

CY CHARNEY

NHÀ QUẢN LÝ TỨC THÌ

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

Biên tập Ebook: <http://www.SachMoi.net>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản

LỜI GIỚI THIỆU

Thành công của các doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào nhà quản lý - hay các tổng giám đốc điều hành (các CEO). Trên thế giới, các tập đoàn thành công đều được dẫn dắt bởi những nhà quản lý tài ba như Thomas Watson Sr. của IBM, người được tôn vinh là CEO hiện đại đầu tiên trên thế giới hay Jack Welch của hãng GE, Andy Grove của Intel...

Nhưng đồng thời, quản lý là một công việc đặc biệt khó khăn và đầy thách thức. Do môi trường kinh doanh ngày càng trở nên phức tạp và việc cạnh tranh càng ngày càng khốc liệt nên tỷ lệ số giám đốc bị sa thải cũng ngày càng cao. Vậy làm thế nào để vượt qua được những thách thức này để trở thành các nhà quản lý giỏi và mang lại thành công cho tổ chức? Hiển nhiên là một nhà quản lý giỏi cần phải có nhiều tố chất quan trọng. Họ phải hiểu biết tốt về hệ thống luật và thuế trong kinh doanh, về marketing, về tài chính doanh nghiệp, dây chuyền sản xuất, công nghệ... Họ phải có tầm nhìn xa, trông rộng và phải có khả năng kết nối tầm nhìn đó với những ý tưởng. Họ phải là nhà cải cách và không chống lại sự thay đổi. Họ cần phải có khả năng tổ chức và quản lý nhân viên để đạt hiệu quả và mục tiêu chung. Họ là người dám mơ ước và dám trở nên khác biệt, và trên hết, họ phải sẵn sàng chấp nhận thất bại...

Do các tập đoàn có nhu cầu rất lớn về các nhà quản lý, cũng như mức độ thử thách rất cao và mức lương đầy hấp dẫn mà nghề quản lý cuốn hút rất nhiều người. Có hàng ngàn khóa học trên thế giới đào tạo kỹ năng Quản trị Kinh doanh, đào tạo giám đốc hay chỉ đơn giản là dạy kỹ năng quản lý và tổ chức công việc của một bộ phận, một nhóm... Và đây là một trong những cuốn sách được sử dụng rộng rãi trong các chương trình đó.

Là tài liệu chính thức do Hiệp hội Quản trị Kinh doanh Hoa Kỳ (AMACOM) xuất bản, Nhà quản lý tức thì (Instant Manager) của Cy Charney được viết nhằm giúp bạn nhanh chóng tiếp cận những kỹ năng cần thiết để trở thành một nhà quản lý có năng

lực. Nếu bạn đã tham dự nhiều khóa đào tạo nhưng muốn mài giũa thêm những kỹ năng đã được chọn lựa thì cuốn sách này sẽ là lời nhắc nhở những điều mà bạn có thể lãng quên. Cuốn sách này như thể một nhà tư vấn giàu kinh nghiệm cung cấp cho bạn những thông tin và bí quyết nhằm nhanh chóng cải thiện hiệu quả công việc của bạn. Cuốn sách sẽ giúp bạn học được cách phối hợp cả nhóm lại với nhau, cách khích lệ những người này, giữ bình tĩnh cho những người khác, cho tới khi tất cả đều có cùng một nhịp đập trái tim và rất nhiều kỹ năng khác mang lại cho bạn thành công.

Cy Charney là Chủ tịch của Charney & Associates, Inc., một hãng chuyên tư vấn việc nâng cao năng lực cá nhân và tổ chức. Là một học giả hàng đầu trong lĩnh vực học tập cho người trưởng thành, ông đã tư vấn cho nhiều công ty thuộc danh mục 500 công ty hàng đầu của tạp chí Fortune. Ông cũng là tác giả của cuốn sách *The Portable Mentor* và cuốn *The Instant Sales Pro*, cuốn mà Alpha Books đã xuất bản với tên *600 kỹ năng để bán hàng thành công*.

Trong quá trình viết cuốn sách này, ông đã dựa trên những phương tiện và kỹ năng mà ông giảng dạy cho các nhà quản lý ở Canada, Hoa Kỳ, châu Âu và châu Phi. Cách tiếp cận của ông là căn cứ vào thực tế, đưa ra cho các nhà quản lý những phương tiện và kỹ năng được ông sử dụng hay tận mắt chứng kiến chúng áp dụng trong các tổ chức và khách hàng của Charney & Associates, Inc..

Trong suốt cuốn sách, Cy Charney cho rằng thách thức đối với các nhà quản lý là khám phá ra được những rào cản trên con đường tiến tới hoàn thiện hơn năng lực hoạt động và làm thế nào có thể dịch chuyển được những rào cản này. Nhà quản lý tức thì như là một cuốn cẩm nang chứa đầy những thông tin được trình bày rất ngắn gọn, mang tính thực tiễn cao, sẽ giúp bạn khám phá ra được những tiềm năng của con người, của nhà quản lý và nhân viên, giúp bạn nhanh chóng học hỏi và áp dụng để mang lại thành công cho tổ chức.

Với việc Việt Nam vừa gia nhập WTO, quá trình toàn cầu hóa đã thực sự mang đến cho nền kinh tế Việt Nam cũng như môi trường kinh doanh những thách thức và cơ hội mới. Nhưng đồng thời, hội nhập cũng là mối lo ngại thực sự khi phần lớn các

doanh nghiệp Việt Nam chưa có đủ các công cụ, môi trường để đào tạo kỹ năng tổ chức, lãnh đạo trong môi trường hội nhập và sử dụng công nghệ cao. Bối cảnh đó đặt ra cho các nhà quản lý nhiều bài toán hóc búa về tổ chức và điều hành doanh nghiệp. Một câu hỏi thường xuyên được đặt ra là làm thế nào để bộ máy vận hành hiệu quả? Áp lực lớn và khối lượng công việc đồ sộ khiến họ phải nhanh chóng áp dụng những kỹ năng và công nghệ mới nhất. Và Nhà quản lý tức thì là một công cụ, một cuốn cẩm nang giúp họ học hỏi được các kỹ năng điều hành tổ chức mới nhất của thế giới để đối phó với những thách thức đó.

* * *

Với mục tiêu xây dựng một loạt sách về Lãnh đạo và Quản lý, trong hơn một năm qua, Alpha Books đã cho xuất bản một loạt các cuốn sách khác về lĩnh vực này như 90 ngày đầu tiên làm lãnh đạo, 108 kỹ năng của nhà lãnh đạo bẩm sinh, 78 câu hỏi dành cho nhà lãnh đạo, Kinh thánh về Nghệ thuật Lãnh đạo, Nhà quản lý tài ba... Nói tiếp định hướng đó, với việc lựa chọn dịch và xuất bản cuốn Nhà quản lý tức thì như một bộ cẩm nang, từ điển tra cứu các kỹ năng rất ngắn gọn, rõ ràng với khả năng áp dụng nhanh chóng, Alpha Books mong muốn cung cấp một hệ thống hoàn chỉnh các kỹ năng thiết yếu cho các nhà lãnh đạo và quản lý.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả và mong nhận được nhiều ý kiến góp ý để các ấn phẩm của chúng tôi ngày càng hoàn thiện hơn.

Hà Nội, tháng 12/2006

NGUYỄN CẢNH BÌNH

LỜI NÓI ĐẦU

Cuốn sách này được viết nhằm giúp bạn nhanh chóng tiếp cận những kỹ năng cần thiết để giúp bạn trở thành một nhà quản lý có năng lực. Nếu bạn đã tham dự nhiều khóa đào tạo nhưng muốn mài giũa thêm những kỹ năng đã được chọn lựa, thì cuốn sách này sẽ là lời nhắc nhở những kỹ năng mà bạn có thể lãng quên. Cuốn sách này như thể một nhà tư vấn giàu kinh nghiệm cung cấp cho bạn những thông tin và kỹ năng nhằm nhanh chóng cải thiện hiệu quả công việc của bạn.

Trong quá trình viết cuốn sách này, tôi đã dựa trên những phương tiện và kỹ năng mà tôi đã giảng dạy cho các nhà quản lý ở Canada, Hoa Kỳ, châu Âu và châu Phi. Cách tiếp cận của tôi là căn cứ vào thực tế, đưa ra cho các nhà quản lý những phương tiện và kỹ năng mà tôi đã sử dụng hay tận mắt chứng kiến chúng được áp dụng trong các tổ chức/khách hàng của tôi.

Trong suốt cuốn sách, tôi đã tiếp cận những lĩnh vực quản lý xét theo nguyên tắc có tới 99% người lao động phải chịu trách nhiệm đều nhiệt thành cống hiến cho những mục tiêu của tổ chức mình, đều trung thành và đều mong muốn mở rộng khả năng ảnh hưởng của mình. Điều này dĩ nhiên đã từng là trường hợp của chính tôi. Vậy, thách thức đối với các nhà quản lý là khám phá ra được những rào cản chần trên con đường tiến tới hoàn thiện hơn năng lực hoạt động và làm thế nào có thể dịch chuyển được những rào cản này.

Cuốn sách này đưa ra nhiều giải pháp.

Nhiều điều thay đổi đã diễn ra kể từ khi bản in đầu tiên cuốn The Instant Manager vào năm 1994 và lần xuất bản tại Mỹ (với đầu đề là The Manager's Tool Kit - Những công cụ cần thiết của các nhà quản lý) vào năm 1995. Thực tiễn kinh doanh mới mẻ này đã thúc giục tôi cập nhật thêm dữ liệu, bổ sung những phương tiện mới có thể phát huy được tác dụng trong thế giới hiện thực. Hầu hết các tổ chức đều cảm nhận được sức ép

về thời gian và do vậy họ ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào các hình thức chuyển thông tin thông qua hệ thống điện tử: qua thư điện tử (email), Internet và những buổi họp ảo. Để đưa mọi người bắt kịp tốc độ mà không cần phải tham dự các khóa học đòi hỏi rất nhiều các hoạt động hướng dẫn và tư vấn nghề nghiệp. Và ngày càng có nhiều tổ chức chú trọng vào những điểm mạnh cơ bản của mình và phối hợp với các tổ chức khác có khả năng cung cấp những loại dịch vụ không cốt yếu, làm tăng tốc sự phối hợp hoạt động chung của các doanh nghiệp.

Điều đáng buồn là nhiều nhà quản lý phát biểu rằng họ tin tưởng vào nhân viên của mình, nhưng cách thức lãnh đạo của họ lại thể hiện một thái độ ngờ vực. Để có thể hoàn thiện hoạt động, những người nắm giữ chức vụ lãnh đạo cần phải dành nhiều thời gian hơn để hướng dẫn và tư vấn cho các nhân viên của mình - đào tạo họ, đánh giá hoạt động của họ, thường xuyên đưa ra các ý kiến phản hồi, biểu dương những thành công, giúp họ giải quyết những khó khăn và thử thách. Những phương tiện này và cả những phương tiện khác nữa là các chất liệu tạo nên cuốn sách này. Nhà quản lý tức thì sẽ giúp bạn khám phá ra được những tiềm năng của con người.

PHẦN I: Sự trưởng thành của cá nhân

1. Quản trị nghề nghiệp

Ông tôi có lần nói với tôi rằng có hai loại người: một là những người làm việc và loại kia là những người hưởng thụ. Ông nói tôi hãy cố gắng trở thành loại người thứ nhất: ở đó có ít sự cạnh tranh hơn.

--INDIRA GANDHI (1917 -1984)

Quản trị nghề nghiệp là một nhu cầu giống như nhu cầu quản trị con người. Nghề nghiệp của bạn có thể được hưởng lợi từ chính những kỹ năng bạn sử dụng trong quá trình quản trị dự án, lãnh đạo nhóm và giải quyết xung đột. Trong tất cả những hoạt động này, cách tiếp cận của bạn cần mang tính chủ động – nếu đợi nghề nghiệp của bạn tự quản trị và có lẽ bạn sẽ đợi suốt đời. Hãy sử dụng những mẹo sau đây để tạo ra những cơ hội nghề nghiệp cho chính mình:

- Hãy là một thành viên của nhóm và cố gắng hết sức để tỏa sáng. Hãy động viên người khác hoàn thành các mục tiêu của nhóm đúng thời hạn và trong phạm vi ngân quỹ.
- Hãy tình nguyện làm những dự án tầm cỡ. Làm như vậy sẽ giúp bạn tăng cơ hội tiếp xúc với những người có quyền quyết định chính.
- Hãy đứng ngoài những phe phái chính trị. Nếu bạn phải lựa chọn, hãy đợi càng lâu càng tốt để tăng cơ hội ủng hộ người chiến thắng.
- Hãy cư xử chân thật cả trong và ngoài công việc. Hãy nói sự thật dù khó khăn đến đâu. Như Mark Twain đã nói: “Nói thật sẽ làm vài người hài lòng và khiến những người còn lại ngạc nhiên.” Ai cũng muốn làm việc với những người họ có thể tin tưởng.

- Luôn có thái độ cộng tác khi làm việc. Gièm pha người khác hoặc từ chối hợp tác chỉ dẫn đến xung đột vô ích. Những cơ hội thăng tiến của bạn sẽ mỏng manh khi bạn liên tục gây tranh cãi.
- Hãy nghĩ như người lãnh đạo cao nhất. Hãy luôn bắt nhịp với “điểm nóng” trong ngày và tìm cách giúp đỡ nhóm để đạt được mục tiêu chung. Nếu có những chướng ngại vật cản trở tổ chức tiến về phía trước, hãy tìm mọi cách để loại bỏ chúng.
- Hãy có chung cách nhìn nhận với sếp về các mục đích nghề nghiệp của bạn và cách để bạn đạt được chúng.
- Hãy cho sếp biết các mục đích nghề nghiệp của bạn. Hãy hỏi xem các mục đích của bạn có thực tế không, bạn có những kỹ năng để đạt được mục đích không và những kỹ năng bạn cần để hoàn thiện bản thân.
- Hãy phát triển những kế hoạch hoạt động hướng về mục tiêu. Thường xuyên xét lại các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn để xem bạn có đang đi đúng hướng không. Nếu không, hãy đánh giá các bước của mình và điều chỉnh kế hoạch của bạn tương ứng.
- Hãy tìm một người hướng dẫn. Xác định một người được tôn trọng trong tổ chức và người mà bạn ngưỡng mộ, người bổ sung cho những kỹ năng và tính cách của bạn. Khi đối diện với những tình huống khó khăn hãy tìm kiếm lời khuyên, hoặc đề nghị người hướng dẫn bạn đánh giá những quyết định của bạn.
- Hãy có cách tiếp cận “có thể làm được”. Đừng chắt gánh nặng trên người khác với những khó khăn, nghi ngờ và chướng ngại vật. Hãy nói về những cơ hội và giải pháp, chứ không phải những khó khăn.
- Hãy luôn tích cực; hãy nghĩ cái cốc đầy một nửa hơn là nghĩ nó vơi một nửa. Hãy nhớ rằng: nhiều người bị đuổi việc vì thái độ làm việc yếu kém nhiều hơn bất kỳ lý do nào khác.
- Hãy tập trung sức lực vào những công việc mà:

- Sử dụng tốt nhất các kỹ năng của bạn
- Có nhiều cơ hội thành công nhất
- Đòi hỏi mức độ cố gắng và nguồn vốn tối ưu.
- Hãy làm, và để người khác nhìn thấy bạn đang làm, những điều giúp cho tổ chức của bạn:
 - Tiếp tục dẫn đầu trong việc bán hàng.
 - Tìm kiếm và đề nghị những cách giảm chi phí.
 - Trở thành một nguồn thông tin. Hãy luôn nắm bắt những xu hướng mới nhờ việc xem lướt qua các báo chí kinh doanh và thương mại. Hãy đưa các tài liệu cho những người được hưởng ích lợi từ nó.
 - Hãy nhận những nhiệm vụ mà ít người muốn nhận.
- Nếu những tin không hay đang diễn ra, hãy là người đầu tiên báo cho sếp và báo sớm. Không ai muốn những điều khó chịu bất ngờ xảy ra, đặc biệt là những điều có thể khiến họ khó xử.
- Hãy biết sếp bạn chờ đợi điều gì ở bạn. Nếu có thể, hãy đồng ý với những mục đích đo được, để những thành tựu của bạn là không thể tranh cãi.
- Hãy đề nghị được giao nhiều thẩm quyền và sự tự quản hơn. Hãy tìm kiếm những cơ hội làm việc bên ngoài lĩnh vực quen thuộc của bạn. Hãy gánh vác nhiều hơn bạn nghĩ bạn có thể để chứng minh cho chính mình, và người khác, rằng bạn có thể làm được những gì.
- Hãy chạy đua với chính mình và để người khác phán xét xem bạn có giỏi hơn những đồng nghiệp của mình hay không. Chạy đua với đồng nghiệp sẽ làm tăng sự oán giận của họ với bạn. Bạn sẽ trở thành đối tượng của sự công kích và gièm pha.

• Hãy sẵn sàng tiếp nhận sự phê bình. Lời phê bình sẽ hiệu quả nhất khi bạn làm những điều sau:

- Kiểm soát cảm xúc của mình. Đừng tự vệ. Hãy khách quan.

- Đặt mình vào vị trí của người phê bình. Bạn có quan điểm tương tự không?

- Hãy coi mỗi sự phê bình như một cơ hội học hỏi và lớn lên.

- Hãy bảo vệ mình nếu sau khi cân nhắc, bạn cảm thấy là bạn đã bị đánh giá không công bằng.

- Cảm ơn người phê bình, kể cả nếu bạn không đồng ý với nội dung.

• Hãy học từ những thất bại. Bạn sẽ chẳng được ích lợi gì từ việc đổ tội cho người khác hoặc cứ tiếp tục bực bội. Hãy tìm xem bạn đã làm điều gì sai.

• Dù khó đến đâu đi nữa, hãy cố gắng trở nên khách quan. Trên hết, hãy sửa lại vấn đề và tập trung sức lực của bạn để tránh phạm sai lầm tương tự.

• Hãy công khai nhìn nhận sự giúp đỡ của người khác. Điều này mở rộng mạng lưới những người ủng hộ bạn.

• Hãy học cách nhận được điều mình muốn mà vẫn được người khác thích. Đừng xa lánh những người quan trọng vì bạn chẳng bao giờ biết được khi nào họ có thể ảnh hưởng đến việc lựa chọn người được thăng tiến.

• Hãy đăng ký các buổi hội thảo, xêmina, các nhóm thảo luận, hoặc bất kỳ một điều gì khác mà bạn thấy có tác dụng tăng cường kỹ năng.

• Nếu bạn cảm thấy công việc mình mong muốn có thể có tính khả thi trong tương lai gần, hãy biến mình trở thành ứng cử viên hàng đầu nhờ:

- Làm thêm việc để thể hiện kỹ năng của bạn trong công việc đó.

- Hãy cho những người có trách nhiệm biết về sự quan tâm của bạn đến công việc này.
- Hãy cập nhật những kỹ năng và kiến thức mà công việc đó đòi hỏi.
- Đừng bao giờ ngừng học hỏi. Trong thời đại thông tin này, chúng ta cần xem mình như những người học suốt đời. Hãy đăng ký bất kỳ khóa đào tạo hoặc khóa học nào có liên quan do tổ chức của bạn cung cấp, cả trong lẫn ngoài nơi làm việc. Hãy để cho mọi người biết rằng bạn luôn là một học viên giỏi.

2. Lập kế hoạch nghề nghiệp

Mỗi lối ra đều là lối vào ở một nơi khác.

-- TOM STOPPARD, kịch gia Anh.

Khi đề cập việc lập kế hoạch của bạn, từ đặc biệt có ý nghĩa chính là BẠN. Không ai biết rõ hơn bạn về việc những tài năng và mơ ước của bạn đang ở đâu, bạn tự nhìn nhận đánh giá về bản thân như thế nào. Việc lập một kế hoạch dài hạn nhỏ lại có tác dụng lớn. Trong môi trường kinh doanh không ngừng tái cơ cấu và tinh giản biên chế ngày nay, chúng ta buộc phải nhận lấy trách nhiệm về tương lai nghề nghiệp của chính mình. Đã qua rồi những ngày chúng ta chờ đợi Người Anh Cả hay ô dù dắt tay và chỉ lối cho chúng ta.

- Khi đề ra những mục tiêu cho mình, bằng mọi cách hãy ước mơ lớn! Nhưng cũng hãy thường xuyên cân nhắc xem xét tình hình thực tế.
- Hãy chú trọng vào những mục đích nghề nghiệp cụ thể, và xác định những bước đi chính xác để đạt được từng mục tiêu một, hoàn thành theo đúng thời gian biểu và danh sách những việc phải làm. Hãy hình dung đường đi nước bước của mình, và hãy xác định bạn sẽ đạt được từng cột mốc như thế nào.
- Để làm tăng giá trị cá nhân và giá trị nghề nghiệp của bạn, hãy trở thành một nhà tư tưởng tiên phong và hãy cố gắng để được mọi người nhìn nhận như vậy. Đừng sa lầy trong những lối mòn, hoặc dấu mình trong những câu nói nhàm chán hay những ý tưởng lỗi thời. Hãy suy nghĩ xa hơn!
- Hãy đi ra ngoài. Hãy tham gia cùng với những chuyên gia đồng nghiệp của bạn tại các hội nghị và trong các hiệp hội.
- Hãy đọc bất kỳ cái gì và mọi thứ bạn có thể về lĩnh vực chuyên môn hiện tại của

bạn.

- Hãy khai thác sức mạnh của Net. Hãy tìm xem những bạn bè của bạn đang ở trang web nào. Hãy gia nhập với họ trong phòng chat và tại trang Web của các hiệp hội. Net chỉ đơn giản là một nguồn cung cấp thông tin dồi dào và giao dịch liên quan đến công việc và cả những thành tựu phát triển mũi nhọn trong lĩnh vực hoạt động cụ thể của bạn. Ngày nay, bạn không thể bỏ qua nó.

- Hãy là tác nhân tạo nên sự thay đổi và hãy trở nên nổi bật theo đúng nghĩa của từ này. Hãy là người đầu tiên đưa ra những ý tưởng và những phương pháp mới.

- Hãy tìm cách duy trì và kích thích hứng thú, năng lực và lòng nhiệt thành của bản thân. Hãy chú trọng tới những vấn đề chính yếu khi bạn hành động và tranh luận, cả ở trong lẫn ngoài công việc.

- Không ngừng cập nhật bản sơ yếu lý lịch làm việc của bạn để có thể bổ sung cho nó tất cả những thành tựu tuyệt vời nhất của bạn.

- Hãy khiến cho bản tóm tắt lý lịch của bạn trở nên lôi cuốn!

- Trước hết, hãy đừng tỏ ra khiêm tốn! Hãy ghi lại chi tiết những thành công rực rỡ nhất của bạn, đặc biệt là những dự án góp phần tạo ra những yếu tố quyết định quan trọng.

- Hãy dành thời gian và tiền bạc, nếu cần, vào việc thiết kế bản lý lịch của mình. Sẽ không ai biết được bạn xuất sắc tới mức nào trừ phi họ được đọc lý lịch của bạn! Ngày nay, với những công cụ hiện có trên máy tính, tất cả chúng ta đều có thể trở thành những nhà thiết kế đồ họa. Hãy xem xét việc sử dụng màu sắc, điểm nhấn, những khoảng bóng và những công cụ khác. Hãy để cho khả năng sáng tạo của bạn được tỏa sáng.

- Hãy kiểm tra ngữ pháp, chính tả và các chi tiết thật kỹ lưỡng.

- Điều quan trọng hơn hết là bạn hãy trung thực.

- Hãy tạo ra website riêng của mình. Hãy đưa vào đó bản lý lịch của bạn, nhấn mạnh những thành công thông qua hàng loạt những khuôn thức điện tử, bao gồm tranh ảnh, đồ họa, hoạt ảnh, kể cả sử dụng nội dung tương tác! Nếu như công việc này có vẻ khiến bạn cảm thấy quá sức, và phải thừa nhận rằng người thực hiện nó không có tay nghề thì có vô số công cụ trực tuyến có thể giúp bạn trong suốt quá trình thực hiện công việc. Hoặc bạn có xem xét liên hệ với các trường đại học cộng đồng, nơi tập trung nhiều nhà thiết kế website nắm vững những kỹ năng mới nhất về tất cả những điều kỳ diệu mà không gian máy tính có thể đem lại.

- Hãy xác định chính xác giá trị của bạn trên thị trường. Bằng cách này, bạn sẽ biết được với công việc hiện tại bạn đang làm có được chi trả một cách xứng đáng hay không, và bạn sẽ lập luận, giải thích thế nào khi đòi hỏi mức lương ở công việc tiếp theo. Vậy, làm thế nào có thể xác định được giá trị của bản thân? Hãy trả lời ba câu hỏi sau:

- Những gì tôi làm cần thiết tới mức nào?

- Tôi có phải là người dễ dàng bị thay thế không?

- Khả năng làm việc của tôi tốt đến mức nào?

- Hãy chia một tờ giấy ra làm hai cột, một bên ghi Điểm mạnh và bên kia ghi Điểm yếu. Hãy nhờ những người mà bạn tin tưởng và hiểu bạn rõ nhất giúp đỡ bạn trong công việc này.

- Xác định yếu tố khiến bạn trở nên không thể thiếu đối với công ty bạn đang làm. Nếu bạn thực sự không tìm ra được điều gì thì hãy đặt ra mục tiêu rõ ràng ngay bây giờ. Hãy phân tách ra điều mà chỉ riêng bạn mới có thể mang lại cho tổ chức của mình và thực hiện điều đó với tất cả lòng nhiệt tình. Ví dụ, phải chăng công ty của bạn đang mở rộng hoạt động sang Trung Quốc? Hãy nghiên cứu thị trường, ngôn ngữ và phong tục ở đó và đưa ra ý kiến ủng hộ đồng nghiệp của bạn.

- Hãy để tâm tới những người hoạt động chuyên nghiệp ngoài lĩnh vực chuyên môn của bạn. Trong lĩnh vực này, Net là một công cụ hết sức hiệu quả. Hãy đưa thêm thật nhiều những nhà tuyển dụng, nhà tư vấn, những nhà tiên phong và nhà doanh nghiệp vào trong nhóm quan hệ đối tác hiện nay của bạn. Hãy mở ra cho mình một thế giới rộng lớn hơn. Những giải pháp cho công việc và các ý tưởng có thể nảy sinh từ những nơi mà bạn không ngờ nhất.

- Những điều thường ít được lưu tâm tới nhất trong bất kỳ cuốn sách hướng dẫn lập kế hoạch nghề nghiệp nào chính là khả năng hài hước, tính khiêm tốn, sự tương đắc và lòng nhân hậu trong đạo đức nghề nghiệp. Thực tế, chúng thường bị đánh giá thấp và bị bỏ qua. Do vậy, bạn sẽ hết sức ngạc nhiên trước những kết quả mà chúng mang lại!

3. Thay đổi nghề nghiệp

Bạn phải kiểm soát cuộc sống của chính mình, nếu không người khác sẽ làm điều này thay bạn.

-- Khuyết danh

Các công ty đã và đang tiến hành toàn cầu hóa, hợp lý hóa, thu hẹp quy mô hoạt động và liên kết hợp tác theo cung cách riêng khi bước vào thế kỷ XXI, và kết quả là nhóm làm việc mà bạn giám sát, phòng ban bạn lãnh đạo hay dự án bạn quản lý có thể bị thay đổi tính chất rất nhanh chóng hay thậm chí sẽ không tồn tại nữa.

Đồng thời với sự thay đổi hết sức nhanh chóng đó cũng phát sinh sự thay đổi trong chiến lược nghề nghiệp. Hiện nay dường như là công việc tuyệt vời mà bạn được thuê làm đã hoàn toàn biến đổi, trở thành một nhiệm vụ nặng nề sau khi công ty tiến hành sáp nhập, hợp lý hóa sản xuất hay thanh trừng nội bộ. Đừng tỏ ra ngạc nhiên nếu như bạn trải qua tận sáu nghề nghiệp trong cuộc đời.

Hiện nay, điều đó được áp dụng cho tất cả mọi người, kể cả bạn.

Bạn có cảm thấy đau khổ vì một sự thay đổi nào đó không? Hãy trả lời những câu hỏi sau:

- Tôi là ai? Con người bạn khi ở các độ tuổi 20, 30, 40 và 50 có thể thuộc bốn tuýp người khác nhau mà những người này thậm chí chưa chắc có thể từ tốn nói chuyện với nhau trong quán rượu. Không có gì đáng ngạc nhiên là nghề nghiệp mà mới chỉ hai năm trước đây hết sức phù hợp với bạn thì bây giờ lại khiến cho bạn cảm thấy khó chịu. Thường thì yếu tố thay đổi lại chính là bạn.

- Tôi quý trọng cái gì? Tính trung thực, lòng trung thành, sự thân thiện, tính nhất quán và sự công bằng thường là những yếu tố được lựa chọn, nhưng câu hỏi cũng còn đề

cập tới tư tưởng chính trị, tín ngưỡng tôn giáo và cả những chuẩn mực văn hóa xã hội. Khi những nhân viên của bạn và những nhân vật có chức vụ cao hơn xúc phạm tới đức tin đó, hay chính tổ chức của bạn đòi hỏi bạn phải làm trái đi với chúng, bạn sẽ cảm thấy khó mà có thể làm việc hiệu quả. Nếu nghề nghiệp hiện tại không đáp ứng được đòi hỏi về những yếu tố mà bạn quý trọng thì đó là thời điểm bạn nên nghĩ đến việc xin thôi việc.

- Tôi có được những kỹ năng gì? Điều này quan trọng hơn tốc độ đánh máy và những chương trình phần mềm văn phòng - những yếu tố khiến bạn có được một công việc:

- Bạn có khả năng giám sát mọi người không?

- Bạn có nhanh chóng học hỏi không?

- Có phải bạn luôn có năng khiếu về thiết kế, viết bài quảng cáo hay lập trình máy tính không?

Hãy luôn cập nhật những thông tin mới nhất về các kỹ năng đặc biệt và thông thường của bạn. Đó là công việc này không chỉ dành cho những sinh viên tốt nghiệp đại học nữa - và hãy bổ sung những kỹ năng mới bất kỳ lúc nào có thể. Bạn có khả năng sử dụng chương trình Quark hay PhotoShop không, cho dù bạn đang quản lý một nhà máy thịt đóng hộp? Nếu có thì sau này, bạn có thể trở thành biên tập viên tạp chí thương mại. Việc liệt kê các kỹ năng sẽ giúp bạn suy xét xác đáng về những nghề nghiệp mà thậm chí bạn có thể chưa bao giờ làm và sẽ gợi ý cho bạn những nhóm kỹ năng nào bạn nên rèn luyện học hỏi để khiến cho công ty mà bạn cảm thấy phù hợp tìm và tuyển mộ bạn.

- Bạn can đảm tới mức nào? Khi còn bé, bạn đã từng nhảy từ tấm ván rất cao ở bể bơi xuống chưa? Bây giờ, bạn có dám làm điều đó không? Mức độ sợ rủi ro thay đổi khi chúng ta trưởng thành, và bản thân bạn, người đã từng coi thường việc phải ăn uống kham khổ trong khi tìm kiếm một cơ hội lớn lao, bây giờ lại có thể rùng mình trước việc phải tiêu lạm vào khoản tiền tiết kiệm của mình trong quá trình tìm kiếm việc

làm.

- Điều tôi thực sự muốn làm là gì? Đi đôi với sự thay đổi trong quan niệm và giá trị cá nhân là những thay đổi trong khát vọng nghề nghiệp. Có lẽ bạn sẽ cảm thấy hứng thú hơn với một vị trí có phần ổn định và bớt phải dịch chuyển so với vị trí mà xem ra có vẻ hấp dẫn khi bạn còn ở giai đoạn khởi nghiệp. Có thể bạn muốn trở nên tích cực và bận rộn hơn. Vấn đề là ở chỗ, những gì mà bạn ưu tiên đã thay đổi, và bạn cần nhận thức lại điều này.

- Bạn muốn trở nên tích cực tới mức nào? Bạn có muốn đi du lịch không? Bạn có thích ngồi bàn giấy không? Loại công việc nào bạn muốn đảm nhận khi ngồi ở đó? Nếu như bạn không thể trả lời dứt khoát những câu hỏi này trong vòng khoảng 10 giây, đó là lúc phải xem xét lại thật nghiêm túc điều mà bạn thực sự muốn làm trong sự nghiệp của mình là gì.

- Mức độ kiên nhẫn của tôi tới đâu? Bạn có khả năng chịu đựng khi mệt mỏi tìm kiếm công việc phù hợp với mình không? Có lẽ bạn đã làm công việc hiện tại trong khá lâu đủ để quên đi những nỗi cay cực mà bạn phải chịu trong suốt giai đoạn tìm kiếm việc làm. Hãy nói chuyện với những nhân viên sẵn đầu người trong lĩnh vực mà bạn lựa chọn xem tình hình thị trường việc làm thế nào, bạn có thể sẽ phải đi xa tới mức nào, và việc tìm kiếm việc làm sẽ kéo dài bao lâu. Sau đó, hãy quyết định xem bạn có đủ khả năng tài chính cũng như ý chí để bắt tay tìm kiếm việc làm hay không. Thay vào đó, bạn có thể sẽ mong muốn giữ nguyên vị trí hiện tại của mình và chờ đợi tình hình thị trường được cải thiện trước khi quyết tâm hành động.

- Tôi đang đi đâu đây? Bạn đã vừa đánh giá lại bản thân xét về mặt công việc, bây giờ hãy đánh giá lại công việc của bạn theo quan điểm của bản thân. Bạn hãy nêu ra năm yếu tố tích cực về những nhân viên mà bạn giám sát, về công việc mà bạn đảm nhận, và về những quyền lợi mà tổ chức mang lại cho bạn (đừng nên phát biểu giống như kiểu một chương trình quảng cáo sáo rỗng, đó chỉ là cách xử sự khôn khéo, nhưng nó sẽ cản trở bạn đánh giá trung thực về tình hình công việc hiện tại). Bạn có thể chỉ ra năm yếu tố tiêu cực không? Trường hợp nào khiến bạn mất ít thời gian hơn?

Hãy đừng nên cho rằng sẽ cải thiện cảm giác khó chịu nói chung bằng cách rời bỏ hiện tại. Có thể trong cuộc sống, bạn sẽ cần phải xem xét cân nhắc những yếu tố khác trước khi bạn đi đến kết luận rằng bạn đã chọn nghề nghiệp sai lầm. Nhưng nếu bạn đã xác định được rằng mình hoàn toàn không hài lòng với nghề nghiệp hiện tại, bạn cần phải chỉ ra được thành phần nào cần phải thay đổi trong đó:

- Phải chăng bạn đang làm việc đúng theo lĩnh vực chuyên môn nhưng ở một công ty không phù hợp?

- Phải chăng bạn làm việc không đúng theo lĩnh vực chuyên môn nhưng bạn rất hài lòng với tổ chức nơi mình làm việc?

- Bạn có thường cảm thấy không hài lòng về cả vị trí (chức danh) lẫn tổ chức của mình không?

- Hay phải chăng bạn yêu thích cả lĩnh vực chuyên môn lẫn công ty của mình, nhưng lại có vấn đề rắc rối với những người đồng nghiệp, nhân viên cấp dưới hay lãnh đạo của bạn chẳng hạn?

Hãy thử xác định xem phải chăng bạn muốn chuyển ngang trong nội bộ (trong cùng tổ chức hiện tại nhưng sang một bộ phận khác), chuyển ngang ra ngoài (chuyển sang cùng một lĩnh vực hoạt động nhưng trong một công ty khác), dịch chuyển trực tiếp ra ngoài (cùng lĩnh vực hoạt động nhưng sang công ty khác), hay dịch chuyển trực tiếp trong nội bộ (vẫn giữ nguyên công việc ở công ty hiện tại, nhưng thay đổi những người đồng nghiệp).

Làm sao mà bạn có thể xác định được điều đó? Có sự khác biệt rõ ràng giữa việc dịch chuyển nghề nghiệp trực tiếp và dịch chuyển ngang, nhưng cả hai đều đòi hỏi phải suy nghĩ thật kỹ lưỡng. Hãy sử dụng danh sách kiểm tra dưới đây để có thể bắt đầu tiến hành công việc:

1. Bạn đã bao giờ từng nói chuyện với:

- Những người ở bộ phận trong công ty bạn nơi mà bạn muốn chuyển sang làm việc?
- Những người trong bộ phận đó nhưng ở những công ty cạnh tranh với công ty bạn?
- Những đồng nghiệp tại các buổi trưng bày sản phẩm thương mại?
- Những nhân viên sẵn đầu người?
- Những nhà tư vấn nghề nghiệp?
- Người bạn đời của bạn?

2. Bạn đã từng bao giờ đọc:

- Bảng miêu tả công việc dành cho những nhân viên trong bộ phận hay công ty nơi bạn mong muốn được làm?
- Bảng miêu tả công việc tương ứng ở những công ty khác?
- Những xuất bản phẩm về những thành tựu kỹ thuật và công nghệ mới nhất trong lĩnh vực mới mà bạn lựa chọn?
- Báo cáo thường niên và những thông tin cơ bản về các tổ chức mà bạn lựa chọn?

3. Bạn có bổ sung cập nhật được:

- Những kỹ năng của bạn không?
- Bản tóm tắt quá trình hoạt động của bạn?
- Những kỹ năng của bạn theo như những gì liệt kê trong bản tóm tắt quá trình hoạt động?
- Những cơ sở dữ liệu cùng với tất cả các cuộc tiếp xúc giao dịch mà bạn vừa thực hiện?

Sự dịch chuyển nghề nghiệp có thể đưa bạn quay trở lại điểm xuất phát, nhưng không nhất thiết mọi việc sẽ diễn ra như vậy. Hãy ghi nhớ rằng bạn đã nắm giữ vị trí và đảm nhận trọng trách hiện tại trong vòng một vài năm cho dù hiện bạn cảm thấy không được hài lòng với nó, và hãy đừng quên rằng bạn đã học được một kỹ năng hết sức quan trọng - kỹ năng quản lý con người. Với năng lực quản lý của bạn, với những gì bạn được đào tạo trong lĩnh vực chuyên môn hiện nay và việc tuân thủ bảng kiểm tra ở trên, bạn sẽ nhận thấy rằng kể cả một sự dịch chuyển ngang cũng có thể là vô cùng dễ dàng.

Những điều cần tránh trong buổi phỏng vấn xin việc

Cơ hội được nhận vào làm việc của bạn sẽ giảm nhiều nếu như bạn:

- Quần áo đầu tóc không chỉnh tề
- Tỏ ra không hứng thú hoặc nhiệt tình với công việc
- Nói xấu sếp cũ
- Quá coi trọng đồng tiền
- Tránh không nhìn vào người phỏng vấn
- Thể hiện mình là một người thiếu quyết đoán, hay lo lắng, không thoải mái
- Không thể hiện sự thích thú đối với công việc
- Không bộc lộ bản thân rõ ràng
- Giọng nói không cương quyết, khúc triết
- Bộc lộ bản tính tự phụ, hay gây gổ hoặc trịch thượng
- Không hỏi han gì về công việc

- Tới phỏng vấn muộn
- Đòi hỏi vị trí hay mức lương quá cao không tương xứng với trình độ và kỹ năng của mình
- Tỏ ra quá cần trọng
- Không hoàn thành đơn xin việc theo đúng yêu cầu
- Không đáp ứng được yêu cầu mong đợi theo như những gì được nêu ra trong hồ sơ lý lịch
- Không trả lời trực tiếp vào câu hỏi

4. Bạn sẽ làm gì nếu bị sa thải?

Nếu bạn chưa bị sa thải thẳng thừng thì rồi bạn cũng sẽ bị sa thải thẳng thừng.

-- VINCE LOMBARDI (1913 - 1970), Huấn luyện viên bóng đá.

Do nhiều công ty tiếp tục đơn giản hóa cơ cấu nhằm tăng hiệu quả hoạt động và giảm chi phí, nên ngày càng có nhiều các nhà quản lý bị sa thải. Nếu như bạn nằm trong diện bị cắt giảm biên chế khi công ty tiến hành chuyển đổi cơ cấu thì hãy làm những gì tốt nhất trong hoàn cảnh tệ hại đó theo những lời khuyên sau:

Trong buổi phỏng vấn trước khi rời khỏi công ty

- Hãy đừng thể hiện sự tức giận hay đổ lỗi cho bất kỳ ai. Một thái độ hợp tác nhưng kiên định sẽ cho phép bạn có thể thoải mái rời khỏi công ty, có được sự kính trọng và khoản tiền trả xứng đáng nhất.
- Không ký kết bất kỳ một giấy tờ xin thôi việc hay thỏa thuận thanh toán nào trừ phi những giấy tờ đó hợp lệ và xác đáng. Nếu như bạn không rõ lắm hãy tham khảo tư vấn của luật sư về vấn đề lao động.
- Hãy sử dụng dịch vụ tìm kiếm việc làm bên ngoài. Dịch vụ tư vấn có thể cung cấp cho bạn:
 - phương thức đánh giá tính cách và kỹ năng
 - kỹ năng viết hồ sơ lý lịch
 - huấn luyện cách thức tham gia phỏng vấn
 - các mối quan hệ

- chỉ dẫn vô số những chiến lược nghề nghiệp.

• Một nhà tư vấn còn có thể giúp bạn học cách chấp nhận hoàn cảnh của mình, đưa ra những ý tưởng mới và giúp mở ra cho bạn những cơ hội từ tình thế bất lợi đó. Nếu như bạn có thể tìm được một văn phòng dịch vụ tìm kiếm việc làm, có thể bạn sẽ duy trì được lịch trình hàng ngày và khiến cho quá trình chuyển đổi công việc của bạn bớt căng thẳng.

Sau đó

• Hãy chấp nhận hoàn cảnh bằng cách chia sẻ nỗi buồn của mình với những người thân. Việc xả bớt nỗi tức giận hay đau khổ bằng cách tâm sự với người khác khiến bạn có thể hồi tâm lại và nhìn nhận lại những gì bạn còn có được trong cuộc đời.

• Hãy phát triển mạng lưới quan hệ. Xem xét kỹ những ghi chép công việc và danh thiếp mà bạn có để lập danh sách những người bạn sẽ cần liên hệ. Bạn không bao giờ biết được ai có thể sẽ mời bạn làm việc, đem lại cho bạn ý tưởng hay một sự chỉ dẫn.

• Hãy viết hồ sơ lý lịch mà ngoài việc đảm bảo tính chuẩn xác ra nó còn có thể tăng cường những cơ hội tuyển dụng đối với bạn. Bản tóm tắt lý lịch của bạn cần phải ngắn gọn, chính xác và phù hợp. Nó cũng còn phải:

- chú trọng vào một công việc cụ thể

- nêu rõ những điểm mạnh của bạn

- hấp dẫn về phương diện thẩm mỹ.

• Gặp gỡ những người cùng làm việc chuyên môn với bạn. Xem xét họ nhận xét như thế nào về những điểm mạnh và điểm yếu của bạn. Lên kế hoạch khắc phục những khiếm khuyết của bạn để nâng tầm giá trị của bạn hơn đối với những nhà tuyển dụng sắp tới.

• Tưởng tượng ra những gì bạn mong muốn được làm bất chấp những vấn đề thực tế

như tiền nong hay địa điểm. Bạn hãy tìm kiếm các công việc đó thông qua những nhân viên cùng ngành, tìm hiểu cụ thể xem làm cách nào họ có được những công việc này. Hãy xác định xem bạn có đủ thời gian, lòng kiên trì và sự tự tin để có thể thay đổi nghề nghiệp hay không.

- Sắp xếp kế hoạch để có được càng nhiều lời mời làm việc càng tốt. Mỗi ngày hãy dành thời gian:

- Xem xét và trả lời những quảng cáo việc làm

- Gọi điện cho những người trong hội của bạn

- Gửi thư thông báo có chủ đích.

- Hoàn thiện kỹ năng tham gia phỏng vấn của bạn. Chú ý rằng đó có thể là một bị kịch nếu như bạn được tham dự phỏng vấn mà sau đó lại để tuột mất cơ hội có được lời đề nghị làm việc (Hãy xem mục Những điều cần tránh trong buổi phỏng vấn xin việc, trang 34). Hãy luyện tập phỏng vấn với một nhà tư vấn hay một người bạn thân.

5. Tính quyết đoán

Biết cách từ chối cũng quan trọng như biết cách nhận lời.

-- BALTASAR GRACIAN (1601 - 1658)

Tính quyết đoán chính là sự tự tin được chuyển thành hành động. Đó không phải là sự ép buộc hay hăm dọa, mà đơn giản là hãy để cho niềm tin của bạn dẫn dắt lời nói. Sự trung thực kết hợp với một thái độ thân thiện sẽ khiến cho tính quyết đoán trở thành một trong những công cụ có giá trị nhất trong hành trang của nhà quản lý.

- Hãy thể hiện thái độ hết sức tự tin. Các nghệ sĩ đều biết rằng các cử chỉ và biểu hiện tình cảm sẽ mang lại cho họ những trải nghiệm tình cảm thực sự.

- Nghiêng người về phía nhân vật bạn đang muốn gây ảnh hưởng

- Hãy lấn sang chỗ của người đó

- Đừng tỏ ra uể oải

- Hãy nhìn vào đối tác (nếu điều này ban đầu khiến cho bạn bối rối, hãy nhìn vào sống mũi của người đó cho tới khi bạn cảm thấy thoải mái để có thể đón nhận ánh mắt của họ).

- Nếu như bạn ngồi, hãy để tay lên bàn và đừng cựa quậy nhiều. Nếu bạn đứng hãy đứng đi đi lại lại, sự tĩnh tại thể hiện tâm trạng tự tin.

- Hãy thể hiện một giọng nói đầy quyền lực. Những người có tính quyết đoán thường nói năng rõ ràng, rành mạch, khiến cho mỗi một luận điểm được họ trình bày hết sức rõ ràng có khả năng gây tác động mạnh đối với thính giả trước khi họ chuyển sang

vấn đề khác. Hãy nói rõ vấn đề và hãy luôn chú trọng vào những người cụ thể chứ không nói chung chung.

- Hãy làm chủ vấn đề. Hãy biến chúng thành của bạn bằng cách đưa ra tuyên bố “Tôi...” đồng thời hãy cho người nghe biết được bạn cảm nhận như thế nào về vấn đề được nêu (ví dụ: “Tôi thấy rất thất vọng”). Hãy giữ vững quan điểm, nhấn mạnh vấn đề khi kết thúc, đừng hạ thấp giọng và nói “vân vân” hay “những vấn đề khác nữa”.

- Hãy khẳng định những gì bạn hiểu. Hãy đưa ra cam kết hành động bằng cách luôn luôn khẳng định sự nhất trí với những quan điểm của mình (“Anh có thể biết vì sao tôi cảm thấy thất vọng không?” hay “Anh có nhất trí rằng đây là vấn đề cần được quan tâm không?”).

- Hãy tự tin trình bày những ý tưởng của mình. Khi bạn giới thiệu với nhóm của mình chương trình thực hiện dự án, có lẽ bạn đã dành rất nhiều tâm trí cho việc sắp xếp vấn đề. Bạn hãy chứng tỏ điều đó và hãy đừng e ngại bảo vệ cho tiến trình dự án mà bạn đã lập ra. Đừng cảm thấy có lỗi khi phải nói “không”. Tuy nhiên, nếu ai đó đưa ra ý kiến thực sự tốt hơn cho kế hoạch của bạn, hãy ghi nhận nó. Người đó không phải là đang “làm bạn mất mặt” mà là đang góp phần giúp cho kế hoạch tổng thể của bạn thành công. Trở nên quyết đoán không có nghĩa là cố chấp.

- Hãy đi vào trọng tâm. Đừng lạc khỏi vấn đề chính. Nếu như bạn cảm thấy rằng cuộc nói chuyện diễn ra lòng vòng và không đạt được một sự tiến triển nào, hãy nói ra điều này và trình bày lại vấn đề mà bạn quan tâm - bạn nghe có vẻ giống như cái đĩa hát bị hỏng, nhưng bạn sẽ giúp hướng cuộc thảo luận quay trở lại với vấn đề cần bàn bạc.

- Giới hạn cuộc thảo luận trong những vấn đề cụ thể và chuẩn bị sẵn sàng những tài liệu hỗ trợ.

- Không trình bày về vấn đề chung chung. Sự quyết đoán bao gồm cả khả năng giải quyết những vấn đề riêng rẽ mang lại kết quả mỹ mãn, không đưa ra những lời cáo buộc chung chung về sự thiếu năng lực của nhân viên cấp dưới. Hãy tin tưởng rằng

vấn đề có thể được giải quyết và bạn sẽ truyền lòng tin đó cho mọi người, khiến cho vấn đề chóng được giải quyết.

• Hãy giữ vững quyền lực của mình. Đừng nên bao giờ mở đầu bằng lời xin lỗi hay cáo buộc. Một vị trí quyền lực gắn liền với những quyền lợi và trách nhiệm cụ thể, và bí quyết để trở nên quyết đoán là tìm ra được sự cân bằng giữa chúng. Hãy đừng dựa vào vị trí quyền lực của mình để bắt người khác phải dùng lời sớm, nhưng cũng không nên kéo dài cuộc thảo luận khi đã rõ ràng là nó sẽ không đi tới đâu. Nếu như bạn phải chấp thuận hay từ chối, hãy xử sự như vậy.

Vài câu hỏi trắc nghiệm

Bạn có đủ năng lực quyết đoán hay không?

Bạn có...	Có	Không
1. xin lỗi khi không có được giải pháp kịp thời cho một vấn đề khó khăn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. thường xuyên xin lỗi về những quyết định của mình?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. cảm thấy rằng bạn không có quyền thay đổi quyết định?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. cảm thấy có lỗi khi bạn mắc sai lầm, kể cả khi điều đó là không thể thay đổi được?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. chấp thuận một cách vô thức khi được đề nghị?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. cảm thấy ngó ngẩn khi nêu câu hỏi những lúc bạn không hiểu một điều gì đó?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. làm theo lời chỉ dẫn mà không hề thắc mắc?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. nghĩ rằng ý kiến của bạn không có giá trị gì, đặc biệt là nếu nó khác biệt so với ý kiến đa số?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. cảm thấy rằng bạn không có quyền hành gì để đề nghị mọi người thay đổi hành vi của họ theo ý bạn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. cảm thấy có lỗi khi giao nhiệm vụ cho nhân viên hay làm tri hoãn công việc?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. gặp rắc rối khi chiến thắng quá dễ dàng trong cuộc tranh luận?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nếu như bạn trả lời Có với:

Từ 8 đến 11 câu hỏi: Bạn cần hết sức nỗ lực cải thiện tình trạng bản thân. Hãy tham dự một khóa học về hành vi và diễn thuyết trước công chúng, xem xét lại những kỹ năng bạn đã học được - làm bất kỳ điều gì giúp thúc đẩy lòng tự tin của bạn.

Từ 4 đến 7 câu hỏi: Khả năng đó của bạn chưa được ổn lắm. Hãy thử áp dụng một vài kỹ năng trình bày và ngôn ngữ cơ thể, và nên học cách giữ bình tĩnh.

Từ 0 đến 3 câu hỏi: Bạn khá quyết đoán. Hãy duy trì phong độ.

Nếu như bạn trả lời Có với:

Từ 8 đến 11 câu hỏi: Bạn cần hết sức nỗ lực cải thiện tình trạng bản thân. Hãy tham dự một khóa học về hành vi và diễn thuyết trước công chúng, xem xét lại những kỹ năng bạn đã học được - làm bất kỳ điều gì giúp thúc đẩy lòng tự tin của bạn.

Từ 4 đến 7 câu hỏi: Khả năng đó của bạn chưa được ổn lắm. Hãy thử áp dụng một vài kỹ năng trình bày và ngôn ngữ cơ thể, và nên học cách giữ bình tĩnh.

Từ 0 đến 3 câu hỏi: Bạn khá quyết đoán. Hãy duy trì phong độ.

6. Gây ảnh hưởng tới mọi người

Một thìa mật đầy sẽ thu hút nhiều ruồi hơn một thùng dấm.

-- BENJAMIN FRANKLIN (1706 -1790)

Cho dù nắm giữ chức vụ gì đi nữa thì mọi người ở nơi làm việc đều phụ thuộc vào những người khác nữa. Hàng ngày khi làm việc chúng ta gây ảnh hưởng tới nhân viên ngang hàng, thủ trưởng và nhân viên cấp dưới, và họ cũng có tác động ảnh hưởng tới chúng ta. Thủ thuật cần nắm vững là phải tích cực gây ảnh hưởng tới mọi người, và khuyến khích sự đóng góp của mọi người cho những ý tưởng và dự án của bạn:

- Phát triển tinh thần làm việc tập thể và theo nhóm.
- Không có tư tưởng trục lợi.
- Xử sự với mọi người thật tôn trọng.
- Tìm ra động lực thúc đẩy mọi người trong nhóm của mình và sử dụng nó để khích lệ hoạt động nhóm.
- Hãy giải quyết trực tiếp những mâu thuẫn với nhân viên ngang hàng và nhân viên cấp dưới - đừng nên nhờ cậy những người ở vị trí trên bạn nhằm sử dụng ảnh hưởng của họ vì điều đó sẽ khiến bạn không thể phát triển được khả năng ảnh hưởng của bản thân.
- Nắm bắt những cơ hội trao đổi ở nơi làm việc. Những nơi làm việc đều hoạt động dựa trên cơ sở trao đổi chính thức hay không chính thức các kỹ năng chuyên biệt. Bạn, cấp trên và nhân viên của bạn đều nắm được một vài kỹ năng riêng, và chúng không hề giống nhau.
- Sử dụng có hiệu quả nguồn lực của riêng mình với mục đích mang lợi cho những

người khác và đảm bảo rằng bạn cũng có thể đòi hỏi có được sự trợ giúp nhờ những kỹ năng riêng của họ. Bạn hãy tìm ra điểm mạnh của từng người cũng như cách thức bạn có thể giúp người đó nhằm đảm bảo rằng bạn có thể tiếp cận được tài năng đó trong tương lai.

- Học cách sử dụng khả năng thuyết phục nhằm tăng cơ hội có được sự ủng hộ của mọi người. Phát huy tối đa khả năng đó của mình bằng cách phối hợp các yếu tố sau:

- Tính hợp pháp. Chỉ nêu ra thông tin mà bạn đã có được những bằng chứng rõ ràng từ các nguồn đáng tin cậy. Trình bày thông tin dưới dạng một báo cáo sẽ giúp tăng thêm tính trọng lượng của nó.

- Tiền lệ. Nếu như ý tưởng của bạn đã được phát huy trong quá khứ với hoàn cảnh tương tự, hãy nên đề cập điều đó. Hãy chỉ rõ những dự án thí điểm thành công.

- Tính hiện thực. Thu thập những đóng góp cá nhân của càng nhiều người càng tốt trước khi tiến hành khái quát hóa một ý tưởng và hãy thu thập bằng chứng cho thấy sự ủng hộ của mọi người.

- Tính chuyên nghiệp. Chứng tỏ rằng bạn là một chuyên gia trong lĩnh vực của mình - những kiến thức, hiểu biết của bạn sẽ làm tăng khả năng ảnh hưởng của bạn. Hoặc bạn có thể đưa tới một chuyên gia có tiếng, điều đó sẽ giúp làm tăng tính hợp pháp của ý tưởng.

- Địa vị. Hãy tiếp thu ý kiến đóng góp của các thủ trưởng cho ý tưởng của bạn. Nếu như họ cảm thấy rằng họ cũng được sở hữu ý tưởng đó thì những ý kiến tích cực của các thủ trưởng sẽ tạo được sự ảnh hưởng hết sức mạnh mẽ.

- Niềm say mê. Lòng nhiệt tình của bạn sẽ gây ấn tượng với những người xung quanh khiến họ quan tâm hơn tới ý tưởng của bạn.

- Sự kiên trì. Đừng mất hy vọng vào sự thành công của một ý tưởng lớn. Sự kiên trì của bạn rất cuộc sẽ làm nhụt đi những quan điểm chống đối.

7. Gây ảnh hưởng lên cấp trên

Lòng tin mạnh mẽ sẽ chiến thắng những con người mạnh mẽ, và rồi lòng tin đó lại được củng cố vững chắc thêm.

--WALTER BAGEHOT (1826 -1877), nhà kinh tế học kiêm nhà báo Anh.

Mỗi khi bạn có một ý tưởng lớn, bạn sẽ phải giải trình nó cho nhân viên cấp dưới cũng như với thủ trưởng cấp trên. Điều đó có nghĩa là không chỉ lấy ý kiến đóng góp từ nhóm của bạn mà còn cả từ các sếp - những nhân viên quản lý cấp trên. Bằng cách tuân thủ một số nguyên tắc chính bạn có thể khiến cho các nhân vật cao cấp đó say mê những ý tưởng của bạn như chính bạn vậy.

Hãy chuẩn bị, chuẩn bị và chuẩn bị thật kỹ lưỡng

- Hãy cố gắng tìm kiếm, thu thập càng nhiều thông tin hỗ trợ càng tốt. Ý tưởng càng mới lạ thường càng dễ gây nên tranh cãi. Vì vậy, bạn càng cần phải có được nhiều các tài liệu hỗ trợ.
- Hãy luyện tập thuyết trình trước với một đồng nghiệp, một người bạn đồng ngành hay một cố vấn giàu kinh nghiệm. Ghi nhớ hãy nên kèm theo cả những giấy tờ văn bản viết để hỗ trợ cho bài thuyết trình của bạn và hãy cho “ban giám khảo” của bạn được xem xét những giấy tờ đó.
- Hãy chú ý lắng nghe các nhân vật cao cấp trước khi diễn đạt ý tưởng của mình và nên bổ sung thêm một vài vấn đề mà họ tâm đắc. Nếu như những nhà quản lý cấp trên chú trọng vào việc cắt giảm chi phí, hãy nhấn mạnh cách ý tưởng của bạn góp phần giúp công ty tiết kiệm chi phí. Nếu việc đưa áp dụng công nghệ mới và cải tiến đang là chủ đề nóng ở công ty của bạn, hãy đi sâu vào những khía cạnh này trong ý tưởng của bạn. Điều đó sẽ làm tăng cơ hội có thêm những ý kiến đóng góp.

- Đảm bảo rằng những lời hứa hẹn và dự báo hay cảnh báo mà bạn đưa ra là hiện thực. Nhà quản lý cấp trên thường có khả năng “đánh hơi thấy mùi khói từ cách xa hàng dặm”.

Hãy thuyết trình như một nhà chuyên nghiệp

- Hãy nhiệt thành chào mừng nhà quản lý cấp cao. Khi bắt tay hãy nắm tay họ lâu hơn khoảng một giây so với thông thường (và bắt tay thật chặt) và hãy mỉm cười rạng rỡ.
- Thể hiện thái độ lạc quan. Những ý tưởng được đưa ra trong trạng thái vui vẻ thoải mái sẽ thu hút được nhiều ý kiến đóng góp hơn so với khi nó được trình bày một cách buồn tẻ.
- Nói ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề. Các nhân viên quản lý cấp trên làm việc với quỹ thời gian hết sức hạn hẹp, và khoảng thời gian mà họ có thể quan tâm cũng rất hạn chế. Nếu như bạn có rất nhiều tài liệu hỗ trợ, hãy phân phát chúng kèm theo với bài thuyết trình của bạn (tham khảo Giao tiếp bằng văn bản, trang 103).
- Hãy lắng nghe và thể hiện sự quan tâm tới phản ứng của họ và hãy có ý kiến phản hồi. Điều này sẽ cho thấy rằng bạn đánh giá ý kiến của họ là hết sức quan trọng.
- Biểu lộ sự tán thành, khâm phục trước những ý kiến xác đáng của mọi người kịp thời. Sự đánh giá cao thành thực, đặc biệt là đối với những chủ đề gần với ý tưởng của bạn, sẽ khiến cho thính giả thêm sôi nổi và khuyến khích sự trao đổi ý kiến hơn nữa.
- Nếu bạn không được mọi người tham gia đóng góp ngay lập tức, hãy thể hiện sự không hài lòng và hãy yêu cầu tổ chức một buổi họp tiếp theo để bạn có thể nhận được các ý kiến bạn cần. Đừng nên than vãn.

Tiếp theo

- Hãy cảm ơn những người đã đến dự buổi thuyết trình của bạn thông qua thư nhắn càng sớm càng tốt. Trong thư nhắn, bạn nên nêu ra những vấn đề chính đã được đề

cập trong buổi thuyết trình và hãy thể hiện quyết tâm giải quyết chúng nhanh chóng.

- Thu thập thông tin về những quan điểm chống đối bên ngoài nếu có, cũng như về công tác tiến hành nếu như ý tưởng của bạn được chấp thuận ngay, và đưa chúng vào trong báo cáo đệ trình lên các nhân viên quản lý cấp trên. Hãy đừng để yên chờ đến khi quyết định được đưa ra.

8. Mối bất đồng giữa bạn và những người khác

Nếu như người láng giềng làm điều gì đó hại bạn, hãy đừng giả vờ tỏ ra cả hai vẫn là bạn bè, đừng thù ghét anh ta mà hãy quở trách anh ta về điều anh ta đã làm. Nhờ đó, hòa bình có thể được tái thiết lập.

-- RASHBAM (1080 -1174), nhà nghiên cứu Kinh Thánh

Sự bất đồng gây nên tình trạng căng thẳng. Nó gây tác động xấu và làm phức tạp thêm quan hệ công việc của bạn và khiến cho mọi việc trở nên khó khăn hơn. Đây là cách bạn có thể giải quyết mối bất đồng:

Khi tình trạng bất đồng xảy ra

- Giải quyết vấn đề ngay lập tức. Không để nó trở nên trầm trọng hơn.
- Sắp xếp thời gian và địa điểm để hai bên có thể ngồi lại với nhau và cùng nhau giải quyết mọi mối bất đồng. Hãy đừng tỏ ra cứng nhắc, nên xem xét đến cả nhu cầu của người khác.
- Hãy giữ cho cuộc gặp gỡ của bạn mang tính riêng tư.

Trong lúc gặp gỡ

- Tạo ra không khí trao đổi quan điểm thoải mái. Hãy tỏ thái độ tích cực trong lời nói và ngôn ngữ cơ thể. Hãy chứng tỏ thái độ quyết tâm giải quyết bất đồng vì lợi ích của tất cả những người có liên quan.
- Thể hiện rõ là bạn nắm được hai mặt của mỗi vấn đề, và rằng các bạn cũng có thể chỉ là một phần của vấn đề rắc rối.
- Hãy nói rõ trường hợp của bạn. Hãy rõ ràng và cương quyết, nhưng không buộc tội.

Nhấn mạnh vào sự việc chứ không phải vào đối tượng. Ví dụ như nói: “Tôi cảm thấy thất vọng vì nhận được bản báo cáo muộn” sẽ tốt hơn là nói: “Anh đã không trình lên cho tôi bản báo cáo đúng hạn”.

- Hãy nói cụ thể. Giải thích điều gì khiến bạn cảm thấy phiền lòng, nhưng hãy đừng nên phóng đại vấn đề. Ví dụ hãy nói: “Tôi thấy thất vọng là dự án đã hoàn thành chậm tới tám ngày” hơn là: “Các anh chưa bao giờ hoàn thành được dự án đúng hạn” hay: “Dự án của các anh luôn hoàn thành muộn”.

- Hãy biết kiềm chế. Ngôn ngữ mang tính kích động sẽ chỉ hướng sự tập trung vào cơn tức giận của bạn chứ không vào việc giải quyết xung đột.

- Chuyển thành vấn đề của riêng cá nhân bạn. Sử dụng từ “Tôi” trong lời nói của mình thay vì từ “Anh” bất cứ lúc nào bạn có thể. Ví dụ như câu: “Tôi cảm thấy tức giận” sẽ ít có khả năng khiến cho người khác cảm thấy lo ngại vì bị chỉ trích hơn so với câu: “Anh làm tôi cảm thấy rất tức giận”.

- Đừng nên nói đi nói lại tới những vấn đề đã qua. Hãy chú tâm vào những sự việc hiện tại.

- Hãy lắng nghe, đừng nên ngắt lời người khác. Vào những lúc bạn có thể không nhất trí thì nên tìm ra những điểm bạn có thể tán thành. Gật đầu hay có những cử chỉ cho thấy sự tán đồng của bạn.

- Nêu tóm tắt những vấn đề người khác đã đề cập nhằm kiểm tra lại hiểu biết của bạn. Thể hiện sự đồng cảm. Câu nói, ví dụ như: “Tôi cũng có cảm giác như vậy” có thể được dùng thường xuyên nhằm làm dịu bớt tâm trạng tức giận và cho phép cả hai cùng giải quyết xung đột.

- Một khi cả hai bên cùng hiểu và nhất trí, hãy giải quyết vấn đề. Nêu lên ý kiến làm sao có thể giải quyết những gì mà người khác quan tâm. Đề nghị giúp đỡ những gì mà bạn còn thấy vướng mắc. Lôi kéo người khác vào việc tìm ra những giải pháp sẽ chỉ làm tăng thêm lòng nhiệt thành của cả hai bên trong công việc đó.

- Nếu như không đạt được một giải pháp nào, nên chấp nhận sự bất đồng. Hãy thể hiện sự tôn trọng đối với quan điểm của người khác, kể cả trong trường hợp bạn không tán thành nó.

- Kết thúc buổi gặp gỡ bằng cách:

- đưa ra kết luận vắn tắt về những vấn đề thảo luận và các giải pháp đạt được

- đánh giá cao những nỗ lực của người khác trong việc giải quyết mỗi bất hòa.

Sau buổi gặp gỡ

Ghi nhớ những vấn đề được đề cập trong buổi gặp. Thực hiện đúng theo những gì đã cam kết. Thể hiện lòng biết ơn khi người khác cũng làm đúng như vậy.

9. Coi trọng sự đa dạng

Lời khuyên thực tế nhất đối với những nhà lãnh đạo là không nên xử sự với những nhân viên bình thường như những nhân viên bình thường, cũng như không xử sự với những người có năng lực như với những người có năng lực, mà hãy nên đối xử với tất cả mọi người như với những con người.

-- JAMES MACGREGOR BURNS, Tác giả của cuốn Nhà lãnh đạo đã giành được Giải thưởng Pulitzer.

Tỷ lệ nhân viên tới từ các quốc gia với nhiều nền văn hóa đa dạng ngày càng cao. Nếu chúng ta càng học hỏi nhiều hơn, hiểu biết hơn và tỏ ra thông cảm hơn với những điều khác biệt thì chúng ta càng có khả năng động viên mọi người hiệu quả hơn. Người ta thường được động viên khuyến khích thông qua việc được đối xử tôn trọng và theo cách phù hợp với mỗi người. Đây là một hướng dẫn đối với công tác quản lý sự đa dạng:

- Không sử dụng những lời nói gây xúc phạm khi đề cập tới chủng tộc hay những vấn đề văn hóa dân tộc.
- Nếu có thể, hãy tổ chức những nhóm, hội thân hữu cho những người có cùng điều kiện xã hội văn hóa, ít nhất là cho tới khi họ hòa mình được vào cơ cấu sinh hoạt cộng đồng của tổ chức.
- Để có thể hiểu được mọi người tốt hơn, nên tìm hiểu những vấn đề văn hóa dân tộc của họ. Những thông tin này sẽ giúp bạn hiểu được một số vấn đề của họ như:
 - Cách chào hỏi
 - Sự thoải mái đối với những động tác gần gũi

- Sự dung thứ đối với những cử chỉ nhất định
 - Thái độ chung đối với các nhà chức trách và những người khác giới
 - Quan điểm nhìn nhận về vấn đề thời gian và sự tuân thủ giờ giấc
 - Thái độ đối với những người thuộc quốc tịch khác
 - Khiếu hài hước
 - Tâm trạng cảm xúc
 - Quan điểm về cấp bậc, địa vị (ví dụ như những giá trị được gán cho các nghề nghiệp hay thành tựu cụ thể).
- Nếu như bạn nhận thấy rằng sự nhận thức về những vấn đề cấp bách của một người có sự khác biệt so với của bạn, hãy chỉ ra sự khác biệt đó và sẵn sàng đàm phán nhằm đề ra giải pháp mà cả hai bên đều có thể chấp nhận.
 - Hãy chú tâm tới những quan niệm khác nhau của mọi người về sự thoải mái đối với những động tác gần gũi. Một khoảng cách nhất định với người này có thể bị coi là sự xâm phạm không gian cá nhân, nhưng với người khác lại là có thể được chấp nhận. Nên cẩn thận khi có những cử chỉ động chạm. Động tác vỗ nhẹ vào vai đối với nền văn hóa này thì có thể được chấp nhận, nhưng với nền văn hóa khác thì lại bị coi là một điều sỉ nhục.
 - Hãy khám phá phương thức trao đổi liên lạc của riêng mỗi người. Một số người cảm thấy sự thẳng thắn là rất thô lỗ. Theo cảm nhận của một số người thì việc phàn nàn hay đề cập sự thiếu hiểu biết khiến họ bị bẽ mặt.
 - Đừng bao giờ cho phép sự bài xích về chủng tộc được diễn ra tại nơi làm việc của bạn. Nếu không làm gì có nghĩa là bạn đã đang dung túng cho hành vi đó. Mọi người có thể sẽ hiểu rằng những lời phê bình mang tính tượng trưng bên ngoài là hết sức chướng tai và không thể chấp nhận được.

- Khuyến khích những sự kiện sinh hoạt cộng đồng mà ở đó mọi người có thể hiểu biết lẫn nhau hơn.
- Sử dụng hình thức khôi hài nhằm tạo ra bầu không khí hòa hợp giữa các nhân viên. Biết cười nhạo chính mình sẽ chứng tỏ rằng bạn cũng chỉ là một người bình thường, hãy đem lại cho các đồng nghiệp của mình sự tự tin khi họ đối mặt với bạn. Tuy nhiên, sự xúc phạm đến vấn đề chủng tộc là một điều không bao giờ được để cho diễn ra.
- Nên hiểu rằng sự khôi hài được sử dụng khác nhau với các nền văn hóa khác nhau. Một hình thức hài hước châm biếm với nền văn hóa này có thể được coi là chuyện vui, nhưng với nền văn hóa khác thì lại bị hiểu là sự xúc phạm.
- Tìm hiểu xem khoảng thời gian người ta đã sống ở nước các bạn là bao lâu. Điều này có thể phần nào cho thấy sự hiểu biết của họ đối với những phong tục tập quán địa phương.
- Tuyển dụng, đề bạt, lựa chọn và đào tạo những những người thuộc nhóm tộc thiểu số khiến cho họ có thể đại diện cho tất cả các thành phần và cấp bậc trong tổ chức của bạn. Hãy giao trách nhiệm và quyền lực cho họ.
- Dành thêm nhiều thời gian tiếp xúc với những người có lai lịch khác nhau nhằm hiểu rõ về họ hơn.
- Nhận thức rõ ngôn ngữ cơ thể của bạn khi tiếp xúc với những nhóm người thiểu số nhằm tránh sự nhìn nhận sai lầm là có thành kiến.
- Hãy đoán trước những vấn đề rắc rối có thể xảy ra giữa các nhóm người thiểu số và sẵn sàng giải quyết chúng. Đừng bao giờ bỏ qua những vấn đề về sắc tộc.
- Hãy tìm kiếm những cơ hội điều chỉnh công việc nhằm đáp ứng được nhu cầu của mọi người hơn là chỉ luôn chờ đợi để mọi người tự điều chỉnh công việc.

Sự khác biệt về giới: Việc đối xử với mọi người công bằng và hợp lý là hết sức quan trọng. Đồng thời bạn cần đoán trước được tâm trạng và hành vi của mọi người. Một sự nhìn nhận mang tính khái quát chung là rất nguy hiểm, tuy nhiên nó vẫn được coi là cuốn cẩm nang cho phép nhận biết được những điều khác biệt. Sau đây là một vài điều khác biệt tiêu biểu:

	NAM GIỚI	NỮ GIỚI
Khả năng tập trung	Xử lý hiệu quả nhất từng việc một	Có khả năng đảm nhận đồng thời nhiều việc
Thái độ đối với các quyết định	Cảm thấy thoải mái hơn với những quyết định mang tính thiếu sót	Thích những quyết định có được sự đồng thuận
Sử dụng quyền lực	Có khuynh hướng trực lợi	Sử dụng khả năng thuyết phục
Khi được giao phó công việc	Thích nói hơn	Thích hỏi hơn
Khi học hỏi	Đầu tiên cần lý thuyết sau đó mới đến thực hành	Đầu tiên cần thực hành sau đó mới đến lý thuyết
Chịu đựng rủi ro	Có thể vượt qua điều này	Muốn biết vấn đề rõ ràng
Bảo vệ quyền lợi	Tự mình làm việc đó	Dựa vào nhóm
Khi gặp phải tình trạng đau khổ	Sẵn sàng thể hiện sự cău giận	Có khuynh hướng cố nuốt giận
Lòng kiên nhẫn	Có vẻ không mấy kiên nhẫn	Có vẻ kiên nhẫn hơn

Nền văn hóa đơn sắc tộc so với nền văn hóa đa sắc tộc

Giá trị văn hóa và phong tục tập quán của những người tới từ các quốc gia Bắc Mỹ, Bắc và Tây Âu (đơn sắc tộc) có sự khác biệt so với những người tới từ các quốc gia châu Âu, Nam Mỹ, châu Á, châu Phi và Trung Đông khác (đa sắc tộc). Nếu như bạn hiểu và chấp nhận sự khác biệt, bạn có thể làm việc hiệu quả với cả hai nhóm người này cho dù xuất phát lai lịch của họ có là gì đi nữa. Nên nhớ rằng những sự phân chia này chỉ là mang tính khái quát, có rất nhiều những biến tấu khác nhau với mỗi một phạm trù được phân chia.

	NỀN VĂN HÓA ĐƠN SẮC TỘC	NỀN VĂN HÓA ĐA SẮC TỘC
Khả năng tập trung	Làm từng việc một. Tận tụy với từng công việc riêng lẻ	Làm nhiều việc một lúc, dễ bị rời trí
Quan điểm về thời gian	Lưu tâm đến tính chính xác, ví dụ như đúng 5h00 chiều	Chú tâm đến thời gian một cách chung chung, ví dụ như sau khi làm việc
Sự tuân thủ giờ giấc	Rất đúng giờ	Không đúng giờ
Thái độ với công việc	Tôi là trên hết	Chúng ta là trên hết
Sắp xếp kế hoạch	Cẩn thận làm theo từng bước	Làm việc linh hoạt
Sự riêng tư	Muốn có khoảng không gian cá nhân	Vui sướng được chia sẻ và kết thân với mọi người
Sự chia sẻ	Muốn có những vật dụng của riêng mình. Không thích vay hay cho mượn	Sẵn lòng chia sẻ các vật dụng. Thích được vay hay cho mượn
Mối quan hệ	Chú tâm vào các mối quan hệ ngắn hạn	Chú tâm vào các mối quan hệ lâu dài
Bước đi	Bám bó	Thông dong
Thái độ	Cứng nhắc	Linh hoạt
Khuynh hướng làm việc	Hoàn thành công việc	Làm hài lòng mọi người

10. Đàm phán những chiến lược thực sự hiệu quả

Thước đo khả năng của một người là những gì người đó làm mang lại hiệu quả.

-- PITTACUS xứ Mytilene (650 - 570 trước Công nguyên)

Đàm phán là khả năng gây ảnh hưởng tới mọi người. Đó là nghệ thuật khiến cho người khác làm theo cách của bạn. Hầu hết mọi người đều không biết rằng việc gây ảnh hưởng tới người khác dễ dàng tới mức nào. Khả năng gây ảnh hưởng mà con người có được mạnh mẽ hơn rất nhiều so với những gì mà họ tin tưởng rằng mình có thể làm được. Có rất nhiều cách tận dụng năng lực để bạn có thể giúp đạt được những mục tiêu của mình. Hãy nghiên cứu và áp dụng những biện pháp sau để phát huy tối đa ảnh hưởng của bạn.

- Những tiền lệ. Nêu lên ví dụ cho thấy trước đó những ý tưởng của bạn đã phát huy được hiệu quả ở đâu. Những tiền lệ tốt nhất có thể có được từ nơi làm việc hay cơ quan của bạn. Nếu như bạn không thể tìm được ví dụ minh họa nào gần gũi với nơi mình sống thì hãy tìm kiếm trong ngành chuyên môn của mình. Khi nêu ra ý tưởng vận dụng tới những tiền lệ hãy nói “Tôi biết được rằng là nó sẽ có hiệu quả bởi trước đó điều này đã diễn ra. Đây là một ví dụ về...”
- Tính hợp pháp. Hãy khiến cho ý tưởng của bạn có vẻ hợp pháp bằng cách sử dụng các giấy tờ tài liệu. Một báo cáo dưới dạng văn bản sẽ giúp củng cố thêm bài thuyết trình miệng. Những thông tin từ tạp chí thương mại, chỉ ra các ví dụ về sự thành công hay trích dẫn những chuyên gia có tiếng đều sẽ cải thiện thêm khả năng của bạn. Khi bạn muốn cho mọi người thấy yếu tố hợp pháp bạn có thể nói: “Đây là ví dụ minh họa cho những gì tôi đang đề cập tới” hay như: “Đây là chúng có bổ sung cho những gì tôi đang nói”.
- Sự kiên trì. Nếu như nước rỏ xuống một tảng đá thì dần dần nó sẽ tạo ra một cái lỗ

trên đó. Tương tự bạn sẽ làm nản lòng những ý kiến phản đối nếu như bạn kiên trì. Bạn sẽ thể hiện sự kiên trì bằng cách không sử dụng từ Không trong câu trả lời của mình. Hãy làm nản lòng những đối thủ của mình bằng những nhận xét như: “Vâng, nhưng mà” hay như: “Khi nào chúng ta có thể gặp lại nhau?” hoặc: “Nào chúng ta hãy tiếp tục cố gắng cho tới khi chúng ta tìm ra được một giải pháp.”

- Sự cạnh tranh. Hãy để mọi người biết rằng bạn có nhiều sự lựa chọn. Họ sẽ cảm thấy không mấy yên tâm khi biết được rằng những gì bạn cần sẽ được thỏa mãn ở một nơi nào khác. Do đó, bạn có thể nói: “Nếu như anh không thể thì tôi sẽ đề nghị...” hay như: “Tôi có thể có được nhiều hơn từ...”.

- Sự hiểu biết. Hãy để mọi người được biết về chuyên môn của bạn. Thể hiện cho họ thấy trình độ của mình (và cả tính hợp pháp của chúng). Họ càng ấn tượng về khả năng của bạn thì bạn càng dễ dàng gây ảnh hưởng đối với họ. Thêm vào đó, hãy cho thấy sự hiểu biết của bạn kèm theo minh chứng thực tế và ví dụ minh họa về những lĩnh vực mà bạn đã thành công trước đây.

- Sự hợp lý. Hãy đưa cho mọi người các dữ liệu các nhận cho ý kiến của bạn. Việc đưa ra những dữ liệu đó dưới dạng văn bản (hợp pháp) sẽ giúp làm tăng thêm năng lực ảnh hưởng của bạn.

- Vị thế. Vị thế của bạn có thể có tác động tích cực hay tiêu cực. Nếu như mọi người nghĩ rằng bạn sẽ đưa ra quyết định bất chấp tới ý kiến mà họ nêu ra bởi vị thế của bạn cho phép bạn được làm như vậy thì họ sẽ tìm cách không chịu tuân thủ. Do vậy, nếu như bạn sử dụng tới yếu tố đó, hãy chỉ coi nó như là phương sách cuối cùng, chỉ nên tạm thời nhắc nhở mọi người về chức vụ mà bạn đang nắm giữ. Bạn cũng có thể đề cao quyền lực của mình bằng cách đề cập tới mối quan hệ giữa bạn và những nhân vật có vị trí cao hơn. Ví dụ như bạn hãy nói: “Ngài Chủ tịch đã nói với tôi rằng...”

11. Sử dụng chiến thuật cả hai bên cùng thắng

Đừng bao giờ đóng sập cánh cửa nếu bạn còn muốn quay trở lại.

-- DON HEROLD (1889 -1966), nhà văn.

Không ai thích thất bại hay thua cuộc, điều này đặc biệt đúng trong thế giới kinh doanh, nơi sự thất bại dường như đồng nghĩa với việc mất đi công việc và thu nhập. Để đảm bảo rằng nhóm của bạn có sự hợp tác chặt chẽ và không bị ảnh hưởng bởi việc cạnh tranh bất lợi (điều này trái ngược với cạnh tranh có lợi, ví dụ như sự cạnh tranh giữa các ý tưởng), hãy nắm vững chiến thuật cả hai bên cùng thắng trước khi tiến hành đàm phán.

- Hãy chuẩn bị tinh thần hết sức chu đáo và xem xét đánh giá tất cả những thông tin phù hợp hiện có liên quan tới vấn đề cần bàn bạc, hãy mang tất cả những bản ghi chép tới nơi đàm phán nếu như bạn không tin chắc là sẽ nhớ được những vấn đề quan trọng.

- Liệt kê tất cả những kết quả hợp lý có thể có được, chỉ ra kết quả nào sẽ mang lại nhiều lợi ích nhất cho bạn và nhóm của bạn, kết quả nào có thể được coi là vị trí thoát lui có thể chấp nhận được. Quyết định xem bằng cách nào bạn có khả năng phản công lại với những kết quả khác, và hãy bổ sung những ý tưởng nào này trong bản ghi chép của mình.

Khi bắt đầu đàm phán

- Xác định hay thiết lập (phụ thuộc vào việc đối tượng bạn sẽ đàm phán là ai, và vị trí của bạn trên bàn đàm phán là gì) một mục tiêu chung, cho dù là không chi tiết. Điều này sẽ giúp tăng cường một bầu không khí hòa hợp nhất trí, trái ngược với tình trạng đối kháng.

- Đưa ra một số nguyên tắc cơ bản - điều này có thể bao gồm cả việc không được ngắt lời, tôn trọng lắng nghe, tập trung, chú trọng vào sự kiện hơn là vào việc chỉ trích cá nhân.
- Nêu rõ quan điểm và nhu cầu của mình, sử dụng từ tôi khi phát biểu và ngôn ngữ không mang tính thiên vị.
- Đòi hỏi những người khác cũng diễn đạt vấn đề theo cách tương tự. Chăm chú lắng nghe họ, nêu câu hỏi khi bạn không hiểu rõ được vấn đề.

Trong khi đàm phán

- Nêu ra những quan điểm lập trường và những mối quan tâm chung, coi chúng là cơ sở dẫn tới giải pháp.
- Luôn đưa ra lời giải thích cho các quyết định của bạn khi không tán thành lời đề xuất.
- Hãy tỏ ra quyết đoán nhưng không quá quyết liệt (tham khảo Tính quyết đoán, trang 40)
- Đừng nên đổ lỗi - điều này hết sức phản tác dụng và làm phương hại tới bầu không khí đàm phán.
- Giữ cho cuộc thảo luận đi theo đúng hướng và càng ngắn gọn càng tốt.
- Xem xét giải quyết các vấn đề trong hiện tại và tương lai chứ không phải là trong quá khứ.
- Diễn giải và tóm tắt vấn đề để chắc chắn rằng bạn có thể hiểu mọi việc thấu đáo. Ưu tiên xem xét vấn đề theo chiều hướng linh hoạt (vấn đề này có thể thương thuyết được hay là không thể thay đổi được) và có hạn định về thời gian (vấn đề này có cần phải giải quyết ngay bây giờ không). Sự tán thành những vấn đề nhỏ sẽ khiến dễ dàng đạt được sự thỏa hiệp đối với những vấn đề lớn hơn.

- Nên nhận thức được rằng việc đặt ra thời hạn cuối sẽ đòi hỏi mọi người phải mau chóng đưa ra quyết định tán thành hơn bởi thời hạn đó ngày càng tới gần, đừng nên tiết lộ thời hạn cuối của bạn nếu có.
- Đôi lúc hãy ngừng lời để xem mọi người có cảm nhận như thế nào về những gì đã đạt được trong cuộc đàm phán.
- Cố gắng có được những giải pháp mang tính sáng tạo có thể thỏa mãn được những mục tiêu và lợi ích chung. Bạn hãy sử dụng lời nói và ngôn ngữ cơ thể mang tính tích cực, hãy nên thường xuyên mỉm cười, thể hiện tâm trạng thoải mái và cởi mở (xem *Độc ngôn ngữ cơ thể*, trang 97).
- Tận dụng tất cả những năng lực bạn có nhằm tăngg khả năng thuyết phục của mình (Tham khảo *Đàm phán những chiến lược thực sự hiệu quả*, trang 61).
- Trong một môi trường tập trung, đừng nên thương thuyết từng mục riêng rẽ một trong thỏa thuận tập thể mà bạn hãy đi theo các bước hợp lý.

Cuối buổi đàm phán

- Ghi lại những vấn đề đã được nhất trí. Thông báo về chúng cho tất cả những người có liên quan tới cuộc đàm phán.
- Đừng nên đưa ra nhiều hơn những gì bạn phải làm khiến giảm bớt giá trị của việc đã đạt được một sự thỏa hiệp.

12. Giải quyết khó khăn

Một phần công việc của tôi là duy trì cảm giác mơ hồ về mối lo lắng trong toàn công ty. Thời điểm bạn nói rằng công việc đã được hoàn thành thì bạn đã trở nên vô dụng.

-- ARTHOR MARTINEZ, Giám đốc điều hành Tập đoàn thương mại Sears Roebuck & Co.

Tình trạng không hiệu quả trong hầu hết các công ty nảy sinh do mọi người luôn “giải quyết lại” cùng một kiểu vấn đề. Đây là năm gợi ý đơn giản giúp chuyển những vấn đề rắc rối của nhóm bạn trở thành các cơ hội hoặc khiến cho chúng biến đi mãi mãi.

1. Hãy nên ưu tiên

- Trước hết, hãy lựa chọn ra những vấn đề quan trọng nhất; Bắt tay vào giải quyết những vấn đề gây nhiều lời phàn nàn nhất từ phía khách hàng, gây nên những khoản chi phí cao nhất hay tạo ra nhiều xung đột nhất.
- Chú ý xem xét những vấn đề rắc rối của chính bản thân bạn trước khi chuyển sang tìm kiếm vấn đề của những người khác.
- Giải quyết những vấn đề bạn có thể kiểm soát được trước khi tập trung vào những vấn đề mà điều kiện hoàn cảnh của chúng nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn.

2. Chia nhỏ vấn đề

- Phân tách một vấn đề ra làm nhiều phần và tìm ra được giải pháp cho từng phần nhỏ một. Trước hết, hãy bắt đầu bằng vấn đề lớn nhất trước và tiếp đó, tiến hành có hệ thống cho tới khi bạn hoàn thành - hoặc cho tới khi những vấn đề còn lại quá vụn vặt và không đáng kể.
- Đặt ra trình tự giải quyết vấn đề. Một trình tự hợp lý là: Xác định vấn đề; Tìm ra

nguyên nhân, Đưa ra giải pháp, Lên kế hoạch, Tiến hành và Theo dõi. Trình bày trình tự đó ở một vị trí dễ nhận biết và khuyến khích các thành viên trong nhóm của bạn áp dụng mỗi khi họ phải đối mặt với vấn đề khó khăn. Luôn ghi nhớ rằng các giải pháp chỉ có được sau khi, chứ không bao giờ là trước khi tiến hành những nghiên cứu phân tích.

3. Thu thập dữ kiện

- Những vấn đề rắc rối thường phát sinh từ những thông tin bị thất lạc. Hãy tìm ra những dữ kiện liên quan đến từng phần nhỏ của vấn đề và bạn có thể sẽ tìm ra được giải pháp dễ dàng hơn rất nhiều.
- Nếu như vấn đề là hết sức rõ ràng và đòi hỏi phải có được những giải pháp nhanh chóng, hãy xem xét hỏi ý kiến của những người có liên quan.
- Đảm bảo rằng bạn đã xác định được nguyên nhân gốc rễ của vấn đề trước khi bạn đề ra được giải pháp.
- Hãy hiểu vấn đề của bạn rõ ràng bằng cách xác định nó thông qua các câu hỏi có liên quan tới vấn đề đó như: Ai, Cái gì, Khi nào, Ở đâu, Vì sao và Bằng cách nào.

4. Thu hút sự tham gia của tất cả mọi người

- Càng có thêm nhiều người tham gia vào việc tìm ra giải pháp cho một vấn đề thì sẽ càng có thêm nhiều người cam kết thực hiện giải pháp đó.
- Tuỳ theo tình hình thực tế huy động thêm càng nhiều người càng tốt tham gia nhằm chia sẻ bớt khối lượng công việc phải làm. Càng có thêm nhiều người = Càng giảm bớt được công việc.
- Những đồng nghiệp khác nhau sẽ đóng góp những kỹ năng khác nhau cho quá trình giải quyết vấn đề: càng tập trung được nhiều kỹ năng vào một vấn đề thì càng tiếp cận được những giải pháp mang tính sáng tạo hơn. Đề nghị cho những nhân viên mới

tham dự vào quá trình giải quyết vấn đề. Họ sẽ không bị bó buộc bởi những “hình mẫu công thức của công ty” và thường sẽ đưa ra được những giải pháp mới lạ và bất ngờ.

- Đưa ra một quyết định mang tính đồng thuận giúp cho mọi hành viên tham gia đều nỗ lực hết sức cho một giải pháp.

5. Tiến hành những điều mới mẻ

- Hướng tới những giải pháp mang tính sáng tạo, mới mẻ cho các vấn đề. Hãy cùng cả nhóm động não suy nghĩ. Khuyến khích cả những đề xuất có vẻ bất bình thường vì chúng thường chứa đựng những ý tưởng mầm mống cho giải pháp.

13. Đặt ra các mục tiêu cá nhân

Bạn đã vượt qua được hầu hết những rào cản trên con đường dẫn tới thành công khi bạn nhận thức được sự khác biệt giữa sự vận động và chiều hướng vận động.

-- BILL COPELAND

Hãy tưởng tượng bạn đang thực hiện một chuyến đi bộ đường dài tại một vùng hoang mạc mà không mang theo la bàn hay bản đồ. Chắc chắn tâm trạng vui thích - do bạn có cảm giác mạo hiểm và can đảm - chỉ kéo dài không được bao lâu, nhưng rồi sớm hay muộn, bạn cũng sẽ bị lạc. Bây giờ, hãy tưởng tượng rằng bạn đang theo đuổi công việc của mình mà không hề có được những mục tiêu rõ ràng nào. Những mục tiêu của bạn nên là gì và bạn nên làm như thế nào để có thể đạt được chúng?

Mục tiêu của bạn chính là bạn

- Mục tiêu phải phù hợp với niềm tin nơi bạn, phản ánh rõ con người bạn.
- Cũng tương tự như việc bạn đặt gương soi ở một nơi để có thể kiểm tra lại vẻ bề ngoài của mình trước khi đi làm, hãy đặt những mục tiêu của bạn ở một chỗ dễ nhận biết để bạn có thể kiểm tra lại chúng mỗi buổi sáng.
- Nếu như bạn nhìn vào những mục tiêu của mình mỗi ngày, bạn sẽ sớm nhận ra rằng một trong số chúng có vẻ không được ổn cho lắm. Điều này có thể xảy ra do những giá trị đạo đức của bạn đã dần thay đổi.
- Các mục tiêu của bạn cũng cần được ưu tiên bên cạnh những giá trị của bạn. Nếu như bạn yêu thích những hoạt động tình nguyện tại một khu trại dành cho những người vô gia cư, hãy sắp xếp thời gian biểu của bạn để bạn có thể giảm bớt được những công việc ngoài giờ.

- Các mục tiêu có thể là những dự án ngắn hạn, trung hạn hay dài hạn. Mục tiêu đặt ra trong thời hạn càng cấp bách, người ta càng phải đề cao tinh thần kỷ luật để có thể hoàn thành được nó.
- Phân chia một mục tiêu dài hạn thành nhiều bước theo từng năm, từng tháng hay từng ngày - mục tiêu có thể kiếm được một triệu đô la trước khi bạn đến một độ tuổi cụ thể nào đó sẽ được hoàn thành dễ dàng hơn nếu như bạn xác định được khoảng tiền thu được trong mỗi tháng là bao nhiêu. Nêu cao tinh thần trách nhiệm của bản thân.
- Hãy nói với mọi người những mục tiêu của bạn là gì. Bạn càng nói với nhiều người về điều này thì bạn sẽ càng thường xuyên được họ nhắc nhở về việc thực hiện chúng.
- Hãy sắp xếp một kế hoạch giám sát lẫn nhau: giúp đỡ một ai đó theo đuổi đến cùng những mục tiêu của mình, trong khi họ sẽ giúp bạn theo đuổi những mục tiêu mà bạn đề ra cho mình.

Hãy thực hiện tuân theo nguyên tắc SMART (thông minh)

Áp dụng nguyên tắc đơn giản này nhằm xác định rõ ràng được các mục tiêu:

- Chữ cái S có nghĩa là Specific - Cụ thể: Đưa ra con số hay gọi tên mục tiêu của bạn. Nếu như bạn muốn trở thành Phó Chủ tịch cao cấp phụ trách marketing trong vòng năm năm tới thì bạn hãy nói rõ như vậy hơn là chỉ nêu ra chung chung: “Tôi muốn nắm giữ một vị trí quản lý cao cấp tại một thời điểm nào đó”.
- Chữ cái M có nghĩa là Measurable - Có thể tính toán được. Điều này phù hợp với yêu cầu Cụ thể. Bạn không thể chỉ xem xét qua loa xem mình đã thành công hay thất bại; nếu bạn đề ra những con số cụ thể cho mục tiêu của bạn thì có thể bạn sẽ biết rõ được điều này.
- Chữ cái A có nghĩa là Agreed-upon - Có được sự đồng thuận: hãy sẵn sàng bàn bạc về mục tiêu nếu có sự tham gia của nhiều người khác nữa. Sự đóng góp của họ sẽ

củng cố thêm các cam kết thực hiện.

- Chữ cái R có nghĩa là Realistic - Tính hiện thực: hãy đừng đặt ra kế hoạch trở thành người lãnh đạo NATO nếu như bạn không có ý định gia nhập quân đội.
- Chữ cái T có nghĩa là Timed-based - Dựa trên cơ sở thời gian: hãy phân tách mục tiêu ra thành những khoảng thời gian nhỏ, và hãy xem xét những gì bạn đã đạt được trong mỗi khoảng thời gian đó. Cách thức tốt nhất để có thể xác định được tiến trình thực hiện mục tiêu là hãy nên đặt ra cho mình một thời hạn cuối cùng, sau đó hãy chia nhỏ mục tiêu ra thành nhiều bước trên cơ sở những khoảng thời gian nhỏ hơn.

14. Quản lý thời gian

Thời gian là cách thức tự nhiên giữ cho mọi việc không đồng thời diễn ra.

-- Khuyết danh

Quản lý thời gian hiệu quả sẽ khiến bạn có thể đảm bảo được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống riêng tư. Điều đó sẽ làm giảm bớt sự căng thẳng và cải thiện sức khỏe của bạn. Trên hết nó sẽ giúp phát triển công việc của bạn bởi bạn dành được nhiều thì giờ hơn để làm thỏa mãn những khách hàng của mình cả ở trong nước cũng như ở nước ngoài.

Thời gian chính là một loại hàng hóa hết sức quý giá bởi đó là một nguồn lực không có khả năng tái tạo. Nếu như bị sử dụng kém hiệu quả hay bất hợp lý thì nó sẽ không thể có lại được nữa. Thêm vào đó, lãng phí thời gian sẽ làm phát sinh những căng thẳng không cần thiết và dẫn tới tình trạng không thể đảm bảo hoàn thành mọi công việc đúng thời hạn và tạo ra những dịch vụ khách hàng kém chất lượng. Đây là một vài ý tưởng hiện thực giúp cho bạn quản lý hiệu quả hơn thời gian của mình.

Hãy bắt tay vào việc

- Ghé tới văn phòng của bạn vào một buổi cuối tuần và lau dọn nhà cửa:
 - Hãy ném bỏ những mẫu giấy linh tinh.
 - Ghi tất cả những thông tin của bạn vào cùng một hệ thống.
 - Cải tiến hệ thống hồ sơ giấy tờ của bạn.
 - Đưa mọi thứ vào những nơi bạn có thể tiếp cận các thông tin dễ dàng và nhanh chóng.

- Phân tích cách thức sử dụng thời gian của bạn. Hãy nên áp dụng các cách phân loại: A là khoảng thời gian bạn cần để phục vụ một khách hàng (trong hoặc ngoài nước); B là khoảng thời gian dành cho công việc trợ giúp những người đang giúp đỡ cho khách hàng; C là khoảng thời gian cần để thực hiện những công việc mà xét cả về trực tiếp hay gián tiếp đều không mang lại lợi ích cho khách hàng (thường đó là các trò tiêu khiển). Ghi lại những khoảng thời gian bạn dành cho các công việc A, B và C trong suốt hai ngày làm việc bình thường. Tiến hành phân loại các mức thời gian. Phân tích xem bạn bị lãng phí mất bao nhiêu thời giờ và ghi chú xem điều này đã xảy ra trong những hoàn cảnh nào.

- Đề ra một kế hoạch cắt bớt những công việc thuộc nhóm B. Ghi lại kế hoạch đó. Đưa ra cam kết thực hiện. Thường xuyên xem xét tham khảo lại kế hoạch.

- Sắp xếp kế hoạch thực hiện những công việc thuộc nhóm C không thường xuyên. Hãy nên giải trí và làm những gì bạn thích với mục đích đảm bảo được sự tỉnh táo minh mẫn của bạn. Nhưng hãy đừng nên dành quá nhiều thời gian và công sức vào những hoạt động đó vì e rằng chúng có thể làm ảnh hưởng tới những công việc của nhóm A.

- Đầu tư vào hệ thống quản lý thời gian - cho dù là giản đơn hay được vi tính hóa - nhằm mang lại cho bạn một cơ cấu làm việc.

Công việc hàng ngày

- Bắt đầu mỗi ngày với danh sách những việc mà bạn muốn hoàn thành.

- Tiếp theo hãy phân loại và ưu tiên mỗi công việc thuộc nhóm A hay B. Công việc thuộc nhóm A là những việc mà nếu như không được thực hiện chúng sẽ gây ảnh hưởng bất lợi tới uy tín của bạn hay tác động tiêu cực tới hoạt động dịch vụ khách hàng của bạn. Những hoạt động khác thuộc vào nhóm B.

- Lên kế hoạch thực hiện tất cả những công việc thuộc nhóm A trước tiên. Tuy nhiên, nên tránh dành tới hơn 70% khoảng thời gian trong ngày làm việc của bạn cho những

hoạt động thuộc nhóm A do những vấn đề bất thường sẽ luôn làm phá hỏng kế hoạch của bạn và choán hết cả quỹ thời gian mà bạn không dành ra cho nó.

- Chuyển những việc thuộc nhóm B sang ngày khác trong lịch làm việc của bạn, không nhất thiết là sang ngày hôm sau.
- Luôn nắm trong tay danh sách kiểm tra công việc hàng ngày. Danh sách đó sẽ không có mấy giá trị nếu như bạn cứ phải thường xuyên tìm kiếm nó.
- Giữ cho bàn làm việc của bạn sạch sẽ. Hãy để mọi thứ ở nơi bạn có thể tìm được chúng.
- Tận dụng hiệu quả thời gian đi lại. Hầu hết mọi máy bay và tàu hỏa hiện nay đều được trang bị điện thoại và bạn có thể sử dụng máy tính xách tay của mình để không mấy khi bị gián đoạn công việc.
- Xe ô tô của bạn có thể được biến thành một trung tâm đào tạo nơi bạn có thể nghe các băng cassette về những vấn đề quản lý. Yêu cầu bản thân phải ghi lại được những vấn đề nổi bật được đề cập trong băng trong khi bạn vẫn đang thưởng thức cốc cà phê đầu tiên buổi sáng.
- Tránh tham dự vào những buổi họp không quan trọng. Nếu như mục đích duy nhất của bạn khi tới dự họp chỉ là thu thập thông tin thì bạn có thể có được các thông tin đó từ biên bản họp.
- Trình bày với các nhân viên lịch trình làm việc của bạn, nhờ đó bạn có thể chia sẻ giải quyết các công việc theo kế hoạch, những vấn đề rắc rối hay những nhiệm vụ mang tính thách thức (Xem Ủy thác, trang 224).
- Thực hiện từng việc một, hoàn thành nó trước khi bắt tay vào công việc tiếp theo.
- Đề nghị những người làm việc cùng coi trọng khoảng thời gian bạn cần yên tĩnh - những lúc bạn đang lên kế hoạch cho các hoạt động trong ngày (giờ làm việc đầu tiên)

hay khi bạn dọn dẹp chỗ làm việc của mình vào lúc cuối ngày.

- Tránh không nên có thái độ trì hoãn. Xác định và giải quyết nguyên nhân gây ra tình trạng không thoải mái của bạn. Bạn càng trì hoãn công việc lâu hơn thì bạn sẽ càng bị stress nghiêm trọng hơn.
- Trước tiên hãy bắt tay vào những việc không mấy thú vị nhưng quan trọng. Bạn sẽ có được tâm trạng thoải mái đỡ căng thẳng và thành công hơn.

Công việc bàn giấy

- Hãy giữ cho bàn làm việc sạch sẽ. Sắp xếp mọi thứ ở nơi mà bạn có thể tìm được chúng. Đừng nên vứt tạm giấy tờ tài liệu ở một nơi nào đó.
- Hãy giải quyết từng loại giấy tờ một. Sắp xếp chúng vào các mục hồ sơ, trả lời hay loại bỏ chúng.
- Giảm bớt thời giờ bằng cách viết trả lời các thư từ văn bản lên chính lá thư đó. Gửi lại bức thư qua fax hay sao chụp nó và chuyển lại cho người gửi.

15. Tránh lãng phí thời gian

Sự chân chừ chỉ làm lãng phí thời gian.

-- EDWARD YOUNG (1683 - 1765), nhà thơ và kịch bản gia Anh.

Không ai là hoàn hảo. Mọi người đều làm lãng phí chút ít thời gian. Ba hoạt động gây phí phạm thời giờ nhất là những buổi họp hành kéo dài, sự gián đoạn công việc và các cuộc gọi điện. Đây là những cách giúp bạn có thể hạn chế bớt những hoạt động gây lãng phí thời giờ đó một cách đáng kể:

Họp hành

- Tránh đặt ra hay tham dự những cuộc họp không cần thiết.
- Chuẩn bị chương trình nghị sự chi tiết (Xem Soạn thảo một chương trình nghị sự, trang 180).
- Cử một vài người kiểm soát thời gian và thông báo nhắc nhở những người tham dự nếu như họ thực hiện không đúng theo chương trình.
- Vào đầu giờ họp, hãy lấy ý kiến thống nhất về các mục tiêu nhằm đảm bảo tính tập trung và tránh thảo luận dài dòng, mất thời giờ vào những chủ đề không liên quan.
- Ghi lại các ý kiến lên biểu giấy nhằm tránh tình trạng lặp đi lặp lại.
- Tránh giải quyết những vấn đề không được nêu trong chương trình nghị sự. Nếu có ai đó đi lạc đề, bạn hãy nên:
 - hỏi một cách lịch sự xem vấn đề đó có liên quan gì tới mục tiêu đã được nhất trí không

- hỏi xem vấn đề đó có thể được xem xét ở cuộc họp sau hay ở ngoài buổi họp hay không

- đưa vấn đề vào một “nơi đỗ xe mới” (nghĩa là ghi nó vào một biểu giấy riêng) để có thể xem xét giải quyết vào một khoảng thời gian được thỏa thuận.

Gián đoạn công việc tại văn phòng

- Hãy đứng khi một đồng nghiệp vào phòng chỉ để tán gẫu. Điều này sẽ khiến anh ta cảm thấy không được thoải mái.
- Hỏi anh ta xem vấn đề anh ta nói có quan trọng không.
- Hỏi anh ta xem bạn có thể nói chuyện đó sau, trong văn phòng của anh ta không - đó là một nơi mà bạn có thể kiểm soát thời lượng cuộc nói chuyện.
- Ra khỏi văn phòng đủ lâu để có thể đẩy anh ta ra khỏi văn phòng của bạn và sau đó kín đáo quay trở lại tiếp tục công việc của mình.
- Đóng cửa văn phòng lại.

Các cuộc gọi điện

- Hãy để lại giấy nhắn đầy đủ cho những người bạn không gặp giúp cho họ không cần phải gọi điện lại.
- Lắp đặt hệ thống thư thoại.
- Trả lời cho những người gọi đến hộp thư thoại sau giờ làm việc.
- Hướng dẫn các đồng sự thay mặt bạn giải quyết những vấn đề nằm trong lịch trình và trả lời hộ những cuộc gọi của bạn khi bạn đang phải chịu sức ép công việc.
- Tránh những câu chuyện tán gẫu không cần thiết bằng cách khi trả lời điện thoại tiếp sau tên mình hãy đưa ra câu hỏi giả dụ như: “Tôi có thể giúp gì được cho anh?”

• Tăng cơ hội nói chuyện được với ai đó sau khi bạn được thông báo rằng người đó đã: “rời khỏi bàn làm việc” hay “đang bận họp” bằng cách nêu ra các câu hỏi:

- Có thể nhắn tin cho anh ta được không?
- Có thể tìm bà ta giúp tôi không?
- Có thể phiền ngắt xen ngang công việc của ông ta không?

Hoặc bạn hãy nói:

- Tôi đang trả lời một cuộc điện thoại rất quan trọng của bà ấy.

PHẦN II: Hoạt động giao tiếp

16. Giao tiếp với cấp trên

Giao dịch mua bán quan trọng nhất trong cuộc đời chính là giao dịch mà trong đó bạn vừa là hàng hóa bán vừa là người mua.

-- MAXWELL MALTZ, Tác giả cuốn Tâm lý - điều khiển học

Việc giao tiếp có hiệu quả với những nhân vật có vị trí cao hơn không chỉ là một phần quan trọng trong sự nghiệp của bạn mà nó còn hết sức quan trọng đối với công việc của bạn.

- Luôn giúp cho sếp có đầy đủ thông tin, đặc biệt nếu như vấn đề ngày càng nghiêm trọng. Các thủ trưởng đều muốn luôn ở trong tư thế sẵn sàng. Họ muốn trông có vẻ thoải mái và tự chủ. Việc khiến cho các thủ trưởng của mình bối rối sẽ làm bạn bị ám ảnh.
- Hãy đừng nên trì hoãn những tin tức tồi tệ. Những tin đồn sẽ đến tai sếp của bạn trước khi bạn làm công việc này, lấy đi mất của bạn cơ hội được trình bày quan điểm của chính mình về vấn đề đó.
- Hãy sắp xếp một cuộc gặp gỡ với sếp khi vấn đề trở nên cấp bách. Trong lúc gặp gỡ, hãy trình bày mục tiêu của bạn và khoảng thời gian cần thiết để hoàn thành những vấn đề được nêu.
- Hãy để cho ban quản lý biết được ảnh hưởng và tầm quan trọng của những thông tin và lời khuyên mà bạn mang lại.
- Khi đưa ra thông tin hãy kèm theo sẵn những tài liệu bổ trợ. Những giấy tờ văn bản sẽ làm tăng khả năng ảnh hưởng của bạn.

- Hãy trình bày ý tưởng chính xác và rõ ràng.
- Hãy tỏ ra tự tin với những sự kiện và ý kiến mình nêu ra. Hãy trình bày bằng một giọng nói quả quyết. Bạn nên có ngôn ngữ cơ thể để củng cố thêm sự tự tin của mình; hãy ngả người về phía trước và nhìn vào người đối thoại khi đề cập những vấn đề quan trọng.
- Tập trung vào giải pháp hơn là vào khó khăn. Bất kỳ ai đều có thể nhấn mạnh tới khó khăn. Hãy chứng tỏ rằng bạn không những chỉ có được câu trả lời mà còn sẵn sàng đảm nhận trách nhiệm giải quyết chúng.
- Hãy cẩn thận lựa chọn từ ngữ. Ví dụ như câu nói: “Thành thực mà nói với ông” có thể gợi nên cảm giác là bạn không thành thật khi đưa ra quan điểm này. Tránh cường điệu quá mức. Hãy nên nói: “Tôi có những thông tin rất quan trọng cho ông” hơn là: “Tôi có được những tin tức hết sức tệ hại cho ông.”
- Khi bạn nghĩ là sếp tỏ ra không nhận thức được, hãy đừng phản ứng lại với thái độ giận dữ hay chống đối. Hãy cố gắng giữ bình tĩnh, giải thích tâm trạng của bạn và lý do gây ra điều này. Hãy luôn sử dụng từ “Tôi” thay vì từ “Ông”. Ví dụ như câu “Tôi không nghĩ rằng điều đó là chính xác” sẽ hiệu quả hơn so với câu: “Ông sai rồi”.
- Nếu như sếp chỉ trích bạn, hãy học hỏi từ chính cách thức phản ứng. Nếu như cách phản ứng không rõ ràng, hãy hỏi xem sếp sẽ xử lý ra sao với tình hình tương tự.
- Nếu như bạn không rõ ràng về việc sếp sẽ có thái độ sẵn sàng tiếp nhận thế nào đối với những ý tưởng mới quan trọng, trước tiên hãy trình lên ý tưởng bằng văn bản. Điều này khiến cho bạn có thể:
 - xem xét toàn diện các vấn đề
 - cho sếp của bạn có thời gian xem xét toàn bộ đề nghị của bạn
- Hãy tuân thủ chu trình quản lý. Không nên cố ý tới thăm sếp của bạn. Nếu muốn,

bạn hãy thông báo cho sếp biết.

17. Giao tiếp với các nhân viên

Một nhân viên nắm vững mọi thông tin sẽ là người bán hàng tốt nhất mà công ty có thể có được.

-- J. THOMAS, cựu Chủ tịch và Giám đốc điều hành Hãng Săm lốp và Cao su Goodyear.

Các nhân viên đều coi trọng những cơ hội có thể gây được ảnh hưởng tới công ty của mình, có thể khiến mọi người nghe được ý kiến của họ và thấy được những thay đổi diễn ra - kết quả của những gì mà họ đã đóng góp. Đây là cách bạn có thể khuyến khích hoạt động giao tiếp với các nhân viên:

- Khuyến khích đối thoại. Quản lý bằng cách đi xem xét các nơi. Hãy nhìn tận mắt. Cho phép các nhân viên có thể dễ dàng gặp gỡ bạn. Duy trì chính sách mở cửa.
- Lắng nghe những gì nhân viên trình bày với bạn. Nghe với mục đích thấu hiểu hơn là để bác bỏ. Hãy nên lắng nghe cả những suy nghĩ cũng như tâm trạng của mọi người.
- Hỏi ý kiến của nhân viên. Cử chỉ đó khiến cho nhân viên cảm thấy được coi trọng và có thể có ảnh hưởng tích cực đối với những cam kết của họ.
- Khuyến khích ý tưởng của các nhân viên bằng cách thiết lập môi trường đề xuất ý kiến, các nhóm cải tiến hoạt động, các nhóm trọng điểm và các buổi gặp gỡ đối thoại.
- Ủng hộ thực hiện những ý tưởng này và khuyến khích mọi người cùng tham gia. Nếu bạn không áp dụng được chúng, hãy giải thích điều đó càng sớm càng tốt.
- Cảm ơn nhân viên về những ý kiến đề xuất của họ, kể cả trong trường hợp không phải lúc nào bạn cũng nhất trí với họ. Hãy cố gắng suy nghĩ xem bằng cách nào các ý tưởng có thể phát huy hiệu quả hơn là lý do vì sao chúng lại không thể.

- Hãy thử nghiệm với những ý tưởng nhỏ hơn. Những gì mà các nhân viên có thể học hỏi được từ mỗi sai lầm có thể sẽ lớn hơn so với những chi phí phải trả cho một thất bại.
- Sử dụng ngôn ngữ đơn giản dễ hiểu trong giao tiếp. Đừng khiến mọi người lúng túng bằng cách sử dụng các từ ngữ mà họ có thể không hiểu nổi.
- Thể hiện sự tôn trọng các nhân viên của mình bằng cách cho họ thấy rằng bạn quan tâm tới các ý tưởng của họ, lắng nghe và khuyến khích sự đóng góp của họ.
- Nếu như bạn không hiểu rõ về một ý tưởng mà bạn nghe được, hãy đề nghị họ nhắc lại. Điều này sẽ củng cố nhận thức và thể hiện sự quan tâm của bạn.
- Đừng nên chỉ nói với các nhân viên phải làm những gì, hãy bảo họ vì sao phải làm như vậy.
- Thận trọng lựa chọn từ ngữ. Các nhân viên có thể sẽ phản ứng rất mạnh với những từ khiến họ bị mất mặt.
- Đưa ra những tin tức xấu trong các cuộc gặp gỡ riêng tư, chỉ có hai bên với nhau (tốt hơn cả là trong bầu không khí thoải mái), giúp cho vấn đề nêu ra trở nên bớt nghiêm trọng. Hơn nữa, những cuộc gặp gỡ như vậy mang lại cơ hội cho các nhân viên của bạn bộc lộ những điều khiến họ bức bối, và việc này thúc đẩy tiến trình giải quyết vấn đề.
- Hãy lưu tâm tới cách thức giao tiếp của bạn. Bạn sẽ gây ảnh hưởng xấu tới quá trình giao tiếp nếu như bạn:
 - Lên giọng thuyết giáo. Nói chuyện theo kiểu răn dạy chứng tỏ rằng người khác không có được những chuẩn mực đạo đức tương tự hay ngang bằng.
 - Có thái độ kẻ cả. Điều này khiến họ cảm thấy rằng họ đang bị đối xử như với bọn trẻ con.

- Hay quở trách. Vẫy ngón tay về phía người khác sẽ khiến cho người đó cảm thấy mình bị kém cỏi hơn. Hãy nên chú trọng vào hành vi hoặc vấn đề.
- Tỏ ra tiêu cực. Không nên thành kiến đối với các ý tưởng. Hãy tìm tới những điều tích cực. Nếu như bạn luôn chỉ ra cho các nhân viên của mình những sai sót trong ý kiến đề xuất của họ thì rồi họ cũng sẽ thôi không đưa ra ý kiến nữa.
- Duy trì một phương thức tiếp cận tích cực. Hãy mỉm cười. Hãy nên có dáng điệu và hành vi thể hiện sự quan tâm.
- Đừng nên cố tỏ ra hòa đồng với các nhân viên của mình bằng cách chỉ trích sếp của bạn. Bạn sẽ không thể khuyến khích sự tin cậy nếu như bạn tỏ ra không đáng tin cậy.
- Đừng nên thể hiện cho những nhân viên của bạn thấy bạn không tán thành với những chỉ dẫn của sếp. Hãy nói điều này với sếp của bạn.
- Nếu như nhân viên của bạn cảm thấy tức giận thì:
 - đừng nên dính líu vào cuộc tranh cãi. Điều này sẽ khiến vấn đề trở nên trầm trọng hơn.
 - lắng nghe, đừng nên ngắt lời họ. Cho phép họ xả bớt cơn tức giận cũng sẽ giúp giải quyết được một nửa vấn đề.
 - xác định rằng họ có quyền nổi cáu.
 - đề nghị họ đưa ra ý kiến xem có thể giải quyết vấn đề bằng cách nào.

18. Giao tiếp bằng lời nói

Gậy và đá có thể làm bạn bị gãy xương, nhưng lời nói có thể khiến trái tim bạn tan vỡ.

-- **ROBERT FULGHUM**, Tác giả cuốn **Tất cả những gì tôi thực sự cần biết thì tôi đã học được ở nhà trẻ**

Cho dù người ta đã phát minh ra vô vàn những cách tân về công nghệ phục vụ cho hoạt động giao tiếp liên lạc thì loài người cũng vẫn sẽ tiếp tục nói chuyện với mục đích truyền đạt thông tin. Một điều ngạc nhiên là nhiều người gặp khó khăn khi giao tiếp bằng lời nói trong môi trường kinh doanh. Điều này đặc biệt đúng trong trường hợp cuộc nói chuyện diễn ra giữa một nhà quản lý và một nhân viên. Một nhà quản lý giỏi sẽ biết được cách khiến cho cuộc nói chuyện diễn ra thân mật và người ta có thể nói năng thoải mái trong lúc giao tiếp.

Hãy mở cánh cửa

- Tạo môi trường có thể khuyến khích mọi người nói chuyện với bạn.
- Hãy luôn mở cửa văn phòng. Khuyến khích các nhân viên tiếp cận bạn bất cứ lúc nào mà không cần phải đặt trước cuộc gặp.
- Năng đi lại và nói chuyện với mọi người thoải mái. Hết sức cố gắng để có thể nắm được một vài điều về từng nhân viên (tên con cái, con vật yêu thích) và hỏi han họ về những vấn đề đó, tiếp tục đề cập những buổi nói chuyện trước đó khi thấy thích hợp (tham khảo mục Giao tiếp với các nhân viên, trang 88).

Chọn lựa thời điểm

- Đừng nên nói chuyện tại một nơi ồn ào.
- Tìm thời điểm khi không ai bị hạn chế về thời gian hay bị hối thúc do thời hạn cuối

sắp hết.

- Không làm việc hay trả lời điện thoại khi đang nói chuyện.
- Tắt máy nhắn tin hoặc điện thoại của bạn.

Khích lệ, khiến cho cuộc nói chuyện trở nên sinh động

- Nêu ra cụ thể và rõ ràng về những gì bạn muốn bàn bạc.
- Thận trọng lựa chọn từ ngữ - nên sử dụng từ “và” thay cho “nhưng” với tư cách là từ nối giữa các câu, nên xưng “tôi” hơn là dùng từ “anh” trong lời nói của mình.
- Sử dụng ngôn ngữ không mang tính thành kiến.
- Thay đổi giọng và cách nói nhằm nhấn mạnh một vài luận điểm nhất định khiến mọi người tập trung chú ý hơn. Đối với những vấn đề quan trọng, hãy ngả người về phía trước, mở to mắt và trình bày một cách rõ ràng.
- Bắt đầu cuộc nói chuyện bằng những nhận định tích cực, đặc biệt nếu như vấn đề hiện tại đặt ra có khả năng gây nên tranh cãi.
- Hãy nói năng ngắn gọn súc tích nhưng thú vị (bạn có thể sử dụng khiếu hài hước hay các giai thoại nhằm thu hút mọi người).

Nên lắng nghe

- Đừng nên ngắt lời, đừng lời nói của người khác hay tiếp tục chỉ trích trước khi mọi người nói xong.
- Cư xử với mọi người khi nói chuyện một cách tôn trọng và khuyến khích họ tham gia giao tiếp.
- Thể hiện sự cảm thông - nếu như về mặt căn bản, bạn không nhất trí với những gì mà người ta nói, hãy cố gắng thấu hiểu và tán thành động cơ đã khiến họ nói ra ý kiến

đó.

- Hãy lắng nghe với ánh mắt chăm chú (xem Đọc ngôn ngữ cơ thể, trang 97).

Kết thúc một cuộc nói chuyện

- Đưa ra lời xác nhận đối với những cam kết cụ thể (nên nói: “Việc này sẽ được hoàn thành vào lúc 3 giờ chiều thứ Sáu” hơn là nói “Chúng tôi sẽ hoàn thành nó trước cuối tuần này”).
- Khái quát và tổng kết lại những vấn đề chính của buổi nói chuyện nhằm đảm bảo chắc chắn rằng mọi người khác đều hiểu rõ những gì đã được bàn bạc.

19. Vượt qua những rào cản ngôn ngữ

Nhân sự của công ty ngày càng trở nên đa dạng. Giao tiếp với những người mà đối với họ tiếng Anh là một ngôn ngữ mới mẻ là hết sức quan trọng.

- Hãy nên kiên nhẫn. Nếu như bạn mong đợi quá nhiều, quá chóng vánh thì bạn sẽ cảm thấy bối rối và bực bội.
- Hãy đừng nên nổi nóng nếu như đầu tiên mọi người không hiểu.
- Nếu mọi người nói tiếng Anh kém nhưng lại nắm được vấn đề khá tốt, hãy đề nghị họ diễn đạt những gì họ hiểu thông qua hành động hơn là qua lời nói.
- Tránh không nên nói đùa. Mọi người sẽ không hiểu được câu chuyện hài hước của bạn. Tệ hơn nữa, nó có thể được xem như là một sự đùa cợt khiến họ cảm thấy bị thương tổn.
- Đừng nên coi rằng khó khăn trong quá trình nhận thức đồng nghĩa với sự thiếu hiểu biết. Rất nhiều người làm công việc giản đơn ở đất nước mà họ chọn để sống đã từng là các giáo viên, kỹ sư, luật sư và nhân viên y tế tại quê hương của họ.
- Nói chậm rãi và rõ ràng, nhưng đừng lên giọng.
- Sử dụng hình thức giao tiếp trực tiếp nếu có thể. Tránh nói chuyện qua điện thoại.
- Hãy chia những lời hướng dẫn của bạn thành nhiều bước để có thể kiểm soát được.
- Chỉ sử dụng phiên dịch khi việc giao tiếp không thể thực hiện được. Không khuyến khích mọi người lệ thuộc vào các phiên dịch.
- Sử dụng tranh ảnh và biểu đồ thay vì dùng từ ngữ. Khuyến khích việc đưa ra những chỉ thị bằng lời nói kèm theo những văn bản hướng dẫn đơn giản.

- Khích lệ mọi người tham gia vào những khóa học tiếng Anh. Dành thời gian giúp họ có thể tham dự lớp học.

20. Đọc ngôn ngữ cơ thể

Điều quan trọng nhất trong giao tiếp là nghe được cả những gì không được nói ra.

-- PETER F. DRUCKER, Chuyên gia tư vấn về hoạt động quản lý kiêm giáo sư đại học.

Việc đọc ngôn ngữ cơ thể dạy cho bạn biết cách lắng nghe bằng mắt cũng hiệu quả như là bằng tai. Đây là một số chỉ dẫn mang tính phổ biến trong văn hóa phương Tây - nhưng hãy ghi nhớ rằng những nền văn hóa khác lại sử dụng những dấu hiệu khác. Hãy nhờ một đồng nghiệp đến từ nền văn hóa đó hướng dẫn chúng giúp bạn.

Hành vi	Ý nghĩa biểu đạt có thể có
Khoanh tay hay vất chéo chân	Không chấp nhận, không tiếp thu những ý tưởng của bạn.
Người ngả về đằng sau	Hoài nghi, không sẵn sàng thừa nhận.
Người ngả về đằng sau, chấp tay sau đầu	Thoải mái, có thể còn e dè, không có thái độ vội vàng cấp bách
Ngả người về phía trước	Rất quan tâm tới vấn đề
Tư thế uể oải	Cố gắng thể hiện sự khiêm tốn, đánh giá thấp về bản thân
Chớp mắt một cách uể oải	Cảm thấy không thoải mái, không sẵn sàng liên diện ở đó
Mắt nhướng về phía bên trái	Đánh giá và nhanh chóng lên kế hoạch cho những thủ đoạn tiếp theo, có thể là mang tính chống đối
Mắt nhướng về phía bên phải	Đang giải quyết một vấn đề gây suy nghĩ, cố gắng chỉ ra một điều gì đó
Dõi mắt ra xa	Lo lắng, không tự tin, không sẵn sàng
Mắt hướng về phía trên kính	Đang suy xét đánh giá
Mắt nheo lại	Đang suy xét đánh giá, có thể vẫn còn hoài nghi
Mắt nhìn chậm chậm	Không chú ý, đang suy nghĩ vấn đề
Mắt mó to	Thích thú, đang đưa ra một vấn đề quan trọng
Bàn tay để cạnh sườn	Thái độ trung lập
Bàn tay đan vào nhau ở đằng sau lưng	Thừa nhận quyền lực, có thể đang che dấu một điều gì đó
Bàn tay đan vào nhau ở phía đằng trước	Có thể là bảo thủ, không cởi mở
Bàn tay chống hông	Tự tin, gần như là ngạo mạn - tỏ vẻ thách thức
Bàn tay đặt lên mặt bàn	Sẵn sàng hoàn thành mọi việc
Bàn tay mở, lòng bàn tay hướng xuống dưới	Đưa ra đòi hỏi - thể hiện quyền lực
Bàn tay mở, lòng bàn tay hướng lên trên	Đòi hỏi, mong muốn, nhu cầu - thể hiện đang bị tổn thương
Đầu nghiêng về một phía	Lắng nghe một cách chăm chú
Đầu giữ thẳng	Tự tin
Đầu nghiêng về đằng sau	Ngạo mạn, tự phụ
Đầu cúi xuống	Nhút nhát, ngược hay đang nói dối
Áo khoác có cài khuy	Nghiêm túc
Áo khoác không cài khuy	Không nghiêm túc
Mím cười, mắt nheo lại	Vui vẻ, thể hiện sự hài lòng
Mím cười, mắt không nheo	Cố gắng đạt được sự nhất trí

21. Kiểm soát tin đồn

Khảo sát cho thấy rằng hầu hết mọi người có được những thông tin mà họ cần nhờ vào các tin đồn hơn là qua các kênh thông tin chính thức. Đây là những gì bạn cần làm nhằm hạn chế ảnh hưởng của những thông tin thất thiệt:

Tránh những lời đồn đại

- Thể hiện quan điểm là việc đưa ra quá nhiều thông tin còn tốt hơn là có quá ít thông tin.
- Đưa ra những lời chỉ dẫn chi tiết thường ngày mà theo quy định thì chúng cần nên ngắn gọn. Đó có thể là các buổi họp tại văn phòng hay buổi tập trung tại xí nghiệp. Nếu như bạn không có những thông tin mới, nên khuyến khích đặt ra những câu hỏi giúp phát hiện ra các tin đồn mà bạn chưa rõ.
- Giữ một sổ ghi chép tại nơi làm việc. Thường xuyên ghi lại vào đó những tin tức mới. Cho phép nhân viên của bạn ghi lại các vấn đề mà họ muốn giải quyết trong lúc họp.
- Giải quyết trước các vấn đề có thể gây ra những lời bàn tán không có lợi. Nên giải quyết chúng ngay lập tức.

Xử lý các tin đồn

- Đừng bao giờ nên phủ nhận hay nói sai sự thực và lòng tin vào bạn sẽ bị tổn hại và sự tin cậy giữa bạn với các nhân viên của mình sẽ bị huỷ hoại. Thường thì các thông tin sẽ đến được với các nhân viên của bạn trước khi bạn có được chúng. Hãy cố gắng tìm ra nguồn gốc xem xét xem thông tin đó có thực hay chỉ là hư cấu. Khi bạn đã có được những chứng cứ thực tế, hãy cho mọi người biết về chúng ngay.

- Đi vào xem xét nguồn gốc của tin đồn. Khám phá xem bạn hay nhóm của bạn có thể bị ảnh hưởng không. Tìm cách đặt bản thân vào vị trí để có thể lợi dụng tình hình. Đề ra một kế hoạch cho thấy bằng cách nào bạn và những nhân viên của mình có thể giúp tạo ra một sự thay đổi thành công.

- Khi đi vào xem xét nguồn gốc của tin đồn, đừng nên yêu cầu phải giải thích hay buộc mọi người phải tự bào chữa. Giúp mọi người thấy thoải mái khi giúp đỡ bạn bằng cách nêu ra các vấn đề mà có thể được giải quyết theo hướng giả định. Ví dụ như: “Nếu như vào một thời điểm nào đó trong tương lai, công ty định thu hẹp hoạt động, phòng ban nào sẽ bị cắt giảm trước?” Hãy xem xét ngôn ngữ cơ thể của họ khi trả lời nhằm hiểu được họ cảm nhận về vấn đề ra sao.

- Giữ thái độ tích cực. Đặc biệt chú trọng làm việc thật tốt, bởi thái độ và hiệu quả công việc ngày càng kém đi sẽ khiến bạn bị để ý tới, tương tự như một ngón tay cái bị đau vậy.

- Sẵn sàng với những thay đổi. Hãy xét tất cả những giải pháp thay thế. Sự thay đổi mang lại nhiều cơ hội. Những hướng đi mới sẽ tạo nên thách thức và cũng tiếp thêm sinh lực cho bạn.

- Hãy xem xét các dấu hiệu cho thấy tin đồn đang trở thành hiện thực. Dấu hiệu đặc trưng là các nhà quản lý cấp trên sẽ:

- dành nhiều thời gian họp hành hơn

- có vẻ lo lắng

- thì thầm với nhau

- nói chuyện điện thoại hay tranh luận đằng sau cánh cửa đóng kín.

22. Giao tiếp bằng văn bản

Viết mà không suy nghĩ cũng giống như bắn mà không ngắm.

-- ARNOLD H. GLASGOW

Giao tiếp bằng văn bản là một kỹ năng kinh doanh cơ bản, nhưng không may là đó lại là một kỹ năng mà nhiều người cảm thấy rất lo lắng. Kỹ năng viết sẽ chỉ được cải thiện thông qua thực hành, nhưng dưới đây là một vài lời gợi ý để có thể giúp bạn tiến nhanh hơn trên con đường đạt được khả năng giao tiếp bằng văn bản thật hiệu quả:

Bạn có nên sử dụng văn bản không?

Một vài ý tưởng được thể hiện tốt nhất thông qua lời nói hoặc bằng cách nhìn tận mắt. Giao tiếp bằng văn bản được sử dụng hiệu quả nhất khi chúng đưa ra những quyết định quan trọng hay phức tạp đòi hỏi nhiều thời gian suy ngẫm.

Đảm bảo tính đơn giản

- Sắp xếp dữ liệu của bạn theo một trình tự lô gích về vấn đề được nêu cũng như hình thức. Chắc chắn rằng chúng có thể lý giải rõ các vấn đề theo những câu hỏi: Ai, Cái gì, Khi nào, Ở đâu và Như thế nào.
- Viết theo lối thường, theo cách mà bạn thường nói với các thành viên trong nhóm.
- Chỉ gửi bản sao chụp cho những đồng nghiệp có liên quan trực tiếp.

Đảm bảo sự ngắn gọn

- Sử dụng ngôn ngữ đơn giản dễ hiểu nếu có thể. Hãy nêu bật những vấn đề và ý tưởng chủ đạo bằng cách sử dụng những cách thức sắp xếp số liệu và ngữ cảnh hơn là bằng cách lặp đi lặp lại.

- Những câu, và đoạn văn ngắn sẽ giúp việc đọc chúng trở nên dễ dàng hơn và sẽ hướng độc giả của bạn tới những phần quan trọng trong hoạt động giao tiếp.
- Gắn kèm những chi tiết và tài liệu bổ xung vào phía cuối như là các phần phụ lục hơn là đưa chúng vào phần văn bản chính.

Đảm bảo tính tích cực

- Nêu trước những lợi ích khi đọc các ghi chép của bạn (“Kế hoạch này sẽ giúp làm tăng hiệu quả của nhóm lên tới 75%”).
- Nhấn mạnh phương diện tích cực trong đề xuất của bạn.
- Sắp xếp diễn đạt văn bản của bạn giúp có thể phản ánh sự hiểu biết của bạn đối với các nhu cầu của độc giả bằng cách sử dụng nhiều cụm từ “các quý vị” trong lời văn của mình.
- Luôn luôn sử dụng ngôn ngữ không mang tính thiên kiến và sử dụng chủ ngữ ở dạng số nhiều, các đại từ và danh từ trung lập hay ở dạng số nhiều và tránh các từ sở hữu.

Hãy thực hành

- Đọc to văn bản của bạn, sửa chữa cho tới khi bạn cảm thấy hợp lý.
- Giữ lại bản sao các văn bản mà bạn thấy đặc biệt hiệu quả và hãy thường xuyên tham khảo chúng.

23. Thư điện tử

Thư điện tử đã trở thành một phương thức giao tiếp kinh doanh hữu hiệu nhất. Chỉ trong nháy mắt thư điện tử có thể được gửi đi vòng quanh trái đất, tới tất cả những người bạn muốn, vào bất kỳ thời điểm nào cả đêm lẫn ngày. Nhưng một vài người còn cảm thấy không mấy thoải mái với công nghệ thư điện tử, và những người khác không thể coi các thư điện tử cũng như việc viết thư điện tử một cách nghiêm túc như là việc giao tiếp bằng văn bản thông qua các bản in giấy. Đây là một số lời khuyên giúp cho thư điện tử trở nên dễ dàng và hiệu quả theo như bạn muốn.

Tính hiệu quả

- Thư điện tử là một phương tiện hết sức nhanh chóng - hãy đừng để các bức điện bị bỏ quên trong các tệp lưu của bạn. Hãy trả lời các thư điện tử kinh doanh trong cùng ngày làm việc, hoặc tốt nhất là ngay sau khi bạn nhận được chúng.
- Đừng nên gửi những file có kèm theo tiếng động hay tranh ảnh trừ phi bạn có thể nén chúng lại - thời gian để tải chúng xuống sẽ khiến cho người nhận cảm thấy bức bối. Đừng nên gửi nhiều tài liệu kèm theo cho những người sử dụng dịch vụ Internet cá nhân bởi họ thường bị hạn chế kích cỡ file - thư điện tử của bạn có thể sẽ bị gửi trả lại.

Đảm bảo sự đơn giản

- Hãy viết ngắn gọn súc tích và đi thẳng vào vấn đề.
- Ngắt quãng các đoạn văn rõ ràng, do nhiều máy tính được kết nối mạng sẽ xử lý sắp xếp lại những thư điện tử bên ngoài gửi vào.
- Nếu như bạn cần nhiều khoảng trống trong văn bản để gửi thư của bạn, hãy viết một ghi chú ngắn và gửi kèm theo bản chi tiết.

- Nếu như bạn trả lời một vài phần cụ thể trong bức thư điện tử thì hãy chỉ đưa riêng những phần đó vào trong thư phúc đáp, chứ đừng gửi lại toàn bộ bức thư.

Học cách gửi và nhận thư điện tử hiệu quả

- Luôn đưa ra tiêu đề súc tích và chính xác ở dòng chủ đề.
- Sử dụng hộp “CC” để gửi thư điện tử cho những người có quan tâm khác. Tuy nhiên, nếu như bạn muốn người nhận chính không biết rằng những người khác cũng nhận được bức thư điện tử đó thì hãy sử dụng hộp “BCC”.
- Nếu như bạn thường xuyên gửi đi những bức thư điện tử giống nhau cho cùng một nhóm người, hãy đưa chúng vào một danh mục địa chỉ. Hãy cẩn thận để không gửi tới danh mục địa chỉ đó bức thư mà bạn dự định chỉ gửi cho một người trong đó.
- Giữ bản in trên giấy của những thư điện tử quan trọng.
- Một số chương trình sẽ cho phép bạn loại bỏ những thư điện tử không cần thiết hay thuộc diện không được ưu tiên (thường là thư cá nhân). Hãy sử dụng chức năng này nếu như số lượng thư điện tử của bạn lớn.

Đảm bảo tính rõ ràng trong giao tiếp

(Tham khảo cả mục Giao tiếp bằng văn bản, trang 103)

- Nên chia thành nhiều đoạn hơn bạn thường làm đối với những bức thư thông thường do việc đọc trên màn hình khó khăn hơn là ở trên giấy. Bạn càng tạo ra nhiều khoảng trống thì người ta càng có khả năng hiểu được bức thư của bạn.
- Đọc và sửa văn bản để sửa những lỗi sai về chính tả và ngữ pháp.
- Đọc lại nội dung thư trước khi bấm nút Gửi. Do tốc độ soạn thảo một thư điện tử thông thường và do thư điện tử thường được coi là kém trang trọng hơn bức thư giao dịch chính thống nên người ta thường không thận trọng lắm trong cách diễn đạt như

với những bức thư chính thống hơn. Lỗi diễn đạt có thể khiến cho người nhận suy diễn sai, dẫn đến sự bất lợi cho bạn. Cần luôn đảm bảo rằng lỗi diễn đạt của bạn chuyên tải được những gì mà bạn mong muốn.

Nắm được nguyên tắc viết thư điện tử

- Không tỏ ra “đao to búa lớn” (tránh sử dụng tất cả các từ đều viết hoa).
- Nên biết rằng thư điện tử không phải là một phương tiện của cá nhân; những bức thư mà bạn gửi cho một người có thể được gửi tiếp tới những người khác. Hãy tỏ ra thận trọng trong ngôn ngữ cũng như cách pha trò của bạn.
- Cẩn thận với những gì bạn gửi tiếp đi và đối tượng được bạn gửi. Chỉ vì điều đó được viết ra không có nghĩa đó là sự thực! Trong trường hợp nhận được lời cảnh báo có virus, hãy tra một trang web (www.symantec.com là một trang web tốt) để bạn có thể kiểm tra tính hiện thực của lời cảnh báo đó trước khi gửi nó đến các địa chỉ khác.

24. Internet

Mọi thứ đều đã khác không có nghĩa là điều gì đó đã thay đổi.

-- IRENE PETER, nhà văn Mỹ.

Internet - đây là thứ được đề cập ở đây. Vậy hãy khai thác sức mạnh của nó và đưa nó vào phục vụ công việc cho bạn.

Đây là một số nguyên tắc để bạn tham khảo:

- Đừng bao giờ đầu hàng. Nếu bạn gặp khó khăn khi tìm kiếm những thông tin cụ thể, hãy kiên trì. Nó luôn tồn tại đâu đó trên trang web và chỉ chờ được khám phá. Sắp xếp quy trình tìm kiếm của bạn càng hợp lý càng tốt và hãy làm theo những chỉ dẫn cách thức tìm kiếm mà vô vàn các phương tiện tìm kiếm đưa ra.
- Đừng nên cho rằng chỉ vì vấn đề này có ở trên Net nên nó chính xác. Bất kỳ ai hay nhóm người nào đều có thể lập ra trang web và đưa ra những lời khuyên. Luôn xác minh những gì bạn đã đọc bằng cách tham khảo vài nguồn thông tin khác nữa.
- Những gì bạn biết rõ sẽ đảm bảo tính xác thực của nó. Chỉ tải xuống những phần mềm từ các trang web có uy tín. Nếu có thể, hãy nên lựa chọn những trang web do những người hay tổ chức mà bạn thực sự tin tưởng sáng lập nên.
- Tôn trọng bản quyền của các sản phẩm in ấn mà bạn lấy từ Net và nắm rõ bất kỳ những quy định pháp lý nào được áp dụng cho các file mà bạn tải xuống. Những file có các phần mềm miễn phí và phần mềm tự nguyện đều có đăng ký bản quyền, nhưng chỉ đòi hỏi phải trả rất ít tiền hay không phải trả phí cho việc sử dụng.
- Hãy đảm bảo yếu tố an ninh. Những thông tin bạn gửi lên Net sẽ được chuyển qua nhiều hệ thống thông tin công cộng nên nhiều người có thể truy cập nó. Nhưng sẽ làm

gì nếu bạn muốn giữ kín những thông tin ví dụ như số thẻ tín dụng của bạn? Để có thể bảo vệ những thông tin của mình, bạn có thể sử dụng những phương tiện bảo mật đặc biệt, ví dụ như hệ thống mã khóa khiến cho không thể đọc được những thông tin mà bạn gửi khi nó đang trong quá trình được gửi đi. Chỉ có những người nhận được chỉ định và có được phần mềm giải mã thông tin có khả năng đọc được chúng. Cũng có cả những phương tiện phần mềm khác giúp củng cố thêm yếu tố an toàn của Internet.

- Thường xuyên thay đổi mật khẩu, tránh tình trạng bị các tin tặc phá.
- Đừng bao giờ tiết lộ địa chỉ hay số điện thoại của bạn tại các diễn đàn công khai hay trong các tin nhắn.
- Hãy cẩn thận lựa chọn những người mà bạn cho phép truy cập sử dụng tài khoản trên Internet của mình.
- Hãy đề phòng virus. Virus là một yếu tố gây bất lợi trong cuộc sống trên Net. Có những loại virus mới phát sinh hàng ngày và các phần mềm liên tục được nâng cấp phát triển để diệt chúng. Hãy chắc chắn rằng bạn đã tải xuống những phần mềm chống virus mới nhất. Hãy đừng bao giờ mở bất kỳ một thư điện tử nào mà bạn không biết rõ hay có vẻ đáng nghi, hãy xóa chúng đi.
- So sánh kỹ càng những nhà cung cấp dịch vụ Internet. Ở đây các mức dịch vụ và lời đề nghị có sự khác biệt rất lớn, và rất nhiều công ty có khả năng cạnh tranh cao. Hãy hỏi bạn bè hay đồng nghiệp về những kinh nghiệm mà họ có được, đề nghị họ gợi ý.
- Hãy làm quen với tất cả những gì mà Net mang lại. Hãy trở thành một người truy cập đầy tự tin. Nhưng điều cần nhắc nhở là: việc vào Internet có khả năng gây nên tình trạng bị nghiện rất cao. Hãy kiểm tra toàn bộ những hiệp hội và tổ chức có liên quan tới lĩnh vực chuyên môn của bạn, đăng ký đặt mua dài hạn với các tổ chức báo chí, và qua hình thức trực tuyến hãy đề nghị những người khác đưa ra gợi ý cho bạn. Hãy đưa tên của bạn vào danh sách thư điện tử của họ. Hãy gia nhập hội bạn bè của mình tại

các phòng chat và nhóm thảo luận. Chia sẻ ý tưởng và địa chỉ thư điện tử. Hãy tải xuống trích đoạn của những cuốn sách hay tạp chí có thể giúp ích cho bạn.

- Hãy sử dụng Net để giúp bạn thành công và trở nên hoàn hảo cả về mặt chuyên môn lẫn nhân cách.

25. Viết báo cáo

Hãy nêu ra những vấn đề phức tạp nhất theo cách thật dễ hiểu, chỉ với vài từ đơn giản.

-- NAPOLEON BONAPART (1769 -1821)

Viết báo cáo là một kỹ năng hết sức quan trọng một khi bạn đang trèo lên từng bậc thang của doanh nghiệp. Đây là một vài ý tưởng giúp bạn làm việc này hiệu quả:

- Hiểu rõ mục tiêu báo cáo của mình. Loại bỏ bất kỳ thông tin nào gây hại tới mục tiêu đó.
- Biết rõ về những độc giả của mình:
 - Tưởng tượng ra họ muốn tìm thấy những gì trong bản báo cáo đó.
 - Đoán trước và xử lý những chi tiết có thể gây nên sự phản cảm đối với họ.
- Hãy là một người kể chuyện:
 - Mở đầu bằng cách thu hút sự quan tâm của độc giả đối với một vấn đề thử thách.
 - Duy trì sự thích thú với một đoạn giữa truyện đầy hấp dẫn.
 - Tặng cho độc giả một kết thúc đáng ghi nhớ.
- Sử dụng ngôn ngữ đơn giản. Đừng nên khiến họ bối rối hay cố gắng gây ấn tượng với họ bằng những từ hiếm khi được sử dụng.
- Hãy viết ngắn gọn súc tích. Loại bỏ những từ không giúp cho câu văn trở nên rõ ràng hay chính xác hơn.
- Tránh dùng những cụm từ hay từ có thể khiến mọi người khó hiểu, bao gồm:

- tiếng lóng

- biệt ngữ

- những lời sáo rỗng.

• Tạo cho bản báo cáo có được độ tin cậy:

- Tránh trình bày quá khái quát, chung chung.

- Không cường điệu quá mức

- Tránh sử dụng ngôn ngữ không được phép.

• Hãy nêu rõ người đọc dường như là bạn đang nói chuyện với họ.

• Duy trì một văn phong thoải mái, tích cực.

• Đơn giản hóa câu văn của bạn. Sau mỗi câu hay đoạn văn hãy tự hỏi bản thân: “Có còn cách nào dễ dàng hơn để diễn đạt những gì mà tôi đã viết không?”

• Sử dụng ký hiệu chấm để liệt kê các quan điểm.

• Sử dụng các tiêu đề hay tiêu đề phụ nếu có thể cho phép người đọc đọc lướt qua bản báo cáo mà vẫn nắm được nội dung chính.

• Đảm bảo cho những đoạn văn càng ngắn gọn càng tốt. Chia nhỏ những đoạn văn có độ dài quá 10 dòng.

• Để càng nhiều các khoảng trống càng tốt nhằm gây ấn tượng thân thiện với người đọc.

• Hãy bắt đầu mỗi ý tưởng bằng một câu văn mới. Tránh dùng các từ nối “và” hay “nhưng”.

Hãy sửa lại bản báo cáo của mình nếu như bạn có bất kỳ câu trả lời “Không” nào.

Tiêu chí kiểm tra viết báo cáo		
Đánh giá báo cáo của bạn theo những tiêu chí này trước khi nó được in ra.		
	Có	Không
Cách diễn đạt có hợp lý không? (Cách diễn đạt có quá gay gắt hay quá nhún nhường không?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Văn phong có hợp lý không? (Văn phong quá trang trọng, quá thân mật hay pha trộn cả hai?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nội dung báo cáo được sắp xếp hợp lý không? (Nội dung có liên mạch không? Có theo thứ tự logic không?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nội dung truyền đạt có rõ ràng không? (Bạn có rành chóng nêu ra vấn đề không? Có tập trung vào các vấn đề chủ đạo không?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Báo cáo đọc có thú vị không? (Cách viết và diễn đạt khó khăn hay thú vị?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Từ ngữ có đơn giản không? (Báo cáo có dễ đọc không? Trong đó có chứa đựng các biệt ngữ không?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cấu trúc câu có dễ đọc không? (Các câu có ngắn gọn không? Bạn có tránh sử dụng từ nối “và” hay “nhưng” để liên kết các ý tưởng của mình không?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hãy sửa lại bản báo cáo của mình nếu như bạn có bất kỳ câu trả lời “Không” nào.		

LỘ TRÌNH VIẾT MỘT BẢN BÁO CÁO

BƯỚC 1	
Xác định mục đích	
BƯỚC 2	
Xác định độc giả	
BƯỚC 3	
Đưa ra bản trình bày sơ bộ mục đích và nội dung	
BƯỚC 4	
Thu thập dữ liệu	
BƯỚC 5	
Sắp xếp ý tưởng phục vụ cho việc viết báo cáo. Thu thập những câu diễn đạt quan trọng vào các tờ phiếu	
BƯỚC 6	
Viết bản nháp phác thảo (có kết cấu liên mạch)	
BƯỚC 7	
Soạn thảo báo cáo. Bổ sung thêm hình ảnh	
BƯỚC 8	
Viết lần cuối	

26. Bài phát biểu

Một điều mà người nói nên ghi nhớ: Bộ óc người ta có khả năng nhận thức được chỉ khi họ còn đủ kiên nhẫn ngồi nghe.

-- Khuyết danh

Phát biểu là một trong những nhiệm vụ khó khăn và đáng ngại nhất. Những ý kiến sau sẽ giúp cho quá trình này trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

Chuẩn bị cho một bài phát biểu

- Chỉ chấp thuận những lời mời với khoảng thời gian chuẩn bị hợp lý. Nếu như bạn không có thời gian để chuẩn bị và luyện tập thì hãy nên từ chối.

- Biết được càng nhiều thông tin càng tốt về những thính giả của bạn. Hãy nắm vững những chi tiết về họ như:

- tuổi tác

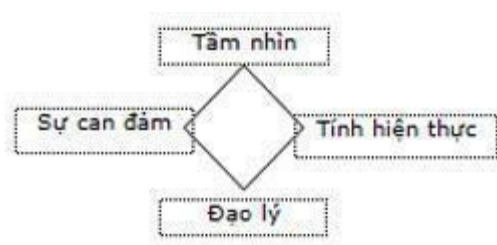
- giới tính

- trình độ

- lai lịch.

- Đặt ra một mục tiêu, một điều gì đó mà bạn sẽ nói vào lúc kết thúc để khiến cho bài phát biểu của bạn trở nên đáng ghi nhớ. Làm lại để giúp bài phát biểu được trôi chảy.

- Phác họa một sơ đồ trong tâm trí bạn về những gì bạn muốn để có thể giúp cho thính giả hiểu được bạn. Ví dụ như một bài nói chuyện về hoạt động lãnh đạo có thể có được một mô hình theo như dưới đây:



- Phát triển một dàn ý bao gồm các vấn đề chính.
- Sắp xếp các vấn đề bạn đề cập giúp cho các ý tưởng được liền mạch.
- Nêu ra các vấn đề phụ vào trong mỗi mục chính.
- Ghi chép các thông tin bạn có vào trong những tấm thẻ cỡ 3 -5 inch nhằm đưa ra những lời nhắc nhở hay gợi ý. Sử dụng một thẻ cho mỗi vấn đề chính được nêu.
- Đừng nên đọc bài phát biểu của mình theo đúng nguyên văn. Việc đọc nó sẽ khiến cho thính giả cảm thấy buồn chán và làm kiểu nói của bạn trở nên đơn điệu tẻ nhạt. Điều đó cũng sẽ làm tăng cảm giác không thoải mái cho bạn do bởi đây không phải là cách nói năng thông thường của bạn.
- Hãy luyện tập cho tới khi bạn cảm thấy tự tin. Việc tập dượt này có thể được tiến hành thông qua các hình thức sau:
 - đứng trước gương
 - đọc vào máy ghi âm
 - trước một người cố vấn giàu kinh nghiệm
 - quay vào video.
- Tránh những ngôn ngữ cơ thể thể hiện thái độ không chân thành, bối rối hay không hài lòng. Hãy xem những chương trình tivi mà ở đó các nhân vật được phỏng vấn được các phóng viên điều tra giàu kinh nghiệm luyện tập để có thể học được cách nhận biết và tránh những lỗi ứng xử gây tác động tiêu cực.

- Nêu ra một vài lời nhận xét tốt đẹp trước khi kết thúc để tổng kết lại những ý tưởng chủ đạo của bạn và đem lại cho thính giả cảm giác phấn chấn.
- Hình dung là mình đang phát biểu hết sức tự tin. Tưởng tượng rằng thành công của bạn sẽ là một lời tiên đoán mà chính bạn sẽ thực hiện được.
- Hãy ghi nhớ ba bí quyết của những bài thuyết trình gây được ảnh hưởng tác động sâu sắc:

- hãy chân thành

- hãy có tác phong nhanh nhẹn

- hãy bình thản, tự tin.

Khi đang phát biểu

- Ăn mặc phù hợp với khung cảnh. Nếu bạn không biết rõ lắm về thính giả, thì ăn mặc chỉnh tề sẽ tốt hơn là quá xuề xòa. Hãy ăn mặc nền nã trong hầu hết các hoàn cảnh giao dịch kinh doanh.

- Thu hút mỗi quan tâm của các thính giả:

- Tạo ra thử thách đối với các thính giả bằng cách nêu ra một trong năm câu hỏi: Ai, Cái gì, Khi nào, Ở đâu, Vì sao và Như thế nào, ví dụ như: Ai mong muốn.....? Cái gì có thể là một trong những.....? Lần cuối cùng, các quý vị là khi nào? Đâu là nơi thú vị nhất mà các bạn đã.....? Vì sao mà.....? Bằng cách nào quý vị có thể.....?

- Nêu ra những số liệu liệt kê gây nên sự kinh ngạc hay đưa ra quan điểm lập trường đối lập.

- Mở đầu bằng một câu chuyện hài hước, nhưng chỉ khi bạn có năng khiếu kể chuyện đùa, và chỉ khi câu chuyện đó có liên quan tới chủ đề sẽ được nêu. Tránh những câu

đùa có thể khiến mọi người cảm thấy khó chịu hay bị xúc phạm. Những câu chuyện hài hước phù hợp nhất là những chuyện trong đó bạn tự chế giễu mình, không chỉ vì những chuyện như vậy sẽ khiến mọi người cảm thấy vui vẻ mà nó còn tạo nên sự gần gũi đối với họ, do bạn đã thể hiện với mọi người rằng bạn chỉ “bình thường thôi”.

- Thể hiện ngôn ngữ cơ thể mang tính tích cực:

- Đứng thẳng và cao người lên. Uỡn ngực ra. Một dáng điệu cơ thể mang tính tích cực sẽ thể hiện sự tự tin và khiến bạn cảm thấy thoải mái.

- Tránh chống tay lên một hay cả hai bên hông. Chống tay lên hai bên hông sẽ gây chia rẽ bạn với người nghe do bởi điều này thể hiện thái độ ngạo mạn. Uỡn một bên hông ra là dấu hiệu cho thấy rằng bạn không muốn có mặt ở đó.

- Điềm tĩnh nhìn thính giả. Đảo mắt liên tục thể hiện sự thiếu tự tin hay không chắc chắn.

- Sử dụng các động tác nhằm tăng thêm hiệu quả bài phát biểu:

- Dạng rộng cánh tay về phía thính giả nếu thấy phù hợp dường như đang muốn ôm lấy mọi người.

- Để tay sang bên cạnh khi không sử dụng tới.

- Làm chủ những động tác của cánh tay, đoạn từ cổ tay tới vai.

- Tránh những cử động nhanh và ngớ ngẩn do chúng tạo ra ấn tượng bạn đang bối rối.

- Thay đổi động tác cho phù hợp với nội dung bài phát biểu. Lặp lại mãi một động tác duy nhất sẽ gây thái độ hết sức phản cảm.

- Đừng quá lạm dụng các động tác nếu không chúng sẽ bị mất tác dụng.

- Tận dụng càng nhiều khoảng trống ở phía trước thính giả càng tốt. Tránh đứng mãi

phía sau bục nói.

- Sử dụng ngôn ngữ đơn giản. Những từ có trên hai âm tiết sẽ khó hiểu hơn.
- Đừng bao giờ nên sử dụng ngôn ngữ khiêu dâm hay nói điều gì đó thể hiện thái độ coi thường bất kỳ nhóm người dân tộc hay thiểu số nào. Bạn sẽ khiến thính giả cảm thấy bị xúc phạm.
- Tạo sự quan tâm bằng cách thu hút sự tham gia của thính giả và thay đổi tốc độ nói của bạn. Ví dụ như hãy tiến hành thăm dò và hỏi ý kiến. Phát hiện xem ai đó có thể có liên quan gì tới ví dụ mà bạn đã nêu. Sự tác động qua lại này cho thấy rằng bạn rất quan tâm chú ý tới ý kiến của các thính giả.
- Tránh đề cập quá kỹ lưỡng những chi tiết thuộc về những kiến thức thông thường. Những thông tin của bạn nên là những tin tức mới mẻ đối với người nghe nếu như bạn muốn thu hút mọi quan tâm của họ.
- Duy trì sự chú ý của thính giả và khiến cho bài phát biểu trở nên thú vị:
 - Lấy dẫn chứng minh họa cho các quan điểm với những giai thoại và lời trích dẫn.
 - Sử dụng những tư liệu bổ trợ để làm tăng thêm hiệu quả tác động. Nêu ra những sách báo, tạp chí khi bạn trích dẫn từ những chuyên gia nổi tiếng.
 - Thay đổi giọng nói lên xuống trầm bổng. Hãy nói nhanh, chậm, to, nhẹ tùy thời điểm.
 - Dùng lời trước hay sau một ý tưởng quan trọng.
- Hãy nói với mọi người bạn dự định sẽ trình bày với họ vấn đề gì, nêu ra vấn đề đó và sau đó nói lại với họ những gì bạn đã trình bày.
- Hãy nhận thức rằng đoạn kết bài phát biểu của bạn cũng khó khăn như lời mở đầu. Hãy nên lưu lại cho thính giả một vài điều gì đó để suy ngẫm.

Tránh cảm giác bị lúng túng

Nỗi sợ hãi lớn nhất của những người dân Bắc Mỹ, thậm chí còn kinh khủng hơn cả cái chết và rắn rết, chính là phải phát biểu trước mặt những người khác. Nhiều bài phát biểu đã bị hỏng do tâm trạng lo lắng. Dưới đây là những gì bạn có thể làm nhằm giảm bớt sự căng thẳng:

- Chuẩn bị kỹ lưỡng nhằm làm tăng thêm sự tự tin.
- Sử dụng những tấm thẻ ghi chép. Điều này sẽ giúp bạn nói năng bình thường mà vẫn nhìn được xuống phía thính giả và giữ mối liên hệ với mọi người.
- Hãy là chính bạn. Ganh đua với người khác sẽ khiến bạn cảm thấy lúng túng khó xử và thính giả sẽ có thái độ hoài nghi.
- Dành một vài phút chỉ có một mình trước khi thuyết trình nhằm sắp xếp lại các ý tưởng và tập trung sức lực.
- Trước khi phát biểu, hãy nên hít thở sâu một vài lần.
- Đừng bao giờ thừa nhận bạn đang cảm thấy lo lắng. Làm như vậy sẽ khiến bạn tập trung chú ý vào vấn đề đó hơn là vào nội dung bài phát biểu.
- Nhìn vào một khuôn mặt thân thiện trong số khán thính giả. Bạn sẽ thấy tự tin hơn. Tương tự, tránh nhìn vào những người có dáng vẻ không hài lòng.
- Đừng đùa nghịch với một cái que, bút, đồng tiền lẻ trong túi quần hay áo của bạn hoặc bất kỳ cái gì mà bạn cầm trong tay. Bạn sẽ khiến người nghe khó chịu. Hãy bỏ hết những gì trong túi của bạn ra trước khi phát biểu.
- Nếu như bạn có một nhóm thính giả nhỏ, hãy tự nhiên mở đầu bài thuyết trình bằng một vài tranh luận của cả hai bên về một vài vấn đề nào đó đang được quan tâm. Điều này sẽ làm giảm bớt sự căng thẳng và cho phép bạn cảm thấy thoải mái khi đi vào bài phát biểu.

- Nhìn nhận những thính giả của mình theo kiểu không có một mối đe dọa nào, như là đang ngồi trên ngai vàng vậy! Họ sẽ có vẻ đỡ đáng lo ngại hơn.

27. Bài thuyết trình

Những bài phát biểu tương tự như những đứa trẻ vậy, dễ thụ thai nhưng khó đẻ.

-- PAT O'MALLEY

Bạn có thể nảy ra những ý tưởng tuyệt vời nhất trên thế giới, nhưng nếu bạn không thể thuyết phục được mọi người thì ý tưởng đó của bạn cũng sẽ chết yểu. Đây là cách bạn có thể sẵn sàng cho một bài thuyết trình và tiến hành nó với hiệu quả tác động cao nhất:

Giai đoạn chuẩn bị

- Biết được càng nhiều thông tin càng tốt về những thính giả của bạn. Tìm ra những yếu tố kích thích hứng thú của họ.
- Chuẩn bị cho bài thuyết trình của bạn. Thu thập những tài liệu bổ trợ phù hợp. Nếu như bài thuyết trình rất phức tạp, hãy có được tất cả những thông tin cần chuẩn bị cho mỗi thành viên tham gia thuyết trình (phân chia công việc trước nếu có thể).
- Quyết định phương tiện sử dụng hữu hiệu nhất cho công việc thuyết trình của bạn. Những phương tiện sử dụng phổ biến nhất là các slide và máy chiếu dành cho những buổi thuyết trình trang trọng, hay bảng in trên giấy dành cho những buổi thuyết trình thông thường. Người ta cần khoảng 40% thời gian để nắm vững nội dung với sự trợ giúp của các phương tiện nhìn hơn là chỉ thông qua sự chỉ dẫn bằng lời nói.
- Ghi nhớ rằng thính giả sẽ tiếp cận thông tin bằng ba cách:
 - mắt nhìn
 - tai nghe

- cử chỉ.

Bài thuyết trình của bạn nên bao gồm cả ba yếu tố này để có thể có được hiệu quả tác động tối đa.

- Lên kế hoạch chương trình. Nó cần phải bao gồm có:

- phần chào mừng và lời giới thiệu

- mục tiêu

- vấn đề

- giải pháp

- lợi ích

- kế hoạch hành động của bạn

- cách bạn đi đến kết luận

- câu hỏi và trả lời

- yêu cầu tiếp theo

- kết thúc.

- Chuẩn bị các slide và máy chiếu:

- Đảm bảo các slide ngắn gọn và đi đúng vào vấn đề

- Trình bày một ý tưởng trên mỗi slide hay tờ giấy bóng

- Bổ sung thêm hình ảnh nếu có thể

- Đảm bảo rằng các chữ cái to, rõ nét và dễ đọc.

- Lên kế hoạch để bài thuyết trình của bạn kéo dài không quá 15 đến 20 phút. Với những đề án đơn giản thì bài thuyết trình càng ngắn càng tốt. Sử dụng nguyên tắc ngắn gọn và đơn giản.
- Thu thập tất cả những thông tin và tiến hành tập dượt bằng cách nói to. Tưởng tượng rằng thính giả đang ở trước mặt bạn. Phán đoán những phản ứng của mọi người. Ghi âm bài thuyết trình của mình để bạn có thể hoàn thiện nó hơn và điều chỉnh thời gian trình bày.
- Tập hợp những dụng cụ dùng trong trường hợp khẩn cấp bao gồm bút ghi bảng, băng dính, thẻ ghi tên, đèn chiếu dự trữ, bút chì và bút mực.
- Thông báo rõ cho mọi người về buổi thuyết trình của bạn. Xác nhận việc họ tới dự.

Sẵn sàng cho buổi thuyết trình

- Tới phòng họp sớm. Đảm bảo chắc chắn rằng việc sắp xếp chỗ ngồi và thiết bị theo đúng như bạn yêu cầu.
- Kiểm tra tầm nhìn từ một vài vị trí ngồi để đảm bảo rằng mọi người đều có thể nhìn được màn hình và các biểu giấy.
- Kiểm tra tất cả các thiết bị. Nếu như bạn đang sử dụng slide và máy chiếu, đảm bảo rằng bạn biết rõ nó hoạt động ra sao và nó có hoạt động không.
- Có sẵn những bóng đèn dự trữ. Buổi thuyết trình càng quan trọng thì khả năng xảy ra sơ suất càng lớn - đó là theo luật của Murphy.
- Chuẩn bị chỗ ngồi cho từng người và cung cấp giấy, bút viết nếu thấy cần thiết. Tuy nhiên, đừng nên phân phát bài thuyết trình của bạn vào thời điểm này. Mọi người sẽ có xu hướng đọc các tài liệu của bạn thay vì lắng nghe bạn. Hãy phát nó vào cuối buổi thuyết trình.

Tiến hành thuyết trình

- Hãy tạo tâm trạng thoải mái và chúc mừng mọi người bước vào phòng họp. Thể hiện thái độ tự tin và thân thiện bằng cách bắt tay thật chặt và mỉm cười.
- Khi tất cả mọi người đã an tọa, nồng nhiệt chúc mừng họ và cho họ biết những gì sẽ được diễn ra tiếp theo. Nhắc lại cho mọi người về chương trình nghị sự, kết quả dự định, thời lượng bạn dự tính sẽ cần và thời gian giải lao. Nói với họ rằng bạn sẽ phát các bản chụp của bài thuyết trình sau khi bạn trình bày xong. Cũng còn cần phải cho mọi người biết khu vệ sinh và cửa thoát hiểm khi có hỏa hoạn.
- Cho mọi người biết bạn dự định sẽ trả lời ngay các câu hỏi thắc mắc hay bạn muốn giải đáp chúng vào cuối bài thuyết trình. Giải pháp trả lời ngay sẽ thể hiện bạn quan tâm hơn tới người đến dự và tự tin hơn vào khả năng của bản thân.
- Theo sát từng bước trong chương trình làm việc mà bạn đặt ra.
- Bước khởi đầu càng gây ấn tượng càng tốt. Nêu ra một thử thách hay nhắc lại một câu chuyện khiến người nghe cảm động.
- Đôi khi hãy đưa ra những câu hỏi mang tính hùng biện. Đặt ra thử thách đối với người nghe, thỉnh thoảng hãy thử thăm dò bằng cách đặt một câu hỏi cần phải giơ tay để trả lời.
- Khi bạn tiến hành phần đưa ra câu hỏi và trả lời, hãy chú trọng vào những người có vẻ có tinh thần đóng góp xây dựng và thái độ tích cực.
- Nếu như câu hỏi được đặt ra bởi những người nói năng quá lan man, bạn có thể nói: “Hãy làm ơn tóm tắt hộ ý kiến của mình trong khoảng 20 từ có được không?”
- Diễn giải lại câu hỏi giúp bạn có được thời gian suy nghĩ tìm ra câu trả lời. Bạn cũng sẽ tạo cơ hội đó cho những người không nghe rõ được câu hỏi.
- Nếu như bạn không có được câu trả lời hãy nên nói ra điều đó. Bạn có thể hỏi xem những người khác có được câu trả lời không hoặc đề nghị sẽ suy nghĩ và quay lại vấn

đề này sau.

- Sử dụng câu hỏi như là cơ hội để củng cố thêm các nguyên tắc quan trọng.
- Tránh tình trạng những người có thái độ thù địch phá hỏng buổi thuyết trình của bạn bằng cách:
 - không tỏ ra lo lắng
 - không tham dự vào những cuộc đấu khẩu
 - dùng sự hài hước để làm giảm bớt sự căng thẳng
 - cung cấp dữ kiện hơn là nêu ra ý kiến
 - vận động những người nêu ý kiến nhằm đưa ra các giải pháp thay thế
 - đề nghị được giải quyết những vấn đề của họ
 - đề nghị được giải quyết những vấn đề của họ ngoài buổi họp nếu như chúng không liên quan tới chủ đề thuyết trình của bạn (tham khảo Những hành vi gây cản trở trong khi họp, trang 186).
- Đảm bảo bài thuyết trình ngắn gọn và theo đúng chủ đề. Không đề cập những vấn đề mà người nghe đều đã rõ. Chú trọng tới những thông tin mới.
- Không đọc lại nguyên xi từ những ghi chép, slide hay máy chiếu của bạn. Người nghe cũng có thể làm được việc này. Cho mọi người có cơ hội đọc từng bản in và sau đó diễn đạt lại nội dung, nhấn mạnh những vấn đề chính.
- Đưa ra những nhận xét giúp kết nối nội dung các slide khiến cho bài thuyết trình của bạn có được sự liên kết chặt chẽ.
- Nhìn vào thính giả:

- Nhìn lướt qua thính giả, nhìn vào từng người trong vòng từ ba tới năm giây.
- Không nhìn ra ngoài màn hình hay quay lưng vào thính giả.
- Thu hút sự quan tâm của mọi người bằng cách:
 - đôi lúc thay đổi nhịp độ thuyết trình.
 - làm một cái gì đó khác đi ít nhất cứ năm phút một lần: đặt câu hỏi, thăm dò người nghe, đề nghị họ trả lời một loạt câu hỏi, làm việc theo nhóm.
 - điều chỉnh giọng: nói to rồi sau đó lại nhẹ nhàng, nhanh rồi sau đó lại từ tốn.
 - làm cho những cử chỉ và biểu lộ trên mặt của bạn trở nên sinh động.
 - nhấn mạnh vào những điểm quan trọng.
 - Đi lại quanh phòng, lại gần thính giả hơn khi họ nêu câu hỏi. Việc bạn cứ đứng ở đằng sau bục sẽ tạo nên khoảng cách giữa bạn và người nghe.

Danh sách câu hỏi đánh giá buổi thuyết trình của bạn

Hãy sử dụng bản danh sách này để đánh giá hoạt động của bạn và xác định những gì bạn cần phải điều chỉnh vào những lần sau.

	Có	Không
Bạn có...		
• cảm ơn những người tham gia về việc họ tới dự hay không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• nêu rõ và tuân thủ chương trình làm việc không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• có được sự nhất trí về thời lượng buổi họp không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• cho thấy trước những lợi ích của bài thuyết trình không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tuân theo nguyên tắc "ngắn gọn và đơn giản" không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tránh đi sâu vào những chi tiết vụn vặt không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• thể hiện sự tự tin không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• sử dụng hàng loạt các phương tiện nhìn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tránh sử dụng các giấy tờ ghi chép không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• có trình bày thoải mái không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• có tận dụng khoảng trống trên sàn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• có nhìn vào khán thính giả không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• đưa ra lời khen đối với những người đã giúp đỡ bạn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• đảm bảo cho buổi thuyết trình diễn ra theo chiều hướng tích cực không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• đề nghị, chứ không phải là đòi hỏi sự trợ giúp không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• lôi kéo sự tham gia của các thành viên trong nhóm của bạn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• hoàn thành đúng theo thời gian đặt ra không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• có tổng kết lại không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sử dụng những thiết bị nghe nhìn trong việc thuyết trình

Người ta sẽ ghi nhớ những thông tin được trình bày bằng lời nói và được nhìn hiệu quả hơn nhiều so với chỉ thông qua lời nói. Đây là những gì bạn có thể làm nhằm hoàn thiện thêm hoạt động thuyết trình nhờ vào các thiết bị nhìn:

Sử dụng biểu giấy

- Viết bằng chữ in, rõ ràng
- Sử dụng màu đậm khi viết chữ - tốt nhất là màu đen hoặc xanh đen.

- Sử dụng màu sắc khi muốn nhấn mạnh, gạch chân và viết ký hiệu.
- Nhấn mạnh đầu đề bằng cách viết chúng lớn hơn, sử dụng màu sắc khác hay gạch chân.
- Đưa mỗi ý tưởng vào một trang. Sử dụng các miếng băng dính để giúp bạn có thể tìm thấy trang viết trước một cách dễ dàng.
- Dán những ý tưởng quan trọng lên tường để dễ dàng tham khảo.
- Cắt trước những miếng băng keo và dán các miếng lên chân giá đỡ biểu giấy. Sử dụng chúng để dán các trang giấy lên trên tường.
- Tránh sử dụng bút viết làm từ những hóa chất mạnh. Chữ viết có thể bị nhòe ra khắp tờ giấy.
- Sử dụng biểu đồ và đồ thị giúp mọi người hiểu rõ hơn.
- Bổ sung tranh ảnh nếu có thể. Nên nhớ rằng một bức tranh đáng giá bằng một ngàn chữ viết.
- Sử dụng máy chiếu đèn hoặc slide.
- Kiểm tra rằng đèn chiếu sáng vẫn hoạt động. Một vài loại máy sử dụng hai bóng đèn liền kề phòng trường hợp một bóng bị hỏng. Hãy nên kiểm tra cả hai.
- Học trước cách sử dụng máy chiếu. Mỗi loại máy chiếu lại có cách sử dụng khác nhau.
- Điều chỉnh tiêu điểm cho máy trước khi bạn khởi động nhằm tránh bị lúng túng vì hình ảnh không rõ nét.
- Lau sạch bề mặt kính chiếu nhằm làm sạch bụi bẩn - chúng có thể hiện lên trên màn hình.

- Đánh số những tấm giấy bóng kính và đặt chúng lên phía trước mặt bạn do đó bạn có thể nhìn thấy tấm tiếp theo trước khi bạn dùng đến nó. Điều này sẽ giúp bạn “tạo cầu nối” cho các thông tin từ ở tấm giấy bóng này tới tấm tiếp theo.
- Áp dụng nguyên tắc 4/4: Cố gắng không viết quá 4 dòng trên mỗi tấm giấy bóng và tránh viết nhiều hơn 4 chữ cái mỗi dòng.
- Không nên sử dụng ngón tay để chỉ những chi tiết trên tấm giấy bóng. Tay bạn có thể sẽ bị rung khiến mọi người nhận thấy sự lúng túng, hồi hộp của bạn. Hãy dùng gậy chỉ hay bút chì (không dùng bút thân tròn vì nó sẽ bị lăn).
- Trước hết hãy trình bày tất cả mọi thông tin, trước khi chỉ ra từng chi tiết riêng rẽ.
- Đảm bảo là bạn không che hết tầm nhìn của thính giả.

Sử dụng hệ thống vi tính

- Sử dụng loại máy móc mà bạn biết rõ. Những thiết bị công nghệ cao đôi khi được thiết kế cho những người nắm vững về máy tính chứ không dành cho chúng ta - chỉ là những con người bình thường.
- Nếu bạn sử dụng thiết bị của người khác, hãy đến sớm hơn để làm quen với chúng. Đề nghị những người biết rõ về thiết bị này có mặt ở đó để giúp mình chuẩn bị.
- Ghi lại bài thuyết trình vào đĩa, đề phòng trường hợp máy tính xách tay của bạn không kết nối được với đèn chiếu hiển thị tinh thể lỏng. Bạn có thể phải sử dụng máy tính hiện có khi đó.
- Nếu như lần đầu thiết bị không hoạt động, trước khi bạn phải nhờ tới sự giúp đỡ hay lo lắng tới mức toát mồ hôi, hãy đảm bảo rằng:
 - máy móc đã được cắm phích
 - máy tính của bạn và thiết bị hiển thị tinh thể lỏng (LCD) đã được kết nối

- bạn đã cố gắng với công vào khác
- bạn khởi động lại máy tính của bạn cùng với thiết bị hiển thị tinh thể lỏng cho tới khi chúng bật lên được.
- Thiết kế bài thuyết trình theo cùng một nguyên tắc bạn áp dụng cho máy đèn chiếu (nghĩa là chỉ trình bày một ý tưởng trên mỗi slide).
- Nếu như bạn thay đổi chi tiết gì đó trong bài thuyết trình sử dụng PowerPoint trong lúc nghỉ giải lao, hãy đảm bảo rằng bạn đã ghi lại nó trước khi lại bắt đầu phần trình bày, nếu không bạn sẽ gặp phải rủi ro vì bài thuyết trình của bạn bị treo cứng.
- Tắt hình ảnh những lúc không cần thiết.
- Quay lưng vào màn hình sẽ giúp bạn có thể nhìn thấy được thính giả. Sử dụng con chuột có dây kéo dài hay tốt hơn nếu sử dụng các thiết bị điều khiển từ xa.
- Chứng tỏ rằng bạn đang bắt đầu sang một phần mới bằng cách thay đổi màu sắc nền hay chuyển sang một mẫu nền mới.
- Sử dụng âm thanh nền hay những yếu tố bất thường khác nhằm tạo nên những hiệu ứng đặc biệt phục vụ cho các ý tưởng quan trọng.

PHẦN III: Làm việc theo nhóm

28. Xây dựng nhóm

Một vài người nói rằng thành viên của một câu lạc bộ được cấu thành bởi bốn loại xương:

Xương đòn - những người dành thời gian của mình để cầu mong những người khác sẽ làm việc.

Còn có cả xương hàm - những người chỉ có nói nhưng ít khi động chân động tay vào việc gì.

Tiếp theo là xương khớp đốt ngón tay - những người chỉ trích mọi thứ mà người khác cố gắng tạo nên.

Và cuối cùng là xương sống - những người phải chịu gánh nặng trách nhiệm và đảm nhận công việc.

-- Khuyết danh

Đặt kế hoạch trước khi lập ra nhóm làm việc sẽ giúp bạn chọn lựa các thành viên một cách sáng suốt và đảm bảo cho nhóm hoạt động hiệu quả.

Thiết kế một nhóm

- Đề ra sứ mệnh hoạt động cho nhóm. Nhóm cần có một mục đích. Họ cũng cần phải biết rõ cách thức các hoạt động của họ có thể khớp với các chiến lược và cơ cấu tổ chức tổng thể. Họ muốn biết được vì sao nhóm của họ được lập ra và họ phải hoàn thành những công việc gì.
- Xác định rõ vai trò, phạm vi và yêu cầu. Các thành viên trong nhóm càng nắm rõ

phương thức hoạt động thì họ sẽ càng bắt tay vào công việc một cách nhanh chóng hơn và sẽ ít xảy ra xung đột hơn.

- Lên kế hoạch bàn giao trách nhiệm. Nếu đó là một nhóm hoạt động lâu dài, bạn cần phải đảm nhận càng nhiều trách nhiệm quản lý chính nhóm của mình càng tốt. Lập ra một biểu đồ đánh dấu những cột mốc quan trọng nhằm khích lệ sự chuyển giao từng phần các công việc nhiệm vụ cho nhóm. Đảm bảo rằng một kế hoạch đào tạo cũng được đề ra thích hợp giúp cho quá trình này được tiến hành có hiệu quả.

- Xác định một cơ cấu tối ưu. Quyết định xem nhóm nên hoạt động theo hình thức xen kẽ chức năng hay nên là tập hợp của những người làm cùng những công việc giống nhau. Quyết định này chịu ảnh hưởng của việc tổ chức có cần phải xóa bỏ những tường rào ngăn cách giữa các phòng ban chức năng hay muốn tạo ra những cam kết cho một mục tiêu chung.

- Hãy hiểu rõ mục đích của nhóm. Nắm vững những vấn đề sau:

- công việc của nhóm sẽ là gì?

- đó sẽ là nhóm hoạt động tạm thời hay lâu dài?

- các khách hàng của bạn là những ai?

- cách thức xác định đánh giá những thành công đạt được của bạn là gì?

- sẽ gặp phải những sức ép nào?

- bạn muốn chịu trách nhiệm về những vấn đề gì?

Lựa chọn thành viên của nhóm

- Soạn thảo một bản miêu tả sơ lược cho mỗi người và vị trí trong nhóm. Bản miêu tả đó cần bao gồm những thông tin sau:

- những kinh nghiệm làm việc nhóm trước đây

- những kinh nghiệm làm việc trước đây

- những kỹ năng chuyên môn cần thiết

- kỹ năng giao tiếp

- thái độ sẵn sàng đảm nhận trách nhiệm

- sự tự tin

- trình độ phù hợp.

• Lựa chọn người lãnh đạo nhóm. Nếu có thể hãy đề nghị những thành viên của nhóm cùng tham gia vào hoạt động lựa chọn này. Một người lãnh đạo thành công sẽ là người có khả năng:

- khuyến khích sự tham gia của mọi người

- lắng nghe

- nắm vững văn hóa công ty

- sẵn sàng chịu đựng rủi ro

- đưa ra ý kiến phản hồi có tính xây dựng

- hiểu rõ động lực của nhóm

- thích khích lệ mọi người

- duy trì được động lực phát triển.

• Lựa chọn thành viên của nhóm. Trong khi từ 10 đến 12 thành viên có thể là một con số lý tưởng thì những nhóm nhỏ chỉ gồm có 5 thành viên hay nhóm lớn bao gồm tới

15 thành viên cũng vẫn có khả năng hoạt động rất tốt. Hãy nên lựa chọn những người có được các kỹ năng chuyên môn cần thiết. Và cũng nên tìm kiếm những có kỹ năng xã hội và kỹ năng làm việc nhóm nhằm bổ sung tính cách cho nhau.

Bắt tay vào việc

- Yêu cầu tổ chức một buổi họp. Giải thích mục đích hoạt động của nhóm.
- Nêu rõ mục tiêu và cách thức đánh giá mọi người.
- Quy định chế độ khen thưởng cho việc đạt được những mục tiêu đề ra.
- Chia sẻ chiến lược cải tiến hoạt động cùng với nhóm. Nếu bạn chưa có được một chiến lược thì hãy đề nghị các ý kiến đóng góp, còn nếu bạn đã có thì hãy yêu cầu mọi người đưa ra ý kiến phản hồi.
- Nêu rõ những quyền lợi của việc tham gia vào nhóm. Nếu như các thành viên trong nhóm nhận thấy họ sẽ được hưởng những gì từ nhóm của mình thì họ cũng sẽ có thái độ nhiệt tình đối với quyền lợi của những người khác.
- Thỏa thuận những nguyên tắc cơ bản. Sử dụng biểu mẫu, xác định những hành vi chủ đạo giúp cho các thành viên trong nhóm làm việc cùng nhau một cách hòa hợp. Xác nhận ý kiến tán thành đối với các nguyên tắc đã được đề ra. Dán những nguyên tắc cơ bản đó ở một vị trí dễ thấy để đảm bảo chúng không bị lãng quên.
- Xác định những kỹ năng của các thành viên trong nhóm để thấy rằng mọi người có thể bổ sung cho nhau bằng cách nào.
- Gặp gỡ nhau thường xuyên, kể cả những buổi gặp chính thức hay không chính thức, nhằm đảm bảo rằng động lực phát triển của nhóm vẫn được duy trì.
- Tổ chức tuyên dương những thành công đã đạt được, đặc biệt là với những thành tích có thể đánh giá được. hoạt động tuyên dương này sẽ củng cố mối liên kết trong nhóm và khích lệ tinh thần tự hào.

- Cho phép các thành viên trong nhóm được đảm nhận số lượng trọng trách phù hợp với tinh thần sẵn sàng và trình độ đào tạo của họ. Tăng thêm mức độ uỷ thác trách nhiệm sau mỗi khoảng thời gian sẽ giúp củng cố quyền tự chủ đối với công việc hoạt động của các thành viên.
- Tuyển dụng những người có các kỹ năng chuyên môn và xã hội có thể bổ sung cho nhau. Đó chính là sức mạnh trong sự đa dạng. Ví dụ như một ý kiến nêu lên để tranh luận thông thường sẽ thách thức cả nhóm tìm ra được nhiều khả năng lựa chọn hơn trước khi đưa ra quyết định, điều này sẽ đẩy mạnh sức sáng tạo và tăng cường chất lượng của các quyết định.

29. Làm việc theo nhóm

Tôi chỉ là một thợ cày đến từ bang Arkansas, nhưng tôi đã học được cách phối hợp cả nhóm lại với nhau, cách khích lệ những người này, giữ bình tĩnh cho những người khác, cho tới khi tất cả đều có cùng một nhịp đập trái tim.

-- BEAR BRYANT (1913 - 1983), huấn luyện viên bóng bầu dục huyền thoại.

Duy trì hoạt động ở mức độ cao vì quyền lợi của khách hàng là hết sức quan trọng. Bạn có khả năng duy trì và thậm chí cải thiện hoạt động nếu như bạn:

- Xác định những chỉ số quan trọng đối với thành công của bạn như:

- chất lượng

- sự kịp thời

- hiệu quả chi phí.

- Trình bày những tiêu chí đánh giá này ở những nơi dễ nhận thấy để mọi người có thể theo dõi hiệu quả tác động mà các nỗ lực của họ mang lại ngay lập tức.

- Đặt ra những mục tiêu cho toàn nhóm, chứ không phải của từng cá nhân, đối với những chỉ số quan trọng.

- Thường xuyên cung cấp cho các thành viên ý kiến phản hồi về hoạt động của nhóm. Những ý kiến phản hồi của bạn sẽ củng cố thêm tinh thần tham gia và sự cam kết, và kết quả là giúp tăng cường lòng tự hào của mọi người.

- Biểu dương những thành công trong hoạt động nhằm khích lệ tinh thần tự hào và củng cố mối liên kết trong nhóm. Việc biểu dương đó có thể chỉ đơn giản là một câu “cảm ơn” tại một buổi gặp gỡ thân mật ở cửa hàng hay là một bữa tiệc trưa tổ chức ở

bên ngoài. Một vài nhóm phát triển những hình thức tán dương hay những dấu hiệu riêng như rung chuông khi những kỷ lục mới được thiết lập. Nên khuyến khích những hình thức biểu dương độc đáo, cho dù chúng không phù hợp với những đặc điểm của văn hóa công ty.

- Nếu như hoạt động của nhóm bị đi xuống hãy dừng nên tìm kiếm xem ai sẽ phải chịu hậu quả của tình trạng đó. Hãy đề nghị cả nhóm tham gia vào việc giải quyết vấn đề. Khám phá nguyên nhân dẫn đến hiệu quả hoạt động bị giảm sút và yêu cầu đưa ra ý kiến nhằm cải thiện tình hình.

- Đặt ra một kế hoạch hành động nhằm cải thiện hoạt động, khích lệ sự tham gia của cả nhóm vào quá trình này. Đề ra một danh sách những hành động cần làm kèm theo thời hạn thực hiện cụ thể. Yêu cầu các thành viên trong nhóm đảm nhận trách nhiệm của mình.

- Dẹp đi khoảng thời gian vui đùa vào đầu các buổi họp, vào buổi cuối ngày hay lúc ngoài giờ làm việc.

- Thúc đẩy phát triển văn hóa nhóm. Nhóm sẽ phát triển những hình thức biểu dương thành công hay những dấu hiệu của riêng mình nhằm khuyến khích tinh thần tạo ra sự độc đáo riêng.

- Đặt kỳ vọng lớn vào nhóm. Luôn tạo ra sự thách thức đối với mọi người. Cho mọi người biết mức độ tin tưởng mà bạn đặt vào họ.

- Khuyến khích luân phiên công việc, nếu như công nghệ cho phép bạn làm điều đó. Những lợi ích thu được bao gồm:

- giảm bớt sự đơn điệu

- học hỏi được những kỹ năng mới

- phát triển khả năng cá nhân

- cảm thông được với những khó khăn của người khác
- chia sẻ quyền tự chủ đối với công việc
- cải thiện năng suất lao động
- giảm bớt khoảng thời gian buồn chán.
- Khích lệ những hành vi mang tính hợp tác. Khuyến khích các thành viên của nhóm làm việc hăng say và giúp đỡ lẫn nhau khi khối lượng công việc đã trở nên hết sức nặng nề đối với một vài thành viên của nhóm.
- Khuyến khích mọi người cố gắng hiểu biết về nhau hơn ở mức độ cá nhân mà không gây xâm phạm quá mức vào đời tư cá nhân của người khác.
- Thu hút sự tham gia của nhóm vào quyết định tuyển dụng các thành viên mới.
- Tuyển dụng những người có kỹ năng quan hệ tốt với mọi người. Biết cách lắng nghe, đưa ra ý kiến phản hồi, và kiểm soát xung đột là những kỹ năng hết sức quan trọng đối với những thành viên nhóm có khả năng.
- Thiết lập những nguyên tắc cơ bản. Cho phép những thành viên giám sát và xử lý những người phạm lỗi.
- Thuyên chuyển những người làm việc kém và luôn có thái độ tiêu cực. Họ sẽ làm suy yếu sinh lực của cả nhóm và gây nên sự bất đồng trong nhóm.

Bảng điều tra khảo sát tinh thần của nhóm

Phiếu điều tra này sẽ tập hợp những yếu tố bạn thích và không thích liên quan tới hoạt động nhóm. Các dữ liệu được sử dụng nhằm xác định những cơ hội hiện có giúp tăng cường mức độ hài lòng của mỗi thành viên trong nhóm.

Câu trả lời tốt nhất của bạn luôn là những gì bạn thực sự suy nghĩ. Việc tránh né

những vấn đề khó khăn sẽ cản trở việc chúng ta giải quyết chúng một cách cởi mở và trung thực.

Hãy đọc những vấn đề nêu ra dưới đây và khoanh tròn những câu trả lời phản ánh xác thực nhất thái độ của bạn; 1 = rất phản đối ; 2 = phản đối; 3 = không nhất trí mà cũng không phản đối; 4 = nhất trí; 5 = rất nhất trí.

Tinh thần tham gia

Những thành viên trong nhóm chúng tôi luôn cảm thấy như là một bộ phận của nhóm do chúng tôi:

1. Cởi mở chia sẻ các thông tin	1	2	3	4	5
2. Đưa ra quyết định sau khi thu thập xem xét mọi ý kiến	1	2	3	4	5
3. Không làm việc theo kiểu bè phái	1	2	3	4	5

Tinh thần hợp tác

Mọi người làm việc cùng nhau rất hiệu quả vì chúng tôi:

1. Làm việc hăng hái và giúp đỡ lẫn nhau	1	2	3	4	5
2. Đề nghị được giúp đỡ nếu như ai đó đang phải chịu sức ép công việc	1	2	3	4	5
3. Cố gắng đảm bảo rằng khối lượng công việc được chia đều cho mọi người	1	2	3	4	5

Quan hệ giao tiếp

Hoạt động giao tiếp trong nhóm rất có hiệu quả bởi vì chúng tôi:

1. Phát biểu ý kiến cởi mở và trung thực	1	2	3	4	5
2. Không giấu giếm về chương trình hoạt động	1	2	3	4	5
3. Không bàn tán về mọi người sau lưng họ	1	2	3	4	5
4. Nêu ra các ý kiến phản hồi nếu thấy cần thiết	1	2	3	4	5

Tinh thần tổ chức

Nhóm chúng tôi có được sự tổ chức rất tốt thể hiện ở các yếu tố:

1.	Vai trò của chúng tôi được xác định rõ ràng	1	2	3	4	5
2.	Các mục tiêu rất cụ thể	1	2	3	4	5
3.	Nhiệm vụ trách nhiệm rõ ràng	1	2	3	4	5
4.	Chúng tôi tận dụng tối đa khả năng của mọi người	1	2	3	4	5
5.	Chúng tôi hợp hành có hiệu quả	1	2	3	4	5
6.	Công việc hoàn thành đúng thời hạn	1	2	3	4	5
7.	Hệ thống của chúng tôi hoạt động hiệu quả	1	2	3	4	5

Hoàn thiện hoạt động

Nhóm của chúng tôi hoạt động ngày một tốt hơn bởi chúng tôi:

1.	Không ngừng hoàn thiện hệ thống/ phương pháp	1	2	3	4	5
2.	Thử áp dụng những điều mới mẻ	1	2	3	4	5
3.	Chấp nhận rủi ro	1	2	3	4	5
4.	Hướng tới tương lai chứ không nhìn vào quá khứ	1	2	3	4	5
5.	Nỗ lực phục vụ khách hàng	1	2	3	4	5
6.	Theo dõi kết quả và quá trình hoàn thiện phát triển	1	2	3	4	5
7.	Có khả năng học hỏi những kỹ năng mới	1	2	3	4	5

Bầu không khí làm việc

Làm việc trong nhóm thật là tuyệt vời do chúng tôi:

1.	Rất hay vui đùa	1	2	3	4	5
2.	Tổ chức biểu dương những thành công mình đạt được	1	2	3	4	5
3.	Cư xử như những cá nhân với nhau chứ không phải như những nhân viên	1	2	3	4	5
4.	Mọi người đều có khả năng gây ảnh hưởng tới các quyết định	1	2	3	4	5
5.	Có những nguyên tắc cơ bản mà chúng tôi đều tán thành	1	2	3	4	5
6.	Tin cậy lẫn nhau	1	2	3	4	5
7.	Có thể nói ra suy nghĩ của mình mà không cảm thấy e ngại	1	2	3	4	5
8.	Được cư xử như với những người đã trưởng thành	1	2	3	4	5

Hoạt động lãnh đạo

Người lãnh đạo của chúng tôi:

1.	Rất quan tâm tới những gì chúng tôi nói	1	2	3	4	5
2.	Tham khảo ý kiến chúng tôi trước khi tiến hành bất cứ sự thay đổi nào khiến ảnh hưởng tới công việc của chúng tôi	1	2	3	4	5
3.	Tim cơ hội giao cho chúng tôi những công việc thú vị	1	2	3	4	5
4.	Khuyến khích làm việc nhóm	1	2	3	4	5
5.	Cư xử như một huấn luyện viên (dành đủ thời gian đào tạo cho chúng tôi những kỹ năng quan trọng)	1	2	3	4	5
6.	Quan tâm tới sự phát triển của các thành viên	1	2	3	4	5
7.	Sẵn sàng chia sẻ những thông tin quan trọng	1	2	3	4	5
8.	Là một con người mà tôi rất kính trọng	1	2	3	4	5

30. Đánh giá hoạt động của nhóm

Nếu bạn không đánh giá được một điều gì đó thì bạn cũng sẽ không thể kiểm soát được nó. Biện pháp hữu hiệu nhất để xem xét đánh giá hoạt động của nhóm bạn chính là đề nghị sự tham gia của các nhân viên và khách hàng của mình vào trong quá trình này. Một hệ thống được gọi là “Lập bảng chỉ dẫn cho các hoạt động” đã mang lại cho những tổ chức ở mọi loại hình công nghiệp một sự phát triển vượt trội do nó:

- liên quan tới những người chịu trách nhiệm hoàn thiện hoạt động
- đề cập tới yêu cầu đối với những người làm nhiệm vụ cung cấp sản phẩm hay dịch vụ
- chú trọng khách hàng
- xem xét đánh giá đồng thời hàng loạt các chỉ số
- chú trọng tới các hoạt động cải tiến đổi mới.

Quá trình thiết lập một thẻ ghi điểm cho nhóm đòi hỏi 13 bước như sau:

Bước 1: Xác định hệ thống

Nghiên cứu là bước đầu tiên. Làm việc với các nhân viên của bạn nhằm trả lời những câu hỏi sau đây:

- Ai là những khách hàng của bạn, cả ở trong nước lẫn ngoài nước?
- Nhu cầu của họ là gì?
- Làm sao có thể xác định được những nhu cầu này?
- Chúng nên được đánh giá ra sao?

- Những sản phẩm hay dịch vụ (đầu ra) nào hiện chúng ta đang cung cấp?

- Những nguồn lực nào (đầu vào) chúng ta đang sử dụng nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng? Việc miêu tả những nguồn lực cơ bản (con người, nguyên liệu, phương pháp, thiết bị và vốn) có cần phải có những tài liệu minh chứng không?

Bước 2: Lập tài liệu xác nhận những nhiệm vụ của bạn

• Nhóm của bạn nên soạn thảo các giấy tờ xác nhận nhiệm vụ mình phải đảm nhận. Những nhiệm vụ đó sẽ gợi ý cho bạn những gì mà bạn nên cần xem xét đánh giá (xem Những tuyên bố về sứ mạng, trang 333).

• Một phương thức đơn giản để soạn thảo một nhiệm vụ là hãy trả lời sáu câu hỏi sau:

- Chúng ta là ai?

- Chúng ta làm gì?

- Chúng ta cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ bằng cách nào?

- Chúng ta phục vụ ai?

- Khách hàng của chúng ta ở đâu?

- Vì sao chúng ta tồn tại được?

• Một khi câu hỏi này đã được giải đáp, hãy đưa chúng vào cùng một câu và biến đổi từ ngữ cho tới khi nội dung câu trở nên rõ ràng và đơn giản.

Bước 3: Xác định những chỉ số hoạt động quan trọng

• Nhóm làm việc của bạn cần phải xác định được những chỉ số chủ yếu trong những lĩnh vực hoạt động quan trọng nhất. Những lĩnh vực hoạt động này đặc biệt có liên quan tới các yếu tố:

- Chất lượng
- Hiệu quả chi phí (khả năng sinh lời)
- Tính kịp thời (các dịch vụ)
- Sức khỏe và sự an toàn.
- Các nhân viên của bạn cần phải đạt được sự đồng thuận về những gì mà những chỉ số này đưa ra. Những ý kiến đóng góp và thái độ nhất trí của họ sẽ tạo nên sự cam kết tập trung vào những vấn đề chủ đạo này.
- Nếu có thể, hãy lựa chọn ra những chỉ số mà:
 - Có thể dễ dàng thu thập
 - Hiện đã đang được thu thập
 - Có tính chính xác
 - Bạn có thể kiểm soát được

Bước 4: Xác định mức độ hoạt động hiện tại

- Tính mức độ hoạt động trung bình trong ba tháng trước đây hay trong một giai đoạn khác.
- Khi đã thu thập được dữ liệu, bạn sẽ có thể nhận biết được mức độ hợp lý của các chỉ số. Nếu việc thu thập thông tin cho một chỉ số trở lên quá mức tốn kém thì nên xem xét lại giá trị của chỉ số đó.
- Các mức độ hoạt động hiện tại nên được lập thành bảng. Đưa các thông tin vào trong các ô tương ứng với mức điểm là 3, điều này sẽ mang lại nhiều cơ hội để cải thiện tình hình hơn so với khả năng suy giảm tính theo mức thang điểm từ 0 tới 10 (Số đồ 1).

chọn, những quyết định của họ cần phải được ghi vào phần Mức đánh giá của bảng. Mức đánh giá này nên tăng lên tới mức độ 100%. Sự đánh giá này kết hợp với các mức điểm sẽ cho phép nhóm có thể xác định mức độ hoạt động tổng thể của nó ở mỗi thời kỳ (sơ đồ 5).

Sơ đồ 5: Mức đánh giá

% sản phẩm bị lỗi	% phế thải	Số lần quay vòng	Số lần chấp hành hoạt động	Chi phí cho mỗi sản phẩm	Số buổi làm việc ngoài giờ	Tháng						
						Mức hoạt động thực tế						
7	5	3	1	10	5	... 10						
3	6	3,5	1	10		... 9						
4	7	4	5,5	16	9	... 8						
5	8	4,5	11	14	11	... 7						
6	9	5,5	11,5	12	13	... 6						
7	10	6	11	10	15	... 5						
8	11	6,5	11,5	10	17	... 4						
9	12	7	11	28	19	... 3						
10	13	8	12,5	17	21	... 2						
11	14	7	11	10	23	... 1						
12	15	10	14	25	25	... 0						
						Điểm						
25	20	10	10	20	15	Cần						
						Giá trị						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Tháng
												Thực tế
												Mục tiêu

Bước 9: Cho phép đặt ra một giai đoạn phát triển

Nhóm sẽ cần khoảng ba tháng nhằm:

- Xác định mức độ hoạt động hiện tại
- Xác định được những chỉ số lựa chọn để có thể dễ dàng thu thập dữ liệu
- Tìm ra phương pháp đơn giản nhất để thu thập các dữ liệu chính xác
- Phát triển một hệ thống nhằm đánh giá mức độ quan trọng của công việc một cách hợp lý
- Đưa ra kế hoạch những nhiệm vụ cần làm nhằm duy trì hệ thống và thu thập dữ liệu
- Lập kế hoạch hoàn thiện hoạt động của nhóm

Bước 10: Lập kế hoạch hoàn thiện hoạt động của nhóm

- Nhóm nên được chia thành nhiều nhóm nhỏ hơn đảm nhận trách nhiệm đối với những công việc sau:

- Thu thập dữ liệu đối với một loại chỉ số
- Thu thập ý kiến nhằm cải thiện hoạt động
- Đưa ra ý tưởng cho toàn bộ nhóm.

- Các đơn vị hoạt động cần phải xem xét những chỉ dẫn sau đây:

- Tập trung vào những vấn đề mà các thành viên kiểm soát
- Tránh xem xét các vấn đề mà ở đó những người khác có thể đưa ra sự trợ giúp hoặc cung cấp các kiến thức chuyên môn. Hãy đề nghị sự giúp đỡ của họ. Mời họ tham dự những buổi họp của nhóm.
- Chia vấn đề thành nhiều phần và giải quyết vấn đề theo từng phần một.
- Ưu tiên cho các kế hoạch. Nguồn lực của nhóm bị hạn chế, do đó cần phải làm bất kỳ điều gì thuộc phần trách nhiệm quan trọng nhất của mình.
- Làm việc như trong cùng một nhóm, khuyến khích sự tham gia của cả nhóm, sẽ giúp củng cố các cam kết và đưa ra các giải pháp hữu hiệu hơn.

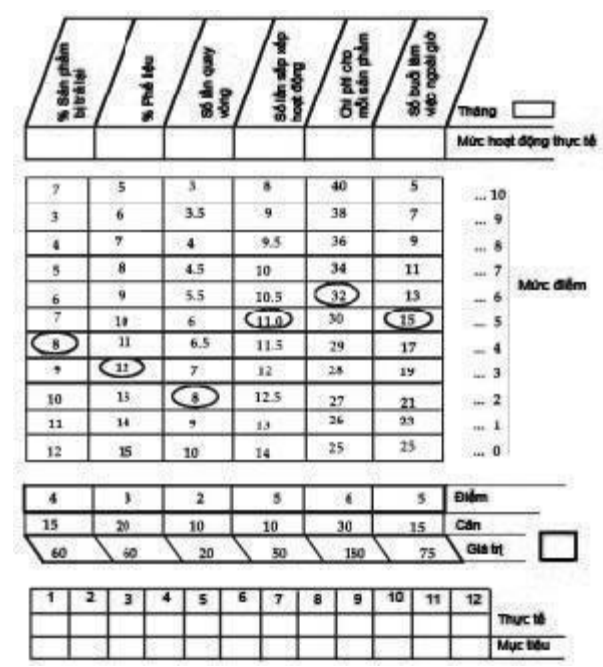
Bước 11: Lập bảng kê các mức điểm và tính toán chỉ số vào cuối mỗi giai đoạn

Khi tổng kết mỗi thời kỳ kéo dài một tuần hay một tháng, nhóm nên thu thập các dữ liệu và đánh dấu những kết quả thu được lên bảng sơ đồ tổng thể. Các bước tiếp theo sẽ là:

- Tính toán những đánh giá thực tế đối với mỗi chỉ số năng suất và đưa nó vào dòng đánh giá hoạt động của bảng.

- Khoanh tròn mức hoạt động thực tế của mỗi chỉ số tính theo mức điểm, nếu như các mục tiêu nhỏ hơn không đạt được thì cần khoanh tròn mức độ hoạt động thấp hơn. Bất kỳ mức hoạt động nào thấp hơn mức điểm 0 thì hãy tính điểm 0 cho thời kỳ đó.
- Tính điểm cho mức hoạt động tương ứng (từ 0 tới 10) rồi điền nó vào dòng ghi điểm của bảng.
- Lấy các yếu tố mức đánh giá nhân với điểm số để tìm ra giá trị được đánh giá. Điền tổng số vào dòng giá trị của bảng.
- Cộng các mức giá trị này vào với nhau. Kết quả cần phải tương đương với chỉ số hoạt động của thời kỳ đang được giám sát đó (xem Sơ đồ 6). Sau một khoản thời gian, sự biến động của chỉ số sẽ cung cấp cho bạn những dữ liệu ghi chép tuyệt vời về những thay đổi trong hoạt động của nhóm mình.

Sơ đồ 6: Tính toán các chỉ số hoạt động

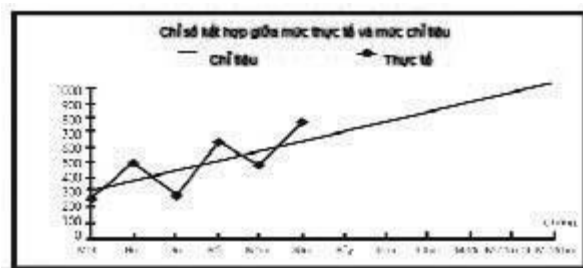


Bước 12: Đánh dấu kết quả

Tình hình hoạt động cần phải được đánh dấu vào sơ đồ so sánh với đường cong hàm mục tiêu, đường cong đó bắt đầu từ con số 300 và kết thúc ở con số 1000. Chỉ số biến động trung bình trong vòng ba tháng có thể được sử dụng và được đánh dấu nhằm

xem xét sự biến đổi (xem Sơ đồ 7).

Sơ đồ 7: Ví dụ về các chỉ số kết hợp giữa mức thực tế và mức chỉ tiêu được đánh dấu mỗi tháng



Bước 13: Kiểm soát tình hình hoạt động đã được cải thiện

- Gặp gỡ thường xuyên nhằm xem xét tình hình hoạt động. Trong những buổi họp này hãy hoan nghênh sự cải thiện tổng thể cũng như những bước tiến của từng chỉ số riêng biệt. Nếu như tình hình hoạt động bị giảm sút thì hãy:

- Phân tích nguyên nhân
- Tìm ra giải pháp
- Đề ra kế hoạch cải tiến
- Bắt tay vào hành động.

31. Các cam kết

Chúng ta sẽ cùng thất bại hoặc thành công. Nếu chúng tôi thất bại thì cũng không ai là người chiến thắng.

-- BRENDA LAVIGNE, Nhà quản lý nhân lực Công ty Da Custom Canada

Một dự án, một nhóm hay một phòng ban sẽ đứng vững hoặc bị thất bại phụ thuộc vào việc các thành viên có cam kết cho những thành công của nó hay không. Với tư cách là một nhà quản lý, thử thách của bạn chính là có được sự cam kết đó, không phải chỉ của riêng một người mà là của toàn bộ nhóm, hoặc thường là từ toàn thể phòng ban. Đây là những cách bạn có thể đạt được điều này:

- Hãy chuẩn bị sẵn sàng. Đặt ra những kỳ vọng cụ thể đối với từng bước của một dự án. Nếu như bạn không biết được bạn mong muốn những thành viên trong nhóm của mình cam kết cái gì thì họ sẽ không thể thực hiện được điều này.
- Hãy rõ ràng. Bạn có được hàng loạt những lý lẽ và dữ liệu thực tế có sức thuyết phục mà bạn đã sử dụng để đề ra dự án này - bây giờ bạn hãy áp dụng chúng đối với nhóm của mình.
- Hãy có khả năng thuyết phục đối với những “vấn đề nhàm chán”. Vấn đề ngân sách và thời hạn bản thân chúng không thể kích thích được trí tưởng tượng của bất kỳ ai, nhưng nếu gắn kết chúng vào cùng với cách nhìn nhận tổng thể về dự án sẽ khiến những yếu tố đó trở lên lôi cuốn, hấp dẫn, giúp các nhân viên của bạn quan tâm tới việc tiến hành dự án theo đúng tiến độ và trong phạm vi ngân sách đã đề ra.
- Hãy cởi mở. Khuyến khích nhóm của bạn nắm vững những vấn đề mà họ đang quan tâm, công khai cởi mở nêu ra những khi bạn đề cập chúng.
- Hãy linh hoạt. Nếu ai đó đưa ra được một quan điểm tốt mà bạn không hiểu vì sao

lại bỏ qua, hãy cảm ơn họ, tiếp nhận ý kiến đó và đưa ra xác nhận của bạn về điều này. Điều này sẽ mang lại cho các đồng nghiệp của bạn cảm giác của người chủ sở hữu dự án.

- **Hãy cẩn thận.** Chia dự án ra thành nhiều phần và đặt ra hàng loạt các mục tiêu, yêu cầu và thời hạn cuối cùng cho mỗi phần. Hãy thảo luận bàn bạc và thông qua từng bước một.

- **Hãy tỏ ra miễn cảm.** Nếu như phòng họp bỗng chốc trở nên im phăng phắc, bạn đã hoặc không hiểu được nhóm của mình hoặc có điều gì đó không được giải thích rõ ràng. Hãy sử dụng đến khiếu hài hước để khiến cho bầu không khí trở nên thoải mái hơn và tìm ra vấn đề rắc rối là ở chỗ nào. Nếu bạn tạo ra được một bầu không khí dễ chịu, mọi người sẽ cảm thấy thoải mái khi đưa ra các ý kiến phản đối hay đề xuất, giúp cho tinh thần tham gia trở nên sôi nổi hơn khi những vấn đề nêu ra được đề cập hay đưa ra để giải quyết.

- **Thể hiện tính chính xác.** Giúp cho mọi người nhanh chóng hiểu được nội dung đưa ra. Hãy làm cho nó trở nên càng dễ hiểu càng tốt, không đưa vào đó những thông tin không liên quan hay không phù hợp.

- **Thực hiện những công việc tiếp theo.** Đánh máy biên bản họp, bổ sung và xác nhận các yêu cầu và sơ đồ công việc, có được sự cam kết của từng cá nhân đối với những nhiệm vụ cụ thể và thông báo kết quả. Dán một bản sao lên bảng thông tin của nhóm để mọi thành viên trong nhóm đều có thể tham khảo.

32. Giải quyết các vấn đề rắc rối trong nhóm

Bạn có thể cảm thấy thất vọng nếu như thất bại, nhưng bạn sẽ không thể tồn tại được nếu như không nỗ lực.

-- BEVERL SILLS, nữ danh ca opera.

Mỗi một người đều giải quyết các vấn đề rắc rối theo cách riêng của mình. Do vậy, trong khi việc giải quyết các vấn đề rắc rối trong nhóm có thể mang tính rất tích cực, đưa ra được những giải pháp sáng tạo mới mẽ thu hút sự tham gia của mọi người, thì nó cũng có thể là một vấn đề hết sức khó khăn nếu như bạn là người phải đảm nhận phối hợp các quyết định đề xuất của tất cả mọi người. Đây là cách làm sao để có thể tận dụng lợi thế của các đề xuất quyết định trong nhóm mà không phải chịu những ảnh hưởng bất lợi.

Nhận diện vấn đề

Các kênh thông tin gồm có:

- ý kiến phản hồi của khách hàng
- khảo sát điều tra về tinh thần thái độ
- quan sát cá nhân
- sự sai lệch so với các mục tiêu chất lượng và sản xuất

Tập hợp nhóm lại

- Lựa chọn những thành viên trong nhóm những người phải chịu tác động ảnh hưởng của vấn đề rắc rối, luôn tham gia vào việc thực hiện giải quyết bất kỳ vấn đề nào, có năng lực giải quyết sáng tạo các vấn đề rắc rối như đã được thể hiện trước đó và/ hoặc

có thời gian để có thể nghiên ngẫm đưa ra được giải pháp tối ưu.

- Đề ra những nguyên tắc cơ bản cho các buổi họp của nhóm. Những nguyên tắc này có thể bao gồm cả việc chọn ra một chủ tọa luân phiên, sẽ đảm bảo người rằng sẽ không có ai cố tìm cách thuyết phục hay ngắt lời người khác và mọi người đều có được cơ hội công hiến, chúng còn có thể là một nghị quyết đơn giản về việc bắt đầu các buổi họp đúng giờ. Đảm bảo rằng các nguyên tắc này được cả nhóm tán thành, được viết ra và dán lên tường.
- Đề ra các chỉ dẫn hoạt động: các bạn sẽ nhóm họp thường xuyên tới mức nào, khi nào và ở đâu. Các thành viên trong nhóm sẽ trao đổi bàn luận về các hoạt động kinh doanh của nhóm bằng cách nào trong khoảng thời gian giữa các buổi họp? Các thời hạn cuối cùng, nếu có được đặt ra, là gì? Những vai trò nào cần thiết đối với quá trình giải quyết vấn đề và ai là người sẽ đảm nhận chúng? Có được sự nhất trí đối với những câu trả lời cho các câu hỏi này và đề ra nghị quyết.

Xác định rõ vấn đề

Đặt ra các câu hỏi “Ai, Cái gì, Khi nào, Ở đâu, Vì sao” và “Bằng cách nào” nhằm xác định vấn đề một cách cụ thể. Ví dụ như, nếu như vấn đề rắc rối đó là “bầu không khí bất đồng”, hãy thu hẹp nó lại thành “bầu không khí bất đồng giữa nhóm marketing và nhóm sản xuất tham gia vào Dự án X”.

Tìm ra nguyên nhân

- Xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Điều đó có thể thực hiện được bằng cách:

- xem xét ý kiến của những người biết rõ vấn đề

và/ hoặc

- phân tích bất kỳ dữ liệu liên quan nào tập trung vào những vấn đề chủ đạo

- Một lần nữa lại áp dụng những câu hỏi “Ai, Cái gì, Khi nào, Ở đâu, Vì sao” và “Bằng

cách nào” để đảm bảo rằng các nguyên nhân đã được xác định rõ ràng.

Tìm ra giải pháp

- Hãy nên động não và sử dụng bản kiến nghị ký tên theo vòng tròn để đưa ra được càng nhiều ý kiến càng tốt (tham khảo mục Giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, trang 172). Một khi vấn đề đã được nêu ra, hãy bắt đầu vòng cân nhắc để đưa ra được những ý tưởng tốt nhất.
- Đưa những giải pháp có vẻ phù hợp nhất (có hiệu quả về chi phí, thời gian và nhân sự) vào trong kế hoạch hành động, kèm theo việc xác định cụ thể vai trò cho mỗi thành viên trong nhóm. Đảm bảo rằng kế hoạch đó có kèm theo cả những phương pháp chắc chắn để đánh giá thành công (hay thất bại) của kế hoạch, và nêu ra cả những mục tiêu được xác định cụ thể (ví dụ như ngày tháng, thời gian, số lượng).

Thực hiện kế hoạch

Đánh giá và giám sát kết quả thu được:

- Sử dụng những chỉ số đề ra trong kế hoạch hành động để đánh giá thành công của giải pháp tại buổi họp nhóm lần sau (các buổi họp cần phải được tiếp tục cho tới khi vấn đề có vẻ như đã được giải quyết).
- Đánh giá lợi ích và chi phí mà giải pháp đem lại cho các lĩnh vực của công ty mà phải chịu ảnh hưởng tác động của vấn đề rắc rối cũng như giải pháp của nó.
- Đánh giá tính hiệu quả của giải pháp.
- Soạn thảo tài liệu về giải pháp và lợi ích của nó và dán chúng lên bảng thông tin của phòng coi đó như là khuôn mẫu cho các nhóm giải quyết vấn đề khác làm theo.
- Đánh giá cao công lao của nhóm bằng cách đề cao, khen ngợi:
 - giải pháp đưa ra nhằm giải quyết vấn đề

- những lợi ích mà nó mang lại cho công ty.

33. Giải quyết vấn đề một cách sáng tạo

Tại sao không với tới những cành cây to? Đó chẳng phải là nơi đầy hoa quả sao?

-- Tập san người đọc (Reader's Digest)

Đối với hầu hết mọi người, khi họ ra trường thì khả năng sáng tạo đã rời bỏ khỏi họ. Tuy nhiên, giải pháp tối ưu cho những vấn đề khó khăn thường là các giải pháp phải mang tính sáng tạo. Đây là cách để có thể áp dụng khả năng sáng tạo vào quá trình đưa ra giải pháp cho các vấn đề.

Tận dụng khả năng của mọi người

- Mỗi người xem xét đề ra giải pháp cho vấn đề đều sẽ tham gia vào việc thực hiện giải pháp. Hãy khuyến khích sự tham gia của tất cả những ai phải chịu ảnh hưởng của vấn đề rắc rối đó.
- Khả năng sáng tạo được khuyến khích phát triển trong môi trường hoạt động của nhóm, do đó hãy xem xét lựa chọn những người có được các kỹ năng khác nhau, và những người với các hoàn cảnh lý lịch khác nhau, với mục đích đưa ra được nhiều ý kiến quan điểm nhất.
- Hãy thu hút sự tham gia của ít nhất một đồng nghiệp - người mà được coi là không chịu tuân theo những nguyên tắc của tổ chức - làm việc với tư cách là chất xúc tác.

Hãy phối hợp với nhau

- Lựa chọn một địa điểm thân mật khác với thông thường làm nơi tổ chức họp, để khiến mọi thành viên trong nhóm cảm thấy thư giãn và thoải mái.
- Đưa ra một giải pháp kích thích vào đầu giờ họp để khuyến khích mọi người nói chuyện - đó có thể là bất cứ cái gì, từ một đoạn video ngắn cho tới một đĩa thức ăn có

thẻ dùng tay để ăn.

- Đảm bảo có một chiếc bảng trong phòng để có thể ghi lại được tất cả các ý tưởng được nêu ra, chỉ định hẳn một người để ghi chép chúng.

Hãy động não suy nghĩ

- Số lượng các ý tưởng quan trọng hơn so với chất lượng. Đừng nên bàn tán hay chỉ trích các ý kiến ngay bởi điều đó sẽ làm giảm bớt mất khoảng thời gian dành để suy nghĩ.

- Sử dụng bản kiến nghị ký tên theo vòng tròn: đi lần lượt vòng quanh bàn và đề nghị từng người đưa ra ý tưởng của mình. Điều quan trọng ở đây là vấn đề tốc độ - để đưa ra được càng nhiều ý kiến càng tốt. Những người không có được ý kiến nào có thể được bỏ qua lượt.

- Cân nhắc các ý tưởng. Điều này liên quan tới việc xem xét lại mọi ý kiến được ghi trên bảng và sử dụng chúng như là yếu tố kích thích nhằm tạo ra các ý tưởng mới, hay như những ý tưởng biến thể cho cùng một đề tài. Đây là một chiến lược hay khi mà các ý tưởng của nhóm có vẻ như đã cạn dần.

- “Áp ủ” các ý tưởng sau khi buổi họp nhằm đề cao khả năng sáng tạo đã kết thúc. Cho mọi người thời gian để nghiền ngẫm những ý kiến đã được đề xuất. Đây là một chiến lược hiệu quả khi buổi họp có vẻ như đã mất dần khí thế - bạn chỉ đơn giản là hãy sắp xếp lịch trình cho một dịp gặp gỡ khác và cho phép mọi người về nhà suy nghĩ về những ý kiến đã được nêu ra.

Bước đánh giá

Khi nhóm của bạn đã đưa ra khá đủ những ý tưởng khả thi và có tính sáng tạo, bạn nên tiến hành đánh giá chúng dựa trên cơ sở:

- sự mới lạ

- chi phí

- lợi ích

- thời gian tiến hành

- mức độ khó khăn.

34. Họp hành

(Bóng đá) kết hợp được cả hai yếu tố tồi tệ nhất trong lối sống ở Mỹ. Đó là tình trạng bạo lực trở nên trầm trọng hơn bởi các cuộc họp hội đồng.

-- GEORGE WILL, người phụ trách chuyên mục kiêm phát thanh viên, phát biểu khi chứng kiến một vụ lộn xộn khác tại một trận bóng đá.

Những buổi họp tồi tệ là nguyên nhân làm lung lay vị trí của mỗi nhà quản lý và là đề tài đàm tiếu của những câu chuyện đùa ở công ty. Còn để giúp cho hoạt động của một nhóm hay một dự án diễn ra trôi chảy, những người tham dự cần phải gặp gỡ, đóng góp ý tưởng, so sánh những điều ghi nhận và đề ra nhiệm vụ cho thời gian tới. Đây là một vài bước cơ bản giúp bạn điều hành được một buổi họp đạt hiệu quả cao:

- Bạn có nhất thiết phải họp không? Có những cách nào khác để chia sẻ thông tin không? Hãy luôn ghi nhớ là thời gian dành cho họp hành chính là khoảng thời gian lấy từ quá trình thực hiện dự án. Nếu có được phương thức hữu hiệu hơn để trao đổi ý kiến và dữ liệu thì nên sử dụng phương thức đó.
 - Đơn giản hóa công việc họp hành. Chỉ mời tới những nhân vật chủ chốt. Chỉ chú trọng vào một vài vấn đề.
 - Hãy chuẩn bị. Đưa ra trước một chương trình nghị sự dựa trên cơ sở khoảng thời gian vạch sẵn (Tham khảo mục Soạn thảo một chương trình nghị sự, trang 180). Gửi trước chương trình nghị sự và những tài liệu cần thiết khác cho những nhân vật tham gia để cho họ tiến hành chuẩn bị. Và hãy nên đăng ký trước địa điểm họp.
 - Khai mạc buổi họp theo đúng quy định:
- Đặt ra trước những nguyên tắc cơ bản và yêu cầu sự tham gia góp ý cho chúng.

- Xác nhận các mục tiêu, thời gian và quá trình (phương thức giải quyết đối với mỗi vấn đề nêu trong chương trình nghị sự).
- Thực hiện công tác tổ chức. Khuyến khích các thành viên trong nhóm đảm nhận những vai trò khác nhau. Chỉ định một người viết biên bản, một người khác kiểm soát thời gian, người thứ ba ghi lại các ý kiến vào băng giấy và người thứ tư giám sát đảm bảo những nguyên tắc cơ bản được tuân thủ.
- Tiến hành lần lượt theo từng mục được đưa ra trong chương trình nghị sự, làm việc theo đúng lịch trình nhưng đảm bảo là mỗi vấn đề đều được giải quyết trước khi chuyển sang mục khác. Đi theo đúng hướng đã được vạch ra và khuyến khích mọi người cũng thực hiện như vậy. Nếu như một vài dữ liệu thông tin cần thiết không được đưa ra trước, hãy nêu ra ngay khi bàn tới vấn đề có liên quan, điều đó khiến cho những người tham gia không cảm thấy bị rối trí.
- Chú trọng tới giải pháp. Cho phép những người tham gia được đóng góp ý kiến cho nội dung họp.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình họp bằng cách nêu ra câu hỏi, có được sự nhất trí và tổng kết lại nếu cần. Ví dụ, những câu hỏi được đặt ra có thể bao gồm:
 - “Tiếp theo trong chương trình nghị sự sẽ là vấn đề gì?”
 - “Mọi người cảm nhận thế nào về vấn đề này?”
 - “Có ý kiến nào khác về vấn đề này không?”
 - “Chúng ta còn bao nhiêu thời gian?”
 - “Chúng ta sẽ giải quyết vấn đề này ra sao?”
 - “Chúng ta có nên bỏ phiếu không?”
 - “Mọi người có thể chấp thuận điều đó không?”

- Thu hút sự tham gia của mọi người. Không để cho chỉ một hay hai người (bao gồm cả chính bạn) chi phối hoạt động thảo luận. Và khi có thể, hãy đưa ra được quyết định thông qua sự đồng thuận. Đảm bảo rằng không ai ngắt lời, cố tìm cách thuyết phục hay có hành động dọa dẫm đối với bất kỳ ai khác. Nếu cần, hãy chỉ định một chủ tọa chính thức.
- Tổng kết lại và bế mạc. Tổng kết lại từng điểm hành động trong chương trình nghị sự và đảm bảo rằng mỗi vấn đề đều có được một kế hoạch hành động kèm theo thời hạn cuối cùng cụ thể (quy định “càng sớm càng tốt” không được coi là cụ thể) và chỉ định người đảm nhận thực hiện. Tóm tắt lại chương trình hành động và đảm bảo rằng mọi người đều nắm rõ về những gì đã được thống nhất.
- Gửi biên bản cho những người tham dự và dán nó lên bảng tin của phòng. Trong bản sao biên bản họp của mỗi người tham gia hãy chỉ rõ cam kết của người đó.

Bản kiểm tra đánh giá về buổi họp

Để đảm bảo có được những buổi họp hiệu quả hãy để cho một người giữ tờ ghi điểm số và cung cấp cho bạn ý kiến phản hồi trong vòng năm phút cuối cùng của buổi họp.

	Có	Không
• Trước khi cuộc họp diễn ra, bạn có:		
✓ thông báo cho những người có liên quan về thời gian và địa điểm họp không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ chuẩn bị bảng giấy hay máy chiếu không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ kiểm tra lại các thiết bị không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vào đầu buổi họp, bạn có:		
✓ thống nhất được về mục tiêu với những người tham dự không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ nhất trí cuộc họp sẽ được tiến hành ra sao không? (quá trình thực hiện)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ nhất trí về quy định thời gian không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ đề nghị ai khác giám sát thời gian và ghi chép lên bản giấy không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Trong quá trình họp, bạn có:		
✓ đảm bảo nêu rõ chương trình nghị sự không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ theo sát chương trình nghị sự không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ đi đúng vào vấn đề cần bàn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ thu hút được sự tham gia của mọi người không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ có được sự nhất trí cần thiết không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ lắng nghe chăm chú không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ ghi lại tất cả những ý kiến quan trọng không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vào cuối buổi họp, bạn có:		
✓ tổng kết lại vấn đề không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
✓ đề ra một kế hoạch hành động không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Những gì chúng tôi muốn làm cho tốt hơn ở buổi họp tiếp theo là:		
1. _____		
2. _____		
3. _____		

35. Soạn thảo một chương trình nghị sự

Chương trình nghị sự là một bản đồ chỉ dẫn giúp đưa bạn đi từ A cho tới B trong một khoảng thời gian ngắn nhất có thể. Tiến hành một cuộc họp không lập trước kế hoạch thì đó là một thảm họa. Đây là một vài lời khuyên bằng cách nào có thể hoàn thiện chương trình nghị sự cho buổi họp lần sau của bạn.

- Ghi lại những mục tiêu họp ra giấy. Hãy biết rõ về những gì mà bạn mong muốn đạt được.
- Viết ra những bước hay hành động cần thiết để có thể đạt được những mục tiêu mà bạn đề ra.
- Phân tích từng bước nhằm xác định xem nó có liên quan tới những yếu tố sau hay không:
 - việc diễn đạt thông tin
 - ý kiến phản hồi từ những người tham dự
 - quá trình đưa ra giải pháp cho vấn đề
 - quá trình đưa ra quyết định
 - quá trình hoạch định.
- Xác định quá trình (biện pháp) nhằm đạt được kết quả cho mỗi hành động. Ghi lại những biện pháp vào một cột riêng (hãy xem một chương trình nghị sự mẫu ở dưới đây).
- Xác định khoảng thời gian cần thiết dành cho mỗi mục đưa ra trong chương trình nghị sự. Bây giờ điều này đã trở nên dễ dàng hơn rất nhiều vì ở trên bạn đã đề ra được

biện pháp hay quá trình.

- Hãy đưa vào mục đầu tiên là lấy ý kiến nhất trí về mục tiêu, trình tự, thời gian và biện pháp đưa ra quyết định.
- Tiếp theo cho phép có một hay hai phút để làm công tác tổ chức. Bạn cần phải chỉ định (hay có được sự tự nguyện) một người giám sát thời gian, một thư ký và một người ghi ý kiến vào băng giấy. Trong khi điều này thường tiến hành trong lúc họp, bạn cũng có thể làm những công việc đó từ trước để tiết kiệm thời gian.
- Ghi vào chương trình nghị sự của bạn những người đến dự, thời gian khai mạc, bế mạc và địa điểm họp.
- Dành thời gian vào cuối buổi họp để:
 - phát triển các kế hoạch hành động cho những quyết định đã được đề ra
 - tổng kết buổi họp
 - có ý kiến đánh giá về buổi họp.
- Đưa ra trước chương trình nghị sự của bạn sớm để giúp cho mọi người có thể lên kế hoạch tới dự và chuẩn bị ý kiến của mình.

Chương trình nghị sự mẫu

Người tham dự:

Mục tiêu: Xem xét lại bản báo cáo và đề ra hành động cho những vấn đề quan trọng.

Ngày tháng: ngày 16 tháng 9

Địa điểm: Phòng Hội đồng

Thời gian khai mạc: 10h00

Thời gian bế mạc: 11h15

Các vấn đề cần bàn bạc (nội dung)	Biện pháp sử dụng (quá trình)	Thời gian (phút)
• Nhất trí về mục tiêu, trình tự, thời gian và biện pháp đưa ra quyết định	Lấy ý kiến tán thành	2
• Tiến hành công việc tổ chức	Chỉ định một người giám sát thời gian, một thư ký và một người ghi chép	2
• Giới thiệu báo cáo	Máy chiếu hay băng giấy	5
• Ý kiến phản hồi	Bản kiến nghị ký tên theo vòng tròn	10
• Xác định giải pháp	Suy ngẫm	10
• Lựa chọn giải pháp tối ưu	Lấy ý kiến tán thành	10
• Lên kế hoạch tiến hành	Kế hoạch hành động	15
• Những vấn đề còn tồn tại	Bản kiến nghị ký tên theo vòng tròn	4
• Tổng kết buổi họp	Thư ký duyệt lại biên bản	4

36. Đảm bảo buổi họp được tiến hành ngắn gọn

Một buổi họp chỉ nên diễn ra trong khoảng thời gian đủ để đạt được những mục tiêu đề ra. Thường thì điều đó chiếm mất nhiều thời gian hơn dự định. Đây là biện pháp giúp bạn có thể rút ngắn thời gian họp đáng kể:

Trước khi tiến hành họp

- Tự hỏi xem buổi họp này có thực sự cần thiết không? Nếu không hãy tìm một giải pháp thay thế hiệu quả hơn để có thể đạt được mục đích.
- Đặt ra các mục tiêu rõ ràng. Nếu như bạn không biết rõ mình muốn đạt được điều gì, sẽ không ai nắm được điều này và cuộc họp sẽ diễn ra mà không có mục đích rõ ràng.
- Đảm bảo rằng những người cần có mặt sẽ tới dự. Nếu như họ không thể tới dự hãy sắp xếp lại thời gian biểu cho buổi họp.
- Thông báo trước cho mọi người về mục tiêu và chương trình nghị sự (Tham khảo Soạn thảo một chương trình nghị sự, trang 180). Đề nghị họ chuẩn bị sẵn sàng để đưa ra được giải pháp cho những mục nêu trong chương trình nghị sự.

Trong khi họp

- Khai mạc cuộc họp đúng giờ. Không chờ những người tới muộn.
- Vào đầu buổi họp lấy ý kiến thống nhất về các mục tiêu và thời gian đặt ra.
- Phân bổ thời lượng cụ thể cho mỗi mục ghi trong chương trình nghị sự. Điều này sẽ cho phép bạn quản lý thời gian tốt hơn nếu như có những mục nhất định diễn ra vượt quá khoảng thời lượng dự tính.

- Đề nghị một người tình nguyện giám sát thời gian. Đề nghị người giám sát thời gian cho bạn biết nếu bạn đang đi chậm hơn về bất kỳ một vấn đề cụ thể nào trong chương trình nghị sự.
- Tránh tình trạng đi lạc đề. Nếu như một vấn đề không liên quan đang đe dọa làm trệch hướng cuộc thảo luận, đề nghị giải quyết riêng vấn đề đó sau.
- Đặt ra một “khoảng trống” trong biểu giấy của bạn. Nếu như vấn đề không liên quan đến buổi họp, hãy đề nghị ghi chúng vào “khoảng trống” đó và chúng sẽ được đề cập sau. Thường thì khi một vấn đề đã được ghi nhận, người nêu ra nó sẽ không chú tâm lắm tới vấn đề đó nữa.
- Tránh nhắc đi nhắc lại bằng cách ghi các ý kiến lên biểu giấy.
- Tiến hành những buổi họp đúng tại cửa hàng hay trong văn phòng nhằm tránh phải lãng phí thời giờ đi tới phòng họp. Hơn nữa mọi người sẽ muốn được ngồi sau khi đã đứng tới hơn 15 phút, do đó ít có khả năng là họ sẽ cố kéo dài thêm buổi thảo luận.
- Tổ chức các buổi họp vào cuối ngày, sắp xếp cho chúng kết thúc cùng lúc hết giờ làm việc chính thức. Điều này sẽ khuyến khích mọi người kết thúc buổi họp đúng giờ.

Thảo luận thông qua video

Trong khi nhiều công ty hiện nay tiến hành thảo luận thông qua video và Internet, hoạt động này là không đáng tin cậy trừ phi:

- Mọi người tham gia đều có máy tính loại tốt, chạy nhanh, có khả năng hoạt động ở mức tối thiểu là 500MHz.
- Bạn phải được tiếp cận những dải băng tần rộng do công ty cấp vi tính cung cấp. Khả năng để có được hệ thống video chất lượng tương đương máy truyền hình đòi hỏi phải tiếp cận được dải băng tần rộng ít nhất 300 kilobit/giây (Kbps), hay bằng khoảng sáu lần tốc độ của modem nhanh nhất được sử dụng hiện nay.

- Bạn phải tiếp cận được những nhà cung cấp dịch vụ tổ chức hội nghị thông qua video. Những chuyên gia này có khả năng mang lại những hình ảnh chất lượng cao với những đặc điểm kèm theo ví dụ như trao đổi file, quản trị dự án, “các bảng trắng” để cho thời gian suy nghĩ, phòng chat phục vụ cho thảo luận bất thường, chia sẻ ứng dụng và trình chiếu slide.

Gặp gỡ trực tiếp vẫn là phương pháp tối ưu bởi bằng cách này bạn có thể đánh giá thái độ tích cực đối với các ý kiến thông qua quan sát ngôn ngữ cơ thể.

37. Những hành vi gây cản trở trong khi họp

Họp hành thường nảy sinh những hành vi không mong muốn hoặc gây cản trở từ phía những người tới dự. Đây là một vài trong số những kiểu hành vi bạn có thể thấy, kèm theo với lời khuyên bằng cách nào có thể kiểm soát được chúng hiệu quả.

“Những kẻ đánh lạc hướng”

Đề ra một chương trình nghị sự chặt chẽ và bám sát chương trình:

- Đảm bảo rằng chương trình nghị sự và các dữ liệu kèm theo được dán ở một địa điểm dễ nhận biết trước khi buổi họp được tiến hành.
- Khi đề ra những nguyên tắc cơ bản cho buổi họp, hãy đề nghị cam kết rằng tất cả mọi người sẽ đều bám sát khoảng thời gian được ấn định cho mỗi mục nêu trong chương trình nghị sự - nếu cần hãy chỉ định một người giám sát về thời gian.
- Dành ra một khoảng trống trên biểu giấy ghi những vấn đề có liên quan để ghi những vấn đề bên lề và đồng ý giải quyết những vấn đề đó sau, có thể là trong một buổi họp khác.
- Nếu ai đó đi chệch ra khỏi vấn đề đang bàn, hãy hỏi xem vấn đề đưa xen vào của người đó có liên quan gì tới chủ đề đang được thảo luận (đôi khi có tình trạng như vậy - hãy sẵn sàng chấp nhận điều đó).
- Ngừng lời bình luận của người đó và nói: “Cảm ơn anh, nhưng tôi nghĩ là chúng ta đã đi trệch ra khỏi vấn đề bàn bạc. Chúng ta có nhất trí quay trở lại với chương trình nghị sự không?”

“Những người chỉ ngồi dự”

Hãy khuyến khích sự tham gia của mọi người:

- Đảm bảo rằng những người không chịu phát biểu đều đã có được tất cả những tài liệu phát trước. Điều đó sẽ khiến cho họ được chuẩn bị tốt hơn, củng cố thêm khả năng cũng như tinh thần sẵn sàng đóng góp ý kiến.
- Xếp chỗ ngồi cho họ ở sát cạnh bạn, nhìn vào họ và khi bạn nêu ra vấn đề, hãy gọi tên mời họ phát biểu.
- Đặt ra câu hỏi để chỉ cần phải trả lời đơn giản “có” hay “không” (những câu hỏi này dễ trả lời hơn rất nhiều so với các câu hỏi mở) và cảm ơn sự đóng góp của họ nếu như họ đưa ra ý kiến mở rộng thêm trong câu trả lời.
- Bạn hãy khơi gợi ý kiến của họ khi ở ngoài buổi họp và đánh giá cao ý tưởng của họ, mang lại cho họ sự tin cậy. Chỉ định những người nhút nhát vào các vị trí vốn đòi hỏi tinh thần tham gia tích cực (người ghi biểu quyết, người phụ trách bản kiến nghị ký tên theo vòng tròn) và hãy khen ngợi những nỗ lực của họ vào cuối buổi họp.
- Hãy nhận thức được rằng một số quy tắc về văn hóa và giới tính sẽ cản trở một vài đồng nghiệp phát biểu. Hãy quen với những trở ngại như vậy và hãy bù đắp cho chúng bằng những cách được gợi ý ở trên.

“Những người phát biểu quá nhiều”

Làm ngược lại những phương pháp mà bạn sử dụng để khích lệ những người nhút nhát phát biểu.

- Xếp những người này ngồi cạnh bạn nhưng giảm thiểu số lần nhìn tới họ. Hãy nhìn vào mọi người trừ những người hay nói này khi nêu ra câu hỏi và không ngừng nhấn mạnh rằng bạn mong muốn có được các ý kiến phát biểu của tất cả mọi người.
- Khi những người hay nói này ngừng lời để lấy hơi, hãy nói xen vào: “Xin cảm ơn. Còn có ý kiến nào khác nữa không?” và mời một người ít phát biểu, đưa ra ý kiến.
- Nếu cần, hãy bàn bạc với những người hay phát biểu ở ngoài cuộc họp, và trong lúc

cảm ơn người đó vì những ý kiến đóng góp, nên chỉ ra rằng vì sự thành công của buổi họp cần phải có sự tham gia của tất cả mọi người. Đề nghị người đó giúp đỡ để đạt có được điều này.

“Những kẻ hay gây sự”

Hãy giữ bình tĩnh.

- Nếu như vấn đề mà người hay gây sự đưa ra là chính đáng, mặc dù có ra ngoài chủ đề thảo luận, hãy để cho người đó nói cho đã, và sau đó khi bạn nhận thấy rằng anh ta đã nói hết, hãy tiếp tục cuộc họp. Nếu như người đó có thái độ hằn học, hãy chỉ ra rằng đây không phải là cuộc họp mà ở đó các vấn đề của anh ta cần phải được bàn bạc - đưa chúng vào mục “các vấn đề có liên quan” trên biểu giấy và đảm bảo với người đó rằng chúng sẽ được xem xét giải quyết.

- Nếu như kẻ hay gây sự cứ khăng khăng đưa ra những lời yêu cầu quá đáng và đưa cả những vấn đề chính trị vào cuộc họp, hãy tham khảo ý kiến các đồng nghiệp của anh ta xem có phải những gì mà anh ta phát biểu là không ăn nhập gì với vấn đề họp hay không. Nếu đã xác định được đúng là như vậy hãy nói một cách quả quyết: “Thôi, có vẻ như là không có ai khác tán thành với anh, tại sao chúng ta không nhất trí là sẽ thảo luận vấn đề này sau” và tiếp tục chuyển sang mục tiếp theo trong chương trình nghị sự.

- Hãy nên nhớ rằng đôi lúc thái độ gây gổ trong lúc họp lại chỉ liên quan đến những vấn đề khó khăn không mấy dính dáng tới chủ đề buổi họp - hãy bàn bạc với người hay gây sự ở ngoài buổi họp, chia sẻ tâm trạng thất vọng và sự quan tâm của bạn với một thái độ bình tĩnh, và xác định xem vấn đề khó khăn đó là gì. Đề nghị sự giúp đỡ của người đó để đảm bảo rằng buổi họp sau sẽ diễn ra trôi chảy, không bị ảnh hưởng bởi thái độ không thoải mái.

38. Tham dự buổi họp của những nhân viên khác

Cũng như trong mọi vấn đề, các nhà quản lý khi tới tham dự buổi họp của những nhân viên khác cũng nên cho thấy một thái độ lịch sự như họ vốn mong đợi ở những cuộc họp do chính họ tổ chức. Đây là cách làm thế nào để có thể trở thành nhân vật quan trọng như bạn mong muốn tại buổi họp của mình.

Hãy chuẩn bị và chuẩn bị thật kỹ lưỡng

- Hãy đọc xem chương trình nghị sự nếu có - còn nếu không có hãy gợi ý nên soạn thảo ra nó (Tham khảo Soạn thảo một chương trình nghị sự, trang 180).
- Nắm rõ thời gian họp và hãy sắp xếp để có khoảng thời gian rỗi ít nhất là trong những phần họp bạn đòi hỏi phải tham dự.
- Có được tất cả những tài liệu quan trọng trước khi buổi họp được tiến hành và đọc qua chúng ít nhất một lần. Nếu bạn có vấn đề thắc mắc hãy ghi chúng vào phiếu ý kiến thảo luận.

Tới tham dự

- Bắt đầu bằng cách tới dự họp đúng giờ và lựa chọn chỗ ngồi cho phép bạn có thể nhìn được chủ tọa.
- Tự nguyện viết biên bản, phụ trách ghi chép biểu giấy hay đảm nhận những vai trò trợ giúp khác - nếu như một nhà quản lý đề nghị được đảm nhận những công việc này, điều đó sẽ khiến cho những người tham dự cảm nhận được tầm quan trọng của buổi họp.
- Lắng nghe quan điểm của mọi người, không nên ngắt lời, đưa ra nhận xét và các câu hỏi của bạn một cách thực tế, khách quan. Để tránh tình trạng nhầm lẫn, hãy đề nghị

tóm tắt hay diễn giải lại những điểm chưa được rõ.

Tiến hành họp

- Làm công việc của bạn là xem xét xem chương trình nghị sự và lịch trình có được tuân thủ hay không bằng cách đề nghị được đảm nhận vai trò người giám sát thời gian. Xem đồng hồ của mình khi buổi thảo luận bắt đầu có vẻ kéo dài, hướng buổi họp quay trở lại với chủ đề chính trong khi cuộc thảo luận lộn xộn đang diễn ra bằng cách yêu cầu chuyển sang mục tiếp theo trong chương trình nghị sự và phương cách cuối cùng là hỏi xem bạn có nhất thiết phải tham dự ở những mục còn lại của chương trình nghị sự hay không.
- Không tham gia vào những cuộc thảo luận ngoài lề. Tổng kết lại các vấn đề để chuyển sang phần bế mạc (Tham khảo Đảm bảo buổi họp được tiến hành ngắn gọn, trang 183).

Tóm tắt lại

- Nếu như nội dung họp không rõ ràng, đề nghị được tóm tắt lại những vấn đề thảo luận và các quyết định.
- Yêu cầu có một bản sao biên bản họp và bản ghi nhớ sau khi họp và nhấn mạnh sự cần thiết phải định ra thời hạn cuối cùng cho những khoản mục cụ thể.
- Đảm bảo rằng bạn nắm vững nhiệm vụ cụ thể của bạn và của nhóm bạn là gì, dán chúng ở nơi dễ thấy trên bản thông tin của phòng.

PHẦN IV: Sự lãnh đạo

39. Sự lãnh đạo

Đừng đi theo lối mòn. Hãy đến những nơi chưa từng có ai đi và để lại dấu vết của mình.

-- RALPH WALDO EMERSON (1803 -1882)

Định nghĩa về sự lãnh đạo thay đổi khi thế giới kinh doanh thay đổi, nhưng có một thực tế không thay đổi đó là để trở thành một nhà quản lý tốt, bạn cần phải là một người lãnh đạo. Dưới đây là cách tối ưu hóa các kỹ năng lãnh đạo của bạn.

Nhìn vào tương lai

- Hãy có một tầm nhìn – cho công ty, cho nhóm của bạn, và cho chính bạn. Nói rõ ràng và chia sẻ tầm nhìn này, lôi cuốn người khác đến với nó. Hãy nhấn mạnh tầm nhìn mỗi khi có cơ hội.
- Hãy dạy người khác những công nghệ mới và những sự đổi mới trong sản phẩm và quá trình, và hãy để người khác dạy bạn. Những người lãnh đạo dẫn toàn bộ cộng sự của mình cùng vào tương lai.
- Dám mạo hiểm và thử những ý tưởng mới. Những người không dám chấp nhận thách thức sẽ trở nên trì trệ và bị bỏ qua.
- Hãy khích lệ người khác đổi mới. Hãy chịu ảnh hưởng khi bạn tiếp cận với một ý tưởng mới có vẻ lành mạnh.

Hãy là con người

- Sẵn sàng phạm sai lầm và học hỏi từ những sai lầm. Hãy công nhận sai lầm của mình khi bạn phạm phải. Người khác cũng là con người và cũng có thể phạm sai lầm. Nhưng đừng phạm cùng một sai lầm đến hai lần.
- Hãy cẩn thận lắng nghe người khác và đáp lại họ. Đừng ngắt lời.
- Hãy đối xử với mọi nhân viên như đối với những con người, có sự tôn trọng.
- Miệng nói, tay làm - hãy làm như bạn nói người khác làm.
- Đừng gây mất lòng tin.
- Hãy để người khác tham gia vào những quyết định, đặc biệt là những quyết định sẽ ảnh hưởng đến họ.
- Bám chắc vào những nguyên tắc của bạn.

Hãy làm việc thông minh hơn, không phải chăm chỉ hơn

- Hãy mềm dẻo và có khả năng thích nghi, luôn học hỏi và thay đổi dựa trên thông tin mới.
- Hãy hợp tác và khích lệ sự hợp tác trong nhóm của bạn.
- Có khả năng đảm nhận nhiều vai trò – hòa giải, thúc đẩy, cố vấn, quản trị, đánh giá.
- Hãy nhìn nhận điểm tốt của người khác và khích lệ điều đó. Đừng cảm thấy bị đe dọa vì điều đó.
- Hãy khen thưởng khi xứng đáng - cho bản thân cũng như cho người khác.
- Hãy hoàn thành công việc, đừng trì hoãn, sử dụng thật ít những mảnh khóc chính trị.

Phát triển nhóm của bạn

- Hãy tuyển dụng những người giỏi. Hãy tìm những người có khả năng hơn bạn.
- Phát triển những người không có tài năng bẩm sinh. Hãy dành ít nhất là 60% thời gian của bạn để phát triển con người, để họ có thể chăm lo công việc cho bạn.
- Hãy khích lệ tinh thần làm việc theo nhóm. Hãy đánh giá những tiến bộ và bày tỏ những kết quả. Hãy ăn mừng những thành công.
- Hãy cố gắng đạt được sự đồng thuận về những giá trị. Khen thưởng những người đi theo các giá trị ấy và cho những người khác biết về sự không hài lòng của bạn. Hãy thường xuyên đưa ra nhận xét về cung cách làm việc của từng cá nhân và cả nhóm.

40. Ra quyết định

Không có gì khó hơn và không có gì quý báu hơn việc có thể quyết định.

-- NAPOLÉON BONAPARTE (1769 -1821)

Các quyết định sau này có hiệu quả ra sao phụ thuộc rất nhiều vào cách đưa ra quyết định.

- Hãy nhìn nhận rằng có nhiều cách làm quyết định. Trong đại đa số các trường hợp, các quyết định có thể được làm bởi:
 - Một người hoặc một ít người (thiểu số)
 - Nhiều người (đa số)
 - Với sự ủng hộ của tất cả mọi người (sự nhất trí).
- Hãy học cách biết phương pháp làm quyết định nào là thích hợp cho từng tình huống.
- Thiểu số có thể làm quyết định khi
 - Thiếu thời gian
 - Trường hợp khẩn cấp
 - Vấn đề liên quan đến sức khỏe và an toàn
 - Quyết định có tính chiến lược
 - Một người được công nhận là chuyên gia.

- Ý kiến của đa số cần được sử dụng để làm quyết định khi

- Yêu cầu quyết định nhanh

- Có quá nhiều người để thỏa thuận được sự nhất trí

- Vấn đề rất gây bất đồng.

- Những quyết định ảnh hưởng đến nhân viên của bạn và đòi hỏi sự cam kết của họ cần được thông qua bởi sự nhất trí.

- Nếu bạn muốn nhóm của mình đạt được sự nhất trí, hãy cho tất cả mọi người biết về địa điểm và thời gian họp trước. Khi được báo trước ít ngày, tất cả đều có thời gian để xem xét những phương án khác nhau và đã có sự lựa chọn kỹ lưỡng khi đến họp.

- Tại cuộc họp, bạn có thể đạt được sự nhất trí nhanh chóng bằng cách sử dụng “Kỹ thuật nhóm trên danh nghĩa” (Nominal Group Technique - Quá trình làm quyết định theo nhóm như mô tả dưới đây, ưu điểm là tránh được sự chia rẽ nhóm). Quá trình này được tạo thành từ 8 bước chính:

1. Đề ra mục đích. “Chúng ta muốn đạt được sự nhất trí về _____.”

2. Đồng ý về quá trình. Hãy hỏi tất cả các thành viên xem họ sẽ ủng hộ đa số hay không. Cũng cần nhất trí về bất kỳ một hạn chế nào khác.

3. Im lặng đưa ra các ý tưởng. Các thành viên ghi lại những ý tưởng của họ.

4. Xoay vòng để thu thập các ý tưởng. Từng thành viên lần lượt đưa ra ý tưởng của mình. Những ý tưởng này được ghi lại mà không có sự bàn bạc.

5. Làm rõ và thông qua. Những ý tưởng chính được đánh giá chi tiết hơn. Nếu bạn có một danh sách dài, hãy bình chọn để xác định 5 ý được đánh giá cao nhất. Sau đó, hãy dành thời gian đánh giá từng ý tưởng bằng cách xem xét những lý lẽ tán thành hoặc ủng hộ.

6. Tiến hành bỏ phiếu. Những người tham gia tiến hành sự lựa chọn của họ: chẳng hạn, sự lựa chọn thứ nhất được 5 điểm, thứ hai được 3 điểm, thứ ba được 1 điểm. Hoặc một cách khác, các thành viên có thể bỏ phiếu cho tất cả những điểm mà họ coi là đáng kể.

7. Kiểm phiếu. Người lãnh đạo đếm số lượng phiếu cho từng ý tưởng và xác định 5 sự lựa chọn cao nhất.

8. Kiểm tra sự nhất trí. Người lãnh đạo kiểm tra xem tất cả mọi người có đồng ý với đa số hay không, hay, ít ra, cũng ủng hộ sự lựa chọn của đa số.

• Nếu bạn không thể đạt được sự nhất trí, bạn có những phương án sau:

- Nói với mọi người về quyết định của bạn nếu không đạt được sự nhất trí.

- Đề nghị mọi người lắng nghe và biết nhượng bộ nhau.

- Xem lại từng quan điểm bằng cách vận động từng người một.

• Nếu các thành viên vẫn không tỏ ra mềm dẻo, bạn cần phải ra quyết định. Nhìn chung, người ta sẽ tiếp nhận điều này bởi vì trước đó họ đã có cơ hội để đi tới sự nhất trí.

• Đối với những quyết định phức tạp hơn, hãy sử dụng bảng hoặc tờ kiểm phiếu (xem ví dụ sau).

Khoản	Tầm Quan Trọng	Chi phí	Mức độ dễ áp dụng	Giá trị đối với khách hàng	Khác	Tổng

Lưu ý: Cho điểm từ 1 đến 5 cho từng khoản trong mỗi cột: 1 = xấu nhất, 5 = tốt nhất

• Hãy để mỗi người đánh giá từng ý tưởng bằng cách cho điểm theo tiêu chí đồng ý. Tập trung các phiếu lại và lập ra bảng tổng kết chung.

- Sử dụng bảng tổng kết chung cho Bước 6 trong “Kỹ thuật nhóm trên danh nghĩa”. Điều quan trọng là mọi người cùng đồng ý trước rằng sẽ ủng hộ đa số, và họ sẽ khẳng định sự ủng hộ của họ khi biết được sự lựa chọn phổ biến nhất.

41. Kiểm soát sự thay đổi

Tương lai chẳng bao giờ giống quá khứ.

-- Vô danh

Có người hào hứng, có người lại né tránh sự thay đổi, nhưng nếu có sự chuẩn bị thích đáng thì ai cũng có thể được lợi và vui thích với nó. Sự thay đổi có thể là cơ hội cho thành công hoặc thất bại. Hãy tập trung vào khả năng thành công và động viên người khác cũng làm như vậy. Những con sò không thích cát cho lắm, nhưng chúng tạo nên ngọc trai từ cát. Dưới đây là cách làm sự thay đổi thành một kinh nghiệm tích cực cho mọi người liên quan (kể cả bạn):

- Hãy nhận thức rằng thay đổi là không tránh khỏi và hãy lập kế hoạch cho điều đó. Hãy đánh giá trước sự tác động của nó trên

- Bạn

- Nhóm của bạn

- Bộ phận của bạn

- Sếp của bạn.

- Hãy khám phá xem loại thay đổi nào đang đến. Đó là sự cập nhật trong công nghệ? Một sự sáp nhập? Một sự thay đổi về luật? Nó cấp bách đến mức nào và ai điều khiển nó? Những động cơ của họ là gì? Trả lời những câu hỏi này sẽ cho bạn một bức tranh rõ ràng hơn về điều đang ở phía trước và giúp bạn giúp đỡ người khác chuẩn bị cho điều đó.

- Hãy đánh giá khả năng hấp thu sự thay đổi của những người trong nhóm của bạn. Khả năng thích nghi của họ có thể bị ảnh hưởng bởi những kinh nghiệm trước đó, thời

gian phục vụ và phong cách lãnh đạo của bạn.

- Bất cứ khi nào có thể, hãy lưu ý trước các công sự của bạn về những thay đổi sắp xảy ra để họ có thời gian thích nghi. Tập hợp người của bạn để cùng nhau đối diện với thách thức.
- Khi bạn truyền đạt sự thay đổi cho những người xung quanh, hãy mô tả nó trong ngữ cảnh của bức tranh lớn. Hãy chỉ ra sự thay đổi sẽ tác động trên sứ mạng và mục đích chung của bạn như thế nào.
- Hãy giải thích sự thay đổi sẽ tác động trên từng người ra sao. Con người hay sợ những điều tác động trực tiếp trên họ: những lễ thói hằng ngày bị thay đổi, mất việc làm hoặc chuyển đến khu vực mới. Hãy sẵn sàng trả lời những câu hỏi và lắng nghe những lo lắng của họ.
- Hãy chuẩn bị người khác bằng cách cho họ những công cụ để kiểm soát những thay đổi trong quá trình hoặc công nghệ. Hãy tổ chức những buổi hội nghị chuyên đề, cung cấp cho họ những kinh nghiệm thực tế và những chuyến thăm quan các hãng đã có những thay đổi tương tự.
- Hãy chỉ cho người của bạn thấy họ có thể được ích lợi từ sự thay đổi như thế nào. Nếu nhiệm vụ đòi hỏi sự cố gắng, kỹ năng hoặc trách nhiệm nhiều hơn, hãy cung cấp những phần thưởng như trả lương cao hơn, thời gian nghỉ nhiều hơn hoặc các chương trình đào tạo đặc biệt.
- Hãy lắng nghe các ý tưởng của người của bạn về cách khiến sự thay đổi trở nên suôn sẻ hết mức có thể. Việc được tham gia sẽ làm tăng mức độ cam kết của họ.
- Hãy hỏi về những ý tưởng mới sau khi sự thay đổi đã diễn ra để bạn củng cố thực tế về sự thay đổi không ngừng.

Xử lý thất bại

- Một vài kế hoạch thay đổi của bạn sẽ thất bại. Hãy coi thất bại như một kinh nghiệm học hỏi. Hãy phân tích điều bạn đã làm sai để không lặp lại sai lầm đó một lần nữa.
- Nếu bạn đã thất bại, đừng bỏ cuộc. Hãy đứng dậy, phủi bụi và làm lại, cho đến khi bạn thành công.
- Hãy để người khác được ích lợi từ những sai lầm của bạn. Hãy thông báo cho những người đồng cấp với bạn về những vấn đề bạn đã gặp, để họ có thể tránh được những cái hồ tương tự.
- Hãy cho các cộng sự của bạn biết rằng thất bại là được phép. Tuy nhiên, hãy khích lệ họ nhận trách nhiệm sửa chữa sai lầm và học từ chúng.
- Hãy sắp xếp thời gian phân tích và đánh giá những kết quả của sự thay đổi của bạn.

42. Đánh giá tính sẵn sàng thay đổi của nhóm

Hãy đề nghị nhân viên của bạn hoàn thành phiếu điều tra sau mà không cần ghi tên. Thu phiếu trả lời, phân tích dữ liệu và thay đổi cách tiến hành cho thích hợp với hoàn cảnh của bạn.

Điều tra này sẽ giúp chúng tôi tiến hành sự thay đổi trong lĩnh vực công việc của bạn với ít sự đổ vỡ nhất. Xin hãy giúp tôi bằng cách hoàn thành phiếu điều tra này và gửi lại trong phong bì dán kín.

Ký tên _____

Hãy đọc những câu sau và khoanh tròn câu trả lời phù hợp với nhất cảm giác của bạn: 1 = rất phản đối; 2 = phản đối; 3 = không tán thành mà cũng không phản đối; 4 = tán thành; 5 = rất tán thành.

• Sự thay đổi thường tạo nên nhiều vấn đề hơn là giải pháp	1	2	3	4	5
• Trước khi tiến hành sự thay đổi, sếp của tôi hỏi ý kiến tôi	1	2	3	4	5
• Sự thay đổi tại đây là cần thiết	1	2	3	4	5
• Tôi không bao giờ được nghe về sự thay đổi trước khi nó diễn ra	1	2	3	4	5
• Khi ở đây có sự thay đổi, có vẻ như người lao động bao giờ cũng bị thiệt	1	2	3	4	5
• Tôi không trông chờ sự thay đổi	1	2	3	4	5

43. Chiến thắng việc chống lại sự thay đổi

Khoa học ngày nay là công nghệ của mai sau.

-- EDITH TELLER

Đừng tưởng rằng người khác cũng sẽ phản kích về một ý tưởng mới như bạn. Người ta thường nhìn thấy những trở ngại trước khi thấy lợi ích. Là một người lãnh đạo, bạn cần chăm lo sao cho sự thay đổi được tiếp nhận nhanh chóng và càng ít lỗi lầm càng tốt. Dưới đây là một vài ý tưởng hữu ích:

- Thể hiện sự cam kết của chính bạn theo những cách có ý nghĩa. Ví dụ, hãy chứng tỏ rằng bạn đang đầu tư nguồn lực vào ý tưởng mới đó.
- Hãy đánh giá xem người ta cam kết đến mức nào. Nếu có sự chống lại, hãy tìm hiểu tại sao. Hãy tổ chức một cuộc họp. Hãy hỏi những lý do mà không cá nhân hóa vấn đề, tấn công hoặc tự vệ.
- Khi biết lý do, hãy loại bỏ vấn đề. Nếu vấn đề là sự ngộ nhận, hãy bày tỏ sự việc thật ra là gì, đưa ra những ví dụ hoặc minh họa. Nếu sự lo lắng là do thiếu kỹ năng, hay trang bị sự đào tạo.
- Hãy hỗ trợ và động viên trong quá trình chuyển đổi. Hãy cho thấy bạn sẵn sàng chấp nhận một mức độ không hoàn hảo hoặc sai lầm nào đó trong suốt quá trình chuyển đổi. Điều này sẽ làm giảm sự sợ hãi thất bại của người khác.
- Hãy đưa càng nhiều thông tin càng tốt. Hãy tập trung vào thông tin có liên quan đến người của bạn.
- Hãy cho người của bạn tham gia trong việc xác định những cách bày tỏ sự cam kết của họ. Càng tham gia nhiều, độ cam kết càng cao.

- Hãy thỏa thuận những mục đích có thể được sử dụng để đánh giá sự cam kết của mọi người. Những mục đích này cần cụ thể, đo được và thực tế. Hãy tổ chức một buổi họp để đánh giá tiên bộ.

- Hãy nhận thức các giai đoạn mà phần đa chúng ta đều trải qua khi có sự thay đổi:

- Khước từ

- Bực bội

- Tiếp nhận

- Hành động.

Hãy cho người ta biết về các giai đoạn này, chỉ ra rằng những phản ứng này là bình thường. Hãy giúp người của bạn xử lý với quá trình chuyển đổi.

44. Lắng nghe

Càng trưởng thành hơn, tôi càng lắng nghe những người không thích nói nhiều hơn.

-- GERMAINE G. GLIDDEN

Bạn không thể học nếu không biết lắng nghe và bạn không thể lãnh đạo nếu không chịu học. Nhiều thảm họa kinh doanh đã xảy ra đơn giản bởi vì khi vấn đề được trình lên trên bàn thì đã không có ai lắng nghe. Về mặt tích cực, lắng nghe sẽ gia tăng sự ảnh hưởng, lòng tin của nhân viên và cung cấp thêm thông tin để bạn có thể ra quyết định có tính hiệu biết. Dưới đây là những hướng dẫn về cách lắng nghe hiệu quả.

- Hãy chú ý. Hãy thật chú ý đến người khác. Tạm gác công việc của bạn sang một bên và đừng nói chuyện điện thoại khi bạn đang nghe.
- Hãy gặp gỡ ở nơi yên tĩnh. Hãy tránh sự ồn ào hoặc sự phân tán có thể cản trở bạn lắng nghe.
- Tập trung nghe. Chịu ảnh hưởng khi lắng nghe và không tìm cách bác bỏ trong suốt quá trình nghe. Đừng để tâm trí bạn vội đưa ra những tranh cãi hoặc kết luận. Hãy đơn giản tiếp nhận thông điệp như đang được trình bày.
- Đừng ngắt lời. Hãy để người khác nói xong những suy nghĩ hoặc ý tưởng của họ. Chỉ dừng sự độc thoại lại khi cùng một điểm được hâm đi hâm lại mãi. Khi ấy, bạn có thể ngắt lời để cho thấy là bạn đã nghe và hiểu.
- Hãy để người khác nói. Kể cả khi người khác vấp vấp trong trình bày, đừng ngắt lời hoặc sửa lại lời người đó. Hãy có thói quen đếm đến năm trước khi bạn xen vào hoặc đáp lời.
- Hãy bày tỏ sự quan tâm của bạn. Bạn có thể làm điều này bằng cách gật đầu, nói

“vâng”, hoặc thay đổi nét mặt để phản ánh thông điệp bạn đang nhận.

- Hãy chú ý. Nhìn vào mắt người mình nói chuyện. Đừng nhìn chăm chăm, nhưng mắt hãy luôn chú ý đến người khác.

- Giữ ngôn ngữ điệu bộ cơ thể của bạn. Tư thế của bạn phản ứng thái độ của bạn. Bạn có thể thể hiện một thái độ cởi mở, tiếp nhận bằng cách:

- Nghiêng người về phía trước

- Nhìn có vẻ thú vị

- Mặt hướng về người khác

- Mím cười hoặc bày tỏ những phản ứng của bạn bằng nét mặt.

- Hãy kiểm tra cách hiểu của bạn. Bạn muốn chắc chắn mình hiểu điều đang được nói. Một cách để làm điều này là hỏi: “Như vậy, điều anh đang nói là... Đúng không?” Hãy để người khác sửa cho bạn nếu bạn đã hiểu lầm.

- Hãy đặt câu hỏi. Những câu hỏi chứng tỏ sự quan tâm của bạn và kiểm tra cách hiểu của bạn, giúp bạn nắm bắt được những cảm xúc đằng sau sự kiện.

- Hãy để ý đến những phản ứng không lời (xem Đọc ngôn ngữ cơ thể, trang 97). Người ta biểu lộ những cảm xúc và ý kiến của mình mà không nói thành lời. Những cử chỉ, ánh mắt, tư thế và nét mặt của người khác có thể nói cho bạn nhiều hơn những lời nói của họ.

- Đừng vội kết luận. Đừng vội nhảy sang kết luận. Kiểm chế việc lấp chỗ trống. Đừng hình thành câu trả lời trước thời điểm.

- Đừng vội đi trước. Đừng kết thúc câu nói của người khác thay cho họ.

- Hãy bày tỏ sự đồng cảm. Thậm chí nếu bạn không đồng ý với điều người khác đang

nói, người đó phải có lý do mới nói điều đó. Hãy cố gắng hiểu lý do đó và quan điểm của người ấy.

- Tiếp nhận sự im lặng. Hãy học cách tiếp nhận tự nhiên khi câu chuyện tạm lắng trong thời gian ngắn. Sự im lặng khích lệ người khác tiếp tục chia sẻ.

45. Khuyến bảo

Đừng bứt dứt nếu sự cảm dỗ đưa ra lời khuyên tưởng chừng không thể cưỡng lại được, bởi vì xu hướng bỏ qua lời khuyên là rất phổ biến.

-- Khuyết danh

Đôi khi những vấn đề riêng tư của nhân viên có ảnh hưởng trên cách làm việc của họ. Nếu điều này xảy ra, một người quản trị cần can thiệp để giải quyết vấn đề.

Chuẩn bị

- Thu thập các sự kiện. Dữ liệu sẽ có ích lợi hơn nhiều so với ý kiến. Hãy để ý cách làm việc của người đó sa sút ở mức độ nào.
- Đặt những mục đích rõ ràng. Phải biết điều bạn muốn đạt được khi kết thúc quá trình.
- Hãy ghi chép về điều bạn định nói. Hãy luyện lại phần mở đầu của bạn để đảm bảo sự bắt đầu suôn sẻ cho cuộc nói chuyện.
- Lên thời khóa biểu cho cuộc nói chuyện. Dành ít nhất 30 phút để nói chuyện riêng.
- Gặp tại địa điểm trung lập hoặc phòng họp. Sự riêng tư là cần thiết.
- Sắp xếp đồ đạc sao cho bầu không khí thúc đẩy việc giải quyết vấn đề. Ngồi cạnh người cộng sự của bạn.
- Có kế hoạch ghi lại những thỏa thuận và kế hoạch hành động.

Trong khi trò chuyện

- Chào thân mật các nhân viên của bạn, nhưng đừng cố gắng xoa dịu họ bằng những

lời khen ngợi không liên quan gì đến cuộc nói chuyện. Bạn đề cập vấn đề càng nhanh càng tốt.

- Hãy mô tả vấn đề. Đưa ra những ví dụ.
- Khuyến khích nhân viên của bạn tìm giúp ra nguyên nhân của vấn đề. Hãy hỏi những câu hỏi mở, kiểu như:
 - Anh có biết bất kỳ lý do nào khiến chuyện đó xảy ra không?
 - Anh nghĩ vấn đề là gì?
- Hãy lắng nghe một cách đồng cảm. Hãy bày tỏ sự ủng hộ và lòng tin của bạn vào khả năng giải quyết vấn đề của nhân viên.
- Nếu người đó không muốn trò chuyện về vấn đề, hãy hỏi xem vấn đề đó có phải là chuyện riêng tư không. Nếu vậy, bạn có hai phương án:
 1. Nếu người đó thoải mái khi trò chuyện về vấn đề này với bạn và tin vào khả năng giúp đỡ của bạn, hãy có cách tiếp cận nhằm giải quyết vấn đề: khích lệ nhân viên đó xác định vấn đề, nguyên nhân gốc rễ của nó và những phương pháp giải quyết có thể. Hãy tổ chức một cuộc gặp kế tiếp để khi đó bạn có thể quan sát sự tiến bộ và bày tỏ việc bạn tiếp tục quan tâm đến chuyện đó.
 2. Nếu người đó không thoải mái khi trò chuyện về vấn đề riêng tư, hãy hỏi xem người đó có nên tìm đến sự giúp đỡ của chuyên gia không. Nếu được chấp nhận, hãy nhanh chóng xin tư vấn. Chăm sóc tiếp theo là cần thiết để chúng tỏ sự ủng hộ và tiếp tục quan tâm của bạn.
- Nếu cộng sự của bạn từ chối trò chuyện về vấn đề này nhưng nó lại đang ảnh hưởng đến cách làm việc, bạn sẽ phải phỏng đoán lý do và xác định cách giải quyết của bạn.
- Khi đã xác định được lý do, hãy hỏi xem nhân viên của bạn sẽ làm gì về điều đó. Nếu có nhiều hơn một cách giải quyết, hãy lập một danh sách. Hãy bảo nhân viên đó

đánh giá từng biện pháp.

- Đừng gánh lấy trách nhiệm giải quyết vấn đề. Nhân viên của bạn phải tự quyết định. Đòi hỏi sự cam kết trong một khoảng thời gian nhất định.
- Hãy tóm tắt lại cuộc trò chuyện của bạn để tránh những sự không rõ ràng trong tương lai.

Sau cuộc trò chuyện

- Tiếp tục chăm sóc để chắc chắn rằng người đó tiến hành làm những việc đã đồng ý làm. Hãy bày tỏ sự đánh giá đối với những thay đổi tích cực. Nếu không có sự thay đổi nào diễn ra, hãy lặp lại tiến trình trên, nhấn mạnh hậu quả nếu không có sự cải thiện. Hậu quả có thể bao gồm:
 - Ghi chép trong hồ sơ nhân viên
 - Một thời gian làm không lương
 - Đuổi việc.

46. Huấn luyện

Bài sát hạch cuối cùng đối với một người lãnh đạo là người ấy có để lại trong lòng những người khác niềm tin và ý chí để tiếp tục phấn đấu hay không?

-- WALTER LIPPMANN (1889 -1974), Nhà báo Mỹ

Những huấn luyện viên tốt đào tạo những người của họ luôn làm đúng công việc nhất. Trong khi đa số khoá huấn luyện được làm trong những lĩnh vực kỹ thuật, bạn còn có thể huấn luyện người của bạn trong việc hoàn thiện những kỹ năng làm việc theo nhóm và giữa các cá nhân với nhau.

- Hãy gặp gỡ mọi người hằng ngày – hoặc tập thể hoặc từng người một – để nhận được sự đồng ý về điều được chờ đợi ở họ.

- Hãy đánh giá công việc của từng người. Hãy cho phép người đó bổ sung vào (những) chỉ số tốt nhất.

- Hãy khích lệ người khác ý thức được cung cách làm việc của họ và tự chủ về việc cải thiện.

- Hãy sử dụng những phương pháp sau để giúp những người của bạn đạt được mục đích của họ:

- Huấn luyện. Minh họa những kỹ năng bạn chờ đợi người khác sử dụng.

- Cố vấn. Hãy giúp đỡ các cộng sự của bạn tìm ra giải pháp qua việc khám phá bản thân từng bước một.

- Đào tạo. Gia tăng kỹ năng của các cộng sự của bạn nhờ việc đào tạo tại nơi làm việc. Hãy bắt đầu bằng việc giải thích điều bạn muốn họ làm, chỉ cho họ cách làm điều đó, để họ thử làm trong khi bạn quan sát và đưa ra những nhận xét về cách làm việc của

họ.

- Đương đầu. Cho các cộng sự của bạn biết khi cách làm việc của họ không đáp ứng được những tiêu chuẩn đã đề ra (xem Nhận xét và góp ý trang 242).

- Nếu các nhân viên của bạn không làm đúng công việc, hãy hướng dẫn lại. Hãy chỉ cho họ một lần nữa. Hãy hỏi họ để xác định xem họ có hiểu nhiệm vụ được giao hay không. Hãy bảo họ chứng tỏ điều đó bằng cách cho bạn xem cách thực hiện công việc.

- Nếu nhiệm vụ đó lớn và có vẻ khó khăn, hãy phân thành những phần nhỏ. Học từng bước một sẽ xây dựng lòng tự tin của người học.

- Nếu các nhân viên của bạn không tiến bộ sau một số lần thử, hãy xác định xem lý do ở đâu: thái độ hay thiếu năng lực. Nếu là trường hợp sau, hãy chuyển họ đến làm những việc thích hợp với chuyên môn của họ hơn. Nếu đó là thái độ, hãy xác định nguyên nhân (xem Khuyến bảo trang 212) và đưa ra giải pháp. Nếu điều đó không có tác dụng – chỉ một thiểu số sẽ không đáp ứng mà thôi – hãy chuyển sang biện pháp kỷ luật và sa thải cá nhân đó.

- Hãy thường xuyên đưa ra nhận xét. Nơi nào có thể, hãy đánh giá cách làm việc của họ để họ biết mình đang tiến bộ hay sa sút.

- Khi kỹ năng của họ tốt hơn, hãy khích lệ họ khám phá những cách làm việc mới và tốt hơn. Hãy khen ngợi họ vì những ý tưởng mới.

- Hãy để cho mọi người ứng biến. Thậm chí nếu phương pháp mới không thỏa mãn cách hiểu của bạn về một phương pháp tốt nhất, vẫn hãy khích lệ tinh thần dám nghĩ dám làm.

47. Cố vấn

Cố vấn là một trong những sự lựa chọn mà một tổ chức có thể sử dụng để đẩy mạnh sự phát triển của nhân viên. Không may là các chương trình cố vấn chỉ có tác dụng trong khoảng 50% các tổ chức thực hiện quy trình này. Nhưng có một số điều mà những người cố vấn có thể làm để đảm bảo mối quan hệ không bị kết thúc trong thất bại. Với tư cách là một cố vấn, hãy cân nhắc những hành động sau trước khi bắt đầu cộng tác với người được bảo trợ:

Trước khi bắt đầu

- Hãy xác định xem tổ chức của bạn có chương trình cố vấn không. Nếu có, và nếu đã được thiết kế tốt, hãy sử dụng những lợi ích của dịch vụ này, là cái sẽ:
 - Khiến tài năng của bạn đáp ứng cho nhu cầu của người được bảo trợ
 - Cung cấp cho bạn những công cụ - biểu mẫu, hệ thống và sự huấn luyện – để quản lý quy trình
 - Cung cấp cho bạn lời khuyên liên tục theo yêu cầu.
- Hãy sử dụng lợi thế của những chương trình huấn luyện sẽ tập trung vào việc cho bạn những công cụ để:
 - Khiến quy trình có xuất phát điểm đúng
 - Đề ra những mục đích với người được bảo trợ của bạn
 - Giúp người được bảo trợ của bạn phát triển một kế hoạch huấn luyện thích hợp với nhu cầu và cách học của mình
 - Giúp cho người được bảo trợ xác định giải pháp của chính mình cho các vấn đề khó

khăn

- Cung cấp những phản hồi hiệu quả cho người được bảo trợ
- Biết dẫn mối quan hệ này đến một kết thúc có hậu vào lúc nào và bằng cách nào.
- Yêu cầu người được bảo trợ của bạn cũng phải có sự huấn luyện thích hợp trước khi bắt đầu. Sự huấn luyện này sẽ giúp người đó:
 - Hoàn toàn trở nên một người cộng tác trong quá trình
 - Đề ra những mục đích của mình cho mối quan hệ này
 - Hiểu vai trò và trách nhiệm của mình
 - Đưa ra phản hồi về cung cách làm việc của bạn.

Bắt đầu quá trình

- Sau khi cả hai đều đã có những kỹ năng cần thiết cho mối quan hệ này, hãy sắp xếp cuộc gặp gỡ đầu tiên. Cuộc gặp gỡ này cần tập trung vào:
 - Hiểu biết lẫn nhau
 - Làm sáng tỏ những mục đích của mối quan hệ này
 - Ước lượng thời gian kéo dài của quá trình này
 - Quyết định tần suất gặp nhau
 - Chọn địa điểm cho những cuộc gặp sắp tới
 - Đặt ra những nguyên tắc nền tảng cho mối quan hệ (xem Những nguyên tắc nền tảng điển hình cho mối quan hệ cố vấn, trang 222).

Duy trì mối quan hệ

- Duy trì tính hiệu quả của mối quan hệ của bạn bằng cách:
 - Đảm bảo là mỗi cuộc họp đều có những mục đích rõ ràng
 - Theo dõi các mục đích đã được đồng ý trước đó và những điều khoản hành động
 - Giải quyết các điều khoản có hệ thống, từng điểm một
 - Đảm bảo là mỗi quyết định đã làm đều được ghi lại trong kế hoạch hành động cùng với ngày cần phải hoàn thành.
- Học cách ảnh hưởng trên người được bảo trợ.
- Tránh đưa ra câu trả lời trực tiếp trên những câu hỏi của người ấy. Thay vào đó, hãy hỏi ý kiến của người ấy. Nếu bạn không thể nhận được ý kiến của người được bảo trợ, hãy đưa ra vài sự lựa chọn. Sau đó hỏi xem lựa chọn nào dễ được người bảo trợ của bạn chấp nhận nhất, và tại sao. Điều này sẽ giúp người đó phát triển lòng tự tin và khả năng giải quyết vấn đề.
- Minh họa giải pháp qua câu chuyện kinh nghiệm cá nhân của bạn. Hãy để tự người đó xem giải pháp của bạn có thích hợp cho mình hay không.
- Cho phép người đó dạy bạn. Hãy chăm chú lắng nghe ý tưởng của người đó. Những nhà cố vấn cũng có thể học.
- Dẫn mối quan hệ đến kết cục tốt đẹp, thành công. Bạn sẽ biết thời gian sắp kết thúc khi:
 - Các cuộc gặp gỡ trở nên ngắn hơn.
 - Có ít điều để bàn bạc hơn
 - Những cuộc bàn bạc trở nên ít tập trung hơn
- Hãy nêu ra những điều mà mối quan hệ đã đạt được bằng cách:

- Báo với người phụ trách nguồn nhân lực là các bạn sẽ không còn chính thức gặp nhau nữa
- Đề nghị người được bảo trợ của bạn cho bạn sự phản hồi chính thức, đánh giá điều có tác dụng tốt cho bạn
- Dùng bữa cùng với nhau để các bạn có thể chúc mừng thành tích của nhau
- Viết một bức thư cho người được bảo trợ, ghi lại những cảm xúc của bạn và cho người đó biết bạn đã được ích lợi gì từ mối quan hệ đó.

Những nguyên tắc nền tảng điển hình cho mối quan hệ cố vấn

Cả hai chúng tôi đều đồng ý:

- Duy trì sự tập trung trong các cuộc thảo luận
- Ưu tiên cho các cuộc gặp gỡ và không hủy cuộc gặp trừ trường hợp tuyệt đối cần thiết
- Giữ bí mật về bất kỳ những gì đã được thảo luận giữa chúng tôi
- Tôn trọng những ý tưởng của nhau, thậm chí chúng tôi có thể không phải lúc nào cũng đồng ý với nhau
- Giữ tâm trí cởi mở khi thảo luận
- Lắng nghe và tôn trọng nhau.

48. Ủy thác

Biểu hiện cao nhất của sự sống là: một bản thể cai trị những hành động của mình. Một bản thể mà luôn là đối tượng điều khiển của bản thể khác là một cái gì đó chết.

-- Thánh THOMAS AQUINAS (1125 -1174)

Là người lãnh đạo, bạn sẽ được đánh giá bởi điều xảy ra khi bạn có mặt cũng như bởi điều xảy ra khi bạn vắng mặt.

Những nhà quản trị tốt không bao giờ để lại đến ngày mai những gì họ có thể ủy thác ngày hôm nay. Lý do chính của sự căng thẳng và quản trị thời gian kém là sự không sẵn sàng, hoặc không có khả năng, ủy thác trách nhiệm cho những người làm việc cho chúng ta. Ủy thác trách nhiệm cho người khác cho phép bạn tập trung vào những công tác quản lý của bạn: lập kế hoạch, giải quyết vấn đề và những công việc tiên phong khác. Không ủy thác buộc bạn phải mất quá nhiều thời gian cho những chuyện nhỏ mọn và bỏ qua những cơ hội quan trọng. Dưới đây là điều bạn có thể làm để sửa lại tình hình:

Nói chung

- Hãy viết ra tất cả các hoạt động của bạn cho một tuần. Hãy phân loại thành hoạt động loại A và B. Tất cả hoặc phần lớn các hoạt động loại A có thể được ủy thác, bao gồm:

- Những công việc đã thành nếp

- Thu thập dữ liệu

- Tham dự những cuộc họp không liên quan để tăng giá trị khách hàng nội bộ và bên ngoài.

• Bạn sẽ còn lại những nhiệm vụ quan trọng hơn, những hoạt động loại B, là những cái sẽ sử dụng khả năng tư duy và truyền thông của bạn, bao gồm:

- Lập kế hoạch chiến lược
- Huấn luyện
- Đặt mục đích
- Giải quyết vấn đề
- Giao tiếp với khách hàng
- Truyền thông điệp giữa cấp trên và cấp dưới của bạn.

• Hãy chấp nhận rằng bạn không thể làm hết mọi việc, đến khắp mọi nơi và ra mọi quyết định. Hãy tin rằng những người của bạn có khả năng làm nhiều việc thông thường của bạn mà không có nhiều khó khăn.

• Hãy xác định những người có thể nhận một phần gánh nặng trên vai bạn. Đó là những người:

- Quan tâm đến công việc
- Có hoặc sẽ sắp xếp thời gian làm những công việc bạn ủy thác
- Có các kỹ năng để làm công việc đó.

• Nếu những người đó có thời gian và thiện ý nhưng không có kỹ năng, hãy huấn luyện họ.

Tại buổi họp ủy thác

• Giải thích mục đích

- Mô tả nhiệm vụ bạn muốn được hoàn thành
- Nói cụ thể khi đề cập vấn đề mục đích
- Nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhiệm vụ được hoàn thành đúng thời điểm và đúng cách.
- Đạt được sự nhất trí về mục đích.
- Thỏa thuận về ngày nhiệm vụ sẽ được hoàn thành.
- Nếu nhiệm vụ lớn, hãy thiết lập những tiểu mục đích với thời gian biểu tương ứng.
- Thảo luận về những lợi ích mà người ta được hưởng nhờ kết quả của việc làm một công việc mới. Điều này có thể bao gồm việc gia tăng trọng trách, những cơ hội học hỏi, khám phá thêm về tổ chức hoặc những cơ hội thăng tiến.
- Hãy chắc chắn là người đó tiếp nhận nhiệm vụ và phạm vi của nó. Bắt tay là một cách có thể được coi như sự chấp thuận.
- Phân bổ trách nhiệm và quyền hạn. Hãy nói với các cộng sự niềm tin của bạn về khả năng làm việc của họ.
- Hỏi xem các cộng sự của bạn có nhìn thấy trước bất kỳ vấn đề nào trong khi tiến hành nhiệm vụ hay không. Hãy giúp họ giải quyết mọi vấn đề.

Sau cuộc họp

- Quan sát theo yêu cầu để chắc chắn là họ đã hiểu rõ hướng đi.
- Quan sát cách làm việc, tỉ mỉ vào ban đầu và sau đó ít thường xuyên hơn. Nếu các cộng sự của bạn làm tốt, hãy cho họ biết điều đó. Nếu không, hãy đưa ra những lời nhận xét thích hợp, tập trung vào cách làm việc, không phải vào con người.
- Bày tỏ lòng tin của bạn vào họ bằng cách cho họ sự tự do nhất định, để thực hiện

công việc theo cách của họ.

- Hãy chắc chắn là những người làm việc với bạn và các cộng sự của bạn biết rằng bạn đã ủy thác nhiệm vụ đó và bạn đã trao quyền cho người cộng sự ấy làm công việc đó.

49. Tạo động lực làm việc

Ai cũng có khả năng làm nhiều hơn những điều họ nghĩ họ có thể làm.

-- HENRY FORD (1863 -1947), nhà sản xuất xe hơi Hoa Kỳ

Tạo động cơ là kỹ năng khiến nhân viên của bạn làm việc tốt hơn mức bình thường. Nhưng bạn không thể tạo động cơ cho người khác: chính họ cần tự tạo động cơ cho mình. Điều bạn có thể làm là tạo nên bầu không khí thuận lợi cho điều đó.

- Hãy chờ đợi điều tốt nhất từ nhân viên của bạn. Cách cư xử của bạn sẽ phản ánh lòng tin của bạn. Bạn không nên giám sát quá kỹ lưỡng. Bạn cần tin tưởng họ. Bạn cần ủy thác trách nhiệm.
- Hãy đối xử với nhân viên của bạn như những người trưởng thành. Người trưởng thành cần được tôn trọng và lắng nghe. Người trưởng thành được phép ra quyết định mà không liên tục bị đánh giá hoặc phê bình. Thông tin quan trọng được tin tưởng chia sẻ với người trưởng thành.
- Hãy đối xử với nhân viên của bạn như với khách hàng. Thường xuyên hỏi ý kiến đóng góp của họ về cách làm việc của bạn. Hãy lắng nghe những nhận xét của họ và có những hành động cải tiến bản thân.
- Hãy ghi nhận người khác khi họ làm tốt công việc. Ai cũng thích được làm cho cảm thấy đặc biệt. Sự tự tin của họ sẽ lớn lên. Họ cũng sẽ sẵn sàng đảm nhận những nhiệm vụ ngày càng hóc búa hơn.
- Đề ra mục đích với, chứ không phải cho, nhân viên của bạn. Hãy kéo họ vào việc xác định những mục đích theo nguyên tắc SMART

- Specific: cụ thể

- Measurable: đo được
- Agreed -upon: có được sự đồng thuận
- Realistic: thực tế
- Time -based: căn cứ theo thời gian.

Sự tham gia dẫn đến sự cam kết. Sự cam kết dẫn đến thành tích. Thành tích cho phép bạn ghi nhận và khen thưởng.

- Thường xuyên đưa ra nhận xét góp ý cho các nhân viên của bạn (xem Nhận xét và góp ý, trang 242). Đừng đợi đến lúc đánh giá cung cách làm việc hàng quý.
- Hãy tin tưởng nhân viên của mình. Cho phép họ ra quyết định mà không bị theo dõi gắt gao. Ngoài ra, cũng cho phép họ phạm lỗi và học từ những sai lầm này qua việc sửa lại vấn đề.
- Đừng lớn vồn xung quanh nhân viên của bạn. Điều này sẽ khiến họ căng thẳng và làm giảm sự tự tin của họ.
- Hãy đối xử với nhân viên của bạn như con người chứ không phải là một cái máy. Hãy bày tỏ sự quan tâm đến họ. Tìm hiểu về các hoạt động ngoài giờ làm việc, sở thích và gia đình. Tìm điểm chung của các bạn và sử dụng nó làm để thiết lập quan hệ.
- Hãy thường xuyên gặp nhân viên của bạn để xem xét:
 - Bạn là người huấn luyện như thế nào
 - Họ cần điều gì để làm việc tốt hơn
 - Sự thay đổi nào sẽ giúp họ làm việc tốt và dễ hơn
 - Họ thích điều gì nhất, không thích điều gì nhất

- Điều gì họ làm tốt nhất, điều gì làm tệ nhất
- Trật tự ưu tiên trong công việc của họ là gì.
- Cho phép họ ra quyết định tại lĩnh vực công việc của mình, để gia tăng lòng tự tin của họ và cho họ cảm giác được sở hữu.
- Huấn luyện những người muốn có nhiều trách nhiệm hơn. Họ sẽ có thể làm được nhiều nhiệm vụ hơn và có thể giải quyết những vấn đề phức tạp hơn.
- Luôn cho mọi người biết thông tin. Chia sẻ những thông tin quan trọng. Hãy cho họ biết bạn tin tưởng họ. Hãy làm họ cảm thấy quan trọng.
- Đừng bao giờ phản bội lòng tin của nhân viên. Hãy giữ kín những việc riêng tư.
- Xác định những điểm mạnh của họ. Tìm hiểu những thành tựu đặc biệt của họ ngoài công việc. Hãy để những kỹ năng đó giúp ích cho bạn.
- Đừng cho phép sự thất bại phá hủy lòng tự tin của họ. Khích lệ họ thử lại một lần nữa, nhấn mạnh lòng tin của bạn đối với họ.
- Thách thức nhân viên của bạn bằng việc gia tăng nhiệm vụ và khả năng quyết định. Cho phép họ có thời gian và không gian để tăng trưởng. Càng làm nhiều, họ càng có thể lĩnh hội một vài nhiệm vụ không quá khó của bạn hơn, để cho bạn có nhiều thời gian xử trí với những vấn đề đòi hỏi những kỹ năng tốt nhất của bạn.
- Cho họ những cơ hội tham gia đầy đủ như là một thành viên của nhóm. Chẳng hạn, luân phiên chủ trì cuộc họp.
- Gặp gỡ họ hàng ngày. Cho họ biết sự ưu tiên của bạn. Nếu bạn cần thay đổi trật tự ưu tiên, hãy giải thích lý do.
- Hãy tôn trọng thời gian của họ. Đừng bắt họ làm cái người khác cần làm, trừ trường hợp khẩn cấp. Đừng phá vỡ sự liên tục khi họ đang làm việc trừ những trường hợp

tuyệt đối cần thiết. Hãy để họ hoàn thành công việc của mình.

- Giới thiệu người phụ tá của bạn cho những nhân viên và khách hàng chính. Khi đó, trong trường hợp bạn vắng mặt, các bên sẽ cảm thấy dễ giải quyết vấn đề hơn.
- Hãy báo cho họ biết bạn ở đâu, làm thế nào để liên hệ với bạn, và khi nào bạn sẽ trở lại. Áp lực phải truy tìm bạn trong khi khủng hoảng là một gánh nặng không cần thiết.
- Đừng coi nhân viên của bạn như của lễ chuộc tội khi công việc không trôi chảy, đặc biệt nếu bạn chính là lý do của vấn đề. Bạn sẽ phá hủy lòng tin và làm suy yếu mối quan hệ công việc của mình.
- Tạo sự khích lệ, thời gian, tiền bạc cần thiết để họ cập nhật các kỹ năng của mình. Đầu tư vào việc huấn luyện họ thể hiện lòng cam kết lâu dài của bạn đối với họ.

50. Khuyến khích tinh thần sáng tạo

Người biết điều tự mình thích nghi với thế giới xung quanh. Người không biết điều khăng khăng cố gắng bắt thế giới thích nghi với mình. Do đó, mọi tiến bộ đều phụ thuộc vào những người không biết điều.

-- GEORGE BERNARD SHAW (1856 -1950)

Là người quản lý, bạn cần chắc chắn là các công sự của bạn có cơ hội đóng góp những giải pháp mới, tân tiến. Những chiến lược sau sẽ giúp bạn.

- Hãy tìm những người sáng tạo. Họ:
 - Có thể không nhanh nhạy (trong cách tiếp cận, ăn mặc, v.v...)
 - Thường có vẻ là những người gây rắc rối
 - Bền bỉ
 - Sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm
 - Có trí tưởng tượng phong phú.
- Hãy khích lệ những người sáng tạo mạo hiểm bằng cách thưởng cho những cố gắng và quá trình, không chỉ cho kết quả. Làm vậy để gửi một thông điệp rõ ràng rằng hành động cũng quan trọng như kết quả.
- Hãy tiếp nhận những cải tiến nhỏ hơn là chờ đợi những cái lớn; cú đánh đầu tiên là quan trọng vì nó chuẩn bị cho người khác phần đầu đến cú đánh cuối cùng sau đó.
- Hãy lập ngân quỹ cho công tác thử nghiệm để chứng tỏ sự quan tâm của bạn đối với những sáng kiến mới.

- Hãy cho phép những sai sót. Không có những cải tiến đáng kể nào mà lại không có sai phạm. Đừng coi thất bại là kết cục. Tốt hơn, hãy coi nó như một bàn đạp. Hãy mời nhân viên của bạn tham gia vào việc tìm ra sai sót và cách vượt qua các trở ngại.
- Hãy ủng hộ sự bền bỉ. Không phải tất cả mọi sự đổi mới đều đến như sự lóe sáng của trí tưởng tượng. Đôi khi sự đổi mới thực sự đến sau hàng giờ, hàng ngày và thậm chí hàng năm thử và sai.
- Hãy cởi mở và đáp ứng với những ý tưởng mới. Hãy lắng nghe để bị ảnh hưởng hơn là tập trung suy nghĩ để bác bỏ.
- Nếu bạn thấy khó đánh giá được giá trị của một tư tưởng mới, hãy tìm người có thể và sẽ bảo vệ cho ý tưởng đó.
- Hãy giữ bầu không khí thoải mái. Tính hài hước tạo nên bầu không khí vui vẻ và kích thích những hành động sáng tạo.
- Hãy khích lệ những ý tưởng kỳ cục và không thực tế, đặc biệt những cái sẽ không có tác dụng tiêu cực lập tức trên công việc của bạn. Những ý tưởng này thường được xây dựng tiếp tục và có thể dẫn tới những sự cách tân mới.
- Hãy thách thức mọi người có ý tưởng mới mỗi ngày.
- Hãy để một biểu giấy tại nơi làm việc. Hãy khích lệ mọi người ghi lại những ý tưởng khi chúng xuất hiện. Hãy chia sẻ và đánh giá những ý tưởng của họ với nhân viên của bạn vào cuộc họp sáng hôm sau.
- Hãy đi ra ngoài công việc của bạn để tìm những ý tưởng mới có thể có tác dụng trong lĩnh vực của bạn. Trong khi bạn có thể có những ý tưởng từ những nơi làm việc tương tự trong tổ chức của bạn, bạn sẽ tìm thấy những giải pháp cách tân hơn trong các tổ chức hoặc ngành nghề khác.
- Hãy thách thức chính mình và nhân viên của bạn nghĩ nhiều hơn về lý do tại sao

một ý tưởng mới sẽ có tác dụng, hơn là lý do tại sao chúng sẽ không có tác dụng.

• Hãy gia tăng giá trị của những ý tưởng của bạn bằng cách áp dụng quá trình SCAMPER

- Substitute: Thay thế những vật liệu tương tự để tạo nên những sản phẩm mới (ví dụ, nhựa thay cho kim loại).

- Combine: Kết hợp các vật liệu khác nhau theo một cách khác để tạo nên một sản phẩm hoặc một dịch vụ trợ (ví dụ, khí heli và động cơ để tạo nên một quả khinh khí cầu).

- Adapt: Thích nghi, bổ sung, hoặc điều chỉnh những vật liệu tương tự (ví dụ, bổ sung thêm một lưỡi dao nữa để làm một hệ thống dao cạo hai lưỡi).

- Modify: Chỉnh sửa, phóng to hoặc thu nhỏ cho những mục đích sử dụng khác.

- Put pieces: Dùng các bộ phận vào những mục đích sử dụng khác (ví dụ, báo để gói).

- Eliminate: Loại bỏ những thành phần không cần thiết.

- Reverse: Đảo ngược hoặc sắp xếp lại các chi tiết.

51. Trao quyền

Một ngọn nến chẳng mất chút ánh sáng nào khi nó châm lửa cho một ngọn nến khác.

-- JAMES KELLER

Bạn sẽ nhận được nhiều nhất từ người khác khi coi họ như những đối tác và trao thêm quyền cho họ khi những khả năng của họ hoàn thiện hơn.

- Hãy tiếp nhận thực tế là bạn có thể sai. Hãy học từ người khác, cụ thể là từ người thường xuyên làm công việc nào đó.
- Quan tâm đến cả quá trình người khác đang sử dụng lẫn kết quả.
- Cho phép người khác khám phá những cách của riêng họ nhằm đạt mục đích.
- Khích lệ người khác chịu trách nhiệm về những quyết định của mình bằng cách cho họ cơ hội tự sửa sai và học từ những sai lầm của mình.
- Thiết lập những đường biên rõ ràng. Hãy sẵn sàng mở rộng những đường biên đó khi lòng tin và khả năng tăng lên.
- Hãy thường xuyên xem lại các hệ thống quản lý của mình, để chắc chắn là chúng hỗ trợ chứ không cản trở công việc.
- Liên tục huấn luyện người của bạn. Điều này sẽ làm tăng kỹ năng và sự tự tin của họ.
- Hãy phát triển và nuôi dưỡng những mối quan hệ cá nhân dựa trên sự tôn trọng, liên đới và tin tưởng. Bạn muốn người khác đối xử với mình như thế nào thì hãy đối xử với người khác như thế.

- Hãy biết kiên nhẫn và đừng thất vọng nếu người khác không hành động và nắm bắt những thách thức mới ngay từ cơ hội đầu tiên. Họ có thể nghi ngờ những động cơ của bạn - với lý do tốt.
- Miệng nói tay làm! Sự hỗ trợ liên tục sẽ giúp chiến thắng những nghi ngờ của con người và họ sẽ chớp lấy những cơ hội mà bạn tạo ra.

52. Ghi nhận

Một trong những ông chủ của tôi biết cách nói những điều dễ chịu về nhân viên, khiến họ phải đáp lại. Những điều đúng nhưng dễ chịu. Chúng tôi trân trọng điều đó và chúng tôi không thể không cố gắng làm nhiều hơn những điều ông có thể kể với người khác. Người ta sẽ rất cố gắng giữ tiếng tốt.

-- FRED SMITH, Giám đốc điều hành FEDERAL EXPRESS

Những điều tra về thái độ của nhân viên cho thấy người ta thường không cảm thấy được đánh giá và ít khi được nghe rằng họ làm tốt công việc. Các nhân viên được điều tra còn có đặc điểm chung là họ đều phàn nàn rằng họ sẽ bị nhận xét ngay lập tức khi phạm một sai lầm. Dưới đây là cách bạn có thể lật ngược tình thế:

- Hãy thưởng cho cách làm việc hơn là những yếu tố như thâm niên nghề nghiệp, là cái ít hoặc không hề liên quan đến sự cố gắng hoặc kỹ năng.
- Hãy đặt những mục đích và tiêu chuẩn cho nhân viên của bạn, từng người riêng lẻ và trong cả nhóm. Những mục đích này cần cụ thể, đo được, hợp lý, nhưng thách thức.
- Hãy ghi nhận nhân viên của bạn ngay lập tức, để có sự liên kết rõ ràng giữa cách làm việc và khen thưởng.
- Hãy cá nhân hóa sự công nhận. Hãy đối xử với từng người theo cách riêng nhưng trong những ranh giới giống nhau. Ví dụ, với những thành tựu giống nhau, đừng thưởng một người bằng cái vỗ lưng còn người khác lại bằng một ngày nghỉ.
- Hãy đa dạng hóa cách bạn ghi nhận người khác, để quá trình đó không trở nên nhàm chán. Một vài cách để bày tỏ sự đánh giá của bạn là:

- Cảm ơn miệng

- Giấy khen
- Những nhận xét vui vẻ tại bảng thông báo tại nơi làm việc của người đó
- Một món quà
- Kỳ nghỉ
- Bữa ăn miễn phí
- Lời cảm ơn, bằng miệng hoặc văn bản, từ cấp trên
- Khen ngợi trước mặt các đồng nghiệp
- Khen ngợi tại cuộc họp quản trị
- Khen ngợi trong bản tin
- Bảng ghi nhớ
- Một phần thưởng tại bữa tiệc.

• Định kỳ công nhận người khác trước mặt các đồng nghiệp của họ: điều này gửi một thông điệp rõ ràng về những điều quan trọng đối với bạn. Sự công nhận công khai là thích hợp cho những thứ như sự xuất sắc trong:

- Cố gắng của nhóm
- Thành tích về sức khỏe và an toàn
- Sở điểm danh.

• Hãy thưởng cho những người mà việc làm thêm giờ khiến ảnh hưởng đến cuộc sống gia đình của họ bằng cách gửi

- Một lá thư cảm ơn đến gia đình họ

- Gửi hoa đến nhà họ
- Một tấm phiếu đi ăn tối cho cả gia đình
- Đừng ghi nhận quá đáng. Việc liên tục khen ngợi các nhân viên sẽ biến quá trình này thành một sự giễu cợt.

53. Nhận xét và góp ý

Khiến người khác ý thức được giá trị của họ là một việc làm luôn đáng làm.

-- MALCOLM FORBES (1919 -1990), nhà xuất bản tạp chí.

Kỹ năng quan trọng nhất trong tất cả các chiêu của nhà quản lý là khả năng truyền thông hiệu quả với nhân viên điều bạn nghĩ về cung cách làm việc của họ, dù là tốt hay xấu. Thường thì các nhà quản lý thất bại trong việc xử lý vấn đề này, do đó họ bỏ qua cung cách làm việc xấu và gây bức dọc cho những người đã bỏ thêm công sức để làm bù vào chỗ đó. Ý kiến phản hồi tích cực và tiêu cực là hai mặt của cùng một vấn đề và cả hai cần được tiến hành chuyên nghiệp, thẳng thắn, để có được hiệu quả cao nhất.

Ý kiến phản hồi tích cực

Khi bạn bắt gặp một người vượt quá sự chờ đợi của bạn, hãy cho người ấy biết về sự đánh giá và hài lòng của bạn.

- Nhanh chóng nói với người đó.
- Hãy cụ thể về điều bạn đánh giá. Nói: “Cám ơn cậu đã hoàn thành báo cáo sớm hai ngày” tốt hơn là nói: “Cậu làm việc được lắm.”
- Hãy cho người đó biết bạn cảm thấy như thế nào. Bắt đầu lời khen ngợi bằng từ “Tôi” sẽ dẫn đến việc chia sẻ cảm xúc của bạn. “Tôi rất vui” hoặc “Tôi rất hài lòng” là những cách mở đầu thích hợp.
- Hãy biến lời khen bằng hành động. Lời nhận xét góp ý bằng miệng rẻ - chẳng tốn gì cả - mà hiệu quả. Nhưng thật sự có hàng trăm những cách khác để bày tỏ sự đánh giá của bạn: tặng phiếu ăn, một món quà chứng nhận, một thời gian được nghỉ, hoặc một

khóa huấn luyện; một giấy chứng nhận trong hồ sơ; hoặc gửi một lá thư cảm ơn tới gia đình.

Những nhận xét và góp ý tiêu cực

Đây là điều mà đa số chúng ta không thích làm. Nó khó, và nếu không được làm đúng, có thể dẫn đến những vấn đề tinh thần trầm trọng hơn.

- Tính tức thì là căn bản - hãy luôn đưa ra phản hồi càng gần với thời điểm của hiện tượng có vấn đề càng tốt. Điều này giúp bạn dập tắt vấn đề từ lúc còn trong trứng nước, hoặc duy trì tính xuất sắc của công việc.

- Hẹn và nói chuyện riêng với nhân viên của bạn về cung cách làm việc của người ấy. Điều căn bản là sao cho người ấy cảm thấy như là một người cùng tham gia, không phải đối tượng. Đừng sợ trở nên quả quyết nếu người ấy không sẵn sàng trò chuyện về cung cách làm việc của mình.

- Cố gắng để người kia mời mình đưa ra nhận xét, góp ý. Hãy nói: “Tôi muốn trò chuyện về vấn đề này với anh, được không?” Ít người từ chối cơ hội đề cập hoặc xóa bỏ tình trạng căng thẳng. Và, sau khi đã nhận được lời mời thảo luận về vấn đề, nhân viên của bạn sẽ cởi mở hơn để giải quyết vấn đề ấy.

- Nói rõ ràng và súc tích khi thảo luận về điều bạn thấy không thể chấp nhận được. Cung cấp những chi tiết rõ ràng về vấn đề (ngày tháng, địa điểm, những con số) sẽ tránh được cảm giác bạn đang tấn công vào cá nhân. Luôn tập trung vào vấn đề cụ thể và tránh việc tổng quát hóa liên quan đến tính cách hoặc những thói quen làm việc của người ấy. Hãy cho thấy rõ ràng rằng đây là vấn đề liên quan đến cung cách làm việc, không phải nhân cách.

- Hãy liên hệ vấn đề với những mục đích rộng hơn và những tiêu chuẩn của công ty bạn, và làm sao cho nhân viên của bạn hiểu mối liên quan ấy. Không phải bạn đang ra vẻ bề trên – bạn đang đối xử với nhân viên của bạn như một cộng tác viên quan trọng đối với tương lai của công ty.

- Giới hạn những nhận xét của bạn trong những lĩnh vực hoặc vấn đề mà nhân viên của bạn có khả năng kiểm soát – nếu một phần lý do của vấn đề nằm ở chỗ khác thì hãy nhìn nhận điều đó.
- Hãy cẩn thận lựa chọn lời nói của bạn. Tránh tổng quát hóa lộ liễu, hay dùng ngôn ngữ có tính chất kích động hoặc phóng đại (“Cô bao giờ cũng làm kiểu như vậy”).
- Hãy cụ thể. Chỉ ra chính xác điều bạn không thích (“Tôi thất vọng vì báo cáo đã muộn mất 10 ngày”).
- Hãy quyết đoán. Tập trung vào vấn đề, không phải con người. Cho người đó biết cảm xúc của bạn bằng cách sử dụng đại từ nhân xưng “tôi” khi có thể (“Tôi rất buồn vì báo cáo này không chứa những số liệu mà chúng ta đã thỏa thuận với nhau là cần đưa ra”). Ngoài ra, hãy nói với ngữ điệu chắc chắn và nhìn vào mắt người đó.
- Kéo nhân viên của bạn vào việc lập ra kế hoạch thay đổi cách cư xử dựa trên cuộc trò chuyện này – bất kỳ một giải pháp hoặc việc tiếp tục duy trì trạng thái xuất sắc nào đều cần phải được thấy như một sự liên doanh. Hãy phát triển một “hợp đồng” – bằng miệng hoặc bằng văn bản – và đồng ý với những điều kiện và thời điểm mà các điều khoản của hợp đồng sẽ được thực hiện. Hợp đồng này cần chỉ ra những điểm thảo luận chính và những hậu quả các bạn đã cùng đồng ý. Hãy chắc chắn là cả hai đều hiểu rõ ý nghĩa của từng câu trong hợp đồng. Hãy nói, cần bao nhiêu lần nói bấy nhiêu: “Theo tôi hiểu điều này có nghĩa là.... Anh có đồng ý thế không?”
- Lập tức hẹn gặp một lần khác trong tương lai để đánh giá mức độ thành công của thỏa thuận ngày hôm nay. Hãy cho thấy rõ ràng là bạn xem đây như một quá trình tiếp diễn và bạn đang chú ý. Bạn sẽ không quên về điều này và nhân viên của bạn cũng không được quên.

Mỗi lần cần đưa ra những phản hồi tiêu cực, hãy xem qua danh sách những điểm cần kiểm tra sau:

1. Nhận được sự đồng ý xử lý vấn đề.

2. Hẹn gặp để trò chuyện riêng.
3. Hãy trình bày những sự kiện.
4. Khẳng định lại rằng chuyện đó là có vấn đề.
5. Xác định lý do.
6. Hỏi về giải pháp. Hãy lắng nghe và thăm dò giải pháp chấp nhận được.
7. Xác định bước kế tiếp.
8. Viết thỏa thuận. Đồng ý về các điểm và thời gian áp dụng.
9. Lên thời gian cho cuộc hẹn kế tiếp.

54. Giải quyết xung đột giữa các nhân viên

Tranh luận về một vấn đề mà không giải quyết được nó còn hơn là giải quyết vấn đề đó mà không tranh luận về nó.

-- JOSEPH JOUBERT (1754 -1824), Nhà văn chuyên viết tiểu luận Pháp

Xung đột về ý tưởng có thể thúc đẩy tính sáng tạo và đổi mới, nhưng xung đột giữa con người sẽ dẫn đến sự căng thẳng, thôi chí và hiệu quả thấp. Thông thường, bạn được kêu gọi hòa giải và giúp đỡ giải quyết những xung đột giữa các cộng sự trong nhóm của bạn. Dưới đây là một số lời khuyên:

Đánh giá vấn đề

- Xung đột có nghiêm trọng không? Nó có ảnh hưởng bất lợi đến hiệu quả công việc, dịch vụ cho khách hàng của nhóm hoặc dự án? Nếu không, hãy để mặc nó.
- Trong một khoảng thời gian thích hợp, các đồng nghiệp của bạn có tự giải quyết được không? Nếu họ có thể, hãy khích lệ họ làm như vậy và bạn tiếp tục đứng ngoài. Điều này sẽ thúc đẩy trách nhiệm cá nhân. Hãy chắc chắn là bạn khen ngợi các bên xung đột nếu họ giải quyết được những khó khăn của mình đúng lúc và đúng cách.
- Hãy khích lệ các bên lắng nghe, cố gắng nhìn thấy quan điểm của người khác và tập trung vào những mục đích và lợi ích chung.
- Hãy kiểm tra lại xem có tiền bộ nào không. Hãy chỉ rõ rằng bạn cảm nhận sự xung đột như một điều bất lợi cho cả nhóm và nhấn mạnh tính cần thiết của một giải pháp được cả hai bên chấp nhận. Hãy nói thêm rằng nếu các bên không thể đi đến giải pháp cho những sự khác nhau của họ, bạn sẵn sàng làm người hòa giải cho tình huống đó.

Tổ chức một cuộc họp hòa giải

- Hãy tổ chức cuộc họp tại một địa điểm trung lập và tại thời điểm mà cả văn phòng sẽ không lời ong tiếng ve về cuộc họp.
- Hãy sắp xếp phòng họp sao cho cả hai bên sẽ đối diện với bạn và bảng kẹp giấy lật (flipchart), hơn là đối diện với nhau.
- Lập tức vào việc khi cả hai bên đã tới. Hãy mô tả cách bạn định tiến hành cuộc họp và nhận được sự đồng ý của họ về quá trình này.
- Thiết lập những nguyên tắc làm nền. Tất cả những người tham dự cần bày tỏ sự tôn trọng lẫn nhau qua việc không ngắt lời nhau, thực lòng cố gắng hiểu quan điểm của người khác, bám chắc vào những sự kiện hơn là những sự tấn công cá nhân và cởi mở để nhượng bộ.
- Hãy nhấn mạnh vai trò của bạn như người hòa giải trung lập, và công bố những hậu quả cho cả nhóm và cho các bên xung đột nếu vấn đề không được giải quyết. Bạn không cần phải dọa nạt ai - đơn giản chỉ ra rằng sự chiến tranh đang gây thiệt hại cho cả nhóm.
- Hãy tóm tắt lại tình hình theo cách hiểu của bạn và đừng đứng về phía nào. Hãy thiết lập mục đích cho cuộc họp được cả hai bên đều đồng ý.
- Hãy để mỗi bên lần lượt chia sẻ quan điểm của mình mà không bị ngắt lời, vào lúc thích hợp đưa ra tư liệu nếu có thể. Hãy ghi lại các ý tưởng trên bảng. Cuối mỗi câu nói, hãy nhắc lại những ý tưởng chính trên bảng, sao cho tất cả mọi người đều hiểu và đồng ý với những điều đã trình bày.
- Khi cả hai bên đã nói xong, hãy treo tờ giấy với những ý tưởng chính trên tường. Hãy đề nghị mỗi bên tóm tắt lại quan điểm của bên kia. Hãy bảo họ xác định những điểm chính yếu. Hãy chắc chắn đó là những điểm mang tính sự kiện, không phải tính cá nhân. Hãy tóm tắt lại những điểm xung đột chính và đề nghị những người liên quan khẳng định lại.

- Trước hết hãy tìm kiếm những giải pháp do những người tham gia đề nghị. Nếu không có giải pháp nào, tự bạn hãy đưa ra vài lời đề nghị. Sử dụng tính hài hước khi thích hợp (bạn có thể đưa ra những giải pháp kỳ cục - như chơi oẳn tù tì để xác định xem ai đúng - để làm giảm căng thẳng một chút).
- Hãy viết lại những giải pháp được đề ra bên cạnh những vấn đề họ đã đề cập và yêu cầu những đề nghị cụ thể về cách thức tiến hành những giải pháp này và thời điểm cụ thể mà bạn có thể chờ đợi để nhìn thấy kết quả. Hãy để cho mọi người đều tham gia vào những biện pháp và thời điểm này. Hãy chắc chắn là không còn sự hiểu lầm hoặc quá quấy quá nào đang diễn ra.
- Khi thích hợp, hãy khen ngợi những người tham dự vì sự cởi mở và trung thực của họ.
- Hãy viết lại những vấn đề, giải pháp, hành động và thời điểm trong một biên bản và phát cho những người tham gia. Hãy làm cho rõ ràng là bạn đang để mắt đến sự xung đột.
- Hãy tiếp tục quan tâm. Tổ chức một cuộc họp khác sau một thời gian tương đối ngắn để kiểm tra sự tiến bộ. Hãy khen ngợi các bên nếu họ đang giải quyết xung đột, thực hành các giải pháp đã đưa ra, và chắc chắn là bạn đứng về phía họ, sẵn sàng hỗ trợ họ. Nếu không có tiến bộ nào diễn ra, hãy tìm ra lý do tại sao và quả quyết cho các bên biết về những hậu quả của vấn đề không được giải quyết.
- Nếu một hoặc nhiều hơn những người tham gia tiếp tục cản trở và có vẻ từ chối giải quyết vấn đề, hãy báo cho người đó biết là bạn sẽ bắt đầu quá trình kỷ luật và hãy tiến hành như vậy.

55. Ngăn chặn xung đột

Lầm lũi là một vết nứt, dần dần sẽ rộng ra và chia rẽ con người.

-- CARL JUNG (1875 -1961)

Xung đột là không thể tránh khỏi. Nó là một phần tự nhiên khi làm việc theo nhóm. Thực tế là, khi người ta thách thức tình trạng hiện tại hoặc tranh luận về cách làm việc tốt hơn, sự xung đột có thể lành mạnh.

Tuy nhiên, khi xung đột nổi lên vì các cá nhân thách thức lẫn nhau, điều này có thể làm suy giảm khả năng làm việc của tất cả mọi người. Dưới đây là một số cách bạn có thể làm giảm sự xung đột không lành mạnh:

- Bám vào những sự kiện. Tách biệt hoặc bỏ qua những đồn đại và những cảm xúc xấu do vấn đề nhức nhối tạo nên.
- Hãy lắng nghe những mối bận tâm, những điểm quan tâm và mục đích của người khác khi bạn cân nhắc sự thay đổi.
- Hãy thông báo trên cơ sở định kỳ. Hãy cởi mở về những chương trình và tư tưởng của bạn, để giảm những nghi ngờ tiềm ẩn và sự ghen ghét.
- Hãy xử lý những vấn đề khó đối diện. Khi những vấn đề dễ đụng chạm bị bỏ qua, chúng có xu hướng gia tăng.
- Hãy giải quyết nhanh chóng những vấn đề làm trì hoãn công việc và đe dọa đến thời hạn cuối cùng.
- Hãy kích lệ sự xung đột lành mạnh – những cái có liên quan đến các ý tưởng hoặc những sự thay đổi. Hãy can ngăn những xung đột giữa các cá nhân, là cái thách thức quyền và sự kiểm soát của một người.

- Hãy cho người khác biết cách sự xung đột được giải quyết khi nó nảy sinh.
- Hãy lắng nghe, để bạn biết về những vấn đề có thể hủy hoại trước khi chúng bị thổi phồng.
- Hãy thiết lập những nguyên tắc cơ bản cho nhóm của bạn. Các thành viên của nhóm không nhất thiết phải thích nhau, nhưng họ cần phải cộng tác và tôn trọng lẫn nhau.

PHẦN V: Quản lý nguồn nhân lực

56. Sức khỏe và sự an toàn

Sức khỏe và sự an toàn của nhân viên cũng quan trọng như hạnh phúc của khách hàng. Là một nhà quản trị, theo luật pháp và đạo lý, bạn có trách nhiệm đảm bảo nơi làm việc an toàn và sức khỏe của mọi người không bị đe dọa. Dưới đây là vài ý tưởng để gìn giữ nơi làm việc an toàn:

- Hãy ưu tiên hàng đầu cho sức khỏe và sự an toàn. Hãy cho nhân viên của bạn biết bạn cảm thấy như thế nào về vấn đề này và những bồn phận giữa các bạn với nhau là gì.
- Những thực hành không an toàn cần bị xử lý ngay lập tức. Không có ngoại lệ. Cho phép những điều đó tiếp tục chỉ tạo tiền lệ nguy hiểm.
- Hãy lôi cuốn sự tham gia của mọi người trong việc tìm ra giải pháp cải thiện.
- Tìm kiếm những cách mới và tốt hơn để đảm bảo an toàn, thậm chí nếu bạn đang có hồ sơ tốt nhất. Luôn am hiểu về các điều luật hiện hành và vai trò, trách nhiệm của bạn.
- Luôn giả định rằng điều có thể xảy ra, sẽ xảy ra. Hãy tích cực chủ động. Lường trước những tai nạn có thể xảy ra và sắp xếp trật tự ưu tiên theo khả năng xảy ra và độ nghiêm trọng. Hãy thành lập các bản hướng dẫn xử lý khi có tai nạn.
- Dán các nguyên tắc về sức khỏe và an toàn tại nơi dễ thấy. Luôn cập nhật thông tin.
- Chia sẻ trách nhiệm về sức khỏe và an toàn với nhóm của bạn. Chọn điều phối viên là người có thể đảm bảo rằng các đồng nghiệp của bạn duy trì các thực hành an toàn. Người đó có thể phục vụ tại hội đồng sức khỏe và an toàn.

- Phổ biến quyền sở hữu về các vấn đề sức khỏe và an toàn bằng cách cho các nhân viên của bạn thuyết trình một đề tài ngắn vào mỗi buổi sáng. Sự khích lệ của bạn cộng với phần thưởng cho bài thuyết trình tốt nhất có thể có tác dụng như một sự động viên.
- Thường xuyên gặp gỡ với nhân viên của bạn để xem lại số liệu thống kê và các thủ tục đã thỏa thuận.
- Hãy thận trọng đối với sự mệt mỏi do đòi hỏi công việc quá mức. Sự mệt mỏi làm giảm độ tập trung của con người và khiến họ dễ bị tai nạn hơn. Người ta có thể ngu hoặc mắc những lỗi mà trong những trường hợp khác thường không xảy ra.
- Hãy huấn luyện nhân viên những phương pháp thích hợp và an toàn trong sử dụng máy móc và thiết bị. Nếu nguy cơ cao, cần huấn luyện thấu đáo. Các quy trình cần được tài liệu hóa và bắt buộc phải tuân thủ nghiêm ngặt.
- Hãy giữ môi trường an toàn hết mức có thể và duy trì những quản gia tốt: sửa lại sàn nhà hỏng, cải tiến hệ thống ánh sáng thích hợp và thay thế những đồ đạc thiết kế kém.
- Hãy xem lại những trường hợp tai nạn gần xảy ra. Chúng là những tín hiệu nguy hiểm.
- Báo cáo và ghi lại tất cả mọi tai nạn, dù nhỏ đến mức nào đi nữa. Những thống kê này sẽ giúp bạn phân tích khuynh hướng, xác định những vấn đề và xác nhận kết quả của các hành động khắc phục.
- Luôn có đủ số lượng nhân viên có chứng chỉ cấp cứu hiện hành.
- Hãy chắc chắn là các nhân viên sử dụng bảo hộ an toàn thích hợp, nhưng hãy nhớ là thiết bị bảo hộ là sự phòng vệ cuối cùng để chống lại thương tích, không phải là sự thay thế cho an toàn. Luôn dừng lại khi điều kiện làm việc trở nên nguy hiểm.
- Khích lệ các nhân viên quan tâm lẫn nhau.

- Không cho phép những nhân viên mới bắt đầu làm việc trước khi họ được chỉ dẫn tường tận, đầy đủ về các nguyên tắc sức khỏe và an toàn. Yêu cầu họ ký vào tuyên bố là họ hiểu các nguyên tắc này và sẽ tuân thủ chúng.

57. Tai nạn

Luật pháp tại tất cả các nước phương Tây đều đòi hỏi các nhà tuyển dụng bảo vệ sức khỏe, an toàn và chăm sóc nhân viên của họ một cách thỏa đáng và phù hợp nhất. Người lao động cần quan tâm đến chính mình và người khác, và cộng tác với các nhà tuyển dụng của họ trong các vấn đề về sức khỏe và an toàn. Khi nhiệm vụ đầu tiên của bạn là phòng ngừa tai nạn, dưới đây là việc bạn cần làm khi tai nạn xảy ra:

- Hãy kiểm tra xem còn nguy cơ thương tích tiếp hay không? Nếu có, hãy cô lập khu vực đó. Hướng dẫn mọi người rời khỏi tòa nhà nếu cần thiết.
- Đánh giá bản chất của tai nạn. Cân nhắc xem bạn có khả năng giải quyết thương tích không.
- Nếu thương tích nghiêm trọng, hãy gọi cấp cứu. Trong khi chờ đợi sự giúp đỡ, hãy:
 - Giữ ấm và yên tĩnh cho người bị thương
 - Làm cho người đó yên lòng
 - Đừng tỏ ra sợ hãi hoặc quá lo lắng
 - Giữ khu vực xung quanh người bị thương yên tĩnh hết mức có thể.
- Nếu vết thương nhẹ, hãy gọi nhân viên sơ cứu của bạn. Một ai đó trong tổ chức của bạn cần được huấn luyện làm những quy trình này và cần phải lúc nào cũng có mặt.
- Khi một nhân viên bị thương tích tại nơi làm việc hoặc khi bệnh nghề nghiệp liên quan đến công việc phát triển:
 - Nhân viên đó cần báo cáo với người giám sát hoặc trưởng bộ phận của mình. Người đó sẽ được sơ cứu.

- Nếu thương tích nghiêm trọng, người đó sẽ được chuyển đến cơ sở y tế gần nhất. Trưởng bộ phận hoặc người giám sát cần đi cùng nhân viên đó.
- Người giám sát sẽ hoàn thành báo cáo và điều tra về tai nạn và chuyển những báo cáo đó cho cấp trên tương ứng, hoặc phòng hành chính, trong vòng hai mươi bốn giờ sau khi xảy ra thương tích hoặc sau khi có báo cáo về bệnh tật.
- Người lãnh đạo chính hoặc người được ủy quyền sẽ hoàn thành tất cả mọi mẫu giấy tờ, theo yêu cầu của luật nhà nước, và gửi tất cả mọi thông tin cần thiết cho cơ quan pháp luật tương ứng, hãng bảo hiểm, và lãnh đạo ủy quyền của tổ chức.
- Khi đại diện của Ủy ban bồi thường cho người lao động gọi, liên hệ hoặc giao tiếp, cần phải báo cáo lập tức cho người lãnh đạo chính thích hợp. Không một tuyên bố hoặc tài liệu nào được cung cấp cho người đại diện như vậy nếu không có sự cho phép trước đó của người lãnh đạo chính được ủy quyền, là người, đến lượt mình, có thể tư vấn với các chuyên gia nội bộ về sức khỏe và an toàn và với nhà bảo hiểm của tổ chức.
- Có trường hợp người giám sát sẽ được yêu cầu đến trình bày với Ủy ban bồi thường cho người lao động như một nhân chứng. Đây cũng là thời gian được trả lương. Trong những lần giải trình như vậy, người giám sát sẽ phải báo cáo về những điều như:
 - Thương tích đã xảy ra như thế nào?
 - Nó xảy ra khi nào?
 - Chi tiết về sự điều trị đã cung cấp.
 - Tên và địa chỉ người bị thương.
 - Tên và địa chỉ của tổ chức của bạn.
 - Tên và địa chỉ của bác sỹ đã đến.

Sự chậm chạp trong việc nộp các giấy tờ sẽ khiến nhân viên bị thương tích chậm được trả tiền.

58. Kiểm soát sự tức giận

Bạn có để ý thấy rất khó tranh cãi với một người không hề bận tâm đến chân lý không?

-- WAYNE W. DYER, Người chữa bệnh bằng liệu pháp tâm lý và tác giả sách bestseller

Con người luôn trải nghiệm những cảm xúc phiền toái, từ thiếu kiên nhẫn đến cơn thịnh nộ tanh bành. Có thể thấy chúng trên xa lộ (phản ứng bạo động bằng việc đua xe hơi), trên sân khúc quân cầu, tại nhà riêng hoặc nơi làm việc của chúng ta. Trong những trường hợp cực đoan, chúng có thể dẫn tới thương tích hoặc thậm chí tử vong. Thách thức đối với chúng ta là chế ngự những cảm xúc của mình, để chúng tập trung vào những nỗ lực hiệu quả.

Đôi khi chúng ta lẫn lộn giữa cảm xúc phiền toái và hành động gây tổn thương – ví dụ, giữa sự tức giận và gây gổ. Nhưng cảm xúc có thể được biểu hiện trong nhiều cách khác nhau, trong số đó có nhiều cách mang tính xây dựng.

Dưới đây là vài chiến thuật giúp bạn xử lý hiệu quả hơn với những cảm xúc phiền toái:

Khi bạn đang tức giận

- Hãy hiểu bạn đang sử dụng sự tức giận của mình như thế nào. Nó có đang được sử dụng để:

- Truyền đạt cảm giác bị xúc phạm?

- Khắc phục tình huống?

- Ngăn ngừa sự tái phạm?

- Sửa chữa mối quan hệ bằng cách cải thiện sự truyền đạt?

- **Đừng thụ động.** Thụ động là một dạng khước từ. Đừng nói những câu như: “Được thôi” hoặc “Đừng lo cho tôi,” khi trên thực tế điều đó không ổn.
- **Tránh lối cư xử gây gổ.** Điều này có thể bằng tay chân – ném đồ, đấm hoặc đá – hay bằng lời nói – chế nhạo hoặc thóa mạ.
- **Đừng gây gổ một cách thụ động.** Đó là khi bạn chôn những cảm xúc phiền toái của mình và gián tiếp thể hiện chúng (ví dụ, có người phẫn nộ về một món ăn bị khét có chủ đích). Những triệu chứng khác bao gồm việc đến muộn và “vâng lời ác ý” (làm theo từng câu chữ của lời hướng dẫn và khiến công việc trở nên tồi tệ).
- **Đừng rơi vào “hội chứng giận cá chém thớt”** (nói bóng nói gió, làm nhẹ hoặc trốn tránh trách nhiệm.)
- **Hãy quyết đoán.** Tập trung để các nhu cầu của bạn được đáp ứng. Ngoài ra, tập trung vào vấn đề, không phải vào con người. Nếu bạn không chắc về đường biên mỏng manh giữa quyết đoán và hung hăng, hãy xem Tính quyết đoán, trang 40.
- **Tìm kiếm tác nhân gây tức giận.** Khi nào thì sự tức giận, chán nản, thiếu kiên nhẫn hoặc những cảm xúc phiền toái khác xuất hiện? Bạn có thấy mối liên hệ giữa chúng với một con người cụ thể, một dự án hoặc một thời gian nhất định trong ngày?
- **Hãy tìm kiếm nguồn gốc.** Nguồn gốc thường khác tác nhân. Nếu một dự án bị kẹt vì không được lập kế hoạch tốt ngay từ lúc đầu, sự tức giận của bạn vẫn có thể dồn vào một thành viên trong nhóm hoặc người giám sát nhận nhiệm vụ (tác nhân), hơn là nguyên nhân cụ thể.
- **“Đếm đến 10”** để xác định rõ tác nhân và nguồn gốc cơn tức giận. Hãy thành thật với chính mình – đôi khi nguồn gốc của sự chán nản nằm ở ngoài nơi làm việc và bạn bộc lộ cảm xúc đó ở môi trường mà bạn cảm thấy mình có nhiều sự kiểm soát nhất.

- Tập trung vào hành động. Ngay cả khi ai đó là nguyên nhân khiến bạn khó chịu hoặc tức giận, phải có một (hoặc một chuỗi) hành động của họ đã gây nên điều đó. Hãy tìm xem những hành động đó là gì.
- Hãy điềm tĩnh. Khi những cảm xúc phiền toái sôi lên, hãy rút ra một nơi khác, hoặc trong tâm trí hoặc theo nghĩa đen, và bình tĩnh lại. Hít thở sâu và cần đếm đến bao nhiêu thì hãy đếm, hoặc đi ra chỗ khác (nhớ xin lỗi trước), cho đến khi bạn có thể nói chuyện về hành động hấp tấp kia một cách có lý trí. Hãy cố gắng viết lại điều gì sai.
- Hãy vừa phải khi ghi biên bản. Nếu bạn đang chép hồ sơ về vấn đề của người khác, đừng cường điệu. Hãy viết những mối bận tâm của bạn (tập trung vào nguồn gốc và hành động) trong hình thức từng điểm một, và hãy giữ biên bản lại một ngày. Nếu có thể, hãy nhờ một cộng sự khách quan đọc biên bản của bạn trước khi gửi.
- Hãy giữ mối giao tiếp. Nhiều người né tránh xung đột bằng cách rút lui trong dạng này hoặc dạng khác. Những chiến thuật điển hình là giả bộ không có gì sai, hờn dỗi hoặc tìm cách xao lãng. Bạn càng giữ mối giao tiếp cởi mở bao nhiêu, khả năng để vấn đề được giải quyết càng tốt hơn bấy nhiêu.
- Hãy hiểu và làm chủ cơn giận của bạn. Bạn có sự kiểm soát như thế nào trên một tình huống? Bạn có thể thay đổi cái khiến bạn bực bội? Nếu không thể, hãy báo cho người có thể thay đổi (khi có thể) và để những cảm xúc phiền toái mất đi. Hãy sử dụng tính hài hước – nếu bạn có thể cười (và làm cho người khác cười) trước một tình huống thì bạn có thể xoa dịu nó.

Khi những người khác tức giận

- Hãy lắng nghe. Hãy cho phép người khác tức giận hoặc bực bội. Hãy hòa đồng với người ấy. Hãy ngồi nếu người đó ngồi, đứng nếu người đó đứng.
- Đừng ngắt lời. Hãy để người đó nói điều mình muốn nói và hãy khuyến khích người đó nói bằng cử chỉ điệu bộ nếu cần thiết.

- Hãy bày tỏ sự đồng cảm. Những cảm xúc phiền toái là phản ứng tự nhiên trước những tình huống khó khăn – nhiệm vụ của bạn là xác định vấn đề mà người đó đang đối diện và giúp người đó giải quyết vấn đề ấy.
- Hãy làm sáng tỏ vị trí của người ấy. Hãy liên hệ đến những hành động và vấn đề cụ thể, không cá nhân hóa hoặc chung chung. Hãy kiểm tra lại xem bạn có hiểu đúng vị trí của người ấy không.
- Đừng thương hại hoặc khiêu khích người ấy.
- Hãy làm cho người ấy bớt nóng giận. Sử dụng giọng nói nhỏ nhẹ, vừa phải và những cử chỉ kiềm chế. Điều này sẽ khiến người đó bình tĩnh lại, bởi vì tiếp tục bực bội đòi hỏi nhiều năng lượng từ người khác cũng như từ bạn.
- Hãy xác định và lên kế hoạch. Xác định vấn đề và cùng người đó lên chương trình giải quyết vấn đề. Hãy viết ra. Nếu vấn đề phức tạp và tái diễn nhiều lần, hãy bảo người đó ghi lại và cùng làm việc với bạn để đi tới giải pháp.

59. Lạm dụng hóa chất

Nghiện ngập là hủy hoại lý trí, là tuổi già đến sớm, là cái chết tạm thời.

-- Thánh BASIL (330 -379), Lãnh tụ tôn giáo Hy Lạp

Lạm dụng chất kích thích hoặc rượu tại nơi làm việc là căn bệnh đã có từ lâu. Ai cũng có thể nghiện, từ sếp cao nhất của bạn đến những công nhân trực tiếp làm việc. Dưới đây là những ý tưởng thực tế về điều bạn có thể làm:

• Hãy thường xuyên trò chuyện với nhân viên của bạn. Hãy ý thức được những triệu chứng lạm dụng sau:

- Rất hay vắng mặt, đặc biệt vào thứ Hai
- Thường xuyên chậm trễ
- Hiệu suất làm việc giảm
- Tăng số vụ tai nạn gây thương tích
- Những vấn đề khó khăn cá nhân – về luật pháp, tài chính hoặc gia đình
- Những cú điện thoại liên tục và/hoặc đáng nghi
- Những thay đổi vật lý, như nói năng không rõ ràng, chảy mũi, da có vết xước hoặc da khô
- Thay đổi trong mối quan hệ với người khác
- Trở nên cách ly hoặc xung đột với đồng nghiệp
- Có thái độ nổi loạn với cấp trên

- Cách cư xử thất thường, tâm trạng dao động, mất phương hướng
- Hay đi ra nhà vệ sinh hơn.
- Khi nghĩ là có vấn đề, bạn cần:
 - Chuẩn bị cương quyết giải quyết
 - Ghi lại những dấu hiệu và những thói quen rõ ràng.
- Đừng bao giờ:
 - Đê kê người đó làm việc không ra sao
 - Bỏ qua hoặc thanh minh cho lỗi cư xử không thể chấp nhận được
 - Nhận thay trách nhiệm của người đó
 - Thanh minh với người khác, bao che vấn đề, nhìn thấy người đó uể oải và làm thay họ
 - Cảm thấy mình phải chịu trách nhiệm
 - Cố gắng giải quyết những vấn đề mà bạn không đủ khả năng giải quyết.
- Hãy bắt người đó phải đối đầu với những bằng chứng của bạn. Điều này cần được tiến hành riêng tư và trong cách có thiện ý (xem Khuyên bảo, trang 212). Trong cuộc trò chuyện của mình, bạn cần:
 - Tránh đổ tội, sử dụng cảm giác có lỗi của người đó hoặc lạc vào những vấn đề riêng tư của nhân viên của bạn. Hãy bám chắc vào những vấn đề có tính chất công việc.
 - Hãy giới thiệu nhân viên của bạn đến gặp chuyên gia để giải quyết những vấn đề cá nhân. Chương trình Hỗ trợ Người lao động được thiết kế nhằm giải quyết những vấn đề này.

- Hãy làm rõ những mục đích và tiêu chuẩn của bạn. Người đó cần phải tập trung lại vào điều được chờ đợi từ mình.
- Cho người đó biết những hậu quả của lối làm việc yếu kém.
- Nếu cách làm việc không cải thiện, hãy áp dụng các bước kỷ luật theo chính sách của công ty.
- Nếu có công đoàn, hãy tranh thủ sự cộng tác của đại diện công đoàn trong các hành động của bạn, dù chúng mang tính kỷ luật hay tập trung vào sự phục hồi.

60. Stress

Dây cung kéo quá căng lấy làm dễ đứt.

-- SYRUS PUBLILIUS (Thế kỷ thứ nhất, trước Công nguyên)

Căng thẳng là nguyên nhân chính dẫn đến việc vắng mặt không phép và nhiều vấn đề xã hội khác. Sự căng thẳng của mỗi người khác nhau. Một số những nguyên nhân phổ biến nhất là thiếu sự kiểm soát trên đời sống công việc của một người, chuyển chỗ ở và những khó khăn trong các mối quan hệ. Dưới đây là vài điều bạn có thể làm để giảm stress.

- Hãy tiếp nhận một thực tế rằng stress là một phần tự nhiên của cuộc sống hiện đại. Một vài dạng stress thậm chí còn có thể mang tính tích cực vì nó tăng khả năng sản xuất adrenaline chất tạo nên năng lượng.
- Xác định những thứ bạn thích nhất và những điều khiến tâm trí bạn thoát khỏi tình trạng stress. Hãy đưa nhiều những hoạt động như vậy vào trong công việc hàng ngày của bạn.
- Hãy phân chia ngày làm việc của bạn sao cho có thời gian để nghỉ ngơi. Có những lúc ra khỏi bàn làm việc để chải đầu hoặc thư giãn.
- Tập thể dục càng nhiều càng tốt. Bạn có cảm giác càng tốt về cơ thể của mình, bạn càng sung sức và tinh thần bạn sẽ càng sáng khoái.
- Hãy thiết lập mối quan hệ với những người biết lắng nghe. Khi bạn gần đến điểm sôi, hãy tâm sự những chán chường của mình với người bạn tin tưởng. Nói ra sẽ làm giảm áp lực. Kìm nén những vấn đề khó khăn của bạn có thể dẫn tới các bệnh lý trong cơ thể hoặc tinh thần.

- Hãy đọc Kinh Hòa bình khi bạn bức bối về điều mình không thể thay đổi.

Xin Chúa cho con sự thanh thản để tiếp nhận những điều con không thể thay đổi, sự can đảm để thay đổi những điều con có thể thay đổi và cho con sự khôn ngoan để biết sự khác nhau giữa chúng.

- Hãy tìm những điều lý thú ở bên ngoài hoặc sở thích riêng. Thời gian cho những hoạt động này sẽ cho đầu óc bạn được nghỉ ngơi.

- Xem xét việc ăn uống của bạn. Loại bỏ những đồ ăn có chứa cafein, là chất có thể khiến sự căng thẳng của bạn gia tăng. Đừng có thể làm bạn khó ngủ.

- Hãy học cách quản trị hiệu quả thời gian của bạn (xem Quản lý thời gian, trang 75). Tiếp tục cuộc chiến với thời gian là cuộc chiến biết trước thất bại. Bạn cần thay đổi những thói quen của mình và dành nhiều thời gian rảnh hơn để nghỉ hoặc làm điều bạn muốn làm.

- Đừng sử dụng thuốc, chất kích thích hoặc rượu hồng được thanh thản. Những chất này chỉ tạm thời che đậy vấn đề mà không thực sự giải quyết vấn đề. Bạn cần loại bỏ những nguyên nhân dẫn đến vấn đề của bạn.

- Hãy để tâm hồn bạn yên tĩnh một hoặc hai lần trong ngày, hoặc khi cần thiết, trong khoảng 10 đến 20 phút. Để đạt được trạng thái nghỉ ngơi, hãy:

- Tập trung vào những hình ảnh hoặc lời nói dễ chịu.

- Nhắm mắt lại, nằm hoặc ngồi trong vị trí thoải mái.

- Cố ý nơi lỏng tất cả các cơ bắp bằng cách tập trung vào từng cơ bắp, từ đầu đến gót chân, để cơ thể của bạn “lãng xuống”.

- Hãy thở chậm và tự nhiên; hãy tưởng tượng một cảnh dễ chịu hoặc lặp lại một từ quan trọng nào đó cho chính mình nghe.

- Đừng lo lắng về kỹ thuật của bạn.

- Tái tập trung và gạt những ý nghĩ khác ra khỏi tâm trí bạn.

• Hãy học cách nói không khi những yêu cầu của người khác vượt quá thời gian hoặc khả năng của bạn.

• Ủy thác nhiều công việc hơn (xem Ủy thác, trang 224), để bạn có nhiều thời gian suy nghĩ và lập kế hoạch hơn. Những nhiệm vụ điển hình cần ủy thác bao gồm:

• Những công việc đã thành nếp

• Việc thu thập dữ liệu

• Tham dự một vài cuộc họp.

Xác định triệu chứng kiệt sức

Đợi đến khi bạn mất hết năng lực vì stress là vô cùng tai hại. Do đó, dưới đây là một bài trắc nghiệm nhanh để xem bạn có cần có những hành động khắc phục hay không (kiểm tra câu trả lời của bạn):

	Có	Không
• Bạn có luôn chìm trong những suy nghĩ của mình khi ở giữa những người khác, đến mức họ cảm thấy khó theo dõi hoặc tham gia và những cuộc thảo luận ý nghĩa hay không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có lâu khỏi khi mắc những bệnh nhẹ như ho hoặc cảm lạnh hay không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có hay mệt mỏi hơn bình thường hay không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có ít gặp gia đình hoặc bạn bè của mình so với trước đây hay không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có vẻ trở nên nóng tính hơn với người khác?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn trở nên dễ cáu kỉnh hơn so với trước đây?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn bị trễ hạn hoặc trễ hạn mà không biết?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có dễ bị mệt không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có dùng hoặc cắt bớt những hoạt động giải trí, nghỉ ngơi hoặc sở thích?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nếu có nhiều hơn 7 câu trả lời Có thì có thể bạn cần phải thực hành những ý tưởng về kiểm soát stress.		

61. Sự quấy rối

Bước đầu tiên trong quá trình phát triển của đạo lý là ý thức về tình đoàn kết với người khác.

-- ALBERT SCHWEITZER (1875 -1965), Thần học pháp, triết gia, học giả về vật lý và âm nhạc

Quấy rối là lời cư xử không được mong muốn. Sự quấy rối có thể có nhiều hình thức và có thể dựa trên nhiều thứ, bao gồm, nhưng không giới hạn trong, nguồn gốc dân tộc hoặc quốc gia, giới tính, định hướng tình dục, tình trạng hôn nhân, tuổi tác hoặc tín ngưỡng. Ngược lại nhiều người cho rằng sự quấy rối có thể và thực sự tồn tại khi không được báo cáo, và nó không tự mất đi. Những người ở vị trí có thẩm quyền, kể cả các nhà quản lý và đại diện công đoàn, chịu trách nhiệm trước luật pháp nếu họ không hành động nhanh chóng và quyết đoán để chống lại sự quấy rối tại nơi làm việc. Vậy bạn có thể làm gì?

- Trước hết, hãy làm quen với chính sách chung của công ty về sự quấy rối. Hãy treo nó tại nơi dễ thấy trong bộ phận của bạn và phát bản sao cho các nhân viên của bạn.
- Nếu công ty của bạn có video giáo dục về các hình thức quấy rối, hãy động viên nhóm của bạn xem trong giờ làm việc.
- Mua những sách nhỏ hoặc tài liệu nói về sự quấy rối. Đừng lo là bạn đang cung cấp cho người lao động những công cụ để sử dụng chống lại bạn – thực ra bạn đang trang bị sức mạnh cho họ.
- Hãy làm gương về lời cư xử hòa đồng, không phân biệt chủng tộc, không phân biệt giới tính. Hãy sử dụng ngôn ngữ trung lập về giới tính và chủng tộc. Hãy chỉ ra rằng trong bộ phận của bạn không chấp nhận sự quấy rối.

Nếu có người đến phàn nàn với bạn rằng họ bị quấy rối

- Hãy lập tức giải quyết lời phàn nàn này, để chứng tỏ là bạn không hề bỏ qua lỗi cư xử như thế.

- Hãy nhanh chóng thu thập dữ liệu, một cách quyết đoán, không gián đoạn. Hãy tìm xem:

- Điều gì đã xảy ra?

- Điều đó xảy ra khi nào và ở đâu?

- Điều đó đã xảy ra thường xuyên như thế nào, trong bao lâu?

- Ai bị cho là người quấy rối?

- Người đó có biết rằng hành động đó là không được hoan nghênh không?

- Có người làm chứng hay không?

- Còn những chứng cứ bổ sung nào khác?

- Hãy xác định độ nghiêm trọng của vi phạm. Chẳng hạn, trong trường hợp quấy rối tình dục, hình phạt nghiêm khắc (đuổi việc) là thích hợp nếu có thể chứng minh người bị buộc tội đã ra quyết định nhận người vào làm dựa trên quan hệ tình dục, hoặc nếu nạn nhân đã rõ ràng bị đe dọa mất việc nếu từ chối quan hệ tình dục. Bất kỳ một hình thức quấy rối nào cũng đáng bị hình phạt, nếu sự quấy rối tạo nên một môi trường làm việc thù nghịch, ghê tởm hoặc đe dọa. Hãy cẩn thận khi xác định độ nghiêm trọng của sai phạm – nếu cần, hãy xin lời khuyên của cấp trên về chuyện đó, nhưng đừng kéo thêm bất kỳ ai khác.

- Bảo đảm không có chuyện trả thù với nạn nhân và giữ bí mật cho nạn nhân tại bất kỳ nơi nào có thể.

Nếu bạn bị quấy rối

- Hãy chống lại người quấy rối và cho người đó biết bạn cảm thấy như thế nào. Nếu ngay lập tức người kia xin lỗi và tình trạng trên không lặp lại, bạn có thể bỏ qua chuyện đó.
- Nếu tình trạng trên lặp lại hoặc trở nên xấu hơn, hãy lập tức và quả quyết báo với người có thẩm quyền.

62. Nhân viên vắng mặt

Sự vắng mặt khiến mọi người đều bị thiệt hại. Nó làm tăng các chi phí của bạn vì cần phải thuê nhân viên tạm thời và chi trả cho thời gian làm ngoài giờ tăng. Nó làm giảm chất lượng phục vụ khách hàng vì những nhân viên thay thế kém hiệu quả hơn. Nó khiến những nhân viên khác bực bội vì hay bị gọi tới để lấp chỗ trống.

Bạn không thể tránh khỏi hiện tượng nhân viên vắng mặt ở một mức độ nào đó. Nhưng mức độ cao hơn 10% chỉ ra một vấn đề nghiêm trọng; mức độ nhỏ hơn 5% là tốt. Nếu bạn gặp vấn đề này, dưới đây là cách bạn có thể xoay chuyển tình thế:

- Giữ số liệu thống kê để tìm ra vấn đề và khuynh hướng. Cơ sở dữ liệu cần cho bạn biết:
 - Ai vắng
 - Vắng khi nào
 - Tại sao vắng.
- So sánh khu vực của bạn với những khu vực có công việc tương tự. Hãy tìm xem nhân viên của bạn có:
 - Tốt hơn trung bình
 - Trung bình
 - Kém hơn trung bình.
- Phân tích dữ liệu của bạn. Tìm cách áp dụng nguyên tắc 80/20. Bạn có thể thấy rằng:
 - 20% nhân viên của bạn vắng mặt 80% thời gian

- 80% sự vắng mặt diễn ra trong 20% số ngày

- 20% lý do gây ra 80% thời gian vắng mặt.

• Hãy cho nhân viên của bạn biết rằng bạn biết và quan tâm đến vấn đề này.

• Hãy đề nghị họ giúp bạn xác định những nguyên nhân quan trọng nhất. Hãy xem thử xem bạn có thể cải thiện được gì không. Những điều bạn có thể cải thiện gồm:

- Sự buồn tẻ

- Đơn điệu

- Thiếu khen thưởng

- Thiếu thách thức

- Thiếu trách nhiệm

- Thiếu nhận xét, góp ý.

Những điều bạn có ít hoặc không có sự kiểm soát gồm

• Những vấn đề riêng tư.

• Bệnh tật.

• Vấn đề gia đình (con ốm, mất người thân).

• Hãy giải quyết vấn đề nhân viên vắng mặt ngay lập tức, dù công sự của bạn vắng một ngày hay một tháng. Khi người đó quay lại, hãy trò chuyện với họ để biết lý do. Hãy bày tỏ sự quan tâm và lo lắng của bạn.

• Hãy cho những nhân viên mới biết về thái độ của bạn đối với việc vắng mặt ngay trong giai đoạn giới thiệu công việc cũng như các chính sách và quy định của công ty.

Trong khi cách tiếp cận của bạn không được mang tính đe dọa, người ta cần phải biết rằng hậu quả có thể là:

- Không được trả lương
 - Sự không hài lòng của đồng nghiệp phải làm thay hoặc làm thêm việc
 - Lưu ý trong hồ sơ nhân viên
 - Giáng chức
 - Đuổi việc.
- Hãy nhất quán và làm theo các hướng dẫn của công ty, nhưng hãy bày tỏ sự thông cảm với những người hiện đang gặp phải vấn đề chính đáng. Hãy làm việc cùng họ để giúp họ trở lại như trước.
 - Tập trung sức lực của bạn vào những người hay vắng mặt nhất. Thường thì 20% số người chịu trách nhiệm tới 80% vấn đề.

63. Tiến hành cuộc điều tra thái độ

Nhân viên của bạn đang nghĩ gì? Những ý nghĩ đó càng xấu, càng ít có cơ hội người ta bộc bạch với bạn. Sự không hài lòng đối với các chính sách quản lý, các quá trình hoặc nhân sự thường sẽ biểu lộ trong hiện tượng nghỉ làm, đổi việc và cung cách làm việc kém. Đó là những triệu chứng của một căn bệnh bên trong, và chỉ có thể được xử lý sau khi chẩn đoán kỹ lưỡng - tức một cuộc điều tra thái độ. Những cuộc điều tra thái độ, nếu được thiết kế và tiến hành tốt, sẽ cung cấp cho bạn một sự đánh giá chính xác về điều gì sai (và đúng) trong đội ngũ, bộ phận hoặc công ty của bạn.

Trước khi điều tra

- Tìm hiểu các phương pháp và nguồn điều tra trước khi quyết định bạn có cần sự giúp đỡ từ bên ngoài không hay có thể thiết kế và tiến hành một cuộc điều tra nội bộ.

Quyết định của bạn cần dựa trên:

- Chi phí

- Tính tin cậy (mọi lần đều cho kết quả giống nhau)

- Tính xác thực (nắm bắt được cái muốn đánh giá)

- Tính toàn diện (được nhiều đối tượng).

- Sử dụng những nguồn bên ngoài sẽ có cả thuận lợi lẫn bất lợi. Bất lợi là ở chi phí, nhưng những thuận lợi sẽ gồm:

- Những lời khuyên từ chuyên gia

- Những điều tra đã được kiểm chứng

- Dữ liệu đối sánh (benchmark) trong ngành

- Những phần mềm phân tích dữ liệu phức tạp
- Sự tín nhiệm của nhân viên
- Tập hợp những nhận xét và góp ý để hiểu
- Tiết kiệm thời gian
- Những điều tra chung hoặc theo yêu cầu khách hàng.

Chuẩn bị điều tra

- Hãy xác định những đối tượng cần. Ví dụ:
 - Sự công nhận
 - Truyền thông
 - Mối quan hệ với cấp trên
 - Lòng tin đối với cấp quản lý
 - Phát triển nghề nghiệp
 - Sự thỏa mãn với công việc
 - Huấn luyện và các cơ hội nghề nghiệp
 - Bồi thường và phúc lợi.
- Hãy quyết định xem nên thu thập thông tin bằng câu hỏi mở hay đóng. Trong trường hợp sau, thường dùng thang Likert để cho điểm, với năm câu trả lời có thể là:
 - Rất phản đối
 - Phản đối

- Không phản đối, cũng không tán thành

- Tán thành

- Rất tán thành.

• Định ngày tiến hành điều tra. Để có mức độ tham gia cao nhất, hãy tiến hành điều tra trong nhà, trong giờ làm việc. Những cuộc điều tra hiếm khi kéo dài hơn 45 phút.

• Báo trước với nhân viên của bạn – thường thì lưu ý trước một tuần là đủ. Hãy đảm bảo với họ về tính chuyên nghiệp và hữu ích của cuộc điều tra qua một cuộc nói chuyện trực tiếp, có thể trong “giờ thông tin”, hoặc khi gặp mặt với nhóm nhỏ. Trong những giờ này cần phải đề cập:

- Mục đích của cuộc điều tra, quá trình điều tra, cách sử dụng và phổ biến dữ liệu thu thập được.

- Ngày, giờ và địa điểm điều tra – điều này cho phép nhân viên sắp xếp thời khóa biểu của họ để họ có thể tham gia mà không bị ảnh hưởng tới công việc

- Những biện pháp an toàn để bảo vệ sự cẩn mật và tình trạng nặc danh

- Các nhân viên có thể xem kết quả điều tra khi nào và bằng cách nào.

Trong khi điều tra

• Sử dụng phòng họp yên tĩnh, kích thước thích hợp hoặc phân nhóm nhân viên trong ngày nếu số lượng người điều tra lớn.

• Trước khi bắt đầu cuộc điều tra, hãy giải thích tại sao bạn tiến hành điều tra và cách thức hoàn thành điều tra. Hãy dành thời gian cho câu hỏi. Nhấn mạnh rằng quá trình này mang tính tự nguyện. Nếu người ta không được thuyết phục về ích lợi hoặc sự cẩn mật, hãy cho phép họ không tham gia bằng cách bỏ trống hoặc gạch trên bản câu hỏi.

- Xếp mọi người ngồi cách nhau một khoảng hợp lý, để họ không thể nhìn câu trả lời của nhau.
- Hãy cho họ dư thời gian để hoàn thành phiếu điều tra. Cho phép họ đi sau khi đã điền xong. Cảm ơn họ vì đã tham gia.

Sau khi điều tra

- Phân tích dữ liệu. Xây dựng biểu đồ để chỉ ra những điểm chính, những khuynh hướng hoặc so sánh.
- Hãy xem lại kết quả với cấp quản lý của bạn. Hãy lên kế hoạch chia sẻ thông tin với nhân viên. Hãy quyết định:
 - Cách truyền đạt thông tin
 - Khi nào cần làm
 - Thông tin nào cần cung cấp.
- Truyền đạt kết quả điều tra cho tất cả nhân viên trong hình thức thật dễ hiểu. Cùng với văn bản tổng kết điều tra, cần đính kèm báo cáo, sử dụng biểu đồ và đồ thị kèm với lời tóm tắt dưới bản thảo.
- Phát triển kế hoạch cải thiện theo sự đóng góp của nhân viên.
- Tiếp tục cải thiện tinh thần bằng cách giải quyết những vấn đề mới khi chúng nổi lên, để người khác thấy rằng bạn thành thật trong việc xử lý những mối bận tâm của họ. Hãy đánh giá thành công của bạn trong lần điều tra tiếp theo, một năm sau cuộc điều tra đầu tiên.
- Tiến hành những nhóm đại diện (focus group) với các nhân viên khi cần làm rõ hoặc cần xác định những vấn đề đặc biệt của một bộ phận cụ thể. Hãy cân nhắc việc sử dụng một người điều hành chương trình trung lập để nhận được thông tin ích lợi

nhất.

64. Phỏng vấn người xin việc

Con quỷ mà bạn biết tốt hơn con quỷ mà bạn không biết.

--Khuyết danh

Thuê không đúng người vào làm việc có thể làm hỏng cả một cơ sở (không nói đến chi phí huấn luyện và sự gián đoạn công việc), trong khi thuê đúng người có thể thúc đẩy tinh thần và hiệu suất của tất cả mọi người. Để nhận được người thay thế thích hợp nhất, bạn cần nắm vững nghệ thuật phỏng vấn người xin việc. Một cuộc phỏng vấn tốt nhất được kết cấu như một cuộc họp – phần mở đầu để nêu vấn đề, thu thập thông tin (cả từ bạn lẫn người được phỏng vấn) và một kết luận vững chắc. Cũng như đối với một cuộc họp, bạn cần chuẩn bị trước và đánh giá sau đó.

Chuẩn bị

- Hãy làm quen lại với công việc đó, môi trường và kỹ năng bạn đang tìm kiếm.
- Rà soát hồ sơ của ứng cử viên. Xác định những điểm quan trọng cần làm rõ hoặc xác minh lại.
- Sắp xếp đồ đạc trong văn phòng hoặc phòng họp của bạn sao cho thúc đẩy cuộc trò chuyện cởi mở. Ngồi bên cạnh hoặc đối diện với ứng cử viên trong những chiếc ghế thoải mái. Ngồi đằng sau bàn sẽ tạo khoảng cách giữa bạn và ứng cử viên.
- Hãy chuẩn bị giấy bút để bạn có thể ghi lại những điểm quan trọng. Đừng chỉ dựa vào trí nhớ của bạn, đặc biệt khi bạn có một số cuộc phỏng vấn liên nhau.
- Hãy cân nhắc cuộc phỏng vấn với một cộng sự, người có thể giúp đỡ bạn hiểu rõ và khách quan hơn. Người thứ hai cũng có thể ghi chép giúp bạn khi bạn đặt câu hỏi, hoặc ngược lại; suy cho cùng, rất khó để viết thông tin kỹ lưỡng trong khi bạn đang

lắng nghe.

- Hãy dành đủ thời gian giữa các cuộc hẹn để đánh giá từng người được phỏng vấn và ghi lại những suy nghĩ của bạn. Nếu không làm điều này, sẽ rất khó để đánh giá chính xác từng ứng cử viên. Phỏng vấn sơ bộ có thể kéo dài tới một giờ; phỏng vấn lần cuối cùng có thể kéo dài tới hai giờ.

Mở đầu

- Cười và bắt tay chào người được phỏng vấn. Tự giới thiệu hoặc giới thiệu những người cùng phỏng vấn với bạn.
- Hãy bắt đầu cuộc phỏng vấn bằng việc mô tả nội dung và thời gian bạn dự định cho cuộc phỏng vấn. Lời mở đầu của bạn có thể như: “Trước hết, tôi muốn biết về bạn nhiều hơn, sau đó chúng ta sẽ cùng thảo luận về vị trí công việc, và tôi sẽ nói cho bạn rõ hơn về công ty. Cuối cùng, tôi sẽ cố gắng trả lời bất kỳ câu hỏi nào mà bạn có. Chúng ta sẽ mất khoảng một tiếng cho việc này.” Cho các ứng cử viên biết về thời lượng bạn đã bố trí sẽ cho họ biết chắc là họ có cơ hội cung cấp thông tin cũng như có thời gian đặt câu hỏi.
- Tránh nhận định quá sớm khi phỏng vấn. Sự phán xét sớm chứng tỏ bạn không có khả năng lắng nghe và trở nên khách quan.

Thu thập thông tin

- Cố gắng tìm hiểu người xin việc. Sử dụng hồ sơ, đơn xin việc, và bất kỳ một tài liệu nào mà người đó đã nộp để đặt câu hỏi và nắm bắt được lịch sử nghề nghiệp của người đó.
- Hãy đặt những câu hỏi mở, cụ thể, để thu được những câu trả lời không được chuẩn bị trước. Chẳng hạn, hãy hỏi “Hãy cho tôi ví dụ về cách bạn kỷ luật một nhân viên” và sau đó hỏi tại sao, như thế nào và kết quả nhận được là gì. Điều này sẽ cho bạn thấy ứng cử viên có khả năng suy nghĩ rõ ràng, giải quyết vấn đề, thông tin hiệu quả và sức

tích hay không?

- Hãy để ý ngôn ngữ điệu bộ của người đó (xem Đọc ngôn ngữ cơ thể, trang 97). Đặc biệt chú ý đến cách trang điểm không thích hợp, dấu hiệu lo lắng hoặc quanh co (thường xung quanh những khoảng cách thời gian không được giải thích trong quá khứ hoặc chứng nhận nghề nghiệp) hoặc, ngược lại, bằng chứng của sự nhiệt tình và thích thú (hướng về phía trước, gật đầu). Bạn nhất thiết phải tính đến những khác biệt về văn hóa.
- Hãy phân tích hồ sơ tuyển dụng của người đó. Vì ngày nay đa số đều có những hồ sơ được chuẩn bị rất chuyên nghiệp, hãy cẩn thận trước những sự mô tả công việc hoặc thành tích khuyếch trương, chung chung, những khoảng cách trong quá khứ nghề nghiệp, những giấy chứng nhận thiếu, v.v... và đặt những câu hỏi về những điểm bạn thấy có vấn đề.
- Hãy chuyển tiếp một cách logic. Sắp xếp các câu hỏi của bạn sao cho đề tài này dẫn đến đề tài khác, và ghi chép. Đừng nhảy phắt từ đề tài này sang đề tài khác – điều này sẽ khiến ứng cử viên bối rối và hạn chế lượng thông tin bạn thu được.
- Hãy cho các ứng cử viên thời gian trả lời câu hỏi. Sự im lặng sẽ buộc người ta phải nói. Nếu bạn buộc phải giục người đó trả lời câu hỏi, hãy nhắc lại câu cuối cùng của người đó như một câu hỏi với giọng ôn hòa. Ví dụ: “Tôi nghĩ việc một hay hai lần trong tháng” có thể được hỏi bằng câu “Một hay hai lần trong tháng?” để thu được nhiều thông tin hơn.
- Thay vì đặt những câu hỏi mang tính dẫn dắt hãy mô tả những tình huống thách thức có thể có tại nơi làm việc và hỏi xem ứng cử viên sẽ xử lý ra sao. Yêu cầu những ý tưởng cụ thể. Tốt hơn hết, hãy đề nghị ứng cử viên mô tả cách mình xử lý trong tình huống tương tự trong quá khứ. Nếu người đó viện những lời nói chung chung hoặc khuôn sáo, hãy yêu cầu người đó nói tỉ mỉ hơn.
- Hãy nhớ rằng luật pháp ngăn cấm tùy hoàn cảnh của mỗi quốc gia những câu hỏi về

- Chủng tộc
- Tôn giáo
- Nơi sinh
- Lịch sử phân biệt đối xử
- Tuổi
- Tình trạng hôn nhân
- Định hướng tình dục
- Tình trạng tài chính.

• Hãy cung cấp lại thông tin. Hãy mô tả cho ứng cử viên công việc, văn hóa tại một bộ phận hoặc tổ chức và những mong đợi của bạn. Cho phép người đó quyết định mình có hợp hoặc thích thú với vị trí như được mô tả hay không.

Cung cấp thông tin

- Sau khi thu thập thông tin liên quan từ ứng cử viên, bạn cần nói chuyện về công việc. Mô tả các nhiệm vụ và tiêu chí thành công, để ứng cử viên có thể quyết định công việc đó có hợp với mình không.
- Mô tả công ty, văn hóa của công ty và những mong đợi của bạn liên quan đến vị trí tuyển dụng. Đừng dành quá nhiều thời gian quảng cáo công ty của bạn – hãy dành thời gian để người xin việc hỏi.

Kết thúc

- Hãy tóm tắt quá trình tuyển dụng cho ứng cử viên. Nếu có những vòng phỏng vấn kế tiếp, thời hạn cuối cho vị trí tuyển dụng hoặc những yếu tố phức tạp khác (như điều khoản về thâm niên trong hợp đồng buộc phải gia nhập công đoàn), thì lúc này

hãy nhắc cho họ biết.

- Hãy trung thực. Nếu ứng cử viên không phù hợp cho vị trí đó, hãy nói như vậy. Đừng cố tình đánh lừa họ. Cố gắng lịch thiệp nhưng đừng gợi lên những hy vọng sẽ không thành hiện thực. Nếu ứng cử viên có phẩm chất tốt, nhưng không đúng cho một vị trí nào đó, hãy nói với người đó là bạn sẽ lưu hồ sơ của họ cho trường hợp khác, khi một vị trí thích hợp hơn mở ra.

Ngay sau khi phỏng vấn

Hãy đánh giá ngay ứng cử viên. Nếu tổ chức của bạn có mẫu chuẩn để đánh giá một ứng cử viên, hãy sử dụng trực tiếp sau khi phỏng vấn để lưu lại những ấn tượng tức khắc của bạn. Nếu không, hãy ghi chép tóm tắt sự đánh giá về:

- Quá khứ/học vấn/lịch sử nghề nghiệp

- Kỹ năng/phẩm chất

- Sự/mức độ thích hợp với công việc

- Bộ dạng/giọng nói/phong cách

- Diện mạo.

Kiểm tra phần xác nhận của các cơ quan cũ

- Tiến hành kiểm tra kỹ lưỡng phần xác nhận của các cơ quan cũ về những ứng cử viên đã trúng sơ tuyển. Trừ ra những trường hợp bạn bè hoặc người thân, là những người sẽ đưa ra những ý kiến thiên vị. Tập trung vào sếp cũ, đồng nghiệp, cấp dưới và khách hàng (bên trong và bên ngoài) của ứng cử viên.

- Nếu các ứng cử viên có bằng cấp chuyên môn, hãy đề nghị cung cấp bằng điểm. Nếu không có, hãy kiểm tra lại độ tin cậy với các tổ chức cấp học vị, bằng hoặc giấy chứng nhận.

- Hãy khẳng định lại thông tin từ hồ sơ của ứng cử viên và từ cuộc phỏng vấn về:
 - Ngày tuyển dụng
 - Những vị trí đã giữ
 - Độ chính xác của những tuyên bố hoặc thành tích đặc biệt
 - Khả năng
 - Hoàn cảnh khi họ thôi việc.
- Hãy đặt những câu hỏi mở:
 - Điểm mạnh của ứng cử viên là gì?
 - Điểm yếu của ứng cử viên là gì?
 - Sự góp phần đáng kể nhất của người đó đối với tổ chức của bạn là gì?
 - Bạn nhớ gì nhất về người đó?
 - Bạn cảm thấy như thế nào về quyết định thôi việc của người đó?
 - Bạn có thể mô tả mối quan hệ của người đó với sếp/đồng nghiệp/cấp dưới?
- Hãy đặt những câu hỏi tiếp theo khi thích hợp. Chẳng hạn: “Bạn có thể giải thích điều đó được không?” hoặc “Bạn có thể cho tôi biết thêm được không?” hoặc “Bạn có thể cho tôi một ví dụ được không?”
- Hãy xác nhận lại bất kỳ linh cảm nào hình thành trong bạn khi phỏng vấn.
- Cuối cùng, hãy hỏi xem có câu hỏi nào mà người chứng nhận nghĩ bạn cần hỏi không.

Những câu hỏi chung bạn có thể hỏi

- Nếu được nhận vào làm, trong tháng đầu tiên bạn sẽ có những hành động nào?
- Bạn sẽ xử lý thế nào nếu ngân quỹ giảm đi 10%?
- Bạn không thích điểm nào nhất ở công việc hiện tại? Tại sao?
- Bạn thích điểm nào nhất ở công việc hiện tại? Tại sao?
- Sếp tốt nhất mà bạn từng có là ai? Tại sao?
- Sếp tệ nhất mà bạn từng có là ai? Tại sao?
- Cách nghĩ của bạn và sếp của bạn giống nhau ở điểm nào? Khác nhau ở điểm nào?
- Điểm khó nhất trong công việc hiện tại của bạn là gì? Tại sao?
- Mục đích nghề nghiệp của bạn là gì? Bạn có kế hoạch nào để đạt mục đích đó?
- Bạn phản ứng ra sao khi nhận được những nhận xét tiêu cực?
- Cho tôi một ví dụ về cách bạn kỷ luật một nhân viên. Kết quả thế nào?
- Điểm tệ nhất trong công việc của bạn là gì? Điều gì đã xảy ra? Bạn đã xử lý ra sao?
- Nếu bạn có một điểm yếu lớn nhất, thì đó là gì? Bạn đang làm những gì để cải thiện điều đó?
- Nếu tôi nhờ sếp cũ của bạn mô tả về bạn trong 5 từ, ông ấy sẽ nói gì?
- Khi tôi phỏng vấn các ứng cử viên khác, bạn muốn tôi ghi nhớ điều gì về bạn trong mối quan hệ với vị trí này?

Bảng liệt kê những mục cần kiểm tra cho cuộc phỏng vấn

	Có	Không
• Bạn đã sẵn sàng chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn đã chuẩn bị phòng giúp cho cuộc trò chuyện trở nên cởi mở chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn đã mô tả các bước bạn muốn tiến hành cho người được phỏng vấn chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có nghe phần nhiều thời gian không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có kim lại những phán xét của mình không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có thăm dò đủ không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cách nói và câu hỏi của bạn có không thiên vị không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có để ý và đáp lại những ngôn ngữ phi lời nói không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có cho ứng cử viên biết cần chờ đợi điều gì sau phỏng vấn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn đã có thể thu nhận tất cả thông tin bạn cần để làm quyết định (không kể phần chứng nhận) chưa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hãy học từ tất cả các câu trả lời Không và làm tốt hơn trong lần phỏng vấn sau.

65. Định hướng công việc

Sau khi đã tuyển dụng được đúng người, bạn có thể đẩy mạnh việc thích nghi của họ với tổ chức bằng cách lập tức định hướng cho họ.

Trước khi đến

- Lên kế hoạch để đảm bảo sự hòa nhập thành công của người mới:
 - Nơi làm việc được trang bị đầy đủ
 - Có người chào đón nhân viên mới khi đến
 - Dán thư chào mừng người mới trên bảng tin và đề nghị người khác cũng làm như vậy.

Ngày đầu tiên

- Dành thời gian trò chuyện riêng để biết về nhân viên mới của bạn. Tìm hiểu về quá khứ nghề nghiệp, những công việc trước đó, điểm thích và không thích.
- Cung cấp cho nhân viên mới các tài liệu về lương bổng và phúc lợi.
- Cho nhân viên mới đi một vòng quanh cơ quan. Hãy chỉ cho họ những địa điểm chính, kể cả bãi đậu xe, nhà vệ sinh, nhà ăn và cửa thoát hiểm.
- Xem lại sứ mạng, mục đích, các giá trị và triết lý của công ty nếu những thứ này đã được viết lại và sẵn có. Trò chuyện với các nhân viên mới về cách họ có thể góp phần nhằm đạt các mục đích chung.
- Chỉ cho họ các bộ phận khác và sự liên quan với bộ phận của bạn. Cũng cho họ xem những sản phẩm và dịch vụ chính. Thông tin sẽ cung cấp bức tranh lớn để họ có

thể thấy vị trí của mình trong đó.

- Trong khi bạn có thể làm một phần trong công việc định hướng này, hãy xem xét việc mời thêm người khác nữa. Ghép cặp nhân viên mới với một người từ khu vực khác có thể ích lợi ở chỗ:

- Gợi ý là các bộ phận làm việc cùng nhau

- Nhấn mạnh tinh thần làm việc theo nhóm

- Thiết lập mối liên hệ với những người ở các khu vực khác

- Cải thiện thông tin giữa các khu vực làm việc

- Thể hiện sự quý trọng của bạn với những người ngoài khu vực làm việc của bạn.

- Để hỗ trợ cho việc hòa nhập của nhân viên với cơ cấu của công ty, hãy đưa ra một người “bạn thân”, người có thể đóng vai trò cố vấn khi bạn không có mặt tại đó và đến bên cạnh người mới trong những giờ nghỉ giải lao.

Sau đó

- Đừng gây thành kiến cho người mới về những người khác hoặc các bộ phận khác qua việc hạ thấp họ. Hãy để cho các nhân viên mới hình thành ý kiến riêng dựa trên kinh nghiệm của họ.

- Hãy thiết lập chính sách mở cửa, để nhân viên mới có thể dễ dàng tiếp cận bạn khi cần.

- Hãy thường xuyên quan tâm theo dõi xem những nhân viên mới làm việc thế nào. Hãy khen ngợi những thành tích của họ. Điều này sẽ làm tăng lòng tự tin của họ và cảm giác thỏa mãn vì đã gia nhập với tổ chức.

- Hãy đối xử với các nhân viên mới như những nguồn tiềm năng, họ sẽ có cách nhìn

tươi mới về những cách làm việc khác nhau. Hãy có thái độ tiếp thu với những đóng góp của họ bằng cách bày tỏ sự quan tâm và, khi có thể, hãy làm theo những đề nghị của họ.

- Hãy hoạch định một cuộc gặp gỡ, khoảng một tuần sau khi định hướng để tìm xem:
 - Người đó thế nào
 - Bạn có thể giúp gì thêm
 - Những cách mới để hoàn thiện quá trình định hướng.
- Hãy cân nhắc việc mời gia đình hoặc những người quan trọng khác đối với nhân viên mới tham dự định hướng nghề nghiệp. Bạn sẽ thể hiện được sự quan tâm của bạn đối với người đó.

Bảng liệt kê những mục cần kiểm tra cho quá trình định hướng nghề nghiệp	
<small>Sử dụng danh sách này để chắc chắn là nhất viên mới của bạn có sự khởi đầu tốt</small>	
• Chuẩn bị nơi làm việc	<input type="checkbox"/>
• Giải thích sứ mạng, tầm nhìn và các giá trị chung	<input type="checkbox"/>
• Xem lại các chính sách của công ty (kể cả về sức khỏe và sự an toàn)	<input type="checkbox"/>
• Xem lại chương trình phúc lợi	<input type="checkbox"/>
• Đưa ra văn bản về các nguyên tắc, lợi ích, chính sách	<input type="checkbox"/>
• Giới thiệu những bạn đồng nghiệp	<input type="checkbox"/>
• Dẫn, hoặc nhờ người khác dẫn, đi thăm quan công ty	<input type="checkbox"/>
• Giới thiệu những người cần liên hệ chính trong các bộ phận khác	<input type="checkbox"/>
• Chỉ cho thấy các cửa thoát hiểm, nhà vệ sinh, nhà ăn	<input type="checkbox"/>
• Cho xem các sản phẩm và dịch vụ	<input type="checkbox"/>
• Giới thiệu với "bạn thân"	<input type="checkbox"/>
• Lên chương trình huấn luyện - về kỹ thuật và các kỹ năng mềm (những kỹ năng như giao tiếp hiệu quả, tinh sáng tạo, óc suy luận, tài ngoại giao, tinh uyển chuyển...)	<input type="checkbox"/>

66. Huấn luyện

Học tập giống như một chiếc thảm thần kỳ, nó có thể chở bạn đến những sự khai sáng và hiểu biết mới.

-- SALLY FIELD, Nghệ sỹ

Chi phí huấn luyện rẻ hơn nhiều so với tổn thất do thiếu hiểu biết. Sự huấn luyện tại nơi làm việc về các kỹ năng kỹ thuật, về quan hệ giữa người với người, về cách làm việc theo nhóm, về hoạt động kinh doanh là cấu thành quan trọng trong các bốn phần của bất kỳ một nhà quản lý nào. Dưới đây là một vài ý tưởng để giúp bạn:

- Hãy thiết lập những mục đích nghề nghiệp và tổ chức cho từng người trong khu vực của bạn. Thông tin này sẽ cho bạn ý tưởng về thời lượng bạn cần dành cho việc phát triển từng cá nhân. Những người có tiềm năng cao nhất và những người có mức độ kỹ năng thấp nhất sẽ cần được huấn luyện nhiều nhất.

- Hãy xác định hình thức huấn luyện cần cung cấp. Có nhiều cách để huấn luyện:

- Luân phiên công việc sẽ cho nhân viên của bạn một cái nhìn rộng hơn và có thêm những kỹ năng làm việc

- Sự huấn luyện chéo sẽ giúp các nhân viên của bạn có thể thay thế cho nhau khi tạm thời vắng mặt

- Nhiệm vụ đặc biệt và các nhóm giải quyết vấn đề tạm thời khác cho phép các thành viên học thêm về đề tài cải thiện cách làm việc

- Ủy quyền những trách nhiệm bổ sung sẽ khiến nhân viên học thêm về các nhiệm vụ thách thức và tăng cơ hội thể hiện tài quản lý của họ

- Hội thảo, tại cơ sở hoặc tại các hội nghị chuyên đề chung sẽ cho nhân viên của bạn

học từ chuyên gia

- Cố vấn sẽ gia tăng kỹ năng của nhân viên nhờ việc tiếp xúc với người có hệ thống kỹ năng đó mà không phải là sếp trực tiếp

- Hội nghị và các cuộc họp chuyên đề khác sẽ cho các nhân viên của bạn có sự liên hệ và tiếp cận với thông tin về ngành nghề của họ

- Sự huấn luyện trên máy vi tính sẽ cho phép một người tự học thu được những kỹ năng, từng bước một, trên máy vi tính, học theo tiến độ của riêng mình

- Những khóa học từ xa, kể cả những chương trình trên Internet, rất thích hợp cho những người tự học. Những chương trình này giúp nhân viên của bạn học ngoài giờ làm việc theo tiến độ của riêng mình (xem Bảng liệt kê những mục cần kiểm tra khi lựa chọn một chương trình huấn luyện trực tuyến trang 300).

• Hãy chắc chắn là các nhân viên của bạn nhận được sự nhận xét góp ý về tiến bộ của họ. Sự nhận xét góp ý này có thể từ bạn, từ một đồng nghiệp, hoặc qua việc tự đánh giá.

• Khi chính bạn là người huấn luyện, hãy đi với các nhân viên của bạn qua bốn bước:

1. Giải thích nhiệm vụ, tại sao cần làm và cần làm như thế nào.

2. Minh họa nhiệm vụ. Nếu nhiệm vụ dài và phức tạp, hãy chia nhỏ thành các phần vừa phải, làm từng phần một.

3. Hãy đề nghị người học tự làm nhiệm vụ trong khi bạn quan sát họ. Hãy để ý cả những việc họ làm tốt cũng như những lỗi họ mắc phải.

4. Cuối cùng, hãy nhận xét góp ý với người học. Hãy cụ thể về điều họ làm tốt.

• Trong những phần bạn để ý thấy có lỗi, hãy nhắc lại sự hướng dẫn của bạn qua sự mô tả và minh họa. Hãy đề nghị người học xác nhận xem họ có hiểu nhiệm vụ không

trước khi bắt đầu thử lại.

- Nếu bạn đã làm minh họa nhiều hơn ba lần và người học vẫn không thể nắm bắt được nhiệm vụ, hãy cân nhắc việc tiếp tục chia nhỏ nhiệm vụ này. Nếu không thể, hoặc bạn đã làm điều đó rồi, thì có lẽ người học của bạn không thích hợp với công việc đó.

- Hãy xác định cách học mà người bạn huấn luyện thích. Một số người học tốt nhất khi nghe, người khác lại qua quan sát và người khác nữa lại qua việc thực hành. Nếu khó xác định phương pháp mà học viên của bạn thích, hoặc nếu bạn huấn luyện nhiều hơn một người, hãy sử dụng cả ba phương pháp hướng dẫn.

Bảng liệt kê những mục cần kiểm tra khi lựa chọn một chương trình huấn luyện trực tuyến

Trước khi mua một chương trình học qua mạng, hãy thử tính hiệu quả của nó bằng những tiêu chí sau:

Chương trình này có:

- Làm việc hiệu quả với tốc độ máy tính của bạn? Bạn không muốn tốn hàng trăm đô la để nâng cấp máy tính của mình chỉ để cho một chương trình ứng dụng.

- Có nội dung tốt, hay tập trung vào những điều phù phiếm? Hãy tránh những chương trình che đậy nội dung nghèo nàn bằng cách trang trí màu mè.

- Có bản đồ hướng dẫn dễ làm theo, giúp bạn có thể truy cập ngay vào điểm bạn muốn hay không? Hay bạn buộc phải đi qua rất nhiều sự lặp lại mệt mỏi mới đến được điểm ban đầu của mình?

- Chỉ cần nhấp chuột vài cái là bắt đầu được chương trình? Mỗi lần nhấp chuột sẽ khiến bạn thêm mệt mỏi khi chờ đợi dữ liệu mới được tải xuống.

- Có số điện thoại để xin trợ giúp trong trường hợp gặp trục trặc khi sử dụng chương

trình?

- Cần ít hoặc không cần thêm ổ cứng hoặc phần mềm khó kiếm?

67. Phiên họp

Cho người một con cá, bạn nuôi họ được một ngày. Dạy người câu cá, bạn nuôi họ cả một đời.

-- Ngạn ngữ TRUNG HOA

Là người quản lý, bạn cần phải có những kỹ năng có thể được truyền lại cho người khác. Phiên họp là cách hiệu quả để dạy người khác.

Lập kế hoạch cho phiên họp

- Thời gian huấn luyện không quá sớm hoặc quá trễ. Nếu bạn huấn luyện quá sớm so với thời điểm người ta cần sử dụng những kỹ năng được huấn luyện, họ sẽ quên chúng. Huấn luyện sau khi họ đã bắt đầu làm lại đòi hỏi sự huấn luyện lại vì họ có thể đã hình thành những thói quen sai.
- Hãy tự hỏi xem sự huấn luyện có ích lợi cho khách hàng (bên trong và bên ngoài) của bạn hay không. Nếu không, đừng phí thời gian và tiền bạc của tổ chức.
- Hãy xác định xem người ta cần kiến thức hay kỹ năng, hay cả hai. Nếu cần kỹ năng, bạn sẽ phải có phần thực hành trong hội thảo của mình.
- Học từng phần ngắn. Người ta sẽ nắm được các kỹ năng hiệu quả hơn nếu bạn chia sự huấn luyện thành từng đơn vị (module) dài nửa ngày.
- Hãy cân nhắc việc mua chương trình trọn gói, nếu chi phí phát triển chương trình của bạn quá cao. Tránh những chương trình:
 - Không thể thay đổi cho hợp với hoàn cảnh
 - Có chứa băng, hình từ rất nhiều ngành nghề khác nhau

- Nhắm tới đối tượng khán giả rất khác nhau
- Được sản xuất tại nước ngoài.
- Tìm hiểu về học viên của bạn. Bạn cần biết:
 - Trước đây họ đã tham dự những khóa học nào
 - Điều họ cần biết
 - Điều cần họ làm tốt hơn
 - Trạng thái động cơ của họ
 - Mức độ học vấn của họ.
- Phát triển những tài liệu thích hợp với đối tượng. Thí dụ, những tài liệu cho người có học vấn thấp cần có nhiều hình ảnh và biểu đồ hơn.
- Những tài liệu sẽ tốt hơn nếu chúng:
 - Chứa một ý tưởng trong một trang
 - Được viết trong ngôn ngữ đơn giản
 - Có nhiều chỗ để ghi chú
 - Có sự tương tác – có chỗ để người ta viết câu trả lời, làm trắc nghiệm hoặc hoàn thành bảng liệt kê những mục cần kiểm tra.
- Đặt phòng họp sớm. Báo địa điểm cho học viên. Cung cấp bản đồ nếu cần thiết.

Trước phiên họp

- Đến phòng huấn luyện sớm. Kiểm tra trang thiết bị của bạn.

• Hãy sắp xếp phòng họp cho thích hợp với mục đích của phiên họp. Hãy sử dụng:

- Phong cách nhà hát nếu sẽ có minh họa và kể chuyện

- Dạng chữ U để huấn luyện tương tác

- Dạng bàn tròn cho các bài tập theo nhóm.

• Hòa nhập với các thành viên để tạo mối quan hệ.

Khi bắt đầu phiên họp

• Hãy bắt đầu một cách trọng thể. Ghi nhớ phần mở đầu để giờ khai mạc diễn ra suôn sẻ, tạo không khí chung cho cả khóa học, hoặc nhờ người quản lý cấp trên khai mạc phiên họp giúp bạn.

• Ngay từ ban đầu, hãy thỏa thuận về điều bạn chờ đợi ở những người tham dự và điều họ có thể chờ đợi ở bạn. Hãy nhắc cho họ rằng:

- Họ chịu trách nhiệm về việc học của mình

- Họ cần báo cho bạn nếu những yêu cầu của họ không được đáp ứng

- Bạn sẽ bắt đầu và kết thúc đúng giờ.

• Ngoài ra, cũng cho họ biết về:

- Cửa thoát khi có hỏa hoạn

- Chỗ gọi điện thoại

- Vị trí nhà vệ sinh

- Thời gian nghỉ giải lao.

• Tự giới thiệu và đề nghị mọi người giới thiệu và thăm hỏi lẫn nhau. Họ có thể cho tất

cả người khác biết về bạn học của mình:

- Tên
- Công việc và kỹ năng đặc biệt
- Mục đích chính
- Những điểm quan tâm trong hội thảo.
- Làm rõ mục đích của chương trình. Treo ở nơi dễ thấy rõ ràng.
- Hãy điểm lại chương trình hội thảo để mọi người biết cách bạn sử dụng nhằm đạt được những mục đích của mình.

Trong phiên họp

- Hãy theo sát thời gian biểu:
- Thỏa thuận thời gian nghỉ giải lao với các học viên
- Ghi thời gian bắt đầu lại trên bảng kẹp giấy lật (flipchart)
- Đóng cửa vào thời gian đã thỏa thuận
- Đừng chờ những người hay lề mề
- Đừng nói tóm tắt lại cho những người đến muộn.
- Nếu sự việc không diễn ra theo đúng kế hoạch, đừng khơi lên sự nhận biết về vấn đề bằng cách xin lỗi.
- Đừng sợ thú nhận rằng bạn không có câu trả lời cho câu hỏi. Hãy hỏi người khác xem họ có câu trả lời không. Nếu không, hãy hứa sẽ trở lại vấn đề sau. Đừng nói dối hoặc tán dương lên. Sự trung thực và thật thà của bạn sẽ bị tổn thương và cùng với

chúng là sự ảnh hưởng của bạn đối với người nghe.

- Tránh sử dụng những từ phức tạp như từ thông số. Những từ như vậy chứng tỏ bạn là người lý thuyết và không sát thực tế.
- Hãy sử dụng thị giác ở bất kỳ nơi nào có thể. Thị giác hiệu quả hơn những sự chỉ dẫn bằng lời nói từ sáu đến tám lần.
- Hãy chắc chắn là bạn sử dụng những biểu đồ trung tính về văn hóa.
- thỉnh thoảng dừng lại để thăm dò khán thính giả. Hãy hỏi, chẳng hạn, “Bao nhiêu người đã thử cái này?” Một cuộc thăm dò tạo sự thay đổi tốc độ để chấp nhận và cho bạn thông tin bổ ích.
- Hãy lặp lại hoặc diễn tả bằng cách khác câu hỏi mà tất cả mọi người chưa nghe rõ.
- Thay đổi tốc độ và các kỹ thuật trình bày thường xuyên để giữ mức độ quan tâm cao. Hãy nhớ, sự chú ý của đa số người lớn kéo dài khoảng 7 phút. Do đó, phải thay đổi tiết tấu và phương tiện truyền đạt, và xen kẽ nhiệm vụ cho cả nhóm với các bài tập cho cá nhân.
- Đừng chiếu phim hoặc diễn thuyết ngay sau bữa ăn trưa, vì đó là lúc năng lượng của con người ở mức thấp nhất. Thay vào đó, hãy tổ chức một hoạt động vui nào đó hoặc những bài thể dục.
- Thu hút thông tin từ nhóm bất cứ khi nào có thể. Sự tham gia của họ sẽ giúp thay đổi tốc độ và còn xác nhận lại những ý tưởng của bạn trong điều kiện thực tế.
- Hãy kết thúc hội thảo bằng một sự thách thức. Đề nghị mọi người cam kết sử dụng một phần nào đó của hội thảo trong vòng hai tuần tới. Hãy tiến hành điều tra, từng người một, về những dự định của họ.
- Hãy đề nghị mọi người viết kế hoạch hành động của họ trên một trang giấy. Bỏ chúng vào trong phong bì có đề địa chỉ của chính họ và gửi lại cho các học viên vào

ngày thứ 60 sau hội thảo.

Sau phiên họp

- Hãy đánh giá sự huấn luyện của bạn không phải bằng số lượng người thích chương trình của bạn mà bằng việc họ có sử dụng những kỹ năng được học hay không.
- Hãy tổ chức những khóa bồi dưỡng tiếp theo, trong đó bạn có thể khẳng định hiệu quả của khóa huấn luyện khởi đầu, củng cố thêm các kỹ năng và bổ sung thêm vài điều mới.

68. Đánh giá cung cách làm việc

Sự đánh giá hiệu quả có thể dẫn đến cung cách làm việc tốt hơn. Hãy luôn tiến hành đánh giá trong tinh thần giải quyết vấn đề và hướng về tương lai, không phải quá khứ. Quá trình này cần không gây lên sự ngạc nhiên, vì những vấn đề hàng ngày cần được xử lý ngay lập tức.

Chuẩn bị

- Thường xuyên cập nhật thông tin về đời sống của nhân viên, để những nhận xét góp ý của bạn có tính thực tế.
- Bố trí thời gian gặp mặt với nhân viên của bạn. Cho người đó đủ thời gian chuẩn bị. Đừng sắp xếp cuộc họp vào thứ Sáu, đặc biệt nếu vấn đề về cung cách làm việc sẽ được thảo luận.
- Dành đủ thời gian. Cần tới hai tiếng để trao đổi hết ý kiến.
- Cung cấp cho nhân viên mẫu câu hỏi, giúp người đó phần nào tập trung suy nghĩ vào quá trình và nội dung cuộc trò chuyện, giảm khả năng bị bất ngờ và giúp người đó có cơ hội hoàn thành mẫu thích hợp theo cách nhìn của mình.
- Tài liệu của bạn cần được chuẩn bị sẵn. Hãy rà soát lại hồ sơ để bạn quen thuộc với:
 - Những mục đích về cung cách làm việc trước đây
 - Thỏa thuận của tập thể (nếu thích hợp)
 - Mô tả công việc
 - Những vấn đề kể từ lần đánh giá cuối cùng.

- Khi chuẩn bị, hãy xác định những dự án, mục đích và tiêu chuẩn mới cần đạt được trong giai đoạn tiếp theo. Hãy sẵn sàng bàn bạc về những mục đích không thực tiễn hoặc những điều bạn không thể ủng hộ.

Tiến hành đánh giá

- Tạo bầu không khí thúc đẩy sự trao đổi hiệu quả. Hãy mỉm cười chào nhân viên của bạn.
- Ngồi ở vị trí thuận tiện cạnh nhân viên hơn là ngồi sau bàn. Điều này sẽ tạo sự giao tiếp tốt hơn.
- Đặt những nguyên tắc căn bản cho cuộc họp. Điều này có thể bao gồm:
 - Cởi mở
 - Thẳng thắn
 - Căn cứ vào sự kiện khi có thể
 - Tích cực
 - Tập trung vào tương lai.
- Hãy hỏi về những mối quan tâm của nhân viên đối với quá trình này. Hãy đáp lại cách cởi mở và trung thực.
- Tiếp theo, hãy xem xét lại công việc của nhân viên. Bạn có thể thấy rằng các bạn có những ý tưởng khác nhau về bản chất của những trách nhiệm công việc. Những trật tự ưu tiên có thể đã thay đổi. Hoặc có thể hệ thống các kỹ năng của nhân viên của bạn giờ đây đã cho phép công việc có chiều hướng mới.
- Hãy xem lại những mục đích đã đặt ra trước đó. Những mục đích đó đã đạt được chưa? Nếu không thì tại sao? Những vấn đề đó trong hay vượt ngoài tầm kiểm soát

của nhân viên của bạn?

- Hãy xem lại những điều nhân viên của bạn đã đạt được. Hãy tra lại hồ sơ. Cũng hãy hỏi về những lĩnh vực mà nhân viên của bạn đã làm hiệu quả. Tập trung vào những lời tường thuật hơn là những sự xếp loại bằng con số.
- Hãy xem lại những lĩnh vực cần cải thiện. Hãy cụ thể về những điều bạn quan tâm. Đưa ví dụ minh họa sự hiểu biết của bạn về vấn đề đó.
- Nếu hệ thống yêu cầu, bạn cần đưa ra đánh giá chung về nhân viên của mình. Nếu cuộc trò chuyện từ đầu đến giờ đã diễn ra cởi mở, thẳng thắn, dựa trên sự kiện, thì sự đánh giá cuối cùng sẽ không tạo điều gì ngạc nhiên cả.
- Lập kế hoạch cải thiện. Hãy tích cực. Hãy hỏi về các ý tưởng cải thiện những điểm yếu. Nếu nhân viên của bạn đang vật lộn đã xác định những giải pháp thích hợp, hãy đưa ra vài đề nghị của bạn. Cần nhận được sự cam kết.
- Lên kế hoạch hành động để chắc chắn là những điểm yếu sẽ được xử lý.
- Hãy đề cập những mục đích và khát vọng nghề nghiệp của nhân viên. Hãy thành thật. Đừng làm những lời hứa khó giữ. Cũng có ít cơ hội thăng tiến trong những tổ chức đang giảm biên chế. Tập trung vào sự phát triển tiến bộ cá nhân và tạo những cơ hội để đảm nhận những dự án mới, nếu điều này thích hợp.
- Trước khi kết thúc, hãy hỏi những nhận xét, ý kiến về quá trình. Nhân viên của bạn có thỏa mãn không? Cuộc họp có đạt được những mục đích của nó?
- Cuối cùng, hãy tóm lại những điểm chính của đợt đánh giá và kết thúc cuộc gặp theo chiều hướng tích cực. Hãy đưa một bản sao về sự đánh giá cho nhân viên.

Tiếp theo

- Thường xuyên tổ chức những cuộc họp chính thức và không chính thức với nhân viên của bạn để chắc chắn là những kế hoạch hành động nhằm cải thiện đang được áp

dụng. Hãy nhìn nhận những thành tựu đặc biệt. Nếu người đó không sống đúng với những cam kết, hãy xem lý do tại sao và giúp người đó sửa lại (Tham khảo Nhận xét và góp ý, trang 242).

Bảng liệt kê những mục cần kiểm tra khi đánh giá cách thực hiện công việc

Hãy học từ mỗi lần đánh giá bằng cách xác định những lĩnh vực cần cải thiện cụ thể. Dành 2 đến 3 phút ngay sau mỗi lần trò chuyện để nhớ lại cách thực hiện của bạn.

Đối với từng câu sau, hãy cho điểm theo thang từ 1 đến 10. Bạn càng giống với đặc tính được nêu ra, điểm càng cao. Sau khi đã trả lời xong, hãy cộng tổng số điểm của bạn.

1. Tôi để cho nhân viên nói là chính.
2. Tôi lắng nghe các ý tưởng của nhân viên.
3. Tôi có chuẩn bị đề nghị những giải pháp cho các vấn đề và yêu cầu phát triển nhưng tôi để cho nhân viên đóng góp trước.
4. Tôi không dạy, cãi nhau hoặc bảo vệ thẩm quyền của mình.
5. Tôi nhìn nhận cung cách làm việc tích cực, xác định và giải quyết những vấn đề còn tồn tại.
6. Tôi ủng hộ các ý tưởng của nhân viên hơn là ép theo ý riêng.
7. Tôi đề nghị cho các phương án và không cho rằng chỉ có một cách tiếp cận duy nhất với vấn đề.
8. Tôi sử dụng những câu hỏi mở, có suy nghĩ và chỉ hướng để khuyến khích sự thảo luận.
9. Tôi đã cụ thể và đã mô tả khi thể hiện những quan tâm của tôi về cung cách làm

việc của nhân viên.

10. Nhân viên của tôi biết rằng tôi muốn họ thành công.

Tổng

90 - 100: Bạn đã dẫn dắt buổi trò chuyện thành công.

70 - 80: Bạn có những điểm mạnh đáng kể. Một ít điểm cần cải thiện.

50 - 69: Bạn có một vài điểm mạnh, nhưng tương đối nhiều điểm cần cải thiện.

Dưới 50: Cần nghiêm túc cố gắng để cải thiện một vài lĩnh vực, đặc biệt những lĩnh vực bạn có điểm 6 hoặc thấp hơn, không phụ thuộc vào tổng số điểm của bạn.

69. Nói chuyện với người bị kỷ luật

Người quân tử luôn nhớ hình phạt mình đã chịu vì những lỗi lầm. Kẻ tiểu nhân lại chỉ nhớ những món quà mình đã nhận.

-- Khổng Tử (551 - 479 trước công nguyên)

Nói chuyện về kỷ luật là một trong những trách nhiệm của người quản lý hay bị né tránh nhất. Nó sẽ dẫn đến những vấn đề về cung cách làm việc trầm trọng đến mức, nếu không được giải quyết, có thể dẫn đến đình chỉ hoặc thậm chí đuổi việc. Dưới đây là cách bạn có thể xử lý tình trạng khó khăn này:

Trước khi nói chuyện

- Chuẩn bị kỹ càng. Hồ sơ của bạn cần chứa tư liệu cụ thể về những vấn đề trong cung cách làm việc, có thời điểm, và bản lưu của những lần khuyên bảo trước đó.
- Giữ bản sao của bất kỳ lần cảnh cáo bằng văn bản nào, trong đó có chứa cả ngày tháng, thời gian và những nguyên tắc đã bị phá vỡ hoặc những chính sách bị vi phạm.
- Trong môi trường làm việc có tổ chức công đoàn, bạn cần phải tuân thủ những nguyên tắc thỏa thuận của tập thể. Nếu bạn không chắc về những quyền của mình, hãy hỏi lời khuyên của chuyên gia về các mối quan hệ lao động.
- Mời nhân viên đến một chỗ riêng để nói chuyện, tốt hơn là ở một chỗ trung lập. Trong một vài trường hợp, bạn có thể muốn ghi âm lại cuộc nói chuyện. Nếu cần, hãy chắc chắn là người quản lý cửa hàng cũng có mặt tại đó.

Trong khi nói chuyện

- Hãy đi thẳng vào vấn đề bằng cách giải thích lý do cuộc nói chuyện.

- Hãy cụ thể khi mô tả vấn đề. Đưa ra những ví dụ, có thời gian, địa điểm.
- Hãy hỏi xem nhân viên có chia sẻ với sự quan sát và lo lắng của bạn hay không. Bạn mô tả vấn đề càng cụ thể, người đó sẽ càng đồng ý với bạn.
- Hãy cho nhân viên của bạn cơ hội giải thích, và hãy cẩn thận lắng nghe.
- Hãy hỏi nhân viên xem người đó dự định sẽ giải quyết vấn đề như thế nào. Chỉ đưa ra những đề nghị khi người đó không có ý tưởng nào cả. Hãy xác minh xem người đó có đồng ý áp dụng những hành động và thay đổi cung cách của mình hay không.
- Cho nhân viên của bạn biết đây đã là giai đoạn nào của tiến trình kỷ luật: ví dụ, trước hết là cảnh cáo miệng, hoặc sau đó là cảnh cáo bằng văn bản. Hãy tuyên bố rằng những sự cảnh cáo sẽ được lưu trong hồ sơ cá nhân của người đó trong bao lâu.
- Hãy nói về những hậu quả nếu vấn đề tiếp tục xảy ra. Một lần nữa, hãy xác định xem người đó có hiểu không.
- Nếu bước tiếp theo là đuổi việc, điều này cần được lưu ý trong báo cáo bằng văn bản cuối cùng. Chẳng hạn, “nếu cung cách làm việc tiếp tục xấu, nhân viên sẽ bị mất lương trong thời gian x ngày.”
- Hãy tóm tắt lại nội dung cuộc nói chuyện để tránh mơ hồ hoặc hiểu lầm.
- Hãy định một cuộc họp tiếp theo để đánh giá lại cung cách làm việc của nhân viên.

70. Nói chuyện với người bị đuổi việc

Đuổi việc người khác là nhiệm vụ khó khăn nhất của người quản lý. Bạn có thể phải đuổi việc người khác sau khi đã cảnh cáo miệng và bằng văn bản, nếu họ không cải thiện cách làm việc của mình. Cũng có thể đuổi việc ngay lập tức nếu một người:

- Trộm cắp
- Phá hoại tài sản của công ty
- Thô lỗ và bất tuân
- Giả mạo khi ghi thẻ thời gian làm việc
- Vắng mặt trong thời gian dài
- Vi phạm pháp luật.

Dưới đây là điều bạn có thể làm để khiến quá trình này tế nhị nhất:

Trước cuộc gặp

- Cẩn thận khi định ngày gặp. Bị đuổi việc từ thứ Hai đến thứ Tư cho người ta cơ hội đến gặp văn phòng Bảo hiểm Thất nghiệp, gặp người tư vấn, công ty tìm việc làm hoặc những nơi người đó có quen biết riêng.
- Tránh đuổi việc vào đúng ngày sinh nhật của người đó hoặc ngay trước Giáng sinh. Sự thiếu nhạy cảm của bạn sẽ làm vết thương trở nên tồi tệ hơn.
- Hãy xác định xem việc đuổi việc có lý do chính đáng hay không. Chính đáng có nghĩa là bạn có lý do đúng đắn để đuổi việc người đó. Không nêu những lý do đuổi việc có thể rất nhảm nhí, như mâu thuẫn cá nhân chẳng hạn.

• Nếu bạn có lý do chính đáng, hãy xem bạn có đủ tài liệu để chứng minh cho việc đuổi việc không, bao gồm:

- Bản sao các lần cảnh cáo bằng văn bản

- Bản sao tất cả các lần làm việc không chấp nhận được, kể cả ngày tháng và hoàn cảnh.

• Xin tư vấn pháp luật để xác định thời gian báo trước và hồ sơ đuổi việc thích hợp. Giấy báo thôi việc sẽ bị ảnh hưởng bởi:

- Tuổi

- Vị trí

- Số năm phục vụ

- Học vấn

- Lương.

• Nếu nhân viên bị đuổi việc vì lý do kinh tế và nếu dự án đang thực hiện dang dở, cố gắng hoãn đuổi việc đến khi hoàn thành dự án. Điều này không chỉ giúp bạn, mà còn cho nhân viên cảm giác đã đạt được một điều gì đó, là điều sẽ tăng lòng tự tin của người đó khi tìm việc làm mới.

• Hãy chuẩn bị cho cuộc nói chuyện. Hãy tập trung các thông tin và tài liệu của bạn. Bạn có thể muốn ghi vắn tắt những điều bạn muốn nói, đặc biệt nếu bạn có ít hoặc không có kinh nghiệm làm việc này.

• Hãy mời người thứ ba, chẳng hạn chuyên gia về nguồn nhân lực, để làm nhân chứng, hoặc hỗ trợ tinh thần. Nếu bạn đã bố trí dịch vụ bên ngoài, bạn cần mời nhà tư vấn.

• Tổ chức cuộc gặp tại văn phòng hoặc phòng riêng, tránh sự nhòm ngó của các đồng

nghiệp.

Trong cuộc họp

- Hãy giới hạn cuộc họp trong 10 phút.
- Hãy luôn bày tỏ lòng kính trọng với mọi người. Quá trình đuổi việc bao giờ cũng có tính phá hủy.
- Ngắn gọn và có tác phong công việc. Đừng nói chuyện phù phiếm, không liên quan mà nhằm vào đề.
- Đầu tiên hãy công bố về quyết định đuổi việc (có hoặc không có lý do) và nếu thích hợp, hãy nói tại sao. Hãy nói rõ ràng rằng quyết định này là không thể thay đổi và không có gì để thỏa thuận tiếp.
- Trình bày những sự kiện dẫn đến quyết định đó, nhấn mạnh bản chất và sự dính líu đến trường hợp nghiêm trọng nhất.
- Nếu quyết định đuổi việc gây thiệt hại kinh tế, hãy nhấn mạnh rằng quyết định này không mang tính cá nhân và tổ chức sẽ làm mọi thứ có thể để giúp nhân viên đó tìm được việc làm khác.
- Hãy trò chuyện về lý do tại sao những giải pháp khác không được chọn.
- Hãy kiểm tra lại những mục khác trong hồ sơ thôi việc, bao gồm:
 - Tất cả mọi phúc lợi nếu còn
 - Giấy đề nghị thôi việc
 - Quyết định đuổi việc
 - Giới thiệu (nếu thích hợp)

- Bất kỳ một dịch vụ nào ngoài nơi làm việc
- Hồ sơ nhân viên
- Thanh toán tiền lần cuối cùng.
- Đừng đưa ra thư giới thiệu tốt (không chính xác) để được nhân viên đồng ý với hồ sơ thôi việc của bạn. Sự giới thiệu sai của bạn có thể phải chịu trách nhiệm trước pháp luật nếu nhà tuyển dụng trong tương lai phát hiện ra bạn đã xuyên tạc sự thật.
- Hãy nói về việc tại sao người đó cần lập tức ra đi, để tránh những cuộc họp khiến khó xử hoặc phải thanh minh trước đồng nghiệp.
- Cho phép nhà tư vấn bên ngoài có thời gian ở bên người đó khi người đó rời khỏi cơ quan. Nhân viên của bạn cũng có thể sử dụng thời gian này để trút những bức bối của mình.
- Thu lại những tài sản của công ty, như thẻ nhân viên, chìa khóa, thẻ điện thoại.
- Hẹn ngày trả lại những tài sản cá nhân.
- Tiễn người đó ra khỏi trụ sở và gọi taxi nếu cần. Khuyến khích sử dụng các phương tiện giao thông khác vì người đó có thể quá buồn và sẽ không an toàn khi tự mình lái xe hơi.

71. Phỏng vấn người xin thôi việc

Ít có nhà quản lý nào vui mừng khi một nhân viên rời bỏ công ty. Tuy nhiên, bạn có thể biến cái tiêu cực thành tích cực – tiến hành trò chuyện với nhân viên xin thôi việc có thể cung cấp những thông tin giá trị cho những cách cải tiến cả đội ngũ lẫn quá trình.

Trước khi nhân viên của bạn thôi việc

- Hãy nhắc nhở rằng bạn sẽ đánh giá mọi ý kiến và sự thấu hiểu của người đó về những điều kiện làm việc tại công ty bạn và điều này sẽ ích lợi cho bạn với tư cách là người quản lý.
- Mời trò chuyện với nhân viên phòng nhân sự nếu người đó không cảm thấy tiện trò chuyện với bạn.
- Nhấn mạnh rằng mọi thông tin sẽ được giữ bí mật.
- Lên lịch gặp vào tuần cuối cùng làm việc của nhân viên đó.
- Lên kế hoạch gặp gỡ vào tuần làm việc cuối cùng của người đó.
- Hãy ý thức về địa điểm bạn chọn và hỏi người nhân viên sắp nghỉ việc của bạn xem gặp gỡ ở đâu thì thoải mái nhất cho người đó – những nhân viên đã làm việc lâu thường thích một bữa trưa bên ngoài văn phòng. Trong bất kỳ trường hợp nào, hãy chọn một nơi nào đó trung lập để làm nhẹ bớt cảm giác “cấp trên - cấp dưới”.

Khi trò chuyện

- Khiến nhân viên của bạn thoải mái bằng cách xếp chỗ ngồi kê bên góc của bàn bốn người hơn là ngồi đối diện.

- Hãy nhớ là bạn ở đó để lắng nghe và thu thập thông tin, không phải để tự vệ. Hãy ghi chép điều cần thiết. Hãy diễn giải những lời nhận xét để cho thấy bạn thành thật muốn hiểu (xem Lắng nghe, trang 209).
- Hãy khích lệ nhân viên của bạn nói cụ thể. Hãy hỏi những câu hỏi mở về cách cảm nhận của người ấy đối với phong cách lãnh đạo của bạn, sự tương tác của nhóm hoặc bộ phận với sự quản lý ở mọi cấp độ, những trở ngại và khó khăn tại nơi làm việc, văn hóa của công ty nói chung và ảnh hưởng của nó trên cung cách làm việc, hoặc những khía cạnh của công việc mà người đó thích thú. Hãy hỏi xem có bất kỳ thông tin nào mà người đó cảm thấy bạn cần biết hay không.
- Hãy sử dụng công việc mới của nhân viên của bạn như một công cụ để xác định xem có thể cải tiến những điều gì. Tìm hiểu về lương bổng và phúc lợi, môi trường làm việc mới, cái gì hấp dẫn người đó đến vị trí mới ấy. Nếu người đó thôi việc mà không có một vị trí nào mới cả, điều này có thể có nghĩa là có những vấn đề riêng tư buộc phải như vậy hoặc vì môi trường làm việc đã trở nên không thể chịu nổi. Hãy thử gọi ra những thông tin này, nhưng đừng trở nên thô lỗ hoặc kể cả.
- Hãy cảm ơn nhân viên của bạn vì thời gian và sự sẵn sàng giúp đỡ bạn, nhằm làm cho công ty của bạn trở thành một nơi làm việc tốt hơn. Hãy thành thật chúc mừng người ấy và chúc người ấy gặp nhiều may mắn.

Sau khi nhân viên của bạn thôi việc

- Hãy sắp xếp thông tin bạn nhận được thành từng điểm quan trọng và chuyển những vấn đề cấp bách nhất đến những người có trách nhiệm giải quyết chúng. Hãy suy nghĩ về những đánh giá của nhân viên bạn đối với cung cách làm việc của bạn và điều chỉnh cho thích hợp.
- Nếu thông tin từ cuộc trò chuyện chỉ đến một vấn đề nghiêm trọng hoặc rộng hơn trong bộ phận của bạn, hãy tổ chức một cuộc trò chuyện sau đó với người nhân viên cũ sau đó ít tuần. Quan điểm của người đó có thể đã thay đổi sau khi ra khỏi tổ chức

của bạn, hoặc cùng với thời gian, những ý kiến của người ấy trở nên rõ ràng hơn. Một lần nữa, hãy hỏi xem người đó có thích trò chuyện với người phụ trách nhân lực hơn, để thu được những thông tin khách quan hơn.

Những câu hỏi trong cuộc trò chuyện với nhân viên xin thôi việc

- Nếu bạn làm công việc của tôi, bạn sẽ thay đổi điều gì trước tiên? Tại sao?
- Tôi có thể cải thiện khu vực làm việc của chúng ta như thế nào?
- Điều gì khiến bạn mệt mỏi nhất trong công việc?
- Điều gì bạn thích nhất trong công việc?
- Những chính sách chung nào bạn thấy đáng khen nhất?
- Những chính sách hoặc quy trình chung nào khiến công việc của bạn trở nên khó khăn nhất? Tại sao?
- Công việc mới của bạn cho bạn cái gì mà chúng tôi không thể cho?
- Bạn sẽ nhớ điều gì nhất về thời gian làm việc tại đây?
- Nếu bạn có thể nói với giám đốc một điều, thì điều đó là gì?
- Chúng tôi cần làm gì để đảm bảo là người thay thế bạn sẽ ở lại với chúng tôi?

72. Tổ chức công đoàn

Khi muốn hòa bình, bạn không đàm phán với những người bạn, mà đàm phán với kẻ thù.

-- MOSHE DAYAN (1915 - 1981), Vị Tướng huyền thoại của ISRAEL

Công đoàn có xu hướng được thành lập tại các tổ chức không đáp ứng được các nhu cầu của nhân viên. Tại những công ty có công đoàn, người ta cảm thấy yếu đuối và cho rằng các công đoàn có khả năng giúp đỡ nhân viên tốt hơn. Nhưng công đoàn có thể làm giảm tính linh hoạt của bạn cùng với nhân viên và cản trở khả năng giao tiếp hiệu quả của bạn. Dưới đây là cách bạn có thể tạo nên một môi trường để người ta ít quan tâm đến việc thành lập công đoàn.

- Giữ mối liên lạc không hình thức với nhân viên của bạn. Hãy đi đây đó. Hãy hỏi xem công việc của họ thế nào. Đừng chỉ đáp lại những điều họ nói, nhưng cả ngôn ngữ điệu bộ của họ. Hãy dò hỏi nếu bạn cảm thấy có vấn đề.
- Hãy thiết lập một quá trình chính thức để xác định và loại bỏ những vấn đề phát sinh. Chẳng hạn, hãy có cuộc gặp vào bữa sáng với các bộ phận nhân viên chéo nhau hàng tháng hoặc tiến hành một cuộc điều tra về thái độ để đo mức độ quan tâm của nhân viên, để có thể nắm bắt được những điều đó (xem Tiến hành điều tra thái độ, trang 279).
- Dùng cách xưng hô tôn trọng với nhân viên của bạn. “Đồng nghiệp” hoặc “cộng sự” là những từ gây cảm tình hơn là “nhân viên” hoặc “cấp dưới”.
- Liên tục tìm những cách mới để cải tiến điều kiện làm việc. Khích lệ các nhân viên của bạn phát triển những chương trình hành động cho những điều trong tầm kiểm soát của họ. Còn bạn hãy chăm lo đến những điều khác trong tầm kiểm soát của bạn.

- Đối xử bình đẳng với các nhân viên của bạn. Hãy chia sẻ với họ những thông tin về:
 - Tài chính
 - Doanh số bán hàng
 - Những sản phẩm mới
 - Dự đoán về sản xuất
 - Những sự chờ đợi về đội ngũ trong tương lai.
- Hãy cân bằng những mục đích tài chính trong hoạt động kinh doanh của bạn với nhu cầu của nhân viên. Người ta sẽ không cho phép bạn lợi dụng họ nhiều hơn mức cần thiết. Hãy chia sẻ những tìm hiểu của bạn về lương bổng và phúc lợi trong ngành nghề của bạn với họ.
- Đền bù xứng đáng cho nhân viên của bạn. Nếu hoạt động kinh doanh đảm bảo, hãy trả cho họ cùng mức lương với những tổ chức có công đoàn đang trả. Sự linh hoạt của bạn và những nhân viên đã được tạo động cơ sẽ cho bạn những lợi thế bù lại.
- Hãy cho mọi người biết về chính sách nhân lực của bạn. Nếu nhân viên của bạn có những câu hỏi về các chính sách này, hãy nhanh chóng giải quyết. Nếu bạn không thể làm điều đó, hãy chắc chắn phải có một quy trình giúp đỡ hiệu quả, dễ tiếp cận và không có sự trả thù.
- Hãy khích lệ nhân viên tham gia và góp phần xem xét và cải tiến những chương trình phát triển nguồn nhân lực. Hãy đối xử với các nhân viên như những khách hàng của tổ chức; khi thiết kế những chương trình hãy luôn nhớ đến lợi ích của nhân viên bên cạnh lợi ích của hoạt động kinh doanh.
- Hãy hỗ trợ nhân viên của bạn bằng cách nuôi dưỡng các kỹ năng giải quyết vấn đề cá nhân hoặc trong nhóm qua việc huấn luyện và cố vấn chính thức, và ghi nhận khi họ áp dụng thành công những kỹ năng này. Những người cảm thấy thoải mái khi đề

cập đến những vấn đề của mình thường có ít lý do hơn để đi tìm sự giúp đỡ từ một nơi khác nhằm giải quyết vấn đề.

73. Làm việc với công đoàn

Công đoàn là phần quan trọng trong cơ cấu tổ chức lao động và việc làm của chúng ta. Công đoàn bảo vệ người lao động trước sự đối xử không công bằng hoặc thậm chí là sự bóc lột. Trong khi ảnh hưởng của các tổ chức công đoàn liên tục giảm trong nửa thế kỷ qua, một điều vẫn vô cùng quan trọng là bạn phải biết cách quan hệ với các nhân viên đã tham gia công đoàn cho hiệu quả, để tránh phải trả giá đắt cho những bất bình, các cuộc đình công hoặc biểu tình. Dưới đây là điều bạn có thể làm:

- Chấp nhận sự kiện là nhân viên của bạn đã tham gia công đoàn. Những cơ hội rút lại là xa vời. Do vậy, hãy học cách quản trị mối quan hệ để mọi người liên quan đều được ích lợi.
- Hãy đối xử với những người tham gia công đoàn như một phần của gia đình, không phải kẻ thù. Hãy nghĩ về họ như khách hàng. Người ta sẽ phản ứng tích cực đối với một môi trường làm việc cởi mở và xây dựng.
- Đối xử với đại diện công đoàn như đồng nghiệp và cộng tác viên, để họ sẽ ít có khuynh hướng xem bạn như kẻ thù hơn. Mối quan hệ này cần được chăm chút thường xuyên – cần nhiều thời gian để xây dựng lòng tin tưởng.
- Hãy sẵn sàng với những thăng trầm trong mối quan hệ với đại diện công đoàn. Tuy nhiên, nếu bạn coi đại diện công đoàn như một cộng tác viên thực sự của mình, thăng sẽ nhiều hơn trầm, và bạn sẽ có thể tính đến sự hợp tác của người ấy trong công việc hàng ngày tại khu vực của bạn.
- Hãy hiểu sự khác nhau trong mục đích của công đoàn và mục đích của công ty bạn, nhưng hãy nhìn vào những mục đích chung và xây dựng trên những mục đích đó. Hãy chắc chắn là những sáng kiến mới có thể hữu ích cho tất cả mọi người và không vi phạm các thỏa thuận của tập thể. Nếu có, hãy làm việc cùng với các đại diện công

đoàn để giải quyết vấn đề sao cho hai bên cùng có lợi.

- Hãy xem lại kỹ lưỡng hợp đồng của bạn. Hãy xin tư vấn của chuyên gia về quan hệ lao động nếu bạn gặp điều khó hiểu.
- Hãy tôn trọng hợp đồng của bạn: nó đã được thỏa thuận trong niềm tin tốt. Hãy học cách sống trong tinh thần và câu chữ của thỏa thuận.
- Hãy cẩn thận khi phá vỡ nguyên tắc. Phá vỡ nguyên tắc tạo những tiền lệ mà công đoàn có thể tìm cách nhắc lại. Làm vậy chỉ khi có sự đồng ý từ phía công đoàn rằng điều đó chỉ là ngoại lệ, không phải nguyên tắc.
- Hãy có phong cách lãnh đạo dựa trên sự công bằng, trung thực và nhất quán.
- Nếu những lời kêu ca trong lĩnh vực của bạn nhiều bất thường, hãy đánh giá các lý do và tìm ra những giải pháp cho vấn đề.
- Thường xuyên gặp gỡ với quản lý cơ sở để chia sẻ thông tin, chính thức hoặc không chính thức. Thái độ của bạn tại những cuộc gặp đó cần bày tỏ sự mong muốn cộng tác chân thành.
- Báo cho quản lý cơ sở tất cả các vấn đề ảnh hưởng đến những người lao động có tham gia công đoàn. Càng cởi mở, bạn càng dễ hòa đồng hơn. Thường thì những người của công đoàn có hiểu biết về những sự thay đổi sắp đến tốt hơn các nhà quản lý.
- Nếu tổ chức của bạn muốn có những sự thay đổi đáng kể trong hợp đồng tiếp theo, hãy làm việc với các đại diện công đoàn của bạn để chuẩn bị cho họ và các thành viên của họ những ý tưởng mới. Bạn có thể làm điều này bằng cách
 - Thường xuyên chia sẻ suy nghĩ của bạn để các ý tưởng của bạn sau này không trở thành bất ngờ.
 - Đưa cho nhân viên của bạn những bài báo mô tả cách các tổ chức khác đã thành

công trong những thay đổi tương tự.

- Thăm các tổ chức đã từng tiến hành những sự thay đổi sâu sắc, để thấy nó tác động đến con người ra sao. Sau đó bạn có thể lập kế hoạch để tránh những sai lầm họ đã gặp phải.

PHẦN VI: Cải thiện cung cách làm việc

74. Những tuyên bố về sứ mạng

Một vài tổ chức mất hàng tuần, hàng tháng, hoặc thậm chí hàng năm để phát triển một sứ mạng. Sử dụng những phương pháp dưới đây, bạn sẽ có thể làm điều đó trong vài giờ, cùng lắm là một tuần.

Buổi họp sơ bộ

- Tổ chức một cuộc họp với các nhân viên của bạn, tại đó, bạn:
 - Cho họ biết về giá trị của việc có một sứ mạng
 - Giải thích sứ mạng là gì
 - Mời họ tham gia vào việc phát triển sứ mạng
 - Chỉ cho họ cách làm điều đó và nội dung cần có của sứ mạng
 - Cho họ thấy những ví dụ về sứ mạng.
- Tổ chức một tiểu ban để làm những công việc cụ thể, nếu lĩnh vực làm việc của bạn rộng. Nếu bạn có ít hơn mười người, hãy mời tất cả tham dự.
- Hãy đề nghị tất cả mọi người hoàn thành tuyên bố sứ mạng của riêng mình trước kỳ họp dự kiến của bạn, bằng cách trả lời những câu hỏi sau:
 - Chúng ta là ai? Nói tên tổ chức, lĩnh vực công việc hoặc nhóm.
 - Chúng ta làm gì? Nói ngắn gọn về bản chất của sản phẩm hoặc dịch vụ bạn cung cấp.

- Chúng ta làm như thế nào? Mô tả bạn làm gì trong những phạm trù như chất lượng, sự nhanh nhạy, dịch vụ, hiệu quả về giá cả hoặc bất kỳ những chiều hướng nào mà bạn có cách kiểm soát khác.
- Chúng ta làm điều đó cho ai? Mô tả khách hàng của bạn.
- Chúng ta làm điều đó ở đâu? Mô tả lãnh thổ địa lý bạn đảm nhận.
- Tại sao chúng ta làm điều đó? Mô tả những lợi ích đối với các bên liên quan, các cổ đông và nhân viên.

Cuộc họp quyết định

- Tổ chức một cuộc họp để xây dựng sứ mạng. Nhận được phản hồi của từng người và đánh giá những lợi ích trong các tuyên bố của họ.
- Hãy ghi lại sứ mạng sử dụng kết cấu sau:

Sứ mạng của

Ai

(Tên)

Cái gì

(Nhiệm vụ)

Cách nào

(Chất lượng, thời gian, hiệu quả giá cả, sức khỏe và an toàn)

Cho ai

(Khách hàng)

Ở đâu

(Khu vực địa lý)

Tại sao

(Lợi ích cho công tác quản lý và cho nhân viên)

- Hãy làm theo từng hàng một, và chọn lấy những ý tưởng tốt nhất từ mỗi tuyên bố. Viết các ý tưởng trên bảng trắng, điều này cho phép bạn dễ dàng thay đổi và sửa ý tưởng, từ hoặc cấu trúc câu.
- Tiếp tục rèn rũa câu chữ của sứ mạng đến khi mọi người đều hài lòng. Sẽ không mất hơn một giờ để làm việc này.

Sau khi họp

- Ghi lại sứ mạng. Truyền cho những người không có mặt. Lấy ý kiến đóng góp của họ.
- Tổ chức một cuộc họp ngắn cuối cùng để bổ sung bất kỳ thay đổi nhỏ nào khác.
- Treo thông điệp tại nơi làm việc.
- Buộc tất cả nhân viên phải cam kết với sứ mạng bằng cách ký dưới tuyên bố.
- Treo tuyên bố sứ mạng trong phòng họp của bạn để đảm bảo là sứ mạng có ý nghĩa trực tiếp với tất cả mọi hoạt động của nhóm.
- Hãy xác định những biện pháp đo lường mức độ đáp ứng hoặc không đáp ứng của công ty bạn với sứ mạng. Hãy treo các chỉ số đó tại nơi mọi người đều có thể thấy và theo dõi xu hướng phát triển.
- Hãy kỷ niệm tiến bộ trong việc đáp ứng với sứ mạng tại lĩnh vực của bạn. Khi những chỉ số về cung cách làm việc giảm rõ ràng, hãy kéo mọi người vào việc tìm ra những

cách thức mới để cải thiện tình hình.

75. Dịch vụ khách hàng

Mục đích của một tổ chức là tìm kiếm và duy trì khách hàng.

-- THEODORE LEVITT, Giáo sư danh dự về quản trị kinh doanh, trường Kinh doanh HARVARD

Lý do tồn tại của bạn và các nhân viên của bạn phải là cung cấp một dịch vụ xuất sắc, nhanh chóng, với giá cả hợp lý.

- Luôn luôn làm cho nhân viên của bạn ý thức được tầm quan trọng của việc đáp ứng các nhu cầu của khách hàng. Các vấn đề về khách hàng cần được nhấn mạnh trong những buổi họp của bộ phận, những cuộc trò chuyện không chính thức và trong bản tin của công ty.

- Mời khách hàng đến khu vực làm việc của bạn. Hãy để họ góp ý nhận xét về dịch vụ.

- Để nhắc lại cho nhân viên về tầm quan trọng của khách hàng, hãy treo những lời chú thích dễ nhớ trên tường hoặc bảng tin. Hãy trưng bày tuyên bố sứ mạng của bạn, mô tả:

- Bạn làm gì

- Cho ai

- Ở đâu (khu vực địa lý)

- Bạn phục vụ khách hàng như thế nào (chất lượng, độ nhanh nhạy, quan tâm, giá trị)

- Tại sao bạn làm điều đó.

- Hãy đo các chỉ số mức độ thỏa mãn của khách hàng, như việc giao hàng, dịch vụ và chất lượng. Hãy trưng bày những kết quả này tại nơi mà ai cũng có thể thấy. Giải thích mối liên hệ giữa sứ mạng và những thước đo này để mọi người có thể thấy cách chúng liên hệ với nhau.

- Kéo nhân viên của bạn vào quá trình thu thập dữ liệu về dịch vụ khách hàng. Điều này sẽ giúp họ phát triển tinh thần sở hữu và trách nhiệm về cung cách làm việc.

- Hãy thu nhận những phản hồi chính thức từ khách hàng của bạn qua những điều tra bằng văn bản hoặc gặp gỡ riêng. Hãy phân tích dữ liệu. Sắp xếp theo trật tự ưu tiên các cơ hội. Lôi kéo người khác vào trong quá trình kiến nghị và áp dụng những thay đổi.

- Sự bảo đảm dịch vụ tốt nhất của bạn là khi những nhân viên hạnh phúc. Hãy duy trì nhuệ khí cao bằng cách tạo nên một môi trường tích cực. Người ta sẽ phản ứng tích cực nếu bạn:

- Lắng nghe họ

- Cho họ biết thông tin

- Nhìn nhận khi họ làm việc tốt hơn mức trung bình.

Nói tóm lại, bạn muốn người khác đối xử với mình như thế nào thì hãy đối xử với người ta như vậy.

- Cho các nhân viên của bạn biết về những tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng tối thiểu. Các nhân viên của bạn cần biết tại sao những tiêu chuẩn đó lại quan trọng và cần được huấn luyện cách đạt những tiêu chuẩn ấy.

- Khi dịch vụ khách hàng trở nên tốt hơn, hay ngay lập tức khen ngợi nhân viên của bạn. Ngược lại, khi cung cách làm việc xấu đi, cần cho nhóm của bạn biết về sự thay đổi. Hãy tìm kiếm những ý tưởng của họ về cách cải thiện cung cách làm việc.

• Mặc dù không phải tất cả mọi dịch vụ khách hàng đều dễ đo, hãy bày tỏ sự đánh giá của bạn khi bạn quan sát thấy nhân viên của mình:

- Làm việc cần mẫn để giải quyết vấn đề

- Rất nhã nhặn

- Đi thêm một dặm (làm tốt hơn yêu cầu).

• Hãy coi dịch vụ khách hàng là một yếu tố chính trong hệ thống đánh giá cách cung cách làm việc của bạn. Hãy lôi kéo mọi người vào việc thiết lập những mục đích của họ.

• Cải thiện dịch vụ khách hàng bằng cách dạy cho nhân viên của bạn những kỹ năng như:

- Đối xử với những khách hàng khó tính

- Lắng nghe

- Biết điều khách hàng muốn

- Giải quyết vấn đề

- Kỹ năng nói chuyện điện thoại.

• Hãy cho nhân viên của bạn quyền để giải quyết những vấn đề của khách hàng. Khi họ thực hành những trách nhiệm của mình một cách khôn ngoan, hãy mở rộng mức độ thẩm quyền của họ.

• Liên tục chắc chắn là nhân viên của bạn có quyền ra quyết định. Huấn luyện và chỉ dẫn cho nhân viên của bạn để họ có thể nhanh chóng xử lý vấn đề.

• Động viên các nhân viên của bạn biết thông cảm khi đối xử với những khách hàng bực bội. Nhìn vào các tình huống dưới góc độ của khách hàng chứ không tập trung

vào cách cư xử của khách hàng sẽ gia tăng lòng nhiệt tình để giải quyết vấn đề.

- Động viên và khen thưởng sự thay đổi, ăn mừng cả những thành công nhỏ. Cố gắng tích tiểu thành đại. Những lợi ích lớn là kết quả của nhiều cải thiện nhỏ, và mức độ cải thiện sẽ tăng khi lòng tự tin của nhân viên gia tăng.
- Luôn ưu tiên cho dịch vụ khách hàng. Bày tỏ sự lãnh đạo bằng cách gác lại mọi việc khác khi xảy ra một vấn đề về khách hàng.
- Đánh giá từng bước trong quá trình của bạn để xác định xem nó có bổ sung giá trị cho khách hàng hay không. Hãy cắt hoặc giảm sự lãng phí. Điều này sẽ làm giảm đáng kể thời gian giao hàng.
- Đừng để nhân viên chưa được huấn luyện xử lý những vấn đề khách hàng phức tạp. Huấn luyện và hướng dẫn cho họ trước khi họ có thể làm hỏng mọi thứ.
- Bày tỏ sự quan tâm bằng cách đưa số điện thoại nhà riêng của bạn cho khách hàng. Hãy cho họ biết rằng bạn không coi việc họ gọi để được giúp đỡ ngoài giờ làm việc là quá đáng.
- Hãy so sánh với các bộ phận và tổ chức làm những hoạt động tương tự với bạn. Tổ chức đó càng khác tổ chức của bạn, bạn càng học được nhiều. Quá trình này, được biết đến như kỹ thuật đối sánh (Xem Sử dụng kỹ thuật đối sánh trang 353) sẽ cho phép bạn so sánh những cung cách làm việc và quy trình có thể đo được.
- Đừng thực thi những ý tưởng từ bên ngoài mà không thay đổi chúng cho thích hợp với môi trường của bạn.

Điều tra mức độ tập trung vào khách hàng

Hãy trả lời các câu hỏi sau để xác định mức độ tập trung vào khách hàng của bạn.

	Có	Không
• Bạn có cho các nhân viên của bạn quyền giải quyết với đa số các vấn đề về khách hàng mà không phải xin ý kiến của cấp cao hơn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có mời khách hàng đến tham dự những cuộc họp tại bộ phận của bạn để nhận được phản hồi của họ về cung cách làm việc của bạn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có một hệ thống chính thức để theo dõi những phàn nàn của khách hàng không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có đo những chỉ số quan trọng của sự thỏa mãn khách hàng không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có chia sẻ con số thống kê về mức độ dịch vụ khách hàng với nhân viên của bạn không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có thường xuyên gặp với nhân viên của bạn để liên tục thách thức chính mình cải thiện mức độ dịch vụ khách hàng không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có nhìn nhận và khen thưởng dịch vụ khách hàng xuất sắc không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Các mục đích dịch vụ khách hàng có phải là một phần trong hệ thống đánh giá cung cách làm việc không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bạn có động viên và tạo điều kiện cho nhân viên của bạn thăm viếng khách hàng không?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nếu bạn trả lời Không cho bất kỳ câu hỏi nào ở trên, nghĩa là bạn còn cần phải cải thiện.

76. Hiệu quả công việc

Đa số ai cũng thích việc khó, đặc biệt khi họ phải trả tiền.

-- FRANKLIN P. JONES(1887 -1929) Chủ tịch và lãnh đạo Hiệp hội Quản trị Mỹ

Hiệu quả - năng suất chúng ta tạo ra hàng hóa hoặc dịch vụ - là một thành phần quan trọng để trở nên cạnh tranh. Dưới đây là một vài ý tưởng để giúp bạn cải tiến tốt hơn:

- Hãy xác định cách bạn và đồng nghiệp sử dụng thời gian. Hãy hỏi chính mình bạn dành bao nhiêu phần trăm thời gian vào việc tiến hành các hoạt động trực tiếp liên quan đến mục đích của bạn. Bất kỳ một điều gì nhỏ hơn 95% cũng là có vấn đề.
- Có những mục đích rõ ràng (Tham khảo Đề ra mục tiêu cho nhóm, trang 366). Chia sẻ những điều này với người của bạn. Động viên họ dành thời gian để đạt những mục đích đó. Chia mục đích chung thành những mục đích cá nhân.
- Hãy đo mức tiến bộ hướng tới mục đích. Hãy ghi lại và treo lên để mọi người có thể nhìn thấy sự thay đổi.
- Động viên các cộng sự của bạn đo hiệu quả của chính họ để họ cảm thấy trách nhiệm về cung cách làm việc của chính mình.
- Hãy lắng nghe và áp dụng những ý tưởng mới, giúp cho bạn và nhân viên của bạn làm việc sáng tạo hơn, không phải nặng nhọc nữa. Hãy cho phép người ta thử những ý tưởng mới.
- Hãy nhìn nhận những kiến nghị. Chia sẻ những ý tưởng mới với người khác trong nhóm của bạn để họ cũng nhận ra được ích lợi.
- Thường xuyên đánh giá những quy trình chính. Hãy kéo nhân viên của bạn vào trong quá trình tài liệu hóa tất cả các bước trên bản đồ quá trình (Tham khảo Cải thiện

quá trình, trang 359). Đánh giá bản đồ đó bằng cách hỏi:

- Có bước nào không cần thiết không?

- Có sự lặp lại không?

- Có phải bước nào cũng làm tăng giá trị?

- Chúng ta bị trì hoãn chủ yếu ở khâu nào?

• Tập trung vào việc làm đúng ngay từ lần đầu tiên. Làm nhanh sẽ dẫn đến lỗi, kết quả là dịch vụ khách hàng kém và hiệu suất thấp.

• Tìm cách thực hiện công việc tốt nhất. Ghi chép lại. Sau đó huấn luyện người khác làm cho đúng. Động viên nhân viên tuân theo quy trình hiệu quả nhất.

• Đề nghị nhân viên huấn luyện chéo, để họ giúp nhau khi công việc bị chùng chát tại một khâu nào đó. Những nhân viên linh hoạt còn có thể thế chỗ cho nhau vào giờ giải lao, kỳ nghỉ hoặc khi có người bị ốm đau.

• Đừng tự động hóa chỉ để cho có. Hãy làm quá trình trở nên đơn giản và hiệu quả hết mức có thể trước khi xem xét việc thay thế những công việc thủ công bằng máy móc.

• Cắt bớt những cuộc họp không cần thiết. Tổ chức những cuộc gặp không chính thức tại văn phòng hoặc tại sảnh của nhà máy, không lâu hơn 5 hay 10 phút.

• Đánh giá mức độ cần thiết của những giấy tờ bạn làm. Hãy tự hỏi:

- Có ai đọc nó không?

- Có ai quan tâm đến thông tin đó không?

- Các dữ liệu có thúc đẩy việc làm quyết định không?

Nếu bạn trả lời Không cho bất kỳ câu hỏi nào trên đây, hãy tìm cách đơn giản hóa

hoặc bỏ báo cáo đó đi.

- Sắp xếp nơi làm việc. Đặt đồ vật ở những nơi dễ thấy hoặc dễ tìm. Tìm kiếm tài liệu thường chiếm mất 30% thời gian của chúng ta.
- Hãy rà soát lại trình tự các hoạt động trong khu vực làm việc của bạn. Chuyển vị trí nhân viên sao cho quá trình trôi chảy hơn. Ngoài ra, cũng đặt những người làm việc cùng nhau ở gần nhau hơn để cải thiện việc thông và giảm thời gian vận chuyển vật liệu.
- Đừng thuê thêm người vào giai đoạn đỉnh điểm. Hãy mời những nhân viên tạm thời. Tốt hơn nữa là hãy rà soát lại quy trình để xem bạn có thể đơn giản hóa và giảm lượng công việc cần làm không.
- Sử dụng kỹ thuật đối sánh cho các quá trình của bạn (xem Sử dụng kỹ thuật đối sánh, trang 353). Việc sử dụng kỹ thuật đối sánh sẽ khiến bạn có thể so sánh:
 - Những chỉ số đo được của cung cách làm việc
 - Những phương pháp và quy trình.
- Bạn có thể so sánh những việc bạn làm với:
 - Những lĩnh vực tương tự trong tổ chức
 - Những lĩnh vực tương tự trong các tổ chức khác
 - Những lĩnh vực khác trong các tổ chức khác.
- Bạn càng sẵn sàng so sánh mình với những tổ chức khác nhau và càng tiếp thu những ý tưởng mới triệt để, bạn càng có nhiều cơ hội. Ví dụ, so sánh thời gian sắp xếp tại văn phòng trả hóa đơn tiền nước với bàn tiếp tân của một khách sạn sẽ bộc lộ nhiều cơ hội hơn là so sánh với thời gian sắp xếp tại một văn phòng thanh toán hóa đơn tiền nước khác.

- Chính sửa những ý tưởng mới cho thích hợp với hoàn cảnh của bạn.

Những câu hỏi chỉ ra khả năng cải tiến

Hãy cùng với các đồng nghiệp của bạn xem xét những câu hỏi dưới đây để khám phá những ý tưởng cải thiện hiệu suất làm việc.

- Có phải từng bước trong quá trình của chúng ta đều cần thiết?
- Từng bước có bổ sung giá trị cho khách hàng của chúng ta?
- Có thiếu một vài hoạt động nào không?
- Người ta tự kiểm tra công việc của mình hay khi họ hoàn thành thì có người khác làm điều đó?
- Tuần tự công việc có lôgic không?
- Các hoạt động kế tiếp nhau có được đặt gần nhau không?
- Chúng ta có những chính sách hoặc quy trình cản trở sự cải tiến không?
- Người của chúng ta có quyền cải tiến trong công việc của riêng họ không?
- Chúng ta có đo hiệu quả công việc không?
- Chúng ta có chia sẻ những dữ liệu về hiệu quả với những người vận hành không?
- Chúng ta có kéo người của mình vào việc tìm kiếm những ý tưởng cải thiện hiệu quả hay không?
- Có những mức độ yêu cầu chấp thuận không cần thiết không?
- Ở điểm nào quá trình bị dừng lại trong thời gian lâu nhất? Tại sao?
- Những khâu sản xuất nào bị đình trệ? Làm cách nào để loại bỏ chúng?

77. Quản lý dự án

Khủng hoảng là tên gọi khác của cơ hội.

-- Khuyết Danh

Những dự án cuốn hút tai họa như các gia đình hoàng gia thu hút những nhà viết tiểu sử xấu. Tuy nhiên, chỉ cần một chút may mắn và cẩn thận, bạn có thể giữ cho dự án của bạn không rơi vào thùng rác của công ty.

Phát triển một mệnh lệnh cụ thể và chi tiết

- Xác định mục đích của dự án (chẳng hạn, nhằm nghiên cứu, hoặc áp dụng sự thay đổi).
- Thiết lập các thông số của dự án: về địa lý, bộ phận, thẩm quyền.
- Liệt kê những lĩnh vực mà dự án tác động tới: những mức độ tổ chức nào, sản phẩm hoặc dịch vụ nào, những hệ thống và quá trình nào.
- Tập hợp một đội ngũ tốt nhất. Hãy tự hỏi những câu sau:
 - Các thành viên của nhóm có đại diện cho các bộ phận mà dự án có tác động tới không?
 - Họ có thời gian để tham gia đầy đủ vào dự án không?
 - Họ có những kỹ năng tốt và cần thiết không?
 - Những người tham gia có sự hiểu biết tốt về những lĩnh vực mà dự án sẽ bao trùm không? Một ví dụ rõ ràng, nếu một phần của dự án là lập một cơ sở dữ liệu, bạn sẽ cần ít nhất là một chuyên gia về kiến trúc thông tin và một người trong lĩnh vực cụ thể

mà từ đó thông tin được lấy.

- Có đại diện của nhiều quan điểm và phương pháp luận không?
- Nhóm và dự án có nhà tài trợ không?

Gặp nhóm của bạn

- Chào mừng nhóm của bạn và giải thích nhiệm vụ của dự án, tầm quan trọng, các thông số, thành phần của nhóm và chương trình chung của bạn. Mời họ tham gia.
- Thiết lập những nguyên tắc cơ bản về cách nhóm sẽ làm việc với nhau. (Ví dụ, “Chúng ta sẽ cởi mở với những ý tưởng mới, cho phép tất cả mọi người đều tham gia đầy đủ, và báo trước cho người lãnh đạo dự án nếu chúng ta bị trễ so với thời khóa biểu nhằm đạt mục đích.”)
- Hoạch định một vài hướng dẫn chung về tổ chức: khi nào các bạn sẽ gặp mặt, tần suất và địa điểm. Những điều này cần phát triển tự nhiên từ việc chia nhỏ các mục đích của kế hoạch. Điều quan trọng là làm sao để cả nhóm đều có vị trí trong những cơ cấu này.
- Nhanh chóng khiến cả nhóm cùng động não để lường trước được những trở ngại, rào cản có thể có và kết hợp những cách vượt qua trong chương trình chung.
- Kết thúc cuộc họp theo chiều hướng tích cực bằng cách liệt kê những ích lợi cho các thành viên của nhóm khi dự án thành công.

Phát triển một kế hoạch

- Làm cùng cả nhóm, chia dự án thành những bước (mục đích) có thể đo đạc, định lượng được, và khiến cho từng bước đều quan trọng để hoàn thành dự án.
- Sử dụng những công cụ ghi chép thích hợp để tư liệu hóa chương trình của bạn. Có nhiều phần mềm ví tính tinh vi nhưng đơn giản mà để giúp bạn xây dựng biểu đồ

Gant hoặc PERT (Program Evaluation and Review Technique - Kỹ thuật Xem xét và Đánh giá Chương trình) để chỉ đạo và theo dõi các hoạt động của bạn. (Biểu đồ Gant mô tả chi tiết các nhiệm vụ khác nhau, ai sẽ làm, ngày bắt đầu, ngày kết thúc. Biểu đồ PERT mô tả tất cả các bước cần tiến hành để hoàn thành một nhiệm vụ, cũng như những công đoạn trọng yếu, mà nếu bị trì hoãn, sẽ trì hoãn cả quá trình.)

- Đặt ra những thời hạn cụ thể cho từng bước. (“Càng nhanh càng tốt” không đủ tiêu chí để coi là một thời hạn).
- Đưa ra mục đích cho từng người cụ thể.
- Xác định bản đồ chỉ dẫn căn bản để đạt từng mục đích.
- Chương trình cần nhận được sự tán thành của nhà tài trợ dự án.

Quản lý quá trình

- Theo dõi sự tiến bộ qua việc đạt được những mục đích con. Hãy lập một biểu đồ theo dõi sự tiến bộ bắt mắt để động viên cách thành viên và gia tăng tinh thần.
- Hãy giám sát, đừng làm thay. Nếu ai đó không làm việc, hãy thay người đó hoặc gọi những nguồn nhân lực bổ sung. Nhiệm vụ của bạn là quản lý nhóm, làm gương (hãy đứng ngoài những cuộc chiến trong văn phòng hoặc bộ phận), tập trung vào bức tranh lớn và liên kết nó với tầm nhìn chung và tổ chức những cuộc họp đầy đủ và súc tích, theo những mục đích cụ thể.
- Hãy phân phát báo cáo tiến bộ định kỳ cho các thành viên của nhóm để tiếp thêm nhuệ khí và khiến họ cảm thấy được đánh giá đúng.
- Hãy ghi nhận những sự xuất sắc của cá nhân, và truyền đạt sự tuyên dương này cho cả nhóm và cấp trên của người đó.
- Hãy sửa đổi kế hoạch và các thông số của dự án khi cần thiết.

Quản trị những dự án khẩn cấp

Bạn có thể làm một cú hích cuối cùng cho một dự án có vấn đề được hoàn thành bằng cách:

- Tăng mức độ cố gắng lên 10 lần (làm công việc bạn nghĩ là cần thiết nhiều hơn 10 lần).
- Hãy mời người trợ giúp đến – một người bạn, người cố vấn hoặc đồng nghiệp, người có thể hỗ trợ và tư vấn cho bạn.
- Duy trì đà tấn tới – bằng cách tuần nào cũng tiến về phía trước, bạn sẽ kéo theo những phần còn lại của dự án.
- Mời nhóm đại diện gồm những khách hàng quan trọng và chỉnh sửa những mục đích và thông số của dự án để tạo nên kết quả bất thường dựa trên thông tin của họ.
- Dự trữ - thử cho phép thời gian và chi phí gấp đôi so với nhu cầu.

Tóm lại

- Trình bày những kết quả của dự án với cấp trên để được đồng tình và ghi nhận.
- Ăn mừng kết thúc dự án theo cách thích hợp. Một bữa ăn hoặc tặng phiếu (đã thanh toán) là hai cách để cảm ơn các thành viên trong nhóm.

78. Sử dụng kỹ thuật đối sánh

Thước đo tài năng tốt nhất của một người thường là sự đánh giá của các đồng nghiệp đối với công việc của người ấy.

-- Tạp chí Công nghiệp tự động hóa

Mọi hoạt động kinh doanh, không quan trọng ở tầm cỡ nào, đều đòi hỏi sự tự đánh giá liên tục và tự cải tiến để dẫn đầu cuộc chơi hoặc, khá phổ biến, tiếp tục được tham dự cuộc chơi. Quá trình đánh giá này được biết đến như đối sánh (benchmarking). Nó được tạo thành từ năm bước, tiến hành theo một chu kỳ liên tục, được thiết kế để đánh giá quá trình nào được thực hiện tốt, quá trình nào cần cải tiến.

Xác định

- Đối sách đo sự thành công hoặc thất bại trong những lĩnh vực cụ thể của một hoạt động kinh doanh; nhiệm vụ đầu tiên của bạn là xác định những lĩnh vực có hiệu quả này (hoặc có thể có vấn đề, trong trường hợp nào đó). Có thể tiến hành làm đối sánh cho một số điểm sau:

- Mức độ phàn nàn của khách hàng

- Chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ

- Doanh số bán hàng và thị phần

- Chi phí cố định (tại xưởng) và chi phí biến động (công lao động).

- Hãy nhớ rằng những lĩnh vực này cần tuân theo các thước đo về số lượng cũng như chất lượng – nếu không, bạn sẽ chỉ làm mất thời gian của mình và của người khác. Những lĩnh vực đo đạc nhất định sẽ đòi hỏi những loại thông tin nhất định.

• Nhiệm vụ thứ hai của bạn là xác định, dựa vào những lĩnh vực đã đo, loại thông tin bạn sẽ cần tích lũy. Một vài ví dụ là:

- Mức độ kiểm soát chất lượng
- Hiệu quả sản xuất và phân phối
- Sự an toàn tại nơi làm việc
- Tinh thần của nhân viên.

Lập kế hoạch

• Bạn sẽ thu thập dữ liệu mình cần bằng cách nào? Bạn có cần một ủy ban đặc biệt về đối sánh không, hay một đội tạm thời? Ai sẽ tham gia, tại điểm nào trong quá trình? Đó là những câu hỏi bạn cần trả lời trước nhất, để phát triển chương trình đánh giá của bạn.

• Đội đối sánh (cố định hoặc không) cần bao gồm ít nhất là ba người, và một vài hoặc tất cả những người sau:

- Những quản lý chính sẽ chịu trách nhiệm phê chuẩn bất kỳ một sự thay đổi nào
- Đại diện của người lao động trực tiếp, góp phần vào cả việc thu thập dữ liệu lẫn thay đổi quá trình dựa trên kết quả của đối sánh
- Một người điều hành từ bên ngoài, để đảm bảo tính khách quan và để quá trình được tuân theo nhanh chóng và hiệu quả.

• Có thể thu thập dữ liệu trong một số cách – sử dụng nhiều hơn một trong những cách này sẽ làm tăng giá trị của thông tin mà bạn nhận được:

- Điều tra
- Danh mục chi tiết các hoạt động quan trọng mà bạn theo dõi

- Quan sát cách làm việc một cách công bằng (đòi hỏi phải mời một nhà tư vấn chuyên nghiệp)
- Phỏng vấn qua điện thoại và/hoặc thư điện tử.
- Thông tin cũng có thể được thu thập từ nhiều nguồn, một số có thể rõ ràng đến mức chúng thường bị bỏ qua:
 - Tổ chức của chính bạn (người lao động trong và ngoài, bản tin của hãng, v.v...)
 - Nhân viên của đối thủ cạnh tranh hiện tại, hoặc những nhân viên của bạn nhưng đồng thời làm cho cả đối thủ cạnh tranh
 - Các cuộc hội thảo, tạp chí và các ấn phẩm chuyên ngành hoặc thương mại
 - Sách kinh doanh và các bài báo xuất bản nhằm mục đích thương mại.

Áp dụng

- Trước khi bắt đầu thu thập dữ liệu, hãy tổ chức một cuộc họp của nhóm hoặc bộ phận và trình bày kế hoạch của bạn. Tiếp thu đóng góp và nhận xét khi cần. Đừng quên liên hệ với các nguồn thông tin bên ngoài tổ chức của bạn để kích lệ họ tham gia. Cho họ tiếp cận với những dữ liệu thu thập được nếu cần.
- Thực hiện hiệu quả kế hoạch của bạn quả nhưng hạn chế đến mức tối đa việc làm gián đoạn các công việc thường nhật của bạn. Nếu phương pháp thu thập dữ liệu mất nhiều ngày (chẳng hạn, danh mục các điểm cần kiểm tra tại bộ phận hàng tuần), hãy động viên nhân viên kết hợp với công việc hàng ngày và tổ chức những buổi họp thường xuyên của nhóm benchmarking để đối chiếu và đánh giá dữ liệu.
- Hãy bắt đầu lên kế hoạch thay đổi ngay lập tức, thậm chí trước khi có kết quả (tiên đề là nếu bạn nhất quyết phát hiện ra những vấn đề và sự thiếu hiệu quả thì bạn sẽ tìm thấy).

- Để nhóm đối sánh đăng tải những cập nhật thường xuyên về quá trình benchmarking qua thư điện tử của công ty hoặc trên bảng thông tin chung để các nhân viên đều biết và quan tâm.
- Lên kế hoạch “phiên họp thông tin” đầu tiên vào một tuần sau thời hạn có những kết quả cuối cùng (hoặc đầu tiên) và báo cho mọi người đều biết về ngày ấy.

Đánh giá

- Cho đội thu thập tất cả các dữ liệu có thể có và tập hợp lại dưới dạng bảng hoặc đồ thị. Điều này sẽ giúp bạn tập trung nhanh chóng vào những lĩnh vực cần quan tâm và đi thẳng đến việc đề ra những giải pháp tiềm năng.
- Hãy chắc chắn là việc phân tích dữ liệu vừa cụ thể lại vừa khát quát – xác định nhà kho nào luôn xuất hàng muộn chẳng có ích gì nếu bạn không biết sản phẩm là gì, xuất cho ai, khi nào và tại sao. Cũng như vậy, hãy chuẩn bị dữ liệu sao cho các tiêu chuẩn công nghiệp được vạch ra – đây là một cách nhanh chóng để xác định bạn còn cần cải thiện cách thực hiện kém nhiều hay ít.
- Khi bạn đã trình bày các dữ liệu thành bảng, hãy làm hai điều: hãy thông báo kết quả cho các nhân viên thấy, và bắt đầu động não để tìm giải pháp cho bất kỳ sự yếu kém nào bạn phát hiện ra. Bằng cách này, khi bạn có “phiên họp thông tin” đầu tiên, bạn đã được trang bị những giải pháp nhưng vẫn đủ linh hoạt để kết hợp những kiến nghị từ những người tham gia họp.
- Hãy chắc chắn là trách nhiệm áp dụng những thay đổi này được phân công rõ ràng tại cuộc họp.
- Hãy định rõ một giai đoạn thời gian nhất định mà bạn chờ đợi là những nhược điểm đã được cải tiến nhờ những giải pháp đã đề ra. Khoảng thời gian này có thể dài tới một hoặc hai năm, hoặc ngắn chỉ một tháng.
- Đừng dừng lại việc thu thập dữ liệu. Hãy làm nó thành một quá trình tiếp diễn. Bạn

sẽ cần thông tin để tiếp tục chu trình benchmarking và cải tiến.

Xác định (đo lường sự thành công/thất bại)

- Tiếp tục thu thập dữ liệu tại những lĩnh vực bạn đã xác định, đến thời hạn cuối cùng cho việc cải tiến. Sau đó, hãy xem lại thông tin gần nhất và xác định sự thành công hoặc thất bại của chương trình. Dựa trên sự đánh giá này (có lẽ nó cần được làm phối hợp với cả nhóm, và được kết hợp vào trong buổi nhóm của các cộng sự), xác định những lĩnh vực mới cần cải tiến hoặc giải pháp mới cho những lĩnh vực có vấn đề dai dẳng.
- Nếu cần, hãy thay đổi thành viên của đội benchmarking khi thay đổi sự tập trung của quá trình benchmarking. Sau đó, hãy lặp lại chu trình.

79. Cải tiến quá trình

Khi một hoạt động kinh doanh dẫn đầu trong việc sản xuất hiệu quả nhằm giảm giá thành, cải thiện chất lượng, hoặc cả hai, thì hoạt động kinh doanh ấy có thể tạo nên một lợi thế cạnh tranh bền vững.

-- DAVID A. AAKER, Tác giả của các chiến lược phát triển kinh doanh

Các nghiên cứu về quá trình cho thấy rằng những hoạt động tăng thêm giá trị cho khách hàng chỉ tốn 5% thời gian. Do đó, cơ hội rút ngắn chu kỳ và thời gian giao hàng là rất lớn. Dưới đây là cách bạn có thể cùng làm với các nhân viên của mình để triệt để cải tiến quá trình:

Bước 1: Xác định cơ hội

• Tìm một quá trình cần cải tiến. Điều này sẽ không khó – tất cả các quá trình đều cần cải tiến! Có lẽ hơn cả là bạn sẽ phải sắp xếp trật tự ưu tiên cho các cơ hội. Để định hướng, hãy chọn quá trình:

- Khiến khách hàng mệt mỏi và kêu ca
- Có thể tiết kiệm nhiều tiền nếu được cải tiến
- Liên quan đến sứ mạng của bộ phận hoặc sứ mạng chung
- Tương đối dễ giải quyết.

Bước 2: Hình thành một nhóm

• Mời 6 đến 10 người để giúp bạn cải tiến quá trình. Nhóm cần đại diện cho tất cả các giai đoạn của quá trình và bao gồm người từ hai bộ phận hoặc nhiều hơn. Hãy chọn những người:

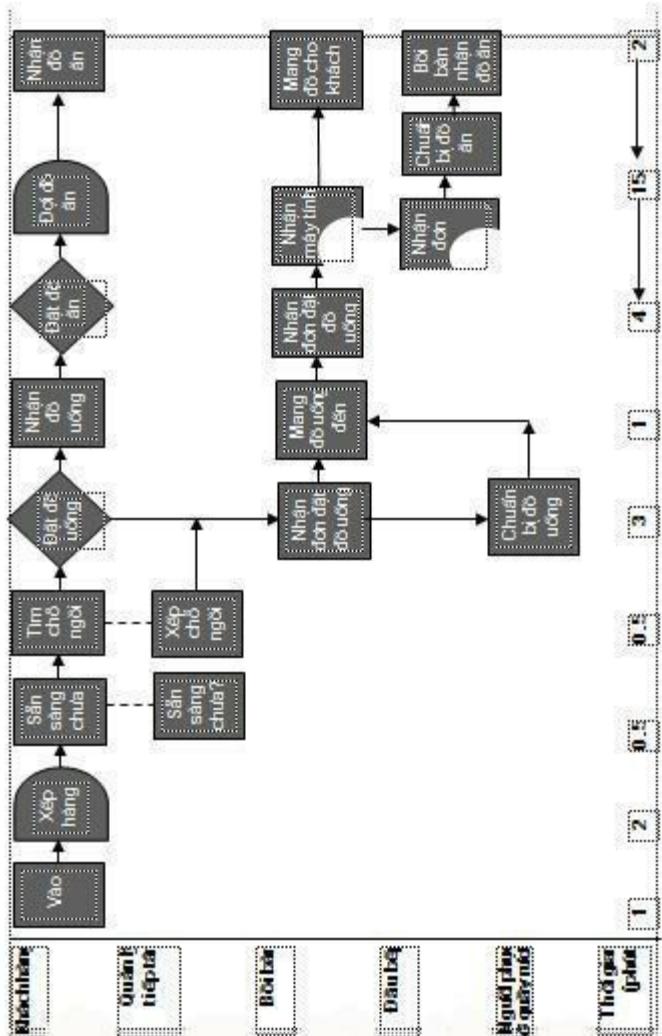
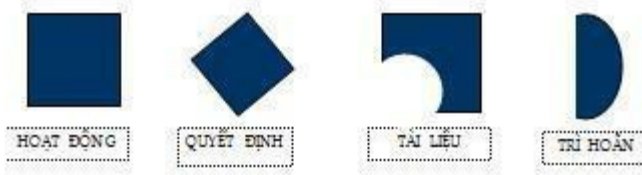
- Hiểu quá trình
- Quan tâm đến sự cải tiến
- Đại diện cho từng giai đoạn của quá trình
- Sẽ có thời gian để làm việc với nhóm
- Có khả năng tạo sự thay đổi.
- Nếu nhóm của bạn bao gồm những người làm việc ở cấp thấp nhất, để có thể tiến hành sự thay đổi, bạn sẽ cần ủy thác của người quản lý chính. Sự ủy thác này sẽ cho những người tham dự có cảm giác là công việc khó nhọc của họ sẽ không vô ích.
- Tổ chức cuộc họp đầu tiên của nhóm. Vào lúc bắt đầu, bạn cần:
 - Giới thiệu các thành viên với nhau
 - Giải thích quá trình và các bước bạn sẽ làm
 - Huấn luyện người khác về các công cụ để biểu đồ hóa quá trình
 - Nhận được sự cam kết của mỗi người về việc tham gia của họ.

Bước 3: Biểu đồ hóa quá trình

- Cho mọi người một tuần để thu thập thông tin về quá trình làm việc từ lĩnh vực của họ.
- Tại cuộc họp kế tiếp, hãy ghi lại tất cả các bước của quá trình trên một chiếc bảng trắng. Bảng cần được vẽ trước, với những người tham gia được liệt kê tại bên trái và thời gian ở dưới.
- Lưu ý những ý kiến của các thành viên khi bạn hướng dẫn các bước của quá trình cho họ. Hãy ghi lại các hoạt động, bắt đầu từ trái qua phải. Hãy ghi lại mỗi hoạt động

và quyết định trên bảng ghim. Ưu thế của bảng ghim là nó có thể di chuyển dễ dàng. Nếu bạn không chắc chắn về bất kỳ phần nào của bản đồ, hãy để trống và tiếp tục. Bạn có thể nghiên cứu chi tiết sau.

- Sử dụng những biểu tượng thích hợp cho từng bước trong quá trình. Những biểu tượng thường sử dụng nhất là:



- Bản đồ quá trình cần chỉ ra
 - Từng bước
 - Đầu vào và đầu ra của từng bước

- Mọi quyết định
- Tất cả những người tham gia
- Thời gian để làm từng bước.
- Làm một bản nháp quy trình và cho các thành viên của nhóm cơ hội xác định tính chính xác với đồng nghiệp.

Bước 4: Phân tích quá trình

- Vào buổi họp kế tiếp, hãy điều chỉnh quá trình dựa trên sự phản hồi của các thành viên của nhóm.
- Đối sánh quá trình của bạn để xác định mức độ không hiệu quả của nó (xem Sử dụng kỹ thuật đối sánh, trang 353). Nếu hoàn toàn không hiệu quả, hãy cân nhắc việc loại bỏ nó. Nếu cần phải điều chỉnh kỹ lưỡng, hãy phân tích từng bước một.
- Phân tích quá trình bằng cách xác định xem:
 - Từng bước có cần thiết hay không
 - Trình tự hợp lý
 - Các bước đều bổ sung giá trị
 - Có hoạt động bị bỏ sót
 - Có hoạt động lãng phí
 - Có sự lặp lại.
- Hãy liệt kê những vấn đề. Sắp xếp trật tự ưu tiên dựa vào tác động trên khách hàng, giá thành và yêu cầu thời gian.

- Xử lý từng vấn đề một, tìm những lý do quan trọng nhất. Thường đó là con người, phương pháp, nguyên liệu hoặc máy móc (thiết bị).
- Giải quyết những nguyên nhân chính.

Bước 5: Thiết kế lại quá trình

- Dựa trên các ý tưởng của nhóm, hãy vẽ lại bản đồ quá trình để giảm lãng phí, sự lặp lại và thời gian.

Bước 6: Áp dụng thay đổi

- Phát triển kế hoạch hành động cho mọi sự cải tiến.
- Phổ biến sự thay đổi giữa càng nhiều người càng tốt để đảm bảo gánh nặng công việc được phân bố đều.
- Tổ chức cuộc họp với tất cả những người bị tác động để chắc chắn là:
 - Hiểu những sự thay đổi
 - Đồng ý với những sự thay đổi
 - Sẽ làm sự thay đổi.

Bước 7: Theo dõi và duy trì các lợi ích

- Tiếp tục theo dõi sát sao để chắc chắn là những thay đổi đang được áp dụng.
- Động viên và nhìn nhận sự cố gắng làm giảm những khó khăn thường liên quan đến sự thay đổi.

Bước 8: Đánh giá kết quả

- Đánh giá những kết quả đạt được. Vẽ đồ thị và trưng bày cho mọi người cùng xem

để thúc đẩy lòng tự hào trong những người đáp ứng. Điều này cũng gia tăng sự hứng khởi với dự án cải tiến quá trình tiếp theo của bạn.

BẢN ĐỒ CHỈ DẪN CẢI TIẾN QUÁ TRÌNH

BƯỚC 1	
Xác định cơ hội	
BƯỚC 2	
Thành lập nhóm	
BƯỚC 3	
Lập biểu đồ quá trình	
BƯỚC 4	
Phân tích quá trình	
BƯỚC 5	
Thiết kế lại quá trình	
BƯỚC 6	
Áp dụng thay đổi	
BƯỚC 7	
Theo dõi và duy trì những lợi ích	
BƯỚC 8	
Đánh giá các kết quả	

80. Đề ra mục tiêu cho nhóm

Bạn phải rất cẩn thận nếu không biết mình đang đi đâu, bởi vì có thể bạn sẽ không đến được đó.

-- YOGI BERRA, Huyền thoại bóng rổ Mỹ

Không có mục tiêu, các nhà quản lý và những người xung quanh họ tất phải hành động vu vơ, tạo nên rất ít giá trị cho tổ chức. Đôi khi chúng ta đặt những mục tiêu quá xa vời thực tế, khi khác những mục tiêu của chúng ta lại quá khiêm tốn. Những hướng dẫn sau sẽ giúp bạn đề ra mục tiêu đúng đắn:

- Xem lại sứ mạng của tổ chức. Xác định những yếu tố chính có thể đo tính được. Chẳng hạn, nếu bạn tuyên bố: “Chúng tôi cam kết đáp ứng nhu cầu của khách hàng bằng cách cung cấp những sản phẩm chất lượng cao, kịp thời. Mục đích này sẽ khiến chúng tôi có thể thỏa mãn các cổ đông của mình, đồng thời tạo ra một môi trường an ninh và tăng trưởng cho đội ngũ nhân viên của chúng tôi”, bạn có thể xác định các chỉ số của:

- Chất lượng

- Giao hàng

- Hoàn lại cho cổ đông

- Sự an ninh và tăng trưởng của đội ngũ.

- Tổ chức một cuộc họp các nhân viên. Giải thích tầm quan trọng của việc đề ra mục đích.

- Mời đóng góp về các chỉ số thiết yếu của cung cách làm việc. Nói chung, hãy chọn sáu chỉ số bao trùm những lĩnh vực quan trọng nhất trong sứ mạng.

- Xác định mức độ tốt xấu của cung cách làm việc hiện tại bằng cách lấy trung bình của vài tháng trước đó.
- Đề ra những mục đích. Điều này sẽ có giá trị nhất nếu chúng theo nguyên tắc SMART.
 - Specific - cụ thể
 - Measurable - đo được
 - Agreed -upon - có được sự đồng thuận
 - Realistic - hiện thực ở
 - Time -based - dựa trên cơ sở thời gian.
- Hãy đề ra những tiểu mục đích nếu các mục đích lớn. Những mục đích nhỏ cho phép bạn ăn mừng thành công thường xuyên hơn. Mỗi bước đệm cần mang bạn tới gần mục đích cuối cùng của mình hơn.
- Sử dụng kỹ thuật đối sánh. So sánh những mục đích của bạn với những mục đích do các bộ phận hoặc tổ chức tương tự đề ra.
- Phát triển những kế hoạch hoạt động sẽ dẫn đến cung cách làm việc tốt hơn. Đề nghị các nhân viên của bạn góp phần vào việc này. Liệt kê ra tất cả những hoạt động và ngày tháng mà chúng cần được hoàn thành. Kêu gọi những người tình nguyện đảm nhận nhiệm vụ.
- Nếu nhân viên của bạn không tình nguyện giúp đỡ, bạn có thể làm một trong những cách sau để lôi kéo họ:
 - Tìm hiểu lý do tại sao có sự miễn cưỡng tham gia. Loại bỏ mọi sự cản trở mà nhân viên của bạn đã xác định.

- Ủy thác công việc cho những con người cụ thể. Nói: “Nam, cậu làm.... được chứ?” sẽ được hưởng ứng tốt hơn là nói “Ai thích làm...?”

- Làm cho các nhân viên của bạn đồng ý về việc phân bổ gánh nặng công việc. Để họ luân phiên làm công việc.

- Treo bảng mục đích tại nơi dễ thấy để duy trì ý thức và sự tập trung.
- Thường xuyên xem xét lại cung cách làm việc. So sánh với mục đích.
- Nếu cung cách làm việc đang cải thiện, hãy khen ngợi những người có trách nhiệm.
- Nếu cung cách làm việc không được cải thiện, hãy tìm hiểu lý do tại sao. Lôi kéo nhân viên của bạn vào việc điều chỉnh mục đích đến một mục độ thực tế hơn, hoặc tốt hơn nữa, tìm ra những cách mới để đạt được những mục đích đã đề ra.

81. Lập kế hoạch chiến lược

Hoạt động kinh doanh, hơn bất kỳ một ngành nghề nào khác, là liên tục làm việc với tương lai: đó là một việc tính toán liên tục, một sự rèn luyện khả năng nhìn xa thấy trước theo bản năng.

-- HENRY R. LUCE (1898 -1967), Nhà biên tập và xuất bản Mỹ

Lập kế hoạch chiến lược là một hoạt động thường được coi là phạm vi của những nhà quản lý cấp cao. Tuy nhiên, tất cả các nhà quản lý đều cần suy nghĩ và hành động có chiến lược, để họ có thể ảnh hưởng đến tương lai, hơn là để bị tương lai chi phối. Các bước bạn cần tiến hành để phát triển một kế hoạch được trình bày dưới đây. Hãy tùy cơ ứng biến cho thích hợp với môi trường công việc của bạn.

Bước 1: Lập kế hoạch cho kế hoạch

Lập kế hoạch chiến lược là một quá trình chậm chạp, khó khăn. Trước khi bắt đầu, hãy tự hỏi:

- Bạn có thể dành bao nhiêu thời gian cho quá trình, bao gồm cả việc nghiên cứu và tài liệu hóa
- Bạn cần sự hỗ trợ nào từ cấp trên, cấp dưới và người ngang hàng với bạn
- Bạn có khả năng thu hút ra sao đối với những người cần giúp bạn áp dụng những thay đổi
- Bạn muốn thu hút đến mức độ nào đối với những người có thể áp dụng sự thay đổi
- Bạn sẽ làm những bước nào
- Bạn muốn hoàn thành kế hoạch vào lúc nào

- Bạn sẽ làm gì với kế hoạch đó khi nó kết thúc.

Bước 2: Phát triển tầm nhìn và sứ mệnh

- Đưa ra tuyên bố về tầm nhìn. Tầm nhìn thể hiện điều bạn khao khát có được. Nó thường là một câu nói thể hiện giấc mơ của ban lãnh đạo. Tuyên bố này có thể không hoàn toàn khả thi hoặc thực tế, nhưng nó sẽ kích động sức lực và sự tập trung của toàn đội. Những từ như “Hàng đầu thế giới”, “Benchmark”, “Đẳng cấp thế giới”, và “Được kính trọng nhất” là thích hợp cho tầm nhìn.

- Tạo ra tuyên bố sứ mệnh (xem Những tuyên bố về sứ mạng, trang 333). Cùng làm với đội của bạn để phát triển tuyên bố về điều bạn làm hàng ngày. Tuyên bố này cần phải là một sự mô tả thực tế về cách bạn sẽ làm thỏa mãn các bên có liên quan (khách hàng, hội đồng quản trị và nhân viên). Sứ mạng của bạn cần:

- Dễ hiểu

- Ngắn, không dài quá hai hoặc ba câu

- Tương đối cụ thể, để thúc đẩy việc đề ra mục đích và truy vết

- Đủ khái quát, không chứa thời điểm.

- Treo tuyên bố sứ mệnh tại một vị trí trang trọng và đề nghị tất cả các thành viên ký tên của họ ở dưới. Điều này tượng trưng cho sự đồng ý.

Bước 3: Đánh giá vị trí hiện tại của bạn

- Hãy xem các số liệu thống kê đang có hiệu lực của bạn để đánh giá chi phí, chất lượng, độ nhanh nhạy, tinh thần, sức khỏe và sự an toàn của công ty bạn.

- So sánh với những người lân cận để cảm giác được mình tốt hay xấu.

- Tiến hành phỏng vấn từng người một hoặc trong nhóm để tìm ra:

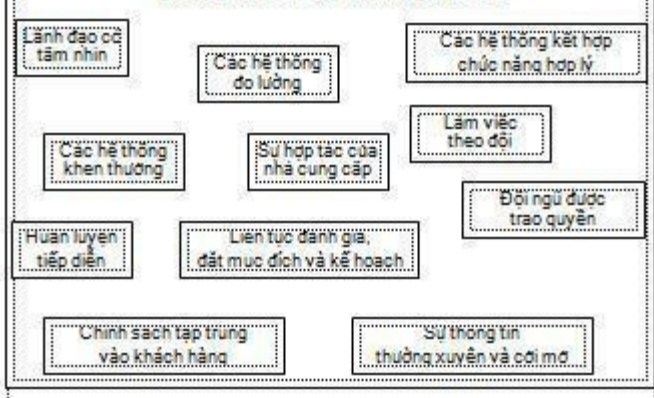
- Điều gì khiến người khác bực bội khi làm việc với bạn
- Điều gì khiến họ tức tối
- Mức độ dễ sử dụng của các dịch vụ khách hàng
- Những chính sách nào cản trở người ta làm hết sức của họ.

Bước 4: Xây dựng một mô hình cho sự thành công

- Dựa trên các nghiên cứu của bạn trong Bước 3, hãy tạo nên một mô hình cho sự thành công. Những yếu tố quan trọng có thể như trong biểu đồ dưới đây.
- Cùng với nhân viên của bạn, hãy xác định các chỉ số để đánh dấu sự tiến bộ của bạn (xem Đánh giá hoạt động của nhóm trang 152). Khuyến khích nhân viên của bạn lựa chọn những chỉ số trong phạm trù:
 - Chất lượng/dịch vụ
 - Thời gian/sự nhanh nhạy
 - Chi phí/giá trị
 - Sức khỏe và sự an toàn
 - Tinh thần.

Bạn không được có nhiều hơn hai chỉ số trong một phạm trù, nếu không bạn sẽ mất rất nhiều thời gian để thu thập dữ liệu, khiến bạn còn rất ít thời gian để phân tích, lập kế hoạch và làm những hành động khác phục.

PHÁC THẢO SỰ THÀNH CÔNG



• Hãy chắc chắn là những chỉ số bạn lựa chọn có liên quan cụ thể đến những dự định của bạn như đã được đề ra trong sứ mạng.

• Những chỉ số tốt nhất trong mỗi phạm trù sẽ là những chỉ số:

- Dễ thu thập

- Chính xác

- Đã được thu thập

- Đo được

- Là cái mà nhóm có thể ảnh hưởng đến.

• Nếu bạn đã lựa chọn một chỉ số hiện tại không được đo, hãy lập hệ thống thu thập dữ liệu và phân công nhân viên của bạn chịu trách nhiệm thu thập dữ liệu.

Bước 5: Đề ra những mục tiêu

• Cùng với cộng sự của bạn đề ra mục tiêu. Những mục tiêu của bạn cần SMART (thông minh):

- Specific - cụ thể

- Measurable - đo được

- Agreed -upon - có được sự đồng thuận

- Realistic - thực tế

- Time -based - căn cứ theo thời gian.

• Treo những mục đích và mức độ thực hiện công việc hiện tại để mọi người đều thấy.

Bước 6: Phát triển những chương trình cải tiến

• Hãy phát triển những chương trình cụ thể để đạt được những mục đích cùng với người của bạn.

• Đối với những kế hoạch cần đạt được trong 12 tháng kế tiếp, hãy liệt kê tất cả các hành động, người thực hiện, và thời điểm cần làm xong. Ngoài ra, cũng hãy liệt kê những người sẽ bị ảnh hưởng bởi những quyết định đó để họ được biết.

• Hãy treo kế hoạch tại khu vực làm việc để mọi người đều biết về chúng. Hãy xóa đi những điểm đã được giải quyết.

• Hãy xác định các cột mốc cho những mục đích dài hạn hơn. Chẳng hạn, nếu bạn muốn thiết lập những chương trình bảo dưỡng dự phòng cho 60% thiết bị của bạn vào năm thứ hai, 90% vào năm thứ ba, và 100% vào năm thứ tư.

Bước 7: Xác định những mối đe dọa và lập kế hoạch loại bỏ chúng

• Lập danh sách những cản trở khiến bạn không đạt được những mục đích của mình. Hãy sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên. Phân chúng thành loại bạn có sự kiểm soát và loại bạn không có sự kiểm soát.

• Tập trung vào những cản trở chính mà bạn có sự kiểm soát. Hãy phát triển những hành động cụ thể để giải quyết chúng.

• Hãy làm việc với những người ngoài bộ phận của bạn, là những người mà bạn cần

thiện chí của họ để loại bỏ những rào cản bạn không có sự kiểm soát.

Liên tục thăm dò môi trường

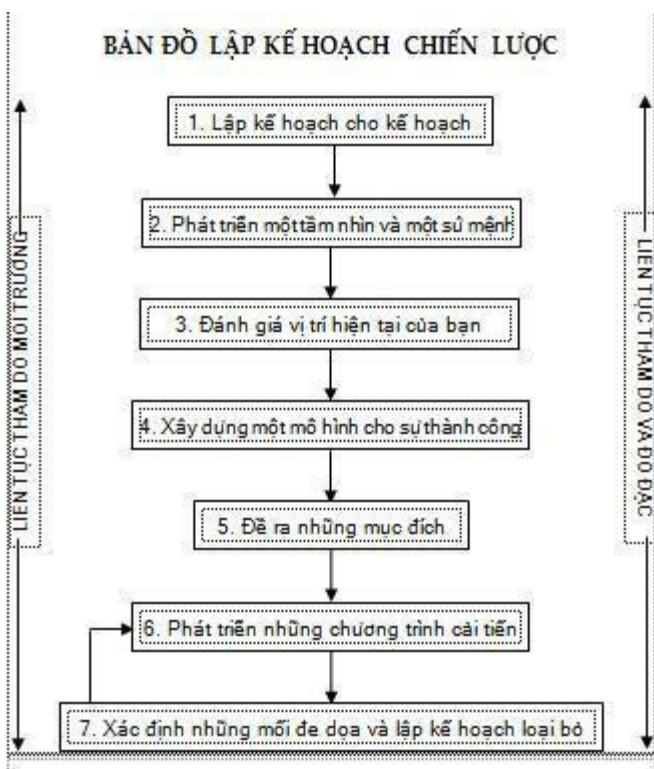
- Trong khi bạn thực hiện các bước từ 1 đến 7, hãy nhìn ra bên ngoài khu vực công việc của bạn để thấy những xu hướng và thay đổi sẽ ảnh hưởng trên bạn hoặc bạn có thể lợi dụng.

- Hãy động viên nhân viên của bạn giúp bạn xác định những sự thay đổi thực sự hoặc tiềm năng trong môi trường bằng cách:

- Lưu hành những bài báo quan tâm
- Đặt mua và lưu hành các tạp chí thương mại
- Tham dự các hội nghị
- Thăm các triển lãm thương mại
- Thăm đối thủ cạnh tranh
- Thăm khách hàng.

BẢN ĐỒ LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

BẢN ĐỒ LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC



10 NGUYÊN TẮC VÀNG CHO VIỆC LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

1. Hãy lôi kéo tất cả những người bạn cần để thực thi kế hoạch của bạn.
2. Tài liệu hóa kế hoạch của bạn.
3. Giữ cho quá trình này sống động bằng cách liên tục cập nhật. Hãy chỉnh sửa kế hoạch khi cần.
4. Giữ cho kế hoạch được luôn được nhìn thấy bằng cách treo sứ mệnh, chỉ số và kế hoạch hành động của bạn lên.
5. Cộng tác với những người ngoài khu vực làm việc của bạn nếu bạn cần sự giúp đỡ của họ.
6. Hãy nhớ tại sao bạn phát triển kế hoạch của mình: đó là để giúp bạn giành được và cải thiện dịch vụ cho khách hàng.
7. Hãy chắc chắn là kế hoạch của bạn thích hợp với những mục đích của cấp quản lý cao hơn.

8. Dùng từ khác đơn giản.

9. Dùng quá ôm đồm. ôm đồm quá nhiều dẫn đến làm việc cầu thả, võ ảo tưởng, chỉ trích lẫn nhau và thất bại.

10. Hãy lan truyền những kế hoạch hoạt động của bạn để chúng được tiến hành có trật tự.

82. Phối hợp với nguồn lực bên ngoài thông qua nhập linh kiện

Phối hợp với nguồn lực bên ngoài là một cách nhanh chóng và hiệu quả để cắt bớt những hoạt động không cần thiết trên đường trở thành một tổ chức thực sự.

-- Khuyết danh

Các nhà quản lý liên tục tìm kiếm những cách mới để phục vụ khách hàng tốt hơn, nhanh hơn, với chi phí thấp hơn. Đôi khi nhiệm vụ này có vẻ như rất nản lòng, đặc biệt sau thất bại của những sáng kiến mới. Trong những hoàn cảnh như vậy, tìm kiếm những giải pháp ngoài tổ chức của mình có thể thích hợp, bằng cách hợp tác với một nhà cung cấp từ bên ngoài.

Trên khắp thế giới, phối hợp với nguồn lực bên ngoài đang trở nên ngày càng dễ dàng hơn với sự cải tiến hàng ngày của công nghệ mạng, là cái giờ đây cho phép người ta nghe và nhìn thấy nhau theo yêu cầu. Giờ đây hoàn toàn có thể xây dựng một tổ chức “ảo”, với những tổ chức khắp thế giới cộng tác thực hiện những quá trình công việc chung. Phối hợp với nguồn lực bên ngoài là một quyết định của người quản lý chính, và về bản chất là điều có tính chất chiến lược. Người quản lý chính hãy cân nhắc những ưu thế sau của việc phối hợp với nguồn lực bên ngoài:

- Những tổ chức chuyên môn trong một lĩnh vực, như huấn luyện hoặc dịch vụ thông tin hoặc vận tải, nói chung gần với sự hoàn thiện các hệ thống của họ hơn, và do đó có chi phí thấp hơn. Xu hướng liên tục đổi mới của họ đảm bảo năng lực tâm cỡ thế giới.
- Phối hợp với nguồn lực bên ngoài cho bạn khả năng tiếp cận các bí quyết. Tổ chức của bạn không thể vượt trội trong tất cả những gì mình làm. Hãy tập trung vào những

lĩnh vực thực sự có tác động trên thành công của bạn, và để lại một vài khía cạnh “không chính yếu” khác cho các chuyên gia.

- Đặt các hoạt động không phải là then chốt đối với tương lai của tổ chức của bạn dưới mái che của một nhóm quản trị tài giỏi sẽ cho phép bạn tập trung vào những điều bạn làm tốt nhất. Nhập linh kiện bảo tồn các nguồn lực bằng việc cho phép bạn hướng đội ngũ nhân viên, vốn liếng và thời gian vào những hoạt động cung cấp những giá trị khách hàng cao nhất.
- Các tổ chức bên ngoài có thể cung cấp những nguồn lực căn bản cho các hãng không có thời gian hoặc tiền bạc để đầu tư vào trang thiết bị tối tân hoặc trong việc phát triển sự tinh thông.
- Phối hợp với nguồn lực bên ngoài trong hoạt động nhập linh kiện khiến quá trình lắp đặt máy móc mới diễn ra nhanh hơn. Thiết kế lại và sắp xếp hợp lý các quá trình công việc trên giấy tờ dễ hơn nhiều với việc áp dụng chúng. Rất khó nhận được sự tán thành của tất cả các bên liên quan để thay đổi. Để họ áp dụng và duy trì những sự thay đổi đó thậm chí còn khó hơn nữa.
- Phối hợp với nguồn lực bên ngoài giúp bạn có được sự kiểm soát đối với các chức năng đang bị quản lý kém. Một vài chức năng phức tạp đến mức chúng có thể gây ra khủng hoảng nếu vài người quan trọng bỏ đi. Đặt những hoạt động này bên ngoài tổ chức của bạn giúp bạn nhẹ gánh đối với vấn đề này.
- Những tổ chức hợp tác cùng nhau sẽ chia sẻ mọi sự rủi ro có thể liên quan, giống như mất những người then chốt hoặc những thay đổi trong công nghệ.
- Phối hợp với nguồn lực bên ngoài thông qua nhập linh kiện giúp bạn sử dụng vốn của mình tốt hơn. Các quy trình, công nghệ và thiết bị của bạn có thể có giá trị đối với nhà cung cấp bên ngoài. Điều này làm tăng nguồn thu tiền mặt và có thể được sử dụng cho những quy trình lợi nhuận hơn.

Thời điểm nhập linh kiện rất quan trọng. Hãy xem xét khả năng trì hoãn nhập linh

kiện nếu:

- Có nguy cơ mất bí quyết. Nhập linh kiện một chức năng quan trọng chiến lược có thể trở nên đắt giá nếu mối quan hệ thay đổi và bạn lại phải thực hiện chức năng đó trong tổ chức của mình.
- Bạn không sẵn sàng buông. Hãy đánh giá nhu cầu kiểm soát của bạn. Nếu bạn không thoải mái trong việc buông thả công việc của mình thì việc nhập linh kiện có thể khiến bạn nhiều đêm mất ngủ và có mối quan hệ xấu với các đại lý bên ngoài.
- Giá thành thật sự cao hơn giá nếu bạn sản xuất. Giá nhập linh kiện không đơn thuần chỉ là những hóa đơn do các nhà cung cấp bên ngoài đưa ra. Thêm vào đó có còn chi phí thời gian và các nguồn chi phí vào việc quản trị các mối quan hệ.
- Bạn đang tìm kiếm một giải pháp nhanh chóng. Có vẻ như bạn không thể lật ngược tình thế chỉ qua một đêm khi người khác đang ngồi ở ghế lái. Băng dán tưởng như làm máu ngừng chảy, nhưng vấn đề có thể vẫn tiếp tục mưng mủ dưới bề mặt.
- Bạn cần linh hoạt. Các hãng nhập linh kiện có xu hướng chuyên môn hóa và xuất sắc ở một vài lĩnh vực. Họ không thể làm mọi thứ cho mọi người.

Nếu bạn là người quản lý bậc trung hoặc ở cấp thấp nhất, chiến lược của bạn cần phải tránh nhập những linh kiện của chính công ty hoặc nhóm của mình. Dưới đây là cách giúp bạn cẩn thận:

- So sánh sản phẩm hoặc dịch vụ của mình với những cơ sở tốt nhất bên trong hoặc ngoài ngành của bạn. Điều này sẽ không chỉ cho bạn cảm giác được mức độ hiệu quả của mình, nhưng còn cho bạn biết các chi phí của bạn có tương ứng với những người bên ngoài tổ chức của bạn hay không.
- Cải thiện cung cách làm việc tại lĩnh vực công việc của bạn để cạnh tranh được với những nơi tốt nhất hiện có.

- Lôi kéo nhân viên của mình vào việc tìm kiếm những cách làm việc mới và được cải thiện để phục vụ khách hàng.
- Hãy đo lường những cách thực hiện công việc của bạn. Hãy phát triển và theo dõi tính hiệu quả của mình bằng cách sử dụng những chỉ số cho thấy:
 - Chất lượng sản phẩm của bạn
 - Chất lượng dịch vụ đối với khách hàng bên trong và bên ngoài
 - Dịch vụ của bạn có đúng lúc không
 - Chi phí hiệu quả ra sao
 - Tinh thần làm việc
 - Mức độ ảnh hưởng trên an toàn và sức khỏe.
- Hãy luôn để những người ra quyết định ý thức được về các tiến bộ của bạn.

Về tác giả

Cy Charney là một nhà tư vấn được tôn trọng ở tầm cỡ quốc tế, là nhà giáo dục cho người trưởng thành, và là người viết sách. Làm Chủ tịch của Công ty Charney and Associates Inc., ông đã phát triển nhiều biện pháp can thiệp độc đáo nhằm giúp đỡ các tổ chức, cả tư nhân lẫn nhà nước, trở thành các tổ chức hàng đầu trong lĩnh vực của mình. Khách hàng của ông bao gồm một số công ty thuộc Fortune 500 và các ban ngành chính phủ khắp nơi trên thế giới.

Charney thường xuyên là diễn giả chính tại các hội nghị. Ông còn là một người huấn luyện dày dặn kinh nghiệm, thích hợp với nhiều chương trình, luôn nhắm tới việc gia tăng giá trị cho các khách hàng bên trong và bên ngoài. Những phát minh của ông trong lĩnh vực huấn luyện gồm hệ thống huấn luyện có tên Peer Monitoring™, một phương pháp học định hướng vào bản thân cho các nhóm, trong đó các thành viên của nhóm huấn luyện lẫn nhau mà không cần sự tham gia của người hướng dẫn chuyên nghiệp. Một trong những công cụ được sử dụng trong hệ thống học này là The Instant Manager (Nhà quản lý tức thì).

Cy Charney là giảng viên về các chương trình điều hành tại Trường Kinh Doanh Schulich, Đại học York, Đại học British Columbia, Đại học Saint Mary's, Đại học Alberta và Đại học Northern British Columbia. Ông là người tổ chức các buổi hội thảo tại Trung tâm Quản trị Canada tại Toronto.

Charney đã xuất bản hơn hai mươi bài báo và là tác giả của sáu đầu sách, trong đó có The Manager's Tool Kit, The Portable Mentor, The Instant Sales Pro, và đồng tác giả của The Trainer's Tool Kit.

Charney có bằng đại học tâm lý học, bằng thạc sỹ quản trị kinh doanh, và đảm nhận chức vụ là nhà quản lý công cộng của Học viện Chartered Secretaries and Administrators tại Canada. Ông sống tại Thornhill, gần Toronto. Để biết thêm thông

tin, hãy liên hệ với Charney tại www.askcharney.com.

Biên tập Ebook: <http://www.SachMoi.net>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản