

Chương 11

KỶ LUẬT CÓ TÍNH XÂY DỰNG

Trong chương trước chúng ta đã bàn về cách phát triển tính sẵn sàng và sự độc lập của con người thông qua việc sử dụng củng cố tích cực và thay đổi các phong cách lãnh đạo. Tuy nhiên, vì lý do này hay lý do khác, việc thực thi công việc của mọi người có thể bắt đầu có sai sót. Và một trong những thử thách khó khăn nhất mà các nhà quản lý gặp phải là giải quyết các vấn đề thực thi công việc. Đó là vì kỷ luật thường được coi như một sự can thiệp tiêu cực. Tuy nhiên, nguồn gốc của từ *kỷ luật* là "môn đồ". Và môn đồ là học trò.

Đáng tiếc là, trong sách vở, nhiều người lý giải kỷ luật như là hình phạt. Bản chất giải quyết vấn đề của *kỷ luật có tính xây dựng* khác với kỷ luật trừng phạt. Như vậy, kỷ luật có tính xây dựng được thiết kế thành một quá trình học tập đem lại cơ hội để phát triển tích cực. Các nhà quản lý có hiệu quả sử dụng kỷ luật có tính xây dựng khi mọi người buông lơ tính sẵn sàng. Trong chương này chúng tôi sẽ cố gắng giúp các nhà quản lý xác định cần làm những gì khi điều này xảy ra.

CHU TRÌNH LÙI

Các nhà quản lý có thể thực hiện sự can thiệp thụ lùi khi các nhân viên của họ bắt đầu xử sự ít thiện ý. Vì vậy, trong chu trình phát triển, các nhà quản lý cố gắng nâng cao tính sẵn sàng liên quan đến công việc của cá nhân hoặc nhóm dựa trên mức độ đã có trước kia. Chu trình lùi bao gồm sự can thiệp mà các nhà lãnh đạo cần thực hiện khi cá nhân hoặc nhóm trở nên kém hiệu quả hơn. Vì vậy, trong chu trình lùi, các nhà quản lý phải sử dụng phong cách lãnh đạo thích

hợp với mức độ sẵn sàng hiện tại hơn là phong cách có thể có hiệu quả khi cá nhân hoặc nhóm đã ở mức độ sẵn sàng cao hơn.

Sự suy giảm tính sẵn sàng thường là kết quả của những gì có thể gọi là "những phản ứng ganh đua cường độ cao" trong môi trường. Các sự vật khác cạnh tranh với các mục đích của nhà lãnh đạo hoặc của tổ chức, và do đó, trở thành những nhu cầu mạnh mẽ hơn đối với nhân viên trong hành vi của họ.

Sự suy giảm tính sẵn sàng xảy ra do một loạt nguyên nhân. Các nhân viên có thể có những vấn đề với ông chủ, với đồng nghiệp, đau khổ cùng cực, chán nản và những vấn đề khác trong và ngoài công việc. Đây chỉ là một vài điều có thể ảnh hưởng tiêu cực tới việc thực thi công việc của mọi người. Hãy lấy một ví dụ về vấn đề thực thi công việc.

Trong khi tham khảo một công trình nghiên cứu quy mô lớn và phòng thí nghiệm phát triển, một trong các tác giả đã làm việc với nhà quản lý có trách nhiệm giám sát John, một trong những nhà khoa học hàng đầu nhất về vấn đề nhân viên. John vô cùng gắn bó với công việc của anh tới mức thậm chí nếu nhà quản lý vào phòng thí nghiệm lúc 8 giờ tối, thì không thấy bất bình thường khi thấy ánh đèn nơi cửa phòng thí nghiệm của anh. Thậm chí, vào những ngày nghỉ cuối tuần, người ta thường thấy John làm việc trong phòng thí nghiệm. Có lẽ anh có nhiều bằng sáng chế và những đóng góp vào toàn bộ chương trình hơn bất kỳ người nào khác trong phòng thí nghiệm.

Từ những quan sát của tác giả, nhà quản lý này đã ứng xử một cách hợp lý trong việc sử dụng phong cách quan hệ thấp/bổn phận thấp (S4) đối với mức độ sẵn sàng cao (R4) của nhà khoa học này. Vì vậy, lẽ ra phải hành động như người giám sát John, nhà quản lý đã xử sự chủ yếu như đại diện của John tại các cấp quản lý cao hơn trong tổ chức. Nhà quản lý của John đã cố gắng tăng tối đa tiềm năng của anh bằng cách tiến hành các hoạt động "liên kết" như: yêu cầu các nguồn lực cần thiết và phối hợp các hoạt động của anh với hoạt động của nhân viên khác.

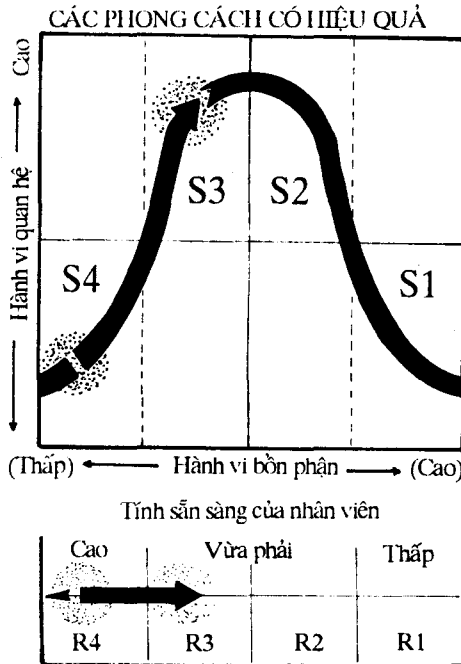
Mặc dù John ở mức độ sẵn sàng làm việc cao trong cơ cấu tổ chức

này, chúng tôi cũng biết rằng hành vi của John được xem xét từ một góc độ khác trong mối quan hệ qua lại của anh với tổ chức khác - gia đình anh. Trong cơ cấu tổ chức đó, vợ anh đã thấy hành vi của anh trong nhiều tiếng đồng hồ và những ngày nghỉ cuối tuần tại nơi làm việc như một sự chỉ báo rằng anh không quan tâm tới vợ và con gái nữa. Vì vậy, trong mắt người vợ, John đang xử sự ở mức độ sẵn sàng thấp. Kết quả là, một buổi tối John về nhà và nhận được bức thư của vợ nói rằng cô đã thu gói đồ dùng và mang con gái đi bắt đầu một cuộc sống mới. John bị sốc trước hành động của vợ vì anh đã cảm nhận hành vi của mình hoàn toàn khác với cảm nhận của vợ. Anh cảm thấy mình đã cố gắng đem lại cho vợ con tất cả mọi thứ mà anh không thể làm nổi khi còn trẻ.

Điều đã xảy ra đối với công việc lúc này là, với những khúc mắc như vậy về gia đình trong tư tưởng, tính hiệu quả của John bắt đầu suy giảm. Người ta nói nhiều lần rằng bạn phải rạch ròi giữa các vấn đề gia đình ở nhà và các vấn đề công việc ở cơ quan, nhưng thực tế chúng tôi đã nghiêng về xử lý vấn đề theo cả hai hướng. Các vấn đề gia đình có ảnh hưởng tới hành vi trong môi trường công việc và các vấn đề công việc ảnh hưởng tới môi trường gia đình. Điều này chắc chắn là có thật trong trường hợp của John. Khi sự quan tâm của anh về gia đình bắt đầu có ảnh hưởng, hoạt động của anh với trình độ tương ứng như một nhà khoa học bắt đầu chuyển từ mức độ sẵn sàng 4 xuống mức độ 3, như thể hiện trên hình 11-1. Mặc dù công việc của John luôn nhấn mạnh đến năng lực kỹ thuật, song sự giảm sút tính sẵn sàng tâm lý giờ đây đang ảnh hưởng tới hoạt động của anh. John dường như không thể đối phó được với những vấn đề này ở nhà. Do đó, để tăng tối đa hoạt động, người quản lý của John phải thay đổi hành vi từ phong cách 4 xuống phong cách 3 để phù hợp với mức độ sẵn sàng đang tụt xuống đó của nhân viên (hình 11-1). Kết quả là, sự tăng cường vừa phải trong định hướng và cấu trúc cũng như sự tăng cường đáng kể trong hỗ trợ tâm lý xã hội, giao tiếp hai chiều, và sẵn lòng lắng nghe một cách tích cực và sẵn lòng hỗ trợ (hành vi quan hệ) là cần thiết. Về điểm này, tình huống đó vẫn là khó khăn

đôi với nhân viên hơn là đối với người lãnh đạo. Tuy nhiên, sự can thiệp quan hệ cao bởi nhà quản lý đã tỏ ra cứu vãn được tình huống.

Hình 11-1: Ví dụ về sự can thiệp bằng chu trình lùi



Khi John đã có thể đương đầu với khó khăn của mình và giải quyết nó, nhà quản lý có thể chuyển trực tiếp về phong cách 4. Điều này minh họa một trong những khác biệt cơ bản giữa chu trình phát triển và chu trình lùi. Trong chu trình lùi, khi sự can thiệp thích hợp được thực hiện, nhà lãnh đạo thường có thể chuyển về phong cách lãnh đạo trước kia mà không qua quá trình củng cố tích cực các trình độ cạnh tranh công. Sở dĩ như vậy vì nhân viên đã bộc lộ rõ ràng khả năng vận hành ở trình độ đó.

Tuy nhiên, trong ví dụ này, nếu hoạt động của John vẫn tiếp tục giảm sút thì tình huống đó rõ ràng đã trở thành vấn đề cho cả nhà lãnh đạo lẫn nhân viên, và thực sự đòi hỏi người quản lý phải chuyển sang phong cách quan hệ cao/bổn phận cao (S2).

Trong một ví dụ khác, Henry, kỹ sư xây dựng, đang làm việc với tư cách chuyên gia tư vấn dự án; nghĩa là anh có chuyên môn đặc biệt có ích cho hàng loạt dự án. Kết quả là, anh đã làm việc với nửa tá dự án ở những công trường xây dựng khác nhau chứ không được phân làm một dự án chuyên trách. Vì mức độ sẵn sàng của anh rất cao, ông chủ của anh cũng đã cư xử với anh một cách thích hợp theo phong cách 4. Giám sát viên của anh hành động phần nhiều như một cầu nối với phần còn lại của tổ chức, chứ không hẳn như một giám sát viên.

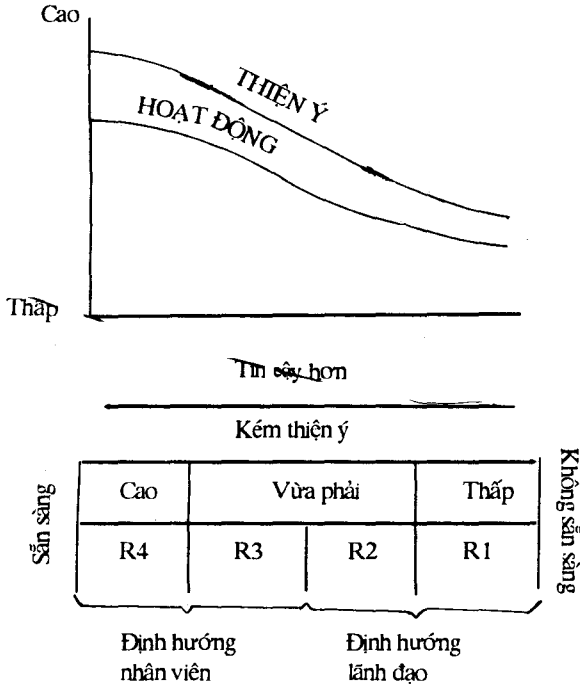
Phong cách này có hiệu quả cho tới khi Henry bắt đầu quan tâm tích cực tới việc chơi golf. Do phản ứng cạnh tranh mới này có cường độ cao mà chẳng mấy chốc, bất cứ ai cũng có thể gạ anh chơi golf sau lúc 2 giờ chiều. Ông chủ của anh phải mất vài tháng mới phát hiện được chuyện đó vì các đồng nghiệp của Henry chỉ nghĩ rằng anh đang làm ở một trong các công trường xây dựng khác. Cuối cùng, giám sát viên bắt đầu hiểu được hành vi của Henry và phát hiện rằng việc chơi golf của anh đang gây ra những vấn đề trong tiến độ xây dựng ở một số công trường. Kết quả là, mức độ sẵn sàng của Henry với tư cách một chuyên gia tư vấn dự án xét theo góc độ hoàn thành các mục đích tổ chức, đã chuyển từ mức độ sẵn sàng 4 xuống mức độ sẵn sàng 1, đặc biệt vào thời gian từ 2 đến 5 giờ chiều. Vì vậy, càng trở nên thích hợp cho giám sát viên chuyển phong cách lãnh đạo của mình từ S4 sang S1 để đối phó với sự thay đổi mạnh mẽ này của tính sẵn sàng. Sự can thiệp có tính kỷ luật là cần thiết để xác định lại vai trò và những kỳ vọng đối với Henry. Khi đã can thiệp, nếu nhà quản lý có khả năng làm phân rã hành vi mới này của nhân viên, thì ông có thể chuyển phong cách của mình quay trở về S4. Xin nhắc lại, điều này là khả quan bởi vì Henry đã có mức độ sẵn sàng cao từ trước. Vì vậy, nhà quản lý có thể không cần thiết phải củng cố tích cực những trình độ cận thành công trước khi ông chuyển về phong cách lãnh đạo thích hợp trước đây đã sử dụng đối với Henry. Thường thường, trong can thiệp bằng kỷ luật, tất cả những gì mà các nhà quản lý phải làm là thu hút sự chú ý của nhân viên để giúp họ có hướng đi đúng.

Chu trình lùi đôi khi được thực hiện chỉ như một bước. Vì vậy, nếu chúng ta đang để cho các cá nhân tự hoạt động tùy ý họ ("giao phó") và đặc tính hoạt động bị suy giảm thì chúng ta phải chuyển sang phong cách "tham gia" và hỗ trợ họ giải quyết vấn đề. Nếu chúng ta đang hỗ trợ mà không chỉ đạo từng cá nhân (S3) và đặc tính hoạt động cũng bị suy giảm thì chúng ta phải chuyển sang "giảng giải" và tiếp tục tiến hành quan hệ giao tiếp hai chiều, song cũng phải chỉ đạo chặt hơn. Nếu đang áp dụng cả hành vi bốn phạm lãn hành vi quan hệ (S2) mà hoạt động vẫn suy giảm thì chúng ta phải chuyển về "ra lệnh" và giảm bớt chút ít hành vi hỗ trợ của mình, tăng cường định hướng và giám sát. Trong cả chu trình lùi và chu trình và phát triển, chúng ta phải thận trọng không nhảy cóc từ "giao phó" (S4) sang "giảng giải" (S2) hoặc "ra lệnh" (S1), hoặc từ "ra lệnh" sang "tham gia", hoặc "giao phó". Sự thay đổi thô bạo ngược lại trong phong cách lãnh đạo là một trong những sai lầm phổ biến mà các nhà quản lý thường mắc phải đối với cấp dưới của mình. Nó tạo ra phong cách quản lý "đem con bỏ chợ" và "hình phạt" - một cách tiếp cận không chỉ phá hỏng mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên mà còn phá hỏng sự trưởng thành và phát triển của nhân viên đó.

Mối quan hệ giữa khả năng và thiện ý trong chu trình phát triển và chu trình lùi

Nhiều lần chúng tôi bị chất vấn: "Làm sao một người có thể chuyển từ "không có khả năng nhưng có thiện ý hoặc tin tưởng" (R2) thành "có khả năng nhưng không có thiện ý hoặc không chắc chắn (R3)?"". Hình 11-2 trả lời câu hỏi này. Khi người ta đã trưởng thành về tính sẵn sàng đối với nhiệm vụ đặc thù, thì các hành vi họ đòi hỏi từ phía nhà lãnh đạo cũng thay đổi. Những nhân viên đang hoạt động ở các mức độ sẵn sàng 1 và 2 cần đến cấu trúc và sự chỉ đạo để hoạt động tốt và phát triển. Họ cũng cần hành vi hỗ trợ cao khi chuyển từ R1 tới R2 với tính cách là sự khích lệ và củng cố cho những cố gắng của họ.

Hình 11-2: Quan hệ giữa khả năng và thiện ý trong chu trình phát triển và chu trình lùi



Thường các nhà quản lý sẽ thấy nhân viên chuyển từ không có khả năng và không chắc chắn, R1, tới không có khả năng nhưng tin tưởng, R2. Họ hoạt động vẫn tốt y như khi nhà lãnh đạo áp dụng định hướng. Nhưng khi mọi người đã trưởng thành và được giao trách nhiệm hoàn thành nhiệm vụ theo lối riêng thì thường nảy ra sự lo sợ phải chịu trách nhiệm về công việc trong vài lần đầu. Sự không chắc chắn tăng lên khi nhân viên chuyển từ R2 tới R3. Đây là lĩnh vực mới của hành vi *định hướng vào nhân viên* ngược với hành vi *định hướng vào nhà lãnh đạo*.

Hãy nghĩ về lần đầu tiên bạn phải trình bày trước một nhóm. Thậm chí bạn đã thực tập trước gương và qua băng ghi âm, có lẽ bạn vẫn hơi "run" và không vững tin lắm ngay trước lúc trình bày thật sự. Nhưng sau khi đã có một vài lần thành công thì bạn sẽ trở nên vừa có khả năng lẫn lòng tự tin về cách làm của riêng mình. Phần nào

đó, sự không vững tin của bạn vẫn còn, vì nhà lãnh đạo không còn ở đó đúng lúc để giúp đỡ khi bạn gặp khó khăn.

Hình 11-2 làm sáng tỏ hơn nữa các vấn đề khả năng và thiện ý. Không phải do khả năng của cá nhân hoặc nhóm đã bị suy sụp một cách đáng kể mà do việc *sử dụng* khả năng đó đã gây ra sai sót trong việc thực thi công việc. Đó là vấn đề hệ động cơ, chứ không phải vấn đề khả năng. Vì vậy, nếu công việc bắt đầu xuống dốc, người ta có thể sẽ bộc lộ những dấu hiệu bằng lời hoặc không bằng lời về sự thất vọng với ông chủ, với người đồng cấp hoặc với tổ chức về việc không có được một lời khen hoặc sự thăng chức. Thái độ cảm nhận của con người lúc này tập trung vào những khúc mắc cá nhân hơn là vào yêu cầu công việc. Nếu ở gia đình có vấn đề, bạn có thể gặp những điều tương tự xảy ra.

Hình 11-2 làm sáng tỏ hơn nữa những nội dung của khả năng và sự thiện ý này. Đầu tiên xét đến sự giảm tính thiện ý như đã thể hiện bằng đường đậm nét trên cùng, tiếp sau là sự giảm sút trong hoạt động, được thể hiện bằng đường đậm nét ở phía dưới. Ở đây có mối quan hệ khống chế chậm. Có một điểm liên quan khác nữa. Trong chu trình phát triển, các vấn đề lòng tin hay sự không chắc chắn tỏ ra trội hơn hẳn tính sẵn sàng tâm lý; còn trong chu trình lùi, vấn đề chủ yếu là thiện ý và sự gắn bó.

Vài điều cần nhớ khi kỷ luật một cá nhân

Nếu sử dụng hình thức can thiệp bằng kỷ luật thì thực hiện như thế nào để có hiệu quả? Ở đây, xin nêu một vài nguyên tắc chỉ đạo.

Tính chất hợp thời

Việc giải quyết vấn đề cần được thực hiện đúng lúc. Sự can thiệp càng sớm càng có nhiều cơ hội ngăn chặn sự sa sút trong công việc. Nhà quản lý càng do dự chờ đợi lâu thì sự can thiệp sẽ càng có tính chất trực tiếp hơn. Do đó, nhà quản lý có thể gây rủi ro cho nhân viên như làm cho anh ta sợ hãi, thất vọng hoặc cự tuyệt. Thậm chí

nếu sự can thiệp trực tiếp là thích hợp thì điều này vẫn có thể dẫn tới những ý đồ lẩn tránh hoặc loại bỏ nhà quản lý.

Ví dụ, bố mẹ của Peter muốn cậu giữ gìn phòng ở của mình sạch sẽ. Trong vài tháng đầu cậu đã giữ được phòng sạch sẽ. Nhưng gần đây, khi vào phòng của Peter, bố mẹ cậu thấy nó rất bừa bãi. Họ bắt đầu phân nản với nhau về thiếu sót của Peter nhưng vẫn chưa nói cho con biết. Cuối cùng, một ngày nọ, họ đã phải nói. Căn phòng là một thảm họa và họ không thể chờ đợi đứa con trở về để họ có thể thực sự phở thác cho cậu việc thu dọn phòng ở. Khi đó, Peter có thể cảm thấy "bị thọc gậy bánh xe", cay cú hơn đối với bố mẹ cậu và không chú ý đến tầm quan trọng của việc giữ gìn sạch sẽ căn phòng của mình.

Nếu bố mẹ cậu can thiệp sớm hơn thì phong cách tham gia có lẽ đã đủ để xoay chuyển vấn đề này. Nhưng giờ đây, phong cách được cấu trúc cao là bắt buộc và tạo ra sự bức bối ở đứa trẻ. Đây là cái bẫy mà các nhà quản lý rơi vào khi thực hiện can thiệp bằng kỷ luật. Trước hết, họ thực hiện kiểu lãnh đạo "tự đối mình" theo kiểu "mũ ni che tai" và hy vọng vấn đề sẽ qua đi. Và rồi nếu vấn đề không ổn thỏa thì họ nổi giận và phạt cấp dưới.

Sắp xếp thời gian can thiệp một cách hợp lý và xử sự với mọi người đúng chỗ họ đang hành động, các nhà quản lý có thể bắt đầu làm chủ được cách tiếp cận năng động đối với việc giải quyết vấn đề, cũng như khi phải có phản ứng thỏa đáng đối với mỗi cuộc khủng hoảng mới.

Trừ phi hành vi sai trái hoặc hành động tồi xảy ra buộc phải có kỷ luật thích hợp, còn nói chung kỷ luật sẽ không có lợi trong việc gây ảnh hưởng tới hành vi sau này. Một vài nhà quản lý "đóng bô tải cối" trong việc thi hành kỷ luật. Nghĩa là, họ tích góp những gì mắt thấy tai nghe về hành vi xấu và rồi một ngày nào đó khi "bao đã đầy" họ bắt đầu "bày hết mọi thứ lên bàn". Thường thường, họ đợi tới dịp kiểm điểm công tác hàng năm. Đó là lý do tại sao một số người gọi chương trình kiểm điểm công tác hàng năm là "NIHYYSOB"- "Bây giờ tao tóm được mày rồi, đồ chó đẻ" (Now I have you, you S.O.B). Các nhà quản lý khi sử dụng kiểm điểm công việc kiểu "NIHYYSOB" thường nói tất cả những điều xấu mà những người của họ đã làm

trong những tháng hoặc năm qua. Nhà quản lý và nhân viên thường kết thúc tranh luận bằng cách viện dẫn "những sự kiện" và nhân viên thường không thực sự nghe ra điều sai trái của mình. Đây là một phiên bản của hình thức kỷ luật "bỏ mặc một mình" và "trừng phạt". Nếu các nhà quản lý can thiệp sớm hơn, họ có thể bình tĩnh xử lý với hành vi nào đó vào đúng lúc ấy, và người ta có thể nghe thủng được thông tin phản hồi.

Biến đổi mức độ cảm xúc

Mức độ cảm xúc của sự can thiệp để tiến hành kỷ luật có tính xây dựng rất khác với khi dùng để phát triển con người. Khi phát triển con người, bạn cố gắng mở rộng khả năng hiện tại của cấp dưới. Do đó, nó giúp cho nội dung cảm xúc của sự can thiệp phát triển luôn được giữ ở mức độ thấp. Người ta thường diễn giải sai Lãnh đạo theo tình huống bởi vì họ nghĩ phong cách "ra lệnh" tức là cao giọng la hét hoặc dục giọng xuống. Thực ra, phong cách 1 có thể là cách tiếp cận rất tế nhị và thận trọng bằng cách chuẩn bị những sự minh họa cần thiết kèm theo sự chỉ dẫn cách làm mọi việc. Thật không thích hợp nếu khuấy động hoặc nâng cao mức độ cảm xúc với những người đang phát triển. Điều đó có thể dễ làm cho họ không vững tin về việc chấp nhận những mạo hiểm và tiếp tục học tập trong tương lai.

Tuy nhiên, khi cấp dưới chọn cách xử sự không sử dụng khả năng hiện có của họ và kỷ luật có tính xây dựng là thích hợp, bạn có thể nâng cao nội dung cảm xúc tới mức độ *vừa phải*. Điều này giúp thu hút sự chú ý của mọi người và để họ biết rằng bạn đã nhận thức được vấn đề vận hành và bạn rất quan tâm. Nó cũng giúp giải tỏa hành vi không thích hợp để cho sự thay đổi có thể diễn ra.

Tập trung vào công việc

Điều tiếp theo cần lưu ý trong khi tiến hành kỷ luật có tính xây dựng là *không tấn công vào nhân cách, mà tập trung vào công việc*.

Nếu bạn công kích vào nhân cách, làm cho người ta tức giận, thì khả năng có thể làm việc thành công với người đó sẽ thấp hơn nhiều.

Nhà quản lý cũng thường bắt đầu việc can thiệp bằng kỷ luật với câu nói "Đúng như tôi đã nói với anh tuần trước. Anh không thể nhớ lại khi làm bất cứ một việc gì hay sao, anh đã làm đứa con trai của người chơi súng lạng cả người đi...". Tất cả những việc này không nâng cao mức độ cảm xúc của những người khác. Nó không làm cho họ chú trọng vào vấn đề. Nếu tập trung vào công việc chứ không phải nhân cách, thì cả nhà lãnh đạo lẫn nhân viên có thể cùng nhau bàn bạc và giải quyết vấn đề.

Hãy xử sự cụ thể riêng biệt như công việc ở nhà của bạn

Cần suy xét một cách riêng biệt về các vấn đề công việc. Khi dùng kỷ luật có tính xây dựng, hãy thận trọng trong việc *dưa ra những điều khái quát*. Thường các nhà quản lý trên thực tế đều làm tốt tất cả những khía cạnh khác của kỷ luật xây dựng; họ xử sự đúng chỗ với mọi người, đúng lúc cần thiết, giữ được nền cảm xúc điều hòa và tập trung vào công việc. Tuy nhiên, sự can thiệp của họ có vẻ như thế này: "xem ra, đúng là anh không làm việc đến độ hoạt động mà cả hai chúng ta biết là anh có khả năng; bây giờ chúng ta hãy thực hiện đúng quy lát". Rồi nhà quản lý bị lúng túng hoặc tức giận khi cấp dưới không hiểu.

Các loại khái quát hóa thái quá này không làm cho công việc trôi chảy. Bạn phải làm thử công việc ở nhà trước khi can thiệp và phải thu thập những chi tiết đặc tả có thể có ích trong việc giải quyết vấn đề. Với thông tin đặc tả, sự can thiệp có thể như sau: "Năng suất giảm xuống 14,5%", "Sự thua lỗ do phế phẩm tăng 6,5%", hoặc "Dự án Z chậm 5 ngày và chúng ta còn ba bộ phận khác phụ thuộc vào chúng ta về yếu tố đó". Những thông tin đó cho biết những đặc điểm để nhà quản lý và các nhân viên có thể cùng nhau làm việc nhằm triển khai cách giải quyết.

Hãy giữ bí mật

Điều cuối cùng cần nhớ là, giữ bí mật những can thiệp kỷ luật. Như một nguyên tắc, khôn ngoan nhất là khen ngợi mọi người giữa công chúng nhưng giải quyết vấn đề lại mang tính riêng tư. Nếu bạn

nói với nhân viên về những vấn đề khi có mặt những người khác xung quanh, thì tức là bạn cố làm cho họ phải xấu hổ vì bị xem như "đồ bỏ đi" hơn là lưu ý họ việc giải quyết vấn đề. Thảo luận các vấn đề theo lối riêng tư có xu hướng làm cho các ý kiến của bạn dễ dàng thông suốt và giữ cho người khác tập trung vào tiến trình giải quyết vấn đề.

Mục đích của kỷ luật có tính xây dựng là làm cho việc giải quyết vấn đề trở nên cơ hội phát triển theo hướng tích cực thay cho sự trừng phạt. Điều quan trọng là cần phải:

- Xử sự với mọi người đúng nơi họ đang hoạt động.
- Can thiệp đúng lúc.
- Sử dụng mức độ xúc cảm thích hợp.
- Tập trung vào công việc chứ không phải vào nhân cách.
- Hãy xử sự cụ thể riêng biệt như công việc ở nhà của bạn.
- Giữ cho sự can thiệp mang tính chất riêng tư.

Các nhà quản lý thấy rằng nếu luôn ghi nhớ những nhân tố này khi tiến hành các can thiệp kỷ luật, thì kỷ luật không bị xem như sự can thiệp phá hoại mà như một quan hệ giúp đỡ.

Hình phạt và sự củng cố tiêu cực

Hình phạt, như đã bàn trước đây, là một hậu quả tiêu cực. Hậu quả tiêu cực có xu hướng làm yếu phản ứng đáp lại kèm theo ngay sau đó; tức là nó chống lại sự lặp lại hành vi đó. Đó là một tác nhân kích thích mà cá nhân "sẽ phản đối, nếu được lựa chọn giữa hình phạt và không có kích thích nào cả". Khi hình phạt chế áp được hành vi gây ra nó (hình phạt đó) thì *sự củng cố tiêu cực* làm cho các phản ứng đáp lại mạnh lên đến mức hạn chế được hình phạt.

Có thể sử dụng một ví dụ sau về cả hình phạt lẫn củng cố tiêu cực. Giả sử bất cứ lúc nào nhà quản lý đưa cả nhóm người làm đi cùng nhằm chia sẻ thông tin mới nào đó với họ, thì Bill, một trong những cấp dưới, thường lơ là và hay tán chuyện với những người xung quanh. Kết quả là anh ta không nắm được điều gì và nhà quản lý của anh tức giận. Nhà quản lý quyết định phạt hành vi nói chuyện riêng

của Bill bằng cách ngắt câu nửa chừng và chằm chằm nhìn Bill bất cứ khi nào thấy anh nói chuyện. Sự yên lặng không mong đợi (hậu quả tiêu cực) khiến cả nhóm nhân viên phải tập trung vào việc đã chặn ngang nhà quản lý khi đang chia sẻ thông tin (việc nói chuyện của Bill). Sự yên lặng từ phía nhà quản lý và những ánh mắt dồn vào Bill đều thật bất tiện cho anh ta (hình phạt). Anh đã thôi nói chuyện và bắt đầu lắng nghe nhà quản lý tóm tắt thông tin đưa ra. Việc sử dụng hậu quả tiêu cực hoặc khiển trách (im lặng và nhìn) của nhà quản lý đã làm yếu hoặc dập tắt hành vi tán chuyện riêng của Bill. Đồng thời, nó cũng tác động như sự củng cố tiêu cực làm cho Bill biết lắng nghe hơn, tức là có hành vi giúp anh tránh được hình phạt (nhà quản lý thôi không nhìn anh nữa và tiếp tục công việc của mình).

Điều quan trọng cần nhớ là, nhà quản lý phải thận trọng trong khi sử dụng hình phạt bởi vì không thể biết trước được người ta sẽ làm gì sau khi bị phạt. Ví dụ, giả sử nhà quản lý quản trách Al, một thuộc cấp, làm việc tùy tiện. Nếu Al bình tĩnh suy nghĩ, hiểu ra điều dở mà mình đã làm và bắt đầu làm việc cẩn thận hơn (sự củng cố tiêu cực), thì trách phạt là bỏ ích. Sau khi thấy việc "chỉnh đốn" như vậy đối với Al có kết quả, nhà quản lý có thể áp dụng cách đó đối với Mary, một nhân viên khác cũng đang làm việc tùy tiện. Nhưng càng trách phạt (quản lý) nhằm làm cho Mary xử sự cẩn thận hơn, thì công việc của cô càng trở nên tồi hơn và cô bắt đầu biến thành kẻ phá hoại trong các lĩnh vực khác. Vì vậy, trong khi Al được điều chỉnh bằng một lời khiển trách thì Mary lại trở nên khó chịu hơn cùng một sự can thiệp tương tự của nhà quản lý.

Một điểm quan trọng khác cần lưu ý khi dùng hình phạt là hình phạt đó phải chỉ cho người ta thấy *không* được làm gì chứ không cần chỉ rõ *phải* làm gì. Điều này đã được làm rõ bởi John Huberman trong công trình nghiên cứu tình thế ở Nhà máy gỗ dán ở Douglas. Tại đây, giới quản lý không ngừng sử dụng các biện pháp trách phạt để đối xử với đám người làm tùy tiện và giải quyết các vấn đề kỷ luật. Mặc dù hình phạt dường như ngăn chặn được hành vi không thích hợp một cách nhất thời, song nó có rất ít ảnh hưởng lâu dài. Khi giới quản lý

cao nhất cuối cùng đã phân tích được hệ thống khi chuẩn bị tăng gấp đôi công suất của nhà máy, họ kinh ngạc vì thấy rằng:

- *không phải cứ muốn gì được nấy.*

Những người đã bị kỷ luật nói chung vẫn nằm trong số những công nhân kém nhất; thái độ của họ rất khó coi, nếu như không thù địch công khai. Và họ dường như làm lây lan tình cảm này giữa những công nhân còn lại.

Thực tế đó và những phát hiện rằng "85% tổng số những phạm nhân bị tù tại trại đã quay trở lại đó trong vòng ba năm, sau khi được phóng thích..." đã buộc giới quản lý phải nghiêm túc đặt vấn đề đối với hệ thống của họ. Cuối cùng họ đã xây dựng được một hệ thống mới và có hiệu quả cao được Huberman gọi là "kỷ luật *không* có hình phạt". Một trong những thành tố chủ yếu của phương pháp mới là không tiếp cận vấn đề kỷ luật hoặc biểu hiện làm việc chưa đạt yêu cầu bằng hình phạt mà áp dụng một tiến trình sáu bước quy định rõ ràng hành vi thích hợp và đặt vào người công nhân trách nhiệm tự quyết định xem mình có muốn (hoặc có thể) "tuân thủ các yêu cầu của một tình huống làm việc đặc thù hay không".

Theo sự giải thích trên, điều thiết yếu khi thực hiện can thiệp bằng kỷ luật là ngay lập tức kèm theo sau đó phải có hành vi bốn phạm. Tức là, khi sự can thiệp đã được thực hiện, nhà quản lý phải nhận thấy hành vi mới thay thế hành vi không mong muốn. Chỉ khi có diễn biến như vậy thì sự củng cố tích cực mới có thể được sử dụng để nâng cao khả năng tái diễn hành vi mới.

Sự dập tắt

Khi sự củng cố bị ngừng lại sau khi hành vi xảy ra, thì hành vi đó được coi là bị dập tắt. Hình phạt chỉ có xu hướng ngăn chặn hành vi còn sự dập tắt có xu hướng làm cho nó mất hẳn. Để làm tiêu tan phản ứng đáp lại, phải không để xuất hiện bất cứ điều gì như là kết quả của hành vi. Ví dụ, giả sử một đứa trẻ thấy rằng việc giậm chân hờn dỗi hoặc khóc lóc sẽ thu hút sự chú ý của bố mẹ và sẽ nhận được điều mình muốn, chẳng hạn một chiếc bánh. Nếu bố mẹ không mong muốn loại hành vi đó, họ có thể làm nó tiêu tan bằng cách không đáp ứng yêu cầu của đứa trẻ (theo lối tiêu cực hoặc tích cực). Sau khi đứa

trẻ thấy rằng dù có giầy giũa hay khóc lóc đều chẳng đòi được thứ gì, hành vi đó có xu hướng suy giảm. Người ta hiếm khi vẫn tiếp tục làm những việc không đem lại sự củng cố tích cực.

Mặc dù sự dập tắt có thể giúp loại trừ hành vi không mong muốn, song vẫn phải cẩn thận không sử dụng nó khi không rõ chủ định. Hãy xem lại ví dụ về Al.

Hãy tưởng tượng Al vừa mới điều chỉnh được khá tốt trạng thái của mình. Anh làm việc cẩn thận và ngăn nắp bởi vì sẽ được trả công xứng đáng. Nhưng bỗng nhiên ông chủ dừng khen thưởng cho công việc ngăn nắp ấy của Al. Al có lẽ vẫn tiếp tục làm việc gọn gàng trong một hoặc hai tuần mà không có thưởng. Anh có thể không có khả năng nói cho chúng ta biết có điều gì khác trước nhưng dần dần hành vi của anh sẽ là đầu mối khiến chúng ta hiểu được tình hình. Chẳng bao lâu, anh bắt đầu có những hành vi khác. Anh trở nên kém cẩn thận và ngăn nắp. Nếu những hậu quả tiêu cực trước đây (hình phạt) cũng ngừng lại, chúng ta thấy rằng, trong vòng vài ngày Al sẽ trở lại thể thức hành vi trước của mình. Về bản chất, sự gọn gàng và cẩn thận đã bị loại bỏ. Như đã nói trước, con người hiếm khi tiếp tục làm những việc không đem lại sự củng cố tích cực, mặc dù có sự khen ngợi từ bên ngoài hoặc sự thỏa mãn bên trong. Trong trường hợp của Al, anh ta dù sao cũng không coi làm việc cẩn thận hay gọn gàng là phần thưởng tự nó. Sự can thiệp của người quản lý đã giúp anh có được sự sẵn sàng về nhiệm vụ, nhưng Al lại không đủ sẵn sàng về mặt tâm lý trong công việc này (và anh ta có thể không bao giờ trở nên như thế nếu đó là một công việc chán nản và không thỏa mãn) để làm việc đơn độc và không được củng cố thường xuyên cho xứng với tính gọn gàng và cẩn thận của anh.

Cùng với ảnh hưởng đối với sự tiếp tục một hành vi đặc biệt, sự trừ dập đôi khi cũng có thể có ảnh hưởng về mặt tình cảm lên hành vi đó. Ví dụ, chúng ta có thể dự đoán khá chắc chắn rằng Al sẽ phàn nàn nhiều hơn trước kia hoặc có thể sẽ có vấn đề trong quan hệ với đồng nghiệp. Hành vi xúc cảm thường kèm theo hiện tượng dừng thực thi công việc khi sự áp đặt cần thiết hoặc hình phạt trước đó bị xóa bỏ.

Các bậc cha mẹ thường gặp các vấn đề trấn áp khi họ không nhận

thức ra họ đang làm gì. Họ có xu hướng chỉ chú ý tới con cái họ khi chúng xử sự kém. Khi con cái họ xử sự đúng mức, họ có thể ít hoặc không chú ý tới chúng. Nếu đứa trẻ muốn bố mẹ chú ý (đó là phần thưởng cho đứa trẻ), đứa trẻ có thể tự nguyện chịu đựng điều mà bố mẹ nó nghĩ là hình phạt cho sự chú ý đó. Vì vậy, trong một thời gian dài, bố mẹ có thể sẽ tăng cường những hành vi mà họ chẳng muốn chút nào và mất đi những hành vi thích hợp hơn.

Các nhà lãnh đạo trong mọi thiết chế tổ chức phải dè chừng khả năng lan tràn các hành vi không thích hợp. Bạn đã bao giờ đưa cho một đứa trẻ đang khóc một cái kẹo chưa? "*Đừng khóc nữa John, kẹo của bé đây*". Điều đó có tác dụng ngay. Đứa trẻ ăn kẹo và nín khóc. Nhưng có thực sự có hiệu quả không? Thuyết sửa đổi hành vi cho rằng, lần sau đứa trẻ muốn được kẹo (hoặc sự chú ý của bạn), nó biết chính xác phải làm thế nào để có được cái đó - bằng cách khóc. Bạn đã sai lầm là củng cố tích cực hành vi không thích hợp.

Hiện tượng này không chỉ xảy ra trong gia đình mà còn rất phổ biến ở thế giới công việc. Ví dụ, một nhóm làm việc của một nhà quản lý đã đáp ứng tốt hành vi quan hệ thấp/nhiệm vụ cao với việc luôn luôn giải thích rõ ràng nhiệm vụ và cứng rắn với những ai không thể hiện hành vi đúng mức. Bây giờ bỗng nhiên hành vi này không đạt được kết quả và cấp dưới đang quậy phá, họ đang có những yêu cầu vô lý. Nhà quản lý nên làm gì? Sự thôi thúc đầu tiên đối với hầu hết các nhà quản lý là nghĩ rằng "có lẽ mình đã quá nghiêm khắc với họ" và bắt đầu nhượng bộ các yêu cầu của họ. Mặc dù có lẽ nhà quản lý cần tăng cường hành vi quan hệ sớm hơn và chuyển sang phong cách lãnh đạo quan hệ cao/nhiệm vụ cao, nhưng nếu nhà quản lý làm việc đó lúc này thì nó có thể được nhìn nhận như sự thúc đẩy quá đáng hành vi không thích hợp - vào mọi lúc nhóm làm việc muốn gì đó, họ sẽ trở nên quậy phá. Việc củng cố một cách quá đáng hành vi không hợp lý nói chung đem lại hành vi không mong đợi nhiều hơn.

Khi nào sử dụng hình phạt hoặc sự trấn áp

Thực tế là, điều chúng ta đang nói tới là các nhà lãnh đạo phải

suy nghĩ trước khi hành động bởi vì họ không bao giờ biết điều họ có thể hoặc không thể gián tiếp gây ra. Điều này đặc biệt đúng khi người ta tiến tới sử dụng hình phạt hoặc trấn áp. Hơn nữa, đây có thể là những khái niệm có ích mà các nhà quản lý có thể học để sử dụng một cách có hiệu quả trong việc giảm bớt các hành vi không thích hợp và tăng cường một cách tích cực những hành vi mong muốn. Tuy vậy, cần nhớ rằng, khi sử dụng hình phạt hoặc trấn áp thì điều quan trọng là phải biết hành vi nào bạn muốn thay đổi và liên kết theo một cách nào đó với mọi người đang làm việc cùng bạn. Để xác định khi nào sử dụng hình phạt và khi nào bỏ qua (trấn áp bằng cách không củng cố), các nhà quản lý cần đánh giá xem hành vi không mong muốn đã xảy ra bao lâu. Nếu hành vi đó mới xảy ra, việc phớt lờ nó (trấn áp) có thể đạt được kết quả làm cho một người xóa bỏ hành vi không thích hợp. Nhưng nếu hành vi đó đã xảy ra tương đối lâu, có thể cần phải hủy hành vi đó bằng một hình thức phạt nào đó cho tới khi hành vi mong muốn có cơ hội trở nên đủ mạnh để thay thế hành vi không mong muốn. Như đã thảo luận ở chương 2, kinh nghiệm quá khứ mà một người có đối với một hành vi nào đó càng lớn, thì xu hướng là hành vi đó sẽ càng khó thay đổi, và vì vậy, sự can thiệp ban đầu có thể phải mạnh hơn trước khi sử dụng một cách có hiệu quả sự can thiệp để tăng cường một hành vi mới.

Một ví dụ về sử dụng biến thể hành vi

Hãy xem xét hành vi của Tony, một nhân viên mới, người có thể được mô tả như một cá nhân rất ngổ ngợc và ganh đua. Ngay đầu tiên, cậu ta tranh giành dụng cụ làm việc với các công nhân khác. Để khẳng định rằng một nhà quản lý có thể không biết chắc chắn phải làm gì với hành vi của Tony và để tóm tắt cuộc thảo luận của chúng ta về sửa đổi hành vi, sau đây sẽ giới thiệu một số bước mà các nhà quản lý có thể sử dụng trong việc cố gắng thay đổi hành vi của công nhân:

Bước 1: Xác nhận (cho bản thân bạn và với Tony) hành vi cần được thay đổi, hành vi mới phải thay thế hành vi cũ và phát hiện ra điều Tony có thể cần nhắc là

sự củng cố tích cực và hình phạt. Vạch kế hoạch để đạt được hành vi mới và xác định cách bạn sẽ củng cố nó một cách tích cực.

Bước 2: Cố gắng phát hiện ra liệu hành vi cũ (tranh giành dụng cụ) có là một hành vi quá đáng đến mức cần loại bỏ nó bằng hình phạt hoặc liệu đó có phải là một hành vi mà nếu không thực hiện bất cứ hình thức củng cố nào thì nó sẽ bị dập tắt hay không. Nếu bạn quyết định sử dụng hình phạt, hãy xác định đó là hình phạt gì. Cần nhớ rằng, hình phạt này có thể tác động tiêu cực, và do vậy thậm chí còn làm cho hành vi đó mạnh thêm bất chấp cả hình phạt. Vì vậy hãy thận trọng!

Bước 3: Triển khai một chiến lược để yêu cầu Tony thực hành hành vi mới và củng cố tích cực hành vi mới đó theo một kế hoạch thường xuyên. Ngay khi Tony đã thực hành hành vi mới, và nó có vẻ xảy ra thường xuyên hơn hành vi cũ, hãy chuyển sang một kế hoạch gián đoạn nhằm củng cố hành vi mới (tạo ra những khoảng nghỉ trong quá trình củng cố lâu dài) để hành vi mới không bị mất đi.

Trong kiểm nghiệm các bước này, người ta có thể có ấn tượng rằng nhà quản lý đang thực hiện tiến trình đó với ít nhiều sự tham gia của Tony. Theo Lãnh đạo theo tình huống, điều này có thể hợp lý trong khi làm việc với những người có mức độ sẵn sàng thấp, với một công nhân mới và không có kinh nghiệm như Tony. Nhưng khi mức độ sẵn sàng của một người chịu sự giám sát của một nhà quản lý bắt đầu tăng lên, thì tiến trình thay đổi này trở thành một tiến trình có rất nhiều cộng tác viên. Như chúng ta sẽ thảo luận trong chương 12, trong các tình huống khác nhau, mức độ tham gia của các cấp dưới trong tiến trình thay đổi sẽ khác nhau.

CÁC VẤN ĐỀ VÀ NGƯỜI CHỦ SỰ - AI CÓ CON KHỈ (VẤN ĐỀ RẮC RỐI)

Như đã đề cập trong chương này, các nhà quản lý có hiệu quả không những chỉ có khả năng phát triển sự sẵn sàng và tính độc lập của cấp dưới của họ, mà còn có khả năng phát hiện "sự trượt dốc" về tính sẵn sàng và can thiệp đủ sớm để xoay chuyển tình huống. Làm thế nào các nhà quản lý có thể biết lúc nào cần can thiệp? Họ cần phải tìm kiếm cái gì?

Như một phương hướng đơn giản, bất cứ khi nào các nhà quản lý nhận được thông tin phản hồi thành lời (ai đó nói với họ) hoặc không thành lời (họ quan sát hoạt động của một trong những người của mình), thì khi chỉ ra rằng người đó đang vấp phải trở ngại trong một

lĩnh vực nào đó chính là lúc nhà quản lý cần can thiệp. Sẽ có *vấn đề* khi có sự khác nhau giữa cái mà người nào đó đang làm và cái mà nhà quản lý của người đó và (hoặc) cá nhân đó tin tưởng rằng đó là điều đang thực sự xảy ra. Vì vậy, phát hiện vấn đề là điều tối quan trọng trong việc xác định lĩnh vực nào trong công việc của một người cần được chú ý.

Trong cuốn *P.E.T, Đào tạo tính hiệu quả cho cha mẹ*, Thomas Gordon, nói rằng một trong các bước quan trọng nhất để trở nên có hiệu quả hơn trong việc giáo dục trẻ em có trách nhiệm tự thúc đẩy là xác định xem hành vi của trẻ em có thể chấp nhận được đối với bố mẹ chúng cũng như đối với chính bản thân chúng hay không. Khi giải quyết xong vấn đề khả năng chấp nhận, thì có thể xác định rõ được vấn đề "Ai sẽ làm chủ vấn đề này" về mặt hành vi của đứa trẻ. Mặc dù công trình của Gordon xuất phát từ sự quan sát các vị phụ huynh và giáo viên, các khái niệm đằng sau người chủ sự dường như áp dụng được cho bất kỳ một nhóm có tổ chức nào trong đó một nhà lãnh đạo đang cố gắng gây ảnh hưởng tới hành vi của những người khác.

Kết hợp khái niệm "ai có vấn đề rắc rối" ("who owns the monkey?") này với hình ảnh tương tự rất hữu ích của William Onchen "con khỉ trên lưng" chúng ta đi đến bốn tình huống tiềm tàng (vấn đề) về "chuyện con khỉ" ("monkey business").

1. *Nhà lãnh đạo gặp phải một "vấn đề rắc rối"* (has a "monkey"). Hành vi của cấp dưới là vấn đề đối với nhà lãnh đạo nhưng không là vấn đề đối với cấp dưới. Như vậy, "con khỉ" ở trên lưng nhà lãnh đạo.

2. *Cả nhà lãnh đạo và cấp dưới đều gặp "vấn đề rắc rối"* (have a "monkey"). Hành vi của cấp dưới là vấn đề đối với cả cấp dưới và cấp trên. Vì vậy, cả hai đều có "con khỉ trên lưng".

3. *Cấp dưới gặp "vấn đề rắc rối"*. Hành vi của cấp dưới là vấn đề đối với cấp dưới, nhưng không là vấn đề đối với nhà lãnh đạo. Như vậy, "con khỉ" ở trên lưng cấp dưới.

4. *Nhà lãnh đạo và cấp dưới không gặp "vấn đề rắc rối"*. Hành vi của cấp dưới không là vấn đề gì đối với cả hai. Không có vấn đề gì cả; "con khỉ" biến mất.

Nếu các nhà quản lý có thể xác định rõ ai gặp rắc rối thì họ sẽ có cơ sở xác định phong cách lãnh đạo nào có cơ hội thành công cao nhất và nhờ vậy biết được khi nào cần can thiệp và can thiệp ra sao đối

với cấp dưới một trong bốn tình huống có vấn đề trên. Nếu hành vi của cấp dưới có thể chấp nhận được đối với nhà lãnh đạo, nó tương ứng với các mức độ sẵn sàng từ vừa phải đến cao (R3 và R4), và vì vậy nhà lãnh đạo có thể sử dụng phong cách "tham gia" (S3) hoặc "giao phó" (S4). Tuy nhiên, nếu hành vi của cấp dưới là không thể chấp nhận được đối với nhà lãnh đạo, nó sẽ tương ứng với các mức độ sẵn sàng thấp (R1 và R2), và vì vậy phong cách lãnh đạo (S1) "ra lệnh" hoặc "giảng giải" (S2) là thích hợp.

Để tiếp tục phân biệt sự khác nhau giữa các phong cách "ra lệnh" và "giảng giải" hoặc "tham gia" và "giao phó", các nhà lãnh đạo cần xác định ai gặp vấn đề rắc rối. Hãy tưởng tượng một nhà lãnh đạo phải đương đầu với một vấn đề mà không biết giải quyết ra sao. Khi nhà lãnh đạo nhìn vào người gặp vấn đề rắc rối, ông ta có thể bắt đầu quyết định xem có nên tác động hay không, nếu có thì phong cách lãnh đạo nào sẽ thích hợp với một trong bốn loại tình huống có vấn đề như sau:

1. Nếu vấn đề thuộc về nhà lãnh đạo và cấp dưới thấy không có vấn đề, phong cách lãnh đạo thích hợp đối với nhà lãnh đạo đó là quan hệ thấp/nhiệm vụ cao (S1), tương tự cái mà Gordon gọi là "anh hay tôi thông báo"; cụ thể là các thông báo về xác định và phân biệt vai trò. Trong tình huống này, khi cấp dưới không thấy có vấn đề, nhà lãnh đạo phải sáng tạo ra loại cấu trúc nào đó để thực hiện bất kỳ thay đổi nào trong hành vi của cấp dưới.

2. Nếu cả nhà lãnh đạo và cấp dưới có vấn đề, phong cách lãnh đạo thích hợp cho nhà quản lý sẽ là cả hành vi quan hệ và nhiệm vụ cao (S2), vì cấp dưới vẫn cần hướng dẫn. Tuy nhiên vì cấp dưới cũng thấy hành vi đó như một vấn đề, hành vi quan hệ nào đó về mặt thông tin hai chiều và tạo thuận lợi cho hành vi cũng cần thiết.

3. Nếu cấp dưới có vấn đề nhưng nhà lãnh đạo không nhận thấy vấn đề trong hành vi của cấp dưới, nhà lãnh đạo cần can thiệp, sự can thiệp đó phải cao về hành vi quan hệ và thấp về hành vi bổn phận, tương tự điều Gordon đề cập như "nghe tích cực". Vì vậy, nhà lãnh đạo cần đưa ra hành vi phụ trợ để tạo thuận lợi cho thông tin liên lạc hai chiều. Chiến lược ở đây là các nhà quản lý thường xử lý tình huống có vấn đề này như thể không có chuyện gì xảy ra. Nếu không có sự can thiệp phụ trợ, tình huống đó dễ có khả năng sẽ trở thành vấn đề cho cả hai bên.

4. Nếu không ai có vấn đề, loại quản lý thích hợp nhất cho nhà lãnh đạo là hành vi nhiệm vụ thấp/quan hệ thấp (S4), vì không cần thiết có sự can thiệp nào.