

# Ken Blanchard, Ph.D.

Coauthor of bestselling book "One Minute Manager" and "Raving Fans"



## Sức Mạnh Của Sự Khích Lệ

# Whale Done!

✓  
Đề hiệu quả  
hơn trong  
công việc và  
cuộc sống

**BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG  
CÔNG VIỆC VÀ CÁC MỐI QUAN HỆ**



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

# Table of Contents

[LỜI GIỚI THIỆU](#)

[CHƯƠNG MỘT - Cuộc gặp gỡ tình cờ...](#)

[CHƯƠNG HAI - Sự thông thái từ người phụ nữ...](#)

[CHƯƠNG BA - Một cuộc trò chuyện thú vị](#)

[MỘT VÀI VÍ DỤ VỀ CÁCH PHẢN HỒI TÍCH CỰC - KHÍCH LỆ](#)  
[Ở CÔNG SỞ](#)

[Ở NHÀ](#)

[MỘT VÀI VÍ DỤ VỀ NHỮNG PHẢN HỒI CHUYỂN HƯỚNG](#)  
[Ở CÔNG SỞ](#)

[Ở NHÀ](#)

[CHƯƠNG BỐN - Áp dụng hiệu quả ở công ty](#)

[CHƯƠNG NĂM - Áp dụng tích cực trong gia đình](#)

[CHƯƠNG SÁU - Bài học lớn lao từ một điều bình dị](#)

[PHẦN KẾT](#)

*“Khi bạn đối xử với một người theo cách như thế nào thì họ sẽ có khuynh hướng trở thành người như vậy.*

*Sự khích lệ công nhận những mặt tích cực của người khác sẽ là một nguồn động viên to lớn có sức mạnh diệu kỳ hơn là chỉ để ý vào những lỗi lầm...”*

# Sức Mạnh Của Sự Khích Lệ

## BÍ QUYẾT CỦA NHỮNG NGƯỜI THÀNH CÔNG

Điều gì khiến ta quan tâm nhiều nhất trong cuộc sống, công việc và những mối quan hệ với người khác? Chúng ta luôn mong muốn có được những kết quả tốt nhất, thế nhưng, chúng ta lại thường có thói quen chỉ chú ý đến những khuyết điểm hơn là ưu điểm và mặt tích cực. Và chúng ta cũng có khuynh hướng chỉ trích, phê bình hơn là động viên, khích lệ. Nếu thế, những mối quan hệ của chúng ta sẽ như thế nào? Chắc chắn sẽ trở nên xấu đi! Trong những lúc chúng ta phải đối mặt với thất bại, lo lắng, bế tắc trong công việc, cuộc sống thì chính sự khích lệ, cảm thông sẽ là nguồn động viên lớn lao tiếp thêm nhiệt tình để chúng ta vượt qua những khó khăn mà tiếp tục theo đuổi mục tiêu.

Tiến sĩ Ken Blanchard đã rút ra được kinh nghiệm quý báu đó khi làm việc với những người huấn luyện cá voi ở Công viên Thế giới Đại dương (Orlando, Florida) để rồi chia sẻ với bạn đọc trong cuốn sách nổi tiếng đầy cảm hứng và thú vị: **Whale done! - Sức mạnh của sự khích lệ.**

Tiến sĩ Ken Blanchard là người sáng lập và là tổng giám đốc của Ken Blanchard Companies. Ông là một trong những tác giả, diễn giả chuyên nghiên cứu về thái độ sống của con người, đồng thời là nhà tư vấn tâm lý - quản trị kinh doanh hàng đầu thế giới. Những ý tưởng sâu sắc, khác biệt của Ken Blanchard đã tạo ra ảnh hưởng rất lớn trong lĩnh vực tư vấn và quản lý. Ông là tác giả của hơn 30 cuốn sách thuộc loại bán chạy nhất như *The One Minute Manager*, *Balance Work and Life* (First News đã giới thiệu đến bạn đọc Việt Nam qua tựa đề *Vị Giám đốc Một phút và Cân bằng Công việc và Cuộc sống*), *Full Team Ahead!*, *Gung Ho*, *Raving Fans*, *Mission Possible*, *Everyone's A Coach*... Những quyển sách của ông đã bán trên 12 triệu bản và được dịch ra hơn 25 ngôn ngữ, phần lớn trong số đó đã trở thành sách gối đầu của bạn đọc trên khắp thế giới.

Trong tác phẩm **Whale done! - Sức mạnh của sự khích lệ**, Ken Blanchard đã đưa ra phương pháp khích lệ những mặt tích cực để định hướng những hành vi chưa tốt của người khác. Để tăng hiệu quả công việc cũng như cải thiện các mối quan hệ, thay vì tạo ra những tình huống tiêu cực làm tinh thần người khác suy giảm, ông đã phát hiện ra phương pháp khích lệ, động viên con người phát huy khả năng, ý chí và sự tích cực trong ngôn từ, thái độ, hành vi. Bằng những nghiên cứu, trải nghiệm và quá trình thâm nhập thực tế trong suốt mười năm, tác giả đã đúc kết nên những kinh nghiệm quý báu và hữu ích: “Nếu ta mở lòng với mọi người bằng một thái độ sống tích cực thì ta sẽ nhận lại được những kết quả tích cực”, “Hãy nghĩ và đối xử với người khác theo cách mình muốn họ trở thành” v.v.

Thật là sai lầm và phản tác dụng nếu chúng ta cứ chăm chăm soi mói người khác để tìm ra những sai phạm, lỗi lầm của họ và cho rằng đó mới là điều đáng để quan tâm. Chính vì sai lầm nghiêm trọng đó mà biết bao mối quan hệ bị đổ vỡ, khiến cho công việc thất bại, cuộc sống gia đình đứng bên bờ vực tan vỡ. Nếu chúng ta biết nhìn vào những việc tốt mình làm được, cũng như nhận ra điều tích cực ở người khác thì mọi chuyện trong cuộc sống sẽ được cải thiện - đặc biệt là mối quan hệ giữa con người với nhau. Bởi vì chắc chắn ai cũng sẽ cảm nhận được niềm vui và nghị lực sống khi được sống và làm việc cùng một người biết tôn trọng mọi mối quan hệ, luôn có cái nhìn lạc quan về cuộc sống và biết đề ra những giải pháp tích cực để đối mặt với khó khăn, thất bại.

Hãy luôn nhớ rằng, cách nhìn và thái độ đối xử tích cực của bạn với một người sẽ có tác dụng thay đổi người đó theo hướng tích cực, như bạn mong muốn. Chúc các bạn tìm thấy nhiều điều thú vị cho mình trong tập sách này.

## **- First News**

# LỜI GIỚI THIỆU

Năm 1976, vào dịp lễ Sabbath của người Do Thái, cả gia đình tôi từ trường đại học Massachusetts ở Amherst quyết định làm một chuyến du hành đến San Diego. Một trong những điểm tham quan chúng tôi đặt chân đến đầu tiên là khu công viên Thế giới Đại dương - nơi có những chú cá voi sát thủ với màn biểu diễn điệu nghệ. Do đã hiểu khá rõ về loài cá voi, vốn là một trong những loài cá săn mồi khổng lồ và đáng sợ nhất của biển cả, tôi chẳng biết mình nên mong đợi điều gì ở sở biểu diễn Shamu này. Chẳng lẽ, gia đình tôi đến đây chỉ để xem những con cá voi to lớn bơi lòng vòng thôi sao? Nhưng, buổi tham quan công viên Thế giới Đại dương đã làm chúng tôi vô cùng ngạc nhiên. Chỉ trong chốc lát, sau khi màn biểu diễn bắt đầu, cả gia đình chúng tôi đã trở thành những khán giả cuồng nhiệt nhất. Tôi như bị mê hoặc bởi những sinh vật khổng lồ được mệnh danh “sát thủ đại dương” lại có thể phóng lên lặn xuống một cách nhịp nhàng như vậy, và còn chở cả huấn luyện viên trên lưng chúng nữa chứ! Thật tuyệt diệu và kỳ bí! Tôi cứ băn khoăn tự hỏi không biết làm cách nào mà những huấn luyện viên lại có thể dạy chúng biểu diễn tài tình đến thế, thậm chí chính lũ cá voi còn tỏ ra sung sướng hết như chúng đang tự bày trò chơi đùa cùng nhau vậy.

Đã nhiều năm nay, tôi tổ chức thuyết giảng và viết bài về sức mạnh của những mối quan hệ tích cực, về nhu cầu phát hiện ra hành vi tốt, có ích, hiệu quả của con người. Có một điều tôi băn khoăn là, các thói quen cố hữu của con người thường là tác nhân gây ra những điều ngược lại với kết quả họ mong đợi. Chúng ta vẫn thích “bới lông tìm vết” hơn là nhận ra điểm tốt trong mỗi con người để khuyến khích, động viên. Tôi cho rằng, trong quan hệ hàng ngày, phương pháp dùng hình phạt thường gây ra một tác hại nghiêm trọng. Bản năng mách bảo tôi rằng trường hợp các chú cá voi cũng tương tự như vậy. Niềm tin đó càng được củng cố khi tôi đưa một nhóm các nhân viên phòng Đào tạo và Phục vụ khách hàng của công ty đi tham quan hậu đài biểu diễn, gặp gỡ và trò chuyện với Chuck Tompkins - huấn luyện viên trưởng của sở diễn Shamu. Chuck và tôi coi nhau như tri kỷ, và chúng tôi đã thỏa thuận rằng anh sẽ dạy cho tôi về phương pháp huấn luyện cá voi, còn tôi sẽ chia sẻ kinh nghiệm với anh về phương pháp đào tạo và quản lý con người. Khi bắt đầu cuộc trao đổi, chúng tôi ngạc nhiên phát hiện ra rằng cả hai phương pháp có những điểm tương đồng và rất giống nhau trên thực tế!

Qua cuộc trò chuyện, chúng tôi học hỏi được ở nhau nhiều điều lý thú. Tôi thật sự nể phục khả năng sử dụng phương pháp Chuyển hướng thú vị trong quá trình huấn luyện cá voi của những nhân viên huấn luyện tại Thế giới Đại dương. Khi gặp phải những hành vi không đúng của các chú cá voi, huấn luyện viên lập tức linh động thay đổi yêu cầu của mình nhằm chuyển hướng chú ý của chúng. Phương pháp này đơn giản nhưng có tác động rất lớn, cho phép huấn luyện viên tạo ra những tình huống mới để dẫn dắt những chú cá voi thực hiện tốt bài tập của chúng một cách kịp thời. Mọi người đều biết rằng sự tập trung vào những điều tích cực sẽ mang lại hiệu quả cao nhất. Nhưng bạn phải làm gì nếu có ai đó gây ra những tác động tiêu cực? Chính ở điểm này mà Chuck và những nhân viên huấn luyện ở đây đã truyền cho tôi một bài học. Trong khi hầu hết chúng ta dồn công sức vào việc chỉ trích, phê bình việc làm sai trái của người khác, những chuyên gia huấn luyện cá voi lại

chuyển sự quan tâm tai hại và nguồn năng lượng vô ích đó thành một kết quả tích cực. Khi nhận ra rằng sự kết hợp giữa việc chuyển hướng và tập trung vào những điều tích cực như vậy có thể mang lại những khác biệt to lớn cho các mối quan hệ trong gia đình, công việc và ngoài xã hội, Chuck và tôi đã rất hứng khởi và dự tính cùng viết một cuốn sách bàn về cách áp dụng những điều thú vị và thực tế này vào cuộc sống.

Dự tính vẫn chỉ là ước mơ của hai chúng tôi trong nhiều năm cho đến khi Chuck giới thiệu tôi với Thad Lacinak - cấp trên và đồng thời là một người bạn của Chuck. Giờ đây, bộ ba chúng tôi cùng thực hiện cuốn sách này. Không lâu sau, tôi có mời được Jim Ballard, một người bạn cũ và là đồng tác giả với tôi trước đây, tham gia cùng viết. Và cuốn Whale Done! - Sức mạnh của sự khích lệ đã được hình thành. Cuốn sách này luôn làm tôi xúc động và tôi vẫn đánh giá đó là cuốn sách quan trọng nhất mà tôi đã từng sáng tạo.

### **Tiến sĩ Ken Blanchard**

# CHƯƠNG MỘT - Cuộc gặp gỡ tình cờ...

Hơn 3000 khán giả đang ngồi chật kín khán đài, hồi hộp chờ chứng kiến màn biểu diễn ngoạn mục của những chú cá voi sát thủ tại công viên Thế giới Đại dương. Mọi cặp mắt đều dán chặt vào những sinh vật to lớn đang ngụp lặn dưới nước và người huấn luyện. Chẳng ai buồn để ý đến người đàn ông trong bộ quần áo kaki với nét mặt ưu tư đang ngồi ở hàng ghế khán giả. Sau mỗi màn biểu diễn ngoạn mục của các chú cá voi, khán giả lại ồ lên kinh ngạc, rồi những tiếng huýt sáo, những tràng pháo tay kéo dài không dứt. Những lúc đó, mắt người đàn ông lại ánh lên niềm vui, và thích thú. Thẳng hoặc, trên gương mặt ông thoáng chút gì đó buồn bã, ánh mắt tư lự nhìn xa xăm...

Wes Kingsley đến Orlando để dự một hội nghị của công ty. Trong chương trình hợp có một khoảng thời gian để các đại biểu có thể nghỉ ngơi, giải trí hay tham quan những danh lam thắng cảnh của Orlando. Wes Kingsley đã chọn khu công viên Thế giới Đại dương làm điểm tham quan của mình. Ngoài mục đích muốn tận mắt thấy các chú cá voi biểu diễn, ông đến đây với hy vọng tạm quên đi những

phiền muộn, khó khăn của riêng mình. Có lẽ ông đã không nhầm khi quyết định chọn nơi này. Theo chân những du khách đến đây, ông len lỏi tìm một chỗ trên khán đài rộng lớn - ngay bên hồ chính. Sau phần mở màn chào đón khán giả với những lời nhắc nhở nội quy an toàn của nhân viên huấn luyện, một màn sương huyền ảo bắt đầu che phủ mặt hồ. Từ phía khán đài, mọi người nghe thấy tiếng kêu của loài ó biển. Con chim dũng mãnh đột nhiên sà ngang đầu họ, bay lướt ra phía hồ và làm động tác vờ như nhử mồi. Ó biển vừa khuất dạng, trước mắt khán giả bỗng dần hiện lên những hình thù đen kịt khổng lồ, chậm chậm rẽ nước. Tất cả dường như nín thở khi nhận thấy đó là những con cá voi đang lượn lơ sâu dưới đáy hồ. Từ trong màn sương, một huấn luyện viên với bộ đồ lặn xuất hiện trên chiếc thuyền độc mộc, và ngay lập tức, các chú cá voi sát thủ đầy vẻ hung tợn này vây kín lấy chiếc thuyền.

Tiếp theo phần mở màn ngoạn mục, đám đông tiếp tục được thưởng thức hàng loạt các cú nhảy điêu luyện của ba diễn viên cá voi - một chú nặng khoảng bốn tấn rưỡi và hai cô cá nặng chừng hơn hai tấn. Những sinh vật biển này vốn là một trong những loài cá săn mồi hung tợn nhất đại dương. Nhưng ở đây, chúng vui vẻ vẫy vẫy vì lưng chào khán giả và để mặc cho các nhân viên huấn luyện cưỡi trên lưng. Những cái đuôi khổng lồ rẽ nước khiến khán giả thích thú trầm trồ. Mỗi khi chúng quẫy mạnh, những luồng nước lại bắn lên rất mạnh và xa, làm ướt cả khán giả ngồi ở những hàng ghế đầu tiên.

Những tiếng reo hò, tiếng hét, tiếng la thất thanh cùng những tràng vỗ tay cổ vũ vang dội cả công viên. Wes Kingsley như bị mê hoặc bởi màn trình diễn ấn tượng của lũ cá tài năng. Khi màn trình diễn kết thúc, ba diễn viên cá voi nghiêng lườn lấp lánh nửa phần lưng đen bóng và cái bụng trắng hếu, lướt đến phần hồ cạn để nhận phần thưởng. Buổi biểu diễn kết thúc. Tất cả khán giả đều ra về với nét mặt rạng ngời thích thú và mãn nguyện. Nhiều người vừa đi vừa lau nước trên mặt - kết quả trò đùa tinh nghịch của các chú cá voi. Riêng



Wes Kingsley vẫn ngồi nán lại, ông ghi vội điều gì đó vào cuốn sổ tay nhỏ rồi nhìn chăm chú xuống hồ.

Hồ nước sâu xanh thẳm mới đây còn cuộn sóng ồ ạt mà giờ đã tĩnh lặng trở lại, giống hết tâm trạng của ông. Khi trên khán đài đã vắng người, cánh cửa ngầm dưới nước được mở ra, một chú cá voi khổng lồ từ từ bơi ra và bắt đầu lượn vòng quanh hồ nước. Người huấn luyện tiến ra mép hồ, chú cá voi lập tức bơi đến gần anh ta. - Giỏi lắm, anh bạn khổng lồ ạ! - Người huấn luyện nói với chú cá bằng một giọng đầy âu yếm rồi vuốt ve đầu nó - Chơi đùa vui vẻ nhé! Mày xứng đáng được nghỉ ngơi đôi chút rồi đấy. Khi người huấn luyện đứng dậy đi dọc theo bờ hồ, chú cá voi cũng bơi theo. Dường như, nó muốn được ở bên cạnh và đùa giỡn với huấn luyện viên của mình.

Wes Kingsley chăm chú nhìn và thầm nghĩ: *"Ai cũng đoán là sau buổi biểu diễn, chú cá voi đó chỉ muốn tận hưởng thời gian thư giãn của nó, ấy vậy mà nó vẫn muốn tiếp tục đùa giỡn với người huấn luyện kia!"*.

Ngay khi buổi biểu diễn mở màn, trong đầu người đàn ông này đã lộn xộn những câu hỏi, và ông rất muốn gặp người huấn luyện cá voi để tìm lời giải đáp. Tuy vậy, ông thấy hơi ngại ngại. Một lúc sau, ông lấy lại được sự tự tin và bước nhanh xuống cầu thang.

- Xin lỗi! - Wes bắt chuyện với người huấn luyện khi ông ra đến mép hồ.

Người huấn luyện ngược mắt nhìn vị khách, tỏ vẻ ngạc nhiên rồi anh ta chỉ tay ra phía cửa.

- Thưa ông, lối ra ở phía đằng kia.

- Tôi biết. Nhưng tôi có chuyện cần hỏi anh - Wes quả quyết bước tới.

- Được thôi! - Người huấn luyện trả lời - Ông muốn hỏi gì thế?

- Tôi là Wes Kingsley. Tôi không có ý làm phiền anh, nhưng tôi thật sự muốn biết làm cách nào anh có được màn biểu diễn tuyệt diệu đến thế với những con vật vốn rất hung dữ này.

- Tôi là Dave Yardley - Người huấn luyện giới thiệu khi hai người bắt tay nhau - Tôi phụ trách việc huấn luyện những chú cá ở đây. Để có được những màn trình diễn như thế, chúng tôi đã có những người thầy rất tuyệt vời. Ông có muốn gặp một trong số họ không?

Kingsley nhìn quanh. Không có ai cả ngoài Dave Yardley. Ngay lúc ấy, Yardley chỉ vào một chú cá voi.

- Đây là Shamu, một trong những huấn luyện viên kỳ cựu của chúng tôi. Chính chú cá này cùng với các "đồng nghiệp" khác của mình tại Thế giới Đại dương đã dạy cho chúng tôi biết cách làm việc với đồng loại của chúng.

Wes quay lại với vẻ mặt đầy ngạc nhiên:

- Anh nói sao? Những con vật này huấn luyện anh sao? Các anh mới là người huấn luyện chúng chứ!

Dave lắc đầu:

- Shamu là một trong những con cá voi lớn nhất thuộc loài cá voi khổng lồ hiện còn sống trong công viên. Còn về chuyện ai huấn luyện ai thì để tôi nói lại theo cách này vậy. Khi chúng ta phải làm việc với một sinh vật có trọng lượng tính bằng tấn và không biết nói tiếng người, thì chính chúng ta mới là người cần phải học hỏi nhiều.

Wes cúi xuống, nhìn chăm chú vào những chiếc răng to tướng trong cái miệng khổng lồ của Shamu:

- Tôi nghĩ rằng điều duy nhất mà nó dạy tôi là chớ nên chọc giận nó mà thôi!

- Ông nói đúng đấy - Dave đáp - Cá voi sát thủ là một trong những loài săn mồi đáng sợ nhất của đại dương. Chúng có thể nuốt sống bất kỳ vật gì trong tầm mắt.

- Tôi đoán là nếu Shamu không chịu "học thuộc" bài của mình thì chắc anh không dám cho chú ta ra biểu diễn trước đám đông, có đúng vậy không? - Wes hỏi thăm dò.

- Đúng thế. Chúng tôi đã nhanh chóng học được một điều rằng chẳng nghĩa lý gì khi trừng phạt một con cá voi sát thủ. Cách tốt nhất là chúng tôi nên nhảy xuống nước với chú ta.

Chợt nhớ lại những cú phóng kỳ diệu mà Shamu đã biểu diễn, Wes hỏi tiếp:

- Thật không thể tin nổi một sinh vật to lớn dường này lại có thể phóng khỏi mặt nước cao đến ba mét. Bằng cách nào mà anh khiến nó biểu diễn giỏi thế?

- Đó là cả một câu chuyện dài và vô cùng lý thú! - Dave trả lời - Shamu đã dạy cho chúng tôi lòng kiên nhẫn.

- Bằng cách nào chứ?

- Trước đây Shamu không bao giờ chiều theo ý của tôi hay bất cứ nhân viên huấn luyện nào khác. Nhưng khi Shamu hoàn toàn tin tưởng vào chúng tôi thì mọi chuyện trở nên đơn giản hơn. Và tôi cũng áp dụng điều này với những chú cá khác. Mỗi lần đón nhận một chú cá voi mới, chúng tôi không bao giờ có ý định huấn luyện ngay mà chỉ để ý xem nó có đủ thức ăn không, sở thích của từng chú cá như thế nào. Và rồi chúng tôi xuống nước chơi đùa với nó cho đến khi hoàn toàn thuyết phục được nó.

- Nhưng thuyết phục về cái gì kia chứ? - Wes vẫn chưa hết tò mò.

- Rằng chúng tôi không làm gì hại nó.

Wes hỏi lại:

- Có phải anh muốn chúng tin tưởng anh?

- Ông nói đúng. Đó là nguyên tắc chính mà chúng tôi áp dụng khi làm việc với mọi loài thú.

Wes lấy ra cuốn sổ tay và bắt đầu ghi chép. - Ông đang viết một bài báo à? - Dave thắc mắc - Hay là ông đang nghiên cứu về cá voi?

Wes Kingsley cười thân thiện:

- Có lẽ chỉ là một cảm nhận mang tính cá nhân thôi. Tôi nhận ra là có thể học hỏi một vài điều mới cho bản thân mình, biết đâu rằng... Dave Yardley tiếp tục quan sát ông khách.

Không hiểu sao Dave lại thấy rất tin tưởng và có cảm tình với người đàn ông mà anh mới gặp lần đầu này, và thật lòng muốn giúp đỡ ông ta.

Sau một hồi im lặng, Wes nói tiếp:

- Tôi sống ở Atlanta và đang làm việc cho một hãng kinh doanh thiết bị công nghiệp lớn.

Tôi đến Florida vài ngày để dự một hội nghị về quản lý. Tôi đang gặp khó khăn trong công việc. Nghỉ đến ngày trở về phải đối mặt với bao vấn đề chồng chất ở công ty, tôi cảm thấy rất căng thẳng. Dave lắng nghe với vẻ quan tâm thật sự.

- Cũng đã khá lâu rồi, tôi luôn vất vả trong việc đốc thúc nhân viên của mình làm việc hiệu quả hơn - Wes nói với nụ cười mệt mỏi - Đó là chưa kể những lo lắng trong việc dạy dỗ lũ trẻ ở nhà. Tôi luôn muốn các con tôi siêng năng và học thật giỏi. Bạn bè khuyên tôi nên để cho cuộc sống của mình dễ chịu hơn một chút...

- Cụ thể thì bạn anh nói thế nào? - Dave hỏi.

- À, anh ấy bảo, tại sao tôi cứ phải bận khoăn, day dứt khi cuộc sống của tôi có một chút gì đó không được như ý, bởi không hoàn hảo vốn là điều bình thường của cuộc sống mà! Cả hai bật cười.

- Tôi biết là mình quản lý công việc chưa được hiệu quả cho lắm - Wes thú nhận - Và không chừng tôi có thể bị mất việc nữa. Nói thật, đôi lúc tôi có cảm giác mình đang đuối sức và hơi nản lòng.

Dave nhận ra sự lo lắng trong giọng nói của Wes. Anh nói:

- Để tôi đưa anh đi xem một vòng hậu đài, rồi chúng ta sẽ bàn tiếp về chuyện này. Tôi nghĩ mình có một số kinh nghiệm...

Dave đưa Wes vào bên trong cổng và đi qua khu hồ huấn luyện. Bên dưới hồ vẫn thấp thoáng những tấm lưng đen trũi khổng lồ đang nhẹ lướt giữa làn nước xanh trong. Khi hai người đi ngang qua khu hồ, Dave chỉ cho ông khách nhận biết từng chú cá voi và kể vài mẫu chuyện nho nhỏ về từng chú một.

- Tôi đã phải mất rất nhiều thời gian để xây dựng lòng tin và tình bạn với từng chú cá voi đấy - Dave kể - Lòng tin và tình bạn là cơ sở cho những gì mà anh vừa chứng kiến trong sô diễn.

Những con vật này đâu có khác mấy so với con người, ông có đồng ý như vậy không? Khi không thích cách bạn đối xử, chúng sẽ biểu lộ ngay thái độ của mình. Làm kinh doanh, chắc hẳn ông cũng biết rõ rằng trong thời buổi cạnh tranh này, mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp là nhằm thỏa mãn khách hàng - và yếu tố chính để đạt được điều đó là trước tiên phải thỏa mãn được các đồng nghiệp và nhân viên của mình. Khi những chú cá voi sát thủ hoàn toàn xua tan được nỗi sợ hãi của người huấn luyện, thì mối đồng cảm giữa chúng và người huấn luyện sẽ được truyền sang cho khán giả. - Đúng vậy! - Wes hưởng ứng ngay - Sô diễn đã tạo ra rất nhiều niềm vui cho khán giả. Tôi có thể nhận thấy điều đó trên gương mặt mọi người khi họ ra về. Đến phân nửa số khán giả dù quần áo bị ướt sũng, nhưng gương mặt họ vẫn rạng rỡ nụ cười.

- Ông cũng có thể thấy điều tương tự ở các chú cá voi nữa đấy - Dave cho biết thêm - Bọn chúng bơi dồn ra cửa khi sô diễn sắp bắt đầu. Rõ ràng là chúng muốn tham gia biểu diễn. Chúng biết sô diễn là một công việc nghiêm túc của chúng.

- Tôi hiểu. Nhưng thật sự anh đã phải làm gì với những chú cá voi để gây dựng lòng tin?  
- Ồ, đó là cả một câu chuyện dài đấy. Ông có muốn nghe không? - Dave mỉm cười - Chúng ta...

***“Chỉ nên tập trung vào những khía cạnh tích cực mà thôi.”***

- À, cảm ơn anh! - Wes cúi xuống ghi chép - **Chúng ta cần xây dựng lòng tin và chỉ nên tập trung vào những khía cạnh tích cực thôi.** Đúng không?

- Đúng vậy. Chúng tôi chỉ tập trung vào những khía cạnh tích cực. Chúng tôi quan tâm nhiều đến lũ cá voi và thưởng cho chúng mỗi khi chúng thực hiện tốt yêu cầu của chúng tôi.

- Điều này nghe rất thú vị! Nhưng khi chúng không chịu thực hiện hay làm không đúng với yêu cầu thì sao?

- Chúng tôi bỏ qua những gì chúng làm sai và lập tức *chuyển hướng* những hành vi sai đó qua nơi khác.

Wes ngừng ghi chép, ngược lên hỏi:

- Anh nói bỏ qua có nghĩa là gì?

- Ý tôi muốn nói là...

- Nếu một trong số các nhân viên của tôi làm việc kém cỏi hay không có tinh thần trách nhiệm thì tôi không thể bỏ qua được - Wes ngắt lời, giọng lộ vẻ bất bình - Nếu các con tôi ham chơi không chịu làm bài hay cãi nhau chí chóe, vợ chồng tôi cũng không thể bỏ qua được!

Dave chùng giọng:

- Tôi cho rằng ông chỉ để ý đến những mặt tiêu cực của nhân viên và các con ông thôi, đúng không?

- Đúng vậy.

- Và ông thường nói thẳng thừng với nhân viên hay bọn trẻ rằng ông không thích những gì họ làm, đồng thời cảnh cáo họ không được lặp lại chuyện đó nữa?

- Vì công việc của tôi là quản lý mà. Đã là người quản lý thì phải có trách nhiệm đó chứ!

Dave nhún vai:

- Nhưng tôi tự hỏi, liệu đó có phải là cách để tạo dựng niềm tin cho người khác hay không?

Câu hỏi của Dave làm Wes trầm ngâm suy nghĩ. Ông đáp:

- Có vẻ như tôi đã quá chú trọng đến những sai sót, những hạn chế của người khác hơn là tin tưởng, động viên họ. Và họ cũng không đặt nhiều niềm tin vào tôi.

- Có một điều quan trọng cần ghi nhớ là: Khi một hành vi được bạn quan tâm đến nhiều thì nó sẽ có khuynh hướng tự động lặp lại thường xuyên hơn. Chúng tôi đã học được từ loài

Sức mạnh của sự khích lệ

cá voi sát thủ rằng nếu ta không để ý nhiều đến những điều chúng làm sai mà chỉ tập trung vào những gì chúng thực hiện đúng thì chúng sẽ lặp lại những hành vi đúng mà chúng tôi mong muốn đó một cách thường xuyên hơn.

- Vì thế nên anh chỉ tập trung vào những gì chính yếu và tích cực mà thôi?

- Đúng vậy. Và kinh nghiệm ấy cũng có thể áp dụng cho con người chúng ta. Mỗi một chú cá voi là một thực thể, một cá thể và chúng có khả năng vô tận để phát triển những tiềm năng của mình. Chúng tôi đã phải rất cố gắng và kiên trì để thuần phục, huấn luyện chúng. Khi loài cá dữ tợn này trở nên thân thiết, ngoan ngoãn, chúng tôi bắt đầu tìm ra những điểm tương đồng để xây dựng lòng tin cũng như sự hiểu biết giữa chúng tôi và từng chú cá voi riêng biệt. Chúng tôi nghiên cứu hành vi của từng con để tìm hiểu xem nó thích cái gì, ghét những gì. Rồi chúng tôi biến bài tập huấn luyện trở thành một trò chơi, đưa vào đó những bài học thật dễ để chúng có thể học được nhanh chóng mà không cần cố gắng quá sức.

Wes thật sự kinh ngạc:

- Anh kể về những con cá voi cứ như là chúng có trí thông minh siêu đẳng, cứ như chúng rất thân thiện và sẵn sàng hợp tác với con người vậy?

- Thì quả là đúng như vậy mà - Dave đáp lời - Nhưng chúng ta cũng cần thực hiện tốt vai trò của mình. Nếu chúng ta chỉ biết áp đặt những mong muốn của mình lên lũ cá thì chỉ làm hạn chế khả năng của chúng mà thôi.

- Chúng ta vẫn có thói quen xem thường các con vật - Dave tiếp tục giải thích - Phương pháp huấn luyện thường thấy là “cấp trên” ra lệnh cho “cấp dưới” thực hiện điều mình muốn. Các con vật có thể cảm nhận được những điều chúng ta trông đợi với một độ chính xác đáng kinh ngạc. Vì thế, chúng ta không cần ra lệnh mà chỉ cần làm sao cho chúng thấu hiểu điều chúng ta mong muốn. Nếu một lúc nào đó, tôi thấy chúng không hưởng ứng, tôi sẽ tự hiểu rằng mình cần phải học hỏi, tìm hiểu, quan tâm đến chúng nhiều hơn nữa. Biểu hiện không hợp tác của chúng là dấu hiệu yêu cầu chính chúng tôi phải học hỏi trước, chứ không phải là để buộc các con vật phải học hỏi thêm đâu!

- Những lời anh nói làm tôi hiểu ra nhiều điều. Tôi nghĩ những ý tưởng này sẽ rất có giá trị trong việc lãnh đạo, và cả trong việc nuôi dạy con cái nữa.

- Tôi tin rằng ông sẽ tìm ra được nhiều điều bổ ích hơn nữa! - Dave nhấn mạnh.

Wes ghi thêm vài dòng rồi nói:

- Nhưng tôi vẫn chưa rõ là tại sao anh lại “bỏ qua” những hành vi không đúng của lũ cá? Dave gật đầu:

- Khi nói chúng tôi bỏ qua những hành vi không mong đợi của lũ cá, tôi không hề có ý sẽ buông xuôi hay không làm gì cả. Có lẽ ông không để ý tôi có nói về việc *chuyển hướng*.

- *Chuyển hướng*? À, đúng rồi! - Wes lẩm nhẩm ghi vào sổ - Anh giải thích thêm với tôi điều này đi!

- Tất cả đều có liên quan đến việc kiểm soát năng lượng. Bắt đầu từ việc kiểm soát sự chú ý của chúng tôi. Một nguyên tắc đơn giản nhưng có tác động mạnh mẽ cần được ghi nhớ là, nếu ông không muốn khuyến khích những hành vi sai trái thì đừng dành nhiều thời gian

quan tâm đến những hành vi đó. Vì thế sau khi bỏ qua, chúng tôi đã *chuyển hướng* được năng lượng.

- *Chuyển hướng* năng lượng? Làm cách nào để thực hiện được điều đó chứ?

- Còn tùy. Nếu việc đó có liên quan đến buổi biểu diễn thì chúng tôi sẽ *chuyển hướng* chú ý của chú cá voi về bài tập đầu tiên mà chúng tôi đã yêu cầu nó thực hiện và cho nó cơ hội để thực hiện bài tập đúng. Những lần khác thì chúng tôi *chuyển hướng* chú ý của cá voi đến những điều mà nó thích thú và có thể thực hiện tốt. Trong cả hai trường hợp đó, tiếp theo sự *chuyển hướng*, chúng tôi quan sát để phát hiện xem nó có thực hiện đúng điều chúng tôi mong đợi hay không. Chúng tôi chỉ chú ý đến khía cạnh tích cực và thưởng cho chú cá đó nếu chú ta thực hiện tốt yêu cầu của chúng tôi.

- Anh muốn nói đến thức ăn chứ gì?

- Thức ăn có thể là một trong nhiều loại phần thưởng - Dave trả lời - Và chúng tôi luôn tìm thêm những gì mà chú cá đó thích. Trước khi tôi làm việc với Shamu, nó được dạy dỗ theo kiểu nhận thưởng toàn bằng thức ăn thôi. Bất cứ khi nào nó thực hiện tốt bài tập, người ta thưởng cho nó một con cá, loại mà nó thích. Nhưng loại phần thưởng này có mặt hạn chế của nó, ông có nhận thấy không?

- Như vậy thì Shamu chỉ muốn biểu diễn cho anh mỗi khi nó đói bụng thôi. Và nếu thế thì anh phải bỏ đói nó liên tục!

- Chính xác như thế, và đó không phải là một điều hay cho Shamu và cho cả người huấn luyện - Dave mỉm cười - Chúng tôi phải tập cho nó quen dần những khía cạnh tích cực khác, ví dụ như xoa đầu nó. Cá voi rất thích được vuốt ve. Chúng tôi muốn chúng hiểu rõ là chúng tôi không áp dụng hình phạt để ép chúng luyện tập, và có nhiều loại phần thưởng khác thú vị hơn là thức ăn.

- Những gì anh vừa kể nghe thật có lý đấy - Wes nhìn vào sổ tay - Và nếu áp dụng điều này vào hoàn cảnh của tôi thì... Tôi nghĩ là, theo một cách nào đó, nếu tôi muốn tác động đến thái độ làm việc của nhân viên thì ngoài tiền thưởng, tôi phải dành cho họ những loại phần thưởng khác nữa để khuyến khích họ.

Wes ngừng một lúc rồi nói tiếp:

- Thật khó mà tin được, nhưng có lẽ anh và Shamu đã giúp tôi giải quyết được phần nào những khó khăn mà tôi đang gặp phải.

Dave không nói gì. Anh đưa tay vào túi lấy chiếc điện thoại và bấm gọi cho một người nào đó. Hành động của Dave khiến Wes thoáng chút bức bối. Ông dậm bước đi nhưng những lời của Dave làm ông đứng lại.

Dave nói trong điện thoại:

- Chào chị Anne Marie, tôi là Dave Yardley ở Thế giới Đại dương đây. Chị vẫn khỏe chứ? - Ngừng một lát, anh nói tiếp - Tôi có một ông khách đang cần nói chuyện với chị. Vâng, ông ấy đang đứng ngay đây. Tên ông ấy là Wes Kingsley. Ông rất quan tâm đến cách chúng ta huấn luyện những con cá voi, và cũng muốn biết liệu có thể áp dụng những nguyên tắc và kỹ thuật đó cho mối quan hệ của con người không.

Dave lắng nghe một lúc rồi nói tiếp:

- Tôi biết mà, nhưng tôi nghĩ việc này cũng quan trọng. Xin chị hiểu giùm, ông ấy đến từ Atlanta kia đấy. Tôi chuyển máy cho ông ấy nhé?

Vội về bối rối, Wes tiến đến gần trong khi Dave đang chìa tay đưa điện thoại cho ông.

- Xin lỗi ông Wes - Dave giải thích - Tôi nghĩ có lẽ ông cần sự giúp đỡ từ một người bạn của tôi, chị ấy là Anne Marie Butler, một nhà tư vấn doanh nghiệp khá nổi tiếng. Chị đã từng viết sách và đi khắp thế giới để tổ chức những hội thảo về vai trò lãnh đạo cũng như những phương pháp động viên con người. Văn phòng của chị cũng ở Atlanta đấy.

Wes sửng sốt. Cái tên Anne Marie Butler ấy ông đã nghe đến rất nhiều. Bà được xem như một trong những nữ doanh nhân hàng đầu ở Mỹ. Ngay khi mới tốt nghiệp trường Thương mại, Anne đã lập nên một doanh nghiệp chuyên sản xuất hàng may mặc để rồi chỉ sau vài năm đã biến nó thành một công ty thời trang tầm cỡ quốc tế. Thành công của bà trong việc thu nhận và trọng dụng những nhân viên tài năng cũng trở thành một huyền thoại. Điều đó đã giúp bà trở thành một nhà tư vấn doanh nghiệp sáng giá, tác giả của hàng loạt cuốn sách bán chạy nhất và là một người uy tín trong giới tư vấn về các quan hệ nhân sự. Wes đã thấy vài cuốn sách của bà, nhưng ông chưa bao giờ đọc thử. Ông rụt rè cầm lấy điện thoại.

- Xin chào...

- Chào ông Wes - Một giọng nói thân thiện cất lên - Tôi là Anne Marie Butler. Tôi quen Dave đã nhiều năm nay và tôi rất vui khi được nói chuyện cùng ông. Tôi có thể giúp gì cho ông không?

- À, vâng... - Wes lúng túng - Tôi vừa nói chuyện với Dave và đang xem thử liệu mình có thể áp dụng những kỹ thuật huấn luyện cá voi vào công việc của một nhà quản lý như tôi không. Anne Marie cười to:

- Nhiều năm trước đây tôi cũng đã từng có mặt ở đó để xem lũ cá voi biểu diễn và tự hỏi làm cách nào mà những con vật hung dữ ấy thực hiện được màn biểu diễn thú vị đến vậy.

Với tư cách một nhà tư vấn quản lý, tôi luôn phải tìm ra những ý tưởng và chiến lược để giúp người khác đạt được điều họ trông đợi từ nhân viên của mình. Khi quen biết Dave và những nhân viên huấn luyện khác ở Thế giới Đại dương, tôi đã cảm thấy phương pháp họ đang sử dụng chính là món quà diệu kỳ mà tôi tìm kiếm. Và sau khi tìm hiểu được bí quyết huấn luyện cá voi của họ, tôi đã đưa ý tưởng đó vào những bài phát biểu, các cuốn sách và tư vấn cho khách hàng của tôi. Quan trọng hơn thế, tôi đã bắt đầu áp dụng chúng cho những mối quan hệ của chính mình.

Sau một thoáng sửng sốt, Wes cảm thấy thật lạ lùng rằng mình đã đến đúng nơi và thật đúng lúc. Những gì Anne Marie nhắc lại giống hệt cảm giác và mong muốn của ông, hệt như ông đang nằm mơ vậy. Wes đáp lại:

- Thật tuyệt vời khi được nói chuyện với bà! Bà có thể giới thiệu cho tôi vài cuốn sách bà đã viết về đề tài này không?

-Ồ, tại sao chúng ta không gặp nhau để nói kỹ hơn về vấn đề này nhỉ? Khi nào ông quay trở về Atlanta?

Sức mạnh của sự khích lệ

- Thứ Sáu, thưa bà!

- Cũng thật tình cờ là tôi sẽ có bài nói chuyện vào sáng thứ Hai tuần sau tại khu du lịch Hilton. Mời ông đến dự thử xem, và sau đó chúng ta có thể nói nhiều chuyện cụ thể hơn.

- Thật sao? Như vậy thì hay quá! - Wes mừng rỡ. - Cảm ơn bà rất nhiều.

Sau khi trả điện thoại cho Dave, Wes thốt lên: - Tôi không thể tin nổi là mình sẽ được gặp Anne Marie Butler. Tôi thật sự cảm ơn anh, Dave.

- Có gì đâu! - Dave đáp lại một cách chân thành.

Wes lật qua những trang sổ tay, xem lại những gì vừa ghi được:

- **Xây dựng lòng tin**
- **Chỉ nên tập trung vào những khía cạnh tích cực**
- **Khi có sai phạm, hãy *chuyển hướng* năng lượng**

Rồi đột nhiên ông hỏi:

- Dave, anh nói thật đi, có bao giờ anh trừng phạt những chú cá voi của anh không?

- Không hề. Cũng có những lúc chúng không muốn hợp tác với chúng tôi. Thật ra, chúng cũng như con người thôi. Có những ngày mà ngay cả một chú cá voi biểu diễn giỏi như Shamu cũng trở chứng, chọn phía bờ hồ ngược hướng yêu cầu để phóng lên khỏi mặt nước. Chúng tôi từng phải dừng buổi biểu diễn khi mọi chuyện lộn xộn, và thông báo cho khán giả rằng Shamu cần nghỉ ngơi đôi chút. Và chúng tôi thay vào những chú cá voi khác, còn Shamu được cho ra hồ sau để nghỉ ngơi.

- Rồi thì sao nữa?

- Cá voi là loài thú rất thích biểu diễn và cũng thích được quan tâm, nên Shamu chỉ ở đó một lúc rồi quay lại ngay. Vì không bị trừng phạt gì nên Shamu càng tin cậy chúng tôi và biểu diễn tốt hơn.

- Anh biết không, thật kỳ diệu và may mắn là tôi lại đến đây vào ngày hôm nay - Wes nói.

- Ban đầu tôi đến đây chỉ là để tránh nghĩ ngợi về công việc, nhưng cuối cùng lại được học hỏi thêm về một phương pháp quản lý rất thú vị và thực tế.

- Tôi rất vui khi cách thức làm việc với những chú cá voi của chúng tôi có thể gợi cho ông nhiều điều hữu ích - Dave mỉm cười thân thiện. - Xin cảm ơn anh! - Wes xiết chặt tay Dave tạm biệt.



## CHƯƠNG HAI - Sự thông thái từ người phụ nữ...

Vào thứ Hai, theo lời hẹn, Wes Kingsley lái xe đến khu du lịch Hilton - nơi diễn ra buổi nói chuyện của Anne Marie Butler. Đỗ xe xong, ông bước vào đại sảnh và hòa vào đám đông ở đó. Ông chọn một chỗ ngồi ở cuối phòng. Khi khán giả đã đông đủ, một phụ nữ trung niên duyên dáng bước ra. Mọi người vỗ tay hoan hô nồng nhiệt. Wes đoán đó là bà Anne Marie mà ông đã từng nói chuyện qua điện thoại.

Anne Marie lên tiếng:

- Trước khi bắt đầu buổi nói chuyện, cho phép tôi hỏi một điều, bao nhiêu người trong các bạn phải chịu trách nhiệm về vấn đề nhân sự, ở nơi làm việc cũng như ở nhà?

Mọi người cười to khi nhận thấy hầu như ai cũng giơ tay lên. Anne Marie nói tiếp:

- Có lẽ đa số các bạn đều không để ý rằng khi ở nhà, các bạn cũng là một người quản lý? Khán phòng ào ào những lời tán thành.

- Thật ra, các bạn đang quản lý nhân sự ở nhiều khía cạnh khác nhau của cuộc sống - Anne Marie tiếp tục - Hôm nay tôi xin bàn về việc tạo ra động lực và khuyến khích người khác. Đây là công việc cần thiết của tất cả những nhà quản lý.

Ngừng vài giây, Anne Marie nói tiếp:

- Khi các bạn ra về sau buổi nói chuyện ngày hôm nay, tôi đoán là các bạn sẽ bắt đầu để ý đến cách giao tiếp với người khác theo một cái nhìn hoàn toàn mới mẻ. Đó là phương pháp giúp các bạn xây dựng những mối quan hệ tích cực, tìm cách phát huy khả năng và cải thiện môi trường làm việc nơi công sở. Để có thể tạo động lực cho nhân viên hoặc con cái, chúng ta phải biết tập trung vào những mặt tích cực của họ. Hãy để tôi minh họa thêm những điều vừa nói. Xin mời các bạn vui lòng đứng lên.

Khi mọi người đều đã đứng dậy, Anne Marie yêu cầu:

- Tôi có hai bài tập nhỏ cho các bạn. Đầu tiên, trong khoảng một phút, tôi muốn chúng ta hãy chào hỏi những người bên cạnh - giả vờ như họ là những người không quan trọng, và các bạn đang tìm kiếm những người quan trọng hơn để nói chuyện.

Cả hội trường lập tức rộ lên tiếng chào hỏi vội vàng. Mọi người bắt tay nhau, hầu như ai cũng chỉ xã giao vài câu và không nhìn vào mắt người đối diện.

Anne Marie tiếp tục:

- Vâng, và bây giờ, tôi muốn các bạn lại chào hỏi những người bên cạnh, trong khoảng một phút - giả định như họ là những người bạn đã mất liên lạc khá lâu rồi, và bây giờ các bạn rất vui được gặp lại họ.

Lập tức, mọi người mỉm cười nồng ấm, bắt tay thật nhiệt tình và vỗ vào lưng nhau. Khán phòng ồn ào hẳn lên bởi những bước chân di chuyển và những tiếng cười nói.

Được một lúc thì Anne Marie yêu cầu mọi người dừng lại. Ngay cả khi bà thông báo “Quý vị có thể ngồi xuống”, tiếng ồn ào vẫn chưa dứt. Mọi người có vẻ thú vị với bài tập chào đón vừa rồi.

Cuối cùng, khi mọi người đã ngồi yên, Anne Marie hỏi:

- Tại sao tôi lại phải yêu cầu các bạn làm điều đó?

Mọi người cười to, vì họ cũng đang tự hỏi như thế.

- Điều đó có liên quan đến vấn đề năng lượng - Bà giải thích tiếp - Tôi hoàn toàn tin rằng để khuyến khích, động viên được người khác và để hình thành nên một công ty, tổ chức tầm cỡ thế giới, các bạn cần biết cách kiểm soát sự quan tâm và năng lượng của từng cá nhân trong tập thể đó. Trong hai bài tập vừa rồi thì ở bài tập nào các bạn phải dùng đến nhiều năng lượng hơn?

- Bài thứ hai! - Mọi người cùng trả lời.

- Đúng vậy. Làm cách nào để tôi gia tăng được mức năng lượng trong hội trường này? Tất cả những gì tôi làm chỉ là yêu cầu các bạn thay đổi điều mình quan tâm, để ý đến thôi. Lần đầu tiên thì mọi người quan tâm đến một điều tiêu cực - những người không quan trọng, và các bạn lại đang tìm kiếm những người quan trọng hơn. Lần thứ hai tôi gợi ý một đối tượng tích cực - những người bạn mất liên lạc đã lâu. Có phải việc thay đổi đối tượng đã tạo nên một sự khác biệt về năng lượng của các bạn? Chắc chắn nó đã thay đổi đấy!

Khi Anne Marie ngừng lại uống một ngụm nước, đám đông bên dưới xì xào với vẻ thích thú. Điều đó cho thấy phần giới thiệu của bà đã thuyết phục được họ. Họ nhiệt tình lắng nghe. Họ đã sẵn sàng. Họ đã được động viên, được truyền cảm hứng.

- Và bây giờ thì... - Anne Marie nói tiếp. - Có bao nhiêu người trong các bạn đã từng xem những màn biểu diễn của Shamu, chú cá voi khổng lồ ở công viên Thế giới Đại dương?

Lần này, hầu như mọi người trong phòng đều đưa tay lên.

- Khi quen biết Dave Yardley và những nhân viên huấn luyện khác tại Thế giới Đại dương, tôi thật sự bị mê hoặc và phát hiện ra chìa khóa của thành công trong việc huấn luyện các chú cá voi. Có lẽ các bạn đang tự hỏi việc huấn luyện cá voi thì có liên quan gì đến việc động viên, khuyến khích nhân viên ở công sở hay bọn trẻ ở nhà. Nhưng theo chúng tôi nghiên cứu thì có liên quan rất nhiều đấy.

Những phương pháp họ dùng để huấn luyện các con vật dữ tợn đó, nếu đem áp dụng cho con người thì rất tuyệt. Tại sao ư? Bởi vì chúng ta hơn loài cá ấy ở chỗ chúng ta có thể nói chuyện với nhau. Tôi muốn chia sẻ với các bạn vài phương pháp trong số đó để mọi người tùy nghi áp dụng trong việc quản lý của mình. Trên màn hình rộng trước mặt mọi người hiện lên những dòng chữ:

## **1. Động lực**

Sức mạnh bên trong thúc đẩy nhân viên làm việc

Sức mạnh của sự khích lệ

## 2. Hành động

Quá trình làm việc của nhân viên

## 3. Kết quả

Sự đánh giá hiệu quả của công việc

- Hãy bắt đầu với mục 1, Động lực - Anne Marie giải thích. - Động lực chính là sự thúc đẩy bên trong để tạo ra một thái độ làm việc mang lại hiệu quả cao như chúng ta mong muốn.

Động lực phổ biến nhất chính là mục tiêu.

Trong quá trình làm việc với các tổ chức, đôi khi tôi yêu cầu các nhà quản lý nói cho tôi biết về mục tiêu của các nhân viên trong công ty. Rồi sau đó tôi sẽ gặp trực tiếp những nhân viên đó và hỏi về mục tiêu của chính họ. Đối chiếu các mục tiêu do nhà quản lý và nhân viên cung cấp, tôi nhận thấy ngay sự khác biệt. Kết quả là, các ông sếp thường chỉ trích nhân viên không thực hiện nhiệm vụ được giao, trong khi nhân viên lại hiểu rằng họ phải làm những việc quan trọng hơn thế nữa. Đó không phải là một cách quản lý hiệu quả, và dĩ nhiên, cũng chẳng phải là cách làm việc hiệu quả.

Nếu muốn đạt được kết quả cao trong công việc, bạn phải có những mục tiêu rõ ràng. Nếu cấp quản lý không cùng nhân viên bàn bạc để tìm ra những mục tiêu đúng đắn và khả thi thì nhân viên sẽ không biết những điều họ được trông đợi thực hiện và cũng không quan tâm đến hiệu quả công việc. Nếu nhân viên không biết rõ mình được yêu cầu thực hiện điều gì, thì công việc của người quản lý đâu còn ý nghĩa gì nữa. Các bạn còn nhớ cô bé Alice trong câu chuyện *Alice ở xứ sở thần tiên* không? Khi cô bé ra đến ngã ba đường, cô gặp chú mèo Cheshire đang ngồi ở đấy. Cô hỏi chú mèo: *"Tôi nên đi theo đường nào đây?"* Chú mèo hỏi lại: *"Nhưng cô bé định đi đâu thế?"* Alice trả lời: *"Tôi cũng không biết nữa"*. Chú mèo bình luận: *"Vậy thì hỏi làm gì và có nghĩa lý gì đâu!"*.

Tuy nhiên, tạo động lực thông qua việc đề ra mục tiêu chưa phải là phương pháp hoàn chỉnh - Anne Marie tiếp tục giảng giải - Sau khi đặt ra các mục tiêu rõ ràng để thúc đẩy, động viên nhân viên của mình, các bạn cần quan tâm xem họ hành động như thế nào. Đó là mục số 2. Với một chú cá voi khổng lồ, cách hành động có thể là phóng lên cao, chồm người huấn luyện trên lưng bơi vòng quanh hồ, dùng đuôi quẫy nước hay chào khán giả. Với con người ở nơi làm việc, đó có thể là tinh thần hăng say làm việc, là khả năng trao đổi có hiệu quả với khách hàng, đạt được chỉ tiêu bán hàng hay nộp báo cáo đúng

## ĐỘNG LỰC

## HÀNH ĐỘNG

## KẾT QUẢ

hạn. Với bọn trẻ con, đó có thể là việc tự lau dọn phòng ngủ của chúng với một thái độ vui vẻ hay hoàn tất bài tập về nhà. Quan sát, ghi nhận cách làm việc của nhân viên sau khi đã được động viên chính là bước mà các nhà quản lý thường bỏ qua. Một khi mục tiêu được đặt ra và các buổi đào tạo, nói chuyện kết thúc, họ cho là đã hoàn tất nhiệm vụ và biến mất. Và họ cũng không biết tận dụng bước thứ ba - một bước quan trọng trong việc quản lý: đó là đánh giá kết quả. Nhưng trước khi chúng ta nói tiếp về vấn đề này, cho phép tôi hỏi một

câu quan trọng: Khi thực hiện tốt công việc của mình, các bạn thường nhận được sự phản hồi như thế nào từ công ty của mình?

Mọi người cùng suy nghĩ về câu hỏi bất ngờ này, rồi mỉm cười, nhiều người bật cười thật to. Ai đó nói to lên điều mà mọi người cùng nghĩ đến:

- Chẳng có gì cả! Chẳng ai nói năng gì cả!

- Hoàn toàn đúng! - Anne Marie đồng tình - Loại phản hồi mà chúng ta thường nhận được sau khi thực hiện tốt công việc của mình là *không có phản hồi nào cả*. Chẳng ai để ý hay bình luận gì cả cho đến khi... Khi nào vậy?

Mọi người ngồi dưới dù không ai nói ra nhưng họ đều biết rõ câu trả lời: Cho đến khi chúng ta gây ra sai phạm.

- Tôi đã hỏi rất nhiều người trên khắp thế giới: "*Làm sao anh biết được mình còn đang thực hiện tốt công việc của mình?*". Câu trả lời phổ biến nhất mà tôi nhận được là: "*Là khi tôi chưa bị sếp của tôi phàn nàn!*". Nói cách khác thì thế này: Không có tin gì mới chính là tin tốt lành. Anne Marie im lặng một lúc để mọi người suy nghĩ rồi tiếp tục nói:

- Lúc này, mọi người đều nhận ra rằng khi chúng ta làm việc tốt thì phản hồi thường gặp sẽ là *không có phản hồi* gì cả. Nhưng thật ra có đến 4 loại phản hồi khác nhau, đó là:

- 1. Không có phản hồi**
- 2. Phản hồi tiêu cực**
- 3. Chuyển hướng**
- 4. Phản hồi tích cực**

Anne Marie nói tiếp:

- Loại phổ biến nhất chính là *Không có phản hồi*. Vì thế mà mọi người thường quen với chuyện bị sếp bỏ mặc với công việc của mình. Và họ nghĩ rằng đó là dấu hiệu công việc vẫn bình thường, trôi chảy. Còn phản hồi mà mọi người thật sự quan tâm đến chính là loại Phản hồi tiêu cực. Phần đông mọi người chẳng bao giờ được nghe ý kiến gì từ sếp cho đến khi họ gây ra sai phạm. Thông thường, theo sau Không có phản hồi gì cả là Phản hồi tiêu cực, nó sẽ thể hiện dưới dạng một ánh mắt giận dữ, những lời chỉ trích gay gắt, thậm chí là những hình thức kỷ luật như trừ tiền lương, cắt giảm công việc... Khi thấy mọi người đã hiểu rõ hai loại phản hồi đầu tiên, Anne Marie lại nói:

- Hai loại phản hồi còn lại là Chuyển hướng và Phản hồi tích cực, đây là hai loại phản hồi có tác động mạnh nhất nhưng chúng lại ít được sử dụng nhất. Trước tiên hãy nói về Chuyển hướng. Tôi cho rằng Chuyển hướng là phương pháp hay nhất để thay đổi những tình huống tồi tệ. Các bạn sẽ nhận thấy rằng loại phản hồi này hiệu nghiệm đến 99% trong các trường hợp mà các bạn không muốn áp dụng loại Phản hồi tiêu cực cho người khác. Nó là một loại phản hồi có tác động mạnh mẽ bởi vì nó giúp người phạm lỗi quay trở lại đúng hướng, nhưng đồng thời vẫn giữ được sự tôn trọng và lòng tin vì phương pháp này không tập trung một cách tiêu cực vào những lỗi lầm.

Trong lúc Anne Marie nói, Wes Kingsley lại trở nên tư lự với những ý nghĩ mông lung khi chợt nhớ về Mike Talmadge - vị sếp cũ của mình tại Benning Corporation. Đó là người quản lý giỏi nhất mà ông từng được làm việc chung. Ngay từ lúc Mike nhận ông vào làm việc, Wes đã cảm nhận được sự tin tưởng cũng như hỗ trợ từ người quản lý lớn tuổi này.

Chính việc cảm nhận được niềm tin tưởng của Mike mà Wes đã khao khát thành công hơn bao giờ hết, và ông đã lao vào làm việc quên mình để đạt được điều mong muốn đó.

Wes nhớ lại một ngày khi ông đến phòng làm việc của Mike, Mike rời mắt khỏi tập tài liệu và nói với vẻ mặt nghiêm trọng:

- Ngồi xuống đi Wes, chúng ta cần thảo luận một số vấn đề đấy.

- Vâng - Wes kéo ghế ngồi xuống và hơi bối rối vì thái độ của Mike.

- Đây là những báo cáo doanh thu bán hàng của cậu trong tháng rồi - Mike bắt đầu - Một vài chi tiết cho thấy cậu đã bắt đầu giao dịch với người bên nhà máy Harrelson, có đúng không? Wes gật đầu.

- Cậu có biết là Shauna Dietrich đã giao dịch với nhà máy Harrelson cả năm rồi không?

- Chết thật, thực tình tôi không biết gì cả! - Wes vỗ tay lên trán với vẻ bối rối.

- Thôi được rồi - Mike dựa lưng vào ghế và mỉm cười - Chúng ta cần xem xét lại vài vấn đề. Đó là lỗi của tôi. Tôi đã không giúp cậu tìm hiểu rõ địa bàn phụ trách của từng người - Mike xoay màn hình máy vi tính trên bàn sang phía Wes - Kéo ghế của cậu lại gần màn hình đi. Tôi sẽ chỉ cho cậu tìm thông tin có liên quan đến chuyện này.

Wes cảm thấy nhẹ cả người. Ông sắp đã chuyển sang nhận lỗi về phần mình và làm không khí dịu hẳn lại. Không còn lo sợ nữa, Wes chồm người về phía trước chăm chú lắng nghe Mike giải thích mọi chuyện.

Wes ôn lại từng chi tiết của lần đó. *Trước tiên, Mike nói cho mình hiểu về lỗi của mình, nhưng ông không chỉ trích hay phê phán gì cả. Kế tiếp ông tự nhận phần trách nhiệm về bản thân ông, và điều này đã làm nhẹ đi sự căng thẳng mà mình đang cảm nhận. Điều đó đã làm mình cảm thấy nhẹ nhõm và quyết tâm học hỏi thêm. Chẳng hề có chút ám chỉ nào về chuyện kỷ luật cả. Ông giải thích rõ ràng về chuyện dại dột mà mình đã gây ra, giảng giải cặn kẽ mình nên làm như thế nào. Cuối cùng thì ông còn nói cho mình biết là ông rất tin tưởng ở mình. Khi mình rời khỏi văn phòng của ông, mình cảm thấy đang quay lại đúng hướng - và cảm thấy nôn nóng muốn thực hiện tốt công việc của mình cho ông ấy và cho cả công ty.*

Wes chợt nhận ra mình vừa ôn lại trong đầu một minh họa hoàn hảo của loại phản hồi Chuyển hướng. Đúng là ông đã cảm nhận được sự tôn trọng và lòng tin tưởng trong cách đối xử của Mike, và lòng nhiệt tình của ông đối với công việc chẳng những không giảm đi mà còn được tăng lên sau buổi nói chuyện đó. Chỉ vài tháng sau, Wes đã trở thành một nhân viên kinh doanh hàng đầu của công ty Benning và vẫn duy trì danh tiếng ấy trong suốt thời gian ông làm việc ở đó.

Wes tiếp tục theo dõi bài giảng của Anne Marie, bà vừa giới thiệu thêm một nội dung mới trên màn hình:

### **Phản hồi chuyển hướng**

- **Mô tả sai phạm một cách rõ ràng ngay khi nó vừa xảy ra, đồng thời tránh không đổ lỗi cho người khác.**
- **Chỉ ra những tác động tiêu cực của sai phạm đó.**

Sức mạnh của sự khích lệ

- ***Nếu lỗi mà nhân viên của bạn gây ra là do thiếu thông tin, hãy nhận lỗi cùng họ vì đã không hướng dẫn công việc rõ ràng ngay từ đầu.***
- ***Hãy giải thích lại công việc cần thực hiện thật chi tiết và kiểm tra xem người nghe có hiểu rõ mọi điều không.***
- ***Hãy tỏ ra và nói cho người đó biết bạn vẫn luôn tin tưởng vào anh ta.***

Hài lòng vì đã hiểu ra sức mạnh của loại phản hồi Chuyển hướng, Wes bây giờ hoàn toàn tập trung vào vấn đề đang được diễn thuyết.

Anne Marie nói tiếp:

- Loại phản hồi thứ tư chính là Phản hồi tích cực. Những người huấn luyện ở Thế giới Đại dương có thể tặng cho các chú cá voi một xô cá, vuốt ve bụng chúng, hoặc cho chúng đồ chơi và thời gian nghỉ ngơi. Ở công sở, Phản hồi tích cực có thể là sự biểu dương hay tạo cơ hội học hành, thăng chức. Ở nhà thì các bạn có thể ôm các con vào lòng khen ngợi, dẫn đi chơi, mua cho chúng quà bánh hay những phần thưởng đặc biệt nào đó. Khi một hành vi đúng đắn được khuyến khích bởi một điều gì đó tích cực, ai cũng sẽ muốn được tiếp tục hành vi đó một cách tự nhiên. Mục tiêu của Chuyển hướng chính là tạo nên một loại Phản hồi tích cực.

Một điều quan trọng cần nhấn mạnh ở đây là: Không cần phải chờ đến lúc có được một hành vi hoàn toàn đúng đắn thì bạn mới chịu phản hồi tích cực. Nếu như vậy thì các bạn chắc phải chờ đợi mãi thôi!

Hai dòng chữ khác hiện trên màn hình:

### **Khích lệ kịp thời - Thành tích nâng cao**

- Đó là những gì mà các nhân viên huấn luyện ở Thế giới Đại dương thực hiện - Anne Marie tiếp tục bài diễn thuyết - Nếu họ muốn dạy cho chú cá voi khổng lồ nhảy lên khỏi mặt nước hay phóng qua một sợi dây theo tín hiệu quy ước nào đó, các bạn nghĩ họ làm điều đó như thế nào? Các bạn có nghĩ là họ sẽ lên thuyền bơi ra giữa hồ và hét vào loa: “*Nhảy đi! Nhảy đi!*” cho đến lúc có chú cá voi nào đó chịu nhảy qua sợi dây căng bên cạnh thuyền không? Mọi người im lặng chờ nghe lời giải thích của Anne Marie.

- Khi chú cá voi được đưa vào huấn luyện lần đầu tiên, nó thừa biết phải nhảy lên như thế nào, nhưng lại chẳng có ý niệm gì về chuyện phóng qua một sợi dây cả. Vì thế, những người huấn luyện sẽ bắt đầu với một sợi dây căng dưới nước, có khoảng cách với đáy hồ đủ cao để chú cá voi có thể bơi qua bên dưới sợi dây. Nếu nó bơi qua bên dưới sợi dây, những nhân viên huấn luyện sẽ lơ đi như không để ý đến. Nhưng mỗi khi nó bơi qua bên trên sợi dây, họ lập tức thưởng ngay cho nó một món gì đó thật ngon miệng.

Những tiếng “ồ...”, “à...” vỡ lẽ của mọi người làm khán phòng sôi động hẳn lên.

- Và Shamu chẳng ngạc nhiên tí nào đâu nhé. Sau một lúc chú ta sẽ tự nhủ: “Hừm, hình như có mối liên quan gì đó giữa sợi dây và thức ăn đây”. Thế là chú ta bắt đầu bơi qua bên trên sợi dây nhiều hơn. Và dần dần, các huấn luyện viên sẽ nâng sợi dây lên cao, qua khỏi mặt nước như ở sơ diễn các vị đã xem. Tất nhiên, phần thưởng cũng sẽ to hơn và tuyệt vời hơn.

Wes cùng mọi người bật cười thú vị.

Sức mạnh của sự khích lệ

- Vấn đề ở đây là chính là sự tiến bộ. Khi cá voi thực hiện tốt hơn thì họ sẽ ghi nhận và thưởng ngay lập tức. Chúng ta cần làm điều tương tự với con người - phát hiện hành động tốt và ngợi khen sự tiến bộ của họ. Bằng cách đó, các bạn đã hỗ trợ cho họ về mặt tinh thần để cùng thực hiện mục tiêu chung.

Wes Kingsley lắng nghe rất kỹ bài diễn thuyết của Anne Marie. Khi nghe đến nhận xét về lời *khích lệ* kịp thời, ông lại hồi tưởng về một chuyện xảy ra cách đây không lâu. Đó là khi vợ chồng ông tập đi cho cô con gái bé bỏng của mình. Dù ông nhắc bé đứng lên nhưng mỗi khi hai chân bé bước được một bước về phía trước, vợ ông liền vỗ tay hoan hô và ông cũng tặng cho bé một nụ hôn. Rồi cả khi bé ngã phịch xuống, cả ba cũng bật cười khúc khích. Đó là một trò chơi cho cả ba người, một trò chơi tràn ngập tình thương yêu và chẳng có luật lệ ràng buộc gì cả.

Nhưng giờ thì ông nhận thấy đó là trò chơi rất có hiệu quả. Mỗi khi bé bước được một bước, cả nhà đều vui mừng và vỗ tay hoan hô. Được bố mẹ hết lòng ủng hộ như vậy thì đứa bé nào lại không cố gắng tập đi chứ?

Khi con gái ông tự bước đi những bước đầu tiên, dù chỉ vài bước là ngồi phịch xuống ngay, Wes đã ôm con vào lòng và thốt lên: "*Con đi được rồi! Con đi được rồi!*". Cô bé cũng cười to sung sướng. Wes mỉm cười nhớ lại kỷ niệm đã qua...

- Bây giờ cho phép tôi hỏi các bạn một điều này - Giọng Anne Marie đưa Wes về thực tại  
- Các bạn thấy cách nào dễ hơn, phát hiện người khác phạm sai lầm, hay phát hiện người khác làm đúng?

Cả phòng cùng cả lời:

- Sai lầm!

- Đúng vậy! Phát hiện người khác phạm sai lầm là chuyện vô cùng dễ - Anne Marie nói - Vì lúc đó ta chỉ đơn giản ngồi chờ người khác phạm lỗi. Rồi chúng ta sẽ làm ra vẻ thông thái khi chỉ ra lỗi lầm của người khác. Tôi gọi đó là loại phản hồi *Bắt lỗi*. Chẳng có gì hay ho trong chuyện này cả. Thực tế thì rất nhiều ông sếp đã bỏ mặc nhân viên mình làm việc cho đến lúc nhân viên có sai phạm gì đó. Và khi phát hiện ra, họ sẽ đổ nhào xuống, quát mắng, và thậm chí miệt thị quá đáng hay sa thải anh ta.

Ngược lại, phát hiện người khác làm việc tốt, đúng đắn là phương pháp mà tôi gọi là loại phản hồi *Khích lệ* - Anne Marie tiếp tục nói - Loại phản hồi này thì khó hơn bởi vì nó đòi hỏi lòng kiên nhẫn và tính kiềm chế. Để làm được điều này, các bạn phải học cách cố ý bỏ qua những hành vi "chương tai, gai mắt" đã từng làm mình chú ý đến. Nói cách khác là, các bạn phải thay đổi đối tượng mình quan tâm. Khi đi tìm một chuyện tốt đẹp thì chắc chắn phải đầu tư nhiều nỗ lực và công sức hơn. Nhưng điều đó cũng thật đáng công đấy, bởi nó sẽ phát triển những hành vi tốt đẹp mà bạn muốn thấy ở nhân viên của mình tại công ty, cũng như xây dựng được những phẩm chất quý giá cho con cái của bạn. Phản hồi *Khích lệ* bao gồm bốn bước sau đây:

- ***Khích lệ kịp thời.***
- ***Hãy phân tích cụ thể về những gì người khác thực hiện đúng hay gần đúng.***

- ***Hãy nói ra những cảm xúc tích cực mà mình cảm nhận được về những gì người khác thực hiện đúng.***
- ***Khuyến khích, động viên họ tiếp tục thực hiện tốt như thế.***

- Khi muốn chấn chỉnh hoặc thay đổi điều gì đó trong cơ quan, tổ chức của mình, hoặc cũng có thể chỉ là muốn nhân viên của mình làm việc tốt hơn, các bạn hãy khoan chỉ ra những khuyết điểm của họ. Hãy động viên, khen ngợi mặt tích cực của họ trước, bảo họ nên tiếp tục phát huy thế mạnh của mình, sau đó, hãy cùng nhận khuyết điểm với nhân viên về những hạn chế trong công việc. Các bạn phải tạo cho nhân viên lòng tin, phải để cho họ cảm thấy giữa sếp và nhân viên có một sự gắn kết trong công việc và có sự sẻ chia trách nhiệm. Cách đây vài tuần, tôi đến thăm bạn tôi - một giám đốc khu vực của hệ thống bán lẻ. Khi bước vào một cửa hàng của ông ta, tôi được cô nhân viên quản lý cửa hàng ra đón tiếp. Bạn tôi nói với cô ta: *"Nào, bây giờ thì cô có thể giới thiệu cho vị khách quý của chúng ta biết về những điều tốt đẹp đang diễn ra trong cửa hàng"*. Cô quản lý vui vẻ báo cáo chi tiết về những nhân viên có năng lực của cửa hàng và kết quả công việc của họ. Điều này tạo cho cô cơ hội khen ngợi nhân viên cửa hàng trước mặt cấp trên của mình. Tôi thấy rõ là việc đó đã động viên mọi người làm việc với hiệu suất cao hơn. Nhưng, quý vị cũng có thể hỏi: *"Chẳng lẽ giám đốc khu vực lại không quan tâm đến những khuyết điểm của các nhân viên trong cửa hàng?"*

- Chắc chắn là có, nhưng hãy nghe những gì ông bạn tôi nói với nữ nhân viên quản lý cửa hàng: *"Ồ, mọi chuyện đều rất ổn phải không? Nhưng liệu có khó khăn nào mà mọi người cảm thấy không thể vượt qua và cần sự trợ giúp của lãnh đạo hay không?"*. Cô nhân viên quản lý thấy rõ thiện ý của cấp trên, rằng ông ta không muốn gây khó dễ gì cho cô, và cô đã đưa ra ý kiến về những thay đổi, chấn chỉnh cần có cho cửa hàng trong thời gian tới.

Ngồi ở hàng ghế khán giả, Wes Kingsley vừa nghe câu chuyện của Anne Marie, vừa mỉm cười nhớ lại Dave Yardley đã nói cho ông biết về cách anh xây dựng lòng tin với những chú cá voi - anh đã tạo cho chúng lòng tin rằng nhân viên huấn luyện không bao giờ làm hại gì đến chúng cả.

Anne Marie giải thích:

- Những gì tôi thích ở vị giám đốc khu vực này là cách ông tập trung vào điểm tích cực trước. Rồi ông để cho nhân viên quản lý của mình tự nói ra những điều chưa tốt - bằng chính ngôn ngữ của cô ta.

Trên màn hình xuất hiện hai loại phản hồi mà Anne Marie vừa giới thiệu:

### ***PHẢN HỒI BẮT LỖI***

***Chỉ sẫm soi, để ý đến những sai phạm, lỗi lầm của người khác.***

### ***PHẢN HỒI KHÍCH LỆ***

***Khuyến khích người khác làm việc tốt hơn.***

- Nếu các bạn đã quá quen với loại phản hồi Bắt lỗi, thì có lẽ các bạn sẽ có xu hướng giữ mãi cách xử sự như vậy với người khác. Nhưng nếu mục tiêu của một người quản lý là nâng cao hiệu suất làm việc thì điều quan trọng là các bạn nên bắt đầu sử dụng loại phản hồi *Khích lệ*. Tuy nhiên, phần lớn chúng ta thường làm điều ngược lại. Chúng ta chỉ quan tâm



đến hiệu quả kém thay vì tập trung vào hiệu quả tốt. Dần dà, chính chúng ta đã củng cố loại hành vi mà không ai mong muốn cả!

Sự quan tâm cũng giống như tia nắng mặt trời chiếu rọi lên trái đất. Mặt trời chiếu sáng nơi đâu, sự sống nơi đó sẽ sinh sôi, phát triển. Nhưng hầu hết chúng ta thường chỉ quan tâm đến người khác khi họ mắc phải sai lầm, còn khi mọi chuyện suôn sẻ thì ta thường chẳng để ý đến. Đó chính là sai lầm lớn nhất của chúng ta! Ngay lúc mọi chuyện đang trôi chảy, chúng ta cũng đã đánh mất cơ hội động viên, khuyến khích người khác. Nhưng nếu các bạn tạo ra những phản hồi tích cực và cụ thể một cách có hệ thống sau khi người khác làm việc gì đó đúng, thì hành động đó sẽ lặp lại nhiều hơn hay ít đi?

- Nhiều hơn! - Cả phòng cùng trả lời.

- Dĩ nhiên là nhiều hơn. Đó là lý do tại sao chúng ta nên chú ý thực hiện loại phản hồi Khích lệ: biết sử dụng ngôn từ một cách tích cực, biết động viên người khác khi họ hoàn thành công việc tốt hơn mong đợi, hay khi họ cố gắng sửa chữa lỗi lầm đã mắc phải - Anne Marie quay sang màn hình với nội dung mới:

### **Hãy luôn quan tâm và động viên người khác, ngay cả khi mọi chuyện vẫn đang tốt đẹp!**

Đọc những dòng chữ đó, Wes Kingsley tự nhủ: “Bà ấy nói rất chính xác, mình cần phải áp dụng điều đó nhiều hơn”.

- Tôi muốn các bạn biết rằng - Anne Marie nói tiếp - Chuyển hướng sự quan tâm không phải là chuyện dễ, đặc biệt là khi các bạn đã quá quen với loại phản hồi Bất lợi, đã quen với việc soi mói lỗi lầm và chỉ trích người khác. Các bạn cần có một phương pháp để nhắc nhở bản thân thường xuyên khen ngợi, động viên người khác.

Tôi đã thấy loại phản hồi *Khích lệ* rất hiệu quả ở môi trường làm việc vì nó đã giúp thay đổi hoàn toàn tình hình ở nhiều nhóm làm việc và nhiều công ty. Tôi khuyến khích từng người trong chúng ta hãy bắt đầu áp dụng phương pháp này ngay ngày hôm nay. Hãy luôn đối xử tích cực với tất cả những người xung quanh mình. Một khi các bạn bắt đầu theo lối đi mới, đặc biệt sau khi đã gạt hái vài thành công bước đầu ở lối đi này, các bạn sẽ thấy được phương pháp này tạo thêm nhiều kết quả tích cực cho các mối quan hệ của mình.

Có thể đôi khi, các bạn cũng sẽ quên và trở lại với những phản ứng tiêu cực từng có trước đây của mình. Có thể sau một ngày làm việc mệt nhọc, căng thẳng, bạn trở về nhà và trút cơn bực bội lên ai đó trong gia đình. Nhưng không sao, nếu sau mỗi lần như thế, bạn ý thức được hành động của mình và tiếp tục nỗ lực để tập trung vào những điểm tích cực trong các mối quan hệ, thì dần dần nó sẽ trở thành thói quen của bạn thôi.

Wes viết vào sổ tay cụm từ *Hãy tập trung vào những điểm tích cực trong các mối quan hệ* rồi ông gạch dưới cẩn thận.

- Tôi cũng cần đề cập đến một điều - Anne Marie tiếp tục giải thích - Phương pháp phản hồi tích cực *Khích lệ* cũng có thể giúp các bạn tránh được nhiều điều phiền muộn nữa. Còn nhớ có một lần tôi đang đứng xếp hàng ở quầy vé tại sân bay, anh chàng đứng trước tôi cứ than phiền đủ kiểu với cô nhân viên bán vé. Anh ta càu nhàu về chuyện đặt chỗ, việc bị hoãn chuyến bay, chỉ trích hãng hàng không làm việc vô trách nhiệm và kém hiệu quả. Cuối cùng

thì cô nhân viên quầy vé cũng tiễn được anh ta ra cửa, và khi đó đến lượt tôi. Tôi bước lên và nói với cô ta: *“Cô giỏi thật đấy vì đã giải quyết xong xuôi mọi chuyện cho anh chàng kia. Tôi thật ngạc nhiên vì cô vẫn giữ được sự điềm tĩnh như vậy!”*. Cô nhân viên đáp lại: *“Xin cảm ơn lời khen của bà. Nhưng có lẽ bà nên khen anh chàng cau có khi này thì đúng hơn, vì anh ta sắp bay đi Chicago mà chúng tôi lại gửi hành lý đến Seattle...”*

Cả phòng cười ồ lên. Đợi cho tiếng cười dịu bớt, Anne Marie nói thêm:

- Khi tập trung vào những điều tích cực, các bạn sẽ để ý nhiều đến lời nói và hành động của mình sau khi người khác thực hiện một việc gì đó. Tôi tin chắc rằng khi được bạn quan tâm, hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ gia tăng, và các mối quan hệ của các bạn cũng sẽ được cải thiện. Hãy nhớ rằng, các bạn luôn luôn củng cố một điều gì đó - ngay cả khi không làm gì cả. Vì vậy, hãy hỏi bản thân mình về những phản ứng thường xuyên của các bạn là gì, tiêu cực hay tích cực, có củng cố được những mối quan hệ của mình hay không...?

Nhiều người đã hỏi tôi: *“Khi có những hành vi không thể chấp nhận được hay hiệu quả làm việc kém cỏi thì phải giải quyết như thế nào?”*.

Tôi luôn khuyên dùng loại phản hồi Chuyển hướng. Nhưng nếu có ai đó biết rõ hành động của mình không được tán thành, không được chấp nhận mà vẫn tiếp tục lặp lại thì vấn đề đó lại thuộc về quan điểm sống của anh ta. Khi đó phản hồi Chuyển hướng sẽ không có tác dụng vì anh ta đã biết nên tránh né ra sao. Các bạn cần nói rõ về những hành vi sai trái của anh ta nhưng nên tránh tập trung nói về cảm giác thất vọng, bức bối của mình. Tốt nhất hãy kết thúc vấn đề bằng cách nhấn mạnh rằng, bản chất của anh ta không xấu, chỉ có hành vi là xấu mà thôi. Hãy nhớ, chúng ta chỉ áp dụng loại phản hồi tiêu cực này khi không còn cách nào khác mà thôi. Các bạn cần nhớ rằng bất cứ khi nào các bạn chỉ trích kết quả làm việc của người khác, hay đưa ra phản hồi tiêu cực, cho dù thiện trọng đến đâu chăng nữa, thì nó cũng dễ làm xấu đi mối quan hệ giữa hai người. Nếu cứ cư xử như thế mãi, chính các bạn sẽ trở thành người giết chết dần mối quan hệ của mình. Người kia cũng mất dần sự tin tưởng và cũng muốn “trả miếng” lại.

Anne Marie dừng lại, đưa mắt nhìn bao quát khắp hội trường rồi mỉm cười nói:

- Đó là tất cả nội dung của buổi nói chuyện hôm nay. Trước khi các bạn ra về, tôi muốn tặng mỗi người một món quà.

Mọi người trong phòng đều ngạc nhiên khi lần lượt được tặng một hộp quà được gói rất cẩn thận và đẹp mắt. Anne Marie nói tiếp:

- Khi nhận được phần quà của mình, các bạn sẽ có được biểu tượng chính thức của phương pháp động viên tích cực *Khích lệ* do tôi cùng những người bạn của tôi ở Thế giới Đại dương tạo nên.

Khi mở gói quà ra xem, hầu như tất cả mọi người trong khán phòng đều bất ngờ. Đó là mô hình một chú cá voi đang tung mình lên khỏi mặt nước. Trên bụng của chú cá có in nổi dòng chữ *“KHÍCH LỆ - bài học từ những chú cá voi”*.

- Các bạn có thể sử dụng món quà này để làm biểu tượng cho việc bắt đầu một phong cách mới trong công ty của mình - Anne Marie giải thích - Nếu các bạn phát hiện được ai đó làm tốt công việc của họ, hãy tặng cho anh ta biểu tượng một chú cá voi và yêu cầu anh ta

hãy chuyển chú cá voi này đến những người khác cũng đang làm tốt như anh ta. Ý nghĩa của biểu tượng này sẽ nhắc nhở và đưa các bạn đến thành công!

Cách nói chuyện vừa thực tế vừa đầy cảm hứng của Anne Marie đã hoàn toàn thuyết phục được mọi người. Khi bà kết thúc bài diễn thuyết, tất cả đều đứng dậy hoan hô. Vừa lúc tiếng vỗ tay dịu xuống, trên loa phát ra một bài hát quen thuộc, nhiều người cũng mỉm cười và hát theo:

*“Bạn cần nhìn vào điều tích cực thôi, hãy bỏ qua những chuyện không hay, hãy kiên trì với những khẳng định mới...”*

## CHƯƠNG BA - Một cuộc trò chuyện thú vị

- Chào ông! Có phải ông là Wes Kingsley không? Ông khỏe chứ?

Wes đứng dậy khỏi chiếc ghế trong tiệm cà phê - nơi ông đang đợi Anne Marie.

- Vâng. Chào bà - Wes nói - Tôi rất thích bài nói chuyện của bà, thật sâu sắc và hữu ích. Cảm ơn bà đã mời tôi tới dự!

Họ cùng ngồi xuống và gọi cà phê.

- Đó là tình cờ khi ông đã gặp anh bạn Dave Yardley của tôi ở Công viên Thế giới Đại dương đấy. Thế hôm đó ông có gặp “thầy giáo” của Dave không?

- Ý bà muốn nói đến Shamu phải không? Cả Dave và “thầy giáo” đều rất tốt với tôi. Nhưng... có lẽ tôi hơi tò mò một chút... Bà quen biết với Dave Yardley trong trường hợp nào vậy?

Anne Marie cười, tựa người ra ghế. Wes thầm nghĩ: *“Có lẽ bà ấy có rất nhiều chuyện thú vị để kể cho mình nghe”*.

- Hôm đó, - Anne Marie bắt đầu. - Tôi đưa một nhóm khách hàng của một công ty ở Florida đến công viên Thế giới Đại dương để xem buổi biểu diễn của Shamu. Chắc ông cũng đã xem màn biểu diễn cá voi tuyệt diệu ở đó rồi phải không?

- Vâng, đúng vậy, tôi đã xem rồi - Wes trả lời.

- Thật ngoạn mục phải không? Những chú cá voi ấy thật kỳ diệu. Chúng đã làm tôi phải suy nghĩ rất nhiều. Bất cứ khi nào bước vào một cửa hiệu, nhà hàng hay một nơi sản xuất kinh doanh mà chứng kiến được sự đam mê, lòng nhiệt tình của nhân viên ở đó, tôi đều luôn muốn biết nguyên nhân nào và tại sao. Điều gì đã tạo nên một môi trường tốt để mọi người luôn cảm thấy hứng khởi với công việc của mình? Khi tôi đến xem Shamu biểu diễn và thấy sự vui đùa giữa các nhân viên huấn luyện với lũ cá, tôi cảm nhận được một điều gì đó thật tuyệt diệu. Và rồi, cảm giác ấy thôi thúc tôi tìm hiểu cách huấn luyện, quản lý của họ. Cũng như ông, tôi đến gặp huấn luyện viên Dave Yardley và hỏi thăm anh ta.

Nghe Anne Marie kể đến đây, Wes cũng nhớ lại cảm giác của mình hôm ấy. Anh mỉm cười như thể muốn chia sẻ cảm giác đó với bà. Anne Marie vẫn hào hứng với câu chuyện của mình như thể nó vừa mới xảy ra hôm qua:

- Thật kỳ lạ, nguyên tắc huấn luyện mà họ áp dụng với những chú cá voi hóa ra lại rất giống với phương pháp mà tôi đang truyền đạt cho các nhà quản lý. Khi đó tôi chưa đặt tên cho phương pháp của mình, nhưng sau khi bổ sung những gì học hỏi được từ các nhà huấn luyện cá voi, phương pháp phản hồi *Khích lệ* chính thức được ra đời!

- Bài diễn thuyết của bà hoàn toàn giống với những gì tôi học được trong ngày tham quan Thế giới Đại dương - Wes đáp lời - Dave nói với tôi rằng điều cơ bản của công tác huấn luyện cá voi là không gây hại cho đối tượng đồng thời tạo dựng lòng tin, quan hệ tích cực với chúng. Hiển nhiên là phương pháp Không có phản hồi hay *Phản hồi tiêu cực* đều không

có ích lợi gì mà thường còn gây hại. Ngược lại, loại *Phản hồi tích cực - Khích lệ* một hành động tốt - lại cực kỳ phù hợp và quan trọng. Nhưng chính khái niệm Chuyển hướng lại làm tôi đặc biệt chú ý. Tôi đoán chắc là nhiều người khác cũng quan tâm như tôi, bởi vì ai cũng muốn biết cách giải quyết những hành vi không phù hợp ở nhân viên của mình.

- Ông nói đúng, - Anne Marie nhận xét. - Phản hồi Chuyển hướng rất quan trọng.

- Theo tôi hiểu - Wes nói tiếp. - Nếu được áp dụng phù hợp, nó tất sẽ đưa đến phương pháp *Khích lệ* khi chúng ta nhận thấy người khác sửa chữa sai phạm hay cải thiện kết quả làm việc của họ. Điều đó sẽ tạo thêm lòng tin trong các mối quan hệ.

- Ông hoàn toàn đúng. Rất nhiều người không tìm ra được mối liên hệ này đâu.

- Tôi cho rằng mình quan tâm đến chuyện này một phần vì tác động của quá khứ... Tôi muốn nói đến những gì tôi đã trải nghiệm từ cha tôi, từ những người thầy và cấp trên nhiều năm trước đây.

- Chắc hẳn ông có rất nhiều câu chuyện thú vị từ sự trải nghiệm ấy?

- Vâng, đúng thế - Wes xác nhận - Đặc biệt là tôi có rất nhiều câu chuyện minh họa cho phương pháp Bất lỗi. Có vẻ như đó là chuyện phổ biến ở nhiều nhà quản lý. Tiếc là hậu quả của nó không dừng lại ở bất kỳ người nào, mà lại tác động dây chuyền tạo thành một “hiệu ứng domino” tệ hại: Ông chủ hết nhân viên quản lý, nhân viên quản lý la lối nhân viên dưới quyền của mình, và những anh này sẽ về nhà trút giận lên vợ con, vợ con anh ta chẳng biết trút vào đâu nên sẽ lái đánh chó chửi mèo... Wes hồi tưởng lại:

- Bà biết không, điều này thật lạ. Trong tất cả những phương pháp mà bà trình bày, phương pháp Tập trung vào những điều tích cực dường như đã thật sự ám ảnh tôi. Sau lần gặp Dave và nghe bài giảng của bà, tôi luôn nghĩ đến chuyện cư xử tích cực hơn với những người đang ở bên cạnh mình. Tôi nghĩ, tại sao không bắt đầu tập trung vào những điều tốt đẹp? Những người xung quanh tôi đã làm rất nhiều điều tốt đẹp nhưng tôi thường chỉ dừng xem đó là chuyện đương nhiên. Họ xứng đáng được biểu dương và quan tâm nhiều hơn. Lẽ ra tôi phải áp dụng phương pháp *Khích lệ* khi mọi người thực hiện tốt công việc của họ, phải không?

- Không hoàn toàn như thế đâu - Anne Marie mỉm cười đáp.

Thấy Wes nhìn mình tỏ vẻ ngạc nhiên, Anne Marie nói tiếp:

- À, tôi chỉ muốn phản đối câu “thực hiện tốt công việc của họ” của ông thôi - Anne Marie giải thích - Nghe cứ như là ông đang đợi đến lúc họ thực hiện công việc thật hoàn hảo vậy. Ông còn nhớ điều tôi đã nói về cách nhân viên huấn luyện dạy các chú cá voi nhảy lên khỏi mặt nước không?

- Chúng nhận được những lời khen cho mọi hành vi đúng hướng mà người huấn luyện mong đợi.

- Đúng vậy, và đó cũng là một nguyên tắc rất có hiệu quả trong quản lý con người.

- Tôi đồng ý. Nhưng có bao giờ bà cho rằng phương pháp động viên *Khích lệ* có chỗ hơi bị khiên cưỡng không? Tôi hiểu là các chú cá voi cần nhận được lời khen hay phần thưởng khi chúng thực hiện được điều nhân viên huấn luyện yêu cầu. Nhưng tôi phản đối cách quản

lý hành vi của con người chỉ dựa trên sự khen thưởng. Con người chứ có phải là cá voi đâu! Họ có nhận thức của riêng họ, và họ biết phải hành động như thế nào. Tôi cho rằng, con người làm việc không chỉ vì phần thưởng mà họ sẽ được nhận. Họ làm vì họ biết đó là điều nên làm thôi. Anne Marie gật đầu tán thành:

- Tôi rất vui vì ông đã hiểu đúng vấn đề. Có hai điểm có liên quan đến điều mà ông cho là khiên cưỡng. Trước tiên, có những người không cần sự động viên của người khác - đó chính là những doanh nhân - những người là chủ sở hữu công ty của họ hay những người làm việc độc lập cho chính bản thân họ. Họ đã biết tự động viên mình và mục tiêu của họ cũng giống như mục tiêu của doanh nghiệp. Thật ra thì mục tiêu cá nhân và mục tiêu doanh nghiệp của họ thường trùng nhau. Trong khi các nhân viên, bọn trẻ con ở nhà hay các chú cá voi ở Thế giới Đại dương lại được yêu cầu thực hiện những gì mà công ty hay gia đình muốn họ làm, nhưng chưa hẳn là những điều mà tự họ muốn làm.

- Giống như bọn trẻ nhà tôi phải lo dọn phòng cho ngăn nắp, sạch sẽ. Chúng làm điều đó vì sợ tôi trách phạt chứ không phải vì chúng thật sự muốn làm - Wes mỉm cười thông hiểu.

- Đúng vậy - Anne đồng tình - Vì thế mà tìm ra được cách thức động viên con người là điều rất quan trọng. Điểm thứ hai, chúng ta cũng không nên để nhân viên trở nên lệ thuộc vào những suy nghĩ, yêu cầu hay những lời khen ngợi của cấp trên, vì như thế thì họ chỉ làm việc tốt khi có sếp ở bên cạnh mà thôi. Điểm mấu chốt của việc quản lý hiệu quả chính là ông phải truyền được sức ảnh hưởng tới mọi người, để họ làm tốt công việc của mình ngay cả khi không có ông ở đó. Không có người sếp nào muốn nhân viên của mình làm việc tốt chỉ vì họ muốn nghe lời khen hay muốn được tăng lương. Cũng như chúng ta đâu muốn bọn trẻ trông chờ được thưởng bằng bánh kẹo khi chúng ngoan ngoãn phụ giúp việc nhà hay hoàn tất bài tập. Thay vì tạo nên sự lệ thuộc vào phần thưởng, ông sẽ phải làm cách nào đó để khơi dậy sự hứng thú và say mê công việc của nhân viên - giống như những chú cá voi khổng lồ ở Thế giới Đại dương thật sự thích thú khi biểu diễn trước đám đông. Mục tiêu sau cùng của loại phản hồi *Khích lệ* là giúp mọi người biết tự động viên bản thân mình.

- Ý bà muốn nói phương pháp *Khích lệ* phải tự hình thành từ bên trong bản thân mỗi người sao?

- Đúng vậy. Chúng ta mong muốn mọi người hãy tự phát hiện ra chính bản thân họ đang làm tốt, và sẽ tiếp tục theo chiều hướng đó.

- Vậy làm sao bà có thể làm được điều đó?

- Có rất nhiều cách. Sau khi cổ vũ, động viên theo kiểu *Khích lệ*, ông có thể đưa ra những nhận xét kiểu như: "*Tôi nghĩ anh sẽ thấy rất thoải mái khi hoàn thành được dự án trước thời hạn*" hoặc "*Anh chắc phải rất tự hào về những gì mình đã thực hiện trong bản báo cáo đó*". Cũng có thể, khi biết rõ họ cảm thấy vui sướng với hiệu suất làm việc của mình, ông có thể nói: "*Anh cảm thấy thế nào, hãy kể cho tôi nghe cảm giác của anh lúc này*" hay "*Khi hoàn thành công việc một cách tốt đẹp như vậy, cảm giác của anh ra sao?*". Và rồi hãy lắng nghe họ giải bày, đồng thời củng cố thêm lòng tự hào của họ trước việc đã hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Tôi hiểu ra rồi! - Wes gật đầu tán thành - Vậy thì phản hồi *Khích lệ* chưa phải là điểm chấm hết, mà đó lại là phần mở đầu cho một mục tiêu kế tiếp nhằm giúp mọi người nhận biết được giá trị bản thân họ khi thực hiện công việc với kết quả tốt đẹp.

- Ông đã nhìn thấy được cốt lõi của vấn đề rất nhanh - Anne nói với vẻ khâm phục.

- Nhưng thưa bà, ai đã dạy cho bà biết cách tập trung vào những điều tích cực như vậy?

- Bố tôi đấy - Anne Marie trả lời - Ông là một quân nhân chuyên nghiệp phục vụ trong ngành hải quân. Ông từng răn dạy tôi rằng, có được một địa vị quyền uy là điều đáng mơ ước, nhưng đừng nên biến nó thành tham vọng trong cuộc đời mình và lạm dụng nó. Cách duy nhất để có thể khiến người khác hành động theo ý mình chính là tạo cho họ niềm tin. ***Nếu ta mở lòng với mọi người bằng một thái độ sống tích cực thì ta sẽ nhận được những kết quả tích cực.***

Anne Marie nhìn đồng hồ: - Xin lỗi ông, buổi gặp gỡ hôm nay thật thú vị nhưng đã đến giờ tôi phải đi rồi. Tôi phải ra sân bay để kịp đi Chicago. Ngày mai tôi sẽ có buổi diễn thuyết ở đó.

- Để tôi đưa bà đi! - Wes đề nghị. Ông như muốn kéo dài thêm khoảng thời gian quý báu bên người bạn mới.

Anne Marie đồng ý và cùng Wes lên xe. Trên đường ra sân bay, Anne Marie nói:

- Tôi thấy ông có vẻ rất quyết tâm trong việc *khích lệ* những mặt tích cực của người khác. Nhưng tôi cũng muốn ông thử nghĩ đến việc áp dụng phương pháp phản hồi *Khích lệ* như một chiến lược nhân sự cho công ty của ông. Kinh nghiệm cho tôi thấy rằng, tại nhiều công ty, phương pháp này đã được các nhà quản lý vận dụng rất tốt. Thậm chí nhiều tập đoàn còn cho đây là phương pháp hiệu quả nhất trong việc làm tăng năng suất.

- Tôi nghĩ đây là vấn đề quản lý nhân sự, sao lại là phương pháp tăng năng suất được, thưa bà? - Wes hỏi với vẻ ngạc nhiên.

- Vâng - Anne Marie từ tốn giải thích - Đây đúng là vấn đề quản lý nhân sự, nhưng nó lại có ý nghĩa quyết định đối với việc tăng năng suất. Bởi trong thời đại ngày nay, bất kỳ một hình thức cải tiến nào, dù cho là cải tiến về kỹ thuật, đổi mới phương thức phục vụ hoặc một chiến lược kinh doanh mới... đều nhanh chóng bị các đối thủ cạnh tranh bắt chước, sao chép. Điều đó có nghĩa là khía cạnh duy nhất còn lại mà ông có thể phát huy nhằm tăng năng suất chính là mối quan hệ với nhân viên của ông. Nếu họ tin cậy và kính trọng ông, đồng thời tin tưởng vào những mục tiêu kinh doanh của ông, họ sẽ làm việc hết mình vì mục đích chung. Họ sẽ làm mọi cách để khách hàng của ông hài lòng. Và một khi có được điều đó, doanh nghiệp của ông sẽ vượt qua được bất cứ khó khăn, thử thách nào. Điều duy nhất mà đối thủ cạnh tranh không thể đánh cắp được của ông chính là mối quan hệ mà ông gây dựng được với nhân viên của mình cũng như mối quan hệ mà nhân viên của ông đã tạo dựng được với khách hàng.

- Thì ra là vậy! Giờ thì tôi đã nhận ra sức mạnh lớn lao của việc khen ngợi và động viên người khác. Tôi sẽ áp dụng điều này trước tiên trong mục tiêu xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên của mình.

- Nhưng ông phải nhớ một điều quan trọng nữa, đó là mỗi cá nhân cần được động viên theo một cách riêng biệt. Các nhân viên huấn luyện ở Thế giới Đại dương đã học được một điều là ngoại trừ thức ăn, những gì có thể động viên hiệu quả cho chú cá voi này nhiều khi lại không hiệu quả với chú cá voi khác. Chính vì vậy mà họ phải quan sát thật kỹ sở thích của từng chú cá voi. Phương pháp động viên *Khích lệ* là một khởi đầu tuyệt vời, nhưng sau

một thời gian, nếu ta không biết duy trì phương pháp này, mọi người sẽ cảm thấy hụt hẫng, thậm chí mất sự tự tin. Vì thế, nhiệm vụ của người quản lý là phải biết được những cách động viên, *khích lệ* phù hợp với từng người để giúp họ luôn giữ được niềm tin và hiệu suất làm việc ở mức độ cao nhất.

- Có phải quan sát là cách hay nhất để tìm ra những cách phù hợp để có thể động viên, thúc đẩy họ không? - Wes hỏi tiếp.

- Đó chỉ là một khía cạnh thôi. Như tôi đã nói, con người chúng ta hơn loài vật ở chỗ là chúng ta có thể nói chuyện với nhau.

- Có nghĩa là tôi nên hỏi nhân viên của tôi xem điều gì có thể động viên, thúc đẩy họ?

- Đúng vậy. Hãy nói với họ rằng: *"Tôi biết anh đã làm rất tốt công việc của mình trong thời gian qua. Công ty ghi nhận và muốn tuyên dương những nỗ lực của anh nhưng lại không biết anh mong muốn điều gì nhất, cả trước mắt và về lâu dài"*.

- "Trước mắt" và "lâu dài" ư? Ý của bà là...

- Tạm thời là những gì có thể động viên người đó hàng ngày. Lâu dài là những gì ông có thể cho họ hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm. Điều quan trọng là ông đừng chủ quan cho rằng họ sẽ hài lòng với những gì ông muốn dành cho họ.

- Bà có thể cho tôi một ví dụ minh họa được không?

- Được thôi. Giả sử ông thấy hài lòng với hiệu quả làm việc của một nhân viên và ông quyết định tăng lương cho người đó. Tuy nhiên, nhân viên đó lại không eo hẹp chuyện tiền nong, và anh ta làm việc cật lực không phải vì tiền mà là vì muốn được ông tuyên dương trước mọi người, muốn được nhiều người biết đến năng lực vượt trội của anh ta. Vì thế, vài đồng lương mà ông quyết định tăng cho anh ta không những không làm anh ta thấy phấn khởi mà còn khiến anh ta thất vọng. Ngược lại, khi ông muốn ghi nhận và động viên một người có thành tích làm việc xuất sắc bằng cách thăng chức thì điều đó cũng sẽ trở nên vô nghĩa nếu cô ta cố gắng làm việc chỉ là vì muốn ông "chiều cố" đến khoản tiền lương ít ỏi và mức sống vốn đang eo hẹp của cô ta.

Nghe những lời giảng giải của bà Anne Marie, Wes tự đúc kết vấn đề:

***Hãy động viên, khích lệ người khác theo cách họ mong đợi, chứ không phải theo cách chúng ta muốn.***

Khi xe ra đến đường cao tốc, cả hai yên lặng theo đuổi ý nghĩ của riêng mình. Một lúc lâu sau, Wes mở lời:

- Bà nghe xem tôi nói đúng không nhé. Chúng ta không nên áp dụng phương pháp phản hồi *Khích lệ* một cách máy móc. Nếu chúng ta đơn thuần chỉ tuôn ra những lời khen ngợi như một cái máy - *"Giỏi lắm, tiếp tục làm tốt nhé!"* và những điều tương tự như thế - mọi người sẽ nhận ra ngay là chúng ta không thật lòng khi nói ra điều đó.

- Tôi đồng ý. Dave cũng học được điều này từ những chú cá voi khổng lồ. Anh ấy phát hiện ra rằng khi họ không thành thật với một chú cá voi, chú ta sẽ cảm nhận được ngay. Những huấn luyện viên không thể đánh lừa được chúng. Khi cá voi cảm nhận được những



cảm xúc không thật của các huấn luyện viên, chú ta sẽ không muốn hợp tác nữa và lập tức bơi đi chỗ khác.

- Tôi vẫn nghe mọi người gọi sự giả dối, không chân thành trong lời khen tặng là thói bong bóng - Wes tiếp lời - Mọi người có thể cảm nhận được sự khách sáo, trống rỗng trong lời khen ngợi. Chính điều đó làm họ thêm nghi ngờ và họ cũng sẽ “lảng” ra chỗ khác ngay thôi. - Rất nhiều người quản lý đã phạm sai lầm đó - Anne Marie đồng tình - Thường thì họ chỉ quan tâm lúc người khác làm việc không hiệu quả. Vì vậy, khi sắp bỗng nhiên vồn vã ngợi khen, động viên, hay tặng thưởng, mọi người sẽ cảm thấy giả dối thế nào ấy. Và hậu quả là nhân viên luôn hoài nghi mọi hành động của sếp.

- Thú thật là trước đây, tôi cũng từng quản lý nhân viên theo kiểu Bắt lỗi. Tôi muốn thay đổi. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu đột nhiên tôi thoát ra khỏi lối mòn đó và bắt đầu tập trung vào những điều tích cực của nhân viên mình?

Có cần thay đổi kiểu *Phản hồi tiêu cực* bằng cách Chuyển hướng? Liệu nhân viên của tôi có nhận ra được thiện chí của tôi hay không?

Anne Marie gật đầu:

- Vì thế tôi luôn nhắc nhở các nhà quản lý là:

***Phương pháp khích lệ chỉ có hiệu quả khi chúng ta thật sự muốn làm điều đó.***

Nếu cảm thấy ngại ngùng khi thuộc cấp của mình nghi ngờ về cách cư xử, tốt nhất ông nên thành thật với họ - Anne Marie nói - Hãy thừa nhận với họ rằng trước đây ông quá chú trọng đến những điều tiêu cực và giờ đây ông thực sự muốn thay đổi. Sự trung thực và chân thành bao giờ cũng tạo nên được sự cảm thông và niềm tin. Hãy chia sẻ với họ phương pháp *Khích lệ* và yêu cầu họ hợp tác, giúp đỡ ông.

Xe đã đến sân bay. Cả hai cùng đi vào cửa dành cho khách làm thủ tục khởi hành. Anne Marie tranh thủ nói với Wes:

- Chúng tôi có rất nhiều số liệu về sự thất bại của phương pháp Bắt lỗi, thất bại cả về năng suất lao động và cả về sự xây dựng niềm tin của con người. Tôi thật sự mong muốn được chứng kiến sự thành công của việc áp dụng phương pháp *Khích lệ* một cách có hệ thống và có chủ định. Đừng ngần ngại chuyện phải quan tâm nhiều hơn đến nhân viên của mình. Và hãy nhớ để ý đến cả bản thân mình ngay khi làm được việc tốt. Hãy ngợi khen cả sự tiến bộ của chính mình. Và hãy kiên nhẫn. Khi cảm thấy cần phải làm một việc gì đó, hãy cố gắng thực hiện thật tốt.

- Hãy chúc tôi ở lại may mắn đi! - Wes cười khi tiễn Anne Marie đến cửa dẫn ra lối đi lên máy bay.

- Chắc chắn ông sẽ thực hiện tốt thôi mà! - Anne Marie bắt tay Wes nồng nhiệt.

Mở túi xách tay của mình, bà đưa cho Wes vài tờ giấy:

- Chúng ta đã bàn về sự chân thành cũng như tầm quan trọng của nó khi giao tiếp với người khác. Nhưng không phải lúc nào chúng ta cũng biết mình nên nói gì và làm gì. Đây là một vài ví dụ có thể giúp ông bắt đầu - Nói rồi bà trao cho Wes tấm danh thiếp - Giữ liên lạc nhé. Hãy thông báo cho tôi biết mọi chuyện tiến triển như thế nào.

Wes cảm nhận rất rõ ràng rằng Anne Marie rất thật lòng muốn hỗ trợ ông. Ông nhìn xuống những tờ giấy mà bà vừa trao.

## MỘT VÀI VÍ DỤ VỀ CÁCH PHẢN HỒI TÍCH CỰC - KHÍCH LỆ

### Ở CÔNG SỞ

#### Dành cho nhân viên quản lý:

- Ý kiến đóng góp của anh trong buổi họp thật xuất sắc. Phần trình bày của anh đã thu hút được sự chú ý của mọi người. Và tôi đã nhìn thấy gương mặt bừng sáng của bà A khi nghe anh trình bày quan điểm về chuyện X và Y. Những gì anh đã làm trong buổi họp thật sự củng cố được lòng tin của khách hàng. Điều này đã làm cho công ty của chúng ta có uy tín hơn. Cảm ơn anh. Hãy tiếp tục như thế nhé.

#### Dành cho tập thể:

- Tập thể chúng ta đã đạt thành tích cao về tinh thần làm việc. Mọi người đã hợp tác rất ăn ý và phân chia trách nhiệm rõ ràng. Khi trao cho tôi vai trò lãnh đạo, các bạn đã giúp tôi biến nó thành vai trò người điều phối chứ không phải làm một ông sếp. Tôi rất thích điều này. Chúng ta hãy tiếp tục làm việc trong một tập thể ăn ý như thế nhé.

#### Dành cho một cá nhân:

- Tôi thích cách anh phân loại các số liệu trong bản báo cáo. Thật dễ dàng để đọc được kết quả. Tôi muốn đề nghị sử dụng hệ thống báo cáo của anh cho cả công ty ngay từ bây giờ. Tôi hy vọng sẽ được biết thêm về nhiều sáng kiến mới của anh đấy.

### Ở NHÀ

#### Dành cho cậu con trai đang tuổi thanh niên:

- Bố rất vui khi về đến nhà và thấy con đã dọn dẹp ngăn nắp nhà kho của gia đình. Bố đã nghĩ mình phải dành cả thứ bảy tới để dọn dẹp nó đấy, nhưng giờ thì nó ngăn nắp rồi. Bố có thể nghỉ ngơi và làm công việc khác. Thật là nhẹ cả người. Bố phải cảm ơn con rất nhiều đấy.

#### Dành cho cô con gái tuổi thiếu niên:

- Bố rất thích trò chuyện với con khi đưa con đi học mỗi ngày hay đi học thêm ngoại ngữ. Thật thú vị khi được nghe về những gì đang xảy ra với con và bạn bè của con. Cảm ơn con nhé. Bố hy vọng con vẫn tiếp tục kể chuyện cho bố mẹ nghe ngay cả khi con đã lớn hơn.

#### Dành cho bé đang học lớp một:

- Con đã dậy ngay khi mẹ gọi con vào sáng nay - chỉ gọi một lần thôi đấy. Con có biết điều đó đã giúp bố mẹ bao nhiêu không - khi mà cả nhà đều bận rộn chuẩn

bị cho một ngày mới và mỗi người đều có công việc của mình? Con giúp được nhiều lắm đó!

#### **Dành cho bé ở tuổi mẫu giáo:**

- Con đã biết cột dây giày và chọn quần áo để mặc mà không cần bố mẹ giúp đỡ. Giỏi quá chừng! Bé con hãy ráng giỏi như thế mãi nhé. Bố mẹ rất tự hào về con đấy.

## **MỘT VÀI VÍ DỤ VỀ NHỮNG PHẢN HỒI CHUYỂN HƯỚNG**

### **Ở CÔNG SỞ**

- Bill này, tôi biết anh đang gặp khó khăn với hệ thống kế toán mới của chúng ta, cho nên tôi đã nhờ Betty giúp anh. (Sau đó) Tốt lắm Bill. Báo cáo anh in ra cho thấy anh đã thành thạo với hệ thống mới rồi. Hãy cho tôi biết nếu anh có vướng mắc gì nhé.
- Chúng ta muốn sử dụng tối đa tài năng của mọi người trong dự án này đấy Alison. Cho nên đó là lý do vì sao tôi chuyển cô sang nhóm của George; mọi người có thể tận dụng kỹ năng, kinh nghiệm của cô. (Sau đó) Chúc mừng nhé Alison. Tôi biết cô là người thích hợp với nhóm của George mà. Tôi đang rất quan tâm đến công việc của cô đấy.

### **Ở NHÀ**

#### **Bọn trẻ chảnh mắng việc chăm sóc những con vật nuôi ở nhà**

- Bố mẹ đã đổi nhiệm vụ của con rồi - thay vì phải cho chó mèo ăn, bây giờ con sẽ lo chuyện lau nhà. Bố mẹ biết con thích làm việc này và nhà ta cũng cần có người phụ trách việc này chứ. (Sau đó) Nhà mình trông sạch sẽ hẳn lên từ lúc con nhận công việc lau nhà đấy!

#### **Bọn trẻ cãi vã giành nhau xem kênh Tivi yêu thích**

- Chúng ta cần sắp xếp một lịch xem Tivi để mọi người đều hài lòng. (Sau đó) Bố mẹ rất tự hào về cách các con áp dụng đúng lịch xem Tivi - hôm đó bố mẹ ngồi trong bếp và thật hài lòng khi thấy các con vui vẻ cùng xem với nhau.

Wes Kingsley cẩn thận cất những tờ giấy của Anne Marie vào cặp xách, chung với những bài giảng của bà. Có lẽ là ngẫu nhiên khi ông được gặp Dave Yardley và Anne Marie Butler. Nhưng lại không ngẫu nhiên chút nào khi ông bắt đầu cảm thấy tự tin hơn về khả năng nắm giữ vai trò quản lý của mình.

## CHƯƠNG BỐN - Áp dụng hiệu quả ở công ty

Ngay ngày đầu tiên quay lại làm việc, Wes đã có một cơ hội bất ngờ để áp dụng loại phản hồi *Khích lệ*. Sáng hôm đó, ông dành thời gian để tập hợp mọi thông tin về những gì tích cực đã xảy ra từ sau lần đi Florida. Ngẫu nhiên vào buổi chiều, ông gặp Merideth Smalley, trưởng nhóm của một trong các nhóm kế toán của ông.

Merideth đã tránh mặt Wes gần nửa năm nay, kể từ lúc cô nghĩ rằng Wes đã có ý bóng gió trong một buổi họp về việc nhóm của cô phải chịu trách nhiệm vì nộp báo cáo trễ hạn. Quan hệ của họ càng thêm căng thẳng sau vài lần Wes chỉ trích thẳng thừng những việc nhỏ nhặt mà Merideth đã sai phạm. Merideth là một người nhạy cảm, nhẹ nhàng nên cách đối xử của Wes đã làm cô tổn thương. Cô yêu thích công việc của mình, song lại luôn cảm thấy chán nản khi nghĩ đến Wes.

Bước dọc theo hành lang, Wes nhận ra Merideth đang đi tới. Cô cũng vừa thấy ông và định bụng rẽ qua lối khác, nhưng Wes đã gọi theo:

- Cô Merideth, tôi cần nói chuyện với cô một chút.

Tránh cái nhìn của sếp, Merideth liếc nhìn đồng hồ:

- Tôi thật sự đang rất bận, ông Wes ạ!

Wes vẫn cố gọi chuyện, ông nói với Merideth bằng một giọng thoải mái và thân thiện:

- Gần đây, cách giao dịch hiệu quả của cô với các nhà cung cấp đã gây cho tôi một ấn tượng mạnh.

-Vậy à? - Vẫn tránh ánh mắt Wes, Merideth lên tiếng với giọng điệu ngạc nhiên và nghi hoặc. Cô tự nhủ: *"Thật ra ông ấy muốn gì ở mình nữa đây?"*.

- Tôi có tranh luận gay gắt với một trong các nhà cung cấp về lô hàng đến trễ - Wes bảo - Nhưng tôi đã không mấy thành công. Tuy nhiên, không hiểu sao cô đã làm được điều đó. Chẳng hạn như vừa rồi, công ty nhận được kịp thời lô hàng từ Công ty Lukas. Tôi đã gọi cho anh chàng chịu trách nhiệm về việc giao hàng bên ấy để cảm ơn. Hãy đoán thử xem anh ta đã kể ra công trạng của ai nào?

Gương mặt Merideth sáng lên trong một nụ cười mà cô không thể che giấu được. Rõ ràng cô không quen nhận được lời khen như vậy, nhưng không có cách gì phủ nhận điều Wes vừa nói ra và sự chân thành của ông.

- Vậy ông đã nói chuyện với John chưa? - Cô hỏi với vẻ hào hứng - Anh chàng này vốn hay cáu kỉnh nhất đấy. Tôi cũng đã nói chuyện thẳng thừng với anh ta. Tôi bảo: *"Nghe này. Chúng tôi có những nhà cung cấp luôn giao hàng đúng hẹn, tất nhiên chúng tôi rất tín nhiệm họ và sẽ giao dịch với họ nhiều hơn. Còn bên công ty anh thì sao?"*. Anh chàng chẳng biết mở miệng ra sao nữa... - Merideth chợt sôi nổi hẳn, cứ như cô có cả ngày để nói chuyện.

- Vì thế tôi muốn nhờ cô giúp cho một việc - Wes ngắt lời - June và Edmund cũng đang vật lộn với nhà cung cấp này. Họ cần được hướng dẫn và chắc chắn họ có thể học hỏi nhiều điều từ cô đấy, Merideth ạ. Cô có thể sẵn lòng giúp họ được không?

- Dĩ nhiên rồi - Merideth vui vẻ nhận lời - Không có vấn đề gì đâu!

Quay lại văn phòng, Wes ngồi xuống và phân tích diễn biến cuộc gặp gỡ vừa rồi với Merideth. *"Điều gì đã thật sự diễn ra trong vòng vài phút đồng hồ đó?"* - Ông tự hỏi. Mọi chuyện diễn ra thật nhanh, ông cũng không muốn giả định quá nhiều thứ. Nhưng rõ ràng có sự thay đổi ở thái độ của Merideth và cô đã nhiệt tình hợp tác khi ông đề nghị. *"Cô ta có thật lòng không?"* - Ông cảm thấy như gánh nặng được nhắc khỏi vai mình, nhưng ông không biết cảm giác đó có được lâu dài không. Mọi chuyện có vẻ quá đơn giản. *"Được rồi"* - Ông nghĩ - *"Chuyện này diễn ra khá trôi chảy, nhưng mình vẫn chưa chắc lắm về buổi họp ngày mai"*.

Wes ra thông báo cuộc họp vào ngày mai cùng với sáu nhân viên quản lý cao nhất của mình. Ông dự tính sẽ đưa vào chương trình vài nội dung liên quan đến công việc trong phần đầu buổi họp. Nhưng khi nghĩ đến nội dung kế tiếp mà ông nhất định sẽ phải thực hiện, ông vẫn cảm thấy hồi hộp.

Gần đến giờ họp, Wes vẫn nấn ná trong phòng mình. Ông cứ ôn đi nhớ lại những ghi chú đã thu thập được từ chuyến thăm Thế giới Đại dương và từ bài diễn thuyết của Anne Marie Butler. Không biết các nhân viên quản lý của ông sẽ phản ứng ra sao khi ông chia sẻ với họ những điều ông vừa học hỏi được? Ông nhớ lại lời Anne Marie: *"Hãy dự đoán phản ứng của nhân viên và thành thật với họ. Hãy thừa nhận với họ rằng trước đây, ông quá chú trọng đến những điều tiêu cực và giờ đây ông muốn thay đổi. Hãy chia sẻ với họ phương pháp động viên Khích lệ, và yêu cầu họ giúp đỡ ông"*.

*"Thôi nào, mọi chuyện sẽ ổn cả thôi"* - Wes nhủ thầm khi ông đóng cuốn sổ tay lại - *"Nếu có hiệu quả thật, thì ta đã mắc nợ anh đấy, anh bạn Shamu ạ!"*

Như mọi khi, thấy Wes bước vào thì mọi người đang vui vẻ trò chuyện bỗng đều im bật. Điều đó cho thấy khoảng cách giữa sếp với nhân viên từ trước đến nay là rất lớn, và đây cũng là việc mà Wes thấy ân hận. Mọi chuyện đã trở nên như thế này từ lúc ông được thăng chức, qua mặt cả đồng nghiệp kỳ cựu Harvey Meehan. Trong những buổi họp như thế này, các đồng nghiệp luôn tránh ánh mắt của ông. Wes bắt đầu buổi họp và chỉ trong khoảng 15 phút, tất cả nội dung bình thường của cuộc họp đều đã được thống nhất thông qua. Wes ngừng lại một lúc và nhìn quanh phòng, rồi ông hắng giọng nói tiếp:

- Tôi có vài điều cần nói với các anh chị, và những điều này không dễ dàng chút nào. Trước đây tôi thường gây khó dễ cho mọi người. Tôi thường cáu gắt khi các anh chị sai sót trong công việc, dù là lỗi nhỏ nhặt nhất, và hoàn toàn không để ý hay lơ đi khi các anh chị thực hiện xuất sắc công việc của mình. Tôi cũng chưa bao giờ bày tỏ sự đánh giá cao những nỗ lực của các anh chị. Điều đó phải thay đổi thôi. Trong chuyến công tác mới đây, tôi đã học được nhiều điều thú vị và tôi mong muốn thay đổi cách nhìn nhận cũng như cách đánh giá công việc của các anh chị.

Rồi Wes bắt đầu kể cho mọi người nghe về chuyến viếng thăm Thế giới Đại dương, cuộc gặp gỡ với Dave Yardley và thời gian với Anne Marie Butler. Trong lúc nói, ông thấy đa số

lắng nghe có vẻ chăm chú, duy chỉ có Harvey Meehan đưa mắt nhìn sang anh bạn thân Gus Sulermo kèm theo cái nhếch mép mỉa mai.

Wes đọc được ngay ý nghĩ của Harvey.

Harvey vẫn luôn “kình” với Wes từ sau lần Wes được thăng chức. Ông biết Harvey đang muốn làm bề mặt mình bằng thái độ lộ liễu đó. Song, Wes vẫn làm như không để ý đến và tiếp tục: - Tôi hiểu ra rằng nó sẽ tạo nên một sự khác biệt tích cực trong việc động viên, thúc đẩy mọi người khi những gì họ làm đúng đều được ghi nhận thích đáng - Sau khi giải thích sự khác biệt giữa phương pháp phản hồi Bất lỗi và *Khích lệ*, ông thú nhận - Tôi nghĩ các anh chị đều đồng ý rằng trước nay tôi rất giống mẫu người quản lý chuyên soi mói những sai trái của người khác. Tôi biết tôi cần phải thay đổi thái độ và hành vi của mình đối với mọi người. Nhưng sự thay đổi đó rất cần đến sự giúp đỡ của mọi người, giúp tôi từ bỏ thói quen cũ.

Cả phòng họp yên lặng khá lâu. Mọi người ngồi quanh bàn nhìn nhau thăm dò.

- Tôi sẽ giúp ông ngay bây giờ - Một người dè dặt lên tiếng. Đó là Merideth.

Xét về quan hệ không mấy vui vẻ trước đây của hai người, mọi người định ninh cô sẽ bắt đầu chỉ trích Wes. Còn bản thân Wes thì đang căng thẳng chuẩn bị cho tình huống xấu nhất. - Như mọi người biết - Merideth bắt đầu - Ông Kingsley và tôi chưa từng là bạn tốt với nhau, nhiều chuyện đã xảy ra khiến tôi luôn tránh mặt ông ấy. Nhưng ngày hôm qua khi gặp lại tôi ở hành lang, ông ấy đã cố bắt chuyện với tôi. Thoạt đầu tôi cũng ngần ngại, cho là ông ấy đã phát hiện ra điều gì đó để khiển trách tôi. Nhưng thay vào đó, Wes chỉ khen ngợi tôi về công việc. Tôi biết ông khen chân thành bởi vì ông đã đề cập đến những nhận xét ông nghe được từ các nhà cung cấp hàng hóa cho chúng ta. Điều đó làm tôi cảm thấy vui.

Quay sang Wes, Merideth tiếp tục nói:

- Chúng ta đều oằn vai gánh việc ở đây, và chúng ta làm điều đó không phải chỉ vì để được ghi nhận công lao. Nhưng tôi phải thừa nhận rằng nếu được quan tâm hơn thì công việc sẽ có ý nghĩa hơn nhiều. Chính sự ghi nhận mà ông nói ra với tôi ngày hôm qua đã làm thay đổi thái độ của tôi đối với ông - và đối với cả công việc của tôi nữa. Giờ thì tôi cũng thấy rằng ông muốn làm điều đó cho mọi người ở đây, tôi rất muốn giúp đỡ nếu tôi có thể.

Wes nhìn khắp phòng. Harvey tiếp tục nhướn mắt ra hiệu với Gus, đầy vẻ hoài nghi.

Và Wes cũng thấy là mình chưa hoàn toàn thuyết phục được phần đông mọi người.

- Cám ơn Merideth - Ông nói - Tôi có một cách để mọi người đều có thể giúp tôi thực hiện sự thay đổi này. Tôi muốn mỗi người hãy nói cho tôi biết - khi mọi người làm việc tốt, tôi nên ghi nhận và tưởng thưởng theo cách nào là có ý nghĩa nhất đối với từng người.

Sau một lúc im lặng khá căng thẳng, Chuck Wilkins lên tiếng:

- Tôi nói trước vậy. Suốt thời gian mẹ tôi chữa trị và qua đời vì bệnh ung thư, các y bác sĩ ở bệnh viện đã rất tận tình với gia đình chúng tôi, và tôi đã nghĩ đến chuyện giúp việc tình nguyện ở đó. Nhưng mấy ngày cuối tuần tôi đều bận bịu với lũ trẻ ở nhà. Nếu tôi có thể dành ra một, hai giờ của hai ngày trong tuần để đến giúp ở đó, khi đã hoàn tất công việc ở công ty...?

Sức mạnh của sự khích lệ

- Tôi nghĩ chúng ta có thể sắp xếp được mà, Chuck - Wes đáp - Cảm ơn cậu nhé!

Thêm hai người nữa nêu lên ý kiến của mình, nhưng những người khác thì vẫn ngồi đờ đẫn. Và khi buổi họp kết thúc, Wes hiểu rằng không phải mọi người đều đã thật sự đồng tình với phương pháp của ông.

- Cũng là lẽ tự nhiên thôi khi một vài anh chị không chú tâm lắm đến những điều tôi vừa trình bày - Ông nói - Do hiểu rõ những thói quen không mấy hay ho của mình trước đây, tôi không trách các anh chị đâu. Chính những người nghi ngờ còn có thể trở thành người chỉ dạy cho tôi nữa đấy. Khi nào các anh chị phát hiện tôi đang từ bỏ được thói quen cũ, tôi mong các anh chị hãy nói cho tôi biết.

Mọi người rời phòng họp. Ai nấy đều trở về bàn làm việc nghiêm túc chứ không tùm nập ba như Wes tưởng. Nhưng Wes biết rõ sẽ có nhiều cuộc bàn tán diễn ra quanh bình lọc nước lạnh trong phòng tạp vụ và trong bãi đậu xe.

Khi quay về văn phòng, ông tìm danh thiếp của Anne Marie Butler và gọi điện cho bà.

Wes kể cho bà nghe về chuyện xảy ra với Merideth và những gì ông đã nói trong buổi họp sáng nay, rồi kết luận:

- Mọi người có vẻ lắng nghe chăm chú đó, nhưng tôi nghĩ phần lớn họ đều có thái độ hồ nghi.

- Điều đó cũng tốt thôi, Wes! - Anne trấn an

- Ông đã có một khởi đầu khá thuận lợi đấy.

- Cảm ơn bà. Nhưng tôi vẫn cảm thấy nghi ngờ bản thân mình, và sự động viên của bà đã giúp tôi rất nhiều. Nhân tiện, tôi muốn đặt một hộp các chú cá voi như mô hình mà bà đã tặng tôi. Tôi muốn tặng chúng cho nhân viên của mình cũng như mấy đứa trẻ ở nhà.

- Sẵn sàng thôi, Wes. Hãy nhớ thỉnh thoảng gọi cho tôi nhé. Và chúc ông mọi sự tốt lành. Vừa trở về sau chuyến công tác ở Florida, Wes đã tìm cách chia sẻ với vợ mình, bà Joy, những gì ông học hỏi được từ Dave Yardley và Anne Marie Butler. Nhưng rõ ràng là Joy chưa sẵn sàng để quan tâm cận kề về những điều này. Gần đây, khi quan hệ của hai người có vẻ căng thẳng, Wes nhận thấy rằng Joy thường chỉ tập trung vào những khía cạnh tiêu cực mà thôi. Bà rất năng phát hiện những điều sai trái của chồng. Khi ông đi làm về muộn, bà trút giận lên ông. Vì vậy, thay vì nhồi mớ kiến thức vừa học được cho vợ mình, Wes quyết định ban đầu chỉ sử dụng phương pháp *phản hồi tích cực Khích lệ* như ở văn phòng thôi. Nhưng vào một buổi tối, khi đi làm về, ông nhận thấy một cơ hội bất ngờ để có thể áp dụng phương pháp mới học. Wes vào nhà và nghe Joy đang lớn tiếng với Allie, cô con gái mười bốn tuổi của họ.

- Mẹ bực mình lắm rồi! - Joy hét toáng lên khi thấy căn nhà như một bãi chiến trường - Ngày nào mẹ cũng phải đi làm, về đến nhà đã mệt như cả người mà nhà cửa thì ngổn ngang, bừa bộn như chuồng lợn. Con và đám bạn chẳng chịu dọn dẹp lại cho gọn gàng sau khi đã bày ra mọi thứ lộn xộn. Mẹ chẳng có dư thời gian mà hầu đám bạn của con, hiểu chưa hả cô tiểu thư?

Allie bỏ lên lầu, mắt đỏ hoe. Và khi Joy nhìn thấy Wes, cơn giận dữ dường như nhân lên gấp bội khiến bà chẳng thềm quay sang nhìn ông. Mắt bà đã bắt đầu ngân ngấn nước. Khi

Sức mạnh của sự khích lệ

ông đến gần bên, bà chợt òa khóc. Wes choàng tay ôm vợ cho đến khi bà bình tĩnh lại. Khi đó ông mới nói:

- Anh biết gần đây ở nhà mình khá căng thẳng. Allie cũng có lúc làm anh bức bối quá chừng. Bọn con gái nhà này chỉ chóc cãi nhau suốt, và cả hai vợ chồng mình đều cảm thấy mệt mỏi. Anh nghĩ đã đến lúc mình nên đi Florida nghỉ cuối tuần một chuyến.

- Florida? Có gì ở đó vậy? - Joy thôi khóc và ngạc nhiên hỏi chồng.

- Cá voi sát thủ - Wes trả lời với một nụ cười đầy ẩn ý.

Hai tuần sau, Wes và gia đình cùng bay về miền nam, hướng đến Orlando. Kể từ hôm bị mẹ mắng, mỗi khi ở nhà, Allie luôn buồn bức. Trong lúc cô em gái Meg mười hai tuổi lú lo ở ghế bên cạnh, Allie ngồi lặng lẽ nhìn ra ngoài cửa sổ. Cuối cùng, cô bé cũng lên tiếng:

- Kỳ nghỉ này thật uổng phí! Chỉ vì mẹ không muốn chị đi chơi với mấy đứa bạn nên chúng ta mới phải đến đây. Thật chẳng có gì thú vị!

Meg cố làm cho chị vui:

- Bố nói là sẽ có một buổi biểu diễn cá voi rất tuyệt đấy chứ!

- Tuyệt gì? - Allie lầu bầu - Chị đã thấy ở công viên Sinh vật biển rồi. Chỉ tốn phí thời gian!

Gia đình Wes đến công viên Thế giới Đại dương sớm hơn một vài giờ so với kế hoạch. Trước buổi biểu diễn, Allie ngồi dửng dưng, nhưng khi các chú cá voi khổng lồ biểu diễn các động tác múa vẫy, xoay vòng, nhảy trên không... thì cô bé bắt đầu thấy hào hứng. Cuối buổi biểu diễn, Allie vui hẳn lên, luôn miệng trầm trồ về sô diễn “ngoài sức tưởng tượng” của các chú cá.

Sau khi rời khỏi khán đài, Wes đưa Joy và hai cô con gái ra phía sau bằng tấm thẻ đặc biệt mà Dave Yardley đã đưa cho họ. Wes và Dave bắt tay nhau nồng nhiệt, cả hai đều vui mừng vì cuộc tái ngộ. Sau vài lời giới thiệu, Dave dẫn mọi người đến bên hồ. Một cô nhân viên huấn luyện tươi tắn, xinh đẹp trong bộ đồ lặn đang quỳ bên bờ hồ, vuốt ve cái lưng đen bóng của một chú cá voi.

- Đây là Pam Driscoll - Dave giới thiệu trong khi Pam đang làm cho chú cá khổng lồ khoan khoái xoay mình, đưa cái bụng trắng hếu cho cô vuốt ve, như một đứa trẻ nũng nịu bên mẹ.

- Tuyệt chưa! - Allie thích thú reo lên - Cháu cũng vuốt ve con chó cưng ở nhà như thế đấy. Cá voi là thú cưng của cô sao?

- Không hẳn như vậy - Pam trả lời - Nó là bạn của cô đấy. Cả nó và cô đều thích được ở gần bên nhau.

- Nhưng làm sao cô bắt nó thực hiện được điều cô muốn? - Joy thắc mắc - Tôi nghĩ không thể khuất phục loài cá hung tợn này bằng cách đe dọa hay trừng phạt.

- Bà nói đúng - Pam xác nhận trong khi Allie và mẹ chăm chú nghe từng lời - Cá voi sát thủ có thể uy hiếp bất cứ sinh vật biển nào, và có thể tấn công cả con người. Đôi khi chúng tôi cũng nhắc nhở điều này với những huấn luyện viên từng có kinh nghiệm huấn luyện chó, vì không ít người trong số họ thường chỉ để ý trách mắng con vật vô tội. Đã thế, họ còn xích



cổ chó đến nghệt thở, và nhiều khi còn đánh chúng nữa. Những kiểu huấn luyện như thế không phù hợp với loài cá nặng hàng tấn này.

Dave nói:

- Nếu chúng tôi không tạo ra mối quan hệ thân thiện với những chú cá voi này, mà lại biểu lộ một thái độ tiêu cực đối với chúng, chúng sẽ phản ứng ngay.

- Làm sao anh tránh được phản ứng đó? - Joy hỏi.

- Thay vì tập trung vào những điều tiêu cực, những gì chúng làm sai, chúng tôi chỉ quan tâm, chú ý đến những gì chúng làm đúng mà thôi - Dave trả lời - Chúng tôi chỉ luôn cố gắng phát hiện những gì cá voi thực hiện tốt sau mỗi bài tập.

Allie thừa dịp chen ngay vào:

- Cháu cũng mong bố mẹ chỉ tập trung phát hiện những gì chúng cháu làm đúng thôi chứ đừng cứ chăm chăm vào những sai phạm của chúng cháu.

Wes định quát cô bé, nhưng kiềm lại được. Quay sang Dave, ông chuyển đề tài:

- Không biết anh có thời gian để kể cho chúng tôi nghe thêm về kỹ thuật huấn luyện của anh không, Dave?

Dave gật đầu đồng ý.

Nhận thấy Meg và Allie muốn tham quan thêm Thế giới Đại dương, Pam tình nguyện đưa hai cô bé đi chơi một vòng.

Wes kể cho Dave nghe về cuộc gặp gỡ với Anne Marie và một vài thay đổi trong quan hệ công việc mà ông đã thực hiện. Ông nói: - Mong sao qua chuyến tham quan này, tôi và Joy sẽ tìm được vài ý tưởng từ những chú cá voi để cải thiện mối quan hệ giữa chúng tôi với bọn trẻ, thậm chí cả giữa tôi với cô ấy. Thật ra, Allie năm nay đã gần mười lăm tuổi rồi, phải làm sao để con bé có ý thức đỡ đần bố mẹ trong việc nhà chứ.

Họ bước vào phòng huấn luyện nằm bên ngoài văn phòng chính. Bà Joy cũng cảm thấy Dave thật thân thiện. Hai vợ chồng Wes đều có cảm giác như anh là người trong nhà, có thể chia sẻ với họ mọi vướng mắc.

Vừa ngồi xuống ghế, Joy nói:

- Như thế này Dave ạ, Wes dùng từ “chúng tôi” có lẽ hơi quá, vì thật ra ông nhà tôi có mấy khi phải trực tiếp dạy dỗ con cái đâu?

- Sao lại thế?

- Bởi vì ông ấy chẳng bao giờ ở nhà. Cả hai chúng tôi đều đi làm, nhưng nhà tôi thì gần như ngày nào cũng về nhà rất muộn. Tôi đi dạy nửa ngày, cho nên tôi ở nhà với bọn trẻ nhiều hơn. Trách nhiệm dạy dỗ con cái đổ dồn vào mình tôi. Tôi chính là người phải lo tất tần tật mọi việc, từ chuyện nhà cửa, bếp núc cho đến giúp các con làm bài tập, rồi còn làm trọng tài phân xử chuyện cãi vã của chúng nữa...

Nghe vợ tuôn một tràng những ảm ức bấy lâu, Wes cảm thấy bối rối. Ông không nghĩ Joy lại kể lể những chuyện như thế trước mặt Dave.

Dường như đoán được tâm trạng của Wes, Dave nói:

- Tôi không muốn đi quá sâu vào chi tiết đâu, bà Joy. Nhưng có vẻ như bà cho rằng ông Wes đây ở nhà quá ít.

- Anh nói đúng đấy!

- Cho phép tôi hỏi vài điều nhé? Bà thường làm gì khi ông ấy về đến nhà?

- Ý anh muốn hỏi gì chứ?

- Bà có tranh thủ lúc ông ấy vừa về đến nhà để trách móc sao ông ấy không về sớm hơn không? - Điều này thì anh cũng đúng luôn đấy! - Wes lên tiếng thừa nhận.

- Được rồi! - Dave nói - Hãy thử xem xét vấn đề này từ khía cạnh của một người huấn luyện cá voi nhé. Chúng tôi đã rút ra được một kinh nghiệm rằng lời khen có hiệu quả hơn là lời chỉ trích khi chúng tôi muốn các chú cá thực hiện điều mình mong muốn.

Joy có vẻ bất bình:

- Thế chẳng lẽ anh bảo tôi phải khen rồi rít ông nhà tôi rằng ông ấy cuối cùng cũng về đến nhà hay sao?

- Chúng tôi chỉ thành công từng chút một với các chú cá voi - Dave giảng giải - Chúng tôi không thể đợi đến lúc chúng hoàn thành xuất sắc mọi chuyện theo đúng yêu cầu rồi mới khen chúng.

- Anh xin lỗi khi phải nói ra chuyện này - Wes ngập ngừng nói với vợ - Anh không muốn em buồn, nhưng quả thật là mỗi khi rời công ty về nhà, anh có cảm giác như mình đang nhảy ra khỏi cái chảo sôi sùng sục để nhào thẳng vào đồng lửa. Nếu em thử làm như Dave gợi ý thì anh sẽ có động lực để cố gắng rời văn phòng sớm hơn và về nhà ngay.

- Thật chứ? - Joy thốt lên với vẻ quan tâm. Pam dẫn hai đứa trẻ đi tham quan một vòng khu Thế giới Đại dương và kể cho chúng nghe về phương pháp động viên *Khích lệ* dùng trong huấn luyện cá voi. Sau khi xem những chú cá voi phóng cao khỏi mặt hồ và chơi đùa dưới nước, bọn trẻ quay về chỗ bố mẹ chúng. Pam hỏi hai cô bé:

- Các cháu đã học được gì trong ngày hôm nay?

- Thừa cô, phải luôn luôn đối xử tốt với những con vật ạ! - Meg trả lời - Đặc biệt khi chúng ngoan ngoãn.

- Đúng rồi. Và khi chúng không ngoan thì sao?

- Thừa cô, chúng ta phải làm như không để ý đến điều đó ạ! - Allie vui vẻ trả lời.

- Đúng vậy! - Pam xác nhận - Nếu cháu quan tâm những khi chúng hư, quậy phá thì chúng sẽ tiếp tục quậy phá mãi bởi vì chúng thích được quan tâm mà.

- Nhưng mà cũng hơi khó cô ạ! - Allie nhận xét - Giả sử Meg vào phòng cháu và phá máy vi tính của cháu, không lẽ cháu phải lờ đi sao?

Pam mỉm cười:

- Không, cháu không cần làm thế đâu.

Sức mạnh của sự khích lệ

Nhưng cũng không giải quyết được gì nếu cháu chỉ biết tức giận và la hét vì chuyện đó. Cả hai cháu cần ngồi lại và bàn với nhau về những nguyên tắc sử dụng máy. Cháu nghĩ sao nếu hai chị em cùng dùng chung một máy?

- Được thôi! - Allie trả lời với vẻ miễn cưỡng - Nhưng chỉ khi cháu không dùng đến máy mà thôi. Và Meg không được giành với cháu khi cháu đang bận làm bài tập.

- Được rồi, vậy thì hai cháu đã có kế hoạch sử dụng máy vì tính rồi đó. Meg được sử dụng máy đôi chút, nhưng không được làm phiền khi Allie cần dùng. Và để khuyến khích em thực hiện tốt, Allie cần khen ngợi những khi Meg thực hiện đúng như thế. Cháu có thể nói với em mình rằng: *“Chị rất vui vì em đã làm đúng quy định, vì vậy tối nay chị sẽ rửa chén giúp em”*.

- Cháu nghĩ ý kiến đó rất hay, nhưng liệu có giúp ích gì không? - Allie nhú mày hỏi.

- Em xin có ý kiến - Meg đưa tay lên như xin phát biểu trong lớp - Nếu chị làm như vậy thì em cũng muốn theo đúng quy định đó.

- Có vẻ được đấy! - Allie nhìn cô em gái gật đầu.

- Em cũng sẽ học cách nhìn ra điểm tốt của người khác - Meg chen vào - Sissie Lawrence bạn em dạo này hay cáu gắt lắm. Giờ thì em nghĩ em đã biết cách làm cho nó dễ thương trở lại rồi.

- Vậy hả, cháu nói cô nghe xem nào? - Pam hỏi với vẻ quan tâm thật sự.

- Cháu sẽ để ý khi bạn ấy làm được điều gì hay thì mỉm cười và cảm ơn bạn ấy. Allie quàng tay lên vai em và nói với giọng đầy vẻ tự hào:

- Meg thông minh lắm đấy, cô Pam ạ!

Joy cảm thấy hơi nghi ngại khi nghĩ rằng thông tin từ một người huấn luyện cá voi lại có thể giúp vợ chồng bà cải thiện mối quan hệ, đặc biệt là việc bà cần phải thay đổi cách đối xử với chồng. Trong thâm tâm, bà vẫn hơi băn khoăn về chuyện mình phải thay đổi trước. Nhưng suy nghĩ kỹ lại thì bà cũng nhận ra rằng mình đang nhận được một lời khuyên bổ ích. Bà ngập ngừng:

- Vậy thì vấn đề then chốt để có một mối quan hệ tốt đẹp là phải tập trung vào những điều tích cực, cho dù trong cách cư xử với chồng hay với bọn trẻ?

- Hoàn toàn đúng - Dave tán thành - Nếu làm được điều đó, không những chúng ta cảm thấy thoải mái vì không khí nhẹ nhàng trong gia đình, mà mối quan hệ giữa chúng ta cũng ngày càng tốt hơn. Ở Thế giới Đại dương, chúng tôi ***tập trung vào những khía cạnh tích cực bởi vì chúng tôi nhận thức được giá trị mà nó mang lại. Tập trung vào khía cạnh tích cực không chỉ thúc đẩy, động viên cho loại hành vi mà chúng ta mong muốn mà còn xây dựng nên lòng tin và một môi trường vui vẻ, thoải mái.*** Đó chính là điều thiết yếu để huấn luyện viên có thể làm việc được với những chú cá voi. Khán giả cho biết họ thật sự cảm nhận được một không khí tuyệt vời giữa chúng tôi. Họ ngạc nhiên vì không nghĩ rằng lũ cá voi lại hợp tác với chúng tôi một cách tự nguyện đến thế. Họ thường nhận xét rằng nhân viên ở đây rất cởi mở, dễ chịu và tràn đầy nhiệt huyết. Nhưng họ lại cho là ngẫu nhiên mà có thôi chứ đâu biết rằng tất cả đều dựa trên nền tảng chung: tinh thần làm việc

cao độ của chúng tôi. Họ không hiểu được một điều rằng: các nhân viên ở đây cũng đối xử với nhau theo cách mà họ áp dụng với các chú cá.

Ngừng một lúc, Dave tiếp:

- Thật ra khen thưởng không phải là vấn đề chính. **Niềm tin và lòng nhiệt huyết mới là điều quan trọng.** Nếu chúng tôi không có tình yêu công việc, không có niềm tin thì chắc là sẽ chẳng có nhiều du khách đến với chúng tôi như thế này đâu.

- Trước khi chuẩn bị cho chuyến đi này - Joy tiếp lời - Wes có kể cho tôi nghe chút ít về phương pháp động viên *Khích lệ* mà các anh đã dùng để huấn luyện cá voi ở đây. Ông ấy nói rằng các anh bỏ qua những hành vi sai và chuyển hướng năng lượng của lũ cá voi sang một bài tập khác, và nhờ vậy các anh có thể hình thành một *phản hồi tích cực*. Tôi vẫn hơi băn khoăn một chút, liệu những gì mà các anh áp dụng với lũ cá có thể áp dụng dễ dàng với con người không?

- Câu hỏi của bà thú vị đấy! - Dave mỉm cười

- Chẳng có chuyện gì dễ dàng cả. Nhưng cũng không phải là quá khó khăn bởi con người không khó thay đổi một khi đã nhận ra những lợi ích mà sự thay đổi mang lại. Chỉ vì chúng ta có thói quen quan tâm đến những tiêu cực của người khác nhiều hơn là tích cực, chúng ta đã quen với việc soi mói để chỉ ra sai phạm, lỗi lầm của người khác và cho rằng đó mới là điều đáng để quan tâm. Và vì thế, chúng ta cứ luẩn quẩn mãi trong cách đánh giá, nhận xét người khác.

- Đúng là tôi hay đối xử như thế với Allie - Joy trầm ngâm - Nhất là những khi tôi mệt mỏi.

- Bà hãy thử thực hành phương pháp Chuyển hướng. Nó sẽ giúp bà thay thế dần những *Phản hồi tiêu cực*, rồi sau đó sẽ xuất hiện những *Phản hồi tích cực* đầu tiên. Sau một thời gian, người khác sẽ nhận thấy bà đối xử với họ tử tế hơn và công bằng hơn, trong khi bà vẫn yêu cầu những chuẩn mực cao như thế. Trong thực tế, “bỏ qua” một hành vi có nghĩa là chúng ta không dùng sự xét nét, soi mói - vốn thường áp dụng cho những sai phạm - để chỉ trích, phủ nhận người khác.

- Anh có ý kiến gì thêm về cách áp dụng phương pháp này cho các bà mẹ không? - Joy hỏi.

- Không phải chỉ riêng cho các bà mẹ, mà còn cho cả các ông bố nữa - Dave liếc nhìn Wes, mỉm cười trả lời - Tôi đã làm việc với Shamu và những chú cá voi sát thủ khác trong nhiều năm, trước khi vợ chồng tôi có hai đứa bé sinh đôi. Khi Nat và Reid ra đời, vợ tôi - Helene - muốn thử xem cách động viên kiểu *Khích lệ* có hiệu quả với bọn trẻ không.

Joy và Wes ngồi chăm chú nghe Dave kể tiếp:

- Từ lúc hai đứa trẻ còn bé xíu, tôi và nhà tôi đã cùng chơi đùa với con khi chúng ngoan ngoãn vui vẻ. Khi con khóc, chúng tôi liền xem chúng có ướt tã không, có đói hay có gì khó chịu trong người không, nhưng vợ chồng tôi làm ra vẻ không quan tâm lắm. Nhưng ngay khi chúng dịu xuống, chúng tôi liền bế chúng lên và nâng niu chúng. Khi hai đứa lớn lên một chút nữa, chúng tôi theo dõi sát sao những biểu hiện của các con. Nếu để ý thì bà có thể đoán đúng khi nào bọn trẻ buồn chán hay hiếu động. Đó là khi chúng bắt đầu đánh nhau hay

gây chuyện rắc rối. Nếu bà quan tâm đúng lúc, bà sẽ thay đổi hay chuyển hướng năng lượng hoạt động của bọn trẻ trước khi chúng bắt đầu gây chuyện. Bà có thể cho các con ăn gì đó, mở phim hoạt hình hay đưa chúng ra công viên dạo chơi. Chúng tôi muốn sự tích cực của bọn trẻ phải được nối tiếp bởi những hành động tích cực. Thay vì đợi đến lúc chúng gây rắc rối, chúng tôi muốn chuyển hướng sự chú ý của chúng ngay trong lúc chúng đang cư xử đúng mực.

Joy tỏ vẻ thích thú với cách giáo dục trẻ của Dave.

- Khi hai thằng bé lớn lên, chúng tôi càng để tâm nhiều hơn đến những gì mình muốn bọn trẻ thực hiện - Dave tiếp tục câu chuyện - Vợ chồng tôi giúp bọn trẻ đặt ra mục tiêu nhỏ: giúp mẹ làm việc nhà, tự dọn dẹp phòng ngủ..., rồi đến các mục tiêu lớn hơn như: đạt thành tích cao ở trường, thái độ ứng xử trong giao tiếp với bạn bè, người lớn... Chúng tôi để tâm quan sát các con rất kỹ để kịp thời khen ngợi khi con làm tốt. Còn khi chúng không làm đúng những gì nên làm, thay vì dành nhiều thời gian rầy la, chúng tôi cùng xem lại mục tiêu mà mọi người đã thống nhất và giúp chúng tập trung trở lại vào những điều đó. Bọn trẻ nhà tôi lớn lên trong một môi trường mà chúng hiểu rõ những điều tốt đẹp sẽ đến khi chúng thật sự **tập trung cao độ vào công việc**.

Vợ chồng chị hàng xóm của chúng tôi có hai bé gái - Sally và Betsy. Sally thì giỏi mọi mặt, còn Betsy thì kém xa cô chị. Qua cách họ đối xử với hai cô con gái, thì chẳng phải nhọc sức tìm hiểu cũng có thể đoán ra: Vợ chồng họ đang áp dụng phương pháp động viên *Khích lệ* cho cô chị Sally, còn Betsy thì bị kẹt trong trò *Bắt lỗi*.

Khi chúng tôi gợi ý cho bạn mình rằng họ nên tập trung vào những khía cạnh tích cực của Betsy, thì họ trả lời ngay lập tức: "*Nhưng con bé chẳng làm được việc gì ra hồn cả!*". Thật ra, hai vợ chồng bạn tôi đang bị kẹt trong cái bẫy trực giác. Cách duy nhất để thoát ra là phải tập trung quan sát Betsy, xem cô bé có làm được điều gì tốt hơn không, dù chỉ là những việc nhỏ nhất, đơn giản. Nếu phòng cô bé có vẻ gọn gàng hơn hôm trước chẳng hạn, cô bé cũng đáng được động viên bằng phương pháp động viên *Khích lệ*. Trong trường hợp này, tốt nhất là nên cổ vũ những tiến bộ của cô bé.

Có thể rút ra một điều là: Chúng ta nên áp dụng phương pháp động viên *Khích lệ* cho tất cả con cái của mình chứ không nên phân biệt bất kỳ một đứa nào, cho dù đứa trẻ ấy thật sự có kém hơn anh chị của nó. Nếu đứa này được ngợi khen, còn đứa kia luôn bị chỉ trích thì không lâu sau, ông bà sẽ có một đứa con ngoan, và một đứa hư hỏng.

- Để tôi thử xem sao - Joy trả lời, lòng tràn đầy hy vọng về phương pháp mới lạ này. - Bản chất tự nhiên của con người là luôn mong muốn nhận được sự đồng tình của người khác - Dave tiếp tục giải thích - Khi bà dạy dỗ bọn trẻ con ở nhà hay giao tiếp với đồng nghiệp ở công sở, nếu bà biết quan tâm và hưởng ứng những gì tốt đẹp nhất mà họ thực hiện, bà sẽ thấy rằng mối quan hệ giữa bà với họ sẽ luôn tốt đẹp. Họ thích sự quan tâm tích cực đó và sẽ cố gắng phấn đấu để thực hiện tốt công việc nhằm tiếp tục nhận được sự hưởng ứng, ủng hộ của bà.

Pam đã đưa bọn trẻ quay lại. Chúng ríu rít nói cười, gương mặt ánh lên niềm vui và thích thú.

- Chỗ này thích quá! Cảm ơn bố mẹ đã đưa chúng con đến đây chơi! - Allie kêu lên. Cả gia đình cảm ơn rồi chào tạm biệt Dave và Pam. Dưới hồ, chú cá voi Shamu lững thững bơi theo họ.

- Tạm biệt nhé Shamu! - Meg nhìn Shamu cười trêu mếu và gửi lại chú cá một cái hôn gió.

# CHƯƠNG NĂM - Áp dụng tích cực trong gia đình

Ngay khi về đến nhà, không để mất thời gian, Wes và Joy khéo léo tổ chức một cuộc họp gia đình. Hai người cùng thống nhất rằng nên thay đổi cách dạy con càng sớm càng tốt. Joy nấu một bữa cơm thật ngon gồm những món ưa thích của Meg và Allie cho bữa tối hôm đó. Khi cả gia đình cùng ngồi ở phòng khách ăn món tráng miệng, Wes lên tiếng:

- Bố mẹ rất vui vì các con đã cùng đi tham quan Thế giới Đại dương và cùng với bố mẹ học bài học từ những chú cá voi. Bố mẹ cũng đã biết cuộc trò chuyện giữa các con và cô Pam. Nào, bây giờ thử nói cho bố mẹ biết, trong tất cả những gì hai đứa học được, có điểm nào đặc biệt không?

Meg trả lời thật thông minh:

- Con thích một ý là chỉ tập trung vào những điều tốt mà cá voi làm được, chứ không phải để ý đến những hành vi không đúng của chúng.

- Nếu ta tập trung vào những hành vi ta mong muốn, ta sẽ nhận được nhiều hơn nữa loại hành vi đó. - Allie tiếp lời.

- Hoàn toàn chính xác - Wes nhận xét - Các con có nghĩ mình nên áp dụng phương pháp động viên *Khích lệ* ở nhà mình không? Bố mẹ cũng cảm thấy có lỗi về cách mà bố mẹ đối xử với các con trước đây. Bố mẹ đã tập trung quá nhiều đến những sai phạm của các con mà chẳng để ý đến những gì các con đã làm đúng theo lời bố mẹ.

- Chúng con cũng thấy thế - Allie nghiêm trang đáp.

- Được rồi, cả bố và mẹ đều có lỗi - Joy nhìn nhận - Bố mẹ muốn làm tốt hơn, nhưng để thay đổi hoàn toàn, trước tiên, cả nhà mình cần thỏa thuận một số điều mà mỗi người cần làm. Sau này, chúng ta sẽ áp dụng phương pháp *Khích lệ* mỗi khi chúng ta thực hiện đúng điều đã thỏa thuận.

- Con hứa sẽ dọn phòng mình ngăn nắp - Meg lên tiếng - Con không muốn bị mắng nữa đâu.

- Con cũng vậy nữa - Allie nói thêm vào - Và con sẽ lau chùi nhà bếp sạch sẽ sau khi rửa bạn bè đến ăn uống.

- Hay lắm! - Joy vui mừng - Bố mẹ sẽ áp dụng phương pháp *Khích lệ* mỗi khi các con có những biểu hiện tiến bộ.

- Vậy chúng ta hãy bàn về phần thưởng đi! - Meg láu lỉnh đề nghị.

- Đúng vậy! - Joy hưởng ứng - Tại sao mình không thống nhất là người nào đã phụ nấu ăn và dọn bàn thì không phải rửa chén sau bữa ăn?

- Có phải mẹ muốn nói là Meg và con thỉnh thoảng cũng có thể nấu bữa tối cho cả nhà? - Allie hỏi lại.

- Chắc chắn rồi. Và khi đó, bố mẹ sẽ lo phần dọn rửa.

- Một điều này nữa - Joy nói - Mẹ rất ngán những buổi sáng thứ Bảy ở nhà. Nhà mình bề bộn phát khiếp sau một tuần. Trước giờ chỉ có mỗi mình mẹ phải làm hết, mẹ cần mọi người giúp một tay.

- Sao mình không làm giống như trong chuyện Nàng Bạch Tuyết nhỉ? - Meg nhanh nhẹn góp ý - Tất cả chúng ta đều dành ra một giờ mỗi sáng thứ Bảy để đóng giả những *chú lùn*!

So sánh hài hước của Meg làm cả nhà cười vang.

- Mình có thể huýt sáo khi dọn dẹp không?

- Allie đề nghị.

- Có vẻ con thích làm *chú lùn Vui Vẻ*, đúng không?

Allie bật cười và nói:

- Vâng, đúng đấy mẹ ạ. Nhưng liệu có cơ hội nào để *cô bé Lọ Lem* hiện ra giúp mình dọn nhà không nhỉ?

- Bố nghĩ là không có đâu - Wes đáp ngay - Nhưng bố sẽ đưa cả nhà đi siêu thị hay đi chơi đâu đó vào mỗi tối Chủ nhật.

- Hoan hô bố! - Cả hai cô bé cùng reo lên.

Cuộc họp gia đình kết thúc hết sức vui vẻ. Hai cô bé ngồi vào bàn làm bài tập mà không cần bố mẹ nhắc nhở.

- Anh biết không - Joy lên tiếng trong khi dựa lưng thoải mái vào thành ghế - Em bắt đầu cảm thấy thích thú với phương pháp động viên *Khích lệ* rồi đấy!

- Có lẽ chúng ta cũng cần áp dụng phương pháp động viên *Khích lệ* cho quan hệ của vợ chồng mình - Wes gợi ý.

- Em đồng ý - Joy đáp - Sau hôm gặp Dave, em đã hiểu ra rằng mình hay dùng phương pháp tiêu cực *Bắt lỗi* trong cách đối xử với anh. Wes mỉm cười:

- Anh cũng vậy mà! Có lẽ anh chưa tập trung vào những điểm tích cực của em.

- Sao anh không gọi điện cho bà Anne Marie Butler thử xem? - Joy gợi ý - Anh đã kể rất nhiều về những gì học hỏi được từ bà ấy, cho nên em rất muốn được gặp bà Anne, qua điện thoại cũng được. Có thể bà ấy sẽ giúp chúng ta cải thiện mối quan hệ của mình.

Wes đồng ý ngay. Ông gọi cho Anne và mở chế độ loa ở điện thoại để Joy có thể cùng nghe.

- Chào Wes! - Giọng nói vui tươi của Anne Marie vang lên - Ông có chuyện gì mới muốn kể cho tôi nghe phải không?

- Tôi muốn giới thiệu với bà người bạn tốt nhất của tôi - Wes hóm hỉnh trả lời - Là Joy, vợ tôi.



- Chào Joy. Rất vui được nói chuyện với bà.

- Chào bà Anne Marie - Joy vui vẻ đáp lời - Wes và tôi vừa thảo luận về những mục tiêu để có được mối quan hệ vợ chồng tích cực theo kiểu *Khích lệ*, và chúng tôi nghĩ bà có thể giúp thêm ý kiến. Chúng tôi phải thừa nhận rằng trong thời gian gần đây, chúng tôi đã rơi vào tình huống Bất lỗi khá trầm trọng.

-Ồ, chuyện này có thể xảy ra trong bất cứ mối quan hệ nào - Anne Marie giải thích - Để tôi kể cho ông bà nghe về một chuyện vừa xảy ra khi vợ chồng tôi ăn tối ở một nhà hàng Pháp. Chúng tôi để ý đến hai cặp khác ngồi ở những bàn gần bên. Một cặp rõ ràng là đang yêu nhau thắm thiết. Khi một người nói thì ông bà thử nghĩ xem, người kia sẽ làm gì nào? Lắng nghe, mỉm cười, vỗ nhẹ lên tay người đang nói. Hoàn toàn tập trung vào đối tượng của mình. Chắc họ ngồi ăn ở đó đến hai tiếng rưỡi đồng hồ, nhưng tôi nghĩ họ sẽ chẳng than phiền gì đâu nếu nhà hàng quên mang thức ăn lên. Còn cặp kia thì ngược lại, họ có vẻ buồn chán, bực bội và cau có.

Họ chẳng thèm nhìn đến nhau. Có vẻ như họ cho rằng phải ngồi ăn cùng nhau là bởi vì không tìm được ai khác vậy. Tôi nói với chồng tôi:

“Cuộc hôn nhân đó đã tàn úa rồi nhưng chẳng ai bận tâm gieo mầm mới cả”.

- Chúng tôi cũng biết vài đôi vợ chồng trong tình trạng ấy đấy - Wes đồng tình.

- Làm sao lại đến nông nỗi chẳng còn gì để nói với nhau? - Anne Marie nói, giọng thất vọng - Lẽ ra trong quan hệ hôn nhân, chúng ta phải thường xuyên chú ý đến những gì tốt đẹp mà người kia thực hiện được chứ? Ông bà có bao giờ suy nghĩ tại sao người ta nói “Khi yêu củ ấu cũng tròn” không?

- Nó ngụ ý rằng... - Wes giải thích - Khi chúng ta bắt đầu yêu thương một ai, chúng ta chỉ nhìn thấy toàn những điều tích cực, tốt đẹp ở người đó mà thôi.

- Đúng như vậy đấy - Anne Marie tán đồng - Khi yêu, chúng ta chỉ thấy toàn những điểm đáng yêu mà chẳng để ý gì đến những khía cạnh tiêu cực của đối tượng. Nhưng đến khi bắt đầu cuộc sống vợ chồng, chúng ta mới thấy rõ những điểm mà đối tượng đã cố gắng “xấu che, tốt khoe” trong thời gian tìm hiểu. Lúc ấy, chính những điểm yếu của đối tượng lại thu hút sự quan tâm của chúng ta nhiều nhất. Ngay cả khi vợ hoặc chồng mình có cố gắng thay đổi, chúng ta cũng không để ý hay thừa nhận những tiến bộ đó. Chúng ta bắt đầu la hét cãi cọ nhau chỉ vì những chuyện nhỏ nhặt nhất. Phát súng cuối cùng kết thúc một quan hệ yêu đương là khi chúng ta làm đúng nhưng vẫn bị la hét, chỉ vì chúng ta làm đúng nhưng chưa đủ! Những câu nói thường gặp là: *“Em phải hỏi ý kiến anh trước chứ!”* hay *“Lẽ ra anh phải làm chuyện này từ hôm trước mới phải!”*

- Vâng! Những tình huống như thế khá phổ biến trong đời sống - Joy nhận xét.

- Đúng thế! - Anne Marie tiếp tục - Mọi người thường hỏi tôi có làm tư vấn hôn nhân không. Tôi trả lời: *“Không, nhưng tôi sẽ hỏi một câu. Đó cũng là câu hỏi mà anh chị nên tự hỏi chính mình, không chỉ về quan hệ vợ chồng, mà còn là quan hệ với con cái của mình, với cấp trên, với nhân viên, đồng nghiệp và bạn bè. Câu hỏi là: “Anh chị có muốn cải thiện mối quan hệ của mình không?”* - Bà ngừng lại một lát - Còn ông bà thì sao?

- Dĩ nhiên là chúng tôi cũng muốn cố gắng thử xem sao - Wes trả lời.

- “Cố gắng thử là một cách nói khỏa lấp để rồi thường là không làm gì cả! - Anne Marie phản ứng - Nếu một trong hai người, hoặc cả hai người đều có thái độ nước đôi theo kiểu “cố gắng thử” thì không ai thật sự cố gắng cả, bởi vì cách giải quyết vẫn còn được thử mà. Chỉ khi nào có quyết tâm rõ ràng thì chúng ta mới dám đối mặt với mọi khó khăn mà không e sợ. Cả hai cần phải nỗ lực với chính quyết tâm của mình. Cho phép tôi hỏi ông bà lần nữa, Wes, ông có muốn làm cho quan hệ với Joy trở nên tốt đẹp hơn không?

- Có! - Wes trả lời dứt khoát.

- Còn bà thì sao, Joy? Bà có muốn quan hệ với Wes tốt đẹp hơn không?

Joy ngập ngừng một lát rồi mới trả lời:

- Tôi phải thừa nhận là trước lúc đi Florida, tôi không chắc thề. Nhưng sau khi nói chuyện với Dave, và giờ đây với bà, tôi đã bắt đầu hiểu ra cái vòng tiêu cực luẩn quẩn trong mối quan hệ của chúng tôi - Joy siết chặt tay Wes và nói tiếp - Đó là lý do tại sao tôi sẵn sàng trả lời “Có” cho câu hỏi của bà.

- Vậy thì còn lại là phần việc của hai người thôi nhé - Anne Marie nói - Khi ông bà đều quyết tâm như thế, cả hai đã có một nền tảng chung để thành công rồi đó. Dĩ nhiên là phải bỏ công sức ra làm cho nó tốt đẹp lên.

- Chúng tôi hiểu - Cả Joy và Wes đều đồng tình.

- Tôi hơi tò mò một chút nhé - Wes tiếp lời - Nếu vừa rồi, khi chị hỏi về lòng quyết tâm, chúng tôi đều trả lời “Không” thì sao?

- Thì tôi sẽ đề nghị ông đến phòng tư vấn hôn nhân để họ giúp ông bà chia tay mà không gây khó chịu cho nhau thêm nữa. Đây cũng là một cách chấm dứt quan hệ theo kiểu tích cực. Chúng ta vẫn muốn nhìn mọi chuyện theo cách lạc quan mà, phải không Joy?

- Đúng vậy! Thừa bà Anne Marie, bà có ý kiến gì về cách để bắt đầu thực hiện việc này không?

- Sao hai người không ngồi lại với nhau và nghĩ đến những khó khăn đã từng gặp phải trong quan hệ của mình, rồi cùng trao đổi tìm ra những phương pháp tích cực để giải quyết?

Wes và Joy làm theo lời khuyên của Anne Marie. Tối hôm đó, họ ngồi bên nhau và chia sẻ những cảm nghĩ, những mong muốn về nhau.

Joy mở đầu bằng cách thổ lộ rằng cô thích Wes có mặt ở nhà vào buổi tối khi mọi thành viên sum họp để gia đình luôn có không khí đầm ấm.

- Khi anh không ở nhà, em cảm thấy rất buồn - Joy thú nhận - Vì vậy mà em hay bực bội mỗi khi anh về quá trễ và phản ứng theo kiểu Bất lỗi.

- Thế nếu anh chấm dứt tình trạng về nhà quá trễ thì em thấy thế nào? - Wes hỏi vợ. Joy mở to mắt:

- Vậy chứng tỏ là gia đình có vai trò ưu tiên hàng đầu trong lòng anh và em sẽ cảm thấy hạnh phúc vì điều đó. Em hiểu công việc là rất quan trọng và nó đòi hỏi nhiều công sức của anh. Nhưng gia đình cần sum họp thường xuyên chứ không phải vài tuần mới có thể đông

đủ một lần như trước nay. Việc anh về nhà đúng giờ để ăn tối nên trở thành một nguyên tắc, chứ không phải là ngoại lệ, được không anh?

- Anh đồng ý với em! - Wes gật đầu đồng tình - Gia đình mình cần được ưu tiên hàng đầu. Em cũng biết là đôi khi anh phải làm việc muộn, nhưng chắc chắn tuần này anh sẽ về nhà đúng giờ. Không chỉ vậy, anh sẽ không mang những bức bối ở công ty về nhà nữa đâu.

- Và em sẽ thôi không cần nhằn về những chuyện nhỏ nhặt để anh thấy thoải mái khi trở về nhà - Joy dịu dàng nói - Chẳng có ai hoàn hảo cả. Nhưng em đã suy nghĩ kỹ và thấy rằng, anh đáng được ngợi khen và động viên vì mọi chuyện tốt đẹp anh đã làm cho em và các con.

- Nghe thật dễ chịu, cảm ơn em! - Wes hôn nhẹ lên má Joy.

# CHƯƠNG SÁU - Bài học lớn lao từ một điều bình dị

Vào một buổi sáng, khi Wes đang hướng dẫn một nhân viên kinh doanh giải quyết các vấn đề trong công việc thì Jim Barnes - sếp trực tiếp của ông đến và yêu cầu gặp ông trong chốc lát.

- Tôi đoán anh cũng đã rõ là thời gian vừa qua, doanh thu ở bộ phận anh phụ trách đã sụt giảm khá nhiều. Anh có thể trình bày cho tôi rõ nguyên nhân được không?

Wes hơi chững lại, nhưng ông biết rõ chuyện này.

- Đó là do số khách hàng ở Minnesota - Wes trả lời - Trước đây, họ đặt hàng rất nhiều, nhưng đã giảm bớt từ ba tháng nay. Nhưng tôi nghĩ họ sẽ đặt nhiều trở lại. Và tôi cũng đã chuyển đổi nhân sự phụ trách. Tôi đang huấn luyện vài nhân viên mới, và cần thêm thời gian để họ nắm bắt được yêu cầu mới của công việc.

- Tôi không cần biết anh đã làm những gì - Jim gạt phăng đi - Nhưng kết quả đang rành rành ra đây, anh không đạt được chỉ tiêu về doanh thu. Anh phải hối thúc nhân viên tăng năng suất đi chứ? Tôi nghĩ vấn đề ở đây là anh đang trở nên quá nhu nhược.

- Nhu nhược? - Wes ngạc nhiên hỏi lại.

Jim đưa tay vào túi và rút ra một mô hình cá voi nhỏ mà Wes đã tặng cho nhân viên - biểu tượng của phương pháp *Khích lệ*.

- Ví dụ cái này... - Barnes nói với vẻ miệt thị - Anh còn cho nhân viên của mình chơi đồ chơi nữa đấy!

- Đó là biểu tượng của sự động viên. Đây là phương pháp...

- Tôi cũng có nghe qua về kiểu quản lý mà anh đang sử dụng! - Jim cắt ngang thô bạo - Nào là *Khích lệ*, Chuyển hướng gì gì đó... Anh bày ra những điều đó để làm gì?

"*Bực mình thật!*", Wes thầm nghĩ, nhưng ông vẫn giữ vẻ bình thản trả lời:

- Đừng lo, anh Jim. Đó là một cách quản lý mới. Nó đã được nghiên cứu kỹ rồi, và nó sẽ mang lại hiệu quả tốt thôi.

Jim đột ngột đứng dậy, đi đi lại lại trong phòng tỏ vẻ bực bội:

- "Đã được nghiên cứu"? Nó được dùng để huấn luyện cá voi kia mà!

- Đúng vậy. Phương pháp này đơn giản nhưng rất thú vị, bởi nó có liên quan đến việc *phản hồi tích cực* thay vì tiêu cực đối với hiệu suất và thái độ làm việc của con người. Tôi cũng đã từng nhảy dựng lên khi bắt gặp nhân viên phạm lỗi và xem như chuyện bình thường khi họ làm tốt việc của họ. Nhưng giờ thì ngược lại, tôi cảm thấy gần gũi hơn với nhân viên của mình.

- Tôi thì lại nghe toàn chuyện buồn cười - Jim càu nhàu.

- Buồn cười là thế nào? Đừng để tôi phải đoán mò, Jim. Có ai đến nói gì với anh phải không?

- Tôi sẽ không nêu đích danh ai cả - Jim lắc đầu về bực bội - Nhưng trong tuần rồi, có tới hai nhân viên nói rằng anh đang đánh mất vị thế lãnh đạo của mình.

- Thật là lố bịch, Jim. Chỉ vì tôi cố gắng loại bỏ dần áp lực công việc cho họ thôi.

- Vấn đề nằm ở chỗ đó - Jim phản công - Giờ không phải là lúc loại bỏ áp lực. Chính là lúc phải đưa áp lực trở lại. Nghe này Wes, tôi không quan tâm anh làm như thế nào, nhưng anh phải nâng doanh thu lên. Sáng nay, Bill Jaspers cũng đã rầy rà tôi về kết quả kinh doanh của cả bộ phận chúng ta. Ông ấy muốn thấy kết quả tốt hơn. Vì thế, anh làm gì thì làm, miễn sao tăng được doanh số. Vậy thôi.

- Được rồi, tôi hiểu.

- Còn điều này nữa, anh phải nhớ mình là người làm quản lý. Công việc của anh là tách những nhân viên xuất sắc ra khỏi những người trung bình, và tách người trung bình ra khỏi người kém để chúng ta có bộ máy làm việc tốt nhất!

Khi Wes rời khỏi văn phòng của Barnes và đi dọc hành lang, ông thấy Harvey Meehan và Gus Sulermo đang lách vào phòng Gus. Giờ thì ông đã khá chắc ai là “hai người” đã đến ton hót với sếp lớn sau lưng ông.

Cuối buổi chiều hôm đó, khi biết Harvey và Gus đang ngồi trong phòng giải lao, Wes đến gặp họ.

- Hai anh có rảnh không? Tôi không biết các anh có thể giúp được tôi không? Tôi xem hai anh như người có ảnh hưởng rất lớn với nhóm của chúng ta. Doanh số đang giảm sút, và chúng ta có thể phục hồi doanh số nếu không có những mối bất hòa với nhau.

- *Bắt lỗi nhé!* - Harvey kêu lên một cách mỉa mai.

Bỏ qua câu nói khiêu khích, Wes tiếp tục: - Tôi muốn đưa ra một giao kèo. Trong vòng sáu tháng tới, tôi cần hai anh hợp tác trong công việc và đừng tìm cách phá hoại phương pháp quản lý mới của tôi. Nếu kết quả công việc và quan hệ của chúng ta không khả quan hơn sau thời gian đó, tôi đồng ý từ bỏ cương vị quản lý của mình. Các anh nghĩ sao?

Harvey nhìn sang bạn mình với ánh mắt ngờ vực, rồi miễn cưỡng gật đầu đồng ý. Có cảm giác là hai người họ đang bắt đầu đồng cảm với ông về những trục trặc trong công việc kinh doanh chung, vì thế Wes hồ hởi nói tiếp:

- Cám ơn các anh. Tôi biết các anh chẳng thích thú gì khi nói “đồng ý” với tôi. Nhưng các anh đã tán thành vì công việc chung. Điều đó khiến tôi rất quý các anh.

Wes bước đi, biết là hai gã tòng phạm mưu mô đó đang cứng cả người. Nhưng khi về đến văn phòng, ông lại băn khoăn: Liệu phương pháp mà Dave Yardley dùng cho các chú cá voi sát thủ có thật sự hiệu quả trong môi trường kinh doanh không?

Tối hôm đó, Joy kể cho Wes nghe về những tiến bộ mà mấy mẹ con đã đạt được ở nhà. Bà rất mừng vì tìm thấy nhiều cơ hội để khen ngợi sự tiến bộ của các cô con gái trong việc thực hiện mục tiêu gia đình đề ra.

Sức mạnh của sự khích lệ

- Anh có nghĩ phương pháp động viên tích cực *Khích lệ* đang trở nên quen thuộc, dễ dàng hơn không? - Joy hỏi chồng.

- Anh chắc chắn là nó dễ dàng hơn... - Nhưng rồi ông nói thêm - Mà chỉ dễ hơn với em thôi.

- Sao vậy anh? Anh gặp khó khăn gì sao? Wes thở dài:

- Anh đồng ý là phương pháp này hiệu quả ở gia đình mình, nhưng ở công ty thì không giống vậy. Sáng nay, anh có cuộc nói chuyện thật khó chịu với Jim Barnes. Ông ấy cho rằng nhóm anh phụ trách đang giảm sút doanh số chỉ vì đầu óc anh đang bị những chú cá voi ám ảnh. Ông ấy cho là anh quá nhu nhược và muốn anh phải tạo áp lực trở lại cho nhân viên của mình.

- Thật thế hả anh?

- Anh chưa chứng minh được phương pháp mình áp dụng có hiệu quả hay không. Chuyện này làm cho mọi người lo sợ bị mất việc. Thật tình, cái cách mà Jim nhìn anh sáng nay đã làm anh nghĩ rằng có lẽ mình sẽ là người đầu tiên phải ra đi.

Sáng hôm sau, Wes gọi cho Anne Marie Butler. Khi Anne hỏi mọi chuyện ra sao, ông nói với giọng buồn bã:

- Bà muốn nghe điều gì trước, tin tốt hay tin xấu?

- Ông biết tôi mà, hãy nghe tin tốt lành trước đã.

- Được rồi, bắt đầu từ sự cải thiện đáng kể trong mối quan hệ của vợ chồng tôi. Tôi rất mừng là dường như phát hiện việc tốt của người khác đã trở thành thói quen của chúng tôi. Nó luôn là những sự ngạc nhiên nho nhỏ - đặc biệt là khi một trong chúng tôi cất lời khen ngợi người kia trước mặt bọn trẻ.

- Cụ thể như thế nào?

- Vào một bữa tối nọ, Joy bảo với tôi rằng: *"Anh yêu, cảm ơn anh đã gọi điện báo cho em biết anh về trễ một chút. Em đã chuẩn bị bữa tối chậm hơn để mọi người có thể chờ anh và cả nhà ăn tối cùng nhau. Em thích như vậy hơn"*. Allie liền chen vào: *"Mẹ ơi, mẹ chưa bao giờ khen ngợi bố như vậy cả"*. Joy đáp: *"Con đúng đấy. Nhưng con có nghĩ mẹ khen bố bởi vì bố trở nên tốt hơn không nào?"*. Bà biết Allie trả lời thế nào không? Con bé nói với mẹ nó: *"Không phải đâu. Bố tốt hơn chỉ vì mẹ biết khích lệ bố thôi"*.

- Có vẻ như hai vợ chồng ông đã trở thành một đôi ăn ý trong việc áp dụng phương pháp động viên tích cực - Anne Marie nhận xét - Và còn gì nữa nào?

- Tôi cũng ngạc nhiên vì quan hệ giữa tôi với con bé Allie cũng có cải thiện. Con bé có vẻ càng ngày càng muốn gần gũi tôi nhiều hơn.

- Dĩ nhiên rồi - Anne Marie trả lời - Ông có nghĩ tại sao con bé đã thay đổi không?

- Bởi vì Joy và tôi đã áp dụng phương pháp động viên tích cực kiểu *Khích lệ* cho con bé trong thời gian gần đây. Và cả hai con gái của tôi đều xứng đáng được thế!

- Tôi nghĩ là còn có một lý do quan trọng hơn để Allie thay đổi thái độ. - Anne Marie đáp lại.

Sức mạnh của sự khích lệ

- Lý do gì vậy? - Wes thắc mắc.

- Đó là việc ông đã trở thành một người cha đáng yêu trong mắt các con. Wes ạ, theo những gì ông kể thì tôi thấy ông đã khác hẳn lần tôi gặp trước đây.

- Thôi, cảm ơn nhé, tôi không muốn mũi mình nở quá to đâu đấy!

- Nếu ông luôn chú tâm vào những điều tích cực của người khác thì một lời tự khen nhỏ có hại gì đâu - Anne Marie nói tiếp - Tôi đã gặp nhiều người quản lý rất nghiêm khắc với người khác bởi vì họ cũng nghiêm khắc với chính bản thân họ. Những người này luôn cho rằng họ cần phải hoàn thiện bản thân bởi trong thâm tâm họ biết mình vẫn chưa tốt như mong muốn. Nếu chúng ta cũng biết phát hiện ra những việc tốt mình làm được, mọi chuyện trong cuộc sống chúng ta cũng sẽ được cải thiện - đặc biệt là những mối quan hệ giữa con người với nhau. Bởi vì chắc chắn ai cũng sẽ cảm thấy vui khi được ở bên cạnh một người biết quý trọng mối quan hệ.

- Có phải đó là bí quyết của bà không? - Wes hỏi lại.

- Có lẽ thế. Như cha tôi từng dạy tôi rằng...

***Tại sao chúng ta không cười lên để cuộc sống luôn vui vẻ?***

- Bây giờ là tin xấu đây, Anne Marie.

Nói rồi, Wes kể cho Anne Marie nghe về cuộc trò chuyện với sếp của ông vào ngày hôm trước, kể cả lời cảnh cáo của Barnes về hiệu suất công việc và việc cần thiết phải đánh giá nhân viên của ông theo biểu đồ doanh số. Wes cũng kể về chuyện chạm trán với Harvey và Gus. - Hãy nói về hai anh chàng mưu mẹo đó trước đã - Anne Marie nói - Lời khuyên của tôi là ông hãy cứ giữ vững quan điểm của mình! Tôi đã rút ra được một điều rằng những kẻ bảo thủ, chống đối và không thích thay đổi chẳng qua là vì họ e dè trong giai đoạn đầu. Nhưng một khi họ chấp nhận, thì họ sẽ ủng hộ ông thôi. Hãy tin vào những cộng sự xung quanh. Phương pháp động viên tích cực *Khích lệ* chắc chắn sẽ thành công thôi.

- Cảm ơn bà, tôi cũng hy vọng như vậy.

- Giờ thì chúng ta hãy nói về hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc ở công ty của ông đi. Khá rắc rối đấy. Bởi vì nó buộc nhân viên quản lý như ông phải phân loại nhân viên thành nhóm giỏi, trung bình và yếu kém. Tình huống khó khăn nhất là khi mọi nhân viên đều xuất sắc.

Giờ thì phải xếp ai vào nhóm trung bình hay yếu kém? Chính cái kiểu đánh giá này làm cho mọi người đấu đá với nhau và quên đi tinh thần hợp tác của nhóm. Tôi đã hỏi một vài nhà quản lý cao cấp rằng: "*Ai trong số các vị, trong thời điểm đánh giá, dám nói rằng, hãy tuyển dụng một vài ứng viên yếu kém bên ngoài để điền vào khung đánh giá nhân viên yếu kém?*". Họ đều cười mà không biết trả lời ra sao. Ông biết đấy, chúng ta chỉ tuyển dụng những người có năng lực hoặc có tiềm năng - những người sẽ làm việc tốt nếu được đào tạo thêm và được động viên, khuyến khích. Nói cách khác đi là...

***Nếu chúng ta chỉ tuyển người có năng lực thì tại sao lại đánh giá họ thấp sau khi họ đã làm việc với ta.***

- Theo bà thì tôi nên làm gì bây giờ?

Sức mạnh của sự khích lệ

- Sếp của ông đang gây áp lực để tăng doanh số. Sao ông không chia sẻ điều này với nhân viên của mình, rằng ông sẽ không áp dụng hệ thống đánh giá cũ. Hãy nói cho họ biết rằng phương pháp động viên tích cực *Khích lệ* sẽ tạo cho mọi người có cơ hội chiến thắng như nhau. Điều này sẽ động viên mọi người cạnh tranh, thi đua với chính bản thân họ - cải thiện năng lực của bản thân để hoàn thành mục tiêu của từng người - chứ không phải đấu đá lẫn nhau. Hãy cho họ thấy rằng cơ hội chiến thắng của người này không hề đồng nghĩa với chuyện thua thiệt của người khác.

- Làm cách nào mà tôi hứa hẹn như thế được chứ? - Wes lo lắng - Barnes và các sếp cấp trên sẽ không cho phép tôi làm thế!

- Tôi hiểu ông sẽ bị cô lập, nhưng nếu ông có niềm tin vào bản thân và thực sự mong muốn điều đó, doanh số của nhóm ông chắc chắn sẽ tăng, và điều đó sẽ nói lên tất cả. Đó cũng là những gì Barnes và các vị lãnh đạo thật sự quan tâm. Rồi khi đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên mình, ông sẽ không thấy người nào yếu kém đâu. Trừ phi ông xếp việc không phù hợp với năng lực của họ. Thật ra thì nếu có ai đó không thể làm việc theo đúng yêu cầu, cho dù họ đã được đào tạo và khuyến khích thì cũng không nhất thiết phải bị kỷ luật. Họ cần được chuyển sang một vị trí nào đó phù hợp hơn để phát huy khả năng của mình.

- Được rồi, tôi sẽ làm như vậy. Cám ơn bà. Cuộc sống thật sự đã trở thành một cuộc phiêu lưu kể từ lúc tôi gặp được Dave, Shamu và bà. Wes gác điện thoại rồi ngồi yên lặng suy ngẫm về những điều Anne nói. Cho dù ông rất biết ơn sự giúp đỡ và cả nguồn động viên lớn lao từ người bạn này, ông vẫn cảm thấy mình lạc lõng quá. Trong đầu ông cứ vang lên hàng loạt câu hỏi. Không biết mình có nên tiếp tục áp dụng phương pháp động viên tích cực trong nhóm không? Liệu nó có nguy hiểm cho tương lai sự nghiệp của mình không? Liệu mình có thể thuyết phục được sếp thay đổi hệ thống đánh giá không, ngay cả khi tất cả nhân viên của mình đều làm việc tốt?

Đêm đó Wes không thể ngủ được. Ông cảm nhận rất rõ rằng, dường như tinh thần ông đang bị một tấm màn nặng nề che phủ mà ông chưa có cách nào thoát ra được. Rạng sáng, ông đã thay quần áo và lái xe đến công ty. Đi ngang qua phòng họp, Wes dừng lại một lát. Tại đây, ông đã giới thiệu cho nhóm của mình về phương pháp động viên *Khích lệ* và giải thích về cách ông dự định áp dụng nó như thế nào. Ông lắc đầu tự hỏi: "*Có phải chuyện này ngay từ ban đầu đã là một sai lầm hay không?*".

Vừa lúc đó, ông nghe có tiếng chìa khóa mở cửa ngoài. Ai đó cũng đến làm việc sớm. Đó là Merideth, và khi nhìn thấy ông, cô nói:

- Chào sếp, chúc ông một buổi sáng tốt lành! - Rồi dường như nhận ra nét mặt thảm hại của Wes, cô hỏi - Có chuyện gì đang xảy ra với ông sao?

- Mọi chuyện đều tốt cả - Wes đáp hờ hững. Làm sao ông có thể nói cho cô biết rằng ông đến sớm chỉ vì không thể ngủ được và vì ông không biết phải bắt đầu ngày làm việc mới như thế nào đây, tiếp tục dần bước theo phương pháp mới hay là suy nghĩ về lá đơn xin từ chức?

- Tôi nghĩ, - Merideth nói - Chuyện gì cũng có những khó khăn riêng của nó, nhưng điều đó không có nghĩa là không có cách giải quyết. Nếu ông đang định bỏ dở việc áp dụng



phương pháp động viên tích cực thì không được đâu đấy nhé. Những lời *khích lệ* và động viên của ông là những điểm sáng duy nhất ở văn phòng này. Tôi biết mình ăn nói không được hay lắm, nhưng tôi thật sự muốn thế.

Nói rồi, cô quay lưng bước dọc hành lang với dáng vẻ nhanh nhẹn để bắt đầu một ngày làm việc.

Bỗng nhiên, Wes như được tiếp thêm sức mạnh. Sự động viên của Anne Marie cộng thêm lời khen của Merideth đã làm ông tự tin hơn, và một lần nữa, ông thấy rằng phương pháp động viên tích cực phải được tiếp tục. Chấm dứt ý định buông xuôi, ông tự nhủ mình phải giữ vững quyết tâm ban đầu.

- Nào, chúng ta bắt đầu nhé! - Wes mở đầu buổi họp hàng tháng về kinh doanh. Ông đưa tay chỉ vào một thanh niên trẻ ngồi phía bên phải mình, ông giới thiệu - Tôi muốn mọi người làm quen với cậu Howard LaRosse, người sẽ chịu trách nhiệm về mạng lưới bán hàng qua điện thoại. Hôm nay là ngày làm việc đầu tiên của Howard. Anh chưa bao giờ tham dự những buổi họp định hướng của chúng ta, nhưng tôi nghĩ rằng chúng ta nên để Howard tham dự buổi họp ngày hôm nay.

Khi tiếng vỗ tay ngưng lại, nét mặt cảm động của Howard cho thấy cậu ta không ngờ mình lại được mọi người chào đón nồng nhiệt như vậy. Wes nói tiếp:

- Như thường lệ, chúng ta bắt đầu cuộc họp bằng việc báo cáo việc thực hiện kế hoạch tháng qua. Ai muốn phát biểu trước nào?

- Tôi xin có ý kiến - Marsha, một thanh niên cao ráo, tóc hung lên tiếng - Doanh số tháng này của tôi là 20 triệu đô la. Tôi đã đạt được 92% chỉ tiêu.

Những tiếng vỗ tay chân thành chúc mừng thành tích của Marsha. Tiếp theo là Lyle, anh này khá hơn, đã vượt 10% chỉ tiêu của mình. Roberto thì đạt được 72%. Sau khi từng người thông báo kết quả, từng tràng vỗ tay lại vang lên chúc mừng.

Tiếp theo, Wes hỏi có ai còn câu hỏi hay ý kiến gì nữa không.

Anh chàng Howard giơ tay:

- Tôi chỉ là một nhân viên mới thôi, nhưng tôi thấy cần hiểu rõ về cách thức họp ở đây. Ở những công ty khác tôi từng làm việc, người ta chỉ chúc mừng những người đã đạt hay vượt chỉ tiêu thôi. Còn các anh chị có vẻ như muốn chúc mừng mọi mức doanh số đạt được. Tôi cho rằng nếu mọi người đều bày tỏ sự hài lòng như vậy thì e là tinh thần cầu tiến của từng cá nhân sẽ không có cơ hội được phát huy.

Wes lên tiếng:

- Ai muốn giải đáp cho thắc mắc của Howard nào?

Một vài cánh tay đưa lên, và Wes gật đầu nhìn Pete, một trong những nhân viên kinh doanh kỳ cựu.

- Trước đây, tình hình ở văn phòng này cũng giống những gì cậu mô tả - Pete trình bày - Cho đến thời gian gần đây thôi, chúng tôi áp dụng phương pháp động viên tích cực *Khích lệ*.

Phương pháp này giúp mọi chuyện đi đúng hướng. Bởi vì chúng tôi tập trung vào những khía cạnh tích cực mà không bỏ quên một ai, thậm chí cả những khó khăn mà họ đang gặp

Sức mạnh của sự khích lệ

phải. Rồi cậu sẽ thấy, ở phần kế tiếp của buổi họp, chúng ta sẽ cùng suy nghĩ tìm ý tưởng để giúp từng người tiến bộ. Mỗi người đều có thể đóng góp ý kiến cho cả nhóm.

- Tôi hiểu rồi! - Howard hào hứng trả lời - Theo cách này, chúng ta sẽ có được một môi trường làm việc lành mạnh, không có cảnh đấu đá, cạnh tranh nhau giữa các nhóm!

- Đúng vậy - Pete mỉm cười hài lòng - Phương pháp động viên tích cực *Khích lệ* giúp mỗi người chúng ta cạnh tranh với chính bản thân mình, chứ không phải tìm cách loại trừ người khác.

Trong những tháng tiếp theo, phương pháp quản lý mới của Wes đã bắt đầu lan tỏa ra các phòng ban khác trong công ty, và Wes đôi khi phải đóng vai trò tư vấn về cách áp dụng.

Merideth và vài nhân viên khác đã chuẩn bị cả tài liệu hướng dẫn dựa trên những mẫu chuyện thành công của phương pháp động viên tích cực *Khích lệ* để phục vụ nhu cầu bất kỳ người nào muốn học hỏi. Dần dần, những thay đổi tích cực trong ứng xử đã tạo ra bước ngoặt về kinh doanh ở đây: Doanh số của mọi người đều bắt đầu gia tăng. Đối với Wes, dấu hiệu thật sự của thay đổi này là cái ngày mà Harvey và Gus tìm đến văn phòng ông khi ông đang chuẩn bị cho buổi họp với Jim Barnes. Ông đang xem xét, đánh giá các số liệu và vui mừng nhận thấy doanh thu đang tăng lên rõ rệt thì có tiếng gõ cửa. Wes ngẩng đầu nhìn lên thấy Harvey và Gus đang chờ ở cửa.

- Chúng tôi có thể gặp anh vài phút được chứ? - Harvey hỏi.

- Dĩ nhiên rồi. Tôi lúc nào cũng sẵn sàng nói chuyện với các anh mà - Wes gạt đầu mời hai nhân viên của mình vào phòng.

Harvey mở lời:

- Chúng tôi biết là anh đã cố gắng rất nhiều trong thời gian qua để xoay chuyển tình thế, ra sức hỗ trợ mọi người, còn chúng tôi lại đi cản đường. Chúng tôi chỉ đến để nói là chúng tôi sẽ không chống lại anh nữa.

- Thật là một tin vui với tôi - Wes mỉm cười cởi mở - Tôi cũng có tin vui khác để chia sẻ với hai anh. Doanh số của chúng ta đang gia tăng.

Rất nhiều người, trong đó có cả hai anh, đã làm việc rất xuất sắc. Tôi sắp đi họp với Jim Barnes đây, để cho ông ấy xem các báo cáo của chúng ta. Và tôi cũng sẽ kể cho ông ta nghe về tầm quan trọng của việc tập trung vào những khía cạnh tích cực đã ảnh hưởng đến bộ phận của chúng ta ra sao. Không có ai thua cuộc ở đây cả, và tôi vẫn kiên trì, nhất quyết phản đối việc áp dụng cái hệ thống phân loại giỏi, trung bình và yếu kém đó cho nhân viên.

- Vâng. Vì thế mà chúng tôi cũng muốn giúp anh - Gus thêm vào.

Phản ứng nhiệt tình của Harvey và Gus đã gợi nên một ý tưởng mới cho Wes:

- Sao chúng ta không cùng đi gặp Jim nhỉ? Chắc chắn Jim Barnes sẽ bị thuyết phục vì kết quả công việc và thái độ hợp tác của chúng ta! Và đúng như vậy. Barnes không thể chối cãi được hiệu suất làm việc ở bộ phận của Wes, cũng như sự ủng hộ của Harvey và Gus. Buổi họp chấm dứt với lời hứa của Barnes là sẽ trình cho cấp trên ý kiến về phương pháp đánh giá hiệu suất công việc đang được Wes sử dụng. Wes nhớ mãi nụ cười trên gương mặt sếp mình khi Barnes nói với ông: "Giỏi lắm, Wes! Anh thật đáng khen!".

Nhiều tháng qua đi và phương pháp động viên tích cực *Khích lệ* càng trở nên quen thuộc ở gia đình Kingsley. Ngoài việc cải thiện được quan hệ trong gia đình, Wes và Joy bắt đầu nhận thấy nhiều lợi ích khác mà phương pháp này mang lại. Bạn bè của Meg và Allie đến nhà chơi thường xuyên hơn và các cô, cậu bé ấy cũng bị thu hút bởi không khí, cách thức đối xử trong gia đình Wes. Vào dịp cuối tuần, Joy được bọn trẻ yêu cầu đệm đàn cho chúng hát. Chị vốn là một người yêu nhạc và chơi piano khá tốt. Đôi lúc, nhà cửa cũng bề bộn sau những lần Allie và Meg tụ họp bạn bè, nhưng sau đó, bọn trẻ đã tự giác chia nhau dọn dẹp ngăn nắp đâu vào đấy.

Wes và Joy cũng mừng là nhờ đó, họ đã có thể hiểu rõ việc kết bạn của con cái mình cũng như có mối quan hệ tốt đẹp với các bậc phụ huynh của lũ trẻ hàng xóm. Bạn của Allie đều nhận thấy Wes và Joy luôn lắng nghe chúng. Một vài đứa còn thổ lộ tâm sự với vợ chồng Wes và xin lời khuyên về những việc mà chúng không kể với cha mẹ chúng. Ngôi nhà của Wes thật sự là một nơi tiếp đón bạn bè của họ cũng như bạn bè của hai cô con gái.

Mỗi khi Joy và Wes nói chuyện với nhau về những chuyển biến tích cực trong cuộc sống, họ thường đùa:

- Không biết người khác sẽ nghĩ gì nếu biết rằng mọi chuyện tốt đẹp như thế này đều là nhờ vào những chú cá voi?

## PHẦN KẾT

Một năm sau, vào một ngày tháng Chín đẹp trời, Wes lại có việc tới Orlando. Ông quyết định đến Thế giới Đại dương để thăm lại nơi đã làm thay đổi cuộc sống của ông và để gặp lại những người bạn cũ là Dave Yardley và Shamu. Cũng như mọi lần, trước khi vào thăm Dave, ông lên khán đài để xem sô biếu diễn ngoạn mục của những chú cá voi. Khi những chú cá khổng lồ có tấm thân lực lưỡng, bóng loáng thực hiện bài diễn của mình, Wes cũng hò reo và vỗ tay cổ vũ cùng đám đông khán giả.

Khi buổi biểu diễn kết thúc và mọi người bắt đầu kéo nhau ra về, ông nghe một thanh niên ngồi gần bên nói với cha mẹ cậu:

- Thật thú vị bố mẹ ạ! Không biết các huấn luyện viên làm cách nào để buộc lũ cá voi hoàn thành bài biểu diễn tuyệt vời đó nhỉ?

Wes mỉm cười nhớ lại những kỷ niệm của một năm về trước. Ông quay sang nói với chàng trai:

- Cháu thử tìm hiểu xem, thú vị lắm đấy!