

**TS. DAVID J. LIEBERMAN**

---

Tác giả “Độc vị bất kì ai”

# LÀM SẾP KHÔNG CHỈ LÀ NGHỆ THUẬT

Sử dụng những chiến lược tâm lý  
hiệu quả nhất để tạo ra ưu thế  
vượt trội trong bất kì tình huống  
công việc nào

# LỜI GIỚI THIỆU

Phần lớn các cuốn sách kinh doanh – dù nói về quản lý, lãnh đạo, phát triển cá nhân hay dịch vụ khách hàng – đều đưa ra những ý tưởng và lời khuyên tốt đẹp để bạn có thể hành động sáng suốt, khôn ngoan như *Mim cười và tỏ ra gần gũi*, *Lắng nghe trước khi phản ứng* và *Nếu bạn thất bại trong việc lập kế hoạch, hãy lập kế hoạch cho việc thất bại*. Đây là những lời khuyên tốt và hữu dụng. Tuy nhiên, trong thị trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay, người kinh doanh cần thứ gì đó thiết thực và có sức thuyết phục mạnh mẽ hơn so với những lời trích dẫn hay triết lý đơn thuần.

Chẳng hạn như, bạn đã biết được lòng trung thành của khách hàng và nhân viên quan trọng đến mức nào. Vậy làm thế nào để có được một chiến lược tâm lý tốt, có thể giúp bạn *tránh được* việc mọi người đi khỏi công ty bạn? Rất nhiều cuốn sách đã đề cập đến một quan niệm vốn dĩ đã thành quy ước, rằng khách hàng là thượng đế, nhưng liệu bạn có muốn biết được một kỹ thuật hiệu quả và rõ ràng có thể giúp bạn *tìm lại được* những khách hàng đã mất? Tất nhiên, khuyến khích nhân viên và gây ấn tượng tốt với khách hàng là việc làm cần thiết, luôn cần thực hiện nhưng chắc chắn là khả năng của bạn sẽ được nâng lên một tầm cao mới khi bạn khám phá được cách khai thác sức mạnh của nguồn cảm hứng bất tận trong con người mình, *theo ý muốn*.

*Làm sếp không chỉ là nghệ thuật* cung cấp cho bạn những công cụ nhanh chóng và hiệu quả, chỉ cho bạn từng bước một, chi tiết và cẩn trọng cách xây dựng những chiến thuật có thể áp dụng trong bất cứ tình huống nào. Đây không chỉ là ý tưởng, lý thuyết hay thủ thuật chỉ có tác dụng trong một vài hoàn cảnh hoặc với một vài người, mà nó thực sự mở ra cho bạn một cơ hội sử dụng những công cụ tâm lý quan trọng giúp chi phối hành vi của con người để có được ưu thế tất yếu.

Với lối viết giản dị, đi thẳng vào vấn đề, không rườm rà, không có quá nhiều thuật ngữ tâm lý học, David Lieberman sẽ cung cấp cho người đọc rất nhiều công cụ hữu dụng: Đó là công cụ mà FBI đã sử dụng, là bài giảng mà sinh viên ngành tâm lý buộc phải xem bởi ông là một trong số những người tham gia đào tạo trong quân đội Mỹ. Là người dạy chiến thuật cho nhiều nhà đàm phán cấp cao trong chính phủ, ông làm việc với những chuyên gia sức khỏe tâm thần hàng đầu và ông là một trong số không nhiều người đào tạo các nhà quản lý kinh doanh của hơn 25 nước trên toàn thế giới.

Có rất nhiều sách kinh doanh cung cấp cho bạn đọc quy luật, nguyên tắc, chiến lược và các câu chuyện. Nhưng đây là một cuốn sách cung cấp giải pháp chi tiết cho những vấn đề có thật. Bạn sẽ có được những lợi ích rõ ràng khi đọc cuốn sách này dù bạn đang điều hành một doanh nghiệp nhỏ, vừa hay lớn. Bạn sẽ được đảm bảo an toàn khi biết điều gì đang thực sự xảy ra ở mọi thời điểm, có được sức mạnh để giữ cho những tình huống nguy hiểm tiềm tàng không bao giờ xảy ra, và khi cần thiết là khả năng vượt qua các tình huống khó khăn nhất một cách nhanh chóng và thuận lợi.

Khi tiền cược lớn, hãy làm nhiều hơn việc đơn thuần đặt cược vào cửa bạn thích – hãy dồn sức vào trò chơi để đảm bảo rằng *bạn sẽ không thua cuộc*.

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

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

<https://www.facebook.com/downloadsachfree>

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

# LƯU Ý VỚI ĐỘC GIẢ

Cuốn sách đưa ra vô số chiến lược khác nhau, do đó không phải tất cả các chiến lược được gợi ý đều khả thi trong mọi hoàn cảnh. Để giúp bạn đọc dễ dàng ứng dụng cuốn sách trong thực tế, rất nhiều chiến thuật đã được đưa ra, nhờ đó mà với bất kỳ tình huống nào bạn cũng có đủ khả năng ứng dụng ít nhất một, hai, hoặc nhiều chiến thuật để xử lý. Và dù mỗi chương là một phần độc lập nhưng bạn có thể tìm thấy những công cụ hữu dụng ở trong những chương khác, qua đó giúp bạn có được cách tiếp cận tổng thể. Để thuận tiện cho người đọc, những chương liên quan sẽ được liệt kê trong mục “Xem thêm” ở cuối mỗi chương.

# Chiến lược tâm lý để có được sự trung thành “bọc thép”: Để không bao giờ mất nhân viên, khách hàng, thân chủ hay bệnh nhân thêm một lần nữa

*“Một xu của lòng trung thành còn giá trị hơn một đồng của trí thông minh.”*

Elbert Hubbard (1856-1915)

**Đ**iều gì có thể khiến một người gắn bó với bạn trong những hoàn cảnh tồi tệ nhất, khi những người khác bỏ đi ngay lập tức khi thấy bạn gặp dù chỉ một vấn đề rất nhỏ?

Trên thực tế, nghiên cứu chỉ ra rằng lòng trung thành kiên định có thể làm được điều này. Bạn có thể có được lòng trung thành kiên định từ tất cả mọi người bằng cách áp dụng những chiến lược tâm lý cơ bản. Cho dù đó là nhà cung cấp, nhân viên hay đồng nghiệp, bạn cũng có thể khiến bất kỳ ai trung thành hơn – với bạn, công ty hay sự nghiệp của bạn – nhanh chóng và dễ dàng đến mức bạn không thể tưởng tượng nổi.

Bạn đã biết được những điều cơ bản: Tận dụng mọi cơ hội để giao tiếp với nhân viên và khách hàng, có chính sách mở, luôn khuyến khích và khen ngợi, thường xuyên có những buổi họp trực tiếp, cho dù là với một hay một số nhân viên của bạn. Bây giờ, chúng ta sẽ khám phá cách thức giúp bạn có được những kỹ năng tạo ra lòng trung thành không thể lay chuyển ở một tầm cao mới.

## Sự trung thành nằm trên các tấm thẻ

Báo cáo của Jupiter Research<sup>(1)</sup> đã chỉ ra rằng ngày nay, có hơn 75% khách hàng có ít nhất một tấm thẻ tích điểm (Loyalty Card)<sup>(2)</sup> và số lượng khách hàng có từ hai tấm thẻ tích điểm trở lên được dự đoán chiếm khoảng 1/3 số người mua sắm.

## Chiến lược 1

### Biến đối tượng thành người trong cuộc

Lòng trung thành của một người được cân nhắc bởi việc anh ta cảm thấy mình đang ở bên nào của hàng rào. Nếu bạn đưa anh ta về phía mình và biến anh ta thành một phần

trong đội của bạn, anh ta sẽ cùng bạn chiến đấu và chống lại những người khác. Để biến một người ngoài cuộc thành người trong cuộc, bạn cần phải làm hai việc. Thứ nhất là cho anh ta biết một số thông tin mà chỉ có vài người biết, nhờ đó anh ta sẽ cảm thấy mình là một cá nhân ưu tú và đặc biệt. Tiếp theo, hãy cho anh ta quyền được ra một số quyết định nhất định trong tổ chức hay trong đội của bạn.

Chẳng hạn, khi giám đốc bán hàng thấy một trong số những nhân viên của mình có vẻ chưa thật sự trung thành. Trong suốt một cuộc nói chuyện cởi mở và riêng tư, vị giám đốc này có thể nói vài điều như: *“Chris, tôi muốn anh biết rằng có một vài điều sắp sửa thay đổi. Chúng ta sắp mua được tài khoản XYZ. Điều này chưa được công bố rộng rãi, và tôi muốn được nghe ý kiến của anh.”*

Khi Chris dễ dàng đồng ý, vị giám đốc sẽ yêu cầu anh ta tham gia kiểm soát một phần kế hoạch: *“Và chúng tôi nghĩ rằng anh có thể là một trong số những nhân vật chủ chốt của đội để tìm ra cách phục vụ họ tốt nhất”*. Tại thời điểm này, Chris đã trở thành một thành viên chính trong đội với một chút quyền lực, còn vị giám đốc thì có một trong số những người ủng hộ ông nhiều nhất.

Bạn thậm chí còn có thể khiến khách hàng làm việc cho bạn và do đó tiếp tục giữ được lòng trung thành của họ bằng cách cho họ biết một số thông tin, chẳng hạn như: *“Chúng tôi đang cơ cấu lại phòng dịch vụ khách hàng, và sẽ rất vui nếu bạn giúp chúng tôi đánh giá quy trình xử lý yêu cầu. Dựa vào một phản hồi của bạn, chúng tôi sẽ có đủ khả năng đưa ra những thay đổi hợp lý nhất.”*

Khách hàng không chỉ thấy cảm kích khi phản hồi của họ được bạn đánh giá cao mà còn cảm thấy đó thực sự là một nhiệm vụ và sẵn sàng liên hệ với công ty bạn. Hành động tiếp theo mà bạn có thể làm để củng cố lòng trung thành của khách hàng là yêu cầu anh ta xem lại báo cáo phản hồi hàng tháng về dịch vụ khách hàng. (Mỗi nhiệm vụ không nên mất nhiều hơn 10 phút.)

## Chiến lược 2

### Một phần của sự vĩ đại

Nếu tham gia vào một trận đấu thể thao, mọi người sẽ đặt mình ở vị trí nào khi trận đấu kết thúc? Nếu đội của họ chiến thắng, họ sẽ nói rằng: *“Chúng tôi chiến thắng!”* nhưng nếu đội của họ thất bại, câu nói đó thường là: *“Họ thất bại!”* Chúng ta luôn mong muốn được trở thành một phần của sự vĩ đại, “ngồi cùng thuyền” với người vĩ đại và gắn mình với chiến thắng. Để thu hút lòng trung thành, hãy cho người khác thấy sự vĩ đại *khi đồng hành với bạn*.

Cách nhanh nhất để đánh mất sự trung thành của người khác là khiến anh ta nhận ra rằng bạn không trung thực và đáng tin cậy. Cho dù người đó không muốn nghe bạn nói, sự trung thực của bạn cũng luôn có giá trị nhất định, nó truyền đi một thông điệp quan trọng:

*Bạn đáng tin cậy.* Bất chấp những vấn đề khác, mọi người thường muốn làm việc với người sống có nguyên tắc hơn người luôn nói về những chuyện mà họ muốn nghe hay người đang cố gắng để che đậy điều gì.

## Một luật sư không bao giờ thất bại

Luật sư huyền thoại Gerry Spence – người chưa từng thất bại trong bất cứ vụ án nào – được thuê để bào chữa cho một người đàn ông mà tội ác của anh ta đã được đăng tải trên tất cả các tờ báo địa phương. Hầu hết người dân địa phương đã tự quyết định hình phạt dành cho anh ta. Trong quá trình lựa chọn bồi thẩm đoàn, phần lớn các thành viên tương lai khẳng định rằng khi nhận được thông tin về vụ án, họ vẫn có thể giữ được đánh giá khách quan. Thế nhưng trước tình trạng thông tin đã bị các phương tiện truyền thông bóp méo, vị luật sư dày dạn kinh nghiệm kết luận rằng chắc chắn họ đã không thành thực khi nói vậy. Gerry Spence quyết định nắm lấy cơ hội bào chữa bằng cách tiếp cận một thành viên trong bồi thẩm đoàn cảm thấy bị cáo có tội và khẳng định rằng bồi thẩm đoàn *không thể công bằng*. Tại sao? Bởi họ là những người trung thực. Ông làm việc với những con người chính trực ấy. Phán quyết cuối cùng là: Bị cáo không hề phạm tội.

Bạn có thể phát triển cảm xúc mãnh liệt về lòng trung thành bằng cách khiến mọi người biết đến mình như một người luôn làm những điều đúng đắn, thậm chí ngay cả khi họ có phương án hành động dễ dàng hơn. Bởi vậy, hãy luôn chân thật trong cách cư xử, và *đừng bao giờ từ bỏ sự thật*. Việc làm này sẽ giúp cho tính cách tốt đẹp của bạn tỏa sáng như ngọn hải đăng giữa biển sương mù.

Tính chính trực của bạn có thể tự tỏa sáng bằng rất nhiều cách. Chẳng hạn như, nếu bạn đang chơi trò chơi với đồng nghiệp và xảy ra tranh cãi trong việc phân định thắng thua, *hãy nhận phần thua về mình*. Rất lâu sau đó, khi trò chơi đã rơi vào quên lãng, bạn sẽ được biết đến như một người luôn lựa chọn con đường đúng đắn, thậm chí cả khi đó không phải là mối quan tâm lớn nhất của bạn. Mọi người sẽ tìm kiếm bạn và mong muốn tham gia vào những việc bạn làm. Nhân thể, khi chúng ta nói về tính chính trực, hãy chắc chắn rằng vị trí của bạn, cho dù là vị trí mà bạn không mong muốn, là xác thực. Bạn đừng bịa đặt trong sơ yếu lý lịch, chỉ để mình có thể xuất hiện theo một cách nào đó.

Hãy xem xét một ví dụ khác. Nếu khách hàng của bạn muốn làm một điều gì đó không mang lại lợi nhuận tốt nhất cho ông ta nhưng lại có lợi cho bạn, dưới hình thức hợp đồng, hoa hồng hay thời gian tính phí – hãy giải thích lý do cũng như cách thức điều đó không mang lại lợi nhuận tốt nhất cho ông ta (đồng thời có thể đưa ra gợi ý về một phương án ít tốn kém hơn), bạn sẽ vĩnh viễn giữ được khách hàng đó.

Liệu bạn có cảm thấy cảm kích và quyết định trở thành khách hàng trung thành của một người thợ máy hay bác sĩ nha khoa – những người đã tiết lộ với bạn rằng một việc nào đó không thực sự cần thiết, nhất là khi tự bản thân bạn không bao giờ có thể biết được điều

đó hay không? Bởi vậy, một người sống có nguyên tắc có khả năng đặc biệt trong việc thu hút sự trung thành.

Trong cuốn sách kinh điển có tên: *Ảnh hưởng* của Robert Cialdini, ông kể về một người bồi bàn xuất sắc đã sử dụng đặc điểm này trong hành vi của con người để tác động đến khách hàng, khiến họ gọi nhiều đồ hơn và ông sẽ nhận được tiền thưởng từ đơn hàng lớn này. Khi nhận thực đơn đầu tiên, người bồi bàn ấy tỏ ra ngập ngừng, nhìn xung quanh rồi thì thầm rằng: “Món ăn này hôm nay làm không được ngon như mọi ngày,” và gợi ý rằng khách hàng nên chọn hai thực đơn khác có giá *re* hơn. Khách hàng sẽ cảm thấy rất cảm kích vì nghĩ rằng họ được coi là thượng khách – và bắt đầu nhìn nhận người phục vụ này như một người họ có thể tin tưởng. Người phục vụ nhận được một khoản tiền thưởng lớn, còn khách hàng thì sẵn sàng gọi những chai rượu và món tráng miệng đắt tiền từ anh ta – người họ nghĩ là một người chính trực.

## Chiến lược 3 Tiến hành từng bước

Trong một nghiên cứu của Freedman và Fraser (1966), các nhà tâm lý học gọi điện cho một số bà nội trợ ở California và hỏi xem liệu họ có thể dành vài phút để trả lời một số câu hỏi về những sản phẩm gia dụng họ đang sử dụng hay không. Phần lớn đều đồng ý trả lời.

Ba ngày sau, nhóm nghiên cứu gọi lại một lần nữa nhưng lần này xin được gửi năm hoặc sáu người đàn ông tới nhà để xem xét toàn bộ các đồ dùng trong bếp như tủ bếp, tủ đựng thức ăn, kệ bát – đây là một phần nằm trong hoạt động kiểm đếm các sản phẩm gia dụng sẽ kéo dài *hai giờ*. Các nhà tâm lý học khám phá ra rằng những bà nội trợ này đã cảm thấy *thích thú gấp hai lần* khi đồng ý với yêu cầu *hai giờ* so với những bà nội trợ không được gọi điện trước đó. Bạn thấy đấy, nếu vô thức của họ không được chuẩn bị trước, các bà nội trợ không có cơ sở nào để chấp nhận một điều bất tiện như thế. Tại sao lại vậy?

Khi chúng ta có một bước khởi đầu nhỏ theo một hướng nhất định, chúng ta có động cơ để duy trì ý thức nhất quán cho những yêu cầu và khoản đầu tư lớn hơn theo những cách tương tự. Gợi ý này có ý nghĩa sâu sắc đối với việc tạo dựng lòng trung thành.

Hãy thử tưởng tượng, chẳng hạn như, bạn muốn một khách hàng trung thành hơn với công ty của bạn. Hãy mời anh ta tham gia một buổi dã ngoại của công ty, để anh ta nói chuyện và làm quen với các nhân viên và hỏi ý kiến cũng như xin gợi ý của anh ta về cách thức có thể giúp bạn cải thiện các mối quan hệ trong kinh doanh.

Những bước nhỏ này sẽ tạo dựng động lực bên trong anh ta. Rõ ràng, anh ta *phải* quan tâm đến công ty bạn bởi anh ta đã đầu tư bản thân mình vào nó. Để rời bỏ bạn, anh ta cần phải bào chữa với bản thân mình về lý do đã dành quá nhiều thời gian và năng lượng để tạo dựng mối quan hệ với bạn. Tình trạng này khiến anh ta đi đến những lý do để ở lại với bạn một cách vô thức, dù có nhiều điều kiện tốt hơn ở các công ty khác. Đó là lý do tại sao một



người bán hàng khôn ngoan lại muốn giữ được khách hàng tiềm năng của họ càng lâu càng tốt. Bạn càng dành nhiều thời gian cho họ, bạn càng khó rời bỏ họ.

Khi người ta không có cảm xúc, vốn liếng hay tài sản nào đầu tư vào một công ty, họ sẽ dễ dàng từ bỏ công ty đó mà đi. Hãy để họ tham gia như một thành viên của đội hoặc trở thành một phần của sự nghiệp chung, từng bước, từng bước mọi thứ sẽ diễn biến tốt đẹp và bạn sẽ thấy rằng họ sẽ ở bên bạn trong những tình huống khó khăn hơn, khi bạn gặp khủng hoảng. Điểm mấu chốt ở đây là: *Anh ta càng đầu tư bản thân mình vào bạn, anh ta càng quan tâm đến bạn.*

### **Một chút quan tâm tạo nên sự thay đổi lớn**

Gia đình rất quan trọng đối với nhân viên của bạn. Đừng ngăn cấm họ gọi những cuộc điện thoại cá nhân hay có những mối quan tâm cơ bản khác trong giờ làm việc. Hãy linh động khi nhân viên xin nghỉ vì lý do gia đình. Cân nhắc về phần thưởng ngắn hạn và dài hạn cho nhân viên. Đầu tiên có thể là chia sẻ lợi nhuận, sau đó cung cấp một vài thứ có thể giúp cuộc sống của họ dễ chịu hơn, chẳng hạn như đưa họ về nhà nếu họ làm việc muộn, tặng họ dịch vụ giặt là, ăn uống, vé xem phim cho gia đình của họ để bù lại thời gian họ phải làm việc muộn cho công ty của bạn.

Điều này đúng với cả những mối quan hệ cá nhân của chúng ta. Khi một người cho đi, anh ta càng yêu quý đối tượng mà anh ta cho nhiều hơn – và cũng bởi thế mà tình yêu được chăm sóc và phát triển. Trong gia đình, bố mẹ là người cho đi, con là người được nhận. Ai yêu thương nhiều hơn? Người con luôn mong muốn được rời khỏi nhà mình, còn bố mẹ thì mãi mãi quan tâm đến cuộc sống của con.

Trên thực tế, mọi cảm xúc tích cực đều xuất phát từ việc cho đi và được truyền từ chúng ta đến người khác, trong khi đó những cảm xúc tiêu cực lại thường xuất hiện xung quanh việc lấy đi. Ví dụ như, lòng tham đối lập với tình yêu. Khi chúng ta ham muốn ai hay cái gì, cảm giác của chúng ta hoàn toàn là sự ích kỷ trong việc mong muốn được cảm thấy hoàn hảo. Tuy nhiên, khi yêu, mục tiêu của chúng ta là làm thế nào để thể hiện tình yêu với người khác. Nó khiến chúng ta cảm thấy sự quan tâm hay việc cho đi thật tuyệt và chúng ta làm việc đó rất vui vẻ. Khi người mình yêu quý bị đau, chúng ta thấy đau. Tuy nhiên, khi người mình ham muốn bị đau, chúng ta chỉ nghĩ xem hoàn cảnh tồi tệ của người đó sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến mình như thế nào, do vậy chúng ta sẽ cảm thấy không thoải mái và bất tiện.

## **Chiến lược 4**

**Sự trung thành cần được tạo dựng, chứ không nên sở hữu**

Nếu muốn nhân viên trung thành với mình, bạn phải trung thành với họ. Điều này đòi

khi có nghĩa là hỗ trợ nhân viên khi họ phải đối phó với khách hàng, nhà cung cấp hoặc đồng nghiệp – những người cư xử thiếu công bằng với họ. Và đôi khi chỉ đơn giản là kiên nhẫn và thấu hiểu khi họ mắc một sai lầm trung thực, hoặc thậm chí là không mấy trung thực.

Quy luật nhân quả đã khẳng định rằng bạn sẽ luôn nhận được đúng những gì bạn cho đi. Nếu bạn tự cho mình quyền sở hữu một ai đó, họ cũng sẽ cảm thấy rằng họ sở hữu bạn. Khi được ai đó giúp đỡ, chúng ta sẽ cảm thấy không thoải mái bởi điều đó khiến chúng ta trở nên phụ thuộc mà con người thì cần có cảm giác độc lập. Do đó, khi chúng ta làm điều gì cho ai – đồng nghĩa với việc thể hiện sự trung thành của mình – người đó sẽ có phản xạ cảm thấy có trách nhiệm phải làm một điều gì đó cho chúng ta để cảm thấy thoải mái hơn.

Nếu bạn giúp đỡ ai đó khi họ đang ở bước đường cùng, họ sẽ cực kỳ trung thành và luôn kính trọng bạn. Trong quản lý doanh nghiệp cũng vậy, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng một người từng được đáp ứng một vấn đề nghiêm trọng thường trung thành với công ty hơn người chưa bao giờ phàn nàn về bất cứ điều gì. Điều này đúng với những yếu tố tâm lý kép – *quy luật đền đáp tình cảm và đầu tư cảm xúc*.

### **Hãy nhớ**

Theo nghiên cứu ước tính, chi phí cho việc có được một khách hàng mới tốn kém gấp năm lần chi phí cho việc giữ một khách hàng cũ. Nói cách khác, 10% trong số khách hàng đã sử dụng sản phẩm và dịch vụ của bạn có thể trở thành khách hàng trung thành và điều này có thể giúp bạn tiết kiệm trung bình khoảng 80% chi phí mà bạn có thể phải sử dụng để có được những khách hàng mới. Điều này có nghĩa là: Hãy thỏa mãn bất cứ điều gì khách hàng muốn, nếu chúng nằm trong giới hạn cho phép.

## Chiến lược 5 Thái độ biết ơn

Hãy tưởng tượng, một cặp vợ chồng có hai đứa con và họ cho mỗi đứa một chiếc xe đạp mới. Một đứa thể hiện rõ sự biết ơn. Đứa kia làm bầm cám ơn chỉ để 10 phút sau đó xin được mua thêm giỏ và chuông cho chiếc xe đạp. Cặp vợ chồng sẽ sẵn sàng mua cho đứa nào một món đồ khác trong lần tiếp theo?

Điều cực kỳ quan trọng để có được sự trung thành là thái độ biết ơn. Bất cứ khi nào có cơ hội, hãy thể hiện lòng biết ơn đối với người khác, cho dù là bằng một tấm thiệp cảm ơn vì đã nhận được lời khuyên tốt, một bức thư hay một món quà nhỏ. Phần lớn mọi người luôn phàn nàn về điều này hay điều khác, để rồi ngay khi có được những gì mình muốn, chúng ta bỏ đi và không thèm nhìn lại... cho tới tận khi chúng ta lại cần một thứ gì đó khác

nữa. Thay vì làm như thế, hãy dành thời gian để thể hiện sự biết ơn và việc thường xuyên thể hiện lòng biết ơn sẽ giúp bạn trở nên nổi bật với những cá tính đặc biệt.

Chúng ta cảm thấy vui vẻ khi cho đi nhưng không thể cung cấp thức ăn cho một cái hồ không đáy mãi. Và thể hiện sự cảm kích trước những nỗ lực của người khác là việc cần làm, nhưng bạn sẽ sớm nhận ra rằng những người đó có vẻ như ngày càng sẵn sàng mong muốn được giúp đỡ bạn thêm nhiều lần nữa bởi bạn làm cho họ cảm thấy họ thật tuyệt, đồng thời thể hiện rằng bản thân bạn xứng đáng với sự hỗ trợ và những nỗ lực của họ.

### **Xem thêm:**

- Chương 8: Lấy lại những khách hàng bạn đã mất, dù họ bỏ đi vì lý do gì
- Chương 16: Làm chủ nghệ thuật quyến rũ với công thức tâm lý hoàn thiện để tất cả mọi người đều yêu mến bạn

# Kiểm soát tình hình: Nhanh chóng giảm tác động của những công bố tiêu cực

*“Có những người sinh ra đã vĩ đại, có những người đạt được sự vĩ đại và có những người thuê nhân viên PR [để trở nên vĩ đại].”*

Daniel J. Boorstin (1914-2004)

**C**hắc chắn bạn từng nghe câu nói: “Mọi quảng cáo đều tốt”. Tuy nhiên, khi đặt nó trong mỗi quan hệ truyền thông của công ty, không có điều gì là hoàn toàn đúng. Trong thế kỷ XXI, quan điểm cho rằng mọi quảng cáo đều tốt đã bị lấn át bởi một quan niệm khác: “Tin dữ đồn xa.”

Sự phát triển của Internet và các kênh tin tức 24/7 trên truyền hình cáp khiến tin xấu có thể lan nhanh như một vụ cháy rừng. Phòng tin tức của các tờ báo và các trang blog tích cực thu thập thông tin từ những nhà báo nghiệp dư – những người tạo ra rủi ro mới. Điện thoại di động và các thiết bị số hỗ trợ cá nhân có thể truyền tải nhanh như gió tài liệu và ảnh hiện trường tới các phòng tin tức và cộng đồng blog, gây sức ép khiến các công ty buộc phải phản hồi ngay lập tức. Tất cả mọi việc trên đều tốt, thậm chí là rất tốt, nếu bạn biết rõ mình nên phản hồi như thế nào.

## Năm nguyên lý kiểm soát nhanh tình hình

Trong tiếng Trung, từ nguy cơ<sup>(1)</sup> được ghép bởi hai từ – cơ hội và khủng hoảng. Quả thực là một cuộc khủng hoảng có thể mang lại cho công ty cơ hội để không chỉ sống sót trong tình trạng quan hệ công chúng khó khăn mà còn trở nên phát đạt hơn sau khủng hoảng. Nếu được kiểm soát tốt, một cuộc khủng hoảng có thể mở ra cơ hội cho công ty củng cố danh tiếng, xây dựng bản sắc thương hiệu và gửi tới công chúng một thông điệp tích cực về sản phẩm và dịch vụ của mình. Nhiều công ty đã nhận ra vận may của mình khi các phương tiện truyền thông và công chúng hoan nghênh những phản ứng của họ khi kiểm soát khủng hoảng.

Mặc dù công ty của bạn có thể phạm một số, nếu không phải là tất cả các sai lầm, khả năng dư luận yêu cầu bạn phải chịu trách nhiệm có thể thay đổi – phụ thuộc chủ yếu vào thái độ và hành động của bạn sau đó. Năm nguyên lý được trình bày sau đây sẽ giúp bạn

tận dụng cơ hội không phải bằng cách giảm thiểu nhược điểm mà bằng cách tối ưu hóa ưu điểm.

Ví dụ: Năm 1982, người ta phát hiện ra chất xyanua<sup>(2)</sup> trong viên nang Tylenol<sup>(3)</sup> – một sản phẩm được khoảng 100 triệu người sử dụng. Trường hợp giả mạo Tylenol khiến nhà sản xuất Johnson & Johnson có nguy cơ lâm vào tình trạng khủng hoảng thương hiệu nghiêm trọng. Các phương tiện truyền thông đều khuyến cáo người dân không nên tiếp tục dùng sản phẩm này. Tuy nhiên, Johnson & Johnson đã chủ động hợp tác đầy đủ với các phương tiện truyền thông từ lúc bắt đầu và ngay lập tức khuyên người dân không nên dùng bất cứ sản phẩm viên nang Tylenol nào cho đến khi xác định rõ được nguyên nhân, đồng thời họ cũng thu hồi toàn bộ viên nang Tylenol trên thị trường và ngừng quảng cáo loại thuốc này. Kết quả ra sao? Johnson & Johnson nhận được sự khen ngợi và ủng hộ nhiệt tình từ phía các phương tiện truyền thông và công chúng. Sau đó họ đưa ra những bao bì giả mạo, hướng dẫn cách phân biệt và thu hút được sự chú ý tích cực từ công chúng.

## Nguyên lý 1 Hãy chủ động

Hãy hành động nhanh chóng và quả quyết. Nếu bạn nhận thấy công ty của mình đang gặp rắc rối, hãy công khai kể toàn bộ câu chuyện. (Nguyên lý này có thể áp dụng cho bất cứ loại tin đồn hay bất đồng nào ở nơi làm việc; đón đầu câu chuyện cho phép bạn định hướng và kiểm soát nó.)

Sai lầm lớn nhất là bạn tưởng rằng cứ phớt lờ một công bố tiêu cực thì bạn đã gửi đi thông điệp cho thấy sự kiện đó không có thật. Các phương tiện truyền thông ngày nay coi im lặng nghĩa là có lỗi. Giống như Tu chính án số 5<sup>(4)</sup> của Hiến pháp Hoa Kỳ, thẩm phán thường nghi ngờ những bị đơn không chịu tự đứng ra bào chữa để bảo vệ quyền lợi của mình. Mặc dù thực tế là người vô tội cần được bảo vệ, nhưng bản chất của con người khẳng định rằng những người vô tội luôn mong muốn được lên tiếng để bảo vệ quyền lợi và danh dự của mình.

Thậm chí tồi tệ hơn, sự im lặng thường bị nhầm lẫn với thái độ bàng quan: Công ty của bạn không quan tâm, không thực sự dành thời gian để giúp công chúng biết được chính xác sự thật, làm rõ những tình tiết và vai trò của bạn. Vậy, bất cứ khi nào cần thiết, hãy nói thật to và rõ ràng.

### **Đi trước một bước**

Hãy hành động hợp lý để giải quyết vấn đề. Nói cách khác, đừng sử dụng bom nguyên tử để giết chết một con kiến; điều này chỉ tạo ra bụi phóng xạ vì những lý do không chính đáng. Trong lúc cần biết chắc rằng mình đang phải đối mặt với một thông tin nào đó, bạn hãy đợi đủ lâu để xem liệu chuyện đó có tiếp tục truyền

đi hay không. Trong Tâm nhìn xa (2005), tác giả đã chỉ ra rằng mọi người thường không bắt đầu quan sát một tình huống cho đến khi họ nghe lại nó lần thứ hai, vậy nếu chuẩn bị có thông tin về điều gì đó, hãy chắc chắn rằng nó sẽ trở thành tin tức trước khi bạn phản hồi. Điều cuối cùng bạn muốn làm là tạo lực đẩy cho câu chuyện của chính bạn.

## Nguyên lý 2

### Xin lỗi và giải thích chính xác những chuyện đã xảy ra

Nếu công ty bạn mắc lỗi, hãy công khai thừa nhận – càng ít bào chữa càng tốt. Hãy tập trung vào việc truyền đạt thông điệp đồng cảm chân thành thay vì chỉ cần trọng thuật lại sự việc bằng ngôn ngữ pháp lý. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng phản ứng càng nhân văn thì công chúng càng dễ tha thứ.

Một nghiên cứu khác về lời xin lỗi của doanh nghiệp tập trung vào vấn đề về quy trách nhiệm, cho thấy cần làm rõ nguyên nhân thiệt hại gắn với cá nhân hay công ty. Maurice E. Schweitzer cùng với các cộng sự ở trường đại học Wharton – John Hershey và Eric Bradlow – đã thực hiện nghiên cứu: Cam kết và dối trá: Khôi phục niềm tin trong đó khẳng định: Người đứng ra xin lỗi phải giải thích được lý do dẫn đến sự việc, cho dù là bằng cách buộc tội bản thân hay đưa ra những lý do khác.

Ngoài ra, cách thức giải thích cũng tạo ra nhiều phản ứng khác nhau. Trong một nghiên cứu hấp dẫn được thực hiện năm 2004 về những bản báo cáo thường niên, Fiona Lee (Đại học Michigan) và Larissa Tiedens (Đại học Stanford) đã tập trung vào cách thức các công ty khác nhau – trong giai đoạn 21 năm và thuộc nhiều ngành nghề khác nhau – gửi báo cáo thường niên tới cổ đông để giải thích về hoạt động của công ty và cách thức giải thích có tương quan với giá cổ phiếu của công ty trong năm tiếp theo.

Kết quả nghiên cứu của họ đã chỉ ra rằng giá cổ phiếu thường tăng lên – từ 14 đến 19% – một năm sau khi các công ty đổ lỗi về tình hình hoạt động kém hiệu quả là do những yếu tố có thể kiểm soát được chứ không phải do các vấn đề ngoài công ty. Trong giai đoạn nghiên cứu – từ năm 1975 đến năm 1995 – cổ phiếu của công ty dám nhận trách nhiệm cá nhân vì một năm hoạt động không tốt thường được đánh giá cao hơn cổ phiếu của công ty đổ lỗi cho những yếu tố ngoại cảnh, không kiểm soát được như thời tiết xấu hoặc do tình trạng bất ổn của nền kinh tế.

Phát hiện này mang tính phản trực giác, một phần là vì khi lời xin lỗi mang tính cá nhân sẽ tạo ra tác dụng tâm lý theo chiều ngược lại. Chẳng hạn như, nếu bạn đi họp muộn hoặc lỡ hẹn, việc đổ lỗi cho hoàn cảnh sẽ làm giảm mức độ quy trách nhiệm cá nhân. Những người khác sẽ nghĩ rằng: Anh ta đến muộn không phải vì anh ta không tôn trọng mình mà do có một vụ tai nạn khiến cho đường tắc một đoạn dài. Bản ngã của chúng ta thường rất quan tâm đến việc biến mọi việc xảy ra thành những việc ở xung quanh chúng

ta – do đó mới có từ ích kỉ – tức là luôn tham gia vào các mối quan hệ cá nhân nhưng lại coi nhẹ yếu tố cá nhân trong môi trường công ty nói chung.

Để mọi việc trở nên rõ ràng, hãy nhận trách nhiệm cá nhân với những sai lầm, thể hiện sự chính trực và khiến người khác nhận thức đúng đắn về bạn. Tuy nhiên, bạn cũng cần phải làm rõ hoàn cảnh xảy ra vụ việc đã vượt ra khỏi tầm kiểm soát của bạn ở mức độ nào.

## Nguyên lý 3

### Trình bày toàn bộ câu chuyện

Chris Nelson, Phó giám đốc Ketchum – một công ty quan hệ công chúng toàn cầu – khuyên các công ty nên tiết lộ thông tin về sự việc ngay khi có thể. Nếu bạn nghĩ rằng đưa ra thông tin nhỏ giọt thì công chúng sẽ dễ dàng hiểu chuyện gì đang xảy ra, bạn đã phạm phải một sai lầm giống như nhiều người khác. Một chút thông tin sẽ khiến các phương tiện truyền thông tìm cách đào bới, “chuyện bé xé ra to”. Ngược lại, nếu bạn là người đầu tiên tự đưa ra toàn bộ các thông tin một cách nhanh chóng, sẽ không còn gì để người khác thêm nếm nữa và câu chuyện sẽ nhanh chóng bị lãng quên.

Thật ngạc nhiên, một bằng chứng đáng tin cậy đã cho rằng việc phạm sai lầm trong hoàn cảnh tồi tệ nhất đem lại lợi thế cho bạn – bởi sau đó bất cứ tin tức mới nào cũng là tin tốt và trở thành tiêu điểm của câu chuyện.

#### *Trường hợp của Air France và Bridgestone*

Lịch sử đã chỉ ra rằng bản thân biến cố không gây nguy hại đến một công ty; thường thì phản ứng của công ty đó trước biến cố mới thực sự là vấn đề. Ví dụ sau đây sẽ chứng minh cách giải quyết khủng hoảng có ảnh hưởng lớn như thế nào tới hậu quả của khủng hoảng (dựa vào ba nguyên lý đã được đề cập ở trên).

Mùa hè năm 2000, hai thương hiệu mạnh đã phải trải qua một cuộc khủng hoảng công khai, khiến nhiều người thiệt mạng: Chiếc máy bay Concorde của hãng Air France gặp tai nạn, dẫn tới việc toàn bộ hành khách trong chuyến bay đó bị tử vong. Còn Bridgestone thì phải thu hồi 6,5 triệu lốp xe, do sản phẩm của công ty này liên quan tới cái chết của 174 người và hàng trăm vụ tai nạn.

Air France và Bridgestone đã xử lý khủng hoảng theo hai cách hoàn toàn khác nhau. Bridgestone từ chối việc bình luận công khai về hành động thu hồi lốp xe của mình. Ngược lại, Giám đốc điều hành của Air France – ông Jean-Cyril Spinetta – đã thường xuyên xuất hiện trên các phương tiện truyền thông và xin lỗi về vụ tai nạn máy bay Concorde. Ông cho dừng hoạt động của tất cả các máy bay Concorde và ngay lập tức đến nơi xảy ra tai nạn. Ông tham gia vào việc tổ chức tang lễ cho nạn nhân. Ông đã truyền đi một thông điệp rất rõ ràng rằng ông thực sự quan tâm đến gia đình nạn nhân và sự an toàn của hành khách trong tương lai.

Oxford Metrica – một nhà tư vấn độc lập chuyên tư vấn các vấn đề về rủi ro, giá trị, danh tiếng và việc quản lý – đã khám phá ra lý do một số công ty phục hồi sau khủng hoảng nhanh hơn những công ty khác. Các nghiên cứu của ông đã chỉ ra mối tương quan rất rõ ràng giữa chính sách truyền thông mở và giá trị cổ phiếu. Một trong số những nghiên cứu đó đã so sánh giá cổ phiếu của Bridgestone và Air France sau khủng hoảng.

Kết quả là? Giá cổ phiếu của Air France chỉ giảm có 5% trong suốt vài ngày sau khi xảy ra vụ tai nạn và sau đó lại tăng lên nhanh chóng. Cổ phiếu của Bridgestone giảm 50% trong vòng 50 ngày sau khi họ buộc phải thu hồi lốp xe.

## Nguyên lý 4 Bước trên ranh giới mơ hồ

Hãy nói về những điều tiêu cực một cách mơ hồ, còn những điều đúng đắn và tích cực thì phải thật chính xác và cụ thể. Điều đó có thực sự đúng không? Một nghiên cứu được thực hiện vào năm 2007 đã thảo luận về ảnh hưởng của một cuốn sách nhỏ được xuất bản bởi Trung tâm Kiểm soát và Phòng ngừa Dịch bệnh Hoa Kỳ với mục đích chống lại những câu chuyện hoang đường về vắc xin phòng cúm:

Trung tâm Kiểm soát và Phòng ngừa Dịch bệnh Hoa Kỳ gần đây đã xuất bản một ấn phẩm để chống lại những câu chuyện hoang đường về vắc xin phòng cúm. Trong ấn phẩm là những kiến thức cơ bản được phân thành hai mục “đúng” hoặc “sai”. Trong mục sai có những câu kiểu như: “Tác dụng phụ còn tồi tệ hơn cả việc bị cúm” hay: “Chỉ có người già mới cần vắc xin phòng cúm.”

Tuy nhiên, khi chuyên gia tâm lý xã hội Norbert Schwarz của Đại học Michigan đề nghị các tình nguyện viên đọc ấn phẩm này, ông phát hiện ra rằng trong vòng 30 phút, những người lớn tuổi sẽ nhớ nhầm 28% lời khẳng định sai thành đúng. Ba ngày sau, con số này lên tới 40%.

Những người trẻ hơn có vẻ nhớ tốt hơn trong lần đầu tiên, nhưng ba ngày sau họ cũng nhầm lẫn lung tung giống như khi những người già được hỏi lại sau 30 phút. Điều đáng lo ngại nhất là giờ đây tất cả mọi người ở mọi lứa tuổi cảm thấy Trung tâm Kiểm soát và Phòng ngừa Dịch bệnh Hoa Kỳ chính là nguyên nhân gây ra những niềm tin sai lầm của họ. (Vedantam 2007)

Khi tin đồn (đúng hay sai) được đề cập, thậm chí là trong quá trình chứng minh rằng nó sai bằng những nguồn đáng tin cậy, con người vẫn diễn giải sai và không nhớ nổi cái gì đúng, cái gì sai. Công chúng có trí nhớ cực kỳ ngắn hạn. Đừng nhắc họ nhớ về những gì họ sẵn sàng bỏ qua hoặc quên lãng. Lời khuyên này có liên hệ đặc biệt với nguyên lý cuối cùng của chúng ta.



# Nguyên lý 5 Tiến lên!

Bạn vẫn cần tập trung vào việc tiến lên bằng cách thoát khỏi tình trạng khủng hoảng càng nhanh càng tốt. Quay trở lại thập niên 1980, McDonald đã phải đối mặt với tin đồn rằng thịt trong bánh hamburger của họ được làm từ sâu. Để đáp lại, McDonald đưa ra quảng cáo và dán poster ở nhà hàng của họ để khẳng định rằng họ không dùng thịt sâu, bởi điều đó hoàn toàn vô lý – thịt sâu đắt hơn thịt bò! Phản hồi logic và hợp lý này đã dập tắt tin đồn, nhưng chiến dịch đã thất bại trong việc tiến lên. Dưới đây là lý do chiến dịch này đi sai đường.

Bình luận trong một nghiên cứu được thực hiện sau sự cố, giáo sư trường Đại học Wharton – Mary Frances Luce – khẳng định: “McDonald đã có thể làm tốt hơn nếu tập trung vào những thứ khác”. Nghiên cứu này đã so sánh giữa chiến lược trực tiếp phủ nhận tin đồn (như McDonald đã làm) với một chiến lược yêu cầu khách hàng cho ý kiến về những khía cạnh không liên quan gì đến tin đồn, ví dụ như món khoai tây chiên kiểu Pháp và sân chơi trong nhà hàng của McDonald.

Mặc dù mọi người không thực sự tin tưởng rằng bánh hamburger của McDonald có chứa thịt sâu, họ vẫn sẽ sớm nhận ra điều này chẳng liên quan gì đến vấn đề sâu cả. Như vậy, bằng việc khảo sát về những thứ không liên quan gì đến sâu (khoai tây chiên kiểu Pháp và sân chơi), thay vì ngay lập tức phủ nhận tin đồn, công ty có thể có được phản hồi hiệu quả hơn.

## Quảng cáo miễn phí

Một công ty sản xuất băng đĩa đã trở thành tâm điểm của các tờ báo địa phương khi xuất hiện lời phàn nàn rằng DVD của họ thường bị xước và không xem được. Phản ứng của công ty đó là gì? “Chất lượng băng đĩa của chúng tôi luôn đứng ở vị trí số một. Để chứng minh điều này, chúng tôi xin được tặng năm đĩa phim cho tất cả các khách hàng cũ và mới.” Kết quả? Hoạt động kinh doanh của công ty phát triển nở rộ nhờ có việc quảng cáo mà họ không phải trả một đồng chi phí nào này. Nếu họ chỉ đơn giản phủ nhận những lời phàn nàn, chắc hẳn họ đã bỏ lỡ một cơ hội vàng để có được khách hàng mới.

## Xem thêm:

- Chương 15: Tác động đến mọi người: Từ bồi thẩm đoàn đến ban giám đốc, cách một giọng ca có thể thay đổi cả dàn hợp xướng?

# Kiểm soát tình hình khi vấn đề mang tính cá nhân: Dập tắt đàm tiếu và tin đồn

*“Bất cứ ai mách lẻo với bạn cũng sẽ đi mách lẻo về bạn.”*

Ngạn ngữ Tây Ban Nha

**T**in đồn luôn luôn ở xung quanh bạn và sẽ luôn là như thế. Động lực tâm lý gồm ba phần: (1) Bất hạnh của người khác cho chúng ta cơ hội để cảm thấy tốt hơn về hành vi của bản thân; (2) Nếu bạn rộn với việc ngồi lê đôi mách về cuộc sống của tất cả những người khác, chúng ta có thể tránh được việc phải đối mặt với những khó khăn trong cuộc sống của chính mình; và (3) Ngồi lê đôi mách cho chúng ta ảo tưởng về sức mạnh và quyền kiểm soát. Khi người khác biết ai là người truyền đi tin đồn, họ sẽ tìm đến anh ta để có được những thông tin có vẻ như cập nhật nhất, khiến anh ta cảm thấy mình quan trọng. Không thể nghi ngờ gì về việc anh ta phải là người đưa ra gợi ý về món quà sinh nhật đặc biệt và những bữa tiệc đầy bất ngờ; anh ta rạng rỡ và đầy tự hào giống như khi có một khán giả bị anh ta quyến rũ kiên trì lắng nghe từng lời nói của mình.

Một đồng nghiệp thì thầm với người bạn làm cùng phòng về mẩu tin đồn cực kỳ thú vị. Có tội lỗi nào mà lại không có nạn nhân không? Rất khó. Mọi người đều phải trả giá. Rất nhiều người đã từng là chủ đề của một chiến dịch chính thức hoặc vô tình là nạn nhân của một tin đồn. Khi bạn cố gắng để thuyết phục mọi người rằng tin đồn đó không đúng, nhiều người nghĩ rằng phản ứng của bạn chính là một hình thức thú nhận rằng tin đồn đó quả thực đúng. Sau đó, dĩ nhiên là chúng ta cần có phương pháp tinh tế hơn để loại bỏ tin đồn.

Dưới đây là một vài phương pháp cực kỳ hiệu quả mà bạn có thể sử dụng giống như lợi thế của mình trong việc kiểm soát thiệt hại. Hãy xem một biện pháp tâm lý nhỏ có thể giúp bạn dập tắt tin đồn và ngăn chặn những lời đàm tiếu mới xuất hiện như thế nào.

## Chiến lược 1

### Phơi bày ra ánh sáng

Do việc ẩn danh làm giảm sự ức chế, nên khi ẩn danh, con người có khả năng gây ra những nỗi đau lớn hơn – về cảm xúc hoặc thể chất. Trong một thí nghiệm, nhà tâm lý học Philip Zimbardo (1970) đã yêu cầu một nhóm phụ nữ ở trường Đại học New York mặc áo khoác trắng và đội mũ trùm màu trắng. Họ được yêu cầu gây sốc điện lên một người phụ nữ. (Tất nhiên, những cú sốc không có thật, nhưng người tham gia đã tin là thật.) Họ giữ

nút sọc với *thời gian dài gấp hai lần* so với một nhóm phụ nữ khác – những người không che mặt và đeo thẻ tên rõ ràng.

Theo lý thuyết, khi được chiếu sáng bởi tâm lý đám đông, cá tính của mỗi người bị nhạt nhòa. Nhà triết học danh tiếng Friedrich Nietzsche đã từng nói: “Sự điên rồ ở mỗi cá nhân thường hiếm khi xảy ra, nhưng trong những nhóm người, đoàn thể, quốc gia hay với cả một thời đại, nó trở thành nguyên tắc.” Trong bất cứ tình huống nào khi danh tính được bảo vệ bởi người khác, cảm giác đúng/ sai của chúng ta có xu hướng nhạt nhòa đi. Đó là lý do tin đồn thường phát triển mạnh trong vòng bí mật, nhưng khi bạn khám phá ra nguồn gốc của tin đồn, nó sẽ nhanh chóng biến mất.

### **Khuất mắt trông coi**

Trong nghiên cứu được thực hiện trên một nhóm trẻ em, bọn trẻ tham gia nghiên cứu được yêu cầu lấy duy nhất một cái kẹo được để sẵn ở phòng kiểm tra. Khi từng đứa trẻ đi vào phòng và lấy kẹo (tức là bị nhận dạng chứ không phải vô danh), số trẻ lấy nhiều hơn một cái kẹo chỉ chiếm 8%. Tuy nhiên, khi chúng được chia thành nhóm để vào lấy kẹo và người quản lý nhóm chịu trách nhiệm về những hành vi của các thành viên còn lại, từng cá nhân trong nhóm không bị nhận dạng, đã có tới 80% trong số bọn trẻ lấy nhiều hơn một cái kẹo (Diener và cộng sự, 1976).

Nghiên cứu sâu hơn về vấn đề này đã chỉ ra rằng khi không thể nhìn thấy một người theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng (như một người thật sự), khả năng chúng ta cảm thấy đồng cảm và thương xót người đó giảm đi rất nhiều. Vì lý do này, người phi công thả bom xuống một thành phố thường ít bị chấn thương tâm lý hơn chiến sĩ quân đội nã súng vào kẻ thù trên mặt đất.

Tất cả các nghiên cứu này và nhiều nghiên cứu tương tự đều cho thấy chiến thuật tốt nhất để dập tắt tin đồn là đến gặp trực tiếp người tung tin và nói với cô ta rằng bạn đã biết hết những việc cô ta làm. Không chỉ thế, hãy khiến cô ta cảm nhận được thực tế là có *một người thật sự*, chính là bạn, bị tổn thương vì những tin đồn đó. Bằng cách phát giác ra cô ta và để cô ta thấy sự tồn tại của bạn, bạn khiến việc cô ta tiếp tục con đường của mình trở nên cực kỳ khó khăn. Cách tốt nhất, nếu bạn cảm thấy mình không thể đối diện trực tiếp là viết *một lá thư tay* cho cô ta. Việc này có hiệu quả ngang bằng với việc gặp và nói trực tiếp, thậm chí trong nhiều trường hợp nó còn hiệu quả hơn. Đây là sự thật vì chúng ta có xu hướng tin vào những gì mình nói nhiều hơn những gì mình nghe thấy. Người đọc có thể đọc đi đọc lại lá thư của bạn và thấm nhuần nó, còn bạn thì tránh được việc cô ta phùng thủ trong cuộc đối đầu trực tiếp.

Chiến lược 2  
Mở xẻ tin đồn

Chiến lược thứ nhất sẽ có hiệu quả nếu bạn biết nguồn phát ra tin đồn, nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn không biết? Hoặc điều gì sẽ xảy ra nếu bạn biết người tung tin đồn, nhưng cô ta lại có vẻ như không hề quan tâm đến vấn đề đó?

Tin đồn có thể lan nhanh như gió và việc đó sẽ gây nguy hiểm cho danh tiếng của bạn hay bị chìm ngấm đi phụ thuộc vào hai biến số: Tin đồn này rất *đáng quan tâm* và *đáng tin*. Giống như câu danh ngôn: “Một phần sự thật còn nguy hiểm hơn hoàn toàn dối trá.” Không ai tung tin đồn về những chuyện hoàn toàn không đúng. Đó không phải là tin đồn, đó là một câu chuyện.

Vậy thì, giải pháp tâm lý là thay vì phủ nhận hoặc giảm thiểu tin đồn, *hãy nắm lấy nó, tô điểm cho nó và khiến nó trở nên thái quá hơn so với bản chất thực của nó*. Tin đồn càng không đáng tin thì nó càng không nghiêm trọng và mọi người càng không chú ý đến nó. Khi một câu chuyện không còn gây được cảm xúc gì, nó trở nên ít thú vị hơn và những người đã từng tin vào câu chuyện đó sẽ bắt đầu tự hỏi ai là người nói sự thật. Khi lòng tin biến mất, tin đồn chẳng còn lý do gì để tiếp tục tồn tại.

### **Người nổi tiếng và tin đồn**

Điều gì sẽ xảy ra nếu tin đồn có một chút sự thật và mọi người đều đã biết? Phương thức tốt nhất để kiểm soát thiệt hại là thể hiện *sự khiêm nhường tuyệt đối*. Điều này sẽ giúp chúng ta tước toàn bộ vũ khí của người khác. Họ sẽ không còn khả năng chiến đấu. Họ chiến thắng cái gì? Nếu bạn phạm phải một sai lầm nào đó, *đừng* bào chữa cho hành vi của mình. Thay vào đó, hãy phản hồi bằng câu: “Tôi cảm thấy mình thật ngốc nghếch.” Chỉ một câu nói thôi đã đạt được ba mục tiêu quan trọng: Thứ nhất, nó chỉ ra rằng bạn biết điều bạn làm là sai lầm – và điều đó đồng nghĩa với việc bạn sẽ không lặp lại sai lầm đó. Thứ hai, nó chỉ ra rằng bạn là một con người và mọi người thường thích chúng ta hơn nếu chúng ta thừa nhận rằng mình đã phạm sai lầm và chịu trách nhiệm cá nhân vì những sai lầm đó. Thứ ba, nó chỉ ra rằng bạn là một người trung thực – tất cả mọi người đều có xu hướng dễ tha thứ cho người trung thực. Hãy chú ý nhìn nhận về cách thế giới của những người nổi tiếng hoạt động. Bất cứ khi nào người nổi tiếng thừa nhận sai lầm của mình và tự nhạo báng bản thân thì công chúng sẽ dễ dàng tha thứ và quên đi chuyện đó. Khi một người thừa nhận rằng anh ta đã sai và đã hoàn toàn gục ngã, mọi người sẽ chẳng còn biết phải làm gì hơn là vực anh ta dậy.

Trong tình huống nhiều thách thức hơn, bạn có thể đi xa hơn trong bước này. Bởi việc có đủ khả năng tuyên truyền một phần thú vị của sự thật đã khuyến khích cô ta tung tin đồn, nên ta có thể sử dụng điều này để phản bác tin đồn trước khi chúng xuất hiện. Cung cấp cho kẻ chuyên ngồi lê đôi mách này những câu chuyện không thể tin được và cô ta sẽ không biết phải tin vào cái gì, để rồi khi bắt đầu tuyên truyền những câu chuyện đó, cô ta sẽ trở thành tiêu điểm của sự chú ý giống như những tờ báo lá cải nằm đầy trên những chiếc kệ đặt ở cửa siêu thị. Khi một người ngồi lê đôi mách bắt đầu tung tin đồn, mỗi từ nói

ra từ miệng cô ta đều sẽ gây nguy hại đến danh tiếng của chính cô ta. (Mặc dù vậy, hãy giữ im lặng nếu bạn không muốn cung cấp những tin đồn có thể làm tổn thương một người thứ ba.)

Sẽ có những lúc bạn muốn diệt tận gốc ảnh hưởng tiêu cực của việc phao tin trước khi nó bắt đầu. Các chiến lược tiếp theo là để đối phó với những tin đồn tồi tệ nhất của những kẻ ngồi lê đôi mách.

## Chiến lược 3 Xác định lại quyền năng

Khi một người cảm thấy mình có thể lực do biết được những tin tức mới nhất và tin rằng mình được yêu mến nhờ có được những thông tin mật, anh ta sẽ không thể dừng việc tung tin đồn lại được. Chẳng có gì khuyến khích anh ta dừng lại cả. Tuy nhiên, nếu người đó nhận ra rằng mọi người thích và tôn trọng những người biết giữ bí mật, lực kéo anh ta về hướng tung tin đồn giờ đây biến thành một lực với sức mạnh y hệt để giữ anh ta lại. Sự quý trọng mà anh ta nghĩ rằng mình có thể nhận được không còn tồn tại nữa, nhưng anh ta có thể giành lại được điều đó nếu biết giữ mồm giữ miệng.

Chẳng hạn như, bạn muốn đồng nghiệp của mình – Lauren – thôi không tìm đến bạn và kể từng thông tin mà cô ta nghe được về Jennifer – một đồng nghiệp khác nữa. Bạn hãy kể cho Lauren nghe chuyện bạn đã ngưỡng mộ Jennifer đến thế nào khi cô ấy luôn nhanh chóng thay đổi đề tài nếu người nghe thể hiện thái độ xao nhãng hay có phản ứng tiêu cực, Lauren sẽ hạn chế dần những câu chuyện tầm phào của mình – đơn giản vì nó chẳng có ích gì cho cô nữa, trên thực tế, nó còn ảnh hưởng đến con đường cô tìm kiếm sự nhìn nhận tích cực từ phía người khác.

### **Cuộc sống tốt**

Một trong số những điều tốt nhất bạn có thể làm là cố gắng để sống một cuộc sống theo cách khiến những tin đồn về bạn trở nên rất khó tin. Cố gắng tập trung vào cuộc sống của chính bạn, chứng minh rằng những giá trị tốt đẹp mà bạn có là giá trị thực. Khi bạn khiến mọi người thấy được bạn là một người tốt và sống có đạo đức, tin đồn sẽ dần dần biến mất bởi chúng chẳng còn lý do gì để tồn tại nữa.

Chúng ta thường nói những câu chuyện tầm phào với người mình muốn gây ấn tượng. Nếu không thành công trong việc nâng cao giá trị của bản thân thông qua những câu chuyện này, chúng ta sẽ không còn động lực nào để làm việc đó nữa.

## Chiến lược 4

## Yêu cầu sự giúp đỡ

Bằng việc đối mặt với tình huống và thể hiện toàn bộ cảm giác của người bị tổn thương sâu sắc, bạn có thể nhờ tận gốc những tin đồn xảo quyệt nhất. Hãy để ý tới yếu tố tâm lý.

Chúng ta bị một chiếc ô tô chặn lại khi đang đi trên đường và tò mò muốn nhìn xem người lái xe trông như thế nào. Tại sao? Bởi chúng ta muốn thử phán đoán xem liệu anh ta có cố tình làm việc đó hay không. Một quý bà bé nhỏ ngồi sau tay lái sẽ không gây ra cảm giác giận dữ bằng một gã trai trẻ đang hút thuốc với tiếng nhạc âm ỉ phát ra từ chiếc ô tô đang mở cửa sổ. Hầu hết mọi người đều có thói quen mặc định rằng một quý bà có thể vô tình chặn đường do không nhìn thấy chiếc xe nhưng nếu đó là một gã trai trẻ thì rõ ràng hẳn ta cố tình làm việc đó.

Chúng ta thường vô thức nhìn vào tình huống để cân nhắc hành động của cá nhân mình. Nói một cách khách quan, đó là những hành vi điên rồ. Hãy thử tăng tốc lên, đâm đầu vào một cái xe nào đó xem bạn sẽ gặp phải những chuyện điên rồ đến mức nào!

Hãy nhớ rằng khi một người càng tỏ ra ngạo mạn bao nhiêu thì thực tế trong thâm tâm họ lại là người dễ bị tổn thương và cô đơn bấy nhiêu. Một cách tự nhiên, con người thường dễ thông cảm với người già, trẻ em, người ốm và thậm chí là động vật, bởi ta dễ dàng nhìn thấy sự mong manh, yếu đuối thông qua vẻ bề ngoài của họ. Mặc dù cảm thấy khó khăn hơn trong mối liên hệ với một người lái xe bất cẩn bởi thái độ của anh ta, chúng ta vẫn cần phải nhận thấy rằng cái tôi của mình sẽ phản ánh trung thực khả năng nhìn nhận thực tế không chỉ dựa vào những điều thể hiện ra bên ngoài.

Hãy xem phản xạ tâm lý này sẽ diễn ra như thế nào khi gặp những tin đồn. Khi bạn tiếp cận một kẻ ngồi lê đôi mách với tâm lý hoàn toàn không phòng thủ, cái tôi cá nhân của anh ta sẽ giảm rõ rệt. Bức tường mang tên: “Tôi là tôi và anh ta là anh ta” bị phá vỡ và ở nơi cái tôi không tồn tại, mối liên hệ xuất hiện. Ý định làm tổn thương bạn bị thu nhỏ lại bởi trong hoàn cảnh này, anh ta cảm thấy rằng nỗi đau của bạn chính là nỗi đau của mình.

Trong phần trước, chúng ta đã nói về việc chúng tỏ sự tồn tại của bạn. Ở đây, bạn không cần phải đối chất với anh ta về việc anh ta đang làm. Bạn nên yêu cầu anh ta giúp đỡ mình để chấm dứt những việc bạn phải chịu đựng do một số người đang tung tin đồn thất thiệt, làm bạn tổn thương và đau đớn.

### Nói thẳng

Nếu hành động này là một phần của mẫu hình lớn hơn và bạn đã có mối quan hệ lâu dài với người này, hãy chú ý tới điều này: Vấn đề cốt lõi trong mối quan hệ giữa các cá nhân là người đó sẽ cư xử với bạn theo đúng cách mà bạn đào tạo anh ta. Bạn luôn có cơ hội yêu cầu anh ta chú ý tới hành vi của mình và cho anh ta biết rằng đó là những hành động không thể chấp nhận và cũng không thể tha thứ được.

## **Xem thêm:**

- *Chương 7:* Biến kẻ phá hoại thành đồng minh lớn nhất của bạn
- *Chương 9:* Quản lý những người khó tính: Liệu pháp tâm lý
- *Chương 14:* Đối phó với những kẻ hay ức hiếp người khác trong công ty
- *Chương 16:* Làm chủ nghệ thuật quyên rũ với công thức tâm lý hoàn thiện để tất cả mọi người đều yêu mến bạn
- *Chương 17:* Phương thức kỳ diệu để có thể có được mối quan hệ tốt với những người có cảm xúc không tốt

Thúc đẩy tinh thần và đảm bảo rằng nhân viên của bạn luôn làm việc hiệu quả, có động lực và hạnh phúc... mà không cần tiêu tốn một đồng xu nào

*“Trạng thái tinh thần tốt nhất tồn tại khi bạn không bao giờ nghe thấy một từ nào về nó. Còn khi bạn nghe quá nhiều về nó, nó thường rất tồi tệ.”*

Dwight David Eisenhower (1890-1969)

**T**inh thần, trong một cơ cấu tổ chức, là tập hợp các trạng thái, cảm xúc phổ biến, được chứng minh bởi thái độ tự tin, nhiệt tình, kỷ luật và khuynh hướng làm việc tốt hết sức có thể của một nhóm người. Tuy nhiên, tinh thần công sở thường khó nắm giữ, không kiên định và mang tính động lực.

Gần đây, giữa các nhà quản lý nhân sự có một niềm tin chung khá phổ biến rằng chỉ cần tỏ ra tử tế với nhân viên của bạn là có thể cải thiện được tinh thần của họ.

Niềm tin này không có hại, nhưng thực tế là con người dành quá nhiều thời gian trong cuộc sống của mình cho công việc, do đó, để thúc đẩy tinh thần, người ta không chỉ cần nghi lễ hay những lời động viên.

Hơn thế nữa, hầu hết các nhà quản lý đều mặc định rằng một chiến dịch thúc đẩy tinh thần hiệu quả sẽ tiêu tốn rất nhiều tiền, cho dù đó là kế hoạch khuyến khích tài chính, tăng lương hay danh sách những lợi ích xa xỉ. Chủ doanh nghiệp thường phàn nàn rằng con người chỉ chạy theo tiếng gọi của đồng tiền. Nhà tư vấn Roger E. Herman (2000) đã khẳng định rằng đó là một quan niệm sai lầm. “Tất cả các nghiên cứu đều đưa ra kết quả khác. Con người đang khao khát cơ hội được phát triển trong sự nghiệp của mình. Họ khao khát được tiến bộ, ở cả vị trí và tầm vóc, cơ hội và trách nhiệm.”

Nghiên cứu tiết lộ rằng cảm giác hài lòng thực sự – cảm giác có thể giúp mọi người luôn vui vẻ – thậm chí không thể mua được. Thay vào đó, việc ứng dụng một chút tâm lý học mang lại nhiều cơ hội thành công hơn mà tiêu tốn rất ít, thậm chí không tiêu tốn một chút chi phí nào trong việc thúc đẩy tinh thần làm việc.

### Nhảy việc

Công ty tư vấn Chiến lược giữ chân nhân viên đã đưa ra một con số thống kê đáng



chú ý: Trong một cuộc khảo sát được thực hiện năm 2007 bởi Hội nhân sự Hoa Kỳ và trang web CareerJournal.com thuộc *tạp chí phố Wall*, 75% nhân viên được hỏi nói rằng họ “đang tìm kiếm một công việc khác.”

## Chiến lược 1

### Ghi nhận sự tham gia và đóng góp

Mọi người sẽ đóng góp cho một sự nghiệp mà họ tin rằng giá trị của việc họ tham gia được nhìn nhận. Bởi vậy, cho phép nhân viên được tự do nói lên ý kiến của mình chính là một yếu tố tinh thần chủ chốt.

Hãy xem xét một nghiên cứu được thực hiện trong thời gian gần đây bởi Viện Nghiên cứu Kinh doanh Quốc gia Mỹ. Mục đích của nghiên cứu là phân tích nguyên nhân cốt lõi của việc nhân viên của một trung tâm chăm sóc sức khỏe có tinh thần làm việc không tốt và liên tục xin nghỉ. Yếu tố tâm lý cơ bản ảnh hưởng đến nhân viên mà Viện này tìm ra là *nhân viên không cảm thấy người giám sát đánh giá cao những đóng góp của họ*.

Để khắc phục tình trạng này, Viện nghiên cứu đã đề xuất chương trình *Ý Tưởng Lớn* và đã cải thiện được tình hình một cách hết sức rõ rệt. Người lao động được yêu cầu đưa ra ý tưởng về cách thức để công ty hoạt động hiệu quả hơn, giảm chi phí và tăng lợi nhuận. Ban quản lý trung tâm khẳng định rằng mọi ý kiến đều sẽ được xem xét và không giới hạn số lượng ý tưởng. Với mỗi ý tưởng được thực thi, người đóng góp ý tưởng sẽ được công ty ghi nhận và trao phần thưởng tương xứng với lợi ích kinh tế mà ý tưởng đó mang lại cho công ty.

Chương trình *Ý Tưởng Lớn* đã thành công vang dội vì những lý do sau:

- Nó khuyến khích nhân viên đưa ra phản hồi và giao tiếp trong tổ chức.
- Đây là cơ hội mở cho tất cả mọi người nhưng phần thưởng chỉ dành cho một số người có ý tưởng tốt.
- Tiền thưởng được trích từ nguồn tiền mà bản thân chương trình kiếm được; không ảnh hưởng đến các nguồn thu nhập khác của công ty.

Hãy mời nhân viên đóng góp ý kiến trong những buổi thảo luận của ban quản lý và tham gia giải quyết các vấn đề của tổ chức. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng người lao động được thúc đẩy bởi sự tương tác cá nhân, thảo luận cũng như cơ hội để đưa ra và nhận phản hồi. Do đó hãy tạo ra một môi trường làm việc dân chủ – nơi mọi người đều có cơ hội được tham gia vào việc ra những quyết định (quan trọng).

Khi bạn tạo ra một môi trường làm việc trong đó nhân viên được trao quyền – được tự giao nhiệm vụ cho mình, đưa ra thời gian hoàn thành, mục tiêu và những điều họ muốn – họ có cảm giác được làm chủ vận mệnh của công ty và trở nên hào hứng hơn trong công việc.

Làm ơn đừng đánh giá thấp tác động tình cảm mạnh mẽ của việc trao cho nhân viên cho dù chỉ là một chút quyền kiểm soát. Trong một nghiên cứu không liên quan, những người già ở một nhà dưỡng lão khi được trao quyền tự chủ nhiều hơn, chẳng hạn như khả năng ra một số quyết định nhỏ, lựa chọn thức ăn trong thực đơn thay vì được phục vụ theo thực đơn có sẵn, và được quyền lựa chọn điem đến trong mỗi buổi dã ngoại, họ sẽ ít có bệnh tật và *tỉ lệ người chết hàng năm đã giảm còn một nửa* (Rodin 1994).

Nếu cơ hội được lựa chọn giữa cải bắp và thịt bê cho bữa ăn có thể kéo dài cuộc sống cho rất nhiều người già như thế thì hãy tưởng tượng xem hành động trao quyền cho nhân viên còn có thể thúc đẩy tinh thần làm việc của họ đến mức nào.

## Chiến lược 2

### Tạo môi trường hòa đồng, khích lệ và ghi nhận đóng góp cá nhân

Việc phân tích các chiến lược thúc đẩy tinh thần sẽ không thể hoàn thành nếu không xem xét cẩn thận công trình nghiên cứu của Elton Mayo – giáo sư Trường Đại học Havard cùng các cộng sự F. J. Roethlisberger và William J. Dickson. Họ đã tiến hành một dự án nghiên cứu mang tính đột phá kéo dài từ năm 1927 đến năm 1932 tại Hawthorne Works – một nhà máy lắp ráp của công ty Western Electric<sup>(1)</sup> (Mayo 2007).

Hawthorne Works thuê 40.000 nhân công làm việc trong các bộ phận thiết kế, lắp ráp và thử nghiệm tổng đài, dây cáp, đường truyền, hệ thống công tắc và các thiết bị viễn thông khác.

Các nhà nghiên cứu nói trên là những người đầu tiên khám phá ra đời sống nhóm giữa những người công nhân và chứng minh rằng mối quan hệ giữa các cá nhân với nhau có ảnh hưởng quan trọng tới tinh thần làm việc của cả nhóm. Trên thực tế, các dự án của Hawthorne Works thường thành công khi phát huy yếu tố tâm lý học nghề nghiệp.

Nghiên cứu tại Hawthorne Works đã dập tắt câu chuyện hoang đường cho rằng năng khiếu của mỗi cá nhân là thứ có thể dự đoán chính xác nhất về hiệu suất công việc. Mặc dù năng khiếu có thể biểu lộ tiềm năng về thể chất và tinh thần của mỗi cá nhân, nhưng điều quan trọng nhất là hiệu suất lại bị ảnh hưởng mạnh bởi các yếu tố xã hội. Người lao động rất cần được hợp tác và giao tiếp với đồng nghiệp. Bởi vì con người là các sinh vật xã hội nên *cách ly đồng nghĩa với tước bỏ động cơ thúc đẩy*.

Hãy khuyến khích sự tương tác giữa các nhân viên và tìm cách thúc đẩy tình bạn thân thiết cũng như tạo ra một cộng đồng có tinh thần hợp tác. Tương tác xã hội có ảnh hưởng tích cực đến sự hợp tác giữa các nhân viên, truyền lửa nhiệt tình để họ luôn sẵn sàng đi làm mỗi ngày và thúc đẩy tinh thần làm việc.

Chao ôi, nghiên cứu này đã khám phá ra nhiều điều hơn thế. Xét theo khía cạnh nào đó, những nghiên cứu tại nhà máy Hawthorne Works là một bài học kinh nghiệm về việc

tiến hành thử nghiệm. Người ta tổ chức cuộc thử nghiệm này nhằm đánh giá những ảnh hưởng cụ thể của động cơ thúc đẩy, cảm giác hài lòng trong công việc, thái độ kháng cự trước thay đổi, quy tắc nhóm, sự tham gia của nhân viên và tầm ảnh hưởng của lãnh đạo. Tuy nhiên, ở đây không có một mối tương quan xác định – cho dù là tích cực hay tiêu cực – giữa hiệu suất và các biến số độc lập như kích lệ bằng lương thưởng hay giảm giờ làm. Hiệu suất làm việc của nhân viên ở Hawthorne *liên tục tăng, bất chấp việc các biến số mới xuất hiện* – thay vì dao động với mỗi biến số như dự đoán. Tại sao?

Hiệu suất tăng bởi nhân viên được cho biết họ đang tham gia một cuộc thử nghiệm quan trọng. Các nhà nghiên cứu nhận ra rằng hiệu suất không phụ thuộc vào bất cứ điều kiện nào khác ngoài sự kích thích tâm lý của việc được nhìn nhận với tư cách cá nhân và nhận được những khuyến khích quan trọng. Từ đó hiện tượng này được biết đến với tên gọi Hiệu ứng Hawthorne.

Có một cách cực kỳ đơn giản nhưng luôn giữ được hiệu quả tuyệt vời trong việc thúc đẩy tinh thần làm việc nơi công sở, đó là nói *cám ơn*. Người lao động luôn muốn những thành quả của mình được ghi nhận và có lẽ với họ nhu cầu được ghi nhận với tư cách một cá nhân độc lập là quan trọng nhất. Đừng quên thể hiện sự biết ơn của mình đối với tất cả các nhân viên, từ nhân viên lễ tân đến nhân viên tạp vụ hay nhân viên lưu trữ.

Ferdinand Fournies – tác giả cuốn *Lí do người lao động không làm những điều mà chúng ta muốn họ làm* (1999) – đã khuyên các nhà quản lý hãy lập tức khen ngợi nhân viên khi họ hoàn thành tốt một dự án, đồng thời nhấn mạnh rằng lời khen ngợi đó nên chân thành và cụ thể: “Cám ơn vì anh đã hoàn thành báo cáo đúng thời hạn. Kết luận của báo cáo đặc biệt ấn tượng.”

Người lao động cần phải cảm thấy rằng họ sẽ được nhìn nhận công bằng với những gì họ đóng góp khi tham gia vào một đội thực hiện dự án và mỗi người cần phải có cảm giác họ là thành viên quan trọng của đội đó. Dù bạn có thể nghĩ điều này có vẻ trẻ con, hãy tìm kiếm cơ hội để ca tụng những thành công đó một cách công khai, đặc biệt khi nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Hãy công khai khen ngợi trong bản tin công ty hoặc dán thư khen ngợi lên bản thông báo dành cho nhân viên.

Trong *Mười điều trớ trêu của động lực thúc đẩy* (2002), nhà tư vấn về việc khen thưởng và công nhận Bob Nelson viết: “Hơn tất cả, người lao động muốn được những người mà họ thực sự kính trọng đánh giá họ đã hoàn thành tốt công việc.”

### **Sa thải những người làm việc không hiệu quả**

Trong cuốn sách *Nguồn vốn nhân lực* (2001), tác giả Bruce Pfau và Ira Kay lưu ý rằng thất bại trong việc trừng phạt hay sa thải một người lao động tồi là một trong những sai lầm nguy hiểm nhất một tổ chức có thể gặp phải. Người làm việc tốt sẽ cảm thấy không thoải mái khi người lao động tồi được trả lương như họ và thường xuyên nêu khiếu nại này khi được hỏi tại sao muốn nghỉ việc. Trên thực tế, họ

muốn những người làm việc tôi bị sa thải.

## Chiến lược 3

### Chú trọng vào mối quan hệ giữa người quản lý và nhân viên

Người lao động thường rời bỏ người quản lý hay giám sát của mình hơn là rời bỏ công ty hay công việc. Thử nghiệm Hawthorne Works đã chứng minh rằng mối quan hệ người giám sát – nhân viên có ảnh hưởng đến cách thức nhân viên thực hiện chỉ dẫn. Những hành động nhỏ nhất để thể hiện rằng bạn quan tâm đến họ – *thậm chí không phải bằng lời khen ngợi* – cũng thúc đẩy tinh thần làm việc để có được hiệu suất cao hơn.

Tinh thần bắt đầu với sự tận tâm của người lao động, sự tận tâm bắt nguồn từ mối quan hệ giữa người quản lý và nhân viên. Theo Tom Rath, tác giả của cuốn sách bán chạy nhất *Những người bạn quan trọng* (2006), nhân viên có mối quan hệ bạn bè thân thiết với quản lý của mình có thể đạt hiệu suất gấp 2,5 lần so với những người khác.

Ông trích dẫn từ một nghiên cứu mới lạ được thực hiện năm 2006 mang tên Gallup-Princeton, trong đó người tham gia được yêu cầu nhớ lại một ngày làm việc của họ và báo cáo về cảm giác vui thích trong những thời điểm quan trọng. Sau đó họ phân loại người tham gia để lập một danh sách những người họ muốn được làm cùng. Khách hàng đứng thứ ba từ dưới lên, đồng nghiệp đứng thứ hai từ dưới lên còn các ông chủ thì đứng ở vị trí đội sổ. Xét trung bình thì việc tương tác với ông chủ bị xếp là kém thú vị hơn cả việc lau dọn nhà cửa.

Rath nói rằng một trong số những điều bí mật để trở thành một nhà quản lý hướng dẫn vĩ đại là cố gắng biết rõ về từng nhân viên và điều chỉnh phương pháp quản lý dựa trên sở thích của mỗi người. Rath nói: “Nhà lãnh đạo tốt nhất trên thế giới không chỉ là chuyên gia trong hệ thống, quy trình và năng lực kỹ thuật mà họ thực sự là chuyên gia trong cuộc sống của bạn. Và cũng bởi điều này mà họ thúc đẩy bạn tham gia vào công việc nhiều hơn để gia tăng hiệu suất.”

Nhân viên muốn và cần người quản lý quan tâm đến cuộc sống của họ ngoài giờ làm việc. Gallup đã yêu cầu hơn 8 triệu người hưởng ứng lời tuyên bố “Người giám sát của tôi, hay một ai đó ở nơi làm việc quan tâm đến tôi như một con người” và nhận thấy rằng những người đồng tình với tuyên bố này tỏ ra thích thú hơn khi làm việc, có thêm những khách hàng gắn bó và hiệu suất công việc tăng lên.

Thử nghiệm Hawthorne Works đã nhấn mạnh một sự thật rằng tổ chức nào không dành đủ sự chú ý đến nhân viên và tính đa dạng về văn hóa sẽ ít đạt được thành công hơn so với các tổ chức khác. Nghiên cứu hiện đại khẳng định rằng các tổ chức dành sự chú ý đối với những tình cảm sâu sắc cũng như những mối quan hệ phức tạp để kết nối với nhân viên sẽ thường thành công hơn các tổ chức khác. Nói cách khác, thúc đẩy tinh thần liên quan đến vấn đề nhân văn hơn là máy móc hay tiền bạc.

## Ưu điểm của doanh nghiệp nhỏ

Việc thúc đẩy tinh thần trong doanh nghiệp nhỏ thường gặp ít thử thách hơn so với các doanh nghiệp lớn. Nghiên cứu Gallup gần đây – được tiến hành theo đặt hàng của Công ty Marlin – đã chỉ ra rằng 41% người lao động ở các công ty nhỏ “rất hài lòng” với công việc của họ. Con số này ở các công ty lớn là 28%. Hơn nữa, 46% người lao động ở các công ty lớn nói rằng công việc thường ảnh hưởng tiêu cực đến nhu cầu cá nhân và nhu cầu của gia đình họ. Con số này ở các công ty nhỏ là 31%. Và người lao động ở các công ty nhỏ có nhu cầu tìm kiếm sự hỗ trợ trong công việc từ phía xã hội nhiều gấp đôi người lao động ở công ty lớn.

## Chiến lược 4

### Tiền bạc có thể khiến tinh thần và sức sáng tạo bị tổn thương?

Bầu không khí cạnh tranh thường không mang lại hiệu quả cao, thậm chí còn gây nguy hại đến hiệu suất công việc. Cuốn sách của Alfie Kohn: *Xử phạt bằng cách trao thưởng: Những rắc rối với ngôi sao vàng, kế hoạch khuyến khích, sự khen ngợi và các hành động mua chuộc khác* (1999) bao gồm rất nhiều những nghiên cứu thực hiện ở công sở đã chỉ ra rằng, khi người lao động được yêu cầu xếp loại những điều quan trọng nhất đối với họ trong công việc, tiền được xếp sau các yếu tố như thích thú với công việc và thoải mái với đồng nghiệp. Thú vị hơn, khi các nhà quản lý được hỏi điều gì là quan trọng nhất đối với nhân viên của họ, câu trả lời là tiền. Họ đang quản lý nhân viên của mình với một giả thuyết hoàn toàn sai lầm.

Theo Kohn, có ít nhất 70 nghiên cứu đã nhận ra rằng giải thưởng có xu hướng làm suy yếu sự quan tâm tới bản thân nhiệm vụ hoặc hành vi. Ông trích dẫn một nghiên cứu hấp dẫn của Marhall Industries – một công ty phân phối thiết bị điện lớn ở California, tại đó cái nhìn thiên cận và hành vi sai lầm đã dẫn đến tình trạng công ty phụ thuộc rất nhiều vào những khuyến khích tài chính. Rồi cái gì đến thì cũng phải đến: Những giải thưởng về tài chính thực sự đã làm chậm sự phát triển của công ty. Đầu tiên, giám đốc điều hành Rob Rodin loại bỏ các cuộc thi và chương trình có thể dẫn đến việc người lao động chống lại nhau, sau đó ông tiếp tục loại bỏ những ưu đãi quản lý và cuối cùng ông thay thế chính sách thưởng tiền dựa trên hiệu suất – ví dụ như tiền hoa hồng – bằng mức lương cơ bản.

Kết quả ra sao? Tinh thần làm việc tăng nhanh. Nhóm nhân viên kinh doanh liên kết với nhau. Tốc độ thay thế nhân công – một trong số những chi phí ngầm gây tổn kém nhiều nhất trong hệ thống trao thưởng – đã giảm 80%. Doanh thu (và lợi nhuận) tăng đáng kể. Trong vòng năm năm, giá cổ phiếu của Marshall tăng từ 8 đôla lên 40 đôla, và doanh thu thường niên tăng từ 575 triệu đôla lên 1,3 tỉ đôla.

Hãy dành thời gian để suy nghĩ về ý tưởng khuyến khích này, bởi nó đối lập với phân

lớn những hiểu biết của con người về việc điều gì sẽ thực sự thúc đẩy tinh thần của một người.

Trong một cơ cấu tổ chức, từ *thúc đẩy* thường bao hàm hai từ *trao thưởng* và *xử phạt*. Cuối cùng, mô hình trao thưởng-xử phạt đã trở thành phương thức làm việc của tất cả chúng ta kể từ sau cuộc Cách mạng Công nghiệp và tới gần đây chúng ta mới bắt đầu đặt câu hỏi về hiệu quả của nó. Mô hình trao thưởng-xử phạt – tàn dư kinh điển của thuyết hành vi B. F. Skinner – đã giả định rằng hành vi chỉ có thể thúc đẩy bởi những yếu tố bên ngoài.

Lý thuyết thúc đẩy dựa vào các yếu tố bên ngoài nhìn nhận bản thân nhiệm vụ chỉ đơn thuần là một phương tiện kiếm tiền, một điều kiện tiên quyết để nhận giải thưởng hay tránh bị xử phạt. Đối lập lại, hành vi thúc đẩy dựa vào các yếu tố bên trong, khi không tồn tại giải thưởng hay hình phạt; bản thân các hoạt động đã là phần thưởng. Phần thưởng bên ngoài thực chất đã tước bỏ động cơ thúc đẩy người lao động làm việc.

Một nghiên cứu hấp dẫn đã chỉ ra mối quan hệ thú vị giữa giải thưởng và hành vi. Trong một thử nghiệm, những người được trả 100 đôla để thực hiện một nhiệm vụ cảm thấy nhiệm vụ này khó khăn và gây áp lực hơn nhiều những người được trả 25 đôla để thực hiện nhiệm vụ đó trong cùng điều kiện làm việc. Và giải thưởng càng lớn thì động cơ và mối quan tâm của họ tới công việc càng giảm (Freedman và Fraser 1966).

Nghiên cứu này và những nghiên cứu khác đã chỉ ra rằng khi tiền (hoặc những đền bù mang tính vật chất khác) được đưa ra khi đòi hỏi chúng ta thực hiện một công việc, đầu óc chúng ta thường giả định rằng nhiệm vụ hay công việc đó *yêu cầu* sự đền bù. Rất nhiều nghiên cứu hành vi của trẻ em cũng đã kết luận rằng việc chúng ta trao thưởng cho trẻ trước mỗi hành vi tốt của chúng làm giảm sự hài lòng nội tại mà nhẽ ra chúng có thể có.

Tất nhiên, chúng ta phải kiếm sống và muốn được trả lương xứng đáng với những nỗ lực của mình. Bản chất của các kết luận này là bạn không thể ném tiền vào mặt một người và mong chờ họ thay đổi thái độ và tăng hiệu suất – thực tế, bạn nên chờ đợi điều ngược lại. Trong tác phẩm kinh điển *Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyers*, nhà quan sát hành vi con người lâu năm – Nhà văn Mark Twain – đã bày tỏ quan điểm: “Có nhiều người đàn ông mạnh mẽ ở Anh đã đánh những chiếc xe tứ mã chở khách đi hai mươi, ba mươi dặm trong ngày vào mùa hè, bởi đặc quyền đó khiến họ tốn kha khá tiền, chứ nếu họ được trả lương để làm việc này, nó sẽ trở thành công việc và họ sẽ từ chối.”

Chiến lược tối ưu được tìm thấy khi chúng ta hiểu biết chính xác hơn về những vấn đề liên quan đến sắc thái. Nhà tâm lý học Theresa Amabile đã rút ra những kết quả từ nghiên cứu về động cơ thúc đẩy và giải thưởng được thực hiện năm 1984: *Hành động càng phức tạp thì [người thực hiện hành động] càng dễ bị tổn thương bởi những phần thưởng đến từ bên ngoài*. Sau đó, kết quả này giải thích tại sao với những công việc không phức tạp hoặc thậm chí ít có tính sáng tạo thì phần thưởng cho hiệu suất sẽ mang lại hiệu quả cao (như rất nhiều các nghiên cứu khác đã chỉ ra). Ngược lại, với những công việc phức tạp hoặc đòi hỏi sự sáng tạo, người lao động sẽ vui hơn và làm việc hiệu quả hơn nếu được tự do lựa

chọn nhiệm vụ của mình và với những công việc kiểu này, tiền lương không mang tính chất quyết định đối với hiệu suất công việc.

Giải pháp đã xuất hiện. Các cá thể riêng biệt không thể giống hệt nhau được; thậm chí là những cặp sinh đôi cùng trứng vẫn có sự khác biệt. Những suy nghĩ và hành động sáng tạo sẽ mang lại cho con người cảm giác hài lòng. Cảm giác của con người là thứ không thể so sánh được. Nó khóa chặt sự chú ý và cá tính của chúng ta. Bạn đã bao giờ để ý xem một đứa trẻ hài lòng thế nào khi nó vẽ xong, hoặc thậm chí chỉ là tô màu xong một bức tranh chưa?

Chúng ta đang được điều khiển để trở nên độc nhất vô nhị, để thể hiện bản thân. Chúng ta cảm thấy mình đang sống thực sự khi sáng tạo và sẽ cảm thấy như mình không còn tồn tại nữa nếu không sáng tạo, nếu chỉ quanh quẩn với những công việc đơn giản. Sự sáng tạo cho phép chúng ta khai thác được nguồn cảm hứng và thể hiện cảm xúc của cá nhân mình với thế giới. Hiếm có việc gì có thể giúp củng cố tinh thần làm việc của người lao động nhanh hơn là cho phép họ đóng dấu cá nhân (thứ gì đó thể hiện sự khác biệt của họ) lên dự án mà họ đã thực hiện và do đó ghi nhớ nhiệm vụ đó với một sự thúc đẩy nội tại.

### **Giấy hay nhựa?**

Một thử nghiệm được thực hiện bởi hai nhà kinh tế học Alexandre Mas và Enrico Moretti với mục đích tìm hiểu xem liệu người lao động chăm chỉ có bị ảnh hưởng tiêu cực khi làm việc với người lười biếng không, hay ngược lại, người lười biếng sẽ thúc đẩy người làm việc chăm chỉ làm việc tốt hơn để có hiệu suất cao hơn? Sử dụng những dữ liệu thu thập được từ một chuỗi cửa hàng tạp hóa lớn, họ đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên thu ngân và nhận ra sự tăng năng suất rõ rệt khi những người làm việc có hiệu suất cao làm việc cùng với những người chậm hơn. Một nghiên cứu dựa trên các dữ liệu này đã chứng minh rằng sự tăng trưởng này không phải là do những nhân viên thu ngân chậm hơn đã cố gắng để có cảm hứng làm việc tốt hơn nhằm mục đích nâng cao hiệu suất. Đúng hơn là, hiệu suất tăng chỉ vì khi được sắp xếp vào vị trí để những người làm việc hiệu quả hơn có thể nhìn thấy họ, họ không muốn bị nhìn nhận như những người không đủ năng lực hoặc cố tình chậm chạp. Nghiên cứu đã kết luận: “Sự kết hợp tối ưu với những thay đổi nhất định giữa người lao động là một yếu tố có thể làm tăng tối đa những kỹ năng đa dạng.”

### **Xem thêm:**

- Chương 19: Cách thức đơn giản để tạo nên sự thay đổi mà không nhào nặn ra những nhân viên nhút nhát, sợ thất bại và luôn cúi gằm

# Chiến lược rõ ràng để ngăn nhân viên trộm cắp

*“Trung thực là chính sách tốt nhất – khi ở đó có tiền.”*

Mark Twain (1835-1910)

**N**ạn trộm cắp nội bộ là một vấn đề lớn ở công sở. Theo những con số thống kê khác nhau, tình trạng trộm cắp và tham nhũng làm tiêu tốn của các tổ chức từ 450 đến 600 tỉ đôla mỗi năm (hơn kém một vài tỉ đôla). Nếu những con số này chưa gây được ấn tượng với bạn, có thể những con số sau sẽ có ý nghĩa hơn: Hơn 50% trong số các công ty phá sản có nguyên nhân bắt nguồn từ nạn trộm cắp nội bộ. Mỗi năm, nạn trộm cắp nội bộ sẽ khiến 20% trong số các doanh nghiệp đang hoạt động và 30% trong số các doanh nghiệp mới thành lập lụn bại. Trên thực tế, các chuyên gia an ninh dự đoán có 30% nhân viên lấy trộm đồ của người quản lý và 60% sẽ lấy trộm nếu có đủ động lực và cơ hội.

Thông thường, các công ty tập trung vào việc bảo vệ tài sản trước kẻ trộm đến từ ngoài công ty mà không hề nhận ra rằng mối lo ngại lớn nhất trong vấn đề an ninh lại ở trong tầm mắt – nhân viên của họ.

Trí tuệ thông thường ủng hộ những biện pháp kiểm soát để dự đoán và ngăn chặn nạn trộm cắp: kiểm tra xác định mức độ ngay thẳng và lý lịch trước khi kí hợp đồng làm việc, quy trình kiểm soát kế toán tinh vi, quy trình nâng cao giám sát... Các dữ liệu thu được đã chứng minh rằng trong số 35 nhân viên từng ăn trộm chỉ có một người bị bắt quả tang và con số bị truy tố vì hành vi này là 10% trong số những người bị bắt quả tang.

Rõ ràng, phương pháp kiểm soát là chưa đủ. Những người quản lý tin cậy, những người chịu trách nhiệm giám sát hệ thống kiểm soát thường là những người đầu tiên có hành động trộm cắp. Một khảo sát được thực hiện bởi các nhà tư vấn chi nhánh Thụy Sĩ của tập đoàn kiểm toán KPMG có tên: *Hồ sơ khảo sát gian lận năm 2007* đã kết luận rằng 55% can phạm của những vụ trộm là người thuộc nhóm lãnh đạo cao cấp – những người mà không ai có thể ngờ tới được.

Khảo sát của KPMG chỉ ra rằng các nhà lãnh đạo đã sai lầm khi tin rằng nạn trộm cắp nội bộ hay tham nhũng sẽ không xảy ra trong công ty họ hay sự thiếu trung thực sẽ bị phát hiện trước khi nó trở thành một vấn đề thực sự; rồi việc kiểm soát hồ sơ trước khi kí hợp đồng làm việc; kiểm soát nội bộ có thể ngăn chặn được tệ nạn này. Mặc dù những hệ thống kiểm soát có thể giảm cơ hội trộm cắp nhưng chúng không dự đoán được những hành vi thiếu trung thực và thúc đẩy hành vi trung thực.



## Không cho phép bất cứ hành động trộm cắp nào

Chiến lược thông minh nhất để loại trừ nạn trộm cắp nội bộ là một chiến lược rõ ràng: Thuê những người không trộm cắp. Nhưng làm thế nào để bạn có thể dự đoán ai sẽ ăn trộm và ai không? Rất nhiều công ty sử dụng các bài kiểm tra thực tế như NFFI (NEO Five – Factor Inventory) để đánh giá xu hướng ăn trộm của ứng cử viên. NFFI đánh giá năm thành phần trong tính cách của một người trưởng thành, thường được nhắc đến như năm đặc điểm lớn. Nghiên cứu hành vi công sở theo chiều dọc chỉ ra rằng ba trong số năm đặc điểm lớn – mức độ tận tâm, mức độ dễ chịu, mức độ dễ bị tác động – có thể được sử dụng để dự đoán khả năng trộm cắp, giống như mức độ chuyên cần, đúng giờ, hợp tác, tuân thủ kỷ luật, quan hệ xã hội.

Một cuộc sàng lọc cẩn thận trước khi tuyển dụng cùng quy trình phỏng vấn chặt chẽ điều tra về lịch sử làm việc, đặc điểm cá nhân, khuynh hướng đạo đức của ứng viên có thể giúp nhà tuyển dụng tránh những vấn đề có thể dự đoán được.

Bạn có thể sàng lọc những người đã từng phạm tội, nhưng sàng lọc ứng cử viên mới không giúp bạn ngăn chặn nhân viên hiện tại ăn trộm. Nghiên cứu gần đây nhất trong lĩnh vực tâm lý học đã đưa ra một tin tức tốt lành. Nhà tâm lý học Lucy McClurg đã tìm ra một yếu tố mà chúng ta có thể kiểm soát được – mức độ tin tưởng của nhân viên rằng công ty sẽ đánh giá cao những đóng góp và quan tâm đến cảm giác của họ (Perceived Organization Support – POS) – là một yếu tố dự đoán về vấn đề trộm cắp tốt hơn các yếu tố khác bởi “nó trực tiếp hơn trong việc đặt mối quan hệ trao đổi – mối quan hệ cực kỳ quan trọng có liên quan đến tình trạng trộm cắp nơi công sở” (McClurg và Butler 2006).

### POS là gì?

Người sử dụng lao động và người lao động tham gia vào một mối quan hệ trao đổi với những thứ hữu hình như lương bổng và những thứ vô hình như sự hài lòng và tận tụy, được đánh giá bởi người lao động bằng những quyền lợi hợp lý.

Một nghiên cứu được thực hiện vào năm 1998 đã chỉ ra rằng POS giống như một hợp đồng tâm lý. Người lao động thể hiện tư cách thành viên tốt với tổ chức (đồng nghĩa với họ sẽ không ăn trộm) để đổi lại sự đối xử công bằng và người lao động cảm thấy mình có trách nhiệm với người sử dụng lao động khi người sử dụng lao động hỗ trợ họ.

Hợp đồng tâm lý bảy điều khoản: Tạo ra giới hạn theo tình huống

1. **Lãnh đạo là người làm gương.** Tính ngay thẳng trong một tổ chức bắt đầu từ cấp quản lý. Trong bất cứ tổ chức nào, đạo đức của toàn bộ nhân viên có xu hướng phản

chiếu đạo đức của ban lãnh đạo. Những nhà quản lý vô đạo đức sẽ khiến nhân viên cảm thấy họ có thể hợp lý hóa việc ăn trộm. Nếu quản lý gian lận những chi phí của anh ta trong bảng báo cáo kế toán, tại sao nhân viên lại không thể? Do vậy, người giám sát phải là một ví dụ rõ ràng và thể hiện sự trung thực ở mức độ cao nhất với cả những vấn đề rất nhỏ như cách sử dụng đồ dùng trong văn phòng, các cuộc điện thoại đường dài quốc tế hay dịch vụ chuyển phát nhanh.

- Một chương trình đào tạo chính thức về đạo đức.** Bạn có tin không – một số người không biết chính xác đâu là hành động trộm cắp và cái gì được phép lấy. Chương trình đào tạo chính thức về đạo đức có thể cung cấp mô hình đánh giá đạo đức nhân viên và giảm nhu cầu về những vấn đề khó giải quyết trong mô hình đánh giá đạo đức cá nhân. Những nghiên cứu được Greenberg thực hiện năm 2002 đã chứng minh rằng thiết lập một chương trình đạo đức chính thức giúp giảm nạn trộm cắp. Trong nghiên cứu này, 270 nhân viên dịch vụ khách hàng được trả tiền để hoàn thành một bảng câu hỏi với khách hàng sau giờ làm việc và họ được bảo rằng công ty hoặc cá nhân người quản lý sẽ trả tiền cho họ. Điều này đã khiến những người tham gia tin rằng họ có thể ăn trộm tiền bằng cách nhận tiền của cả công ty và người quản lý và hành động đó sẽ không bị phát hiện. Những người đã tham gia vào chương trình đạo đức ở công ty cố gắng để không làm việc này, trong khi những người mà tổ chức của họ không có chương trình đạo đức lại quyết định ăn trộm (Greenberg 2002).
- Công bằng cho tất cả.** Millie Kresevich (2007), một chuyên gia phòng ngừa mất mát – người từng phỏng vấn hàng trăm nhân viên bị bắt quả tang khi đang ăn trộm – đã nói: “Người lao động phản ứng lại với cách họ bị đối xử cũng như với môi trường văn hóa hiện hành”. Kresevich trích dẫn nhiều cuộc phỏng vấn với các nhân viên giỏi, những người rất cục chi ăn trộm từ công ty với một mục đích duy nhất là trả đũa ban giám đốc vì họ cảm thấy họ không được đánh giá đúng và bị ngược đãi. Những nhân viên nhạy cảm với vấn đề về sự công bằng đôi khi ăn trộm với mục đích trả thù hoặc để đền bù lại khoản lương mà họ cảm thấy rằng họ không được chi trả công bằng so với người khác; trộm cắp nơi công sở có quan hệ chặt chẽ với cảm giác bị ngược đãi bởi người sử dụng lao động.
- Cơ hội lên tiếng.** Hãy để nhân viên có cơ hội được nói về những vấn đề có thể ảnh hưởng đến họ. Giúp họ cam kết loại trừ hành động trộm cắp bằng cách cho phép họ tham gia vào việc xác định mục tiêu. Đề nghị họ đóng góp phương thức kiểm chế trộm cắp, để họ tham gia vào việc cân nhắc xem tiến bộ nên được khen thưởng như thế nào và cho phép họ tham gia vào việc tiết kiệm. Thiết lập những mục tiêu nhỏ và cụ thể, đánh giá tiến bộ, đồng thời cung cấp phản hồi về những tiến bộ đó. Trao thưởng cho nhân viên vì bất cứ thành công nhỏ nào trong việc kiểm chế nạn trộm cắp.
- Tìm hiểu về nhân viên của bạn.** Khi tầm cỡ của một tổ chức lớn lên và mức độ giám sát giảm, nạn trộm cắp sẽ tăng lên. Nghiên cứu của Greenberg (2002) đã đưa ra kết luận về các tình huống gần đây: Người lao động có xu hướng ăn trộm nhiều hơn trong các môi trường lạnh lùng, xa cách, tại đó nạn nhân có vẻ là một khái niệm rất xa xôi.

6. **Cung cấp lựa chọn thay thế cho những vụ trộm vì mưu sinh.** Khi được hỏi tại sao lại cướp nhà băng, tên cướp khét tiếng Willie Sutton đã trả lời: “Bởi vì ở đó có tiền.” Thậm chí những người lao động trung thực và chăm chỉ khi gặp khủng hoảng nghiêm trọng về tài chính cũng nhờ cậy đến việc ăn trộm như một giải pháp cuối cùng. Ngay từ đầu, hãy truyền cho người lao động một thông điệp là họ nên gặp ban giám đốc để yêu cầu sự giúp đỡ thay vì nghĩ đến việc ăn trộm. Hãy giúp nhân viên đang gặp khó khăn về tài chính tìm nhà tư vấn hoặc suy nghĩ đến việc cho những nhân viên độc lập, trung thành vay vốn ngắn hạn.
7. **Hệ thống báo cáo bảo mật.** Tạo một đường dây nóng mà danh tính của người liên hệ được bảo mật, trao thưởng cho những người có báo cáo về việc trộm cắp; luôn luôn khen thưởng những người nói sự thật, dù thậm chí bạn không muốn nghe thông tin đó. Dạy cho nhân viên phải tìm kiếm cái gì. Người lao động thường ở một vị trí tốt hơn ban quản lý trong việc dự đoán về hành vi ăn trộm của đồng nghiệp. Họ có cơ hội quan sát những đồng nghiệp không trung thực trong các hoạt động hàng ngày và biết thông tin từ những cuộc đối thoại không có sự đề phòng mà ban giám đốc không thể biết được.

### Điều cần tìm kiếm: Bảy dấu hiệu cảnh báo

Trong rất nhiều bộ phim hành động luôn có một gã không hề chú ý đến lời cảnh báo: *Dừng tiêu tiền.* Anh ta không thể cưỡng lại được việc mua một chiếc xe mới màu mè, áo lông thú xa hoa cùng với kim cương cho cô bạn gái mới quen – *ngay sau một vụ cướp lớn.* Nếu những hành động này không tố cáo anh ta, dưới đây là một ví dụ về những gì nhân viên có thể biết về một người đồng nghiệp không trung thực trong khi người quản lý thì không:

1. đồng nghiệp hành động khác thường trước hoặc sau vụ trộm.
2. Khi đồng nghiệp thể hiện những tương tượng về vụ trộm, nói về việc ăn trộm tiền trong khi đang đi loanh quanh và nói chuyện phiếm.
3. Khi trong suốt cuộc điều tra về vụ trộm, một đồng nghiệp khuyến khích mọi người đứng sát lại cùng nhau và không tiết lộ thông tin cho người điều tra.
4. Khi một đồng nghiệp đột ngột nói rằng mình sẽ bỏ việc, cho dù là trước hay sau vụ trộm.
5. Khi điều kiện sống của một đồng nghiệp tăng đột biến, có thể là bất ngờ và không hề có lý do rõ ràng nào.
6. Khi một đồng nghiệp phải chịu trách nhiệm vì quá nhiều lời phàn nàn của khách hàng do phải chịu những khoản phí quá cao hoặc bất thường.
7. Khi một người quản lý liên tục khăng khăng đòi xử lý các công việc vốn thường xuyên được thực hiện bởi nhân viên có bản phận làm những việc đó. Người này hoặc cần phải học cách ủy thác công việc cho người khác hoặc là một tên trộm.

Các anh không phải là kẻ trộm

Để có được một phương pháp hữu dụng đến kinh ngạc nhằm giảm thiểu, thậm chí loại bỏ hoàn toàn nạn trộm cắp nội bộ, chúng ta sẽ kết hợp những nguyên lý khác nhau về bản chất con người trong một chiến lược hoàn thiện.

Bởi con người có một nhu cầu mạnh mẽ là cần được phù hợp với quan niệm đánh giá của bản thân nên khi đã phát ngôn hoặc cụ thể hóa một ý tưởng – *không cần biết bản thân có tin là nó sẽ đúng hay không* – chúng ta thường tìm mọi cách để bảo vệ nó. Chẳng hạn như, với một nhiệm vụ được giao trên lớp, các sinh viên thường được chọn ngẫu nhiên để thực hiện những phần khác nhau của nhiệm vụ đó. Sau khi tham gia tranh luận, sinh viên thường hoàn toàn chấp nhận hoặc ít nhất là đồng cảm với quan điểm mà họ phải bảo vệ – thậm chí ngay cả khi ban đầu họ không tin là nó đúng.

Năm 1993, Taylor và Booth-Butterfield đã yêu cầu một nhóm người gọi taxi để về nếu họ uống quá nhiều trong cuộc nhậu. Một nửa trong số họ vốn đã ký vào kiến nghị phản đối người say lái xe, nửa còn lại không làm thế. Những người ký vào kiến nghị đó có xu hướng tuân thủ nghiêm ngặt yêu cầu này – gọi taxi sau khi quá chén – hơn những người không ký yêu cầu. Thật không thể tin được, một yêu cầu đơn giản lại có thể gây ảnh hưởng tới vô thức mạnh đến vậy, ảnh hưởng đến mức mặc dù người tham gia đã ở trong tình trạng say rượu, họ vẫn có ý thức thực hiện cam kết của mình.

Một cái nhìn phức tạp hơn đối với các tiết lộ tâm lý học đó là khi một niềm tin vốn đã tồn tại, chúng ta thậm chí không cần phải công khai quy định thái độ của mình mà chỉ cần nhắc nhở bản thân về những gì mình nghĩ. Phát hiện này được tiết lộ trong một nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng khi có cơ hội gian lận để có thêm một chút tiền, khoảng 50% số người tham gia sẽ tận dụng cơ hội đó. Nhiều phương pháp tiếp cận với mục đích ức chế nạn trộm cắp đã được áp dụng, bao gồm làm tăng nỗi sợ bị phát giác. Không có sự thay đổi rõ ràng nào về mức độ không trung thực. Chỉ có duy nhất một thứ ngăn việc ăn trộm lại.

Nhà nghiên cứu khẳng định: “Chúng tôi nhận thấy việc yêu cầu mọi người tự nhìn nhận những tiêu chuẩn của riêng họ về sự trung thực (bằng cách nhớ lại Mười điều răn của Chúa hoặc kí tên vào quy tắc danh dự) có thể loại bỏ hoàn toàn hành vi trộm cắp.” (Ariely 2008) Nghiên cứu này còn khám phá ra một khía cạnh buồn cười, nếu không muốn nói là đáng lo ngại, về bản chất con người. Tác giả viết: “Chúng tôi thấy thật rối trí khi nhận ra rằng nếu tiền được trả bằng poker chips<sup>(1)</sup>, thứ có thể đổi thành tiền trong vài giây sau đó, mức độ gian lận trung bình tăng lên gấp đôi.” Người điều hành sòng bạc, tất nhiên, nhận ra rằng mọi người thường dễ đánh mất poker chips hơn tiền bởi sự biện hộ vô thức, lâu dài và khó nhận thấy rằng đó không thực sự là tiền.

Cuối cùng, tiềm năng kìm chế nạn trộm cắp nội bộ nơi công sở với một vài chiến thuật không làm tổn hoặc tổn rất ít chi phí đến mức đáng kinh ngạc. Để đảm bảo người lao động luôn được vô thức điều khiển để là người đáng tin cậy, hãy thử bất cứ một biện pháp nào hoặc kết hợp một vài trong số các biện pháp sau:

- Yêu cầu nhân viên ký vào một bản quy tắc ứng xử và xem xét việc thực hiện theo giai

đoạn.

- Yêu cầu một vài nhân viên của bạn (những người đáng nghi ngờ) đọc to bản quy tắc cho những người khác nghe và yêu cầu họ lập bản kiến nghị.
- Ghi lại đoạn băng về việc nhân viên đã chứng thực tầm quan trọng của sự trung thực.
- Treo một tấm bảng lớn, dễ nhìn để xác nhận tầm quan trọng của những đức tính này.

Làm tất cả những việc này một cách bình thường, không mang tính đe dọa và bạn sẽ giúp tạo ra một thái độ cực kỳ quyết liệt – trộm cắp là một hành động sai trái và họ không phải là những kẻ trộm – có thể hằn sâu trong tâm trí nhân viên của bạn.

### **Xem thêm:**

- Chương 13: Lật tẩy những lời nói dối

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

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage :

<https://www.facebook.com/downloadsachfree>

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

1. Dùng để chỉ tầng lớp trên trong xã hội Mỹ.
1. Quyền đầu kinh Cựu ước Chúa sáng tạo ra thế giới.
2. Những vị thánh của các quốc gia hay của một giai đoạn lịch sử.
1. Một tập đoàn kinh tế cao cấp của nước Anh.
1. 1 inch = 2,54 cm.
2. FTSE - 100 (Financial Times Stock Exchange): Chỉ số chứng khoán của 100 công ty lớn tiêu biểu trên thị trường chứng khoán London.
1. Có ví dụ ở phía dưới.
1. SWOT: Phân tích độ mạnh, yếu, cơ hội và nguy cơ.
2. Một công ty bán lẻ cũ của Mỹ.
- (1) Thiệt chung: Chết bình thường, không đau đớn, “chết tốt đẹp” theo cách nói của người đời xưa, đó là cái chết nhẹ nhàng, yên lành hay “khéo chung mệnh”
- (2) Hoài: Chỉ vùng An Huy - Giang Tô Trung Quốc. Quân Hoài: Chỉ lực lượng quân sự địa phương An Huy - Giang Tô
- (1) Tử Vũ: Học trò Khổng Tử
- (2) Tể Dư: Học trò Khổng Tử, còn gọi là Tể Ngã, tên chữ là Tử Ngã, giỏi ăn nói song hay ngủ ngày nên Khổng Tử đánh giá thấp
- (3) Khí là một khái niệm trong triết học và y học cổ đại, nghĩa cụ thể là chất khí, luồng khí, nghĩa trừu tượng là sinh khí, sức sống.
- (1) Thước: Chỉ thước Trung Quốc = 33cm.
- (2) Tấc: Chỉ đơn vị đo chiều dài Trung Quốc = 3,3cm.
- (3) Lý Lăng: Tướng trẻ, rất có tài nhà Hán. Không có quân tiếp viện, bị vây khốn nhiều ngày đã hàng quân Hung Nô.
1. Vùng ngoại ô Luân Đôn
1. Một thành phố ở Anh, lấy tên của sông Hull.
1. Một nước cộng hòa ở Ấn Độ Dương.
2. European Bank for Reconstruction and Development – Ngân hàng Tái thiết và Phát triển châu Âu.
3. Federal Reserve – Cục Dự trữ liên bang Mỹ.
4. Market Research Society of Australia – Hiệp hội Nghiên cứu Thị trường Australia.
5. Hiệu ứng được đặt theo tên ông Christian Doppler, nhà vật lý người Áo.
1. Viết tắt của “Picture” (ảnh).
1. Và khi họ đang ngồi chờ ở phòng lễ tân, họ có thể có cảm xúc viết ra một vài bình luận ngắn về những đồ nội thất cũ kỹ của văn phòng.
1. Nhân vật trong dân gian của Anh, người đã thoát cảnh nghèo khó và trở nên giàu có.
2. Âm thanh lớn phát ra khi hai vật va chạm vào nhau.
1. Chuyện gì đến sẽ đến.
2. Mueller của xứ Borneo.
3. Nhân vật trong một chuỗi phim của George Lucas.
4. Pacific Asia Travel Association (Hiệp hội Du lịch châu Á Thái Bình Dương), làm việc với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển có trách nhiệm của ngành du lịch trong khu vực châu Á Thái Bình Dương.
1. Là một buổi hòa nhạc được tổ chức ở hai địa điểm cùng vào ngày 13 tháng 7 năm 1985. Sự kiện này được tổ chức bởi Bob Geldof và Midge Ure để gây quỹ cứu trợ cho nạn đói ở Ethiopia.
2. Là một Enterovirus có khả năng sinh sôi trong đường tiêu hóa, ổn định trong môi trường acid, kể cả acid dịch dạ dày.
1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia.

1. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế.
  2. Tỷ phú người Anh, sáng lập tập đoàn Virgin bao gồm hơn 400 công ty.
  3. Doanh nhân người Anh gốc Malaysia, là người sáng lập Tune Air Sdn, AirAsia với khẩu hiệu “Tất cả mọi người đều có thể bay”.
1. Bandung là thành phố lớn thứ ba của Indonesia.
  2. Là một hoàng tộc châu Âu có nguồn gốc từ xứ Wales, Anh.
  3. Giống chó đốm.
  4. Tờ báo tiếng Anh phát hành tại Malaysia.
1. Lyndon Baines Johnson: Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, nắm cương vị từ năm 1963 đến 1969.
  1. S.W.R.D. Bandaranaike: Thủ tướng thứ tư của Sri Lanka vào năm 1956, bị ám sát bởi một tu sĩ Phật giáo vào năm 1959.
  2. Một đại lộ lớn và nổi tiếng của thành phố Paris.
  3. Câu lạc bộ đêm nổi tiếng ở Paris, được sáng lập năm 1889 bởi Joseph Oller và Charles Zidler.
  4. Một thành phố ở miền Nam nước Ý.
  5. Là một trong những công viên lớn nhất ở London.
1. Mã cầu (polo): Môn thể thao gồm nhiều người chơi, chia thành hai đội, mỗi đội sẽ cố gắng dùng gậy đánh bóng vào cầu môn của phe đối phương.
  2. Xi dách: Là một dạng chơi bài trong đó người chơi chiến thắng khi được 21 điểm.
  3. Nhóm hát nữ của Mỹ, một trong những nhóm nghệ sĩ chủ đạo của Motown Records trong suốt thập niên 1960.
1. Tên một loại bia của hãng Castle Lager.
  2. Hay còn gọi là pecco, một loại trà đen.
  3. Tên một bộ phim, ở đây ý tác giả muốn nói tới là điệu nhảy đặc trưng trong bộ phim đó.
  4. Đội bóng bầu dục quốc gia New Zealand.
  5. Một vận động viên điền kinh người Jamaica, người đang giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét với 9,58 giây, 200 mét với 19,19 giây.
  6. Vận động viên nhảy sào người Nga, hai lần đoạt huy chương vàng Olympic (2004 và 2008), ba lần vô địch thế giới (2005, 2007 và 2013), người được coi là nữ vận động viên nhảy sào tài năng nhất mọi thời đại.
  7. Còn được gọi là đá Ayers, là một khối kiến tạo sa thạch ở phía Nam của Northern Territory, miền Trung nước Úc, cách Alice Springs về phía Nam 335 km.
1. Nhà báo, phát thanh viên và một tác giả người Anh.
  2. The Special Air Service là một trung đoàn của quân đội Anh được thành lập vào ngày 31 tháng năm 1950, một phần của lực lượng đặc biệt Anh (UKSF).
  3. Một kính ngữ Ả Rập có nghĩa đen là “đàn anh” và mang ý nghĩa “nhà lãnh đạo và/hoặc thống đốc”.
  4. Tên một bức tượng trong Blue Earth, Minnesota. Là biểu tượng của công ty The Minnesota Valley.
  5. Một nhân vật được sử dụng trong quảng cáo thuốc lá Marlboro.
  6. Là trang phục truyền thống có nguồn gốc từ Indonesia và được phụ nữ ở Indonesia, Malaysia, Brunei, Myanmar, Singapore, miền nam Thái Lan, Campuchia và một phần phía nam của Philippines sử dụng.
1. Danh hài người Mỹ.
  2. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn ở chương 9 của cuốn sách.
1. Cricket: Môn thể thao chơi trên sân cỏ gồm hai đội, một đội sẽ ném bóng vào cọc gôn và có một người của đội còn lại sẽ dùng gậy đánh quả bóng đó.

2. Madison được mệnh danh là đại lộ thời trang của New York.

3. Tên một loại bánh ở Malaysia.

(\*) Một hồ nước ngọt cách thành phố Tô Châu ba kilômét về phía Đông Bắc, tỉnh Giang Tô, Trung Quốc. Hồ này nổi tiếng vì có loại cua Trung Quốc, thứ cua được xem như đồ cao lương mỹ vị.

(\*\*) Đây là ca khúc nổi tiếng trên mạng từ những năm 2009 đến nay, do Hà Tân sáng tác, được ca sĩ Mộ Dung Hiểu Hiểu trình bày, với thông điệp “Tình yêu không phải là thứ anh muốn bán, muốn mua là có”.

(\*) MBA là cụm từ viết tắt của Master of Business Administration, thạc sĩ quản trị kinh doanh.

(\*) Là một trong bảy tập của bộ truyện Đi tìm thời gian đã mất của nhà văn Pháp Marcel Proust, được viết từ 1908-1909 đến 1922 và xuất bản từ 1913 đến 1927, trong đó ba tập cuối chỉ được xuất bản sau khi tác giả qua đời. Tiểu thuyết này được xếp trong mười cuốn tiểu thuyết được thanh niên Pháp ưa thích nhất trong thế kỷ hai mươi. Tạp chí Time cũng bình chọn Đi tìm thời gian đã mất nằm trong số mười cuốn sách vĩ đại nhất mọi thời đại.

(1) Jupiter Research: Hãng khảo sát trực tuyến nổi tiếng của Mỹ (ND)

(2) Là loại thẻ khách hàng thân thiết, dùng để tích điểm thưởng sau mỗi lần giao dịch mua hàng của khách. “Điểm” được tích lũy có thể được khấu trừ hoặc đổi lấy hàng hóa, dịch vụ ở những điểm giao dịch thuộc đơn vị chấp nhận thẻ (ND)

(1) Nguyên văn: problem (ND).

(2) Một hợp chất hóa học có độc tính rất cao (Bảng A) (ND).

(3) Thương hiệu thuốc giảm đau của Johnson & Johnson, không chứa aspirin nên hiệu quả điều trị khá tốt và được tiêu thụ rất mạnh (ND).

(4) Nguyên văn: Fifth Amendment: Không ai có thể bị tước đoạt sinh mệnh, tự do hay tài sản mà không thông qua thủ tục công chính của luật pháp ngay cả khi người ấy là một tội nhân (ND).

(1) Western Electric: Một công ty viễn thông lớn của Mỹ (ND).

(1) Thứ tượng trưng cho tiền khi chơi bài, có thể quy đổi thành tiền sau khi kết thúc ván bài (ND).

1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric.

1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý. Thiệt nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở đời, cho nên Khổng Tử chẳng thấy. Kém hai hạng người trên, có hạng quân tử và hạng hữu bằng là bậc bèn chí theo đường lành.

(1) Nguyên văn: Happen (ND).

(1) Cụm từ “Occam’s razor” được đưa ra từ năm 1852 dựa trên nguyên tắc của nhà thần học, tu sĩ và luật sư người Anh – Cha William Ockham (d’Okham) (ND).

(1) Thái Hà Books liên kết với Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản và phát hành năm 2010 (ND).

(2) Nghiên cứu các tình huống chiến thuật trong đó các đối thủ lựa chọn hành động khác nhau để có thể tối đa hóa kết quả nhận được. (ND)

(1) Adrenalin là 1 loại hoóc-môn do tuyến thượng thận tiết ra, có tác dụng làm co mạch (nhưng lại làm giãn mạch ở não), tăng nhịp tim, làm co cơ, tăng lưu lượng máu. Ngoài ra nó cũng là chất làm tăng sức mạnh và sức chịu đựng của các cơ (ND).

(1) Nguyên văn: Debt Psychology (ND).

(2) Trong tâm lý học, tâm lý động học nghiên cứu về mối quan hệ của nhiều khía cạnh khác nhau về ý thức (mind), nhân cách (personality) và linh hồn (psyche), những vấn đề này có quan hệ chặt chẽ với những vấn đề về tinh thần, xúc cảm, hoặc động cơ, đặc biệt là ở cấp độ vô thức (ND).

(3) Thu nhập còn lại sau khi trả thuế (ND).

(4) Nguyên văn: Four Horsemen of the Apocalypse (ND).



1. Định luật Murphy: Còn được gọi là Định luật Đầu độc hay Định luật Bánh bơ do một sĩ quan không quân Mỹ tên Edward A. Murphy sáng tạo ra sau hàng loạt vấn đề và rắc rối xảy ra tại một sân bay quân sự tại California.
2. George S. Patton (1885 – 1945): Là nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng của Lục quân Hoa Kỳ trong Chiến tranh thế giới thứ hai với các chiến dịch ở Bắc Phi, Sicily, Pháp và Đức.
1. Quy luật Parkinson được Northcote Parkinson, nhà văn và nhà sử học người Anh, phát triển nhiều năm trước đây. Là một nhà văn, Parkinson đưa ra định luật này không phải bằng các thí nghiệm hay chứng minh, nó chỉ đơn giản mô tả một phần thói quen sử dụng thời gian của con người một cách chân thật và hài hước.
1. Think and Grow Rich, 13 nguyên tắc nghĩ giàu, làm giàu của Napoleon Hill đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam.
2. Tahiti: Còn có tên gọi khác là Hòn đảo Thiên đường, là hòn đảo tuyệt đẹp nằm ở khu vực Nam Thái Bình Dương.
1. Scandinavia: Là bán đảo gồm 3 nước Đan Mạch, Na Uy, Thụy Điển ở Bắc Âu.
- Báo cáo “Creating a Development Dynamic” năm 2001 của Accenture, Markle Foundation và UNDP. Suy luận đơn giản, không dựa vào kinh nghiệm, thực tế. Thiếu ánh sáng.
- Tạp chí Nghiên cứu lập pháp số tháng 1/2003.
- Press kit hay media kit: Những tài liệu thường đính kèm thông cáo báo chí để hỗ trợ thông tin cho thông cáo báo chí, dành để gửi cho phóng viên. Bao gồm tiểu sử công ty, giới thiệu về sản phẩm, hình ảnh hoạt động, hình ảnh sản phẩm... Người ta cũng có thể đưa media kit lên website của công ty cho phóng viên tiện truy cập và sử dụng.
- Paul Lazarsfeld và Elihu Katz là những người đầu tiên nghiên cứu về lý thuyết hai bước trong truyền thông từ năm 1940. Công trình nghiên cứu này đã được xuất bản trong cuốn Personal Influence vào năm 1955.
1. Junichiro Tanizaki (1886-1965): Nhà văn Nhật nổi tiếng (tất cả các chú thích đều là của người dịch).
2. Jacques Prévert (1900-1977): Nhà thơ Pháp nổi tiếng. Nhà thơ này có một bài thơ mang tựa đề “Inventaire”, trong đó liệt kê rất nhiều đồ vật chẳng có liên quan gì với nhau.
3. Thành phố nằm trên đảo Honshu, từng là thủ đô cố định đầu tiên của Nhật từ năm 710 đến năm 784.
4. Vùng nằm trên đảo Honshu, gồm 6 tỉnh, trong đó có tỉnh Nara với thủ phủ là thành phố Nara.
5. Geisha trong tiếng Nhật chỉ những cô gái được tập múa, hát và trò chuyện từ bé để làm tiếp viên trong các quán trà hoặc trong các buổi tiệc tùng.
1. Một nhân vật trong thần thoại Hy Lạp, bị các thần phạt phải vác một tảng đá lên đỉnh đồi, nhưng mỗi lần gần đến đích, tảng đá lại lăn xuống. Đây là một hình phạt khủng khiếp vì nó vô ích và vô vọng.
2. Tổng trấn xứ Judée của La Mã, người đã giao Chúa Jesus cho các thẩm phán tôn giáo xét xử.
1. Tên hai thành phố Nhật bị ném bom nguyên tử trong Đại chiến Thế giới lần thứ hai.
2. Tên hai thành phố Nhật bị ném bom nguyên tử trong Đại chiến Thế giới lần thứ hai.
1. Hãy nhớ người rồi cũng có lúc phải chết.
2. Georges Bernanos (1888-1948): nhà văn Pháp, người đã thể hiện nỗi ám ảnh tội lỗi của nhân loại trong tác phẩm đầu tay của mình.
3. Dòng tu thiên về nhập định, Georges Bernanos có một tác phẩm mang tên Dialogues des Carmélites (Đối thoại giữa các nữ tu sĩ dòng Carmen).
4. Friedrich Nietzsche (1844-1900): Triết gia Đức.
5. André Maurois (1885-1967): Nhà văn Pháp.

\* Số cửa hàng bao gồm cả các trung tâm thiết kế triển lãm

\* Là thu nhập của toàn bộ công ty, bao gồm Target, Marshall Field's, Mervyns,...