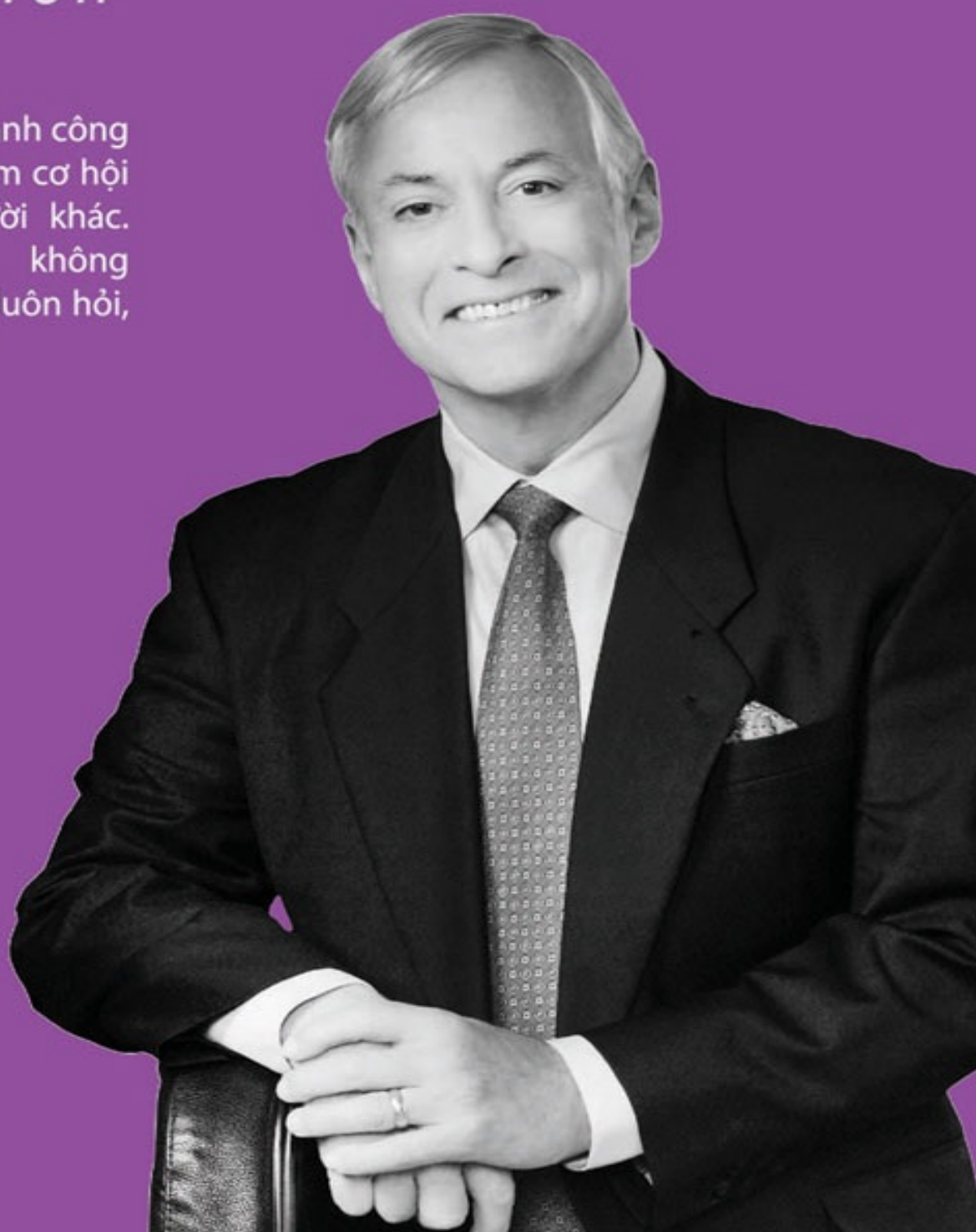


BRIAN TRACY

# THUẬT THÚC ĐẨY NHÂN VIÊN

*Motivation*

“Những người thành công  
luôn luôn tìm kiếm cơ hội  
để giúp đỡ người khác.  
Những người không  
thành công luôn luôn hỏi,  
‘Tôi được lợi gì?’”



# MỤC LỤC

“Bạn từ đâu tới không quan trọng. Quan trọng là đích đến của bạn.”

Giới thiệu

Chương 01. Nhân tố bí ẩn

Chương 02. Chọn đúng người

Chương 03. Khởi đầu một cách mạnh mẽ

Chương 04. Truyền tải các kỳ vọng rõ ràng

Chương 05. Tham gia quản trị

Chương 06. Bốn yếu tố về động lực

Chương 07. Ba R về động lực

Chương 08. Trang bị các giá trị cho ban quản lý

Chương 09. Quản lý theo mục tiêu

Chương 10. Quản lý bằng ngoại lệ

Chương 11. Áp dụng nguyên tắc Pareto

Chương 12. Hãy là một giáo viên

Chương 13. Đào tạo và hướng dẫn liên tục

Chương 14. Tập trung vào nguyên tắc “Không sản phẩm lỗi”

Chương 15. Giới thiệu vòng tròn chất lượng và đội ngũ chất lượng

[Chương 16. Liên tục đưa ra ý tưởng](#)

[Chương 17. Trở thành một cố vấn](#)

[Chương 18. Lãnh đạo bằng tấm gương](#)

[Chương 19. Lắng nghe nhân viên](#)

[Chương 20. Hãy nhớ đến yếu tố tình bạn](#)

[Chương 21. Tạo phép màu về động lực thúc đẩy nhân viên](#)

[Giới thiệu tác giả](#)

“Bạn từ đâu tới không quan trọng. Quan trọng là đích đến của bạn.”

– **Brian Tracy**

**B**ạn là doanh nhân khởi nghiệp? Bạn là nhà quản lý cấp trung trong doanh nghiệp đang tăng trưởng, hay trong tập đoàn đa quốc gia? Bạn đang đau đầu tìm cách tăng thị phần, tăng doanh số bán hàng? Khát khao tìm ra cách thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc? Mong muốn tiết kiệm thời gian? Ứng phó với cấp trên khó tính, đồng nghiệp khó hợp tác hay ủy quyền cho nhân viên sao cho hiệu quả? Đương đầu và vượt qua những đối thủ cạnh tranh đáng gờm? v.v... Nếu những câu hỏi trên chính là nỗi băn khoăn của bạn, làm bạn trần trọc mỗi đêm, thì tôi hy vọng bộ sách này của tác giả Brian Tracy sẽ là cẩm nang hữu ích, giúp bạn tháo gỡ, trả lời những câu hỏi trên, giúp bạn vững tâm hành động mà vẫn ngủ ngon hơn mỗi tối.

Bộ sách gồm 7 cuốn, với 7 chủ đề được đánh giá là phù hợp với quan tâm của bạn đọc Việt Nam hiện nay, gồm: Thuật quản trị, Thuật lãnh đạo, Thuật quản lý thời gian, Thuật ủy quyền và giám sát, Thuật thúc đẩy nhân viên, Thuật marketing và Thuật đàm phán. Mỗi cuốn sách chứa đựng 21 thuật điển hình, như một bộ công cụ tiện dụng cho những ai đang muốn bổ sung những kỹ năng làm việc cần thiết, ngoài những yếu tố thiên bẩm như tố chất, trí tuệ, tinh thần dám mạo hiểm nắm chắc thành công.

Brian Tracy, tác giả nổi tiếng về tư duy thành công, sẽ giúp chúng ta gọi mở những năng lực tiềm ẩn của bản thân, giúp chúng ta tự tin trong các tình huống đàm phán, ra quyết định hiệu quả, tiết kiệm thời gian, ủy quyền và giám sát thông minh, thúc đẩy nhân viên trở nên xuất sắc, v.v... Bạn đọc hãy đồng hành cùng Brian Tracy qua từng trang sách, để lựa chọn những thuật phù hợp với mình, kiên trì áp dụng đến cùng vào trong công việc và cuộc sống của bạn. Chắc chắn, bạn sẽ gặt hái được những thành quả không nhỏ.

Chúng tôi tin bộ sách này sẽ hữu ích đối với mọi độc giả, giúp bạn phần nào có thêm sự tự tin nhờ sở hữu “bộ công cụ” hỗ trợ, nâng

bước bạn trên con đường đi tới thành công.

Trân trọng giới thiệu đến độc giả!

Tháng 9 năm 2014

**Bà Đậ Thúy Hà,**

Chủ tịch HĐQT Công ty CP Tư vấn Quản lý OCD,  
đồng chủ tịch WomenCorporateDirectors  
chi nhánh Việt Nam)

# Giới thiệu

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

**T**rong bất cứ tổ chức nào, con người chính là nguồn tài nguyên chưa được khai thác lớn nhất và đắt đỏ nhất. Tiềm năng tăng trưởng, năng suất, hiệu quả, thành tích và lợi nhuận cao nhất của mỗi tổ chức hoặc doanh nghiệp nằm ở các kỹ năng và khả năng của những con người bình thường. Trong cuốn sách này, bạn sẽ biết đến một trong những chức năng quan trọng nhất về quản lý – khả năng thúc đẩy người khác để đạt được hiệu suất làm việc tối đa. Bạn sẽ học được cách sử dụng một số ý tưởng tuyệt vời – là thành quả được tích lũy bởi nhiều cá nhân giàu kinh nghiệm trong 50 năm qua nhằm khuyến khích nhân viên của bạn đóng góp tối đa sức lực của họ cho tổ chức. Chúng tôi biết bạn có thể không thúc đẩy được người khác, nhưng bạn có thể loại bỏ những trở ngại ngăn cản họ tự thúc đẩy chính mình. Tất cả các động lực đó được gọi là tự thúc đẩy. Với tư cách một nhà quản lý, bạn có thể tạo ra một môi trường làm việc sao cho tiềm năng tự thúc đẩy được giải phóng một cách tự nhiên và tự phát.

Theo Robert Half và các cộng sự, một người bình thường hay làm việc ở mức khoảng 50% năng lực. 50% còn lại bị lãng phí phần lớn trong suốt cả ngày vào các cuộc trò chuyện phiếm với đồng nghiệp hoặc Internet, thời gian đến muộn, về sớm, nghỉ giải lao, uống cà phê và ăn trưa cũng như xử lý các việc cá nhân. Các lý do gây lãng phí thời gian này là một trong những kẻ bòn rút tài chính lớn nhất ở bất kỳ tổ chức nào, là thứ khiến mọi người không có động lực và đủ sự tập trung vào công việc của họ; họ thiếu sự thôi thúc và hướng đi để hoàn thành công việc được giao. Đây là một thách thức mà người quản lý giỏi có thể giải quyết.

## **Khai thác 50% thời gian chưa được sử dụng thích đáng**

Bạn phải khai thác 50% thời gian được công ty trả lương để phân phối thời gian và năng lượng cho công việc tốt và hiệu quả hơn.

Mục đích của một doanh nghiệp là đạt được lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) lớn nhất từ lượng vốn đầu tư vào công ty trong khi

mục tiêu của ban quản lý là có được lợi nhuận trên năng lượng cao nhất từ các nhân viên của họ. Nguồn vốn tài chính được tính bằng tiền. Nguồn nhân lực được tính bằng năng lượng tinh thần, tình cảm và thể chất của mỗi cá nhân. Với tư cách một quản lý, hãy tối đa hóa nguồn nhân lực này và khiến họ tập trung đạt được những kết quả khả quan có giá trị và quan trọng nhất cho tổ chức.

## **Loại bỏ những tác nhân tước bỏ động lực**

Có hai tác nhân lớn có khả năng tước bỏ động lực thúc đẩy trong cuộc sống và công việc. Cả hai đều bắt đầu từ thời thơ ấu và được duy trì đến khi ta trưởng thành. Chúng thường được biết đến như là các mô hình thói quen tiêu cực hoặc các phản ứng có điều kiện đối với các tác nhân kích thích. Tác nhân tước bỏ động lực thúc đẩy đầu tiên là nỗi sợ thất bại. Đây là trở ngại lớn nhất duy nhất cản trở thành công và thành tựu trong cuộc sống. Do những lời chỉ trích tiêu cực từ thời thơ ấu, một người sẽ sợ phạm sai lầm hay thất bại trong công việc. Nỗi sợ hãi này là một hình thức làm tê liệt và ngăn mọi người dám chấp nhận rủi ro, sẵn sàng xung phong đảm nhận những trách nhiệm mới hoặc mở rộng bản thân theo bất cứ cách nào. Nỗi sợ thất bại liên tục đưa ra các lý do bào chữa cho việc bạn thường xuyên không thực hiện việc cần làm. Tác nhân tước bỏ động lực lớn thứ hai là nỗi sợ bị từ chối. Trở ngại này bắt nguồn từ thời thơ ấu khi cha mẹ áp dụng quy tắc “tình yêu có điều kiện” lên con cái của họ. Họ biến tình yêu và sự ủng hộ trở thành yêu cầu có điều kiện đối với kết quả hành động của các con theo một tiêu chuẩn cao khó xác định nào đó. Sau đó, khi đứa trẻ lớn lên, nó thường quá nhạy cảm với các ý kiến, lời bình luận và phản hồi của những người khác, đặc biệt là ông chủ tại nơi làm việc. Sợ bị từ chối cũng là nỗi sợ những lời chỉ trích, lên án, hoặc phê phán – sợ phạm sai lầm và bị bẽ mặt về việc đó. Các nhà quản lý xuất sắc là những người thực hiện nguyên tắc “chấp nhận vô điều kiện” mỗi người lao động và khiến mọi nhân viên cảm thấy an toàn với sếp và công việc của họ.

## **Loại bỏ sự sợ hãi**

Có rất nhiều lý do khác liên quan đến các tác nhân tước bỏ động lực và hiệu suất kém, nhưng đây là hai nỗi sợ hãi chính ngăn mọi người làm tốt nhất có thể công việc được giao. Các tổ chức và các nhà quản lý thành công là những người loại bỏ một cách có ý thức và chủ ý những rào cản này. Họ cho rằng việc thất bại hoặc sai lầm là điều

đương nhiên. Họ làm rõ rằng không ai bị từ chối, đổ tội, chỉ trích hoặc bị đe dọa trả đũa khi mắc sai lầm. Các nhà quản lý tốt nhất tạo ra một môi trường làm việc sao cho mọi người đều được phép tự do thể hiện bản thân nhiều nhất có thể.

W. Edwards Deming, cha đẻ của quản lý chất lượng tổng thể, cho biết một trong mười bốn chìa khóa để xây dựng một tổ chức hiệu suất cao là “loại bỏ sự sợ hãi”. Từ đó, mọi người có xu hướng làm việc và đạt được hiệu suất cao hơn bao giờ hết. Trong cuốn sách này, bạn sẽ biết được một loạt các phương pháp và kỹ thuật đã được kiểm chứng thực tế có khả năng giảm thiểu nỗi sợ hãi về thất bại và bị từ chối, tăng xu hướng trải nghiệm đồng thời khiến mọi người cảm thấy phần chấn về bản thân khi làm việc cho bạn. Chỉ khi cảm thấy thoải mái về bản thân, mọi người mới có động lực để làm việc chăm chỉ và thành công hơn. Mỗi ý tưởng trong cuốn sách đều dựa trên các nghiên cứu diễn ra trong nhiều năm và được kiểm nghiệm thực tế. Đôi khi, việc thực hiện chỉ một trong những ý tưởng này có thể giúp biến một môi trường làm việc trung bình thành một môi trường làm việc tốt hơn gần như chỉ qua một đêm.

## **Yếu tố trọng tâm**

Yếu tố trọng tâm giữa động lực và hiệu suất cao là mối liên hệ giữa người quản lý và nhân viên.

Những gì diễn ra tại thời điểm tương tác hoặc giao tiếp giữa quản lý và người lao động là yếu tố quyết định hiệu suất, hiệu quả, năng suất, sản lượng và lợi nhuận của một tổ chức. Điểm giao thoa đó, cho dù tích cực hay tiêu cực, là nơi mà hiệu suất trong quá khứ, hiện tại và tương lai của cá nhân và tổ chức được xác định. Khi mối liên hệ giữa ông chủ và cấp dưới mang tính tích cực và hỗ trợ lẫn nhau, thì hiệu suất, năng suất, sản lượng của cá nhân sẽ đạt mức cao nhất. Nếu điểm giao thoa này mang tính tiêu cực vì bất cứ lý do nào, hiệu suất và sản lượng sẽ suy giảm. Một mối quan hệ tiêu cực với sếp sẽ gây ra những nỗi sợ hãi về thất bại và bị từ chối. Những ý tưởng trong cuốn sách này đều tập trung vào việc nâng cao chất lượng mối quan hệ này hoặc làm thỏa mãn điểm giao thoa giữa quản lý và nhân viên. Mọi việc bạn làm để cải thiện điểm giao thoa hay mối liên hệ này sẽ giúp làm mới chất lượng cuộc sống công việc của bạn về tổng thể, bất kể bạn đang ở đâu trên nấc thang quản lý.



Như Einstein từng nói: “Không có gì xảy ra cho đến khi một thứ gì đó bị tác động.” Tương tự như vậy, không có gì xảy ra cho đến khi một người nào đó chịu “động tay”. Không có ý tưởng nào có giá trị trừ khi bạn hành động dựa trên nó – càng sớm càng tốt.

Các nhà quản lý hiệu quả là những người được định hướng hành động rất mạnh mẽ. Khi nghe thấy một ý tưởng hay, họ nhanh chóng biến nó thành hành động. Vì vậy, khi đọc cuốn sách này, nếu học được bất cứ điều gì mà bạn nghĩ rằng có thể giúp bạn thúc đẩy nhân viên của bạn đến một cấp độ cao hơn, đừng chậm trễ. Hãy thực hiện nó ngay lập tức, ngay hôm đó. Bạn sẽ vô cùng ngạc nhiên trước kết quả mà nó mang lại.

# Chương 01. Nhân tố bí ẩn

Có một số nghiên cứu được thực hiện bởi các chuyên gia tư vấn quản lý tại châu Âu vào cuối những năm 1940 và đầu những năm 1950 đã so sánh sản lượng của các nhà máy sản xuất ô tô tại Anh với các nhà máy cùng loại tại Tây Đức. Kết quả của nghiên cứu cho thấy các nhà máy sản xuất ô tô hiệu quả nhất của Đức đã vượt qua các nhà máy của Anh về hiệu suất với tỷ lệ 4:1. Ban đầu, các nhà nghiên cứu người Anh đổ lỗi sự chênh lệch này là do thực tế rằng các nhà máy của Đức đều mới, vừa được xây dựng lại sau Chiến tranh Thế giới II, trong khi hầu hết các nhà máy của Anh đã cũ và vẫn còn sử dụng máy móc từ những năm 1930. Để kiểm chứng giả thuyết này, họ đã so sánh các nhà máy mới của Anh với các nhà máy mới của Đức cùng sản xuất một loại xe, có cùng lực lượng lao động, với cùng công nghệ và vật liệu. Họ phát hiện ra rằng giữa các nhà máy được quản lý tốt nhất và tồi nhất trong cả nước, vẫn còn có sự chênh lệch về hiệu suất cách biệt, 4:1. Sự khác biệt về năng suất này, vốn không thể đổ lỗi cho các yếu tố vật chất, kỹ thuật, được gọi là các “nhân tố bí ẩn” hay nhân tố X. Việc phát hiện ra các nhân tố X, giờ đây được gọi là nhân tố tâm lý, dẫn đến một cuộc cách mạng trong quản lý, diễn ra trong 60 năm qua trên toàn thế giới.

Cho đến cuộc Đại suy thoái những năm 1930, hầu hết những tiến bộ trong quản lý là kết quả của những tiến bộ trong công nghệ, khoa học và quy trình sản xuất. Kể từ Thế chiến II, hầu hết các tiến bộ to lớn, về bản chất, đều thuộc về quản lý và tâm lý. Nhân tố X giải thích bất cứ điều gì ngoài lý do tại sao một số công ty thành công và số khác thất bại, lý do tại sao 20% các công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp kiếm được 80% lợi nhuận và tại sao những người tài năng nhất đều quy tụ về các công ty phát triển nhất. Bằng cách khai thác các yếu tố tâm lý để xác định hiệu suất và năng suất, bạn có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể về hiệu quả với cương vị một người quản lý và khả năng thu được kết quả sau cùng.

## **Trung tâm chỉ huy**

Yếu tố tâm lý thực sự chỉ là một điểm rất đơn giản: nhận thức về bản thân. Việc phát hiện ra nhận thức về bản thân có lẽ là bước đột

phá quan trọng nhất trong quá trình phát triển tiềm năng con người trong thế kỷ XX và XXI. Nhận thức về bản thân là cấu trúc niềm tin hoặc hệ thống giá trị của mỗi cá nhân. Nó hình thành và phát triển từ thời thơ ấu và là sự pha trộn của cảm xúc, kinh nghiệm, quyết định, nền giáo dục và các sự kiện trong cuộc sống của một người cho đến ngày nay. Nhận thức về bản thân xác định cách một người nghĩ về bản thân, cảm nhận về bản thân và tự nhìn nhận mình trong mối tương quan với phần còn lại của thế giới. Nhận thức về bản thân giống như một trung tâm chỉ huy nằm ở cốt lõi của nhân cách và năng suất – những gì điều chỉnh hiệu suất cá nhân, hành vi và kết quả. Mọi thay đổi hoặc cải thiện hiệu suất bên ngoài và hành vi bắt đầu với những cải tiến về nhận thức về bản thân; hay nói cách khác, tất cả những thay đổi ở thế giới bên ngoài của mỗi cá nhân bắt đầu từ những thay đổi ở thế giới nội tâm của họ.

### **Nhận thức về bản thân và Hiệu suất**

Nhận thức về bản thân được cấu thành từ ba thành phần: lý tưởng, hình ảnh tự thân và lòng tự trọng. Chúng ta hãy xét đến lần lượt các thành phần trên.

Lý tưởng của mỗi cá nhân là một hình ảnh tóm tắt những gì người đó mong muốn đạt được trong cuộc sống. Nó được tạo nên từ các mục tiêu, ước mơ, hy vọng và lý tưởng mà người đó kỳ vọng ở bản thân và khả năng anh ta đạt được chúng vào một thời điểm nào đó trong tương lai. Trong công việc, lý tưởng bị ảnh hưởng bởi các giá trị doanh nghiệp, các mô hình vai trò được đại diện bởi các nhân viên trong tổ chức và văn hóa doanh nghiệp xung quanh các nhân viên. Thành phần thứ hai của nhận thức về bản thân là hình ảnh tự thân. Đây là cách một người nghĩ cô ấy được những người khác nhìn nhận như thế nào. Những người tự coi mình là đáng yêu, tự tin và có quyền sẽ có xu hướng làm việc tốt hơn nhiều so với những người tự cho là mình không giỏi làm công việc của họ. Hình ảnh tự thân bị ảnh hưởng rất nhiều bởi cách mọi người đối xử với bạn hàng ngày. Khi mọi người được đối xử như thể họ có giá trị, quan trọng và được tôn trọng, họ nhìn nhận và suy nghĩ về bản thân một cách tích cực hơn. Do đó, họ làm việc với cường độ cao hơn và hiệu quả hơn. Thành phần thứ ba và cốt lõi của nhận thức về bản thân là lòng tự trọng của mỗi cá nhân. Lòng tự trọng có thể được định nghĩa là “mức độ bạn yêu quý bản thân”. Mọi người càng thích và tôn trọng bản thân bao nhiêu, họ càng thể hiện tốt hơn trong công việc và cuộc sống bấy

nhiều: Họ đặt ra mục tiêu lớn hơn cho bản thân và các tiêu chuẩn cao hơn về chất lượng công việc; khi mọi người yêu quý bản thân, họ cũng yêu quý những người khác hơn và trở thành thành viên xuất sắc trong đội. Lòng tự trọng là “hạt nhân của lò phản ứng” nhân cách con người và chủ yếu xác định mức độ năng lượng, sự nhiệt tình, sức sống và sự tự tin của mỗi cá nhân. Chìa khóa để tạo ra một tổ chức đạt hiệu quả cao nhất là tạo ra một môi trường làm việc với lòng tự trọng cao bằng cách loại bỏ những nỗi sợ hãi thất bại và bị từ chối vốn gây ức chế hiệu suất cá nhân. Người quản lý tạo ra một môi trường làm việc tích cực, với lòng tự trọng cao ở mỗi cá nhân sẽ đạt được hiệu suất cao hơn, tần suất thay đổi nhân viên thấp hơn, năng suất cao hơn và ít sai sót hơn.

## **Vai trò của người quản lý**

Có bảy cách mà người quản lý có thể xây dựng và củng cố nhận thức về bản thân tích cực trong mỗi nhân viên. Những thực tế dưới đây phù hợp với bảy động lực:

1. Thách thức. Hãy giao cho mọi người công việc khiến họ phải nỗ lực hết sức. Càng trải nghiệm nhiều thách thức trong công việc, họ càng hăng say hơn và sẽ cảm thấy tích cực hơn về bản thân họ.

2. Tự do. Hãy mang lại cho mọi người đủ tự chủ để làm việc mà không giám sát quá chặt chẽ. Càng được tự do làm việc nhiều hơn theo cách của họ, họ càng cảm thấy phấn chấn hơn.

3. Kiểm soát. Thường xuyên dành thời gian để xem xét, phản hồi và thảo luận về công việc. Các nhân viên càng nhận được thông tin phản hồi thường xuyên về hiệu suất sẽ cảm thấy yêu đời và càng coi trọng công việc hơn.

4. Tôn trọng. Khi bạn hỏi ý kiến mọi người và lắng nghe họ chăm chú khi họ muốn nói chuyện, họ sẽ cảm thấy được tôn trọng và quan trọng hơn. Bằng cách lắng nghe chăm chú và xem xét cẩn trọng những ý kiến của người khác – ngay cả khi bạn là người quản lý – bạn sẽ chứng tỏ rằng bạn tôn trọng sự độc đáo ở mỗi người.

5. Ấm áp. Càng có nhiều nhân viên thấy bạn yêu quý và quan tâm đến họ, họ sẽ càng làm việc tốt hơn. Bằng cách đối xử với nhân viên của bạn như thể họ là những người bạn và là thành viên trong “gia

đình” tổ chức của bạn, bạn càng khiến họ cảm thấy an toàn hơn, yên tâm hơn và quan trọng hơn.

6. Trải nghiệm thành công. Một yếu tố quan trọng đối với lòng tự trọng và việc xây dựng nhận thức về bản thân là để mọi người được làm công việc mà họ có thể làm tốt nhất với kinh nghiệm và kỹ năng của họ. Khi họ hoàn thành nhiệm vụ, hãy công nhận và thừa nhận rằng thành tích, cả riêng tư và công khai, để mọi người cảm thấy họ như là “người chiến thắng”.

7. Các kỳ vọng tích cực. Đây có lẽ là động lực mạnh mẽ nhất trong tất cả. Không có gì có thể thúc đẩy lòng tự trọng và cải thiện hiệu suất của một người khi họ cảm thấy rằng ông chủ tin họ làm tốt và có đủ năng lực để hoàn thành xuất sắc công việc được giao.

Các công ty thành công là những tổ chức có thể tạo ra một môi trường mà ở đó mọi nhân viên đều cảm thấy hài lòng về bản thân. Hiểu rõ vai trò của nhận thức về bản thân trong hành vi của mỗi người là điểm khởi đầu của sự hiệu quả trong quản lý và thúc đẩy nhân viên.

### Bài tập thực hành

*1. Biến việc đối xử với mỗi nhân viên như thể họ có giá trị, quan trọng, thông minh và có năng lực trở thành thói quen của bạn. Tìm kiếm mọi cơ hội xây dựng lòng tự trọng và sự tự tin trong mọi tương tác với họ.*

*2. Hãy liên tục nói với nhân viên của bạn rằng họ đang làm tốt như thế nào và bạn ấn tượng ra sao với chất lượng công việc của họ. Khi bạn tự tin kỳ vọng mọi người làm tốt nhất có thể, họ sẽ hiếm khi làm bạn thất vọng.*

## Chương 02. Chọn đúng người

Chọn đúng người là xuất phát điểm của sự xuất sắc trong quản lý. Có lẽ 95% thành công của bạn với tư cách một quản lý nằm ở khả năng chọn đúng người làm việc cho bạn ngay từ đầu. Nếu tuyển dụng sai người, dù bạn có làm gì đi chăng nữa, thì những kỹ thuật bạn sử dụng hoặc những nỗ lực bạn đặt vào đó đều không tạo ra nhiều khác biệt. Hầu hết mọi vấn đề của bạn ở cương vị một quản lý xuất phát từ việc lựa chọn sai người hoặc để người không phù hợp ngồi vào vị trí của bạn. Trong cuốn sách của mình, Từ tốt đến vĩ đại, tác giả Jim Collins cho rằng, về cơ bản, công việc đầu tiên liên quan đến quản lý là “chọn đúng người vào đội, chọn đúng người vào các vị trí trong đội và loại bỏ những người đang ngồi nhầm chỗ.” Khi Lee Iacocca được đưa về để phục hồi Chrysler Corporation, công ty này đang ở trên bờ vực phá sản. Sau khi bảo đảm được một khoản bảo lãnh vay vốn trị giá 350 triệu đô-la để duy trì hoạt động của Chrysler đến khi ông có thể vực dậy nó, Iacocca đã rà soát lại ban quản lý cấp cao của Chrysler một cách có hệ thống, thay thế 35/36 Phó tổng giám đốc trong vòng 3 năm. Trước khi thời hạn này kết thúc, ông đã hoàn toàn thay thế được ban lãnh đạo của Chrysler Corporation bằng các nhà điều hành giàu kinh nghiệm và có tay nghề cao từ khắp nơi trên toàn nước Mỹ và trên thế giới. Với đúng người vào đúng vị trí, Chrysler đã trải qua một sự thay đổi đầy ấn tượng, chuyển lỗ thành lãi. Trong vòng chưa đầy 3 năm, Iacocca đã hoàn trả được toàn bộ khoản bảo lãnh vay vốn 350 triệu đô-la và đưa Chrysler Corporation trở lại vị trí.

### **Hãy suy nghĩ kỹ về công việc**

Thuê đúng người từ đầu là chìa khóa để thành công trong quản lý. Bắt đầu bằng cách suy nghĩ kỹ về công việc, tốt nhất hãy phác thảo ra giấy. Viết ra một danh sách các đặc điểm và phẩm chất mà bạn muốn có ở một nhân viên lý tưởng cho từng công việc cụ thể. Đầu tiên, hãy tập trung vào các kết quả cụ thể, có thể đo lường được và các kết quả mà bạn mong đợi nhân viên mới đạt được. Yếu tố thứ hai cần tìm kiếm là bộ kỹ năng cơ bản mà người đó phải có để đạt được những kết quả mà công việc đòi hỏi. Phỏng vấn một cách cẩn trọng để đảm bảo rằng các ứng viên sở hữu các kỹ năng bạn yêu cầu và chứng minh được chúng trong công việc trước đó. Như Peter Drucker nói: “Chỉ có

thành quả trước đây mới dự báo chính xác nhất thành quả trong tương lai.” Cuối cùng, hãy chú ý nhiều đến thái độ, tính cách và nhân cách của người mới khi xét đến các kỹ năng làm việc. Hãy chắc chắn rằng họ sẽ thoải mái với văn hóa của công ty bạn và tự làm việc hoặc làm việc nhóm hiệu quả. Nếu chọn những người có thái độ, tính cách đúng đắn và phù hợp, bạn có thể đào tạo và quản lý họ làm tốt công việc được giao.

### **Luật số 3**

Với Luật số 3, bạn sẽ tăng khả năng tuyển dụng được những nhân viên tốt. Thực tế, tỷ lệ thành công của bạn có thể lên tới 90%, dựa trên kinh nghiệm của tôi với hàng ngàn giám đốc điều hành và chủ doanh nghiệp. Dưới đây là cách thức hoạt động của quy luật này, theo sáu bước. Đầu tiên, phỏng vấn ít nhất ba ứng viên cho một công việc. Thực tế này buộc bạn phải tư duy chậm, so sánh và đối chiếu những phẩm chất và đặc điểm của nhiều người khác nhau. Thứ hai, phỏng vấn các ứng viên mà bạn hài lòng vào ba thời điểm khác nhau. Hãy nhớ rằng, một ứng viên sẽ luôn thể hiện mình tốt nhất trong cuộc phỏng vấn đầu tiên. Sau đó, có một sự suy giảm dần và con người thật của họ sẽ sớm lộ diện. Thứ ba, phỏng vấn người bạn hài lòng ở ba nơi khác nhau. Vì một lý do nào đó, nhiều người sở hữu thứ mà tôi gọi là “sự phức tạp của tắc kè hoa”. Họ xuất hiện theo một cách nào đó ở văn phòng của bạn trong cuộc phỏng vấn đầu tiên và sau đó có hành động và phản ứng khác khi bạn đưa họ đến các môi trường khác nhau. Thứ tư, để ba người khác nhau trong nhóm của bạn phỏng vấn bất kỳ ứng viên ấn tượng nào mà bạn đã phỏng vấn. Trong rất nhiều trường hợp, một ứng viên mà tôi coi là lý tưởng đã bị những người trong đội của tôi từ chối và hóa ra lý do của họ thật xác đáng.

### **Kiểm chứng những lời giới thiệu một cách thận trọng**

Thứ năm, hãy kiểm chứng ít nhất ba lời giới thiệu của ứng viên. Do sợ các vụ kiện, nên hầu hết các nhà tuyển dụng sẽ chỉ cung cấp cho bạn ngày tuyển dụng ứng viên. Nhưng vẫn sẽ có những câu hỏi mà bạn có thể đặt ra để thu thập thông tin hữu ích. Khi gọi điện, hãy nói điều tương tự kiểu như, “Chúng tôi đang phỏng vấn người này cho vị trí này, làm những hoạt động cụ thể này và có những trách nhiệm cụ thể như thế này.” Bạn có thể hỏi những câu hỏi cụ thể như:

1. Ông/bà có thể cho tôi biết một số điểm mạnh hay điểm yếu của

ứng viên này trong quá trình làm công việc này không?

2. Ông/bà có thể nói với tôi bất cứ điều gì để giúp tôi đưa ra quyết định tuyển dụng đúng đắn hơn không?

3. Ông/bà có tuyển dụng người này nữa nếu họ ứng tuyển không?

Nếu người giới thiệu miễn cưỡng nhận xét về các ứng viên hoặc không trả lời câu hỏi 1 và 2, hãy đặt ra câu hỏi 3, đó là câu hỏi rất quan trọng. Nếu câu trả lời không phải là “Có” rõ ràng, bạn phải rất thận trọng về việc thuê ứng viên đó.

Mảnh ghép thứ sáu và cũng là cuối cùng được đưa ra là kiểm chứng nguồn tham khảo ba sâu. Đó là, đề nghị người được tham khảo cung cấp tên của những người khác mà ứng viên đã từng làm việc cùng để bạn có thể nói chuyện với họ. Khi phỏng vấn ba người khác không có tên trong hồ sơ của ứng viên, bạn có thể sẽ rất ngạc nhiên trước những gì biết được. Nhiều giám đốc điều hành đã nói với tôi rằng quy Luật số 3 này đã cải thiện đáng kể chất lượng của những người mà họ đã thuê và hiệu quả của toàn đội.

## **Công thức SWAN**

Công thức SWAN đã được đưa ra vài năm trước đây bởi một nhà tuyển dụng điều hành John Swan. Nó là từ viết tắt hiệu quả mà bạn có thể sử dụng để cải thiện quá trình lựa chọn của mình. Nó gồm bốn chữ cái: S, W, A, N.

S là từ viết tắt của từ Smart (thông minh). Hãy thuê những người thông minh. Làm thế nào bạn biết được trí thông minh của một ứng viên? Câu trả lời rất đơn giản. Đặt câu hỏi! Những người thông minh có xu hướng tò mò nhiều hơn người bình thường.

Chữ W trong công thức viết tắt cho từ “Work hard” (làm việc chăm chỉ). Hãy tìm những người sẵn sàng làm việc chăm chỉ và những người có nền tảng cho thấy họ đã làm việc chăm chỉ trong nhiều giờ – cả tối lẫn cuối tuần – trong công việc trước đây.

A là viết tắt của từ Ambition (Tham vọng). Ứng viên thích hợp là người muốn tiến lên trong cuộc sống. Những người tham vọng sẵn sàng và háo hức được đào tạo hơn nữa; họ đã đọc, nghiên cứu và tìm



kiếm cơ hội để phát triển, cả về cá nhân lẫn công việc.

Cuối cùng, N là từ viết tắt của Nice (tốt bụng). Sự đáng yêu của ứng viên là một yếu tố quan trọng và đặc điểm này đặc biệt quan trọng đối với những người phải thường xuyên tiếp xúc với công chúng hoặc khách hàng. Như Leona Helmsley đã từng nói trong quảng cáo cho chuỗi khách sạn của cô ấy, “Chúng tôi không thuê người, đào tạo để họ lịch thiệp; chúng tôi chỉ thuê những người lịch thiệp.”

Trong phân tích cuối cùng, khả năng bạn chọn được đúng người cho nhóm là chìa khóa cho động lực thúc đẩy nhân viên. Bạn không thể thuê sai người và sau đó hy vọng sẽ thúc đẩy họ trở thành những người làm việc hiệu quả. Tốt hơn bạn hãy cẩn thận và tỉ mỉ từ những khâu ban đầu để tuyển dụng được đúng người vào đúng vị trí.

### Bài tập thực hành

*1. Xác định phẩm chất của những người giỏi nhất trong nhóm hiện tại của bạn. Bạn có thể làm những gì để chắc chắn thuê thêm được nhiều người như thế trong tương lai?*

*2. Vào lần tới, khi thuê một ai đó, hãy áp dụng quy luật số 3 chính xác như được mô tả trong chương này. Sau khi đã áp dụng nó từ đầu đến cuối, hãy sử dụng kỹ thuật này lặp đi lặp lại trong tương lai.*

## Chương 03. Khởi đầu một cách mạnh mẽ

Trong một dự án nghiên cứu kéo dài 30 năm, công ty kế toán Deloitte & Touche đã nghiên cứu hàng ngàn nhân viên của mình, bắt đầu với quy trình tuyển dụng ban đầu và sau đó theo dõi hồ sơ của nhân viên trong những năm qua nhằm xác định những yếu tố sẽ dự đoán tốt nhất hiệu suất cao về dài hạn. Phát hiện của các nhà nghiên cứu khá thú vị. Đầu tiên, họ phát hiện ra rằng tự mình lựa chọn (self-selection) là một yếu tố quan trọng trong việc dự đoán hiệu suất tiếp theo. Thuật ngữ “tự mình lựa chọn” đề cập đến những nhân viên có nhiều hơn một lựa chọn nhà tuyển dụng. Sau khi phỏng vấn ở các công ty khác, những nhân viên này, những người rõ ràng rất tài năng vẫn còn đang phân vân về việc tìm một công việc tại một công ty có uy tín, sẽ trở lại Deloitte & Touche và nói rất dứt khoát: “Tôi muốn làm việc ở đây.” Nói cách khác, họ đã tự quyết định rằng Deloitte là công ty tốt nhất mà họ có thể làm việc và họ đã xác định sẽ làm công việc cụ thể đó. Thậm chí nhiều năm sau đó, các nhân viên “tự mình lựa chọn” này vẫn làm một công việc tốt hơn và đạt hiệu suất cao hơn những người ít nhiệt tình từ đầu.

### **Đặt công việc lên vai họ**

Yếu tố thứ hai họ phát hiện ra và là trọng tâm của chương này, đó là các nhà quản lý của những nhân viên làm việc hiệu quả cao thường bắt đầu bằng cách chất lên vai họ hàng núi công việc, thậm chí khiến họ quá tải, từ những ngày đầu làm việc.

Chương 1 đã đề cập đến nhận thức về bản thân và vai trò trung tâm của nó trong việc xác định tính cách và hành vi của một người trưởng thành. Cũng giống nhận thức về bản thân của các cá nhân được hình thành từ những trải nghiệm thời thơ ấu, nhận thức về bản thân của người lao động liên quan đến hiệu suất và hành vi của họ trong công việc vốn bắt đầu hình thành từ những tiếp xúc đầu tiên của họ với công ty. Nhân viên mới sẽ bị ảnh hưởng bởi những ấn tượng đầu tiên của họ. Và khi trải nghiệm hoặc ấn tượng đầu tiên của họ về việc đột ngột bị đeo lên cổ những chiếc gông mang tên vai trò, mục tiêu và trách nhiệm, họ sẽ nhanh chóng hình thành niềm tin rằng đây là một nơi mà bạn phải làm việc chăm chỉ từ sáng đến tối. Có vẻ

như trong phần sự nghiệp còn lại của họ với công ty, các nhân viên được giao rất nhiều công việc từ ngày đầu tiên sẽ là người lao động chăm chỉ và tập trung vào những đóng góp và hiệu suất hơn những người được giao việc tăng dần. Ngược lại, các nhà nghiên cứu Deloitte & Touche phát hiện ra rằng những nhân viên được phép có thời gian tán gẫu với các đồng nghiệp và tiếp nhận công việc dần, thậm chí 10 năm sau đó, làm việc với tốc độ chậm hơn và có ít đóng góp giá trị hơn. Khi điều đó xảy ra, động lực số 1 trong công việc và mong muốn hàng đầu của mỗi nhân viên, đó là công việc đầy thách thức. Nhân viên muốn được giao nhiều việc và thậm chí phải chạy đua để theo kịp công việc cũng như hoàn thành chúng. Điều thú vị là, mọi người có thể phàn nàn về việc “phải làm quá sức,” nhưng khi bị gây áp lực, họ thừa nhận rằng thà bận rộn còn hơn nhàm chán. Hãy đặt công việc lên vai những nhân viên mới. Nhấn chìm họ trong công việc từ ngày đầu tiên. Giao việc cho họ sao cho nhiều hơn khả năng họ có thể xử lý và tiếp tục giao thêm công việc mới. Khi bạn đặt lên vai họ một danh sách dài các nhiệm vụ và trách nhiệm đồng thời thường xuyên thể hiện niềm tin của bạn vào khả năng của họ trong việc hoàn thành việc được giao, họ sẽ đương đầu với thách thức và trở thành nhân viên có năng lực nhất của bạn, gần như từ ngày đầu. Và ngoài việc khiến công việc trở nên đầy thách thức, hãy khiến công việc trở nên thú vị. Không có gì khiến nhân viên hạnh phúc hơn được làm những công việc thú vị, khi họ bắt đầu một công việc với sự háo hức và cởi mở về những ý tưởng và trải nghiệm mới.

## **Sử dụng Quản lý thực tế**

Ngoài việc khiến họ “ngập lụt” trong công việc, bạn phải cung cấp cho nhân viên mới sự đào tạo và hỗ trợ thực tế từ ngày đầu tiên. Các nhân viên mới sở hữu thứ gọi là “sự thuần thục với công việc tương ứng” khá thấp. Điều này có nghĩa là cho dù nhân viên đó có bao nhiêu kinh nghiệm làm việc trong quá khứ đi chăng nữa, thì đồng hồ kinh nghiệm của họ cũng vẫn sẽ được đặt lại số 0 trong công việc mới: Nhân viên mới thường không có ý niệm chính xác nào về công việc phải làm hoặc cách giải quyết nó. Vì lý do này, bạn nên hỗ trợ các nhân viên mới và cung cấp cho họ hướng dẫn cẩn thận từng bước đồng thời chỉ cho họ cách làm mọi khâu trong công việc mới. Ý tưởng “bơi hoặc sẽ chết chìm” chỉ còn là dĩ vãng trong các cuốn sách lịch sử về kinh doanh. Đó không phải là một cách phù hợp hay thông minh để đào tạo một người mới, nếu đã từng có tác dụng.

Nếu bạn không có thời gian, hãy giao nhân viên mới cho một người khác chịu trách nhiệm và đảm bảo rằng họ được hướng dẫn kỹ lưỡng về hoạt động của công ty và đặc biệt là các yêu cầu cũng như cách giải quyết công việc. Hệ thống thân thiện này là cách tốt nhất để đảm bảo rằng các nhân viên mới sẽ bắt đầu công việc với cảm giác tự tin và thân thuộc.

## **Đặt nền tảng vững chắc**

Khi mọi người bắt đầu công việc mới một cách chậm chạp, họ nhanh chóng tin rằng tốc độ này vừa được chấp nhận vừa có thể chấp nhận trong công ty. Việc đó gây khó khăn cho việc thúc đẩy họ làm việc với hiệu suất cao hơn. “Bút sa, gà chết”. Nền tảng đã được thiết lập thì sẽ khó thay đổi. Do đó, rất có khả năng rằng nhân viên đó sẽ vẫn tiếp tục làm việc với hiệu suất thấp hơn trong nhiều tháng hoặc nhiều năm sau này. Hãy nhớ rằng, từ thứ hai trong công thức SWAN (trong chương 2) là “làm việc chăm chỉ”. Hãy nỗ lực hết sức để đảm bảo rằng mọi người làm việc chăm chỉ từ ngày đầu đặt chân vào công ty đến khi họ rời đi; cách này sẽ giúp bạn có được những nhân viên chịu tuân theo những nỗ lực của bạn nhằm thúc đẩy họ đến một mức hiệu suất cao hơn trong tương lai.

### **Bài tập thực hành**

1. Khi phỏng vấn các ứng viên tiềm năng, hãy quan sát và chờ đợi họ thể hiện mong muốn mãnh liệt là được làm việc với bạn và cho công ty. Đừng bao giờ thuê bất cứ ai mà bạn phải dỗ hoặc nịnh tiếp nhận công việc.
2. Từ giờ, bất cứ khi nào bạn thuê nhân viên mới, hãy chắc chắn rằng bạn giao cho họ hàng núi công việc cần phải hoàn thành từ những ngày đầu tiên. Hãy hướng dẫn họ công việc mới và giúp họ trở nên quen thuộc với công việc như những thành viên chăm chỉ và có giá trị của đội. Nếu bạn, với tư cách là người quản lý, không có thời gian để đào tạo và hỗ trợ trực tiếp, hãy giao việc đó cho người khác.



# Chương 04. Truyền tải các kỳ vọng rõ ràng

Chìa khóa thúc đẩy nhân viên là khiến mọi người cảm thấy mình thật tuyệt vời. Có một cách để làm vậy đó là khiến họ có cảm giác như người chiến thắng. Ai cũng muốn tận hưởng “cảm giác chiến thắng”. Họ muốn cảm thấy có năng lực, thành công và được người khác tôn trọng. Trong một cuộc đua hay cạnh tranh nào đó, người chiến thắng sẽ như thế nào? Rất đơn giản: Họ sẽ cán đích đầu tiên. Trong công việc, một người chiến thắng là người như thế nào? Họ sẽ hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể rõ ràng. Trong công việc, hoàn thành nhiệm vụ là một nguồn năng lượng, sự nhiệt tình và lòng tự trọng tích cực. Trong một cuộc khảo sát yêu cầu nhân viên mô tả về công việc tốt nhất mà họ từng làm, một trong những câu trả lời phổ biến nhất là: “Tôi luôn biết chính xác những gì tôi được kỳ vọng làm”. Khi được hỏi về những công việc tồi tệ nhất từng có, họ thường nói: “Tôi không bao giờ thực sự biết sắp tôi muốn tôi làm gì.” Bất cứ khi nào đưa ra các kỳ vọng rõ ràng, bạn đều tạo điều kiện để mọi người hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể rõ ràng và trải qua cảm giác của người chiến thắng. Khi truyền tải các kỳ vọng mơ hồ hoặc không rõ ràng hay không đưa ra kỳ vọng nào cả, bạn đã khiến các nhân viên của mình không được trải nghiệm “cảm giác chiến thắng”.

## **Năm yếu tố để chiến thắng**

Để đạt được kết quả và có cảm giác như một người chiến thắng trong công việc, một người cần 5 yếu tố:

1. Các mục tiêu và mục đích rõ ràng, được thảo luận và thống nhất ở trên.
2. Các tiêu chí, tiêu chuẩn và thước đo rõ ràng để các nhân viên biết rằng thành công sẽ được đo lường và xác định.
3. Các thời hạn rõ ràng để nhân viên biết chính xác khi nào công việc được cho là đã hoàn thành.
4. Trải nghiệm thành công – hay nhân viên thực sự phải hoàn thành công việc đúng thời gian, đúng với ngân sách và các tiêu chuẩn

chất lượng đã được thống nhất.

5. Công nhận và khen thưởng – nhân viên phải được sắp thừa nhận khi hoàn thành công việc, như đám đông cổ vũ cho một vận động viên chiến thắng. Ngoài ra, bất cứ khi nào có thể, cần có cả những phần thưởng hữu hình và vô hình đi kèm với việc hoàn thành một nhiệm vụ.

Bạn có thể đã được nghe mọi người nói rằng, “bạn không thể đạt một mục tiêu nếu không thể thấy nó.” Đối với các nhân viên có cảm giác như những người chiến thắng, họ phải có mục tiêu rõ ràng để hướng đến. Các mục tiêu và mục đích càng rõ ràng, mọi người càng dễ dàng đạt được chúng. Càng đạt được nhiều mục tiêu, họ càng cảm có cảm giác là người chiến thắng. Và càng cảm thấy như là người chiến thắng, họ càng có lòng tự trọng và niềm vui nhiều hơn trong công việc. Nhiều nhà quản lý, bao gồm cả bản thân tôi, đã mắc rất nhiều sai lầm trong việc giao nhiệm vụ một cách nhanh chóng do áp lực về thời gian, mà bỏ qua hoạt động thảo luận về công việc nhằm đảm bảo rằng các nhân viên biết chính xác những gì được kỳ vọng. Sau đó, khi công việc không được hoàn thành, có kết quả không ra gì hoặc kết quả không được như mong muốn, bạn thường có xu hướng đổ lỗi do nhân viên thiếu năng lực. Nhưng đó luôn là lỗi của người quản lý.

### **Xác định hiệu suất tuyệt vời**

Mọi người cần phải biết những yếu tố cấu thành nên hiệu suất xuất sắc ở một công việc cụ thể. Trước khi bạn tiếp cận nhân viên, hãy tự hỏi, “Nếu công việc này được làm tốt, kết quả sẽ thế nào? Tôi có thể mô tả một công việc tuyệt vời ra sao?” Khi giao việc, hãy nói cho người đó rằng nếu công việc này được làm tốt, nó phải được hoàn thành trước thời gian cụ thể và đạt được một mức độ nhất định về chất lượng. Sau đó, hãy kiểm tra các kỳ vọng của bạn. Công việc càng quan trọng, bạn càng cần theo dõi và kiểm tra tiến độ của nó một cách thường xuyên, thậm chí hàng ngày.

Mọi người biết nhiệm vụ được giao rất quan trọng nếu bạn đưa ra một lịch trình giám sát quá trình thực hiện một cách thường xuyên, chứ không phải giao nhiệm vụ xong, bạn quên luôn nó. Việc bạn thường xuyên kiểm tra quá trình thực hiện công việc là một cách khẳng định liên tục tầm quan trọng của công việc lẫn tầm quan trọng

của người thực hiện công việc đó. Việc kiểm tra thường xuyên một nhiệm vụ thực sự tạo nên ý thức về giá trị cá nhân và lòng tự trọng cao hơn ở người thực hiện công việc đó. Một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của bạn với tư cách một người quản lý là đảm bảo rằng mọi nhân viên của bạn biết chính xác những gì họ được kỳ vọng thực hiện theo thứ tự ưu tiên, cũng như những gì cấu thành nên thành công của công việc và thời hạn chính xác cần hoàn tất công việc đó. Khi đưa ra cho mọi người những yêu cầu trên, đồng nghĩa với việc bạn cung cấp cho họ các nguyên liệu cơ bản để trải nghiệm cảm giác của người chiến thắng.

Làm rõ các kỳ vọng là điều chỉ bạn mới có thể làm được. Nếu bạn không xác định được một công việc được hoàn thành xuất sắc là gì và nếu bạn không làm tốt nó thường xuyên, bạn sẽ đánh mất “niềm vui trong công việc” của nhân viên. Thiếu sự rõ ràng về những gì cần phải được thực hiện và thời hạn hoàn thành là lý do chính gây lãng phí thời gian trong công việc và sự hài lòng nói chung về chính công việc đó.

### Bài tập thực hành

1. Khi giao một nhiệm vụ tiếp theo, hãy dành vài phút để thảo luận với các nhân viên chính xác những gì cần phải làm, làm sao để đánh giá nó, thời hạn cần hoàn thành và chắc chắn rằng nhân viên đồng ý với các mục tiêu và mục đích liên quan đến nhiệm vụ đó.
2. Khi đã thảo luận và thống nhất về một công việc nào đó, hãy để nhân viên phản hồi về nó với bạn, theo cách riêng của họ, để đảm bảo rằng những gì bạn nói và những gì nhân viên nghe được là một. Ban đầu, bạn có thể ngạc nhiên khi thấy những hiểu lầm xảy ra ngay ở cả những công việc đơn giản nhất.



## Chương 05. Tham gia quản trị

Tham gia quản trị là một công cụ mạnh mẽ để tạo dựng sự tham gia, cam kết, lòng trung thành và quyền sở hữu nhiệm vụ. Cam kết của nhân viên với công việc chất lượng sẽ tỷ lệ thuận với sự tham gia của họ vào việc thiết lập mục tiêu và các tiêu chuẩn từ đầu. Socrates từng nói: “Chúng ta chỉ học được điều gì đó bằng cách đối thoại về nó.” Có một mối quan hệ trực tiếp giữa thảo luận và thúc đẩy nhân viên. Nếu bạn muốn nhân viên của bạn có động lực làm tốt công việc và có được lòng tự trọng và sự tự tin cao, họ cần cơ hội để thảo luận về những gì họ đang làm với sếp thường xuyên. Để việc tham gia quản trị mang lại hiệu quả kỳ diệu, quá trình này phải có một cam kết xác thực đóng vai trò là một phần của quá trình quản lý. Bạn cần phải tin rằng việc để mọi người tham gia vào công việc là điều rất quan trọng. Bạn phải cảm thấy rằng các thành viên thuộc đội ngũ nhân viên có quyền tham gia vào việc xác định công việc họ làm, các tiêu chuẩn được đề ra và làm thế nào họ có thể hoàn thành được nhiệm vụ.

### **Hai yếu tố dự báo về hiệu suất cao**

Các nhà tâm lý học đã phát hiện ra rằng hai yếu tố dự báo quan trọng nhất về thành tích cao ở tuổi trưởng thành là các kỳ vọng tích cực từ cha mẹ kết hợp với một môi trường gia đình dân chủ. Bởi người lớn đơn thuần chỉ là những đứa trẻ sở hữu nhiều lý lẽ hơn, như chúng ta từng nói, nên hai phẩm chất dự đoán những người trẻ đạt thành tích cao cũng giống như hai phẩm chất giúp xác định môi trường làm việc hiệu suất cao: các kỳ vọng tích cực và một môi trường làm việc dân chủ. Các nhóm làm việc hiệu quả nhất rất dân chủ, trong đó các cán bộ cấp cao và các nhân viên làm việc cùng nhau như một đội, tất cả mọi người đều tham gia và thảo luận về việc cần làm.

Bạn càng thường xuyên gặp gỡ nhân viên của mình, thì ý thức về việc tham gia và lòng tự trọng của họ càng cao hơn. Một trong những điểm tương đồng lớn nhất có thể sử dụng lại đó là điểm tương đồng về gia đình. Giao tiếp thường xuyên với gia đình đồng nghĩa với việc cùng nhau ăn tối, cho-và-nhận, chơi và nói chuyện với nhau. Nếu bạn không dành thời gian thường xuyên với các thành viên trong gia đình

vào giờ ăn tối và không giao tiếp thường xuyên với họ khi các bạn không ở cùng nhau, cuộc sống gia đình của bạn sẽ nhanh chóng có dấu hiệu xấu đi. Công việc cũng vậy.

## **Năm bí quyết để xây dựng nhóm**

Có năm yếu tố cần thiết để xây dựng một đội ngũ làm việc hiệu quả cao:

1. Mục tiêu và mục đích chung. Nhóm nên gặp gỡ thường xuyên để thảo luận về các mục tiêu và mục đích của đội, cần phải làm những gì, thời hạn là khi nào và theo các tiêu chuẩn chất lượng ra sao.

2. Các giá trị chung và các nguyên tắc hướng dẫn. Các thành viên của nhóm thảo luận và đồng ý về cách thức làm việc với nhau và những giá trị chung giữa họ như sự đúng giờ, trách nhiệm, sự hữu ích, hợp tác và giữ lời hứa với nhau.

3. Kế hoạch hành động chung. Mọi người đều biết chính xác mỗi thành viên trong nhóm được phân công việc gì và đóng góp ra sao vào kết quả cuối cùng và họ đều cam kết hoàn thành phần việc được giao đúng hạn và theo các tiêu chuẩn đã đề ra.

4. Một nhà lãnh đạo định hướng hành động. Người quản lý hoặc trưởng nhóm hãy coi công việc của mình là đảm bảo rằng mọi người có được bất cứ thứ gì để hoàn thành tốt công việc được giao. Công việc của nhà quản lý là loại bỏ bất kỳ rào cản hoặc chướng ngại nào khỏi bước đường của các thành viên trong nhóm trong quá trình hoàn thành công việc đó đúng thời hạn.

5. Xem xét và phản hồi thường xuyên. Nhóm gặp gỡ thường xuyên để đặt ra câu hỏi, “Chúng ta thế nào?” Nhằm có sự tương tác tích cực và thảo luận cởi mở đồng thời tập trung vào việc cải thiện khả năng của các đội để đạt được kết quả tốt hơn và cao hơn.

Trong tham gia quản trị, người quản lý được coi như là một huấn luyện viên hoặc đối tác trong công việc. Công việc của quản lý là chỉ cho mọi người cách làm, hướng dẫn và khuyến khích họ trong công việc. Tại các cuộc họp về tham gia quản trị, người quản lý đưa ra các nhiệm vụ, thảo luận về công việc đang diễn ra và đảm bảo rằng mỗi người đều biết những gì người khác đang làm. Cả đội cùng phải thảo

luận về tất cả mọi thứ. Mọi người chỉ tham gia và hào hứng với những công việc mà họ có thể đóng góp ý kiến và ý tưởng một cách thường xuyên. Bạn càng thảo luận nhiều hơn về công việc, những việc cần phải làm và cách tốt nhất để thực hiện nó, bạn càng khơi gợi được cam kết, lòng trung thành và sự nhiệt tình ở mỗi người.

## **Luôn cập nhật thông tin cho mọi người**

Trong các cuộc khảo sát và đánh giá được cập nhật hàng năm tại GreatPlacetoWork.com, một trong những động lực mạnh mẽ nhất là cảm giác “luôn biết đầy đủ thông tin”. Các nhân viên vui vẻ chia sẻ rằng họ cảm thấy mình được cập nhật đầy đủ về công việc và mọi thứ đang diễn ra xung quanh họ. Họ cảm thấy được tôn trọng trong một tập thể lớn, tham gia vào việc đạt được các mục tiêu và mục đích của toàn bộ công ty.

Ghi chú lại các loại đại từ nhân viên sử dụng để mô tả bản thân, công việc và tổ chức là một trong những cách mà các chuyên gia tư vấn quản lý đo lường môi trường của một công ty hoặc một bộ phận. Trong các tổ chức hoạt động hiệu quả nhất, họ nghe thấy những từ như “tôi và của tôi” khi mọi người mô tả công việc của họ và các đại từ như “chúng ta và của chúng ta” khi mô tả công việc chung. Trong các tổ chức kém hiệu quả hơn, các nhân viên sử dụng các từ “họ và công ty” khi đề cập đến tổ chức, như thể nó chẳng liên quan gì đến họ.

Một trong những yếu tố quan trọng nhất ở những người có động lực cao là cảm giác về “quyền sở hữu”. Ban đầu, công ty và người quản lý có quyền sở hữu và trách nhiệm trong việc thiết lập mục tiêu và hoàn thành nhiệm vụ; ở mức độ có liên quan, họ chỉ đơn thuần là những người tham gia hỗ trợ bạn, với tư cách là người quản lý.

## **Thấm nhuần quyền sở hữu**

Tuy nhiên, bạn càng lôi kéo được các nhân viên tham gia – thảo luận công việc cần thực hiện và cách tốt nhất để làm nó – các nhân viên càng có quyền sở hữu nhiều hơn đối với công việc, và coi công việc là trách nhiệm cá nhân của họ. Khi việc “chuyển đổi quyền sở hữu” này diễn ra, các nhân viên được thúc đẩy nhiều hơn và quyết tâm làm tốt công việc đúng hạn, bởi công việc giờ đây là một phần trách nhiệm của họ, là tài sản của họ. Nó phản ánh khả năng cá nhân của họ trong việc hoàn thành công việc. Khi hoàn thành được công

việc “của chính mình”, các nhân viên cảm thấy hài lòng hơn. Họ có cảm giác như người chiến thắng. Lòng tự trọng của họ tăng lên và thậm chí họ háo hức hơn với việc đảm nhận thêm các nhiệm vụ và trách nhiệm mới nhằm tạo ra các cảm xúc tích cực tương tự. Cảm giác sở hữu này của mỗi nhân viên dưới quyền bạn rất cần thiết để xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả cao.

### Bài tập thực hành

1. Hãy dành thời gian để tích cực lôi kéo các nhân viên tham gia vào công việc của họ bằng cách chia sẻ, thảo luận và khuyến khích mỗi nhân viên cùng bạn xác định cách tốt nhất để thực hiện nhiệm vụ hoặc đạt được mục tiêu.
2. Tìm kiếm mọi cách để nhân viên chấp nhận quyền sở hữu cá nhân đối với công việc bằng cách đặt câu hỏi, khuyến khích họ và lắng nghe họ khi họ muốn nói chuyện. Càng thảo luận công việc với bạn nhiều, họ sẽ càng cam kết thực hiện công việc và làm tốt hơn.

# Chương 06. Bốn yếu tố về động lực

Có bốn yếu tố, mà cùng với ba R sẽ được thảo luận trong chương tiếp theo, tồn tại trong mọi tổ chức và xác định mức độ động lực của đội ngũ nhân viên, dù là tích cực hay tiêu cực. May mắn thay, mỗi thành phần này có thể được thay đổi một cách tích cực – thường là khi một lãnh đạo mới thay thế một lãnh đạo có phong cách quản lý không còn hiệu quả trong việc phát huy năng lực tối đa ở mỗi người.

## Các điểm cơ bản về động lực

Hãy bắt đầu với bốn yếu tố là những điểm cơ bản của việc thúc đẩy bất cứ ai trong bất kỳ tổ chức nào. Bốn yếu tố đó là: 1) phong cách lãnh đạo, 2) hệ thống khen thưởng, 3) môi trường tổ chức và 4) cấu trúc công việc.

## Phong cách lãnh đạo

Đây là một yếu tố quan trọng giúp xác định cảm nhận của mọi người về công ty và động lực thúc đẩy họ. Thường thì, việc thay đổi lãnh đạo sẽ làm thay đổi trạng thái tâm lý của các công ty và tiếp đến là toàn bộ hoạt động của mọi người trong tổ chức. Phong cách lãnh đạo thích hợp phụ thuộc vào các mục tiêu và mục đích của tổ chức, những người thuộc tổ chức và các tác nhân bên ngoài. Trong một lực lượng cảnh sát tinh nhuệ (SWAT team) hoặc một sở cứu hỏa, phong cách thích hợp sẽ mang tính định hướng và độc tài nhiều hơn, với người phụ trách đưa ra cho mọi người những gì phải làm một cách nhanh chóng với ít sự liên quan đến tính nhạy cảm cá nhân. Phong cách này cũng có thể được tìm thấy trong các tổ chức kinh doanh, nhiều trong số đó đang đấu tranh cho sự sống còn của họ. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, phong cách lãnh đạo từ trên xuống theo kiểu truyền thống không còn được chấp nhận đối với đội ngũ nhân viên ngày nay, những người mong đợi được phép nói ra, được lắng nghe và có ảnh hưởng rõ ràng đến cách họ làm việc. Mỗi người một kiểu. Phong cách lãnh đạo thứ hai là bình đẳng, nơi một người có thể chịu trách nhiệm về một bộ phận nhưng các chức năng trong đó ở cùng cấp độ và kiến thức, kỹ năng tương tự nhau. Trong loại tổ chức này, mọi người được tôn trọng nhờ kiến thức, kỹ năng và khả năng

làm việc.

Các phong cách lãnh đạo khác gồm khả năng nói, bán hàng, thuyết phục và tham gia. Mỗi trong số những phong cách này có phù hợp hay không tùy thuộc vào việc nhân viên đó mới hay đã có kinh nghiệm và họ có dư thời gian cho công việc hay phải cấp bách hoàn thành nhiệm vụ. Đôi khi, người quản lý cần sử dụng các phong cách lãnh đạo khác nhau đối với những người khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau.

## **Hệ thống khen thưởng**

Mọi tổ chức đều sở hữu một loại cơ cấu khen thưởng, thường khác nhau tùy thuộc vào mỗi người và mỗi bộ phận.

Như tác giả Michael LeBoeuf đã đề cập đến trong cuốn sách của ông, *The greatest Management principle in the world* (tạm dịch: Nguyên tắc quản lý vĩ đại nhất thế giới): “Những gì được khen thưởng sẽ được thực hiện.” Nếu bạn muốn nhận được kết quả tốt hơn trong một tổ chức, chỉ đơn giản bằng cách tạo ra phần thưởng lớn hơn cho hành vi đó. Nếu bạn muốn hiệu quả ít hơn, chỉ đơn giản bằng cách giảm khen thưởng, tăng hình phạt hoặc không chấp nhận hành vi đó. Mọi người đều thiên về các hình thức khen thưởng. Việc xác định sản phẩm và dịch vụ có lợi nhuận cao nhất khá phổ biến đối với các công ty, sau đó tăng tỷ lệ hoa hồng mà nhân viên bán hàng sẽ nhận được khi bán được những sản phẩm và dịch vụ cụ thể, đồng thời duy trì mức hoa hồng thấp hơn cho các sản phẩm hoặc dịch vụ có lợi nhuận thấp hơn. Các nhân viên bán hàng và các nhà quản lý vì đó, sẽ phản ứng rất nhanh đối với sự kiện tùy thuộc vào mức tăng hoặc giảm của các phần thưởng tài chính cho hành vi cụ thể.

## **Môi trường tổ chức**

Công ty của bạn có phải là một “nơi tuyệt vời để làm việc?” Môi trường tổ chức được tạo ra và duy trì có chủ ý bởi ban quản lý. Nó chủ yếu bao gồm các cách mà mọi người đối xử với nhau và với cấp dưới. Khi Thomas J. Watson Sr. bắt đầu xây dựng IBM, ông đã đưa ra ba giá trị cốt lõi của công ty. Những giá trị này – sản phẩm và dịch vụ tuyệt vời, dịch vụ khách hàng tuyệt vời và sự tôn trọng dành cho cá nhân tuyệt vời – sẽ quyết định tương lai của IBM, cuối cùng đã biến nó thành công ty máy tính lớn nhất và uy tín nhất trên thế giới.

Nguyên tắc “tôn trọng cá nhân” đã được cương quyết thi hành ở mọi cấp độ của tổ chức, cả trong nước lẫn quốc tế. Bạn có thể mắc bất cứ sai lầm nào ở IBM, ngoại trừ một điều. Bạn không thể thiếu tôn trọng, hạ thấp, hoặc xúc phạm người khác, dù ở trong hay ngoài tổ chức. Đối xử với mọi người không tốt, đặc biệt là những người dưới quyền bạn, là cơ sở để cho nghỉ việc, cho dù bạn đã gắn bó với công ty bao lâu đi nữa. Do yếu tố này là tôn chỉ trong môi trường tổ chức, nên mọi người không chỉ nỗ lực cạnh tranh hết mình để được vào làm việc ở IBM từ đầu, mà còn là một trong những người hạnh phúc nhất, làm việc hiệu quả nhất và sáng tạo nhất so với bất kỳ công ty nào trong ngành công nghiệp nào.

### **Cấu trúc công việc**

Mọi công việc đều ẩn chứa động lực, đòi hỏi sự sáng tạo, trí tưởng tượng và mức độ năng lượng cao. Công việc liên quan đến giao tiếp, đàm phán và tương tác với những người khác nhằm đạt được sự hợp tác của họ để hoàn thành công việc một cách nhanh chóng cũng sẽ mang lại nguồn năng lượng tốt nhất cho mỗi cá nhân. Điều đó rất thú vị, đầy thử thách và cũng thường được khen thưởng cao. Tuy nhiên, vẫn có một lượng lớn công việc cần phải được chuẩn hóa, có trong lịch trình hàng ngày và không mấy thú vị. Thật khó để động viên các công nhân nhà máy làm việc tại dây chuyền sản xuất cả ngày và bị giám sát cũng như điều phối thận trọng mọi hoạt động để đảm bảo mức năng suất tối đa.

Những tổ chức tốt hiệu quả luôn cố gắng cơ cấu công việc sao cho phù hợp tính chất công việc với bản chất của người lao động và khiến công việc thú vị cũng như hấp dẫn nhất có thể.

### **Người lãnh đạo có thể tạo ra sự khác biệt tức thời**

Hệ thống khen thưởng, môi trường tổ chức và cấu trúc công việc có thể được thay đổi, nhưng thường rất chậm; mọi thứ phải được cân nhắc cẩn thận và chi tiết. Tuy nhiên, phong cách lãnh đạo của một tổ chức là một trong những yếu tố có thể được thay đổi một cách nhanh chóng và sự thay đổi này có thể tạo ra sự khác biệt rất lớn gần như chỉ qua một đêm.

Có một câu chuyện về một nhà máy có đội ngũ quản lý rất nghiêm khắc và quan tâm đến phần thưởng cũng như quyền lợi riêng của họ

hơn tinh thần của người lao động. Nhà máy mất tinh thần làm việc, có hiệu suất làm việc thấp, mức độ sai sót lớn và đang trên bờ vực phá sản do phong cách quản lý thiếu hiệu quả. Thay vì đóng cửa nhà máy, ban quản trị tại trụ sở chính đã cử đến một tổng giám đốc mới, thay thế cho vị quản lý hiện tại. Trong ngày đầu tiên tiếp nhận công việc, tổng giám đốc mới đã chờ ca công nhân đầu tiên đến vào buổi sáng hôm đó, đậu xe ở ngoài trong bãi đậu xe trải nhựa và băng qua lớp bùn để đến lối vào nhà máy. Khi toàn bộ công nhân của ca làm việc này được mời đến đông đủ, người quản lý mới tự giới thiệu, sau đó trước mặt mọi người, bước tới chỗ đậu xe dành riêng bên cạnh lối vào chính, nơi mà các giám đốc điều hành đã quen với việc đậu xe ở đó khi họ đến làm việc. Một trợ lý đã đưa cho ông một xô sơn và người quản lý mới đi dọc theo bức tường, xóa tên của các giám đốc điều hành khỏi khu vực đậu xe được dành riêng. “Kể từ giờ, bất cứ ai đến trước sẽ có chỗ đậu xe tốt nhất,” ông nói với các công nhân. Trong vòng sáu tháng, nhà máy đó đã đạt hiệu suất cao nhất trong lịch sử hoạt động của nó và là một trong những nhà máy sản xuất hiệu quả nhất đồng thời có lợi nhuận cao nhất trong tổ chức trên toàn quốc. Một nhà lãnh đạo có động lực lớn với một tầm nhìn rõ ràng, thú vị trong tổ chức có thể trở thành động lực thúc đẩy sự thay đổi và chuyển đổi, ngay cả khi mọi thứ khác không đổi.

### Bài tập thực hành

1. Hãy xem xét lại môi trường trong tổ chức của bạn: Giá trị của sự tôn trọng đối với mỗi cá nhân có liên tục được tăng cường? Truyền tải trực tiếp tới các nhân viên của bạn hoặc yêu cầu các quản lý truyền tải đến cấp dưới chính sách không khoan nhượng của tổ chức về việc thiếu tôn trọng nhân viên dưới bất kỳ hình thức nào.
2. Hỏi nhân viên của bạn về việc liệu họ có thấy công việc họ đang làm đầy thách thức và thú vị không. Yêu cầu họ đưa ra các ý tưởng về cách thức giúp công việc của họ ít nhàm chán và thú vị hơn.



# Chương 07. Ba R về động lực

Như bốn yếu tố về động lực (được mô tả trong chương trước), ba R về động lực xuất hiện trong mọi tổ chức và doanh nghiệp và chúng có tác động rất lớn đến sự nhiệt tình và cam kết của nhân viên. Ba R về động lực gồm phần thưởng (Reward), sự công nhận (Recognition) và sự củng cố (Reinforcement).

## Phần thưởng

Bởi phần thưởng thúc đẩy và khuyến khích mọi người, nên chúng phải được dựa trên hiệu suất. Cụ thể, chúng phải được dựa trên việc hoàn thành các nhiệm vụ nhằm giúp tổ chức và hướng tới việc đạt được các mục tiêu về năng suất và lợi nhuận. Không có gì khác được khen thưởng – không thâm niên, không bằng cấp, không quan hệ – ngoài hiệu suất. Cách duy nhất để một cơ cấu khen thưởng giúp công ty thành công là khi các phần thưởng được gắn trực tiếp với hiệu suất mang lại hiệu quả cao cho toàn tổ chức. Các tổ chức phát triển nhanh có xu hướng dựa trên hiệu suất. Cách duy nhất để thăng tiến trong các tổ chức như vậy là hoàn thành xuất sắc công việc được giao, chan hòa với tất cả các đồng nghiệp đồng thời giúp các công ty tiếp tục phát triển. Trong một số tổ chức, chìa khóa để thành công là “năng lực làm việc”. Mọi người đang được trả lương cao hơn và được thăng tiến nhanh hơn dựa trên khả năng ảnh hưởng và tương tác với những người khác trong quá trình thăng tiến. Trong các tổ chức như thế này, sự tập trung không được đặt vào hiệu suất mà vào các hoạt động chính trị. Các tổ chức định hướng chính trị thường là những công ty đã đạt đến một vị trí thống trị thị trường, nơi mà họ đã đạt được lợi nhuận trong một thời gian dài. Hiệu suất không còn là một yếu tố trọng tâm; thay vào đó là chính trị tổ chức. Các tổ chức như thế hầu như luôn thất bại trong cuộc cạnh tranh với các tổ chức dựa trên hiệu suất.

## Hai kiểu phần thưởng

Có hai loại phần thưởng – hữu hình và vô hình. Phần thưởng hữu hình là tiền bạc, các kỳ nghỉ và các phần thưởng vật chất. Cách tốt nhất để sử dụng tiền như một phần thưởng là trao một số tiền cụ thể

như một khoản thưởng liên quan trực tiếp đến hiệu suất làm một công việc hoặc đạt được một mục tiêu nào đó. Một số công ty phạm sai lầm về việc tăng lương thường xuyên cho một người để đạt được một mục tiêu cụ thể, nhưng sau đó họ vẫn giữ mức lương cao đó cho dù nhân viên đó có đạt mức hiệu suất cao này nữa hay không. Những khoản tiền thưởng cụ thể thường tốt hơn. Phần thưởng vô hình có thể là các danh hiệu và giải thưởng được trao tại lễ kỷ niệm hàng năm cho hiệu suất vượt trội. Chúng có thể ở dạng các khóa đào tạo thêm, có lợi cho cả người lao động lẫn công ty hoặc các kỳ nghỉ phép, vào những khoảng thời gian không làm giảm năng suất và hiệu suất của nhân viên cũng như chi phí của công ty. Khen ngợi và khen thưởng công khai, đặc biệt là trước mặt những người khác, là một phần thưởng vô hình tuyệt vời giúp thúc đẩy tinh thần và động lực đồng thời cải thiện hiệu suất liên tục trong thời gian dài. Đó là một “phần thưởng cảm xúc” không có giá trị về mặt vật chất nhưng có giá trị rất to lớn về mặt tinh thần.

## **Sự công nhận**

Một trong những động lực lớn nhất trong công việc là được công nhận vì đã nỗ lực hết sức và làm tốt công việc được giao. Mặt khác, một trong những lời phàn nàn lớn nhất trong công việc là khi mọi người nỗ lực để hoàn thành xuất sắc công việc để rồi bị sếp phớt lờ thành tích của họ. Các nhà quản lý nợ các nhân viên của mình sự công nhận khi họ làm tốt công việc được giao. Bất cứ khi nào một người đáp ứng hoặc vượt quá yêu cầu về công việc hoặc làm bất cứ điều gì đó đặc biệt, người quản lý nên công nhận công sức của nhân viên đó, cả công khai lẫn riêng tư.

## **Sự củng cố**

Đây là một trong các kỹ thuật thúc đẩy nhân viên mạnh mẽ nhất trong tất cả. Bất cứ điều gì bạn khen ngợi, phê duyệt, công nhận và củng cố sẽ được lặp lại thường xuyên. Khi bạn củng cố hành vi bằng cách nói với mọi người rằng bạn đánh giá cao những gì họ đã làm, điều đó khiến mọi người cảm thấy bản thân họ thật tuyệt vời; kết quả là, họ sẽ tiếp tục tìm kiếm cơ hội mới để lặp lại hành vi tương tự đó. Nếu bạn không khen ngợi và củng cố những công việc hiệu quả và hành vi tích cực, bạn có thể sẽ nhận được rất ít nỗ lực từ nhân viên. Nhiều nhà quản lý cho rằng tiền lương là phần thưởng đủ để một người làm tốt công việc được giao. Nhưng đó không phải là cách mà

một người bình thường nhìn nhận. Bất cứ khi nào các nhân viên tìm được cách thực hiện công việc mới mẻ, họ tin rằng mình xứng đáng được công nhận và khích lệ.

## **Thúc đẩy nhân viên nỗ lực gấp đôi!**

Một trong những công ty khách hàng của tôi đã đưa ra bốn cấp độ hiệu suất xác định không chỉ mức lương và sự thăng tiến mà cả tiền thưởng vào cuối năm. Như tôi đã đề cập đến từ trước, các phần tiền thưởng là cách tốt nhất để thúc đẩy hiệu suất. Bốn cấp độ hiệu suất trong công ty này là hiệu suất trung bình, hiệu suất tuyệt vời, rất tuyệt vời! và vô cùng tuyệt vời! Hiệu suất “trung bình” có nghĩa là công việc của một người đang ở mức “báo động” vào cuối năm. Hiệu suất “tuyệt vời” được coi là tiêu chuẩn tối thiểu để giữ được công việc và xét thăng tiến. Khi nhân viên vượt quá yêu cầu về hiệu suất và làm được những gì được mọi người coi là công việc đặc biệt xuất sắc, họ đạt đến mức độ hiệu suất thứ ba – “rất tuyệt vời!” Hiệu suất cao nhất trong đó là “vô cùng tuyệt vời!” Bởi đây là một tổ chức kinh doanh, nên nó để những người làm tốt nhất có cơ hội tác động đáng kể đến hiệu quả trong các lĩnh vực khác nhau. Khi hiệu suất của một người nằm ngoài những gì được kỳ vọng, họ nhận được giải thưởng “vô cùng tuyệt vời”. Những nhân viên xuất sắc nhận được 10% đến 20% tiền lương hàng năm như một khoản tiền thưởng vào cuối mỗi năm. Những nhân viên “rất tuyệt vời!” nhận được phần thưởng trị giá 50% tiền lương của họ. Các nhân viên “vô cùng tuyệt vời” nhận được phần tiền thưởng trị giá 50% đến 100% tiền lương hàng năm của họ. Thông qua các phần thưởng và sự công nhận, công ty này khuyến khích và thúc đẩy nhân viên đạt được hiệu suất vượt trội. Và đương nhiên, nó tiếp tục được đánh giá là một trong những công ty phát triển nhanh nhất và đạt lợi nhuận cao nhất trong ngành công nghiệp.

Ba R có thể giúp bạn xác định tiêu chuẩn về hiệu suất trong tổ chức của bạn. Hãy nhớ rằng các nhà quản lý và các tổ chức sẽ nhận được nhiều hơn những gì họ thưởng. Điều này có nghĩa là bạn có thể nhanh chóng hình thành, hướng dẫn và điều chỉnh hành vi và hiệu suất của nhân viên dựa trên những gì bạn đang được khen thưởng, công nhận và củng cố.

**Bài tập thực hành**

1. Hãy đưa ra các cách cụ thể để khen thưởng, công nhận và củng cố các loại hành vi cũng như hiệu suất mà bạn muốn nhân viên của mình đạt được. Hãy tìm các cách để thực hiện một hoặc nhiều điều này mỗi ngày.

2. Hỏi nhân viên của bạn, từng người hoặc theo nhóm, về những gì họ đánh giá cao nhất ở dạng phần thưởng cho thành tích xuất sắc. Họ sẽ cho bạn biết chính xác những gì bạn cần phải làm nhiều hơn để có được hiệu suất cao nhất từ mỗi người.

## Chương 08. Trang bị các giá trị cho ban quản lý

Mỗi người đều sống dựa trên các giá trị nội tại và thể hiện chúng ra ngoài bằng hành động. Sự tồn tại của bạn và trục cuộc sống của bạn, chủ yếu được tạo thành từ những niềm tin sâu thẳm và các giá trị sâu sắc nhất của bạn. Giá trị của bạn là thứ xác định nhân cách và tính cách của bạn. Chúng lý giải cho những gì bạn ủng hộ và phản đối. Một trong những dấu hiệu cho thấy nhân viên của bạn là người xuất sắc đó là họ biết rõ giá trị của bản thân và từ chối thỏa hiệp các giá trị của họ trong mọi trường hợp. Bạn chỉ thực sự hạnh phúc khi cách sống của bạn hòa hợp hoàn toàn với các giá trị nội tại. Bạn chỉ đạt được hiệu suất cao nhất khi hành vi của bạn tương đồng với những gì bạn tin là các nguyên tắc có giá trị nhất. Mặt khác, áp lực và căng thẳng phát sinh khi những gì bạn thể hiện ra ngoài – hành động và hành vi – không thích hợp hoặc không đồng nhất với niềm tin của bạn. Các công ty hoạt động hiệu quả nhất nhận ra rằng mọi người không thể có được động lực nhằm làm tốt công việc khi làm việc cho một tổ chức sở hữu các giá trị không phù hợp với các giá trị riêng của họ.

### **Cấu trúc nhân cách**

Hãy tưởng tượng rằng cá tính của bạn được tạo nên từ các vòng tròn đồng tâm, giống như một tấm bia trong trò chơi phóng phi tiêu, bắt đầu với tâm là các giá trị cốt lõi của bạn. Các giá trị của bạn lần lượt xác định vòng tròn thứ hai, các niềm tin của bạn về bản thân và về thực tế. Bạn luôn nhìn thế giới của bạn thông qua lăng kính niềm tin, dù hợp lệ hay không, giới hạn hay không giới hạn. Nói cách khác, bạn sẽ nhìn nhận thế giới không như nó vốn có, mà theo quan điểm của riêng bạn. Như William James của Đại học Harvard đã từng nói: “Niềm tin tạo ra thực tế.”

Cấp độ thứ ba của cá tính, vòng tròn đồng tâm thứ ba, là các kỳ vọng của bạn. Cũng giống như các giá trị của bạn xác định niềm tin của bạn, niềm tin của bạn xác định các kỳ vọng của bạn về bản thân, người khác và thế giới xung quanh bạn. Kỳ vọng của bạn trở thành

lời tiên tri của riêng bạn. Kỳ vọng của người khác có tác động rất lớn đến cách họ ứng xử, đặc biệt là các kỳ vọng con cái, vợ/chồng và nhân viên của họ. Còn các kỳ vọng của bạn về bản thân, dù là tích cực hay tiêu cực, chủ yếu xác định cách bạn cư xử và làm việc.

## **Thái độ xác định nhân cách**

Các giá trị, niềm tin và kỳ vọng của bạn lần lượt xác định thái độ của bạn và cách bạn tiếp cận thế giới. Nếu bạn có các giá trị tốt đẹp, niềm tin tích cực, các kỳ vọng tự tin, bạn sẽ có một thái độ lạc quan, tích cực về bản thân và thế giới quanh bạn. Vòng tròn đồng tâm thứ năm là hành vi của bạn. Các hành vi được xác định bởi tập hợp các giá trị, niềm tin và kỳ vọng lẫn thái độ của bạn.

## **Hành động là trọng tâm**

Những gì một người nói, mong muốn, kỳ vọng hoặc có ý định giải thích không phải là bản chất con người họ. Hành động của họ mới quan trọng, và đặc biệt là những hành động được đưa ra dưới áp lực, khi họ buộc phải lựa chọn giữa một hành động này và một hành động khác, giữa giá trị này và giá trị xung đột khác. Tại sao cuộc thảo luận này về các giá trị lại quan trọng đến vậy? Bởi các giá trị của bạn gần như là một phần con người bạn. Chúng được lập trình ở bạn với mức độ vô thức sâu sắc. Chúng xác định thái độ và hành vi của bạn và hiếm khi thay đổi trong suốt cuộc đời. Các công ty và các quản lý hoạt động hiệu quả nhất quản lý bằng các giá trị. Họ rất rõ ràng về các giá trị của bản thân và những giá trị này được thể hiện trong các hành động và hành vi của mọi người trong tổ chức như thế nào. Họ tuyển dụng phần nhiều vì tính cách – cam kết đối với các giá trị cụ thể – cũng như vì năng lực và khả năng. Mọi người vui vẻ làm việc nhất cho một tổ chức ủng hộ và thực hành các giá trị mà cá nhân họ quan tâm nhất. Giá trị là tất cả. Một trong những công ty khách hàng của tôi, bắt đầu từ một ý tưởng và trở thành một công ty thành công mang tầm quốc gia, bắt đầu bằng việc các quản lý cấp cao của công ty cùng nhau đưa ra năm giá trị mà họ sẽ sử dụng để quản lý mọi hành vi của họ và của tất cả mọi người trong tổ chức. Sau đó họ xác định chính xác cách thực thi các giá trị này trong mọi hoạt động kinh doanh và cá nhân của họ. Từ đó, bất cứ khi nào phải đưa ra quyết định, họ sẽ đưa ra danh sách 5 giá trị của họ và cách thể hiện những giá trị này đồng thời thảo luận về việc liệu quyết định đó có hài hòa với các nguyên tắc hướng dẫn không.

Khi làm việc với công ty này và tham dự cuộc họp hàng năm của họ, tôi đã rất ngạc nhiên trước mức độ tích cực, sự tự tin và thiện của hàng trăm nhân viên làm việc tại đây. Họ đều vui vẻ, nhiệt tình và hoàn toàn gắn kết với thành công của doanh nghiệp.

## **Fortunate 500**

Khi Ken Blanchard và Norman Vincent Peale xây dựng nên khái niệm Fortunate 500 trong cuốn sách của họ *The power of ethic management* (tạm dịch: Sức mạnh của quản lý đạo đức), họ phát hiện ra rằng 20% các doanh nghiệp hàng đầu trong từng ngành, được xác định bởi mức độ nhất quán cao hơn về lợi nhuận (đôi khi là gấp 10 hoặc 20 lần mức trung bình toàn ngành), tất cả đều được mô tả là có các giá trị rõ ràng, được đưa thành quy định mà mọi người đều biết, tin tưởng và kiếm sống bằng chúng. Các công ty khác trong cùng ngành công nghiệp cũng tuyên bố sở hữu giá trị. Tuy nhiên, các giá trị này đã hoặc không được viết ra hoặc rất ít người trong công ty biết chúng là gì – ít nhiều các giá trị này cũng giữ vai trò như các hướng dẫn hành vi trong việc tương tác với mọi người cả trong lẫn ngoài công ty.

## **Ý nghĩa và mục đích tạo nên sự khác biệt**

Nhu cầu sâu xa nhất của con người, ngay ở cốt lõi của nhân cách, là nhu cầu về ý nghĩa và mục đích trong cuộc sống và trong công việc. Trong doanh nghiệp của bạn, ý nghĩa và mục đích là câu trả lời cho câu hỏi, “Tại sao chúng ta làm những gì chúng ta làm từ đầu?” Khi bạn phỏng vấn một nhân viên mới, hãy chắc chắn rằng bạn xác định và mô tả về công việc dưới góc độ ý nghĩa và tầm quan trọng của nó cho người khác. Các sản phẩm và dịch vụ của bạn có tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống và công việc của khách hàng không? Các sản phẩm và dịch vụ của bạn thay đổi, cải tiến và làm mới cuộc sống của những người khác ra sao? Ý nghĩa và mục đích luôn phát sinh từ cơ cấu giá trị của mỗi cá nhân. Đó là lý do tại sao nó rất quan trọng đối với bạn, với tư cách một người quản lý, để truyền tải nhiều hơn nữa các giá trị của tổ chức và những gì cá nhân bạn tin tưởng. Các giá trị như chất lượng, sự toàn vẹn, thiện, dịch vụ, sự tôn trọng dành cho mỗi cá nhân, sự phát triển cá nhân, lòng tự trọng và trách nhiệm xã hội là những yếu tố giúp kích thích, động viên và truyền cảm hứng cho mọi người. Khi mọi người cảm thấy rằng những gì họ đang làm phục vụ một mục đích cao cả hơn, rằng họ đang tạo ra một sự khác

biệt trong cuộc sống của người khác bằng chất lượng công việc của họ, họ sẽ có động lực để nỗ lực hết sức.

### Bài tập thực hành

1. Lập ra một danh sách gồm 3-5 giá trị quan trọng nhất mà hoạt động kinh doanh và các quyết định của bạn dựa trên đó. Tho luận các giá trị này với những người khác và đảm bảo rằng mọi người đều biết chúng là gì.
2. Xác định công việc của bạn xét trên khía cạnh ý nghĩa và mục đích của nó đối với bạn và sự khác biệt mà sản phẩm và dịch vụ của bạn tạo ra trong cuộc sống của khách hàng. Đây là lý do thực sự đưa bạn đến với hoạt động kinh doanh này từ đầu.



# Chương 09. Quản lý theo mục tiêu

Quản lý theo mục tiêu là một trong những động lực mạnh mẽ và nhất quán nhất trong công việc. Nó là một kỹ thuật được mô tả đầu tiên bởi Peter Drucker trong *Managing for results* (tạm dịch: Quản lý theo kết quả). Nó đề cập đến việc thực hành phân công toàn bộ một công việc cho một cá nhân có năng lực và sau đó cho phép họ lựa chọn cách hoàn thành nhiệm vụ đó đúng tiến độ và ngân sách.

## **Bốn bước để quản lý theo mục tiêu**

Có bốn bước để quản lý theo mục tiêu:

1. Đưa ra một thỏa thuận rõ ràng về chính xác những mục tiêu và mục đích sẽ được thực hiện. Bước này đòi hỏi bạn phải rõ ràng về mục tiêu nhưng linh hoạt trong quá trình đạt được nó. Quản lý theo mục tiêu yêu cầu một ban quản lý tích cực và một cuộc thảo luận rõ ràng để đưa ra thỏa thuận hoàn chỉnh giữa bạn và nhân viên về công việc cần phải thực hiện.
2. Thảo luận với cá nhân đó các cách khác nhau để đạt được mục tiêu hoặc hoàn thành công việc. Dựa trên kinh nghiệm của bạn, hãy đưa ra các ý tưởng và công cụ để thực hiện ý tưởng đồng thời đưa ra các gợi ý và lời khuyên về cách tốt nhất để hoàn thành nhiệm vụ.
3. Thiết lập các phép đo và tiêu chí so sánh rõ ràng. Là quản lý, bạn cần cho cá nhân người lao động biết chính xác các tiêu chí đo lường kết quả công việc và mô tả các tiêu chuẩn khác nhau mà bạn sẽ sử dụng để đảm bảo rằng công việc được thực hiện đúng thời gian với ngân sách phù hợp.
4. Thống nhất lịch trình báo cáo tiến độ và nhận được phản hồi về công việc thường xuyên. Bạn chỉ có thể sử dụng quản lý theo mục tiêu với những người có năng lực, những người đã cho thấy và chứng minh được rằng họ có khả năng hoàn thành một nhiệm vụ với ít hoặc không cần sự giám sát. Khi có một nhân viên như vậy, bạn có thể chuyển toàn bộ trách nhiệm đạt được mục tiêu cho người đó.

## **Trao cho họ quyền tự chủ và tự do**

Hai động lực mạnh mẽ trong công việc là quyền tự chủ và tự do. Chúng luôn song hành cùng nhau, “tay trong tay”. Mọi người cần phải là những cá thể riêng biệt để chịu trách nhiệm rõ ràng về việc hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng và đo lường hiệu suất cá nhân hơn chỉ đơn thuần là hiệu suất của đội. Đồng thời, mọi người muốn có được sự tự do hoàn toàn nhằm thực hiện công việc theo cách của họ và với lịch trình của riêng họ. Sự tự do và trách nhiệm luôn song hành cùng nhau. Bạn càng trao cho mọi người nhiều sự tự do hơn để làm việc, họ sẽ càng sẵn sàng đảm nhiệm nhiều trách nhiệm hơn để hoàn thành công việc theo các tiêu chuẩn đã được đưa ra và theo thời hạn đã thỏa thuận. Khi mọi người đã chứng minh rằng họ có năng lực và khả năng làm một nhiệm vụ cụ thể, họ chấp nhận toàn bộ trách nhiệm thực hiện nó, bạn có thể cung cấp cho họ sự tự do tối đa; bạn thực sự có thể để họ một mình, ngoại trừ thỉnh thoảng kiểm tra để đánh giá tiến độ.

Quản lý theo mục tiêu là một cách tuyệt vời giúp tiết kiệm thời gian cho nhà quản lý có năng lực. Càng nhiều nhân viên có khả năng làm việc mà không cần bạn giám sát hoặc liên quan trực tiếp, bạn càng có nhiều tự do hơn để tập trung vào những nhiệm vụ mà chỉ bạn mới có thể làm được. Quản lý theo mục tiêu là một trong những cách tốt nhất để xây dựng sự tự tin ở các nhân viên của bạn. Đó cũng là một trong những cách tốt nhất để xây dựng lòng tự trọng và sự tự tin. Khi mọi người được tự do tập trung vào một công việc quan trọng và thực hiện nó theo cách riêng của họ, họ không chỉ sáng tạo và năng động hơn, mà lòng tự trọng của họ cũng tăng lên. Và khi hoàn thành nhiệm vụ, họ sẽ có cảm giác của người chiến thắng.

## **Đừng đòi lại công việc**

Bạn là người quản lý và có các nhân viên bởi bạn có thể chứng tỏ khả năng của bạn trong việc làm nhiều việc mà bạn giao cho những người khác. Bởi bạn đã chứng minh được khả năng làm một công việc cụ thể, nên bạn thường thấy mình bị kéo vào việc thực hiện công việc đó, ngay cả khi bạn đã giao nó cho người khác. Một điểm yếu lớn ở các nhà quản lý đó là, sau khi họ đã được thăng tiến, họ vẫn thường quay trở lại làm một số việc cũ, những nhiệm vụ rất cần được giao cho người khác để giải phóng thời gian của nhà quản lý dành cho những trách nhiệm đặc biệt của vị trí mới.

Là người quản lý, bạn có thể vô tình “lấy lại công việc” bằng cách can thiệp vào chúng khi một người nào đó đang hoàn thành công việc bạn đã giao. Điều đó có thể xảy ra nếu bạn liên tục đưa ra các gợi ý mới hoặc ra lệnh trực tiếp yêu cầu họ làm những việc khác với những gì đã được thống nhất trước đó. Nếu một vấn đề xảy ra trong quá trình thực hiện các hướng dẫn của bạn, họ sẽ thường ngừng thực hiện công việc được giao và chờ bạn đưa ra đề nghị hoặc quyết định. Tôi đã xử lý tình trạng này bằng một cách rất đơn giản. Khi các nhân viên đặt câu hỏi hoặc đưa ra ý kiến về công việc, tôi chỉ đơn giản hỏi họ, “Anh/chị nghĩ chúng ta nên làm gì?” Tôi buộc họ phải suy nghĩ về các vấn đề hoặc trở ngại và đưa ra một đề nghị hay một ý tưởng để giải quyết hoặc vượt qua nó. Lúc nào cũng vậy, nhân viên sẽ trở lại với một đề nghị hoặc gợi ý về cách giải quyết vấn đề. Lúc đó, tôi luôn nói, “Đó là một ý tưởng tuyệt vời.” Sau đó, tôi vừa khuyến khích họ tiếp tục với nhiệm vụ thực hiện các ý tưởng mới để giải quyết vấn đề hiện tại, vừa đưa ra bình luận hoặc gợi ý về cách họ có thể thực hiện ý tưởng của mình hiệu quả hơn. Nhưng tôi cũng từ chối can thiệp vào khả năng tự thực hiện công việc của họ và để họ toàn quyền xử lý nó.

Ngay khi một người thể hiện được năng lực trong một lĩnh vực nào đó, bạn có thể bắt đầu sử dụng hình thức quản lý theo mục tiêu. Mục tiêu của bạn là thúc đẩy việc ra quyết định và hành động đạt được mục tiêu, từ đó giải phóng thời gian của bạn để bạn có thể làm những việc có giá trị cao hơn. Với quản lý theo mục tiêu, bạn có thể tăng đáng kể hiệu suất, năng suất, sản lượng của người khác cũng như chính mình. Bạn tạo ra mức độ động lực cao hơn ở các thành viên trong nhóm bằng cách khiến công việc vừa đầy thử thách vừa thú vị và bằng cách để họ hoàn toàn chịu trách nhiệm về việc hoàn thành công việc.

### Bài tập thực hành

1. Hãy quan sát một số nhiệm vụ đang chiếm rất nhiều thời gian của bạn và nghĩ cách giao chúng cho những người khác, từ đó xây dựng sự tự tin và năng lực của họ đồng thời giải phóng thời gian của riêng bạn.
2. Tạo một danh sách kiểm tra, dựa trên các gợi ý trong chương này và sử dụng nó bất cứ khi nào bạn ủy quyền một nhiệm vụ hoàn toàn cho người khác. Bạn càng có năng

lực trong quản lý theo mục tiêu, bạn càng trao quyền tự do và quyền tự chủ lớn hơn cho người khác và tự do cho chính mình.

# Chương 10. Quản lý bằng ngoại lệ

**M**ục tiêu của bạn với tư cách một nhà quản lý là khai thác được 50% hiệu suất mà nhân viên còn chưa tận dụng hết. Bạn đạt được mục tiêu này bằng cách thúc đẩy họ thể hiện năng lực của bản thân ở các cấp độ cao hơn bởi họ muốn thế, chứ không phải bởi họ phải làm thế. Hãy nhớ rằng, bạn không thể tác động đến người khác từ bên ngoài. Bạn chỉ có thể tạo ra môi trường kích thích người khác từ bên trong để họ làm việc nhiều hơn và tốt hơn. Quản lý bằng ngoại lệ (MBE) là một công cụ quản lý tuyệt vời được áp dụng trong mọi trường hợp. Đó là một động lực to lớn về hiệu suất bởi nó đưa mọi người lên cấp độ tự tin và năng lực cao hơn. MBE cũng cho phép bạn đạt được hiệu suất cao hơn và nhân rộng các kỹ năng cũng như tài năng của bản thân với tư cách một quản lý nhiều lần so với các nhân viên của bạn.

## **Hãy để họ làm việc**

Quản lý bằng ngoại lệ được sử dụng khi bạn giao toàn bộ một công việc cụ thể cho những người khác. Bạn và người đó thảo luận và thống nhất về những gì cần được thực hiện, cách đánh giá nó và kết quả cần đạt được. Bạn sắp xếp một lịch trình để đánh giá tiến độ trong khoảng thời gian chuẩn bị trước, nếu cần thiết. Sau đó bạn để người đó tự làm việc một mình, trừ khi có thay đổi về các tiêu chuẩn đã thống nhất hoặc họ bắt gặp khó khăn.

Nhân viên chỉ cần báo cáo khi có các sai lệch so với kế hoạch. Miễn là tất cả mọi thứ đang diễn ra suôn sẻ và công việc theo đúng tiến độ, họ không cần phải báo cáo. Nếu không nghe thấy tin gì từ người này, bạn mặc nhiên cho rằng mọi thứ đang diễn ra theo đúng kế hoạch.

Ví dụ, nếu bạn đặt ra mục tiêu bán hàng cụ thể là 1.000 đơn vị mỗi tuần, sau đó người chịu trách nhiệm cho dự án đó chỉ nên đến gặp bạn khi doanh thu hàng tuần thấp hơn 1.000 đơn vị. Ngoài ra, nhân viên đó không phải báo cáo gì với bạn. Họ được hoàn toàn tự do và tự chủ để làm việc và hoàn thành nó theo cách riêng của mình. Với quản lý bằng ngoại lệ, đôi khi bạn có thể kiểm tra để xem công việc

đang diễn ra thế nào. Nhưng giống như quản lý theo mục tiêu, bạn phải chống lại sự cám dỗ can thiệp vào công việc dưới bất kỳ hình thức nào. Bạn trao cho nhân viên sự tự do và trách nhiệm càng nhiều, bạn càng để các nhân viên làm công việc theo cách riêng của họ, họ sẽ càng tích cực và được thúc đẩy hơn. Như với quản lý theo mục tiêu, quản lý bằng ngoại lệ có thể giúp bạn tiết kiệm rất nhiều thời gian. Khi bạn có thể giải phóng mình khỏi việc giám sát và kiểm soát liên tục một công việc và chắc chắn rằng nó được thực hiện đúng tiến độ, bạn sẽ có thêm thời gian dành cho các công việc khác. Và khi nhân viên của bạn hoàn thành nhiệm vụ của mình, anh ta sẽ cảm thấy tự hào và hài lòng khi nói rằng, “Tôi đã tự làm điều đó.” Một người quản lý xuất sắc là người liên tục tạo ra các điều kiện để người lao động có thể cảm thấy rằng họ đã tự làm được việc với sự hướng dẫn, chỉ đạo, hoặc giám sát ở mức tối thiểu. Kết quả là, họ có cảm giác như những người chiến thắng. Họ cảm thấy yêu đời và hạnh phúc hơn. Họ có động lực và nhiệt tình làm nhiều việc hơn cũng như hoàn thành nhiều nhiệm vụ hơn. Khổng Tử đã từng nói rằng điểm nhấn của một nhà lãnh đạo tuyệt vời là, khi công việc được hoàn thành, mọi người nói, “Chúng tôi đã tự làm điều đó.”

MBE là một công cụ mà bạn có thể sử dụng thường xuyên để đạt được tất cả các mục tiêu quản lý. Tất nhiên, nó được áp dụng tốt nhất với những người có năng lực, giống như trong quản lý theo mục tiêu. Bạn chỉ muốn sử dụng kỹ thuật này khi mọi người đã chứng minh được khả năng của họ trong việc thường xuyên hoàn thành tốt công việc.

## **Đáp ứng 2 nhu cầu cơ bản**

Để thể hiện năng lực tối đa, các cá nhân có hai nhu cầu cơ bản trong công việc. Đầu tiên là “nhu cầu về quyền tự chủ”, vốn cần phải được biết đến và tôn trọng khi một cá nhân muốn thể hiện hiệu suất vượt trội của bản thân. Đó là nhu cầu được công nhận về thành tích cá nhân, hay nhu cầu, “Tôi là người đặc biệt.” Nhu cầu thứ hai mà mỗi người có tại nơi làm việc là “nhu cầu về sự phụ thuộc.” Mọi người muốn biết họ là một phần trong một cái gì đó lớn hơn bản thân họ. Mọi người muốn là một phần của một đội. Nhà tâm lý học Abraham Maslow gọi đó là “nhu cầu liên kết”. Đó là nhu cầu được công nhận và chấp nhận như một phần của một nhóm người tại nơi làm việc.

Các tổ chức và nhà quản lý hoạt động hiệu quả tạo ra các môi trường mà mọi người cảm thấy vừa được thoải mái làm việc vừa được đề cao nhưng cũng có nhu cầu phụ thuộc với cảm giác họ là một phần của một nhóm hoặc một phần của một tổ chức lớn hơn. Các cấu trúc phần thưởng trong những tổ chức xuất sắc được thiết kế để khen thưởng không chỉ hiệu suất cá nhân mà cả tinh thần đồng đội.

Quản lý theo mục tiêu và quản lý bằng ngoại lệ là hai cách tiếp cận cho phép nhân viên thỏa mãn nhu cầu về quyền tự chủ cơ bản vốn khuyến khích họ đạt được hiệu suất cao nhất.

### Bài tập thực hành

1. Tìm kiếm mọi cơ hội để sử dụng quản lý bằng ngoại lệ với các nhân viên của bạn. Giao nhiệm vụ và nói với các nhân viên rằng họ không cần phải báo cáo lại cho bạn miễn là mọi thứ theo đúng tiến độ.
2. Hãy khuyến khích nhân viên gặp bạn để được giúp đỡ và hướng dẫn nếu vì bất cứ lý do gì, có vấn đề xảy ra khiến nhiệm vụ không được hoàn thành đúng thời hạn.

## Chương II. Áp dụng nguyên tắc Pareto

**M**ột trong những trách nhiệm quan trọng nhất trong việc thúc đẩy nhân viên của bạn đạt hiệu suất cao nhất là khiến họ tập trung vào việc bắt đầu và hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng nhất của họ. Việc hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng là một nguồn năng lượng chính, ẩn chứa sự nhiệt tình và lòng tự trọng cao. Warren Buffett, người đàn ông giàu thứ ba thế giới, đã ăn tối với Bill Gates, người giàu nhất thế giới và cha của ông ấy, Bill Gates Sr. Họ đã thảo luận về các nhân tố thiết yếu của thành công. Gần như một cách tự nhiên, họ đều đồng ý rằng “tập trung, tập trung, tập trung” là chìa khóa để đạt được hiệu quả cao, đặc biệt là trong kinh doanh. Động lực là điều hiển nhiên khi những người tài năng tập trung vào các nhiệm vụ quan trọng và lần lượt hoàn thành chúng. Nhân tố làm giảm động lực xảy ra khi mọi người vô tình tập trung vào những nhiệm vụ có giá trị thấp, chứa đựng rất ít giá trị động lực vốn có và ngay cả khi họ hoàn thành các nhiệm vụ, họ cũng không nhận được “thành quả xứng đáng với công sức đã bỏ ra.”

### Quy tắc 80/20

Nguyên tắc Pareto, hay còn gọi là quy tắc 80/20, được phát hiện bởi Vilfredo Pareto, một nhà kinh tế người Ý, vào năm 1895. Sau nhiều năm nghiên cứu, ông kết luận rằng xã hội đã được tạo nên bởi 2 nhóm người, mà ông đặt tên cho là số ít quan yếu ( 20% phía trên) và số nhiều tầm thường (80% dưới). Pareto quan sát thấy rằng trong mỗi xã hội, 20% cá nhân và các gia đình số ít quan yếu kiểm soát 80% tài sản xã hội hoặc giàu có hơn. 80% số người số nhiều tầm thường kiểm soát 20% sự giàu có. Trong hơn 100 năm, quy tắc 80/20 đã được áp dụng cho hầu như mọi lĩnh vực hoạt động của con người và có vẻ đúng với hầu hết các hoạt động kinh doanh. 20% khách hàng sẽ chiếm 80% doanh số bán hàng và lợi nhuận của bạn. 20% các sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn sẽ chiếm 80% hoạt động bán hàng của bạn. 20% nhân viên góp phần tạo nên 80% doanh thu và 80% kết quả. Nguyên tắc Pareto cũng có thể được áp dụng cho các vấn đề tập trung vào các nhiệm vụ quan trọng. Theo đó, 20% các hoạt động của bạn sẽ chiếm 80% giá trị của mọi hoạt động hoặc tổng số kết quả mà bạn sẽ nhận được. Điều này có nghĩa rằng nếu bạn thực hiện một



danh sách 10 điều mà bạn phải làm trong ngày, 2 trong 10 điều trong danh sách của bạn sẽ có giá trị hơn tất cả những điều khác cộng lại.

### **Quy luật số 3**

Trong quá trình làm việc với các chủ doanh nghiệp, giám đốc điều hành và các nhân viên của các công ty lớn lẫn nhỏ, tôi đã phát hiện ra “Quy luật số 3”, một quy luật gần như hoàn toàn có thể áp dụng vào các hoạt động trong công việc. Quy Luật số 3 tuyên bố rằng nếu bạn thực hiện một danh sách mọi thứ bạn làm trong 1 tuần hay 1 tháng – có thể là trung bình từ 20 đến 30 hoạt động đối với mỗi người – bạn sẽ thấy rằng chỉ có 3 trong số những hoạt động này chiếm đến 90% giá trị của mọi việc bạn đã làm. Trong bối cảnh này, từ quan trọng nhất trong công việc là đóng góp. Nhân viên có trách nhiệm đóng góp tối đa hiệu suất trên số giờ làm việc của anh ta ở bất cứ cấp nào trong doanh nghiệp. Và chỉ có 3 hoạt động chiếm đến 90% đóng góp của một người. Làm thế nào bạn phát hiện ra 3 nhiệm vụ hoặc hoạt động này? Rất đơn giản: Hãy đặt ra 3 “câu hỏi kỳ diệu”.

### **Xác định hoạt động có giá trị nhất**

Câu hỏi đầu tiên là: “Nếu chỉ có thể làm một việc trong cả ngày, hoạt động nào sẽ đóng góp nhiều giá trị nhất cho doanh nghiệp hoặc tổ chức của bạn?”

Khi nhìn qua danh sách những việc mà bạn làm trong tuần hoặc tháng, nhiệm vụ quan trọng nhất bạn thấy là gì. Nếu còn nghi ngờ về nhiệm vụ quan trọng nhất, hãy tìm ra nó ngay lập tức. Hãy hỏi sếp, đồng nghiệp và cả bản thân. Nhưng bạn phải biết rõ điều có giá trị nhất và quan trọng nhất mà bạn phải làm là gì. Sau đó, bạn đặt câu hỏi đó lần hai, nhưng theo một cách khác một chút: “Nếu tôi có thể làm hai việc trong một ngày, thì thứ có giá trị thứ hai mà tôi cần làm là gì?” Câu trả lời của bạn thường sẽ trở nên khá rõ ràng sau một vài giây suy nghĩ. Sau đó bạn đặt câu hỏi này thêm một lần nữa: “Nếu tôi có thể làm ba việc trong một ngày, thì việc thứ ba sẽ giúp tôi mang lại đóng góp có giá trị nhất là gì?” Một khi bạn đã xác định được “ba điều quan trọng”, hãy tìm cách tập trung thời gian và sự chú ý của bạn vào ba hoạt động trên từ điều quan trọng đầu tiên vào buổi sáng đến điều cuối cùng vào buổi tối.

Dưới đây là quy tắc để có đóng góp tối đa: Hãy làm ít việc hơn,

nhưng làm những việc quan trọng hơn và dành cho chúng nhiều thời gian hơn để nhận về kết quả tốt hơn ở mỗi việc.

### **Chia sẻ quy Luật số 3 cho những người khác**

Một trong những điều có giá trị nhất bạn có thể làm như một người quản lý là gặp gỡ các nhân viên và giúp họ xác định ba nhiệm vụ chính hoặc trách nhiệm quan trọng nhất. Gặp gỡ họ ở những nơi mà tất cả mọi người có thể thảo luận về trách nhiệm công việc của họ. “Áp lực ngang hàng” là một động lực mạnh mẽ trong kinh doanh. Khi mọi người đều biết công việc của những người khác thứ tự quan trọng của chúng, một áp lực tự nhiên trong tổ chức sẽ xuất hiện nhằm khiến mọi người luôn tập trung vào các nhiệm vụ quan trọng nhất của bản thân. Suy cho cùng, ai cũng có thể dễ dàng thấy các thành viên khác có đang thực sự làm những điều quan trọng nhất mà họ có thể làm để giúp đội và công ty phát triển hay không.

### **Xét lại Quy tắc 80/20**

Để mọi người có được động lực tối đa và hoàn thành tối đa công việc, bạn phải đảm bảo rằng nhân viên của bạn đang làm 20% các hoạt động chiếm 80% giá trị đóng góp của họ. Lặp lại và tái khẳng định nguyên tắc này liên tục trước các nhân viên của bạn. Thiết lập các ưu tiên rõ ràng cho nhân viên của bạn để họ luôn tập trung vào các nhiệm vụ đại diện cho việc sử dụng thời gian của họ một cách có giá trị nhất. Với tư cách một quản lý, một trong những công việc của bạn là hướng dẫn nhân viên luôn phân tích công việc và thiết lập các ưu tiên với nguyên tắc Pareto và quy Luật số 3. Hãy nhớ rằng, mọi người chỉ cảm thấy tích cực và năng động khi họ tập trung và hoàn thành các nhiệm vụ có giá trị cao – các nhiệm vụ tạo ra sự khác biệt, được công nhận và tôn trọng như những đóng góp có giá trị cho công việc.

### **Tránh mất tập trung**

Ngày nay, kẻ thù lớn nhất của hiệu suất cao trong công việc là sự mất tập trung. Mọi người bị vây quanh bởi quá nhiều việc gây mất tập trung: thông báo e-mail mới, các cuộc điện thoại, tin nhắn văn bản và đặc biệt là các gián đoạn bởi những người khác, những người cũng đang sống và làm việc trong một thế giới mất tập trung. Công việc của bạn là tối đa hóa hiệu suất của loại tài sản quan trọng nhất và đắt tiền

nhất – nguồn nhân lực. Bạn phải liên tục lặp đi lặp lại và tái khẳng định tầm quan trọng của việc khiến các nhân viên tập trung vào những công việc có giá trị nhất của họ đồng thời thúc ép bản thân hoàn thành những công việc này đúng thời gian với lượng ngân sách cho phép.

### Bài tập thực hành

1. Lập một danh sách mọi thứ bạn làm trong một tháng và sau đó tự hỏi ba câu hỏi kỳ diệu về danh sách nhiệm vụ và hoạt động của riêng bạn. Bạn nên xác định rõ ba điều quan trọng nhất mà bạn phải làm trong ngày, tuần hoặc tháng.
2. Hãy tập hợp các nhân viên lại và yêu cầu họ mang một danh sách các hoạt động của họ đến cuộc họp. Hãy giúp từng người một xác định rõ ba điều quan trọng nhất mà họ làm để có đóng góp giá trị nhất cho tổ chức. Từ đó, khuyến khích mọi người bắt đầu và hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng nhất của họ trước khi làm bất cứ điều gì khác.

## Chương 12. Hãy là một giáo viên

**T**ại các cuộc hội thảo của tôi, tôi thường bắt đầu bằng cách đặt ra một câu hỏi khó hiểu: “Tài sản về mặt tài chính có giá trị nhất của các bạn là gì?” Sau khi tạm dừng để mọi người suy nghĩ về câu hỏi, tôi nói với họ, “tài sản tài chính có giá trị nhất của các bạn là khả năng kiếm tiền. Đó là khả năng đạt được những kết quả mà mọi người trả tiền để bạn làm điều đó.” Trong mọi tài sản của một công ty, chỉ có con người mới được đánh giá cao về giá trị. Mọi tài sản và nguồn lực khác đều được khấu hao theo thời gian. Khi dành thời gian để phát triển con người, bạn thực sự có thể làm gia tăng giá trị – về khả năng thu nhập và đóng góp – và làm tăng giá trị công việc của họ đối với tổ chức. Một trong những vai trò quan trọng nhất của bạn với tư cách một người quản lý là giảng dạy và đào tạo những người làm việc dưới bạn về cách thực hiện công việc và cách thực hiện công việc tốt hơn. Với vai trò một giáo viên, bạn đang giúp họ cảm thấy có giá trị hơn và có nhiều khả năng đóng góp ngày một nhiều hơn cho công ty, đó cũng là một phương tiện mạnh mẽ thúc đẩy họ.

### **Giảng dạy là công việc của bạn**

Khi bắt đầu công việc quản lý, tôi đã thuê người cho các vị trí khác nhau. Họ thường đến gặp tôi và đề nghị tôi hướng dẫn cách thực hiện một nhiệm vụ mà theo tôi, là khá đơn giản hoặc tôi nghĩ họ biết làm. Những gián đoạn do nhân viên mang lại khiến tôi khó chịu vô cùng. Sau đó, một hôm, tôi phát hiện ra rằng: Giảng dạy không phải là vấn đề đơn phương hay chớp nhoáng. Thay vào đó, nó là một phần quan trọng trong công việc của tôi. Tôi là một quản lý bởi tôi đã làm chủ được những công việc này và sau đó, tôi có thể tập trung vào các nhiệm vụ phức tạp và có tầm quan trọng lớn hơn. Các thành viên trong đội ngũ nhân viên làm việc dưới tôi bởi họ không biết cách làm những việc này. Nhưng họ có thể học hỏi.

### **Thậm chí cả các MBA cũng cần hướng dẫn**

Tôi đã thuê một MBA mới tốt nghiệp cách đây vài năm. Cậu ta là người khá tích cực, chân thành và luôn nhiệt huyết. Cậu ta rõ ràng không sợ việc khó và là người có tổ chức và kỷ luật cao. Vào ngày thứ

hai làm việc, tôi gọi cậu ta vào và yêu cầu cậu ta đưa một chiếu lệ vào dự án bất động sản mà chúng tôi đã xem qua. Cậu ta gật đầu đồng ý và quay lại phòng mình để bắt đầu làm việc. Sau một vài ngày, tôi hỏi cậu ta công việc thế nào rồi. Cậu ta nhìn tôi lúng túng và nói: “Thành thực mà nói, tôi không biết chiếu lệ là gì?” Đối với tôi, chiếu lệ là một đánh giá đơn giản về tính khả thi của một dự án hoặc một vụ đầu tư. Nó bắt đầu với việc xác định doanh thu tiềm năng của dự án, đã trừ mọi chi phí và cho ra con số về lợi nhuận. Con số lợi nhuận này được chia cho chi phí của toàn dự án ban đầu để xác định tỷ lệ hoàn vốn. Dựa trên tỷ lệ hoàn vốn kỳ vọng được tính toán thận trọng này, bạn có thể xác định đó có phải là một vụ đầu tư hấp dẫn so với các cơ hội đầu tư khác hay không. Một chiếu lệ là yếu tố cơ bản trong mọi tính toán về kinh doanh. Nhưng MBA này đã không biết cách tạo một chiếu lệ hoặc báo cáo tài chính cho một vụ đầu tư hoặc một phần của một dự án. Tôi đã sai lầm khi cho rằng cậu ta đã được dạy về điều này và có khả năng làm nó. Đó là sai lầm của tôi.

### **Không bao giờ được cho rằng mọi người đều biết một việc gì đó**

Không bao giờ được phép cho rằng nhân viên của bạn biết cách thực hiện một nhiệm vụ khó khăn hay phức tạp nào đó. Nếu họ làm được, có lẽ họ sẽ không làm việc cho bạn từ đầu. Thay vào đó, trách nhiệm của bạn là xác định mức độ kiến thức và kinh nghiệm của họ và nếu họ thiếu kiến thức hoặc kinh nghiệm ở một lĩnh vực cụ thể nào đó, công việc của bạn là hướng dẫn và đào tạo họ trực tiếp hoặc giao cho những người khác hướng dẫn, hay để họ tham gia các hội thảo và các khóa đào tạo bên ngoài. Hãy dành thời gian để hướng dẫn, trả lời câu hỏi và đưa ra phản hồi. Một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của bạn là giảng dạy và “phát triển” thế hệ các nhà quản lý tiếp theo. Ngoài ra, bằng cách hướng dẫn người khác thực hiện các nhiệm vụ mà bạn đã làm tốt, bạn sẽ giải phóng thời gian phải trực tiếp làm những việc đó. Giảng dạy là một hoạt động quan trọng của người quản lý. Bạn xây dựng năng lực và sự tự tin của các thành viên trong đội ngũ nhân viên và làm tăng khả năng đạt được những kết quả cao nhất trong công việc. Việc đào tạo hướng dẫn này thúc đẩy và truyền cảm hứng cho mọi người biết rằng họ đang trở nên có giá trị và quan trọng hơn đối với tổ chức và do đó làm tăng “khả năng thu nhập” của họ trong thời gian dài.

## Bài tập thực hành

1. Xác định các nhiệm vụ quan trọng mà chỉ có bạn mới làm được ngay hôm nay và sau đó tìm những người bạn có thể hướng dẫn làm những việc này, do đó, các nhiệm vụ có thể trở thành một phần công việc của họ thay vì bạn.
2. Hãy dành thời gian hỏi các nhân viên của bạn về những kỹ năng cụ thể mà họ muốn tìm hiểu để có thể đóng góp nhiều giá trị hơn cho công ty. Tìm mọi cơ hội đào tạo và phát triển con người nhằm khuyến khích họ đạt được kết quả hiệu quả hơn cho doanh nghiệp.

## Chương 13. Đào tạo và hướng dẫn liên tục

**C**hìa khóa để thúc đẩy nhân viên là tạo ra một môi trường khiến họ cảm thấy hạnh phúc khi làm việc. Càng hạnh phúc, họ càng làm tốt công việc được giao, họ càng hợp tác với nhau hơn, sáng tạo hơn và bạn càng có một môi trường làm việc tích cực hơn quanh mình. Earl Nightingale đã từng viết, “hạnh phúc là luôn nhận ra một mục tiêu hoặc lý tưởng xứng đáng.” Bất cứ khi nào mọi người tin rằng cá nhân họ đang phát triển, họ sẽ tiến bộ hơn nữa mỗi ngày đồng thời tiến tới trở thành người có năng lực nhất có thể, trải nghiệm nhiều hạnh phúc và động lực hơn. Và không gì có thể tạo ra những cảm xúc này nhất quán hơn sự cống hiến của bạn, với tư cách một người quản lý trong việc đào tạo, giáo dục và phát triển liên tục nguồn nhân lực.

Học hỏi liên tục là chìa khóa để đạt được hiệu suất, động lực, sự nhiệt tình và cam kết cao. Mọi người sẽ đánh giá thấp bản thân nếu họ không biết cách hoàn thành nhiệm vụ của mình, đó là lý do tại sao hướng dẫn là việc của bạn (như mô tả trong chương 12). Tuy nhiên, chủ đề của chương này không chỉ là về việc các nhân viên học hỏi những gì họ cần biết để thực hiện công việc của họ một cách chính xác; mà là về việc các nhân viên liên tục học hỏi những điều mới mẻ trong các lĩnh vực mới và liên tục nâng cao kiến thức cũng như kỹ năng của họ, từ đó mở đường cho sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp trong tương lai.

### **Câu hỏi đúng đắn**

Một số nhà quản lý đặt câu hỏi về ý tưởng đào tạo nhân viên bằng cách đưa ra câu hỏi, “Chuyện gì xảy ra nếu chúng ta đào tạo họ và họ rời đi?” Đó là câu hỏi sai lầm. Câu hỏi phải là, “Chuyện gì xảy ra nếu bạn không đào tạo họ và họ ở lại?” Các công ty như IBM và AT&T rất đam mê đào tạo nhân viên một cách thường xuyên. Một nhân viên ở IBM, sau nhiều tháng đào tạo trước khi bắt đầu công việc, cần 40 đến 80 giờ đào tạo bổ sung mỗi năm. Đây là một yêu cầu tối thiểu để tiếp tục làm việc. Các nhân viên tham gia đào tạo rất nghiêm túc. Những công ty thành công nhất dành hàng trăm triệu đô-la mỗi năm để đào tạo người của họ, bởi họ biết rằng hoạt động đào tạo phù hợp mang lại hiệu quả rất cao. Theo Human Resource Executive Magazine, việc

đào tạo nhân lực các kỹ năng quan trọng trong công việc có thể mang lại hiệu quả gấp 10, 20 thậm chí 30 lần chi phí đào tạo trong những năm tiếp theo. Mỗi đô-la mà công ty dành ra để đào tạo nhân lực sẽ mang lại lợi nhuận đáng kinh ngạc.

## **Nhân lực là chi phí lớn nhất**

Bên cạnh chi phí vốn hàng hóa bán ra, chi phí hoạt động của các công ty nói chung gồm khoảng 85% tiền lương kèm các lợi ích và chỉ 15% chi cho mọi thứ khác, từ tiền thuê nhà đến các chi phí. Thậm chí gộp cả chi phí sản xuất, một công ty nói chung chi 65% tổng doanh thu vào tiền lương và các chi phí liên quan. Theo một nghiên cứu được tiến hành bởi Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Hoa Kỳ, các công ty chi trung bình khoảng 1% hoặc ít hơn trong tổng doanh thu của họ vào đào tạo những người được kỳ vọng sẽ tạo ra phần lớn tổng doanh thu. Theo nghiên cứu này, 20% các công ty hàng đầu về lợi nhuận trong ngành công nghiệp dành 3% hoặc hơn trong doanh thu tổng doanh thu của họ đào tạo nhân viên của mình. Những công ty chi từ 5% đến 10% tổng doanh thu bán hàng vào đào tạo luôn đạt được tốc độ tăng trưởng cao nhất và mức lợi nhuận cao nhất trong ngành.

Trong thị trường phụ tùng ô tô cạnh tranh cao, Tổng công ty Dana nổi tiếng với việc dành một ngày mỗi tuần để đào tạo nhân viên các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc của mình một cách xuất sắc. Và công ty luôn đạt định mức sản xuất vượt trội so với đối thủ cạnh tranh, những người làm 5 ngày một tuần và được đào tạo ít hoặc không được đào tạo.

## **Đào tạo và động lực thúc đẩy nhân viên**

Có một mối quan hệ trực tiếp giữa việc đào tạo liên tục và tiềm năng phát triển cá nhân cũng như gia tăng sự tự tin của mọi người. Bất cứ khi nào họ tiếp nhận thông tin mới và khám phá ra rằng họ đang giải phóng nhiều tiềm năng nhiều hơn, lòng tự trọng của họ cũng tăng lên. Nhận thức về bản thân họ cũng được cải thiện. Họ cảm thấy hạnh phúc hơn và tích cực hơn về bản thân.

Một trong những việc các nhà quản lý nên làm là đưa ra một kế hoạch đào tạo cho từng nhân viên. Hãy gặp từng người để xác định những kỹ năng mà họ cần, ngoài các kỹ năng hiện có của họ, để đóng góp ngày càng nhiều hơn nữa cho doanh nghiệp.



Nếu làm việc cho một công ty lớn, bạn có thể sắp xếp đào tạo nội bộ. Nếu bạn đang làm việc cho một công ty nhỏ hơn, thì có hàng ngàn các tổ chức đào tạo tuyệt vời có thể tiến hành đào tạo chuyên ngành tùy chọn cho nhân viên và doanh nghiệp của bạn. Đôi khi, một chương trình đào tạo hoàn toàn có thể làm thay đổi hiệu suất của cả bộ phận, hoặc thậm chí toàn tổ chức.

Phát triển bản thân và công việc liên tục là động lực đáng tin cậy nhất của mọi người, có khả năng thúc đẩy họ tiến đến các mức độ cao hơn về năng lực và hoạt động. Đào tạo nhân viên là hoạt động vô cùng cần thiết giúp tạo ra một môi trường doanh nghiệp hiệu quả.

## **Đào tạo mang lại lợi thế cạnh tranh**

Một nhà điều hành cấp cao nói với tôi rằng: “Lợi thế cạnh tranh duy nhất mà chúng tôi có là khả năng học hỏi và áp dụng những ý tưởng mới nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh”. Giống như một đội thể thao hàng đầu có một chương trình đào tạo nghiêm ngặt và liên tục tại chỗ, một công ty hàng đầu cũng phải làm vậy bởi “cuộc sống của bạn chỉ trở nên tốt hơn khi bạn trở nên tốt hơn.” Tương tự như vậy, mọi người chỉ tốt hơn khi các nhà quản lý tốt hơn. Công ty chỉ tốt hơn khi các nhân viên tốt hơn. Và như Pat Riley, huấn luyện viên bóng rổ, đã viết, “Nếu không tốt hơn, bạn đang tụt đi.” Do tốc độ thay đổi đáng kinh ngạc và sự cạnh tranh trong ngành công nghiệp ngày nay, nếu bạn và công ty của bạn không liên tục cải tiến ngày càng tốt hơn, họ thực sự đang tụt lại đằng sau so với những công ty đang đào tạo người của họ tiến lên một tầm cao mới. Đào tạo và phát triển liên tục không phải là một lựa chọn. Nó không mang tính tùy chọn thực sự. Nó là một hoạt động bắt buộc để tồn tại trên thị trường ngày nay và tương lai.

### **Bài tập thực hành**

1. Hỏi trực tiếp các nhân viên của bạn để xác định một trong những kỹ năng mà họ muốn có hay cải tiến thông qua đào tạo và phát triển nhằm tạo ra những đóng góp có giá trị hơn cho tổ chức. Sau đó, dành thời gian và tiền bạc cần thiết cho mỗi nhân viên để họ phát triển kỹ năng đó.
2. Chọn một kỹ năng ở bản thân có thể giúp bạn làm công

việc của mình tốt hơn. Thiết lập một lịch trình đào tạo về khả năng đọc, nghe các chương trình audio, tham dự hội thảo và các triển lãm đồng thời thực hành các kỹ năng mới của bạn tại nơi làm việc. Bạn sẽ là động lực và là nguồn cảm hứng cho những người khác nâng cao kỹ năng của họ.

# Chương 14. Tập trung vào nguyên tắc “Không sản phẩm lỗi”

**C**ó đến 90% thành công trong kinh doanh sẽ được xác định bởi khả năng của bạn trong việc tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ tuyệt vời từ đầu. Các nghiên cứu PIMS (Ảnh hưởng của lợi nhuận đến chiến lược tiếp thị) được tiến hành tại Đại học Harvard trong nhiều năm qua với hàng trăm công ty, đã chứng minh rằng có một mối quan hệ trực tiếp giữa chất lượng cảm nhận về sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn sản xuất ra và lợi nhuận của tổ chức bạn. Các công ty có lợi nhuận cao nhất – những doanh nghiệp có thể tính giá cao nhất và kiếm được lợi nhuận cao nhất – luôn là những công ty được thị trường cho là nhà cung cấp có chất lượng cao nhất trong lĩnh vực hoạt động kinh doanh của họ. Điều đó cũng tương tự đối với các cá nhân. Nếu bạn muốn mọi người có cảm giác như người chiến thắng, bạn phải tạo ra một môi trường nơi họ được khuyến khích giành chiến thắng. Và chiến thắng trong công việc chủ yếu có nghĩa là làm những công việc có chất lượng tuyệt vời và được công nhận về công việc đó.

## **Chất lượng miễn phí**

Philip Crosby, tại trường Cao đẳng Chất lượng và trong cuốn sách của ông, *Quality is free* (tạm dịch: Chất lượng miễn phí), đã định nghĩa chất lượng theo cách này: “Chất lượng có nghĩa là các sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn bán ra đã làm được những gì bạn cho rằng nó làm được khi khách hàng mua nó và tiếp tục làm được điều đó. Đánh giá chất lượng của bạn được xác định bởi tỷ lệ số lần mà sản phẩm của bạn tiếp tục thực hiện được lời hứa của nó.” Đánh giá chất lượng cao nhất được gọi là “không lỗi”. Đánh giá này có nghĩa là sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn luôn làm được những gì bạn cho biết là nó sẽ làm được khi bạn bán nó cho khách hàng của mình. Tương tự như vậy, các cá nhân có thể nhận được đánh giá chất lượng cá nhân. Khi mọi người luôn làm công việc của họ đúng tiến độ, nhất quán theo thời gian, họ cũng đạt được đánh giá “không lỗi”. Với nguyên tắc không lỗi, bạn khuyến khích mọi người tập trung vào làm những việc có chất lượng và tạo ra các sản phẩm và dịch vụ chất lượng. Nếu là

người lãnh đạo công ty, bạn đưa ra một cam kết tuyệt đối trong toàn tổ chức. Bạn khiến mọi nhân viên phải liên tục suy nghĩ về việc hoàn thành tốt công việc mọi lúc.

## **Đưa ra các tiêu chuẩn chất lượng cao**

Bằng cách khởi xướng khái niệm không lỗi, bạn đưa ra một tiêu chuẩn chất lượng tuyệt đối. Điều này có nghĩa là không sai sót và không có sản phẩm lỗi. Bạn muốn công nhận chất lượng công việc của mỗi cá nhân, hãy thừa nhận, khen thưởng và củng cố chất lượng bất cứ khi nào bạn thấy nó. Người ta nói rằng mọi người có xu hướng nỗ lực làm tốt nhất có thể khi ở dưới quyền của những ông chủ có yêu cầu cao nhất. Ông chủ là người tạo ra nhịp điệu cho toàn bộ tổ chức. Đó là lý do tại sao thái độ của ông chủ đối với chất lượng và sự xuất sắc sẽ thiết lập tiêu chuẩn cho mọi người.

## **Gửi lại**

Có một câu chuyện nổi tiếng nói về Henry Kissinger khi ông là nghị sỹ bang. Ông yêu cầu một cấp dưới trình lên báo cáo về một vấn đề quan trọng cấp quốc gia. Cấp dưới của ông đã trình lên một báo cáo và Kissinger nói rằng ông sẽ xem nó và nói chuyện với anh ta về nó vào ngày hôm sau. Khi người cấp dưới này xuất hiện vào ngày hôm sau, Kissinger đã trả cho anh ta bản báo cáo và nói rằng nó chưa được tốt và anh ta có thể làm tốt hơn nhiều nếu dành thời gian một chút để chỉnh sửa và hoàn thiện nó. Người cấp dưới đã sửa lại bản báo cáo trong hai hoặc ba ngày sau đó. Một lần nữa, anh ta trình bản báo cáo lên Kissinger, ông một lần nữa đã xem xét nó qua đêm. Ngày hôm sau, Kissinger đã trả bản báo cáo lại cho người cấp dưới và nói rằng nó vẫn chưa được. Anh sẽ phải làm việc chăm chỉ hơn nữa để chỉnh sửa và hoàn thiện bản báo cáo. Một lần nữa, người cấp dưới nhận lấy bản báo cáo và mất thêm hai hoặc ba ngày nữa để chỉnh sửa. Cuối cùng, người cấp dưới trình bản báo cáo này lên Kissinger. Lần này, anh ta nói rằng đó là bản báo cáo tốt nhất mà anh có thể viết. Anh không có gì để chỉnh sửa nó cả. Nếu Kissinger không hài lòng với báo cáo này, cấp dưới đó nói, anh ta không biết làm gì để khiến nó tốt hơn nữa. Lúc này, Kissinger trả lời: “Nếu anh khẳng định rằng đây là bản báo cáo tốt nhất anh có thể làm, giờ đây, tôi sẽ đọc nó lần đầu tiên.”

## **Đưa ra một tấm gương tích cực**

Ngoài việc đòi hỏi các tiêu chuẩn cao về chất lượng trong công việc của mỗi người, bạn phải thiết lập một tấm gương chất lượng cao trong công việc. Bạn là người đó. Bạn là hình mẫu chuẩn. Khi bạn làm xuất sắc công việc – công việc rõ ràng là kết quả của sự nỗ lực – bạn đã đưa ra một tiêu chuẩn cho tất cả nhân viên và cả bạn. Mỗi khi một người làm tốt một công việc, nhận thức về bản thân họ tăng lên. Mỗi lần họ làm một công việc ở mức trung bình và những người khác chấp nhận nó, nhận thức về bản thân họ không đổi. Và khi họ làm một công việc kém cỏi mà được chấp nhận, nhận thức về bản thân họ sẽ đi xuống. Khi mọi người làm việc kém chất lượng, họ cảm thấy sự kém cỏi ở bản thân và có cảm giác như kẻ thua cuộc trong công việc.

Khi ai đó làm tốt một công việc nào đó và được công nhận, khen thưởng và đánh giá cao về việc đó, người đó sẽ có cảm giác như người chiến thắng. Nhưng rất ít người có thể làm thật tốt một công việc trừ khi ai đó đưa ra tiêu chuẩn chất lượng cao cho họ và sau đó giữ họ ở tiêu chuẩn đó. Không lỗi là một mục tiêu tuyệt vời để đạt được mục đích đã đề ra.

## **Giá trị của công việc chất lượng**

Trở lại với cuộc thảo luận trước đây của chúng ta về giá trị (trong chương 8), việc bạn giải thích cho nhân viên rằng sự tồn tại và thành công của doanh nghiệp phụ thuộc vào chất lượng thành phẩm mà họ tạo ra là một việc làm rất quan trọng. Hãy khuyến khích họ cố gắng luôn làm tốt công việc ngay cả trong những việc nhỏ, chẳng hạn như viết thư, e-mail, bản sao quảng cáo; những điều nhỏ nhặt nhưng rất có ý nghĩa. Bằng cách khẳng định rằng tất cả mọi thứ liên quan đến truyền thông và báo chí của các công ty phải hoàn hảo đến từng từ, được xem xét cẩn thận và chỉnh sửa để không có những sai phạm, bạn đưa ra một tiêu chuẩn về sự xuất sắc thẩm nhuần và lây lan trong toàn tổ chức. Độ chính xác và sự hoàn hảo rất cần thiết trong quá trình đưa ra một đề nghị cho khách hàng hoặc hoàn thành một đơn đặt hàng cho mỗi lần mua hoặc bán. Khi mọi người nhận được bất kỳ hình thức thư từ bằng văn bản nào từ tổ chức của bạn, họ sẽ ngay lập tức đánh giá chất lượng toàn diện của công ty, bao gồm cả sản phẩm, dịch vụ và con người bởi tính chính xác của truyền thông.

Khi một trong những nhân viên của bạn làm điều gì đó ở mức chất lượng cao, hãy biến nó thành một việc lớn. Hãy nhớ rằng, bạn sẽ nhận được nhiều hơn bất cứ điều gì bạn nhận ra, tặng thưởng và

củng cố. Khi bạn liên tục nhắc nhở mọi người về tầm quan trọng của việc nỗ lực vì chất lượng tuyệt vời, bạn đưa ra lý tưởng mà ngày càng có nhiều người mong muốn đạt được. Khi họ muốn đạt được các lý tưởng cao hơn về chất lượng công việc, hình ảnh của họ sẽ được cải thiện và nhận thức về bản thân họ tăng lên. Họ thậm chí còn có thêm động lực để làm việc tốt hơn trong tương lai.

### Bài tập thực hành

1. Thiết lập các tiêu chuẩn về hiệu suất cao cho mỗi công việc, sản phẩm, hoặc dịch vụ gửi đến khách hàng của bạn và chắc chắn rằng mỗi người trong đội ngũ nhân viên của bạn biết chính xác chúng là gì.
2. Tạo nên một tấm gương bằng cách tự làm tốt công việc của mình, trong mọi lĩnh vực và bằng cách liên tục phấn đấu để trở nên tốt hơn trong những việc quan trọng nhất mà bạn làm.

# Chương 15. Giới thiệu vòng tròn chất lượng và đội ngũ chất lượng

**M**ọi công việc đều được thực hiện bởi đội ngũ. Thành quả của người quản lý thực sự là sản phẩm của một đội. Đội càng làm việc hiệu quả, chất lượng và số lượng của dây chuyền sản xuất càng cao hơn, người quản lý tôn trọng mọi người hơn, đặc biệt là người giám sát. Vòng tròn chất lượng là một kỹ thuật quản lý của Nhật Bản được phát triển trong những năm 1960 và 1970 bởi W. Edwards Deming, người đã giúp biến Nhật Bản thành người dẫn đầu thế giới được công nhận về chất lượng sản phẩm. Bằng việc đưa mọi người vào vòng tròn chất lượng và đội ngũ chất lượng, bạn khuyến khích và thúc đẩy họ phải chịu trách nhiệm lớn hơn trong việc cải thiện chất lượng của tất cả mọi thứ họ làm. Tuy nhiên, đội ngũ chất lượng và vòng tròn chất lượng chỉ mang lại hiệu quả khi họ nhận được sự hỗ trợ rõ ràng từ ban quản lý hàng đầu. Chúng không thể được sử dụng như một mảnh lời hoặc thiết bị quảng cáo để thúc đẩy mọi người, trừ khi các nhà quản lý làm rõ rằng mọi sáng kiến chất lượng là điều vô cùng quan trọng đối với công ty và doanh thu cũng như lợi nhuận của họ trong tương lai.

## **Chỉ đội ngũ nhân viên**

Đội ngũ chất lượng được lập nên bởi ban quản lý nhưng chỉ gồm các nhân viên. Mỗi đội gồm các cộng sự và họ được phép chọn lãnh đạo cho nhóm. Công việc của các thành viên trong nhóm là gặp gỡ mỗi tuần một lần vào giờ làm việc để chia sẻ các cách giúp cải thiện chất lượng công việc của họ và cách thức hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực thuộc trách nhiệm của họ. Đội chất lượng cần được khuyến khích gặp gỡ trong giờ làm việc thường xuyên để giải quyết các câu hỏi và các vấn đề cụ thể yêu cầu các câu trả lời cụ thể và thực tế. Đội ngũ chất lượng cũng phải gặp gỡ liên phòng ban để đưa ra các ý tưởng về cách cải thiện chất lượng sản phẩm, xử lý và giải quyết các đơn hàng, xử lý hàng tồn kho và các lĩnh vực khác có ảnh hưởng đến khách hàng và uy tín công ty. Tương đương với giải thưởng Deming về chất lượng của Mỹ – giải thưởng cao nhất mà một công ty có thể nhận được tại Nhật Bản – là giải thưởng Baldrige. Giải thưởng này

được hình thành dưới thời Tổng thống Ronald Reagan và được đặt theo tên của Bộ trưởng Thương mại, Malcolm Baldrige.

Mỗi năm, các công ty Mỹ phấn đấu giành được giải thưởng Baldrige. Để được xem xét, họ phải hoàn thành một bảng câu hỏi gồm 50 đến 60 câu mô tả mọi chi tiết các hoạt động kinh doanh hiện tại của họ. Nếu bảng câu hỏi này làm hài lòng ban giám khảo giải thưởng Baldrige, thường bao gồm các giám đốc điều hành cấp cao của các công ty đã giành được giải thưởng trong những năm trước, công ty này sẽ trở thành đối tượng của hoạt động kiểm toán chất lượng nghiêm ngặt.

### **Quản lý bằng đo lường**

Trong những năm qua, giải thưởng Baldrige đã tập trung vào những gì được gọi là “quản lý bằng đo lường”. Mọi hoạt động của công ty được chia thành các con số và sau đó cẩn thận đo lường và so sánh với hiệu suất trước đây và hiện tại cũng như hiệu suất của các tổ chức khác trong cùng lĩnh vực. Mục đích là để cải tiến liên tục các chỉ số chất lượng trong một lĩnh vực hoạt động cụ thể bằng cách theo dõi thận trọng những con số này. Khi mọi người đã có các con số mục tiêu rõ ràng để cải thiện, họ được thúc đẩy từ bên trong để tìm ra các cách tốt hơn, nhanh hơn, dễ dàng hơn và sáng tạo hơn để làm tốt công việc trong mọi lĩnh vực. Bằng cách lắp ráp các đội ngũ chất lượng và các vòng tròn chất lượng để tập trung vào cải tiến liên tục, ban quản lý tạo ra một áp lực nội bộ về hiệu suất cao vốn vừa là động cơ thúc đẩy và giải phóng các cá nhân tham gia vào quá trình này. Trong các công ty hoạt động hiệu quả nhất, mọi người trong tổ chức, ở mọi cấp độ, đều tham gia vào một đội ngũ chất lượng nào đó. Mọi hoạt động có ảnh hưởng đến doanh số bán hàng, lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng của doanh nghiệp được liên tục nghiên cứu và xem xét kỹ lưỡng đồng thời tìm ra cách để khiến nó ngày một tốt hơn. Một khi nhóm chất lượng đã đáp ứng và đưa ra các ý tưởng và đề xuất nâng cao chất lượng, trưởng nhóm sẽ báo cáo lên ban quản lý bằng văn bản về các đề xuất này.

### **Xét lại nhân tố bí ẩn**

Khi các thành viên trong đội tiếp tục trung cầu ý kiến và ý tưởng của họ về cách cải thiện chất lượng công việc, họ cảm thấy có giá trị và quan trọng hơn, do đó, họ có thêm động lực để làm việc tốt hơn



trong tương lai. Hãy nhớ nhân tố bí ẩn. Hình ảnh cá nhân của người lao động bị ảnh hưởng rất lớn bởi cách họ được đối xử bởi các nhà quản lý và các giám đốc điều hành của công ty. Nếu họ được tôn trọng bởi các nhà lãnh đạo của tổ chức, họ sẽ xem trọng bản thân và sẽ làm việc ở các cấp độ cao hơn. Tham gia vào một đội ngũ chất lượng hoặc một vòng tròn chất lượng là một dấu hiệu hữu hình thể hiện rằng tổ chức đánh giá cao đóng góp của họ. Khi nhân viên biết rằng họ đang được lắng nghe và tôn trọng, họ sẽ đảm nhận công việc và nghiêm túc coi trọng chất lượng công việc hơn. Đội ngũ chất lượng cũng là các động lực hiệu quả bởi chúng đáp ứng 2 nhu cầu cơ bản của con người như đã được thảo luận trong chương 10: Nhu cầu về sự liên kết và quyền tự chủ. Là con người, chúng ta vừa muốn có quyền tự chủ vừa muốn gắn kết; chúng ta đang cùng một lúc được thúc đẩy bởi cảm giác độc lập nhưng được truyền sinh lực và khuyến khích với tư cách là thành viên của đội. Mặc dù về bản chất họ là ban tư vấn, nhưng các đội ngũ chất lượng tự định hướng, cho phép các nhân viên gặp gỡ nhau và đưa ra các ý tưởng và sáng kiến mới để nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ của công ty. Các thành viên của đội ngũ chất lượng và vòng tròn chất lượng tận hưởng sự tự do của các đội ngũ chỉ gồm các nhân viên cũng như động lực từ sự tham gia của cả nhóm.

### Bài tập thực hành

1. Chọn một lĩnh vực trong tổ chức của bạn có ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng và tạo ra một đội ngũ chất lượng để thực hiện các khuyến nghị nhằm cải thiện hiệu suất của công ty trong lĩnh vực đó.
2. Đưa ra các biện pháp cụ thể về chất lượng trong từng lĩnh vực quan trọng của doanh nghiệp và sau đó tìm cách để thực thi các cải tiến liên tục và không bao giờ kết thúc (CANEI) ở các lĩnh vực trên.

## Chương 16. Liên tục đưa ra ý tưởng

**B**rainstorming là một trong những cách nhanh nhất để mở ra tư duy sáng tạo và xây dựng động lực trong bất kỳ tổ chức nào. Ở cương vị một nhà quản lý, đó là một trong những công cụ quan trọng nhất mà bạn có thể sử dụng để giải quyết vấn đề, vượt qua trở ngại, đạt được các mục tiêu kinh doanh và xây dựng một đội ngũ mạnh mẽ gồm những người cam kết gắn bó. Quá trình brainstorming lần đầu tiên được mô tả bởi Alex Osborn, một giám đốc quảng cáo, vào năm 1946. Trong những năm qua, nó đã được phát triển và cải tiến để bây giờ được sử dụng một cách thường xuyên trong các tổ chức phát triển nhanh chóng và cạnh tranh. Nếu bạn không đang sử dụng brainstorming để thúc đẩy hoạt động kinh doanh, thì việc bắt đầu sử dụng nó không có gì khó. Mục đích của brainstorming là khai mở ra sự sáng tạo của tất cả mọi người trong tổ chức của bạn. Và bạn sẽ thường xuyên tỏ ra bất ngờ. Đôi khi, các nhân viên không phải là những người thân thiện hoặc nói nhiều hóa ra lại là những người có các ý tưởng bất ngờ có khả năng tác động sâu sắc đến kết quả kinh doanh của bạn.

### **Bài tập brainstorming**

Cách đây vài năm, IBM đã yêu cầu tôi thực hiện một loạt các cuộc hội thảo về giải quyết vấn đề và ra quyết định trên toàn quốc, mà tôi đã làm trong năm sau đó. Trong chương trình hội thảo một ngày này, một trong những bài tập tôi đưa ra là hướng dẫn quá trình brainstorming. Những người tham gia hội thảo ngồi ở các bàn tròn, với sáu hoặc bảy người mỗi bàn. Sau đó, tôi sẽ giao cho họ các bài tập để họ cùng làm với nhau.

Trong bài tập brainstorming, những người tham gia phải đưa ra càng nhiều ý tưởng càng tốt để giải quyết một vấn đề cụ thể. Trong trường hợp này, vấn đề là một nhà máy sản xuất gạch đã sản xuất quá quy định hàng ngàn viên gạch không thể bán trên thị trường hiện nay. Nhà máy sản xuất đang tìm kiếm các cách khác nhau để sử dụng gạch ngoài việc xây những bức tường bằng xi măng hoặc vữa. Những người tham gia đã có 20 phút để đưa ra nhiều ý tưởng nhất có thể. Họ sẽ phải cạnh tranh với các bàn khác về số lượng ý tưởng hoặc câu

trả lời họ có thể đưa ra. Tại mỗi bàn, một người được giao nhiệm vụ viết ra những ý tưởng nhanh nhất có thể. Các nhóm có cấp bậc và chức vụ tương đối giống nhau ở mỗi bàn. Một số bàn chỉ bao gồm các quản lý hoặc giám đốc điều hành; có bàn gồm toàn các kỹ thuật viên. Tôi nhớ, có một bàn có bảy thư ký, tất cả đều là nữ.

## **Số lượng so với chất lượng**

Tôi đi khắp các cơ sở của IBM trong nước để cung cấp các hội thảo và số lượng trung bình các câu trả lời mà mỗi bàn đưa ra trong quá trình brainstorming là 70-80 ý tưởng. Nhưng trong buổi hội thảo đặc biệt này, bàn chỉ gồm các thư ký đưa ra gần 200 ý tưởng về cách xử lý tình trạng thừa cung gạch này. Họ đưa ra rất nhiều ý tưởng trong 20 phút đến mức phải cần đến ba người liệt kê các câu trả lời. Hóa ra, họ sáng tạo hơn nhiều bàn toàn các quản lý cấp cao hoặc các giám đốc điều hành khác. Vấn đề là bạn không bao giờ được đánh giá thấp khả năng sáng tạo của nhân viên. Đôi khi, một người duy nhất sẽ đưa ra một ý tưởng hay cái nhìn sâu sắc có thể thay đổi hướng đi của doanh nghiệp của bạn, miễn là bạn tác động đến khả năng sáng tạo của họ.

## **Bảy phần trong quá trình brainstorming**

1. Chọn quy mô nhóm tối ưu. Quy mô lý tưởng cho các nhóm brainstorming là từ bốn đến bảy người. Ít hơn bốn người hoặc nhiều hơn bảy người hoặc là sẽ không mang lại đủ ý tưởng hay sẽ không cung cấp cho mỗi người cơ hội đóng góp công sức tối đa.

1. Chọn một nhà lãnh đạo và một người ghi chép cho mỗi bàn. Công việc của người lãnh đạo là giữ cho nhịp của nhóm diễn ra liên tục, đảm bảo rằng mọi người đều có cơ hội đóng góp và không ai kiểm soát cuộc trao đổi. Công việc của người ghi chép là ghi lại những ý tưởng nhanh nhất có thể. Hãy để những người tham gia trong bàn đưa ra lựa chọn của họ trước khi bắt đầu quá trình brainstorming.

3. Đưa ra thời hạn cụ thể cho các buổi brainstorming. Khoảng thời gian này từ 15 đến 45 phút là phù hợp. Bắt đầu và dừng lại đúng lúc. Khi mọi người biết thời hạn được đưa ra, họ có xu hướng tập trung nhanh hơn và đóng góp ý kiến tốt hơn và nhiều hơn.

4. Xác định một vấn đề hoặc câu hỏi cụ thể đòi hỏi các câu trả lời thực tế. “Làm thế nào chúng ta có thể đếm được số lần phản hồi của khách hàng?” thì tốt hơn nhiều so với câu hỏi, “Làm thế nào chúng ta có thể khiến khách hàng vui vẻ hơn?” Câu hỏi càng cụ thể, các câu trả lời càng có giá trị hơn.

5. Tập trung vào số lượng các ý tưởng thay vì chất lượng của chúng. Biến nó thành một trò chơi hoặc một cuộc thi để tạo ra càng nhiều ý tưởng càng tốt, càng nhanh càng tốt, trong khoảng thời gian cho phép.

6. Nghiêm cấm mọi đánh giá. Tập trung vào việc đưa ra các ý tưởng. Đừng nhạo báng, nhận xét hoặc đánh giá bất kỳ ý tưởng nào trong buổi brainstorming. Khuyến khích những ý tưởng mới lạ, hài hước và tư duy thoát khỏi lối mòn. Xây dựng dựa trên các ý tưởng của người khác. Bổ sung các ý tưởng của những người khác. Kết hợp các ý tưởng để đưa ra nhiều ý tưởng hơn. Nếu những người tham gia không được cười và vui vẻ trong buổi brainstorming này, thì hẳn là có vấn đề.

7. Thu thập tất cả các ý tưởng được đưa ra để đánh giá sau. Bước này giúp đảm bảo rằng sẽ không có những ý kiến phiến diện hay ý tưởng cá nhân nào được coi trọng hơn so với các ý tưởng của người khác.

### **Brainstorming hoạt động như thế nào?**

Mỗi lần, mỗi bàn tạo ra 50-80 ý tưởng cho một câu hỏi cụ thể, hãy dừng thảo luận lại và nghỉ giải lao. Sau giờ nghỉ, yêu cầu người ghi chép của nhóm này chuyển các ý tưởng của họ sang cho người trưởng bàn bên cạnh. Các trưởng bàn sau đó chỉ đạo một bài tập thảo luận và đánh giá chất lượng của mỗi ý tưởng được tạo ra bởi các bàn khác. Trong tình huống này, không có sự tham gia của cái tôi cá nhân, bởi không ai trong bàn đưa ra ý tưởng nào trong cuộc thảo luận đó. Vào cuối buổi thảo luận, các ý tưởng tốt nhất, được xác định bởi sự đồng thuận, sẽ được trình bày cho cả nhóm bởi mỗi bàn.

Tôi đã sử dụng định dạng này ngay cả khi có từ 8 người trở lên tham gia vào buổi brainstorming. Sau đó bạn có thể chia những người này thành từ 2 nhóm trở lên, mỗi nhóm đánh giá các ý tưởng được đưa ra bởi một trong những nhóm khác.

## Lợi ích của brainstorming

Có rất nhiều lợi ích của brainstorming. Brainstorming xây dựng sự gắn kết, sự cam kết, lòng trung thành và sự nhiệt tình.

Tham gia vào buổi brainstorming kích thích và khai mở tài năng sáng tạo của con người. Brainstorming cũng xây dựng ý thức về bản thân mỗi cá nhân bởi mọi người được yêu cầu tham gia và đưa ra ý tưởng của họ.

Với brainstorming, bạn có thể tạo ra một môi trường hợp tác và làm việc theo nhóm tốt hơn. Bạn khuyến khích tình bạn và giao tiếp tốt hơn khi mọi người cùng suy nghĩ. Phần thưởng quan trọng nhất là bạn sẽ đưa ra rất nhiều ý tưởng hay và đôi khi là cả những ý tưởng thay đổi hướng đi của doanh nghiệp. Theo kinh nghiệm của tôi, các bài tập brainstorming đã dẫn đến một loạt các ý tưởng hàng đầu nhằm gia tăng doanh số bán hàng và lợi nhuận của một tổ chức. Đó là trách nhiệm chính của các nhà quản lý trong việc tổ chức các cuộc brainstorming một cách thường xuyên. Nếu không đang làm điều đó, bạn đang bỏ qua một công cụ quản lý cực kỳ mạnh mẽ và lãng phí trí tuệ chưa được khai thác, các nguồn tài nguyên công ty quý giá nhất.

Khi bạn tiến hành brainstorming thường xuyên, chẳng hạn như một lần một tuần, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy số lượng ý tưởng hay mà một người bình thường có thể tạo ra nhằm giúp bạn thực hiện công việc và khiến hoạt động công ty của bạn tốt hơn.

### Bài tập thực hành

1. Ngay hôm nay, hãy tiến hành một buổi brainstorming như đã được trình bày và giải thích trong chương này. Viết ra các hướng dẫn trên một mảnh giấy để mọi người biết chính xác phải làm gì và làm điều đó bằng cách nào.
2. Từ bây giờ, bất cứ khi nào bạn có một câu hỏi hoặc một vấn đề trong doanh nghiệp, hãy nhanh chóng tập hợp một nhóm brainstorming từ 15-45 phút để tập trung vào phát triển số lượng lớn nhất các ý tưởng có thể giải quyết vấn đề. Bạn sẽ có thể rất ngạc nhiên trước kết quả.



## Chương 17. Trở thành một cố vấn

**K**hông ai làm việc một mình. Mỗi người đạt được thành công ngày hôm nay đều nhờ những ý tưởng, sự đầu tư, sự khôn ngoan và hướng dẫn của những người mà họ đã gặp trong suốt sự nghiệp. Đôi khi hoạt động cố vấn diễn ra trực tiếp: các buổi gặp mặt riêng nhằm giúp cá nhân xác định được các lĩnh vực cần cải tiến và thực thi các ý tưởng và kỹ năng mới trong lĩnh vực đó. Đôi lúc hoạt động tư vấn mang tính gián tiếp. Nó xuất phát từ việc làm việc với những người cao cấp sở hữu trí tuệ và kinh nghiệm hơn mình và học hỏi từ những người đó bằng cách quan sát cách họ giải quyết và xử lý công việc của họ. Người cố vấn tốt nhất mà tôi từng gặp trực tiếp là một quản lý cấp cao không bao giờ lên giọng cố vấn tôi. Thay vào đó, ông để tôi tham dự các phiên họp mà các vấn đề quan trọng đã được thảo luận và các quyết định quan trọng được đưa ra. Những điều mà tôi đã học được nhờ việc quan sát anh ấy hành động vẫn còn ảnh hưởng đến tôi ngày nay.

### **Có hứng thú tích cực**

Một trong những yếu tố động lực mạnh mẽ nhất trong công việc là có hứng thú tích cực với sự nghiệp của nhân viên. Do bận rộn, nên bạn có thể không có đủ thời gian để ngồi và trò chuyện với các nhân viên lâu. Thay vào đó, bạn có thể trở thành người cố vấn trong vài phút bằng cách dành thời gian để hướng dẫn qua và chỉ cho họ cách đi đúng hướng. Nếu bạn thực sự muốn trở thành một người cố vấn, hãy dành thời gian chọn một hoặc hai người trong công ty của bạn và sau đó trở thành một hướng dẫn, bạn bè, huấn luyện viên và nhân viên tư vấn cho họ. Họ có thể là những người dưới bạn hoặc gần như bạn hoặc thậm chí ở các bộ phận khác. Một trong những công việc chính của một quản lý cấp cao là phải kéo theo những người trẻ tuổi, tài năng và đầy tham vọng, giúp họ và hướng dẫn nghề nghiệp cho họ.

Tư vấn có điểm tuyệt vời là sự quan tâm của một người cao cấp có uy tín luôn xây dựng lòng tự trọng và sự tự tin của một cá nhân. Cá nhân được cố vấn sẽ cảm thấy quan trọng và có giá trị sẽ trở nên chuyên tâm và cam kết với công việc và công ty. Sự quan tâm cá nhân từ một nhân viên cấp cao là động lực chính cho sự phát triển và hiệu

suất cá nhân của một người.

## **Chú ý mang lại giá trị**

Có một quy tắc cơ bản rằng bất cứ khi nào chú ý đến ai đó, chúng ta cũng mang lại giá trị cho người đó. Chúng ta đang giúp nâng cao lòng tự trọng của người khác và khiến họ cảm thấy quan trọng hơn. Khi bạn mang giá trị này đến cho các nhân viên bằng cách chủ động quan tâm đến cuộc sống và tương lai của họ, họ sẽ trở nên trung thành và cam kết với bạn đồng thời làm việc tốt hơn. Nhiều giám đốc điều hành thành công ngày nay liên tục báo cáo rằng đã có giám đốc điều hành khác quan tâm đến sự tiến bộ của họ, điều đã làm nên sự khác biệt trong cuộc sống và sự nghiệp của họ. Điều đó hoàn toàn có thể xảy ra với bạn. Một trong những cống hiến lớn nhất đối với thành công của bạn với tư cách một người quản lý là số lượng người nói rằng bạn là người giúp tạo nên họ ngày hôm nay. Nhiều nhà quản lý cấp cao thấy rằng họ có được sự hài lòng lớn nhất trong cuộc sống nhờ dõi theo sự tiến bộ của những người mà họ đã cố vấn trong những năm qua.

## **Những cân nhắc quan trọng trong quá trình cố vấn**

Tuy nhiên, cố vấn không phải đơn thuần là việc chọn các nhân viên và cho họ lời khuyên thường xuyên để hỗ trợ trong sự nghiệp của họ. Việc cần phải xem xét đầu tiên luôn là khả năng tương thích hoặc chất xúc tác. Để một mối quan hệ cố vấn – người được cố vấn mang lại hiệu quả, cả hai phải thoải mái với nhau. Tôi đã tìm ra các cố vấn trong quá khứ và tại cuộc gặp mặt đầu tiên, tôi đã nhận ra rằng chúng tôi không hợp nhau. Người đó và tôi đã không có được sự hòa hợp. Cả hai chúng tôi đều dần hiểu rằng chúng tôi sẽ không có được mối quan hệ cố vấn – người được cố vấn tích cực. Trước đây mọi người cũng đã tiếp cận tôi như một nhà cố vấn của họ. Trong một số trường hợp, tôi đã trở thành người cố vấn cho họ trong nhiều tháng hoặc thậm chí nhiều năm. Trong một vài trường hợp khác, sau cuộc gặp mặt đầu tiên, rõ ràng rằng không có sự gắn kết nào giữa chúng tôi và mối quan hệ cố vấn không bao giờ được thiết lập.

## **Hãy dành thời gian**

Nếu bạn đang tìm kiếm một mối quan hệ người cố vấn – người được cố vấn với một người cấp cao hơn bạn, hãy bắt đầu với một



tách cà phê và giải thích cho người đó rằng bạn đánh giá rất cao sự hướng dẫn thường xuyên của họ đối với sự nghiệp của bạn. Nếu người cố vấn cởi mở với ý tưởng này, hai bạn có vẻ hợp nhau và hãy chắc chắn rằng bạn không ép người khác dành thời gian cho bạn. Luôn giữ các buổi tư vấn ở mức 10 phút. Khi bạn gặp gỡ cố vấn của bạn, hãy chuẩn bị sẵn một danh sách câu hỏi, mối quan tâm, hoặc quan sát mà bạn muốn thảo luận. Hãy chắc chắn rằng bạn có một bản sao cho cố vấn của bạn. Khi họ cung cấp cho bạn gợi ý về các cuốn sách cần đọc hoặc khóa học cần tham gia, hãy hành động dựa trên những gợi ý đó ngay lập tức. Báo cáo lại cho cố vấn của bạn những gì bạn đã làm và những gì bạn đã học hỏi được. Bạn muốn khẳng định với người cố vấn rằng việc họ dành thời gian cho bạn là một vụ đầu tư hiệu quả trong tương lai.

## **Hướng dẫn người được cố vấn**

Khi bạn trở thành một người cố vấn, hãy giải thích những quy tắc chung và hướng dẫn tư vấn hiệu quả cho người cần được cố vấn. Hãy để người được cố vấn gặp bạn với một danh sách bằng văn bản các câu hỏi hoặc thắc mắc. Lên lịch các cuộc gặp của bạn trong 10 phút hoặc lâu hơn nếu bạn có thời gian. Bắt đầu và dừng lại đúng lúc. Luôn đúng giờ cho cuộc gặp và kết thúc cuộc gặp vào thời điểm đã được thỏa thuận. Luật Parkinson cho hay: “Công việc mở rộng để lấp đầy thời gian quy định cho nó.” Nếu bạn phân bổ 10 hay 15 phút cho một lần cố vấn và người được cố vấn nhận thức được điều đó, bạn sẽ vô cùng ngạc nhiên trước sự nhanh chóng mà bạn giải quyết được tất cả các vấn đề trong danh sách trong một khoảng thời gian ngắn.

Vừa là người cố vấn và người được cố vấn có thể làm phong phú thêm trải nghiệm sống của bạn. Với tư cách là một người cố vấn cho các thành viên trong đội ngũ nhân viên, bạn có thể gây ảnh hưởng trong nhiều năm đến họ, nếu không muốn nói là cả cuộc đời.

### **Bài tập thực hành**

1. Chọn một người có tiềm năng trong đội của bạn và dành thời gian để gặp gỡ họ trong 10 phút ít nhất một lần một tuần. Đề nghị giúp đỡ sự nghiệp của người này bằng bất kỳ cách nào có thể.

2. Quan sát xung quanh bạn và chọn một người mà bạn quý mến và ngưỡng mộ, người có kiến thức và kinh nghiệm hơn bạn trong lĩnh vực của bạn. Mời họ đi uống cà phê và hỏi xem bạn có thể xin ý kiến họ một hoặc hai lần một tháng. Đây có thể là khởi đầu của một tình bạn đẹp.

## Chương 18. Lãnh đạo bằng tấm gương

**M**ột trong những trách nhiệm quan trọng nhất của nhà quản lý là phải gương mẫu và là hình mẫu cho các thành viên trong đội ngũ nhân viên. Bạn phải giúp họ hình tự định hình nên lý tưởng của bản thân bằng việc trở thành người mà họ ngưỡng mộ và tôn trọng. Lãnh đạo bằng tấm gương là yêu cầu tuyệt đối trong quản lý và là điều kiện tiên quyết cho lãnh đạo. Nhân cách và hiệu suất của mọi người ở nơi làm việc không bao giờ có thể cao hơn hoặc tốt hơn so với hành vi, tiêu chuẩn và sự toàn vẹn của ban quản lý, bao gồm cả bạn. Bạn không làm tăng tinh thần đạo đức trong một tổ chức. Tinh thần đạo đức đi từ trên xuống. Nó được dựa trên nhân cách và tính cách của người lãnh đạo hay nhà quản lý. Những lời nói và hành động của người quản lý thiết lập các giai điệu trong toàn bộ bộ phận, dù chúng tích cực hay tiêu cực, hiệu quả hay không hiệu quả.

### Câu hỏi lớn

Một trong những câu hỏi lớn để bạn đặt ra là: “Công ty của tôi sẽ là loại công ty nào nếu tất cả mọi người trong đó giống tôi?”

Trong kinh doanh, người ta thường cho rằng nhân viên đối xử với khách hàng theo cách mà họ được đối xử bởi các nhà quản lý của họ. Bất cứ khi nào bạn gặp dịch vụ khách hàng tuyệt vời, bạn biết rằng có một người quản lý tuyệt vời đứng sau hậu trường, người chăm sóc rất tốt nhân viên của họ. Bất cứ khi nào bạn gặp dịch vụ khách hàng kém chất lượng, bạn biết rằng có một người quản lý kém hiệu quả hay tiêu cực đằng sau những nhân viên này. Bởi họ không thể “trả lại” cho quản lý của mình cách hành xử tiêu cực mà họ đang được đối xử, nên đã đổ nó lên đầu khách hàng. Bạn sẽ thấy điều này qua thời gian. Chìa khóa cho vấn đề này là trao cho những người quanh bạn sự ấm áp, thân thiện và hỗ trợ họ. Bạn tạo ra một môi trường công ty tích cực bằng cách trở thành một người tích cực, vui vẻ và tự tin. Tại nơi làm việc, ông chủ (và mọi thứ ông ta làm) có ảnh hưởng rất lớn đến những suy nghĩ, cảm xúc, thái độ và hành vi của các nhân viên. Một lời nói tích cực hay lời động viên khuyến khích từ ông chủ có thể khiến một người cảm thấy hạnh phúc và đạt năng suất cao hơn trong công việc. Mặt khác, một lời nhận xét tiêu cực hoặc thái độ cau có từ

ông chủ có thể khiến một người trở nên lo lắng, có cảm giác không an toàn và nói chung là làm việc kém hiệu quả trong phần còn lại của ngày. Những điều mà bạn làm và nói ở cương vị một người quản lý có tác động rất lớn đến những người khác.

## **Mọi người đang quan sát**

Mọi người đều luôn dõi mắt theo ông chủ. Bất cứ điều gì bạn nói với bất cứ ai được nhanh chóng chuyển đến tai những người khác. Và mọi người đều biết mọi thứ. Không có bí mật nào trong một doanh nghiệp hoặc một tổ chức. Nếu bạn đưa ra một lời nhận xét tích cực hay tiêu cực về một người nào đó, thậm chí tình cờ, nó sẽ trở lại tai người đó nhanh hơn bạn tưởng và thường “tam sao thất bản”. Trong các cuộc họp, mọi người đang theo dõi bạn. Mọi người nhận thức được mọi thứ bạn làm hoặc nói và thậm chí cả những điều mà bạn không làm hoặc nói. Một trong những cách tốt nhất để dẫn dắt bằng tấm gương là phải luôn tích cực. Luôn luôn nói chuyện một cách tích cực và đề cao từng nhân viên khi bạn nói chuyện với các nhân viên khác. Bất cứ khi nào bạn khen ngợi người khác sau lưng họ, nó sẽ đến tai họ rất nhanh chóng và có khả năng nâng cao lòng tự trọng và cải thiện hình ảnh bản thân của họ.

## **Thời gian thử nghiệm**

Thời gian quan trọng nhất để bạn có thể thiết lập một tấm gương là khi mọi thứ đang xấu đi – khi bạn đang phải chịu áp lực, khi có một vấn đề lớn hoặc thất bại trong tổ chức. Đây được gọi là “thời gian thử nghiệm,” và đó là thời gian và vị trí bạn chứng minh được nhân cách của bạn. Đó là khi bạn cho mọi người thấy bạn thực sự là ai. Trong năm 2010, tôi được chẩn đoán bị ung thư vòm họng. Đối với người đã xây dựng được một doanh nghiệp với 20 người chuyên cung cấp những cuộc hội thảo chuyên nghiệp và các băng ghi video/âm thanh, thì việc phát hiện ra rằng tôi bị ung thư vòm họng là một cú sốc thực sự. Đồng thời, tôi nhận ra rằng mọi nhân viên của tôi sẽ bị ảnh hưởng bởi chẩn đoán của tôi, đặc biệt là tự hỏi, công việc của họ sẽ ra sao trong tương lai. Mọi người luôn nghĩ về thu nhập của họ. May mắn thay, tôi đã có các bác sĩ tuyệt vời và bệnh ung thư này có thể điều trị. Bác sĩ đã phát hiện ra căn bệnh ở giai đoạn đầu và mặc dù tôi yêu cầu hóa trị, phẫu thuật và bức xạ để xử lý, nhưng tôi hoàn toàn có thể sống. Ngay sau khi tôi hiểu tính nghiêm trọng của tình hình của bản thân, tôi đã hình thành thói quen đến văn phòng và nói chuyện với

từng người mỗi tuần. Tôi vẫn thể hiện thái độ tích cực, lạc quan và vui vẻ. Tôi nói với họ những gì đang diễn ra, khóa điều trị của tôi, những gì có thể xảy ra, khi tôi mất giọng nói của tôi và trong bao lâu cũng như mọi chi tiết khác. Kết quả là, mặc dù mọi người đều rất lo lắng, nhưng họ vẫn tiếp tục tích cực và làm việc tại công ty bình thường.

## **Cơ hội để thể hiện nhân cách**

Bất cứ khi nào bạn gặp vấn đề hoặc khủng hoảng trong công việc, hãy nhớ rằng mọi người đang dõi theo bạn. Đây là cơ hội để bạn chứng tỏ phẩm chất và tính cách của bạn ở vị trí một nhà lãnh đạo. Công việc của bạn không phải là phản ứng tiêu cực hay bất kỳ sự hoảng loạn nào trong các tình huống tiêu cực, nhưng để phản ứng một cách bình tĩnh và hiệu quả và khiến mọi người vẫn tập trung vào các giải pháp và làm tốt công việc.

Là người lãnh đạo, nếu bạn muốn người khác làm việc hiệu quả và đúng giờ, bạn cũng phải tích cực, hiệu quả và đúng giờ. Quản lý tốt thời gian của bạn. Thiết lập các ưu tiên rõ ràng, tập trung vào các nhiệm vụ quan trọng nhất của bạn và thể hiện sự tích cực, cần cù trong công việc của bạn cho mọi người thấy. Nếu không, bạn không thể mong đợi những người khác làm việc với hiệu suất cao hơn bình thường.

Ngoài ra, với tư cách một nhà quản lý, hãy can đảm và cương quyết. Sẵn sàng chấp nhận các vị trí nguyên tắc, ủng hộ các nhân viên của bạn và đưa ra quyết định chắc chắn. Và hãy giải thích lý do cho những điều bạn làm. Chỉ cần tưởng tượng rằng các nhân viên của bạn đang dõi theo bạn mỗi ngày và mọi lúc để từ đó để mắt đến mọi hành vi của bạn. Tạo nên một tấm gương tốt cho mọi nhân viên để họ cư xử theo cách bạn làm, thì công ty của bạn sẽ là một môi trường làm việc tuyệt vời.

### **Bài tập thực hành**

1. Chọn một hành vi mà bạn có thể thay đổi để thể hiện nhân cách và cá tính của bạn với cương vị một người quản lý – một hành vi hữu ích mà mọi người có thể noi theo.

2. Giải quyết vấn đề ngày hôm nay để giữ bình tĩnh, tích cực, vui vẻ và bất cứ khi nào gặp khó khăn, bởi tất cả mọi người đang dõi theo bạn.

# Chương 19. Lắng nghe nhân viên

**L**ãnh đạo là những người biết lắng nghe. Các nhà lãnh đạo hiệu quả nhất nghe gấp đôi nói. Họ có tỷ lệ đặt câu hỏi để trao đổi rất cao. Họ đặt rất nhiều câu hỏi cho các nhân viên của mình và cho họ cơ hội thể hiện bản thân một cách cởi mở và trung thực thường xuyên. Bạn có thể nói ra chất lượng của mối quan hệ giữa người quản lý và người lao động bằng mức độ tự do mà nhân viên đó được thể hiện ý tưởng, ý kiến trước người quản lý mà không sợ bị chỉ trích hoặc bị phớt lờ. Trong các nghiên cứu hàng năm của GreatPlacetoWork.com, một trong những đặc điểm quan trọng nhất của các công ty tốt nhất là họ có mức độ tin cậy cao. Sự tin tưởng có nghĩa là, “Tôi có thể thoải mái chia sẻ ý kiến của tôi trước nhà quản lý mà không sợ bị chỉ trích hoặc đánh mất công việc của tôi.”

## **Lắng nghe là sức mạnh**

Lắng nghe được gọi là “phép thuật trắng” bởi nó có tác dụng gần như huyền diệu đến việc khiến mọi người cảm thấy tuyệt vời về bản thân. Khi bạn lắng nghe người khác, bạn “mang lại giá trị” cho họ và khiến họ cảm thấy quan trọng và đáng giá. Trung bình, các nhà quản lý dành 60% hoặc hơn thời gian của họ vào các cuộc họp và hội thoại với nhân viên và cấp trên. Bạn càng lắng nghe nhiều hơn, bạn càng ý thức được những gì đang xảy ra rõ hơn, bạn sẽ cảm nhận được vấn đề hay khó khăn mà bạn có thể giúp giải quyết và mọi người sẽ cảm thấy thoải mái hơn và tự tin với sự hiện diện của bạn.

## **Bốn yếu tố giúp lắng nghe hiệu quả**

Bốn kỹ năng quan trọng, mà bạn sẽ học ở đây, là (1) chăm chú lắng nghe, (2) tạm dừng, (3) đặt câu hỏi để làm rõ và (4) diễn giải.

## **Chăm chú lắng nghe**

Nghiêng người về phía trước và lắng nghe những gì người khác nói. Đặt sang một bên mọi phiền nhiễu. Tắt điện thoại của bạn và tắt âm thanh báo trên máy tính. Khi ngồi và nói chuyện với một nhân viên, hãy đối xử với người đó như thể anh ta là người quan trọng

nhất trên thế giới vào lúc đó.

Người ta nói rằng “sự chú ý say mê là hình thức cao nhất của xu nịnh.” Khi bạn chăm chú lắng nghe mọi người, điều đó có tác dụng cơ học đến họ. Nhịp tim của họ tăng lên, phản xạ trên da của họ tăng lên và đường nhiên huyết áp của họ cũng tăng lên. Khi bạn chăm chú lắng nghe mọi người, bạn sẽ khiến họ cảm thấy có giá trị hơn và quan trọng, lòng tự trọng và sự tự tin của họ cũng tăng lên.

Nghiêng người về phía trước, nhìn chăm chú vào mặt của người đối diện và thỉnh thoảng nhìn vào mắt họ. Gật đầu, mỉm cười và là một người biết lắng nghe tích cực. Hãy để đối phương biết rằng những gì họ đang nói rất quan trọng với bạn và rằng bạn đang rất chú ý đến chúng.

Quan trọng nhất, đừng làm gián đoạn hoặc thậm chí cố gắng ngắt lời họ. Hầu hết mọi người đều rất quan tâm đến bình luận tiếp theo của họ mà hầu như không lắng nghe nhau. Họ chỉ chờ đợi một cơ hội để “nhảy vào miệng” đối phương.

### **Tạm dừng trước khi trả lời**

Khi người khác dừng lời, thay vì ngay lập tức đưa ra ý kiến, hãy để một chút im lặng xuất hiện trong cuộc đàm thoại. Một sự im lặng rất ngắn không quá ba đến năm giây sẽ giúp bạn có được ba lợi thế:

1. Khi tạm dừng, bạn đang nói với đối phương rằng bạn đang xem xét một cách cẩn thận những gì họ đã nói, khiến họ cảm thấy có giá trị hơn và được tôn trọng.

2. Khi tạm dừng, bạn tránh được nguy cơ ngắt lời đối phương nếu họ chỉ đang sắp xếp lại suy nghĩ của mình trước khi tiếp tục.

3. Khi tạm dừng, bạn thực sự lắng nghe đối phương từ trong tim. Hãy nhớ rằng, không chỉ những gì mọi người nói, mà cả những gì họ không nói cũng rất cần thiết đối với thông điệp họ đang truyền tải.

Những người biết lắng nghe nhất thực thi “nghệ thuật tạm dừng” trong tất cả các cuộc trò chuyện. Nó mang lại cho họ một lợi thế to lớn trong cả việc hiểu người khác và được người khác hiểu.



## **Câu hỏi làm rõ**

Đừng bao giờ cho rằng mọi người muốn ám chỉ ý của mình qua những gì họ nói. Thay vào đó, nếu có chưa rõ, chỉ cần hỏi, “Ý anh chị là gì?” Đây là câu hỏi mạnh mẽ nhất từng được phát hiện giúp hướng dẫn và chỉ đạo một cuộc trò chuyện. Mọi người được mặc định trả lời bất cứ câu hỏi nào khi họ được đặt câu hỏi từ thời thơ ấu. Khi bạn nói, “Ý anh chị là gì?”, mọi người sẽ gần như luôn trả lời bằng cách mở rộng dựa trên ý kiến trước đó, cho bạn thêm dẫn chứng để hiểu rõ ý của họ.

Hãy nhớ rằng, người đặt câu hỏi có quyền kiểm soát. Người trả lời các câu hỏi được kiểm soát bởi người đưa ra câu hỏi. Bạn càng đặt ra nhiều câu hỏi, bạn càng có nhiều quyền kiểm soát cuộc trò chuyện một cách tích cực. Bạn càng đặt ra nhiều câu hỏi, bạn càng học hỏi và hiểu biết được nhiều – bạn có thêm thông tin để đưa ra các quyết định tốt hơn và trở thành một nhà quản lý tốt hơn.

## **Diễn giải ý của người nói**

Nhắc lại những gì người nói vừa nói và diễn giải nó theo cách của bạn. Đây là “thử nghiệm axit” về khả năng lắng nghe. Đây là lúc bạn chứng minh rằng bạn thực sự chăm chú lắng nghe những gì người khác đang nói, chứ không phải là mỉm cười một cách lịch sự trong khi đang bận rộn với những suy nghĩ của riêng bạn. Bạn có thể nói điều gì đó giống như, “Hãy để tôi chắc chắn rằng tôi đã hiểu chính xác những gì anh đưa ra...,” và sau đó nói lại những gì người khác vừa nói. Khi người khác đồng ý, bạn có thực sự đã hiểu những gì anh ấy đã cố gắng truyền tải, lúc đó, bạn có thể trả lời bằng ý kiến hoặc quan sát của riêng bạn.

## **Lắng nghe tạo dựng niềm tin**

Đặt câu hỏi là chìa khóa để lãnh đạo và giao tiếp hiệu quả. Khi đặt câu hỏi, bạn sẽ có cơ hội lắng nghe những câu trả lời. Và lắng nghe tạo dựng lòng tin. Sự tin tưởng giữa hai người là nền tảng của hiệu suất cao. Thậm chí quan trọng hơn, lắng nghe còn tạo dựng nhân cách. Càng lắng nghe và thực sự cố gắng để hiểu cũng như thông cảm với người khác, bạn càng phát triển được bản thân. Điều đó đòi hỏi kỷ luật rất lớn để lắng nghe chăm chú mà không ngắt lời người khác. Thực hành lắng nghe một cách kiên nhẫn, từ tốn và thoải mái. Nghe

như thế bạn có rất nhiều thời gian. Hãy nhớ rằng một số người cần thêm thời gian để hiểu vấn đề hơn những người khác. Khi mọi người cảm thấy rằng họ có thể nói chuyện một cách cởi mở và trung thực trước mặt sếp và sếp của họ rất tập trung cũng như cố gắng hiểu những gì họ đang nói, vị sếp này đang muốn nói với nhân viên rằng họ đánh giá cao các nhân viên, quan tâm và xem trọng họ. Chú ý lắng nghe người khác là một công cụ động lực mạnh mẽ không chỉ thúc đẩy họ mà còn thúc đẩy cả bạn, khiến bạn trở thành một người quản lý tốt hơn. Lắng nghe cho phép bạn hiểu rõ suy nghĩ và cảm nhận của mọi người.

### Bài tập thực hành

1. Ngay hôm nay, khi ai đó muốn nói chuyện với bạn, hãy đóng cửa phòng, tắt điện thoại di động và loại bỏ các phiền nhiễu để tập trung vào việc lắng nghe họ.
2. Luyện tập đặt câu hỏi và sau đó chú ý lắng nghe câu trả lời, không bình luận hay ngắt lời họ. Chăm chú lắng nghe người khác là cách tốt nhất để xây dựng lòng tin giữa hai người và tin tưởng là nền tảng cho tinh thần và hiệu năng cao nhất tại nơi làm việc.

## Chương 20. Hãy nhớ đến yếu tố tình bạn

**K**hi các nhân viên được khảo sát về các đặc điểm của những ông chủ tốt nhất mà họ từng có, họ hầu như đều trả lời rằng, “Tôi luôn có cảm giác các sếp quan tâm đến tôi như một cá thể, chứ không phải chỉ là một nhân viên bình thường.” Yếu tố tình bạn là chất lượng mối quan hệ quan trọng dẫn đến và cho phép mọi người nỗ lực hết sức. Thiết lập các mức độ tình hữu nghị cao nhất giữa nhân viên và người quản lý là chìa khóa để thành công trong kinh doanh ngày nay. Chất lượng của tương tác giữa nhà tuyển dụng và người lao động là yếu tố quyết định về động lực và hiệu quả trong bất cứ tổ chức nào. Sự tồn tại hay không tồn tại của yếu tố tình hữu nghị sẽ xác định mức độ hữu ích và hợp tác của các nhân viên khi họ làm việc cho bạn, với bạn và với các thành viên khác để hoàn thành công việc. Nói rộng hơn, việc nói rằng thành công của bạn trong kinh doanh tỷ lệ thuận với số lượng và chất lượng của quan hệ đối tác trong kinh doanh mà bạn phát triển trong suốt sự nghiệp rất đúng đắn. Không chỉ ở số lượng những người bạn biết, mà cả số lượng những người biết bạn. Càng có nhiều người biết và yêu quý bạn, họ sẽ càng cởi mở hơn trong việc tự nguyện giúp đỡ bạn trong cuộc sống và công việc. Sự tồn tại của yếu tố tình bạn có tác động rất lớn đến việc các nhân viên của bạn có nỗ lực hơn nữa trong việc đạt được chất lượng, sự xuất sắc và cảm thấy tuyệt vời về bản thân mình khi làm việc với bạn hay không.

### **Thể hiện sự rõ ràng và khả năng cân nhắc**

Các nhà quản lý tuyệt vời dường như cân bằng được hai phẩm chất quan trọng: sự rõ ràng và khả năng cân nhắc. Họ thể hiện sự quan tâm và thân ái với các nhân viên của họ, đối xử với họ như các thành viên trong gia đình công ty và khiến họ cảm thấy hạnh phúc và an toàn trong công việc. Đồng thời, họ rất rõ ràng về các nhiệm vụ, kết quả công việc và trách nhiệm của mỗi người với công việc đó. Tất cả nhân viên biết chính xác những gì được kỳ vọng trong công việc. Yếu tố tình bạn được phát triển với ba chữ C: Consideration (sự cân nhắc), Caring (chăm sóc) và Courtesy (lịch sự). Đây là những hành vi bình thường của các nhà quản lý tuyệt vời đối với các nhân viên của họ.

Bạn thể hiện sự cân nhắc với các nhân viên khi hỏi họ về bản thân, đặc biệt là về gia đình và cuộc sống cá nhân của họ. Khi tỏ ra quan tâm đến những gì họ đang làm ngoài công việc, bạn đang nói với họ rằng bạn coi họ như một cá thể có cuộc sống rất tách biệt với công việc. Khi bạn hỏi mọi người về cuộc sống cá nhân của họ và chăm chú lắng nghe các câu trả lời, họ cảm thấy có giá trị hơn và quan trọng trong mắt bạn và kết quả là họ yêu quý và tôn trọng bạn nhiều hơn.

## **Quan tâm đến các nhân viên của bạn**

Bạn thể hiện sự quan tâm đến các nhân viên khi họ kể cho bạn về một vấn đề và bạn ngay lập tức dừng lại công việc đang làm, tìm cách giúp họ giải quyết vấn đề bằng cách nào đó.

Ví dụ, tôi luôn nói với nhân viên của tôi rằng, “Ưu tiên trẻ em trước nhất”. Bằng cách này, tôi có ý rằng bất cứ đứa trẻ nào có nhu cầu hoặc gặp vấn đề gì trong khi họ đang làm việc, họ có thể rời đi ngay lập tức để chăm sóc các con mà không bị khấu trừ lương hoặc yêu cầu làm bù. Đối với các bà mẹ trẻ, đây là một trong những cách tốt nhất để nhà tuyển dụng cho thấy rằng bạn thực sự quan tâm đến họ và những thứ quan trọng nhất của cuộc sống của họ.

Khi bạn đặt ra các câu hỏi cho nhân viên của mình về gia đình và cuộc sống cá nhân của họ và thông cảm với những thách thức họ phải đối mặt, bạn đã chứng tỏ rằng bạn thực sự quan tâm đến họ. Bạn cũng cho thấy sự quan tâm và cân nhắc bằng cách đánh giá cao và khen ngợi họ về tài sản của họ, quần áo và những thành tựu cá nhân.

## **Thực hành quy tắc vàng về quản lý**

Bạn thể hiện sự lịch sự đối với nhân viên của bạn khi bạn quan tâm và tôn trọng cá nhân mỗi người. Khi duy trì một thái độ lịch sự, đặc biệt là khi bị căng thẳng, khi một tình huống có vấn đề hoặc khi một nhân viên gặp khó khăn – bạn đang làm gia tăng cảm xúc của mọi người về sự an toàn và thoải mái tại nơi làm việc. Khi bạn lịch sự với mọi người, nó giúp cải thiện tinh thần và động lực của họ. Chìa khóa đối với yếu tố tình hữu nghị là bạn có thể thực hành những gì được gọi là “Quy tắc vàng về quản lý”. Hãy đối xử với người khác theo cách bạn muốn được đối xử bởi cấp trên của bạn. Đối xử với nhân viên của bạn như thể họ là những đối tác hoặc khách hàng – là một phần cần thiết, quan trọng trong doanh nghiệp.

Khi Jack Welch là CEO của General Electric, ông khuyến khích tất cả các quản lý đối xử với các nhân viên của họ như thể các nhân viên này sẽ trở thành các nhà quản lý trong năm sau. Do tính chất cạnh tranh của General Electric và sự thăng tiến nhanh chóng của những người có năng lực, nên không khó để mọi người thấy mình làm việc dưới quyền một người từng là cấp dưới của mình cách đó không lâu. Sự thay đổi vị trí tiềm năng này khiến mọi người trong General Electric đối xử với nhau một cách chính xác như cách họ muốn được đối xử nếu các vị trí được đảo ngược.

## **Thời gian tuyệt vời nhất trong công việc**

Thời gian tuyệt vời nhất trong sự nghiệp là khi bạn có mối quan hệ tuyệt vời nhất với cấp trên của bạn. Thời gian tệ nhất trong sự nghiệp của bạn là khi bạn gặp khó khăn hoặc các vấn đề với cấp trên. Công việc của một nhà quản lý là đảm bảo rằng bạn có mối quan hệ tốt đẹp với tất cả nhân viên và ngược lại. Không khó thực thi nguyên tắc vàng về hành vi của bạn đối với các nhân viên. Bạn chỉ có thể tự đặt ra một số câu hỏi quan trọng như:

- Điều gì khiến tôi cảm thấy tốt nhất về bản thân khi tôi làm việc? Điều gì khiến tôi hạnh phúc, vui mừng, nhiệt tình và hoàn thành công việc?
- Những ông chủ tốt nhất mà tôi đã từng có là ai và họ đã làm gì hay nói gì với tôi khiến tôi cảm thấy hài lòng về công việc? Tôi có thể có cảm giác tích cực tương tự ở các nhân viên của tôi bằng cách nào?
- Mối quan hệ lý tưởng mà tôi muốn có với các đồng nghiệp của tôi là gì?

Dù bạn trả lời thế nào cho những câu hỏi trên, hãy sử dụng chúng như một hướng dẫn cho cách bạn đối xử với nhân viên của mình. Làm và nói những điều tương tự với những người khác mà bạn muốn họ làm và nói với bạn, nếu các bạn đổi vị trí cho nhau.

### **Bài tập thực hành**

1. Mỗi ngày, khi giao tiếp lần đầu tiên với các nhân viên,

hãy hỏi họ về bản thân, cuộc sống cá nhân và gia đình họ. Chăm chú lắng nghe các câu trả lời, gật đầu, mỉm cười và thể hiện sự quan tâm và cảm thông của bạn. Chỉ sau đó bạn mới nên bắt đầu nói chuyện về công việc.

2. Thực thi quy tắc vàng về quản lý trong mọi trường hợp. Khi bạn nói chuyện với một nhân viên, hãy tưởng tượng rằng người đó sẽ là ông chủ của bạn trong một thời gian ngắn tới và chỉ bạn biết về điều đó.

# Chương 21. Tạo phép màu về động lực thúc đẩy nhân viên

**T**hành công của bạn ở cương vị một người quản lý sẽ được xác định bởi khả năng khơi gợi hiệu suất đặc biệt ở những người bình thường. Mục tiêu của bạn là xây dựng một đội có khả năng giành chiến thắng gồm những người có động lực cao, những người sẽ nỗ lực hết sức để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Có bảy hành vi mà bạn có thể thực hành mỗi ngày để thúc đẩy mọi nhân viên của bạn nỗ lực hết sức và khai thác 50% năng lực tiềm ẩn mà hầu hết mọi người mang chúng đến nơi làm việc và lại mang về nhà mỗi cuối ngày.

1. Cười. Khi gặp một người nào đó lần đầu tiên mỗi ngày, hãy mỉm cười với người đó. Nhìn thẳng vào họ, tạm dừng công việc đang làm và mỉm cười, hãy khiến họ thấy rằng bạn rất vui khi nhìn thấy họ. Chỉ mất 13 cơ để mỉm cười và 112 cơ để tiết kiệm nụ cười. Vì vậy, mỉm cười với mọi người khi bạn nhìn thấy họ mỗi ngày không khó. Và việc đó khiến họ cảm thấy hạnh phúc và được thúc đẩy.

2. Đặt câu hỏi. Nói chuyện với họ; đặt ra những câu hỏi về họ hôm nay và mọi thứ đang diễn ra. Khi bạn thể hiện sự quan tâm tới người khác, điều đó khiến họ cảm thấy có giá trị, được tôn trọng và có vai trò quan trọng. Họ sẽ cảm thấy thoải mái và muốn làm hài lòng bạn bằng cách làm tốt công việc.

3. Lắng nghe họ. Chăm chú lắng nghe khi mọi người nói chuyện với bạn. Khi bạn lắng nghe mọi người chăm chú, không ngắt lời, điều đó khiến họ cảm thấy có giá trị và làm tăng lòng tự trọng của họ. Được cấp trên lắng nghe thực sự kích thích não bộ của con người, khiến chúng họ cảm thấy hạnh phúc hơn và tích cực hơn về bản thân mình. Khi bạn lắng nghe, hãy gật đầu, mỉm cười và quan sát khuôn mặt của đối phương một cách chăm chú. Cho họ thấy rằng bất cứ điều gì người đó nói đều là mối quan tâm lớn và quan trọng đối với bạn. Lắng nghe tích cực chỉ mất vài phút mỗi ngày, nhưng lại có tác động tích cực vô cùng mạnh mẽ đến cách mọi người làm việc.

4. Hãy lịch sự. Hãy luôn luôn tỏ ra lịch sự và tôn trọng đối

phương khi bạn nói chuyện với các nhân viên của mình. Đối xử với họ như thể họ là những người tài năng, thông minh và ấn tượng. Nghiêng người về phía trước và đối mặt trực tiếp với họ, như thể không có gì trên thế giới bạn quan trọng bằng việc tương tác với họ tại thời điểm này.

5. Nói “cảm ơn”. Dù mọi người có làm gì, lớn hay nhỏ, hãy luôn cảm ơn họ. Cảm ơn họ vì đã đến cuộc họp đúng giờ, hoàn thành một nhiệm vụ, cung cấp cho bạn một mẫu thông tin và vì bất cứ điều gì khác mà họ làm vốn là một phần của công việc của họ. Thể hiện sự đánh giá cao đối với những người khác, cảm ơn họ vì việc họ đã làm hoặc những lời họ đã nói, là một cách khác để khiến họ cảm thấy có giá trị hơn và có vai trò quan trọng đối với bạn.

6. Luôn thông báo cho nhân viên. Luôn cung cấp đầy đủ thông tin về công ty, doanh nghiệp và đặc biệt là bất cứ điều gì đang diễn ra có thể có ảnh hưởng đến công việc của họ. Các nhân viên hài lòng nhất trong mọi tổ chức cho biết việc họ cảm thấy họ là người trong cuộc, rằng họ là “người của công ty” và rằng họ nhận thức được tất cả mọi thứ đang diễn ra xung quanh họ có ảnh hưởng đến họ hoặc công việc của họ theo bất kỳ cách nào.

7. Khuyến khích cải tiến liên tục. Khuyến khích mọi người đưa ra ý tưởng để làm việc tốt hơn hoặc cải thiện công ty bằng bất kỳ cách nào có thể. Nhật Bản đã xây dựng lại nền kinh tế của họ sau Thế chiến II với hệ thống Kaizen, hay “cải tiến liên tục”. Họ khuyến khích người lao động, ở mọi cấp độ, tìm kiếm những cải tiến dù nhỏ hay lớn mà họ có thể tạo ra trong quá trình làm việc.

Khi bạn thực thi những ý tưởng và sử dụng chúng như hướng dẫn cho cách bạn đối xử lý với đồng nghiệp của bạn, bạn sẽ ngạc nhiên trước mức độ hiệu quả mà bạn có thể tạo ra và khả năng đội của bạn đạt được kết quả tốt hơn. Khả năng động viên, truyền cảm hứng và gọi ra những năng lực tốt nhất của nhân viên sẽ quyết định thành công của bạn với tư cách một nhà quản lý bằng hoặc thậm chí nhiều hơn bất kỳ yếu tố khác.

Chúc các bạn may mắn!





## Giới thiệu tác giả

**B**rian Tracy là diễn giả, nhà đào tạo, chuyên gia tư vấn nổi tiếng. Ông là chủ tịch tổ chức Brian Tracy International, một công ty đào tạo và tư vấn, có trụ sở ở Solana Beach, California. Brian đã tự mình vươn lên trên con đường đi tới thành công. Năm 1981, trong các cuộc nói chuyện và thuyết giảng trên khắp nước Mỹ, ông bắt đầu chia sẻ các nguyên tắc mà ông đã đúc rút từ công việc bán hàng và kinh doanh. Hiện tại, các cuốn sách và chương trình huấn luyện dạng audio, video của ông – với số lượng lên đến 500 tác phẩm – đã được dịch ra 38 thứ tiếng và được sử dụng ở 55 quốc gia. Ông là tác giả của hơn 50 đầu sách ăn khách, trong đó có Psychology of Selling (Những đòn tâm lý trong bán hàng) và The Art of Closing The Sale (Kết thúc bán hàng – Đòn quyết định).

“Khơi dậy cảm hứng, có tính giải trí cao, đầy thông tin bổ ích và có tính khích lệ...”

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