THẤU CẢM

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

Cuốn sách được giới thiệu bởi
KHÔNG GIAN SÁCH QUẢN TRỊ VÀ KỸ NĂNG
https://www.facebook.com/groups/sachquantri/

EMPATHY
Original work copyright ©2017 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

THẤU CẢM
Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2021

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép
hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào
mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn
Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn
Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: project@alphabooks.vn
Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

---

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam
Thấu cảm / Daniel Goleman, Emma Seppala, Jack Zenger... ; Hải Đăng dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2021. - 112tr. ; 18cm. . - (Trí tuệ xúc cảm)
Tên sách tiếng Anh: Empathy
ISBN 9786043113273

1. Tâm lí học 2. Thấu cảm
152.41 - dc23

COF0079p-CIP

Harvard Business Review Press

THẤU CẢM

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

Hải Đăng *dịch*

alpha books
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Mục lục

01 Thấu cảm là gì? **7**
Daniel Goleman

02 Quản lý bằng sự trắc ẩn hiệu quả hơn cứng rắn **17**
Emma Seppala

03 Người giỏi lắng nghe thường làm gì? **33**
Jack Zenger và Joseph Folkman

04 Thấu cảm: chìa khóa của mọi cuộc họp **45**
Annie McKee

05 Thiết kế sản phẩm thấu cảm **55**
John Kolko

06 Cách Facebook bảo vệ dữ liệu người dùng bằng thấu cảm **73**
Melissa Luu-Van

07 Càng hiểu người khác thì càng khó thấu cảm với họ **85**
Rachel Ruttan, Mary-Hunter McDonnell và Loran Nordgren

08 Quyền lực bào mòn thấu cảm **95**
Lou Solomon

09 Giới hạn của thấu cảm **105**
Adam Waytz

10 Goleman đã học gì từ Đức Đạt Lai Lạt Ma? **129**
Andrea Ovans Phỏng vấn Daniel Goleman

01

Thấu cảm là gì?

Daniel Goleman

Từ "attention" (quan tâm) khởi nguồn từ "attendere" trong tiếng Latin, nghĩa là "chạm đến". Đó là một định nghĩa hoàn hảo về việc lấy người khác làm trung tâm, vốn là nền tảng của sự thấu cảm và khả năng xây dựng các mối quan hệ xã hội – cột trụ thứ hai và thứ ba của trí tuệ xúc cảm (cột trụ thứ nhất là sự tự ý thức).

Không khó để nhận ra những nhà quản trị giỏi thấu cảm. Họ rất dễ tìm thấy tiếng nói chung, được người khác nể trọng và mong muốn làm việc cùng. Ở họ thường toát lên phong thái lãnh đạo tự nhiên, không kể tới địa vị trong tổ chức hay bên ngoài xã hội.

Bộ ba thấu cảm

Chúng ta thường nói đến thấu cảm như một thuộc tính riêng. Nhưng nếu nghiên cứu sâu hơn vào điều khiến các nhà lãnh đạo bận tâm, chúng ta sẽ thấy có tới ba loại hình thấu cảm và tất cả đều quan trọng, ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo:

- *Thấu cảm nhận thức*: Khả năng hiểu được quan điểm của người khác
- *Thấu cảm cảm xúc*: Khả năng cảm nhận điều mà người khác đang cảm nhận
- *Quan tâm thấu cảm*: Khả năng thấu hiểu người khác cần gì ở mình

Thấu cảm nhận thức giúp nhà lãnh đạo biểu đạt bản thân theo cách rõ ràng – một kỹ năng cần thiết để đạt được hiệu suất cao nhất từ các nhân viên trực tiếp dưới quyền. Nhưng trái ngược với những gì chúng ta nghĩ, *thấu cảm nhận thức* đòi hỏi

nhà lãnh đạo phải suy ngẫm về cảm nhận nhiều hơn là trực tiếp trải nghiệm chúng.

Thấu cảm nhận thức thường được bản tính tò mò nuôi dưỡng. Một nhà lãnh đạo thành công mang đặc điểm này chia sẻ: "*Đơn giản là tôi chỉ muốn học hỏi mọi thứ và hiểu được những người xung quanh mình - Tại sao họ lại suy nghĩ và hành động như vậy? Điều đó đúng hay sai?*" Bên cạnh đó, *thấu cảm nhận thức* còn là kết quả phát triển tự nhiên của *sự tự ý thức*. Ở đây, hệ thần kinh điều hành cho phép chúng ta suy nghĩ về điều mà bản thân đang quan tâm và giám sát mạch cảm xúc từ đó - chúng ta có thể áp dụng logic tương tự với người khác khi muốn định hướng sự chú ý theo cách đó.

Thấu cảm cảm xúc là kỹ năng cần thiết để định hướng và quản lý khách hàng một cách hiệu quả, cũng như để thấu hiểu động lực của nhóm làm việc. Nó bắt nguồn từ hoạt động của những bộ phận nằm sâu bên trong vỏ não, bao gồm hạch hạnh nhân,

vùng dưới đồi, đồi hải mã và thùy trán – khiến con người thường có xu hướng bộc lộ cảm xúc nhanh hơn trước khi kịp suy nghĩ thấu đáo. Chúng khơi gợi trạng thái cảm xúc của người khác bên trong chúng ta, khiến chúng ta cảm thông với họ: Tôi thực sự cảm nhận thấy nỗi đau giống như bạn; các vân não của tôi cũng có biểu hiện tương tự như của bạn khi tôi nghe bạn kể về một câu chuyện thú vị. Tiến sĩ Tania Singer – trưởng khoa khoa học thần kinh xã hội thuộc Viện Khoa học Não bộ và Nhận thức Con người Max Planck tại Leipzig (Đức) – phát biểu: "*Bạn cần biết cảm xúc của chính mình trước khi muốn thấu hiểu cảm xúc của người khác.*" Việc đánh giá năng lực thấu cảm cảm xúc cần dựa vào sự kết hợp hai loại hình của sự chú ý: sự tập trung có chủ đích vào những cảm xúc của người khác được phản ảnh ở bản thân bạn và sự nhận thức cởi mở về những biểu hiện trên khuôn mặt, giọng nói và các dấu hiệu cảm xúc khác của người đó (xem "Khi nào cần học cách thấu cảm?").

KHI NÀO CẦN HỌC CÁCH THẤU CẢM?

Thấu cảm cảm xúc là kỹ năng có thể phát triển được. Đó là kết luận của nghiên cứu do bác sĩ Helen Riess – Giám đốc Empathy and Relational Science Program (Chương trình Khoa học về Thấu cảm và Quan hệ) tại Bệnh viện Đa khoa Massachusetts – thực hiện. Để giúp các bác sĩ tự kiểm soát bản thân, Riess đã thiết kế một chương trình yêu cầu họ học cách tập trung thông qua việc hít thở sâu bằng cơ hoành và nuôi dưỡng trạng thái thờ ơ nhất định – để quan sát một hoạt động tương tác trên trần nhà thay vì đắm chìm trong những suy tư và cảm xúc riêng. "Tạm ngưng những điều thu hút tâm trí để quan sát mọi thứ đang diễn ra sẽ giúp bạn đạt tới trạng thái thức tỉnh để nhận thức về sự tương tác đó mà không cần phản ứng lại," Riess nói. "Trong tình huống đó, bạn có thể cảm nhận được cả những chuyển hóa sinh lý của cơ thể." Chẳng hạn, nếu một bác sĩ nhận ra cô ấy đang giận dữ, đó có thể là dấu hiệu cho thấy người bệnh cũng chẳng thoải mái gì.

Những người rơi vào trạng thái hoàn toàn lạc lõng cơ bản có thể tự khơi gợi thấu cảm cảm xúc bằng cách giả bộ cảm thấy như vậy cho đến khi thực sự đạt được điều đó." Nếu bạn hành xử theo cách quan tâm hơn – nhìn vào mắt và chú ý đến những biểu cảm của người khác, ngay cả khi bạn không thực sự muốn – bạn sẽ bắt đầu cảm thấy gắn kết hơn.

Quan tâm thấu cảm có mối liên hệ mật thiết với thấu cảm cảm xúc, giúp bạn cảm nhận được cảm xúc của những người xung quanh cũng như biết họ muốn gì ở bạn. Đó là những gì bạn mong muốn từ bác sĩ điều trị, từ người bạn đời hay sếp của bạn. Gốc rễ của mối quan tâm thấu cảm bắt nguồn từ hệ thần kinh thôi thúc các bậc cha mẹ quan tâm tới con mình. Hãy quan sát ánh mắt của mọi người hướng về đâu khi ai đó bế một đứa trẻ dễ thương vào căn phòng, lúc đó bạn sẽ thấy trung khu não bộ của con người (và một số loài động vật có vú) hoạt động.

Cũng theo một lý thuyết thần kinh, các phản ứng hình thành ở vùng hạch hạnh nhân do hệ thống ra-đa của não bộ cảm nhận được mối nguy hiểm và ở vùng thùy trán do tiết ra oxytoxin (hay còn gọi là hormone tình yêu) – nuôi dưỡng sự quan tâm. Điều này ám chỉ *quan tâm thấu cảm* mang tính hai chiều. Chúng ta có thể cảm nhận bằng trực giác nỗi

đau của người khác như thể đó chính là nỗi đau của mình. Nhưng khi phải quyết định xem liệu có nên đáp ứng đòi hỏi của một người hay không, chúng ta vẫn sẽ thận trọng cân nhắc dựa trên việc chúng ta coi trọng hạnh phúc của họ tới mức nào.

Sự phối hợp giữa trực giác và sự cân nhắc thận trọng sẽ có ảnh hưởng rất lớn. Những người nhạy cảm quá mức thường tự dày vò bản thân. Đối với một số nghề nghiệp mang tính hỗ trợ người khác, điều này có thể khiến lòng trắc ẩn vượt quá sức chịu đựng; còn trong hoạt động điều hành, nó có thể khiến nhà quản trị lo lắng, mất tập trung và không thể kiểm soát được tình hình. Tuy nhiên, người nào chỉ biết bảo vệ bản thân bằng cách giết chết xúc cảm cũng dễ mất đi khả năng thấu cảm. *Quan tâm thấu cảm* đòi hỏi chúng ta phải biết tự giải quyết các vấn đề và sự phiền muộn của bản thân để không dễ tự bị tổn thương bởi nỗi đau của người khác (xem "Khi nào cần kiểm soát sự thấu cảm?").

KHI NÀO CẦN KIỂM SOÁT THẤU CẢM?

Hiểu được động lực nào thôi thúc chúng ta thấu cảm với người khác có thể giúp chúng ta đưa ra những quyết định sáng suốt khi bị cảm xúc của ai đó lấn át.

Thường thì khi nhìn thấy ai đó bị kim châm, não bộ của chúng ta sẽ phát đi tín hiệu khiến bản thân dường như cảm nhận được chính sự đau đớn ấy. Thế nhưng trong trường y, các bác sĩ phải học cách chế ngự phản ứng theo kiểu tự nhiên như vậy. Một liều thuốc gây tê nhằm tăng cường sự tập trung thường được sử dụng ở phần nối xương đỉnh – thùy thái dương và vùng thùy trán, giúp họ chế ngự cảm xúc và kiểm soát sự tập trung. Điều này cũng giống như việc tìm cách giữ khoảng cách với người khác để giữ bình tĩnh và có thể giúp đỡ họ. Cơ chế thần kinh tương tự cũng được kích hoạt khi chúng ta cần tập trung tìm kiếm giải pháp cho một vấn đề trong môi trường hỗn loạn bởi quá nhiều cảm xúc. Nếu trò chuyện với một ai đó đang buồn, cơ chế này có thể giúp bạn hiểu họ hơn nhờ sự chuyển dịch của thấu cảm cảm xúc từ trái tim đến trái tim sang thấu cảm nhận thức từ não bộ đến trái tim.

Một số nghiên cứu được thực hiện trong phòng thí nghiệm cũng chỉ ra: nếu được áp dụng hợp lý, quan tâm thấu cảm sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc phán xét đạo đức. Hình ảnh quét não bộ cho thấy: khi các tình nguyện viên lắng nghe câu chuyện của

những người phải chịu đựng nỗi đau thể xác, một số khu vực trong não bộ của họ được kích hoạt ngay lập tức. Nhưng nếu đó là nỗi đau tâm lý, các trung khu liên quan đến sự quan tâm thấu cảm và lòng trắc ẩn sẽ kích hoạt lâu hơn. Việc nắm bắt khía cạnh tâm lý và đạo đức của một tình huống đòi hỏi cần phải có thời gian. Càng mất tập trung, chúng ta càng khó trau dồi những hình thức thấu cảm và trắc ẩn tinh tế.

DANIEL GOLEMAN là đồng giám đốc Hiệp hội Nghiên cứu Trí tuệ xúc cảm trong các tổ chức thuộc Đại học Rutgers, đồng tác giả cuốn *Primal Leadership: Leading with Emotional Intelligence* (tạm dịch: *Thuật lãnh đạo căn bản: Dẫn dắt bằng trí tuệ xúc cảm*) (Harvard Business Review Press, 2013), tác giả cuốn *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights and Leadership: Selected Writings* (tạm dịch: *Não bộ và trí tuệ xúc cảm: Tri thức mới về lãnh đạo: Tuyển tập bài viết chọn lọc*) (More Than Sound, 2011). Một cuốn sách mới của của ông là *A Force for Good: The Dalai Lama's Vision for Our World* (tạm dịch: *Thiện lực: Tầm nhìn cho thế giới của Đức Đạt Lai Lạt Ma*) (Bantam, 2015).

Trích từ *The Focused Leader* (tạm dịch: *Lãnh đạo chuyên tâm*), *Harvard Business Review*, tháng 12/2013.

02

Quản lý bằng sự trắc ẩn hiệu quả hơn cứng rắn

Emma Seppala

Nhà giải phẫu thần kinh James Doty thuộc Đại học Stanford từng kể về ca phẫu thuật u não cho một cậu bé. Trong khi mổ, một bác sĩ nội trú trợ giúp ông bị phân tâm và vô tình làm rách tĩnh mạch của bệnh nhân. Máu phun trào khiến Doty không thể nhìn thấy vùng não mỏng manh mà ông đang thao tác, tính mạng của cậu bé ở trong tình thế bị đe dọa. Không còn lựa chọn nào khác, Doty buộc phải mò mẫm để định vị và kẹp lấy phần tĩnh mạch bị tổn thương. May mắn thay, ông đã thành công.

Không phải ai cũng là bác sĩ phẫu thuật não, nhưng chúng ta chắc hẳn sẽ có những lúc phải đối

mặt với tình huống mà chỉ một sai lầm cũng sẽ gây nên hậu quả nghiêm trọng. Câu hỏi ở đây là: Chúng ta nên phản ứng thế nào khi chứng kiến một nhân viên làm việc không tốt hoặc mắc lỗi?

Thất vọng là phản ứng tự nhiên và dễ nhận thấy, đặc biệt nếu đó là sai lầm trong một dự án quan trọng hoặc ảnh hưởng xấu đến chúng ta. Thường thì nhân viên sẽ bị khiển trách bằng cách này hay cách khác, với kỳ vọng rằng một hình thức xử phạt có thể sẽ hữu ích, dạy cho người mắc lỗi một bài học nào đó. Việc bày tỏ sự thất vọng có thể giúp chúng ta giảm bớt căng thẳng và tức giận khi chứng kiến người khác mắc lỗi. Thêm nữa, phản ứng đó cũng giúp các thành viên còn lại trong nhóm làm việc cẩn trọng hơn để tránh mắc phải sai lầm tương tự.

Tuy nhiên, một số nhà quản lý lại chọn phản ứng theo cách khác khi đối diện một nhân viên làm việc kém hiệu quả – bằng lòng trắc ẩn và sự hiểu

biết. Không phải họ không cảm thấy bực tức hay khó chịu, có thể họ vẫn đang rất lo lắng về thiệt hại do sai lầm của nhân viên gây ra, nhưng tạm thời chưa đưa ra sự phán xét và thậm chí còn tranh thủ thời khắc đó để huấn luyện lại nhân viên.

Vậy cách tiếp cận nào mới là tốt nhất? Câu trả lời là: phản ứng càng giàu lòng trắc ẩn sẽ càng mang lại hiệu quả mạnh mẽ.

Trước hết, lòng trắc ẩn và sự hiểu biết giúp củng cố lòng trung thành và sự tin tưởng của nhân viên. Theo kết quả của một nghiên cứu, chính cảm giác thân thiện và các mối quan hệ tích cực tại nơi làm việc sẽ có tác dụng củng cố lòng trung thành của nhân viên hơn so với lương thưởng.[1] Đặc biệt, nghiên cứu của Jonathan Haidt thuộc Đại học New York còn chỉ ra: những nhân viên càng tôn trọng lãnh đạo của mình – họ bị thuyết phục bởi lòng trắc ẩn hoặc lòng tốt của sếp (trạng thái mà ông dùng từ "ngưỡng mộ") thì sẽ càng trung thành hơn.[2] Vì thế,

nếu bạn thể hiện lòng trắc ẩn đối với một cấp dưới của mình, không phải chỉ mỗi người đó sẽ trung thành với bạn, mà cả những ai khác chứng kiến hành vi đó cũng sẽ cảm thấy ngưỡng mộ và nguyện tận tụy cống hiến vì bạn.

Ngược lại, phản ứng theo kiểu tức giận hoặc thất vọng sẽ bào mòn lòng trung thành. Như Giáo sư Adam Grant thuộc Trường Kinh doanh Wharton và là tác giả cuốn *Give and Take* (tạm dịch: *Cho và Nhận*) đã phân tích: theo nguyên tắc có đi có lại, nếu bạn khiến nhân viên của mình xấu hổ hoặc trách cứ họ quá gay gắt, phản ứng đó sẽ mang lại kết quả ngược lại, thậm chí gây bất lợi cho bạn. Ông viết: "Lần tới khi bạn cần đến nhân viên đó, lòng trung thành của anh ta đối với bạn có lẽ sẽ không còn được như trước."

Chúng ta đặc biệt nhạy cảm với những dấu hiệu cho thấy các lãnh đạo của mình đáng tin cậy, và lòng trắc ẩn sẽ khiến ta sẵn lòng tin tưởng họ hơn.[3]

Nói một cách đơn giản, não bộ chúng ta thường có xu hướng phản ứng tích cực hơn trước những vị sếp biết đồng cảm. Điều này đã được công nhận bởi các kết quả nghiên cứu về hình ảnh thần kinh.[4] Tất nhiên, lòng tin của nhân viên cũng sẽ giúp nâng cao hiệu quả công việc.[5]

Bác sĩ Doty – đồng thời là Giám đốc Trung tâm Nghiên cứu và Giáo dục về Lòng trắc ẩn và Vị tha thuộc Đại học Stanford – nhớ lại trải nghiệm đầu tiên của mình trong phòng phẫu thuật. Ông đã lo lắng tới mức ướt đẫm mồ hôi. Trong một khoảnh khắc, một giọt mồ hôi của ông đã rỏ xuống trúng vào vị trí phẫu thuật khiến nó bị nhiễm bẩn. Đó chỉ là một ca mổ đơn giản, khó có khả năng đe dọa tính mạng bệnh nhân, và chỗ nhiễm bẩn hoàn toàn có thể được khử trùng dễ dàng. Tuy nhiên, vị bác sĩ phẫu thuật ngay hôm đó - một trong những tên tuổi lớn trong ngành - đã rất tức giận và đuổi Doty ra khỏi phòng mổ. Ông lủi thủi ra về và khóc trong đau khổ.

Sau này, trong một cuộc phỏng vấn, Doty giải thích: Nếu vị bác sĩ phẫu thuật đó hành động khác đi, ông ấy có thể đã có được lòng trung thành "không thể lay chuyển" của Doty. "Thay vì giận dữ, nếu ông ấy nói những câu đại loại như: 'Này anh bạn trẻ, hãy nhìn xem, cậu vừa làm nhiễm bẩn vết thương rồi đó. Tôi biết cậu đang rất căng thẳng. Nhưng nếu muốn trở thành một bác sĩ phẫu thuật, cậu không được phép lo lắng. Hãy ra ngoài và dành một vài phút để tự trấn tĩnh. Hãy chỉnh lại cái mũ của cậu, đừng để cho mồ hôi chảy xuống mặt. Sau đó, hãy quay lại đây.' Chà, ông ấy sẽ mãi là người hùng trong lòng tôi."

Phản ứng giận dữ không chỉ làm bào mòn lòng trung thành và sự tin tưởng, mà còn kìm hãm tiềm năng sáng tạo bởi nó khiến nhân viên cảm thấy căng thẳng hơn. Doty giải thích: "Việc tạo ra một môi trường làm việc nơi sự sợ hãi, lo lắng và thiếu tin tưởng ngự trị sẽ khiến mọi người không thể mở lòng. Theo những gì mà tôi biết từ môn khoa học

thần kinh, nếu quá sợ hãi, con người sẽ phản ứng. Điều này khiến khả năng điều chỉnh nhận thức của họ bị ảnh hưởng, dẫn tới sụt giảm năng suất cùng khả năng sáng tạo." Các nghiên cứu hình ảnh não bộ cho thấy: khi con người có cảm giác an toàn, não bộ sẽ ít phản ứng căng thẳng hơn.[6]

Grant cũng đồng tình với phân tích trên: "Trước phản ứng bực bội và tức giận của sếp, nhân viên thường sẽ ít dám mạo hiểm hơn trong tương lai bởi nỗi lo sợ hậu quả nếu mắc sai lầm. Nói cách khác, lối hành xử như vậy sẽ giết chết văn hóa thử nghiệm – vốn cực kỳ quan trọng đối với hoạt động học hỏi và đổi mới." Grant cũng nhắc tới nghiên cứu của Fiona Lee thuộc Đại học Michigan, kết quả cho thấy suy nghĩ tích cực - thay vì quá lo sợ về hậu quả - sẽ mang lại cảm giác an toàn, khuyến khích tinh thần thử nghiệm và sáng tạo.[7]

Tất nhiên còn có nguyên do khác lý giải cho việc chúng ta tức giận. Nghiên cứu chỉ ra tức giận

đôi khi có thể mang tới một vài lợi ích. Chẳng hạn, nó tiếp thêm năng lượng cho chúng ta để chống lại sự bất công.[8] Ngoài ra, nó cũng khiến chúng ta trông có vẻ quyền lực hơn.[9] Tuy nhiên, nếu bạn bộc lộ cảm xúc tiêu cực – chẳng hạn như sự tức giận - khi đang ở cương vị lãnh đạo, cấp dưới có thể nghĩ bạn làm việc không hiệu quả.[10] Ngược lại, việc tỏ ra dễ mến và nhiệt thành – thay vì cứng rắn – sẽ mang lại cho lãnh đạo không ít lợi thế khác biệt, như Amy Cuddy thuộc Trường Kinh doanh Harvard đã kết luận.[11]

Vậy bạn làm thế nào để cư xử trắc ẩn hơn khi lần tới lại chứng kiến nhân viên mắc một sai lầm nghiêm trọng?

1. *Hãy dành một chút thời gian.* Doty cho rằng việc đầu tiên cần làm là điều chỉnh cảm xúc của bản thân – khi tức giận, thất vọng hoặc bất cứ trạng thái nào tương tự như thế. “Bạn phải lùi lại một bước và

kiểm soát phản ứng cảm tính, bởi nếu hành động theo cảm xúc thì bạn không thể suy nghĩ thấu đáo về cách tiếp cận của mình đối với vấn đề. Hãy lùi lại một chút và dành thời gian để tự suy ngẫm, bạn có thể đạt tới một trạng thái tinh thần giúp bản thân đưa ra những quyết định sáng suốt và chu toàn hơn." Thiền sẽ có tác dụng tốt cho việc cải thiện khả năng tự nhận thức và kiểm soát cảm xúc.[12]

Chắc hẳn bạn không hề muốn làm việc ở một nơi mà bạn phải giả vờ không tức giận. Một nghiên cứu cho thấy điều này có thể khiến nhịp tim của bạn lẫn nhân viên đập nhanh hơn.[13] Thay vì vậy, hãy dành chút thời gian "hạ hỏa" để bạn có thể xem xét tình huống một cách toàn diện hơn.

2. *Đặt mình vào vị trí của nhân viên.* Việc lùi lại một bước sẽ giúp bạn đạt được sự thấu cảm với nhân viên. Đó là lý do tại sao trong những giây phút "ngàn cân treo sợi tóc" tại phòng mổ, bác sĩ Doty lại có thể

phản ứng hiệu quả thay vì trút cơn tức giận. Nhờ hồi tưởng về trải nghiệm lần đầu cầm dao mổ của mình, ông có thể hiểu và thông cảm với bác sĩ nội trú thay vì bộc lộ sự thất vọng quá mức, giúp anh ấy không lâm vào trạng thái tồi tệ hơn và giữ được đầu óc tỉnh táo để cứu mạng cậu bé.

Khả năng tiếp nhận quan điểm cũng rất hữu ích. Các nghiên cứu cho thấy khả năng này giúp bạn nhìn thấy những khía cạnh khác của tình huống mà bạn có thể không nhận ra để đạt được hiệu quả giao tiếp và đàm phán tốt hơn.[14] Bởi quyền lực thường có xu hướng làm xói mòn khả năng thấu cảm tự nhiên, các nhà quản lý cần tự ý thức để luyện cách quan sát tình huống từ góc nhìn của cấp dưới.[15]

3. *Tha thứ.* Tất nhiên, thấu cảm sẽ giúp bạn dễ tha thứ cho người khác. Đối với nhà quản lý, điều này không chỉ tốt cho bản thân họ, mà còn giúp họ củng cố mối quan hệ với cấp dưới cũng như thúc đẩy lòng

trung thành. Việc ôm mãi một mối hận thù hay định kiến trên thực tế sẽ chỉ làm tổn hại tới sức khỏe của bạn (cả nhịp tim lẫn huyết áp đều tăng); trong khi sự tha thứ sẽ làm giảm huyết áp và nhịp tim của cả bạn cùng người được tha thứ.[16] Theo kết quả của nhiều nghiên cứu, tha thứ sẽ giúp chúng ta giảm bớt căng thẳng, loại bỏ những suy nghĩ tiêu cực để trở nên hạnh phúc và hài lòng hơn với cuộc sống.[17]

Cùng với sự tin tưởng, lòng trung thành và sức sáng tạo cao độ, nhân viên sẽ cảm thấy vui vẻ, chịu được áp lực công việc và đạt hiệu suất cao hơn.[18] Ngoài ra, sự tương tác tích cực cũng giúp họ khỏe mạnh và ít khi phải nghỉ việc vì đau ốm hơn.[19] Các nghiên cứu còn chỉ ra: việc quản lý dựa trên lòng trắc ẩn có thể giúp lãnh đạo cải thiện dịch vụ khách hàng cũng như hiệu suất và sự hài lòng của cấp dưới.[20]

Doty chia sẻ với tôi rằng ông không bao giờ đuổi ai ra khỏi phòng mổ của mình. “Không phải

tôi để họ thoát trách nhiệm, mà bằng cách thể hiện lòng trắc ẩn khi họ đã nhận ra lỗi lầm, tôi muốn họ không tự hủy diệt bản thân, rút cho mình một bài học và không ngừng cải thiện bản thân."

Tiến sĩ EMMA SEPPALA là Giám đốc Khoa học của Trung tâm Nghiên cứu và Giáo dục về Lòng trắc ẩn và vị tha thuộc Đại học Stanford, tác giả cuốn *The Happiness Track* (tạm dịch: *Lần theo hạnh phúc*). Ngoài ra, bà còn người sáng lập trang tin Fulfillment Daily. Bạn có thể theo dõi Seppala trên Twitter @emmaseppala hoặc website: www.emmaseppala.com.

Chú thích

1. "Britain's Workers Value Companionship and Recognition Over a Big Salary, a Recent Report Revealed," AAT press release, July 15, 2014, https://www.aat.org.uk/about-aat/press-releases/britains-workers-value-companionship-recognition-over-big-salary.
2. T. Qiu *et al.*, "The Effect of Interactional Fairness on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams: A Multilevel Mediated Model," *The Journal of Product Innovation Management* 26, no. 2 (March 2009): 173-187.

3. K. T. Dirks *et al.*, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology* 87, no 4 (August 2002): 611-628.

4. R. Boyatzis *et al.*, "Examination of the Neural Substrates Activated in Memories of Experiences with Resonant and Dissonant Leaders," *The Leadership Quarterly* 23, no. 2 (April 2012): 259-272.

5. T. Bartram *et al.*, "The Relationship between Leadership and Follower In-Role Performance and Satisfaction with the Leader: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader," *Leadership & Organization Development Journal* 28, no. 1 (2007): 4-19.

6. L. Norman *et al.*, "Attachment-Security Priming Attenuates Amygdala Activation to Social and Linguistic Threat," *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, Advance Access, November 5, 2014, http://scan.oxfordjournals.org/content/early/2014/11/05/scan.nsu127.

7. F. Lee *et al.*, "The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations," *Organization Science* 15, no. 3 (2004): 310-326.

8. D. Lindebaum and P. J. Jordan, "When It Can Feel Good to Feel Bad and Bad to Feel Good: Exploring Asymmetries in Workplace Emotional Outcomes," *Human Relations*, August 27, 2014, http://hum.sagepub.com/content/early/2014/07/09/0018726714535824.full.

9. L. Z. Tiedens, "Anger and Advancement Versus Sadness and Subjugation: The Effect of Negative Emotion Expressions on Social Status Conferral," *Journal of Personality and Social Psychology* 80, no. 1 (January 2001): 86-94.

10. K. M. Lewis, "When Leaders Display Emotion: How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders," *Journal of Organizational Behavior* 21, no. 1 (March 2000): 221-234.

11. E. Seppala, "The Hard Data on Being a Nice Boss," *Harvard Business Review*, November 24, 2014, https://hbr.org/2014/11/the-hard-data-on-being-a-nice-boss; and A. J. C. Cuddy et al., "Connect, Then Lead," *Harvard Business Review* (July-August 2013).

12. "Know Thyself: How Mindfulness Can Improve Self- Knowledge," *Association for Psychological Science*, March 14, 2013, http://www.psychologicalscience.org/index.php/news/releases/know-thyself-how-mindfulness-can-improve-self-knowledge.html.

13. E. Butler *et al.*, "The Social Consequences of Expressive Suppression," *Emotion* 3, no. 1 (2013): 48-67.

14. A. Galinsky, *et al.*, "Why It Pays to Get Inside the Head of Your Opponent: The Differential Effects of Perspective Taking and Empathy in Negotiations," *Psychological Science* 19, no. 4 (April 2008): 378-384.

15. L. Solomon, "Becoming Powerful Makes You Less Empathetic," *Harvard Business Review*, April 21, 2015, https://hbr.org/2015/04/becoming-powerful-makes-you-less-empathetic.

16. P. A. Hannon *et al.*, "The Soothing Effects of Forgiveness on Victims' and Perpetrators' Blood Pressure," *Personal Relationships* 19, no. 2 (June 2012): 279-289.

17. G. Bono *et al.*, "Forgiveness, Feeling Connected to Others, and Well-Being: Two Longitudinal Studies," *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, no. 2 (February 2008): 182-195; and K.

A. Lawler, "The Unique Effects of Forgiveness on Health: An Exploration of Pathways," *Journal of Behavioral Medicine* 28, no. 2 (April 2005): 157-167.

18. American Psychological Association, "By the Numbers: A Psychologically Healthy Workplace Fact Sheet," *Good Company Newsletter*, November 20, 2013, http://www.apaexcellence.org/resources/goodcompany/newsletter/article/487.

19. E. D. Heaphy and J. E. Dutton; "Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology," *Academy of Management Review* 33, no. 1 (2008): 137-162; and S. Azagba and M. Sharaf, "Psychosocial Working Conditions and the Utilization of Health Care Services," *BMC Public Health* 11, no. 642 (2011).

20. S. G. Barsdale and D. E. Gibson, "Why Does Affect Matter in Organizations?" *Academy of Management Perspectives* 21, no. 1 (February 2007): 36-59; and S. G. Barsdale and O. A. O'Neill, "What's Love Got to Do with It? A Longitudinal Study of the Culture of Companionate Love and Employee and Client Outcomes in the Long-Term Care Setting," *Administrative Science Quarterly* 59, no. 4 (December 2014): 551-598.

03

Người giỏi lắng nghe thường làm gì?

Jack Zenger và Joseph Folkman

Có thể bạn nghĩ mình là người biết lắng nghe. Cũng giống như khi đánh giá kỹ năng lái xe, đa số những người trưởng thành đều đánh giá kỹ năng lắng nghe của họ trên mức trung bình.

Theo kinh nghiệm phổ biến, hầu hết mọi người đều tin rằng một người biết lắng nghe phải làm được ba điều sau:

- Giữ yên lặng khi người khác nói.
- Biểu lộ cho người khác biết mình đang lắng nghe thông qua các cử chỉ khuôn mặt và âm thanh trong miệng (chẳng hạn như "ừ, à").

- Có khả năng lặp lại những điều người khác vừa nói từng từ một.

Thực ra phần lớn các tư vấn trên góc độ quản lý về kỹ năng lắng nghe đều gợi ý những hành vi sau: khuyến khích người nghe giữ yên lặng, gật đầu hoặc diễn đạt những từ mang tính khích lệ như "ừ", "à", sau đó lặp lại những câu như: "Vâng, để chắc chắn là tôi hiểu đúng, có phải điều anh/chị đang nói là...". Tuy nhiên, nghiên cứu chúng tôi mới thực hiện gần đây cho thấy các hành vi nêu trên chưa mô tả đầy đủ các kỹ năng lắng nghe cần thiết.

Cụ thể, chúng tôi đã thực hiện phân tích các dữ liệu mô tả hành vi của 3.492 người tham gia một chương trình phát triển được thiết kế nhằm giúp các nhà quản lý trở thành những huấn luyện viên tốt hơn. Trong chương trình, các kỹ năng huấn luyện của nhà quản lý sẽ được người khác đánh giá 360 độ. Chúng tôi xác định một số nhà quản lý được cho là có kỹ năng lắng nghe tốt nhất (top 5%). Qua

tiến hành so sánh đặc điểm của họ với trung bình chung của tất cả mọi người trong tập hợp dữ liệu, chúng tôi tìm ra 20 tiêu chí cho thấy sự khác biệt rõ nhất. Với những kết quả có được, chúng tôi tiếp tục xác định sự khác biệt giữa những người có kỹ năng lắng nghe vượt trội với những người có kỹ năng lắng nghe trung bình, sau đó tiến hành phân tích các khác biệt đó để tìm ra những đặc điểm mà đồng nghiệp của họ đánh giá là những hành vi khiến họ trở thành người lắng nghe xuất sắc.

Chúng tôi tìm thấy một số kết luận đáng ngạc nhiên song song với những phẩm chất mà chúng tôi kỳ vọng. Chúng được chia thành bốn nhóm như sau:

- *Biết lắng nghe không đơn thuần chỉ là biết giữ yên lặng khi người khác nói.* Trái lại, một người được coi là biết lắng nghe khi họ có khả năng đặt ra những câu hỏi kích thích sự tìm tòi và thấu hiểu. Những câu hỏi này

thường mang tính chất vấn nhưng theo tinh thần xây dựng. Một người chỉ ngồi yên và gật đầu không cho thấy bằng chứng thuyết phục là anh ta đang lắng nghe, mà việc đặt ra những câu hỏi có chất lượng mới chứng minh anh ta không chỉ nghe mà còn hiểu rõ và muốn tìm hiểu thêm thông tin. Lắng nghe được xem là một hội thoại hai chiều thay vì tương tác một chiều giữa "người nói và người nghe". Những cuộc hội thoại tốt nhất đều mang tính chủ động

- *Lắng nghe bao gồm những tương tác tạo nên sự tự tin.* Những người lắng nghe giỏi luôn biết cách biến cuộc hội thoại thành một trải nghiệm tích cực cho đối phương; điều này không thể xảy ra nếu nghe một cách thụ động (hoặc nghe để chỉ trích). Một người lắng nghe giỏi luôn khiến người khác cảm thấy được ủng hộ và tiếp thêm sự

tự tin. Lắng nghe là biết tạo ra bầu không khí an toàn mà trong đó các vấn đề và quan điểm được thảo luận một cách cởi mở.

- *Lắng nghe là một cuộc đàm thoại phối hợp.* Trong những cuộc đàm thoại như vậy, các phản hồi diễn ra trơn tru theo cả hai chiều mà không bên nào phải dè chừng đối phương. Ngược lại, những người lắng nghe tồi luôn có xu hướng ganh đua - họ nghe chỉ để tìm ra lỗi của người nói và tận dụng thời gian im lặng để chuẩn bị công kích. Điều này có thể biến họ thành những người tranh luận giỏi nhưng không giúp họ trở thành những người lắng nghe giỏi. Những người lắng nghe giỏi, có thể chất vấn và đưa ra quan điểm bất đồng, nhưng họ luôn khiến cho người nói cảm thấy họ đang muốn giúp chứ không phải để chiến thắng cuộc tranh luận.

- *Người biết lắng nghe luôn có xu hướng gợi mở.* Kỹ năng lắng nghe tốt bao gồm các phản hồi được đưa ra theo cách mà người khác dễ chấp nhận và gợi mở ra những hướng mới. Phát hiện này khiến chúng tôi rất ngạc nhiên vì những lời phàn nàn như sau không phải là hiếm gặp: "Anh này không chịu lắng nghe mà đột nhiên lại tham gia tranh luận." Dữ kiện trên cho chúng ta thấy rằng bản thân ý kiến được đưa ra không phải là vấn đề, mà cách đưa ra ý kiến mới chính là vấn đề. Một phát hiện nữa là mọi người dễ dàng tiếp nhận ý kiến từ những người được cho là biết lắng nghe. (Một người giữ yên lặng từ đầu tới cuối, sau đó bỗng nhiên lại đưa ra ý kiến có thể sẽ không được tin tưởng. Một người ban đầu tỏ ra ganh đua và chỉ trích, sau đó lại đưa ra lời khuyên sẽ bị coi là không đáng tin cậy.)

Khi mà nhiều người trong chúng ta vẫn nghĩ rằng một người biết lắng nghe giống như một miếng mút biết hấp thụ chính xác những gì người khác nói, thì kết quả chúng tôi thu được lại cho thấy những người biết lắng nghe giống như những giàn nhún lò xo: họ là những người giúp bạn nảy ra các ý tưởng, thay vì hấp thụ ý tưởng và năng lượng của bạn, họ khuếch đại, tiếp thêm năng lượng và làm rõ thêm những ý tưởng đó. Họ luôn khiến chúng ta cảm thấy thoải mái vì không chỉ tiếp nhận một cách thụ động, mà ngược lại còn chủ động hỗ trợ chúng ta. Điều này giúp chúng ta có thêm năng lượng và tầm cao giống như nhảy trên một giàn nhún lò xo vậy.

Tất nhiên, có nhiều mức độ lắng nghe và không phải cuộc hội thoại nào cũng đòi hỏi mức độ lắng nghe cao nhất, nhưng hầu hết các cuộc hội thoại đều có kết quả tốt nếu có được sự tập trung và kỹ năng lắng nghe tốt. Hãy xem bạn mong muốn đạt tới mức độ lắng nghe nào sau đây:

- *Cấp độ 1*: Người nghe tạo được một bầu không khí an toàn mà trong đó các vấn đề khó khăn, phức tạp hay tế nhị có thể được thảo luận cởi mở.
- *Cấp độ 2*: Người nghe dẹp sang một bên những phương tiện dễ gây phân tâm như điện thoại, máy tính xách tay để tập trung vào người nói và giao tiếp bằng mắt một cách phù hợp. (Hành vi này không chỉ tác động đến sự nhìn nhận của người nói đối với người nghe mà còn tác động đến chính thái độ và cảm xúc bên trong của người nghe. Nó làm thay đổi cảm xúc bên trong của chúng ta, từ đó khiến chúng ta lắng nghe tốt hơn.)
- *Cấp độ 3*: Người nghe hiểu được bản chất những gì người khác nói. Họ nắm bắt được các ý tưởng, đặt câu hỏi và xác nhận lại để đảm bảo chắc chắn đã hiểu đúng vấn đề.

- *Cấp độ 4*: Người nghe quan sát những tín hiệu phi ngôn ngữ như cử chỉ khuôn mặt, mồ hôi, hơi thở, động tác, tư thế và một số tín hiệu ngôn ngữ cơ thể tinh tế khác. Ước tính có đến 80% nội dung giao tiếp của chúng ta được thực hiện bằng các tín hiệu này. Với vài người thì điều này có vẻ xa lạ, nhưng sự thật là chúng ta luôn lắng nghe bằng cả tai và mắt.

- *Cấp độ 5*: Người nghe thấu hiểu được những cảm xúc của người nói về chủ đề bàn luận, nhận biết và thừa nhận những cảm xúc đó. Họ cũng đồng cảm trên tinh thần xây dựng và không phán xét.

- *Cấp độ 6*: Người nghe đặt câu hỏi để làm rõ các giả định và giúp người nói nhìn nhận vấn đề theo một hướng mới. Họ cũng có thể bổ sung suy nghĩ và ý kiến cá nhân vào chủ đề bàn luận. Tuy nhiên, những người

lắng nghe giỏi không bao giờ tìm cách kiểm soát và biến chủ đề họ quan tâm thành tâm điểm của cuộc nói chuyện.

Mỗi mức độ lắng nghe đều có mối liên hệ chặt chẽ với các mức độ còn lại. Chẳng hạn, nếu chúng ta bị chỉ trích khi đưa ra giải pháp thay vì lắng nghe, điều đó có nghĩa là chúng ta cần phải tập trung ở một cấp độ cao hơn (ví dụ như tránh mọi thứ gây sao nhãng, hay thể hiện sự đồng cảm) nếu muốn những ý kiến của mình được ghi nhận.

Tuy nhiên, chúng tôi ngờ rằng trong hành trình trở thành người lắng nghe giỏi, phần lớn chúng ta có xu hướng dừng lại sớm hơn là đi quá xa. Hy vọng nghiên cứu này sẽ giúp đưa ra một góc nhìn mới về kỹ năng lắng nghe. Chúng tôi mong rằng những người đang ảo tưởng về kỹ năng lắng nghe vượt trội của mình sẽ nhìn nhận lại thực sự họ đang đứng ở đâu, và nhận thức phổ biến về việc "lắng nghe như tấm mút" sẽ dần được thay thế.

Cuối cùng, chúng tôi mong muốn tất cả mọi người đều thấy được trạng thái lắng nghe tốt nhất chính là việc đóng vai trò giống như giàn nhún lò xo trẻ em: nó giúp đem lại năng lượng, tốc độ, độ cao và sự khuếch đại. Đó là phẩm chất cần thiết để biến chúng ta thành một người lắng nghe xuất chúng.

JACK ZENGER là CEO của Zenger Folkman, một công ty tư vấn phát triển kỹ năng lãnh đạo.

JOSEPH FOLKMAN là Chủ tịch của Zenger Folkman.

Zenger và Folkman là đồng tác giả bài viết *Making Yourself Indispensable* (tạm dịch: Biến bạn thành người không thể thiếu) trên Harvard Business Review, tháng 10/2011 và cuốn sách tựa đề *Speed: How Leaders Accelerate Successful Execution* (tạm dịch: *Tốc độ: Làm thế nào các nhà lãnh đạo đẩy nhanh quá trình thực thi thành công.*)

04

Thấu cảm: chìa khóa của mọi cuộc họp

Annie McKee

Chẳng ai thích họp hành vì cảm thấy phí thời gian nhưng vẫn khó mà bỏ hết các cuộc họp. Vậy nên nếu là người lãnh đạo, bạn có trách nhiệm phải làm cho các cuộc họp trở nên thu hút hơn. Điều này không có nghĩa là chỉ làm cho chúng ngắn hơn, hiệu quả hơn và có tổ chức hơn. Mọi thành viên cần thích thú với các cuộc họp, nói đúng hơn là cần cảm thấy vui vẻ.

Hạnh phúc là điều rất quan trọng trong công việc. Đó là điều không thể phủ nhận, bởi nhiều người trong chúng ta đều dành phần lớn thời gian tại nơi làm việc. Những cảm xúc đối nghịch - sự thất vọng, bất mãn kinh niên và ghét cay ghét đắng

công việc - đơn giản là điều không thể chấp nhận được. Cảm giác tiêu cực cản trở sự sáng tạo và đổi mới, thậm chí cả sự hợp tác.[1] Hãy nhận diện về vấn đề này ở góc độ: Hầu hết các cuộc họp vẫn là nơi diễn ra những sự hợp tác, sáng tạo và đổi mới.[2] Nếu các cuộc họp không hiệu quả thì rất có thể chúng ta không thể thực hiện những gì mình cần làm.

Vậy làm thế nào thay đổi các cuộc họp để chúng trở nên thú vị hơn và tạo ra cảm xúc tích cực hơn? Đây chắc chắn là những thay đổi căn bản: mời đúng người, xây dựng chương trình nghị sự hiệu quả hơn và chuẩn bị tốt hơn. Thế nhưng nếu bạn thực sự muốn cải thiện cách mọi người phối hợp với nhau trong các cuộc họp, bạn cần dựa vào - và có thể là phát triển - một vài năng lực trí tuệ xúc cảm chủ chốt: khả năng thấu cảm và tự quản lý cảm xúc.

Vì sao lại là thấu cảm? Thấu cảm là năng lực cho phép bạn "đọc vị" được mọi người. Ai đang ủng hộ ai? Ai đang có thái độ khiêu khích và ai đang thoái

thác? Sự chống đối nằm ở đâu? Đây là việc chẳng dễ dàng. Đôi khi, những người chống đối khôn lanh nhất thường có vẻ giống như những người ủng hộ, nhưng thực tâm họ không ủng hộ chút nào. Đó là những kẻ bóp chết các ý tưởng một cách khôn khéo và lén lút.

Khả năng "đọc vị" người khác cũng sẽ giúp bạn hiểu được những nguy cơ xung đột chính - thứ thường xuyên tiềm ẩn trong nhóm. Gợi ý: Những xung đột này có thể không liên quan gì đến các chủ đề được thảo luận hoặc những quyết định được đưa ra tại cuộc họp. Những xung đột này nhiều khả năng liên quan hơn tới các động lực con người như ai được phép ảnh hưởng đến ai (trụ sở chính với văn phòng chi nhánh, chuyên gia nước ngoài với chuyên gia bản địa) và động lực quyền lực giữa các giới và giữa những người thuộc các chủng tộc khác nhau.

Thấu cảm giúp bạn hiểu rõ và quản lý các loại động lực. Nhiều người có thể nghĩ rằng các mối

quan tâm này - và vấn đề chính trị nơi công sở nói chung - là không quan trọng, không đáng lưu tâm với chúng ta, hoặc chỉ dành cho những kẻ mưu mô quyền lực mà chúng ta vốn không ưa. Nhưng thực tế cho thấy quyền lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong các nhóm bởi nó hiện hữu thực sự trong hầu hết các tổ chức. Và nó được trưng ra trong các cuộc họp. Học cách "đọc" được dòng chảy quyền lực đang chuyển động và thay đổi như thế nào có thể giúp bạn dẫn dắt cuộc họp - và theo đó là mọi thứ khác.

Hãy nhớ rằng thấu cảm với nhân viên sẽ giúp bạn hiểu cách mọi người phản ứng lại với bạn. Là nhà lãnh đạo, bạn có thể trở thành người quyền lực nhất trong cuộc họp. Một số người theo kiểu hay phụ thuộc sẽ luôn trì hoãn. Trong một phút chốc thì điều này có vẻ ổn. Nhưng nếu cứ tiếp diễn như vậy, rất có thể bạn sẽ tạo nên một nhóm phụ thuộc hoặc một nhóm chia rẽ giữa những người sẽ làm bất

cứ điều gì bạn muốn và những người không làm gì cả. Đây là lúc bạn cần tự quản lý cảm xúc vì một vài lý do như sau.

Đầu tiên, hãy xem xét kỹ lưỡng những người phụ thuộc trong các cuộc họp của bạn. Một lần nữa, việc mọi người ngưỡng mộ bạn và đồng ý với mọi lời nói của bạn có vẻ là điều tốt. Trên thực tế, đây có thể là cứu cánh đối với các tổ chức đầy rẫy xung đột. Nhưng một lần nữa, nếu không thể quản lý phản ứng của mình, bạn sẽ khiến động lực nhóm trở nên tồi tệ hơn. Bạn sẽ giống như một kẻ ngốc. Những người khác cũng đang xem xét nhóm của bạn và họ sẽ nhận thấy ngay rằng bạn thích mọi người đồng thuận với mình. Họ sẽ thấy bạn đang trở thành "con mồi" cho cái tôi của chính bạn hoặc cho những kẻ muốn lấy lòng hoặc thao túng bạn.

Thứ hai, những cảm xúc mạnh mẽ làm nên nhịp điệu cho cả nhóm. Chúng ta thu nhận tín hiệu về cách cảm nhận những gì đang diễn ra xung

quanh mình từ người khác. Chúng ta có đối mặt với mối đe dọa nào không? Lý do tán dương ở đây là gì? Chúng ta nên chán chường và hoài nghi hay hy vọng và gắn kết? Tại sao những điều này lại quan trọng trong các cuộc họp? Với tư cách là nhà lãnh đạo, nếu bạn thể hiện hiệu quả những cảm xúc tích cực hơn của mình, chẳng hạn như hy vọng và nhiệt tình, thì những người khác sẽ "phản chiếu" những cảm xúc này và nhịp điệu chung của nhóm sẽ được nhấn mạnh bởi sự lạc quan và ý thức rằng "chúng ta cùng tham gia và chúng ta có thể làm được"[3]. Ngoài ra, có một mối liên kết thần kinh chặt chẽ giữa cảm xúc và nhận thức. Chúng ta tư duy rõ ràng hơn và sáng tạo hơn khi cảm xúc chủ đạo là tích cực và khi chúng ta được đặt vào thử thách phù hợp[4].

Mặt còn lại của vấn đề đã quá rõ ràng. Những cảm xúc tiêu cực của bạn cũng rất dễ lây lan, và chúng hầu như luôn mang tính hủy diệt nếu không được kiểm soát và quản lý. Trút cơn tức giận, tỏ ra

khinh thường hoặc thiếu tôn trọng - chắc chắn bạn sẽ đẩy mọi người vào cơ chế phản kháng - cả ở cấp độ cá nhân lẫn tập thể. Khi thể hiện sự khinh thị, bạn sẽ đẩy mọi người ra xa sau khi kết thúc cuộc họp. Bạn thể hiện thái độ đó với ai không quan trọng. Quan trọng là mọi người nhìn thấy điều đó, và họ sẽ nhận ra – cũng như lo lắng rằng lần tới mục tiêu của bạn sẽ là họ.

Điều này không có nghĩa rằng mọi cảm xúc tích cực luôn tốt hay bạn không bao giờ được bộc lộ cảm xúc tiêu cực. Vấn đề là cảm xúc của người lãnh đạo rất dễ lan truyền. Bạn cần nhận thức được điều này và quản lý cảm xúc của mình một cách phù hợp để tạo ra môi trường nơi mọi người có thể phối hợp với nhau nhằm đưa ra quyết định và hoàn thành công việc.

Nói điều này có thể là thừa, nhưng phải khẳng định lại rằng bạn không thể làm gì khi bật điện thoại. Như Daniel Goleman đã chia sẻ trong cuốn

sách Focus: *The Hidden Driver of Excellence* (*Sức mạnh của sự tập trung*), chúng ta không hề giỏi đa nhiệm như vẫn tưởng. Trên thực tế, chúng ta dở tệ. Vì vậy, hãy tắt điện thoại và dành sự chú ý cho những người đang ngồi với bạn lúc này.

Cuối cùng, nhiệm vụ của bạn là đảm bảo mọi người rời cuộc họp với tâm trạng khá hài lòng về những gì đã xảy ra, về các đóng góp của họ và về bạn - người lãnh đạo cuộc họp. Sự thấu cảm cho phép bạn đọc vị những gì đang diễn ra, còn khả năng tự quản lý giúp bạn thúc đẩy nhóm hướng đến trạng thái có thể hỗ trợ hoàn thành công việc và đạt được hạnh phúc.

ANNIE MCKEE là giảng viên cao cấp tại Đại học Pennsylvania, Giám đốc Chương trình tiến sĩ quản lý cấp cao - PennCLO Executive Doctoral Program, và là người sáng lập Viện Lãnh đạo - Teleos Leadership Institute. Bà còn là đồng tác giả, cùng với Daniel Goleman và Richard Boyatzis, cuốn *Primal Leadership* (tạm dịch: *Thuật lãnh đạo căn bản*) (Harvard Business Review Press, 2013), cũng như *Resonant Leadership*

(tạm dịch: *Thuật lãnh đạo cộng hưởng*) (Harvard Business Review Press, 2005), *Becoming a Resonant Leader* (tạm dịch: *Trở thành nhà lãnh đạo cộng hưởng*) (Harvard Business Review Press, 2008), và *How to Be Happy at Work* (tạm dịch: *Làm thế nào để hạnh phúc tại nơi làm việc*) (Havard Business Review Press, 2017).

Chú thích

1. D. Goleman *et al.*, *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence* (*rev. ed.*) (Boston: Harvard Business Review Press, 2013).
2. D. K. D'Costa, "Why Do We Need to Have So Many Meetings?", *Scientific American*, November 17, 2014,https://blogs.scientifi camerican.com/anthropology-in-practice/why-do-we-need-to-have-so-many-meetings/.
3. D. V. Ramachandran, "The Neurons That Shaped Civilization," TED talk, November 2009, https://www.ted.com/talks/vs_ramachandran_the_neurons_that_shaped_civilization?language=en.
4. D. M. Csikzsentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (New York: Harper Perennial, 1997).

05

Thiết kế sản phẩm thấu cảm

John Kolko

Nguyên tắc của quản lý sản phẩm đang chuyển dịch từ tập trung bên ngoài vào thị trường, hoặc tập trung nội bộ vào công nghệ, sang tập trung thấu cảm vào con người. Mặc dù việc tập hợp mọi người xung quanh ý tưởng chung này không quá khó khăn, nhưng lúc đầu, việc chuyển nó thành chiến thuật có thể sẽ khó. Vì vậy, trong bài viết này, tôi sẽ chỉ ra cách chúng tôi đã áp dụng hướng tiếp cận này cho một sản phẩm cụ thể tại một công ty khởi nghiệp, làm thế nào tiến tới áp dụng trên quy mô lớn và cuối cùng là thương vụ mua lại.

Trước đây, tôi là Phó giám đốc thiết kế tại MyEdu, nơi chúng tôi tập trung vào việc giúp đỡ

sinh viên thành công trong trường đại học, thể hiện qua thành tích học tập và khả năng kiếm được việc làm của họ. MyEdu bắt đầu với một loạt công cụ lập kế hoạch học tập miễn phí, bao gồm cả công cụ lập kế hoạch thời khóa biểu. Chúng tôi đã thực hiện nhiều nghiên cứu về hành vi, sự thấu cảm đối với sinh viên đại học của những người tuyển dụng. Loại nghiên cứu định tính này tập trung vào những gì mọi người làm hơn là những gì họ nói. Chúng tôi đã dành hàng giờ với các sinh viên trong phòng ký túc xá của họ, quan sát họ làm bài tập về nhà, xem tivi và đăng ký lớp học. Chúng tôi đánh giá họ với tư cách là sinh viên đại học, và mục tiêu của chúng tôi không phải là xác định các vấn đề phức tạp trong công việc hoặc những vấn đề thực tế để giải quyết; mà là xây dựng một tập hợp các cảm giác trực quan về ý nghĩa của việc trở thành một sinh viên đại học. Chúng tôi đã thực hiện cùng một hình thức nghiên cứu với các nhà tuyển dụng, quan sát cách

họ nói chuyện với những ứng viên và làm việc sau khi tuyển dụng.

Hình thức nghiên cứu này hết sức đơn giản - bạn đi tới và quan sát mọi người. Thách thức ở đây là phải tạo ra mối quan hệ cởi mở với mọi người trong một khoảng thời gian rất ngắn. Mục tiêu của chúng tôi là hình thành mối quan hệ chuyên gia và thực tập sinh: Chúng tôi tham gia các hoạt động nghiên cứu này với tư cách là một thực tập sinh khiêm tốn, mong muốn học hỏi từ một chuyên gia. Nghe có vẻ hơi buồn cười, nhưng sinh viên đại học là những bậc thầy về học thuật, với tất cả thành công và thất bại từ kinh nghiệm này mang lại cho họ.

Sau khi hoàn thành nghiên cứu, chúng tôi đã ghi lại toàn bộ dữ liệu. Nỗ lực tốn nhiều thời gian này rất quan trọng, vì nó thể hiện tiếng nói chung của những người tham gia. Khi phát, nhập, tạm dừng và tua lại các bản ghi, chúng tôi bắt đầu suy nghĩ xét từ quan điểm của người tham gia. Tôi nhận

thấy mình có thể lặp lại các câu trích dẫn của người tham gia và "kênh" giọng nói của họ nhiều năm sau khi phiên nghiên cứu kết thúc. Chúng tôi sắp xếp các bản ghi âm thành hàng nghìn câu nói riêng lẻ và sau đó đăng chúng trong khắp phòng họp nhóm của mình.

Đầu vào của nghiên cứu hành vi mà chúng tôi thực hiện là lý lịch của kiểu người mà chúng tôi muốn thấu cảm. Kết quả thu được là một bộ dữ liệu khổng lồ bao gồm các câu nói nguyên văn, được chia thành từng phần riêng rẽ, linh hoạt.

Khi chúng tôi đã tạo ra một lượng lớn dữ liệu, bước tiếp theo là tổng hợp nội dung thành thông tin chi tiết có ý nghĩa. Đây là một quá trình gian khổ, dường như kéo dài vô tận - nhưng hoàn toàn xứng đáng với nỗ lực bỏ ra. Chúng tôi đọc các ghi chú riêng lẻ, đánh dấu những điểm nổi bật và di chuyển các ghi chú xung quanh. Chúng tôi xây dựng các nhóm ghi chú theo kiểu từ dưới lên, xác định những

điểm tương đồng và bất thường. Chúng tôi mời toàn bộ nhóm sản phẩm tham gia: Nếu họ có 15 hoặc 30 phút, họ được khuyến khích tham gia, đọc một số ghi chú và chuyển chúng tới nơi có ý nghĩa. Theo thời gian, mọi thứ bắt đầu hình thành rõ ràng. Khi các nhóm xuất hiện, chúng tôi đặt tên cho họ theo hướng hành động. Thay vì sử dụng các nhãn danh mục khó hiểu như "Dịch vụ nghề nghiệp" hoặc "Việc làm", chúng tôi viết các câu tóm tắt ban đầu như "Sinh viên viết sơ yếu lý lịch để tìm việc làm".

Khi đã đạt được tiến bộ đáng kể, chúng tôi bắt đầu khơi gợi sự xem xét nội tâm về các danh mục bằng cách đặt những câu hỏi định hướng "tại sao". Và chìa khóa của toàn bộ quá trình là chúng tôi trả lời những câu hỏi này mặc dù chúng tôi không biết chắc câu trả lời. Chúng tôi kết hợp những gì mình biết về sinh viên với những gì mình biết về bản thân. Chúng tôi xây dựng dựa trên kinh nghiệm sống của chính mình và khi tận dụng lăng kính thấu cảm tập

trung vào sinh viên, chúng tôi đã tạo ra những bước nhảy vọt theo cấp số nhân. Bằng cách này, chúng tôi thúc đẩy sự đổi mới và đồng thời đưa ra nguy cơ. Trong trường hợp này, chúng tôi đặt câu hỏi: "Tại sao sinh viên viết sơ yếu lý lịch để tìm việc?" và trả lời nó: "Bởi họ nghĩ nhà tuyển dụng muốn xem sơ yếu lý lịch." Đây là những gì Roger Martin gọi là "suy luận hồi quy": một hình thức kết hợp logic để vượt qua dự tính và bước vào thế giới đầy khiêu khích của sự đổi mới.[1]

Cuối cùng, khi trả lời các câu hỏi "tại sao" này về mỗi nhóm, chúng tôi sẽ tạo ra một loạt tuyên bố sâu sắc - các tuyên bố chân thực về hành vi của con người. Chúng tôi sẽ xây dựng dựa trên tuyên bố lý luận, rút trích câu trả lời từ những sinh viên mà chúng tôi đã dành thời gian cùng và đưa ra sự tổng quát hóa về tất cả sinh viên. Chúng tôi hỏi: "Tại sao sinh viên viết sơ yếu lý lịch để tìm việc?" và đưa ra trả lời: "Bởi họ nghĩ rằng nhà tuyển dụng muốn xem

sơ yếu lý lịch." Bây giờ chúng tôi sẽ tạo ra một tuyên bố sâu sắc: "Sinh viên nghĩ rằng họ có ý tưởng về những gì nhà tuyển dụng muốn ở một ứng viên, nhưng họ thường sai." Chúng tôi đã chuyển từ một tuyên bố bị động sang một khẳng định chủ động. Chúng tôi đã tạo ra bước nhảy lớn về mặt suy luận, đồng thời đi tiên phong với một sản phẩm, dịch vụ hoặc ý tưởng mới.

Chúng tôi có thể tạo ra một tuyên bố chân thực về nhà tuyển dụng bằng cách học hỏi từ nhà tuyển dụng. Dựa trên nghiên cứu của mình, chúng tôi xác định các nhà tuyển dụng đều dành rất ít thời gian cho mỗi bản sơ yếu lý lịch nhưng lại có ý kiến rất rõ ràng về các ứng viên. Tuyên bố sâu sắc của chúng tôi trở thành: "Nhà tuyển dụng đưa ra những đánh giá nhanh chóng, tác động trực tiếp đến cơ hội thành công của ứng viên" (xem Bảng 1).

Đầu vào quá trình tổng hợp của chúng tôi là dữ liệu thô từ nghiên cứu, được sao chép và dán

trên một bức tường lớn. Đầu ra của quá trình tổng hợp đó là một loạt thông tin chi tiết: những tuyên bố chân thực về hành vi của con người.

BẢNG 1

Quan điểm của sinh viên	Quan điểm của nhà tuyển dụng
Sinh viên cho rằng họ có ý tưởng về những gì nhà tuyển dụng muốn ở một ứng viên, nhưng họ thường sai.	**Nhà tuyển dụng đưa ra những đánh giá nhanh chóng, tác động trực tiếp đến cơ hội thành công của ứng viên.**
"Sơ yếu lý lịch giống như cuộc đời của bạn: Đó chính là tấm vé vàng đưa bạn đến nhà máy sô cô la." —Samantha, chuyên ngành kinh doanh quốc tế	"Đừng nộp đơn vào năm công việc ở đây, vì bạn sẽ không nhận được bất kỳ công việc nào trong số đó." —Meg, nhà tuyển dụng
• Nhấn mạnh các gạch đầu dòng trong bản sơ yếu lý lịch hơn là thể hiện kỹ năng thông qua bằng chứng (hồ sơ thể hiện năng lực)	• Hình thành ý kiến trong vài giây dựa trên một mục thông tin duy nhất

• Nghĩ rằng họ nên có một bộ năng lực rộng nhưng nông hơn là năng lực chuyên sâu về một lĩnh vực	• Đang tìm kiếm các kỹ năng cụ thể và bằng chứng về năng lực trong kỹ năng đó
• Thường nộp đơn cho mọi công việc	• Hình thành trong đầu về những gì ứng viên có thể làm dựa trên cách họ thể hiện bản thân

Bây giờ, chúng tôi có thể bắt đầu hợp nhất và so sánh các quan điểm để đi đến đề xuất giá trị. Khi kết nối hai quan điểm từ sinh viên và nhà tuyển dụng rồi đặt chúng cạnh nhau, chúng tôi có thể rút ra cơ hội "điều gì sẽ xảy ra nếu". Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi chỉ cho sinh viên cách tư duy mới về tìm kiếm một công việc? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi chỉ cho sinh viên những cách thức khác để tìm việc? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi giúp sinh viên xác định các kỹ năng của họ và trình bày chúng với nhà tuyển dụng một cách đáng tin cậy? (xem Bảng 2).

Nếu thay đổi ngôn từ một cách tinh tế, chúng tôi sẽ đi đến một đề xuất giá trị hiệu lực: "MyEdu giúp sinh viên xác định các kỹ năng của bản thân và trình bày chúng với nhà tuyển dụng một cách đáng tin cậy."

Đề xuất giá trị là một lời cam kết. Chúng tôi cam kết với sinh viên rằng nếu họ sử dụng sản phẩm của chúng tôi, chúng tôi sẽ giúp họ xác định các kỹ năng của mình và thể hiện chúng với nhà tuyển dụng. Nếu chúng tôi không thực hiện cam kết đó, sinh viên sẽ có trải nghiệm kém với sản phẩm của chúng tôi và rời đi. Điều này được áp dụng tương tự cho bất kỳ công ty kinh doanh sản phẩm hay dịch vụ nào. Nếu Comcast cam kết cung cấp truy cập mạng đến tận nhà nhưng không thực hiện được, chúng ta sẽ thất vọng. Nếu họ thường xuyên thất hứa, chúng ta sẽ từ bỏ họ để đến với một công ty có đề xuất giá trị tương tự hoặc tốt hơn.

BẢNG 2

Quan điểm của sinh viên	Quan điểm của nhà tuyển dụng
Sinh viên cho rằng họ có ý tưởng về những gì nhà tuyển dụng muốn ở một ứng viên, nhưng họ thường sai.	**Nhà tuyển dụng đưa ra những đánh giá nhanh chóng, tác động trực tiếp đến cơ hội thành công của ứng viên.**
Cơ hội "điều gì sẽ xảy ra nếu": Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi giúp sinh viên xác định các kỹ năng của bản thân và trình bày chúng với nhà tuyển dụng một cách đáng tin cậy?	

Các quan điểm đóng vai trò là đầu vào cho giai đoạn này trong quá trình thiết kế thấu cảm và đầu ra của quá trình này là một cam kết giá trị mang tính cảm xúc.

Với đề xuất giá trị trong tay, chúng tôi có những ràng buộc xung quanh những gì mình đang xây dựng. Ngoài việc cung cấp một tuyên bố bên ngoài về giá trị, tuyên bố này cũng chỉ ra cách chúng tôi có thể xác định xem các khả năng, tính năng và

những chi tiết khác mà chúng tôi cân nhắc có phù hợp để đưa vào sản phẩm hay không. Nếu chúng tôi đưa ra ý tưởng về một tính năng mới và nó không giúp sinh viên xác định các kỹ năng của họ cũng như trình bày chúng với nhà tuyển dụng một cách đáng tin cậy, thì tính năng đó không phù hợp để chúng tôi xây dựng. Cam kết giá trị trở thành tiêu chí khách quan trong bối cảnh chủ quan, đóng vai trò như một bộ lọc mà qua đó chúng ta có thể sàng lọc những ý tưởng hay của mình.

Giờ đây, chúng tôi kể những câu chuyện – được chúng tôi gọi là "những người hùng", hoặc những cách thức chính mà từ đó các sản phẩm của chúng tôi làm hài lòng hoặc thỏa mãn mọi người. Những câu chuyện này vẽ nên bức tranh về cách một người sử dụng sản phẩm của chúng tôi để nhận được cam kết giá trị. Chúng tôi viết chúng, vẽ chúng giống như những hình người que đơn giản và bắt đầu phác thảo các giao diện sản phẩm thực. Sau

đó, thông qua một quy trình phát triển sản phẩm theo chuẩn, chúng tôi đưa những câu chuyện này trở nên sống động với thiết kế khung sườn, bản hoàn chỉnh trực quan, nghiên cứu thao tác và các công cụ sản phẩm kỹ thuật số truyền thống khác.

Thông qua quá trình này, chúng tôi đã phát triển hồ sơ MyEdu: một hồ sơ trực quan giúp sinh viên nêu bật thành tích học tập và trình bày chúng với nhà tuyển dụng.

Trong quá trình nghiên cứu, chúng tôi nghe một số sinh viên đại học nói: "LinkedIn khiến tôi cảm thấy ngu ngốc." Họ không có nhiều kinh nghiệm chuyên môn, vì vậy việc yêu cầu họ nêu bật những thành tích này quả thật không khôn ngoan. Nhưng khi sinh viên sử dụng các công cụ lập kế hoạch học tập của chúng tôi, hành vi và hoạt động của họ chuyển thành các yếu tố thuận lợi làm nổi bật thành tích học tập của họ: Đó là lúc chúng tôi có thể cung cấp đề xuất giá trị của mình.

Đề xuất giá trị của chúng tôi đóng vai trò là đầu vào của phần cốt lõi trong quá trình phát triển sản phẩm. Đầu ra của quá trình này là các sản phẩm của chúng tôi, tạo điều kiện cho sự lặp lại, gia tăng nhằm thay đổi hành vi và giúp mọi người đạt được mong muốn, nhu cầu cũng như khát vọng của họ.

Ví dụ về LinkedIn mà chúng tôi đã nêu ở trên đã minh họa cho những gì được chúng tôi gọi là "nghiên cứu về sự thấu cảm". Chúng tôi đã nhập vào dữ liệu và kiên trì thông qua một quá trình tìm hiểu nghiêm ngặt để đi đến thông tin chi tiết. Chúng tôi tận dụng những hiểu biết sâu sắc này để đưa ra một đề xuất giá trị, sau đó xây dựng các câu chuyện trên toàn bộ khung sườn. Kết quả của quá trình này là chúng tôi đã tạo ra một sản phẩm có sự cộng hưởng cảm xúc. Sản phẩm hồ sơ lý lịch đã thu hút hơn một triệu sinh viên đại học trong khoảng một năm, và trong thời gian đăng ký học tập bận rộn, chúng tôi đã chứng kiến mức tăng trưởng từ 3.000 - 3.500

sinh viên mới mỗi ngày. Sau khi được công ty phần mềm giáo dục Blackboard mua lại và tích hợp này vào hệ thống quản lý học tập tiên tiến, mức tăng trưởng còn đạt tới 18.000 - 20.000 sinh viên mới mỗi ngày.

Quá trình được mô tả ở đây không khó và cũng không mới - các công ty như Frog Design đã tận dụng cách tiếp cận này trong nhiều năm và tôi đã học được các nguyên tắc cơ bản của thiết kế mang tính thấu cảm khi còn là sinh viên tại Đại học Carnegie Mellon. Nhưng đối với hầu hết các công ty, quá trình này đòi hỏi phải dựa trên một hệ tư tưởng doanh nghiệp khác. Đó là một quá trình được cung cấp bởi dữ liệu định tính sâu hơn là dữ liệu thị trường thống kê. Nó tôn vinh con người hơn là công nghệ. Và nó đòi hỏi phải xác định và tin tưởng vào những hiểu biết về hành vi, những hiểu biết mang tính chủ quan và sự mơ hồ của chúng thì đầy rủi ro.

JON KOLKO là phó chủ tịch phụ trách thiết kế tại Blackboard, một công ty phần mềm về giáo dục, nhà sáng lập và giám đốc Trung tâm Thiết kế Austin (Austin Center for Design), tác giả cuốn sách *Well-Designed: How to Use Empathy to Create Products People Love* (tạm dịch: *Thiết kế tốt: Cách sử dụng sự thấu cảm để tạo ra sản phẩm mà mọi người yêu thích*) (Harvard Business Review Press, 2014).

Chú thích

1. R. Martin, *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage* (Boston: Harvard Business Review Press, 2009.)

06

Cách Facebook bảo vệ dữ liệu người dùng bằng thấu cảm

Melissa Luu-Van

Lĩnh vực bảo mật trực tuyến thường tập trung vào các chi tiết kỹ thuật: phần mềm, phần cứng, lỗ hổng bảo mật và những thứ tương tự. Nhưng con người cũng đóng vai trò quan trọng không kém công nghệ trong việc đảm bảo bảo mật hiệu quả. Sau cùng, mục đích của bảo mật là bảo vệ người dùng, nhân viên và đối tác sử dụng sản phẩm của chúng ta.

Cách những đối tượng trên tương tác với công nghệ và tương tác với nhau có thể thay đổi hoàn toàn tính hiệu quả của chiến lược bảo mật. Vì vậy, các sản phẩm cũng như công cụ bảo mật phải tính đến bối cảnh con người của các vấn đề mà họ đang giải quyết và điều đó đòi hỏi sự thấu cảm.

Tại Facebook, sự thấu cảm giúp chúng tôi đưa ra các giải pháp hiệu quả vì chúng được thiết kế dựa trên trải nghiệm và niềm vui của người dùng. Cụ thể, chúng tôi nhận thấy có ba cách khiến các nỗ lực bảo mật mang tính thấu cảm hơn.

Thiết lập các mục tiêu hướng tới người dùng một cách khả thi và cụ thể. Bằng cách nghiên cứu bối cảnh văn hóa và vật lý mà mọi người sử dụng sản phẩm của bạn, bạn có thể xác định mục đích sử dụng của những sản phẩm đó tốt hơn và chính xác hơn. Bạn nên thường xuyên tương tác với người dùng thông qua các công cụ báo cáo tích hợp trong sản phẩm của mình, khảo sát trực tuyến hoặc theo nhóm. Đây là bước cần thiết để thực sự hiểu những khó khăn và nhu cầu của người dùng, thay vì bạn chỉ tự đưa ra giả định.

Ví dụ, gần đây chúng tôi đã thực hiện một số buổi phỏng vấn nhóm về các mối quan tâm bảo mật quan trọng nhất của họ trên Facebook. Họ đang lo

lắng về điều gì? Điều gì sẽ giúp họ cảm thấy an toàn? Thật bất ngờ khi mọi người trả lời chúng tôi rằng họ muốn nắm quyền kiểm soát nhiều hơn. Chỉ đơn giản biết rằng Facebook đang âm thầm làm gì để bảo vệ tài khoản của họ là không đủ. Chúng tôi được biết rằng nhiều người dùng Facebook không biết về tất cả các tính năng bảo mật mà chúng tôi cung cấp để bảo vệ tài khoản của họ tốt hơn. Nhưng một khi họ biết về những tính năng này, họ rất muốn sử dụng chúng. Mọi người cũng muốn được kiểm soát các tính năng này và xem mỗi công cụ bảo vệ tài khoản của họ như thế nào. Những phát hiện này cho chúng tôi biết hai điều rất quan trọng về các tính năng bảo mật. Đầu tiên, chúng tôi cần giúp người dùng dễ tìm những tính năng này hơn. Thứ hai, chúng tôi phải đặt những tính năng này ở vị trí dễ thấy và trao quyền kiểm soát nhiều hơn cho người dùng.

Với ý tưởng đó, chúng tôi đã tạo ra công cụ Kiểm tra bảo mật (Security Checkup) để giúp người

dùng dễ tìm và sử dụng các công cụ kiểm soát bảo mật của Facebook hơn. Trong quá trình thử nghiệm ban đầu và sau khi ra mắt ở phạm vi toàn cầu, chúng tôi đã hỏi người dùng Facebook về trải nghiệm của họ khi sử dụng công cụ mới. Họ trả lời rằng họ thấy Kiểm tra bảo mật có hiệu quả và hữu ích; tỷ lệ hoàn thành của công cụ nhanh chóng tăng vọt lên hơn 90%. Những kết quả này là xác đáng và không có gì ngạc nhiên, bởi chúng tôi đã điều chỉnh Kiểm tra bảo mật phù hợp với sở thích và mối quan tâm của người dùng.

Mục tiêu chính của chúng tôi luôn là bảo vệ người dùng Facebook, nhưng thông qua nghiên cứu của mình, chúng tôi đã bổ sung thêm mục tiêu hỗ trợ mọi người bảo vệ bản thân tốt hơn dù họ ở bất kỳ đâu trên mạng. Những bài học bảo mật mà người dùng của chúng tôi học được trên Facebook có thể giúp họ phát triển các thói quen an toàn hơn khi trực tuyến — chẳng hạn như sử dụng mật khẩu đặc

biệt hoặc kiểm tra quyền ứng dụng. Những thói quen này hoàn toàn có thể được áp dụng trên các trang mạng khác.

Các nhóm hợp tác liên chức năng. Người ta thường tiếp cận vấn đề bảo mật từ góc độ kỹ thuật, trong khi vai trò của các nhóm liên chức năng từ nghiên cứu, thiết kế hoặc sản phẩm ít được coi trọng hơn. Tuy nhiên, chúng tôi nhận thấy ngoài vấn đề kỹ thuật, các khía cạnh khác cũng rất quan trọng đối với quá trình tư duy và phát triển sản phẩm, bởi sự đa dạng trong tư duy là một đặc điểm quan trọng của sự thấu cảm.

Các nhóm liên chức năng đặc biệt có giá trị trong việc xem xét những trải nghiệm khác nhau của mọi người với một sản phẩm. Các nhà sản xuất ô tô đã làm được điều này trong nhiều năm qua. Họ bổ sung thêm dây an toàn và túi khí để giữ an toàn cho mọi người ngay cả khi xe gặp sự cố bất ngờ (chẳng hạn như một vụ va chạm ở tốc độ cao). Tất

nhiên, thiết kế của ô tô đã được thay đổi để đảm bảo an toàn hơn cho mọi người. Tương tự, chúng tôi tạo ra các công cụ bảo mật của Facebook với niềm tin rằng thiết kế sản phẩm tốt hơn dẫn đến hành vi an toàn hơn. Nhiều bộ phận của chúng tôi - bao gồm các bộ phận nghiên cứu, bảo mật, trải nghiệm người dùng, tiếp thị, thiết kế sản phẩm và truyền thông - đã hợp tác để thực thi mục đích đó.

Trong suốt các giai đoạn khác nhau của quy trình, các nhóm này họp để thảo luận về những thách thức tiềm ẩn về kỹ thuật, thiết kế hoặc an ninh; đưa ra các giải pháp; và xem xét tác động của bất kỳ yếu tố nào trong số những thách thức trên đối với trải nghiệm tổng thể của mọi người khi sử dụng sản phẩm của chúng tôi. Chúng tôi tin rằng những kiến thức chuyên môn tập thể này giúp chúng tôi tránh được các vấn đề có thể xảy ra bằng cách giải quyết chúng sớm trong quá trình phát triển sản phẩm. Ví dụ, trong thời kỳ đầu triển khai

Kiểm tra bảo mật, chúng tôi chỉ đơn giản đưa ra những thông báo về các tính năng bảo mật hiện có của mình. Và chúng tôi nhận ra có một số người hiểu lầm những thông báo đó thành một lời cảnh cáo hoặc cảnh báo rằng có điều gì đó không ổn. Do có các chuyên gia thiết kế và truyền thông đang làm việc trong nhóm phát triển nên chúng tôi có thể tạo ra một công cụ bảo mật với ngôn ngữ thân thiện với người dùng để tránh khiến mọi người cảm thấy lo lắng không cần thiết.

Tập trung vào kết quả trải nghiệm của người dùng hơn là thông tin đầu vào. Cuối cùng, và quan trọng nhất, sự thấu cảm giúp chúng tôi đảm bảo an toàn cho mọi người. Nếu mọi người không có trải nghiệm an toàn, thì dù chúng tôi có tạo ra bao nhiêu công cụ bảo mật cũng không quan trọng. Đó là lý do tại sao kết quả trải nghiệm thực tế của mọi người luôn là ưu tiên hàng đầu của chúng tôi. Sự thấu cảm hữu ích theo một số cách khác nhau.

Đầu tiên, khi thấu cảm với những người dùng sản phẩm của mình, bạn sẽ tập trung hơn vào việc giúp họ thực hiện những thay đổi nhỏ nhưng hữu ích (thay vì sửa chữa lớn) đối với các hoạt động trực tuyến của họ. Bởi an ninh trực tuyến có thể là một chủ đề gây nản chí nên nhiều người thường chủ động tránh nhắc đến nó. Vì vậy, việc khuyến khích mọi người bắt đầu bằng những hành động nhỏ có thể giúp ta đi được một chặng đường dài. Chúng tôi nhận thấy sự tiến bộ dần dần thậm chí còn giúp mọi người học cách nhận ra rủi ro và đưa ra các lựa chọn an toàn hơn. Những hành động đơn giản như bật cài đặt bảo mật bổ sung cho tài khoản trực tuyến có thể có tác động rất lớn đến sự an toàn của ai đó.

Thứ hai, sử dụng ngôn ngữ thấu cảm trong giao tiếp với người dùng khiến vấn đề bảo mật trở nên ít đáng sợ và dễ tiếp cận hơn. Điều này có nghĩa chúng ta nên sử dụng các thuật ngữ và khái niệm dễ

hiểu trong văn hóa và ngôn ngữ địa phương, ngay cả khi chúng khác với các thuật ngữ mà chuyên gia kỹ thuật sẽ sử dụng. Nghiên cứu cho thấy theo thời gian, những sự truyền đạt được xây dựng theo hướng đe dọa mọi người sẽ có hiệu suất giảm dần trong việc giúp người dùng tránh khỏi các mối đe dọa trực tuyến. Mặt khác, bồi đắp sức bật cho người dùng có thể giúp họ hiểu rõ hơn về các mối đe dọa tiềm ẩn, khắc phục sai lầm và tìm ra các hành động phòng ngừa quan trọng nhất.

Nếu bạn muốn đội ngũ của mình có năng lực thấu cảm hơn, một trong những cách tốt nhất để làm điều đó là mời các chuyên gia thuộc nhiều lĩnh vực tham gia vào quy trình phát triển sản phẩm, cả thông qua tuyển dụng và cộng tác với các đội ngũ khác. Các chuyên gia có kinh nghiệm về tâm lý học, khoa học hành vi hoặc truyền thông có thể mang lại những quan điểm vô giá để xây dựng một đội ngũ có năng lực thấu cảm. Sau đó, hãy đầu tư

vào nghiên cứu để hiểu thêm về trải nghiệm cũng như những mối quan tâm về vấn đề bảo mật của người dùng; đừng võ đoán hoặc tự cho rằng bạn biết những vấn đề đó là gì.

Không dễ để có khả năng thấu cảm. Nó đòi hỏi bạn phải hiểu sâu sắc về những người mà bạn đang bảo vệ. Nhưng thấu cảm cũng sẽ giúp ta cải thiện đáng kể vấn đề bảo mật. Và đó là vấn đề quan trọng nhất.

MELISSA LUU-VAN là giám đốc sản phẩm của Facebook. Tại đây, cô lãnh đạo một đội ngũ liên chức năng tập trung vào nhiệm vụ giúp mọi người duy trì quyền truy cập vào tài khoản và đảm bảo an toàn thông tin cho họ.

07

Càng hiểu người khác thì càng khó thấu cảm với họ

Rachel Ruttan, Mary-Hunter McDonnell
và Loran Nordgren

Thử tưởng tượng bạn vừa có con. Công việc quá tải khiến bạn kiệt sức và sụt giảm hiệu suất. Bạn rất muốn làm việc bán thời gian tại nhà để dành nhiều sự quan tâm hơn cho gia đình. Giữa hai người quản lý - một vừa sinh con mặc dù đang nỗ lực thăng tiến trong công việc và người khác thì chưa, ai sẽ có khả năng dễ chấp thuận đề xuất của bạn hơn?

Hầu hết mọi người đều khuyên bạn nên tiếp cận người phụ trách có con nhỏ, dựa trên trực giác được đúc rút từ kinh nghiệm chung là việc này sẽ khơi gợi sự thấu cảm. Dù sao thì cô ấy đã "ở vị trí đó" và vì vậy cô ấy dường như là người hiểu hoàn

cảnh của bạn nhất Tuy nhiên, nghiên cứu gần đây của chúng tôi lại chỉ ra đó là một nhận định sai lầm do trực giác.[1]

Qua một loạt các thử nghiệm, chúng tôi nhận thấy những người từng trải qua khó khăn trong quá khứ như ly hôn, bị từ chối đề bạt thăng chức,... thường ít thể hiện lòng trắc ẩn với người đang ở vào hoàn cảnh tương tự; còn người chưa từng trải lại hành xử rất khác.

Trong thử nghiệm đầu tiên, chúng tôi đã tiến hành khảo sát những người tham gia vào một sự kiện "nhảy xuống hồ nước lạnh": họ sẽ nhảy xuống hồ Michigan băng giá vào tháng Ba. Tất cả những người tham gia đều được nghe câu chuyện về một người đàn ông tên là Pat - anh ta dự định sẽ hoàn thành cú nhảy nhưng quá sợ hãi nên phải rút lui ngay phút chót. Đặc biệt, những người tham gia được kể câu chuyện đó trước khi họ tự hoàn thành cú nhảy hoặc một tuần sau đó. Chúng tôi nhận thấy

những người hoàn thành cú nhảy ít có lòng trắc ẩn và tỏ vẻ khinh thường Pat hơn so với những người chưa hoàn thành.

Trong một nghiên cứu khác, chúng tôi xem xét lòng trắc ẩn đối với một cá nhân đang vật lộn với thất nghiệp. Hơn 200 người đã đọc câu chuyện về một người đàn ông mặc dù đã cố gắng hết sức nhưng vẫn không thể tìm được việc làm. Vật lộn để kiếm sống, cuối cùng anh ta phải bán ma túy kiếm tiền. Chúng tôi nhận thấy những người từng vượt qua thời kỳ thất nghiệp trước đây lại ít có lòng trắc ẩn và phán xét nhiều hơn về người đàn ông so với những người hiện đang thất nghiệp hoặc chưa bao giờ bị mất việc.

Nghiên cứu thứ ba đã mổ xẻ lòng trắc ẩn của một thiếu niên hay bị bắt nạt. Những người tham gia được nghe về câu chuyện theo hai hướng: cậu đã *chống lại* hoặc *không chống lại* được hành vi bắt nạt. So với những người tham gia chưa từng trải qua

tình huống bị bắt nạt thì những người tham gia đã từng trải qua tình huống này trong quá khứ có lòng trắc ẩn hơn đối với trường hợp cậu thiếu niên đã đương đầu với trải nghiệm đó theo cách thích hợp. Tuy nhiên, như trong các nghiên cứu trước đây của chúng tôi, những người tham gia từng bị bắt nạt trước đây lại là những người *ít* có lòng trắc ẩn nhất đối với trường hợp cậu thiếu niên không chống lại được hành vi bắt nạt.

Tổng hợp lại, các kết quả trên cho thấy những người từng trải qua một trải nghiệm khó khăn thường đặc biệt khắc nghiệt với những người phải vật lộn đương đầu với thử thách tương tự.

Nhưng tại sao lại như vậy? Chúng tôi cho rằng hiện tượng này bắt nguồn từ hai sự thật trong tâm lý.

Đầu tiên, mọi người thường khó có thể nhớ lại chính xác trải nghiệm tiêu cực trong quá khứ khó khăn đến mức nào. Mặc dù chúng ta có thể nhớ trải

nghiệm trong quá khứ là đau đớn, căng thẳng hoặc mệt mỏi, nhưng chúng ta có xu hướng đánh giá thấp sự đau đớn của trải nghiệm đó trong hiện tại. Hiện tượng này được gọi là "khoảng cách thấu cảm".[2]

Thứ hai, những người trước đây đã vượt qua trải nghiệm tiêu cực biết rằng mình có thể vượt qua nó thành công, điều này khiến họ cảm thấy đặc biệt tự tin về sự hiểu biết của bản thân đối với mức độ nan giải của tình huống đó. Trải nghiệm kết hợp giữa "Tôi không nhớ điều đó khó khăn ra sao" và "Tôi biết bản thân đã vượt qua điều đó" dẫn đến sự nhận thức rằng người ta có thể dễ dàng chinh phục được thử thách đó, làm giảm sự thấu cảm đối với những người đang phải vật lộn với nó.

Phát hiện này dường như trái ngược với trực giác của chúng ta. Khi chúng tôi yêu cầu những người tham gia dự đoán ai sẽ thể hiện nhiều lòng trắc ẩn nhất đối với một thiếu niên bị bắt nạt, chẳng hạn một giáo viên từng phải chịu đựng hành vi bắt

nạt hoặc một người chưa bao giờ bị bắt nạt - thì 99 trong số 112 người lựa chọn phương án là giáo viên bị bắt nạt. Điều này có nghĩa rằng theo bản năng, nhiều người có thể sẽ tìm kiếm lòng trắc ẩn từ chính những người ít có khả năng nhất.

Điều này rõ ràng có ý nghĩa đối với giao tiếp ngang hàng tại công sở (hãy cẩn thận khi chọn người bày tỏ nỗi niềm). Và các chương trình tư vấn, thường kết nối những người có nền tảng hoặc kinh nghiệm tương tự nhau, có thể cần được xem xét lại. Nhưng ở đây cũng có những bài học quan trọng dành cho các nhà lãnh đạo. Khi các nhân viên gặp vấn đề gì đó tiếp cận với mình, những nhà lãnh đạo có thể tin rằng phản ứng cảm xúc của chính họ đối với vấn đề này sẽ định hình sự phản hồi của họ. Chẳng hạn, một nhà điều hành đã phá bỏ được rào cản vô hình ngăn cản phụ nữ thăng tiến có thể chỉ tập trung vào thành công của chính cô ấy khi xem xét mối quan ngại của một nhân viên về tình trạng

phân biệt đối xử. Tương tự, các nhà quản lý trong những ngành nghề áp lực lớn như tư vấn và ngân hàng có thể đáp lại mối lo lắng của nhân viên về tình trạng kiệt sức và mệt mỏi bằng những nhận xét như: "Tôi cũng phải làm việc nhiều giờ, vậy tại sao anh lại phàn nàn?" (Và trên thực tế, có một số bằng chứng cho thấy cơ chế này đang phát huy tác dụng khi những người lao động lớn tuổi hơn từ chối những cải cách được đưa ra nhằm giúp giảm tải tình trạng làm việc quá sức[3]).

Nói một cách đơn giản, các nhà lãnh đạo cần phải vượt ra ngoài suy nghĩ của bản thân - *để ít* chú trọng, chứ không phải tập trung nhiều hơn, vào những thách thức trong quá khứ của mình. Để thu hẹp khoảng cách thấu cảm, cách hành xử tốt nhất đó là các nhà lãnh đạo có thể tập trung vào việc cảm nhận nhân viên đó khó chịu ra sao hoặc bằng cách nhắc nhở bản thân rằng nhiều người khác đang phải vật lộn với cùng thử thách. Quay trở lại

trường hợp ở phần đầu, người phụ trách được nhân viên mới lên chức cha mẹ và rơi vào trạng thái kiệt sức tìm đến có thể nghĩ đến vô số những người mới làm cha mẹ khác cũng đang phải vật lộn tìm sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, và rằng nhiều người trong số đó cuối cùng đã bị đẩy ra khỏi nơi làm việc.

Khi cố gắng khích lệ ai đó thấu cảm hơn, chúng ta thường nói những câu như "hãy thử đặt mình vào vị trí đó xem". Hóa ra, việc nói như vậy với những người đã từng ở vị trí đó hoàn toàn là sai lầm.

RACHEL RUTTAN là nghiên cứu sinh tại Trường Quản lý Kellogg thuộc Đại học Northwestern. MARY-HUNTER MCDONNELL là giáo sư trợ lý ngành quản trị tại Trường Kinh doanh Wharton. LORAN NORDGREN là phó giáo sư ngành quản trị và tổ chức tại Kellogg.

Chú thích

1. R. L. Ruttan *et al*., "Having 'Been There' Doesn't Mean I Care: When Prior Experience Reduces Compassion for Emotional Distress," *Journal of Personality and Social Psychology 108*, no. 4 (April 2015): 610-622.
2. L. F. Nordgren *et al*., "Visceral Drives in Retrospect: Explanations About the Inaccessible Past," *Psychological Science* 17, no. 7 (July 2006): 635-640.
3. K. C. Kellogg, *Challenging Operations: Medical Reform and Resistance in Surgery* (Chicago: University of Chicago Press, 2011).

08

Quyền lực bào mòn thấu cảm

Lou Solomon

Năm ngoái, tôi từng làm việc với một nhà quản lý cấp cao – tạm gọi là Steve. Sếp của Steve phàn nàn rằng anh đang lạm quyền theo cách khá khó chịu. Trong các cuộc họp, Steve thường khăng khăng quan điểm của mình mới là đúng, khiến bầu không khi trong phòng họp trở nên ngột ngạt. Mỗi khi Steve tuyên bố mình đúng, không còn ai muốn nêu ý tưởng nữa. Kể từ khi được thăng chức, Steve không còn là một người có tinh thần đồng đội, mà trở thành một cấp trên luôn coi mình giỏi hơn người khác. Nói tóm lại, anh ta đã mất đi khả năng thấu cảm.

Tại sao sự thay đổi hành vi này lại xảy ra với rất nhiều người khi họ được thăng cấp lên làm quản

lý? Nghiên cứu cho thấy quyền lực cá nhân thực sự làm giảm khả năng thấu cảm của chúng ta. Dacher Keltner - tác giả kiêm nhà tâm lý học xã hội tại Đại học California, Berkeley đã thực hiện các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy những người có quyền lực thường thiếu sự đồng cảm, có khả năng đọc vị cảm xúc và thích ứng hành vi với người khác kém. Thực tế, theo nghiên cứu của Sukhvinder Obhi - nhà thần kinh học thuộc Đại học Wilfrid Laurier tại Ontario, Canada thì quyền lực thực sự có thể thay đổi cách thức hoạt động của não bộ[1].

Những thất bại trong lãnh đạo phổ biến nhất không liên quan đến gian lận, biển thủ quỹ hoặc bê bối tình dục. Việc các nhà lãnh đạo thất bại trong quản trị bản thân hằng ngày — cũng như sử dụng quyền lực vì cái tôi và tư lợi, thì lại phổ biến hơn.

Điều này thường xảy ra như thế nào? Ban đầu là từ từ, sau đó thì đột ngột. Nó xảy ra với những lựa chọn nhỏ tồi tệ, có lẽ được thực hiện một cách

vô thức. Nó có thể được bộc lộ như một hành động tinh tế nhằm thể hiện uy quyền đối với những người xung quanh. Nhu cầu được đối xử đặc biệt, được độc lập ra quyết định và làm theo ý mình. Các nhà lãnh đạo bị cảnh sát giữ xe vì chạy quá tốc độ hoặc lái xe trong tình trạng say xỉn sẽ phẫn nộ hét lên: "Anh có biết tôi là ai không?" Rồi đột nhiên câu chuyện lan truyền trên mạng xã hội, và chúng ta thay đổi suy nghĩ về một cá nhân từng được tôn kính.

Điều này dẫn đến một câu chuyện lớn hơn về quyền lực và danh vọng. Làm thế nào để mọi người bắt đầu bằng việc theo đuổi một giấc mơ, và sau đó khiến bản thân trở nên trầm trọng hơn? Họ đạt đến một điểm nút thắt khi chuyển từ hào phóng với quyền lực của mình sang sử dụng quyền lực đó vì lợi ích riêng của bản thân.

Hãy xem xét trường hợp của cựu thị trưởng thành phố Charlotte, Bắc Carolina tên là Patrick Cannon. Vươn lên từ hai bàn tay trắng, Cannon đã

vượt qua nghèo đói và mồ côi cha từ lúc 5 tuổi. Ông tốt nghiệp Đại học Bắc Carolina A&T và dấn thân vào lĩnh vực công vụ từ năm 26 tuổi, trở thành thành viên hội đồng trẻ nhất trong lịch sử thành phố Charlotte. Ông được biết đến là người tận tâm phục vụ công chúng và luôn là tấm gương sáng cho giới trẻ.

Nhưng vào năm 2014, Cannon, khi đó 47 tuổi, đã bị cáo buộc nhận hối lộ 50.000 đô-la khi đang đương nhiệm.[2] Bước vào tòa án liên bang của thành phố, ông ta bị vấp ngã. Các phương tiện truyền thông đã chộp được cú ngã - biểu tượng cho sự sụp đổ của một lãnh đạo được dân bầu, người vốn vươn lên từ nghịch cảnh, nhưng lại bị những tư lợi nhỏ đánh gục. Cannon chính là thị trưởng đầu tiên trong lịch sử thành phố phải ngồi tù. Những người trong cuộc nói rằng ông ta là một người đàn ông tốt nhưng lại quá xúc cảm và dường như dễ bị tổn thương khi trở nên cô lập trong việc đưa ra quyết định của mình. Và trong khi một quan chức địa

phương lập luận rằng một sai lầm trong quyết định của Cannon sẽ không ảnh hưởng đến con người và sự nghiệp phục vụ cộng đồng đặc biệt của ông ta, giờ đây ông ta chỉ bị đánh giá bởi điểm yếu của mình: bước chuyển đột ngột từ khiêm tốn và hào phóng sang tham nhũng. Hình ảnh Cannon vấp ngã khi bước vào tòa án giờ đây là hình ảnh mà ông ta thường được mọi người liên tưởng đến.

Các nhà lãnh đạo có thể làm gì nếu lo sợ họ có thể vượt qua ranh giới từ quyền lực sang lạm quyền? Đầu tiên, bạn phải biết hợp tác với người khác. Bạn phải sẵn sàng chấp nhận bị tổn thương và yêu cầu phản hồi. Một nhà huấn luyện điều hành giỏi có thể giúp bạn trở lại trạng thái thấu cảm và đưa ra các quyết định dựa trên giá trị. Tuy nhiên, hãy đảm bảo bạn phải yêu cầu phản hồi đến từ nhiều người. Giải quyết các câu hỏi dễ (Tôi đang làm thế nào?) và cả những câu hỏi khó (Phong cách và sự tập trung của tôi ảnh hưởng đến nhân viên như thế nào?).

Biện pháp phòng ngừa bắt đầu với sự tự nhận thức và tự kiểm điểm quyết liệt. Dưới đây là một số câu hỏi quan trọng mà bạn có thể tự hỏi bản thân:

1. Bạn có mạng lưới hỗ trợ gồm bạn bè, gia đình và đồng nghiệp, những người quan tâm đến bạn mà không cần chức danh và có thể giúp bạn giữ vững phong độ không?
2. Bạn có một người huấn luyện, cố vấn hay khai vấn điều hành không?
3. Bạn nhận được phản hồi nào về việc không thực hành những gì được dạy?
4. Bạn có yêu cầu đặc quyền không?
5. Bạn có giữ những lời hứa nhỏ, phiền phức và nằm ngoài sự chú ý không?
6. Bạn có hướng sự chú ý đến người khác không?
7. Bạn có tự cô lập mình trong quá trình ra quyết định không? Những quyết định mà

bạn đang đưa ra có phản ánh những gì bạn thực sự coi trọng không?

8. Bạn có thừa nhận sai lầm của mình không?
9. Bạn có cùng là một người khi ở nơi làm việc, tại nhà và nắm giữ vai trò quan trọng không?
10. Bạn có nói với bản thân rằng có những ngoại lệ hoặc quy tắc khác nhau cho những người như bạn không?

Nếu một nhà lãnh đạo giành được sự tin tưởng của chúng ta, chúng ta đã hiểu thấu họ theo các tiêu chuẩn không thể lay chuyển. Sẽ không có gì trở nên nghiêm trọng hơn một người nói không đi đôi với làm hoặc lạm quyền. Tất cả chúng ta đều muốn lãnh đạo của mình là những người có năng lực cao, có tầm nhìn và biết chịu trách nhiệm. Tuy nhiên, sự thấu cảm, chân thành và rộng lượng là những gì phân biệt năng lực và sự xuất sắc. Các nhà lãnh đạo hiểu được chính mình nhất sẽ nhận ra những dấu

hiệu của sự lạm quyền và điều chỉnh hướng đi trước khi quá muộn.

LOU SOLOMON là CEO của Interact, một hãng tư vấn truyền thông. Bà là tác giả cuốn sách *Say Something Real* (tạm dịch: *Nói điều chân thật*) và giảng viên thỉnh giảng tại Trường Kinh doanh McColl thuộc Đại học Queens - Charlotte.

Chú thích

1. J. Hogeveen *et al*., "Power Changes How the Brain Responds to Others," *Journal of Experimental Psychology* 143, no. 2 (April 2014): 755-762.
2. M. Gordon *et al*., "Patrick Cannon Pleads Guilty to Corruption Charge," *The Charlotte Observer*, June 3, 2014, www.charlotteobserver.com/news/local/article9127154.html.

09

Giới hạn của thấu cảm

Adam Waytz

Vài năm trước, Tập đoàn Ford đã yêu cầu các kỹ sư của mình (chủ yếu là nam) đeo Empathy Belly, một thiết bị mô phỏng giúp họ trực tiếp trải nghiệm các triệu chứng của thai kỳ như đau lưng, áp lực bàng quang, trọng lượng mang thêm trên người khoảng 13,6 kg. Họ thậm chí có thể cảm nhận những "chuyển động" bắt chước hành động đạp của thai nhi. Mục đích của hoạt động này là để giúp các kỹ sư hiểu được những thách thức về mặt công thái học[1] mà phụ nữ mang thai phải đối

1. Công thái học: Khoa học nghiên cứu mối quan hệ giữa con người và môi trường làm việc của họ, đặc biệt trên khía cạnh "sử dụng", nhằm thiết kế sản phẩm đạt đến sự phù hợp tốt nhất với người dùng. (BTV)

mặt khi lái xe, chẳng hạn như tầm với hạn chế, việc thay đổi tư thế và trọng tâm, cũng như những bất tiện của cơ thể nói chung.

Không rõ điều này có cải thiện chất lượng xe Ford hay gia tăng sự hài lòng của khách hàng hay không, nhưng các kỹ sư khẳng định trải nghiệm này rất hữu ích. Họ vẫn đang sử dụng Empathy Belly để điều chỉnh thiết kế xe. Ngoài ra, họ cũng dùng một bộ đồ mô phỏng giác quan của người cao tuổi, thiết bị này sẽ mô phỏng tầm nhìn mờ do lão hóa và sự xơ cứng các khớp xương của người già. Những trải nghiệm này chắc chắn nhằm giúp các kỹ sư "hiểu được quan điểm của người khác" – đây chính là yếu tố được Henry Ford coi là chìa khóa thành công.

Sự thấu cảm có mặt ở khắp mọi nơi, không chỉ ở Ford hay các nhóm kỹ thuật và phát triển sản phẩm. Sự thấu cảm được đặt làm trọng tâm của tư duy thiết kế và sự đổi mới đã được định nghĩa rộng hơn. Thấu cảm cũng được coi là một kỹ năng lãnh

đạo quan trọng. Nó giúp bạn gây ảnh hưởng đến những người khác trong tổ chức, dự đoán mối quan tâm của các bên liên quan, phản hồi những người theo dõi trên mạng xã hội và thậm chí điều hành các cuộc họp tốt hơn.

Tuy nhiên, nghiên cứu gần đây (do tôi và nhiều người khác thực hiện) cho thấy việc quá chú trọng vào sự thấu cảm như thế có phần quá đà. Mặc dù thấu cảm là yếu tố cần thiết để lãnh đạo và quản lý người khác bởi nếu không có thấu cảm, bạn sẽ đưa ra những quyết định tai hại và đánh mất các lợi ích như đã nêu, nhưng nếu không nhận ra được hạn chế của thấu cảm thì các cá nhân hoặc tổ chức cũng sẽ hoạt động yếu kém.

Dưới đây là một số vấn đề lớn nhất mà bạn có thể gặp phải và các giải pháp gợi ý cho bạn.

Vấn đề 1: Sự thấu cảm khiến ta kiệt sức

Giống như các nhiệm vụ nhận thức nặng nề, chẳng hạn như ghi nhớ nhiều mẩu thông tin cùng một lúc hoặc tránh bị phân tâm trong một môi trường huyên náo, sự thấu cảm vắt kiệt nguồn lực tinh thần của chúng ta. Vì vậy, những công việc đòi hỏi sự thấu cảm liên tục có thể dẫn đến "sự mệt mỏi vì lòng trắc ẩn", hay dần mất đi khả năng thấu cảm do quá căng thẳng và kiệt sức.

Các chuyên gia thuộc lĩnh vực y tế và dịch vụ con người (bác sĩ, y tá, nhân viên xã hội, nhân viên cải huấn trong tù) đặc biệt dễ đối mặt với rủi ro đó vì sự thấu cảm là trọng tâm trong công việc hằng ngày của họ. Ví dụ, trong một nghiên cứu về các y tá tại nhà an dưỡng, những yếu tố độc lập dẫn đến sự mệt mỏi vì lòng trắc ẩn đều liên quan đến tâm lý như: lo lắng, cảm giác tổn thương, các nhu cầu cuộc sống và sự thấu cảm thái quá (theo cách gọi của

những nhà nghiên cứu), nghĩa là xu hướng hy sinh nhu cầu của bản thân cho người khác (chứ không chỉ đơn giản là "thấu cảm" đối với con người).[1] Các yếu tố như thời gian làm việc dài và số lượng các ca bệnh cũng có tác động, nhưng ít hơn dự đoán. Và trong một cuộc khảo sát đối với các y tá người Hàn Quốc, sự mệt mỏi vì lòng trắc ẩn do họ tự đánh giá đều thể hiện rõ ý định từ bỏ công việc trong tương lai gần.[2] Các nghiên cứu khác về y tá cho thấy hậu quả khác từ sự mệt mỏi vì lòng trắc ẩn, chẳng hạn như các y tá hay nghỉ việc hoặc gây ra nhiều lỗi sai hơn trong việc quản lý cấp phát thuốc.

Những người làm việc cho các tổ chức từ thiện và phi lợi nhuận khác (ví dụ như trạm cứu hộ động vật) cũng có nguy cơ tương tự. Tỷ lệ tình nguyện viên nghỉ việc đặc biệt cao, một phần do tính chất công việc đòi hỏi sự thấu cảm; ngoài ra lương thấp còn làm trầm trọng thêm yếu tố hy sinh bản thân. Hơn nữa, quan điểm khắt khe của xã hội về cách

thức hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận còn khiến họ phải đối mặt với phản ứng dữ dội một khi tổ chức hoạt động giống như các doanh nghiệp (ví dụ như đầu tư vào "chi phí" để vận hành hoạt động của tổ chức). Người ta kỳ vọng những tổ chức này sẽ phát triển mạnh mẽ nhờ vào sự hy sinh quên mình của các thành viên.

Các lĩnh vực khác cũng không ngừng đòi hỏi có sự thấu cảm. Ngày qua ngày, các nhà quản lý phải thúc đẩy những người lao động tri thức bằng cách hiểu được trải nghiệm và quan điểm của họ, giúp họ tìm thấy ý nghĩa của cá nhân trong công việc. Các chuyên gia dịch vụ khách hàng phải liên tục dập tắt những mối lo lắng của những người gọi điện tới. Sự thấu cảm sẽ khiến bạn mệt mỏi trong bất kỳ ngành nghề nào đặt sự thấu cảm làm trọng tâm.

Vấn đề 2: Sự thấu cảm khiến "kẻ thắng người thua"

Sự thấu cảm không chỉ tiêu hao nguồn năng lượng và năng lực nhận thức mà còn tự vắt kiệt chính nó. Càng dành nhiều sự thấu cảm với người bạn đời của mình, tôi càng ít thấu cảm với mẹ tôi hơn; tôi thấu cảm với mẹ càng nhiều thì lại thấu cảm với con mình càng ít. Cả mong muốn thấu cảm và nỗ lực thấu cảm của mỗi người đều có hạn dù chúng ta đang đối diện với bạn bè, gia đình, khách hàng hay đồng nghiệp đi chăng nữa.

Hãy xem nghiên cứu sau: Các nhà nghiên cứu đã xem xét sự đánh đổi liên quan đến những hành vi thấu cảm tại nơi làm việc và ở nhà thông qua khảo sát 844 nhân viên thuộc các lĩnh vực khác nhau, bao gồm các nhà tạo mẫu tóc, nhân viên cứu hỏa và chuyên gia viễn thông.[3] Những người dành "thời gian để lắng nghe các vấn đề và mối lo lắng của đồng nghiệp" đồng thời giúp đỡ "những người

khác có khối lượng công việc nặng nhọc" đều cảm thấy khó có thể kết nối với gia đình hơn. Họ cảm thấy kiệt quệ và chịu gánh nặng về mặt cảm xúc bởi những yêu cầu liên quan đến công việc.

Đôi khi trò chơi "kẻ thắng người thua" sẽ dẫn đến một kiểu đánh đổi khác: Sự thấu cảm với người quen - chẳng hạn như những người cùng nhóm hoặc cùng công ty sẽ khiến chúng ta hạn chế khả năng thấu cảm dành cho những người ngoài vòng tròn quan hệ đó. Lẽ dĩ nhiên, chúng ta sẽ dành nhiều thời gian và công sức hơn để thấu hiểu nhu cầu của bạn bè và đồng nghiệp. Đơn giản là bởi chúng ta thấy việc thực hiện điều đó khá dễ dàng vì chúng ta quan tâm họ nhiều hơn. Sự phân chia mối quan tâm không đồng đều này sẽ tạo ra một khoảng cách và chính sự hạn chế khả năng thấu cảm của mỗi người sẽ khiến khoảng cách đó trở nên rộng hơn: Khi ta dành hết sự thấu cảm vốn có cho người quen thì mối quan hệ của chúng ta với những người đó sẽ

bền chặt hơn, nhưng đồng thời mong muốn được kết nối với người ngoài sẽ giảm đi.

Thấu cảm mang tính thiên vị có thể phản tác dụng với những người đánh giá rằng chúng ta đang bảo vệ chính mình (hãy nghĩ về phản ứng của mọi người khi Giáo hoàng ca ngợi cách xử lý lạm dụng tình dục của Nhà thờ Công giáo). Thấu cảm thiên vị cũng có thể khiến người quen của chúng ta có thái độ tiêu cực hơn với người ngoài. Ví dụ, trong một nghiên cứu mà tôi thực hiện cùng Giáo sư Nicholas Epley thuộc Đại học Chicago, chúng tôi đã xem xét cách những người tham gia sẽ đối xử với một nhóm khủng bố - một nhóm người ngoài với những nhân cách tiêu cực. Những người tham gia thử nghiệm được chia thành hai lượt: ngồi cùng bạn bè và sau đó ngồi với người lạ. Sau khi mô tả những kẻ khủng bố, chúng tôi hỏi những người tham gia xem mức độ tán thành của họ với các tuyên bố mô tả nhóm khủng bố là phi nhân tính, cùng với đề xuất tra tấn

bằng hình thức trấn nước[1] hay cường độ dòng điện mà họ sẵn sàng sử dụng để giật đám người này. Việc ngồi trong phòng với một người bạn đã khiến những người tham gia càng sẵn sàng tra tấn và phi nhân tính hơn.

Mặc dù nghiên cứu này chỉ đại diện cho một trường hợp cực đoan, nhưng nguyên lý tương tự cũng đúng đối với các tổ chức. Lòng trắc ẩn đối với nhân viên và đồng nghiệp của chúng ta đôi khi lại khiến chúng ta tạo ra phản ứng tiêu cực đối với những người khác. Thông thường, những người trong cuộc chỉ đơn giản là không quan tâm đến việc thấu cảm với người ngoài. Nhưng ngay cả điều đó cũng có thể khiến họ bỏ qua các cơ hội hợp tác mang tính xây dựng giữa các phòng ban hoặc tổ chức.

---

1. Trấn nước: Hình thức tra tấn trong đó nạn nhân bị trói chặt và bị dội nước vào mặt, làm ngạt thở và hít nước vào phổi, gây ra cảm giác tương tự khi bị ngạt nước và sắp sửa chết đuối. (BTV)

Vấn đề 3: Thấu cảm có thể làm xói mòn đạo đức

Cuối cùng, sự thấu cảm có thể gây ra sai sót trong những phán đoán về mặt đạo đức. Chúng tôi đã thấy một số sai sót như thế trong nghiên cứu về những kẻ khủng bố. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, vấn đề không phải bắt nguồn từ sự gây hấn đối với người ngoài mà từ lòng trung thành tột độ đối với người quen. Khi nỗ lực cảm nhận mọi thứ theo cách của người thân quanh ta, ta thường có xu hướng coi niềm vui của họ là niềm vui của mình. Điều này có thể khiến chúng ta sẵn sàng bỏ qua những điều trái đạo đức hoặc thậm chí là hành xử tệ.

Nhiều nghiên cứu trong khoa học hành vi và ra quyết định cho thấy mọi người có xu hướng gian lận nhiều hơn khi nó có lợi cho bản thân.[4] Trong nhiều hoàn cảnh khác nhau, với những lợi ích khác nhau, từ tài chính đến danh tiếng, mọi người sử dụng lòng vị tha giả tạo này để hợp lý hóa sự không

trung thực của họ. Mọi chuyện chỉ trở nên tồi tệ hơn khi họ thấu cảm với hoàn cảnh của người khác hoặc cảm thấy nỗi đau của người bị đối xử bất công. Trong những trường hợp đó, họ thậm chí còn lừa dối hoặc ăn cắp vì lợi ích của chính bản thân.

Ở nơi làm việc, sự thấu cảm với đồng nghiệp có thể khiến những tội lỗi ít bị vạch trần, và khi điều đó xảy ra thường kéo theo các vụ bê bối. Bạn chỉ cần xem xét các vụ bê bối liên quan tới lực lượng cảnh sát, quân đội, Đại học Penn State, Citigroup, JPMorgan và WorldCom. Các loại vấn đề như bạo lực, lạm dụng tình dục, gian lận đã phá hoại những tổ chức này có xu hướng bị vạch trần bởi những người bên ngoài, những người không có mối liên hệ chặt chẽ với thủ phạm – người nằm trong các tổ chức.

Trong một nghiên cứu cùng thực hiện với Liane Young và James Dungan thuộc Đại học Boston, chúng tôi đã nghiên cứu tác động của lòng trung thành đối với những người sử dụng Amazon's

Mechanical Turk, một thị trường trực tuyến nơi người dùng kiếm tiền bằng cách thực hiện các nhiệm vụ. Khi bắt đầu nghiên cứu, chúng tôi yêu cầu một số người tham gia viết một bài luận về lòng trung thành và những người khác viết về sự công bằng. Sau đó trong quá trình nghiên cứu, họ sẽ được cho biết người khác làm việc yếu kém. Những người đã viết về lòng trung thành ít sẵn sàng vạch trần người khác làm việc không hiệu quả hơn. Phát hiện này bổ sung cho nghiên cứu khi chỉ ra hành vi hối lộ phổ biến hơn ở các quốc gia coi trọng chủ nghĩa tập thể.[5] Ý thức thuộc về một nhóm nào đó và sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên thường khiến mọi người dung túng cho hành vi phạm tội. Nó khiến họ cảm thấy ít phải chịu trách nhiệm hơn, phân tán trách nhiệm cho tập thể thay vì cá nhân.

Nói tóm lại, sự thấu cảm với những người trong vòng tròn quan hệ thân thiết có thể đối lập với sự công bằng cho tất cả mọi người.

Cách kiềm chế thấu cảm thái quá

Ba vấn đề này có vẻ khó xử lý, nhưng với tư cách là một người quản lý, bạn có thể làm một số điều sau để giảm thiểu chúng trong tổ chức của mình.

Chia nhỏ công việc

Bạn có thể bắt đầu bằng cách yêu cầu mỗi nhân viên chú ý vào các nhóm người liên quan nhất định, thay vì thấu cảm với bất kỳ ai hoặc tất cả mọi người. Ví dụ: một số người có thể tập trung chủ yếu vào khách hàng và những người khác tập trung vào đồng nghiệp. Hãy coi đó là việc tạo ra các lực lượng đặc nhiệm để đáp ứng những nhu cầu khác nhau của các bên liên quan. Điều này giúp các cá nhân đỡ áp lực khi phát triển mối quan hệ và tiếp thu quan điểm. Nói chung, bạn cũng sẽ hoàn thành được nhiều việc hơn bằng cách phân bổ đều trách nhiệm "quan tâm" cho mọi người trong đội ngũ hoặc tổ

chức của bạn. Mặc dù sự thấu cảm là hữu hạn đối với bất kỳ ai, nhưng nó sẽ ít bị ràng buộc hơn khi được điều phối giữa các nhân viên.

Giảm bớt hy sinh

Tư duy của chúng ta có thể khiến chúng ta tăng hoặc giảm tính nhạy cảm về sự quá tải thấu cảm. Ví dụ, chúng ta thường sẽ làm trầm trọng vấn đề "kẻ thắng người thua" khi cho rằng lợi ích của chính mình và của những người khác về cơ bản là đối lập nhau. (Điều này thường xảy ra trong việc thỏa thuận, khi các bên có quan điểm khác nhau về một vấn đề sẽ gặp khó khăn vì bị ám ảnh bởi khoảng cách về tư duy giữa họ.) Một tâm thế đối địch không chỉ ngăn cản chúng ta thấu hiểu và phản hồi đối phương mà còn khiến chúng ta cảm thấy "thất bại" khi không đi đúng hướng. Chúng ta có thể tránh kiệt quệ về mặt tinh thần bằng cách tìm kiếm các giải pháp tích hợp phục vụ lợi ích của cả hai bên.

Lấy ví dụ: Cuộc thương lượng về tiền lương giữa giám đốc tuyển dụng và ứng viên triển vọng sẽ trở thành cuộc đấu giằng co nếu họ nghĩ đến những con số khác nhau và chỉ tập trung vào tiền. Nhưng giả sử ứng viên thực sự quan tâm nhiều hơn đến vấn đề đảm bảo công việc và người quản lý đặc biệt quan tâm đến việc tránh thay đổi nhân viên. Việc đảm bảo tính bảo mật của hợp đồng sẽ giúp đôi bên cùng có lợi. Đây sẽ là một hành động thấu cảm của người quản lý nhưng sẽ không khiến anh ta mất đi thấu cảm như khi phải nhượng bộ về mặt tiền lương với nhân viên, bởi việc giữ chân nhân viên mới là mong muốn của anh ta.

Ai cũng có thể bị hạn chế về mặt thấu cảm, nhưng đó là điều có thể cân bằng được. Bằng cách đặt câu hỏi thay vì cứ đưa ra giả định nhưng không kiểm tra, bạn có thể tìm ra giải pháp cho các vấn đề.

Cho mọi người nghỉ ngơi

Với tư cách là một giáo sư về quản lý và tổ chức, tôi thấy khó chịu khi sinh viên coi các môn học về lãnh đạo, làm việc nhóm và đàm phán trong khoa tôi là "kỹ năng mềm". Việc hiểu và đáp ứng nhu cầu, sở thích cũng như mong muốn của người khác đòi hỏi bạn phải hoàn thành những nhiệm vụ khó khăn nhất. Mặc dù người ta nói rằng thấu cảm là khả năng vốn có, bạn cũng phải cố gắng rất nhiều để đi sâu được vào tâm trí người khác rồi đối xử với họ bằng lòng trắc ẩn thay vì thờ ơ.

Tất cả chúng ta đều biết mọi người cần có những khoảng nghỉ thường xuyên trong các công việc kỹ thuật và phân tích cũng như những công việc mang tính rập khuôn như nhập dữ liệu. Điều này cũng đúng với sự thấu cảm. Hãy tìm cách cho nhân viên được nghỉ ngơi. Việc khuyến khích các dự án tự định hướng cũng mang lại lợi ích cho

công ty (và thường mang lại nhiều công việc hơn) là chưa đủ, như Google đã làm với chính sách 20% thời gian của mình. Hãy khuyến khích các cá nhân dành thời gian tập trung vào sở thích của riêng họ. Nghiên cứu gần đây phát hiện ra những người dành nhiều thời gian nghỉ ngơi để tập trung vào bản thân đều cho rằng họ cảm thấy thấu cảm hơn với người khác.[6] Điều đó dường như trái ngược với trực giác, nhưng khi được nghỉ ngơi và phục hồi, mọi người có thể thực hiện tốt hơn các nhiệm vụ đòi hỏi phải tìm ra và đáp ứng những gì người khác cần.

Làm thế nào để bạn cho mọi người có khoảng thời gian nghỉ ngơi, không còn phải bận tâm suy nghĩ đến người khác? Một số công ty mua các buồng biệt lập như buồng chăm sóc sức khỏe và học tập của Orrb Technologies để mọi người có thể tự đặt mình vào một không gian để thư giãn, thiền định hoặc làm những việc khác giúp họ nạp năng lượng. Chẳng hạn như công ty McLaren đã sử dụng

các buồng biệt lập để huấn luyện các tay đua xe F1 tập trung. Các công ty khác, có thể kể đến nhà phân phối linh kiện điện Van Meter, tin dùng những biện pháp can thiệp đơn giản hơn nhiều như tắt tài khoản e-mail của nhân viên khi họ đi nghỉ để tập trung vào bản thân mà không bị gián đoạn.

Mặc dù thấu cảm có những hạn chế nhất định nhưng nó là điều cần thiết trong công việc. Vì vậy, các nhà quản lý nên đảm bảo nhân viên đang trao đi sự thấu cảm một cách hợp lý.

Như Nicholas Epley đã đề xuất trong cuốn sách *Mindwise* (tạm dịch: *Khôn ngoan*), khi cố gắng thấu cảm với ai đó, tốt hơn là bạn nên nói chuyện với họ về những trải nghiệm của họ thay vì tự mình tưởng tượng cảm giác của họ. Một nghiên cứu gần đây đã chứng minh điều này.[7] Những người tham gia được hỏi họ nghĩ người mù có khả năng làm việc và sống độc lập như thế nào. Nhưng trước khi trả lời câu hỏi, một số người được yêu cầu hoàn thành

các nhiệm vụ khó về mặt thể chất trong khi đeo khăn bịt mắt. Những người đã thử trải nghiệm cảm giác của người mù đánh giá những người mù có khả năng kém hơn nhiều. Đó là vì thử nghiệm đã khiến họ đặt ra câu hỏi "Sẽ như thế nào nếu *tôi* bị mù?" (câu trả lời là: rất khó!), chứ không phải "*Người mù* bị mù thì như thế nào?" Phát hiện này nói lên lý do tại sao Ford sử dụng Empathy Belly, dù có mục đích tốt, nhưng có thể định hướng sai cho các kỹ sư. Sau khi đeo nó, các kỹ sư có thể đánh giá quá cao hoặc xác định sai những khó khăn mà người mang thai thực sự gặp phải khi lái xe.

Hãy trò chuyện với mọi người, hỏi họ cảm thấy thế nào, biết họ muốn gì và nghĩ gì. Trò chuyện cũng giúp nhân viên bớt mệt mỏi và giảm thiểu tình trạng căng thẳng bên trong tổ chức, vì nó liên quan đến việc thu thập thông tin thực tế thay vì liên tục suy đoán. Đó là một cách thông minh hơn để thấu cảm.

ADAM WAYTZ là phó giáo sư về quản lý và tổ chức tại Trường Quản lý Kellogg thuộc Đại học Northwestern.

Chú thích

1. M. Abendroth and J. Flannery, "Predicting the Risk of Compassion Fatigue: A Study of Hospice Nurses," *Journal of Hospice and Palliative Nursing* 8, no. 6 (November- December 2006): 346-356.
2. K. Sung *et al*., "Relationships Between Compassion Fatigue, Burnout, and Turnover Intention in Korean Hospital Nurses," *Journal of Korean Academy of Nursing* 42, no. 7 (Dei&iniher 2012): 1087-1094.
3. J. Halbesleben *et al*., "Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationships Between Work Engagement and Work Interference with Family," *Journal of Applied Psychology* 94, no. 6 (November 2009): 1452-1465.
4. F. Gino *et al*., "Self-Serving Altruism? The Lure of Unethical Actions That Benefit Others," *Journal of Economic Behavior & Organization* 93 (September 2013); and F. Gino and L. Pierce, "Dishonesty in the Name of Equity," *Psychological Science* 20, no. 9 (December 2009): 1153-1160.

5. N. Mazar and P. Aggarwal, “Greasing the Palm: Can Collectivism Promote Bribery?” *Psychological Science* 22, no. 7 (June 2011): 843-848.

6. G. Boyraz and J. B. Waits, “Reciprocal Associations Among Self-Focused Attention, Self-Acceptance, and Empathy: A Two-Wave Panel Study,” *Personality and Individual Differences* 74 (2015): 84-89.

7. A. M. Silverman *et al.*, “Stumbling in Their Shoes: Disability Simulations Reduce Judge Capabilities of Disabled People,” *Social Psychological & Personality Science* 6, no. 4 (May 2015): 464-471.

10

Goleman đã học gì từ Đức Đạt Lai Lạt Ma?

Andrea Ovans
Phỏng vấn Daniel Goleman

Hai thập kỷ trước khi Daniel Goleman lần đầu tiên viết về trí tuệ xúc cảm trên các trang của HBR, ông đã gặp Đức Đạt Lai Lạt Ma tại Đại học Amherst. Đức Đạt Lai Lạt Ma đã đề cập với nhà báo khoa học trẻ tuổi của tờ *New York Times* rằng ông muốn gặp gỡ các nhà khoa học. Từ đó bắt đầu một tình bạn lâu dài gắn bó khi mà trong nhiều năm Goleman đã tổ chức "các cuộc đối thoại mở" (theo cách gọi của Goleman) giữa nhà lãnh đạo tinh thần Phật giáo và những nhà nghiên cứu trong các lĩnh vực từ sinh thái học đến khoa học thần kinh. Trong 30 năm tiếp theo, trong quá trình Goleman theo đuổi sự nghiệp của riêng mình với tư cách là nhà tâm lý học và nhà tư tưởng kinh doanh,

ông đã nhận thấy Đức Đạt Lai Lạt Ma là một nhà lãnh đạo rất hiếm gặp. Và vì vậy, ông rất vui mừng khi nhân dịp sinh nhật lần thứ 80 của người bạn này, ông được yêu cầu viết một cuốn sách mô tả cách tiếp cận từ bi của Đức Đạt Lai Lạt Ma để giải quyết những vấn đề nan giải nhất của thế giới. Được xuất bản vào tháng Sáu năm 2015, cuốn sách *A Force for Good: The Dalai Lama Vision for Our World* (tạm dịch: Lực hướng thiện: Tầm nhìn của Đức Đạt Lai Lạt Ma về thế giới chúng ta) dựa trên nền tảng của Goleman trong khoa học nhận thức và mối quan hệ lâu dài của ông với Đức Đạt Lai Lạt Ma. Cuốn sách vừa là một khám phá về khoa học và sức mạnh của lòng từ bi, vừa là một lời kêu gọi hành động. Với sự hiếu kỳ về cuốn sách cũng như cách mà quan điểm của Đức Đạt Lai Lạt Ma về lòng từ bi đã thôi thúc Goleman suy ngẫm về trí tuệ xúc cảm, tôi đã thực hiện cuộc phỏng vấn với Goleman qua điện thoại. Sau đây là các đoạn trích đã được biên tập lại.

HBR: *Trước tiên, hãy bắt đầu với một vài định nghĩa. Ông mô tả từ bi là gì? Khái niệm này nghe có vẻ giống như thấu cảm, một trong những yếu tố chính của trí tuệ xúc cảm. Liệu có sự khác biệt gì giữa hai khái niệm này không?*

Goleman: Có chứ, đó là một sự khác biệt quan trọng. Như gần đây tôi đã viết trên HBR, ba loại thấu cảm rất quan trọng đối với trí tuệ xúc cảm: *thấu cảm nhận thức* - khả năng hiểu quan điểm của người khác, *thấu cảm cảm xúc* - khả năng cảm nhận những gì người khác cảm thấy và *quan tâm thấu cảm* - khả năng cảm nhận những gì người khác cần ở bạn (xem Chương 1). Việc nuôi dưỡng cả ba loại thấu cảm được bắt nguồn từ trung khu khác nhau của não bộ đóng vai trò rất quan trọng để xây dựng các mối quan hệ xã hội.

Nhưng khái niệm từ bi đưa sự thấu cảm tiến thêm một bước. Khi từ bi, bạn sẽ cảm thấy đau khổ khi chứng kiến người khác gặp nạn và vì thế bạn muốn giúp đỡ người đó.

HBR: *Tại sao lại có sự phân chia này?*

Goleman: Nói một cách đơn giản, từ bi tạo nên sự khác biệt giữa thấu hiểu và quan tâm. Nó giống tình yêu thương mà cha mẹ dành cho con cái. Nuôi dưỡng lòng từ bi bác ái hơn có nghĩa là trao tấm lòng đó cho những người khác hiện hữu trong cuộc sống của chúng ta và cho những người mà chúng ta gặp. Tôi nghĩ rằng ở nơi làm việc, thái độ đó có tác động cực kỳ tích cực, cho dù đó là cách chúng ta đánh giá đồng nghiệp, cư xử với đối tác và khách hàng với tư cách là người lãnh đạo. Quan điểm tích cực đối với người khác tạo ra kiểu cộng

hưởng giúp xây dựng lòng tin và lòng trung thành cũng như khiến các tương tác trở nên hài hòa. Và ngược lại, khi không làm gì để chứng tỏ mình quan tâm, bạn sẽ tạo ra sự ngờ vực và bất hòa cũng như gây ra những rối loạn to lớn trong gia đình và doanh nghiệp.

HBR: *Khi nói theo cách đó, thật khó để không đồng ý rằng nếu bạn đối xử tốt với mọi người, mọi thứ sẽ tốt hơn so với khi bạn không làm gì hoặc nếu bạn quan tâm đến họ, họ sẽ quan tâm đến bạn nhiều hơn. Vậy tại sao ông không nghĩ rằng điều đó chỉ xảy ra một cách tự nhiên? Nó có phải là một nét văn hóa? Hay một sự nhầm lẫn không biết khi nào cạnh tranh là thích hợp?*

Goleman: Tôi nghĩ mọi người thường xuyên hiểu nhầm rằng nếu tôi tốt với người khác hoặc quan tâm đến lợi ích của họ, điều đó có nghĩa là tôi không quan tâm tới lợi ích của

riêng mình. Hệ quả sai lầm từ nhận thức đó là: "Chà, tôi sẽ chỉ quan tâm đến bản thân chứ không phải người khác." Và đó tất nhiên là kiểu thái độ dẫn đến rất nhiều vấn đề trong lĩnh vực kinh doanh lẫn đời sống cá nhân. Nhưng còn lòng từ bi thì dành cả cho bản thân bạn. Nếu chúng ta tự bảo vệ bản thân, đảm bảo mình và người kia vẫn ổn thì chúng ta sẽ tạo ra một khuôn khổ khác biệt để làm việc và hợp tác với những người khác.

HBR: *Ông có thể viện dẫn một ví dụ về cách áp dụng điều đó trong lĩnh vực kinh doanh không?*

Goleman: Có một nghiên cứu đã được thực hiện với các nhân viên bán hàng xuất sắc và những người quản lý khách hàng, kết quả chỉ ra mức hiệu suất thấp nhất là kiểu thái độ "Tôi sẽ đạt được đơn hàng tốt nhất và không quan

tâm điều này ảnh hưởng đến người kia như thế nào", có nghĩa là bạn bán được hàng nhưng sẽ đánh mất mối quan hệ. Nhưng những người bán hàng xuất sắc lại thường có thái độ: "Tôi đang làm việc cho khách hàng cũng như bản thân mình. Tôi sẽ hoàn toàn thẳng thắn với họ và đóng vai trò là cố vấn của họ. Nếu đơn hàng mà tôi có không phải là đơn hàng tốt nhất mà họ kiếm được, tôi sẽ cho họ biết vì điều đó sẽ củng cố mối quan hệ của chúng tôi, mặc dù tôi có thể mất đơn hàng này." Tôi nghĩ điều đó thể hiện sự khác biệt giữa thái độ "tôi trước hết" và "tất cả đều tốt" mà tôi đang hướng tới.

HBR: *Làm thế nào để nuôi dưỡng lòng từ bi nếu chúng ta không cảm nhận được nó?*

Goleman: Các nhà khoa học thần kinh gần đây đã nghiên cứu về lòng từ bi và các cơ sở như

Đại học Stanford, Đại học Yale, UC Berkeley và Đại học Wisconsin, Madison cùng các đơn vị khác đã thử nghiệm nhiều phương pháp luận để thúc đẩy từ bi. Hiện giờ đang có một xu hướng hướng tới việc kết hợp tỉnh thức vào nơi làm việc, và thực tế dữ liệu từ Viện Max Planck cho thấy rằng tăng cường tỉnh thức có ảnh hưởng đến chức năng não nhưng mạch thần kinh bị tác động lại không phải là mạch có vai trò quan tâm hoặc từ bi. Nói cách khác, tỉnh thức không có khả năng thôi thúc lòng từ bi.

Tuy nhiên, trong các phương pháp thiền tỉnh thức truyền thống tại nơi làm việc, hai phương pháp này luôn được liên kết với nhau, để bạn có thể thực hành chánh niệm song song với việc nuôi dưỡng lòng từ bi.

Chẳng hạn Đại học Stanford đã phát triển một chương trình kết hợp các phiên bản thế tục hóa những phương pháp có nguồn gốc

từ các thực hành tôn giáo. Chương trình bao gồm một bài thiền, trong đó bạn nuôi dưỡng lòng nhân ái, sự quan tâm hoặc lòng từ bi đối với mọi người. Đầu tiên bạn làm điều này cho chính mình, sau đó cho những người mà bạn yêu thương, rồi tiếp đến là những người mà bạn mới quen biết. Cuối cùng, bạn hãy làm điều đó cho tất cả mọi người. Điều này đã có tác dụng khơi dậy mạch thần kinh từ bi trong não để bạn có xu hướng hành động từ bi hơn khi có cơ hội.

HBR: *Ông đã nhận xét Đức Đạt Lai Lạt Ma là một nhà lãnh đạo rất đặc biệt. Với tư cách là những nhà lãnh đạo, chúng ta có thể học được điều gì từ cách dẫn dắt độc đáo của ngài ấy không?*

Goleman: Trong quá trình quan sát ngài ấy suốt nhiều năm và để thực hiện cuốn sách này, tôi đã thường xuyên phỏng vấn ngài ấy. Dĩ

nhiên, tôi cũng tự đắm mình trong các tài liệu về lãnh đạo, có ba điều khiến tôi kinh ngạc.

Thứ nhất, ngài ấy không thuộc sự bảo trợ của bất kỳ tổ chức nào. Ngài cũng không kinh doanh gì. Ngài càng không phải là lãnh đạo một đảng nào đó. Ngài là một công dân của thế giới nói chung. Và điều này đã cho ngài tự do giải quyết những vấn đề lớn nhất mà ta đang phải đối mặt. Tôi nghĩ nếu một nhà lãnh đạo bị tác động bởi một tổ chức hay một kết quả nào đó, họ sẽ chỉ quan tâm đến điều gì khả thi và quan trọng. Họ sẽ chỉ dần tập trung vào kết quả của quý tiếp theo hay lần bầu cử tiếp theo. Nhưng Đức Đạt Lai Lạt Ma có tầm nhìn xa hơn thế. Ngài nghĩ cho tất cả các dân tộc và những gì tốt nhất cho nhân loại nói chung. Bởi tầm nhìn của ngài rất rộng lớn, ngài có thể chấp nhận các thách thức lớn nhất, thay vì những thách thức nhỏ bé, hạn hẹp.

Vì vậy, tôi nghĩ chúng ta có thể rút ra một bài học ở đây. Đó là hãy tự hỏi bản thân xem có điều gì hạn chế tầm nhìn và khả năng quan tâm của chúng ta không?

Điều thứ hai làm tôi ấn tượng là ngài thu thập thông tin từ khắp mọi nơi. Ngài gặp các nguyên thủ quốc gia và cả những người ăn mày. Ngài thu nhận thông tin từ mọi người ở mọi tầng lớp trong xã hội trên toàn thế giới. Việc tạo ra một mạng lưới quan hệ rộng giúp ngài hiểu các tình huống một cách rất sâu sắc và có thể phân tích chúng theo nhiều cách khác nhau để đưa ra các giải pháp không bị hạn chế bởi bất kỳ ai. Và tôi nghĩ đó là bài học mà mỗi ngày các nhà lãnh đạo có thể học hỏi từ ngài.

Điều thứ ba là lòng từ bi của ngài. Theo tôi, đó là một lý tưởng mà chúng ta có thể phấn đấu. Ngài có lòng từ bi vô lượng. Dường như

ngài quan tâm đến tất cả mọi người và cả thế giới nói chung.

HBR: *Ông đã nói rằng cuốn sách là một lời kêu gọi hành động. Ông hy vọng mọi người sẽ làm gì sau khi đọc cuốn sách này?*

Goleman: Cuốn sách là một lời kêu gọi hành động, nhưng nó là một lời kêu gọi hành động rất thấu đáo. Đức Đạt Lai Lạt Ma là người rất tin tưởng vào việc phân tích sâu sắc các vấn đề rồi từ đó đưa ra các giải pháp. Ngài cũng rất mong mỏi mọi người hành động ngay lập tức. Không phải cảm thấy bị động, không phải cảm thấy bất lực, không phải vô cảm, "Hành động để làm gì chứ? Tôi cũng có sống để nhìn thấy được kết quả đâu," mà thay vào đó, ngài mong họ có thể bắt đầu thay đổi từ bây giờ mặc dù có thể phải đến đời con cháu ta mới nhìn thấy kết quả của sự thay đổi đó.

Vì vậy, hy vọng của tôi và ngài ấy là giúp mọi người hiểu được họ có thể làm gì khi đối mặt với những vấn đề quá rộng lớn như tạo ra một nền kinh tế bao trùm hơn; khiến mọi công việc trở nên có ý nghĩa; làm việc thiện chứ không chỉ làm tốt mọi chuyện; loại bỏ bất công và không công bằng; loại bỏ tham nhũng và kết bè phái trong xã hội, dù trong kinh doanh, chính trị hay tôn giáo; bảo vệ môi trường; hy vọng một ngày nào đó xung đột sẽ được giải quyết bằng đối thoại thay vì chiến tranh.

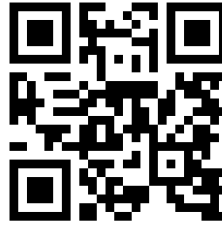
Đây là những vấn đề rất lớn. Nhưng mọi người đều có thể làm điều gì đó để đưa mọi thứ đi đúng hướng, ngay cả khi họ chỉ vượt qua ranh giới và trở nên thân thiện với người thuộc một số nhóm khác. Điều đó thực sự sẽ đem lại kết quả rất tốt đẹp. Nếu có hai nhóm ở đâu đó trên thế giới thù hằn sâu sắc với nhau,

nhưng một vài người trong mỗi nhóm lại thích nhau vì họ đã có liên hệ cá nhân thì điều đó có nghĩa là họ đã có bạn bè trong nhóm đối thủ. Vì vậy, một điều đơn giản như tiếp cận người ngoài thực chất lại là một điều rất sâu sắc. Trong mỗi lĩnh vực kể trên, dù là với bất cứ đòn bẩy nào mà chúng ta có, điểm mấu chốt là sử dụng nó, chứ không phải chùn chân.

DANIEL GOLEMAN là đồng giám đốc của Hiệp hội Nghiên cứu Trí tuệ xúc cảm trong các tổ chức thuộc Đại học Rutgers, đồng tác giả cuốn *Primal Leadership: Leading with Emotional Intelligence* (tạm dịch: *Lãnh đạo căn bản: Dẫn dắt bằng trí tuệ xúc cảm*) (Harvard Business Review Press, 2013) và tác giả cuốn *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights and Leadership: Selected Writings* (tạm dịch: *Não bộ và Trí tuệ xúc cảm: Hiểu biết mới và kỹ năng lãnh đạo: Tuyển tập bài viết*) (More Than Sound, 2011). Cuốn sách mới nhất của ông là *A Force For Good: The Dalai Lama's Vision for Our World* (tạm dịch: *Thiện lực: Tầm nhìn của Đạt Lai Lạt Ma cho thế giới*) (Bantam, 2015).

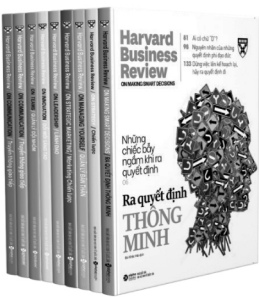
ANDREA OVANS là cựu biên tập viên kỳ cựu tại *Harvard Business Review*.

Để tìm hiểu thêm
thông tin về cuốn sách,
vui lòng quét mã:



HARVARD BUSINESS REVIEW

NƠI QUY TỤ NHỮNG BỘ ÓC TƯ DUY QUẢN TRỊ HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI



Hãy tìm đọc ấn phẩm HBR OnPoint của chúng tôi để cập nhật những tri thức quản trị tinh túy nhất về các khía cạnh thiết yếu trong kinh doanh. Đây là sẽ là trợ thủ đắc lực dẫn bạn tới thành công.

Series HBR OnPoint

Liên tục cập nhật các chủ đề hot nhất theo quý:

- Chiến lược
- Đổi mới sáng tạo
- Truyền thông giao tiếp
- Marketing chiến lược
- Lãnh đạo
- Lãnh đạo
- Quản lý bản thân
- Quản lý sự thay đổi
- Ra quyết định thông minh
- Đổi mới mô hình kinh doanh
- Quản lý trong thời kỳ suy thoái
- Quản lý rủi ro

Cùng nhiều chủ đề hấp dẫn khá

Hbr.org.vn
Fb.com/hbrvietnam

Hãy mua HBR cho đội nhóm, khách hàng và sự kiện của bạn.
Vui lòng liên hệ: 1900 2647 hoặc

Harvard Business Review

Chinh phục những thử thách khó nhằn trong công việc với những mẹo hay nhất của bộ sách HBR Guide:

- Tài chính dành cho sếp
- Đưa dự án đến thành công
- Kèm cặp nhân viên
- Chắp cánh ý tưởng kinh doanh
- "Chính trị" nơi công sở
- Trình bày thuyết phục
- Viết hay không khó
- Quản lý sếp và đồng cấp
- Làm đúng việc
- Giải tỏa áp lực

Làm chủ những kỹ năng thiết yếu để trở thành một nhà quản lý tài ba cùng bộ sách 20-minute manager:

- 20 phút làm chủ thời gian
- 20 phút hội họp hiệu quả
- 20 phút phân tích tài chính
- 20 phút quản lý sếp
- 20 phút ủy thác công việc
- 20 Phút Giải Quyết Mọi Việc
- 20 Phút Thuyết Trình Hiệu Quả
- 20 Phút Phản Hồi Hiệu Quả
- 20 Phút Lập Kế Hoạch Kinh Doanh
- 20 Phút Quản Lý Dự Án

Hbr.org.vn
Fb.com/hbrvietnam

Hãy mua HBR cho đội nhóm,

Harvard

THẤU CẢM

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc - Tổng biên tập
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Trương Hữu Thắng
Sửa bản in: Hải Đặng
Bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Mỹ Mây

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG
Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164
Website: http://nhaxuatbancongthuong.com
E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 5.000 cuốn, khổ 12,7x17,8 cm
tại Công ty TNHH In – Thương mại và dịch vụ Nguyễn Lâm
Địa chỉ: 352 giải phóng, Quận Thanh Xuân, Hà Nội.
Số xác nhận đăng kí xuất bản: 121-2021/CXBIPH/04-03/CT
Số Quyết định xuất bản: 150/QĐ - NXBCT cấp ngày 14 tháng 05 năm 2021
Mã số ISBN: 978-604-311-327-3. In xong và nộp lưu chiểu 2021.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA www.alphabooks.vn

VP HN: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Phường Thanh Xuân Trung, Quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội
Tel: (84-24) 3 722 62 34 | Fax: (84-24) 3 722 62 37