

# The FIRST- TIME

## MANAGER

LẦN ĐẦU LÀM SẾP

NHỮNG MẸO MỰC  
QUẢN LÝ ĐỘC ĐÁO  
VÀ THÚ VỊ  
DÀNH CHO CÁC NHÀ  
LÃNH ĐẠO



**LOREN B. BELKER & GARY S. TOPCHIK**

# **LẦN ĐẦU LÀM SẾP**

Bản quyền tiếng Việt © 2011 Công ty Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

Tạo ebook: Tô Hải Triều

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**

# VƯỢT QUA THỬ THÁCH, TIẾP BƯỚC THÀNH CÔNG

Bạn là một nhân viên ưu tú vừa được bổ nhiệm vào vị trí quyền năng mang tên “làm sếp”? Lần đầu tiên đảm nhận vai trò mới, kinh nghiệm lãnh đạo của bạn chỉ là con số không, bạn chưa có được một chỗ đứng vững chắc cũng như sự tin tưởng hoàn toàn của mọi người, do đó bạn không thể tránh khỏi những lo lắng, bối rối. Vậy làm thế nào bạn đưa ra được những ý tưởng đổi mới và sáng tạo, “vừa lòng cấp trên, đẹp lòng cấp dưới”, đồng thời tạo nên một phong cách quản lý độc đáo và hiệu quả của riêng mình?

**Lần đầu làm sếp**, cuốn sách được chấp bút bởi hai nhà quản lý dày dặn kinh nghiệm Loren Belker và Gary Topchik, sẽ giúp bạn giải tỏa những lo lắng, giải đáp những thắc mắc, trao cho bạn chiếc chìa khóa vạn năng mở ra cánh cửa danh vọng. Cuốn sách sẽ cung cấp cho bạn những cách thức đầy mới mẻ, đơn giản mà không kém phần hiệu quả giúp bạn làm quen và thích ứng với vai trò mới này.

Cuốn sách xuyên suốt 6 phần chính, với 36 chương, mỗi chương là một chủ đề, một kỹ năng quan trọng và cần thiết mà bạn cần trang bị cho bản thân, được trình bày chi tiết và cụ thể hóa qua những ví dụ, kinh nghiệm thực tế. Theo đó – làm sếp – là bạn phải bao quát hết được mọi khía cạnh trong công việc của mình, tôn trọng mọi người, duy trì mối quan hệ tốt với cả cấp trên lẫn cấp dưới, thấu hiểu và sẵn sàng lắng nghe những điều họ chia sẻ; tìm kiếm, phát hiện và đào tạo nhân tài, tạo động lực đồng thời phát huy được tối đa năng lực của mỗi nhân viên, xây dựng một môi trường làm việc vui vẻ, thân thiện, cởi mở; sắp xếp và phân bổ hợp lý các nhiệm vụ; xây dựng lòng tin và tạo lập một phong cách quản lý tích cực, hiệu quả.

Khai thác một chủ đề không mới, nhưng với những góc nhìn tích cực, những nguyên tắc và cách thức độc đáo, **Lần đầu làm sếp** hứa hẹn trở thành một cuốn sổ tay không thể thiếu dành cho những nhà lãnh đạo, quản lý “lần đầu tiên”. Không những thế, cuốn sách còn truyền cảm hứng cho cả những nhà lãnh đạo đã có kinh nghiệm, thông qua đó họ sẽ có dịp đánh giá lại công việc, phát triển hơn nữa những kỹ năng của bản thân để đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao.

Alpha Books trân trọng giới thiệu đến bạn đọc cuốn sách này với mong muốn làm đầy thêm vốn kiến thức cũng như kinh nghiệm của bạn trong công tác quản lý, đồng thời khuyến khích các bạn cùng học hỏi và chia sẻ những kinh nghiệm cũng như bài học thu nhận được. Hãy vượt qua thử thách đầu tiên này, để từ đó tiếp những bước thật vững chắc trên con đường sự nghiệp của mình.

Chúc các bạn thành công!

Tháng 11 năm 2011

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

# LỜI GIỚI THIỆU

Vậy chính xác một nhà quản lý sẽ làm những gì? Không nghi ngờ gì về việc bạn đã gặp nhiều ông chủ cho rằng công việc của họ là nói cho người khác biết phải làm gì. Thật không may, những nhà quản lý này thật sự không hiểu được vai trò của mình là gì. Nó không phải là chỉ đạo người khác, mặc dù điều đó cũng là một phần trong công việc. Thay vào đó, quản lý là quá trình khiến mọi người trở nên tự định hướng. Cuốn sách *Lên đầu làm sếp* này sẽ giúp bạn thực hiện điều đó.

Áp dụng những nguyên tắc trong cuốn sách này sẽ mang lại lợi ích cho bất kỳ ai dấn thân vào sự nghiệp quản lý. Mọi quan hệ của chúng ta với những người khác chính là thử thách lớn nhất. Nó bao hàm tất cả mọi khía cạnh trong cuộc sống của chúng ta.

Nếu muốn trở thành một nhà quản lý đáng kính, bạn cần tìm cơ hội để đạt được sự ủng hộ cũng như cam kết từ nhân viên của mình mà không phải sử dụng quyền lực từ vị trí của mình (chức danh của bạn). Nhà quản lý tuyệt vời nhất là người có thể khiến nhân viên sẵn lòng làm theo những gì họ nên làm, chứ không phải chỉ thực hiện theo mệnh lệnh của cấp trên.

Đã có rất nhiều cuốn sách được xuất bản về chủ đề quản lý, nhưng rất ít cuốn – hay gần như không có – hướng dẫn những người mới bắt đầu sự nghiệp lãnh đạo, hướng dẫn người khác. Các nhà quản lý lần đầu không thích những biệt ngữ học thuật, hơn nữa, họ bị hỗn loạn cảm xúc – hoàn toàn tự hào về việc thăng chức, nhưng cũng bị khủng hoảng bởi nhận thức rằng từ nay trở đi, họ sẽ bị phán xét bởi việc nhân viên cấp dưới của họ làm việc như thế nào.

Cuốn sách này là dành cho những nhà quản lý mới, chứ không phải dành cho các nhà quản lý cấp cao với hơn 20 năm kinh nghiệm, mặc dù rất nhiều nhà quản lý cấp cao cũng có thể tham khảo những nguyên tắc cơ bản được thảo luận trong cuốn sách này. Thực tế, nhận xét phổ biến mà các nhà quản lý mới thường nhận được tại các buổi hội thảo đó là: “Sếp của tôi còn cần những thông tin và kỹ năng này hơn tôi.” Điều này gây ra cho các nhà quản lý những rắc rối về cách thức quản lý trong một môi trường mà ở đó cấp trên của họ vi phạm những nguyên tắc và khái niệm mà bạn tin tưởng và áp dụng. Cuốn sách này sẽ giúp bạn quản lý thành công nhân viên của mình, dù các cấp trên cũng như tổ chức không làm đúng những gì mà họ nên làm.

Cuốn sách được viết bằng phong cách đàm thoại, giúp bạn thực hiện cũng như hiểu rõ những ý tưởng được giới thiệu. Bạn sẽ dễ dàng tìm được những gợi mở cụ thể trong cuốn sách, khi có những vấn đề nảy sinh trong tương lai. Sau một vài tháng quản lý, hãy đọc lại cuốn sách. Lúc đó, rất nhiều khái niệm sẽ trở nên hữu dụng.

Cuối cùng, hầu hết những vấn đề bạn sẽ đối mặt với tư cách một nhà quản lý có thể mới với bạn, nhưng nhiều người khác đã có rất nhiều kinh nghiệm với chúng. Những thách thức mà bạn phải đối mặt sẽ được cân bằng khi niềm yêu thích công việc song hành cùng công việc quản lý được hoàn thành tốt.

Cảm ơn bạn rất nhiều vì đã dành thời gian đọc cuốn sách.

# Phần I: VẬY LÀ BẠN SẴP TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN LÝ

## 1. QUÁ TRÌNH DẪN ĐẾN VỊ TRÍ QUẢN LÝ

Có rất nhiều cách để chúng ta trở thành nhà quản lý.

Tuy nhiên, hầu hết các công ty lại không có một quy trình thống nhất trong việc lựa chọn ai sẽ trở thành nhà quản lý. Thông thường, việc đánh giá chỉ dựa trên yếu tố duy nhất là thành tích, sự thể hiện của các cá nhân trong những nhiệm vụ được giao tại khoảng thời gian đó. Những người có thành tích tốt nhất chưa chắc đã là những nhà quản lý tốt nhất, mặc dù rất nhiều công ty vẫn lựa chọn nhà quản lý dựa trên những tiêu chí này. Người ta mặc nhiên cho rằng những thành tích tốt nhất trong quá khứ sẽ là định hướng tốt nhất cho thành công trong tương lai. Tuy nhiên, kỹ năng lãnh đạo hoàn toàn khác với những kỹ năng mà một người cần để thành công trong vai trò một nhân viên độc lập.

Trên thực tế, một nhân viên đạt được nhiều thành tích cao, thậm chí là rất cao, không có nghĩa là họ sẽ trở thành nhà quản lý thành công. Trở thành nhà quản lý đòi hỏi những kỹ năng cao hơn rất nhiều so với những kỹ năng cần thiết để trở thành nhân viên xuất sắc về chuyên môn. Nhà quản lý cần tập trung vào con người chứ không phải là các nhiệm vụ. Họ phải tin tưởng người khác, chứ không phải lúc nào cũng làm việc độc lập. Họ đồng thời cũng phải là người định hướng nhóm, định hướng bức tranh tổng thể, và sự thật là không nhà quản lý nào có thể thành công nếu chỉ biết định hướng cá nhân và chỉ đạo chi tiết vấn đề.

### KHÔNG PHẢI AI CŨNG CÓ THỂ LÀM QUẢN LÝ

Một số công ty tự tổ chức các chương trình đào tạo về quản lý. Chúng có thể thật tuyệt vời nhưng cũng có thể rất kinh khủng. Thông thường, các chương trình này dành cho những người đã được “nhắm” vào vị trí quản lý. Ngay cả các nhà quản lý có kinh nghiệm cũng cần định kỳ tham gia các khóa đào tạo mới về phong cách cũng như kỹ thuật quản lý. Tuy nhiên, nếu khóa đào tạo đó thật sự giá trị và hữu ích thì nó nên được dành cho tất cả những ai đang có khả năng trở thành nhà lãnh đạo. Bên cạnh việc giúp những người này tránh được sai lầm trong quản lý, các khóa đào tạo này còn giúp họ nhận ra rằng mình có thực sự thích hợp với việc lãnh đạo người khác hay không.

Điều trớ trêu là hầu hết các tổ chức vẫn áp dụng phương pháp “bơi hay chìm” trong việc đào tạo quản lý. Mọi nhân viên được thăng chức lên vị trí cấp cao đều cần hiểu và áp dụng điều này. Phương pháp này cho rằng ai cũng đều có thể tự cảm nhận được mình cần quản lý như thế nào. Nhưng thực tế không phải như vậy. Việc quản lý con người mang tính quyết định đối với thành công của bất cứ tổ chức nào, nhưng trong hầu hết các trường hợp, nó lại không mấy được quan tâm. Bất cứ ai từng làm việc trong bất kỳ thời gian nào đều sẽ gặp những tình huống mà việc thăng chức cho một người nào đó không mang lại hiệu quả và người đó bị buộc phải quay lại vị trí cũ. Có câu cách ngôn thế này: “Hãy cẩn thận với những điều bạn mong ước, bởi có thể bạn sẽ nhận được nó.” Trong nhiều công ty, cơ hội thăng tiến sẽ rất giới hạn nếu bạn không tham gia quản lý. Và kết quả tất yếu là nhiều người tham gia quản lý trong khi lẽ ra họ không nên làm như vậy – và họ sẽ không muốn tham gia hoạt động quản lý nếu họ có cơ hội tăng lương và thăng tiến khác.

Một loạt các cuộc hội thảo chuyên đề về quản lý đã được tiến hành ở một công ty – nơi áp dụng cách thức đề bạt quản lý hoàn toàn sai lầm. Tất cả những người có tiềm năng trở thành quản lý đều cần tham gia một buổi hội thảo về các vấn đề liên quan đến nhiệm vụ của nhà quản lý. Các vấn đề được đề cập trong buổi hội thảo đơn giản nhưng lại phổ biến và điển hình đối với các nhà quản lý. Khi những người này được mời đến tham dự hội thảo, công ty sẽ nói với họ: “Nếu sau buổi hội thảo này, anh nhận ra rằng việc quản lý những người khác không phải là điều anh muốn, hãy nói với chúng tôi.

Quyết định đó sẽ không ảnh hưởng gì đến các cơ hội thăng tiến khác hay quyết định tăng lương trong tương lai của anh.”

Có khoảng 500 người tham dự các buổi hội thảo như thế và khoảng 20% số người tham dự quyết định không đảm nhận vị trí quản lý mà công ty đề bạt. Sau khi có được cái nhìn tổng quan cũng như hiểu biết chung về quản lý, khoảng 100 người nhận ra rằng mình không thể trở thành nhà quản lý giỏi, nhưng vẫn là những nhân viên vô cùng giá trị. Cũng có rất nhiều người chấp nhận vị trí quản lý bởi họ cảm thấy mình sẽ không còn cơ hội nào khác nếu từ chối lời đề nghị đó.

## QUYỀN LỰC TUYỆT ĐỐI

Nhiều người luôn tin rằng nếu bạn muốn một điều gì đó thật hoàn hảo thì tốt nhất là hãy tự thực hiện nó. Những người có tư tưởng này hầu như khó có thể trở thành nhà quản lý hay lãnh đạo giỏi bởi họ không thể ủy quyền hay giao việc cho người khác. Những người như thế rất phổ biến và chúng ta sẽ dễ dàng nhận ra họ: Họ chỉ có thể giao phó cho người khác những công việc tầm thường mà bất cứ ai cũng có thể làm được, còn những việc ý nghĩa thì họ giữ lại cho mình. Kết quả là họ phải làm việc ngày đêm, kể cả ngày nghỉ và thậm chí là mang việc về nhà. Tất nhiên là việc làm ngoài giờ không hề sai trái. Rất nhiều người vẫn dành thời gian rảnh rỗi của mình cho công việc, song những người làm việc đêm ngày như thế này là những nhà quản lý tồi. Họ thiếu niềm tin vào cấp dưới đến mức không tin tưởng nhân viên trong bất cứ việc gì quan trọng. Họ chỉ luôn miệng nói rằng không biết làm thế nào để đào tạo nhân viên của mình tốt hơn.

Sẽ luôn có những vấn đề rắc rối liên quan đến nhân viên trong bộ phận có những nhà quản lý như thế này. Nhân viên thường giỏi hơn rất nhiều so với niềm tin của “người có quyền lực tuyệt đối này” và họ nhanh chóng cảm thấy chán nản khi chỉ được giao phó những công việc tầm thường.

Bạn chắc hẳn biết một người với “quyền lực tuyệt đối này” ở văn phòng hay chi nhánh của mình. Tất nhiên, nếu bạn làm việc cho một nhà quản lý như vậy thì sẽ có những rắc rối xảy ra, bởi bạn dường như sẽ không có cơ hội thăng tiến. Trong công việc, bạn không được giao phó bất cứ nhiệm vụ hay trách nhiệm nào. Lẽ tất yếu là bạn sẽ không có cơ hội để thể hiện khả năng của mình. Những nhà quản lý quyền lực tuyệt đối này hiếm khi tiến cử hay đề bạt thăng chức cho ai đó. Họ luôn cho rằng mình phải làm tất cả mọi việc là vì nhân viên của họ không chịu nhận đảm trách những nhiệm vụ đó. Họ không bao giờ thừa nhận rằng nguyên nhân thật sự là vì họ không chịu ủy quyền cho người khác. Hãy chú ý đến những nhà quản lý quyền lực tuyệt đối như thế này và giúp mình không bao giờ rơi vào tình huống như vậy.

Một đặc điểm bất biến của các nhà quản lý quyền lực tuyệt đối này là họ rất hiếm khi tận hưởng các kỳ nghỉ lễ. Họ chỉ thường cho bản thân một vài ngày nghỉ trong năm bởi họ tin rằng công ty sẽ không thể tồn tại nếu như không có họ. Trước khi đi đâu đó trong kỳ nghỉ của mình, họ sẽ để lại cho mọi người những chỉ dẫn cụ thể để đảm bảo công việc diễn ra ổn thỏa cho đến khi họ quay lại. Thậm chí, họ sẽ để lại số điện thoại liên lạc trong những trường hợp khẩn cấp. Tất nhiên, họ phải xác định sự khẩn cấp đó là gì. Những nhà quản lý này thậm chí còn than phiền với gia đình và bạn bè rằng, “Tôi không thể nghỉ ngơi một vài ngày mà không bị quấy rầy.” Điều mà các nhà quản lý này không nói cho mọi người đó là trên thực tế, họ thích bị quấy rầy bởi như thế họ cảm thấy mình là người quan trọng. Đối với một số nhà quản lý quyền lực tuyệt đối, họ không chấp nhận việc nghỉ hưu, bởi điều đó sẽ tước đoạt của họ ý nghĩa sống, sự cống hiến cho công việc cũng như cảm giác mình là người quan trọng và không thể thiếu đối với công ty.

## MỘT VÀI LỰA CHỌN

Đôi khi, mọi người được chọn để trở thành người đứng đầu một bộ phận nào đó chỉ vì họ có mối quan hệ với ông chủ hoặc thuộc “nhóm” của ông chủ. Thật may mắn nếu bạn không phải làm việc cho một công ty như thế. Bởi ngay cả khi có mối quan hệ thân thiết với ông chủ, bạn cũng không thể đảm nhiệm và hoàn thành hết các nhiệm vụ của mình. Chắc chắn khi đó bạn có quyền lực, nhưng các doanh

nghiệp ngày nay là những doanh nghiệp độc lập, và do đó mọi người sẽ không nỗ lực làm việc cho bạn chỉ vì bạn được cấp trên “nâng đỡ và bảo hộ”. Vì thế, nếu là con hay bạn bè của sếp, bạn càng cần phải thể hiện năng lực thật sự của mình. Có thể bạn sẽ nhận được sự kính trọng ngoài mặt hay sự kính nể vị thế của bạn, nhưng hãy đối diện với những gì mọi người thật sự nghĩ về bạn, chứ không phải những gì họ nói với bạn.

Trong những tổ chức lớn và thành công nhất, bạn sẽ không bao giờ được chọn vào vị trí quản lý chỉ vì bạn có kiến thức kỹ thuật hoàn hảo. Bạn được chọn bởi mọi người nhận thấy tiềm năng lãnh đạo nơi bạn. Và đó chính là thứ bạn cần phát triển. Khả năng lãnh đạo là một khái niệm rất khó định nghĩa. Nhà lãnh đạo phải là người có thể định hướng cho người khác, với những quyết định được người khác tôn trọng bởi sự hợp lý của nó. Khi bạn thi hành các phán quyết và trau dồi khả năng ra quyết định đúng đắn, những điều này sẽ dần trở thành đặc tính cố hữu của bạn. Niềm tin vào các quyết định của bạn sẽ dần được củng cố. Điều đó sẽ gia tăng sự tự tin nơi bạn, và cuối cùng, sự tự tin sẽ giúp bạn thành thạo hơn trong việc đưa ra các quyết định.

Người lãnh đạo phải có khả năng nhìn xa trông rộng và hình dung được những quyết định của mình sẽ đem lại điều gì. Người lãnh đạo cũng phải biết gạt các vấn đề cá nhân sang một bên để đưa ra những quyết định sáng suốt nhất theo tình hình thực tế. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn lờ đi các yếu tố con người – bạn không bao giờ được làm thế – nhưng bạn phải giải quyết các vấn đề dựa trên chính thực tế, chứ không phải dựa trên cảm nhận của mọi người về thực tế đó.

Mọi người có thể được lựa chọn trở thành nhà quản lý bởi nhiều lý do khác nhau. Nhưng nếu bạn được lựa chọn bởi những lý do chính đáng, bạn sẽ dễ dàng nhận được sự chấp thuận và kính nể từ các nhân viên cấp dưới của mình.

## 2 . KHỞI ĐẦU

Trên thực tế, tuần đầu tiên trong vai trò nhà quản lý của bạn sẽ hoàn toàn khác với bình thường. Nếu nghiên cứu về hành vi con người, bạn sẽ nhận thấy rất nhiều sự phát triển đáng ngạc nhiên trong khoảng thời gian này.

### LÀM QUEN

Đừng nghĩ rằng tất cả mọi người đều vui vẻ và hài lòng với việc lựa chọn một nhân vật hoàn toàn mới trở thành nhà quản lý. Một vài đồng nghiệp có thể sẽ nghĩ rằng lẽ ra họ mới là người được lựa chọn chứ không phải là bạn. Có thể họ ghen tỵ với sự thăng tiến của bạn và thậm hy vọng bạn sẽ thất bại.

Những người khác, những nhân viên “biết nghe lời” sẽ ngay lập tức bợ đỡ, xu nịnh và tìm cách tạo mối quan hệ thân thiết với bạn. Đó là vì bạn sẽ là chiếc vé giúp họ đến với thành công. Tất nhiên, mục đích đó không hoàn toàn xấu, song cách họ thực hiện thể hiện rằng họ quá khát khao điều đó.

Những đồng nghiệp khác có thể sẽ ngay lập tức đưa bạn vào tâm “xét hỏi và đánh giá”. Họ sẽ đặt ra các câu hỏi cho bạn để xem liệu bạn có đủ năng lực trả lời hay không. Nếu bạn không thể trả lời, họ sẽ muốn biết xem liệu bạn có thừa nhận việc bạn không thể trả lời câu hỏi của họ hay bạn sẽ cố đánh trống lảng và lừa gạt mọi người. Một số người sẽ cố tình hỏi bạn những câu hỏi mà bạn không thể trả lời được để khiến bạn phải xấu hổ.

Hầu hết mọi người – bạn hy vọng là số đông – sẽ thể hiện thái độ chờ đợi và xem xét. Họ sẽ không chỉ trích hay tuyên dương bạn cho đến khi thấy rõ bạn thể hiện như thế nào. Thái độ này rất tích cực và bạn cũng có quyền mong đợi thái độ này.

Bạn có thể sẽ bị đem ra so sánh với người tiền nhiệm của mình ngay từ ban đầu. Nếu những gì người đó thể hiện rất tồi tệ thì những điều bạn thể hiện sẽ được đánh giá rất cao, ngay cả khi nó cũng chỉ bình thường mà thôi. Nếu người tiền nhiệm của bạn tài giỏi, sự thể hiện và nỗ lực của bạn nhằm mong được tiếp nhận sẽ trở nên khó khăn hơn. Trước khi nghĩ rằng tốt nhất là nên chọn kế nhiệm một kẻ chẳng có tài cán gì, hãy nghĩ đến hàng loạt những khó khăn mà bạn sẽ phải “kế thừa” từ người tiền nhiệm không có tài cán ấy – lý do khiến bạn ngồi vào vị trí đó. Người tiền nhiệm tài giỏi ra đi có thể là vì họ được cất nhắc lên vị trí cao hơn. Nhưng dù trong trường hợp nào thì bạn cũng đang có cả một núi công việc ở phía trước.

Một trong những quyết định đầu tiên của bạn nên là kiểm chế những thay đổi ngay lập tức trong phương pháp điều hành. (Trong những trường hợp đặc biệt, các nhà quản lý cấp cao thường sẽ hướng dẫn và yêu cầu bạn đưa ra một số thay đổi ngay lập tức bởi tính chất nghiêm trọng của các trường hợp này. Tuy nhiên, trong những trường hợp như thế này, người ta sẽ thông báo rằng sắp tới sẽ diễn ra một số thay đổi.) Tuy nhiên, tốt hơn cả là bạn hãy kiên nhẫn. Nếu bạn đưa ra những thay đổi ngay lập tức, mọi người sẽ cảm thấy khó chịu với bạn. Các hành động của bạn sẽ bị xăm soi, mỗi xé đồng thời bạn sẽ bị đánh giá là kiêu căng, ngạo mạn và là sự xúc phạm đối với người tiền nhiệm của bạn. Rất nhiều nhà lãnh đạo trẻ đã khiến cho cuộc sống của mình trở nên khó khăn hơn bởi họ cho rằng phải ngay lập tức sử dụng toàn bộ quyền lực mới của mình. Vì thế, từ quan trọng nhất mà các nhà lãnh đạo mới cần phải học đó là kiềm chế. Dù muốn hay không thì bạn cũng phải thừa nhận rằng bạn mới là người đang trong quá trình “thử thách” với cấp dưới, chứ không phải họ là người đang trong quá trình “thử thách” với bạn.

Đây là thời điểm tốt để tạo nên điểm nhấn quan trọng trong thái độ của bạn. Nhiều nhà quản lý mới giao tiếp rất tốt với các nhà quản lý cấp trên của họ, nhưng lại rất tệ với cấp dưới. Nhân viên cấp dưới mới là người có tác động lớn đến tương lai của bạn chứ không phải là các nhà quản lý cấp cao. Bạn được đánh giá thông qua việc phòng ban hay bộ phận của bạn được cơ cấu như thế nào, chính vì thế,



những nhân viên đang làm việc cho bạn đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với sự nghiệp của bạn. Dù bạn tin hay không thì trên thực tế, những nhân viên đó còn quan trọng hơn cả chủ tịch công ty. Mặc dù đây được coi là “kiến thức” hiển nhiên cần nắm vững, nhưng vẫn có rất nhiều nhà quản lý mới quan tâm và đầu tư thời gian vào việc lên kế hoạch giao tiếp với các nhà quản lý cấp cao, nhưng chỉ dành cho nhân viên cấp dưới – những người mới thật sự quyết định tương lai của họ – những cái nhìn “bằng một nửa con mắt”.

## SỬ DỤNG QUYỀN LỰC MỚI

Nếu có một vấn đề mà hầu hết các nhà quản lý mới phải tìm hiểu và rồi mắc nhiều sai lầm ngớ ngẩn, thì đó chính là việc sử dụng quyền lực mới của mình. Điều này đặc biệt đúng với những nhà quản lý mới tự định hướng sự nghiệp của mình bằng phương pháp tự quản lý “bơi hoặc chìm” của việc đào tạo thông qua quá trình làm việc. Lý do là giờ đây bạn đã nắm quyền quản lý, bạn phải sử dụng cũng như phô bày nó thật hoành tráng. Đây có thể là sai lầm lớn nhất mà một nhà quản lý mới thường hay mắc phải.

Bạn hãy coi quyền lực tại vị trí mới của mình như một kho chứa hàng. Càng ít khi lấy hàng ra khỏi kho thì bạn càng còn nhiều hàng để sử dụng lúc thực sự cần thiết.

Một nhà quản lý mới được bổ nhiệm mà cư xử như thể một “ông chủ” thực thụ, ngay lập tức đưa ra những thay đổi và chỉ đạo mới chính là đang tự đào hố chôn mình. Mặc dù bạn không nghe được những lời nhận xét trực tiếp, nhưng có rất nhiều đánh giá sau lưng bạn về một nhà quản lý lầm đường lạc lối như: “Này, có phải cô ta bị nghiện quyền lực không?” hay “Anh ta bị ám ảnh bởi quyền lực à?”, “Cái mũ của anh ta đã phải tăng lên hai cỡ từ khi anh ta được bổ nhiệm ấy nhỉ.” Tất nhiên, bạn đâu có muốn những vấn đề như thế này xảy ra, đúng không?

Nếu bạn không thường xuyên sử dụng “kho chứa” quyền lực, thì trong những trường hợp khẩn cấp bạn sẽ thấy nó phát huy tác dụng hơn rất nhiều, bởi nó không thường xuyên được phô bày. Các nhân viên dưới quyền biết rằng bạn là nhà quản lý của họ, và những yêu cầu bạn đưa ra chứa đựng quyền lực của vị trí đó. Nhưng trong phần lớn thời gian, bạn thật sự không cần sử dụng đến nó.

Có một thuật ngữ trong nghệ thuật sáng tạo gọi là nói bớt đi. Nó có nghĩa là những điều không được nói ra cũng quan trọng như chính những điều được thể hiện. Điều này đặc biệt đúng trong việc sử dụng quyền lực. Việc đưa ra chỉ đạo dưới hình thức một lời đề nghị, yêu cầu chính là điển hình về cách quản lý “nói bớt đi”. Nếu không có phản hồi nào về yêu cầu đó, bạn có thể làm rõ hoặc tăng thêm một chút quyền lực vào lời yêu cầu. Mặt khác, nếu bạn sử dụng tất cả quyền lực của mình để hoàn thành nhiệm vụ, thì sau đó khi nhận ra rằng bạn đã sử dụng quá nhiều thì cũng là lúc mọi thứ đã bị phá hủy hoàn toàn. Trên thực tế, tiết chế sự lạm dụng quyền lực là điều rất khó khăn, nếu không muốn nói là không thể.

Tóm lại, đừng bao giờ nghĩ rằng bạn cần phải sử dụng quyền lực ở vị trí của mình. Có thể “sản phẩm phụ” tốt nhất của phương pháp mềm dẻo này là bạn sẽ không tạo ra một hình ảnh tiêu cực trong mắt của nhân viên, điều mà sau này bạn dường như không thể thay đổi.

## GIAO TIẾP CÁ NHÂN

Đôi khi, trong 60 ngày đầu tiên đảm nhận vị trí mới, bạn nên thực hiện các cuộc giao tiếp cá nhân với từng nhân viên trong phạm vi quản lý của mình. Đừng thực hiện việc này ngay trong tuần đầu tiên hoặc kế tiếp. Hãy để các nhân viên cấp dưới quen với việc bạn là người quản lý mới của họ. Khi đến lúc cần gặp gỡ mọi người, hãy giao tiếp thân mật và tự nhiên. Đề nghị nhân viên đến phòng của bạn để có thể trò chuyện thoải mái, và có thời gian thảo luận về tất cả những suy nghĩ của họ. Cuộc trò chuyện thân mật đầu tiên này không phải để bạn giao tiếp với những người khác; mà để khơi nguồn cho sự giao tiếp cởi mở của họ đối với bạn. (Bạn có bao giờ nhận thấy rằng càng để cho đối tác nói nhiều trong cuộc trò chuyện bao nhiêu thì bạn càng được đánh giá là người có khả năng giao tiếp xuất

chúng bấy nhiêu chưa?)

Tất nhiên, nỗi lo lắng cá nhân của mỗi nhân viên đều rất quan trọng, nhưng tốt hơn hết là hãy giới hạn nội dung cuộc trò chuyện trong các vấn đề liên quan đến công việc. Đôi khi, việc xác định ranh giới này rất khó bởi có thể các công việc gia đình mới gây ra nhiều rắc rối hơn bất kỳ điều gì khác cho nhân viên của bạn, nhưng tốt nhất hãy cố gắng đừng để bản thân rơi vào các tình huống mà bạn sẽ phải đưa ra những lời khuyên, lời động viên mang tính cá nhân. Bạn là sếp nhưng không có nghĩa bạn cũng là chuyên gia trong tất cả các vấn đề cá nhân của nhân viên. Hãy lắng nghe họ nói, thông thường điều mà họ muốn hơn bất cứ điều gì khác chính là có một người lắng nghe họ nói.

### Tìm hiểu và thấu hiểu nhân viên

Bây giờ chúng ta sẽ cùng quay trở lại cuộc trò chuyện của bạn với các nhân viên cấp dưới. Mục đích của các cuộc trò chuyện là tạo cho nhân viên cơ hội khơi nguồn khả năng giao tiếp giữa họ với bạn. Thể hiện cho nhân viên thấy sự quan tâm thật lòng của bạn đối với những lo lắng của họ, tìm hiểu những đam mê khác ngoài công việc của họ. Đặt ra các câu hỏi nhằm giúp họ cởi mở và bày tỏ quan điểm của mình. Bạn không nên giả tạo trong việc thể hiện sự quan tâm đối với các vấn đề của nhân viên, bạn làm điều này bởi vì bạn quan tâm đến cuộc sống của họ. Sự quan tâm này mang lại lợi ích cho cả hai bên. Nếu bạn có thể giúp nhân viên đạt được mục tiêu của họ, họ sẽ làm việc hiệu quả hơn. Điều quan trọng hơn là niềm tin rằng họ đang trong quá trình đạt được mục tiêu cuối cùng.

Mục tiêu của bạn trong những cuộc trò chuyện đầu tiên này là thể hiện cho nhân viên biết rằng bạn quan tâm đến họ với tư cách cá nhân độc lập và bạn ở đó để giúp họ đạt được mục tiêu của mình. Hãy cho họ thấy rằng bạn muốn giúp họ giải quyết tất cả những rắc rối trong công việc. Tạo ra một không gian thoải mái, trong đó mọi người đều có thể trò chuyện và chia sẻ với bạn đồng thời mang lại cho họ cảm giác rằng việc thảo luận những vấn đề nhỏ với bạn là điều hoàn toàn tự nhiên. Bằng việc thảo luận và giải quyết những rắc rối nhỏ, bạn có thể tránh được những rắc rối lớn.

Trong những tháng đầu tiên làm quản lý, bạn sẽ nhận thấy một sự thật rằng năng lực kỹ thuật của bạn hoàn toàn không quan trọng bằng năng lực con người. Những vấn đề quan trọng nhất của bạn xoay quanh khía cạnh con người, chứ không phải khía cạnh chuyên môn. Trừ khi trách nhiệm của bạn hoàn toàn về vấn đề chuyên môn, còn nếu không bạn sẽ nhận thấy rằng khi có khả năng thấu hiểu và đối xử với con người một cách xuất chúng, bạn sẽ có thể bỏ qua những thiếu sót trong chuyên môn của mình. Ngược lại, ngay cả khi bạn là một nhà quản lý có chuyên môn hàng đầu trong công ty, nhưng nếu thiếu năng lực con người thì bạn sẽ gặp rất nhiều khó khăn.

### Kết bạn trong văn phòng

Một trong những vấn đề khó khăn mà các nhà điều hành mới gặp phải là việc giải quyết mối quan hệ bạn bè với các thành viên trong bộ phận, những người giờ đây đã trở thành nhân viên cấp dưới của mình. Đây là trường hợp khó khăn và không có câu trả lời hoàn hảo. Một trong những câu hỏi phổ biến nhất mà các nhà quản lý mới thường đặt ra là: “Liệu tôi còn có thể tiếp tục làm bạn với những người từng là đồng nghiệp và giờ đây trở thành nhân viên của tôi hay không?”

Rõ ràng là bạn không nên chấm dứt các mối quan hệ bạn bè này chỉ đơn giản vì bạn được thăng chức. Tuy nhiên, bạn sẽ không muốn mối quan hệ bạn bè đó ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của bạn cũng như của chính những người bạn đó.

Sẽ thật sai lầm nếu bạn để cho mối quan hệ bạn bè tác động và gây trở ngại đến phương pháp điều hành của bạn. Một nhân viên cấp dưới – một người bạn thật sự – sẽ hiểu được tình thế lưỡng nan này của bạn.

Bạn phải đảm bảo rằng các nhân viên trước kia từng là bạn của bạn cũng nhận được sự đối xử công bằng như tất cả những người khác. Và chắc chắn rằng bạn không được thể hiện sự quý mến họ hơn so

với những người khác, cũng không được đối xử tệ bạc với họ để thể hiện cho những người khác thấy rằng bạn không hề thiên vị ai.

Mặc dù bạn có thể làm bạn với tất cả mọi người, nhưng đừng hy vọng có thể đối xử như mối quan hệ bạn bè trong phạm vi công việc. Là một nhà quản lý mới, bạn cần để cho nhân viên biết được cách thức bạn sẽ làm việc với họ, dù họ có là bạn của bạn hay không. Bạn cần đối xử với mọi cá nhân theo những quy định, nguyên tắc và với mức trách nhiệm như nhau. Hãy nhớ một điều rằng, đối với bạn những thứ dường như chỉ là biểu hiện của tình bạn thì đối với những người khác đó lại là sự thiên vị rõ ràng.

Người ta dễ bị cảm dỗ bởi ý tưởng để một người bạn cũ trong bộ phận của mình làm bạn tâm giao. Bạn sẽ không muốn để lại ấn tượng với mọi người rằng bạn đang sủng ái họ. Trên thực tế, bạn không được phép làm việc đó. Nếu bạn cần một người như vậy, tốt hơn hết là nên chọn một nhà quản lý trong bộ phận hoặc phòng ban khác trong công ty.

## QUẢN LÝ TÂM TRẠNG

Các nhân viên cấp dưới của bạn rất quan tâm đến việc bạn đang trong tâm trạng như thế nào, đặc biệt là khi bạn đang ở trong trạng thái “khó ở”. Những cơn thịnh nộ, sự cáu kỉnh không có chỗ trong thói quen công việc của một nhà quản lý giỏi và thuần thục – và sự thuần thục không liên quan gì đến tuổi tác. Đôi khi thể hiện sự cáu giận cũng mang lại hiệu quả, miễn nó là cảm xúc thật và bạn không quá lạm dụng.

Tất cả chúng ta, từ thời này qua thời khác, đều bị ảnh hưởng của tâm trạng do sự tác động của những rắc rối bên ngoài. Rất nhiều cuốn sách về quản lý đã viết rằng chúng ta nên để những rắc rối ở ngoài cửa, hoặc ở nhà, chứ đừng mang chúng đến văn phòng. Điều đó thật ngây thơ, bởi rất ít người có thể hoàn toàn rũ bỏ những rắc rối cá nhân và không để chúng tác động đến công việc của mình.

Tuy nhiên, cũng có chút nghi ngờ rằng bạn có thể tối thiểu hóa những tác động của một vấn đề nào đó lên công việc của mình. Bước đầu tiên là thừa nhận rằng đang có một việc gì đó khiến bạn nổi cáu và điều đó có thể ảnh hưởng tới mối quan hệ của bạn với đồng nghiệp. Nếu làm được điều đó, bạn có thể tránh được việc biến người khác thành nạn nhân hứng chịu các vấn đề cá nhân của riêng bạn. Nếu một vấn đề bên ngoài đang ám ảnh bạn và bạn lại đang cần giải quyết một số việc với nhân viên của mình, bạn có thể nói với họ: “Hôm nay tâm trạng tôi không tốt lắm. Nếu tôi có cáu kỉnh thì hãy bỏ qua cho tôi nhé.” Sự thẳng thắn này có thể giúp nhân viên cấp dưới của bạn cảm thấy thoải mái hơn.

Đừng bao giờ nghĩ rằng người khác không có khả năng đánh giá tâm trạng của bạn. Nếu bạn thường xuyên thể hiện sự thay đổi tâm trạng của mình, bạn sẽ mất đi tính hiệu quả đối với nhân viên. Nhân viên của bạn sẽ biết được khi nào diễn ra những thay đổi đó, những dấu hiệu của nó là gì, và họ sẽ tránh phải làm việc với bạn khi bạn đang ở giai đoạn cao trào của tâm trạng đó. Họ sẽ đợi cho đến khi tâm trạng đó qua đi.

## QUẢN LÝ CẢM XÚC

Hãy làm việc chăm chỉ với tinh thần thoải mái. Không phải là một ý kiến hay với những nhà quản lý không bao giờ quan tâm đến điều gì – một người không bao giờ cảm thấy thật sự vui vẻ, đau buồn, hay bất kỳ tâm trạng rõ ràng nào khác. Sẽ không ai có thể đồng cảm với bạn khi họ biết rằng bạn đang ngụy trang cảm xúc của bạn và lừa gạt tất cả mọi người.

Tuy nhiên, luôn luôn giữ bình tĩnh lại là vấn đề hoàn toàn khác. Tất nhiên có nhiều lý do tốt khiến bạn nên giữ bình tĩnh. Nếu lúc nào bạn cũng có thể làm được việc đó, ngay cả trong những tình huống tồi tệ nhất thì bạn sẽ có được cái nhìn rõ ràng hơn, suy nghĩ thấu đáo hơn và giải quyết công việc thuận lợi, tốt đẹp hơn. Tuy nhiên, đôi khi bạn cũng nên thể hiện cảm xúc của mình, nếu không mọi người sẽ cho rằng bạn là một con rô-bốt quản lý.

Để trở thành một nhà quản lý nổi bật, bạn phải quan tâm đến mọi người. Điều đó không nhất thiết là bạn phải trở thành một “nhà truyền giáo” hay một nhà hoạt động xã hội, nhưng nếu bạn thật sự yêu quý công ty nơi bạn làm việc và tôn trọng cảm nhận của những người dưới quyền, bạn sẽ làm tốt hơn bất kỳ nhà quản lý mà lúc nào cũng chỉ biết đến định hướng “công việc và tương lai”.

Thực tế, đây là một trong những vấn đề mà các công ty tự “chuốc lấy” cho mình khi họ cho rằng các nhân viên làm việc hiệu quả nhất trong một lĩnh vực nào đó chính là những người cần được quan tâm và nên được bổ nhiệm vào vị trí quản lý. Các nhân viên đó hoàn thành xuất sắc công việc vì tất cả những việc đó đã được định hướng. Đặt những người được gọi là “chuyên gia” này vào vị trí giám sát những người khác sẽ không thể giúp họ tự động biến thành những người “định hướng” được.

# 3. XÂY DỰNG LÒNG TIN VÀ SỰ TÍN NHIỆM

Xây dựng lòng tin và sự tín nhiệm là một quá trình lâu dài và cần thực hiện từng bước. Một trong những mục tiêu hàng đầu của quá trình này là đạt được lòng tin và sự tín nhiệm từ nhân viên của mình, trong cả năng lực lẫn cách nhìn nhận, đánh giá của họ về bạn. Họ phải tín nhiệm và tin tưởng rằng bạn là người có năng lực, đủ khả năng thực hiện nhiệm vụ cũng như là một người công tâm, không thiên vị.

## THÓI QUEN THÀNH CÔNG

Xây dựng lòng tin và sự tín nhiệm nơi nhân viên không phải là một nhiệm vụ đơn giản. Bạn có tin rằng thành công là một thói quen đã được tạo lập sẵn? Sự tín nhiệm được xây dựng dựa trên thành công, chính vì thế hãy “trao cho nhân viên những con ngựa mà họ có thể cưỡi được”. Đặc biệt là với những nhân viên mới, hãy giao cho họ những nhiệm vụ mà họ có thể hoàn thành. Hãy xây dựng cho họ thói quen thành công, bắt đầu từ những thành công nhỏ.

Đôi khi, một nhân viên của bạn không hoàn thành công việc theo định hướng ban đầu, thậm chí còn gây họa. Trong tình huống này, bạn sẽ giải quyết vấn đề như thế nào để tác động tốt đến lòng tin của nhân viên. Điều quan trọng nhất là không bao giờ được mang lỗi lầm đó ra và chỉ bảo, hướng dẫn trước toàn thể nhân viên. Một cương lĩnh cũ viết: “Tuyên dương công khai, phê bình bí mật”. Ngày nay, rất nhiều nhà quản lý vẫn tin vào câu châm ngôn này.

Ngay cả khi trao đổi riêng với một nhân viên nào đó về lỗi lầm của họ, thì nhiệm vụ của bạn lúc này là chỉ cho họ thấy bản chất vấn đề để họ không lặp lại sai lầm đó nữa. Thái độ của bạn về lỗi lầm đó khi trao đổi với nhân viên sẽ thể hiện rõ hơn qua những từ ngữ mà bạn sử dụng. Những lời bạn nói phải đi thẳng vào trọng tâm vấn đề là sửa chữa những sai sót dẫn tới hậu quả đó, chứ không phải tập trung vào việc phán xét cá nhân. Đừng nói bất cứ điều gì khiến nhân viên của bạn cảm thấy không thể “nuốt trôi”. Hãy nhớ rằng bạn đang xây dựng sự tín nhiệm chứ không phải phá hủy nó. Nếu bạn hài lòng khi khiến cho nhân viên cảm thấy xấu hổ, thì tốt hơn hết bạn nên tự kiểm tra lại động cơ thúc đẩy hành động của mình, bởi bạn sẽ không thể thắng tiền bằng cách đim người khác xuống. Xác định lỗi sai bằng cách kiểm tra những thứ đã bị làm sai, nơi phát sinh những nhầm lẫn, và tiếp tục tìm hiểu từ đó. Hãy nhanh chóng giải quyết những sai lầm nhỏ nhất, đừng chuyện bé xé ra to.

Bây giờ chúng ta sẽ thảo luận qua về phần “tuyên dương công khai” trong cương lĩnh cũ đề cập đến ở trên. Khái niệm này là “chân lý” cho đến khi các nhà quản lý nhận ra rằng nó cũng gây ra rất nhiều vấn đề rắc rối. Người được tuyên dương sẽ cảm thấy tự hào, nhưng những người khác không được tuyên dương sẽ có phản ứng hết sức tiêu cực. Sự thất vọng đó sẽ nhanh chóng chuyển hướng sang người được tuyên dương. Đó chính là lý do vì sao chúng ta cần thận trọng khi đưa ra lời tuyên dương công khai. Tại sao lại khiến cuộc sống của nhân viên đó trở nên khó khăn hơn bằng cách tạo ra sự ghen tức hay thậm chí là căm giận từ phía những người mà họ sẽ phải làm việc cùng 8 tiếng mỗi ngày? Nếu bạn thật sự muốn tuyên dương ai đó vì thành tích xuất sắc của họ, hãy làm việc đó trong văn phòng của bạn. Bạn sẽ có nhiều lợi ích, chứ không phải sự ghen tỵ, mối căm giận hay phản ứng tiêu cực từ phía đồng nghiệp. Mặt khác, nếu bạn có một nhóm nhân viên làm việc cùng nhau, tôn trọng thành quả, nỗ lực lao động của nhau, thì khi họ hoàn thành công việc, việc tuyên dương họ công khai sẽ thúc đẩy tinh thần làm việc của cả nhóm.

Từ nay, hãy sửa đổi cương lĩnh cũ thành “Tuyên dương công khai hay bí mật (phụ thuộc vào ý muốn của các cá nhân và động lực của nhóm), nhưng hãy phê bình bí mật.”

Bạn cũng có thể xây dựng được sự tín nhiệm bằng cách để nhân viên của bạn tham gia vào quá trình ra

quyết định. Dù không trao cho họ trách nhiệm giám sát, nhưng hãy cho họ tham gia vào những vấn đề có liên quan và tác động trực tiếp đến họ. Một nhiệm vụ mới sắp được triển khai trong lĩnh vực của bạn chính là cơ hội cho nhân viên được tham gia, đóng góp. Những ý kiến khẩn khoản của nhân viên về việc đưa nhiệm vụ mới đó áp dụng hàng ngày sẽ mang lại hiệu quả tốt như thế nào. Thông qua việc tham gia như vậy, thói quen mới sẽ được tạo dựng thành công, bởi nó trở thành thói quen của mọi người, chứ không phải chỉ của riêng bạn nữa. Điều này không có nghĩa là nhân viên của bạn đưa ra quyết định thay bạn, mà là thông qua việc cho phép nhân viên được tham gia vào quá trình ra quyết định cuối cùng của mình, bạn sẽ có được một đội ngũ nhân viên – những người thật sự làm việc cùng bạn chứ không phải chỉ biết chấp nhận những hệ thống mới được áp đặt cho họ.

## TÁC HẠI CỦA CHỦ NGHĨA HOÀN HẢO

Một số nhà quản lý luôn mong đợi sự hoàn hảo từ phía nhân viên. Họ biết mình không thể có được nó nhưng họ cho rằng mình sẽ đến gần được nó hơn bằng cách yêu cầu nó. Trên thực tế, chính việc luôn khăng khăng đòi hỏi sự hoàn hảo sẽ thủ tiêu mục đích của bạn. Nhân viên cấp dưới của bạn tin rằng bạn sẽ không thể hài lòng với mong muốn đó, còn bạn lại thể hiện cho họ thấy điều đó hàng ngày. Bạn biết rõ tiêu chuẩn đối với kết quả công việc ở công ty bạn là gì – không ai có thể đổ lỗi cho bạn chỉ bởi vì bạn muốn công việc được hoàn thành hơn mức trung bình – nhưng bạn sẽ thành công hơn nếu để nhân viên cùng quyết định xem nên nâng cao hiệu suất công việc như thế nào. Nếu đây đúng là kế hoạch của bạn thì cơ hội để bạn đạt được mục tiêu sẽ lớn hơn rất nhiều.

Bạn cũng có thể xây dựng sự tự tin thông qua việc nâng cao tinh thần tập thể trong bộ phận của mình. Tuy nhiên, hãy chắc chắn rằng cảm nhận mà bạn xây dựng nơi nhân viên phải hỗ trợ tinh thần chung của toàn công ty, chứ không phải ngược lại.

## TÂM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC XÂY DỰNG SỰ TÍN NHIỆM

Ngoài việc chấp nhận các sai lầm và giúp các cá nhân nhận ra sai lầm của mình, khen thưởng và công nhận, cho phép mọi người tham gia quá trình ra quyết định và tránh theo “chủ nghĩa hoàn hảo”, bạn – nhà quản lý – có thể xây dựng được sự tín nhiệm theo nhiều cách khác.

- Bạn có thể chia sẻ tầm nhìn của tổ chức hay phòng ban với các thành viên trong nhóm. Thông qua đó, bạn có thể mang đến cho họ một bức tranh tổng thể về mục tiêu của tổ chức cũng như những việc họ có thể làm để hoàn thành mục tiêu đó.
- Bạn có thể đưa ra định hướng rõ ràng cho các cá nhân. Điều đó cho họ thấy rằng bạn biết rõ mình đang làm gì và duy trì mọi việc hoạt động theo đúng chu trình.
- Bạn có thể chia sẻ các ví dụ điển hình về thành công và sai lầm mà bạn đã mắc phải. Điều đó sẽ giúp bạn gần gũi và là một thành viên thật sự của nhóm.
- Bạn có thể nói với các thành viên của nhóm hãy học hỏi những gì mà họ yêu thích từ công việc. Điều này cho thấy bạn thật sự quan tâm đến họ và công việc của họ.

Tất cả những chiến thuật này sẽ giúp xây dựng nên một môi trường đầy tin tưởng và tín nhiệm. Hãy nghĩ thêm một số chiến thuật khác chưa được đề cập ở đây mà bạn có thể áp dụng trong môi trường làm việc của mình.

## 4. THỂ HIỆN SỰ ĐÁNH GIÁ CAO CỦA BẠN

Trong chương trước, tầm quan trọng của việc đưa ra những phản hồi hay khen ngợi tích cực đã được đề cập đến một cách tổng quát nhất. Đó là cách thức hữu hiệu nhất để thúc đẩy các cá nhân và xây dựng một môi trường làm việc tích cực. Rất nhiều nhà quản lý không bao giờ khen ngợi nhân viên cấp dưới, và đó là một sai lầm lớn. Những lời khen ngợi cho thấy bạn thật sự quan tâm đến công việc của nhân viên cũng như biết rõ rằng công việc của họ rất quan trọng. Nếu bạn thật lòng suy nghĩ về điều đó, thì nên biết rằng chỉ mất vài giây để đưa ra một lời khen ngợi dành cho nhân viên, và không tốn một xu nào. Trong khi đó, nó thật sự có tác động vô cùng lớn đến nhân viên của bạn. Bạn có thể khen ngợi nhân viên trực tiếp, qua điện thoại hoặc thậm chí là qua email. Khen ngợi trực tiếp luôn được coi là tốt nhất. Tuy nhiên, nếu nhân viên của bạn làm việc ở khu vực khác và bạn không thể gặp trực tiếp để khen ngợi kịp thời, hãy sử dụng điện thoại hoặc gửi email cho họ.

Rất nhiều nhà quản lý không thể hiện sự đánh giá cao của mình đối với nhân viên bởi họ cũng chưa bao giờ nhận được sự đánh giá cao như vậy từ những người khác. Nhưng bạn có thể chấm dứt cái vòng lẩn quẩn đó. Hãy thể hiện là mình đánh giá cao họ. Một số nhà quản lý cho rằng nhân viên phải hoàn thành tốt công việc, bởi họ được trả lương để làm điều đó, do đó không có lý do gì phải khen ngợi nhân viên khi họ hoàn thành tốt công việc. Nhưng đây hoàn toàn là một lời biện giải sai lầm. Những nhà quản lý này nên biết rằng nếu họ khen ngợi nhân viên, nhân viên của họ còn có thể làm việc tốt hơn nữa. Hãy cân nhắc, nó không mất gì cả và còn hết sức nhanh chóng. Vậy tại sao lại không làm?

Rất nhiều nhà quản lý, đặc biệt là những nhà quản lý mới, cảm thấy không thoải mái khi khen ngợi nhân viên. Đây là một kỹ năng mới đối với họ, và nó rất đáng để học hỏi. Để thoải mái khi đưa ra những lời khen ngợi, bạn cần phải thực hành nó. Bạn càng thực hành nhiều, nó càng trở nên đơn giản. Hãy xem xét những điểm sau khi đưa ra những lời khen ngợi hay đánh giá:

- *Rõ ràng, rành mạch.* Nếu các nhà quản lý muốn lặp lại nhiều lần hành vi nào đó, họ cần phải rõ ràng trong việc đưa ra những phản hồi. Các nhà quản lý càng đưa ra những phản hồi rõ ràng bao nhiêu thì những hành vi đó càng được tái diễn nhiều bấy nhiêu.
- *Mô tả những đóng góp của nhân viên.* Hầu hết nhân viên đều muốn biết rõ họ có đóng góp như thế nào vào bức tranh tổng thể hay kế hoạch lớn để đạt được mục tiêu của đơn vị, bộ phận hay của cả tổ chức.
- *Đừng lạm dụng thái quá.* Rất nhiều nhà quản lý trở nên thái quá khi đưa ra quá nhiều lời phản hồi tích cực đối với nhân viên. Khi đó, những lời phản hồi sẽ không còn giá trị và không còn thật lòng nữa.

### KỸ NĂNG THỰC TẾ

Việc đưa ra những lời khen ngợi hay đánh giá gồm hai bước. Đầu tiên, bạn cần đưa ra những hành vi, hoạt động hoặc thành quả của họ mà xứng đáng với những đánh giá của bạn. Ví dụ, “Tôi thích bản thiết kế cho bao bì sản phẩm của chúng ta.” Sau đó, bạn giải thích tại sao nó lại xứng đáng với đánh giá tích cực của bạn. Ví dụ, “Thiết kế đó đã giúp tăng lượng lớn doanh thu.”

Hãy nhớ rằng, đừng “keo kiệt” khi đưa ra những đánh giá tích cực. Bạn thậm chí cũng có thể khen ngợi quản lý của mình nếu họ xứng đáng. Họ cũng là con người, và con người thì ai cũng muốn nhận được những phản hồi tích cực.

Để khẳng định quan điểm này, tại một cuộc hội thảo quản lý gồm 30 người tham gia, hai câu hỏi sau đây đã được đưa ra:

1. Ví dụ điển hình nhất về việc quản lý hữu hiệu mà bạn đã từng chứng kiến?

2. Trải nghiệm quản lý tồi nhất của bạn?

Không ngạc nhiên khi tất cả các câu trả lời đều liên quan đến các hình thức đánh giá mà họ nhận được khi các thành viên của nhóm cho nó là xứng đáng. Và điều bất ngờ là cảm xúc của họ khi nói về chủ đề này.

Dưới đây là một ví dụ điển hình: Một chàng trai kể lại câu chuyện anh ta được yêu cầu “giải cứu” một chiếc xe tải rời lái xe hơn 80 km đến một trung tâm sửa chữa để tiến hành đại tu chiếc xe. Vào lúc 10 rưỡi tối, khi anh vừa mới về đến nhà, điện thoại của anh đổ chuông. Người quản lý của anh gọi điện và nói: “Tôi gọi điện để đảm bảo rằng anh đã về đến nhà an toàn. Mọi việc ngoài đó thật tồi tệ.” Người quản lý đó thậm chí còn chẳng hỏi han xem việc sửa chữa được tiến hành như thế nào, điều đó thể hiện sự tin tưởng của ông đối với khả năng của chàng trai này. Người quản lý chỉ hỏi han và quan tâm xem anh ta có trở về an toàn hay không. Điều này đã xảy ra cách đây 5 năm, nhưng đối với người công nhân này, nó như thể mới xảy ra tối hôm qua thôi.

Trong một cuộc điều tra thăm dò ý kiến do một công ty lớn của Mỹ thực hiện, nhân viên được đề nghị xếp hạng những vấn đề liên quan đến công việc theo mức độ quan trọng. Kết quả là, lương bổng xếp vị trí thứ sáu. Xếp thứ nhất là “nhu cầu được đánh giá đúng những việc mà tôi đã làm”.

Nếu việc đánh giá quan trọng trong mối quan hệ của bạn với người quản lý, thì nó cũng quan trọng đối với nhân viên của bạn. Khi mọi người xứng đáng được khen ngợi, đừng tiết kiệm lời khen. Nó không tốn một xu nào, nhưng lại giá trị hơn tiền bạc gấp nhiều lần.



# 5. TRỞ THÀNH MỘT “THÍNH GIẢ” TÍCH CỰC

Một trong những bí mật lớn nhất để trở thành nhà quản lý giỏi đó là có khả năng lắng nghe tích cực. Lắng nghe tích cực nghĩa là thể hiện cho người khác thấy rằng bạn đã lắng nghe thực sự. Bạn thể hiện điều đó bằng cách tham gia vào câu chuyện, đặt câu hỏi, tóm lại những điều đã nghe được, sử dụng thính giác và thị giác một cách phù hợp. Người lắng nghe xuất sắc nhất chính là người biết lắng nghe chủ động, linh hoạt. Các nhà quản lý mới nên quan tâm đến khả năng lắng nghe và giao tiếp tích cực, linh hoạt của mình. Rất nhiều nhà quản lý có tư tưởng sai lầm rằng những lúc mà họ cảm thấy được khuyến khích nhất là khi họ thúc đẩy được mọi người “nuốt” từng lời họ nói. Đây thật sự là một phương pháp sai lầm. Các nhà quản lý nên biết rằng họ có hai tai nhưng chỉ có một miệng, vì thế họ cũng nên lắng nghe nhiều hơn hai lần so với nói.

Lắng nghe tích cực là một trong những yếu tố quan trọng nhất mà nhà quản lý cần phải có, bởi hai lý do: Nếu lắng nghe tích cực, bạn sẽ không bị mọi người gọi là “Giáo sư biết tuốt” – một biệt danh thú vị mà chúng ta đặt cho những kẻ nói quá nhiều. Thứ hai, lắng nghe thay vì nói, chúng ta sẽ biết được điều gì đang thật sự diễn ra. Bạn sẽ không thể biết được những điều đó nếu bạn chỉ nói mà thôi.

Sự thật là rất ít người trong chúng ta là những thính giả tích cực, và chúng ta sẽ xem xét xem tại sao lại như vậy.

## THÍNH GIẢ TÔI

Nhiều người luôn tự huyễn hoặc rằng thứ âm thanh tuyệt hảo nhất trên thế giới này chính là giọng nói của mình. Nếu chỉ một mình họ lắng nghe âm thanh tuyệt vời đó thôi thì thật lãng phí, do đó họ bắt những người khác cùng phải lắng nghe. Thông thường, những người này say mê với những điều họ nói hơn là những gì người khác nói. Trên thực tế, hầu hết mọi người đều có thể nhớ gần như tất cả những gì họ nói ra, và không nhớ được chút nào những điều người khác nói. Đa phần mọi người đều lắng nghe không đầy đủ. Họ không phải là những thính giả tích cực. Họ quá bận rộn suy nghĩ về những điều thông minh mà họ sắp nói ra.

Nếu bạn không nhớ được điều gì sau khi đọc xong chương này, hãy ghi nhớ một điều: Nếu bạn muốn được coi là một nhà quản lý tài ba, hãy là một người lắng nghe tích cực.

Rất nhiều nhà quản lý, bao gồm cả mới và cũ, nói quá nhiều và lắng nghe quá ít. Bạn sẽ chẳng học được điều gì khi nói, nhưng sẽ học được rất nhiều khi lắng nghe. Rất nhiều nhà quản lý cho rằng giờ đây họ là người lãnh đạo, nên những người khác phải lắng nghe từng lời họ nói. Nhưng bạn phải nhớ là càng nói nhiều thì nguy cơ khiến người khác nhàm chán càng cao. Và tất nhiên, lắng nghe càng nhiều, hiểu biết càng rộng. Vậy là lựa chọn ở đây đã quá rõ ràng, đặc biệt là đối với các nhà quản lý nhân sự.

Một lý do khác khiến chúng ta không thể trở thành những thính giả tích cực là do “khoảng trống nhận thức”. Hầu hết mọi người trao đổi khoảng 80-120 từ mỗi phút. Vậy thì có thể cho rằng 100 từ mỗi phút là tốc độ trung bình. Nhưng con người có khả năng nhận thức nhiều hơn trong 1 phút. Những người đã trải qua các khóa đào tạo cách đọc, và vẫn đang duy trì những kỹ năng đó, có thể nhận thức khoảng 1000 từ mỗi phút. Như vậy một người nói 100 từ một phút với một người có khả năng nhận thức 1000 từ mỗi phút thì 900 từ còn lại chính là “khoảng trống nhận thức”. Tốc độ nói 100 từ mỗi phút không đòi hỏi toàn bộ sự chú ý của chúng ta, do vậy chúng ta thường lơ đãng người nói. Chúng ta sẽ nghĩ tới những điều khác, nên một lát, chúng ta lại hỏi người nói xem sắp tới họ có nói điều gì thú vị hay không? Nếu chúng ta quan tâm tới điều mình đang nghĩ hơn là những gì người nói đang diễn đạt, thì có thể sẽ mất một lúc chúng ta mới quay trở lại được với những điều người nói đang diễn đạt.

Tất cả mọi người đều có nhu cầu được lắng nghe. Vì thế, khi là một thính giả tích cực, chúng ta đang cung cấp cho khách hàng một dịch vụ hoàn hảo. Một nhà quản lý biết lắng nghe sẽ đáp ứng được nhu cầu không thể thiếu của nhân viên.

## THÍNH GIẢ TÍCH CỰC

Thính giả tích cực là người sở hữu một số yếu tố và kỹ năng đã được rèn luyện và phát triển theo thời gian. Thứ nhất, họ khuyến khích người khác nói. Khi đến lượt mình nói, những người này không hướng cuộc đối thoại về phía mình. Thay vào đó, họ vẫn tiếp tục hướng đến các vấn đề của người khác. Họ sử dụng những ngôn từ hoặc hành động, điều bộ để thể hiện cho những người nói trước đó rằng họ thật sự quan tâm và hứng thú với những gì những người đó đã nói.

Hãy nhìn thẳng vào người nói để thể hiện rằng bạn quan tâm đến điều họ nói – thực tế là bạn lắng nghe từng lời họ nói. Thường xuyên gật đầu thể hiện rằng bạn hiểu những gì họ nói. Cùng lúc mỉm cười sẽ thể hiện rằng bạn thích thú với những điều họ chia sẻ.

Khi bạn thảo luận vấn đề nào đó với một nhân viên, có thể những suy nghĩ khác sẽ xâm chiếm tư duy của bạn. Bạn cần kiểm soát những suy nghĩ đó. Khi nhân viên nói về vấn đề đó, hãy cố gắng ngăn chặn trước những suy nghĩ mà có thể bạn sẽ hướng tới. Bạn có thể sẽ bị hỏi những câu hỏi như thế nào? Nếu họ gợi ý một giải pháp nào đó cho vấn đề, hãy cố gắng nghĩ đến những giải pháp khác. Lý tưởng nhất là chúng ta nên tập trung toàn bộ vào những gì người kia nói, song “khoảng trống nhận thức” vẫn luôn tồn tại. Bằng cách kiểm soát những suy nghĩ vơ vẩn của mình, bạn có thể tập trung vào vấn đề trước mắt, thay vì vào những suy nghĩ bên ngoài khiến bạn phân tán.

Một lời nhận xét đúng lúc có thể cho người nói thấy rằng bạn vô cùng hứng thú với những gì họ nói:

- “Thật thú vị!”
- “Hãy kể thêm cho tôi nghe đi.”
- “Sao anh lại cho rằng cô ấy nói thế?”
- “Tại sao anh lại nghĩ vậy?”

Trên thực tế, lời nhận xét: “Thật thú vị, hãy kể thêm cho tôi nghe đi” sẽ giúp bạn trở thành một đối tác trò chuyện thú vị, sáng suốt trong suy nghĩ của những người trò chuyện cùng.

Thính giả tích cực cần phải sử dụng cả ba hình thức giao tiếp. Nghĩa là những lời bạn nói, những biểu hiện trên gương mặt cũng như giọng nói của bạn phải thể hiện cùng một ý nghĩa. Người nghe sẽ nhận được một thông điệp khó hiểu nếu bạn nói: “Thật thú vị, hãy kể thêm cho tôi nghe đi” nhưng nét mặt bạn lại thể hiện sự chán ngán, không hài lòng hay nói với giọng điệu đầy chế nhạo. Một ví dụ khác là, bạn đưa ra phản hồi nhưng lại nhìn đi chỗ khác hoặc bị phân tán bởi một tài liệu nào đó. Liệu bạn có tin rằng một người như vậy thật sự hứng thú với những điều bạn nói không?

## KẾT THÚC CUỘC HỘI THOẠI

Nhà quản lý đồng thời là một thính giả tích cực sẽ được nhân viên chia sẻ rất nhiều vấn đề. Một số người sẽ lưu lại quá lâu trước sự chào đón của bạn. Một số người cho rằng nói chuyện với bạn thì sẽ không phải làm việc. Bạn cần có một số công cụ trong hộp công cụ quản lý của mình để loại bỏ những cuộc hội thoại như vậy.

Cần phải cho mọi người biết những ranh giới trong các cuộc hội thoại này:

- “Tôi đánh giá cao sự có mặt của anh.”

- “Thật vui khi được nói chuyện với anh.”
- “Hãy để tôi suy nghĩ một lát rồi sẽ trao đổi lại với anh sau nhé.”

Bạn có thể thấy là có rất nhiều cách để kết thúc khôn khéo các cuộc hội thoại. Bạn nên nhận thức được chúng bởi hai lý do: thứ nhất, bạn có thể nhận ra chúng khi các nhà quản lý nhiều kinh nghiệm hơn áp dụng với bạn, và thứ hai, để sử dụng khi bạn cảm thấy cần thiết và phù hợp.

Khi bạn nói chuyện với sếp, và nhận thấy ông ta vói tay ra đặt lên ống nghe điện thoại dù rằng điện thoại không hề đổ chuông, thì đó chính là một dấu hiệu kết thúc cuộc hội thoại. Hành động đó nghĩa là “Ngay khi anh đi khỏi, tôi sẽ gọi một cuộc điện thoại.” Một kỹ thuật khác là lấy ra một tờ giấy trong ngăn kéo và thỉnh thoảng lại nhìn chăm chăm vào đó trong suốt cuộc nói chuyện. Bằng cách cầm tờ giấy trong tay, ông chủ của bạn muốn thể hiện với bạn rằng “Tôi có việc quan trọng cần làm ngay khi anh đi khỏi đây.”

Một cách kết thúc cuộc hội thoại khác là khi sếp đẩy chiếc ghế phía sau bàn làm việc của ông ta dịch ra xa để thể hiện rằng ông sắp đứng dậy. Nếu thế vẫn chưa đủ hiệu quả, ông ấy sẽ đứng dậy. Hành động đó luôn mang đến một thông điệp. Có thể hành động này hơi thẳng thắn, song đôi khi nó thật sự cần thiết.

Đôi khi bạn sẽ gặp một nhân viên cho rằng cuộc viếng thăm này của họ với bạn thú vị đến mức không nhận ra cả những dấu hiệu này. Khi đó, cách kết thúc bằng lời của bạn sẽ mang lại kết quả tức thì: “Tôi thật sự rất hứng thú với cuộc trò chuyện này, nhưng tôi có một số việc cần làm, và tôi chắc rằng anh cũng vậy.” Đối với những người phớt lờ tất cả những dấu hiệu cáo biệt, điều này hoàn toàn không có gì thô lỗ.

Khi một nhân viên hoặc đồng nghiệp mà bạn biết trước là họ sẽ không đếm xỉa gì đến các dấu hiệu bạn đưa ra ghé qua phòng bạn, bạn cần thông báo ngay từ đầu rằng bạn chỉ có một lượng thời gian nhất định (có thể là bạn chỉ có từng đó thật) và nếu từng đó thời gian không đủ, hai người nên gặp nhau sau. Bạn sẽ thấy rằng chiến thuật này thật sự rất hiệu quả. Vị khách của bạn sẽ nói những điều cần thiết trong thời gian cho phép.

Tất nhiên việc nhận biết được cách kết thúc các cuộc hội thoại là điều rất quan trọng. Và bạn nên nói những điều ý nghĩa để mọi người không sử dụng các chiến thuật đó với bạn, và không phải sử dụng nó với người khác. Còn có rất nhiều chiến thuật khác để đối phó với những tình huống như thế này, song bạn nên tạo cho mình một danh sách riêng cần thiết, và hãy nhớ rằng mỗi người lại cần một chiến thuật khác nhau để kết thúc.

## LẮNG NGHE TÓM LƯỢC

Bất kỳ ai cũng đều muốn mọi người xung quanh hứng thú với những điều mình nói. Những kỹ thuật lắng nghe tốt có thể áp dụng trong cả khía cạnh công việc cũng như cuộc sống cá nhân của bạn. Bạn sẽ nhận thấy một điều thú vị khi sử dụng những kỹ năng này đó là mọi người thích được ở bên cạnh và trò chuyện với bạn. Không có gì là sai trái khi thể hiện thái độ đó cả. Bạn sẽ được yêu mến và nhân viên trong nhóm của bạn sẽ có một nhà quản lý khiến họ cảm thấy hài lòng về bản thân.

Tất cả mọi người đều có lợi từ sự sắp xếp đó. Bạn phải rất cố gắng rèn luyện những kỹ năng đó, rồi có thể dần dần nó sẽ trở thành một thói quen của bạn. Đầu tiên, có thể bạn sẽ thấy hành vi này giống như là đang diễn kịch. Nhưng sau một thời gian, bạn không thể dừng lại hành động diễn kịch đó, và nó đã thực sự thuộc về bản chất của bạn. Vấn đề là sau một thời gian rèn luyện và thực hành những kỹ năng lắng nghe này, bạn sẽ cảm thấy thoải mái với chúng và chúng trở thành một phần trong những hành vi ứng xử của bạn. Bạn sẽ đạt được sự thỏa mãn cá nhân khi được vây quanh bởi những người yêu mến mình. Và hơn hết, bạn sẽ trở thành một nhà quản lý hiệu quả hơn rất nhiều.



# 6. CÔNG VIỆC CỦA NHÀ QUẢN LÝ MỚI VÀ NHỮNG CẠM BÃY CẦN TRÁNH

Vậy công việc thật sự của một nhà quản lý là gì? Có rất nhiều cách để trả lời câu hỏi này nhưng hữu hiệu nhất là hãy xem việc quản lý như những gì mà một diễn viên làm. Là một nhà quản lý, bạn cần đóng rất nhiều vai một lúc— người hướng dẫn, người đặt ra các tiêu chuẩn, người đánh giá hiệu quả công việc, giáo viên, người động viên, thúc đẩy... Trong từng trường hợp và mục tiêu, bạn sẽ lựa chọn một vai diễn phù hợp. Thông thường, các nhà quản lý mới luôn nhận được lời khuyên “Hãy cứ là chính mình”, nhưng thực tế đây là một lời khuyên tồi tệ. Điều đó sẽ ngăn bạn đóng những vai diễn khác nhau có thể giúp bạn trở thành một nhà quản lý thành công và hiệu quả.

Một sai lầm nữa là rất nhiều nhà quản lý mới tin rằng nhiệm vụ của họ là hướng dẫn trực tiếp, tức là hướng dẫn nhân viên cần làm gì, làm như thế nào và đảm bảo những việc đó được hoàn thành. Tuy nhiên, đây chỉ là một phần công việc của một nhà quản lý và thi thoảng mới cần đến nó. Điều giúp bạn và nhân viên thành công lâu dài là khiến nhân viên của bạn trở thành những người tự chủ, tự định hướng. Điều đó có nghĩa là bạn phải nhận được sự ủng hộ và cam kết của họ, chia sẻ quyền lực với họ và loại bỏ những rào cản đến với thành công của họ.

## TRÁCH NHIỆM CHÍNH CỦA MỘT NHÀ QUẢN LÝ

Hầu hết các chuyên gia về quản lý đều cho rằng các nhà quản lý có một số trách nhiệm nhất định, bất kể họ làm việc trong lĩnh vực nào hay quản lý ai. Những trách nhiệm này bao gồm: tuyển dụng, giao tiếp, lập kế hoạch, tổ chức, đào tạo và kiểm tra. Bạn càng cảm thấy dễ chịu và làm tốt những trách nhiệm này bao nhiêu thì công việc quản lý của bạn càng dễ dàng bấy nhiêu. Chúng ta sẽ xem xét 6 trách nhiệm này trong suốt cuốn sách, nhưng hãy cùng xác định chúng:

1. *Tuyển dụng* là tìm những người có kỹ năng và tiềm năng, sự cam kết và tự tin để có thể thành công trong công việc.
2. *Giao tiếp* là chia sẻ tầm nhìn, mục tiêu và mục đích của tổ chức với nhân viên của bạn. Điều đó cũng có nghĩa là chia sẻ những điều xảy ra trong bộ phận, đơn vị hay cộng đồng kinh doanh của bạn.
3. *Lập kế hoạch* là quyết định xem cần làm những việc gì để đạt được mục tiêu của bộ phận, để từ đó đạt được mục tiêu của tổ chức.
4. *Tổ chức* là quyết định những nguồn lực nào cần thiết cho từng công việc hoặc dự án và nhóm thành viên nào sẽ thực hiện công việc đó.
5. *Đào tạo* là tìm hiểu mức độ kỹ năng của từng nhân viên và lỗ hổng của họ, và sau đó tạo cơ hội cho họ lấp đầy những lỗ hổng đó.
6. *Kiểm tra chất lượng* là đảm bảo rằng công việc được hoàn thành và nhân viên của bạn thực hiện thành công dự án được giao.

## NHỮNG MỐI QUAN TÂM CHÂN THẬT

Một cách để thể hiện tốt công việc của bạn đó là thật sự quan tâm đến nhu cầu của nhân viên cấp dưới. Nhiều nhà quản lý đã mắc sai lầm khi cho rằng mối quan tâm họ dành cho nhân viên sẽ bị hiểu nhầm thành họ có dấu hiệu của sự kém cỏi. Trên thực tế, đó là dấu hiệu của sức mạnh. Quan tâm đến đời sống, sự sung túc của nhân viên không có nghĩa là bạn sẽ “nhượng bộ” trước những đòi hỏi vô lý. Thật không may là rất nhiều nhà quản lý không nhận ra được thực tế này. Họ không đủ khả năng phân biệt được mối quan tâm lo lắng với sự kém cỏi.

Sự quan tâm lo lắng của bạn phải xuất phát từ tấm lòng, và bạn không nên giả tạo. Quan tâm thật sự là nhận ra rằng nhân viên của bạn đã có những thay đổi đúng đắn và họ xứng đáng được khen thưởng khi đạt kết quả tốt.

Bạn không thể khởi đầu bằng cách tự nhủ rằng: “Mình sẽ trở thành một Quý ông Tốt bụng.” Bạn phải nghiêm túc thực hiện trách nhiệm đối với nhân viên của mình. Trên thực tế, bạn và nhân viên sẽ đều phải có trách nhiệm với nhau. Nhân viên của bạn trông vào khả năng lãnh đạo của bạn. Do đó, bạn không thể chấp nhận sự đối lập giữa mục tiêu của thành viên trong nhóm với mục tiêu của toàn công ty. Nhân viên của bạn phải nhận thức được rằng họ chỉ có thể đạt được mục tiêu cá nhân khi tham gia giúp công ty đạt được mục tiêu chung.

Và nơi mà họ tìm kiếm sự lãnh đạo, chỉ dẫn chính là bạn. Bạn sẽ phải đóng vai trò là người thông ngôn cho nhân viên của mình. Chính sách của công ty là gì? Hãy đảm bảo chắc chắn là bạn biết nó.

## NHỮNG CẠM BÃY CẦN TRÁNH

Hầu hết những người lần đầu tiên giữ vai trò quản lý chỉ giám sát một số lượng nhân viên nhất định. Vì thế, rất có thể bạn sẽ bị cuốn vào công việc của nhóm 6 hoặc 7 người này. Càng lên cao hơn trong nấc thang quản lý, bạn sẽ càng quản lý nhiều người hơn. Bạn không thể tham gia vào công việc cụ thể của 35 người, vì thế hãy tập giữ khoảng cách với những nhiệm vụ cụ thể và chỉ tập trung bao quát tổng thể các dự án.

Một trong những mối nguy hiểm nhất mà người lần đầu tiên làm quản lý vướng phải đó là có thể bạn sẽ quản lý một nhân viên, người đảm trách công việc trước đây của bạn, và có thể bạn sẽ cho rằng việc này quan trọng hơn những nhiệm vụ khác. Người ta thường có xu hướng cho rằng những việc mình làm quan trọng hơn những việc người khác làm, nhưng quan điểm đó không hề tốt chút nào khi bạn là một nhà quản lý. Đây không phải là phương pháp cân bằng trong quản lý. Bạn phải chống lại xu hướng biến những công việc cũ của mình thành thói quen trong hiện tại chỉ bởi nó quen thuộc và thoải mái.

Thông thường, công việc quản lý đầu tiên của bạn sẽ là chỉ đạo một dự án hoặc nắm giữ một vị trí nào đó. Bạn quản lý những người khác, nhưng bạn vẫn có những nhiệm vụ riêng cần hoàn thành, nói cách khác thì “bạn đang đội hai chiếc mũ trên đầu”. Nếu đây đúng là tình cảnh hiện tại của bạn, bạn cần phải chú tâm vào công việc cụ thể trong một khoảng thời gian. Nhưng khi bạn hoàn toàn chuyển sang vị trí quản lý, đừng mang theo bất cứ một sở thích nghề nghiệp nào, bởi nó có thể làm bạn xao lãng việc quan trọng hơn.

Tất nhiên, đừng tuyệt đối làm theo lời khuyên này. Khi một người được chuyển sang vị trí quản lý, họ thường từ chối giúp đỡ nhân viên của mình trong những thời điểm rắc rối và khủng hoảng. Họ đọc các tờ tạp chí về quản lý trong khi nhân viên của họ đang điên cuồng hoàn thành công việc cho đúng tiến độ, vì họ đang “quản lý” mà. Điều này rõ ràng là quá ngu ngốc. Bạn có thể xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên, nếu trong những thời điểm khó khăn, bạn “xắn tay áo lên” giúp họ giải quyết những khó khăn.

## TÂM NHÌN ỔN ĐỊNH

Trong tất cả các vấn đề của quản lý, việc duy trì sự cân bằng, ổn định là điều rất quan trọng. Chắc chắn bạn đã gặp rất nhiều nhà quản lý luôn nói rằng: “Tôi là con người của bức tranh tổng thể, vì thế đừng kéo tôi vào những công việc cụ thể.” Đáng tiếc, đây đúng là điều mà nhiều nhà quản lý quan niệm. Họ quá quan tâm đến bức tranh tổng thể đến mức bỏ quên những công việc cụ thể góp phần tạo nên bức tranh tổng quát đó. Họ cũng trở nên vô tình với những nỗ lực mà người khác đã phải bỏ ra để hoàn thành những công việc cụ thể đó.

Các nhà quản lý khác, bao gồm cả những người lần đầu tiên giữ vai trò quản lý – những người được

thăng cấp từ một vị trí chuyên môn nhất định – lại thường bị cuốn hút bởi những công việc cụ thể đến mức bỏ quên bức tranh tổng quát. Vì thế, một tầm nhìn cân bằng luôn là điều cần thiết.

# 7. ỨNG PHÓ VỚI CẤP TRÊN

Trong chương 6, chúng ta đã thảo luận về thái độ của một nhà quản lý đối với nhân viên. Nhưng các nhà quản lý cũng cần biết rằng thái độ của họ đối với cấp trên cũng rất quan trọng. Thành công trong tương lai của họ phụ thuộc vào cả nhân viên cấp dưới lẫn cấp trên.

Nếu bạn vừa được thăng cấp, chắc chắn bạn sẽ cảm thấy vô cùng biết ơn ông chủ của mình. Bạn cũng rất hài lòng khi các nhà quản lý cấp cao đủ sáng suốt để nhận ra tài năng của bạn. Nhưng trách nhiệm mới này của bạn đòi hỏi ở bạn một mức độ trung thành mới. Bởi vì hơn cả, giờ đây bạn là thành viên của nhóm những người lãnh đạo. Bạn không thể là một thành viên tốt của nhóm nếu không đồng cảm với họ.

Tuy nhiên, hãy nhớ rằng cấp trên của bạn không phải lúc nào cũng thông minh hơn bạn. Có thể họ chỉ có nhiều kinh nghiệm hơn, làm việc ở công ty lâu năm hơn hay thậm chí được cất nhắc lên vị trí đó vì nhiều nguyên nhân khác nhau. Song họ đã thể hiện vô cùng tuyệt vời, và như thế có nghĩa là thông minh hơn bạn rồi.

## HÃY TRUNG THÀNH VỚI CẤP TRÊN

Lòng trung thành thường bị hiểu lầm và mang tiếng xấu. Lòng trung thành mù quáng thì không còn gì để nói, nhưng lòng trung thành thật sự không có nghĩa là bán rẻ linh hồn mình. Công ty và ông chủ của bạn không lừa đảo cả thế giới. Nếu họ thật sự như vậy, họ không xứng đáng với lòng trung thành của bạn. Và bạn không nên tiếp tục làm việc cho họ nữa.

Hãy cùng giả định rằng bạn biết mục tiêu của công ty mình rất đáng khen ngợi, và bạn sẵn lòng hỗ trợ, đóng góp vào mục tiêu chung ấy. Vậy khi đó lòng trung thành mà chúng ta nói đến ở đây là thực hiện những chính sách, quyết định mà bạn sẽ ủng hộ. Giả sử vị trí của bạn trong công ty cho phép bạn tham gia đóng góp vào những quyết định liên quan đến bộ phận thuộc trách nhiệm của bạn. Hãy cố gắng để những đóng góp đó có ý nghĩa đối với nhiều bộ phận khác. Đừng là một nhà quản lý “tầm nhìn hẹp” chỉ biết đưa ra những nhận xét, đóng góp có lợi cho bộ phận của mình. Nếu điều này xảy ra, những đóng góp của bạn sẽ không còn được xem trọng nữa, bởi nó không dựa trên yếu tố tổng thể.

Nếu bạn đưa ra những đóng góp dựa trên yếu tố tổng thể và mang lại nhiều lợi ích to lớn hơn cho công ty, những đóng góp của bạn sẽ ngày càng được săn đón nhiều hơn. Điều quan trọng hơn là việc được tham gia vào quá trình ra quyết định có thể sẽ nâng cao cấp độ quản lý hiện tại của bạn.

Đôi khi, một quyết định hay chính sách được đưa ra lại hoàn toàn trái ngược với quan điểm của bạn, nhưng bạn lại được mong đợi sẽ ủng hộ nó, thậm chí thực hiện nó. Hãy hỏi sếp của bạn xem tại sao lại đưa ra quyết định đó, nếu bạn thật sự không hiểu rõ. Xác định xem bạn có thể đóng góp gì vào quá trình ra quyết định đó.

Những triết lý cũ rích, lạc hậu về lòng trung thành mù quáng với các nhà lãnh đạo đã không còn được sử dụng trong vòng tròn quản lý ngày nay nữa. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý và nhà điều hành cấp cao cho rằng lòng trung thành mù quáng vẫn tồn tại đâu đây.

Nếu muốn trở thành một nhà quản lý tài ba, bạn cần có quyền biết được những lý do chính đáng đằng sau các chính sách hay quyết định của công ty. Có thể người quản lý của bạn trung thành đến mù quáng với các lãnh đạo cấp cao và bảo vệ mọi thông tin về quản lý cấp cao như thể tất cả đều là những thông tin tuyệt mật – và chính điều đó là kẻ thù của bạn. Trong trường hợp này, bạn cần nỗ lực hơn nhằm có được câu trả lời cho những vấn đề của mình.

Nếu đó là một chính sách có ảnh hưởng tới các phòng ban khác, bạn có thể tìm những người có cùng trình độ ở các phòng ban khác. Nếu một người bạn của bạn làm ở bộ phận X – nơi người quản lý luôn



chia sẻ thông tin với nhân viên, thật dễ dàng để có được những gì bạn cần biết từ người đó chỉ với một tách cà phê và trò chuyện cùng họ.

## TRÁCH NHIỆM CỦA BẠN

Khi làm việc và giao tiếp với sếp, bạn có rất nhiều trách nhiệm và nghĩa vụ phải thực hiện trong việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với người này. Bạn cần thực hiện những điều sau:

- Luôn để cho người quản lý biết rõ kế hoạch, hành động cũng như các dự án của bạn.
- Chú ý tới thời gian biểu của sếp và sắp xếp các buổi gặp hay các cuộc hẹn thuận tiện cho sếp.
- Đưa ra các ý kiến tranh luận, những mối quan tâm hợp lý, những dẫn chứng, ví dụ cũng như các vấn đề thực tế nhằm bổ sung, hỗ trợ cho điều bạn nói.
- Sẵn lòng lắng nghe quan điểm của sếp. Có thể sếp của bạn đúng!

Đối phó với một người quản lý vô lý

Thế giới chúng ta đang sống không hề hoàn hảo. Vì thế, đôi khi trong sự nghiệp của mình, bạn sẽ rơi vào những vị thế bất lợi, đó là trở thành nhân viên cấp dưới của một nhà quản lý hết sức khó chịu – một người không làm tốt công việc quản lý và/hoặc không hề dễ chịu với những người xung quanh. Điều không may là bạn không thể sa thải, loại bỏ một vị quản lý bất tài hay vô lý đó như bạn mong muốn.

Nhưng hãy cứ thẳng thắn. Nếu một người như vậy đã giữ vị trí đó trong nhiều năm, có lẽ bạn nên tự hỏi tại sao vị trí đó lại thuộc về người đó lâu như vậy. Nếu tất cả mọi người trong tổ chức đều biết rõ người đó không đủ năng lực làm việc, vậy tại sao ban quản lý cấp cao vẫn cho phép người đó tiếp tục đảm nhiệm vị trí đó?

Mặt khác, nếu tất cả mọi người trong bộ phận đều thấy rằng vị quản lý đó đang làm việc rất tốt, và chỉ riêng bạn mới có vấn đề với họ, thì đây lại là một việc hoàn toàn khác. Nếu bạn là người mới, bạn cần phải cho mình chút thời gian và đừng nhanh chóng phản ứng. Vấn đề sẽ tự được giải quyết nếu bạn làm tốt công việc của mình và không quá nhạy cảm với các vấn đề xung quanh. Bạn sẽ nhận thấy rằng đó chỉ là tác phong chứ không phải bản chất của họ.

Tuy nhiên, nếu người quản lý của bạn gây ra những rắc rối cho bạn hoặc cho nhân viên cấp dưới của bạn thì bạn cần làm gì đó để giải quyết nó. Bạn sẽ có một số lựa chọn hết sức khả quan. Tùy theo môi trường cạnh tranh, xung đột cũng như văn hóa của tổ chức bạn mà một số chiến lược sẽ được áp dụng phù hợp. Tốt hơn hết là bạn nên ngay lập tức trao đổi với sếp. Hãy trình bày, giải thích rõ ràng, chuyên nghiệp nhất cho sếp về việc những hành vi, chính sách hay hành động của họ đã tạo ra những tác động lớn đối với doanh nghiệp. Giả dụ rằng sếp của bạn không hướng dẫn cho bạn nhiều như những nhân viên khác. Điều này dẫn đến sự chậm trễ trong việc giao hàng cùng với những lời phàn nàn của khách hàng – những mối quan tâm và đáng lo ngại hàng đầu đối với doanh nghiệp của bạn. Ngay cả khi không thích nghe những điều đó, sếp cũng sẽ phải đánh giá cao sự thẳng thắn của bạn trong việc chỉ ra vấn đề.

Thông thường, các nhà quản lý sẽ không nhận ra rằng mình đã làm những việc không hợp lý. Họ cần phải nhận được những phản hồi. Vì thế, bạn nên thường xuyên gặp gỡ sếp để trao đổi về những vấn đề cần giải quyết. Nếu sếp nghĩ rằng những buổi gặp gỡ đó là không cần thiết, bạn cần phải kiên trì chứng minh rằng nó cần thiết. Cố gắng giải thích rõ tại sao việc thường xuyên trao đổi sẽ ngăn chặn được những vấn đề đang có nguy cơ trở dậy và các bạn sẽ có được nhiều lợi ích như thế nào từ việc này.

Ngoài ra, tôi cũng thường khuyên các nhà quản lý mới rằng nếu cấp trên không chỉ định một cố vấn

nào hướng dẫn cho họ, thì tốt hơn hết họ nên tự tìm lấy cho mình một người. Bạn cần một người trong chính tổ chức của mình, một người được kính trọng và hiểu rõ những xung đột nào đang diễn ra trong tổ chức. Bạn cần một người có thể che chở, nâng đỡ và hướng dẫn bạn về đời sống trong tổ chức.

Bây giờ, giả định rằng bạn có một nhà quản lý không thích nhận được phản hồi từ phía nhân viên. Vậy khi đó bạn sẽ phải làm gì? Đây chính là lúc những hiểu biết về tình hình cũng như văn hóa công ty phát huy tác dụng và là lúc các nhà cố vấn trở thành những người trợ giúp vĩ đại. Bạn cần đến một ai đó có thể trò chuyện, trao đổi với sếp của bạn – một người có cùng trình độ với họ, một người bạn trong tổ chức – nếu danh tiếng của họ tốt cũng như là một người “chơi đẹp”, hoặc nếu không bạn sẽ phải hứng chịu tất cả những rủi ro lớn nhất và đến mức đề nghị sếp của vị quản lý đó lên tiếng. Hãy nhớ rằng, khi bạn làm điều này cũng có nghĩa là bạn đã tự chấm dứt hoàn toàn và mãi mãi mối quan hệ của bạn với sếp. Nhưng bạn không còn lựa chọn nào khác, bạn phải làm điều đó vì lợi ích của nhóm cũng như của toàn thể tổ chức.

Tuy nhiên, bạn cũng còn một lựa chọn nữa, đó là tự nhủ rằng: “Vị sếp này quá khó tính, và bà ấy đã như vậy trong suốt nhiều năm mà không ai quan tâm hay sẵn lòng thay đổi hành vi của bà ấy. Đây không phải là vị trí tốt mà tôi nên tiếp tục bởi sếp luôn là người có ảnh hưởng rất lớn đến những thành công trong công việc của tôi. Có thể tôi cần tìm một công việc khác tại một bộ phận hay một tổ chức khác.”

### Buộc những người tài ra đi

Thực tế là rất nhiều công ty thu được lợi nhuận từ sự suy giảm của nền kinh tế, bởi khi đó họ có thể thúc ép nhân viên làm việc chăm chỉ hơn cũng như nhân viên khó có thể rời bỏ công ty để tìm kiếm những công việc khác hơn. Tuy nhiên, đây là một tầm nhìn ngắn hạn. Bởi vì, thứ nhất, những người tài luôn có thể tìm được một công việc tốt, dù nền kinh tế có khó khăn như thế nào. Những người kém năng lực thì lại không thể. Vì thế, thái độ này của các công ty sẽ khiến những người tài ra đi và chỉ giữ lại được những người kém năng lực. Đây rõ ràng là cách làm của những kẻ tầm thường, kém hiểu biết. Thứ hai, trong một nền kinh tế đang gặp nhiều khó khăn, việc đánh giá đúng cũng như phát huy được hết năng lực của nhân viên, bao gồm cả các nhà quản lý tài năng, sẽ giúp công ty có được một vị thế tốt hơn nhằm cạnh tranh hiệu quả trên thị trường.

Một trong những cách thức chắc chắn nhất khiến công ty mất đi nhân viên tài năng là duy trì hệ thống quản lý quan liêu. Điều này nghe có vẻ rất rõ ràng, song rất nhiều nhà quản lý mới cũng vẫn áp dụng cách cư xử với nhân viên như chính cách mà họ đã được sếp của mình áp dụng. Có thể rất nhiều nhà quản lý đã được dạy các phương pháp quản lý, song họ vẫn tiếp tục làm những gì mình biết. Họ lo lắng về việc “loại bỏ” những cách thức cũ sau rất nhiều năm đã “hứng chịu” nó.

Bài học từ vấn đề nhà quản lý vô lý này là hãy trở thành một nhà quản lý mà bạn mong muốn, chứ đừng tiếp tục những truyền thống xưa cũ. Đừng bao giờ áp dụng một phong cách quản lý mà bạn không thích và cũng không nên để người khác phải gánh chịu sự ngược đãi của bạn. Còn nếu bạn đang phải làm việc cho một nhà quản lý vô lý, hãy tỏ lòng nhân hậu chiều cố và tự nhủ: “Hãy để tôi kết thúc cách quản lý này.”

### Hiểu rõ tính cách cũng như phong cách của sếp

Có rất nhiều bài báo cũng như cuốn sách viết về đề tài “quản trị ngược”. Vấn đề chủ đạo của tất cả các tác phẩm đó là: “Nếu bạn hiểu rõ phong cách cũng như tính cách của sếp, bạn có thể dễ dàng quản lý được họ thông qua việc hiểu rõ sếp muốn gì, cần gì và thích thú với làm việc và trao đổi như thế nào.”

Có bốn phong cách quản lý mà hầu hết các nhà quản lý đều sở hữu. Một số người thì chỉ có một phong cách nhất định, trong khi những người khác kết hợp hai đến ba phong cách khác nhau trong số bốn phong cách này. Hãy đọc kỹ những mô tả dưới đây và xem liệu bạn có thể nhận ra được phong cách của sếp mình là phong cách nào không. Nếu bạn có thể, chắc chắn công việc cũng như mối quan hệ

của bạn với sếp sẽ rất thành công.

#### Người chiêm linh, độc đoán

Họ là những người thích chịu trách nhiệm về tất cả các vấn đề. Những nhà quản lý này luôn đưa ra quyết định nhanh chóng, luôn trung thành với những quyết định của mình, là một người có tổ chức và luôn định hướng theo những điều mấu chốt. Họ là tuýp người “hoặc là làm theo cách của tôi hoặc là chúng ta sẽ chấm dứt cuộc nói chuyện”. Nếu họ phải tập bắn bia, thì chắc chắn họ sẽ nói “Sẵn sàng, bắn, nhắm!” (thay vì cách nói thông thường là “Sẵn sàng, nhắm, bắn!”). Nếu bạn làm việc cho một người độc đoán, hãy đảm bảo rằng bạn có khả năng giao tiếp rõ ràng và thẳng thắn, luôn sẵn sàng các dữ kiện và làm theo những gì họ nói.

#### Người ngăn nắp, cẩn thận

Đây là tuýp người phân tích. Những nhà quản lý này luôn thích dành thời gian để tập hợp thông tin và dữ liệu trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Họ là người điềm tĩnh, luôn tính toán trước mọi việc và rất quan tâm tới sự chính xác. Nếu họ tập bắn bia, điều họ sẽ luôn nói là “Nhắm, nhắm, nhắm!”. Họ ghét việc phải ra quyết định nên luôn cố gắng tìm kiếm thêm thông tin. Nếu đang làm việc cho một nhà quản lý như thế này, bạn hãy kiên nhẫn. Hãy hiểu rằng họ đang cố gắng đưa ra những quyết định tốt nhất dựa trên tất cả mọi thông tin, dữ liệu có được. Khi bạn đưa ra ý kiến hay gợi ý nào đó, hãy đảm bảo rằng bạn đã phân tích chúng kỹ lưỡng, cũng như giải thích chúng một cách logic và hợp lý.

#### Người thúc đẩy, tạo động lực

Đây là những người giám sát sẽ mang lại niềm vui, thú vị khi ở bên cạnh họ. Họ là những người uy tín, có sức lôi cuốn và dường như có mối quan hệ tốt đẹp với tất cả mọi người trong tổ chức. Họ luôn tràn đầy năng lượng, sáng tạo và có tinh thần cạnh tranh cao. Tuy nhiên, họ lại thường nói nhiều hơn làm. Họ thích khởi đầu công việc, nhưng hoàn thành nó với họ lại là một vấn đề khác. Nếu họ tập bắn bia, điều họ thường xuyên nói sẽ là “Nói, nói, nói!”. Họ thích được nói, được vui vẻ và đôi khi công việc chỉ chiếm vị trí thứ yếu. Khi giao tiếp với những người này, hãy đảm bảo rằng bạn phải tán chuyện thật nhiều. Hãy hỏi họ xem kỳ nghỉ vừa rồi của họ thế nào, bọn trẻ nhà họ ra sao, v.v... Bởi vì họ không thể tập trung vào công việc, do đó họ cần tập trung vào các vấn đề xã hội.

#### Người giỏi giao thiệp

Bạn sẽ có một môi trường làm việc thoải mái nếu quản lý của bạn là một người giỏi giao thiệp. Những người này rất quan tâm đến sự công hiến, tận tâm, lòng trung thành, sự kiên trì, kiến thức, khả năng độc lập và đặc biệt là rất giỏi giữ hòa khí. “Gót chân Asin” của họ là họ luôn cố gắng tránh những phiền phức, rắc rối. Họ không thích sự thay đổi và rất thích giữ nguyên hiện trạng. Họ quan tâm đến cách thức mọi người làm việc hơn là kết quả cuối cùng. Nếu họ tập bắn bia, điều họ thường xuyên nói sẽ là: “Sẵn sàng, sẵn sàng, sẵn sàng!”. Họ sẽ luôn có mặt để giúp đỡ bạn và họ quan tâm đến vấn đề, nhu cầu của người khác hơn của bản thân mình. Khi làm việc cho những người này, hãy đội chiếc mũ “cảm xúc và làm việc nhóm” của bạn. Chắc chắn bạn sẽ cần đến nó đấy!

## 8. LỰA CHỌN PHONG CÁCH QUẢN LÝ

Nếu nghiên cứu lịch sử phong cách quản lý của Mỹ, bạn sẽ nhận ra rằng có hai phong cách thống trị trong lĩnh vực này. Đó là các nhà quản lý chuyên quyền, độc đoán và những người khéo léo, giỏi ngoại giao. Tuy nhiên, ngày nay tất cả các nhà quản lý hàng đầu đều biết rằng thế giới có nhiều hơn hai phong cách quản lý, và rằng họ cần xuất chúng trong tất cả các phong cách. Trước khi thảo luận về việc phải có một phong cách quản lý linh hoạt, chúng ta hãy cùng xem xét hai phong cách quản lý chuyên quyền, độc đoán và khéo léo, giỏi giao thiệp.

### CHUYÊN QUYỀN VÀ GIỎI GIAO THIỆP

Thật khó có thể tin rằng ngày nay chúng ta vẫn đang phải chứng kiến phong cách quản lý chuyên quyền độc đoán đã lỗi thời này. Có thể bạn sẽ thắc mắc tại sao lại như vậy. Một phần nguyên nhân của vấn đề là các nhà quản lý không được đào tạo bài bản. Họ phải tự tìm ra đường đi cho chính mình, do đó họ bắt đầu cư xử như những gì họ nghĩ là mình nên làm. Họ luôn nghĩ về vai trò “ông chủ”. Những người chuyên quyền này cho rằng chỉ cần họ áp dụng một phương pháp quản lý mềm mỏng hơn, để chịu hơn thì nhân viên sẽ được hưởng lợi, hay một phương pháp quản lý mềm mỏng đồng nghĩa với sự yếu kém.

Lý do thứ hai là để trở thành một nhà quản lý khéo léo cần rất nhiều thời gian. Những nhà quản lý gần gũi với nhân viên không chỉ giảng giải cho nhân viên điều gì cần làm mà còn giải thích tại sao nên làm. Còn tuýp những nhà quản lý “ông chủ” sẽ không bận tâm đến điều đó. Thái độ và quan điểm của họ là “Làm điều đó bởi tôi nói thế”. Những nhà quản lý khéo léo biết rằng càng nhiều người hiểu rõ công việc đó là gì và lý do thực hiện thì hiệu quả công việc càng cao hơn.

Các nhà quản lý chuyên quyền muốn đưa ra quyết định và nhân viên phản hồi lại mệnh lệnh của họ như những “con rối”. Họ ấn nút, nhân viên sẽ ngay lập tức hành động theo và mọi việc được tiến hành.

Sự chuyên quyền phát sinh nỗi lo sợ trong khi sự khéo léo mang đến lòng kính trọng, thậm chí là ảnh hưởng. Sự chuyên quyền khiến nhân viên thầm nghĩ: “Một ngày nào đó tôi sẽ trừng phạt kẻ chết tiệt này”. Trong khi đó, sự khéo léo của nhà quản lý khiến nhân viên nói: “Anh ấy thật sự quan tâm và tôn trọng chúng tôi. Tôi sẽ hết mình vì anh ấy. Tất cả những gì anh ấy cần làm là lên tiếng đề nghị.”

Những người chuyên quyền luôn cho rằng sự khéo léo là biểu hiện của “yếu đuối, nhu nhược”, trong khi những nhà quản lý khéo léo lại cho rằng chuyên quyền là biểu hiện của sự “độc tài”. Sự khác biệt ở đây là các nhà quản lý chuyên quyền luôn luôn sử dụng quyền lực của mình trong khi những người khéo léo lại biết sử dụng nó một cách sáng suốt, khôn ngoan.

Những người làm việc cho một nhà quản lý chuyên quyền sẽ cho rằng mình đang làm việc cho một người khác, và những người làm việc cho một nhà quản lý khéo léo sẽ cho rằng mình đang làm việc cùng một người khác.

### SỰ CẦN THIẾT CỦA TÍNH LINH HOẠT

Là một nhà quản lý mới, bạn nên sử dụng “phương pháp linh hoạt” khi lựa chọn phong cách quản lý cho riêng mình. Để trở thành một nhà quản lý linh hoạt, bạn cần sử dụng đúng mức sự kiểm soát và khuyến khích đối với nhân viên. Sự kiểm soát cho nhân viên biết cần làm điều gì, làm như thế nào và đảm bảo công việc được hoàn thành. Khuyến khích là thúc đẩy, lắng nghe và can thiệp để nhân viên có thể làm những điều mà họ mong muốn.

Đối với một số người, nhà quản lý cần kiểm soát và khuyến khích nhiều, nhưng với một số người khác thì lại không. Và tất nhiên sẽ có những người cần một mức độ vừa đủ. Để có được phong cách quản lý

linh hoạt, bạn cần xác định rõ nhân viên của mình cần điều gì từ bạn. Họ cần mức độ kiểm soát hay khuyến khích của bạn nhiều ít như thế nào?

Mức độ kiểm soát hay khuyến khích mà mỗi nhân viên cần từ phía bạn còn phụ thuộc vào công việc mà họ làm, hay phụ thuộc vào những điều đang diễn ra trong bộ phận của họ. Ví dụ, nếu một nhân viên cần học cách vận hành một thiết bị mới, điều họ cần là sự kiểm soát. Nhưng nếu đó là vấn đề về giảm quy mô, tinh giản biên chế hay cắt giảm trong toàn bộ công ty thì điều họ cần là sự khuyến khích.

Những mô tả dưới đây sẽ giúp bạn thấy rõ mối liên hệ giữa những điều nhân viên của bạn mong muốn từ bạn và sự kiểm soát, khuyến khích mà bạn mang đến cho họ; nói cách khác là liệu bạn có nên linh hoạt với những mong đợi của nhân viên hay không?

- *Tuýp A:* Những nhân viên này rất có động lực làm việc, nhưng lại thiếu kiến thức và kỹ năng để thành công. Hãy linh hoạt, kiểu nhân viên này đòi hỏi ở bạn nhiều sự kiểm soát.
- *Tuýp B:* Những nhân viên này đã mất hết động lực làm việc, nhưng lại có kỹ năng tốt. Hãy linh hoạt, những người này cần ở bạn sự khuyến khích.
- *Tuýp C:* Những nhân viên này làm việc rất tốt và cũng có rất nhiều động lực. Hãy linh hoạt, những người này chỉ cần một chút kiểm soát cũng như khuyến khích mà thôi.
- *Tuýp D:* Những nhân viên này thiếu cả kỹ năng lẫn tinh thần làm việc. Hãy linh hoạt, những người này – bên cạnh một cú đá (tất nhiên là bạn không thể làm điều này rồi) – thì cần rất nhiều sự kiểm soát lẫn khuyến khích.
- *Tuýp E:* Những nhân viên này có động lực, tinh thần làm việc cũng như khả năng vừa phải. Hãy linh hoạt, những người này cũng chỉ cần một mức độ kiểm soát và khuyến khích vừa đủ.

Hãy nhìn vào môi trường làm việc của bạn và xem bạn có thể linh hoạt như thế nào. Giả dụ bạn quản lý một dự án độc lập lớn tại một công ty truyền thông. Một nhân viên dưới quyền của bạn, Andy, vốn quen làm việc độc lập. Andy thích tự chỉ huy, tự làm việc và rất yêu thích công việc của mình. Anh ta luôn hoàn thành công việc một cách xuất sắc và khách hàng của anh ta rất hài lòng. Vì vậy, khi quản lý dự án này, bạn cần chú ý một điều rằng Andy sẽ cảm thấy rất khó khăn khi phải lên kế hoạch, trao đổi và đưa ra quyết định cùng các thành viên khác trong nhóm. Anh ta có thể sẽ từ chối mô hình làm việc theo nhóm và cho rằng thật mất thời gian. Andy sẽ thể hiện sự khó chịu khi làm việc cho dự án mới này.

Hãy linh hoạt, tìm hiểu xem Andy thuộc tuýp người nào trong năm tuýp từ A đến E, và anh ta cần gì từ bạn – với tư cách là một nhà quản lý. Câu trả lời là: Mặc dù Andy rất thành thạo công việc hàng ngày của mình, nhưng điều đó sẽ không đúng với dự án của bạn. Andy vẫn cần sự kiểm soát và khuyến khích. Andy cần được hướng dẫn về cách thức làm việc với những thành viên khác trong môi trường làm việc nhóm và hỗ trợ cho vị trí khó khăn mà anh ta đang đảm nhiệm. Andy là tuýp D trong dự án này, dù rằng trong công việc hàng ngày anh ta thuộc tuýp A.

Dưới đây là lời khuyên sẽ giúp việc quản lý của bạn trở nên đơn giản hơn. Thường xuyên nghĩ đến những nhân viên cấp dưới của bạn, nghĩ xem họ thuộc tuýp người nào khi đảm nhiệm những nhiệm vụ và dự án mà bạn giao. Sau đó suy nghĩ về những điều họ cần từ phía bạn. Nếu bạn sẵn sàng đem lại những điều họ muốn, thì có nghĩa là bạn đã có được một môi trường làm việc hoàn hảo rồi đấy. Còn nếu không, hãy nghĩ xem bạn cần làm gì khác. Bạn sẽ thấy rằng lời khuyên này tạo nên một sự khác biệt lớn lao đối với bạn trong vai trò quản lý. Hãy thử áp dụng!



# 9. XÂY DỰNG TINH THẦN NHÓM

Những năm gần đây, làm việc nhóm và hoàn thành tốt công việc nhóm là tiêu chuẩn của rất nhiều tổ chức. Có hai nguyên nhân chủ yếu giải thích cho vấn đề này. Thứ nhất là tính hiệp lực, đồng trợ. Người ta đã chứng minh rằng một nhóm người sẽ đưa ra những quyết định tốt hơn so với một cá nhân đơn lẻ. Lý do thứ hai là trong thế giới công nghệ cao ngày nay, các nhà quản lý sẽ không thể hiểu biết nhiều bằng tất cả số nhân viên của ông ta. Các nhà quản lý không còn là chuyên gia về mọi vấn đề nữa. Trong rất nhiều lĩnh vực và nghề nghiệp ngày nay, rất nhiều nhân viên cấp dưới hiểu biết hơn các nhà quản lý của mình. Và trong những trường hợp này, các nhà quản lý không thể nói hay ra lệnh cho nhân viên làm gì nữa. Điều các nhà quản lý cần làm là hỗ trợ, hướng dẫn nhân viên và cùng họ giải đáp những câu hỏi liên quan đến công việc.

Nếu bạn thật sự muốn nhân viên thành công và hoàn thành công việc ở mức tốt nhất có thể, hãy xây dựng tinh thần làm việc nhóm. Tinh thần làm việc nhóm là sự sẵn lòng và khả năng hoàn thành công việc trong sự hợp tác – khi tất cả mọi người đều cần dựa vào các thành viên khác để hoàn thành công việc của mình cũng như đạt được mục tiêu chung của cả nhóm. Để xây dựng tinh thần nhóm, cần có năm yếu tố cơ bản sau đây:

1. Giao tiếp mở.
2. Trao quyền cho nhân viên.
3. Xác định rõ vai trò và trách nhiệm.
4. Một nhà lãnh đạo hiệu quả.
5. Hệ thống khen thưởng và trách nhiệm đối với cá nhân và nhóm.

## GIAO TIẾP MỞ

Hãy xem xét tình huống sau đây: một nhà quản lý trẻ tương lai hộ tống người cố vấn của mình, một nhà quản lý giàu kinh nghiệm, đến theo dõi buổi làm việc của một nhóm có thành tích cao trong một công ty sản xuất. Khi bước vào căn phòng, anh ta quay lại và nói với người cố vấn: “Thật là một nhóm lộn xộn, hãy xem cách họ tranh luận với nhau kia.” Nhưng người cố vấn đáp lại: “Hãy chú ý, anh đang chứng kiến một nhóm tuyệt vời đấy.”

Nhà quản lý trẻ phải mất vài phút định hình mới hiểu được người cố vấn của mình muốn nói gì. Nhóm đang bất đồng ý kiến. Họ cực lực phản đối ý kiến của những người khác trong vấn đề đầu là cách tốt nhất để cải thiện sản phẩm của họ. Thật tuyệt vời khi thấy một nhóm như thế này. Bạn có thể đòi hỏi gì hơn khi một nhóm thật sự quan tâm đến dịch vụ mà họ đang cung cấp hay sản phẩm mà họ đang sản xuất. Họ đang có một sự giao tiếp cởi mở và trung thực. Đây thật sự là tinh thần làm việc nhóm.

## TRAO QUYỀN CHO NHÂN VIÊN

Bạn sẽ lãnh đạo một nhóm có tinh thần làm việc nhóm cao nếu bạn trao quyền cho họ – quyền đưa ra quyết định đối với những vấn đề liên quan đến công việc của họ. Tất nhiên, bạn phải đưa ra những giới hạn về tiền bạc, thời gian, lựa chọn, v.v... Nhưng khi bạn trao cho nhân viên quyền đưa ra những quyết định cuối cùng, bạn sẽ nhận thấy sự tự tin, thân thiết và cảm giác về sự bền bỉ, gắn kết xuất hiện. Dù bạn làm gì, hãy nhớ rằng không trao quyền cho những nhóm không sẵn sàng đón nhận nó. Nếu không, đây sẽ là một thảm họa. Rất nhiều nhà quản lý trẻ mắc phải sai lầm nghiêm trọng này. Họ làm điều này vì muốn thể hiện sự sẵn lòng cũng như tinh thần với nhóm. Hãy đảm bảo rằng nhóm của bạn đã sẵn sàng đón nhận quyền hạn bởi nếu không, bạn hoặc tổ chức của bạn sẽ gánh chịu hậu quả nặng nề từ những quyết định sai lầm của họ.

## XÁC ĐỊNH RÕ VAI TRÒ VÀ TRÁCH NHIỆM

Liệu bạn có thể yêu cầu một thành viên trong nhóm xác định rõ vai trò và trách nhiệm của mình trong nhóm hay không? Liệu bạn có thể yêu cầu một thành viên trong nhóm xác định rõ vai trò và nhiệm vụ của các thành viên khác trong nhóm, bao gồm cả người lãnh đạo là bạn, hay không? Nếu họ có thể trả lời được những câu hỏi đó, thì có nghĩa là các thành viên trong nhóm của bạn biết rõ nhiệm vụ của mình, của các thành viên khác, những gì mọi người mong đợi ở họ cũng như ở các thành viên còn lại. Họ cũng biết rõ họ có thể nhờ cậy đến ai khi gặp rắc rối trong công việc. Tất cả những điều này dẫn đến một môi trường làm việc với tinh thần hợp tác nhóm cao độ.

## LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

Hãy đọc kỹ danh sách dưới đây và đánh dấu những việc mà gần đây bạn đã thực hiện. Hãy lập kế hoạch hành động cho những điều mà bạn chưa thực hiện được. Khi bạn đánh dấu hết tất cả các mục trong danh sách dưới đây thì có nghĩa là bạn đã thực hiện tốt vai trò xây dựng tinh thần làm việc nhóm. Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn cần thực hiện đầy đủ những điều dưới đây:

- Đặt ra mục tiêu rõ ràng cho từng thành viên cũng như cho cả nhóm.
- Đưa ra những chỉ dẫn, định hướng rõ ràng cho những người cần đến nó.
- Chia sẻ các ví dụ và kinh nghiệm về thành công cũng như thất bại của bạn với cả nhóm.
- Nhấn mạnh vào những điều tích cực thay vì những điều tiêu cực khi trò chuyện với nhân viên.
- Luôn phản hồi ý kiến của các thành viên cũng như của cả nhóm – hãy nói những điều tích cực và mang tính xây dựng.
- Sử dụng những thành công nhỏ để gây dựng tính cố kết trong toàn nhóm.
- Thực hiện những điều bạn đã nói.
- Thể hiện sự đánh giá cao của bạn cũng như của tổ chức đối với nhân viên thông qua các phần thưởng, nếu có thể.
- Phát triển một mối quan hệ mang tính xây dựng – cả bạn lẫn các thành viên trong nhóm đều làm việc hướng tới một mục tiêu chung.
- Thay đổi để đạt được những điều tốt đẹp hơn bằng cách khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới.
- Khuyến khích sự tự lực và tự phát triển.
- Khuyến khích các thành viên chia sẻ quan điểm của bản thân về các vấn đề và chia sẻ quan điểm của bạn với họ.
- Cho nhóm thấy được mối liên hệ giữa họ với toàn thể tổ chức cũng như với khách hàng và cộng đồng.

## HỆ THỐNG KHEN THƯỞNG VÀ TRÁCH NHIỆM

Yếu tố cuối cùng cần thiết để xây dựng tinh thần làm việc nhóm là trách nhiệm của tổ chức và của nhà quản lý luôn song hành với nhau. Ngày nay, rất nhiều tổ chức chủ trương và coi trọng vấn đề làm việc nhóm. Bạn có thể dạo quanh các tòa nhà và bắt gặp rất nhiều tấm áp phích với hình ảnh một nhóm người đang làm việc hoặc chơi đùa cùng nhau. Bạn có thể đọc được tuyên bố sứ mệnh của công ty và thấy nó đề cập đến khái niệm một nhóm tốt nhất. Và mọi người thì được phân vào từng nhóm. Thế



nhưng thực tế thì tinh thần làm việc nhóm vẫn thiếu hụt nghiêm trọng. Tại sao lại thế? Có thể bởi các tổ chức cũng như các nhà quản lý không buộc mọi người phải có trách nhiệm khi làm việc nhóm cũng như không trao phần thưởng cho họ khi hoàn thành tốt nó.

Nếu thật sự mong đợi mọi người hợp tác với nhau vì mục tiêu tốt đẹp chung của tổ chức, chúng ta không thể chỉ đánh giá, xếp hạng họ hay đưa ra một vài lời khen ngợi cho những đóng góp cá nhân của mỗi người. Chúng ta còn phải làm như vậy đối với những đóng góp tập thể của họ. Khi nhận được những thông điệp từ phía bạn cho thấy rằng họ là thành viên nhóm tốt như thế nào, thì họ cũng phải nhanh chóng nhận được thông điệp như thế từ phía bạn về việc nhóm của họ tốt như thế nào. Bạn cũng cần làm điều tương tự đối với hệ thống khen thưởng. Điều này có nghĩa là trao thưởng cho nhân viên vì cả những đóng góp cá nhân lẫn đóng góp chung cho nhóm của họ.

Một số nhà quản lý cho rằng khen thưởng một số người hơn những người khác chẳng có gì tốt đẹp cả. Họ nói rằng bạn sẽ không thể có được một nhóm với tinh thần đồng đội cao nếu như bạn làm vậy. Nhưng các nhà quản lý này nên xem xét và học hỏi những đội thể thao chuyên nghiệp thành công nhất. Trong những đội này luôn có một số cầu thủ kiếm được nhiều tiền hơn nhờ vai trò hoặc thành tích mà họ đạt được. Họ đạt được điều đó chính là nhờ tinh thần đồng đội của họ cao. Hãy nhìn vào một số nhóm có tinh thần nhóm cao cũng như đạt được nhiều thành công. Bạn sẽ nhận thấy rằng các thành viên trong nhóm kiếm được các khoản lương cao hoặc đạt được những phần thưởng đặc biệt nhờ những đóng góp cá nhân của họ. Điều này sẽ hiệu quả trong một số trường hợp và đó là khi nhóm phải có một tinh thần hợp tác hết sức tuyệt vời.

# Phần II: GIẢI QUYẾT NHỮNG VẤN ĐỀ MỚI

## 10. QUẢN LÝ CÁC NHÂN VIÊN CÓ VẤN ĐỀ

Không phải mọi nhân viên dưới quyền quản lý của bạn đều sẽ đạt được thành công trong công việc. Một số người làm việc kém hiệu quả cần phải được đào tạo thêm, chuyển sang bộ phận khác nơi họ có thể phát huy tài năng, hoặc cuối cùng là bị sa thải. Thông thường, trong các công ty lớn, các nhà quản lý sẽ chuyển chuyên những nhân viên có vấn đề này sang các bộ phận khác. Điều này không công bằng với người quản lý của bộ phận đó, trừ khi bạn thật sự tin rằng nhân viên đó sẽ làm việc tốt hơn tại một phòng ban khác, nơi thật sự phù hợp với trình độ và kỹ năng của họ. Tại một số công ty lớn, tôi đã được chứng kiến vài nhà quản lý đề cao những nhân viên kém hiệu quả của mình, cốt chỉ để từ bỏ họ. Khi các nhà quản lý phòng ban khác hỏi thăm về tình hình của những ứng viên tiềm năng này trong công việc hiện tại của họ, các nhà quản lý thường sẽ không trả lời thẳng thắn và trung thực. Tôi nghĩ điều đúng đắn duy nhất trong trường hợp này là trung thực và cởi mở. Một ngày nào đó bạn cũng sẽ tìm kiếm những ứng viên tiềm năng tại các phòng ban khác cho bộ phận của mình, sự đảm bảo tốt nhất cho việc bạn sẽ không phải nhận sự từ chối là đừng bao giờ gian lận và làm việc xấu xa đó.

Bạn có thể liên hệ đến câu chuyện dưới đây, liên quan đến một nhà quản lý “lần đầu tiên”. Sau khi đánh giá hiệu quả công việc của những người thấp hơn một bậc so với vị trí công việc mà anh ta đang muốn bổ sung cho bộ phận của mình, anh ta chọn ra được ba ứng cử viên. Theo lệ thường, người quản lý mới liên hệ với nhà quản lý cũ của ba người này và nhận được một bài giới thiệu hết sức sôi nổi về một cá nhân một, một thanh niên trẻ. Anh ta đề cao người này, và giới thiệu người đó tới bộ phận của người quản lý mới và rồi kết thúc là trở thành một thảm họa thực sự. Nhà quản lý mới phải sa thải nhân viên này sau một thời gian ngắn không mang lại hiệu quả công việc. Nhà quản lý “lần đầu tiên” đôi mặt với người đưa ra lời giới thiệu này và yêu cầu một lời giải thích, và anh chưa bao giờ nghĩ rằng mình sẽ bị sập bẫy như vậy. Câu trả lời mà anh nhận được là nhân viên đó không thỏa mãn yêu cầu và người quản lý không thể cứ tiếp tục mết mõi với việc giải quyết và đối phó với anh ta. Bởi vì người quản lý trước đó của anh ta không thẳng thắn và thành thật nên giờ đây người quản lý mới đã bị lừa phải thực hiện một nhiệm vụ “bản thù”. Đó là cuối cùng chính anh ta là người phải sa thải nhân viên đó.

Tất nhiên, việc trả đũa nhà quản lý đó là cảm dỗ khó tránh, nhưng giải pháp ở đây là hãy đảm bảo và khiến không ai làm như vậy với bạn ngay từ lần đầu tiên. Việc trả đũa trong nội bộ công ty không đem lại lợi ích cho bất kỳ ai.

### SỰ HỒI PHỤC

Tất nhiên, việc “hồi phục” một nhân viên kém hiệu quả không phải là điều gì sai trái nếu nó được thực hiện bằng hiểu biết của tất cả những người liên quan. Ví dụ, trong trường hợp nêu trên, nhà quản lý cũ ngồi lại và nói chuyện với nhà quản lý mới, trình bày rõ ràng nhân viên đó làm việc không thật sự tốt, nhưng có một số lý do khiến ông ta muốn mọi người cho nhân viên đó thêm một cơ hội khác, thì nhà quản lý mới chắc chắn sẽ nhận nhân viên đó. Có rất nhiều trường hợp thử nghiệm như thế này đã đạt được thành công. Công việc và người làm việc không phù hợp với nhau, nhưng nhân viên vẫn là người có tài, và việc chuyển anh ta sang bộ phận khác, nơi năng lực của anh ta phát huy và sử dụng tốt có thể sẽ biến anh ta từ một nhân viên “không thỏa mãn” thành một nhân viên hiệu quả.

Tuy nhiên, nhìn chung, bạn sẽ thực sự là một nhà lãnh đạo hiệu quả nếu bạn có thể giải quyết tất cả các vấn đề trong bộ phận của mình, thay vì chuyển nó sang cho bộ phận khác. Các công ty sử dụng rất nhiều thiết bị thử nghiệm để sắp xếp công việc phù hợp cho nhân viên, hay ít nhất là đưa họ vào những công việc, bộ phận mà họ mong muốn. Các thiết bị này chuyển từ những bài thử nghiệm 5 phút thành những buổi đánh giá tâm lý dài tới 3 tiếng đồng hồ. Đây có thể là việc mà công ty bạn đang thực hiện,

hay đang có ý định thực hiện. Một lần nữa tôi muốn nhấn mạnh rằng bạn cần phải hiểu rõ và nhận thức rõ ràng những giá trị và ích lợi của việc sắp xếp nhân viên vào vị trí và công việc phù hợp, nơi họ có thể có được những cơ hội tốt nhất để phát huy năng lực và thành công. Việc sắp xếp họ vào công việc phù hợp với họ đơn giản hơn rất nhiều so với việc thúc ép họ làm một việc mà họ không có khả năng rồi sau đó phải “đào tạo” họ. Điều đó thường sẽ không bao giờ hiệu quả.

## NHỮNG VẤN ĐỀ CÁ NHÂN NGHIÊM TRỌNG

Một số vấn đề cá nhân sẽ gây cản trở cho sự đóng góp cũng như kết quả công việc của nhân viên đối với công ty. Sẽ thật đáng tiếc nếu tin rằng việc nghiện rượu, ma túy hay những khó khăn trong gia đình không ảnh hưởng gì đến trách nhiệm quản lý của bạn.

Là một nhà quản lý, bạn phải giải quyết tất cả vấn đề xảy ra trên con đường của mình. Rất nhiều công ty nhận ra được vấn đề này đã xây dựng một hệ thống hỗ trợ nhân viên. Những chương trình này thường được cộng đồng ủng hộ, trừ khi công ty đó đủ lớn để xây dựng một hệ thống hỗ trợ tại chỗ. Chương trình hỗ trợ nhân viên có các chuyên gia tham gia và biết rõ những dịch vụ hỗ trợ nào đang có trong cộng đồng.

Thật đáng ngạc nhiên khi cho rằng là một nhà quản lý, bạn có đủ khả năng và nguồn lực để giải quyết bất kỳ vấn đề nào. Nếu bạn cố gắng giải quyết một vấn đề vượt ra ngoài khả năng chuyên môn của mình, nguy cơ lớn là bạn sẽ làm cho vấn đề tồi tệ hơn. Là một nhà quản lý, nhiệm vụ và trách nhiệm của bạn là theo dõi và đảm bảo mọi việc được hoàn thành trong phạm vi quản lý. Những vấn đề rắc rối của cá nhân sẽ gây ảnh hưởng và cản trở việc hoàn thành mục tiêu chung. Mặc dù việc giải thoát cho ai đó là mục tiêu chính đáng, nhưng có thể bạn đang “bơi” trong khu vực chưa ai khám phá được.

Hơn nữa, dưới góc nhìn của pháp luật, một nhà quản lý được xem là người không đủ tiêu chuẩn để đưa ra lời khuyên cho người khác. Dưới đây là trường hợp xảy ra trong một công ty sản xuất máy tính tại Salt Lake City cách đây vài năm. Một nhân viên trong dây chuyền sản xuất luôn luôn đi làm muộn, thường là nửa tiếng, có khi lên tới 40-50 phút. Hơn nữa, hiệu quả công việc của cô ta cũng ngày càng sụt giảm trầm trọng. Tình trạng này kéo dài vài tuần cho đến khi người quản lý phải nói chuyện với cô. Cô xin lỗi và nói rằng nhà trẻ mà cô gửi con trai mở cửa rất muộn. Cô không thể bỏ con lại trước cửa rồi đi làm được. Lúc nào cô cũng lo lắng về con mình bởi cô không biết rõ nhà trẻ đó có thật sự tốt hay không, và điều đó đã làm ảnh hưởng tới hiệu quả công việc của cô.

Nhà quản lý đã đưa ra lời khuyên: “Chị hãy nghe tôi. Hãy gửi con chị tới nhà trẻ mà con tôi đang theo học. Nhà trẻ đó mở cửa sớm hơn một tiếng. Nếu chị làm như vậy, và tôi thật sự khuyên chị nên làm như thế, thì chị sẽ không phải đi làm muộn và cũng không cần phải lo lắng về nhà trẻ cho con mình nữa.” Cô ấy đã làm theo lời khuyên của người quản lý. Tuy nhiên, một số điều không may đã xảy ra với con trai của nhân viên này tại nhà trẻ mới. Nhân viên đó, với sự giúp đỡ của hội đồng luật pháp, đã kiện công ty và giành chiến thắng.

Tòa án tuyên bố rằng nhà quản lý không đủ trình độ và phẩm chất để đưa ra những lời khuyên cá nhân. Nhà quản lý chỉ nên xem xét và giải quyết những vấn đề về nhân sự và dịch vụ chất lượng, chẳng hạn như hỗ trợ nhân viên. Việc chuyển đổi nhà trẻ là việc của nhân viên. Tất nhiên, bạn phải lắng nghe nhân viên và thông cảm với những gì mà họ đang trải qua. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng mọi thành viên trong nhóm đều có những thách thức riêng trong cuộc sống và họ phải điều chỉnh nó khi làm việc.

Có thể bạn sẽ cần phải trao đổi trực tiếp với những nhân viên đang gặp rắc rối, nhưng bạn cần xác định mục tiêu tổng thể của mình trước đã. Mục tiêu của bạn là loại bỏ những rắc rối đó ra khỏi công việc. Bạn cần nhấn mạnh rằng những nhân viên đang gặp rắc rối trong cuộc sống cần tự giải quyết vấn đề của mình và bạn có thể áp dụng chương trình hỗ trợ nhân viên đối với họ. Bạn cần thông báo rõ ràng nếu nhân viên không tự giải quyết vấn đề của mình, có thể bạn sẽ phải sa thải họ. Nhưng hãy cẩn thận, đừng thực hiện điều này một cách thô lỗ, thờ ơ, và phải đảm bảo không có sự hiểu lầm nào xảy ra.

Bạn cần sẵn lòng lắng nghe nhân viên, nhưng đừng để họ ngồi quá lâu trong văn phòng của mình trong khi lẽ ra họ phải làm việc. Nên có một ranh giới rõ ràng giữa việc là một thính giả tích cực với việc để cho nhân viên bỏ việc hàng giờ đồng hồ, ngồi uống cà phê và than thở vấn đề của họ với bạn.

Một lúc nào đó trong sự nghiệp quản lý của mình, bạn có thể sẽ được nghe những câu chuyện không thể tin nổi (cùng với những vấn đề không thể tin nổi). Con người lúc nào cũng có những rắc rối, rắc rối với bạn đời, con cái, cha mẹ, người yêu, đồng nghiệp, tôn giáo, việc ăn kiêng, giá trị bản thân, v.v...

Một nguyên tắc căn bản trong việc giải quyết những điểm yếu của con người, điều có thể giúp bạn thoát khỏi những nỗi bức tức tưởng chừng không bao giờ chấm dứt, đó là đừng phán xét. Hãy giải quyết các rắc rối liên quan đến công việc, và chỉ cho nhân viên biết đâu là nơi họ có thể xử lý các vấn đề cá nhân của mình. Đôi khi bạn cần phải yêu cầu họ tự giải quyết các vấn đề của họ bởi sai lầm trong việc tìm kiếm giải pháp chính là đưa vấn đề ra giải quyết trong môi trường công việc.

## CÁCH QUẢN LÝ NHỮNG KIỂU HÀNH VI THÁCH THỨC

Là một nhà quản lý mới, bạn sẽ phải làm việc với rất nhiều kiểu nhân viên và sẽ gặp phải rất nhiều thách thức trong việc đối phó với họ. Khi quản lý họ, bạn phải đương đầu với những hành vi của họ. Nếu để những hành vi đó diễn ra, bạn đã vô tình gửi đến họ một thông điệp rằng hành vi đó được chấp nhận và họ có thể cư xử theo cách đó. Hơn nữa, những nhân viên còn lại sẽ mất lòng tin vào bạn. Họ sẽ cảm thấy rằng bạn không có đủ khả năng để giải quyết những nhân viên “cứng đầu” hoặc bạn không quan tâm đến những điều đó.

Cách tốt nhất để đối đầu với những hành vi thách thức là nói cho nhân viên biết những hành vi nào cần thay đổi và tại sao. Sau đó, bạn cần lắng nghe những gì họ nói. Họ có rất nhiều lý do giải thích cho những hành vi đó. Bạn phải khiến cho họ chấp nhận thay đổi và thảo luận với họ về việc bạn sẽ quản lý những hành vi của họ như thế nào. Hãy đưa ra những phản hồi tích cực khi họ thể hiện sự tiến bộ. Tất nhiên, bạn sẽ muốn một buổi gặp gỡ “đối đầu” đã được chuẩn bị sẵn các ví dụ về những điều bạn muốn nói phòng trường hợp họ nghi ngờ ý định của bạn hoặc không tin tưởng vào chúng. Hãy tích cực và cố gắng giúp họ thay đổi. Sẽ dễ dàng hơn nhiều cho bạn nếu như họ thay đổi. Bởi việc đưa một ai đó vào “quy cũ”, theo một nguyên tắc nhất định luôn là cơn ác mộng đối với tất cả mọi người. Có thể bạn không còn lựa chọn nào khác, nhưng hãy nhớ rằng nên coi đó là lựa chọn cuối cùng. Chúng ta sẽ nói rõ hơn về vấn đề này trong chương 14.

Dưới đây là một số tuýp nhân viên mà các nhà quản lý mới cảm thấy khó đối phó nhất. Hãy sử dụng những nguyên tắc được thảo luận dưới đây để đối phó với các hành vi không thể chấp nhận được của họ.

### Người tấn công

Những người này luôn phản đối những gì bạn hoặc các thành viên khác trong nhóm nói. Người tấn công luôn tìm cách hủy hoại bạn, ngăn cản những nỗ lực đạt mục tiêu của nhóm hay của phòng ban.

### Người hài hước

Những nhân viên này cho rằng nhiệm vụ của mình là mua vui cho những người khác. Tiếng cười trong công việc là tốt, nhưng sẽ là thái quá nếu nó khiến mọi người mất tập trung vào việc đạt được mục tiêu cuối cùng.

### Kẻ đào tẩu

Những người này rời bỏ nhóm cả về thể chất lẫn tinh thần. Họ tụt lại phía sau, ngừng đóng góp và không tạo ra hiệu quả công việc.

### Người tìm kiếm sự nổi bật

Người này muốn có được sự tín nhiệm của mọi người về công việc của anh ta, muốn nhận được sự đánh giá rằng anh ta quan trọng như thế nào đối với thành công của tổ chức.

### Người làm thêm việc vào ban đêm

Người này coi công việc hàng ngày của mình là ưu tiên thứ hai so với những thú vui khác. Tại một công ty với khoảng 3.500 nhân viên, một nhà quản lý đã rất khó khăn để tìm ra một nhân viên như vậy, cô ấy là Joy. Từ tháng 8 đến tháng 2, Joy là nhân viên bận rộn nhất mà bạn có thể hình dung. Cô ấy lúc nào cũng phải nghe điện thoại, làm việc trên máy tính hoặc tổ chức các buổi họp trong phòng hội thảo. Nhưng từ tháng 2 đến tháng 7, Joy không làm gì cả. Hãy thử đoán xem Joy đã làm gì. Cô ấy “điều hành” các vụ cá độ bóng đá trong công ty, và coi đó là công việc toàn thời gian của mình.

### Người trốn việc

Người này sẽ không làm gì khác trừ khi việc đó nằm trong bản mô tả công việc của họ. Nếu bạn đề nghị người này chuyển thứ gì đó cho phòng Nhân sự khi tiện đường đi ăn trưa, chắc chắn họ sẽ từ chối. Và chắc chắn họ sẽ nói, đó không phải là trách nhiệm hay mục tiêu công việc của họ.

### Người có trái tim bị tổn thương

Những nhân viên này cảm thấy rằng họ đã cống hiến cả cuộc đời cho công ty mà chẳng đòi hỏi gì, và họ muốn ai cũng biết điều đó. Những người này thấy rằng không có gì thú vị ngoài công việc, với họ công việc là tất cả.

### Người phàn nàn

Những người này thường than vãn và phàn nàn về tất cả mọi thứ. Họ có thể phàn nàn về công việc quá tải, về đồng nghiệp, sếp, ông chủ, công việc, một ngày trong tuần, một thời gian nào đó trong ngày, v.v... Những người này rất nguy hiểm, bởi “con sói” của họ có thể dễ dàng lây lan sang những người khác.

Rõ ràng có rất nhiều tuýp nhân viên khó đối phó, khiến bạn phải đau đầu. Là một nhà quản lý, bạn cần lường trước tất cả mọi tuýp người và đối phó với họ càng sớm càng tốt.

# 11. TUYỂN DỤNG VÀ PHÒNG VẤN

Có rất nhiều hình thức tuyển dụng khác nhau tại các công ty khác nhau. Chúng ta không thể kể hết tất cả các phương pháp đó, vì thế hãy cùng xem xét một số trường hợp điển hình. Tất nhiên là bộ phận nhân sự sẽ tiến hành xem xét đầu tiên, nhưng bạn mới là người đưa ra quyết định cuối cùng về người sẽ làm việc trong bộ phận của mình.

## SỬ DỤNG BÀI KIỂM TRA

Với những bang, liên bang lớn, đôi khi chính quyền thành phố sẽ tham gia vào quá trình tuyển dụng, và công ty của bạn không thể thực hiện được nhiều cuộc kiểm tra nhân viên tiềm năng. Sẽ có rất nhiều yêu cầu, đòi hỏi liên quan đến pháp luật khi thực hiện những bài kiểm tra này. Nhưng thực hiện bài kiểm tra là một trong những cách tốt nhất để biết được liệu nhân viên có những kỹ năng mà họ nói rằng mình có hay không. Có rất nhiều công ty trả tiền cho các ứng viên tuyển dụng bởi họ phải thực hiện những bài kiểm tra kéo dài cả ngày.

Chất lượng của nhân viên tiềm năng cũng rất khác nhau. Khi tỷ lệ thất nghiệp cao, bạn sẽ được chứng kiến nhiều kỹ năng thú vị mà các ứng viên thể hiện và bạn cũng sẽ có nhiều ứng viên tiềm năng để lựa chọn. Điều ngược lại cũng đúng khi tỷ lệ thất nghiệp thấp. Cũng có một số trường hợp, số lượng ứng viên thấp đến mức bạn phải lựa chọn bất kỳ ai ứng tuyển. Tất nhiên, sẽ có những trường hợp vượt ra ngoài tầm kiểm soát của bạn. Tuy nhiên, ở đây chúng ta xem xét những trường hợp mà bạn có thể kiểm soát được.

## YẾU TỐ BỊ BỎ SÓT

Hầu như tất cả các nhà quản lý khi được hỏi yếu tố nào quan trọng nhất trong tuyển dụng, họ sẽ trả lời rằng đó là kinh nghiệm, năng lực và trình độ. Họ đã bỏ qua một yếu tố quan trọng, đó là: Thái độ.

Bạn có thể tuyển dụng được một nhân viên với đầy đủ trình độ, kinh nghiệm và năng lực như mong đợi, song nếu họ có thái độ tồi, thì có nghĩa là bạn đã tuyển phải một nhân viên có vấn đề. Ngược lại, nếu bạn tuyển dụng một nhân viên có tài năng, trình độ và năng lực kém hơn một chút, nhưng lại có thái độ tốt, thì chắc chắn rằng bạn đã tuyển dụng được một nhân viên xuất chúng. Tất cả các nhà quản lý giàu kinh nghiệm đều đồng ý rằng thái độ là một trong những yếu tố quan trọng nhất của một nhân viên.

## QUÁ TRÌNH SÀNG LỌC, ĐÁNH GIÁ

Hầu hết các nhà quản lý đều nói quá nhiều và lắng nghe quá ít trong quá trình phỏng vấn.

Phòng vấn nhân viên tiềm năng là quá trình đánh giá hai chiều. Thông thường, những ứng viên tiềm năng đều muốn có được việc làm, do đó họ sẽ đưa ra những câu trả lời mà họ cho rằng có thể tối đa hóa cơ hội của họ. Bất kỳ ứng viên nào không làm được điều này cũng đều không đủ “tỏa sáng” để được tuyển dụng.

Vì thế, đừng đặt ra những câu hỏi quá khó khiến ứng viên không thể trả lời được. Dưới đây là những câu hỏi mà các nhà quản lý nên tránh đưa ra:

“Tại sao anh lại muốn làm việc ở đây?”

“Điều gì khiến anh nghĩ rằng mình đủ khả năng đảm nhiệm công việc này?”

“Có phải anh muốn làm công việc này chỉ vì mức lương hay không?”

Những câu hỏi như thế sẽ khiến bạn trở thành một người phỏng vấn tồi tệ, đáng ghét. Bạn phải cố gắng để ứng viên cảm thấy thoải mái, để từ đó bạn có thể tiếp tục thực hiện cuộc trò chuyện. Mục tiêu của bạn là hiểu rõ hơn về ứng viên, và điều đó có nghĩa là phải tránh “đổi đầu” với họ. Hơn nữa, hãy đưa ra những câu nói hoặc câu hỏi giúp ứng viên thoải mái. Hãy đặt ra những câu hỏi khó hơn – nhưng không phải là ba câu hỏi ở trên – vào phần cuối của quá trình phỏng vấn. Hãy xem xét các cuộc phỏng vấn dưới đây.

### Cuộc phỏng vấn xin việc của Bà Valencia

Mục tiêu của cuộc phỏng vấn là tìm hiểu xem liệu ứng viên có đáp ứng được các tiêu chuẩn, năng lực công việc và có thái độ tốt hay không. Vì thế, hãy dành thời gian đầu của buổi phỏng vấn để tiến hành cuộc trò chuyện ngắn không áp lực với ứng viên.

Hầu hết các ứng viên đều luôn cảm thấy lo lắng. Họ cần phải đạt kết quả tốt. Vì thế mục tiêu của bạn là phải khiến họ thoải mái. Bằng cách không đề cập ngay đến vấn đề công việc, bạn thể hiện cho họ thấy rằng bạn quan tâm đến khía cạnh cá nhân của họ. Việc xây dựng một mối quan hệ thoải mái là điều rất quan trọng lúc này. Nếu người đó sẽ làm việc cho bạn, thì đây chính là sự khởi đầu cho cái gọi là “những năm tháng giao tiếp hàng ngày”. Thậm chí ngay cả khi không được tuyển dụng, họ cũng sẽ có một cảm nhận tốt đẹp về bạn và công ty của bạn bởi bạn đã thể hiện cho họ thấy sự quan tâm thật lòng.

Lưu ý: Một công ty có rất nhiều yếu tố “công cộng”: cộng đồng chung, khách hàng, lĩnh vực mà nó hoạt động, các cơ quan chính phủ mà nó cộng tác, nhân viên và những ứng viên xin việc. Ví dụ, một khách hàng quan trọng của một cửa hàng cao cấp sẽ nghĩ rằng thật nực cười khi làm thêm tại đây. Cô ấy không hài lòng với cách cư xử của cửa hàng khi nộp đơn xin việc, và thông báo rằng sẽ không bao giờ đặt chân đến cửa hàng này nữa. Hàng nghìn đô-la mỗi năm mà cửa hàng nhận được từ cô ấy, tính đến của cả những người bạn của cô nữa, sẽ khiến cô ấy không thể không chia sẻ trải nghiệm tồi tệ này với họ.

Khi cuộc trò chuyện ngắn qua đi, bạn có thể sử dụng cách thức sau: “Chị Valencia, trước khi nói về vị trí mà chị ứng tuyển, tôi muốn giới thiệu với chị một chút về công ty chúng tôi. Bởi vì khi công ty đánh giá chị thì chị cũng sẽ đánh giá công ty, vậy nên chúng tôi sẵn lòng trả lời bất kỳ câu hỏi nào mà chị đưa ra cho công ty.”

Hãy tiếp tục và nói với cô ấy một số điều về công ty của bạn. Hãy nói về mục tiêu của công ty, nhưng đừng đi sâu vào vấn đề này. Hãy nói về mối quan hệ giữa công ty với nhân viên, đặc biệt hãy nói một số điểm trong vấn đề này. Mục tiêu của bạn là để cô ấy có một cảm nhận về công ty và những con người ở đó. Cuộc nói chuyện này sẽ khiến cô ấy cảm nhận rõ hơn về công ty mà cô ấy đang ứng tuyển, đồng thời giúp cô ấy cảm thấy thoải mái hơn.

Bây giờ chúng ta sẽ đi đến vấn đề chính của buổi phỏng vấn. Bạn sẽ muốn đặt ra những câu hỏi mang lại cho bạn những dấu hiệu điển hình về thái độ của cô ấy. Rất nhiều nhà quản lý (đúng hơn là hầu hết) đều không chịu được các “khoảng thời gian chết”, nên nếu ứng viên không trả lời được ngay, họ sẽ cố gắng trợ giúp. Đó là một biểu hiện của lòng tốt, nhưng trong trường hợp này, nó gây trở ngại cho việc tìm ra những thông tin cần thiết để chọn lựa được những ứng viên tiềm năng.

Những câu hỏi nên đặt ra và những điều bạn có thể học được

Dưới đây là một số câu hỏi nên đặt ra:

1. Bạn thích nhất điều gì trong công việc trước của mình?
2. Bạn cảm thấy khó chịu vì điều nhất trong công việc trước đây?

### 3. Bạn cảm thấy như thế nào về người quản lý cũ của mình?

Tuy nhiên bạn cũng có thể đặt ra những câu hỏi khác phù hợp hơn với bạn, nhưng cho đến lúc đó, hãy cứ sử dụng những câu hỏi trên.

Hãy thử từng câu hỏi và xem câu trả lời “đúng” và “sai” nào có thể giúp bạn biết được thái độ của nhân viên.

Nếu như câu trả lời cho câu hỏi 1 là những thử thách trong công việc, là công ty biết trọng dụng nhân tài, biết khuyến khích và hỗ trợ các cơ hội học tập, nâng cao trình độ, công ty đánh giá cao những người năng động, thì đó là dấu hiệu cho thấy nhân viên đó nhận biết được đâu là điều quan trọng trong môi trường công việc.

Nhưng nếu câu trả lời là: công ty chỉ làm việc đến hết thứ Sáu, tạo điều kiện cho nhân viên có được các kỳ nghỉ dài hơn, hay công ty tổ chức những hoạt động ngoại khóa như chơi bowling hay golf, nhân viên nhận được tiền thưởng lễ ngay từ năm đầu tiên làm việc, thì chắc chắn rằng bạn đang có một ứng cử viên tìm kiếm một công ty “xã hội hóa”. Đây có thể là một người quảng giao, thân thiện, và mặc dù chẳng có gì sai trái nếu tận hưởng và vui vẻ với đồng nghiệp trong công ty, nhưng những điều trên không phải là lý do chính để tìm kiếm một công việc.

Bây giờ chúng ta hãy cùng xem xét một số câu trả lời có thể đưa ra cho câu hỏi 2. Nếu câu trả lời liên quan đến các vấn đề như phải làm việc vào các dịp lễ, phải làm việc vào các ngày thứ Bảy hay mong rằng ngày nghỉ thứ Bảy sẽ được chuyển thành ngày đi học để nâng cao kỹ năng, giúp hỗ trợ cho công việc mặc dù công ty chỉ trả toàn bộ chi phí học tập, thì đó là những câu trả lời “sai”.

Tuy nhiên, nếu câu trả lời liên quan đến các vấn đề như công ty không có một hệ thống khen thưởng, tuyên dương thành tích chính thức, hay không có điều gì khiến họ thật sự không thích mà chỉ đơn thuần là họ muốn tìm kiếm cơ hội thú vị hơn, thì đó là những câu trả lời “thuận cả đôi đường”. Bây giờ, hãy cùng chuyển sang câu hỏi 3, và bạn sẽ nhận ra rằng đây là một câu hỏi mở. Nếu ứng viên cư xử tệ với người quản lý tiền nhiệm của mình và thể hiện sự tiêu cực, chẳng hạn như “Tôi không nghĩ mình nên sử dụng kiểu ngôn ngữ này để miêu tả về ả khốn đó”, thì đó thật sự là một câu trả lời “không đạt”.

Cứ cho là mối quan hệ của cô ấy với người quản lý tiền nhiệm rất tệ, nhưng cô ấy lại trả lời: “Như với tất cả những người quản lý khác, chúng tôi có những khác biệt riêng, song tôi vẫn yêu mến và tôn trọng cô ấy”. Đây là một cách trả lời khôn khéo cho một trường hợp tồi tệ.

Những câu hỏi từ phía ứng viên

Bạn có thể nói với ứng viên rằng: “Tôi vừa đặt ra cho bạn vài câu hỏi. Bây giờ bạn có muốn hỏi tôi điều gì không?” Những câu hỏi từ phía ứng viên tiềm năng cũng cho bạn thấy được thái độ của họ.

Điều gì sẽ xảy ra nếu câu hỏi từ phía ứng viên là những câu hỏi dưới đây?

“Mỗi năm công ty dành cho nhân viên bao nhiêu ngày nghỉ?”

“Tiền thưởng cho kỳ nghỉ lễ đầu năm mà công ty dành cho nhân viên là bao nhiêu?”

“Nhân viên cần làm việc tại công ty bao lâu để nhận được phúc lợi là 4 tuần nghỉ lễ một năm?”

“Công ty tổ chức những hoạt động xã hội nào cho nhân viên?”

“Độ tuổi trẻ nhất được phép về hưu là bao nhiêu? Và cần cống hiến bao nhiêu năm cho công ty để được thực hiện điều đó?”



Những câu hỏi này từ phía ứng viên chỉ ra rằng họ tập trung vào những vấn đề ngoài phạm vi công việc hơn là những vấn đề trong công việc. Những ví dụ trên đây rất rõ ràng và dễ nhận biết. Một số câu hỏi của ứng viên có thể sẽ khôn khéo hơn, nhưng dù thế nào nó cũng sẽ cho thấy rõ thái độ của ứng viên.

Những câu hỏi dưới đây lại cho thấy một thái độ hoàn toàn khác:

“Nhân viên trong công ty có được thăng chức dựa trên hiệu quả công việc hay không?”

“Người có hiệu quả công việc xuất sắc có nhận được mức lương cao hơn so với những người chỉ đạt hiệu quả trung bình hay không?”

“Công ty có thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo nhân viên nhằm giúp họ nâng cao kỹ năng làm việc hay không?”

Lúc này, ý nghĩ đầu tiên xuất hiện trong đầu bạn sẽ là: ứng viên đó đang đưa ra những câu hỏi mà họ cho rằng bạn muốn nghe. Nếu đúng như vậy, thì người bạn đang phỏng vấn không phải là một “bù nhìn”. Chẳng phải một nhân viên như vậy còn hơn là một nhân viên không biết phản hồi như thế nào hay sao? Một ứng viên tiềm năng, người không coi trọng nhà quản lý tiền nhiệm của mình ngay cả khi họ xứng đáng được như thế, sẽ luôn nói nhiều về bản thân hơn là về sự khinh thường đó. Phương pháp này không làm tăng tiềm năng cho ứng viên, do đó một người thông minh sẽ tránh tất cả những nhận xét tiêu cực về các mối quan hệ công việc cũ.

Một chiến thuật quan trọng mà các nhà quản lý thường áp dụng trong các buổi phỏng vấn đó là “im lặng”. Khi ứng viên đưa ra một câu trả lời không phù hợp, sự im lặng có thể khiến đôi bên khó chịu, nhưng phá vỡ nó cũng không giúp bạn nhận được một câu trả lời phù hợp.

Bộ phận nhân sự có thể định hướng bạn về những câu hỏi nên và không nên trả lời. Bạn cần biết rõ những vấn đề, khía cạnh mà bạn không thể đề cập đến, bởi chúng là phạm tội hoặc trái với luật pháp.

Một câu hỏi bị cấm đó là: “Công ty có hỗ trợ dịch vụ chăm sóc con nhỏ cho nhân viên hay không?” Hãy chắc chắn rằng bạn biết đó là một lĩnh vực mà bạn không thể “can thiệp”, và rằng câu hỏi về thời gian làm việc không hề là một câu hỏi tiêu cực. Nó chỉ là hệ quả của sự lo lắng về vấn đề chăm sóc con nhỏ.

Một câu hỏi khác từ ứng viên mà bạn không nên coi là tiêu cực là câu hỏi liên quan đến vấn đề chăm sóc sức khỏe. Nhân viên đặt ra câu hỏi về vấn đề này cho thấy trách nhiệm của anh ta đối với công việc. Nhìn chung, các câu hỏi này sẽ cho thấy thái độ của ứng viên. Bạn cần sử dụng sự sáng suốt để nhận biết câu hỏi nào thể hiện thái độ và câu hỏi nào thể hiện trách nhiệm.

Càng có nhiều kinh nghiệm với quá trình phỏng vấn, bạn càng có nhiều kỹ năng hơn. Trong hầu hết các buổi phỏng vấn xin việc, thái độ của ứng viên đều bị phớt lờ. Ví dụ, các nhà quản lý cầm hồ sơ ứng tuyển của nhân viên trong tay và nói: “Xem nào, tôi thấy là anh đã làm việc cho công ty XYZ”. Hãy xem qua hồ sơ ứng tuyển đó trước khi bắt đầu cuộc phỏng vấn với ứng viên. Đừng xem nó ngay khi gặp mặt ứng viên rồi sau đó đưa ra những câu hỏi liên quan đến thái độ làm việc.

## TÁC ĐỘNG CỦA TỶ LỆ THẤT NGHIỆP

Nếu tỷ lệ thất nghiệp ở thành phố của bạn cao, bạn sẽ biết thêm nhiều khả năng thú vị từ phía ứng viên. (Nếu bạn thật sự cần một công việc ổn định với một mức lương ổn định, bạn có thể đảm nhiệm hầu hết các loại công việc. Hãy khôn khéo trình bày cho người phỏng vấn thấy được tại sao họ nên lựa chọn bạn cho công việc đó.)

Tỷ lệ thất nghiệp càng cao thì bạn sẽ càng có được những ứng viên giàu kinh nghiệm. Không nghi ngờ

gì nữa, bạn có thể cảm thông với những con người trong tình cảnh tiến thoái lưỡng nan này. Nhưng bạn cũng cần biết rằng khi họ có những cơ hội khác có thể thể hiện trình độ và kinh nghiệm của mình, bạn sẽ mất họ. Thứ nhất, khi họ phải làm những công việc không tương xứng với trình độ và kinh nghiệm của mình, họ sẽ không được thử thách trong công việc. Thứ hai, họ sẽ ngay lập tức tìm kiếm một công việc khác tốt hơn.

Biết rõ một số nhà quản lý không muốn tuyển dụng những nhân viên quá tài giỏi, các ứng viên đã tự “che giấu” trình độ bằng cấp và kinh nghiệm trong công việc của họ trong hồ sơ ứng tuyển. Nếu bạn tuyển dụng được một người quá tài giỏi, hãy chuẩn bị tinh thần để chấp nhận mất họ.

## NGƯỜI ƯA SỰ THOẢI MÁI

Người ưa sự thoải mái là người có trình độ cao nhưng không thích bị thử thách. Có rất nhiều người như vậy xung quanh chúng ta, nhưng lại có rất ít người thừa nhận điều đó.

Một trong những vấn đề chính đối với những người ưa sự thoải mái là thuyết phục bạn rằng họ thật sự muốn được làm việc tại một vị trí dường như thấp hơn rất nhiều so với năng lực thực sự của họ. Họ thường không được tuyển làm những công việc mà họ muốn bởi họ vượt quá yêu cầu mong đợi. Họ nhanh chóng nhận ra rằng cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này đó là không liệt kê tất cả những khả năng của mình vào đơn xin việc. Một y tá không muốn làm công việc chăm sóc bệnh nhân có thể sẽ không thể hiện kiến thức được đào tạo của mình trong lĩnh vực đó. Cô ấy có thể lược bỏ bớt những năng lực của mình sao cho phù hợp với công việc văn phòng mà cô ấy muốn. Tương tự, một giáo viên không thể chịu được trẻ nhỏ trong môi trường lớp học có thể không liệt kê tất cả những phẩm chất và thành tích của mình trong lĩnh vực đó. Việc thể hiện kinh nghiệm làm việc sẽ càng trở nên khó khăn hơn bởi những người phỏng vấn lãnh nghề sẽ chấm điểm 0 cho bất kỳ chỗ khuyết thiếu nào trong lá đơn xin việc. Vì thế, nếu giáo viên của chúng ta thực sự muốn một công việc hành chính văn phòng, thì trong đơn xin việc, anh ta nên giới thiệu mình là thành viên đội bảo vệ trường thay vì thuộc đội ngũ giáo viên.

Bởi vì bạn muốn thăng tiến và quản lý những người khác, nên bạn sẽ thấy khó có thể hiểu được những ứng viên xin việc với tính cách kiểu này. Nhưng đừng đánh giá thấp họ. Họ không phải là những kẻ ngu ngốc. Họ nhìn nhận mọi việc từ góc nhìn khác với bạn. Và việc ai đúng ai sai không quan trọng. Bởi mỗi thái độ lại đúng với mỗi cá nhân liên quan.

Điều này cũng giống như việc một nha sỹ 45 tuổi chán ghét con người mình lúc 19 tuổi bởi đã quyết định dành toàn bộ phần đời còn lại cho việc khám răng miệng cũng như hàn gắn răng cho mọi người. Có rất nhiều người cảm thấy không vui vẻ vì làm những công việc không thích hợp và chúng ta nên tôn trọng những người đó bởi họ đã có đủ nghị lực để thay đổi tình thế của mình. Con người luôn từ chối sự thay đổi, và chính sự kết hợp giữa từ chối thay đổi với hiểu rõ thay đổi là cần thiết sẽ dẫn đến những xung đột cảm xúc nội tâm. Đó chính là những gì mà các nhà tâm lý gọi là sự né tránh – sự xung đột né tránh. Bạn bị mắc kẹt trong việc phải lựa chọn giữa hai sự thay thế không mấy dễ chịu bởi nếu không làm gì có nghĩa là bạn đang “gặm nhấm cuộc đời mình”.

Người kém cỏi ưa thoải mái luôn cố gắng tìm kiếm “công việc thích hợp với tôi”. Người kém cỏi ưa thoải mái có thể chỉ tìm kiếm một công việc tạm thời, bởi họ đang trong giai đoạn tự đánh giá lại bản thân. Thông thường, những người này sẽ tìm kiếm những công việc mà không khiến họ đi chệch hướng khỏi sự tìm kiếm của mình. Một công việc đòi hỏi ít chú tâm, vì thế họ có thời gian để suy nghĩ và giải quyết mọi vấn đề. Họ thường sẽ rời đi khi công việc nhàm chán, lặp đi lặp lại, có thể được thực hiện thành công mà không cần nỗ lực, và cho phép họ được mơ mộng hão huyền. Một số công việc nhất định nào đó trong công ty chắc chắn có thể làm bạn phát điên, nhưng với những người thực sự yêu thích các công việc đó, họ lại thấy thích hợp.

## LÀM VIỆC VÀ VUI CHƠI

Từ làm việc tạo ra một số ấn tượng và hình ảnh không tốt đối với một số người. Đối với họ, làm việc cũng là một hình thức trừng phạt. Nó cũng giống như sự trừng phạt buộc Adam và Eva ra khỏi Vườn Địa đàng. Và nếu không có định hướng, họ sẽ phải tự tìm ra một cách nào đó để níu giữ bản thân mình, nhưng những hành động này được tiến hành bằng sự lựa chọn và được coi như chơi hơn là làm việc. Nếu một người chơi tennis để kiếm sống, thì đó là công việc, nhưng nếu một người chỉ chơi để giải trí thì đó là trò chơi. Dù rõ ràng nó vẫn chỉ là trò tennis. Chắc hẳn đó là do có sự khác biệt giữa “phải” và “muốn”. Đó chính là lý do vì sao nhiều người giàu có vẫn muốn tiếp tục làm việc, bởi họ “muốn” như vậy.

### Mô tả công việc

Khi mô tả công việc, bạn nên đưa ra những thông tin cơ bản mà tất cả mọi người đều muốn biết, để họ không cần phải hỏi lại. Hãy nói với họ về thời gian làm việc, mức lương khởi điểm, thời gian thử việc, và nếu hoàn thành tốt thời gian thử việc thì có được tăng lương hay không. Bạn cũng có thể nói qua về các gói phụ cấp. Bằng cách đưa ra những thông tin này, bạn sẽ tránh được những câu hỏi mở của ứng viên, mà qua đó họ có thể khai thác những thái độ cần thiết để tác động vào quyết định tuyển dụng của bạn.

Hãy quay trở lại với cuộc phỏng vấn ứng viên Valencia. Khi trao đổi với cô ấy, hãy miêu tả công việc bằng những cụm từ không mang tính kỹ thuật – hãy sử dụng những cụm từ mà cô ấy có thể hiểu. Biệt ngữ và các cụm từ viết tắt trong doanh nghiệp của bạn có thể rất bình thường đối với bạn, nhưng lại là một thứ ngoại ngữ đối với người mới đến. Điều tương tự cũng tồn tại trong bản mô tả công việc. Nếu nó được viết bằng những biệt ngữ mang tính kỹ thuật thì những ứng viên tiềm năng khó có thể hiểu được chúng.

### Tuyển dụng

Nếu bạn đang cân nhắc một số ứng viên cho vị trí tuyển dụng, cẩn thận đừng để bất cứ một ứng viên nào hiểu lầm. Hãy nói với họ rằng quyết định cuối cùng sẽ không được đưa ra cho đến khi tất cả mọi ứng viên đều đã được phỏng vấn. Họ sẽ hiểu rõ và đánh giá cao sự sắp xếp công bằng đó. Hãy nói với họ rằng bạn sẽ liên hệ với họ sớm nhất ngay khi quyết định tuyển dụng được thông qua. Và rằng khi đó, họ sẽ nhận được điện thoại cũng như được thông báo về quyết định đó.

Tại hầu hết các công ty, bộ phận hành chính nhân sự sẽ gọi điện liên hệ với ứng viên và thông báo rằng quyết định tuyển dụng đã được thông qua. Tất nhiên, cũng có thể bạn muốn mang đến tin tốt lành và trực tiếp gọi điện cho người được lựa chọn. Đối với Valencia, phương pháp này có thể khiến bạn trở thành một nhân vật “tai to mặt lớn”, nhưng nó sẽ không để lại hình ảnh tốt đẹp về bạn trong con mắt của bộ phận nhân sự. Họ phải giải quyết những thứ tồi tệ, còn bạn đảm nhiệm phần tốt đẹp. Nếu họ phải thông báo với sáu người không được tuyển dụng, thì ít nhất hãy để họ được thông báo tin tốt lành đến một người được tuyển dụng.

### CUỘC TRÒ CHUYỆN VỀ THÁI ĐỘ

Sau khi ứng viên được lựa chọn, bạn nên thực hiện một “cuộc trao đổi về thái độ” với họ. Dưới đây là ví dụ điển hình về một “cuộc trao đổi về thái độ” diễn ra tốt đẹp. Sau một lúc, bạn có thể thay đổi phong cách của mình, nhưng tư tưởng cơ bản thì nên được duy trì:

“Một trong những lý do chính khiến anh được lựa chọn là vì anh đã thể hiện một thái độ phù hợp mà chúng tôi cần trong tổ chức này. Đơn xin việc cũng như kết quả kiểm tra của anh đã cho thấy anh có khả năng đảm nhiệm được công việc đó. Rất nhiều người ứng tuyển vào vị trí đó rất có năng lực, nhưng lý do khiến anh vượt qua được tất cả những người đó là vì anh đã thể hiện một thái độ mà chúng tôi đang tìm kiếm. Chúng tôi tin rằng sự khác biệt giữa một nhân viên bình thường với một nhân viên xuất chúng chính là ở thái độ.

Không phải mọi nhân viên trong tổ chức này đều có thái độ tốt. Vậy thái độ mà chúng ta nói đến ở đây là gì? Thái độ đó chính là anh không cảm thấy rằng mình đang phải làm nhiều hơn trách nhiệm và bổn phận của mình. Đó là sự tự hào khi thực hiện những công việc có chất lượng cao, và cảm nhận được cảm giác hoàn thành công việc vào mỗi cuối ngày. Đó là sự thỏa mãn cá nhân khi hoàn thành tốt công việc. Chúng tôi tin rằng anh sẽ thể hiện thái độ đó, kết hợp cùng với khả năng giải quyết công việc của anh, anh sẽ trở thành nhân tố đóng góp tuyệt vời cho tổ chức của chúng tôi.”

Tiếp theo, hãy cùng phân tích những lý do cho một số tuyên bố trong cuộc trò chuyện ngắn:

- Thời điểm mà nhân viên dễ tiếp thu ý tưởng về công việc nhất? Liệu đó có phải là tại thời điểm bắt đầu một vị trí mới?
- Có phải mọi người thường làm theo hình ảnh mà họ cho rằng bạn đang có về họ hay không? Tôi nghĩ là đúng như vậy. Hãy nhớ lại buổi phỏng vấn và khả năng là ứng viên đã thể hiện thái độ mà cô ấy cho rằng bạn muốn từ cô ấy. Giờ đây cô ấy biết rằng thái độ đó rất quan trọng đối với công ty cũng như với bạn – người quản lý của cô ấy. Giờ đây cô ấy cần thể hiện thái độ như vậy trong công việc. Đó chẳng phải là tình huống đôi bên cùng có lợi cho cả công ty bạn lẫn cô ấy hay sao?
- Tại sao lại phải công khai rằng nhiều người trong công ty không có thái độ tốt? Nếu bạn giữ im lặng về những người đó, những điều bạn nói sẽ trở nên giả dối và rỗng tuếch khi nhân viên mới đó tình cờ gặp được một trong những nhân viên đó. Tuy nhiên, vì bạn đã đề cập đến điều đó, nên khi cô ấy gặp những người như thế, sự đáng tin của bạn sẽ càng tăng lên. Có thể cô ấy sẽ nghĩ, “Anh ấy đã nói với mình về những kiểu thái độ tồi tệ như thế này. Mình ở đây để giúp thay đổi nó.” Sự đáng tin cậy của bạn lại càng được củng cố.

Thời điểm cuộc trao đổi về thái độ của bạn với nhân viên cũng là một vấn đề thể hiện sự ưa thích cá nhân. Hẹn gặp nhân viên mới tại văn phòng ngay sau khi họ được thông báo về tuyển dụng có thể là thời điểm lý tưởng để chúc mừng cũng như tiên hành cuộc trao đổi về thái độ. Có thể nhân viên đó đang hồi hộp, lo lắng về việc mình sẽ thích những người mà mình sắp gặp như thế nào và liệu họ có thích mình hay không. Nhưng ngày đầu tiên đó cũng chính là ngày mà những nhân viên mới lĩnh hội được hầu hết những gì đang được mong đợi ở họ.

## 12. ĐÀO TẠO THÀNH VIÊN NHÓM

Rất nhiều nhà quản lý mới tin rằng họ cần biết cách thực hiện mọi công việc thuộc phạm vi trách nhiệm của mình. Họ nghĩ rằng nếu một nhân vật chủ chốt nào đó trong công ty nghỉ việc, họ có thể thế vào vị trí đó và thực hiện nhiệm vụ đó. Nếu bạn tin vào triết lý này và coi đây là một kết luận logic, thì có nghĩa là một CEO phải có khả năng thực hiện mọi nhiệm vụ trong công ty. Hiển nhiên là điều đó hết sức ngớ ngẩn. Điều đó cũng ngớ ngẩn như tin rằng Tổng thống Mỹ phải có khả năng thực hiện mọi nhiệm vụ của chính quyền liên bang. Tổng thống thậm chí còn không nên có khả năng thực hiện mọi nhiệm vụ trong Nhà Trắng. Bạn không cần trở thành một đầu bếp chuyên nghiệp chỉ để nhận ra được món gà đã hỏng.

Trách nhiệm đào tạo của bạn

Bạn phải biết rõ điều gì cần được hoàn thành, chứ không phải là chính xác nó được hoàn thành như thế nào. Phần lớn điều đó phụ thuộc vào việc bạn là một nhà quản lý ở cấp độ nào. Nếu bạn là một nhà quản lý hiệu quả công việc, bạn có trách nhiệm thực hiện một số công việc của bản thân và hướng dẫn những người khác trong chức năng tương tự. Trong những trường hợp đó, bạn sẽ biết cách điều hành như thế nào.

Tuy nhiên, nếu bạn có đến 35 nhân viên với rất nhiều nhiệm vụ khác nhau, bạn sẽ không biết cách thực hiện từng nhiệm vụ một – nhưng sẽ luôn có những người biết rõ cách thực hiện như thế nào. Người quản lý một bệnh viện lớn có thể không biết mổ nhưng lại biết rõ quy trình thông qua việc biết được bác sỹ phẫu thuật có tay nghề nào là đáng tin cậy và giữ họ lại.

Rất nhiều nhà quản lý mới cảm thấy không thoải mái với những điều mà họ không thể thực hiện được. Nhưng đừng nên như vậy. Bạn sẽ phải chịu trách nhiệm về những hệ quả mà bạn gây ra trong phạm vi các chính sách của công ty.

Có thể đối với bạn, ban đầu khái niệm này nghe thật kinh khủng, nhưng rồi bạn sẽ quen dần với nó và tự hỏi làm thế nào mà bạn lại từng nghĩ khác đi như thế. Chính vì thế, phản ứng đầu tiên của bạn sẽ là “Tôi đã biết hết rồi”. Nhưng nếu phải đảm nhiệm một vị trí điều hành quan trọng, bạn sẽ không thể biết hết được mọi điều. Và bạn cũng đừng nên hứa hẹn điều gì.

Đào tạo nhân viên mới

Một số công việc đòi hỏi phải có sự đào tạo bao quát hơn những công việc khác, nhưng ngay cả những người có nhiều kinh nghiệm nhất khi bước vào một hoàn cảnh, công việc mới cũng cần phải có một số sự đào tạo cơ bản. Nhân viên mới cần được đào tạo càng sớm càng tốt, họ biết công việc của mình vốn được thực hiện như thế nào tại công ty, và làm thế nào để bản thân trở nên thích hợp với toàn bộ tổ chức.

Nhìn chung, việc đào tạo hướng dẫn nhân viên ngay từ ngày làm việc đầu tiên là một động thái gây lãng phí. Ngày làm việc đầu tiên nên là cơ hội để nhân viên mới làm quen với các cộng sự cũng như tìm hiểu xem các bộ phận còn lại nằm ở khu vực nào. Bạn nên để nhân viên mới dành ngày đầu tiên cho việc quan sát, sau đó mới thật sự bắt tay vào đào tạo từ ngày thứ hai. Rất nhiều nhân viên trở về nhà và mang theo cả cơn đau đầu lẫn đau lưng sau ngày làm việc đầu tiên – đó chắc chắn là hệ quả của sự căng thẳng, lo lắng quá độ.

Có rất nhiều lý thuyết cũng như triết lý khác nhau về cách thức đào tạo một nhân viên mới. Triết lý phổ biến nhất là người tiền nhiệm nên đào tạo nhân viên mới. Nhưng đó cũng có thể là một triết lý sai lầm. Tất cả phụ thuộc vào lý do khiến người tiền nhiệm rời bỏ công việc đó, cũng như ý thức và thái độ của từng người.

Một ví dụ minh họa về đào tạo sai cách

Ví dụ dưới đây cho thấy cách thức đào tạo nhân viên sai lầm. Người quản lý của một bộ phận gồm một vài nhân viên kinh doanh và một nhân viên văn thư quyết định sa thải thư ký bởi cô này không có trình độ và năng lực. Anh ta báo trước cho cô ấy hai tuần nhưng yêu cầu cô vẫn phải làm việc trong thời gian chờ nghỉ việc. Sau đó, anh ta thuê một nhân viên mới và yêu cầu cô ấy đào tạo cho người này. Kết quả thật sự là một cơn ác mộng đối với tất cả những người có liên quan.

Và chuyện này không có gì để thắc mắc cả! Nếu người tiền nhiệm rời bỏ công việc đó vì thiếu trình độ thì đừng bao giờ để anh ta đào tạo nhân viên mới. Tại sao bạn lại có ý tưởng để một người bị sa thải vì thiếu trình độ và năng lực đào tạo cho người kế nhiệm của anh ta? Chắc chắn rằng anh ta sẽ không bao giờ nỗ lực cho công cuộc đào tạo đó. Ngay cả khi họ có nỗ lực đi chăng nữa thì cũng có thể là họ sẽ truyền lại những thói quen xấu cho nhân viên mới của bạn. Và thậm chí ngay cả những người tự xin nghỉ việc cũng không phải là những người đào tạo xuất sắc. Nhiệm vụ đào tạo mà họ thực hiện sẽ tùy tiện, được chăng hay chớ và dở dang. Ngược lại, nếu một người rời bộ phận do được thăng tiến thì rất có thể đó lại là người đào tạo tuyệt vời nhất.

Quay trở lại với nhà quản lý muốn sa thải nhân viên cũ để đào tạo cho người kế nhiệm vị trí đó, rõ ràng bản thân anh ta cũng không hiểu rõ công việc hành chính. Cá nhân anh ta sẽ không thể đào tạo cho nhân viên mới đó được – bất cứ nỗ lực nào nhằm thực hiện nhiệm vụ đó cũng chỉ đơn thuần phô bày ra sự ngu dốt và thiếu hiểu biết của anh ta mà thôi. Chính vì thế, anh ta đã không thể “giữ được vỏ bọc” của mình. Đó là một sai lầm quản lý nghiêm trọng.

Đừng hiểu nhầm điều này có nghĩa là tất cả các nhà quản lý phải hiểu rõ mọi việc trong tổ chức của mình. Trong ví dụ trên, chỉ có một người duy nhất đảm nhiệm công việc thư ký, do đó không còn ai có thể đảm nhiệm việc đào tạo này. Vì thế, nhà quản lý đã lựa chọn cách thức đơn giản nhất đó là để người thư ký chuẩn bị nghỉ việc thực hiện việc đào tạo. Ngay cả khi nhà quản lý đó không thể chỉ ra chính xác đến từng chi tiết công việc đó thì ít nhất anh ta cũng nên cho nhân viên mới thấy được anh ta mong đợi gì từ vị trí thư ký đó.

## VAI TRÒ CỦA NGƯỜI ĐÀO TẠO

Trước khi để nhân viên mới bắt đầu khóa đào tạo, bạn nên nói chuyện với người đào tạo tiềm năng. Đừng biến công việc đào tạo trở thành một điều ngạc nhiên đối với họ. Khi một nhân viên mới được tuyển dụng và ngày làm việc đầu tiên đã được ấn định, hãy thông báo cho người mà bạn chọn để đảm nhiệm công việc đào tạo. Người đó có thể cần sắp xếp lịch để phù hợp với công việc được giao.

Hãy lựa chọn một người có khả năng diễn giải tốt mọi vấn đề – một người có thể phân tách công việc thành các phần rõ ràng, và không giải thích công việc bằng những biệt ngữ mang tính kỹ thuật. Những biệt ngữ này sẽ được sử dụng thường xuyên, nhưng thứ “tiếng nước ngoài” này không phải được dùng để áp đảo người mới.

Bạn cũng cần nói qua với người đào tạo những gì bạn mong đợi. Nếu bạn muốn ngày đầu tiên của nhân viên mới diễn ra bình thường, người đào tạo nhất thiết phải được biết điều đó.

Đôi khi, bạn nên hỏi cả người đào tạo lẫn người được đào tạo xem mọi việc diễn ra thế nào vào giữa ngày làm việc đầu tiên của nhân viên mới. Những điều bạn nói không quan trọng bằng việc thể hiện sự quan tâm đến nhân viên mới của bạn.

Khi kết thúc tuần làm việc đầu tiên, hãy gọi nhân viên mới đến văn phòng của bạn để trò chuyện. Một lần nữa, những lời nói của bạn không quan trọng bằng việc thể hiện sự quan tâm của bạn đối với cuộc sống của họ. Hãy hỏi xem liệu những hướng dẫn của người đào tạo có rõ ràng hay không. Và liệu nhân viên mới đã sẵn sàng để đón nhận công việc mới hay chưa?

## HẠT GIỐNG CẢI TIẾN

Đây cũng là lúc để uơm mầm những “hạt giống cải tiến”. Quá trình này có thể được thực hiện qua hình thức của cuộc trao đổi với nhân viên dưới đây:

“Là một nhân viên mới, anh đã mang đến những hiểu biết mới mẻ cho vị trí này – điều mà hầu hết chúng tôi đã không làm được. Sau khi làm ở đây một thời gian, anh sẽ giống chúng tôi, không còn nhìn thấy những điều khác biệt nữa. Vì vậy, tôi khuyến khích anh đưa ra bất kỳ câu hỏi nào về những gì chúng ta đang làm và thắc mắc lý do tại sao chúng ta lại làm vậy. Sau khi anh được đào tạo, chúng tôi cũng khuyến khích anh đưa ra bất kỳ gợi ý, ý tưởng mới mẻ nào nhằm cải tiến quy trình công việc mà chúng ta đang thực hiện. Bởi vì anh là người mới không có nghĩa những ý kiến, quan điểm của anh không có giá trị. Những điều dường như rất rõ ràng với anh – dưới góc nhìn của một người mới – lại không hề hiển thị rõ ràng như vậy với hầu hết chúng tôi.”

Lý do khiến bạn nhấn mạnh vào cụm từ “sau khi anh đã làm việc ở đây” là để ngăn nhân viên mới đưa ra những gợi ý thay đổi cho đến khi anh ta hiểu rõ điều gì đang thật sự diễn ra.

## CÔNG VIỆC ĐÃ ĐƯỢC XÁC ĐỊNH

Trong quá trình đào tạo, sẽ là khôn ngoan khi chia công việc thành những phần nhỏ, sau đó tại mỗi thời điểm chỉ hướng dẫn nhân viên mới một chức năng trong công việc đó. Nếu hướng dẫn cho họ tất cả các chức năng cùng một lúc, có thể họ sẽ bị “ngập lụt”. Vì thế, trước tiên hãy giải thích về mục đích của công việc đó.

### Phản hồi

Việc xây dựng hệ thống phản hồi giúp bạn biết những người được đào tạo làm việc tốt như thế nào sau khi bắt đầu làm việc độc lập là rất quan trọng. Người được đào tạo nên tiếp nhận công việc từ người thực hiện nhiệm vụ đào tạo dựa trên nền tảng kiến thức, bởi cần nắm vững từng bước trong quá trình thực hiện công việc. Phương thức phản hồi nên được áp dụng đối với tất cả nhân viên. Hệ thống cần được xây dựng và phát triển theo cách thức dựa trên sự lưu tâm đến những kết quả kém trước khi có quá nhiều thiệt hại. Rõ ràng là với một nhà quản lý như bạn, quá trình này mang tính sống còn đối với thành công của doanh nghiệp, nhưng bạn cũng cần biết rằng không có một hướng dẫn cụ thể, cứng nhắc nào cho việc xây dựng phương pháp phản hồi này bởi mỗi lĩnh vực kinh doanh sẽ có những khác biệt riêng.

Những phản hồi đó phải hoàn toàn mang tính nội bộ. Bởi lẽ cho đến khi biết được những thiếu sót, sai lầm từ phản hồi của các khách hàng không hài lòng thì đã là quá muộn. Bạn sẽ muốn khắc phục mọi vấn đề trước khi công việc đó vượt ra khỏi phạm vi trách nhiệm và quyền hạn của bạn.

### Quản lý chất lượng

Sẽ rất hiệu quả nếu có thể duy trì quy trình quản lý chất lượng mà nhân viên của bạn hiểu được. Đừng kỳ vọng vào sự hoàn hảo, bởi đó là một mục tiêu phi thực tế. Quyết định xem đâu là giới hạn có thể chấp nhận được đối với các sai lầm trong lĩnh vực của bạn, sau đó nỗ lực để đạt được mục tiêu. Mục tiêu đó phải mang tính thực tế nếu bạn thật sự muốn có được sự hợp tác của nhân viên.

Một cầu thủ bóng chày đánh bóng 0,250 có thể được coi là xuất sắc trong một giải đấu lớn. Một người đánh bóng 0,300 – tức là ghi điểm 3/10 lần – giờ đây được coi là siêu sao. Tuy nhiên, trong kinh doanh, bạn sẽ không thể tồn tại với tỷ lệ thành công như vậy. Dù điều đó còn tùy thuộc vào lĩnh vực kinh doanh của bạn, nhưng thật đáng ngờ nếu bạn có thể tồn tại ngay cả khi tỷ lệ sai sót chỉ có 10%. Chính vì thế, hãy lấy con số 5% làm chỉ tiêu cho cuộc thảo luận, dù rằng có thể nó không thực tế đối với doanh nghiệp của bạn.

Nhân viên mới cần biết rõ bạn mong đợi điều gì ở họ khi họ phải làm việc độc lập. Nếu mục tiêu cuối cùng của bạn áp cho họ là đạt 95% hiệu quả công việc, sẽ tốt hơn nếu họ biết được mục tiêu tạm thời bạn đặt ra là gì. Bạn có thể mong đợi rằng họ có thể làm việc với 70% hiệu suất sau 30 ngày đầu tiên, 80% hiệu suất sau 60 ngày, và 95% sau 90 ngày. Tuy nhiên, con số này cũng còn phụ thuộc vào tính chất cũng như mức độ khó khăn của công việc. Công việc càng đơn giản thì việc đạt được mục tiêu cuối cùng càng dễ dàng hơn. Bạn nên đặt ra khung thời gian và thông báo cho nhân viên biết.

Thậm chí ngay cả khi nhân viên mới đã đảm nhiệm công việc của mình, bạn cũng nên yêu cầu những người đào tạo theo dõi, kiểm tra công việc của họ cho đến khi bạn tin tưởng hoàn toàn rằng có thể chấp nhận kết quả công việc của họ, và rằng việc kiểm tra chất lượng công việc không còn quan trọng nữa.

Cần phải xem xét nghiêm túc và cẩn thận các sai sót của những người được đào tạo. Người đào tạo nên là người có tài ngoại giao, họ nên nói về những lỗi sai, điều gì đã dẫn đến chúng nhưng không được “tấn công” các nhân viên mới. Những người đào tạo không nên nói: “Anh lại gây ra lỗi rồi.” Thay vào đó, nói một điều tương tự như: “Ồ, vẫn chưa hoàn toàn tốt, nhưng tôi nghĩ là chúng ta sắp tới đích đó rồi, phải không?” có thể sẽ hữu ích hơn rất nhiều.

## KẾT THÚC GIAI ĐOẠN ĐÀO TẠO

Dù thế nào thì giai đoạn tập sự này cũng phải kết thúc. Trong hầu hết các công ty, giai đoạn này thường kéo dài vài tuần đến vài tháng. Tuy nhiên, khi nhân viên cho thấy khả năng làm việc độc lập của họ, thì đó cũng là lúc bạn nên tiến hành một cuộc phỏng vấn chính thức khác với họ. Điều này sẽ đánh dấu cho sự kết thúc một giai đoạn trong sự nghiệp của nhân viên mới, và vì thế bạn cần chú trọng đến sự kiện này. Tất cả những gì bạn cần làm là giải thích rằng bạn cảm thấy hài lòng ra sao với quá trình vừa qua, và rằng giờ đây nhân viên đó hoàn toàn có thể tự làm việc, và chỉ ra rằng công việc cần phải hướng tới cả mục tiêu số lượng và chất lượng ra sao.



# 13. QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI: ĐỐI PHÓ VỚI SỰ KHÁNG CỰ

Một trong những khía cạnh công việc quan trọng nhất của nhà quản lý đó là quản lý một cách hiệu quả sự thay đổi. Quản lý sự thay đổi bao hàm cả việc chấp nhận và ủng hộ nó, hiểu được rằng tại sao các thành viên trong nhóm của bạn lại phản đối nó cũng như tìm ra giải pháp để hạn chế sự chống đối đó. Nếu bạn có khả năng giải quyết cả ba khía cạnh trên, bạn đã sở hữu một trong những năng lực cốt lõi nhất của một nhà quản lý.

## CHẤP NHẬN THAY ĐỔI BẢN THÂN

Bạn đã bao giờ làm việc cho một nhà quản lý luôn cảm thấy thật khó chấp nhận thay đổi những điều mà tổ chức vốn đã quen thuộc hay chưa? Tuýp nhà quản lý này thường sẽ thể hiện sự bất đồng, gọi những người ra quyết định đó là những gã đần, những người không biết mình đang làm gì, và cố gắng thuyết phục bạn rằng phần lớn những thay đổi đều vô cùng tồi tệ và khủng khiếp đối với nhân viên. Rõ ràng, trong vai trò một nhà quản lý, đây là một sai lầm nghiêm trọng. Điều này khiến nhân viên đánh mất niềm tin đối với các quyết định của công ty, và cuối cùng là với chính công ty.

Là một nhà quản lý, bạn không chỉ phải chuẩn bị sẵn sàng để đón nhận sự thay đổi và rời giành chiến thắng mà còn phải chấp nhận và ủng hộ những thay đổi mà công ty đã đưa ra, thậm chí ngay cả khi bạn không đồng ý với những thay đổi đó. Tốt hơn hết là hãy thừa nhận rằng bạn không thích những thay đổi đó, nhưng đồng thời tuyên bố rằng bạn sẽ tích cực ủng hộ, hỗ trợ và hy vọng rằng nhân viên của bạn cũng sẽ làm như vậy.

Ví dụ, công ty của bạn đã quyết định sử dụng một hệ thống máy tính mới, nhưng bạn thấy hệ thống cũ vẫn đang cung cấp cho bạn những gì bạn muốn. Vậy mối nguy hại của việc không ủng hộ quyết định mới này là gì? Trước hết là bạn mới chỉ nhìn nhận thay đổi này từ góc nhìn lợi thế đối với bạn và những lợi ích mà bạn không nhìn thấy có thể lại không thực tế đối với những người khác trong tổ chức. Thứ hai, bạn đang gửi đi một thông điệp thể hiện rằng bạn coi trọng quan điểm của bản thân hơn quan điểm của tổ chức. Là một nhà quản lý, bạn cần phải khiến cho nhân viên của mình “ăn khớp” với các mục tiêu và quyết định của tổ chức. Sẽ tuyệt vời hơn nếu bạn được tham gia vào quá trình ra quyết định và các nhà lãnh đạo cấp cao hỏi ý kiến cũng như lắng nghe quan điểm của bạn. Sau đó, bạn có thể dễ dàng chấp nhận các thay đổi hơn, thậm chí ngay cả khi bạn không hài lòng với chúng. Nhưng, ngay cả khi bạn không được tham gia quá trình ra quyết định, thì với tư cách một nhà quản lý, bạn cũng vẫn cần tích cực thể hiện sự ủng hộ đối với các chính sách, quy trình, nguyên tắc, quy định và quyết định của công ty.

## CƯỖNG LẠI SỰ THAY ĐỔI

Xu hướng tự nhiên và bản năng của con người là cưỡng lại sự thay đổi, và điều đó diễn ra thậm chí ngay cả khi có những thay đổi tích cực tại nơi làm việc. Vậy điều gì đã khiến con người phản ứng như vậy đối với các thay đổi? Về cơ bản, con người sợ những điều không rõ ràng và không biết phải phản ứng ra sao với những điều thiếu chắc chắn. Đặc biệt trong nền kinh tế hiện nay, một sự thay đổi cũng có thể khiến họ mất việc. Nhiều người tin rằng họ không có đủ kỹ năng để đảm nhiệm những trách nhiệm mà sự thay đổi mang đến và họ cũng không hiểu rõ lý do tại sao người ta lại ưu tiên thực hiện những thay đổi đó.

Rõ ràng việc chống lại sự thay đổi hoàn toàn mang tính chủ quan. Mỗi người có một giới hạn riêng đối với sự thay đổi. Một số người trong chúng ta – những người đã có trải nghiệm không mấy tốt đẹp với sự thay đổi, hoặc lớn lên trong một môi trường mà “thay đổi” được coi là một từ tồi tệ – rõ ràng sẽ có phản ứng mạnh mẽ hơn khi sự thay đổi diễn ra so với những người đã thu được nhiều ích lợi từ những

thay đổi trong quá khứ, hoặc đã được hướng dẫn chấp nhận sự thay đổi. Cưỡng lại sự thay đổi mang tính chủ quan trong một khía cạnh khác. Một số thay đổi nhất định sẽ có những tác động hoàn toàn khác nhau đối với những người khác nhau. Ví dụ, Mary luôn chuẩn bị các văn bản cho bất kỳ kiện hàng nào mà cô gửi đi, để khi cần thiết cô có thể kiểm tra lại, hoặc có thể nhanh chóng trả lời các câu hỏi của khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên bán hàng... Nhưng Fran thì không bao giờ thực hiện việc đó, cô cho rằng nó chỉ làm mất thời gian của mình. Chính vì thế, khi công ty đưa ra quy định phải chuẩn bị cẩn thận tất cả các tài liệu ghi chép cho các kiện hàng gửi đi, Mary không cảm thấy lúng túng còn Fran thì lại phải ứng hết sức tiêu cực với “công việc bận rộn” này và than phiền với bất kỳ ai có thể.

## CÁCH THỨC HẠN CHẾ SỰ CHỐNG ĐỐI

Thật thiếu sáng suốt khi cho rằng bạn có thể loại bỏ hoàn toàn sự chống đối của các thành viên trong nhóm đối với những thay đổi trong công việc. Như đã nói, con người thường có xu hướng chống đối lại những sự thay đổi. Bạn sẽ thành công hơn nếu giảm thiểu được những thái độ và hành vi chống đối đó. Chiến thuật tốt nhất là để nhân viên của bạn tham gia vào sự thay đổi.

Đầu tiên, hãy giải thích tại sao lại thay đổi và chỉ ra bất kỳ lợi ích nào có được từ sự thay đổi đó đối với nhân viên. Thông thường, sẽ chẳng có ích lợi nào đối với họ cả. Mà có thể khách hàng hoặc một bộ phận nào đó sẽ được lợi cuối cùng. Đôi khi bạn cũng phải trung thực và nói những điều tương tự như: “Công việc kinh doanh của chúng ta đang gặp khó khăn” hay “Tôi buộc phải sa thải một số vị trí!”

Sau đó, hãy hỏi nhân viên xem sự thay đổi này có thể được thực hiện như thế nào trong nhóm của họ hoặc tại bộ phận của bạn. Bạn càng lôi kéo nhân viên tham gia vào công cuộc thay đổi bao nhiêu thì họ càng sẵn sàng chấp nhận nó bấy nhiêu. Đôi khi, những nhân viên phản ứng gay gắt nhất với sự thay đổi lại trở thành những người thích ứng tốt nhất với sự thay đổi. Hãy luôn xác định ngay từ đầu những người chống đối gay gắt nhất và để họ “kê vai sát cánh” cùng bạn. Việc thay đổi sẽ được thực hiện dễ dàng hơn rất nhiều khi bạn có được sự ủng hộ của những người này.

# 14. ÁP DỤNG KỶ LUẬT

Tùy theo lĩnh vực kinh doanh mà hiệu suất và thành công được tính toán khác nhau, thậm chí tại các bộ phận khác nhau trong cùng một công ty, hiệu suất cũng được tính toán khác nhau, bởi chúng còn phụ thuộc rất nhiều vào các nhiệm vụ được thực hiện.

Tất cả các nhân viên mà bạn đang quản lý đều cần phải biết tiêu chuẩn công việc của họ là gì. Bạn sẽ vướng phải những chuyện bực mình khi gò nhân viên theo những tiêu chuẩn công việc không rõ ràng. (Điều này cũng giống như cách một số người miêu tả về những bộ phim nhạt nhẽo “Ồ, tôi không thể kể lại nó, nhưng tôi sẽ nhận ra khi xem nó.” Bạn không thể áp dụng một phương pháp mơ hồ để xác định tiêu chuẩn hiệu suất công việc.

Giả sử bạn vừa hoàn thành một công việc rất đáng hài lòng đó là xây dựng tiêu chuẩn cho mỗi loại công việc. Rất có thể những tiêu chuẩn đó được viết trong các bản mô tả công việc. Bản mô tả công việc chỉ rõ các yếu tố trách nhiệm áp dụng cho công việc, nhờ đó bạn có thể đánh giá các cá nhân dựa trên những tiêu chuẩn này. Bạn phải có những phương pháp riêng trong phạm vi trách nhiệm của mình, giúp bạn biết được nhân viên đang thực hiện công việc như thế nào dựa trên các tiêu chuẩn đó. Bạn không thể hoạt động dựa trên giả định rằng trừ khi bạn nghe được sự phàn nàn từ phía khách hàng, hoặc từ các bộ phận khác, còn nếu không thì có nghĩa là hiệu suất công việc vẫn tốt. Bởi cho đến khi bạn nghe được điều đó thì đã có khá nhiều tổn hại rồi.

## NHỮNG KIẾN THỨC QUAN TRỌNG

Thái độ của bạn đối với hiệu suất công việc rất quan trọng. Thời điểm thích hợp nhất để thể hiện quan điểm của bạn về hiệu suất công việc của nhân viên là khi họ bắt đầu công việc. Nhân viên cần biết chính xác họ được mong đợi thực hiện công việc như thế nào. Tiêu chuẩn hiệu suất sẽ thay đổi. Trong thời gian đào tạo, bạn sẽ phải chấp nhận hiệu quả cũng như chất lượng công việc của họ sẽ thấp hơn so với mong đợi. Bạn phải chấp nhận quá trình đào tạo để những sai lầm của người được đào tạo sẽ không làm ảnh hưởng đến bộ phận của bạn.

Việc phản hồi cũng hết sức quan trọng để thực hiện các quy định một cách hiệu quả và đúng đắn. Bạn phải biết khi nào hiệu suất công việc dưới tiêu chuẩn để có thể điều chỉnh ngay lập tức. Trong cuộc thảo luận về quy trình kỷ luật tiếp theo, giả định rằng bạn đã đặt ra những tiêu chuẩn thích hợp, và rằng mọi nhân viên đều đã biết những tiêu chuẩn đó là gì. Hơn nữa, bạn cần phải có một cách thức phản hồi thích hợp để có thể biết được khi nào thì hiệu suất công việc dưới tiêu chuẩn thật sự là một vấn đề.

## KHÔNG BIẾN NÓ THÀNH MỘT VẤN ĐỀ CÁ NHÂN

Một trong những nguyên tắc lâu đời nhất của quản lý đó là việc kỷ luật luôn được thực hiện một cách cá nhân. Đừng bao giờ làm mất mặt nhân viên, thậm chí cả trong trường hợp sa thải họ. Bạn phải luôn làm cho nhân viên hiểu rằng những vấn đề đang được thảo luận liên quan đến hiệu suất công việc, không phải về cá nhân.

Rất nhiều nhà quản lý, ở mọi cấp độ, thường biến một cuộc thảo luận về vấn đề hiệu suất công việc thành một cuộc công kích cá nhân. Trong hầu hết trường hợp, việc đó không phải được thực hiện vì đã tâm. Đây đơn thuần chỉ là sự thiếu suy nghĩ mà thôi.

Những cách khởi đầu dưới đây thường sẽ biến cuộc thảo luận trở thành thảm họa:

“Anh đang mắc quá nhiều sai lầm.”

“Tôi không biết vấn đề của anh là gì. Tôi chưa thấy ai xử lý công việc kém như anh.”

“Hiệu suất công việc của anh dưới mức tiêu chuẩn đến nỗi chúng tôi không còn từ nào để có thể miêu tả nó.”

Đây là những lời tuyên bố đầy tính xúc phạm, nhưng kiểu công kích này lại diễn ra hàng ngày ở bất cứ nơi làm việc nào. Các nhà quản lý có thể cảm thấy rằng mình đang nhắm đúng mục tiêu, nhưng họ lại làm cho vấn đề tồi tệ hơn so với bản chất thật sự của nó.

Nhân viên có thể cảm thấy rằng họ đang bị công kích cá nhân. Khi bị tấn công, bản năng của chúng ta là tự vệ, và vì thế những hàng rào bảo vệ của các nhân viên này sẽ được trưng ra. Giờ thì cả hai bên của cuộc hội thoại đều sẽ phải chiến đấu vượt qua những rào cản tự vệ đó để trở lại vấn đề thực sự. Hãy cho nhân viên thấy rằng bạn tin tưởng họ. Bạn có thể nói: “Tôi biết rằng anh rất quan tâm đến hiệu suất công việc trong bộ phận mình.” Hãy đề cập đến hiệu suất công việc dưới tiêu chuẩn bằng cách xem nó như kết quả của một số hiểu nhầm trong cách thực hiện công việc. Có thể nhân viên của bạn đã bỏ lỡ một số vấn đề nào đó trong quá trình đào tạo, và điều đó gây ra sự thiếu hiệu quả một cách hệ thống và khiến công việc rơi vào tình trạng không đáp ứng được tiêu chuẩn của công ty. Với cách thức này, bạn đã thông báo cho nhân viên biết rằng bạn đang nói về vấn đề hiệu suất công việc chứ không phải về cá nhân.

### Cho và nhận

Bạn nên có một cuộc đối thoại, chứ không phải một cuộc độc thoại. Rất nhiều nhà quản lý chỉ nói, và trong khi nói, họ đã gây ra nhiều oán hận. Bạn cần khuyến khích nhân viên tham gia vào cuộc đối thoại. Nếu không, bạn sẽ không thể giải quyết được vấn đề này.

Giờ thì hãy cẩn thận, đừng nhiệt tình thái quá. Một số nhà điều hành, trong nỗ lực để công bằng tuyệt đối, đã quá thận trọng và khéo léo, lịch thiệp đến mức nhân viên của họ luôn hy vọng sẽ nhận được một sự đánh giá cao, hay khen ngợi về hiệu suất công việc của mình. Bạn cần phải chắc chắn nhân viên cấp dưới của mình hiểu được rằng làm việc không có nghĩa là để đáp ứng tiêu chuẩn. Dù bạn có nói thế nào đi chăng nữa thì đó thật sự vẫn là một vấn đề hết sức quan trọng.

Khi tuyển dụng nhân viên mới, hãy tin tưởng và đừng khiến họ lo lắng. Điều này có thể không phải là vấn đề lớn đối với bạn, nhưng với nhân viên, người chưa từng bước chân vào một văn phòng đầy quyền lực, bạn là ông chủ và việc bị gọi tới văn phòng của bạn rõ ràng là một viễn cảnh đáng sợ. Vì thế, hãy làm tất cả những gì có thể để khiến họ cảm thấy thoải mái.

Hãy khuyến khích nhân viên nhanh chóng tham gia cuộc trao đổi. Bạn nên bắt đầu bằng một câu như: “Fred, anh đã vào làm việc tại công ty được ba tháng rồi đấy, và tôi nghĩ rằng đã đến lúc chúng ta phải có một cuộc trò chuyện xem anh đã ‘thích nghi’ được với môi trường làm việc này như thế nào. Như anh biết đấy, tôi thật sự quan tâm đến thành công của anh trong công việc hiện tại. Anh thấy mọi thứ đang diễn ra như thế nào?”

Khi sử dụng phương pháp này, bạn đã khuyến khích một nhân viên không đạt được kết quả công việc kỳ vọng chỉ ra vấn đề của anh ta. Không có gì ngạc nhiên khi một nhân viên học được rằng những tiêu chuẩn cụ thể là không thể đạt tới được. Điều ngạc nhiên là một nhân viên không hề biết công ty đang mong đợi điều gì từ họ. Nếu đúng là trường hợp ấy, bạn thực sự đang gặp một vấn đề nghiêm trọng – vấn đề về đào tạo và truyền thông.

Khi nhân viên cho bạn biết mọi việc đang diễn ra như thế nào, bạn hãy hướng cuộc nói chuyện đến những tiêu chuẩn “không thể đạt tới được”. Chẳng hạn, bạn có thể hỏi: “Anh có nghĩ rằng mình đang gần đạt tới tiêu chuẩn mà chúng ta đã đặt ra cho những nhân viên giàu kinh nghiệm không?” Nếu câu trả lời là có, nhân viên đó hoàn toàn xa rời thực tế. Điều quan trọng là bạn phải tiếp tục đặt những câu hỏi kiểu như thế này cho đến khi nhận được những câu trả lời có thể đưa bạn đến một cuộc trao đổi về chất lượng công việc.

Rõ ràng là, nếu như những nỗ lực xử lý thiệp của bạn không khiến cho nhân viên trình bày được vấn đề quan trọng, bạn không còn lựa chọn nào khác là việc phải tự thêm chủ đề đó vào cuộc trao đổi. Đối với những nhân viên cứ khẳng định rằng mọi việc đang diễn ra rất tốt, bạn có thể nói: “Những quan sát của anh về công việc thật sự rất thú vị đấy, vì theo quan sát của tôi thì nó chỉ ra rằng chất lượng công việc của anh chưa đáp ứng được tiêu chuẩn mà chúng ta đặt ra. Tại sao anh lại cho rằng thông tin của tôi khác với thông tin của anh?” Sau đó, bạn đã có thể đưa ra vấn đề rõ ràng của cuộc trao đổi.

### Loại bỏ những hiểu nhầm

Khi bạn đi sâu hơn vào cuộc trò chuyện, hãy sử dụng những kỹ thuật có thể giúp đảm bảo rằng nhân viên của bạn biết được công ty đang mong đợi ở họ điều gì. Việc đưa ra phản hồi về những điều mà các bạn đã thống nhất với nhau rõ ràng rất quan trọng, bởi nó giúp tránh được những hiểu lầm trong tương lai về những điều đã được nói ra.

Một cách thức hiệu quả để đảm bảo việc này là viết một bản ghi nhớ về kết quả của cuộc trao đổi và kẹp hồ sơ của nhân viên. Điều này đặc biệt quan trọng nếu bạn quản lý khá đông nhân viên và khi đó, rất có thể là sáu tháng sau, bạn sẽ hoàn toàn không nhớ được nội dung của cuộc trao đổi này.

### Tính vượt trội của cá nhân

Có một số vấn đề về hiệu quả công việc có thể bắt gặp ở mọi nhân viên. Khi nói về chất lượng hay khối lượng công việc của nhân viên, những kỹ thuật đã được thảo luận trong chương này chắc chắn sẽ giúp hình thành trong tư duy của nhân viên một ý nghĩ kiên định rằng có sự khác biệt rõ ràng giữa cách bạn đánh giá công việc với cách bạn đánh giá con người. Nhưng rõ ràng là việc này rất khó thực hiện, và trong hầu hết trường hợp là không thể thực hiện được.

Giả sử bạn có một nhân viên làm việc rất hiệu quả nhưng lại không thể đi làm đúng giờ. Rõ ràng việc kỷ luật một nhân viên kém năng lực dễ dàng hơn rất nhiều so với việc kỷ luật một nhân viên như thế này – người mà bạn rất muốn giữ lại. Điều xảy ra trong trường hợp này đó là nếu bạn cho phép nhân viên đó đi làm muộn hàng ngày, bạn đang gây ra một vấn đề về kỷ luật với tất cả những nhân viên còn lại – những người tuyệt đối tuân thủ giờ giấc làm việc, dù bất kể là người đó có thành tích tốt đến mức nào. (Tất nhiên, điều này không được tính đến nếu công ty của bạn áp dụng khung thời gian làm việc linh hoạt.)

Khi nói chuyện với nhân viên làm việc hiệu quả đó, một trong những phương pháp tốt nhất là giải thích với họ những rắc rối về quản lý mà bạn gặp phải nếu mọi nhân viên đều lờ đi quy định về giờ làm việc. Bạn không thể cho qua trường hợp này được. Hơn nữa, khi đó nhân viên này cũng đang gây rắc rối cho chính mình. Sau đó, cả hai có thể thảo luận chi tiết về vấn đề này và bắt đầu tìm kiếm giải pháp. Hãy cứng rắn với những nhân viên hay đi muộn, bởi sự việc này sẽ xảy ra thường xuyên khiến bạn phải thật sự đối mặt với nó.

Hầu hết những nhân viên tận tụy – những người luôn hoàn thành tốt công việc – sẽ phản ứng tích cực trước các thông báo của bạn. Bạn có thể thấy rằng trong vòng 10 ngày hoặc hơn, họ sẽ đi làm đúng giờ. Khi đó, có thể bạn sẽ cảm thấy khá tự mãn về thành công của bản thân trong công tác quản lý con người. Tuy nhiên, khi áp lực qua đi, những nhân viên “cải thiện” đó sẽ lại đi làm muộn. Bạn không thể áp dụng một phương pháp tùy tiện cho vấn đề này, và cho rằng đó chỉ là một số trường hợp không bình thường. Bạn cần khiến cho mọi nhân viên cấp dưới hiểu rằng bạn mong đợi họ đi làm đúng giờ.

Ngay khi việc này xảy ra lần đầu tiên sau cuộc trò chuyện, bạn cần có một cuộc thảo luận ngay lập tức với người chống đối đó. Đây không nhất thiết phải là cuộc đối thoại đầy đủ với những chi tiết dài lê thê như trong cuộc trò chuyện trước đó. Tất cả những gì mà bạn cần làm là khẳng định và củng cố lại những điều mà bạn đã nói trước đó. Có thể họ sẽ có lý do hợp lý cho việc lạm dụng đi muộn đó, và cuộc trao đổi thứ hai sẽ khiến nhân viên đi đúng đường thẳng lối. Nếu bạn có thể làm cho nhân viên đi

làm đúng giờ trong vòng 6 tháng thì có nghĩa là bạn đã thay đổi được cách thức đi làm của người đó đủ để nó không còn là một vấn đề rắc rối đối với bạn nữa.

## KỶ LUẬT NHỮNG NHÂN VIÊN BỊ THA HÓA

Hãy xem xét ví dụ “từng bước một” dưới đây trong trường hợp kỷ luật nhân viên mà bạn có thể phải đối mặt. Kelly, một trong những nhân viên cấp dưới trực tiếp của bạn, đảm nhiệm việc huấn luyện điều hành cho hãng tư vấn của bạn. Cô ấy đến văn phòng của khách hàng và làm việc với các nhà quản lý cấp cao, hỗ trợ họ về các kỹ năng quản lý, kỹ năng máy tính và đưa ra những lời khuyên về việc thực hiện dự án. Cô ấy thường dành một ngày mỗi tuần làm việc tại văn phòng của khách hàng trong khoảng từ một đến hai tháng. Bạn luôn nhận được những phản hồi tích cực về Kelly từ khách hàng. Cô ấy luôn nằm trong nhóm được yêu cầu cao. Bạn coi cô ấy là thành viên tốt nhất của nhóm mình.

Sau đó, thời thế bỗng chốc thay đổi. Bạn bắt đầu nhận được những phản hồi từ các khách hàng cũ và mới rằng những đợt nghỉ ngắn giữa giờ 5-10 phút của cô ấy đã chuyển thành từ một đến hai tiếng đồng hồ mỗi ngày, và những lần nghỉ này không phải vào buổi trưa. Sau một vài tuần nhận được những nhận xét này, bạn sắp xếp một cuộc gặp với Kelly và trao đổi những điều bạn nghe được về cô ấy. Bạn nói với Kelly rằng việc cô ấy để một nhà điều hành phải đợi mình khiến không chỉ cô ấy mà cả công ty trở nên thiếu chuyên nghiệp, và rằng các công ty khách hàng đã trả rất nhiều tiền cho dịch vụ của công ty ta. Bạn cũng giải thích rằng những nhà điều hành đó đã phải sắp xếp lịch để làm việc với cô ấy ở công ty đó.

Kelly không nghĩ rằng mình lại chiếm dụng thời gian nghỉ nhiều đến thế và dứt khoát phủ nhận điều đó. Bạn cố gắng lắng nghe Kelly và để cô ấy giải thích về bất cứ điều gì đang gây phiền toái cho bản thân, kể cả trong khía cạnh công việc lẫn cuộc sống cá nhân. Nhưng Kelly cứ khẳng khẳng rằng mọi thứ đều hoàn hảo và cô ấy không thể hình dung được rằng mình đã chiếm dụng nhiều thời gian nghỉ đến như thế. Bạn quyết định phải có một kế hoạch hành động. Theo đó, Kelly sẽ thông báo cho khách hàng biết khi nào cô ấy cần ra ngoài 5-10 phút, xem đồng hồ và thông báo giờ với khách hàng cũng như thời gian cô ấy quay lại làm việc.

Bạn cho rằng vấn đề đã được giải quyết. Nhưng thực tế không phải như vậy. Bạn vẫn tiếp tục nhận được những lời phàn nàn tương tự từ khách hàng, vì thế bạn lại phải sắp xếp thêm hai cuộc họp kỷ luật nữa với Kelly. Nhưng rồi chúng cũng chẳng đi tới đâu cả. Bạn thậm chí còn gợi ý rằng Kelly nên đi tìm một chỗ vắng bên ngoài, với chi phí do công ty thanh toán, nếu cô ấy muốn hay cần trò chuyện với một ai đó. Nhưng cô ấy từ chối lời đề nghị của bạn. Những hành vi tương tự vẫn tái diễn. Bạn cho cô ấy cơ hội cuối cùng để thay đổi. Bạn nói rằng nếu bạn còn nhận được thêm bất kỳ một lời phàn nàn nào về vấn đề tương tự, cô ấy sẽ phải ra đi. Sau đó, bạn nhận thêm được vài lời phàn nàn nữa, và cô ấy phải thôi việc.

Rất nhiều người xem trường hợp trên đây là sự thất bại của kỹ năng quản lý. Nhưng điều đó hoàn toàn sai lầm. Không một vấn đề cá nhân nào có thể được giải quyết bằng sự điều tiết, hòa giải. Trong trường hợp trên, bạn đã làm mọi cách có thể để cứu vãn tình hình. Bạn trao cho Kelly mọi cơ hội để đề cập đến hành vi của cô ấy, cho bạn biết những vấn đề mà cô ấy đang gặp phải, thậm chí bạn còn lập ra hẳn một kế hoạch cho cô ấy, bạn đồng thời cũng trao cho cô ấy một vài cơ hội để thay đổi hành vi bản thân. Nhưng bởi vì không có điều gì bạn làm mang lại hiệu quả, nên giải pháp duy nhất của bạn là tìm người thay thế cô ấy, không cần biết lúc đó cô ấy là một nhân viên quan trọng như thế nào.

## NHỮNG VẤN ĐỀ KHÁC

Bạn hoàn toàn có thể sẽ gặp phải những vấn đề khác có cùng bản chất như vậy, chẳng hạn như nhân viên dành quá nhiều thời gian trên Internet cho các hoạt động không liên quan đến công việc, nghỉ trưa quá thời gian cho phép hay đi làm muộn. Rõ ràng là bạn không hề điều hành “một doanh nghiệp bóc lột sức lao động”, và tất cả mọi người đôi khi đều phải có những vấn đề này nọ. Điều quan trọng là phải giải quyết hiệu quả với những kẻ chống đối thâm niên – những người gây ra những vấn đề về

quản lý cho bạn và tổ chức của bạn.

Một vấn đề khó khăn khác trong số những thách thức mà một nhà quản lý cần giải quyết đó là vấn đề vệ sinh cá nhân. Ví dụ, giả sử bạn có một nhân viên nữ có mùi cơ thể không mấy dễ chịu. Các thành viên khác thì thầm bàn tán về cô, thậm chí còn tránh xa cô. Điều này là không thể chấp nhận được bởi công việc của họ phụ thuộc rất nhiều vào việc giao tiếp thường xuyên với cô ấy. Nhưng mùi cơ thể của cô ấy thật sự trở thành một vấn đề và vì thế bạn phải trao đổi với cô ấy.

Thay vì tự mình làm điều đó, bạn có thể sắp xếp để một người nào đó thuộc bộ phận nhân sự nói chuyện trực tiếp với cô ấy. Lý do không phải là vì bạn tránh được một trường hợp khó chịu, mà là để tránh nỗi xấu hổ cho cô ấy mỗi khi cô ấy gặp bạn và khổ sở vì phải nhớ đến cuộc trò chuyện không hề thoải mái trước đó. Bằng cách để một người thuộc bộ phận nhân sự nói chuyện với cô ấy tại một nơi xa khu vực làm việc, bạn có thể giải quyết được vấn đề và còn có thể “cứu” một nhân viên làm việc hiệu quả. Nếu bạn để cho nhân viên cảm thấy quá xấu hổ trong những trường hợp nhạy cảm như thế này, rất có thể bạn sẽ mất họ.

## NHỮNG HÌNH THỨC KỶ LUẬT

Bạn có một nhân viên rất tốt nhưng công việc của anh ta ngày càng xuống dốc tệ hại. Không cần phải nói, rõ ràng bạn vẫn đang trao đổi với nhân viên đó về sự sa đọa này, nhưng bạn phát hiện ra rằng những điều mình nói không được lắng nghe nghiêm túc. Trong trường hợp như thế này, bạn có thể đưa ra quyết định không tăng lương cho anh ta trong năm đó, và giải thích rõ lý do. Thông báo trước cho nhân viên rằng nếu không cải thiện tình trạng này, họ sẽ không được tăng lương. Khi đã đưa ra lời đe dọa hoặc tuyên bố đó, sau này bạn sẽ phải thực hiện đúng như vậy để không làm mất đi sự tin cậy. Một số người không tin rằng bạn có thể làm điều đó. Tuy nhiên, đó là một phương thức thường xuyên mang lại hiệu quả, bởi con người dù thế nào cũng luôn quan tâm đến vấn đề lương bổng.

Một hình thức kỷ luật khác mà bạn có thể sử dụng đó là áp dụng thời gian thử thách đối với nhân viên. Thông báo rằng hiệu quả công việc xuống dốc của nhân viên đó cần phải được cải thiện, và bạn muốn cho người đó thêm một cơ hội. Bạn phải làm rõ một điều rằng hiệu quả công việc dưới tiêu chuẩn là điều không thể chấp nhận được. Bạn cũng cần đặt ra thời hạn cho việc giải quyết vấn đề. Bạn có thể nói với nhân viên: “Vấn đề này cần được giải quyết trong vòng một tháng, hoặc chúng ta sẽ phải tiến hành những sự điều chỉnh khác.”

Nhưng trước hết, nhân viên cần phải hiểu rõ kết quả công việc như thế nào được coi là dưới tiêu chuẩn. Nhân viên cũng phải biết cách để sửa chữa, cải thiện chúng cũng như họ được mong đợi hoàn thành mức độ hiệu quả nào. Bạn sẽ không phải đợi đến hết thời gian thử thách chỉ để tìm ra sự khác biệt hợp lý trong quan điểm về việc nhân viên đang thể hiện tốt hay tồi như thế nào. Tiêu chuẩn phải được đặt ra rõ ràng đến mức không còn một sự bất đồng nào về việc liệu nhân viên đã đạt được hay chưa, hay nó là bất khả thi. Những tiêu chuẩn đó phải đo lường được. Bạn phải ghi chép lại các tài liệu về hiệu quả công việc bởi bạn sẽ cần phải sa thải nhân viên, nếu đến mức độ đó.

Những ghi chép đó cũng sẽ giúp nâng cao tiêu chuẩn hiệu suất làm việc. Bạn có thể sử dụng những ghi chép này để chỉ cho nhân viên biết họ có thể nâng cao chất lượng công việc như thế nào. Điều này càng hữu ích bởi nhân viên sẽ thấy hứng thú làm điều tốt đẹp hơn vì họ biết bạn tự hào về những thành quả của họ.

Nhân viên mới trong công ty thường phải trải qua giai đoạn thử việc. Bạn không thể thiết lập một giai đoạn thử việc cho tất cả mọi nhân viên mới trong bộ phận của mình nếu việc này không được áp dụng rộng rãi trong toàn công ty. Rất nhiều công ty áp dụng chương trình thử việc 90 ngày. Vào cuối giai đoạn đó, những nhân viên hoàn thành tốt công việc sẽ kết thúc giai đoạn thử việc và trở thành nhân viên chính thức. Những nhân viên không hoàn thành công việc vào thời điểm đó sẽ bị loại. Một lần nữa, đừng bao giờ để việc này trở thành điều bất ngờ đối với nhân viên mới.





# 15. “TRỜI Ạ, TÔI KHÔNG THỂ SA THẢI BẤT KỲ AI!”

Nếu có một thời điểm nào đó không thể quên trong ký ức của nhà quản lý, thì đó là khoảnh khắc lần đầu tiên họ phải sa thải nhân viên cấp dưới. Đó hoàn toàn không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Nếu bạn cảm thấy thích thú với việc ấy, chắc chắn rằng có điều gì đó cực kỳ không ổn về khả năng quản lý con người của bạn.

Sa thải rõ ràng là việc khó khăn cho cả hai bên. Nếu bạn thực hiện đúng công việc của mình, chắc chắn sự kiện đó sẽ không trở thành một cú sốc đối với nhân viên nhận được quyết định sa thải.

Việc đột ngột sa thải luôn là điều sai trái, trừ trường hợp nhân viên đó dấn thân hoặc vi phạm pháp luật. Hầu hết các công ty đều có những nguyên tắc, quy định nghiêm ngặt nhằm tránh việc sa thải ngay lập tức. Không bao giờ được sa thải nhân viên khi bạn đang cáu giận. Không thực hiện những hành động cực đoan khi đang trong cơn bốc đồng. Khi nhân viên đẩy bạn đi quá ngưỡng chịu đựng và bạn phải cho anh ta thấy “ai là ông chủ”, đừng để cảm xúc của bạn xen vào. Nếu không làm như vậy, bạn sẽ phải hối tiếc.

Khi đọc chương này, có thể bạn sẽ nảy sinh suy nghĩ rằng một số người thấy không đáng mất thời gian để cân nhắc việc sa thải một người nào đó. Hầu hết các công ty đều có những quy định sa thải nhân viên. Hãy hỏi người quản lý của bạn hoặc phòng Nhân sự nếu bạn không chắc những quy định đó là gì. Thà suy nghĩ quá lâu còn hơn là quá hấp tấp, vội vàng. Thực tế, một số nhà quản lý lại áp dụng triết lý không bao giờ sa thải nhân viên cấp dưới cho đến khi tất cả mọi người trong công ty đều tự hỏi sao họ vẫn chưa thực hiện điều đó. Họ dường như rất ít bực bội vì điều đó.

## CHUẨN BỊ CƠ SỞ CHO VIỆC “CHIA LY”

Các tài liệu ghi chép về hiệu suất công việc của những nhân viên “phiên hà” này là hết sức cần thiết. Tất nhiên, bạn phải lưu giữ cả những ghi chép đó đối với mọi nhân viên khác. Nếu công ty của bạn có một hệ thống tuyên dương, khen thưởng chính thức, thì bạn đã được bảo vệ tương đối đầy đủ rồi.

Những ghi chép này rất quan trọng bởi việc chính thức sa thải nhân viên đang ngày càng trở nên phổ biến. Bạn nên tự hỏi bản thân: “Liệu tôi có giải thích được lý do cho việc sa thải này không?” Nếu câu trả lời là có, thì đó là tất cả những gì bạn cần quan tâm.

Rất nhiều nhà quản lý cảm thấy phiền não khi phải sa thải nhân viên. Tốt hơn hết là nhà quản lý nên quan tâm nhiều hơn đến việc khác thay vì cảm thấy nhấn tâm vì đã sa thải nhân viên của mình.

Trong sự nghiệp quản lý của mình, có rất nhiều kiểu sa thải điển hình mà bạn có xu hướng áp dụng đối với các nhân viên có hiệu suất công việc kém, những người thiếu năng lực hoặc không sẵn sàng tuân theo những tiêu chuẩn chung của công ty. Một số người không bao giờ có đủ khả năng bỏ việc. Họ có thể đạt được mức độ hiệu quả đào tạo cao, nhưng lại không đạt tới mức độ hiệu quả mà công việc yêu cầu.

Bạn không nên để sa thải trở thành ý tưởng luôn luôn xuất hiện đầu tiên trong tâm trí mình. Trước tiên, bạn cần tự thỏa mãn rằng việc đào tạo đã được thực hiện đúng hướng và được nhận thức rõ ràng. Vậy rào cản cá nhân nào giữa người đào tạo và người được đào tạo đã ngăn trở dòng chảy thông tin đầy đủ? Quay trở lại với bài kiểm tra năng lực của nhân viên, đơn xin việc, những thông tin tuyển dụng ban đầu mà có thể bạn đã bỏ lỡ điều gì đó. Chỉ đến khi hoàn toàn chắc chắn rằng bạn đang có một nhân viên có hiệu quả công việc dưới mức mong đợi với rất ít hoặc hầu như không có hy vọng nâng cao hiệu quả tới mức tiêu chuẩn, lúc đó bạn mới nên xem xét đến giải pháp sa thải.

Liệu nhân viên mới có được thông báo rằng hiệu suất công việc của họ đạt dưới mức tiêu chuẩn hay không? Bạn có nghĩa vụ phải cho nhân viên của mình biết điều gì đang diễn ra. Nó bao gồm cả việc thông báo cho nhân viên khi họ thực hiện tốt công việc. Rất nhiều nhà quản lý cho rằng nếu nhân viên không nhận được những thông báo về kết quả làm việc tồi tệ, thì có nghĩa là họ biết rằng họ đang làm việc tốt. Nhưng không phải lúc nào điều này cũng đúng. Hầu hết những nhân viên này đều tin rằng bạn “đang chằng thềm mào đến họ”.

### Sáp nhập và mua lại

Chúng ta đã thấy rất nhiều cuộc tấn công sáp nhập và mua lại dữ dội. Thông thường, mọi người sẽ nhận được thông báo rằng doanh nghiệp mới dự kiến không có sự thay đổi nhân sự nào, nhưng trong vòng sáu tháng, những thay đổi nhân sự bắt đầu diễn ra. Việc tái tổ chức đòi hỏi không gian, và do đó, một số người sẽ buộc phải bị sa thải. Sau một cuộc tiếp quản doanh nghiệp, tất cả mọi người sẽ chiến đấu, tranh giành nhằm bảo vệ vị trí của mình. Một số người sống sót và tất nhiên, một số thì không. Những người không tồn tại được không nhất thiết là những người không thích hợp. Có thể đã có đủ người cho vị trí của họ tại công ty mẹ rồi. Những người khác bị sa thải bởi họ có vị trí hoặc mức lương quá cao trong công ty.

Nếu bạn liên quan đến một cuộc tiếp quản doanh nghiệp, điều duy nhất bạn có thể làm là hy vọng rằng công ty mẹ giàu lòng nhân đạo. Nếu thật sự cần phải sa thải một số người nào đó, việc này nên được thực hiện theo một cách thức thể hiện trách nhiệm đạo đức. Duy trì tiền lương cho họ trong một khoảng thời gian hợp lý. Giới thiệu các văn phòng trợ giúp khi họ tìm kiếm một công việc mới, hoặc hỗ trợ tư vấn có thể là những phương pháp tốt nhằm xoa dịu “con chấn động” vừa qua.

Thật đáng ngờ rằng bạn, với tư cách một nhà quản lý, sẽ có gì đó mới để nói với nhân viên về vụ tiếp quản. Bạn có thể sẽ phải gánh trách nhiệm thông báo với một số nhân viên của mình rằng họ bị sa thải. Hoặc thậm chí bạn có thể sẽ phải tự lên danh sách những người ra đi. Bạn được yêu cầu phải cắt giảm 10% nhân viên hoặc 20% tiền lương của họ. Đây là những cuộc trao đổi hết sức khó khăn, bởi điều này chỉ liên quan rất ít đến hiệu suất công việc. Tất cả những gì bạn có thể làm đó là thực hiện nhiệm vụ theo một cách thức nhân văn nhất có thể. Tất cả mọi người đều biết rằng tinh giản biên chế là hệ quả của việc sáp nhập, vì thế bạn có thể bám chặt vào nguyên nhân đó, và ít nhất điều đó cũng giúp mọi người giữ được thể diện. Nếu đã không thể giữ lại công việc, thì ít nhất việc giữ được thể diện cũng an ủi họ phần nào. Hãy sử dụng tầm ảnh hưởng của bạn trong công ty để giúp đỡ những nhân viên này.

Thâm niên không phải là tiêu chuẩn tốt để chọn ra những người phải ra đi, nhưng rất nhiều công ty thực hiện điều đó trong mối quan tâm đến sự “công bằng”. Nếu người cuối cùng được tuyển dụng là người đầu tiên bị sa thải, thì ít nhất sẽ không có ai trong số họ than phiền rằng việc sa thải hoàn toàn mang tính cá nhân.

### Giảm quy mô

Giảm quy mô là một từ luôn gây ra nỗi sợ hãi trong nhân viên. Chúng ta sẽ không đi vào các cuộc tranh luận về việc giảm quy mô, ngoại trừ việc phải nói rằng nó không phải lúc nào cũng đạt được kết quả như mong đợi. Chúng ta sẽ bàn đến hai yếu tố cơ bản: bạn “sống sót” khi là một nhân viên, và vai trò của một nhà quản lý mới mà bạn đảm nhiệm.

Sếp của bạn lo lắng về khả năng tồn tại của cô ấy/anh ấy và xem xét đến bộ phận thuộc trách nhiệm của bạn. Con chấn động giảm quy mô tràn qua toàn bộ tổ chức. Rất nhiều nhà quản lý và điều hành cho rằng mình hoàn toàn miễn nhiễm trước con virus giảm quy mô cuối cùng lại là những người bị sốc.

Vì thế, lời khuyên hữu hiệu nhất là, “Đừng để họ coi bạn là viên kẹo ngọt”. Hãy tự tin vào năng lực bản thân. Thay vì tìm đến văn phòng của sếp và cố gắng kiếm cơ hội ở lại công ty, hãy tìm một giải

pháp khác. Hỏi về khả năng tồn tại của mình chỉ là một vấn đề khác mà bạn chắt chò thêm lên sếp của mình. Tại sao không nói: “Tôi biết đây là khoảng thời gian khó khăn đối với anh. Tôi chỉ muốn anh biết rằng tôi ở đây để giúp đỡ anh bằng mọi cách có thể.”

Không ai có thể đảm bảo cho sự tồn tại của bạn trong cuộc cắt giảm quy mô, nhưng bạn có thể tăng lợi thế của bản thân nếu tham gia tìm kiếm giải pháp thay vì rên rỉ, than vãn về công việc của mình và đặt thêm gánh nặng lên đôi vai của người quản lý.

Là một nhà quản lý, bạn có thể sẽ phải là người mang tin xấu đến cho những người bị sa thải. Những nhận xét ở trên trong mục Sáp nhập và mua lại cũng được áp dụng vào mục này, sử dụng cách thức đạo đức và nhân văn nhất để thực hiện những cuộc tiếp xúc cá nhân này.

Hãy hy vọng rằng tổ chức mà bạn đang làm việc là một tổ chức nhân văn sẽ trợ giúp cho những người bị mất việc, với một số cách như: duy trì tiền lương, bảo hiểm sức khỏe trong một khoảng thời gian thích hợp cũng như hỗ trợ tìm kiếm công việc mới.

Thậm chí nếu bạn sống sót qua cuộc cắt giảm quy mô, cũng rất khó để có thể cảm nhận tốt về tương lai khi những người bạn của bạn không may mắn như thế. Bạn có thể sẽ cảm thấy tội lỗi một chút với sự sống sót của mình, và đó là phản ứng hoàn toàn tự nhiên của một nhà quản lý giàu lòng nhân ái.

## Cơ hội thứ hai

Khi hiệu quả công việc của một nhân viên không đáp ứng được tiêu chuẩn, thì trong cuộc trao đổi với họ, nhất thiết phải làm rõ với họ rằng bạn đang nói về công việc chứ không phải về vấn đề cá nhân. Cũng với mục đích như vậy, bạn cần chỉ ra cho họ thấy rằng việc sa thải là điều không thể tránh khỏi nếu họ không đạt được tiêu chuẩn công việc. Nhưng như thế vẫn chưa đủ. Cần phải đặt ra mục tiêu để nhân viên đó hướng tới, cả trong khía cạnh cải thiện chất lượng công việc lẫn thời gian hoàn thành mục tiêu. Bạn cần nói rõ ràng, cụ thể: “Trung bình một ngày chỉ mắc 5 lỗi sai trong công việc. Chỉ cần giảm con số đó xuống còn 3 lỗi vào cuối tháng này.” Sự cụ thể của bạn có tác dụng như một mục tiêu kép. Nếu nhân viên đạt được mục tiêu, thì có thể bạn đang tiến dần trên con đường giải quyết vấn đề và giữ được nhân viên. Nếu mục tiêu đó thất bại, bạn cần sẵn sàng cho quá trình sa thải.

Dưới đây là một số câu hỏi quan trọng bạn nên tự hỏi bản thân trước khi thực hiện bước cuối cùng trong quy trình sa thải:

- Liệu nhân viên này có thể đảm nhiệm một công việc khác trong bộ phận của bạn không?
- Nếu có một công việc mới tại bộ phận khác, liệu nhân viên này có thể đóng góp được điều gì hay không?
- Liệu đây có phải là trường hợp một người được tuyển dụng vào làm một công việc không phù hợp không? Liệu công ty có thu được gì không khi sa thải một nhân viên có thể có ích ở một nơi khác?
- Liệu công ty của bạn có đủ lớn để nhân viên đó bị điều chuyển đến một bộ phận khác mà không phải chịu “vết nhoe” hay sự xấu hổ nào không?
- Những nhân viên cũ luôn là một phần tất yếu trong nhóm “công chúng” của công ty. Liệu bạn có thể giải quyết tình huống này theo cách thức không làm suy yếu nền tảng “thiện chí công dân” của những người này đối với công ty?
- Mặc dù nhân viên không thích bị sa thải, nhưng liệu bạn có thể giải quyết các thủ tục sao cho nhân viên sẽ chấp nhận bất kỳ cơ hội nào được đưa ra hay đồng ý rằng bạn không còn lựa chọn nào khác cho vấn đề này hay không?

Hãy lắng nghe lời cảnh báo về việc tránh sử dụng cách thức hèn nhát và đổ lỗi cho một nhóm người bị

ấn là “họ”. “Như tôi đã lo ngại, 5 lỗi một ngày không phải là quá tệ, nhưng họ nói là chúng ta phải giảm xuống con số 3, nếu không họ sẽ buộc tôi phải sa thải các bạn.” Điều này cho thấy bạn chỉ là một con rối bù nhìn mà thôi. Những người khác đang giật dây bạn. Bạn không có chính kiến.

Bạn cần thẳng thắn với những nhân viên không tiến bộ trong công việc. Tôi biết rất nhiều nhà quản lý đã tô vẽ các tin xấu đến độ mà cuối cùng những người nhận được tin tức đó lại cảm thấy như được khen ngợi vì đã hoàn thành xuất sắc công việc.

### Linh hoạt và kiên định

Một số nhân viên của bạn sẽ buộc phải thôi việc vì tình trạng nghỉ làm vô tội vạ. Mặc dù công ty có những quy định nghỉ phép tương đối linh hoạt, song không thể chấp nhận tình trạng vắng mặt tại công ty quá nhiều của họ. Ví dụ, một số cơ quan có những chương trình cố định cho phép mỗi nhân viên được nghỉ phép một ngày mỗi tháng, tương đương với 12 ngày một năm, nếu bạn nghỉ dôn. Một số công ty khác lại để các nhà quản lý tự ra quyết định dựa trên các tình huống cá nhân. Phải thừa nhận rằng, chương trình kiểu này khó quản lý hơn rất nhiều so với việc áp dụng những quy định cố định. Khi đánh giá mức độ chính đáng của từng trường hợp, bạn nhất định phải bảo vệ quan điểm và quyết định của mình.

Một trong những lợi ích của việc không có một quy định chính thức đó là các quyết định sẽ không gây ra những mối nguy hiểm nghiêm trọng trong toàn bộ công ty. Ví dụ, một nhà quản lý rộng lượng có xu hướng bỏ qua cho bất kỳ một sự vắng mặt nào và vẫn thanh toán tiền lương cho những ngày vắng mặt đó. Một số nhà quản lý khác có thể nghiêm khắc hơn và hạn chế số lượng ngày vắng mặt. Có những chương trình không chính thức đồng nghĩa với việc giao tiếp giữa các bộ phận và các nhà quản lý phải cực tốt, đảm bảo rằng các tiêu chuẩn tương tự được áp dụng trong toàn công ty.

### VỖ KỊCH SA THẢI

Chúng ta đã thảo luận về những sự việc dẫn đến một cuộc sa thải. Bây giờ, hãy nói về bản thân sự việc sa thải, tập trung tính toán thời gian sa thải.

Hầu hết các nhà quản lý đều thích diễn vở kịch này vào chiều muộn ngày thứ Sáu. Thời điểm đó, hầu hết đồng nghiệp của người bị sa thải đều đã rời văn phòng. Do đó, người bị sa thải sẽ không phải chịu cảnh bị bẽ mặt trước một “khán giả” nào đó. Hơn nữa, nhân viên đó có thể sử dụng thời gian cuối tuần để thu xếp mọi việc và chuẩn bị tìm kiếm một công việc mới, đăng ký trợ cấp thất nghiệp hoặc làm tất cả những gì cần thiết.

Bất kỳ khoản tiền nào mà họ xứng đáng được hưởng đều nên được thanh toán vào cuối buổi trò chuyện. Việc say mềm đã là quá đủ cho một cơn chấn động tâm lý, việc phân vân không biết khi nào các tấm séc mới được gửi đến càng làm tăng thêm nỗi khốn khổ. Tiền trợ cấp thôi việc – nếu có trong chính sách của công ty – cũng nên được thanh toán luôn vào thời điểm đó. Các kỳ nghỉ lễ hay nghỉ phép cũng nên được tính luôn vào tiền trợ cấp.

Hãy đặt bạn vào vị trí của người khác. Chắc chắn bạn cũng sẽ cảm thấy việc sa thải là không hoàn toàn công bằng. Trừ khi bạn nhận được tất cả số tiền mà bạn xứng đáng được hưởng, còn nếu không bạn sẽ nghĩ: “Ồ, tôi sẽ thuê một luật sư để lấy lại số tiền mà cái công ty chết giấm kia nợ tôi.” Hãy loại bỏ ngay tư tưởng đó khỏi đầu những nhân viên bị sa thải bằng cách suy xét trước đến tất cả các vấn đề đó.

Một hành động lịch sự khác mà bạn cần thực hiện là giữ bí mật về việc nhân viên bị sa thải. Tất nhiên, bộ phận nhân sự và kế toán cần phải biết điều này. Nhưng thay vì thảo luận vấn đề với những nhà quản lý cần thiết, bạn nên xử lý vấn đề một cách cẩn thận, kín đáo.

Phân cảnh cuối cùng trong vở kịch sa thải chắc chắn sẽ là giai đoạn ít thoải mái nhất cho bạn – một nhà quản lý. Đó là bởi trong buổi trò chuyện căng thẳng cao độ cuối cùng, bạn sẽ phải đối mặt trực

tiếp với nhân viên, do đó bạn sẽ muốn phân cảnh đó qua đi nhanh nhất có thể.

Cách tốt để bắt đầu một cuộc sa thải hay thông báo thôi việc đó là nhìn nhận tổng quát lại những gì đã xảy ra. Không cần phải kéo dài việc này cũng như không cần nói hết những sai lầm của người khác. Việc này nên diễn ra như sau:

“Như anh đã biết trong cuộc trò chuyện trước đây, chúng ta đã đề ra những tiêu chuẩn nhất định trong công việc. Tôi cho rằng chúng ta đã gần tiến đến được những tiêu chuẩn này dựa trên những nền tảng hợp lý và công bằng. Như tôi đã đề cập với anh rất nhiều lần trong vài tuần trước, công việc của anh không đạt được tiêu chuẩn đề ra. Tôi không cho rằng đó là do sự thiếu nỗ lực từ phía anh. Tuy nhiên, công việc đã không được hoàn thành và tôi nghĩ rằng điều này không có gì đáng ngạc nhiên đối với anh. Chúng ta cần phải kết thúc công việc của anh tại đây hôm nay. Tôi thật sự lấy làm tiếc về điều đó. Tôi đã rất hy vọng công việc được hoàn thành ở mức tốt nhất có thể. Nhưng mọi việc không được như mong muốn, và chúng ta buộc phải đối mặt với thực tế. Đây là phiếu thanh toán tiền cuối cùng, bao gồm trợ cấp thôi việc trong một tháng cộng với tiền nghỉ lễ và nghỉ phép. Số tiền này mang lại cho anh khoản thu nhập trong khoảng thời gian đủ để anh tìm một công việc khác.”

Bạn có thể biến đổi trọng tâm tùy theo từng trường hợp, nhưng trên đây là những điều cần phải nói. Không tô vẽ cho những tin xấu đó nhưng cũng không được quá lỗ mẫn, thẳng thừng. Bạn sẽ phải tìm ra những câu nói phù hợp với từng tình huống cũng như giúp bạn cảm thấy thoải mái.

May mắn là thời kỳ gửi kèm thông báo sa thải nhân viên vào phong bì lương của họ đã qua. Cách làm đó quả thật rất thiếu nhân văn. Người ta có thể hiểu được sự cần thiết của hành động đó trong một nhà máy mà ở đó hàng nghìn người buộc phải bị sa thải hoặc toàn bộ nhà máy bị đóng cửa và tất cả mọi người đều phải ra đi. Những tình huống đó hoàn toàn không liên quan gì đến hiệu suất công việc của mỗi cá nhân. Khi một nhân viên bị sa thải bởi sự thất bại hay không đạt tới tiêu chuẩn công việc của công ty, cách duy nhất để giải quyết vấn đề là trao đổi trực tiếp. Là một nhà quản lý, bạn muốn tránh khỏi cuộc đối đầu trực tiếp này, nhưng đó là một phần trong trách nhiệm công việc và phải được giải quyết một cách thẳng thắn. Tại phần lớn các công ty, cuộc trò chuyện cuối cùng là bước chốt hạ trong quy trình kỷ luật cũng như theo quy định của luật lao động là việc cần thiết và thích đáng để thực hiện.

## NHỮNG SUY NGHĨ CUỐI CÙNG VỀ VIỆC SA THẢI

Khi cân nhắc về vấn đề sa thải một cách kỹ lưỡng, thận trọng, bạn sẽ nhận ra rằng việc giữ lại một nhân viên làm việc kém hiệu quả là một sự thiếu công bằng không chỉ đối với công ty mà còn cả với người lao động đó. Không nhân viên nào cảm thấy thoải mái với công việc mà anh ta đang thể hiện không tốt.

Có rất nhiều trường hợp trong đó việc bị sa thải hóa ra lại là ân huệ lớn nhất mà công ty có thể làm cho một nhân viên hoàn toàn không phù hợp với công việc của mình tại công ty. Ban đầu đây có thể không phải là điều mà nhân viên mong muốn, nhưng sau đó, họ sẽ nhận ra rằng đó là việc làm đúng đắn và họ sẽ thấy được hiệu quả của nó về lâu dài. Hãy thử xem xét ví dụ sau đây:

Một chàng trai sau khi tốt nghiệp cao đẳng đã nỗ lực tìm kiếm công việc trong lĩnh vực kế toán nhưng không đáp ứng được yêu cầu tiêu chuẩn công việc. Sau khi bị sa thải, anh ta quyết định tiếp tục việc học hành. Sau khi nhận bằng cử nhân, anh ta được nhận vào một trường luật và tốt nghiệp với số điểm gần cao nhất lớp. Thực tế là, giờ đây anh ta đã có một sự nghiệp rất thành công. Anh trở thành người đứng đầu bộ phận pháp luật, quản lý khoảng 30 luật sư tại chính công ty đã sa thải anh 13 năm trước đó.

Một số nhà quản lý cảm thấy dường như là không đúng đắn khi sa thải một nhân viên nào đó. Thống kê dưới đây sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn điều này. Các nghiên cứu về việc sa thải nhân viên đã chỉ ra rằng 7 trong số 10 người bị sa thải sẽ có được một công việc mới hiệu quả hơn, thể hiện trong cả hiệu suất công việc lẫn lương bổng. Công việc cũ quả thật không phù hợp và họ đã tìm được cho mình một công

việc mới thích hợp hơn.

Con người luôn cố gắng tránh từ “đuổi việc” hệt như cách họ tránh từ “chết”. Thay vì nói “chết”, họ nói “qua đời, về với đất, băng hà...”. Thay vì nói “đuổi việc”, họ lại nói “ra đi, cho nghỉ việc, giảm biên chế...”. Sự thật là không có vấn đề gì khi sử dụng từ “đuổi việc” hay “chấm dứt hợp đồng”.

Hãy cùng kết thúc chương này bằng luận điểm quan trọng nhất. Bạn phải chắc chắn rằng việc sa thải là hoàn toàn thích đáng, cũng như bạn đang hết sức khách quan. Nếu bạn còn phân vân, nghi ngờ, hãy nhờ đến một nhà quản lý kinh nghiệm hơn hoặc một nhân viên phòng Nhân sự chỉ rõ các vấn đề cho bạn. Để rồi khi biết rằng mình phải sa thải một nhân viên, hãy đảm bảo rằng đó không phải là một bất ngờ đối với họ. Và hãy giải quyết vấn đề này theo cách thức tế nhị, nhân văn và cẩn trọng nhất.

# 16. HIỂU BIẾT PHÁP LUẬT

Lần đầu làm sếp, một trong những nhiệm vụ quan trọng của bạn đó là hiểu rõ các quy định, thủ tục và nguyên tắc về luật lao động hiện hành được ban hành bởi bang, liên bang và chính quyền địa phương nhằm tránh xảy ra bất kỳ nguy cơ pháp lý nào. Bạn không nhất thiết phải là một chuyên gia, bởi đó là nhiệm vụ của phòng Nhân sự. Ví dụ, nếu bạn còn nghi ngờ về việc mình có thể hay không thể làm gì, hay bạn không chắc hành động nào có thể cấu thành tội danh quấy rối tình dục nơi công sở, thì bạn cần phải tìm hiểu.

Việc có một bảng tổng kết chung về những phạm bẫy pháp luật chủ yếu mà các nhà quản lý cần phải tránh cũng như những trách nhiệm pháp lý của một nhà quản lý sẽ rất hữu ích cho bạn. Bạn cần tập trung vào một số vấn đề về pháp luật như tình trạng quấy rối tình dục, không đủ tư cách pháp nhân, nghỉ ốm, lý do gia đình hoặc cá nhân. Một lần nữa, bạn không nhất thiết phải trở thành chuyên gia về luật pháp. Tuy nhiên, ở khía cạnh luật pháp, việc thiếu hiểu biết về những điều này là sự biện giải không thể chấp nhận được. Rất nhiều công ty đã bị đệ đơn kiện và phải đền bù rất nhiều tiền chỉ vì các nhà quản lý của họ thiếu kiến thức pháp luật hoặc/và không làm gì để nâng cao hiểu biết của mình về vấn đề này.

## QUÁY RỐI TÌNH DỤC

Quấy rối tình dục là một hành vi không được chấp nhận liên quan đến vấn đề giới tính ảnh hưởng đến công việc của một cá nhân. Theo Ủy ban Cơ hội Việc làm Bình đẳng, hành vi quấy rối tình dục được định nghĩa là “Khi một thái độ liên quan đến giới tính thể hiện dưới hình thức ngôn từ, phi ngôn từ hay bằng cơ thể có mục đích, hoặc có tác động đến hiệu quả công việc của một người và tạo ra một môi trường làm việc thù địch, chống đối.

Bất kỳ tổ chức nào cũng phải chịu trách nhiệm pháp lý về môi trường làm việc thù địch, trừ khi tổ chức đó có thể chứng minh được rằng đây là hành động để ngăn chặn và điều chỉnh các hành vi quấy rối tình dục. Về cơ bản, điều đó có nghĩa là nếu bạn cho phép, không nhận ra hay không làm gì trước vấn đề quấy rối tình dục tại bộ phận của mình, công ty bạn phải có trách nhiệm pháp lý về vấn đề này. Bạn có thể chắc chắn một điều rằng họ chẳng vui vẻ gì với bạn đâu!

## NHỮNG DẤU HIỆU NGUY HIỂM

Để giúp bạn ngăn chặn và hiểu rõ về những hành vi quấy rối tình dục trong môi trường làm việc, bạn cần nhận thức rõ những dấu hiệu nguy hiểm dưới đây:

- Kể những câu chuyện đùa liên quan đến tình dục;
- Tạo ra âm thanh khêu gợi;
- Bàn luận về chủ đề tình dục;
- Gọi đồng nghiệp là “cục cưng”, “bé yêu” hay “cô em”;
- Đưa ra những nhận xét khiếm nhã về một người khác giới;
- Treo những bức tranh không phù hợp trong phòng, quần áo, các vật dụng cá nhân;
- Bất kỳ một hình thức động chạm nào mà đối tác cảm thấy không thích hợp (kể cả việc bắt tay người khác);
- Giao những trách nhiệm ít quan trọng hơn cho các nhân viên khác giới;

- Không tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả mọi nhân viên;
- Đối xử thiên vị do khác biệt giới.

Nếu bạn nhận thấy tất cả những dấu hiệu nguy hiểm trên, thì rõ ràng hành vi quấy rối tình dục đã diễn ra hoặc diễn ra theo một cách thức khôn khéo, tinh vi hơn.

Ngày nay, hầu hết các tổ chức đều có những lớp đào tạo, giáo dục về hành vi quấy rối tình dục và đưa ra những cách thức ngăn ngừa nó trong môi trường công sở. Nhiều tổ chức cho nhân viên theo học những lớp học trực tuyến ngắn hạn, sau đó yêu cầu họ đọc các thông tin về vấn đề này và cam kết tuân theo những quy định đó. Họ cũng có thể phải thực hiện một bài kiểm tra. Việc thực hiện các bài kiểm tra và tránh cho nhân viên khỏi những vấn đề đó thể hiện cho chính quyền thấy công ty đã rất nỗ lực đào tạo cho nhân viên của mình về vấn đề này. Là một nhà quản lý, bạn cần làm tất cả mọi thứ trong phạm vi kiểm soát của mình để đảm bảo nhân viên hiểu rằng quấy rối tình dục là điều không thể dung thứ được, dù dưới bất kỳ hình thức nào. Và với tư cách là một nhà quản lý, bạn cũng phải thông báo ngay những tác động tiêu cực của hành vi quấy rối tình dục. Nếu không làm như vậy, bạn và tổ chức của bạn sẽ phải chịu trách nhiệm trước pháp luật.

## KHUYẾT TẬT

Cụm từ “khuyết tật” có nghĩa là sự suy yếu, hư hại về mặt thể chất hoặc tinh thần, khiến một cá nhân không thể thực hiện được một hoặc nhiều hoạt động trong cuộc sống. Đạo luật Người Mỹ Khuyết tật (ban hành năm 1990) đã cấm phân biệt đối xử với những người khuyết tật. Nhưng bạn được phép thông báo với một ứng viên (bạn phải làm như vậy với tất cả các ứng viên cho một vị trí) rằng công việc đòi hỏi những yêu cầu nhất định về mặt thể chất và tinh thần, và hỏi các ứng viên xem liệu họ có sẵn sàng và có đủ khả năng đảm nhiệm công việc đó hay không. Hầu hết các công ty ngày nay đều đã nỗ lực để điều tiết nhu cầu của những người khuyết tật.

Việc không để xảy ra sự phân biệt hay quấy rối tình dục đối với người khuyết tật tại bộ phận của bạn là một nhiệm vụ cấp bách và thiết yếu. Ví dụ dưới đây đề cập đến sự phân biệt đối xử với người khuyết tật. Tại một chi nhánh địa phương của một tổ chức ngân hàng toàn cầu, có hai nhân viên, đều là thư ký ngân hàng, là ứng viên cho vị trí giám đốc chi nhánh. Họ có hiệu suất công việc, thâm niên, kỹ năng làm việc tương đương nhau. Tuy nhiên, một trong hai ứng viên, Henry, rất giỏi trong khía cạnh dịch vụ khách hàng. Khách hàng luôn nhấn mạnh rằng Henry mới thật tốt bụng và chuyên nghiệp làm sao. Vì thế, có thể bạn nghĩ rằng Henry sẽ được lựa chọn bởi anh ấy có lợi thế hơn so với ứng viên còn lại, Marcia. Nhưng bạn đã sai. Henry không có được vị trí đó bởi anh ấy là người khuyết tật.

Giám đốc hiện tại của chi nhánh đó đã đưa ra quyết định về nhân sự dựa trên nhiều lý do. Cô ấy cho rằng một trong những nhiệm vụ quan trọng của công việc này đó là sự “xã hội hóa” mà người giám đốc cần thực hiện sau mỗi buổi làm việc hoặc dịp cuối tuần cùng với nhân viên. Thông thường, những hoạt động đó đòi hỏi tình trạng thể chất tốt – đua thuyền mạo hiểm, đua xe đạp, bóng chày... Do Henry không thể tham gia những hoạt động đó nên giám đốc chi nhánh đã quyết định bỏ nhiệm vụ Marcia. Chắc chắn bạn cũng không ngạc nhiên khi biết rằng Henry đệ đơn kiện và giành chiến thắng.

## LẠM DỤNG THUỐC

Ngày nay, hầu hết các công ty đều có một cuốn sổ tay nhân viên. Trong cuốn sổ này có một danh sách những hành vi có thể dẫn đến sự sa thải ngay lập tức, mà mỗi nhân viên phải cam kết trước khi bắt đầu công việc. Trong đó, sử dụng thuốc gây nghiện hoặc đồ uống có cồn nằm trong top đầu. Tuy nhiên, theo Đạo luật Phục hồi Chức năng Liên bang ban hành năm 1973, những người nghiện thuốc hay đồ uống có cồn được xem là bất lợi về thể chất và vì thế, cần phải được bảo vệ trước sự phân biệt đối xử. Là một nhà quản lý, bạn cần phải nắm rõ những điều sau:

Thứ nhất, bạn không thể buộc tội một người vì say rượu hay nghiện thuốc. Bạn chỉ có thể hỏi nhân



viên xem liệu người đó có uống rượu hay lạm dụng thuốc hay không. Nếu nhân viên không thừa nhận, bạn cần mô tả những triệu chứng của cô ấy khiến bạn phải đưa ra những câu hỏi như vậy. Những triệu chứng đó có thể là ngủ gật khi làm việc, nói năng lú lú, va chạm lung tung vào đồ đạc, thiết bị làm việc, các vấn đề về chất lượng và hiệu suất công việc, v.v... Tốt nhất hãy tập trung vào hành vi của nhân viên. Nếu họ không có lý do gì cho cách xử sự như vậy, bạn được phép gửi trả cô ấy về gia đình để đảm bảo sự an toàn cho cô ấy, và cho cả những người xung quanh. Nhưng đừng để cô ấy tự lái xe về nhà. Bạn và công ty sẽ phải chịu trách nhiệm pháp lý nếu có bất kỳ điều gì xảy ra với nhân viên hoặc có tai nạn xảy ra trên đường họ trở về nhà.

Thứ hai, không được loan truyền thông tin về những nhân viên có vấn đề với chất gây nghiện hoặc cồn. Điều đó có thể dẫn đến một cuộc kiện tụng vì bị xúc phạm danh dự. Những người mà bạn cần thông báo tin tức này là sếp của bạn, phòng Nhân sự hoặc một luật sư cố vấn.

Thứ ba, theo luật pháp, bạn và tổ chức có trách nhiệm tìm ra hướng đi cho sự phục hồi chức năng của nhân viên này. Hãy thử trao nhân viên này cho một nhân viên khác phụ trách chuyên môn của chương trình. Người này có thể đưa ra những hướng dẫn đúng đắn cho vấn đề. Nếu nhân viên vẫn không tiến bộ và chưa sẵn sàng cho một chương trình phục hồi chức năng, bạn có thể bắt đầu quy trình kỷ luật.

## SỰ RIÊNG TƯ

Hầu hết các công ty đều có quyền hợp pháp trong việc kiểm tra khu vực làm việc của nhân viên, theo dõi thư thoại, thư điện tử, các tệp tin trên máy tính nếu họ cảm thấy có vấn đề. Tuy nhiên, sự riêng tư là quyền được bảo vệ bởi Hiến pháp Mỹ và hiến pháp của hầu hết các nước. Vì thế, bạn cần tìm hiểu tất cả các thông tin về nhân viên mà bạn có thể và không được tiết lộ những thông tin đó cho người khác. Ví dụ, bạn không thể tiết lộ kết quả bài kiểm tra chất gây nghiện, thông tin lương hoặc thông tin tài khoản tín dụng như các khoản nợ của khách hàng. Ngược lại, bạn có thể giới thiệu những thông tin cơ bản về một nhân viên tương lai. Nhưng tại hầu hết các công ty hiện nay, cam kết có chữ ký của nhân viên trước khi nghỉ việc là điều bắt buộc.

## CHÍNH SÁCH NGHỈ ỒM VÀ NGHỈ PHÉP VÌ VIỆC GIA ĐÌNH

Đạo luật Nghỉ ốm và Nghỉ phép vì việc gia đình cho phép nhân viên được nghỉ phép không lương đến ba tháng mỗi năm. Nhân viên có thể đăng ký nghỉ sinh hoặc chăm con nhỏ, chăm sóc con cái, bạn đời hay người thân, hoặc khi sức khỏe của chính họ có vấn đề. Theo luật, vị trí của nhân viên hoặc một vị trí tương đương phải được đảm bảo cho đến khi họ quay trở lại. Trong thời gian nghỉ này, nhân viên được quyền nhận tất cả các phúc lợi y tế. Tuy nhiên, nhân viên phải làm việc cho tổ chức 12 tháng thì mới đủ điều kiện hưởng chế độ nghỉ này. Ngoài ra còn một số vấn đề liên quan tới luật pháp khác mà nhóm các nhà quản lý nhân sự sẽ biết.

## BẠO LỰC NƠI CÔNG SỞ

Các thống kê chỉ ra rằng bạo lực nơi công sở đang ngày càng gia tăng và các nhà quản lý, các tổ chức nên quan tâm đến vấn đề này. Bạo lực nơi công sở bao gồm đe dọa, bắt nạt, ức hiếp, xô đẩy, các hành vi gây hấn như phá hoại máy tính cá nhân hoặc sử dụng vũ khí nguy hiểm gây chết người.

Các tổ chức và nhà quản lý cần thể hiện rõ rằng họ sẽ làm mọi điều có thể để duy trì một môi trường làm việc hòa bình. Những dấu hiệu cảnh báo dưới đây có thể cho thấy bộ phận hoặc tổ chức của bạn có xu hướng dính tới bạo lực công sở:

- Nhân viên có rất ít hoặc không có cơ hội được chia sẻ quan điểm.
- Không tiến hành các đợt đào tạo nhằm phát triển các kỹ năng mới.
- Giám sát kém – các nghiên cứu đã chỉ ra rằng đây là nguyên nhân hàng đầu khiến tình trạng bạo lực

công sở ngày càng gia tăng. Bạo lực công sở thường liên quan trực tiếp đến nhà quản lý tồi.

- Thiếu tôn trọng nhân viên ở mọi cấp độ.
- Nhân viên có tiền sử với bạo lực nơi công sở.
- Nhân viên từng có những vấn đề cá nhân tồi tệ.
- Lạm dụng thuốc.
- Nhân viên từng trải qua những biến động lớn về ngoại hình, giao tiếp cá nhân hoặc những hành vi khác.
- Một môi trường khuyến khích sự cạnh tranh khốc liệt giữa các nhân viên hoặc các nhóm nhân viên gây ra kết quả là họ có cảm giác rằng mình là kẻ thua cuộc.
- Một hệ thống an ninh không đủ đảm bảo che chắn trước những “kẻ bên ngoài”.

Nếu bạn phải tự giải quyết một vấn đề bạo lực cá nhân tại bộ phận của mình, hãy giữ bình tĩnh, không sử dụng những từ ngữ mang tính đe dọa, cố gắng để người đó nói và thông báo cho bộ phận an ninh của công ty.

## VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Bạn có vai trò quan trọng và có tính quyết định trong việc xây dựng và duy trì một môi trường công việc an toàn và tôn trọng. Đó là một trong những trách nhiệm quản lý quan trọng nhất đồng thời cũng là trách nhiệm pháp lý của bạn. Hãy nhớ rằng, khi bạn không biết phải làm gì với bất kỳ vấn đề nào được thảo luận trong chương này, hãy liên hệ với người có thể làm được việc đó.

# Phần III: HỢP TÁC VÀ XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ

## 17. CHIA SẺ THÔNG TIN

Rất nhiều nhà quản lý, bao gồm cả mới lẫn giàu kinh nghiệm, cảm thấy hết sức hài lòng khi biết được điều gì đó mà những người khác không biết. Họ cho rằng nếu bạn không nói với ai một tin tức nào đó, thì có nghĩa là họ sẽ không thể biết được. Đây thật sự là một kết luận hoàn toàn sai lầm. Nếu mọi người không biết chuyện gì đang diễn ra, họ chỉ đơn giản thừa nhận những gì đang diễn ra. Điều tồi tệ là họ có thể giả định rằng điều đó không quá tệ đến mức họ có thể hành động dựa trên những giả định sai lầm đó.

Có rất nhiều nhà quản lý tôi không bao giờ muốn chia sẻ thông tin với nhân viên cấp dưới. Họ tin rằng nếu giữ những thông tin đó cho mình, họ sẽ trở nên quyền lực hơn. Tuy vậy, tất cả những điều đó là sai lầm. Những nhà quản lý quyền lực nhất là những người biết chia sẻ thông tin với nhân viên cấp dưới, bằng cách đó họ đã trao cho nhân viên cấp dưới quyền lực để tự định hướng và chỉ đạo bản thân.

Có thể bạn đã từng nghe đến điều này trước đây – và thực tế là các nhà quản lý cần biết rõ điều này – rằng con người không hành động dựa trên thực tế, mà hành động dựa trên nhận thức, cảm nhận của họ về thực tế. Một trong những nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản lý là biết rằng thực tế và nhận thức nhìn chung là giống nhau.

Trong một tổ chức, rất ít thông tin cần được giấu kín. Thông thường, những thông tin được giấu kín hiếm khi về vấn đề thời gian: “Chúng ta cần giữ nguyên mọi thứ trong vài tuần cho đến khi mọi thông tin chi tiết được làm sáng tỏ.”

Tuy nhiên, niềm vui sướng mà một số nhà quản lý cảm nhận thấy khi giữ kín những bí mật không cần thiết với nhân viên của mình cuối cùng lại có thể trở thành vấn đề rắc rối. Nếu các giả định của mọi người về những điều được thảo luận trong cuộc họp của các nhà quản lý không đúng với thực tế, họ sẽ hành động dựa trên những giả định sai lầm đó, và có nghĩa là bạn đang xây dựng sự nghiệp quản lý của mình dựa trên nền tảng mục nát. Việc sửa chữa những hiểu biết sai lầm của mọi người về những điều không đúng còn khó khăn hơn nhiều so với việc cho họ biết đó là gì ngay từ đầu.

## MỘT TÌNH HUỐNG ĐIỀM HÌNH

Hầu hết các tổ chức đều có một cuộc họp định kỳ giữa các nhà quản lý – thường là vào 8 giờ 30 thứ Hai hàng tuần. Cuộc họp này được biết đến với tên gọi Cuộc họp của các Nhà quản lý Sáng thứ Hai. Các cuộc họp này được tổ chức đều đặn mỗi sáng thứ Hai, trừ khi trùng vào ngày lễ, thì cuộc họp sẽ được chuyển sang sáng thứ Ba. (Khi đó tất cả chúng ta đều đọc được thông báo: “Cuộc họp sáng thứ Hai sẽ được chuyển sang thứ Ba.”)

Nếu một cuộc họp bình thường vừa diễn ra và bạn cùng một nhà quản lý khác đi về phòng làm việc, một số nhân viên có thể sẽ nghĩ và đưa ra những bình luận như sau: “Ồ, tôi phân vân không biết hôm nay họ đã quyết định điều gì” hoặc “Họ đã họp 3 tiếng, chắc phải có điều gì quan trọng lắm.” Có thể, điều thật sự diễn ra là nhà điều hành tổ chức United Way địa phương đã đề nghị tổ chức một cuộc họp để trình bày về một số thay đổi trong tổ chức của mình. Vì công ty của bạn là một doanh nghiệp quan trọng, nên United Way chỉ đơn giản là muốn xây dựng sự hỗ trợ từ phía đoàn thể. Mặc dù điều này không ảnh hưởng trực tiếp đến công ty bạn, nhưng nó lại liên quan đến truyền thông cộng đồng. Tổ chức này đã tiến hành rất nhiều cuộc họp tương tự trên toàn thành phố. Cuộc họp về United Way rõ ràng vô thưởng vô phạt, nhưng nếu bạn không thông báo gì cho nhân viên, rất nhiều người sẽ cho rằng có điều gì đó rất nghiêm trọng đang diễn ra.

Tất cả mọi người đều có nhu cầu muốn biết điều gì đang diễn ra. Trong các bản điều tra về vấn đề thông tin nào được nhân viên mong đợi nhất, một trong những mục được xếp hạng cao nhất đó là “nhu cầu cần biết về những thay đổi có thể ảnh hưởng đến tôi”. Mọi người có nhu cầu được biết thậm chí cả những điều không ảnh hưởng đến họ, nếu không, họ sẽ đặt ra giả định nào đó. Thông thường, những giả định đó hoàn toàn sai lầm, và thậm chí nó còn không gần đúng với thực tế.

Là một nhà quản lý hoặc điều hành, tốt hơn là bạn nên truyền thông nhiều thay vì quá ít.

Hãy giả định rằng bạn quản lý khoảng 30 nhân viên trong bộ phận của mình, và bạn có 3 giám sát viên khu vực, mỗi người chịu trách nhiệm về 10 người. Ba giám sát viên này được giao những công việc tương đương nhau. Bạn trở về từ cuộc họp sáng thứ Hai và thông báo tóm tắt cho ba người này những thông tin cơ bản trong cuộc họp. Sau đó, họ có thể thông báo lại cho 10 nhân viên mà họ giám sát. Bạn không được để những giám sát viên này “giữ thông tin cho riêng mình”. Họ cần phải thông báo cho những người còn lại.

Nếu liên tục áp dụng phương pháp này, bạn sẽ xây dựng được một đội ngũ nhân viên – những người sẽ nói với những người bạn trong các bộ phận khác rằng: “Sếp thật tốt khi cho chúng tôi biết chuyện gì đang diễn ra.” Nếu không làm như vậy, bạn sẽ có rất nhiều thông tin sai lầm trôi nổi cần phải đính chính – tất nhiên với điều kiện bạn biết đến chúng.

# 18. BỘ PHẬN NHÂN SỰ

Bộ phận Nhân sự (thường được gọi là HR) có thể trở thành một trong những đồng minh lớn nhất khi bạn bắt đầu sự nghiệp quản lý của mình. Bộ phận này có thể giúp đỡ bạn rất nhiều trong các lĩnh vực mà các nhà quản lý mới chưa quen như: tuyển dụng, huấn luyện, đào tạo và phát triển, các chương trình hỗ trợ nhân viên, phúc lợi, khen thưởng hiệu suất, đối phó với những ông chủ khó tính, sa thải nhân viên, và tất cả những vấn đề pháp lý liên quan đến việc quản lý. Trở nên thân thiết với bộ phận Nhân sự hoặc nhân viên phòng Nhân sự là một ý tưởng tuyệt vời đối với bạn. Vì thành công của bản thân cũng như của cả nhóm, bạn cần xây dựng một mối quan hệ tốt với phòng Nhân sự.

## VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN LÝ TRONG TUYỂN DỤNG

Sự tương tác giữa bạn với bộ phận Nhân sự phụ thuộc vào phạm vi quyết định trong quá trình tuyển dụng của bạn. Tại hầu hết các công ty, bộ phận Nhân sự sẽ kiểm tra, xem xét các ứng viên tiềm năng đầu tiên, nhưng quyết định cuối cùng lại do nhà quản lý bộ phận trực tiếp đưa ra. Quá trình tuyển dụng tổng thể sẽ trở nên hiệu quả hơn nếu quyết định cuối cùng được đưa ra bởi chính cấp quản lý hoặc hoạt động trực tiếp. Nếu nhà quản lý không có ý kiến gì hoặc không vui vẻ, hài lòng với lựa chọn được đưa ra, nhân viên mới sẽ trở thành nạn nhân của một trường hợp mà không phải do lỗi của cô/anh ấy. May mắn là, hầu hết các công ty đều cho phép các bộ phận quản lý/hoạt động trực tiếp đưa ra quyết định cuối cùng về việc tuyển dụng những ứng viên tiềm năng. Số lượng ứng viên tiềm năng thường là từ 3-5 người.

Đôi khi, các nhà quản lý cấp cao không để cho những nhà quản lý mới tham gia quá trình tuyển dụng này. Mặc dù việc này hoàn toàn có chủ đích tốt, song nó thật sự là một sai lầm nghiêm trọng. Các nhà quản lý dày dạn kinh nghiệm nên để các nhà quản lý mới tham gia quá trình này, dù chỉ ở mức độ tối thiểu. Hơn nữa, nên để họ được lựa chọn nhân viên do mình quản lý.

Nhà quản lý sẽ đảm bảo khả năng thành công của nhân viên mới nếu họ là người được trực tiếp lựa chọn, thay vì có người khác tuyển dụng nhân viên mới và rồi giao phó nhân viên mới cho họ. Đừng bao giờ để tư tưởng “Tôi sẽ không bao giờ tuyển một thằng đàn như thế này” xuất hiện trong suy nghĩ của nhà quản lý. Đó là suy nghĩ thường xuất hiện khi nhà quản lý không được tham gia vào quá trình tuyển dụng.

Mặc dù những người làm ở bộ phận Nhân sự luôn tự coi mình là chuyên gia trong lĩnh vực tuyển dụng, nhưng nếu người mà họ cho rằng tuyệt vời nhất lại không phải là người mà bạn muốn/cần thì điều đó cũng chẳng có ý nghĩa gì hết. Tuy nhiên, thái độ phản ứng của bạn trước sự tiến cử của bộ phận Nhân sự rất quan trọng. Bạn cần đón nhận sự tiến cử của họ một cách nghiêm túc và cẩn thận. Điều này có nghĩa là thông qua cuộc trò chuyện với bạn, họ sẽ hiểu được những yêu cầu công việc của bộ phận bạn là gì. Nhưng nếu họ không hiểu được, thì đó là do bạn đã chưa cung cấp cho họ tất cả những thông tin cần thiết. Họ không thể là chuyên gia trong một lĩnh vực ở công ty, thậm chí ngay cả khi họ đã tìm hiểu tất cả các bản mô tả công việc. Bạn là chuyên gia về những công việc trong lĩnh vực mà bạn chịu trách nhiệm, và bạn phải biết yêu cầu của công việc đó là gì.

## SỰ THĂNG TIẾN VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ KHÁC CỦA NHÂN VIÊN

Bạn cũng sẽ tham gia cùng bộ phận Nhân sự trong quá trình tiến cử và thăng chức cho nhân viên. Trong phần lớn thời gian, nhiệm vụ của bạn là tiến cử nhân viên từ bộ phận của mình, song khi bạn cần tìm kiếm nhân sự từ các bộ phận khác, bộ phận Nhân sự sẽ giúp đỡ bạn. Ví dụ, họ có thể cung cấp cho bạn những dữ liệu cơ bản được thu thập khi nhân viên đó được tuyển dụng và cả những thông tin lưu trữ lại sau đó. Trong hầu hết các trường hợp, bạn sẽ phải hỏi ý kiến và thảo luận với bộ phận đã tuyển dụng nhân viên mà bạn muốn đề cử cho bộ phận của mình và tìm kiếm được những thông tin mà có thể bạn chưa biết.

Tương tự, tại hầu hết các công ty, bộ phận Nhân sự quản lý và theo dõi các chương trình phúc lợi của nhân viên, vì thế bạn có thể đến gặp bộ phận Nhân sự với lý do nhân viên cấp dưới trực tiếp của mình đang gặp khúc mắc với chương trình này.

Nếu trước đây bạn chưa từng quản lý nhân viên, thì bộ phận Nhân sự chính là nguồn hỗ trợ lớn cho bạn. Bạn có thể đến đó để xin lời khuyên, chỉ dẫn về những vấn đề quản lý mà bạn chưa từng gặp phải. Bộ phận Nhân sự luôn là kho thông tin, kiến thức về vấn đề quản lý con người.

Tại hầu hết các công ty, bộ phận Nhân sự sẽ giải quyết các vấn đề về đào tạo và giáo dục các nhà quản lý. Vì bộ phận này làm việc với toàn bộ công ty, nên bạn có thể trao đổi với một người nào đó trong bộ phận về “vấn đề con người” mà bạn không muốn trao đổi với cấp trên của mình. Tóm lại, bạn có thể nhờ đến sự trợ giúp của bộ phận Nhân sự không chỉ trong khía cạnh tuyển dụng mà còn cả trong việc quản lý nhân viên. Bộ phận Nhân sự cũng có thể hỗ trợ quá trình phát triển sự nghiệp quản lý của bạn. Họ có thể gợi ý cho bạn những chương trình hoặc khóa học mà bạn nên tham gia để nâng cao kỹ năng quản lý của mình. Họ cũng có thể gợi ý, thảo luận với bạn về những kế hoạch hành động phát triển và các cơ hội thăng tiến để giúp bạn có thể đạt được những mục tiêu đó.

Rất nhiều công ty coi bộ phận Nhân sự là nơi nhân viên tìm đến bất cứ khi nào họ có những rắc rối không muốn thảo luận với quản lý của mình. Đây là sự hỗ trợ không chỉ tốt cho nhân viên mà còn hữu ích với cả công ty. Hy vọng rằng bộ phận Nhân sự của bạn được đào tạo theo đúng những chức năng của mình.

Tóm lại, bộ phận Nhân sự có thể hỗ trợ công việc quản lý chung cũng như những vấn đề cá nhân. Nhận được sự tôn trọng và quan tâm của bộ phận Nhân sự thật sự là một tài sản lớn, vì thế đừng trở thành người xa lạ đối với bộ phận này trong công ty.

# 19. LÒNG TRUNG THÀNH

Những năm gần đây, lòng trung thành là một vấn đề ngày càng trở nên tai tiếng. Thái độ phổ biến hiện nay đó là nhân viên không thể hiện lòng trung thành cho đến khi cảm thấy thật sự xứng đáng thể hiện nó. Các nhà quản lý chỉ nên nhận được sự trung thành một khi họ tạo ra được nó. Nhân viên cũng không nên thể hiện sự trung thành cho đến khi họ chứng minh được lòng trung thành đó là xứng đáng. Cuối cùng, công ty không nên nhận được sự trung thành cho đến khi tất cả mọi người – cả nhà quản lý lẫn nhân viên – cảm thấy nó hợp lý, chính đáng. Vì thế, tại rất nhiều tổ chức, sự thiếu vắng lòng trung thành đồng nghĩa với việc thiếu đi tinh thần làm việc nhóm bởi không ai tin tưởng hay trung thành với bất kỳ ai.

## LÒNG TRUNG THÀNH LÀ THỨ ĐÃ LỖI THỜI

Thật không may, lòng trung thành trong kinh doanh không còn nhiều nữa. Hầu hết tất cả mọi người đều tin rằng nếu một công ty mua lại một công ty khác và đưa ra thông báo “chúng tôi dự định sẽ không có bất kỳ sự thay đổi nhân sự nào trong công ty bị mua lại”, thì thông báo đó không hề có giá trị gì cả. Người ta tin rằng thông báo đó là bước đầu tiên của một cuộc tái tổ chức lớn trong công ty và theo sau đó là nguy cơ mất việc của họ. Niềm tin này dựa trên rất nhiều ví dụ về các đợt sa thải hàng loạt chỉ vài tháng sau khi công ty cam kết bảo đảm công việc cho họ.

Có rất nhiều hành động tàn nhẫn, tham lam trong những đợt mua lại này. Cũng có rất nhiều đợt tái tổ chức và sáp nhập trở thành vấn đề sống còn của các công ty liên quan. Mọi người đều có rất nhiều bạn bè tại các công ty tái tổ chức khác cũng rơi vào tình trạng thất nghiệp. Vì thế, rất nhiều ban giám đốc hoài nghi yếm thế, các nhà lãnh đạo và những người chủ sở hữu lo lắng đã nỗ lực hết mình để cứu công ty. Nhưng đồng thời cũng có rất nhiều nhà quản lý và nhân viên không hề có lòng tin với bất kỳ ai. Vậy chúng ta phải làm gì?

Thể hiện lòng trung thành được xem như biểu hiện của sự lạc quan – hay đúng hơn là hoàn toàn ngây thơ. Trong một số trường hợp, đó là công bằng, nhưng nếu sự trung thành bị hiểu nhầm, thì nó nên được trả lại sự tự do vốn có.

Chúng ta có trở nên hoài nghi yếm thế và không bao giờ thể hiện lòng trung thành của mình hay không? Hay chúng ta có cố gắng thể hiện lòng trung thành đến khi nó được chứng minh là không hề xứng đáng không? Tốt hơn hết là hãy lựa chọn phương án 2. Hoài nghi yếm thế không chỉ gây tổn thương cho tổ chức mà còn cho chính bản thân bạn. Nếu có thái độ hoài nghi, không tin tưởng thì bạn là người hoài nghi yếm thế. Một nhà hài kịch hoài nghi yếm thế có thể trở thành một tên tuổi lừng danh. Nhưng nếu một nhà quản lý hoài nghi yếm thế thì thật sự là một bi kịch.

Vì thế, hãy thể hiện lòng trung thành không chỉ với tổ chức mà còn với nhà quản lý và cả nhân viên của bạn. Điều đó không có nghĩa là nỗ lực gây ấn tượng về công ty trong cộng đồng. Nó cũng không có nghĩa là đối xử tệ với nhân viên mà bạn giám sát. Dù rất nhiều lần bạn thấy cách đối xử đó là hoàn toàn công bằng thì cũng nên cố tránh cảm dỗ đó. Những hành động miệt thị, xem thường phản ánh nhiều về bạn hơn là đối tượng mà bạn miệt thị. Hãy tin tưởng tổ chức, nhân viên của mình và tốt hơn là luôn nghĩ rằng lòng trung thành của bạn là xứng đáng.

## 20. ĐỘNG LỰC

Đối với rất nhiều nhà quản lý, “động lực thúc đẩy” có nghĩa là “khiến cho người khác làm những điều mà tôi muốn, với rắc rối ở mức tối thiểu”. Đó là uy quyền, rõ ràng và đơn giản. Nhưng nó hoàn toàn không phải là động lực. Nó là việc sử dụng quyền lực của bạn để buộc họ làm những điều họ không muốn mà do bắt buộc phải làm.

Động lực là khiến mọi người muốn làm những việc họ mong đợi, sẵn lòng thực hiện mà không hề bị ép buộc. Các nhà quản lý hàng đầu sẽ dành thời gian để tìm hiểu xem điều gì là động lực thúc đẩy nhân viên của họ, sau đó nỗ lực tạo ra một môi trường có thể giúp nhân viên tự thúc đẩy bản thân. Có rất nhiều cách để tìm ra động lực thúc đẩy nhân viên. Bạn có thể quan sát hành vi của nhân viên rồi tìm ra câu trả lời sau một vài tháng hoặc yêu cầu nhân viên thực hiện một phiếu điều tra hay bảng câu hỏi.

### TỰ THỨC ĐẨY

Động lực duy nhất mang lại kết quả tốt đẹp là tự thúc đẩy bản thân. Khi bạn làm công việc yêu thích, động lực của bạn là sự tự tồn tại. Bạn không muốn chết bẹp trong đó. Một trong những trách nhiệm ưu tiên hàng đầu của một nhà quản lý đó là thay đổi cảm giác của các thành viên trong nhóm từ “phải làm” sang “muốn làm”.

Nhà quản lý giỏi là người có thể nhận biết được những phản hồi khác nhau của mọi người. Nếu là những người có động lực tự thúc đẩy, họ sẽ tìm mọi cách để hoàn thành hoặc kết thúc công việc. Nhân viên phản ứng theo những cách thức khác nhau, do đó bạn phải hiểu họ đủ để biết họ sẽ phản ứng như thế nào và với điều gì.

Một số người đôi khi tự thúc đẩy bởi mục tiêu thăng tiến. Ngay khi nhận thấy mối tương quan giữa hiệu suất công việc hiện tại của họ với sự thăng tiến, họ sẽ nỗ lực thể hiện năng lực bản thân. Những người khác tự thúc đẩy để tìm kiếm lời khen ngợi của nhà quản lý. Do hiệu suất thỏa mãn tiêu chuẩn là cách để họ nhận được sự khen ngợi, đánh giá cao từ người quản lý, vì thế đây chính là lộ trình mà họ theo đuổi. Những người còn lại tiếp tục cạnh tranh hòa bình với các đồng nghiệp. Kiểu người này thích trở thành người giỏi nhất trong bộ phận của mình và sẽ nỗ lực hết mình để đạt được mục tiêu đó.

Rất nhiều người lại chỉ làm việc vì nhu cầu kiếm tiền, và cách để kiếm được nhiều tiền hơn là thể hiện toàn bộ năng lực để tối đa hóa khả năng tăng lương. Một số người khác lại cảm thấy rất tự hào khi thực hiện những việc mà họ làm tốt. Ngoài ra, tùy thuộc vào điều kiện lao động, nhiều người làm việc chăm chỉ để tránh cho mình khỏi nguy cơ thất nghiệp.

Một số người lại đem cảm xúc cá nhân đối với gia đình vào trong thái độ làm việc, nhưng thường cũng chỉ liên quan đến một trong những nguyên nhân đã được đề cập đến – kiếm tiền. Họ mong muốn mang lại nhiều thứ hơn cho gia đình – điều đòi hỏi họ phải có nhiều tiền hơn.

### Vai trò của nhà quản lý

Biết được cách tối đa hóa năng lực nhân viên là một trong những nhiệm vụ quan trọng của nhà quản lý. Bạn sẽ có nhiều cuộc trao đổi, tuyển dụng nhân sự và điều này mang đến cho bạn rất nhiều nhân viên mới. Bạn cần biết và hiểu rõ những nhân viên mới này. Trách nhiệm của bạn trong vấn đề này rất quan trọng. Nhân viên muốn được thấu hiểu. Họ muốn được cảm thấy quan trọng như những con người, chứ không phải như một trong những nhân tố góp phần hoàn thành công việc. Sự quan tâm thật lòng của bạn đối với họ sẽ được thể hiện trong tất cả những việc bạn làm. Hiểu và đánh giá đúng mức vai trò của nhân viên không có nghĩa là bạn cần phải trở thành người bảo hộ của họ. Và bạn không được thỏa hiệp với những nguyên tắc của bản thân chừng nào chất lượng công việc vẫn còn là một mối lo lắng lớn.



Quan tâm, lo lắng cũng như thấu hiểu nhân viên là biểu hiện của sức mạnh quản lý. Một ông chủ chuyên quyền, độc đoán và cứng nhắc có thể đạt được kết quả mong đợi trong một khoảng thời gian ngắn, nhưng về lâu dài, những kẻ hủy hoại chắc chắn sẽ lại bị hủy hoại.

Rất nhiều nhà quản lý tin rằng nếu bạn công bằng, quan tâm và thấu hiểu, bạn sẽ không thể cứng rắn khi xảy ra những tình huống đòi hỏi sự cứng rắn. Điều này hoàn toàn không đúng. Ngược lại, nó còn khiến cho việc thể hiện quyền lực trở nên hiệu quả hơn bởi quyền lực đó ít khi được áp dụng.

Đặc biệt có một lĩnh vực mà bạn cần giải quyết bằng kỹ năng và khả năng ngoại giao khéo léo. Hãy nhớ rằng một số nhân viên của bạn tự thúc đẩy bản thân bởi họ nghĩ đến những điều mà họ có thể mang lại cho gia đình mình. Trong nhóm này, một số người sẽ phản ứng tích cực trước sự quan tâm của bạn đối với gia đình họ, nhưng một số người sẽ coi đó là sự điều tra, xâm phạm thái quá sự riêng tư của họ. Vậy nhà quản lý nên giải quyết tình huống đầy mâu thuẫn này như thế nào? Nếu một nhân viên chủ động kể về gia đình của họ, thì sau đó bạn có thể hỏi thăm gia đình họ. Trong cuộc trò chuyện, bạn có thể biết được về bạn đời, con cái, thói quen và cả những sở thích khác của họ. Với những nhân viên này, bạn có thể hỏi những điều như: “Jeff và đội của cậu bé đã thể hiện như thế nào tại cuộc thi Little League tối qua vậy?”. Đây là một ví dụ điển hình cho việc hiểu rõ nhân viên, tất nhiên với sự hưởng ứng của họ, và nó trùng với ý tưởng rằng mọi người không được tạo động lực bởi những điều tương tự.

Ngược lại, nếu bạn có một nhân viên không sẵn lòng bày tỏ bất cứ điều gì về bản thân, hãy để họ một mình và đừng xâm phạm nhu cầu riêng tư đó của họ.

Khi tìm hiểu nhân viên, các nhà quản lý thường có xu hướng trò chuyện với các nhân viên mới và phớt lờ những nhân viên thâm niên dày dặn kinh nghiệm. Tất nhiên, việc giúp nhân viên mới theo kịp tiến độ như mong đợi rất quan trọng, nhưng bạn cũng quên đánh giá cao hay thể hiện sự trân trọng đối với những nhân viên cũ nổi bật. Những nhân viên này luôn muốn biết thành tích của họ được chú ý và đánh giá cao như thế nào.

Vai trò được thể hiện qua chức danh

Tại rất nhiều tổ chức, chức danh thường không được coi trọng và đánh giá đúng mức.

Chức danh không khiến công ty phải mất bất kỳ chi phí nào, vì thế hãy hào phóng sử dụng chúng miễn là bạn duy trì được sự công bằng, hợp lý trong tổ chức. Ví dụ, bạn không thể để một bộ phận tự do phong cấp chức danh trong khi lại hạn chế bộ phận khác.

Ngân hàng là ngành nổi tiếng về việc sử dụng các chức danh, và mặc dù rất nhiều nhà điều hành tại các doanh nghiệp khác phê phán vấn đề này, nhưng tôi cho rằng các ngân hàng hiểu rõ họ đang làm gì. Khi một khách hàng giao dịch với phó giám đốc phụ trách mảng cho vay khách hàng, chắc chắn họ sẽ cảm thấy hài lòng hơn so với việc chỉ giao dịch với một thư ký mảng này. Vợ/chồng của một phó chủ tịch mảng cho vay khách hàng chắc chắn sẽ có động cơ quảng bá cho ngân hàng hơn nhiều so với vợ của một thư ký. Tóm lại, dù thế nào thì vị thế của ngân hàng cũng được nâng cao hơn rất nhiều nhờ sự hào phóng trong việc sử dụng chức danh.

Điều thú vị là vị phó chủ tịch trong ví dụ trên cũng chỉ có nhiệm vụ tương đương như một thư ký. Vậy nhưng chức danh nào sẽ mang lại hình ảnh tích cực hơn cũng như động cơ thúc đẩy mạnh mẽ hơn? Câu trả lời dường như đã quá rõ ràng.

Khi tiến lên trên nấc thang chức vụ trong doanh nghiệp, bạn sẽ có cơ hội thuyết phục công ty sử dụng những chức danh này. Tuy nhiên, phải sử dụng những chức danh này một cách quy củ. Bạn không thể phong cho một nhân viên mới chức danh thư ký cho hợp thủ tục. Chức danh đó phải dành cho người thật sự khát khao và mong mỏi nó.

Tinh thần của công ty có thể đột ngột lên cao chỉ nhờ cách sử dụng các chức danh thoáng hơn. Những chức danh này có thể khiến khách hàng cảm thấy vững tâm và được coi trọng. Lần tới, nếu công ty bạn buộc phải ngừng tăng lương cho nhân viên, thay vào đó hãy nghĩ tới việc phong cho nhân viên chủ chốt một chức danh mới. Bạn sẽ ngạc nhiên trước những phản ứng tích cực từ điều này. Nhân viên đã biết rõ rằng mình sẽ không được tăng lương, nhưng thông qua việc trao cho cô ấy một chức danh mới, bạn đã thể hiện rằng bạn đánh giá cao những việc làm của cô ấy cũng như tạo động lực thúc đẩy cô ấy tiếp tục hoàn thành tốt công việc.

Tất cả chúng ta đều muốn được coi là người quan trọng, và nhân viên của chúng ta cũng thế. Vì thế, hãy để họ được trải nghiệm cảm giác đó.

### Biểu tượng cấp bậc

Một trong những vấn đề quan trọng khác của việc thúc đẩy đó là biểu tượng cấp bậc. Rõ ràng, giờ đây biểu tượng cấp bậc đang rất thịnh hành trong thế giới kinh doanh.

Chìa khóa để vào nhà vệ sinh dành riêng cho các nhà điều hành rõ ràng là một trò cười, nhưng nó vẫn làm cho người ta được lên mặt. Quy mô của phòng làm việc, sự xa hoa của những tấm thảm, đồ đạc bằng gỗ quý, nơi đỗ xe dành riêng cho nhà điều hành, phòng ăn, thẻ câu lạc bộ do công ty trả phí, sử dụng ô tô của công ty, sử dụng phi cơ – sự gia tăng của những biểu tượng này chỉ được giới hạn bởi trí tưởng tượng không ngừng phát triển của con người.

Tất cả những điều này được xem như những nỗ lực nhằm thúc đẩy và gợi cảm hứng cho con người tiếp tục nâng cao hơn nữa khát vọng của mình. Bản thân những thứ này không hề quan trọng, nhưng chúng là biểu tượng cho thấy một người đã đạt tới mức độ nhất định nào đó trong tổ chức. Những biểu tượng cấp bậc này quan trọng đối với những người chưa đạt được nó hơn nhiều so với những người đã có được chúng. Có một câu cách ngôn rằng: “Vì có gì mà hầu hết những người nói tiền không quan trọng lại chính là những người có quá nhiều tiền?”. Điều này cũng đúng với biểu tượng cấp bậc.

Công ty không nên quá quan tâm đến biểu tượng cấp bậc, nhưng nếu điều này khiến công ty tuyệt vời hơn trong mắt nhân viên thì công ty không nên phê phán những nhân viên khát khao biểu tượng cấp bậc này sau khi đã sử dụng phương pháp “duy trì điểm số”. Thực tế, đối với nhiều người, việc giành được biểu tượng cấp bậc không quan trọng, nó chỉ là thứ để họ thể hiện cho những người khác biết về vị trí của họ. Hầu hết các biểu tượng cấp bậc sẽ mất hết giá trị nếu như không ai biết rằng bạn đã đạt được nó.

Rõ ràng việc bạn mong muốn đạt được cấp bậc cao là hoàn toàn hợp lý, nhưng việc nhìn nhận nó một cách đúng đắn còn quan trọng hơn rất nhiều. Đừng quá coi trọng đến mức phải rơi nước mắt khi không đạt được nó nhanh chóng như mong đợi.

Bạn không thể dùng các biểu tượng cấp bậc để thay thế cho mức lương thỏa đáng hay một phương pháp quản lý tốt. Không may là rất nhiều nhà quản lý, thậm chí là nhiều công ty, lại có suy nghĩ như vậy. Họ đối xử tệ và trả lương thấp cho nhân viên rồi sau đó cho rằng họ có thể bù đắp bằng các biểu tượng cấp bậc. Thái độ này là sự sỉ nhục đối với trí tuệ của nhân viên. Nhưng nếu nhân viên bỏ tiền ra mua các biểu tượng cấp bậc, thì sự sỉ nhục đó là xứng đáng.

Biểu tượng cấp bậc chỉ là lớp kem phủ chiếc bánh chứ không phải là toàn bộ chiếc bánh. Khi được kết hợp với trí tuệ và sự sáng suốt, biểu tượng cấp bậc có thể trở thành một công cụ giá trị.

### Nhu cầu đạt được thành tích

Rất nhiều nhân viên có nhu cầu đạt thành tích. Thông thường, họ là những nhân viên có sự đảm bảo tốt về công việc, mức lương, điều kiện làm việc, cấp bậc, phân thưởng, v.v... Những nhân viên có nhu cầu này thường muốn được tham gia vào quá trình ra quyết định, phát triển kỹ năng cũng như tài năng

của bản thân, tìm kiếm những dự án và nhiệm vụ đầy thách thức mới cũng như thăng tiến trong tổ chức. Nếu bạn có thể thỏa mãn những nhu cầu này, bạn không chỉ có một nhân viên đầy động lực mà còn có năng suất làm việc cao.

### Tính chủ quan của động lực

Nhiều nhà quản lý có động lực rất cao và điều đó thật tuyệt vời. Nhưng họ lại nhầm lẫn khi tin rằng nhân viên của mình cũng được thúc đẩy bởi những động lực đã thúc đẩy họ. Điều này không đúng. Hãy nhớ rằng những điều thúc đẩy nhân viên cấp dưới trực tiếp của bạn có thể rất khác. Và nó hoàn toàn có thể chấp nhận được. Bạn đừng cố gắng áp đặt niềm tin cũng như giá trị của bản thân lên người khác. Cũng cần nhớ rằng những điều thúc đẩy một con người hôm nay có thể khác xa những điều thúc đẩy họ trong chỉ một vài tuần tới. Ví dụ, hôm nay động lực thúc đẩy bạn là thành tích. Tuần sau, bạn mua một ngôi nhà với khoản thế chấp lớn hơn. Vậy thì giờ đây việc có được một công việc đảm bảo với mức lương cao lại trở thành động lực của bạn. Vì thế, đừng đưa ra giả định về những động lực thúc đẩy nhóm của bạn. Thay vào đó, bạn cần tìm ra và hành động dựa trên những động lực đó.

# 21. KHOẢNG CÁCH THẾ HỆ

Các nhà quản lý lần đầu tiên có thể thuộc nhiều độ tuổi khác nhau. Có rất nhiều người trở thành quản lý khi mới chỉ ở độ tuổi 20, trong khi cũng có nhiều người ở độ tuổi 30, 40 và một số là 50, 60.

Ba trường hợp dưới đây thể hiện sự khác biệt tuổi tác giữa các nhà quản lý và nhân viên cấp dưới:

1. Nhà quản lý trung tuổi với nhân viên cấp dưới trẻ hơn;
2. Nhà quản lý trẻ tuổi với nhân viên lớn tuổi hơn;
3. Một nhà quản lý trẻ hoặc già lãnh đạo một nhóm nhân viên với nhiều độ tuổi khác nhau, một số trẻ hơn, một số già hơn và một số cùng thế hệ.

Sự xung đột lớn nhất diễn ra khi một nhà quản lý trẻ giám sát một cấp dưới nhiều tuổi hơn. Vì một số lý do, những người nhiều tuổi thường bất mãn khi phải làm việc dưới trướng nhà quản lý trẻ hơn mình. Lý do thường được đưa ra là vì các nhà quản lý trẻ không đủ tuổi đời và kinh nghiệm. Vấn đề lớn trong chuyện này là thái độ của những nhân viên đứng tuổi, họ thường thấy cấu tiết trước sự mạnh mẽ, hăng hái của giới trẻ. Vì thế, chúng ta cần ưu tiên giải quyết vấn đề xảy ra khi một nhà quản lý trẻ giám sát những nhân viên lớn tuổi hơn họ.

Phương pháp của bạn nên nhẹ nhàng và dễ thực hiện. Bạn muốn nhân viên của mình nghĩ rằng bạn trưởng thành hơn so với tuổi thực. Nếu tất cả mọi điều bạn làm đều tạo được ấn tượng đó, thì sớm hay muộn ấn tượng đó cũng biến thành suy nghĩ thật sự của nhân viên.

Thời gian sẽ tạo ra thay đổi, vì thế hãy từ từ. Đừng cố ép buộc nhân viên hay gây ảnh hưởng đến họ bằng cách đưa ra những quyết định ngay tắp lự. Các nhân viên lớn tuổi sẽ coi những quyết định nhanh chóng đó là sự bốc đồng, hấp tấp (dù có thể họ sẽ không nghĩ như vậy nếu quyết định đó được đưa ra bởi một nhà quản lý đứng tuổi hơn). Hành động nhanh chóng khiến một nhà quản lý được coi là người “quyết đoán”, nhưng với một nhà quản lý trẻ, nó lại được coi “hấp tấp”. Điều đó không công bằng, nhưng mọi việc vẫn cứ diễn ra như thế. Điều bạn cần làm là cho mọi người thời gian để làm quen với việc bạn là nhà quản lý của họ. Vì thế, đừng tạo ra bất cứ rào cản nào mà sau này bạn sẽ lại phải mất công dỡ bỏ.

### Những sai lầm cần tránh

Thông thường, các nhà quản lý mới sẽ ngay lập tức thực hiện các thay đổi và sử dụng triệt để quyền lực mới của mình. Điều đó gây thất vọng cho tất cả mọi người xung quanh, và đặc biệt khiến cho những nhân viên phải làm việc trực tiếp với những nhà quản lý này tức giận.

Bạn không cần phải biết câu trả lời cho tất cả các câu hỏi mà mọi người đặt ra. Bịa ra một câu trả lời khi không biết rõ sự thật là một sai lầm và những nhân viên giàu kinh nghiệm sẽ ngay lập tức nhận ra điều đó. Nếu bạn không thể trả lời một câu hỏi, hãy nói: “Tôi không biết, nhưng tôi sẽ tìm hiểu và trả lời anh sau.” Sự thành thật này sẽ giúp bạn tránh được hình ảnh một “đứa trẻ biết tuốt”. Trong suy nghĩ của những nhân viên lớn tuổi cũng như nhiều người khác, bạn chưa đủ tuổi đời để biết hết tất cả các câu trả lời.

Thể hiện ngay từ đầu và thường xuyên, như những nhà quản lý giỏi khác, rằng bạn quan tâm đến cuộc sống của tất cả các nhân viên. Là một nhà quản lý, bạn cũng cần là một nhân viên kinh doanh. Công việc của bạn là “bán” cho nhân viên của mình khái niệm rằng tất cả họ đều thật may mắn khi có bạn.

### CHIẾN LƯỢC CHO CÁC NHÀ QUẢN LÝ MỚI

Làm cho nhân viên lớn tuổi hơn cảm thấy thoải mái với sự giám sát của bạn bằng cách trì hoãn những quyết định rõ ràng rất chính đáng và khôn ngoan là việc bạn cần làm trên cương vị một nhà quản lý mới. Bạn biết rõ rằng mình có thể thi hành những quyết định đó ngay lập tức, nhưng khi vừa nhận một nhiệm vụ mới, việc trì hoãn những quyết định sẽ không gây ra bất kỳ thiệt hại nào trong tương lai cho thấy suy nghĩ của bạn về vấn đề.

Ví dụ, một nhân viên lớn tuổi hơn đến hỏi bạn một vấn đề mà họ cho là rất nghiêm trọng, nhưng ngay cả khi có thể đưa ra quyết định ngay lập tức, thì bạn cũng hãy nói: “Hãy để tôi suy nghĩ một chút về vấn đề này và tôi sẽ trả lời anh vào sáng mai.” Cách thể hiện này cho thấy bạn là người chu đáo, chín chắn, đồng thời xóa bỏ hình ảnh một “đứa trẻ biết tuốt”. Bạn cũng cho mọi người thấy rằng mình không phải là người hấp tấp, bốc đồng – điều mà mọi người thường phàn nàn về các nhà quản lý trẻ.

Cũng trong trường hợp đó, bạn có thể cân nhắc đặt câu hỏi: “Anh có gợi ý nào không?” hoặc “Anh nghĩ việc này nên được tiến hành thế nào?” Nếu người đưa ra vấn đề này chỉ thử thách bạn theo cách thông thường, hãy cho họ cơ hội. Còn nếu họ là người “lắp ráp cho bạn chiếc đồng hồ khi bạn hỏi họ về thời gian” thì tốt hơn hết, hãy bỏ qua ý tưởng đó.

Sẽ rất hữu ích nếu bạn xem xét lại những đánh giá về thành tích công việc của nhân viên cấp dưới khi tiếp nhận công tác quản lý, nhưng hãy nhớ không nên đưa ra bất kỳ quyết định nào cho đến khi tìm hiểu rõ sự thật. Những đánh giá đó nhìn chung có thể đúng, nhưng chúng ta đã biết rất nhiều nhà quản lý có những “điểm mù” khi nhìn nhận một số nhân viên nhất định. Chúng ta từng nghe tới chuyện một nhà quản lý kế thừa những ý tưởng của một nhân viên mà dường như chưa từng có bất cứ ý tưởng độc đáo nào, nhưng bằng cách tiếp cận khác biệt, nhà quản lý này vẫn có thể thu nhận được những ý tưởng tuyệt vời từ nhân viên đó. Vì thế, đừng vội mất niềm tin vào con người, bạn sẽ thấy rằng mình có khả năng tiếp cận được với họ.

Hơn nữa, trừ khi bạn đã biết rõ về nhân viên lớn tuổi của mình, còn nếu không hãy sử dụng phần họ trong tên của nhân viên đó cho đến khi họ gợi ý một cách gọi khác. Một số nhân viên lớn tuổi cho rằng các nhà quản lý mới dường như quá thân thiết hoặc quá táo bạo. Tất nhiên, nếu bạn được đề bạt quản lý ở nơi mà tất cả mọi người đều sử dụng tên chính của mình, thì hãy làm theo truyền thống đó. Tuy nhiên, nếu bạn đến từ một bộ phận khác, hãy sử dụng cách gọi Cô Jones hoặc Anh Smith cho đến khi bạn hoàn toàn được chấp nhận.

# Phần IV. BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC, TUYÊN DƯƠNG THÀNH TÍCH VÀ QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG

## 22. BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Bản mô tả công việc, tuyên dương thành tích và quản lý tiền lương là những chức năng giá trị mà tất cả các công ty đều phải thực hiện, dù chính thức hay không. Nhưng nếu người quản lý không được hướng dẫn, đào tạo cho mục tiêu quản lý những chức năng này thì rất có thể họ sẽ quản lý rất tồi.

Chúng ta cần nói về những chức năng này từ góc nhìn mang tính khái niệm. Thảo luận về những chi tiết cụ thể (chẳng hạn như hình thức sử dụng) là điều không thể bởi có quá nhiều sự khác biệt trong phương pháp thực hiện giữa các ngành nghề, lĩnh vực khác nhau, và thậm chí ngay cả trong các công ty cùng một lĩnh vực.

Ngay cả những công ty không có những chương trình chính thức cũng sử dụng những phương pháp này – dù rằng không giỏi giang gì. Việc không chính thức hóa các chức năng này thường diễn ra tại các công ty nhỏ, được điều hành bởi các thành viên trong một gia đình hoặc bởi một hay hai vị quản lý chóp bu. Những người này có thể thấy rằng mình hành động rất hợp tình hợp lý và rằng tất cả các nhân viên đều thỏa mãn với cách cư xử công bằng mà họ đang nhận được. Điều này có thể đúng, nhưng thường là rất hiếm. Ngay cả khi không có một chương trình chính thức, người chịu trách nhiệm vẫn cứ đưa ra những quyết định xem công việc nào là quan trọng nhất (đánh giá công việc), mọi người làm việc hiệu quả ra sao (tuyên dương thành tích) và mỗi nhân viên được trả mức lương như thế nào (quản lý tiền lương). Vì thế ngay cả khi phương châm là “Chúng ta là một gia đình, và với tư cách một người cha, tôi sẽ đưa ra tất cả các quyết định dựa trên nền tảng công bằng”, thì công ty cũng nên có một chương trình – với tất cả những thành kiến mà “người cha” đã thêm vào.

## CƠ SỞ CỦA BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Hầu hết các công ty đều sử dụng bản mô tả công việc, mặc dù nó có đủ loại, từ không chính thức đến những bản mô tả có cấu trúc chặt chẽ. Một bản mô tả công việc mô tả chi tiết những công việc cần thực hiện và thường bao gồm cả mối quan hệ cấp bậc.

Một số công ty tự thiết kế bản mô tả công việc, trong khi một số khác sử dụng hệ thống được thiết kế bởi các tổ chức tư vấn quản lý, một số khác lại nhờ người đào tạo về việc viết các bản mô tả công việc và chấm điểm chất lượng công việc để xếp hạng trong tổ chức.

Bản mô tả công việc thường cho biết những công việc cần thực hiện và trình độ học vấn được yêu cầu, những kinh nghiệm nào cần có để hoàn thành tốt công việc, những trách nhiệm cụ thể của công việc cũng như trách nhiệm quản lý và giám sát. Bản mô tả công việc chỉ ra những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn cũng như thể hiện chi tiết các mối liên hệ với những người liên quan, bao gồm cả những vị trí mà người đảm nhận công việc đó cần báo cáo. Nó cũng bao gồm các địa chỉ liên hệ với công việc, chẳng hạn như cơ quan chính phủ hoặc công cộng.

### Phương pháp ba lớp

Khi viết bản mô tả công việc, bạn sẽ thấy “phương pháp ba lớp” rất hữu ích. Trong phương pháp này, bạn sẽ xác định, như đã đề cập trước đó, những gì một cá nhân cần thực hiện. Lớp thứ nhất là những kỹ năng kỹ chuyên môn và kiến thức cần thiết.

Sau đó, bạn bổ sung lớp “dựa trên hành vi” vào bản mô tả công việc. Lớp này sẽ mô tả cách nhân viên

phải ứng xử và hành xử khi thực hiện nhiệm vụ. Ví dụ, hành vi cần thiết có thể là có động lực tốt, mang tính đổi mới, sáng tạo và thể hiện cam kết chất lượng.

Lớp thứ ba là “kỹ năng giao tiếp cá nhân”. Những đòi hỏi đối với một số công việc cụ thể có thể là kỹ năng lắng nghe tốt, có khả năng làm việc nhóm tốt hoặc đón nhận những lời phê bình, nhận xét của người khác.

Rất nhiều bản mô tả công việc chỉ tập trung vào khía cạnh chuyên môn – lớp thứ nhất. Tuy nhiên, lớp hành xử và giao tiếp cá nhân cũng hết sức quan trọng. Thực tế, hầu hết các nhà quản lý giàu kinh nghiệm đều cho rằng năng lực giao tiếp và hành xử là yếu tố tuyệt vời cho thành công của cá nhân trong tương lai. Khi viết bản mô tả công việc, hãy đảm bảo rằng chúng đều bao gồm ba lớp như trên.

### Chấm điểm công việc

Đôi khi, bạn sẽ phải viết bản mô tả công việc cho bản thân hoặc cho các nhân viên cấp dưới. Một số công ty cho phép nhân viên tự viết bản mô tả công việc, sau đó nhà quản lý xem xét và chỉnh sửa nếu cần thiết. Tốt hơn hết là bản mô tả công việc nên được thực hiện với sự kết hợp của cả nhân viên lẫn nhà quản lý, đảm bảo sự thống nhất về những đòi hỏi và tiêu chí của công việc, đồng thời tránh được những bất đồng trong quá trình làm việc.

Một bộ phận được đào tạo đặc biệt cho mục tiêu này sẽ thực hiện việc chấm điểm công việc. Thông thường, bộ phận Nhân sự sẽ đảm nhiệm phần việc đó. Ở đây chúng ta không bàn đến cách thức thực hiện, bởi điều đó phụ thuộc vào từng công ty. Số điểm cuối cùng sẽ quyết định mức lương của từng công việc, mức lương đó sẽ thay đổi từ những người mới, hoàn toàn chưa có kinh nghiệm cho đến những chuyên gia hàng đầu. Nếu mức lương trung bình là 100% thì mức thấp có thể là 75-80% và mức tối đa là 120-125%.

Bởi vì tất cả mọi người đều biết rằng điểm số quyết định mức lương, do đó điểm số trở thành yếu tố quyết định trong tư duy của mọi người. Vì thế, mọi người có xu hướng viết quá lên bản mô tả công việc của bản thân nhằm thúc đẩy mức lương. Đưa ra một bản mô tả công việc dựa trên mẫu sẵn có sẽ hoàn toàn bất lợi cho bạn. Nếu bản mô tả công việc liệt kê quá nhiều nhiệm vụ, ban giám sát sẽ phải xem xét lại sự cường điệu hóa này và tìm hiểu sự thật. Ban giám sát công việc biết rất rõ nhiệm vụ cụ thể của nhân viên, do đó việc cường điệu bản mô tả công việc sẽ mang lại kết quả trái ngược. Ngược lại, một bản mô tả công việc đơn giản sẽ giúp ban giám sát đánh giá trong phạm vi công việc của mình. Vì thế, nếu phải viết một bản mô tả công việc, hãy tránh rơi vào cám dỗ cường điệu hóa nó. Ban giám sát sẽ phần nộ trước hành động đó của bạn.

## 23. ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

Đánh giá thành tích là một cách không chính thức để nói với nhân viên rằng: “Anh đã làm việc tốt!”, và cũng chi tiết như bản báo cáo thật, hãy tiến hành một buổi phỏng vấn với nhân viên. Rõ ràng, tất cả chúng ta đều muốn biết mình đã làm việc như thế nào.

Một hệ thống đánh giá thành tích chính thức – ví dụ, một hoặc hai lần gặp gỡ nhân viên mỗi năm với mục đích thảo luận về việc “anh đã làm việc như thế nào?” – sẽ tốt hơn là phương pháp thực hiện không chính thức, điều cũng tương đương như không làm gì cả.

Một số nhà quản lý tin rằng họ đang giao tiếp rất hiệu quả với nhân viên và nhân viên biết rõ họ đang ở đứng ở vị trí nào. Tuy nhiên, một cuộc trò chuyện với nhân viên sẽ chỉ ra rằng giao tiếp là một trong những nhu cầu lớn nhất mà họ cần.

Nhiều nhà quản lý vẫn áp dụng phương pháp giám sát theo phương châm: “Nếu tôi không nghe thấy ai phàn nàn gì, thì nghĩa là tôi đã làm mọi việc rất ổn.” Điều đó không đúng. Các nhà quản lý chóp bu thường tránh thảo luận về thành tích trừ trường hợp đòi hỏi hành động khẩn cấp.

Họ thấy rằng việc đánh giá thành tích chỉ cần thiết cho các nhà quản lý cấp cao, nhưng các nhà điều hành thì lại vượt quá ngưỡng mà họ có thể đánh giá. Lý do là bởi những người này kiểm soát mọi tình huống và cả bản thân họ, do đó, họ không cần ai phải nói cho họ biết họ đang làm việc như thế nào. Nhưng sự thật hoàn toàn ngược lại, các nhà điều hành rất cần nhân viên cấp dưới nói cho họ biết quan điểm và cách nhìn nhận về thành tích, kết quả công việc của họ.

### NHỮNG QUY ĐỊNH PHÁP LUẬT

Trong các tổ chức có từ 50 nhân viên trở lên (điều này còn phụ thuộc vào quy định của từng bang hoặc từng quốc gia nơi công ty bạn hoạt động), sẽ có những quy định pháp luật liên quan tới việc báo cáo và cập nhật thành tích, kết quả công việc của mỗi nhân viên, không kể vị trí, cấp bậc. Pháp luật cũng quy định rằng ban giám đốc phải có ít nhất một cuộc trao đổi với nhân viên một lần mỗi năm. Mẫu đánh giá thành tích được coi là một văn bản pháp luật. Trong trường hợp một nhân viên phải ra hầu tòa, điều đầu tiên mà thẩm phán hỏi sẽ là thành tích và đánh giá thành tích của nhân viên đó. Đánh giá công việc sẽ là phần trách nhiệm pháp lý lớn nhất của một tổ chức nếu như nó không được thực hiện, thực hiện không đúng hoặc có phần định kiến.

Nếu một nhân viên nói với bạn: “Tôi không nghĩ như vậy” trong một buổi họp đánh giá thành tích hoặc sau khi xem bản đánh giá thành tích của mình, hay khi biết vị trí xếp hạng của mình, thì nghĩa là bạn đã không hoàn thành tốt công việc của bản thân. Tốt hơn là không nên khiến ai đó ngạc nhiên khi thực hiện đánh giá chất lượng công việc. Nếu bạn thường xuyên giao tiếp với nhân viên trong suốt cả năm cũng như cho họ biết họ đang làm việc như thế nào, bạn sẽ không bao giờ phải nhận những phản ứng như vậy.

Không có quy định cụ thể nào cho tần suất cần nhắc, đánh giá thành tích. Nhiều nhà quản lý tổ chức các cuộc họp đánh giá thành tích không chính thức trong suốt năm để đảm bảo rằng không có gì là bất ngờ đối với nhân viên trong cuộc họp chính thức cuối năm. Đây được gọi là phương pháp huấn luyện thành tích. Huấn luyện thành tích là buổi thảo luận thường xuyên giữa nhà quản lý với nhân viên nhằm xem xét mức độ đạt được kết quả công việc của nhân viên. Huấn luyện thành tích là các buổi họp không chính thức, có thể được ghi chép nếu nhân viên muốn nhưng cũng không cần sử dụng biểu mẫu nào cả. Kiểu huấn luyện này thay đổi các mục tiêu cũ, đặt ra các mục tiêu mới, bổ sung hoặc loại bỏ các nhiệm vụ.

Một số công ty yêu cầu các nhà quản lý phải tiến hành các buổi họp quý nhằm tránh cho họ phải nhận những phản ứng ngạc nhiên của nhân viên khi đánh giá thành tích. Một từ đồng nghĩa với đánh giá



thành tích đó là xem xét chất lượng công việc. Nếu bạn quan tâm hơn nữa đến vấn đề này, thì có thể hiểu rằng một buổi họp cuối năm chính là xem xét lại tất cả những gì đã được giao tiếp, truyền thông trong suốt năm đó.

## TRÁCH NHIỆM CỦA MỘT NHÀ QUẢN LÝ

Là một nhà quản lý, bạn có trách nhiệm áp dụng những hướng dẫn dưới đây khi viết và thực hiện đánh giá thành tích. Dưới đây là 7 nguyên tắc cho việc đánh giá thành tích:

1. Đặt ra mục tiêu để nhân viên biết họ được mong đợi thực hiện những việc gì.
2. Cung cấp các chương trình đào tạo và huấn luyện nhằm giúp nhân viên thành công.
3. Phản hồi liên tục về chất lượng và thành tích công việc của nhân viên.
4. Chuẩn bị sẵn tài liệu cho việc đánh giá.
5. Tiến hành đánh giá đúng thời điểm.
6. Hiểu và truyền thông về tầm quan trọng của việc đánh giá.
7. Thấu đáo và triệt để khi đánh giá chất lượng công việc của nhân viên.

## MẪU ĐÁNH GIÁ

Một hệ thống chính thức nên được thiết kế theo cách xem xét được nhiều yếu tố nhất có thể. Nhà quản lý nên đưa ra một số yếu tố được coi là quan trọng hơn cả. Trước hết, điều này có nghĩa là nhà quản lý phải có kiến thức về công việc và chất lượng, hiệu quả công việc. Đó chính là lý do vì sao việc đánh giá thành tích nên được tiến hành bởi cấp quản lý trực tiếp của nhân viên. Một nhà quản lý hơn nhân viên ba cấp sẽ không thể đưa ra các quyết định về vấn đề này tốt như nhà quản lý trực tiếp, giao tiếp hàng ngày với nhân viên được đánh giá. Việc đánh giá này có thể được xem xét bởi nhà quản lý cấp cao, song nó sẽ chính xác hơn nếu được tiến hành bởi chính nhà quản lý trực tiếp.

Dưới đây là một số mục cần có trong một bản đánh giá thành tích tiêu biểu. Sẽ có từ 3 đến 10 điểm hiệu quả cho mỗi mục, tồi tệ nhất sẽ là “không thỏa mãn yêu cầu” và tuyệt vời nhất là “xuất sắc”.

- Mức độ và khối lượng sản phẩm
- Sự cẩn thận, chu đáo
- Sự chính xác (có thể xác định tỷ lệ sai sót)
- Sáng kiến/sự chủ động
- Thái độ
- Khả năng học hỏi
- Sự hợp tác/khả năng kết hợp với người khác
- Đi làm đều đặn và đúng giờ

Bạn có thể bổ sung những yếu tố khác mà bạn cho là cần thiết đối với tổ chức của mình. Một số tổ chức còn áp dụng thưởng cho mỗi yếu tố, nếu nhân viên đạt được mức đánh giá cao nhất. Mẫu này sẽ được đính kèm trong hồ sơ cá nhân của nhân viên. Mức độ đánh giá có thể như sau:

- 80-100 điểm: xuất sắc
- 60-80 điểm: đáng khen ngợi
- 50-60 điểm: đạt yêu cầu
- 40-50 điểm: cần tiến bộ hơn
- Dưới 40 điểm: không đạt yêu cầu

Số điểm này còn tùy theo yêu cầu của công ty bạn. Hãy lưu ý rằng, trong ví dụ này, 50-60 điểm được mô tả là “đạt yêu cầu”. Tại một số công ty, mức độ này có thể được ghi là “kết quả công việc trung bình”. Tuy nhiên, “đạt yêu cầu” là từ hay hơn cả. Rất nhiều người cảm thấy khó chịu khi bị đánh giá là “trung bình” – họ cho rằng điều đó khiến họ mất đi giá trị. Từ “đạt yêu cầu” và “cần tiến bộ hơn” rõ ràng hữu dụng hơn nhiều so với “trung bình” và “dưới trung bình”.

Có hàng triệu người trung bình trên thế giới, nhưng rất hiếm tìm được một người chấp nhận rằng mình chỉ ở mức trung bình.

Hãy cùng xem xét một khía cạnh khác của việc đánh giá thành tích. Một số nhà quản lý đã có sẵn đánh giá, sắp xếp trong đầu và họ giảm bớt yêu cầu để phù hợp với sắp xếp đó. Nếu làm như vậy, bạn đang “kéo lùi hệ thống”. Các nhà quản lý thường làm điều này bởi họ không muốn nói với một nhân viên nào đó rằng anh ta cần tiến bộ hơn nữa. Nhưng khi trì hoãn một quyết định khó khăn, bạn đang tự tạo thêm cho mình nhiều rắc rối trên con đường quản lý.

Rất nhiều hệ thống đánh giá không quan tâm đến các yếu tố như: sáng tạo, khả năng làm việc nhóm, kết hợp với đồng nghiệp,... mà đánh giá chỉ dựa trên việc nhân viên đó đạt được mục tiêu đề ra như thế nào. Càng có nhiều mục tiêu đánh giá trong hệ thống, nhân viên sẽ càng cảm thấy sự đánh giá là công bằng.

### Trao đổi

Trao đổi với nhân viên về việc đánh giá thành tích là hết sức quan trọng. Bạn nên sắp xếp cuộc trao đổi này khi có thời gian và sẽ không bị làm phiền. Hãy sử dụng tối đa thời gian có thể nhằm xem xét tất cả mọi khía cạnh của công việc, đồng thời trả lời tất cả các câu hỏi của nhân viên. Lắng nghe tất cả những điều nhân viên muốn chia sẻ. Sự sẵn lòng lắng nghe của bạn cũng quan trọng như chính cuộc trao đổi. Nhân viên thường quen làm việc với những nhà quản lý luôn hành xử như thể mọi việc đều rất gấp gáp có thể sẽ cảm thấy không thoải mái khi được cho phép chia sẻ với nhà quản lý những ước mơ và khát vọng của bản thân.

Cuộc trò chuyện với nhân viên rất quan trọng, do đó bạn không nên để người khác làm phiền, ngắt quãng, kể cả các cuộc điện thoại của chủ tịch công ty. Bạn nên thông báo cho chủ tịch rằng bạn đang có cuộc trao đổi về đánh giá thành tích với nhân viên, để ông ta quyết định liệu có cần phải nói chuyện với bạn ngay lúc đó hay không. Tất nhiên, bạn có thể cho phép bất kỳ ai đang có vấn đề khẩn cấp xen vào, và khi đó, hãy cho nhân viên của bạn biết chuyện gì đang diễn ra và lý do tại sao phải tạm dừng cuộc trao đổi đánh giá thành tích. Sẽ thật bối rối khi cuộc chia sẻ ước mơ và khát vọng của bạn với người khác lại bị ngắt quãng chỉ bởi họ phải nghe điện thoại hay nhận email vừa gửi đến.

Bạn nên là người định hướng tinh thần của cuộc trao đổi, nhưng không nên chi phối nó. Rõ ràng là bạn có một thông điệp cần truyền đi. Bạn muốn thảo luận về từng yếu tố đánh giá thành tích với nhân viên. Bạn cần cho họ biết điều bạn quan tâm là những điểm mạnh của nhân viên trong công việc cũng như những lĩnh vực nào đòi hỏi phải tiến bộ hơn. Bạn hiếm khi gặp phải bất đồng trong những lĩnh vực mà bạn cho là sở trường của nhân viên. Nhưng bạn sẽ bắt gặp phản ứng khi bắt đầu nói đến những điểm yếu của họ. Và đây chính là lúc bạn cần cho nhân viên bày tỏ cảm nhận của mình.

Một số người không bao giờ lắng nghe những điều tích cực, nếu nó theo sau những điều mà họ cho là tiêu cực, chẳng hạn như một lĩnh vực “cần tiên bộ hơn nữa”. Vì thế, đừng bao giờ bắt đầu một cuộc trao đổi đánh giá thành tích bằng vấn đề mà nhân viên cho là tiêu cực. Hãy bắt đầu với một vài yếu tố tích cực.

Bạn có tài liệu ghi chép nào chỉ ra những điểm yếu của nhân viên cũng như những điểm cần cải thiện không? Nhận định và đánh giá của bạn sẽ mạnh mẽ hơn nếu được ủng hộ bởi những bằng chứng rõ ràng. Các báo cáo chất lượng hoặc sản phẩm rõ ràng sẽ thuyết phục hơn là sự đánh giá bằng trực giác của nhà quản lý. Khi bạn gặp phải sự bất đồng từ nhân viên, hãy nhớ rằng sự khác biệt về quan điểm là rất quan trọng và chúng cần được thảo luận. Bạn có thể sai, nhưng sẽ không như thế nếu có những tài liệu ghi chép thực tế.

Dưới đây là một thử nghiệm hữu ích trong việc khiến nhân viên hiểu những đánh giá thành tích. Trước khi đưa ra những phán xét như thể một vị thuyền trưởng uy danh, hãy đưa cho nhân viên một mẫu đánh giá và đề nghị họ tự đánh giá thành tích của mình. Sau đó, so sánh đánh giá của họ với của bạn. Thông thường bạn sẽ thấy rằng xếp hạng và đánh giá của họ thường thấp hơn của bạn. Rất nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng các nhà quản lý thường đánh giá nhân viên cao hơn những gì họ tự đánh giá về bản thân. Bạn cũng sẽ thấy rằng nhân viên của mình học được rất nhiều điều về đánh giá thành tích từ sự thử nghiệm này và bạn thì biết thêm được nhiều điều về nhân viên.

Rất nhiều nhà quản lý tỉ mỉ chỉ ra cho nhân viên thấy những lĩnh vực nào họ cần phải tiên bộ hơn, nhưng họ vẫn không thể tiến xa được. Nếu chỉ cho nhân viên thấy điểm nào trong công việc cần được cải thiện thì cũng phải chỉ cho nhân viên cần cải thiện như thế nào. Nhà quản lý phải suy nghĩ thấu đáo về điều này trước khi tiến hành một cuộc trao đổi với nhân viên.

### Những việc cần làm

Điều này sẽ mang đến cho chúng ta khoảng thời gian chuẩn bị cần thiết để có được một cuộc trao đổi đánh giá thành tích thành công. Bạn cần quyết định xem những vấn đề nào bạn muốn đề cập trong buổi trao đổi. Bạn cũng có thể tóm tắt những vấn đề muốn thảo luận. Có thể mẫu đánh giá thành tích mà công ty đang sử dụng đã thay thế cho tất cả các suy nghĩ của bạn. Nhưng bạn cần lường trước một điều rằng nó sẽ không hiệu quả như vậy đâu. Bạn sẽ trở nên ngớ ngẩn nếu không thể bao quát được hết tất cả các yếu tố cơ bản và phải đề nghị nhân viên quay lại vào ngày hôm sau để xem lại một số điểm quan trọng mà bạn đã quên mất.

Hãy tóm tắt những vấn đề cụ thể mà bạn cần đề cập trong cuộc trao đổi. Dưới đây là một số câu hỏi mà bạn nên tự đặt ra cho mình khi chuẩn bị bản tóm tắt:

- Bạn nên đề cập đến những thành tích và thái độ nào của nhân viên này?
- Bạn muốn đề cập đến những lĩnh vực nào chưa được nhắc đến trong bản đánh giá thành tích?
- Bạn muốn trình bày những lợi ích cá nhân nào của nhân viên này?
- Bạn nên đặt ra những câu hỏi nào nhằm khơi gợi cuộc trò chuyện và quan điểm về công việc?
- Bạn có thể giúp nhân viên này làm việc tốt hơn như thế nào? Nhân viên nên có động lực thúc đẩy từ những lĩnh vực nào trong công việc?
- Bạn có thể nói với nhân viên rằng họ quan trọng đối với cá nhân bạn chứ không chỉ riêng đối với thành tích công việc như thế nào?
- Nhân viên này phù hợp với kế hoạch tương lai của công ty ra sao? Nhân viên này có khả năng thăng tiến hay không? Và bạn có thể làm gì để hỗ trợ họ?

Đây là những bài kiểm tra mà bạn nên tự thực hiện trước khi tiến hành một cuộc trao đổi với nhân viên. Dành ra một vài phút chuẩn bị sẽ gia tăng tỷ lệ thành công của cuộc trao đổi về đánh giá thành tích.

Nhân viên đạt yêu cầu

Rất nhiều nhà quản lý thường chuẩn bị kỹ lưỡng cho các cuộc trao đổi với những nhân viên rắc rối. Họ biết rằng những người này sẽ gây khó khăn, vì thế tốt hơn hết hãy xem xét vấn đề để bảo vệ mình. Nhưng bạn cũng cần chuẩn bị kỹ lưỡng cuộc trao đổi với nhân viên đạt yêu cầu. Đôi khi, bạn sẽ bất ngờ trước việc một nhân viên xuất sắc biến cuộc đối thoại mà bạn vốn nghĩ rằng sẽ ngọt ngào và nhẹ nhàng thành một cuộc ẩu đả.

Khi đã có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý, bạn sẽ nhận ra rằng các nhân viên đạt yêu cầu sử dụng những cuộc trao đổi này để tỏ lộ những vấn đề đã “mưng mủ”. Các vấn đề sẽ khác nhau theo từng tình huống. Dưới đây là một số ví dụ:

“Tôi không được thăng tiến nhanh chóng.”

“Mức lương của tôi không tương xứng với công việc mà tôi đảm nhiệm.”

“Đồng nghiệp của tôi không đạt tiêu chuẩn yêu cầu.”

“Là nhà quản lý, anh đã không quan tâm đầy đủ đến các nhân viên cấp dưới của mình.”

“Thành tích tốt cũng đâu được nhận ra hay tuyên dương.”

Bạn nên chào đón các nhận xét của nhân viên, dù rằng có thể bạn sẽ phải nghe những điều hoàn toàn không mong muốn. Hãy đối mặt với nó, rất nhiều nhân viên sẽ chỉ nói cho bạn những điều mà bạn muốn nghe, nhưng sẽ có rất ít người dám nói sự thật và vì thế bạn cần lắng nghe những người này thật cẩn thận. Đừng để bản thân rơi vào hội chứng “bắn bỏ người đưa tin”. Có thể những tin tức mà người này mang đến không hề vui vẻ, nhưng lỗi không phải ở họ, trừng phạt người đưa tin cũng không thể thay đổi được thực tế. Phớt lờ những thông tin ấy có thể khiến bạn vui vẻ, nhưng nó sẽ là vết nhơ trong sự nghiệp quản lý của bạn.

Tất nhiên, những thông tin mà bạn nhận được chưa hẳn đã phản ánh chính xác sự thật. Bạn đón nhận tin ấy thông qua bộ lọc của người đưa tin. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là thông tin không có giá trị. Bạn không thể có đủ thời gian giám sát trực tiếp để tìm ra điều gì là quan trọng và điều gì không. Nếu nhân viên đạt tiêu chuẩn tin rằng vấn đề đủ quan trọng để khiến bạn phải chú ý, thì bạn nên lắng nghe. Ngoài ra, nhân viên này cũng biết rõ rằng bạn muốn có một cuộc trò chuyện hòa hảo, do đó bạn có thể yên tâm rằng sẽ không có vấn đề gì xảy ra trừ khi nhân viên cảm nhận quá gay gắt về vấn đề.

Đôi khi bạn cũng gặp phải những nhân viên chuyên gây bất hòa, song chắc chắn những người này không phải là nhân viên hiệu quả của bạn.

Chính sách ”mở cửa”

“Cánh cửa văn phòng của tôi luôn rộng mở.” Đã bao nhiêu lần bạn tự nói điều đó với bản thân? Nhân viên không mất nhiều thời gian để hiểu ra câu nói đó thực chất có ý nghĩa gì.

“Cánh cửa văn phòng của tôi luôn rộng mở, miễn là bạn không bước vào để thông báo cho tôi một vấn đề rắc rối nào đó.” Đây có thể là một cách hiểu của câu nói. “Cánh cửa văn phòng của tôi luôn rộng mở, miễn là đừng đến đây để nói về tiền lương hay một công việc tốt hơn.” Đây là một cách hiểu khác. “Cánh cửa văn phòng của tôi luôn rộng mở, nhưng tôi không muốn nghe về các vấn đề cá nhân của anh.” Nhân viên của bạn luôn hiểu bạn muốn nói gì và sẽ nhanh chóng chỉ ra điều đó.

Cũng có rất nhiều nhà quản lý nói hoặc nghĩ: “Tôi không muốn được nhân viên yêu mến. Tôi chỉ muốn họ kính trọng mình.” Bạn có cảm thấy khó khăn khi tôn trọng những người mà bạn yêu mến hay không?

Cuộc trao đổi đánh giá thành tích của bạn nên khuyến khích nhân viên nói ra những suy nghĩ của họ. Cuộc trao đổi càng cởi mở bao nhiêu thì cơ hội để bạn có được một mối quan hệ công việc thỏa đáng càng lớn bấy nhiêu.

### Những yếu tố chủ quan

Dù chúng ta cần khách quan tối đa và đối xử hết sức công bằng với nhân viên, nhưng thực tế chúng ta vẫn là con người. Là con người, chúng ta có những định kiến khi đánh giá người khác. Ví dụ, một số nhà quản lý thường mắc lỗi sử dụng “hiệu ứng vàng hào quang” (halo effect). Giả dụ bạn đánh giá nhân viên dựa trên 5 mục tiêu đặt ra cho cô ấy. Một trong những mục tiêu đó là làm giảm tỷ lệ sai sót của bộ phận xuống còn 5%. Mục tiêu này có ý nghĩa đối với bạn hơn bất kỳ điều gì khác. Nếu cô ấy hoàn thành mục tiêu này, bạn sẽ trao cho cô ấy một vòng hào quang, giống như vòng hào quang của các thiên thần. Trong suy nghĩ của bạn, nhân viên đó không thể làm điều gì sai trái. Bạn bị lóa mắt trước ánh hào quang đó. Khi hiệu ứng vàng hào quang xảy ra, bạn sẽ đánh giá quá cao tất cả những gì nhân viên đó làm. Hiệu ứng vàng hào quang có thể xảy ra ở bất kỳ nơi đâu. Hãy lấy một ví dụ trong trường học. Nếu bộ môn sở trường của giáo viên là khoa học và một học sinh nào đó xuất sắc trong lĩnh vực khoa học, giáo viên sẽ đặt “vòng hào quang” lên đầu học sinh đó và đánh giá người đó cao hơn hẳn trong môn toán học, khoa học và lịch sử bởi giáo viên đã có định kiến về năng lực đối với môn khoa học của học sinh đó.

Trái ngược với hiệu ứng hào quang là “hiệu ứng ấn tượng xấu” (horns effect). Nếu nhân viên đó không thể giảm được tỷ lệ sai sót, cô ấy sẽ nhận được hai cái sừng trên đầu. Mọi điều cô ấy làm, thậm chí ngay cả khi nó rất tuyệt vời, cũng sẽ bị hạ thấp trong con mắt của nhà quản lý.

Ngoài ra còn có “hiệu ứng gần đây”. Là một nhà quản lý đồng thời là một con người, chúng ta có xu hướng nhớ những điều mới xảy ra gần đây. Vì thế, nếu một nhân viên thật sự quan tâm đến việc đánh giá thành tích của mình, và anh ta biết rõ rằng buổi họp đánh giá sẽ diễn ra vào ngày 1 tháng Sáu, anh ta sẽ thực hiện công việc thật xuất sắc vào tháng Tư và Năm. Để tránh hiệu ứng này, bạn cần ghi chép và duy trì các báo cáo trong suốt quá trình đánh giá.

Một yếu tố chủ quan khác trong quản lý đó là “hiệu ứng nghiêm khắc”. Rất nhiều nhà quản lý tin rằng một nhân viên có thể không ngừng tiến bộ hơn và rằng không có nhân viên nào hoàn hảo cả. Hầu hết mọi người cũng đều đồng ý với quan điểm này. Nhưng rất nhiều nhà quản lý trong số này không bao giờ đánh giá nhân viên ở hạng mục cao nhất (ví dụ “vượt quá mong đợi” hay điểm 5). Điều này không những chẳng có ý nghĩa gì cả mà thậm chí còn khiến nhân viên nản lòng. Nếu các thành viên của nhóm hoàn thành vượt kế hoạch và thể hiện thành tích ở mức không thể tin được, vậy tại sao không đánh giá họ ở mức cao nhất? Những nhà quản lý này thậm chí còn không đánh giá mức cao nhất đối với Micheal Jordan, Wayne Gretsky hay Martina Navratilova nếu những người này là nhân viên của họ. Có thể bạn từng chứng kiến hoặc nghe về trường hợp một học sinh đạt được 99 điểm trong một bài kiểm tra và thay vì tuyên dương, phụ huynh của đứa trẻ lại hỏi: “Chuyện gì đã xảy ra vậy?”. Những ông bố bà mẹ này rõ ràng đã mắc phải “hiệu ứng nghiêm khắc”. Họ nghĩ rằng họ đang thúc đẩy con cái của mình hướng tới những thành tích cao hơn bằng cách nhấn mạnh đến sự hoàn hảo, nhưng liệu bạn có thể hình dung điều này sẽ gây nản lòng như thế nào cho một đứa trẻ hay không?

Còn một yếu tố chủ quan hay định kiến nữa có thể xuất hiện trong quá trình đánh giá. Rất nhiều nhà quản lý mới hoặc các nhà quản lý thông thường không quen với việc nhân viên của họ là “trung tâm”. Giả sử hệ thống đánh giá của bạn có 5 hạng mục đánh giá, trong đó hạng mục thứ 5 là cao nhất. Nếu một nhà quản lý không biết nên đưa nhân viên vào hạng mục nào bởi anh ta không hoàn thành mục tiêu đề ra, đánh giá theo quý, ghi chép thành tích... nhà quản lý sẽ đưa anh ta vào hạng mục giữa. Điều này không công bằng bởi có thể anh ta thuộc về một hạng mục khác.

## Cách đưa ra những nhận xét về hành vi

Khi đưa ra những nhận xét trong bản đánh giá, hãy cố gắng sử dụng các ví dụ về hành vi cho thấy rằng bạn đã đánh giá một người nào đó xứng đáng. Ví dụ, đừng nói: “James không chú tâm đến công việc của mình.” Thay vào đó, bạn hãy nói: “Vào ngày mùng 8 tháng 1, mùng 4 tháng 2, v.v... James đã nộp báo cáo sau khi thông nhất về hạn chót.”

Tương tự, hãy cẩn trọng với những nhận xét mà bạn sử dụng. Hãy nhớ rằng bản đánh giá là một tài liệu do pháp luật đặt ra, xem xét và bạn chắc chắn sẽ không muốn tạo ra một vụ kiện tụng. Rất nhiều trường hợp các nhà quản lý đưa ra những nhận xét vô vị, khiếm nhã và gây ra những rắc rối liên quan đến luật pháp trong các bản đánh giá. Hãy đảm bảo rằng bạn không bao giờ viết một lời nhận xét như sau:

- “Quá kém!”
- “Hoàn toàn không có năng lực.”
- “Chẳng làm được việc gì cả.”
- “Ngu như bò.”

## Sau buổi đánh giá

Sau khi kết thúc buổi trao đổi đánh giá, hãy nhìn nhận lại xem bạn có thể làm tốt hơn như thế nào trong buổi trao đổi tiếp theo. Dưới đây là danh sách những việc cần thiết có thể giúp bạn. Hãy tự hỏi xem liệu bạn đã:

- Giải thích mục đích của cuộc trao đổi?
- Tìm hiểu quan điểm và cảm nhận của nhân viên về thành tích của họ?
- Cho phép nhân viên được thoải mái trình bày trong cuộc trao đổi?
- Chỉ ra những điểm mà nhân viên thực hiện tốt?
- Đưa ra những gợi ý về việc nâng cao thành tích và đề nghị nhân viên đưa ra những gợi ý của họ (nếu cần)?
- Khiến nhân viên cảm thấy thoải mái bằng cách tạo ra một không gian dễ chịu?
- Đồng ý với kế hoạch nâng cao kết quả công việc (nếu cần)?
- Đặt ra một khung thời gian cho việc cải thiện đó (nếu cần)?

## TƯ DUY ĐÓNG

Đánh giá thành tích là một công việc khó. Bạn cần liên tục cập nhật tài liệu, trao đổi thường xuyên với nhân viên trong suốt năm, áp dụng những hướng dẫn về luật pháp, điền đầy đủ vào mẫu đánh giá, thực hiện các buổi trao đổi hiệu quả và kiểm tra toàn bộ quá trình. Quá trình đánh giá sẽ mất khá nhiều thời gian. Nhưng nếu bạn hoàn thành tốt công việc này, nhân viên của bạn sẽ biết rõ họ đang được mong đợi điều gì bởi họ biết bạn sẽ làm việc cùng và giúp họ thành công. Đánh giá thành tích – nếu được thực hiện tốt, kỹ lưỡng và công bằng – có thể sẽ tạo động lực cho nhân viên của bạn.



## 24. QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG

Rõ ràng là bản mô tả công việc, bản đánh giá thành tích và quản lý tiền lương nên phù hợp với nhau trong một kế hoạch tổng thể. Chúng được thiết kế để cung cấp những mô tả thường xuyên về công việc của nhân viên, đưa ra những đánh giá công bằng về thành tích của họ cũng như trả cho họ một mức lương tương xứng. Tất cả các yếu tố này phải có mối liên hệ mật thiết với nhau và đóng góp chung cho mục tiêu của toàn tổ chức.

Nếu bạn có một chương trình đánh giá công việc, bạn sẽ tạo ra một hệ thống lương tương xứng với từng vị trí của nhân viên. Là nhà quản lý, bạn cần tham gia quá trình sắp xếp đó.

Cần đề ra một mức lương tối đa và tối thiểu cho từng vị trí. Bạn không thể để xảy ra tình huống trong đó một nhân viên cứ giữ nguyên vị trí trong nhiều năm với mức lương quá cao so với mức đáng nhận được. Việc để nhân viên nhận thức rõ những tình huống như thế này – đặc biệt là khi họ đang hưởng mức lương cao chót vót so với công việc – là điều rất quan trọng. Đối với những nhân viên giỏi, đây không phải là vấn đề bởi họ thường sẽ được thăng tiến lên vị trí mới và hưởng một mức lương cao hơn. Tuy nhiên, trong sự nghiệp quản lý của mình, bạn có thể sẽ gặp phải những nhân viên lâu năm vẫn mãi duy trì một vị trí. Có thể họ không muốn được thăng tiến. Có thể họ đang làm việc ở đúng trình độ năng lực của bản thân và không thể đảm nhiệm vị trí cao hơn trong nấc thang cấp bậc.

Những người này cần biết rõ rằng công việc của họ chỉ có giá trị nhất định đối với tổ chức. Bạn cần nói với họ rằng mức lương họ đang nhận được là tối đa so với giá trị của công việc, và chỉ có một cách duy nhất để nhận được mức lương cao hơn là khi công ty tăng lương cho toàn bộ nhân viên. Điều này xảy ra khi mức chi phí sinh hoạt xã hội tăng lên đòi hỏi sự thay đổi nhất định đối với mức lương của nhân viên.

Tuy nhiên, dù thế nào thì những người đảm nhiệm một vị trí trong một thời gian dài và nhận được mức lương tối đa xứng đáng cũng cần tiếp tục được khích lệ, động viên. Họ là những người có năng lực và vì thế nên để họ tiếp tục công việc. Nhiều công ty giải quyết vấn đề này bằng cách thưởng cho họ theo thâm niên (chẳng hạn như tăng tiền lương hàng năm). Việc chi trả này có thể nằm ngoài hệ thống đánh giá công việc nhưng xứng đáng với những nhân viên lâu năm trung thành.

Chương trình quản lý tiền lương cho tất cả nhân viên nên bao gồm cả đề nghị tăng lương cho nhân viên, dựa trên những đánh giá thành tích của họ. Bởi hai quá trình này có tác động lẫn nhau nên một số công ty tách bạch đề nghị tăng lương với thứ tự xếp hạng đánh giá thành tích. Theo đó, ý kiến về việc tăng lương cho nhân viên của nhà quản lý sẽ không liên quan đến việc đánh giá thành tích của nhân viên đó. Nếu phải đưa ra cả hai quyết định cùng một lúc, bạn sẽ có xu hướng bị cảm dỗ bởi việc đưa ra một câu trả lời trước rồi hành động dựa trên câu trả lời đó. Điều này càng khiến cho việc tách biệt lương khỏi sự đánh giá thành tích càng khó khăn hơn.

Nếu công ty bạn có mức lương cho từng công việc và đặt ra giới hạn đối với những đề xuất của bạn thì không có gì phải lo lắng về mức lương lộn xộn, không công bằng. Ví dụ, một nhân viên kỳ cựu đảm nhiệm vị trí thấp hơn lại được nhận lương cao hơn so với một nhân viên trẻ đảm nhiệm vị trí cao hơn. Một nhân viên xuất sắc ở cấp độ này lại được trả lương cao hơn một nhân viên bình thường ở cấp cao hơn.

### TÍNH CÔNG BẰNG

Là nhà quản lý, bạn sẽ phải quan tâm đến tính công bằng. Bạn nên xem xét mức lương của tất cả nhân viên cấp dưới trực tiếp. Bạn có thể bắt đầu bằng cách liệt kê tất cả các vị trí công việc trong bộ phận của mình, từ cao nhất cho tới thấp nhất. Sau đó, bạn viết ra mức lương hàng tháng tiếp theo cho từng nhân viên. Dựa trên hiểu biết của bản thân về hiệu suất công việc của nhân viên, bạn thấy mức lương



đó có hợp lý không? Có mức lương nào chưa phù hợp không?

Bạn có thể sử dụng một cách khác đó là xếp hạng công việc theo thứ tự quan trọng đối với bộ phận. Sự xếp hạng đó khác với đánh giá của các nhà quản lý cấp cao như thế nào? Nếu có bất kỳ khác biệt nào mà bạn không thể điều hòa hoặc chấp nhận, tốt hơn hết là hãy thu xếp một buổi họp với quản lý của bạn để xem có thể làm gì với chúng hay không.

Trong việc xếp hạng, đánh giá và tiền lương, sự cân trọng là điều bắt buộc. Đây là một điểm hết sức quan trọng. Hãy tự nhận ra – và sẵn lòng thừa nhận – rằng bạn có cảm tình với một số nhân viên này hơn một số khác. Bạn đang tự huỷ hoại, lừa bịp bản thân nếu cho rằng mình đối xử với họ công bằng như nhau. Chắc chắn bạn sẽ thấy hợp với một số tính cách nhất định nào đó hơn. Vì thế hãy trung thực nhất có thể nhằm tránh để sự cảm mến cá nhân ảnh hưởng đến những quyết định về đánh giá hiệu suất, tiền lương và sự đề bạt thăng tiến cho nhân viên.

Khi đề xuất tăng lương cho một vài nhân viên, bạn cần đưa ra những quyết định khéo léo. Nếu công ty điều chỉnh lương cho tất cả nhân viên cùng một thời điểm trong năm, sẽ thật dễ dàng để so sánh các lời đề nghị tăng lương với nhau. Nhưng nếu thời điểm tăng lương cho nhân viên không đồng đều mà rải rác trong cả năm – chẳng hạn như vào đúng định kỳ thâm niên của từng nhân viên – thì việc đưa ra các quyết định sẽ khó khăn hơn cho bạn.

Mặc dù rất khó khăn để duy trì công bằng trong những tình huống như thế này, nhưng bạn có thể làm được nếu liên tục cập nhật đầy đủ các báo cáo. Lưu trữ bản sao của tất cả các bản mô tả công việc, đánh giá thành tích và đề xuất lương. Một số công ty đề nghị các nhà quản lý không giữ những báo cáo đó mà nên dựa trên các báo cáo của bộ phận nhân sự. Tuy nhiên, duy trì việc này sẽ rất hữu ích bởi bạn sẽ có được chúng bất cứ khi nào bạn cần. Lưu trữ những báo cáo này trong một tập tài liệu có khóa và không cho phép bất kỳ nhân viên nào được tiếp cận nó, kể cả thư ký và trợ lý – những người hết sức gần gũi với bạn.

## ĐỀ XUẤT LƯƠNG

Khi đưa ra đề xuất lương, hãy đảm bảo rằng đó là mức lương phù hợp, không nên quá cao hoặc quá thấp và cần phù hợp với khung hiệu quả công việc mà công ty nhận được từ nhân viên đó. Ví dụ, một lần tăng lương quá nhiều có thể gây ra vấn đề “tái diễn”. Bất cứ một mức tăng lương thấp hơn nào trong lần tiếp theo cũng sẽ bị coi là sự sỉ nhục đối với nhân viên. Tuy nhiên, lần tăng lương đột biến diễn ra cùng sự thăng tiến sẽ không gây ra hiện tượng “tái diễn” bởi nó liên quan mật thiết đến một tình huống đặc biệt và duy nhất. Trong tình huống đó, bạn phải giải thích với nhân viên lý do tại sao có sự tăng lương nhiều như vậy cũng như tại sao đó không phải là chuẩn mực cho những lần tăng lương tiếp theo.

Bởi việc chỉ tăng một chút lương bị coi là sự xúc phạm, vì thế đề nghị không tăng lương sẽ tốt hơn là tăng một khoản nhỏ. Đôi khi các nhà quản lý đề xuất tăng một khoản lương nhỏ coi như “cho hết trách nhiệm”, bởi họ không đủ tự tin để đề xuất không tăng lương. Đôi lúc không tăng lương lại là việc không thể tránh được, vì thế hãy trung thực đối mặt với chúng.

Khi xem xét tăng lương, đừng coi nhu cầu của nhân viên là yếu tố quyết định. Điều này nghe có vẻ thiếu nhân văn, nhưng hãy xem xét một số điểm sau. Nếu bạn tăng lương cho nhân viên dựa trên nhu cầu của nhân viên thì những người có nhu cầu lớn nhất sẽ phải được trả lương cao nhất. Nếu nhân viên đó là người giỏi nhất, coi như bạn không gặp phải rắc rối gì. Nhưng sẽ ra sao nếu nhân viên đó chỉ ở mức thường thường bậc trung.

Sợi chỉ xuyên suốt cần thiết trong quản lý tiền lương đó là sự xứng đáng. Đưa ra đề xuất tiền lương căn cứ vào các yếu tố ai là người gắn bó với công ty lâu nhất, ai là người có nhiều con nhất và mẹ của nhân viên nào đang ốm đau sẽ biến bạn từ một nhà quản lý tiền lương thành một tổ chức từ thiện. Nếu nhân viên cấp dưới đang gặp rắc rối về tài chính, hãy giúp đỡ họ bằng cách trở thành những người bạn

biết lắng nghe hay gợi ý cho họ địa chỉ của các chuyên gia mà họ nên đến gặp chứ không thể dùng tiền lương giải quyết các vấn đề xã hội cho họ.

Khi điều chỉnh mức lương cho một nhân viên đang gặp khó khăn, bạn sẽ bị cám dỗ bởi ham muốn tăng thêm nhiều tiền hơn mức nên làm. Bạn cần vượt qua cám dỗ đó và đưa ra quyết định dựa trên thành tích của nhân viên đó.

# Phần V: CẢI THIỆN VÀ PHÁT TRIỂN BẢN THÂN

## 25. TRÍ TUỆ XÚC CẢM

Khái niệm quản lý tương đối mới mẻ “trí tuệ xúc cảm” đã gây ra khá nhiều tranh cãi. Các nhà tâm lý học và xã hội học đã phát hiện ra rằng các nhà lãnh đạo và quản lý có mức độ trí tuệ xúc cảm cao hay chỉ số cảm xúc (Emotional Quotient – EQ) cao dường như sẽ đảm nhiệm vai trò lãnh đạo, quản lý tốt hơn những đồng nghiệp có chỉ số cảm xúc trung bình hoặc thấp. Các chuyên gia này cũng nhận ra rằng những cá nhân có chỉ số cảm xúc cao sẽ có sự nghiệp thành công hơn, xây dựng được các mối quan hệ cá nhân bền chặt hơn, sức khỏe tốt hơn nhờ có những kỹ thuật quản lý căng thẳng tốt hơn, có động lực thúc đẩy bản thân và những người xung quanh đạt được kết quả tốt hơn, tin tưởng vào những người xung quanh và ngược lại. Cũng theo các chuyên gia này, chỉ số IQ truyền thống dường như không có tác động nhiều đến thành công trong quản lý.

### LỊCH SỬ CHỈ SỐ CẢM XÚC

Khái niệm trí tuệ xúc cảm đã trở nên phổ biến trong cuốn sách có tên Trí tuệ xúc cảm: Làm thế nào để biến những xúc cảm của bạn thành trí tuệ của Daniel Goleman. Sau khi cuốn sách được xuất bản năm 1995, đã có rất nhiều bài báo và sách viết về vấn đề này. Hơn nữa, các chương trình đào tạo giúp các nhà quản lý được nhân viên kính trọng đều có một đến hai học phần hướng dẫn về trí tuệ xúc cảm.

### IQ

IQ, hay Chỉ số thông minh, bao gồm những năng lực hoàn toàn khác so với chỉ số EQ. Những người có chỉ số IQ cao sẽ có năng lực toán học tốt. Họ cũng am hiểu rộng về từ vựng và ngôn ngữ, các vấn đề liên quan đến không gian và trừu tượng, đặc biệt có khả năng linh hoạt xuất sắc. Thông thường, IQ là chỉ số thiên bẩm. Do đó, chỉ số IQ của một người cao hay thấp chủ yếu là do yếu tố di truyền. Qua thời gian, chỉ số IQ có thể thay đổi nhưng hầu như không thể hơn 15 điểm. Ngược lại, trí tuệ xúc cảm lại là hành vi, thái độ, trạng thái có thể học được. Một chỉ số EQ có thể thay đổi mạnh mẽ qua thời gian.

### EQ

Về cơ bản, sở hữu chỉ số EQ nghĩa là bạn có sự tinh tế, nhanh nhạy về cảm xúc. Nếu bạn trả lời “có” đối với các câu hỏi dưới đây thì nghĩa là bạn có chỉ số xúc cảm cao.

- Bạn có thể bước vào một căn phòng và cảm nhận được bầu không khí ở đó không?
- Bạn có thể nhận ra cảm xúc của người khác không?
- Bạn có biết khi nào mình trở nên xúc động và có thể kiểm soát được cảm xúc nếu muốn không?
- Trong những tình huống hỗn độn và căng thẳng, bạn có thể khơi gợi những cảm xúc tích cực nơi người khác không?
- Bạn có thể và có diễn giải cho người khác biết bạn cảm thấy như thế nào và cảm xúc của bạn ra sao không?

Năng lực EQ dường như rất gần gũi với những hành động khuyến khích mà chúng ta đã đề cập trước đây. EQ là sự kết hợp giữa các kỹ năng con người với những hiểu biết về bản thân.

## Bài kiểm tra EQ

Bây giờ hãy cùng thư giãn một chút. Dưới đây là 8 yếu tố quyết định chỉ số EQ. Đối với mỗi yếu tố, hãy chấm điểm cho bản thân từ 1 đến 10, trong đó 10 là điểm số cao nhất. Hãy trung thực nếu bạn muốn có kết quả chính xác.

1. Trong những tình huống căng thẳng, tôi luôn tìm cách để giải tỏa, thư giãn\_\_\_\_\_
2. Tôi luôn giữ bình tĩnh khi mọi người chỉ trích, nặng lời với tôi\_\_\_\_\_
3. Tôi có thể dễ dàng xác định được sự thay đổi tâm trạng của bản thân\_\_\_\_\_
4. Thật dễ dàng bắt đầu lại sau khi hứng chịu thất bại nặng nề\_\_\_\_\_
5. Tôi có những kỹ năng con người tốt như lắng nghe, phản hồi và thúc đẩy người khác\_\_\_\_\_
6. Đối với tôi, việc bày tỏ sự cảm thông với người khác rất đơn giản\_\_\_\_\_
7. Tôi biết rõ khi nào người khác đau buồn hoặc trầm cảm\_\_\_\_\_
8. Ngay cả khi tiến hành một dự án chán ngắt, tôi vẫn tràn đầy năng lượng\_\_\_\_\_
9. Tôi dường như có thể hiểu rõ người khác đang nghĩ gì\_\_\_\_\_
10. Tôi thường tự nhủ hãy tích cực thay vì tiêu cực\_\_\_\_\_

Nếu được trên 85 điểm, bạn có chỉ số xúc cảm cao. Trên 75 điểm thì bạn đang trên con đường trở thành người có trí tuệ xúc cảm cao.

## EQ VÀ QUẢN LÝ

Không nghi ngờ gì về việc bạn có thể nhận ra mối liên hệ giữa EQ và một nhà quản lý thành công. Quản lý con người hoàn toàn khác với quản lý dự án hay nhiệm vụ. Có được những kỹ năng EQ để nhận ra cảm xúc của bản thân và người khác, thể hiện cảm xúc của bản thân một cách phù hợp, có động lực tự thúc đẩy và thúc đẩy người khác, có khả năng đối phó với những căng thẳng, hỗn loạn và giúp người khác làm được như vậy sẽ tạo nên một nhà quản lý xuất chúng.

# 26. PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG TỰ NHẬN THỨC TÍCH CỰC

Có quan điểm thực tế về năng lực bản thân không phải là tự cao tự đại nếu như đó là đánh giá thực tế.

Con người có thể trở nên vô cùng hỗn loạn khi đối phó với sự đánh giá này. Luôn có rất nhiều người xung quanh muốn bạn phải cảm thấy tội lỗi khi đưa ra những ý kiến tích cực về bản thân. Tuy nhiên, hãy cứ “yêu láng giềng như yêu chính bản thân”. Điều này ngụ ý rằng sự yêu thương dành cho hàng xóm của bạn được quyết định bởi khả năng yêu thương chính bản thân bạn. Nguyên tắc này cũng được áp dụng trong quản lý.

Rất nhiều cuốn sách kinh điển về chủ đề tự nhận thức đã được xuất bản và trong đó có một khái niệm hết sức quan trọng đối với các nhà quản lý. Dưới đây là một số yếu tố nền tảng có thể hỗ trợ bạn trong sự nghiệp quản lý của mình.

Sự thật là, chúng ta thất bại hay thành công chính bởi sự tự nhận thức về bản thân. Nếu có quan điểm thấp kém về bản thân và tin rằng rồi mình sẽ thất bại, tiềm thức sẽ mang điều đó đến với bạn. Ngược lại, nếu bạn có quan điểm tốt đẹp về bản thân và luôn nghĩ rằng mình sẽ thành công thì cơ hội thành công sẽ tăng lên đáng kể. Điều này quá đơn giản, nhưng nó chính là thứ truyền tải tư duy. Nếu bạn nghĩ đến thành công, bạn trông đợi cũng tự tin về khả năng thành công thì chắc chắn bạn sẽ làm tăng cơ hội thành công của mình. Đó chính là vấn đề về thái độ. Nếu bạn tin rằng mình là kẻ thất bại, thì đó cũng chính là người mà bạn sẽ trở thành.

Một khái niệm liên quan mật thiết đến vấn đề này là “lời tiên đoán tự thành hiện thực”. Về cơ bản, lời tiên đoán này cho rằng chúng ta đối xử với mọi người theo cách mà chúng ta biết là họ sẽ hành xử. Rất nhiều nghiên cứu đã được tiến hành cùng các nhà quản lý và lời tiên đoán tự thành hiện thực. Dưới đây là một ví dụ trong một trường hợp nghiên cứu:

Có hai nhà quản lý, cả hai đều rất xuất sắc, được thông báo rằng mỗi người sẽ dẫn dắt một nhóm dự án mới. Nhà quản lý (X) được thông báo rằng anh ta sẽ có những nhân viên giỏi nhất trong công ty. Nhà quản lý khác (Y) được thông báo rằng anh ta chỉ có những nhân viên trung bình. Thực tế, cả hai đều chỉ có những nhân viên trung bình. Mỗi người đều được thông báo riêng về các chi tiết cụ thể của dự án nên cả hai đều không biết rằng họ nhận được những chỉ dẫn và dự án giống hệt nhau. Sau hai tuần, bạn nghĩ rằng nhà quản lý nào sẽ có kết quả tốt hơn? Tất nhiên, đó là nhà quản lý X. Anh ta tin rằng mình có những nhân viên giỏi nhất. Vì thế, anh ta thúc đẩy họ, giao nhiều việc hơn cho họ và cũng mong đợi ở họ nhiều hơn. Hãy cẩn thận, đừng trở thành nạn nhân của lời tiên đoán tự thành hiện thực.

Để củng cố một thái độ thành công, bạn cần một số thành công trong suốt thời gian đó. Bây giờ, hãy xem xét đến vị trí quản lý của bạn, mỗi thành công mà bạn có được sẽ giống như một khối bê tông góp phần tạo nên công trình lớn hơn sau này.

Hiển nhiên là bạn không thể thay thế những cảm giác về thành công đối với những thành tích thực tế. Bạn không thể có được danh tiếng nếu thực chất không phải như vậy. Đó sẽ chỉ là sự giả bộ mà thôi. Bạn sẽ nhanh chóng bị phát hiện, và điều đó sẽ trở thành mối bất lợi cho bạn.

## ẢN TƯỢNG VỀ SỰ NGẠO MẠN

Một trong những vấn đề nghiêm trọng thường thấy ở các nhà quản lý mới được chỉ định là sự ngạo mạn mà họ thể hiện. Hãy cẩn thận, đừng quản lý cảm xúc về thành công để rồi bị coi là ngạo mạn. Một nhà quản lý có thể cảm thấy hết sức tự hào khi được xếp vào nhóm những nhà quản lý không kiêu căng, tự mãn. Nhưng hơn thế, sự thể hiện niềm tự hào về thành công của mình nên là niềm kiêu hãnh thầm lặng.

Bạn có muốn mọi người trong bộ phận nghi ngờ bạn không phải là sự lựa chọn đúng đắn cũng như lấy làm vui thích trước những thất bại của bạn hay không? Điều này không chỉ có khả năng xảy ra mà khả năng đó còn rất cao. Một vẻ bề ngoài cao ngạo chính là bằng chứng thuyết phục mọi người rằng họ đã đúng khi đánh giá về bạn.

## NHỮNG CHIẾN LƯỢC NÂNG CAO SỰ TỰ NHẬN THỨC

Tất cả mọi người đều có thể nâng cao nhận thức của bản thân. Dưới đây là ba phương pháp đã được chứng minh là hữu hiệu và thành công. Phương pháp thứ nhất có tên gọi “sự hình dung”. Bạn cố gắng hình dung mình đang làm những việc quan trọng. Đó có thể là chốt lại một hợp đồng, nhận được một tràng vỗ tay từ khán giả vì đã tổ chức tốt một buổi hội thảo, hay nhận được sự đồng tình từ những người yêu mến ủng hộ bạn. Bạn có thể hình dung rằng mình đang tranh luận với CEO, kỷ luật một nhân viên hay thuyết trình trước toàn thể ban giám đốc. Những điều xảy ra trong hình dung, sau một thời gian dài, sẽ trở thành một phần hành động và con người bạn. Trí não sẽ ghi nhớ lại những hình ảnh đó và áp dụng vào thực tế.

Phương pháp thứ hai có tên “đôi bên cùng có lợi”. Với phương pháp này, bạn sẽ phản hồi tích cực với mọi người xung quanh và tích cực giúp đỡ họ thành công. Điều này sẽ khiến bạn cảm thấy tốt hơn về việc làm của nhân viên cũng như năng lực của bản thân trong vai trò nhà quản lý.

Phương pháp cuối cùng được gọi là “tự vấn tích cực”. Theo ước tính, mỗi người tự gửi cho mình khoảng 1.000 thông điệp mỗi ngày. Nếu bạn muốn xây dựng và nâng cao nhận thức của bản thân, hãy đảm bảo rằng các thông điệp mà bạn gửi cho mình phải tích cực. Các thông điệp bạn tự gửi cho bản thân càng tích cực bao nhiêu, trí não càng xây dựng những cảm nhận tích cực bấy nhiêu. Dưới đây là những ví dụ về cách tự vấn tích cực:

- “Tôi đang nâng cao kỹ năng quản lý của mình hàng ngày.”
- “Tôi có thể giải quyết chuyện này.”
- “Tôi đã gây ra sai lầm nhưng lần sau tôi sẽ làm tốt hơn.”

Tự vấn tích cực cũng giống như có một chiếc đĩa CD trong trí tuệ và chúng tự động gửi đến cho bạn những thông điệp tích cực.

### Mất kiểm soát sai lầm

Khi thực hiện nhiệm vụ quản lý, đôi khi bạn sẽ gây ra sai lầm. Bạn có thể đưa ra những phán xét, quyết định sai lầm. Điều đó xảy ra với tất cả chúng ta. Cách bạn nhìn nhận và giải quyết những sai lầm này không chỉ quan trọng với bạn, bộ phận của bạn mà còn liên quan đến cách mọi người nhìn nhận bạn. Hãy trung thực với bản thân và những người làm việc cùng bạn. Đừng bao giờ cố che giấu, biện minh hay tặc lưỡi hơn là đổ lỗi cho người khác. Rất nhiều nhà quản lý gần như không thể thừa nhận hai điều sau: “Tôi đã mắc sai lầm!” hay “Tôi xin lỗi.” Những từ này dường như bị mắc kẹt trong cổ họng của họ và không thể thoát ra. Những câu nói này không phải là dấu hiệu của sự yếu kém, hơn thế, nó là biểu hiện của sự tự tin của con người.

Các nhà quản lý mới cảm thấy dường như không thể chịu trách nhiệm cho những sai lầm của nhân viên cấp dưới. Họ sợ những sai lầm của nhân viên đến mức tự giao cho mình thêm nhiều công việc phức tạp để tránh phải giải quyết những sai lầm đó. Khi làm như vậy, họ đang từ bỏ cơ hội thăng tiến của mình, đồng thời tự giết chết bản thân vì công việc quá tải – quả là một viễn cảnh đáng sợ.

Cách thức giải quyết vấn đề này là xây dựng cho mình vai trò quản lý tổng thể. Cố gắng lựa chọn những nhà đào tạo tốt hơn, trở thành người tuyển chọn nhân viên giỏi hơn, phát triển khả năng kiểm soát nội bộ nhằm tối thiểu hóa những sai lầm và ảnh hưởng của chúng. Khi sai lầm xảy ra và bạn là

“thủ phạm”, hãy thừa nhận, sửa đổi cũng như học hỏi từ nó và hơn cả, đừng quá khổ sở suy nghĩ về nó. Nếu làm như vậy, bạn và nhân viên của bạn sẽ ngày càng tiến bộ.

### Tự cảm dỗ và tự mâu thuẫn

Bạn cần thúc đẩy tốt nhất hình ảnh của bản thân, nhưng đừng quá thành công đến mức, giống như các ngôi sao, lừa bịp cả công chúng. Hãy sẵn sàng tự thừa nhận những thiếu sót của bản thân. Bạn sẽ ngạc nhiên khi biết có bao nhiêu nhà quản lý không thể làm được điều đó. Tất nhiên là nhà quản lý vẫn có những thiếu sót. Họ không thể là chuyên gia trong mọi lĩnh vực. Nhưng khi tiếp nhận vị trí của mình, họ nhận ra tất cả mọi người bắt đầu phục vụ họ. Các nhà quản lý thường sẽ không nhận ra rằng cách đối xử đó không làm tăng trí tuệ hay thúc đẩy tri thức. Nhưng thật dễ dàng và thoải mái khi được ngồi trên chiếc ghế bành, nghỉ ngơi và chấp nhận sự cúi đầu phục vụ của nhân viên. Các nhà quản lý sẽ nhanh chóng bị thuyết phục rằng sự yêu mến, ngưỡng mộ đó là xứng đáng. Có lẽ sức lôi cuốn mà bạn nghĩ mình đang có đó thực ra chỉ đơn thuần xuất phát từ vị trí của bạn.

Hội chứng không thể sai lầm là điều đáng chú ý nhất trên cương vị CEO. Chênh lệch giữa vị trí nhà quản lý mới và nhà quản lý chớp bu là sự khác biệt về mức độ không thể sai lầm được trong công việc. Bạn cần phải có một cái nhìn trung thực về bản thân. Nếu ngày mai bạn được gọi là CEO, bạn cũng không thể ngay lập tức trở nên thông minh hơn ngày hôm qua. Nhưng mọi người sẽ bắt đầu lắng nghe bạn như thể bạn là Người Thông thái. Bạn không thông minh hơn, bạn chỉ đơn thuần quyền lực hơn. Đừng nhầm lẫn hai khái niệm đó.

Về mặt này, đừng quan tâm đến những gì các nhà điều hành nói, thay vào đó, hãy lưu tâm đến những gì họ làm. Nếu một nhà quản lý nói: “Tôi tuyển dụng những nhân viên thông minh hơn mình”, hãy nghĩ về những gì họ làm. Chẳng phải dường như tất cả mọi nhân viên của anh ta đều là bản sao của anh ta hay sao? Nếu một nhà quản lý nói: “Tôi khuyến khích nhân viên tranh luận với mình. Tôi không muốn được bao quanh bởi những con người ‘vâng dạ’”, hãy nhớ đến những gì anh ta đã làm tuần trước khi anh ta đánh phủ đầu một nhân viên chỉ vì người này trình bày một quan điểm khác anh ta. Nếu một nhà điều hành nói: “Cánh cửa văn phòng của tôi luôn rộng mở”, hãy nhớ đến sự thất vọng tràn trề khi bạn bước vào và nói: “Anh có chút thời gian rảnh dành cho tôi không?” rồi nhận thấy tiếng nói của bạn rơi vào khoảng không im lặng. Lời nói luôn mâu thuẫn với hành động và thái độ.

Trong sự nghiệp của mình, bạn sẽ gặp rất nhiều nhà quản lý tán thành một triết lý quản lý cao đẹp. Nhưng vấn đề là họ sử dụng quyền lực cho những thứ khác ít đáng ngưỡng mộ hơn rất nhiều. Vì thế, hãy trung thực với chính mình, biết được bạn là ai và cố gắng để những hành động, kết quả công việc phản ánh đúng triết lý mà bạn theo đuổi.

### Sự thiếu sót và tư duy gây tổn hại

Đừng công khai những thiếu sót của bản thân. Thật ngớ ngẩn khi làm điều đó, và thay vì thế hãy tự thừa nhận những thiếu sót và làm mọi việc có thể để sửa đổi chúng. Ví dụ, những việc bạn làm không tốt cũng chính là những việc mà bạn không hứng thú. Thật ngạc nhiên. Nhưng bạn có thể vượt qua được những việc vụn vặt mà bạn không thích nếu bạn thực hiện kỷ luật tự giác và loại bỏ chúng. Hãy nhớ rằng, trong bản đánh giá chất lượng công việc, chất lượng công việc không thể bào chữa cho những sai lầm trong các nhiệm vụ mà bạn không thích, thậm chí cả những việc mà bạn không quan tâm đến yêu cầu chất lượng. Mỗi công việc đều có những khía cạnh mà bạn không thích, hãy hoàn thành tốt và bạn sẽ loại bỏ được nó rồi tiến tới những phần việc thú vị hơn.

Hãy sẵn lòng thừa nhận những tư duy hoặc thái độ có thể dẫn đến rắc rối của bản thân. Bạn sẽ không thể giảm thiểu những ảnh hưởng và thiệt hại của chúng nếu không chịu thừa nhận chúng. Ví dụ, hãy xem xét một nhà quản lý có định kiến với tất cả các nhà quản lý luôn rời khỏi công sở lúc 5 giờ chiều. Anh ta tin rằng khi trở thành nhà quản lý, công việc phải là mối ưu tiên hàng đầu, sự quan tâm dành cho gia đình và xã hội chỉ là thứ yếu. Anh ta cũng tin rằng bất kỳ nhà quản lý nào tan sở sớm đều không thể hoàn thành – hay hoàn thành tốt – công việc. Đó chỉ là định kiến, tư duy và cảm nhận của

anh ta chứ chưa hề được chứng minh. Với các nhà quản lý không quan tâm đến đời sống cá nhân – hãy đảm bảo anh ta nhận thức rõ ràng và nỗ lực để vượt qua định kiến đó – tất nhiên là đừng thái quá. Đây là một trường hợp khó, nhưng chúng ta cần sẵn lòng thừa nhận sai lầm trước khi có thể khắc phục nó.

### Sự khách quan của bạn

Qua thời gian, chúng ta sẽ gặp rất nhiều nhà quản lý luôn thao thao rằng họ nhìn nhận mọi việc một cách khách quan và sau đó lại giải thích thái độ và giải pháp của mình theo một cách thức hết sức chủ quan. Khi một nhà quản lý bắt đầu bằng cách tuyên bố rằng anh ta hoàn toàn khách quan, bạn phải tự hỏi tại sao anh ta lại đưa ra tuyên bố đó. Phải chăng anh ta/cô ta bị phản đối quá nhiều? Lời tuyên bố này là một sự cố ý.

Bạn chắc chắn không thể hoàn toàn khách quan. Chúng ta phải có thiếu sót. Chúng ta tất yếu sẽ thích một số nhân viên nhất định nào đó hơn những người còn lại, và bạn không thể lý giải tại sao. Đó có thể là do yếu tố cá nhân. Miễn là khi nhận ra điều đó, bạn có thể bù đắp bằng cách đối xử công bằng với những người mà bạn quý mến ít hơn.

Tốt hơn là nhà quản lý không nên đề cập tới vấn đề chủ quan hay khách quan. Tại sao không trung thực đối xử với tất cả mọi người như vốn dĩ, và không phải chạy theo cái bóng của sự khách quan hoặc chủ quan? Việc nhận ra được rằng sẽ rất khó để có thể hoàn toàn khách quan chính là điểm khởi đầu tốt đẹp của bạn.

Khi nhà quản lý hỏi: “Anh có khách quan không?”, bạn hãy trả lời: “Tôi sẽ cố gắng”. Không ai có thể đảm bảo rằng mình hoàn toàn khách quan, nhưng nỗ lực để hướng tới nó là điều đáng tuyên dương.

### Sự tự tin kín đáo

Hãy phát triển sự tự tin kín đáo về khả năng ra quyết định của bản thân. Đưa ra càng nhiều quyết định, bạn sẽ càng thành thực và giỏi giang hơn. Hầu hết các quyết định quản lý đều không đòi hỏi trí tuệ khôn ngoan, mà chúng đòi hỏi năng lực phát triển thực tế và biết rõ khi nào bạn có đủ thông tin để đưa ra quyết định.

Đừng đưa ra quyết định mang tính cảm xúc rồi sau đó hợp lý hóa chúng. Khi làm như vậy, bạn sẽ nhận thấy rằng bạn đang bảo vệ cho một quyết định mà bản thân không bao giờ mong muốn. Một quyết định tồi hoàn toàn không đáng để bảo vệ, biện hộ thậm chí ngay cả khi người đưa ra quyết định đó là bạn. Khi cố gắng hợp lý hóa một quyết định tồi, bạn đang tự gài bẫy mình.

Rất nhiều nhà quản lý mới tin chắc rằng họ phải là những người ra quyết định nhanh nhất để có thể trở nên thành công. Điều này sẽ tạo ra hình ảnh về một kẻ bốc đồng, luôn phản ứng ngay lập tức trước mọi vấn đề mà không cần tính đến hậu quả – một hình ảnh không nên khuyến khích chút nào. Một thái cực khác là “không chịu rút súng ra khỏi bao”, lúc nào cũng cố thủ. Chính vì thế, sự cân bằng và điều tiết là chìa khóa để thành công. Chắc chắn bạn sẽ không muốn nhân viên nói rằng: “Sếp đưa ra quyết định quá nóng vội” hay “Sếp có vấn đề với việc ra quyết định”. Nếu nhân viên và cấp trên của bạn đánh giá và xếp hạng phong cách ra quyết định của bạn, thì nhất định đó phải là “đúng như vậy”.

### Các phương thức ra quyết định

Khả năng sử dụng nhiều phương thức ra quyết định khác nhau cũng vô cùng quan trọng đối với sự tự tin của bạn. Đôi khi bạn phải tự ra quyết định. Bạn sẽ làm như vậy khi bạn là chuyên gia hoặc thời gian quá gấp gáp. Lần khác, bạn cần tới thông tin từ nhân viên cũng như sự trợ giúp của họ trong quá trình ra quyết định. Nhưng đôi khi bạn cũng phải để cho nhóm ra quyết định thay mình. Bạn sử dụng phương thức ra quyết định này khi nhóm hiểu biết về một vấn đề nào đó hơn bạn. Đừng trở thành nhà quản lý chỉ biết sử dụng một phương thức ra quyết định duy nhất. Hãy linh hoạt trong phương pháp. Khi biết lựa chọn phương thức ra quyết định đúng đắn cho từng tình huống, sự tự tin và nhận thức của



bạn sẽ được nâng cao.

## ĐỀ BẠT VÀ TỰ ĐỀ BẠT

Như đã đề cập, bạn được đánh giá dựa trên kết quả thành tích của bộ phận mà bạn quản lý. Những nhân viên cấp dưới trực tiếp có vai trò quan trọng đối với tương lai của bạn không kém gì các nhà quản lý cấp trên. Điều đó trực tiếp dẫn tới các vấn đề chính trị nơi công sở, và việc này diễn ra ở khắp mọi nơi. Mọi người thường chùn bước trước ý nghĩ về chính trị nơi công sở, một phần bởi họ không đề cao yếu tố chính trị và các chính trị gia. Một trong những ý nghĩa của từ “chính trị” đó là “Tổng hòa những sự phức tạp trong mối quan hệ giữa con người trong xã hội”. Trò chơi chính trị nơi công sở vẫn luôn tồn tại và hầu như tất cả mọi người đều tham gia vào quá trình đó. Bạn có thể là người chơi hoặc có thể là khán giả, trong đó, hầu hết các nhà quản lý đều là những tay chơi có hạng.

## CHÍNH TRỊ NƠI CÔNG SỞ: TIẾN HÀNH TRÒ CHƠI

Một số người bị nhân viên cấp dưới coi là “khiến họ nổi da gà” trong khi lại được cấp trên đánh giá là “tình cảm, hào phóng”. Những người như vậy thực chất đang tham gia trò chơi chính trị nơi công sở, nhưng về lâu dài, họ chắc chắn sẽ thất bại. Dù họ có thể thỏa mãn tham vọng nơi công sở, nhưng họ sẽ thất bại với vai trò con người.

Nếu việc được đề bạt quan trọng với bạn hơn cả tính chính trực, con người bạn, thì tốt hơn bạn nên bỏ qua phần còn lại của chương này bởi bạn chắc chắn sẽ không thích những gì được viết dưới đây.

Tất cả mọi người đều có thể đạt được thành công nhất thời bằng cách biến mình thành những kẻ cơ hội, nhưng hãy xem xét cái giá phải trả cho việc đó. Công nhận rằng rất nhiều quyết định đề bạt không công bằng với bạn, và chúng cũng không được đưa ra dựa trên kết quả và thành tích của bạn. Nhưng không ai có thể đảm bảo với bạn rằng cuộc đời này là công bằng, vì thế đừng trông chờ hy vọng gì.

Thông thường, mọi người đều cảm thấy các quyết định đề bạt được đưa ra dựa trên những yếu tố nào đó chứ không phải là sự công bằng hay năng lực. Thậm chí dù các công ty có nỗ lực đưa ra quyết định một cách công bằng, thì kết quả không phải lúc nào cũng được như vậy. Ngoài ra, một quyết định được coi là hợp lý đối với nhà điều hành – người đưa ra quyết định đó – có thể lại không hợp lý đối với bạn, đặc biệt nếu bạn nghĩ rằng mình là ứng viên xứng đáng cho sự đề bạt đó.

Bất chấp những điều đó, bạn vẫn phải chuẩn bị sẵn sàng cho sự đề bạt. Nếu bạn chỉ trông chờ vào vận may hay điều bất ngờ, các cơ hội của bạn sẽ biến mất. Bạn có thể đạt được rất nhiều điều và sẽ chẳng mất gì khi luôn sẵn sàng cho sự đề bạt. Hơn nữa, có thể sự đề bạt lại đến từ bên ngoài công ty mà bạn đang làm việc. Vì thế, hãy chuẩn bị sẵn sàng cho cả khả năng đó nữa.

### Chuẩn bị người thay thế

Ngay khi đảm nhiệm công việc, bạn cần lập tức tìm kiếm người thay thế cho vị trí của mình. Lý do rất rõ ràng. Nếu công ty từ chối xem xét ứng viên thay thế vị trí của bạn, bạn sẽ được coi là người không thể thiếu tại vị trí hiện tại và vì thế, bạn bị bỏ qua trong quá trình đề bạt.

Tìm kiếm một ứng viên thay thế phù hợp là vấn đề tế nhị và khéo léo. Bạn không nên lựa chọn người thay thế quá sớm. Nếu ứng viên được lựa chọn không phát triển tốt cũng như không thể hiện được những kỹ năng cần thiết để đảm nhiệm công việc của bạn, bạn sẽ gặp rắc rối nghiêm trọng. Thay đổi suy nghĩ của bạn về người kế nhiệm mà bạn đã lựa chọn sẽ gây ra nhiều vấn đề rắc rối.

Việc bạn chuẩn bị người thay thế vị trí của mình hết sức quan trọng. Nếu trợ lý của bạn rất có năng lực trong công việc, sẽ không có vấn đề gì khi giúp đỡ nhân viên đó phát triển nhanh chóng và thuận lợi nhất có thể.

Hãy giao cho trợ lý này một phần nhỏ công việc của bạn để xem họ thể hiện ra sao. Trong bất kỳ trường hợp nào, bạn cũng không nên ủy thác toàn bộ công việc cho trợ lý rồi ngồi nghỉ ngơi, đọc báo và các tạp chí kinh doanh. Rõ ràng công ty không đề bạt bạn vào vị trí quản lý chỉ để thực hiện những điều đó.

Để nhân viên thực hiện các phần trong công việc của bạn cho đến khi họ học hỏi được tất cả. Hãy đảm bảo rằng người trợ lý đó thực hiện các phần công việc một cách thành thạo. Đôi khi, hãy đề nghị trợ lý của bạn tham gia vào quá trình phỏng vấn khi bạn tuyển dụng một nhân viên mới.

Giả sử trợ lý của bạn đã thể hiện một cách xuất sắc, hãy khởi động chiến dịch cho sự thay thế tiềm năng này. Đảm bảo rằng cấp trên của bạn biết rõ nhân viên này đã phát triển tốt như thế nào. Trong bản đánh giá chất lượng công việc, hãy sử dụng các cụm từ như “có khả năng thăng tiến” và “đang tiến tới một triển vọng quản lý xuất sắc”. Tất nhiên, không bao giờ được nói như vậy nếu nó không đúng sự thật, điều đó sẽ gây bất lợi cho cả bạn lẫn trợ lý của bạn. Nhưng nếu người trợ lý phát triển tốt, hãy thông báo điều đó với cấp trên nhưng không cần phải quá om xòm, ảm ỉ.

Có nguy cơ bạn sẽ phải đối mặt với việc trợ lý của bạn được đề cử thăng tiến trước bạn. Tuy nhiên, rủi ro cũng sẽ mang lại giá trị cho bạn. Thậm chí nếu việc này xảy ra đôi ba lần với bạn, bạn cũng vẫn sẽ có tiếng là một người phát triển con người xuất chúng. Và điều đó càng hỗ trợ hơn nữa cho khả năng thăng tiến của bạn. Ngoài ra, bạn cũng sẽ nhận thấy rằng việc phát triển nhân viên thật sự là một trải nghiệm hết sức tuyệt vời. Và khi bạn đang lo lắng về việc chuẩn bị nhân sự cho sự đề bạt, hãy hy vọng rằng sếp của bạn cũng đang lo lắng cho bạn và tương lai của bạn như vậy.

#### Sử dụng lựa chọn đa dạng

Nếu không có sẵn một trợ lý, bạn có thể giao phó các phần công việc cho một vài nhân viên và xem họ giải quyết những trách nhiệm cũng như cơ hội mới này như thế nào. Điều này là cần thiết cho bạn, bởi đào tạo cùng lúc một vài người thay thế không có nghĩa là tất cả những người này sẽ đều được đề bạt trước bạn. Sự hỗ trợ sâu sắc này sẽ hết sức có ý nghĩa với bạn trong những trường hợp khẩn cấp.

Đừng vội vàng điều chuyển một nhân viên lên vị trí trợ lý. Thời điểm bạn chỉ định một nhân viên trở thành trợ lý của mình, tất cả những người khác sẽ ngừng phấn đấu cho vị trí đó. Đó là vấn đề đối với bất cứ sự đề bạt nào. Những người không được đề bạt sẽ thôi khát khao vị trí đó – điều sẽ mang lại hệ quả bất lợi đối với kết quả công việc của họ, mặc dù có thể nó chỉ là tạm thời.

Khái niệm quản lý sau đây có thể sẽ rất hữu ích cho bạn: luôn có một thứ gì đó khiến cho nhân viên của bạn khao khát. Nếu đến thời điểm mà bạn buộc phải lựa chọn người kế nhiệm mình, hãy cho các ứng viên khác biết rằng cơ hội vẫn đang mở rộng với họ ở các bộ phận khác, và bạn sẽ giúp họ đạt được mục tiêu thăng tiến đó.

Nhưng cho đến khi bạn vẫn còn nhiều cơ hội cạnh tranh cho các vị trí, bạn cần đối xử với tất cả mọi ứng viên công bằng như nhau. Hãy đảm bảo rằng tất cả các ứng viên đều được hướng dẫn về mọi khía cạnh trong công việc của bạn. Nếu bạn có việc đột xuất phải rời khỏi công sở, hãy giao cho mỗi người chịu trách nhiệm về một phần hoạt động. Cho tất cả mọi người cơ hội như nhau để quản lý các khía cạnh trong công việc.

Theo những nguyên tắc cơ bản, bạn cần gặp mỗi ứng viên một lần và thảo luận với họ về công việc. Đừng nói: “Hãy thảo luận về công việc của tôi”, thay vào đó, hãy bàn tới những vấn đề rắc rối mà họ từng gặp phải. Tất cả họ đều sẽ thu nhận được những ích lợi nhất định từ các cuộc thảo luận đó. Nếu một người trong số họ phải đối mặt với một vấn đề quản lý bất thường trong khi bạn vắng mặt, vậy có lý gì mà họ lại không thu được ích lợi từ trải nghiệm đó?

Tránh những hiểm họa của lối tư duy “không thể thiếu được”

Một lần nữa, đừng để bạn trở thành một người cầu toàn đến mức luôn đòi hỏi “tính không thể thiếu được”. Một số nhà quản lý tự giăng bẫy bản thân vào những tình huống như thế này. Trong nỗ lực nhằm đảm bảo chất lượng công việc, họ yêu cầu tất cả những câu hỏi thắc mắc nào đó của nhân viên đều phải được chuyển đến cho họ. Không mất nhiều thời gian để nhân viên quen với việc bất cứ điều gì bất thường đều sẽ nhanh chóng được chuyển đến cho bạn – nhà quản lý của họ. Bạn cho rằng các vấn đề cơ bản mà nhân viên của bạn càng cố gắng che đậy bao nhiêu thì lại càng làm vấn đề phức tạp hơn bấy nhiêu.

Trên thực tế, việc khuyến khích nhân viên tự tìm ra câu trả lời là hết sức quan trọng. Nhờ đó, họ sẽ trở nên giỏi giang hơn. Tất nhiên, phải có những giới hạn nhất định trong phạm vi quyền hạn mà bạn có thể giao phó cho họ, nhưng tốt hơn là bạn hãy loại bỏ ngay quan điểm rằng giao phạm vi quyền hạn cho họ thì quá lớn còn hơn là quá ít. Một nhà quản lý tốt là người giao phó cho nhân viên phạm vi quyền hạn trong khi vẫn đảm bảo với họ rằng nhà điều hành sẽ chịu trách nhiệm về chất lượng công việc của họ.

Bạn đã thấy nhiều người lo lắng rằng liệu công ty có thể hoạt động tốt không khi họ đi nghỉ. Thực ra ngược lại: Nỗi lo lắng thật sự của họ là công ty sẽ hoạt động tốt nếu vắng họ. Một nhà quản lý thực hiện đúng nhiệm vụ phát triển con người và quản lý tài liệu có thể rời khỏi văn phòng với sự bảo đảm rằng bộ phận của họ vẫn sẽ hoạt động trơn tru khi thiếu họ. Thực tế, nhà điều hành tận tụy và hiệu quả thật sự có thể đạt tới ngưỡng mà cô ấy/anh ấy có thể rời đi mãi mãi mà công ty vẫn hoạt động tốt – và được đề bạt tại một công ty khác. Rất nhiều nhà quản lý có cái nhìn sai lạc về những đòi hỏi công việc, khiến họ cảm thấy mình không thể thiếu vắng ở đó được và dành phần lớn thời gian trong sự nghiệp kinh doanh của mình để chứng minh điều đó – và không bao giờ được điều chuyển khỏi vị trí hiện tại.

Vấn đề lớn đối với những người như thế này đó là họ không hiểu rằng công việc quản lý thật sự là gì. Quản lý không phải là để làm những việc đó – mà chỉ là theo dõi xem chúng được thực hiện ra sao.

### Tiếp nối người tiền nhiệm

Sẽ hữu ích hơn nếu người tiền nhiệm của bạn có phần kém cỏi và phải ra đi trong sự hỗn loạn, bối rối. Trừ khi bạn là kẻ thất bại hoàn toàn, còn nếu không bạn sẽ được coi là người chiến thắng trong tương quan so sánh. Mọi người sẽ thích công việc được vận hành một cách trơn tru. Nổi gót một vị anh hùng của công ty – người đã về hưu hoặc rời đi vì được đề bạt cho một vị trí cao hơn trong một tổ chức khác là rất khó, bởi dù bạn có thể hiện tốt như thế nào, thì cũng thật khó để có thể được so sánh với một vị anh hùng – một huyền thoại trong công ty, tổ chức.

Vì thế, nếu phải lựa chọn giữa điều hành một khu vực hỗn loạn và một khu vực hoạt động tốt, hãy chọn vùng hỗn loạn. Đó có thể là cơ hội tốt nhất để bạn xây dựng danh tiếng tuyệt vời sẽ theo bạn trong suốt sự nghiệp của mình. Bạn sẽ không phải hối tiếc vì điều đó.

### Tiếp tục học hỏi

Khi chuẩn bị sẵn sàng cho sự đề bạt của bản thân, hãy xem xét việc nâng cao kiến thức về lĩnh vực hoạt động của mình. Việc trở thành chuyên gia trong phạm vi trách nhiệm của mình thôi chưa đủ, bạn cần hiểu rõ toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.

Bạn có thể có được những kiến thức bổ sung này theo nhiều cách thức khác nhau. Ví dụ, bạn có thể mở rộng kiến thức thông qua các ấn phẩm. Cấp trên của bạn chắc chắn sẽ gợi ý một số ấn phẩm xuất bản gần gũi và phù hợp với hoạt động cũng như triết lý kinh doanh của công ty bạn. Không một nhà quản lý nào lại cảm thấy bị lãng mạ khi được đề nghị đưa ra lời khuyên. Tuy nhiên, hãy cẩn trọng: đừng hỏi ý kiến họ quá thường xuyên, họ sẽ cho rằng bạn không thể tự mình quyết định hoặc đang tìm kiếm sự ủng hộ, chiếu cố của họ. Không hành động nào trong số này có lợi cho động cơ của bạn.

Nếu công ty tổ chức các chương trình đào tạo, hãy đăng ký học. Thậm chí ngay cả khi bạn không thấy

được ngay lập tức các ích lợi từ chúng, thì về lâu dài chúng cũng sẽ hỗ trợ bạn rất nhiều. Hơn nữa, khi làm vậy, bạn đã thể hiện cho mọi người thấy tinh thần ham học hỏi của bản thân.

### Phác thảo thành công

Phong cách không bao giờ là bất biến, chúng xuất hiện và biến mất, vì thế những gì không phù hợp trong kinh doanh hôm nay có thể trở nên thừa đáng trong một vài năm tới, hay thậm chí là chỉ vài tháng tới. Là nhà quản lý, đừng biến mình thành người tạo ra xu hướng bằng cách khoác lên mình những bộ đồ không giống ai. Bạn có thể cho rằng điều đó không công bằng, nhưng bạn sẽ không thể thúc đẩy sự nghiệp nếu một số nhà điều hành cấp cao trong các cuộc đối thoại coi bạn như thể “kẻ ăn mặc lập dị nhất”.

Giới hạn chấp nhận được có thể rất khác nhau, phụ thuộc vào lĩnh vực kinh doanh mà bạn đang tham gia hoặc theo từng khu vực địa lý. Ví dụ, những gì được coi là đẹp tại một tòa soạn tạp chí thời trang dường như lại không phù hợp trong một công ty bảo hiểm nhân thọ truyền thống. Những điều được chấp nhận tại vùng tây nam đất nước có thể sẽ không thể áp dụng được tại khu vực phía đông. Rõ ràng, những gì bạn mặc trong vai trò đốc công nhà máy sẽ phải khác những gì bạn khoác lên mình trong vai trò người quản lý văn phòng. Điều quan trọng là nếu muốn thành công, sẽ hữu hiệu hơn rất nhiều khi bạn mang một diện mạo thành công – nhưng đừng thái quá. Hãy truyền đi một thông điệp lạng lẽ, đừng ồn ào náo nhiệt.

Câu chuyện dưới đây sẽ chỉ rõ cách ăn mặc giữa các công ty khác nhau như thế nào. Cách đây vài năm, một thanh niên trẻ có cuộc hẹn phỏng vấn với bộ phận sáng tạo của một hãng phim tại Hollywood. Anh ta gọi điện cho người liên hệ của hãng phim và hỏi xem mình cần mặc trang phục như thế nào. Cô ấy đáp lại: “Trang phục bình thường, thoải mái”. Vì vậy, anh ta đã mặc quần âu và áo sơ-mi đẹp. Khi bước vào văn phòng, anh ta nhận thấy tất cả mọi người đều mặc áo ba lỗ và quần soóc. Từ “bình thường” có ý nghĩa hoàn toàn khác biệt giữa người được phỏng vấn và nhà tuyển dụng. Tuy nhiên, dù có “bước sóng” khác nhau, nhưng cuối cùng chàng trai trẻ vẫn có được công việc.

Câu chuyện trên đã chứng minh rằng các công ty có ý tưởng về phong cách và thời trang hoàn toàn khác nhau. Nó cũng chỉ ra rằng, trong vai trò một doanh nhân, bạn sẽ ít gặp rắc rối về trang phục hơn nếu ăn mặc quá lịch sự thay vì quá khiêm nhã. Nếu bạn đóng bộ comple và caravat đến một bữa tiệc và phát hiện ra rằng bữa tiệc rất thân thiện và thoải mái, khi đó bạn có thể cởi bỏ áo vest và caravat. Nhưng nếu bạn ăn vận suồng sã và phát hiện ra tất cả mọi người đều mặc comple và thắt caravat nghiêm chỉnh, bạn sẽ không dễ gì kiếm được trang phục cho phù hợp.

Nguyên tắc ngón tay cái ở đây là: Nếu bạn không biết phải mặc gì, tốt hơn hãy tránh sai lầm bằng cách ăn vận lịch sự.

### Đánh giá cao bản thân, nhưng kín đáo

Bạn có thể rất xuất chúng, nhưng nếu bạn là người duy nhất biết điều đó, tài năng đó cũng chẳng dẫn bạn tới đâu. Bạn cần phải được nhà quản lý của mình biết đến theo những cách thức hiệu quả nhất có thể.

Nếu bạn thể hiện sự đánh giá cao bản thân một cách khoa trương, mọi người thường sẽ phản ứng lại theo hướng tiêu cực. Bạn có thể bị coi là anh chàng khoác lác – một danh hiệu chắc chắn bạn sẽ chẳng cần đến. Có rất nhiều người tài năng nhưng lại luôn tự cao âm ỉ về sự thăng tiến của mình. Điều đó khiến anh ta mất đi giá trị và mang lại những hệ quả tiêu cực không mong đợi.

Bạn cần khôn ngoan, tinh tế trong vấn đề này bởi chắc chắn bạn sẽ muốn có được những phản hồi tích cực.

Ví dụ dưới đây sẽ cho thấy cách một tình huống được giải quyết sao cho không mang đến khả năng bị

người khác công kích cũng như không tạo ra những phản hồi tiêu cực. Giả dụ một trường cao đẳng địa phương chào mời một khóa học mà bạn cho rằng nó sẽ giúp ích cho bạn trong sự nghiệp, nhờ đó cơ hội thăng tiến sẽ cao hơn. Dưới đây là những cách thức đảm bảo rằng ông chủ của bạn cũng như công ty hiểu rõ được những nỗ lực học tập của bạn:

- Gửi lưu ý đến bộ phận Nhân sự cùng một bản sao cho sếp của bạn, đề nghị bổ sung vào hồ sơ cá nhân của bạn rằng bạn đang theo học khóa học. Thông tin đó sẽ được bổ sung vào tập hồ sơ của bạn – nơi tất cả mọi người đánh giá và tìm kiếm ứng viên để đề bạt đều có thể nhìn thấy. Sau khi khóa học kết thúc, bạn cũng nên thông báo cho bộ phận Nhân sự kết thúc thành công này.
- Đề nghị một cuộc trao đổi thân thiện với sếp của bạn (nếu cô ấy/anh ấy không nhận được bản sao thông báo tới phòng nhân sự) và đề cập những chuyện kiểu như “một trong những sinh viên lớp kế toán của tôi tối hôm qua đã kể một số chuyện rất hài hước...”. Sếp của bạn có thể sẽ hỏi “Lớp kế toán nào cơ?”
- Đặt một cuốn giáo trình trên bàn làm việc của bạn. Một số câu hỏi đáng mong đợi có thể sẽ được đặt ra.
- Hãy hỏi sếp của bạn về việc phân loại các vấn đề thảo luận trên lớp mà bạn không thật sự hiểu.
- Nếu một bạn học đến văn phòng để ăn trưa cùng bạn, hãy giới thiệu họ với sếp của bạn: “Bà John, tôi rất vui lòng giới thiệu với bà bạn học cùng lớp kế toán của tôi, Nelda Smith.”

Bạn đã có được một số ý tưởng rồi đấy. Càng tế nhị, khéo léo bao nhiêu, bạn càng ít bị coi là huênh hoang, khoác lác bấy nhiêu. Sếp của bạn, người có thể biết rõ về sự tự đề bạt, nhận ra rằng bạn đang truyền thông về những thành tích của mình. Nếu bạn làm tốt, sếp thậm chí còn ngưỡng mộ phong cách của bạn.

Với một lời tạ lỗi trước Kinh Thánh: “Sẽ lợi ích gì nếu một người đàn ông trở thành nhà quản lý xuất sắc nhất công ty mà không ai biết được điều đó?” Chắc chắn gần như sẽ không có nhà quản lý nào tiếp cận và nói với bạn: “Hãy nói cho tôi biết anh định làm gì để chuẩn bị cho sự thăng tiến của bản thân?” Vì thế, hãy giúp họ.

Một số nhà điều hành tán thành triết lý rằng nếu bạn làm tốt công việc, sự thăng tiến và phát triển sẽ tự đến. Đây là một chiến lược đầy rủi ro và bạn không thể có được những cơ hội đó. Nếu cấp trên không biết rõ bạn đang làm gì, làm sao những thành tích của bạn có thể được họ đưa vào xem xét? Hãy xây dựng một phong cách truyền thông những khía cạnh quan trọng trong sự phát triển của bạn, nhưng hãy thực hiện với mức độ “nói giảm nói tránh” sao cho đừng để bị mọi người công kích hoặc cho rằng bạn là kẻ khoác lác.

Trò chơi này có xứng đáng không?

Trở thành một nhà quản lý xuất sắc và từng bước tiến lên nấc thang cao hơn trong chiếc thang danh vọng là điều quan trọng trong sự nghiệp của tất cả các nhà quản lý – trừ khi bạn không còn đam mê thăng tiến. Không có gì là sai trái khi bạn không muốn phải trả giá cho việc tiến lên cấp bậc cao hơn. Sẽ là bình thường nếu đó là những gì bạn cảm thấy, bởi điều đó có nghĩa là bạn đã thỏa mãn về mình. Tất cả chúng ta đều sẽ có lúc đạt đến một ngưỡng mà không còn muốn thăng tiến nữa. Tương tự, có thể chúng ta vẫn muốn được xem xét đề bạt, nhưng chúng ta cũng vẫn cảm thấy thoải mái với vị trí hiện tại và không muốn có thêm bất kỳ sự khó chịu, bức mình nào – thứ luôn đi kèm với sự thăng tiến. Hơn nữa, thấp cấp bậc càng nhỏ lại khi lên đến đỉnh. Ngay cả chủ tịch hay CEO cũng không thể thăng tiến được nữa – ít nhất là trong công ty hiện tại.

Trong ấn bản trước, cuốn sách đã đề cập rằng bạn có quyền được biết mình đang ở vị trí nào khi khả năng thăng tiến vẫn còn được xem xét. Nó cũng gợi ý rằng không có gì là sai trái khi nài nỉ có được

thông tin đó. Hãy nghĩ lại những điều này. Nếu bạn không quan tâm tới việc thăng tiến, hãy tự hỏi tại sao? Nếu bạn được đề bạt một vị trí cao hơn, đó là điều đáng mừng và có thể sẽ làm thay đổi cách nghĩ của bạn.

Nếu bạn muốn thăng tiến và cho rằng thời gian để được đề bạt là quá lâu rồi, hãy hỏi tại sao và một số nhà quản lý sẽ trả lời bạn rằng: “Không, tôi không nghĩ rằng anh có khả năng thăng tiến!” hoặc họ sẽ lẩn tránh câu hỏi và để bạn ra về mà không có câu trả lời thỏa đáng. Nếu bạn đặt câu hỏi, và sếp của bạn trả lời kiểu như “Quản lý Jones đã nài nỉ tôi về việc đề bạt. Hãy nói với anh ta, “Năng lực của anh ta có hạn thôi.”” Giả sử sếp của bạn chuyển sang một công ty khác và bạn phải làm quen với một nhà điều hành mới và không muốn có nhận xét “năng lực có hạn” trong hồ sơ. Tại sao bạn lại phải hành động với sếp để rồi nhận về những hồi đáp, nhận xét không còn có thể thay đổi được như thế?

Khi bạn khát khao thăng tiến, sẽ hữu ích nếu bạn tập trung vào mục tiêu và không bị phân tán bởi những khả năng trong tương lai. Điều tuyệt vời nhất bạn có thể làm cho sự nghiệp của mình đó là thực hiện thật tốt công việc hiện tại. Thành thạo công việc hiện tại chính là ưu tiên hàng đầu. Tất cả mọi tham vọng đều là thứ yếu so với mục tiêu của tham vọng đó.

Có người bảo trợ

Sẽ rất hữu ích nếu bạn có một vị sếp luôn đánh giá cao bạn với các nhà điều hành. Hãy phát triển mối quan hệ tốt với các nhà điều hành mà bạn làm việc cùng, những người biết rõ chất lượng hiệu suất công việc của bạn cũng như thái độ lạc quan vui vẻ của bạn. Nếu người duy nhất đánh giá cao bạn là cấp trên của bạn, và họ rời công ty để đảm nhiệm một vị trí cao hơn tại một công ty khác, khi đó bạn sẽ mất đi sự ủng hộ – trừ khi họ đề nghị bạn đảm nhiệm một công việc tuyệt vời khác tại công ty mới của họ. Sẽ tốt hơn nếu nhiều nhà điều hành biết đến tên tuổi của bạn thể hiện ở những mặt tích cực. Được bảo trợ bởi một vài nhà điều hành danh tiếng là một điều tuyệt vời. Hãy vui vẻ chấp nhận bất kỳ nhiệm vụ nào được giao phó mà ở đó bạn có thể giao tiếp với các nhà quản lý và điều hành bên ngoài bộ phận của bạn.

## CÓ THÀNH TÍCH VÀ PHONG CÁCH

Đạt được những mục tiêu đã thảo luận trong chương này đòi hỏi những thành tích vượt trội cũng như sự tự tin nơi bạn. Thông thường, sự khác biệt giữa một công việc thỏa mãn và một công việc xuất sắc đó là hình ảnh hay phong cách. Phong cách của bạn tô điểm thêm cho sự đánh giá của cấp trên đối với thành tích của bạn, đặc biệt khi phong cách đó được cấp trên của bạn ưa thích. Nhưng nếu phong cách tồi và khó chịu có thể gây ra những phản hồi tiêu cực.

Thực hiện xuất sắc công việc và tối đa hóa những ích lợi từ đó là một chuyện, nhưng điều khiển và hướng mọi người vào suy nghĩ rằng bạn đang làm một công việc tuyệt vời trong khi bạn không thực hiện tốt lại là một chuyện khác, và nó sẽ mang đến rắc rối. Thông điệp và thành tích phải luôn song hành cùng nhau.

# 27. QUẢN LÝ THỜI GIAN

Đã bao giờ bạn trở về nhà với cảm giác rằng mình chẳng làm được việc gì trong suốt ngày hôm đó chưa? Chắc chắn ai cũng có những lúc như vậy, dành toàn bộ thời gian để giải quyết những việc gấp gáp. Đôi khi, việc này cũng không gây ra vấn đề gì, nhưng nếu nó diễn ra thường xuyên, thì vấn đề là bạn đang thiếu kỹ năng quản lý thời gian.

## NHỮNG PHÂN KHÚC NHỎ HƠN

Phương pháp quản lý thời gian dưới đây tỏ ra hết sức hiệu quả đối với một tác giả thể loại phi hư cấu thành công. Hãy lắng nghe những gì ông nói:

“Khi bắt đầu nghề viết một cách nghiêm túc cách đây 10 năm, tôi đặt ra mục tiêu mỗi tuần sẽ hoàn thành một chương sách, nhưng cả tuần trôi qua mà tôi không viết được một dòng nào. Nguyên nhân là do nhận thức của tôi về việc đặt ra quá nhiều giờ cho một chương sách. Nhưng rồi cũng chẳng có gì thay đổi cả. Sau đó tôi bắt đầu chia mục tiêu thành các phân đoạn nhỏ hơn. Mục tiêu là viết được hai trang mỗi ngày. Thi thoảng, tôi bỏ một mất ngày và thế là phải đặt ra mục tiêu 4 trang cho ngày tiếp theo. Nếu vì một lý do bất ngờ nào đó, tôi phải bỏ lỡ hơn 2 ngày, tôi không đặt ra một mục tiêu chông chát hoặc sẽ quay trở lại

“Là kết quả của việc đặt ra nhiều mục tiêu hợp lý hơn, tôi đã bắt đầu viết được, dù rằng các nhu cầu khác đòi hỏi thời gian của tôi vẫn không hề thay đổi. Thứ duy nhất thay đổi đó là thái độ và phương pháp của tôi đối với vấn đề. Đôi khi tôi ngồi xuống để bắt đầu viết hai trang sách mục tiêu của mình và rồi hoàn thành 15, 16 trang. Nếu tôi đặt ra mục tiêu cho ngày hôm đó là 15 trang, tôi đã chẳng viết được như vậy và lại nợ tới hàng giờ đồng hồ.”

## DANH SÁCH

Có thể bạn từng nghe đến tên của nhà tư bản công nghiệp Mỹ Henry Kaiser. Một trong những thành tựu lớn nhất của ông là xây dựng một công ty đóng tàu chở hàng có tên công ty tàu thủy Liberty trong suốt thời kỳ Chiến tranh Thế giới thứ Hai. Những con tàu này được hoàn thành trong khoảng vài ngày – một kỳ lục phi thường.

Việc đầu tiên Kaiser làm khi bước vào văn phòng mỗi buổi sáng là ngồi vào bàn làm việc với tập giấy ghi sẵn danh sách những việc mà ông muốn thực hiện trong ngày và sắp xếp danh sách đó theo thứ tự ưu tiên. Khi một việc được hoàn thành, nó sẽ được gạch đi. Việc chưa được hoàn thành trong ngày hôm đó sẽ được xếp đầu tiên trong danh sách của ngày hôm sau. Kaiser luôn cố gắng hoàn thành những việc ưu tiên trước.

Hãy sử dụng phương pháp đơn giản này để tổ chức một ngày của bạn và bạn sẽ thấy ngạc nhiên trước số lượng công việc mà bạn có thể hoàn thành. Bạn buộc phải thực hiện các hoạt động trong ngày theo những việc đã viết ra trên giấy. Đó có thể là giá trị lớn nhất của phương pháp này.

Tuy nhiên, có một biến thể khác mà bạn có thể sử dụng thậm chí còn hữu dụng hơn. Bạn hiểu cơ thể mình hơn bất kỳ ai khác. Nếu bạn đạt tới đỉnh cao năng lượng mỗi khi bắt đầu một ngày mới (con người buổi sáng), bạn nên thực hiện những nhiệm vụ đòi hỏi nhiều năng lượng trước. Ngược lại, nếu bạn không cảm thấy hào hứng nhất vào buổi chiều muộn (con người buổi tối), hãy sắp xếp công việc cho phù hợp với những nguồn năng lượng khác biệt đó của bạn. Điều này cũng sẽ giúp bạn thực hiện được những việc mà bình thường, khi tràn trề năng lượng, bạn không để tâm tới. Nhưng quan trọng vẫn phải là tập trung hoàn thành các mục tiêu ưu tiên. Những thứ kém quan trọng hơn có thể đợi.

Một số nhà quản lý chia danh sách mục tiêu của họ thành ba hạng mục: A, B và C. Những mục tiêu trong hạng mục A rất quan trọng, cần thực hiện đầu tiên. Nếu bạn có một vài mục tiêu A, bạn cần

quyết định xem cái nào là quan trọng nhất rồi thực hiện nó trước. Mục tiêu B có thể đợi cho đến khi bạn có thời gian. Mục tiêu C thì không quan trọng. Nếu bạn không bao giờ thực hiện nó, thì cũng không phải là vấn đề gì nghiêm trọng lắm. Tuy nhiên, có những nhà quản lý lại thích thực hiện mục tiêu C trước, bởi họ thích cảm giác hoàn thành, kết thúc một công việc nào đó. Đừng để mình rơi vào chiếc bẫy đó. Khi làm như vậy, thực tế bạn không hề hoàn thành được việc gì. Nếu các mục tiêu A quá lớn hoặc khó khăn, hãy chia nó thành các phần nhỏ, giống như nhà văn nọ đã làm trong ví dụ trên.

Rất nhiều người có sự thay đổi lớn về tâm lý khi gạch đi một nhiệm vụ đã được hoàn thành. Một số người sử dụng những chiếc bút nhớ dòng lớn. Thật tuyệt vời khi cuối mỗi ngày được ngồi lại và nhìn những dấu gạch các nhiệm vụ đã hoàn thành. Đó là cảm giác về những thành quả xứng đáng.

Nhưng cũng đừng loại bỏ danh sách đó khi bạn rời văn phòng. Sáng hôm sau, danh sách của ngày hôm trước sẽ có hai tác dụng: nhắc bạn nhớ lại tất cả những gì bạn đã hoàn thành ngày hôm trước và nhắc nhở bạn về những gì còn dang dở. Những mục tiêu đó sẽ được tiếp tục bổ sung vào danh sách mới. Việc này đặc biệt quan trọng đối với những dự án dài hạn mà đôi khi cần loại bỏ đột ngột một số trong danh sách. Chúng ta đã bỏ lỡ quá nhiều ý tưởng và dự án sáng tạo chỉ bởi chúng ta không viết nó ra.

Bạn đã bao giờ đi ngủ mà vẫn canh cánh một công việc nào đó, để rồi tỉnh giấc giữa đêm khuya cùng với giải pháp cho nó hay chưa? Nhưng rồi bạn thức dậy vào buổi sáng và giải pháp thì đã bị lãng quên. Bạn không thể khôi phục lại ý tưởng từ trí nhớ của mình. Hãy luôn để giấy bút ở đầu giường để ghi lại những suy nghĩ như vậy trong đêm khuya nhằm tránh tình trạng phải lục tìm hay khôi phục nó.

## GIAI ĐOẠN ĐÓNG

Một số công ty theo đuổi chính sách văn phòng đóng mà bạn muốn sử dụng để có thể hoàn thành được nhiều việc trong một ngày. Ví dụ, một văn phòng tiến hành giai đoạn đóng hai giờ, trong đó tất cả mọi việc kinh doanh vẫn diễn ra bình thường, chỉ có điều không có ai trong văn phòng tìm gặp nhau. Không ai thực hiện các cuộc điện thoại nội bộ cũng như không có cuộc họp công ty nào được tiến hành trong suốt thời gian đó. Những trường hợp khẩn cấp sẽ được giải quyết mau lẹ, các cuộc gọi từ khách hàng, nhà cung cấp và tất cả các cuộc gọi khác từ bên ngoài đều sẽ được tiếp nhận.

Ý tưởng này đem lại hiệu quả lớn. Điều đó có nghĩa là mỗi ngày bạn có hai tiếng đồng hồ không phải tiếp đón hay nhận điện thoại của bất kỳ ai trong văn phòng. Nó đem đến cho bạn cơ hội kiểm soát những gì mình làm trong giai đoạn đặc biệt đó. Có thể một số người sẽ có được ý tưởng khi làm việc tại văn phòng vào cuối tuần và nhận ra rằng số lượng công việc được hoàn thành nhiều hơn như thế nào so với khoảng thời gian tương tự trong tuần. Tuy nhiên, ý tưởng đó chỉ khả thi nếu bạn không đóng cửa với cả khách hàng trong khoảng thời gian đó. Đó là ý tưởng mà toàn bộ công ty đều có thể sử dụng.

## NHU CẦU GHI NHỚ VÀ TỰ SUY NGÃM

Dưới đây là một số lời khuyên có thể sẽ không giúp ích nhiều cho bạn tại văn phòng nhưng lại giúp bạn nhớ được những thứ mà bạn phải ngừng lại để về nhà. Đặt một tờ giấy ghi nhớ trong túi đựng chìa khóa xe. Sau đó, trên đường ra bãi đỗ xe vào cuối ngày, khi thò tay vào lấy chìa khóa, bạn sẽ thấy tờ giấy đó.

Lập kế hoạch cho một khoảng thời gian yên tĩnh mỗi ngày. Có thể bạn không cần phải thực hiện nó hàng ngày, nhưng việc có được một khoảng thời gian để “nằm mơ giữa ban ngày” và suy nghĩ rất quan trọng. Điều này mang yếu tố sống còn đối với “con người bên trong” của chúng ta. Hơn nữa, những việc dường như không thể vượt qua được thường sẽ có triển vọng hơn trong khoảng thời gian này.

Cố gắng đặt mỗi hoạt động hàng ngày vào một khung cảnh thích hợp. Một nhà quản lý luôn đặt tờ lịch bên cạnh cánh cửa ra vào phòng mình. Bên dưới nó là chiếc sọt rác trống rỗng, đơn độc. Cuối ngày khi rời văn phòng, ông ta thường hủy toàn bộ các giấy tờ trong ngày. Ông ta ném toàn bộ “ngày hôm đó”



đã được chia thành các mảnh nhỏ vào sọt rác và quan sát các mảnh giấy nhỏ từ từ rơi vào sọt rác. Khi được hỏi về cảm nhận khi thực hiện nghi thức đó, ông ta trả lời: “Đôi với tôi, nó tượng trưng cho việc ngày hôm nay đã qua. Tôi đã làm hết sức có thể. Giờ đây tôi có thể tiến tới phân đoạn khác của cuộc sống, để lại ngày hôm nay phía sau – nơi mà nó phải thuộc về.” Không phải là một cách tồi khi cho qua một ngày để bắt đầu nghỉ ngơi trong yên tĩnh.

## NHỮNG LỜI KHUYÊN KHÁC VỀ QUẢN LÝ THỜI GIAN

Dưới đây là một số lời khuyên từ các nhà quản lý thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau có thể sẽ hữu ích đối với bạn:

- Tất cả chúng ta đều có lượng thời gian tương đương nhau – 168 tiếng mỗi tuần. Không ai có nhiều thời gian hơn. Nhưng những gì bạn làm trong khoảng thời gian này sẽ là điều khác biệt.
- Việc đặt ra mục tiêu cụ thể cho từng ngày hoặc từng tuần rất quan trọng. Nhưng bạn đừng chỉ giữ những mục tiêu đó trong đầu mà hãy viết chúng ra. Dán lên màn hình hoặc viết lên bảng trong văn phòng. Điều này sẽ giúp bạn dễ dàng loại bỏ những việc vô nghĩa xuất hiện trên con đường của mình.
- Đặt thời hạn cho dự án của bạn. Điều này đặc biệt hữu ích nếu bạn là tuýp người hay trì hoãn, chần chừ. Tránh tình trạng nước đến chân mới nhảy. Một số người nói rằng họ làm việc tốt khi phải chịu áp lực và thời hạn chặt chẽ. Nhưng thực tế họ còn làm việc tốt hơn nữa nếu không phải chịu áp lực. Họ cần phải thử xem sao.
- Hãy ghi nhớ sự khác biệt giữa một việc quan trọng và một việc cấp bách. Tất cả chúng ta đều có những việc cấp bách nhưng hãy tự hỏi xem chúng quan trọng đến mức nào. Và tốt nhất là bạn nên tập trung vào những thứ quan trọng.
- Một hoặc hai tuần một lần, ghi chép lại xem bạn đã sử dụng thời gian như thế nào. Có một cuốn sổ nhật ký thời gian và ghi mọi thứ vào đó. Bạn sẽ ngạc nhiên trước việc phần lớn thời gian của mình “trôi” đi đâu. Nếu không phân tích cách sử dụng thời gian, chúng ta sẽ không thể quản lý nó tốt hơn. Hoặc bạn có thể đề nghị người khác đánh giá cách sử dụng thời gian của bạn. Họ có thể nhìn thấy những điều mà bạn không thể.
- Hãy lập kế hoạch cho một ngày của bạn. Thời điểm tốt nhất cho việc này là buổi chiều hoặc tối hôm trước. Bằng cách này, bạn có thể biết được mình cần tập trung vào việc gì khi bắt đầu ngày hôm sau. Nếu bạn đợi đến sáng hôm sau mới thực hiện việc này, bạn sẽ dễ bị nhầm lẫn.
- Nguyên tắc 70/30: chỉ lập kế hoạch cho 70% thời gian trong ngày. Để phần còn lại cho những nhiệm vụ đột xuất, những công việc cấp bách của người khác hoặc những tình huống khẩn cấp. Nếu bạn lập kế hoạch kỹ lưỡng cho từng giây, phút trong ngày, bạn sẽ cảm thấy hỗn loạn khi không thể hoàn thành được tất cả mọi việc.
- Lập kế hoạch thời gian cho việc gọi và nhận điện thoại, đọc và gửi email, thời gian cho công việc văn phòng... Điều này có hai ý nghĩa đối với bạn. Bạn tiết kiệm được thời gian bằng cách làm những việc tương tự cùng lúc và người khác có thể biết được lịch làm việc của bạn như thế nào.
- Đảm bảo lịch làm việc của bạn dễ hiểu đối với những người thường xuyên giao tiếp, làm việc với bạn. Bằng cách này, họ có thể biết được bạn đi đâu và đang làm gì. Có rất nhiều chương trình phần mềm giúp bạn thực hiện công việc này một cách tự động.
- Hiểu rằng việc bị làm phiền, ngắt quãng là một phần của công việc và hãy sắp xếp thời gian cho việc này trong lịch làm việc của bạn. Nhưng đừng tìm cách giảm thiểu việc bị ngắt quãng không mong muốn. Dưới đây là một số gợi ý: đặt ra một khoảng thời gian yên tĩnh mà bạn không bị làm phiền. Kê bàn làm việc của bạn sao cho bạn không phải đối diện với dòng người qua lại. Khi một vị khách không

mong đợi đến văn phòng của bạn, hãy nói với họ rằng bạn đang thực hiện một dự án quan trọng. Hãy chuyển đi tất cả các ghế ngồi trước bàn làm việc của bạn và nếu bạn thật sự muốn một người nào đó ở lại, hãy kéo chiếc ghế từ đằng sau bàn làm việc của bạn và mời họ ngồi. Hoặc đặt một tấm bảng thông báo lịch sự trên cửa. Điều đó sẽ nhanh chóng chuyển đến cho mọi người thông điệp rằng bạn không muốn bị làm phiền.

- Đừng đợi đến khi cảm thấy tâm trạng thích hợp mới làm những việc ưu tiên hàng đầu. Thời gian hoặc tâm trạng đó có thể không bao giờ đến.
- Tự thưởng cho mình khi hoàn thành một mục tiêu A. Hãy cho phép mình ra ngoài ăn trưa hoặc nghỉ sớm một chút trong ngày hôm đó.
- Duy trì thói quen đúng giờ. Thể hiện sự đúng giờ, nộp mọi thứ đúng hạn và khuyến khích nhân viên cũng làm thế. Hãy là hình mẫu về quản lý thời gian trong bộ phận của bạn.

## 28. NGÔN NGỮ VIẾT

Thật ngạc nhiên và hài hước khi biết là rất nhiều người nói năng lưu loát lại thiếu năng lực trầm trọng khi được đề nghị viết ra những suy nghĩ của bản thân.

Một số người cảm thấy như thể bị đe dọa trước những trang giấy hoặc màn hình máy tính trắng trơn. Hãy cùng tìm hiểu xem tại sao cảm giác hoảng sợ, khiếp đảm này lại xảy đến với những người dường như rất có năng lực và tự tin.

Đầu tiên là do hội chứng kiểm tra. Một số người thường thấy hoảng sợ khi phải làm bài kiểm tra. Tất cả những gì họ có là những trang giấy trắng và nguồn tư liệu trong bộ não – thứ cần phải được chuyển đổi thành thông tin trên mặt giấy. Đổ hay trượt phụ thuộc vào những gì được diễn giải trên những trang giấy trắng đáng sợ đó.

Nguyên nhân thứ hai khiến mọi người không cảm thấy tự tin khi sử dụng ngôn ngữ viết là do họ không đọc nhiều. Họ chỉ đọc những thứ mà theo họ là cần thiết cho công việc, họ không đọc những thứ khác để giải trí hay để phát triển chuyên môn cũng như khía cạnh cá nhân. Thay vào đó, họ xem ti vi quá nhiều – điều này thụ động hơn rất nhiều so với việc đọc. Bạn sẽ không thể hoàn thiện khả năng viết từ việc xem ti vi. Bạn chỉ có thể làm được điều đó từ việc đọc. Rõ ràng ti vi không phải là thủ phạm của mọi căn bệnh xã hội mà người ta vẫn quy cho nó. Tuy nhiên, một số người vẫn sẽ tranh luận rằng nó hạn chế thời gian dành cho việc đọc của mọi người và điều đó gây ảnh hưởng bất lợi cho khả năng viết của nhiều người.

Một lý do nữa khiến mọi người sợ hãi khi phải viết là họ hay sai chính tả và không muốn trở nên ngu ngốc bằng cách cho mọi người thấy điều đó. Vì thế, họ tránh phải viết bất cứ khi nào có thể, đặc biệt là khi phải viết các ý tưởng hoặc vạch ra những ý chính trên các tấm bảng lớn hoặc giấy trước mặt mọi người, hay thậm chí chỉ là viết một ghi chú nhỏ cho ai đó. Hành động né tránh viết chính tả này đang diễn ra ngày càng nhiều. May mắn là, với những người hay sai chính tả, máy tính có thể kiểm tra giúp. Điều đó tiết kiệm khá nhiều thời gian cho chúng ta, ít nhất là khi chúng ta sử dụng chương trình soạn thảo văn bản.

Ngoài ra, vì ngày nay mọi người không còn phải viết nhiều, trừ khi gửi email, nên họ thường cảm thấy lo sợ khi phải viết một văn bản dài hay gửi thư tay cho một người nào đó. Điều tương tự cũng xảy ra với việc nói trước công chúng. Nếu bạn hiếm khi diễn thuyết trước công chúng, bạn sẽ cảm thấy lo sợ trước tình huống này. Và khi lo sợ, bạn sẽ không cảm thấy thoải mái. Bạn cảm thấy căng thẳng và lo lắng. Cách bạn nói chuyện sẽ cứng nhắc và không thoải mái. Bạn truyền đi thông điệp về sự lo sợ của mình tới khán giả, và mọi người cũng cảm thấy không thoải mái vì bạn. Cách thể hiện của bạn sẽ hủy hoại sự tự tin của bạn cũng như thực tế hoặc sự thông thái mà bạn đang muốn truyền tải.

Điều tương tự cũng xảy ra với giao tiếp bằng văn bản. Nếu bạn lo sợ trước tình huống này, các bài viết của bạn sẽ cứng nhắc, gò bó, thiếu tự nhiên. Trong những trường hợp như vậy, bạn có thể che giấu điều đó bằng cách viết theo cách thức trang trọng hơn, sử dụng những ngôn từ mà bạn không bao giờ thể hiện trong các cuộc trò chuyện với bạn bè.

Sách và các khóa đào tạo có thể hướng dẫn bạn cách viết các thư kinh doanh cũng như sổ ghi nhớ nội bộ. Chúng rất hữu ích, giúp bạn không phải khoắc lên mình tính cách của người mà bạn sẽ viết thư. Mục tiêu là giúp bạn nâng cao kỹ năng chứ không phải là thay đổi tính cách cá nhân của bạn.

### TÁC DỤNG CỦA HÌNH ẢNH TRONG TÂM TRÍ

Một trong những phương pháp tốt nhất để nâng cao kỹ năng viết của bạn là sử dụng hình ảnh trong tâm trí. Thay vì bị tấn công bởi những trang giấy hoặc màn hình trắng trơn, hãy sử dụng hình ảnh trong tâm trí về người mà bạn định gửi tới. Tưởng tượng tới người đó trong đầu. Thậm chí bạn có thể

tưởng tượng hình ảnh người đó ngồi trên ghế trong văn phòng, uống cà phê và đọc ghi chép của bạn. Hoặc bạn cũng có thể hình dung mình đang ngồi trong một quán cà phê, nói với người đó thông điệp mà bạn muốn truyền tải.

Hãy hình dung bạn có một cuộc trò chuyện với người đó trong một không khí thân mật. Bây giờ hãy nói đi. Sử dụng những từ mà bạn nói trong cuộc trò chuyện. Nếu trong các cuộc trò chuyện, bạn không sử dụng các từ lóng thì cũng đừng dùng nó trong bản viết. Các nhà tâm lý học đã chỉ ra rằng những người luôn chỉ sử dụng một số từ ngữ nhất định theo thị hiếu thì khi muốn gây ấn tượng với người khác trong văn bản viết thật sự cho thấy dấu hiệu của sự yếu kém. Thậm chí ngay cả khi bạn không cảm thấy thoải mái về việc viết lách của mình, cũng đừng nói ra – hãy giữ nó cho riêng mình.

Khi thực hiện “trò ảo thuật” với hình ảnh những người mà bạn sẽ gửi thư đến, hãy luôn hình dung đến một khuôn mặt thân thiện. Ví dụ, thậm chí ngay cả khi bạn gửi email đó đến cho một người mà bạn không thể chịu đựng được cũng vẫn cứ hình dung rằng mình đang gửi thư cho một người bạn. Không bao giờ được hình dung đến cảm giác thù địch bởi nó có thể được thể hiện trong thư của bạn. Hình dung đến một gương mặt thân thiện sẽ mang đến một giọng điệu ấm áp, thân thiện cho thông điệp của bạn.

Bây giờ hãy cùng xem xét một ví dụ lớn hơn: gửi email cho tất cả mọi người trong bộ phận hoặc chi nhánh của bạn. Bạn chắc chắn không muốn hình dung ra 40-50 người đang ngồi chờ đợi nói chuyện với bạn. Đó là một trường hợp quá trang trọng, và trừ khi bạn là một diễn giả xuất chúng, hình ảnh đó sẽ khiến lá thư của bạn trang trọng và cứng nhắc.

Thay vào đó, chỉ hình dung đến hai hoặc ba nhân viên thân thiết trực tiếp của bạn. Hình dung rằng bạn đang uống cà phê hoặc dùng bữa trưa với họ. Bây giờ hãy nói với họ những gì cần nói. Đó cũng chính là những gì bạn sẽ viết. Nếu bạn viết cho một nhà quản lý đồng nghiệp tại bộ phận khác, bạn cũng có thể sử dụng hình ảnh tương tự.

Bây giờ giả sử bạn phải viết một báo cáo cho chủ tịch công ty, và bạn hết đang sức lo sợ. Việc hình dung ra hình ảnh vị chủ tịch sẽ chỉ khiến tình huống trở nên tồi tệ hơn. Thay vào đó, hãy nghĩ tới một người không khiến bạn lo sợ. Hình dung rằng người đó chính là vị chủ tịch. Bây giờ thì hãy bắt đầu viết. Giọng văn chắc chắn rằng sẽ rất khác.

Viết theo lối thân thiện không có nghĩa là sử dụng các câu cụt lủn hay sai ngữ pháp. Một số email được gửi đi từ những doanh nhân có học thức có thể khiến cho giáo viên môn Tiếng Anh lớp 8 của họ phải xấu hổ. Ngày nay, các công ty đã tổ chức những khóa đào tạo nội bộ cho nhân viên về cách thức viết email. Vì thế, bạn cần đảm bảo rằng ngữ pháp và chính tả của bạn là chính xác.

Nếu bạn cảm thấy không thoải mái với việc sử dụng ngữ pháp hoặc chính tả trong các giao tiếp bằng văn bản, hãy học hỏi từ những nguồn cơ bản nhất. Điều này không hề khó khăn và cũng chẳng nặng nề. Một cuốn sách về ngữ pháp và chính tả hay một khóa đào tạo tại một trường cao đẳng hoặc trung học địa phương có thể giúp bạn rất nhiều. Đừng phụ thuộc vào trợ lý hay đồng nghiệp trong bộ phận. Đó là cách nhanh nhất và đơn giản nhất khiến bạn không thể nâng cao những kỹ năng quan trọng này.

Còn một lý do nữa khiến bạn cần đảm bảo rằng chính tả và ngữ pháp của bạn trong các văn bản viết là chính xác. Nếu không, có thể bạn cũng sẽ mắc sai lầm trong các cuộc nói chuyện trang trọng hay thậm chí là thân mật của mình. Nếu xảy ra trường hợp như vậy, nó sẽ gây ra những tác động bất lợi cho thành công trong tương lai cũng như khả năng thăng tiến của bạn.

Vì thế, hãy nỗ lực hết mình cho việc nói và viết đúng cũng như đem lại cho nó những giá trị đáng mơ ước. Hơn cả, bạn hãy nhớ rằng – viết cho một hình ảnh tốt đẹp, thân thiện trong trí óc.



## 29. TIN VỊT

Thực chất, chương này nên được đặt tên là “Truyền thông hiệu quả nhất”. Bất kỳ tổ chức nào có trên 5 nhân viên đều sẽ có những tin vọt. Chúng hoạt động bởi con người cần giao tiếp với nhau cũng như có nhu cầu biết chuyện gì đang diễn ra. Nếu không biết, họ sẽ suy đoán về những việc đang diễn ra. Bạn không thể chấm dứt hệ thống tin vọt này, vì thế tốt nhất là hãy chấp nhận sự tồn tại của nó cũng như thực tế rằng các “tua xúc tu” của nó vươn tới mọi góc ngách của tổ chức.

Một cách thức giúp các nhà quản lý tránh được những suy đoán sai lầm là thực hiện tốt việc truyền thông. Nếu bạn làm vậy, họ sẽ có ít cơ hội để dự đoán sai lệch những vấn đề quan trọng. Tất nhiên những dự đoán và thói ngời lê đôi mách thì không bao giờ chấm dứt. Nhưng bằng cách trở thành một nhà truyền thông hiệu quả, bạn có thể giảm thiểu những dự đoán sai lệch. Mặc dù vậy, chắc chắn bạn không thể chấm dứt hoàn toàn những dự đoán đó trừ khi bạn buộc mọi người im lặng hoàn toàn trong khi làm việc – điều không bao giờ có thể xảy ra.

Tin vọt có thể xảy ra nhiều giờ sau sự kiện thực tế, được truyền đi qua các cuộc điện thoại hoặc email. Một email được gửi đi vào buổi tối có thể được viết như sau: “Chắc chắn bây giờ anh không nghe được những tin tức mới nhất rồi. Tôi nghe nói anh đang ở chỗ nha sĩ. Anh sẽ không thể tin được chuyện này đâu nhưng...”. Và chúng cứ thế truyền đi, cho đến vô cùng tận.

Là một nhà quản lý mới, bạn có thể sẽ liên quan đến câu chuyện này. Một nhà quản lý mới tại một ngân hàng thương mại đã tự hỏi không biết làm thế nào một tin vọt lại nhanh chóng tạo thành tin đồn như vậy. Họ biết rõ rằng một trong các cổ đông đang có mặt tại tầng 5. Vì thế, họ giao nhiệm vụ cho một nhà quản lý trong nhóm lên tầng 5 và thông báo với người đó một tin đồn mang tính xúc phạm mà thực ra nó chỉ rất đơn giản. Sau đó, vị quản lý quay trở lại chỗ làm việc tại tầng 1. Anh ấy đã đi được 10 phút. Khi anh ta quay trở lại bàn làm việc, thư ký của anh ta nói: “Anh sẽ không tin những gì tôi vừa nghe được đâu.” Cô ấy nhắc lại tin đồn mà anh vừa thông báo trên tầng 5, tất nhiên với một chút cải biên.

### ĐÔI KHI NÊN SỬ DỤNG TIN VỊT

Là một nhà quản lý, bạn có thể tận dụng lợi thế của những tin vọt, cả trong truyền đi và nhận về. Nếu bạn phát triển được mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên, họ sẽ nói cho bạn biết những gì đang diễn ra. Thực tế, nhiều người còn giành giật cơ hội được trở thành người đầu tiên thông báo cho bạn những tin sốt dẻo nhất.

Bạn cũng có thể gửi thông điệp thông qua các tin vọt. Chỉ cần bạn không thường xuyên sử dụng, nó sẽ hiệu quả. Bạn nên tập trung vào truyền thông trực tiếp với nhân viên, và khi làm vậy, bạn sẽ tránh được những sự thêm thắt thường vẫn luôn diễn ra.

Ví dụ, bạn có thể thêm một vài điều vào tin vọt nhằm thử nghiệm quan điểm của công chúng. Nó có thể được bắt đầu như sau: “Hãy giữ bí mật nhé, chuyện là thế này...” hoặc “Điều này rất bí mật, nhưng...”. Điều này sẽ đảm bảo tốc độ lan truyền chóng mặt trong toàn hệ thống. Hãy nhớ rằng, một tin tức chỉ thật sự hoàn toàn bí mật khi bạn không nói cho ai biết.

# 30. SỰ ỦY THÁC

Khi ủy thác đúng, bạn sẽ bớt phải lo lắng về những nhiệm vụ hoạt động, thay vào đó có nhiều thời gian hơn cho việc quản lý và lãnh đạo. Ủy thác không có nghĩa là phân chia công việc. Ủy thác có nghĩa là giao cho nhân viên một phần công việc hiện tại của bạn với mục tiêu giúp họ phát triển các kỹ năng của bản thân. Phân chia công việc có nghĩa là nói với nhân viên: “Bây giờ tôi quá bận, anh hãy làm nốt một số phần việc quá tải cho tôi.” Đừng bao giờ nhầm lẫn giữa phân chia công việc với ủy thác.

## ÍCH LỢI CỦA SỰ ỦY THÁC

Có rất nhiều ích lợi khi bạn thực hiện ủy thác. Nhân viên của bạn sẽ được tham gia công việc nhiều hơn, có động lực tốt hơn bởi họ có thêm những kỹ năng mới cũng như phát triển bản thân. Việc ủy thác thật sự đáng giá đối với tổ chức. Ngày nay, các công ty đều có những nhân viên có thể đảm nhiệm công việc mà trước đây chỉ bạn mới có thể thực hiện. Do đó, bạn thời gian để thực hiện những nhiệm vụ khác, chẳng hạn như quản lý và lãnh đạo, đảm nhiệm những dự án bổ sung từ cấp trên của bạn và còn có thể có thời gian chơi tennis (nhưng ít thôi).

## TẠI SAO CÁC NHÀ QUẢN LÝ MỚI KHÔNG ỦY THÁC?

Nếu ủy thác là một điều tuyệt vời, tại sao các nhà quản lý không thường xuyên làm việc đó? Lý do quan trọng nhất là họ không biết cách thực hiện. Đây là kỹ năng cần được thực hành và luyện tập. Vì thế, có rất nhiều nhà quản lý sợ hãi việc này. Họ sợ nhân viên sẽ làm tốt hơn họ và rằng nhân viên của họ sẽ nói: “Nếu ông ta ủy thác công việc cho chúng ta, vậy cả ngày ông ta làm gì?” Tất nhiên, có những người yêu thích công việc đến mức không muốn từ bỏ nó. Chẳng có lý do nào trong số này chính đáng cả. Thời điểm duy nhất bạn không thể ủy thác công việc là khi cấp trên yêu cầu bạn không được làm vậy, nhân viên của bạn chưa sẵn sàng hay quá bận rộn để nhận sự ủy thác.

## Những việc không bao giờ được ủy thác

Những việc không bao giờ được ủy thác, ngay cả khi bạn là CEO, đó là những trách nhiệm cá nhân. Bạn luôn muốn tự mình xem xét các bản đánh giá chất lượng công việc, cân nhắc mức lương, phản hồi tích cực, huấn luyện, kỷ luật, sa thải... Hơn nữa, nếu là một vấn đề nhạy cảm hoặc cần giữ bí mật, chẳng hạn như thu nhỏ quy mô công ty, thì bạn không thể ủy thác nhiệm vụ đó. Hãy cố được nhận thức và ý thức của một người ủy thác công việc. Cố gắng ủy thác tối đa những gì bạn có thể.

## Những người nên được ủy thác

Bạn có thể ủy thác cho bất cứ nhân viên nào của mình. Tuy nhiên, bạn có thể điều chỉnh một chút phụ thuộc vào người được ủy thác. Một lần nữa, hãy nhớ rằng, bạn không muốn khiến nhân viên giỏi của mình bị quá tải công việc chỉ bởi bạn biết họ có thể làm được những việc đó. Thực tế, nếu bạn khiến họ bị quá tải, họ sẽ “bùng nổ” và bạn mất đi những nhân viên năng suất. Khi ủy thác cho những nhân viên ít kinh nghiệm hoặc thiếu kỹ năng, hãy đảm bảo rằng bạn sẽ giải thích cặn kẽ cho họ cần phải làm gì và kiểm soát quá trình làm việc của những nhân viên này kỹ lưỡng hơn những nhân viên giàu kinh nghiệm. Bạn cũng có thể ủy thác cho những nhân viên từng thất bại trong lần ủy thác trước. Khi trao cho nhân viên này một cơ hội nữa, bạn giúp họ khôi phục lại sự tự tin đã mất đi trước đó. Hãy cố gắng ủy thác cho cả những nhân viên gây ra nhiều rắc rối. Một dự án hoặc thách thức mới có thể khiến họ thay đổi cách nhìn về mọi việc.

## Các bước ủy thác

Dưới đây là những bước hữu ích đối với bạn khi thực hiện ủy thác:

1. Bắt đầu bằng cách phân tích những nhiệm vụ, dự án và công việc mà bạn có thể ủy thác. Hãy nghĩ xem những điều gì có thể giúp hoàn thành công việc, thời gian là bao lâu và cần những nguồn lực nào...

2. Quyết định xem bạn có thể ủy thác cho ai. Cân nhắc xem ai là người có động lực nhất trước cơ hội này, ai là người có thời gian, kỹ năng và trách nhiệm cần thiết.

3. Khi đã làm rõ những điều đó, bạn hãy họp cùng nhân viên và mô tả chi tiết nhất có thể những công việc đó. Đồng thời chỉ ra những ích lợi của việc nhận ủy thác. Rõ ràng, nếu đó là một nhân viên mới hoặc chưa có kinh nghiệm, bạn sẽ phải dành nhiều thời gian hơn cho họ cũng như cung cấp thông tin chi tiết hơn.

4. Cuối cùng, thảo luận về việc bạn sẽ kiểm soát quá trình đó của nhân viên như thế nào.

Tránh ủy thác ngược

Hãy từ chối những ủy thác từ nhân viên cấp dưới của bạn. Họ sẽ tìm đến bạn và nói rằng họ quá bận, công việc quá khó hoặc bạn sẽ làm việc đó tốt hơn họ. Nếu bạn gặp trường hợp này, hãy hỗ trợ họ trong dự án hoặc tìm giúp họ một chuyên gia về lĩnh vực đó, nhưng không được nhận công việc đó. Là nhà quản lý, bạn phải phát triển nhân viên, chứ không phải là cứu giúp họ.

TƯƠNG LAI

Ủy thác có thể là một người bạn tuyệt vời của bạn, nhóm hay thậm chí là tổ chức của bạn. Hãy bắt đầu nghĩ về những việc mà bạn có thể ủy thác hôm nay, ngày mai hay bất kỳ thời điểm nào đó trong tương lai. Học cách ủy thác và sau đó thực hiện, bạn sẽ không bao giờ phải hối tiếc vì điều đó.



# 31. KHIẾU HÀI HƯỚC

Rất nhiều nhà quản lý coi khiếu hài hước là một vấn đề hết sức nghiêm trọng. Cuộc sống quá cứng nhắc, khắc nghiệt và nếu thiếu đi sự hài hước, cuộc sống đó giống như đã chết. Các nhà quản lý cần học cách phát triển khiếu hài hước thay vì lúc nào cũng quá nghiêm túc.

Một trong những lý do khiến chúng ta quá nghiêm túc đó là bởi tính tức thời của thế giới mà chúng ta đang sống. Các hoạt động hàng ngày rất quan trọng với chúng ta bởi chúng là những thứ chúng ta hiểu rõ nhất. Bởi vậy, những gì xảy ra tại công sở tỏa bóng lớn lên cuộc sống hàng ngày của chúng ta. Chúng ta nên làm việc hết mình, và khi đảm bảo là mình đã làm như vậy, thì hãy thôi lo lắng về chúng. Cụm từ chìa khóa ở đây là khi chúng ta chắc chắn. Hầu hết chúng ta lại chính là những nhà phê bình, chỉ trích bản thân khắt khe, gay gắt nhất.

Tất nhiên, công việc của chúng ta rất quan trọng. Nếu không, chẳng ai trả tiền cho những nỗ lực của chúng ta. Nhưng mỗi người phải nhận thức rõ những gì mình đang làm. Nó có thể rất quan trọng trong công sở và với cả những người liên quan đến công ty của chúng ta, nhưng sẽ vô cùng tồi tệ khi so sánh nó với lịch sử nhân loại. Khi bạn có một ngày tồi tệ và dường như mọi thứ đều thất bại, hãy nhớ rằng một trăm năm sau, chẳng ai quan tâm đến điều này cả, vậy tại sao bạn phải để nó hủy hoại năm này, tháng này, tuần này hay thậm chí ngay tối nay? Công việc của chúng ta rất quan trọng, nhưng hãy nhận thức rõ ràng về nó.

Tác giả người Anh Horace Walpole (1717-1797) đã nói: “Thế giới này là hài kịch đối với những người lý trí, tư duy và là bi kịch đối với những kẻ luôn xúc cảm.” Mọi thứ sẽ đơn giản hơn nếu bạn có khiếu hài hước. Tất cả chúng ta đều có một chút khả năng hài hước nào đó. Nhưng một số người thích phát triển năng khiếu này hơn những người khác. Hãy nhớ rằng nếu khả năng hài hước của bạn thấp, bạn có thể cải thiện nó.

## PHÁT TRIỂN KHIẾU HÀI HƯỚC

Dưới đây là một số thủ thuật có thể mang đến một vài hy vọng cho chúng ta. Rất nhiều người được biết đến là vui vẻ, thông minh và hài hước nhưng thực tế lại không như vậy. Những gì họ có là một trí nhớ tuyệt vời và khả năng áp dụng vào những tình huống thích hợp. Họ có thể ngay lập tức lục tìm trong trí nhớ một vấn đề hài hước mà họ đã từng nghe thấy, đọc được mà phù hợp với tình huống hiện tại. Họ có tiếng là người hài hước và đúng như vậy, nhưng điều đó không nhất thiết có nghĩa họ là người sáng tạo. Có sự khác nhau rất lớn giữa “năng lực tuyệt đối”, tức là những cảm giác mà sinh ra con người đã sẵn có, với “năng lực tương đối” – tức là những khả năng có thể phát triển và luyện tập. Vì thế, bạn có thể phát triển khiếu hài hước bằng cách đọc, xem những bộ phim hài và nghiên cứu hài kịch. Ngoài ra, bạn cũng có thể học hỏi những người nổi tiếng về khả năng hài hước trên ti vi.

## KHUYẾN KHÍCH TIẾNG CƯỜI

Để phát triển khả năng hài hước – với tư cách nhà quản lý, bạn cần xây dựng một môi trường làm việc vui vẻ – nơi tiếng cười được chào đón. Nếu công sở là nơi vui vẻ và đáng để tận hưởng, nhân viên sẽ cống hiến nhiều hơn, làm việc chăm chỉ và hiệu suất hơn. Có rất nhiều cách để khuyến khích, thúc đẩy tiếng cười trong bộ phận của bạn. Dưới đây là một số ý tưởng:

- Mở đầu các cuộc họp bằng những câu chuyện hài hước hoặc để một nhân viên nào đó kể một câu chuyện cười.
- Lắp một bảng thông báo phục vụ giải trí. Mọi người có thể dán hình ảnh vui vẻ hay những chuyện cười lên đó để đồng nghiệp xem hoặc đọc.
- Một nhà quản lý ở California đã biến nhà kho thành “căn phòng vui vẻ”. Ông ta đặt một đầu video và

những băng phim hài hoặc kịch hài trong phòng. Khi ông ta hoặc một nhân viên nào đó muốn vui vẻ, họ đến phòng này và xem phim trong vài phút, rồi tiếp tục làm việc cùng tiếng cười sáng khoái.

Bạn hãy thử áp dụng phương pháp này hoặc tự tìm ra những phương pháp khác cho chính mình.

### Hài hước – không phải sự châm biếm

Được tiếng là một người hài hước là rất bình thường nhưng trở thành chú hề trong công sở thì không. Hầu hết mọi người đều có thể hiểu rõ sự khác biệt này. Hóm hình, dí dỏm là một chuyện, làm trò hề lại là chuyện khác. Một cảnh báo đối với vấn đề này đó là: Nếu bạn chưa từng nói điều gì đó hài hước tại công sở, hãy từng bước thể hiện sự hài hước, nếu không những người khác sẽ phải kiểm tra lại nhà cung cấp nguồn nước.

Rất nhiều người nhầm lẫn giữa châm biếm và dí dỏm; một số sự châm biếm có thể vui vẻ, nhưng sẽ là vấn đề vô cùng nghiêm trọng nếu luôn châm biếm. Thứ nhất, bạn sẽ bị mang tiếng là một người cay độc, hay chỉ trích – một tính cách không hề được chào đón trong vai trò quản lý. Thứ hai, châm biếm thường là sự cười cợt vào nỗ lực của một ai đó. Bạn không muốn mọi người nghĩ rằng bạn đã kích những điểm yếu hay đặc tính riêng của người khác. Hơn nữa, bạn cũng không muốn tấn công bất kỳ ai để rồi tạo ra kẻ thù cho mình. Tốt hơn hết, sự hài hước của bạn nên mang tính hướng nội hoặc trung lập. Hài hước về bản thân hoặc những nhược điểm của bản thân sẽ khiến bạn trở thành người châm biếm về sự tự ti của mình, và không mang tính công kích bất kỳ ai. Lãng mạ mang tính đùa cợt với người khác có thể khá vui, nhưng không phải là việc nên làm với một người mới và vì thế, bạn nên tránh việc đó.

### Hài hước – vị cứu tinh của sự căng thẳng

Khiếu hài hước có giá trị nhất khi mọi thứ trở nên căng thẳng. Một nhận xét hài hước hợp lý có thể cứu nguy cho một tình huống căng thẳng. Điều này cũng giống như mở chiếc van nước để áp suất được thoát ra ngoài. Thật tuyệt khi được nhìn thấy sự hài hước trong những tình huống căng thẳng. Thậm chí ngay cả khi không thích hợp để sự hài hước của bạn được lên tiếng, thì việc nghĩ đến nó cũng giúp bạn có được nụ cười trên gương mặt và tránh được những cơn đau đầu.

Quanh chúng ta luôn có rất nhiều tình huống hài hước, nhưng chúng đòi hỏi phải có con mắt “tinh đời” mới có thể nhận biết được. Cũng giống như cái đẹp luôn vây quanh, chúng ta không tìm kiếm và thậm chí không nhận ra ngay cả khi chúng ta nhìn thấy chúng. Tuy nhiên, bằng cách luyện tập, thực hành, chúng ta sẽ bắt đầu nhận ra sự hài hước trong những thứ đang diễn ra quanh mình.

Cuối cùng, lý do hết sức thuyết phục cho việc tại sao cuộc sống cũng như bản thân chúng ta không nên quá nghiêm túc đó là: không ai trong chúng ta có thể thoát được nó.

## 32. QUẢN LÝ, THAM GIA VÀ DẪN DẮT CÁC CUỘC HỌP

Trong chương 27, chúng ta đã đề cập đến khoảng thời gian đóng, trong đó tất cả mọi nhân viên trong công ty đều không gọi điện cho nhau hay tham dự bất kỳ cuộc họp nào. Điều đó mang lại cho họ một khoảng thời gian “tự do” nhất định trong ngày. Thực tế, năng suất làm việc của đất nước sẽ tăng lên rất nhiều nếu các cuộc họp có trên hai người, trong cả các doanh nghiệp lẫn cơ quan nhà nước, bị cấm thực hiện trong vòng một năm. Các cuộc họp tiêu tốn rất nhiều chi phí. Tổ chức họp đồng nghĩa với lôi kéo nhân viên ra khỏi công việc của họ. Vì vậy, hãy luôn xem xét đến những lựa chọn của bạn khi tổ chức họp. Nếu họp chỉ để thông báo tin tức, bạn có thể gửi email cùng với tập tin đính kèm, nhưng nếu bạn muốn thảo luận và đưa ra quyết định thì một cuộc họp là cần thiết. Truyền thông một chiều không đòi hỏi phải có các cuộc họp trừ khi các thành viên tham gia chưa bao giờ gặp nhau. Khi đó, bạn có thể tổ chức gặp gỡ các thành viên một lần.

### CHI PHÍ CỦA MỘT CUỘC HỌP

Liệu bạn có thể biện minh cho việc chi phí cho các cuộc họp hoàn toàn không tương xứng với lợi ích mà nó mang lại không?

Giả sử bạn lên kế hoạch tổ chức một cuộc họp cho nhóm của mình (15 người bao gồm cả bạn). Bạn muốn nhận được phản hồi của họ đối với những quy trình mới được đưa vào thực hiện tuần trước và thảo luận một số vấn đề khác. Bạn sắp xếp hai tiếng đồng hồ cho cuộc họp. Bây giờ hãy cùng tính chi phí của cuộc họp này. Giả sử mức lương trung bình của tất cả những nhân viên tham dự cuộc họp là 60.000 đô-la. Tính theo mức ngày làm việc 7 tiếng, lương trung bình một ngày của một nhân viên là 231 đô-la và vì vậy mỗi người tiêu tốn 66 đô-la cho hai tiếng đồng hồ họp hành. Nhân với số lượng 15 người, chúng ta có được kết quả là 990 đô-la. Sau đó, tính thêm cả chi phí thuê phòng, bánh ngọt, cà phê... Một số thành viên tham dự còn nản nã tham quan khu vực phòng họp của bạn, vậy là họ lại mất thêm một chút thời gian làm việc khác. Hãy tự hỏi bản thân câu hỏi mà chúng ta đặt ra ngay đầu mục này: “Bạn có thể biện minh cho việc chi phí của cuộc họp hoàn toàn không tương xứng với lợi ích mang lại hay không?” Nếu có, hãy đọc tiếp, còn không, hãy tìm những lựa chọn khác.

### NHỮNG LƯU Ý TRƯỚC

Một ý tưởng giúp tạo ra một cuộc họp hiệu quả hơn gửi lịch trình cuộc họp đến cho các thành viên một vài ngày trước khi diễn ra cuộc họp. Tới dự một cuộc họp mà chưa được chuẩn bị gì sẽ không đem lại hiệu quả. Rất nhiều cuộc họp bất ngờ cần phải được tổ chức, song nhìn chung một cuộc họp nên có một lịch trình tiến hành.

Nếu bạn là người duy nhất biết được điều gì sẽ được bàn tới, điều đó có thể làm tăng cái tôi cá nhân của bạn nhưng sẽ hủy hoại toàn bộ cuộc họp. Lịch trình của bạn nên bao gồm tất cả các chủ đề cần được thảo luận và khung thời gian cho mỗi chủ đề. Bạn phải luôn gắn chặt với khung thời gian để kết thúc cuộc họp đúng giờ. Không gì có thể khiến mọi người bực bội hơn là kéo dài cuộc họp ra ngoài khung thời gian đã thông nhất hoặc thông báo.

Một lời khuyên hữu ích là để các thành viên khác nhau đảm nhiệm dẫn dắt những mục thảo luận khác nhau. Điều này sẽ khiến họ tham gia nhiều hơn và giúp bạn tránh được áp lực. Bạn có thể lôi kéo các thành viên tham dự theo cách thức khác. Đề nghị họ đưa ra những gợi ý về các vấn đề trong cuộc họp tiếp theo. Hãy hiểu rằng bạn không thể bao quát tất cả các vấn đề đang diễn ra xung quanh mình.

Đảm bảo rằng bạn bắt đầu cuộc họp đúng giờ. Bạn đang lãng phí thời gian và nguồn lực khi để mọi người phải chờ đợi cuộc họp bắt đầu. Bạn sẽ không muốn bất kỳ thành viên tham dự nào cảm thấy

rằng họ không quan trọng như người mà bạn đang chờ đợi. Và không gì khiến các thành viên nổi giận hơn là việc đang giữa giờ họp, một nhà quản lý cấp cao đến, vậy là bạn tổ chức lại cuộc họp từ đầu vì lợi ích của nhà quản lý đó.

Điều quan trọng cần ghi nhớ khác về lịch trình là những vấn đề quan trọng nhất trong danh sách cần phải được đưa ra thảo luận đầu tiên. Có thể bạn đã tham dự rất nhiều cuộc họp trong đó người ta tiến hành giải quyết các vấn đề nhỏ nhất trước – những điều hóa ra lại tốn rất nhiều thời gian của cuộc họp. Sau đó thì không còn đủ thời gian cho những vấn đề quan trọng nữa.

## SAI LẦM CỦA CÁC NHÀ QUẢN LÝ

Rất nhiều nhà quản lý mới bắt đầu làm quen với quy trình họp hành sẽ cảm thấy bắt buộc phải có ý kiến, quan điểm về tất cả các vấn đề. Nhưng điều đó là không cần thiết. Tốt hơn là đưa ra một vài quan điểm thấu đáo về một số vấn đề thay vì huyền thuyên về mọi thứ. Sẽ tuyệt vời hơn nếu một nhà điều hành đứng dậy và phát biểu trong cuộc họp: “John là một người có suy nghĩ thấu đáo” hơn là “John là người được hỏi một đằng, trả lời một nẻo” hay “Anh là người ba hoa vậy à?”

Thái cực khác của vấn đề này là giữ im lặng trong suốt buổi họp cũng không phải là điều tốt. Nó thể hiện rằng bạn cảm thấy lo sợ trước những tình huống như thế này và đó không phải là một hình ảnh tốt đẹp để hướng tới. Thậm chí ngay cả khi tình huống đó đe dọa bạn một chút, cũng đừng bao giờ để họ biết điều đó. Chương 33 sẽ bàn về vấn đề diễn thuyết trước công chúng.

Không bao giờ được nói bất kỳ điều gì thiếu tính động viên đối với nhân viên của bạn trong cuộc họp. Đối với bộ phận của bạn, hành động đó sẽ được coi như là sự phản bội. Sự nghiệp quản lý sẽ bị hủy hoại khi một nhà quản lý đẩy nhân viên của mình vào bẫy trước mặt các nhà điều hành cấp cao. Cách hành xử này cho thấy nhiều điều về bạn hơn là về nhân viên kia.

Một số nhà quản lý coi các cuộc họp có mặt các nhà quản lý cấp cao là nơi để thể hiện kỹ năng và nhận thức quản lý. Sẽ ổn thôi nếu bạn thể hiện đúng mực. Nhưng nếu bạn xem các cuộc họp là nơi thể hiện sự cạnh tranh với các nhà quản lý cùng cấp khác thì mục tiêu của bạn là hoàn toàn sai lầm. Mục tiêu của bạn phải là trở thành một thành viên hiệu quả và có đóng góp cho hội đồng, không phải là để hạ thấp các nhà quản lý khác. Cạnh tranh không phải là thứ để đặt lên bàn tròn.

Một sai lầm khác của các nhà quản lý đó là sếp của họ giải quyết vấn đề ra sao, thì mình cũng có thể làm vậy. Họ cho rằng cấp trên sẽ quan tâm đến họ nhiều hơn nếu họ luôn tán thành quan điểm hay có suy nghĩ giống cấp trên. Hầu hết các ông chủ sẽ lập tức nhận ra trò chơi này và cho rằng các nhà quản lý cấp dưới mình là những kẻ nhu nhược. Nếu bạn có quan điểm khác với cấp trên của mình, hãy thể hiện nó một cách khéo léo và với một cách thức có thể chấp nhận được – nhưng là dù thế nào cũng phải thể hiện quan điểm đó. Nếu tất cả mọi người đều đồng ý với sếp của mình thì cần gì phải có một hội đồng nữa.

Tuy vậy, rất nhiều nhà quản lý không đủ can đảm để đưa ra quan điểm khác với cấp trên của mình. Trong hầu hết trường hợp, đủ can đảm để đưa ra một quan điểm thấu đáo, thậm chí ngay cả khi nó trái ngược với quan điểm của cấp trên, sẽ hữu ích cho sự nghiệp của bạn hơn là ngay lập tức tán thành. Có những nhà điều hành thậm chí cố tình đưa ra những quan điểm sai lầm để xem những kẻ mù quáng nào sẽ nghe theo và rồi đồng ý với những người cam đảm đưa ra quan điểm đúng đắn. (Chẳng có nhà điều hành nào có thể đạt tới vị trí đó mà lại ngu ngốc cả.)

Bất kỳ nhà điều hành dẫn dắt một dự án hay một cuộc họp với các nhân viên cấp dưới nào cũng đều sẽ giữ lại ý kiến của mình cho đến cuối cùng, sau khi tất cả những người khác đã đưa ra ý kiến. Ví dụ: Chủ tịch một công ty quản lý một nhóm dự án tái tổ chức doanh nghiệp bao gồm bảy thành viên. Vị chủ tịch sáng suốt không đưa ra quan điểm của mình cho tới khi nhận được đầy đủ ý kiến của tất cả mọi người. Phương pháp này sẽ tránh được việc mọi người tâng bốc cô, nếu họ có ý định làm như vậy.

Một nhà điều hành không bao giờ cần nhân viên hay nhóm dự án tăng bốc mình. Phương pháp này đồng thời cũng cho các nhà quản lý mới thấy rằng sẽ là bình thường nếu họ có quan điểm trái ngược với chủ tịch. Tất nhiên, như đã đề cập trong phần trước, một số nhà điều hành nói họ không muốn có những nhân viên chỉ biết “vâng, dạ” nhưng thực tế hành động của họ lại thể hiện điều ngược lại. Các nhà điều hành này sẽ thích những nhóm luôn tán thành hoặc những nhân viên hiếm khi phản đối, và đó sẽ là sự lãng phí thời gian của các nhà quản lý và của cả doanh nghiệp.

## LỢI ÍCH CỦA VIỆC THAM GIA NHÓM DỰ ÁN

Dưới đây là một số lợi ích của việc tham gia nhóm dự án:

- Trước hết, một số người sẽ tin rằng bạn có thể đóng góp được điều gì đó, nếu không bạn đã không được lựa chọn. Vì thế, hãy cố gắng tham gia nhiều và tốt nhất có thể.
- Thứ hai, bạn có thể liên hệ liên hệ với các nhà quản lý và điều hành của tổ chức. Đó là những mối liên hệ giá trị.
- Thứ ba, bạn có cơ hội tham gia vào các quyết định nằm ngoài phạm vi trách nhiệm của bạn. Điều này sẽ mở rộng thêm trải nghiệm của bạn với tổ chức.

## CÁCH DẪN DẮT MỘT CUỘC HỌP

Khi bạn là người dẫn dắt một cuộc họp, hãy coi đó như một sự khen ngợi: Ai đó đã nhìn thấy khả năng lãnh đạo nơi bạn. Đừng từ chối cơ hội này.

Một số chương trình đào tạo hướng dẫn lãnh đạo chỉ được thực hiện với một số lãnh đạo từng dẫn dắt một số cuộc họp. Một số cuộc họp kéo dài quá lâu. Bạn phân vân không biết liệu những người đang ngồi suy tư quanh chiếc bàn kia có đang thật sự làm việc hiệu quả hay không. Nhưng có thể, lý do chính khiến cuộc họp này kéo dài là vì họ lập kế hoạch kém và dẫn dắt thiếu hiệu quả.

Cùng với việc phát trước tài liệu về chương trình của buổi họp cho mọi người, hãy cho họ một vài phút để đọc chúng trước buổi họp. Hầu hết tất cả mọi người đều đọc các tài liệu này trước buổi họp, và trừ những sửa chữa nhỏ cần thiết, còn nếu không vài phút là đủ sẵn sàng. Điều này còn hơn là để mọi người ngồi quanh bàn họp và dành 15 phút đọc bản chương trình cảm giác như thể bị ép buộc phải soi mói chúng cho đến chết.

Rõ ràng, tất cả các bản chương trình làm việc đều ghi rõ thời gian bắt đầu cuộc họp. Nó cũng bổ sung các nguyên tắc cho cuộc họp nếu bạn muốn ghi rõ thời điểm kết thúc. Mọi người có xu hướng tập trung vào những chủ đề quan trọng nếu có khung thời gian nhất định cho cuộc họp.

Hầu hết các cuộc họp thường diễn ra một cách thân mật. Bạn hiếm khi phải dẫn dắt một cuộc họp mà ở đó bạn phải trở thành một nghị sỹ hùng biện. Nếu cuộc họp mang tính trang trọng, bạn sẽ phải tự mình làm quen với Robert's Rules of Order (Những quy tắc trật tự của Robert). Tham khảo cuốn sách là điều tốt, song bạn sẽ ít có cơ hội sử dụng nó. Có thể trong suốt những năm tháng tham dự các cuộc họp kinh doanh, bạn sẽ chẳng thể nhớ lại bất kỳ câu hỏi nào được đặt ra trong đó, trừ những câu nói đùa.

Những nguyên tắc chung vẫn nên được sử dụng khi dẫn dắt một cuộc họp. Hãy giữ bình tĩnh. Đừng để bất kỳ ai nhấn vào “nút hoảng sợ” của bạn. Lịch sự, nhã nhặn với mọi thành viên tham gia cuộc họp. Đừng hạ thấp bất kỳ ai. Hãy là người cố vấn, điều giải chứ không phải là kẻ độc tài. Hãy tập trung vào chủ đề. Đừng ngắt lời bất kỳ ai, nhưng cũng không cho phép họ đi xa khỏi vấn đề. Luôn luôn giữ mọi vấn đề trong tầm tay. Một nhà lãnh đạo cuộc họp công bằng sẽ từ chối những quan điểm giống nhau được diễn giải nhiều lần.

Đừng tham gia vào các vấn đề cá nhân, thậm chí ngay cả khi những người khác làm như vậy. Hãy tự tổ chức bản thân tốt hơn bất kỳ ai trong cuộc họp. Phát triển một mối quan hệ tốt đẹp, thấu đáo với các thành viên tham dự sẽ thúc đẩy họ tìm đến bạn trước với những vấn đề bất thường, và nhờ đó bạn tránh được những bất ngờ không mấy dễ chịu. Hãy công bằng với tất cả mọi người, thậm chí với cả những ý kiến thiếu sót không thuyết phục. Không nên đề quan điểm số đông lấn lướt quan điểm thiểu số, ít nhất là cho đến khi tất cả các ý kiến đều đã được lắng nghe một cách công bằng. Nếu công bằng lắng nghe tất cả các ý kiến, bạn sẽ nhận được sự tôn trọng từ tất cả các thành viên tham dự. Trở thành một người dẫn dắt thành công các cuộc họp là một cơ hội khác để bạn thể hiện những kỹ năng lãnh đạo của mình.

## NHỮNG LỜI KHUYÊN KHÁC VỀ CÁC CUỘC HỌP

- Xây dựng những nguyên tắc nền tảng ngay khi bắt đầu cuộc họp. Những nguyên tắc nền tảng sẽ đặt ra những hành vi mà tất cả mọi người đều phải tuân theo. Chúng giúp cuộc họp diễn ra trơn tru và tránh được những hành vi gây ngắt quãng. Các cuộc họp nên có những quy tắc cơ bản về việc tập trung vào chủ đề, cho phép tất cả mọi người tham gia, nhận xét, phê bình những ý kiến được đưa ra chứ không phải là người thông báo tin tức... Những nguyên tắc cơ bản rất hữu dụng và bạn sẽ thật sáng suốt nếu xây dựng một tập hợp những nguyên tắc đó với tất cả các thành viên tham gia.
- Dành 5 đến 10 phút cuối cuộc họp để thảo luận với cả nhóm xem cuộc họp đã diễn ra như thế nào. Bạn sẽ nhận được phản hồi giúp nâng cao chất lượng các cuộc họp tiếp theo.
- Đưa phần mục đích của cuộc họp cũng như những kết quả mà bạn muốn nhân viên đạt được vào phần đầu tiên của tờ thông báo chương trình.
- Chỉ mời những người cần thiết. Theo quy tắc ngón tay cái, mời ít người nhất có thể. Hơn nữa, các cá nhân không nhất thiết phải tham dự toàn bộ cuộc họp. Họ có thể thích hoặc chỉ cần tham gia vào một hoặc hai vấn đề trong chương trình.
- Bạn sẽ muốn cuộc họp diễn ra trong khoảng thời gian ngắn nhất có thể. Hãy nhớ rằng sau hai tiếng, sự tập trung của mọi người sẽ “nổ tung”. Nếu cuộc họp kéo dài hơn nữa, bạn cần phải sắp xếp thời gian nghỉ ngơi. Điều đó sẽ gây mất thời gian cũng như tốn nhiều chi phí hơn.
- Lập kế hoạch hành động cho từng thành viên khác nhau. Đảm bảo rằng ai cũng nhận được một bản để có thể biết được trách nhiệm của tất cả mọi người trong cuộc họp.
- Cuối cùng, hãy từ bỏ những chiếc ghế. Nếu bạn muốn cuộc họp diễn ra nhanh chóng, hãy để mọi người đứng. Ví dụ, nếu bạn làm vậy, một cuộc họp 30 phút có thể giảm xuống còn một nửa. Bạn sẽ cần đến ghế nếu cuộc họp kéo dài hơn 20 phút và nhiều người không thể đứng lâu. Bạn cũng cần bố trí một vài chiếc bàn để họ đặt giấy bút ghi chép lên hoặc để các đồ vật mang theo.

# 33. VAI TRÒ CỦA DIỄN THUYẾT TRONG SỰ NGHIỆP CỦA BẠN

Thật ngạc nhiên là nhiều nhà quản lý có năng lực lại không thể giải quyết được một tình huống diễn thuyết trước công chúng. Khi đứng trên bục thuyết giảng, họ cảm thấy mình như một kẻ quê mùa ngu ngốc nhất có thể hình dung được. Và vì thế, ấn tượng mà khán giả nhận được là các nhà quản lý này cũng không có năng lực trong công việc. Ấn tượng đó có thể không đúng, nhưng như chúng ta đã thảo luận trước đó, con người hành xử theo nhận thức của mình.

## CHUẨN BỊ TRƯỚC

Rất nhiều nhà quản lý là những diễn giả tồi bởi họ không bao giờ làm bất cứ điều gì cho đến khi thực hiện bài diễn thuyết. Nhưng đến khi đó thì đã quá muộn. Bạn có thể là nhà quản lý tuyệt vời nhất trên thế giới, nhưng tài năng đó sẽ bị ẩn giấu đằng sau những lớp vỏ nếu bạn không sẵn sàng trở thành một diễn giả trước công chúng.

Vì có rất ít người ở vị trí quản lý chuẩn bị sẵn sàng để trở thành một diễn giả, nên bạn sẽ có lợi thế hơn họ nếu bạn tìm hiểu cũng như học cách diễn thuyết trước công chúng. Việc diễn thuyết trước công chúng là mối lo sợ của rất nhiều người và họ tránh nó như tránh bệnh dịch. Rất nhiều người – không chỉ các nhà quản lý – sợ diễn thuyết. Thực tế, nỗi sợ diễn thuyết được xếp hạng gần tương đương với những nỗi ám ảnh hàng đầu của con người.

Là một nhà quản lý mới, bạn có quyền lựa chọn không thuyết trình hay diễn thuyết cho các nhóm bên ngoài nhưng không thể từ chối trong chính tổ chức của mình. Trong một cuộc họp của bộ phận mình, có thể bạn sẽ phải đứng dậy và giải thích cho nhân viên một chính sách mới của công ty. Cũng có thể, trong một bữa tiệc chia tay một nhân viên trong bộ phận của bạn, mọi người hy vọng bạn sẽ tạo ra “một vài điểm đáng nhớ” nào đó. Bạn có thể phải thực hiện bài thuyết trình về khách hàng trước một hoặc toàn bộ thành viên ban giám đốc. Cấp trên của bạn nghỉ ốm và bạn phải tạm thời đảm nhiệm công việc của họ vào phút cuối. Rất nhiều nhà quản lý cố tránh những tình huống diễn thuyết như thế này một cách không thể tin được. Họ có những mánh khóe như sắp xếp một chuyến công tác để có thể ra khỏi thành phố, thu xếp kỳ nghỉ của họ đúng vào thời điểm đó. Sẽ tốt hơn nhiều nếu họ tự trang bị cho mình những kỹ năng cần thiết cũng như biến những tình huống như thế này thành lợi thế lớn cho bản thân.

Điều mà rất nhiều người không nhận ra đó là học cách trở thành một diễn giả xuất sắc sẽ nâng cao khả năng ứng đáp của họ. Bạn sẽ phản ứng ra sao khi bất ngờ bị yêu cầu nói một vài điều gì đó? Ví dụ điển hình nhất của việc một người gặp khó khăn khi đứng trước đám đông đó là một người không thể dẫn dắt một nhóm cầu nguyện trong yên lặng.

Việc đào tạo thuyết trình sẽ không khiến bạn hết lo lắng, nhưng sẽ giúp bạn biết tổ chức đám đông thành các nhóm một cách hiệu quả.

## NHỮNG NƠI ĐÀO TẠO THUYẾT TRÌNH

Dưới đây là ba cách thức cụ thể giúp bạn trở thành một diễn giả hiệu quả. Đầu tiên là tham gia Toastmasters International – một tổ chức chuyên về phát triển các kỹ năng nghe, tư duy và nói. Ở đây không có các chuyên gia hay nhân viên của tổ chức, mà chỉ có những người mong muốn phát triển các kỹ năng nói của bản thân. Với chi phí học tập hết sức dễ chịu, bạn có thể nhận được những công cụ cần thiết để bắt đầu quá trình này. Bạn sẽ đạt được mục đích, và sẽ thấy những nhóm người giúp đỡ người khác không chỉ bằng cách trở thành khán giả của họ mà còn tham gia những buổi đánh giá chính thức.

Một khía cạnh khác trong việc đào tạo của Toastmasters rất có giá trị mang tên gọi Chủ đề về chiếc bàn. Phần này của cuộc họp được thiết kế để phát triển các kỹ năng ứng khẩu ngay lập tức. Người dẫn dắt chủ đề này sẽ yêu cầu những người khác nhau nói trong vòng 2 đến 3 phút về một chủ đề bất ngờ. Thời gian bạn có để chuẩn bị chỉ là từ lúc bạn rời khỏi ghế cho đến lúc tới bục thuyết trình.

Có rất nhiều câu lạc bộ Toastmasters trên toàn thế giới, vì thế có thể bạn sẽ tìm thấy nó ở khu vực của mình. Ngoài ra, bạn có thể truy cập trang web [www.toastmasters.org](http://www.toastmasters.org).

Cách tiếp theo để nâng cao khả năng diễn thuyết trước công chúng của bạn là theo học một khóa đào tạo hoặc một khóa học tại trường đại học, cao đẳng về kỹ năng thuyết trình. Có rất nhiều tổ chức đào tạo cung cấp những chương trình học tuyệt vời. Một trong số đó là Hiệp hội Quản trị Kinh doanh Hoa Kỳ (AMACOM). Tổ chức này có các chương trình đào tạo trên toàn thế giới. Trang web của tổ chức là [www.amanet.org](http://www.amanet.org). Cả AMACOM và Toastmasters đều là những tổ chức phi lợi nhuận.

Cách thứ ba để trở thành một người thuyết trình hiệu quả là thực hiện huấn luyện trực tiếp với một người. Bạn hoặc công ty có thể thuê một người để hướng dẫn trực tiếp cho bạn. Việc này hơi tốn chi phí một chút nhưng đáng giá. Bộ phận Nhân sự có thể giúp bạn tìm kiếm một người thích hợp.

Tuy nhiên, đây cũng chỉ là ba gợi ý trong số các lựa chọn của bạn. Bạn có thể đọc sách, theo dõi các chuyên gia thực hiện bài thuyết trình, tìm kiếm một người thuyết trình giỏi trong công ty mà bạn ngưỡng mộ rồi đề nghị họ thực hiện cùng bạn, hoặc có thể thuê các đĩa phim hoặc băng đài về chủ đề này.

## BÀI THUYẾT TRÌNH KẾ TIẾP

Bạn có thể tự nhủ rằng tất cả những điều này đều là gợi ý tuyệt vời cho tương lai, nhưng bạn sẽ làm gì nếu phải thực hiện một bài thuyết trình ngay trong tuần tới. Dưới đây là một số điều cơ bản cần ghi nhớ và thực hiện khi thuyết trình trước một nhóm lớn:

- Quyết định xem mục đích của bài thuyết trình là gì và tóm tắt ngắn gọn thành một câu trên giấy. Không nhất thiết phải viết dài hơn một câu, và phải dễ đọc dễ hiểu đối với tất cả mọi người. Tương tự, hãy nghĩ đến mục đích của những hành động. Đó là, khán giả sẽ thu được gì từ bài thuyết trình của bạn. Bạn muốn họ nhớ được một số điều nhất định, một số quy trình nhất định hay xem họ có đủ điều kiện để sử dụng các công cụ hay không?
- Phác thảo một số vấn đề của chủ đề. Hầu hết các nghiên cứu đều chỉ ra rằng khán giả chỉ nhớ được 1 điểm chính và 3 điểm phụ. Vì thế, hãy đảm bảo bài thuyết trình của bạn ngắn gọn và xúc tích nhất có thể.
- Trong quá trình lập kế hoạch hay thực hiện bài thuyết trình, hãy ghi nhớ: “Nói với họ những gì mà bạn định nói (trong phần mở đầu)”, “nói với họ (trong phần giữa), sau đó nói với họ những gì bạn đã nói (phần tổng kết)”.
- Trước khi lập kế hoạch cho bài thuyết trình của mình, hãy thử phân tích một khán giả. Tìm hiểu họ là ai, lý do tham dự, trình độ và sở thích của họ, thái độ, nền tảng văn hóa và tuổi đời của họ... Càng biết trước về khán giả bao nhiêu, việc chuẩn bị cho bài thuyết trình của bạn càng tốt bấy nhiêu.
- Trong lúc thuyết trình, hãy quan sát khán giả của bạn. Họ mỉm cười, tập trung hay bồn chồn, bối rối hoặc nói chuyện với những người xung quanh hay thậm chí là đang bỏ đi? Bạn cần thay đổi phong cách thuyết trình của mình bằng cách nói to hơn hoặc nhỏ hơn, nhanh hơn hoặc chậm hơn, cắt bớt một số phần hay giải thích một số phần sâu hơn, hoặc thay đổi tông điệu giọng nói...
- Nếu bạn sử dụng các phương tiện trực quan như PowerPoint, đừng hướng vào các slide, hãy hướng về phía khán giả và nói. Rất nhiều nhà quản lý mắc phải sai lầm này. Các phương tiện chỉ là công cụ



hỗ trợ cho khán giả còn bạn nên là mục tiêu thu hút chính của buổi thuyết trình.

- Luyện tập, luyện tập và luyện tập. Nếu bạn chuẩn bị kỹ lưỡng và thấu hiểu bài thuyết trình của mình, bạn sẽ vượt qua và trải nghiệm nó với ít nỗi sợ hãi hơn. Tuy nhiên, đừng mắc sai lầm với việc ghi nhớ buổi thuyết trình của mình. Sẽ thật kinh khủng nếu bạn quên mất vị trí của mình.
- Sẵn sàng đón nhận mọi tình huống. Bạn không bao giờ biết được điều gì có thể xảy ra tại một buổi thuyết trình. Các thiết bị có thể bị hỏng khiến cho những slide hoặc video tuyệt vời của bạn thành ra vô dụng. Bạn phải sẵn sàng để nhanh chóng tái cấu trúc bài thuyết trình của mình. Hoặc giả sử kế hoạch của bạn bao gồm phần thảo luận, trong đó khán giả được chia thành các nhóm nhỏ. Nhưng những chiếc ghế trong hội trường lại cố định. Bạn cần phải có một lựa chọn thay thế khác hoặc nếu không bài thuyết trình của bạn sẽ bị hủy hoại ngay cả trước khi bắt đầu.
- Hãy tràn đầy năng lượng, sống động và thể hiện cho khán giả thấy bạn thật sự thích thú với bài thuyết trình của mình. Nếu không, đừng hy vọng họ sẽ háng hái, nhiệt tình hay thích thú.

## NHỮNG ÍCH LỢI KHÁC

Bạn quen biết bao nhiêu người là những nhà thuyết trình xuất sắc, cả trong lẫn ngoài tổ chức của bạn? Nếu có thì cũng có thể là không nhiều. Tại sao bạn không quyết tâm trở thành một trong số đó? Hãy nghĩ đến khả năng thăng tiến, không chỉ trong nội bộ công ty của bạn, mà còn có thể là vị trí lãnh đạo trong cộng đồng. Thực tế, các cơ hội thử thách năng lực lãnh đạo phần lớn đều nằm bên ngoài công ty.

Hãy thử xem điều gì có thể mở ra cho bạn. Ngoài kia, có rất nhiều người đang chờ đợi một ai đó dẫn dắt họ. Một đặc điểm mà hầu hết các nhà lãnh đạo xuất chúng đều có đó là khả năng nói chuyện một cách thuyết phục tại các dịp diễn thuyết trước cộng đồng. Không có lý do gì để bạn không trở thành một trong số ít ỏi những nhà lãnh đạo này.

# Phần VI: CON NGƯỜI HOÀN THIỆN

## 34. ĐỐI MẶT VỚI CĂNG THẲNG

Rất nhiều nhà quản lý tin rằng họ có thể tổ chức công việc sao cho không gặp phải tình trạng căng thẳng, mệt mỏi. Nhưng căng thẳng là điều không thể tránh khỏi. Đôi khi, chúng đến rất bất ngờ. Vì thế, điều quan trọng chính là cách bạn phản ứng với nó. Không phải lúc nào bạn cũng có thể kiểm soát được những gì xảy ra, thứ mà bạn có thể kiểm soát được chính là cách bạn phản ứng với những điều đang xảy ra với bạn.

Điều gì gây ra căng thẳng trong công việc?

Có vô vàn nguyên nhân gây căng thẳng trong công việc. Chúng ta đều có những ngưỡng chịu đựng nhất định đối với các vấn đề gây căng thẳng cho mình. Nhưng bất kỳ thứ gì khiến cơ thể hay tâm trí chúng ta rơi vào trạng thái mất cân bằng đều được coi là gây ra căng thẳng. Dưới đây là một số tác nhân gây căng thẳng điển hình trong công việc:

- Không nhận được chỉ dẫn từ sếp;
- Những lỗi máy tính;
- Liên tục bị ngắt quãng, làm phiền;
- Các ưu tiên bị thay đổi chóng mặt;
- Vị trí cấp trên thường xuyên được thay thế;
- Sự sáp nhập công ty;
- Giảm quy mô;
- Tái tổ chức;
- Các chính sách của tổ chức;
- Áp lực thời gian;
- Áp lực thành tích;
- Quản lý thời gian kém;
- Mang các vấn đề cá nhân đến công sở;
- Thời gian làm ngoài giờ quá nhiều.

Không nghi ngờ gì, bạn có thể gặp phải rất nhiều tác nhân gây căng thẳng này.

### MỘT SỐ TRỢ GIÚP

Dưới đây là một số yếu tố thú vị về sự căng thẳng giúp bạn cảm thấy thoải mái hơn về những căng thẳng mà có thể bạn sẽ gặp phải khi mới bắt đầu sự nghiệp quản lý: Những thứ dường như khiến bạn cảm thấy căng thẳng trong giai đoạn đầu của sự nghiệp lại trở thành những thứ bình thường sau khi bạn đã có nhiều kinh nghiệm hơn. Điều này củng cố cho một điểm đó là phản ứng và sự thiếu kinh nghiệm của bạn, chứ không phải bản thân tình huống, chính là nguyên nhân khiến bạn xem chúng là

sự căng thẳng. Điều này là đúng, nhưng để phân biệt được thì rất khó.

Quay trở lại với những ngày đầu học lái xe, bạn sẽ phải học cách điều khiển an toàn một chiếc ô tô. Lần đầu tiên ngồi sau vô-lăng quả thật rất căng thẳng. Khi đã có kinh nghiệm, khả năng lái xe của bạn đạt đến độ mà việc lái xe trở thành thói quen như việc đánh răng hàng ngày. Tình huống không thay đổi, nhưng trải nghiệm và phản ứng của bạn thì có.

Cách bạn phản ứng với những tình huống căng thẳng là một trong những phong cách quản lý của bạn. Rất nhiều nhà quản lý lúc nào trông cũng rất tập trung. Lòng mảy luôn nhúu lại. Thật không may, cử chỉ này sẽ dần lây nhiễm sang những người làm việc cùng bạn – một sự lây nhiễm tiêu cực. Tuy nhiên, một nhà quản lý có thể luôn mỉm cười và vui vẻ ngay cả trong những tình huống dường như rất căng thẳng sẽ truyền sự tự tin cho những người làm việc cùng họ.

Thật khó có thể suy nghĩ thông suốt khi bạn căng thẳng và lo lắng, vì thế phản ứng sẽ chỉ làm cho tình huống trở nên nghiêm trọng hơn. Điều này gây ra cùng lúc hai vấn đề. Bạn rơi vào một tình huống căng thẳng, và phản ứng của bạn làm giảm khả năng tìm ra một giải pháp thành công.

Vấn đề thứ ba là nhận thức rằng “Tôi sẽ bị phán xét bởi cách tôi giải quyết kiểu tình huống này.” Điều đó sẽ càng làm tăng áp lực. Tự nhủ không được căng thẳng cũng giống như ai đó nói với bạn rằng đừng lo lắng. Nói thì bao giờ cũng dễ hơn làm.

Rất nhiều người tin rằng những tình huống căng thẳng sẽ bộc lộ phần tinh túy cũng như năng lực tuyệt vời nhất của con người. Chắc chắn bạn từng nghe câu ngạn ngữ cổ: “Cái khó ló cái khôn”. Điều đó đúng khi bạn vượt qua được nỗi sợ hãi trong những tình huống căng thẳng. Nỗi sợ hãi giống như việc đổ tất cả những giọt “căng thẳng” qua một chiếc phễu nhỏ.

## PHẢN ỨNG VỚI VẤN ĐỀ, KHÔNG PHẢI VỚI SỰ CĂNG THẲNG

Để thành công, bạn phải chuyển nỗi sợ hãi đối với một tình huống căng thẳng thành thử thách trước một tình huống căng thẳng. Nếu bạn thường xuyên phải đối mặt với những tình huống căng thẳng, dưới đây là 7 lời khuyên dành cho bạn:

1. Đừng đưa ra những phản ứng hấp tấp, bốc đồng trong hoảng loạn. Điều này sẽ khiến vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn.
2. Thở sâu và cố gắng thư giãn. Nói chậm, thậm chí ngay cả khi bạn không thích điều đó. Điều này sẽ truyền sự bình tĩnh cho những người xung quanh bạn. Hành động đó sẽ khiến mọi người nghĩ: “Anh ấy không mất bình tĩnh, do đó mình cũng phải vậy.”
3. Chia những tình huống này thành hai hoặc ba điểm mà có thể giải quyết để loại bỏ sự khẩn cấp ngay lúc đó, nhờ đó phần còn lại có thể từ từ xử lý.
4. Giao ba hoặc bốn nhiệm vụ lớn cho các thành viên trong nhóm để thực hiện theo từng phần, sau đó ghép chúng lại.
5. Xin gợi ý hoặc ý kiến từ những thành viên có kinh nghiệm trong số nhân viên của bạn.
6. Hãy nghĩ về vấn đề chứ không phải phản ứng của bạn đối với nó.
7. Coi mình là một diễn viên đóng vai một nhà lãnh đạo quyết đoán, bình tĩnh và sáng suốt. Đóng trọn vai diễn đó, rồi từ từ vai diễn sẽ chuyển thành chính bạn. Điều này sẽ thay đổi phản ứng của bạn trước những tình huống căng thẳng.

## TỰ TIN VÀO NĂNG LỰC BẢN THÂN

Là một nhà quản lý, bạn phải giải quyết những thách thức khó khăn hơn nhiều so với những điều mang đến cho bạn khi chưa được thăng tiến. Nếu chúng mà đơn giản thì ai cũng có thể giải quyết được. Bạn ở vị trí đó bởi mọi người nhìn thấy nơi bạn khả năng giải quyết những tình huống còn khó khăn hơn thế. Khi bạn tiến lên trên nấc thang cấp bậc, các vấn đề sẽ ngày càng phức tạp hơn. Điều quan trọng cần ghi nhớ là kinh nghiệm của bạn sẽ giúp giải quyết và loại bỏ hầu hết nỗi căng thẳng. Khi đã đảm nhiệm vị trí quản lý được một thời gian, bạn sẽ không phản ứng như trước đó – khi mới bắt đầu sự nghiệp quản lý được một vài tháng – với một tình huống tương tự. Lúc đó, cách giải quyết vấn đề của bạn sẽ tốt hơn.

Trong những ngày đầu làm quản lý, chắc chắn công việc sẽ gây ra căng thẳng. Đó là lý do tại sao rất nhiều nhà quản lý mới trông mạnh mẽ như thể gánh được toàn bộ thế giới trên đôi vai. Trong khi sự quan tâm và niềm khát khao thể hiện tốt là điều đáng quan tâm, thì sự mạnh mẽ, tâm huyết lại giúp hoàn thành công việc. Bạn quản lý mọi người trong những nhiệm vụ mà họ cần hoàn thành nhằm đạt được một kết quả chung đáng mong đợi. Bạn không dẫn dắt họ thoát khỏi hào sâu, với những lưỡi lê gài sẵn, băng qua những bãi mìn để chiến đấu với quân thù trong trận chiến giáp lá cà.

Lời khuyên tốt nhất dành cho bạn với tư cách một nhà quản lý đó là: “Đơn giản hóa vấn đề”.

## 35. CÂN BẰNG CUỘC SỐNG

Nhà quản lý lần đầu quá mê mải với những nhiệm vụ mới đến mức không còn thời gian để nghỉ ngơi. Sự cống hiến này rất đáng ngưỡng mộ, bởi nó chỉ ra rằng một người kiên quyết muốn thực hiện công việc một cách tuyệt vời và thành công trong vai trò thành viên của nhóm quản lý.

Nhưng cuộc sống phải có sự cân bằng. Mặc dù sự nghiệp của bạn rất quan trọng, nhưng nó không phải là toàn bộ cuộc sống của bạn. Thực tế, bạn sẽ trở thành một nhà quản lý hoàn thiện nếu bạn là một con người hoàn thiện. Bạn không thể tách biệt hai điều đó.

Khi bạn hỏi mọi người làm gì, họ sẽ tự động trả lời bạn họ đang làm gì để kiếm sống. Họ là nha sỹ, kế toán, luật sư, nhân viên bán hàng, nhà quản lý, thợ cắt tóc hoặc lái xe,... Nhưng chúng ta còn đóng nhiều vai trò hơn những gì chúng ta đang làm để kiếm sống – và nếu không phải là nhiều hơn, thì chúng ta cũng nên như thế.

Có rất nhiều câu chuyện buồn về những người nghỉ hưu mất đi cả nhận thức về bản thân cũng như giá trị bản thân. Công việc là toàn bộ cuộc sống của họ, và vì thế, khi nghỉ hưu, họ đánh mất hết cá tính của mình. Những người có phản ứng như vậy với việc nghỉ hưu thì không phải là một người hoàn thiện. Tất cả niềm hứng thú của họ, thay vì gia đình, đều xoay quanh công việc. Cũng dễ hiểu khi bạn thấy nhớ công việc của mình, đặc biệt khi bạn thật sự thích nó, nhưng công việc không nên là toàn bộ ý nghĩa cuộc sống.

Một người chỉ có đam mê duy nhất là công việc là người “một chiều”, và nhà quản lý một chiều thì không thể hiệu quả như nhà quản lý đa chiều.

Tôi không nói đến những tháng đầu tiên bắt đầu công việc. Nhưng sau khi đã vượt qua giai đoạn làm quen này, bạn cần mở rộng phạm vi các mối quan tâm cũng như các hoạt động của mình.

### CÔNG VIỆC CỘNG ĐỒNG

Tất cả những ai khát khao sự nghiệp quản lý đều cần tham gia các hoạt động cộng đồng. Bạn không thể tách khỏi cộng đồng cũng như không thể không đóng góp gì cho cộng đồng. Điều đó cũng đúng với chuyên môn của bạn. Đây không phải là lời gợi ý hoàn toàn mang tính vị tha. Mục tiêu ưu tiên là nhằm hỗ trợ cho những mục đích chuyên môn, nhưng chúng sẽ mang lại thêm những ích lợi khác cho bạn. Bạn sẽ được biết đến trong cộng đồng và giới chuyên môn. Bạn nâng cao nền tảng kiến thức cũng như có được những người bạn và mối quan hệ tốt đẹp. Điều đó không chỉ khiến bạn trở thành một nhà quản lý toàn diện mà còn có tiềm năng thăng tiến. Bạn càng tiến lên trong tổ chức, khả năng lãnh đạo càng quan trọng.

Rất nhiều trường hợp trong đó hai người được xem xét để thăng chức đều có chất lượng công việc tốt. Đây là một quyết định khó khăn, và sự khác biệt được xem xét dựa trên khả năng lãnh đạo cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Ngày nay, tại rất nhiều công ty, nhân viên được phép có những “khoảng thời gian tự do” để tham gia các chương trình hỗ trợ cộng đồng được công ty ủng hộ.

### ĐỌC SÁCH BÁO

Trong khi việc đọc về lĩnh vực kinh doanh của bạn mang tính “sinh tồn” thì việc trở thành một nhà quản lý đọc nhiều, biết rộng cũng là điều hết sức quan trọng. Một nhà quản lý nên là một công dân hiểu biết, có kiến thức và biết rõ điều gì đang diễn ra trong thành phố và đất nước mình. Điều đó có nghĩa là liên tục cập nhật thông tin bằng cách đọc báo, tạp chí và các ấn phẩm thương mại trong lĩnh vực của mình. Nhà quản lý cũng cần hiểu biết về thế giới. Những diễn biến trên thế giới sẽ có ảnh hưởng nhất định đến tổ chức của bạn.

Đôi khi đọc một cuốn tiểu thuyết hay cũng rất hữu ích. Những tác giả nổi tiếng luôn có cái nhìn và kiến thức tuyệt vời về bản chất con người. Ngoài ra, những cuốn sách này còn mang tính giải trí và còn rất tích cực. Một số nhà quản lý cũng đề nghị nhân viên cùng đọc sách, sau đó cùng thảo luận. Cuốn sách đó có thể là về lãnh đạo, truyền thông hay những chủ đề liên quan đến lĩnh vực kinh doanh của họ. Việc này sẽ mang đến những khám phá thú vị về các thành viên trong nhóm cũng như giúp xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả cao.

Tất cả mọi người ở mọi giai đoạn cuộc đời đều cần trải qua những thử thách về tinh thần. Và điều đó sẽ dễ dàng được thực hiện hơn nếu bạn duy trì các mối quan tâm một cách toàn diện. Đọc chỉ là một trong những cách để thực hiện điều đó.

## ĐỂ CÔNG VIỆC LẠI PHÍA SAU

Bạn phải có đủ khả năng và sự quyết đoán để tách công việc khỏi phần nghỉ ngơi còn lại trong ngày. Để lại công việc nơi công sở và sau đó tiếp tục với những việc khác trong cuộc sống là điều quan trọng. Chúng ta cần có mối quan tâm, sở thích, thói quen và rất nhiều thứ khác. Điều đó giúp mang lại cho mỗi người một cuộc sống cân bằng. Sai lầm lớn mà rất nhiều nhà quản lý mắc phải, đặc biệt là các nhà quản lý mới, đó là mang công việc về nhà. Phần lớn các nhà quản lý làm như vậy sẽ không bao giờ có thể có được một cuộc sống cân bằng. Điều này càng gia tăng áp lực đối với họ, bởi họ phải suy nghĩ về công việc suốt đêm hay thậm chí suốt cả những ngày nghỉ, rồi xem xét công việc bất cứ lúc nào, ngay cả khi ngồi bên bàn ăn. Hãy ngừng ngay việc mang công việc về nhà. Thay vào đó, bạn có thể làm thêm một vài giờ tại cơ quan rồi đi làm sớm vào sáng hôm sau, hoặc vào sáng thứ Hai.

## 36. PHONG CÁCH

Có rất nhiều cách hiểu về từ phong cách. Chúng ta thường hiểu đó là “tác phong và sự thanh lịch trong hành vi của một người”. Phong cách của một nhà quản lý, một nhà điều hành bao gồm những gì anh ta làm được, và quan trọng hơn, cả những gì anh ta không làm được.

- Phong cách là đối xử với mọi người bằng giá trị nhân phẩm một cách xứng đáng. Nó không phải là đối xử với mọi người như thể họ là mục tiêu của sản phẩm.
- Phong cách không liên quan gì đến tình trạng xã hội của bạn. Nó là những hành vi cư xử của bạn.
- Phong cách có nghĩa là không sử dụng những từ ngữ thô tục, thậm chí ngay cả khi bị tấn công. Phong cách nghĩa là có một vốn từ vựng rộng lớn để không tuôn ra những từ ngữ thô lỗ.
- Phong cách giúp mọi người thể hiện sự tự hào về thành công, về bản thân mà không cảm thấy bị coi thường, xem nhẹ.
- Phong cách không có nghĩa là bất thường, lập dị.
- Phong cách là không có ham muốn dục vọng nơi công sở, không đưa ra những dấu hiệu, gợi ý về tình dục đáng xấu hổ với một người nào đó khi cô ấy đứng sát bên.
- Phong cách là không nói điều gì xúc phạm đến tổ chức khi thất vọng, bất kể là bạn cảm thấy như thế nào.
- Phong cách là không để những hành động hay lời nói tiêu cực của người khác lôi kéo một ai đó vào điều tồi tệ.
- Phong cách không làm mất đi sự điềm tĩnh của một ai đó. Nó không bao giờ khiến một người mất đi cơ hội xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp.
- Phong cách không hợp lý hóa những sai lầm. Phong cách học hỏi từ những sai lầm và tiến bộ từ đó.
- Phong cách của một nhà quản lý là tập trung vào chúng ta và hạn chế từ tôi.
- Phong cách nghĩa là có nhân cách tốt.
- Phong cách nghĩa là tôn trọng một người là nền tảng cho thấy sự tôn trọng những người khác.
- Phong cách nghĩa là không bao giờ hạ thấp đối tác. Sự hạ thấp này cho thấy nhiều điều về người nói hơn là đối tác.
- Phong cách của nhà quản lý là sự trung thành đối với nhân viên.
- Phong cách nghĩa là không tin rằng mình đứng ở vị trí cao hơn những nhân viên còn lại, mà đơn thuần chỉ là có những trách nhiệm khác nhau.
- Phong cách là không phản ứng khi nổi giận mà sẽ đợi đến khi sự bình tĩnh trở lại. Phong cách không phải là sự bốc đồng.
- Phong cách là nhận ra rằng cách tốt nhất để phát triển bản thân là phát triển những người khác.
- Phong cách không quá quan tâm đến việc có được công trạng, danh vọng. Phong cách cũng nhận ra rằng đôi khi một người sẽ có được danh vọng tốt hơn những người khác. Phong cách giúp công bằng

hóa mọi việc khi không có sự phong chức tước nào.

- Phong cách có nghĩa là làm việc chăm chỉ để sao cho hành động tương xứng với lời nói.
- Phong cách không phát triển bản thân bằng cách gây tổn thương cho người khác.
- Phong cách lãnh đạo bằng ví dụ.
- Phong cách hiểu rõ vai trò và tầm quan trọng của nụ cười ấm áp.



# TỔNG KẾT

Rất nhiều chủ đề khác nhau đã được đề cập trong cuốn sách về cách thức lãnh đạo, nhưng chắc chắn không thể là tất cả những vấn đề bạn gặp phải trong suốt sự nghiệp quản lý của mình – hay thậm chí chỉ trong vài tuần đầu tiên đảm nhiệm vai trò mới.

Cuốn sách không thể bao hàm mọi vấn đề, tình huống, nhưng hy vọng rằng bạn có thể có được kiến thức và hiểu biết về những kỹ thuật quản lý con người để giúp công việc của bạn ý nghĩa hơn, vui vẻ hơn và dễ hiểu hơn. Có thể bạn cho rằng chúng ta đã dành quá nhiều thời gian cho vấn đề về thái độ, cách chúng ta nhìn nhận bản thân cũng như những vấn đề phải đối mặt, nhưng đó chính xác là những gì làm nên thành công hay thất bại của bạn.

Nếu bạn là tuýp người tin rằng mình bị kiểm soát bởi các sự kiện, hành động, vậy kết quả sẽ như thế nào? Bạn sẽ trở thành những con rối bị những kẻ múa rối giật dây. Đó là thực tế. Mặc dù các sự kiện vượt xa tầm kiểm soát có ảnh hưởng nhất định đến cuộc sống của bạn, nhưng bạn vẫn là người kiểm soát cách nghĩ cũng như những suy nghĩ của mình. Nói cách khác, chính suy nghĩ của bạn sẽ kiểm soát phản ứng của bạn đối với những sự kiện này.

Vấn đề này chưa được nghiên cứu trong Lần đầu làm sếp. Cuốn sách cũng không nói rằng nếu bạn làm việc chăm chỉ và không phạm pháp, bạn sẽ đạt tới đỉnh cao. Tuy nhiên, cơ hội sẽ tốt hơn nếu bạn làm theo những hướng dẫn dưới đây, thay vì lờ đi những gì được coi là chân lý.

Thế giới này không đảm bảo rằng mọi thứ đều công bằng và rằng bạn sẽ luôn nhận được những gì xứng đáng. Không bao giờ là như thế. Nhưng rõ ràng bạn sẽ không có cơ hội đạt được mục tiêu nếu cứ ngồi đó và chờ mọi thứ đến.

Chúng ta phải phát triển. Cuốn sách này được viết ra nhằm hướng dẫn bạn cách thức quản lý con người, nhưng quan trọng không kém là việc bạn phát triển như một con người toàn diện. Sự nghiệp sẽ là yếu tố bổ sung cho sự phát triển toàn diện ấy, bởi đó là một phần quan trọng trong cuộc sống của bạn. Chúng ta không nên làm những công việc mình không thích, nhưng ngược lại, cũng cần nhìn nhận thực tế rằng tất cả mọi công việc đều có những khía cạnh mà chúng ta không thích thú gì. Sự cân bằng cũng rất quan trọng. Nếu hầu hết các công việc đều thú vị, thỏa mãn và nhiều thử thách, thì rõ ràng bạn có thể chịu đựng được những khía cạnh làm bạn chán nản. Nhưng nếu bạn không thích hầu hết những gì mình đang làm, thì rõ ràng bạn đã chọn sai công việc và bạn nên thay đổi. Cuộc sống quá ngắn ngủi để dành thời gian và năng lượng cho một sự nghiệp rồi sẽ hủy hoại bạn.

Bạn chắc chắn đã biết rất nhiều người gắn bó với công việc mà họ hoàn toàn không thích bởi nó sẽ mang đến những phúc lợi hưu trí lớn. Những phúc lợi hưu trí triển vọng tuyệt vời đó sẽ ích gì khi con người đã hủy hoại sức khỏe của chính mình trước khi có thể về hưu? Điều tồi tệ là họ có sẽ không thể sống lâu được đến lúc đó.

Cũng có những người liên tục phàn nàn về công việc của mình, nhưng lại không bao giờ kiếm tìm một công việc khác bởi nỗi sợ thay đổi, sợ việc không có danh vọng còn lớn hơn cả cảm giác ghét bỏ của mình.

Có thể Abraham Lincoln đã đúng khi nói: “Tất cả mọi người đều sẽ hạnh phúc khi họ làm cho tư duy của mình nghĩ như vậy.” Câu nói này cũng chính là tất cả những gì mà cuốn sách muốn đề cập về thái độ.

Có quá nhiều người, khi ở độ tuổi trung niên, bắt đầu nghĩ đến những đóng góp của bản thân cho thế giới. Họ thường bị áp lực bởi họ tin rằng những điều họ làm chẳng quan trọng gì. Họ tự hỏi: “Việc mình làm quản lý trong một công ty sản xuất bu-lông thì có ý nghĩa gì?” Đặt trong bối cảnh đó, dường như nó chẳng liên quan gì. Nhưng câu hỏi lẽ ra nên là: “Tôi có thể tạo được những ảnh hưởng nào đối

với những người mà tôi đã gặp gỡ, trong cả công việc lẫn cuộc sống cá nhân?”

Nếu câu trả lời của bạn mang tính tích cực, việc công ty của bạn sản xuất bu-lông hay thuốc chữa bệnh cũng chẳng quan trọng gì. Hệ thống không quan trọng, sản phẩm không quan trọng mà những ảnh hưởng của bạn đối với những người xung quanh mới là yếu tố quyết định. Tương tự, đảm nhiệm một vị trí cao hơn một chút trong tổ chức không có nghĩa là làm cho bạn quan trọng hơn những người khác. Nhà quản lý hay một nhà điều hành là sự kết hợp của một nhà lãnh đạo và một kẻ nô lệ. Không có nhiều nhà điều hành sẵn lòng thừa nhận khía cạnh nô lệ trong nhiệm vụ của mình, bởi nó tác động tới quan niệm cao quý về vị trí của họ.

Thực tế, khi phát triển những hệ thống để nhân viên của mình sử dụng, bạn đang đảm nhiệm vai trò phục vụ họ. Việc duy trì hệ thống đánh giá chất lượng công việc và quản lý tiền lương cũng chính là phục vụ nhân viên. Việc sắp xếp lịch nghỉ dưỡng cho nhân viên sao cho họ có thể tối đa hóa những ích lợi từ việc nghỉ ngơi cũng có nghĩa là bạn đang phục vụ họ. Tuyển dụng và đào tạo nhân sự cho bộ phận của mình cũng chính là phục vụ cho những con người đang làm việc tại đó.

Không có mấy người gặp khó khăn để hiểu rằng vị trí của Tổng thống Mỹ là có quyền lực tối cao – nhưng thực tế, ông ta cũng chỉ là nô lệ, đúng hơn là nô lệ công chúng số một. Cách hiểu tương tự cũng đúng với sự nghiệp quản lý. Luôn có sự kết hợp giữa hai khái niệm gần như trái ngược: quyền lực và trách nhiệm phục vụ. Nếu có thể duy trì sự cân bằng cho hai yếu tố này, bạn sẽ tránh được việc nhìn nhận quá tự mãn về vai trò của bản thân, đồng thời sẽ hoàn thành công việc tốt đẹp hơn.

Bạn không nhất thiết phải trở nên thông minh hơn. Bạn đã có được những trải nghiệm mà rất nhiều người đã phải trải qua hàng loạt sai lầm mới có được. Việc bạn gọi nó là gì không quan trọng, miễn là bạn ngày càng giỏi giang và có ảnh hưởng hơn, và việc đó sẽ đạt được khi bạn trải qua nhiều trải nghiệm khác nhau trong công việc với mọi người. Bạn sẽ học hỏi được rất ít từ những trải nghiệm giống nhau, trừ một điều là bạn sẽ thực hiện việc đó trơn tru hơn.

Bạn sẽ đạt được rất nhiều điều từ việc phát triển niềm đam mê cho nhân viên. Liệu bạn có thể cảm nhận được mình muốn được đối xử như thế nào nếu bạn ở vào vị trí của họ hay không?

Thành công lớn nhất của bạn là hướng dẫn được mọi người trong công việc – điều chiếm một nửa thời gian cuộc đời của họ. Thành công với vai trò quản lý sẽ bắt đầu từ chính bạn và thái độ của bạn đối với trách nhiệm của mình. Hy vọng rằng cuốn sách này sẽ hỗ trợ bạn mở ra một chương mới mẻ và thú vị trong cuộc đời.

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

Tạo ebook: Tô Hải Triều

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**