

phạt theo kết quả công việc của nó. Nhờ đã có một thỏa thuận theo kiểu *cùng thắng*, nên tất cả chúng tôi đều cảm thấy thoải mái.

Tuy nhiên, các thỏa thuận *cùng thắng* cũng rất linh hoạt. Để có thể phát huy tác dụng, cần phải có sự chính trực của cá nhân và mối quan hệ tin cậy lẫn nhau. Thỏa thuận *cùng thắng* là sản phẩm của mô thức, tính cách và các mối quan hệ tương thuộc; nó định nghĩa và định hướng cho sự tương tác đó.

3. CÁC HỆ THỐNG HỖ TRỢ

Thỏa thuận *cùng thắng* chỉ có thể tồn tại trong một tổ chức khi toàn bộ hệ thống đều tuân theo nó. Nếu bạn nói rằng mình ủng hộ giải pháp *cùng thắng* nhưng lại khen thưởng cho giải pháp thắng/thua, bạn sẽ có trong tay một chương trình thất bại ngay từ trong trứng nước.

Nhìn chung, khi thưởng cho ai cái gì, bạn sẽ nhận được điều tương tự. Nếu muốn có được các mục tiêu và phản ánh các giá trị của mình vào *tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân*, bạn cần phải gắn hệ thống khen thưởng vào các mục tiêu và giá trị này. Nếu không, bạn sẽ không làm được như bạn nói. Bạn sẽ rơi vào tình huống của người quản lý mà tôi đã đề cập ở phần đầu, ông ta kêu gọi sự hợp tác nhưng lại phát động cạnh tranh bằng một cuộc thi đua giữa các nhân viên.

Tôi đã từng làm việc trong nhiều năm cho một công ty mỹ phẩm lớn tại miền Tây. Trải nghiệm đầu tiên của tôi với tổ chức này là một hội nghị trao giải thưởng hàng năm cho hơn 800 đại lý bán hàng. Đây là cuộc họp nhằm động viên tinh thần các đại lý.