CHƯƠNG 8

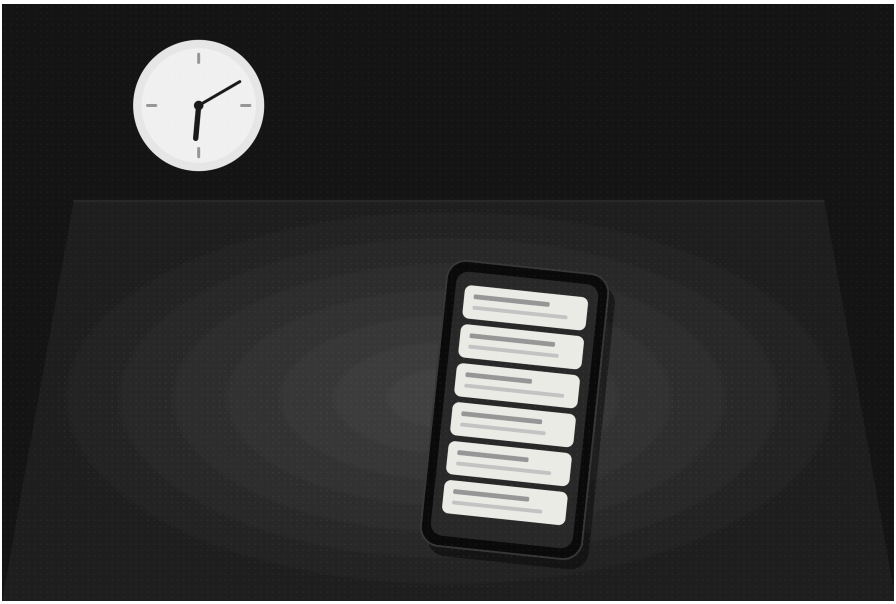
Khen ngay, chê thật

Phần II – Đội nhỏ, việc lớn

Sáu giờ mười phút

Tin nhắn đầu tiên đến lúc sáu giờ mười phút sáng thứ Tư. Nó không gửi cho agent, mà gửi thẳng vào hộp thư hỗ trợ của Hải Đăng. Người gửi là chị Loan, chủ một tiệm làm tóc nhỏ ở quận Tư, và chị viết gọn như người đã quen tự sửa mọi thứ trong tiệm: *Agent lễ tân của tôi đang đọc ngày kiểu Mỹ. Khách đặt ngày năm tháng Mười Một, nó nhắc ngày mười một tháng Năm. Các anh xem lại giùm, chắc không phải mình tôi đâu.*

Chị đoán đúng. Đến sáu giờ hai mươi, đã có ba mươi lời phàn nàn như thế. Đến sáu giờ rưỡi, hơn hai trăm.



Người đọc tin của chị Loan đầu tiên là Khoa. Từ hồi suýt rút về trực hộp thư hỗ trợ, cậu giữ một thói quen nhỏ: sáng nào cũng mở hộp thư ấy từ trước giờ làm, đọc từng tin như người ta đọc báo sáng. Sáng hôm ấy, cậu không đánh dấu phiếu, cũng không chuyển cho agent xử lý. Cậu gọi cho Thắng Tất, rồi gọi cho Phong, rồi nhắn lên kênh chung một dòng chữ in hoa mà cả nhóm sau này còn nhớ: *DỪNG MỌI CẬP NHẬT. LỊCH HẸN ĐANG ĐẢO NGÀY THÁNG.*

Lỗi không khó tìm. Lúc mười hai giờ đêm, một bản cập nhật nhỏ được đẩy lên để thống nhất cách các agent đọc ngày tháng. Nhưng nó đọc theo kiểu ngược, tháng trước ngày sau. Ngày mười hai tháng Mười thành ngày mười tháng Mười Hai, ngày ba tháng Tư thành ngày tư tháng Ba. Trong sáu tiếng, một nghìn hai trăm bốn mươi agent đã gửi đi gần ba nghìn lời nhắc lịch sai cho khách của những tiệm tóc, phòng khám, lớp yoga, xưởng sửa xe.

Đến tám giờ, Phong đã gỡ bản cập nhật. Đến mười giờ, các agent đã nhắn lại cho từng khách, kèm lời xin lỗi. Đến trưa, không còn lời phàn nàn mới nào.

Người đẩy bản cập nhật lên lúc mười hai giờ đêm là Lực Sỹ.

Cả nhóm biết điều đó từ trước khi có ai nói ra. Hơn sáu năm ở Hải Đăng, Lực Sỹ chưa từng làm hỏng một bản cập nhật nào. Anh là người cẩn thận nhất công ty, người gõ phím chậm như sợ làm đau hệ thống, người mà mỗi khi có thay đổi, mọi người vẫn đùa với nhau: chờ anh Sỹ thử xong đã. Sáng hôm ấy, hết ca đêm anh không về, ngồi nguyên ở bàn, và không nói một lời nào cho đến tận trưa.

Không sao đâu anh

Thắng Tất biết mình phải nói chuyện với Lực Sỹ. Anh đã dẫn nhóm được hai tháng. Đây là sự cố lớn nhất từ trước đến nay, và người gây ra nó lại là người đã dạy anh cách đi tìm chỗ đau.

Anh đi đến bàn Lực Sỹ ba lần. Hai lần đầu, anh quay về giữa chừng. Lần thứ ba, anh kéo ghế ngồi xuống, và nghe chính mình nói ra một câu mà anh không hề định trước:

"Không sao đâu anh. Lỗi hệ thống thôi. Ai trực đêm hôm đó cũng có thể…"

Lực Sỹ nhìn anh. Cái nhìn ấy không giận, cũng không biết ơn. Nó chỉ hơi buồn, như cái nhìn của người vừa được đưa cho một cốc nước khi đang cần một cái thang.

"Ừ," Lực Sỹ nói, rồi quay lại màn hình.

Thắng Tất về chỗ, và thấy mình vừa làm một việc rất sai mà không biết sai ở đâu.

Chiều hôm ấy, Trung đi ngang qua bàn Khoa. Anh dừng lại, đặt tay lên thành ghế, và nói đủ to để cả dãy bàn nghe thấy:

"Sáu giờ mười lăm em đọc, sáu giờ mười bảy em gọi. Không đóng phiếu, không chờ có thêm người phàn nàn cho chắc. Hai phút ấy cứu được khoảng năm trăm lời nhắc sai. Cảm ơn em."

Rồi anh đi tiếp. Khoa ngồi im, tai đỏ lên. Thắng Tất nhìn theo, và nhận ra rằng hai tháng nay anh chưa từng khen ai trong nhóm theo cách ấy: ngay lập tức, cụ thể, có con số, trước mặt mọi người. Anh

vẫn định khen, chỉ là cứ nghĩ để đến cuối quý gộp lại một thể, khi mọi việc đã xong xuôi.

Tối hôm đó, anh giở cuốn sách cũ mà Trung để lại trên bàn. Ở một trang có vết bút chì là một đoạn ngắn. Người viết bảo người ta không thích bị phê bình là vì người ta được phê bình quá ít. Phê bình ít thì lần nào cũng thấy nặng nề. Nếu làm thường xuyên, coi đó là góp ý cho nhau, cùng rút kinh nghiệm, thì phê bình sẽ nhẹ đi rất nhiều.

Thắng Tất đọc đoạn ấy, rồi nghĩ đến lời Trung khen Khoa chiều nay: ngay lập tức, cụ thể, có con số, chẳng đợi mọi việc xong xuôi, cũng chẳng đợi Khoa hoàn hảo. Rồi anh nghĩ đến câu "không sao đâu anh". Anh đã không khen ai khi họ làm tốt. Và khi có người làm sai, anh cũng không dám nói thật. Hai việc ấy, hóa ra, là một: cả hai đều là giữ lại điều người kia cần được nghe.

GÓC NGƯỜI VIẾT – CHỮ "ỪM" SAU BUỔI BÁO CÁO

Năm 2017, Kim Scott, người từng dẫn dắt nhiều đội ở Google và Apple, xuất bản cuốn *Radical Candor*. Bà đặt mọi lời góp ý lên hai trục: mình có thật lòng quan tâm đến người kia không, và mình có dám nói thẳng điều họ cần nghe không. Quan tâm mà không dám nói là đồng cảm tai hại. Dám nói mà chẳng quan tâm thì thành hung hăng. Có cả hai mới là thẳng thắn triệt để.

Cái tên nghe gắt ấy hay bị đọc thành giấy phép để nói nặng. Thật ra, câu chuyện chính Scott hay kể lại cho thấy thẳng thắn là kiên nhẫn quan tâm cho đến khi người kia thật sự nghe ra.

Hồi mới vào Google, Scott báo cáo tình hình mảng AdSense trước những người sáng lập và tổng giám đốc. Sau buổi họp, sếp của bà là Sheryl Sandberg rủ bà đi dạo, khen trước những gì đã làm tốt, rồi mới bảo bà nói

chữ "ừm" hơi nhiều. Scott gạt đi. Sandberg đề nghị thuê người dạy nói, Scott vẫn gạt đi. Đến lúc ấy Sandberg mới nói thẳng: cứ ba chữ lại một chữ "ừm" thì nghe em ngớ ngẩn lắm. Về sau Scott gọi đó là điều tử tế nhất Sandberg có thể làm.

Câu "không sao đâu anh" của Thắng Tất nằm trọn trong ô đồng cảm tai hại. Còn lời Trung khen Khoa đi đúng con đường của Sandberg: nói rõ việc, ngay lúc ấy, trước mặt mọi người.

Hai câu

Sáng hôm sau, Trung mời Lực Sỹ và Thắng Tất vào phòng họp nhỏ cuối hành lang, căn phòng không cửa sổ có tấm bảng trắng đã ngả màu. Trên bảng vẫn còn mờ mờ dòng chữ của chín mươi ngày.

Trung không mang theo cà phê. Anh ngồi đối diện Lực Sỹ, đặt hai tay lên bàn.

"Anh nói hai câu thôi," anh mở lời. "Câu thứ nhất: đêm thứ Ba, em đẩy bản cập nhật lên mà không chạy bước thử với dữ liệu thật. Lần đầu tiên trong hơn sáu năm em bỏ qua bước ấy. Và vì bỏ qua một lần, ba nghìn khách nhận lời nhắc sai, mười bốn người đến sai ngày."

Lực Sỹ không cúi đầu. Anh nhìn thẳng vào Trung và khẽ gật, như khi nghe ai đọc đúng một con số.

"Câu thứ hai: em vẫn là người cẩn thận nhất công ty này. Một lần bỏ qua không đổi được điều đó. Nhưng nó cho thấy cái cẩn thận của em đang dựa vào em nhiều hơn vào quy trình. Mà em thì có lúc mệt."

Căn phòng lặng đi một hồi.

“Bản cập nhật nhỏ quá,” Lực Sỹ nói. Giọng anh khàn. “Mười hai dòng. Em tưởng mười hai dòng thì khỏi cần thử.”

“Lúc nửa đêm, không có thay đổi nào là nhỏ,” Trung nói. “Chỉ có những thay đổi mình chưa biết hậu quả.”

Thắng Tất ngồi bên cạnh, và lần đầu tiên anh hiểu vì sao câu “không sao đâu anh” của mình hôm qua lại sai. Trung không nói Lực Sỹ là người cẩu thả. Anh không nói lỗi hệ thống. Anh nói chính xác việc gì đã xảy ra, vào lúc nào, gây ra hậu quả gì. Rồi anh nói điều anh tin là thật về con người trước mặt mình. Hai câu ấy không hề nhẹ nhàng. Nhưng nghe xong, Lực Sỹ ngồi thẳng lưng hơn, chứ không cúi xuống.

Anh nghĩ đến chiều ngược lại của chuyện ấy. Có một hãng phần mềm lớn từng bắt các trưởng nhóm, cuối mỗi kỳ, xếp người của mình lên một đường cong định sẵn: bao nhiêu người giỏi, bao nhiêu người được, và nhất định phải có bao nhiêu người kém, kể cả khi cả nhóm cùng làm tốt như nhau. Thế là người ta thôi giúp nhau, vì giúp người ngồi cạnh giỏi lên là tự đẩy mình xuống gần cuối đường cong. Người giỏi còn tránh vào chung nhóm với người giỏi. Mãi về sau, chính hãng ấy bỏ đường cong đi, và từ đó xét thêm cả cách mỗi người làm việc với người khác.

Dán một cái nhãn lên người thì người ta sẽ dồn sức để giữ cái nhãn. Nói một câu về việc thì người ta dồn sức để sửa việc. Câu thứ nhất của Trung là một câu về việc. Câu thứ hai là một câu về người, nhưng nó không dán nhãn. Nó chỉ trả lại cho Lực Sỹ con người thật của anh.

“Em muốn viết lại bước thử,” Lực Sỹ nói. “Để nó không còn dựa vào em nữa.”

“Em viết đi,” Trung nói. “Còn một việc nữa, khó hơn.”

Đứng trước cả công ty

Việc khó hơn mà Trung nói đến là buổi họp toàn công ty chiều thứ Sáu.

Trung đề nghị Lực Sỹ tự đứng lên kể lại sự cố. Không phải để nhận lỗi. Để kể lại: điều gì đã xảy ra, vì sao người cẩn thận nhất công ty lại bỏ qua bước thử, và từ nay bước thử sẽ được viết lại thế nào để không còn dựa vào một người.

Lực Sỹ không trả lời ngay. Anh là một trong những người ít nói nhất Hải Đăng. Từ ngày Thắng Tất biết anh, chưa lần nào anh đứng trước cả công ty để kể một chuyện của chính mình.

“Người mình không quen nói cái sai của nhau chỗ đông người,” cuối cùng anh nói.

“Ừ,” Trung đáp. “Mình hay ngại nói cái sai của nhau chỗ đông người, sợ người ta mất mặt.” Anh nhìn Lực Sỹ. “Nhưng em nghĩ xem. Em đã phải sai, phải trả giá mới có được bài học ấy. Giờ em giữ nó cho riêng mình thì sao?”

Lực Sỹ nhìn xuống mặt bàn một lúc. “Thì người khác lại sai đúng chỗ ấy,” anh nói.

“Ừ. Em trả giá rồi. Đừng để cái giá ấy mất trắng.”

Chiều thứ Sáu, cả mười hai người của Hải Đăng ngồi kín phòng họp lớn. Lực Sỹ đứng lên, không có slide, chỉ cầm một tờ giấy in đúng mười hai dòng của bản cập nhật hôm ấy. Anh nói mười một phút. Giọng anh nhỏ, có lúc ngắt quãng, có lúc dừng hẳn lại để tìm chữ. Nhưng cả phòng không ai rời mắt khỏi anh.



Anh kể về cái đêm thứ Ba. Về việc từ ngày nhận ca đêm thay Phong, anh đã ba đêm liền vừa trực vừa ngồi cùng Khoa đọc lại hệ thống ấy. Về việc mười hai dòng nhìn quá nhỏ để phải thử. Về mười bốn khách hàng đã đến sai ngày, trong đó có một bà cụ bảy mươi tuổi đi xe ôm đến phòng khám, rồi lại đi xe ôm về.

Cuối cùng, anh đọc to bước thử mới. Nó không dài. Mọi bản cập nhật, dù chỉ một dòng, đều phải chạy với dữ liệu thật của ngày hôm trước, và phải có một người thứ hai xem kết quả trước khi đẩy lên.

Không có ngoại lệ. Kể cả với anh.

Khi anh ngồi xuống, không ai vỗ tay. Rồi giám đốc sản phẩm, ngồi ở hàng ghế đầu, đứng dậy và nói rằng muốn áp dụng bước thử ấy cho toàn công ty, bắt đầu từ thứ Hai.

Sáng thứ Hai, văn bản quy định mới được gửi đến toàn công ty, ký tên giám đốc sản phẩm. Thắng Tất đọc lướt, rồi đọc chậm lại. Văn bản ấy không chỉ có bước thử của Lực Sỹ. Nó còn có thêm ba điều nữa: không đẩy cập nhật sau mười một giờ đêm trừ khi có sự cố, người trực đêm phải có người dự phòng, và mỗi sự cố đều phải được người trong cuộc tự kể lại trước công ty trong vòng một tuần. Ba điều ấy giống từng chữ những gì Trung viết lên tấm bảng trắng trong phòng họp nhỏ chiều thứ Năm, sau khi Lực Sỹ đã về. Thắng Tất đã kịp chụp lại tấm bảng trước khi ai đó xóa đi.

Anh mang văn bản sang hỏi. Trung chỉ nói: "Ừ, ai ký cũng được, miễn người ta đọc."

Có lẽ anh Trung đã chuyển bản nháp sang cho giám đốc sản phẩm. Hai người quen nhau từ lâu cũng nên.

GÓC NGƯỜI VIẾT – NĂM LẦN HỎI VÌ SAO

Năm 2007, Sidney Dekker, nhà nghiên cứu an toàn hàng không và y tế, xuất bản cuốn *Just Culture*, thường gọi là văn hóa công bằng. Ông hỏi làm sao để người ta dám kể lại sai lầm mà trách nhiệm vẫn còn nguyên. Chỉ lo tìm người để phạt thì sai lầm bị giấu đi; không ai chịu trách nhiệm thì lời xin lỗi thành rẻ. Câu nên hỏi là: điều gì khiến việc ấy trông hợp lý vào đúng lúc nó xảy ra?

Văn hóa công bằng hay bị tóm thành "đừng đổ lỗi", nhưng câu ấy mới đúng một nửa, vì trách nhiệm không biến mất mà đổi hướng, từ ai đã sai

sang ai phải sửa cái gì.

Ngày 31 tháng Giêng năm 2017, một kỹ sư của GitLab định xóa dữ liệu trên máy chủ phụ nhưng lại xóa nhầm trên máy chính. Anh dừng lệnh sau một hai giây, nhưng khoảng ba trăm gigabyte đã mất, trang web ngừng chừng mười tám tiếng, và các bản sao lưu hóa ra đã âm thầm hỏng. GitLab phát trực tiếp việc cứu dữ liệu, rồi công bố bản phân tích hỏi "vì sao" năm lần, lần ngược đến tận một lời tố cáo của kẻ phá rối. Việc phải sửa có cả chuyện giúp người gõ lệnh thấy rõ mình đang ở máy nào.

Lực Sỹ đứng trước cả công ty không phải để nhận tội. Anh là nhân chứng hiểu rõ nhất vì sao đêm ấy, bỏ qua bước thử lại trông như hợp lý.

Lời khen của Lực Sỹ

Tối thứ Sáu, khi văn phòng đã vắng, Lực Sỹ đi ngang qua bàn Thắng Tất. Anh dừng lại, gõ nhẹ đầu bút chì lên mép bàn, cái thói quen mà Trung vẫn nhắc anh bỏ.

"Hôm thứ Tư, em bảo anh là không sao," anh nói.

Thắng Tất ngẩng lên. "Em xin lỗi anh. Em..."

"Lần sau đừng nói thế nữa." Giọng Lực Sỹ không trách. Nó bình thản như giọng người đang dạy một bước cấu hình. "Lúc ấy anh cần biết mình đã sai ở đâu. Em là người dẫn nhóm. Em không nói thì ai nói?"

Thắng Tất gật đầu. Anh không biết phải trả lời thế nào.

Lực Sỹ đi được mấy bước thì quay lại.

“Còn một chuyện nữa. Trang ‘Vì sao’ em viết hồi phòng khám, anh vẫn dùng mỗi lần nhận một khách mới. Gần một năm rồi.” Anh ngừng một chút. “Lẽ ra anh phải nói với em từ hôm đầu tiên.”

Rồi anh đi về. Thắng Tất ngồi lại một mình. Đó là lời khen đầu tiên anh nhận được từ Lực Sỹ. Nó đến muộn gần một năm, và vẫn làm anh thấy ấm như vừa được ai đó khoác cho một chiếc áo.

Anh mở cuốn sổ, và trước khi viết bất cứ điều gì về sự cố, anh ghi ra năm cái tên, mỗi người kèm một việc tốt cụ thể họ đã làm trong tuần. Khoa, đọc tin của chị Loan lúc sáu giờ mười lăm. Phong, gỡ bản cập nhật trong hai tiếng. Quân, ngồi gọi lại cho những khách đã đến sai ngày. Thư, người đã điền cột “nếu sai” cho bản cập nhật ấy từ trước, ghi rằng người phát hiện ra đầu tiên sẽ là khách hàng, và không ai đọc. Ngọc Mai, viết lại ba nghìn lời xin lỗi cho agent trong một buổi sáng, không câu nào giống câu nào.

Sáng thứ Hai, anh đến bàn từng người, nói rõ từng việc, không đợi đến cuối quý.

Bàn của Ngọc Mai là bàn cuối cùng. Anh nói đúng câu đã viết trong sổ. Cô nghe xong, nhìn anh lâu hơn bình thường một chút, rồi hỏi: “Thế còn anh, ai khen anh?” Anh định nói là anh Sỹ, rồi lại thôi, chỉ cười. Câu hỏi ấy anh mang theo đến hết buổi sáng.

Trước giờ trưa, anh gọi cho chị Loan, cảm ơn chị đã viết cho Hải Đăng thay vì lặng lẽ hủy gói. Chị cười trong điện thoại: “Tôi tưởng bên anh có cả trăm người canh mấy chuyện này.” “Bọn em có mười hai người, chị ạ,” anh nói. “Sáng hôm ấy, người canh giỏi nhất là chị.”

. . .

Có một điều Thắng Tất không ghi vào sổ. Đêm Lực Sỹ làm hỏng bản cập nhật, lần đầu tiên con số trong nhật ký đi xuống, từ 86,4% còn 82,3%. Sáu tiếng agent chạy sai, sáu tiếng con người phải gánh lại từng ca.

Anh nhìn con số tụt xuống, và không biết mình nên mừng hay nên sợ.

Sổ tay của Thắng Tất

Trang này anh viết sau buổi họp chiều thứ Sáu:

1. **Khen ngay, đừng chờ hoàn hảo.** Một lời khen đến muộn gần một năm vẫn ấm, nhưng một lời khen đến ngay thì dạy được người ta điều gì nên làm lại. Khen phải cụ thể: việc gì, lúc nào, tạo ra điều gì.
2. **Chê thật là chê vào việc, không chê vào người.** Nói chính xác điều đã xảy ra và hậu quả của nó. Rồi nói điều mình tin là thật về con người ấy. "Không sao đâu" không phải là tử tế. Nó là lấy đi của người kia cơ hội được biết sự thật.
3. **Sai lầm chỉ là thất bại khi không trở thành kinh nghiệm.** Người trả giá cho cái sai có quyền, và có trách nhiệm, kể lại nó cho mọi người. Đừng để cái giá ấy mất trắng.

Bên lề, anh viết nhỏ: *Không khen ai khi họ làm tốt, và không dám nói thật khi họ làm sai. Hóa ra là cùng một bệnh.*

DÀNH CHO BẠN

- Lần gần nhất bạn khen một người ngay khi họ vừa làm tốt, cụ thể đến từng việc, là khi nào?
- Bạn đã từng nói "không sao đâu" với một người đang cần biết mình sai ở đâu chưa? Điều gì khiến bạn không nói thật?
- Khi bạn góp ý, bạn đang nói về việc người ấy đã làm, hay về con người họ?
- Sai lầm gần nhất của nhóm bạn đã trở thành kinh nghiệm chung, hay chỉ là một chuyện được lặng lẽ cho qua?

Lý thuyết tham chiếu: Kim Scott, Radical Candor, St. Martin's Press (2017); Avraham N. Kluger & Angelo DeNisi, The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory, Psychological Bulletin (1996); Sidney Dekker, Just Culture: Balancing Safety and Accountability, Ashgate (2007). Hải Đăng và các nhân vật đều là hư cấu.

TUẦN SAU

CHƯƠNG 9

Giao mục tiêu, không giao cách làm

Trung đi vắng hai tuần. Anh để lại cho nhóm đúng ba dòng mục tiêu, không một lời hướng dẫn nào.

Ngày thứ ba, nhóm chia làm hai phe. Ngày thứ năm, một khách hàng lớn đòi hủy hợp đồng. Và Thắng Tất phát hiện ra rằng điều khó nhất của việc được tin tưởng là không có ai để hỏi.

ĐỌC TIẾP TRÊN LINKEDIN

Cuốn sách đang được viết và ra mắt mỗi tuần một chương. Theo dõi và bấm **Đăng ký** bản tin *Mười phần trăm còn lại* để nhận chương 9 ngay khi lên sóng.

Trọn cuốn sách phát hành ngày 31/12/2026: **đặt trước trên Amazon** tại a.co/d/0jbHvq34