

**1**  
**THAY ĐỔI**



**CÁCH LÀM VIỆC**

**99%**

**ĐẠT ĐƯỢC  
THÀNH CÔNG**

**EITARO KONO**

Hương Linh dịch



# Mục lục

1. [Lời nói đầu](#)
2. [CHƯƠNG 1 - KỸ NĂNG BÁO CÁO - THẢO LUẬN - LIÊN LẠC](#)
3. [Kỹ năng 1: Hành động mang phong thái tự tin](#)
4. [Kỹ năng 2: Trình bày theo trình tự](#)
5. [Kỹ năng 3: Trả lời những điều được hỏi](#)
6. [Kỹ năng 4: Nhanh chóng đề cập trên hoặc khách hàng kiểm tra](#)
7. [Kỹ năng 5: Tập thói quen nói câu cửa miệng “Hãy cho tôi ba phút”](#)
8. [Kỹ năng 6: Truyền đạt điều muốn nói trong thang máy](#)
9. [Kỹ năng 7: Hòa hợp về mặt ngôn từ](#)
10. [Kỹ năng 8: Bổ sung thông tin cần thiết tới đối phương](#)
11. [Kỹ năng 9: Không phải là “tạm thời”, hãy thử nói “trước tiên”](#)
12. [Kỹ năng 10: Thứ tự ưu tiên là gặp mặt trực tiếp → Gọi điện thoại → Gửi e-mail](#)
13. [Kỹ Năng 11: Theo Dõi Công Việc Đã Hoàn Thành](#)
14. [CHƯƠNG 2 - KỸ NĂNG TẠI CÁC BUỔI HỌP](#)
15. [Kỹ năng 1: Quy tắc 1/8 cuộc họp](#)
16. [Kỹ năng 2: Cùng xác định rõ ràng “mục đích” và “mục tiêu” trước khi bắt đầu cuộc họp](#)
17. [Kỹ năng 3: Xác định rõ ràng cách thức tiến hành của cuộc họp](#)
18. [Kỹ năng 4: Suy nghĩ cặn kẽ về tiến trình cuộc họp, phân bổ thời gian họp lý](#)
19. [Kỹ năng 5: Công tác “búng rễ cây”](#)
20. [Kỹ năng 6: Chú trọng tới vị trí ngồi](#)
21. [Kỹ năng 7: Trình bày điểm quan trọng trước](#)
22. [Kỹ năng 8: Sử dụng bảng trắng](#)
23. [Kỹ năng 9: Điều khiển cuộc họp](#)
24. [Kỹ năng 10: Hành động tiến hành sau khi cuộc họp kết thúc sẽ được quyết định ngay trong cuộc họp](#)
25. [Kỹ năng 11: Nộp biên bản nội dung cuộc họp ngay trong ngày tổ chức cuộc họp](#)
26. [CHƯƠNG 3 - KỸ NĂNG VIẾT E-MAIL](#)
27. [Kỹ năng 1: Chú trọng tới việc đặt tiêu đề e-mail](#)

28. [Kỹ năng 2: Xác định rõ ràng đối tượng nhận e-mail](#)
29. [Kỹ năng 3: Sử dụng BCC một cách hiệu quả nhất](#)
30. [Kỹ năng 4: Quyết định ngôi thứ nhất là “tôi”](#)
31. [Kỹ năng 5: Trình bày kết luận trước tiên](#)
32. [Kỹ năng 6: Trình bày thành từng mục](#)
33. [Kỹ năng 7: Không để người nhận thư phải kéo chuột xuống dưới](#)
34. [Kỹ năng 8: Trình bày nội dung theo cách đưa ra gợi ý](#)
35. [Kỹ năng 9: Trả lời thư ngay lập tức](#)
36. [Kỹ năng 10: Sử dụng phần mềm chat](#)
37. [CHƯƠNG 4 - KỸ NĂNG SOẠN THẢO VĂN BẢN](#)
38. [Kỹ năng 1: Học cách sử dụng hình ảnh minh họa và biểu đồ](#)
39. [Kỹ năng 2: Ghi nhớ “K-SS”](#)
40. [Kỹ năng 3: Soạn thảo khung cho toàn bộ văn bản](#)
41. [Kỹ năng 4: Tổng hợp nội dung quan trọng thành ba điểm chính](#)
42. [Kỹ năng 5: Sử dụng từ ngữ - Cách biểu đạt nhất quán, giống nhau](#)
43. [Kỹ năng 6: Trình bày tại chính giữa, phông chữ đồng nhất](#)
44. [Kỹ năng 7: Tỷ lệ phân bố “khoảng trống” và “chữ cái” là 3:7.](#)
45. [Kỹ năng 8: Ý thức tới sự di chuyển mắt của người đọc](#)
46. [Kỹ năng 9: Phân chia cách sử dụng hình chữ nhật](#)
47. [Kỹ năng 10: Sử dụng màu sắc có chiến lược](#)
48. [Kỹ năng 11: Không lưu giữ tài liệu bằng giấy.](#)
49. [CHƯƠNG 5 - KỸ NĂNG GIAO TIẾP](#)
50. [Kỹ năng 1: Ghi nhớ tên đối phương.](#)
51. [Kỹ năng 2: Quan tâm tới thông tin cá nhân của đối phương](#)
52. [Kỹ năng 3: Thỉnh thoảng cùng nhau tụ tập](#)
53. [Kỹ năng 4: Đi bộ tại chính giữa văn phòng...](#)
54. [Kỹ năng 5: Không chen ngang khi người khác đang nói](#)
55. [Kỹ năng 6: Sử dụng từ ngữ mang ý nghĩa tích cực](#)
56. [Kỹ năng 7: Không sợ va chạm trên mức cần thiết](#)
57. [CHƯƠNG 6 - KỸ NĂNG QUẢN LÝ THỜI GIAN](#)
58. [Kỹ năng 1: Không làm lãng phí thời gian của người khác](#)
59. [Kỹ năng 2: Quyết định thứ tự ưu tiên trong công việc](#)
60. [Kỹ năng 3: Làm ngay lập tức](#)
61. [Kỹ năng 4: Có trên hai mục đích cho một hành động](#)
62. [Kỹ năng 5: Thử phong cách làm việc từ sáng sớm](#)

63. CHƯƠNG 7 - KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM

- 64. Kỹ năng 1: Điểm mấu chốt khiến người khác “làm giúp bạn”.
- 65. Kỹ năng 2: Biết được việc đối phương coi trọng là gì
- 66. Kỹ năng 3: Sắp xếp, xử lý thông tin sau đó mới truyền đạt
- 67. Kỹ năng 4: Thấu hiểu “4 chữ H” trong các bước phát triển đội nhóm
- 68. Kỹ năng 5: Đủ dũng cảm để giao trách nhiệm cho người khác
- 69. Kỹ năng 6: Tự mình nắm bắt trái bóng nằm trong tầm với
- 70. Kỹ năng 7: Thêm vào lý do khiến bạn có phản hồi tích cực dành cho người khác
- 71. Kỹ năng 8: Chỉ bảo cho người khác cũng chính là vì bản thân mình
- 72. Kỹ năng 9: “Không thể dùng được cậu ta” chính là tuyên bố thất bại
- 73. Kỹ năng 10: Phân biệt than thở và nêu ý kiến
- 74. Kỹ năng 11: Trở thành người đa tính cách
- 75. Kỹ năng 12: Không thể hòa hợp với ai đó cũng không sao
- 76. Kỹ năng 13: Nhìn thấu người lãnh đạo
- 77. Kỹ năng 14: Nghĩ rằng thất bại là trách nhiệm của người lãnh đạo

78. CHƯƠNG 8 - NHỮNG KỸ NĂNG CẦN THIẾT ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU

- 79. Kỹ năng 1: Không đặt ra giới hạn cho bản thân
- 80. Kỹ năng 2: Nghi ngờ quy định
- 81. Kỹ năng 3: Bắt đầu từ bây giờ cũng chưa muộn
- 82. Kỹ năng 4: Không so sánh với người khác
- 83. Kỹ năng 5: Thấu hiểu thói xấu trong lối tư duy của bản thân
- 84. Kỹ năng 6: Tập quen dần từ những điều đơn giản
- 85. Kỹ năng 7: Có người thầy chỉ dạy
- 86. Kỹ năng 8: Luôn đặt vấn đề ngay tại “màn hình nền” trong tâm trí
- 87. Kỹ năng 9: Chỉ ghi chép những từ khóa liên quan tới hành động
- 88. Kỹ năng 10: Suy nghĩ sau khi đã phân biệt rõ vấn đề đang gặp phải và vấn đề có thể sẽ xảy tới
- 89. Kỹ năng 11: Không được phép hoảng loạn
- 90. Kỹ năng 12: Quyết định sẵn phương pháp loại bỏ căng thẳng

91. Kỹ năng 13: Khi cảm thấy khủng hoảng, hãy quay trở lại với sách giáo khoa
92. Kỹ năng 14: Sử dụng sự trợ giúp từ bên ngoài một cách có chiến lược
93. Kỹ năng 15: Suy nghĩ về việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống
94. Kỹ năng 16: Hãy nghĩ là “chỉ làm những việc có thể thực hiện được”
95. Kỹ năng 17: Luôn chăm sóc và giữ gìn sức khỏe
96. Chú thích

# Lời nói đầu

## Những bối cảnh có thể bắt gặp ở bất cứ đâu

B

ối cảnh 1: Cuộc nói chuyện giữa lãnh đạo và nhân viên

Nhân viên: “Trưởng phòng, bây giờ tôi có thể trao đổi một chút được không ạ?”

Trưởng phòng: “Xin lỗi, bây giờ tôi đang rất bận... Lát nữa cậu đến được không?”

Nhân viên: “À, vâng ạ...”

---- Một tiếng sau ----

Nhân viên: “Trưởng phòng... Ơ? Trưởng phòng ra ngoài rồi à? Khi nào thì anh ấy quay lại công ty?”

Trợ lý: “Hôm nay trưởng phòng về thẳng nhà. Sáng mai anh ấy sẽ đi công tác châu Âu một tuần, sau đó nghỉ phép luôn... Anh có vấn đề gì ạ? Tôi đã được trưởng phòng ủy quyền rồi.”

Nhân viên: “Thực sự tôi rất muốn được nói chuyện trực tiếp với trưởng phòng, hai phút thôi cũng được.”

Trợ lý: “Vậy thì phiền anh hai tuần nữa.”

Bối cảnh 2: Tại một cuộc họp

Cuộc họp kéo dài đằng đẵng nhưng vẫn không có dấu hiệu kết thúc. Cho dù có tới hơn 20 thành viên tham gia cuộc họp, nhưng chỉ có duy nhất một người phát biểu từ đầu chí cuối. Cũng có lúc cả hội trường rơi vào im lặng, nhưng người cất tiếng phá vỡ sự im lặng đó

vẫn là nhân vật đã nói suốt từ đầu cuộc họp tới giờ. Nói cách khác, nhân vật đó chẳng khác gì “Người có quyền lực cao nhất” tại cuộc họp này.

Cuộc họp dự kiến kéo dài một giờ đồng hồ, cuối cùng lại vượt quá. Thỉnh thoảng lại có người liếc mắt nhìn đồng hồ đeo tay, như thể mong chờ “Người có quyền lực cao nhất” kết thúc cuộc họp.

Cũng có người ghi chép lại nội dung cuộc họp bằng laptop mà họ mang theo, cũng có người lại soạn thảo tài liệu khác không liên quan gì tới cuộc họp.

Sau hai giờ đồng hồ, cuối cùng cuộc họp cũng kết thúc.

“Không biết cuối cùng thì quyết định cái gì nhỉ?”, “Thao thao bất tuyệt...”, “Ai đó làm ơn dừng anh ta lại đi!”... Hẳn là trong đầu những người tham gia cuộc họp đang hiện ra những lời than thở như vậy. Điều đáng ngạc nhiên là trong tâm trí “Người có quyền lực cao nhất” đó cũng hiện lên những lời thoại giống hệt như vậy, rằng “Ai đó làm ơn dừng tôi lại!”, “Tại sao chẳng có ai phát biểu bất cứ điều gì vậy?”

### **Người Nhật luôn “quá nghiêm túc”?**

Cá nhân tôi cho rằng phàm là những người làm việc tại các tổ chức, dù lớn hay nhỏ, cũng thường chứng kiến hoặc trải nghiệm cảnh tượng giống như trên. Những tình huống như vậy chắc chắn đang cướp đi rất nhiều thứ của chúng ta. Từ thời gian, tiền bạc, cơ hội để làm công việc khác, cho đến cơ hội để tập trung nâng cao chất lượng sản phẩm. Thực sự vô cùng lãng phí.

Vậy thì, vì nguyên cớ gì mà tình trạng lãng phí này lại đang xảy ra ở khắp nơi?

Cá nhân tôi cho rằng, nguyên nhân xuất phát từ mặt trái của việc quá tôn trọng lễ nghĩa, quá chú trọng tới phương diện biểu hiện cảm xúc – thứ vốn là biểu tượng cho nét đẹp và đạo đức mang tính truyền thống của Nhật Bản.



Ở bối cảnh thứ nhất, do nhân viên thấy trưởng phòng có vẻ rất bận rộn nên đã tuân thủ lễ tiết và nói rằng “Bây giờ tôi có thể trao đổi một chút được không ạ?” Nhưng chính vì thế, điều mà anh ấy nhận được là lời nhấn quay lại vào hai tuần sau.

Trong bối cảnh thứ hai, vì mong muốn mọi người thảo luận và đưa ra ý kiến, nên “Người có quyền lực cao nhất” đã tổ chức cuộc họp. Nhưng cuối cùng, 20 con người tham gia cuộc họp lại tỏ vẻ ngại ngùng, không dám phát biểu ý kiến. Hệ quả là “Người có quyền lực cao nhất” đó đã lãng phí hai tiếng đồng hồ của 20 con người.

Nói một cách đơn giản, đó là vì người Nhật “nghiêm túc tới mức nghiêm trọng”. Chính vào lúc này, “nghiêm túc” lại mang một nghĩa xấu. Gần đây, trong giới tâm lý thể thao học, rất nhiều nhà nghiên cứu đã đưa ra giả thuyết “Chữ U ngược” (tham khảo biểu đồ ở dưới).



Thông qua biểu đồ, chúng ta có thể thấy khi quá nghiêm túc, hiệu suất của chúng ta sẽ không thể nâng cao được do phải đối mặt với những áp lực, căng thẳng kéo dài.

Để thể hiện tối ưu khả năng của mình, đương nhiên chúng ta vẫn cần tới sự “nghiêm túc” (vốn rất quan trọng), nhưng bên cạnh đó, cũng cần thêm vào một chút tỉ mỉ và suy nghĩ thấu đáo.

Có người đã nói một câu khiến tôi rất ấn tượng: “Trong tiếng Nhật, chữ ‘nghiêm túc’ và ‘khốn khổ’ chỉ khác nhau có một chữ cái.”<sup>1</sup> Thực ra, câu nói ấy không phải là để giễu cợt việc quá “nghiêm túc”, mà nó muốn truyền tải thông điệp rằng, khi bạn “nghiêm túc” một cách sai lầm, kết quả bạn nhận được chỉ là sự “khốn khổ”, dù rằng bạn thực lòng muốn mang lại thành quả tốt đẹp.

**Có những việc kể từ khoảnh khắc này, bất cứ ai cũng có thể thực hiện được**

Cuốn sách này sẽ giới thiệu tới bạn đọc những gợi ý góp phần thúc đẩy công việc tiến triển hiệu quả nhất có thể, đạt được những mục tiêu đã đặt ra. Tôi cho rằng cho dù không cần tới năng lực đặc biệt, không cần tới quá trình đào tạo dai dẳng và khổ cực, chỉ cần chịu khó đào sâu nghiên cứu một cách có chọn lọc, bất cứ ai cũng có được chìa khóa dẫn tới thành công.

Có thể đối với bạn đọc, nội dung trình bày trong cuốn sách này là những điều hiển nhiên, hay chỉ là những việc mà chúng ta luôn cho là nhỏ nhặt, nhưng có một điều đáng ngạc nhiên là hiếm có ai lại có thể thực hiện được tất cả. Có lẽ cũng không quá khi nhận định rằng, số người không thực hiện được toàn bộ nằm ở mức 99%.

Tuy nhiên, nếu thử nhìn nhận những người đã và đang cố gắng thực hiện tất cả những nội dung đó, họ đã có những bước tiến vượt bậc so với chúng ta ra sao, tôi tin là đa số họ đã trở thành “những người thành đạt”, “những người làm được việc”. Cá nhân tôi luôn tâm niệm rằng, con đường ngắn nhất để trở thành “người thành đạt” là thay vì chăm chú làm những việc to tát, phô trương, thì chỉ cần ngày qua ngày tích lũy những việc làm tuy nhỏ nhặt nhưng hữu ích được trình bày trong cuốn sách này là đủ.

Dù vậy, có một bức tường duy nhất mà chúng ta phải vượt qua. Đó là phải thay đổi lối suy nghĩ đối với “sự nghiêm túc” mà từ trước đến nay chúng ta vẫn luôn coi trọng. Điều tôi muốn gửi gắm tới bạn đọc, đó chính là hãy thay đổi 1% cách thức làm việc – lối mòn mà trước nay chúng ta vẫn bị cuốn vào.

Cuốn sách này được trình bày thành tám chương. Về cơ bản, tôi nghĩ độc giả sẽ đọc theo thứ tự từ đầu tới cuối, nhưng bạn cũng có thể bắt đầu từ những phần mà bạn cảm thấy hứng thú hoặc tò mò, điều đó cũng không ảnh hưởng tới nội dung mà tôi muốn truyền tải.

Sau khi đọc xong cuốn sách, tôi hy vọng bạn có thể ngay lập tức thử thực hiện những gợi ý được trình bày trong đây. Chắc chắn bạn sẽ nhận ra rằng, thì ra công việc lại có thể tiến triển thuận lợi một cách bất ngờ và nhanh chóng đến vậy.

***-Eitaro Kono***

# **CHƯƠNG 1 KỸ NĂNG BÁO CÁO - THẢO LUẬN - LIÊN LẠC**

# Kỹ năng 1 Hành động mang phong thái tự tin

H

iện nay, tại các công ty, kỹ năng tuyệt đối không thể thiếu khi làm việc là “Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận”. Trong bối cảnh của Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, có một bí quyết rất nhỏ giúp công việc tiến triển thuận lợi hơn.

Trước khi Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, bạn đã bao giờ đưa ra những lý do để biện hộ như “Xin lỗi, tôi vẫn chưa chuẩn bị được kỹ càng” hay “Mặc dù tôi không thể trình bày trôi chảy, nhưng...” chưa?

Trên thực tế, những lời bào chữa này đa phần sẽ gây ra tác dụng ngược với những gì bạn mong muốn. Nếu như bạn đang sử dụng những cách nói này trong vô thức thì tốt nhất bạn nên dừng lại.

Bản thân tôi từng có trải nghiệm như sau: tôi thử gửi e-mail cho hai nhóm người khác nhau với nội dung giống nhau, chỉ khác ở câu mở đầu. E-mail gửi tới nhóm A ghi “Mặc dù những gì tôi sắp trình bày có thể chưa đủ” và nhóm B ghi “Những điều tôi sắp trình bày dưới đây là kết quả của việc tổng hợp rất cẩn thận và đầy đủ”. Phản hồi tôi nhận được cũng hoàn toàn khác nhau.

Ở nhóm A, tôi nhận được lời nhận xét mang tính tiêu cực như “Cậu hãy suy nghĩ cho kỹ càng hơn nữa rồi hãy mang đến đây” hay “Chỗ này và chỗ này chưa được”. Ngược lại, tôi nhận được phản hồi mang tính tích cực từ nhóm B như “Cậu làm rất tốt đấy”, “Nếu làm như cậu đã trình bày thì có lẽ kết quả sẽ tốt hơn.” (Tôi xin nhấn mạnh rằng nội dung e-mail tôi viết là hoàn toàn giống nhau.)

Nhân tố chính dẫn tới sự khác biệt ở hai nhóm này không gì khác ngoài “định kiến” tồn tại trong mỗi chúng ta. Trong ngành tâm lý học, người ta gọi đó là “hiệu ứng kích hoạt”.

Trong ngành tâm lý học có một thí nghiệm rất nổi tiếng về hai trường hợp: uống thuốc sau khi được nghe nhận xét “thuốc rất có hiệu quả” và trường hợp uống mà không biết đó là thuốc. Và đương nhiên, kết quả giữa hai nhóm người ở hai trường hợp là hoàn toàn khác nhau. Trong lĩnh vực kinh doanh cũng vậy, nếu ngay từ đầu bạn tự ám thị rằng “Mình đang rất tự tin” thì bạn sẽ nhận được phản ứng tích cực hơn từ phía đối phương.

Một khi bạn có được sự tự tin nhất định đối với bản thân, đương nhiên đối phương sẽ có phản hồi tích cực về hành động của bạn, đồng thời bạn có thể tự tạo ra động lực nội tại, thúc đẩy bản thân tiến về phía trước. Bên cạnh đó, bạn cũng tự tạo ra một “cơn gió ngược chiều”, bỏ qua những việc làm tốn công nhọc sức, lãng phí thời gian một cách vô ích.

**Việc bạn có đạt được mục đích mong muốn hay không liên quan mật thiết tới sự tự tin của bạn.**

# Kỹ năng 2Trình bày theo trình tự

M

ặc dù cùng là một bản báo cáo, người khác luôn báo cáo rất trôi chảy, nhưng đến lượt bạn thì lại bị tra vấn, hỏi ngược lại rất nhiều... Bạn đã bao giờ rơi vào tình thế như vậy chưa?

Trong đại đa số các trường hợp, nguyên nhân chủ yếu nằm ở chỗ bạn đã trình bày không trôi chảy, đồng thời cũng không có trình tự.

Khi bạn trình bày ngập ngừng, người nghe sẽ có ấn tượng rằng bạn không tự tin vào bản thân, vào những điều định nói, bởi vậy đương nhiên đối phương sẽ có cảm giác bất an. Nỗi bất an đó sẽ biến thành những câu hỏi sắc bén, nặng nề cửa vào tâm trí bạn, thậm chí bạn còn có thể bị hỏi những câu mang tính soi mói, không liên quan tới nội dung của cuộc thảo luận. Chính bởi vậy, việc bạn có đạt được mục đích mong muốn hay không liên quan mật thiết tới sự tự tin của bạn.

Để có thể trình bày một cách trôi chảy, tự tin và có trình tự, hai kỹ năng đóng vai trò then chốt là:

**“Rừng” ---> “Cây” ---> “Cành và lá cây”**

(“Rừng” – bức tranh tổng thể cho câu chuyện định trình bày, “Cây” – các luận điểm chính của câu chuyện, “Cành và lá cây” – trình bày nội dung chi tiết).

Hãy nhớ: đừng bắt đầu câu chuyện từ điều quan trọng mà bạn định nói, tức là không bắt đầu từ “Cành và lá cây”, mà trước hết hãy hướng véctơ tư duy của đối phương đi theo chiều hướng mà bạn định nói bằng cách nói về bức tranh tổng thể (Rừng), tiếp đó đề cập tới các luận điểm chính của câu chuyện (Cây), cuối cùng là đi vào

trình bày chi tiết (Cành và lá cây). Nếu làm được như vậy, bạn sẽ có thể báo cáo (liên lạc, thảo luận) trôi chảy hơn cả những gì bạn nghĩ.

### **CHỌN LỌC “Từ kết nối khi bắt đầu” và “Từ kết nối trong khi trình bày” trước khi báo cáo**

Từ kết nối trong khi trình bày là những từ liên kết nội dung mà bạn sẽ trình bày, tức là thứ giúp kết nối giữa rừng và cây, giữa cây và cành, lá.

“Tuy nhiên”, “Hay nói cụ thể hơn”, v.v... Nếu bạn có thể lựa chọn những từ kết nối giúp câu chuyện tiến triển một cách trôi chảy và mượt mà trước khi báo cáo, cho dù phải đứng trước cấp trên hay khách hàng, bạn vẫn có thể Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận không chút căng thẳng hay hồi hộp, phần trình bày đương nhiên sẽ đi theo hướng logic và khoa học hơn.

Có thể bạn nghĩ những điều tôi vừa đề cập chỉ là yếu tố rất nhỏ và không mấy quan trọng, nhưng nếu cứ tiếp tục tích lũy những thứ nhỏ nhặt như vậy, bạn sẽ tự tạo được ấn tượng cho riêng mình.



# Kỹ năng 3Trả lời những điều được hỏi

T

rong quá trình Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, đôi khi bạn sẽ nhận được câu hỏi từ đối phương. Chẳng hạn, khi được hỏi “Vậy cậu đã hẹn được anh A chưa?”, bạn sẽ trả lời như thế nào?

Khi đó, có lẽ nhiều người sẽ trả lời rằng “Anh A đang đi công tác”, như vậy chẳng phải bạn đang đưa ra lý do và trình bày hoàn cảnh hay sao? Thậm chí câu trả lời tồi tệ hơn là: “Khi này tôi có gặp anh A, nhưng anh ấy đang rất bận, tôi định gọi nhưng không thể xen vào được. Đột nhiên cấp dưới của anh ấy đến báo cáo vì có việc gấp”. Trả lời như vậy tức là bạn đã ngày càng đi chệch hướng so với câu trả lời mà đối phương mong muốn nhận được.

Khi đó, rất có thể người đặt câu hỏi sẽ gắt lên rằng: “Tóm lại là có hẹn được hay không, phải chuyển sang ngày khác hay là như thế nào? Hãy mau nói cho tôi biết!”

Trong trường hợp như thế, điều mà người đặt câu hỏi muốn biết là “Có hẹn gặp được hay không?” Bởi vậy, trước tiên hãy trả lời câu hỏi chính, sau đó bổ sung các thông tin khác nếu cần thiết. Tức là hãy trả lời bắt đầu từ “Vâng, tôi đã hẹn được rồi” hoặc “Xin lỗi, tôi vẫn chưa hẹn được”.

Tùy từng trường hợp, cũng có lúc sau khi nhận được câu trả lời “Xin lỗi, tôi vẫn chưa hẹn được”, cấp trên sẽ đưa ra phương án khác như “Thế à. Để tôi thử nói với anh A xem sao.” Và khi đó, đối với cấp trên, những thông tin bên lề mà bạn cung cấp chỉ đơn giản là “tạp âm” mà thôi.

Ngoài ra, có nhiều người khi bị hỏi những câu mang tính tra xét như “Cậu muốn nói gì?”, “Tại sao cậu lại chậm trễ như vậy?”, họ không

trả lời lý do thật sự mà chỉ đáp lại bằng một câu “Xin lỗi”. Với kinh nghiệm của tôi, câu nói đó chẳng khác gì đổ thêm dầu vào lửa.

Cho dù là câu hỏi 5W1H<sup>2</sup> hay câu hỏi có câu trả lời là Có/Không, nguyên tắc bất di bất dịch là trước tiên bạn phải trả lời điều được hỏi.

**Cho dù là câu hỏi 5W1H hay câu hỏi có câu trả lời là Có/Không, nguyên tắc bất di bất dịch là trước tiên bạn phải trả lời điều được hỏi.**

# Kỹ năng 4 Nhanh chóng đề cập trên hoặc khách hàng kiểm tra

T

rong quá trình làm việc, một trong những tình huống khó khăn nhất là phải thay đổi đột ngột phương hướng triển khai công việc theo yêu cầu của lãnh đạo hoặc khách hàng. Đặc biệt là khi quyết định thay đổi này diễn ra ngay trước thời hạn chót, khiến bạn trở tay không kịp, mọi gánh nặng sẽ đổ ập lên đầu bạn.

Tuy nhiên, có một phương pháp hiệu quả giúp bạn tránh khỏi bi kịch này. Đó là nhanh chóng thực hiện Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận.

Hãy tự lập ra những mục cần kiểm tra, liên lạc với cấp trên hoặc khách hàng để họ cùng biết được những vấn đề mà bạn đang băn khoăn. Nếu có thể làm được việc này, bạn sẽ tránh được tình huống bi kịch kia.

Chẳng hạn, khi được yêu cầu lên kế hoạch cho một dự án mới, sau khi soạn thảo xong các đề mục của kế hoạch, hãy thảo luận với cấp trên hoặc khách hàng rằng: “Tôi làm kế hoạch theo trình tự như thế này đã được chưa ạ?”, “Kế hoạch tên là ‘Nghiên cứu trong tương lai’ liệu có ổn không ạ?”

Nếu làm được như vậy, bạn sẽ nhận được đánh giá xác nhận từ cấp trên hoặc khách hàng: “Thế này là được rồi. Hãy tiếp tục làm dựa theo phương hướng như vậy” hay “Chỗ này còn thiếu”, từ đó có thể tránh được việc phải đột ngột thay đổi phương hướng sau đó. Thậm chí, bạn còn có thể nhận được những thông tin giúp giảm thiểu gánh nặng soạn thảo kế hoạch như “Nếu là kế hoạch này thì hãy tham khảo ví dụ của năm trước”, “Hãy đi hỏi anh A, có thể anh ấy sẽ có thông tin giúp ích cho cậu.”

Trường hợp khi có vấn đề xảy ra cũng giống như vậy.

Nếu sau khi công việc đã tiến triển ở một mức độ nhất định mới Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận thì mức độ nghiêm trọng sẽ tăng cao. Lúc này bạn mới bắt tay vào thay đổi thì đã chậm trễ. Bởi vậy, cần phải báo cáo nhanh nhất có thể. Điều này rất quan trọng. Nên nhớ rằng, những người làm được việc thường là những người hành động rất nhanh.

Nếu như bạn đã dự liệu và báo cáo vấn đề này từ trước đó thì khi vấn đề thực sự xảy ra, người tiếp nhận báo cáo cũng sẽ nhận thức được vấn đề trong thời gian ngắn nhất, từ đó có thể đưa ra chỉ thị hoặc phương án ứng phó kịp thời cho bạn.

Một doanh nhân nước ngoài từng phát biểu một câu mà tôi rất ấn tượng: “Tôi muốn nghe câu chuyện rắc rối vào hôm qua. Còn câu chuyện tốt để tuần sau cũng được.” Doanh nhân đó muốn nói rằng, càng là những thông tin xấu thì càng cần nhanh chóng báo cáo trước khi sự việc xấu thật sự xảy ra.

Hãy tự lập ra những mục cần kiểm tra, liên lạc với cấp trên hoặc khách hàng để họ cùng biết được những vấn đề mà bạn đang băn khoăn.

# Kỹ năng 5 Tập thói quen nói câu cửa miệng “hãy cho tôi ba phút”

K

hi chuẩn bị Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, thấy cấp trên đang bận rộn xử lý công việc, hẳn là bạn sẽ cảm thấy chùn bước? Bạn sẽ cất lời như thế nào?

Phần lớn mọi người thường nói: “Xin lỗi, bây giờ trưởng phòng có bận lắm không ạ?”

Khi đó, câu trả lời mà bạn nhận được thường sẽ là “À, xin lỗi, để sau đi” hay “Bây giờ không được.” Vậy là cho dù chắc chắn có thể giải quyết chỉ trong vài phút, vấn đề buộc phải nán lại, công việc sẽ bị đình trệ.

Thực ra, có một phương pháp rất hiệu quả để tránh rơi vào trường hợp tôi đã nêu ở trên. Đó là: “Hãy cho tôi một phút (hoặc ba phút).”

Nếu sử dụng câu nói này, cấp trên sẽ biết được thời gian bạn cần để trao đổi là bao lâu, từ đó chuẩn bị được tâm thế sẵn sàng để tiếp nhận thông tin mà bạn sắp báo cáo.

Thông thường theo bản năng, tâm lý con người đều hay lo ngại rằng “Bây giờ mình rất muốn đặt vấn đề, nhưng anh ấy chắc chắn rất bận”, “Một lát nữa thôi là bắt đầu cuộc họp, nếu bây giờ mình bắt chuyện thì chắc chắn sẽ làm phiền.” Thế nhưng, nếu không vượt qua được trở ngại tâm lý đó, cuối cùng, bạn sẽ mang lại rắc rối cho cấp trên của mình.

Hãy nhớ rằng, chắc chắn việc Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận sẽ diễn ra suôn sẻ sau khi bạn đã suy nghĩ thật cẩn thận, nghiêm túc và cố

gắng trình bày thật ngắn gọn nội dung muốn truyền đạt tới đối phương.

Thậm chí, bạn cũng có thể tiếp cận cấp trên bằng cách khiến họ nghĩ rằng: “Có lẽ không phải chuyện gì to tát cả, vì chỉ cần dành ba phút để nghe. Được thôi, mình có thể lắng nghe.”

Dĩ nhiên, để làm được như vậy, trước hết bạn cần phải chuẩn bị thật kỹ lưỡng nội dung sẽ báo cáo. Bạn cần phải tuân thủ nguyên tắc: tuyệt đối không làm tốn thời gian của đối phương chỉ để nghe những lời báo cáo đại khái.

Nếu đề cấp trên có ấn tượng xấu về bạn như “Cậu ta lúc nào cũng chỉ báo cáo những vấn đề đại khái, chẳng ra làm sao cả”, hẳn là họ sẽ không dễ dàng trích một phần quỹ thời gian eo hẹp cho bạn.

Trên thực tế, toàn bộ quy trình công việc luôn dựa trên sự tin tưởng. Sự tin tưởng đó có thể tạo ra một khoảng cách rất lớn tại nơi làm việc.

Việc Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận sẽ diễn ra suôn sẻ sau khi bạn đã suy nghĩ thật cẩn thận, nghiêm túc và cố gắng trình bày thật ngắn gọn nội dung muốn truyền đạt tới đối phương.

# Kỹ năng 6Truyền đạt điều muốn nói trong thang máy

L

iên quan đến kỹ năng “Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận trong một phút (hoặc ba phút)” mà tôi vừa đề cập ở trước, có một cách rèn luyện rất hiệu quả.

Đó là truyền đạt điều muốn nói trong thang máy (Elevator briefing).

Đội ngũ lãnh đạo và nhân viên cấp cao thường bận rộn và khó có cơ hội để bắt chuyện, hãy tận dụng khoảng thời gian di chuyển – khi mà họ rảnh rỗi và chỉ có một mình. Hãy sử dụng một (ba) phút đi theo cấp trên xuống thang máy để nhận được phản hồi cho vấn đề bạn đang cần xử lý.

Nguồn gốc của truyền đạt điều muốn nói trong thang máy (Elevator briefing) bắt nguồn từ thời kỳ Chiến tranh Lạnh, khi nguy cơ chiến tranh hạt nhân đang trong tình trạng vô cùng căng thẳng. Tổng thống của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ đã ra lệnh phải sử dụng thật hiệu quả ba phút – khoảng thời gian di chuyển từ thang máy xuống hầm tránh bom dưới mặt đất. Và công ty McKinsey đã đặt tên cho phương thức truyền đạt như vậy bằng cụm từ: “Elevator briefing”.

Về cơ bản, khoảng thời gian ba phút được cấu thành như sau:

1. Truyền đạt nội dung chính
2. Truyền đạt phương án lựa chọn
3. Truyền đạt điểm mấu chốt cần đưa ra quyết định
4. Truyền đạt kết luận

## 5. Xác nhận hành động

Khi đó, trường hợp lý tưởng nhất là đối phương sẽ chỉ nghe và gật gù xác nhận.

Điều quan trọng nhất khi Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận là truyền đạt thật rõ ràng điều cần nói vào thời điểm thích hợp. Tuyệt đối không được vì quá lịch sự, giữ lễ nghĩa mà làm mất đi mục đích của bản thân.

Hãy tận dụng từng chút thời gian rảnh rỗi của cấp trên, chuẩn bị kỹ lưỡng công việc của bản thân (điều đó cũng chính là vì cấp trên). Không cần phải lo ngại, dè chừng tâm trạng của đối phương quá mức cần thiết.

Điều quan trọng nhất khi Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận là truyền đạt thật rõ ràng điều cần nói vào thời điểm thích hợp. Tuyệt đối không được vì quá lịch sự, giữ lễ nghĩa mà làm mất đi mục đích của bản thân.



# Kỹ năng 7 Hòa hợp về mặt ngôn từ

K

hi có cấp trên mới được bổ nhiệm, hay khi gặp mặt khách hàng mới, điều đầu tiên bạn phải chú ý đến khi Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận là “Hòa hợp về mặt ngôn từ”.

Giữa bạn và vị cấp trên cũ (tính đến thời điểm này) chắc chắn sẽ có nhiều “từ ngữ dùng chung” với cách hiểu nhất định. Tuy nhiên, cũng có nhiều trường hợp bạn không thể truyền đạt điều muốn nói tới vị cấp trên mới bằng những từ ngữ đó, thậm chí còn có thể bị hiểu nhầm sang một tầng ý nghĩa khác.

Xin được lấy ví dụ như sau: khi tôi đề cập đến thuật ngữ cơ bản trong lĩnh vực quản lý dự án WBS (Work Breakdown Structure – Cấu trúc phân chia công việc), một người bạn là đại diện của công ty quảng cáo đã hiểu nhầm ý của tôi. Anh ấy nghĩ rằng WBS là World Business Satellite<sup>3</sup>.

Để tránh xảy ra những hiểu nhầm như vậy, với trường hợp của Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, chúng ta luôn cần tới độ chính xác cao, điều quan trọng hơn nữa là có được sự hòa hợp về mặt ý nghĩa của từ ngữ.

Bên cạnh đó, có một phương pháp giúp bạn chiến thắng trong cuộc đua giành được sự tin tưởng từ đối phương. Đó chính là thay thế từ ngữ bạn vẫn thường dùng bằng từ ngữ của đối phương. Chỉ cần coi từ ngữ mà đối phương sử dụng như là từ ngữ của mình, hiệu quả của sự giao tiếp sẽ tăng vọt.

Khi bạn chủ định nói chuyện bằng từ ngữ mà đối phương vẫn thường dùng, chắc chắn bạn sẽ loại bỏ được cảm giác ngờ vực và

mơ hồ từ phía đối phương. Nếu làm được như vậy, bạn sẽ nhanh chóng nhận được sự tin tưởng từ phía đối phương.

Trong tiếng Nhật, cơm có hai cách gọi: “Cơm (gohan)” và “Rice (raisu)”. Chẳng hạn ở nhà hàng, khi được hỏi “Quý khách ăn mì hay cơm (raisu)?”, mặc dù bạn đã nói rằng “Tôi muốn ăn cơm (gohan)” nhưng phục vụ bèn lại nói rằng “Cơm (rice) đúng không ạ?” Chắc chắn bạn sẽ cảm thấy hơi khó chịu, đúng không? Sự hòa hợp về phương diện ngôn từ luôn đóng vai trò vô cùng quan trọng trong giao tiếp.

Mặc dù cả hai từ đều mang ý nghĩa giống nhau nhưng cảm giác hòa hợp với đối phương dựa trên cách sử dụng từ ngữ giống nhau sẽ tạo ra sự khác biệt rất lớn trong giao tiếp.

Khi Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận đòi hỏi sự hòa hợp về mặt ngôn từ, bạn có thể làm được chứ?

# Kỹ năng 8Bổ sung thông tin cần thiết tới đối phương

T

rong quá trình Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, có một nhân tố mà bạn buộc phải ghi nhớ, đó là mức độ nắm bắt thông tin giữa bạn và đối phương.

Chắc chắn bạn là người hiểu rõ nhất về tình hình dự án mà bạn đang đảm nhiệm. Đối với cấp trên, bạn không thể đòi hỏi họ phải nắm được số lượng thông tin cũng như tình hình mới nhất của dự án giống như bạn.

Cấp trên còn phải quản lý các dự án tại nhiều khu vực khác nhau, đồng thời phụ trách việc điều phối nhân sự, nếu ngay lập tức bạn vào chủ đề chính, có thể họ sẽ hỏi “Là việc gì?” Bởi vậy, trong quá trình Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, tùy theo từng trường hợp có cần thiết hay không, trước hết bạn nên bắt đầu bằng việc lấp đầy khoảng cách chênh lệch thông tin. Nếu không làm như vậy, cấp trên sẽ nghĩ rằng “Không thể hiểu cậu ta đang nói cái gì”, thậm chí còn khiến cho họ bức bối, và vì thế mục đích ban đầu của bạn sẽ không được thực hiện.

Khi Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, sau khi đề cập đến chủ đề chính, hãy truyền đạt ngắn gọn hoàn cảnh, nội dung chi tiết, bức tranh tổng thể của vấn đề đó. Cho dù trước đó từng tiến hành Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận với chủ đề giống nhau tới vài lần thì trước hết, bạn vẫn phải trình bày bắt đầu từ “Hoàn cảnh”, “Tình hình khái quát”, “Bức tranh tổng thể”.

Khi đó, bạn không nên nghĩ rằng “Lần trước mình đã báo cáo rồi mà” hay “Chắc sếp không đọc tài liệu mà mình chuyển tới từ trước

đó.” Đó chỉ là suy luận của cá nhân bạn, không nên áp đặt lên đối phương.

Còn trong trường hợp bạn không biết đối phương đang nắm thông tin ở mức độ nào, hãy nói “Để phòng trường hợp anh quên, tôi xin trình bày về bối cảnh và tình hình khái quát”, sau đó quan sát phản ứng của đối phương. Nếu như đối phương đáp lại rằng “Tôi đã biết rồi nên hãy vào chủ đề chính luôn đi” thì hãy mạnh dạn đi trực tiếp vào vấn đề chính.

Lý tưởng hơn nữa là hãy cố gắng gặp mặt đối phương hằng ngày, cùng trao đổi thường xuyên về vấn đề đó cho đến khi cả hai hiểu nhau tới mức chỉ cần nói “vấn đề đó”, “cái đó” là có thể hiểu được. Khi ấy công việc của bạn chắc chắn sẽ tiến triển một cách suôn sẻ.

Trong quá trình Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, tùy theo từng trường hợp có cần thiết hay không, trước hết bạn nên bắt đầu bằng việc lấp đầy khoảng cách chênh lệch thông tin.

# Kỹ năng 9 Không phải là “tạm thời”, hãy thử nói “trước tiên”

K

hi tôi mới gia nhập công ty, đồng nghiệp vào trước đã nói một câu khiến tôi ấn tượng đến tận bây giờ. Tôi vẫn luôn khắc ghi nó tận sâu trong tâm trí. Đó là: “Không phải là ‘Tạm thời’, hãy nói ‘Trước tiên’.”

Trong quá trình Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, bản thân tôi đã hoàn toàn không nhận ra câu nói cửa miệng của mình luôn là “Vâng. Tạm thời tôi sẽ soạn thảo tài liệu này ạ.”

Vào một ngày, đồng nghiệp đó đã nói với tôi rằng: “Công việc của cậu lúc nào cũng chỉ làm ‘tạm thời’ thôi à?”

Bản thân tôi khi đó chỉ vừa chập chững bước ra khỏi ghế nhà trường, vẫn còn chút kiêu căng nên đã phản bác: “Không phải đâu. Nếu vậy thì tôi nên nói cái gì?”

“Cậu hãy đổi thành ‘Trước tiên’. Như vậy chắc chắn từ theo sau sẽ là ‘Tiếp theo’ đấy.”

Thì ra là vậy!

Kể từ đó, tôi đã quyết định phải thay đổi cách nói “Tạm thời” thành “Trước tiên”. Khi nói ra từ “Trước tiên”, từ ngữ đó sẽ biến thành hành động, “Trước tiên” và “Tiếp theo” đã giúp ươm mầm nhận thức trong tôi về tuần tự các bước trong công việc.

Khi quan sát xung quanh với tư duy như vậy, tôi đã nhận ra rằng công việc của những người thường nói “Tạm thời”, dù bằng cách này hay cách khác, đều là kiểu làm qua loa, đại khái để kết thúc nhanh chóng. Họ sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong việc nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.

Ngoài ra, cũng có những lúc bạn phải chú ý tới cách sử dụng các từ ngữ mà bạn thường nói ra trong vô thức như “Gấp lắm rồi” hay “Thích hợp đấy”.

Trong tiếng Nhật có một từ gọi là “Kotodama (Sức mạnh của ngôn từ)”. Ngôn từ không chỉ khiến cho đối phương có ấn tượng về bạn mà nó cũng ảnh hưởng tới hành động của chính bản thân bạn.

Với những từ ngữ dùng khi Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, bạn hãy thử thay đổi một lần xem sao?

# Kỹ năng 10 Thứ tự ưu tiên là gặp mặt trực tiếp → Gọi điện thoại → Gửi e-mail

G

ần đây, việc Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận bằng e-mail đã trở nên phổ biến. Cá nhân tôi từng băn khoăn rằng, trước kia khi chưa có e-mail, con người đã xử lý công việc bằng cách nào?

Tuy nhiên hiện tại, bạn có đang ở trong tình trạng bởi e-mail vô cùng hữu dụng và tiện lợi nên trong vô thức, bất cứ chuyện gì bạn cũng ưu tiên xử lý bằng e-mail không?

Bản thân tôi luôn tự nhủ rằng trước khi tiến hành Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận bằng e-mail, nhất định tôi phải thử các phương pháp khác theo trình tự “Gặp mặt” và “Gọi điện thoại”.

Nếu tính đến lượng thông tin có thể truyền đạt và tốc độ phản hồi, thứ tự ưu tiên có thể giúp quá trình Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận tiến hành trong thời gian ngắn nhất chính là: “Gặp mặt → Gọi điện thoại → Gửi e-mail”.

Ví dụ, khi muốn thảo luận về phương án hành động tiếp theo, nếu giải quyết bằng cách trao đổi qua e-mail, chỉ riêng một vấn đề đó thôi chắc chắn phải mất cả ngày. Tuy nhiên, nếu “Gặp mặt” hay “Gọi điện thoại”, bạn có thể ngay lập tức nhận được phản hồi, từ đó tốc độ xử lý công việc sẽ tăng lên rất cao.

Nguyên tắc gọi điện thoại trong kinh doanh là mỗi cuộc gọi sẽ trình bày một vấn đề. Nhưng nếu là gặp mặt trực tiếp thì có thể “À, ngoài ra còn có một vấn đề này nữa”, việc trao đổi thông tin ngoài chủ đề chính sẽ diễn ra dễ dàng hơn. Hơn thế nữa, chúng ta còn có thể nắm được rất nhiều thông tin khác như tình hình sức khỏe, tâm

trạng của đối phương bằng cách quan sát trực tiếp. Thậm chí nhờ trực tiếp gặp mặt, bạn còn có thể nhận được sự cảm kích, tin tưởng từ đối phương: “Cảm ơn anh đã vất vả tới tận đây để gặp tôi.”

Mặc dù để gặp được đối phương, chúng ta sẽ tốn một khoảng thời gian di chuyển nhất định, nhưng nhìn chung trong nhiều trường hợp, thời gian bạn cần tới để gặp mặt hay gọi điện thoại sẽ ngắn hơn so với gửi e-mail. Khi liên lạc bằng e-mail, thời gian đánh máy sẽ tiêu tốn của bạn một khoảng thời gian dài hơn so với bạn tưởng tượng.

Trong quá trình Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, ngay cả khi xét đến khía cạnh hiệu quả thu được so với lượng thời gian dành cho nó, e-mail cũng là phương án cuối cùng mà bạn nên chọn.

Nếu đối phương đang làm việc cùng tầng, hãy đứng lên và di chuyển tới vị trí của họ, tiến hành Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận bằng cách gặp mặt trực tiếp. Tôi rất mong bạn có thể ghi nhớ và thực hiện được điều này.

Nếu tính đến lượng thông tin có thể truyền đạt và tốc độ phản hồi, thứ tự ưu tiên có thể giúp quá trình Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận tiến hành trong thời gian ngắn nhất chính là: “Gặp mặt → Gọi điện thoại → Gửi e-mail”.



# Kỹ Năng 11 Theo Đuổi Công Việc Đã Hoàn Thành

(Completed Staff Work)

T

rước đây, tôi làm việc dưới sự chỉ đạo của một thành viên ban quản trị công ty. Ông ấy là người vô cùng nghiêm khắc và luôn bận rộn trong công việc.

Cho dù tôi có gửi e-mail dài đến đâu đi nữa, rất hiếm khi ông ấy trả lời lại bằng một e-mail dài hơn hai dòng. Thậm chí, một đồng nghiệp của tôi còn vô cùng cảm động khi nhận được e-mail trả lời dài ba dòng từ ông ấy.

Có những lúc e-mail chỉ có duy nhất một từ: “Không được” hay là “30 điểm”... Bởi thế, bản thân tôi cũng nhận thức được rằng, tôi phải tránh những việc làm không cần thiết hay làm lãng phí thời gian của người có trọng trách nặng nề đến vậy.

Khi đó, tôi đã nghĩ ra phương pháp Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận để không làm phiền tới cấp trên, hơn nữa còn giúp công việc tiến triển nhanh nhất có thể.

Đó là: đưa ra phương án lựa chọn. Hãy chuẩn bị thật kỹ càng, sau đó cấp trên chỉ việc đưa ra câu trả lời: “Tôi thấy A hoặc B cũng tạm ổn, nhưng hãy trao đổi thêm với anh C nhé”, hay chỉ cần nhận được phản hồi “Được” hay “Không được” là bạn có thể triển khai bước tiếp theo.

Cụ thể hơn, hãy cố gắng tự mường tượng ra những câu hỏi mà cấp trên có thể hỏi bạn như “Việc này nên làm như thế nào?” Tưởng tượng bạn sẽ Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận bằng cách trả lời “Tôi muốn làm thế này. Lý do là A, B, C. Đương nhiên sẽ có nguy hiểm

nhưng tôi có thể dự liệu phương án phòng tránh. Như vậy có được không ạ?”, hoặc “Phương án lựa chọn là A, B và C, nhưng vì lý do này nên tôi nghĩ phương án A là tốt hơn cả.”

Nếu có thể thực hiện điều tôi vừa trình bày, chắc chắn công việc của bạn sẽ tiến triển suôn sẻ hơn, gánh nặng của cấp trên sẽ giảm bớt (đồng nghĩa với việc tâm trạng của họ cũng sẽ tốt hơn), các cuộc trao đổi, thảo luận trong công việc cũng trở nên thuận lợi hơn. Và khi ấy, sự thể hiện của bạn trong công việc sẽ thành công hơn bất cứ ai.

Sau khi học được những bí quyết tưởng chừng nhỏ nhặt như vậy, bạn có thể từng bước nâng cao kỹ năng Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận, đồng thời tiến độ công việc cũng đạt mức tối ưu, mọi việc được sắp xếp và chuẩn bị vô cùng hiệu quả.

Kết quả của việc tích lũy như vậy sẽ liên quan tới sự đánh giá mà người khác dành cho bạn.

**Hãy cố gắng tự mừng tượng ra những câu hỏi mà cấp trên có thể hỏi bạn như “Việc này nên làm như thế nào?”**

# **CHƯƠNG 2 KỸ NĂNG TẠI CÁC BUỔI HỌP**

# Kỹ năng 1 Quy tắc 1/8 cuộc họp

N

hân viên cổ cồn trắng (lao động trí thức) tại Nhật Bản thường bị đánh giá là có hiệu suất làm việc kém hơn so với các nước phát triển. Một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng như vậy là thời gian các cuộc họp diễn ra quá dài. Đặc biệt với các cuộc họp nội bộ công ty, thời gian họp còn kéo dài khủng khiếp hơn nữa.

Dưới góc độ của người nước ngoài, khi chứng kiến cách làm việc của người Nhật, nhiều người đã phải thốt lên rằng: “Long, long meeting” (Họp quá dài, quá lâu), “Lots of meetings” (Họp quá nhiều).

Thế nên khi tổ chức một cuộc họp, bản thân chúng tôi vẫn luôn ghi nhớ “Quy tắc 1/8”.

Chúng tôi phân chia các yếu tố cấu thành của một cuộc họp ra thành: “Thời gian cần thiết”, “Số thành viên tham gia”, “Tần suất tổ chức”. Nếu có thể chia mỗi yếu tố thành hai phần, tức  $\frac{1}{2} \times \frac{1}{2} \times \frac{1}{2}$ , vậy tổng số thời gian mà tổ chức cần phải đầu tư cho cuộc họp sẽ chỉ còn 1/8.

Chẳng hạn, tại cuộc họp kéo dài hai giờ, có 20 người tham gia, một tháng tổ chức hai lần.

$2 \text{ giờ} \times 20 \text{ người} \times 2 \text{ lần} = 80 \text{ tiếng}$

Nếu đem tất cả các yếu tố chia cho hai, sẽ thành:

$1 \text{ giờ} \times 10 \text{ người} \times 1 \text{ lần} = 10 \text{ tiếng}$

Như vậy, chúng ta đã giảm thiểu được 70 tiếng. Nếu có thể tận dụng khoảng thời gian này để làm việc khác, bạn có nghĩ rằng tổ chức có thể tạo ra được những giá trị rất lớn không?

Khi trở thành một nhà tổ chức, bạn hãy thử thay đổi tất cả các cuộc họp kéo dài, vốn đã thành thông lệ theo như cách tôi đã trình bày. Trong phần lớn các trường hợp, sau khi giảm quãng thời gian họp xuống chỉ còn 1/8 so với ban đầu, việc vận hành và điều phối tổ chức vẫn không hề bị ảnh hưởng. Hơn nữa, một khi bạn có thể đưa ra quyết định rút ngắn thời gian họp như vậy, chắc chắn kỹ năng tổ chức của bạn cũng sẽ được mọi người đánh giá cao.

Trong phần lớn các trường hợp, sau khi giảm quãng thời gian họp xuống chỉ còn 1/8 so với ban đầu, việc vận hành và điều phối tổ chức vẫn không hề bị ảnh hưởng.

# Kỹ năng 2 Cùng xác định rõ ràng “mục đích” và “mục tiêu” trước khi bắt đầu cuộc họp

C

Cho dù với những cuộc họp mà thoát nhìn, bạn thấy mọi người đang tham gia thảo luận rất sôi nổi, thế nhưng có rất nhiều trường hợp chủ đề mà các thành viên tranh luận bắt đầu trở nên lan man, không liên quan gì tới mục đích ban đầu mà cuộc họp đặt ra.

Để thời gian không bị trôi qua một cách lãng phí, trước hết tôi có một gợi ý. Đó là tất cả các thành viên tham gia buổi họp phải xác định được rõ ràng “mục đích” và “mục tiêu” của cuộc họp từ trước khi nó được diễn ra.

Hẳn sẽ có người nghĩ rằng: “Làm gì có cuộc họp nào mà không có mục đích?”, “Mục đích và mục tiêu thì có gì khác nhau?” Tôi xin định nghĩa như sau.

**Mục đích:** Việc cuối cùng và quan trọng nhất muốn thực hiện được.

**Mục tiêu:** Tiêu chuẩn để xác định tình hình mục đích có được thực hiện hay không.

Tôi xin lấy ví dụ, mỗi tuần đều có “cuộc họp kinh doanh” được diễn ra.

Tôi sẽ coi mục đích của cuộc họp là “xác nhận tình hình doanh thu mới nhất, đưa ra đối sách cần thiết để đạt được mục tiêu đã đề ra”. Với mục đích như vậy, “mục tiêu” tại cuộc họp này sẽ bao gồm ba nội dung dưới đây:

Mục tiêu 1 ---- Xác nhận doanh thu đạt được vào thời điểm cuối tuần trước và chênh lệch so với mục tiêu đã đề ra

Mục tiêu 2 ---- Trường hợp chưa đạt được mục tiêu doanh thu đã đề ra, đưa ra đối sách giải quyết

Mục tiêu 3 ---- Xác nhận phương hướng và kế hoạch hành động chính cho tuần sau

Nếu như không thể cùng nhau xác định rõ ràng các bước như vậy và tổ chức cuộc họp, các thành viên tham gia sẽ tự hình dung các bước triển khai cuộc họp. Từ đó, cuộc họp có thể sẽ “đi chệch hướng”, và cho dù có bị sai chủ đề đi chăng nữa, mọi người cũng không biết làm thế nào để quay về mục đích ban đầu của cuộc họp. Có nghĩa là, nếu tất cả các thành viên không thể cùng hiểu rõ và xác định được mục đích và mục tiêu của cuộc họp, chắc chắn họ cũng không thể định nghĩa được “đi chệch hướng” là gì. Đối với chính những người bị đi chệch hướng, họ cũng luôn băn khoăn và tìm kiếm lối rẽ giúp họ quay trở về con đường đúng đắn ban đầu mà mọi người đã vạch ra ở đâu đó trong con đường “đi chệch hướng”.

Giống như vậy, nếu như tất cả các thành viên tham gia cuộc họp không thể xác định rõ mục đích và mục tiêu của cuộc họp trước khi nó diễn ra thì tốt hơn hết là đừng tổ chức cuộc họp. Tôi xin được nhắc lại một lần nữa, khâu chuẩn bị trước khi tổ chức một cuộc họp là vô cùng quan trọng.

# Kỹ năng 3Xác định rõ ràng cách thức tiến hành của cuộc họp

T

ừng có vài lần, sau khi một buổi họp kết thúc, tôi nghe mọi người nói rằng: “Cuộc họp hôm nay đã kết thúc bằng cách mọi người cùng đóng góp ý kiến”, “Được mà, nếu mà lần này biết chọn lựa thì tốt”.

Nguyên nhân khiến mọi người nghĩ vậy là bởi họ chưa hoàn toàn hiểu rõ và lý giải được sự khác nhau giữa “Tìm tòi về một vấn đề một cách tập thể (Brainstorming)” và “Đánh giá (Evaluation)”.

Trong mỗi cuộc họp đều tồn tại hai giai đoạn, đó là mọi người lần lượt đưa ra ý kiến (brainstorming), sau đó sắp xếp, xem xét những ý kiến đã đưa ra để đi đến quyết định cuối cùng (evaluation).

Trong giai đoạn “brainstorming”, có một quy tắc là “đưa ra ý kiến của bản thân, không được phủ định ý kiến của đối phương”. Nên nhớ rằng trong số những người tham gia cuộc họp, chỉ cần có một người không hiểu được quy tắc này thì chắc chắn rằng, cho dù có những ý kiến hay và phù hợp với hoàn cảnh được đưa ra chẳng nữa, ý kiến ấy cũng sẽ nhanh chóng bị dập tắt.

Tóm lại, chúng ta cần phải xác định rõ trước khi cuộc họp diễn ra rằng mục đích cuối cùng của ngày hôm nay là “Tìm tòi về một vấn đề một cách tập thể (Brainstorming)” hay “Đánh giá (Evaluation)”.

“Đánh giá” là phương pháp sắp xếp các ý tưởng được đưa ra vào biểu đồ tư duy hoặc bộ khung đánh giá (Framework), căn cứ vào đó để đưa ra kết luận cuối cùng. Trong quá trình đó, các thành viên cần nhiệt tình phê bình, đánh giá và trao đổi để đạt được kết luận phù hợp nhất với tình hình hiện tại.



Như vậy, tùy theo “Brainstorming” hay “Evaluation”, những việc phải làm cũng như thái độ và tâm thế của những người tham gia đều có sự khác biệt rất lớn.

Nếu mọi người không thể thấu hiểu mục đích cuối cùng như vậy, cuộc họp sẽ không thể diễn ra suôn sẻ.

Nếu bạn là người tổ chức buổi họp, hãy ươm mầm nhận thức chung giữa toàn thể thành viên tham gia bằng cách đưa ra mục đích cuối cùng của cuộc họp như: “Buổi họp hôm nay sẽ được tiến hành với cách thức chủ đạo là ‘brainstorming’”, hay “Nửa đầu buổi họp sẽ là mọi người lần lượt đưa ra ý kiến, nửa sau chúng ta sẽ tiến hành đánh giá.”

Bằng cách làm như vậy, với tư cách là một người điều hành cuộc họp, chắc chắn giá trị của bạn sẽ được phát huy, cuộc họp sẽ được tiến hành suôn sẻ và thuận lợi hơn.

Trong mỗi cuộc họp đều tồn tại hai giai đoạn, đó là mọi người lần lượt đưa ra ý kiến (brainstorming), sau đó sắp xếp, xem xét những ý kiến đã đưa ra để đi đến quyết định cuối cùng (evaluation).

# Kỹ năng 4Suy nghĩ cặn kẽ về tiến trình cuộc họp, phân bổ thời gian hợp lý

Đ

ể có thể đạt được mục tiêu ban đầu đề ra khi tổ chức một cuộc họp, một việc quan trọng nữa cần làm là lên kế hoạch về tiến trình cuộc họp ở một mức độ nào đó trước khi cuộc họp chính thức được diễn ra.

Mỗi cuộc họp đều có rất nhiều vấn đề và chủ đề được đưa ra, dựa vào đó, người tổ chức sẽ phải phân bổ khoảng thời gian cần thiết cho mỗi vấn đề. Bởi vậy, chúng ta cần có “kịch bản” cho từng giai đoạn.

Sau khi quyết định được kịch bản, đồng thời phân bổ thời gian hợp lý và cần thiết cho từng nội dung, các thành viên sẽ cùng nắm được nội dung kịch bản, mọi người sẽ có thể xác định được mục đích, tiêu chuẩn về thời gian cho từng nội dung của cuộc họp, từ đó có thể tránh việc “đi chệch đường”.

Khi phân bổ thời gian, bạn cần căn cứ vào nội dung của chủ đề đưa ra bàn luận, mong tượng phản ứng của thành viên tham gia cuộc họp đối với nội dung đó, từ đó áng chừng khoảng thời gian cần có để đạt được mục đích/mục tiêu của cuộc họp.

Tiếp theo, hãy quyết định trình tự của các nội dung căn cứ vào “mức độ khẩn cấp”. Nếu như quyết định dựa vào “mức độ quan trọng”, có nguy cơ cuộc tranh luận sẽ diễn ra sôi nổi quá mức, khiến chúng ta tốn quá nhiều thời gian dành cho một vấn đề. Cho dù sắp hết thời gian quy định của cuộc họp nhưng vẫn chưa thể chuyển sang thảo luận về vấn đề khẩn cấp tại thời điểm đó.

Cho dù cuộc họp kéo dài hai tiếng, chúng ta vẫn cần chi phối thời gian dành cho các chủ đề với khoảng thời gian dưới hai tiếng. Hãy sắp xếp cả khoảng thời gian dự trù như “Nội dung khác – 10 phút”. Cố gắng hoàn thành cuộc họp mà không cần dùng đến khoảng thời gian dự trù đó.

Ngoài ra, hãy để cuộc họp diễn ra càng ngắn càng tốt. Cho dù còn tới 30 phút nữa, mà khi đó cuộc họp đã đạt được mục đích (hay thậm chí không thể đạt được), hãy dừng cuộc họp ngay tại thời điểm đó.

Ngoài ra, với cuộc họp kéo dài trên hai tiếng đồng hồ, bạn cần sắp xếp thời gian tạm dừng giữa cuộc họp để nâng cao hiệu suất và cũng cần phải nghỉ ngơi.

Cách quản lý thời gian như vậy phụ thuộc vào sự cân nhắc linh hoạt của bạn – người được giao phó trách nhiệm tổ chức cuộc họp.

# Kỹ năng 5 Công tác “búng rể cây”

C

ó một sự thật là trước khi cuộc họp được diễn ra, nó đã bắt đầu từ trước đó.

Trong tiếng Nhật, cụm từ “búng rể cây” thường được dùng trong văn cảnh mang tính bị động. “Búng rể cây” cũng chính là công tác chuẩn bị vô cùng hữu dụng để một cuộc họp được diễn ra thành công.

Theo từ điển Nhật Bản, “búng rể cây” là:

1. Hành động cắt hết toàn bộ rễ cây ở xung quanh, giữ lại một phần rễ nhỏ ở chính giữa để cây phát triển trước khi cấy ghép cây.
2. Là hành động giải thích, trình bày ý đồ của bản thân, tình hình hiện tại cho những người có liên quan, để họ cũng như bản thân nắm được tình hình của đối phương ở một mức độ nhất định trước khi tiến hành một việc gì đó.

Tuy nhiên, “búng rể cây” trong tiếng Nhật vốn là từ chuyên môn dùng trong lĩnh vực nghệ thuật làm vườn và cây cảnh.

Bản thân tôi cho rằng “búng rể cây” có hai ý nghĩa như sau.

## **Tránh gây ra hiểu lầm**

Nếu chúng ta có thể truyền đạt ý đồ của bản thân tới những người tham gia trước khi cuộc họp chính thức bắt đầu thì có thể tránh được những ý kiến phản đối mà có thể do sự hiểu lầm, không hiểu ý nhau xảy ra vào ngày tổ chức cuộc họp.

## **GIÚP cuộc họp trở nên trọn vẹn**

Một khi nắm được tiếng lòng thật sự của mỗi cá nhân tham gia trước khi cuộc họp chính thức bắt đầu – điều vốn rất khó thực hiện được tại nơi tổ chức cuộc họp khi mọi người cùng tập trung đông đủ – đương nhiên cuộc tranh luận sẽ diễn ra thuận lợi và suôn sẻ hơn.

Cho dù cuộc họp chỉ với quy mô vài người, nếu bạn vẫn thực hiện “búng rế cây” (chỉ cần nói chuyện trực tiếp với từng người tham gia thôi là đủ), giá trị của cuộc họp cũng sẽ được tăng lên một mức độ mới hơn, cao hơn. Tuy nhiên, tôi muốn các bạn lưu ý một điều: sau khi quyết định “búng rế cây”, chúng ta không được phép thay đổi nội dung thảo luận của cuộc họp trước khi nó diễn ra. Nếu làm vậy, việc tổ chức cuộc họp sẽ chẳng còn ý nghĩa gì nữa.

Khi được giao trách nhiệm là người chủ trì cuộc họp, dưới con mắt của những người tham gia, bạn chính là người điều hành. Nếu có thể thực hiện công tác “búng rế cây” trước khi cuộc họp diễn ra, bạn không chỉ giúp cuộc họp trở nên trọn vẹn hơn, mà ấn tượng của những người tham gia dành cho bạn cũng sẽ tốt đẹp hơn.

# Kỹ năng 6Chú trọng tới vị trí ngồi

H

ãy thử tưởng tượng sau bước vào phòng họp, trước tiên bạn sẽ làm gì?

Sau khi đặt chân vào phòng họp, điều tiên quyết là hãy suy nghĩ một cách có chiến lược về vị trí của chiếc ghế bạn sẽ ngồi.

Tóm lại, hãy lựa chọn vị trí ngồi giúp bạn thực hiện mục đích của mình dễ dàng nhất.

Tiêu chuẩn xét đến vị trí ưu tiên lúc này là dựa vào khái niệm “Ghế trên-Ghế dưới” – một khái niệm đã xuất hiện ở Nhật Bản từ lâu. “Ghế trên-Ghế dưới” tại phòng họp không giống như cách sắp xếp vị trí ngồi khi có buổi gặp mặt tại phòng khách, hay khi tiếp đãi tại phòng tiệc mà nó chính là thứ tự ưu tiên thực dụng tại nơi diễn ra cuộc họp.

Trước tiên, thứ đầu tiên phải xác nhận chính là vị trí của bảng viết. Nếu như bạn muốn nắm quyền chủ động tại cuộc họp, trước hết bạn phải ngồi ghế đặt gần bảng.

Quan hệ vị trí với những thành viên khác cũng là một yếu tố đáng lưu tâm.

Đặc biệt, ai là người ngồi trước mặt bạn cũng rất quan trọng. Nếu ngồi đối diện, bạn sẽ có sự trao đổi, giao tiếp sâu sắc với đối phương. Nhưng mặt trái của nó là nếu như đối phương có ý kiến phản đối với điều bạn đưa ra, vị trí ngồi như vậy có khả năng khiến cho bạn phải đón nhận sự phản đối trực diện từ người đó. Vị trí như vậy được gọi là “vị trí đối đầu”.

Ngược lại, ghế ngồi ngay bên cạnh bạn được gọi là “vị trí giao lưu”. Vị trí này thường được sử dụng trong bối cảnh kinh doanh. Đặc biệt, nếu khoảng cách với đối phương nhỏ hơn 1,5 mét, vị trí ngồi này còn được gọi là “hoài”, cự ly giữa hai người gần tới nỗi không thể vùng nổi một cây thước. Ngay cả về mặt tâm lý, ý thức giữa hai người cũng thiên về hướng thân cận, đồng minh, nên có thể nói khi ở vị trí như vậy, hai người khó có thể trở thành hai cá thể công kích lẫn nhau.

Nếu như sau khi bước vào phòng họp, bạn có thể ngay lập tức quyết định được việc này, trong số các thành viên tham gia cuộc họp, bạn sẽ là người giành được quyền chủ động.

Hãy lựa chọn vị trí ngồi giúp bạn thực hiện mục đích của mình dễ dàng nhất.

# Kỹ năng 7 Trình bày điểm quan trọng trước

T

ại buổi tiệc chào mừng một thành viên hội đồng quản trị người nước ngoài, ông đã để lại một lời nhắn khiến cho chúng tôi rất ấn tượng.

“Tôi không cần khai-thừa-chuyển-hợp (cấu trúc thơ tứ tuyệt). Chúng ta cần biết cái gọi là kết luận. Tôi muốn các bạn xác định rõ ngay từ đầu rằng, các bạn muốn nhờ vả việc gì. Tôi không cần bạn trình bày cả một câu chuyện dài lê thê”.

Vị thành viên hội đồng quản trị người nước ngoài phát biểu câu nói trên có vợ là người Nhật và đã sinh sống tại Nhật được 15 năm.

Tiếng Nhật vốn là thứ ngôn ngữ mà trong cấu trúc hình thành đoạn văn hay câu chuyện, bắt buộc phải để kết luận ở sau cùng. Trước đó người nói, người viết phải có thông tin bên lề hay đưa ra lý do để dẫn đến kết luận. Tuy nhiên tại các cuộc họp, nơi có rất nhiều người tham gia và thời gian tiến hành chỉ trong một khoảng giới hạn, tốt hơn hết chúng ta nên đưa kết luận lên đầu tiên, sau đó mới bổ sung các thông tin cần thiết.

Khi đến khoảng thời gian dành cho “câu hỏi” và mọi người cùng nhau bàn luận, nếu thử quan sát xung quanh, chắc chắn sẽ có những người cho đến khi cuộc họp kết thúc cũng không đưa ra câu hỏi, hay có những người cho đến cuối bạn cũng không biết họ đồng ý hay tán thành với ý kiến của mọi người.

Cuộc họp vốn dĩ được tổ chức với chủ trương tôn trọng ý kiến của mọi người, là nơi lặp đi lặp lại các câu hỏi và sự bàn luận trao đổi, bởi vậy điều bạn cần làm trước tiên là trình bày điều mà mình muốn nói nhất. Ví dụ như: “Tôi phản đối, bởi vì...”, “Tôi đồng ý với việc... Tình hình là...”



Trong ngành tâm lý học, phương pháp đưa điểm quan trọng lên phần mở đầu câu chuyện được gọi là “Phản cao trào”. Phương pháp “Cao trào” thường được sử dụng trong các bộ phim hay tiểu thuyết, câu chuyện diễn biến cùng với cao trào dần được đẩy lên cao, và cao trào đỉnh điểm nhất của câu chuyện sẽ xuất hiện vào thời điểm cuối cùng. “Phản cao trào” có cách thức tiến hành hoàn toàn ngược lại so với “Cao trào”.

Đặc biệt, phương pháp “Phản cao trào” vô cùng hiệu quả trong trường hợp bạn không có nhiều thời gian hoặc đối phương không có hứng thú cho lắm đối với câu chuyện của bạn. Không chỉ trong các cuộc họp mà rộng hơn nữa là trong kinh doanh, hãy áp dụng phương pháp “Phản cao trào”, hiệu quả mà bạn nhận được sẽ rất đáng ngạc nhiên.

# Kỹ năng 8Sử dụng bảng trắng

T

rước đây, tôi đã từng nhiều lần lắng nghe từ các nhân viên kỳ cựu về “đặc trưng của những cá nhân ưu tú”. Có rất nhiều ý kiến được đưa ra, nhưng không biết vô tình hay hữu ý, tất cả mọi người đều có câu trả lời đồng nhất như sau:

“Những cá nhân ưu tú chính là những người sẽ đứng lên ngay giữa cuộc tranh luận gay gắt và bắt đầu viết lên bảng trắng.”

Kể từ khi được nghe câu trả lời này, tôi đã quan sát mọi người để kiểm chứng, và điều đáng ngạc nhiên là dường như quy tắc này có độ chính xác gần như 100%.

Lý do khiến cho “những cá nhân ưu tú” quyết định sử dụng bảng trắng là vì nếu chỉ đơn giản dùng lời nói hoặc ngôn ngữ, cuộc tranh luận sẽ không thể tiến triển thêm. Hơn nữa sử dụng bảng trắng còn giúp tránh được sự tranh cãi vô nghĩa giữa các thành viên. Nói tóm lại, khi bạn sử dụng bảng trắng và sắp xếp quan điểm của mình trong cuộc tranh luận, chắc chắn đó sẽ là một bước đệm giúp các thành viên tham gia nhận thức được điều bạn muốn truyền đạt, theo kiểu “Nói tóm lại là như thế này đúng không?”

Trong cuộc họp, nếu tất cả các thành viên cùng nhìn vào tấm bảng và xác nhận nội dung viết trên bảng, chắc chắn cuộc họp sẽ có thể tránh khỏi tình trạng tranh cãi tiếp diễn.

Nếu chúng ta trao đổi ý kiến chỉ thông qua lời nói đơn thuần, sẽ dẫn đến trường hợp mặc dù hiểu sai ý của đối phương nhưng vẫn đồng ý với phương pháp mà họ đưa ra, hoặc vì chưa thể hoàn toàn hiểu hết ý đồ của nhau nên cần tới nhiều thời gian để xác nhận quan điểm mà đối phương đưa ra. Những trường hợp lãng phí thời gian và sức lực như vậy hoàn toàn có thể xảy ra.

Sau khi tất cả các thành viên đã hoàn toàn nhận thức được phương án mà người sử dụng bảng trắng trình bày, chắc chắn cuộc họp sẽ dễ dàng chuyển sang những bước tiếp theo.

Điểm khác biệt giữa “những cá nhân ưu tú” và những người bình thường khác chỉ đơn giản là họ có thể thực hiện hành động nhỏ nhặt này mà thôi. Trong cuộc họp lần tới, bạn hãy thử nhé.

Những cá nhân ưu tú chính là những người sẽ đứng lên ngay giữa cuộc tranh luận gay gắt và bắt đầu viết lên bảng trắng.

# Kỹ năng 9 Điều khiển cuộc họp

T

rong cuộc họp luôn có người nói và người nghe. Người nói sẽ điều phối cuộc họp, việc này rất dễ hình dung. Nhưng nếu bạn sử dụng phương pháp mà tôi sắp giới thiệu dưới đây, cho dù là phía người nghe, họ cũng có thể điều khiển cuộc họp.

Bạn đã từng nghe nói đến phương pháp “Đưa ra phản hồi tích cực” chưa? Nói một cách đơn giản, đó là phản ứng thuận theo của người nghe, là gật đầu hoặc hưởng ứng. Phương pháp này đặc biệt có tác dụng trong trường hợp muốn gợi mở câu chuyện từ đối phương, hoặc trong các cuộc họp mong muốn nhận được sự hướng dẫn từ người đang thuyết trình.

Nếu bạn thể hiện rằng bản thân đang “rất muốn nghe” câu chuyện từ phía người đang phát biểu, khiến họ cảm thấy hưng phấn và giao tiếp nhiều hơn thì thực ra lúc này, người nghe mới chính là phía điều khiển cuộc họp.

Khi tôi mới bắt đầu đi làm, một vị đồng nghiệp kỳ cựu đã nói rằng: “Khi nói chuyện với khách hàng, nếu cậu là một người mới bước chân ra ngoài xã hội, kinh nghiệm sống ít ỏi thì chỉ có duy nhất một phương pháp để tạo ra sức hút cho bản thân. Đó là phải luôn ghi nhớ và nhận thức “Đưa ra phản hồi tích cực”. Ví dụ, hãy gật đầu thật mạnh, nói rõ ràng “Vâng”, “Đúng thật vậy”, “Ồ, thì ra là như vậy ạ.” Nếu làm được như vậy thì chỉ 10 phút sau khi cuộc họp diễn ra, cho dù khách hàng là người chức cao vọng trọng đến đâu cũng sẽ bắt đầu chú ý đến cậu và nói chuyện nhiều hơn, mặc dù cậu không phải là nhân viên chủ chốt hay lãnh đạo công ty.”

Khi tôi thử áp dụng vào thực tế, quả nhiên đúng như lời vị đồng nghiệp ấy đã chia sẻ. Trên thực tế, cho dù bạn nghĩ rằng phản ứng

như vậy là hơi quá, nhưng không sao cả, như vậy mới thực sự phù hợp với tình hình của bạn trong hiện tại.

Con người vốn là một sinh vật trọng giao tiếp, thích được tâm sự với những người chịu lắng nghe câu chuyện của họ.

Bằng việc thực hiện “Đưa ra phản hồi tích cực” trong cuộc họp, bạn không chỉ thu hút được sự chú ý của nhân vật đóng vai trò trung tâm của cuộc họp mà còn có thể chi phối bầu không khí tại phòng họp. Cho dù bạn chỉ là một thành viên trong số những người tham gia cuộc họp, bạn cũng có thể dễ dàng điều khiển cuộc họp, giá trị của bạn sẽ được tăng cao.

# Kỹ năng 10 Hành động tiến hành sau khi cuộc họp kết thúc sẽ được quyết định ngay trong cuộc họp

H

ầu chúng ta đều biết ý nghĩa của cuộc họp không nằm ở việc nó được tổ chức, mà quan trọng là hành động mà các thành viên sẽ thực hiện sau khi cuộc họp kết thúc.

Mỗi thành viên lại có nhận thức khác nhau về việc họ phải làm gì sau khi kết thúc cuộc họp, hoặc các thành viên lại quên mất rằng mình đã tham gia vào cuộc họp, chỉ chăm chú bàn bạc về phương án giải quyết vấn đề... Như vậy sẽ khiến thời gian tổ chức cuộc họp chẳng còn ý nghĩa gì nữa.

Để ngăn chặn việc nói suông, điều quan trọng là chúng ta phải xác nhận hành động sẽ thực hiện sau khi cuộc họp kết thúc ngay khi cuộc họp đang diễn ra.

Tại các cuộc họp với khách hàng, cấp trên, hoặc tại cuộc họp có nhiều người tham gia, chắc chắn việc xác nhận hành động sau khi cuộc họp kết thúc là rất khó khăn, tuy nhiên hãy thử “hạ nhiệt” cuộc tranh luận bằng cách phát biểu “Vậy thì chúng ta nên có phương án hành động tiếp theo như thế nào?”

Lúc này, chúng ta phải quyết định một cá nhân nào đó trở thành người chịu trách nhiệm cho phương án hành động, đồng thời phải đưa ra nội dung cụ thể liên quan đến phương án hành động “Làm cho đến khi nào?” hay “Làm cái gì?”

Đôi khi sẽ xảy ra trường hợp mặc dù đã quyết định được phải làm cái gì, nhưng nếu không thể ấn định được ai sẽ làm và làm đến khi nào, chắc chắn cuộc họp sẽ kết thúc mà chưa đưa ra phương án giải quyết triệt để.

Chính vì vậy, chúng ta phải cố gắng quyết định nội dung hành động cụ thể nhất có thể.

“Người phụ trách:... Phòng:... Thời hạn:...” Nếu chỉ ghi quyết định như vậy, nội dung đưa ra sẽ quá rộng và không chi tiết.

Hãy đưa ra quyết định thật cụ thể như: “Người phụ trách: Anh A; Phòng: Nhân sự; Thời hạn: 12 giờ ngày 14 tháng 10.”

Tại thời điểm kết thúc cuộc họp, nếu tất cả mọi người cùng tán thành thì sau khi cuộc họp kết thúc sẽ không lãng phí thời gian vô nghĩa dùng để xác nhận với từng cá nhân, đồng thời thành quả của việc trao đổi tại cuộc họp chắc chắn sẽ liên quan trực tiếp tới hành động.

Đây chính là cách làm của những người “làm được việc”.

Để ngăn chặn việc nói suông, điều quan trọng là chúng ta phải xác nhận hành động sẽ thực hiện sau khi cuộc họp kết thúc ngay khi cuộc họp đang diễn ra.

# Kỹ năng 11 Nộp biên bản nội dung cuộc họp ngay trong ngày tổ chức cuộc họp

B

iên bản nội dung cuộc họp cũng đóng vai trò quan trọng trong việc ngăn chặn tình trạng kết thúc cuộc họp mà chưa đưa ra phương án giải quyết triệt để.

Trong quá trình soạn thảo biên bản nội dung cuộc họp, có một điểm bạn cần lưu ý như sau: biên bản này tuyệt đối phải được đệ trình ngay trong ngày tổ chức cuộc họp.

Để cho người mới vào công ty soạn thảo biên bản, cấp trên kiểm tra, sau khi chỉnh sửa và các phòng ban liên quan khác xác nhận, đến trước khi cuộc họp lần tới diễn ra mới phát cho mọi người... có lẽ nhiều tổ chức đã tiến hành theo cách này. Tuy nhiên, nếu làm theo cách đó cho tới lần tiếp theo, cuộc họp vẫn sẽ kết thúc trong khi chúng ta chưa thể phát huy hết tác dụng vốn dĩ của nó.

Bản thân vấn đề không nằm ở việc phải hoàn thành biên bản cuộc họp, mà quan trọng là biên bản đó có liên quan như thế nào tới hành động tiếp theo sẽ phải thực hiện. Tôi xin chia sẻ cách thức giúp bạn có thể đưa ra một biên bản ngắn gọn và súc tích, đi kèm với tốc độ hoàn thành nhanh chóng.

Để soạn được biên bản cuộc họp hiệu quả mà không tốn nhiều thời gian, có một bí quyết như sau: hãy soạn thảo biên bản song song với tiến trình của cuộc họp diễn ra, với khả năng nhanh nhất mà bạn có thể.

Trên thực tế, nếu sử dụng máy tính xách tay, bạn có thể ghi chép được rất nhiều thông tin, đảm bảo theo kịp tiến trình của cuộc họp.



Đồng thời khi chỉnh lý, sắp xếp lại câu từ, bạn hoàn toàn có thể mạnh dạn xóa bỏ những phần không cần thiết. Trong biên bản nội dung cuộc họp, bạn chỉ cần giữ lại những nội dung liên quan tới hành động sau này sẽ làm.

Có lẽ bạn đã từng nghe nói đến thuyết “Đường cong lãng quên” do nhà tâm lý học người Đức, Hermann Ebbinghaus đưa ra. Sự lãng quên của trí não sẽ bắt đầu từ khoảnh khắc bạn tiếp nhận thông tin, sau 20 phút, bạn sẽ quên 40%, sau một giờ quên 60%, sau khi đi ngủ vào buổi tối, sáng hôm sau thức dậy, bạn sẽ quên 80%.

Để tránh được hệ quả tiêu cực của thuyết “Đường cong lãng quên”, nếu như người phụ trách ghi chép nội dung cuộc họp có thể soạn thảo song song với tiến trình cuộc họp, sau đó đệ trình lên cấp trên ngay sau khi cuộc họp kết thúc, chắc chắn có thể tiết kiệm được rất nhiều thời gian, công sức và không phải bận tâm tới khoảng thời gian sau đó.

Bản thân vấn đề không nằm ở việc phải hoàn thành biên bản cuộc họp, mà quan trọng là biên bản đó có liên quan như thế nào tới hành động tiếp theo sẽ phải thực hiện.

# **CHƯƠNG 3 KỸ NĂNG VIẾT E-MAIL**

# Kỹ năng 1Chú trọng tới việc đặt tiêu đề e-mail

T

rong quy trình công việc văn phòng, e-mail là một trong những công cụ đương nhiên phải có, các ứng dụng e-mail ngày càng được cải tiến để mang lại hiệu quả cao nhất và thao tác tiện dụng nhất cho người dùng. Tuy nhiên, đôi khi chúng ta cũng cần xem xét lại và tối ưu hóa kỹ năng viết e-mail của mình.

Tùy thuộc vào chức vụ, loại hình công việc và hoàn cảnh sẽ có sự khác biệt, nhưng số lượng người phải giải quyết vài trăm e-mail công việc trong một ngày đang ngày càng tăng lên. Nếu là người có kinh nghiệm làm việc lâu năm hay lãnh đạo cấp cao, trong một ngày họ thường nhận tới hơn 100 e-mail và phải dành cả nửa ngày để giải quyết số lượng e-mail đó.

Ở thời điểm hiện tại, không hề quá lời khi khẳng định rằng khả năng sử dụng e-mail thành thạo sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả xử lý công việc.

Trong nhiều trường hợp, khi mở hộp thư ra, nhiều người thường nhìn một lượt tên tiêu đề và người gửi theo thứ tự thời gian thư đến. Tuy nhiên, nếu bạn gửi e-mail cho một người mà mỗi ngày phải nhận hàng trăm e-mail, hãy cố gắng làm sao để người nhận chỉ cần đọc tiêu đề e-mail là đã có thể nắm được nội dung mà bạn gửi. Làm như vậy, mức độ ưu tiên dành cho e-mail của bạn sẽ được tăng cao. Chẳng hạn:

× “Về cuộc họp...”

o “Xin tài liệu – Cuộc họp...”

Rất đơn giản phải không? Ý tôi muốn nói là các bạn nên tránh việc đặt tiêu đề e-mail là “Về...” Bởi lẽ, dù liên lạc về chủ đề của cuộc họp, gửi biên bản nội dung cuộc họp, xin tài liệu hay thông báo cuộc họp đã bị hoãn lại... Chắc chắn người nhận e-mail của bạn sẽ không thể biết được cho tới khi mở e-mail ra.

Nếu bạn có thể thêm vào những từ khóa cụ thể mà vẫn đảm bảo không khiến cho tiêu đề e-mail quá dài, tốc độ nhận được thư trả lời cũng sẽ tăng cao.

Thậm chí bạn còn có thể thêm vào những từ ngữ khiến cho đối phương chú ý như “Cần xử lý lập tức” hay “Khẩn cấp”.

Ngược lại, nếu bạn ghi cụ thể vào tiêu đề e-mail rằng “Ngoài công việc”, đối phương sẽ biết rằng vấn đề này có mức độ ưu tiên thấp, họ có thể xử lý e-mail đó sau.

Không hề quá lời khi khẳng định rằng khả năng sử dụng e-mail thành thạo sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả xử lý công việc.

# Kỹ năng 2Xác định rõ ràng đối tượng nhận e-mail

Đ

ôi khi nhận được e-mail, ngay từ dòng đầu tiên người gửi đã trình bày nội dung mà họ muốn đề cập.

Nếu là e-mail giữa hai người, chắc chắn bạn sẽ biết người cần gửi là ai, nhưng trường hợp e-mail đó được gửi đến nhiều hòm thư, hoặc Cc cho nhiều người, có lẽ họ sẽ khó mà biết được rốt cuộc e-mail này gửi cho ai.

Có lẽ sẽ có người bảo rằng “Nếu vậy, tôi sẽ ghi tất cả địa chỉ e-mail vào hàng người nhận”. Nhưng với e-mail có Cc, trong nội dung thư bạn phải ghi cụ thể: “Gửi anh A”. Làm như vậy, người nhận thư sẽ hiểu được mình là người cần phải đưa ra hành động sau khi đọc xong nội dung e-mail.

Chẳng hạn, khi có e-mail nhờ làm việc gì đó, nhưng bạn chỉ nằm trong số những người được Cc, bạn sẽ tự nhận thức rằng mình không phải là người được nhờ. Bởi lẽ con người vốn chỉ xem những thứ họ muốn xem hoặc có liên quan tới họ mà thôi. Khi tất cả mọi người đều nghĩ rằng “Mục đích chính là gửi cho người khác”, sẽ không có ai chịu giải quyết và đáp ứng lời nhờ cậy đó cả.

Khi quá khẩn cấp, thường thì lời mở đầu của bạn sẽ là “Gửi mọi người”, nhưng nếu có nhiều người nằm trong danh sách nhận e-mail đó, hãy cố gắng để lời chào tới một người cụ thể.

Khi đó, thay vì gọi tên kèm theo chức vụ, cách gọi “Anh ...” sẽ nhanh chóng và thuận tiện hơn.

Nhiều công ty có thói quen viết lời chào rất chi tiết như “Giám đốc trụ sở chính...”, “Trưởng phòng nhân sự...”, nhưng khi có sự thay

đổi về vị trí nhân sự, bạn sẽ phải mất thời gian xác nhận lại vị trí của người mình muốn gửi e-mail, hơn nữa nếu như xảy ra nhầm lẫn, có thể nó sẽ trở thành nguyên nhân ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả giao tiếp giữa bạn và đối phương.

Khi tất cả mọi người đều nghĩ rằng “Mục đích chính là gửi cho người khác”, sẽ không có ai chịu giải quyết và đáp ứng lời nhờ cậy đó cả.

# Kỹ năng 3Sử dụng BCC một cách hiệu quả nhất

B

ất cứ phần mềm e-mail nào cũng đều có chức năng gửi thư Cc (Carbon Copy) với ý đồ những người được Cc sẽ tham khảo e-mail, và chức năng BCC (Blind Carbon Copy) khiến cho đối phương không biết ai là người sẽ bí mật đọc được nội dung e-mail họ nhận được. Các bạn có biết cách sử dụng BCC sao cho phát huy hết hiệu quả của nó không?

Khi sử dụng BCC, bạn sẽ không để cho người nhận biết người được BCC là ai, nhưng sẽ có hai trường hợp: thứ nhất là để người mình muốn họ biết nội dung một cách bí mật vào mục BCC (trường hợp người nhận thư và người được BCC không quen biết nhau cũng nên làm như vậy), và trường hợp thứ hai là cho tất cả các đối tượng nhận thư vào BCC.

Dưới đây tôi sẽ giới thiệu với các bạn về cách sử dụng BCC sao cho hiệu quả nhất.

## **Tránh trường hợp Reply All, dù là thiện ý hay ác ý**

Khi trả lời thư bằng cách Reply All, số người mà lẽ ra không cần nhận thư phản hồi sẽ bị ép phải nhận. Nếu bạn sử dụng BCC, đương nhiên sẽ tránh được việc đó.

## **Che giấu ý đồ thực sự**

Tôi muốn giới thiệu tới độc giả một mẹo nhỏ mà tôi thường sử dụng. Đó là khi muốn thúc giục người khác một vấn đề gì đó (tức là những việc khó nói và khá nhạy cảm) hãy viết trong e-mail là “Tôi xin phép được BCC e-mail này cho nhiều người”, tuy nhiên trên thực tế chỉ “BCC” cho duy nhất người đó mà thôi.

## **Tránh để nội dung cột người nhận quá dài**

Việc này có thể tùy thuộc vào phần mềm e-mail của đối phương, nhưng tốt nhất vẫn nên tránh xảy ra tình trạng như vậy. Đây hoàn toàn là một điểm mù mà chúng ta không lường trước được.

Hãy tự ý thức với bản thân rằng, thông qua cách sử dụng và viết e-mail, bạn có thể bị nhìn thấu cách cư xử của mình, vì vậy hãy cố gắng sử dụng nó một cách thật thông minh và linh hoạt.

Thông qua cách sử dụng và viết e-mail, bạn có thể bị nhìn thấu cách cư xử của mình.



# Kỹ năng 4 Quyết định ngôi thứ nhất là “tôi”

T

Trong e-mail, nhiều người thường có thói quen xưng hô là “Đơn vị/công ty/chi nhánh chúng tôi” (sử dụng từ vựng mang tính khiêm nhường). Nhưng cá nhân tôi không khuyến khích sử dụng cách xưng hô như vậy, bởi với tôi, cách gọi như vậy sẽ khiến cho việc giao tiếp không được thuận lợi.

Nguồn gốc của cách sử dụng “Đơn vị/công ty/chi nhánh chúng tôi” làm đại từ xưng hô bắt nguồn từ thói quen sử dụng của các viên chức chính phủ, bởi họ muốn thể hiện niềm tự hào dành cho tổ chức của mình, nhưng đồng thời cũng muốn thể hiện thái độ khiêm nhường, tôn kính với người dân. Bởi thế, họ đã chọn cách sử dụng đại từ mang lại cảm giác tập thể, chung chung như vậy.

Hiện nay ở Nhật Bản, khi tổ chức khóa đào tạo dành cho nhân viên mới, rất nhiều công ty đã đưa ra chỉ thị dừng cách xưng hô đó. Nhưng khi thực sự bước vào công việc, vì những người đi trước đều sử dụng cách xưng hô như vậy nên trong vô thức họ vẫn bước vào lối mòn cũ.

Tôi nghĩ rằng, nếu thực sự muốn trở nên chuyên nghiệp, họ nên tự gánh lấy trách nhiệm cho bản thân mình. Với tư cách một người làm công ăn lương, xưng hô “Công ty chúng tôi” cũng chẳng khác gì ám chỉ “Nếu tôi bước một bước ra khỏi công ty thì sẽ không còn quan hệ gì cả”, “Trách nhiệm không thuộc về tôi, mà là cả công ty chúng tôi.”

Nhưng, thời đại hiện nay thì không được phép như vậy.

Cho dù cùng là một nội dung (như e-mail nhờ cậy, đưa ra chỉ thị hay tranh luận...), diễn đạt từ lập trường “Tôi” và diễn đạt từ lập trường

“Công ty chúng tôi” sẽ khiến cho phản ứng của đối phương thay đổi. Chỉ ít thì ấn tượng mang lại sẽ hoàn toàn khác nhau, bạn có nghĩ vậy không? Đáng lý công việc sẽ có thể tiến triển, nhưng cuối cùng lại rơi vào trạng thái đình trệ.

Có thể bạn mới chỉ bắt đầu với việc dùng e-mail trong công việc, nhưng để phù hợp với quy tắc mà xã hội hiện đại bây giờ đặt ra, hãy xưng hô bằng ngôi thứ nhất: “Tôi”.

# Kỹ năng 5 Trình bày kết luận trước tiên

T

rong kỹ năng tại cuộc họp, tôi đã đề cập tới phương pháp “Phản cao trào”. Trong công việc, kỹ năng viết e-mail cũng đòi hỏi chúng ta áp dụng phương pháp tương tự.

Cách diễn đạt lịch sự và trang trọng, đại diện cho quan niệm khai-thừa-chuyển-hợp vốn đã thấm nhuần trong tư duy của rất nhiều người. Điều này cũng được thể hiện trong cách diễn đạt ý muốn nói thành văn bản.

Đối với trường hợp viết e-mail trong công việc thực tế, trước hết chúng ta phải chú tâm tới việc đặt tiêu đề ngắn gọn, súc tích và cụ thể như: “Kính nhờ”, “Thông báo về ngày nghỉ lễ”... Sau đó trong nội dung e-mail, bạn có thể đề cập vào vấn đề “Tôi có một vấn đề cần nhờ anh giúp. Tôi đang muốn thực hiện... Liệu anh có thể giúp tôi khi...” Cách viết như vậy sẽ mang lại hiệu quả tốt nhất cho bạn.

Khi đó, cho dù đối phương vô cùng bận rộn và không có thời gian, họ chỉ cần đọc tiêu đề và vài câu mở đầu là có thể nắm được mức độ cần thiết hay khẩn cấp của e-mail, sau đó tự quyết định phương hướng hành động. Ngoài ra, cách trình bày như vậy còn có một ưu điểm nữa là người đọc có thể dễ dàng nắm bắt được nội dung của e-mail, bởi bạn đã vạch sẵn lối tư duy và giúp người đọc nhận thức được trọng tâm vấn đề ngay từ những câu mở đầu của e-mail.

Hơn nữa, bạn cũng không phải gánh trách nhiệm khi đối phương không hiểu rõ cuộc bạn muốn nói gì cho đến khi đọc tới kết luận ở cuối thư. Đối phương sẽ không trở nên bực bội “E-mail quá quý gì thế này! Dài dòng văn tự, tốn quá nhiều thời gian để đọc đến vấn đề chính.”

Ngoài ra, trừ trường hợp lần đầu trao đổi e-mail hay đã rất lâu không gặp, tôi nghĩ không cần thiết phải chào hỏi lịch sự và trân trọng hay giới thiệu bản thân ở đầu e-mail. Chẳng hạn như cách mở đầu “Tôi xin lỗi vì đã làm phiền”, “Tôi là... trực thuộc phòng...”

Hãy sử dụng câu văn đầu tiên sao cho đối phương có thể hiểu được bạn mong muốn điều gì từ họ, hãy trực tiếp vào thẳng vấn đề một cách dứt khoát.

Nhất định đối phương sẽ cảm thấy thoải mái khi nhận được những e-mail sử dụng ngôn từ súc tích, rõ ràng và giúp họ nắm được vấn đề.

# Kỹ năng 6 Trình bày thành từng mục

M

ột trong những kỹ năng viết e-mail giúp đối phương có thể dễ dàng hiểu được nội dung bạn muốn truyền đạt đó là “Trình bày thành từng mục”.

Kỹ năng này bao gồm hai yếu tố chính:

1. Đồng nhất trong cách trình bày
2. Không liệt kê quá nhiều (Con số 7 kỳ diệu)

Về mục 1, tôi nghĩ không cần phải giải thích quá nhiều. Nếu một mục kết thúc câu bằng cụm danh từ, vậy thì tất cả các mục còn lại cũng trình bày như vậy. Đồng nhất về các yếu tố cấu thành nên câu. Liệt kê những thành phần có chức năng giống nhau.

Ở mục 2, tôi có đề cập tới “Con số 7 kỳ diệu”. Số lượng thông tin tối đa mà con người có thể nhận thức, ghi nhớ được chỉ trong một lần là 7, nếu như vượt quá mức này, khả năng nhận thức và ghi nhớ sẽ giảm xuống.

Trong ngành tâm lý học, đã từng có nghiên cứu về “Con số kỳ diệu  $7 \pm 2$ ”. Tuy nhiên, với trường hợp trình bày thành từng mục, hãy khống chế số lượng tối đa của các mục là 7.

Khi bắt buộc phải đưa ra hơn 8 loại thông tin, hãy sử dụng khả năng phân loại của bạn. Quyết định đưa ra một yếu tố thông tin mới bao quát hơn, sau đó chia nhỏ toàn bộ nội dung bạn muốn nói thành 2-3 mục nhỏ. Tiếp đó, phân bố số lượng thông tin lớn hơn 8 đó vào các mục yếu tố nhỏ hơn.

Trong tiếng Nhật, con số 7 mang ý nghĩa “mức độ có thể đếm được”, ví dụ như “Bảy vị Phúc thần”, “Bảy thói quen ai cũng có”, “Bảy phúc phần nhận được từ cha mẹ”. Mặt khác, con số 8 lại thường được sử dụng với ý nghĩa “rất nhiều”, ví dụ như “80 lời nói dối”, “80 vạn” (ám chỉ số lượng quá nhiều) hay “8.000 người bảo vệ đất nước thời Shogun”.

Ngay cả giải thi đấu bóng chày chuyên nghiệp của Nhật Bản cũng được chia thành tám đội để thi đấu theo hai giải: Giải bóng chày Quốc gia và Giải bóng chày Thái Bình Dương.

Khi bắt buộc phải đưa ra hơn 8 loại thông tin, hãy sử dụng khả năng phân loại của bạn.

# Kỹ năng 7 Không để người nhận thư phải kéo chuột xuống dưới

M

ọi người hãy thử nghĩ, trong một bức e-mail, nội dung khiến chúng ta muốn đọc nhất là phần nào?

Theo lời phát biểu của một nhà tâm lý học hành vi, đó là phần “P.S” (lời nhắn cuối thư). Đó là vì chúng ta thường có hứng thú đặc biệt với nội dung như vậy. Tuy nhiên, có một thực tế đáng tiếc là khá nhiều người thậm chí không đọc tới cả phần lời nhắn đó.

Ngược lại, có nhiều e-mail ngay từ khoảnh khắc nhìn thấy chúng ta đã lập tức muốn đọc nó. Trong đó, thứ quyết định không phải là nội dung e-mail, mà là hình ảnh, bố cục của e-mail khi chúng ta nhìn vào, hay nói cách khác chính là cách trình bày và diễn giải.

Với kinh nghiệm của cá nhân tôi, loại e-mail điển hình khiến cho người nhận thư không muốn đọc chính là những e-mail buộc người đọc phải kéo chuột xuống dưới. Chính cảm giác bất an “không biết phải đọc tới tận đâu” sẽ khiến người nhận thư không muốn đọc nội dung mà bạn viết.

Nói cách khác, đó chính là những e-mail mà ngay từ khoảnh khắc nhìn vào đã biết nội dung bên trong có quá nhiều, những hàng chữ dài dằng dặc nối tiếp nhau kín đặc cả màn hình, hay những e-mail mặc dù nội dung không nhiều nhưng lại xuống dòng một cách không cần thiết, vô hình chung khiến e-mail trải dài theo chiều dọc.

Để cải thiện, có hai điểm cần lưu ý như sau:

**Viết ngắn gọn, súc tích**

Bạn có thể áp dụng phương pháp làm cho nội dung e-mail ngắn gọn đi như cách trình bày thành từng mục, đề cập tới kết luận ngay từ đầu e-mail như tôi đã giới thiệu ở kỹ năng trước.

### **Không cần cố tình cách dòng một cách vô ích**

Cần tránh cách trình bày khiến nội dung e-mail trở nên dài dòng như nội dung e-mail theo chiều dọc hay chiều ngang quá dài.

Về cơ bản, cuốn sách này được trình bày theo phong cách chỉ cần đọc tiêu đề của một mục là có thể nắm được nội dung của cả đoạn. Đó chính là kết quả của việc theo đuổi cách thức giúp bạn đọc có thể nắm được nội dung tôi muốn truyền đạt nhanh nhất có thể.

E-mail cũng giống như vậy, hãy tránh không để đối phương phải kéo chuột xuống dưới, chỉ cần mở e-mail ra là có thể nắm được nội dung của toàn bộ e-mail, khi đó người nhận thư chắc chắn sẽ đọc hết e-mail của bạn, điều đó đương nhiên sẽ liên quan trực tiếp tới việc tăng tốc độ làm việc của bạn.

Loại e-mail điển hình khiến cho người nhận thư không muốn đọc chính là những e-mail buộc người đọc phải kéo chuột xuống dưới.



# Kỹ năng 8 Trình bày nội dung theo cách đưa ra gợi ý

K

hi sử dụng e-mail, có một trường hợp khó khăn mà bạn sẽ gặp phải, đó là buộc phải trao đổi e-mail qua lại nhiều lần, nếu không bạn sẽ không thể thực hiện được các bước tiếp theo.

A: “Tuần sau tôi có thể xin một chút thời gian để trao đổi về chủ đề... được không ạ?”

B: “Được.”

A: “Vậy khi nào thì được ạ?”

B: “Tôi có thời gian vào đầu tuần sau.”

A: “Vậy thì tôi xin trao đổi từ 10 giờ đến 10 giờ 30 phút thứ Ba có được không ạ?”

B: “Tiếc quá, lúc đó tôi lại phải ra ngoài.”

...

(Lược nội dung bên dưới. Rốt cuộc phải mất tới tám e-mail để trao đổi về việc này)

Nếu là nói chuyện trực tiếp thì không có vấn đề gì, thế nhưng nếu cứ hỏi lần lượt, mỗi e-mail là một nội dung cần hỏi, chắc chắn bạn sẽ phải tốn rất nhiều thời gian và công sức, hơn nữa như nội dung trao đổi bên trên, đôi khi đối phương đã có lịch hẹn vào khoảng thời gian mà bạn nêu ra.

Nếu vậy, có một cách để giải quyết vấn đề này. Đó là ngay từ e-mail đầu tiên, anh A sẽ đưa ra gợi ý về khoảng thời gian có thể hẹn gặp để đối phương có thể lựa chọn, và việc hẹn gặp trao đổi này có thể kết thúc chỉ với một lần trao đổi e-mail giữa hai người.

A: “Tuần sau tôi có thể xin một chút thời gian để trao đổi về chủ đề... được không ạ? Trong khoảng thời gian từ 10 giờ đến 15 giờ ngày thứ Ba, tôi có thể xin anh 15 phút để trao đổi trực tiếp được không?”

B: “Được, tôi hiểu rồi. Vậy thì hẹn gặp anh từ 14 giờ 30 phút đến 15 giờ ở phòng họp tầng hai.”

Với ví dụ trên, phía người trả lời e-mail cũng có thể giúp cuộc hẹn gặp mặt tiến thêm một bước, đó là quyết định về địa điểm gặp mặt, rồi thông báo cho anh A. Để công việc có thể tiến triển nhanh chóng và hiệu quả, điều bạn cần làm là cố gắng hạn chế khoảng thời gian trao đổi thư từ xuống mức thấp nhất.

Để công việc có thể tiến triển nhanh chóng và hiệu quả, điều bạn cần làm là cố gắng hạn chế khoảng thời gian trao đổi thư từ xuống mức thấp nhất.

# Kỹ năng 9Trả lời thư ngay lập tức

M

ỗi ngày bạn đều nhận được rất nhiều e-mail. Tuy nhiên, vì bạn công việc, bạn để e-mail đó để sau giải quyết, dẫn đến một số trường hợp giải quyết và ứng phó muộn, thậm chí quên mất không giải quyết e-mail đó. Bạn đã bao giờ rơi vào trường hợp như vậy chưa?

Tùy vào mỗi người, chúng ta sẽ có nhiều cách để tránh trường hợp đó, ví dụ như cho e-mail chưa được giải quyết vào mục “Lọc thư chưa đọc” (Unread Filter) hoặc đánh dấu cờ (Flag) vào e-mail đó. Thế nhưng, cách giải quyết tối ưu nhất chính là trả lời thư ngay khi đọc.

Chắc chắn bạn có thể giải quyết được phần lớn nội dung e-mail ngay khi đọc. Chẳng có lý do gì để bạn trì hoãn việc trả lời. Hãy sử dụng hết khả năng tập trung ngay khi đọc e-mail và đưa ra biện pháp ứng phó, đối phương hẳn sẽ tự nhủ rằng: “Nhanh quá, may mà anh ấy trả lời ngay.”

Tuy nhiên trên thực tế, cũng có lúc bạn không thể đối phó kịp thời, cho dù đó là công việc khẩn cấp hoặc đã gần đến thời hạn cuối để đưa ra biện pháp giải quyết. Khi đó, hãy ấn nút trả lời thư và để e-mail ở trong trạng thái “đang trả lời” (Thư nháp). Khi có thời gian rảnh bạn có thể trả lời ngay lập tức, tránh nhiều trường hợp chậm trễ đáng tiếc gây ảnh hưởng xấu đến công việc.

Tuy nhiên, với một số trường hợp ngoại lệ, tôi thường sử dụng đến câu thần chú: “Cứ để cho nó nguội bót.”

Câu nói này dành cho trường hợp e-mail được viết khi chúng ta đang trong trạng thái bức bối, khó chịu. Thông qua e-mail, bạn sẽ không thể biết được cảm xúc của đối phương. Nếu trả lời thư ngay

lúc này, bạn sẽ bị cảm xúc lấn át, và nếu bạn không thể tiếp tục hỗ trợ người gửi e-mail, vô hình chung giữa hai bên sẽ bị ngăn cách bởi bức tường đối lập, khiến cho mối quan hệ giữa hai người trở nên căng thẳng, thậm chí khó có thể tốt đẹp như cũ. Bởi vậy, đừng gửi những e-mail đính kèm cảm xúc bức bối của bạn trong đó.

Ngoài ra, gần đây có nhiều người làm việc tại nhà, bất kể trong khoảng thời gian nào họ cũng có thể giải quyết công việc, thậm chí tranh thủ đọc e-mail khi trong người đang có hơi men. Việc làm này hoàn toàn xảy ra khi cảm xúc của bạn đang trong trạng thái hưng phấn, không bình thường, nó sẽ là nguyên nhân dẫn đến nhiều rắc rối sau này.

Trước hết, hãy cứ lưu lại e-mail đã viết cho đến ngày hôm sau, khi đã ở trong trạng thái bình thường, đọc lại một lần nữa, sau đó nếu cảm thấy không có vấn đề gì, hãy gửi thư. Nếu làm được như vậy, bạn sẽ tránh được những rắc rối không đáng có.

# Kỹ năng 10 Sử dụng phần mềm chat

## C

ùng với e-mail, việc sử dụng phần mềm chat là một phương tiện giao tiếp vô cùng hữu dụng nơi công sở. Ngay cả tập đoàn IBM cũng cài đặt các phần mềm tiêu chuẩn (do công ty sáng tạo ra) cho toàn bộ máy tính của khoảng 400.000 nhân viên trên khắp thế giới ngay từ rất sớm.

Phần mềm chat không chỉ sở hữu ưu điểm “tính đồng thời” – lợi thế giống như khi chúng ta nói chuyện điện thoại, gặp mặt trao đổi trực tiếp, mà nó còn là một công cụ vô cùng tuyệt vời khi có thể lưu lại “lịch sử trò chuyện” bất kể lúc nào và ở bất cứ đâu – ưu điểm tương tự như khi dùng e-mail.

Dù là đối phương hay bản thân chúng ta, vì lý do di chuyển hay đang bận nên không thể nghe điện thoại, hoặc vì đối phương đang ở nước ngoài, muốn gọi điện sẽ mất thời gian tra số điện thoại và mất phí, với phần mềm chat, chúng ta hoàn toàn có thể gửi tin nhắn cho họ một cách nhanh chóng.

Khi sử dụng phần mềm chat, bạn không cần mào đầu bằng cách hỏi “Xin lỗi, bây giờ anh có tiện nói chuyện không?” hay “Xin chào!”, sau đó chờ câu trả lời của đối phương. Bí quyết của tôi là hãy trực tiếp vào thẳng vấn đề.

Để không bị từ chối khi bạn bắt chuyện bằng cách hỏi “Xin lỗi, bây giờ anh có tiện nói chuyện không?”, hãy cố gắng truyền đạt thông tin bạn cần nói một cách đầy đủ và ngắn gọn nhất có thể. Chẳng hạn: “Xin chào. Mong anh chỉ cho tôi. Báo cáo lần tới để đến thứ Hai có được không?” Làm như vậy, cho dù đối phương đang rất bận, họ vẫn có thể trả lời bạn chỉ với “Có” hoặc “Không”.

Tuy nhiên, vì bạn không thể nắm được tình hình hiện tại của đối phương nên hãy tránh đưa ra những thông tin bí mật khi chat với họ (nếu đối phương đang sử dụng máy chiếu, chiếu lên màn hình cả nội dung đoạn chat của bạn, lúc ấy bạn sẽ gặp rắc rối lớn).

Phần mềm chat chỉ là phương tiện ở mức độ giao tiếp phổ thông, nhưng nếu bạn chuẩn bị sẵn sàng môi trường có thể sử dụng nó, chắc chắn nó sẽ phát huy tác dụng vô cùng lớn, hiệu suất làm việc của bạn cũng sẽ được cải thiện.

Để không bị từ chối khi bạn bắt chuyện bằng cách hỏi “Xin lỗi, bây giờ anh có tiện nói chuyện không?”, hãy cố gắng truyền đạt thông tin bạn cần nói một cách đầy đủ và ngắn gọn nhất có thể.

Kỹ năng soạn thảo văn bản

# **CHƯƠNG 4 KỸ NĂNG SOẠN THẢO VĂN BẢN**

# Kỹ năng 1 Học cách sử dụng hình ảnh minh họa và biểu đồ

## C

àng là những tài liệu được trình bày công phu, bạn càng dễ bị nhầm lẫn. Tại kỹ năng này, chúng ta hãy cùng tìm hiểu về một bí quyết tuy nhỏ nhặt nhưng có hiệu quả rất lớn trong việc soạn thảo tài liệu.

Có một từ mà những doanh nhân thành công tại Nhật Bản thường nói, đó là “thể hiện ra”. Trong soạn thảo tài liệu, việc “thể hiện ra” này liên quan trực tiếp đến chất lượng tài liệu, hay rộng hơn nữa là người đọc có thể nhận thấy sự hiện diện của bạn.

“Thể hiện ra” không phải là nội dung mà bạn viết, mà đó là hành động “thay da đổi thịt” cho tài liệu một cách hiệu quả bằng cách sử dụng bảng biểu, tranh ảnh, màu sắc... tức là thêm vào những “hình ảnh minh họa”. Cho dù ban đầu chỉ có một hình ảnh minh họa, nhưng nếu cứ tích lũy dần dần, tài liệu của bạn sẽ được trau chuốt, trở thành một công cụ vô cùng hữu dụng.

Một bộ tài liệu được đánh giá cao sẽ sở hữu nhiều “hình ảnh minh họa”.

Để tăng cường “hình ảnh minh họa” (cũng chính là phương tiện giúp bạn “thể hiện ra”), trước hết bạn cần đọc thật nhiều tài liệu trong khả năng có thể. Tuy nhiên cần lưu ý: vấn đề không phải là lý giải nội dung của tài liệu, mà là nghiêm túc nghiên cứu, rót cuộc trong tài liệu đó họ sử dụng cách thức trình bày như thế nào .

Khi đọc được một tài liệu dễ hiểu, hãy suy nghĩ “Tại sao nó lại dễ hiểu như vậy?”, “Họ đã tư duy như thế nào để tạo ra được tài liệu như thế này?” Khi gặp phải tài liệu khó hiểu, khó đọc, hãy suy nghĩ “Tại sao mình lại cảm thấy khó hiểu như thế này?” hay “Nếu là mình, mình sẽ cải thiện tài liệu này như thế nào?”



Trong tiếng Nhật, nguồn gốc của từ “học tập” chính là “bắt chước”. Loại tài liệu mà khi nhìn vào mọi người cảm thấy dễ hiểu là tài liệu mà họ có thể ghi nhớ và lý giải được nội dung dựa vào các hình ảnh minh họa. Bởi vậy, hãy cải thiện khả năng soạn thảo tài liệu của bạn bằng cách tham khảo và “bắt chước” ưu điểm của thật nhiều tài liệu.

Nếu xung quanh chẳng có tài liệu nào dùng để tham khảo được, bạn có thể xem các loại hình ảnh minh họa và bảng biểu thường xuất hiện trên những chương trình thời sự hoặc khoa học. Chắc chắn nó sẽ giúp ích cho bạn rất nhiều. Khi nhìn vào những tài liệu được chuẩn bị công phu như vậy, bản thân bạn chắc chắn có thể hiểu được nội dung mà họ muốn truyền đạt.

Loại tài liệu mà khi nhìn vào mọi người cảm thấy dễ hiểu là tài liệu mà họ có thể ghi nhớ và lý giải được nội dung dựa vào các hình ảnh minh họa.

# Kỹ năng 2Ghi nhớ “K-SS”

B

ạn đã từng nghe nói đến “Nguyên tắc K-SS” chưa? Đó là ba chữ cái đầu của cụm từ “Keep It Short & Simple”. Nguyên tắc này là lời nhắc nhở tới mỗi chúng ta rằng, các văn bản mang tính kinh doanh thường có xu hướng dài dòng, lê thê, thế nên dù trong hoàn cảnh nào, chúng ta cũng phải tổng hợp lại chúng sao cho thật “ngắn gọn” và “đơn giản”.

Cũng có lời giải thích cho rằng “K-SS” là ba chữ cái đầu của cụm từ “Keep It Simple & Stupid”. Có thể nói nó mang ý nghĩa nhấn mạnh hơn với định nghĩa thứ nhất, rằng “Đơn giản đến mức coi người đọc là kẻ ngốc”.

Có nhiều người cho rằng sử dụng từ ngữ tinh tế và lịch sự là điều cần thiết. Tôi hoàn toàn hiểu, nhưng với các văn bản dùng trong kinh doanh, trình bày dài dòng là việc làm thừa thãi và phiền phức. Lúc này, chúng ta không cần để cao trào tại phần cuối giống như tiểu thuyết.

Hãy đặt ưu tiên hàng đầu khi soạn thảo văn bản là làm sao để có thể truyền đạt nội dung bản thân muốn nói một cách chính xác, nhanh chóng và hiệu quả nhất.

Đặc biệt, khi soạn thảo văn bản, vì mọi người thường muốn trình bày những thông tin mình thu thập được càng nhiều càng tốt nên dẫn đến nhiều trường hợp số lượng thông tin và con số quá nhiều. Khi đó, hãy chắt lọc thông tin thực sự cần thiết và quan trọng, phải quyết định rốt cuộc điều bạn thực sự muốn truyền đạt là gì, sau đó suy nghĩ cách tổng hợp sao cho thật ngắn gọn, cô đọng và dễ hiểu. Điều đó sẽ giúp cho đối phương nhanh chóng hiểu được điều bạn muốn nói.

Ngoài ra, có một quy tắc nữa bạn cần ghi nhớ là “Một slide trình chiếu, một lời nhắn”. Hãy ghi nhớ rằng một slide trình chiếu không được chứa quá nhiều thông tin. Khi bạn buộc phải truyền đạt một số lượng lớn thông tin, đừng cố nhồi nhét chúng chỉ trong một slide, mà thay vào đó hãy chia nhỏ và trình bày thành nhiều slide.

“K-SS” khi soạn thảo văn bản trong kinh doanh. Đừng quên nguyên tắc này.

Với các văn bản dùng trong kinh doanh, trình bày dài dòng là việc làm thừa thãi và phiền phức.

# Kỹ năng 3 Soạn thảo khung cho toàn bộ văn bản

K

hi cần soạn thảo tài liệu hay văn bản, nhiều người thường ngay lập tức sử dụng máy tính. Tuy nhiên, tôi không cho rằng đó cách tối ưu.

Nếu như bạn muốn tạo ra khoảng cách chênh lệch về thời gian so với người khác, đừng vội vàng bắt tay vào soạn thảo văn bản, mà trước hết hãy bắt đầu bằng cách suy nghĩ về “tiến trình” cho toàn bộ nội dung của văn bản. Cụ thể hơn, đó là quyết định khung cho toàn bộ văn bản (tức suy nghĩ về trình tự trình bày), sau đó mới đi vào soạn thảo chi tiết.

Khung văn bản lúc này sẽ giống như cấu tạo của kim tự tháp. Phần đỉnh sẽ là lời nhắn bạn muốn truyền đạt, sau đó là các lời nhắn phụ dùng để bổ trợ. Từ những lời nhắn phụ đó, chúng ta có thể chia ra thành các phần nhỏ hơn.

Ví dụ, công việc lúc này là trình bày mỗi một lời nhắn vào một slide. Thêm nữa, trong Power Point có chức năng tạo sơ đồ tổ chức. Bằng cách sử dụng chức năng này, bạn có thể sắp xếp các mục dựa vào mức độ bao quát của chúng, sau đó đào sâu nữa để tạo thành tầng lớp thông tin.

Khi đã nắm vững tổng thể và bắt tay vào soạn thảo tài liệu, cách làm như vậy sẽ mang lại cho bạn hai hiệu quả sau đây:

Có thể nhìn thấy phần việc tiếp theo phải làm

Vì bạn có thể biết được phần nào tốn nhiều thời gian trước khi thực sự bắt tay vào làm, nên bạn có thể bắt đầu làm từ việc đó trước.

Có thể phân chia công việc

Khi có nhiều thành viên cùng tham gia thực hiện soạn thảo tài liệu, nếu như bố cục tài liệu đã được quyết định, mọi người có thể phân chia công việc cho nhau.

Để có thể tạo được tài liệu mang tính logic và hợp lý, điều quan trọng không phải là ngay lập tức bắt tay vào làm, mà trước hết phải tạo “khung” cho tài liệu.

# Kỹ năng 4 Tổng hợp nội dung quan trọng thành ba điểm chính

S

Sejima Ryuzou, diễn viên đóng vai người mẫu Iki Masa – nhân vật chính trong tiểu thuyết Vùng đất cần cỗi của nhà văn Toyoko Yamazaki được dựng thành phim – vốn luôn nổi tiếng là một người hòa nhã. Dù vậy, trong công việc, ông buộc mọi người phải tuân thủ nghiêm ngặt một quy tắc. Đó là phải thêm phần “Tổng hợp nội dung quan trọng thành ba điểm chính” vào phần mở đầu của báo cáo. Nếu nhân viên không làm được như vậy, ông sẽ nổi giận. Lần đầu tiên đọc tiểu sử của Sejima Ryuzou, khi đó tôi vẫn đang là sinh viên, vậy nên tôi chỉ đơn giản nghĩ rằng: “Ồ, thật vậy sao?” Nhưng khi bước chân ra ngoài xã hội, vào giới kinh doanh, tôi mới nhận ra tầm quan trọng của cách làm đó.

Nếu như không biết sắp xếp và thực sự nắm vững nội dung của báo cáo, chắc chắn bạn sẽ không thể rút ra được các điểm quan trọng. Về điểm này, nó cũng giống như “Nguyên tắc K-SS” mà tôi vừa đề cập trước đó. Tuy nhiên, kỹ năng “tổng hợp nội dung quan trọng thành ba điểm chính” đặc biệt phát huy hiệu quả khi bạn soạn thảo văn bản.

Nếu bạn có thể trình bày rõ ràng “Có ba điểm chính. Thứ nhất là..., thứ hai là..., thứ ba là...”, người đọc sẽ lý giải được bức tranh toàn cảnh trong thời gian ngắn nhất.

Hơn nữa, họ cũng có thể lập tức phán đoán được liệu có cần phải đọc tài liệu này hay không, vậy nên nếu người cầm tài liệu trên tay không có nhiều thời gian, họ có thể đọc trước các nội dung chính đã được liệt kê ở phần đầu báo cáo.

Nói cách khác, khi bạn muốn nhận được quyết định từ cấp trên, yếu tố có thể thay đổi thứ tự ưu tiên dành cho vấn đề của bạn trong mắt cấp trên lúc này chính là việc bạn có chịu đầu tư thời gian và công sức ra hay không.

Lý do cần tổng hợp thành ba điểm ở đây là vì thông thường con số hai sẽ bị coi là ít, và bốn sẽ bị coi là nhiều.

Mặc dù không có quy định đưa ra con số chuẩn là bao nhiêu, nhưng theo kinh nghiệm của bản thân tôi, con số ba là thích hợp và phát huy hiệu quả cao nhất.

# Kỹ năng 5Sử dụng từ ngữ - Cách biểu đạt nhất quán, giống nhau

N

ội dung tài liệu thường trải dài trong nhiều trang. Khi đó, có một điểm bạn cần phải chú ý là “tính nhất quán”.

Chẳng hạn, ở phần đầu tài liệu bạn để thời gian theo Âm lịch, nhưng đến giữa lại thay đổi thành Dương lịch. Cho dù cả hai cách đều mang ý nghĩa giống nhau nhưng nếu bạn biểu đạt bằng hai cách khác nhau (ví dụ như “cửa hàng” hay “shop”) sẽ dễ khiến cho người đọc cảm thấy lẫn lộn. Bởi vậy, hãy cố gắng không thay đổi cách biểu đạt.

Nếu từ ngữ được sử dụng không có tính nhất quán, điều đó sẽ khiến cho người đọc cảm thấy bị vướng vào những hỗn loạn không đáng có như “Liệu cậu ta có ý đồ gì khi thay đổi cách viết như thế này?”, thậm chí khiến cho người đọc có ấn tượng rằng bạn chỉ là kẻ nghiệp dư, không biết cách thống nhất cách biểu đạt. Điều tồi tệ hơn nữa là có thể khiến cho người đọc hiểu nhầm ý bạn muốn truyền đạt.

Ví dụ như khi bạn sử dụng hỗn loạn cách viết ngày tháng trong cùng một văn bản: “Năm/Tháng/Ngày” và “Ngày/Tháng/Năm”, hay khi tồn tại cả đơn vị tiền đô-la (\$) và tiền yên (¥), có thể dẫn đến việc người đọc bị nhầm lẫn.

Để tránh xảy ra trường hợp như vậy, việc phải chú ý khi soạn thảo tài liệu là điều đương nhiên, nhưng sau khi đã hoàn thành, bạn cũng cần phải kiểm tra lại toàn bộ văn bản.



Bạn không được chủ quan rằng “Ý nghĩa giống nhau mà, sẽ không nhầm được đâu.” Người Nhật có câu: “Các vị thần thường trú ngụ tại những nơi nhỏ hẹp”, bởi vậy càng là những phần nhỏ nhất và tiểu tiết, bạn càng phải dành sự quan tâm đặc biệt. Hành động này không chỉ giúp cho tài liệu của bạn được hoàn chỉnh hơn, mà còn nắm giữ mối liên hệ chặt chẽ với đánh giá của người đọc tài liệu dành cho bạn.

Ngoài ra, bí quyết kiểm tra lại là: không nên kiểm tra tất cả các tiêu chí cho toàn bộ văn bản chỉ trong một lần. Chẳng hạn, nếu bạn muốn kiểm tra “Cách ghi đơn vị tiền tệ” thì hãy chỉ kiểm tra tiêu chí “Đơn vị tiền tệ” một lượt từ đầu tới cuối văn bản. Sau khi kiểm tra xong tiêu chí này, hãy chuyển sang tiêu chí khác. Bằng cách làm như vậy, chắc chắn công việc sẽ tiến triển mà vẫn đảm bảo được tốc độ hoàn thành và mức độ chính xác.

Nếu từ ngữ được sử dụng không có tính nhất quán, điều đó sẽ khiến cho người đọc cảm thấy bị vướng vào những hỗn loạn không đáng có.

# Kỹ năng 6 Trình bày tại chính giữa, phong chữ đồng nhất

Đ

Để có thể đạt tới mức độ tinh tế trong quá trình soạn thảo tài liệu, có một kỹ năng cơ bản mà ai cũng có thể thực hiện được. Khi dùng Power Point, chúng ta có thể sử dụng một không gian khá lớn để trình bày văn bản, vậy nên rất dễ dẫn đến việc trình bày câu chữ tùy tiện, mỗi trang lại sử dụng một phong chữ khác nhau, mất đi sự thống nhất cho toàn bộ văn bản. Dù nội dung văn bản có tốt đến đâu, cách trình bày như vậy sẽ khiến người đọc cảm thấy khó chịu. Để tránh trường hợp như vậy, vấn đề không phải là sự tinh tế, mà chính là sự cơ bản.

Cũng có người từng nói với tôi: “Không thể đánh giá tài liệu qua cái nhìn đầu tiên và tổng thể, quan trọng nhất vẫn là nội dung.” Nhưng có một sự thật là: với hai văn bản có nội dung giống nhau, văn bản nào được chăm chút sao cho tổng thể trở nên dễ nhìn hơn sẽ mang lại ấn tượng tốt hơn.

Đặc biệt, người ta vẫn thường nói đối xứng trái-phải sẽ mang lại cho người đọc cảm giác về vẻ đẹp, sự cân bằng và thành thật. Đây chính là hiệu quả mà lối trình bày đối xứng có thể mang lại. Nếu chú ý tới những điều nhỏ nhặt này, bạn sẽ không chỉ giúp người đọc tham khảo tài liệu dễ dàng hơn, mà sự tin tưởng họ dành cho tài liệu (cũng là lòng tin mà họ dành cho bạn) sẽ nhiều hơn.



# Kỹ năng 7 Tỷ lệ phân bố “khoảng trống” và “chữ cái” là 3:7.

T

ôi thường nhìn thấy những tài liệu Power Point sử dụng quá nhiều khoảng trống để viết chữ, dẫn tới việc người đọc phải đọc quá nhiều trong một trang. Điều này vô tình khiến cho họ cảm thấy bị áp lực, làm mất đi hứng thú đọc.

Không cần để tâm tới số lượng, kích cỡ của chữ cái, bản đồ, hãy để trống 30% không gian bạn có trong một trang tài liệu. Không nhất thiết phải chính xác 30%, chỉ cần bạn ước lượng chừng đó là đủ. Chỉ cần để lại không gian trống nhiều hơn một chút, chắc chắn ấn tượng của người đọc sẽ thay đổi rất nhiều.

Chẳng hạn, phần lớn các cuốn sách thường được trình bày như hình bên.



Cho dù nội dung có tuyệt vời đến mấy đi chăng nữa, nếu việc trình bày khiến cho độc giả không muốn đọc, vậy thì tài liệu đó chẳng còn ý nghĩa gì nữa. Vì vậy các bạn hãy chú ý nhé.

Không cần để tâm tới số lượng, kích cỡ của chữ cái, bản đồ, hãy để trống 30% không gian bạn có trong một trang tài liệu.

# Kỹ năng 8 Ý thức tới sự di chuyển mắt của người đọc

P

hầu lớn mọi người khi đọc tài liệu viết và trình bày theo hàng ngang đều có thói quen di chuyển mắt từ trên xuống dưới, từ trái sang phải. Bởi vậy, khi soạn thảo tài liệu, chúng ta cũng nên dựa theo đặc tính này.

Khi trình bày các đề mục, có một nguyên tắc là sắp xếp dựa theo mức độ quan trọng từ trên xuống dưới, từ trái sang phải. “Do vấn đề quan trọng chính là ‘con át chủ bài’ nên tôi muốn đặt ở dưới cùng”, hẳn sẽ có nhiều người nghĩ như vậy, nhưng kinh doanh chính là chạy đua với thời gian. Để tránh trường hợp khi mới đọc dở đã có việc quan trọng khác phải xử lý hoặc bị gián đoạn, tốt hơn hết bạn hãy cố gắng sắp xếp những nội dung quan trọng và cần được ưu tiên giải quyết lên đầu hoặc bên trái văn bản.

Đương nhiên, sẽ có trường hợp “có lý do để sắp xếp theo trình tự như vậy” và trình bày nội dung quan trọng theo thứ tự ngược lại so với nguyên tắc tôi vừa đề cập, nhưng thông thường, từ trên xuống dưới, từ trái sang phải là nguyên tắc phổ quát nhất.

Dù bạn rất muốn trình bày theo nguyên tắc “từ trên xuống dưới, từ phải sang trái” ở từng trang một, nhưng vấn đề khi soạn thảo tài liệu bao gồm nhiều trang đó là: quy tắc trình bày của từng trang sẽ phải thay đổi, có trang từ trái sang phải, có trang lại trình bày từ trên xuống dưới. Bởi vậy, khi soạn thảo tài liệu, điều bạn cần lưu tâm không chỉ có nội dung trong từng trang mà còn phải chú ý tới cảm giác thống nhất và đồng đều.

Ngoài ra, khi làm biểu đồ, việc sắp xếp và trình bày theo một nguyên tắc cố định là điều kiện bắt buộc. Nếu trang trước chúng ta

trình bày biểu đồ thứ tự thời gian theo hàng ngang, trang sau lại là theo hàng dọc thì điều đó sẽ không tạo được thiện cảm với người đọc. Vậy nên hãy lưu ý tới điểm này.

Nếu không trình bày văn bản nhất quán, bạn sẽ khiến người đọc cảm thấy hỗn loạn, thậm chí khiến họ hoài nghi về năng lực của bạn.

## **Ý thức về chuyển động mắt của người đọc**

### ***(Cách chuyển động cơ bản)***



Ngoại trừ trường hợp “có lý do để trình bày như vậy”, hãy tuân thủ theo những nguyên tắc cơ bản như trên.



# Kỹ năng 9 Phân chia cách sử dụng hình chữ nhật

K

hi soạn thảo bảng biểu, hãy lưu ý tới một bí quyết rất hữu dụng. Đó là lựa chọn cách sử dụng hình chữ nhật thông thường với hình chữ nhật góc tròn (hình chữ nhật với các góc được vẽ bo tròn).

- Chữ nhật góc tròn: Sử dụng khi muốn trình bày những nội dung, yếu tố chưa xác định rõ ràng và chắc chắn.
- Chữ nhật thường: Sử dụng khi muốn trình bày những nội dung, yếu tố đã xác định rõ ràng, tính chắc chắn cao.

Bằng việc lựa chọn chính xác cách sử dụng, chú ý tới hiệu quả của từng chi tiết nhỏ nhất ứng với từng loại nội dung, chắc chắn tài liệu của bạn sẽ được người đọc đánh giá cao.

Hãy tham khảo bảng sau.



# Kỹ năng 10 Sử dụng màu sắc có chiến lược

H

iện nay, công nghệ in màu và máy chiếu thế hệ mới đã được sử dụng rộng rãi nên chúng ta có thể dễ dàng tạo ra những tài liệu đầy màu sắc thay vì chỉ toàn một màu đen như trước.

Tuy nhiên khi phối màu, chỉ cần tư duy một chút là bạn sẽ mang lại hiệu quả rất lớn cho tài liệu của mình.

Phân chia màu nóng và màu lạnh

Có lẽ ai cũng biết tác động về mặt tâm lý của màu nóng và màu lạnh. Khi nhìn thấy màu đỏ hay màu cam, trạng thái tâm lý của con người sẽ thiên về đối đầu, hiếu chiến, vậy nên nếu bạn muốn xây dựng một cuộc tranh luận sôi nổi, hãy dùng gam màu nóng khi soạn thảo tài liệu.

Ngược lại, với những tài liệu thiên về trình bày một phía và không muốn gây ra những phản ứng tranh luận trái chiều, bạn nên sử dụng gam màu lạnh.

## Sử dụng màu nhạt

Đương nhiên, khi soạn tài liệu, chúng ta có thể sử dụng màu sắc để hình ảnh của tài liệu trở nên phong phú hơn. Tuy nhiên, bạn không nên lạm dụng quá nhiều màu sắc. Bởi điều đó sẽ khiến cho người đọc cảm thấy khó chịu, khó có thể lý giải toàn bộ nội dung của tài liệu.

Khi muốn sử dụng nhiều màu sắc, bạn nên sử dụng các màu tương tự hoặc nằm trong cùng một hệ màu.

Ví dụ, bạn có thể thống nhất sử dụng màu xanh dương, sau đó khi muốn tạo nên sự khác biệt, hãy lựa chọn một màu nhạt hơn, tuy nhiên cũng phải trong hệ màu xanh dương.

### **Chỉ sử dụng màu khác hệ khi muốn nhấn mạnh**

Trong tài liệu được trình bày với các màu cùng một hệ, nếu muốn nhấn mạnh nội dung nào đó, hãy sử dụng màu thuộc một hệ khác hẳn (hay còn gọi là màu đối lập). Ví dụ, trong biểu đồ hình tròn màu xanh dương, khi muốn một phần nội dung nổi bật lên, chúng ta sẽ dùng màu đối lập với màu xanh dương, tức là màu đỏ.

Màu đối lập sẽ mang lại hiệu quả nhấn mạnh tuyệt đối.

Khi phối màu, chỉ cần tư duy một chút là bạn sẽ mang lại hiệu quả rất lớn cho tài liệu của mình.



# Kỹ năng 11 Không lưu giữ tài liệu bằng giấy

N

guyên tắc cuối cùng khi soạn thảo văn bản đó là bạn cần lưu tâm đến việc quản lý tài liệu giấy

Khi tham dự các cuộc họp, chúng ta thường được phát tài liệu, mỗi cuộc họp trôi qua, số lượng giấy lại càng nhiều lên, trên bàn hay trong ngăn kéo đều chất thành từng chồng. Với cá nhân tôi, trong vòng 15 phút sau khi cuộc họp kết thúc, tôi sẽ hủy bỏ toàn bộ tài liệu bằng giấy.

Hiện nay, không có loại tài liệu nào là không thể tồn tại dưới dạng dữ liệu nên chắc chắn ở đâu đó phải có dữ liệu cho những tập tài liệu mà bạn nhận được. Sau khi cuộc họp kết thúc, với các tài liệu mà có vẻ những ngày sau đó vẫn cần tới, hãy xác nhận nơi lưu giữ tài liệu, và nếu được, hãy xin tài liệu dưới dạng dữ liệu để lưu trong máy tính.

Trường hợp chỉ có tài liệu bằng giấy, hãy ngay lập tức scan lại dưới định dạng pdf và lưu chúng trong máy tính cá nhân. Nếu làm như vậy, cho dù tài liệu chỉ có bản giấy, bạn cũng có thể lưu giữ bản mềm và hủy bỏ tài liệu bản giấy.

Nếu so sánh, tốc độ khi tìm tài liệu bằng giấy và tài liệu bằng file lưu trên máy tính là hoàn toàn khác nhau. Nếu bạn lưu tài liệu dưới dạng dữ liệu thay vì bằng giấy, ở bất cứ đâu và bất cứ khi nào, bạn cũng có thể tiến hành được công việc của mình.

Nếu tất cả mọi người đều làm như vậy thì xét từ góc độ của công ty, chắc chắn chúng ta sẽ tiết kiệm được rất nhiều không gian lưu giữ tài liệu. Ngoài ra, việc phải mất công cất giữ những tài liệu mà không biết bao giờ sẽ cần dùng tới chắc chắn không phải là một

việc làm thông minh. Đó là chưa kể đến khi thay đổi cách bố trí đồ đạc trong văn phòng, sẽ là vô cùng lãng phí thời gian nếu phải phân loại và bỏ đi những tài liệu đã không dùng trước đó.

Thực ra đối với cá nhân tôi, lý tưởng nhất là dừng việc phát tài liệu bằng giấy trong cuộc họp. Thế nhưng trước mắt, hãy thực hiện ở mức độ mang tính cá nhân bằng cách chuyển từ quản lý tài liệu bằng giấy sang tài liệu bằng file mềm, chắc chắn hiệu quả công việc của bạn sẽ được cải thiện.

# **CHƯƠNG 5 KỸ NĂNG GIAO TIẾP**

# Kỹ năng 1 Ghi nhớ tên đối phương.

T

rong tiếng Anh, khi chào hỏi, chúng ta cần gọi tên người mình muốn chào. Chẳng hạn như “Hi, John”, “Good morning, Chris.” Tuy nhiên tùy theo từng trường hợp, chỉ bằng cách gọi tên đối phương, bạn có thể thay đổi bầu không khí của cuộc thảo luận, trò chuyện giữa hai bên.

Trên thực tế, bạn có thể nhờ người khác gọi tên mình là sẽ hiểu điều tôi muốn nói. Đó là so với cách chào hỏi chỉ có “Hi”, “Good morning”, chắc chắn khi được gọi tên, chúng ta sẽ cảm thấy thân mật hơn rất nhiều.

Trong thói quen sử dụng ngôn ngữ của người Nhật, nếu bạn gọi tên đối phương khi chào hỏi sẽ hàm ý rằng có vấn đề gì đó cấp bách, vì vậy tôi không khuyến khích bạn làm như vậy. Nhưng trong lần gặp mặt đầu tiên, bạn hãy thử gọi tên đối phương như “Anh A thấy thế có được không ạ?”, “Như những gì anh A đã nói”, chắc chắn khoảng cách về mặt tâm lý sẽ được rút ngắn đáng kể.

Thực sự tôi rất khó nhớ tên người khác nhưng vì biết được hiệu quả của việc gọi tên đối phương nên hằng ngày tôi vẫn luôn cố gắng luyện tập.

Nói vậy không có nghĩa bạn phải tạo hẳn một cuốn sổ liên lạc và học thuộc lòng tên của tất cả những người đã từng gặp. Điều quan trọng là hãy tạo lập thói quen khi nhìn thấy một người mà trước đó từng gặp, cho dù chưa nói chuyện với nhau, bạn vẫn có thể nhớ ra tên của người đó một cách chính xác như “Ồ, xin chào anh A...”

Bằng việc rèn luyện như vậy, khả năng ghi nhớ tên của bạn sẽ khá hơn, đồng thời ký ức liên quan tới người đó cũng được làm mới lại.

Khi nhớ ra các chủ đề, nội dung câu chuyện hoặc những thứ học được khi gặp người đó, bạn có thể biến nó thành một cuộc trao đổi nho nhỏ giữa hai bên mỗi khi không khí trở nên căng thẳng vì có sự bất đồng trong ý kiến. Nó sẽ trở thành thứ “vũ khí tối tân” mà bạn có thể lấy ra và sử dụng ngay lập tức.

Tại môi trường công sở, đôi khi việc không đồng nhất ý kiến chính là dấu hiệu cho thấy bạn và đối phương có thể tiến tới làm việc cùng nhau. Vì vậy, hãy thử luyện tập hằng ngày xem sao nhé.

Chỉ bằng cách gọi tên đối phương, bạn có thể thay đổi bầu không khí của cuộc thảo luận, trò chuyện giữa hai bên.

# Kỹ năng 2 Quan tâm tới thông tin cá nhân của đối phương

B

ên cạnh việc ghi nhớ tên của đối phương, một yếu tố khác giúp quá trình giao tiếp diễn ra thuận lợi hơn là cố gắng nắm được những thông tin liên quan đến sở yếu lý lịch của đối phương. Việc này không phải là “nên làm” mà là “nhất định phải làm”.

Ví dụ như, hãy cố gắng ghi nhớ quê quán và sở thích của đối phương. Nếu làm được như vậy, khi có thông tin liên quan đến quê quán hoặc sở thích của đối phương trên báo hoặc tivi, bạn sẽ có hứng thú với cả những câu chuyện mà bình thường không để ý tới, sự quan tâm dành cho họ sẽ nhiều hơn, và đó chính là yếu tố liên quan trực tiếp tới việc nắm bắt cơ hội giao tiếp với đối phương. Nói cách khác, hãy thử bắt chuyện với đối phương dựa trên những thông tin bạn có được về sở thích của họ.

Ví dụ, khi bạn bắt chuyện với một người là fan hâm mộ của đội bóng chày Giants nổi tiếng: “Năm nay đội Giants mạnh nhỉ?”, có thể câu chuyện sẽ được tiến triển xa hơn: “Thực ra gần đây đội đó đang gặp rắc rối”, v.v...

Có một lý do quan trọng khiến tôi phải nhắc bạn rằng đây là việc “nhất định phải làm”, đó là nhờ vào việc nắm bắt thông tin cá nhân của đối phương, bạn có thể tránh được việc đề cập tới những thông tin mang tính nhạy cảm liên quan đến tôn giáo hay quốc tịch.

Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn nhất thiết phải tìm hiểu và ghi nhớ thông tin cá nhân của đối phương. Có thể thông qua những cuộc trò chuyện ngắn ngủi, bạn nắm được thông tin cá nhân của họ, sau đó cố gắng ghi nhớ, cất giữ chúng trong “ngăn kéo ký ức” để có thể lấy ra bất cứ lúc nào, chỉ như vậy là đủ.

Tôi khá giỏi trong việc ghi nhớ sinh nhật của bạn bè và các thành viên trong gia đình của họ, khi tới ngày sinh nhật, tôi sẽ nhắn tin chúc mừng. Có thể tôi sẽ nhớ sai lệch một vài ngày, nhưng dù vậy đối phương cũng cảm thấy rất vui. Đó sẽ là cơ hội tốt để tôi bắt chuyện và trở nên thân thiết với họ hơn.

Nhưng có một điều đáng tiếc là cách làm này dần trở nên nhàm chán do hiện nay Facebook có chức năng nhắc nhở sinh nhật của người khác. Tuy nhiên, khi mới bước những bước đầu tiên trong việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với người khác, chỉ cần như vậy là đủ.

# Kỹ năng 3Thỉnh thoảng cùng nhau tụ tập

K

hông chỉ thông qua giao tiếp trong công việc, nếu bạn có thể tạo ra cơ hội giao tiếp ngay trong cuộc sống hằng ngày mà nội dung của chúng có chút thiên hướng về những chuyện riêng tư, kết quả công việc sẽ ngày càng trở nên thuận lợi.

Gần đây, mọi người thường có xu hướng giao lưu gặp mặt sau khi kết thúc công việc, ví dụ như đi chơi golf, tham gia hoạt động của công ty hoặc sử dụng mạng xã hội như Facebook, Twitter để nói chuyện tâm sự. Thông qua những việc làm này (với mục đích cố gắng giữ mối quan hệ giao lưu dù công việc đã kết thúc), có một điều bất ngờ là khi bắt tay vào công việc, bạn có thể thu hẹp khoảng cách với đối phương chỉ trong một thời gian rất ngắn.

Đi tụ tập ăn uống cũng vậy.

Trong bối cảnh văn hóa từ xưa đến nay, quá trình ăn uống luôn được coi là khoảng thời gian thư giãn. Bởi vậy, khi hết giờ làm và bước ra khỏi công ty, nếu bạn và đối phương có thể cùng nhau mở rộng, xây dựng mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau thì việc đó chắc chắn sẽ có tác dụng tích cực tới công việc.

Chẳng hạn, ở công ty có một người mà bạn hoàn toàn không tiếp xúc với họ về công việc. Khi cùng nhau tham gia hoạt động của công ty, bạn mới biết được cả hai cùng có chung sở thích câu cá, chẳng phải khoảng cách giữa bạn và người đó có thể thu hẹp lại hay sao?

Nếu mọi chuyện tiến triển theo hướng như vậy, có một chuyện rất thú vị. Đó là trong tương lai khi có vấn đề mới phát sinh, đối phương



sẽ tìm đến nhờ cậy bạn thay vì nhờ những người không lấy gì làm thân thiết với họ. Đó chính là điểm thú vị của con người.

Thời gian gần đây, số lượng những người có quan niệm rằng chỉ cần giao tiếp với đồng nghiệp, đối tác trong công việc thôi đang ngày càng ít đi. Sẽ chẳng tổn hại gì nếu bạn luôn ghi nhớ rằng giao tiếp trong cuộc sống hằng ngày sẽ là yếu tố mang tới cho bạn những công việc mới, cơ hội mới.

Hãy thử một lần hòa nhập với những người ở xung quanh. Liệu bạn có thể giao tiếp mang tính cá nhân với họ tới mức độ nào?

Khi hết giờ làm và bước ra khỏi công ty, nếu bạn và đối phương có thể cùng nhau mở rộng, xây dựng mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau, thì việc đó chắc chắn sẽ có tác dụng tích cực tới công việc.

# Kỹ năng 4Đi bộ tại chính giữa văn phòng. . .

K

hi cơ hội giao tiếp của bạn càng nhiều, khả năng mọi chuyện sẽ tiến triển thuận lợi, khả năng nảy sinh các ý tưởng mới sẽ càng cao.

Có một phương pháp nhỏ giúp bạn nâng cao khả năng giao tiếp mà không phải lao tâm khổ tứ suy nghĩ. Đó là hãy đi bộ tại chính giữa văn phòng.

Buổi sáng đi làm, bạn ra khỏi thang máy, bước vào cửa, treo áo khoác lên giá, đi bộ dọc tường và ngồi vào chỗ của mình. Có phải bạn thường làm như vậy? Trong quá trình đó, số người có thể nhìn thấy bạn là bao nhiêu? Có lẽ chỉ khoảng 3-4 người ngồi xung quanh bàn làm việc của bạn, đúng không?

Nếu vậy, chúng ta nên thay đổi cách thức một chút. Bạn hãy thử đi vào chính giữa văn phòng hoặc đi vào lối giữa khu vực các phòng ban. Chỉ cần như vậy, số người có thể nhìn thấy bạn chắc chắn sẽ tăng lên tới 10-20 người.

Tuy nhiên, nếu bạn chỉ cất lời “Chào buổi sáng” tới những người nhìn thấy bạn thôi thì chưa đủ. Hãy tranh thủ khoảng thời gian này để nói rằng: “Về vấn đề hôm qua, không biết đã như thế nào rồi?” hay “Việc mà tôi trao đổi với anh đã được thực hiện chưa nhỉ?” Đó chính là cơ hội để bạn dễ dàng biến những cuộc hội thoại thông thường thành cơ hội thúc đẩy công việc.

Hoặc là, cho dù bạn không nói chuyện, bằng việc nhìn vào những tài liệu và sổ sách đặt trên bàn của những người mà bạn đi qua, bạn sẽ có cơ hội thu thập thông tin: “À, anh A đang làm đến đây rồi”, hoặc bạn có thể nhìn vào khuôn mặt của đồng nghiệp và xác nhận lại: “Hạn chót mà anh ấy yêu cầu mình làm là hôm nay.”

Bằng việc ghi nhớ và nhắc nhở bản thân như trên, bạn không chỉ thực hiện được khi đến công ty vào buổi sáng mà là bất cứ khi nào cần di chuyển, chắc chắn kết quả và tốc độ hoàn thành công việc của bạn sẽ có sự thay đổi tích cực.

# Kỹ năng 5 Không chen ngang khi người khác đang nói

T

rong quá trình giao tiếp, “hội thoại” là một công cụ vô cùng quan trọng. Và trong “hội thoại” có một quy định vô cùng quan trọng mà chúng ta buộc phải tuân thủ. Đó là tuyệt đối không chen ngang khi người khác đang nói. Có hai lý do sau đây:

## **Tránh việc vội vàng đưa ra kết luận**

Ngôn ngữ của chúng ta thường thể hiện nội dung quan trọng của câu như phủ định hay khẳng định tại những từ, cụm từ kết thúc câu. Bởi vậy, nếu bạn chen ngang khi người khác đang nói, có thể bạn sẽ hiểu sai ý của đối phương.

## **Để không ảnh hưởng tới cảm xúc của đối phương**

Chúng ta nói khi muốn người khác lắng nghe câu chuyện của bản thân. Nếu như đang hăng say nói bỗng bị cắt ngang, chúng ta sẽ cảm thấy hụt hẫng và bị tổn thương.

Trong hoàn cảnh đối phương đang cố gắng trao đổi với bạn để cùng nhau tạo nên một thành quả mới, sẽ thật đáng tiếc nếu bạn đặt cả hai vào vị thế đối lập vì những chuyện không đáng có.

Tuy nhiên, cũng có một sự thực là nhiều người nói dài dòng tới nỗi bạn không thể tóm gọn được nội dung chính mà họ muốn nói, đến mức buộc phải cắt ngang câu chuyện. Đối với những người như vậy, có một bí quyết giúp bạn tạm ngừng câu chuyện mà không làm tổn thương đối phương. Hãy thử thực hiện ba bước dưới đây.

[Bước một]: Tham gia vào câu chuyện bằng cách đáp lại hoặc thay đổi đề tài câu chuyện (không để đối phương nói một mình).

Ví dụ: “Thì ra là vậy, tức là... nhỉ?” (Tạm thời khiến đối phương dừng lại).

[Bước hai]: Xác nhận (vừa xác nhận vừa thay đổi nội dung câu chuyện).

Ví dụ: “Tôi muốn xác nhận một chút, có đúng là... như thế này không?”

[Bước ba]: Tổng kết (sắp xếp nội dung câu chuyện, thêm vào câu nói kết luận).

Ví dụ: “Thì ra là vậy, tức là ... nhỉ! Còn một việc khác tôi muốn nói là...”

Chúng ta nói khi muốn người khác lắng nghe câu chuyện của bản thân. Nếu như đang hăng say nói bỗng bị cắt ngang, chúng ta sẽ cảm thấy hụt hẫng và tổn thương.

# Kỹ năng 6Sử dụng từ ngữ mang ý nghĩa tích cực

B

ạn đã bao giờ để ý đến thói quen sử dụng từ ngữ trong cuộc sống hằng ngày chưa?

Từ ngữ bạn đang sử dụng hằng ngày một cách vô thức chính là yếu tố quyết định ấn tượng mà đối phương dành cho bạn, cũng như chi phối hành động của chính bạn.

Chẳng hạn, trong số các đồng nghiệp của tôi có người tuyệt đối không bao giờ nói câu “Anh đã làm việc vất vả rồi”. Có lẽ do người đó nghĩ rằng: “Nếu không mệt nhưng lại bị nói là ‘Anh đã làm việc vất vả rồi’ thì có vẻ không thích hợp lắm”. Tóm lại, người đó cho rằng việc nói là “Anh đã vất vả rồi” chính là nhấn mạnh việc “Anh đang mệt.”

Trên thực tế, nếu ai đó nói rằng “Anh đã vất vả rồi”, nhiều lúc tôi muốn đáp lại là “Tôi không mệt”, hoặc khi bị nói “Xin lỗi vì đã làm phiền, cậu đã mệt rồi”, tôi chỉ muốn trả lời “Không cần nói như thế tôi là người không có năng lực.”

Khi đó, nếu được nghe những từ ngữ mang tính tích cực như “Cậu đã làm rất tốt nhĩ” hay “Điều quan trọng nhất là cậu đã khiến cho công việc trở nên trọn vẹn”, quả thực ai cũng sẽ cảm thấy vô cùng hạnh phúc.

Tôi đã từng chứng kiến nhiều trường hợp, khi được người khác làm cho điều gì, thay vì nói “Cảm ơn”, nhiều người lại “Xin lỗi”. Rõ ràng là nên cảm ơn đối phương nhưng lại tỏ ý hối lỗi, như vậy chẳng khác gì một câu nói thất lễ.

Bởi thế, nếu như bạn có thể tạo lập thói quen thay đổi cách sử dụng từ ngữ thường dùng từ tiêu cực sang tích cực, việc giao tiếp sẽ thuận lợi hơn rất nhiều.

Có lẽ rất khó để nhận ra thói quen sử dụng từ ngữ của bản thân, nhưng hãy cố gắng hiểu được “sức mạnh của từ ngữ” khi sử dụng nó, cố gắng suy nghĩ thật kỹ để đưa ra những câu nói mang tính tích cực. Chắc chắn hiệu quả bạn nhận được sẽ trên cả tuyệt vời.

Nếu như bạn có thể tạo lập thói quen thay đổi cách sử dụng từ ngữ thường dùng từ tiêu cực sang tích cực, việc giao tiếp sẽ thuận lợi hơn rất nhiều.

# Kỹ năng 7 Không sợ va chạm trên mức cần thiết

T

ừ thời xa xưa, các nước phương Đông đã luôn mang trong mình giá trị quan truyền thống “dĩ hòa vi quý, dĩ thuận vi tôn”, tư tưởng này đã khắc sâu vào tâm trí của chúng ta. Tuy nhiên, cá nhân tôi nghĩ rằng “dĩ hòa vi quý”, nhún nhường quá mức đã trở thành tư tưởng lợi bất cập hại, không còn phù hợp với cuộc sống ngày nay.

Hiện tại chúng ta đã bước vào thời kỳ toàn cầu hóa, không còn cần đến những tư tưởng của thời kỳ canh tác lạc hậu. Theo dòng chảy của thời gian, mọi hệ tư tưởng đều cần phải thay đổi. Nhưng thay vì cố sức thay đổi những tư tưởng vốn đã ngấm sâu vào tâm trí, tốt hơn hết chúng ta nên tận tâm suy nghĩ, vận dụng tư tưởng đó sao cho phù hợp với cuộc sống thực tế.

Có một sự thật là tâm lý quá coi trọng “dĩ hòa vi quý” chính là nguyên nhân khiến cho mọi việc không thể tiến triển. Lý do ở đây là bởi chúng ta sợ nảy sinh những va chạm, mâu thuẫn không cần thiết. Việc làm như vậy phải gọi là “dễ dàng thỏa hiệp”, chứ không phải mang ý nghĩa thuần túy của chữ “hòa”.

Sau khi tốt nghiệp đại học, tôi gia nhập một doanh nghiệp lớn, có lịch sử lâu đời của Nhật Bản. Công ty có 10 điều quy định, mỗi điều thể hiện giá trị quan mà các nhân viên cần phải có. Những quy định nổi tiếng này được chúng tôi gọi vui là “10 nguyên tắc của quỷ”.

Trong số 10 điều, hai điều sau đây khiến tôi vô cùng ấn tượng:

- Đừng sợ va chạm hoặc mâu thuẫn. Va chạm chính là tiền đề của tiến bộ, là chất xúc tác cho thái độ làm việc tích cực. Nếu không có va chạm, chúng ta sẽ trở nên nghiệp dư và không có tiền đồ.



- Hãy tích cực lôi kéo mọi người, nếu có thể thực hiện liên tục trong thời gian dài, chúng ta sẽ có thể vươn xa.

Thật kỳ lạ khi một doanh nghiệp lớn luôn coi trọng tinh thần làm việc nhóm lại đề xướng những quy tắc này. Cá nhân tôi cho rằng, việc chúng ta dễ dàng thỏa hiệp để tránh mâu thuẫn chính là đang đạp đổ giá trị quan chuẩn mực của “dĩ hòa vi quý”.

Thoạt tiên, việc xảy ra tranh cãi, xung đột có thể sẽ khiến bầu không khí trở nên căng thẳng, nhưng nếu chúng ta biết cách điều tiết, khiến cho cuộc tranh luận mang tính xây dựng và phục vụ cho mục đích chung, thì đó mới là chữ “hòa” theo đúng ý nghĩa vốn có của nó. Thành quả công việc mà đội nhóm của bạn đạt được sẽ có những bước tiến mới.

Thay vì cố sức thay đổi những tư tưởng vốn đã ngấm sâu vào tâm trí, tốt hơn hết chúng ta nên tận tâm suy nghĩ, vận dụng tư tưởng đó sao cho phù hợp với cuộc sống thực tế.

# **CHƯƠNG 6 KỸ NĂNG QUẢN LÝ THỜI GIAN**

# Kỹ năng 1 Không làm lãng phí thời gian của người khác

K

hi bạn bắt đầu làm được việc, tiếp theo sẽ là giai đoạn bạn được người khác tin tưởng, nhờ cậy. Khi đó, càng là người có ý chí cầu tiến trong công việc, bạn sẽ càng cố gắng chấp nhận mọi lời nhờ vả mà không nỡ từ chối.

Tuy nhiên, nếu bạn đảm nhận quá nhiều nhiệm vụ, khối lượng công việc vượt quá khả năng của bản thân, điều đó không chỉ khiến chất lượng công việc bị giảm sút mà thậm chí bạn còn đánh mất niềm tin của người khác, vì đã làm lãng phí thời gian của họ và của chính bạn.

Nên nhớ rằng, làm lãng phí thời gian của người khác chính là vi phạm quy định một cách nghiêm trọng. Tuy nhiên, đây là tình cảnh mà ai cũng phải trải qua trong quá trình tích lũy kinh nghiệm và nâng cao năng lực của bản thân.

Với tinh thần cầu tiến, nghiêm túc trong công việc và tự nhủ rằng “Mình có thể làm được”, bạn sẽ tự cuốn mình vào vòng xoáy bận rộn không lối thoát. Và một khi đã vượt quá giới hạn của bản thân, cả tinh thần và cơ thể bạn sẽ bị vắt kiệt... Thế nên, đừng để rơi vào tình trạng như vậy.

Khi bạn nhận ra mình đang gây phiền toái cho người khác, hãy nhanh chóng phân chia công việc bạn có thể làm được hay không làm được. Phải lựa chọn thật tỉnh táo công việc thuộc “phạm vi trách nhiệm” của bạn, tức là những công việc và dự án mà bạn phải làm (ví dụ như chuẩn bị tài liệu cho một buổi trao đổi học thuật có thực sự là công việc bạn phải làm không?)

Nếu cho rằng việc mình được nhờ vượt quá giới hạn của bản thân, bạn không cần miễn cưỡng thực hiện. Trước hết hãy hoàn thành công việc của bản thân trong một khoảng thời gian nhất định. Chỉ sau khi hoàn thành toàn bộ công việc mà vẫn còn thừa thời gian thì mới đồng ý nhận làm những việc khác. Nếu không, hãy dừng cảm từ chối lời nhờ vả.

Mặt khác, khi bạn phải ôm đồm quá nhiều công việc, dù đó là những phần việc thuộc trách nhiệm của bạn, hãy cố gắng coi số lượng “công việc mới” đối với bạn chỉ có duy nhất một việc mà thôi. Khi đã có nhiều kinh nghiệm, cho dù phải đảm nhận nhiều công việc, bạn cũng có thể xoay sở được, nhưng nếu phải làm quá nhiều công việc “lạ lẫm”, thành quả của bạn sẽ không cao, khả năng làm phiền và gây ảnh hưởng tới người khác cũng sẽ cao hơn.

# Kỹ năng 2 Quyết định thứ tự ưu tiên trong công việc

C

ông việc chồng chất trong một khoảng thời gian giới hạn, không biết phải đặt công việc nào lên vị trí ưu tiên. Chắc hẳn ai cũng từng trải qua tình huống như vậy. Liên quan đến cách phân bố thời gian, hãy nhớ rằng: càng lãng phí những khoảng thời gian khiến bạn băn khoăn như vậy, bạn càng không được phép lãng phí thời gian, không được phép chần chừ.

Những lúc như vậy, có một bí quyết giúp bạn nhanh chóng đưa ra quyết định, đó chính là quyết định trước thứ tự ưu tiên rõ ràng trong tâm trí của bạn.

Ví dụ, nếu là tôi, vị trí số một sẽ luôn là gia đình. Tiếp theo sẽ là những khách hàng mà tôi đang phụ trách, sau đó là các thành viên trong nhóm, tiếp nữa là những người bạn đồng hành khác... Sau đó, trong các vị trí này, tôi lại quyết định vị trí ưu tiên nhỏ hơn và chi tiết hơn nữa. Tôi cũng dựa vào cách phân chia vị trí ưu tiên như vậy để đưa ra quyết định ưu tiên trong công việc.

Vì buổi sáng tôi phải đưa bọn trẻ tới trường nên sau đó, tôi phải nhanh chóng tới công ty trong một khoảng thời gian ít ỏi. Vì không muốn lãng phí thời gian nên tôi sẽ không do dự phải làm việc nào trước, đồng thời cũng không có thời gian để chần chừ. Đó cũng là lý do cho dù có bận đến mấy đi chăng nữa, một khi bạn đã xác định rõ thứ tự ưu tiên trong tâm trí, chắc chắn bạn sẽ không hối hận với quyết định của mình.

Thậm chí, để không gây ảnh hưởng tới hiệu suất của cả nhóm, ngoài khoảng thời gian buổi sáng, bạn có thể nỗ lực và cố gắng nhiều hơn bất cứ ai để mang lại thành quả tốt đẹp cho công việc

của nhóm. Khi không có thời gian để bắn khoản hay hối hận, hiệu quả công việc sẽ được nâng cao.

Cho dù có nhiều công việc ập tới cùng một lúc, vì đã quyết định được thứ tự ưu tiên cho mọi việc nên tôi không cần phải bắn khoản sẽ làm công việc nào trước.

Trong một khoảng thời gian hạn hẹp, nếu như bạn nóng vội và muốn giải quyết tất cả, cuối cùng mọi việc sẽ chỉ hoàn thành ở mức độ nửa vời, uy tín của bạn sẽ rớt giá thảm hại. Nếu biết phân bổ thời gian một cách hợp lý và quyết định sẵn thứ tự ưu tiên trước khi sự việc xảy ra, thời gian của bạn sẽ không bị trôi qua một cách lãng phí.

Cho dù có bận đến mấy đi chăng nữa, một khi bạn đã xác định rõ thứ tự ưu tiên trong tâm trí, chắc chắn bạn sẽ không hối hận với quyết định của mình.

# Kỹ năng 3Làm ngay lập tức

S

Sau khi kết thúc một cuộc họp lớn, thường sẽ có công việc phát sinh sau đó như soạn biên bản nội dung cuộc họp hay những công việc vặt khác. Tuy nhiên lúc này, tâm lý của chúng ta sẽ là đặt công việc sang một bên, “Nghỉ xả hơi chút đã”, “Hôm nay cả phòng sẽ đi uống bia.” Đồng thời, cho dù nhận được e-mail hoặc điện thoại trao đổi về công việc, sau khi xác nhận nội dung, chúng ta lại có tâm lý “Để giải quyết sau cũng được.”

Tuy nhiên, hành động này có thể gây ra hậu quả rất tiêu cực.

Chẳng hạn, vẫn là cuộc họp mà tôi vừa đề cập ở trên, ngay sau khi cuộc họp kết thúc, nếu bạn có thể chuyển tới cấp trên biên bản nội dung cuộc họp “Đây là bản ghi chép nhanh, xin hãy xác nhận”, chắc chắn thời gian bạn dành cho biên bản đó sẽ chỉ mất vài phút. Ngay cả những công việc mới phát sinh trong khi cuộc họp diễn ra, nếu có thể ngay lập tức xác nhận tại cuộc họp, cho dù có chút nhầm lẫn, bạn cũng sẽ được mọi người giải thích lại cho đúng trước khi thực sự bắt tay vào làm. Hoặc có thể bạn sẽ được giảm thiểu gánh nặng công việc khi được xác nhận “À, cái này thì không phải làm đâu.”

Nếu để lại phần công việc đó cho tới vài ngày sau, lúc đó tình hình sẽ hoàn toàn thay đổi. Biên bản, tài liệu sẽ phải chuẩn bị thật đẹp, thậm chí bạn còn phải điều chỉnh lại kế hoạch công việc để giải thích tài liệu mà mình sẽ trình lên cấp trên. Nếu có thể thực hiện được những công việc này ngay sau khi cuộc họp kết thúc, bạn sẽ chỉ mất khoảng 1-2 phút. Ngược lại, nếu không bắt tay vào làm ngay, có thể bạn sẽ phải dành ra khoảng thời gian dài hơn rất nhiều.

“Làm ngay lập tức” không chỉ là hành động mang lại hiệu quả vô cùng lớn cho quỹ thời gian của bạn, mà nó còn có một tác dụng nữa. Có đồng nghiệp từng đùa tôi rằng: “Khi tôi vừa gửi e-mail và

đang phân vân có nên bỏ tay khỏi con chuột hay không thì anh đã gọi điện thoại đến.”

Nói cách khác, tốc độ xử lý công việc nhanh nhạy sẽ là yếu tố quan trọng khiến người khác có ấn tượng tốt về bạn.



# Kỹ năng 4C có trên hai mục đích cho một hành động

J

Julius Caesar – vị hoàng đế đóng vai trò then chốt trong quá trình thay đổi Cộng hòa La Mã thành Đế chế La Mã luôn có trên hai mục đích cho một hành động, hay còn gọi là “một mũi tên trúng hai đích”.

Thời gian Caesar trị vì và chinh chiến kéo dài khoảng 20 năm, nhưng chỉ trong một thời gian ngắn như vậy, ông đã mang lại cả một nền tảng vững chãi cho Đế chế La Mã hùng mạnh. Bởi vậy, câu chuyện của ông đã trở thành một giai thoại nổi tiếng trên khắp thế giới.

Trong kinh doanh, thời gian luôn là thứ bị hạn chế trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, vậy nên thứ vũ khí hữu hiệu nhất lúc này chính là tốc độ. Nếu bạn dành thời gian cho một việc nhưng lại có thể phục vụ cho mục đích khác nữa, chắc chắn thời gian bạn cần để hoàn thành công việc sẽ được rút ngắn, qua đó bạn sẽ hoàn thành được nhiều việc trong quỹ thời gian hạn hẹp.

Cho dù không có những chiến lược hay chính sách mang tầm vĩ mô của cả một quốc gia, một đế chế giống như Caesar, chúng ta cũng có thể bắt chước bí quyết của ông.

Tôi xin lấy một vài ví dụ sau đây:

- Khi đến gặp ai đó ở cùng tầng làm việc với mình, hãy tranh thủ đến bàn bạc với đồng nghiệp khác ngồi gần đó về vấn đề cả hai đang trao đổi.
- Trong khoảng thời gian di chuyển, chờ tàu hoặc bắt taxi, hãy tranh thủ thực hiện quy trình Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận.

- Tận dụng khoảng thời gian di chuyển đến công ty để nâng cao các kỹ năng của bản thân như luyện nghe tiếng Anh, đọc sách hữu ích, v.v...

Hãy nhớ rằng chúng ta phải thực hiện những điều đó một cách có ý thức.

Đừng mang ý nghĩ “Kết quả mình làm được sẽ như thế này”, mà nên tự hỏi rằng “Mình có thể sử dụng khoảng thời gian này để làm một việc gì khác được không nhỉ?”

Khi có thể biến lối suy nghĩ này thành thói quen, sự thể hiện của bạn trong công việc sẽ ngày càng hiệu quả, hơn nữa bạn còn có thể nhận được món quà “khuyến mãi” vô cùng giá trị, đó là có thêm thời gian để giải quyết những công việc khác.

# Kỹ năng 5Thử phong cách làm việc từ sáng sớm

T

rong cuộc sống bận rộn ngày nay, nếu thử so sánh số lượng người làm việc đến khuya và số lượng người bắt đầu công việc từ sáng sớm, tôi cho rằng số lượng người làm việc đến khuya sẽ áp đảo.

Tuy nhiên, khi nhìn vào những lãnh đạo chủ chốt và quản lý cấp cao của các doanh nghiệp, số người bắt đầu làm việc từ sáng sớm lại cao hơn rất nhiều. Lý do là bởi họ nhận ra rằng bắt đầu làm việc từ sáng sớm sẽ mang lại hiệu suất cao hơn.

Khi làm việc từ sáng sớm, sẽ không có người làm phiền nên chúng ta có thể tập trung suy nghĩ cho công việc. Ngoài ra sẽ không có e-mail mới phát sinh nên chúng ta có thể xử lý nốt những e-mail còn tồn đọng, chưa giải quyết.

Hơn nữa vào buổi sáng, tâm trí chúng ta đang ở trạng thái tỉnh táo, tốc độ xử lý công việc cũng đạt trạng thái tối ưu. Bởi thế dù là công việc hết sức khó khăn, nếu có thể làm vào buổi sáng thì bạn có thể nhanh chóng giải quyết.

Khi còn là sinh viên, tôi thường cố gắng dậy vào lúc bốn giờ sáng để đi tập thể dục, vậy nên tôi đã có được thói quen dậy sớm.

Thức dậy lúc bốn giờ và làm việc tới bảy giờ, tiếp đó làm việc nhà và đưa bọn trẻ đi học. Sau cùng là tới công ty. Vì tôi đã hoàn thành được phần lớn công việc cá nhân nên sau đó đương nhiên có thể tập trung làm việc, trao đổi với khách hàng và cùng các thành viên trong nhóm nỗ lực hoàn thành công việc với tinh thần thoải mái nhất.

Bí quyết để khiến bản thân theo nhịp sống như vậy rất đơn giản, đó là hãy ngủ sớm vào tối hôm trước. Nếu đi ngủ từ 22 giờ, bạn vẫn đảm bảo thời gian ngủ của mình đủ sáu tiếng.

Vì hiệu suất công việc của bạn sẽ tăng cao tới mức đáng ngạc nhiên, nên hãy thử một lần dậy sớm.

Nếu như không thích hợp với phong cách đó, bạn có thể quay trở lại nhịp sống bình thường như trước cũng không sao cả.

Khi làm việc từ sáng sớm, sẽ không có người làm phiền nên chúng ta có thể tập trung suy nghĩ cho công việc. Ngoài ra sẽ không có e-mail mới phát sinh nên chúng ta có thể xử lý nốt những e-mail còn tồn đọng, chưa giải quyết.

# **CHƯƠNG 7 KỸ NĂNG LÀM VIỆC NHÓM**

# Kỹ năng 1Điểm mấu chốt khiến người khác “làm giúp bạn”.

K

hi có hai người trở lên cùng làm việc, chúng ta sẽ gọi đó là một nhóm. Khi làm việc tại một tổ chức, không thể không tồn tại cái gọi là “tinh thần làm việc nhóm”. Vậy thì bí quyết khi làm việc theo nhóm là gì? Dưới đây, tôi xin giới thiệu một bí quyết nhỏ có thể áp dụng khi làm việc nhóm, bất kể bạn là lãnh đạo nhóm hay chỉ đơn giản là một thành viên.

Nói một cách ngắn gọn, ý nghĩa của làm việc nhóm là phân chia công việc mà một người không thể làm hết cho các thành viên, nhằm đạt được những mục tiêu lớn hơn khi chỉ làm một mình. Tuy nhiên, con người vốn là sinh vật giàu cảm xúc nên hiệu suất chung của nhóm rất dễ bị ảnh hưởng bởi tinh thần của các thành viên trong nhóm. Bởi vậy, các thành viên trong nhóm vừa phải làm việc, vừa phải chú ý tới cảm xúc cũng như động lực làm việc của những thành viên khác.

Khi nhò và người khác, có một điều tuyệt đối không được làm, đó là sử dụng những từ ngữ, giọng điệu mang tính ra lệnh. Khi chúng ta nhò và với ngữ điệu ra lệnh, chắc chắn đối phương sẽ không cảm thấy thoải mái.

Để thực hiện “mệnh lệnh”, đương nhiên chúng ta sẽ phải “phục tùng”. Nếu làm việc với tâm thế “phục tùng”, chắc chắn sẽ không thể mang lại thành quả tốt đẹp. Thậm chí còn dẫn đến “phản kháng”.

Càng là mối quan hệ mang tính đội nhóm, khi nhò và càng không nên để đối phương nghĩ bạn đang ra lệnh cho họ, thay vào đó hãy khiến họ hiểu được tâm tư của bạn, rằng bạn đang gặp khó khăn và

rất cần sự giúp đỡ, chắc chắn hiệu quả giữa hai cách truyền đạt sẽ khác.

Bản thân tôi cũng từng đảm nhận vị trí trưởng nhóm. Trong nhóm cũng có khá nhiều những bậc đàn anh, đàn chị đã làm việc ở đây được mấy chục năm. Khi có việc cần nhờ đến họ, tôi luôn thể hiện thái độ kính trọng bằng cách thêm câu cuối “Xin nhờ anh/chị.” Cho dù đối phương mới gia nhập công ty, tôi cũng làm giống như vậy.

Đối với thế hệ trẻ, những nhân viên chuyên nghiệp trong tương lai, chúng ta cũng nên thể hiện sự kỳ vọng vào họ và đối xử với họ giống như trên.

# Kỹ năng 2Biết được việc đối phương coi trọng là gì

M

ỗi người trong số chúng ta lại có động cơ làm việc và những ưu tiên khác nhau.

Chẳng hạn, có những người theo đuổi sự đánh giá cao từ cấp trên hoặc tiền thưởng, cũng có những người luôn tràn đầy lòng nhiệt huyết, cố gắng làm việc để sáng tạo ra những điều mới mẻ. Ngoài ra, có những người rời khỏi chỗ làm vào một thời điểm cố định để dành thời gian cho sở thích của bản thân hoặc gia đình, nhưng có những người luôn coi trọng khoảng thời gian tụ tập với những người bạn sau khi kết thúc công việc, cho dù đêm muộn đi chăng nữa.

Khi làm việc nhóm, tức là chúng ta đã ở trong một tập thể gồm nhiều người, nếu các thành viên trong nhóm đều biết chú ý và tôn trọng những ưu tiên của người khác thì đó sẽ là yếu tố có liên quan mật thiết tới sự gắn kết cũng như thành công chung của cả nhóm. Hãy nhớ rằng chúng ta không được áp đặt giá trị quan của bản thân lên đối phương.

Dưới góc độ tập thể, chúng ta phải cùng có chung những mục tiêu và mục đích hành động. Tuy nhiên, tập thể sẽ là nơi quyết định nội dung công việc dựa trên tính cách, quan điểm và năng lực của từng thành viên. Với những người thích làm việc liên quan đến con số, hãy để họ phụ trách phần tính toán, với những người phải về nhà vào một thời điểm cố định, hãy để họ mang công việc về nhà. Phân chia công việc phù hợp với năng lực và cá tính của từng người là yếu tố quan trọng giúp cho hiệu suất của nhóm được nâng cao.

Hàng ngày khi tiếp xúc với các thành viên trong nhóm, hãy cố gắng quan sát và tìm hiểu rõ cuộc trong công việc, điều mà đối phương



ưu tiên, coi trọng là gì. Có thể những ưu tiên đó vẫn đang ẩn sau những hành động vô thức của đối phương, hoặc ẩn sau nội dung những cuộc trò chuyện của họ với bạn. Chỉ cần dụng tâm chú ý, chắc chắn chúng ta sẽ phát hiện ra.

Hãy nhớ rằng chúng ta không được áp đặt giá trị quan của bản thân lên đối phương.

# Kỹ năng 3Sắp xếp, xử lý thông tin sau đó mới truyền đạt

K

hi nhờ ai đó thực hiện công việc, nhiều người thường đưa ra chỉ thị bằng những câu nói đơn giản như “Hãy chuẩn bị tài liệu cho cuộc họp...”, “Hãy tập hợp những thông tin này thành tài liệu cho tôi”, thậm chí kết thúc bằng câu nói “Còn làm như thế nào thì anh hãy tự nghĩ.”

Khi nhận được những chỉ thị như vậy, tôi thường phải hỏi lại “Xin hãy cho biết bối cảnh, mục đích và thời hạn hoàn thành của công việc này.”

Sau khi biết được những nội dung cụ thể đó, chúng ta mới có thể nắm rõ yêu cầu của đối phương, và sau khi nắm được yêu cầu của đối phương, chúng ta mới có thể thực hiện công việc một cách chính xác.

Tuy nhiên, khi hỏi lại theo cách trên, đôi khi bạn sẽ nhận được câu trả lời là “Tôi muốn cậu phải học hỏi, vậy nên hãy tự nghĩ đi” hay “Công việc của cậu chẳng phải là để suy nghĩ về vấn đề đó hay sao?” Thế nhưng, câu trả lời như vậy chỉ thể hiện sự thiếu sót từ phía đối phương. Với những trường hợp như vậy, tôi cho rằng ngay cả bản thân họ cũng không biết làm thế nào, họ chỉ đơn giản truyền đạt lại việc được cấp trên yêu cầu và ép bạn phải làm mà không cung cấp thêm thông tin gì cả.

Điểm khác biệt lớn nhất giữa làm việc nhóm và làm việc cá nhân là: làm việc nhóm yêu cầu các thành viên sở hữu nguồn thông tin giống nhau, thấu hiểu được mong muốn cũng như ý chí, cách thức làm việc của từng người. Chỉ cần sơ suất điểm này cũng có thể gây ra

những hậu quả đáng tiếc, lãng phí thời gian và công sức của các thành viên.

Nói cách khác, khi đưa ra chỉ thị hoặc lời nhờ vả, chúng ta có trách nhiệm phải truyền đạt lại toàn bộ thông tin mà mình đang có.

Chí ít, chúng ta phải cố gắng truyền đạt cụ thể nội dung, mục đích, thời hạn, ý nghĩa của công việc một cách dễ hiểu nhất có thể.

Việc sắp xếp, tổng hợp thông tin như vậy chính là nghĩa vụ mà phía đưa ra chỉ thị/lời nhờ vả phải làm. Nếu chỉ đơn thuần truyền đạt lại một cách cứng nhắc nội dung công việc do cấp trên đưa ra thì sự hiện diện của bạn chẳng có ý nghĩa gì cả.

Khi đưa ra chỉ thị hoặc nhờ vả, chúng ta có trách nhiệm phải truyền đạt lại toàn bộ thông tin mà mình đang có.

# Kỹ năng 4Thấu hiểu “4 chữ H” trong các bước phát triển đội nhóm

M

ỗi khi tổ chức có sự thay đổi, tái cơ cấu hoặc sáp nhập, chúng ta lại phải bắt đầu công việc trong một nhóm mới, phụ trách một nhóm khách hàng mới, phải làm việc trong một môi trường hoàn toàn khác so với trước, có lẽ ai cũng sẽ có tâm trạng nửa kỳ vọng, nửa bất an.

Tôi thường liên tưởng mối quan hệ mới giống như việc kết hôn, trong phần này, xin giới thiệu tới bạn đọc Framework (bộ khung làm việc) được sắp xếp dựa trên quan điểm quản lý tổ chức có sự khác biệt về văn hóa (tham khảo sơ đồ trang bên).

Điểm tôi muốn nhấn mạnh ở đây là “giai đoạn thù địch” (giai đoạn thứ hai). Sau khi trải qua giai đoạn trăng mật, rất nhiều cặp vợ chồng ở trong trạng thái nóng-lạnh thất thường, đôi khi chỉ một chuyện con con cũng khiến cuộc tranh cãi giữa hai vợ chồng kéo dài dai dẳng. Điều tương tự cũng diễn ra khi chúng ta buộc phải hòa nhập vào môi trường làm việc mới, khi đó các thành viên vẫn chưa hiểu hết cá tính, thói quen làm việc và năng lực của nhau, rất dễ dẫn đến những hiểu lầm, tranh cãi không đáng có.

Dù rơi vào tình trạng khủng hoảng với các thành viên trong nhóm mới, hãy cố gắng đừng để cảm giác buồn bã, chán nản chi phối. Khi nghĩ rằng bản thân không thể vượt qua được bốn giai đoạn đó, bạn hãy thả lỏng tinh thần, bỏ qua định kiến, không quy chụp đối phương bằng giá trị quan của mình, chắc chắn chỉ trong thời gian ngắn, bạn sẽ lại hòa hợp và thích nghi với môi trường mới.

**Các bước phát triển đội nhóm (Bốn chữ H)**



# Kỹ năng 5Đủ dũng cảm để giao trách nhiệm cho người khác

C

ó một nguyên tắc xử lý khi bọn trẻ bị ngã: trước hết là xác nhận xem tình hình bọn trẻ có nghiêm trọng không, sau đó kiểm tra xem xung quanh có an toàn hay không, nếu không có vấn đề gì, hãy để bọn trẻ tiếp tục hoạt động của chúng. Tuyệt đối không được chạy tới và ôm trẻ dậy, dù điều này sẽ rất khó đối với các bậc cha mẹ đã quen cưng chiều con cái.

Nếu bạn có thể hành xử như vậy thì dần dần bọn trẻ sẽ hình thành thói quen tự xử lý mọi việc, không ỷ lại sự giúp đỡ của bạn.

Trong quá trình làm việc theo nhóm, người dẫn dắt cũng cần hành xử giống như vậy.

Nguyên nhân khiến cho hoạt động của tổ chức bị trì trệ, kém hiệu quả có thể có nhiều. Nhưng có một nguyên nhân khá phổ biến, đó là nếu người lãnh đạo luôn quản lý đội nhóm của mình quá sát sao, cả nhóm sẽ không thể chủ động tiến về phía trước.

Mặc dù nguyên nhân nằm ở cả hai phía, nhưng nếu bất cứ chuyện nhỏ hay lớn nào người dẫn dắt cũng phải bắt tay vào làm hoặc đưa ra quyết định thì khi đó, chắc chắn các thành viên sẽ không có cơ hội để học hỏi, trưởng thành hơn trong công việc. Trường hợp tệ hơn nữa là dù bất cứ chuyện gì, các thành viên cũng trông chờ, ỷ lại vào người lãnh đạo. Dần dần, giới hạn về thời gian và năng lực của người lãnh đạo sẽ trở thành “nút thắt cổ chai” của cả nhóm.

Những người đang nhận được sự đánh giá cao, từng đạt danh hiệu “nhân viên xuất sắc” và đang làm quen với vai trò lãnh đạo càng phải đặc biệt chú ý, tránh rơi vào cạm bẫy kỳ vọng của số đông này.

Trong vai trò là một người lãnh đạo, hẳn đôi lúc bạn sẽ nghĩ rằng “Dù gì mình cũng phải kiểm tra lại”, “Thà mình làm còn nhanh hơn.” Tuy nhiên, nếu bạn giao phó công việc cho cấp dưới, hãy dũng cảm giao trách nhiệm cho họ đến những bước cuối cùng của công việc.

Bất cứ ai cũng vậy, khi bước đi trên con đường sự nghiệp, chắc chắn sẽ có người dõi theo từng bước chân của bạn. Dù có cảm thấy lo lắng, họ cũng không chìa tay giúp đỡ, chỉ đơn giản là quan sát và dõi theo bạn mà thôi.

Nếu người lãnh đạo luôn quản lý nhóm của mình quá sát sao, cả nhóm sẽ không thể chủ động tiến về phía trước.

# Kỹ năng 6 Tự mình nắm bắt trái bóng nằm trong tầm với

C

ó nhiều trường hợp, khi đang thúc đẩy công việc chung của cả nhóm, tất cả các thành viên lại nghĩ rằng “Đây không phải là việc của mình”, kết quả là không ai chịu bắt tay vào làm, cứ như vậy, nhiệm vụ đó rơi vào quên lãng, cuối cùng ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến kết quả chung.

Trong bóng chày có khái niệm “Punch-and-Judy hit” – lỗi khi bóng rơi vào khoảng cách giữa những người ném bóng. Để tránh lỗi “Punch-and-Judy hit” trong công việc, có hai bí quyết sau đây.

## **Trường hợp có thể xác định rõ ràng ai sẽ là người phải bắt bóng**

Hãy gọi người bắt bóng, khiến cho người đó chú ý và thực hiện động tác bắt bóng. Nếu như người đó đang trong trạng thái lơ đãng và không di chuyển kịp để bắt bóng, bạn sẽ là người đuổi theo, nhanh chóng thực hiện động tác bắt bóng giúp người đó.

## **Trường hợp không thể xác định rõ ràng ai sẽ là người phải bắt bóng**

Không còn nghi ngờ gì, bạn vẫn phải là người đi bắt bóng.

Trong trường hợp này, tạm thời bạn sẽ phải gánh vác nhiệm vụ, nhưng trên thực tế, nếu bạn có thể thực hiện được nhiệm vụ đó, sẽ có ba hiệu quả sau đây:

1. Tránh việc bóng rơi trong sân một cách đáng tiếc, ý đồ chiến thuật của cả đội vẫn tiến triển đúng theo như kế hoạch



2. Bằng việc tự mình thực hiện nhiều công việc hơn mọi người, kinh nghiệm của bạn sẽ được tăng lên, năng lực của bạn cũng sẽ được nâng cao. Bạn sẽ sở hữu thứ tài sản vô hình mà không phải ai cũng có được

3. Khiến cho các thành viên trong đội tin tưởng bạn hơn (hiệu quả lớn nhất)

Khi từng thành viên trong đội ý thức được rằng “Những lúc như vậy, mình cũng cần chạy đi bắt bóng”, hiệu suất thi đấu của cả đội chắc chắn sẽ được nâng lên tầm cao mới.

Ngay cả khi cảm thấy chỉ có một mình đơn thương độc mã trong công việc, bạn hãy tiếp tục kiên trì, cố gắng, chắc chắn sẽ có ngày cả nhóm hiểu được rằng thành quả chung của tập thể có một phần đóng góp rất lớn của bạn.

Ngay cả khi cảm thấy chỉ có một mình đơn thương độc mã trong công việc, bạn hãy tiếp tục kiên trì, cố gắng, chắc chắn sẽ có ngày cả nhóm hiểu được rằng thành quả chung của tập thể có một phần đóng góp rất lớn của bạn.

# Kỹ năng 7 Thêm vào lý do khiến bạn có phản hồi tích cực dành cho người khác

K

hi bạn hoàn thành công việc và được nhận lời cảm ơn từ khách hàng, được các thành viên trong đội đánh giá cao... nếu là một người chuyên nghiệp, bạn sẽ không cảm thấy thỏa mãn với những điều đó.

Trước mặt các thành viên trong nhóm, việc khen ngợi và tuyên dương người khác luôn là việc nên làm, bởi nó mang lại tác dụng tích cực, khiến tinh thần của cá nhân người được khen và cả nhóm được nâng cao. Tuy nhiên, nếu chỉ khen ngợi theo kiểu hời hợt, đối phương sẽ nhanh chóng nhận ra.

Hành động đó đôi khi được gọi là “xu nịnh”, và người được khen sẽ chẳng lấy gì làm vui vẻ.

Đương nhiên, những lời cảm ơn mang tính chất đại khái như “Cậu đã làm rất tốt, cảm ơn nhé” hoặc “Cậu đã rất cố gắng rồi”, nếu xuất phát từ sâu trong lòng sẽ mang ý nghĩa sâu sắc. Tuy nhiên, cách khen ngợi như vậy sẽ khiến đối phương cảm thấy khó hiểu, rốt cuộc mình được khen vì cái gì, việc truyền đạt lời cảm ơn của bạn cũng trở nên khó khăn hơn. Bởi thế, tốt hơn hết chúng ta hãy thêm vào một yếu tố nữa phía sau lời khen.

Khi khen ngợi hay khi cảm ơn, hãy cố gắng truyền đạt lý do cụ thể nhất có thể.

Chẳng hạn như: “Ý kiến lúc đó của cậu rất chính xác, giúp cho việc triển khai buổi họp cũng trở nên thuận lợi hơn” hay “Rất cảm ơn cậu

vì đã ký được hợp đồng với khách hàng chỉ sau một tuần. Nhờ vậy nhóm của chúng ta đã đạt được chỉ tiêu hợp đồng đặt ra.”

Về phía người được khen, do đã lý giải được chính xác hành động nào của mình khiến cả nhóm đánh giá cao, từ đó họ sẽ cố gắng thúc đẩy những hành động đó hơn nữa để hoàn thành công việc chung của cả nhóm.

Khi nhận được sự đánh giá cao, chúng ta cần tiếp tục lấy đó làm động lực để cố gắng đáp ứng được kỳ vọng mới mà tập thể đặt vào mình.

Chỉ với một mẹo nhỏ là đính kèm thêm lý do vào phản hồi tích cực dành cho người khác, vòng tuần hoàn được khen ngợi – cố gắng đáp ứng kỳ vọng – tiếp tục được khen ngợi kia sẽ mãi tiếp diễn. Kết quả ra sao, có lẽ bạn cũng có thể tưởng tượng được đúng không?

# Kỹ năng 8 Chỉ bảo cho người khác cũng chính là vì bản thân mình

P

eter Drucker – chuyên gia hàng đầu trên thế giới về tư vấn và quản trị đã từng nói: “Việc chỉ bảo cho người khác chính là sự học hỏi lớn nhất của đời người.”

Khi chỉ dạy cho người khác, cho dù đó là những vấn đề mà đối với bạn là chuyện đương nhiên, rất dễ dàng hiểu được, bạn vẫn phải giải thích được thành lời tại sao lại như vậy.

Để có thể giải thích được cho người khác, bạn cần thêm một bước phân tích mang tính logic, làm thế nào để đối phương có thể thấu hiểu được vấn đề một cách dễ dàng nhất. Sau khi trải qua quá trình này, chắc chắn mức độ thấu hiểu của bạn đối với vấn đề sẽ trở nên sâu sắc hơn, thậm chí còn có thể hiểu ra được nhiều điều ẩn sâu để sau đó thay đổi suy nghĩ và hành động.

Bản thân tôi cũng đã từng có trải nghiệm giống vậy.

Thời đại học, tôi từng tham gia câu lạc bộ thể thao và thường đưa ra lời khuyên cho các bạn khóa dưới mới tham gia câu lạc bộ, sau khi bước chân ra ngoài xã hội và đảm nhiệm vai trò giảng viên tại các buổi huấn luyện nghiệp vụ của công ty, tôi vẫn luôn ý thức rằng mình mới là người học được nhiều nhất.

Những bài học, vấn đề mà tôi lý giải thông qua sự chỉ dạy cho người khác đã trở thành công cụ đắc lực để tôi áp dụng vào công việc của chính mình.

Hơn thế nữa, việc chỉ dạy cho người khác cũng liên quan trực tiếp tới quá trình nâng cao năng lực của các thành viên khác, vì vậy đối với mỗi nhóm làm việc, đây cũng là hành động giúp cho công việc chung được hoàn thành ở cấp độ cao hơn. Nếu thành tích chung của cả nhóm được nâng cao, đương nhiên bản thân bạn cũng phải cố gắng để hoàn thành công việc tốt hơn trước.

Nói tóm lại, thoát nhìn thì có thể đây là hành động vì các thành viên trong nhóm, nhưng nếu tính đến kết quả mà nó mang lại, bạn cũng sẽ là người được hưởng lợi.

Người Nhật thường hay nói rằng: “Tình thương không phải là vì người khác.” Quả thật, việc chúng ta chỉ dạy và bảo ban người khác chính là vì muốn tốt cho họ, nhưng thực tế lại cũng là vì bản thân chúng ta.

Việc chỉ bảo cho người khác chính là sự học hỏi lớn nhất của đời người.

# Kỹ năng 9 “Không thể dùng được cậu ta” chính là tuyên bố thất bại

C

húng ta không thể chỉ đứng trên lập trường của cá nhân để đánh giá người khác, mà phải dựa trên góc nhìn của tất cả mọi người. Hẳn rằng ai cũng từng có lần tự nhủ: “Làm việc với chị ấy rất dễ chịu” hay “Anh ấy thật là xuất sắc.”

Trong quá trình làm việc, đôi khi tôi cũng nghe thấy người ta nói: “Không thể dùng được cậu ta.” Có khi đó là lời phàn nàn từ người lãnh đạo, cũng có khi lại là lời phàn nàn từ các thành viên dành cho người lãnh đạo. Nếu xét về toàn cục, cá nhân tôi cho rằng câu nói này chẳng khác gì một tuyên bố thất bại cho tinh thần làm việc nhóm.

Trước đây, một người đồng nghiệp kỳ cựu từng từng nói với tôi rằng: “Câu nói ‘Không thể dùng được cậu ta’ không mang ý nghĩa người đó sẽ chẳng giúp ích được gì, mà chính là ‘Tôi không đủ năng lực để sử dụng cậu ta.’ Nên nhớ rằng khi chỉ tay vào ‘cậu ta’, đó cũng là lúc ba ngón tay còn lại đang chỉ thẳng vào chính cậu.”

Sau khi nghe được câu nói này, tôi đã quyết tâm từ sau sẽ không sử dụng những lời nói như vậy nữa. Tôi hiểu ra rằng khi phát ngôn những lời đó, chính bản thân tôi đã thừa nhận thua cuộc, rằng tôi không thể đưa ra những cách thức đào tạo thích hợp với anh/cô ta.

Tuy nhiên trên thực tế, dù có muốn hay không, chắc chắn sẽ có người khiến bạn cảm thấy không thể nào hòa hợp được. Khi nhìn thấy người đó làm những hành động mà bạn không thể nào chấp nhận được, hẳn bạn sẽ có xu hướng trách mắng họ, đúng không?

Thế nhưng, dù có gặp phải trường hợp như vậy, hãy cố gắng kiềm chế và niêm phong câu nói “Không thể dùng được cậu ta”, sau đó thử chuyển hướng suy nghĩ cũng như tâm trạng bức dọc của bản thân bằng tư duy tích cực rằng: “Có lẽ mình chưa biết cách sử dụng cậu ta.” Thay vì đổ lỗi cho người khác, hãy cố gắng tìm hiểu xem liệu có phương pháp giải quyết nào hay không.

# Kỹ năng 10 Phân biệt than thở và nêu ý kiến

C

ác bạn có biết sự khác nhau giữa “than thở” và “nêu ý kiến” không?

Từ điển tiếng Nhật định nghĩa hai từ này như sau:

Than thở: Ca thán, kể lể những chuyện mà cho dù có nói nhiều tới đâu cũng không có cách giải quyết.

Nêu ý kiến: Suy nghĩ từ tận sâu trong lòng về chủ trương, cách giải quyết một vấn đề nào đó.

Với cá nhân mình, tôi hiểu đơn giản “than thở” chính là thể hiện sự bất lực, không thể bước tiếp về phía trước, còn “nêu ý kiến” chính là đưa ra phương án cải thiện, ý tưởng để thúc đẩy công việc tiến triển.

Ngay cả khi bạn cảm thấy vô cùng bất mãn hay có điều muốn than phiền, hãy nêu ra những hành động hoặc ý tưởng có thể giúp công việc tiến về phía trước, khi đó “than thở” sẽ trở thành “nêu ý kiến”.

Khi không thể kiềm chế những lời than thở, hãy chậm lại một nhịp và nghĩ “Vậy thì nên làm như thế nào?”, “Khi đó bản thân mình đóng vai trò ra sao?” và đưa ra phương án cải thiện vấn đề, chắc chắn nhóm của bạn sẽ có thể tiến về phía trước.

Nếu suy xét kỹ, phải chăng “than thở” là việc làm không cần thiết?

Tôi lại nghĩ rằng “than thở” là một yếu tố cần thiết. Thậm chí nhờ vào việc lắng nghe những lời than thở mà những thành viên khác luôn giấu trong lòng, bạn có thể nắm rõ được vấn đề hiện tại, nhận biết được nguy cơ có thể xảy đến với công việc của nhóm. Lúc này,



những lời than thở đóng vai trò là nguồn thông tin vô cùng quan trọng. Đặc biệt, những người lãnh đạo cũng nên suy nghĩ rằng việc lắng nghe lời than thở của các thành viên trong nhóm cũng là một phần của công việc.

Đương nhiên, sau khi lắng nghe xong, hãy bàn bạc với họ xem có thể tìm ra đối sách gì với vấn đề này, để có thể chuyển đổi từ “than thở” sang “nêu ý kiến”.

Còn nếu trong trường hợp bản thân người lãnh đạo cũng muốn than thở, tôi cho rằng họ không nên bộc bạch toàn bộ tâm trạng và suy nghĩ với các thành viên khác, mà chỉ nên tâm sự với những người thực sự đáng tin cậy. Ngoài ra cũng không nên than vãn quá nhiều.

Lãnh đạo cũng là một con người bình thường, vì thế họ cũng có quyền bày tỏ nỗi bất mãn với người khác, tất nhiên là ở mức độ thấp hơn.

Đây chính là bức tranh làm việc theo nhóm một cách kiện toàn.

# Kỹ năng 11 Trở thành người đa tính cách

## C

Ó thể kỹ năng này sẽ nhận được cả sự tán thành lẫn phản đối, nhưng đây chính là kinh nghiệm mà tôi rút ra sau khi làm việc tại rất nhiều môi trường.

Nếu có thể thay đổi linh hoạt tính cách của bản thân để phù hợp với hoàn cảnh giống như loài tắc kè hoa thì điều đó sẽ giúp ích rất nhiều trong việc xây dựng mối quan hệ của bạn với người khác khi làm việc theo nhóm.

Nói tóm lại, nếu bạn có thể tìm hiểu về sở thích của đối phương và cố gắng thay đổi cách giao tiếp sao cho phù hợp với thế giới quan của họ thì cho dù họ có khó tiếp xúc đến đâu đi nữa, mối quan hệ với họ cũng sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

Chẳng hạn, với kiểu người muốn nhờ cậy người khác, hãy thể hiện sự kiên định, đáng tin của bản thân; với người lãnh đạo có cá tính mạnh mẽ, hãy thể hiện rằng bản thân vẫn thiếu sót một chút gì đó trong công việc; với người thích thể thao, hãy thu hút bằng cách bộc bạch mình đã từng tham gia đại hội thể thao; với người trong giới trí thức, hãy cho thấy bạn là người đam mê tìm hiểu các yếu tố văn hóa-lịch sử-xã hội. Bởi tất cả đều là những thành tố góp phần tạo nên tính cách thực sự của bạn, vì vậy việc thể hiện chúng tùy theo hoàn cảnh không đồng nghĩa với việc bạn đang lừa gạt đối phương.

Trên thực tế, thay vì gọi là “diễn xuất”, cách gọi đúng đắn của kỹ năng này là “thể hiện những phần tính cách của bản thân có điểm chung với đối phương”.

Bằng cách làm như vậy, quá trình làm việc, giao tiếp với đối phương sẽ thuận lợi hơn, đây chính là yếu tố giúp công việc có thể tiến triển

một cách suôn sẻ (tất nhiên, những phần mang tính trọng tâm trong công việc hoàn toàn không cần phải thay đổi).

Để đạt được mục tiêu, hãy thử thay đổi cách tiếp xúc với đối phương. Nên nhớ rằng việc thay đổi cách thể hiện của bản thân cũng là một trong những kỹ năng rất cần thiết trong công việc.

Nếu có thể thay đổi linh hoạt tính cách của bản thân để phù hợp với hoàn cảnh giống như loài tắc kè hoa, vậy thì điều đó sẽ giúp ích rất nhiều trong việc xây dựng mối quan hệ của bạn với người khác khi làm việc theo nhóm.

# Kỹ năng 12 Không thể hòa hợp với ai đó cũng không sao

T

rong những phần trên, tôi đã giới thiệu khá nhiều phương pháp để có thể cùng các thành viên trong nhóm đạt được mục tiêu đã đặt ra. Thế nhưng trên thực tế, chắc chắn vẫn sẽ có người mà bạn không thể nào hòa hợp được.

Thường mọi người cho rằng để giải quyết được tình trạng đó, tốt hơn hết là gặp trực tiếp người đó để tìm cách tháo gỡ mối quan hệ căng thẳng, hoặc càng tỏ ra tự cao tự đại để chọc tức đối phương. Thế nhưng theo góc nhìn của cá nhân tôi, để cho mọi chuyện không trở nên tồi tệ hơn, tốt hơn hết chúng ta nên tạm thời tránh khỏi tình hình căng thẳng khi đó.

“Chạy trốn” – có thể nhiều người sẽ cho rằng hành động này chẳng khác gì thừa nhận bản thân thất bại trước người đó, thế nhưng việc thoái lui lại là một chiến thuật vô cùng tuyệt vời.

Bằng cách chạy trốn, bạn có thể tạm rời xa môi trường cũ và tham gia vào nhóm mới, bạn có thể thử sức với công việc mới, nỗ lực để nâng cao năng lực của bản thân, một lần nữa lấy lại tinh thần làm việc năng nổ. Nói cách khác, đây chính chiến thuật “lùi một bước để tiến hai bước”, vậy nên đây hoàn toàn không phải là hành động tự hạ thấp bản thân.

Hành động tuyệt đối không nên làm lúc này là tiếp tục tỏ ra tự cao tự đại, cố gắng bằng cách này hay cách khác để áp đảo được đối phương, trở thành người chiến thắng, “trên cơ” trong sự bất hòa giữa hai người. Nếu làm như vậy, chắc chắn cả bạn và đối phương đều sẽ vô cùng mệt mỏi, trong khi công việc chung vẫn không thể

giải quyết được. Quan trọng nhất là khi đó, bạn sẽ không thể cứu vãn mọi thứ trở lại như ban đầu.

Trước khi sự việc đáng tiếc như vậy xảy ra, hãy tạm bỏ cái tôi sang một bên, chủ động rút lui khỏi tình hình căng thẳng, đó mới là cách giải quyết mang lại hiệu quả cao nhất.

Có thể nhiều người sẽ cho rằng hành động này chẳng khác gì thừa nhận bản thân thất bại trước người đó, thế nhưng việc thoái lui lại là một chiến thuật vô cùng tuyệt vời.

# Kỹ năng 13 Nhìn thấu người lãnh đạo

C

ó câu danh ngôn rất thú vị: “Trong cuộc đời, có những người mà chúng ta không có quyền lựa chọn, đó là cha mẹ và cấp trên.” Nếu là cha mẹ thì có lẽ không cần quá lo lắng, thế nhưng với cấp trên, chúng ta cần phải nhìn thấu tính cách, con người của họ để đưa ra cách thức giao tiếp phù hợp.

Công việc chính là một phần của cuộc đời chúng ta. Hãy nghĩ xem liệu bạn có thể trải qua một phần cuộc đời với người đó hay không. Liệu rằng cấp trên của bạn có đủ khả năng dẫn dắt bạn tiến về phía trước, giúp bạn mở ra cánh cửa thăng tiến trong sự nghiệp hay không?

Cá nhân tôi luôn đánh giá về cấp trên dựa trên hai tiêu chí: năng lực và ý chí làm việc.

Lấy ví dụ một cấp trên vừa có năng lực vừa có ý chí làm việc. Với những người cấp trên như vậy, chắc chắn bạn nên bước theo họ. Hãy coi đó là một hình mẫu lý tưởng trong công việc để tham khảo và học hỏi.

Mặt khác, cũng có những cấp trên tuy có năng lực nhưng trong thời điểm hiện tại lại không có ý chí làm việc. Điển hình là trường hợp của những cấp trên trước đó luôn hăng say làm việc, nhưng vì một số lý do nào đó đã khiến cho tinh thần làm việc của họ bị giảm sút.

Tôi không khuyên bạn cùng bước với họ trong thời gian dài, nhưng hãy thử trò chuyện gần gũi với họ, chắc chắn việc làm này sẽ có hiệu quả. Đối với những vị cấp trên gao cội như vậy, họ thường tìm kiếm người mà bản thân họ có thể tin tưởng để ủy thác công việc. Bởi vậy, người mà vị cấp trên đó tin tưởng để giao phó công việc có

thể chính là người luôn tìm đến để trò chuyện, giúp đỡ họ có động lực tiến về phía trước.

Trường hợp cấp trên có năng lực vừa kém cỏi vừa không có ý chí làm việc, bạn sẽ phải chú ý. Nếu có thể hoạt động một cách độc lập và hiệu quả, bạn có thể thay thế vị cấp trên đó và vực dậy nhóm của mình. Tuy nhiên, nếu công việc vẫn không tiến triển thuận lợi, hãy trao đổi với bộ phận nhân sự và đưa ra yêu cầu thay thế người mới. Chúng ta không cần đến những cấp trên như vậy.

Tuy nhiên, đối tượng nguy hiểm nhất lại là cấp trên không có năng lực nhưng lại sở hữu tinh thần làm việc cao. Cho dù bạn có muốn làm việc, người đó cũng sẽ chen ngang và kéo chân bạn lại. Việc làm đó sẽ gây ảnh hưởng vô cùng nghiêm trọng tới cả nhóm. Vậy nên phải thực sự cân nhắc đến biện pháp khiến cho người đó rời khỏi nhóm. Đừng lãng phí thời gian đồng hành cùng với vị cấp trên kiểu như vậy.

# Kỹ năng 14Nghĩ rằng thất bại là trách nhiệm của người lãnh đạo

Trong một chương trình cách đây không lâu, một tuyển thủ bóng chày người Nhật đã từng bày tỏ: “Tôi cho rằng nếu bản thân trở thành kẻ thua cuộc, đó là do huấn luyện viên đã chỉ đạo không tốt.”

Thoạt nghe có lẽ bạn sẽ nghĩ đây là một phát ngôn vô trách nhiệm. Nhưng trên thực tế, đằng sau câu nói này chính là tinh thần trách nhiệm đối với sự tự tin vào bản thân, rằng: “Với tư cách là một tuyển thủ chuyên nghiệp, tôi đã luôn luyện tập đầy đủ, trau dồi kỹ năng của bản thân. Vấn đề nằm ở phần còn lại, đó là sự chỉ đạo của huấn luyện viên.”

Các thành viên trong nhóm có nghĩa vụ rèn luyện và nâng cao năng lực của bản thân để được người lãnh đạo tin tưởng và giao phó công việc.

Đồng thời, việc thường xuyên có các cuộc họp trao đổi với người lãnh đạo cũng là hành động vô cùng quan trọng đối với các thành viên.

Hãy để người lãnh đạo hiểu được công việc mà bạn muốn làm, mục tiêu mà bạn đặt ra. Việc bạn cần làm là khiến cho người lãnh đạo nghĩ rằng “Việc này thử giao cho cậu ta xem sao.” Nếu bạn cứ chần chừ, không thể hiện nguyện vọng và ý chí của bản thân, chắc chắn bạn sẽ để vuột mất cơ hội, nó sẽ trôi qua trước mắt bạn.

Sau những nỗ lực như vậy, nếu bạn được cấp trên chọn để giao phó công việc, hãy cố gắng hết sức và cống hiến cho công việc đó.

Hãy nhớ rằng: việc bạn có hoàn thành được nghĩa vụ của mình hay không, trách nhiệm cuối cùng nằm ở người lãnh đạo của bạn.



Hãy để người lãnh đạo hiểu được công việc mà bạn muốn làm, mục tiêu mà bạn đặt ra.

để đạt được mục tiêu

# **CHƯƠNG 8 NHỮNG KỸ NĂNG CẦN THIẾT ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU**

# Kỹ năng 1 Không đặt ra giới hạn cho bản thân

K

hi bạn đã cố gắng học hỏi kiến thức, rèn luyện kỹ năng mà công việc vẫn không thể hoàn thành đúng với mục tiêu đã đặt ra, vậy rất có khả năng vấn đề nằm ở “lối tư duy” (mindset). “Lối tư duy” thường được hiểu thiên về “chủ nghĩa tinh thần” như tinh thần đấu tranh, sự can đảm, lòng nhiệt huyết. Trên thực tế, chỉ cần thay đổi cách tư duy đi một chút, hiệu quả sẽ tăng lên đáng kể.

Khi nghĩ rằng “Mình muốn thử sức”, “Mình muốn mọi việc tiến triển theo hướng này”, đã bao giờ bạn lại chùn bước và cho rằng “Nhưng thực tế sẽ khó để thực hiện được” hay “Đối với mình đó là ước mơ quá xa vời” hay chưa?

Thậm chí có lúc bạn còn nhận được những phản hồi tiêu cực, sự chỉ trích và ngăn cản từ người khác.

Có lẽ bạn đã từng nghe câu thành ngữ “Không thể lấy bụng tiểu nhân đo lòng quân tử.” Sẽ có rất nhiều lời nói mang tính chất ngăn cản mà người có ý chí cao phải nhận lấy từ những người xung quanh. Có hai kiểu ngăn cản: từ ngăn cản tiêu cực của kẻ tiểu nhân xuất phát từ lòng ghen tỵ, cho đến kiểu ngăn cản vì lo lắng cho bạn, hoặc mong muốn đưa ra lời khuyên để giúp bạn trưởng thành hơn.

Cá nhân tôi nghĩ rằng: tốt hơn hết là không đoái hoài tới những lời ngăn cản dành cho bạn.

Khi còn học trung học, một người thầy mà tôi luôn kính trọng đã hỏi cả lớp rằng: “Các em có biết điều kiện để vào được đại học mà các em mong ước là gì không? Rất đơn giản. Chỉ cần các em nghĩ rằng ‘Mình muốn học trường đó’, vậy là đủ.” Nghĩa là dù có muốn thì chưa chắc chúng ta đã thi đỗ đại học, nhưng nếu ngay từ đầu bạn

đã không “muốn” thi đỗ đại học, đặt ra mục tiêu cho bản thân, vậy thì chắc chắn việc thi đỗ là điều không thể.

Chỉ cần không tự ngăn cản bản thân, chắc chắn việc quyết định mục tiêu sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Một khi đã quyết định được mục tiêu, hãy bắt đầu lên kế hoạch và nỗ lực để biến mục tiêu thành hiện thực. Tiếp đó có thể sẽ là thất bại, chán chường, nhưng chính những thất bại đó sẽ dẫn dắt chúng ta tới sự trưởng thành tiếp theo, qua đó tiếp cận gần hơn với mục tiêu mà chúng ta đề ra.

Tốt hơn hết là không đoái hoài tới những lời ngăn cản dành cho bạn.

# Kỹ năng 2Nghị ngờ quy định

C

ó những lúc, cho dù đã đặt ra mục tiêu mới, nỗ lực tiến về phía trước, nhưng các sự cố cứ liên tiếp xuất hiện khiến bạn không thể thực hiện được mục tiêu.

Trong một tổ chức luôn có những quy định buộc mọi người phải tuân theo, thế nên để có được quyết định phải trải qua rất nhiều quy trình phức tạp. Nếu một tổ chức sở hữu những quy định như vậy, vô hình chung sẽ tốn nhiều thời gian để thực hiện một dự án, thế nên để hoàn thành công việc đúng thời hạn, chúng ta buộc phải loại bỏ một số giai đoạn cần thiết. Càng là những công ty lớn, có lịch sử lâu đời, vấn đề này càng trở nên nghiêm trọng hơn.

Nếu như có ai gây ra lỗi hoặc có hành động bất chính, tổ chức sẽ phải thêm vào quy trình kiểm tra trước khi triển khai. Tổ chức càng lớn, lịch sử càng lâu đời thì những trường hợp như vậy lại càng nhiều.

Tuy nhiên, nếu cứ bị những quy định như vậy bao bọc, công việc sẽ không thể thực hiện một cách nhanh chóng và thuận lợi. Để giải quyết thực trạng đen tối ấy, bạn cần cố gắng tuân thủ những điều sau:

**(Nếu có quy định) Tìm hiểu xem đó có phải là quy định thực sự hay không**

Nhiều quy định chỉ đơn giản là do một cá nhân nghĩ ra, hoặc là thói quen, quy định nội bộ của tập thể.

**Nghĩ rằng dù là quy định thì cũng có ngoại lệ**

Nếu như chỉ “người chịu trách nhiệm chính” trở lên mới được quyết định, hãy thử suy nghĩ xem liệu có thể có biện pháp ngoại lệ như

mượn tên của “người chịu trách nhiệm chính” đó, hay tạm thời “đảm nhiệm vị trí người chịu trách nhiệm chính” để đưa ra quyết định hay không.

### **Phác họa cụ ly ngắn nhất, hướng tới mục tiêu và chạy**

Nếu như ngay từ đầu bạn đã nhận được sự đồng ý từ “người chịu trách nhiệm chính” thì cho dù quy định có phức tạp đến đâu, khoảng thời gian cần thiết để hoàn thành công việc sẽ ngắn lại. Hãy suy nghĩ xem làm thế nào để tiến hành với lộ trình ngắn nhất như vậy.

Tuy nhiên, nếu sau này bạn đảm nhiệm vị trí đặt ra các quy định và vận hành tổ chức, đừng tăng thêm quy trình kiểm tra trước khi triển khai thực hiện một công việc, thay vào đó hãy đặt ra quy trình trách nhiệm sau khi hoàn thành công việc. Tức là trước hết hãy cứ thực hiện công việc, nếu có vấn đề, khi đó hãy truy cứu trách nhiệm của những người liên quan. Nếu làm như vậy, chắc chắn thời gian để đạt được mục tiêu của tổ chức sẽ nhanh hơn.

Để hoàn thành công việc đúng thời hạn, chúng ta buộc phải loại bỏ một số giai đoạn cần thiết.

# Kỹ năng 3 Bắt đầu từ bây giờ cũng chưa muộn

N

othing is too late to start.

Đây là câu nói mà trước đây, một người bạn của tôi vốn từng tham chiến trong Chiến tranh Việt Nam thường nói. Nó mang ý nghĩa “Không có việc gì là quá muộn để bắt đầu.”

Anh ấy mong muốn trở thành một ngôi sao âm nhạc tại Broadway, New York. Nhưng sau đó lại buộc phải tham gia cuộc chiến tranh phi nghĩa tại Việt Nam. Trải qua vài năm chiến đấu, anh rời quân ngũ và quản lý một câu lạc bộ âm nhạc tại Hawaii. Chứng kiến hình ảnh hiện tại của anh ấy, tôi mới cảm thấy được sức nặng của câu nói mà anh ấy từng chia sẻ.

Chúng ta lấy gì làm quy chuẩn để đánh giá một sự việc là “too late” (quá muộn)?

Có lẽ nhiều người trong số chúng ta đã quá vội vàng hay quá dễ dàng bỏ cuộc, họ nghĩ rằng “Phải làm việc này khi còn trong độ tuổi 20”, “Giờ mình đã hơn 30 tuổi, giờ mới làm thì...”

Tuy nhiên, đó không phải là quy chuẩn của thế giới hay của chính bạn. Đương nhiên, có nhiều chuyện làm càng nhanh càng tốt, nhưng nên nhớ rằng những giai đoạn lịch sử ngắn ngủi cũng mang giá trị quan sâu sắc không kém gì những giai đoạn lịch sử lâu đời.

Ý nghĩa của mục tiêu nằm ở việc chúng ta có đạt được hay không, chứ không phải đạt được nó khi nào.

Hoặc có những lúc, mặc dù có việc rất muốn làm, nhưng chúng ta lại chưa thể bước những bước đi đầu tiên. Hẳn sẽ có người cho

rằng “Mình không thể làm được”? Ngược lại, tôi thì nghĩ thế này: “Lý do mình chưa thể bước tiếp, đó là bởi nó vẫn chưa cần thiết với mình bây giờ. Đến thời điểm thật sự cần thiết, tự khắc đôi chân mình sẽ bước đi. Khi nào mình muốn làm thì khi đó sẽ là lúc cần thiết.”

Dù thế nào đi nữa, khi có việc muốn làm, nếu bạn nghĩ việc đó sẽ vô cùng có ý nghĩa nếu thực hiện được, chắc chắn việc bắt đầu sẽ không bao giờ là quá muộn.

Hãy tự nhủ rằng dù bây giờ mới bắt đầu, cũng chưa bao giờ là quá muộn.

Ý nghĩa của mục tiêu nằm ở việc chúng ta có đạt được hay không, chứ không phải đạt được khi nào.



# Kỹ năng 4Không so sánh với người khác

T

rong công việc, người Nhật có một khái niệm về “cá nhân xuất sắc nhất trong số những nhân viên có cùng số năm thâm niên”. Đây được coi là cơ sở để đánh giá người thăng tiến nhanh nhất hoặc người được lên làm lãnh đạo nhóm trong khoảng thời gian ngắn nhất trong số những người gia nhập công ty vào cùng một thời điểm, có cùng số năm thâm niên.

Tuy nhiên, trên thực tế rất hiếm có trường hợp người đã từng đứng đầu trong 10 năm trước vẫn tiếp tục đứng đầu ở thời điểm hiện tại.

Tôi nghĩ rằng, trong thời đại mà môi trường làm việc diễn ra theo cách thức đào tạo nhân lực thật kỹ lưỡng trong một khoảng thời gian dài đương nhiên có ý nghĩa đối với việc cạnh tranh giữa những cá nhân gia nhập công ty cùng một thời điểm. Câu chuyện của người gia nhập công ty trước hẳn cũng có ý nghĩa với những người đến sau: “Khi tôi bằng tuổi cậu, tôi đã là trưởng nhóm rồi”.

Thế nhưng, khi nhịp sống, nhịp làm việc của xã hội ngày càng nhanh hơn, so với khoảng thời gian 10 năm kể từ thời điểm gia nhập công ty, chắc chắn hiện tại công ty đã có những thay đổi vô cùng lớn và khác biệt so với 10 năm trước. Môi trường làm việc sẽ thay đổi theo thời gian, tiêu chuẩn để đánh giá vì thế cũng thay đổi.

Trong thời đại hiện nay, việc so sánh với những nhân viên gia nhập cùng thời điểm hoặc những đàn anh gạo cội trong công ty là hoàn toàn vô nghĩa.

Công việc chỉ đơn thuần là một phần trong cuộc sống của một người, không hơn không kém. Hoàn toàn không tồn tại tiêu chuẩn

khách quan nào để từ đó đánh giá cuộc đời của một người có thành công hay không.

Ngược lại, điều quan trọng hơn cả là bản thân chúng ta có vui vẻ hay không? Cũng có người nói rằng tiêu chuẩn để đánh giá một người có thành công hay không chính là bản thân người đó có hạnh phúc hay không?

Bản thân việc so sánh cuộc đời của mình với người khác (gia nhập công ty cùng thời điểm, có cùng số năm thâm niên), hay so sánh sự nghiệp của bản thân với người khác, rằng rốt cuộc khi bằng tuổi họ mình đã có những gì trong tay vốn đã rất kỳ quặc... So sánh như vậy chỉ khiến cho bạn trở nên vội vã, đổ kỵ và bất mãn với thành công của người khác mà thôi.

Chỉ cần bạn nỗ lực không ngừng để đạt được mục tiêu đã đặt ra, chắc chắn khoảnh khắc bạn cảm thấy mình đang có một cuộc sống hạnh phúc sẽ đến. Những người làm việc với tinh thần vui vẻ và phấn chấn chắc chắn sẽ nhận được đánh giá tích cực từ người khác. Xin đừng vội vã, chỉ cần bạn luôn vững bước trên chính đôi chân mình, vậy là đủ.

Trong thời đại hiện nay, việc so sánh với những nhân viên gia nhập cùng thời điểm hoặc những đàn anh gạo cội trong công ty là hoàn toàn vô nghĩa.

# Kỹ năng 5Thấu hiểu thói xấu trong lối tư duy của bản thân

N

gười Nhật có câu thành ngữ: “Con người ai cũng phải có một thói xấu nào đó.”

Câu thành ngữ này ám chỉ những hành vi xấu đã trở thành thói quen của một cá nhân mà mọi người đều nhận ra, nhưng nó còn ám chỉ thói xấu trong lối tư duy, cách cảm nhận của mỗi người.

Nếu là những tật xấu phơi bày ra ngoài và người khác hiểu được, có thể họ sẽ chỉ cho chúng ta, nhưng nếu là những tư duy tiêu cực trong đầu, họ sẽ không thể biết được. Nếu vậy, chúng ta cần tự ý thức về thói xấu trong lối tư duy của bản thân.

Sau khi đã ý thức được, đừng quá cố gắng thay đổi tật xấu đó, hãy tạm thời chấp nhận nó. Dù sao thì người khác cũng không thể nhìn thấy, nên sau khi chấp nhận nó, bạn chỉ cần đưa ra kế sách đối phó với tật xấu của mình là được.

Ví dụ, tôi có tật xấu là luôn phản ứng dè dặt và đề phòng với những sự việc mới mẻ hoặc lời nhờ cậy của người khác. Khi có ai đó nhờ vả trong công việc, cảm giác đầu tiên xâm chiếm lấy tâm trí tôi sẽ là “Làm cái này mệt lắm!” hay “Phiền phức quá!” Trước đây, từng có một thời gian tôi luôn thể hiện phản ứng tiêu cực như vậy, nhưng rồi tôi đã nhận ra cách phản ứng như vậy chính là nguyên nhân khiến cho mọi việc tôi làm cứ liên tiếp gặp trở ngại, nguyên nhân nằm ở thói xấu trong lối tư duy của bản thân.

Sau đó, tôi đã tự ý thức rằng ấn tượng ban đầu với mọi việc của tôi luôn mang tính phòng vệ quá mức, tôi đã cố gắng thay đổi bằng cách đánh giá sự việc với cách nhìn lạc quan, hạn chế phản ứng

gay gắt. Cho đến hiện tại, tôi không còn bị mọi người nhìn nhận là một người bảo thủ trong cuộc sống cũng như công việc.

Mặt khác, nhiều người cũng có thói quen gánh vác quá nhiều công việc, hay có lối suy nghĩ công kích người khác một cách quá đà. Nếu không nhận ra được thói xấu trong lối tư duy của bản thân, họ sẽ không thể sở hữu được cách hành xử mà họ nên có, hoặc không thể trở thành người mà lẽ ra họ nên trở thành. Kết quả là họ dễ vượt mất cơ hội đạt được mục tiêu.

Hãy kiểm tra thói xấu trong lối tư duy của bản thân hằng ngày, cố gắng thay đổi để đạt được mục tiêu của bạn.

Sau khi đã ý thức được, đừng quá cố gắng thay đổi tật xấu đó, hãy tạm thời chấp nhận nó.

# Kỹ năng 6 Tập quen dần từ những điều đơn giản

V

Í dụ, có một người bắt đầu chú tâm học tiếng Anh vì muốn đạt được điểm cao trong bài thi TOEIC. Vậy thì người đó nên bắt đầu từ đâu?

Tôi nghĩ nhiều người sẽ ngay lập tức đăng ký tham gia các khóa tiếng Anh cấp tốc, hay bắt đầu học tiếng Anh bằng cách mua những quyển sách giáo trình dày cộp. Thế nhưng trên thực tế, phương pháp học tập như vậy không thể kéo dài được. Cho dù ban đầu có hứng thú và quyết tâm, chắc chắn sau đó bạn sẽ cảm thấy khổ sở khi phải dung nạp quá nhiều kiến thức, dần dần dẫn đến chán nản, bỏ cuộc.

Điều tôi trình bày dưới đây không chỉ giới hạn trong việc học tiếng Anh. Tôi có lời khuyên rằng mỗi khi bắt đầu một công việc mới nào đó, trước tiên các bạn hãy bắt đầu từ những việc đơn giản, không có quá nhiều áp lực và gánh nặng.

Trong trường hợp học tiếng Anh, hãy bắt đầu bằng việc đọc các e-mail, mục tin ngắn bằng tiếng Anh, ngoài ra hãy cố gắng nghe radio, xem tin tức bằng tiếng Anh mỗi khi rảnh rỗi. Đây chính là bí quyết bắt đầu từng chút một, từ những phương thức học tập đơn giản tưởng chừng như giải trí.

Hãy cứ bắt đầu làm quen dần, bạn sẽ không cảm thấy bị áp lực hay gánh nặng. Sau đó tiếp tục nâng dần mức độ phức tạp, bạn sẽ học được nhiều thứ một cách tuần tự, dễ tiếp thu.

Nếu đã nắm vững, hãy chuyển sang bước tiếp theo, cho dù áp lực có lớn hơn, bạn vẫn có thể tiếp tục. Cứ như vậy, đến một lúc nào đó bạn sẽ đạt được mục tiêu của mình.

Mỗi khi bắt đầu một công việc mới nào đó, trước tiên các bạn hãy bắt đầu từ những việc đơn giản, không có quá nhiều áp lực và gánh nặng.

# Kỹ năng 7 Có người thầy chỉ dạy

M

ối khi lo lắng hay gặp vấn đề nào đó trong công việc, chắc chắn bạn sẽ cảm thấy khó trao đổi với cấp trên hoặc các thành viên trong nhóm. Bạn cũng không thể chia sẻ với gia đình, bạn bè bởi không muốn họ lo lắng thay cho mình...

Khi đó, người có thể trở thành đối tượng để bạn chia sẻ là ai?

Tôi gọi đối tượng bạn có thể tâm sự thoải mái nhất là “người thầy chỉ dạy”.

Người thầy chỉ dạy là người mà bạn rất kính trọng, ngoài ra không có điều kiện gì đặc biệt cả. Thông thường, đó là người đã từng là cấp trên, vị khách trước đây đã từng làm việc cùng, hay người thầy, người anh khi còn học đại học của bạn. Nói tóm lại là những người mà hiện tại không có mối quan hệ mang tính lợi ích với bạn, họ là một người đi trước có nhiều kinh nghiệm sống, kinh nghiệm làm việc hơn bạn. Vậy là đủ.

Bản thân tôi cũng có nhiều người có thể coi là người thầy chỉ dạy, tùy theo nội dung cần bàn bạc và chia sẻ, đối tượng cũng sẽ khác nhau.

Đôi khi tôi tìm đến họ vì thực sự cần một lời khuyên, lời tư vấn, nhưng cũng có lúc chỉ đơn giản là tôi cần người để tâm sự. Nhờ chia sẻ được tâm tư, tôi có thể giải tỏa hết căng thẳng trong lòng, cũng có khi tôi nhận được lời khuyên để giải quyết vấn đề, thậm chí có lúc tôi được giới thiệu cho công việc hay người có thể nhờ cậy được.

Con người luôn cảm thấy thỏa mãn khi có người chịu lắng nghe mình. Bản thân tôi cũng vậy. Đã là con người, chúng ta đều có chung tâm lý muốn được giúp đỡ người khác khi họ gặp khó khăn.

Đừng ngần ngại chia sẻ và bàn bạc với người khác. Vì một lúc nào đó, bạn cũng có thể trở thành người thầy chỉ dạy của họ.

Bạn không cần cầu xin “Hãy trở thành người thầy chỉ dạy của tôi” và chờ đợi sự chấp nhận của họ. Chỉ cần bạn bày tỏ mong muốn nhận được sự giúp đỡ, bất cứ ai cũng có thể trở thành người thầy chỉ dạy của bạn.

**Người thầy chỉ dạy là người mà bạn rất kính trọng, ngoài ra không có điều kiện gì đặc biệt cả.**



# Kỹ năng 8 Luôn đặt vấn đề ngay tại “màn hình nền” trong tâm trí

D

Ù là những thiên tài như Archimedes hay Newton, đa phần khoảnh khắc tâm trí họ lóe lên những ý tưởng vĩ đại không phải là khi ngồi trên bàn làm việc. Trong cuộc sống, có nhiều lúc chúng ta sáng tạo ra những ý tưởng mang tính bước ngoặt ngay trong nhà tắm hay khi đi dạo.

Tuy nhiên, những ý tưởng sẽ không thể tự nhiên lóe lên trong tâm trí hay xuất hiện một cách đơn giản.

Để đạt được mục tiêu, bắt đầu từ thời điểm này, bạn hãy luôn đặt vấn đề mà mình đang trăn trở vào một góc trong tâm trí. Khi đang ngâm mình trong bồn tắm, hoặc khi đang ở trong những thời điểm mà tưởng chừng chẳng hề liên quan, hãy liên tưởng và gắn kết nó với vấn đề mà chúng ta đang tìm cách giải quyết. Làm được như vậy, chắc chắn xác suất nảy ra ý tưởng để đạt được mục tiêu sẽ tăng lên.

Tôi gọi cách làm như vậy là “Luôn đặt vấn đề ngay tại màn hình nền trong tâm trí”.

Việc này giống như lưu tài liệu ngay tại màn hình nền của máy tính, tức là đặt vấn đề ở vị trí mà bạn có thể ngay lập tức nhìn thấy và mở nó ra bất cứ lúc nào.

Chẳng hạn khi ở trong thang máy, khi gặp được ai đó có liên quan tới vấn đề của mình, bạn có thể ngay lập tức thảo luận với họ, như vậy sẽ không bị vượt mất cơ hội mà rất có thể chính là chìa khóa để giải quyết được vấn đề.

Ngoài ra, khi quá bận rộn và không thể dành thời gian suy nghĩ cho vấn đề, bạn cũng có thể tranh thủ suy nghĩ từng chút một vào những khoảng thời gian rảnh rỗi.

Có lẽ nhiều người sẽ nói rằng, nếu chỉ toàn nghĩ về công việc như vậy thì sẽ không có thời gian nghỉ ngơi, nhưng thực ra, cái gọi là vấn đề vốn luôn khiến cho chúng ta vướng bận và lo lắng ở một mức độ và trạng thái nào đó. Nếu không thể giải quyết một cách nhanh chóng thì đương nhiên tâm trí chúng ta sẽ không thể thoải mái và được nghỉ ngơi đúng nghĩa.

Theo kinh nghiệm của tôi, trong bất kỳ tình huống nào mà bạn cảm thấy bị vướng bận, tốt hơn hết hãy tự ý thức rằng “Mình có thể giải quyết được vấn đề này”, như vậy chắc chắn sự căng thẳng, bất an sẽ giảm xuống.

Khi đang ngâm mình trong bồn tắm, hoặc khi đang ở trong những thời điểm mà tưởng chừng chẳng hề liên quan, hãy liên tưởng và gắn kết nó với vấn đề mà chúng ta đang tìm cách giải quyết.

# Kỹ năng 9 Chỉ ghi chép những từ khóa liên quan tới hành động

T

ôi nghĩ rằng mỗi người lại có một cách tốc ký khác nhau. “Tốc ký” thường được sử dụng để phục vụ cho việc viết bài phỏng vấn hoặc biên bản cuộc họp.

Với kỹ năng này, tôi muốn các bạn hiểu “tốc ký” theo quan điểm phục vụ cho việc đạt được mục tiêu.

Khi mới gia nhập công ty, các nhân viên ở Nhật luôn phải học kỹ năng tốc ký để có thể lưu lại những kiến thức hoặc thông tin mới được chỉ dạy. Bởi vậy, kỹ năng tốc ký vô cùng quan trọng và hữu ích.

Tuy nhiên, khi tiến hành công việc, tốc ký không còn ý nghĩa với việc ghi nhớ kiến thức và thông tin.

Để biết thông tin của đối phương thì đã có danh thiếp, khi họp thì đã có biên bản cuộc họp mẫu. Ai cũng nhận được tài liệu photo đã chuẩn bị sẵn.

Vậy lúc này tốc ký sẽ được dùng với mục đích gì?

Thông tin trong công việc phải là thứ dùng để gắn kết với các hành động tiếp theo. Nó không phải là thứ ghi lại để làm kỷ niệm, cũng không phải là ghi chép để đề phòng trường hợp xấu sẽ xảy ra.

Bởi thế, nếu muốn sử dụng tốc ký để đạt được mục tiêu, bạn phải làm sao để gắn kết nó với các hành động tiếp theo, nếu không việc tốc ký sẽ không mang lại hiệu quả.

Cụ thể, hãy biến tất cả các mục tốc ký, ghi chép thành hành động như “Truyền đạt...”, “Soạn thảo...”

Trong sổ tay của mình, phía dưới hàng ghi ngày tháng chỉ có danh sách các mục hành động. Khi kết thúc một ngày làm việc, tôi sẽ nhìn lại và soạn ra danh sách cho ngày tiếp theo. Tôi sẽ bắt đầu một ngày làm việc mới bằng việc xác nhận lại danh sách đó.

Do không cần thiết phải nhìn lại những việc đã làm trong quá khứ, vậy nên sau khi đã sử dụng hết cuốn sổ ghi chép, hãy cho nó vào máy hủy tài liệu.

Ghi chép để đạt được mục tiêu, chỉ cần như vậy là đủ.

# Kỹ năng 10 Suy nghĩ sau khi đã phân biệt rõ vấn đề đang gặp phải và vấn đề có thể sẽ xảy tới

T

rong công việc, nếu không có khả năng tiên đoán, hẳn rằng chúng ta sẽ không thể vạch ra những kế hoạch hoàn hảo và đảm bảo rằng sẽ không có vấn đề phát sinh xảy ra.

Có một phương pháp rất hữu dụng khi giải quyết vấn đề.

Để ngắn gọn, tôi đã viết là “vấn đề”, nhưng ở đây bạn hãy nghĩ rằng đó là “tổng bộ những việc cản trở chúng ta đạt được mục tiêu”.

Trước hết, chúng ta phải phân biệt trong vấn đề tồn tại hai dạng thức: “vấn đề đã phát sinh” và “vấn đề có thể sẽ xảy ra”. Hãy ý thức rằng trong vấn đề luôn có sự hòa trộn giữa hai dạng thức đó.

Vì phương pháp ứng phó với hai dạng này là khác nhau nên bạn cần phân chia và có cách quản lý phù hợp.

## **Vấn đề đã phát sinh**

Chỉ có duy nhất một phương pháp để đối phó với vấn đề đã xảy ra. Đó là hãy hãy dốc toàn lực để giải quyết.

## **Vấn đề có thể sẽ xảy ra**

Vì vấn đề này vẫn chưa xảy ra nên có bốn phương pháp giải quyết chính sau khi bạn đã phân tích rõ ràng tình hình hiện tại.

Đó là “Bỏ mặc”, “Tránh đi”, “Chuyển giao trách nhiệm” và “Giảm khả năng phát sinh”.

Sau khi phân tích, nếu bạn nhận thấy cho dù vấn đề có xảy ra thì cũng không ảnh hưởng nhiều tới mục đích cuối cùng, bạn hãy “Bỏ mặc”. Nếu có khả năng thì hãy “Tránh đi”, hoặc “Chuyển giao trách nhiệm” để người khác giải quyết thay mình cũng là một cách hiệu quả. Và trường hợp xảy ra nhiều nhất đó là nỗ lực “Giảm khả năng phát sinh” và mức độ ảnh hưởng tới công việc nếu vấn đề xảy ra.

Bạn tuyệt đối không được nhìn nhận “vấn đề đã phát sinh” và “vấn đề có thể sẽ xảy ra” là một, sau đó dùng một cách thức duy nhất cho tất cả các vấn đề. Thay vì dành thời gian để giải quyết vấn đề mà lẽ ra mặc kệ nó cũng không có ảnh hưởng gì cả, bạn nên sử dụng quãng thời gian quý báu đó để làm việc khác.

# Kỹ năng 11 Không được phép hoảng loạn

T

rong cùng một thời điểm, có quá nhiều dự án và công việc cần giải quyết gấp ập tới, hẳn là ai cũng sẽ bị choáng ngợp.

Khi tâm trạng bị choáng ngợp, khả năng phán đoán của chúng ta sẽ bị ảnh hưởng và khó có thể đưa ra những giải pháp đối phó hữu hiệu. Cảm thấy mọi việc rối tung lên, cáu giận, xử lý vội vàng, thậm chí còn gây ảnh hưởng xấu tới mối quan hệ với người khác.

Tuy nhiên, một số người vẫn có thể đối phó một cách bình thản. Cấp trên trước kia của tôi là một người như vậy, tôi luôn tự hỏi rằng “Tại sao trong tình thế như vậy mà anh ấy vẫn có thể cười được?”, bởi rất nhiều lần khi đối mặt với tình huống khó khăn đến cực hạn, công việc của anh ấy vẫn không bị ảnh hưởng, thậm chí còn dần tiến triển.

Anh ấy đã bật mí với tôi rằng: “Tôi luôn tâm niệm trong đầu: ‘Vấn đề đó không thể lấy mạng mình ngay lập tức’ hoặc ‘Mình sẽ quyết định được việc phải làm là gì.’”

Suy nghĩ như vậy hoàn toàn không phải vì họ táo bạo, liều lĩnh.

Sau khi đã hiểu được mức độ nghiêm trọng của tình huống hiện tại, họ biết rằng để có thể đạt được mục tiêu đã đề ra từ trước đó, để có thể bình tĩnh suy xét xem rốt cuộc mình nên làm gì trong thời điểm này, họ buộc phải điều khiển bản thân, điều khiển cái tôi của mình.

Trước tiên, điều bạn cần làm là không để bản thân trở nên hoảng loạn. Bởi một khi đã rơi vào vòng xoáy hoảng loạn, bạn sẽ không thể làm được gì. Khi vấn đề xảy ra, tất nhiên chúng ta phải hành

động thật nhanh chóng. Tuy nhiên, điều kiện tiên quyết là phải thật bình tĩnh để đối phó với vấn đề.

Hằng ngày, hãy tập thói quen tự tạo ra ám thị cho bản thân rằng: “Tất cả mọi rắc rối đều không phải chuyện gì to tát cả.” Làm được như vậy, tự khắc tâm trạng của bạn sẽ duy trì trạng thái bình thường. Và khi đã tập được thói quen không hoảng loạn, chắc chắn bạn có thể tìm ra đối sách giải quyết vấn đề một cách hiệu quả.

Khi tâm trạng bị choáng ngợp, khả năng phán đoán của chúng ta sẽ bị ảnh hưởng và khó có thể đưa ra những giải pháp đối phó hữu hiệu.



# Kỹ năng 12 Quyết định sẵn phương pháp loại bỏ căng thẳng

C

hỉ cần nâng cao năng lực trong công việc như trau dồi tri thức, rèn luyện kỹ năng, chắc chắn sự thể hiện của bạn sẽ đạt thành quả cao ư? Hoàn toàn không có chuyện như vậy.

Nếu không tránh được những tác động xấu của căng thẳng, chắc chắn bạn sẽ không thể vượt qua chướng ngại vật để thể hiện tốt nhất khả năng của mình.

Có khá nhiều phương pháp giúp đối phó với căng thẳng như “Giải quyết nguyên nhân gây ra căng thẳng” hay “Vờ như không bị căng thẳng và tiếp tục làm việc”, v.v... Tôi xin gợi ý một phương pháp trị liệu rất hiệu quả mà không cần tốn quá nhiều công sức, đó là “Loại bỏ căng thẳng”.

Phương pháp trị liệu căng thẳng đương nhiên cũng tùy thuộc vào tình hình của mỗi người, nhưng điểm nổi bật ở đây là hãy nhớ về những lần thành công trước kia nhờ vào việc loại bỏ căng thẳng, luôn tâm niệm rằng: “Nếu làm như vậy thì mọi căng thẳng sẽ biến mất”.

Một khi để căng thẳng chiếm hữu tâm trí, bạn sẽ không còn thời gian để tư duy và tìm ra phương pháp để loại bỏ nó, vậy nên hãy quyết định từ trước khi căng thẳng xảy đến với bạn, để khi căng thẳng và áp lực ập tới, bạn có thể đối phó với nó ngay lập tức.

Chẳng hạn với trường hợp của tôi, khi gặp phải áp lực và căng thẳng trong công việc, tôi luôn đọc một vài cuốn sách để tĩnh tâm.

Trong quá trình đọc, tôi dần cảm nhận được rằng mọi căng thẳng mà tôi đang gặp phải vốn không quá khó khăn để giải quyết. Mỗi khi đọc xong, dường như tâm trạng của tôi cũng được khởi động lại, cảm hứng làm việc lại ngập tràn.

Tôi nghĩ có rất nhiều cách thức để loại bỏ căng thẳng, ví dụ như xem phim, lái xe, du lịch hay chơi thể thao, v.v...

Phương pháp trị liệu tâm trạng của bạn thì chỉ có bản thân bạn mới quyết định được.

Hãy tự chuẩn bị phương pháp phù hợp nhất với bản thân, chắc chắn nó sẽ giúp bạn luôn ở trong trạng thái có thể phát huy toàn bộ kiến thức, kỹ năng trong công việc.

Hãy nhớ về những lần thành công trước kia nhờ vào việc loại bỏ căng thẳng, luôn tâm niệm rằng: “Nếu làm như vậy thì mọi căng thẳng sẽ biến mất”.

# Kỹ năng 13 Khi cảm thấy khủng hoảng, hãy quay trở lại với sách giáo khoa

N

hững câu nói như: “Được viết trong sách giáo khoa”, “Mang tính giáo khoa” thường dùng để ám chỉ những việc đơn giản mà ai cũng hiểu, hay những việc mà khó có thể áp dụng vào thực tiễn đời sống. Dù là ý nghĩa nào đi nữa thì nó cũng đều mang tính chất tiêu cực.

Tuy nhiên, nếu nhìn tổng thể trong xã hội ngày nay, những tổ chức, cá nhân đang mang lại thành quả to lớn lại luôn trung thành với những điều cơ bản được ghi trong “sách giáo khoa”.

Khi bàn tán về những người được cho là thành công, nổi tiếng và có ảnh hưởng lớn, mọi người luôn cho rằng đó là do họ đã làm những công việc đặc biệt, hay có năng lực thiên phú. Khi nghe như vậy, tôi cảm thấy hết sức nực cười.

Tôi nói ra điều này có lẽ sẽ khiến các bạn cảm thấy nhàm chán, nhưng có một sự thực: thực hiện những công việc phải làm như một lẽ đương nhiên không hề đơn giản. Chính bởi vậy, khi những người thành công nói về bí quyết công việc mà họ đã làm, họ chỉ đơn giản nhấn mạnh tầm quan trọng của những thứ gọi là “căn bản”.

Thậm chí, càng là những mục tiêu khó có thể thực hiện được, bạn càng phải trung thành với sự “căn bản”. Khi thử thách với công việc mới, hoặc khi bắt tay vào dự án mới với đội ngũ có nhiều thành viên, đây đều là những ví dụ điển hình cho công việc mà khi phải đối mặt với nó, bạn sẽ gặp nhiều khó khăn.

Tôi nghĩ sẽ có nhiều ý kiến cho rằng “Nếu bắt đầu một công việc mới, chẳng phải sẽ cần nghĩ ra những cách làm hay ý tưởng mà từ

trước đến nay chưa từng làm sao?” hay “Công việc của công ty luôn có tính chất đặc biệt. Bởi thế nếu là phương pháp thông thường thì khó lòng kéo dài được.”

Sự thật là, khi bạn áp dụng cách làm vốn được cho là nền tảng, cơ bản, trước tiên chắc chắn cách làm đó sẽ mang lại thành quả trong công việc.

Nếu là bóng đá thì cách sắp xếp đội hình cơ bản, nếu là cờ vây thì đó là kế dồn đối phương vào trong khu vực của mình, chúng ta đều phải luyện tập không ngừng để cơ thể và tâm trí có thể ghi nhớ thuần thục những việc vốn bị coi là cơ bản đó.

Mỗi khi gặp phải khó khăn hay khủng hoảng, trước hết hãy quay lại tìm kiếm cách làm được coi là cơ bản nhất, bởi trên thực tế đó lại là con đường ngắn nhất để đạt được mục tiêu.

Khi những người thành công nói về bí quyết công việc mà họ đã làm, họ chỉ đơn giản nhấn mạnh tầm quan trọng của những thứ gọi là “căn bản”.

# Kỹ năng 14Sử dụng sự trợ giúp từ bên ngoài một cách có chiến lược

T

rong môn võ Nhu đạo hay Aikido của Nhật Bản, có kỹ thuật gọi là “đá không khí”.

Đây là kỹ thuật dùng để đá vào đối thủ có thân hình to lớn mà không cần dùng đến nhiều sức lực. Với những người chưa có đủ năng lực và kinh nghiệm trong công việc như các bạn trẻ vừa bước vào công việc, kỹ thuật “đá không khí” này cũng có tác dụng hiệu quả.

Khi đối diện với công việc nặng nề, chắc chắn chúng ta sẽ phải làm việc rất vất vả. Tuy nhiên, nếu bạn có thể sử dụng cơ chế hoạt động của tổ chức hay quyền hạn/tri thức ở bên ngoài để triển khai thành công những việc tưởng chừng như không thể , vậy thì đó chính là kỹ thuật “đá không khí”.

Thời kỳ Minh Trị Duy Tân là thời kỳ người dân Nhật Bản đã cùng nhau đứng lên từ con số không. Tại thời điểm đó, Nhật Bản đã áp dụng các chính sách mới như tư nhân hóa dịch vụ bưu chính. Người ta thường nói rằng, nước Nhật được vực dậy nhờ vào năng lực cũng như tư tưởng của các nhà chính trị, nhưng thực ra sự đoàn kết một lòng của nhân dân và cách lợi dụng thế lực bên ngoài mới chính là động lực lớn lao góp phần thực hiện thành công các chính sách mở cửa đó.

Cá nhân tôi cũng từng sử dụng chế độ quản lý nhân sự nghiêm khắc để hỗ trợ và thúc đẩy các nhân viên trong công ty. Nhờ cách làm đó, mọi người đã có sự thay đổi rõ rệt trong cách thức tiến hành cũng như thành quả trong công việc.

Bạn có thể sử dụng các dữ liệu một cách khách quan như: “Đây không phải là điều được đúc rút từ tôi, mà dữ liệu thị trường đã chỉ ra như vậy”, hay quyết định phương án triển khai có khả năng thành công cao nhất “Hãy làm theo phương châm của anh A.” Cách thức sử dụng quyền hạn như vậy chính là ví dụ trong thực tế cuộc sống và công việc cho kỹ thuật “đá không khí”.

Để có thể đạt được mục tiêu, bạn phải luôn luôn trăn trở, luôn luôn suy nghĩ phương pháp tiếp cận mục tiêu với khoảng cách ngắn nhất, tiêu tốn ít công sức nhất có thể.

Có lẽ nhiều người sẽ hiểu nhầm rằng sử dụng kỹ thuật “đá không khí” chỉ là một cách làm thể hiện sự ranh mãnh, nhưng thực sự đây chính là phương pháp mang lại hiệu quả cao trong quá trình đạt được mục tiêu.

Nếu bạn có thể sử dụng cơ chế hoạt động của tổ chức hay quyền hạn/tri thức ở bên ngoài để triển khai thành công những việc tưởng chừng như không thể, vậy thì đó chính là kỹ thuật “đá không khí”.

# Kỹ năng 15 Suy nghĩ về việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống

G

ần đây, khái niệm cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Work Life Balance) đang trở nên khá phổ biến tại Nhật Bản. Nói một cách đơn giản, đó chính là khiến cho cả công việc lẫn cuộc sống của mỗi cá nhân trở nên trọn vẹn.

Đặc biệt, trong vòng 10 năm trở lại đây, với sự phát triển của các thiết bị công nghệ thông tin, dần dần khái niệm khi làm việc bắt buộc phải có mặt ở công ty cũng dần biến mất. Nếu có thể kiểm soát được cả thời gian gặp mặt và trao đổi với khách hàng, chắc chắn bạn cũng có thể đến đón con ở trường, sau đó về nhà và cùng gia đình ăn tối.

Trở về nhà, ăn tối, đi tắm, sau đó nghỉ ngơi một chút rồi lại bắt đầu làm việc... Chắc chắn với cách làm như vậy, tinh thần của bạn sẽ trở nên thoải mái hơn, chất lượng và hiệu quả công việc cũng cao hơn so với việc ngồi tại công ty suốt một khoảng thời gian dài.

Chẳng hạn, nếu phải làm việc tới tận đêm khuya, thay vì làm việc một mình tại văn phòng đã tắt hết đèn, vừa ăn tối vừa làm việc một cách lẻ loi, hãy trở về nhà, ăn tối, trò chuyện với các thành viên trong gia đình, nằm nghỉ một chút rồi tiếp tục làm việc. Cách làm như vậy chắc chắn sẽ mang lại hiệu quả về mặt tinh thần, sức khỏe cũng như thành quả đạt được trong công việc.

Cũng có nhiều người cho rằng, cân bằng giữa công việc và cuộc sống chính là “vì cuộc sống, không nên làm việc quá nhiều”, nhưng cách suy nghĩ như vậy là cực kỳ tiêu cực.

Trong môi trường làm việc khắc nghiệt như ở Nhật Bản hiện tại, nếu ai cũng “vì cuộc sống” mà giảm khối lượng công việc xuống, chắc chắn điều này sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả chung của công ty, cho cuộc sống của các nhân viên khác, hay nói rộng hơn là làm ảnh hưởng nghiêm trọng tới đất nước.

Nếu không thể đáp ứng được các yêu cầu, quy định của công ty thì việc thực hiện cân bằng giữa công việc và cuộc sống chắc chắn không hề dễ dàng. Tuy nhiên cá nhân tôi cho rằng, đây chính là vấn đề mà mọi thế hệ đang làm việc tại Nhật Bản buộc phải đối mặt và tìm cách giải quyết triệt để.

Nếu linh hoạt trong việc lựa chọn nơi làm việc, bạn sẽ có thể làm việc tốt hơn cả bây giờ mà không phải hy sinh cuộc sống cá nhân – ý nghĩa nguyên bản của khái niệm cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Qua đó, chắc chắn việc đạt được mục tiêu sẽ nằm trong tầm tay của bạn.



# Kỹ năng 16 Hãy nghĩ là “chỉ làm những việc có thể thực hiện được”

Ý

nghĩa của mục tiêu chỉ gói gọn ở một trong hai thứ “đạt được” hay “không đạt được”.

Trên thực tế, những người mang suy nghĩ rằng “Dẫu sao thì mình cũng đã cố gắng rồi, dù không đạt được mục tiêu thì cũng có thể hài lòng” khi bước ra ngoài xã hội sẽ không được đánh giá cao. Để đạt được mục tiêu, bạn phải luôn cố gắng hết khả năng để đạt được mục tiêu và một lòng hướng về nó.

Cho dù là mục tiêu mà với kinh nghiệm, kiến thức bạn tích lũy được cho đến thời điểm hiện tại, việc đạt được là không thể, chỉ cần thay đổi được lối mòn suy nghĩ đó, bạn sẽ có thể chạm tới, thậm chí là đạt được thành quả gấp mấy lần so với mục tiêu đề ra. Tính đến thời điểm này, tôi đã được chứng kiến khá nhiều trường hợp như vậy, và ngay cả tôi cũng từng có trải nghiệm như thế.

Nhờ vào kỹ năng đàm phán, một người bạn của tôi đã thuyết phục được phi hành đoàn thay đổi địa điểm hạ cánh của máy bay (mặc dù khi đó máy bay đã cất cánh). Tất nhiên, anh ấy đã thuyết phục một cách hợp pháp chứ không phải là đe dọa. Sau câu chuyện này, anh ấy nói với tôi rằng: “Đừng bỏ cuộc ngay khi vừa mới bắt đầu. Tôi đã nghiệm ra rằng trong cuộc sống, chúng ta phải cố gắng không ngừng nghỉ, dù cho có thể trước mắt việc làm đó là bất khả thi. Bởi một khi đã thực hiện được, chắc chắn nó sẽ có ảnh hưởng vô cùng lớn tới khoảng thời gian còn lại của chúng ta”.

Trong giới kinh doanh luôn tồn tại rất nhiều vấn đề khó khăn và nan giải tưởng chừng như không thể nào giải quyết được, sẽ có lúc mọi

việc sẽ không đi theo đúng hướng mà chúng ta mong muốn.

Khi bạn đã cố gắng hết khả năng, sử dụng mọi cách để thực hiện nhưng vẫn không thể đạt được mục tiêu đã đề ra, hẳn là trong khoảnh khắc đó bạn sẽ cảm thấy thất vọng, tinh thần làm việc cũng như rơi xuống vực thẳm.

Mỗi khi rơi vào tình huống như vậy, tôi luôn nghĩ rằng: “Con người chỉ nên làm những việc có thể thực hiện được.”

Tôi sẽ luôn cố gắng hết sức, cho đến khi buộc phải nói ra câu nói này.

Ý nghĩa của mục tiêu chỉ gói gọn ở một trong hai thứ “đạt được” hay “không đạt được”.

# Kỹ năng 17 Luôn chăm sóc và giữ gìn sức khỏe

C

Cho dù bạn sở hữu nền tảng kiến thức và kỹ năng công việc xuất sắc tới mức nào đi nữa, cho dù có ý chí vươn lên trong công việc mạnh mẽ tới mức nào đi nữa, nếu cơ thể luôn ở trong trạng thái yếu ớt và bệnh tật, bạn sẽ không thu được bất cứ thành quả bền vững nào cho bản thân, thậm chí là đánh mất tất cả.

Cũng giống như câu châm ngôn: “Sức khỏe chính là nguồn vốn lớn lao nhất mà cuộc sống ban tặng cho chúng ta”, sức khỏe chính là điều kiện tiên quyết mà ai cũng cần phải có để làm việc. Nếu như sức khỏe bị suy giảm, khả năng tư duy cũng như tinh thần cũng sẽ giảm sút.

Việc chăm sóc và duy trì sức khỏe luôn ở trạng thái tốt phải là mục tiêu hàng đầu, nó quan trọng hơn bất kỳ thứ gì khác.

Cách thức đơn giản nhất, đó là điều chỉnh thói quen sinh hoạt như ăn uống, ngủ nghỉ một cách lành mạnh.

Hãy quản lý bản thân một cách tối ưu, tuyệt đối không nên chủ quan và nghĩ rằng “Nếu là ngày thường thì ngủ từ 4-5 tiếng thôi cũng không sao” hay “Cứ ba ngày một lần mình sẽ ăn uống thỏa thích”. Đồng thời, hãy chuẩn bị cả những phương pháp đối phó khi bạn không thể thực hiện đúng theo các quy tắc nghỉ ngơi đã đặt ra, ví dụ như nếu bị thiếu ngủ liên miên vì phải làm tăng ca, ngày hôm sau bạn cần tranh thủ ngủ bù vào buổi trưa hoặc đi ngủ sớm vào buổi tối, tuyệt đối không tham công tiếc việc. Vấn đề ăn uống cần chú ý tuân theo các quy tắc lành mạnh.

Ngoài ra, đảm bảo vệ sinh cá nhân là vấn đề cần được nhắc đi nhắc lại, không thể lơ là. Những việc như đánh răng rửa mặt, rửa tay

thường xuyên, tiêm phòng không phải chỉ vì bản thân bạn, mà còn là trách nhiệm với những người xung quanh.

Bằng việc tích cực theo dõi tình hình sức khỏe của bản thân như đi khám bệnh định kỳ, bạn có thể biết được cơ thể đang có những thay đổi tiêu cực nào do ảnh hưởng từ lối sống, cách sinh hoạt không khoa học. Qua đó bạn có thể nhanh chóng phát hiện và tìm cách khắc phục trước khi sinh bệnh.

Có lẽ hiếm có cuốn sách kỹ năng nào lại có phần kết thúc là lời nhắc nhở về sức khỏe, nhưng đây là đứa con tinh thần mà tôi đã dành rất nhiều tâm huyết với hy vọng nó sẽ có ích cho các bạn. Việc theo dõi tình trạng sức khỏe, duy trì thể trạng là điều mà bất cứ ai cũng nên làm và không quá khó để thực hiện. Đối với tôi, nó thậm chí còn quan trọng hơn việc cố gắng tiếp thu thật nhiều kiến thức và kỹ năng trong công việc.

Càng quan tâm tới sức khỏe của bản thân, điều đó càng chứng tỏ bạn là người có trách nhiệm, từ đó bạn sẽ nhận được sự tin tưởng của mọi người và dễ dàng đạt được mục tiêu đề ra.

# Chú thích

1. Trong tiếng Nhật, “ng nghiêm túc” là majime, “khốn khổ” là mijime.
2. When (Khi nào) – Where (Ở đâu) – Who (Ai) – What (Cái gì) – Why (Tại sao), How (Như thế nào) – How many (Bao nhiêu) – How much (Bao nhiêu).
3. Bản tin thời sự nổi tiếng của đài truyền hình Tokyo.