hãy dành thời gian ở nhà và ở công sở khi bạn thảo luận về các vấn đề mà bạn thường xuyên không động vào. Cuối cùng, hãy kiểm tra các tài liệu hỗ trợ tại trang web [www.crucialconfrontations.com](http://www.crucialconfrontations.com). Hãy tải xuống các tài liệu miễn phí. Hãy xem các ví dụ bằng video. Hãy đăng nhập để tiếp tục được hỗ trợ và nhắc nhở. Hãy lựa chọn một kỹ năng và nghiên cứu về nó trong một tuần. Hãy ăn con voi là sự thay đổi cá nhân từng miếng, từng lúc.

# Phụ lục A

## Bạn đang đứng ở đâu?

*Một bài Tự đánh giá để đo lường các kỹ năng đối đầu quyết định của bạn*

## BẠN ĐANG ĐỨNG Ở ĐÂU?

Để đo lường mức kỹ năng của bạn và xem cuốn sách này có thể phục vụ cho các nhu cầu của bạn như thế nào, hãy trung thực xem xét lại những câu nói sau. Chọn “Có” nếu chúng phù hợp với bạn. Chọn “Không” nếu chúng không phù hợp.

Một phiên bản tự cho điểm của bản đánh giá sau đây có ở trang web: [www.crucialconfrontations.com/book](http://www.crucialconfrontations.com/book). Ở đó bạn sẽ tìm thấy các công cụ đánh giá việc gia đình bạn, nhóm và công ty của bạn giải quyết những cuộc đối đầu quyết định như thế nào.

## Lựa chọn Cái gì và Liệu có nên

Có Không

- 1. Để tránh rơi vào một cuộc tranh luận, tôi có xu hướng trì hoãn những cuộc thảo luận càng lâu càng tốt.
- 2. Đôi khi, khi mọi người làm tôi thất vọng hoặc quấy rầy tôi, tôi đối đầu với họ chỉ để nhận ra rằng tôi đã nói về vấn đề dễ dàng, nhưng không phải là vấn đề cốt lõi.
- 3. Tôi có thể cải thiện cuộc đời mình nếu nhận ra làm thế nào để thảo luận về các chủ đề nóng mà không phải đối mặt với quá nhiều nguy hiểm.
- 4. Thỉnh thoảng tôi tự nói với bản thân phải thoát khỏi một cuộc thảo luận cụ thể bằng cách thuyết phục bản thân rằng tốt hơn là nên đối mặt còn hơn là mạo hiểm tham gia vào một cuộc đối đầu ngu ngốc.
- 5. Với một vài vấn đề tôi quan tâm nhiều, tôi nhận thấy mình luôn phải đối mặt với cùng một vấn đề.

## Nắm vững câu chuyện của tôi

Có Không

- 6. Khi ai đó làm điều gì ích kỷ hay cá nhân, tôi đáp lại không mấy tử tế vì tôi nghĩ rằng họ đáng bị như vậy.
- 7. Khi người khác không hoàn thành công việc đúng thời hạn, một số lần tôi đánh giá các lý do của họ gây ra sự thất hứa đó một cách quá vội vã hơn là tôi nên làm như vậy.
- 8. Đôi khi tôi rút ra nhận định rằng người khác cố tình gây rắc rối cho tôi, và sau đó tôi xử sự như thể nhận định này là đúng trong khi có thể nó sai.
- 9. Đôi khi tôi tự hỏi liệu mình có quá vội vàng tức giận.
- 10. Có nhiều lần tôi hoàn toàn đổ lỗi cho người khác về một vấn đề chỉ để nhận ra rằng tôi cũng phải chịu một phần trách nhiệm.

## Mô tả sự thiếu hụt

Có Không

- 11. Đôi khi tôi nêu ra vấn đề theo cách khiến người khác trở nên phòng ngự.
- 12. Thỉnh thoảng tôi nói với ai đó về hành vi xử sự tồi tệ của họ trước mặt những người khác.
- 13. Có một số lần tôi không thể nhận ra làm thế nào đưa ra được những lời phản hồi hoàn toàn trung thực về người khác theo cách không xúc phạm họ.
- 14. Thỉnh thoảng, khi tôi nêu ra một vấn đề, tôi nói quá nhiều và lắng nghe rất ít.

15. Khi tôi nêu ra các vấn đề với những người khác, một số lần tôi đã gây khó khăn cho họ trong việc chia sẻ quan điểm.

## Tạo động lực

Có Không

16. Tôi không thể tạo động lực cho một số người thay đổi bởi vì tôi không có đủ sức mạnh để làm điều đó.
17. Để khiến mọi người muốn làm những điều cụ thể, đôi khi, tôi dựa vào điều sai trái hoặc thậm chí là sự đe dọa.
18. Có nhiều lần tôi không thể hiểu vì sao mọi người không quan tâm đến việc làm điều họ nên làm.
19. Đôi khi, thật khó để khiến người khác hiểu rằng hành động mà tôi muốn ở họ là những gì họ thực sự quan tâm.
20. Tôi thường phải đối mặt với một số người, thành thực mà nói, không thể tạo động lực được.

## Đơn giản hoá vấn đề

Có Không

21. Khi mọi người nhận thấy công việc không hấp dẫn hoặc có hại, tôi thường tạo ra áp lực vì vậy họ sẽ thực hiện nó bất kể lý do gì.
22. Khi có người không thể làm được điều gì đó, tôi có xu hướng tham gia với lời khuyên của mình, thậm chí khi tất cả những gì họ thực sự muốn là một cơ hội nói ra các ý tưởng của họ.
23. Đôi khi tôi nghĩ rằng những người cố ép mình biến công việc trở thành đơn giản là những kẻ bợ đỡ, những kẻ chỉ cần thực hiện công việc của họ và cần phải chịu trách nhiệm.
24. Đôi khi sau khi kết thúc một cuộc thảo luận giải quyết vấn đề, tôi đã quên không kiểm tra xem liệu những người khác có cam kết thực hiện điều gì là cần thiết không.
25. Một số lần tôi đã yêu cầu người khác chia sẻ ý kiến của họ nhưng tôi đã không thực sự cần chúng bởi vì tôi đã có sẵn kế hoạch của mình rồi.

## Hãy tập trung và linh hoạt

Có Không

26. Khi thảo luận với những người khác về các vấn đề, đôi khi, tôi bị lạc đường và quên mất vấn đề ban đầu.
27. Khi mọi người nói ra các vấn đề hoàn toàn mới trong suốt một cuộc đối đầu quyết định, tôi không biết phải làm gì với vấn đề mới đó.
28. Khi mọi người trở nên giận dữ trong một cuộc thảo luận, tôi không thường xuyên biết các phải phản ứng lại như thế nào.
29. Tôi khá giỏi trong việc tập trung vào một vấn đề, nhưng đôi khi tôi quên thảo luận về điều người khác thực sự muốn.
30. Khi ai đó không thể hoàn thành cam kết và lẽ ra họ phải thông báo với tôi nhưng thực tế, họ không làm như vậy, tôi thường giúp họ vượt qua trở ngại - ngay cả khi họ không lịch sự mời tôi tham gia.

## Biến thành hành động

Có Không

31. Đôi khi tôi nghiên cứu về một vấn đề nhưng quên mất việc xác định ai là người thực hiện, thực hiện cái gì và khi nào.
32. Đôi khi tôi thất vọng với những gì người khác làm bởi vì họ đã không hiểu đúng điều tôi muốn họ làm.
33. Thỉnh thoảng tôi lơ đãng việc ra thời hạn cụ thể cho người khác, chỉ ngạc nhiên khi họ không hoàn thành đúng thời hạn tôi kỳ vọng.

- 2 2 34. Tôi tương đối chắc chắn rằng hoặc các con tôi, vợ tôi hoặc đồng nghiệp tôi nghĩ rằng tôi quản lý họ quá chặt chẽ.
- 2 2 35. Đôi khi tôi giao nhiệm vụ cho mọi người nhưng lại không có thời gian thích hợp để theo dõi.

## Tính điểm

Cộng số ô bạn đã chọn “Có”. Mỗi ô đại diện cho một lĩnh vực bạn có thể sử dụng vài sự hỗ trợ. Tổng số điểm của bạn có ý nghĩa là:

26-35: Đừng đặt cuốn sách này xuống!

16-25: Bạn có thể sử dụng một vài sự giúp đỡ, nhưng ít ra bạn là người trung thực.

6-15: Bạn có khả năng và có xu hướng thành công.

1-5: Bạn có thể giảng dạy cho chúng tôi một hoặc hai điều.

## Các kết quả của từng chương

Bài khảo sát này được chia thành bảy chương bộc lộ những kỹ năng đối đầu quyết định (5 câu hỏi cho mỗi chương). Hãy quan sát kết quả của bạn qua từng chương. Bạn có thể sẽ muốn tập trung sự chú ý của mình vào các chương bạn đã chọn phần lớn các hộp “Có”. Những chương này đưa ra các giải pháp với phần lớn các thử thách phổ biến của bạn.

# Phụ lục B

## Sáu nguồn ảnh hưởng

*Những câu hỏi chẩn đoán*

### MÔ HÌNH SÁU NGUỒN ẢNH HƯỞNG

Mô hình sáu nguồn ảnh hưởng sẽ giúp chúng ta mở rộng quan điểm về việc tại sao mọi người làm như vậy. Bằng cách quan sát cả sáu nguồn ảnh hưởng, chúng ta có thể mở rộng những ý nghĩ truyền thống tại sao mọi người lại hành động như vậy (“họ thích tạo ra các vấn đề!”) để đề cập tới khả năng của mỗi cá nhân cùng với những nhân tố môi trường đằng sau toàn bộ các hành vi.

Để giúp bạn hiểu sâu hơn về mỗi nguồn trong sáu nguồn ảnh hưởng, chúng tôi cung cấp cho bạn danh sách những câu hỏi khám phá dưới đây. Những câu hỏi chẩn đoán này đến lượt, giúp cho mỗi chúng ta trả lời được các câu hỏi: “Tại sao có sự thiếu hụt này? Tại sao người khác lại làm tôi thất vọng?”

### NGUỒN 1 – CHÍNH MÌNH, CÓ ĐỘNG CƠ (VUI THÍCH HAY KHÓ CHỊU)

Những người kia cảm thấy hài lòng với hành vi hiện tại hoặc tìm kiếm hành vi mong đợi để cảm thấy bị tổn thương.

Những câu hỏi chẩn đoán:

- Họ có thích công việc được yêu cầu không? Họ có thoải mái thực hiện nhiệm vụ đó không?
- Họ có tự hào về công việc và những thói quen làm việc của họ không?
- Nhiệm vụ được yêu cầu có chán ngắt, lặp đi lặp lại, có độc hại về thể chất và tinh thần hay gây tổn thương không?
- Mọi người đang làm những việc không đúng vì họ thích như thế?

### NGUỒN 2 – CHÍNH MÌNH, CÓ KHẢ NĂNG (SỨC MẠNH HAY YẾU KÉM)

Họ không có kiến thức hoặc khả năng thực hiện nhiệm vụ được giao. Họ nhận thấy họ có khả năng thực hiện một nhiệm vụ khác.

Những câu hỏi chẩn đoán:

- Họ có thông tin chính xác và đầy đủ không?
- Họ có thể thực hiện những công việc trí óc không?
- Họ có thể thực hiện những công việc chân tay không?
- Họ đang thực hiện công việc không đúng vì họ cảm thấy không có khả năng hay ngược lại?

	Động lực	Khả năng
Bản thân	Vui thích hay khó chịu	Sức mạnh hay yếu kém
Những người khác	Khen ngợi hay áp lực	Giúp đỡ hay cản trở
Các sự việc	Củ cà rốt và chiếc gậy	Cầu nối và rào cản

# NGUỒN 3 – NHỮNG NGƯỜI KHÁC, CÓ ĐỘNG CƠ (KHEN NGỢI HAY SỨC ÉP)

Những người kia (bạn bè, gia đình, đồng nghiệp và ông chủ) trừng phạt những hành vi đúng trong khi khen ngợi những hành vi sai trái.

Những câu hỏi chẩn đoán:

- Thực hiện những công việc đúng đắn không gây được sự chú ý gì, thậm chí không được mọi người tôn trọng?
- Những người đồng nghiệp đang tạo áp lực, làm họ bối rối hay khiêu khích họ hành động sai trái?
- Sếp dành ưu tiên hơn cho những nhiệm vụ khác hoặc không ủng hộ cho hành vi đúng đắn?
- Yêu cầu hoàn thành công việc có khiến họ mâu thuẫn với gia đình và bạn bè không?
- Tôi có đang làm điều gì đó khiến họ nản lòng?
- Tôi có thất bại trong khi làm điều gì đó để khuyến khích họ không?

# NGUỒN 4 – NGƯỜI KHÁC, KHẢ NĂNG (GIÚP ĐỠ HAY CẢN TRỞ)

Người khác gây khó khăn hoặc cản trở thực hiện hành vi đúng đắn trong khi lại tạo sự dễ dàng để thực hiện hành vi sai trái.

Những câu hỏi chẩn đoán:

- Những người kia đang giấu giếm thông tin?
- Những người kia có cung cấp cho bạn các nguồn tài liệu bạn cần?
- Những người kia có giúp đỡ khi họ cần?
- Những người kia có đưa ra sự cho phép hoặc quyền lực thích hợp?
- Tôi có đang làm điều gì đó ngăn cản họ thành công?
- Sự giúp đỡ hay các nguồn nào tôi nên đưa ra để giúp cho công việc của họ đơn giản hơn?

# NGUỒN 5 – CÁC SỰ VIỆC, ĐỘNG CƠ (CỦ CÀ RỐT VÀ CHIẾC GẬY)

Cấu trúc khen thưởng chính thống khuyến khích hành vi sai trái trong khi lại hạ thấp những hành vi đúng đắn.

Những câu hỏi chẩn đoán:

- Làm điều đúng đắn có khiến họ mất tiền không?
- Làm điều đúng đắn có đẩy sự nghiệp hoặc công việc của họ vào tình trạng nguy hiểm không?
- Làm điều đúng đắn có đẩy công việc, nhiệm vụ hoặc điều kiện làm việc của họ vào tình huống nguy hiểm không?



- Làm điều sai trái có mang lại tiền của, thúc đẩy sự nghiệp hay mang lại cho họ những nhiệm vụ, điều kiện làm việc tốt hơn không?

## NGUỒN 6 – CÁC SỰ VIỆC, KHẢ NĂNG (CẦU NỐI VÀ RÀO CẢN)

Môi trường, cơ cấu, chính sách, quy trình, nguyên tắc và tất cả những thứ khác khiến cho việc thực hiện những hành vi đúng đắn trở nên khó khăn hoặc không thể thực hiện được, trong khi lại tạo ra sự dễ dàng để thực hiện những hành vi sai trái.

Những câu hỏi chẩn đoán:

- Nhiệm vụ đưa ra là một phần của bản mô tả công việc hay chỉ là công việc tạm thời của họ?
- Những chính sách, nguyên tắc hoặc quy trình này khiến cho hành vi mong muốn trở nên khó khăn hoặc không thể thực hiện?
- Có những bước làm hoặc rào cản quan liêu ngăn cản họ?
- Họ có các thiết bị hoặc công cụ họ cần?
- Môi trường làm việc tạo ra sự giúp đỡ hay gây khó khăn cản trở?
- Họ có được tiếp cận với những thông tin họ cần họ có cảm thấy thỏa mãn với sự phản hồi về kết quả công việc của họ?
- Các mục tiêu và những ưu tiên của họ có rõ ràng không?

# Phụ lục C

## Khi mọi thứ trở nên đúng đắn

Các tác giả viết cuốn *Những cuộc đối đầu quyết định* nhằm giải quyết câu hỏi làm thế nào để giải quyết được sự thiếu hụt trong những kỳ vọng của chúng ta. Hãy nhìn vào thành quả tiềm năng mà chúng ta chưa khám phá: người khác xử sự đáp ứng những kỳ vọng của bạn hay thậm chí tốt hơn. Đây là cơ hội cho bạn thể hiện lời tán dương chân thật.

### LỜI TÁN DƯƠNG

Lời tán dương giữ một vai trò quan trọng trong việc giải quyết vấn đề. Những người xử sự sáng suốt trong các cuộc đối đầu quyết định biết cách sử dụng rất tốt những lời tán dương trong khi đối đầu. Khi mọi người nhìn thấy họ bước tới, họ đã cảm thấy được tôn trọng và được đánh giá đúng. Họ cho rằng những người giải quyết khó khăn có tâm lý hưng phấn nhất vì họ ghi nhận chắc chắn thời điểm mọi chuyện trở nên tốt đẹp và nói về những thành quả đó cởi mở, thường xuyên. Khi được đưa ra một cách chân thành và thường xuyên, những lời tán dương cung cấp một kho tàng sự kính trọng mà một người có thể sử dụng mỗi khi thất hứa.

Sự tán dương cũng là một chủ đề được quan tâm trong các cuộc điều tra mức độ hài lòng của người lao động hai lần một năm. Theo nghiên cứu của các tác giả, sự than phiền của người làm thuê vào đầu năm và cuối năm luôn giảm với số lượng nhất định: không được nhìn nhận theo kết quả công việc. Dường như hầu hết chúng ta đang bỏ lỡ cơ hội tạo nên một bầu không khí tôn trọng lẫn nhau. Để đảo ngược xu hướng này, hãy xem xét một vài ý tưởng về sự tán dương không hợp lý.

### Những đề xuất không hợp lý

Hãy tán dương nhiều hơn những gì bạn nghĩ là bạn nên làm rồi gấp đôi sự tán dương đó.

Khi bắt đầu những lời tán dương, tất cả chúng ta đều hoài nghi. Khi ai đó nói rằng chúng ta nên hào phóng hơn nữa khi trao tặng những lời khen ngợi cho người khác người làm thuê, người thân yêu, trẻ em – chúng ta lo lắng về sự nhiệt tình thái quá. Chúng ta không muốn hạ thấp những lời khen tặng của mình bằng cách phân phát tùy tiện khiến chúng mất hết ý nghĩa. Vì vậy, chúng ta chỉ trao những lời tán dương của mình vào những dịp đặc biệt như Lễ trao huy chương Olympic, trong bữa tiệc về hưu, và đám tang. Ngoài những dịp đó còn có rất nhiều dịp tốt đẹp khác. Có lẽ lý do lớn nhất khiến chúng ta không trao tặng những lời ca tụng thường xuyên chính là chúng ta đã bỏ lỡ cơ hội làm điều đó. Chúng ta không nhìn thấy tính tích cực. Ví dụ, khi một đứa trẻ không đánh lộn, chúng ta không để ý đến. Khi những phản ánh trực quan của bạn bị che phủ từ đầu ngày đến cuối ngày và không gây ra hậu quả gì, ai có thể chú ý đến chúng? Thực tế, Sherlock Holmes đã từng một lần phá án vì chỉ mình ông theo dõi thấy con chó đã không sủa. Bạn phải là một bậc kỳ tài được hư cấu trong tiểu thuyết mới có thể chú ý đến sự vắng mặt của một âm thanh. Điều này cũng đúng với các sự cố. Và nếu bạn không chú ý đến sự vắng mặt của các sự cố (“mọi chuyện đều xảy ra tốt đẹp”), lẽ dĩ nhiên bạn sẽ không khen ngợi mọi người.

Thực tế là số liệu nghiên cứu về sự tán dương chưa bao giờ tốt hơn bất kể chúng tôi đã nghiên cứu về nó, thảo luận về nó, và việc than vãn về tính liên tục gây bối rối là một chức năng của thực tế xã hội của chúng ta gánh chịu từ ảo tượng mơ hồ—chúng ta chỉ có thể nhìn thấy những điều tồi tệ. Trong văn học lãnh đạo, cái này được gọi là quản lý bằng sự ngoại lệ. Hãy chú ý và nghiên cứu về những việc đang được thực hiện không đúng. Trong một gia đình, điều này được gọi là sự sống còn: hãy dập tắt ngọn lửa trước khi nó thiêu huỷ ngôi nhà. Hàng năm, mọi người phàn nàn rằng họ không được đánh giá vì đã hoàn thành công việc tốt bởi vì các vấn đề đã che mắt khiến họ không chú ý tới những việc làm đúng đắn.

Tất nhiên, chúng tôi rất chú ý tới những thành tựu đột phá. Những con số kỷ lục hoặc những nhiệm vụ lớn đã được hoàn thành, và cả thế giới cũng chú ý tới điều đó. Nhưng người ta kỳ vọng vào việc vinh danh những kỳ tài hay những điều phi thường. Nó không giống như việc tán dương trung thực; nó giống như việc có được sự công bằng. Chúc mừng cho những thành tựu to lớn sẽ không bao giờ thoả mãn khát vọng của mọi người dành cho sự tán dương.

Trong thực tiễn, nhà văn Mark Twain đã từng gợi ý rằng ông có thể sống hai tháng vì một thành tựu tốt, và ông ấy là một người anh hùng của nước Mỹ trong suốt cuộc đời mình. Có bao nhiêu lời cảm ơn đơn giản đã được nói ra từ những người anh hùng hàng ngày như những thư ký, các nhà văn mã hoá, và những người gác tù? Và phải làm gì để có thể nhận ra đầu tiên và sau đó là chúc mừng cho những thành tựu ngoài những màn trình diễn kỷ lục?

Sự giải thích tâm lý học cho sự bất lực của chúng ta trong việc nhận ra mọi thứ diễn biến không đúng có quan hệ chặt chẽ với lý thuyết trực giác. Hệ thống giác quan của con người đơn giản hoá bất cứ sự sắp xếp trực giác nào thành một con số mà chúng ta quan sát và một nền tảng mà mọi thứ khác để hình thành nên bối cảnh. Trong các công ty và cuộc sống gia đình, các vấn đề là các con số và mọi thứ khác là nền tảng.

M. C. Escher đã tạo ra một cuộc sống tốt đẹp hơn phần lớn những nhà văn đương thời của ông bằng những bức tranh xáo trộn giữa hình vẽ và nền. Đầu tiên bạn nhìn thấy những chú chim đen, sau đó bạn nhìn nghiêng và sẽ thấy những chú chim trắng. Chúng ta sẽ làm cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn nếu đảm bảo được rằng những khía cạnh hành vi cụ thể của con người được quan tâm hơn và như vậy, sẽ được chú ý hơn, biến sự thành công thông thường trở thành điều gì đó thu hút ánh mắt bạn đầu tiên và sau đó thu hút sự quan tâm.

Như cách liếc nhìn một bức tranh của Escher, chúng ta phải tìm ra các cách đảo ngược những gì mang bối cảnh lịch sử và biến nó thành cận cảnh, tập trung sự chú ý của chúng ta vào chủ thể của những ngôn từ hay của chúng ta. Sẽ thế nào nếu những nhân viên, những người chúng ta yêu, lũ trẻ của chúng ta cảm thấy chúng ta luôn chú ý tới những nỗ lực chăm chỉ và những thành quả công việc tốt của họ? Sẽ ra sao nếu các công ty, gia đình của chúng ta nổi tiếng với những hành vi tốt được đánh giá cao thay vì bị trừng phạt?

Để đạt được chiến công vĩ đại này, để thay đổi hoàn toàn việc đánh giá thấp lời tán dương hơn một nửa thế kỷ qua, chúng ta cần ba điều: sự cam kết, một sự thay đổi trong các chuẩn mực, và những tín hiệu đơn giản.

Một sự minh hoa có thể giúp chúng ta. Hãy lấy một ví dụ về sự lãnh đạo của Donal Petersen, nguyên chủ tịch công ty ô tô Ford. Hàng ngày, ông ngồi trước một chiếc bàn lớn trong một văn phòng đủ rộng để thoải mái và viết những bức thư tay ngắn, chân thành, những tin nhắn tích cực cho những đồng nghiệp của ông. Ông đưa ra lý lẽ rằng, "Mười phút quan trọng nhất trong ngày của bạn là thời gian dành để làm điều gì đó thúc đẩy những người làm việc cùng bạn."

Sau đây là ví dụ về một vị chủ tịch của một trong những công ty hàng đầu thế giới, một người đàn ông có thể dễ dàng dành toàn bộ thời gian của ông vào việc lập kế hoạch dài hạn và nghĩ ra những công việc ở tầm cao, và ông tin rằng công việc quan trọng nhất của ông là đưa ra những lời đánh giá chân thành với những người xung quanh ông. Sự thay đổi trong niềm tin chính là những gì chúng tôi đang muốn gợi ý cho bạn. Cho đến khi chúng ta quen với khái niệm thể hiện những đánh giá chân thật như người lãnh đạo, bạn bè và cha mẹ ta đã coi đó là một trong những công việc quan trọng nhất, chúng ta sẽ có xu hướng không vượt qua được những cơ chế trí tuệ và thói quen lâu đời giúp chúng ta tập trung vào các vấn đề.

Đặc điểm thứ hai mà Mr. Petersen đã làm cũng đáng được chú ý. Ông ấy đã gửi đi những thông điệp viết tay đơn giản. Nếu bạn nói chuyện với người đã từng nhận được một thông điệp đó, bạn sẽ học được rằng những thông điệp đó thường bình luận về những thành tích đơn giản nhất. Ông ấy không chỉ cảm ơn họ vì những thành tích lớn; ông cảm ơn họ vì những hỗ trợ thầm lặng của họ. Những tiêu chuẩn hiện tại để nhận diện chứa đựng hai rào cản lớn. Thứ nhất, chiến công phải vĩ đại. Thứ hai, sự ban thưởng phải phù hợp; nó có thể khiến bạn tốn kém và tốn thời gian. Hãy phá bỏ thói quen đó. Hãy tìm kiếm và sau đó khen ngợi cả những điều nhỏ

nhỏ. Phần lớn chúng ta đang chúc mừng những sự kiện lớn.

Các ông chồng thường thực hiện điều này không đơn giản. Khi phần lớn các bà vợ muốn nghe một lời nói tử tế, một sự va chạm tinh tế, hoặc một nụ cười chân thành, những ông chồng này thường bỏ quên các cơ hội rất lâu và rồi một ngày họ xuất hiện với một chiếc ô tô mới. Hoặc, tồi tệ hơn, họ làm điều gì đó họ nghĩ là tuyệt vời nhưng các bà vợ lại không nghĩ thế. Giải thưởng dành cho phiên bản của sự vô cảm này thuộc về một đồng chí đã tặng vợ mình cả một cái nắp cống nhân ngày Lễ tình nhân, chỉ vì từ viết tắt từ những chữ cái đầu tiên trong họ tên của cô ấy ghép lại có nghĩa tương tự (CON là viết tắt của "City of Newark"). "Chà, cái nắp cống/trang sức dành riêng cho tôi này đây. Không biết nó có đi theo cả chuỗi không nhỉ?"

Yếu tố thứ ba hơi khó khăn hơn để chú ý. Chủ tịch của tập đoàn Ford ngồi hàng ngày và viết những bức thư ngắn. Bằng việc làm điều đó hàng ngày, ông ấy không cần phải được nhắc nhở. Thậm chí nếu chúng ta thực sự muốn tặng thưởng cho những thành tựu và chúng ta sẵn sàng để tìm kiếm những điều nhỏ nhặt, chúng ta cũng sẽ thường xuyên bị quên. Những vấn đề là một cánh đồng, và các giải pháp là mặt đất. Để đảo ngược quá trình này, lịch làm việc không có tác dụng gì ngoài việc tập trung vào những điều đang diễn biến đúng đắn. Hãy dành thời gian hàng ngày để quan sát xung quanh và tìm kiếm những yếu tố mà bạn có thể tán dương được. Sau đó hãy làm như vậy. Hãy ngồi trước chiếc máy tính của bạn, tìm đến những địa chỉ hòm thư của bạn bè hay đồng nghiệp của mình và hãy viết ra một bức thư ngắn sâu sắc. Hãy viết ngắn thôi và thật chân thành. Cùng với thời gian và sự thực hành, bạn sẽ bắt đầu chú ý tới những vấn đề diễn biến tốt một cách tự nhiên.

Nếu chúng ta chú tới tới những thành quả nhỏ và sau đó đưa ra những lời cảm ơn hoặc có thể là một bức thư ngắn hoặc có thể là một vật kỷ niệm, liệu chúng ta không bị trở nên quá tẻ nhạt và bị coi thường không? Hãy xem xét câu chuyện sau đây: Hàng năm, một trong các tác giả thường nhận được một tấm thiệp chúc mừng sinh nhật từ một người bạn cũ với một thông điệp viết bằng tay. Ông ấy đã không gặp người bạn này hơn 10 năm qua, nhưng hàng năm, luôn có một tấm thiệp trong hộp thư của ông. Nó rất đẹp. Đó là tấm thiệp duy nhất khác với những tấm thiệp ông từng nhận từ các thành viên trong gia đình, và nó luôn có một thông điệp cá nhân sâu sắc. thỉnh thoảng, tác giả này còn nhận được điện thoại và cũng gọi cho người bạn cũ của mình. Đôi khi ông viết một bức thư điện tử cảm ơn. Nhưng phần lớn ông chỉ đọc tấm thiệp, nghĩ về tình bạn thân mật, và cười với nụ cười của người được đánh giá. Những khoảnh khắc nhỏ, chân thành của sự đánh giá chẳng bao giờ mất cả.

Chắc chắn rằng người gửi tấm thiệp đó có một lời nhắc nhở trong cuốn lịch của anh ta. Đó là một tín hiệu. Chắc chắn anh ta quan tâm tới việc trở nên hài lòng và sâu sắc. Đó là cam kết. Và chắc chắn anh ấy nhận ra rằng chỉ cần một bữa tiệc sinh nhật cũng là lý do đủ để cho lời nói sâu sắc. Đó là sự thay đổi trong những chuẩn mực.

***Hãy tán dương các cá nhân một cách kín đáo và tán dương các nhóm một cách công khai.***

Khái niệm này cũng đối ngược với những gì thường xảy ra trong các tổ chức. Toàn bộ ý tưởng này nằm ở lễ trao giải hàng năm được phân bổ để cho phép mọi người tự hào trước bạn bè và đồng nghiệp của họ. Đây là một việc làm tốt. Tuy nhiên, cuộc nghiên cứu bộc lộ rằng khi hành động này được tổ chức một cách kém cỏi, nhiều người cảm thấy oán giận với những người được vinh danh. "Tại sao tôi không được lựa chọn?" là câu hỏi phổ biến. Khi bạn có thể, hãy chúc mừng cho những thành công của cả nhóm trước mặt họ và chúc mừng thành công của cá nhân một cách kín đáo.

***Tập trung vào quá trình, không phải là các kết quả***

Điều này đối ngược với những gì thường xuyên xảy ra. Các nhóm và các cá nhân thường được tặng thưởng vì đã phá vỡ kỷ lục. Điều nguy hiểm nằm ở chỗ làm như vậy, mọi người thường phá vỡ tất cả các quy tắc, điều lệ và chính sách chỉ áp dụng cho việc đạt được những con số cao hơn. Đôi khi đó là những gian lận sổ sách. Điều này không phải để ám chỉ rằng các con số không có ý nghĩa gì mà chỉ để làm nổi rõ tầm quan trọng của việc tặng thưởng những cá

nhân thực hiện các quy trình một cách có hiệu quả.

Ví dụ, một nhóm phục vụ bàn ở nhà máy Matsushita tại Tokyo đã nhận được Huy chương vàng của tổng thống vì đã tiết kiệm tiền trà họ phục vụ tại quầy ăn của công ty.<sup>2</sup> Những người phục vụ này đã ghi chép lại vị trí vị khách nào thường ngồi và họ thường uống lượng trà thế nào và sau đó rót lượng trà thích hợp cho từng bàn. Họ đã không tiết kiệm được nhiều tiền không phải trong một thời gian dài nhưng được tặng thưởng bởi vì họ đã tuân theo quy trình tốt hơn những người khác.

### ***Bổ sung tính chất tự phát vào cơ cấu***

Chúng ta vừa gặm nhấm vấn đề này; giờ là lúc chuyển sang một miếng cắn to hơn. Phần lớn sự công nhận tổ chức tại các công ty là được cơ cấu. Chúng ta tổ chức các lễ trao giải hàng tháng; chúng ta có những bữa tiệc lớn hàng năm.

Khi các sự kiện này trở thành nơi gặp mặt duy nhất để vinh danh bạn bè và các đồng nghiệp của chúng ta, mọi người sẽ trở nên hoài nghi. Sự công nhận sẽ bị coi là bắt buộc và không chân thành. Lời ca ngợi bị đánh giá là máy móc và lạnh lùng. Những ghi chú ngắn gọn, chân thành, viết tay cho từng cá nhân sẽ được thay thế bởi những bản khắc lạ thường, chỉ được viết một lần, được tạo ra bởi máy móc, và được áp dụng như nhau với tất cả mọi người.

Hãy bổ sung thêm mười lần vào những lễ tuyên dương chính thức như những lễ tuyên dương không chính thức vẫn thường diễn ra. Hãy viết những lời chú thích nhỏ các nhân, hãy dùng mọi người ở hành lang, mời họ bánh hoặc tặng hoa cho họ, và sau đó hãy “cảm ơn.” Hãy tìm kiếm những công việc được thực hiện tốt và sau đó, đưa ra lời cảm ơn và khen ngợi một cách thường xuyên và chân thành. Hãy nói với mọi người điều họ đã làm được và tại sao nó lại đáng được chú ý, và sau đó hãy kết thúc với một lời cảm ơn đơn giản.

Hãy biến sự công nhận chẳng hạn như những sự kiện tự nhiên, thường xuyên, quan trọng và phổ biến trong công ty của bạn và trong văn hoá gia đình bạn thành những lễ tuyên dương chính thức, chân thành chứ không phải máy móc và mang tính nghĩa vụ. Hãy biến sự khen ngợi thành một phần quen thuộc trong phong cách sống cá nhân của bạn và khi đối mặt với một cuộc đối đầu quyết định, bạn sẽ tạo dựng được một mối quan hệ an toàn, tin tưởng và tôn trọng. Hãy cân bằng các cuộc đối đầu với những lễ tuyên dương.

# Phụ lục D

## Các câu hỏi thảo luận nhóm

Hãy chuyển từ việc “suy nghĩ về nó” sang “có được nó” với một cuộc thảo luận thường xuyên về Các cuộc đối đầu quyết định. Hãy tổ chức một nhóm gồm các thành viên gia đình, bạn bè, đồng sự, đồng nghiệp và tổ chức một cuộc thảo luận hàng tuần. Sau đây là một danh sách các câu hỏi để khởi động bất cứ một cuộc thảo luận nhóm nào.

Để có được danh sách các câu hỏi cho từng chương và các nhóm công cụ học tập khác, hãy ghé vào trang web [www.crucialconfrontations.com/book](http://www.crucialconfrontations.com/book).

1. Đằng sau những vấn đề nghiêm trọng và kéo dài mà các gia đình, nhóm, công ty thường xuyên phải đối mặt chính là những cuộc đối đầu quyết định mà mọi người hoặc không giải quyết được hoặc giải quyết không tốt. Hãy giải thích điều này.
2. Những cuộc đối đầu nào bạn thường tránh né? Những khác biệt nào bạn thường gặp phải khi có động lực để vượt qua nhưng lại giải quyết không tốt lắm?
3. Khi quyết định liệu chúng ta có nên tổ chức một cuộc đối đầu quyết định hay không, mọi người thường sử dụng những thủ thuật nào để nói ra quan điểm? Những thủ thuật nào họ thường xuyên sử dụng nhất? Bạn cần làm gì để phá vỡ thói quen từ im lặng chuyển sang bạo lực?
4. Khi quyết định đối đầu với một vấn đề, những sai lầm nào mọi người thường mắc phải? Cụm từ “Ngày đen tối” được áp dụng vào các cuộc thảo luận quyết định như thế nào?
5. Ai đó vừa làm bạn thất vọng. Bạn nhận ra anh ta hoặc cô ta cố tình làm điều đó, vì vậy bạn định sẽ nói ra suy nghĩ của mình. Tại sao làm như vậy lại khiến bạn có nguy cơ rơi vào tình huống còn tồi tệ hơn?
6. Tại sao những giây phút đầu tiên của một cuộc đối đầu quyết định lại quan trọng? Những sai lầm nào mọi người thường gây ra khi lần đầu tiên miêu tả vi phạm?
7. Điều gì thúc đẩy mọi người và tại sao? Khi tạo động lực cho người khác, những sai lầm nào mà những người có quyền lực thường mắc phải?
8. Khi mọi người không thể hoàn thành công việc như đã hứa, những sai lầm nào một người lãnh đạo non trẻ hoặc các bậc phụ huynh thường mắc phải? Khi người khác gặp khó khăn trong khi thực hiện, tại sao chúng ta cần yêu cầu họ chia sẻ quan điểm về biện pháp giải quyết vấn đề? Tại sao bạn nên “tạo ra sự đơn giản” cho người khác?
9. Bạn đang thảo luận về một vấn đề và một vấn đề mới phát sinh – bạn nên làm gì? Nếu bạn quyết định giải quyết vấn đề mới, khi nào bạn trở nên quản trí? Khi nào bạn trở nên nhạy cảm và linh hoạt?
10. Bạn nhận thấy nguyên tắc nào trong cuốn sách này quan trọng nhất? Nguyên tắc nào gây ngạc nhiên cho bạn nhất?
11. Kỹ năng nào bạn nhất thấy khó áp dụng vào thực tế nhất? Tại sao lại như vậy? Bạn cần làm gì để sử dụng kỹ năng đó tốt hơn?
12. Làm thế nào nhóm thảo luận của bạn có thể giúp mỗi thành viên trở nên tốt hơn trong việc giải quyết các cuộc đối đầu quyết định?

13. Làm thế nào bạn có thể giúp người khác chuẩn bị hoặc thực hành một cuộc đối đầu cực kỳ khó khăn?
14. Những phương pháp nào giúp bạn nhắc nhở bản thân có những hành vi xử sự tốt nhất – đặc biệt khi bạn đang trở nên thất vọng và định chuyển sang “mô hình giảng dạy”?

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>