

Mihiro Matsuda

# **SỨC MẠNH CỦA VIỆC ĐẶT CÂU HỎI ĐÚNG**

**Một số bí kíp giúp HỌC hỏi qua VẤN đáp**

NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI



# Table of Contents

Table of Contents .....	2
HỌC hỏi qua VẤN đáp .....	3
Mở đầu: Chào mừng bạn đến với thế giới của những câu hỏi! .....	5
Chương I: SÁU CÁCH TƯ DUY GIÚP TĂNG TỐI ĐA SỨC MẠNH CỦA CÂU HỎI .....	16
Chương II: MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI GIÚP KÍCH THÍCH TINH THẦN LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN .....	28
Chương III: BẢY QUY TẮC VÀNG GIÚP BẠN THĂNG TIẾN TRONG CÔNG VIỆC .....	45
Chương IV: NHỜ ÁP DỤNG “BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI” VÀO THỰC TIỄN, VIỆC KINH DOANH CỦA TÔI ĐÃ THAY ĐỔI .....	80
TÁI BÚT .....	113

# HỌC hỏi qua VẤN đáp

Bạn là một doanh nhân, giám đốc, trưởng phòng và đang gặp khó khăn trong việc giao tiếp với nhân viên của mình? Các cuộc họp tại công ty luôn diễn ra trong tình trạng chỉ một mình bạn nói còn cấp dưới im lặng. Bạn luôn tự hỏi: “Tại sao nhân viên của mình thường không đưa ra bất cứ ý kiến gì trong các cuộc họp? Chẳng lẽ họ sính nguyên tắc ‘Im lặng là vàng’ hay năng lực lãnh đạo của mình có vấn đề?”. Tuy nhiên, vấn đề không phải vậy mà cũng chẳng phải do bạn giao tiếp kém. Bạn có thể đang dùng sai phương pháp, thay vì chỉ mình bạn “độc thoại” trong cuộc họp, tại sao bạn không đặt ra những câu hỏi cho cấp dưới để họ suy nghĩ và đưa ra các ý kiến, quan điểm riêng, khiến họ cảm nhận được rằng: “Mình là trung tâm của cuộc họp”?

Thông qua cuốn sách Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng bạn đang cầm trên tay, chúng ta sẽ biết được rằng việc đặt ra các câu hỏi đúng cho nhân viên của mình rất quan trọng. Tại sao bạn không thử để nhân viên trở thành “trung tâm của cuộc họp/trao đổi” bằng cách đặt ra các câu hỏi để họ trả lời thay vì áp đặt ý kiến cá nhân của bạn và yêu cầu mọi người thực hiện theo. Việc làm này giúp họ có cảm giác như mình là một phần của công việc và có trách nhiệm với công việc đó không kém gì cấp trên.

Vậy làm cách nào để đưa ra một câu hỏi đúng đắn? Cuốn sách này sẽ là lời giải đáp thỏa đáng cho câu hỏi của bạn. Nó cung cấp cho bạn phương pháp đặt câu hỏi đúng và hiệu quả nhất kết hợp với việc sử dụng bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi nhằm hỗ trợ bạn trong quá trình lãnh đạo và ủy quyền. Cuốn sách mang đến cho bạn những phương pháp thay đổi chính bản thân và đội ngũ công-nhân viên. Chỉ khi nhận ra mình muốn gì, bạn mới có thể đưa ra những câu hỏi đúng, từ đó thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên. Bạn không nên nghĩ rằng chỉ có các nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp hoặc tổ chức mới cần những thông tin bổ ích này. Dù chỉ là một giáo viên, trưởng phòng hay thậm chí chủ tiệm tạp hóa, nếu bạn không biết cách giao tiếp với nhân viên của mình thì công việc kinh doanh của bạn chắc chắn sẽ rơi vào bế tắc.

Thân Nhân Trung, một vị Tiến sĩ triều Lê, từng nói “Hiền tài là nguyên khí quốc gia”. Một đất nước muốn hùng mạnh phải có những người tài giỏi, một công ty muốn phát triển và duy trì vị thế dẫn đầu trên thị trường phải có nhân tài. Nhưng làm thế nào để tài năng của họ không bị ngủ quên? Bí quyết nằm ở khả năng đặt câu hỏi cho nhân viên, giúp họ bộc lộ năng lực của bản thân.

Với lối hành văn dễ hiểu, hướng đến trọng tâm là vấn đề đặt câu hỏi đúng đắn, cuốn sách sẽ hỗ trợ đắc lực cho độc giả, đặc biệt là những người đang bế tắc trong việc giao tiếp với cấp dưới, khao khát tìm ra phương pháp thay đổi bản thân và nhân viên. Cuốn sách này

thực sự là một món quà vô cùng quý giá. Hãy nghiền ngẫm và khám phá thế giới ma thuật:  
Đặt câu hỏi.

Trân trọng gửi tới độc giả cuốn sách này!

*Tháng 11 năm 2014*  
Công ty Cổ phần Sách Alpha

**MIHIRO MATSUDA**

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

# Mở đầu: Chào mừng bạn đến với thế giới của những câu hỏi!

Tôi gọi nghề của mình là Nhà chất vấn do thường xuyên phải gặp gỡ và đặt câu hỏi cho người khác.

Có lẽ nhiều người sẽ nghĩ rằng “Nhà chất vấn ư, nghề gì nghe lạ tai quá! Hỏi han người đời thì có ích lợi gì cơ chứ?” Tôi xin được tháo gỡ khúc mắc ấy bằng đôi lời ngắn gọn như thế này:

“Đặt câu hỏi nghĩa là bạn đã gián tiếp khiến cuộc sống thêm phong phú và đem lại cho bản thân cơ hội tìm thấy câu trả lời tốt nhất.”

Thực chất của việc hỏi là nhằm có được “nhận thức” và riêng điều đó thôi cũng đã giải đáp khá đầy đủ khúc mắc trên. Như Galileo Galilei từng nói: “Chúng ta chẳng thể dạy ai điều gì, chúng ta chỉ có thể giúp họ nhận thức được nó từ chính bản thân họ mà thôi”. Tôi cũng hay được hỏi rằng: “Vậy, chắc công việc của anh cũng giống như một nhà tư vấn phải không?” Nếu nói về điểm giống nhau giữa Nhà tư vấn và Nhà chất vấn, thì đó hẳn là ở việc tôi thường giúp người khác giải quyết các vấn đề khiến họ lo lắng như chuyện công việc, cách sống, chuyện con cái, v.v... Thế nhưng, điểm khác nhau mang tính quyết định nằm ở chỗ: Tôi không thể giáo huấn về bất kỳ điều gì! Tôi chỉ đơn giản là đặt ra các câu hỏi mà thôi, nhưng tôi biết thế nào là một câu hỏi Đúng.

Chỉ bằng việc trả lời câu hỏi của tôi, người được hỏi sẽ có cái nhìn rõ hơn về những rắc rối hoặc nỗi sợ mơ hồ đang dày vò tâm trí họ. Thông qua những câu hỏi ấy, ưu điểm, khuyết điểm không chỉ của bản thân một cá nhân hay một sản phẩm mà thậm chí là của cả một tập đoàn được nhận thức rõ ràng. Ngoài ra, với những câu hỏi phụ, người được hỏi cũng sẽ xác định được rằng, “Mình nên bắt tay vào hiện thực hóa ước mơ ngay hôm nay”. Và một khi nhận thức đã được thông suốt thì hành vi của chủ thể cũng thay đổi theo.

Từ trước đến nay, tại các buổi hội thảo của tôi xoay quanh vấn đề trên, rất đông doanh nhân hoặc nhân viên trong các tập đoàn đến tham dự và tìm thấy được “nhận thức” nào đó cho riêng mình. Về phần mình, tôi thu được những đánh giá sau:

“Những câu hỏi này, tự bản thân chúng đã tiềm ẩn sức mạnh phi thường giúp ta có thể nhìn thấu những thứ vốn rất khó phát hiện. Chúng giống như ma thuật.”

Và tôi cũng không biết từ khi nào, những câu hỏi do mình đưa ra lại được gắn với biệt danh “Ma thuật đặt câu hỏi”.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Dù cho bạn đang âu lo điều gì hay thậm chí không hiểu tại sao mình lại thấy bất mãn với cuộc sống hiện tại, thì lời giải cho những vấn đề trên chắc chắn luôn nằm ở chính bản thân bạn. Vấn đề ở đây là làm sao để tìm được câu trả lời ấy?

## NHỮNG PHÁT NGÔN ĐỂ ĐỜI

“Bạn muốn mình được nhớ đến vì điều gì?”

- Peter Drucker - Chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị

“Hãy xem trọng một câu hỏi đúng hơn một câu trả lời đúng.”

- Carlos Ghosn - Chủ tịch kiêm CEO của Tập đoàn Nissan

“‘Học vấn’ có nghĩa đúng như cách viết của nó. Bạn ‘học’ thông qua ‘vấn’ đáp. Cứ hỏi đi rồi bạn sẽ trở nên thông thái.”

- Takewahei - Chủ tịch Công ty Bánh kẹo Takewahei

“Bậc hiền minh không đưa ra câu trả lời đúng mà họ đưa ra câu hỏi chuẩn xác.”

- Lévi-Strauss - Nhà nhân học

Carlos Ghosn là Chủ tịch kiêm CEO của Tập đoàn sản xuất xe hơi Nissan và là người có công vực lại tập đoàn này từ bờ vực phá sản. Từ ngay những ngày đầu đến Nissan, ông đã tuyên bố: “Tôi sẽ là huấn luyện viên của Nissan.” Khi gánh trên vai trách nhiệm của một nhà lãnh đạo tối cao của tập đoàn, ông phải liên tục thị sát khắp các công xưởng lẫn cửa hàng phân phối sản phẩm, gặp gỡ hàng nghìn nhân viên của tập đoàn. Dù đến bất cứ đâu, ông đều hỏi người chịu trách nhiệm chính tại khu vực đó những câu đại loại như: “Nguyên giá biến động thế nào?” hay “Công suất nhà máy đạt bao nhiêu phần trăm?” Tất nhiên, trước khi thị sát, ông đã nắm rõ số liệu kinh doanh, nhưng bằng việc đặt ra những câu hỏi ấy “tại trận”, ông khiến những người chịu trách nhiệm ở đó nâng cao năng lực nhận thức về vấn đề và cùng nhân viên dưới quyền giải quyết chúng. Ông muốn xác nhận lại tình hình công việc thông qua các câu trả lời.

Nhằm phục hồi và tái thiết Nissan, Carlos Ghosn đã đưa ra kế hoạch cải tổ “Revival Plan” với chủ trương giảm 20% chi phí mua linh kiện sản phẩm từ nhà cung ứng. Kế hoạch được thực hiện không phải nhờ những mệnh lệnh vô lý, buộc cấp dưới phải tuân theo. Ông chỉ “bật” ra câu hỏi: “Chúng ta phải làm gì để thực hiện thành công mục tiêu này?” và khiến nhân viên của mình xem đây như là vấn đề cá nhân và dốc lòng thương thảo với công ty đối tác để xử lý chúng. Có lẽ, nếu ông chọn cách thúc ép nhân viên phải làm theo mệnh lệnh thì Nissan đã không thể “hồi sinh” thần kỳ đến vậy.

Người ta kể rằng, “câu cửa miệng” của Matsushita Konosuke – người được xem như vị thánh trong lĩnh vực kinh doanh tại Nhật Bản là một câu hỏi rất ngắn: “Này, cậu nghĩ sao về vấn đề này?” Khi gặp bất kỳ một nhân viên nào trong công ty, ông luôn đặt ra các câu hỏi nhằm tạo cho cấp dưới thói quen “động não”. Nếu nhân viên được lãnh đạo hỏi ý kiến, họ sẽ có cảm giác “được cấp trên nhờ cậy”. Khi ấy, cùng với sự tăng lên của nhiệt huyết dành cho công việc, khối óc của họ cũng bắt đầu vận hành để học cách đưa ra những câu trả lời đúng cho các câu hỏi của lãnh đạo. Bằng cách vận hành vòng tròn “tĩnh tiến tích cực” này, nhân tài trong công ty cũng dần lộ diện và được bồi dưỡng.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## ĐỪNG TỰ ĐÓNG MÌNH LÊN TƯỜNG BẰNG CHIẾC ĐÌNH CỦA NGƯỜI KHÁC

Trong cuốn sách này, tôi xin được giới thiệu “Ma thuật đặt câu hỏi” như một công cụ giúp bạn tìm lại “nhận thức” trong hoạt động kinh doanh cũng như giúp bạn nhanh chóng có được câu trả lời đúng mà bạn đang kiếm tìm.

“Hỏi han làm gì cho dài dòng, sao ngay từ đầu anh không cho chúng tôi câu trả lời luôn đi!” – bạn có từng nghe thấy câu hỏi này vang lên trong đầu không? Nhiều người trong chúng ta đã quá quen với việc xin ý kiến tư vấn từ các chuyên gia đầu ngành, đấm mình trong hiệu sách hay thư viện để tìm đọc bí quyết thành công hoặc kinh nghiệm thất bại với hy vọng rằng đâu đó ở dãy núi kiến thức đồ sộ kia sẽ xuất hiện câu trả lời mình cần. Chỉ có điều, hầu hết những thứ ta học được từ người khác đều không thể trở thành “của bản thân”. Có thể ta sẽ nhớ chúng khi vừa đọc xong, nhưng rồi thời gian trôi qua và bài học ấy cũng mờ dần trong tâm trí.

Những người trong giới thợ thủ công thường rỉ tai nhau rằng: “Không gì bằng học lỏm bí quyết từ người đi trước.” Trong quá trình trùng tu chùa Hyouryuu hay phục dựng Chính điện của chùa Yakushiji, người ta nhìn thấy sự xuất hiện của nghệ nhân Nishoka Tsunekazu trong vai trò giám sát thi công. Ông nổi danh với kiến thức uyên thâm về các loại gỗ nhưng không hề truyền dạy cho người khác. Có lần, một đệ tử bạo gan năn nỉ, “Xin thầy chỉ giáo cho con!” nhưng ông đã lạnh lùng khước từ, “Hãy tự suy nghĩ đi”; “Hãy nói chuyện với cô cây và chăm chỉ làm việc ấy”.

Hirano Masa là huấn luyện viên đã tập huấn trong một thời gian dài cho kinh ngư Kitashima Kosuke. Trong suốt sự nghiệp của mình, có một phương châm đào tạo mà ông rất tâm đắc đó là: “Tự vận động viên phải suy ngẫm về cách giành được vị trí dẫn đầu”. Dù khi phong độ của vận động viên đang ở đỉnh cao hay tụt dốc, ông đều đặt ra cho họ những câu hỏi như “Đâu là nguyên nhân của vấn đề?” để hướng học trò của mình đến việc tự tìm ra câu trả lời đúng.

Điểm chung của những bậc thầy về đào tạo nhân tài nằm ở khả năng dạy học trò của họ rằng, “Đừng học máy móc”; “Hãy đặt câu hỏi và tự đưa ra câu trả lời cho chính mình”. Nếu suy luận theo hướng đó, thì khi “lên lớp” người khác, đồng thời ta cũng đang cướp đi cơ hội được “tự nhận thức” của họ?

Tự suy nghĩ và chiêm nghiệm nghĩa là bạn đang có những bước tiến dài trên con đường trưởng thành. Cốt lõi của vấn đề nằm ở việc “tự nhận thức” vì khi đã hiểu ra mọi việc, bạn sẽ nghiêm túc thay đổi tư tưởng, từ đó hành động cũng thay đổi theo. Khi nghe xong một lời chỉ dạy nào đó, ta sẽ dễ dàng thốt lên “Quả là chí lý!” nhưng ta đã thực sự lĩnh hội được mấy phần trong đó? Chính vì thế, hành động sau này của ta trở nên khó thay đổi hoặc nếu có thì cũng không bền lâu. Con người có hai cách để tiếp thu kiến thức: nhớ và khắc cốt ghi tâm. Câu chữ của người khác là thứ bạn có thể dễ *ghi nhớ* trong đầu nhưng rất khó để đạt đến độ *lĩnh hội*. Do đó là lời nói của người khác, nên bản thân chúng vốn dĩ không hội tụ đủ sức mạnh cần thiết để xâm nhập sâu hơn vào trái tim và bộ não của ta.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## HÃY TỰ TAY VIẾT RA ĐỂ ĐÁNH THỨC NĂNG LỰC NHẬN THỨC

Khi đọc cuốn sách này, bạn hẳn đang muốn tìm kiếm bí quyết tạo ra sự đột phá trong công việc. Song thật đáng tiếc, bí quyết ấy không được viết rõ ra ở đây, thay vào đó, tôi chỉ có thể hỗ trợ bạn trong hành trình tự đi tìm câu trả lời.

Sau đây, tôi sẽ đưa ra cho bạn một câu hỏi, đừng chỉ trả lời nó bằng những ý niệm thoáng qua trong đầu, hãy tự tay viết chúng ra giấy. Bằng cách này, những lo âu hoặc phiền não trong bạn sẽ dần hiện ra, đồng thời tăng cường sức mạnh nhận thức trong bạn.

Bạn đã sẵn sàng giấy bút chưa? Hãy trả lời thật nhanh câu hỏi dưới đây!

**Câu hỏi:** Nếu doanh nghiệp của bạn phá sản, ai sẽ là người gặp khó khăn và khó khăn đó là gì?

**Trả lời:**

.....

Câu hỏi này được đặt ra nhằm làm nổi bật ưu và khuyết điểm cũng như lý do tồn tại của công ty bạn. Nếu thay cụm từ “công ty” bằng “sản phẩm/dịch vụ”, thì bạn có thể nhận được những thông tin tương tự về đối tượng mới. Hãy coi câu hỏi này là viên gạch đầu tiên, sau đó hãy tiếp tục tự đặt ra vô số những câu hỏi khác để tìm thấy gợi ý giúp bạn giải quyết bài toán tăng doanh thu của công ty mình.

## KHI THỜI THỂ BIẾN ĐỘNG, CÂU TRẢ LỜI CÓ THỂ THAY ĐỔI NHƯNG CÂU HỎI THÌ KHÔNG!

Có hàng ngàn cách để chinh phục một ngọn núi, tùy theo sự kết hợp giữa năng lực, quan điểm và đặc trưng của từng cá nhân, mỗi người sẽ có một cách riêng. Một câu hỏi lý tưởng sẽ có vô số cách để trả lời mà nhờ đó, luôn có một lời giải đáp thỏa đáng nhất dành riêng cho mỗi vấn đề.

Đối với cùng một câu hỏi, nếu thời gian hoặc hoàn cảnh thay đổi thì câu trả lời cũng sẽ biến đổi theo. Lời tư vấn bạn nhận được trong thời điểm này có thể rất chính xác, nhưng vào thời điểm khác và khi môi trường kinh doanh thay đổi, có khả năng lời khuyên ấy không còn đúng nữa. Tuy nhiên, dù câu trả lời có bị chi phối bởi nhiều nguyên nhân thì nội dung câu hỏi vẫn là bất biến. Tùy vào mức độ trưởng thành của bản thân, tại mỗi thời điểm, một người có thể rút ra được câu trả lời thích hợp nhất.

## HÃY TRANG BỊ CHO BẢN THÂN NHỮNG “CÂU HỎI ĐÚNG”

Khi một người đang bận tâm đến vấn đề mà anh ta chưa có đủ thông tin để suy luận, anh ta sẽ không ngừng “đặt ra” những nghi vấn và tự giải đáp. Hoạt động vấn – đáp trong vô thức này chính là quá trình chúng ta vẫn hay gọi là “suy ngẫm”.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



Liệu bạn có biết điểm khác biệt cốt lõi giữa một câu hỏi Đúng và một câu hỏi Sai? Câu hỏi Đúng là loại câu hỏi mà việc cố gắng tìm ra câu trả lời giúp bạn trưởng thành hơn trong việc “nhận thức thế giới” và “tự nhận thức”. Ngược lại, khi cố gắng trả lời câu hỏi Sai, tâm thức của bạn bị nỗi lo sợ, sự bất mãn, ghen tị bao trùm, khiến bạn không thể bình tĩnh giải quyết vấn đề. Những câu hỏi Sai chỉ dẫn bạn tới bế tắc. “Tại sao mình toàn gặp chuyện không may?” hay “Sao lúc đó mình không làm việc ấy?” là hai ví dụ điển hình cho những câu hỏi Sai. Những người đặt ra những câu hỏi trên dần mất đi sự tự tin, rơi vào tình trạng “đóng băng suy nghĩ” và những lời tiêu cực như “mình không thể làm được”, “bỏ cuộc đi thôi” xuất hiện liên tục trong tâm trí. Cứ như vậy, bạn càng suy nghĩ thì những điều khó chịu càng bủa vây, mang lại cảm giác vô cùng sầu khổ cho chính người hỏi.

Càng lún sâu vào khó khăn, bản năng tự phòng vệ trong mỗi người càng trở dậy mạnh mẽ và người ta có xu hướng đổ lỗi cho người khác hoặc hoàn cảnh. Giả sử bạn không biết cách điều khiển những câu hỏi thì chúng sẽ chuyển từ Đúng thành Sai và những câu hỏi Sai này sẽ đâm bạn một nhát chí mạng. Tất nhiên, nếu coi trọng việc luyện tập khả năng đặt câu hỏi Đúng và biến nó thành thói quen, thì ta hoàn toàn có thể hóa giải “vòng tuần hoàn đen đui” thành “vòng tuần hoàn tốt đẹp”.

“Một câu hỏi đúng là gì?”, câu hỏi này sẽ được giới thiệu và phân tích tại chương III, trong phần “Bảy quy tắc vàng giúp bạn thăng tiến ngoạn mục trong công việc”. Khi đã nắm vững các quy tắc trên thì bạn không chỉ dừng lại ở vấn đề công việc hay các mối quan hệ giữa con người, mà còn có thể tăng khả năng “tự nhận thức” về mọi việc liên quan đến bản thân. Hãy chuẩn bị tinh thần vì tôi e rằng những bước tiến mới trong suy nghĩ và hành động sau này của bạn sẽ khiến chính bản thân bạn phải kinh ngạc.

### **Bảy quy tắc đặt câu hỏi Đúng**

#### **Quy tắc 1:**

Coi trọng mối quan hệ tốt đẹp

#### **Quy tắc 2:**

Nguyên vọng

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

**Quy tắc 3:**

Chia sẻ

**Quy tắc 4:**

Hợp tác

**Quy tắc 5:**

Bày tỏ lòng cảm ơn

**Quy tắc 6:**

Sự lôi cuốn

**Quy tắc 7:**

Thuận theo vũ trụ

**NĂNG LỰC NHẬN THỨC VỀ THỰC TẠI GIÚP BẠN ĐẬP TAN SỰ BẾ TẮC**

Peter Drucker, người được vinh danh là cha đẻ của ngành quản trị kinh doanh hiện đại đã tuyên bố rằng, “Mục tiêu của mọi hoạt động kinh doanh là tạo ra khách hàng”. Hơn nữa, để hoàn thành mục tiêu trên, doanh nghiệp cần đến hoạt động marketing và liên tục cải tiến sản phẩm của mình. Trong thời kỳ tăng trưởng kinh tế phát triển, cung không đủ cầu thì việc ăn theo một công ty khác trong cùng lĩnh vực sản xuất ở khía cạnh quảng cáo và cải cách vẫn giúp chúng ta có khả năng làm ăn phát đạt. Tuy nhiên giờ đây, thị trường đang dần bão hòa, riêng việc duy trì sản xuất ổn định đã không còn là chuyện dễ dàng với dẫn chứng về hàng ngàn các công ty đang trôi nổi vô định do rơi vào “bế tắc” trong hoạt động sản xuất.

Lời gợi ý giúp tháo gỡ những bế tắc này rõ ràng có liên quan mật thiết và trực tiếp đến khách hàng và sự biến động của thời giá. Vấn đề của chúng ta là có bao nhiêu người, đặc biệt là nhân viên công ty “nhận thức” được hiện trạng này? Chưa kể đến năng lực, việc “nhận thức” ở mức cá nhân này còn ảnh hưởng sâu đến “bản sắc văn hóa” của tổ chức nơi người đó đang làm việc.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Đứng từ góc nhìn “văn hóa doanh nghiệp”, ta có thể chia mô hình tổ chức doanh nghiệp thành hai loại chính: “Thụ động – mô hình làm việc theo mệnh lệnh/phân công” và “Chủ động – mô hình làm theo năng lực, hưởng theo nhu cầu”. “Mô hình thụ động” đồng nghĩa với việc cấp dưới chỉ thị từ cấp trên về công việc mà họ phải xử lý và hoàn thành theo đúng quy trình chuẩn. Nhân viên làm trong những tổ chức này chính xác là những người thụ động. Ngược lại, “Chủ động” là mô hình tổ chức mà mọi người tự đào sâu nghiên cứu về tình hình hiện tại của công việc, tùy chỉnh phương pháp làm việc để giải quyết hoàn toàn hay một phần vấn đề. Trong thời đại này, mô hình “chủ động” rõ ràng có sức tồn tại mạnh mẽ hơn. Nó không đồng nghĩa với việc cấp dưới được “tùy tiện, tự làm theo ý mình” bởi mọi thứ đều phải được thống nhất theo hướng “tầm nhìn chung”, “triết lý hoạt động chung” và “mục tiêu chung” đã được hệ thống hóa thành những nguyên tắc hoạt động của công ty. Những yếu tố tôi vừa nêu ra rất quan trọng và cần được khắc sâu trong từng “tế bào” của tổ chức hoặc từng công nhân viên. Bộ phận quản lý kinh doanh của công ty có trách nhiệm phải dốc toàn bộ tâm huyết để những yếu tố trên được thấm nhuần bởi đội ngũ nhân viên.

### **NHỮNG YẾU TỐ SẼ THAY ĐỔI NẾU BẠN ÁP DỤNG "KỸ THUẬT ĐẶT CÂU HỎI" VÀO THỰC TIỄN**

	Từ trước đến nay	Áp dụng kỹ thuật hỏi
Ý thức làm việc	Bị động (bị ép làm)	▶ Chủ động (theo năng lực)
Động cơ làm việc	Tiền lương; chức vụ	▶ Niềm vui; Cống hiến
Phương châm kinh doanh	Bán được hàng	▶ Giúp khách hàng mua hàng
Quan hệ giữa mọi người trong công ty	Cùng làm việc theo cấp bậc trên - dưới	▶ Làm việc dựa trên các giá trị chung
Đào tạo nhân viên	Chỉ trích khuyết điểm	▶ Khuyến khích ưu điểm
Quan hệ với đối tác	Đối tác hợp đồng chính-phụ	▶ Cộng sự (bình đẳng)
Cách thức duy trì công ty	Là nơi nhân viên được trả lương để làm việc	▶ Là nơi cho phép nhân viên thể hiện bản thân, làm theo năng lực, hưởng theo nhu cầu
Mục tiêu	Tối đa hóa lợi nhuận	▶ Hướng đến lý tưởng chung
Quan hệ giữa cấp trên và nhân viên	Căng thẳng	▶ Hỗ trợ
Báo cáo với cấp trên	Quanh co biện hộ	▶ Đề xuất ý kiến
Đáp ứng nhu cầu của khách hàng	Giá rẻ - tính năng tốt	▶ Mang lại cảm giác vui vẻ sau khi mua hàng

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## **MỌI NGƯỜI ĐỒNG LÒNG, HIỆU QUẢ TĂNG GẤP BỘI**

Tôi có cảm giác rằng, tại nhiều bộ phận trong nhiều công ty vẫn đang có khuynh hướng tăng cường mô hình làm việc chủ động. Khi tập thể nhân viên trở nên quen thuộc với mô hình này thì độ nhạy bén trong nhận thức thực tế của họ sẽ bị hao mòn và họ cũng dần mất đi năng lực sáng tạo. Hãy áp dụng “Kỹ thuật đặt câu hỏi” vào công ty, để chuyển ý thức làm việc từ “Thụ động” sang “Chủ động”. Hơn thế, nếu mọi lao động đều nỗ lực hết mình thì công việc cũng sẽ nhanh chóng “đơm hoa kết trái”. Khi thực hiện các buổi hội thảo về cách sử dụng câu hỏi trong chiến dịch đào tạo nhân viên cho các tập đoàn lớn, tôi thường chia học viên thành các nhóm nhỏ từ 4 đến 7 người, sau đó đặt ra câu hỏi và yêu cầu từng người trình bày ý kiến của mình trước cả nhóm. Kết quả, có nhiều người đã thực sự sửng sốt, “Hóa ra có thể nhìn nhận vấn đề theo cách đó nữa ư?”, khi được nghe người khác nói lên suy nghĩ của mình. Điều này có liên quan đến cách làm việc chúng ta cảm nhận trải nghiệm mới.

Khi là thành viên trong nhóm, mọi người sẽ cùng nhau hợp tác để đánh giá tình hình, hơn thế, độ nhạy bén trong nhận thức cũng được mài giũa tốt hơn. Điểm cốt lõi trong hoạt động nhóm cần nhớ là bạn hoàn toàn không được phủ định hay bình phẩm về ý kiến của người khác ngay lập tức mà hãy tạm thời chấp nhận quan điểm đó. “Tạm thời chấp nhận” và “Tán thành” là hai cách hành xử hoàn toàn khác nhau. Tán thành có nghĩa là bạn đồng thuận và chấp nhận ý kiến đó, còn tạm thời chấp nhận nghĩa là bạn đứng ở thế trung lập và đơn giản là chấp nhận rằng, trên đời tồn tại một câu trả lời như vậy. Dù câu trả lời bạn nghe được có kỳ quặc đi chăng nữa, bạn cũng đừng vội phủ định ngay mà nên hỏi lại đối phương, “Tại sao anh lại nghĩ vậy?” nhằm hướng đến tính khách quan, đào sâu vào cốt lõi của vấn đề, thay vì dễ dàng quy chụp ý kiến người khác hay tùy tiện đưa ra kết luận. Việc phủ nhận quan điểm của người khác không khó, nhưng điều đó cũng đồng nghĩa với việc bạn đã cắt đứt luồng tư duy của đối phương ngay từ thời điểm bạn gạt bỏ ý kiến của họ.

Hoạt động làm việc nhóm không nhằm mục đích bác bỏ ý kiến của nhau mà là khiến mọi thành viên “nhận thức” được vấn đề đang được thảo luận. Sau đó, cần tạo ra một danh sách các hành động cần thiết để chuyển nhận thức thành hành động, điều này sẽ được giải thích rõ hơn ở chương IV.

## **CÁCH SỬ DỤNG VÀ CẤU TRÚC CỦA CUỐN SÁCH**

Cuốn sách này gồm 4 chương lớn:

Chương I – Sáu cách tư duy giúp tăng tối đa sức mạnh của câu hỏi

Chương II – Ma thuật đặt câu hỏi giúp kích thích tinh thần làm việc của nhân viên

Chương III – Bảy quy tắc vàng giúp bạn thăng tiến trong công việc

Chương IV – Nhờ áp dụng “bảng Mandala Ma thuật câu hỏi” vào thực tiễn, việc kinh doanh của tôi đã thay đổi.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Trong chương I, tôi sẽ tập hợp những yếu tố tiền đề về mặt tư tưởng trước khi bạn áp dụng “Ma thuật đặt câu hỏi” vào thực tiễn. Những câu nói tôi đưa ra giống nhau nhưng tùy thuộc vào từng người hỏi, các kết quả sẽ có sự thay đổi. Một điều chúng ta nên xác định trước là tùy thuộc vào vị trí của người nói để quyết định về nội dung câu hỏi. Nếu bạn chỉ dựa vào kỹ thuật đã học được thì khó có thể phát huy tối đa hiệu quả. Vậy người hỏi nên tư duy như thế nào và nên rèn luyện nó ra sao sẽ được giới thiệu trong chương I.

Chương II sẽ giúp các bạn nắm vững các bí quyết đưa ra các câu hỏi Đúng. “Ma thuật đặt câu hỏi” giống như một hình thức tập huấn mà thông qua đó, sau khi bạn tiếp thu được lý thuyết và luyện tập thành thực các câu hỏi, việc áp dụng “Ma thuật đặt câu hỏi” vào thực tế sẽ đóng vai trò rất lớn trong công việc và cuộc sống của bạn. Tuy nhiên, tôi có cảm giác mọi người hầu như đều muốn bỏ qua các giai đoạn, dẫn đến việc “dục tốc bất đạt”.

Sau khi sử dụng những câu hỏi được ví như “ma thuật” và hoàn thành trọn vẹn đợt tập huấn ngắn hạn này, bạn có thể dễ dàng áp dụng các bí quyết trên vào cuộc sống. Điểm nổi bật nhất của đợt huấn luyện này chính là tác động tích cực của nó đến năng lực thấu hiểu giữa cấp trên và cấp dưới cũng như giữa các phòng ban, khiến không khí trong tổ chức trở nên linh hoạt và thoải mái. Trong chương II, tôi muốn giới thiệu cụ thể về các câu hỏi để bạn có thể áp dụng chúng ngay lập tức vào thực tế, giúp đào sâu quan hệ giữa bạn và nhân viên hay giữa các đồng nghiệp với nhau.

Chương III sẽ trình bày chi tiết về “Bảy quy tắc vàng giúp bạn thăng tiến ngoạn mục trong công việc” dựa trên những kinh nghiệm của tôi. Trước khi bắt đầu công việc như một nhà chất vấn, tôi là nhà điều hành doanh nghiệp liên doanh. Có thể lúc này nhiều người sẽ hỏi: “Anh là người có đầu óc nên làm việc gì cũng tốt là đúng rồi,” nhưng trước đây, tôi là một người tự ép mình gánh trên vai một việc vô cùng lớn và nghĩ đơn giản rằng: “Chỉ cần dốc hết sức lực vào nó thì ắt sẽ thành công”. Song càng nghĩ như vậy, mọi chuyện lại càng trở nên tồi tệ. Cuối cùng, tôi đành phải từ bỏ công việc kinh doanh với một khoản nợ khổng lồ.

## **CÁCH NÓI CÓ THỂ KHÁC NHAU NHƯNG ĐIỂM CHUNG CỦA MỌI PHƯƠNG PHÁP THÀNH CÔNG CHÍNH LÀ HỢP TÁC**

Tuy cuộc sống phức tạp và khốc liệt, nhưng vẫn có những mặt tích cực. Bởi chúng ta còn nhiều thời gian, nên với mọi thất bại đã qua, ta vẫn có thể bình tĩnh suy ngẫm lại. Tôi đã đọc rất nhiều sách về chủ đề kinh nghiệm kinh doanh hay rèn luyện bản thân, cũng như tham gia rất nhiều hội thảo chuyên môn nên đến nay, tôi đã tích lũy được không ít kinh nghiệm. Nếu tập trung suy nghĩ về kinh nghiệm cũng như lời khuyên của các chuyên gia tư vấn hay doanh nhân nổi tiếng, ta sẽ thấy, tuy cách diễn đạt có khác nhau nhưng cốt lõi chỉ là một.

Nguyên tắc và nguyên lý là những thứ cố định. Sau khi nhận ra điều này, trong tôi nảy sinh suy nghĩ muốn tìm hiểu và mở rộng các nguyên tắc mang đến sự phồn vinh cho cuộc sống. Trong quá trình làm việc, tôi luôn ý thức việc phải liên tục tự tìm tòi khám phá các nguyên tắc cơ bản của cuộc sống song song với việc tích lũy kinh nghiệm thông qua công việc làm huấn luyện viên.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Tôi luôn tự hỏi bản thân “Bảy câu hỏi” tương ứng với “Bảy quy tắc vàng” có thể được áp dụng vào cuộc sống hay không. Nhờ hành động luôn đi cùng với việc đặt câu hỏi, cuộc sống cũng như sự nghiệp của tôi đã có sự thay đổi đột phá. Sau khi “Bảy quy tắc vàng” đã ăn sâu vào tiềm thức, gánh nặng trên vai tôi nhanh chóng được gỡ bỏ, mọi việc xung quanh tôi cũng dần trở nên tốt đẹp. Gỡ bỏ gánh nặng trên vai nghĩa là bạn đã loại bỏ được những việc vô ích, biết cách thư giãn, điều tiết năng lượng của bản thân. Nhờ vậy, bạn có đủ năng lượng để đánh thức khả năng tiềm ẩn trong mình. Khi bản thân bạn thay đổi thì những người xung quanh bạn cũng theo đó thay đổi. Khi gặp khó khăn, ngay lập tức, các “quý nhân” sẽ xuất hiện để giúp đỡ bạn, các cơ hội cũng dần xuất hiện. Đây là nguyên nhân bạn nên luôn tươi cười với những người xung quanh. Khi bạn vui vẻ, công việc của bạn cũng nhanh tiến triển và thành quả dễ dàng đến với bạn hơn. Đây chính là nơi khởi đầu của mọi điều tốt đẹp trong cuộc sống của bạn.

## **THÀNH BẠI TRONG CÔNG VIỆC KHÔNG PHẢI DO KỸ NĂNG MÀ DO CÁC MỐI QUAN HỆ VỚI NGƯỜI KHÁC**

Tôi cho rằng, dù trong công việc hay cuộc sống, yếu tố thành bại đều sẽ được quyết định dựa trên các mối quan hệ của chúng ta. Những thứ như kỹ năng hay tri thức cũng rất quan trọng, nhưng nếu chịu khó quan sát thực tế, ta có thể thấy rất nhiều người thành công nhờ sở hữu thêm khả năng tạo dựng các mối quan hệ xã hội của họ. Bảy quy tắc vàng này vừa có tác động tích cực đến công việc của bạn vừa giúp bạn đào sâu các mối quan hệ “nhân duyên” của mình.

Tôi xin nhấn mạnh một lần nữa rằng yếu tố then chốt trong việc đặt câu hỏi không phải “Hỏi cái gì?” mà là “Ai là người hỏi”. Tùy thuộc vào đối tượng đặt ra câu hỏi mà hiệu quả thu về sẽ có sự khác biệt lớn. Việc hỏi chứa đựng sức mạnh kỳ diệu tới mức có thể làm thay đổi đối phương, nhưng nó cũng còn phụ thuộc tư duy của người đặt câu hỏi mà hiệu quả giảm dần, thậm chí, còn làm hao hụt nguồn năng lượng của đối tượng được hỏi. Hãy tập trung áp dụng “Bảy quy tắc vàng” vào cuộc sống, bạn sẽ thấy sức mạnh trong những câu hỏi mình đưa ra được tăng cường mạnh mẽ.

Chương IV trả lời các câu hỏi được kết hợp với bảng Mandala – do ngài Matsumura Yasuo, Chủ tịch Viện Nghiên cứu Phát triển Kinh doanh Clover, phát triển – giúp ta nâng cao năng lực giải quyết công việc, từ đó xác định được những việc nên làm.

Bảng Mandala là một dạng biểu đồ có nguồn gốc từ pháp môn Mật tông được dùng như một “lời gợi ý” giúp ta giải quyết các vấn đề. Bảng gồm  $3 \times 3 = 9$  ô trong đó, chủ đề chính của bảng là ô hạt nhân nằm chính giữa. 8 ô bao quanh là nơi ghi lại những câu hỏi liên quan đến chủ đề trong ô hạt nhân. Sau khi trả lời xong những câu hỏi này, bạn sẽ bắt đầu nhận thức rõ hơn về sự việc và hoàn toàn có thể xác định được mình nên bắt tay thực hiện việc gì?

Hỏi không chỉ là phương tiện dẫn bạn đến với sự thành công trong công việc mà còn giúp cuộc sống của bạn thêm phong phú. Và trong khi cố gắng trả lời các câu hỏi, những ưu nhược điểm của công ty, sản phẩm/dịch vụ hay khách hàng mà bạn phụ trách sẽ lộ rõ, thêm nữa, bạn còn có cơ hội nhận ra những ưu khuyết điểm của cả bản thân, gia đình, đồng

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

nghiệp và bạn bè của bạn. Hãy áp dụng những bí quyết mà tôi đã giới thiệu trong cuốn sách này để từng bước khai thông nguồn năng lượng trong công việc cũng như cuộc sống của mình!

# Chương I: SÁU CÁCH TƯ DUY GIÚP TĂNG TỐI ĐA SỨC MẠNH CỦA CÂU HỎI

## ĐẶT MÌNH VÀO VỊ TRÍ CỦA CẤP DƯỚI ĐỂ HIỂU TÂM TƯ CỦA HỌ

Tôi thường có dịp trao đổi với những nhà lãnh đạo đang lo lắng về việc không thể kết nối hiệu quả với nhân viên. Nếu được phép nói thẳng, họ sẽ thốt ra những lời “bất mãn” như sau:

“Bọn họ không chịu nói thẳng suy nghĩ của mình.”

“Họ không hề có tinh thần làm việc.”

“Dù có tổ chức họp lấy ý kiến thì họ cũng không chịu cất lời.”

“Họ toàn đưa ra những ý tưởng nghèo nàn.”

“Thôi bỏ đi.”

Bản thân tôi cũng là người làm kinh doanh nên rất hiểu tại sao những nhà lãnh đạo này lại có các cảm giác như vậy. Tuy nhiên, việc đổ hết sự bất mãn lên đầu cấp dưới thật bất công và vô ích. Bản thân những nhà lãnh đạo cũng hiểu rõ điều đó và càng lo lắng hơn.

Tôi muốn giới thiệu một trường hợp mà tôi đã có dịp tiếp xúc. Anh A hiện đang làm trong công ty phát triển phần mềm với cương vị trưởng bộ phận bán hàng. Anh lo lắng về khoảng cách giữa anh và đội ngũ nhân viên dưới quyền ngày càng lớn. Vì thế, chúng tôi đã tái hiện lại một mẫu hội thoại giữa anh và nhân viên. Hãy tham khảo và thử suy xét xem có điều gì “kém thân thiện” ở đây.

### *Hai tuần trước khi chiến dịch bán sản phẩm mới bắt đầu*

**Cấp trên:** Này cậu, chiến dịch thúc đẩy doanh số bán hàng sản phẩm mới bắt đầu rồi! Cậu phải chuẩn bị kỹ lưỡng đấy nhé. Chúng ta nhất định phải thành công lớn.

**Nhân viên:** Dạ, vâng thưa sếp.

**Cấp trên:** Xem kìa, nhìn cậu chẳng hăng hái chút nào. À, cũng phải! Đây là lần đầu tiên cậu tham gia vào một chiến dịch lớn như thế này phải không? Tuy vất vả nhưng cũng đáng để làm đấy! Cố gắng lên nhé!

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



**Nhân viên:** Dạ, đúng thế ạ.

**Cấp trên:** Sao cậu nói lí nhí thế? Mọi chuyện vẫn ổn cả chứ?

**Nhân viên:** Dạ, em vẫn ổn ạ.

**Cấp trên:** Nhân tiện đây, lúc nào tài liệu sẽ được gửi đến hội trường vậy?

**Nhân viên:** Dạ, riêng chuyện ấy thì...

**Cấp trên:** Hả, có chuyện gì sao?

**Nhân viên:** Do cần chỉnh sửa vài chỗ nên tài liệu được gửi đến nhà in trễ. Nhưng em nghĩ vẫn kịp làm xong để gửi đến trong buổi sáng hôm ấy ạ.

**Cấp trên:** Này cậu, nếu lỡ tài liệu bị gửi đến trễ thì phải làm sao? Chẳng phải tôi đã bảo cậu, phải làm mọi việc đúng thời hạn cơ mà! Phải tính toán cho khớp với kế hoạch chứ!

**Nhân viên:** Dạ, em xin lỗi ạ.

**Cấp trên:** Nếu không có tài liệu để phát cho khách mời thì còn ra thể thống gì nữa? Bên nhà in nói sao?

**Nhân viên:** (im lặng)

**Cấp trên:** Cậu không nắm rõ tình hình thì làm sao chúng ta trở tay kịp? Sao lại để mọi chuyện đến mức này?

**Nhân viên:** (tiếp tục im lặng)

**Cấp trên:** Cậu cứ im lặng như thế thì sao tôi biết có chuyện gì?

**Nhân viên:** Để em thử liên lạc lại với họ xem sao ạ.

**Cấp trên:** Trong công việc, một là làm, hai là không, không có thử gì hết!

**Nhân viên:** Dạ, em làm ngay đây ạ.

**Cấp trên:** Thôi được rồi, cố gắng lên!

Anh A thuộc tuýp người cần mẫn, nhiệt tình với công việc và biết thông cảm với người khác. Anh cho rằng mình đã động viên tinh thần làm việc của cậu nhân viên có vẻ lo lắng kia nhưng rốt cuộc, anh lại không thể truyền đạt được thành ý của mình. Tôi sẽ viết lại đoạn hội thoại trên và thêm vào cảm giác của cậu nhân viên. Chúng ta hãy cùng nghiêm túc kiểm chứng về những chuyện đang thực sự diễn ra.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## ***Hai tuần trước khi chiến dịch bán sản phẩm mới bắt đầu***

(Ý nghĩ của cấp dưới được viết trong ngoặc đơn)

**Cấp trên:** Này cậu, chiến dịch thúc đẩy doanh số bán hàng của sản phẩm mới bắt đầu rồi! Cậu phải chuẩn bị kỹ càng đấy nhé. Chúng ta nhất định phải thành công lớn.

**Nhân viên:** Dạ, vâng thưa sếp. (Sếp lúc nào trông cũng tràn trề sinh lực, thật đáng ngưỡng mộ!)

**Cấp trên:** Xem kìa, nhìn cậu chẳng hăng hái chút nào. À, cũng phải! Đây là lần đầu tiên cậu tham gia vào một chiến dịch lớn như thế này phải không? Tuy vất vả nhưng cũng đáng để làm đấy! Cố gắng lên nhé!

**Nhân viên:** Dạ, đúng thế ạ. (Hô hào thì giỏi chứ sếp có giúp gì cho mình đâu)

**Cấp trên:** Sao cậu nói lí nhí thế? Mọi chuyện vẫn ổn cả chứ?

**Nhân viên:** Dạ, em vẫn ổn ạ. (Thử mở miệng ra bảo là “Em không ổn” xem, thế nào ông ta cũng nổi cáu cho mà xem. Đâu còn câu trả lời nào khác chứ? Đang lo muốn chết đây!)

**Cấp trên:** Nhân tiện đây, lúc nào tài liệu sẽ được gửi đến hội trường vậy?

**Nhân viên:** Dạ, riêng việc ấy thì... (Chết rồi, hỏi trúng việc mình không muốn! Làm sao đây...)

**Cấp trên:** Hả, có chuyện gì sao?

**Nhân viên:** Do cần phải chỉnh sửa vài chỗ nên tài liệu được gửi đến nhà in trễ. Nhưng em nghĩ vẫn kịp làm xong để gửi đến trong buổi sáng hôm ấy ạ... (Đâu phải lỗi tại tôi? )

**Cấp trên:** Này cậu, nếu lỡ tài liệu bị gửi đến trễ thì phải làm sao? Chẳng phải tôi đã bảo cậu, phải làm mọi việc đúng thời hạn cơ mà! Phải tính toán cho khớp với kế hoạch chứ!

**Nhân viên:** Em xin lỗi ạ. (Sếp không nói thì tôi đây cũng biết!)

**Cấp trên:** Nếu không có tài liệu để phát cho khách mời thì còn ra thể thống gì nữa? Bên nhà in nói sao?

**Nhân viên:**... (Giờ mà giải thích biện hộ thì thể nào cũng bị mắng, thôi im lặng là vàng)

**Cấp trên:** Cậu không nắm rõ tình hình thì làm sao chúng ta trở tay kịp hả? Sao lại để mọi chuyện đến mức này?

**Nhân viên:**...

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

**Cấp trên:** Cậu cứ im lặng như thế thì sao tôi hiểu là chuyện gì?

**Nhân viên:** Dạ, để em thử liên lạc lại với họ xem sao ạ... (Dù có liên lạc với bên kia thì họ cũng bảo là “Chưa rõ”, cứ trả lời đại khái như vậy, mong là qua chuyện)

**Cấp trên:** Trong công việc, một là làm, hai là không, không có thử gì hết!

**Nhân viên:** Dạ, em làm ngay đây ạ. (Biết ngay mà, lúc nào lúc lỏi mấy chuyện như vậy ra để giáo huấn mà)

**Cấp trên:** Thôi được rồi, cố gắng lên!

Rất dễ nhận thấy rằng lời nói của cấp trên có ảnh hưởng ra sao đối với tâm lý của nhân viên, chúng ta hãy thử phân tích xem. Đầu tiên, điều đáng chú ý nhất là cách dùng từ của anh A. Ví dụ, trong đoạn hội thoại sau, anh A đã dồn ép cấp dưới bằng câu:

“Trong công việc, một là làm, hai là không, không có thử gì hết!”

Thoáng qua, ta sẽ tưởng đây là câu hỏi lựa chọn có hai đáp án, nhưng với nhân viên dưới quyền, khi bị hỏi như vậy không ai dại mà trả lời “Không làm”.

Nói tóm lại, anh A đã lỡ hỏi một câu khiến người nghe “chẳng có tâm trạng trả lời”. Câu hỏi “Sao cậu nói lí nhí thế? Mọi chuyện vẫn ổn cả chứ?” cũng đẩy nhân viên kia đến tình huống dù lo lắng đến đâu cũng vẫn phải trả lời “Dạ, em ổn ạ”.

Tôi đã hỏi anh A rằng, “Tại sao anh lại đưa ra những câu hỏi lựa chọn nhưng thực chất lại ép người nghe chỉ có thể chọn phương án trả lời?”

Anh A đáp, “Tôi cứ ngỡ là cách dùng từ của mình như thế là mềm mỏng lắm rồi.”

Trong suy nghĩ của anh, việc đưa ra câu hỏi lựa chọn như vậy thể hiện sự quan tâm của mình với cấp dưới, nhưng tôi cho rằng điều này hầu như không mang lại hiệu quả.

## **CHUYỂN HƯỚNG VECTOR CỦA NHÂN VIÊN TƯƠNG ỨNG**

Việc tiếp theo ta cần lưu ý là mục tiêu chung mà cả anh A và nhân viên đang hướng đến là gì? Có thể thấy, mục tiêu chung của họ là tổ chức thành công chiến dịch bán sản phẩm mới, nhưng mức độ quan tâm của mỗi người lại khác nhau. Tôi đã trao đổi việc này và nhận được sự chia sẻ từ anh A, “Với chiến dịch bán hàng lần này, sản phẩm mới được kỳ vọng sẽ là mặt hàng bán chạy nhất của công ty. Vì thế, không chỉ doanh số bán hàng phải cao hơn mọi lần mà tính chiến lược của sản phẩm trên cũng rất được xem trọng. Có thể tôi chưa truyền đạt những điều này một cách rõ ràng với cấp dưới của mình”.

Khi bắt đầu một dự án, bạn hãy tự trả lời những câu hỏi sau:

\* Tại sao phải làm việc này, làm việc này để làm gì? (nguyên nhân, mục đích)

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

\* Khi kết thúc, ta muốn thu được kết quả như thế nào? (thành quả)

\* Để đạt được thành quả này, bản thân mỗi cá nhân nên làm gì, vào thời điểm nào? (vai trò, hành động)

Đây chính là những vấn đề cần phải được xác định rõ ràng và trở thành “nhận thức chung” của toàn thể nhân viên. Điều này có nghĩa, họ sẽ không cảm thấy đó là “việc chung, việc của người khác” mà là “việc của mình”. Tôi cho rằng, trong trường hợp của anh A, anh chưa phổ biến đầy đủ mục tiêu – thành quả – vai trò cho nhân viên của mình.

Thêm một điểm đáng lưu ý là, với tư cách các cá thể riêng biệt, ta cần phải liên kết với cấp dưới như thế nào? Google, tập đoàn hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp phần mềm trình duyệt web kiêm dịch vụ tìm kiếm, được biết đến là công ty có môi trường làm việc lý tưởng nhất đối với mọi nhân viên. Bí quyết của Google bao gồm “Sự hòa đồng” (Mối quan hệ trên-dưới), “Sự tôn trọng” (Sự tôn trọng lẫn nhau giữa các cá nhân), “Sự bình đẳng” (Công bằng), đây được xem là ba “giá trị quan” đã ăn sâu vào văn hóa công ty của tập đoàn này. Không khí làm việc thoải mái dẫn đến tốc độ công việc nhanh hơn, mọi thành viên sẽ cùng hợp tác đưa công ty vượt qua những trở ngại lớn trong công việc.

Mối quan hệ trên-dưới ám chỉ việc tuân thủ các mệnh lệnh của cấp trên. Sự tôn trọng không chỉ là cảm xúc của cấp dưới đối với cấp trên, mà còn cả ngược lại, từ đó khiến không khí trong công ty sẽ tốt hơn bội phần, động lực phát triển theo đó cũng được nâng cao.

Dựa vào những điểm trên, chúng ta hãy cùng anh A quay ngược lại thời gian 3 tháng trước khi chiến dịch bán hàng diễn ra, áp dụng kỹ thuật đặt câu hỏi vào thực tế và thay đổi cuộc đối thoại giữa anh A và nhân viên theo cách này:

### ***3 tháng trước khi bắt đầu chiến dịch bán hàng***

**Cấp trên:** Còn 3 tháng nữa là chiến dịch ra mắt sản phẩm mới bắt đầu. Ngay từ bây giờ, chúng ta phải chuẩn bị mọi thứ chu đáo. Nhất định phải thành công.

**Nhân viên:** Vâng ạ.

**Cấp trên:** Giờ mọi người cùng xác định lại chiến dịch cho ra mắt sản phẩm mới nào! **Lý do và mục tiêu của chúng ta khi tổ chức sự kiện này là gì?** (Làm rõ mục đích, lý do của công việc)

**Nhân viên:** Mục tiêu là thu hút sự chú ý của khách hàng đối với sản phẩm mới. Trong chiến dịch lần này, đầu tiên, chúng ta sẽ tổ chức những buổi giới thiệu sản phẩm hướng đến đối tượng là các nhà phân phối và đại lý bán lẻ. Tiếp theo là những hoạt động PR hướng đến đối tượng khách hàng trực tiếp sử dụng sản phẩm này.

**Cấp trên:** Sản phẩm mới lần này còn là sản phẩm mang tính chiến lược, đánh dấu bước tiến lớn của công ty chúng ta sau hai năm đầy biến cố vừa qua. Những bước đi đầu tiên đều là những bước đi quan trọng nhất.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

**Cấp dưới:** Đúng vậy ạ.

**Cấp trên:** Vậy mục tiêu của các buổi giới thiệu lần này và **kết quả tốt nhất mà chúng ta có thể đạt được sau khi kết thúc là gì?** (Xác nhận mục tiêu công việc)

**Nhân viên:** Vâng, các buổi giới thiệu của chúng ta nhằm thuyết phục khách hàng, tăng gấp đôi số lượng đặt hàng dài hạn. Nếu trình bày bằng số thì doanh thu đạt được sẽ là... triệu yên.

**Cấp trên:** Chính xác.

**Nhân viên:** Đây thực sự là con số lớn nhất từ trước đến nay của công ty phải không ạ?

**Cấp trên:** Đúng thế, đây là sản phẩm sẽ quyết định vận mệnh của công ty chúng ta! Để hoàn thành những mục tiêu trên, **vị trí nào cần làm việc gì, mọi người đã rõ cả chưa?** Cùng xác nhận lại trách nhiệm của từng người... (Những biện pháp cụ thể để theo đuổi mục tiêu đã đề ra)

*Một tuần trước khi chiến dịch bán hàng diễn ra*

**Cấp trên:** Công cuộc chuẩn bị đang tiến triển tốt phải không? **Hoạt động nào đang diễn ra thuận lợi?** (Tạo cho cấp dưới sự tự tin)

**Nhân viên:** Dạ, em đã chuẩn bị xong các DVD dùng để phân phát tại buổi thuyết trình. Nếu chúng ta công khai quảng bá trên Facebook và website riêng của công ty, thì không phải sẽ thu hút được sự chú ý lớn hay sao ạ?

**Cấp trên:**Ồ, ý kiến này nghe hay đấy, trong buổi họp ngày thứ Hai, chúng ta hãy bàn bạc chi tiết hơn với người phụ trách website nhé. (Khen ngợi nhân viên)

**Nhân viên:** Vâng ạ.

**Cấp trên:** Nhân tiện, **cậu có gặp phải vướng mắc ở khâu nào không? Có gì cần tôi giúp đỡ không?** (Xua tan cảm giác bất an của nhân viên)

**Nhân viên:** Thú thật với sếp, em đang lo tài liệu dùng để phân phát cho khách mời không kịp hoàn thành đúng thời hạn ạ. Ngay trước lúc mang đi in, có một số nội dung cần được chỉnh sửa, bên thiết kế mẫu cũng chỉnh đi chỉnh lại, thành thử làm ảnh hưởng đến kế hoạch in ấn tài liệu ạ!

**Cấp trên:** Nếu bên nhà in giao trễ tài liệu, **chuyện gì sẽ xảy ra?** (Đào tạo năng lực phán đoán vấn đề sẽ xảy ra cho nhân viên)

**Nhân viên:** Dạ, nếu vậy thì hiệu quả thuyết phục cũng như thu hút khách hàng sẽ không được mỹ mãn. Lại gây ảnh hưởng không tốt đến hình ảnh công ty chúng ta.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

### **Cấp trên: Cậu có kế hoạch gì ứng phó với tình huống này chưa?**

**Nhân viên:** Dạ, em sẽ xác nhận lại với bên nhà in về thời điểm giao hàng và nói khéo với bên ấy hết sức giúp mình. Nhưng nếu không kịp thì chúng ta có thể dùng máy in màu của công ty để in ấn tài liệu ạ.

**Cấp trên:** Cứ tiên liệu trước những trường hợp có thể xảy ra rồi chuẩn bị sẵn sẽ thấy yên tâm hơn. Giờ cậu hãy gọi điện thoại ngay sang bên công ty in ấn, rồi báo lại kết quả cho tôi nhé. Tùy vào tình hình, tôi sẽ đích thân “có lời” với người ta.

### **MỘT NHÀ CHẤT VẤN NÊN TRANG BỊ CHO MÌNH SÁU CÁCH TƯ DUY**

Bạn nhận ra điểm khác biệt giữa các mẫu hội thoại trên rồi phải không? Đừng thăm vấn, hay tra hỏi, thay vào đó hãy hỏi thăm cấp dưới, kích thích khả năng tự nhận thức và hỗ trợ họ. Trong những đoạn đối thoại trên, tôi đã tô đậm những câu hỏi mang tính trọng yếu mà tôi sẽ giải thích rõ ràng hơn trong chương II.

Khi muốn cải thiện nội dung cũng như chất lượng của các cuộc hội thoại giữa mình và nhân viên, chỉ có hai con đường để bạn chọn. Một là bạn sẽ thay đổi chính bản thân – chủ thể của cuộc nói chuyện đó, hai là thay đổi nhân viên của mình. Việc thay đổi đối phương cực kỳ khó khăn. Nhờ việc bạn thay đổi cách giao tiếp, mối quan hệ giữa bạn và nhân viên cũng sẽ được thay đổi theo. Lúc đó, những câu hỏi sẽ được giới thiệu tại chương II – “Ma thuật đặt câu hỏi giúp kích thích tinh thần làm việc của nhân viên” sẽ hỗ trợ tạo ra những bước tiến đột phá trong hoạt động giao tiếp của bạn.

Tuy nhiên trước khi đi vào giải thích các câu hỏi này, có một điểm tôi muốn lưu ý với bạn như sau: “Hỏi” là một phương tiện có sức mạnh lớn lao giúp bồi trơn hoạt động giao tiếp. Nhưng xét cho cùng, phương tiện vẫn chỉ là phương tiện. Chính vì thế, tùy vào vị trí hay tâm trạng của người sử dụng chúng với đối tượng của cuộc nói chuyện mà hiệu quả đạt được có sự khác biệt. Nói tóm lại, muốn tăng cường tính hiệu quả của việc đặt câu hỏi, quan trọng nhất là cách tư duy và vị trí đứng đắn của người hỏi. Sau đây là sáu tiền đề tư duy mà tôi mong những nhà chất vấn có thể khắc sâu trong tâm trí mình:

#### **1. Lắng nghe**

Thông thường, một nhân viên sẽ luôn mong có được sự cảm thông từ cấp trên của mình. Bạn đã bao giờ rơi vào trường hợp định lắng nghe nhân viên, nhưng rồi cuối cùng bạn nhận ra rằng, người nói nhiều nhất lại là bạn chưa? Khi bắt đầu nói chuyện với người khác, bạn hãy chuyên tâm vào việc lắng nghe. Điểm trọng yếu ở đây là đừng chen ngang hay bác bỏ ý kiến của người ấy trong lúc họ đang nói.

Nếu bạn muốn thuần thục kỹ năng biết lắng nghe, hãy luyện tập trò chơi “Một phút dành cho lắng nghe” tại nơi làm việc. Theo đúng như nội dung đã được viết ở trong bảng dưới, hãy tạo thành một nhóm hai người và người này, trong vòng 1 phút, chỉ tập trung vào việc lắng nghe người kia trình bày ý kiến. Việc này không khó nhưng khi áp dụng vào thực

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

tế, chắc chắn bạn sẽ được nếm trải cảm giác mãn nguyện khi đóng vai người nói vì “Lần đầu tiên được ai đó lắng nghe một cách nghiêm túc”. Người đóng vai “người nghe” sẽ rèn được khả năng kiềm chế mong muốn trình bày về ý kiến của bản thân trong vô thức.

## MỘT PHÚT DÀNH CHO LẮNG NGHE THỰC HÀNH TẠI CÔNG TY

1	<b>Quyết định chủ đề nói chuyện</b>
	(Ví dụ) - Gần đây có chuyện gì tốt không?
	Anh thích đặc điểm gì ở sản phẩm của công ty chúng ta.
2	Tạo thành một nhóm 2 người, một người nói và một người nghe.
3	Người nghe chỉ phụ họa theo bằng những câu hỏi và lời cảm thán như “Ồ”, “Thật sao?”, “Rồi sao nữa?”, “Thế ư?”, v.v... Người nghe tuyệt đối không cắt ngang câu chuyện hay cướp lời đối phương.
4	Kết thúc trong 1 phút.
5	Tiếp theo, hai người đổi vai cho nhau và lặp lại
việc trên.	
6	Sau khi kết thúc, mỗi người trình bày cảm nghĩ của mình về hoạt động này.

### 2. Trước hết, hãy tạm thời chấp nhận, đừng vội phủ nhận ý kiến của đối phương

Khi đặt câu hỏi và nhận được lời hồi đáp, bạn tuyệt đối đừng phán xét theo hướng phủ nhận câu trả lời ấy ngay lúc họ vừa mở lời. Dù câu trả lời bạn nhận được là gì, trước tiên hãy tán thành với họ bằng những câu nói kiểu như, “Vây sao?”, “À”, “Thì ra là thế” và tạm thời chấp nhận nó. Nhắc lại ý kiến mà đối phương vừa đưa ra cũng mang lại hiệu ứng tốt. (Bạn có thể tham khảo bảng dưới đây)

### KỸ THUẬT RÈN LUYỆN KHẢ NĂNG LẮNG NGHE



Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Việc “tạm thời chấp nhận” không phải là hoàn toàn tán thành hay hoàn toàn phủ quyết câu trả lời của đối phương, mà thay vào đó là chấp nhận sự thật rằng: “Người này có quan điểm như vậy đối với vấn đề đang được nói đến” và nó có nghĩa rằng ta đang biểu thị thiện ý: “Tôi đang rất nghiêm túc lắng nghe ý kiến của anh”. Nếu trong câu trả lời xuất hiện nhiều điểm mà bạn cảm thấy không thể đồng ý và cho rằng: “Người này suy nghĩ thật nông cạn”, thì bạn hãy cố gắng kiềm chế cảm giác muốn “bác bỏ” ý kiến đó và tạm chấp nhận quan điểm đó trước.

Khi bị cấp trên bác bỏ câu trả lời ngay lập tức, cấp dưới sẽ nảy sinh cảm giác căng thẳng mỗi khi cấp trên đặt ra bất cứ câu hỏi nào. Thêm nữa, “mạch suy nghĩ” của nhân viên sẽ chuyển từ trạng thái “Mình muốn nói gì?” sang “Mình phải trả lời như thế nào để không bị sếp quở trách?” Có khi vì sợ câu trả lời của mình không hay hoặc bị gạt bỏ nên cấp dưới dần trở nên im lặng. Cứ như thế, thời điểm bạn phủ nhận ý kiến của người khác cũng chính là thời điểm “mạch kết nối” giữa hai bên bị cắt đứt. Cuối cùng, thứ còn đọng lại là bài giáo huấn bất tận của cấp trên, động lực làm việc của nhân viên cũng theo đó mà suy giảm.

Sau khi tạm chấp nhận câu trả lời của cấp dưới, bước tiếp theo bạn cần làm là đào sâu quan điểm ấy bằng câu hỏi “Tại sao cậu lại nghĩ như vậy?” Luôn có khả năng phía sau câu trả lời mà ta cho là “nông cạn”, lại ẩn chứa những suy luận “ngoài sức tưởng tượng”. Ngoài ra, trong khi cố gắng trả lời một câu hỏi, chính bản thân người được hỏi sẽ nảy ra được những sáng kiến mới.

Nhân đây, tôi cũng muốn chia sẻ với bạn điều mà tôi luôn trăn trở trong quá trình phát triển sự nghiệp “nhà chất vấn” của mình. Tôi luôn suy nghĩ về việc “Liệu có thể chia sẻ điều gì có ích cho xã hội không?” Và một trong các hoạt động của tôi là đến trường học, đặt câu hỏi và lắng nghe câu trả lời từ các em học sinh, làm một “thầy giáo” giảng dạy về “Ma thuật đặt câu hỏi”. Cũng có những lúc tôi nhận được những câu trả lời “ngoài sức tưởng tượng” từ những cô cậu học trò này. Đây là câu chuyện xảy ra khi tôi đứng trên bục giảng của một trường cấp ba.

**Tôi:** Nếu được tự do chọn lựa, thì lớn lên các em muốn trở thành ai?

**Học sinh:** Em muốn thành Ma vương ạ!

Từ trước đến nay, tôi đã nghe qua nhiều câu trả lời nhưng vẫn hết sức kinh ngạc với đáp án của cậu bé. Quả là khó xử khi phải tạm thời tán thành với cậu bé theo kiểu “Nghe cũng hay đấy chứ!” nhưng vì quy tắc vàng của tôi là dù có gặp phải ý kiến như thế nào cũng không được bác bỏ ý kiến của người nói, nên tôi tạm thời đồng tình với em và hỏi sâu hơn.

**Tôi:** Tại sao em lại muốn trở thành Ma vương?

**Học sinh:** Vì em muốn thay đổi thế giới này theo ý của mình.

**Tôi:** Thế giới theo ý em, là một thế giới như thế nào?

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



**Học trò:** Ừm... nó phải bình đẳng ạ.

**Tôi:** Vậy thì bây giờ, chúng ta cùng thử nghĩ xem phải làm cách nào để tạo ra một thế giới bình đẳng nhé?

**Học trò:** Vâng, em sẽ thử ạ.

Nếu tôi phản ứng với câu trả lời “muốn trở thành Ma vương” bằng cách nói “Hãy nghiêm túc nào!” thì chắc hẳn cuộc trò chuyện giữa chúng tôi hẳn không thể đi xa được đến vậy. Và tôi sẽ không thể phát hiện ra ước muốn tuyệt vời về một thế giới bình đẳng của cậu học trò kia.

Thay vì xét đoán hay phủ nhận ý kiến của người khác, bạn hãy tiếp tục đặt ra thêm nhiều câu hỏi về những điều mà mình không hiểu để nắm bắt được ẩn ý đằng sau những câu trả lời của đối phương. Việc ta có tán thành ý kiến của họ hay không có thể quyết định sau. Nếu bạn vẫn tiếp tục thể hiện thành ý “tôi đang chân thành lắng nghe câu chuyện của bạn” thì khoảng cách giữa hai người sẽ nhanh chóng được thu hẹp, hai bên sẽ dễ dàng thấu hiểu nhau hơn.

### **3. Thay vì cố khắc phục những điều “không thể”, hãy khuyến khích những điều “có thể”**

Cấp trên thường có khuynh hướng nhìn ra “mặt thiếu sót” của nhân viên. Đó là bởi, chỉ ra khuyết điểm và bới móc sai lầm sẽ dễ dàng hơn là khuếch trương sở trường và xem xét những phương pháp đào tạo nhằm vào sự trưởng thành trong tương lai của nhân viên. Có thể nói tâm lý thích chỉ đạo đã ăn sâu vào tâm trí của một bộ phận lãnh đạo. Tất nhiên, cũng vì điều này mà đa số nhân viên không thể trưởng thành.

Peter Drucker từng nói rằng: “Nhờ vào điểm mạnh của mình mà con người mới có thể theo đuổi được thành công trong bất kỳ công việc gì” hay “Một người không thể đứng trên cương vị người quản lý nếu anh ta chỉ tập trung nhìn vào điểm yếu thay vì điểm mạnh của người khác.” Thay vì cố gắng khắc phục sở đoản, bạn hãy thử khuyến khích sở trường của nhân viên, vì nhờ đó, động lực làm việc của họ sẽ trở nên sôi nổi và mang lại thành quả cho tổ chức nơi họ phục vụ.

Thứ mà người lãnh đạo nên chú ý đến là sở trường của nhân viên. Để nhìn ra điều đó, hãy thử dùng câu hỏi “Bây giờ, chuyện gì đang tiến triển thuận lợi nhất?” Sau khi đã nhận được câu trả lời, bạn hãy dùng những câu mang tính khen ngợi như “Chà, làm tốt đấy”; “Tuyệt”; “Xuất sắc” để đáp lại. Những người vốn không giỏi trong việc khen ngợi người khác, lại càng phải có ý thức sử dụng những câu trên nhiều hơn!

### **4. Luôn sẵn lòng hỗ trợ đối phương**

Nếu nhân viên của mình gặp khó khăn hoặc rắc rối, khi hỏi “Anh sẽ làm gì để xử lý chuyện đó?”, bạn đã giúp anh ta có ý thức tự cố gắng tìm ra kế sách giải quyết vấn đề. Đồng thời, ở cương vị nhà quản lý, thái độ sẵn lòng hỗ trợ nhân viên như “Nếu cậu cần tôi giúp

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

việc gì thì cứ nói” là điều hết sức quan trọng. Chỉ cần tạo cho nhân viên cảm giác “Mình được bảo vệ”, thì dù có gặp phải công việc gian khổ hoặc nhiệm vụ mới, họ vẫn giữ được sự tự tin để chiến đấu đến cùng.

## **5. Khen ngợi tính cần mẫn của đối phương**

Nếu nhân viên được khen ngợi thành quả lao động từ cấp trên, thì dù có phải đối mặt với những nhiệm vụ gian nan, động lực làm việc trong họ cũng không hề suy chuyển. Hãy lên tiếng khen ngợi họ bằng những câu kiểu như sau: “Cậu chắc đã cố gắng rất nhiều”; “Cậu đã giúp tôi rất nhiều trong việc...”; “Cậu đã trưởng thành lên rồi đấy”; “Tôi rất hài lòng” và thông qua những lời khen ấy chuyển tải đến nhân viên của mình thông điệp rằng “Tôi vẫn đang quan tâm đến cậu”.

## **6. Đừng quên việc tự đáp ứng nhu cầu của bản thân**

Dù bạn đã tìm ra rất nhiều điểm tốt và công nhận những ưu điểm này của đối phương nhưng có nhiều lúc bạn không thể truyền đạt điều ấy đến họ. Trước khi theo đuổi bất kỳ việc gì, mỗi người phải tự hỏi bản thân rằng, “Liệu mình có hài lòng không?” Điều này đã trở thành một điểm hết sức quan trọng. Hẳn bạn đã nhìn thấy tháp ly rượu trong các bữa tiệc cưới? Người ta sẽ bắt đầu rót rượu từ đỉnh cao nhất của những chiếc ly đã được xếp thành hình kim tự tháp, công việc này kết thúc khi mọi chiếc ly trong tháp đã đầy rượu. Hình ảnh đó rất hữu ích, giúp ta liên tưởng đến mối quan hệ giữa bản thân và những người xung quanh.

Chiếc ly cao nhất chính là bản thân chúng ta, tầng ly thứ hai là gia đình và người thân, tầng ly thứ ba là bạn bè và cấp dưới trong công ty, tầng thứ tư có thể được coi là khách hàng. Lý tưởng nhất là mọi chiếc ly đều đầy rượu. Nói cách khác, đó là trạng thái mà toàn bộ những người xung quanh bạn đều hài lòng. Giờ đây, hãy thử rót rượu từ tầng ly thứ ba, bạn sẽ thấy chỉ có tầng ly thứ ba và một phần của tầng ly thứ tư có rượu. Điều này giống như khi bạn chỉ chìm đắm trong công việc thì “tháp hạnh phúc” của bạn cũng không thể trọn vẹn. Một bộ phận những người được gọi là workholic (người nghiện việc) sẵn sàng hy sinh hạnh phúc của gia đình cho công việc.

Nếu muốn rót đầy toàn bộ tháp rượu, trước hết bạn phải làm đầy chiếc ly trên cùng. Chỉ khi bản thân tràn đầy năng lượng, ta mới có thể mang sức sống đến cho những người xung quanh, khiến cuộc sống của gia đình, bạn bè và khách hàng cũng trở nên tươi đẹp hơn. Nguyên nhân cho việc này nằm ở chỗ, khi bản thân được thỏa mãn thì trong lòng cũng sẽ nảy sinh cảm giác an tâm. Khi dùng tâm trạng ấy để kết nối với những người xung quanh, nó sẽ giúp bạn và mọi người dễ dàng thấu hiểu lẫn nhau. Ngược lại, khi nguồn năng lượng trong bạn suy kiệt, bạn thấy bất an, nóng nảy và muốn sinh sự với người khác. Điều này sẽ kích hoạt cảm giác “kẻ bại trận”, khiến bạn luôn thấy ghen tị với mọi người và bất mãn với cuộc sống của mình. Trong trạng thái bị cạn kiệt năng lượng, thay vì thăm hỏi, bạn lại chuyển sang “hỏi cung” người đối diện và nhận về hậu quả hoàn toàn trái ngược với điều bạn mong muốn.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Nếu công việc và các mối quan hệ của bạn không được như ý thì rất có thể “ly rượu cao nhất” của bạn đang trống rỗng. Vậy đầu tiên, bạn nên bình tâm, cố gắng thư giãn và thử bắt đầu “rót đầy rượu” cho mình. Chắc chắn, bạn sẽ bắt được ngọn lửa, để từ đó lây lan sang những người xung quanh. Để khiến bản thân tràn trề năng lượng, bạn có thể tự khen ngợi bản thân, hoặc thử đắm mình vào các sở thích cá nhân dù chỉ trong một khoảng thời gian ngắn ngủi.

Philip Koller, một nhà nghiên cứu marketing nổi tiếng, rất coi trọng Internal Marketing (Marketing nội bộ) đã giải thích vấn đề này trong cuốn sách *Marketing – Management* của ông. Thông thường khi nhắc tới marketing, hình ảnh đầu tiên hiện lên trong đầu chúng ta chỉ là những hoạt động thúc đẩy tiêu thụ hàng hóa. Nhưng Marketing nội bộ hướng vào nội bộ của doanh nghiệp, xem nhân viên là “khách hàng”. Tại những công ty này, “công việc” chính là sản phẩm mà họ bán cho nhân viên của mình. Điểm lý tưởng của Marketing nội bộ chính là việc một công ty nỗ lực để “bán” cho nhân viên “niềm hạnh phúc” khi làm việc. Khi nhân viên cảm thấy thỏa mãn, họ sẽ dốc toàn lực vào công việc, nhờ thế, không chỉ khối lượng mà hiệu suất và độ hài lòng của khách hàng cũng được nâng cao.

Đây cũng chính là điều mà tôi mong mình có thể truyền đạt đến những nhà lãnh đạo đang lo lắng, loay hoay tìm cách để kết nối với nhân viên. Hãy xem cấp dưới của mình như khách hàng và nỗ lực hết mình để khiến họ hài lòng, từ đó, họ sẽ có ý thức đưa mối quan hệ với “khách hàng” tiến lên một bước mới.

Trong chương II, tôi sẽ lý giải cụ thể hơn về phương pháp sử dụng 6 câu hỏi dành cho từng tình huống. Dựa vào cách lựa chọn để thay đổi cách thức giao tiếp với cấp dưới, bạn sẽ nhận thấy sự thay đổi đáng kể trong động lực làm việc của nhân viên.

## Chương II: MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI GIÚP KÍCH THÍCH TINH THẦN LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

**Ma thuật đặt câu hỏi khuyến khích lòng tự tin**  
**“VIỆC GÌ HIỆN ĐANG DIỄN RA THUẬN LỢI NHẤT?”**

**Mẫu hội thoại:**

**Cấp trên:** Công tác chuẩn bị cho chiến dịch quảng bá sắp tới thuận lợi cả chứ? Việc gì đang diễn ra thuận lợi nhất?

**Nhân viên:** Dạ, việc chuẩn bị DVD thuyết trình cho sản phẩm mới rất thuận lợi. Em sẽ trao đổi cụ thể với đối tác sản xuất. Đây chính là chìa khóa để tìm ra lời giải cho vấn đề này.

**Cấp trên:** Cậu là người tìm ra được phương pháp. Không uống công tôi kỳ vọng. Nhớ chỉ bảo thêm cho những người khác nữa nhé.

### **KHEN NGỢI KHÔNG HỀ KHÓ!**

Nhiều người luôn băn khoăn rằng, họ cũng muốn khen ngợi nhân viên nhưng không biết cách. Tuy trong thâm tâm, họ nhận thức được tốt nhất nên thay việc quở trách nhân viên bằng những lời khen, nhưng nói luôn dễ hơn làm. Mọi người thường gặp khó khăn khi tìm được lý do khen ngợi! Nhưng chúng ta hoàn toàn có thể tìm ra được điểm này bằng cách hỏi nhân viên của mình. Hãy dùng câu hỏi “Việc gì diễn ra thuận lợi nhất?” để tìm ra “điểm được khen” từ người khác. Khi đã tìm ra, hãy tán dương họ bằng những câu chân thành như “Tốt lắm”; “Cậu đã rất cố gắng” hay “Tôi rất hài lòng”.

Tuy nhiên, “Không có gì đặc biệt” lại là câu trả lời của một số người. Với trường hợp này, bạn có thể khuyến khích họ bằng cách hỏi lại, “Chuyện nhỏ cũng không sao?” Nếu người kia vẫn trả lời, “Tạm thời tôi vẫn chưa nghĩ ra chuyện gì”, thì bạn hãy kết thúc buổi nói chuyện bằng câu, “Giá mà có chuyện tốt xảy ra thì hay biết mấy.”

Những người dù đã suy nghĩ kỹ nhưng vẫn không tìm ra chuyện gì “tốt đẹp” thì có thể là do họ tự đánh giá thấp bản thân, hoặc cho rằng đó là chuyện thường ngày. Nếu bạn nhận thấy được điểm tốt đẹp, dù nhỏ bé nhưng người đó đã rất cố gắng để đạt được thì đừng tiếc lời khen ngợi “Cảm ơn cậu vì đã làm việc A cho tôi, tôi biết là mình có thể trông cậy vào cậu”.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## CHUYỂN TỪ “CÔNG NHẬN” SANG “KHEN NGỢI”

Nếu bạn không “quen” khách lễ người khác, hãy bắt đầu với việc “công nhận” công lao của họ trước. Giả sử cấp dưới nộp cho bạn một bản tài liệu do anh ta soạn ra. Chúng ta hãy cùng phân tích ba cách nói sau:

1. Cậu đã chuẩn bị xong tài liệu rồi cơ à? (Sự thật)
2. Cậu đã chuẩn bị xong tài liệu rồi à? May quá. (Sự thật + Tình cảm)
3. Cậu đã chuẩn bị xong tài liệu rồi à? May quá. Làm tốt lắm! (Sự thật + Tình cảm + Khen ngợi)

Mẫu câu số 1 chỉ đơn thuần miêu tả lại sự việc và truyền đến người nghe thông điệp, “Tôi công nhận việc cậu đã làm xong tài liệu”. Mẫu câu số 2 có thêm sự cảm kích, “May quá”, trong đó đã có một phần thể hiện sự khen ngợi đối với đối phương. Khi thêm câu “Làm tốt lắm” vào sau mẫu câu số 2, bạn sẽ mang lại cho người nghe cảm giác được tán dương.

Nói cách khác, mức độ khen ngợi tăng dần từ mẫu câu số 1 sang mẫu câu số 3. Đầu tiên, hãy cố truyền đạt (Sự thật + Tình cảm) đến với nhân viên của mình. Khi bạn đã quen với việc này, hãy luyện tập với mẫu câu số 3 bằng cách thêm vào đó những lời khen ngợi. Có thể trong bản tài liệu vừa nhận được, có nhiều chỗ bạn chưa hài lòng, nhưng khi nhân viên nộp tài liệu, trong lời nhận xét đầu tiên, bạn nên tránh đề cập đến những thiếu sót của họ mà hãy dùng mẫu câu số 2 để thể hiện sự cảm kích. Trước hết, hãy tạm thời công nhận sự cố gắng của cấp dưới để họ cảm thấy hạnh phúc khi được “khen ngợi”, sau đó, nếu bị góp ý, anh ta sẽ dễ dàng tiếp nhận hơn. Ấn tượng giữa việc bị chỉ trích ngay từ đầu với việc bị nhắc nhở về những điểm chưa tốt sau khi nhận lời khen ngợi có sự khác biệt rõ nét. Thứ tự của việc khen-chê đóng vai trò tối quan trọng trong giao tiếp.

## NHỮNG BƯỚC TIẾN TRONG VIỆC THỂ HIỆN CẢM XÚC VÀ LỜI KHEN TẠO RA CẢM GIÁC “ĐƯỢC KHEN NGỢI”



Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## TRAU DỒI NĂNG LỰC KHEN NGỢI BẰNG TRÒ CHƠI “CÙNG KHEN NGỢI”

Với cùng một câu nói nhưng tùy từng người mà cảm giác ghi nhận được sẽ mang tính tích cực hay tiêu cực. Cách chắc chắn nhất là hỏi trực tiếp đối phương rằng, “Người khác có thể nói điều gì khiến anh cảm thấy vui vẻ?” Tuy nhiên, câu hỏi đó sẽ mang lại cảm giác ngượng ngùng cho người nghe. Vậy tại sao chúng ta không thử coi nơi làm việc như môi trường thử nghiệm và tổ chức trò chơi “Cùng khen ngợi” tại mọi phòng ban? Khi đã hiểu rõ “Cách khen ngợi khiến người khác vui vẻ”, hãy áp dụng kiến thức bạn thu thập được về việc khen ngợi cấp dưới vào tình huống sau. Hãy tin tôi, nó rất hiệu quả đấy! Nhiều công ty, như Công ty Gia công Kim loại Sanyo, đã áp dụng trò chơi này. Trước mỗi chuyến du lịch toàn công ty, họ sẽ tập hợp thông tin về “Những từ ngữ khiến anh/chị cảm thấy hạnh phúc”, sau đó in ra và phát cho mọi nhân viên. Chính nhờ cuộc khảo sát này, những nhân viên vốn không mấy khi trao đổi với nhau đã cởi mở trò chuyện hơn. Trong một tổ chức, chỉ cần các cá nhân hòa hợp, những trở ngại giữa các phòng ban sẽ được giảm thiểu đáng kể, dù phải đương đầu với những thử thách mới, công ty cũng sẽ dễ dàng vượt qua.

### HÃY CÙNG THỬ!

#### TRÒ CHƠI “CÙNG KHEN NGỢI” - PHƯƠNG PHÁP THỰC HIỆN TẠI NƠI LÀM VIỆC

1	Lập nhóm từ 5 - 6 người
2	Phát giấy và bút cho những người tham gia
3	Viết ra những lời khích lệ trong khoảng 2 phút hoặc 10 điều mà mình muốn nghe
4	Hãy cho mọi người xem những gì mình đã viết
5	Chọn ra một “Người được khen” và những người khác sẽ trở thành “Người khen”
6	Dựa vào những gì được viết trên giấy, mọi người sẽ lần lượt khen ngợi người đã được chọn trong một phút
7	Sau khi việc “Khen ngợi” hoàn thành, người “được khen” sẽ phát biểu cảm tưởng và cảm giác của mình
8	Tiếp tục thực hiện việc này với những thành viên còn lại.

### ?\* **T**hêm câu hỏi phụ, động lực làm việc tăng thêm một bước

**“VẤN ĐỀ CHÚNG TA PHẢI GIẢI QUYẾT NGAY BÂY GIỜ LÀ GÌ?”**

**“CẬU NGHĨ CHÚNG TA NÊN GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ NÀY NHƯ THẾ NÀO?”**

Sau khi hỏi về hoạt động mà cấp dưới đang làm tốt, đây là hai câu hỏi nhất định chúng ta phải đặt ra. Nếu là cấp trên, chắc chắn bạn muốn hỏi rõ các vấn đề mà cấp dưới đang vướng mắc. Tuy nhiên, việc hỏi bất ngờ “Anh đang vướng mắc chuyện gì không?” khiến cấp dưới cảm thấy như đang bị tra khảo và sẽ phòng thủ.

Đầu tiên, nên hướng ý thức của nhân viên đến những việc thuận lợi, sau đó mới tiếp tục đặt câu hỏi để đào sâu vào đề tài khó khăn. Lúc này, thứ tự của câu hỏi hết sức quan trọng.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Hơn nữa, khi tiếp tục hỏi câu tiếp theo “Câu nghĩ chúng ta nên giải quyết vấn đề này như thế nào?”, hãy cho cấp dưới thấy rằng, bạn sẵn lòng cùng họ nghĩ ra kế sách giải quyết vấn đề này.

## **?\* Sử dụng “Ma thuật đặt câu hỏi” để làm sáng tỏ mục tiêu công việc**

**“KẾT QUẢ TỐT NHẤT TA CÓ THỂ ĐẠT ĐƯỢC SAU KHI HOÀN THÀNH VIỆC NÀY LÀ GÌ?”**

**Mẫu hội thoại:**

**Cấp trên:** Khi đợt quảng bá sản phẩm này kết thúc, kết quả tốt nhất mà chúng ta có thể đạt được là gì?

**Nhân viên:** Dạ, em nghĩ là chúng ta có thể tăng gấp đôi số lượng đơn đặt hàng dài hạn từ các đại lý và chi nhánh bán lẻ ạ.

**Cấp trên:** Và hoàn thành chỉ tiêu về doanh thu được đưa ra trong cuộc họp ngày hôm trước nữa, phải không?

**Nhân viên:** Vâng, tổng cộng chúng ta có thể thu về được... triệu yên.

### **NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG VÀ TỐC ĐỘ LÀM VIỆC**

Cùng một hành động nhưng việc có xác định rõ mục tiêu hay không, có tác động rất lớn đến động lực của người thực hiện. Ngay vào thời điểm bắt đầu một cuộc họp hay một dự án, nếu đưa ra câu hỏi: “Sau khi hoàn thành công việc này, kết quả tốt nhất mà chúng ta có thể đạt được là gì?” đến các thành viên trong nhóm, ý chí làm việc của họ sẽ được nâng cao, nhờ vậy mà chất lượng công việc cũng được cải thiện.

Trong các cuộc họp, bạn và cấp dưới hãy cùng đưa ra kết quả lý tưởng nếu mọi thứ tiến triển thuận lợi. Khi mọi người đều có chung viễn cảnh về thành công, lúc đó ta mới hướng đến những hành động cụ thể bằng cách đặt vấn đề:

“Để đạt được thành công đó, chúng ta cần phải làm gì?”

“Vai trò của mỗi cá nhân là gì?”

“Kể từ hôm nay, mỗi người trong chúng ta có thể làm được gì?”

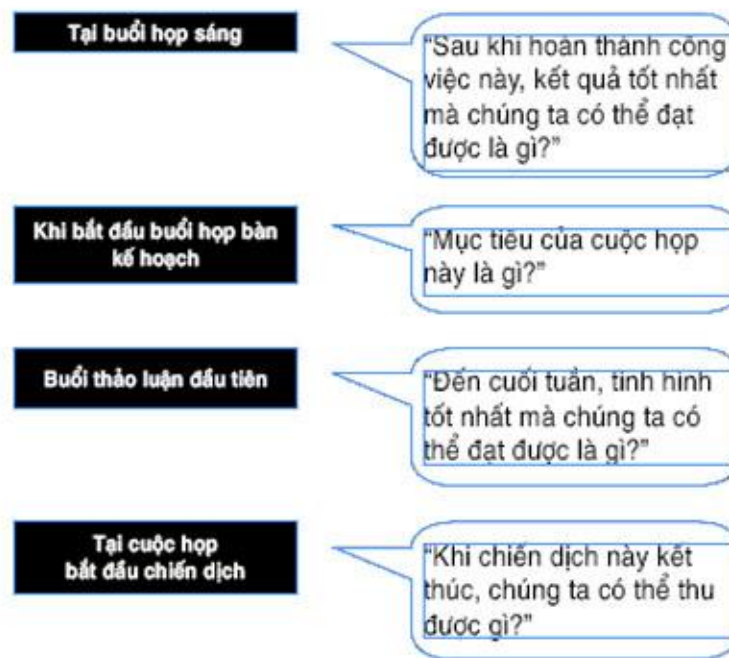
“Phải hoàn thành việc gì vào lúc nào là tốt nhất?”

Ngược lại, nếu mọi thành viên không thể thấy được mục tiêu cụ thể, họ dễ dàng có cảm giác “bị ép phải làm”. Nguyên tắc để một tổ chức hoạt động hiệu quả là mỗi nhân viên không được tùy ý quyết định mọi thứ. Ví dụ như thời gian hoàn thành, dự toán, mục tiêu hoàn

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

thành hay kinh phí thực hiện. Theo nguyên tắc trên, việc đánh giá về khả năng thành công, lợi ích và tổn thất sẽ tùy thuộc vào người lãnh đạo.

### NHỮNG CÂU HỎI GIÚP XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU TÙY VÀO HOÀN CẢNH



### NHỮNG CÂU HỎI CÓ SỨC MẠNH THỨC ĐẨY ĐỘNG LỰC CỦA HỌC SINH TẠI TRƯỜNG HỌC

Một trong những công việc của tôi là đến các trường học và thuyết trình về “Ma thuật đặt câu hỏi”. Đây là việc học sinh đã được thông báo trước, nhưng lúc mới vào bài giảng, trong phòng vẫn vang lên những tiếng xì xào như: “Họ đang nói gì vậy?” hay “Giờ học kỳ quặc này bắt đầu rồi đấy nhỉ?” Sau khi cùng thảo luận với các em, ví dụ về chủ đề “Ma thuật đặt câu hỏi: Em muốn trở thành người như thế nào trong tương lai”, tôi hỏi: “Sau giờ học này, điều tuyệt vời nhất các em có được là gì?”, không khí trong phòng học bỗng nhiên hoàn toàn thay đổi.

“Em sẽ trở thành chuyên gia trong việc đặt câu hỏi cho người khác”; “Em sẽ biết mình muốn gì trong tương lai”, v.v... Khi buổi giảng kết thúc, chúng đã bắt đầu mơ tưởng ra được người mà mình muốn trở thành. Kết quả là, đã bắt đầu có sự biến chuyển lớn trong tâm trí của các học sinh: “Em nghĩ mình sẽ lắng nghe nhiều hơn trong những buổi nói chuyện.”; “Em muốn biết rõ hơn vai trò của những câu hỏi.”

Chỉ với câu hỏi này, động lực tham gia vào giờ học của học sinh được cải thiện rõ rệt. Đồng thời, nó giúp giờ giảng của tôi không còn mang tính “gò ép” nữa. Tuy đây là câu chuyện diễn ra tại trường học, nhưng nó cũng có thể xảy ra ở nơi làm việc của bạn.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



## **?\* Hỏi thêm một câu, động lực làm việc của cấp dưới tăng thêm một bậc**

**“CẬU CÓ THỂ LÀM GÌ ĐỐI VỚI VẤN ĐỀ NÀY?”**

**“CẬU MUỐN LÀM GÌ, LÚC NÀO VÀ LÀM NHƯ THẾ NÀO?”**

Nếu sau câu “Khi kết thúc việc này, kết quả tốt nhất mà chúng ta có thể đạt được là gì?” mà vẫn muốn tiếp tục đặt thêm câu hỏi, bạn có thể sử dụng hai câu hỏi tôi vừa đưa ra ở trên. Xác định được mục tiêu thôi chưa đủ, chúng ta cần xác định được các biện pháp để hoàn thành mục tiêu đó. Câu hỏi này sẽ cụ thể hóa các câu hỏi “Khi nào sẽ hoàn thành?”; “Làm gì”; “Làm như thế nào?” bằng các phương án cụ thể.

**? \* “Ma thuật đặt câu hỏi” giúp chúng ta đối mặt với vấn đề**  
**“CẬU NGHĨ NÊN XỬ LÝ VIỆC NÀY NHƯ THẾ NÀO LÀ TỐT NHẤT?”**

*Mẫu hội thoại:*

**Cấp trên:** Các buổi thuyết trình về sản phẩm mới sẽ diễn ra vào tuần sau, khâu chuẩn bị còn thiếu sót gì không? Có thể phát sinh chuyện gì không?

**Cấp dưới:** Vâng, còn một việc mà em rất lo lắng, đó là nếu thời điểm giao tài liệu không chính xác thì hiệu quả của việc quảng bá khó được như kỳ vọng.

**Cấp trên:** Cậu nghĩ chuyện này nên xử lý ra sao?

**Cấp dưới:** Chúng ta nên xác nhận lại thời điểm giao nhận với bên xưởng in và đốc thúc họ. Nếu có trục trặc, em nghĩ có thể bố trí in bằng máy in màu của công ty ạ.

**Cấp trên:** Được rồi, sáng mai tôi cũng sẽ lưu ý chuyện này với bên nhà in.

### **TRA KHẢO KHÔNG GIÚP ĐƯỢC GÌ!**

Khi nói chuyện trực tiếp với nhân viên vào những lúc tức giận, cấp trên thường dễ rơi vào cảm giác muốn tra khảo theo kiểu, “Tại sao cậu lại không làm được việc này?” hay “Tại sao mọi việc lại xảy ra như thế này?” Những câu hỏi nhằm truy cứu trách nhiệm như vậy không thể thay đổi tình hình mà chỉ khiến cấp dưới “cố nặn” ra lời bao biện nhằm xoa dịu tình hình. Có thể bạn nghĩ việc này là cần thiết để truy tìm nguyên nhân, nhưng điều quan trọng nhất khi làm việc trong tổ chức là ưu tiên giải quyết vấn đề. Những lúc như vậy, người quản lý càng cần bình tĩnh, hỗ trợ nhân viên đối mặt và xử lý những khó khăn đang cản trở công việc của họ.

Chúng ta thường có hai cách lựa chọn để giải quyết khó khăn: hoặc đi theo kiểu cũ, hoặc tìm ra một hướng đi hoàn toàn mới. Ví như trong trường hợp cố gắng hạ thấp chi phí đầu vào, nếu quyết định chỉ giảm khoảng 2% chi phí thì đó là cách tư duy cũ nhưng dễ thành

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

công. Song, nếu giảm tới 20% chi phí đầu vào thì dường như là chuyện không tưởng. Những biện pháp mạnh như thay đổi nguyên liệu chế tạo từ kim loại sang nhựa, cải tiến mọi thứ từ trong khuôn mẫu là những thay đổi cần thiết.

Khi suy nghĩ hướng giải quyết, nếu đưa ra mục tiêu lớn đến mức ta nghĩ rằng việc đạt được nó là chuyện “siêu thực” thì những ý kiến mới lạ càng dễ xuất hiện.

### **CỤ THỂ HÓA NỘI DUNG CÂU TRẢ LỜI “TÔI SẼ CỐ GẮNG”**

Nếu sau khi hỏi “Bạn định làm gì để xử lý chuyện này?” và nhận được câu trả lời kiểu “Em sẽ cố gắng hết sức”. Lúc đó, bạn hãy hỏi tiếp “Cụ thể hơn thì cậu sẽ cố gắng như thế nào?” Khi có sự liên kết hành động rõ ràng, người thực hiện sẽ cảm thấy mục tiêu trở nên quan trọng và suy nghĩ hướng giải quyết một cách chín chắn hơn.

## **?\* Hỏi thêm một câu, động lực làm việc của cấp dưới tăng thêm một bậc ĐIỀU GÌ KHIẾN MỌI VIỆC KHÔNG ĐƯỢC THUẬN LỢI?**

Ngay trước hoặc trong khi thực hiện, chúng ta phải luôn dùng câu hỏi này để tìm ra những nguy cơ tiềm ẩn. Trong một tổ chức vững mạnh, nơi mọi thành viên đều tự quyết những vấn đề chung của toàn bộ nhóm thì năng lực xử lý tình huống cũng cao hơn. Tuy nhiên, nếu không có năng lực phát hiện ra những vấn đề ngay từ đầu, thì sẽ càng khó xử lý chúng về sau. Khi việc dùng câu hỏi trên trở thành thói quen, năng lực tự nhận thức được vấn đề và trở ngại cũng được trau dồi. Điểm quan trọng nhất ở đây là mọi người phải cùng nhau suy nghĩ và chia sẻ quan điểm.

## **?\* Ma thuật đặt câu hỏi tăng cường sức mạnh đoàn kết trong nhóm. ĐIỂM CHUNG CỦA CHÚNG TA LÀ GÌ?**

**Cấp trên:** Kỳ nghỉ cuối tuần của cậu thế nào?

**Cấp dưới:** Vâng, cả nhà em dành một ngày ở suối nước nóng lộ thiên tại Kantou.

**Cấp trên:** Chà, tôi cũng thích đi suối nóng lắm. Chỗ cậu đang nói chính xác là ở đâu vậy nhỉ?

### **RÚT NGẮN KHOẢNG CÁCH TÂM LÝ**

Sau khi tìm ra điểm chung, nếu có thể thu hẹp những khoảng cách về tâm lý thì cảm giác gần gũi giữa hai người sẽ trở nên rõ nét hơn. Trong tâm lý học, có một nguyên tắc mang tên “Điểm tương đồng”. Tại công sở hay mỗi phòng ban, khi ta dùng câu hỏi “Điểm chung của

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

mọi người là gì?” và tìm ra càng nhiều điểm tương đồng càng tốt sẽ khiến mỗi cá nhân nảy sinh cảm giác mình là một phần của tập thể đồng nhất và mong muốn được hướng về mục tiêu chung của tập thể càng trở nên mạnh mẽ. Khi một người làm bất kỳ việc gì, anh ta sẽ coi trọng hai yếu tố “làm gì?” và “làm với ai?” Vì vậy, mối quan hệ giữa đồng nghiệp càng tốt đẹp, công việc càng được tiến hành thuận lợi.

Khi mới lập nhóm hoặc giữa chừng có thêm người mới tham gia, hãy thử dùng ma thuật đặt câu hỏi để tìm ra những điểm chung của mọi người. Điểm cần lưu ý là, ngoài những vấn đề công việc, bạn hãy nói về những điều khác như sở thích, tình hình gia đình hay những vấn đề thời sự nóng hổi, v.v... Bạn có cảm thấy lạ không khi chúng ta ngày nào cũng có một khoảng thời gian dài ở công ty nhưng lại không hiểu mấy về những đồng nghiệp của mình?

## **HÃY CÙNG THỬ! TRÒ CHƠI TÌM RA ĐIỂM CHUNG (2 PHÚT/LẦN)**

### **PHƯƠNG PHÁP THỰC HIỆN TẠI NƠI LÀM VIỆC**

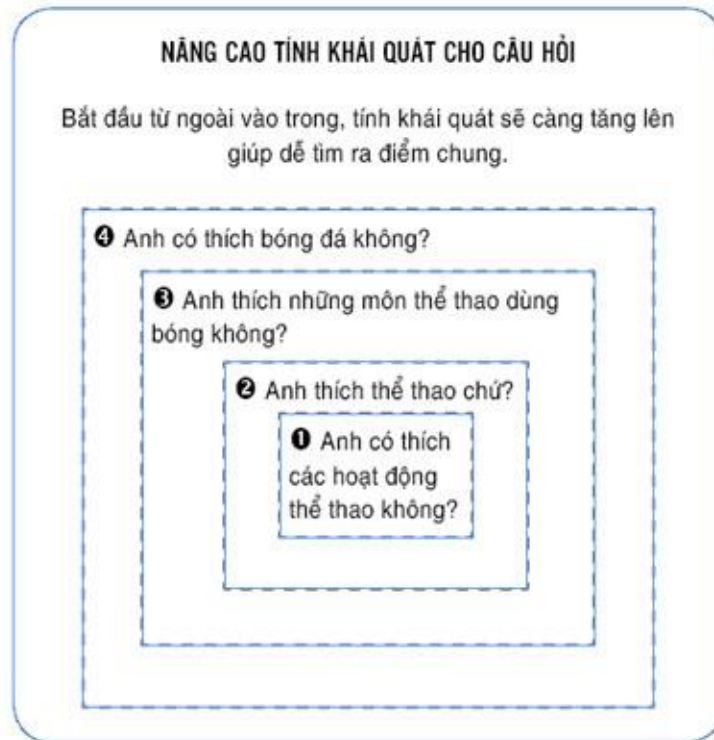
1	Chuẩn bị giấy bút
2	Tạo thành nhóm 2 người, cố gắng tìm điểm chung giữa hai người rồi ghi ra giấy
3	Nếu không thể tìm ra ngay điểm chung, hãy đặt câu hỏi
4	Khi kết thúc, hãy tổng kết bằng lời những điểm ghi nhận được
5	Đổi cặp và lặp lại quá trình trên, sau đó chia sẻ với nhau

Khi tổ chức các buổi đào tạo kỹ năng cho nhân viên tại các công ty, tôi hay sử dụng trò chơi thực tiễn “Tìm điểm chung giữa mọi người”. Việc này khiến họ “nhận thức” được rằng “Chúng ta không biết mấy về nhau!” và thôi thúc họ muốn “tìm hiểu về mọi người hơn nữa” Mọi người trong một nhóm càng biết nhiều về nhau thì khoảng cách càng được rút ngắn, tăng thêm sức mạnh tập thể để có thể đạt hiệu quả cao trong công việc. Trong “trò chơi” tìm điểm chung, thành tích kỷ lục mà tôi ghi nhận được là hai người tìm ra 48 điểm chung trong 2 phút. Đây là một cặp đã dùng rất nhiều câu hỏi để tìm hiểu về nhau. Tuy điều này khó xảy ra, nhưng nếu ngay trong lần thử đầu tiên, số điểm chung tìm được nhỏ hơn 10, bạn cần nhận ra sự giao lưu trong nhóm của mình đang gặp vấn đề. Trong trường hợp này, hãy tham khảo kỹ thuật tìm điểm chung dưới đây. Sau đó, hãy bắt đầu thực hiện nhiệm vụ này cho đến khi bạn thành thục.

### **KỸ THUẬT TÌM RA NHIỀU ĐIỂM CHUNG**

Có hai cách để tìm ra điểm chung: Dùng câu hỏi đóng và dùng câu hỏi mở. Tránh sử dụng câu hỏi đóng “Có/Không” mà nên dùng câu hỏi mở, nâng cao sự trù tượng của câu hỏi. Ví dụ, thay vì hỏi “Anh có thích mùa xuân không?”, bạn hãy hỏi “Anh thích mùa nào trong năm?” Với câu hỏi thứ hai, người nghe có nhiều lựa chọn hơn, nên câu chuyện sẽ trở nên thoải mái hơn.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



Thay vì hỏi ngay “Anh có thích bóng đá không?”, câu hỏi “Anh có thích các hoạt động thể thao không?” sẽ bao quát được phạm vi rộng hơn. Sau khi mở rộng phạm vi, chúng ta sẽ dùng câu hỏi “Anh thích thể thao chứ?”; “Anh thích những môn thể thao dùng bóng chứ?” để đào sâu hơn vào vấn đề. Nếu người đối diện có thể tiếp tục, ta sẽ dùng các câu hỏi khác để cụ thể hóa xem người ấy thích bóng đá, bóng chày hay bóng rổ. Nếu ngay từ đầu ta đã đưa ra loại câu hỏi đóng (“Thích hay ghét bóng đá”) và nhận được câu trả lời là “ghét” thì rất có thể cuộc hội thoại sẽ kết thúc tại đó.

## **?\* Thêm một câu hỏi phụ, động lực làm việc tăng thêm một bậc**

### **“ĐẶC ĐIỂM MÀ CHỈ CHÚNG TA MỚI CÓ LÀ GÌ?”**

Đây là câu hỏi bạn nên tự đặt riêng cho mình. Hãy quan tâm đến chủ đề “Đâu là điểm chung đặc biệt giữa mình và đối phương?” Nếu bạn biến điều này thành thói quen thì mối quan hệ giữa bạn và người khác sẽ nhanh chóng trở nên thân thiết và sâu sắc hơn. Nhờ đó, tiến độ cũng như chất lượng công việc sẽ có những bước đột phá đáng kể.

## **?\* Câu hỏi ma thuật giúp chúng ta tạo ra những sáng kiến mới**

**“NẾU ĐƯỢC TỰ DO SÁNG TẠO, CẬU CÓ Ý TƯỞNG GÌ MỚI KHÔNG?”**

**Mẫu hội thoại:**

**Cấp trên:** Với việc quảng bá sản phẩm mới, nếu được tự do sáng tạo, cậu có ý tưởng gì mới để sản phẩm của chúng ta nổi bật hơn không?

**Cấp dưới 1:** Sếp nghĩ sao, nếu mời chủ các cửa hàng phân phối tham gia trong ấn phẩm DVD quảng bá sản phẩm mới của chúng ta ạ? Khi trở thành một phần của sản phẩm mới, họ sẽ có ý thức mua hàng của chúng ta hơn.

**Cấp trên:** Đúng thế.

**Cấp dưới 2:** Chúng ta còn có thể gửi những phần quà may mắn đến những người đã bình luận về sản phẩm của chúng ta trên trang mạng xã hội nữa ạ.

**Cấp trên:** Hay đấy! Để không bị quên, các cậu hãy viết chúng ra giấy nhé.

### **TỰ DO SÁNG TẠO**

Có nhiều trường hợp, trong các cuộc họp, bất chấp việc được lãnh đạo yêu cầu đưa ra ý kiến hoặc ý tưởng mới, các nhân viên vẫn không hề “cất lời”. Một phần là do khi nghĩ về một ý tưởng, con người có xu hướng tự giới hạn bản thân – tự loại bỏ những ý tưởng mà anh ta cho là “bất khả thi” và có khuynh hướng đưa ra những sáng kiến “có vẻ khả thi”. Tóm lại, chính bởi những lý do kiểu như “Ngân sách eo hẹp”; “Việc này chưa từng có tiền lệ” hay “Ý tưởng có vẻ hay nhưng để làm được thì quá gian nan”, con người đã tự vẽ ra những rào cản cho sức sáng tạo của bản thân.

“Trò chơi thu thập ý kiến” có thể phát huy được tác dụng trong những trường hợp này. Bạn hãy dùng câu hỏi “Nếu được thoải mái sáng tạo, mọi người có sáng kiến gì hay không?” để gỡ bỏ mọi hạn chế giúp những sáng kiến mới dễ dàng xuất hiện. Đừng quan tâm đến các giới hạn của bản thân, hãy vượt qua chúng và đưa ra mọi khả năng. Nhờ thế, những cải tiến mới và năng lực sáng tạo của nhân viên sẽ được đánh thức.

Để có được khoảng 10 sáng kiến trong vòng 2 phút, đừng nghĩ quá thấu đáo mà hãy ghi nhanh ra những sáng kiến mang tính “trực giác” lóe lên trong đầu bạn. Tiếp tục áp dụng phương pháp này nhưng với một thành viên khác, bạn sẽ nhận được thêm nhiều sáng kiến hơn nữa. Với những sáng kiến này, để không bị quên, ta nên tổng kết và ghi chúng ra giấy.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## HÃY CÙNG THỬ! TRÒ CHƠI THU THẬP SÁNG KIẾN (1-2 PHÚT)

### PHƯƠNG PHÁP THỰC HIỆN TẠI NƠI LÀM VIỆC

❶	Chuẩn bị giấy bút
❷	Bỏ qua mọi giới hạn để đề xuất ý kiến
	Mục tiêu: 10 sáng kiến trong vòng 2 phút
	Ví dụ: - Ngân sách có khoảng 500 triệu yên... - Được tùy ý sử dụng các nguồn lực trong công ty thì...
❸	Lần lượt từng người đưa ra ý kiến. Sau đó, hãy đọc to thành quả được ghi ra.
❹	Nếu bị trùng lặp, hãy tiến hành lại.

### ĐỪNG PHÁN XÉT

Đối với việc đưa ra ý kiến, số lượng là yếu tố quan trọng nhất. Nếu đang cần sự đóng góp ý tưởng từ nhân viên, bạn phải tránh tư tưởng “Tôi chỉ muốn những ý kiến khả dụng” để chuyển sang tâm thế “Chỉ cần các bạn có ý kiến đóng góp là tốt rồi”. Nếu thành viên nào đó đưa ra một ý kiến viển vông, bạn hãy cho người đó thấy thái độ “tạm chấp nhận” khiến họ cảm thấy đang được bạn tạo điều kiện thuận lợi. Việc lựa chọn ý tưởng giá trị nên được thực hiện sau khi bạn đã có nhiều đề xuất mới trong tay.

### SỰ KHÁC NHAU GIỮA KHÁI NIỆM “TẠM CHẤP NHẬN” VÀ “THỪA NHẬN”

Tạm chấp nhận	Thừa nhận
Không phán đoán “Được/Không được”, nghiêm túc lắng nghe cấp dưới trình bày ý kiến	Hoàn toàn chấp nhận và đồng tình với ý kiến của cấp dưới
Ngon ngữ thể hiện:	Ngon ngữ thể hiện:
Hóa ra là thế.	Đúng đấy.
Tôi cũng nghĩ vậy.	Chúng ta nhất định sẽ làm vậy.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Để trở nên giỏi trong việc “Tạm chấp nhận”, bạn có thể dùng kèm những câu cảm thán trong khi nói chuyện như “Hóa ra là vậy”, “Thật sao?”, “Ồ”. Chúng sẽ truyền đạt cảm xúc của bạn đến đối tượng giao tiếp với nội dung rằng, “Xin cảm ơn sự đóng góp ý kiến từ mọi người”. Tùy theo văn hóa của từng công ty, ta có thể hành động bổ sung để khuyến khích nhân viên, như “vỗ tay sau mỗi lần người khác đứng lên phát biểu”. Hành động này thể hiện sự hoan nghênh đối với những sáng kiến của mỗi nhân viên, khiến họ cảm thấy phần chần và được tán thưởng. Tại những buổi họp tìm ý tưởng mới, những tác nhân ảnh hưởng tích cực đến không khí chung có ý nghĩa rất quan trọng.

Nếu cấp dưới bị cấp trên ngắt lời khi đang đóng góp ý kiến bằng những đánh giá tiêu cực thì “bầu không khí chung” sẽ trở nên ngột ngạt. Khi nhân viên có cảm giác rằng, “Nói ra mà bị phản đối thì thà đừng nói còn hơn”, họ sẽ khó có thể đưa ra bất kỳ ý tưởng nào khác.

### **ĐƯA RA NHỮNG TIỀN ĐỀ CỤ THỂ**

Có một điểm liên quan đến việc giải phóng sự sáng tạo mà tôi hy vọng các bạn có thể lưu ý. Nếu để một người đi quá xa khỏi các tiền đề cho trước, họ cũng khó có thể đưa ra sáng kiến mới. Những lúc như vậy, việc mở rộng tiền đề là một hành động hay.

Ví dụ, thay vì hỏi “Nếu có ngân sách vô hạn, cậu có sáng kiến gì mới không?” thì bạn nên hỏi “Nếu giờ dự án của chúng ta có thêm 200 triệu, mọi người có đề xuất gì mới không?” để kích thích trí sáng tạo dễ dàng hơn. Bởi cụm từ “Ngân sách vô hạn” tạo cho người nghe cảm giác mơ hồ, dẫn đến khó xác định được trạng thái. Do vậy, tiền đề vừa nêu không đủ cơ sở giúp đối tượng giao tiếp đưa ra ý kiến/quan điểm rõ ràng. Vì thế, hãy thử đưa ra các điều kiện linh động hơn xem sao!

### **CỤ THỂ HÓA Ý TƯỞNG**

Sau khi đã có nhiều sáng kiến “thoát li hiện thực”, giờ là lúc ta cần quay về với hiện tại và cùng thảo luận về những việc cần làm nhằm hiện thực hóa ý tưởng đó. Câu hỏi được dùng lúc này là “Nếu chỉ có điều kiện A, B, C thì chúng ta phải làm gì để đưa sáng kiến này vào thực tiễn?” Trong đó A,B,C là những điều kiện liên quan đến thời gian, ngân sách và nhân lực mà chúng ta đang bị giới hạn. Ví dụ, trên thực tế, ngân sách được chỉ cho việc thực hiện ý tưởng chỉ bằng 1/3 so với dự toán. Có nhiều ý tưởng thoát nghe sẽ ngỡ là bất khả thi như: “Đạt kế hoạch tăng trưởng n% trong 3 năm”; “Hợp tác với công ty khác để giảm thiểu chi phí”, v.v... đều có thể triển khai thành công nếu thu hẹp quy mô thực hiện. Hãy tìm ra chiến lược hoặc chiến thuật để thực hiện một phần ý tưởng.

### **“DU HÀNH ĐẾN TƯƠNG LAI” ĐỂ TÌM RA Ý TƯỞNG ĐỘT PHÁ!**

Khi cảm thấy chất lượng hay số lượng của ý tưởng không được như mong muốn, thì song song với trò chơi “Tập hợp các ý tưởng”, tôi thường thực hiện hoạt động “Du hành đến tương lai”.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## HÃY CÙNG THỬ! DU HÀNH ĐẾN TƯƠNG LAI

### PHƯƠNG PHÁP THỰC HIỆN TẠI NƠI LÀM VIỆC

1	Tạo nhóm 2 người, một người hỏi và một người đáp
2	Chọn sẵn một thời điểm nào đó trong tương lai (5, 10 hoặc 20 năm sau)
3	Giả định rằng, từ giờ cho đến lúc đó, bạn đạt được rất nhiều thành công, tưởng tượng ra hình ảnh của bản thân lúc đó
4	Người hỏi sẽ hỏi người trả lời những câu hỏi như: “Anh đang làm gì?”; “Anh đang ở đâu?”
5	Người đáp phải trả lời ngay lập tức. Khi trả lời một cách trực giác không suy nghĩ kỹ càng về việc điều đó có hợp lí hay không, chúng ta sẽ dễ thu được các ý tưởng đột phá
6	Sau khi hoàn thành các câu hỏi về tương lai, hãy trả lời các câu hỏi ở thì quá khứ
7	Sau khi đã thu thập được số lượng nhất định các thông tin cần thiết, hai người hãy quay về hiện tại
8	Hỏi bạn cùng nhóm rằng, “Để có được tương lai mơ ước ấy, ngay bây giờ tôi nên làm gì?”
9	Người hỏi và người đáp đổi vai cho nhau và thực hiện lại bài tập trên

Đầu tiên, hãy giả định bạn đang ở thời điểm tương lai của 10 hoặc 20 năm sau và đang nói chuyện với người trả lời. Bốn điểm quan trọng trong trò chơi này gồm:

Thời điểm của cuộc hội thoại này là 10 năm sau. Điều kiện được đặt ra với người trả lời là “hãy tưởng tượng ra hình ảnh tốt đẹp nhất về bản thân trong 10 năm tới”.

Người trả lời phải hoàn toàn nhập tâm vào hình ảnh tương lai đó của mình.

Người đáp trả lời mọi câu hỏi về quá khứ hoặc hiện tại.

Người đáp phải trả lời nhanh các câu hỏi trong vòng 2 phút.

Nội dung các câu hỏi mà người hỏi sẽ xoay quanh địa vị xã hội và công việc của người đáp.

Sau đây, tôi xin giới thiệu ví dụ của chính bản thân mình khi thực hiện hoạt động “Du hành đến tương lai” này tại văn phòng công ty của tôi, Công ty Tổ chức Sự kiện và Thuyết trình Matsuda Mihito. Nhờ những lần “Du hành đến tương lai” như thế này, mà từ một công ty có khởi điểm trong nước, công ty của tôi hiện đã được mở rộng quy mô hoạt động sang Singapore. 10 năm sau, khi so sánh tôi ở hiện tại với hình ảnh “bản thân mình trong 10 năm” mà tôi đã tưởng tượng ra từ 10 năm trước, tôi cảm thấy rất thú vị.

#### **Mẫu hội thoại:**

**Tôi:** Anh đang ở đâu?

**Nhân viên:** Tôi đang làm việc tại chi nhánh công ty ở Singapore.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



**Tôi:**Ồ! Ở Singapore sao? Vậy anh đang làm gì tại công ty đó?

**Nhân viên:** Tôi cung cấp các dự án lên quan đến “Kỹ năng đặt câu hỏi” tại khu vực các nước châu Á.

**Tôi:** Vậy anh đang thuyết trình bằng tiếng Anh ư?

**Nhân viên:** Ngoài tiếng Anh, tôi còn có thể sử dụng tiếng Trung Quốc và tiếng Mã Lai.

**Tôi:**Ồ, vậy công ty của anh có bao nhiêu nhân viên?

**Nhân viên:** Dưới quyền tôi có 6 nhân viên, 4 trong số đó là giảng viên, ngoài ra có khoảng 20 trợ lý hợp đồng.

*(Sau đó đột nhiên quay lại thời hiện tại)*

**Tôi:** Anh của 10 năm sau có thể tổ chức các buổi diễn thuyết về kỹ năng đặt câu hỏi tại Singapore, vậy từ bây giờ, anh nên bắt tay vào thực hiện những hoạt động nào để đạt được thành quả đó?

**Nhân viên:** Tôi sẽ trau dồi kiến thức về ngoại ngữ, bắt đầu tiến hành những hoạt động phổ cập “Ma thuật đặt câu hỏi” của mình đến những người xung quanh!

**Tôi:** Những hoạt động phổ cập mà anh nói là gì?

**Nhân viên:** Đầu tiên, tôi sẽ tham gia thỉnh giảng tại các trường học ở địa phương, thuyết trình trong các hội thảo và hội nghị, sau đó dần mở rộng quy mô của những hoạt động này ra quốc tế.

## **“TRỰC GIÁC” MANG ĐẾN SỰ SÁNG TẠO TRONG CÁC CÂU TRẢ LỜI**

Những câu trả lời xuất hiện trong hoạt động “Du hành đến tương lai” phản ánh tiềm thức của người đáp. Để đáp nhanh trong vòng 2 giây, người đó phải dùng đến trực giác, nên ta sẽ thấy những câu trả lời tích cực dễ xuất hiện hơn. Ngược lại, nếu người ấy có đủ thời gian để cân nhắc kỹ lưỡng thì vào thời điểm những ý tưởng xuất hiện trong đầu, bộ não của anh ta sẽ tự nhủ “Làm sao có thể như thế được?” và loại bỏ đi các chi tiết thú vị. Có lẽ mọi người sẽ thấy đôi chút khó chịu khi tôi nhắc mãi một cụm từ, nhưng ở đây “trực giác” là yếu tố then chốt giúp chúng ta mở ra những khả năng hoặc ý tưởng sáng tạo tiềm tàng trong chính bản thân mình. Nó có khả năng giúp một người thoát khỏi sự ràng buộc kinh nghiệm của chính họ.

Sau khi thu thập được một lượng thông tin nhất định, những người tham gia trò chơi này có thể quay về thời hiện tại và người hỏi đặt ra những câu hỏi để người trả lời bắt tay vào quá trình hiện thực hóa “bản thân trong tương lai”. Câu hỏi “Ngay từ bây giờ, anh có thể làm gì?” khiến đối phương tự nhận thức ra nhiều việc có thể làm ngay ở thời điểm hiện tại

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

để hiện thực hóa giấc mơ của mình. Sau khi nhận thức được điều đó, bước đi đầu tiên trên con đường đến với tương lai chính là bước đi quan trọng nhất.

## **? “NÀY ANH CỦA 10 NĂM SAU, ANH ĐANG LÀM GÌ VẬY?”**

Sau khi đã vượt qua được bức tường thời gian, giải phóng suy nghĩ, bạn sẽ thấy có vô số ý tưởng táo bạo nảy sinh trong đầu. Trong quá trình phác họa hình ảnh của bản thân trong 10 năm sau, “trực giác” là yếu tố quan trọng nhất. Thời gian được thay đổi, những quan niệm cố hữu tự động bị loại bỏ và chúng ta hoàn toàn có thể kỳ vọng rằng giới hạn sáng tạo của con người sẽ được mở rộng hơn rất nhiều.

## **?\* Ma thuật câu hỏi giúp xua tan nỗi bất an của cấp dưới**

**“MỌI THỨ VẪN THUẬN LỢI CHỨ?”**

**“CẬU CĂNG THẲNG ĐẾN MỨC NÀO?”**

**“CẬU CÓ CẦN TÔI HỖ TRỢ GÌ KHÔNG?”**

*Mẫu hội thoại:*

**Cấp trên:** Ngày mai, chúng ta sẽ tổ chức buổi giới thiệu sản phẩm mới rồi, mọi thứ ổn thỏa cả chứ?

**Cấp dưới:** Dạ... cũng tốt ạ.

**Cấp trên:** Cậu phải bỏ bao nhiêu phần trăm công sức cho chiến dịch lần này?

**Cấp dưới:** Dạ, thật ra thì khoảng... 200% ạ!

**Cấp trên:** Vất vả cho cậu rồi! Cậu có cần hỗ trợ gì không?

**Cấp dưới:** Em đang thiếu một người phụ trách việc phát tài liệu cho khách trong khoảng 2 – 3 tiếng ạ.

**Cấp trên:** Để tôi tìm thử bên các bộ phận khác xem có ai phù hợp không? Cậu còn cần tôi giúp gì nữa không?

### **THẤU HIỂU NỖI NHỌC NHẪN CỦA CẤP DƯỚI**

Nếu bạn lên tiếng thăm hỏi bằng câu “Mọi việc vẫn ổn thỏa chứ?” mà cấp dưới không ngay lập tức trả lời “Vâng”, thì hẳn họ đang gặp chuyện. Do nhân viên không muốn thừa nhận mình đang lo lắng nên họ sẽ dùng những từ ngữ mang tính hòa hoãn để trả lời. Nếu bạn vẫn để tình trạng này tiếp diễn thì không chỉ động lực làm việc của cấp dưới bị suy giảm mà nguy cơ thất bại của công việc sẽ tăng cao. Hãy dùng câu hỏi “Mọi việc vẫn ổn cả chứ”

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

như một mũi tên nhắm vào hai đích, xác định từ sớm mầm mống của những vấn đề trong công việc để tăng cường hơn nữa sự nhiệt tình của cấp dưới. Bạn có thể phát hiện ra bất ổn quá muộn, nhân viên đã rơi vào trạng thái căng thẳng cực độ hoặc rắc rối đang trở nên nguy cấp. Nhưng càng gặp tình huống nguy cấp, việc người lãnh đạo đưa tay giúp đỡ nhân viên của mình lại càng cần thiết.

Đứng từ lập trường của nhân viên, nếu những điều khó nói của mình không nhận được sự thấu hiểu của cấp trên, họ dễ sinh lòng bất mãn. Chính vì thế, khi bạn quan tâm đến họ sâu sắc hơn bằng câu hỏi “Cậu phải bỏ ra bao nhiêu phần trăm công sức vào việc này?”, bạn có thể trung hòa sự bất mãn ở trong nhân viên. Tùy vào từng trường hợp cụ thể, bạn có thể linh động, nhiều khi chỉ cần hỏi rằng “Chắc cậu đã vất vả với việc này lắm?” đã khiến nhân viên thỏa mãn vì cuối cùng ai đó cũng thấu hiểu nỗi khổ của họ. Nếu con số trả lời về “mức độ hao tổn tâm sức” vượt quá 150%, bạn nên chú tâm hơn đến họ. Đầu tiên, hãy để cho nhân viên thấy họ không hề đơn độc dù phải một mình đảm trách nhiệm vụ nào đó bằng cách hỏi “Cậu có cần hỗ trợ gì không?” Lúc ấy, cấp dưới sẽ có cơ hội trình bày nguyện vọng của bản thân.

Tiếp theo, với câu hỏi “Tôi có thể giúp gì cho cậu nữa không?” để thể hiện rằng bạn đang theo sát và bao quát quá trình làm việc. Nhờ đó, nỗi bất an của nhân viên cũng được giảm bớt, tinh thần làm việc của họ sẽ được hồi phục. Quan trọng hơn là cảm giác của cấp dưới đối với cấp trên, nếu nhân viên coi sếp là người có thể nương tựa, thì mối quan hệ giữa hai bên sẽ tiến lên một tầm cao mới.

Bạn nên nắm lấy cơ hội cải thiện mối quan hệ giữa mình và cấp dưới thông qua những lần họ gặp phải khó khăn trong công việc. Trong kinh doanh, việc thành bại phụ thuộc vào nhiều yếu tố nhưng quan trọng nhất vẫn là mối quan hệ giữa người với người. Chỉ cần giữ được tình cảm tốt đẹp giữa mọi người, không khí làm việc trong công ty sẽ trở nên thoải mái, tốc độ tương tác thông tin giữa các phòng ban cũng nhanh hơn, dẫn đến khả năng phát hiện và xử lý các vấn đề phát sinh cũng sẽ nhanh nhạy. Cuối cùng, vòng quay liên kết PDCA bao gồm Kế hoạch (Plan), Thực hiện (Do), Kiểm tra (Check) và Hành động (Act) chắc chắn có thể vận hành một cách trơn tru.

## **DÙ KẾT QUẢ KHÔNG ĐÁNG KỂ NHƯNG QUAN TRỌNG NHẤT VẪN LÀ CÁCH ỨNG XỬ**

Khi nghe cấp dưới nói “đã bỏ 150% công sức” thì với cương vị lãnh đạo, chắc chắn ai cũng muốn giảm tải công việc cho nhân viên. Song, cuộc sống không phải lúc nào cũng đơn giản. Trên thực tế, có rất nhiều công ty sau một quá trình phát triển lâu dài, buộc phải liên tục giảm tải chi phí sản xuất, đã rơi vào tình trạng thường xuyên bị thiếu hụt nhân lực ở mọi phòng ban, nguồn vốn khan hiếm và các nguồn lực hỗ trợ khác bị thâm hụt. Nhiều khi, bạn không có khả năng trực tiếp hỗ trợ cấp dưới, nhưng nếu tạo cho họ cảm giác bạn luôn sát cánh bên họ trong các sự kiện quan trọng, thì dù phải chịu nỗ lực nhiều đến đâu, cấp dưới cũng không cảm thấy quá bất mãn. Từ đó có thể thấy, tất cả đều phụ thuộc hành vi ứng xử của cấp trên. Hành động của bạn có thể không mang lại thay đổi trong kết quả công việc của cấp dưới, nhưng nhờ cách ứng xử, bạn lại mang đến cho họ cảm giác vui vẻ, hạnh phúc.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

**?\* Thêm một câu hỏi, động lực làm việc của cấp dưới tăng thêm một bậc**

**“THAY ĐỔI ĐIỀU GÌ SẼ KHIẾN MỌI THỨ TỐT HƠN?”**

**“CẬU CÓ THỂ THAY ĐỔI VIỆC GÌ?”**

Đa phần những câu trả lời có thể giúp xử lý các rắc rối trong công việc đều xuất phát từ nơi phát sinh ra chúng. Chỉ có hai thứ chúng ta có thể thay đổi, đó là bản thân hoặc ngoại cảnh. Tuy nhiên, chúng ta thường có xu hướng đổ lỗi cho ngoại cảnh hơn là tự xét lại bản thân.

“Tại khách hàng quá khó tính”; “Đang trong thời kỳ suy thoái”; “Nguồn vốn với nhân lực mà thiếu thì có thể làm gì hơn...”; “Đối thủ cạnh tranh tung ra sản phẩm quá tốt...”, v.v... Nhưng để thay đổi ngoại cảnh, bạn phải cần đến siêu năng lực, thậm chí trong nhiều trường hợp, bạn không thể làm gì để xoay chuyển ngoại cảnh. Do đó, thay đổi bản thân dễ dàng hơn nhiều và có thể thực hiện ngay lập tức. Khi hỏi về đối sách xử lý vấn đề của cấp dưới, cần phải hướng họ đến việc đứng ở cả hai vị thế “bản thân” và “ngoại cảnh” để tìm ra câu trả lời.

# Chương III: BẢY QUY TẮC VÀNG GIÚP BẠN THĂNG TIẾN TRONG CÔNG VIỆC

Đôi khi, việc đặt câu hỏi cũng không mấy tác dụng. Như đã trình bày ở chương I, cho dù bạn có thuộc lòng các câu hỏi mà tôi đưa ra nhưng trong quá trình thực hành, bạn chưa chắc đã đạt được hiệu quả tối ưu. Bởi vấn đề trọng yếu không phải “Nói gì?” mà là “Ai nói?”

## BÀI HỌC THẤT BẠI TỪ MỘT GIÁM ĐỐC

Khi đang theo học đại học tại tỉnh Yamagata, tôi thành lập công ty chuyên gia công thiết kế đồ họa tại một gara gần nhà. Sau đó, tôi mở thêm một công ty cung cấp các phần mềm điện thoại. Với công ty đầu, tôi tự tay lo toan hết mọi việc, nhưng sau đó, tôi thuê thêm nhân công, mở rộng quy mô công ty, xây văn phòng, v.v... với rất nhiều kế hoạch hoành tráng được ấp ủ. Tôi tự động viên bản thân rằng “Mọi thứ sẽ tiến triển ngày một tốt đẹp hơn”. Khi sản phẩm của công ty tôi ngày càng được biết đến nhiều hơn, tôi nghĩ rằng công việc kinh doanh của mình đang rất thành công. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa mọi người trong công ty và giữa nhân viên với khách hàng lại trở nên xấu đi, việc phát triển sản phẩm mới cũng gặp nhiều khó khăn. Chính vào lúc ấy, những cổ đông lớn đột nhiên đề nghị tôi từ chức. Đó là chuyện đã xảy ra vào năm 2002. Lúc ấy, theo tôi, công ty nên mở rộng quy mô ra toàn quốc nhưng ban quản trị lại có khuynh hướng muốn phát triển tại địa phương. Tầm nhìn của hai bên mâu thuẫn nhau, vì thế, tôi không chấp nhận định hướng của ban quản trị, dẫn đến việc họ đột ngột đưa ra đề nghị muốn tôi từ chức. Những người sát cánh bên tôi đều ra đi, nợ nần thì chồng chất. Tôi phải dọn tạm đến một phòng trọ tồi tàn.

Cuộc sống êm ả trước đây của tôi bị xáo trộn, tuy thiếu thốn về mặt tiền bạc nhưng tôi lại dư dả thời gian. Tôi phải đi làm để kiếm tiền trang trải cho cuộc sống. Mỗi lần đi ngang qua gara nơi tôi từng khởi nghiệp, tôi đều tự hỏi: “Ngay bây giờ, mình có thể làm gì để giải quyết vấn đề về tiền bạc?” Để tìm lời giải đáp cho câu hỏi này, tôi đã dựa vào kinh nghiệm tích lũy được của bản thân và các hoạt động tư vấn qua Internet liên quan đến công nghệ đồ họa kỹ thuật số. Tôi dùng gara làm nơi hoạt động, đơn thương độc mã khởi nghiệp một lần nữa. Sau khi trắng tay và cô độc, tôi mới nhận ra nhiều điều. Tôi có lẽ đã chưa thể hiện đúng lòng biết ơn đối với những người xung quanh. Trước kia, tôi luôn cho rằng nhân viên phải làm việc cho công ty là chuyện đương nhiên, tôi không quan tâm đến việc giao tiếp để thấu hiểu cấp dưới. Do vậy, không khí trong công ty lúc nào cũng nặng nề. Tôi còn nhận ra mình chưa bày tỏ đủ lòng biết ơn đối với những cổ đông đã góp vốn cho công ty. Chúng ta chỉ có thể nhìn nhận giá trị của ai đó hoặc điều gì đó sau khi đã đánh mất nó. “Cám ơn đời, cám ơn người” – đó chính là bài học sâu sắc mà tôi rút ra được sau khi đánh mất mọi thứ.

## NGUYÊN LÝ VÀ NGUYÊN TẮC PHÁT TRIỂN CUỘC SỐNG LÀ GÌ?

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Trước khi bắt tay vào thành lập công ty mới, do có nhiều thời gian rảnh để nghiền ngẫm lại những cuốn sách về các doanh nhân như ngài Matsushita Konosuke, Inamori Kazuo, Carnegie, v.v... và nhiều vị tiền bối nổi tiếng khác mà tôi từng đọc. Càng nghiền ngẫm, tôi càng kinh ngạc vì nhận ra những vấn đề họ đưa ra có rất nhiều điểm chung với những khó khăn của tôi. Có lẽ, chúng ta không cần quá nhiều nguyên tắc để có thể có được một cuộc sống tươi đẹp hơn. Sau đó, tôi suy nghĩ một cách nghiêm túc về những điều mà bản thân mong muốn nhất. Tôi dần bước vào con đường trở thành một Nhà chất vấn. Sau khi nghỉ việc ở công ty cũ, tôi đến trường học để nói chuyện với các em học sinh. Qua những lần trao đổi và thấy những thay đổi về mặt biểu cảm và hành động của các em, tôi lại càng cảm thấy công việc này thật xứng đáng để mình cống hiến. Tôi muốn trở thành “người hướng dẫn” và chưa bao giờ thôi băn khoăn về những nguyên lý và nguyên tắc phát triển cuộc sống. Tôi vẫn miệt mài nghiên cứu, gặp gỡ nhiều người và dự thính các buổi hội thảo để hoàn thiện bản thân. Dưới đây là “Bảy quy tắc vàng” tôi đã đúc rút ra được.

## **QUY TẮC 1: COI TRỌNG MỐI QUAN HỆ TỐT ĐẸP**

### **?\* Ma thuật đặt câu hỏi giúp giao tình thêm đậm sâu**

#### **MỐI QUAN HỆ KHÔNG CẦN RỘNG, CHỈ CẦN SÂU. ĐỂ TẠO NÊN MẠNG LƯỚI MỐI QUAN HỆ CỦA MÌNH, BẠN SẼ LÀM GÌ HÔM NAY?**

Những doanh nhân xuất sắc là những người biết giữ các mối quan hệ với nhiều sắc thái khác nhau. Trong cuộc khảo sát 756 người tham gia về mối quan hệ ngoài công ty của En-Japan vào năm 2009 – một doanh nghiệp lớn trong lĩnh vực tìm kiếm nhân sự và việc làm – với câu hỏi “Anh/chị có cho rằng các mối quan hệ bên ngoài công ty là cần thiết?”, 80% người được hỏi chọn câu trả lời “Có”.

Tuy nhiên, khi hỏi sâu hơn về tình trạng thiết lập các mối quan hệ bên ngoài công ty của mỗi cá nhân thì 44% chọn đáp án “hạn hẹp” và “khá hẹp”. Rất nhiều người hẳn đang cảm thấy lo lắng về khả năng xây dựng các mối quan hệ của mình. Điều kỳ lạ là một người luôn tự nhủ, “Mình phải cố mở rộng các mối quan hệ”, nhưng kết quả anh ta lại không thể làm được điều đó.

Trong quan hệ xã giao, có một bí quyết rất đặc biệt. Đó là, mối quan hệ không cần rộng, chỉ cần sâu. Chỉ cần không xem nhẹ việc phát triển các mối quan hệ của mình, bạn sẽ có thêm rất nhiều những mối quan hệ tốt đẹp.

#### **Bạn có phải là nhà sưu tập danh thiếp?**

Trước đây, tôi luôn muốn bán được nhiều sản phẩm, kiếm được càng nhiều khách hàng càng tốt, nên rất “chăm” xuất hiện ở nhiều sự kiện có đông người tham gia nhằm tạo mối quan hệ ở cả trong lẫn ngoài lĩnh vực hoạt động của mình. “Xin chào, tôi đang làm việc ở một công ty thiết kế đồ họa vi tính. Tôi có thể làm được tất cả các mảng, xin hãy liên lạc với

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

tôi” – sau khi chào hỏi cho phải phép, tôi “rải” danh thiếp của mình khắp lượt, không rõ mình kỳ vọng gì vào các mối quan hệ.

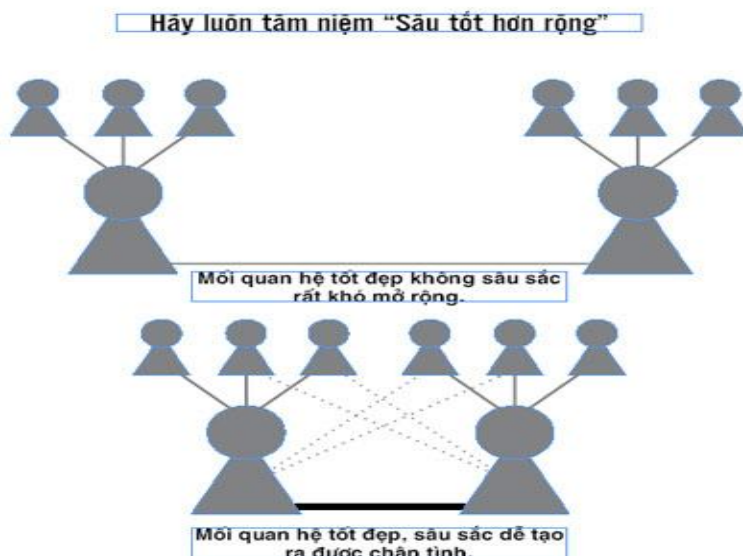
Tôi cũng có đôi lần liên lạc qua lại với một vài người, nhưng đó không thể gọi là thành công trong quan hệ xã hội. Tuy nhiên, chỉ cần thay đổi cách suy nghĩ, hành động theo đó cũng sẽ thay đổi theo và bạn hoàn toàn có thể mở rộng các mối quan hệ thân thiết. Lúc ấy, tôi đã nghiệm ra rằng, “Mối quan hệ không cần rộng, chỉ cần sâu”. Chỉ cần thay đổi cách nhận thức, tôi đã tìm thấy những điều mà những cuộc gặp gỡ tình cờ mang lại.

Khi còn làm việc trong công ty chuyên thiết kế đồ họa vi tính, tôi đã tham dự các buổi triển lãm công nghệ được tổ chức tại Makuhari Mass hay Tokyo Bigsize. Sau khi tham quan khu vực hội trường, tôi ngồi nghỉ trên một chiếc ghế đá. Khi quay sang, tôi bất ngờ thấy một người cũng vừa ngồi xuống bên cạnh. Chúng tôi chào hỏi nhau một cách xã giao rồi trao đổi danh thiếp. Anh ta đang phụ trách một gian hàng trưng bày sản phẩm nhỏ tại triển lãm này. Lúc ấy, tôi không hề quan tâm đến việc bán được hàng mà chỉ trò chuyện một cách thoải mái với người đó. Nhưng sau này, qua những lần trao đổi thư từ và dùng bữa cùng nhau, chúng tôi đã tìm ra nhiều điểm tương đồng và xóa dần cảm giác xa lạ. Từ những buổi nói chuyện thân tình, cuối cùng, chúng tôi đã cùng hợp tác. Anh ấy đến trông nom nhà giúp tôi khi tôi vắng mặt vài ngày. Mối quan hệ giữa chúng tôi đã phát triển tốt đẹp một cách không ngờ. Dù đã bắt đầu hoạt động với vai trò như một Nhà chất vấn, anh ấy vẫn tiếp tục giới thiệu cho tôi các mối làm ăn.

Qua đây, tôi nhận thấy chúng ta vẫn có thể tìm thấy bạn tri kỷ nhờ việc chú tâm vào mối quan hệ với một người chỉ tình cờ gặp.

### **Con người được gắn kết nhờ quan tâm đến đối phương**

Tôi đã từ bỏ việc cố gắng gặp mọi người một cách vô tội vạ. Thay vì gặp nhiều người, bạn hãy tập trung vào từng người mà bạn gặp.



Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Khi nói chuyện với người mình gặp trên đường, nếu ta nghĩ, “Mình có thể làm gì cho anh/cô ấy không?”; “Liệu hai người có thể cùng nhau làm gì?” thì mạng lưới quan hệ của ta sẽ dần được mở rộng.

Khi đi sâu vào việc xây dựng mối quan hệ với một người, song song với mức độ thân thiết giữa ta và người đó ngày càng tăng, ta cũng đang tiến tới gần hơn hệ thống các mối quan hệ xã hội mà người ấy đang nắm giữ. Nói cách khác, tốc độ tạo ra những hệ thống làm việc cùng nhau cũng sẽ gia tăng.

Việc trao đổi danh thiếp với nhiều người có thể giúp tăng cơ hội mở rộng các mối quan hệ, nhưng nếu không có chiều sâu thì các mối quan hệ thân tình không thể phát triển được.

### **“Quý nhân” ở ngay cạnh ta**

Việc bồi dưỡng các mối quan hệ luôn đi kèm với việc đào sâu vào mối quan hệ với những người bạn mới và bạn không nên quên một điều quan trọng là: Hãy đặc biệt chú tâm vào mối quan hệ với “quý nhân” đang hiện hữu ngay cạnh bạn.

Vài người có thể nghĩ, “Nhưng cạnh tôi đâu có ai như vậy?” Nhân đây, tôi sẽ bật mí những bí quyết giúp bạn nhận ra “quý nhân” của mình.

Đầu tiên, bạn hãy nhớ lại một chuyện tốt đẹp xảy ra gần đây với mình. Tôi có hai câu hỏi dành cho bạn.

## **?\* Những câu hỏi ma thuật làm sâu sắc hơn mối quan hệ tốt đẹp của bạn**

### **CHUYỆN-TỐT-ĐẸP CỦA BẠN XẢY RA KHI NÀO? KHI CHUYỆN ĐÓ XẢY RA, BẠN ĐANG GẮN BÓ VỚI AI?**

Gợi ý: Bạn đừng quan tâm đến mức độ lớn-nhỏ của sự việc, đó chỉ cần là “việc tốt đẹp”. Nếu không nhớ ra những chuyện tốt đẹp mình gặp gần đây, bạn có thể nhớ lại những chuyện tốt mà bạn đã gặp trong thời gian xa hơn một chút. Hãy thử nhớ lại xem ai là người đã động viên bạn, giới thiệu mối làm ăn cho bạn, người cho bạn động lực thực hiện công việc hay bất kỳ một hình thức hỗ trợ nào, v.v...

#### ***Câu trả lời minh họa:***

1. Khi gặp chuyên khó khăn, một người luôn ra tay giúp tôi. Tôi đã học được cách bày tỏ lòng biết ơn đến anh A.

2. Chuyện tốt của tôi là tỷ lệ học sinh có ý thức vươn lên gia tăng. Đó là chuyện bắt đầu nửa năm trước, khi tôi đã gặp được anh B – một tấm gương đáng để tôi học tập.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



3. Ba năm trước, khả năng xây dựng các mối quan hệ xã hội của tôi đã tiến triển một cách khả quan. Sau đó, số lượng bạn bè và các mối quan hệ xã hội của tôi cũng gia tăng. Đó là do tôi học hỏi được rất nhiều từ vị sếp cũ của mình, ông đặc biệt đã cho tôi thấy tầm quan trọng của việc tìm đọc những cuốn sách hay và cách ứng dụng những kiến thức đó vào cuộc sống.

4. Dù thị trường đang lao dốc, nhưng công việc kinh doanh của tôi vẫn đang thuận lợi. Nguyên nhân chính là 3 năm về trước, tôi được một khách hàng nhắc nhở về tính sáng tạo trong hoạt động sửa chữa công trình và giới thiệu cho tôi nhiều khách hàng mới.

5. Gần đây, bầu không khí trong công ty rất tốt. Có lẽ là nhờ vào việc anh A – một nhân viên làm việc lâu năm – đã nói chuyện nghiêm túc với tôi về các vấn đề trong công ty.

### **Bện chặt hơn mối quan hệ với “quý nhân”**

Trong trường hợp của mình, nếu được hỏi về “nhân vật quan trọng” – người đã giới thiệu rất nhiều khách hàng và chỗ làm việc, tạo điều kiện cho tôi có thể đi khắp cả nước để diễn thuyết và nghiên cứu với tư cách là một nhà chất vấn, đồng thời ngày càng hoàn thiện những “Câu hỏi ma thuật” của mình – trong đầu tôi hiện lên hình ảnh của anh Takewaza Nobuyuki, Tổng biên tập tạp chí *Mail Magazine*.

Nhờ anh ấy, tôi mới có được cơ hội ra nước ngoài diễn thuyết. Việc tôi xuất bản được cuốn sách đầu tay vào năm 2005 cũng đều nhờ mối quan hệ tốt đẹp với anh. Có thể nói, anh ấy là một trong những người công nhận và đưa tôi đến gần hơn với công chúng, tạo cho tôi nhiều cơ hội tốt trong công việc. Thực sự sẽ không có nhiều người luôn sẵn lòng công nhận và giúp đỡ bạn để bạn nổi tiếng hay mang đến cho bạn nhiều cơ hội. Vì thế, nếu họ xuất hiện, hãy kết chặt hơn mối quan hệ tốt đẹp với người ấy. Tuy nhiên, cũng có nhiều người cảm thấy rằng, họ đang hoàn toàn không nhận thấy sự tồn tại của bất kỳ nhân vật quan trọng nào. Nếu bạn vẫn chưa nhìn ra “quý nhân” của mình, bạn hãy thử câu hỏi này:

## **?\* Ma thuật đặt câu hỏi giúp bạn đào sâu mối quan hệ của mình**

### **ĐỂ ĐÀO SÂU THÊM MỐI QUAN HỆ TỐT ĐẸP, BẠN CÓ THỂ LÀM GÌ TỪ HÔM NAY?**

Gợi ý: Vì gần đây không có cơ hội gặp được quý nhân, việc bạn nhắc điện thoại và chuyển lời cảm ơn của mình đến người đó như: “Chuyện hôm trước may nhờ có anh, tôi không biết nói sao để bày tỏ lòng biết ơn của mình” cũng là một ý hay. Dùng hành động thay cho câu trả lời cũng quan trọng không kém.

Ví dụ:

1. Định ra một ngày gặp mặt và gửi thư cảm ơn đến người đó.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

2. Không bao giờ quên tỏ lòng kính trọng tới đối phương. Khi họ gặp khó khăn, nếu có thể làm gì trong khả năng của mình, hãy cố gắng giúp đỡ lại.

3. Chia sẻ các kỹ năng, kỹ thuật của mình lên mạng xã hội.

4. Ghi nhớ ngày sinh nhật của người đó và bất ngờ tặng quà cho họ.

## **QUY TẮC 2: NGUYỆN VỌNG**

**Bạn cung cấp giá trị gì?**

**?\* Ma** thuật đặt câu hỏi giúp bạn tìm thấy sự độc đáo trong sản phẩm của mình

### **NEU CÔNG TY CỦA BẠN PHÁ SẢN, AI SẼ GẶP KHÓ KHĂN VÀ KHÓ KHĂN ĐÓ LÀ GÌ?**

Ban đầu, ai cũng bất ngờ khi tôi đưa ra câu hỏi này tại các buổi thuyết trình. Thỉnh thoảng, các bạn sẽ bị bối rối dù câu hỏi tôi đưa ra không có gì khác thường. Hãy đồng cảm với tâm tư khách hàng khi một ngày công ty của bạn đột ngột phá sản và hãy suy nghĩ về những khó khăn mà họ phải đối mặt.

Chúng ta dùng câu hỏi này để xác định ý nghĩa đang tồn tại trong thể mạnh của công ty, hàng hóa hay sản phẩm mà bạn đang cung cấp ra thị trường. Peter Drucker đã nói rằng, “Mục đích của kinh doanh là tạo ra khách hàng”, nói một cách dễ hiểu hơn, mục đích của kinh doanh là tìm ra nhiều khách hàng hơn và chú trọng vào lợi ích của người tiêu dùng. Khi nói đến việc bán được hàng, thu lợi nhuận hay quan tâm đến lợi ích khách hàng, xin bạn hãy nghĩ đến những điều kiện cần thiết nhằm duy trì khả năng “sáng tạo ra những giá trị mới” trong dài hạn. Hơn nữa, điều đó có nghĩa là bạn đang khuếch trương danh tiếng của mình. Bản chất của công việc đi theo thứ tự sau:

1. Chúng ta chào hàng và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của mình.
2. Những sản phẩm và dịch vụ này hữu dụng đối với khách hàng.
3. Dựa trên mức độ hài lòng của khách hàng, chúng ta thu được tiền.

Tuy nhiên, điều mà ta thấy phổ biến trong thực tế là bước 1 và bước 3 được tiến hành đồng thời, trong khi đó bước 2 lại bị triển khai sau. Chính vì điều này, ý thức của người bán trong việc bán sản phẩm thường bị “nhảy cóc” từ bước 1 sang bước 3. Trong khi đó, bước thứ 2 (sự hài lòng của người tiêu dùng) cũng là mục tiêu trọng yếu của quá trình lại bị coi nhẹ và nhiều khi được thực hiện bằng thủ đoạn. Sự hài lòng của khách hàng chính là nguyên nhân dẫn tới sự cạnh tranh giữa nhiều bộ phận trong công ty. Nếu tận dụng điều này, công ty bạn hoàn toàn có thể bán được những “giá trị vô song” mà những công ty khác không có. Tôi gọi sự hài lòng này là “nguyện vọng”.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Giờ chúng ta hãy thử suy nghĩ một chút về khái niệm “nguyện vọng” này.

### ***Ông chủ tiệm sushi! Đừng chỉ gửi sushi cho thực khách của mình.***

Bố mẹ tôi mở một tiệm bán sushi. Khi công việc của gia đình bận rộn, tôi vẫn đỡ dần cha mẹ một tay, thậm chí cho đến tận bây giờ. Ngày tiệm đông khách nhất trong năm là ngày Omisoka (ngày cuối cùng của năm). Mỗi lần đi giao hàng, tôi luôn nói, “Cảm ơn quý khách vì đã ủng hộ tiệm”. Một ngày, khi tôi bày phần sushi ra, những đứa trẻ trong nhà thường ủa đến và reo lên “A! Sushi đến rồi. Ngon quá là ngon”. Sau đó, cha mẹ chúng lại gần và khen “Chà, nhìn sushi ngon chưa kìa”. Không khí trong gia đình trở nên đầm ấm, các thành viên tươi cười bên nhau.

Đôi khi tôi còn cảm thấy ngỡ ngàng trước những nụ cười ấy.

“Thứ mình vừa giao đâu phải sushi, mình thực sự đã chuyển đến khách hàng những nụ cười.”

Một đầu bếp làm món sushi đích thực không đặt lát cá thu lên nắm cơm mà đặt nụ cười hạnh phúc lên môi khách hàng. Khi nghĩ mọi thứ theo hướng đó, trong tim tôi có một niềm vui khó tả.

Công việc hiện tại của tôi là huấn luyện viên cho các đợt tập huấn. Mục đích của tôi không phải mang đến cho khách hàng của mình các bài tập giúp họ hiện thực hóa được điều họ muốn mà khiến họ cảm thấy hạnh phúc mới là mục đích của tôi.

Việc chế biến sushi cũng tương tự. Hãy chú tâm vào điều mà người chế biến sushi mong mỏi, đó chính là ý nghĩ về việc khách hàng và gia đình của họ đều hạnh phúc khi thưởng thức món sushi của mình.

### ***Truyền đạt tới khách hàng nguyện vọng của bạn***

Khi phát triển sự nghiệp nhà chất vấn, tôi luôn băn khoăn về việc làm thế nào để truyền đạt nguyện vọng của bản thân đến người khác. Hơn nữa, vì hầu hết mọi người đều không rõ công việc của nhà chất vấn nên tôi càng phải tập trung vào điều trên. Đây sẽ là công việc chính của tôi nhưng tôi có thể chuyển tải đến khách hàng và đối tác của mình khiến họ nghĩ rằng, “Nếu giao dịch với người này, thì anh ta sẽ biết cách hành xử như thế này”, việc hợp tác theo đó cũng dễ dàng hơn.

Japanet là một công ty có tiếng trong lĩnh vực bán hàng qua truyền hình. Bí quyết thành công của công ty này nằm ở chỗ họ hướng đến đối tượng khách hàng cao tuổi ít hiểu biết về đồ điện gia dụng. Chiến lược bán hàng của họ là để khách hàng dùng thử thiết bị một thời gian, từ đó hiểu cách sử dụng cũng như có thể truyền tải sự thú vị của sản phẩm ấy qua quảng cáo, “Nhờ chiếc máy quay kỹ thuật số này mà tôi có thể ghi lại những khoảnh khắc đáng nhớ của đứa cháu tôi. Cả nhà tôi đã cùng ngồi xem lại đoạn phim, thật thú vị”. Chính điều này đã giúp thương hiệu trên nắm trọn sự tin tưởng của khách hàng. Nếu chỉ đơn

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

thuần là giới thiệu công dụng và hoạt động của thiết bị, công ty sẽ khó có thể khiến trái tim khán thính giả rung động.

Khi còn hoạt động như một diễn giả độc lập, tôi đã có một số trải nghiệm đáng nhớ liên quan đến chủ đề này. Để tuyên truyền cho công việc huấn luyện của mình, tôi đã thiết kế và in tờ rơi quảng cáo nhưng chỉ chăm chăm giải thích “huấn luyện cái gì?” hay “chi phí bao nhiêu?” nên hoàn toàn không nhận được bất kỳ phản hồi nào. Nguyên nhân thất bại chính là bởi tôi không đưa ra những “nguyện vọng tốt đẹp” mà tôi mong muốn khách hàng của mình nhận được khi tham gia khóa huấn luyện này.

**?\* Ma thuật đặt câu hỏi giúp bạn tìm thấy giá trị độc nhất trong sản phẩm của mình**

**KHÁCH HÀNG MUỐN CẢM NHẬN ĐƯỢC GÌ? CHÚNG TA CÓ CUNG CẤP ĐIỀU ĐÓ CHO HỌ KHÔNG?**

Gợi ý: Hãy tưởng tượng, sau khi được bạn cung cấp sản phẩm, dịch vụ và sử dụng nó, cảm nhận của khách hàng sẽ thay đổi như thế nào?

***Câu trả lời mình họa:***

1. Khách hàng có thể làm việc một cách suôn sẻ trong tâm trạng thoải mái. (Người quản lý các hệ thống liên lạc thông qua mạng)
2. Chúng tôi cung cấp cho khách hàng giải pháp để nhận ra mức độ phát triển của bản thân họ. (Người làm việc ở trung tâm luyện thi)
3. Để người sử dụng sản phẩm của tôi tăng năng suất lao động và sử dụng thời gian hiệu quả. (Chuyên viên phát triển phần mềm)
4. Để các thành viên trong gia đình có dịp quây quần và phát triển mối quan hệ bền chặt. (Nhân viên đại lý du lịch)
5. Khiến khách hàng cảm thấy hoàn toàn yên tâm về chất lượng sản phẩm. (Nhân viên của một doanh nghiệp gia công kim khí)

**\* Ma thuật đặt câu hỏi giúp bạn tìm thấy giá trị độc nhất trong sản phẩm của mình**

**NGUYỆN VỌNG CỦA BẠN LÀ GÌ?**

Gợi ý: Nếu thấy khó trả lời câu hỏi này, chúng ta hãy thử thay đổi một chút về cụm từ “nguyện vọng”. Hãy thử nghĩ về điều sẽ khiến khách hàng cầu bạn mỉm cười hay giành được

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

vị trí độc tôn trong trái tim họ? Hãy thử dùng những trải nghiệm của chính bản thân bạn hay những gì bạn quan sát được xung quanh để thấu hiểu mọi người và tự hỏi liệu chúng có thể “mang đến” cho bạn điều gì, chắc chắn bạn sẽ phát hiện ra nhiều ý tưởng thú vị.

### ***Câu trả lời minh họa:***

1. Chúng tôi giống như một nơi để mọi người giải tỏa những phiền muộn hay chán nản. Chúng tôi cung cấp những thông tin giúp họ cảm thấy an tâm và an toàn. (Người quản lý liên lạc qua mạng)

2. Chúng tôi giúp đỡ học viên tiến bộ chỉ trong một thời gian ngắn và tìm thấy sự tự tin. (Người mở trường luyện thi)

3. Khách hàng sẽ thấy yên tâm rằng, qua một thời gian dài sử dụng, chất lượng của sản phẩm vẫn không đổi.

4. Chúng tôi làm rõ những ước muốn có phần mơ hồ về tính năng hay thiết kế của sản phẩm và khiến họ xác định rõ “Tôi muốn chính xác thứ này”. (Trưởng phòng thiết kế của một công ty kiến trúc nhà ở)

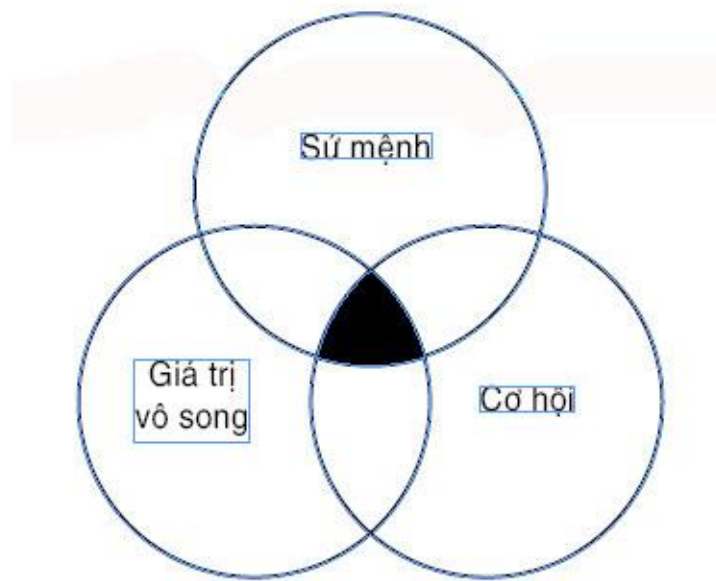
Với “Quy tắc 1 – Coi trọng mối quan hệ tốt đẹp”, những mối quan hệ của bạn sẽ ngày một sâu đậm khi bạn luôn để ý xem mình có thể hỗ trợ đối phương hoặc mình và người đó có thể cùng nhau làm được điều gì. Nếu không có khả năng hỗ trợ ai đó, rất có thể mối thân tình giữa bạn và người đó sẽ chấm dứt. Thông thường, khi bạn liên tục tự hỏi, “Mình mong muốn giúp được gì cho người đó”, thì chính điều đó sẽ thúc đẩy các mối quan hệ của bạn. Sau khi nghĩ đến người khác với những mong mỏi về điều tốt lành thì sau đó, bạn hãy thử tái định nghĩa “giá trị vô song” của những sản phẩm/dịch vụ mà bạn đang phụ trách.

### ***“Giá trị vô song” là “những thứ mà chỉ riêng tôi mới có thể tạo ra”***

Những lĩnh vực mà chúng ta đã đạt được thành công lớn, được minh họa bằng biểu đồ dưới đây. Giao điểm của ba vòng tròn “Sứ mệnh” (làm việc nên làm), “Giá trị vô song” (chỉ bản thân mỗi người mới có), “Cơ hội” (nhu cầu của khách hàng, tình hình kinh tế, nhu cầu từ thị trường) chính là nơi tạo ra sự thành công.

### **Giao điểm của ba vòng tròn là nơi tạo ra sự thành công**

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



Giữa thứ mà người bán hàng nghĩ là “hữu ích” với thứ thực sự mang lại cảm giác “hữu ích” cho khách hàng vẫn còn một khoảng cách khá lớn. Để rút ngắn khoảng cách này, người bán cần tìm hiểu về khách hàng của mình. (Điều này sẽ được giải thích chi tiết trong Quy tắc 5 – Bày tỏ lòng biết ơn.)

Dù bạn có những cải thiện đột phá về mặt kỹ thuật nhưng khách hàng và thị trường không có nhu cầu thì bạn cũng không thể đạt kết quả khả quan. Đối với những thứ được tạo ra trong một thời gian dài như kinh nghiệm, văn hóa doanh nghiệp, “giá trị vô song” chắc chắn là căn nguyên của tất cả.

Sau đây là 8 câu hỏi hướng dẫn bạn tìm ra câu trả lời cho những “giá trị vô song” nhằm nâng cao hiệu quả:

Câu hỏi 1: (Tính ưu việt) So với công ty đối thủ, công ty bạn có điểm nào vượt trội hơn?

Câu hỏi 2: (Tính ưu việt) Công ty đối thủ có điểm nào ưu việt hơn công ty bạn?

Câu hỏi 3: (Sản phẩm) Nếu phải tóm tắt về sản phẩm và dịch vụ của công ty bạn bằng một câu. Bạn sẽ nói gì?

Câu hỏi 4: (Lý do lựa chọn) Tại sao hiện tại khách hàng lại chọn sử dụng sản phẩm do công ty bạn cung cấp.

Câu hỏi 5: (Vai trò) Nếu công ty của bạn hợp tác với đối thủ thì vai trò của công ty bạn là gì?

Câu hỏi 6: (Thành công đã gặt hái được) Công ty bạn đã đạt được những thành tích đáng kể nào từ trước đến nay?

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Câu hỏi 7: (Lời hứa) Những điều mà bạn cho là việc hiển nhiên từ trước đến nay là gì?

câu hỏi 8: (Khách hàng) Từ trước đến nay, bạn đã nhận được sự khen ngợi như thế nào từ khách hàng?

Sau khi hoàn thành 8 câu hỏi này, bạn hãy hướng đến việc trả lời câu hỏi sau đây.

## **?\* Ma thuật đặt câu hỏi tìm ra giá trị vô song của bạn/sản phẩm**

### **GIÁ TRỊ VÔ SONG TRONG SẢN PHẨM CỦA BẠN LÀ GÌ?**

Gợi ý: Trong quá trình hoạt động tự đánh giá sản phẩm, câu trả lời cho câu hỏi này sẽ ẩn dưới dạng các gợi ý. Đầu tiên, bạn và nhân viên trong công ty hãy cùng nhau trả lời 8 câu hỏi trên.

#### ***Câu trả lời minh họa:***

1. Chúng tôi hỗ trợ về mặt nhân lực cho những khách hàng đang làm việc tại nước ngoài. Chúng tôi đào tạo nhân viên người Nhật đang cư trú ở trong và ngoài nước để họ có thể phát huy tối đa khả năng của mình. (Chuyên gia bồi dưỡng nhân lực)

2. Chúng tôi đưa tri thức hay phương pháp áp dụng vào thực tế dựa trên các căn cứ, tài liệu mang tính khoa học và y học. Chúng tôi luôn lấy bản thân để làm mẫu cho khách hàng. (Giáo viên hướng dẫn các bài tập về thể lực)

3. Chúng tôi dùng cách nói dễ hiểu để giải thích cho khách hàng cách quản lý hay có thái độ đối với tiền bạc như thế nào để thúc đẩy sự phát triển công việc kinh doanh. (Nhà tư vấn thuế)

4. Dựa trên việc đưa cho khách hàng xem các ví dụ về thành công và thất bại trong quảng cáo trên tạp chí, từ đó chúng tôi chỉ ra các phương án cho họ. Khách hàng nhận thấy hiếm có hoạt động quảng cáo nào của chúng tôi thất bại, chính điều này khiến họ cảm thấy yên tâm giao dự án cho chúng tôi. (Trưởng phòng quảng cáo)

#### **Người bán hàng là đại diện cho người sản xuất**

Sendaishi là chuỗi nhà hàng theo phong cách phương Đông với đội ngũ nhân viên thân thiện. Giám đốc của chuỗi nhà hàng này, ông Oe Fumihito là người đã áp dụng “Câu hỏi” của tôi vào việc kinh doanh. Nhiều năm trước, ông Oe đã hỏi người quản lý cửa hàng rằng, “Cửa hàng của chúng ta mang đến cho khách hàng điều gì?” Câu trả lời chính là, “Để khách hàng có thể tận hưởng thời gian tuyệt vời khi thưởng thức món mì Soba được chế biến từ loại gạo ngon nổi tiếng của nước ta”. Đây thực sự là một câu trả lời hoàn hảo. Người quản lý nọ luôn tự tin về độ tươi ngon của nguyên liệu dùng để chế biến các món ăn tại cửa hàng do mình quản lý. Ông Oe lại tiếp tục hỏi, “Làm thế nào để khách hàng hiểu được điều đó?” Lần

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

này, người quản lý cửa hàng ngập ngừng một hồi rồi nhận ra, “Đúng là nguyên liệu của cửa hàng đều là thực phẩm loại A, nhưng chúng ta không hề biết nguồn gốc của chúng!”, sự tự tin trước đó của người quản lý bỗng biến mất. Sau đó, ông đã cất công hỏi trực tiếp những nông dân cung cấp nguyên liệu làm món mì Soba cho cửa hàng về mọi thông tin liên quan đến nguyên liệu. Kể từ đó, ông ấy rất tự tin về kiến thức của mình, thậm chí có thể giải đáp tường tận mọi thắc mắc của khách hàng liên quan đến mì. Nhờ vậy, khách hàng đã đánh giá cao năng lực của cửa hàng trưởng và công việc làm ăn của cửa hàng theo đó trở nên phát đạt hơn.

Bản thân mỗi tiểu thương chính là một đại diện trung gian cho người sản xuất phân phối sản phẩm, dịch vụ với người sử dụng. Tuy nhiên, do chỉ là người trung chuyển hàng hóa nên nhiều khi họ cũng khó có thể hiểu được tâm lý của người sản xuất hay cách thức tạo ra sản phẩm. Thật ra, riêng việc quan tâm đến những chi tiết nhỏ như vậy cũng sẽ gợi ý về “giá trị vô song” tiềm tàng trong sản phẩm.

Tiếp theo, hãy tiếp tục tìm ra giá trị vô song của mình bằng cách điền những từ ngữ thích hợp vào ngoặc đơn:

### **Đi tìm giá trị vô song**

#### **1. Về hàng hóa – dịch vụ**

Chúng tôi được đánh giá cao về (.....). Ngoài ra, xét trên mặt bằng chung thị trường sản xuất mặt hàng này, chúng tôi tự hào rằng (.....) mà chúng tôi đang cung cấp (hoặc phát triển) là tốt nhất.

#### **2. Khả năng đáp ứng khách hàng**

Đặc trưng đối tượng khách hàng của chúng tôi là (.....). Chính vì thế, nhân viên của công ty chúng tôi được trang bị kỹ năng (.....)

#### **3. Đánh giá từ khách hàng**

Chúng tôi giành được (.....). Đó là bởi (.....) sản phẩm của chúng tôi có được sự tín nhiệm rất lớn từ người tiêu dùng.

Gợi ý: Bạn có thể tìm đáp án cho câu hỏi này qua những lời khen ngợi từ khách hàng dành cho sản phẩm/dịch vụ của công ty hoặc khả năng ứng phó với tình hình của cấp dưới.

### ***Câu trả lời minh họa:***

#### **1. Về hàng hóa – dịch vụ**

Chúng tôi được đánh giá cao về (thời gian phục vụ khách hàng nhanh). Ngoài ra, xét trong mặt bằng chung thị trường sản xuất mặt hàng, chúng tôi tự hào rằng (dịch vụ) mà chúng tôi cung cấp (hoặc phát triển) là tốt nhất.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



## 2. Khả năng đáp ứng khách hàng

Đặc trưng đối tượng khách hàng của chúng tôi là (người cao tuổi). Chính vì thế, nhân viên công ty chúng tôi được trang bị kỹ năng (lắng nghe khách hàng một cách chân thành).

## 3. Đánh giá từ khách hàng

Chúng tôi giành được (thị phần lớn nhất tại Hokkaido). Đó là bởi khách hàng đã đặc biệt tín nhiệm (tính năng cách nhiệt) trong sản phẩm của chúng tôi.

Bạn hẳn đã tìm ra nhiều điểm độc đáo “vô song” trong sản phẩm hoặc công ty của mình rồi chứ? Vậy chúng ta hãy quay lại với câu hỏi ở Quy tắc 2:

## **?\* Ma thuật đặt câu hỏi giúp bạn tìm ra điểm “vô song”**

### **NẾU CÔNG TY CỦA BẠN PHÁ SẢN, AI SẼ GẶP KHÓ KHĂN VÀ KHÓ KHĂN NHƯ THẾ NÀO?**

Gợi ý: Nếu bạn bắt đầu nhận thức được những giá trị vô song mà chỉ bạn mới có thể tạo ra thì việc trả lời câu hỏi này có lẽ sẽ không mấy khó khăn. Với những độc giả còn băn khoăn trong việc trả lời câu hỏi này thì có lẽ các bạn nên trả lời mọi câu hỏi mang tính hỗ trợ ở phía trên. Sau đó, chúng ta hãy trả lời câu hỏi này một lần nữa!

#### ***Câu trả lời minh họa:***

1. Vì đối tác của chúng tôi không tự chế tạo bộ phận này được nên họ khó có thể hoàn thiện sản phẩm nếu thiếu chúng tôi. (Công nhân xưởng gia công các bộ phận cơ khí)

2. Các nhà hàng hoặc tiệm bán thực phẩm không thể tự trang bị các thiết bị đông lạnh như tủ lạnh hoặc máy làm mát để bảo quản thực phẩm nếu không có chúng tôi. Vì họ không nhận được hỗ trợ sau khi lắp đặt từ phía công ty chúng tôi nên nhà hàng sẽ khó quản lý được các phát sinh trong quá trình sử dụng sản phẩm. (Nhân viên kinh doanh công ty sản xuất máy móc thiết bị đông lạnh)

3. Thế mạnh của chúng tôi chính là mỗi bộ phận đều có cách lắp đặt riêng phù hợp và linh hoạt. Khách hàng kỹ tính sẽ không thể tìm thấy sản phẩm đáp ứng đầy đủ mọi nhu cầu của họ nữa. (Nhân viên công ty lắp đặt thiết bị nhà tắm)

4. Nếu doanh nghiệp phá sản, tôi sẽ mất đi không chỉ một bạn hàng đáng tin cậy mà còn là một đối tác có thể thảo luận mọi vấn đề. (Nhân viên công ty cung cấp thiết bị liên lạc)

5. Khách hàng sẽ không còn nhận được dịch vụ từ nhà cung cấp mà khiến họ hoàn toàn yên tâm. Từ nay cũng sẽ không còn người giúp họ tính toán và xử lý những sai sót nên họ sẽ gặp không ít rắc rối. (Nhân viên một doanh nghiệp kế toán)

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

6. Bạn hàng của tôi sẽ không còn nhận được dịch vụ bảo dưỡng thiết bị nếu công ty của tôi phá sản. (Nhân viên một xí nghiệp sản xuất máy móc)

## **QUY TẮC 3: CHIA SẺ**

### **Hợp tác làm tăng khả năng cạnh tranh**

## **Ma thuật đặt câu hỏi tạo ra phép toán $1 + 1 = 3$**

### **HỢP TÁC VỚI AI SẼ GIÚP TA THU HÚT THÊM KHÁCH HÀNG?**

Từ trước đến nay, tôi luôn có các mối quan hệ đối tác với nhiều xí nghiệp và cá nhân liên quan đến các hoạt động về tập huấn nhân viên và cách sử dụng câu hỏi đúng của mình. Nhưng khi còn điều hành công ty chuyên về sản xuất các sản phẩm liên quan đến mạng máy tính, tôi cho rằng mình phải tự làm mọi công đoạn. Lúc ấy, tôi nghĩ công ty nên tập trung vào việc ứng dụng công nghệ đồ họa kỹ thuật số vào hoạt động quảng cáo trên truyền hình. Từ việc viết chương trình cho đến thiết kế hay chế tác hình ảnh, tôi đều muốn công ty của mình phải làm được. Tôi là người có tham vọng vô hạn. Tuy nhiên, khi số lượng nhân viên tăng lên và quy mô công ty được mở rộng thì xu hướng “tham công tiếc việc” của tôi đã bộc lộ nhược điểm thể hiện qua việc sản phẩm cuối không được như tôi mong muốn. Cuối cùng, công việc kinh doanh của tôi không được thuận buồm xuôi gió.

Khi muốn tự làm mọi việc, cuối cùng tôi lại chẳng làm được gì ra hồn. Giờ đây, tôi sẽ tìm người có khả năng làm những việc không thuộc thể mạnh của mình và hợp tác với họ để hoàn thành nó. Điều này một phần cũng liên quan mật thiết đến “Quy tắc 1 – Coi trọng mối quan hệ tốt đẹp” và “Quy tắc 2 – Nguyên vọng”.

### **Phải hỗ trợ nhau tốt mới có thể làm cộng sự**

Ngài Matsumura Yasuo, Chủ tịch viện Nghiên cứu Phát triển Kinh doanh Clover là người đã sáng tạo ra 9 cách tập trung để sử dụng bảng Mandala (được trình bày trong chương IV) và kết hợp nó với Ma thuật đặt câu hỏi để tạo ra “Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi”.

Mandala là một bản vẽ thể hiện thế giới quan theo quan niệm của pháp môn Mật tông. Khi áp dụng những gợi ý thể hiện trong bảng Mandala, ta sẽ sở hữu năng lực siêu nhiên. Khi sử dụng bảng này và đặt câu hỏi, chúng ta có thể nắm bắt được vấn đề một cách độc lập và dễ hiểu hơn.

Vào năm 2006, nhờ sự giới thiệu của anh Takezawa, tôi đã được tham gia một buổi thuyết trình về cách ứng dụng bảng Mandala vào đời sống, tôi đã tự hỏi, “Liệu mình có thể hợp tác cùng người này không?”

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Mandala là một dạng biểu đồ tuy có nguyên lý sử dụng đơn giản nhưng lại mang đến hiệu quả rất lớn. Lúc ấy, trong đầu tôi lóe lên một ý tưởng: “Nếu tập hợp các câu hỏi đã được chuẩn bị sẵn lại, mọi thứ sẽ dễ nắm bắt hơn nhiều!” Hơn nữa, tôi chỉ đơn thuần bắt tay vào biến ý tưởng thành hành động. Đầu tiên, tôi hẹn gặp anh Matsumura, trình bày ý tưởng của mình và ngỏ ý, “Nhất định chúng ta có thể cùng nhau sáng tạo và mở rộng ý tưởng này.” Từ đó trong các buổi thuyết trình, tôi tùy ý sử dụng Biểu đồ Mandala, còn anh Matsumura thì tổng hợp các ấn phẩm “Ma thuật đặt câu hỏi kết hợp với bảng Mandala” và bán cho những người tham gia.

Những người tham dự các buổi nói chuyện của tôi không chỉ gồm các doanh nhân mà cả các nhà tư vấn thuế, kế toán, tư vấn đăng ký kinh doanh, chuyên viên thiết kế nội thất, kiến trúc sư, chuyên viên thẩm mỹ, nhà tư vấn dinh dưỡng và rất nhiều người hoạt động trong các ngành nghề xã hội khác. Khi ấy, họ đều tự hỏi, “Mình có thể hợp tác với người này/người kia không?” Và ngay từ hôm sau, họ quyết tâm biến những ý tưởng đó thành hành động.

### **Chuyên viên thẩm mỹ + thợ chăm sóc móng = ?**

Một chuyên viên thẩm mỹ và một thợ làm móng lành nghề, khi tự đặt ra cho bản thân câu hỏi, “Mình có thể cùng hợp tác với người này để làm việc gì?”, thì kết quả là họ sẽ bàn đến việc dành một góc riêng cho thợ chăm sóc móng trong salon chăm sóc sắc đẹp của chuyên viên thẩm mỹ. Với một salon chăm sóc sắc đẹp, việc có thêm dịch vụ chăm sóc móng sẽ là một yếu tố mới mẻ có khả năng thu hút khách hàng. Trong khi chờ đợi một số dịch vụ yêu cầu thời gian như uốn hoặc hấp tóc hoàn thành, khách hàng có thể lựa chọn thêm dịch vụ làm móng. Điều này giúp cho thời gian của khách hàng được sử dụng hiệu quả hơn. Ngược lại, người thợ chăm sóc móng sẽ có điều kiện tiếp cận với những khách hàng có nhu cầu sử dụng dịch vụ của mình. Tất nhiên để có cơ hội này, người thợ phải trả một khoản phí cho salon. Dù có phải trích ra một phần lợi nhuận để trả cho chủ tiệm, người làm móng vẫn có lãi. Đây là một mối quan hệ hợp tác khuôn mẫu.

### **Không tương xứng tầm cỡ thì không nên hợp tác với nhau!**

Chúng ta sẽ dễ dàng xác định đúng đối tượng hợp tác trong bất kỳ việc gì nếu hiểu rõ về ưu nhược điểm cũng như “giá trị vô song” trong sản phẩm/ dịch vụ mình cung cấp. Việc hợp tác này nên diễn ra nếu nó giúp bạn phát huy được thế mạnh của mình.

Chị A là một kiến trúc sư điều hành một văn phòng tư vấn thiết kế, nhận đề nghị hợp tác mở hội thảo liên quan đến hoạt động sửa chữa căn hộ từ một tập đoàn lớn trong lĩnh vực xây dựng. Đối tác của chị A là một doanh nghiệp tầm cỡ, đã được niêm yết trên sàn chứng khoán nên chị A nảy sinh tâm lý bất an vì không biết họ có xem mình như “hợp đồng phụ” hay không? Khi được tôi hướng dẫn về câu hỏi tìm giá trị vô song của mình, chị A bất giác nhận ra, “Tôi khá hiểu suy nghĩ và quan điểm của khách hàng, đặc biệt là đối tượng chị em nội trợ.”

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Trong công ty kể trên, có riêng một bộ phận chuyên sửa chữa và gia cố nhà cửa. Sau khi trao đổi với người phụ trách bộ phận trên, chị hy vọng khá nhiều vào việc được tiếp cận với khách hàng và các công trình tương đối lớn so với những dự án mà chị phụ trách trước đây. Khi một bà nội trợ muốn sử dụng dịch vụ sửa chữa và trang trí nhà cửa, họ thường yêu cầu thay đổi bản thiết kế được phía công ty đề xuất. Chị A, với kinh nghiệm lâu năm liên quan đến phân khúc đối tượng này, đã chỉ đạo một buổi thuyết trình về chủ đề “Thay đổi trong phong cách thiết kế nội thất dành cho đối tượng khách hàng hàng là các bà nội trợ.” Buổi thuyết trình này đã thành công rực rỡ và nhận được sự đánh giá cao từ những người tham gia. Từ đó về sau, những buổi hội thảo với chủ đề trên đã được tổ chức thường xuyên. Hơn nữa, chị A đã trở thành người phụ trách bộ phận chuyên nghiên cứu vấn đề trên.

Khi làm việc, mọi người đều chắc chắn muốn hợp tác với đối phương nhiều lần sau đó. Nhưng dù mối quan hệ cộng sự vẫn tốt đẹp, bạn cũng nên tự hỏi, “Mình có thể giúp đỡ được gì cho cộng sự của mình?” Hãy đặt mình vào vị trí đối phương để cân nhắc về điều này và đừng ngại về vấn đề tiền bạc hay thời gian để thực hiện điều đó.

Bí quyết để có được một mối quan hệ cộng tác lâu bền là hai bên phải tôn trọng và bình đẳng, giúp ưu điểm của đối phương được tỏa sáng. Chỉ cần một trong hai bên có xu hướng lấn lướt, muốn chiếm ưu thế để đoạt “lợi ích đơn phương” thì mối quan hệ đối tác này sẽ dễ dàng sụp đổ.

### **Dùng câu hỏi để phá bỏ bức tường ngăn cách**

Cho đến lúc này, chúng ta đã tìm thấy đối tác ở ngoài công ty nhưng còn đối tác nội bộ thì sao? Chúng ta có rất nhiều ví dụ mang tính tích cực và tiêu cực về vấn đề này. Bất chấp quy mô xí nghiệp lớn hay nhỏ, mỗi công ty đều tồn tại một rào cản ngăn cách các phòng ban với nhau. Ví dụ, xưởng sản xuất với phòng kế hoạch kinh doanh, hay bộ phận phục vụ khách hàng với bộ phận chế biến thực phẩm, v.v... khó mà hoạt động ăn ý với nhau. Chúng ta có thể bắt gặp nhiều trường hợp mà mối quan hệ giữa các phòng ban thiếu đi “sự thấu hiểu”.

Trong khi bên phía xưởng sản xuất bất mãn, “Phòng kinh doanh lúc nào cũng chuyển sang chúng tôi những kế hoạch với thời hạn giao hàng bất hợp lý”, thì bên phòng kinh doanh lại cho rằng, “Phía sản xuất không có khả năng xoay sở”. Phòng ban này đổ lỗi cho phòng ban kia và cho rằng, “Bọn họ không hiểu những khó khăn mà chúng tôi đang phải gánh chịu!” Khi tình trạng này xảy ra, nội bộ cơ quan ẩn chứa nhiều mâu thuẫn xung đột với lợi ích chung và mối liên kết có chiều hướng xấu đi. Điều này dẫn đến việc sản phẩm mà công ty đó cung cấp cho khách hàng sẽ mang tính đại khái và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bị suy giảm.

Ngược lại, nếu giữa các phòng ban có sự “thấu hiểu”, toàn bộ nhân viên chung sức, họ sẽ tạo ra một sức hút mạnh mẽ ẩn chứa trong sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty.

Quản lý chi nhánh của chuỗi nhà hàng Sendaishi sẽ gửi báo cáo lên Tổng giám đốc mỗi tuần một lần, trong bản báo cáo này luôn có một cột với câu hỏi, “Ai là người mà anh chị muốn cộng tác cùng?”

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Anh Eguchi Tatsuya, người chịu trách nhiệm quản lý cửa hàng Sabaka Kimaru đã tiến cử một bếp trưởng, người đang làm việc tại chi nhánh này. Vấn đề ở đây là làm sao để tăng lượng thực khách là những người lao động trung niên đến với cửa hàng. Để thực hiện điều này, anh Eguchi đưa ra sáng kiến về một thực đơn mới có thể thu hút được những nam nhân viên văn phòng ở độ tuổi 40.

Trong môi trường kinh doanh ẩm thực, có một luật bất thành văn rằng, quản lý nhà hàng cũng không được phép can dự vào những vấn đề liên quan đến thực phẩm – lĩnh vực của bếp trưởng. Chính vì thế, bước tiếp theo của anh Eguchi là tự hỏi, “Phải làm thế nào để bếp trưởng chịu bắt tay hỗ trợ hiện thực hóa kế hoạch này cùng mình?” Và rồi, rất nhiều ý tưởng đã xuất hiện trong tâm trí của vị quản lý nhà hàng này.

“Bản thân mình nghĩ là một chuyện nhưng khách hàng có thỏa mãn với những món ăn mới được đưa ra hay không lại là chuyện khác. Với tư cách người quản lý, mình phải nghĩ ra cách phục vụ khách hàng, nhưng ngẫm lại thì đúng là mình hoàn toàn không hiểu những khó khăn của người đang làm việc trong bếp.” Vì thế, việc đầu tiên mà anh Eguchi làm chính là xin phép bếp trưởng để mình được phụ giúp trong khu vực chế biến thực phẩm. Do vẫn đảm nhiệm việc quản lý cửa hàng nên anh không thể dành nhiều thời gian cho công việc vừa đề nghị. Tuy vậy, chậm mà chắc, sự e ngại giữa anh và bếp trưởng dần được rút ngắn. Sau một thời gian, khi anh Eguchi đưa ra ý tưởng về việc tạo ra một thực đơn chuẩn dành cho đối tượng khách hàng là nam giới trung niên, anh đã nhận được sự hưởng ứng tích cực từ bếp trưởng nhà hàng. Thực đơn do hai người cùng hợp tác đã nhận được sự phản hồi rất tích cực và nhờ sự thúc đẩy của anh Eguchi mà nhà hàng đã có những bước tiến quan trọng trong việc thu hút khách hàng là nam nhân viên văn phòng ở độ tuổi trung niên.

Phải làm gì để thu hút ngày càng nhiều khách hàng đến với công ty? Chắc chắn, mỗi phòng ban đều có thể suy xét câu hỏi trên, đưa ra phương án tốt nhất rồi triển khai độc lập với các phòng ban còn lại trong công ty. Tuy nhiên, nếu chiến thuật và chiến lược của bộ phận này rời rạc hay mâu thuẫn với bộ phận khác thì khách hàng khó có thể cảm nhận được điều “tốt đẹp” mà công ty lồng ghép trong từng sản phẩm, dẫn đến việc sự hài lòng của khách hàng sẽ bị coi nhẹ hơn sự thuận lợi ở mỗi phòng ban công ty. Khi tính đồng bộ hóa mọi phòng ban trong công ty suy yếu, thì mức độ hài lòng của khách hàng cũng sẽ giảm dần.

Câu hỏi trọng yếu trong cuộc chiến cạnh tranh giữa các công ty chính là: Có phá vỡ được bức tường đang chia cách các phòng ban hay không? Bạn hãy dùng ma thuật đặt câu hỏi để vượt qua trở ngại và liên kết các phòng ban trong mối quan hệ công tác.

## **?\* Ma thuật đặt câu hỏi để $1 + 1 = 3$**

### **HỢP TÁC VỚI AI SẼ GIÚP THU HÚT THÊM KHÁCH HÀNG?**

Gợi ý: Hãy hình dung đến những mẫu hành vi đã thúc đẩy khách hàng đến với công ty của bạn và hãy thử tưởng tượng ra người có thể cùng bạn thực hiện nó. Đối tượng để đàm phán hợp tác với bạn lúc này nên là người có chung mục tiêu với bạn và có lẽ bạn và anh ta có thể hỗ trợ tốt cho nhau.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Nếu thay đổi cách nhìn và áp dụng nó vào môi trường nội bộ công ty, mọi thành viên có thể vượt qua trở ngại giữa các phòng ban, chung sức cùng nhau mang đến cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ ngày một tốt hơn. Trên thực tế, để đạt được điều này không dễ và còn nhiều quy tắc mà chúng ta phải tìm cách khắc phục, nhưng chúng ta có thể làm gì nếu không còn rào cản hạn chế sự hợp tác của mọi người?

### ***Câu trả lời minh họa:***

1. Tôi có thể hợp tác với phòng Nhân sự để sửa chữa và hoàn thiện việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân tài trong công ty. (Chuyên viên tuyển dụng và đào tạo nhân lực tại một ngân hàng)

2. Tôi đã hợp tác với những chuyên gia trong các lĩnh vực về thực phẩm, sức khỏe tâm lý hay thể chất, cùng những người đang hoạt động trong các mạng lưới gồm học sinh và phụ huynh. Nhờ họ mà tôi có thể dễ dàng truyền đạt tới phụ huynh và học sinh tầm quan trọng của việc giữ gìn sức khỏe bản thân cũng như phương pháp vật lý trị liệu trong hội thảo của mình. (Nhà vật lý trị liệu)

3. Tôi sẽ hợp tác với nhà hàng để tạo ra thực đơn cung cấp năng lượng tốt nhất cho thể chất và não bộ của học viên. (Quản lý trường luyện thi)

4. Tôi sẽ thử đề nghị hợp tác với một văn phòng luật sư. Khách hàng của chúng tôi đều là các doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ. Tất nhiên, trong công việc, chúng tôi sẽ chịu trách nhiệm giải quyết các vấn đề về kinh doanh hoặc kế toán còn phía cộng sự sẽ xử lý những vấn đề liên quan đến pháp luật. Việc hợp tác sẽ thu hút được số lượng lớn khách hàng mới. (Trưởng phòng kế toán)

## **QUY TẮC 4: HỢP TÁC**

**“Để dành việc tốt” và thu hút người khác**

### **?\* Ma thuật đặt câu hỏi lôi kéo sự chú ý**

#### **BẠN CÓ THỂ SẺ CHIA ĐIỀU GÌ?**

Đã bao giờ bạn mang quà từ quê ra để chia sẻ với hàng xóm? Những hành động “chia sẻ” này đang dần trở nên hiếm hoi đối với những người sống tại đô thị. Tuy nhiên, tinh thần này đóng vai trò rất quan trọng trong công việc. Lúc này, thứ mà chúng ta chia sẻ trong công việc là năng lực. Khi nhắc đến việc chia sẻ năng lực, bạn nghĩ, “Nếu chưa đạt đến trình độ cao thì ta đâu giúp được gì?”, nhưng điều đó không đúng. Việc bạn hướng dẫn rõ ràng cho đồng nghiệp cách sử dụng máy tính hay giúp cấp trên cài đặt phần mềm chính là sự sẻ chia. Dù chưa đạt tới trình độ cao siêu trong một lĩnh vực nào đó, nhưng đối với người không biết gì thì việc bạn làm cũng đã rất tốt rồi. Với năng lực của mình, bạn hoàn toàn có thể giúp đỡ người khác.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Câu hỏi sau sẽ gợi ý cho bạn tìm thấy những việc mà bản thân có thể sẻ chia với cộng đồng hoặc người khác.

## **?\* Ma thuật đặt câu hỏi lôi kéo sự chú ý của người khác**

### **GẦN ĐÂY AI ĐÃ NÓI HOẶC BÀY TỎ LÒNG BIẾT ƠN VỚI BẠN VÀ TẠI SAO?**

Gợi ý: Bạn không nhất thiết phải nghĩ đến những chuyện “to tát”, thay vào đó chỉ cần kể ra những việc khiến bạn vui khi giúp được người khác là đủ.

#### ***Câu trả lời minh họa:***

1. Bằng cách sử dụng các chức năng đơn giản, tôi giúp một người quen tổng hợp các số liệu trong Excel. (Người làm việc tại cơ sở chuyên đào tạo về kinh tế)
2. Sau khi giới thiệu cho người khác phương pháp “luyện tập chậm” và nghe họ phản hồi, “Tôi thấy quá trình chuyển hóa năng lượng của mình được cải thiện đáng kể”, tôi thực sự cảm thấy hạnh phúc. (Giáo viên đại học – Người hướng dẫn tại trung tâm thể hình)
3. Tôi cảm thấy hạnh phúc khi hướng dẫn cho một học viên cách dùng máy chiếu để thực hiện bài thuyết trình. (Trợ giảng)
4. Trưởng bộ phận đang làm việc tại công ty đối tác của tôi được cấp trên giao nhiệm vụ tổ chức một buổi hội thảo trước đông đảo khách hàng nhưng do chưa có kinh nghiệm trong việc này nên anh ấy rất lúng túng. Với những kinh nghiệm trong tổ chức hội thảo, tôi quyết định giúp anh ấy chuẩn bị. Kết quả, hội thảo đã thành công mỹ mãn và anh ấy vô cùng biết ơn tôi. (Nhân viên của một công ty chuyên về dịch vụ cố vấn)

1. Tôi đã mời một người bạn đến tham gia đợt tập huấn được tổ chức bởi một công ty tư vấn tài chính doanh nghiệp. Ban đầu, anh ấy tỏ ra không mấy hứng thú nhưng sau khi đến buổi tập huấn, hóa ra những kiến thức này là những gì mà anh ấy đang cần. Cuối cùng, anh ấy đã nói lời cảm ơn tôi với thái độ biết ơn sâu sắc. (Trưởng phòng của một đại lý bảo hiểm)

#### **Cho đi vô điều kiện để nhận được một kết thúc có hậu**

Khi chia sẻ, bạn không nên mong đợi sự đền đáp từ người khác dù đã trao cho họ điều gì. Nếu bạn cho đi với tâm thế vô tư thì mối quan hệ của bạn cũng trở nên tốt đẹp, thành công trong công việc theo đó cũng sẽ xuất hiện. Ví dụ, nếu một blogger nói với bạn rằng, “Nội dung này khá hữu ích, nên tôi muốn nhờ anh dẫn đường link blog này và chèn nó vào blog của anh được không?”, bạn cũng đòi hỏi lại, “Vậy anh hãy chèn link blog của tôi vào blog của anh” thì chắc chắn bạn sẽ để lại ấn tượng xấu với đối phương.

Khi chia sẻ, nếu là một người quá chú trọng vào yếu tố có đi có lại, bạn sẽ cho thấy bạn là một người tham lam dù thực tế đôi lúc không phải vậy.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Một người luôn sẵn lòng cho đi những gì họ có, điều này sẽ mang lại cho chính họ những câu chuyện có hậu. Những người nhận được sự giúp đỡ, từ trong tiềm thức, luôn nghĩ rằng, “Nếu có cơ hội nhất định sẽ báo đáp sự giúp đỡ của người ấy.” Cuối cùng, bạn cũng sẽ được nhận lại những gì mà bạn đã cho đi. Việc “có đi có lại” khiến việc “đền đáp” trở thành nghĩa vụ, trong khi sự đền đáp xuất phát từ sự tự nguyện của đối phương.

### **Những giờ học thoải mái với các câu hỏi**

Hiện tại, điều thiết thực mà tôi có thể sẻ chia với cộng đồng chính là hoạt động giảng dạy tại các trường học (thuộc dự án “Ma thuật đặt câu hỏi dành cho đối tượng học sinh”). Đối với những đứa trẻ vốn quen với việc “được dạy dỗ”, tôi không hề “lên lớp” chúng trong bài giảng của mình mà chỉ đơn giản là hỏi chuyện. Mỗi lần trả lời những câu hỏi của tôi, biểu cảm của các em rất sống động.

Một lần, giáo viên dạy tại một trong những trường mà tôi từng đến thỉnh giảng, đã cất công đến tham dự buổi diễn thuyết của tôi. Cô ấy rất kinh ngạc và tâm sự với tôi rằng, “Sau khi trả lời những câu hỏi anh đưa ra, tôi đã học hỏi được một số điều.”

Sau đó, cô phụ trách một lớp 12 và đã dùng giờ sinh hoạt hàng tuần để “hỏi chuyện” học sinh của mình.

“Với em, hạnh phúc là gì?”

“Nếu có trong tay một số tiền vô hạn, em muốn làm gì?”

Đầu tiên, các học sinh tỏ ra bối rối và hỏi “Tại sao em phải trả lời những câu hỏi này ạ?” Tuy nhiên khi tự suy nghĩ hay trao đổi với bạn cùng lớp, các em đã bắt đầu “vỡ” ra được nhiều thứ.

Trong lá thư gửi cho tôi, cô ấy viết: “Sau khi ứng dụng việc hỏi chuyện trong lớp của mình, mỗi lần một tuần trong hai tháng liên tiếp, học sinh của tôi đã thay đổi đến mức khó tin. Các em đã biết trân trọng người khác và bắt đầu nghiêm túc suy nghĩ về tương lai của mình. Bầu không khí trong lớp đã hoàn toàn thay đổi theo chiều hướng tích cực hơn so với trước đây.” Toàn bộ học sinh trong lớp học ấy cũng gửi thư đến cho tôi.

Trong lễ tốt nghiệp, tôi đã bí mật đề nghị nhà trường cho phép tổ chức một bài giảng đặc biệt nhằm tạo bất ngờ cho các em. Học sinh đang học cấp 2, cấp 3 là những thiếu niên đang trong thời kỳ “nhạy cảm”, nếu được hỏi những câu hỏi đúng đắn thì tương lai sau này của các em có thể sẽ đi theo hướng tích cực. Đây cũng là lý do tôi đã sắp xếp thời gian để thỉnh giảng tại các trường học khoảng 10 lần mỗi năm.

Khi các trường học đề nghị rằng, “Chúng tôi không có tiền để trả cho anh nhưng liệu anh có thể đến dạy được không?”, tôi đều đáp, “Tôi rất sẵn lòng khi có thời gian rảnh”. Điều đặc biệt là từ sau khi tôi bắt đầu dự án “Ma thuật đặt câu hỏi dành cho đối tượng học sinh”, công việc kinh doanh của tôi cũng trở nên phát đạt. Bạn cho đi những gì mình có, thì những cơ hội mới sẽ đến với bạn. Dù không thể dùng khoa học để giải thích rõ điều này, nhưng tôi

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



hoàn toàn tin tưởng vào cảm giác của mình rằng, “Càng cho đi, càng chia sẻ, cuộc đời bạn càng tươi đẹp”.

### **Hãy bắt đầu tích góp việc tốt!**

Hãy tưởng tượng mình có một tài khoản tiết kiệm đặt trong tim. Mỗi lần làm được điều tốt, số dư tài khoản của bạn lại tăng lên. Nhưng nếu bạn nhận được sự đền đáp cho việc tốt bạn làm thì khoản tiết kiệm sẽ bị giảm đi với mức tương đương. Ví dụ, nếu được trả công cho việc mình làm thì bạn không tích góp được chút nào vào “tài khoản trái tim”. Đôi khi bạn gặp những người “không biết điều”, họ không đền đáp lại bạn dù bạn đã bỏ ra nhiều công sức, hay khi bạn kỳ công tặng quà cho ai đó mà không nhận lại được dù chỉ một lời cảm ơn. Những lúc như vậy hãy cứ bình thản bỏ qua. Hãy nghĩ về số dư tài khoản trái tim đang tăng lên của mình, thì dù có gặp chuyện khó khăn, bạn vẫn cảm thấy vui vẻ.

Trong nhiều trường hợp, khi bạn nhìn một người mà mình đã giúp đỡ và nghĩ rằng, “Sắp có chuyện gì tốt đẹp xảy đến với anh đấy thì phải?” thì chuyện tốt ấy có khả năng diễn ra rất cao. Đây được gọi là nhạy cảm với sự giúp đỡ sau khi giúp người khác.

Trong quy tắc của sự chia sẻ, “có ơn phải trả” là một yếu tố quan trọng liên quan đến tâm lý học mà chúng ta cần nhắc đến. Một bản năng đang tồn tại sẵn trong mỗi người, đó là khi nhận được điều gì từ người khác, trong lòng chúng ta sẽ thôi thúc phải đền đáp. Bạn càng giúp đỡ nhiều người, càng nhiệt tình trong việc “cho đi” thì những người quanh bạn, dù không cố ý nhưng trong tâm thức luôn có cảm giác, “Mình phải hỗ trợ người ấy (hoặc ủng hộ công ty này)! ”

Tuy nhiên trong giới kinh doanh, người ta đã sử dụng yếu tố tâm lý này như một kỹ thuật “thả con săn sắt, bắt con cá rô” để thu về thành quả lớn. Phương pháp này thoạt nhìn sẽ giống với quy tắc chia sẻ, nhưng về bản chất lại rất khác. Bởi bản chất của quy tắc chia sẻ là cho đi vô điều kiện, không hy vọng được trả ơn.

Khi làm điều gì đó để mưu cầu sự đền đáp từ đối phương, bạn không thể gọi đó là chia sẻ. Bạn cũng không tiết kiệm được gì vào “tài khoản trái tim” của mình. Ngược lại, việc cho đi mà không màng sự đáp lại sẽ khiến tài khoản trái tim của bạn ngày càng đầy và một ngày nào đó, những chuyện tốt đẹp sẽ đến với bạn.

Lòng biết ơn của những người xung quanh ta: người thân, bạn bè, đồng nghiệp, đối tác, khách hàng được cộng dồn lại đến một mức nào đó, sẽ giúp bạn tích lũy được “uy tín” hay “sự tín nhiệm”. Đây chính là nguồn năng lượng khổng lồ thúc đẩy sự phát triển công việc của bạn.

### **Tìm thấy bản chất của việc chia sẻ trong thùng quyền góp**

Việc “cho đi vô điều kiện” gần đây đã trở nên hiếm hoi trong xã hội. Vì vậy, tôi xin được giới thiệu một phương pháp rèn luyện, hướng đến sự sẻ chia thực sự. Đó là việc quyền góp 1.000 yên (khoảng 200.000 VNĐ) tại cửa hàng tiện lợi. Khi đến mua sắm tại một cửa hàng

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

tiện lợi, bạn hãy bỏ 1.000 yên vào thùng tin quyên góp được đặt ngay cạnh quầy thanh toán. Số tiền đó với nhiều người không phải quá lớn nhưng cũng không hề nhỏ.

Nếu nghe thấy con tim thì thầm, “Lãng phí quá đi mất”; “Mình đã quyên góp tiền mà không nhân viên nào nói được một câu cảm ơn!”, có lẽ là bạn chưa thực sự tự nguyện. Khi quyên góp, chỉ cần nghĩ đơn giản rằng, “Ồ, đây là một việc nên làm” thì trái tim bạn đang tuân theo quy tắc chia sẻ thực sự.

Giờ đây, hãy khám phá xem bản thân có thể chia sẻ điều gì với người khác bằng cách trả lời câu hỏi sau:

### **So với đa số mọi người, mình sẽ làm tốt điều gì?**

Gợi ý: Nếu bạn tự so sánh mình với những chuyên gia trong một lĩnh vực nào đó, có lẽ bạn sẽ luôn là “kẻ thua cuộc”. Hãy lấy đa số mọi người làm mốc và thử nghĩ mình giỏi hơn họ trong lĩnh vực nào, chắc chắn bạn sẽ thấy bất ngờ với những thứ mình phát hiện ra.

### ***Câu trả lời minh họa:***

1. Tôi có khả năng lựa chọn khách mời và tạo không khí vui vẻ trong các sự kiện. (Nhân viên của xí nghiệp sản xuất thiết bị đông lạnh công nghiệp)
2. Tôi biết cách xốc lại tinh thần người khác. (Nhân viên công ty sản xuất)
3. Khi lắng nghe tâm sự của những người đang suy sụp, tôi khiến họ cảm thấy yên tâm hơn. (Nhà thiết kế)
4. Tôi biết cách giữ bình tĩnh và mang lại cho người khác cảm giác nhẹ nhõm, tự do khi nói chuyện với tôi. (Chủ tiệm cà phê)
5. Tôi giỏi quan sát. Tại những buổi gặp mặt, tôi biết cách cải thiện bầu không khí xung quanh. (Nhân viên làm việc tại xưởng in)
6. Tôi có khả năng phát hiện ra sở trường của người khác. (Nhân viên công ty tư vấn tài chính kinh tế)
7. Tôi biết cách truyền tải thông tin qua mạng xã hội. (Nhân viên phòng chứng khoán)
8. Tôi tạo ra sự hợp tác liên ngành khi tổ chức khóa huấn luyện của mình. (Chủ thẩm mỹ viện)

### **Hãy chia sẻ những thông tin mà người khác muốn biết**

Giám đốc công ty Sanyo, bà Aoki Hime Michiko, là một trong những người ứng dụng rất tốt kỹ năng “Hỏi” vào hoạt động kinh doanh của mình. Thứ mà bà Aoki chia sẻ chính là thông tin. Lĩnh vực chủ đạo của công ty này là gia công nhiệt luyện linh kiện kim loại. Nhờ

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

kỹ thuật nhiệt luyện cao tần hay nhiệt luyện chân không, độ bền cũng như chức năng chống mài mòn của kim loại rất cao, khách hàng của Sanyo chủ yếu là các nhà sản xuất máy móc hoặc ô tô. Với chất liệu nào thì nên gia công trong điều kiện thích hợp và cách đánh bóng để khả năng chịu lực vẫn cao, dùng phương pháp nào vừa đảm bảo được chất lượng nhưng vẫn có thể hạ chi phí sản xuất, đều là những câu hỏi trọng yếu trong sản xuất. Hơn ai khác, khách hàng tự nhận thức được những giá trị này nhưng không phải chất lượng sản phẩm tốt thì có đơn đặt hàng nhiều.

Chính vì thế, đầu tiên công ty đã quyết định chia sẻ bí quyết trong quá trình xử lý nhiệt luyện. Thông thường, đối với những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nhiệt luyện, khi thảo luận với khách hàng về các phương án cụ thể, họ thường đề xuất, “Cứ làm như vậy là ổn” mà không giải thích rõ cách thức sử dụng công nghệ nhiệt luyện vì sợ lộ bí mật và năng lực cạnh tranh của mình. Tuy nhiên, bà Aoki lại có cách suy nghĩ hoàn toàn khác.

“Chúng ta phải làm gì để khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng cảm thấy hài lòng?” Đây là câu hỏi mà bà đặt ra cho bản thân và toàn bộ công nhân viên tại Sanyo. Trong lúc đi tìm lời giải cho câu hỏi này, có một ý tưởng đã được đề xuất: “Tại sao chúng ta không chia sẻ những bí quyết hay công nghệ nhiệt luyện của công ty?”

Sau đó, các nhân viên được chia thành nhóm, lên danh sách đối tượng và đi phỏng vấn. Các đối tượng được phỏng vấn không giới hạn trong bạn hàng hiện tại mà gồm cả các xí nghiệp chưa từng hợp tác với Sanyo. Sanyo đưa ra yêu cầu về những thông tin mà các đối tượng muốn biết liên quan đến quy trình gia công bằng phương pháp xử lý nhiệt của họ. Thậm chí, không ít doanh nghiệp không nằm trong diện đối tác nhưng khi đến thăm quan Sanyo vẫn được đối đãi nhiệt tình và được cung cấp thông tin. Kết quả là, Sanyo bắt đầu có mối quan hệ làm ăn với ít nhất 10 đối tác mới.

Ngoài ra, Sanyo còn cho đăng tải những thông tin liên quan đến quy trình xử lý nhiệt gia công lên trang web của công ty, mở rộng hơn nữa phạm vi chia sẻ của mình.

Việc làm trên đều bắt nguồn từ mong muốn thu hút thêm khách hàng. Điều tôi muốn lưu ý ở đây chính là bản chất của việc làm này không hoàn toàn là sự chia sẻ mà đúng hơn, là chuỗi hoạt động thuộc chiến lược tìm kiếm khách hàng mới. Khi làm những việc khiến đối phương cảm động hoặc hạnh phúc dù có thể không được đền đáp bất kỳ điều gì, chúng ta mới thể hiện đúng tinh thần của sự sẻ chia.

### **Khách hàng muốn được mua hàng từ những “chuyên gia”**

Giả sử bạn đến một cửa hàng bán dụng cụ chơi gôn và được nhân viên tư vấn rằng, “Nếu anh đổi sang dùng dòng sản phẩm mới thì nhất định điểm số sẽ được cải thiện” so với lời nhận xét từ một gôn thủ chuyên nghiệp rằng “Tôi đã thử và kết quả rất tốt, anh nên đổi sang dòng sản phẩm mới này để nâng cao thành tích”, thì tôi cá là lời nhận xét của chuyên gia nọ hơn.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Có lẽ, nhiều người sẽ cho rằng ví dụ tôi vừa đưa ra hơi cực đoan nhưng trong trường hợp của công ty Sanyo, thành quả của việc chia sẻ các bí quyết về quy trình luyện kim chính là niềm tin nơi khách hàng. Mỗi khi nghe thấy cái tên Sanyo, mọi người thường cho rằng, “Nếu có bất kỳ vấn đề hay băn khoăn gì về quá trình gia công luyện kim, công ty này đều có thể giải quyết tốt.” Nhờ vậy, họ đã tạo được tiếng vang, nhận được sự tín nhiệm cũng như nhiều đơn đặt hàng từ các đối tác mới.

## **?\* Ma thuật đặt câu hỏi giúp tăng năng lực cuốn hút người khác**

### **ĐIỀU BẠN CÓ THỂ CHIA SẺ VỚI NGƯỜI KHÁC LÀ GÌ?**

Gợi ý: Hãy nghĩ đến những việc có ích và khiến người khác hạnh phúc mà bạn có thể thực hiện.

#### ***Câu trả lời minh họa:***

1. Tôi có thể giới thiệu cho người khác loại sách kinh doanh và học thuật phù hợp với tính cách và mục tiêu của họ. (Nhân viên nhà sách)
2. Tôi có nhiều bạn bè trên mạng xã hội nên có thể dễ dàng đưa thông tin về các sự kiện hay khóa học hấp dẫn. (Nhân viên công ty quảng cáo truyền thông)
3. Tôi có khả năng cài đặt các thiết bị điện tử như điện thoại hoặc máy tính xách tay. (Nhân viên công ty phát triển phần mềm)
4. Vì tôi là người đam mê ẩm thực, nên nếu một người cho tôi vài thông tin về khu vực, chi phí dự tính và sở thích, tôi có thể tìm ra và giới thiệu một địa điểm phù hợp với nhu cầu của người đó. (Nhân viên ngân hàng)
5. Hãy hỏi tôi mọi kiến thức về đồ điện gia dụng, tôi am hiểu chúng tới mức được mọi người gọi là “Chuyên gia đồ điện”. (Công chức nhà nước)
6. Tôi có thể hướng dẫn bọn trẻ chơi bóng vì thời học đại học tôi đã tham gia câu lạc bộ bóng đá. (Nha sĩ)

## **QUY TẮC THỨ 5: BÀY TỎ LÒNG BIẾT ƠN**

### **?\* Ma thuật đặt câu hỏi kiến tạo năng lực cạnh tranh**

#### **BẠN CÓ THỰC SỰ HIỂU KHÁCH HÀNG CỦA MÌNH? KHÁCH HÀNG TRẢI QUA MỘT NGÀY CỦA HỌ NHƯ THẾ NÀO?**

Đối với bạn, khách hàng là ai?

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Hãy đừng vội vàng trả lời câu hỏi này!

Có nhiều cách để xác định khách hàng, tùy vào từng người mà định nghĩa khách hàng là những mẫu riêng biệt, đã được mặc định sẵn hoặc đối tượng khách hàng có thể được mở rộng. Khi suy nghĩ về các câu trả lời này, chúng ta sẽ tìm ra được vô số điểm cần phải suy nghĩ một cách khách quan.

Nếu bạn trả lời, “Khách hàng chính là những người có nhu cầu sử dụng dịch vụ hoặc sản phẩm của tôi”, thì không phải khách hàng hiện tại nào của bạn cũng muốn dùng sản phẩm của bạn nhất. Tương tự, có nhiều người “thích sử dụng sản phẩm của công ty bạn nhất” nhưng chưa phải là khách hàng của bạn. Nếu dựa trên phân tích số lượng khách hàng hiện tại mà bạn vẫn chưa thể đưa ra được ý tưởng mới thì bạn phải tập trung cao độ để đưa ra những chiến lược chú trọng vào việc giữ vững doanh số bán hàng.

### **Có những người không sử dụng xe bus dù họ sống gần trạm xe bus**

Tokachi, một công ty vận tải, chuyên về dịch vụ xe bus. Trong xu thế chung, khi đa phần công ty vận tải xe bus tại địa phương đang thua lỗ, Tokachi cũng không phải ngoại lệ.

Tôi đã từng đào tạo nhiều nhà chất vấn tài năng trong áp dụng tốt nghệ thuật đặt câu hỏi, trong đó có Shimizu Yoshiyuku, một nhà tư vấn đầu tư hợp tác đào tạo nhân viên cho các công ty lớn kiêm nhà chất vấn nhiệt tình. Giám đốc công ty Tokachi đã tham gia một buổi tập huấn của anh ấy. Trong buổi tập huấn này, anh Yoshiyuku đã sử dụng “Ma thuật đặt câu hỏi trong sơ đồ Mandala” (sẽ được giới thiệu ở phần sau của cuốn sách) cho câu hỏi, “Khách hàng của bạn là ai?” Đây là các câu hỏi đã được đưa ra:

1. Khách hàng của bạn đa phần là đối tượng nào?
2. Khách hàng của bạn có sở thích gì?
3. Khách hàng của bạn thường làm gì vào ngày nghỉ?
4. Khách hàng của bạn tiếp cận thông tin từ nguồn nào?
5. Khách hàng của bạn muốn chi nhiều tiền ra để giải quyết việc gì?
6. Khách hàng của bạn bị thu hút bởi từ khóa nào?
7. Khách hàng của bạn sẽ quyết định mua hàng dựa trên yếu tố nào?

Tôi sẽ rất ngạc nhiên nếu ai đó tự tin trả lời được toàn bộ những câu hỏi trên. Giám đốc công ty vận tải Tokachi cũng như những người khác cầm cuộn ghi câu trả lời của mình lên giấy. Nhưng khi xem kết quả, anh Yoshiyuku chỉ thốt lên được một câu, “Thưa giám đốc, những câu trả lời này là nói về ngài chứ đâu phải về khách hàng của ngài?” Thì ra, với những câu không trả lời và cũng không muốn để trống phần trả lời, vị giám đốc nọ đã tự ghi các thông tin về sở thích cá nhân và kênh thông tin của mình vào. Thông qua những câu trả

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

lời này, ông đã có một bước chuyển biến mới trong nhận thức, “Mình cứ ngỡ đã hiểu rõ về khách hàng của mình nhưng hóa ra không phải vậy.”

Để hiểu thêm về khách hàng, ông đã đến từng nhà để trò chuyện với họ. Tuy nhiên, đối tượng chủ yếu mà ông ưu tiên là những người sống gần các trạm xe bus nhưng lại không sử dụng phương tiện này. Đây chính là những “khách hàng chân chính” thực sự có nhu cầu nhưng không được cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ thích hợp.

Vị giám đốc nọ cử ra nhóm 10 nhân viên thuộc bộ phận quản lý, hỏi lý do mà 100 hộ gia đình sống gần các điểm dừng xe bus trọng yếu lại không sử dụng phương tiện này. Kết quả của cuộc điều tra đã làm rõ những nguyên nhân khiến ta kinh ngạc.

Dù đa phần người được hỏi không phải là người cao tuổi, nhưng hầu hết câu trả lời mà nhân viên của công ty nhận được là, “Vì tôi không biết cách đi xe bus”. Đây có thể là một chuyện khó tin, nhưng nếu so sánh với xe điện và taxi thì rõ ràng, xe bus là một phương tiện “phức tạp”. Ví như, tôi nên trả tiền vé vào lúc nào, khi vừa lên hay khi gần xuống xe? Tiền vé cho các chặng đường được tính ra sao? Muốn xuống bến thì phải làm thế nào? Hay tôi không biết cách ước lượng khoảng cách giữa bến xe bus với nơi mình muốn đến, v.v... Với người trẻ tuổi, họ có thể tìm hiểu thông tin trên Internet, hoặc hỏi bạn bè. Nhưng việc tìm kiếm thông tin này với người lớn tuổi thật không hề dễ dàng. Với những người không thường xuyên sử dụng hệ thống xe bus, phương tiện này được coi là rất khó xử dụng. Do vậy, công ty vận tải Tokachi đã cử người tới khu vực xung quanh các trạm chờ xe bus để hướng dẫn cách sử dụng phương tiện này. Thêm vào đó, họ còn đặt biển hướng dẫn tại các trạm chờ, phát tờ rơi hướng dẫn cách đi đến các địa điểm phổ biến như ngân hàng, siêu thị, v.v... bằng xe bus. Nhờ các phương án đẩy mạnh việc truyền bá thông tin đến những người không có thói quen đi xe bus, lần đầu tiên, số lượng người sử dụng xe bus tăng đột biến sau 40 năm.

Xuất phát điểm cho chuỗi nỗ lực trên chính là câu hỏi, “Khách hàng của mình là ai?” Hơn nữa, họ còn tập trung vào những khách hàng không sử dụng dịch vụ của mình và tìm hiểu trực tiếp để biết được lý do, sau đó cải thiện chúng. Nhờ tất cả những nỗ lực trên, công ty đã có một bước tiến đáng kinh ngạc trong việc thu hút khách hàng.

## **?\* Ma thuật đặt câu hỏi kiến tạo năng lực cạnh tranh**

### **LÝ DO KHIẾN KHÁCH HÀNG KHÔNG SỬ DỤNG SẢN PHẨM CỦA BẠN LÀ GÌ?**

Gợi ý: Bạn hãy nghĩ đến những khi sản phẩm đã được hạ giá nhưng vẫn bị từ chối và viết ra lý do mà khách hàng không sử dụng sản phẩm của bạn. Nếu chưa hiểu rõ mọi vấn đề, hãy thử liên lạc với những khách hàng đã từ chối đó và hỏi trực tiếp. Nếu bạn suy nghĩ theo hướng “Họ sẽ không nói cho chúng ta biết đâu” thì hãy thử chuyển sang các hành động thiết thực. Ví dụ, so sánh sản phẩm của công ty mình với đối thủ hoặc thử xem người tiêu dùng sẽ sử dụng sản phẩm lúc nào và bằng cách nào trong ngày? Trong quá trình điều tra nguyên nhân khách hàng từ chối sử dụng sản phẩm, bạn có thể tìm thấy những gợi ý quan trọng để

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

nâng cao giá trị sản phẩm mà bạn có thể cung cấp cho khách hàng. Hãy dựa vào những dấu hiệu trên, cải tiến sản phẩm và cách tiếp cận để nắm bắt khách hàng tiềm năng của mình.

### ***Câu trả lời mình họa:***

1. Sản phẩm mà chúng tôi cung cấp khác với những nhu cầu của khách hàng. (Cổ vấn đào tạo)
2. Bản thân khách hàng đã có những kỹ năng mà chúng tôi cung cấp. (Nhân viên công ty cung cấp hệ thống thông tin)
3. Khách hàng không biết đến dịch vụ của chúng tôi do hoạt động quảng cáo thiếu hiệu quả. (Nhân viên công ty sản xuất thiết bị ngoại vi dành cho máy tính xách tay)
4. Vì có nhiều cửa hàng khác bán mặt hàng như của chúng tôi. (Nhân viên cửa hàng bán đồ điện gia dụng)
5. Công ty đối thủ đưa giải pháp hỗ trợ tốt hơn, giá cũng phải chăng hơn của công ty chúng tôi. Khách hàng không mua hàng của chúng tôi vì chịu tác động của lợi ích trước mắt về giá cả. (Giám đốc một công ty phát triển phần mềm)

Điều này có liên quan sâu sắc đến “Quy tắc 2 – Nguyên vọng” nhưng nguyên vọng mà chúng ta đưa vào sản phẩm của mình có lẽ đã bị sai lệch khi tới tay khách hàng. Trên thực tế, sự sai lệch này vẫn thường xuyên xảy ra, chúng ta phải điều chỉnh nguyên vọng của mình sao cho phù hợp với nguyên vọng thực sự của khách hàng, nếu không, họ sẽ tìm đến công ty khác. Nếu họ sử dụng sản phẩm của một công ty khác, thì rất có thể ngay từ đầu bạn đã xác định sai đối tượng khách hàng thực sự của mình.

### **Khách hàng bình thường có thể “sáng nắng chiều mưa”, nhưng khách hàng trung thành lại khác!**

Nếu nói đến sự thấu hiểu sâu sắc với khách hàng, phải xét tới Sato Camera, một cửa hiệu bán máy ảnh rất tuyệt vời. Nếu được hỏi về điểm tuyệt vời của cửa hàng này, tôi cho là quỹ thời gian mà nhân viên dành để tiếp đón khách. Thông thường, khi bước vào một cửa hàng bất kỳ, câu đầu tiên chúng ta được nghe là, “Anh/chị đang muốn tìm một chiếc máy ảnh như thế nào ạ?” Nhưng ở đây, nhân viên bán hàng sẽ hỏi bạn, “Quý khách muốn chụp một bức ảnh như thế nào ạ?” Sau đó họ sẽ hỏi, “Quý khách thích chụp gì ạ?” hay “Lúc chụp ảnh anh/chị đề cao yếu tố nào nhất ạ?” Cứ như thế, người bán hàng đứng từ góc độ của khách hàng để liên tục đặt ra các câu hỏi chính xác. Sau khi đã nắm rõ mọi thông tin, họ sẽ giới thiệu chiếc máy ảnh thích hợp nhất với mỗi người, “Vâng, chiếc máy ảnh có chức năng như vậy có được không ạ?” Việc họ bỏ ra cả tiếng đồng hồ để tiếp một khách hàng không phải là chuyện hiếm thấy.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Điều khiến tôi cảm động nhất là phương châm kinh doanh của chủ cửa hàng này:

“Cửa hàng của chúng tôi đề cao tính sáng tạo của mỗi cá nhân. Chúng tôi hoan nghênh sự đa dạng về nhu cầu và sở thích của mọi khách hàng. Thứ chúng tôi cung cấp là cách giúp tạo ra một bức ảnh đẹp đủ làm thay đổi thái độ của con người đối với những bức ảnh và cách tạo ra một bức ảnh mà từ trước đến nay ta cho rằng không có gì đặc biệt. Đó là những bức ảnh chứa đựng niềm hạnh phúc khi gợi nhớ mọi kỷ niệm được truyền tải thông qua chúng.”

Thứ mà khách hàng mong muốn ở đây không phải một chiếc máy ảnh mà là các bức ảnh để mỗi lần nhìn lại, họ có thể mỉm cười mãn nguyện. Nhưng điểm mấu chốt ở đây là cách chủ cửa hàng này ứng dụng phương châm đó vào thực tế. Ví dụ, một khách quen, dù không đến để mua máy ảnh mà đến để sử dụng dịch vụ in ảnh tự phục vụ từ chiếc bằng máy kỹ thuật số, vẫn được nhân viên tư vấn nhiệt tình để lựa chọn được những bức ảnh in ra đẹp nhất.

Dịch vụ in ảnh từ máy ảnh kỹ thuật số không mang lại nhiều lợi nhuận nên nếu cân nhắc tới chi phí dịch vụ thì họ hoàn toàn có thể quyết định không dành quá nhiều thời gian tiếp những vị khách như vậy. Tuy nhiên, có thể vị khách trên đã trở thành “fan ruột” của cửa tiệm. Chính lúc này, mục tiêu kinh doanh của tiệm không còn là tăng số lượng khách hàng mà là tăng lượng “fan”. Nếu là một khách hàng bình thường, có thể vì một vài lý do họ đã chuyển sang cửa hàng khác. Tuy nhiên, với những vị khách trung thành, điều này khó có thể xảy ra.

### **Ứng phó với rắc rối**

Sau khi thảo luận với người bán hàng, tôi đã quyết định mua một chiếc máy ảnh loại DSLR có thiết kế nhỏ gọn của hãng Pentax. Tôi sắp có một chuyến công tác tại Mỹ nên dự định mang theo chiếc máy này để chụp ảnh kỷ niệm. Tuy nhiên, khi test chiếc máy ảnh này, tôi phát hiện nó bị sứt nguồn. Từ lúc ấy cho đến khi đi công tác, do quá bận để có thể đi đổi máy nên tôi đã gọi điện thoại đến Sato Camera để nhờ họ tư vấn.

Quản lý của hàng đã trả lời cho tôi rằng, “Để kịp cho chuyến đi Mỹ của anh, cửa hàng chúng tôi sẽ gửi máy mới đến đổi cho anh ngay lập tức, xin anh cứ yên tâm và phiền anh gửi chiếc máy đã mua lại cho cửa hàng ạ.” Với những trường hợp giống như của tôi thì đầu tiên, tôi sẽ phải gửi sản phẩm gặp trục trặc đến cửa hàng, sau khi được họ xác nhận sai sót, tôi mới nhận được sản phẩm đổi mới. Đó là quy trình thông thường, nhưng nếu làm theo đúng trình tự trên thì tôi sẽ không kịp có máy mới cho chuyến công tác. Chính vì thế, cách xử lý của cửa hàng này khiến tôi rất cảm kích. Thật là khó mà cưỡng lại mong muốn trở thành “fan ruột” của một cửa hàng như vậy.

Cửa hàng còn nhiệt tình tổ chức các sự kiện tại những hiệp hội dành cho người yêu nhiếp ảnh hoặc các trung tâm dạy nhiếp ảnh chuyên nghiệp, đó có thể chỉ là một cuộc gặp gỡ để thảo luận về nhiếp ảnh. Tôi xin nhắc lại về bản chất công việc của chúng ta gồm 3 bước tuần tự sau:

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



1. Cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ cho khách hàng.
2. Những hàng hóa và dịch vụ ấy mang tới lợi ích cho khách hàng.
3. Chúng ta nhận được khoản tiền tương ứng với sự hài lòng của khách hàng.

Tuy nhiên trong nhiều trường hợp, bước 1 và bước 3 xảy ra đồng thời, bước 2 được bị đẩy lùi lại. Người bán hàng có xu hướng xem nhẹ bước 2 thay vì phải coi nó là mục tiêu chính. Song, Sato Camera đã đề cao và chuyên tâm vào bước 2. Đây chính là điều làm nên sự tuyệt vời của cửa hàng này.

Thông qua việc tiếp cận khách hàng trong thời gian đón tiếp, cửa hàng này đã thu thập được rất nhiều thông tin về khách hàng. Càng hiểu biết về khách hàng, họ càng dễ biết mình nên làm gì để khiến khách hàng hài lòng, chính nhờ điều này mà dù thị trường đang cạnh tranh khốc liệt, Sato Camera vẫn làm ăn phát đạt.

**Câu hỏi:** Khách hàng của bạn trải qua một ngày như thế nào?

**Trả lời:**

.....

## **QUY TẮC 6: SỰ LÔI CUỐN**

**“Ngày nói dối” dành riêng cho mỗi người!**

### **?\* Ma thuật đặt câu hỏi giúp bạn nhận thức về tương lai**

#### **TƯƠNG LAI MÀ BẠN MONG MUỐN SẼ NHƯ THẾ NÀO?**

Những gì chúng ta nhìn thấy chính là thứ chúng ta ý thức về nó và ngược lại. Một trải nghiệm thuở nhỏ của tôi là khi đang chơi dọc khu phố gần nhà, tôi tình cờ xem bảng danh sách liệt kê các phòng khám trong khu vực. Bỗng nhiên tôi nhận ra, “Ở đây có nhiều phòng khám quá sức tưởng tượng luôn”. Nhưng không phải những cơ sở y tế này mới mọc lên như nấm sau một đêm, mà do trước kia tôi không chú ý quan sát và phải đến thời điểm đó, tôi mới nhận ra sự tồn tại của chúng. Con người là một sinh vật ưu việt với các giác quan có khả năng thu thập thông tin. Tuy nhiên, chỉ một số ít những gì chúng ta thu nhận được mang tính “ý thức hóa”, còn đa phần đều nhanh chóng bị lãng quên. Khi đang quan tâm hoặc muốn tìm hiểu về một vấn đề, bạn sẽ xem được buổi nói chuyện phát trên tivi hoặc tìm được một chuyên mục dài kỳ trên báo nói về vấn đề đó. Chắc chắn nhiều người trong chúng ta đã có trải nghiệm tương tự vậy và cho rằng đó chỉ là sự ngẫu nhiên nhưng không phải

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

vậy. Dù không chủ ý tìm hiểu về chủ đề đó, bạn vẫn bắt gặp chúng thông qua nhiều phương tiện, nhưng do không quan tâm nên chúng dễ trôi qua tâm trí bạn mà thôi.

Trong số những người thành đạt, có rất nhiều người cho hay họ luôn tuân theo phương châm “phải cầu mới có”. Nếu không có ý niệm gì về thành công thì thậm chí cơ hội có ở ngay trước mắt, bạn vẫn không thể nhận ra. Ngược lại, khi ý thức về thành công càng mạnh mẽ, bạn càng dễ tiếp cận những thông tin hữu ích và gặp được những người sẽ hỗ trợ cho thành công của bạn.

### **Ngày cá tháng tư là “ngày chạm đến tương lai” của bạn!**

Tuy nhiên, không thể nói phương châm “phải cầu mới có” sẽ thay đổi được tình hình, vì thế tôi muốn giới thiệu với các bạn phương pháp “Ngày cá tháng tư hạnh phúc”.

Theo thông lệ, ngày mùng 1 tháng 4 hàng năm được chọn là ngày nói dối và chỉ trong ngày này bạn mới được phép nói dối mà không khiến người khác giận. Riêng với cá nhân mình, tôi cho đây là “Ngày chạm tới tương lai”. Tôi đã bắt đầu công việc nhà chất vấn của mình qua việc phát hành tạp chí Ma thuật đặt câu hỏi qua e-mail. Tuy nhiên với cách làm này, chỉ những khách hàng sử dụng máy tính mới nhận được sản phẩm. Do vậy, xuất bản một cuốn sách có lẽ sẽ là một ý tưởng hay hơn, nhưng tôi không có người quen trong ngành xuất bản, lại càng không có khả năng tự xuất bản sách. Trong lúc bối rối, một ý tưởng chợt lóe lên trong đầu tôi khi nhìn sang cuốn sách đang đọc dở.

Đầu tiên, tôi lấy máy ảnh chụp lại bìa cuốn sách, sau đó đưa file hình ảnh vào máy tính, thay tựa đề gốc của sách thành “Ma thuật đặt câu hỏi” và xem đó là cuốn sách của mình. Bởi trước kia tôi từng làm trong công ty thiết kế đồ họa, nên việc này không mấy khó khăn. Sau đó, tôi soạn e-mail với nội dung: “Cuối cùng, tôi cũng đã xuất bản được cuốn sách này với số lượng phát hành rất lớn” và đính kèm file ảnh trên rồi gửi cho bạn bè. Tôi nghĩ mọi người sẽ phản hồi, “Tôi đã tìm nhưng làm gì có cuốn sách nào như vậy?” nên đã chuẩn bị sẵn câu trả lời, “Hôm nay là ngày Cá tháng Tư mà, tôi chỉ muốn đùa bạn cho vui thôi”. Tuy nhiên, tất cả mọi người đều tin rằng tôi thực sự xuất bản sách.

Tuy trước kia, tôi có chút tự ti khi cho rằng, “xuất bản sách với mình là điều viễn vông”. Song, khi nhìn thấy hình ảnh cuốn sách đứng tên mình, ý thức về việc viết và xuất bản sách của tôi càng trở nên mãnh liệt.

Khoảng nửa năm sau, một tác phẩm do chính tôi viết với tựa đề “*Biến Ma thuật đặt câu hỏi thành động cơ thúc đẩy trong tim bạn*” (nhà xuất bản Sanmaku) đã được xuất bản. Tôi thực sự tin vào hiệu quả của “trò đùa” ngày Cá tháng Tư hạnh phúc. Trong nhiều năm sau đó, tôi đã thử tạo nhiều câu chuyện khác vào ngày này.

### **Giấc mơ diễn thuyết trên truyền hình và ra nước ngoài trở thành hiện thực**

Tôi không chỉ có hy vọng xuất bản sách mà còn mơ ước được diễn thuyết trên truyền hình và mở rộng phạm vi hoạt động của mình ra nước ngoài. Chính vì thế, tôi nảy ra ý tưởng

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

“dọn đến Hawaii” vào dịp Cá tháng Tư tiếp theo. Trong những ấn phẩm báo chí phát hành qua e-mail, tôi chuẩn bị sẵn đạo cụ để minh họa cho câu chuyện kỳ khôi “dọn đến Hawaii” vào tháng 4 và viết sẵn e-mail để kể về câu chuyện này với nội dung: “Tôi đang ở một nơi chỉ cách Honolulu khoảng 10 phút lái xe, có rất nhiều điều thú vị ở đây...” và làm chúng y như thật.

Đến ngày Cá tháng Tư, tôi gửi e-mail đi và chắc chắn, “Lần này mọi người sẽ biết ngay là tôi nói đùa thôi”, nhưng tôi lại nhận được vô số e-mail phản hồi rằng “Tôi cũng sẽ đến Hawaii đấy”. Sau cùng, tôi đành phải gửi một loạt e-mail cho mọi người với nội dung: “Hôm nay ở Nhật Bản là ngày Cá tháng Tư đấy.” Tuy nhiên, trong năm ấy, tôi đã có dịp được ra nước ngoài trong vòng 2 tháng. Kể từ đó, cứ mỗi dịp Cá tháng Tư đến gần, tôi lại thấy vui vẻ và chỉ nghĩ về việc năm nay sẽ làm gì thôi tôi cũng đã cảm thấy vô cùng hào hứng.

Khi dùng ngày Cá tháng Tư làm thời gian để “phác thảo thành công”, những suy nghĩ của tôi đã trở thành sự thật. Vì thế tôi đã đặt cho nó cái tên “Ngày Cá tháng Tư hạnh phúc” và khuyến khích mọi người áp dụng nó vào cuộc sống của họ. Đừng xem đó là “ngày nói dối” mà hãy biến nó trở thành một ngày đặc biệt để bạn có thể chạm tới tương lai mình hằng khát khao.

### **Mục tiêu của bạn nên ở mức tin tưởng được**

“Bao nhiêu là đủ?” là câu hỏi quan trọng nhất để có “Ngày Cá tháng Tư hạnh phúc”. Ví dụ, nếu giờ tôi tuyên bố, “Tôi sẽ tham gia tranh cử vị trí Tổng thống Hoa Kỳ năm tới”, sẽ chẳng ai tin bởi đó là điều bất khả thi. Nói cách khác, hãy đặt ra những mục tiêu mà bạn bè của bạn tin tưởng dù có vẻ “quá sức” với bạn là việc làm thích hợp nhất.

Hãy thử áp dụng phương châm “Ngày Cá tháng Tư hạnh phúc” một lần. Ngoài ra, hãy phác họa bản thân bạn không chỉ vào sang năm mà là hai năm tới hoặc hai mươi sau nữa. Chỉ cần bạn tự hỏi, “Đây có phải là những gì mình muốn làm không?”, nhất định bạn sẽ có hướng nhìn tốt hơn.

## **?\* Ma thuật đặt câu hỏi giúp bạn nhận thức về tương lai của mình**

**HAI NĂM SAU BẠN MUỐN CUỘC SỐNG CỦA MÌNH NHƯ THẾ NÀO?**

**HAI MƯƠI NĂM SAU BẠN MUỐN CUỘC SỐNG CỦA MÌNH NHƯ THẾ NÀO?**

**BẠN CỦA HAI MƯƠI SAU MUỐN KHUYẾN BẠN CỦA HIỆN TẠI ĐIỀU GÌ?**

Gợi ý: Nếu lấy thời gian gần đây làm cột mốc, bạn hãy cố gắng hình dung tình trạng tốt nhất của bản thân với câu hỏi “Bạn của hai mươi năm sau muốn khuyên bạn trong hiện tại điều gì”. Nhờ đó, bạn có thể vứt bỏ những phiền muộn không quan trọng ở hiện tại hoặc biết bây giờ bạn nên hoặc không nên làm gì. Bạn sẽ nhận được lời khuyên quý báu từ một cái tôi khác của mình.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Khi sử dụng câu hỏi này trong đào tạo nhân lực tại các công ty, tôi bố trí hai chiếc ghế đối diện nhau. Một bên dành cho người trả lời và bên còn lại dành cho cái tôi khác đến từ tương lai. Đầu tiên, tôi dùng câu hỏi “Hai mươi năm nữa trông bạn sẽ như thế nào?” để dẫn dụ sự tưởng tượng của người tham gia. Sau đó, tôi lại hỏi, “Hai mươi năm nữa bạn muốn bản thân mình như thế nào?” để tâm trí người được hỏi tập trung hơn. Sau đó, “tôi của tương lai” sẽ ngồi vào chiếc ghế đối diện với “tôi của hiện tại”, lúc này, bản thân người tham gia sẽ nảy sinh cảm giác muốn khuyên giải “tôi của hai mươi năm trước”. Đối với vị thế chúng ta vừa tạo ra thì việc trả lời các câu hỏi trên sẽ rất dễ dàng. Bạn cũng nên thử thực hành chúng.

### ***Câu trả lời minh họa:***

1. Hai năm sau, chương trình của tôi sẽ được ứng dụng tại hơn 20 trường đại học và tôi sẽ thực hiện các buổi thuyết trình trước sinh viên tại các nước như Đài Loan, Trung Quốc, Singapore. Hai mươi năm sau, tôi sẽ cùng chồng du lịch vòng quanh châu Âu kết hợp với việc viết sách. Điều mà Tôi của tương lai muốn khuyên Tôi của hiện tại, đó là: “Dù không thể làm mọi thứ hoàn hảo nhưng hãy trân trọng từng trải nghiệm của mình, càng sớm bắt đầu sự nghiệp viết lách của chính mình càng tốt.” (Nhà tư vấn giáo dục)

2. Hai năm sau, tôi sẽ là người có khả năng xử lý và hỗ trợ tốt những người đang phải đối mặt với nhiều vấn đề liên quan đến sức khỏe. Tôi sẽ có thêm uy tín trong sự nghiệp tư vấn chăm sóc sức khỏe và phúc lợi. Hai mươi năm sau, tôi sẽ trở thành người tuyên truyền về sự cao quý của hoạt động tư vấn sức khỏe cũng như nâng cao ý thức của mọi người về phúc lợi xã hội. Tôi cũng sẽ xuất bản cuốn sách của riêng mình. Điều tôi muốn nhắn gửi đến Tôi của hiện tại là: “Luôn không ngừng cố gắng thấu hiểu tâm tư của bệnh nhân cũng như gia đình họ.” (Nhân viên tư vấn sức khỏe)

3. Hai năm sau, thông qua việc vận dụng tốt kỹ thuật đặt câu hỏi, tôi và bạn bè thân thiết của mình đã tìm ra đáp án cho mọi vướng mắc nảy sinh và khiến công việc đạt được kết quả tốt nhất. Hai mươi năm sau, tôi sẽ cung cấp cho lãnh đạo các tổ chức lớn những dịch vụ có thể tận dụng mọi khả năng của mỗi cá nhân. Lời khuyên tôi dành cho Tôi của hiện tại là: “Đừng tự tạo cho mình bất kỳ rào cản nào, hãy tiếp tục tiến lên.” (Chuyên viên phụ trách liên lạc và IT)

4. Hai năm sau tôi sẽ nói thành thạo tiếng Trung và mở rộng sự nghiệp sang Trung Quốc. Hai mươi năm sau, tôi sẽ triển khai xây dựng nhà máy ra toàn châu Á. Tôi của tương lai muốn nói với Tôi của hiện tại là: “Dù cậu luôn than phiền không có đủ thời gian, nhưng thật ra không phải vậy, ngay bây giờ, hãy luôn cố gắng càng học thêm được nhiều kiến thức càng tốt. Cuối cùng, đừng bao giờ lặp lại lỗi lầm khiến mình phải hối tiếc.” (Quản lý công ty gia công cơ khí)

### **Hãy ý thức về con người tương lai mà bạn muốn trở thành!**

Con người luôn có mục tiêu, nếu không có mục tiêu, chúng ta sẽ chẳng thể làm được gì. Khi bạn có ý thức mạnh mẽ về con người mình muốn trở thành trong tương lai, thì đó chính

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

là nguồn lực to lớn giúp bạn biến mục tiêu và ước mơ của mình trở thành hiện thực. Chúng ta hãy quay lại với câu hỏi đã được đưa ra trong “Quy tắc 6 – Lôi cuốn”. Hãy phác thảo ra “tương lai tuyệt vời nhất” của mình và viết ra câu trả lời.

## **? Ma thuật đặt câu hỏi giúp bạn ý thức về tương lai của bản thân**

### **HÃY PHÁC THẢO TƯƠNG LAI MÀ BẠN MUỐN ĐẠT ĐƯỢC!**

Gợi ý: Bạn hoàn toàn được tự do tưởng tượng về tương lai của bản thân. Dù đó là viễn cảnh của một năm hay ba mươi năm nữa, mọi mốc thời gian đều không quan trọng. Hãy nghiêm túc suy ngẫm vấn đề này!

#### ***Câu trả lời mình họa:***

1. Tôi muốn trở thành giảng viên đại học, chuyên viên tư vấn và tham gia các hoạt động tư vấn lưu trữ đồ dùng. (Nhà tư vấn kiến trúc)
2. Tôi muốn trông coi và giúp đỡ người thừa kế công ty này mở rộng sản nghiệp mà họ được thừa kế. (Giám đốc công ty sản xuất phần mềm máy tính)
3. Hai mươi năm sau, tôi đang hoạt động trong lĩnh vực bảo tồn di sản cho thế hệ trẻ. (Nhân viên công ty tìm kiếm việc làm)
4. Tôi sẽ có 1.000 khách hàng không chỉ mua sản phẩm của tôi mà còn hâm mộ phong cách cá nhân của tôi. (Nhân viên đại lý Bảo hiểm)

## **QUY TẮC 7: THUẬN THEO VŨ TRỤ**

**Ngừng làm những việc vô ích và giải phóng nguồn năng lượng của bạn**

## **? Ma thuật đặt câu hỏi giúp “tiễn việc cũ đón việc mới”**

### **TUẦN TRƯỚC, BẠN THẤY MÌNH TỐT HƠN LÀ KHÔNG NÊN LÀM GÌ?**

Trong 7 quy tắc đã nêu, đây chính là quy tắc mà tôi vẫn luôn tự nhắc nhở mình phải thực hiện hàng ngày. Vì vậy, tôi luôn đánh giá xem nên hay không nên làm việc này. Nếu là người chỉ muốn bỏ ra chút ít công sức nhưng lại muốn nhận được sự đền đáp gấp bội, có nghĩa là bạn đang đi ngược lại với “quy luật tự nhiên”.

Khi khăng khăng thực hiện những việc vô ích, bạn sẽ cảm thấy một lực cản ngăn bạn tiếp tục hoặc các rắc rối có thể sẽ lũ lượt kéo đến. Dù bạn nhận thức rõ điều cần làm và làm

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

việc một cách chăm chỉ nhưng bạn chỉ nhận lại được sự “vô ích”. Cho dù bạn vứt bỏ mọi thứ đang làm, những khó khăn lại càng thêm chồng chất. Những lúc như vậy, hãy cân nhắc xem tốt nhất nên dừng việc gì lại.

### **Tiền việc xấu đi, mời việc tốt đến**

Takatsuka Shinji là một trong những nhân viên bán bảo hiểm hàng đầu của hãng Prudential. Chủ nhật hàng tuần, anh đều xem cuốn sổ tay của mình và nghĩ, “Trong tuần vừa rồi, mình đã không nên làm việc gì thì tốt hơn?” Anh lần lượt kiểm tra lại mọi thứ: Cách làm việc, những buổi họp cần thiết, v.v...

Đối với cơ thể con người, các tế bào cần được liên tục thay mới, nhờ đó, cơ thể mới được đảm bảo trở nên khỏe mạnh. Điều đó cũng tương tự như trong công việc, chúng ta phải ngừng thực hiện những công việc cũ để những công việc mới có cơ hội xuất hiện.

“Khi đã tìm ra những trở ngại ngăn cản bạn thực hiện những điều mới mẻ và tốt đẹp, hãy tập thói quen từ bỏ chúng! Chẳng hạn, tuần này bạn đã từ bỏ được nó thì lần sau hãy làm điều đó trước khi đến cuộc họp,” anh Takatsuka Shinji chia sẻ.

Một luận điểm của Drucker cho rằng, vì thiếu nguồn nhân lực mà một tổ chức không thể đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Chúng ta phải loại bỏ những “lỗi” này một cách có hệ thống. Chúng liên quan đến “nhân lực” nhiều hơn là nguồn vốn. Trong thời gian giới hạn, việc tập trung sức mạnh vào đâu chính là nhân tố quyết định sự thay đổi của kết quả.

Sức mạnh để từ bỏ là sức mạnh đầu tiên và cũng là sức mạnh quan trọng nhất. Để từ bỏ, chúng ta cần dũng cảm đối mặt với những bất an trong suy nghĩ. Nếu không từ bỏ những điều cũ, bạn cũng không thể tập trung năng lượng vào những điều mới mẻ. Để thực sự làm được điều đó, hãy bắt đầu với việc từ bỏ những thứ nhỏ hơn.

## **?\* Ma thuật đặt câu hỏi để tiền việc cũ, đón việc mới**

### **NHỮNG VIỆC VÔ ÍCH MÀ BẠN ĐANG LÀM LÀ GÌ? VIỆC KHIẾN BẠN THẤY VUI KHI KHÔNG LÀM TRONG TUẦN TRƯỚC LÀ GÌ?**

Gợi ý: Những thứ vô ích hoặc trái với tự nhiên mà bạn cần dũng khí để dừng lại ngay là gì? Hãy viết chúng ra. Trong những mốc thời gian định kỳ, cuối tuần, cuối tháng hoặc cuối năm, hãy tự hỏi lại câu hỏi này đối với những vấn đề khác trong công việc hoặc đời sống. Bằng từng bước nhỏ nhưng chắc chắn, hãy tiến lên và thúc đẩy bản thân đạt được những cột mốc mới trong kỹ năng “tiền việc cũ, đón việc mới”.

#### ***Câu trả lời minh họa:***

1. Tôi đang bị quá tải trong hàng đồng dự án của nhiều công ty. (Người quản lý hệ thống liên lạc)

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

2. Tôi thường thức trắng đêm để soạn tài liệu. (Giáo viên dạy ở trung tâm luyện thi)
3. Tôi đang đảm nhận những việc mà bản thân mình không giỏi. Tôi đang tự hủy hoại bản thân. (Nhân viên tư vấn thuế)
4. Tôi vẫn đi gặp khách hàng dù chưa rõ nhu cầu của họ. (Nhân viên tư vấn đầu tư kinh doanh)

## Chương IV: NHỜ ÁP DỤNG “BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI” VÀO THỰC TIỄN, VIỆC KINH DOANH CỦA TÔI ĐÃ THAY ĐỔI

Tăng doanh thu	Giải quyết vấn đề	Thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên
Thực hiện công việc	<b>Bảng Mandala ma thuật đặt câu hỏi</b>	Ai là khách hàng?
Đi tìm giá trị vô song	Xác minh việc kinh doanh	Tổ chức những cuộc họp có chất lượng cao

### TĂNG CƯỜNG SỨC MẠNH CỦA “MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI” BẰNG CÁCH KẾT HỢP VỚI “BẢNG MANDALA”

Khi áp dụng kỹ thuật “Hỏi” vào cuộc sống và công việc thường ngày, có một cách khiến mọi việc trở nên dễ dàng và nhanh chóng hơn, đó chính là “Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi”. Đây là phương pháp kết hợp giữa Ma thuật đặt câu hỏi và bảng Mandala.

Đối với nhiều người trong giới kinh doanh, bảng Mandala rất phổ biến nhưng với nhiều độc giả, đó là một khái niệm vô cùng mới mẻ, do đó tôi xin phép được giới thiệu đôi nét về nó như sau.

Ngài Matsumura Yasuo, Chủ tịch viện Nghiên cứu Phát triển Kinh doanh Clover, đã dựa trên biểu đồ Mandala của pháp môn Mật tông với nguyên bản gồm 9 ô vuông 3 x 3 với một ô hạt nhân trung tâm để đưa ra một bảng Mandala hiện đại. Thoạt nhìn, biểu đồ này không có gì đặc biệt, tuy nhiên, nó cực kỳ hữu ích đối với việc sắp xếp thông tin hoặc ý tưởng mới. Hãy cùng thử áp dụng bảng Mandala:

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



## CẤU TẠO BẢNG MANDALA

F	C	G
B	Hạt nhân	D
E	A	H

- Viết chủ đề vào ô hạt nhân (nằm tại trung tâm bảng)
- Viết những nội dung quan trọng hoặc cụ thể vào các ô xung quanh theo thứ tự từ A đến H.

Thứ tự đánh dấu này dựa trên thứ tự trong bảng Mandala Kim Cương của pháp môn Mật tông. Nói cách khác, lấy bản thân chúng ta làm trung tâm, đầu tiên ta sẽ nắm lấy 4 phương: bên dưới (Đông), bên trái (Nam), bên trên (Tây), bên phải (Bắc). Sau đó sẽ hướng đến 4 góc: Đông Nam, Tây Nam, Tây Bắc, Đông Bắc.

Đầu tiên, bạn hãy viết chủ đề vào ô Hạt nhân, ví dụ, “Mục tiêu năm nay”, sau đó điền theo thứ tự từng “nội dung” liên quan đến chủ đề chính vào các ô xung quanh. Nguyên tắc là mỗi ý một ô và hãy cố gắng điền đầy đủ các ô trống.

Hình minh họa phía trên mô tả cấu tạo của bảng Mandala, bạn hãy điền những “suy nghĩ” của bạn về kế hoạch cho năm nay vào các ô theo thứ tự từ A đến H. Công việc, gia đình, sở thích, sức khỏe, cách sống, học tập hay bất kỳ lĩnh vực nào liên quan đến mục tiêu của bạn. Bằng cách này, “mục tiêu năm nay” sẽ luôn ở trước mắt bạn và dễ dàng nắm bắt.

Ưu điểm của bảng Mandala nằm ở tính trực quan dễ hiểu. Bạn có thấy những gì đang hỗn độn trong tâm trí mình đã được sắp xếp một cách gọn gàng không? Hơn nữa, số 8 là một con số hoàn mỹ. Nhà tâm lý học người Mỹ, George Miller, chỉ ra rằng khi cố gắng ghi nhớ một điều gì đó, con người sẽ dễ dàng nhớ được nếu số lượng thông tin nằm trong khoảng  $7 \pm 2$ .

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## BẢNG MANDALA MINH HỌA

<b>[Cá nhân]</b> Luôn cảm ơn mọi việc, dù có chuyện gì xảy ra cũng không tức giận	<b>[Tài chính]</b> Trong năm nay để dành khoản tiền trả trước mua nhà	<b>[Học tập]</b> Để chuẩn bị khởi nghiệp trong tương lai, mình sẽ theo học chương trình Thạc sĩ Kinh doanh
<b>[Công việc]</b> Chịu trách nhiệm thành lập và quản lý một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBUS)	<b>Chủ đề: Mục tiêu năm nay</b>	<b>[Gia đình]</b> Cùng vợ hỗ trợ tốt cho việc thi vào cấp 3 của con gái
<b>[Xã hội]</b> Tham gia vào các sự kiện diễn ra trong thành phố	<b>[Sức khỏe]</b> Một tuần 2 lần, đến câu lạc bộ thể thao, chạy 10km	<b>[Giải trí]</b> Điểm chấp khi chơi gôn (handicap) vượt qua 20 điểm

## TẠI SAO BẢNG MANDALA LẠI ẨN CHỨA SỨC MẠNH ĐÁNG KINH NGẠC ĐẾN VẬY?

Khi quan sát 9 ô vuông này, bạn sẽ nhận ra mối liên hệ giữa ô hạt nhân và các ô bao quanh. Nhìn lần đầu tiên, bạn sẽ thấy mối quan hệ trực tiếp của 4 ô xung quanh và ô hạt nhân, tạo nên diện tích khá lớn, thể hiện sự liên quan mật thiết giữa chủ đề hạt nhân và 4 ý chính đầu tiên, rồi đến 4 ý tiếp theo ở bốn góc. Trong quá trình sử dụng bảng Mandala, bạn sẽ khám phá ra nhiều điểm thú vị. Ví dụ, khi bạn chỉ viết được 7 mục tiêu, bạn sẽ muốn lấp đầy những ô còn lại. Khi trông thấy khoảng 1 hoặc 2 ô trống, bạn sẽ ước, “Nếu có thể hoàn thiện bảng này thì vui biết bao” và bạn sẽ hoàn thành chúng.

## KHAI TRIỂN BẢNG MANDALA

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

6	3	7	6	3	7	6	3	7
2	Chủ đề: Mục tiêu năm nay	4	2	Chủ đề: Mục tiêu năm nay	4	2	Chủ đề: Mục tiêu năm nay	4
5	1	8	5	1	8	5	1	8
6	3	7	[Cá nhân]	[Tài chính]	[Học tập]	6	3	7
2	Chủ đề: Mục tiêu năm nay	4	[Công việc]	Chủ đề: Mục tiêu năm nay	[Gia đình]	2	Chủ đề: Mục tiêu năm nay	4
5	1	8	[Xã hội]	[Sức khỏe]	[Giải trí]	5	1	8
6	3	7	6	3	7	6	3	7
2	Chủ đề: Mục tiêu năm nay	4	2	Chủ đề: Mục tiêu năm nay	4	2	Chủ đề: Mục tiêu năm nay	4
5	1	8	5	1	8	5	1	8

Sau khi xác định được “Mục tiêu của năm”, bạn có thể tạo ra những bảng Mandala giống như bảng trên để tìm ra phương pháp hiện thực hóa các mục tiêu nhỏ hơn và đề ra kế hoạch hành động. Bảng Mandala trang bị cho người dùng cách nhìn vĩ mô (toàn cảnh) cũng như vi mô (chi tiết). Cuối cùng, nó chỉ ra mối liên hệ giữa toàn cảnh và bộ phận qua tính liên kết. Có lẽ, nhờ tính trực quan dễ hiểu và tính liên kết giữa ô hạt nhân và 8 ô xung quanh nó đã tạo ra khả năng nhận thức sâu sắc vấn đề.

Hơn nữa, theo biểu đồ trên, nhờ triển khai bảng Mandala thành 8 bảng Mandala khác sẽ giúp ích cho việc đào sâu và cụ thể hóa mọi vấn đề được đặt ra trong chủ đề ở ô hạt nhân của bảng ban đầu. Việc kết hợp giữa “Ma thuật đặt câu hỏi” và “Bảng Mandala” nhằm tạo ra “Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi”. Nhờ việc tăng cường sức mạnh mà bảng Mandala nắm giữ, những câu hỏi đặt được hiệu quả thần kỳ.

## CÁCH SỬ DỤNG BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI

Tôi xin được giới thiệu 1 trong 8 bảng Mandala được chia thành 8 chủ đề:

1. Khai sáng tương lai
2. Thực thi nhiệm vụ
3. Giải quyết vấn đề
4. Khách hàng là ai?

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

5. Đi tìm giá trị vô song
6. Tăng doanh thu
7. Thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên
8. Tạo ra những cuộc họp chất lượng

Phía dưới là hình ảnh minh họa một bảng Mandala với chủ đề tại ô hạt nhân là “Khai sáng tầm nhìn”. Tôi sẽ dùng bảng này để giải thích khái quát cách sử dụng của “Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi”. Đầu tiên, bạn sẽ lần lượt trả lời các câu hỏi từ ô A: “Mười năm nữa, công ty của bạn sẽ như thế nào?” đến ô H: “100 năm sau, công ty của bạn sẽ có tầm vóc ra sao?” Với mỗi câu hỏi, hãy cố gắng hoàn thành câu trả lời trong vòng một phút. Nếu không thể trình bày một cách chi tiết và cụ thể, bạn có thể sử dụng những từ khóa đơn giản hoặc hình vẽ, không nên quá chú trọng tới cách trình bày câu văn. Sau khi hoàn thiện toàn bộ các ô, bạn hãy xem lại các câu trả lời của mình trong mối tương quan với chủ đề chính là “Khai sáng tầm nhìn” và ghi những điều bạn vừa hiểu vào ô hạt nhân. Có thể lúc đầu bạn chưa nghĩ ra được điều gì để ghi vào ô đó, nhưng sau khi quan sát những ô xung quanh, chắc chắn bạn sẽ phát hiện ra được nhiều “gợi ý” và dễ dàng tổng kết chúng.

Tiếp theo, để biến những điều bạn đã ghi ra trở thành hiện thực, hãy tạo một bảng danh sách những việc cần làm (bên dưới bảng Mandala). Để làm sáng tỏ tầm nhìn của mình, hãy cố gắng ghi càng cụ thể càng tốt, thời gian và cách thức thực hiện, thậm chí ngay cả đối với những việc nhỏ nhất. Ghi kèm thời gian thực hiện vào mỗi mục, sau đó kiểm tra xem bạn đã hoàn thành được bao nhiêu mục, đây là một yếu tố rất quan trọng.

Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi khi được áp dụng với một cá nhân sẽ mang lại hiệu quả cao nhưng nếu được thực hiện theo nhóm thì tính hiệu quả của bảng này sẽ được nâng cao hơn nữa. Việc thực hành trở nên dễ dàng với một nhóm từ 4 đến 6 người.

Dù là sử dụng cho nhóm, chúng ta cũng vẫn cần ghi câu trả lời ra giấy. Đối với từng câu hỏi, mỗi thành viên sẽ lần lượt trình bày về ý kiến mà họ đã điền vào bảng. Khi lắng nghe người khác chia sẻ, nếu bản thân nhận thấy ý kiến đó hay, hữu ích thì không cần đưa ra thêm góp ý nào nữa. Sau khi mọi người đều đã có câu trả lời cho từng câu hỏi, hãy chuyển sang câu tiếp theo. Mỗi người giữ lại bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi cho riêng mình và xem đó như một bảng đánh dấu các công việc cần làm và kiểm tra bản thân.

## **CÁCH SỬ DỤNG BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI**

### **(SỬ DỤNG TRONG MÔI TRƯỜNG TẬP THỂ)**

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

1	Viết ra câu trả lời cho câu hỏi đầu tiên, thời gian để trả lời là 1 phút. Điểm quan trọng nhất ở đây là không cần cân nhắc nhiều mà hãy dùng đến “cảm giác trực quan”.
2	Để các thành viên phát biểu ý kiến về những câu trả lời, trong mỗi ô chứa câu trả lời chừa ra một khoảng trống để ghi thêm một số ý mới.
3	Trả lời câu hỏi trong ô tiếp theo, lặp lại bước 1 và 2.
4	Ghi vào ô hạt nhân những điều có liên quan đến chủ đề mà bạn vừa nhận ra khi thực hiện trong bảng Mandala.
5	Để biến những điều bạn đã ghi trên giấy thành hành động, hãy liệt kê một danh sách “việc làm” và “thời hạn”. Đính kèm ngày tháng vào danh sách trên và đánh dấu xem mình đã hoàn thành được hay chưa. Trong trường hợp đã đến hạn phải thực hiện một việc nào đó nhưng bạn lại chưa hoàn thành, hãy ghi lý do và phương pháp giải quyết vào ô đó.

### Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 1 – Khai sáng tương lai

Thời điểm thực hiện:

Lúc mới thành lập nhóm

Lúc nhóm có thành viên mới tham gia

Lúc một công ty hoặc tổ chức muốn quán triệt tinh thần, tầm nhìn hay mục tiêu cho từng nhân viên

Kết quả được kỳ vọng: “Tại sao mình lại làm công việc này” hay ý thức làm việc của đối tượng sẽ trở nên rõ ràng và động lực làm việc được nâng cao

### Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 1- Khai sáng tương lai!

[F] Nếu công ty của bạn phá sản thì ai sẽ gặp khó khăn và khó khăn là gì?	[C] Khẩu hiệu của công ty bạn là gì?	[G] Để tiếp tục giữ vững “tầm nhìn” của mình, ta/chúng ta có thể làm gì?
[B] Công ty bạn có vai trò như thế nào đối với xã hội?	Chủ đề Khai sáng tương lai	[D] Từ khóa của công ty bạn là gì?
[E] Điểm chung của các nhân viên là gì?	[A] Mười năm nữa, công ty của bạn sẽ như thế nào?	[H] 100 năm sau công ty của bạn sẽ có tầm vóc ra sao?

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

“Tại sao công ty này tồn tại?”; “Công việc này phục vụ điều gì?” Bất kỳ công ty nào cũng phải có tầm nhìn và phương châm kinh doanh, bởi đây chính là những thứ mà toàn bộ nhiệt huyết cùng sự quan tâm của mọi thành viên công ty đặt vào. Tuy nhiên, nếu tầm nhìn của một tổ chức không rõ ràng và mỗi cá nhân trong tổ chức đó không thể hiểu nó một cách sâu sắc, họ sẽ khó xác định được “đích đến” và đâu là việc nên hay không nên làm. Ngược lại, một khi đã xác định rõ mục đích, mọi thành viên sẽ đồng lòng, sức mạnh tập thể theo đó cũng được phát huy tối đa và cả tổ chức sẽ cùng đến gần với mục tiêu đã được đề ra từ đầu.

Bạn hãy dùng các cụm từ ngắn gọn để trả lời cho câu hỏi ở ô D “Từ khóa của công ty là gì?” Với câu hỏi ở ô F “Nếu công ty của bạn phá sản, ai sẽ là người gặp khó khăn và khó khăn đó là gì?” có rất nhiều cách trả lời nên bạn hãy hình dung sức ảnh hưởng của nó đến bản thân bạn, đồng nghiệp, đối tác và các bên liên quan chịu tác động lâu dài của sự kiện này, ví dụ, khách hàng hay toàn thể những doanh nghiệp cùng một lĩnh vực. Với câu hỏi ở ô H “100 năm sau, công ty bạn sẽ có tầm vóc ra sao?”, bạn hãy coi như từ nay trở đi những điều tốt đẹp sẽ xảy ra thường xuyên và bạn sẽ đón chào một tương lai như ý muốn, coi đó là tiền đề để trả lời câu hỏi vừa nêu. 100 năm có lẽ là con số ngoài sức tưởng tượng nhưng việc phác họa ra một tương lai tươi sáng sau 10 năm là một việc không hề khó. Bạn hãy tối ưu hóa khả năng tưởng tượng của mình để trả lời câu hỏi trên.

### ***Ví dụ cho bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 1 – Khai sáng tương lai.***

Bảng Mandala dưới đây được tập thể công nhân viên đang làm việc tại Công ty Nhiệt luyện Sanyo hoàn thành. Mỗi năm ba lần, công ty tổ chức các đợt đào tạo mang tên “Khoa học hóa Sanyo” và áp dụng ma thuật đặt câu hỏi vào các hoạt động này. Họ thực hiện các quyết định được đưa ra sau khi áp dụng bảng Mandala vào làm việc nhóm; mọi người viết sáng kiến của mình ra giấy rồi đọc nó trước toàn thể các thành viên trong công ty. Giám đốc công ty cho biết, “Sau khi đưa kỹ thuật đặt câu hỏi áp dụng vào công việc, năng lực tự tư duy xử lý vấn đề đã được hình thành trong ý thức của mọi nhân viên”.

### **BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI 1 - KHAI SÁNG TƯƠNG LAI**



<p>[F] Nếu công ty của bạn phá sản thì ai sẽ gặp khó khăn và khó khăn là gì?</p> <p>Bên chịu trách nhiệm cho hoạt động sản xuất linh kiện hoặc chi tiết ô tô sẽ không thể an tâm nếu sử dụng phần mềm tự động trong xử lý nhiệt. Hơn nữa, người sử dụng các sản phẩm của các công ty này sẽ bị ảnh hưởng không nhỏ.</p>	<p>[C] Khẩu hiệu của công ty bạn là gì?</p> <p>Chúng tôi đảm nhận công việc này dù nó khó khăn. Chúng tôi là tập đoàn luôn biết tự cải tổ và luôn đề cao tính trung thực. Chúng tôi có khả năng đưa ra lời khuyên về mảng xử lý nhiệt luyện. Giám đốc của chúng tôi là một phụ nữ giỏi giang.</p>	<p>[G] Để tiếp tục giữ vững tầm nhìn của mình, chúng ta nên làm gì?</p> <p>Tăng cường sức mạnh bộ phận gia công. Nâng cao tính kỹ thuật trong công nghệ xử lý nhiệt. Đối phó với tình trạng già hóa dân số và công nhân, công ty sẽ phát triển theo hướng chuyên môn hóa và tự động sản xuất.</p>
<p>[B] Công ty bạn có vai trò như thế nào đối với xã hội.</p> <p>Đối với lĩnh vực xử lý nhiệt nói riêng và lĩnh vực liên quan khác nói chung, công ty chúng tôi có giá thành thấp, thời gian giao hàng nhanh, có đối sách xử lý tốt với các vấn đề gặp phải trong quá trình hợp tác.</p>	<p>Chủ đề</p> <p>Khai sáng tương lai.</p> <p>Mọi người trong công ty phải cùng nhau làm việc để hướng đến tương lai. Mang đến niềm vui cho khách hàng và trở thành tập đoàn chuyên nghiệp trong lĩnh vực xử lý Nhiệt luyện.</p>	<p>[D] Từ khóa của công ty bạn là gì?</p> <p>Thường xuyên vận động phát triển. Đại đoàn kết. Suy nghĩ tích cực. Tối ưu hóa lợi nhuận, giảm thiểu chi phí.</p>
<p>[E] Điểm chung của nhân viên là gì?</p> <p>Nỗ lực phát triển mạnh mẽ. Có tinh thần tương trợ, tính đoàn kết cao. Có lòng tri ân đối với người khác. Biết vị tha.</p>	<p>[A] 10 năm nữa, công ty của bạn sẽ phát triển như thế nào?</p> <p>Chúng tôi tiếp tục cung ứng cho nhu cầu của thị trường. Tiếp tục cống hiến cho xã hội.</p>	<p>[H] 100 năm sau công ty của bạn sẽ có tầm vóc như thế nào?</p> <p>Không chỉ với các đối tác ở Nhật Bản mà trên toàn thế giới, chúng tôi là công ty hàng đầu về xử lý nhiệt luyện và là nơi phát triển kỹ thuật luyện kim cũng như các kỹ sư tay nghề cao.</p>

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Từ ngày 2 tháng 10	<input type="checkbox"/>	Tổ chức hoạt động “Trả lời Giám đốc”
Trước ngày 31 tháng 10	<input type="checkbox"/>	Toàn bộ nhân viên công ty tham gia đóng góp ý kiến về 2 vấn đề: tìm kiếm khách hàng mới và cách tiếp cận.
Trước ngày 15 tháng 11	<input type="checkbox"/>	Đưa ra thêm 2 đề xuất tích cực nhằm hoàn thành mục tiêu cần đạt trong năm nay của công ty.

**Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 2 – Thực hiện nhiệm vụ.**

Thời điểm tiến hành: Định kỳ (nửa năm một lần hoặc một năm một lần)

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Kết quả được kỳ vọng: Xác định được vai trò của mỗi cá nhân trong nhóm, bản thân mỗi nhân viên sẽ tự ý thức được mình là một phần của tổ chức và hành động dựa trên suy nghĩ đó. Trách nhiệm trở thành chất kết dính cho mọi hoạt động.

### Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 2 - Thực hiện nhiệm vụ

[F] Điều gì đang cản trở khả năng ra quyết định của bạn	[C] Nhiệm vụ của nhân viên là gì?	[G] Để phát triển, chúng ta cần làm gì?
[B] Vai trò của bạn là gì?	Chủ đề Thực hiện	[D] Tại sao công ty của bạn vẫn tồn tại?
[E] Điều gì đang làm nhiễu loạn những hành động của bạn?	[A] Để xây dựng tương lai, ta có thể làm gì?	[H] Để thực hiện nhiệm vụ của mình, ngay hôm nay bạn có thể làm gì?

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	

Sau khi xác định rõ “viễn cảnh” trong tương lai, việc tiếp theo góp phần vào quá trình hiện thực hóa bức tranh tươi đẹp chính là biến nó thành “hành động” và trao nó cho một người thích hợp. Dù có “khát vọng” cháy bỏng nhưng nếu không cố gắng phấn đấu, ta sẽ chẳng bao giờ chạm được tới nó. Đây chính là lúc ta phải suy nghĩ xem nên làm gì, hợp tác với ai và vai trò của ta là gì để hiện thực hóa giấc mơ ấy.

“Điều gì cản trở khả năng quyết định của bạn” – Câu hỏi ở ô H có lẽ là một câu hỏi không dễ trả lời. Nếu thứ “cản trở khả năng hành động” của bạn thường xuất phát từ lý trí thì thứ “cản trở khả năng quyết định” của bạn lại xuất phát từ con tim. Câu hỏi ở ô D “Tại sao công ty của bạn vẫn tồn tại?” là một câu hỏi đa nghĩa và có rất nhiều cách trả lời. Bạn có thể xem đây là câu hỏi liên quan đến “khát vọng” hoặc câu hỏi về lý do tại sao công ty bạn không bị các đối thủ cạnh tranh “nghiền nát”. Tùy vào tình huống mà người trả lời phải đối mặt, ý nghĩa của câu hỏi này sẽ có sự biến đổi. Đây là những câu hỏi mang tính đào sâu nên bạn hãy dựa theo cảm nhận của bản thân để trả lời.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



**Ví dụ cho bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 2 – Thực hiện nhiệm vụ**

Bảng Mandala ở trang sau được một đại diện văn phòng tư vấn thiết kế xây dựng nhà ở viết ra.

**BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI 2: THỰC HIỆN NHIỆM VỤ**

Người thực hiện: Nhân viên đại diện cho văn phòng tư vấn thiết kế xây dựng nhà ở

Thời gian: Ngày 5 tháng 9

<p>[F] Điều gì đang làm cản trở năng lực quyết định của bạn?</p> <p>Tôi thường thấy bất an. Lúc nào cũng thấy không đủ thời gian (thiếu năng lực quản lý thời gian).</p>	<p>[C] Nhiệm vụ của nhân viên là gì?</p> <p>Để có những sáng kiến mới và đưa ra kế hoạch. Thực hiện tốt các kế hoạch.</p>	<p>[G] Để tiến lên phía trước, chúng ta cần làm gì?</p> <p>Tinh thần, thể chất, làm việc nhóm. Hàng ngày, mỗi người đều hào hứng làm công việc của mình với tất cả khả năng.</p>
<p>[B] Vai trò của bạn là gì?</p> <p>Trong các hoạt động đối ngoại, tôi phụ trách hoạt động liên quan đến quảng cáo. Trong các hoạt động đối nội, tôi là người thực hiện báo cáo về việc bồi dưỡng nhân lực. (Thúc đẩy khả năng nhận thức, nắm bắt thời cơ và động viên họ)</p>	<p>Chủ đề hạt nhân</p> <p>Thực hiện sứ mệnh</p> <p>Vì tôi không giỏi trong việc quản lý thời gian nên phải tìm những người là chuyên gia trong lĩnh vực này và xin họ tư vấn.</p>	<p>[D] Tại sao công ty của bạn vẫn tồn tại?</p> <p>Chúng tôi sáng tạo nên những giá trị mới dành riêng cho người phụ nữ. Hạ giá thành xây nhà chính là biện pháp hữu hiệu.</p>
<p>[E] Điều gì đang làm cản trở khả năng hành động của bạn?</p> <p>Lúc nào cũng lo sợ chi phí nhân công có thể làm tăng giá thành xây dựng.</p>	<p>[A] Để tạo dựng nên tương lai, chúng ta có thể làm gì?</p> <p>Gặp gỡ giao lưu với người khác. Tìm cơ hội gặp những người có thể là khách hàng tiềm năng cũng như các đối tác trong tương lai, xây dựng "mối quan hệ tốt đẹp" sâu sắc với họ.</p>	<p>[H] Để thực hiện nhiệm vụ của mình, ngay hôm nay bạn có thể làm gì?</p> <p>Về nhà đúng giờ, không tăng ca.</p>

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Từ ngày 06 tháng 9	<input type="checkbox"/>	Mỗi tuần 3 lần, dành ra 30 phút buổi sáng để duỗi tay chân và khởi động cơ thể.
Từ ngày 10 tháng 9	<input type="checkbox"/>	Cố định một ngày trong tuần làm ngày "Nói không với làm thêm giờ".
Trước ngày 15 tháng 9	<input type="checkbox"/>	Hỏi ý kiến của chuyên gia trong lĩnh vực quản lý thời gian.

Trong bảng trên, mọi thành viên văn phòng đều là nữ và họ đang vận hành một tổ chức có giá trị vô song, “Chúng tôi dựa và góc nhìn của phụ nữ và thiết kế những công trình dành cho họ.” Khát vọng của họ là “tạo ra những căn nhà tiện dụng cho phụ nữ độc thân. Giảm thiểu chi phí xây dựng xuống còn một nửa so với hiện tại” – đây quả thực là một “khát vọng” tuyệt vời. Để làm được những điều mình muốn, họ đã đặc biệt chú ý đến vấn đề quản lý thời gian.

Một người làm kinh doanh cần giữ được sự cân bằng giữa hiện tại và tương lai. Việc chú trọng vào những điều đang xảy ra trước mắt chắc chắn rất quan trọng, nhưng nếu không tìm được bước đi chiến lược hướng đến những kỳ vọng trong tương lai thì chúng ta khó lòng đạt được “ước mơ” của mình.

### Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 3 – Giải quyết vấn đề

Thời điểm thực hiện: Thực hiện vào mỗi cuối tuần hoặc lúc phát sinh vấn đề.

Kết quả kỳ vọng:

Phát hiện sớm những vấn đề nảy sinh, xây dựng đối sách xử lý.

Nếu làm việc nhóm, có thể phân tích vấn đề dưới nhiều lập trường, từ đó số lượng đối sách cũng tăng lên.

Nhận ra những điểm thiếu sót của bản thân.

### Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 3 - Giải quyết vấn đề

Thời gian: Ngày... Tháng...

[F] Nên nghĩ theo hướng nào thì mọi chuyện sẽ trở nên tốt đẹp hơn?	[C] Khi chưa xử lý được vấn đề đó, ta không thể làm việc gì?	[G] Bạn sẽ bắt đầu với hành động nào?
[B] Tại sao nó lại là vấn đề cần phải được xử lý?	Chủ đề Giải quyết vấn đề	[D] Bạn mong muốn một trạng thái như thế nào?
[E] Đối với bạn, điều gì là quan trọng?	[A] Vấn đề là gì?	[H] Để vấn đề này không tái diễn, bạn có thể làm gì?

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Đầu tiên, bạn hãy ghi ra những vấn đề và chỉnh sửa chúng. Chúng ta chỉ có thể giải quyết chúng nếu mọi thứ không còn trong tình trạng hỗn độn. Mọi môi trường làm việc đều bị bao quanh bởi những vấn đề và thách thức. Mấu chốt ở đây là bạn có sớm “nhận diện” được chúng hay không? Nếu không, bạn sẽ mãi mãi không thể giải quyết được vấn đề.

Đối với những người không thể trả lời câu hỏi ở ô A “Vấn đề phát sinh ở đâu?”, các bạn có thể thay thế nó bằng câu hỏi “Có đúng là mọi thứ đều ổn không?” và suy nghĩ thêm một lần nữa. Lúc này, bạn hãy mở rộng phạm vi tìm kiếm vấn đề, từ chính bản thân mình rồi mở rộng đến đồng nghiệp, cấp trên và toàn công ty. Một khi khả năng phát hiện vấn đề của bạn được mài giũa sắc bén, khả năng giải quyết vấn đề cũng được tăng thêm một bậc.

Với chủ đề trung tâm, bạn hãy cùng với đồng nghiệp điền vào bảng. Bởi lúc ấy, vấn đề sẽ được phân tích theo đa chiều nên ta sẽ có nhiều giải pháp để xử lý hơn.

### ***Ví dụ cho bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 3 – Giải quyết vấn đề.***

Các nhân viên của công ty Sanyo thực hiện bảng minh họa này. Đây là một nhóm 6 người cùng xem xét từng vấn đề và cách xử lý chúng bằng việc sử dụng bảng Mandala. Chủ đề cụ thể trong bảng Mandala dưới đây là “Các thiết bị đã lạc hậu so với tiêu chuẩn”. Để khiến toàn bộ nhân viên công ty thấu hiểu được tinh thần cải tiến sản phẩm, thì song song với việc nắm rõ nhu cầu khách hàng, bản thân mỗi nhân viên phải tự hỏi “Tại sao điều này lại cần thiết?” cũng rất quan trọng.

Không chỉ giới hạn trong việc nâng cao, bạn phải trả lời một cách rành mạch cho câu hỏi “Tại sao mình lại làm việc này?” trong bất cứ lĩnh vực nào, theo đó động lực làm việc của bạn sẽ được tăng lên và thành quả dễ dàng đạt được.

### **BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI 3 - GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ**

[F] Nên thay đổi cách suy nghĩ theo hướng nào thì mọi chuyện sẽ dễ dàng hơn? Thu nhập của mình đến từ khách hàng.	[C] Cho tới khi chưa xử lý được vấn đề đó, ta không thể làm việc gì? Chất lượng sản phẩm không ổn, dễ nảy sinh sự không tương thích giữa các chi tiết sản phẩm.	[G] Bạn sẽ bắt đầu với hành động nào? Tạo ra một bảng hướng dẫn thực hành theo quy trình để đảm bảo tiêu chuẩn để ra. Hơn nữa, phải luôn lặp lại các câu hỏi để người lao động hiểu tại sao phải cải thiện công việc, nâng cao ý thức họ.
[B] Tại sao nó lại là vấn đề cần phải được xử lý? Vi phát sinh sự thiếu đồng đều về chất lượng sản phẩm tùy thuộc vào người chế tạo.	Chủ đề Giải quyết vấn đề Cải tổ ý thức làm việc. Theo dõi sát sao kế hoạch công việc.	[D] Bạn mong muốn một trạng thái như thế nào? Chất lượng sản phẩm đồng đều không phụ thuộc vào thợ gia công.
[E] Đối với bạn, điều gì là quan trọng? Trong công việc quan trọng nhất là chữ "Tâm". Luôn nỗ lực cùng nhau cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có chất lượng tốt. Thực hiện tốt vai trò của mình.	[A] Vấn đề phát sinh ở đâu? Có những sản phẩm không theo kịp tiêu chuẩn chung của công ty.	[H] Để vấn đề này không tái diễn, bạn có thể làm gì? Luôn nhắc nhở toàn bộ nhân viên rằng "Khách hàng là thượng đế".

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày 29 tháng 2	<input type="checkbox"/>	Hoàn thiện các tiêu chuẩn của quá trình tôi luyện (bước đầu tiên)
Trước ngày 30 tháng 4	<input type="checkbox"/>	Hoàn thiện các tiêu chuẩn của quá trình Làm nguội bằng lõi
Trước ngày 31 tháng 5	<input type="checkbox"/>	Hoàn thiện các điều kiện khác

### Dù bạn đến mức nào cũng nên biết "buông tay"

Tôi thường xuyên sử dụng Bảng Mandala trong cuộc sống. Trước đây, tôi từng gặp rắc rối về vấn đề thời gian. Tôi có rất nhiều việc muốn làm nhưng lại không đủ thời gian nên không thể hoàn thành mọi thứ như ý muốn. Thông qua việc ứng dụng bảng Mandala, tôi đã tìm ra câu trả lời cho mình, đó là "Nếu không ôm hết việc vào mình thì mọi chuyện sẽ ổn". Trong công ty của mình, tôi đào tạo được những người có khả năng và tự do sử dụng những câu hỏi mà tôi đã nghiên cứu, nhưng đến lúc ấy, tôi mới nhận ra, "Nếu để họ cùng tham gia

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

trong hơn 200 buổi hội thảo mà tôi tổ chức hàng năm thì mọi chuyện có lẽ sẽ đơn giản hơn rất nhiều.” Và như vậy, tôi sẽ có đủ thời gian bắt tay vào những dự án khác.

Đối với những người bị nhiều vấn đề phức tạp bủa vây, nếu họ tiếp cận điều này với hai tâm thế “Một phương án có thể giải quyết nhiều loại vấn đề” và “Một vấn đề có nhiều giải pháp khác nhau”, họ sẽ dễ dàng tìm thấy câu trả lời. Hãy suy nghĩ kỹ lưỡng và tự nhủ rằng, “Tự bản thân mình không thể xử lý hết được các rắc rối này”. Andrew Carnegie, một doanh nhân người Mỹ đã nói rằng, “Trời không giúp những kẻ không biết tự giúp mình”.

Tuy nhiên, khi một người nhận ra rằng, để hoàn thành công việc một cách tốt đẹp, anh ta có thể nhờ những người khác giúp một tay, thì lúc đó, thành công vĩ đại sẽ đến với anh ta. Không ít trường hợp, khi có quá nhiều thứ phải lưu tâm, nhưng ta lại muốn tự “ôm hết việc vào người”, cuối cùng sẽ dễ xảy ra tình trạng việc nào cũng dang dở. Lúc này, việc đầu tiên chúng ta nên làm là phân loại công việc xem việc nào nên tự đảm nhận và việc nào có thể ủy quyền.

Những người sở hữu khả năng này có thể nâng cao chất lượng công việc của họ. Bản chất của những chiến lược kinh doanh đều xoay quanh “chọn lọc và tập trung”. Vì nguồn lực của mỗi doanh nghiệp đều có hạn nên bản thân nó phải tự siết chặt các lĩnh vực và đầu vào để mang lại hiệu quả cao. Trên phương diện cá nhân, ta cũng có thể đưa ra nhận xét tương tự. Để có thể tập trung vào các điểm quan trọng trong vấn đề có mức độ ưu tiên cao, chúng ta cần biết “chọn lựa và tập trung”.

#### **Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 4 – Khách hàng là ai?**

Thời điểm thực hiện:

Khi lo lắng vì doanh số bán hàng bị biến động.

Khi đưa ra một kế hoạch mới hoặc vận hành một dự án mới.

Khi mong muốn nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

Kết quả kỳ vọng:

Vì đã xác định được khách hàng nên việc tổ chức quảng cáo trở nên hiệu quả.

Nâng cao doanh số bán hàng.

Xác định những đối tượng khách hàng tiềm năng để tăng số lượng khách hàng.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



## Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 4 Khách hàng là ai?

Thời gian: Ngày... tháng...

[E] Khách hàng của bạn muốn chi nhiều tiền để giải quyết việc gì?	[C] Cơ cấu gia đình của khách hàng như thế nào?	[G] Khách hàng của bạn bị thu hút bởi từ khóa nào?
[B] Sở thích của khách hàng là gì?	Chủ đề Khách hàng là ai?	[D] Vào ngày nghỉ, khách hàng thường làm gì?
[E] Khách hàng của bạn tiếp cận thông tin từ nguồn nào?	[A] Khách hàng là những người như thế nào?	[H] Khách hàng của bạn sẽ quyết định mua hàng dựa trên yếu tố nào?

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	

Trong Marketing, STP là yếu tố rất quan trọng, trong đó S – Segmentation (Phân khúc thị trường), T – Targeting (Lựa chọn mục tiêu khách hàng đúng đắn) và P – Positioning (Định vị sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty trong lòng khách hàng). Khi đã xác định rõ STP, bạn sẽ thấy hiệu suất và hiệu quả thu hút khách hàng đáng kinh ngạc. Bảng Mandala dưới đây là một công cụ hữu ích giúp bạn suy nghĩ và trải nghiệm các yếu tố trên. Hình ảnh của khách hàng trong tâm trí các thành viên mỗi bộ phận đều có sự khác biệt. Ví dụ, “Đó là những người phụ nữ trung niên” hay “Đó là những người phụ nữ trung niên đang lo lắng về vấn đề A” hoặc “Đó là những người phụ nữ trung niên đang đi làm và lo lắng về vấn đề A”. Trong ba câu trả lời trên, câu thứ ba là cụ thể nhất, khiến ta dễ dàng tìm thấy chiến lược cho yếu tố P (Định vị) hơn.

Khi áp dụng bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 4 này vào các phòng ban, sau khi mỗi người đã nêu ra ý kiến của mình cho câu hỏi ở ô A “Khách hàng của bạn là những đối tượng như thế nào?”, mọi người nên bỏ ra lượng thời gian xứng đáng để thảo luận nhằm tìm ra câu trả lời phù hợp nhất. Sau khi xác định rõ khách hàng mục tiêu của mình, chúng ta mới trả lời các câu hỏi tiếp theo.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

*Thu hẹp khoảng cách tâm lý với khách hàng dựa trên các điểm chung.*

Đối với câu hỏi ở ô B “Sở thích của khách hàng là gì” và câu hỏi ở ô D “Vào ngày nghỉ, khách hàng thường làm gì?”, nếu câu trả lời là “Chơi golf” thì chúng ta cần phải tìm hiểu một cách chi tiết nhất có thể, ví dụ “Họ thường chơi golf với ai?”

Nhờ nắm bắt được sở thích và lối sống của khách hàng, nên việc tiếp cận họ sẽ dễ dàng xác định hơn. Nếu tìm thấy điểm chung giữa mình và khách hàng, ta có thể thu hẹp “khoảng cách tâm lý” bằng việc giao tiếp, khiến hai bên dễ dàng hiểu nhau.

Trong khi suy nghĩ về câu hỏi “Khách hàng là ai”, có một điểm rất quan trọng mà tôi hy vọng các bạn sẽ lưu tâm. Đó là việc có hay không sự xê dịch giữa hai đối tượng: Khách hàng thực sự có nhu cầu đối với sản phẩm hoặc dịch vụ bạn đang cung cấp và khách hàng mà bạn muốn bán sản phẩm cho họ. Những “khách hàng thực sự” của bạn có thể không phải là “khách hàng hiện tại”, sau khi làm rõ được vấn đề này, nếu tiếp tục trả lời các câu hỏi còn lại trong bảng, chắc chắn bạn có thể tìm ra nhiều đối tượng khách hàng tiềm năng của mình.

#### ***Ví dụ cho bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 4 – Khách hàng là ai?***

Bảng bên dưới do một nhân viên bán bảo hiểm nhân thọ thực hiện. Sở trường của người này là có thể đưa ra những lời khuyên về cuộc sống bao hàm các lợi ích trong kinh doanh. Anh ta nắm rõ mọi thông tin về khách hàng của mình: một người thừa kế cơ nghiệp đời thứ hai. Việc tiếp theo là làm sáng tỏ những khó khăn khiến vị khách này phiền lòng và tìm cách giải quyết nó. Những vấn đề nổi cộm là: hạn chế thuế thừa kế, với tư cách người điều hành tiếp theo, anh ta phải cố gắng hợp tác với bộ phận quản lý để sự nghiệp của gia đình không bị lụi bại. Trong trường hợp này, bảo hiểm nhân thọ chỉ là thứ yếu, mục đích chính là mang lại cho khách hàng cảm giác an tâm về việc thừa kế cũng như sản nghiệp mà khách hàng được thừa hưởng. Lời khuyên cho doanh nhân này chính là, ngoài bản thân mình, anh ta có thể sử dụng mạng lưới hỗ trợ về tư vấn doanh nghiệp hoặc thuế vụ. Chỉ cần xây dựng lòng tin vững chắc của khách hàng, công ty hoàn toàn có thể tiếp tục đứng vững và phát triển.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI 4 - KHÁCH HÀNG LÀ AI?

Người thực hiện: Nhân viên bán bảo hiểm

Thời gian: Ngày 10 tháng 6

<p>[E] Khách hàng của bạn muốn chi nhiều tiền để giải quyết việc gì?</p> <p>Vấn đề thừa kế tài sản; đào tạo nhân viên.</p>	<p>[C] Cơ cấu gia đình của khách hàng như thế nào?</p> <p>Vợ 43 tuổi</p> <p>Trưởng nam: học lớp 11</p> <p>Trưởng nữ: học lớp 8</p> <p>Bố: 73 tuổi</p> <p>Mẹ: 70 tuổi</p> <p>Em trai: 38 tuổi</p>	<p>[G] Khách hàng của bạn bị thu hút bởi từ khóa nào?</p> <p>Thừa kế, công việc kinh doanh, doanh thu bán hàng, quay vòng vốn, đào tạo nhân tài.</p>
<p>[B] Sở thích của khách hàng là gì?</p> <p>Viết lách, chơi golf. Gần đây có hứng thú với việc sưu tầm rượu.</p>	<p>Chủ đề</p> <p>Khách hàng là ai?</p> <p>Là một doanh nhân đời thứ hai. Điều hành một công ty gồm 60 người.</p>	<p>[D] Vào ngày nghỉ, khách hàng thường làm gì?</p> <p>Một tháng hai lần, người này thường chơi golf với bạn bè và đối tác. Xem phim cùng gia đình tại nhà riêng.</p>
<p>[E] Khách hàng của bạn tiếp cận thông tin từ nguồn nào?</p> <p>Bạn bè trong giới doanh nhân. Trong các buổi tập huấn hay các cuộc giao lưu giữa các doanh nghiệp. Từ người tư vấn thuế vụ.</p>	<p>[A] Khách hàng là những đối tượng như thế nào?</p> <p>Một doanh nhân 45 tuổi tiếp quản công việc kinh doanh từ cha mình.</p>	<p>[H] Khách hàng của bạn sẽ quyết định mua hàng dựa trên yếu tố nào?</p> <p>Hiệu quả đầu tư.</p> <p>Sự thú vị.</p>

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày 15 tháng 6	<input type="checkbox"/>	Hẹn gặp mặt.
Trước ngày 30 tháng 6	<input type="checkbox"/>	Mời khách hàng đến các buổi đào tạo hoặc tập huấn về thuế hoặc kinh doanh.
Trước ngày 10 tháng 7	<input type="checkbox"/>	Chuẩn bị bảng cân đối thu chi.

Lưu ý: Tùy vào từng loại hình kinh doanh, người trả tiền có thể là người sử dụng sản phẩm hay dịch vụ. Ví dụ, với trung tâm luyện thi, người sử dụng dịch vụ là “học sinh” nhưng người trả tiền là “phụ huynh”. Trong những trường hợp như vậy, người trả tiền mới là khách hàng chính.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



## Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 5 – Đi tìm giá trị vô song.

Thời điểm thực hiện:

Khi lượng khách hàng hay doanh thu bán hàng của một mặt hàng có xu hướng giảm và chúng ta quyết định thay đổi chiến lược marketing.

Khi quyết định phát triển một mặt hàng hay dịch vụ hoàn toàn mới. Khi muốn hiểu sâu hơn về khách hàng của công ty mình.

Kết quả kỳ vọng:

Tìm ra những giá trị bên trong sản phẩm hay dịch vụ của mình có khả năng giải quyết những khó khăn khách hàng đang vướng phải.

Tạo ra sự khác biệt đối với sản phẩm của các công ty khác.

Trong yếu tố P – Positioning (Định vị) của STP đã giới thiệu ở phần trước, đây chính là “Giá trị vô song”. Định vị là khái niệm của việc ấn tượng của sản phẩm hay dịch vụ của một công ty lưu lại trong lòng người sử dụng. Dù cung cấp bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ nào, chúng ta đều có thể tạo ra những giá trị mới. Giá trị ở đây chính là “điều có ích với khách hàng, ẩn chứa nguyện vọng hạnh phúc”. Bảng Mandala sau sẽ giúp bạn tìm ra những giá trị mới đủ sức lay động tâm trí khách hàng của mình.

## Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 5 Đi tìm giá trị vô song

Thời gian: Ngày... tháng...

[F] Có thể làm gì để công ty tiếp tục phát triển lâu dài?	[C] Nếu tóm tắt một câu về dịch vụ mà công ty bạn cung cấp, bạn sẽ nói gì?	[G] Bổ sung những dịch vụ như thế nào sẽ khiến khách hàng hài lòng hơn?
[B] Công ty khác tốt hơn công ty bạn ở điểm nào?	Chủ đề Đi tìm giá trị vô song	[D] Tại sao khách hàng lại chọn sử dụng sản phẩm do công ty bạn cung cấp?
[E] Khẩu hiệu gắn liền với bạn (công ty bạn) là gì?	[A] So với công ty khác, ưu điểm của công ty bạn là gì?	[H] Thời điểm nào khi tiếp xúc với khách hàng mà bạn cảm thấy vui vẻ?

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày... tháng... năm....	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm....	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm....	<input type="checkbox"/>	

Sức mạnh của

Trong quá trình trả lời hai câu hỏi ở ô A và ô B, hãy tìm ra trên 10 ý để trả lời cho mỗi câu hỏi. Ở đây, ngoài thông số kỹ thuật của công ty, bạn nên chú ý tới cách giải quyết những rắc rối của khách hàng, viết tất cả những điều đó vào bảng.

Thông thường, chúng ta sẽ trả lời mỗi câu hỏi trong vòng 1 phút nhưng riêng với câu hỏi này, bạn có thể dành từ 1 đến 5 phút. Khi số lượng câu trả lời vượt quá 5, bạn sẽ thấy nhiều ý tưởng thú vị xuất hiện và hãy để ý, biết đâu chúng có thể cho bạn nhiều gợi ý về “giá trị vô song” tiềm ẩn?

Song song với việc thực hiện bảng Mandala này, bạn hãy chú ý lắng nghe khách hàng. Đây là nguyên lý đơn giản nhất, tuy nhiên nhiều người không làm theo lời khuyên này vì họ nghĩ, “Chắc gì hỏi người ta đã nói” hay “Có phải chuyện gì quan trọng đâu mà hỏi”. Những người muốn trưởng thành, chắc chắn sẽ lắng nghe. Bạn nhất định phải hỏi khách hàng hiện tại của bạn 3 câu hỏi sau:

1. Tại sao quý khách lại chọn sản phẩm (dịch vụ) của công ty chúng tôi?
2. Quý khách hài lòng với đặc điểm nào ở sản phẩm (dịch vụ) của công ty chúng tôi?
3. Nhờ đâu quý khách biết đến sản phẩm (dịch vụ) của công ty chúng tôi?

Đối với những khách hàng từ chối mua hàng, bạn cũng có thể hỏi những câu sau với lý do “thăm khảo”:

1. Tại sao quý khách lại chọn sản phẩm (dịch vụ) của công ty khác?
2. Quý khách có điều gì chưa hài lòng với sản phẩm của công ty chúng tôi?
3. Nhờ đâu quý khách biết đến sản phẩm (dịch vụ) của công ty đó?

Sau đó, bạn hãy làm lại bảng trên một lần nữa. Lúc này, có lẽ bạn dễ dàng nhận thấy điểm cần phải cải tiến trong dịch vụ hay sản phẩm của mình, hơn nữa biết đâu bạn sẽ tìm thêm được nhiều đặc tính “vô song” khác để cung cấp cho thị trường.

### ***Ví dụ về Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 5 – Đi tìm giá trị vô song***

Bảng minh họa dưới đây là của một nhân viên làm việc trong Văn phòng Tư vấn Thuế vụ Honda tại thành phố Warabi, tỉnh Saitama. Tất nhiên, việc có thể cung cấp một dịch vụ mà ngoài chúng ta ra không ai có thể làm được là một yếu tố quan trọng, nhưng thông qua những câu trả lời phía dưới, ta dễ dàng nhận ra sở trường của anh Honda Yoshiyuki (người đứng đầu văn phòng tư vấn) là nắm bắt và nhấn mạnh vào “sức trẻ” trong đội ngũ nhân viên của mình.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI 5: ĐI TÌM GIÁ TRỊ VÔ SONG

Người thực hiện: Nhân viên Phòng Tư vấn Thuế.

Thời gian: Ngày 7 tháng 5

<p>[F] Chúng ta có thể làm gì để công ty tiếp tục phát triển lâu dài? Giữ bí mật thông tin cá nhân của khách hàng. Cung cấp đầy đủ tin tức trên trang web và thư gửi đến nhà. Trao đổi thông tin tại các buổi gặp mặt.</p>	<p>[C] Nếu tóm tắt trong một câu về dịch vụ mà công ty bạn cung cấp, bạn sẽ nói gì? Chúng tôi cung cấp dịch vụ tư vấn thuế, góp phần tạo nên sự phát triển của công ty khách hàng.</p>	<p>[G] Bổ sung những dịch vụ như thế nào để khiến khách hàng hài lòng hơn? Chia sẻ thông tin đến tận nhà. Cung cấp cho khách hàng những thông tin có liên quan trực tiếp tới việc tăng doanh thu bán hàng.</p>
<p>[B] Công ty khác tốt hơn công ty bạn ở điểm nào? Họ có khả năng xử lý những trường hợp đặc biệt về thuế. Quản lý số liệu. Nhiều nhân viên có trình độ cao. Công ty đó có bề dày lịch sử.</p>	<p>Chủ đề Đi tìm giá trị vô song Tính tự lực. Khả năng làm việc nhóm hiệu quả.</p>	<p>[D] Tại sao khách hàng lại chọn sử dụng sản phẩm do công ty bạn cung cấp? Sự trẻ trung tạo ra không khí làm việc tốt. Nhân viên nhiệt tình. Có danh tiếng ở địa phương. Cung cấp tài liệu cổ vấn thích hợp. Vị trí đối diện nhà ga. Quảng cáo dễ thấy. Tạo cảm giác tin nhiệm.</p>
<p>[E] Khẩu hiệu gắn liền với bạn (công ty bạn) là gì? Tương lai phát triển của chúng tôi luôn song hành cùng với thành công của quý khách.</p>	<p>[A] So với công ty khác, ưu điểm của công ty bạn là gì? Tạo cho khách hàng cảm giác thoải mái. Khả năng tự đào tạo nhân viên tốt. Sự trẻ trung, nhiệt tình. Trả lời điện thoại và tiếp khách lịch sự. Tinh thần làm việc cao.</p>	<p>[H] Thời điểm nào khi tiếp xúc với khách hàng, mà bạn cảm thấy vui vẻ? Khi chăm chú hỏi chuyện khách hàng. Khi cùng khách hàng thảo luận về cách sử dụng máy vi tính. Khi tìm ra giải pháp xử lý các vấn đề của khách hàng. Khi xử lý những dữ kiện tài chính dễ hiểu.</p>

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày 8 tháng 5	<input type="checkbox"/>	Phong phú hóa loại trà dùng trong tiếp khách.
Trước ngày 11 tháng 5	<input type="checkbox"/>	Lên kế hoạch mới về thư thông báo tin tức tại nhà.
Trước ngày 14 tháng 5	<input type="checkbox"/>	Đọc một cuốn sách về kinh doanh, chia sẻ những ý quan trọng với các nhân viên khác

Nhiệt tình chào hỏi khách hàng, trả lời điện thoại một cách lịch sự, biểu cảm sinh động, v.v... Những phương thức chào đón khách hàng, mới nghe ai cũng nghĩ “Tất nhiên là phải thế rồi” nhưng trong nhiều trường hợp và nhiều công ty, chúng ta có cảm giác nhân viên bị ép buộc phải làm theo mệnh lệnh. Tuy nhiên, khi từng nhân viên nhận thấy đây là thế mạnh

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

của công ty, thì họ sẽ tự sản sinh ra sự nhiệt tình. Bản thân điều đó đã tạo nên sự khác biệt đáng kể.

Con người vốn là sinh vật nhạy cảm. Ưu điểm “biết chiều lòng khách” của công ty này rất dễ thấy ở các mô hình công ty vừa và nhỏ.

Trong danh sách công việc cần làm có việc “đọc một cuốn sách về kinh doanh, chia sẻ những ý tưởng quan trọng với các nhân viên khác”, vốn là hành động mang tính “tự phát” của một nhân viên, nhưng giờ đã lan sang những thành viên khác. Hành động này không chỉ có tác dụng mở mang kiến thức và cải thiện ý thức nhân viên mà còn giúp ích trong việc giao tiếp với khách hàng.

Bằng những câu hỏi, hãy tìm ra “ý nghĩa tích cực” của các hành động hay phát ngôn tưởng như vô tình của mỗi chúng ta. Sau khi “ý thức hóa” được điều này, mọi thứ sẽ dần chuyển biến theo hướng tích cực.

### **Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 6 – Tăng doanh số bán hàng**

Thời điểm thực hiện:

Khi muốn tăng doanh số bán hàng

Khi cần phá vỡ tình trạng hiện tại

Kết quả kỳ vọng:

Đạt được chỉ tiêu về doanh số

Đứng ở vị trí của khách hàng để tìm ra nhu cầu thực sự của họ

### **Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 6 – Tăng doanh số bán hàng**

Thời gian: Ngày... tháng...

[F] Nhờ đâu mà khách hàng của bạn biết đến sản phẩm của công ty bạn?	[C] Sản phẩm của công ty bạn có thể giải quyết được vấn đề gì?	[G] Tại sao bạn lại bán hàng ở mức giá hiện nay?
[B] Khó khăn khách hàng của bạn là gì?	Chủ đề hạt nhân Tăng doanh số bán hàng	[D] Lý do khách hàng không mua sản phẩm là gì?
[E] Sách lược đối phó với việc này là gì?	[A] Chỉ tiêu tăng doanh số bán hàng của bạn là bao nhiêu và hoàn thành trước thời điểm nào?	[H] Tại sao khách hàng bắt buộc phải mua sản phẩm này từ bạn?

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	

Sức mạnh của

Việc đánh giá hàng hóa hay dịch vụ của chúng ta có “bán chạy” hay không rất đơn giản. Hãy xem câu trả lời của bạn ở ô B “Khó khăn của khách hàng của bạn là gì?” và ô C “Sản phẩm của công ty bạn có thể giải quyết được vấn đề gì?” – nếu chúng giống nhau thì sản phẩm đó của công ty bạn bán chạy.

Nhiều người cho rằng hai điều này phải giống nhau, tuy nhiên trên thực tế tại các buổi huấn luyện nguồn nhân lực, nếu căn cứ vào những gì được ghi trong bảng Mandala, tôi nhận thấy có nhiều trường hợp “không hề giống”. Liệu chúng ta có nhận ra điều đơn giản trên hay không? Điều đó đã được thể hiện trên bảng Mandala.

Nếu câu trả lời ở ô B và C không thống nhất, ta phải xử lý ra sao? Bạn nên thay đổi mục tiêu khách hàng hay thay đổi sản phẩm?

Trước đây, một cơ sở ẩm thực gặp vấn đề với việc “Phải làm sao để có thể tăng lượng hàng bán ra?” Trong quá trình tập huấn bằng việc sử dụng các câu hỏi của mình, nhiều phương án đã được đưa ra, từ phát phiếu giảm giá, đến viết e-mail mời gọi, di chuyển địa điểm, làm mới thực đơn, v.v... Nhưng, điều quan trọng nhất ở đây là “Tìm thấy một số lượng lớn khách hàng cần dùng bữa”. Khi khách hàng không “cần dùng bữa” thì dù có phát ra bao nhiêu phiếu giảm giá, doanh số bán ra vẫn không thể thay đổi. Vậy đối tượng khách hàng này đang ở đâu? Nếu họ đang ở các văn phòng, chúng ta nên phát tờ rơi, viết e-mail quảng cáo, giao hàng vào khoảng 11 giờ trưa khi khách hàng đang bắt đầu cần dùng bữa. Đó là hành động liên quan đến vấn đề sự quan tâm.

### ***Ví dụ cho Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 6 – Tăng doanh số bán hàng***

Bảng Mandala sau được hoàn thiện bởi nhà điều hành của một công ty chuyên phát triển và kinh doanh phần mềm hệ thống. Sản phẩm mà doanh nghiệp này cung cấp cho thị trường là Phần mềm Quản lý Hệ thống Lịch hẹn Khám chữa tại Bệnh viện. Chắc chắn nhiều người trong chúng ta đã trải qua việc phải chờ đến lượt mòn mỏi trong bệnh viện. Với hệ thống này, bệnh nhân sẽ giảm được lượng thời gian chờ đợi vô ích. Hơn nữa, bệnh viện có thể tăng mức độ hài lòng của bệnh nhân, đồng thời lượng người đến chữa trị cũng gia tăng. Doanh nghiệp trên gửi gắm “nguyện vọng” của mình trong Hệ thống Quản lý Lịch hẹn Khám bệnh là “Tăng thời gian khám và giảm thời gian chờ đợi cho bệnh nhân”.



## BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI 6: TĂNG DOANH THU

Người thực hiện: Nhà điều hành công ty phát triển và kinh doanh phần mềm.

Thời gian: Ngày 1 tháng 12

<p>[F] Nhờ đâu mà khách hàng biết đến sản phẩm của công ty bạn?</p> <p>Qua sự giới thiệu của đại lý phân phối sản phẩm.</p> <p>Những thông tin và triết lý hoạt động được đăng tải trên trang web cũng như trình bày dưới dạng tờ rơi quảng cáo.</p>	<p>[C] Sản phẩm của công ty bạn có thể giải quyết được vấn đề gì?</p> <p>Phần mềm quản lý hệ thống lịch hẹn khám chữa bệnh trong bệnh viện. Tư vấn hỗ trợ các vấn đề liên quan đến máy tính.</p>	<p>[G] Tại sao bạn lại cung cấp sản phẩm ở mức giá hiện nay?</p> <p>So với không gian xây bãi giữ xe cho bệnh nhân đến chờ đợi, không gian lắp đặt hệ thống trên nhỏ hơn nhiều. Sau khi phần mềm được đưa vào vận hành, các loại chi phí sẽ giảm được 30% so với ban đầu.</p> <p>Nếu so với mức chi phí mà bệnh viện tiết kiệm được thì mức ra sản phẩm mà công ty chúng tôi đưa ra rẻ hơn.</p>
<p>[B] Khó khăn của khách hàng của bạn là gì?</p> <p>Bệnh viện hỗn loạn. Người bệnh mất nhiều thời gian chờ đợi. Khó khăn trong việc sử dụng máy tính. Không có đủ thời gian để nghĩ đến các phương án cải thiện tình hình.</p>	<p>Chủ đề</p> <p>Tăng doanh số bán hàng</p> <p>Dùng sự thành công của những đơn vị từng áp dụng phần mềm này làm ví dụ để thu hút khách hàng.</p>	<p>[D] Lý do của việc khách hàng không mua sản phẩm của bạn là gì?</p> <p>Do họ không biết đến sự tồn tại của sản phẩm này.</p> <p>Sự phản ứng của đội ngũ nhân viên (do lo sợ rằng mình sẽ phải đảm trách thêm những việc không nằm trong chuyên môn). Tâm lý bảo thủ, dè chừng với cái mới.</p>
<p>[E] Sách lược đối phó với việc này là gì?</p> <p>Dùng hình ảnh của những đơn vị ứng dụng thành công để giới thiệu cho khách hàng mới thấy rằng, khi sử dụng phần mềm, công việc của nhân viên sẽ trở nên nhẹ nhàng hơn.</p>	<p>[A] Chỉ tiêu tăng doanh số bán hàng của bạn là bao nhiêu và hoàn thành trước thời điểm nào?</p> <p>Một năm sau, doanh thu đạt 35 triệu yên (tăng 1 triệu Yên so với năm ngoái)</p>	<p>[H] Tại sao khách hàng bắt buộc phải mua sản phẩm này từ bạn?</p> <p>Vì không còn sản phẩm nào có tính năng tương tự trên thị trường. Để đưa vào sử dụng và giả cả hợp lí.</p>

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày 7 tháng 12	<input type="checkbox"/>	Lựa chọn được những hình mẫu áp dụng thành công. Thu thập tài liệu về những mẫu này làm ví dụ.
Trước ngày 9 tháng 12	<input type="checkbox"/>	Đăng bài viết lên các phương tiện thông tin đại chúng để thăm dò phản ứng.
Trước ngày 10 tháng 12	<input type="checkbox"/>	Đăng lên website các trường hợp áp dụng thành công sản phẩm.

Tuy nhiên thông qua bảng Mandala, vị quản lý này đã nhận ra rằng, rất có thể “nguyện vọng” của mình đã không được truyền tải rõ ràng đến các nhân viên bệnh viện. Thực ra, nếu đưa phần mềm quản lý vào sử dụng, phía người bệnh có thể tăng mức độ hài lòng nhưng có hai nút thắt khó gỡ ở đây: Một là phản ứng của nhân viên, vốn là những người không thông

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

thạo về phần mềm điện tử nên không muốn chuyên môn của mình bị thay đổi nhằm vận hành được hệ thống trên. Thứ hai là chi phí tăng. Lần này, thông qua việc tương tác với bảng Mandala, người quản lý công ty phần mềm đã nảy ra một ý kiến mới, đó là sử dụng hình ảnh của những bệnh viện đã cải thiện tình trạng bằng cách lắp đặt phần mềm. Nhờ việc ứng dụng ý tưởng trên, anh ta đã có câu trả lời để tháo gỡ hai nút thắt đó và doanh thu bán hàng nhanh chóng tăng cao.

*Liệu có phải “giá cao nên khó bán chạy”?*

Gần đây, nhiều người cho rằng “do giá cao nên khó bán chạy”. Tất nhiên, chúng ta cần bỏ ra nhiều công sức để đưa ra phương án giúp bán chạy một mặt hàng, nhưng liệu giảm giá sản phẩm sẽ khiến nó được đón nhận nhiều hơn chứ? Bạn hãy thử suy nghĩ thật kỹ hai câu hỏi, câu hỏi ở ô D “Lý do việc khách hàng không mua sản phẩm của bạn là gì?” và câu hỏi ở ô G “Tại sao bạn lại cung cấp sản phẩm ở mức giá hiện nay?”

Ngoài lý do về giá cả, việc một người không muốn mua hàng còn liên quan đến yếu tố chất lượng, thời gian, dịch vụ hậu mãi, người bán hàng, thương hiệu công ty và rất nhiều các yếu tố khác. Liệu bạn có thể cung cấp một sản phẩm có mức giá khác đối thủ cạnh tranh hay không, hãy quay trở lại với bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 5 – “Đi tìm giá trị vô song” và làm lại nó một cách nghiêm túc với đồng nghiệp. Nếu yếu tố giá cả đóng vai trò trọng yếu sau khi đã so sánh, thì ta nên hạ giá thành, thay đổi sản phẩm, tìm kiếm những khách hàng mới, coi trọng các yếu tố ngoài giá thành của sản phẩm.

Tuy nhiên, khi được mời tập huấn cho nguồn nhân lực của công ty, tôi nhận thấy hầu hết mọi người thường tập trung vào yếu tố giá cả mà bỏ qua các trường hợp còn lại. Chính vì thế, khi nhận được câu trả lời “Do giá cao nên khó bán”, tôi đều cẩn thận hỏi lại người trả lời “Thật vậy sao?”, “Ngoài điều đó ra còn yếu tố nào nữa không?” Khi đó, họ mới bắt đầu để ý đến những yếu tố khác như “Nhân viên chăm sóc khách hàng không biết cách duy trì mối quan hệ” hay “Cũng có thể do chúng tôi không hoàn toàn làm thỏa mãn khách hàng thân quen” – và một loạt các nguyên nhân khác được đưa ra. Nếu cải thiện được những yếu tố này, doanh số bán hàng sẽ không thể tăng ngay lập tức nhưng về lâu dài, nó sẽ có tác động thúc đẩy to lớn.

### **Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 7 – Khơi dậy tinh thần làm việc của cấp dưới**

Thời điểm thực hiện: Khi mới thành lập nhóm, khi mới bắt đầu một dự án, hay một việc gì đó.

Kết quả kỳ vọng: Tập trung tinh thần để làm những việc sắp tới. Nâng cao động lực.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

## Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 7 Khơi dậy tinh thần làm việc của cấp dưới

Thời gian: Ngày... tháng...

[F] Bạn muốn khen ngợi họ điều gì?	[C] Nguyên nhân là gì?	[G] Bạn học hỏi được điều gì từ nhân viên?
[B] Khi nào họ mất đi động lực làm việc?	Chủ đề hạt nhân Khơi dậy tinh thần làm việc của nhân cấp dưới	[D] Cấp trên là người như thế nào thì sẽ khơi dậy được tinh thần làm việc của bạn?
[E] Bạn có thể công nhận họ ở điểm nào?	[A] Lúc nào thì bạn nhìn thấy khuôn mặt tươi cười của nhân viên?	[H] Điểm mà bạn có thể thay đổi ở bản thân là gì?

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	

Như đã giải thích trong chương I, vị thế của bản thân khi thực hiện cuộc đối thoại là yếu tố tối quan trọng. Nếu bạn là người đứng đầu một bộ phận hoặc công ty, hãy thử đặt mình vào vị trí của cấp dưới để hoàn thành bảng Mandala trên. Đặc biệt với câu hỏi ở ô D “Cấp trên là người như thế nào thì sẽ khơi dậy được tinh thần làm việc của bạn?”, hãy cố gắng đưa ra ít nhất 10 ý trong câu trả lời. Sau đó, hãy so sánh bản thân với nội dung câu trả lời và thử xem tỷ lệ chênh lệch là bao nhiêu?

Để khơi dậy sự nhiệt tình trong công việc của nhân viên, ta không nên nói đến thứ bậc trên-dưới. Lãnh đạo và cấp dưới đơn thuần là sự phân biệt về “vai trò” thay vì “địa vị” (Tất nhiên, nhiều người sẽ thu hút được sự ngưỡng mộ từ cấp dưới nhưng không có nghĩa họ “là những người ‘cao’ hơn so với cấp dưới”).

Đừng ra lệnh mà hãy dùng các câu hỏi, bạn càng yêu cầu họ “làm đi”, các nhân viên càng không muốn làm việc. Tinh thần làm việc là thứ nên để thuận theo tự nhiên.

***Ví dụ cho bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 7 – Khơi dậy tinh thần làm việc của cấp dưới***

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng



Người thực hiện bảng Mandala dưới đây chính là giám đốc của chuỗi nhà hàng Sendaishi mà tôi từng có dịp đề cập đến.

**BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI 7 - KHƠI DẬY TÌNH THẦN LÀM VIỆC CỦA CẤP DƯỚI**

Người thực hiện: Cửa hàng trưởng của một cửa hàng chế biến thực phẩm Thời gian: Ngày 25 tháng 1

<p>[F] Bạn muốn khen ngợi họ bởi những hành động nào?</p> <p>Dùng năng lực của mình để giúp đỡ người khác dù không nhận được lợi ích gì cho bản thân. Tươi cười đón tiếp khách. Tự khen ngợi bản thân khi nhận được lời khen từ khách hàng.</p>	<p>[C] Nguyên nhân của việc đó là gì?</p> <p>Chỉ nhìn biểu hiện để đánh giá toàn bộ câu chuyện. Thiếu những hoạt động nhóm. Cảm giác “bị sắp soi mói”. Bị chú ý hoặc lên giọng dạy bảo.</p>	<p>[G] Bạn học hỏi được điều gì từ nhân viên?</p> <p>Quan điểm sống khác biệt. Cách duy trì và trò chuyện với khách hàng. Giữ thái độ hứng thú với công việc hàng ngày. Nỗ lực hết sức để nâng cao trình độ của bản thân.</p>
<p>[B] Khi nào họ mất đi động lực làm việc?</p> <p>Khi bị cấp trên để mất tới và bị quở trách. Gặp những khó khăn mang tính cá nhân. Bị xem thường. Lúc bị cấp trên quở trách mà không thêm để ý đến lý do.</p>	<p>Chủ đề</p> <p>Khơi dậy tinh thần làm việc nơi nhân cấp dưới</p> <p>Khuyến khích ưu điểm trước khi chỉ trích các nhược điểm của nhân viên. Lên kế hoạch khởi động tinh thần làm việc của nhân viên. Vui vẻ khen ngợi lẫn nhau.</p>	<p>[D] Có cấp trên như thế nào sẽ khơi dậy được tinh thần làm việc của bạn?</p> <p>Thấu hiểu cảm giác của nhân viên. Biết khen ngợi. Có thể tin tưởng. Nắm bắt tốt tình hình. Chú tâm. Hiểu chuyện.</p>
<p>[E] Bạn có thể công nhận họ ở điểm nào?</p> <p>Những hành động mà bản thân nhân viên cho đó là tốt thực sự. Thái độ hướng đến khách hàng. Tinh thần làm việc miệt mài.</p>	<p>[A] Lúc nào thì bạn nhìn thấy khuôn mặt tươi cười của nhân viên?</p> <p>Khi họ nhận được lời “Cám ơn” từ khách hàng. Khi được đồng nghiệp hoặc cửa hàng trưởng khen ngợi. Những lúc họ tự khen ngợi bản thân.</p>	<p>[H] Điểm mà bạn có thể thay đổi ở bản thân là gì?</p> <p>Thấu hiểu người khác, chấp nhận những điểm khác biệt và sự đa dạng về giá trị quan. Con người ai cũng cần trưởng thành, không nói lời hàm hồ. Tăng cường năng lực kết nối với bạn bè.</p>

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Từ ngày 31 tháng 1	<input type="checkbox"/>	Bắt đầu luyện phát âm vào buổi sáng liên tục trong 5 ngày
Trước ngày 6 tháng 2	<input type="checkbox"/>	Tổ chức trò chơi “Cùng khen ngợi lẫn nhau”
Trước ngày 10 tháng 2	<input type="checkbox"/>	Trước lúc bắt đầu làm việc, đi hỏi thăm một vài nhân viên

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Cơ sở trên là nơi đã vận dụng khá nhuần nhuyễn kỹ thuật “Ma thuật đặt câu hỏi” vào hoạt động kinh doanh của mình. Bộ phận quản lý đặt câu hỏi cho nhân viên và để họ tự nhận ra vai trò của mình, tự giác làm việc khiến môi trường làm việc nơi đây rất thoải mái và vui vẻ. Trước đây, toàn bộ ban quản lý nhà hàng luôn tin rằng “ra lệnh cho người khác là việc đương nhiên” và “phải hướng dẫn bằng những lời lẽ nghiêm khắc”. Nhưng từ sau khi ngài Oe Fumihito áp dụng kỹ thuật đặt câu hỏi vào công việc, không khí làm việc đã thay đổi theo hướng tích cực.

*Nếu muốn thay đổi người khác, trước hết hãy thay đổi bản thân!*

Nếu muốn thay đổi cuộc nói chuyện, bạn có thể thay đổi một trong hai đối tượng nói chuyện: bản thân mình hoặc người đối thoại. Dù bạn cho rằng mình có thể thay đổi đối phương nhưng điều đó không đơn giản như bạn nghĩ. Thay đổi bản thân tuy khó nhưng lại mang đến hiệu quả cao.

Khi trao đổi với nhau, chỉ cần dùng các câu hỏi chân thành thì vấn đề trên sẽ tự nhiên được giải quyết. Vị giám đốc trả lời những câu hỏi trên đã nói với tôi rằng, “Tôi nhận ra nhân viên của mình quả thực rất giỏi, họ cảm nhận được những điều mà tôi không thể. Giờ đây, tôi đã tôn trọng cấp dưới của mình hơn nhiều.”

### **Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 8 – Tạo ra cuộc họp chất lượng**

Thời điểm thực hiện: Trước mỗi cuộc họp lấy sáng kiến hoặc bàn bạc kế hoạch chiến lược

Kết quả kỳ vọng:

Thu thập được nhiều ý kiến

Giảm thời gian “chết” được sử dụng không hiệu quả trong mỗi cuộc họp

Rút ra kết luận cuối cùng

### **Bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 8 Tạo ra cuộc họp chất lượng.**

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

[F] Để thu hút người tham gia phát biểu ý kiến, mình nên chú tâm vào việc gì?	[C] Điều gì khiến người tham dự thực sự muốn tham gia vào cuộc họp này?	[G] Làm sao để truyền tải thông tin cần thiết đến người tham gia trước khi cuộc họp diễn ra?
[B] Tạo không khí như thế nào để người tham dự cảm thấy thoải mái?	Chủ đề hạt nhân Cuộc họp có chất lượng.	[D] Ta mong chờ điều gì từ những người tham gia?
[E] Nguyên tắc của buổi họp này là gì?	[A] Mục tiêu của lần họp này là gì?	[H] Khi quyết định xong, ai sẽ thực hiện, thực hiện vào lúc nào?

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	
Trước ngày... tháng... năm...	<input type="checkbox"/>	

Điều mà nhiều lãnh đạo công ty hay doanh nhân lo sợ chính là sự im lặng trong các cuộc họp. Có nhiều người liệt việc đi họp vào danh sách những việc “chán ngấy” và “không hề muốn tham gia”. Bảng Mandala phía trên chính là công cụ cải thiện chất lượng những cuộc họp như vậy. Trước khi tổ chức một cuộc họp, bạn hãy thử áp dụng bảng Mandala này.

Đầu tiên, với câu hỏi ở ô A “Mục tiêu của lần họp này là gì?”, bạn hãy ghi ra câu trả lời thật cụ thể. Nếu bạn cảm thấy mơ hồ thì tuyệt đối đừng tổ chức cuộc họp đó. Nếu đã xác định được mục đích của cuộc họp thì trước mỗi lần tổ chức, hãy thông báo cho các thành viên. Những nguyên tắc trong câu hỏi ở ô C “Nguyên tắc của cuộc họp này là gì?” là một số yêu cầu có tính “mặc định” thúc đẩy sự phát triển hoặc tính phong phú trong cuộc họp. Ví dụ, trong trường hợp đóng góp ý kiến, sau khi một thành viên phát biểu, những người còn lại “Nhất định phải vỗ tay” hoặc “Không được phép phủ định ngay lập tức”. Việc này góp phần tạo ra bầu không khí thuận lợi cho quá trình đề xuất ý tưởng. Hơn nữa, nhằm rút ngắn thời gian họp, việc quy định một số yếu tố như “Đầu tiên hãy ghi ý tưởng của mình ra giấy” hay “Khi phát biểu, không nói thêm gì ngoài những ý mình đã ghi sẵn trong giấy” mang lại hiệu quả cao. Đây là phương pháp mà tôi thường sử dụng trong các buổi tập huấn của mình. Nhiều người không giỏi trình bày các “điểm trọng yếu” nên mỗi khi bắt đầu bài phát biểu, họ thường tốn thời gian để nói dông dài thay vì tập trung vào vấn đề chính. Do đó, việc đưa vào cuộc họp nguyên tắc “Không nói thêm gì ngoài những ý mình đã ghi sẵn trong giấy” sẽ giúp cắt giảm thời gian trình bày của mỗi người, đẩy nhanh tốc độ họp hành. Thật ra, một số người không quan tâm nhiều đến cuộc họp nên khi được hỏi ý kiến họ sẽ nói rằng, “Tôi hoàn toàn đồng ý với anh A”, nhưng nếu chúng ta áp dụng luật “Đọc to những gì được ghi trên giấy” thì có thể giải quyết trường hợp trên bởi rất hiếm người nào ghi ra giấy rằng, “Tôi hoàn toàn đồng ý với ý kiến của anh A.”

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

Câu hỏi ở ô G “Làm sao để truyền tải đến người tham gia những thông tin cần thiết ngay từ trước khi cuộc họp diễn ra?” là một câu hỏi khá quan trọng. Là người chủ trì một cuộc họp, bạn cần thông báo cho những người tham gia “mục tiêu” về nội dung hay vấn đề chính của cuộc họp. Vì tính hiệu quả của một cuộc họp, việc “dọn đường” trước là yếu tố rất quan trọng.

***Ví dụ cho bảng Mandala Ma thuật đặt câu hỏi 8 – Tạo ra cuộc họp chất lượng***

Người thực hiện bảng dưới đây là nhân viên trong công ty tôi, anh ấy phụ trách “Dự án đưa Kỹ thuật hỏi vào trường học”. Do thường xuyên phải đi công tác ở nhiều nước nên hằng ngày, tôi phải giữ liên lạc với nhân viên và trợ lý qua điện thoại hoặc e-mail. Hàng tháng, chúng tôi tiến hành họp 2 lần và dành hai ngày cho hoạt động này.



## BẢNG MANDALA MA THUẬT ĐẶT CÂU HỎI 8 - TẠO RA CUỘC HỌP CÓ CHẤT LƯỢNG

Người thực hiện: Nhân viên Bộ phận Văn phòng công ty Matsudo Mihito.

Thời gian: ngày 3 tháng 3

<p>[F] Để thu hút mọi người tham gia phát biểu ý kiến, mình nên đầu tư cho việc gì?</p> <p>Tạm thời chấp nhận mọi ý kiến đóng góp. Tạo không khí vui vẻ và kích thích sự phát biểu. Cân bằng thời gian giữa “Mở rộng” và “Tinh lọc”.</p>	<p>[C] Điều gì khiến người tham dự thực sự muốn tham gia vào cuộc họp này?</p> <p>Để mỗi người nắm bắt được vai trò của bản thân. Xác định được mục đích và nội dung của buổi họp ngày hôm nay.</p>	<p>[G] Làm sao để truyền tải những thông tin cần thiết đến những người tham gia ngay từ trước khi cuộc họp diễn ra?</p> <p>Người chủ trì cuộc họp gửi e-mail thông báo cho toàn bộ thành viên.</p>
<p>[B] Tạo không khí như thế nào để người tham dự cảm thấy thoải mái?</p> <p>Tạo không gian để mỗi cá nhân cảm thấy tự nhiên.</p>	<p>Chủ đề</p> <p>Cuộc họp có chất lượng.</p> <p>Xác nhận và định hướng lại kế hoạch “Dự án đưa Kỹ thuật đặt câu hỏi vào trường học”.</p> <p>Từ hôm nay sẽ bắt tay vào thực hiện những bước đầu tiên.</p>	<p>[D] Ta mong chờ điều gì từ những người tham gia.</p> <p>Mọi người cùng nhau hợp sức để tìm thấy mục tiêu, tầm nhìn, sự an toàn. Có ý thức cùng xây dựng.</p>
<p>[E] Nguyên tắc của cuộc họp này là gì?</p> <p>Đón nhận, khẳng định. Tự bản thân mình nắm bắt vấn đề. Cùng mọi người liên quan đến dự án hợp lực thực hiện nguyện vọng.</p>	<p>[A] Mục tiêu của lần họp này là gì?</p> <p>Làm rõ những thay đổi trong Dự án “Kỹ thuật hỏi trong trường học”</p>	<p>[H] Sau khi quyết định xong, ai sẽ là người thực hiện và thực hiện và lúc nào?</p> <p>Bắt đầu giai đoạn thử nghiệm. Lên lịch cho các hoạt động tại trường A của quận B.</p>

Việc cần làm	✓	Hành động cụ thể
Trước ngày 15 tháng 3	<input type="checkbox"/>	Tạo ra kế hoạch mới thích ứng với trường học mới.
Trước ngày 31 tháng 3	<input type="checkbox"/>	Phát bản dự thảo sơ bộ cho những người có liên quan.
Trước ngày 7 tháng 4	<input type="checkbox"/>	Hoàn thành tài liệu để tự giới thiệu về công ty với bên phía nhà trường

Liên quan đến câu trả lời được vị trợ lý này ghi ở ô F “Để thu hút mọi người tham gia phát biểu ý kiến, mình nên đầu tư cho việc gì?”, gần đây chúng tôi đang thử nghiệm phương pháp mới gọi là “Bật tắt đối chế độ”. Đầu tiên, có 2 tấm thẻ có nội dung “Mở rộng” và “Tinh lọc”. Khi người chủ trì cuộc họp đưa ra tấm thẻ “Mở rộng” các ý tưởng mới được đưa ra, hãy mở rộng đề tài thảo luận. Trong khi đang ở trong chế độ “Mở rộng”, mọi ý kiến phủ định đều bị cấm. Khi người chủ trì cuộc họp đưa ra tấm thẻ “Tinh lọc”, mọi người bắt đầu thu hẹp những ý kiến được đưa ra trước đó. Bằng cách này, dù ở “chế độ” nào, mọi thành viên cũng trở nên “nhanh nhạy” với cuộc họp và tập trung tâm trí vào chủ đề đang được bàn đến. Chúng tôi sử dụng biện pháp này nhằm nâng cao hiệu suất sử dụng thời gian.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

# TÁI BÚT

Rất nhiều doanh nghiệp đã áp dụng việc đặt những câu hỏi vào hoạt động kinh doanh.

Ngay giờ đây, bạn vẫn chưa tìm ra giải pháp tốt hơn cho công việc kinh doanh hay chiến lược để tăng doanh số bán hàng? Hay bạn đang gặp khó khăn trong việc tìm ra cách thức khơi gợi tinh thần làm việc của nhân viên? Hãy tìm đáp án cho những câu hỏi trên bằng cách:

Tham gia các buổi tập huấn;

Xin lời tham vấn từ các chuyên gia;

Tìm lời giải đáp trong những cuốn sách.

Tôi cũng đã từng như bạn. Song, tôi đã nhận ra rằng, sau vô vàn thử thách, điều tôi tìm kiếm không nằm ở ngoài kia.

Hãy quan sát kỹ công ty của mình!

Hãy để mắt đến nhân viên của mình!

Hãy nhìn sâu vào nguồn lực của mình!

Hãy chú ý nhiều hơn nữa tới khách hàng của mình!

Và đừng chỉ quan sát! Hãy hỏi, và bạn sẽ có câu trả lời dẫn bạn tiến lên phía trước.

Cuốn sách này được hoàn thiện nhờ sự giúp sức của rất nhiều cá nhân và doanh nghiệp. Để viết cuốn sách này, tôi cũng đã có dịp được gặp rất nhiều doanh nghiệp đã ứng dụng những câu hỏi của mình. Những ví dụ minh họa cho khả năng biến đổi công việc kinh doanh và hoạt động nhóm bằng các câu hỏi. Từ đó, tôi càng vững tin hơn vào sức mạnh của việc “Hỏi”.

Sau khi đọc xong cuốn sách này, bạn hãy thử trả lời các câu hỏi về công ty của mình. Và rồi chắc chắn, bạn sẽ phát hiện ra “viên ngọc đang ẩn giấu” trong tổ chức của bạn.

Cuối cùng, xin được gửi lời cảm ơn tới quý độc giả đã đồng hành cùng tôi đến những trang cuối cùng này.

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng

*Trung tâm Nghiên cứu Kỹ thuật Sử dụng Câu hỏi*  
**Mihiro Matsuda**

Sức mạnh của việc đặt câu hỏi đúng