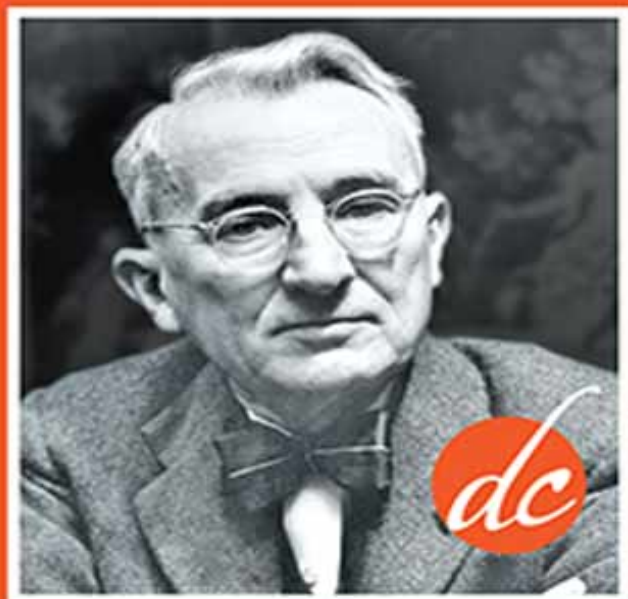


TỦ SÁCH THÀNH CÔNG CỦA DALE CARNEGIE

Dale Carnegie

TÁC GIẢ ĐẮC NHÂN TÂM



THAY ĐỔI ĐỂ THÀNH CÔNG

Hoàng Huấn
dịch

EMBRACE CHANGE FOR SUCCESS



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG

Mục lục

1. [Lời nói đầu](#)
2. [Chương 1 - Những yếu tố bắt đầu bằng “T” để thành công](#)
3. [Chương 2 - Tầm quan trọng của sự thay đổi](#)
4. [Chương 3 - Tự điều chỉnh để thích nghi](#)
5. [Chương 4 - Đề nghị và bắt đầu thay đổi](#)
6. [Chương 5 - Hãy trở thành thành viên tốt của nhóm](#)
7. [Chương 6 - Giảm áp lực, căng thẳng trong quá trình thay đổi](#)
8. [Chương 7 - Giao tiếp với nhiều loại người](#)
9. [Chương 8 - Các vấn đề về giới tính và tuổi tác](#)
10. [Phụ lục A - Về Dale Carnegie](#)
11. [Phụ lục B - Về công ty Dale Carnegie & Associates](#)
12. [Phụ lục C - Các nguyên tắc của Dale Carnegie](#)

Lời nói đầu

Thành công trong sự nghiệp là vấn đề mang tính động, không phải tĩnh. Cho dù mục tiêu của chúng ta là duy trì sự thành công hiện tại, tạo lập sự thành công tiếp theo hoặc thậm chí tiến tới sự thành công lớn hơn, chúng ta không những cần sẵn lòng thay đổi, mà còn phải rất nhạy bén khi nào thì nên bắt đầu đổi thay.

Thông thường, người ta cảm thấy rằng phương pháp, quy trình làm việc hiện tại của họ là tốt đẹp và đúng đắn nên không cần phải thay đổi. Ngạn ngữ có câu: “Nếu nó không hư thì đừng sửa.” Thật không may, câu này không phải luôn luôn đúng. Những gì làm việc hiệu quả trong quá khứ có thể không còn là phương pháp tốt nhất trong hiện tại hoặc tương lai. Cho dù chúng ta đang thực hiện việc gì đó tốt đẹp trong ngày hôm nay, nhưng khi hoàn cảnh thay đổi, đó có thể là dấu hiệu cho thấy nhu cầu thực hiện mọi thứ sẽ khác đi.

Cho dù trong công việc hay trong cuộc sống cá nhân, nếu muốn tiến bộ, chúng ta cần sẵn lòng thay đổi – thường là những thay đổi quan trọng – trong cách thức mình làm việc hoặc thậm chí trong sinh hoạt.

Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ xem xét những lý do khiến mình ngần ngại thay đổi và những bước có thể thực hiện nhằm vượt qua trở ngại này. Các ví dụ trình bày được rút ra từ những tình huống cá nhân và tình huống liên quan tới công việc.

Và điều này không có nghĩa là chúng ta cho rằng mọi thứ mình làm cần thay đổi. Đúng ra là chúng ta nên cởi mở với những ý tưởng mới.

Trên thực tế, nhu cầu thay đổi có thể là do công nghệ mới xuất hiện. Việc bước vào kỷ nguyên điện toán là một ví dụ rõ nét cho nhu cầu tái xem xét tất cả hoạt động và thích nghi với công nghệ tân tiến. Đôi khi nhu cầu thay đổi là do yếu tố kinh tế. Khi nhu cầu sản phẩm

hoặc dịch vụ của một công ty bị sụt giảm, cần thay đổi về phương pháp, quy trình, hệ thống hoặc cấu trúc để công ty đó có thể tồn tại. Ngược lại, khi kinh tế tăng trưởng, chúng ta cũng cần tiến hành thay đổi nhằm đáp ứng với các nhu cầu mới phát sinh.

Cơ quan, tổ chức cũng phải tiến hành thay đổi khi luật pháp của quốc gia hoặc tiểu bang (nếu quốc gia theo thể chế liên bang) nơi họ hoạt động có thay đổi. Các bộ luật vốn nghiêm cấm phân biệt đối xử về chủng tộc, tôn giáo, gốc gác, giới tính, tuổi tác và các yếu tố khác... cần phải có những thay đổi quan trọng trong chính sách và thực tiễn hoạt động của công ty đối với đội ngũ nhân lực.

Chúng ta sẽ xem xét nhiều khía cạnh thay đổi và đề nghị cách thức tận dụng những thay đổi này trên con đường đi tới thành công.

Chúng ta sẽ thảo luận các vấn đề như sau:

- Thay đổi là một bước tiến tới thành công.
- Tự điều chỉnh để thay đổi.
- Chúng ta nên đề nghị hoặc bắt đầu thay đổi vào khi nào và như thế nào.
- Làm thế nào tiến hành thay đổi với tư cách là một thành viên của nhóm.
- Giảm áp lực, căng thẳng khi tiến hành thay đổi.
- Điều chỉnh cách làm việc với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau.
- Những khác biệt về giới tính và thế hệ trong môi trường công sở.

Kiến thức trong cuốn sách này cung cấp bước đầu tiên để đương đầu với sự thay đổi. Để có thể hấp thu tốt nội dung, hãy đọc toàn bộ cuốn sách để nắm được khái quát về việc tiến hành thay đổi. Sau đó, hãy đọc lại từng chương và bắt đầu áp dụng các hướng dẫn trong từng vấn đề. Điều này giúp chúng ta đi đúng hướng và giúp

mọi người ở mọi nghề có thể hiểu, chấp nhận, tự điều chỉnh và bắt đầu thay đổi để cơ quan, tổ chức của họ không những tồn tại mà còn phát triển và tăng tốc trên con đường đi tới thành công.

Chương 1 Những yếu tố bắt đầu bằng “T” để thành công

Bí quyết để thành công là khả năng thích nghi.

Peter Drucker, tư vấn viên và tác giả

Hầu hết mọi người đều hy vọng sẽ gặt hái được thành công trong công việc và trong tất cả các khía cạnh của cuộc sống. Tuy quan niệm về sự thành công có thể khác nhau ở mỗi người, nhưng điểm giống nhau là tất cả họ đều mong muốn đạt được nó.

Đạt được – hai từ này thể hiện bản chất của điều mà chúng ta gọi là thành công. Đó là ý định đạt tới mục tiêu mà chúng ta đã thiết lập.

Trên thực tế, nhiều người cố gắng chia sẻ bí quyết thành công. Một số người tận tình giúp đỡ những người đi sau để họ cũng gặt hái được kết quả tốt đẹp; tuy nhiên, cho tới nay, không ai có thể giải thích rõ ràng thành công là như thế nào. Lý do quá hiển nhiên: mỗi người có tính cách và nhu cầu khác nhau. Do mỗi cây mỗi hoa, mỗi nhà mỗi cảnh nên sẽ thật nực cười nếu cố gắng đặt ra quy luật áp dụng chung nhằm đưa tới thành công. Chỉ cần nhìn những người xung quanh, thấy sự khác biệt trong quan niệm và nhu cầu của họ, ta cũng có thể hiểu rằng không thể làm được điều đó. Mỗi trường hợp thành công đều được thực hiện theo một cách khác nhau dù một số hành động ban đầu giống nhau. Trên thực tế, tính cách đóng vai trò quan trọng trong sự thành công. Người có tính cách mạnh mẽ có thể ứng xử khác với những quy tắc hoặc cách cư xử thông thường. Và như vậy, có thể nói rằng nguyên tắc chung mà mọi người cần thực hiện để đạt được thành công là dựa theo những nét tính cách của chính mình, hơn là tuân theo quy tắc hoặc cách cư xử thông thường đó. Nhưng khi nghiên cứu kỹ càng những người đạt được thành công đáng kể, chúng ta thấy có một số manh mối hữu ích mà chúng ta có thể áp dụng vào cuộc sống của mình.

Có bao nhiêu người thành công thì cũng có thể có bấy nhiêu phương pháp để thành công. Tuy nhiên, bằng cách nghiên cứu, phân tích câu chuyện về cuộc đời của họ, chúng ta tìm thấy ở họ những phẩm chất chung. Do tất cả đức tính này đều bắt đầu bằng mẫu tự “T”, nên chúng ta gọi chúng là các yếu tố “T”.

#1. Tự tin

Yếu tố chủ yếu của thành công là sự tự tin. Thuật ngữ này đã quá rõ ràng: để đạt được thành công, chúng ta phải tin vào chính mình. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là chúng ta không có khuyết điểm. Nó có nghĩa là chúng ta tự đánh giá chính bản thân mình, tìm ra những điểm mạnh, hữu ích và đưa chúng vào một kế hoạch hành động rõ ràng nhằm đạt tới mục tiêu chính thật cụ thể.

Khi đương đầu với khó khăn, người tự tin không bao giờ mất niềm tin vào khả năng của họ. Có một câu chuyện cũ về một cậu bé vốn rất sợ nạn bắt nạt trong trường học.

Một ngày nọ, bà của cậu bé cho cậu một lá bùa và kể rằng ông của cậu đã mang theo bên mình khi tham gia chiến trận. Lá bùa này tác dụng làm người đeo nó trở nên vô địch. Bà kể rằng khi ông của cậu bé đeo lá bùa, không gì có thể làm tổn thương ông được. Và không nghi ngờ gì hết, cậu bé tin ngay lời của bà. Sau đó, khi kẻ bắt nạt bắt đầu kể chuyện, cậu bé đã... vật hấn ta ngã xuống đất. Nhưng đây chỉ mới là bắt đầu. Cuối năm đó, cậu bé đã nổi tiếng là người gan dạ nhất trong cộng đồng.

Một thời gian lâu sau đó, khi thấy cháu của mình thật sự không còn sợ bị bắt nạt nữa, bà của cậu bé kể cho cậu nghe một sự thật: “Lá bùa” thật ra chỉ là một... mẩu đồ vật bỏ đi mà bà đã lượm nó ở ven đường. Bà biết rõ rằng điều mà cậu bé cần là *niềm tin vào chính mình* – niềm tin giúp cậu bé vượt qua sự sợ hãi.

Đúng vậy, sự tự tin là *niềm tin vào chính mình*. Đó là ý thức về sức mạnh thống trị bên trong và giúp chúng ta có thể đạt được mọi thứ. *Chúng ta có thể làm được mọi điều mà chúng ta nghĩ rằng mình có thể*. Suy nghĩ này quả thực là món quà của thần thánh để nhờ nó,

chúng ta có thể giải quyết từng vấn đề của con người. Nó làm cho mỗi người trong chúng ta trở nên lạc quan, mạnh mẽ. Đó là cánh cửa hướng tới sự tốt đẹp. *Hãy luôn mở cánh cửa đó* – hãy mong mỗi rằng mình sẽ đón nhận mọi điều hay, lẽ phải.

Chúng ta có quyền nhận được mọi sự tốt đẹp, nên hãy mong chờ những điều tốt đẹp. Sự thất bại không cần theo sau chiến thắng. Chúng ta không bị cản trở bởi sự giới hạn và đừng để nó len lỏi vào cuộc sống của mình.

Để thành công, chúng ta phải có niềm tin vào khả năng của chính mình để làm những gì đã quyết định thực hiện. Chúng ta cũng phải bồi dưỡng, vun đắp niềm tin với những cộng sự của mình, cho dù họ là sếp hay là nhân viên thuộc cấp.

Để đạt được những thành tựu đáng chú ý, ban đầu cần có mục đích rõ ràng và cụ thể, nhưng sự tự tin là sức mạnh vô hình có thể khuyến khích, tác động, hoặc dẫn dắt chúng ta tiến bước cho tới khi mục tiêu trở thành hiện thực. Không có sự tự tin, chúng ta chẳng thể nào đi xa hơn giai đoạn “nhắm mục tiêu” và ngược lại, chỉ có mục tiêu thuần túy mà không có sự tự tin, thì cũng chẳng có ý nghĩa gì. Trên thực tế, nhiều người có những mục tiêu rất mơ hồ và họ lại sợ thất bại. Tất cả chúng ta đều có những thành công và thất bại. Những người quá chú tâm vào thất bại lại thường gặp... thất bại. Những người tập trung vào thành tựu sẽ xây dựng được thái độ tích cực, mạnh mẽ và càng củng cố sự tự tin của họ. Đại thi hào Shakespeare từng nói: *“Quá khứ là sự khởi đầu.”* Mọi khía cạnh trong quá khứ của chúng ta đều có ảnh hưởng tới tương lai của chính mình, nhưng chúng ta có thể chọn những trải nghiệm nào mà mình muốn có ảnh hưởng, có lợi cho suy nghĩ của mình. Chúng ta phải nỗ lực học hỏi từ thất bại và xóa sổ nó một khi đã rút ra bài học. Hãy để thành công trong quá khứ là tiền đề cho tương lai.

Với những vĩ nhân, họ rất mạnh mẽ và quyết đoán. Họ có năng lực tích cực to lớn và không hề biết ý nghĩa của sự tiêu cực. Sức mạnh quyết đoán và sự tự tin vào khả năng thực hiện mạnh mẽ tới nỗi sự thất bại không bèn mảng được tới họ. Khi quyết định làm gì, họ tin chắc mình có thể thực hiện được. Trong họ, không có sự hồ nghi và

sợ hãi cho dù họ có bị người khác chế giễu đi nữa. Thật vậy, hầu như tất cả vĩ nhân đạt những thành tựu to lớn đều có mơ ước, hoài bão. Chúng ta hàm ơn những tiện nghi của nền văn minh hiện đại từ sự tự tin tuyệt vời của các vĩ nhân như vậy, từ niềm tin vững chắc, không gì có thể lay chuyển được trong sứ mạng của họ. Thử hỏi, điều gì sẽ xảy ra nếu hai nhà bác học Copernicus và Galileo nhụt chí khi họ bị nhiều người đương thời lên án là... điên khùng? Khoa học ngày nay được xây dựng trên niềm tin không hề lay chuyển rằng thế giới này là tròn và trái đất di chuyển vòng quanh mặt trời, mà không phải là điều ngược lại! Trong lịch sử, những nhà giáo dục, triết gia và các nhà tiên tri đã bất đồng ý kiến với nhau trong nhiều vấn đề. Song, tại một điểm này mà họ đều đồng lòng và nhất trí với nhau. Hãy nghe Marcus Aurelius, vị hoàng đế La Mã vĩ đại, nói: *“Đời người như thế nào là do suy nghĩ của họ tạo nên.”* Và cựu Thủ tướng Vương quốc Anh Benjamin Disraeli từng phát biểu: *“Mọi thứ luôn đến nếu người ta biết chờ đợi. Tôi đã nghiên ngẫm từ rất lâu và tin chắc rằng một người với ý định vững chắc phải thực hiện được ý định đó và không gì có thể ngăn cản được một ý chí kiên định.”*

Thi sĩ Ralph Waldo Emerson đã nói: *“Người ta là hiện thân của suy nghĩ suốt cả ngày của họ.”* Triết gia và tâm lý gia William James từng phát biểu: *“Khám phá vĩ đại nhất của thế hệ tôi là con người có thể thay đổi cuộc đời mình bằng cách thay đổi lối suy nghĩ. Chẳng hạn, chúng ta chỉ cần bình thần coi vấn đề được nói tới là thật, và khi dần dần tiếp xúc với cuộc đời mình, nó sẽ trở nên hoàn toàn thật. Nó sẽ gắn chặt với thói quen và cảm xúc của chúng ta đến nỗi mỗi quan tâm về nó dần dần trở thành niềm tin.”* Bên cạnh đó, ông cũng từng phát biểu: *“Nếu chỉ quan tâm tới kết quả, gần như chắc chắn rằng bạn sẽ đạt được nó. Nếu mong muốn giàu có, bạn sẽ giàu. Nếu muốn được học hành, bạn sẽ được học. Nếu mong chuyện tốt đẹp, bạn sẽ gặp tốt đẹp. Vấn đề là bạn phải thật sự mong ước những điều này, mong ước một cách riêng rẽ và đừng cầu mong cùng lúc cả trăm thứ không dính dáng với nhau.”*

Tiến sĩ Norman Vincent Peale từng nói: *“Đây là một trong những quy luật tuyệt vời nhất trong vũ trụ. Từ khi còn rất trẻ, tôi luôn tha*

thiết ước mong mình khám phá ra nó. Sau đó, nó dần dần lóe ra trong tâm trí và tôi nhận thấy nó là một trong những quy luật tuyệt vời nhất, nếu không xét tới sự liên hệ với Thượng Đế. Và quy luật tuyệt vời đó được mô tả ngắn gọn và đơn giản như sau: nếu nghĩ một cách tiêu cực, chúng ta nhận được kết quả tiêu cực và nếu nghĩ một cách tích cực, chúng ta sẽ đạt được kết quả tích cực.”

#2. Tự giác

Arthur Rubenstein, một trong những nghệ sĩ chơi piano hay nhất vào thời của ông, cho rằng thành công của mình đa phần là do đưa ra lịch tập luyện nghiêm ngặt và luôn tuân thủ nó. Thậm chí khi đã nổi tiếng và giàu có, ông vẫn tập luyện mỗi ngày trong suốt sự nghiệp của mình. Hầu hết những người xuất chúng đều không cần tới sếp hay người khác thúc đẩy họ hoàn thành công việc. Họ có khả năng tự giác cao độ để làm việc mà không cần áp lực từ bên ngoài. Các lực sĩ vô địch luôn rèn luyện nhiều giờ mỗi ngày để giữ thể hình. Tự giác bắt đầu bằng tự cam kết đạt thành tựu và sau đó là dốc hết sức mình nhằm bảo đảm thực hiện cam kết đó.

Chúng ta có thể trở thành những người thực hiện tuyệt vời bằng cách tự mình chấp hành kỷ luật để trở nên thành thạo trong chuyên môn, bằng cách không bao giờ ngừng việc huấn luyện, bằng cách đào tạo cho người khác và suy nghĩ thấu đáo, cẩn trọng trước khi bắt đầu mọi việc.

Trong một công việc phức tạp, thời gian hoạch định thường cũng nhiều như thời gian thực hiện công việc đó. Chẳng hạn, trước khi gọi điện thoại chào hàng, nhân viên kinh doanh thành công cần nhắc cẩn thận về tất cả vấn đề có thể phát sinh và cách xử lý chúng. Các quản trị viên suy nghĩ mọi khả năng có thể xảy ra trước khi đưa ra quyết định. Điều này cũng đúng với những siêu sao trong lĩnh vực sân khấu, điện ảnh, truyền hình hoặc trong thể thao.

Một khía cạnh của sự tự giác là khả năng điều khiển cảm xúc và hành động. Đối với nhân loại, việc thiếu khả năng tự chủ thường gây khó khăn cho người ta hơn là những thiếu sót khác. Thỉnh

thoảng, khuyết điểm này tự bộc lộ trong cuộc sống mỗi người chúng ta.

Tự giác đòi hỏi chúng ta dành *tất cả* sự chú tâm vào từng chi tiết trong công việc hàng ngày. Chúng ta phải dồn *tất cả* sự chú ý vào công việc cho tới khi thực hiện tới mức hoàn hảo *cùng với niềm vui*. Khi phải làm những công việc nhàm chán hoặc cực nhọc, chúng ta có thể chắc chắn rằng đó là do mình chưa quan tâm đúng mức tới nó.

Đây là cách “tập trung” hữu hiệu nhất: chỉ đặt toàn bộ tinh thần của chúng ta vào việc mình đang làm. Khi thực tập cách thức này trong một thời gian dài, chúng ta sẽ thực hiện công việc một cách tốt đẹp và hứng thú.

Khi đó, chúng ta sẽ thấy tư duy cũng như sức mạnh tuôn trào vào công việc của mình và chúng ta có đầy năng lượng. Chúng ta sẽ thấy hưng phấn từ công việc, cảm hứng sẽ đến và chúng ta luôn có lại nhiều ý tưởng cũng như niềm vui cho công việc.

Giả sử công việc của chúng ta bây giờ là “bài tập năm ngón tay” – học cách sử dụng các ngón tay của mình. Nếu dồn *tất cả* sự chú ý vào từng động tác, chúng ta sẽ thực hiện mỗi động tác *một cách chính xác*. Khi điều này xảy ra, suy nghĩ đó ùa tới hoặc lan tràn trong niềm vui rằng các ngón tay sẵn sàng hoạt động. Và *tất cả* đều là niềm vui. Nếu không tập trung dù chỉ với mức độ nhỏ, chúng ta không sử dụng tốt các ngón tay của mình. Bài tập này sẽ thất bại nếu suy nghĩ của chúng ta bị phân tán và chúng ta *không có đủ trí lực khi bị phân tâm*. Nếu thực tập với tâm trí bị phân tán, chúng ta sẽ mất thời gian nhiều gấp năm lần so với khi thật sự tập trung sử dụng các ngón tay và chúng ta không bao giờ có thể sử dụng chúng một cách tốt nhất.

Giờ đây chúng ta có thấy được việc tập trung vào công việc hàng ngày để làm gì không? Nhằm trọn vẹn sử dụng trí tuệ để bày tỏ nhanh chóng suy nghĩ. Công việc hàng ngày trong cuộc sống có thể được xem như “thang âm” và “bài tập năm ngón tay” mà qua đó

chúng ta cần làm chủ tâm trí trước khi có thể bày tỏ mọi thứ một cách tốt đẹp hơn trong bản giao hưởng cuộc đời.

Steve Jobs, đồng sáng lập viên hãng Apple, từng nói: *“Công việc của bạn sẽ chiếm một phần lớn cuộc đời và cách duy nhất để thật sự thoải mái là làm công việc mà bạn cho rằng thú vị. Và cách duy nhất để làm công việc thú vị là yêu thích việc mình làm. Nếu bạn vẫn chưa tìm thấy nó, hãy tiếp tục tìm kiếm. Đừng nguôi ngoai. Với trọn con tim, bạn sẽ biết được khi nào tìm thấy nó. Và giống như bất cứ mối quan hệ tuyệt vời nào, nó càng trở nên tốt đẹp hơn sau nhiều năm trôi qua. Vì vậy, hãy tiếp tục tìm kiếm cho tới khi nào bạn tìm thấy. Đừng nguôi ngoai.”*

#3. Tự thúc đẩy

Những người thành công không ngừng tự thúc đẩy bản thân để đạt thành tựu. Họ không nhờ sự thúc đẩy từ bên ngoài, chẳng hạn như “thưởng nóng”, nhằm thúc đẩy mình. Họ nhiệt tình với công việc đến mức không thể chờ được giao việc vào mỗi sáng và ghét ngừng lại vào cuối ngày làm việc. Năng lượng của họ dường như là vô hạn. Khi gặp trục trặc, họ không nản lòng. Thật vậy, trục trặc hay sự cố càng kích thích họ nhiều hơn. Trong hành trình không nghỉ vòng quanh thế giới của chiếc máy bay Voyager, nhà thiết kế Burt Rutan và các phi công là Dick Rutan và Jeanna Yeager đã bị từ chối đón tiếp và gặp trục trặc kỹ thuật dọc đường. Nhưng sự nhiệt tình và lòng tận tụy với dự án đã giúp họ vượt qua các trở ngại và tạo ra năng lượng mới đưa họ tới sự thành công.

Bước đầu tiên để thúc đẩy chính mình là có mục tiêu làm việc rõ ràng. Chúng ta cần có những kế hoạch cụ thể để đạt mục tiêu này. Không có công việc nào có thể hoàn tất một cách mỹ mãn mà không có kế hoạch rõ ràng với những bước thực hiện có hệ thống và liên tục ngày này qua ngày nọ. Nếu không bao giờ xác định mục tiêu, làm thế nào chúng ta có thể biết được khi nào hoàn tất và đạt tới thành công?

Nhằm bồi dưỡng sự tưởng tượng để đưa ra ý tưởng sáng tạo, chúng ta nên coi việc ghi nhận tất cả ý tưởng hay, hữu ích và thực

tế trong công việc của mình và các cộng sự là việc mình phải làm. Tuy nhiên, chúng ta cần có cái nhìn bao quát và cũng nhìn vào những gì đang xảy ra trong những ngành nghề khác. Hãy tạo thói quen ghi nhận từng ý tưởng, khái niệm hoặc suy nghĩ mang tính thực tế đã xảy ra với người khác hoặc với chúng ta và sau đó vận dụng chúng vào những kế hoạch mới của mình. Ngày nay, hầu hết mọi người thực hiện điều này bằng cách sử dụng những ứng dụng thích hợp trên điện thoại Blackberry, máy tính bảng iPad hoặc các thiết bị tương tự. Tuy nhiên, một số người cảm thấy thoải mái hơn khi ghi nhanh vào cuốn sổ tay bỏ túi thông thường.

Khi đương đầu với tình huống mới gặp hoặc vấn đề phát sinh, chúng ta tham khảo những ghi chú của mình, thu thập và kết hợp kiến thức, nghĩ ra ý tưởng dựa theo đó hoặc ý tưởng hoàn toàn mới nhằm giải quyết vấn đề hiện tại.

Barry, kỹ thuật viên trung cấp của một công ty, thường nghĩ ra những ý tưởng tốt (và đôi khi xuất sắc), nhưng anh ta không bao giờ đưa ra các bước để hiện thực hóa chúng hoặc thậm chí trình các ý tưởng đó cho sếp. Và kết quả là anh ta không thể thăng tiến trong công việc. Người ta coi Barry là một nhân viên bình thường, chỉ làm tốt công việc, mà không phải ở mức xuất sắc. Giá như Barry có thể biến ý tưởng của mình thành hành động, anh ta đã có thể tiến xa trong sự nghiệp của mình.

Hành động ngu xuẩn nhất trên thế giới là không phát triển tiềm năng của mình. Khi thực hiện công việc một cách xuất sắc, bạn không chỉ giúp chính mình, mà còn giúp cả thế giới này.

Roger Williams, nhà thần học

Sự nhiệt tình

Với sự ủng hộ của lương tri chất phác và sự kiên trì, ngọn lửa nhiệt tình là đức tính thường tạo nên sự thành công.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Đối với công việc đang làm, không có gì thúc đẩy chúng ta một cách hữu hiệu hơn sự nhiệt tình. Trên thực tế, “sự nhiệt tình” (enthusiasm) thật sự vượt xa ý nghĩa của sự cổ vũ, động viên mà danh từ này thường khiến người ta hay nghĩ tới trong đầu. Có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp, nó có nghĩa là “truyền cảm hứng” và mang nghĩa đen là “Thượng Đế bên trong chúng ta”. Thật vậy, những ai bẩm sinh có được lòng nhiệt tình thì thật may mắn.

Sự nhiệt tình là động lực không chỉ tạo mãnh lực lớn hơn cho chủ nhân của nó, mà còn lan truyền và ảnh hưởng tới những người xung quanh. Sự nhiệt tình trong công việc làm cho công việc đó không còn vất vả, cực nhọc. Người ta quan sát được rằng khi nhiệt tình, thậm chí công nhân làm những công việc cực nhọc như đào hầm có thể quên đi sự tẻ nhạt bằng cách hát hò vui tươi trong khi làm việc.

Có một điều rất rõ ràng rằng những người thành công hầu như sẵn sàng làm công việc mà họ thích nhất và vì lý do này, họ rất nhiệt tình trong công việc của mình. Sự nhiệt tình cũng là cơ sở để hình dung, tưởng tượng nhằm có thể sáng tạo. Khi tâm trí đang rung động ở mức độ cao, nó dễ tiếp thu mức độ rung động tương tự từ những nguồn bên ngoài, do đó tạo điều kiện thuận lợi để tưởng tượng, hình dung nhằm có thể sáng tạo. Người ta quan sát được rằng sự nhiệt tình đóng một vai trò quan trọng trong những nguyên tắc khác (chẳng hạn như suy nghĩ chính xác và tính cách vui vẻ) góp phần tạo nên quy luật cho sự thành công.

#4. Tự khởi động

Hãy hân hoan chào mỗi ngày mới bằng nụ cười. Cần xem ngày mới là dịp tốt để hoàn tất công việc mà chúng ta chưa làm xong trong ngày hôm qua. Hãy là người tự khởi động. Hãy để giờ đầu tiên trong ngày làm chủ đề cho hành động hữu ích và sự thành công nhằm tạo tiếng vang cho suốt cả ngày. Ngày hôm nay sẽ không bao giờ trở lại nữa. Đừng lãng phí ngày hôm nay bằng sự khởi động không đúng cách hoặc chẳng khởi động chút nào. Bạn được sinh ra không phải để thất bại.

Og Mandino, tác giả

Một số người giống như... điện thoại di động. Để có thể khởi động, họ phải được nạp năng lượng từ bên ngoài. Và những người như vậy ít có khả năng đạt thành tựu cao so với những người có thể thúc đẩy sự tự khởi động bên trong mình.

Chẳng hạn, John và Bill bắt đầu làm việc vào cùng một ngày trong cùng một công ty cho tới khi nghỉ việc. Vào lúc họ về hưu, John là sếp của một bộ phận nhỏ và Bill là phó chủ tịch công ty. John không thể nào hiểu được tại sao mình ít thăng tiến. Anh ta thường nói: "Tôi luôn thực hiện công việc mà người ta yêu cầu và tôi làm tốt mà!". Còn Bill thì biết lý do tại sao con đường thăng tiến của mình luôn rộng mở. Từ ngày bắt đầu làm việc, anh luôn khởi xướng các dự án, đưa ra nhiều đề nghị, tự khởi động làm việc mà không chờ cấp trên sai bảo phải làm gì.

Để trở thành một người tự khởi động thành công, chúng ta cần thiết lập một số nguyên tắc định hướng trong cách làm việc. Người ta bắt đầu xây dựng một căn nhà như thế nào? Đầu tiên, họ nhận bản vẽ thiết kế, sau đó tiến hành xây dựng dựa theo nó, cẩn thận làm theo từng chi tiết và bắt đầu từ nền móng. Nếu nền móng không tốt, công trình xây dựng của họ sẽ phí công và căn nhà khi hoàn thành dù không sụp đổ thì cũng không đủ an toàn và vô giá trị. Quy luật tương tự cũng đúng với bất cứ công việc quan trọng nào. Điều đầu tiên và cần thiết là *đưa ra một kế hoạch để thực hiện*.

Bốn nguyên tắc cơ bản sau đây là những yếu tố hệ trọng để bắt đầu một dự án.

- *Chú tâm*. Sự chú tâm có nghĩa là không bị phân tâm đối với vấn đề trước mắt, tập trung tâm trí để hoàn thành công việc. Nó bao gồm sự chu đáo, tính chính xác và sự hữu hiệu.
- *Trung thực*. Trung thực là không gian trá, nói dối và lừa gạt bằng lời nói, cái nhìn hoặc hoạt động. Nó là sự thật thà, nói điều chúng ta muốn nói và không hề ẩn chứa ý nghĩa khác. Nó khinh miệt sự quý

lụy, khúm núm. Nó tạo nên danh tiếng và tiếng tốt đó góp phần tạo nên công việc tốt.

- *Kinh tế*. Kinh tế nghĩa là tiết kiệm về vật chất và tài nguyên về tinh thần. Kinh tế đòi hỏi sự bảo tồn năng lượng bằng cách tránh các thói quen đam mê nhục dục và buông thả khiến người ta suy yếu thể lực. Nó làm cho người tuấn thủ trở nên mạnh mẽ, dẻo dai, cẩn trọng và có khả năng đạt thành tựu.

- *Hào phóng*. Sự hào phóng không chỉ là cho tiền bạc. Đó là cho đi suy nghĩ, hành vi, sự thông cảm, thiện chí và khoan hồng đối với đối thủ.

Cam kết đạt thành tựu

Người ta tự khởi động cam kết với chính mình để hoàn thành mục tiêu. Cam kết mang ý nghĩa mạnh hơn sự hứa hẹn. Vào dịp năm mới, rất nhiều người đã hứa hẹn. Người ta tự hứa hẹn sẽ giảm cân, bỏ hút thuốc lá, học một ngoại ngữ, cư xử tốt hơn với song thân hoặc con cái, cải thiện nhiều hơn trong công việc và cuộc sống. Có bao nhiêu lời hứa hẹn mà người ta từng đưa ra?

Trên thực tế, sự hứa hẹn không chỉ vào dịp năm mới. Tất cả chúng ta thường quyết định rằng mình sẽ hoàn tất điều gì đó quan trọng – thậm chí từng bắt tay thực hiện – nhưng chỉ sau một thời gian ngắn rồi quên mất.

Paul Peters cương quyết thực hiện chế độ ăn kiêng nhằm có thể giảm cân. Anh ta bắt đầu rất nhiệt tình và cẩn thận chọn thực đơn cho mình. Tuy nhiên, công việc của anh đòi hỏi thường xuyên phải ăn trưa và ăn tối cùng khách hàng, đối tác và cộng sự. Vào những dịp này, anh đã không còn chú ý ăn kiêng nữa. Và khi nhận ra mình không giảm cân nhanh chóng như kỳ vọng, anh đã ngừng ăn kiêng.

Sếp của Lisa Grant vừa thông báo rằng công ty sẽ lắp đặt hệ thống máy tính mới và đề nghị mọi người ghi danh vào chương trình huấn luyện cho hệ thống này. Nhận thấy đây có thể là dịp tạo nên cơ hội thăng tiến trong công ty, Lisa đã đăng ký và tham dự hai buổi đầu

tiên. Tuy nhiên, khi chương trình ngày càng khó hơn, Lisa tìm lý do để vắng mặt và cuối cùng thì... bỏ ngang.

Giả sử Paul thật sự muốn giảm cân và Lisa thành thật muốn học chương trình huấn luyện về máy tính, lẽ ra họ cần làm gì để bảo đảm sẽ đạt được mục tiêu – thậm chí khi nó trở nên khó hơn so với họ nghĩ?

Để bảo đảm đạt được mục tiêu, chúng ta phải *cam kết với chính mình*. Và cam kết không chỉ là hứa hẹn. Đó là sự cam kết nghiêm túc rằng chúng ta sẽ thực hiện những gì mình có thể làm và đồng ý thực hiện. Việc đó không nên được tiến hành một cách khinh suất. Nếu tuân thủ những hướng dẫn này, chúng ta có nhiều cơ hội để thành công.

Luôn luôn ghi nhớ rằng tự quyết tâm để thành công quan trọng hơn bất cứ điều gì khác.

Abraham Lincoln, cựu Tổng thống Mỹ

Đặt mục tiêu rõ ràng và cụ thể

Thay vì nói *“Tôi muốn giảm cân”*, hãy đề ra số kilogram (kg) muốn giảm. Bằng cách này, chúng ta có thể dễ dàng cân và theo dõi mỗi ngày để xem mình đã tới gần mục tiêu hay chưa? Trong trường hợp không thể định lượng mục tiêu, hãy làm nó thật rõ ràng hết mức có thể: *“Có thể gọi món bằng tiếng Pháp”* hoặc *“Nói chuyện một buổi với hiệp hội nghề nghiệp của tôi”*.

Đặt các mục tiêu trung gian

“Mục tiêu của tôi là trong vòng một tháng, bơi được 30 vòng trong 15 phút. Vào cuối tuần thứ ba, tôi cần bơi được 30 vòng trong 20 phút.” “Hạn chót cho báo cáo của tôi là ngày 30 tháng 3. Vậy, vào ngày 10 tháng 3, tôi sẽ hoàn tất việc nghiên cứu sơ bộ. Ngày 20 tháng 3, tôi sẽ phải hoàn tất phân tích thống kê.”

Bằng cách đặt ra mục tiêu trung gian, chúng ta sẽ dễ dàng hoàn thành mục tiêu cuối cùng. Mỗi lúc hãy thực hiện một bước. Thay vì lo lắng về việc giảm 10kg, chúng ta hãy nghĩ tới việc chỉ giảm 2kg và khi thực hiện được rồi, hãy tiếp tục giảm 2kg nữa...

Cũng thật hữu ích khi bạn thiết lập những *mốc giám sát* (control point). Đây là những bước quan trọng dọc theo lộ trình để có thể đánh giá chất lượng của công việc. Trong trường học, những mốc giám sát này có thể là các kỳ thi hàng quý hoặc giữa kỳ. Trong công việc, chúng có thể là các đánh giá hoạt động định kỳ. Để quyết tâm đạt thành tựu, chúng ta phải đặt ra những mốc giám sát để xem xét những gì đã hoặc chưa hoàn tất. Khi hoàn thành những mục tiêu trung gian tại mốc giám sát, nó càng củng cố quyết tâm thực hiện. Nếu tiến độ diễn ra không như dự định, nó sẽ giúp chúng ta đề ra những bước trong hiện tại nhằm có thể can thiệp và điều chỉnh kịp thời.

Lập hợp đồng với chính mình

Hợp đồng là sự thỏa thuận có ràng buộc. Chẳng hạn, khi không thể trang trải tiền học phí và đành phải tạm ngưng sau năm thứ hai đại học, Rocco Esposito quyết tâm sẽ lấy bằng đại học trong vòng năm năm nữa. Anh ấy biết rằng điều này có nghĩa là phải tham gia những khóa học vào ban đêm và vào cuối tuần, phải chi một phần lớn thu nhập vào việc học tập và phải hy sinh hầu hết các hoạt động xã hội, cũng như chuyện vui chơi, giải trí của mình. Để bảo đảm làm được điều đó, Rocco lập ra hợp đồng với chính mình và trong đó phác thảo mục tiêu dài hạn – có được tấm bằng đại học – và các mục tiêu trung gian: các khóa học cần hoàn tất và khi nào thì học xong. Khi khó khăn bất ngờ xuất hiện hoặc khi cảm thấy chệnh mảng việc học, Rocco sẽ đọc lại hợp đồng này và càng thêm quyết tâm.

Cam kết với người khác

Là một tác giả nổi tiếng chuyên về đề tài tự thúc đẩy và tự hoàn thiện bản thân, Napoleon Hill khuyên chúng ta nên chia sẻ quyết tâm của mình với người khác. Trên thực tế, Rocco ở ví dụ trên đã

đưa một bản hợp đồng này cho anh của mình là Joe. Với tư cách là nhân chứng, Joe đã ký vào đó và hứa sẽ theo dõi việc Rocco thực hiện. Và vài năm sau đó, do áp lực của công việc và việc học tập căng thẳng, Rocco định bỏ cuộc, nhưng nhờ sự nhắc nhở và ủng hộ của anh trai, Rocco đã có thể giữ vững cam kết của mình.

Việc chọn một hay nhiều người để chia sẻ cam kết hoặc quyết tâm của chúng ta là điều rất cần thiết. Chúng ta nên chọn người đáng tôn trọng và sẽ không làm chúng ta thất vọng. Họ cũng phải nhiệt tình hướng tới mục tiêu y hệt như chúng ta. Nếu mục tiêu mang tính cá nhân, người này có thể là vợ/chồng của chúng ta, một thân nhân hoặc bạn thân nào đó. Trong môi trường công sở, hãy chia sẻ cam kết với người hướng dẫn, một cộng sự thân thiết, một thành viên nào đó trong hiệp hội nghề nghiệp, hoặc thậm chí là... sếp chúng ta, nếu như có mối quan hệ tốt đẹp.

Tự thưởng

Khi vừa hoàn thành mục tiêu, chúng ta nên nhận một phần thưởng xứng đáng. Vậy ai sẽ là người trao tặng? Dĩ nhiên là chính mình rồi. Chẳng hạn, Max trước đó đã nhiều lần bỏ thuốc lá nhưng chỉ sau vài tháng, anh hút trở lại. Sau cùng, anh đã quyết tâm bỏ hút thuốc vĩnh viễn và tự hứa rằng nếu thực hiện được trọn một năm, anh sẽ tự thưởng cho mình một chiếc TV màn hình phẳng thật lớn. Bằng cách để dành số tiền tiết kiệm do không mua thuốc lá, vào cuối năm đó, anh đã có thể mua chiếc TV mà mình thích.

Biết rằng sẽ nhận được món quà tự thưởng rất cụ thể cộng với sự thỏa mãn về mặt tâm lý khi đạt được mục đích, một số người có thể theo đuổi mục tiêu của mình.

Để đạt được điều chúng ta mong muốn trong cuộc sống đòi hỏi sự quyết tâm thật sự. Bằng cách đặt ra mục tiêu rõ ràng và cụ thể, thiết lập các mốc giám sát để đo được tiến độ, tự lập hợp đồng với chính mình cũng như chia sẻ nó với người khả kính và tự thưởng khi thành công, chúng ta sẽ đạt tới mục tiêu quan trọng trong công việc và trong cuộc sống của mình.

#5. Tính nhạy cảm

Ngoài vài trường hợp ngoại lệ, hầu hết các thành tựu đều cần tới sự cộng tác với người khác. Sự thấu hiểu cảm xúc – tức là khả năng đặt mình vào hoàn cảnh người khác – là điều cần thiết để thành công. Các quản trị viên hoặc nhà quản lý cần nhạy cảm với cảm xúc của thuộc cấp. Nhân viên kinh doanh cần đủ nhạy cảm để hiểu được phản ứng của khách hàng. Các ứng cử viên cần nhanh nhạy hiểu được nhu cầu của cử tri.

Hai nguyên tắc của Dale Carnegie để giữ cho mối quan hệ tốt đẹp là *“Hãy thành thật quan tâm tới người khác”* và *“Cố gắng trung thực để xem xét vấn đề từ quan điểm của người khác”*.

Bằng cách áp dụng những nguyên tắc này trong mối quan hệ với mọi người ở công sở và trong cuộc sống, chúng ta sẽ khuyến khích họ cũng như chính mình cố gắng hết sức giữ cho mối quan hệ được tốt đẹp.

Bồi dưỡng lòng vị tha

Khi khao khát lớn nhất của chúng ta là làm người khác hạnh phúc, khi mong ước này trở thành cảm xúc mạnh mẽ vì tha nhân, chúng ta có *động lực* làm tất cả những thứ cần thiết để thành công.

Nói một cách ngắn gọn, thông thường, chỉ có những ai *nhật tình* cống hiến để phụng sự tốt hơn và *nhật tình* cống hiến để phụng sự nhiều người hơn mới có thể mong mọi thành công, và sự tận tụy như vậy có thể bắt nguồn từ tình thương yêu những người mà họ phụng sự.

Lòng khao khát phụng sự tha nhân là một cảm xúc tốt đẹp, hài hòa với từng quy luật của Thượng Đế và nhân loại, có thể làm giảm sự mâu thuẫn, mối ác cảm và tạo nên động lực cần thiết để duy trì sự tận tâm và nỗ lực.

Giống như những quy luật khác, chúng ta hãy cân nhắc và xem xét liệu sự vị tha có cần thiết đối với những người thành công. Chẳng

hạn, hãy xem một trường hợp tiêu biểu về hai ca sĩ. Họ đều có sở trường hát những bài thịnh hành và nếu xét ở góc độ này, cả hai đều sở hữu giọng hát như nhau, dù có thể không hay nếu đứng ở góc độ một nhà phê bình âm nhạc khắt khe. Và vì vậy, nói chung, khó có ai có thể thành công.

Ca sĩ thứ nhất không thành công. Anh ta hát chủ yếu để thỏa mãn cái tôi. Anh ta cũng khao khát thành công, nhưng lại không quan tâm tới khán thính giả của mình. Suy nghĩ đầu tiên của anh ta là muốn chứng minh mình là ca sĩ tài giỏi. Khán thính giả cũng nhận ra được thái độ của anh ta nên chỉ lắng nghe một cách hờ hững. Như vậy, anh ta hoàn toàn thất bại và điều đó là rõ ràng.

Trái lại, ca sĩ thứ hai quý trọng khán thính giả của mình. Suy nghĩ đầu tiên của anh ấy là giúp *họ* có được những giây phút thú vị. Anh hát những bài hát *họ* thích và theo cách *họ* thích. Khao khát của anh ấy là làm gia tăng niềm vui sướng cho khán thính giả, do đó, anh luôn luôn quan tâm tới họ. Anh ấy để ý ngay lập tức cách trình diễn nào làm người ta phấn khích hoặc không hứng thú. Anh luôn cố gắng tìm hiểu từ những người quen và từ các đối tượng khán thính giả khác nhau về cách trình bày nào làm người ta hài lòng nhất. Anh ấy luôn hòa vào đám đông bởi vì thứ nhất, anh yêu quý họ, và thứ hai, muốn biết được họ thích và không thích cách hát nào. Đôi khi anh cũng cảm thấy mệt mỏi vì luôn cố gắng tìm hiểu khán thính giả yêu quý của mình thích điều gì, nhưng anh không nản lòng. Sau nhiều năm mày mò thử nghiệm, vì tình yêu thương quá lớn đối với khán thính giả mà anh không thể từ bỏ, họ bắt đầu lắng nghe với sự tôn trọng, sau đó là háo hức và rồi vui sướng. Khán thính giả nghĩ rằng đây là người giống như chúng ta. Anh ấy hiểu chúng ta và là một phần trong chúng ta. Anh ấy hiểu điều chúng ta thích và thích nó cũng y hệt như chúng ta. Anh ấy yêu quý chúng ta và do đó, chúng ta yêu quý anh. Giọng hát của anh chất chứa sự nồng nàn mà những ca sĩ khác không thể hiện được. Và thật bất ngờ, ca sĩ này trở nên nổi tiếng và gặt hái thành công lớn.

Trong ví dụ vừa rồi, chúng ta có thể thay thế hai ca sĩ nói trên bằng hai diễn viên, hai kịch tác gia hoặc tiểu thuyết gia, hai chủ thầu xây dựng, hai chủ nhà hàng, hai chủ trạm xăng, hai thương nhân bán lẻ, hai nhà sản xuất, hai nhân viên kinh doanh, hai nhà thuyết giáo, hai luật sư, hai bác sĩ hoặc hầu hết bất cứ ai khác... Người thành công thường là những ai yêu quý công chúng hoặc khách hàng của mình và nhiệt tình cống hiến, do đó, cung cấp dịch vụ tốt hơn hoặc làm cho khách hàng hài lòng.

Đừng nên nghĩ rằng lòng thương yêu tha nhân chỉ có thể được bồi dưỡng qua các hoạt động xã hội. Nó có thể được củng cố qua sự tiếp xúc bình thường trong công việc hoặc trong công ty. Nhà bán lẻ có thể củng cố lòng vị tha thông qua khách hàng trong cửa hiệu, quản trị viên củng cố lòng vị tha thông qua nhân viên của họ, nhân viên kinh doanh củng cố lòng vị tha thông qua khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện tại của mình. Khi thường xuyên phối hợp với nhau, họ học cách thương yêu khách hàng, thích làm người khác hài lòng với dịch vụ của mình và để thành công, họ nhiệt tình tìm mọi cách, mọi phương tiện để làm gia tăng số lượng người hài lòng.

Hãy kiến tạo thành công từ thất bại. Sự nản lòng và thất bại là hai trong những bàn đạp mạnh nhất giúp đi tới thành công.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Bồi dưỡng sự tha thứ

Sự bất dung gây ra nhiều đau khổ hơn so với bất cứ dạng ngu dốt nào. Trên thực tế, tất cả cuộc chiến đều phát sinh từ thái độ không dung thứ. Sự hiểu lầm giữa ban quản trị và nhân viên cũng thường bắt nguồn từ sự bất dung.

Không ai có thể đạt được thành công cùng với việc suy nghĩ chín chắn mà không có thói quen dung thứ. Dạng nguy hiểm nhất của sự bất dung bắt nguồn từ các tôn giáo và sự bất đồng quan điểm giữa các chủng tộc.

Như chúng ta đã biết, ngày nay, nền văn minh nhân loại gánh chịu những tổn thương sâu sắc do sự bất dung, tranh chấp qua nhiều thời đại, chủ yếu là về quan niệm tôn giáo. Chúng ta là người hàng xóm tốt hay xấu phụ thuộc chủ yếu vào việc chúng ta dung thứ như thế nào đối với người khác.

Sự bất dung là kết quả của sự ngu dốt hoặc, nói nhẹ hơn là, thiếu kiến thức. Người kiến thức uyên thâm ít khi không dung thứ, bởi vì họ biết rằng không có ai thập toàn thập mỹ để có thể phán xét người khác.

Có nhiều lý do khiến người ta nên dung thứ. Trong đó, lý do chủ yếu là lòng khoan dung tạo nên sự trầm tĩnh, từ đó dẫn dắt người ta đi theo hướng lý lẽ và vì vậy, dẫn tới suy nghĩ chín chắn. Những ai tâm trí bất dung, dù thuộc loại nào đi nữa, không bao giờ có thể trở thành người suy nghĩ thận trọng. Và đây là lý do quan trọng khiến chúng ta phải khống chế sự bất dung.

Có thể chúng ta không có nghĩa vụ phải dung thứ cho những người có ý tưởng, quan điểm tôn giáo, khuynh hướng chủng tộc khác biệt với mình, nhưng đây là đặc quyền của chúng ta! Chúng ta không phải xin phép bất cứ ai để có thể dung thứ. Đây là điều chúng ta có thể điều khiển được trong tâm trí mình. Vì vậy, trách nhiệm và sự lựa chọn cách giải quyết vấn đề là của chúng ta.

Sự bất dung đóng nhiều cánh cửa cơ hội và dập tắt nguồn ánh sáng trí tuệ. Khoảnh khắc chúng ta mở rộng tâm trí với sự thật, chấp nhận lời nói khó nghe và quan điểm đối lập, tiếp thu tư tưởng mới, chúng ta bắt đầu bồi dưỡng, vun đắp cho sự dung thứ. Nếu thực hành thói quen này trong một thời gian dài, chúng ta sẽ trở thành một người suy nghĩ chín chắn, với khả năng giải quyết nhiều vấn đề trong cuộc sống.

Thành công thì đơn giản thôi. Hãy làm điều đúng, theo đúng cách và đúng thời điểm.

Arnold H. Glasow, doanh nhân

Quy luật vàng để có thể hợp tác

Ở góc độ nào đó, *quy luật vàng* – đối xử với người khác như bạn muốn người khác đối xử với bạn – là điều quan trọng trong các quy luật để thành công. Mặc dù trong hơn 5000 năm, các triết gia vĩ đại đều áp dụng và truyền dạy quy luật vàng này, nhưng ngày nay, đại đa số mọi người coi nó như một... đoạn trích dẫn hay ho để những nhà truyền giáo lồng vào các bài thuyết pháp nhằm giảng dạy đạo đức.

Triết lý từ quy luật vàng là cơ sở đúng để dạy dỗ trẻ em. Và nó cũng là cơ sở đúng để quản lý người lớn. Bằng cách lợi dụng những sơ hở, tình thế bất công hoặc uy lực, người ta có thể làm giàu mà không tuân thủ quy luật vàng này. Trên thực tế, nhiều người đã làm giàu kiểu như vậy, nhưng của cải bất lương không mang lại hạnh phúc bởi vì của phi nghĩa đó chắc chắn gây nên sự bất an trong tâm hồn họ.

Ý tưởng là sản phẩm có giá trị nhất của nhân loại. Trong công việc, nếu có thể đề xuất những ý tưởng hữu ích và vận dụng chúng, chúng ta có thể nhận mức lương cao. Tài sản được tạo nên hoặc có được từ triết lý quy luật vàng này không làm người ta ăn năn, hối hận, không làm cắn rứt lương tâm, cũng như không phá huỷ sự bình an trong tâm hồn.

Thật may mắn cho những ai biến quy luật vàng này thành khẩu hiệu (slogan) trong kinh doanh hoặc trong nghề nghiệp và sống trọn vẹn theo khẩu hiệu đó một cách trung thực, theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng, tức là tôn trọng tinh thần cũng như nghĩa mặt chữ của nó.

Thật vậy, triết lý quy luật vàng là dựa trên quy luật mạnh mẽ mà khi hiểu và thực hành một cách trung thực, người ta có thể làm cho người khác hợp tác tốt với mình. Đó là một chân lý nổi tiếng về gieo nhân nào, gặt quả đó. Nếu vu khống ai, chúng ta sẽ bị vu khống trở lại. Nếu khen ngợi ai, chúng ta sẽ được khen ngợi. Nếu ủng hộ ai trong công việc, chúng ta sẽ được người khác ủng hộ.

Đúng là quy luật này cũng có ngoại lệ, nhưng nói chung nó thường đúng. “Ngưu tầm ngưu, mã tầm mã”. Điều này hài hòa với quy luật tự nhiên chung và nó phù hợp với từng phần tử của vật chất và trong bất cứ dạng năng lượng nào của vũ trụ. Người thành công lôi cuốn người thành công. Còn kẻ thất bại đi chung với kẻ thất bại.

Làm nhiều hơn mức thù lao

Nguyên tắc của quy luật vàng này rất gần với nguyên tắc về thói quen làm nhiều hơn mức thù lao. Bằng cách cung cấp nhiều dịch vụ hơn số tiền nhận được, chúng ta cũng khuyến khích người khác làm nhiều hơn so với yêu cầu cho chúng ta. Đây là nền tảng cho triết lý quy luật vàng.

Và cũng chắc chắn rằng những ai cung cấp dịch vụ nhiều hơn mức thù lao nhận được sẽ trở nên hấp dẫn đối với những người hào phóng, sẵn lòng trả nhiều tiền hơn mức thực tế. Và cũng thông qua việc áp dụng quy luật này, đối với người phải trả nợ, lãi kép trên lãi kép là điều tự nhiên.

Trên thực tế, do mang tính hiển nhiên và cơ bản nên quy luật này rất đơn giản. Tuy nhiên, nó cũng là một trong những bí ẩn của nhân loại vì không được hiểu tới nơi tới chốn và áp dụng nhiều. Do đó, người ta có thể hình dung sai về nó. Khi vận dụng, người ta có thể học được một bí mật thật sự – toàn bộ sự bí mật – về nghệ thuật khiến người khác thực hiện điều mà chúng ta mong muốn.

Nếu chúng ta muốn ai đó ủng hộ mình, hãy tìm người mà chúng ta muốn ủng hộ và tiến hành ủng hộ họ theo cách thích hợp. Nếu ban đầu họ vẫn chưa có phản ứng, hãy tặng “liều lượng” ủng hộ và tiếp tục sử dụng chiêu thức như vậy cho tới khi họ cảm thấy áy náy và quay lại ủng hộ chúng ta.

Chúng ta tranh thủ sự hợp tác của người khác bằng cách trước tiên hãy hợp tác với họ!

Câu phát biểu này xứng đáng được đọc hàng trăm lần vì nó mang ý nghĩa quan trọng của một trong những quy luật mạnh mẽ nhất dành

cho những ai muốn thành công. Đôi khi có thể xảy ra tình trạng chúng ta phục vụ tốt cho ai đó nhưng lại không nhận được sự đền đáp, nhưng hãy nhớ điều quan trọng sau: Cho dù họ không đáp lại, sẽ có người khác thấy được sự việc và (do mong muốn công bằng hoặc vì lý do nào đó) sẽ giúp chúng ta.

Ai gieo giống gì, sẽ gặt giống ấy!

Kinh Thánh, chương 6, câu 7

Câu trích dẫn trên từ kinh Thánh không chỉ là sự cổ vũ, khuyến khích thông thường. Nó là một chân lý mang tính ứng dụng cao và có thể làm nền tảng để đạt được sự thành công. Từ những con đường ngoằn ngoèo hoặc thẳng tắp, mỗi suy nghĩ, hành động của chúng ta sẽ tập hợp với những suy nghĩ hoặc hành vi khác theo bản chất riêng của nó và đồng quy về chúng ta vào đúng lúc.

Không có ngoại lệ đối với chân lý này. Nó tồn tại bất diệt trong vũ trụ, đúng như luật hấp dẫn. Phớt lờ nó chứng tỏ là chúng ta ngu dốt hoặc bàng quan, và dù trường hợp nào đi nữa thì cũng cản trở cơ hội thành công của chúng ta.

#6. Thuật thuyết phục

Cho dù có năng lực như thế nào đi nữa, trừ phi có thể thuyết phục được người khác, chúng ta khó có thể thành công. Dù đang thuyết phục sếp chấp thuận đề nghị của chúng ta, thuyết phục các cộng sự hợp tác trong dự án, thuyết phục thuộc cấp nỗ lực nhiều hơn, khả năng “thuyết phục” là điều cần thiết để thành công. Nếu thật sự tin tưởng vào điều chúng ta đang thuyết phục, chúng ta không khó để thuyết phục người khác.

Hãy nghiên cứu cách thức bán hàng thành công của những người mà chúng ta từng làm việc với họ. Đó có thể là người đàn ông bán chiếc xe hơi cho chúng ta, người phụ nữ hoàn tất giao dịch bán nhà của chúng ta hoặc một nhân viên kinh doanh bán cho công ty chúng ta một hệ thống máy tính. Cho dù là sản phẩm hoặc dịch vụ, cần

chú ý rằng họ tiếp cận giao dịch đó theo cách thức rất bài bản và điệu nghệ.

Trên thực tế, chúng ta có thể không bán một vật hữu hình, mà là bán ý tưởng hay thuyết phục người khác chấp nhận ý tưởng của mình. Nhưng cho dù chúng ta muốn ý tưởng của mình tạo ra sự thay đổi trong công ty hoặc để bắt nguồn cho một ý tưởng mới, hãy học hỏi theo cách của những người bán hàng thành công nhằm nâng cao cơ hội thành công cho mình.

Trong chương 4, chúng ta sẽ thảo luận làm thế nào để đề nghị, khởi xướng sự thay đổi với các hướng dẫn rõ ràng và trình bày những phương pháp để thuyết phục người khác.

#7. Tính kiên nhẫn

Một trong những lý do chủ yếu khiến người ta thất bại là bỏ cuộc quá dễ dàng. Người thành công luôn kiên nhẫn trước những trở ngại để đạt tới mục tiêu. Thật vậy, chính sau... hàng ngàn thất bại mà Thomas Edison đã phát minh ra dây tóc để chế tạo bóng đèn điện đầu tiên. Nếu dễ nản lòng khi công việc gặp khó khăn, chúng ta sẽ không có cơ hội đón nhận sự khai hoa, kết trái.

Trên thực tế, khi đối mặt với khó khăn, chúng ta có tâm lý dễ chán nản. Hãy ghi nhớ câu ngạn ngữ sau đây: *“Nếu lần đầu bạn không thành công, hãy cố gắng và cố gắng nữa.”* Khi đó, hãy thử sử dụng những phương pháp thực hiện mới hoặc cách nhìn vấn đề hoàn toàn khác.

Hầu hết người ta bỏ cuộc khi sắp gặt hái thành công. Họ từ bỏ ngay trên đường biên của sân bóng. Họ từ bỏ vào phút cuối cùng của trận cầu, khi rất gần với chiến thắng.

Ross Perot, nhà tài phiệt

Sự quyết tâm chính là áo giáp làm vô hiệu hóa những mũi tên của nghịch cảnh. Chúng ta phải làm tâm trí thấm nhuần một thực tế rằng khi quyết tâm và nỗ lực, chúng ta đang hướng tới những đỉnh cao.

Hầu như không một phát minh vĩ đại nào vừa được tung ra thị trường mà không có một số người tuyên bố rằng họ là người đầu tiên nghĩ ra ý tưởng đó (và trong một số trường hợp, họ chứng minh được điều đó là sự thật). Tuy nhiên, khi đối mặt với khó khăn làm cản trở suy nghĩ của mình, những người này đã bỏ cuộc, trong khi đó, nhà phát minh đích thực vẫn không đầu hàng, mà cố gắng vượt qua trở ngại và cuối cùng, biến phát minh đó trở thành hiện thực. Hãy nghĩ về trường hợp thành công của Mark Zuckerberg, sáng lập viên mạng xã hội Facebook nổi tiếng và hai anh em Winklevoss, vận động viên chèo thuyền và doanh nhân.

Ý tưởng ban đầu là sơ khai và chưa có giá trị cho tới khi nhà phát minh làm nó có tác dụng bằng cách đưa vào ứng dụng thực tế. Chính phủ Mỹ trao thưởng cho người đầu tiên nhận bằng phát minh hoặc đưa phát minh của mình vào ứng dụng thực tế – và thế giới cũng làm như vậy. Do đó, người chỉ biết mơ mộng luôn đi sau người thực hiện.

Và những người chấp nhận “trả giá” thì có thể đạt thành công. Cái giá ở đây không phải là tiền bạc, mà là sự nỗ lực không mệt mỏi. Yêu cầu đầu tiên để thành công là lòng khao khát thực hiện điều gì đó (và biến nó thành hiện thực). Yêu cầu kế tiếp là học cách thực hiện và sau đó là thực hiện nó. Thông thường, người có khả năng cống hiến nhiều nhất là người có tâm hồn rộng mở và có hiểu biết. Vì vậy, để thành công, chúng ta cần có tư duy phóng khoáng, thu thập kiến thức để có thể thực hiện nhiệm vụ, công việc cho tới khi nào hoàn tất như ý muốn của mình.

Một khía cạnh khác của tính kiên nhẫn là luôn cố gắng cải thiện chính mình. Cho dù chúng ta đang đang đứng ở đâu hoặc đang ở vị trí nào, hãy luôn học hỏi. Đừng tự giới hạn mình với suy nghĩ rằng chúng ta chỉ có thể làm ít chuyện, mà ngược lại, hãy nghĩ chúng ta có thể làm được nhiều thứ. Chúng ta hãy luôn đặt yêu cầu cao cho mình trong công việc để được công nhận là người có năng lực. Trên thực tế, người có năng lực luôn có sẵn chỗ dành cho họ và những công ty thành công luôn cố gắng giữ chân nhân tài.

Tóm lại, những ai đạt tới đỉnh vinh quang là những người làm việc siêng năng, có mục đích, kiên cường và không phải là những người chậm chạp, dễ lay động, dễ sợ hãi. Và những người không cố gắng ít khi nào được bổ nhiệm vào vị trí nắm giữ trách nhiệm và quyền lực. Người được đề bạt là những ai đã nhiệt tình cống hiến, đạt thành tựu hoặc từng đảm nhiệm vai trò dẫn dắt người khác trong phòng ban của mình. Người thành công được nhìn nhận là người toàn tâm toàn ý với công việc, có nghị lực và đầy quyết tâm.

Nếu xét ở góc độ nào đó, những người được chọn trong tình thế cấp bách có thể không phải là nhân tài thật sự. Họ có thể không có nhiều tài năng hơn người khác, nhưng họ biết cách nỗ lực làm việc một cách tập trung và không mệt mỏi. Họ biết rằng phép màu sẽ không hiện ra. Cách duy nhất để đạt kết quả là chú tâm vào công việc và tiếp tục cho tới khi nào hoàn tất, cho dù có gặp trở ngại. Đó là bí mật duy nhất lý giải tại sao có người thành công và có kẻ thất bại. Kẻ thất bại quen chăm bẵm vào sự thất bại. Người thành công quen với việc phải hoàn tất trọn vẹn và luôn cảm thấy cần bảo đảm mọi thứ để đạt tới thành công.

- Tóm tắt

Khi được huấn luyện thích hợp, mỗi người đều có thể thành công. Thật đáng tiếc khi có nhiều người có khả năng cũng như tài năng lại không thể tận dụng được. Họ không thấu hiểu được chính mình, thiếu kiên trì. Trong tình huống nào đó ngoài mong đợi, họ đánh mất ý chí và khi gặp nỗi buồn hoặc nghịch cảnh, họ đã nản lòng. Ngay từ lúc đầu, họ cần một chút giúp đỡ để có thể phục hồi, nhưng thường thì họ không nhận được. Hậu quả là tài năng của họ không bao giờ được phát triển nên cả họ và thế giới đều chịu thiệt thòi. Tuy nhiên, những người này vẫn có thể được cứu vãn. Họ cần được hướng dẫn là họ hiện có trong mình sức mạnh để thay đổi. Suy nghĩ của họ phải thay đổi từ sự thất vọng cho tới hy vọng nhằm đạt tới sự vững chắc và kiên định.

Do đó, họ phải vượt qua trở ngại bằng ý chí của mình, cần nỗ lực và đón nhận lời khuyên từ những người thành công, những người có thể truyền cảm hứng. Ngày nay, chúng ta phải tự mình khắc phục

những khuyết điểm của bản thân. Chúng ta không thể phụ thuộc vào sự giúp đỡ của ai đó. Chúng ta cần nỗ lực, kiên trì và quyết tâm chế ngự khuyết điểm và thói xấu của mình. Không ai có thể làm điều này thay cho chúng ta. Họ chỉ có thể khuyến khích chúng ta mà thôi.

Không gì có thể cản trở sự thành công đang tới. Không có trở ngại nào, ngay cả khi sức khỏe không tốt, mà chúng ta không thể vượt qua nếu có quyết tâm, kiên định và có ý chí.

Bằng cách áp dụng bảy yếu tố “T”, cơ hội thành công trong mọi nỗ lực của chúng ta sẽ gia tăng đáng kể. Ngoài những phẩm chất đã thảo luận ở trên, sau đây là 11 đề nghị nhằm hướng dẫn chúng ta trên hành trình đi tới thành công trong công việc và cuộc sống:

1. Thành công có nghĩa là cuộc sống viên mãn. Khi bình an, hạnh phúc, vui vẻ và làm điều mình muốn, chúng ta đang thành công.
2. Hãy khám phá điều chúng ta muốn làm và thực hiện nó. Nếu chưa nhận ra, hãy tham khảo ý kiến của người khác và ý tưởng sẽ xuất hiện.
3. Hãy chuyên tâm vào một lĩnh vực đặc biệt, cố gắng tìm hiểu, nghiên cứu kiến thức, cũng như kỹ năng chuyên sâu hơn bất cứ ai khác và trở thành một chuyên gia trong lĩnh vực này.
4. Người thành công là người vị tha. Khao khát lớn lao trong cuộc đời họ là phụng sự cho nhân loại.
5. Không thể có thành công thật sự mà không có sự bình an trong tâm hồn.
6. Người thành công hiểu biết sâu sắc về tâm lý và những vấn đề khác về tinh thần.
7. Nếu hình dung mục tiêu rõ ràng, chúng ta sẽ có cách để đạt được nó thông qua sức mạnh ý chí thật kỳ diệu.

8. Tư duy kết hợp với cảm xúc của chúng ta trở thành niềm tin mạnh mẽ bên trong chúng ta.

9. Việc duy trì sức mạnh của tư duy thúc đẩy trí lực một cách thần kỳ.

10. Nếu muốn thành công trong công việc, hãy hình dung cảnh tượng công ty, sếp hoặc những người thân yêu đang chúc mừng chúng ta gặt hái sự tiến bộ và thành công. Hãy tưởng tượng thật sống động và thực tế. Hãy nghe được tiếng nói, thấy được điệu bộ và cảm nhận toàn bộ hiện thực. Cứ tiếp tục và thường xuyên hình dung một cách trực quan như vậy, chúng ta sẽ trải nghiệm được niềm vui khi mong ước thành hiện thực.

11. Thành công bao hàm nhiều yếu tố. Hãy thường xuyên lặp lại hai từ “thành công” với chính mình một cách đầy tin tưởng và đơan chắc và từ trong tiềm thức, chúng ta đang tiến dần tới thành công.

Chương 2 Tầm quan trọng của sự thay đổi

Thay đổi là quy luật của cuộc sống. Và những ai chỉ nhìn vào quá khứ hoặc hiện tại thì chắc chắn sẽ bỏ lỡ tương lai.

John F. Kennedy, cựu Tổng thống Mỹ

Không còn hoài nghi gì nữa, thế giới đang thay đổi với tốc độ chưa từng có hoặc thậm chí người ta chưa từng hình dung ra. Có những ngành nghề được sinh ra hoặc biến mất – dường như chỉ trong một thời gian ngắn. Công ty nào đoán trước, đi đầu và hưởng lợi từ những thay đổi này trong nhiều trường hợp sẽ thành công vượt bậc. Và cơ sở doanh nghiệp nào không chuẩn bị, bị bất ngờ, bị động sẽ chậm chân trước các đối thủ. Nhiều cơ quan, tổ chức vẫn tiếp tục thua lỗ hoặc biến mất hoàn toàn khỏi thị trường.

Một lý do khiến những công ty không theo kịp sự thay đổi là do hài lòng, tự mãn với những hệ thống và thủ tục mà họ đã làm việc từ lâu đời. Họ trở thành kẻ nô lệ đối với văn hóa công ty – cách sinh hoạt của cơ quan, tổ chức – mà họ vốn đã quen thuộc.

Nếu muốn tồn tại, chúng ta cần xem xét kiểu tư duy, cách hoạt động của công ty mình bằng cái nhìn không hài lòng nhằm tìm cách cải thiện, sửa đổi. Chúng ta cần xác định được thông lệ hoặc thói quen hoạt động nào mang lại kết quả như mong đợi. Nếu không, chúng ta cần chuẩn bị tiến hành bất cứ thay đổi cần thiết nào để cải tổ nhằm giúp cơ quan, tổ chức mình thành công.

Trước đây không quá lâu, người ta hiếm thấy máy tính trên bàn làm việc của quản trị viên hay nhà quản lý. Thời đó, máy điện toán thường dành riêng cho những chuyên viên để cung cấp, in ra dữ liệu cho nhà quản lý sử dụng. Ngày nay, máy tính là công cụ thiết thực hiện diện trên bàn làm việc của hầu hết quản trị viên. Thay vì

phải lệ thuộc vào những báo cáo từ các chuyên viên máy tính như trước đây, thông tin mới nhất bây giờ nằm ngay đầu ngón tay họ. Chỉ cần gõ lên bàn phím hoặc chạm tay vào màn hình cảm ứng, người ta có ngay các mẫu thiết kế và sơ đồ được điện toán hóa, và việc sản xuất do máy tính trợ giúp, robot và những công nghệ tân tiến vốn đang thay đổi liên tục trở thành những điều không thể thiếu trong những cơ quan, tổ chức phát triển nhất.

Những thay đổi này đã thúc đẩy các cơ quan, tổ chức phải xem xét lại và tái cấu trúc những hoạt động nào có liên quan tới công nghệ.

Chẳng có gì vĩnh cửu ngoại trừ sự thay đổi.

Heraclitus, triết gia

Tuy nhiên, sự thay đổi không chỉ giới hạn trong những vấn đề về kỹ thuật. Nhiều nhà quản lý tài ba tiến hành đánh giá định kỳ từng quy trình, phương pháp hoạt động và các hệ thống trong công ty của mình. Cho dù ở cương vị nhà quản lý hoặc chỉ là những nhân viên thực hiện theo các quy trình có sẵn, chúng ta nên tận tụy đề xuất, cũng như ủng hộ những cải tiến trong cách làm việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất.

Thêm vào đó, trong nhiều trường hợp, do quá trình tái cấu trúc tại nhiều cơ quan, tổ chức, dẫn tới việc giảm quy mô hoạt động và đặt gia công ở bên ngoài, tinh thần làm việc của nhân viên thường giảm sút. Với những ai từng coi công việc của mình là ổn định, lâu dài và là sự nghiệp cả đời, thì giờ đây trong nhiều công ty, sự trung thành và tận tụy vô điều kiện của họ đã bị thay thế bằng sự hoài nghi và không chắc chắn. Do đó, văn hóa mới của công ty cũng cần thay đổi để vượt qua những lo ngại này, phục hồi tinh thần làm việc tận tụy và sự hợp tác.

Thật vậy, trong nhiều năm qua, các khái niệm mới về quản trị nhân sự, quản trị sản xuất đã giúp gia tăng năng suất, nâng cao chất lượng làm việc, kích thích sáng tạo và cải tiến. Đối với những nhà quản lý, việc công nhận và chấp nhận sự thay đổi về chuyên môn

dễ dàng hơn rất nhiều, giúp họ thay đổi cách giao tiếp với người khác.

Những thách thức khi bắt đầu thay đổi

Mỗi khi tiến hành thay đổi quan trọng trong cơ quan, tổ chức, khó khăn hay thách thức lập tức xuất hiện. Một số khó khăn chỉ dính líu tới những cá nhân, một số liên quan tới các nhóm làm việc và một số thách thức nổi lên trên toàn bộ công ty. Để có thể thay đổi thành công trong cơ quan, tổ chức, chúng ta cần hiểu rõ về những thách thức đó và hãy chuẩn bị để giải quyết vấn đề một cách tự tin và chuyên nghiệp.

Trên thực tế, quá trình thay đổi thường gây ra sự kháng cự ở mức độ nào đó. Một số người có thể cảm thấy họ đang mất khả năng, sự tự chủ hoặc những nguồn lực do môi trường làm việc thay đổi. Hậu quả là họ cứ bám vào nguyên trạng. Để bảo đảm thành công, chúng ta cần thách thức chính mình, thuyết phục người khác để tranh thủ sự ủng hộ và hướng tới những kết quả tích cực.

Một trong những thách thức lớn nhất khi dấn thân vào quá trình thay đổi là làm sao cho người ta chấp nhận thay đổi một cách nghiêm túc. Trong thời gian này, một số cá nhân thường có thái độ “chờ xem”, tức là không sốt sắng thay đổi và cũng không phản đối sự thay đổi đó. Thách thức của chúng ta là truyền cảm hứng cho chính mình và những cộng sự, ủng hộ sự thay đổi và thậm chí trở thành những “chiến sĩ” tranh đấu, bênh vực cho sự thay đổi.

Giảm thiểu lo lắng

Tất cả chúng ta đều có những thay đổi trọng đại trong cuộc đời, mà không nhiều thì ít ra là hai lần.

Harrison Ford, diễn viên và nhà sản xuất phim

Hầu hết chúng ta đều lo lắng khi những thay đổi làm ảnh hưởng tới mình. Và do đó, khi không lo lắng, người ta sẽ dễ dàng chấp nhận thay đổi. Vì vậy, nhằm giảm thiểu lo lắng, chúng ta cần hiểu rõ kế

hoạch thay đổi, chấp nhận kế hoạch này cũng như vai trò của chúng ta trong quá trình thay đổi và thể hiện sự quyết tâm thực hiện.

Tranh thủ sự hợp tác

Bất cứ sự thay đổi nào trong cơ quan, tổ chức đều có thể làm ảnh hưởng tới sự hợp tác. Trong quá trình thay đổi, người ta thường thấy sự liên hệ và hợp tác giữa các phòng ban, đội nhóm và thậm chí giữa những cá nhân đều có thể bị trục trặc. Là người tham dự trong đó, chúng ta gặp thách thức khi phá bỏ các bức tường ngăn cách và xây dựng những cây cầu hợp tác giữa các bộ phận, chức năng trong cơ quan, tổ chức.

Khi môi trường làm việc thay đổi, người ta thường bối rối về những việc nào cần ưu tiên thực hiện. Chẳng hạn, nếu chúng ta đang tiếp nhận một quản trị viên mới, thì liệu họ sẽ nghĩ gì về công việc có mức độ ưu tiên nhất? Nếu muốn thay đổi thành công, đầu tiên chúng ta nên tập trung vào việc gì? Có thể giải quyết thách thức này thông qua sự trao đổi ý kiến một cách cẩn thận và kỹ càng. Chúng ta không thể thành công với kiểu quản lý độc đoán, mệnh lệnh như trong quân đội. Chúng ta cần sức mạnh và sự đóng góp sáng tạo của nhân viên nhằm duy trì thế cạnh tranh trong thế giới kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng và cạnh tranh cao độ.

Nhân viên hiểu quá trình thay đổi như thế nào?

Tôi đã chú ý từ lâu rằng những người thành công hiếm khi nào nghi ngại và rơi vào thế bị động. Họ giao thiệp và chủ động trong mọi việc.

Leonardo da Vinci, nhà thông thái

Trước khi tiến hành bất cứ hoạt động nào, điều quan trọng là cần xác định những người liên quan hiểu được tình hình ra sao. Công ty Dale Carnegie and Associates đã phát triển một quy trình cho mục đích này và gọi nó là “Tự khảo sát để chuẩn bị thay đổi”. Quy trình này có thể do sếp tiến hành với nhân viên của mình, hoặc do tư vấn viên hoặc một vị sếp nào đó trong công ty thực hiện. Phương pháp

thực hiện là yêu cầu nhân viên tiến hành những lần “tự khảo sát” cùng với nhau nhằm hai mục đích. Đầu tiên là đào sâu tìm hiểu về việc nhân viên có thể phản ứng với sự thay đổi như thế nào. Thứ hai là giúp cho những người đang “tự khảo sát” hiểu nhiều hơn về phản ứng của chính họ đối với sự thay đổi. “Tự khảo sát” bao gồm ba loại câu hỏi sau:

Câu hỏi căn cứ vào sự thật

Nhóm câu hỏi đầu tiên này nhằm thu thập thông tin thích hợp. Chẳng hạn, để xem sự thay đổi có làm biến đổi cách thực hiện công việc:

- Giờ đây, chúng ta thực hiện công việc này như thế nào?
- Những phần nào của công việc dễ thực hiện nhất?
- Những phần nào khó thực hiện hơn?
- Nếu có thể thay đổi một phần của công việc, chúng ta sẽ làm gì?

Câu hỏi về nguyên nhân

Loại câu hỏi này tìm hiểu động cơ hoặc nguyên nhân đằng sau một số câu hỏi căn cứ vào sự thật ở trên. Đây thường là những câu hỏi “tại sao” và “như thế nào”.

- Các phương pháp hiện đang sử dụng giúp ích hoặc gây cản trở đến việc đạt được mục tiêu của phòng ban như thế nào?
- Tại sao chúng giúp ích hoặc gây cản trở?
- Chúng ta đặc biệt thích gì ở những phương pháp hiện tại? Tại sao?
- Chúng ta đặc biệt không thích gì ở những phương pháp hiện tại? Tại sao?

Câu hỏi dựa trên giá trị

Cuối cùng, loại câu hỏi này giúp chúng ta kết nối với các giá trị của người đó và giá trị chung.

- Một sự thay đổi trong công sở nào làm chúng ta nhớ hoài?
- Phản ứng ban đầu của chúng ta đối với sự thay đổi đó là gì?
- Kết quả cuối cùng của sự thay đổi đó là gì?
- Chúng ta rút ra bài học gì về bản thân?
- Chúng ta thấy được một ưu thế nào của chính mình?
- Ưu thế này tác động lên mình như thế nào trong tình huống đó?
- Hãy cho tôi biết về khoảng thời gian đã tận dụng ưu thế này trong một tình huống thay đổi nào đó.

Mô hình Thay đổi

Khi tiến hành thay đổi trong môi trường công sở, chúng ta có thể khó đoán chính xác tình hình vì có nhiều quy trình thay đổi và nhiều người tham gia theo những cách khác nhau. Hai người khác nhau sẽ phản ứng theo hai cách khác nhau. Và ngay cả với cùng một phương pháp, một thay đổi được áp dụng trong nhiều bộ phận của một cơ quan, tổ chức sẽ cho ra những kết quả hoàn toàn khác biệt.

Mô hình Thay đổi sau đây cho thấy chúng ta có thể chuẩn bị kỹ càng ở đầu quá trình thay đổi và tiến hành những bước sau đó. Nó cho phép chúng ta tiếp cận có cấu trúc, bài bản đối với sự thay đổi trong cơ quan, tổ chức và vẫn duy trì tính uyển chuyển.

Hãy trở thành một người học hỏi thay đổi. Đó là vấn đề diễn ra không ngừng.

Anthony J. D'Angelo, doanh nhân

Bước 1. Tạo động lực để thay đổi

Mô hình Thay đổi này bắt đầu tại điểm mà cơ quan, tổ chức tìm thấy động lực để thay đổi. Đôi khi, những vấn đề bên ngoài khiến cần phải thay đổi, chẳng hạn việc tái tổ chức, thay đổi cách quản trị, tái bố trí hoặc bị thâm tóm/sát nhập. Cũng có khi, thay đổi xuất phát từ những vấn đề nội bộ, chẳng hạn việc nâng cấp công nghệ, mở rộng dòng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Bước 2. Phân tích tình hình

Khi cơ quan, tổ chức có nhiều động lực để thay đổi, ban giám đốc tiến hành phân tích tình hình kỹ càng về những rủi ro và cơ hội liên quan tới sự thay đổi dự kiến.

- Chúng ta nhận được lợi ích nào khi tiến hành thay đổi?
- Phải trả giá như thế nào?
- Khi tiến hành thay đổi, chúng ta sẽ gặp những rủi ro gì?
- Khi không tiến hành thay đổi, sẽ gặp những rủi ro gì?

Bước 3. Lập kế hoạch tiến hành

Khi đã xác định được cơ hội, lợi ích vượt trội so với rủi ro, cần đưa ra kế hoạch tiến hành. Nhiều cơ quan, tổ chức gặp thất bại vì thiếu hoạch định cẩn thận, kỹ càng. Trong bước này, chúng ta cần trọng lên kế hoạch nhằm bảo đảm thành công. Cần cân nhắc các vấn đề hệ trọng sau đây:

- Hoạch định về tác động của quá trình thay đổi lên những người sẽ bị ảnh hưởng nhiều nhất.
- Hoạch định về tác động của quá trình thay đổi lên những quy trình, hệ thống trong cơ quan, tổ chức sẽ bị ảnh hưởng nhiều nhất.
- Đưa ra kế hoạch từng bước để tiến hành thay đổi trong cơ quan, tổ chức.

- Đưa ra kế hoạch đánh giá mức độ thành công khi thay đổi.

Bước 4. Tiến hành thay đổi

Tùy thuộc vào thể loại và phạm vi thay đổi, có thể tiến hành từ từ hoặc nhanh chóng trong cơ quan, tổ chức mình. Những thay đổi như sa thải nhân viên hoặc sát nhập/ thu tóm công ty thường không báo trước lâu, nhưng việc sắp xếp hoặc tái tổ chức nhân sự, áp dụng công nghệ mới cần thực hiện theo từng giai đoạn và mất một khoảng thời gian. Vai trò quan trọng của ban giám đốc trong bước này là duy trì cơ chế liên lạc cởi mở và trung thực giữa họ với nhau và với đội ngũ nhân viên.

- *Xác định trách nhiệm cá nhân.* Mặc dù sự thay đổi thường ảnh hưởng tới nhiều cá nhân, nhưng mỗi người có một vai trò riêng biệt. Bill có thể chịu trách nhiệm cho giai đoạn A, Sue cho giai đoạn B... Xác định công việc của từng người một cách rõ ràng và chi tiết là điều rất cần thiết để đạt mục tiêu.
- *Thông báo và tiến hành thay đổi.* Nếu mức độ thay đổi tương đối nhỏ, chỉ cần một buổi họp giữa sếp và nhân viên để thông báo và bắt đầu thực hiện. Trong những trường hợp phức tạp, cần có nhiều buổi họp ở nhiều cấp độ khác nhau. Mọi người có liên quan cần hiểu được phải làm gì, không chỉ ở góc độ từng người và toàn bộ nhóm, mà mỗi phòng ban tham gia cũng phải hiểu rõ công việc của họ và cách giao tiếp, phối hợp với nhau như thế nào.
- *Tuân thủ thời gian biểu.* Mốc thời gian cho mỗi giai đoạn của dự án nên rõ ràng đối với từng người và đưa ra từng bước cụ thể để không có giai đoạn nào bị chậm, làm đình trệ toàn bộ dự án.
- *Nhắc lại lợi ích đạt được.* Khi bắt đầu quá trình thay đổi, cần thông báo cho tất cả người tham dự về lợi ích của họ trong việc thay đổi này. Trong suốt quá trình này, hãy nhắc lại theo định kỳ lợi ích của tất cả người tham gia nhằm củng cố, tăng cường động lực thúc đẩy họ.

Bước 5. Xem xét việc tiến hành

Trong quá trình tiến hành thay đổi, chúng ta giám sát kết quả của các quy trình và hệ thống mới. Do các thành viên của nhóm hiện trong môi trường làm việc đang thay đổi, chúng ta không thể cho rằng việc thay đổi đã diễn ra chính xác theo kế hoạch hoặc những ai bị ảnh hưởng sẽ có phản ứng theo như dự định. Vai trò của chúng ta là thiết lập và thường xuyên theo dõi các mốc giám sát nhằm xác định quá trình thay đổi có diễn ra đúng kế hoạch và cho kết quả mong muốn hay không.

- *Đưa ra cách đánh giá kết quả.* Cách thức đánh giá kết quả có thể theo phương pháp định tính hoặc định lượng, hoặc cho dù chưa tìm ra phương pháp nào khả thi, có thể đặt ra các tiêu chuẩn đặc biệt để đánh giá.
- *Thông báo kết quả.* Hình thức tốt nhất là sử dụng các phiếu hoặc biên bản công việc – và thông báo thêm trong những buổi huấn luyện cũng như thảo luận riêng với từng người. Hãy phối hợp thu thập thông tin và đánh giá tác động của sự thay đổi. Không chỉ các thành viên của nhóm hoặc toàn bộ nhóm, mà tất cả những ai có liên quan cần biết và tuân thủ cách thức thông báo này.
- *Thường xuyên thông báo tình hình cho các thành viên chủ chốt trong suốt quá trình đánh giá.* Hãy cho các thành viên biết được nếu có và khi nào trục trặc xảy ra, đồng thời phối hợp với họ để khắc phục.

Bước 6. Chấp nhận hoặc điều chỉnh

Nếu quá trình xem xét này kết luận rằng sự thay đổi không diễn ra như dự định, thì khi đó cần tiến hành điều chỉnh. Tuy nhiên, giả sử đã phân tích và thực hiện đúng theo kế hoạch, chúng ta vẫn có thể xem xét và điều chỉnh nhằm đạt kết quả tối ưu. Sau đây là một số gợi ý:

- Xác định xem kết quả đạt được có đúng như kế hoạch không.
- Thảo luận cùng những nhân vật chủ chốt nhằm xem xét có cần điều chỉnh hay không.

- Giữ kênh liên lạc thông suốt với mọi người có liên quan.
- Thực hiện điều chỉnh đối với bước 4 và bước 5, nếu cần.

Bốn nguyên tắc cơ bản về kế hoạch tiến hành

Để kế hoạch có thể thành công, cần tuân theo bốn nguyên tắc sau đây:

1. Đơn giản. Sử dụng ngôn ngữ rõ ràng, đơn giản, dễ hiểu để người ta dễ thực hiện. Thay vì mang nặng tính học thuật và phân tích nguồn gốc sâu xa, kế hoạch cần đưa ra phương pháp thực hiện phổ thông nhằm giải quyết những tình huống phát sinh.

2. Đừng làm mất khả năng sáng tạo. Cần mô tả mỗi mục tiêu một cách cẩn thận nhằm tránh gây hiểu lầm. Tuy nhiên, với kế hoạch tổng quát, không cần phải chi tiết. Các chiến lược cũng như chiến thuật cần mang tính mở rộng nhằm có thể phát triển thêm khi kế hoạch tiến triển. Do đó, kế hoạch đừng ràng buộc quá chặt chẽ vào nhóm thực thi, mà cần cho các thành viên của nhóm có thể linh động, uyển chuyển thực hiện và khuyến khích họ bổ sung thêm chi tiết vào kế hoạch.

3. Tập trung vào kết quả trước mắt. Mặc dù không bao giờ lơ là đối với những mục tiêu dài hạn, nhưng nhằm tạo động lực và tính thuyết phục, người ta cần thấy được những kết quả trước mắt. Khi thấy mình đạt được những kết quả ban đầu, mọi người sẽ phấn chấn để tiến bước.

4. Nhấn mạnh vào những lợi ích của sự thay đổi. Không như phương pháp hoạch định truyền thống vốn chú trọng vào “cái gì”, “ở đâu” và “như thế nào”, một kế hoạch hữu hiệu cần nhấn mạnh vào “tại sao”. Khi hiểu được lý do tại sao công ty và chính họ hưởng lợi từ quá trình thay đổi, người ta càng quyết tâm thực hiện.

Hầu hết sự thay đổi mà chúng ta thấy trong cuộc sống là do người ta còn thích hay không thích sự việc nào đó.

Robert Frost, thi sĩ

Thay đổi mang tính sự sáng tạo

Thay đổi một cách chuyên nghiệp đồng nghĩa với thực hiện một cách sáng tạo. Bởi vì môi trường làm việc sẽ trở nên mới mẻ sau khi thay đổi, khi nào là lúc thích hợp để cải tiến và sáng tạo? Với kiểu suy nghĩ và hành động sáng tạo, chúng ta có thể làm quá trình thay đổi hào hứng, chuyên nghiệp hơn và đạt nhiều kết quả sôi động và thú vị hơn. Để có thể sáng tạo, hãy nhớ những nguyên tắc sau đây:

- *Giữ tinh thần phóng khoáng, cởi mở.* Thông thường, chúng ta không hào hứng với quá trình thay đổi do nhìn vào những gì vô tác dụng, không hiệu quả, thay vì nhìn vào mặt tích cực, hữu ích, có thể phát triển. Chúng ta kiềm chế tính sáng tạo bằng sự cố chấp và chú ý quá nhiều vào những khó khăn, trở ngại. Thậm chí một ý tưởng ban đầu có vẻ không phù hợp, nhưng với cái nhìn phóng khoáng, cởi mở, chúng ta cho phép nó phát triển và có thể xem nó mở rộng tới mức nào.
- *Tìm hiểu và nghiên cứu.* Chúng ta không phải đưa ra giải pháp từ tay trắng. Cho tới nay, nhiều cơ quan, tổ chức đã có kinh nghiệm về quá trình thay đổi và cũng có nhiều cuốn sách, tài liệu viết về đề tài này. Hãy tìm hiểu, nghiên cứu người khác đã thực hiện thành công như thế nào và tiến hành dựa trên ý tưởng của họ.
- *Trao đổi ý kiến.* Các nghiên cứu cho thấy rằng một số cá nhân cảm thấy bị cách biệt trong quá trình thay đổi, cho dù mọi người trong cơ quan, tổ chức đó cùng có thay đổi tương tự nhau. Hãy nói chuyện, trao đổi ý kiến với những người khác trong cùng quá trình thay đổi. Hãy thảo luận với những người chủ chốt trong quá trình này nhằm hiểu được kế hoạch, mục tiêu và kết quả nhắm tới.
- *Tự hỏi.* Khoảng thời gian thay đổi trong môi trường công sở là cơ hội tốt để tự đánh giá. “Tôi có thể mở rộng kiến thức và kỹ năng ra sao khi tham gia trọn vẹn vào quá trình thay đổi? Tôi có thể tạo nên

cơ hội mới cho chính mình như thế nào? Tôi cần cởi mở hơn và đón nhận thay đổi ở điểm nào?”

- *Tưởng tượng.* Có lẽ sự thay đổi này là cơ hội quý báu cho chúng ta. Tại sao không hình dung ra những cách thức để tiến hành thay đổi tốt nhất và tận dụng nó nhằm đạt tới mức độ kiến thức và kỹ năng cao hơn? Chúng ta có thể thoải mái hình dung về nghề nghiệp của mình mà không hề bị giới hạn, giống như hình dung kết quả thay đổi trong môi trường công sở.

Tiếp sinh lực cho sự thay đổi

Một trong những thách thức từ quá trình thay đổi là nó có thể làm chúng ta mệt mỏi. Tất cả nỗ lực của chúng ta đều tập trung vào những công việc, trách nhiệm và mối quan hệ mới. Vì vậy, chúng ta cần tìm cách duy trì và thậm chí tiếp thêm năng lượng trong những lúc này. Một số chiến lược để tái tạo năng lượng cho chính mình bao gồm:

- *Tạo ra tầm nhìn.* Không có gì thúc đẩy người ta bằng một tầm nhìn hấp dẫn, thuyết phục. Chúng ta cần hình dung một cách rõ ràng rằng mình sẽ thành công sau quá trình thay đổi. Hãy tưởng tượng những lợi ích từ quá trình này: tạo ra nhiều cơ hội mới, xây dựng một tương lai đầy thú vị và sôi nổi.

- *Liệt kê các cơ hội.* Những cơ hội phát sinh từ sự thay đổi này là gì? Hãy liệt kê các cơ hội mà chúng ta có thể có được: bổ sung những kỹ năng mới, gặp gỡ và làm quen những người có tài năng, uy thế và ghi thêm các thành tích đáng giá vào bản sơ yếu lý lịch của mình.

- *Tạo năng lượng.* Thật khó để tạo ra năng lượng trong môi trường chân không. Hầu hết chúng ta cần người khác kích thích mình thông qua ý tưởng, lời khuyên, sự đánh giá và trợ giúp của họ. Những lần thay đổi đều tạo cơ hội có thêm những người mới hiểu, tin tưởng và sẵn lòng giúp chúng ta thành công.

• *Tạo cầu nối.* Sự thay đổi trong bất cứ cơ quan, tổ chức nào đều liên quan tới việc tạo lập mối quan hệ mới. Đôi khi chúng ta cưỡng lại những mối quan hệ mới này, nhất là khi nó liên quan tới sếp mới hoặc khả năng chúng ta bị mất quyền lực. Thay vì trốn tránh các mối quan hệ đó, hãy tìm những điểm hay ho, thú vị từ chúng, xây dựng cầu nối giữa những người “khó gần” với chính mình. Việc gặp gỡ, tiếp xúc những người mới thường tiếp thêm sinh lực, bởi vì chúng ta có thể tìm được những điểm tương đồng với nguyên tắc và mục tiêu của mình và khả năng sáng tạo thông qua việc cộng tác với họ.

Củng cố động lực

Trong quá trình thay đổi, nhiều người cần tăng cường động lực, sự hứng thú cho mình. Sau đây là 12 đề nghị để giúp chúng ta thực hiện điều đó:

1. Kiên nhẫn. Những gì có vẻ như không đổi trong hiện tại có thể thay đổi nhanh chóng trong những năm sắp tới.
2. Giải quyết trục trặc hay sự cố phát sinh trong hiện tại, đừng lo lắng về tương lai và tin tưởng rằng chúng ta sẽ thành công.
3. Sẵn lòng đối mặt với vấn đề đang xảy ra. Hãy kiểm tra, thử nghiệm những điều mới mẻ với người bạn hiểu rõ và có thể ủng hộ chúng ta.
4. Hãy tập buông bỏ những cái cũ để có thể tiếp nhận vấn đề mới mẻ.
5. Dành thời gian nghiên cứu, học hỏi về sự thay đổi.
6. Tìm kiếm cơ hội. Không phải lúc nào chúng ta cũng thấy được lợi ích từ sự thay đổi. Hãy tiếp tục tìm kiếm cơ hội mới.
7. Chăm sóc tinh thần của mình. Chúng ta có thể tạo nên một ngày vui vẻ, tươi sáng như mình muốn.

8. Hãy thả lỏng. Khi đó, sự đột phá sẽ xuất hiện.

9. Chuẩn bị đón nhận sự mới mẻ. Khi cánh cửa này đóng lại, cánh cửa khác sẽ mở ra.

10. Đối mặt với sự sợ hãi. Cố gắng coi nỗi sợ hãi như sinh lực dưới dạng khác.

11. Tin tưởng vào quá trình thay đổi. Con đường luôn rộng mở và giải pháp sẽ xuất hiện.

12. Sự thay đổi tùy thuộc vào chúng ta. Hãy có thái độ chấp nhận trách nhiệm.

Những sai lầm thường mắc phải khi thay đổi

Có 8 sai lầm thường gặp trong quá trình thay đổi ở cơ quan, tổ chức. Chúng hủy hoại thiện chí thay đổi và gây ra tâm lý phản đối cũng như làm thờ ơ, lãnh đạm đối với nhiệt tình thay đổi. Nếu tránh được những lỗi lầm này, chúng ta có thể thúc đẩy mọi người đi theo con đường cải cách:

1. Tiến hành cuộc đại cải tổ trong khoảng thời gian quá ngắn. Trong một lúc, người ta chỉ có thể thực hiện nhiều thay đổi với điều kiện không bị quá tải hoặc quá sức. Do đó, hãy nghiên cứu cẩn thận để ấn định thời gian hợp lý cho quá trình này. Hãy tìm hiểu sự thay đổi nào mang tính khẩn cấp và cần thực hiện ngay, cũng như sự thay đổi nào có thể tiến hành từ từ vào sau này. Khi phân bổ thời gian hợp lý, người ta không chỉ hợp tác với nhau tốt hơn, mà còn làm việc năng suất hơn trước, trong và sau quá trình thay đổi.

2. Thiếu tầm nhìn và chiến lược dài hạn. Trong một số cơ quan, tổ chức, người ta quyết định tiến hành thay đổi ở hiện tại, nhưng rồi phải giải quyết hậu quả sau đó. Để có thể xử lý một cách chuyên nghiệp, cần có tầm nhìn dài hạn, sự liên lạc thông suốt trong cơ quan, tổ chức và cần có một chiến lược vượt xa hơn giai đoạn tiến hành thay đổi vào ban đầu.

3. *Không thuyết phục được mọi người.* Chỉ ban giám đốc hiểu được nhu cầu cần thay đổi thì không đủ, mà toàn bộ nhân viên trong công ty cũng phải thấy được mục đích đó. Mọi người cần thấy được giá trị của sự thay đổi và xứng đáng để họ thực hiện. Để có được điều này, chúng ta cần đưa ra lý do, dẫn chứng thuyết phục về lợi ích của quá trình thay đổi.

4. *Thiếu kỹ năng.* Một số trường hợp thay đổi, chẳng hạn thăng chức hoặc chuyển chuyển, có thể làm một số người thiếu kỹ năng để đáp ứng với tình hình hoặc cương vị mới. Chúng ta cần tránh sai lầm này bằng cách chuẩn bị và huấn luyện kỹ năng cho họ trước lúc hoặc ngay khi tiến hành thay đổi (nếu có thể).

5. *Thiếu các nguồn lực.* Nhiều sáng kiến thay đổi bắt đầu rất có triển vọng nhưng lại kết thúc... èo uột hoặc chết yểu do thiếu những nguồn lực cần thiết. Do đó, cần bảo đảm rằng cơ quan, tổ chức cam kết cung cấp đầy đủ thời gian, nhân lực, vật lực và tài lực để quá trình cải tổ có thể đi tới thành công một cách mỹ mãn.

6. *Thiếu sự ủng hộ từ ban giám đốc.* Khi đó, sáng kiến đổi mới sẽ gặp nhiều rủi ro. Thông thường, tình trạng này xảy ra khi một số vị lãnh đạo nhận thấy quyền hạn hoặc trách nhiệm của họ bị suy giảm do quá trình thay đổi gây ra. Hơn bất cứ ai hết, cần có sự thông suốt và ủng hộ từ ban giám đốc để có thể tiến hành cải tổ thành công.

7. *Thiếu sự phối hợp nhịp nhàng.* Mỗi quy trình thay đổi trong một cơ quan, tổ chức sẽ tác động tới những quy trình hoặc hệ thống khác có liên quan tới nó. Chẳng hạn, việc thay đổi một phần mềm không chỉ ảnh hưởng tới những người sử dụng nó, mà còn có tác động tới các phần mềm hoặc chương trình khác tương hợp với nó và những khách hàng, đại lý hoặc nhân viên dùng hệ thống này.

8. *Thiếu theo dõi, đánh giá và giám sát kết quả thay đổi.* Người ta chấp nhận và tuân thủ quá trình thay đổi như thế nào? Các quy trình và hệ thống được cải thiện nhiều hay ít? Cần bổ sung những gì để sáng kiến thay đổi có thể thành công hơn nữa? Những vấn đề này đôi khi không được chú ý, và do đó, quá trình đổi mới gặp rủi ro hoặc người ta không quyết tâm thay đổi nhiều hơn nữa.

Tạo mối quan hệ tốt trong quá trình thay đổi

Trong cuốn sách kinh điển *Đắc nhân tâm*, Dale Carnegie đã đưa ra những hướng dẫn được minh chứng theo thời gian nhằm thu phục lòng người. Sau đây là một số nguyên tắc để áp dụng khi giao tiếp, làm việc với mọi người trong quá trình cải tổ. (Danh sách đầy đủ các nguyên tắc sẽ được trình bày trong phần Phụ Lục C ở cuối cuốn sách.)

- Hãy bắt đầu bằng lời khen hoặc sự ca ngợi một cách trung thực.
- Đừng sấm soi lỗi lầm của người khác.
- Nói về sai lầm của chính mình trước khi phê bình người khác.
- Hãy dùng câu hỏi để hỏi ý kiến, thay vì trực tiếp đưa ra mệnh lệnh hay yêu cầu.
- Đừng làm mất mặt người khác.
- Hãy khen ngợi sự tiến bộ dù nhỏ nhất nhất và khen ngợi bất cứ sự tiến bộ nào của người khác.
- Hãy nồng nhiệt tán thành và đừng tiết kiệm lời khen.
- Tạo tiếng thơm cho người khác.
- Đừng trầm trọng hóa sai lầm.
- Hãy làm người khác vui vẻ khi họ thực hiện việc bạn yêu cầu.

Tự kiểm soát trong quá trình thay đổi

Người ta luôn nói thời gian thay đổi mọi thứ, nhưng thật sự chính bạn là người phải thay đổi chúng.

Andy Warhol, họa sĩ

Nếu là nhà lãnh đạo, người khác mong mỗi chúng ta có phản ứng thích hợp khi thay đổi và mọi người trong cơ quan, tổ chức quan sát để xem cách phản ứng của chúng ta. Do đó, chúng ta cần nhớ luôn kiểm soát hành vi và thái độ của mình.

1. Tránh có tư tưởng tiêu cực. Hãy thay thế sự bất mãn hoặc sự lo lắng bằng tư duy về cơ hội và sự phát triển.

2. Cởi mở về những quan ngại của chúng ta. Đừng giấu giếm tâm trạng của mình.

3. Cần có óc thực tế về những thách thức khi đương đầu với sự thay đổi.

4. Hãy thu thập thông tin qua những câu hỏi và việc tìm tòi, nghiên cứu. Cần có nhiều thông tin về quá trình thay đổi. Hãy sử dụng phương pháp “tự khảo sát” như đã được trình bày ở phần trước trong chương này.

5. Hãy làm việc hiệu quả trong quá trình thay đổi như trong vai trò hiện tại của mình. Cần tập trung vào những công việc cũng như tài liệu, sổ sách để có thể bàn giao cho người khác. Sẵn sàng chứng minh năng lực của mình. Nhiều người trong chúng ta không khởi xướng cho quá trình thay đổi, nhưng là người tham gia trong đó. Chương 4 sẽ thảo luận về cách làm thế nào chúng ta có thể chấp nhận và làm việc với những thay đổi trong vai trò người tham gia (mà không phải dẫn dắt).

Vượt qua nỗi lo lắng

Có hai khả năng trong một thế giới cạnh tranh. Bạn thua cuộc, hoặc nếu muốn chiến thắng, bạn có thể thay đổi.

Lester C. Thurow, nhà kinh tế chính trị học

Cho dù ở cương vị lãnh đạo hoặc chỉ tham gia với tư cách thành viên trong quá trình thay đổi tại môi trường công sở, hầu hết chúng ta đều lo lắng ở một mức độ nào đó. Lý do là chúng ta không biết

sự thay đổi sẽ tác động tới chúng ta theo cách tích cực hay tiêu cực. Chúng ta không biết chính xác tương lai của mình sẽ diễn ra như thế nào trong và sau quá trình cải tổ này. Chúng ta không biết công việc mình đang làm có tiến triển tốt hay không. Để chúng ta thành công, chúng ta cần tìm ra cách vượt qua sự lo lắng này.

Nhiều người ngại thử nghiệm những ý tưởng mới, ngại mạo hiểm hoặc áp dụng cách tiếp cận khác lạ nhằm giải quyết vấn đề bởi vì nó ẩn chứa rủi ro và họ sợ thất bại. Trên thực tế, sợ thất bại cũng là một điều rất bình thường của con người bởi vì không ai muốn nếm trải mùi vị cay đắng của thất bại. Nhưng nếu không nỗ lực thì làm sao có thể gạt hái thành công.

Trong đời mình, tất cả chúng ta từng va vấp ở một số vấn đề nào đó, nhưng đã rút ra được những bài học từ sự thất bại. Lần đầu tiên thử nghiệm cái mới, hầu như chúng ta không thành công.

Đừng đầu hàng

Ngay cả khi có kinh nghiệm và biết cách thực hiện, chúng ta không phải lúc nào cũng thành công tuyệt đối. Sẽ có những lúc thất bại, nhưng chúng ta đừng để nỗi lo sợ đó đè bẹp chính mình. Chúng ta rút kinh nghiệm từ những sai lầm của mình và áp dụng bài học đó vào những công việc, dự án mới. Trên thực tế, R.H. Macy đã phải đóng cửa tới... bảy cửa hiệu đầu tiên của ông, nhưng thay vì đầu hàng, ông vẫn tiếp tục thử và trở thành một trong những hãng bán lẻ hàng đầu ở Mỹ. Cầu thủ bóng chày Babe Ruth đã từng đánh hỏng trên 1.300 lần trong sự nghiệp của mình, nhưng điều đó không làm người ta chú ý vì anh đã có tới 714 cú ăn điểm trực tiếp (home run).

Tìm hiểu nguyên nhân

Thomas Edison không bao giờ nản lòng khi nghiên cứu về điện năng, nhưng kiên nhẫn không thôi thì vẫn chưa đủ. Mỗi lần thí nghiệm thất bại, ông đều tìm hiểu nguyên nhân và cố gắng tìm ra giải pháp. Người ta kể rằng ông đã thất bại cả ngàn lần trước khi phát minh ra dây tóc đèn trong bóng đèn.

Giảm thiểu rủi ro

Tất cả ý tưởng mới đều có thể gặp phải rủi ro. Nếu một ý tưởng không thành công trong quá khứ, thì vẫn có khả năng nó chưa thành công trong hiện tại. Do đó, cần có biện pháp giảm thiểu rủi ro.

Khi đưa ra kế hoạch tiếp thị nhằm tung ra sản phẩm mới của công ty, Paula nhận thấy mình còn một số điểm chưa chắc chắn và nó có thể làm chệch mục tiêu của cô. Để nhận diện những trở ngại, Paula quyết định thử nghiệm sản phẩm tại ba thành phố trước khi đưa ra kế hoạch sau cùng để phân phối trên toàn quốc. Với mỗi cuộc thử nghiệm, cô ấy có thể rút ra được vấn đề nằm ở đâu và tìm cách khắc phục nó. Vào lúc bắt đầu chiến dịch tiếp thị trên phạm vi quốc gia, do trước đó người ta đã phát hiện và sửa chữa lỗi, nên cơ hội thành công tăng lên rất cao.

Tìm kiếm giải pháp thay thế

Nếu chương trình mà Paula phát triển không hoạt động như ý, công ty có thể đối mặt với nhiều khó khăn. Cô ấy biết rằng ý tưởng của mình là tốt, nhưng nó còn mới mẻ, chưa bao giờ được thử nghiệm và phải tiến hành ngay. Nếu chẳng may thất bại, không kịp có thời gian để tìm hiểu nguyên nhân và khắc phục. Nhằm bảo vệ chính mình và công ty trong trường hợp chương trình mới phát sinh trục trặc, Paula đã đưa ra giải pháp thay thế. Tuy có thể không hữu hiệu bằng kế hoạch ban đầu, nhưng ít ra nó là một giải pháp tạm thời. Nếu kế hoạch ban đầu thất bại, với giải pháp thay thế này, trục trặc ít ra cũng được kiểm soát phần nào. Sau đó, người ta sẽ nghiên cứu xa hơn để tìm hiểu tại sao kế hoạch thất bại và tiến hành những bước bổ sung nhằm có thể đạt thành công.

Chuẩn bị tinh thần để thành công

Khi kế hoạch hoặc ý tưởng thất bại, những người có liên quan có thể cảm thấy áp lực và một số người dễ dàng từ bỏ. Chúng ta cần hiểu rằng thất bại đôi khi có thể xảy ra. Hãy xem xét ví dụ sau đây.

Andrea cảm thấy chán nản. Cô ấy chắc chắn rằng đề nghị của mình có thể giải quyết vấn đề mà phòng ban đang gặp phải, nhưng mặc dù đã cố gắng hết sức, người ta không chấp thuận. Andrea xấu hổ nghĩ: “Mình đúng là kẻ thất bại! Mình không giải quyết được vấn đề này mà.” Nếu tình trạng này kéo dài, Andrea không chỉ cảm thấy buồn bã, mà cô ấy khó có thể suy nghĩ sáng suốt nhằm tìm ra giải pháp khác cho vấn đề đó.

Nên hiểu rằng tất cả chúng ta đều thỉnh thoảng gặp thất bại và đó chẳng có gì đáng xấu hổ. Chúng ta nên cổ vũ tinh thần của mình và tự nhắc nhở rằng thất bại là chuyện đương nhiên khi thử nghiệm những vấn đề mới. Trừ phi tiếp tục cải tiến và không dừng lại, chúng ta sẽ cảm thấy uể oải, chán nản. Để vượt qua, chúng ta cần nhớ lại tất cả thành công mà mình từng có – thường là sau những thất bại trước đó – và tiếp tục tự nhủ rằng chúng ta đã gạt hái thành công trước đây, và bây giờ chúng ta có thể thành công một lần nữa. Thất bại chỉ là tình trạng tạm thời. Chúng ta có thể và sẽ vượt qua khó khăn, trở ngại để tiến tới thành công một lần nữa.

Truyền cảm hứng cho mọi người

Trong quá trình cải tổ, không chỉ một số người có liên quan chấp nhận và hoàn toàn ủng hộ, mà tất cả nhân viên cần phải quyết tâm tiến hành thay đổi để bảo đảm thành công. Là người dẫn dắt trong quá trình cải tổ, nhà quản lý cần thúc đẩy nhân viên của mình và truyền cảm hứng để họ toàn tâm toàn ý với dự án thay đổi này. Sau đây là 10 nguyên tắc mà những quản trị viên xuất sắc đã áp dụng và duy trì nhằm đạt được sự cam kết, quyết tâm thực hiện từ phía nhân viên họ:

1. Họ chỉ hứa những gì họ có thể thực hiện. Claude, phó chủ tịch phụ trách kinh doanh quốc tế của một công ty phần mềm, trình bày chi tiết hơn về điều này: “Là một quản trị viên cao cấp, đôi khi nhằm khuyến khích mọi người trong công việc, tôi đã hứa nhưng với những gì tôi chắc chắn nó sẽ xảy ra. Tôi nhận thấy rằng khi không chắc, dù lời hứa chỉ thể hiện thiện chí, nó sẽ làm ảnh hưởng tới uy tín của mình. Do đó, tôi không dám hứa hẹn bừa bãi và cho tới nay, tôi có thể biến tất cả lời hứa của mình thành hiện thực.”

2. *Họ tránh phóng đại hoặc nói quá sự thật.* Một vị sếp phụ trách về quan hệ công chúng đã cho biết rằng nhằm quảng bá cho các công ty của khách hàng của cô, họ đã quảng cáo phóng đại hoặc quá sự thật đôi chút nhằm tạo sự lôi cuốn. Nhưng cô thừa nhận: “Những người có trình độ không phải dễ bị dụ dỗ và về lâu về dài, quảng cáo kiểu như vậy sẽ làm tổn thương khách hàng.”

3. *Nhà quản lý tài ba ban đầu đặt mục tiêu khả thi, hợp lý và sau đó thực hiện vượt quá mong đợi.* Thường thì có vẻ là tốt hơn khi đưa ra hoặc cung cấp việc gì đó nhiều hơn mong đợi của người khác và có một số quản trị viên đặt ra mục tiêu quá thấp để dễ dàng vượt qua. Tuy nhiên, đây có thể là thất sách bởi vì mục tiêu quá thấp không chỉ dẫn tới kết quả xoàng xĩnh, tầm thường, mà những người đang làm việc trong dự án đó cũng cảm thấy không có thách thức và dễ mất hứng thú. Đạt mục tiêu hợp lý thông qua cách làm việc hết sức mình sẽ kích thích người ta quyết tâm thực hiện và khi thành công, họ cảm thấy sung sướng và mãn nguyện.

4. *Họ luôn nói sự thật – thậm chí khi điều đó khó nghe.* Một câu chuyện nổi tiếng về điều này diễn ra năm 1982. McNeil Laboratories, hãng sản xuất Tylenol, đã khám phá một số chai chứa sản phẩm của họ bị kẻ thủ ác đánh tráo cyanide vào đó. Giám đốc điều hành ngay lập tức thông báo rằng công ty đang thu hồi toàn bộ sản phẩm để thay thế bằng những bao bì mới chống sự lục lọi, quấy phá. Việc thu hồi này khiến công ty mất hàng triệu USD, nhưng sự nhận thức đúng đắn và hành động dứt khoát đã củng cố uy tín của McNeil Laboratories và công ty mẹ của họ là Johnson & Johnson.

5. *Hành động đi đôi với lời nói.* Nhiều cơ quan, tổ chức rất chú trọng vào việc cải thiện chất lượng sản phẩm và nâng cao hiệu quả quản trị. Trên thực tế, có những nhà quản lý nhiều lần diễn thuyết về tầm quan trọng của việc trao quyền để nhân viên có thể quyết định, nhưng trong thực tế tại chính công ty của họ, điều này chỉ mang tính lý thuyết. Tuy nhiên, Jack Welch, giám đốc điều hành của hãng General Electric (GE), đã làm điều mình từng nói. Ông thiết lập chương trình nhằm bảo đảm tất cả nhân viên của GE dốc hết sức mình với sứ mạng cải tiến chất lượng.

Welch áp dụng một kỹ thuật quản trị đầy sáng tạo có tên là *Tiến-hành* (Work-Out) nhằm khuyến khích việc chia sẻ ý tưởng và trao đổi ý kiến thật cởi mở. Về bản chất, *Tiến-hành* là một diễn đàn mà tại đây các nhân viên và ban quản trị thường xuyên gặp nhau nhằm xác định: “Nơi làm việc xảy ra vấn đề gì và làm thế nào chúng ta cải thiện nó?” Chương trình *Tiến-hành* bóc trần từng lớp quản trị và trao quyền cho nhân viên chia sẻ ý tưởng, làm giảm thời gian để đưa sản phẩm có chất lượng từ nhà máy tới tay khách hàng.

Tại nhà máy GE ở thành phố Lynn, tiểu bang Massachusetts, Mỹ, Charles Reuter, vị lãnh đạo nghiệp đoàn cho biết rằng chương trình này đã làm thái độ của ban điều hành nghiệp đoàn cùng các thành viên của họ thay đổi và hướng về công ty. Ông cho biết: “Người ta biết lắng nghe và khoảng cách bất đồng ngày càng thu hẹp lại. Chương trình *Tiến-hành* này đã gây ra một cú sốc về văn hóa công ty đối với những nhà quản lý trung cấp vốn mang tính bảo thủ. Họ đã quen nói: ‘Anh chỉ là cấp dưới và tôi đây là sếp. Hãy im miệng và thực hiện theo yêu cầu của tôi.’”

6. Những quản trị viên tài ba thường nhanh chóng nhận ra và thừa nhận sai lầm của mình. Như cổ ngữ có nói: “Nhân vô thập toàn”, tất cả chúng ta đều phạm phải sai lầm. Khi không nhận thức được sai lầm của mình, chúng ta chỉ làm tình hình càng thêm phức tạp. Nhà quản lý thành công không đưa ra lý do bào chữa hoặc cố gắng giải thích quyết định đã dẫn tới sự thất bại. Thay vì vậy, họ điều tra nguyên nhân của trục trặc, tiến hành khắc phục và đưa ra điều chỉnh cần thiết nhằm bình thường hóa sự việc.

Giữa những năm 1980, sau nhiều tháng nghiên cứu và thử nghiệm, hãng Coca Cola đã cho thay đổi công thức pha chế và tung ra sản phẩm “New Coke”. Mặc dù tốn nhiều công sức và tiền bạc để hoạch định cho sản phẩm này, nhưng công chúng vẫn không thích New Coke và việc kinh doanh sa sút. Lẽ ra ban giám đốc đã cố gắng lý giải việc nghiên cứu thị trường là đúng và cần thêm thời gian để khách hàng quen với hương vị mới. Lẽ ra họ đã thanh minh cho quyết định của mình bằng cách trưng ra những thống kê, phân tích và nghiên cứu “khoa học” từng tiến hành. Nhưng trên thực tế, họ đã

không làm như vậy. Roberto Goizueta, giám đốc điều hành của Coca Cola lúc đó, ngay lập tức tái giới thiệu sản phẩm vốn rất quen thuộc của mình, đặt lại tên cho nó là “Classic Coke” và biến một bàn thua trông thấy thành chiến dịch tiếp thị thật phi thường.

Nếu chẳng mắc lỗi gì hết, tức là bạn chẳng làm gì cả. Tôi thì chắc chắn rằng sẽ có thực hiện thì phải mắc sai lầm.

John Wooden, huấn luyện viên trưởng bóng rổ

7. Họ đích thân nghiên cứu. Thay vì dựa vào linh cảm hoặc những thông tin hời hợt, quản trị viên thành công thu thập tất cả dữ liệu cần thiết trước khi ra quyết định. Họ miễn cưỡng nhờ người khác (kể cả thuộc cấp) giúp đỡ để có được ý tưởng và những gợi ý. Khi đối mặt với vấn đề tương tự, họ tìm hiểu, tham khảo, nghiên cứu những cơ quan, tổ chức khác đã làm như thế nào và học hỏi theo đó.

8. Nhà quản lý xuất sắc có kỹ năng truyền thông tuyệt vời. Họ tạo hứng khởi từ những ý tưởng của mình, dù là với nhân viên thuộc cấp hoặc với người bên ngoài. Họ khuyến khích người khác chia sẻ và phát triển ý tưởng của chính mình. Lòng nhiệt tình có thể lan truyền sang người khác.

9. Họ làm việc với người khác dựa trên tình người. Sự thay đổi trong cơ quan, tổ chức bắt đầu từ những nhân viên trong đó. Trên thực tế, “chín người, mười ý” và vấn đề quan trọng đối với người này chưa chắc là cần thiết đối với người khác. Do đó, để có thể làm việc hiệu quả, quản trị viên cần hiểu được tâm lý và cư xử hợp tình, hợp lý với nhân viên thuộc cấp của mình.

10. Họ luôn theo dõi và hoàn tất công việc. Richard là một ví dụ của người không theo dõi công việc. Khi được bổ nhiệm làm phó chủ tịch phụ trách hoạt động ở công ty mình, Richard đã trao quá nhiều quyền tự chủ cho ba giám đốc thuộc cấp của mình. Anh ấy nghĩ: “Họ là những nhà quản lý được huấn luyện bài bản và có thực tài mà. Mình cùng với họ đưa ra mục tiêu và sau đó để họ tự hoàn tất nhiệm vụ của mình.”

Vậy là Richard cứ chú tâm vào hoạch định những chương trình trong tương lai và phó thác hoạt động mỗi ngày cho các giám đốc của mình. Anh ấy cho rằng họ sẽ thực hiện tốt công việc được giao. Tuy nhiên, dự án đã không diễn tiến tốt đẹp. Do không theo dõi kỹ càng, lỗi đã phát sinh và dự án không hoàn toàn đúng thời hạn.

Khi ngừng thay đổi, cuộc đời bạn chấm hết.

Benjamin Franklin, doanh nhân, học giả, khoa học gia, chính trị gia

- Tóm tắt

- Để tồn tại trong môi trường năng động này, chúng ta cần xem xét kiểu tư duy, cách hoạt động của cơ quan, tổ chức mình bằng cái nhìn không hài lòng nhằm tìm cách cải thiện, sửa đổi. Nếu những hoạt động, cách làm việc đó không mang lại kết quả như mong đợi, chúng ta cần chuẩn bị tiến hành bất cứ thay đổi cần thiết nào để cải tổ nhằm giúp cơ quan, tổ chức mình thành công.

- Một số người có thể cảm thấy họ đang bị mất quyền lực, sự tự chủ hoặc nguồn lực do quá trình thay đổi gây ra. Để bảo đảm thành công, chúng ta cần thách thức chính mình, thuyết phục người khác để họ ủng hộ và tập trung vào những kết quả tích cực.

- Bằng kỹ thuật “tự khảo sát”, chúng ta hiểu được cách nhân viên có thể phản ứng với sự thay đổi như thế nào và giúp họ “tự khảo sát” nhằm có thể hiểu sâu sắc phản ứng của chính mình khi đối mặt với thay đổi.

- Khi tiến hành thay đổi, hãy tuân thủ mô hình 6 bước sau đây:

1. Tạo động lực để thay đổi

2. Phân tích tình hình

3. Lập kế hoạch tiến hành

4. Tiến hành thay đổi

5. Xem xét việc tiến hành

6. Chấp nhận hoặc điều chỉnh

- Với kiểu suy nghĩ và hành động sáng tạo, chúng ta có thể làm quá trình thay đổi hào hứng, chuyên nghiệp hơn và đạt nhiều kết quả sôi động và thú vị hơn.
- Để bảo đảm thay đổi thành công, hãy xem lại 12 đề nghị nhằm tăng cường động lực, sự hứng thú cho mình và 8 sai lầm thường mắc phải được đề cập trong chương này.
- Hãy duy trì sự tự tin trong suốt quá trình thay đổi. Chúng ta sẽ gặp trở ngại và thất bại, nhưng đừng bao giờ từ bỏ.
- Để không chỉ một số người có liên quan chấp nhận và hoàn toàn ủng hộ, mà tất cả nhân viên cần phải quyết tâm tiến hành thay đổi để bảo đảm thành công. Là người dẫn dắt trong quá trình cải tổ, nhà quản lý cần thúc đẩy nhân viên của mình và truyền cảm hứng để họ toàn tâm toàn ý với dự án thay đổi này.

Chương 3 TỰ ĐIỀU CHỈNH ĐỂ THÍCH NGHI

Mọi người nghĩ tới việc thay đổi thế giới, nhưng không ai nghĩ tới việc thay đổi chính mình.

Leo Tolstoy, tiểu thuyết gia

Hãy xem xét tốc độ thay đổi trong môi trường công sở ngày nay, có lẽ không có kỹ năng làm việc nào quan trọng hơn là tự điều chỉnh một cách thích hợp để thành công. Đôi khi, việc tự điều chỉnh nhằm thay đổi diễn ra một cách dễ dàng. Đó là do chúng ta vốn thích sự thách thức và cơ hội thay đổi đã diễn ra. Tuy nhiên, có những lúc chúng ta có thể không muốn thay đổi, do lo ngại thất bại nhiều hơn thành công. Thông thường trong môi trường công sở, sếp và các cộng sự sẽ quan sát khả năng tự điều chỉnh của chúng ta. Vì vậy, điều quan trọng là cần thích nghi một cách hữu hiệu và tích cực, cho dù chúng ta có cảm nhận, suy nghĩ như thế nào về sự thay đổi.

Trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận về những vấn đề thay đổi khác nhau trong môi trường công sở mà mình phải đối mặt. Điều cần thiết là chúng ta xem xét những cách để điều chỉnh thái độ và cách làm việc của mình nhằm đáp ứng thành công với những thách thức của sự thay đổi. Chúng ta cần tìm ra những cách để điều chỉnh thái độ của mình, sẵn sàng đối phó những khó khăn trước quá trình thay đổi ở nơi làm việc. Chúng ta cần uyển chuyển, linh động và thích ứng khi thay đổi xảy ra nhằm tạo ấn tượng tốt với mọi người trong cơ quan, tổ chức.

Thách thức của sự thay đổi

Văn phòng làm việc nhốn nháo và mọi người đang bàn tán. Có một thông báo đột xuất về buổi họp với tất cả trưởng phòng vào lúc 10

giờ sáng. Chuyện gì sắp xảy ra? Không ai biết nhưng có một điều chắc chắn là có chuyện hệ trọng liên quan tới công việc.

Lúc 10 giờ, chúng ta có mặt ở phòng họp. Giám đốc điều hành ra hiệu bắt đầu buổi họp và thông báo: “Chúng ta sắp thay đổi toàn bộ hệ thống xử lý yêu cầu nên có ảnh hưởng tới tất cả phòng ban trong công ty mình.” Sau đó, ông đi sâu vào chi tiết.

Sau buổi họp, tất cả chúng ta đều cảm thấy giật mình. Hầu hết mọi người đều hài lòng với hệ thống hiện hành. Chúng ta biết nó hoạt động tốt và đã làm việc với nó trong nhiều năm. Chúng ta đều cảm thấy thoải mái làm việc, nhưng giờ đây phải thay đổi. Một số người lo lắng vì với hệ thống mới, công việc của họ có thể không còn nữa, phòng ban của họ có thể bị sát nhập và họ bị giáng cấp hoặc bị sa thải. Mọi người đều lo lắng.

Không thể có tiến bộ mà không có thay đổi, và những ai không thể thay đổi tư duy thì không thể thay đổi bất cứ thứ gì.

George Bernard Shaw, kịch tác gia

Vậy chúng ta cần làm gì để vượt qua sự lo lắng và bảo đảm mọi người không những chấp nhận mà còn nhiệt tình tiến hành thay đổi.

Trên thực tế, người ta không hoan nghênh sự thay đổi và thường phản đối nó. Tại sao vậy? Lý do là sự thay đổi kéo người ta ra khỏi “vùng an toàn” – và đó là vấn đề của hầu hết mọi người. Nhưng để có thể tiến bộ và thành công trong công việc, thay đổi là điều không chỉ cần thiết, mà nó còn rất quan trọng (và không thể tránh được).

Có những thay đổi đặc biệt xảy ra khi chúng ta khởi xướng quá trình cải tổ trong cơ quan, tổ chức. Để đáp ứng những thay đổi này, chúng ta cần sáng tạo, nhiệt tình và uyển chuyển. Trong chương này, chúng ta sẽ phân tích các thách thức khi tham gia vào quá trình thay đổi và chúng tác động vào chúng ta như thế nào. Chúng ta sẽ học mô hình về thay đổi trong cơ quan, tổ chức và xác định vai trò của mình nhằm áp dụng thành công mô hình này trong cơ quan, tổ chức.

Về mặt cá nhân, chúng ta sẽ có những phản ứng đối với quá trình thay đổi và điều đó phụ thuộc vào cách chúng ta hiểu sự thay đổi tác động tới cơ quan hay tổ chức và chính mình như thế nào. Khi phải thích nghi với sự thay đổi trong cơ quan, tổ chức, chúng ta sẽ đối mặt với thách thức bằng cách điều chỉnh thái độ và cảm xúc của mình.

Hành động và phản ứng, trầm và bổng, thử và sai, sự thay đổi – đó là nhịp điệu của cuộc sống. Khi ra khỏi sự quá tin tưởng, người ta thấy sợ hãi. Khi vượt qua nỗi sợ hãi, tâm trí sáng suốt hơn và có hy vọng mới. Và do hy vọng, người ta tiến bộ.

Bruce Barton, tác giả

Di chuyển ra khỏi vùng an toàn

Khi thay đổi trách nhiệm, người ta cảm thấy lo lắng và có cảm giác rằng mình ra khỏi vùng an toàn. Là nhân viên chuyên nghiệp, chúng ta có thể muốn có cơ hội ra khỏi vùng an toàn hết lần này đến lần khác khi chúng ta muốn tích lũy thêm nhiều kiến thức, kinh nghiệm và trách nhiệm nhằm thích nghi với sự thay đổi trong công việc.

Uyển chuyển, linh động

Cơ quan, tổ chức của chúng ta mong mỗi chúng ta thích ứng được trong quá trình thay đổi. Để làm được điều đó, cần từ bỏ cách suy nghĩ cũ về công việc. Vai trò mới của chúng ta có thể khác với trước đây. Để có thể thay đổi thành công, mỗi người cần uyển chuyển, linh động. Đôi khi đây lại là thách thức lớn đối với chúng ta, nhất là khi bị buộc phải làm công việc mà mình không hề muốn hoặc bị giáng cấp.

Kiểm chế cảm xúc

Trong quá trình thay đổi, chúng ta có thể xuống tinh thần. Không chỉ cảm thấy không thoải mái và không chắc chắn, đôi khi chúng ta vướng phải một số vấn đề phát sinh và rất bực mình. Có ngày chúng ta cảm thấy đầy lo lắng, bực dọc và không thể kiểm soát

được thái độ của mình. Và khi đó, chúng ta chẳng đóng góp gì nhiều vào quá trình thay đổi.

Nhằm tự điều chỉnh, chúng ta cần kiểm chế cảm xúc của mình và thay bằng thái độ ủng hộ sự thay đổi. Để điều chỉnh thái độ, chúng ta có thể tự hỏi bốn câu hỏi sau đây:

1. Khi môi trường làm việc thay đổi, tôi cần thay đổi như thế nào?
2. Tại sao tôi muốn tiến hành thay đổi này?
3. Khi điều chỉnh nhằm thay đổi, tôi suy nghĩ gì về chuyện mình có thể thành công?
4. Tôi có sẵn lòng thực hiện điều cần thiết để thay đổi một cách hiệu quả không?

Nếu bạn không thích điều gì đó, hãy thay đổi nó. Nếu không thể thay đổi, hãy chấp nhận. Đừng than phiền gì hết.

Maya Angelou, thi sĩ và nhà hoạt động nhân quyền

Điều chỉnh cách ứng xử

Trong quá trình làm việc, vai trò và trách nhiệm của chúng ta thường xuyên thay đổi. Quản lý nhân viên, làm chủ trì trong những buổi họp, truyền đạt tầm nhìn và sứ mạng của chúng ta... là những thách thức mà chúng ta có thể gặp phải. Như đã đề cập trước đó, khả năng thích nghi có thể còn quan trọng hơn bất cứ kỹ năng nào khác để thành công trong sự nghiệp. Các nguyên tắc sau đây sẽ giúp chúng ta điều chỉnh cách ứng xử một cách hữu hiệu:

Điều chỉnh sự kỳ vọng

Có lẽ chúng ta sẽ có sếp mới hoặc có thêm trách nhiệm mới. Có lẽ năm này chúng ta không được thăng chức... Nếu có thể, chúng ta cần điều chỉnh kỳ vọng của mình (nhưng đừng hạ thấp nó) bằng cách đặt mục tiêu trong tầm với của mình. Hãy xem xét ví dụ sau đây.

Khi được tuyển dụng làm cửa hàng trưởng cho chuỗi bán lẻ “Thời trang cho thanh thiếu niên”, Sally đặt mục tiêu là trong vòng ba năm, mình sẽ trở thành giám đốc kinh doanh khu vực. Hiện giờ, Sally đã làm việc được bốn năm và chưa đạt được mục tiêu đó. Cô làm xuất sắc công việc và được đánh giá rất tốt. Tuy nhiên, sở dĩ Sally không đạt được mục tiêu là do nó nằm ngoài tầm với của cô. Vào năm Sally vừa được tuyển dụng, công ty đã mở năm cửa hiệu và có kế hoạch tiếp tục mở rộng thêm nữa.

Tuy nhiên, khi nền kinh tế khủng hoảng, công ty không mở thêm cửa hiệu mới nào và có thể mất nhiều năm nữa thì tình hình kinh doanh của công ty mới phục hồi. Vậy là Sally đành phải điều chỉnh kỳ vọng của mình. Cô phải kiên nhẫn và chờ tới khi nào nền kinh tế phát triển trở lại, xem xét những cơ hội thăng tiến khác trong công ty mình hoặc tìm kiếm vị trí quản lý khu vực ở công ty khác.

Tác nhân mạnh mẽ nhất để tăng trưởng và phát triển là rất cơ bản so với bất cứ tác nhân nào khác. Đó là sự thay đổi tâm hồn.

John Welwood, nhà tâm lý học

Khi đối mặt với sự thất vọng do không được thăng chức hoặc phải làm công việc mình không mong muốn, chúng ta nên tự hỏi bản thân thông qua 10 câu hỏi sau đây:

1. Bằng cách nào, tôi có thể làm cho công ty đánh giá cao về công việc của mình?
2. Tôi có thể đóng góp thêm gì nữa cho công ty?
3. Trong phòng ban của mình, tôi có thể cải tiến công việc gì?
4. Tôi có thể học hỏi thêm những kiến thức và kỹ năng mới nào cho công việc để tôi có thể trở nên có giá trị hơn đối với công ty mình?
5. Tôi có thể làm gì để sắp hiểu rằng tôi sẵn lòng tiếp nhận nhiều trách nhiệm hơn?

6. Tôi có thể học thêm những kỹ năng nào mà các phòng ban khác đang áp dụng nhằm có thể đáp ứng cho mục tiêu của mình?

7. Nếu có thể thăng tiến trong công việc hiện tại, liệu còn có công việc nào khác trong công ty mà tôi có thể đảm trách không?

8. Có phải có những công việc mà người khác miễn cưỡng làm nhưng tôi lại có thể tình nguyện thực hiện?

9. Với tư cách là sếp, tôi có thể nâng cao thành tích của mình như thế nào bằng cách thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn?

10. Liệu tôi có quyết tâm và chấp nhận hy sinh cũng như rủi ro để có thể leo lên những nấc thang điều hành?

Xây dựng mối quan hệ

Xây dựng mối quan hệ trong công việc là chiến lược rất thú vị và hữu ích. Giả sử sắp xảy ra thay đổi. Liệu chúng ta muốn quen biết với ai nhiều hơn? Giờ đây, hãy bắt đầu xây dựng và phát triển mối quan hệ nhằm có thể giúp ích trong công việc của mình. Hãy xem xét trường hợp sau đây.

Tim là chuyên viên về cơ sở dữ liệu, đang làm việc tại hãng dịch vụ tài chính Lincoln và rất mê máy tính. Công ty của anh ấy đang phát triển thành một hãng với quy mô toàn cầu. Tim đã theo học những khóa máy tính nâng cao vào buổi tối ở trường đại học cộng đồng và hy vọng rằng khi công ty cho triển khai hệ thống mới, anh sẽ được xem xét chuyển sang làm việc ở phòng Công nghệ thông tin (IT). Tuy nhiên, vào lúc đó, yêu cầu chuyển của Tim đã bị từ chối và công ty tuyển dụng những người từ bên ngoài vào làm. Anh bày tỏ sự tiếc nuối với sếp và sếp của Tim đã khuyên: “Tim này, sở dĩ công ty tuyển dụng người ở bên ngoài là do phòng Nhân sự không hề biết tới kỹ năng máy tính của Tim. Họ chỉ nghĩ rằng Tim chuyên làm về cơ sở dữ liệu mà thôi... Vậy từ bây giờ, Tim hãy làm quen với những chuyên gia máy tính mới đó, dành thời gian tiếp xúc với họ, tìm hiểu công việc và nhiệm vụ họ đang làm nhé.”

Vài tháng sau đó, Tim đã quen với nhân viên máy tính này và không chỉ học hỏi được nhiều thứ, anh còn được họ chú ý và quý mến. Khi phòng IT cần người, họ đã sắp xếp và đề nghị để Tim chuyển sang đó làm việc.

Nhờ tư vấn

Một cách để nâng cao mối quan hệ trong công sở là làm quen với những người có kiến thức uyên bác và hiểu rõ về chúng ta. Chúng ta có thể nhờ họ góp ý, đưa ra đề nghị, đánh giá về việc chúng ta cần điều chỉnh như thế nào cho phù hợp trong tình hình thay đổi. Những lần diễn ra thay đổi trong công ty là những lần có thể xây dựng cầu nối quan hệ, mà không phải là bức tường ngăn cách. Đó là những lần để cởi mở tiếp nhận ý kiến, mà không phải là đề phòng đối phương.

Kiên nhẫn thực hiện

Khi diễn ra thay đổi, chúng ta thường muốn nhanh chóng vượt qua. Chu kỳ thay đổi trong công sở thường kéo dài hơn chúng ta nghĩ. Cần có thời gian để chuẩn bị, thông báo và tiến hành cho các bộ phận có liên quan. Các cá nhân cũng vậy, họ cũng cần thời gian để điều chỉnh cho thích hợp. Cảm giác phá bỏ bức tường cũ để xây dựng bức tường mới như thế nào? Công việc của chúng ta đòi hỏi phải thử những cách mới mẻ để đáp ứng với thay đổi mỗi ngày. Hãy nỗ lực để làm điều đó.

Vào lúc này, rất dễ thấy rằng chúng ta có thể không muốn, không cần, không thể hoặc không tiến hành thay đổi. Mỗi ngày qua đi, chúng ta cũng thấy trường hợp những người trong công sở bày tỏ thái độ của họ. Đó có thể là thái độ không hài lòng, không chắc thành công... và điều này cũng rất bình thường. Tuy nhiên, hãy kiên nhẫn để tiến hành thay đổi.

Cần có thái độ không hài lòng nhằm tìm cách cải thiện

Không ít vị sếp cảm thấy khó điều chỉnh để thay đổi. Có những người ở cương vị điều hành, tuy không phải là người độc đoán hoặc

quá khắt khe, nhưng họ không thích có ý kiến trái ngược và khéo léo cản trở những quan điểm khác với họ. Mặc dù không độc tài, nhưng họ không khuyến khích ý kiến trái chiều. Những vị sếp như vậy cần được thuyết phục về tầm quan trọng của việc lắng nghe các quan điểm khác và cần có tâm hồn cởi mở.

Chẳng hạn, các cơ quan, tổ chức thật sự muốn chuyển từ cách điều hành mệnh lệnh sang kiểu quản lý dân chủ cần phải luôn nỗ lực khuyến khích nhân viên bày tỏ sự bất đồng ý kiến và thái độ không hài lòng về những việc nào đó. Họ coi đây là một phần của quá trình cải tiến liên tục. Họ nhận ra rằng điều này dẫn tới sự đột phá trong tư duy, có thể rất hữu hiệu trong việc sáng tạo và mang lại tính hiệu quả trong công việc. Họ tin rằng quá trình cải tiến liên tục này cần thiết cho lợi ích lâu dài đối với việc kinh doanh của công ty.

Các nhà tâm lý học gọi cách tiếp cận này đối với sự tương tác trong cơ quan, tổ chức là *không hài lòng nhằm tìm cách cải thiện* (constructive discontent). Một trong những yếu tố cơ bản của sự thay đổi văn hóa công ty là bồi dưỡng, vun đắp thái độ này trong toàn bộ cơ quan, tổ chức đó. Sau đây là những cách tiếp cận giúp nhiều cơ quan, tổ chức phát triển và duy trì thái độ không hài lòng nhằm tìm cách cải thiện không chỉ trong ban giám đốc mà còn xuyên suốt cơ quan, tổ chức:

1. Ban giám đốc cần thể hiện cho mọi người biết sự bất đồng quan điểm không phải là điều vô cùng tai hại. Và không những nhân viên không bị trừ dập do bất đồng quan điểm, mà ngược lại, các trưởng phòng ban cũng như ban giám đốc công ty sẽ ủng hộ điều này.

2. Ban giám đốc và các trưởng phòng ban nên tôn trọng tất cả quan điểm. Ngay cả khi quan điểm của họ có vài điểm bất hợp lý đi nữa, các quản trị viên tài ba vẫn làm cho người đề nghị biết rằng họ sẽ nghiêm túc xem xét đề xuất đó. Và họ thật sự nghiên cứu, xem xét dù suy nghĩ ban đầu của người đề nghị có thể còn thiên kiến, dựa trên thông tin không thích hợp hoặc sai lầm.

3. Đừng bao giờ nhạo báng, chế giễu ý kiến của người khác. Ngay cả khi ý kiến đó có vẻ tầm thường, khó tiếp nhận hoặc hết sức buồn

cười. Hãy coi đây là nỗ lực rất chân thật. Và khi từ chối, hãy thể hiện với thái độ trân trọng và hoàn toàn nghiêm túc đối với ý kiến đó.

4. Không có thái độ bức tức, hận thù. Trên thực tế, chúng ta thường thấy một số người luôn phản đối ý kiến của chúng ta. Đừng xem đây là vấn đề mang tính cá nhân. Hãy nhớ rằng chỉ thông qua sự cởi mở, phóng khoáng thì người ta mới dám bày tỏ ý kiến.

Giả sử chúng ta có một nhân viên rất hay bất đồng ý kiến về mọi thứ. Những người như vậy luôn gây phiền toái, khó chịu, nhưng nếu họ thấy rằng chúng ta nghiêm túc lắng nghe ý kiến của họ mà không bức tức do họ thường xuyên có bất đồng, họ sẽ dần dần bỏ đi những ý kiến bất đồng nhỏ nhen, tầm thường. Chẳng hạn, Jason đã làm sếp bức mình. Tuy nhiên, khi nhận ra sếp không còn bị chọc giận mà còn khuyến khích ý kiến bất đồng nữa, Jason đã hướng suy nghĩ của mình vào những vấn đề mang tính xây dựng hơn.

5. Đừng để niềm hãnh diện hoặc sự chủ quan do là chủ nhân hoặc tác giả của ý tưởng ngăn cản chúng ta xem xét quan điểm của người khác. Có một số nhà quản lý trở nên dè dặt, đề phòng nhằm bảo vệ ý tưởng của họ. Khi muốn mọi người mạnh dạn bày tỏ quan điểm của mình, chúng ta không nên khó chịu, bức bối với ý kiến bất đồng, mà ngược lại, chúng ta cần giữ thái độ cởi mở, phóng khoáng. Mục tiêu là làm hết sức mình vì công ty, do đó, đừng phóng đại hoặc làm quá lên chuyện có ai đó bất đồng ý kiến với chúng ta hoặc với bất cứ ai khác.

6. Đừng thiên vị. Đừng chấp nhận ý tưởng của những người mà chúng ta có thiện cảm và bác bỏ quan điểm của những người khác. Trên thực tế, những người có vẻ không nhạy bén hoặc siêng năng như những thành viên khác trong nhóm đôi khi có thể đưa ra ý tưởng hay.

7. Hãy chú trọng vào *sự việc* mà không phải là *con người*. Khi đánh giá các đề nghị, nên phân tích dựa vào *nội dung* của tài liệu mà không phải là *nguồn gốc* của nó.

8. Hãy tập cho chúng ta và nhân viên của mình luôn suy nghĩ về hai câu hỏi liên quan tới mọi việc chúng ta làm: “Có phải chúng ta đang thực hiện giải pháp tốt nhất trong tình huống này?”, “Nếu không, chúng ta có thể cải thiện bằng cách nào?”. Hãy thử thay đổi phương pháp làm việc, cách điều hành và mục tiêu. Cần thường xuyên đặt ra hai câu hỏi này để bảo đảm chúng ta không chỉ thực hiện hay áp dụng phương pháp hoặc công nghệ mới nhất, mà còn suy nghĩ khách quan về lợi ích của công ty.

9. Hãy chấp nhận một sự thật rằng không có câu hỏi ngốc nghếch. Thậm chí một câu hỏi có vẻ không thích hợp đôi khi có thể gợi ý ra vấn đề mà trước đó chúng ta không thấy.

10. Lắng nghe. Hãy tập trở thành người lắng nghe tích cực và đồng cảm. Khi cùng người khác thảo luận vấn đề, chính thái độ và cách phản ứng của chúng ta có thể làm họ hào hứng hay... cụt hứng. Ở cương vị của sếp, nhân viên sẽ muốn nói chuyện khi họ biết chúng ta thật sự lắng nghe.

11. Hãy đánh giá cao sự phong phú, đa dạng ở mọi người về triển vọng, quan điểm và nhận thức của họ. Những người có trình độ học vấn, kiến thức và kinh nghiệm ở những nền văn hóa khác nhau sẽ có những quan điểm khác nhau. Chúng ta có thể học hỏi nhiều thứ từ họ.

12. Tiếp tục khuyến khích người khác xem xét, cân nhắc ý tưởng của họ. Hãy giúp nhân viên đánh giá ưu điểm và nhược điểm trong ý kiến của họ. Giúp họ có được những công cụ cần thiết cho việc này, chẳng hạn cách truy cập dữ liệu, nghiên cứu tài liệu, sách báo trong những lĩnh vực có liên quan.

13. Đừng trù dập người đưa tin. Nhà quản lý cần phải biết được sự thật và sự thật thì không phải lúc nào cũng dễ nghe. Không thể khắc phục hoặc sửa chữa sai lầm trừ phi chúng ta phát hiện ra nó càng sớm càng tốt. Trong văn hóa công ty mà người ta bị trù dập khi thông báo hung tin, nhân viên sẽ không dám báo cáo lỗi. Hãy khuyến khích mọi người thẳng thắn cung cấp thông tin, dù tốt hay xấu.

14. Hãy khen ngợi những nhân viên có góp ý, cải tiến nhằm dẫn tới kết quả tích cực. Cần cân nhắc trao thưởng cho họ khi phù hợp và bày tỏ thái độ trân trọng sự đóng góp của họ trong những buổi họp phòng ban. Hãy công bố tên và công trạng của những ai đã đóng góp trong bản tin của công ty.

15. Thiết lập bầu không khí kích thích sự hợp tác, hỗ trợ và tinh thần làm việc theo nhóm trong công ty và phòng ban. Cần huấn luyện cho các nhà quản lý ở mọi cấp độ để họ trở thành nhà lãnh đạo có đầu óc thực tế, khách quan, mà không phải là người có tính giáo điều, võ đoán. Cần thường xuyên huấn luyện cách giao tiếp tốt, lối suy nghĩ sáng tạo, tinh thần hợp tác và cần củng cố những vấn đề này trong thực tế làm việc hàng ngày trong toàn bộ cơ quan, tổ chức.

Không hài lòng với kết quả thay đổi

Hãy hình dung rằng những thay đổi do công ty tiến hành là rất tốt. Thông thường, chúng ta ủng hộ sự thay đổi này, nhưng sau một thời gian, chúng ta nhận ra rằng mình thích tình hình trước khi thay đổi hơn. Tuy điều này không phổ biến và lý do là các phương pháp, quy trình mới có thể làm chúng ta không hào hứng thực hiện.

Thái độ không hài lòng này không chỉ gặp ở nhân viên cấp thấp. Nó cũng thường xảy ra với những quản trị viên cao cấp, đặc biệt là các sáng lập viên của những cơ sở doanh nghiệp nhỏ. Chẳng hạn, Stanley là sáng lập viên kiêm chủ tịch một công ty phát triển phần mềm. Qua nhiều năm, ông ấy đã xây dựng công ty và biến nó thành một hãng có số vốn hàng triệu USD. Năm ngoái, ông đã mời một chuyên viên tư vấn về quản trị khảo sát các vấn đề của công ty nhằm giúp nó hoạt động hiệu quả hơn. Kết quả tốt hơn mong đợi, nhưng Stanley phát hiện rằng vai trò của mình đã hoàn toàn khác trước đây, dù có hiệu quả hơn, nhưng ông lại cảm thấy không vui. Stanley là người có óc sáng tạo và yêu thích công việc phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, trong quy trình mới, ông chỉ tham gia ở vai trò điều hành. Stanley đã nói chuyện với tư vấn viên về vấn đề này. Sau đây là một số đề nghị mà chuyên viên tư vấn đưa ra:

1. Cân nhắc về công việc. Giờ đây Stanley hầu như tập trung vào mọi khía cạnh kinh doanh của công ty, không còn đi chi tiết vào việc phát triển sản phẩm và lĩnh vực tiếp thị mà ông yêu thích. Đó từng là động lực thúc đẩy ông sáng lập nên công ty của mình vào lúc đầu. Tư vấn viên khuyên Stanley giao nhiều việc hơn cho thuộc cấp. Điều này tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội học hỏi về công việc điều hành và Stanley cũng có nhiều thời gian để tập trung vào những công việc mình thích nhằm giúp ông thỏa mãn.

2. Tiếp xúc với những chủ doanh nghiệp khác. Tư vấn viên khuyên Stanley kết bạn với các chủ doanh nghiệp khác. Họ cũng có những vấn đề và mối quan ngại tương tự với ông. Khi nói chuyện với những người có kinh nghiệm hoặc từng trải qua những hoàn cảnh giống mình, họ có thể đưa ra lời khuyên hữu ích nhằm giúp chúng ta vượt qua tình hình khó khăn.

3. Đặt ra mục tiêu ngắn hạn và cụ thể. Có thể Stanley sẽ thấy thoải mái khi hoàn thành công việc dưới góc độ khác. Một trong những cách để người ta có thể thường xuyên tập trung là đặt ra mục tiêu cụ thể cho mỗi ngày, mỗi tuần và mỗi tháng. Khi đạt được mỗi mục tiêu và chuẩn bị cho mục tiêu kế tiếp, chúng ta càng gia tăng sự tự tin của mình.

Nếu đang đi đúng hướng trong đời mình, các đề nghị này sẽ giúp chúng ta thành công. Cần chú ý rằng chúng ta sẽ có những lúc thăng trầm trong sự nghiệp và tinh thần của mình cũng có lúc lên, lúc xuống. Vào những lúc chúng ta rơi vào lối mòn, các đề nghị nói trên sẽ giúp chúng ta luôn nhớ để đánh giá tình hình hiện tại, đặt ra mục tiêu, thúc đẩy bản thân và tiến lên phía trước.

Bất cứ sự thay đổi nào, dù là để tốt hơn, luôn luôn đi kèm với những trở ngại và bất tiện.

Arnold Bennett, tác giả

Sống sót qua đợt cắt giảm nhân sự

Một trong những thay đổi gây lo âu nhất mà chúng ta từng đối mặt trong công việc là khả năng bị... sa thải. Có thể chúng ta không bị sa thải vì năng suất làm việc kém hoặc vi phạm quy định của công ty. Nhưng khi tình hình kinh doanh sa sút, ban giám đốc bắt buộc phải cắt giảm chi phí bằng cách “giảm quy mô hoạt động” – cách nói nhẹ đi cho việc sa thải. Mặc dù một số công ty sẽ chú trọng vào việc sa thải những nhân viên lớn tuổi, nhưng hầu hết cơ quan, tổ chức đều cân nhắc tới nhiều yếu tố. Cơ hội tồn tại ở công ty sẽ gia tăng đáng kể nếu chúng ta thực hiện theo những bước sau đây nhằm làm cho mình trở thành nhân viên nổi bật cũng như có giá trị đối với công ty.

Hãy làm xuất sắc công việc của mình

Trừ phi chúng ta làm tốt công việc, mọi nỗ lực để giữ vững công việc hiện tại đều sẽ thất bại. Những nhân viên có thể trụ lại thường cố gắng học hỏi nhiều kỹ năng trong công việc, cũng như những kỹ năng của công việc khác trong phòng ban của mình và giúp phòng ban đạt được mục tiêu. Do đó, hãy tìm hiểu, nghiên cứu về công việc trong phòng ban, công ty của bạn. Hãy đưa ra đề nghị nhằm cải tiến mọi việc. Là sếp, chúng ta nên đặt ra tiêu chuẩn cao cho chính mình và cho nhân viên thuộc cấp. Hãy xem có thể đáp ứng được những tiêu chuẩn đó như thế nào.

Bắt kịp công nghệ

Trong thế giới sôi động của ngày hôm nay, mọi thứ đều thay đổi. Điều này hoàn toàn đúng trong lĩnh vực kỹ thuật nói chung và công việc chuyên môn của chúng ta nói riêng. Do đó, tất cả nhân viên trong mọi ngành nghề cần theo kịp sự phát triển của khoa học, kỹ thuật ở lĩnh vực của mình. Chẳng hạn, Diane, trưởng phòng Hành chính, đăng ký mua nhiều tạp chí về lĩnh vực quản trị văn phòng. Cô luôn tham dự những cuộc triển lãm về trang thiết bị, máy móc phục vụ cho văn phòng. Do luôn tìm hiểu và có kiến thức trong lĩnh vực này, cô đã giúp công ty có thể tiếp cận những hệ thống, trang thiết bị mới nhất và giúp đại tu toàn bộ thiết bị truyền thông, liên lạc. Khi công ty cho hợp nhất vài phòng ban và cắt giảm một số vị trí quản lý, người ta không ngạc nhiên gì về chuyện công ty giữ lại Diane.

Làm thêm việc

Là một trong những điều phối viên kinh doanh, Kevin chịu trách nhiệm theo dõi công việc từ lúc ký hợp đồng cho tới lúc giao hàng. Nếu khách hàng gặp trục trặc với sản phẩm sau khi nhận hàng, họ phải làm việc với phòng Dịch vụ khách hàng và thường phải quay lại khâu của Kevin để có thông tin cần thiết. Và Kevin đã phát triển một hệ thống nhằm tích hợp những chức năng này. Tuy việc này làm anh ấy tốn công và cực nhọc hơn, nhưng uy tín của Kevin trong công ty đã gia tăng rất nhiều.

Tích cực

Khi nghe tin công ty đang có kế hoạch sa thải nhân viên, Shirley hoàn toàn xuống tinh thần. Cô cho rằng mình sẽ bị sa thải và lối suy nghĩ tiêu cực này đã thể hiện rõ nét trong cách làm việc và tinh thần của Shirley. Cô chậm chạp, mắc nhiều lỗi hơn, hay làu bàu những gì sếp yêu cầu thực hiện. Có thể đoán trước được rằng Shirley dễ dàng “ra đi” khi tình hình biến động.

Ngược lại, cộng sự của cô là Vicki lại rất tích cực. Cô ấy nghĩ: “Tôi làm việc tốt và có thể không bị sa thải.” Và Vicki làm việc siêng năng hơn, hiệu quả hơn. Khi công việc phát sinh, cô không ngại thực hiện. Vicki liên tục nỗ lực, đóng góp công sức và tận tụy với công việc của mình. Và không ngạc nhiên gì khi Vicki nằm trong danh sách những nhân viên được giữ lại công ty trong đợt sa thải sắp diễn ra.

Uyển chuyển

Elliot đã quản lý cửa hàng của mình được hai năm và thường hãnh diện nói với mọi người rằng anh là cửa hàng trưởng. Thật không may, do tình hình kinh tế khủng hoảng, công ty muốn đóng cửa hàng do Elliot phụ trách và giao cho anh vị trí trợ lý cho cửa hàng trưởng ở một nơi khác. Elliot nghĩ: “Trời! Làm sao mình có thể chấp nhận bị giáng chức được chứ? Có lẽ mình nên tìm công việc cửa hàng trưởng ở một chuỗi bán lẻ khác thôi.”

Tuy nhiên, sau khi suy nghĩ kỹ càng, Elliot nhận thấy anh ấy được công ty tôn trọng và đánh giá cao. Và anh cũng cần uyển chuyển, linh động để có thể tồn tại trong giai đoạn khó khăn tạm thời này cho tới khi phục chức như trước.

Mặc dù đảm nhiệm vị trí thấp hơn ở một cửa hàng khác trong hệ thống bán lẻ đó, tiếng tăm và thu nhập của Elliot có giảm xuống, nhưng vẫn tốt hơn là bị thất nghiệp hoặc sang làm việc tại công ty khác khi mà ở đó không ai biết anh và phải bắt đầu mọi thứ lại từ đầu.

Chuẩn bị ra đi nếu cần

Trên thực tế, nhiều khi đã cố gắng hết sức, nhưng chúng ta vẫn không thể nào giữ được công việc của mình và khi đó, nên chuẩn bị tinh thần để tìm công việc mới. Chúng ta nên thường xuyên cập nhật bản sơ yếu lý lịch của mình. Chúng ta có thể sử dụng những mối quan hệ trong công việc hiện tại nhằm chuẩn bị cho công việc mới.

Là người trưởng thành, chúng ta nên chuẩn bị đối phó với những chuyện tốt lẫn xấu trong công việc. Khi đóng góp hết sức mình cho công ty, chúng ta tối đa hóa khả năng được giữ lại mà không bị sa thải. Tuy nhiên, bằng cách hoạch định cẩn thận và chú ý vào khả năng có thể bị sa thải, chúng ta vẫn có thể chuẩn bị tốt để tìm việc mới nếu cần.

- Tóm tắt

- Chúng ta đương đầu với thách thức từ sự thay đổi trong cơ quan, tổ chức bằng cách tự điều chỉnh thái độ làm việc và cảm xúc của mình.

- Khả năng tự điều chỉnh có thể quan trọng hơn bất cứ kỹ năng nào khác, giúp mang lại sự thành công lâu dài và vững chắc.

- Một trong những yếu tố cơ bản của việc thay đổi văn hóa công ty là bồi dưỡng, vun đắp cho thái độ không hài lòng nhằm tìm cách cải

thiện đối với tất cả nhân viên trong công ty.

- Bằng cách luôn nhớ để đánh giá tình hình hiện tại của mình và đặt ra những mục tiêu, chúng ta có thể luôn thúc đẩy bản thân và tiến lên phía trước.
- Chúng ta thường không chịu thay đổi cho tới khi đối mặt với tình trạng khó khăn. Hãy cân nhắc trước để xem thay đổi có tác động như thế nào tới năng lực của chúng ta, có thể gây ra những hậu quả tiêu cực nào đối với các quản trị viên và nhân viên, và làm ảnh hưởng ra sao tới sức lực và năng suất của chúng ta.
- Hãy chấp nhận điều không thể tránh khỏi. Chúng ta biết rằng mình không thể tránh né sự thay đổi. Đó là điều chúng ta phải thực hiện trong sự nghiệp của mình. Khi luôn nhắc nhở chính mình về điều này, chúng ta sẽ không mất thời gian vô ích và có thái độ khó chịu khi phải chiến đấu chống lại điều không thể tránh khỏi.
- Đối với việc làm của mình, cần chuẩn bị cho tình huống không mong đợi. Công ty của chúng ta có thể buộc phải giảm quy mô hoạt động. Hãy làm theo những cách được trình bày ở cuối chương này nhằm giảm thiểu khả năng bị sa thải bằng cách tối đa hóa giá trị của chúng ta đối với cơ quan, tổ chức.

Chương 4 Đề nghị và bắt đầu thay đổi

Trong môi trường công sở ngày nay, chúng ta thường xuyên gặp yêu cầu phải thay đổi. Thông thường, cùng một lúc, chúng ta có thể tiến hành thay đổi ở nhiều khâu trong công việc. Ở cương vị điều hành, chúng ta là người lãnh đạo thuộc cấp tiến hành thay đổi, nhưng trong nhiều tình huống khác, chúng ta là một thành viên tham gia trong quá trình cải tổ quy mô hơn trong cơ quan, tổ chức của mình.

Chúng ta muốn được nhìn nhận là người năng động, hăng hái để thúc đẩy sự thay đổi, ngay cả khi chúng ta có thể không phải là người chủ xướng hoặc lãnh đạo trong quá trình thay đổi. Khi tạo được ấn tượng tốt với tư cách là người ủng hộ tích cực cho sự cải tổ, cái nhìn của mọi người trong cơ quan, tổ chức đối với chúng ta sẽ thay đổi. Nó cũng làm chúng ta thỏa mãn trong công việc và thúc đẩy chúng ta hăng say làm việc.

Hãy xem xét tình trạng hiện tại của chúng ta với sự thay đổi. Chúng ta phải làm việc thật uyển chuyển, linh động trong quá trình thay đổi. Chúng ta cần có kế hoạch cá nhân nhằm ủng hộ và đi đầu trong quá trình cải tổ ở cơ quan, tổ chức mình, ngay cả khi chúng ta chưa phải là nhà quản lý. Để có thể thành công, chúng ta cần có quyết tâm mạnh mẽ nhằm liên tục cải tiến. Cho dù phương pháp, quy trình hoặc ý tưởng hiện hữu có tốt như thế nào đi nữa, vẫn luôn cần nghiên cứu cách tiếp cận khác hữu hiệu hơn. Câu ngạn ngữ “*Nếu nó không hư thì đừng sửa*” không còn chỗ đứng trong kiểu tư duy quản trị hiện đại. Chúng ta cần thay thế nó bằng cách suy nghĩ “*Nếu nó vẫn đang chạy, thì có lẽ nó bị lỗi thời!*”. Như đã đề cập trong chương trước, chúng ta nên xem xét mọi thứ với thái độ không hài lòng nhằm tìm cách cải thiện.

Frank Gilbreth và Lillian Gilbreth, hai trong số những nhà tiên phong về quản trị theo khoa học^[1], đã khuyến khích chúng ta tiếp tục tìm “giải pháp tốt nhất” và khi đã tìm ra nó, hãy tiếp tục tìm kiếm giải pháp tốt hơn nữa. David McClelland, một nhà tiên phong khác trong lĩnh vực tư duy quản trị, đã gọi đây là “sự thúc đẩy nhằm đạt thành tựu”. Ông đã dựa trên khái niệm rằng người ta bẩm sinh đã có mong ước đạt thành công và khi hiện thực hóa mong ước này, người ta sẽ cố gắng để vượt trội.

Thách thức chính mình

Nhiều người tận tụy làm việc và rất hài lòng với công việc của họ. Chính sự hài lòng này lại khuyến khích họ tiếp tục làm việc và luôn đề xuất những cải tiến mới.

Chúng ta không chỉ quyết tâm liên tục cải thiện cho chính mình. Nếu là trưởng phòng ban, thành công của chúng ta phụ thuộc vào thành công của nhân viên mình. Và do đó, chúng ta cũng cần đưa ra chương trình nhằm kích thích nhân viên nâng cao năng suất, chất lượng và cải tiến cách làm việc.

Stan Seifer là trợ lý cho chủ tịch công ty Frequency Electronic. Đây là hãng có 600 nhân viên và hoạt động trong lĩnh vực chế tạo thiết bị điện tử kỹ thuật cao. Không áp dụng chương trình đặc biệt gì cả, Stan chỉ đơn thuần luôn làm người ta hưng phấn về mặt tinh thần. Anh ấy đã khuyến khích mọi người cải tiến và đưa ra ý tưởng mới, thường xuyên khen ngợi những ai làm việc tốt và hun đúc tinh thần nhân viên bằng niềm hãnh diện trong công việc của họ. Và đáp lại là hàng trăm đề xuất cũng như ý tưởng mới và điều đó đã làm công ty này luôn ở vị trí hàng đầu trong ngành.

Luôn nghĩ tới khách hàng

Là hãng cung cấp dịch vụ ngân hàng cho các thành viên của mình, Lincoln Credit Union vừa có cách tiếp cận mới nhằm nghiên cứu để liên tục cải tiến hoạt động. Nhân viên của hãng thường xuyên khảo sát ý kiến khách hàng và thực hiện những đề nghị của họ. Với cách làm như vậy, Lincoln Credit Union luôn đưa ra những cải tiến có ý

nghĩa đối với dịch vụ của mình. Về phần khách hàng, họ cảm thấy mình được tôn trọng và luôn trung thành với công ty này.

Cho dù mục tiêu của công ty chúng ta là cố gắng tồn tại trong giai đoạn kinh tế khó khăn, nỗ lực duy trì vị thế cạnh tranh hoặc trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực của mình, chúng ta cần suy nghĩ cách liên tục đưa ra nhiều cải tiến.

Nếu muốn thay đổi, đầu tiên chúng ta nên xem xét vấn đề và cân nhắc liệu chúng ta có thể thay đổi tốt hơn hay không.

Carl Jung, nhà tâm thần học

Nghệ thuật để được sếp đánh giá cao

Chúng ta thường thất vọng khi sếp không tiếp nhận đề nghị của chúng ta một cách nghiêm túc. Để tránh tình trạng này, hãy làm cho sếp tôn trọng mình bằng cách trở thành nhân viên hữu ích, có giá trị.

Là nhân viên giỏi

Một trong những cách để được sếp đánh giá cao là thực hiện công việc của mình thật xuất sắc. Muốn vậy, chúng ta cần có trình độ chuyên môn cao. Hiển nhiên, nếu chúng ta làm việc tốt, sếp có thể sẽ cần chúng ta nhiều bởi vì chúng ta đã giúp sếp dễ dàng thực hiện công việc quản lý của họ và chúng ta cũng trở thành nhân viên có giá trị hơn đối với cơ quan, tổ chức.

Khi bắt đầu công việc đầu tiên làm trợ lý tiếp thị, Sandra đã nhờ ba của mình, một nhà quản lý thành công, khuyên làm sao để trở thành nhân viên tốt. Ông đã trả lời: *“Nhân viên tốt là người làm cho sếp của sếp mình không chỉ trích, than phiền họ.”*

Thật vậy, chúng ta phải làm cho sếp của mình được khen ngợi. Điều này bắt đầu bằng cách luôn luôn cố gắng làm việc hết sức, nhưng đó chỉ là sự khởi đầu. Khi giúp cho những nhân viên làm việc còn kém trong phòng ban của mình có thể tăng năng suất, chúng ta

không chỉ giúp cho toàn bộ phòng ban thành công hơn và sắp tăng uy tín, mà chúng ta còn làm mình nổi bật hơn như một nhà lãnh đạo tiềm năng.

Đoán trước nhu cầu của sếp

Khi trở về văn phòng sau chuyến tham dự Triển lãm Trang thiết bị Kinh doanh tại Trung tâm Hành chính, Gloria nói với trợ lý Steve của mình là cô ấy rất ấn tượng với máy kiểm tra thứ tự trang sách mà cô vừa xem. Vậy nên Steve đặt ra ưu tiên số một cho mình là phải tới Trung tâm Hành chính và nhìn tận mắt chiếc máy này. Anh đã lấy tài liệu và tham khảo một số máy kiểm tra thứ tự khác được trưng bày trong cuộc triển lãm đó.

Sau khi trở về văn phòng, Steve tìm hiểu trên mạng về các hãng chế tạo các thiết bị tương tự. Anh ấy đã hỏi thăm thông tin từ vài công ty đang sử dụng loại máy này về cách nó hoạt động và sau đó, tự biên soạn một tài liệu về quá trình tìm hiểu của mình.

Vài tháng sau, Gloria tới văn phòng của Steve và nói: “Steve này, lúc trước ở cuộc triển lãm, tôi thấy một máy kiểm tra thứ tự có vẻ phù hợp với nhu cầu của chúng ta. Steve thu thập thông tin về nó giúp tôi nhé.” Ngay lập tức, Steve mở ngăn kéo bàn làm việc của mình, lấy ra tài liệu do mình biên soạn và trao tận tay sếp.

Chắc chắn sẽ mất thời gian khi nghiên cứu những vấn đề không bao giờ sử dụng tới, nhưng khi làm việc với ai trong một khoảng thời gian, chúng ta bắt đầu quen dần với sở thích cũng như mối quan tâm của họ, và trong đa số trường hợp, chúng ta có thể hiểu đúng ý họ. Bằng cách đoán trước nhu cầu của sếp, không chỉ giúp ích được cho họ, mà chúng ta còn trở thành người tháo vát, năng động và có sáng kiến. Điều này giúp ích rất nhiều cho sự nghiệp của chúng ta.

Giúp sếp suy nghĩ thận trọng hơn

Ivan nổi tiếng là người hay đả phá mọi thứ. Anh ấy dường như luôn bất đồng và thường đưa ra các ý kiến hoàn toàn khác với những

chính sách và thủ tục của công ty. Và Ivan từng bị sa thải hai lần ở hai công ty trước. Khi làm việc cho công ty hiện tại, anh ấy đã cố gắng ít chỉ trích hơn, nhưng bản chất rất khó thay đổi và không bao lâu sau đó, Ivan lại lớn tiếng thể hiện sự bất đồng ý kiến của mình.

Khi sếp gọi ra nói chuyện ở phòng riêng, Ivan cho rằng mình sắp bị đuổi lần nữa. Tuy nhiên, sếp của Ivan có suy nghĩ hoàn toàn khác. Sếp nói: “Ivan này, anh có thể làm người ta tức điên lên được, nhưng anh đã làm được một việc mà chưa có ai từng làm. Anh làm tôi suy nghĩ kỹ và đánh giá lại vấn đề mà tôi chưa cân nhắc thấu đáo. Anh làm tôi trở nên cẩn thận hơn. Giờ đây, nếu khéo léo hơn trong việc giao tiếp, anh có thể trở thành nhân viên hữu ích.”

Nhà lãnh đạo xuất chúng cần thuộc cấp của mình không phải là kẻ nịnh bợ, mà là những người tài giỏi và luôn thẳng thắn. Một thuộc cấp trung thực không nên ngại làm sếp nhận ra thiếu sót hoặc sai lầm có thể xảy ra trong mệnh lệnh hay cách làm việc của họ. Và như vậy, thuộc cấp không những giúp sếp điều hành tốt hơn mà còn giúp sếp cân nhắc cẩn trọng khi đưa ra ý kiến hoặc quyết định.

Bảy bước cho một kế hoạch thay đổi thành công

Để có thể khởi xướng sự thay đổi trong công ty, chúng ta cần có sự chấp thuận của ban giám đốc hoặc sếp của mình. Điều này không phải lúc nào cũng dễ có, nhưng nếu chúng ta đưa ra đề xuất bằng một kế hoạch kỹ càng, cơ hội được chấp thuận sẽ rất cao. Sau đây là phương pháp 7 bước nhằm đưa ra kế hoạch tốt:

1. Làm cho người ta nhận thức rõ ràng và chính xác tình hình hiện tại. Như đã mô tả ở phần trước của cuốn sách, bước đầu tiên để tiến hành thay đổi là có một bức tranh rõ ràng về tình hình hiện tại. Hãy nghiên cứu dữ liệu thực tế, bao gồm sản lượng, chi phí, thời gian để hoàn tất công việc... Nghiên cứu chúng kết hợp với việc “tự khảo sát” (vui lòng xem lại Chương 2) để chúng ta có thể nhận diện nguyên nhân thật sự của vấn đề và tách chúng ra khỏi những triệu chứng đó. Ngược lại, nếu chúng ta muốn tránh né vấn đề và hy vọng nó tự biến mất, thì không thể nào có thay đổi xảy ra. Nếu hệ thống, quy trình hiện tại đang cản trở sự phát triển của cơ quan, tổ

chức, cần phanh phui các yếu tố gây trở ngại và làm cho người ta nhận thức được chúng. Chỉ khi đó mới có thể tiến hành các bước tiếp theo nhằm thay đổi tình hình.

2. Giới thiệu rõ ràng và hợp lý về tình hình “dự kiến”. Trình bày với ban giám đốc hoặc sếp của mình về viễn cảnh thay đổi của hệ thống, cách làm việc mới. Cần đưa ra mục tiêu có thể đạt được và được mọi người chấp thuận.

3. Đưa ra lịch trình cụ thể. Cần thiết lập mốc thời gian để hoàn tất mỗi giai đoạn của chương trình thay đổi. Tất cả những người tham gia nên đồng ý với các giai đoạn này và cam kết thực hiện. Do không phải lúc nào cũng có thể ước tính chính xác khoảng thời gian để hoàn tất cho một số vấn đề của kế hoạch, nên cần có sự uyển chuyển, linh động nào đó trong lịch trình và mọi người cần nỗ lực để thực hiện kế hoạch.

4. Xác định ngân quỹ cho kế hoạch. Việc tiến hành những cải tổ trọng đại liên quan tới nhiều hoạt động kinh doanh khác nhau đòi hỏi phải tốn kém tiền bạc. Để bảo đảm kế hoạch của chúng ta có đủ kinh phí thực hiện, cần đề nghị cung cấp một khoản ngân quỹ cho nó. Hãy cẩn thận và tính toán hợp lý các chi phí sẽ phải trang trải.

5. Công bố chiến lược rõ ràng để mọi người được biết. Tất cả nhân viên – không chỉ ban giám đốc – cần biết tiến triển của kế hoạch, do đó, cần có báo cáo định kỳ về tiến độ. Các báo cáo sẽ giúp mọi người bắt kịp việc thực hiện, kết quả, tiến độ và những chỉnh sửa, và nếu có thể, hãy chúc mừng và cảm ơn những người đã trợ giúp đặc biệt trong quá trình này.

Hoạch định là con đường rộng mở đi tới đích. Nếu không biết đang đi đâu, làm sao bạn có thể mong mình đi tới đó?

Basil S. Walsh, tác giả

6. Đưa ra tiêu chuẩn đánh giá cho kế hoạch. Để theo dõi tiến độ, cần thiết lập hệ thống đánh giá. Trên thực tế, hiện có nhiều tiêu

chuẩn khác nhau. Hãy nghiên cứu tiêu chuẩn nào thích hợp nhất với loại thay đổi và tích hợp nó vào lịch trình của kế hoạch này.

7. Liên tục tiếp nhận ý kiến đóng góp. Kế hoạch thay đổi mang tính động nên không bao giờ là bất biến. Khi thực thi kế hoạch, những người tham gia có khả năng thấy được những vấn đề mới, có những ý tưởng và nghĩ ra cách tiếp cận mới. Do đó, để kế hoạch thành công, hãy khuyến khích mọi người đưa ra đề xuất và khuyến cáo.

Chìa khóa của sự thành công là khả năng thích nghi. Người ta thường đánh giá thấp khả năng thay đổi của mình. Làm công việc khó đòi hỏi phải có thời gian. Công việc của nhà lãnh đạo là giúp người ta thấy được tiềm năng của mình.

John Porter, nhạc sĩ

Gia tăng cơ hội thành công

Vì việc thử nghiệm điều gì mới thường dẫn đến tâm lý chống đối, chúng ta cần ủng hộ các nỗ lực khởi xướng cho sự thay đổi. Những mẹo sau đây có thể giúp chúng ta tiến hành quá trình cải tổ được suôn sẻ.

1. Xây dựng đội ngũ đặc biệt. Đây là lực lượng nòng cốt trong công ty nhằm đảm trách xuyên suốt quá trình thay đổi này. Cần tuyển chọn những cá nhân từ mọi cấp bậc, mà không chỉ là từ ban giám đốc. Hãy chọn các nhà lãnh đạo chính thức cũng như những người có tầm ảnh hưởng cao như quản đốc nhà máy.

Trên thực tế, trong hầu hết cơ quan, tổ chức, có những người tuy không phải ở vị trí điều hành một cách chính thức nhưng tiếng nói của họ cũng có sức ảnh hưởng. Họ thường là những nhân viên kỳ cựu được các nhân viên khác kính trọng và họ có thể tác động tới suy nghĩ và hành động của người khác. Nếu tranh thủ được sự tôn trọng và ủng hộ của họ, cơ hội thành công của chúng ta sẽ hầu như là 100%.

Cách tốt nhất để đạt được sự ủng hộ của những nhà lãnh đạo phi chính thức này là tranh thủ lôi kéo họ từ lúc bắt đầu. Hãy nhận diện và tạo mối quan hệ tốt với họ thật sớm trong quá trình thay đổi và khuyến khích họ đóng góp vào việc hoạch định. Điều quan trọng nhất là làm họ tin tưởng và đừng bao giờ thất hứa với họ. Những nhà lãnh đạo phi chính thức này thường có những ý tưởng và đề nghị tốt. Trong những công ty quản lý yếu kém, ban giám đốc thường coi các nhà lãnh đạo phi chính thức vốn hay bất đồng quan điểm với họ như là... kẻ thù và là đối tượng cần phải khống chế. Điều đó thường khiến những người này trở nên “kín đáo” hơn và trở thành cái gai trong mắt sếp của họ. Thay vì coi họ như kẻ phá rối, nên coi những người có sức ảnh hưởng này là những người thông minh và có năng lực. Và thay vì đối chọi với họ, hãy đưa họ vào quá trình thay đổi và coi họ là những đối tác.

Nếu những nhà lãnh đạo phi chính thức này nhiệt tình với quá trình thay đổi, điều đó sẽ giúp lan tỏa ra toàn bộ cơ quan, tổ chức. Bằng cách coi họ như đối tác, chúng ta sẽ biến những đối thủ này thành người ủng hộ chân thành, cũng như biến thù thành bạn. Khi tập hợp được nhiều nhân viên như vậy, khả năng thành công trở nên rất cao.

2. Truyền đạt tầm quan trọng về tầm nhìn của chúng ta. Hãy làm cho mỗi nhân viên hiểu và có trách nhiệm với quá trình thay đổi mà chúng ta đang tiến hành. Đội ngũ nòng cốt sẽ làm mẫu về vai trò thực hiện. Hãy giải thích tầm quan trọng của việc này đối với công ty.

3. Hãy lắng nghe nhân viên. Như đã thảo luận ở trên, lắng nghe là yếu tố cần thiết để thành công, nhưng chúng ta nên thực hiện một bước xa hơn nữa. Tổ chức những buổi họp với tất cả nhân viên, tái cam kết với họ rằng họ sẽ không bị trù dập với bất cứ lời nói và ý kiến bất đồng nào. Thông báo và tuân thủ chính sách mở rộng cửa – lắng nghe mà không phê bình các ý kiến đóng góp.

4. Bảo đảm tôn trọng tất cả cá nhân. Ở môi trường làm việc theo kiểu mệnh lệnh, nhân viên cảm thấy mình bị thiếu tôn trọng. Và xét cho cùng, ngay cả quyết định dù nhỏ nhất cũng đều vì nhân

viên. Hãy để cho mỗi cá nhân biết rằng họ đóng góp cho công ty nhiều như thế nào. Cần khuyến khích và khen ngợi họ. Khi trực trực phát sinh, đừng trầm trọng hóa sự việc. Hãy làm mọi người bớt chú ý vào cá nhân đó và tập trung vào sự việc gây ra sự cố.

5. Tạo các nhóm chức năng hỗn hợp. Trước đây, chúng ta muốn nhân viên chỉ thuần túy là nhân viên. Nhưng giờ đây, chúng ta mong muốn họ là những người đóng góp. Các nhóm chức năng hỗn hợp có thể thuận tiện trong việc thảo luận và giải quyết vấn đề khi nó phát sinh. Khi đó, nhân viên không chỉ cảm thấy mình có giá trị và được tôn trọng hơn, mà họ cũng học được cách tôn trọng các cộng sự mới. (Chi tiết hơn về việc xây dựng nhóm sẽ được thảo luận trong Chương 5.) Dĩ nhiên, đây mới chỉ là sự khởi đầu. Thách thức khó khăn nhất nằm ở chỗ duy trì được sự cam kết, quyết tâm này khi công ty đối mặt với những cuộc khủng hoảng. Tuy nhiên, chúng ta phải chống lại thói quen quay trở lại kiểu làm việc cũ. Khi kiên nhẫn, chúng ta sẽ thu hoạch kết quả tốt.

6. Nỗ lực hết sức mình. Chúng ta hãy xem xét trường hợp sau đây: Darlene Thompson thích thú với những công nghệ mới trợ giúp trong việc chẩn đoán và điều trị bệnh. Là trợ lý cho y tá tại bệnh viện Mercy, cô chỉ quan sát mà không trực tiếp vận hành những trang thiết bị mới này. Khi có cơ hội, Darlene đi xuống khoa đang sử dụng thiết bị này. Cô nói chuyện với kỹ thuật viên và được mượn tài liệu để nghiên cứu.

Darlene đặc biệt quan tâm tới cách sử dụng máy siêu âm, vốn được dùng để chẩn đoán các rối loạn trong cơ thể. Darlene đã ghi danh theo học một chương trình huấn luyện, được cấp bằng Kỹ thuật viên siêu âm và chẩn đoán y khoa và được chuyển sang làm công việc này toàn thời gian. Trên thực tế, hầu hết những người đạt bằng cấp này đều thỏa mãn khi làm công việc đó, nhưng Darlene lại muốn tiến bộ nhiều hơn nữa. Cô muốn trở thành một kỹ thuật viên xuất sắc. Darlene tiếp tục nghiên cứu và tình nguyện tham gia những dự án đặc biệt cùng với các bác sĩ đang sử dụng thiết bị này. Chỉ trong thời gian tương đối ngắn, Darlene đã là một kỹ thuật viên siêu âm thành thạo nhất trong bệnh viện này và gặt hái thành công

trong nghề nghiệp của mình. Cô đã đề nghị tuyển dụng thêm hai nhân viên nữa và huấn luyện cho họ. Nhằm bảo đảm hai thực tập sinh này được huấn luyện hữu hiệu và nhanh chóng, Darlene đưa ra một kế hoạch huấn luyện. Và khi soạn thảo kế hoạch này, cô buộc phải nghiên cứu chu đáo nhiều kỹ thuật mà chính cô đã từng áp dụng. Darlene nhớ lại một số phương pháp khác mà cô chưa từng áp dụng trong những năm qua và nghĩ ra một số ý tưởng mới. Khi bắt đầu huấn luyện, việc tương tác giữa Darlene và thực tập sinh đã kích thích cô nâng cao cách thực hiện và gia tăng năng suất của mình.

7. Liên tục suy nghĩ và thử nghiệm ý tưởng mới. Những nhà vô địch không bao giờ nói: “Không thể thực hiện được!”. Ngược lại, họ luôn cố gắng tìm mọi cách vượt qua trở ngại. Thậm chí các vận động viên không phải lúc nào cũng có thể giành chiến thắng, nhưng họ nỗ lực hết sức mình trong tập luyện để leo lên đỉnh vinh quang.

Norman Strauss, nhà thầu sơn công nghiệp ở thành phố New York, Mỹ, đang đối mặt với một vấn đề nan giải. Thời hạn nộp hồ sơ dự thầu công trình sơn cho Madison Square Garden, một đấu trường thể thao trong nhà lớn nhất ở New York, sẽ kết thúc vào cuối tuần. Vấn đề khó khăn nhất là việc sơn trần nhà của sân vận động này. Nó cao khoảng 30m so với tầng thứ nhất. Cách thông thường để vươn tới trần này là xây dựng hệ thống nền ống (pipe platform) để các thợ sơn đứng trên đó và xịt sơn. Chi phí xây dựng cho hệ thống này cũng tương tự với những nhà thầu khác. Cách duy nhất để giảm giá thầu là tìm cách nào đó để sơn trần nhà mà không phải xây dựng hệ thống nền ống. Ai cũng biết rằng điều này là không thể, nhưng Norman Strauss đã không dễ dàng bỏ cuộc. Anh ấy tin rằng để thành công người ta phải không bao giờ ngừng suy nghĩ và thử nghiệm cách giải quyết vấn đề.

Một buổi tối trên đường đi về nhà, Norman đã chú ý một công ty điện lực đang sơn lại đèn đường ở trên cao. Để vươn tới đèn đường đó, họ sử dụng một xe cần trục, tức xe tải với một máy nâng để có thể đưa người ta lên nhiều cao độ khác nhau. Norman đã tự hỏi: “Tại sao mình không dùng máy nâng để đưa thợ sơn lên trần

nhà của sân vận động?”. Và trong ngày hôm sau, việc nghiên cứu đã đưa ra một giải pháp khả thi và rất kinh tế. Chính vì vậy, Norman đã có thể đưa ra giá thầu thấp hơn nhiều so với các đối thủ và giành được hợp đồng sơn cho công trình đó.

8. Hãy nhớ rằng tự học hỏi là việc luôn tiếp diễn. Không bao giờ ngừng học hỏi cho dù đạt được khả năng chuyên môn nào đó. Cho dù có thành công như thế nào đi nữa, các vận động viên xuất sắc vẫn liên tục tập luyện. Họ hiểu rằng nhu cầu huấn luyện là không bao giờ ngừng.

Sam Fredericks là nhân viên kinh doanh thành công. Hàng năm, Sam tham gia ít nhất một khóa huấn luyện về bán hàng hoặc về sản phẩm. Hàng tuần, Sam sắp xếp thời gian để đọc sách và xem hoặc nghe băng huấn luyện. Kết quả là Sam liên tục nâng cao cách phục vụ khách hàng và gia tăng doanh số.

9. Hãy hướng dẫn cho người khác về chương trình mới của chúng ta. Một cách để gia tăng cơ hội thành công là hướng dẫn cho người khác. Khi hướng dẫn, chúng ta không những xem xét vấn đề một cách có hệ thống và củng cố những gì mình đang làm, mà còn có dịp học hỏi từ học viên của mình. Những câu hỏi và đề nghị của họ giúp chúng ta có thêm kiến thức trong lĩnh vực đó.

10. Hoạch định đầy đủ cho quá trình thay đổi trong công sở. Trước khi bắt đầu công việc này, điều cần thiết là cần cân nhắc kỹ càng. Người thành công lúc nào cũng suy nghĩ cẩn thận cách thực hiện công việc trước khi bắt tay vào.

Khi tiến hành thay đổi dù ở bất cứ giai đoạn nào, cần dành nhiều thời gian để hoạch định cho công việc. Ngay cả trước khi thực hiện cuộc gọi chào hàng, nhân viên kinh doanh thành công suy nghĩ kỹ càng tất cả khả năng có thể xảy ra và cách xử lý chúng. Chúng ta cũng phải cân nhắc cẩn thận mọi trường hợp có thể xảy ra trước khi tiến hành thay đổi.

Học hỏi nhân viên kinh doanh thành công

Cho dù có năng lực như thế nào đi nữa, trừ phi có thể thuyết phục người khác về ý tưởng của mình, chúng ta sẽ khó thành công. Khả năng này là rất cần thiết, chẳng hạn khi cần thuyết phục sếp áp dụng đề nghị của chúng ta, thuyết phục các cộng sự hợp tác trong dự án, thuyết phục thuộc cấp nỗ lực nhiều hơn. Nếu thành thật tin vào điều chúng ta đang thuyết phục, chúng ta dễ dàng truyền niềm tin đó tới người khác.

Khi giám đốc nhân sự của hãng Sweet Sixteen Cosmetics là Jennifer Deane nghiên cứu thời gian làm việc của nhân viên, cô nhận thấy cần phải làm gì đó nhằm chấn chỉnh tình trạng đi làm trễ vốn ngày càng gia tăng. Trước đó, việc phạt tiền những nhân viên đến trễ đã không có tác dụng nhiều và kế hoạch trao phần thưởng cho những người có thành tích xuất sắc cũng không cải thiện gì nhiều. Và một năm sau đó, cô đã đề nghị giờ làm việc linh động nhằm thay thế cho giờ làm việc cố định nhưng sếp đã bác bỏ. Giờ đây, làm thế nào cô có thể đưa ra ý tưởng này một lần nữa và thay đổi suy nghĩ của sếp?

Thuyết phục ý tưởng không khác nhiều với việc thuyết phục để bán sản phẩm hoặc dịch vụ. Bằng cách học hỏi theo phương pháp của những nhân viên kinh doanh thành công, chúng ta có thể thuyết phục người khác chấp nhận ý tưởng của mình. Trên thực tế, bước đầu tiên của bất cứ hoạt động kinh doanh nào là cần chuẩn bị kỹ càng. Không có nhân viên kinh doanh nào tiến hành chào hàng mà không cẩn thận chuẩn bị.

Việc bán hàng phụ thuộc vào thái độ của người bán hàng, không phải thái độ của người mua hàng tiềm năng.

W. Clement Stone, doanh nhân

Làm ý tưởng rõ ràng

Giống như nhân viên kinh doanh phải hiểu rõ sản phẩm của họ nhằm có thể bán được hàng, chúng ta cũng phải hiểu rõ ý tưởng mà chúng ta muốn thuyết phục người khác. Trước khi Jennifer đề cập về ý tưởng giờ làm việc linh động với sếp, cô ấy nên hiểu rõ về tính

khả thi và khả năng thành công của nó. Jennifer nên đọc các tài liệu về đề tài này, tham khảo cách thực hiện ở những công ty khác và thăm dò trước phản ứng của một số nhân viên nếu công ty áp dụng kiểu làm việc theo giờ linh động này.

Nếu ý tưởng có một số khả năng xảy ra, hãy nghiên cứu và phân tích những khả năng này. Hầu hết ý tưởng nào cũng có mặt hạn chế và trở ngại. Hãy tìm hiểu những khuyết điểm của nó và cách thức vượt qua.

Khi đã phân tích về đề tài đó rồi, hãy xác định ý tưởng này có ưu điểm gì so với ý tưởng cùng loại khác. Khi nghiên cứu kinh nghiệm của những công ty sử dụng chương trình giờ làm việc linh động, Jennifer nhận thấy họ đã giảm được tình trạng nhân viên đi trễ. Cô cũng nhận ra rằng sản lượng không bị thuyên giảm, ngay cả khi nhân viên không làm việc cùng giờ với nhau. Họ cũng dễ dàng tuyển dụng những nhân viên mới, đặc biệt là những người có con còn nhỏ. Jennifer đã trình lên sếp những dữ liệu mà cô thu thập được và nói: “Điểm nổi bật của giờ làm việc linh động là nó có thể kết hợp nhiều lợi ích: giảm được tình trạng nhân viên đến trễ mà không làm giảm sản lượng và dễ dàng thu hút nhiều nhân viên lành nghề đến với công ty mình.”

Nó có lợi gì đối với người mua?

Mỗi nhân viên kinh doanh đều hiểu được một câu hỏi quan trọng đối với bất cứ người mua hàng nào: “Nó có lợi gì cho tôi?” Đúng vậy, công ty sẽ hưởng lợi gì khi chấp nhận ý tưởng của chúng ta? Hầu hết các sếp đều quan tâm tới tính thực tế, vì vậy chúng ta phải chứng minh được ý tưởng của mình sinh lợi ra sao.

Nếu đang thuyết phục người mà chúng ta đang làm việc chung và biết rõ họ, chẳng hạn sếp trực tiếp, chúng ta nên hiểu được mối quan tâm của họ là gì. Hãy điều chỉnh phần trình bày của mình sao cho phù hợp với mối quan tâm của họ. Nếu được như vậy, chúng ta làm gia tăng khả năng thuyết phục người khác.

Tuy nhiên, nếu người mà chúng ta đang định thuyết phục là một người hoàn toàn lạ, điều quan trọng là cần tìm hiểu mối quan tâm thật sự của họ là gì? Để làm được điều này, chúng ta cần chuẩn bị một số câu hỏi để có thể tìm hiểu mối quan tâm thật sự của họ. Thông qua một số người từng làm việc với người này, hãy khám phá về họ. Hãy cố gắng gặp người này trước khi trình bày ý tưởng và đặt câu hỏi nhằm có thể hiểu thêm họ. Với câu hỏi trực tiếp như: “Với hoạt động như vậy, anh/ chị mong muốn đạt được điều gì?”, “Mục tiêu của anh/ chị trong năm nay là gì?” và câu hỏi gián tiếp như: “Thành tựu nào trong quá khứ làm anh/ chị thỏa mãn nhất? Tại sao?”, chúng ta có thể điều chỉnh phần trình bày của mình sao cho phù hợp với từng cá nhân để thuyết phục họ. Hãy lắng nghe cẩn thận câu trả lời của họ và chọn ra điều gì thật sự làm họ hào hứng nhất.

Đưa ra dẫn chứng

Nhân viên kinh doanh xuất sắc luôn chuẩn bị sẵn dẫn chứng, dữ liệu để chứng minh cho quan điểm của mình. Để thuyết phục, dẫn chứng hay nhất là kinh nghiệm của các cơ quan, tổ chức khác từng áp dụng thành công. Jennifer đã liên hệ một số công ty trong cộng đồng từng áp dụng chương trình làm việc với giờ linh động trong nhiều năm qua và có được những dữ liệu về lợi ích đáng kể từ đó. Cô cũng tìm hiểu một số vấn đề mà họ gặp phải và cách họ khắc phục như thế nào. Khi nghiên cứu đầy đủ những mặt tích cực và tiêu cực của chương trình làm việc với giờ linh động, Jennifer đã có thể chuẩn bị đối phó với khả năng phản bác mà sếp có thể đưa ra và đưa ra lý lẽ để bảo vệ ý tưởng của mình.

Mang lại lợi ích rõ ràng

Chỉ có lý lẽ mà thôi thì hiếm khi thuyết phục được người khác. Nhân viên kinh doanh cần cho thấy được những lý lẽ đó mang lại lợi ích gì cho khách hàng. Khi chuẩn bị thuyết phục người khác, hãy liệt kê những lập luận của ý tưởng trên một cột và tương ứng trên cột bên kia là lợi ích mà nó mang lại cho người ta.

Ý tưởng về giờ làm việc linh động của Jennifer như sau:

Lập luận

- Giảm tình trạng nhân viên đi trễ khoảng 80%
- Nâng cao tinh thần làm việc
- Thu hút nhân viên giỏi

Lợi ích

- Tiết kiệm được 2.300 USD/tháng
- Giảm tình trạng nhân viên nghỉ việc
- Tăng sản lượng

Bằng cách cho thấy ý tưởng của chúng ta đáp ứng được nhu cầu của đối phương, phần trình bày của chúng ta sẽ trở nên rõ ràng và mang tính thuyết phục cao. Không ai muốn bị “ép mua”. Mọi người muốn thấy rằng sản phẩm chào hàng chính là cái họ muốn mua. Bằng cách chứng minh cho đối phương thấy ý tưởng của chúng ta phù hợp với điều họ thật sự cần, chúng ta có nhiều khả năng được họ chấp nhận.

Giờ đây, khi đã sẵn sàng dữ liệu và đang chuẩn bị phần trình bày ý tưởng nhằm thuyết phục sếp, chúng ta cần để ý một chi tiết. Nếu hiểu rõ đối phương, chúng ta nên biết họ thích dạng trình bày thông tin như thế nào. Một số người thích trình bày dữ liệu ở dạng biểu đồ, đồ thị, nhưng có người lại thích lý lẽ vững chắc hoặc đưa ra ví dụ. Khi sử dụng định dạng mà họ thích, chúng ta càng dễ dàng thuyết phục họ hơn nữa.

Thu hút sự chú ý

Nhân viên kinh doanh thường tạo sự chú ý của khách hàng tiềm năng bằng cách nhận xét về cách trang trí văn phòng hoặc bức tranh trên tường hay những vật dụng nào đó. Khi làm việc với ai, tốt nhất là hãy bắt đầu bằng vấn đề mà chúng ta biết họ quan tâm. Nếu họ chỉ quan tâm tới việc kinh doanh, hãy bắt đầu ngay với chuyện

kinh doanh. Chẳng hạn, Jennifer đã mở đầu như sau: “Sếp Doug, tôi biết sếp ngày càng quan tâm tới năng suất lao động. Như sếp biết đó, một trong những nguyên nhân của vấn đề này là chúng ta đang gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nhân viên lành nghề. Nếu có cách tuyển dụng được họ, sếp sẽ quan tâm tới vấn đề đó, phải không?”. Câu trả lời của Doug chỉ có thể là “Đúng vậy.” Và sau đó, Jennifer trình bày cho sếp thấy ưu thế của ý tưởng của cô và thu hút sự chú ý ngay lập tức. Giờ đây, Jennifer tiếp tục bám sát điều đó nhằm xác định được mối quan tâm đặc biệt của sếp Doug.

Đặt câu hỏi và lắng nghe câu trả lời

Mặc dù đã làm việc với Doug nên Jennifer biết sếp thật sự quan tâm tới điều gì, nhưng cô nên chuẩn bị đặt những câu hỏi về mục tiêu của ông ấy. Nếu làm việc với người mà chúng ta chưa biết rõ, phần trao đổi ý kiến này là quan trọng nhất. Chúng ta cần tìm hiểu được điều gì là hệ trọng nhất đối với họ. Bạn có thể biết được với người này, mối bận tâm chủ yếu là làm sao tiết kiệm được chi phí, và với người kia, họ có thể quan tâm nhiều về việc chương trình mới sẽ có tác động như thế nào tới hình ảnh của họ...

Nhiều người rất nóng lòng thuyết phục người khác trong khi họ chưa thật sự chú ý tìm hiểu đối phương muốn gì. Một số nhân viên kinh doanh cho rằng bởi vì giá sản phẩm của họ thấp hơn giá bán của đối thủ trên thị trường, nên họ cố nhấn mạnh vào việc tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên, họ không chú ý tới mối quan ngại của khách hàng về chất lượng sản phẩm hay tâm lý cho rằng hàng rẻ tiền chưa chắc tốt. Chúng ta nên tránh giả định rằng mối quan tâm của đối phương là giống với chúng ta. Hãy chú tâm lắng nghe phần trả lời đối với câu hỏi của mình và để ý tới những ẩn ý có thể giúp chúng ta nhận ra mối quan tâm thật sự của đối phương.

Đưa ra dẫn chứng

Khi chuẩn bị, chúng ta nên thu thập nhiều dẫn chứng nhằm ủng hộ cho ý tưởng của mình. Một khi biết rõ sếp thật sự cần gì, chúng ta có thể đưa ra dẫn chứng sao cho phù hợp với mong muốn của họ. Jennifer hiểu sếp Doug của mình là người có tính thực dụng. Vì vậy,

sếp sẽ không chấp nhận sự mơ hồ và rất thích sự kiện và số liệu. Cô cũng biết ông ấy sẽ đánh giá các dự án dựa trên chi phí. Để thuyết phục sếp về giờ làm việc linh động, Jennifer cần chứng minh cho ông ấy cách làm việc này đã có tác dụng ở những công ty khác như thế nào và nó mang lại lợi ích gì.

Jennifer nói với sếp Doug: “Thưa sếp, tôi đã thảo luận với Hilary Hendricks, giám đốc nhân sự của hãng Fitrite Shoes. Công ty này đã áp dụng chương trình làm việc với giờ linh động từ ba năm trước. Cô ấy cho biết rằng họ đã giảm được tình trạng nhân viên đi trễ khoảng 80%, tiết kiệm được 2.300 USD/tháng. Hơn nữa, chương trình này đã giúp họ tuyển dụng được những nhân viên có năng lực và giảm đáng kể số nhân viên nghỉ việc.”

Đối phó với khả năng phản bác

Nhân viên kinh doanh không hề ngại bị từ chối. Điều đó giúp họ xác định khách hàng tiềm năng thật sự muốn gì, giúp họ nhận diện được vấn đề và gia tăng cơ hội bán hàng. Nhân viên kinh doanh xuất sắc đoán trước được khả năng từ chối có thể có và chuẩn bị đối phó với nó. Tương tự như vậy, với sếp, chúng ta nên biết họ có thể bác bỏ điều gì đối với đề nghị của mình và chuẩn bị giải pháp đối phó.

Vào năm trước, sếp Doug đã bác bỏ ý tưởng về chương trình làm việc theo giờ linh động vì ông ấy cho rằng nó làm ảnh hưởng tới việc sản xuất. Doug nói: “Nếu mọi người đi làm vào những lúc khác nhau, thì làm sao có thể phối hợp làm việc chứ? Giả sử sếp cần giải quyết việc gấp mà nhân viên đã về rồi hoặc chưa tới thì sao?”

Từ nghiên cứu của Jennifer, cô ấy đã biết được những công ty khác đối phó với những tình huống này ra sao và chuẩn bị trình bày các ưu điểm của chương trình này vượt trội so với những hạn chế của nó như thế nào.

Chấp nhận mua hàng

Có nhiều cách tiếp cận khi kết thúc giao dịch. Với nhân viên kinh doanh, họ có thể hỏi ý kiến khách hàng về các điều khoản hoặc bản hợp đồng. Tương tự như vậy, khi sếp đã đồng ý, một cách thường có ích là đề nghị sếp giúp đánh giá ý tưởng của chúng ta. Ngoài ra, trước khi trình bày cho sếp, chúng ta cũng có thể tự đánh giá ý tưởng của mình. Hãy chia tờ giấy ra làm hai cột. Đặt tên một cột là *Tiêu cực* và cột kia là *Tích cực*. Hãy liệt kê những phản đối có thể có của sếp trong cột *Tiêu cực* và viết ra lý lẽ bảo vệ trong cột *Tích cực*. Thêm vào cột *Tích cực* những lợi ích khác. Nếu thực hiện việc này trước ở nhà, chúng ta nên có nhiều ý tích cực hơn tiêu cực. Sau đó, hãy hỏi: “Với hai cột này, cột nào nhìn nổi trội hơn?”. Câu trả lời nên là cột *Tích cực*.

Một khi chúng ta có được sự đồng ý, hãy nói: “Bởi vì sếp đã đồng ý với ý tưởng này, chúng ta hãy thảo luận về cách thực hiện nó nhé...” Nếu sếp cần sự phê chuẩn của cấp trên nữa, hãy đề nghị rằng chúng ta sẽ rất vui khi trợ giúp sếp chuẩn bị cho phần trình bày này.

Bằng cách học hỏi cách làm việc của nhân viên kinh doanh thành công và khi đã chuẩn bị chu đáo, chúng ta có thể trình bày ý tưởng và thuyết phục cấp trên nhằm đề xuất thay đổi trong công ty. Qua đó, chúng ta có thể hài lòng khi thấy sếp chấp thuận thay đổi và cho tiến hành.

Thế giới này không thích thay đổi. Tuy nhiên, đó là việc duy nhất giúp chúng ta tiến bộ.

Charles Kettering, nhà phát minh

Khi không thích công việc được giao

Thỉnh thoảng, người ta có thể không thích công việc được giao. Đó có thể vì nó không hợp sở thích, chán ngắt hoặc tẻ nhạt. Dĩ nhiên, tình trạng này sẽ không xảy ra khi chúng ta gặp công việc mình yêu thích. Lúc này, chúng ta cần ứng xử ra sao?

Hãy chứng tỏ mình là một nhân viên chuyên nghiệp bằng cách sẵn lòng thực hiện công việc được chỉ định. Khi thấy chúng ta hoàn

thành tốt công việc mà sếp biết chúng ta không thích, chúng ta sẽ có thể được giao công việc hấp dẫn hơn trong tương lai. Hãy nhớ điều này khi chúng ta trải qua giai đoạn khó khăn bằng cách sử dụng những cách sau đây:

Đừng kỳ vọng sự khen ngợi

Mới đây Diane đã nghỉ việc sau 20 năm gắn bó với công ty. Đúng là trong buổi tiệc chia tay, cô đã khóc, nhưng không phải vì nhớ cộng sự, mà bởi vì trong 20 năm qua, Diane không nhận ra được họ đã tôn trọng và đánh giá cao công việc của cô như thế nào. Diane tiếc nuối: “Nếu hiểu được điều đó, thì tôi sẽ không ra đi.”

Thật không may, việc không khen ngợi là chuyện khá phổ biến trong môi trường công sở. Nhiều vị sếp cho rằng do chúng ta đã lãnh lương tương xứng và việc này là đủ để thể hiện sự đánh giá cao của công ty rồi. Chúng ta biết thực tế này là không đúng. Trong một số trường hợp, lời nói cảm ơn, sự khen ngợi đôi khi lại có giá trị hơn tiền thưởng. Nhưng chúng ta không thể nào thay đổi được văn hóa này trong một sớm một chiều. Và tương tự như vậy, khi được giao công việc chúng ta không thích, đừng nghĩ rằng chúng ta bị sếp ghét bỏ hoặc do công việc trước đây của mình làm sếp không hài lòng. Trừ phi sếp nói khác, hai vấn đề này chẳng liên quan gì với nhau.

Đừng chỉ trích, lên án hay than phiền

Dale Carnegie đã xem đây là nguyên tắc cơ bản nhằm có được mối quan hệ tốt. Khi bị đưa vào dự án này, chúng ta có thể nghĩ rằng sếp đã giao việc không đúng và phạm phải sai lầm. Thậm chí chúng ta cũng có thể muốn chỉ trích cả dự án đó vì nó gây tốn kém thời gian và tiền bạc. Điều này không chỉ làm chúng ta mất động lực làm việc, mà còn làm chúng ta thêm mất uy tín trong công sở. Cho dù ghét công việc như thế nào đi nữa, bây giờ là lúc bỏ qua chuyện đó và bắt tay vào công việc.

Chúng ta thừa khả năng

Có thể chúng ta cho rằng công việc được giao thấp hơn khả năng của mình. Thay vì than phiền, hãy tận dụng cơ hội này nhằm tiết kiệm tiền cho công ty bằng cách hoàn thành công việc trước thời hạn. Khi đó, chúng ta rảnh rỗi và có thể tham gia những dự án khác. Điều này cũng giúp chúng ta có cơ hội thử những phương pháp, cách làm mới nhằm tìm ra giải pháp đơn giản, tối ưu hơn. Và khi thể hiện lòng nhiệt tình như vậy, chúng ta thể hiện cho sếp thấy kỹ năng và khả năng sáng tạo của mình nhằm có thể tham gia những dự án phức tạp hơn.

Đương đầu với sự thay đổi không tránh khỏi

Chấp nhận điều không thể tránh khỏi

Chúng ta đều biết rằng mình không thể tránh khỏi sự thay đổi. Đó là một phần tất yếu trong nghề nghiệp của chúng ta. Khi nhắc nhở chính mình về điều này, chúng ta sẽ không mất thời gian vô ích khi cố gắng cưỡng lại sự thay đổi vốn không thể tránh khỏi.

Hãy thực hiện xuất sắc công việc

Một nguyên tắc cơ bản khi làm việc ở công sở là luôn luôn làm công việc của mình một cách hoàn hảo. Với tinh thần đó, nó thôi thúc chúng ta từ bên trong và hướng chúng ta tới sự bình thản đối mặt với bất cứ sự thay đổi nào. Cho dù sự thay đổi có tác động tới nghề nghiệp của mình ra sao đi nữa, chúng ta muốn nói với người khác và chính mình rằng chúng ta đã cố gắng hết sức.

Nhiệt tình với công việc

Làm sao chúng ta có thể tăng lòng nhiệt tình với công việc? Tôi thúc đẩy mình như thế nào? Tôi có thể làm gì để bảo đảm sẽ dồn hết sức mình vào công việc? Những lúc công ty tiến hành thay đổi, chúng ta cần thể hiện thái độ nhiệt tình của mình. Chúng ta làm nhiều việc hơn, làm tốt hơn và nhanh hơn. Chúng ta hoàn thành công việc của mình và cảm nhận nhiều niềm vui hơn.

Uyển chuyển, linh động trong quá trình thay đổi

Hãy nghĩ mình có khả năng mở rộng, đáp ứng và thích nghi với cái mới. Đâu có ai muốn xem mình là chậm chạp, không linh động và không thể thích nghi phải không? Có khi việc thay đổi trong công ty là không đoán trước được và chúng ta có thể bất ngờ được yêu cầu phải điều chỉnh để thích nghi. Nhằm có thể uyển chuyển, linh động đáp ứng, hãy tuân thủ những gợi ý sau đây:

- *Đặt mục tiêu ngắn hạn.* Trong quá trình thay đổi, hãy nghĩ về tương lai, nhưng đừng quá xa. Hãy tập trung vào các mục tiêu và công việc mà mình có thể thực hiện ngay trước mắt. Mục tiêu ngắn hạn giúp dễ dàng đánh giá kết quả hơn và càng thúc đẩy chúng ta khi thực hiện xong, cho dù kế hoạch thay đổi có bị chỉnh lại hay sửa đổi đi nữa. Khi đó, chúng ta có thể hoàn tất các mục tiêu ngắn hạn và tiếp tục tiến bước.
- *Hoạt động năng nổ.* Hãy nỗ lực hoàn thành công việc với kết quả tốt đẹp và đầy tính sáng tạo. Khi đó, nó lại thúc đẩy và truyền cảm hứng cho chúng ta tiếp tục công việc của mình và tham gia tốt hơn vào quá trình thay đổi.
- *Phối hợp tốt với nhóm.* Trong nhóm, thường có sự thay đổi về công việc, trách nhiệm và thời gian hoàn thành. Khi phối hợp tốt với các thành viên trong nhóm, chúng ta tạo nên cơ hội để uyển chuyển, linh động nhằm đạt kết quả tốt. Chúng ta trở nên hợp tác tốt hơn với người khác và ít “cố thủ” trong vùng an toàn của mình. Khi đó, chúng ta cũng nhận được sự thúc đẩy và truyền cảm hứng từ các thành viên khác trong nhóm. Điều đó giúp chúng ta có nhiều khả năng thành công khi đảm nhiệm vai trò dẫn dắt nhóm. Chúng ta sẽ thảo luận vai trò của nhóm đối với việc thay đổi trong Chương 5.
- *Đưa ra nhiều kịch bản thay đổi.* Cách hay nhất để có thể uyển chuyển, linh động trong quá trình thay đổi là chuẩn bị nhiều kịch bản thay đổi khác nhau. Nếu đưa ra kế hoạch cụ thể cho từng trường hợp thay đổi, chúng ta sẽ chuẩn bị tốt để tham gia quá trình thay đổi theo bất cứ cách nào. Và khi đó, chúng ta lại càng uyển chuyển, linh động hơn, tự tin hơn và có thể tự ứng phó với sự thay đổi mà không cần chờ cấp trên hướng dẫn.

- Tóm tắt

- Một yếu tố quan trọng nhằm thúc đẩy chúng ta đi tới thành công là sự quyết tâm mãnh liệt để liên tục cải thiện.

- Nhằm đạt được sự chấp thuận khi đề xuất thay đổi, trước tiên chúng ta cần thực hiện công việc của mình một cách xuất sắc. Hiển nhiên rằng nếu làm tốt công việc, sếp sẽ càng cần tới chúng ta vì việc quản lý của họ đã trở nên dễ dàng hơn và chúng ta cũng trở nên có giá trị nhiều hơn đối với cơ quan, tổ chức của mình.

- Đừng ngại làm sếp nhận thấy những sai lầm hoặc trục trặc có thể xảy ra trong mệnh lệnh hoặc cách làm việc của họ. Khi đó, chúng ta không chỉ giúp sếp điều hành tốt hơn, mà còn nâng cao khả năng để ý tưởng và đề nghị ban đầu của mình được chấp thuận.

- Trước khi đề xuất thay đổi, hãy suy nghĩ cẩn thận. Hãy cân nhắc không những mặt tích cực, mà còn xem xét tất cả tác động tiêu cực có thể xảy ra và chuẩn bị giải pháp đối phó.

- Cho dù chúng ta không đồng tình với sự thay đổi của công ty, hãy nỗ lực hết sức mình để thực hiện nhằm góp phần làm cho quá trình thay đổi diễn ra thành công.

- Khi đề xuất thay đổi, chúng ta có thể gia tăng cơ hội thành công khi tuân thủ những bước sau đây:

1. Xây dựng đội ngũ nhân viên cốt lõi từ tất cả cấp độ trong cơ quan, tổ chức để giúp chúng ta thực hiện.

2. Bảo đảm rằng mọi khía cạnh về quá trình thay đổi đều được những người có liên quan hiểu rõ.

3. Sử dụng phương pháp thích hợp để truyền đạt thông điệp của chúng ta tới những người có liên quan.

4. Khuyến khích những người tham gia đánh giá đề xuất của chúng ta.

5. Tạo ra các nhóm chức năng hỗn hợp để thảo luận và giải quyết những vấn đề có thể phát sinh.

6. Rèn luyện chính mình trong mọi khía cạnh của quá trình thay đổi để chúng ta có đủ năng lực tiến hành.

7. Nếu gặp trở ngại, đừng đầu hàng. Liên tục tìm kiếm cho tới khi nào tìm ra giải pháp.

- Cho dù có năng lực như thế nào đi nữa, trừ phi có thể thuyết phục được người khác, chúng ta khó có thể thành công. Dù đang thuyết phục sếp chấp thuận đề nghị của chúng ta, thuyết phục các cộng sự hợp tác trong dự án, thuyết phục thuộc cấp nỗ lực nhiều hơn, khả năng thuyết phục là điều cần thiết để thành công. Nếu thật sự tin tưởng vào điều chúng ta đang thuyết phục, chúng ta không khó để thuyết phục người khác.

- Bằng cách học hỏi cách làm việc của nhân viên kinh doanh thành công và đã chuẩn bị chu đáo, chúng ta có thể trình bày ý tưởng của mình và thuyết phục cấp trên tiến hành thay đổi trong công ty. Qua đó, chúng ta có thể hài lòng khi thấy sếp chấp thuận thay đổi và cho tiến hành.

[1] Quản trị theo khoa học (Scientific management) là lý thuyết về quản trị do Frederick Taylor (1856 – 1915) khởi xướng. Lý thuyết này phân tích và tổng hợp về quy trình làm việc nhằm nâng cao tính hiệu quả về mặt kinh tế, nhất là năng suất lao động – Chú thích của người dịch.

Chương 5 **Hãy trở thành thành viên tốt của nhóm**

Các nhóm không dừng lại ở đó. Họ là phương tiện nhằm đạt được các mục tiêu của cơ quan, tổ chức.

Richard Wellins, William Byham, Jeanne Wilson – các tác giả

Trong môi trường công sở ngày nay, mỗi người trong chúng ta đều được kỳ vọng đóng góp tốt cho nhóm và thường có thể hoạt động trong nhiều nhóm cùng một lúc. Khi được nhìn nhận là thành viên hữu ích trong nhóm, chúng ta có nhiều khả năng đạt được mục tiêu nghề nghiệp của mình.

Khi đó, nếu mối quan hệ của chúng ta trong nhóm tốt đẹp, thì cơ hội lãnh đạo nhóm gia tăng và chúng ta cảm thấy thỏa mãn, cũng như có động lực làm việc. Nó cũng có thể tác động tới mức độ tiến hành thay đổi của nhóm. Mỗi cá nhân đều có thể có sức ảnh hưởng quan trọng đối với sự thành công của quá trình thay đổi.

Trong chương này, chúng ta thảo luận về thái độ, sự ủng hộ và những đóng góp của chúng ta với tư cách là thành viên của nhóm nhằm giúp sự thay đổi gặt hái thành công.

Yếu tố then chốt trong nghệ thuật hợp tác với nhau là làm thế nào đối mặt với sự thay đổi, giải quyết xung đột và khai thác tiềm năng của chúng ta... Để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của nhóm, chúng ta cần đáp ứng nhu cầu của từng cá nhân.

Max DePree, doanh nhân

Tại sao lại là nhóm?

“Tinh thần đồng đội” là thuật ngữ quen thuộc với tất cả chúng ta. Khi còn nhỏ, trong trường học và trên sân chơi, thầy cô cũng như

những người lớn dạy chúng ta về giá trị của sự hợp tác nhằm đạt mục tiêu chung. Giờ đây, chúng ta có thể áp dụng ý tưởng này vào môi trường công sở được không?

Ngày nay, hầu hết công việc đều phải do nhóm thực hiện và rất ít công việc chỉ do một cá nhân đảm trách một mình. Do đó, chúng ta có thể làm cho các thành viên trong nhóm thấm nhuần tư tưởng về sự phụ thuộc lẫn nhau nhằm dẫn tới cùng quyết tâm làm việc và tạo nên năng suất cao hơn.

Để có thể là thành viên cộng tác tốt trong nhóm, điều quan trọng là hiểu được làm thế nào các trưởng nhóm xây dựng và quản lý nhóm của họ.

Xây dựng nhóm

Sếp Dave đang đối mặt với một vấn đề nan giải. Nhân viên kinh doanh của anh ấy cần các nhân viên phòng ban khác trợ giúp nhằm đạt được và duy trì doanh số. Trên thực tế, thu nhập của nhân viên kinh doanh dựa trên hoa hồng và họ phải làm việc cực nhọc trong nhiều giờ nhằm tìm kiếm và giữ chân khách hàng. Tuy nhiên, họ thường thất vọng khi nhân viên phòng Giao hàng làm chậm trễ việc giao hàng vì tìm thấy những lỗi nhỏ nhặt hoặc nhân viên phòng Dịch vụ khách hàng làm khách hàng phiền lòng vì có thái độ thờ ững đối với yêu cầu về thông tin.

Để thay đổi tình trạng trên, sếp Dave đã chia toàn bộ thị trường quốc gia thành năm khu vực và tái tổ chức các phòng thành năm nhóm, mỗi nhóm phụ trách một khu vực. Mỗi nhóm gồm nhân viên kinh doanh, nhân viên phụ trách đơn hàng, nhân viên dịch vụ khách hàng và nhân viên phụ trợ. Khi hướng các nhân viên theo cách tổ chức mới, Dave đã dựa theo nguyên tắc quản trị gồm bốn mẫu tự T-E-A-M để phát triển nhóm.

1. Train (Huấn luyện). Trước khi bắt đầu cách tổ chức mới, vào cuối tuần, sếp Dave tập hợp tất cả nhân viên kinh doanh để huấn luyện. Anh ấy giải thích chương trình mới sẽ hoạt động ra sao, nó khác với chương trình hiện hữu như thế nào và những lợi thế của việc phối

hợp cùng nhau để đạt được mục tiêu xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng. Bằng cách thảo luận, thực tập đóng vai, tham gia tình huống giả định, nhóm đã được huấn luyện về cách thức cộng tác với nhau.

2. Enthusiasm (Nhiệt tình). Để nhóm có thể hoạt động tốt, các thành viên không những cần chấp nhận ý tưởng, mà còn tiếp nhận nó một cách nhiệt tình. Sếp Dave đã học hỏi một số kỹ thuật trong thể thao bằng cách để mỗi nhóm tự chọn tên và sắc thái của mình. (Ban đầu, anh ấy định đặt tên cho mỗi nhóm, nhưng sau đó nhận ra rằng cứ để mỗi nhóm tự chọn tên cho mình sẽ hay hơn.) Dave thông báo rằng sẽ có những cuộc thi đấu giữa các nhóm dựa trên nhiều tiêu chí và có những giải thưởng, bao gồm từ những buổi ăn tối cho nhóm tới tiền thưởng.

3. Assurance (Bảo đảm). Các nhóm được bảo đảm rằng họ sẽ được trợ giúp. Sếp Dave và các quản trị viên cao cấp khác trong công ty sẽ ủng hộ họ tới đa về quảng cáo cũng như quảng bá bằng khoản ngân quỹ cụ thể. Mỗi nhóm được bảo đảm rằng những ý tưởng và đề xuất của họ sẽ được ban giám đốc ủng hộ.

4. Measurement (Đánh giá). Người ta đặt ra các mục tiêu cụ thể cho mỗi nhóm và thông báo rõ ràng cách đánh giá ra sao. Người ta cũng sẽ thường xuyên đánh giá năng lực cho mỗi cá nhân, cộng với việc xem xét mỗi người làm việc như thế nào trong nhóm của mình. Khoản tiền thưởng và tăng lương sẽ được căn cứ vào năng suất của nhóm nhằm khuyến khích các thành viên trong nhóm hỗ trợ cho nhau.

Vào cuối năm đầu tiên kể từ lúc tái tổ chức hoạt động, doanh số đã gia tăng đáng kể. Thay vì để các đơn hàng bị chậm trễ do có lỗi nhỏ trên biểu mẫu, nhân viên phụ trách đơn hàng tìm ra nguyên nhân gây lỗi và sửa chữa nó ngay lập tức. Nhân viên dịch vụ khách hàng và nhân viên phụ trợ tìm mọi cách giúp đỡ khách hàng. Tinh thần phối hợp giữa nhân viên kinh doanh và các nhân viên còn lại tăng cao.

Việc xây dựng được các nhóm có tinh thần hợp tác tốt sẽ có nhiều lợi thế cho cơ quan, tổ chức. Những người biết cách cộng tác với nhau sẽ có năng suất cao hơn, hăng say làm việc và dễ dàng chấp nhận sự thay đổi. Điều đó thúc đẩy người ta làm việc nhiều hơn trong công sở và giúp tạo nên tinh thần đồng đội vốn rất quan trọng để đạt được mục tiêu.

Các nguyên tắc khi tham gia vào nhóm

Trong quá trình thay đổi, một cách mà chúng ta có thể đóng góp cho nhóm là giữ thái độ của mình luôn tích cực và tập trung. Sau đây là những nguyên tắc hướng dẫn nhằm giúp chúng ta luôn giữ thái độ của mình hướng tới sự thành công của nhóm.

Hỗ trợ cho nhau

Trong suốt quá trình thay đổi, đôi khi chúng ta cảm thấy mình giống như người đang đi trên dây mà không có lưới bảo hộ bên dưới. Ngay cả khi các thành viên khác đều phải thay đổi như nhau, đôi khi chúng ta có thể cảm thấy mình bị cách biệt và đơn độc. Chúng ta cần có quyết tâm để trợ giúp nhanh chóng cho mọi người trong nhóm và làm sao cho họ biết rằng toàn bộ nhóm đang hỗ trợ cho nhau. Khi trợ giúp nhiệt tình cho các thành viên khác trong nhóm, chúng ta cũng sẽ nhận được sự trợ giúp vô điều kiện từ phía họ.

Vui vẻ

Hãy thực hiện điều đó bởi vì đôi khi chúng ta quá nghiêm túc. Điều này cũng dễ hiểu vì chúng ta tham gia vào nhóm với nỗ lực hoàn toàn nghiêm túc trước những đòi hỏi khắt khe. Nhưng tinh thần làm việc theo nhóm ở mức độ cao nhất chính là sự dấn thân, làm việc nhanh chóng và có thái độ vui vẻ. Và nhiều người trong chúng ta cảm thấy rằng làm việc trong nhóm rất hào hứng và bổ ích. Trong quá trình thay đổi, hãy cam kết làm sao cho tinh thần làm việc theo nhóm được hứng thú và vui vẻ, mà không phải là tình trạng ảm đạm và buồn tẻ.

Tính hiệu quả

Một trong những lợi thế khi làm việc theo nhóm là chúng ta có thể tận dụng sức mạnh của từng cá nhân. Khi đó, chúng ta không phải làm mọi việc và biết mọi thứ. Hãy tận dụng kỹ năng, kinh nghiệm và khả năng của mỗi thành viên nhằm đạt được hiệu quả và thành tựu ở mức độ cao.

Xây dựng tinh thần cạnh tranh

Chúng ta cảm thấy hãnh diện khi là một thành viên của nhóm hoạt động xuất sắc. Khi đề ra mục tiêu, tại sao chúng ta không cạnh tranh lẫn nhau nhằm đưa mỗi thành viên và nhóm đạt thành tích cao hơn? Khi có tinh thần cạnh tranh, chúng ta hợp nhất thành một nhóm và vươn tới thành công cao hơn nữa.

Suy nghĩ vấn đề to tát

Có thể những thay đổi mà chúng ta đang thực hiện ở vai trò một nhóm sẽ diễn ra tốt với từng người trong chúng ta. Có thể chúng ta sẽ vượt qua quá trình thay đổi thành công tới mức chúng ta là nhóm được đánh giá cao và ngưỡng mộ. Thay vì chỉ lo lắng làm sao mình có thể tồn tại được khi quá trình thay đổi diễn ra, hãy suy nghĩ vấn đề to tát hơn và hình dung quá trình cải tổ trong cơ quan, tổ chức như là sức bậc để nhóm và từng cá nhân đạt thành công lớn hơn.

Hãy thay đổi suy nghĩ và bạn sẽ thay đổi thế giới.

Norman Vincent Peale, tác giả

Bày tỏ sự mong mỏi

Cách hay nhất để thoát khỏi sự cô lập là thường xuyên nói chuyện một cách cởi mở và trung thực. Chúng ta mong mỏi từng thành viên trong nhóm như thế nào? Chúng ta mong mỏi nỗ lực và kết quả của nhóm ra sao? Hãy thảo luận về những điều này và lắng nghe họ. Khi thấu hiểu, tất cả thành viên trong nhóm có thể hợp nhất vì mục đích chung.

Đôi khi không dễ để nói chuyện với một số thành viên khác. Trong cuộc sống, có một số người mà chúng ta không muốn quan tâm do có mối quan hệ không tốt với họ. Chúng ta cũng biết những mối quan hệ này gây thiệt hại cho tinh thần và thậm chí là thể xác của chính mình. Chúng ta có thể sợ phải làm việc chung phòng với những người này. Tuy nhiên, tồi tệ hơn, chúng ta có thể mất nhiều thời gian đáng quý chỉ vì phải kiềm chế cảm xúc tiêu cực của mình.

Đừng như vậy nữa. Chúng ta không buộc phải yêu thích mọi người trong nhóm, nhưng có thể làm mối quan hệ không tốt trở nên dễ chịu hơn bằng những cách sau đây:

1. Bắt đầu theo cách thân thiện. Chẳng hạn, khi nhận xét về mối quan hệ với một thành viên khác trong nhóm là Todd, Karl đã nói: “Bởi vì không thích Todd nên khi bước vào phòng, tôi luôn ngồi cách xa anh ấy, khoanh tay lại và chờ có cơ hội là bắt đầu công kích. Tôi chưa bao giờ nghĩ rằng điều đó càng làm cho tình hình trở nên tồi tệ hơn, mãi cho tới khi cố gắng cười với Todd và hỏi anh ấy về những chuyện cá nhân, như gia đình anh hiện có khỏe không hoặc anh ấy nghĩ gì về trận đấu vừa rồi của đội bóng địa phương... Không lâu sau đó, mối quan hệ của chúng tôi đã cải thiện.”

2. Tôn trọng quan điểm của người khác. Đừng bao giờ chỉ trích ai đó rằng họ đã sai. Trên thực tế, việc đó có thể là rất khó, nhất là nếu họ có suy nghĩ trái ngược hoặc không hiểu được vấn đề. Khi đề xuất của ai đó là không thích hợp hoặc vô ích, thay vì phê phán họ, hãy lịch sự cho họ biết cách cải thiện vấn đề sao cho tốt hơn. Hãy tập trung vào vấn đề và giải pháp, đừng chú ý vào con người.

3. Cố gắng trung thực để xem xét vấn đề từ quan điểm của người khác. Một lần nữa, đây cũng là thách thức khi chúng ta cho rằng người đó có tư duy hoàn toàn trái ngược. Tuy nhiên, chỉ cần tập luyện, chúng ta có thể bình tĩnh và bắt đầu có thể xem xét tại sao họ suy nghĩ theo kiểu như vậy.

4. Tránh đưa ra nhận xét tiêu cực. Hãy nhớ câu châm ngôn xa xưa: “Nếu không thể nói điều gì hay ho, thì đừng nói.” Đừng như thật kỳ

lạ, nhưng điều đó rất có hiệu quả, nhất là khi chúng ta bắt đầu quan điểm với họ.

Đóng góp vào mối quan hệ trong nhóm

Làm việc theo nhóm là vấn đề quan trọng trong các mối quan hệ. Trong quá trình thay đổi, mối quan hệ trong nhóm cần dựa trên sự tin tưởng, tôn trọng và sự thông cảm. Khi tuân theo những nguyên tắc sau đây, chúng ta cảm thấy tốt hơn cho các thành viên trong nhóm và chính mình. Hãy nhìn vào một số nguyên tắc của Dale Carnegie áp dụng vào tình huống này như thế nào:

1. Đừng chỉ trích, lên án hay than phiền người khác. Do tình trạng không chắc chắn trong quá trình thay đổi, chúng ta rất dễ nhìn thấy lỗi của người khác và cơ quan hay tổ chức mình. Quá trình thay đổi đòi hỏi phải có thời gian để thực hiện thành công. Thay vì chỉ trích hoặc than phiền hành động của người khác khiến họ buồn lòng, hãy nhìn vào ưu điểm của họ.

2. Hãy đánh giá cao người khác một cách chân thành, trung thực. Hãy tập trung vào những điểm mà chúng ta khâm phục và đánh giá cao ở người khác. Hãy chú ý vào những khía cạnh mà cơ quan, tổ chức truyền cảm hứng và thúc đẩy chúng ta. Khi có bất cứ cơ hội nào, hãy khen ngợi để tránh việc chỉ nhìn vào lỗi lầm.

3. Nhấn mạnh vào sự tích cực. Trong quá trình thay đổi, có phải người khác muốn làm việc chung, muốn cùng đội hình và muốn lắng nghe chúng ta? Hay ngược lại, chúng ta ở phe đối lập và làm cho mọi thứ trở nên khó khăn hơn? Hãy tìm cách để đóng góp vào quá trình này và thúc đẩy người khác.

4. Thành thật quan tâm tới người khác. Một số người trong chúng ta có khuynh hướng thu mình lại. Khi đó, chúng ta trở nên hướng nội và lo âu về tác động của sự thay đổi lên nghề nghiệp của mình. Thay vì vậy, hãy quan tâm tới người khác, chú ý tới họ và học hỏi từ họ.

5. *Mỉm cười.* Nụ cười là một trong những thứ chúng ta có thể điều khiển được. Chúng ta có thể nở nụ cười trên môi và trở thành người dễ gần. Nụ cười cũng là cách thể hiện sự tự tin và thân thiện trong quá trình thay đổi này. Và nụ cười cũng dễ lan truyền. Hãy cười với người khác.

6. *Hãy nhớ và gọi tên chính xác.* Nhớ tên của ai đó là một trong những cách chúng ta thể hiện sự tôn trọng đối với họ. Điều này đặc biệt quan trọng trong suốt quá trình thay đổi diễn ra, khi người ta thường cảm thấy lo lắng, không thoải mái và đơn độc. Khi nhớ và gọi đúng tên, chúng ta tạo mối quan hệ tốt với người khác và tạo sự cảm thông với những cá nhân trong nhóm của mình.

7. *Chia sẻ với người khác về mối quan tâm của họ.* Về nguyên tắc, chúng ta không thể quan tâm tới mình trong khi chúng ta chú ý tới người khác. Trong giai đoạn thay đổi, các thành viên trong nhóm cảm thấy lo lắng, và hiện tại, họ đang quan tâm tới điều gì? Chúng ta có thể hỏi thăm và chia sẻ với người khác về mối quan tâm của họ nhằm làm họ cởi mở hơn.

8. *Thành tâm làm cho người khác cảm thấy họ quan trọng.* Khi làm việc trong môi trường đang thay đổi, chúng ta thường cảm thấy hụt hẫng và mất tự tin. Nếu chúng ta nghĩ như vậy, thì có lẽ người khác cũng không ngoại lệ. Hãy thể hiện cho người khác trong nhóm thấy rằng chúng ta đánh giá cao các đóng góp của họ.

Chúng ta có thật sự lắng nghe?

Trong quá trình thay đổi, không có gì trong nhóm quan trọng hơn việc cởi mở trao đổi ý kiến với nhau. Trong các kỹ năng truyền thông, lắng nghe là quan trọng nhất. Trong giai đoạn biến động này, người ta có thắc mắc, ý kiến, những quan sát cần được lắng nghe và trao đổi với nhau trong nhóm. Toàn bộ nhóm sẽ hưởng lợi khi các thành viên tin rằng những người khác trong nhóm đang lắng nghe họ.

Với nhịp độ hối hả và đầy năng lượng của quá trình thay đổi, đôi khi chúng ta không chú tâm lắng nghe những người khác trong nhóm

nói chuyện. Họ có thể hiểu được chúng ta lắng nghe như thế nào. Mục tiêu của chúng ta là nếu chưa thật sự lắng nghe, hãy chú ý lắng nghe nhiều hơn và chủ động hơn.

Phần lớn thời gian trong giai đoạn này, chúng ta thường suy nghĩ và chia sẻ về những lo lắng, quan ngại của mình. Nhiều người có thể bộc lộ suy nghĩ của mình khi nói chuyện với người khác. Do đó, chúng ta cần lắng nghe. Hãy khuyến khích người khác trong cơ quan, tổ chức nói chuyện và xem liệu chúng ta có thể thông cảm và hiểu họ không.

Hãy là người biết lắng nghe. Bạn sẽ chẳng có hại gì cả.

Frank Tyger, xướng ngôn viên

Những rào cản đối với sự thành công của nhóm

Thay đổi thường gặp trong nhiều cơ quan, tổ chức là thay đổi tổ chức nhân sự của các phòng ban và đây là vấn đề rất hệ trọng. Khi tái cấu trúc, nó có thể làm hồi sinh những cơ quan, tổ chức đang gặp khó khăn, khủng hoảng và kích thích các thành viên để họ trở nên sáng tạo, năng động và làm việc đạt năng suất cao hơn. Nó có thể giúp tạo nên những nhà lãnh đạo trong tương lai. Tuy nhiên, các phòng ban mới không phải luôn hoạt động tốt. Khi tiến hành tái cấu trúc, mặc dù hầu hết công ty đều thành công, nhưng cũng có không ít cơ quan, tổ chức đã thất bại. Và sau đây là một số lý do.

Không đặt mục tiêu rõ ràng

Chúng ta không thể tái cấu trúc công ty chỉ bằng việc ban hành một quyết định từ ban giám đốc. Trên thực tế, chúng ta phải dành thời gian lập kế hoạch chu đáo về những công việc muốn làm và cách thực hiện ra sao. Hơn nữa, trừ phi chúng ta biết chính xác mục đích của mình, không dễ để đánh giá chúng ta đang đi gần mục tiêu như thế nào. Chúng ta cần đưa ra mục tiêu cụ thể, xem đó như tiêu chuẩn để đánh giá tiến độ.

Việc đặt mục tiêu của phòng ban phải phù hợp với mục tiêu lớn hơn do công ty đề ra. Nếu các mục tiêu của phòng ban không khớp với mục tiêu của cơ quan, tổ chức, chúng ta sẽ phí phạm thời gian và công sức.

Trong hầu hết cơ quan, tổ chức, các mục tiêu tổng thể do ban giám đốc đề ra và đưa xuống các phòng ban để định hướng cho họ thiết lập mục tiêu của mình. Quá trình đặt mục tiêu đòi hỏi thời gian, công sức và sự nỗ lực. Mục tiêu không phải là thứ mà chúng ta có thể viết nguệch ngoạc trên khăn ăn trong lúc ngồi nghỉ uống café. Chúng ta phải lập kế hoạch công việc mình muốn hoàn tất, đưa ra lịch trình, chọn nhân viên phụ trách cho từng công việc, dự đoán và đưa ra giải pháp phòng hờ nhằm đối phó với các trở ngại có thể phát sinh và làm ảnh hưởng tới kế hoạch.

Có một nguyên tắc quan trọng trong cuộc sống, tuy có vẻ nghịch lý nhưng hoàn toàn đúng. Đó là cách đạt tới mục tiêu không phải chỉ nhắm vào chính mục tiêu đó, mà hướng tới một mục tiêu nhiều tham vọng hơn ở xa nó.

Arnold Toynbee, sử gia

Khi hoạch định cho việc thay đổi ở công sở, chúng ta cần phân tích được hiện trạng trước khi xác định mục tiêu cho phòng ban mình. Không ít trường hợp, các nhà quản lý không hiểu rõ tình hình thật sự của cơ quan, tổ chức. Dĩ nhiên, họ biết về những dữ liệu như doanh số, thị phần, sản lượng, tổng lương và những thống kê xác thực khác. Nhưng họ thường không chú ý tới những thông tin vô cùng hệ trọng khác, chẳng hạn thái độ và tinh thần làm việc, tình trạng kỹ năng, mức độ sẵn lòng hợp tác của nhân viên và quyết tâm của họ đối với công việc.

Mỗi người trong chúng ta có khuynh hướng chấp nhận thông tin phù hợp với nhận thức của chính mình. Đối với chúng ta, đó là hiện thực. Tuy nhiên, trong suy nghĩ của người khác, như sếp, cộng sự hoặc thuộc cấp, họ có thể hiểu thông tin đó theo cách hoàn toàn khác.

Và ngay cả trong cơ thể chúng ta, một số vấn đề sức khỏe cấp bách không lộ ra trong những cuộc xét nghiệm y khoa thông thường. Tương tự như vậy, trong cơ quan hay tổ chức, một số tình trạng, vấn đề vẫn còn ở giai đoạn phôi thai và chưa hình thành rõ ràng nên có thể không bị phát hiện trong những đợt phân tích bình thường.

Quản trị viên nghĩ ra giải pháp đúng cho vấn đề sai thì nguy hiểm hơn quản trị viên nghĩ ra giải pháp sai cho vấn đề đúng.

Peter Drucker, tư vấn viên và tác giả

Chúng ta cần đi sâu hơn vào thực tế, mà không chỉ dựa trên sự phỏng đoán. Để làm được điều này, chúng ta cần hiểu rõ những người có liên hệ với mình: thành viên trong nhóm, các trưởng phòng ban khác, những người bên trong và ngoài công ty. Chúng ta cần biết rõ ưu nhược điểm của họ, thái độ đối với công việc, cấp trên và công ty. Một số công ty nắm được điều này thông qua các cuộc khảo sát về thái độ nhân viên, các nhóm khảo sát (focus group) hoặc nhờ chuyên viên tư vấn đích thân phỏng vấn nhân viên. Kỹ thuật “Tự khảo sát” đã được đề cập trong Chương 2 và đây là một công cụ mạnh nhằm đạt được thông tin này.

Không hiểu rõ về công ty

Sơ đồ tổ chức trong công ty cần phải được cập nhật thường xuyên. Hầu hết công ty đều có sơ đồ tổ chức thể hiện các phòng ban của mình. Nó thường nhìn giống như một hình chóp, trong đó các phòng ban ở dưới đáy. Chức năng của sơ đồ tổ chức là hiển thị nhóm nhân viên cùng với hoạt động mà họ phụ trách, sếp và thuộc cấp của họ. Ngoài ra, nó còn giúp người ta thấy được toàn bộ cấu trúc về mặt tổ chức của công ty.

Tuy nhiên, nếu chỉ căn cứ vào sơ đồ này thì có thể không chính xác trong một số trường hợp. Đó là các nhóm thường có chức năng hỗn hợp nên không thể trình bày hết trong đó. Chẳng hạn, nhóm phát triển sản phẩm có những chức năng như thiết kế, nghiên cứu và phát triển, tiếp thị và tài chính. Khi thể hiện không đúng, tức là nhóm

hỗn hợp chỉ chịu sự giám sát của một trong những phòng ban, người ta có thể hiểu lầm.

Điều hành không tốt

Và khi đó, lỗi thuộc về sếp. Trưởng phòng ban chịu trách nhiệm về nhân viên của mình. Cho dù các thành viên trong nhóm có năng lực như thế nào đi nữa, trừ phi sếp của họ là người có trình độ, tậ tụy và truyền cảm hứng, họ sẽ khó đạt được mục tiêu. Nếu sếp không lãnh đạo, nhóm sẽ không đi đúng hướng. Nghiêm trọng hơn, nếu sếp điều hành quá kém, nhân viên của họ sẽ làm việc tồi tệ.

Hãy xem xét trường hợp sau đây. Khi được bổ nhiệm làm trưởng nhóm tiếp thị – phát triển, Rick D. đã nghiên cứu nhiều cuốn sách về cách lãnh đạo, tham dự nhiều cuộc hội thảo và tham vấn những sếp khác trong công ty. Cấp trên nói rằng nhóm của anh ấy rất năng động và cần cho các thành viên đủ tự chủ để họ có thể tự quyết định công việc và tận dụng hết tài năng của mình.

Khi nhóm được thành lập, Rick phác thảo phạm vi hoạt động rộng cho nhóm, yêu cầu họ xác định cần làm gì và ai sẽ làm. Khi một thành viên trong nhóm đặt câu hỏi về vai trò của mình, Rick đã trả lời: “Điều đó tùy anh quyết định.”

Về mặt lý thuyết, đây là cách thức áp dụng cho một nhóm sáng tạo đã thành thạo công việc. Và thực tế đã xảy ra chuyện gì? Một số thành viên trong dự án chọn công việc mà họ thành thạo nhất và bắt đầu thực hiện. Một số khác dành ra vài tuần lễ để tìm hiểu vai trò của họ. Và khi một số người bắt tay vào làm việc, họ phát hiện rằng... có người đã làm công việc đó rồi.

Thiếu sự lãnh đạo, nên dự án đã rối tung. Không bao lâu sau đó, sếp của Rick nhận thấy tiến độ bị chậm trễ. Khi được hỏi về điều này, Rick trả lời rằng cấp trên nói cần cho nhóm sự tự chủ để đạt hiệu quả cao. Tuy nhiên, điều Rick không hiểu là cần hoàn thành dự án theo kiểu có tổ chức. Nếu trước đó nhóm chưa từng tham gia loại dự án như vậy, sếp cần hướng dẫn cụ thể, theo dõi tiến độ của dự án và cần can thiệp kịp thời để nhóm đi đúng hướng. Tất cả điều

này cần thực hiện với sự dè dặt hơn đối với cách thức lãnh đạo nhóm mang tính sáng tạo. Và cuối cùng thì Rick đã... từ chức.

Cứng nhắc trong công việc

Một trở ngại khác đối với sự thành công của nhóm là không hiểu đúng về phần mô tả công việc. Trong các phòng ban của công ty theo truyền thống, nhiệm vụ của công việc được nêu rõ trong phần mô tả chính thức về công việc. Đối với nhóm, cũng có phần mô tả công việc nhằm hướng dẫn cho các thành viên công việc mà họ cần thực hiện. Nhưng trên thực tế, tất cả thành viên đều được mong mỗi làm bất cứ công việc nào nhằm thúc đẩy nhóm hướng tới mục tiêu của mình.

Tuy nhiên, có một số nhân viên chỉ cứng nhắc nhìn vào phần mô tả công việc. Khi được yêu cầu giúp đỡ các thành viên khác (vốn không được liệt kê trong phần mô tả này), họ thường than phiền: “Đó không phải là công việc của tôi.”

Khái niệm nhóm được dựa trên nguyên tắc rằng tất cả thành viên làm việc chung với nhau nhằm đạt tới kết quả mong đợi. Điều này bao gồm cả thực hiện công việc mà chúng ta không thích, giúp đỡ những thành viên còn non tay nghề và tạm thời gác qua một bên những công việc không quan trọng nhằm giải quyết những công việc ưu tiên hơn.

Thiếu sự tin tưởng

Điều quan trọng trong bất cứ mối quan hệ nào, dù trong hoặc ngoài công việc, là sự tin tưởng. Khi các thành viên của nhóm không tin tưởng sếp của họ hoặc một hay vài thành viên khác, nhóm đó sẽ khó thành công.

Sự thành công hoặc thất bại của trưởng nhóm phụ thuộc vào sự tin tưởng của các thành viên trong nhóm. Nếu người ta tin tưởng, bất cứ điều gì chúng ta nói, họ có thể đều chấp nhận. Nếu người ta đã không tin tưởng, hầu như chúng ta nói gì, người ta đều bỏ ngoài tai.

Với nhân viên bình thường, có lẽ không mất mát gì nhiều khi một người không tin tưởng vào người khác. Tuy nhiên, nếu sếp thất hứa, họ sẽ làm mất niềm tin của cả nhóm. Trên thực tế, khi một thành viên không nói thật, không có ai tin tưởng họ nữa.

Tái xây dựng niềm tin là chuyện rất khó khăn. Khi các thành viên không tin tưởng lẫn nhau, sếp có thể nhảy vào để chấn chỉnh tình hình. Tuy nhiên, nếu sếp làm các thành viên mất niềm tin, sẽ mất rất nhiều nỗ lực để tái xây dựng niềm tin.

Nếu bạn đối xử với một người như thể họ phải hoặc có thể trở thành ra sao, họ sẽ trở thành như vậy.

Johann Wolfgang von Goethe, đại thi hào, kịch tác gia và tiểu thuyết gia

Phân chia công việc bất công

Sandra tức điên lên được. Một lần nữa, nhóm của họ lại chậm tiến độ và có nghĩa là cô ấy phải làm thêm giờ nữa. Đây là lỗi của ai? Không phải cô ấy. Sandra đã làm hết sức mình để hoàn thành công việc đúng thời hạn, một số thành viên khác, như Carl và Tricia, lại rất chậm chạp. Khi cô than phiền với sếp Chloe, sếp nói rằng họ đã làm hết sức rồi.

Sự phân công công việc bất công giữa các thành viên không phải là chuyện hiếm. Thật vậy, một số người có thể làm việc nhanh hơn, kỹ hơn hoặc sáng tạo hơn người khác. Chúng ta có thể cho rằng Sandra ganh tỵ với Carl và Tricia vì cho rằng họ không nỗ lực nhiều. Và sự bực tức này càng trầm trọng hơn khi Sandra phải làm thêm giờ để kịp tiến độ.

Nhóm không thể thành công trừ phi mỗi thành viên làm hết phần việc của mình. Trưởng nhóm không thể chấp nhận lý do rằng Carl và Tricia đang làm hết sức mình. Sếp cần tìm hiểu được lý do tại sao họ thực hiện công việc chậm trễ và có những bước nhằm chấn chỉnh tình hình kịp thời. Có lẽ họ cần được huấn luyện thêm nữa hoặc họ có vấn đề cá nhân làm ảnh hưởng tới công việc của mình.

Thiếu quyền quyết định

Những nhân viên đã quen với việc tổ chức công việc theo truyền thống thì cũng quen làm theo chỉ thị của sếp. Trong một thời gian dài, họ không tham gia vào quá trình hoạch định. Và họ cảm thấy bất tiện khi được yêu cầu tham gia vào việc lập kế hoạch và quyết định công việc của mình.

Thông thường, người ta nói rằng các quản trị viên hoặc sếp lãnh lương cao hơn nhân viên là bởi vì họ chịu trách nhiệm trong việc quyết định. Do đó, khi các nhân viên – vẫn không được trả lương cao hơn trước đây – được trao thêm trách nhiệm này, dĩ nhiên, họ cảm thấy rằng việc ra quyết định không phải là phận sự của họ.

Trong hầu hết công ty, sếp lãnh lương cao hơn nhân viên, nhưng nên xem đây là sự khuyến khích để các thành viên khao khát được thăng tiến, và do đó, họ sẽ ít miễn cưỡng hơn khi tham gia vào việc đưa ra quyết định.

Nếu bạn muốn đóng một chiếc thuyền, đừng đánh trống, gõ mõ để tập hợp mọi người nhằm thu thập gỗ và cũng đừng giao cho họ công việc. Hãy dạy họ niềm khao khát khám phá đại dương mênh mông, bất tận.

Antoine de Saint-Exupéry, thi sĩ và văn sĩ

Truyền thông kém

Một lý do khác khiến nhóm thất bại là việc truyền đạt thông tin kém. Chúng ta nói một đằng và các cộng sự hiểu một nẻo. Tại sao vậy? Đó có thể là do cách chúng ta nói hoặc cách họ hiểu. Truyền thông kém là một trở ngại chính đối với sự thành công của nhóm.

Chúng ta nghĩ rằng chỉ thị của mình đã rõ ràng rồi. Nhưng khi chúng ta vừa rời phòng họp, một cộng sự quay sang hỏi lại một người khác để cho rõ hơn. Tại sao vậy? Có lẽ đây là lỗi của chúng ta. Đó có thể là do chúng ta nói mơ hồ, sử dụng từ ngữ mà người nghe không quen tai, sử dụng ngôn ngữ cơ thể tạo nên ý nghĩa khác với

lời nói. Hoặc cũng có thể vấn đề là do bản thân cộng sự đó. Họ không chú ý lắng nghe. Họ không coi chúng ta là quan trọng.

Cho dù là sếp hoặc là nhân viên đang trình bày quan điểm của mình, chúng ta cần chú ý tới hiệu quả truyền đạt của mình. Hãy tiếp nhận những đánh giá, phản hồi từ các cộng sự. Yêu cầu họ nhận xét về phần trình bày của chúng ta tại những buổi họp hoặc trong các buổi thảo luận của nhóm. Nếu sắp diễn thuyết, hãy diễn tập trước gương hoặc ghi hình để tự đánh giá.

Nhận thức nằm trong tâm trí của người tiếp nhận. Trừ phi nhận thức của nhà lãnh đạo và nhận thức của thuộc cấp về một vấn đề nào đó giống như nhau, họ sẽ làm việc theo những hướng khác nhau.

Arthur R. Pell, chuyên gia tư vấn nhân sự và tác giả

Học hỏi theo huấn luyện viên giỏi

Nhà lãnh đạo xuất chúng cũng là huấn luyện viên tài ba. Nhà quản lý có thể nói với nhân viên phải làm gì và khi nào làm, nhưng chỉ có huấn luyện viên giỏi mới có thể thúc đẩy và làm họ toàn tâm, toàn ý với công việc. Bình thường, người ta có thể chỉ ra lỗi, nhưng huấn luyện viên có thể giúp giải quyết trực trặc đó. Một số nhà quản lý đưa ra phần thưởng để khích lệ nhân viên. Nhưng huấn luyện viên sẽ thúc đẩy họ hướng tới thành tích cao nhất.

Một số người bẩm sinh đã có thể huấn luyện tốt cho người khác. Nhưng hầu hết chúng ta cần học hỏi và thực tập các phương pháp huấn luyện từ những huấn luyện viên tài ba.

Hiểu các thành viên trong nhóm

Khi huấn luyện một cá nhân nào đó, điều quan trọng là cần đồng cảm với họ ở mức độ cá nhân. Tốt hơn là nên hiểu họ. Bằng cách sử dụng kỹ thuật “Tự khảo sát” được đề cập trong Chương 2, hãy tìm hiểu về tình trạng gia đình của người đó, những thăng trầm trong cuộc sống của họ. Cần tìm hiểu cách họ vượt qua những lúc

khó khăn thuở còn đi học, trong cuộc sống cá nhân, và dĩ nhiên là trong công việc.

Là huấn luyện viên của đội Denver Broncos thuộc Liên đoàn Bóng đá Mỹ NFL, John Ralston đã khuyến khích cầu thủ của mình làm như vậy. Họ đã đặt một số câu hỏi cho cầu thủ trên đường tới sân bóng và khi trở lại phòng thay quần áo. Sau đó, họ đã sử dụng những câu trả lời này để thúc đẩy từng cầu thủ theo những cách riêng. Và họ đã chiến thắng giải Rose Bowl hai lần liên tiếp.

Xây dựng lòng tự tin

Thông thường, chúng ta phải huấn luyện cho nhóm của mình về việc chế ngự nỗi sợ hãi và xây dựng lòng tự tin. Hãy khuyến khích mọi người bằng cách nói với họ rằng công việc của họ rất có giá trị và hữu ích.

Yêu cầu nâng cao hơn

Greg, một giám đốc kinh doanh thành công, đã cho biết: “Sau khi thực tập cuộc gọi điện bán hàng với nhân viên kinh doanh của mình, tôi thấy họ có ba việc đã làm tốt và một việc cần cải thiện. Sau đó, tôi đề nghị họ làm thế nào có thể tốt hơn nữa đối với việc đã làm tốt rồi và làm sao hoàn thiện hơn trong những việc cần cải thiện.”

Đừng tránh né những người bất đồng ý kiến

Gần đây, một chuyên viên tư vấn về quản trị đã giúp tạo điều kiện thuận lợi cho một buổi họp của các giám đốc vốn muốn phối hợp ăn ý với nhau hơn. Tư vấn viên này cho biết: “Chúng tôi nhìn vào tất cả trở ngại để làm việc với nhau tốt hơn, và sau đó, tiến hành trước tiên với những vấn đề đơn giản. Khi gặp vấn đề khó khăn nhất, chúng tôi quyết định thành lập một ban chuyên trách. Tôi đã yêu cầu người bất đồng nhất về vấn đề này tham gia vào ban chuyên trách. Và kết quả là không chỉ anh ấy đã ủng hộ mạnh mẽ cho giải pháp đã thương lượng, mà nhờ có quan điểm khác, anh ấy đã giúp mọi người có cái nhìn đa chiều hơn.”

Chia sẻ về những vấp vấp của mình

Là nhà lãnh đạo, có những lúc chúng ta cần phê bình, góp ý nhân viên và có những cách để làm cho việc này không bị phản tác dụng. Để không gây khó chịu, chúng ta cần có mối quan hệ tốt và góp ý trên tinh thần xây dựng. Hãy kể lại những vấn đề mà chúng ta từng gặp phải và nói cách chúng ta đã giải quyết ra sao. Hãy làm an lòng nhân viên rằng mặc dù họ có thể vấp phải vấn đề, nhưng họ không phải là kém năng lực.

Tin vào việc chúng ta làm

Huấn luyện là công việc không hề đơn giản và nó ít khi được người ngoài chú ý tới. Tuy nhiên, khi trở thành một huấn luyện viên tài ba, chúng ta có thể khiến các thành viên hoàn thành tốt công việc của họ và nhóm của mình tạo ra được những kỳ công.

Sau đây là một số cách thức nhằm giúp nâng cao việc huấn luyện của chúng ta:

- Nhận ra công lao và khen ngợi nhân viên.
- Có cách góp ý tích cực.
- Nhận ra sở trường, cũng như tài năng của thuộc cấp.
- Thảo luận về việc đánh giá.
- Thảo luận về việc thực hiện công việc.
- Thảo luận về các vấn đề quan hệ giữa các cá nhân.
- Tư vấn cho nhân viên.
- Góp ý.
- Tham gia việc phát triển chính sách.
- Tham gia các công việc và dự án đặc biệt.

- Tham gia các hội thảo về quản trị.
- Tham gia những khóa huấn luyện đặc biệt.
- Thảo luận về tình huống.
- Tham gia các hội nghị và buổi họp về đề tài chuyên môn hoặc quản trị.
- Tham gia các khóa huấn luyện về điều hành tổng quát.

Khuyến khích nhóm tiến hành thay đổi

Một nhóm năng động cần phải luôn nhanh nhạy xác định khi nào và ở đâu cần tiến hành thay đổi nhằm tìm kiếm cơ hội cải thiện hiện trạng. Có năm cách để nhận diện cơ hội thay đổi đó:

1. Các thành viên nhận ra cơ hội cho mình.
2. Các thành viên nhận ra cơ hội cho người khác.
3. Khách hàng, đại lý hoặc người bên ngoài công ty nhận ra cơ hội.
4. Trưởng nhóm nhận ra nhóm cần có những kỹ năng mới.
5. Một tình hình cần thay đổi.

Có những cơ hội để thay đổi có thể phát sinh do có nhu cầu mới, đảm nhiệm công việc hoặc dự án mới đòi hỏi những kỹ năng mới. Bên cạnh đó, cơ hội để thay đổi cũng xuất hiện trong quá trình đánh giá năng lực nhân viên, sau khi xảy ra trục trặc hoặc khi liên quan tới một số sự kiện khác.

Một khi đã thấy được cơ hội, điều quan trọng là cần dành thời gian để nhận định được tình hình sẽ như thế nào khi đã khắc phục sự cố. Đây là một bước mà nhiều người thường bỏ qua hoặc không thực hiện trọn vẹn. Nó có thể dẫn tới bối rối, hiểu lầm và gây thất vọng cho những người có liên quan.

Một trong những vấn đề quan trọng khi huấn luyện các thành viên trong nhóm tận dụng những cơ hội này là cần có tầm nhìn và mục tiêu. Khi không huấn luyện tốt, người ta không thấy được, hiểu được sự cần thiết phải thay đổi. Do được huấn luyện, những người với tầm nhìn tốt có khuynh hướng đi theo hướng thay đổi nhanh chóng hơn những người khác. Nhưng cả huấn luyện viên và nhân viên đều cần phải có mục tiêu đó.

Không có tinh thần trách nhiệm, sự thúc đẩy có thể vô dụng. Chúng ta tập trung vào sự thúc đẩy và sự đồng thuận thậm chí nhiều hơn trong bước kế tiếp của quá trình này. Nhưng ở bước này, sự hướng dẫn và thúc đẩy thật sự bắt đầu.

Hãy khuyến khích người khác và đừng trầm trọng hóa sai lầm.

Dale Carnegie, diễn giả và tác giả

Để quá trình huấn luyện được thành công, cần có các nguồn lực thích hợp, bao gồm thời gian, tài lực, vật lực, sự huấn luyện, thông tin và quan trọng nhất là sự quyết tâm tiến hành thay đổi của những người có liên quan. Ngoài ra, một điều vô cùng cần thiết là sự đồng thuận và ủng hộ từ cấp quản lý cao hơn.

Trưởng nhóm cần bảo đảm các nguồn lực thích hợp luôn có sẵn và đúng lúc. Không có gì đáng thất vọng khi người ta được hứa hẹn và bị thất hứa. Nó có thể làm mọi người cảm thấy giống như bị lừa dối và thất bại.

Một khi các nguồn lực có sẵn và chúng ta xác định, lý giải và chứng minh được các kỹ năng cần thiết để huấn luyện, thì đây là lúc cho các thành viên thực hành và áp dụng điều đã học được. Để biến kiến thức thành kỹ năng, chúng ta cần thực hành cho nhuần nhuyễn kỹ năng bằng những cách huấn luyện tốt nhất, để bảo đảm rằng chúng ta đang thực hành kỹ năng mới, không phải là thói quen cũ. Việc thực hành cũng giúp huấn luyện viên nhận ra được các ưu thế và cơ hội để cải thiện. Sau đây là một số điểm cần cân nhắc:

- Làm sao khuyến khích người khác thành công.

- Làm thế nào giám sát người khác ở cự ly gần và khi nào không cần giám sát.
- Làm sao buộc người khác duy trì kết quả đạt được.

Trên thực tế, đạt được kết quả chỉ là một phần. Khi không củng cố và duy trì một cách thích hợp, người ta có thể nhanh chóng trở lại tình trạng trước đó. Một trong những quan niệm sai lầm của một số nhà quản lý là nếu người ta chỉ biết cách thực hiện công việc, thì họ sẽ làm được thôi. Sự thật thì người ta không thể thực hiện tốt công việc khi người ta biết qua, mà họ chỉ có thể thực hiện tốt công việc khi họ thường xuyên làm, hay nói cách khác, thông qua việc thực hành thường xuyên, người ta mới làm tốt được.

Để tăng cường cho việc huấn luyện, một số kỹ năng mà chúng ta phải sử dụng là:

- Tạo điều kiện cho người ta làm việc sau khi họ học được kỹ năng mới.
- Đánh giá chính xác.
- Luôn dõi theo các thành viên của nhóm.
- Có biện pháp xử lý khi người ta không hoàn thành công việc.
- Xử lý những sai sót và những người không thực hiện đúng.

Một trong những cách hay để duy trì được kết quả đạt được là khích lệ và khen thưởng. Về mặt tâm lý, người ta thích được khen thưởng. Để được khen thưởng, người ta phải làm đúng. Và khi lặp lại thường xuyên, hành động sẽ trở thành thói quen.

Sự thay đổi là vấn đề không hề đơn giản. Đó là lý do tại sao người ta có khuynh hướng trở lại nguyên trạng một cách nhanh chóng nếu không được khích lệ, củng cố và khen thưởng. Thói quen mạnh hơn kiến thức. Để quá trình thay đổi diễn ra nhanh chóng và duy trì được lâu dài, không thể thiếu sự khuyến khích và khen thưởng. Và điều

này cũng đúng đối với nhóm. Khen ngợi sự thành công của các thành viên trong nhóm là cách hữu hiệu để khuyến khích họ duy trì được những thay đổi đã đạt được, nhất là khi chấp nhận rủi ro để đưa ra và áp dụng ý tưởng mới.

Trách nhiệm của cá nhân đối với nỗ lực của tập thể là làm cho nhóm, công ty, xã hội, nền văn minh tiến triển.

Vince Lombardi, huấn luyện viên bóng đá

Tự phát triển

Ban giám đốc nên khuyến khích nhân viên phát huy ưu điểm và vượt qua nhược điểm của mình. Và nếu cơ quan, tổ chức chưa đưa ra biện pháp khuyến khích thích hợp, người có hoài bão cần có phương pháp để tự làm cho mình tiến bộ.

Một số phương pháp để nâng cao kiến thức và kỹ năng nhằm mục đích tự phát triển là:

- Hãy đảm trách chức vụ trong các cơ quan, tổ chức dân sự và hiệp hội nghề nghiệp.
- Tham gia những công việc trong cộng đồng.
- Tham gia công việc của ban điều hành, ban tổ chức.
- Tham dự và tổ chức những cuộc họp, hội thảo, hội nghị chuyên đề...
- Viết các bài báo.
- Tóm tắt
- Một cách để chúng ta có thể đóng góp cho nhóm trong quá trình thay đổi là giữ tinh thần tích cực và sự chú tâm. Điều đó giúp chúng ta tập trung vào nỗ lực của nhóm.

- Thay vì lo lắng làm sao chính mình tồn tại được trong quá trình thay đổi, hãy suy nghĩ rộng lớn hơn và hình dung việc cải tổ trong cơ quan, tổ chức giống như sức bật cho cá nhân và nhóm để thành công nhiều hơn.
- Làm việc theo nhóm là vấn đề quan trọng trong các mối quan hệ. Trong quá trình thay đổi, mối quan hệ trong nhóm cần dựa trên sự tin tưởng, tôn trọng và sự thông cảm.
- Trong các kỹ năng giao tiếp cần thiết để làm việc hữu hiệu trong nhóm, lắng nghe là quan trọng nhất. Trong quá trình thay đổi, người ta muốn đặt câu hỏi, chia sẻ quan điểm và ý kiến trong nhóm. Toàn bộ nhóm sẽ hưởng lợi khi các thành viên thấy được những người khác đang lắng nghe họ.
- Trước khi xác định các mục tiêu cho nhóm của mình, chúng ta cần phân tích được hiện trạng. Không ít trường hợp, các nhà quản lý không hiểu rõ tình hình thật sự tại cơ quan, tổ chức của mình.
- Trưởng phòng ban chịu trách nhiệm về nhân viên của mình. Cho dù các thành viên trong nhóm có năng lực như thế nào đi nữa, trừ phi sếp của họ là người có trình độ, tận tụy và truyền cảm hứng, họ sẽ khó đạt được mục tiêu.
- Nhóm hoạt động dựa trên nguyên tắc là tất cả thành viên làm việc cùng nhau để đạt mục tiêu chung. Điều này có nghĩa là tất cả thành viên cần thực hiện bất cứ điều gì để hoàn tất công việc.
- Sự thành công hoặc thất bại của trưởng nhóm phụ thuộc vào sự tin tưởng của các thành viên trong nhóm. Nếu người ta tin tưởng, bất cứ điều gì chúng ta nói có thể đều được chấp nhận. Nếu người ta không tin tưởng, hầu như chúng ta nói gì, người ta đều bỏ ngoài tai.
- Cho dù là sếp hoặc là nhân viên đang trình bày quan điểm của mình, chúng ta cần chú ý tới hiệu quả truyền đạt của mình. Hãy tiếp nhận những đánh giá, phản hồi trực tiếp từ các cộng sự.

- Một trong những phương pháp quan trọng để bảo đảm thành công trong quá trình thay đổi là huấn luyện cho nhân viên tận dụng các cơ hội mới và thực hiện những bước cần thiết để tiến hành thay đổi. Nếu không được huấn luyện tốt, người ta thường không nhận ra tầm quan trọng của việc thay đổi.
- Để quá trình huấn luyện được thành công, cần có các nguồn lực thích hợp, bao gồm thời gian, tài lực, vật lực, sự huấn luyện, thông tin và quan trọng nhất là sự quyết tâm tiến hành thay đổi của những người có liên quan.
- Ban giám đốc nên khuyến khích nhân viên phát huy ưu điểm và vượt qua nhược điểm của mình. Điều này giúp họ tự tin hơn, sáng tạo hơn và dễ dàng chấp nhận sự thay đổi.

Chương 6 Giảm áp lực, căng thẳng trong quá trình thay đổi

Trong Chương 3, chúng ta đã biết được cách tự điều chỉnh để đáp ứng cho sự thay đổi trong môi trường công sở. Trong quá trình đó, nhiều người bị áp lực, căng thẳng và nếu rơi vào tình trạng này, có những cách giúp chúng ta có thể vượt qua căng thẳng để đối mặt với sự thay đổi.

Trong chương này, chúng ta tìm hiểu một số nhân tố góp phần gây ra áp lực, căng thẳng và làm thế nào chúng ta có thể giảm lo lắng và áp lực đó bằng cách thay đổi cách tiếp cận tình hình này.

Căng thẳng là gì?

Theo Viện nghiên cứu về Căng thẳng của Mỹ, hiện chưa có định nghĩa rõ ràng về căng thẳng. Và do người ta không nhất trí với nhau về căng thẳng thật sự là gì nên khó đánh giá được nó.

Mặc dù có nhiều định nghĩa khác nhau về sự căng thẳng, nhưng một định nghĩa chung nhất là: *“sự căng thẳng về thể xác, tinh thần hoặc cảm xúc”*. Một định nghĩa phổ biến khác của căng thẳng là: *“một tình trạng hoặc cảm nhận đã trải qua khi một người nhận ra sự đòi hỏi vượt quá khả năng của cá nhân và tập thể mà người đó có thể huy động được.”*

Hầu hết mọi người đều xem tình trạng căng thẳng là nguyên nhân gây ra sự lo lắng, mệt mỏi. Tuy nhiên, căng thẳng gia tăng có thể dẫn tới năng suất tăng lên và do đó, sự căng thẳng không phải lúc nào cũng mang ý nghĩa tiêu cực. Vì vậy, định nghĩa của sự căng thẳng cũng nên xét tới “căng thẳng lành mạnh” vốn thường bị bỏ qua.

Thật vậy, Hans Selye, một chuyên gia hàng đầu về nghiên cứu căng thẳng, đã đưa ra thuật ngữ *“căng thẳng có lợi”* (eustress), chẳng

hạn áp lực trong cuộc đua hoặc cuộc bầu cử để cố gắng giành chiến thắng. Trên thực tế, việc nỗ lực đạt được mục tiêu có thể gây căng thẳng cũng giống như khi không đạt được. Khi trình bày ý tưởng trước ban giám đốc và được chấp thuận có thể gây ra tâm lý căng thẳng giống như khi ý tưởng bị bác bỏ. Do đó, cách hiểu về sự căng thẳng nên bao gồm cả căng thẳng có lợi và căng thẳng bất lợi.

Trên thực tế, hầu hết mọi người có khuynh hướng tập trung vào những cảm nhận và cảm xúc tiêu cực do căng thẳng gây ra. Hầu như mỗi sự mô tả về căng thẳng đều nói về những phản ứng vật lý, sinh lý, sinh hóa nào đó mà người ta đã trải qua hoặc quan sát được.

Trong hầu hết công việc, thỉnh thoảng áp lực, căng thẳng phát sinh. Căng thẳng có thể là do sự cố gắng hoàn thành công việc đúng thời hạn, nỗ lực để thăng tiến, cố gắng làm hài lòng sếp khó tính hoặc những chuyện không vui ở công sở. Trong quá trình thay đổi với một số công việc, hầu hết chúng ta sẽ thấy căng thẳng *gia tăng*.

Đương đầu với căng thẳng

Khi cảm thấy căng thẳng, chúng ta được lợi gì? Như đã trình bày ở trên, sự căng thẳng không phải hoàn toàn là điều xấu. Áp lực, căng thẳng thường thúc đẩy chúng ta hoàn tất những việc dường như khó có thể thực hiện. Tuy nhiên, khi áp lực trở nên quá lớn, nó có thể dẫn tới sự suy yếu về thể chất và tâm lý.

Việc chấp nhận quan điểm đúng có thể biến căng thẳng bất lợi thành căng thẳng có lợi.

Hans Selye, chuyên gia nghiên cứu về căng thẳng

Thật may mắn, *chúng ta có thể đương đầu với tình hình áp lực, căng thẳng bằng cách áp dụng một hoặc nhiều công cụ làm giảm căng thẳng được liệt kê bằng các mẫu tự "S-T-R-E-S-S"*.

- **Self-Awareness** (Tự nhận thức)

- **Tender Loving Care** (Chăm sóc bản thân)
- **Relaxation** (Thư giãn)
- **Exercise** (Tập thể dục)
- **Sense of Humor** (Óc hài hước)
- **Seek Help from Others** (Nhờ người khác giúp đỡ)

Tự nhận thức

Tính khí bất thường của Ben gây ra vô số chuyện rắc rối trong cuộc sống của anh ta. Ben rất dễ nổi nóng và chỉ cần bất cứ lúc nào bị một chút căng thẳng, anh ta sẽ hét vào mặt người nào ở gần mình. Tuy việc đó giúp Ben giảm căng thẳng ngay lập tức, nhưng lại gây căng thẳng cho những người xung quanh.

Khi sắp cảnh báo nếu không khắc phục tính khí đó, tương lai của Ben trong công ty là rất tối tăm, anh ta nhận ra rằng tình hình đã nghiêm trọng và cần phải hiểu rõ về sự bùng phát cơn giận dữ của mình. Ben cố gắng thử nghiệm với chính mình. Ngay sau đó, bất cứ lúc nào mấy đứa con của anh bắt đầu đánh nhau, Ben không can thiệp ngay lập tức bằng cách la mắng chúng trong tâm trạng giận dữ như trước đây. Anh ta sẽ ngưng lại một chút, giữ bình tĩnh và kêu những đứa trẻ dừng cãi cọ với giọng điệu bình thường. Ben nhận ra rằng cách mà trước đây anh từng cho rằng có thể làm giảm căng thẳng – tức là tổng quát áp lực khỏi cơ thể bằng cách la mắng người khác – không chỉ gây ra vấn đề cho họ, mà thật sự còn làm trầm trọng sự căng thẳng của chính mình. Và từ nhận thức này, Ben nỗ lực kiểm chế cơn giận của mình.

Ben tập có cái nhìn hài hước và tập chịu đựng trước cơn giận. Không chỉ giảm được những cơn giận, mà anh ta còn sẵn sàng chấp nhận các vấn đề vốn là nguyên nhân gây ra cơn nóng giận và giảm được căng thẳng trong công việc.

Căng thẳng không phải là chuyện xảy ra đối với chúng ta. Đó là phản ứng của chúng ta trước chuyện xảy ra. Và đã là phản ứng thì chúng ta có thể quyết định chọn hay không chọn nó.

Maureen Killoran, luật sư

Chăm sóc bản thân

Việc tự chăm sóc là rất quan trọng đối với sức khỏe, và những người có sức khỏe tốt thì ít có khả năng bị căng thẳng. Chúng ta hãy xem xét trường hợp sau đây. Beverly bị dư cân, cao huyết áp nhẹ và dường như luôn bị căng thẳng. Cô bực mình với mọi thứ, thường bị nhức đầu và có một số vấn đề khác về sức khỏe. Nhìn Beverly khá luộm thuộm vì cô ít chú ý tới trang phục và ngoại hình. Beverly cho rằng tất cả vấn đề về sức khỏe và việc không quan tâm tới ngoại hình là do áp lực của công việc. Tuy nhiên, bác sĩ khuyên cô điều ngược lại: cần chăm sóc bản thân để không làm ảnh hưởng tới công việc. Cô đồng ý ăn kiêng nhằm giảm cân và hạ huyết áp. Kết quả là Beverly đã giảm cân, cảm thấy sức khỏe tốt hơn và bắt đầu quan tâm nhiều hơn tới ngoại hình. Cô thay đổi kiểu tóc và mua một số quần áo mới. Bằng cách chăm sóc, yêu quý bản thân, Beverly trở nên bớt căng thẳng và có thể đối mặt với nhiều vấn đề trong công việc mà trước đây khiến cô bị áp lực.

Không có gì mạnh hơn thói quen.

Ovid, thi sĩ

Thư giãn

Hầu hết các chuyên gia về căng thẳng đều đồng ý rằng khi người ta đang bị áp lực, thư giãn là liệu pháp có hiệu lực nhanh chóng. Hãy chọn cách thư giãn phụ thuộc vào hoàn cảnh mà căng thẳng xảy ra và phương pháp thư giãn thích hợp cho cá nhân và tình huống đó.

Khi khảo sát một nhóm gồm cả nam lẫn nữ, lúc bị áp lực, họ đã:

- Đi xem hàng hóa được bày bán.

- Tập yoga.
- Thiền định.
- Tập hít thở sâu.
- Ra ngoài trời để hít thở không khí trong lành.
- Làm công việc khác trong thời gian ngắn.

Mỗi người trong chúng ta nên chọn các hoạt động thích hợp để thư giãn sao cho có thể áp dụng khi đang làm việc. Thậm chí chỉ vài phút thư giãn có thể làm giảm áp lực, căng thẳng nhằm giúp chúng ta thoải mái quay trở lại và sẵn sàng giải quyết công việc.

Thời gian để thư giãn là khi bạn không có thời gian dành cho nó.

Sydney J. Harris, nhà báo

Tập thể dục

Tập thể dục giúp làm giảm căng thẳng và nâng cao tinh thần. Là chuyên gia tài chính làm việc tại một hãng đầu tư, mỗi ngày Steve đưa ra nhiều quyết định có thể làm lợi hoặc gây thua lỗ hàng triệu USD cho công ty. Do áp lực của công việc, mỗi khi đi làm về, anh ấy rất mệt mỏi nên có thể la mắng con cái hoặc gây gổ với vợ. Sự việc càng trầm trọng tới mức khi nghe tiếng xe ở đầu ngõ, máy đưa trẻ lập tức chạy trốn Steve. Theo lời khuyên của tư vấn viên, anh ấy tham gia câu lạc bộ sức khỏe. Thay vì đi thẳng về nhà sau khi tan sở, giờ đây Steve chơi một ván racquetball^[2] ở phòng tập thể dục. Khi quay về nhà, mọi căng thẳng trong anh ấy đều tan biến và không khí gia đình đầm ấm đã trở lại như trước đây.

Óc hài hước

Khi áp lực đè nặng, chúng ta khó có thể tìm thấy sự hài hước trong tình hình đó. Tuy nhiên, khi nhìn lại những sự việc từng khiến chúng

ta bị áp lực, căng thẳng trong quá khứ, chúng ta có thể cảm thấy tức cười.

Chẳng hạn, sếp của Karen trước đó vừa khiển trách cô. Cũng dễ hiểu thôi, Karen hiểu lầm ý sếp nên đã phạm lỗi lớn trong dự án. Nhưng lẽ ra sếp cũng nên nhận ra rằng nếu trước đó sếp đã ra chỉ thị rõ ràng hơn, điều tồi tệ đã không xảy ra. Ban đầu Karen buồn bã, căng thẳng và cảm thấy mình bị đối xử bất công. Tuy nhiên, thay vì để cả ngày chìm trong cảm xúc tiêu cực, cô tự nhủ rằng sếp mình thường phản ứng thái quá và vấn đề nằm ở chỗ tính khí của sếp, mà không phải là của cô ấy. Karen nghĩ: “Không phải lúc đỏ mặt tức giận, sếp nhìn giống như... thằng ngốc hay sao?”. Rồi cô bắt đầu cười lớn. Áp lực bắt đầu thuyên giảm khi cô bắt tay vào việc khắc phục sự cố.

Nhờ người khác giúp đỡ

Đôi khi căng thẳng quá lớn và chúng ta không thể tự mình chế ngự được. Các tư vấn viên chuyên nghiệp, những chuyên gia trong lĩnh vực đặc biệt và các tu sĩ là những người có thể đưa ra lời khuyên hữu ích cho chúng ta. Chẳng hạn, khi chồng của Judith vừa qua đời, cô như người mất trí tới nỗi không thể làm việc được. Nhưng sau đó, Judith đã tìm đến chuyên gia tâm lý nhằm giúp cô vượt qua được tình hình khủng hoảng đó. Cho dù vấn đề của chúng ta có lớn như thế nào đi nữa (từ việc mất đi thân nhân cho tới việc bị bạn bè coi khinh...), chúng ta nên cân nhắc để tham vấn tư vấn viên chuyên nghiệp khi áp lực, căng thẳng trong cuộc sống đã vượt quá sức chịu đựng.

Giảm căng thẳng bằng cách kiểm soát thái độ

Thông thường áp lực, căng thẳng xuất hiện hoặc gia tăng do thái độ của chúng ta đối với tình huống phải đối mặt hoặc sự thay đổi bắt đầu diễn ra. Chúng ta có thể lo lắng về việc mình thiếu kỹ năng giải quyết công việc và có thể gây ra lỗi nghiêm trọng. Trong những buổi hội thảo của Dale Carnegie, người tham dự được hướng dẫn một số cách để không còn lo lắng nữa:

Tập trung vào hiện tại

Đừng lo lắng chuyện đã qua và cũng đừng bận tâm chuyện sắp tới. Chúng ta không thể thay đổi quá khứ. Chúng ta không thể thay đổi suy nghĩ của người khác – chẳng hạn, cách họ nhận xét về sai lầm của chúng ta trước đây. Chúng ta nên tha thứ cho chính mình và chú tâm vào sự việc cần thiết ở hiện tại.

Áp lực hay căng thẳng trong công việc đa phần xuất phát từ sự lo lắng về sự việc đã xảy ra hoặc sự việc mà chúng ta lo ngại có thể xảy ra trong tương lai. Và áp lực công việc từ những hoạt động mỗi ngày nói chung tương đối thấp hơn. Giống như chiếc tàu có những ngăn được hàn kín để không cho nước từ ngăn này tràn sang ngăn khác, chúng ta cần “niêm phong” quá khứ và tương lai. Bằng cách chú tâm vào những vấn đề của ngày hôm nay, chúng ta sẽ hoàn thành được nhiều việc hơn so với việc nghiền ngẫm quá khứ hoặc lo lắng cho tương lai. Dale Carnegie chỉ ra rằng khoảng 90% sự lo lắng là cho chuyện đã xảy ra hoặc cho vấn đề có thể hoặc không thể xảy ra trong tương lai.

Dale Carnegie cảnh báo: “Chúng ta có thể hài lòng để sống với thời gian duy nhất mà chúng ta có thể có: ngày hôm nay”. Thật vậy, nhiều nỗi lo hàng ngày bắt nguồn từ sự sợ hãi phi lý cho những sự việc có thể không xảy ra. Nếu điều lo sợ không có khả năng xảy ra, chúng ta hãy giúp đỡ chính mình bằng cách dẹp nỗi lo qua một bên và tiến bước. Dale Carnegie đã đề cập tới nguyên tắc này như là yêu cầu “lệnh bán tự động” (stop-loss order) trong tình huống căng thẳng, giống như nhà đầu tư có thể áp dụng nó để bán cổ phiếu nhằm cắt lỗ. Chắc chắn rằng đôi khi chúng ta sẽ gặp trở ngại. Khi đó, hãy “cắt lỗ” và tiếp tục đi tới.

Hãy là chính mình

Thông thường, khi cảm thấy không chắc chắn, chúng ta bắt đầu bắt chước người khác. Đó là khi chúng ta đối mặt với một loạt sự kiện không may xảy ra. Tuy nhiên, chúng ta không thể là người khác. Chúng ta không thể hiểu sếp theo cách giống như hiểu cộng sự của mình. Chúng ta không thể giành được một thương vụ giống như sếp

đã làm vào năm ngoái. Thay vì vậy, hãy xem xét cách người khác xử lý tình huống và biến nó thành bản năng của mình. Hãy lắng nghe lời khuyên, nhưng cần vận dụng nó theo cách hợp lý đối với chúng ta. Chúng ta nên vượt trội trong khi là chính mình. Hãy phân tích sai lầm và tự phê bình theo cách mang tính xây dựng. Hãy cố gắng tìm hiểu tại sao chúng ta mắc lỗi và sau đó đưa ra kế hoạch để khắc phục sự cố. Để giảm căng thẳng, chúng ta nên kiểm tra lại chất lượng cuộc sống của mình. Chúng ta không phải leo lên đỉnh của từng ngọn núi. Và nếu không muốn một công việc có áp lực cao, thì chúng ta nên tìm kiếm công việc khác với ít áp lực hơn.

Khối lượng công việc hợp lý

Đảm nhận nhiều công việc vượt quá khả năng của mình chắc chắn sẽ gây nhiều áp lực, căng thẳng. Nếu cảm thấy sếp đòi hỏi quá nhiều và phi lý, hãy thảo luận vấn đề này với sếp và cố gắng đạt tới một giải pháp hợp lý.

Hài lòng với điều mình có

Chúng ta nên hài lòng với những gì mình đã có. Trong thế giới đầy rẫy chiến sự, nạn đói, bệnh tật, thảm họa thiên nhiên, sự thất bại trong công việc không phải là chuyện quá nghiêm trọng. Hãy giữ một danh sách những điều may mắn của chúng ta trong túi xách hoặc bóp tiền, trong đó có gia đình, bạn bè, sức khỏe, tài năng của mình... Khi cảm thấy bị áp lực, căng thẳng hoặc thất bại, hãy lấy nó ra xem và cảm ơn cuộc đời vì đã may mắn có được các món quà vô giá này và những lợi thế khác. Trong quá khứ, có những lúc chúng ta đã thành công. Chúng ta sẽ không cảm thấy tốt hơn khi chú ý quá nhiều vào những việc tồi tệ hoặc những thứ mà mình không có.

Đánh giá cao người khác

Một cách khác nữa để giảm căng thẳng là hãy quan tâm tới người khác, thay vì chỉ nghĩ tới mình. Khi bị áp lực đè nặng, hãy tạm dừng công việc, nói chuyện và bày tỏ sự cảm kích các cộng sự của mình. Đôi khi chúng ta thật sự không đánh giá cao ai đó trong công sở vì họ cũng như chúng ta nên không có gì đặc biệt. Tuy nhiên, sự đa

dạng về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, cách làm việc giữa các nhân viên làm cho nơi làm việc trở nên hứng thú và sinh động hơn. Hãy đánh giá cao những sở trường độc đáo của người khác. Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn vấn đề này trong Chương 7 và 8.

Giữ thói quen làm việc tốt

Việc giữ thói quen làm việc tốt giúp chúng ta dễ tập trung vào những vấn đề quan trọng, đòi hỏi sự chú ý. Dọn dẹp bàn làm việc gọn gàng và chỉ để lại những giấy tờ, tài liệu liên quan tới vấn đề trước mắt. Sau đó, hãy làm một danh sách công việc mỗi buổi sáng, bao gồm các hoạt động ưu tiên trong ngày đó với những nhiệm vụ quan trọng nhất ở trên cùng.

Khi trực trặc phát sinh, nếu có thể, hãy giải quyết nó ngay lập tức. Nếu chưa đủ dữ liệu để có thể quyết định, hãy hoãn nó cho tới một ngày cụ thể khi có đủ dữ liệu hoặc ủy quyền cho người khác thu thập đủ dữ liệu. Nguyên tắc này hướng tới một thói quen làm việc tốt khác. Thay vì tạm hoãn quyết định hay hành động, chúng ta vẫn có thể hứng thú bắt tay vào theo một hướng khác mà không phải mất thời gian chờ đợi. Do đó, chúng ta thấy công việc của mình vẫn có tiến triển tốt dù chúng ta đang bận hoặc chưa có đủ dữ liệu để giải quyết nó.

Khi đối mặt với những khó khăn trong công việc, chúng ta rất dễ sa lầy vào những tiểu tiết. Hãy nhìn vào bức tranh khái quát và đừng quá chú ý vào chuyện lặt vặt.

Bận rộn không có nghĩa là luôn làm đúng. Tất cả công việc đều cần được thực hiện tốt hoặc hoàn thành. Và để làm được điều đó, phải suy nghĩ cẩn thận, tiến hành có phương pháp, hoạch định đúng, có kiến thức và có mục đích rõ ràng, cũng như phải mất nhiều công sức. Làm cho có tức là không làm.

Thomas A. Edison, nhà phát minh

Ủy quyền

Một trường hợp thường gặp của một số nhà quản lý là nhảy vào thực hiện dự án khi thiếu nhân lực. Tuy nhiên, với tư cách là quản trị viên, trách nhiệm của chúng ta là bảo đảm sao cho dự án hoàn tất, mà không phải là thực hiện những việc chi tiết của nhân viên. Hãy xem xét công việc có thể dễ dàng chia sẻ với người khác và nếu thích hợp, hãy giao việc cho họ.

Thoải mái chấp nhận tình hình

Cho dù có cẩn thận chuẩn bị và lập kế hoạch đi nữa, chúng ta khó có thể tránh khỏi sơ sót, không đạt được mục tiêu hoặc người khác không đáp ứng được yêu cầu của chúng ta. Lúc đó, việc mất bình tĩnh trước những vấn đề không thể tránh khỏi chỉ làm tình hình càng thêm tồi tệ. Một thói quen hữu ích là “thoải mái chấp nhận tình hình” và bắt tay vào xử lý tình huống.

Đừng đem công việc về nhà

Trong phần trước của chương này, có những cách để thư giãn có thể áp dụng trong ngày làm việc của mình. Chúng ta cũng cần học cách thư giãn tại nhà. Công việc là quan trọng, nhưng sức khỏe và gia đình cũng quan trọng không kém. Chúng ta không thể nào làm việc tốt hoặc có cuộc sống vui vẻ trong tâm trạng nặng nề. Cần sắp xếp thời gian với gia đình. Cho dù công việc ở công sở như thế nào đi nữa, thời gian với gia đình vẫn ưu tiên hơn.

Giảm căng thẳng bằng cách giải quyết vấn đề

Khi vấn đề phát sinh ở công sở, chúng ta thường cảm thấy căng thẳng. Bằng cách tiếp cận vấn đề một cách thận trọng, chúng ta có thể giải quyết vấn đề và hạn chế gia tăng căng thẳng. Khi gặp trực tiếp trong công việc, Dale Carnegie đề nghị phương pháp ba bước như sau:

- Thu thập tất cả sự việc.
- Cân nhắc kỹ càng và sau đó đưa ra quyết định.

- Khi đã có quyết định rồi, hãy hành động!

Ba bước trên kết hợp với nhau để hình thành một phương pháp toàn diện và có tổ chức nhằm giải quyết những tình huống trực trặc. Khi thu thập tất cả sự việc trước khi đi tới kết luận, chúng ta có đầy đủ cơ sở để đưa ra quyết định.

Khi phân tích cẩn thận và cân nhắc tất cả sự việc, chúng ta có thể đưa ra quyết định đáng tin cậy hơn và khi hành động nhanh hơn, chúng ta tiến lên phía trước.

Các trực trặc, sự cố chỉ là cơ hội trong quá trình làm việc.

Henry Kaiser, nhà tư bản công nghiệp

Đối với công việc điều hành, giải quyết trực trặc, sự cố là một phần quan trọng trong đó. Nhà quản lý cần xử lý nhiều vấn đề liên quan tới hoạt động, sản xuất, chất lượng, nhân sự và đôi khi là những việc liên quan tới tiếp thị và tài chính. Và các quản trị viên thường gặp và giải quyết những vấn đề tương tự như họ từng gặp trong quá khứ. Nếu sự cố phát sinh đòi hỏi nhiều thời gian để giải quyết; do đó, kinh nghiệm đối với những vấn đề tương tự trước đây sẽ giúp ích cho họ. Cách xử lý trước đây sẽ có khả năng thích hợp cho trường hợp hiện tại.

Tuy nhiên, giải pháp từng áp dụng trước đây không phải lúc nào cũng cho kết quả tích cực. Lý do là mặc dù vấn đề có vẻ giống như trước, nhưng hoàn cảnh hoàn toàn khác. Để tránh tình trạng này, hãy nghiên cứu chính xác vấn đề là gì trước khi xử lý nó.

Thu thập tất cả sự việc

Một hãng chế tạo tủ lạnh nọ đã mất nhiều thị phần vào tay đối thủ. Trong quá khứ, khi thị phần sụt giảm, lý do để giải thích là đối thủ gia tăng quảng cáo và giải pháp đối với họ là cũng gia tăng việc quảng cáo. Bằng cách áp dụng kinh nghiệm này, đội ngũ nhân viên của hãng đã tung ra chiến dịch quảng cáo mạnh mẽ nhằm vực dậy tình hình doanh số giảm sút. Tuy nhiên, lần này họ rất ngạc nhiên

khi chiến dịch quảng cáo đã vô ích và trên thực tế, thị phần của họ tiếp tục sụt giảm.

Nghiên cứu cho thấy lần này đối thủ của họ đã không tiến hành quảng cáo gì quá đặc biệt, nhưng họ đã gia tăng lợi nhuận cho những nhà bán lẻ. Điều này làm các nhà bán lẻ nhiệt tình bán sản phẩm của đối thủ, thậm chí dù khách hàng có tới xem sản phẩm của họ nhiều hơn do đẩy mạnh hoạt động quảng cáo. Như vậy, họ đã xử lý vấn đề một cách sai lầm. Hãy nghiên cứu kỹ vấn đề vì nó có thể không giống như trước đây.

Thông thường, khi tìm hiểu nguyên nhân của trục trặc, chúng ta chỉ thấy phần nổi của tảng băng và vấn đề thì nằm sâu ở bên dưới. Khi nổi mề đay gây ngứa ngáy, bác sĩ da liễu cho kê đơn thuốc sát để xước lên người. Kết quả là mề đay biến mất và hết ngứa ngáy. Chúng ta nghĩ rằng mình đã giải quyết được vấn đề. Nhưng hai tuần sau, nó tái phát. Điều gì đã xảy ra? Vị bác sĩ đó đã xử lý triệu chứng – mề đay. Thật vậy, mề đay là vấn đề đối với chúng ta, nhưng nó không phải là nguyên nhân thật sự, mà có thể là dị ứng hoặc một tình trạng y khoa nào khác. Trong công việc, để tìm ra nguyên nhân thật sự của vấn đề, chúng ta cần nhìn vào những nhân tố quyết định gây ra sự cố. Điều này đòi hỏi phải nghiên cứu và phân tích vấn đề thật cẩn thận.

Tôi nghiệm ra rằng không chỉ đánh giá sự thành công bằng vị trí người ta vươn tới trong đời, mà còn bằng những trở ngại mà họ đã vượt qua được.

Booker T. Washington, nhà giáo dục và tác giả

Thông thường, khi đối mặt với trục trặc, chúng ta có thể nghĩ ra một giải pháp tức thời và bắt tay ngay. Do giải pháp đó xuất hiện bất ngờ, nó không có nghĩa là giải pháp tối ưu. Do đó, hãy cân nhắc nhiều giải pháp khả dĩ trước khi chọn ra giải pháp cuối cùng.

Hãy có thái độ cởi mở. Tham khảo ý kiến của những người có kinh nghiệm với vấn đề đó, đặc biệt là những cộng sự từng gặp phải và giải quyết nó. Hãy gọi điện thoại cho những chuyên gia trong công

ty (hoặc bên ngoài công ty nếu thích hợp) nhằm tiếp nhận kinh nghiệm và kiến thức của họ. Hãy sáng tạo – chúng ta thường có óc sáng tạo mà mình không biết. Bằng cách tận dụng sức mạnh tiềm ẩn này, chúng ta có thể khám phá những ý tưởng sáng tạo để có thể giải quyết vấn đề của mình.

Cân nhắc kỹ càng và sau đó đưa ra quyết định

Một khi đã có những lựa chọn, hãy cân nhắc tất cả yếu tố và quyết định giải pháp nào là tốt nhất. Để làm được điều này, cần nghiên cứu sự cố kỹ càng và giả sử sự cố đã giải quyết xong, cần xác định giải pháp được chọn phải được thực hiện đến cùng.

Hãy liệt kê những yếu tố ưu tiên cho giải pháp. Nó có thể là chi phí tối đa, thời gian, nhân sự và các nguồn lực khác. Sau đó, liệt kê những yếu tố không ưu tiên, nhưng sẽ làm cho giải pháp tốt hơn. Chúng ta hãy khảo sát ví dụ sau đây:

Khi cơ sở dịch vụ làm tóc New Wave Hairdressers đang tìm địa điểm mới, họ liệt kê nhiều yếu tố ưu tiên để cân nhắc:

- Địa điểm mới phải ở trong khu mua sắm sầm uất.
- Rộng từ 650m² trở lên.
- Tiền thuê hàng tháng không nhiều hơn “x” USD.
- Có thể thuê trong sáu tháng tới.

Những yếu tố không ưu tiên, nhưng giúp giải pháp có lợi hơn:

- Với số tiền thuê đó, địa điểm rộng khoảng 800m² thì tốt.
- Chủ nhà sẽ thanh toán chi phí tu bổ, trang trí.
- Không có các cơ sở làm tóc khác trong khu vực đó.
- Có một số cửa hiệu thời trang cao cấp trong khu mua sắm này.

New Wave Hairdressers sẽ cân nhắc chọn địa điểm mới nếu thỏa mãn tất cả yếu tố ưu tiên. Sau đó, khi xem xét những yếu tố bổ sung, họ có thể xác định địa điểm nào là tốt nhất đối với mình.

Khi đã có quyết định rồi, hãy hành động!

Một khi đã quyết định, hãy bắt tay ngay. Với giải pháp này, cần giao nhiệm vụ cho mỗi người tham gia, cần phân bổ các nguồn lực và bắt đầu hành động. Với tư cách là quản trị viên, chúng ta cần là người đi đầu. Nếu có một số thành viên không nhiệt tình, chúng ta nên cho họ thấy được những lợi ích của họ. Hãy sẵn sàng giải thích và trợ giúp cho mọi người, cần chứng minh nếu thấy thích hợp, để họ hiểu cần phải làm gì.

Đôi khi, chúng ta gặp vấn đề phức tạp tới mức đòi hỏi công ty phải đích thân can thiệp trong một khoảng thời gian mới có thể giải quyết (chẳng hạn di chuyển tới địa điểm mới). Nếu giải pháp đưa ra là vô hiệu, sẽ có ít khả năng khắc phục hậu quả. Do đó, trong những tình huống như vậy, cần cân nhắc vấn đề thật kỹ càng và chu đáo. Thật may mắn, những vấn đề mà các nhà quản lý gặp hầu như đều có thể thay đổi, điều chỉnh và xem xét lại nếu thấy nó không hiệu quả.

Khi đưa ra một giải pháp, hãy tự hỏi: “Bao lâu thì có thể xác định được giải pháp này là có hiệu quả?”. Sau đó, hãy theo dõi nó. Trong quá trình này, cần đánh giá các kết quả, và nếu chưa giải quyết được vấn đề, hãy bỏ qua giải pháp đó và chọn một giải pháp khác. Không có lý do nào cứ bám vào một giải pháp vô hiệu khi còn có những giải pháp khả dĩ khác.

Giảm căng thẳng bằng cách kiểm soát thời gian

Khi được hỏi điều gì khiến người ta bị áp lực, một trong những câu trả lời là: “Không có đủ thời gian để giải quyết chuyện cần làm”. Khi quản lý thời gian tốt hơn, chúng ta có thể giảm thiểu áp lực và làm việc hiệu quả hơn.

Thời gian là thứ chúng ta cần nhất, nhưng lại sử dụng nó không đúng nhất.

William Penn, thương gia bất động sản và triết gia

Trước đó, chúng ta đã cẩn thận lên kế hoạch và sắp xếp mọi thứ ổn thỏa cho công việc trong ngày. Nhưng giờ đây, ngày làm việc kết thúc và chỉ thực hiện được một phần kế hoạch mà thôi. Vậy thời gian đi đâu rồi?

Có thể ban đầu chúng ta toàn tâm toàn ý với công việc, nhưng chẳng bao lâu sau khi bắt đầu, một số trở ngại phát sinh, làm gián đoạn công việc và làm mất nhiều thời gian. Sau đây là một số trở ngại và cách giảm thiểu tác hại của nó.

Máy tính

Nếu làm việc tại bàn, chắc chắn rằng máy tính sẽ ở trước mặt chúng ta cả ngày. Điều này có nghĩa là chúng ta thường xuyên nhận e-mail, truy cập Internet và các mạng xã hội mà chúng ta đang sử dụng. Đây là những việc chiếm nhiều thời gian quý báu. (Dĩ nhiên, công ty không thích chúng ta dành thời gian làm việc để mua sắm trên mạng, gửi/ nhận e-mail cá nhân và truy cập Facebook. Nếu cần phải như vậy, hãy thực hiện vào giờ nghỉ.)

Ngày nay, gần như tất cả việc liên lạc đều có thể diễn ra trên mạng. Khi thường xuyên đọc e-mail hoặc những việc tương tự, công việc của chúng ta sẽ bị gián đoạn, kéo theo năng suất sụt giảm và cũng mất thời gian để tái tập trung, quay lại công việc đang làm dang dở.

Chúng tôi khuyên bạn nên đọc e-mail và tin nhắn vào những khoảng thời gian được ấn định trước, hơn là vừa làm việc, vừa đọc/ gửi e-mail. Nếu được như vậy, không những chúng ta sớm hoàn thành công việc (và giảm được căng thẳng), mà còn kiểm soát được thời gian của mình. Nhiều người cho rằng những công việc đòi hỏi sự phản ứng kịp thời trước các yêu cầu (chẳng hạn như ở bộ phận dịch vụ khách hàng) sẽ gây áp lực nhiều hơn những công việc khác. Do đó, khi làm việc tại những bộ phận như vậy, nếu chương trình e-mail cứ phát ra tín hiệu âm thanh lúc có e-mail mới, bạn hãy nhờ nhân viên kỹ thuật tắt chức năng này. Những việc tuy nhỏ, như tiết

kiệm thời gian đọc và trả lời e-mail, có thể góp phần làm giảm áp lực mỗi ngày ở công sở.

Điện thoại

Chúng ta đang ngồi mãi mê làm việc và tiếng điện thoại reo. Đó là cộng sự của chúng ta nói chuyện về công việc. Nhưng có phải họ đi thẳng vào vấn đề công việc? Không hẳn vậy. Họ có thể nói một chút về chuyện thời tiết, hoạt động cuối tuần hoặc việc đi nghỉ phép trước khi bắt đầu đề cập tới công việc. Mặc dù ngày nay điện thoại cố định có thể không còn được dùng thường xuyên như trước đây, nhưng những cuộc gọi điện thoại này cũng làm mất thời gian làm việc. Nếu người ta chỉ chú ý vào công việc trước mắt, thời gian cho những cuộc gọi sẽ giảm đi đáng kể. Tuy nhiên, nếu cảm hoàn toàn tất cả những chuyện tán gẫu, thì điều đó cũng chưa hẳn là tốt. Một cuộc nói chuyện ngắn có thể giúp làm mối quan hệ giữa hai hay nhiều người trở nên thân thiết hơn, giúp môi trường làm việc vui vẻ hơn và củng cố sự hợp tác cũng như tinh thần làm việc theo nhóm. Điều đó có thể thích hợp trong việc giao tiếp, tuy nhiên, hãy nói ngắn gọn. Nếu người gọi điện thoại nói dài dòng, lê thê với những chuyện không liên quan tới công việc, bạn hãy lịch sự nói: “Tôi thích nghe nhiều về chuyện đó, nhưng hiện tôi phải làm việc cho kịp thời hạn” và sau đó chuyển sang đề tài về công việc.

Khi chúng ta gọi điện thoại, một trong những chuyện làm mất thời gian là chờ người đó đang trả lời một cú điện thoại khác. Trừ phi vấn đề của chúng ta là khẩn cấp, hãy để lại lời nhắn ngắn gọn trên hộp thư thoại về vấn đề cần bàn và đề nghị họ gọi lại, hỏi âm bằng e-mail hoặc gặp mặt trực tiếp để giải quyết.

Nếu thấy cần thiết phải chờ, hãy dành hai, ba, năm phút hoặc nhiều hơn để chờ một cách hữu ích. Tức là trong khi đó, chúng ta có thể tranh thủ giải quyết một việc khác như một công việc văn phòng nào đó, sắp xếp lại giấy tờ, hồ sơ, đọc lướt thư hoặc e-mail... Đối với một người có nhiều cuộc gọi trong ngày – giả sử có mười cuộc gọi, việc tận dụng chỉ ba phút trong thời gian chờ cho mỗi lần, chúng ta sẽ có thêm nửa giờ hữu ích cho mỗi ngày.

Tiếp khách

Từ bàn làm việc, chúng ta nhìn lên thấy Loquacious Lou đang đứng trước cửa phòng. Chúng ta không có thời gian nghe anh ta kể về những chuyện bực mình của mình. Vì vậy, không nhất thiết phải mời Lou vào. Hãy đứng dậy, đi thẳng tới để ngăn anh ta bước vào bàn tiếp khách và đứng đó nói chuyện với Lou. Trên thực tế, người ta có khuynh hướng nói ngắn gọn hơn khi phải đứng so với lúc ngồi. Nếu câu chuyện của anh ta là quan trọng và liên quan tới công việc, chúng ta có thể mời Lou ngồi. Nếu không, khéo léo tiễn anh ta ra cửa.

Marge, một cây bút tự do, làm việc tại nhà. Cứ mỗi sáng, một người hàng xóm ghé nhà tán gẫu một chút với cô. Marge không có thời gian cho những chuyện không quan trọng. Mặc dù cũng thích có bạn bè cho vui, nhưng Marge nhận thấy rằng trừ phi chấm dứt tiếp họ, cô không thể nào hoàn tất những công trình của mình. Với cách nói chuyện khéo léo, Marge giải thích cho họ hiểu mà không làm tổn thương tình bạn. Người ta đều biết rằng thời gian là có giới hạn, nhưng lại hay quên về điều này, nên đôi khi cần nhắc nhở họ và chúng ta sử dụng thời gian của mình sao cho tối ưu.

Công việc giấy tờ

Mặc dù ngày nay, việc truyền thông và tài liệu điện tử đã thay thế nhiều loại giấy tờ, nhưng chúng ta vẫn còn dành thời gian cho nó. Hãy cố gắng xử lý giấy tờ trong thời gian ngắn nhất có thể và thường chỉ cần một lần là đủ. Dùng thiết bị để quét (scan) hoặc chụp lại giấy tờ đó. Hãy bỏ đi nếu không có lý do để giữ nó lại. Cần dành thời gian để xử lý một số giấy tờ đã tới bàn làm việc của chúng ta. Nếu cần thiết và thích hợp, hãy giải quyết nó ngay. Thông thường, có thể trả lời ngay các giấy báo luân chuyển giữa các văn phòng bằng cách trả lời ở phần cuối trang giấy, tiết kiệm thời gian so với cách hồi âm mang tính chuẩn mực.

Khi đọc thư từ đòi hỏi phải có hành động tương ứng, hãy ghi lên lá thư đó hoặc một tờ giấy đính kèm về việc cần làm, chẳng hạn cần hỏi ai thông tin gì, hoặc cần hồi âm cho ai đó... Nhờ vậy, chúng ta

không phải mất thời gian đọc lại toàn bộ lá thư đó khi bắt tay vào hành động.

Khi đọc các báo cáo, hãy đọc phần tóm lược trước. Thông thường, không nhất thiết phải đọc toàn bộ bản báo cáo này. Sau đó, chúng ta có thể đọc tới những thông tin cần thiết nhằm tiết kiệm thời gian khi không phải đọc những chi tiết mà chúng ta không quan tâm.

Thủ tục giấy tờ không cần thiết

Trong nhiều cơ quan, tổ chức, người ta mất không ít thời gian cho việc điền vào các biểu mẫu, sao chép tài liệu, lưu giữ hồ sơ...

Robinson Wyler, phó chủ tịch phụ trách các giao dịch từ xa của một ngân hàng ở California, Mỹ, đang đi ngang qua một phòng giao dịch của họ. Ông nhận thấy rằng một nữ nhân viên ở đây đang bận điền vào một biểu mẫu in trên giấy màu hồng. Ông hỏi cô ấy: “Cô không biết rằng thông tin trên biểu mẫu này hiện giờ đã có trên máy tính rồi và không còn cần thiết sử dụng nó nữa hay sao?”. Cô ấy tỏ vẻ bối rối: “Dĩ nhiên tôi biết dữ liệu này có trong máy tính vì tôi đã nhập dữ liệu đó mà. Nhưng không có ai nói rằng không nên sử dụng biểu mẫu này nữa.”

Sau đó, người ta đã tiến hành điều tra và phát hiện ra rằng mặc dù thông tin đó đã nhập vào máy tính... một năm trước đây, nhưng không có ai thông báo về việc không sử dụng biểu mẫu đó nữa. Trên thực tế, nhiều công ty vẫn tiếp tục sử dụng những biểu mẫu không còn cần thiết và gây lãng phí về thời gian, tiền bạc, cũng như công sức bởi vì không có thông báo chính thức về việc ngưng sử dụng nó.

Cần xem xét định kỳ các mẫu báo cáo, thư in sẵn hoặc một số tài liệu in khác vốn đang được lưu hành trong công ty. Vậy khi nào thì nên tiến hành xem xét? Tối thiểu là không quá hai năm. Khi có thay đổi trong công ty, chẳng hạn khi giới thiệu phương pháp, quy trình hoặc trang thiết bị mới, cần xem xét lại chúng ngay khi áp dụng phương pháp, quy trình hoặc trang thiết bị đó được một thời gian đủ để có thể đánh giá. Một khoảng thời gian khác để xem xét lại giá trị

sử dụng của biểu mẫu hoặc tài liệu tương tự là khi đặt mua nó. Nếu ngân hàng nói trên áp dụng cách này vào lúc lên kế hoạch in lại, người ta đã phát hiện được sự việc lỗi thời này.

Cần xem lại thư in sẵn cũng như các mẫu báo cáo và những tài liệu in khác. Nếu thư in sẵn quá tổng quát và không đáp ứng cụ thể vấn đề cần giải quyết, hãy điều chỉnh lại. Xin nhớ rằng hình ảnh của công ty chúng ta sẽ được người nhận đánh giá qua bức thư này.

Nếu tất cả biểu mẫu, hệ thống, mẫu báo cáo và thư in sẵn được xem xét định kỳ, chúng ta tiết kiệm được nhiều thời gian do đã bỏ đi những việc không cần thiết. Bên cạnh đó, nhân viên còn dành được nhiều thời gian và sức lực hơn cho những vấn đề thật sự quan trọng nhằm đạt được mục tiêu mà chúng ta và cơ quan, tổ chức mong muốn.

Khi không quản lý được thời gian của mình, chúng ta không thể quản lý bất cứ thứ gì khác.

Peter Drucker, tư vấn viên và tác giả

Sự việc bất ngờ

Trong mỗi công việc, những chuyện bất ngờ đều có thể xảy ra, có thể là máy tính hoặc những máy móc khác bị hư, sếp có dự án đặc biệt, một trục trặc xảy ra, hỏa hoạn ập tới... Chúng ta biết những chuyện này có thể xảy ra, nhưng không biết khi nào và xảy ra chính xác như thế nào.

Để tránh rơi vào tình trạng bị động, hãy lên kế hoạch dự phòng cho những tình huống bất ngờ. Bằng cách phân tích hoạt động của mình trong một khoảng thời gian, chúng ta có thể xác định được mỗi ngày có bao nhiêu giờ dành cho những chuyện bất ngờ. Chẳng hạn, trong một ngày làm việc tám giờ, nếu dành hai giờ cho những chuyện bất ngờ này, thì chúng ta chỉ hoạch định thời gian cho sáu giờ làm việc chính thức. Và khi chuyện bất ngờ xảy ra, chúng ta có đủ thời gian để xử lý chúng.

Rất khó để chúng ta có thể lên kế hoạch chính xác cho một ngày và thực hiện đúng như đã dự tính. Chuyện bất ngờ thường xuyên xảy ra và làm ảnh hưởng tới kế hoạch của mình. Nhưng khi nhận diện được những vấn đề này, chúng ta có thể giảm thiểu việc mất những giây phút đáng quý và tận dụng hầu hết thời gian của mình.

Sự thay đổi tạo ra cơ hội

Khi bị áp lực, căng thẳng, hãy cố gắng vượt qua bằng cách suy nghĩ về niềm hy vọng, sự can đảm, sức khỏe và sự bình an. Khi bình tâm, chúng ta có thể vượt qua những tình huống khó khăn và thái độ tích cực này góp phần làm bạn bè và cộng sự quý mến, tôn trọng chúng ta.

Như đã đề cập trong phần trước của chương này, căng thẳng không phải lúc nào cũng là vấn đề tiêu cực. Quá trình thay đổi trong cơ quan, tổ chức có thể gây ra áp lực cho chúng ta, nhưng nó cũng tạo ra những khoảnh khắc đáng nhớ trong cuộc đời. Nó tạo ra cơ hội để tái đánh giá công việc và nghề nghiệp của chúng ta. Sự thay đổi có thể khuyến khích chúng ta suy nghĩ lại về những mục tiêu của mình và tiến tới hoàn thành chúng.

• Tóm tắt

- Hầu hết chúng ta đều cảm nhận áp lực, căng thẳng gia tăng khi có thay đổi trong công việc của mình.

- Có thể đương đầu với tình hình đầy áp lực bằng cách áp dụng một hoặc nhiều công cụ làm giảm căng thẳng được liệt kê bằng các mẫu tự “S-T-R-E-S-S”.

- Self-Awareness (Tự nhận thức)

- Tender Loving Care (Việc chăm sóc bản thân là quan trọng đối với sức khỏe và những người có sức khỏe tốt thì ít có khả năng bị căng thẳng.)

- Relaxation (Thư giãn)

- Exercise (Tập thể dục)
- Sense of Humor (Óc hài hước)
- Seek Help from Others (Nhờ người khác giúp đỡ. Đôi khi căng thẳng quá lớn và chúng ta không thể tự mình chế ngự được. Các tư vấn viên chuyên nghiệp, những chuyên gia trong lĩnh vực đặc biệt và các tu sĩ là những người có thể đưa ra lời khuyên hữu ích cho chúng ta.)
 - Thay vì lo lắng chúng ta sẽ gặp khó khăn trong quá trình thay đổi sắp tới, hãy kiềm chế và vượt qua nó.
 - Để giải quyết vấn đề của mình, hãy áp dụng phương pháp của Dale Carnegie:
 - o Thu thập tất cả sự việc.
 - o Cân nhắc kỹ càng và sau đó đưa ra quyết định.
 - o Khi đã có quyết định rồi, hãy hành động!
 - Khi được hỏi điều gì khiến người ta bị áp lực, một trong những câu trả lời là: “Không có đủ thời gian để giải quyết chuyện cần làm”. Khi quản lý thời gian tốt hơn, chúng ta có thể giảm thiểu vấn đề này.
 - Khi bị áp lực, căng thẳng, hãy cố gắng vượt qua bằng cách suy nghĩ về niềm hy vọng, sự can đảm, sức khỏe và sự bình an.
 - Hãy cố gắng xem sự thay đổi chính là cơ hội cho chúng ta.

[2] Là môn thể thao được chơi với vợt và trái banh cao su rỗng. Nó có nét tương đồng với quần vợt và bóng quần (squash) – Chú thích của người dịch.

Chương 7 Giao tiếp với nhiều loại người

Khả năng lãnh đạo tốt đòi hỏi chúng ta tập hợp được quanh mình nhiều loại người khác nhau, kể cả những người bất đồng quan điểm mà không lo ngại họ trả đũa.

Doris Kearns Goodwin, sử gia

Thế giới của thế kỷ 21 phức tạp và phong phú hơn so với nhiều năm trước đây. Trên thực tế, sếp, cộng sự, thuộc cấp, khách hàng có thể nhìn, nói, cư xử và suy nghĩ khác với chúng ta. Thay vì mong họ phải giống với mình, chúng ta cần công nhận và tôn trọng phẩm chất và triển vọng của từng người. Thành công trong công việc của chúng ta ngày hôm nay đòi hỏi chúng ta có nhận thức tốt hơn về mọi người và nhanh nhạy trong việc giao tiếp với họ.

Điều quan trọng là hiểu sự khác biệt giữa những người mà chúng ta làm việc với họ và sự khác biệt đó ảnh hưởng ra sao tới mối quan hệ giữa mọi người với nhau. Chúng ta cần đưa ra chiến lược để tiếp cận sao cho có hiệu quả, hữu ích đối với họ và tập trung vào những cách nhằm gạt hái thành công cho cá nhân cũng như nhóm.

Trong chương này, chúng ta sẽ thảo luận để giải quyết những vấn đề sau:

- Tạo nên bối cảnh đa văn hóa và đa dân tộc tốt đẹp cho các cộng sự.
- Tạo mối quan hệ tốt với những người không hiểu nhiều về văn hóa, cũng như không thành thạo ngôn ngữ của chúng ta.
- Các vấn đề đặc biệt khi làm việc với những người khuyết tật.

Trong chương tới, chúng ta sẽ tập trung vào:

- Làm việc với những người có độ tuổi khác với chúng ta.
- Giải quyết những vấn đề trong công sở phát sinh do sự khác biệt về giới tính.

Một trong những đóng góp quan trọng của khoa học hành vi vào công việc quản trị đó là mọi người đều là những cá nhân và họ hoàn toàn khác nhau. Để làm việc hiệu quả với mọi người, cần hiểu họ và điều chỉnh cách giao tiếp sao cho phù hợp với từng người.

Arthur R. Pell, chuyên gia tư vấn nhân sự và tác giả

Hiểu về sự khác biệt văn hóa

Hiểu theo nghĩa rộng, văn hóa có thể được xem như yếu tố ảnh hưởng đến chúng ta thông qua địa lý, ngôn ngữ, phong tục và niềm tin. Những dân tộc và các phong tục, truyền thống của họ đóng một vai trò quan trọng và giúp chúng ta hiểu thêm về thế giới này và những người xung quanh mình. Những trải nghiệm và truyền thống trong quá khứ có thể tác động tới cách chúng ta tiếp xúc, phản ứng với những người đến từ các nền văn hóa khác.

Giải thích thuật ngữ

Có nhiều tài liệu viết về cách giao tiếp, làm việc giữa những người khác nhau về văn hóa và luật pháp của các quốc gia cũng đã ban hành những điều khoản về vấn đề này. Để có thể hiểu rõ hơn, chúng ta cần hiểu các thuật ngữ thường sử dụng. Sau đây là một số thuật ngữ này:

- *Sự chấp nhận (Acceptance)*: Sự trải nghiệm về một tình huống hoặc điều kiện mà không cần nỗ lực thay đổi nó.
- *Sự đối xử bất công do tuổi tác (Ageism)*: Thái độ, niềm tin hoặc thói quen không tốt đối với nhóm người nào đó dựa vào tuổi tác.
- *Sự đồng hóa (Assimilation)*: Sự chấp nhận tự nguyện/không tự nguyện của các nhóm thiểu số về một số vấn đề của nhóm chiếm

đa số.

- *Giả định* (Assumption): Tin là đúng mà không có chứng cứ rằng văn hóa, tôn giáo hoặc đặc tính của một nhóm người này là trội hơn, ưu tú hơn những nhóm khác.
- *Thành kiến* (Bias): Sự thiên vị cá nhân về tính cách hoặc ngoại hình. Đó là định kiến mang tính ưu ái hoặc không ưu ái đối với một hoặc nhiều loại người nào đó.
- *Sự mù quáng* (Bigotry): Sự bất dung đối với niềm tin hoặc thói quen, thông lệ của người khác.
- *Sự phân biệt đối xử* (Discrimination): Cách đối xử bất công với một cá nhân hoặc một nhóm người do có thành kiến.
- *Chủ nghĩa vị chủng* (Ethnocentrism): Niềm tin rằng dân tộc mình là thượng đẳng, cao quý hơn các dân tộc khác.
- *Sự tổng quát hóa* (Generalization): Tuyên bố có ảnh hưởng sâu rộng như một sự thật tổng quát.
- *Sự bất dung* (Intolerance): Không sẵn lòng hoặc từ chối chấp nhận sự khác biệt.
- *Thiên kiến* (Prejudice): Thái độ tiêu cực thường hình thành do không có kiến thức hoặc nền tảng đúng.
- *Sự phân biệt chủng tộc* (Racism): Niềm tin sai lầm về một nhóm người dựa trên chủng tộc, sự đối xử bất công đối với một nhóm người dựa trên chủng tộc.
- *Sự tách biệt* (Segregation): Sự tách biệt hoặc cô lập một cá nhân hoặc nhóm.
- *Sự phân biệt giới tính* (Sexism): Thái độ và hành vi dựa trên các vai trò về giới tính điển hình.

- *Sự điển hình* (Stereotype): Các thuộc tính chung của tất cả thành viên của một nhóm mặc dù có sự khác biệt giữa những cá nhân.
- *Sự dung thứ* (Tolerance): Khả năng công nhận và tôn trọng niềm tin và thói quen của những người khác.

Trong nhiều vấn đề ảo tưởng, sự phân biệt đối xử giữa chính mình và người khác là dạng tồi tệ nhất, bởi vì nó chẳng tạo nên điều gì ngoài trừ sự khó chịu.

Đạt Lai Lạt Ma

Tự đánh giá: Nhận thức về giá trị

Nhằm có thể hiểu hơn về thái độ của mình đối với sự khác biệt về văn hóa giữa chúng ta và người khác, hãy viết “Đồng ý” hoặc “Không đồng ý” bên cạnh các tuyên bố sau đây:

1. Thuở ấu thơ, tôi được dạy phải tôn vinh những ngày đặc biệt liên quan tới gốc gác quốc gia hoặc tín ngưỡng của mình.
2. Là người trưởng thành, tôi hãnh diện về nền văn hóa của mình và những quy tắc ứng xử mà tôi học được.
3. Tôn giáo của tôi yêu cầu tôn trọng các giá trị truyền thống giống như là tín ngưỡng.
4. Ngoài ra, đối với riêng tôi, còn có những lễ kỷ niệm hàng năm rất quan trọng dựa trên sự quan tâm, tôn giáo, giới tính, tuổi tác của tôi hoặc các yếu tố khác.
5. Hầu hết các cộng sự biết rất ít hoặc không biết gì về kiến thức, kỹ năng và các giá trị của tôi.
6. Tôi tin rằng tín ngưỡng và văn hóa nên là vấn đề mang tính riêng tư.
7. Tôi quen với vấn đề về văn hóa và tín ngưỡng của các cộng sự.

8. Tôi tôn trọng và cùng kỷ niệm những ngày lễ về văn hóa và các truyền thống của những người trong nhóm.

9. Tôi công khai chia sẻ về những ngày lễ kỷ niệm theo dân tộc và nền văn hóa của mình.

10. Nên ca ngợi, ăn mừng chỉ những ngày nghỉ lễ chính thức của quốc gia chúng ta ở công sở.

11. Tôi thấy một số phong tục, truyền thống và/ hoặc lễ kỷ niệm của những cộng sự đến từ các nền văn hóa khác là rất kỳ dị hoặc chướng tai, gai mắt.

12. Nơi làm việc sẽ hài hòa hơn nếu tất cả chúng ta chia sẻ các giá trị như nhau.

Thấu hiểu là bước đầu tiên để có thể chấp nhận.

J. K. Rowling, tiểu thuyết gia

Đánh giá các câu trả lời

• *Nếu câu trả lời là “Đồng ý” cho các câu 1 – 4:*

Điều này cho thấy sự kết nối mạnh mẽ với các truyền thống, giá trị về tôn giáo và văn hóa của chính chúng ta. Mặt khác, sự kết nối này có thể tạo nên mục đích rõ ràng, định hướng cho hành vi đạo đức và an ủi cho chúng ta trong những tình huống khó khăn hoặc đầy áp lực. Tuy nhiên, những kinh nghiệm cá nhân và niềm tin mãnh liệt có thể làm chúng ta khó chấp nhận hoặc thông cảm cho các quan điểm hoàn toàn khác với mình.

• *Nếu câu trả lời là “Đồng ý” cho các câu 5 – 6:*

Điều này cho thấy chúng ta dè dặt về việc công khai bày tỏ những giá trị của mình và tin rằng người khác cũng nên cư xử như vậy. Cũng có điểm tích cực là có thể tránh được xung đột và sự chạm trán do có quan điểm khác biệt. Tuy nhiên, do thiếu nhận thức,

chúng ta có thể vô ý đưa ra những bình luận hoặc có hành vi phản cảm khiến người khác phản đối.

- *Nếu câu trả lời là “Đồng ý” cho các câu 7 – 9:*

Những câu trả lời này cho thấy sự cởi mở đối với người khác và xem sự khác biệt như là điều thú vị, mà không phải là sự khó chịu. Ưu điểm của thái độ này là nó có thể xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các cộng sự. Tuy nhiên, mặt trái của nó là người khác có thể xem chúng ta là người không có khả năng thuyết phục mạnh mẽ.

- *Nếu câu trả lời là “Đồng ý” cho các câu 10 – 12:*

Bạn có thể được xem là người theo chủ nghĩa thuần túy về các giá trị văn hóa và nhiều hơn nữa. Ưu điểm là có thể bồi dưỡng, vun đắp cho tính đồng nhất ở nơi làm việc khi mọi người sẵn lòng đi theo chiều hướng này. Tuy nhiên, điều bất lợi là thái độ như vậy có thể dễ dàng làm xa lánh các thành viên có quan điểm và tính cách khác biệt.

Khi càng trở nên cách biệt, chúng ta phải làm việc vất vả hơn nữa để hợp nhất xung quanh các giá trị chung và đặc tính chung của con người.

Bill Clinton, cựu Tổng thống Mỹ

Hiểu và vượt qua thành kiến

Người ta thường đưa ra quyết định dựa trên các yếu tố mà họ có thể không nhận ra đó là thành kiến. Chúng ta hãy xem xét trường hợp sau đây.

Sau khi công ty Achilles Heel từ chối Pierre W. ứng tuyển vào vị trí nhân viên kinh doanh, hãng đối thủ trực tiếp của họ đã tuyển dụng Pierre và anh ấy trở thành nhân viên kinh doanh xuất sắc nhất. Khi người ta hỏi vị giám đốc kinh doanh của Achilles Heel tại sao lại từ chối Pierre, ông ta trả lời: “Vì tôi nghe thấy anh ấy phát âm với giọng ngoại quốc.”

Có bao nhiêu người đã bị từ chối vì thành kiến có ý thức hoặc vô thức của chúng ta?

Hai từ “thành kiến” có nghĩa là “nghiêng theo quan điểm nào đó”. Trong quá trình tuyển dụng hoặc làm việc với người khác, chúng ta có khuynh hướng bị định kiến về những người phù hợp hay không phù hợp với công việc. Thường thì những định kiến này là sai, do dựa trên những khái niệm có thể không đúng (sau khi được xem xét cẩn thận). Và “thành kiến” còn có nghĩa là “phán xét trước”. Quyết định đó được dựa trên sự thiên cận, nông cạn trước khi có đánh giá thật sự về phẩm chất, năng lực.

Đôi khi chúng ta từ chối những người khác bởi vì họ có đặc điểm cá nhân nào đó làm chúng ta bực mình. Hãy nhớ rằng chuyện khiến một người bực mình, chẳng hạn giọng nói của Pierre trong ví dụ trên, là do cảm tính nên có thể sẽ không làm người khác phiền lòng, mà ngược lại, nó có thể hấp dẫn đối với họ.

Những người như chúng ta

Thành kiến không chỉ dựa trên giọng nói, ngoại hình, trang phục, mà những khía cạnh khác về kiến thức, kỹ năng của họ cũng đóng vai trò quan trọng. Người ta có khuynh hướng cảm thấy thoải mái với những người giống như họ. Chẳng hạn, chúng ta thường có thiên kiến đối với những người học cùng trường hoặc thậm chí sống trong cùng cộng đồng.

Vị chủ tịch một ngân hàng nợ là người gốc Serbia. Một sự trùng hợp kỳ lạ là hầu hết những nhân viên do ông ta đích thân tuyển dụng hoặc đề bạt đều có gốc Serbia. Thỉnh thoảng, một nhân viên có năng lực xuất sắc với gốc gác khác vẫn có thể được đề bạt vào cương vị điều hành, nhưng không bao giờ là người Croatia. Tại sao vậy? Bởi vì từ khi còn nhỏ, ông ta đã bị khắc sâu vào tâm trí sự thù địch giữa hai nền văn hóa Slav ở khu vực Đông Âu này.

Nhìn bề ngoài, hành động này có thể hiểu được. Xét cho cùng, những người làm việc với nhau phải hòa hợp với nhau. Nhưng không chỉ sự kỳ thị chủng tộc này là bất hợp pháp, mà nó còn làm

gốc gác, quốc tịch trở thành rào cản đối với những người có năng lực cao khiến họ không có cơ hội đóng góp vào sự thành công của công ty.

Không phải thành kiến. Đó là sự thật

Jack rất bực mình. Khi bị chỉ trích trong việc lựa chọn nhân viên kinh doanh, anh ấy giải thích: “Tôi không hề có thành kiến! Bạn phải là người có ngoại hình tốt thì mới có thể thành công trong kinh doanh. Người ta đánh giá một cuốn sách qua bìa của nó mà. Khách hàng có nhiều khả năng giao dịch với nhân viên kinh doanh có ngoại hình đẹp và họ sẽ ngoảnh mặt đi với nhân viên xấu!”.

Tuy nhiên, khi được yêu cầu so sánh doanh số của nhân viên kinh doanh của mình với nhân viên của những giám đốc kinh doanh khác vốn không chú trọng vào ngoại hình, Jack nhận ra “sự thật” này là không đúng. Nhân viên kinh doanh xuất sắc nhất trong công ty này là người mà Jack đã từ chối nhận vào phòng của mình bởi vì anh ấy phải chống gậy. Jack đã giải thích: “Khách hàng sẽ không thích người bị tật ở chân!”. Tuy nhiên, sếp của Jack chỉ ra rằng thông thường, những người khuyết tật sẽ bù lại bằng cách làm việc siêng năng hơn và khéo léo hơn so với những đối thủ được gọi là “bình thường” của họ.

Tìm hiểu thành kiến của chính mình

Hầu hết mọi người đều chấp nhận lý lẽ rằng chúng ta nên đánh giá ai đó dựa trên kiến thức và kỹ năng của họ. Tuy nhiên, do nhiều thành kiến mang tính vô thức, nên nhiều người trong chúng ta không nhận ra nó. Thành kiến thuộc về phạm trù cảm xúc, không phải là lý trí. Do đó, chỉ với cách tự phân tích cẩn thận, chúng ta mới có thể hiểu được nó.

Để làm điều này, hãy xem xét những nhân viên mà chúng ta đã tuyển dụng hoặc đề bạt trong năm vừa rồi. Hãy nhìn vào họ và tìm hiểu xem có phải họ có những điểm chung nào đó? Có phải họ có ngoại hình, cách nói chuyện hoặc gốc gác tương đồng với nhau?

Hãy chú ý đặc biệt vào những ứng viên bị từ chối, đặc biệt là những ai chưa từng đi xa hơn cuộc phỏng vấn hoặc lần xem xét đầu tiên. Có phải họ thật sự không đủ tiêu chuẩn? Có phải họ có điểm gì đó mà chúng ta không thể giải thích được, ngoại trừ chỉ... không thích mà thôi? Nếu vậy, lẽ ra nên có trực giác tốt hơn, hoặc thành thực mà nói, có phải chúng ta đang bộc lộ thành kiến của mình?

Khai thác sự đa dạng

Một khi hiểu và muốn vượt qua thành kiến, chúng ta nên xem xét toàn bộ vấn đề về làm việc, cộng tác với nhiều người khác nhau trong cơ quan, tổ chức mình. Nếu chúng ta trong ban điều hành, hãy tạo ra sự đa dạng, phong phú bằng cách sắp xếp cho những người đến từ các nền văn hóa khác nhau vào trong một công việc hoặc dự án quan trọng. Nếu chỉ là nhân viên, chúng ta nên phối hợp ăn ý với các quản trị viên và cộng sự nhằm đạt được mối quan hệ tốt đẹp với những người khác biệt về văn hóa so với mình.

Để khai thác sự đa dạng, bước đầu tiên là nỗ lực nhận thức về sự đa dạng văn hóa tồn tại trong cơ quan, tổ chức của chúng ta.

Bước thứ hai là hãy tạo điều kiện để mọi người nói chuyện, trao đổi ý kiến với nhau về sự khác biệt văn hóa. Có hai vấn đề cần nhớ liên quan tới sự đa dạng về văn hóa:

- Mọi người nên nhớ rằng sẽ khó để nói về sự khác biệt văn hóa mà không đề cập tới các khuôn mẫu hay tiêu chuẩn chung. Ở mức độ cơ bản nhất, sẽ không có cái gọi là “người tiêu biểu” bởi vì không có ai hoàn toàn giống một người khác và không có người nào là bản sao của một thành viên khác trong nhóm.
- Khi sự đa dạng về nguồn nhân lực trong cơ quan, tổ chức gia tăng, việc thảo luận, trao đổi ý kiến trở nên phức tạp hơn (do bất đồng ngôn ngữ, quan điểm) và cần nỗ lực cải thiện kỹ năng truyền thông, giao tiếp.

Sự nhận thức và thảo luận với nhau có thể tạo nên bức tranh rõ ràng hơn về đa dạng văn hóa. Việc đánh giá cao và hiểu biết đối với

sự đa dạng này đòi hỏi nhiều hơn so với việc chỉ thông cảm, chấp nhận sự khác biệt giữa những cá nhân hoặc nhóm mà nó còn cần sự ủng hộ và bồi dưỡng tính đa dạng văn hóa. Sự phong phú về ý tưởng, kỹ năng, kiến thức và tài năng là điều đáng mong ước trong bất cứ cơ quan, tổ chức nào.

Khi tạo ra môi trường khuyến khích, ủng hộ và tạo điều kiện cho các thành viên trong nhóm đóng góp ý tưởng, sáng kiến, thông tin và văn hóa, điều đó giúp nâng cao những mục tiêu khác của cơ quan, tổ chức. Việc công khai hướng tới sự đa dạng văn hóa tạo nên cơ hội để phát triển nhân cách bằng cách huấn luyện cho nhân viên về sự bao dung cũng như tôn trọng mọi người, và bằng cách khuyến khích mọi người quan tâm tới tính công bằng. Một cơ quan, tổ chức đa dạng về văn hóa sẽ ủng hộ, cũng như đánh giá cao những người có gốc gác, xuất xứ khác nhau và điều đó càng khuyến khích, thu hút nhiều người ở khắp nơi tới tham gia cộng tác, làm việc tại nơi này. Một cơ quan, tổ chức như vậy sẽ thịnh vượng và tồn tại lâu dài.

Việc khai thác sự đa dạng về văn hóa đòi hỏi sự cam kết của tất cả mọi người. Thay đổi quan điểm và định kiến vốn đang thịnh hành là điều không dễ dàng. Thường thì chúng ta chỉ có thể hy vọng thay đổi hành vi hơn là quan niệm đã ăn sâu trong suy nghĩ. Các thành viên trong một cơ quan, tổ chức phong phú, đa dạng phải cam kết tuân theo sự đa văn hóa và hướng tới những vấn đề liên quan tới sự khác biệt về văn hóa.

Nâng cao việc ứng xử trong môi trường đa văn hóa

Khi làm việc với những nhóm nhân viên khác biệt về văn hóa, những người ở hầu hết các quốc gia ngày nay đều gặp phải những vấn đề cố hữu. Từ giữa thế kỷ 20, các công ty ở Âu châu và Á châu đã “nhập khẩu” những nhân viên từ các quốc gia kém phát triển hơn để làm việc cho họ. Chúng ta đã chứng kiến những cuộc di cư khổng lồ từ Thổ Nhĩ Kỳ tới Đức, Algeria tới Pháp, Indonesia và Đông Nam Á tới Ả Rập Saudi, Hàn Quốc tới Nhật Bản...

Trước đây trong lịch sử Mỹ, thực tiễn tại đây hoàn toàn khác với những nước khác bởi vì những người nhập cư đầu tiên tới vùng đất

này đã đồng hóa tương đối nhanh với phong cách sống của Mỹ. Tuy nhiên, điều đó không còn xảy ra trong thời gian gần đây nữa.

Dưới lý thuyết về nơi tụ cư truyền thống, những người nhập cư vào Mỹ đã từ bỏ cách sinh hoạt của nước họ và hòa nhập một cách vui vẻ vào văn hóa bản địa. Nhưng cách đây không lâu, kiểu đồng hóa này dần được thay thế bằng khái niệm đa văn hóa. Nhiều người nhập cư tới Mỹ có khuynh hướng vẫn giữ văn hóa bản xứ của họ mà không bỏ đi và tích hợp chúng vào văn hóa của môi trường mới.

Thật vậy, kể từ thập niên 1960, ý tưởng về đơn văn hóa đã bắt đầu phai mờ. Nó hướng tới một xã hội đa nguyên hơn, tiếp tục tiến hóa thông qua sự tích hợp và sự ảnh hưởng về văn hóa. Những thay đổi này thể hiện rõ nét trong thời trang, thói quen ẩm thực, giải trí, âm nhạc, văn chương và thể thao. Sự đa dạng như vậy tạo điều kiện cho tất cả chúng ta tận dụng được những kỹ năng và chuyên môn độc đáo của những người đến từ các nền văn hóa khác. Chúng ta có thể học hỏi nhiều nhờ sự thấu hiểu lẫn nhau và biết đánh giá cao sự khác biệt giữa các cá nhân. Việc củng cố ý nghĩa tích cực của đặc tính văn hóa là một khía cạnh quan trọng nhằm thiết lập mối quan hệ tốt đẹp giữa những người có liên quan. Các cá nhân có thể đưa vào cách ứng xử của nhóm (một cách có ý thức hoặc vô thức) những giá trị, thái độ, hoặc hành vi mang tính dân tộc đặc thù của mình.

Vấn đề đa văn hóa ở góc độ quản lý

Để khai thác sự đa văn hóa, hãy xem xét các vấn đề sau đây:

1. *Tuyển dụng.* Cố gắng có những người trong cơ quan hay tổ chức mình mà họ đại diện cho cộng đồng của họ.

2. *Huấn luyện về sự đa dạng.* Hãy nhận thức sự đa dạng về văn hóa của nhóm. Cố gắng hiểu tất cả khía cạnh và tìm kiếm sự cam kết, quyết tâm của những người liên quan nhằm bồi dưỡng sự đa dạng về văn hóa. Hãy chú ý tới những quan niệm sai lầm, tư duy rập khuôn và sự khác biệt về văn hóa gây cản trở đối với sự đóng góp trọn vẹn của các thành viên.

3. Truyền đạt thông tin. Hãy gạt bỏ chương ngại vật vốn cản trở những người đến từ các nền văn hóa khác nhau có thể phối hợp cùng nhau. Phương pháp tốt nhất để làm điều này là hiểu được và thực hành các kỹ năng sau:

- Học lắng nghe. Lắng nghe điều người ta đang nói, mà không phải điều chúng ta muốn nghe.
- Mời những người khác tham gia vào buổi thảo luận để có ý kiến đa chiều.
- Học cách truyền đạt thông tin một cách rõ ràng và thẳng thắn.
- Đừng đánh giá sai người khác bởi vì giọng điệu hoặc cách nói của họ.
- Kiểm tra việc hiểu của mình. Hãy đặt câu hỏi để chắc chắn chúng ta đã hiểu rõ ràng điều người ta đang nói.
- Điều chỉnh cách nói chuyện của chúng ta cho phù hợp với tình hình. Hãy rõ ràng, dứt khoát. Trước một tình huống, những người đến từ các nền văn hóa khác nhau có thể phản ứng hoàn toàn khác nhau. Cần hiểu về người chúng ta đang nói chuyện.
- Hãy sử dụng ngôn ngữ khuyến khích trình bày sự thật và thúc đẩy tinh thần hợp tác. Mọi người đều muốn thành công trong công việc. Hãy bình tĩnh và có thái độ tích cực.
- Khi xung đột nổ ra, vấn đề có thể bắt nguồn từ hình thức hơn là nội dung. Hãy cố gắng tìm hiểu cốt lõi của vấn đề. Cần xem xét, cân nhắc, nghiên cứu lại mục tiêu chính của chúng ta để chắc chắn rằng nội dung đã rõ ràng, không gây hiểu lầm. Cách nói chuyện có thể quan trọng hơn nội dung mà chúng ta trình bày.

4. Tuy có khác biệt nhưng tương đồng nhiều hơn. Nam giới và phụ nữ, người da trắng và người da màu, quản trị viên và nhân viên... là những cặp phạm trù khác nhau, nhưng những điểm tương đồng thì vượt trội hơn so với sự khác biệt. Việc chấp nhận và đánh giá cao

những điểm tương đồng và dị biệt là rất cần thiết cho mối quan hệ hữu hiệu trong công việc.

5. Duy trì sự cam kết, quyết tâm. Cơ quan, tổ chức của chúng ta sẽ kết nối với cộng đồng nhiều hơn nếu thể hiện rõ ràng và công khai sự ưu tiên hàng đầu về nguồn nhân lực phong phú, đa dạng. Hãy liên tục hoạt động nhằm bảo đảm sự nhận thức, thấu hiểu, truyền đạt thông tin và bồi dưỡng cho tính đa dạng về văn hóa trong cơ quan, tổ chức.

6. Lãnh đạo mạnh mẽ nhằm:

- Tuyên bố rõ ràng về tầm nhìn và các giá trị đa nguyên cho cơ quan, tổ chức. Hãy thể hiện và thúc đẩy sao cho mọi người đều hòa nhập trong tầm nhìn và sứ mạng của cơ quan, tổ chức.
- Khuyến khích và ủng hộ việc thảo luận giữa mọi người xuyên suốt trong cơ quan, tổ chức về ý nghĩa của sự đa dạng hay đa nguyên. Hãy chứng tỏ làm thế nào để thực hiện những chương trình nhằm hoàn tất những mục tiêu này.
- Chứng minh sự cam kết, thái độ quyết tâm nhằm bảo đảm tính công bằng và xóa bỏ sự phân biệt đối xử dưới bất cứ dạng nào trong phạm vi cơ quan, tổ chức mình và trong mối quan hệ với những người, nhóm và cơ quan, tổ chức khác.
- Hiểu nhiều khía cạnh về sự đa dạng, sử dụng cách diễn đạt đánh giá cao về tính đa nguyên, trích dẫn thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, sẵn sàng điều chỉnh cách truyền đạt thông tin sao cho phù hợp với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau, thể hiện sự tôn trọng những khác biệt về văn hóa, có nhận thức và dễ chịu, thoải mái khi xử lý những vấn đề về đa dạng văn hóa.
- Hãy đánh giá cao việc học tập và thay đổi của cá nhân, thu hút quan điểm, ý kiến của những người đến từ các nền văn hóa khác nhau, mời họ đóng góp về hành vi cá nhân, cũng như những vấn đề khác trong công ty và hoan nghênh bất cứ hành động, sự thay đổi nào dựa trên sự phản hồi, góp ý.

- Điều dắt, hướng dẫn và đề bạt cho những cá nhân thuộc những nền văn hóa khác nhau và khuyến khích người khác cũng làm như vậy.

Làm việc với người không rành về ngôn ngữ

Trong môi trường đa văn hóa, khi làm việc với những người chưa thành thạo ngôn ngữ của chúng ta, sếp và các cộng sự cần nỗ lực đặc biệt để bảo đảm họ hiểu vấn đề chúng ta nói và ngược lại, chúng ta hiểu điều họ nói với mình.

Nếu cơ quan hay tổ chức tuyển dụng nhiều công nhân nhập cư đến từ cùng một quốc gia để làm việc tạm thời, thì nên tuyển thêm một hoặc nhiều thông dịch viên. Tuy nhiên, vấn đề này không phải lúc nào cũng khả thi. Hầu hết công nhân đều ít nhiều học ngôn ngữ của chúng ta để có thể giao tiếp ở mức độ cơ bản. Thường thì có những nhân viên khác trong cùng quốc gia với họ khá hơn về ngôn ngữ nên có thể trợ giúp cho việc truyền đạt thông tin rõ ràng hơn.

Khi làm việc với những nhân viên không phải là người bản xứ và đặc biệt là những người không thành thạo về ngôn ngữ của chúng ta, nên chuẩn bị trước những tài liệu được dịch sang ngôn ngữ của họ để họ có thể dễ dàng học hỏi được công việc cũng như người bản xứ.

Tài liệu đa ngôn ngữ

Các công cụ song ngữ hoặc đa ngữ như sách hướng dẫn cỡ nhỏ, tờ tham khảo nhanh, sổ tay nhân viên, tài liệu hướng dẫn... rất hữu ích khi huấn luyện cho nhân viên mới. Những quy định đơn giản hơn về công việc, chẳng hạn hướng dẫn cách quét thẻ chấm công khi vào làm việc và khi tan sở, cần trình bày với nhiều ngôn ngữ được nói trong công ty.

Một số cơ quan, tổ chức cung cấp những băng cassette hoặc video để giúp họ học thêm về ngôn ngữ. Các băng này cần có những từ ngữ quan trọng để giúp nhân viên không phải người bản xứ quen với những thuật ngữ của cơ quan, tổ chức mình.

Thông thường, một công ty sẽ có những chương trình huấn luyện về ngôn ngữ. Điều này cung cấp cho nhân viên không phải người bản xứ có những phương tiện để học tập ngôn ngữ ở mức độ chuyên sâu, nhằm nâng cao sự tự tin và kỹ năng giao tiếp trong công việc và trong cộng đồng.

Bên cạnh đó, có thể dán những tờ poster lên tường nhằm mô tả từng bước để thực hiện những công việc mang tính thủ công nào đó.

Để người khác hiểu điều chúng ta nói

Hãy nói rõ ràng và phát âm các từ một cách chính xác. Cách đọc điệu đà sẽ không giúp ích cho người nghe và có thể làm họ thêm bối rối. Tuy nhiên, có thể hữu ích khi phát âm một số từ theo cách như không phải người bản xứ nói (để họ có thể hiểu được). Điều này rất cần thiết trong trường hợp cách phát âm chuẩn xác hoàn toàn khác với cách nói của người không phải bản xứ.

Nói lớn hơn chưa chắc tốt

Người ta thường có suy nghĩ không đúng rằng khi nói với âm lượng lớn, đối phương sẽ hiểu. Trên thực tế, khi người nghe không đủ từ vựng, dù có nói lớn, họ vẫn không hiểu được. Hãy tránh sai lầm này. (Tuy nhiên, đừng nói quá nhỏ.)

Đừng che hoặc giấu miệng khi nói

Người nghe muốn nhìn khẩu hình khi chúng ta phát âm. Khi nhìn thấy cách phát âm rõ ràng, người ta sẽ dễ hiểu hơn điều đang nói.

Tránh nói dồn cục

Một trong những khó khăn lớn nhất khi nghe ngôn ngữ không phải tiếng mẹ đẻ là phải nghe những từ được phát âm dính liền với nhau. Họ sẽ dễ hiểu hơn khi nghe các từ được nói một cách riêng rẽ.

Nếu có thể, hãy chọn những từ đơn giản thay vì nói các từ phức tạp. Khi đó, cơ hội người khác hiểu chúng ta sẽ tăng lên. Chẳng hạn, trong tiếng Anh, nên dùng từ “big” (lớn) hơn là “enormous”, “make” (sự chế tạo) thay vì “manufacture”. Tuy nhiên, với những người nói ngôn ngữ Romance (như tiếng Tây Ban Nha, Pháp, Ý, Bồ Đào Nha, Romania), thường thì những từ phức tạp hơn có thể hữu ích vì chúng bắt nguồn từ tiếng Latin.

Tránh dùng từ “đệm” và từ thông tục

Người không phải bản xứ, đặc biệt người không thành thạo ngôn ngữ, có thể lúng túng và dễ dàng hiểu lầm với những âm đệm như “er” hoặc “um” và cách diễn đạt không chính thức. Ngoài ra, cũng tránh các dạng nói gọn hay vắn tắt.

Nếu được yêu cầu, hãy lặp lại y hệt như ở lần nói đầu

Khi người ta yêu cầu lặp lại do nghe không hiểu, cách tốt nhất là nói lại đúng những từ vừa nói. Tuy nhiên, nếu người nghe vẫn chưa hiểu, hãy thay đổi một số từ chính trong câu đó. Có thể họ chỉ không hiểu một hoặc vài từ. Tương tự như vậy, hãy lặp lại toàn bộ câu mà không chỉ là vài từ cuối câu. Tuy rằng cách này tốn thời gian, nhưng nó giúp tránh tình trạng mơ hồ, không rõ nghĩa.

Diễn giải bằng từ khác

Nếu có từ có nghĩa tương tự với từ mà người ta không hiểu, hãy sử dụng nó. Khi chúng ta càng biết rõ về khả năng nghe hiểu của người khác, việc truyền đạt thông tin càng trở nên dễ dàng hơn.

Nói rõ ràng

Hãy nói thật rõ ràng để người nghe có thể dễ dàng nghe. Tránh cách trả lời “Ừ hử...” hoặc “Ừm”.

Lắng nghe và đừng thể hiện phản ứng trong khi người khác đang nói

Hãy chờ họ nói xong để chúng ta có thể nói lại cho rõ ràng nếu cần và cung cấp thêm thông tin dựa trên điều họ vừa nói.

Văn hóa khác nhau quan niệm khác nhau về cách tiếp xúc

Cách đứng chạm thân mật, cách nhìn vào mắt và khoảng cách khi nói chuyện... sẽ rất khác nhau ở mỗi nền văn hóa. Nếu có ai đó đang nói mà không đứng gần hoặc không nhìn vào mắt chúng ta thì đơn thuần chỉ là họ đang tuân theo và cố gắng không vi phạm thuần phong mỹ tục của nước họ. Trong một số nền văn hóa, hãy tránh việc đứng chạm thân mật vào người nghe. Ngay cả khi chúng ta muốn thúc nhẹ bằng khuỷu tay hoặc khuyến khích ai bằng cách vỗ nhẹ lên lưng một cách thân thiện, những cử chỉ này có thể bị hiểu lầm. Nhiều người ở những nền văn hóa khác hiểu cách đứng chạm cá nhân rất khác với cách biểu hiện của người Mỹ và cho dù đối với chúng ta, đây là cách thể hiện sự thân mật, nhưng với họ, đó có thể là suồng sã hoặc... gây hấn.

Hãy kiên nhẫn và mỉm cười

Tâm trạng càng thoải mái bao nhiêu, chúng ta càng kiểm soát tốt việc diễn đạt thông tin bấy nhiêu. Đừng để cuộc sống bận rộn hoặc nội dung buổi họp làm ảnh hưởng tới tinh thần của chúng ta trong khi đang nói chuyện. Hãy suy nghĩ khi nói và đừng nói khi suy nghĩ.

Sức mạnh lớn nhất của nhân loại là khả năng hiểu được sự khác biệt giữa các chủng tộc. Khuyết điểm lớn nhất của chúng ta là không tuân thủ sự khác biệt đó.

Judith Henderson, đạo diễn

Cách để làm việc với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau

- Hầu hết mọi người đều đánh giá cao nỗ lực để giao tiếp. Hãy vui vẻ chào mừng bằng ngôn ngữ của chính họ, cần hiểu và tôn trọng niềm tin của họ.

- Cần khoảng thời gian dài để xây dựng niềm tin và mối quan hệ tốt với những người đến từ các nền văn hóa khác nhau. Hãy kiên nhẫn.

- Đừng quá lo lắng vì sợ phạm lỗi làm trong khi giao tiếp. Hãy cởi mở yêu cầu mọi người cho biết bất cứ lúc nào chúng ta vô tình có cử chỉ hoặc lời nói làm xúc phạm đối với văn hóa của họ.

- Hãy giải thích rõ ràng những thủ tục, quy trình mà chúng ta đề nghị tiến hành và lý do thực hiện để người ta dễ hiểu và chấp nhận.

- Khi nói chuyện với nhân viên không thành thạo về ngôn ngữ:

- o Nếu tài liệu mang tính chuyên môn hoặc phức tạp, hãy nhờ một thông dịch viên có trình độ.

- o Với những vấn đề đơn giản hơn, hãy nhờ một cộng sự nào đó hiểu biết cả ngôn ngữ của chúng ta và của người đó để thông dịch, giải thích.

- Hãy sử dụng lời nói (mà không phải là cử chỉ) để diễn tả điều muốn nói. Cử chỉ hay điệu bộ của chúng ta có thể làm người đến từ nền văn hóa khác không hiểu, hiểu khác đi hoặc hiểu ngược lại.

- Hãy tìm hiểu xem đối phương có thể hiểu như thế nào về vấn đề đang thảo luận. Sau đây là các câu hỏi gợi ý cho vấn đề này:

1. Bạn hiểu tình hình này như thế nào?

2. Bạn nghĩ gì về nguyên nhân gây ra tình hình đó?

3. Nó ảnh hưởng tới công việc của bạn ra sao?

4. Cho tới nay, bạn đã làm gì để giải quyết điều đó?

5. Chúng tôi có thể giúp cho bạn được gì?

Những nhân viên khuyết tật

Không chỉ người khuyết tật có những trải nghiệm mà người tráng kiện không có được, mà họ còn gây ngạc nhiên về khả năng của cơ thể, bởi vì họ có thể làm những việc mà người tráng kiện nghĩ họ không phải làm. Nếu người ta thật sự lắng nghe người khuyết tật, có nhiều câu chuyện đáng kể về tinh thần và thể chất của họ.

Susan Wendell, giáo sư

Nhiều công ty trên khắp thế giới nhận ra rằng người khuyết tật là những nhân viên hữu ích, đáng tin cậy và mang lại lợi ích cho họ. Trên thực tế, có một số công ty tạo ra sản phẩm và dịch vụ cho người khuyết tật, gia đình và bạn bè của họ. Và khi càng nhiều công ty cùng với cộng đồng tham gia vào hoạt động đó, thì càng nhiều người chú ý đặc biệt tới người khuyết tật.

Đó là nội dung chính của *Thực tiễn tại các công ty có nhân viên khuyết tật* (Disability in the Workplace: Company Practices), một ấn phẩm của Tổ chức Lao động Quốc tế (International Labour Organization, viết tắt là ILO) – một cơ quan trực thuộc Liên Hiệp Quốc. Báo cáo này mô tả kinh nghiệm thực tế về 25 công ty nổi tiếng thế giới như Cisco, Ernst & Young, Honda, IBM, Microsoft, Nokia... có công việc dành cho người khuyết tật. Nó mô tả những trường hợp thực tiễn của công ty xem người khuyết tật như là nhân viên chính thức hoặc nhân viên tiềm năng, xem họ là khách hàng hoặc người tiêu dùng và các thành viên trong cộng đồng. Tuy phần mô tả chính khá ngắn gọn, chỉ hai tới bốn trang, nhưng sau đó là từng trường hợp cụ thể miêu tả các tình huống hoạt động có liên quan tới người khuyết tật của từng công ty.

Báo cáo này ra đời rất đúng lúc vì nhiều lý do. Nó xuất hiện sau cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, tuy nhiên, các công ty được nêu ở đây đã có những sáng kiến cho người khuyết tật thể hiện tính đa dạng về nguồn nhân lực. Nó định hướng và truyền cảm hứng cho những công ty khác noi theo ở thời điểm mà các quốc gia đang phê chuẩn và thực thi Công ước quốc tế về Quyền của người khuyết tật. Đây là một văn kiện về nhân quyền yêu cầu một số thay đổi về chính sách và phương thức hoạt động liên quan tới công việc và sự tuyển dụng người khuyết tật. *Thực tiễn tại các công ty có nhân viên*

khuyết tật cũng là nguồn thông tin về những trường hợp kinh doanh có tuyển dụng người khuyết tật và mối quan tâm của các công ty duy trì sự đa dạng về nguồn nhân lực.

Những công ty tuyển dụng người khuyết tật và nhắm tới nhu cầu của họ về sản phẩm cũng như dịch vụ vì nhiều lý do. Nhân viên khuyết tật là người hữu ích và đáng tin cậy. Nhiều trường hợp đã đưa ra dẫn chứng rõ ràng về năng suất có thể tương đương, tai nạn lao động thấp hơn, mức độ trung thành cao hơn giữa nhân viên khuyết tật và nhân viên bình thường trong công ty.

Trên thực tế, những người khuyết tật là nguồn nhân lực thường chưa được khai thác, bao gồm kỹ năng chuyên môn nếu họ được huấn luyện và chuyển giao các kỹ năng giải quyết vấn đề bắt nguồn từ thực tế cuộc sống hàng ngày. Và những ai giúp huấn luyện cho người khuyết tật trong khi đang làm việc thường đúc kết thêm những kỹ năng và kinh nghiệm đáng giá, bên cạnh những kỹ năng vốn có của họ.

Việc tuyển dụng người khuyết tật có thể tạo nên tính đa dạng cho nguồn nhân lực, sự sáng tạo nói chung và giúp nâng cao tinh thần làm việc ở công sở, cũng như nâng cao hình ảnh của công ty trong mắt của đội ngũ nhân viên, cộng đồng và khách hàng. Sự quan tâm tới nhân quyền và thực tiễn không phân biệt đối xử cũng được phản ánh trong các thông tin về công ty. Nó minh họa các nguyên tắc của ILO, được thể hiện trong *Quy tắc về quản lý người khuyết tật ở công sở* và trong những tiêu chuẩn khác của ILO. Những cơ sở doanh nghiệp này đã định hướng và truyền cảm hứng cho những công ty khác nhằm tiến tới những chính sách, cũng như các sáng kiến về không phân biệt đối xử và đa dạng nguồn nhân lực. Trong nhiều biện pháp, quy tắc này kêu gọi sự không phân biệt đối xử và có những điều chỉnh hợp lý về cách hoạt động và phương tiện làm việc trong công ty nhằm tạo điều kiện để tuyển dụng và huấn luyện cho người khuyết tật.

Thực tiễn về hoạt động nội bộ của những công ty này bao gồm:

- Chính sách về không phân biệt đối xử và tuyển dụng người khuyết tật.
- Các biện pháp tiến hành ở công sở, tài liệu in, tài liệu trên mạng, hệ thống cửa hiệu hoặc địa điểm phân phối nhằm dễ tiếp cận đối với người khuyết tật.
- Hoạt động của các nhóm nhân viên khuyết tật (Vui lòng xem nội dung “Các nhóm tương thân tương ái” ở bên dưới).
- Huấn luyện cho ban điều hành và các cộng sự để họ có nhận thức đúng về người khuyết tật.
- Xúc tiến việc huấn luyện, tuyển dụng hoặc giữ chân người khuyết tật và nâng cao năng suất lao động của họ.
- Các kỹ thuật và chương trình tuyển dụng đặc biệt hoặc tư vấn cho cộng đồng người khuyết tật.
- Chương trình thực tập, bồi dưỡng hoặc chương trình huấn luyện kỹ năng lãnh đạo riêng biệt dành cho người khuyết tật.
- Có sự điều chỉnh hợp lý về cơ sở vật chất, phương tiện làm việc... nhằm đáp ứng được nhu cầu cá nhân của người khuyết tật.
- Cung cấp đội ngũ nhân lực riêng hoặc nhân viên quản lý được huấn luyện đặc biệt hoặc có kiến thức về những vấn đề liên quan tới công việc cho người khuyết tật.
- Giới thiệu các chính sách và thực tiễn về mối quan hệ giữa các cơ sở doanh nghiệp với doanh nhân là người khuyết tật. Giới thiệu các chương trình về nhân viên tình nguyện đối với người khuyết tật.
- Sự hợp tác của người khuyết tật với chính phủ, nghiệp đoàn và các tổ chức phi chính phủ.
- Sự hợp tác với các cơ quan, tổ chức của người khuyết tật, bao gồm việc huấn luyện nhận thức về người khuyết tật, sự tiếp cận và phát triển sản phẩm.

- Tuân thủ các tiêu chuẩn về phương pháp, cách làm việc đối với người khuyết tật, cả trên mạng và trong thực tế, và ủng hộ, quảng bá cho những tiêu chuẩn này.
- Tham gia trong những nhóm và giới kinh doanh liên quan tới vấn đề người khuyết tật.

Khuyết tật là vấn đề của nhận thức mà thôi. Nếu có thể thực hiện tốt chỉ một việc nào đó, thì người ta sẽ cần tới bạn.

Martina Navratilova, cựu vận động viên quần vợt

Khi nhân viên khuyết tật làm việc

Nhiều quốc gia, như Mỹ, Canada, Vương quốc Anh, Đức, Pháp và Nhật Bản, đã thông qua luật ngăn cấm việc phân biệt đối xử với nhân viên khuyết tật. Những luật này đề cập đến nhiều vấn đề, nhưng chủ yếu các nhân viên cần biết rằng việc phân biệt trong khâu tuyển dụng, phân công công việc và cách đối xử đối với nhân viên khuyết tật là bất hợp pháp. Nhà tuyển dụng phải có sự điều chỉnh hợp lý trong cách hoạt động và phương tiện để nhân viên khuyết tật có thể thuận lợi thực hiện được công việc của họ.

Những phương tiện như vậy có thể là xây dựng đường dốc thoải cho xe lăn, cung cấp trang thiết bị đặc biệt cho người khiếm thị và khiếm thính, có những thay đổi khác về cơ sở vật chất và có những điều chỉnh nhỏ trong thời gian hoặc phương pháp làm việc.

Cara là một kế toán viên có chuyên môn cao, nhưng do ngồi trên xe lăn, cô không thể lên phòng Kế toán ở tầng hai của tòa nhà. Do không thể xây dựng dốc thoải trong tòa nhà hai tầng này, công ty thu xếp cho Cara làm việc ở tầng một và có người đem sổ sách tới cho cô. Tuy có bất tiện, nhưng đây là sự điều chỉnh hợp lý về cách làm việc.

Khi xem xét các ứng viên khuyết tật trong quá trình tuyển dụng, chúng ta nên tập trung vào năng lực của họ, mà không phải là sự khiếm khuyết trên cơ thể. Tuy vấn đề đó có vẻ là trở ngại trong quá

trình làm việc, nhưng đây chỉ là khả năng có thể xảy ra và chúng ta có thể khắc phục được nếu có điều chỉnh hợp lý về cách thức hoạt động, cơ sở vật chất, phương tiện làm việc...

Quá trình tuyển dụng

Dorothy là người có kỹ năng xử lý văn bản tốt và cũng là người khiếm thị. Cô có thể đánh máy từ tài liệu ghi âm nhanh hơn và chính xác hơn nhiều người sáng mắt. Dorothy đi bộ với sự trợ giúp của cây gậy dẫn đường và chỉ cần được dẫn tới một nơi nào đó một hoặc hai lần, cô có thể tới đây và trở về mà không cần nhờ người khác giúp đỡ. Mặc dù phòng Nhân sự đã khuyên nên tuyển dụng Dorothy, nhưng Beth, sếp của phòng Xử lý văn bản, không muốn. Cô giải thích: “Tôi lo ngại trong trường hợp hỏa hoạn hoặc các trường hợp khẩn cấp khác, Dorothy có thể gây hại cho chính mình và những người khác trong phòng!”.

Lo ngại của sếp Beth là hợp lý và chúng ta không thể bỏ qua bất cứ vấn đề nào có thể xảy ra, cho dù khả năng là thấp đi nữa. Nhưng trong tình huống này, bằng cách giao cho ai đó nhiệm vụ hộ tống cho Dorothy trong trường hợp khẩn cấp, mối quan ngại đã giảm đi.

Điều kiện làm việc

Ted bị thương nghiêm trọng trong một tai nạn xe hơi. Công việc ở nhà máy đòi hỏi anh ấy phải đứng ở bàn máy suốt cả ngày. Khi quay trở lại làm việc, Ted không thể đứng trong khoảng thời gian dài như trước đây. Sếp của anh ấy là Russ đã cho Ted nghỉ dài hạn và nói với anh ấy rằng khi nào có thể làm việc được thì quay trở lại nhà máy.

Lẽ ra điều mà sếp Russ nên làm là tìm hiểu xem cần điều chỉnh như thế nào để phù hợp. Có lẽ nên cần một cái ghế đầu cao để Ted có thể ngồi ở bàn máy mà không phải đứng làm việc. Nếu điều này bất khả thi, thì có thể điều chỉnh giờ làm việc của Ted để anh ấy có thể làm công việc đó bán thời gian và sau đó làm công việc khác với phần thời gian còn lại trong ngày để Ted không phải đứng suốt.

Thái độ của các nhân viên khác

Không chỉ các sếp cần bảo đảm tạo những cơ hội công bằng cho người khuyết tật, mà tất cả nhân viên trong công ty cũng vậy. Một số nhân viên có thể không hài lòng vì phải cư xử đặc biệt với người khuyết tật, nhất là khi dồn phần công việc khó hoặc một số bất tiện khác sang cho họ.

Các thợ máy ở một hãng chế tạo dụng cụ nọ dành 80% thời gian làm việc ở phân xưởng để sửa chữa và điều chỉnh nhiều loại máy móc khác nhau. Và khoảng 20% thời gian còn lại của họ đòi hỏi phải ra khỏi nhà máy để lắp đặt, sửa chữa hoặc điều chỉnh những thiết bị nặng không thể đưa vào phân xưởng. Do công việc ngoài trời này cực nhọc và bất tiện, nên nhiều thợ máy coi đây là “công việc không sạch sẽ” và họ thay phiên nhau thực hiện theo lịch phân công.

Là một thợ máy mới được tuyển dụng, Chad rất có tài sửa chữa mọi thứ và không những vậy, anh ấy còn có thể nhanh chóng tìm ra các trục trặc cơ khí và nghĩ ra giải pháp khắc phục rất sáng tạo. Nhưng Chad không thể đi lại mà không có hai cây nạng. Khi anh ấy đi từ nhà tới phân xưởng, điều đó không phải là vấn đề lớn. Nhưng khi công việc đòi hỏi phải đi tới máy móc đặt ở nơi khác trong nhà máy, Chad không tiện di chuyển và cho dù tới được, anh ấy cũng không thể khom người chui vào hoặc đi vòng quanh để sửa nó.

Nhằm khắc phục điều này, sếp Tom, một bậc thầy về cơ khí, đã thu xếp để Chad chỉ làm trong phân xưởng và các thợ máy khác sẽ giải quyết công việc ở bên ngoài. Sau một thời gian, khi các thợ máy phải làm “công việc không sạch sẽ” nhiều hơn và họ bắt đầu phàn nàn: “Tại sao chúng tôi phải làm nhiều thời gian với công việc nặng nhọc, còn anh ta chỉ làm việc nhẹ mà thôi? Công ty nên tuyển dụng một người khỏe mạnh có thể làm mọi việc chứ!”

Khi nghe được những lời kêu ca này, sếp Tom bối rối. Tom không muốn sa thải Chad không những vì anh ấy là một thợ máy giỏi, mà còn vì điều đó là vi phạm luật pháp. Tuy nhiên, mọi người đã bắt đầu bất mãn và tinh thần làm việc sa sút. Điều đó phản ánh qua năng suất lao động và cách người khác đối xử với Chad. Sếp Tom

cảm thấy tốt nhất là nên trực tiếp nói chuyện với từng nhân viên của mình và quyết định cần phải áp dụng một số nguyên tắc về cách thuyết phục. Anh ấy đã nói với họ rằng anh đánh giá cao cách họ làm việc và hỏi họ xem có đồng ý Chad là một thợ máy giỏi hay không. Dĩ nhiên, họ công nhận rằng Chad giỏi chuyên môn và nhiều ý tưởng của anh ấy đã giúp họ giải quyết tốt sự cố đang gặp phải. Chỉ có một điểm bất tiện duy nhất mà thôi. Vì là người khuyết tật, Chad không thể làm “công việc không sạch sẽ”. Sếp Tom hỏi: “Điều đó có nghĩa gì đối với các bạn?”. Tom đưa ra các phiếu chấm công và cho họ thấy thời gian làm thêm đối với công việc tại phân xưởng là hơn vài giờ mỗi tuần. Sau đó, Tom khéo léo đánh vào yếu tố tình cảm của mỗi người: “Tất cả các bạn đều thích Chad. Anh ấy là một nhân tài của phòng mình. Các bạn sẽ không vì phải làm thêm chút ít với “công việc không sạch sẽ” mà nhẫn tâm chặn con đường mưu sinh của một nhân tài chứ?”.

Sau những cuộc nói chuyện, tình hình đã thay đổi. Tất cả thợ máy đều nỗ lực để Chad thấy rằng họ thích và đánh giá cao anh ấy. Với cách giải quyết khéo léo, Tom đã phục hồi tinh thần làm việc, cũng như năng suất lao động của mọi người và điều đó đã giúp công ty không phải vi phạm luật pháp.

Những cách để trợ giúp người khuyết tật làm việc

Một số cách mà các công ty có thể áp dụng để giúp nhân viên khuyết tật trong công việc là:

- Tạo ra một số nguồn lực trợ giúp cho nhân viên khuyết tật.
- Cung cấp dịch vụ chăm sóc kèm theo (bao gồm chăm sóc trẻ em và người cao niên).
- Kể những câu chuyện hoặc cung cấp video về người khuyết tật trên website của công ty nhằm khích lệ tinh thần của họ.
- Có nhiều chương trình huấn luyện bắt buộc cho tất cả nhân viên khuyết tật.

Nhóm tương thân tương ái cho nhân viên khuyết tật

Một số cơ quan, tổ chức còn đi một bước xa hơn với nỗ lực nhằm làm các nhân viên thuộc dân tộc thiểu số cảm thấy thoải mái hơn trong môi trường làm việc. Họ tạo ra các nhóm nhân viên thường được gọi là “nhóm tương thân tương ái”.

Trong nhiều công ty ở Mỹ, nhờ vào các nhóm tương thân tương ái, phụ nữ và nhân viên thuộc dân tộc thiểu số đã thành công đáng kể khi leo lên những nấc thang trong công việc điều hành. Và nhân viên khuyết tật cũng có thể hưởng lợi tương tự như vậy nhằm phát triển nghề nghiệp và có những cơ hội thăng tiến cho bản thân.

Tiến sĩ Robert S. Rudney, cố vấn cao cấp của bộ phận Nghiên cứu & Phân tích thuộc Không lực Mỹ, đã tiến hành nghiên cứu về những nhóm tương thân tương ái cho nhân viên khuyết tật trong nhiều công ty lớn của Mỹ. Và ông phát hiện một số điều sau đây.

Nhân viên khuyết tật ngày càng nhận ra được giá trị của việc tạo ra các nhóm tương thân tương ái nhằm đại diện cho lợi ích của họ trước công ty và khuyến khích việc giáo dục cũng như hoạt động trợ giúp và tư vấn cho người khuyết tật trong công ty. Về phần mình, nhân viên đang hoan nghênh việc tạo ra những nhóm tương thân tương ái như là sự cam kết về tính đa dạng nguồn nhân lực và đây cũng là “cách tiếp thị” của công ty nhằm cải thiện sản phẩm và dịch vụ dành cho khách hàng khuyết tật.

Sự kết nối của nhóm tương thân tương ái có thể rất quan trọng trong quá trình tiếp nhận nhân viên khuyết tật mới. Thậm chí khi đã có sự điều chỉnh thích hợp về cách hoạt động, phương tiện làm việc, những nhân viên khuyết tật này vẫn có thể cần trợ giúp khi đi qua những tòa nhà trong công ty, và cần tư vấn để hiểu được các chính sách cũng như thủ tục hiện hành trong cơ quan, tổ chức. Khi đó, những thành viên có kinh nghiệm trong nhóm tương thân tương ái thường có các buổi hướng dẫn chính thức hoặc không chính thức cho nhân viên khuyết tật mới. Có lẽ quan trọng hơn trong tình hình kinh tế hiện nay là các nhóm tương thân tương ái có thể cung cấp cho thành viên của mình cách thức để giữ việc làm và cách liên hệ

nội bộ cho những ai muốn được thuyên chuyển trong công ty trước tình hình có thể bị sa thải.

Nhân viên khuyết tật có thể tận dụng các nhóm tương thân tương ái để được giải thích những thay đổi về chính sách hoặc để yêu cầu góp ý về các chính sách đang được xem xét. Nhóm tương thân tương ái tư vấn, huấn luyện cho nhân viên về các chính sách và sự thực thi việc điều chỉnh cơ sở vật chất, phương tiện làm việc cho người khuyết tật. Nhìn từ bên ngoài, nhóm tương thân tương ái có thể hoạt động như một công cụ tuyển dụng hữu hiệu nhằm mang tới cho cơ quan, tổ chức những ứng viên khuyết tật có khả năng làm việc. Khoảng 60% số việc làm có được là nhờ mối quan hệ, nhưng người khuyết tật thường cảm thấy khó khăn khi tạo mối quan hệ do họ không tiện di chuyển, thiếu liên lạc, hoặc thiếu tự tin. Nhờ các nhóm này, người khuyết tật dễ dàng tìm việc làm hơn. Bên cạnh đó, các nhóm tuyển dụng và những cơ quan trợ giúp người khuyết tật cần làm việc tốt hơn nữa nhằm có thể nhận diện và liên kết các nhóm tương thân tương ái trong một công ty lại với nhau.

Ngoài ra, các thành viên của nhóm tương thân tương ái có thể phản ánh, ghi nhận sở thích của nhóm khách hàng khuyết tật đối với sản phẩm và dịch vụ của công ty. Chẳng hạn, nhóm tương thân tương ái tại Best Buy, một hãng lớn của Mỹ về bán lẻ thiết bị điện tử và đồ gia dụng, đã thuyết phục công ty này cung cấp thêm chức năng hiển thị phần phụ đề thông qua bộ phận giải mã cho thiết bị rạp hát gia đình nhằm thu hút những khách hàng bị khiếm thính.

Nhóm Tiềm lực Nhân viên của hãng Hewlett Packard đã đóng góp đáng kể về tính tiện dụng cho những sản phẩm mới và cũng đóng góp cho công ty về những tính năng thiết kế phổ biến. Nhóm Nhân viên Khuyết tật của hãng Ford đã xem xét những mẫu thiết kế xe hơi mới để tiện sử dụng. Và kết quả là cả hai hãng Hewlett Packard và Ford – cũng như nhiều công ty khác – nhận thức được lợi ích bằng cách ủng hộ nhóm tương thân tương ái hoạt động vì nhân viên khuyết tật của họ.

Đại hội Lãnh đạo Tương trợ Quốc gia Mỹ đã đưa ra thêm nhiều thông tin về các nhóm tương thân tương ái cho người khuyết tật.

(Vui lòng truy cập www.nalc.diversitybestpractices.com để biết thêm thông tin.)

- Tóm tắt

- Những dân tộc và các phong tục, truyền thống của họ đóng một vai trò quan trọng và giúp chúng ta hiểu thêm về thế giới này và những người xung quanh mình. Điều đó có thể tác động tới cách chúng ta tiếp xúc, phản ứng với những người đến từ các nền văn hóa khác.

- Do nhiều thành kiến là mang tính vô thức, nhiều người trong chúng ta không nhận ra những thành kiến của mình. Thành kiến thuộc về phạm trù cảm xúc, không phải là lý trí. Chỉ khi phân tích cẩn thận, chúng ta mới có thể nhận ra nó.

- Một khi nhận thức được và tìm cách vượt qua thành kiến, chúng ta nên xem xét toàn bộ vấn đề về sự đa dạng nguồn nhân lực trong cơ quan, tổ chức mình. Nếu ở cương vị điều hành, chúng ta nên ủng hộ cho sứ mạng này. Nếu là nhân viên, chúng ta nên phối hợp tốt với các nhà quản lý và cộng sự để tạo được mối quan hệ tốt đẹp với những người thuộc các nền văn hóa khác nhau.

- Việc đánh giá cao và hiểu sự đa dạng về văn hóa không chỉ là bao dung, thông cảm cho sự khác biệt giữa những cá nhân hoặc nhóm, mà còn ủng hộ và bồi đắp cho tính đa dạng văn hóa.

- Khi làm việc với những người không thành thạo ngôn ngữ của chúng ta, cần nỗ lực đặc biệt để bảo đảm họ hiểu được điều chúng ta nói và ngược lại, chúng ta hiểu điều họ nói.

- Sự đa dạng về nguồn nhân lực giúp chúng ta tận dụng những kỹ năng và chuyên môn độc đáo. Chúng ta có thể học hỏi nhiều thông qua sự thấu hiểu lẫn nhau và sự đánh giá cao những khác biệt của cá nhân. Việc củng cố ý nghĩa tích cực của sự đa dạng văn hóa là một khía cạnh quan trọng nhằm thiết lập mối quan hệ tốt đẹp giữa mọi người với nhau.

- Khi hiểu biết sâu sắc về các cộng sự của mình, chúng ta nâng cao khả năng tạo ra và duy trì môi trường làm việc ủng hộ sự tôn trọng lẫn nhau và hợp tác tốt.
- Khi cân nhắc tuyển dụng người khuyết tật, hãy tập trung vào khả năng mà không phải là những khiếm khuyết của họ.
- Những người khuyết tật là nguồn nhân lực thường chưa được khai thác, bao gồm kỹ năng chuyên môn nếu họ được huấn luyện và chuyển giao các kỹ năng giải quyết vấn đề bắt nguồn từ thực tế cuộc sống hàng ngày. Những ai giúp huấn luyện cho người khuyết tật trong khi đang làm việc thường đúc kết thêm những kỹ năng và kinh nghiệm đáng giá, bên cạnh những kỹ năng vốn có của họ.
- Khi công ty có sự điều chỉnh thích hợp về cách hoạt động, phương tiện làm việc, những người khuyết tật có thể trở thành nhân viên có giá trị và hữu ích.

Chương 8 Các vấn đề về giới tính và tuổi tác

Trong chương trước, chúng ta đã thảo luận về cách giao tiếp, làm việc với những nhân viên trong công sở đến từ các nền văn hóa khác nhau và các nhân viên khuyết tật. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét các vấn đề đặc biệt phát sinh do sự khác biệt về giới tính và khi tiếp xúc với những người ở độ tuổi khác nhau.

Phạm vi thảo luận

Việc đối xử bất công với một nhân viên trong công sở xuất phát từ vấn đề giới tính của họ chính là sự phân biệt đối xử. Đối với cấp quản lý, việc phân biệt đối xử có thể ở dạng không tuyển dụng hoặc không đề bạt một người hoặc ấn định mức lương dựa trên giới tính của người đó. Do hành vi này chỉ thuộc thiểu số những người ở cương vị điều hành cơ sở doanh nghiệp, chúng ta sẽ không thảo luận tới nó. Trong cuốn sách này, chúng ta chủ yếu quan tâm tới hành động của các cá nhân ở nơi làm việc, và do đó, sẽ tập trung vào việc cư xử giữa các cộng sự, thuộc cấp và những người mà chúng ta có quan hệ.

Quấy rối tình dục

Quấy rối tình dục là một dạng phân biệt đối xử ở công sở mà có thể không nhất thiết liên quan tới cấp quản lý. Nó bao gồm việc đe dọa, bắt nạt hoặc cưỡng bức về nhu cầu tình dục, hoặc đưa ra lời hứa hẹn khiếm nhã sẽ cho ai quyền lợi để đổi lấy việc quan hệ tình dục. Đó là các hành vi bao gồm từ sự việc có thể được xem là vô thường vô phạt, cho tới sự quấy rầy và hành động ngược đãi đối với tinh thần hoặc thể xác người khác. Đối với nhiều cơ quan, tổ chức, việc ngăn ngừa và bảo vệ nhân viên khỏi nạn quấy rối tình dục trở thành trách nhiệm của bộ phận nhân sự.

Các tác động về mặt cá nhân, tiền bạc và việc làm của nạn quấy rối tình dục bao gồm:

- Năng suất làm việc giảm.
- Hay vắng mặt ở nơi làm việc.
- Cuộc sống cá nhân bị xâm phạm.
- Trở thành đối tượng bị mất mặt trước sự sấm soi và tin đồn.
- Bị phỉ báng về tư cách và danh tiếng.
- Mất niềm tin vào những môi trường tương tự như nơi nạn quấy rối tình dục đã diễn ra.
- Mất niềm tin vào sếp hoặc ban giám đốc.
- Có cuộc sống cá nhân vô cùng căng thẳng.
- Bị các vấn đề sức khỏe về tinh thần và thể xác.
- Mất cơ hội giới thiệu/ tiến cử.
- Mất việc làm, thu nhập.

Tại nhiều quốc gia như Mỹ, Canada, Vương quốc Anh, Liên minh châu Âu, Nhật Bản và Ấn Độ, người ta đã ban hành luật pháp để bảo vệ nhân viên khỏi nạn quấy rối tình dục ở môi trường công sở. Theo đó, các nhà tuyển dụng có trách nhiệm bảo vệ nhân viên mình khỏi bị đối xử bất công về giới tính và phải có những biện pháp ngăn ngừa khả dĩ để chống lại nạn quấy rối tình dục. Ngoài ra, các nhà tuyển dụng còn có khả năng bị phạt tiền cho những trường hợp vi phạm này.

Quấy rối tình dục là sự vi phạm đầy tổn kém

Để tránh nạn quấy rối tình dục do một hoặc nhiều nhân viên gây ra, các công ty phải có nỗ lực công khai nhằm bảo đảm tất cả nhân

viên – mà không chỉ là ban giám đốc – hiểu và tuân thủ các chính sách và luật pháp. Khi không tuân thủ điều này, công ty có thể thiệt hại rất nhiều tiền.

Chẳng hạn, năm 1998, công ty Mitsubishi đã phải trả 34 triệu USD cho 360 phụ nữ nhằm dàn xếp cho vụ kiện quấy rối tình dục trong nhà máy của họ ở thị trấn Normal, tiểu bang Illinois, Mỹ.

Những người phụ nữ này báo cáo rằng họ bị các nam nhân viên vuốt ve, mơn trớn, bị sắp gạ gẫm để quan hệ tình dục, bị gọi bằng những cái tên gọi dục, thô bỉ, bị bắt buộc nhìn những hình graffiti khiêu dâm trên tường và bị ngược đãi. Ban giám đốc đã phớt lờ những lời kêu ca của họ.

Ở Long Island, tiểu bang New York, Mỹ, nhiều nữ nhân viên của Smith Barney, một trong những hãng môi giới cổ phiếu hàng đầu, tố cáo các sếp của họ đã tạo ra môi trường làm việc khó chịu và kinh tởm. Họ báo cáo rằng phòng nghỉ ngơi trong công ty bị nhân viên giấu cọt gọi là phòng “dâm dục” và các nam nhân viên ve vãn phụ nữ ở đó, coi những lời bình luận khiếm nhã là “trò vui”.

Những nữ nhân viên ở các văn phòng khác của hãng Smith Barney đã tham gia vụ kiện tập thể. Tòa án liên bang đã ra lệnh cho hãng này đề xuất số tiền bồi thường cho bồi thẩm đoàn nhằm xác định mỗi cá nhân nguyên đơn sẽ được bồi thường bao nhiêu tiền. Thêm vào đó, tòa án ra lệnh cho công ty phải đưa ra chương trình huấn luyện đa dạng để tuyển dụng, đào tạo và thăng cấp cho nữ nhân viên lên những chức vụ điều hành trong công ty nơi mà họ chỉ là thiểu số. Toàn bộ phí tổn được ước tính là... trên 15 triệu USD.

Cho tới nay, các phiên tòa ở nhiều quốc gia đã phán quyết một công ty có thể bị buộc phải bồi thường thiệt hại cho nhân viên bị sắp cấp thấp quấy rối tình dục, ngay cả khi công ty không hề biết về sự việc này và nạn nhân không thể đứng ra tố cáo.

Quấy rối tình dục thật sự là gì?

Trong khi việc đòi hỏi có được quan hệ tình dục nhằm đổi lấy sự ưu đãi trong công việc là một dạng rất rõ ràng và hiển nhiên của nạn quấy rối tình dục, định nghĩa về mặt pháp lý đối với hành vi quấy rối tình dục bao gồm nhiều vấn đề hơn.

Bất cứ sự gạ gẫm về tình dục gây khó chịu hoặc những đề nghị để nhận được ưu đãi, thiên vị liên quan tới tình dục hoặc bất cứ hành vi về nhu cầu tình dục đều được xem là quấy rối tình dục nếu nó có mục đích hoặc tác động gây trở ngại đáng kể cho một cá nhân ở môi trường làm việc hoặc gây ra *sự đáng sợ, khó chịu hoặc kinh tởm* ở môi trường làm việc.

Các công ty có thể bảo vệ chính mình khỏi những cáo buộc về nạn quấy rối tình dục bằng cách tuyên bố rõ ràng với tất cả nhân viên rằng hành vi như vậy sẽ không được dung thứ và bằng cách thiết lập, công bố một thủ tục nhằm giải quyết các tố cáo. Một quản trị viên cao cấp trong công ty nên chịu trách nhiệm giám sát thủ tục này và công ty sẽ nhanh chóng điều tra tất cả tố cáo và nếu tố cáo đó là đúng sự thật, công ty sẽ tiến hành khắc phục sự việc một cách nhanh chóng.

Chúng ta có thể cho rằng người ta sẽ đủ khôn ngoan để tránh đưa ra yêu cầu *rõ ràng* về tình dục với các cộng sự, và hầu các trường hợp là như vậy. Đó là lý do tại sao kẻ quấy rối tình dục thường dùng chiêu thức tinh vi hơn. Hẳn ta có thể đưa ra lời nói với ngụ ý rằng nhân viên khác sẽ có lợi khi họ “thân mật hơn”. Hoặc hẳn ta có thể nhận xét về đặc điểm cơ thể hay trang phục của một người. Những lời bình phẩm này có thể được hiểu là quấy rối.

Vậy bất cứ lời khen tặng của một thành viên khác giới nào đó đều được hiểu là sự quấy rối? Không, nó phụ thuộc vào nội dung và cách nói. Câu bình luận như “Áo đầm đó quyến rũ quá!” thì hoàn toàn khác với “Áo đầm đó gợi dục quá!”. Câu nói “Tôi thích kiểu tóc mới của em” thì cũng có thể chấp nhận, nhưng câu nói “Em làm tóc như vậy làm tôi hứng quá!” thì không thể chấp nhận.

Hãy xem trường hợp của Randy. Anh ta là kẻ hay “đụng chạm”. Khi chào hỏi ai, Randy nắm tay họ, vỗ lên lưng và ôm họ. Đó là cách

bày tỏ tình cảm của anh ta và anh ta đã làm như vậy trong nhiều năm rồi. Randy cũng thích hôn. Anh ta không bao giờ hôn các nam đồng sự, nhưng khi chào hỏi nữ đồng sự, anh ta thường hôn lên má. Khi được mời vào phòng Nhân sự và được thông báo rằng một số nữ nhân viên trong phòng của anh ta đã than phiền về kiểu ôm và hôn như vậy, Randy đã vô cùng sốc. Trong suy nghĩ của Randy, những hành động đó thể hiện sự thân thiết mà không hề có ý gì về tình dục, nhưng đối với những phụ nữ đã lên tiếng than phiền, họ không thích điều đó.

Lời lẽ thô tục tạo nên môi trường làm việc khó chịu và giờ đây, điều đó là bất hợp pháp... Cũng như khi tòa án ra quy định rằng quấy rối tình dục ở công sở tạo nên môi trường làm việc khó chịu, thì lời lẽ thô tục cũng dẫn đến trách nhiệm pháp lý tương tự. Ngày nay, những công ty bị kiện là do lời lẽ của các sếp.

Art Bell, tường thuật viên truyền hình

Môi trường làm việc đáng sợ, khó chịu

Như đã đề cập ở phần trước, theo định nghĩa về mặt pháp lý, quấy rối tình dục ở công sở bao gồm hành vi tạo nên “môi trường làm việc đáng sợ và khó chịu”. Chúng ta hãy xem xét trường hợp sau đây.

Nhóm của Ken trước đó toàn bộ là nam giới nên họ rất thoải mái, nhưng khi có hai phụ nữ gia nhập nhóm, một số người đã không hài lòng vì “sự xâm phạm” vào tình bạn nam nhi của họ. Vậy là họ cố tình làm các nữ thành viên cảm thấy không thoải mái bằng cách đưa ra những nhận xét ác ý và cung cấp cho họ các thông tin không đúng để phạm sai lầm. Họ cố tình ngăn chặn các nữ nhân viên này tham dự những buổi thảo luận về công việc. Mặc dù không có hành động nào có thể được hiểu là “tình dục”, nhưng những hành vi này vẫn được gọi là quấy rối tình dục, bởi vì các nam nhân viên đó đã tạo nên môi trường làm việc khó chịu cho hai phụ nữ này.

Tina làm việc trong một nhà kho và lời lẽ thô tục của một số nam đồng sự ở đây liên tục làm cô khó chịu. Khi than phiền, người ta nói

với Tina: “Đó là cách nói chuyện của mấy chàng trai này mà. Họ vẫn hay nói như vậy trước mặt những phụ nữ làm việc ở đây và sẽ không thay đổi đâu. Hãy làm quen đi nhé.”

Do người ta có thể thấy rằng lời lẽ mơ hồ này tạo ra “môi trường làm việc kinh tởm”, đây có thể là lý do hợp lệ để khiếu nại. Xin chú ý rằng không nhất thiết phải nói ra bằng lời. Một môi trường làm việc kinh tởm cũng có thể do những e-mail “hài hước” mang tính thô tục được truyền đi khắp văn phòng. Nếu nhận được e-mail như vậy, chúng ta nên ngay lập tức cho người gửi biết rằng kiểu e-mail đó là không thích hợp và không được chấp nhận.

Thật đáng kinh ngạc, việc gửi e-mail vô ý tứ đã trở thành một trong những tình huống nguy hiểm thường gặp trong những vụ phát hiện về dân sự và hình sự. Hết trường hợp này tới trường hợp kia, từ việc tố cáo hình sự cho tới vụ kiện quấy rối tình dục, đều có liên quan tới e-mail vô ý tứ.

Kendall Coffey, luật sư

Đối phó với nạn quấy rối ở công sở

Nếu gặp phải việc dùng lời lẽ thô tục ở nơi làm việc, đầu tiên chúng ta nên nói trực tiếp với người hoặc những người có lời lẽ đó. Hãy nói rằng hành vi này là không chuyên nghiệp, xúc phạm cả nam giới lẫn phụ nữ, và không thích hợp để nói như vậy trong môi trường làm việc. Thông báo với họ rằng hành vi đó có thể gây ra rắc rối pháp lý đối với công ty và chính họ. Hãy nói với họ nếu cứ tiếp tục nói lời lẽ như vậy, họ sẽ bị kỷ luật cũng giống như vi phạm những quy định làm việc khác của công ty.

Quấy rối ngoài công sở

Công ty có trách nhiệm không chế nạn quấy rối tình dục liên quan tới mối quan hệ hoặc tình huống trong công việc và ngay cả khi sự quấy rối diễn ra bên ngoài nơi làm việc. Chúng ta hãy xem xét trường hợp sau đây.

Cathy rất khó chịu. Một trong những nam nhân viên cùng phòng là Dennis đã đi chơi vài lần với Diane, người làm việc trong phòng ban khác. Tuy chưa phải là yêu đương, nhưng Diane cứ bắt Dennis đi chơi với cô lần nữa. Diane thường tới phòng của Dennis vài lần trong một ngày để nói chuyện với anh, mặc dù Dennis không thích như vậy. Sự chú ý thường xuyên của cô làm gián đoạn công việc của Dennis và anh ấy không có hứng thú muốn gặp cô. Và một lần Diane đã tới gặp anh ấy, Cathy đã gọi cô ra ngoài và nói rằng những lần ghé thăm như vậy là không chấp nhận được. Và Diane không sang phòng làm việc của Dennis nữa, nhưng tiếp tục quấy rối Dennis với những cuộc điện thoại sau giờ làm việc.

Ngay cả khi sự quấy rối không diễn ra trong giờ làm việc, nhưng bởi vì cả Dennis và Diane đều làm chung trong một công ty, công ty có trách nhiệm ngăn cản Diane làm phiền Dennis. Cathy nên báo sự việc này cho sếp của Diane và nếu cần thiết, cần báo cho phòng Nhân sự. Nếu Diane cứ tiếp tục quấy rối, công ty cần đưa ra biện pháp kỷ luật.

Quấy rối tình dục từ người ngoài công ty

Giả sử rằng một vị đại diện kinh doanh bước vào văn phòng và nói những lời thô tục với các nữ nhân viên đang làm việc ở đó. Một số người nghĩ anh ta hài hước, nhưng chúng ta nhìn thấy được nét mặt kinh tởm trên gương mặt của những người khác. Mặc dù không có ai khiếu nại, chúng ta thấy rằng hành vi đó tạo nên môi trường làm việc kinh tởm. Tuy vị đại diện kinh doanh này làm việc ở công ty khác, nhưng chúng ta phải làm gì đó.

Nhà tuyển dụng có trách nhiệm đối với hành vi gây kinh tởm của tất cả nhân viên của mình (cho dù họ có là sếp hay không) và thậm chí là người không phải nhân viên của mình khi nhà tuyển dụng hoặc đại diện của họ (là chúng ta trong trường hợp này) biết về hành vi *hoặc lẽ ra nên biết* về hành vi.

Khi biết về hành vi như vậy, chúng ta phải nói chuyện với người đã mời vị đại diện kinh doanh đó tới, nói với họ cần nói chuyện lại với vị đại diện kinh doanh này. Nếu hành vi đó vẫn tiếp tục, thì công ty có

trách nhiệm báo với vị đại diện đó rằng công ty sẽ không giao dịch với họ nữa.

Xin chú ý rằng công ty chịu trách nhiệm khi không những biết về hành vi xúc phạm này mà còn *khi lẽ ra nên biết* về nó. Điểm này rất nhạy cảm. Làm sao cho rằng chúng ta biết mọi thứ có thể xảy ra? Dĩ nhiên là chúng ta không thể biết được, tuy nhiên nếu là người tinh ý, chúng ta nên biết nhiều thứ đã xảy ra. Trong ví dụ trước, giả sử trong khi ăn trưa ở bên ngoài cùng chúng ta, nếu biết vị đại diện kinh doanh đó có khuynh hướng dùng lời lẽ thô tục và nói những lời đùa giỡn khêu gợi, chúng ta nên biết rằng anh ta hoàn toàn có thể làm như vậy khi nói chuyện với những nhân viên khác.

Mười hướng dẫn để ngăn cản nạn quấy rối tình dục

Để ngăn cản các vấn đề cho chính mình, các cộng sự và chính công ty, mỗi công ty nên:

1. Đưa ra chính sách chính thức ngăn cấm nạn quấy rối tình dục. Chỉ ra rõ ràng bất cứ và tất cả hành động nào có thể bị hiểu là quấy rối và chỉ ra những bước mà nhân viên nên tiến hành nếu họ bị quấy rối. Bổ nhiệm một quản trị viên cao cấp để phụ trách đặc biệt về vấn đề này.
2. Tuyên bố công khai về chính sách đó trong các bản tin, bài báo nội bộ trong công ty, những buổi họp định kỳ và các chương trình huấn luyện.
3. Tạo điều kiện thuận lợi cho người tố cáo đem vấn đề ra trình báo với ban giám đốc. Hãy đưa ra thông báo khắp văn phòng, mô tả cách thức chi tiết cần gặp ai và làm như thế nào. Hãy bảo đảm tất cả nhân viên đều biết rằng sẽ không có hành động trừng phạt nào đối với người tố cáo bất cứ ai trong cơ quan, tổ chức, dù họ ở bất cứ cấp bậc nào.
4. Điều tra bất cứ sự tố cáo nào – cho dù nó có vẻ tầm thường hoặc không đúng đi nữa. Lưu giữ bất cứ văn bản nào về việc tố cáo (bao

gồm biên bản, báo cáo phỏng vấn, việc trình bày của người tố cáo, người bị tố cáo và nhân chứng).

5. Không bao giờ ngăn cản hoặc đe dọa người tố cáo hoặc người có thể tố cáo.

6. Không đưa ra quyết định hấp tấp, vội vàng. Phân tích kỹ càng các sự việc. Tham vấn luật sư khi vấn đề có thể giải quyết tại tòa án.

7. Hãy hành động. Nếu việc tố cáo là đúng, hãy khắc phục sự việc. Tùy thuộc vào từng trường hợp, có thể yêu cầu kẻ quấy rối xin lỗi, chấm dứt hành vi đó, hạ bậc lương của thủ phạm, thay đổi điều kiện làm việc của nạn nhân. Với hành vi trống rỗng hoặc lặp lại, hãy sa thải kẻ quấy rối.

8. Nếu kết quả điều tra cho thấy việc tố cáo là không đúng sự thật, hãy giải thích một cách cẩn thận và khéo léo với người tố cáo. Hãy nhớ rằng nếu chưa thỏa mãn, họ có thể đệ đơn kiện ra các cơ quan của chính phủ hoặc tòa án.

9. Đừng tìm cách đơn giản hóa sự việc. Việc chuyển kẻ quấy rối sang phòng ban khác có thể giải quyết vấn đề ngay trước mắt, nhưng nếu kẻ này tiếp tục quấy rối ở phòng ban mới, tình hình sẽ trở nên phức tạp.

10. Nếu đơn tố cáo gửi tới cơ quan của chính phủ, cho dù chúng ta cảm thấy sự tố cáo là vô căn cứ, thì vẫn xử lý sự việc một cách nghiêm túc.

Bằng cách tuân theo mười hướng dẫn này, không chỉ có thể giảm rủi ro bị kiện cáo về nạn quấy rối tình dục, mà công ty còn nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên khi họ thấy chúng ta giải quyết sự việc một cách nghiêm túc.

Một số vấn đề về những người có quan hệ gần gũi

Do lo ngại những người có quan hệ gần gũi làm việc chung với nhau sẽ phát sinh những chuyện phức tạp, một số công ty có thể

ngăn cản cha mẹ, con cái, anh chị em ruột và vợ chồng làm việc trong cùng phòng ban hoặc trong những vị trí mà họ phải có liên hệ với nhau.

Một số tiểu bang ở Mỹ cấm nhà tuyển dụng đối xử phân biệt với những người đã kết hôn với nhau, nhưng những điều luật này chỉ đề cập tới mối quan hệ vợ chồng và các công ty được tùy nghi giải quyết vấn đề. Khi dính dáng tới vấn đề hôn nhân, có nhiều tình tiết phức tạp có thể xảy ra. Nếu một công ty cấm các cặp vợ chồng làm việc chung và giả sử hai thành viên trong nhóm kết hôn với nhau, thì liệu ai sẽ là người rời khỏi nhóm? Một số công ty căn cứ vào cấp bậc (vợ/chồng có cấp bậc thấp hơn sẽ rời khỏi) hoặc mức lương (vợ/chồng có mức lương thấp hơn sẽ rời khỏi). Tuy nhiên, vì có nhiều khả năng người đàn ông có cấp bậc cao hơn hoặc được trả lương nhiều hơn, một chính sách như vậy lại phân biệt đối xử với phụ nữ. Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này là đề cập đôi đũa xác định ai sẽ là người rời nhóm hoặc công ty.

Giải quyết vấn đề khác biệt về thế hệ

Đội ngũ nhân lực ngày nay có thể bao gồm tới bốn thế hệ làm việc chung với nhau và do đó, sự phối hợp giữa họ là chuyện không hề dễ dàng. Mỗi thế hệ có lối suy nghĩ, kiểu làm việc, cách giao tiếp riêng biệt. Vì vậy, cách làm việc và giao tiếp giữa các thế hệ đã trở thành vấn đề quan trọng trong việc xây dựng một nhóm cộng sự gắn kết, có năng suất cao và thành công.

Bây giờ, hãy nghiên cứu các vấn đề đặc biệt mà chúng ta sẽ gặp phải khi làm việc với nhiều thế hệ khác nhau. Khi chúng ta học cách kết nối và giao tiếp sao cho hữu hiệu hơn với người khác, sự khác biệt có thể được xem là hữu ích và cung cấp nhiều cơ hội để hợp tác nhằm giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

Việc thu hẹp khoảng cách thế hệ bao gồm hai vấn đề đơn giản: hiểu và tôn trọng sự khác biệt, và học cách truyền đạt thông tin sao cho hiệu quả.

Ken Owens, cầu thủ bóng bầu dục

Tiêu chuẩn cho mối quan hệ giữa các thế hệ thành công

Đôi khi cái nhìn khác biệt trong công sở và trong cuộc sống của các thành viên khác thế hệ trong nhóm dường như làm cho mối quan hệ trở nên phức tạp hơn. Sau đây là một số đề nghị giúp chúng ta vượt qua điều này.

- Hãy thật sự quan tâm về sự khác biệt thế hệ. Cần tìm hiểu cách suy nghĩ của các thế hệ khác về những vấn đề có liên quan tới tất cả chúng ta.
- Tránh giữ bực tức do xung đột với những người ở thế hệ khác.
- Tập trung chú ý vào suy nghĩ, cảm nhận và hành vi của chúng ta.
- Hiểu về thế hệ của chính mình. Hãy nhận ra nhận thức của chúng ta ảnh hưởng ra sao tới những người khác.
- Có cảm nhận tích cực đối với các thế hệ khác với chúng ta.
- Nhận thức về tác động từ hành vi của mình lên các thế hệ khác.

Cần hiểu thái độ, nguyên tắc và quan niệm, đồng thời kiên trì thực hiện để bảo đảm thành công và tính hiệu quả khi làm việc với những người khác biệt với chúng ta.

Các thế hệ hiện nay

Mỗi thế hệ có các nguyên tắc riêng bắt nguồn từ môi trường xã hội của những năm hình thành. Các thế hệ khác biệt có quan niệm và niềm tin khác nhau về gia đình, nghề nghiệp, việc học hỏi, lòng trung thành, vấn đề giới tính, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, môi trường làm việc và sự kỳ vọng của sếp... Các nhà nhân khẩu học đã đặt tên cho các thế hệ khác nhau ở Mỹ là Cựu binh, Bùng nổ dân số, Thế hệ X và Thế hệ Y.

Không phải mọi người đều đồng ý về thời điểm bắt đầu của mỗi thế hệ, nhưng những mốc thời gian được nêu dưới đây nói chung được phản ánh trong hầu hết tài liệu. Khi nhìn vào các thế hệ, chúng ta

cần thận trọng để tránh sự rập khuôn và cần nhận ra rằng các đặc tính này nhằm khái quát hóa cho cả thế hệ. Trên thực tế, mỗi cá nhân có những tính cách riêng và có các trải nghiệm riêng biệt của họ nên có thể khớp hoặc không khớp với đặc tính chung cho cả thế hệ của họ.

- *Thế hệ Cựu binh*

Thế hệ này gồm những người sinh ra trước năm 1946. Cuộc sống của họ bị ảnh hưởng từ cuộc Đại suy thoái ở Mỹ trong những năm 1930 và Đệ nhị Thế chiến (1939 – 1945). Họ có khuynh hướng tôn trọng kỷ luật, trật tự và luật pháp, thích sự ổn định, bền vững. Thế hệ này không thấy thoải mái với sự thay đổi. Họ có quan điểm không đổi về vai trò của từng loại giới tính và trong công sở, họ thích kiểu điều hành mang tính mệnh lệnh, điều khiển trực tiếp. Hiện nay, hầu hết những người thuộc thế hệ này đã về hưu, nhưng vẫn có một số người đang làm việc và đa phần phải báo cáo cho những sếp trẻ tuổi hơn.

- *Thế hệ Bùng nổ dân số*

Họ sinh ra trong khoảng thời gian giữa năm 1946 và 1964. Đây là thời kỳ có dân số cao nhất trong bất cứ thế hệ nào ở Mỹ. Là người trẻ, họ có tư tưởng cởi mở và nổi loạn, nhưng trở nên bảo thủ hơn khi vào độ tuổi 30, 40. Đối với thế hệ này, việc làm và vị thế trong xã hội là vấn đề quan trọng. Họ có khuynh hướng lạc quan, có nhiều hoài bão và lòng trung thành. Nhiều người cho rằng làm một công việc suốt cả đời. Họ đã đưa ra khái niệm “người tham công tiếc việc” (workaholic) và “nữ siêu nhân” (superwoman).

- *Thế hệ X*

Thế hệ X sinh ra trong khoảng thời gian giữa năm 1965 và 1979. Họ thường có cả cha và mẹ đều đi làm nên phải nhờ người khác chăm sóc con cái khi còn nhỏ. Vì vậy, người ta thường gọi đùa các đứa bé này là “những đứa trẻ tự xoay sở”. Họ cũng chứng kiến tình trạng ly hôn của song thân. Đây là thế hệ hưởng thụ nền giáo dục tốt với nhiều người tốt nghiệp trung học. Họ tháo vát, có cá tính, tự lực và

hoài nghi về cách điều hành. Không giống với thế hệ Bùng nổ dân số, họ không mong làm công việc lâu dài với một công ty. Họ không mong hưởng lợi từ sự trung thành với công ty và không quan tâm nhiều tới những biểu tượng của địa vị, uy thế.

Trong môi trường công sở, họ tập trung vào các mối quan hệ, kết quả, kỹ năng và quyền của mình. Họ có khuynh hướng thay đổi công ty và công việc thường xuyên, dễ dàng nghỉ việc nếu cảm thấy không hài lòng. Họ thường có thái độ: “Trong vấn đề này, tôi được gì?”. Họ là những người mà tại thời điểm chúng tôi viết cuốn sách này bắt đầu và/ hoặc đang có thăng tiến trong sự nghiệp.

- *Thế hệ Y*

Thế hệ Y (cũng còn được gọi là Thế hệ Internet, Thế hệ Thiên niên kỷ) sinh ra trong khoảng thời gian giữa năm 1980 và 1995. Họ rất có kiến thức về công nghệ và tiếp xúc thoải mái với những nhóm người thuộc nhiều dân tộc khác nhau. Giá trị của họ tương tự với những người thuộc thế hệ Cựu binh: lạc quan, tự tin, thích giao du, kết bạn. Họ có tinh thần mạnh mẽ và trách nhiệm công dân.

Những người thuộc thế hệ Y không đặt nặng lòng trung thành và do sự phát triển nhanh chóng của Internet, họ uyển chuyển, dễ thay đổi trong quan niệm về thời trang và phong thái. Người của thế hệ này có cách thức và sự kỳ vọng về việc liên lạc, giao tiếp hoàn toàn khác với những người trong các thế hệ khác. Họ mong muốn môi trường làm việc linh động và sẵn sàng thay đổi công việc nhiều hơn so với người ở thế hệ X.

Phương tiện liên lạc của họ chủ yếu thông qua cộng đồng trực tuyến và các mạng xã hội như Twitter, Facebook... hơn là gặp mặt bạn bè trực tiếp để xây dựng mối quan hệ. Họ có khả năng thuộc về những cộng đồng lớn và cộng tác với nhiều người bằng cách sử dụng Internet mà không quan tâm nhiều tới thành viên của những nhóm khác. Họ có thể không có kỹ năng tốt trong những lĩnh vực khác như diễn thuyết.

Cách giao tiếp với những thế hệ khác nhau

1. Giao tiếp với thế hệ Cựu binh

- Cung cấp thông tin đầy đủ cho họ.
- Tập trung vào vấn đề chính và đừng làm mất thời gian.
- Sử dụng những từ mang tính chất bao gồm (như “chúng ta”) và những từ mang tính nghiêm túc để xây dựng niềm tin.
- Cập nhật cho họ tình hình về công ty, các dự án và sáng kiến hiện tại.
- Nói rõ ràng cách họ có thể đóng góp cho các mục tiêu chiến lược dài hạn như thế nào.
- Việc khen thưởng, khuyến khích theo truyền thống thường là cách tốt nhất để thúc đẩy họ.
- Sử dụng cách tiếp xúc trực tiếp để liên lạc hơn là dùng e-mail, hộp thư thoại, fax.
- Nên giao tiếp với họ bằng lời nói. Cần bảo đảm lời nói và ngôn ngữ cơ thể đồng nhất với nhau.
- Khi chưa tạo được sự tin tưởng, đừng kỳ vọng họ chia sẻ tâm tư, nguyện vọng.

2. Giao tiếp với thế hệ Bùng nổ dân số

- Hãy đối xử với mỗi cá nhân khác nhau.
- Cần nói chuyện một cách cởi mở, trung thực và trực tiếp.
- Hãy khen ngợi công khai.
- Tạo ra môi trường hợp tác, nhất trí và mời họ tham gia đưa ra quyết định.
- Hãy thể hiện tính uyển chuyển.

- Cần đánh giá cao tinh thần làm việc mạnh mẽ của họ, thái độ sẵn lòng làm việc trong nhiều giờ và mong muốn có cơ hội để chứng minh bản thân.
- Cần nói chuyện theo cung cách cởi mở và trực tiếp, sử dụng nhiều ngôn ngữ cơ thể.
- Trả lời câu hỏi một cách thẳng thắn và kỹ càng, nhấn mạnh vào chi tiết.
- Đừng sử dụng từ ngữ hoa mỹ và mệnh lệnh.
- Khi nói chuyện, hãy đưa ra những lựa chọn nhằm thể hiện tính uyển chuyển trong suy nghĩ của chúng ta.
- Sử dụng cách giao tiếp qua phương tiện thông tin điện tử hoặc cách giao tiếp trực tiếp mặt đối mặt.

3. Giao tiếp với thế hệ X

- Tạo khoảng trống cho họ sáng tạo để hoàn thành mục tiêu và công việc.
- Hãy để họ quản lý nhiều dự án và trao quyền để họ có được tính tự chủ trong công việc.
- Tạo nhiều cơ hội để họ học hỏi những kỹ năng mới và gánh vác trách nhiệm.
- Hãy đưa ra đánh giá trực tiếp và mang tính xây dựng.
- Hãy chia sẻ thông tin để họ thấy mình là người trong cuộc.
- Chú tâm lắng nghe và tôn trọng ý kiến của họ.
- Nói ngắn gọn và súc tích để thu hút sự chú ý của họ.
- Dùng cách trình bày trực tiếp khi đưa ra các sự kiện.

- Hãy khéo léo thách thức họ và thu thập ý kiến, lời khuyên của họ.
- Chia sẻ thông tin với họ một cách nhanh chóng và thường xuyên.
- Sử dụng kiểu truyền đạt thông tin thân mật, không trang trọng.
- Sử dụng e-mail làm phương tiện giao tiếp chủ yếu.

4. Giao tiếp với thế hệ Y

- Dùng từ ngữ vẽ nên bức tranh trực quan sinh động để truyền cảm hứng, thúc đẩy và làm cho họ tập trung.
- Đừng tỏ vẻ chiếu cố họ, mà hãy thể hiện thái độ tôn trọng trong cách nói chuyện của mình.
- Thường xuyên tranh thủ sự đánh giá, phản hồi của họ.
- Hãy có thái độ hài hước, hóm hỉnh.
- Khuyến khích họ suy nghĩ theo cách sáng tạo và thách thức họ đưa ra ý kiến hoặc cách giải quyết vấn đề mới mẻ.
- Giúp họ hiểu các lợi ích cá nhân có được từ một nhiệm vụ hoặc mục tiêu.
- Chú ý vào các mục tiêu cá nhân của họ và cố gắng đưa những mục tiêu này vào công việc.
- Tạo nhiều cơ hội để họ nâng cao năng lực, sự phát triển và trách nhiệm cá nhân.
- Giao những công việc có ý nghĩa, mang tính thách thức cho họ và bảo đảm rằng họ hiểu được các công việc đó hướng tới mục tiêu của phòng ban hoặc công ty như thế nào.
- Thể hiện sự tôn trọng và tạo ra cơ hội góp ý, đánh giá lẫn nhau, qua lại.

- Sử dụng e-mail, tin nhắn, chương trình chat, hộp thư thoại... làm công cụ liên lạc chủ yếu.

Không ai già đi chỉ vì sống một số năm, mà chúng ta còn già đi vì từ bỏ lý tưởng. Năm tháng có thể làm nhăn da, nhưng nếu từ bỏ lòng nhiệt huyết, thì sẽ làm nhăn nheo tâm hồn.

Samuel Ullman, thi sĩ

Thông điệp để thúc đẩy các thế hệ

Dù thuộc thế hệ nào đi nữa, mỗi người đều có thể tiến bộ, phát triển dựa trên sự khen ngợi, đánh giá cao, và sự công nhận một cách thành thật. Chúng ta cần thể hiện thái độ đánh giá cao đối với các thành viên trong nhóm và điều đó cần phải chân thật. Bằng cách tìm hiểu những vấn đề hoặc giá trị nào là quan trọng đối với họ và để cho họ biết rằng nỗ lực của họ sẽ ảnh hưởng tới những người khác như thế nào, sự thúc đẩy của chúng ta sẽ có tác động lớn. Sau đây là một số đề nghị nhằm thúc đẩy người khác:

1. Hãy cho các thành viên thấy chúng ta khen ngợi, tán phục về điều gì và cần trình bày thật cụ thể. Chẳng hạn, thay vì nói chung chung: “Công việc của bạn tốt đó!”, hãy nói cụ thể: “Chương trình mà bạn thiết kế đã đóng góp quan trọng vào sự thành công trọn vẹn của dự án.”
2. Hãy giải thích lý do và đưa ra dẫn chứng rõ ràng nhằm chứng tỏ lời khen ngợi là đáng tin cậy, mà không phải khen cho có. “Lý do mà tôi nói là...”
3. Hãy đặt câu hỏi về sự đóng góp hoặc cách thức để hoàn thành công việc của người đó. Như vậy, chúng ta khuyến khích họ có cơ hội bày tỏ và tạo sự tương tác qua lại.

Nhà lãnh đạo nào hiểu được điều kiện hình thành của mỗi thế hệ, các giá trị và niềm tin bắt nguồn từ những điều kiện đó, sẽ có những công cụ hữu ích để tạo nên các nhóm và mối quan hệ mạnh mẽ nhằm hoàn thành công việc.

Ken Owens, giám đốc kỹ thuật hãng công nghệ Tellabs

Những suy nghĩ sai lầm về các thế hệ

- *Mọi người đều như nhau.* – Trên thực tế, không phải mọi người đều có cách công hiến giống nhau cho cơ quan, tổ chức.
- *Mọi người đều mong muốn cùng một thứ từ công việc.* – Trên thực tế, không phải ai cũng muốn có quyền lực, địa vị và tiền bạc như nhau.
- *Mọi người đều muốn thăng tiến.* – Trên thực tế, một số người thích được khen ngợi, công nhận hơn là được thăng chức.
- *Mọi người đều muốn làm sếp.* – Trên thực tế, một số chuyên gia có tài không có hứng thú làm công việc điều hành.
- *Mọi người đều muốn đáp ứng mong đợi của chúng ta.* – Trên thực tế, chúng ta phải có cách thúc đẩy riêng cho từng người.

Các thế hệ có điểm tương đồng là họ muốn trả lương công bằng và được tôn trọng. Tuy nhiên, mỗi thế hệ sẽ phản ứng khác nhau đối với cách điều hành và phương pháp lãnh đạo.

Làm sao có thể đánh giá, nhận xét một cách hữu hiệu?

Việc phê bình, đánh giá khiến người khác có thể lắng nghe, chấp nhận và khắc phục là một kỹ năng cần thiết để quản lý một nhóm gồm nhiều thế hệ. Nghiên cứu cho thấy sự cải thiện hiệu quả làm việc phụ thuộc vào cách đánh giá nhân viên một cách chính xác, thích hợp và mang tính xây dựng. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý có cùng một kiểu đánh giá cho mọi thành viên nên không phù hợp với từng cá nhân. Điểm mấu chốt là cách đánh giá, góp ý mang tính xây dựng có thể giúp nhân viên nâng cao hiệu quả làm việc. Thách thức nằm ở chỗ là học được cách đánh giá sao cho phù hợp với khuynh hướng giao tiếp được yêu thích của mỗi thế hệ.

Cha Thời gian không phải lúc nào cũng là người cha nghiêm khắc. Mặc dù ông không nương tay cho bất cứ đứa con nào của mình, nhưng ông thường đặt bàn tay nhẹ nhàng lên những ai biết sử dụng tốt thời gian. Tuy ông biến họ thành những ông già, bà lão một cách không nhân nhượng, nhưng để lại trái tim và tâm hồn tươi trẻ, đầy sinh lực. Với những người như vậy, mái đầu bạc chỉ là dấu ấn từ bàn tay của cha Thời gian ban phước lành cho họ, và mỗi nếp nhăn chỉ là một vết tích trên lịch trình êm ả của một cuộc đời sử dụng hợp lý thời gian.

Charles Dickens, tiểu thuyết gia

Cách đánh giá cho phù hợp với mỗi thế hệ

Nghiên cứu cho thấy các thế hệ khác nhau sẽ nhìn nhận cách đánh giá, góp ý theo cách hoàn toàn khác nhau:

- Thế hệ Cựu binh: *“Chẳng có sự đánh giá nào là thoải mái cả.”* Những người thuộc thế hệ này không mong đợi sự phê bình, góp ý, nhưng thích được công nhận rằng họ đã tạo được sự khác biệt.
- Thế hệ Bùng nổ dân số: *“Đánh giá một cách nghiêm túc và thực hiện một năm một lần.”* Những người ở thế hệ này không thích nhận đánh giá, phê bình, ngoại trừ việc đánh giá nhân viên hàng năm.
- Thế hệ X: *“Xin lỗi vì đã ngắt lời anh/ chị, nhưng tôi đang làm việc như thế nào?”* Người thuộc thế hệ này cần có sự phê bình, đánh giá để bảo đảm họ đang đi đúng hướng và có thêm động lực thúc đẩy.
- Thế hệ Y: *“Chuyện nhỏ mà!”* Người thuộc thế hệ Y quen với việc thường xuyên phê bình, đánh giá, góp ý, khen ngợi. Họ cần biết việc họ đang làm là đúng hay sai.

Quản lý nhân viên lớn tuổi

Các quản trị viên trẻ tuổi thường lo ngại rằng những thuộc cấp lớn tuổi cảm thấy họ đang bị máy “đưa nhóc” ít kinh nghiệm giám sát, quản lý. Thật ra, điều quan trọng là họ có chấp nhận chúng ta làm

sếp của họ hay không. Nếu chúng ta thể hiện thái độ quan ngại về sự khác biệt tuổi tác, họ cũng thấy được điều đó và cũng quan ngại như chúng ta. Nếu chúng ta hành động như không có chuyện gì cả, tình hình sẽ nhanh chóng trở nên bình thường đối với hầu hết (nếu may mắn là tất cả) nhân viên của mình. Vì vậy, vấn đề nằm ở chỗ hãy làm sao để chúng ta thật sự tin rằng sự khác biệt tuổi tác là không thành vấn đề và chúng ta hoàn toàn thoải mái trong công việc điều hành của mình.

Chúng ta cũng nên nghĩ về cách thể hiện, bộc lộ của mình. Nên tránh vô tình dùng những từ ngữ, giọng điệu, cử chỉ thể hiện rằng: “Tôi còn trẻ tuổi, thiếu kinh nghiệm hoặc thiếu tự tin.” Bằng hành động, chúng ta cần chứng minh rằng mình sẵn sàng tiếp nhận ý kiến đóng góp của mọi người nhưng vào lúc cuối cùng thì tự tin để tự mình đưa ra quyết định. Chúng ta cần học cách có thể đánh giá, góp ý người khác mà không ngại ngùng hoặc lo lắng.

Ngay từ lúc đầu, chúng ta cần nỗ lực rèn luyện chính mình để làm tốt việc điều hành, ủy nhiệm, đánh giá thuộc cấp, đặt mục tiêu, đặt trách nhiệm cho mọi người, giải quyết trục trặc, bồi dưỡng cho nhân viên giỏi và thực thi quyền hạn mà không phải là kẻ độc tài hoặc người dễ bị thuyết phục.

Tuổi già là cơ hội,

mà không thua gì tuổi trẻ, dù có khác ở vẻ bề ngoài.

Và khi chiều hôm chạng vạng, bầu trời với đầy ánh sao,

mà người ta không thấy được nó vào ban ngày

Henry Wadsworth Longfellow, thi sĩ

Tái huấn luyện nhân viên lớn tuổi

Có thể những nhân viên lớn tuổi cần huấn luyện thêm trong giai đoạn công nghệ thay đổi nhanh chóng như ngày hôm nay không? Nhiều nhà quản lý và ngay cả nhiều nhân viên khác đều tin rằng

những người lớn tuổi không thể thay đổi phương pháp làm việc cố hữu của họ và không thể áp dụng những phương pháp mới nhằm tăng năng suất.

Khi Chelsea, sếp của phòng Quan hệ công chúng nghe tin họ sẽ thay thế bản tin điện tử bằng việc cập nhật thông tin ngay trên website, cô ấy vô cùng lo lắng. Với một số nhân viên trẻ tuổi, họ có thể dễ dàng học cách cập nhật bằng ngôn ngữ HTML. Nhưng liệu những nhân viên lớn tuổi như Jeannette thì sao? Trong hơn mười năm qua, Jeannette đều gửi tin tức bằng e-mail và giờ đây Jeannette đã 50 tuổi rồi! Chelsea lo ngại rằng Jeannette và một số nhân viên lớn tuổi khác khó có thể học ngôn ngữ phức tạp như HTML. Và mọi người đều biết rằng: *“Tre già khó uốn”*.

Chính lối suy nghĩ giống như của Chelsea đã gây nhiều lo lắng cho những nhân viên lớn tuổi và cả sếp của họ. Quan niệm cho rằng người lớn tuổi thì khó học cái mới là hoàn toàn vô lý. Người ở bất cứ độ tuổi nào đều có thể học – miễn là có trình độ cơ bản và mong muốn học hỏi. (Xin lưu ý rằng chính nhân viên lớn tuổi cũng thường lo ngại về khả năng học hỏi đối với những phương pháp hoặc cách tiếp cận mới mẻ. Thông thường, sự lo lắng của Chelsea cũng giống nhiều người như Jeannette, tức là họ tin rằng người lớn tuổi không thể nào học được công nghệ mới. Chỉ khi nào thay đổi được quan niệm này, nhân viên lớn tuổi mới có thể học hỏi thành công.)

Một nghiên cứu gần đây của Hội Người về hưu Mỹ cho thấy quản trị viên ở hầu hết các công ty đều lo ngại về khả năng nhân viên lớn tuổi có thể bắt kịp những thay đổi và phát triển trong lĩnh vực của họ. Nhưng để thay đổi tình hình, đa số công ty hầu như... chẳng làm gì cả. Trong khi 55% số người được khảo sát tin rằng việc huấn luyện cho nhân viên lớn tuổi vẫn có hiệu quả, thì chỉ có 29% là đề nghị có những chương trình huấn luyện cho họ.

Một công ty nổi tiếng có chương trình huấn luyện cho nhân viên lớn tuổi đó là General Electric. Họ cho biết rằng hàng năm, một trong những cơ sở của họ đào tạo công nghệ mới cho khoảng 1.100 kỹ sư và kỹ thuật viên, và 1/3 trong số này là nhân viên trên 50 tuổi. Và một số người còn học ngay khi sắp... về hưu.

Một số quản trị viên cao cấp lại lo ngại về chi phí huấn luyện. Tại sao cứ bận tâm để đào tạo cho nhân viên lớn tuổi để rồi họ sẽ về hưu trong vài năm nữa? Đây là cách nhìn thiển cận. Khi khả năng và năng suất của nhân viên gia tăng, thậm chí trong vài năm đi nữa, điều đó thường bù đắp được chi phí huấn luyện. Không chỉ nhân viên lớn tuổi cảm thấy mình được quan tâm, mà cả nhân viên trẻ tuổi cũng nhận thấy rằng công ty quan tâm tới tất cả nhân viên và trong nhiều năm tới, họ cũng sẽ tiếp tục được đào tạo và được trọng dụng như vậy.

Tạo lòng tự tin đối với nhân viên lớn tuổi

Và Jeannette cảm thấy như thế nào? Bà ấy là một trong những nhân viên có khả năng viết lách tốt nhất trong phòng Quan hệ công chúng. Jeannette hãnh diện về thành tích này của mình. Nhưng giờ đây, nhiệm vụ chính đã thay đổi. Bà ấy sẽ phải học một chương trình hoàn toàn mới. Và như mọi người đều nghĩ, công nghệ chỉ dành cho người trẻ tuổi.

Để Jeannette có thể bắt đầu, điều quan trọng là giúp bà ấy vượt qua nỗi lo lắng. Tâm lý này có thể hiểu được vì các nhân viên khác trước đây luôn khâm phục bà ấy và giờ đây, họ có cơ hội để qua mặt Jeannette.

Sếp và những người khác cần nhận ra tâm lý của Jeannette và nỗ lực giúp bà ấy tự tin. Trước khi khóa huấn luyện bắt đầu, họ nên dành thời gian thảo luận với Jeannette về cách thức đào tạo. Hãy tìm hiểu nỗi lo lắng chính của Jeannette. Cần lên tinh thần cho Jeannette bằng cách dẫn chứng các trường hợp những người ở độ tuổi như bà ấy vẫn thành thạo ngôn ngữ HTML một cách dễ dàng. Và điều này sẽ giúp Jeannette thêm tự tin. Bên cạnh đó, chúng ta nên chỉ ra những điểm tương đồng giữa phương pháp làm việc cũ và mới. Hãy chỉ ra rằng người ta sẽ tiến hành huấn luyện bằng phương pháp rất dễ hiểu và chẳng có gì làm cho Jeannette phải lo ngại. Và hơn tất cả, chúng ta phải kiên nhẫn, đừng đầu hàng và đừng để bà ấy từ bỏ một cách dễ dàng.

Hướng dẫn

Chúng ta nên hướng dẫn, mà không phải dạy dỗ như một giáo viên ở trường học, vốn giảng bài, cho bài tập, chấm điểm và đánh giá đậu hay rớt. Giống như một huấn luyện viên thể thao, chúng ta nên làm mẫu, quan sát và nhận xét, cổ vũ và khen ngợi khi có tiến bộ.

Trợ giúp

Trong quá trình huấn luyện, thường thì các cộng sự trợ giúp cho nhau sẽ hữu ích hơn là sắp địch thân làm. Mặc dù sếp Chelsea có nỗ lực giúp Jeannette vượt qua trở ngại khi học tập, nhưng khi một cộng sự khác của Jeannette nhúng tay vào, tình hình trở nên dễ dàng hơn.

Một cộng sự khác trong phòng Quan hệ công chúng là Michelle chỉ nhỏ hơn Jeannette vài tuổi. Michelle chưa bao giờ nghĩ rằng mình không thể học sử dụng máy tính và là một trong những nhân viên đầu tiên của phòng đã học về máy tính. Chelsea đã yêu cầu Michelle trợ giúp cho Jeannette. Và Michelle đã thuyết phục Jeannette rằng nếu mình cũng ở độ tuổi của Jeannette mà vẫn có thể học được ngôn ngữ HTML, thì không có lý do gì Jeannette lại không thể. Bằng cách thường xuyên khuyến khích, bằng cách lấy ví dụ của chính mình, hướng dẫn Jeannette những mẹo nhỏ và quan trọng nhất là không bao giờ ngừng trợ giúp, Michelle dần dần giúp cho Jeannette có được tự tin.

Khuyến khích

Dale Carnegie đã nói: *“Hãy khen ngợi sự tiến bộ dù nhỏ nhất nhất và khen ngợi bất cứ sự tiến bộ nào của người khác. Hãy nồng nhiệt tán thành và đừng tiết kiệm lời khen.”* B.F. Skinner, nhà tâm lý học hành vi nổi tiếng, từng chứng minh trong các thí nghiệm của mình rằng khi người ta được khen ngợi vì thành công, thay vì bị chỉ trích do thất bại, họ sẽ có nhiều khả năng gạt hái thành công. Bằng cách khuyến khích, ủng hộ và ca ngợi những thành tựu của nhân viên lớn tuổi, họ sẽ đạt được thành công. Họ cũng sẽ cho thấy rằng đối với nhân viên lớn tuổi, mặc dù chúng ta khó có thể uốn tre già, nhưng điều đó hoàn toàn không đúng với *con người*.

- Tóm tắt

- Quấy rối tình dục không chỉ bị giới hạn trong các đòi hỏi thiên về tình dục. Nó còn là hành vi (có liên quan tới giới tính) gây ra môi trường làm việc khó chịu hoặc kinh tởm đối với nhân viên.

- Hãy làm cho tất cả nhân viên hiểu được về chính sách ngăn cấm nạn quấy rối tình dục ở công sở và có những bước thực hiện cụ thể để ban giám đốc chú ý tới vấn đề này.

- Nhà quản lý có thể chịu trách nhiệm pháp lý đối với nạn quấy rối tình dục trong phòng ban của mình, không những khi họ biết và không có biện pháp khắc phục, mà ngay cả khi họ lẽ ra nên biết.

- Hãy cảnh giác. Cần tuân thủ mọi hướng dẫn được mô tả trong chương này để ngăn nạn quấy rối tình dục.

- Đội ngũ nhân lực ngày nay có thể bao gồm tới bốn thế hệ làm việc chung với nhau và do đó, sự phối hợp giữa họ là một thách thức.

- Các nhà nhân khẩu học đã đặt tên cho các thế hệ khác nhau là Cựu binh (sinh trước 1945), Bùng nổ dân số (1946 – 1964), Thế hệ X (1965 – 1979) và Thế hệ Y (1980 – 1995).

- Chúng ta cần thận trọng để tránh sự rập khuôn và cần nhận ra rằng đặc tính chung của mỗi thế hệ nhằm khái quát hóa cho cả thế hệ. Trên thực tế, mỗi cá nhân có những tính cách riêng biệt nên có thể khớp hoặc không khớp với đặc tính chung cho cả thế hệ của họ.

- Hãy đọc lại cách giao tiếp với những người thuộc thế hệ khác nhau trong chương này để có thể làm việc hiệu quả với họ. Chúng ta cần hiểu cách họ hành động và phản ứng với điều chúng ta nói.

- Đừng cho rằng các thành viên trong thế hệ khác sẽ suy nghĩ giống với chúng ta. Hãy lắng nghe, quan sát và tương tác với họ để hiểu được điều gì thúc đẩy hoặc không hấp dẫn họ.

- Sự cải thiện hiệu quả năng suất làm việc phụ thuộc vào cách đánh giá nhân viên một cách chính xác, thích hợp và mang tính xây dựng. Thách thức nằm ở chỗ là học được cách đánh giá sao cho phù hợp với khuynh hướng giao tiếp được yêu thích của mỗi thể hệ.
- Các quản trị viên trẻ tuổi thường lo ngại rằng những thuộc cấp lớn tuổi cảm thấy họ đang bị giám sát. Chúng ta nên tránh vô tình dùng những từ ngữ, giọng điệu, cử chỉ thể hiện rằng: “Tôi còn trẻ tuổi, thiếu kinh nghiệm hoặc thiếu tự tin.” Bằng hành động, chúng ta cần chứng minh rằng mình sẵn sàng tiếp nhận ý kiến đóng góp của mọi người nhưng vẫn thoải mái tự mình đưa ra quyết định. Chúng ta cần học cách có thể đánh giá, góp ý người khác mà không ngại ngùng hoặc lo lắng.
- Có thể tái huấn luyện cho nhân viên lớn tuổi. Bằng cách khuyến khích, ủng hộ và ca ngợi những thành tựu của nhân viên lớn tuổi, họ sẽ gạt hái thành công và là ví dụ cụ thể cho những cộng sự lớn tuổi khác.

Phụ lục AVỀ Dale Carnegie

Dale Carnegie là nhà tiên phong đối với phong trào về tiềm năng con người. Cho tới nay, những bài giảng và cuốn sách của ông đã giúp cho nhiều người trên khắp thế giới trở nên tự tin, duyên dáng và có sức ảnh hưởng.

Năm 1912, Carnegie tổ chức khóa học đầu tiên về diễn thuyết trước công chúng tại Hiệp hội Thanh niên Cơ Đốc (YMCA) ở thành phố New York, Mỹ. Như hầu hết những khóa về diễn thuyết lúc bấy giờ, Carnegie bắt đầu lớp học với bài giảng lý thuyết, nhưng ông nhanh chóng nhận ra rằng học viên cảm thấy chán nản và bồn chồn, nên cần phải thay đổi cách thức trình bày.

Và Carnegie ngừng bài giảng, nhẹ nhàng trở vào một người ngồi ở hàng cuối, yêu cầu anh ấy đứng dậy và giới thiệu về mình. Khi học viên này nói xong, Carnegie yêu cầu một người khác tự giới thiệu và cứ như vậy cho tới người sau cùng. Với sự khuyến khích của các bạn học và sự hướng dẫn của Carnegie, mỗi người trong số họ vượt qua nỗi sợ hãi khi đứng trước đám đông và có thể nói chuyện một cách tự tin. Carnegie đã kể lại: “Thật là vô tình, tôi đã tình cờ gặp được phương pháp hay để chế ngự nỗi sợ hãi.”

Khóa học của Carnegie đã được yêu thích tới mức người ta mời ông giảng dạy tại những thành phố khác tại Mỹ. Vài năm sau đó, ông tiếp tục cải thiện nội dung của khóa học. Carnegie nhận thấy rằng học viên quan tâm nhiều tới cách gia tăng lòng tự tin, cải thiện mối quan hệ, thành công trong nghề nghiệp và cách chế ngự nỗi sợ hãi, sự lo âu. Từ khóa học về cách diễn thuyết, nội dung đã được mở rộng sang cách giải quyết những vấn đề này. Những buổi trình bày đã giúp học viên đạt được mục tiêu của mình, mà không phải chỉ là học để cho biết. Cùng với những điều rút ra từ học viên của mình, Carnegie đã nghiên cứu chuyên sâu về cách hoạt động, sinh sống của những người thành công. Ông đã đưa vấn đề này vào trong những khóa học của mình. Và chính điều đó đã dẫn tới việc

biên soạn cuốn sách nổi tiếng nhất của ông là *Đắc nhân tâm* (How To Win Friends and Influence People).

Cuốn sách này lập tức trở thành sách bán chạy nhất và kể từ lúc xuất bản vào năm 1936 (và chỉnh lý vào năm 1981), nó đã bán được trên 20 triệu bản. Bên cạnh đó, cuốn sách được dịch sang 36 ngôn ngữ. Năm 2002, người ta đã bình chọn *Đắc nhân tâm* là cuốn sách về kinh doanh số 1 của thế kỷ 20. Năm 2008, tạp chí *Fortune* đã đánh giá *Đắc nhân tâm* là một trong bảy cuốn sách mà mỗi nhà lãnh đạo nên có trong tủ sách của mình. Và một cuốn sách khác, *Quảng gánh lo đi và vui sống* (How To Stop Worrying and Start Living) được viết vào năm 1948 cũng đã bán được hàng triệu bản và được dịch sang 27 ngôn ngữ.

Dale Carnegie từ trần vào ngày 1 tháng 11 năm 1955. Lời cáo phó trong một tờ báo ở Washington đã tóm tắt đóng góp của ông đối với xã hội như sau: "*Dale Carnegie đã không giải quyết bí mật thâm sâu nào của vũ trụ. Nhưng có lẽ hơn bất cứ ai trong cùng thế hệ, ông đã giúp cho con người học cách yêu thương nhau – mà điều đó đôi khi dường như là nhu cầu lớn nhất của chúng ta.*"

Phụ lục Về công ty Dale Carnegie & Associates

Thành lập năm 1912, bắt nguồn từ niềm tin mãnh liệt của một người đàn ông về khả năng tự hoàn thiện, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie đã trở thành một công ty đào tạo với các văn phòng trên khắp thế giới. Mục tiêu của công ty là cung cấp cho nhân viên công sở những cơ hội nâng cao kỹ năng và cải thiện hiệu quả làm việc nhằm tạo nên kết quả tích cực, hữu ích và ổn định.

Cho tới nay, chương trình huấn luyện của Dale Carnegie thường xuyên được cập nhật, mở rộng và chỉnh lý thông qua quá trình hoạt động thực tiễn hơn một thế kỷ. Hiện 160 Trung tâm Nhượng quyền Dale Carnegie trên toàn cầu đang cung cấp những khóa huấn luyện và dịch vụ tư vấn cho nhiều công ty với những quy mô khác nhau trong nhiều lĩnh vực nhằm nâng cao kiến thức và hiệu quả hoạt động. Qua thực tiễn hoạt động trên toàn cầu, kho tàng kiến thức của chúng tôi ngày càng mở rộng và đáp ứng được những yêu cầu của khách hàng trong việc kinh doanh.

Có trụ sở tại Hauppauge, New York, Mỹ, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie hiện diện trong tất cả 50 tiểu bang của Mỹ và trên 75 quốc gia khác nhau. Hơn 2.700 giảng viên đã giới thiệu các chương trình học với hơn 25 ngôn ngữ. Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie chuyên cung cấp những khóa học phục vụ cho cộng đồng doanh nghiệp trên toàn cầu. Trên thực tế, cho tới nay, khoảng 7 triệu người đã hoàn tất những khóa huấn luyện của chúng tôi.

Chương trình học của Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie chú trọng vào những nguyên tắc và hoạt động thực tế nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng và việc thực hành cho học viên để họ có thể áp dụng vào công việc. Đưa ra những giải pháp bắt nguồn từ các trường hợp thực tế trong cuộc sống, Trung tâm Huấn luyện Dale

Carnegie được công nhận trên toàn cầu là nhà tiên phong trong việc cung cấp kiến thức và kỹ năng tốt nhất cho học viên.

Những người tốt nghiệp các khóa học này bao gồm các giám đốc điều hành của những hãng lớn, chủ doanh nghiệp và quản trị viên của các công ty lớn nhỏ trong lĩnh vực thương mại và công nghiệp, những nhà lãnh đạo của các tổ chức chính phủ và rất nhiều cá nhân khác. Qua đó, cuộc sống của họ đã trở nên phong phú hơn.

Trong cuộc khảo sát trên toàn cầu, 99% những người tốt nghiệp từ Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie bày tỏ sự hài lòng về việc học tập tại đây.

Phụ lục C Các nguyên tắc của Dale Carnegie

Để trở thành người dễ gần gũi hơn:

1. Đừng chỉ trích, lên án hay than phiền người khác.
2. Hãy đánh giá cao người khác một cách chân thành, trung thực.
3. Làm người khác hứng thú.
4. Thành thật quan tâm đến người khác.
5. Mỉm cười.
6. Xin nhớ rằng đối với một người, tên của họ nghe hay nhất dù ở bất cứ ngôn ngữ nào.
7. Nên là người biết lắng nghe. Hãy khuyến khích người khác kể về họ.
8. Nói về những vấn đề mà người khác quan tâm.
9. Thành tâm làm cho người khác cảm thấy họ quan trọng.
10. Tránh cãi vã hơn là giành chiến thắng từ một cuộc tranh chấp.
11. Thể hiện sự tôn trọng quan điểm của người khác. Đừng bao giờ nói họ sai lầm.
12. Nếu bạn sai, hãy nhanh chóng và dứt khoát thừa nhận điều đó.
13. Hãy bắt đầu mọi việc theo cách thân thiện.
14. Nên nhanh chóng tìm được sự đồng tình.

15. Hãy để người khác nói.
16. Hãy để người khác thấy họ là người đưa ra ý tưởng.
17. Cố gắng trung thực để xem xét vấn đề từ quan điểm của người khác.
18. Thông cảm với suy nghĩ và ước muốn của người khác.
19. Khơi gợi những lý do, nghĩa cử cao đẹp.
20. Làm cho ý kiến của bạn trở nên hấp dẫn.
21. Coi nhẹ thách thức.
22. Hãy bắt đầu bằng lời khen hoặc sự ca ngợi một cách trung thực.
23. Đừng sàm soi lỗi lầm của người khác.
24. Nói về sai lầm của chính mình trước khi phê bình người khác.
25. Hãy dùng câu hỏi để hỏi ý kiến, thay vì trực tiếp đưa ra mệnh lệnh hay yêu cầu.
26. Đừng làm mất mặt người khác.
27. Hãy khen ngợi sự tiến bộ dù nhỏ nhất nhất và khen ngợi bất cứ sự tiến bộ nào của người khác. Hãy nồng nhiệt tán thành và đừng tiết kiệm lời khen.
28. Tạo tiếng thơm cho người khác.
29. Hãy khích lệ người khác và đừng trầm trọng hóa sai lầm.
30. Hãy làm người khác vui vẻ khi họ thực hiện việc bạn yêu cầu.
31. Đẹp bỏ thói quen lo lắng, đừng để nó hủy hoại bạn.
32. Hãy bận rộn, bởi vì “nhàn cư vi bất thiện”.

33. Đừng để chuyện bé xé ra to.
34. Bình thường hóa mọi việc để đừng lo lắng.
35. Chấp nhận điều không thể tránh khỏi.
36. Hãy xem mức độ của vấn đề như thế nào và đừng làm chuyện thêm trầm trọng.
37. Đừng lo lắng về chuyện đã qua.
38. Bồi dưỡng thái độ tích cực để làm bạn an tâm và vui vẻ.
39. Hãy luôn suy nghĩ về sự hòa giải, lòng can đảm, điều tốt đẹp và sự hy vọng.
40. Cố gắng đừng trả đũa kẻ thù.
41. Đừng mong mọi được trả ơn.
42. Vui với những điều đã có và hãy nhìn vào mặt tích cực của sự việc.
43. Đừng bắt chước người khác.
44. Cố gắng rút ra bài học từ thất bại.
45. Hãy tạo hạnh phúc cho người khác.

Để không còn lo lắng:

1. Hãy sống với hiện tại.
2. Cách đối mặt với khó khăn:
 - a. Hãy tự hỏi: “Chuyện tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì?”.
 - b. Chuẩn bị tinh thần chấp nhận nó.

c. Cố gắng cải thiện vấn đề tồi tệ này.

3. Tự nhắc nhở mình phải trả cái giá rất đắt đối với sức khỏe nếu cứ lo lắng.

Những kỹ thuật cơ bản để tìm hiểu nguyên nhân gây lo lắng:

1. Thu thập tất cả sự việc.
2. Cân nhắc tất cả sự việc và đưa ra quyết định.
3. Khi đã quyết định rồi, hãy hành động.
4. Viết ra và trả lời những câu hỏi sau đây:
 - a. Vấn đề là gì?
 - b. Đây là nguyên nhân của vấn đề?
 - c. Giải pháp khả thi là gì?
 - d. Giải pháp tối ưu là gì?