

sẵn sàng rồi rút khỏi đường đua và cuối cùng là làm sạch những vết dầu loang.

Khi trở thành người hỗ trợ số một cho cấp dưới, người quản lý có thể tăng cường đáng kể phạm vi kiểm soát của mình; những cách biệt hành chính và địa vị đều bị loại bỏ. Thay vì chỉ giám sát được vài người, người quản lý có thể giám sát được vài chục người hoặc nhiều hơn thế nữa.

Trong các thỏa thuận về kết quả công việc theo *tư duy cùng thắng*, các hệ quả là tự nhiên và lô-gíc, chứ không phải là phần thưởng hay hình phạt do người quản lý áp đặt.

Về cơ bản, có bốn loại hệ quả (khen thưởng và trừng phạt) mà người quản lý hay các bậc cha mẹ có thể kiểm soát – hệ quả về *tài chính*, *tinh thần*, *cơ hội* và *trách nhiệm*. Các hệ quả về *tài chính* bao gồm các khoản thu nhập, quyền lựa chọn mua cổ phiếu, các khoản trợ cấp, hoặc các hình thức chế tài. Các hệ quả về *tinh thần* (hay *tâm lý*) bao gồm được công nhận, chấp thuận, tôn trọng, khen ngợi, hoặc ngược lại. Nếu người được khen thưởng không quá lệ thuộc vào tài chính thì phần thưởng tinh thần thường tạo ra động lực tốt hơn. *Cơ hội* bao gồm việc đào tạo, phát triển nghề nghiệp, bổng lộc và các lợi ích khác. *Trách nhiệm* liên quan đến phạm vi trách nhiệm và quyền hạn, một trong hai điều này đều có thể tăng hoặc giảm. Các thỏa thuận theo nguyên tắc *cùng thắng* chỉ rõ hệ quả thuộc một hay nhiều lĩnh vực trên và những người liên quan đều biết rõ điều này ngay từ đầu.

Bên cạnh đó, một điều quan trọng khác cần nhận diện là các hệ quả tất yếu đối với tổ chức. Chẳng hạn, điều gì sẽ xảy ra nếu tôi đi làm trễ, nếu tôi không chịu hợp tác với người khác, nếu tôi không xây dựng được một thỏa thuận