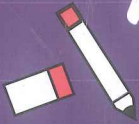


E1.708 KI INOUE

Minh Châu dịch



Kỹ năng quản lý nhân sự của người Nhật



- Xác định rõ mục tiêu, tầm nhìn, giá trị
- Phát triển năng lực nhân viên
- Khả năng phân tích và tổ chức công việc
- Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả
- Bí quyết lắng nghe cấp dưới
- Kỹ năng giải quyết vấn đề và xử lý tình huống

Garamond | T | B | U | A | [List Icon] | [List Icon] | [List Icon] | [List Icon]

SAVE DRAFT | PREVIEW | PUBLISH



**THƯ VIỆN
HUBT**

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

1988
BOOKS®
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

KAZUYUKI
INOUE

Kỹ năng quản lý nhân sự

E1




708

10

019

Người Nhật

1988
BOOKS®
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Kỹ năng 
quản lý
nhân sự của
 người Nhật 



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



ずるいマネジメント

ZURUI MANAGEMENT

Copyright © 2015 Kazuyuki Inoue

All rights reserved.

Original Japanese edition published in 2015 by SB Creative Corp.
This Vietnamese edition is published by arrangement with SB Creative Corp., Tokyo through Squirrel Rights Agency - SCC. JSC, Hanoi.

KỸ NĂNG QUẢN LÝ NHÂN SỰ CỦA NGƯỜI NHẬT **(Xác định rõ mục tiêu, tầm nhìn, giá trị; Khả năng phân tích và tổ chức công việc; Bí quyết lắng nghe cấp dưới; Phát triển năng lực nhân viên; Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả)**

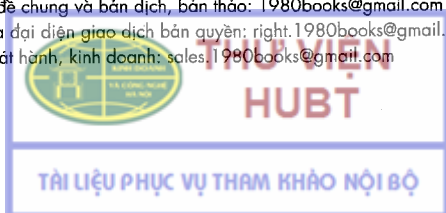
Bản quyền Tiếng Việt © 2018,

Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books

- ▶ Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books.
- ▶ Mọi ấn phẩm của 1980 Books đều được in trên chất liệu giấy cao cấp và an toàn.



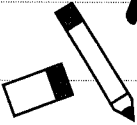
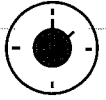
Liên hệ về các vấn đề chung và bản dịch, bản thảo: 1980books@gmail.com
Liên hệ dịch vụ tư vấn và đại diện giao dịch bản quyền: right.1980books@gmail.com
Liên hệ về phát hành, kinh doanh: sales.1980books@gmail.com



KAZUYUKI INOUE

Minh Châu dịch

Kỹ năng
quản lý
nhân sự của
người Nhật



- Xác định rõ mục tiêu, tầm nhìn, giá trị
- Phát triển năng lực nhân viên
- Khả năng phân tích và tổ chức công việc
- Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả
- Bí quyết lắng nghe cấp dưới
- Kỹ năng giải quyết vấn đề và xử lý tình huống

Garamond | **T** | **B** | U | A |

SAVE DRAFT

PREVIEW

PUBLISH

1988
BOOKS[®]
HUB

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những lúc thế này, người cấp trên như bạn sẽ làm thế nào?

- Nói bao nhiêu lần cấp dưới vẫn không làm việc như mình muốn.
- Đưa ra lời khuyên một cách nhẹ nhàng khi cấp dưới có việc cần trao đổi, nhưng lời khuyên đó không được lắng nghe.
- Đã cùng cấp dưới tạo ra những hình mẫu về sự thành công, nhưng hình mẫu đó không được áp dụng cho những lần sau.
- Có hai người, A và B, mỗi người phân nản trao đổi về những vấn đề khác nhau.
- Khi phổ biến về chiến lược đã phải thức trắng đêm để hoạch định nhưng cấp dưới lại tỏ ra chán nản.
- Cấp dưới ra về rất nhanh, nhưng công việc của bản thân thì mãi không kết thúc.

“Để không trở thành một cấp trên phải chịu thiệt thòi, hãy thực hành phương pháp quản lý thông minh.”





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mục lục

	Lời nói đầu	9
Chương 1	Chuẩn bị cho phương pháp quản lý thông minh	13
Chương 2	Quản lý thông minh là gì? Nguyên tắc nguyên lý cấp dưới làm việc cho mình quan trọng hơn bản thân mình	25
Chương 3	Thực tiễn! Phương pháp quản lý thông minh “Điều khiển cấp dưới”	51
Chương 4	Thực tiễn! Phương pháp quản lý thông minh phần “quản lý nhóm”	109
Chương 5	Cách đối xử với “cấp dưới rắc rối” Sử dụng thích hợp phương pháp quản lý thông minh	159
Chương 6	Học hỏi nhà tâm lý học Alfred Adler Kỹ thuật điều chỉnh tâm lý để không tiêu hao bởi sự bận rộn	189
Chương 7	Khả năng lãnh đạo là gì? 6 gợi ý cho người lãnh đạo không muốn bị chôn vùi trong những công việc thường ngày	227
Chương cuối	Không được biến thành “một cấp trên thực sự khôn ngoan”	255

Tái bút

267



Lời nói đầu

Các bạn đừng cho cấp dưới đọc cuốn sách này (nếu bạn là cấp dưới thì cũng nhất định đừng đọc cuốn sách này nhé). Cuốn sách này được viết một cách nhất quán trên lập trường của những người đang nắm giữ vai trò cấp trên, trưởng nhóm. Nếu cấp dưới của bạn đọc được cuốn sách này, không chừng sẽ cau mày khi nghĩ về bạn, những kĩ năng khéo léo làm cho cấp dưới làm việc theo ý bạn cũng có khả năng bị tiết lộ. Để có thể thu được thành quả tối đa từ cuốn sách này, tôi khuyên bạn nhất định không nên đọc khi ở gần cấp dưới, sau khi đọc xong cũng đừng để bìa sách hay tên sách lọt vào tầm mắt của cấp dưới mà hãy giấu đi nhé.

Có vài điều tôi đề xuất trong cuốn sách này:



- Chuyển từ cách quản lý cố gắng để làm người tốt sang cách quản lý thông minh.
- Chuyển từ một cấp trên cố gắng để làm người tốt sang một cấp trên thông minh.
- Cố gắng để bản thân “không cố gắng làm mọi việc một mình”.

Có rất nhiều điều xuất hiện trong cuốn sách này dường như đi ngược lại những khái niệm từ trước đến nay. Nhưng điều đó hoàn toàn không phải là do tôi cố tình làm như vậy để gây sự chú ý. Các bạn sẽ dần dần hiểu được những điều tôi muốn nói khi đọc cuốn sách này, đó là phương pháp luận về việc làm thế nào để một cấp trên, trưởng nhóm như bạn có thể dẫn dắt nhóm của mình đi đến thành công. Tôi hiện tại đang điều hành Công ty Keieisha JP, công ty tư vấn nguồn nhân lực tập trung vào tầng lớp lãnh đạo, cấp trên, trưởng nhóm. Công ty tôi đang tiến hành các hoạt động hỗ trợ tuyển dụng nhân sự lãnh đạo, hỗ trợ chuyển việc, tư vấn cho tổ chức điều hành, chia sẻ thông tin, và các loại hoạt động cộng đồng dành cho tầng lớp lãnh đạo, trưởng nhóm, hay chương trình bồi dưỡng các tài năng



lãnh đạo. Bản thân tôi trong vai trò cố vấn chiến lược tổ chức, nhân sự lãnh đạo, đã có cơ hội tiếp xúc với hơn 8.000 người nắm trọng trách điều hành hay là trưởng nhóm. Trong số đó, hằng ngày tôi đã nghe không ít lời than vãn như “dù tôi đã cố gắng làm đủ mọi cách nhưng kết quả đều không như ý, thành tích cũng mãi mà không chuyển biến, tôi phải làm thế nào bây giờ?”, hay “dù tôi đã cố hết sức quan tâm, hỗ trợ từ phía sau nhưng cấp dưới lúc nào cũng thư thái an nhàn chẳng màng đến sự vất vả của tôi”. Tôi viết cuốn sách này với mục đích trợ giúp cho những cấp trên đang than phiền như các bạn. Tôi xin nhắc lại một lần nữa rằng cuốn sách được viết một cách nhất quán trên lập trường của các bạn, và nó chỉ dành cho những người có vai trò cấp trên trưởng nhóm mà thôi. (Những bạn có vai trò cấp dưới xin đừng đọc cuốn sách này). Hãy cùng tôi khám phá xem một cấp trên như bạn nên làm việc thế nào, cách tổ chức nhóm của mình ra sao để đạt được thành công, và làm thế nào để bản thân có thể làm việc trong điều kiện tốt hơn nữa.

Tháng 3 năm 2015,

Keieisha JP Corporation CEO Inoue Kazuyuki



CHƯƠNG

1

CHUẨN BỊ CHO PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ THÔNG MINH

Bạn có cảm thấy mệt mỏi vì luôn cố làm một người tốt?



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

TECHNIQUE:

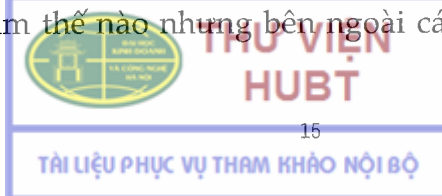
Tại sao có những người quản lý có thể vừa về sớm, vừa nâng cao được thành tích cả nhóm?

Những người quản lý vừa giữ vai trò ở tuyến đầu đóng góp cho doanh thu lợi nhuận của công ty, vừa bồi dưỡng đào tạo cấp dưới hay còn được gọi là Playing Manager đang ngày một tăng lên, và quá nửa trong số đó đang tiến hành cả hai nhiệm vụ, đó là công việc của bản thân và quản lý nhóm của mình. Theo một cuộc khảo sát của Đại học Sanno năm 2013, lấy những công ty được niêm yết trên sàn chứng khoán làm trung tâm, kết quả có đến 99,2% trưởng nhóm đang giữ vai trò Playing Manager. Họ vừa phải đảm nhiệm công việc ở hiện trường vừa phải lo quản lý cấp dưới, rất vất vả. Nhờ vào việc có cấp dưới mà những công việc từ bấy đến nay mình phải tự làm, từ giờ cấp dưới sẽ dần dần làm thay một phần hoặc toàn bộ. Việc quản lý sẽ tăng thêm,



THƯ VIỆN
HUBT

nhưng những công việc bản thân phải làm sẽ giảm xuống. Hẳn các bạn đang kì vọng vào lợi ích đó phải không? Tiếc thay sự thực thì có rất nhiều trường hợp lại ngược lại với kì vọng đó. Thực tế là nỗi băn khoăn lớn nhất của người quản lý là mãi mà không thể bồi dưỡng được cấp dưới. Cũng trong khảo sát nói trên, có đến 40% nhà quản lý thừa nhận không những gánh nặng công việc không giảm đi, mà sự vất vả còn tăng gấp đôi vì phải tốn thời gian công sức để vừa nâng cao thành tích nghiệp vụ vừa phải lo công việc đào tạo. Tôi như nghe thấy tiếng lòng và nỗi trăn trở của các bạn, những nhà quản lý khi “cấp dưới mãi vẫn không làm được việc theo ý mình mong muốn”, hay “đã giải thích rất nhiều lần rồi mà cấp dưới mãi vẫn không hiểu”. Nhưng ngay cả trong hoàn cảnh đó, tôi nghĩ các bạn trong vai trò một nhà quản lý, với lòng tự trọng của mình cộng thêm việc phải để tâm đến đánh giá của công ty, luôn tỏ vẻ bên ngoài rằng “công việc đó đơn giản thôi”, “cứ giao cho tôi”. Không chùng ngay cả với sai lầm của cấp dưới, bên trong tự nhủ chưa biết phải làm thế nào nhưng bên ngoài các bạn vẫn nói



“tôi biết rồi, cứ để đó tôi sẽ lo liệu cho”, rồi gánh lấy công việc vào mình, hay nhường lại những dự án mình đã giành được cho những cấp dưới năng lực yếu kém cũng nên. Các bạn cố gắng càng nhiều, tâm hồn và thể chất càng mệt mỏi. Không cẩn thận, rồi một ngày đột nhiên bạn gục xuống vì làm việc quá sức...

Trong khi đó, tại sao ở phòng ban khác hay công ty đối tác lại có những người quản lý tài năng lãnh đạo nhóm của mình và tạo ra thành tích tốt? Hãy bạn cho rằng, để có được từng ấy thành tích hẳn anh ta phải làm việc chăm chỉ vô cùng, nhưng sự thật là, khi hỏi cấp dưới hay những người xung quanh thì câu trả lời là người quản lý đó hầu như chẳng bao giờ phải làm việc thêm giờ cả, thậm chí công việc cũng thường đến 5 giờ chiều là kết thúc, cuối tuần còn có thời gian cho môn thể thao yêu thích hay ra ngoài gặp gỡ bạn bè. Tại sao lại có thể có chuyện như vậy? Tại sao mình ngày qua ngày cố gắng hết mình, làm thêm giờ, đi làm cả cuối tuần mà cấp dưới của người luôn về đúng giờ như anh ta lại có thành tích tốt hơn. Không lẽ anh ta lại tập hợp được những thành viên xuất sắc đến vậy. Chén ti thật.



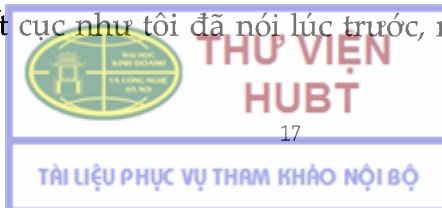
TRUNG TÂM
HUBT

Những gì tôi đang nói cứ như một câu chuyện đả kích những người đang mệt mỏi vì vô phương tìm cách làm người tốt, nó có thể làm bạn ngạc nhiên, nhưng hãy cùng tôi thử đi tìm lời giải cho câu chuyện này.

TECHNIQUE:

Bạn có đang cố gắng sai cách?

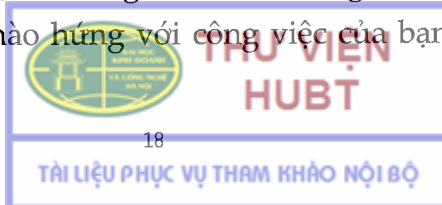
Ngay từ đầu cho dù là việc gì đi nữa thì cũng không phải là việc của một mình người lãnh đạo. Bạn có đang nhầm tưởng về số giờ làm việc với sự cố gắng hay không? Có nhiều người quản lý giỏi (người mà thăng tiến nhờ vào sự xuất sắc và thành tích tốt) nghĩ rằng nếu không có mình thì công việc không thể nào xoay vòng được. Không ít người coi đó là giá trị tồn tại của bản thân. Người mắc hội chứng không thể giao việc cho người khác, thường không giao việc cho cấp dưới, mà tự mình làm hết mọi việc, rồi gọi đó là đang cố gắng nỗ lực. Không có bản thân thì công việc sẽ giậm chân tại chỗ. Kết cục như tôi đã nói lúc trước, những người



đó có lẽ đang vất vả làm thêm giờ, rồi làm việc gấp đôi cả vào ngày nghỉ và ngày lễ.

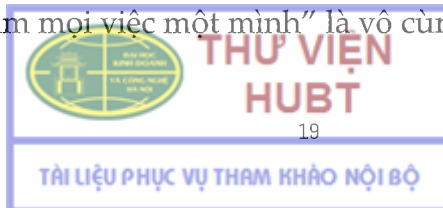
Có một cái bẫy mà nhiều người mắc phải ở đây, đó là ham muốn thỏa mãn cảm giác mình là người quan trọng, tùy theo sự cố gắng mà có thể trở thành sự tồn tại không thể thiếu và không gì thay thế được trong một công ty hay tổ chức. Tôi có một đề xuất cho các bạn về bước đầu tiên để chuyển từ cái gọi là “quản lý tốt” sang “quản lý thông minh”.

Trước tiên, cho phép tôi thử thay đổi cảm giác muốn làm người quan trọng của các bạn. Tất nhiên tôi đồng ý sự tồn tại của một người cấp trên như bạn là không thể thiếu nhưng công việc mà bạn cần làm có phải là những việc mà bạn chưa thể an tâm giao cho cấp dưới? Không, việc bạn cần làm là giao hết những việc mà bạn nghĩ là cấp dưới nên làm và có thể làm (cả những việc mà cấp dưới không dần dần tự làm được thì bạn sẽ gặp rắc rối), còn bạn với vai trò cấp trên phải tập trung hơn vào những công việc mang tính chiến lược và sáng tạo. Nếu không như vậy thì mức độ hào hứng với công việc của bạn sẽ



chỉ giảm dần theo từng năm, đối với công ty bạn mà nói, chọn bạn làm người quản lý, trả lương cao cũng chẳng còn ý nghĩa gì nữa (“Không, lương tôi thấp lắm” với những bạn có ý nghĩ này thì bạn có đồng ý với tôi rằng ít nhất lương bạn cũng cao hơn cấp dưới của mình hay không?). Hơn nữa với những người chỉ biết đến công việc ở một mức nhất định trong hiện tại thì làm sao có thể được giao cho công việc ở mức cao hơn nữa. Chỉ những người thường ngày luôn cố gắng để hướng tới mục tiêu cao hơn mới có thể nhận được những công việc và vị trí cao hơn mà thôi. Điều đó có nghĩa là điều bạn cần làm để thỏa mãn cảm giác mình là người quan trọng không phải là suy nghĩ bây giờ nếu mình mà không cố gắng thì công ty sẽ rơi vào trạng thái trì trệ mà là nếu mình đủ sức để được giao một hay hai công việc ở một mức độ cao hơn thì công ty mình chắc chắn sẽ tốt lên. Đây chính là sự khác biệt về cách nhìn và nhận thức của “một người cấp trên tốt” và “một người cấp trên thông minh”.

Do đó việc bạn phải cố gắng “không cố gắng làm mọi việc một mình” là vô cùng quan trọng.

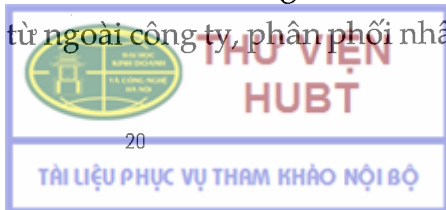


Khi tình cờ gặp phải những tình huống như “Những người này đang làm cái gì thế này”, “Làm như thế này có phải nhanh hơn không”, đôi khi bạn cần phải học cách bỏ qua, thay vì cứ giữ thái độ “để tự tôi làm cho mà xem” như từ trước đến nay. Câu chuyện về việc đôi khi cần học cách “không cố gắng” này sẽ xuất hiện đôi chỗ kể từ chương này trở đi, nên tôi hi vọng các bạn sẽ hiểu được nó từ những ví dụ thực hành cụ thể.

TECHNIQUE:

Linh hoạt hơn một chút

Thời gian của chúng ta là hữu hạn. Phân phối thời gian có thể dùng được tùy ý (như quân cờ lấy được từ đối phương có thể tự do đặt lại vào bàn cờ trong môn cờ Shogi) như thế nào cho hợp lí là câu hỏi được chúng ta đặt ra mỗi ngày. Tôi trong vai trò người điều hành công ty JP, đang hỗ trợ những công việc như chỉ định, tuyển chọn, đào tạo trong nội bộ công ty, thuê người từ ngoài công ty, phân phối nhân

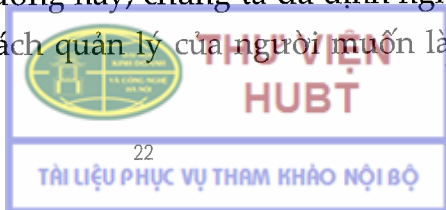


sự nhóm quản lý và điều hành một cách hợp lý nhất, hay đưa ra lời khuyên trong việc điều hành công ty cho các thành viên trong ban điều hành. Tôi thường được hỏi “vậy công việc của một người điều hành hay giám đốc cụ thể là gì?”. Lúc nào tôi cũng đưa ra câu trả lời là ba việc sau đây. Thứ nhất đó là xác định mục tiêu và phương châm thực hiện công việc. Thứ hai là phân phối và cung ứng nguồn tài nguyên. Thứ ba là tạo động cơ thực hiện và tiến hành quản lý tiến độ. Ba công việc này là những công việc mà những người làm giám đốc hay thành viên trong ban điều hành phải thực hiện, nhưng nó cũng đồng thời là cơ sở hữu hiệu để đánh giá bước chuyển từ “quản lý tốt” sang “quản lý thông minh”. Bạn cần xác định mục tiêu của nhóm mà bạn quản lý là gì. Làm rõ phương hướng, phương châm thực hiện để đạt được mục tiêu đó trong ngắn hạn, trung hạn, dài hạn, sau đó chia sẻ với tất cả các thành viên trong nhóm. Dựa trên phương hướng và phương châm đó, quyết định phân chia thành viên, hoặc bổ sung hay thay thế thành viên trong nhóm nếu cần thiết. Thực hiện chia sẻ quản lý tiến trình, và để



tâm đến việc tạo động cơ động lực hướng đến hoàn thành mục tiêu. Trong toàn thể quá trình này, điều quan trọng nhất là đưa vào phương pháp “tiến hành một cách khôn ngoan để người lãnh đạo chỉ phải làm những công việc thực sự cần thiết mà thôi”. Nhiệm vụ được ủy thác cho bạn, người đảm nhiệm việc kinh doanh hay đứng đầu một công ty tổ chức, dù trong vai trò Playing Manager hay Leader một cách lưu động của một dự án có kì hạn nhất định, là hoàn thành mục tiêu lợi nhuận của toàn nhóm mà bạn lãnh đạo. Vì thế để không chệch khỏi việc hoàn thành mục tiêu cuối cùng đó, tại sao bạn không mạnh dạn thử làm việc đầu tiên đó là xem xét lại công việc phân chia vai trò nhiệm vụ trong nhóm của mình. Trên cơ sở đó, bạn nên sử dụng kĩ năng “quản lý thông minh” một cách hợp lí sao cho thuận lợi cho bạn trong vai trò phụ trách nhóm, vì hiện tại và tương lai của chính mình, hãy dành thời gian và tâm sức cho những công việc thực sự cần đến bạn.

Trong chương này, chúng ta đã định nghĩa khái niệm “cách quản lý của người muốn làm



người tốt” là tình trạng quản lý mà bản thân trong vai trò cấp trên, lãnh đạo, hoàn toàn không có cơ hội nâng cao năng lực làm việc và sự phân chia nhiệm vụ vì tự đảm nhiệm quá nhiều công việc, hoặc ngại vực sự thành công của nhóm mà mình lãnh đạo nên tự lo xử lý tất cả những sai lầm của cấp dưới và những người xung quanh. Và khái niệm “quản lý thông minh” là phương pháp làm tăng năng lực làm việc và vai trò của bản thân, bằng cách thay vì tập trung vào bản thân trong vai trò cấp trên, nhà lãnh đạo, thì dựa vào việc dẫn dắt cấp dưới và những người xung quanh nỗ lực làm việc theo ý mình một cách hợp lý, để từ đó dẫn tới thành công của cả nhóm một cách hiệu quả.

Từ đây trở đi các bạn hãy cùng tôi xem xét cách thực hành phương pháp “quản lý thông minh”. Nhưng trước đó, chúng ta hãy tìm hiểu về “nguyên lý quản lý thông minh”, nguyên lý đã trở thành luận đề để áp dụng vào thực tiễn một cách thuận lợi. Tôi sẽ giải thích lí luận đã trở thành tiền đề này một cách dễ hiểu bằng cách đơn giản hóa phần khung liên quan đến



vấn đề khả năng lãnh đạo mà tính hiệu quả đã được thừa nhận, nhưng nếu bạn cảm thấy những câu chuyện hình thức này quá phiền phức, bạn có thể bắt đầu từ Chương 3 trở đi, cũng không thành vấn đề. Chỉ là nếu bạn nắm rõ nguyên lý này tôi nghĩ bạn sẽ có thể hiểu được cách nó được triển khai như thế nào và mối liên quan của nó với thực tiễn ra sao, nên nếu có thể tôi vẫn khuyên bạn nên đọc tiếp từ Chương 2 nhé.

Thông minh,
khôn khéo!!!



Mọi người thật là
giỏi quá!!!
(mình không cần phải
tác động gì vậy mà)

Hoàn thành!!!



Hoàn thành!!!



THƯ VIỆN
HUBT

CHƯƠNG

2

**QUẢN LÝ THÔNG MINH LÀ GÌ?
NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ CẤP DƯỚI
LÀM VIỆC CHO MÌNH QUAN TRỌNG
HƠN BẢN THÂN MÌNH**



**THƯ VIỆN
HUBT**

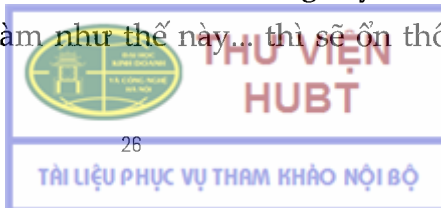
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

TECHNIQUE:

Tạo ra nhóm tự làm việc. Sự kì lạ của khái niệm “teaming”, hoàn thành công việc bằng cách điều khiển người khác

Các bạn hãy thử tưởng tượng xem.

Trước mắt bạn, những thành viên trong nhóm vừa làm việc tích cực vừa trao đổi ý kiến vô cùng sôi nổi, với đôi mắt lấp lánh tràn đầy nhiệt huyết, đang thảo luận một cách vui vẻ về chiến lược khách hàng hay chuẩn bị cuộc họp cho từng dự án. Trong số đó một thành viên hướng về phía bạn và hỏi “Anh nghĩ thế nào về dự án này?”, khi đó trong đầu bạn, chỉ trong một khoảnh khắc lướt qua tất cả những thứ như yêu cầu của khách hàng lần này, trải nghiệm thành công và kinh nghiệm trong quá khứ của dự án đó, rồi bạn đưa ra gợi ý “Phải rồi, cậu phải làm như thế này... thì sẽ ổn thôi.

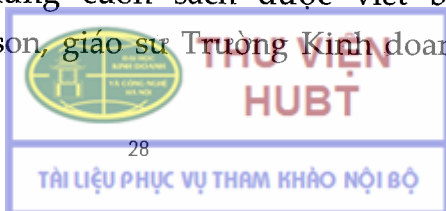


Tại sao thì để tôi giải thích...". Thành viên vừa trao đổi với bạn sẽ nói "Quả thực đúng như anh nói, anh đúng là quản lý có khác", rồi cứ thế nhanh chóng tiến hành theo như lời gợi ý của bạn. Những thành viên khác trong nhóm khi nhìn vào cuộc đối thoại này cũng sẽ hướng đến bạn với ánh nhìn đầy tin cậy. Thêm vào đó, sự trao đổi bằng điện thoại hay liên lạc với khách hàng bên ngoài, sự liên hệ giữa các thành viên của các phòng ban trong cùng một tòa nhà cũng liên tục diễn ra, thậm chí bạn không cần phải nói cụ thể về cái này hay cái kia, cấp dưới của bạn từng người từng người vẫn tự giác thực hiện hết công việc này đến dự án khác. Những lúc bình thường, cấp trên như bạn không cần phải đặc biệt xen vào hay ra mặt. Bạn cảm nhận được sự nhiệt huyết tràn đầy tại nơi làm việc, và trải nghiệm cảm giác hạnh phúc vô bờ bến trong vai trò cấp trên của mình. Một văn phòng như thế này thật lí tưởng phải không? Khung cảnh trước mắt các bạn tại văn phòng làm việc trông như thế nào? Bạn nghĩ công việc của một



người quản lý thực ra là gì? Từ xưa đến nay, có rất nhiều định nghĩa, nhưng định nghĩa mà tôi thấy hợp lí nhất đó là “Hoàn thành công việc bằng cách làm cho người khác làm việc cho mình”. Dù cho đó là đối với cấp trên hay cấp dưới, đồng nghiệp cùng công ty hay đối tác bên ngoài, hay ngay cả hội đồng quản trị đi nữa, bạn cần khiến họ làm việc cho mình để có thể đạt được mục tiêu trong hoạt động kinh doanh. Đây gọi là công việc của cấp trên hay quản lý. Mà trong đó khái niệm “nhóm” luôn tồn tại. Nhóm ở đây không hoàn toàn chỉ là nói về một dạng tổ chức tương ứng nằm trực tiếp dưới quyền quản lý của bạn, đôi khi nó còn có ý nghĩa chỉ chuỗi giá trị của toàn thể hoạt động kinh doanh lớn hơn nữa. Nhưng trong chương này, khái niệm “nhóm” đa phần chỉ nói về tổ chức tương ứng mà bạn trực tiếp quản lý mà thôi. Nói cách khác thì người quản lý chính là người làm cho “nhóm” vận hành, hoạt động và làm việc theo ý mình.

Trong những cuốn sách được viết bởi Amy Edmonson, giáo sư Trường Kinh doanh



Harvard, người giảng dạy chương trình MBA và chương trình đào tạo lãnh đạo cấp cao, có một cuốn sách rất nổi tiếng, đó là *TEAMING - How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*, tiêu đề bản tiếng Nhật của nhà xuất bản Eiji Press được dịch thành “Tiếp cận thực tiễn nâng cao năng lực học hỏi, năng lực thực hành và cách thức các tổ chức hoạt động”. Tác giả sử dụng từ “teaming” trong tiêu đề của bản gốc mang nghĩa hợp tác để chỉ quá trình hoạt động tích cực để hoàn thành công việc tương hỗ lẫn nhau trong nhóm. Dù không thể so sánh được với Giáo sư Edmonson, nhưng tôi cũng vô cùng hứng thú với cách tiếp cận khái niệm “teaming” này. Từ những gì học được trong cuốn sách của giáo sư, cộng với kinh nghiệm trong chính tổ chức và công việc tư vấn nhân sự của mình, tôi cho rằng khi một tổ chức hoặc một nhóm đạt được một trong những trạng thái sau đây thì có thể nói rằng tổ chức đó đã đạt được một thành quả vô cùng to lớn.



- Điều cốt lõi là mọi thông tin liên quan đến hoạt động kinh doanh được chia sẻ, công khai với tất cả các thành viên trong nhóm, bất cứ khi nào, bất cứ ai cũng có thể truy cập và xác nhận thông tin được. (open-book management)
- Quan trọng nhất là luôn làm việc một cách vui vẻ với vai trò là cấp trên. Cách làm việc của cấp trên trở thành chuẩn mực cho cấp dưới học hỏi, noi theo.
- Mục tiêu mục đích được chia sẻ, và được xem như thứ đánh thức lòng nhiệt tình, sự nhiệt huyết.

Và những mục tiêu mục đích đó gọi lên tầm nhìn chung của các thành viên trong nhóm.

- Thứ tự vị trí trong nhóm được định nghĩa một cách rõ ràng, vai trò của các thành viên trong nhóm được cụ thể hóa.
- Là nơi tạo cảm giác an toàn, yên tâm để làm việc. Nơi mà duy trì được trạng thái tâm lý của các thành viên trong nhóm, mỗi



ngày đều có thể an tâm làm việc. (Không có rủi ro tuyển dụng hoặc tỉ lệ rủi ro rất thấp. Thành viên trong nhóm, tổ chức nhận thức được bản thân là một trong những người đồng chí, đồng đội của các thành viên khác)

- Việc thử thách trong một quá trình được khuyến khích. Có cơ cấu và bầu không khí thúc đẩy thành viên làm việc. Không ngừng tăng tốc xoay vòng quá trình giải quyết vấn đề “Try & Error”. Hình thành môi trường “biết cách thất bại và đứng dậy thành công thật nhanh”.
- Xây dựng được cơ cấu luôn thúc đẩy thảo luận, tri thức hóa những quy tắc kinh nghiệm thành công đã học được. Hình thành văn hóa khích lệ động viên lẫn nhau từ trái tim.
- Từng cá nhân tận dụng sở trường của mình, hoàn thành vai trò được giao, qua đó củng cố giá trị quan, thái độ hoàn thành mục tiêu của cả nhóm.



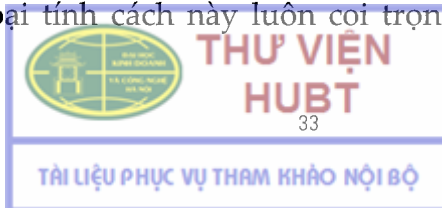
- Xác lập được môi trường loại bỏ những người không chịu học hỏi, không chịu làm việc.

Nếu một nhóm được hình thành như thế này thì sẽ trở nên mạnh mẽ vô cùng. Tất nhiên không thể dễ dàng ngay lập tức đạt được tất cả những trạng thái này. Nhưng làm gì đó còn hơn là ngồi không mà lo lắng, nếu các bạn từng chút một thay đổi quan điểm và hành động của mình từ trước đến nay, để gánh nặng trên vai sang một bên, và thực hành phương pháp “quản lý thông minh”, tôi tin rằng việc tạo ra được những nhóm như tôi đã nêu ra ở trên là hoàn toàn có thể.

TECHNIQUE:

Hai loại tính cách của cấp dưới

Trong phương pháp “quản lý thông minh”, việc nắm bắt được tính cách của cấp dưới là nguyên lý không thể thiếu. Theo tâm lý học, có vô vàn những cách phân loại tính cách con người. Bốn loại, 6 loại, 9 loại, 12 loại, vài chục loại, không khéo còn có thể chia ra làm hàng trăm loại, khó mà ghi nhớ hết. Nhưng, không sao. Các bạn chỉ cần hiểu được hai loại tính cách sau đây là đủ. Có lẽ như thế đã đủ ứng dụng cho tất cả các tình trạng quản lý. Hai loại tính cách đó là “động cơ quan hệ” và “động cơ nhiệm vụ”. Loại “động cơ quan hệ” có khuynh hướng hành động theo lựa chọn theo quan hệ cá nhân, thường ưu tiên “làm việc vì ai” hơn là nội dung công việc được chỉ thị. Vì người có loại tính cách này luôn coi trọng quan hệ tin



tưởng hay quan hệ bạn bè nên rất kiêng kị việc bị người khác ghét, chính vì thế cách tiến hành công việc luôn có xu hướng thận trọng. Nói chung những người có tính cách này thường được cho là người tốt, biết quan tâm.

Mặc khác, loại “động cơ nhiệm vụ” lựa chọn hành động theo bản chất nhiệm vụ đã trở thành nguyên tắc, luôn hành động hướng đến sự hoàn thành nhiệm vụ đó. Loại tính cách này coi trọng thành tích thực tế, thực lực nên đánh giá cao hiệu suất làm việc, kiêng kị nhất là nhệch điều làm việc của bản thân bị đảo lộn. Những người có tính cách này thường bị người khác đánh giá là người khô khan, cô độc.



HÌNH 2-1: ĐỘNG CƠ QUAN HỆ VÀ ĐỘNG CƠ NHIỆM VỤ

Dạng động cơ quan hệ/ hành động dựa trên việc coi trọng mối quan hệ với người khác



- Coi trọng quan hệ tin tưởng, tín nhiệm
- Lo ngại việc bị người khác ghét
- Muốn được nói cho biết phải tiến hành công việc thế nào

Dạng động cơ nhiệm vụ/ xem bản chất nhiệm vụ chính là nguyên lý của hành động



- Coi trọng thực lực, thành tích thực tế
- Đánh giá cao hiệu suất làm việc
- Không muốn được chỉ dạy cách tiến hành công việc

Vậy còn cá nhân bạn, là một người cấp trên, một người quản lý, tính cách của bạn thuộc loại nào? Cấp dưới của bạn từng người từng người thuộc loại nào ?

Loại “động cơ quan hệ” chủ yếu có khuynh hướng yêu cầu chỉ thị một cách cụ thể từ người đưa ra yêu cầu về cách tiến hành công việc. Trong trường hợp cấp dưới của bạn mang loại tính cách này, bạn nên hướng dẫn một cách chi tiết rằng bạn muốn cấp dưới tiến hành công việc như thế nào ngay từ đầu. Đối với loại “động cơ nhiệm vụ”, khi nhận được chỉ thị về chủ đề - nhiệm vụ - mục tiêu, dù thế nào đi nữa cũng không mong muốn được hướng dẫn quá tỉ mỉ về quá trình thực hiện nhiệm vụ đó. Nếu bạn có những cấp dưới có tính cách này, nếu bạn nói một cách quá chi tiết, không ít người sẽ cảm thấy khó chịu trong thâm tâm, nên tốt nhất là bạn chỉ cần nói “giao cho cậu nhé” là đủ.

Nhân tiện, khi đánh giá hai loại tính cách này đối với trường hợp cấp trên, những cấp trên có tính cách “động cơ quan hệ” thường rất có ích trong trường hợp công ty tổ chức yêu cầu



bầu không khí thân thiện hòa đồng, nhưng có khuynh hướng yếu kém trong trường hợp tái thiết công ty hay trong tình trạng công ty có nhiều rắc rối vướng mắc. Mặt khác những cấp trên có tính cách “động cơ nhiệm vụ” thì ngược lại, thường mạnh mẽ trong những tình huống hỗn loạn phải xử lý khẩn cấp, hay trong giai đoạn đảo ngược để tái sinh một công ty. Những người này thúc đẩy công việc tiến về phía trước với tấm lòng sôi sục nhiệt huyết nhưng họ lại có khuynh hướng tỏ ra khó thích nghi với môi trường làm việc được tổ chức tốt hay những nhiệm vụ không mấy phức tạp.

“Động cơ quan hệ” hay “động cơ nhiệm vụ”? Khi lựa chọn hành động trên từng phương diện hay tạo phương hướng quản lý cấp dưới, cũng như khi xác định phong cách quản lý của bản thân, không dễ để có thể tận dụng được hết sức mạnh của hai loại tính cách này trong từng hoàn cảnh, nhưng tôi hi vọng bạn ghi nhớ và hãy thử ứng dụng nó.



TECHNIQUE:

Khi đối thoại với cấp dưới hãy giữ vững thái độ này

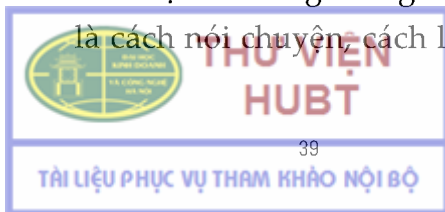
Hằng ngày chúng ta đối thoại với cấp dưới với nhiều thái độ khác nhau. Khi cấp dưới có điều muốn trao đổi với bạn, cách lắng nghe và cách nói chuyện của bạn như thế nào? Thái độ của chúng ta khi đối thoại với cấp dưới có thể rút gọn lại thành 5 loại thái độ như sau:

- Thái độ mang tính chuẩn đoán: cách lắng nghe điều tra nguyên nhân lí do tại sao.
- Thái độ mang tính đánh giá: cách lắng nghe đánh giá tốt xấu với phát ngôn của cấp dưới.
- Thái độ mang tính diễn giải: cách lắng nghe hỏi đáp trao đổi của cấp dưới bằng sự diễn giải của bản thân như “Cái đó thì chẳng phải là như thế này... hay sao”.



TRƯỜNG VIỆN
HUBT

- Thái độ mang tính ứng hộ: cách lắng nghe bằng sự cảm thông “ra vậy, tôi hiểu, tôi hiểu rồi...”
- Thái độ mang tính lí giải: cách lắng nghe bằng sự lí giải và đồng cảm với sự phiền não hay phát ngôn của cấp dưới. “Chuyện cậu đang nói là chuyện như thế này phải không? Những gì cậu muốn nói tôi đã lí giải được rồi”. Kết luận lại đối với phương pháp quản lý thông minh, về cơ bản thái độ sử dụng khi đối thoại với cấp dưới chỉ có “thái độ mang tính lí giải” mà thôi. Thông thường khi đối thoại chúng ta dễ sa vào việc lặp đi lặp lại cách lắng nghe với ba thái độ sau, “Tại sao lại thế?” thái độ mang tính chuẩn đoán, “Không phải là không nên làm như thế sao?” thái độ mang tính đánh giá, “Cái đó có nghĩa là như thế này?” thái độ mang tính diễn giải. Nhưng những thái độ này, thái độ nào cũng mang tính chỉ thị, và là cách nói chuyện, cách lắng nghe gậy



tổn hại nghiêm trọng đến sự tự quản tự giác của cấp dưới. Thái độ mang tính ủng hộ như là “ra vậy tôi hiểu, tôi hiểu rồi...” mới nghe thì có vẻ thấy cũng hợp lí nhưng tại sao lại không dùng được? Vì cách lắng nghe mang tính cảm thông này chỉ có hiệu quả tạm thời mà thôi, đồng thời nó còn có tác dụng phụ là làm tăng hội chứng phụ thuộc của người đó vào sự cảm thông của người khác. Kết cục, cũng giống như ba thái độ đã nói lúc trước, thái độ này mới nghe có vẻ chấp nhận được nhưng tạo ra ấn tượng bạn là một cấp trên chỉ biết “đồng ý”. Nếu trong trường hợp nào đó bạn không thể đồng ý được, ngược lại sẽ gây ra sự hiểu nhầm của cấp dưới rằng đã bị bạn phản bội.

Trước tiên bạn nên hướng đến đối phương bằng sự cảm thông và sự thấu hiểu của “thái độ mang tính lí giải”. Điểm mấu chốt chính là biểu thị tâm ý từ tận đáy lòng “Dù đồng ý hay không đồng ý với ý kiến của cậu, tôi cũng đã



THƯ VIỆN
HUBT

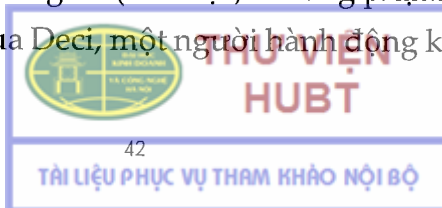
tìm hiểu kĩ và hoàn toàn hiểu được ý kiến, phát ngôn của cậu, và tôi tôn trọng nó”. Trên cơ sở đó, trong trường hợp cần thiết phải bàn thảo đối sách, bạn hãy nỗ lực truyền đạt một cách tuần tự bằng cách kết hợp “thái độ mang tính lí giải” với những hình mẫu đối thoại khác đã nhắc đến ở trên.



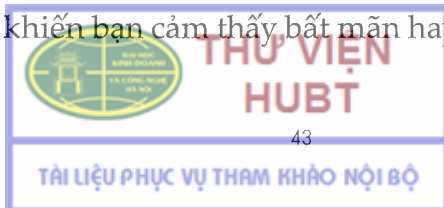
TECHNIQUE:

Tạo cho cấp dưới tinh thần tự động muốn làm việc cho mình. Lý luận động cơ mang tính nội phát

Phương pháp quản lý thông minh nhằm đến mục tiêu tạo cho cấp dưới tinh thần hào hứng tự giác làm việc cho mình theo cách này hay cách khác. Nguyên lí của việc này chính là lý luận động cơ mang tính nội phát. Nhà tâm lý học Edward L. Deci gọi việc tạo động cơ dựa vào bản chất công việc là “sự tạo động cơ mang tính nội phát”. Đồng quan điểm đó, Mihaly Csikszentmihalyi, một nhà tâm lý học khác gọi cảm giác mang lại từ động cơ đó là “trải nghiệm dòng chảy”. Ngược lại với “tạo động cơ mang tính nội phát” là “tạo động cơ mang tính ngoại phát”, hay còn được biết đến với cái tên “cây gậy và củ cà rốt”, đó là động cơ chịu tác động từ bên ngoài (tiền bạc, thưởng phạt...). Theo lý luận của Deci, một người hành động khi



cảm nhận được cả hai yếu tố “sự có năng lực” và “cảm giác tự quyết” (còn gọi là hành động được tạo bởi động cơ mang tính nội phát), sẽ càng dâng trào ham muốn về hai yếu tố này, từ đó mà nỗ lực không ngừng. Bên cạnh đó, theo Mihaly Csikszentmihalyi, trải nghiệm dòng chảy là trạng thái mà không tồn tại sự cưỡng bức ép buộc với bản thân cần phải phòng ngừa hay sự vô trật tự cần phải xếp đặt lại nên sự chú ý dồn vào việc tự do hoàn thành mục tiêu đã đặt ra (Trích “Hiện tượng học của hạnh phúc, trải nghiệm dòng chảy” - nhà xuất bản Sekaishishosha). Thay vì bị giật dây bằng tiền bạc hay cưỡng ép, chỉ khi được đặt vào trạng thái tâm lý tự do về nội tại, con người mới có thể chuyên tâm vào công việc và kết quả là sẽ đạt được những thành tích đáng kinh ngạc. Có một lí luận tương tự như vậy gọi là “lí luận vệ tinh, sự tạo động cơ”. Theo kết quả phân tích của trung tâm nghiên cứu tâm lý học Herzberg và Pittsburgh, họ đã đặt câu hỏi cho khoảng 200 kĩ sư và nhân viên kế toán văn phòng rằng “Điều gì khiến bạn cảm thấy bất mãn hay không hạnh



phúc về công việc của mình?”, và “Dựa vào điều gì mà bạn cảm thấy hạnh phúc và hài lòng?”. Kết quả là mong muốn của mọi người chia ra làm hai loại, từng loại có ảnh hưởng khác nhau đến hành động của mỗi người. Khi một người cảm thấy bất mãn với công việc, mối quan tâm của người đó hướng đến môi trường làm việc của bản thân. Trái lại khi một người cảm thấy hài lòng với công việc, mối quan tâm của người đó lại chính là bản thân công việc. Herzberg gọi mối quan tâm đầu tiên là “nhân tố vệ tinh”, mối quan tâm thứ hai là những yếu tố cải thiện sự bất mãn của “nhân tố vệ tinh”, điều này có thể xóa bỏ sự bất mãn, nhưng không thể trở thành một động lực mới, để đạt được động lực mới bạn cần phải làm thỏa mãn “nhân tố tạo động cơ”. Nhân tiện, nhân tố vệ tinh hay còn gọi là nhân tố môi trường bao gồm những nhân tố sau đây:

- Chính sách quản lý
- Người giám sát
- Điều kiện làm việc



- Mỗi quan hệ với người khác
- Sự an toàn, thân phận, tiền bạc

Trong khi đó, nhân tố tạo động cơ (nhân tố ý muốn) bao gồm những nhân tố như sau:

- Cảm giác hoàn thành
- Cảm giác được thừa nhận
- Công việc có tính thử thách
- Sự gia tăng trách nhiệm
- Sự phát triển và trưởng thành

Ngành tuyển dụng nhân sự mà tôi xuất thân có câu “phần thưởng của công việc là công việc”, thực tế tổ chức của tôi tồn tại cơ cấu chỉ những người làm việc tốt mới có thể được giao cho những vai trò hay dự án quan trọng hơn. Điều này quả thật có thể nói chính là ứng dụng của việc tạo động cơ nội phát. Trong phương pháp quản lý thông minh, để cấp dưới luôn hào hứng làm việc cho mình cần ứng dụng triệt để lý luận tạo động cơ nội phát, vì thế tôi mong các bạn nắm vững lý luận này. Động cơ nội



phát có thể đến từ ước mơ, mục tiêu của công việc mà bạn đam mê, từ những thứ bạn theo đuổi trong suốt cuộc đời mình. Con người có thói quen lãnh cảm với những kích thích. Đầu tiên chỉ cần một đến hai kích thích đã đủ cảm nhận được rồi nhưng dần dần khi đã quen với nó, nếu không nhận được 10, 20 kích thích thì không cảm thấy gì nữa. Những game nhập vai như Dragon Quest hay Final Fantasy đã khéo léo dụng điều này. Ban đầu chỉ cần từ 1 đến 3 điểm sinh mệnh là đủ để hạ gục quái vật nhưng cùng với việc trò chơi tiếp diễn, dần dần nếu không có hàng chục hàng trăm, thậm chí hàng nghìn điểm sinh mệnh thì không thể hạ được. Sự kích thích của trò chơi được cực đại hóa vào thời khắc cuối cùng nhằm làm cho người chơi không cảm thấy buồn chán. Vượt qua ngọn núi này thì lại xuất hiện một ngọn núi khác cao hơn. Đề ra những mục tiêu và ước mơ ở mức cao nhất. Đối với những nhóm mà sự hào hứng và lòng đam mê tràn đầy trong mọi góc ngách của nơi làm việc, đặt ra một mục tiêu “không thể chạm tới” là vô cùng cần thiết.



TECHNIQUE:

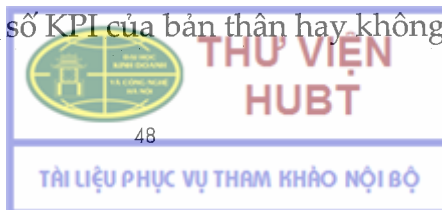
Cơ cấu loại bỏ những người không có khả năng.
Tiếp cận hướng đến quá trình, lưu giữ, trực
quan hóa

Trong một tổ chức mà các cá nhân đều tự giác làm việc, tình trạng tổng thể không có gì xấu, và mọi người đều ở trạng thái lạc quan, đáng tiếc vẫn tồn tại một bộ phận trong đó gồm những người không có khả năng, hoặc thành tích không biến chuyển. Những người có thành tích yếu kém đa phần là những người yếu về năng lực tự quản lý bản thân, yếu về khả năng cập nhật và nắm vững tình hình thực tế. Do đó chúng ta cần một biện pháp phù hợp. Những người có khả năng thường tự thiết kế nghiệp vụ của mình, đặt ra giả thuyết, lập đi lập lại quá trình thực hành kiểm chứng, khi vấn đề xuất hiện thì thường tự tìm tòi thu thập thông tin, rồi trao đổi hay đặt câu hỏi với cấp



trên. Điểm chung của những người không có khả năng là tần suất trao đổi hay đặt câu hỏi với cấp trên so với tần suất của những người có khả năng, vô cùng thấp, hoặc bằng không. Dựa trên việc này chúng ta cần lập ra một cơ cấu cho những người không có khả năng. Cơ cấu đó là “tiếp cận hướng đến quá trình - lưu giữ - trực quan hóa”. Ngày nay phương pháp quản lý dựa trên KPI (Key Performance Indicator: chỉ số mang tính định lượng đo lường mức độ hoàn thành mục tiêu, hay còn gọi là chỉ số đánh giá thành tích trọng yếu) được các công ty tổ chức thẩm thấu sâu sắc nên tôi nghĩ bản thân công ty tổ chức của các bạn cũng đang đo lường bằng cách thiết lập chỉ số KPI tương ứng. Cụ thể chi tiết tôi xin được nói ở chương tiếp theo nhưng trước hết có 3 điều tôi muốn xác nhận với các bạn:

- Quá trình hay số liệu của toàn thể nghiệp vụ có đang được trực quan hóa hay không?
- Các thành viên trong nhóm có tự mình lưu giữ chỉ số KPI của bản thân hay không?



- Bạn trong vai trò cấp trên có đang tiến hành kiểm tra nhắc nhở với những quá trình chính thay vì kết quả hay không?

Tóm lại, trực quan hóa có nghĩa là cái nhìn tổng quát toàn thể của một nhóm. Lưu giữ có nghĩa là từng cá nhân thực hiện ghi chép lưu lại số liệu của chính mình. Tiếp cận hướng đến quá trình có nghĩa là đảm bảo những phần quan trọng trong một quá trình hoạt động. Nếu cả ba yếu tố này đều được đảm bảo, tổ chức của bạn sẽ có nền tảng vô cùng đáng tin cậy, và những chuyện ngoài mong muốn không ngờ tới cũng vì thế mà không xảy ra nữa. Quy trình vận hành một nhóm có khả năng vừa thực thi vừa cải thiện, đồng thời học hỏi từ những lỗi lầm thử thách, sẽ được hiện thực hóa. Câu chuyện từ đầu chương đến đây tôi sẽ tóm tắt lại trong hình số 2. Và từ chương tiếp theo, chúng ta hãy cùng xem xét phương pháp quản lý thông minh trong thực tế từ những trường hợp mà các bạn có khả năng phải đối mặt trực diện.



HÌNH 2-2: PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ THÔNG MINH VÀ NGUYÊN LÝ THỰC HIỆN

Quy cấp dưới về hai dạng (chỉ 2 dạng mà thôi)

「Dạng coi trọng quan hệ」 「Dạng động cơ nhiệm vụ」

Khi giao tiếp với cấp dưới, chỉ sử dụng thái độ mang tính lý giải

「đồng cảm」 và 「lý giải」 cho những phát ngôn và nỗi băn khoăn của cấp dưới

Tạo ra môi trường khiến cho cấp dưới hào hứng chủ động tự giác làm việc

「Lý luận về động cơ mang tính nội phát」

「Tạo động cơ mang tính nội phát」 của Edward L. Deci, và 「trải nghiệm dòng chảy」 của Mihaly Csikszentmihalyi

Tạo cơ chế dành cho những người không có khả năng

Tiếp cận hướng đến quá trình, lưu giữ và trực quan hóa



THƯ VIỆN
HUBT

Chương

3

**THỰC TIỄN! PHƯƠNG PHÁP QUẢN
LÝ THÔNG MINH
“ĐIỀU KHIỂN CẤP DƯỚI”**



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tình huống:

Nói bao nhiêu lần cấp dưới vẫn không làm việc theo ý muốn.

Không cần thiết phải giải thích

Đặt câu hỏi trước thì cấp dưới sẽ tự giác làm việc

Cấp trên: “Này cậu chuẩn bị dự án đó đến đâu rồi? Từ thời điểm này đến thời điểm này cậu phải chuẩn bị tài liệu như thế này, nhớ hoàn thành đúng hạn nhé. Nhờ cả vào cậu đấy”.

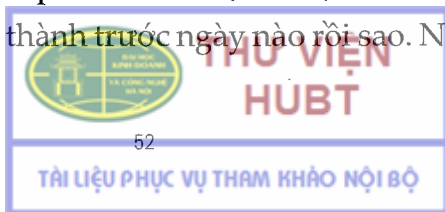
Cấp dưới: “Vâng, em rõ rồi”.

Vài ngày sau, tài liệu vẫn chưa được chuẩn bị xong...

Cấp trên: “Này, tài liệu thế nào rồi?”

Cấp dưới: “Xin lỗi, em làm ngay đây”.

Cấp trên: “Mấy ngày trước không phải tôi đã bảo cậu phải chuẩn bị tài liệu như thế nào, hoàn thành trước ngày nào rồi sao. Nếu



không kịp thời hạn thì khách hàng sẽ than phiền đó”.

Thêm vài ngày nữa trôi qua.

Cấp trên: “Tài liệu cậu chuẩn bị đến đâu rồi?”

Cấp dưới: “À, em xin lỗi. Em bắt đầu làm từ bây giờ đây”.

Cấp trên: ...

Tôi nghĩ nếu trong nhóm của bạn có những thành viên không có khả năng hoặc có tác phong làm việc chậm chạp thì cấp trên như bạn phải ra chỉ thị từng chút từng chút một về cách làm việc. Nhưng cho dù như vậy thì vẫn có thể rơi vào hoàn cảnh của đoạn hội thoại ở trên... Vậy trong trường hợp đó bạn đã xử lý như thế nào?

“Cậu đang đùa phải không, tôi đã hướng dẫn cách làm đến mấy lần rồi, chính cậu cũng bảo là sẽ làm ngay từ hai tuần trước cơ mà?”... Khi bạn đang sắp nổi giận với suy nghĩ này trong đầu (có lẽ cũng có một số người không kiểm chế được mà nổi cơn thịnh nộ rồi), thì hãy



cố kìm nén cơn giận, rồi nhẹ nhàng tận tình chỉ bảo cấp dưới như trước “Nghe này, cũng không còn cách nào, muốn làm cho kịp từ bây giờ thì cậu phải làm như thế này này. Bây giờ cậu thử làm như tôi đã làm mẫu xem”. Bạn thật sự chỉ muốn thở dài một tiếng vì không biết phải hướng dẫn như thế nào thì người cấp dưới này mới có thể làm được việc theo ý bạn muốn. Đối với những bạn đang cố gắng chuyển từ một “cấp trên cố gắng làm người tốt” sang một “cấp trên thông minh”, trong những trường hợp như thế này từ giờ tôi khuyên các bạn hãy dứt khoát từ bỏ việc giúp đỡ cấp dưới từng chút một như thế đi.

Con người muốn làm việc không phải vì bị người khác nhắc nhở

Những lúc như vậy tâm lý của cấp dưới có thể chia làm hai loại sau:

- Cảm thấy áp lực khiến cơ thể dường như co lại. Ý thức làm việc có tồn tại nhưng cơ thể không cử động, hay còn gọi là trạng thái trối buộc.



- Dù thế nào cũng muốn phản kháng. Dù cố tình hay vô tình, khi bị người khác ra lệnh “làm đi”, sẽ tự sinh ra tâm lý phản kháng, ghét mệnh lệnh được giao từ cấp trên, không cần thận cho dù cấp trên có giảng giải đến thế nào đi nữa thì trong đầu vẫn ngờ vực “làm như vậy thì rõ ràng sai rồi còn gì”.

Đặt trong hoàn cảnh cấp trên, chỉ hết mình muốn công việc của cấp dưới tiến triển, nên tận tình hướng dẫn với hi vọng cấp dưới có thể sớm hoàn thành tài liệu, và giúp đỡ công việc kinh doanh. Nhưng kết cục điều đó lại khiến cấp dưới hậm hực oán trách. Rồi từ quan điểm của một cấp trên, hẳn các bạn sẽ nghĩ “Cái gì thế này, mình đã vất vả tốn bao nhiêu công sức vậy mà...”.

Đặt câu hỏi thay vì giải thích, thuyết phục

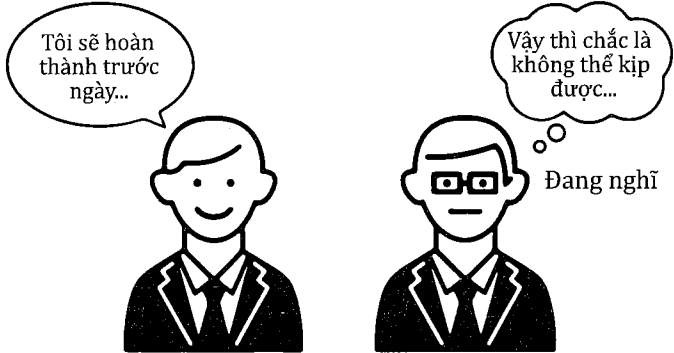
Vậy chúng ta phải làm thế nào để giải quyết vấn đề này. Đừng mất công giải thích nữa mà hãy đặt câu hỏi. Tựa vào cách bạn đặt câu hỏi mà có thể làm cho cấp dưới làm việc theo ý mình



mong muốn. Phương pháp ở đây chính là đặt câu hỏi sao cho cấp dưới muốn tự giác làm việc một cách chủ động. Điểm mấu chốt là làm cho đối phương phải suy nghĩ. Không phải “Nếu trước thời hạn này mà cậu không làm xong là không ổn đâu”, mà là “để hoàn thành tài liệu này thì cậu thấy nên làm như thế nào”, “để giải quyết vấn đề này thì cái gì là cần thiết”... Những câu hỏi như thế này sẽ khiến cấp dưới của bạn phải tự mình suy nghĩ và buộc phải chủ động đưa ra kế hoạch hành động “về vấn đề này thì em nghĩ chúng ta nên tiến hành như thế này”, “để có thể nhận được đơn đặt hàng nội trong tháng này thì em nghĩ chúng ta phải đưa ra đề xuất trong tuần này như sau cho kịp hoàn thành báo giá trước thời hạn”. Con người càng bị dồn ép sẽ càng cảm thấy khó chịu, chính vì lẽ đó, chúng ta cần làm cho cấp dưới tự nói ra những điều mà thực ra chúng ta, những người cấp trên muốn nói với họ. Để làm được điều đó, chúng ta phải đặt câu hỏi.

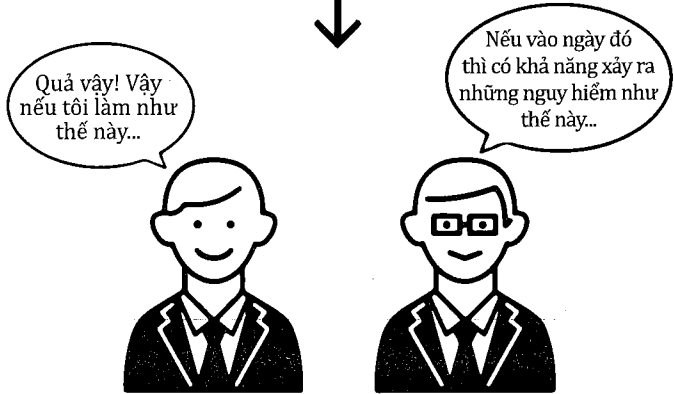


HÌNH 3-1: ĐẶT CÂU HỎI THAY VÌ THUYẾT PHỤC



Cấp dưới

Cấp trên



Cấp dưới

Cấp trên

Cấp dưới tự mình nhận ra

Hỏi về kì hạn chót để hoàn thành công việc

Điều tôi muốn lưu ý các bạn ở đây chính là “deadline”, kì hạn chót.

Những người dễ rơi vào tình huống này là những người có năng lực làm việc yếu kém, nhưng trong số đó, phần lớn là những người thiếu kĩ năng về quản lý thời gian. Đối với trường hợp này bạn cần đặc biệt lưu ý phải đặt câu hỏi về kì hạn chót. Đặt câu hỏi như “Cậu dự tính làm việc này đến khi nào thì hoàn thành”, rồi đợi cho đến khi nghe được câu trả lời của cấp dưới “Em sẽ hoàn thành trong ngày mai”, “Em sẽ đưa ra đề xuất ngay trong tuần này” ... rồi bạn nói “vậy nhờ vào cậu cả đó”. Vì đó là kì hạn mà bản thân cấp dưới của bạn tự quyết định nên ít nhất thì họ cũng sẽ cố gắng bảo vệ nó. Khi câu trả lời của cấp dưới chệch đi so với dự tính của bạn, có thể bạn sẽ nghĩ trong đầu “với cách làm thế này thì làm sao kịp thời hạn được”. Nhưng bạn nên kìm nén lại mà đặt ra câu hỏi ngược lại cho cấp dưới “Nếu làm như thế này, chẳng phải chúng ta có khả năng sẽ rơi vào tình trạng rất tồi tệ sao?”, “Về phần này, cậu có nghĩ lịch làm việc như thế này là hợp lí không?”. Nếu bạn đặt câu



THƯ VIỆN
HUBT

hỏi sao cho giúp đối phương nhận ra chỗ chưa hợp lí, thì khi đó cấp dưới của bạn cũng sẽ đột nhiên hiểu ra vấn đề.

Cấp dưới: “Trong tuần sau chúng ta muốn nhận được đơn đặt hàng nên em sẽ cố gắng chuẩn bị để có thể đưa ra đề xuất vào đầu tuần sau.”

Cấp trên: “Nhưng nếu làm vậy thì sang tuần sau chúng ta còn phải đợi đối tác đưa ra quyết định, liệu trong tuần sau có khả năng nhận được đơn đặt hàng không?”

Cấp dưới: “Anh nói đúng. Em hiểu rồi, em sẽ cố gắng đưa ra đề xuất ngay trong tuần này”.

Thông qua những đoạn hội thoại như thế này, ngay cả những cấp dưới yếu về khả năng xây dựng nghiệp vụ, cũng sẽ dần dần nhận ra được khi tính toán về lịch làm việc, phải suy nghĩ cụ thể đến mức nào, và tự mình có thể quyết định được kì hạn chót cần thiết. Những câu hỏi có thể khiến cấp dưới tự mình quyết định được kì hạn và cách làm việc. Nếu làm được như vậy thì phần việc còn lại của cấp trên chỉ là chọn thời điểm thích



hợp và đánh giá kiểm tra là được. Tuy nhiên đối với những cấp dưới yếu kém như thế này, nếu bạn chỉ kiểm tra ngay trước thời điểm sắp đến kì hạn, khả năng xảy ra rủi ro cấp dưới không kịp hoàn thành công việc là hoàn toàn có thể. Do đó bạn nên kiểm tra sớm hơn so với dự định.

Kết luận lại, nếu bạn muốn cấp dưới làm việc cho mình thì đừng “giải thích”, “thuyết phục” mà hãy “đặt câu hỏi”. Làm như thế vừa có thể khiến cho cấp dưới cố gắng hoàn thành công việc trước kì hạn tự mình đặt ra, vừa có thể giúp cấp dưới tự nhận ra những điều mình còn thiếu sót. Hơn nữa không phải do bị cấp trên dồn ép mà tất cả đều do bản thân tự ngộ ra nên càng dễ tiếp thu. Lợi ích lớn nhất của việc này chính là giúp giảm thiểu bớt thời gian giải thích thuyết phục của cấp trên. Phần thời gian đó các bạn có thể để dành cho những công việc khác, có mức độ cao hơn.

POINT

Giảm bớt thời gian giải thích, điều khiển cấp dưới bằng cách “đặt câu hỏi”

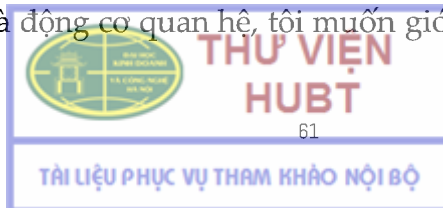


**THƯ VIỆN
HUBT**

TECHNIQUE:

Người cấp trên biết lắng nghe là người thay đổi cách nói chuyện tùy theo tính cách của cấp dưới

Người cấp trên thông minh là người cấp trên biết lắng nghe, quan sát tính cách của cấp dưới mà thay đổi cách nói chuyện. Như tôi đã từng đề cập ở Chương 2 về những đặc điểm của hai loại tính cách động cơ quan hệ và động cơ nhiệm vụ, đôi khi nói cùng một câu chuyện nhưng có người bị tác động có người lại không. Ví dụ như khi nghe cấp trên nói “cố gắng lên” thì có cấp dưới xem đó như lời động viên, nhưng cũng có cấp dưới lại cảm thấy thêm phần áp lực. Có những người cho rằng với bất cứ ai cũng dùng cùng một cách nói chuyện là công bằng bình đẳng nhưng vấn đề ở chỗ cho dù cùng một cách nói đi nữa nhưng cách đón nhận của đối phương lại muôn hình vạn trạng. Ở đây ngoài động cơ nhiệm vụ và động cơ quan hệ, tôi muốn giới thiệu với các



bạn một điều mà các bạn nếu biết trước sẽ dùng được trong rất nhiều trường hợp, đó là cách đón nhận ý kiến của cấp dưới theo loại tính cách, và cách nói chuyện của cấp trên ứng với từng loại đó. Đặc biệt tôi muốn các bạn xem xét những điểm sau:

- Cấp dưới nghĩ thế nào về đánh giá của những người xung quanh.
- Cấp dưới nghĩ thế nào về những việc trong quá khứ.
- Cấp dưới nghĩ thế nào về những việc trong tương lai.
- Cấp dưới có tinh thần phấn chấn hay không.
- Cấp dưới có chủ nghĩa cá nhân hay không.
- Cấp dưới hành động theo cảm tính hay lý trí.

Cụ thể, 24 yếu tố của chỉ số cảm xúc EQ rất có ích trong trường hợp này nên chúng ta hãy cùng xem xét các yếu tố này xem sao (tham khảo hình 3-2).



1. Chủ nghĩa cá nhân mang tính xã hội

Người có chỉ số yếu tố này cao thường để ý đến việc những người xung quanh nghĩ gì về mình. Theo đó những lời như là “hành động này của cậu được khách hàng đánh giá rất cao” sẽ trở thành lời động viên. Mặt khác người có chỉ số yếu tố này thấp, những lời như là “người đó nghĩ về cậu như thế này” thường không có tác động gì. Tùy trường hợp mà có thể cho đó là người có đôi chút ngạo mạn nhưng cũng có thể nói việc không để ý đến lời nói của những người xung quanh cho thấy sự rộng lượng, không để bụng.

2. Tính cách chán nản phiền muộn

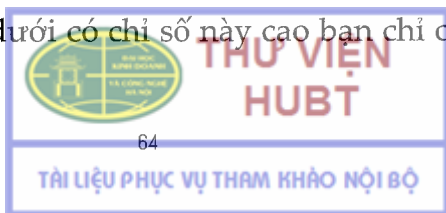
Người có chỉ số yếu tố này cao có ưu điểm là không để tâm đến quá khứ nhưng mặt khác lại có khuyết điểm ở chỗ không biết học hỏi từ những sai lầm trong quá khứ. Đây chính là những người có sai lầm lặp đi lặp lại hết lần này đến lần khác. Đối với những cấp dưới có tính cách này việc làm cho họ nhận ra sai lầm của



mình là điều quan trọng. Ví dụ như “Không phải khi đó cậu làm như thế này đã dẫn đến kết quả rất tệ hay sao”. Ngược lại những người có chỉ số yếu tố này thấp là những người bị quá khứ đeo bám không thoát ra được. Khi nói về thất bại trong quá khứ những người này thường cảm thấy lo lắng không yên (bản thân cảm thấy đau đớn về thất bại đó hết lần này đến lần khác), chính vì vậy bạn nhất quyết không được nhắc lại những chuyện đã xảy ra.

3. Đặc tính bất an

Những người có chỉ số yếu tố này cao thường có tâm thế “rồi đâu sẽ có đó”. Chính là loại tính cách cho rằng dù tương lai có mập mờ, không nắm bắt được cũng không thành vấn đề. Mặt khác những người có chỉ số yếu tố này thấp, thường lo lắng khi tương lai không rõ ràng. Trong trường hợp này, điều quan trọng là bạn phải tạo ra một kế hoạch rõ ràng cụ thể cho cấp dưới, làm cho cấp dưới hình dung được là làm việc như thế nào thì sẽ hiệu quả. Đối với cấp dưới có chỉ số này cao bạn chỉ cần



tận dụng chính nét tính cách này mà thôi. Bởi vì không cần bạn phải nói cụ thể thì cấp dưới cũng sẽ tự đề nghị “cứ để em làm thử xem”. Nhưng rủi ro là có nhiều người rất cầu thả nên để tránh rơi vào sự lộn xộn, bạn nên kiểm tra tình hình thường xuyên. Ngoài ra những nhà khởi nghiệp là những người có chỉ số yếu tố đặc tính này cao. Cấp dưới ở công ty của những nhà khởi nghiệp này có khuynh hướng trung thành và làm việc theo chỉ thị phương châm của người lãnh đạo uy tín, và trong số những cấp dưới đó không ít người có chỉ số yếu tố này thấp. Trong trường hợp này điều nguy hiểm là phương châm của người lãnh đạo đột ngột thay đổi, đôi khi mập mờ không rõ ràng, khiến cho toàn bộ nhân viên dưới quyền cảm thấy lo lắng không hiểu rồi mọi chuyện sẽ đi đến đâu. Do đó những người đứng đầu nhất thiết phải đưa ra phương châm rõ ràng, và cần phải duy trì phương châm đó.



4. Tự tin vào năng lực của bản thân

Là khả năng tự tạo dựng năng lực tinh thần của bản thân. Những người có chỉ số yếu tố này cao rất tự tin, luôn nghĩ rằng mình vẫn có thể làm được bất cứ việc gì. Những người có chỉ số yếu tố này thấp không có niềm tin vào bản thân, dễ rơi vào trạng thái tiêu cực. Nói với những người có chỉ số yếu tố này thấp những lời động viên như “cố gắng lên”, “mọi chuyện sẽ ổn thôi” là rất nguy hiểm. Vì những người này vốn không có sự tự tin, những lời nói như vậy sẽ phản tác dụng, khiến họ cảm thấy căng thẳng và áp lực. Kết quả là họ không thể phát triển được. Đối với những người này, bạn nên nhẹ nhàng cẩn thận đưa ra những chỉ thị cụ thể cho họ như “cậu phải làm như thế này thì sẽ ổn thôi”, hoặc làm cho họ cảm thấy bản thân mình có thể làm được.



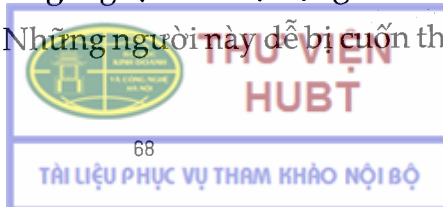
5. Tính độc lập tự chủ

Là khả năng khiến cho bản thân có thể chủ trương một cách tích cực. Những người có tính cách động cơ nhiệm vụ thường có chỉ số yếu tố này cao. Những người có chỉ số yếu tố này cao thường cảm thấy phiền phức khi bị cấp trên chỉ dẫn tỉ mỉ. Đối với họ bạn nên quản lý theo hình thức ủy nhiệm, nói với họ “tôi tin tưởng giao tất cả cho cậu đấy”. Những lời khen không khéo léo cũng có thể gây ra kết quả ngược lại. Ví dụ như khi bạn nói “cái đó được lắm”, những người này có thể sẽ nghĩ “chẳng có căn cứ nào để nói như vậy cả”, “cái đó tôi biết thừa rồi”. Nên bạn cần cẩn trọng khi đưa ra những lời bình phẩm. Tuy vậy những người này thường làm việc rất tỉ mỉ cẩn thận nên bạn cũng không cần thiết phải nói quá chi tiết, mà cứ yên tâm tin tưởng giao phó công việc cho họ. Đây là loại tính cách mong muốn có được sự thừa nhận về năng lực hoàn thành công việc nên bạn đừng quên đưa ra lời khen “Cậu làm mọi việc rất tốt, đúng như tôi mong đợi”.



6. Tính chịu ảnh hưởng mang tính cảm xúc.

Nói một cách đơn giản, yếu tố này biểu thị cho mức độ chịu sự ảnh hưởng từ cảm xúc của người khác. Những người lãnh đạo điều hành công ty thường có chỉ số yếu tố này thấp trong khi đó phụ nữ thường có chỉ số yếu tố này cao. Ví dụ, những người có chỉ số yếu tố này cao có trái tim dễ rung cảm, hồi hộp căng thẳng khi thấy một người đang tức giận, hay sụt sùi khi thấy một cô gái đang khóc bên vệ đường. Đây là loại tính cách có sự đồng cảm với cảm xúc của người khác. Mặt khác những người có chỉ số tính chịu ảnh hưởng mang tính cảm xúc thấp, khi thấy một cô gái đang khóc bên vệ đường sẽ nghĩ, “Có chuyện gì xảy ra vậy nhỉ, tại sao cô ấy lại khóc, làm thế nào để giúp cô ấy bây giờ?”. Hơn là sự đồng cảm, những người này thường đánh giá tình hình một cách khách quan. Đối với những người có tính chịu ảnh hưởng mang tính cảm xúc cao, sẽ hơi nguy hiểm nếu bạn cố gắng tạo cho họ động cơ mang tính cảm xúc. Những người này dễ bị cuốn theo

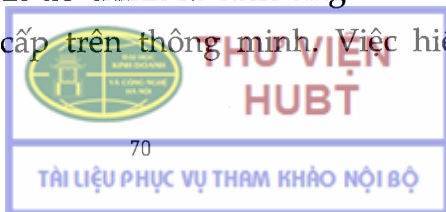


cảm xúc nhất thời, nên những lúc mọi người trong nhóm đồng lòng “cố gắng lên, cùng làm thôi” thì họ cũng ngay lập tức cảm thấy phấn khích. Tuy nhiên, vấn đề ở chỗ có thể chỉ có tâm trạng họ đang dâng trào còn thực chất họ vẫn chưa theo kịp được nội dung công việc. Bên cạnh đó, khi gặp thất bại trong công việc, khi nghe lời phàn nàn của khách hàng, hay khi căng thẳng về tâm lý, đầu óc của họ thường trở nên trống rỗng, nên quan trọng là bạn phải có phương pháp giúp họ giảm tải. Trong phạm vi cho phép bạn hãy cất bớt những thông tin mang tính cảm xúc, và nhớ giao tiếp với họ bằng cách lấy quá trình cũng như tình trạng của công việc làm trọng tâm. “Cậu làm gì vậy, khách hàng đang rất tức giận đấy”, “Nguy rồi, cậu phải làm gì đó ngay đi”, bạn nên bỏ những lời có thể gây tác động lên cảm xúc đó qua một bên, thay vào đó bạn cần làm cho họ tập trung vào những tác vụ hay quá trình cụ thể như “trước tiên cậu thử nghĩ cách cải thiện vấn đề này xem sao”, “Cậu hãy sắp xếp lại thông tin về vấn đề



đó một lần nữa rồi kiểm tra mức độ ưu tiên của từng tác vụ”. Mặt khác trong trường hợp tình hình công việc thuận lợi, tinh thần của những người này ngay lập tức dâng cao nên bạn cần thúc đẩy cảm xúc của họ, thuận theo tình hình với những câu như “hôm nay mọi người lại cùng cố gắng nhé” sẽ mang lại hiệu quả cao. Khi mà tình hình tốt đẹp thì bạn nên sử dụng nó như một sự gia tốc, nhưng ngược lại khi sự việc không mấy khả quan, bạn nên tránh gây ra những kích thích tinh thần. Tôi mong bạn có thể tham khảo cách phân chia ứng xử theo tình hình như thế này.

Đến đây, tôi đã giới thiệu với các bạn những chỉ số khảo sát EQ, nhưng bình thường chỉ cần quan sát hành vi và phản ứng của cấp dưới của mình, ở một mức độ nào đó tôi nghĩ tự bạn có thể đoán được họ ứng với loại tính cách nào trong số những loại tôi đã nêu ra. Nhận ra đặc tính của từng người và ứng xử với họ dựa trên những đặc tính đó chính là cách ứng xử khéo léo của một cấp trên thông minh. Việc hiểu



được cảm xúc của bản thân cũng vô cùng quan trọng nên nếu có cơ hội bạn nên thử kiểm tra chỉ số EQ của mình.



HÌNH 3-2: 24 YẾU TỐ CỦA CHỈ SỐ EQ

Năng lực	Yếu tố	
Năng lực xác nhận bản thân	Ý thức về bản thân mang tính cá nhân Ý thức về bản thân mang tính xã hội Tính tự kỉ Đặc tính bất an	Hiểu về trạng thái cảm xúc của bản thân, và muốn tìm hiểu mình là người như thế nào Muốn biết những người xung quanh nghĩ gì về bản thân mình Cách suy nghĩ bị quan, phù định đối với bản thân trong cả hiện tại và quá khứ, sự sụp đổ tình thần Mức độ của việc dễ cảm thấy lo lắng đối với những việc trong hiện tại và tương lai
Căng thẳng cộng sinh	Điều khiển bản thân Khả năng kiểm soát căng thẳng Tính ổn định thần kinh	Điều chỉnh được hành vi suy nghĩ và cảm xúc của bản thân Khả năng xác nhận những cảm xúc mang tính phù định của bản thân như thiếu tự tin, hay lo lắng, trên cơ sở đó tự điều chỉnh cho phù hợp Mức độ bình tĩnh và dao động mang tính tình thần
Năng lực phát sinh năng lượng	Niềm tin vào năng lực bản thân Động cơ hoàn thành Mức độ tràn đầy khí lực Tính lạc quan	Mức độ tin tưởng vào năng lực của bản thân Ý chí và sự nỗ lực, sự kiên nhẫn đối với sự vật sự việc Sức mạnh của năng lượng mang tính tình thần Suy nghĩ mang tính tích cực, rõ ràng dứt khoát

Năng lực biểu hiện bản thân	Tính biểu hiện mang tính cảm xúc	Khả năng truyền đạt, biểu hiện những cảm xúc như giận dữ vui sướng của bản thân đến đối phương
Sự kháng định	Kĩ năng phi ngôn từ Tính tự chủ độc lập Tính mềm dẻo linh hoạt Tính chủ trương cá nhân	Năng lực biểu hiện cảm xúc dựa trên các yếu tố ngoài ngôn từ như ánh mắt, cử chỉ, hành động Không dựa dẫm vào người khác mà chủ động nỗ lực cố gắng Giữ được sự rộng mở trong cách suy nghĩ, sự mềm mỏng linh hoạt trong cách cảm nhận sự vật sự việc Truyền đạt những ý kiến suy nghĩ phán đoán của bản thân đến đối phương một cách thẳng thắn bộc trực
Năng lực đối đãi với người khác	Năng lực giải quyết tranh chấp Mức độ quan hệ giữa người với người	Có ý chí tích cực trong nỗ lực giải quyết những mâu thuẫn trong mối quan hệ giữa con người với con người Coi trọng việc giao tiếp với những người xung quanh
Năng lực đón nhận người khác	Trái tim rộng mở Sự thấu hiểu mang tính cảm xúc Theo dõi tình hình	Mở lòng đối với người khác và khiến cho người khác mở lòng với chính mình Cố gắng cảm thông và lí giải cho cảm xúc của đối phương Quan sát phán đoán tình hình một cách khách quan, từ đó đưa ra phương thức hành động cho bản thân
Năng lực đồng cảm	Sự tế mẫn mang tính cảm xúc Tính chịu ảnh hưởng mang tính cảm xúc Lý giải mang tính đồng cảm	Tiếp xúc quan tâm đến người khác một cách ấm áp gần gũi dựa trên mối quan hệ cơ bản giữa con người với con người Mức độ dễ bị cuốn vào tình hình xung quanh, mức độ dễ bị chi phối bởi cảm xúc của người khác Cố gắng lắng nghe cảm xúc của đối phương một cách gần gũi. Thấu hiểu cho cảm xúc của những người khác.

Sư hiệu biết trong quan hệ với người khác



THƯ VIỆN HUBT

73

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sư hiệu biết trong việc phán đoán tình hình

Thần hướng

Án cần đưa ra lời khuyên khi cấp dưới đến trao đổi, nhưng không được thực hiện.

Đay bảo tận tình là cách làm ngược ngược.

Đề mặc cấp dưới cũng là diu đất.

Khi cấp dưới đến trao đổi:

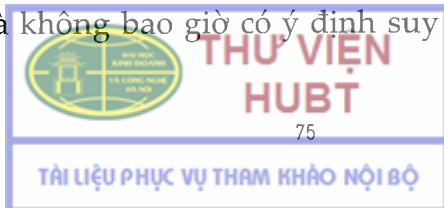
“Trưởng nhóm, anh thấy vấn đề này nên làm như thế nào?”

Những trường hợp như thế này, cấp trên thường vui vẻ trả lời với vẻ mặt đặc ý “Câu cứ làm như thế này thì sẽ ổn thôi”. Nhưng càng tự đắc đưa ra lời khuyên bao nhiêu, cấp dưới càng dễ phản kháng bấy nhiêu. Về phía cấp trên mà nói sẽ thấy tại sao cấp dưới đã tự đến hỏi mình rồi mà còn có thái độ như vậy. Những nhân viên mới ra trường hay chuyển từ nơi khác đến ban đầu đều coi cấp trên là chỗ dựa, luôn ngoan ngoãn nghe lời, nhưng khi đã trở nên

thành thực trong công việc rồi thì bắt đầu xuất hiện những người cho dù người khác có nhờ vả không còn ngoan ngoãn nghe lời nữa. Vậy thì chúng ta phải làm như thế nào?

Việc đầu tiên là “làm cho cấp dưới từ bỏ sự ỷ lại”

Đối với vấn đề này, làm cho cấp dưới từ bỏ sự ỷ lại là vô cùng quan trọng. Không giảng giải là một cách tiếp cận được chú ý đến trong lĩnh vực giáo dục, đó là một cách rèn luyện năng lực tự suy nghĩ của bản thân. Vì thế trong vai trò cấp trên, dù bạn có biết câu trả lời, tôi nghĩ bạn đừng nên nói ra một cách tùy tiện, thay vào đó bạn nên tạo thói quen cho người đặt câu hỏi tự suy nghĩ, tự quyết định xem nếu là bản thân họ thì họ sẽ làm thế nào. Nếu không làm như vậy, bạn sẽ chẳng bao giờ khiến họ rời xa mình được. Có những người không bao giờ nhờ vả nhưng cũng có không ít những người chỉ biết ỷ lại vào người khác. Những người này chỉ biết làm theo những gì người khác nói, và không bao giờ có ý định suy nghĩ ngay từ

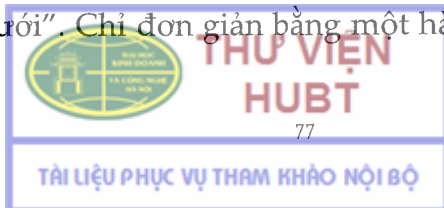


đầu. Không chừng họ còn nghĩ “việc cấp trên muốn làm dù gì đi nữa thì cũng đã quyết định vậy rồi, tôi chỉ cần làm theo đúng như vậy là được”. (tùy trường hợp mà có thể gọi là “cấp dưới khôn vặt”). Cũng có rất nhiều trường hợp cấp trên có suy nghĩ tồi tệ bắt cấp dưới làm tất cả mọi việc theo ý mình, khi đó cấp dưới sẽ chẳng thể nào còn tự suy nghĩ mà làm việc được nữa. Cách làm việc như thế mớm mồi cho gà con hết lần này đến lần khác như thế này đối với cấp trên mà nói cũng vô cùng mệt mỏi và phiền phức, khiến họ không còn thời gian để nâng cao trình độ của bản thân. (Những việc có thể giao được cho cấp dưới thì hãy giao toàn bộ cho cấp dưới, cấp trên dành thời gian để nâng cao trình độ của bản thân mình, cũng chính là một trong những mục đích của cuốn sách này).



“Vậy cậu muốn làm như thế nào?” Đặt câu hỏi để cấp dưới suy nghĩ câu trả lời

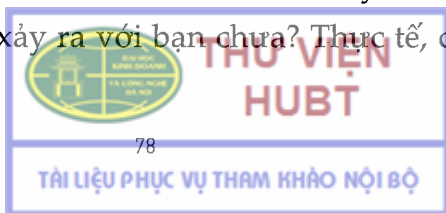
Phương pháp rèn giũa cấp dưới mắc chứng ý lại rất đơn giản. Chỉ cần đặt câu hỏi “Vậy cậu muốn làm như thế nào?”. Dù cấp trên đã có sẵn câu trả lời đi nữa, cũng không nên đưa câu trả lời đó cho cấp dưới mà trước tiên hãy khiến cho cấp dưới phải động não. Con người thường phản ứng với quyết định của người khác đưa ra và nghe theo quyết định của chính mình. Chính vì thế, phương pháp này không những ngăn được sự phản ứng, mà còn góp phần bồi dưỡng giáo dục cấp dưới. Những cấp trên hết lòng chăm lo cho cấp dưới hay những người là giám đốc công ty do chính mình tạo ra, chắc chắn là không thể nhẫn nhịn việc đưa ra câu trả lời đến mức cảm thấy bồn chồn sốt ruột. Không chừng những người có tâm lý không giỏi chịu đựng chuyện như thế này còn cảm thấy căng thẳng mệt mỏi. Nhưng trường hợp này bạn nhất thiết phải nỗ lực khiến cho bản thân “không cố gắng trả lời câu hỏi của cấp dưới”. Chỉ đơn giản bằng một hành động duy



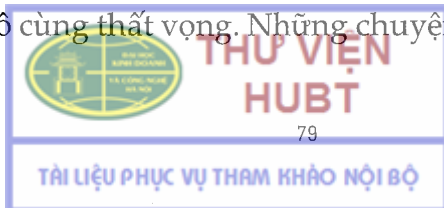
nhất đó là đặt câu hỏi “Vậy cậu muốn làm như thế nào?”. Trước hết bạn hãy thử dứt khoát làm như vậy xem sao.

Nhắc nhở cấp dưới nộp bản tóm tắt kế hoạch

Để rèn luyện cho “cấp dưới biết tự suy nghĩ”, “bản tóm tắt kế hoạch” cũng là một trong những phương pháp hữu hiệu. Hình thức của bản tóm tắt không quá quan trọng. Không phải văn bản thì thư điện tử cũng không thành vấn đề. Sau khi khiến cho cấp dưới suy nghĩ xem bản thân họ muốn làm gì thì bước tiếp theo là để họ viết ra những điều đã suy nghĩ dưới hình thức một bản tóm tắt kế hoạch và nộp lại cho cấp trên. Điểm tốt của bản tóm tắt này là nó không chỉ ngăn chặn được vấn đề “lời nói gió bay”, mà còn giúp rèn luyện tư duy nhờ việc cố định hóa suy nghĩ bằng từ ngữ. Nghĩ trong đầu rằng phải làm như này như thế kia nhưng đến khi chuẩn bị viết ra giấy thì không biết phải viết như thế nào, chuyện như vậy đã từng xảy ra với bạn chưa? Thực tế, chỉ



cần bạn thử viết ra, bạn sẽ nhận ra được những chỗ nào còn mập mờ chưa rõ ràng. Ở đây tôi có một điều muốn lưu ý với các bạn đó là các bạn phải truyền đạt lại với cấp dưới của mình rằng bản tóm tắt mà bạn muốn cấp dưới nộp, không phải là một bản thuyết trình hoa mỹ mà họ phải mất hàng giờ để thực hiện. Phải quán triệt trong nhận thức của cấp dưới rằng bản tóm tắt chỉ nêu ra những điểm trọng yếu, và có thể được gửi qua thư điện tử. Nộp những bản thuyết trình với những hiệu ứng đặc biệt chẳng mang lại lợi ích gì cả, ngược lại nó còn làm giảm năng suất lao động của cả nhóm tương đương với số giờ bỏ ra để hoàn thành những bản thuyết trình đó. Có những cấp trên bỏ thời gian công sức suy nghĩ từng tình huống chiến lược, ra từng chỉ thị thị cho cấp dưới tiến hành công việc, nhưng đối lại cấp dưới của họ chẳng hiểu một chút gì về nội dung những chỉ thị đó, hay chẳng áp dụng bất kì lời khuyên nào vào nhiệm vụ của mình, kết cục làm cho cấp trên vô cùng thất vọng. Những chuyện như vậy cần



kết thúc từ bây giờ. Làm một người cấp trên thông minh có nghĩa là giao toàn bộ những gì có thể cho cấp dưới, khiến họ tự suy nghĩ, tự vận động, đồng thời giải phóng thời gian và công sức của bản thân. Có điều các bạn cũng đừng quên kiểm tra xem xét lại bản tóm tắt mà cấp dưới đã nộp, nó đã tốt hay chưa, có vấn đề gì không, nếu có thì truyền đạt lại với cấp dưới. Nếu không bạn sẽ gặp rắc rối vì cấp dưới sẽ tiến hành công việc dựa trên quan điểm sai lệch mà cứ nghĩ rằng mọi thứ đều ổn cả. Đừng sử dụng thời gian của mình cho việc nghiên cứu hoạch định cách thực hiện nhiệm vụ, mà hãy chỉ tập trung dành thời gian cho công việc kiểm tra xác nhận.

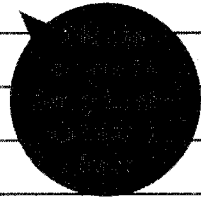
POINT

Hỏi lại cấp dưới “Vậy cậu muốn làm thế nào?” và để họ nộp bản tóm tắt kế hoạch

HÌNH 3-3: BẢN TÓM TẮT KẾ HOẠCH MẪU

Tuần sau để nhận được đơn đặt hàng, tôi dự định thực hiện kế hoạch như sau

- Tạo tài liệu kế hoạch kinh doanh nội trong tuần sau.
- Đầu tuần sau, đến gặp và trình bày tài liệu kế hoạch với khách hàng.
- Nếu có gì thiếu sót, lắng nghe yêu cầu của khách hàng ngay tại đó và thay đổi đề xuất.



THƯ VIỆN
HUBT

81

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tình huống:

Cho cấp dưới thấy hình mẫu của sự thành công, nhưng không được cấp dưới áp dụng những lần kế tiếp.

Nếu muốn làm cho cấp dưới tự học hỏi thì tính năng CC của thư điện tử còn hơn cả 100 chỉ thị.

Một cấp dưới mà thành tích mãi không có gì chuyển biến phải đưa ra đề xuất cho khách hàng với mong muốn nhận được đơn đặt hàng. Cấp trên vì muốn giúp cấp dưới có được trải nghiệm thành công nên bản thân đứng ra nhận trọng trách, để cấp dưới trong vai trò trợ giúp, và cùng đi đến chỗ khách hàng. Sau đó cấp trên nói với cấp dưới “Được rồi cậu nhìn xem nhé”, rồi để cấp dưới quan sát trong khi mình thuyết trình cho khách hàng. Cuộc đàm phán kết thúc tốt đẹp. Nhờ đó cấp trên đã giúp cấp dưới được trải nghiệm cảm giác thành công. Bản thân trong vai trò cấp trên cũng cảm thấy hài lòng vì đạt được mục đích. Nhưng ở đây

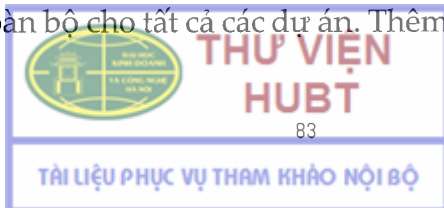


THƯ VIỆN
HUBT

có một cái bẫy. Cấp trên giúp cấp dưới tích lũy trải nghiệm thành công bằng cách cho cấp dưới thấy toàn bộ quá trình hoàn thành công việc của bản thân. Có thể bạn sẽ nghĩ rằng từ giờ cấp dưới có thể một mình tự hoàn thành công việc nhưng thực tế mọi chuyện diễn ra hoàn toàn không như mong muốn. Kết cục là cấp dưới không thể tiến hành công việc của bản thân nếu thiếu cấp trên, giống như một chiếc xe đạp trẻ em chẳng thể tiến về phía trước được nếu thiếu bánh phụ.

Nếu gắn thêm bánh phụ, thì sẽ chẳng bao giờ lái được chiếc xe đạp khi tháo bánh phụ ra nữa

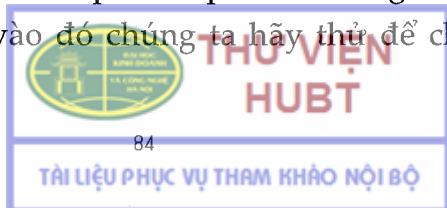
Quả thật trong giai đoạn đầu, việc đồng hành cùng cấp dưới là vô cùng cần thiết. Nhưng khi tôi quan sát tình hình của nhiều công ty, mặc cho thời gian trôi qua kể từ ngày cấp dưới mới vào công ty, cấp trên vẫn phải gắn chặt với cấp dưới như những ngày đầu tiên. Để rồi cuối cùng cấp dưới chỉ là người đi kèm trong việc đề xuất dự án, còn cấp trên phải chịu trách nhiệm toàn bộ cho tất cả các dự án. Thêm vào đó người



cấp dưới đó còn cười thầm trong bụng. Cứ như thế họ chẳng học hỏi thêm được điều gì, còn cấp trên thì cứ mãi vất vả. Khi quá trình đào tạo đầu tiên kết thúc, bạn hãy thử một lần để cấp dưới tự làm việc một mình. Cho dù kết quả không tốt cũng không sao. Vì chỉ như thế bạn mới biết được hiện tại cấp dưới của mình có thể làm được gì và không thể làm được gì. Kinh nghiệm đó là vô cùng cần thiết giúp cả cấp trên và cấp dưới trưởng thành.

Nếu muốn thúc đẩy sự chuyển biến lớn, hãy cố tình bỏ qua thiếu sót của cấp dưới thay vì nhắc nhở

Hẳn đã có lần các bạn hiểu được bản chất của sự việc sau khi trải qua những sai lầm đau đớn phải không. Tôi nghĩ rằng có nhiều cấp trên thường đưa ra lời khuyên, lời gợi ý cho cấp dưới nhưng đứng từ góc độ của cấp dưới, họ lại thường nghi hoặc “có thật đúng như vậy không” hay không lí giải được lời gợi ý của cấp trên. Kết cục là nếu chỉ dùng lời nói để giải thích thì đa phần cấp dưới không hiểu được. Thay vào đó chúng ta hãy thử để cho



cấp dưới tự làm việc, rồi tự thất bại, từ đó họ sẽ nhận ra được những điểm quan trọng trong công việc. Nhưng cũng không thể giao cho cấp dưới những dự án quan trọng nắm trong tay vận mệnh của cả công ty, mà nên thử giao cho họ những dự án mới để nếu chẳng may họ thất bại thì bạn cũng chỉ thăm nghĩ “không sao, cũng chỉ có thể như vậy”. Mà thực ra họ càng thất bại lớn thì càng tốt. Từ phía cấp trên mà nói, bạn sẽ nghĩ rằng cách làm này sẽ chẳng đi đến đâu, đề xuất kia như vậy thì sao khiến cho khách hàng chấp nhận, nhưng cấp dưới lại nghĩ cứ làm như vậy cũng không có vấn đề gì. Chỉ khi thất bại họ mới lần đầu tiên nhận ra rằng “à, cách làm này đúng là không ổn chút nào”. Nhưng cũng có những người mà một lần thất bại cũng không thấm vào đâu, mà phải đến vài lần lặp lại cùng một thất bại họ mới nhận ra được.



Hướng dẫn công việc, tính năng CC của thư điện tử còn hơn là 100 chỉ thị

Tóm lại, về mặt tâm lý cấp dưới sẽ cảm thấy áp lực hoặc muốn phản kháng nếu nghe chỉ thị mang tính thuyết giáo từ cấp trên. Do đó, thay vì giải thích, điều quan trọng là cấp trên phải khiến cho cấp dưới phải tự động não. Nói như vậy nhưng cũng có trường hợp cấp trên không hướng dẫn thì cũng không được. Có một hướng tiếp cận khác cho trường hợp đó. Mấu chốt là không phải từ “bên trên” mà là từ “bên cạnh”. Hay còn gọi là phương pháp “chạy song song”. Cụ thể mà nói thì đó là phương pháp cho cấp dưới thấy cách làm của mình. Ví dụ, bạn tiện thể thêm địa chỉ thư điện tử của cấp dưới vào mục CC mỗi khi gửi thư trao đổi với khách hàng hay khi gửi thư về cách tiến hành dự án. Cứ như thế cấp dưới sẽ học được “nếu sử dụng cách nói như thế này thì câu trả lời của khách hàng sẽ như thế nào”, hay “nếu làm việc theo cách như vậy thì mọi việc sẽ tiến triển ra sao”. Nói cách khác đây được gọi là cách làm cho xem khuôn



THƯ VIỆN
HUBT

mẫu. Cách làm này không tạo áp lực cho cấp dưới nên họ có thể nhận ra sai lầm và tự học hỏi từ đó. Nhưng cũng có những cấp dưới kém thông minh, dù bạn đã cố tình chia sẻ cách làm nhưng họ vẫn cho rằng đó không phải việc của mình nên chẳng buồn học hỏi. Dù vậy bạn cũng không cần quá bận tâm vì bạn vẫn đang làm công việc của mình, chỉ tiện thể giúp cấp dưới mà thôi. Đừng quá kì vọng vào phản ứng hay sự tiếp thu của cấp dưới mà cứ tiến hành công việc như bạn vẫn thường làm.

POINT

Cố tình bỏ đi sự hỗ trợ



TECHNIQUE:

“Nhật kí trao đổi xây dựng nghiệp vụ” để thuận lợi trong việc tìm ra quá trình

Tôi đã nói về “bản tóm tắt kế hoạch” ở phần trước. Bạn hãy để cấp dưới chuyển đổi nó thành một dạng nhật kí trao đổi, báo cáo với cấp trên là bạn, sau đó bạn gửi lại những đánh giá của mình về báo cáo đó cho cấp dưới.

Cấp dưới: “Về dự án này, em nghĩ là chúng ta nên làm theo cách như thế này...”

Cấp trên: “Nội dung rất tốt nhưng nếu cậu sửa lại như thế này thì...”

Bạn có thể thực hiện trao đổi cụ thể với cấp dưới như đoạn hội thoại trên, sau đó vừa thiết kế các quá trình vừa tiến hành công việc. Bên cạnh đó khi công việc không tiến triển thuận lợi, toàn bộ những trao đổi từ trước đến nay có thể trở thành căn cứ để giúp cấp dưới suy



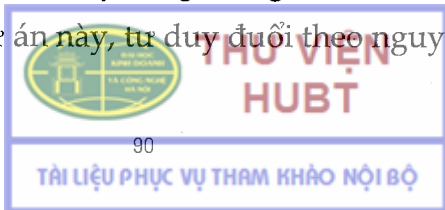
ngữ đối sách khắc phục. Dựa trên những điểm mấu chốt của phương pháp này cấp trên vừa kiểm tra đánh giá, vừa trao đổi thảo luận, nhờ đó mà có thể đồng thời thực hiện “thiết kế quá trình”, “chu trình PDCA” và “công việc lưu giữ, ghi chép”. Đối với cấp trên, phương pháp này có thể giúp trực quan hóa công việc của cấp dưới, những trao đổi thảo luận được lưu lại cũng góp phần giúp chính các thành viên trong nhóm nâng cao được năng lực học hỏi. Cấp trên và cấp dưới nên cùng chăm chỉ mài giũa cho đến khi công việc có thể thuận lợi xoay vòng được. Phương pháp này mới nhìn thì có vẻ vất vả nhưng thực ra cấp trên chỉ cần kiểm tra những phần quan trọng là được. Còn về phần cấp dưới, nhờ việc tự thiết kế toàn bộ quá trình, bản thân họ sẽ nắm được cách tiến hành công việc. Cấp trên có thể lấy những cấp dưới đó làm ví dụ cụ thể để triển khai phương pháp này với các thành viên khác. Đây chính là sự tuyệt vời của một “cấp trên thông minh”, một mũi tên bắn trúng hai đích!



TECHNIQUE:

Bí quyết lắng nghe để cấp dưới tự khắc phục thất bại của chính mình

Có hai cách lắng nghe, đó là “tư duy đuổi theo nguyên do” và “tư duy đuổi theo mục đích, kết quả”. “Tại sao mọi chuyện lại thành ra thế này?”, “Rút cục là tại sao?”. Tư duy đuổi theo nguyên do thường đặt ra những câu hỏi như vậy và nhìn vào nguyên nhân. Tư duy này thường thấy ở những cấp trên có học vấn cao như những người có bằng MBA, hay những cấp trên có tính cách vô cùng nghiêm khắc (như vai trò của người trung úy làm nhiệm vụ hướng dẫn tân binh trong quân đội). Tất nhiên, có những dự án hay nhiệm vụ đòi hỏi cần thiết phải xác định bất kì rủi ro tiềm tàng nào có thể xảy ra như ngành y khoa hay năng lượng hạt nhân. Đối với những dự án này, tư duy đuổi theo nguyên



do cần phải được triệt để áp dụng. Nhưng đối với phần lớn những ngành kinh doanh thông thường khác, có đào sâu để tìm ra nguyên nhân của thất bại bao nhiêu đi nữa thì cũng chẳng có gì mới bắt đầu được. Tại sao chuyện này lại xảy ra, tại sao lại thất bại? Những câu hỏi nhằm tìm ra nguyên nhân đó cuối cùng chỉ khiến cho cấp trên thêm thất vọng, và sự phát tán cơn giận của họ gây căng thẳng cho cấp dưới. Ngoài việc không có thêm tác dụng nào khác, người bị cấp trên truy hỏi nguyên nhân còn rơi vào trạng thái u sầu, phiền muộn.

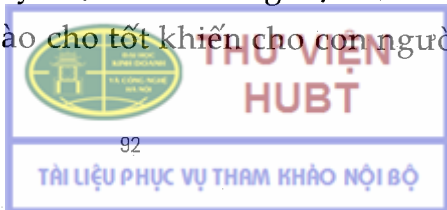
Công việc kinh doanh là luôn hướng về phía trước, là luôn suy nghĩ làm thế nào để hướng tới tương lai như là nên làm gì tiếp theo, làm thế nào để mọi chuyện được tốt hơn. Do đó những lúc như thế này, ngoài việc muốn cấp dưới nhận ra nguyên nhân, chúng ta còn mong họ hướng đến nhiệm vụ tiếp theo. Ở đây tôi mong muốn các bạn sử dụng tư duy mục đích kết quả. Bạn đừng cố gắng lần theo nguyên nhân như thể truy tìm tội lỗi của cấp dưới, mà hãy để tự cấp dưới nói ra chuyện gì đã xảy ra,



hướng họ đến suy nghĩ về tương lai thay vì quá khứ. Câu hỏi của loại tư duy mục đích kết quả như sau:

- Như thế nào thì có thể đạt được trạng thái hài lòng?
- Nếu trạng thái hài lòng là 100 điểm thì trạng thái hiện tại được bao nhiêu điểm?
- Trạng thái hài lòng và trạng thái hiện tại có gì khác nhau?
- Có thể làm gì để san lấp sự khác biệt giữa hai trạng thái đó?
- Để thực hiện việc đó thì phải vượt qua những chướng ngại gì?
- Làm thế nào để biết được khi nào đạt đến trạng thái hài lòng?
- Để đạt được trạng thái hài lòng thì bước đầu tiên phải thực hiện là gì?

Truy cứu nguyên nhân khiến cho con người cảm thấy mệt mỏi nhưng đặt câu hỏi nên làm thế nào cho tốt khiến cho con người



ta lạc quan suy nghĩ hướng về phía trước. Để thất bại không trở thành vô nghĩa, đồng thời biến những rắc rối gặp phải thành bước tiến năng suất mạnh mẽ, chúng ta cần chuyển thời gian suy nghĩ về thất bại thành thời gian suy nghĩ làm thế nào để gắn thất bại đó với việc giải quyết nhiệm vụ hay mục đích. Đó chính là phương pháp quản lý thông minh.



TECHNIQUE:

Để không làm tăng thêm những công việc thừa thãi, đừng để cấp dưới suy nghĩ về những việc không cần thiết

Có những cấp dưới luôn tập trung làm những việc không mấy quan trọng. Vậy chúng ta nên xử lí như thế nào? Trước tiên, cần tập trung vào một điểm duy nhất, “việc cần hoàn thành là gì?”. Không ít những trường hợp cấp dưới lấy phương thức làm mục đích. Đơn cử như từ trước đến nay việc làm sao để khách hàng nhập sản phẩm của công ty là quan trọng nhất, nhưng tại giai đoạn lập tài liệu đề xuất với khách hàng, cấp dưới lại dành thời gian tạo tài liệu thuyết trình hoa mỹ với những phần không liên quan trực tiếp đến việc giới thiệu sản phẩm, hay thêm vào những dữ liệu thừa thãi chẳng ai ngó ngàng tới. Những lúc như vậy cấp trên cần phải đặt ra câu hỏi để xác nhận lại “Đội đã,



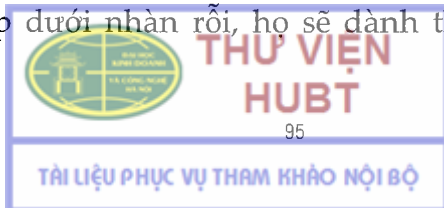
THƯ VIỆN
HUBT

phần này có thực sự góp phần thúc đẩy khách hàng mua sản phẩm không?”.

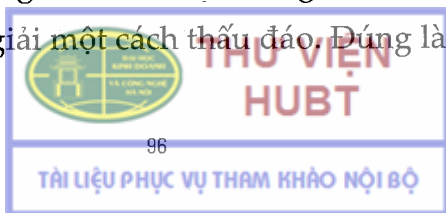
Việc dạy cho cấp dưới nhất định phải bỏ qua hết những phần không cần thiết cũng chính là một công việc quan trọng của cấp trên thông minh.

Đừng để cho cấp dưới nhàn rỗi

Là một cấp trên thông minh, có một chuyện cũng quan trọng không kém. Đó là “đừng để cho cấp dưới nhàn rỗi”. Hãy giao việc cho từng thành viên trong nhóm thật đều đặn. (Tất nhiên là với mức độ vừa phải chứ đừng như những “doanh nghiệp đen tối”). Trong vô số những việc trước mắt, cấp trên chỉ muốn cấp dưới của mình hoàn thành những việc quan trọng nhất. Vì thế nếu cấp dưới có được lượng công việc vừa phải, chỉ hơi nhiều so với mức bình thường một chút thì họ sẽ không còn thời gian cho những việc thừa thãi mà chỉ tập trung vào những việc cần thiết mà thôi. Nếu để cho cấp dưới nhàn rỗi, họ sẽ dành thời gian suy



nghĩ hay làm những việc vô bổ, mà đa phần thực sự chẳng đem lại ích lợi gì. Trong thực tế, nguồn nhân lực thiếu hụt một chút là vừa đủ để góp phần giúp cả công ty lẫn nhân viên khỏe mạnh. Điều mà tôi muốn lưu ý các bạn ở đây chính là phải quy định trước về việc “không làm thêm giờ”. Không đến mức như tập đoàn Triumph International Japan khi ngài Koichiro Yoshikoshi còn làm giám đốc điều hành, nhưng tôi nghĩ các công ty đều đặt ra quy định đó bởi vì có như thế thì nhân viên mới chịu bỏ công sức để hoàn thành công việc trong thời gian định trước. (Làm thêm một vài giờ đồng hồ hay không giờ nào còn tùy thuộc vào điều kiện của từng công ty nên các bạn hãy tự quyết định sao cho hợp lý). Điều kì lạ là năm ngoái vấn đề “doanh nghiệp đen tối” đã gây nhiều ồn ào nhưng phần lớn những người bị ép làm việc quá độ lại là những người có năng suất làm việc rất thấp. Về cụm từ “doanh nghiệp đen tối”, tôi nghĩ vẫn còn nhiều người hiểu sai, hay chưa lí giải một cách thấu đáo. Đúng là do



đặc thù một số ngành như buôn bán hay ẩm thực có thời gian kinh doanh kéo dài, nên tình trạng quá tải số giờ làm do thiếu nhân công rất dễ xảy ra, tạo ra tình trạng “đen tối”. Bên cạnh đó tình trạng lạm dụng quyền lực một cách thường xuyên như đặt ra những chỉ tiêu kinh doanh không thể thực hiện được cũng gây ra tình trạng “đen tối” của doanh nghiệp. Nhưng mặt khác, cũng có những nhân viên không làm việc chăm chỉ như cấp trên mong muốn, họ chỉ chú tâm làm những việc không hề quan trọng. Buổi chiều thì thông thả nhàn rỗi, tối đến mới bắt đầu làm việc, nhờ đó mà số thời gian làm thêm giờ tăng lên. Hoặc có những nhân viên không nỗ lực để nâng cao năng lực chuyên môn mà chỉ chăm chăm làm cho đủ số giờ quy định để nhận lương mà thôi. Những nhân viên này được gọi “nhân viên đen tối”. Dựa trên sự phân biệt rõ ràng như thế này, các bạn hãy triệt để thực hiện quy tắc “không làm thêm giờ”, sao cho nhân viên hoàn thành công việc trong thời gian hạn định cần thiết. Bạn hãy coi trọng



năng suất lao động, và để nhân viên tập trung vào những công việc mang tính thực chất. Đây chính là bản chất của cách “vận hành tổ chức thông minh”.

Đinh hương:

Tôi không thể chịu nổi công ty này nữa

Có cần thiết phải ngăn cản không? Tất nhiên là không!

Chấp nhận sự ra đi!

Nếu như ai đó đã có mong muốn nghỉ việc thì cho dù người khác có khuyên can thế nào, đến cuối cùng họ cũng sẽ nghỉ. Bạn nên biết rằng khi cấp dưới đề đạt nguyện vọng xin nghỉ thì cũng là lúc nên để họ dừng lại. Khi cấp dưới nói với bạn “bây giờ em muốn nghỉ việc” thì về nguyên tắc bạn nên ngăn lại nhưng đến một lúc nào đó bạn cần phải nói chuyện một cách rõ ràng với người đó. Có điều tôi cho rằng cấp trên còn có vai trò như nhà hoạch định chiến



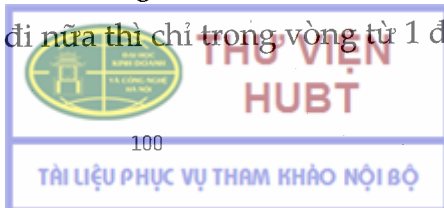
**THƯ VIỆN
HUBT**

lược, nên trong trường hợp nếu để nhân viên nghỉ việc ngay lập tức sẽ gây khó khăn cho dự án, còn nếu mọi việc sẽ ổn thỏa khi nhân viên đó cố gắng tiếp tục làm thêm một thời gian ngắn trong khoảng 1 năm, thì bạn nên khéo léo thuyết phục khuyến can “Cậu có thể suy nghĩ lại một lần nữa được không? Cậu biết cậu là nhân tố không thể thiếu được với công ty này mà”. Tôi xin nhắc lại một lần nữa là một khi ai đó đã nói ra rằng mình muốn từ bỏ thì người đó sớm hay muộn cũng thật sự từ bỏ mà thôi. Trong số những người đó cũng có những người chỉ hèn dỗi nói mình muốn nghỉ việc. Nhưng sự thực là thời điểm mà họ bắt đầu nói ra điều đó cũng chính là lúc đã có sự mất cân bằng trong công việc nên tôi cho rằng để những người đó ra đi mới chính là cách tốt nhất góp phần giúp tổ chức vững mạnh.



Không được nói rằng “tôi muốn nghỉ việc” chỉ vì muốn cải thiện đãi ngộ

Mặt khác, đứng trên góc độ một nhà quản lí, tôi muốn nói với các bạn, những người đứng trên lập trường được người khác tuyển dụng rằng, khi các bạn nói với lãnh đạo công ty mình “Tôi muốn nghỉ việc”, các bạn phải nói điều đó với tâm thế rằng mình chắc chắn sẽ chuyển đến một nơi khác. Có những bạn thỉnh thoảng lại biểu đạt nguyện vọng muốn nghỉ việc chỉ nhằm cải thiện đãi ngộ hay phần thưởng dành cho mình. Tôi nghĩ các bạn không nên làm việc đó. Tất nhiên cũng có những trường hợp bạn được cấp trên ngăn cản, tăng lương, hay đề nghị cải thiện chế độ đãi ngộ nhưng cho dù vậy nội tình bên trong sẽ có những rạn nứt không tránh khỏi. Về lâu về dài tôi có thể nói với các bạn rằng rất ít trường hợp chuyển biến theo chiều hướng tốt. Hơn nữa, suy nghĩ muốn nghỉ việc không phải do khuynh hướng của công ty mà do ý thức chủ quan của bạn, nên giả sử bạn được cấp trên khuyên ngăn đi nữa thì chỉ trong vòng từ 1 đến



3 năm, bạn cũng sẽ ra đi mà thôi. (Tôi không nói là 1 đến 3 năm đó không có ý nghĩa gì cả). Ban đầu bạn gia nhập công ty dựa trên sự đồng thuận của cả hai bên và thấy được những gì tốt đẹp nhất của nhau, nhờ thế mà bạn mới nỗ lực hoàn thành công việc được giao. Nhưng công ty hay tổ chức cũng là những vật thể sống, phải thay đổi muôn hình vạn trạng để có thể phát triển. Ba năm trước bạn cảm thấy tổ chức này phù hợp với mình không có nghĩa là 5 năm sau cảm giác đó vẫn còn vẹn nguyên. Cả tổ chức và nhân viên cùng trưởng thành là một điều tốt đẹp, nhưng khi công ty hay tổ chức thay đổi một cách đột ngột, sẽ xuất hiện những người không thể thích nghi kịp với sự biến chuyển đó. Đó cũng chính là vận mệnh của một công ty hay tổ chức.



Biến công ty thành một nơi khó tồn tại cho những người không đủ khả năng

Vậy tình trạng hoàn hảo cho nhóm của bạn trong một doanh nghiệp hay tổ chức là gì? Đó chính là tạo ra môi trường khắc nghiệt cho những người làm việc kém hiệu quả và khiến họ phải tự ra đi. Với một cấp trên thông minh như bạn mà nói, xét cho cùng điều quan trọng nhất là tạo ra một tập hợp chỉ bao gồm những người luôn lạc quan hướng về phía trước, cố gắng cống hiến hết mình cho công việc. Nhưng đáng tiếc, một nhóm càng phát triển mạnh thì sẽ xuất hiện những người yếu kém về năng lực và bị thụt lùi về phía sau. Khi những người đó viện ra hết lí do này đến lí do khác để xin nghỉ việc, điều tốt nhất mà bạn có thể làm là chấp nhận nguyện vọng của họ và để họ ra đi đến một nơi khác.

POINT

Không ngăn cản những cấp dưới muốn nghỉ việc. Tạo ra một tổ chức mà những người không có năng lực khó tồn tại.



**THƯ VIỆN
HUBT**

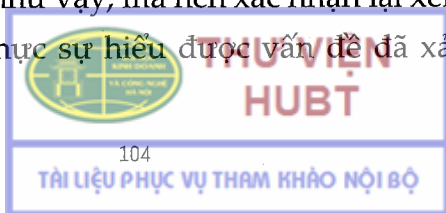
TECHNIQUE:

Nếu bạn băn khoăn về cách khiển trách thì hãy làm việc đó ngay lập tức

Hẳn có nhiều cấp trên băn khoăn về việc khiển trách cấp dưới. Tùy vào tình huống hay TPO (Time – Place - Occasion: thời gian - địa điểm - cơ hội), mà cách khiển trách cũng khác nhau. Có một quy tắc đơn giản đó là việc càng tồi tệ thì càng phải khiển trách ngay lập tức. Nếu để sau thì gốc rễ của vấn đề càng ăn sâu, khiến bạn dễ bỏ qua nguyên nhân của vấn đề, mà chỉ để ý vào phần mang tính nhân cách. Hiệu quả của lời khiển trách cũng vì thế mà yếu đi, việc khắc phục cũng trở nên chậm chễ. Khi các bạn khiển trách, có một nguyên tắc căn bản cần lưu ý đó là chỉ khiển trách một cách cá nhân. Các bạn không được quát tháo công khai cấp dưới trước mặt những người khác, thay vào đó bạn



phải mời cấp dưới vào phòng họp riêng, nơi mà không ai nghe thấy được cuộc trò chuyện. Một điều lưu ý nữa là các bạn không nên nổi giận. Cấp trên cũng là con người nên cũng có khi không kiềm chế được mà nổi nóng. Nhưng chính sự tức giận đó lại biến bản thân thành tiêu điểm. Trong suy nghĩ của cấp dưới cũng chỉ lưu lại ấn tượng về việc bị cấp trên khiển trách mà thôi. Trong khi đó cấp trên lại quên đi thực chất của vấn đề. Vậy làm thế nào để có thể khiển trách đúng cách. Câu trả lời là bạn phải nêu ra sự thực về những gì đã xảy ra. Bạn cần nói ra thật rành mạch ngắn gọn, hiện tại vấn đề đó đã gây ảnh hưởng xấu tới công ty và những người xung quanh như thế nào, đã gây ảnh hưởng xấu trực tiếp đến bản thân cấp dưới ra sao. Sau đó để cấp dưới nói ra suy nghĩ của mình về vấn đề đó, và làm thế nào để khắc phục. Cấp trên thường có xu hướng mong đợi khuôn mặt ăn năn hối lỗi của cấp dưới, nhưng các bạn không nên suy nghĩ như vậy, mà nên xác nhận lại xem cấp dưới có thực sự hiểu được vấn đề đã xảy



ra hay không. Dù có biểu cảm cúi đầu hối lỗi đi nữa nhưng cũng có khả năng người đó chưa nhận thức được thực chất của vấn đề. Cứ như vậy thì có nói xin lỗi bao nhiêu lần đi nữa cũng không có ý nghĩa gì cả.

Tình huống:

(Tôi sẽ cố gắng hơn mà, làm ơn...)

Đừng múi lòng! Trả lương vì thành quả chứ không phải vì một câu "cố gắng..."

Có những cấp dưới muốn nghỉ việc nhưng cũng có những cấp dưới quyết bám lấy không rời. Đối với những cấp dưới có suy nghĩ "làm ơn cho tôi ở lại, tôi sẽ cố gắng mà", chúng ta cần phải làm cho họ nhận ra rằng chúng ta trả lương cho họ không phải vì họ van nài rằng sẽ cố gắng mà vì thành quả của họ đạt được. Cấp trên cũng cần nhận thức được nếu để cho những người không thích ứng được với công ty tiếp tục ở lại thì không những công ty gặp rắc rối mà chính những người đó cũng không hạnh phúc. Vì cấp



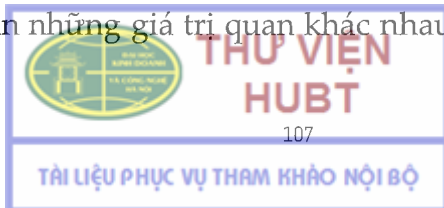
**THƯ VIỆN
HUBT**

trên cũng là một con người bình thường nên khi nghe cấp dưới nói “tôi sẽ cố gắng thay đổi” thì thường mỉm lòng mà suy nghĩ “phải rồi, cứ cố theo dõi thêm một chút nữa xem sao, biết đâu cậu ta lại trưởng thành”. Nhưng trong trường hợp của những cấp dưới như thế này, chuyện một ngày kia đột nhiên họ thay đổi là điều không tưởng. Thời gian trôi đi mọi chuyện chỉ thêm tệ hơn mà thôi. Vì dù thế nào đi nữa vấn đề nằm ở năng lực của họ. Có những người mà dù có tạo động cơ, tạo môi trường cho họ phát huy năng lực, họ vẫn không đem lại được một thành quả nào. Những người có vấn đề về năng lực như vậy nếu như để họ tiếp tục ở lại công ty cũng chỉ mang những điều không tốt đến cho cả hai bên mà thôi. Có lẽ nếu họ đến một nơi khác, họ sẽ có khả năng tỏa sáng. Nếu suy nghĩ như vậy thì chuyện thay đổi nơi làm việc cũng là chuyện tốt cho họ.



Những thành viên đang tạo ra thành quả quan trọng hơn

Tất nhiên để mắt đến những cấp dưới đang gặp vấn đề là quan trọng, nhưng trong vai trò một cấp trên, đứng trên lập trường về việc tạo ra giá trị, điều quan trọng hơn hết thậm chí là những cấp dưới làm việc như kì vọng, và đều đặn mang lại thành quả như mong đợi. Lại nói về câu chuyện của sự xuất sắc, trong một nhóm xuất sắc có một thành viên có năng lực làm việc yếu kém sẽ khiến thành tích của cả nhóm bị kìm lại, đồng thời có khả năng gây ra tác động không mong muốn đến những thành viên tốt. Vì thế đối với những thành viên không có năng lực, tốt nhất là hãy cư xử một cách thực tế với họ. “Công ty này không phải của riêng ai, vì thế tôi nghĩ cậu nên tìm một nơi khác thích hợp với mình thì hơn”. Lời nhắn nhủ như vậy với cấp dưới tuyệt nhiên không phải vì muốn cơ cấu lại tổ chức hay là đuổi việc họ. Đó là vì lợi ích của chính cấp dưới của bạn, họ cũng là con người chỉ có một cuộc đời để sống. Việc đưa ra muôn vàn những giá trị quan khác nhau, đôi khi nếu



nghĩ rộng ra cũng không phải chỉ toàn là những việc bí quan, không tích cực.

POINT

Với những cấp dưới không thể mang lại thành quả, hãy chỉ cho họ những con đường khác tích cực hơn.



**THƯ VIỆN
HUBT**

Chương

4

**THỰC TIỄN!
PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ THÔNG
MINH PHẦN “QUẢN LÝ NHÓM”**



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tình huống:

Cấp dưới đến giờ là về trong khi cấp trên làm mãi mà không hết việc.

Nhưng lại những công việc ít quan trọng hơn cho cấp dưới.

Có hai lí do công việc của cấp trên mãi mà không kết thúc. Lí do thứ nhất là cấp trên đang làm việc kiêm cả phần của cấp dưới. Đã là cấp trên thì sẽ có mong muốn làm cho nhóm mình quản lý thành công. Do đó nếu trong nhóm có những thành viên không làm việc được như kì vọng, nhiều cấp trên sẽ làm thay phần của những cấp dưới đó luôn. Quả thật đúng là “cấp trên muốn làm người tốt”. Lí do thứ hai là trong vai trò Playing Manager, cấp trên vừa phải lo cho công việc của mình, vừa phải làm công việc quản lý nhóm. Vì thế trọng trách của cấp trên nặng nề hơn cấp dưới, và cấp trên phải tốn nhiều thời gian cho công việc hơn. Từ trước đến nay vốn đã vậy,



THƯ VIỆN
HUBT

càng hướng đến vị trí cao hơn thì thời gian lao động càng dài hơn. Nhật Bản thường được biết đến là một đất nước lao động quá sức, thời gian làm việc của nhân viên dài hơn so với những doanh nghiệp Âu Mỹ. Nhưng ở một mặt nào đó, điều đó không đúng sự thật. Đúng là nếu tính trung bình toàn quốc, thời gian lao động của người Nhật rất dài, nhưng nếu chỉ tính riêng tầng lớp “cấp trên”, những nhà điều hành quản lý ở Âu Mỹ làm việc đến mức mà những người đồng cấp ở Nhật Bản không tưởng tượng nổi, làm tất cả 365 ngày, mỗi ngày 24 giờ. Nếu so sánh như vậy thì có thể nói so với Âu Mỹ, những nhà quản lý ở Nhật Bản hầu như còn không làm việc.

Đã đứng ở vị trí của người lãnh đạo thì phải làm việc sao cho tương xứng với vị trí đó. Từ đó mà nhận được lương thưởng, quyền hạn, và trách nhiệm tương ứng. Mặc khác, những người trong vai trò nhân viên, chỉ làm những công việc đã được cấp trên giao cho từ trước, hay những công việc đã định hình, mang tính



khuôn mẫu, nên tan làm đúng giờ cũng là điều căn bản. Chúng ta hãy chấp nhận việc này như một định luật.

Vậy hiện tại nội dung công việc của những nhà quản lý người Nhật là như thế nào? Những người đứng đầu các công ty ở Mỹ, trong vai trò điều hành, vừa tham gia các cuộc đàm phán thương thảo, vừa suy nghĩ về định hướng kinh doanh nên họ thường phải làm những công việc ngoại giao, hay học tập thêm ở các cơ quan tổ chức bên ngoài. Những nhà lãnh đạo ở các doanh nghiệp Âu Mỹ có đến vài thư kí, nhưng những công việc mang tính hỗ trợ thì họ nhất quyết giao cho những thành viên xung quanh. Tôi nghĩ rằng tồn tại một giá trị quan của người lãnh đạo đó là làm những công việc mang tính hỗ trợ, hay những công việc tương tự với nhân viên của mình là điều không nên. Có nhất thiết phải làm đến mức như vậy hay không thì còn có nhiều ý kiến phán xét, nhưng tôi thì có suy nghĩ thế này:



- Tình hình ở những doanh nghiệp quốc tế
 - Một khi đã trở thành cấp trên thì chuyển sang làm những công việc có tính chất và mức độ cao hơn.
 - Trái lại, những công việc đã làm từ trước đến khi trở thành cấp trên dần dần giao lại toàn bộ cho cấp dưới, tạo cho cấp dưới cơ hội để tích lũy kinh nghiệm và trưởng thành.
 - Bản thân được giải phóng khỏi những công việc đã làm trước khi trở thành cấp trên, lấp đầy những khoảng trống đó bằng những công việc có tính giá trị cao hơn.

- Nhưng tình hình của cấp trên ở doanh nghiệp Nhật Bản thì...
 - Cấp trên bị cuốn vào quá nhiều những công việc dành cho cấp dưới, nên công việc của bản thân không có hồi kết.
 - Thêm vào đó họ còn buồn phiền vì không có thời gian nâng cao trình độ.



Bạn có đang ôm đồm quá nhiều những công việc không quan trọng? Tôi biết là có những việc quan trọng nhưng hãy dứt khoát, dần dần bàn giao lại cho cấp dưới.

Chuyển từ luồng công việc dạng “tích hợp thẳng đứng” sang dạng “song song phân tán”.

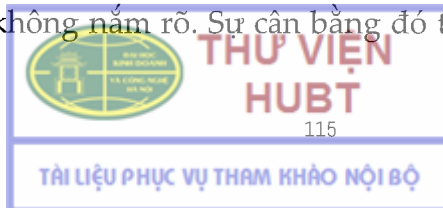
Có những trường hợp cấp trên rơi vào trạng thái thất cổ chai khi công việc không tiến triển. Ví dụ, những công việc như là đóng dấu vào tài liệu để xác nhận tất nhiên là rất quan trọng nhưng có những cấp trên lại cảm thấy vui sướng chỉ vì những công việc phải thông qua mình như vậy sẽ chứng tỏ được giá trị tồn tại của bản thân. Nhưng cũng vì thế mà làm trì hoãn công việc của cấp dưới, khiến cho công việc rơi vào trạng thái tắc nghẽn. Khi đó niềm vui sướng của cấp trên chỉ vô nghĩa mà thôi. Nếu đã vậy, ngoài những phần tối thiểu quan trọng nhất, tại sao chúng ta không để cấp dưới tự tiến hành công việc theo hình thức “luồng công việc song song”. Tất nhiên là bạn không thể bỏ mặc những công việc quan trọng như là xác nhận lại báo giá hay kiểm tra đơn đặt hàng lần cuối cùng. Nhưng



cấp trên có cần phải xem tất cả mọi tài liệu mà cấp dưới đã đưa lên hay không? Cấp trên có cần phê chuẩn mọi hành động đối với phía đối tác đang đàm phán hay không? Thử suy nghĩ thì chúng ta sẽ thấy có nhiều việc không cần đến sự xác nhận của cấp trên. Những việc như vậy nên nhanh chóng để cấp dưới giải quyết, với điều kiện chỉ cần thông báo tiến độ làm việc cho cấp trên. Chừng nào mà cấp trên thấy chưa phải nói “không” thì cứ tiếp tục để cấp dưới làm việc, và chỉ khi nào có chuyện cần thiết thì cấp trên mới xen vào mà thôi. Làm được như thế thì công việc sẽ tiến triển thuận lợi.

Cho cấp dưới biết về lĩnh vực mình không am hiểu, để cấp dưới chủ động đề nghị đảm nhận phần việc đó

Thực tế cấp trên là những người có niềm kiêu hãnh, và rất giỏi trong công việc. Thông qua công việc tư vấn nhân sự, tôi thấy được điểm chung của những lãnh đạo thành công đó là họ có sức lôi cuốn đặc biệt đối với những lĩnh vực mà họ am hiểu, nhưng điều tôi không ngờ tới là cũng có những phần họ hoàn toàn không nắm rõ. Sự cân bằng đó thật tuyệt diệu!



Ví dụ như khi họ không giỏi về những công việc chuẩn bị đòi hỏi sự tỉ mỉ hay quản lý tiến trình làm việc, họ không cố gắng thực hiện mà thay vào đó vui vẻ thừa nhận “đúng là tôi kém vụ này quá đi mất”, rồi giao lại công việc cho cấp dưới. Và như thế cũng khiến cấp dưới cảm thấy rất vui. Đối với những nghiệp vụ quan trọng, cốt lõi, cấp trên không được phép yếu kém, nhưng với những công việc phụ, mang tính hỗ trợ thì có thể không nắm rõ cũng được. Đối với những công việc đó, bạn có thể thoải mái giao lại cho cấp dưới và nói với họ “Không có các cậu thì tôi không biết tính sao nữa”. Bạn sẽ được lợi khi trở thành một cấp trên “có sức lôi cuốn” như thế. Một cấp trên quá hoàn hảo chỉ tạo ra áp lực cho cấp dưới và khiến họ xa cách mà thôi. Trái lại một cấp trên không hoàn hảo trong những chuyện bình thường lại có sức lôi cuốn và thu hẹp được khoảng cách với cấp dưới.

POINT

Tin tưởng giao lại công việc cho cấp dưới một cách hợp lý.



**THƯ VIỆN
HUBT**

Tình huống:

Cấp trên thức trắng đêm để suy nghĩ phương châm nhưng đến khi phổ biến thì cấp dưới lại có biểu cảm thờ ơ.

Sử dụng khéo léo đầu óc của cấp dưới để thu thập thông tin và đề xuất ý tưởng.

Để chuẩn bị cho chiến dịch của sản phẩm mới lần này, những người đứng đầu công ty bao gồm cả các trưởng phòng, trưởng nhóm như bạn tập trung lại, thảo luận và đưa ra phương án. Sau đó các trưởng phòng, trưởng nhóm quay lại nhóm mà mình phụ trách và phổ biến với cấp dưới “chúng ta sẽ tiến hành chiến dịch này để thúc đẩy sản phẩm trong vòng 3 tháng”. Nhưng cấp dưới lại nói một tràng “Chuyện đó là do lãnh đạo nghĩ ra phải không? Chúng tôi còn đang không đủ thời gian lo cho các dự án khác, vậy mà giờ còn phải lo cả việc này nữa thì sau này biết phải làm sao?”. Đúng lúc phải hoàn thành được



**THƯ VIỆN
HUB**

117

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một chiến dịch lớn như vậy thì cấp dưới lại phản ứng vô cùng gay gắt. Trong lĩnh vực kinh doanh thành thạo sẽ xuất hiện những trường hợp đặc biệt quan trọng khiến bạn phải đưa ra quyết định. Khi đó việc những người trong lãnh đạo phải đưa ra quyết sách là điều tất yếu. Tuy nhiên cũng có những trường hợp ý kiến của những người đang trực tiếp thực hiện dự án lại chính xác hơn.

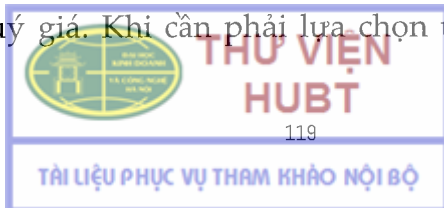
Phương pháp biến cấp dưới thành “phương tiện thông tin” của bản thân

Tôi biết rằng có nhiều công ty, khi có chuyện hệ trọng xảy ra, những người đứng đầu trong ban điều hành sẽ chịu trách nhiệm suy nghĩ và đưa ra quyết định, sau đó truyền đạt lại cho cấp dưới thực hiện. Ví dụ trong trường hợp bạn muốn mở rộng việc kinh doanh bằng sản phẩm mới dựa trên việc chỉnh sửa bổ sung một sản phẩm cũ nhưng bạn chưa biết phải làm thế nào vì số lượng nhân công không tăng thêm. Tại sao bạn không thử chia sẻ với những thành viên trong nhóm đang trực tiếp làm việc “vì



THƯ VIỆN
HUBT

lí do như thế này mà bằng cách nào đó chúng ta phải làm cho dự án này thành công, mọi người nghĩ thế nào? Tôi muốn mọi người thử suy nghĩ và cho tôi biết ý kiến". Thay vì đột nhiên căn nhắc với cấp dưới về phương châm làm việc, bạn hãy cùng làm việc với họ, những người đang nắm giữ nhiều thông tin thực tế ở hiện trường. Và họ sẽ cho bạn biết những suy nghĩ của họ. Trên cơ sở đó việc thực hiện làm sao cho thật khéo léo là vô cùng quan trọng. Từ phía cấp dưới mà nói, đây là một việc rất tốt đẹp. Việc này giúp họ không những có thể tham gia vào việc hoạch định chiến lược kinh doanh của công ty, mà còn khiến cho sự tận tụy của họ tăng cao. Bên cạnh đó, thành thật mà nói, tôi nghĩ không phải tất cả mọi thành viên đều sẽ góp sức suy nghĩ cho bạn. Có những thành viên sẽ suy nghĩ nhưng cũng sẽ xuất hiện những người cảm thấy phiền phức mà không làm gì cả. Điều này sẽ giúp bạn hiểu được tính cách của từng người. Những thông tin như vậy đối với công ty mà nói, vô cùng quý giá. Khi cần phải lựa chọn ứng viên cho



vị trí trưởng nhóm hay điều hành tiếp theo, nó sẽ giúp mọi việc được sáng tỏ hơn. Những người bình thường không nổi bật nhưng lại tích cực suy nghĩ làm sao để giải quyết vấn đề sẽ xuất hiện. Do đó việc này còn được xem là bộ lọc giúp tìm ra những thành viên ưu tú. Tập trung những thành viên nghiêm túc suy nghĩ như vậy vào một dự án để thực hiện chiến dịch hay xây dựng một lĩnh vực kinh doanh mới là phương pháp vô cùng hiệu quả.

Người lãnh đạo là người tổng hợp lại ý kiến của người khác rồi đưa ra quyết định cuối cùng

Đây là lí luận thường được sử dụng bởi Atarashi Masami, vị giám đốc huyền thoại trong giới doanh nghiệp đầu tư nước ngoài, đồng thời cũng là cố vấn của công ty tôi. Hình thức để cấp dưới tham gia thảo luận như tôi đã nói ở trên là rất quan trọng, nhưng có một điều các bạn không được phép quên đó là quyền đưa ra quyết định cuối cùng nằm ở chính các bạn. Cho dù cấp dưới của các bạn có đưa ra biết bao nhiêu ý kiến đi nữa, cuối cùng bản thân bạn



THƯ VIỆN
HUBT

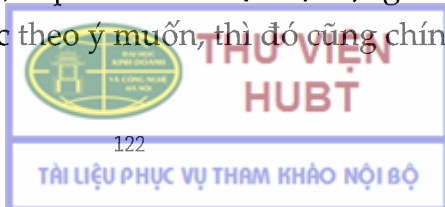
phải là người đưa ra quyết định. Bạn không thể nhường quyền quyết định này cho người khác. Thêm vào đó, trong số những ý kiến được đưa ra, sẽ xuất hiện những ý kiến lấy lí do là theo đa số, nhưng tôi không muốn các bạn đưa ra quyết định chỉ dựa trên ý kiến được đa số lựa chọn đó. Đến cuối cùng, tôi hi vọng bạn sẽ lựa chọn ý kiến mà bạn tin tưởng rằng đó là ý kiến tốt nhất, nếu là ý kiến đó thì nhất định có thể làm nên chuyện.

Dừng khi từ bỏ “cái tôi”

Có một điểm quan trọng trong việc truyền đạt quyết định cuối cùng tôi muốn lưu ý với các bạn. Đó là khi đưa ra quyết định lựa chọn một ý kiến nào đó, bạn không nên mở đầu bằng từ “tôi”. Trong trường hợp ý kiến của bạn trùng với ý kiến của đa số, bạn có thể nói như sau “Đa phần các bạn đều nghĩ như thế này phải không. Tôi hoàn toàn đồng ý với các bạn nên quyết định lựa chọn ý kiến này.” Còn nếu bạn thấy có ý kiến hay trong số những ý



kiến của phe thiểu số, bạn có lựa chọn bằng cách đưa ra lí do như sau “Đây là một ý kiến thiểu số, nhưng xét trên bình diện khai phá thị trường mới lần này, tôi thấy ý kiến này có phần sắc bén, và có khả năng thành công nhất trong tương lai, nên tôi muốn lựa chọn ý kiến này”. Ngoài ra bạn đừng quên biểu dương người đã đưa ra ý kiến tốt. “Đề xuất mà cậu đưa ra xuất sắc hơn những ý tưởng khác với lí do như sau...., nên chúng ta hãy tiến hành công việc dựa trên ý tưởng của cậu”. Nhất quyết bạn không được nói với thái độ “Tôi ngay từ đầu đã nghĩ là như vậy rồi”. Chu trình trao đổi thảo luận và đưa ra quyết định như thế này sẽ giúp cấp dưới dễ dàng nói ra ý kiến của mình. Nó cũng góp phần tạo ra văn hóa biểu dương khen ngợi việc đề xuất ý tưởng, làm cho bầu không khí làm việc và giá trị quan của nhóm thay đổi theo chiều hướng tự do rộng mở và lạc quan hơn. Ban đầu chính là thời điểm mà bạn phải nỗ lực cố gắng. Dần dần nếu mọi chuyện tiến triển thuận lợi, cấp dưới của bạn tự động tiến hành công việc theo ý muốn, thì đó cũng chính



là lúc thể chế của phương pháp quản lý thông minh được hoàn thành. Thực ra tôi cũng có kinh nghiệm tương tự. Khi đó tôi chỉ làm việc cho một công ty nhỏ. Một lần có một ý kiến bất mãn từ phía cấp dưới đối với quyết định của tôi và một thành viên trong ban điều hành đưa ra “chuyện này những người trong ban lãnh đạo đã đưa ra quyết định rồi phải không...”. Nếu cứ như thế này thì dự án sẽ bị đình trệ nên tôi nói, “Vậy mọi người cùng suy nghĩ nhé, đây chưa phải là quyết định cuối cùng đâu”. Kết quả là hai tuần sau, ý kiến của các thành viên đưa ra sau khi vắt óc suy nghĩ lại giống hệt với ý kiến của chúng tôi ban đầu. Tôi có cảm giác như bị rơi tuột từ trên một cái ghế xuống đất “chẳng phải cái ý kiến này giống hệt như lần trước hay sao hả...”. Nhưng tôi đã nhẫn nại mà nói “Ồ, đây quả là một ý kiến hay! Chúng ta cứ thế mà làm thôi”. Quả nhiên con người không muốn làm những việc bị người khác sai bảo, nhưng sẽ làm những việc mà chính mình đã quyết định.



POINT

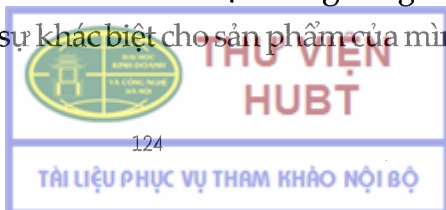
Sử dụng những người xuất sắc hơn mình, dù bản thân có là một nhà quản lý xuất sắc đi nữa.

TECHNIQUE:

Phương pháp quản lý mang tính chiến lược ưu thế cạnh tranh dựa trên giá cả, sự khác biệt và sự tập trung

Bạn có từng nghe nói đến “chiến lược ưu thế cạnh tranh”? Nói một cách đơn giản, đường lối kinh doanh của một doanh nghiệp có thể chia làm ba loại chiến lược. Ba loại chiến lược đó như sau:

- Chiến lược chi phí thấp: tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường bằng cách sản xuất hay bán hàng với chi phí thấp hơn so với các công ty khác.
- Chiến lược khác biệt hóa: xác lập ưu thế cạnh tranh trên toàn thị trường bằng cách tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm của mình.



- Chiến lược tập trung hóa: giới hạn những phân khúc thị trường biệt lập, tập trung vào những sản phẩm riêng biệt, sau đó xác lập ưu thế cạnh tranh tại những thị trường đó.

Những điều chúng ta cần học hỏi từ phương pháp quản lý thông minh ở đây là gì? Một trong những điều đó là “công việc giá trị thấp” thì nên đem gia công ở bên ngoài. Chúng ta hãy thật khéo léo phân loại “công việc có giá trị thấp” và “nhiệm vụ giá trị gia tăng”.

Công việc của một cấp trên như bạn đó là chuyển đổi nhiệm vụ sang “khác biệt hóa” một cách triệt để. Những nhiệm vụ khác liên quan đến xử lý hay chi phí, tất cả đều giao lại cho cấp dưới. Tóm lại, việc phân chia tối ưu hóa để giải phóng sức mạnh nhóm chính là nhiệm vụ của một cấp trên như bạn. Trước tiên hãy thử phân chia nhiệm vụ trên nguyên tắc cơ bản, đó là bản thân bạn tập trung vào những công việc có mức độ cao hơn, những công việc khác giao lại cho các thành viên khác trong nhóm hoặc người ở



bên ngoài. Tôi đã nói về việc sử dụng cấp dưới như một phương tiện thông tin, nhưng trong trường hợp cấp dưới còn xuất sắc hơn bạn thì hãy để người đó làm việc thay bạn. Ví dụ như khi thực hiện một chiến dịch của một sản phẩm nào đó, có một thành viên còn hiểu rõ về sản phẩm đó hơn bạn, thì bạn đừng chần chừ mà giao lại chiến dịch cho thành viên đó. Nói về nghiệp vụ giá trị gia tăng dựa trên ý nghĩa đó, nếu có bất kì thành viên nào xuất sắc hơn bản thân bạn, thì đừng ngần ngại mà hãy tích cực sử dụng thành viên đó.

Tôi nghĩ nhóm mà bạn quản lý chắc chắn sẽ được giao cho mục tiêu và dự toán ngân sách. Đối với những bạn giữ vai trò Playing Manager, còn có mục tiêu riêng cần thực hiện của bản thân nữa, nhưng là người đứng đầu một nhóm, trên tất cả việc hoàn thành mục tiêu của cả nhóm là điều quan trọng nhất. Nên nếu có những thành viên xuất sắc còn xuất sắc hơn bạn thì đừng ngại để họ góp sức cùng bạn. Bởi vì điều đó tổng hòa sẽ đem lại lợi ích lớn nhất cho nhóm của bạn.



Nói về ba chiến lược ở phần trước “chi phí thấp”, “khác biệt hóa”, “tập trung hóa”, thực ra chiến lược tập trung hóa không có nhiều ý nghĩa, kết cục chiến lược đó sẽ trở thành một trong hai loại “chi phí thấp kết hợp với tập trung hóa” hoặc “khác biệt hóa kết hợp với tập trung hóa”. Vì thế trong vai trò cấp trên, bạn hãy đặc biệt tập trung vào những lĩnh vực mà mình xuất sắc, những bộ phận mang lại giá trị gia tăng cao, hay còn gọi là “tập trung khác biệt hóa”. Trên bình diện của một nhóm, công việc có giá trị thấp hãy giao lại cho những thành viên trong nhóm. Nhưng bạn cũng không được ôm lấy tất cả những nghiệp vụ có giá trị gia tăng, mà hãy giao cho thành viên có “ưu thế cạnh tranh” lớn nhất trong nhóm. Đây cũng chính là bí quyết thành công của một nhóm.



Tinh hướng:

Việc mà A và B cùng đến phần này lại khác nhau.

Không làm vui lòng những kẻ cơ hội.

Triệt để vận động loại bỏ tính chính trị trong công ty.

“Cấp trên muốn làm người tốt” sẽ bị cuốn vào những đấu đá giữa các cấp dưới. Có những cấp trên sẽ đến hỏi trực tiếp cấp dưới “rút cục là chuyện gì vậy”. Nhưng thực ra đó không phải là cách làm hay, nói đúng hơn thì còn là việc vô ích.

Đừng rơi vào cái bẫy của cuộc gặp một đối một.

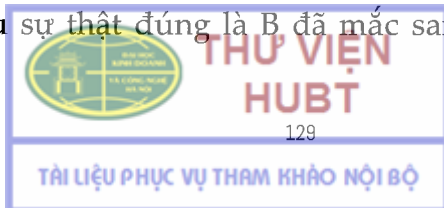
Thử suy nghĩ thì sẽ thấy đây là điều hiển nhiên. Ví dụ như giữa hai thành viên A và B xảy ra xích mích, cả hai phía sẽ nảy sinh tâm lý phản kháng. Cả hai đều có lí do riêng của mình, nên chuyện mà A cho rằng “B thật là tồi tệ” thì



THƯ VIỆN
HUBT

B lại không nghĩ rằng bản thân mình đã làm gì sai. Ngược lại, chuyện mà B nghĩ rằng “A thật là tồi tệ” thì A lại cho rằng mình hoàn toàn không như vậy. Khi nghe một câu chuyện như vậy thì cấp trên phải xử lí như thế nào? Khi nghe riêng A nói chuyện thì thấy “à hóa ra là như vậy”. Đến khi nghe riêng B nói chuyện cũng lại thấy “thì ra chuyện là như vậy”. Sự thực nằm ở đâu đó giữa hai câu chuyện này, nhưng vì chỉ nghe riêng từng người kể lại nên không thể nào nắm rõ. Thông tin có thể bị bẻ cong khi chỉ nghe riêng từng bên một, nên bạn sẽ không thấy được sự thực đang ẩn giấu.

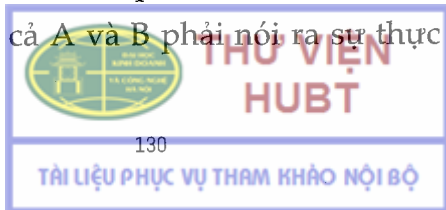
Ngoài ra dù cấp trên mất tâm sức quan tâm hỏi han, nhưng vẫn có khả năng không được báo đáp. Ví dụ như khi hỏi chuyện riêng với B, từ phía cấp trên thấy được B đúng là có chỗ không phải, rồi giải thích cho B hiểu lý lẽ, nhưng nếu B là người không biết lắng nghe, có thể sẽ có suy nghĩ “Cấp trên đang nghiêng về phía A mà bỏ mặc không bảo vệ mình”. Cho dù sự thật đúng là B đã mắc sai lầm đi nữa,



nếu giáo huấn B trong buổi họp riêng thì sẽ không tránh khỏi việc B cho rằng “cấp trên đang chống lưng cho A, mà không coi trọng mình”. Như thế cấp trên sẽ rơi vào tình huống không mong muốn. Kết cục là có khả năng bản thân sẽ gặp bất lợi.

Không gặp mặt riêng mà nhất định phải nói chuyện với tất cả

Trong những trường hợp như thế này, cách giải quyết tốt nhất, hiệu quả nhất của một cấp trên thông minh đó là để cho tất cả những người có liên quan cùng nói ra ý kiến của mình. Trước tiên tiếp nhận lời phàn nàn, sau đó xác nhận nội dung cần trao đổi, rồi từ đó nắm được toàn bộ vấn đề, chuyện gì đã xảy ra, cuối cùng xác định được những bên liên quan. Nói với những người trong cuộc rằng “chúng ta hãy cùng nhau nói chuyện”, và tập trung tất cả lại. Như ví dụ ở phần trước, A và B cùng ngồi nói chuyện với cấp trên. Cách làm như thế này sẽ khiến cả A và B phải nói ra sự thực và



mọi chuyện sẽ được sáng tỏ. Nhờ việc xác nhận được những điểm chung trong câu chuyện của cả hai mà cấp trên cũng dễ nói chuyện hơn. Cuộc trao đổi có thể bị lấn át bởi cảm xúc, vì thế với vai trò cấp trên, đứng trên lập trường của người thứ ba, giữ vai trò trọng tài phân xử, việc quan trọng nhất đó là phải làm dịu đi cảm xúc cả hai phía, điềm tĩnh nói với họ “Chúng ta hãy chỉ nói về sự thật mà thôi, đừng để cảm xúc xen vào”, “Chuyện đã xảy ra là vấn đề quan trọng nhất, hãy chia sẻ với nhau và mọi người cùng nhau suy nghĩ để giải quyết theo một phương hướng tốt hơn”. Tạo ra một môi trường có thể trao đổi như thế này chính là nhiệm vụ của cấp trên.

Thiết lập môi trường chính là bản thân luôn phải minh bạch

Con người từ trước đến nay luôn là một bản thể mang tính chính trị, nên đối với mỗi chuyện xảy ra đều có hành động chính trị tương ứng. Nhưng nếu phần “sự thực” bị tước đi khỏi một sự việc mang tính chính trị, sẽ gây ra trở ngại



cho việc tiến về phía trước trong hoạt động kinh doanh. Người muốn áp dụng triệt để phương pháp quản lý thông minh như bạn chắc chắn muốn nhóm của mình tránh khỏi những việc vô ích như vậy. Để làm được điều đó thì trước tiên bản thân người lãnh đạo phải luôn giữ được sự minh bạch, cởi mở. Ví dụ, nếu một cấp trên cứ suốt ngày lén lút thực hiện những cuộc gặp một đối một, sự nghi kị của những thành viên khác sẽ ngày một lây lan “chuyện mà cấp trên nói với A và B, tại sao lại khác nhau quá vậy?” Điều này là không thể chấp nhận được. Nếu bạn muốn tạo ra một môi trường trao đổi thảo luận nhóm một cách trong sạch, trước tiên người cấp trên là bạn phải luôn giữ được sự công khai minh bạch. Những chuyện riêng tư cá nhân của bạn, hay vấn đề nhân sự của công ty thì tôi không đề cập đến, nhưng những rắc rối xảy ra trong công việc hằng ngày, những rắc rối giữa những thành viên trong nhóm, trong phòng mà bạn quản lý, nhất định phải trao đổi công khai. Có như thế thì mới minh bạch, không để lại những



THƯ VIỆN
HUBT

dị nghị và thù hận. Điều quan trọng là bạn phải khiến cho toàn bộ những thành viên thấy được nhóm của mình không có chỗ cho những thông tin lệch lạc lan tràn. Nếu để cho phương thức mờ ám mang tính chính trị được thông qua, sẽ có những người bám lấy nó mà hành động. Trái lại, nếu khiến cho những người đó hiểu được những chuyện như vậy sẽ chẳng bao giờ được chấp nhận, có làm cũng vô nghĩa thì cũng có nghĩa là bạn đã nắm được thành công. Việc cấp trên giữ cho bản thân mình minh bạch, mọi thông tin bao gồm hành động việc làm được công khai và trực quan hóa với các thành viên khác sẽ góp phần tạo ra một tổ chức vững mạnh. Những chuyện cãi vã phàn nàn bản chất vốn đã vô cùng rắc rối, vì thế cần giải quyết thật rõ ràng để mọi người đều cảm thấy thỏa đáng. Thông thường, lãnh đạo của những công ty thành công luôn mang tính cách như vậy.

POINT

Từ chối gặp mặt riêng! Giữ bản thân luôn minh bạch



**THƯ VIỆN
HUBT**

133

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

TECHNIQUE:

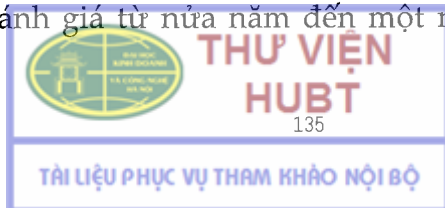
Hãy sử dụng một người vừa tài giỏi vừa có nhân cách

Đây cũng chính là câu nói quen thuộc của giám đốc Atarashi Masami. Người có năng lực, kỹ năng chuyên môn cao. Người được tôn trọng, người có sức ảnh hưởng là người có nhân cách tốt. Dần dần những người có năng lực kỹ năng chuyên môn cao sẽ trở thành chỗ dựa cho bạn, đồng thời cũng dễ được những người xung quanh đặt kì vọng. Nhưng điều tôi muốn nói ở đây là nếu người đó chưa có đủ độ trưởng thành trong nhân cách, hay còn thiếu năng lực cảm thông thì bạn cần phải chuẩn bị tâm lý người đó có thể sẽ gây ra bất hòa trong nhóm, hoặc thậm chí không nghe lời cấp trên. Người quản lý thông minh khi sử dụng một người xuất sắc cần phải cảnh giác để không bị lừa gạt. Đương nhiên “người không có khả

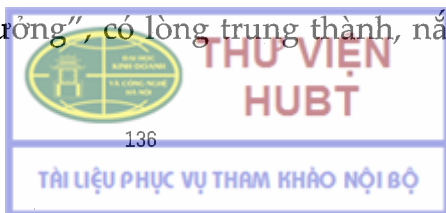


THƯ VIỆN
HUBT

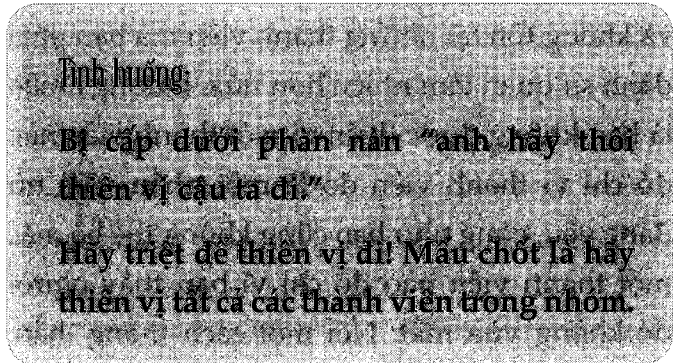
năng nhưng được tôn trọng”, hay còn được hiểu là “người có năng lực nghiệp vụ kém nhưng lại là người tốt”, cũng sẽ gây ra rắc rối. Nhân cách của con người là một yếu tố không thể không xem xét khi bạn muốn tạo ra một nhóm độc lập. Người có vấn đề về nhân cách thì cho dù có khả năng đi nữa, cũng cần phải hết sức lưu ý khi sử dụng, không nên dành cho họ những đãi ngộ quá mức. Tôi muốn nói với các bạn đôi điều về xây dựng chế độ nhân sự trong thực tế. Các bạn bắt buộc đánh giá dựa trên hai bộ phận, bộ phận dựa trên tiền lương nghiệp vụ, tiền thưởng và bộ phận dựa trên vai trò phận sự, vị trí. Điều kiện tiên quyết của bổ nhiệm thăng chức thăng cấp đó là mức độ lí giải quan điểm về những gì chức vụ yêu cầu và sự thấu hiểu giá trị quan hay triết lí của doanh nghiệp. Nói cách khác thì phần năng lực nhân cách nên được xem trọng. Mặt khác, đối với người nâng cao thành tích nghiệp vụ hay còn gọi là người có năng lực thì trong thời gian đánh giá từ nửa năm đến một năm, cần xem



xét thật cẩn thận, và ghi nhận những đóng góp của họ vào tiền lương của giai đoạn tiếp theo. Có điều bạn không nên thăng chức cho người đó chỉ dựa vào thành tích nghiệp vụ, mà hãy xem xét dựa vào cả phần năng lực nhân cách của họ nữa. Chế độ này được áp dụng thành công trong thời chiến quốc, từ chính quyền Oda Nobunaga, đến Toyotomi Hideyoshi, và cả sau đó là thời đại của Mạc Phủ Tokugawa cũng vậy. Người lập công trên chiến trường thì sẽ được luận công ban thưởng. Trong khi đó lãnh chúa hay những người đứng đầu phiên bang thì tiền lương tăng hay giảm lại phụ thuộc vào mức độ lòng trung thành hay tư chất lãnh đạo. Phần thưởng cho thành tích của người có khả năng cần được ghi nhận vào lương thưởng của người đó trong thời gian đánh giá. Sự ghi nhận đó và sự bổ nhiệm thăng chức là hai vấn đề khác nhau. Ủy thác quyền hạn và trách nhiệm cho một người, để người đó làm trưởng nhóm, thay mình làm nhiệm vụ. Người như vậy không thể chỉ là “người có khả năng”, mà còn phải là “người có nhân cách tốt, có sức ảnh hưởng”, có lòng trung thành, nắm



được phương châm hành động, có thể hợp tác tốt với các thành viên khác.



Khi tôi theo dõi quan tâm sát sao một thành viên trong nhóm thì bị thành viên khác phàn nàn “sao anh chỉ quan tâm đến mỗi cậu ta thế”. Tôi thấy nhiều cấp trên vì không muốn thiên vị bất kì ai nên giữ khoảng cách với tất cả các thành viên trong nhóm. Nhưng theo quan điểm cá nhân của riêng tôi thì việc đó không có nhiều ý nghĩa. Các bạn hãy cứ thiên vị đi! Có điều phải nhớ là hãy “thiên vị tất cả mọi người” nhé. Nhưng cũng không có nghĩa đối xử với tất cả mọi người đều như nhau. Các bạn cần quan tâm nhiều hơn đến những thành viên đang cố gắng



hoặc những thành viên mà bạn muốn họ nỗ lực nhiều hơn nữa, để sao cho đến lúc một lúc nào đó mọi người trong nhóm đều nỗ lực như nhau, và không tồn tại những thành viên mà bạn phải dành sự quan tâm nhiều hơn nữa. Đương nhiên là bạn không được thiên vị một thành viên nào đó chỉ vì thành viên đó là một nhân viên nữ đáng yêu, cũng như bạn cũng không thể bỏ mặc một thành viên nào đó chỉ vì bạn thấy người đó không vừa mắt. Nói một cách thẳng thắn, tôi cho rằng bạn không cần để tâm đến những thành viên mãi mà không tiến bộ, làm việc chậm chạp, và không chia sẻ những giá trị chung với các thành viên khác.



Cấp trên không phân biệt đối xử sẽ được nhìn nhận như thế này

Từng thành viên trong nhóm ai cũng có cá tính riêng của mình nên nếu được cấp trên quan tâm thì đều rất hạnh phúc. Vậy mà cấp trên lại đối xử bình đẳng với tất cả mọi người thì khác nào việc cấp trên không quan tâm đến bất kì ai. Như vậy thì cấp trên sẽ vô cùng bất lợi. Trong nhiều trường hợp sẽ bị cấp dưới cho rằng “cấp trên để mặc chúng ta muốn ra sao thì ra hay sao”. Từ phía cấp trên mà nói, hẳn là chỉ có ý tốt, nếu phân biệt đối xử thì cấp dưới sẽ cảm thấy bất bình đẳng, không công bằng nên mới làm như vậy mà thôi. Nhưng cấp dưới thì lại nghĩ ngược lại. Chính vì thế đối với những cấp dưới đem lại thành quả, luôn nỗ lực cố gắng hết mình thì bạn phải cho cấp dưới thấy rằng bạn luôn quan tâm chu đáo đến họ. Những thành viên khác nhìn vào đó cũng muốn được cấp trên quan tâm như vậy nên sẽ không ngừng cố gắng.



Quan tâm một cách luân phiên

Có những cấp trên mà may mắn có nhiều cấp dưới xuất sắc đến nỗi quan tâm không xuể. Những lúc như vậy thì bạn chỉ cần tự ý thức sao cho chu trình giao tiếp với các thành viên đó được luân phiên theo ngày hoặc theo tuần. Hôm nay thành viên này ở công ty thì tranh thủ nói chuyện người đó, ngày mai thì ăn trưa với một thành viên khác đã sớm hoàn thành chỉ tiêu, và không quên khen ngợi công sức mà họ đã bỏ ra. Cứ như thế lần lượt quan tâm đến từng người một. Nhưng bạn cũng nhớ đừng để chu trình cách nhau quá dài, để tránh tạo ra những khoảng trống giữa hai lần tiếp xúc.

POINT

Càng cố không phân biệt đối xử, cấp trên càng không được báo đáp



Tình huống

Ai cũng được, làm ơn bổ sung thành viên càng sớm càng tốt.

Tuyển dụng người không thích hợp giống như mưa lấy gánh nặng gấp 10 lần khi còn thiếu thành viên.

Các doanh nghiệp Nhật Bản đã thắt chặt việc tuyển dụng sau cuộc khủng hoảng kinh tế năm 2008 còn được biết đến với cái tên Lehman Brothers. Thực ra trong suốt hai thập niên suy thoái, kể từ thời điểm bong bóng kinh tế vỡ thập niên 90 cho đến nay, rất nhiều doanh nghiệp hoạt động trong tình trạng thiếu nguồn nhân lực. Thực tế, khi số lượng công việc tăng lên, lượng công việc trên đầu người cũng sẽ tăng theo. Tất nhiên công ty cũng có tuyển thêm nhân lực, nhưng nếu nhóm của bạn rơi vào tình trạng thiếu người đến nỗi bạn tối tăm mặt mũi, có khả năng các thành viên sẽ yêu cầu “ai cũng được, làm ơn dẫn đến càng nhanh càng tốt”. Như thế thì bạn cũng chỉ còn nước im lặng mà



THƯ VIỆN
HUBT

141

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhờ vả phòng nhân sự để lấy một người nào đó về phòng của mình. Tuyển sai người cũng đồng nghĩa với việc bạn phải bỏ ra thời gian công sức vất vả gấp mười lần khi bạn đang thiếu người, nên bạn nhất thiết không bao giờ được làm như vậy. (Đó là lời khuyên của cá nhân tôi, người kinh doanh bằng nghề giới thiệu nhân sự lãnh đạo nên chắc chắn là không sai đâu). Nếu bạn lấy về một người không có khả năng, tốn thời gian là điều tất yếu. Không những thế cả tổ chức lẫn các thành viên khác đều mệt mỏi tiêu hao sức lực. Bỏ ra chi phí tuyển dụng một người rồi kết cục tổ chức bị chính người đó làm cho nhiều loạn thì có khác gì một việc làm vô nghĩa. Dù người đó không làm việc gì tồi tệ xấu xa ảnh hưởng đến người xung quanh, nhưng cùng một công việc lại mất thời gian gấp mười lần người khác thì cứ như thế bạn trả tiền để mua về gánh nặng và những chi phí vô ích. Việc điều chuyển người từ phòng khác về cũng tương tự như vậy. Cần xem xét xem người đó có đầy đủ các yếu tố và khả năng cần thiết cho nhóm của bạn hay không. Nếu không thì cho dù công việc có cần



THƯ VIỆN
HUBT

kíp đến như thế nào đi nữa, nói chính xác hơn là công việc càng cần kíp bao nhiêu thì bạn lại càng không nên bổ sung những thành viên như vậy bấy nhiêu.

Thất bại trong tuyển dụng không thể nào挽 回 lại bằng quá trình đào tạo

Thất bại trong tuyển dụng không thể nào bù đắp lại được bằng việc đào tạo. Dù bạn có thực hiện việc đào tạo tốt đến thế nào đi nữa, một người ngay từ đầu, khi tuyển dụng đã chệch khỏi những giá trị cần thiết, thì không thể nào bồi dưỡng thành người mà bạn mong muốn được. Đầu tư vào việc đào tạo cũng bằng không. Do đó trước tiên phải là chú ý đến quá trình tuyển dụng. Chỉ có trên cơ sở đó đào tạo một người thích hợp thì mới góp phần bồi dưỡng nhân tài cho công ty. Con đường ngược lại, coi trọng đào tạo hơn tuyển dụng là điều không thể.



Ưu điểm của việc để các thành viên tham gia vào quá trình tuyển dụng

Bạn cần phải làm cho các thành viên trong nhóm của mình hiểu được hậu quả của việc tuyển dụng bằng mọi giá. Và khi thực hiện tuyển dụng hãy để các thành viên trong cùng tham gia với bạn. Nhiều người trong công ty không bận tâm đến các thành viên mới được tuyển dụng, cứ như thể họ tự nhiên từ trên trời rơi xuống. Bạn không nên để cho các thành viên trong nhóm có suy nghĩ đó, mà phải làm sao cho họ nhận thức được việc đón một thành viên mới đến nhóm của mình mất thời gian và công sức như thế nào, có những lợi ích gì, hay trái lại có những rủi ro gì. Hơn nữa việc đánh giá con người trong quá trình tuyển dụng cũng khiến các thành viên trong nhóm phải suy nghĩ về bức tranh toàn cảnh những gì công ty hay tổ chức của mình đòi hỏi từ người đó, từ đó mà góp phần vào hiệu quả giáo dục đối với các thành viên trong nhóm. Công ty của tôi cũng vậy, trong quá trình tuyển dụng tôi thường để ứng viên gặp mặt với toàn bộ các thành viên



trong nhóm. Sau đó nghe ý kiến đóng góp của các thành viên, xem mọi người có muốn làm việc với ứng viên hay không, người đó có phải là người thích hợp hay không, từ đó mà đưa ra quyết định tuyển dụng. Có một ưu điểm nữa trong việc để thành viên trong nhóm tham gia vào quá trình tuyển dụng đó là thông qua hoạt động tuyển dụng, việc nói chuyện với các ứng viên về bản thân công việc, công ty của mình, sẽ góp phần giúp từng thành viên một lần nữa nhận thức được giá trị, ý nghĩa của những công việc mình đang làm, sức hút của công ty, từ đó mà nhận thức về công ty cũng sẽ tăng lên, đồng thời trở thành động lực nâng cao lòng trung thành. Ngoài ra đây cũng chính là bộ lọc, cho thấy trong số cấp dưới ai mới là người thực sự tài năng. Ví dụ như nếu để một thành viên mệt mỏi vì năng lực làm việc hao mòn, hay đánh mất đi động lực làm việc tham gia vào quá trình tuyển dụng, có thể người đó sẽ nói với ứng viên rằng “vào công ty của tôi thì cũng có để làm gì đâu...”. Cấp trên dĩ nhiên là không muốn để ứng viên nghe những câu



chuyện tùy tiện như vậy, nhưng việc xác định được những thành viên có tình trạng như trên cũng chính là cơ hội tốt để đánh giá con người cũng như tình trạng công việc.

POINT

Tuyệt đối không tuyển dụng những người không phù hợp với tiêu chuẩn đã đặt ra

Tình huống:

Cấp trên vắng mặt cũng không sao?

Cấp dưới tự giác hoàn thành mục tiêu đã đặt ra.

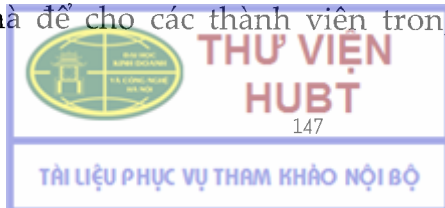
Phương pháp quản lý nhóm thông minh.

Sự có mặt của cấp trên thường là chỗ dựa, đem lại cho cấp dưới cảm giác yên tâm. Nhưng tùy vào thể hệ của công ty hay khoảng cách giữa cấp trên với cấp dưới mà sự có mặt của cấp



**THƯ VIỆN
HUBT**

trên lại khiến cấp dưới có cảm giác căng thẳng. Nếu cả hai phía đều cảm thấy không thoải mái thì quả là đáng tiếc. Nếu đã như vậy thì làm cho cấp dưới quen với cảm giác không có cấp trên là tốt nhất. Về cơ bản cấp trên có hai loại trách nhiệm, đó là trách nhiệm quyết định ý chí và trách nhiệm kết quả. Mặt khác cấp dưới có hai nhiệm vụ, đó là nhiệm vụ thực hành và nhiệm vụ báo cáo. Vì thế cho dù cấp trên có vắng mặt đi nữa, trách nhiệm quyết định ý chí là không thể thoái thác. Do đó, chuyện đương nhiên mà cấp trên phải làm đó là thiết lập mục tiêu và đích đến sao cho thật dễ hiểu. Phải xây dựng mục tiêu tổng thể của quý kinh doanh này, hay thậm chí cho tầm nhìn xa hơn nữa, sao cho cấp dưới cảm thấy như được tạo động lực thúc đẩy, hào hứng, nôn nóng muốn được thực hiện. Những chủ đề chính do cấp trên đặt ra, nhưng như tôi đã từng đề cập, về phương pháp để tất cả mọi người cùng thảo luận rồi cấp trên đưa ra quyết định cuối cùng, cấp trên không chỉ đơn giản truyền đạt từ một phía, mà để cho các thành viên trong nhóm cùng



suy nghĩ xem nên làm như thế nào thì tốt. Nhờ đó mục tiêu đã đặt ra sẽ có động cơ thúc đẩy mọi người. Không chỉ dừng lại ở mục tiêu cá nhân của từng người, chúng ta hãy để cho cấp dưới suy nghĩ cả về phương hướng của toàn thể các hoạt động kinh doanh, toàn bộ tổ chức, và bản thân công ty. Đội xử lý tình huống đặc biệt của ngài chủ tịch tập đoàn Nissan, Carlos Ghosn là một ví dụ rất nổi tiếng. Khi ông tiếp quản Nissan, tập đoàn này đang trên bờ vực phá sản. Kế hoạch hồi sinh Nissan khi đó chính là xây dựng một đội xử lý tình trạng đặc biệt từ những thành viên có ý chí trong tập đoàn, không phân biệt chức năng. Kế hoạch đó đã trở thành lời cam kết lớn lao, cuối cùng góp phần giúp tập đoàn hồi phục thoát khỏi tình trạng hiểm nghèo. Nếu tất cả các thành viên ai cũng như những người trong kế hoạch này thì không còn gì bằng, nhưng chuyện đó là không thể. Không phải ai cũng có tham vọng hay sở hữu năng lực sáng tạo nội dung, nên đa số chỉ là đi theo sự dẫn dắt của người khác. Cho dù là thế, để cho đa số những thành viên đó biết



THƯ VIỆN
HUBT

về sự tồn tại của một nhóm đặc biệt, đồng thời ý kiến về đường lối kinh doanh của các thành viên trong nhóm, vốn là những người đồng đẳng ngang hàng với mình, được cấp trên chấp nhận, sẽ góp phần tích cực làm thay đổi cách nhìn về doanh nghiệp.

Để cho cấp dưới tự quyết định mục tiêu và đánh giá bản thân sẽ giúp ích cho sau này

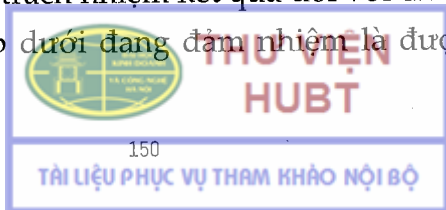
Tôi mong muốn các bạn hãy để cho cấp dưới của mình tự đánh giá sau khi hoàn thành mục tiêu. Việc này gần với MBO (viết tắt của cụm từ quản lý theo mục tiêu), quyết định mục tiêu cá nhân tổng hòa với mục tiêu của công ty. Không phải chỉ đơn giản nói với cấp dưới rằng mục tiêu của quý này là như vậy, hãy thực hiện đi mà hãy để cấp dưới tự xây dựng kế hoạch hành động. Sau đó để họ tự đánh giá về mức độ hoàn thành mục tiêu trong quý đó. Điều quan trọng là làm rõ chuyện gì đã diễn ra thuận lợi, chuyện gì chưa, lí do là gì, và làm thế nào để những kinh nghiệm đó có ích cho nửa năm tiếp theo. Con đường gần nhất để xây



dựng một tổ chức có khả năng tự thúc đẩy đó chính là lặp đi lặp lại chu trình, để các thành viên tự đánh giá tự kiểm điểm, từ đó xây dựng kế hoạch, thực hiện mục tiêu. Như tôi đã nói ở phần trước, con người không thích làm những việc được người khác quyết định, nhưng nếu là mục tiêu do chính mình đặt ra thì bằng cách nào đi nữa cũng muốn hoàn thành. Bằng việc xoay vòng chu trình này, tổ chức của bạn sẽ biến thành một tổ chức mà công việc không tồn đọng ngay cả khi cấp trên là bạn vắng mặt đi chẳng nữa.

Điều kế phân chia nghiệp vụ giúp đảm bảo cả “lợi ích của cấp trên” lẫn “sự trưởng thành của cấp dưới”

Cấp trên không thể từ bỏ hoàn toàn trách nhiệm quyết định ý chí và trách nhiệm kết quả của mình, nhưng một mặt nào đó, nhường lại hai trách nhiệm đó cho cấp dưới là điều cần thiết. Vậy phải giao lại cho cấp dưới như thế nào? Bạn chỉ cần giao lại trách nhiệm quyết định ý chí và trách nhiệm kết quả đối với chính công việc cấp dưới đang đảm nhiệm là được.



Như thế coi như cấp dưới sẽ có hơn một công việc và trách nhiệm so với hiện tại. Từ trước đến nay cấp dưới chỉ có vai trò duy nhất đó là thực hiện những công việc do cấp trên quyết định và báo cáo kết quả. Để cấp dưới có thể giữ vai trò chủ động trong công việc, cấp trên cần nhường lại quyền hạn trách nhiệm và quyết định ý chí của mình. Nhờ đó mà cấp dưới có thể gánh vác một phần trách nhiệm của một người quản lý, và điều đó cũng góp phần tạo động lực cho họ. Chủ nghĩa “tất cả nhân viên đều là nhà quản trị” của ngài Hiromasa Ezo, người sáng lập tập đoàn Recruit Holding, hay quan điểm “tất cả nhân viên đều là người bán hàng” của ngài Tadashi Yanai, chủ tịch công ty Fast Retailing, công ty con quan trọng của tập đoàn Uniqlo, chính là có ý nghĩa như vậy.

POINT

Cấp trên nhường lại một phần quyền hạn, ca ngợi chủ nghĩa “tất cả nhân viên đều là nhà quản trị”



**THƯ VIỆN
HUBT**

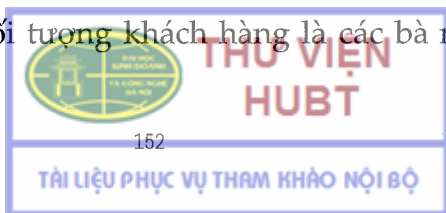
151

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

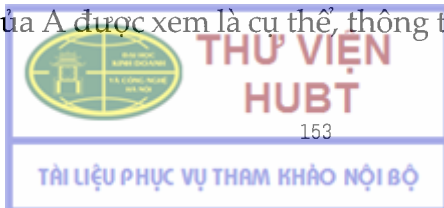
TECHNIQUE:

Để có được câu trả lời chính xác một cách hiệu quả nhất, hãy học cách tư duy trừu tượng “vay mượn sự thành công”

Có lẽ sẽ có bạn chưa từng nghe đến khái niệm “tư duy trừu tượng”, đó là cách suy nghĩ về những điểm chung của các hình mẫu trên mức độ trừu tượng chứ không cụ thể. Ví dụ, nhân viên A cho vào tập tài liệu kinh doanh bức ảnh chân dung của mình khi đến gặp khách hàng mà không báo trước. Mức độ phản ứng của khách hàng tăng lên. Người không có “tư duy trừu tượng” khi biết được việc này sẽ bắt chước và dán ảnh của chính mình vào tập tài liệu. Mặt khác, người có “tư duy trừu tượng” khi đó sẽ nghĩ “phải thử suy nghĩ xem tại sao việc đó lại có tác dụng như vậy”. Đi sâu vào vấn đề hơn một chút sẽ thấy A đang kinh doanh mỹ phẩm cho đối tượng khách hàng là các bà nội



trợ. A lại là một người đẹp trai thu hút, nên khi khách hàng nhìn thấy ảnh của A, có thể sẽ mong muốn được gặp một lần. Trong khi đó nhân viên B, một người có khuôn mặt nghiêm túc đến phát sợ, đảm nhận việc kinh doanh hướng đến đối tượng doanh nghiệp, nếu bắt chước tương tự việc A đã làm thì liệu có thành công được hay không? Thử suy nghĩ một cách trừu tượng, có thể nói A đã thành công trong việc khéo léo cung cấp những thông tin khiến cho khách hàng có mong muốn được gặp mặt mình. Nếu như vậy thì B, người đang bán hàng giảm giá cho các đối tượng doanh nghiệp, cần phải suy nghĩ thật cụ thể về đáp án cho câu hỏi, rút cục phải làm gì để cung cấp những thông tin khiến cho khách hàng muốn tiếp xúc với mình. Có rất nhiều phương pháp để bắt chước những hình mẫu đã thành công, nhưng nếu không phân tích nguyên nhân chính làm nên sự thành công từ cụ thể đến trừu tượng, rồi từ đó lại đi từ trừu tượng xuống cụ thể, thì sẽ không có hiệu quả (bức ảnh của A được xem là cụ thể, thông tin khiến khách



hàng muốn gặp mặt, là trù tượng). Khi bạn bắt chước, hãy nhớ sao chép ở mức độ trù tượng. Nếu thực hiện được việc này, từng thành viên trong nhóm có thể dần sử dụng một cách hiệu quả những hình mẫu thành công ở một mức độ rất cao.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TECHNIQUE:

Làm thế nào để quản lý một vườn bách thú với vô vàn cá tính

Tôi biết không ít những cấp trên đau đầu khi quản lý một nhóm tập trung quá nhiều cá tính khác nhau. Nhưng sự đa dạng cũng gắn liền với sức mạnh của một nhóm (lí luận về sự đa dạng cũng nói về điều này). Giá trị quan khác nhau dẫn đến những rắc rối, khiến cho vấn đề nảy sinh, nhưng có nhiều thành viên có cá tính khác nhau sẽ giúp cho sức mạnh của cả nhóm tăng lên. Tôi muốn nói với các bạn về cách suy nghĩ “nhóm mạnh nhất” và “nhóm tối ưu nhất”. Chỉ cần nắm được cấu trúc cơ bản cũng có thể biến nó thành vũ khí cho một cấp trên thông minh như bạn, nên tôi sẽ giải thích về cách suy nghĩ này tại đây, phần cuối cùng của chương này. “Nhóm mạnh nhất” chỉ những nhóm tập trung những người có cùng chung cá tính, tính cách.



Vì các thành viên có tính đồng nhất cao, nên sự phối hợp ăn ý là điểm đặc trưng của nhóm này. “Nhóm tối ưu” là nhóm tập trung các thành viên có sự khác biệt về tính cách, cá tính. Vì tồn tại sự đa dạng trong nhóm nên có thể vừa phân chia vai trò bổ trợ một cách hiệu quả, vừa có thể nâng cao tính hiệu quả tổng thể của cả nhóm. Nhưng việc có quá nhiều cá tính trong nhóm dẫn đến việc cần thời gian cho các thành viên có thể hiểu nhau, để có thể hoạt động một cách trơn tru. Nỗ lực để nhóm có thể hoạt động ngay lập tức một cách quá vội vã có thể dẫn đến rủi ro mất quá nhiều thời gian cho đến khi “động cơ” được làm nóng. Có thể chia làm hai cách sử dụng “nhóm mạnh nhất” và “nhóm tối ưu” dựa theo thời hạn của dự án như sau.

■ Dự án buộc phải giải quyết trong một thời gian ngắn.

- Đối với dự án như thế này nên dùng nhiều người có chung cá tính. Trong trường hợp phải hoàn thành dự án trong một kì hạn ngắn ược chừng vài



tháng, tốt nhất là hãy xây dựng “nhóm mạnh nhất”, tập thể của những cá tính đồng nhất.

■ Nghiệp vụ thông thường

- Những nghiệp vụ thông thường có tính tiếp diễn, tuần tự nên mối quan hệ hỗ trợ sẽ góp phần tạo ra một nhóm vững mạnh (nhóm tối ưu). Một nhóm tập trung những thành viên với nhiều dạng tính cách như người thích tấn công, người thích phòng thủ, người giỏi quản lý, các thành viên trong nhóm có thể giúp đỡ hỗ trợ lẫn nhau. Một nhóm như vậy sẽ thích hợp hơn cho những dự án trung đến dài hạn.

Kết lại, dự án ngắn hạn thì ưu tiên những cá tính đồng nhất, dự án dài hạn lại cần một đội có mối quan hệ hỗ trợ đa tính cách. Chỉ cần bạn nắm được điểm mấu chốt này, chắc chắn cách xây dựng tổ chức của bạn sẽ thay đổi.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chương

5

**CÁCH ĐỐI XỬ VỚI “CẤP DƯỚI RẮC RỐI”
SỬ DỤNG THÍCH HỢP PHƯƠNG
PHÁP QUẢN LÝ THÔNG MINH**



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Dù bạn luôn cố gắng để vận hành nhóm của mình đúng như cơ chế, nhưng thỉnh thoảng lại xuất hiện những “cấp dưới rắc rối”. Những người này do bản chất tính cách của họ mà dù bạn có khéo léo điều khiển nhóm của mình đến thế nào đi nữa, họ cũng không làm việc được như những gì bạn kì vọng. Trong chương này tôi sẽ hướng dẫn các bạn cách xử lí với từng loại riêng biệt của những cấp dưới rắc rối mà bạn có khả năng sẽ gặp phải.

TECHNIQUE:

Để cho “những cấp dưới rắc rối” tích lũy dần những trải nghiệm thành công nhỏ bé

Nói mãi mà vẫn không làm. Không phải vì có ác ý, và cũng không hề có ý phản kháng. Dùng hết phương pháp này đến phương pháp khác cũng không được! “Bạn đã làm được



chưa?”, “cậu làm được rồi à?”, “công việc thế nào rồi?”, “có tiến triển gì không”, “cố gắng nhanh lên nhé”, “này, rút cục cậu đang làm cái gì vậy...?”! Cuối cùng bạn sẽ bùng nổ vì không thể chịu đựng thêm được nữa. Không thể được! Thế này không phải là phương pháp quản lý thông minh. Vậy phải làm thế nào? Vấn đề của những cấp dưới không có ác ý nhưng luôn ị ạch chậm tiến đó là vì họ không thể tự mình thiết lập được phương thức, và kế hoạch theo từng bước, thêm vào đó họ cũng rất yếu kém trong việc quản lý vòng thời gian. Với những cấp dưới như thế này, bạn có thúc giục “làm việc đi” bao nhiêu đi chăng nữa, họ cũng chẳng nhúc nhích về phía trước thêm được một bước nào. Những lúc như vậy, phương pháp “chia thành từng phần nhỏ”, “mỗi ngày mang đến một bước tiến”, rất hữu hiệu. Trước tiên, bạn cần đưa ra quyết định về việc cấp dưới có thể làm trong ngày hôm nay và để họ thực hiện. Từ trước đến nay, bạn luôn vận hành nhóm của mình với suy nghĩ “làm thế nào để có thể



đạt được hạn mức mục tiêu nhất định”, nhưng nếu đột ngột giao cho cấp dưới một mục tiêu quá lớn, sẽ có những người không kịp hình dung ra con đường phải đi cho đến lúc hoàn thành mục tiêu đó. Chính vì thế bạn cần phải cụ thể hóa những công việc cần truyền đạt từ trên xuống dưới nhất, như soạn tài liệu hay điện đàm trao đổi, sau đó để cho cấp dưới xây dựng kế hoạch “hôm nay cần phải làm việc gì”, “tuần này cần phải làm việc gì”. Tôi muốn nhắc lại một lần nữa rằng, đa phần những cấp dưới này có ý thức rất hời hợt về thời gian, cũng như yếu về khả năng lập kế hoạch từng bước. Do họ không có năng lực về những mặt như vậy, nên họ cũng chưa từng trải nghiệm thành công nhờ cách làm việc do mình tự xây dựng. Vì thế trước tiên hãy để họ bắt đầu từ những “trải nghiệm thành công nhỏ bé”, dựa trên quá trình từ những phần nhỏ nhất của công việc. Nếu như kết quả là “hôm nay đã thành công”, “ngày mai cũng thành công” thì cũng có nghĩa là cấp dưới sẽ học được trải nghiệm



thành công. Ngoài ra, đối với những cấp dưới này nếu cứ giục họ “làm việc đi” thì họ sẽ cảm thấy áp lực, dễ rơi vào cảm giác bị trói buộc, và thậm chí khả năng còn suy giảm so với trước đó. Không còn cách nào khác, đành phải chọn đường vòng. Đầu tiên việc này có thể là gánh nặng đối với cấp trên nhưng trước hết giao cho cấp dưới những việc mà họ có thể làm được từng chút từng chút một, mục tiêu cuối cùng là làm sao cho cấp dưới đó có thể làm việc được như những thành viên khác.



TECHNIQUE:

Giải thích cho những cấp dưới “sợ hãi thất bại mà không làm việc” hiểu về sai lầm của việc không làm gì cả

Ở đâu cũng có những người tâm lý kém, dễ căng thẳng, lo lắng quá mức. Mức độ căng thẳng khi bị khiển trách của từng người cũng khác nhau. Cho dù là người có khả năng đi nữa, một khi bị gây áp lực thì năng suất làm việc cũng có thể đi xuống. Nhưng những cấp dưới sợ hãi thất bại thì luôn lo lắng đến cùng cực về thất bại, đến nỗi tiêu tan luôn cả ý thức thử thách đối với công việc. Khi mà bạn chất vấn “tại sao lại không làm việc đó”, thì họ chỉ lấy có bằng lí do này hay lí do kia, nhưng thực ra chỉ vì họ lo lắng đến mức không thể động tay động chân, mà mắc kẹt với suy nghĩ “đáng sợ quá, nếu làm việc này mà thất bại thì biết phải ăn nói thế nào...” Đối với những cấp dưới



THƯ VIỆN
HUBT

164

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

như thế này, về cơ bản thay vì liên tục nhắc nhở họ “làm việc đi” thì tốt nhất là để họ hiểu rằng nếu một khi họ đã nghĩ việc gì là đúng thì thì đừng sợ hãi thất bại mà hãy quyết tâm hành động. Không làm gì mà chỉ lấy lí do phàn nàn mới chính là tội lỗi. Đối với công ty mà nói, nếu nhân viên không bỏ công sức làm việc thì sẽ trở thành rắc rối lớn. Thế nhưng lại có những nhân viên sợ hãi thất bại mà không đề xuất ý kiến, lượng công việc hoàn thành cũng vô cùng ít ỏi. Nếu phải chọn giữa những người không làm gì nên không thất bại như vậy, thì thà chọn những người dũng cảm làm việc mà thất bại còn hơn. Nếu nói ngược lại, có nghĩa là bạn cần khen ngợi sự thất bại một cách có ý đồ. Việc khen ngợi hành vi dũng cảm rất có hiệu quả. Thực tế những công ty coi trọng việc phát triển ngành kinh doanh mới như 3M của Hoa Kỳ đa phần có chế độ đánh giá khen thưởng tinh thần thử thách dù có gặp thất bại. Ngài chủ tịch Atarashi Masami mà tôi đã từng có dịp đề cập ở các phần trước, có một câu nói như thế này:



“Người sống một cuộc đời mà chưa từng trải qua một thất bại đau đớn thì cũng có nghĩa là chẳng có lấy một thành công to lớn nào”. Tôi thật sự mong các bạn có thể thấu hiểu được tinh thần trong câu nói này.

Rèn luyện “sự đàn hồi”, tạo năng lực hồi phục

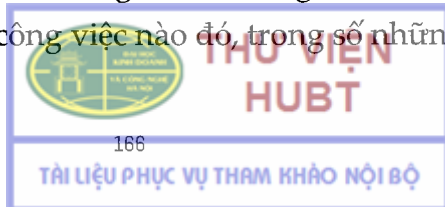
Gần đây năng lực hồi phục (tính đàn hồi) gây được nhiều sự chú ý. Nếu có được ba yếu tố sau đây thì bạn có thể nâng cao năng lực hồi phục, đồng thời nuôi dưỡng rèn luyện tinh thần.

1. Cảm giác có ý nghĩa (mong muốn thử thách)

Bạn cần phải trao cho cấp dưới những chủ đề mà họ mong muốn được thử thách.

2. Cảm giác thấu hiểu toàn thể (trực quan)

Nếu không cho cấp dưới thấy được tổng thể họ đang tạo ra thứ gì mà chỉ để họ biết được một bộ phận trong đó sẽ khiến cho họ có cảm giác bất an. Nhiều công việc thường chỉ là một phần của một công việc nào đó, trong số những



phần đó, nếu không biết được thực sự bản thân đang đảm nhận phần nào thì sẽ khó mà duy trì được tinh thần làm việc. Ví dụ, một việc rất phổ biến trong các phòng ban là soạn tài liệu, nhưng nếu như chỉ làm công việc đó thì không biết thực chất mình đang làm việc gì. Nếu bạn giải thích cho người soạn tài liệu cụ thể tài liệu đó sẽ được đề xuất với khách hàng như thế nào, bạn kì vọng về phản ứng của khách hàng với tài liệu đó ra sao, lợi ích thương mại có thể thu được từ việc đó là gì, thì cũng chính là bạn đã cho cấp dưới thấy được toàn thể. Thêm vào đó cấp dưới sẽ nhận thức được việc mình đang làm là một việc thực sự có ý nghĩa.

3. Cảm giác có thể xử lý mang tính kinh nghiệm (khả năng)

Những người tích lũy được trải nghiệm thành công, giả sử có làm một công việc hoàn toàn mới mà không có gì bảo chứng cho sự thành công đi nữa, bản thân người đó sẽ vẫn luôn có niềm tin rằng mình có thể làm được. Thực tế đúng là trong trường hợp này, những

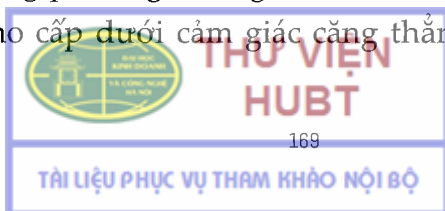


người lạc quan đến mức có thể phán đoán sai lầm như vậy rất mạnh mẽ. Có điều để có thể sở hữu niềm tin mạnh mẽ như vậy chỉ có cách là không ngừng tích lũy thành công mà thôi. Những người không buồn làm việc thì chỉ còn cách bắt đầu tích lũy từ việc hoàn thành những việc nhỏ nhất. Hoặc là để cho họ hồi tưởng lại về những trải nghiệm thành công trong quá khứ. Không quan trọng là thời đại học hay khi còn nhỏ, chỉ cần hồi tưởng lại bất kì trải nghiệm thành công nào đã từng có trong cuộc đời, cũng giúp cho họ sở hữu được cảm giác và niềm tin rằng “mình cũng là người có khả năng”, “mình có thể làm được”. Hoặc dù cấp dưới không nghĩ rằng bản thân mình đã làm được việc gì to tát, bạn vẫn nên khen ngợi họ “trước đây chẳng phải cậu đã làm rất tốt việc này sao”.



Giúp cho cấp dưới giữ được cảm giác nhất quán từ đầu đến cuối

Việc giữ cho cấp dưới cảm giác nhất quán từ đầu tới cuối là rất quan trọng. Cảm giác này nói tóm lại như là sự liên kết chặt chẽ giữa cấu trúc bốn phần đề thực luận kết trong thể thơ tuyệt cú của Trung Quốc. Nó không dựa trên nguyên tắc nguyên nhân kết quả nhưng là trạng thái mà những người từng trải qua đều tin chắc vào việc “nếu làm một việc như thế này thì chắc chắn tiếp theo sẽ trở thành như thế kia”. Nếu những người đứng đầu không duy trì được cảm giác này một cách vững chắc, thì điều tồi tệ trước hết là vì chiến lược không rõ ràng nhất quán nên nảy sinh vấn đề cấp dưới không biết mình phải làm gì. Thêm vào đó, đối với cấp dưới, nếu việc dự định được làm vào hôm nay không được đảm bảo, cũng sẽ trở thành vấn đề nghiêm trọng. Hôm nay được chỉ thị là phương châm của công ty nghiêng về hướng này, sang ngày mai đột nhiên lại chuyển sang phương hướng khác. Cứ như vậy sẽ gây cho cấp dưới cảm giác căng thẳng và bất lực,



không hiểu việc mình đang làm có ý nghĩa gì hay không. Khi một người tự cho rằng mình không có khả năng, hay không tự tin vào bản thân, những suy nghĩ đó có thể có nguyên nhân từ những tổn thương tâm lý từ những chuyện đã xảy ra trong quá khứ hoặc vấn đề liên quan đến gia đình. Dựa theo những lí luận về thuyết tâm lý cá nhân mà tôi sẽ đề cập ở chương Sáu, khi trong quá khứ xảy ra chuyện rất nghiêm trọng, có những người luôn bi quan đổ lỗi cho “môi trường tồi tệ đã khiến cho mình trở nên tồi tệ”, những cũng có những người lạc quan “vì môi trường quá tồi tệ mà mình càng phải cố gắng hơn nữa”. Tóm lại, nguyên nhân không phải là thứ liên quan trực tiếp, mà chính là lựa chọn của bản thân, có mục tiêu như thế nào, làm gì để hướng tới tương lai. Điều quan trọng đó chính là làm sao áp dụng những phương pháp tôi vừa trình bày để giúp cho những người sợ hãi thất bại có thể vững vàng hơn, đồng thời loại bỏ sự sợ hãi của họ.



HÌNH 5-1: PHƯƠNG PHÁP CHO NHỮNG CẤP DƯỚI SỢ HÃI THẤT BẠI

Rèn luyện 「sự đàn hồi」
tạo năng lực hồi phục

- Cảm giác có ý nghĩa (đề tài bản thân yêu thích, nội dung bản thân muốn thực hiện)
- Cảm giác thấu hiểu toàn thể (hiểu được vai trò của mình trong tổng thể)
- Cảm giác có thể xử lý mang tính kinh nghiệm (lòng tin rằng bản thân có thể làm được)

Giúp cho cấp dưới giữ được cảm giác nhất quán
từ đầu đến cuối

Tạo ra trạng thái có niềm tin chắc chắn rằng
「Nếu làm một việc như thế này thì chắc chắn
tiếp theo sẽ trở thành như thế kia」

TECHNIQUE:

3 điều muốn nói với cấp dưới không muốn làm
méch lòng người khác

Cấp dưới mà “mặt nào cũng đẹp”, không cẩn thận có thể biến thành một “cấp dưới rắc rối”. Vì không muốn méch lòng người khác, nên với cấp trên lúc nào cũng “quả đúng như lời anh nói”, đối với ý kiến mà mình phản đối cũng “quả là không sai”, khi trưởng phòng thay đổi ý kiến lại hòa theo “đúng là không cần phải bàn”, khi giám đốc đưa ra một tầm nhìn viễn vông thì thề thốt “xin đi theo giám đốc trọn đời”. Không phản đối mà chỉ đồng tình, nếu chỉ như vậy trong một phạm vi nào đó có thể chấp nhận được thì không bàn đến cũng không sao. Nhưng nếu khi tiến hành công việc lại trở thành kẻ cơ hội, gió chiều nào theo chiều đấy thì sẽ khiến việc cần phải làm không được thực



THƯ VIỆN
HUBT

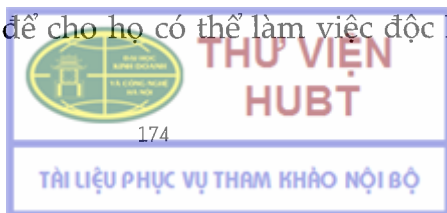
hiện, không có chính kiến khiến cho công việc bị đình trệ, từ đó mà kéo theo những vấn đề phát sinh, nên trong trường hợp này thì không thể bỏ mặc được. Những cấp dưới “mặt nào cũng đẹp” như thế này làm gì cũng quá chú ý đến sắc mặt của người khác nên nhiều khi công việc bị chậm trễ, không thể chủ động nói lên ý kiến của mình, trở thành một người gây rắc rối. Vậy chúng ta phải làm thế nào? Đối với những cấp dưới không muốn làm méch lòng người khác, các bạn hãy truyền đạt với họ ba điều sau:

1. Người mà không làm méch lòng ai cả, không tồn tại trên thế giới này.
2. Người khác không để ý đến bạn nhiều như là bạn tưởng.
3. Một khi bạn bị cuốn theo ý kiến của người khác, bạn sẽ chán ghét chính bản thân mình.

Có rất nhiều người Nhật vì không muốn làm méch lòng người khác mà trở thành người



chỉ biết hòa theo, nhưng theo tôi chúng ta nên ý thức được rằng không có người nào mà 100% không bị ai ghét bỏ, ngược lại cũng như không có người nào mà 100% không được ai yêu mến. Vì thế tôi nghĩ không nên để ý sắc mặt người khác mà chỉ cần làm việc theo chính kiến của mình là được. Những người có tính cách như thế này thường là những người có suy nghĩ thái quá, nên bạn hãy nói với họ “những người xung quanh không để ý đến cậu nhiều như cậu nghĩ đâu, cậu hãy thử suy nghĩ xem cậu đã chú tâm đến lời nói và hành động của người khác đến thế nào”. Chiều theo ý những người xung quanh, hay chủ động làm việc theo ý mình? Đối với cấp dưới, lựa chọn thích hợp chính là chìa khóa để giúp họ có thể trưởng thành, hay được làm việc trong một môi trường tốt hơn. Khi bản thân mình không thể cầm lái được thì sẽ chỉ mãi bị cuốn đi bởi môi trường xung quanh. Trong một nhóm, tốt hơn hết chính là mỗi thành viên có thể làm việc một cách tự chủ, chủ động, do đó bạn hãy sắp xếp để cho họ có thể làm việc độc lập



một cách hợp lí. Những cấp dưới không muốn làm mếch lòng ai, khi làm việc không chừng sẽ có suy nghĩ “nếu làm như thế này không cẩn thận lại bị ghét thì nguy”, nên bạn hãy giải thích cho họ hiểu rằng “chắc chắn là sẽ có người ghi nhận những gì cậu làm được, nên hãy làm theo suy nghĩ của mình, có thể thì những người xung quanh mới có thể thừa nhận cậu”. Hãy cố gắng hết sức trong chiến dịch quét sạch tính cách chủ nghĩa cơ hội nhé!



TECHNIQUE:

Khen ngợi quá mức những cấp dưới muốn được thừa nhận có thể sẽ gây ra chứng vô cảm

Có rất nhiều những cấp dưới càng được khen nhiều thì lại càng tiến bộ. Việc khen ngợi bản chất không phải là việc gì xấu. Nhưng khen ngợi quá mức lại là việc không nên. (Hẳn là có bạn ngạc nhiên thắc mắc tại sao đúng không?). Ở Chương 2, tôi đã giới thiệu với các bạn về động cơ nội phát và động cơ ngoại phát, quà tặng hay phần thưởng thực ra về mặt tâm lý học lại là hành vi tương tự sự trừng phạt, trong bất kì trường hợp nào đi nữa cũng chính là cách tạo động cơ mang tính ngoại phát. Kéo theo đó chính là chứng lệ thuộc vào việc trao thưởng ban tặng. Một cấp dưới lấy việc được khen ngợi làm động cơ đến một lúc nào đó sẽ không còn cảm xúc gì khi được khen nữa, càng được khen nhiều mà cách khen lặp đi lặp lại thì lại càng



176

THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

không hài lòng, nếu không được khen ngợi theo cách tốt hơn nữa thì sẽ không vui lên được. Lựa chọn chiến lược gia tặng những lời khen không giới hạn là một trong những quyền lợi của cấp trên, nhưng nếu cứ tiếp tục không ngừng nghỉ như thế thì cũng không phải là một ý hay. Đối với những cấp dưới muốn được thừa nhận, điều cơ bản từ trước đến nay là phải lắng nghe câu chuyện của họ. Nhưng nếu dành cho họ sự đối đãi quá đặc biệt thì sẽ chỉ khiến gia tăng sự phụ thuộc của họ vào sự đối đãi đó. Vì vậy tôi mong muốn các bạn hãy tiếp xúc với họ một cách dần dần, từ tốn. Mức độ trò chuyện hỏi han, lắng nghe chỉ cần cao hơn so với những nhân viên thông thường một chút là được. Cần nhớ rằng sự đối xử đặc biệt sẽ chỉ làm cho tình hình xấu đi. Cũng đừng cư xử lạnh nhạt mà hãy đối xử với họ một cách bình thường. Tôi chắc bạn cũng không muốn tiếp tục dành quá nhiều thời gian của mình chỉ cho những cấp dưới muốn được thừa nhận, nên trên cơ sở đã thừa nhận vai trò của họ, bình thường bạn có thể giữ một khoảng



cách phù hợp nhất định. Theo lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow, việc đáp ứng nhu cầu an toàn và nhu cầu trực thuộc của con người là rất quan trọng. Bên cạnh việc duy trì những cách giao tiếp cơ bản như “tiếp xúc bằng ánh mắt”, “mỉm cười”, “gọi tên”, chỉ cần để cấp dưới hiểu “mình cũng là một thành viên có thể là chỗ dựa trong nhóm” là được. Vì vai trò của họ không đến mức để bạn phải dành quá nhiều thời gian và công sức.



TECHNIQUE:

Xác nhận vai trò cho những cấp dưới quan tâm đến việc người khác quá mức

Có những người muốn chỉ bảo, hay hỗ trợ người khác vượt quá mức cần thiết. Lấy việc xen vào giữa các thành viên khác để bảo đảm cho sự tồn tại của mình, đồng thời cũng làm thỏa mãn cảm giác được làm người quan trọng của bản thân. Đó là biểu hiện của mong muốn duy trì cảm giác về sự tồn tại, năng lực gây ảnh hưởng và lòng tự tôn. Những cấp dưới quan tâm đến chuyện của người khác quá mức như thế này thường là những người có thâm niên công tác, đặc biệt xuất hiện nhiều trong trường hợp bạn là cấp trên nhưng ít tuổi hơn. Vấn đề rắc rối của những người này là nếu bị từ chối sự can thiệp thì sẽ nổi nóng. Tất nhiên nếu đó là những lời khuyên bổ ích thì còn gì bằng,



cũng không việc gì phải ngăn cản. Nhưng nếu can thiệp một cách quá mức rất rõ ràng thì bạn không nên ngại ngùng mà hãy đáp lại một cách nhẹ nhàng mềm mỏng nhưng dứt khoát “tôi ổn cả mà”, còn trong trường hợp sự can thiệp là đối với người thứ ba, như với các cấp dưới khác của bạn chẳng hạn, thì bạn có thể nói “tôi nghĩ anh/chị ấy có thể tự lo được mà, nên không sao đâu”. Đúng là đối với những người này, tâm trạng lo lắng bất an là có thể hiểu được bởi đến tuổi này họ cũng không còn cơ hội thăng tiến, xung quanh lại toàn là những đồng nghiệp trẻ tuổi, thậm chí đến cả cấp trên cũng là người ít tuổi hơn mình. Chính vì thế quan trọng là bạn cần làm thỏa mãn mong muốn được thừa nhận của họ bằng cách xác lập vị trí của họ trong nhóm của mình, một vị trí có vai trò nhất định mà bạn muốn họ đảm nhận. Đích thân một người cấp trên ít tuổi hơn như bạn tích cực tin tưởng nhờ cậy vào họ cũng sẽ đem lại hiệu quả tích cực. Đối lại nhờ được bạn tin tưởng, lòng



THƯ VIỆN
HUBT

180

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tự tôn và cảm giác được làm người quan trọng của họ được thỏa mãn, khiến họ càng tích cực làm việc cho bạn trong vai trò một người ủng hộ nhiệt thành. Nếu bạn có thể xoay chuyển tình hình được theo chiều hướng này, thì bạn sẽ có thêm một người cố vấn đắc lực trong mô hình nhóm tự hoạt động của phương pháp quản lý thông minh.



TECHNIQUE:

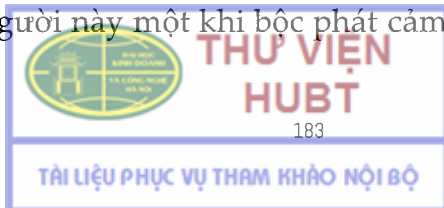
Cử xử thật điềm tĩnh với “những cái đầu nóng”

Trong công ty, những người có cái đầu nóng là những người đáng sợ nhất. Họ thực sự không chịu lắng nghe. Điều ngạc nhiên là không ít những người tài năng, thậm chí có bằng MBA lại nằm trong số này. Họ có cái đầu thông minh nhưng chưa đủ trưởng thành trong tính cách. Họ như những nhà phê bình, bình luận, không ngừng bắt những người xung quanh phải nghe lí luận của mình, và chỉ có làm theo những lí luận đó thì mới là đúng đắn. Đây cũng là một trong những biểu hiện của mong muốn được thừa nhận, có điều sự háo thắng chiếm một phần rất lớn. Bất thường hơn nữa là trong những cuộc đối thoại có xu hướng tấn công, họ thường có xu hướng tự đổ thêm dầu vào lửa, liên tục khiến cho cảm xúc của chính



THƯ VIỆN
HUBT

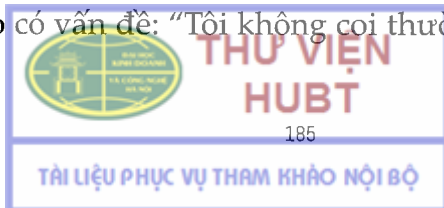
mình bùng phát. Đặc điểm thường thấy của những người có tính cách này là họ không thể khống chế được cảm xúc của chính mình. Một trong những cách ứng xử sai lầm của cấp trên hay những người xung quanh khi bị những cấp dưới nóng nảy như thế này kích động, là đôi co lại với họ. Một khi cuộc tranh cãi bắt đầu, bạn sẽ bị mắc kẹt bởi những lí luận của họ nên trong trường hợp này bạn nên tiếp xúc với họ một cách điềm tĩnh và từ tốn thì hơn. Lập luận tưởng rằng đúng đắn không thể chối cãi của những người cho mình là thông minh đôi khi lại nông cạn đến không ngờ. Một người hiểu rõ về bản chất của công việc như bạn khi nghe những lập luận đó chắc chắn sẽ ngay lập tức muốn phản bác lại. Nhưng bạn cần phải nhẫn nhịn, dù biết những điều họ nói là sai đi nữa, hãy giả vờ như không nghe thấy. Dù nhất thiết phải nói ra ý kiến của mình đi nữa cũng chỉ nên nói ra những điều cần thiết tối thiểu nhất với giọng điệu thật từ tốn ôn hòa. Những người này một khi bộc phát cảm xúc, sẽ khiến



cho những cảm xúc chùng chất bùng phát lên một mức độ cao hơn nữa, dẫn đến không thể kiểm soát được nên trước tiên bạn cần phải làm cho họ bình tĩnh trở lại, sau đó nhẹ nhàng từ từ nói chuyện với họ. Khi mắc phải sai lầm trong công việc, những người này cũng dễ nổi nóng hơn những người khác. Ngay lập tức họ sẽ đổ lỗi “sao anh không nói trước với tôi để chuyện ra nông nổi này?”. Tất nhiên đó có thể là sai lầm của cấp trên hay những thành viên khác, nhưng đa phần những người này đổ lỗi như vậy nhằm bẻ cong sự thật để bào chữa cho lỗi lầm của mình. Bởi vì họ đều là những người ưu tú xuất sắc nên đối với những sai lầm của bản thân không tránh khỏi những phản ứng thái quá, cũng như suy nghĩ một khi thừa nhận sai lầm cũng có nghĩa là thừa nhận mình đã thất bại, và cảm thấy vô cùng xấu hổ. Chính vì thế cấp trên phải để họ hiểu rõ rằng mình hoàn toàn không có ý định chế nhạo hay lấy thất bại của họ ra làm trò đùa. Khi họ mắc lỗi không nên nói theo cách “tại sao không làm

THƯ VIỆN
HUBT

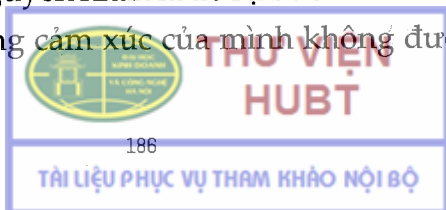
nổi việc này”, mà nên hỏi về tình hình cụ thể rồi để họ có cơ hội giải thích nói ra sự thực. Trên cơ sở đó lại bình tĩnh tiếp tục cuộc thảo luận bằng cách đặt ra câu hỏi “vậy tiếp theo cậu dự định làm như thế nào?”. Những người có ham muốn được thừa nhận đến nỗi dễ nổi nóng thường khiến cho bầu không khí vốn bình lặng nơi làm việc trở nên căng thẳng tột độ. Họ là những thành viên phiền phức khiến cho cấp trên phải đau đầu tìm cách đối xử cho phù hợp, nhưng gác lại yếu tố phiền toái cho những người xung quanh, những người này rất miễn cảm. Nói cách khác thì họ dễ có xu hướng đón nhận một vấn đề bằng cách tự trách hay đổ lỗi nhân cách của chính mình. Tất nhiên ngay từ đầu đối với bất cứ ai cũng không thể vì nổi nóng mà đổ lỗi cho nhân cách của họ, do đó đối với những người này bạn nên đối thoại với họ bằng cách nhấn mạnh rằng bạn đang cố gắng góp ý về phương pháp hay cách làm của họ chứ không phải bạn cho rằng nhân cách của họ có vấn đề: “Tôi không coi thường hay trách



móc cậu vì tính cách hay năng lực của cậu, có điều cậu nên xem lại cách làm của mình, có thể cách làm này chưa được hợp lí”. Ngược lại khi họ làm được việc bạn cũng đừng quên khen ngợi “thật tuyệt khi có cậu ở đây”. Khi nghe được lời khen đó, một cấp dưới lúc nào cũng nổi nóng sẽ vô cùng vui mừng, thấy lòng không còn bất mãn gì nữa. Nhưng bạn cũng cần chú ý không khen ngợi một cách quá mức để dẫn đến chứng ỷ lại. Ngoài ra những gì tôi đang đề cập đến ở đây chỉ áp dụng cho những người có tính cách bất trị mà thôi. Đối với những trường hợp khác bạn không nên làm cho họ hiểu nhầm rằng mình là người toàn năng, bản thân có thể làm được tất cả mọi việc.

Nếu sự tồn tại của bản thân được thừa nhận thì sẽ cảm xúc sẽ không bùng phát

Trong trường hợp nào đi nữa, một trong những điều gây đau đầu nhất của những người có tính cách này là họ làm cho nhóm có nguy cơ bị rối loạn. Nguyên nhân là do sự buồn bã và tức giận khi những cảm xúc của mình không được



người khác thấu hiểu. Nếu họ có được người khác thừa nhận, và mọi người trong nhóm đều vui vẻ lạc quan đón nhận sự tồn tại của họ, thì họ sẽ hiếm khi để cho cảm xúc của mình bùng phát. Hằng ngày bạn hãy vừa chú ý đến những lời nói và hành động của họ, vừa cố gắng trao đổi nói chuyện với họ một cách thân tình ấm áp, đồng thời duy trì bầu không khí làm việc vui vẻ. Theo thời gian, thực tế đã có những người thay đổi được tính cách của mình. Ví dụ như ở một công ty mà tôi biết, có một nữ nhân viên vô cùng tài năng nhưng cũng rất dễ cáu gắt. Nhưng nhờ suốt một thời gian dài ở trong một tổ chức mà mọi người đều có tâm lý ổn định, đến nỗi bản thân còn cảm thấy xấu hổ mỗi khi nổi nóng mất kiểm chế, nên tính cách của nhân viên đó đã thay đổi.

Tôi đã giới thiệu với các bạn về cách xử lý đối với những cấp dưới rắc rối trong chương này. Nhưng luôn có khả năng có những người trong tổ chức khiến bạn phải đau đầu suy nghĩ về những rủi ro họ có thể gây ra. Một khi bạn biết được sự tồn tại của những cấp dưới như



vậy, tôi khuyến khích bạn nên ngay lập tức trao đổi càng sớm càng tốt với phòng nhân sự, nếu là trong các công ty đầu tư mạo hiểm, còn với các công ty vừa và nhỏ thì nên trao đổi với giám đốc, và chính bản thân giám đốc cũng nên trao đổi với các cơ quan tư vấn chuyên môn ở bên ngoài.



**THƯ VIỆN
HUBT**

Chương

6

**HỌC HỎI NHÀ TÂM LÝ HỌC ALFRED ADLER
KỸ THUẬT ĐIỀU CHỈNH TÂM LÝ ĐỂ KHÔNG
TIÊU HAO BỞI SỰ BẬN RỘN**



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

TECHNIQUE:

Có là lãnh đạo đi nữa thì hãy cứ là chính mình

“Chúng ta cũng chỉ là con người mà thôi”.

Như các bạn cũng đã biết, đây là câu nói nổi tiếng của nhà thơ Mitsuo Aida. Đây cũng là liều thuốc đã cứu vớt tâm hồn của rất nhiều người trong xã hội này. Quả thật, cấp trên cũng chỉ là con người mà thôi, không phải thần thánh gì cả. Vì thế không thể nào chuyện gì cũng biết, có những lúc khó khăn, và cũng có những lúc muốn được cảm thông. Có những lúc vui vẻ nhưng cũng có những lúc buồn đến phát khóc. Sau khi trở thành cấp trên, hay khi vừa mới thành nhà khởi nghiệp, lập tức nghĩ rằng mình buộc phải trở thành một người hoàn hảo, cái gì cũng biết, cái gì cũng hiểu như một vị thánh. Nhưng để trở



190

THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thành một cấp trên thông minh, tôi khuyên các bạn hãy dứt khoát tạm gác bỏ gánh nặng trên đôi vai của mình, để mọi chuyện tự nhiên. Năm 2014, bài hát chủ đề trong một bộ phim của Disney đã chinh phục Nhật Bản cũng như toàn thế giới. Tôi tin rằng không ít người trong các bạn đã từng cất lời những giai điệu của bài hát đó trên môi. Như những ca từ trong bài hát đó, chúng ta “hãy cứ là chính mình”, và đừng sợ hãi điều gì cả. Suy nghĩ đó không phải chỉ dành cho những cô gái trẻ, mà đối với tất cả chúng ta, những người đang giữ vai trò cấp trên cũng tương tự. Nhân vật Elsa trong bộ phim đã thay đổi, nhưng chúng ta nếu muốn thì dù có là cấp trên đi nữa thì bản thân cũng có thể thay đổi được. Trong chương này, tôi muốn cùng các bạn suy nghĩ về cách cấp trên nên giữ con người của mình như thế nào trong việc sắp đặt môi trường để thực hành phương pháp quản lý thông minh. Bạn có muốn thử kiểm tra chính bản thân mình, xem mình có thể làm đến đâu và thay đổi như thế nào hay không.



Vị trí hiện tại có thực sự là rất mệt mỏi hay không?

Cấp trên như bạn có đang đau đầu về việc quản trị cũng như mối quan hệ với những người xung quanh đến nỗi có suy nghĩ “mệt mỏi quá rồi, không thể chịu đựng thêm được nữa, mình có lẽ không còn tư cách làm cấp trên nữa... nên dứt khoát sớm xin nghỉ việc và chuyển đến một nơi khác để lòng thanh thản hơn...”. Nếu có suy nghĩ như vậy thì trước tiên hãy đến trao đổi với công ty chúng tôi để nghe tư vấn...! Tuy nói vậy, tôi cũng muốn khuyên rằng đừng vội vàng quyết định điều gì mà bạn hãy thử suy nghĩ kĩ thêm một chút. Tại sao hiện tại tại công ty, nơi làm việc bạn lại giữ vị trí như bây giờ? Bạn có được vị trí bây giờ chính là nhờ những tích lũy trong suốt sự nghiệp từ trước đến nay, không phải vậy sao? Từ khi tốt nghiệp khỏi ghế nhà trường bước ra ngoài xã hội cho đến thời điểm hiện tại, dù là bạn có làm việc cho cùng một phòng ban của công ty trong từng ấy thời gian, hay bạn đã vài lần bị điều chuyển đi nơi khác, hay đã từng chuyển việc một hai lần, kết



quả của quá trình làm việc ấy chính là vị trí hiện tại của bạn bây giờ (hơn nữa lại là vị trí quản lý điều hành). Cho dù bây giờ bạn có rơi vào hoàn cảnh mệt mỏi đến thế nào đi nữa, cũng không có nghĩa là tất cả những gì bạn đã làm từ trước đến nay đều là sai lầm. Và trên hết, đây là con đường mà chính bạn đã tự lựa chọn. “Nói thế nào đi nữa thì bây giờ tình trạng tại nơi làm việc rất tồi tệ”. Nếu bạn có suy nghĩ như vậy thì hãy đợi một chút và thử suy nghĩ xem. Cảm giác không thích ứng được với nơi làm việc của bạn không phải do công ty của bạn quyết định, mà là do chính bạn cảm nhận (hay chính bạn lựa chọn). Có nghĩa là chính bạn đã tạo ra ý nghĩa cho cảm giác đó. Đổi sang cách nói khó nghe một chút thì tình trạng hiện tại của bạn là kết quả của tất cả những gì chính bạn đã chọn lựa, cũng là những gì chính bạn tự tưởng tượng ra mình đã rơi vào. Nếu là vậy thì trước tiên hãy thử đón nhận tất cả xem sao. Không cần phải phủ định hay khẳng định điều gì. Hãy thử đón nhận con người đã đi qua mọi chuyện từ



trước đến nay của mình như bản chất của nó vẫn thế. Trên cơ sở đó, điều quan trọng là bạn đừng tự trách hay dằn vặt về những gì đã xảy ra trong quá khứ, mà hãy suy nghĩ về những gì mình sẽ làm từ bây giờ để hướng tới tương lai. Bạn đã bao giờ nghe câu “chúng ta không thể thay đổi được người khác cũng như quá khứ, nhưng chúng ta có thể thay đổi được bản thân và tương lai”. Đúng như vậy, bởi vì chúng ta có khả năng thay đổi được bản thân và tương lai như những gì chúng ta mong muốn. Vị trí hiện tại đối với sự tồn tại của bạn trong vai trò một cấp trên có ý nghĩa riêng của nó. Và từ giờ cho đến sau này, quyền lựa chọn vén bức màn mở ra tương lai không nằm ở công ty, cũng như cấp trên hay cấp dưới của bạn, mà ở trong tay của chính bạn.



TECHNIQUE:

Nếu quá căng thẳng hãy giảm bớt “ý thức cá nhân mang tính xã hội”

Bạn có khi nào vì luôn luôn bị giám đốc, cấp dưới, khách hàng, công ty đối tác chú ý quá mức mà cảm thấy quá áp lực, không rũ bỏ được cảm giác căng thẳng tinh thần hay không. Ở những chương trước tôi đã từng đề cập đến 24 yếu tố của chỉ số EQ. Trong số đó có một yếu tố gọi là “ý thức cá nhân mang tính xã hội”. Đây là yếu tố chỉ mong muốn được biết về suy nghĩ của những người xung quanh coi mình là một con người như thế nào. Người có chỉ số yếu tố này cao thường coi trọng việc những người xung quanh nghĩ gì về mình, đặc biệt luôn chú trọng đến ánh mắt và thái độ của họ, lấy đánh giá của họ làm chuẩn, đồng thời hành động đúng theo những gì họ kì vọng. Mặt khác người có chỉ số yếu tố này thấp, không quan tâm đến việc người



khác nghĩ gì về mình, cũng không để ý đến những đánh giá của họ. Thay vì những đánh giá đó, những người này thường hành động dựa trên những gì bản thân mong muốn. Tôi không muốn nói về chỉ số yếu tố cao hay thấp, bên nào xấu bên nào tốt, vì đó chỉ đơn thuần là những đặc tính của từng người. Nhưng trong trường hợp bạn là người lãnh đạo thì tôi nghĩ bạn nên giữ cho chỉ số yếu tố này thấp. Tại sao lại nói như vậy, bởi vì trong vai trò cấp trên bạn không thể lấy việc hành động chỉ để làm vui lòng người khác làm khởi điểm, mà phải hành động dựa trên cơ sở suy nghĩ của riêng mình cũng như những gì mình tin tưởng. Nếu bị lay động bởi ảnh hưởng, đánh giá của những người xung quanh, bạn sẽ khó mà giữ được tính nhất quán trong hành động với vai trò một người lãnh đạo. Phần lớn những nhà khởi nghiệp hay những lãnh đạo có xu hướng cải cách đều có chỉ số yếu tố ý thức cá nhân mang tính xã hội vô cùng thấp. Tôi vẫn thường nói rằng những người nhạy bén với những việc xảy ra xung quanh nhưng ít chú tâm đến bản thân là những



nhà khởi nghiệp hay lãnh đạo cải cách. Mặt khác, những người thuộc tầng lớp lãnh đạo trung bình trong những công ty tương đối lớn phần lớn lại có khuynh hướng có chỉ số yếu tố này cao. Thời còn đi học họ là những sinh viên xuất sắc luôn nghe theo lời cha mẹ, khi đi làm rồi họ lại thường lấy những đánh giá của công ty và những người xung quanh về mình làm chuẩn mực để sống và làm việc. Trong vai trò một cấp trên, vì sức khỏe tinh thần của bản thân, cũng như vì sự thành công, sự trưởng thành và những hoạt động trong vai trò một nhà lãnh đạo sau này, bạn nên cố gắng nỗ lực giảm bớt việc quá để tâm đến suy nghĩ của những người xung quanh. Vậy phải làm thế nào để những người có chỉ số ý thức cá nhân mang tính xã hội cao có thể làm giảm đi chỉ số này? Có thể nêu ra một cách, đó chính là “tập trung vào những gì mình cần phải thực hiện”. Dù có được nhắc nhở là đừng có để ý đến xung quanh đi nữa thì cũng không đơn giản mà có thể làm được như vậy. Thêm vào đó ý thức của con người một khi bị buộc không được làm gì thì ngược lại càng suy

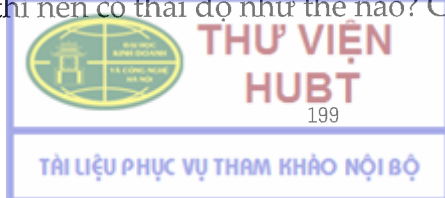


ngĩ nhiều hơn về việc đó. (Điều này dựa trên một thí nghiệm tâm lý học nổi tiếng gọi là thí nghiệm gấu trắng. Những người tham gia được cho xem hình ảnh gấu trắng, sau đó được yêu cầu không được nhớ đến hình ảnh này trong đầu, nhưng kết quả là họ lại không làm sao ngăn được việc mình nhớ đến hình ảnh này). Đối với những người dù thế nào đi nữa cũng bị ảnh hưởng bởi cách nhìn của những người xung quanh, thì thay vì bảo họ phải làm thế này thế kia để sửa đổi thì hãy thử bắt đầu bằng việc tạo cho họ thói quen tập trung vào những vấn đề trước mắt cần phải giải quyết.

TECHNIQUE:

Phân chia “vấn đề của cấp trên” và “vấn đề của cấp dưới”

Như các bạn đã thấy từ đầu đến giờ, lắng nghe những trao đổi phiên não của cấp dưới theo cách như thế nào là một vấn đề vô cùng quan trọng. Sự khác biệt của “một cấp trên cố gắng làm người tốt” và “một cấp trên có phương pháp quản lý thông minh” được biểu hiện một cách rõ nhất có lẽ nằm ở phần này. Hẳn là bạn rất bực mình không hiểu tại sao, khi đã mất công trao đổi đưa ra lời khuyên nhưng cấp dưới hoàn toàn không nghe theo. Hoặc có trường hợp bạn bị chính những sự buồn phiền lo lắng của cấp dưới gây ảnh hưởng đến tâm lý, kết cục là chính mình cũng cảm thấy lo lắng bất an. Đây chính là bóng dáng chung của “những cấp trên muốn làm người tốt”. Vậy “một cấp trên thông minh” thì nên có thái độ như thế nào? Cấp dưới không



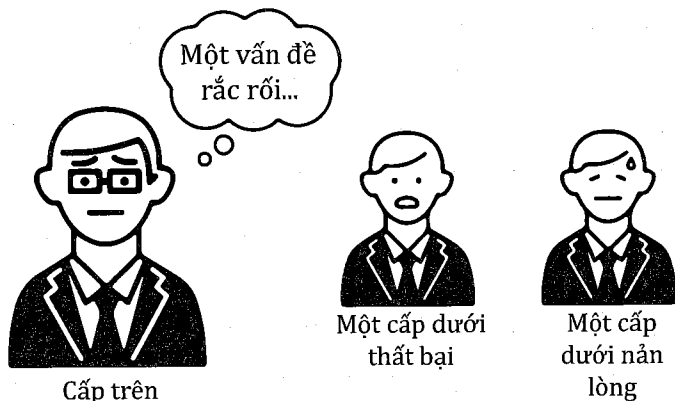
lắng nghe lời khuyên của mình. Cấp dưới bị sự lo lắng và buồn phiền đè nặng. Tất cả những chuyện này là những “vấn đề của cấp dưới”, “không phải vấn đề của cấp trên” như bạn. Đây còn được gọi là “phân loại vấn đề” theo nghiên cứu tâm lý học được chú ý gần đây của Alfred Adler (nhà tâm thần học sinh năm 1870 mất năm 1937, ông cùng với Sigmund Freud và Carl Jung được coi là ba tượng đài khổng lồ của ngành tâm lý học). Alfred Alder còn được biết đến như người cha của ngành tâm lý học cá nhân, và cũng được xem là có ảnh hưởng đến Dale Carnegie, tác giả cuốn *Đắc nhân tâm*, và Stephen Covey, tác giả cuốn *7 thói quen của người thành công*. Có hai điều mà các bạn nên thử thăm hỏi trái tim mình và tìm ra câu trả lời. Đó là “việc này đến cuối cùng thì ai mới là người gặp khó khăn?”, và “người chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề này là ai?”. Không nghe lời khuyên của bạn, cuối cùng nếu vì lí do đó mà dẫn tới thất bại thì đó là cấp dưới của bạn, chứ không phải bạn. Lúc nào cũng bị bao trùm bởi sự lo lắng, luôn chìm trong buồn phiền là cấp dưới của bạn, chứ



không phải bạn. Trao đổi với cấp dưới, đưa ra lời khuyên, hay lắng nghe những lo lắng buồn phiền của họ là nhiệm vụ của cấp trên. Đó là việc mà bạn thành thực muốn làm cũng như cần phải làm. Nhưng hành động của cấp dưới sau đó như thế nào là thứ bạn có muốn cũng không thể làm gì được, mà phụ thuộc vào lựa chọn của cấp dưới. Nếu ở đây bạn không phân biệt được rõ ràng, bị cảm xúc chi phối sẽ khiến bạn rơi vào trạng thái tức giận. Có câu tục ngữ rằng “Dù có thể dẫn ngựa đến được gần bờ sông đi nữa, cũng không thể ép nó uống nước được”. Chúng ta có thể dẫn ngựa đến bờ sông, nhưng thực tế có uống nước hay không lại là lựa chọn của nó, chúng ta không thể làm gì được. Chính vì thế phân chia rõ ràng đâu là vấn đề của bản thân, đâu là vấn đề của đối phương là một việc rất quan trọng.

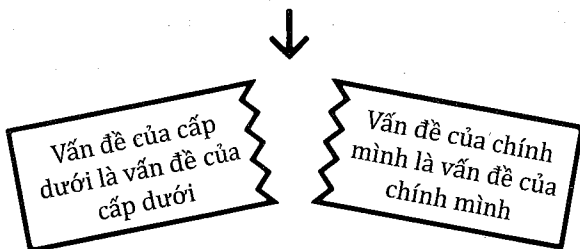


HÌNH 6-1: PHÂN CHIA RẠCH RỜI VẤN ĐỀ CỦA CẤP TRÊN VÀ VẤN ĐỀ CỦA CẤP DƯỚI



↓

Rút cục thì ai mới là người đang có vấn đề?
Đương sự, người có thể giải quyết vấn đề là ai?



Phân chia rạch ròi

TECHNIQUE:

Bạn cùng khóa là đồng minh hay địch thủ?

Trong công việc những người đồng nghiệp khiến bạn có thể thoải mái không ngại ngần có vai trò rất quan trọng như một bộ đỡ cho tâm hồn của bạn. Đặc biệt là những người bạn cùng khóa, cùng vào công ty một thời gian, lại cùng một thế hệ, không chênh lệch tuổi tác, nên có cách nhìn sự vật sự việc tương đồng, và là chỗ dựa vững chắc cho bạn. Có điều cho dù là bạn cùng khóa, bình thường đáng tin cậy đến như thế nào đi chăng nữa, nếu bạn cứ ỷ lại phụ thuộc một cách vô điều kiện thì có khả năng sẽ dẫn đến rủi ro, nên bạn cần ý thức để tâm đến chuyện đó. Trong công việc bạn cũng nên chú ý đến những thứ như là “câu lạc bộ thân hữu”, hay “trò chơi quan tâm lẫn nhau”. Nếu đó là nơi để mọi người cùng phấn đấu mài giũa để trở thành người tốt hơn thì không còn gì bằng, nhưng trong trường hợp bạn là một “cấp trên



THƯ VIỆN
HUBT

203

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

muốn làm người tốt” thì bạn sẽ dần làm việc dưới áp lực của việc “không được thể hiện”, “luôn phải thận trọng”. Còn với những “cấp trên thông minh” thì cần chú ý tránh rơi vào cái bẫy của áp lực “nếu thể hiện quá nhiều thì sẽ bị ghen ghét đố kỵ”. Những chuyện như thế này khiến cho bạn không thể phát huy năng lực của mình dù bạn có khả năng, hay khiến cho bạn do dự ngập ngừng trong việc cố gắng đạt được thành tích nghiệp vụ tốt, và trở thành chướng ngại vật ngăn chặn sự phát triển trong công việc cũng như cuộc đời bạn. Trong trường hợp này sử dụng cách phân loại vấn đề như tôi đã giới thiệu ở phần trước sẽ rất hữu dụng. Việc những người bạn cùng khóa đố kỵ ghen ghét bạn là “vấn đề của họ”, chứ không phải “vấn đề của bạn”. Và không chỉ giới hạn ở bạn cùng khóa mà còn điều này còn có thể áp dụng được với tất cả các đối tượng ở nơi làm việc. Đã là con người thì không có ai là được tất cả mọi người yêu quý, và ngược lại cũng không có ai bị tất cả mọi người ghét bỏ. Cho dù là tổng thống da màu đầu tiên của nước Mỹ,



THƯ VIỆN
HUBT

Barack Obama hay nguyên thủ tướng Nhật Bản, Junichiro Koizumi, hay người giành lại quyền lực từ đảng Dân chủ, lãnh đạo đảng cầm quyền, thủ tướng Shinzo Abe, luôn tự hào với tỉ lệ ủng hộ cao trong thời kì hoàng kim của mình, thì tỉ lệ đó cũng chỉ từ 60-80%. Với một tỉ lệ ủng hộ áp đảo như vậy vẫn tồn tại 20-40% tỉ lệ không ủng hộ, do đó việc đâu đó tồn tại những người không ủng hộ cũng là việc không có gì to tát mà có thể hiểu được. Vì vậy nếu bạn còn thời gian cho những suy nghĩ vô dụng như nếu thể hiện quá nhiều sẽ bị ghen ghét đố kỵ, thì tốt nhất thay vào đó bạn nên chỉ tập trung vào những vấn đề trong công việc, nghiệp vụ, kinh doanh ngay trước mắt “tại đây, và ngay lúc này”, đôi khi tiến hành công việc thật yên lặng nghiêm túc, đôi khi lại dốc hết sức để hoàn thành công việc.



TECHNIQUE:

Dù là chuyện gì đi chăng nữa thì hãy coi cấp trên như đồng minh

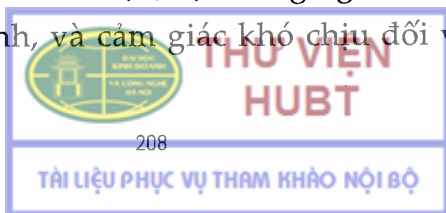
Quan hệ giữa một người giữ vai trò cấp trên như bạn với cấp trên của bạn là một vấn đề không thể xem nhẹ. (Nếu bạn là giám đốc thì tôi đang đề cập đến mối quan hệ giữa bạn với những cổ đông của hội đồng quản trị, hay những người chủ sở hữu của công ty). Có đến 90% số người được hỏi cho rằng lí do chính mà họ không hạnh phúc với công việc hay muốn nghỉ việc để chuyển đi nơi khác đó chính là bất mãn với cấp trên. Hằng ngày tôi đã được nghe những lời phàn nàn, oán hận đối với cấp trên của những người phụ trách công việc điều hành như “phương châm của giám đốc là sai lầm”, “cấp trên không hề tin tưởng tôi”, “bao giờ cấp trên cũng tự ý quyết định phương hướng kinh doanh”... (cũng



thật may là trong số những người tôi đã tiếp xúc, họ chỉ chiếm thiểu số mà thôi). Trước đây tôi từng được nghe một trưởng phòng của một công ty nổi tiếng thao thao bất tuyệt không ngừng về việc anh ta không thể nào tin được ý kiến của mình không được cấp trên áp dụng, dù cho lãnh đạo của anh ta có bất tài hay phương hướng của họ có sai lầm đến thế nào đi chăng nữa. Thật lòng mà nói, tôi cảm thấy khó chịu khi phải nghe câu chuyện đó, nếu tôi mà là cấp trên của anh ta thì chắc chắn tôi không bao giờ muốn làm việc cùng với một người như vậy. Đáng tiếc, sự thật là cho dù mối quan hệ của bạn và cấp trên không được tốt đẹp, bạn cũng không giành được thắng lợi gì cho dù cố gắng đánh bại cấp trên của mình. Hành động đối địch của bạn sẽ dẫn đến sự phản kháng của cấp trên. Trong trường hợp cấp trên của bạn không giống như những đối tượng là độc giả của cuốn sách này, mà chỉ là một người có sự phản ứng thông thường, có thể sẽ gây ra những hành vi không phù hợp. Theo tâm lý học Adler, hành vi không



thích hợp có 4 mục đích phân chia theo giai đoạn. Mục đích của giai đoạn thứ nhất là gây sự chú ý. Mục đích của giai đoạn thứ hai là muốn tranh giành quyền lực. Mục đích của giai đoạn thứ ba là muốn trả thù. Mục đích của giai đoạn thứ tư là muốn lẫn tránh (hình 6-2 trang 215). Đầu tiên là vì muốn tập trung sự chú ý đến bản thân mà cố tình gây ra vấn đề. Nhưng nếu chuyện đó không diễn ra thuận lợi, thì xuất hiện hành động chứng tỏ quyền lực của ai cao hơn, nhưng nếu ngay cả chuyện đó cũng không như ý muốn thì sẽ trả thù bằng hành vi không trong sáng, và cuối cùng là thể hiện thái độ né tránh, không liên quan, không có tinh thần làm việc một cách triệt để. Nếu bạn đối địch với cấp trên, bạn phải giành chiến thắng để đạt được một vị trí với quyền lực cao hơn trong cuộc chiến giành quyền lực, nếu không bạn sẽ bị cấp trên trả thù. Cứ cho là bạn giành chiến thắng đi nữa, những gì còn lại sau đó là sự đoạn tuyệt quan hệ với cấp trên của bạn, bị những người xung quanh xa lánh, và cảm giác khó chịu đối với



chính bản thân mình. Một phương pháp luôn hướng đến sự vững mạnh của tổ chức như phương pháp quản lý thông minh nhất định không thể để cho những đấu đá như thế này xảy ra, mà phải luôn nhất quán hướng các thành viên tới thái độ cởi mở, tin tưởng lẫn nhau. Như tôi đã nói trước đây, sự đồng ý hay không đồng ý không liên quan đến sự lí giải. Cho dù bạn bất đồng ý kiến với cấp trên đi nữa, bạn chắc chắn vẫn có thể lí giải được ý kiến của người đó. Là một người trưởng thành, bạn hãy cố gắng hiểu cho ý kiến và hành động của cấp trên, và hãy làm việc sao cho họ có thể hiểu được những suy nghĩ của bạn. Tất nhiên đạt được sự tán thành thì tốt hơn cả nhưng, kể cả không đi đến sự đồng thuận đi nữa, bạn chỉ cần giải thích một cách rõ ràng rành mạch “vì lí do cụ thể như thế này mà tôi có ý kiến khác với anh”. Trước khi có suy nghĩ cấp trên không tin tưởng mình thì bạn có bao giờ tự hỏi “rút cục, mình có niềm tin nơi cấp trên hay không?”. Sự thật không ngờ đến, từ những cuộc đối thoại mà tôi đã



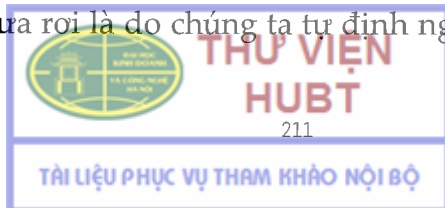
có dịp chứng kiến hết lần này đến lần khác giữa những người có vai trò điều hành và hội đồng quản trị, đó là lỗi lúc nào cũng bắt nguồn từ cả hai phía. Theo lý luận EQ, con người bị thuyết phục bởi lí lẽ nhưng lại hành động theo cảm xúc. Công kích bằng lập luận không chừng có thể thuyết phục được ai đó, nhưng điều đó cũng sẽ mời gọi những phản ứng có ý thức hoặc không có ý thức về mặt cảm xúc. Do đó trên bình diện cảm xúc, nếu bạn có thể ứng xử một cách khéo léo với cấp trên thì bạn mới chính là người giành được chiến thắng.



TECHNIQUE:

Đối diện với con người xấu xa (cảm giác tiêu cực)
trong tâm hồn mình một cách khéo léo

Tôi muốn nhắc lại một lần nữa rằng những người cấp trên như chúng ta chẳng phải thánh nhân quân tử, cũng không phải là con người toàn năng biết tất cả mọi thứ. Trải qua mỗi ngày mệt mỏi căng thẳng, hẳn là có rất nhiều cảm xúc tác động mãnh liệt đến trái tim của bạn. Nhưng đáng tiếc, tôi cho rằng phần nhiều trong số đó lại không phải là những cảm xúc mang tính tích cực, như là “kiệt sức...”, “thấy phiền phức...”, “muốn từ bỏ...”, “tiếc nuối...”, “ghen tị...”. Những cảm xúc tiêu cực như thế này tại sao lại phát sinh? Như tôi đã giải thích ở phần trước, cảm xúc là thứ chúng ta tự định nghĩa, biện giải, không phải là thứ biểu thị một sự thực nào đó. Việc cảm thấy chán nản khi mưa rơi là do chúng ta tự định nghĩa cảm giác



buồn chán đối với hoàn cảnh mưa roi, còn việc mưa roi bản chất là một hoàn cảnh hoàn toàn mang tính trung lập. Người yêu thích đọc sách có thể sẽ hào hứng “hôm nay vừa ngắm nhìn cơn mưa bên ngoài vừa chăm chăm nghiên ngẫm một cuốn sách thì còn gì bằng”, người làm nông có lẽ lại thầm cảm ơn trời đất “may quá, thế này thì ruộng đồng đủ nước rồi”. Việc bạn cảm thấy tức giận hay khó chịu với hành động và lời nói của cấp dưới là biểu hiện của việc bạn đã gắn một mục đích nào đó vào hành động của họ, còn bản chất lời nói và hành động của cấp dưới không đi kèm với một cảm xúc nào trong đó. Chúng ta cảm thấy tức giận, hay ghi nhớ những điều làm chúng ta không thoải mái là do chúng ta sở hữu một mục đích nào đó. Đó có thể là vì muốn điều khiển cấp dưới, hay vì muốn trốn tránh một công việc phiền phức, hay cũng có thể vì muốn lựa chọn giải pháp từ bỏ, đầu hàng. Đó chính là một mục đích nào đó mà bạn biết chắc chắn.



Hai phương pháp chiến thắng cảm xúc tiêu cực

Tất nhiên việc xóa bỏ toàn bộ những cảm xúc tiêu cực là một việc vô cùng khó khăn nhưng tôi chắc rằng những người đang giữ vai trò cấp trên như các bạn đều muốn chiến thắng con người xấu xa trong thâm tâm của mình.

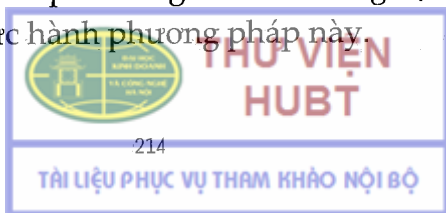
Phương pháp thứ nhất đó chính là đánh giá những cảm xúc tiêu cực đó bằng ý thức và suy nghĩ tách rời khỏi thể xác, “bây giờ mình đang rất tức giận”, “không phải là mình đã nóng giận quá mức rồi sao”. Nói cách khác chính là dùng cách nhìn khách quan từ bên ngoài trực tiếp đánh giá những cảm xúc của bản thân tại thời điểm hiện tại. Nếu các bạn thử sử dụng phương pháp này sẽ thấy nó không khó như nhiều người nghĩ, nên các bạn hãy thử luyện tập xem sao.

Phương pháp thứ hai là thử suy nghĩ xem hiện tại lí do gì khiến bạn cảm thấy khó chịu đến như vậy, “ra vậy, rút cục là bởi vì mình muốn làm cho cấp dưới đồng ý với ý kiến này”, “hóa ra là vì mình muốn lần tránh công việc phiền phức này”... Có thể phương pháp này khá khó



với nhiều người, nhưng nếu các bạn thường xuyên tự đặt ra câu hỏi rồi tìm câu trả lời, dần dần các bạn sẽ tìm ra được đâu là nguyên do thật sự, từ đó mà có thể dễ dàng khống chế được cái tôi của bản thân. Nếu có thể các bạn hãy luyện tập phương pháp này để biến nó trở thành một thói quen.

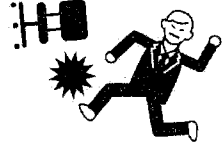
Con người ai cũng có những trạng thái cảm xúc nhất thời, như vui sướng, giận dữ, những trạng thái này bùng phát tức thời sau đó biến chuyển dần thành cảm xúc. Sự biến chuyển tức thời các trạng thái của cảm xúc là thứ mang tính phản ứng nhất thời nên việc chế ngự nó rất khó khăn. Trong khi đó, cảm xúc là thứ mà bạn hoàn toàn có thể điều khiển dựa trên phương pháp mà tôi vừa đề cập. Đặc biệt là khi trạng thái cảm xúc nhất thời như giận dữ xảy ra, chỉ cần chừng 6 giây là bạn có thể biến nó thành một cảm xúc có thể kiểm soát được, nên khi trạng thái tức giận chuẩn bị bùng phát nếu bạn thầm đếm từ 1 đến 6 trong đầu, bạn sẽ tránh được những kích thích mang tính phản ứng. Tôi rất mong bạn sẽ luyện tập thực hành phương pháp này.



HÌNH 6-2: MỤC ĐÍCH BỐN GIAI ĐOẠN CỦA NHỮNG HÀNH VI KHÔNG PHÙ HỢP

Mục đích của giai đoạn
thứ nhất

Gây sự chú ý



Tạo ra vấn đề để tập trung sự chú ý

Mục đích của giai đoạn
thứ hai

Tranh giành quyền lực



Xuất hiện những hành động chứng tỏ ai là người có quyền lực cao hơn

Mục đích của giai đoạn
thứ ba

Báo thù

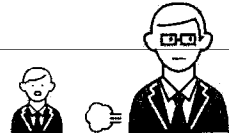


Khi mọi việc không diễn ra suôn sẻ như ý muốn, báo thù bằng những hành động không trong sáng

Mục đích của giai đoạn
thứ tư

Lẩn tránh

Né tránh, lẩn trốn xem như mình không có liên quan



THƯ VIỆN
HUBT
215

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

TECHNIQUE:

Hãy trở thành người mang lại dũng khí cho người khác bằng sự cảm ơn và thừa nhận

Hàng ngày, chúng ta phải sống với tâm thế như thế nào trong vai trò một người cấp trên? Khỏe khoắn, tích cực, hoạt bát? Tất nhiên những điều đó đều rất tốt, nhưng bạn cũng không cần phải lúc nào cũng thể hiện ra bên ngoài rằng mình tràn đầy năng lượng một cách thái quá (ngày nay những thành viên trẻ tuổi thậm chí còn cảm thấy bị làm phiền về việc đó). Trái lại, cư xử một cách điềm đạm từ tốn cũng là một cách hay. Nhưng cho dù là trạng thái hay biểu hiện thế nào đi nữa, có một thứ mà chúng ta, những người cấp trên, muốn đạt được đó là sức khỏe bên trong tâm hồn. Theo tâm lý học Adler mà tôi đã từng trích dẫn nhiều lần trong chương này, thứ mà chúng ta muốn sở hữu chính là lòng can đảm.



Dũng khí ở đây có nghĩa là sức mạnh khắc phục khó khăn. Trong bất kì hoàn cảnh nào, sức mạnh khắc phục khó khăn cũng là năng lực không thể thiếu để bước tiếp trên con đường kiến tạo. Theo tâm lý học Adler, nỗ lực giúp cấp dưới có được sức mạnh vượt qua khó khăn chính là hành động mang lại dũng khí cho họ. Hành động này hướng đến việc giúp cấp dưới có niềm tin mạnh mẽ hơn vào chính bản thân mình. Người có niềm tin vào người khác, và nhìn thấy được những điều tốt đẹp trong con người họ chính là người có khả năng mang lại lòng can đảm. Quan trọng là đó không phải là lời khen cho có như “cậu làm tốt đấy”, mà là sự cảm ơn từ đáy lòng “Cảm ơn cậu, cậu đã giúp tôi rất nhiều”. Không thể xem lời đánh giá với mục đích làm thỏa mãn mong muốn được thừa nhận của đối phương là điều xấu, nhưng như tôi đã nói việc tạo động cơ ngoại phát (cây gậy và củ cà rốt) có thể làm tăng tình trạng phụ thuộc của cấp dưới vào điều đó. Vì thế quan trọng hơn cả những đánh giá, lòng cảm kích và sự thừa nhận mới là thứ có khả năng thúc đẩy



sự tự lập và tin tưởng lẫn nhau. Cách mang lại dũng khí trong vai trò một cấp trên chính là cùng với việc mang lại dũng khí cho cấp dưới, còn giúp cho họ có năng lực tự mang lại dũng khí cho chính mình. Và để cấp dưới có được năng lực đó, sự đóng góp của cả nhóm cũng như cả tổ chức là vô cùng thiết yếu. Dũng khí được mang lại một cách tự nhiên trong hoàn cảnh tiến hành công việc với suy nghĩ “làm thế nào để có thể hoàn thành tốt công việc” dựa trên cơ sở niềm tin lẫn nhau, và mối quan hệ mang tính xây dựng giữa cấp trên và cấp dưới. Bằng cách đem lại dũng khí cho cấp dưới và những người xung quanh, dũng khí của bản thân bạn cũng tăng lên, và chính những người mà bạn đã mang lại dũng khí lại tiếp tục mang đến dũng khí cho những người khác quanh họ. Cứ như thế môi trường làm việc trong nhóm của bạn sẽ trở nên tràn đầy nhiệt huyết, còn hơn cả kì vọng.



TECHNIQUE:

Nghỉ ngơi đúng cách, nghỉ ngơi sai cách

Đối với những người ngày ngày bận rộn với công việc như các bạn thì hẳn những ngày cuối tuần, nghỉ lễ hay những buổi tối ngày thường chính là thời gian quý báu để hồi phục. Phương pháp quản lý thông minh chính là dựa trên mong muốn giúp cho các bạn tận dụng được tối đa thời gian được tạo ra để nghỉ ngơi, nhờ việc nhóm của bạn có thể tự vận hành, và những công việc thích hợp được giao lại cho các thành viên trong nhóm. Nghỉ ngơi bao gồm cả nghỉ ngơi đúng cách và nghỉ ngơi sai cách. Những gì trở thành sự đầu tư vào bản thân là nghỉ ngơi đúng cách, trong khi đó những gì trở thành sự lãng phí chính là nghỉ ngơi sai cách. Tôi nghĩ là mình không cần phải nói quá nhiều ở đây nữa.



Những ví dụ dễ thấy nhất đó là dùng thời gian phải mất công tạo ra để nghỉ ngơi vào việc sống lười nhác không mục đích, ăn uống vô tội vạ không có chừng mực, nghiện ngập cờ bạc đỏ đen... Những việc này có thể đem đến sự giải thoát nhất thời trong tâm trí, nhưng tất cả đều để lại những hậu quả tồi tệ sau này (hậu quả của việc lười nhác ăn uống mất kiểm soát chính là suy nhược cơ thể, hậu quả của cờ bạc chính là nợ nần). Chúng ta nên từ bỏ những việc như thế này.

Ba hoạt động đầu tư vào việc rèn giữa bản thân

Tôi có thể nêu ra ba hoạt động đầu tư vào bản thân cho những người giữ vai trò cấp trên như các bạn:

1. Hoạt động gặp gỡ mọi người, thu thập thông tin, đi để học hỏi nghỉ ngơi thư giãn.
2. Hoạt động giữ gìn sức khỏe.
3. Hoạt động tự suy ngẫm, tự kiểm điểm.



Hoạt động thứ nhất bao gồm những hoạt động như tiếp xúc với những người bên ngoài, đọc sách xem phim, đến những địa điểm có thể kích thích tinh thần như các buổi hội thảo, hay đi du lịch. Hoạt động này bằng những cách trực tiếp hay gián tiếp như tôi vừa nêu ra sẽ góp phần mở rộng tầm hiểu biết và làm phong phú tri thức, đồng thời giúp bạn có một tấm lòng rộng mở và cơ thể khỏe mạnh.

Hoạt động thứ hai đó là, đối với một nhà lãnh đạo, sức khỏe chính là tài sản quý báu. Như các bạn đã biết rất nhiều nhà lãnh đạo thường đến rèn luyện ở trung tâm thể hình, tham gia các cuộc thi marathon, hay thậm chí thử thách nội dung ba môn phối hợp. Để rũ bỏ những mệt mỏi của cơ thể thì tốt hơn là vận động một cách hợp lý thay vì nằm bẹp một chỗ. Tôi mong muốn các bạn duy trì thói quen vận động như thế này một cách định kì đều đặn.

Hoạt động thứ ba đối với người lãnh đạo cũng là một việc vô cùng quan trọng. Chỉ cần



dành vài chục phút đến một tiếng trong vòng một tuần để một mình từ từ suy ngẫm, nhìn lại những gì đã xảy ra, sau đó tưởng tượng ra những gì mình sẽ làm trong tuần tiếp theo. Bằng việc điều chỉnh sắp xếp lại đầu óc và tâm trạng, xác nhận lại bản chất của những vấn đề quan trọng, các bạn có thể bắt đầu một tuần mới với những cảm xúc mới mẻ, vui tươi. Chính vì các bạn luôn bận rộn quay cuồng hết dự án này tới dự án khác nên các bạn càng phải chú ý thu xếp thời gian dành cho hoạt động này.

Một cấp trên thông minh không phải là người tiêu phí thời gian nghỉ ngơi quý báu mà mình dành được, mà tận dụng nó một cách triệt để cho sự trưởng thành trong tương lai. Nhờ thế mà người quản lý thông minh có thể vượt qua những người khác, từng bước từng bước leo lên những bậc thang cao hơn.

“Cơ duyên như một phép màu kì lạ, kết nối hết cơ hội tốt này đến cơ hội tốt khác. Trái ngọt của luật nhân quả đó là gặp gỡ giao lưu



với những người tốt sẽ mang lại những kết quả tốt. Con người cần phải có suy nghĩ làm sao để có thể gặp được cơ hội tốt, nơi chốn tốt, người tốt, sách vở tốt.” (Masahiro Yasuoka, 1898-1983, nhà tư tưởng, nhà nghiên cứu đạo học của Vương Dương Minh hay còn gọi là Dương Minh học).

Những cấp trên thông minh như chúng ta nhất thiết không được sao nhãng việc đầu tư vào “cơ hội tốt, nơi chốn tốt, người tốt, sách vở tốt”, vì lợi ích của bản thân.

- ※ Những lý luận của tâm lý học Adler tôi đã đề cập đến trong chương này phần lớn được tham khảo từ nguồn tài liệu của các tác giả Ichiro Kishimi, Hiroshi Ogura, Toshinori Iwai và các bên liên quan. Vì có nhiều lý luận trùng lặp trong các cuốn sách đó nên tôi xin phép không được nêu duy nhất tên của bất kì tác giả nào, nhưng tất cả đều là những nguồn tư liệu quý báu, do đó nếu có bạn đọc nào mong muốn tìm hiểu thêm về tâm lý học Adler, các bạn có thể tham khảo các cuốn sách của ba tác giả này.



TECHNIQUE:

Thói quen chính là thứ dẫn chúng ta đến với một tương lai ngoài mong đợi

Tôi đã nghe rất nhiều câu chuyện thành công và thất bại đến từ những nhà lãnh đạo, nhà quản lý trong vai trò một người hoạt động trong lĩnh vực tư vấn nhân sự. Có hai điều mà tôi luôn lặp đi lặp lại đó là “một việc là vạn việc” và “con người là sinh vật của thói quen”. Dù chúng ta có nỗ lực đến thế nào đi nữa, cuối cùng, những hành động việc làm của chúng ta mỗi ngày mới là thứ biểu hiện rõ ràng trên các mặt công việc, quản lý, thực thi. Sự đáng sợ của thói quen đó chính là một khi bạn nhiễm phải một thói quen xấu, bạn sẽ không dễ dàng từ bỏ được nó. Ngược lại sự tuyệt vời của thói quen đó chính là nếu bạn tập được một thói quen tốt, nó sẽ luôn luôn được lặp đi lặp lại



THƯ VIỆN
HUBT

một cách vô thức, và dẫn chúng ta đến với kết quả tốt đẹp.

Trong một trong những tác phẩm bán chạy hàng đầu thế giới “người bán hàng vĩ đại nhất thế giới” của Og Mandino, tác giả có viết “trên tất cả việc cần phải ưu tiên nhất là tạo ra thói quen tốt, và tuân thủ chúng như một nô lệ”.

Tuyển thủ bóng chày nổi tiếng Ichiro Suzuki lại tâm niệm rằng “tích lũy những việc làm nhỏ bé chính là một trong những con đường dẫn bạn đến thành công không ngờ tới được”.

Thói quen được nuôi dưỡng từ những lựa chọn và sự lặp đi lặp lại của những việc nhỏ nhặt nhất. Bạn cần phải không ngừng tiếp tục những nỗ lực tốt đẹp nhỏ bé mỗi ngày.

Một cấp trên muốn làm người tốt sẽ cố gắng dồn hết sức chỉ để một lần làm được một việc thật lớn, nhưng một cấp trên thông minh lại để tâm đến những việc nhỏ nhất đến mức mà không ai nhận ra, không cố gắng quá sức mà cứ



duy trì lặp đi lặp lại, đến một lúc nào đó khi mọi người nhận ra thì bản thân đã đến được một vị trí trên cả kì vọng rồi.

Nỗ lực là vô cùng quan trọng nhưng vũ khí còn mạnh hơn nỗ lực đơn thuần gấp 100 lần đó chính là thói quen. Các bạn không cần cố gắng quá sức, mà hãy cố gắng sao cho việc duy trì một nhóm có khả năng tự hoạt động trở thành một thói quen.



Chương

7

**KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO LÀ GÌ?
6 GỢI Ý CHO NGƯỜI LÃNH ĐẠO
KHÔNG MUỐN BỊ CHÔN VÙI TRONG
NHỮNG CÔNG VIỆC THƯỜNG NGÀY**



TECHNIQUE:

Sự lãnh đạo của một cấp trên thông minh là gì?

C húng ta đã lần lượt nói về sự chuẩn bị, nguyên lý, những ví dụ thực tiễn cụ thể, cách phân chia những cấp dưới rắc rối, và sự điều chỉnh tâm lý của phương pháp quản lý thông minh. Trong chương này, tôi sẽ lấy chủ đề về sự lãnh đạo như là sự tổng kết của cả cuốn sách, thông qua việc giới thiệu về hình mẫu của một cấp trên cần phải đạt được, để giúp các bạn có thể nắm bắt được hoàn toàn phương pháp quản lý thông minh. Để không trở thành một cấp trên phải chịu thiệt thòi, tôi mong các bạn hiểu rõ được nội dung tôi sẽ truyền tải trong chương này.

Năm 1990, năng suất lao động bình quân của Nhật Bản (tổng sản phẩm quốc nội tính trên



một người lao động) nằm ở vị trí thứ 6 trong số các quốc gia thuộc tổ chức phát triển kinh tế OECD, nhưng đến năm 2012, trong số 34 quốc gia thành viên vị trí của Nhật Bản đã giảm sâu xuống thành 18 (số liệu của Phòng điều tra năng suất lao động Nhật Bản).

Năng lực cạnh tranh quốc tế cũng từ vị trí số 1 đáng tự hào năm 1992, tụt xuống vị trí thứ 21 trên tổng số 60 quốc gia năm 2014 (số liệu của Cục Nghiên cứu và Phát triển Kinh doanh quốc tế).

Có rất nhiều chỉ tiêu được đặt ra trong hoạt động kinh doanh của chúng ta nhưng đối với phương pháp quản lý thông minh điều đáng được quan tâm nhất chính là năng suất lao động của nhóm mà chúng ta quản lý.

Nếu nhóm có năng suất lao động cao, không ngừng tăng trưởng thì tất nhiên cả công ty lẫn các thành viên trong nhóm đều chẳng có gì để buồn phiền cả. Bởi chúng ta không được trả lương bởi thời gian hay nỗ lực mà chúng ta bỏ



ra, mà tiền lương vốn được phân chia dựa trên mức độ và tỉ lệ lợi nhuận thu được từ công việc kinh doanh.

Không phải thời gian lao động, không phải là đáng về cố gắng (mặc dù sự sẵn sàng, lòng can đảm, ý chí là ba yếu tố rất quan trọng), thứ mà chúng ta những người trong vai trò cấp trên phải coi trọng nhất đó chính là năng suất lao động. Cụ thể chúng ta phải xem xét thật kĩ chỉ số doanh thu và tỉ lệ lợi nhuận tính trên đầu người. Tôi mong các bạn tiến hành việc này với một quyết tâm không thể lay động, triệt để hướng tới việc tối đa hóa năng suất lao động.



TECHNIQUE:

5 đặc tính của cấp trên, “người mà cấp dưới muốn đi theo”

Cấp trên quả nhiên sẽ thích được nghe cấp dưới nói với mình “tôi muốn đi theo sự dẫn dắt của anh”. Đối với việc thực hành phương pháp quản lý thông minh, việc cấp dưới có mong muốn đi theo mình hay không cũng là một chủ đề hết sức quan trọng.

Trong tác phẩm nổi tiếng của nhà tâm lý xã hội học người Mỹ Robert B. Cialdini “vũ khí của sức ảnh hưởng, tại sao con người bị thuyết phục”, tác giả giới thiệu về 6 nguyên lý phổ biến của tâm lý con người để gây ảnh hưởng tối đa đến người khác. Đó là “sự báo đáp”, “sự khan hiếm”, “sự uy quyền”, “sự nhất quán”, “sự đồng điệu (bằng chứng xã hội), và “sự thiện cảm”. Ứng dụng những nguyên lý này,



ngài Chủ tịch Hội đồng quản trị tập đoàn Link and Motivation, Yoshihisa Ozasa đã tóm lược lại 5 nguyên tắc cơ bản của sự lãnh đạo. (Ngài Yoshihisa Ozasa chính là cấp trên của tôi thời kì tôi còn trực thuộc phòng nhân sự của tập đoàn Recruit, cũng chính là người đã trực tiếp phụ trách việc tuyển dụng tôi vào công ty thời điểm đó).

Theo ngài Ozasa, một người lãnh đạo lý tưởng là người sở hữu và phát huy một trong 5 đặc tính sau:

- Tài năng tuyệt vời (mang tính chuyên môn)
- Vẻ ngoài tuyệt vời (sự thu hút mang tính con người)
- Không lay động (sự nhất quán)
- Sự biết ơn (sự báo đáp)
- Sự đáng sợ (sự uy nghiêm, uy quyền)

Là một người chuyên nghiệp trong ngành nghề lĩnh vực của mình, tôi nghĩ có lẽ các bạn đều đang gắn với chức vụ quản lý. Điều đó có nghĩa là tài năng tuyệt vời (mang tính chuyên



môn) của bạn đang được phát huy. Về ngoài tuyệt vời, hay sự thu hút quả là có chút hơi không công bằng. Có người cho rằng về ngoài chiếm đến 90% ấn tượng về một con người, và tôi cũng phải công nhận rằng việc ấn tượng bên ngoài thường quyết định sự thu hút của con người. Ví như chỉ cần nhìn qua một trưởng phòng ăn diện bánh bảo đã cảm thấy có vẻ như anh ta là một người rất có khả năng trong công việc. Nhưng ngay cả khi các bạn không có một vẻ ngoài như vậy (xin lỗi các bạn độc giả), các bạn vẫn có cơ hội chiến thắng. Bởi vì con người thường có ấn tượng tốt dần với những người mà họ tiếp xúc với mật độ thường xuyên. Chính vì thế bạn không được coi nhẹ tần suất trao đổi giao tiếp với cấp dưới. Chủ động bắt chuyện với họ, hỏi han họ với nụ cười trên môi, những hành động như vậy sẽ góp phần gia tăng sức hút của bạn đối với cấp dưới. Sự không lay động hay tính nhất quán là điều mà tôi không cần phải nói thêm về tầm quan trọng nữa. Chúng ta cùng



nhau đến với nhiều lập luận cho tới tận bây giờ, các bạn chắc hẳn đã hiểu rằng mức độ lay chuyển, không chắc chắn của cấp trên sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến niềm tin và sự kính trọng của cấp dưới đối với bạn. Sự biết ơn, sự đền đáp chính là nguyên lý đã ngay lập tức trở thành thiết yếu trong cuốn sách của Robert Cialdini. Con người khi được giúp đỡ sẽ cảm thấy phải báo đáp. Khi trao đi một thứ gì đó người ta luôn có xu hướng mong muốn được nhận lại. Sự báo đáp chính là ứng dụng của tâm lý khi con người không trả lại những gì mình đã nhận được thì sẽ cảm thấy tâm trạng mỗi lúc một xấu đi và có cảm giác như mình đang mắc nợ người khác. Sự đáng sợ, uy nghiêm, uy quyền chính là thứ nguyên sơ nhất. Những tổ chức có hình thức quản lý theo hình thức từ trên xuống dưới thường lấy quyền lực làm chức năng cốt lõi cho toàn hệ thống. Nhưng từ xưa đến nay việc áp đặt bằng quyền lực thường sinh ra sự âm thầm phản kháng, nên từ tầm nhìn trung và dài hạn, sự uy quyền không phải là thứ tôi mong muốn



THƯ VIỆN
HUBT

được áp dụng. Nói như vậy nhưng quyền lực đối với cấp trên vẫn luôn là một yếu tố quan trọng. Việc phát huy sự kỉ luật nghiêm túc trong công việc là vô cùng cần thiết, và là thứ luôn luôn phải được thực hiện. Tôi mong các bạn phát huy yếu tố này để sao cho cấp dưới khi đứng trước bạn sẽ có suy nghĩ “không thể làm những việc quá trớn, thiếu suy nghĩ trước mặt cấp trên”, hay “không bao giờ có thể nói dối cấp trên được”.



HÌNH 7-1: 5 ĐẶC TÍNH CỦA MỘT LÃNH ĐẠO CÓ SỨC HẤP DẪN

1

Tài năng tuyệt vời (mang tính chuyên môn)

2

Vẻ ngoài tuyệt vời (sự thu hút mang tính con người)

3

Không lay động (sự nhất quán)

4

Sự biết ơn (sự báo đáp)

5

Sự đáng sợ (sự uy nghiêm, uy quyền)



THƯ VIỆN
HUBT

TECHNIQUE:

Có được chỗ đứng mà bản thân có thể an tâm

Con người ai cũng muốn thỏa mãn cảm giác mình là người quan trọng. Chúng ta đã nói rất nhiều về cảm giác muốn được làm người quan trọng của cấp dưới, nhưng còn những người cấp trên, những giám đốc, có ai lại không muốn thỏa mãn cảm giác đó. Nhưng nếu để bản ngã đó trong con người chúng ta thắng thế, sẽ dẫn tới việc lạm dụng quyền lực để giành lấy sự tán dương và thừa nhận của cấp dưới. Một khi chuyện đó xảy ra, những gì các bạn đã cất công chuẩn bị cho phương pháp quản lý thông minh sẽ trở thành công cốc. Lúc này, các bạn cần phải tỉnh táo suy nghĩ lại về sự bảo đảm cho chỗ đứng của mình. Nếu bạn là người nắm quyền lực nhân sự tối cao như là



THƯ VIỆN
HUBT

237

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giám đốc, hay thành viên hội đồng quản trị, thì không có gì phải lo lắng cả. Để bảo vệ vị trí của mình các bạn hãy để cho cấp dưới tự do làm việc. Nếu có ai đó trong số cấp dưới của bạn có hành vi đi ngược với phương châm của công ty, bạn cứ tự do sử dụng quyền xử lý nhân sự trong tay mình (giảm lương, hạ cấp bậc, giáng chức, sa thải...) để giải quyết là được. Nhưng hãy nhớ cẩn thận khi vung thanh gươm quyền lực của mình lên. Bởi nếu lúc nào bạn cũng lợi dụng quyền xử lý nhân sự để áp đặt, cấp dưới sẽ dần dần rời xa bạn. Phức tạp nhất chính là trường hợp của những bạn đang giữ vai trò quản lý các dự án mang tính trung hạn. Dù rất muốn để cấp dưới tự do làm hết mọi việc để thực hành phương pháp quản lý thông minh nhưng lại lo lắng nếu họ có thể tự mình làm hết mọi việc thì sẽ chẳng cần đến vai trò của một người như mình làm gì nữa. Hẳn đây là băn khoăn của không ít người trong số các bạn đúng không? Theo tôi, có hai đối sách cho vấn đề này.



Thứ nhất, đó là như tôi đã giới thiệu ở Chương 4, chúng ta cần làm rõ sự khác biệt giữa quyền hạn trách nhiệm của một người quản lý, và quyền hạn trách nhiệm của một người cấp dưới. Quyền hạn và trách nhiệm mà cấp dưới sở hữu đó là thực hành và báo cáo, còn quyền hạn và trách nhiệm của cấp trên là mệnh lệnh và kết quả. Trong phạm vi của một nhóm, việc các thành viên trong nhóm tự do hoạt động tất nhiên là không có vấn đề gì, và đó còn là điều bạn mong mỏi. Có điều, việc quyết định kích cỡ phạm vi của nhóm, cũng như luật lệ là vai trò, quyền hạn và trách nhiệm của bạn. Riêng điểm này, nhất thiết cần lưu ý tránh làm cho cấp dưới hiểu sai. Khi xây dựng một nhóm có hình thức ủy thác, ủy nhiệm, nếu quyền hạn và trách nhiệm của cấp trên và cấp dưới mập mờ không rõ ràng, có không ít trường hợp do không cẩn thận mà khiến cho vai trò của cấp trên bị xem như bỏ đi. Nói lỏng dây cương thì không có vấn đề gì, nhưng nhất thiết không được phép buông bỏ hoàn toàn.



Thứ hai đó là các bạn hãy giữ những nơi có thể làm thỏa mãn cảm giác được làm người quan trọng của bạn nằm ngoài văn phòng làm việc. Gia đình, bạn bè, cộng đồng bên ngoài. Khác với công ty, việc bạn có được những mối quan hệ phong phú như thế này không chỉ có ích cho việc xây dựng cuộc đời của chính bạn, mà còn làm tăng quyết tâm của bạn góp phần hoàn thành công việc được giao. Ngay cả khi những xích mích va chạm xảy ra ở công ty, kết thúc giờ làm việc vẫn có thể an tâm vì còn gia đình và bạn bè đang chờ đón bạn trở về. Chính vì thế, mỗi ngày bạn hãy ghi nhớ và đừng bao giờ quên tầm quan trọng của gia đình, bạn bè và những người xung quanh.



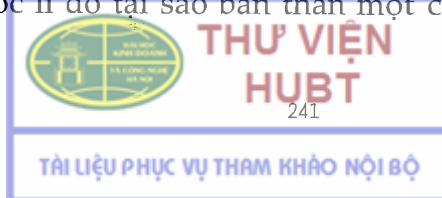
TECHNIQUE:

Xây dựng nhiệm vụ, tầm nhìn, giá trị, sức nặng

Điều kì diệu của phương pháp quản lý thông minh chính là trên bàn trò chơi mà bạn đã xếp đặt, cấp dưới luôn không ngừng tự giác hào hứng tiến hành công việc. Nếu các bạn sử dụng được thành thạo những phương pháp quản lý mà tôi đã giới thiệu, điều đó chắc chắn sẽ xảy ra. Nhưng để có thể nâng cao chất lượng của nó hơn nữa, tôi mong muốn các bạn thử thiết lập những việc sau:

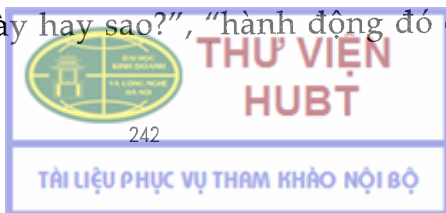
- Nhiệm vụ (sứ mệnh)
- Tầm nhìn (giấc mơ tương lai)
- Giá trị (tiêu chuẩn giá trị)
- Sức nặng (tiêu chuẩn hành động)

Nhiệm vụ (sứ mệnh) là thứ biểu hiện nguồn gốc lí do tại sao bản thân một công ty hay tổ



chức lại ra đời và tồn tại. Tâm nhìn (giác mơ tương lai) là biểu hiện của những thứ muốn thực hiện trong tương lai. Giá trị (tiêu chuẩn giá trị) chính là những thứ mà chúng ta xem trọng, sức nặng (tiêu chuẩn hành động) là định nghĩa về việc chúng ta hành động dựa trên tiêu chuẩn như thế nào trong thực tế hoạt động nghiệp vụ.

Tại sao chúng ta cần phải thiết lập trước mọi việc như thế này? Đơn giản là bởi vì cứ thỉnh thoảng lại suy nghĩ, xác nhận, hay quyết định như thì rất là phiền phức. Đầu tiên, các bạn chỉ cần quyết định sẵn 4 tiêu chí như trên, sau đó dù khi tiến hành công việc có chuyện gì xảy ra đi nữa, chỉ cần dừng lại và xác nhận lại những tiêu chí này là có thể giải quyết được. Giám đốc hay cấp trên cũng không cần mỗi chút lại nhắc nhở nữa, mà các thành viên có thể tự kiểm tra xác nhận với nhau và đưa mọi sai lệch trở về với quỹ đạo “xem này, nhiệm vụ của chúng ta không phải là như thế này hay sao?”, “hành động đó đã



đi lệch khỏi những tiêu chuẩn hành động của công ty chúng ta”...

Để xây dựng một công ty, hay một nhóm tự vận hành mà không sai lệch, tôi rất mong các bạn hãy suy nghĩ thấu đáo về việc tạo ra 4 tiêu chí tôi vừa nêu ra.

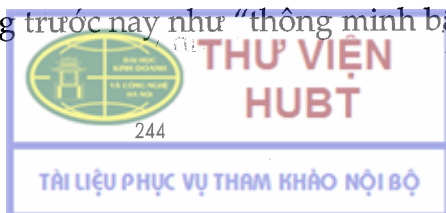


TECHNIQUE:

Hãy trở thành người cấp trên có năng lực suy nghĩ tổng hợp

Không ít người trong số chúng ta muốn trở thành một cấp trên có thể nhìn thấu bản chất của vấn đề nhưng lại cảm thấy năng lực này của mình rất yếu kém. Nhiều người đã quy kết nguyên nhân là do vấn đề về kiến thức và sự hiểu biết, mà từ bỏ ngay từ đầu. Nhưng sự thật là trở thành người có năng lực suy nghĩ tổng hợp không khó như bạn tưởng.

Năm 2007, cuốn sách *Rèn luyện năng lực suy nghĩ tổng hợp* của tác giả Isao Hosoya, một trong những người từng cộng tác với công ty chúng tôi, đã trở thành một trong những cuốn sách bán chạy nhất trong lĩnh vực này. Cuốn sách định nghĩa một cách dễ hiểu về những khái niệm không rõ ràng trước đây như “thông minh bẩm



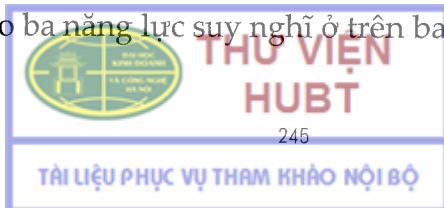
sinh”, “vốn dĩ thông minh”. Theo tác giả Isao Hosoya, năng lực suy nghĩ tổng hợp là năng lực suy nghĩ “từ kết luận”, “từ toàn thể”, “một cách đơn giản”.

Điều này có nghĩa là năng lực suy nghĩ tổng hợp cấu thành từ ba yếu tố:

- Năng lực đặt ra giả thuyết để suy nghĩ từ kết luận
- Năng lực tóm lược và định hình để suy nghĩ từ tổng thể
- Năng lực trừu tượng hóa để suy nghĩ theo cách đơn giản.

“Suy nghĩ từ kết luận”, “suy nghĩ từ tổng thể”, “suy nghĩ một cách đơn giản” là ba quan điểm chúng ta nên suy nghĩ mỗi khi muốn nhìn thấu bản chất của sự vật, sự việc. Các bạn có thể làm được đúng không?

Nhân tiện, năng lực suy nghĩ logic và năng lực trực giác là hai yếu tố đóng vai trò hỗ trợ cho ba năng lực suy nghĩ ở trên bao gồm “năng



lực đặt ra giả thuyết”, “năng lực tóm lược định hình”, “năng lực trừu tượng hóa”. Nằm ở dưới những năng lực này, tồn tại sự tò mò mang tính trí tuệ. Hằng ngày, bạn nên có thói quen suy nghĩ dựa trên sự điều chỉnh tổng quan của não phải, não trái cùng với sự tò mò.

Theo tác giả Isao Hosoya, năng lực suy nghĩ tổng hợp chính là suy nghĩ từ một góc nhìn xa hơn. Mỗi ngày đối mặt với đủ loại công việc dễ khiến suy nghĩ của bạn chỉ tập trung vào những thứ trước mắt, nhưng khi bạn lắng nghe ý kiến từ những thành viên khác, nếu bạn thử dành thời gian suy nghĩ “từ kết luận”, “từ tổng thể”, “một cách đơn giản”, ý tưởng về cách giải quyết vấn đề chắc chắn sẽ nảy ra trong đầu bạn. Ngoài ra nếu bạn có nhu cầu tìm hiểu thêm về năng lực suy nghĩ tổng hợp, một trong những cuốn sách nhập môn mà tôi muốn giới thiệu với các bạn đó là cuốn *Năng lực suy nghĩ tổng hợp ngay lập tức bắt đầu từ bây giờ* của tác giả Isao Hosoya.



TECHNIQUE:

Quản lý sự may mắn

Những người lãnh đạo thành công, tất cả đều gặp may mắn.

Nếu bị người khác nói rằng “quan điểm này cũng đâu có gì sai đâu bởi vì bạn đang thành công đấy thôi”, thì bạn cũng chỉ có thể cho qua mà thôi. Nhưng sự thực may mắn lại là thứ có thể quản lý được. Vấn đề này được đề cập cụ thể đến trong Chương 1 của cuốn sách *Những quy tắc không cần bàn cãi nhưng vô hiệu của người quản lý*. Nếu bạn nào có hứng thú có thể tìm hiểu cụ thể hơn trong cuốn sách này.

- Nắm được những thói quen hành vi mang đến may mắn
- Hiểu rõ được trạng thái của sự may mắn hiện tại.



Tôi rất mong những người giữ vai trò cấp trên như các bạn ý thức thực hiện hai điều này.

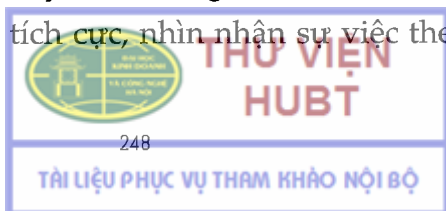
Cụ thể thói quen hành vi mang đến sự may mắn là những thói quen hành vi sau đây:

- Biểu cảm vui tươi (không đơn thuần chỉ là cảm thấy vui khi bạn cười mà chính việc ý thức luôn tươi cười cũng đem lại niềm vui)
- Cảm giác về tốc độ
- Vứt bỏ những gì không cần thiết
- Gặp gỡ những người may mắn

Mặt khác, hiểu rõ được trạng thái của sự may mắn hiện tại bao gồm:

- Tìm hiểu về chu trình của sự may mắn
- Ý thức về suy nghĩ của bản thân đang nghiêng về hướng tích cực hay tiêu cực

Người có may mắn là người mà bản thân luôn suy nghĩ tích cực, nhìn nhận sự việc theo



hướng mình đã tìm thấy may mắn trong mọi hoàn cảnh. Con người sẽ có được trạng thái bình tĩnh khi tin rằng mình có may mắn. Một cấp trên thông minh là người không chỉ quan tâm đến việc quản lý rủi ro mà còn không sao nhãng việc quản lý “may mắn”.



TECHNIQUE:

Lắng nghe tiếng nói của con người bên trong bạn

Tôi nghĩ có rất nhiều bạn biết đến hình vẽ khái niệm “ba vòng tròn” lồng vào nhau. Đây là một trong những điều đầu tiên tôi được học khi gia nhập công ty Recruit, và được phân vào phòng nhân sự. Ba hình tròn thể hiện cho “việc có thể làm - việc muốn làm - việc phải làm”. Phần giao nhau của ba vòng tròn này càng lớn thì có nghĩa là bản thân đang càng đến gần với sự hiệu quả. Đây chính là điều mà tôi đã nghiệm ra sau khi đặt câu hỏi cho chính bản thân mình, cho những cấp dưới của mình, và cả những khách hàng mà tôi vẫn thường tiếp xúc. Để tăng thêm hiệu quả chúng ta cần luyện tập thói quen thứ tám mà Tiến sĩ Stephen Covey, tác giả của cuốn sách *Bảy thói quen cho người thành đạt* đã đề



xương đó là “lắng nghe tiếng nói của con người bên trong bạn”.

- Bản thân giỏi về kỹ năng gì?
- Bản thân được yêu cầu phải làm gì?
- Điều bản thân thật sự muốn làm là gì?
- Bản thân cần phải làm gì?

“Tiếng nói trong lòng bạn” tồn tại ở phần giao nhau của bốn vòng tròn kể trên. Chúng ta trong vai trò người lãnh đạo, ai cũng mong muốn có thể tìm ra được tiếng nói đó trong cuộc đời mình, cũng như trong công việc. Trước tiên các bạn hãy cố gắng lắng nghe tiếng nói trong lòng mình, rồi trên cơ sở đó hướng dẫn cấp dưới từng người từng người một cách để phát hiện ra tiếng nói trong lòng họ. Đó chính là cơ sở để chúng ta sống và làm việc có lý tưởng và nhiệt huyết. Vậy câu hỏi đặt ra là phải làm thế nào mới có thể tìm ra được tiếng nói trong lòng mình? Tiến sĩ Stephen Covey giải thích rằng, nếu khớp 4 vòng tròn nêu trên với các thuộc tính của sự lãnh đạo, chúng ta sẽ có được lần



lượt “tâm nhìn”, “sự tự chủ”, “sự nhiệt huyết”, “luong tâm”. Bốn thuộc tính này được dẫn dắt từ bốn yếu tố của con người “trí tuệ”, “thân thể”, “tình cảm”, “tinh thần”.

- Dựa vào trí tuệ để nhận ra sự kết nối giữa những thứ được người khác kì vọng và những thứ trong khả năng của chính mình.
- Điều khiển cảm xúc và dục vọng để thực hiện được tầm nhìn.
- Luôn giữ được ngọn lửa nhiệt tình bên trong để thực hiện được tầm nhìn (đây là sức mạnh dựa trên lòng tin, là động lực giúp duy trì khả năng làm chủ bản thân).
- Thúc đẩy bản thân cố gắng đóng góp những việc làm có ý nghĩa dựa trên quan niệm đạo đức mang tính thực chất giúp nhận biết điều gì đúng điều gì sai.



Những điều này sẽ khiến cho tiếng nói trong lòng chúng ta hiện ra rõ ràng hơn, chắc chắn hơn. Cuối cùng nơi đáng tin cậy nhất, nơi chúng ta có thể dựa vào chính là tiếng nói trong con người chúng ta. Tiếng nói ấy sẽ không ngừng thúc đẩy chúng ta, và tạo ảnh hưởng đến cả cấp dưới cũng như những người xung quanh.

Vì thế các bạn đừng bao giờ quên lắng nghe tiếng nói trong con người mình nhé.



Chương cuối

**KHÔNG ĐƯỢC BIẾN THÀNH
“MỘT CẤP TRÊN THỰC SỰ KHÔN NGOAN”**



**THƯ VIỆN
HUBT**

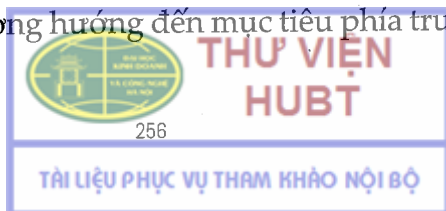
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

TECHNIQUE:

Một cấp trên nhìn qua bị tưởng nhầm chi là một kẻ khôn ngoan, thực chất là một cấp trên được mọi người yêu mến

Cho đến chương này chúng ta đã tìm hiểu thế nào phương pháp quản lý thông minh và người cấp trên thông minh, vì thế tôi rất muốn biết cảm nghĩ của các bạn.

Từ ngày mai, bạn sẽ quản lý tổ chức của mình khác với ngày hôm nay. Cởi bỏ những gánh nặng từ trước đến nay, tràn trề sinh lực tập trung vào những sứ mệnh cần đạt được, hào hứng phấn khởi, chắc chắn ngày mai sẽ là một ngày như vậy. Ngày mai chắc chắn còn là ngày mà bạn có thể tin tưởng, giao phó lại trách nhiệm cho cấp dưới của mình, nhờ đó mà nhóm của bạn trở thành một nhóm có thể tự vận hành, luôn có lý tưởng hướng đến mục tiêu phía trước



để hoàn thành công việc. Thêm vào đó, bản thân bạn cũng có thể tận dụng cơ hội này để sử dụng thời gian cho công việc ở một mức độ cao hơn, giúp cho bản thân mình ngày càng trưởng thành hơn. Rồi đây bạn sẽ tin tưởng rằng mỗi ngày từ nay đều sẽ thay đổi trở thành một ngày như vậy.

Tôi đã giới thiệu với các bạn cách tiếp cận làm thế nào để có thể thuận lợi vận hành nhóm của mình trong vai trò cấp trên từ rất nhiều góc độ, nhưng điều cốt lõi và vô cùng quan trọng là bạn phải hiểu rằng tất cả những điều đó không phải nhằm mục đích áp đặt, chèn ép cấp dưới. Mới nhìn qua thì tưởng như bạn là một kẻ khôn ngoan, tìm mọi cách để thoái thác công việc và trách nhiệm cho cấp dưới, nhưng trên thực tế nhờ được giao trọng trách mà cấp dưới có được cơ hội để trưởng thành, đồng thời có được cơ hội để tạo dựng thành tích. Việc để cấp dưới hỗ trợ và giúp đỡ một cách khôn khéo cũng góp phần làm tăng thêm cảm giác được là người quan trọng bên trong họ, làm khẳng khái thêm



mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, và nuôi dưỡng ý thức tự giác suy nghĩ của cấp dưới. Bằng việc để cho cấp dưới thấy được dáng vẻ một cấp trên gần gũi, không quá cứng nhắc, luôn suy nghĩ cho sự trưởng thành của các thành viên trong nhóm, mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới sẽ trở nên thân thiết gắn bó hơn, đồng thời cấp trên cũng sẽ có được sự tin tưởng từ cấp dưới của mình. Những suy nghĩ và hành động của cấp trên sẽ dần dần thấm thấu, đi vào tiềm thức của cấp dưới trong khi chính bản thân họ cũng không nhận ra. Rồi một ngày họ sẽ nghĩ về bạn như thế này: “Mới đầu cứ tưởng sếp bỏ mặc mọi việc cho chúng ta, nhưng không ngờ sếp lại là người luôn quan tâm, luôn suy nghĩ cho chúng ta, tạo cho chúng ta cơ hội và giúp đỡ chúng ta khi cần”, “Nếu là công việc được sếp nhờ cậy thì chẳng cần phải suy nghĩ nhiều làm gì, chúng ta phải làm bằng được”.



Người “chỉ toàn dùng quyền lực ép cấp dưới làm việc” sẽ không bao giờ thăng tiến được

Những người không màng đến suy nghĩ và cảm xúc của cấp dưới, chỉ luôn chăm chăm dùng quyền lực của mình bắt cấp dưới làm việc này việc kia, tồn tại rất nhiều trong xã hội từ trước đến nay. Nhưng trong xã hội của thế kỉ 21 này, trong một tổ chức, những người như thế này sẽ không có chỗ đứng trong những kế hoạch trung và dài hạn, thậm chí cố gắng để tồn tại không thôi cũng đã rất khó khăn rồi. Sự áp bức của những nhà quản lý thời kì Showa (thời kì được lấy theo niên hiệu của Thiên Hoàng khi đó kéo dài từ năm 1926 đến năm 1989), ngày nay được xem là hành vi lạm dụng quyền lực. Đó là thời kì mà cấp dưới bị ép buộc phải chịu đựng trong câm lặng. Nhưng trong xã hội thông tin hiện tại, một xã hội đi theo hình thức mở, lưu động hóa, không có chỗ cho những hành vi bạo ngược của cấp trên cho dù là trong hay ngoài công ty (những hành vi như vậy có thể bị lưu lại trong hồ sơ, lý lịch, trở



thành vết nhơ không thể nào xóa bỏ đi được). Ngoài ra cấp dưới cũng không cần phải chịu đựng và làm việc dưới quyền một cấp trên lạm quyền như vậy nữa, mà họ giờ đây có thể tự do tìm lấy cơ hội cho mình rồi chuyển đến một công ty khác. Nói như vậy để thấy được rằng so sánh với thế kỉ trước, chúng ta đang rất may mắn được sống trong một thời đại tươi sáng, trong sạch và cởi mở hơn nhiều. (Cũng có thể nói đây là thời đại mà những kẻ tự cao tự đại coi thường người khác sẽ cảm thấy vô cùng phiền phức, khó sống).

Nói tóm lại, cấp trên nên dẫn dắt nhóm của mình một cách quang minh chính đại, vui vẻ và cởi mở.



Cuộc đời làm cấp trên tràn đầy niềm vui

Trách nhiệm của chúng ta, những người giữ vai trò cấp trên, tất nhiên vô cùng hệ trọng. Chúng ta được công ty gửi gắm rất nhiều nguồn tài nguyên như con người, dự toán, kế hoạch, nên chúng ta có nhiệm vụ phải làm sao để hoạt động kinh doanh ngày càng phát triển hơn, làm sao để chiếm được lòng tin của khách hàng, làm sao để thu được doanh thu lợi nhuận tương xứng với dịch vụ và sản phẩm mà chúng ta cung cấp. Không có lí do gì để chúng ta cảm thấy không vui khi được giao cho một vai trò quan trọng như vậy trong “trò chơi kinh doanh”. Nếu cảm thấy không hài lòng thì chỉ có thể là do một trong hai, hoặc cả hai nguyên nhân, “phương pháp sai lầm” hoặc “phương pháp còn có thiếu sót”. Tôi đã cùng các bạn đánh giá rất nhiều phương pháp luận từ đầu cuốn sách, sau đây tôi xin giới thiệu một hai điểm quan trọng cuối cùng để hoàn thành phương pháp quản lý thông minh:

1. Bạn có thể xuất hiện vào thời điểm hệ trọng hay không?



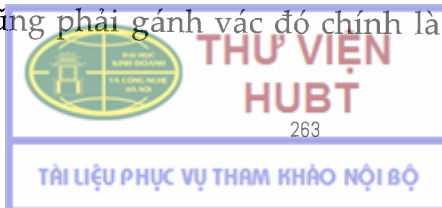
Phương pháp quản lý ủy nhiệm, bản thân cố gắng để không làm tất cả mọi việc. Bằng cách áp dụng triệt để phương pháp này, cả bản thân cũng như nhóm mình quản lý đều có thể thuận lợi tiến hành công việc. Chúng ta đã cùng xem xét phương pháp này trước đây. Nhưng vấn đề là cũng có trường hợp, kết quả của việc giao phó cho cấp dưới không được như mong muốn, do cấp dưới đã gặp thất bại một cách nặng nề. Nếu chúng ta có thể nhìn ra trước được vấn đề trong quá trình quan sát theo dõi cấp dưới làm việc thì dĩ nhiên là không còn gì bằng. Nhưng cho dù cẩn thận đến như vậy, vẫn có khả năng phát sinh vấn đề mà chúng ta không thể phòng tránh được. Những lúc như vậy, thái độ và hành động của cấp trên là vô cùng quan trọng. Bạn không thể nổi giận với cấp dưới với những lời lẽ như thế này “Cậu làm việc kiểu gì thế này?”, “Đây rõ ràng là trách nhiệm của cậu, cậu hiểu không? Lo mà tự dọn dẹp hậu quả đi! Tôi không biết về tất cả những chuyện này!” Cấp trên phải là người đi tiên phong trong việc giải quyết rắc rối. Trước tiên phải bình tĩnh



hỏi cấp dưới “Cụ thể chuyện gì đã xảy ra vậy? Cậu có thể giải thích cho tôi rõ được không?”. Sau đó bạn hãy chủ động nhận lấy trách nhiệm giải quyết vụ việc. Tìm ra phương pháp hợp lí trong những phương pháp khả thi, làm hết sức để thay đổi tình hình. Nghe có vẻ thiếu thận trọng, nhưng tôi mong bạn hãy luôn giữ cho tâm trạng mình vui vẻ thoải mái khi giải quyết rắc rối.

2. Bạn có thể chịu trách nhiệm cuối cùng hay không?

Như tôi đã đề cập đến trong Chương 7, trách nhiệm của cấp dưới là thi hành và báo cáo, trách nhiệm của cấp trên là mệnh lệnh và kết quả. Trách nhiệm mà cấp trên và cấp dưới đảm nhận là khác nhau. Chúng ta hãy làm rõ điều này một lần nữa ở đây. Trách nhiệm đưa ra mệnh lệnh đôi khi được giao lại một phần cho cấp dưới chính là cách thức của phương pháp quản lý thông minh. Nhưng cho dù là việc gì đi nữa, trách nhiệm mà chúng ta lúc nào cũng phải gánh vác đó chính là “kết quả”. Lí



do và giá trị tồn tại cuối cùng của một cấp trên chính là người chịu trách nhiệm cho kết quả. Chính nhờ việc có ý thức rõ ràng, rành mạch về vấn đề này cộng với sự chuẩn bị sẵn tinh thần bạn mới có được quyền sở hữu và phân chia vai trò cho nhóm mà mình được giao phó, đồng thời cũng góp phần giúp tài năng của bạn nở rộ hơn nữa.

Cho đến đây chúng ta đã cùng nhau thảo luận rất nhiều điều. Cuối cùng điều tôi muốn nói chính là làm thế nào để các bạn, những người giữ vai trò cấp trên có thể luôn làm việc một cách vui vẻ sôi nổi đầy nhiệt huyết và mang trong mình lý tưởng tốt đẹp. Làm việc theo cách như vậy sẽ trở thành liều thuốc kích thích giúp mang lại niềm vui cho cấp dưới, cho công ty của chúng ta, giúp cho bạn bè gia đình người yêu của chúng ta có được một cuộc sống vui vẻ hạnh phúc. Hệ quả tất yếu là giúp cho xã hội trở nên tươi sáng tốt đẹp hơn. Việc chúng ta làm việc cống hiến hết mình một cách vui vẻ là một nhiệm vụ vô cùng quan trọng mỗi ngày, có



THƯ VIỆN
HUBT

thể còn quan trọng hơn những gì bạn đã từng suy nghĩ. Và thêm một lần nữa, tôi tin tưởng rằng phương pháp này sẽ đem lại hạnh phúc cho cuộc đời của các bạn trong vai trò cấp trên, vì thế tôi rất mong các bạn hãy thực hành và áp dụng phương pháp quản lý thông minh một cách hợp lý, sao cho phát huy một cách hiệu quả khả năng lãnh đạo giúp nâng cao tinh thần của cấp dưới từng người từng người một, đồng thời khiến cho họ bộc phát được toàn bộ năng lượng của bản thân.

Đừng biến cuộc đời làm cấp trên của mình thành một thứ nhặt nhẻo buồn tẻ nhé.

Chúc các bạn có được nhiều niềm vui !!!



được thực hiện theo đúng quy định của pháp luật và các quy định của Bộ Giáo dục và Đào tạo. Việc thực hiện chương trình này nhằm nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo, đáp ứng nhu cầu xã hội và phát triển bền vững của đất nước. Các nội dung trong chương trình này được xây dựng dựa trên cơ sở nghiên cứu khoa học và thực tiễn giảng dạy, nhằm cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người học. Việc thực hiện chương trình này đòi hỏi sự nỗ lực và cố gắng của cả người học và người dạy. Chúng tôi tin tưởng rằng, thông qua việc thực hiện chương trình này, người học sẽ đạt được những kết quả tốt đẹp và góp phần vào sự phát triển của đất nước.

Chương trình này được xây dựng dựa trên cơ sở nghiên cứu khoa học và thực tiễn giảng dạy, nhằm cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người học. Việc thực hiện chương trình này đòi hỏi sự nỗ lực và cố gắng của cả người học và người dạy. Chúng tôi tin tưởng rằng, thông qua việc thực hiện chương trình này, người học sẽ đạt được những kết quả tốt đẹp và góp phần vào sự phát triển của đất nước.



**THƯ VIỆN
HUB**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tái bút

Khi nhận được đề tài “phương pháp quản lý thông minh”, tôi đã rất do dự lưỡng lự trong việc có nên chấp bút hay không vì lo ngại còn nhiều phần mình chưa hiểu đúng về đề tài này. Nhưng sau khi nhìn nhận những băn khoăn phiền não của những nhà quản lý, nhà quản trị doanh nghiệp mà tôi có dịp tiếp xúc hằng ngày trong công việc tư vấn của mình, tôi nhận ra rằng cuốn sách này có thể đóng góp một vai trò to lớn trong việc giải quyết những phiền não đó, vì thế tôi đã quyết tâm thử thách, chấp bút



hoàn thành cuốn sách mà các bạn đang cầm trên tay.

Trong cuốn sách này, cùng với việc giới thiệu những bài học ví dụ cụ thể đúc rút từ công việc tư vấn nhân sự của mình, tôi đã triệt để viết dựa trên lập trường của các bạn độc giả, những người đang giữ vai trò cấp trên. Các bạn nghĩ thế nào?

Về thông điệp mà tôi phải truyền tải và ý nghĩa của đề tài này, tôi đã phải rà soát lại kỹ càng, và vô cùng băn khoăn về cấu trúc của cuốn sách nên thế này hay thế kia. Tôi đã năm lần bảy lượt thay đổi đề xuất về cấu trúc, đảo ngược rồi lặp lại, nhưng cuối cùng lại bỏ đi làm lại từ con số không. Đây là cuốn sách đầu tiên khiến tôi phải băn khoăn đến thế ngay từ giai đoạn xây dựng cấu trúc.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến người đảm nhiệm công việc biên tập của cuốn sách này, chị Yukie Tane đã kiên nhẫn



chờ đợi và làm việc với tôi trong suốt một thời gian dài. Thị trường tuyển dụng các bộ lãnh đạo cấp cao có một điểm chung với thị trường tuyển dụng nhân sự từ trẻ tuổi đến có kinh nghiệm, đó là vào thời kì đỉnh điểm, mỗi ngày số lượng nhu cầu tư vấn đến từ khách hàng đều lấp đầy toàn bộ thời gian biểu, dẫn đến thời gian cho việc chấp bút của tôi trở nên ít ỏi. Ngay từ giai đoạn chỉnh sửa bản thảo tôi đã nhận được sự giúp đỡ rất tận tình từ biên tập. Nhờ thế mà sau rất nhiều những nỗ lực, cuốn sách này đã hoàn thành và tới được tay của bạn đọc. Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến hai người phụ trách đội kế hoạch, đã hỗ trợ và giúp tôi điều chỉnh thời gian biểu của công việc mà tôi đang chịu trách nhiệm, là chị Hiroko Nakamura và chị Hitomi Arai. Đồng thời nhân đây tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đến toàn bộ tập thể nhân viên công ty.



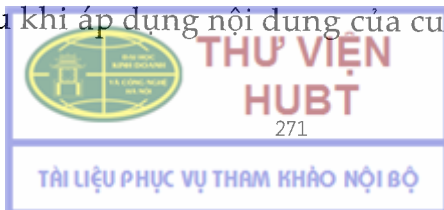
Đây là một cuốn sách với nội dung rất phổ biến, nhưng nó được ra đời trong bối cảnh rất nhiều ồn ào xảy ra trong xã hội như sự tồn tại của những “doanh nghiệp đen tối”, hay sự nóng lên vượt mức bình thường của thị trường tìm kiếm nhân sự quản lý cấp cao. Trong bối cảnh đó, tôi đã cố gắng để truyền tải đến bạn đọc một cách chân thực, sống động và cập nhật nhất về con người mà một người cấp trên, một người quản lý nên hướng tới.

Từ trước đến nay, tôi đã có may mắn được học hỏi từ rất nhiều nhà lãnh đạo, nhà quản lý mà tôi có dịp gặp gỡ trong công việc của mình. Có rất nhiều những điều tôi học được từ mọi người được đề cập đến trong cuốn sách này. Tôi lấy làm tiếc và xin lỗi vì không thể nêu tên từng người một, nhưng từ trong tận đáy lòng, tôi muốn gửi lời cảm ơn sâu sắc đến tất cả các nhà lãnh đạo, nhà quản lý mà tôi được tiếp xúc và học hỏi.



Cuốn sách này được viết theo cách tiếp cận hoàn toàn khác biệt với những cuốn sách liên quan đến đề tài quản lý từ trước đến nay. Với vai trò tác giả, tôi hi vọng ít nhiều nó sẽ giúp ích cho những nhà lãnh đạo, cấp trên đang nỗ lực phấn đấu mỗi ngày, như một lời động viên, và như một phương thức quản lý mang tính cơ bản.

Tôi cùng với những thành viên trong công ty của mình thông qua hoạt động tư vấn nhân sự sẽ không ngừng tìm tòi, học hỏi, và tiếp tục nghiên cứu về chủ đề của cuốn sách này. Sau khi đọc xong, tôi nghĩ các bạn độc giả sẽ có rất nhiều ý kiến chia sẻ đồng tình cũng như phản đối muốn phản hồi. Vì thế tôi có để địa chỉ liên lạc ở phần cuối cùng của cuốn sách. Tôi rất hi vọng được nghe những câu chuyện, những thành quả thực tế mà những nhà quản lý nhà lãnh đạo đạt được sau khi áp dụng nội dung của cuốn sách này,



và mong chờ ý kiến góp ý và đánh giá của tất cả các bạn.

Địa chỉ hòm thư điện tử: info@keieisha.jp

Tháng 3 năm 2015

Giám đốc điều hành công ty Keieisha JP,

Kazuyuki Inoue.

