

HỌC VIỆN  
*Agile*

SỔ TAY

# DÀNH CHO NHÀ QUẢN LÝ MỚI



# MỤC LỤC

<b>THƯ NGỎ</b>	<b>4</b>
<b>KHUNG NĂNG LỰC NHÀ QUẢN LÝ THẾ KỶ XXI</b>	<b>5</b>
<b>CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO QUẢN LÝ</b>	<b>6</b>
<b>NỘI DUNG CHI TIẾT</b>	<b>7</b>
<b>1. Sự học của nhà quản lý</b>	<b>7</b>
Tư duy phát triển	7
Để học hiệu quả hơn	11
<b>2. Nâng cao hiệu quả cá nhân</b>	<b>16</b>
Quản lý công việc	16
Quản lý thời gian	18
Bản thân và các mối quan hệ	23
<b>3. Phát triển trí tuệ cảm xúc</b>	<b>25</b>
Xúc cảm tại công sở	25
Cảm nhận và kiểm soát cảm xúc ở công sở	27
Trí tuệ cảm xúc với người khác trong công sở	28
<b>4. Giao tiếp đạt kết quả</b>	<b>30</b>
Giao tiếp trong văn phòng	30
Thuyết trình thuyết phục	35
Gây ảnh hưởng tích cực	37

<b>5. Ra quyết định và giải quyết vấn đề</b>	<b>39</b>
Ra quyết định và giải quyết vấn đề tốt hơn	39
<b>6. Quản trị theo mục tiêu</b>	<b>44</b>
Cơ sở của thiết lập mục tiêu	44
Từ lập kế hoạch đến thực thi hiệu quả	51
Đánh giá hiệu quả	53
<b>7. Quản lý dự án linh hoạt</b>	<b>56</b>
Khởi tạo và hoạch định dự án	56
Thực thi hiệu quả	57
Quản trị linh hoạt với Scrum	59
<b>8. Xây dựng và dẫn dắt nhóm hiệu suất cao</b>	<b>62</b>
Nền tảng cho sự thành công	62
Quản lý nhóm hiệu năng cao	66
Đánh giá hiệu suất và phát triển tiềm năng	72
<b>9. Huấn luyện và phát triển con người</b>	<b>75</b>
Huấn luyện với mô hình GROW	75
Nâng cao năng lực huấn luyện và đào tạo	77

# THƯ NGỎ

*Thân gửi các nhà quản lý mới,*

Theo khảo sát của Center for Creative Leadership, 20% những người lần đầu làm quản lý bị nhân viên đánh giá là không hoàn thành tốt vai trò. 26% cảm thấy bản thân chưa sẵn sàng để lãnh đạo người khác. Gần 60% cho biết họ chưa bao giờ trải qua đào tạo trước khi chuyển sang vai trò quản lý. Đó là tình trạng chung của các nhà quản lý khi lần đầu đảm nhận vai trò mới.

“Không ai lần đầu bước lên vị trí lãnh đạo mà biết hết mọi thứ mình cần biết để thành công.” Để trở thành một người quản lý chuyên nghiệp, chúng ta cần không ngừng mài dũa kỹ năng chuyên môn cao, đồng thời không ngừng học hỏi, trau dồi và tích lũy kinh nghiệm quản lý mỗi ngày, thậm chí là cả đời.

Thấu hiểu những trăn trở này của các nhà quản lý, Học viện Agile đã chọn lọc và xây dựng Sổ tay dành cho nhà quản lý mới với mục tiêu cung cấp các kiến thức quản lý hữu ích về 9 chủ đề bao gồm: sự học của nhà quản lý, nâng cao hiệu quả cá nhân, phát triển trí tuệ cảm xúc, giao tiếp, ra quyết định và giải quyết vấn đề, quản trị theo mục tiêu, quản lý dự án, quản lý nhóm hiệu suất cao, huấn luyện và phát triển con người. Hy vọng thông qua đó, các nhà quản lý có thể nhìn được bức tranh tổng thể của nghề quản lý cũng như áp dụng được vào công việc thực tế.

# KHUNG NĂNG LỰC QUẢN LÝ THẾ KỶ XXI

Trong khuôn khổ nội dung Sổ tay dành cho nhà quản lý mới, Học viện Agile cũng muốn giới thiệu về Khung năng lực nhà quản lý thế kỷ XXI bao gồm 25 năng lực cần có của một nhà quản lý mới. Khung năng lực này tham khảo một số bộ năng lực được sử dụng trong các chương trình đào tạo quản lý, lãnh đạo của MIT, HBS, đặc biệt là mô hình Leadership Inventory Competency của Đại học bang Pennsylvania (Penn State) và Từ điển Năng lực lãnh đạo Harvard.

Dựa trên khung năng lực này, bạn có thể hình dung rõ nét hơn về chân dung của một nhà quản lý trong tương lai, từ đó chủ động lựa chọn các kỹ năng, năng lực để tập trung phát triển, mở rộng vùng năng lực, phù hợp với vị trí công tác và nhu cầu phát triển năng lực của bản thân.

Các bạn quan tâm có thể tải xuống và sử dụng template NeoMan Competencies để đánh giá năng lực quản lý của mình tại đây nhé: <https://bit.ly/NeoCompetence>



# CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO QUẢN LÝ

Chương trình Đào tạo quản lý NeoManager của Học viện Agile giúp trang bị khung năng lực bài bản để trở thành nhà quản lý chuyên nghiệp.

Nội dung đào tạo được xây dựng dựa trên Khung năng lực nhà quản lý thế kỷ XXI và cá nhân hóa để phù hợp với bối cảnh, điều kiện của từng học viên và doanh nghiệp. Phương pháp đào tạo tập trung trong 2,5 tháng với cường độ cao, thông qua 5 trải nghiệm học tập thú vị bao gồm: khóa học online E-Learning, workshop với chuyên gia, thử nghiệm các kỹ thuật vào công việc, đọc sách kinh điển & viết phản tư và thử thách nhóm.

Chương trình giúp hình thành thói quen của nhà quản lý chuyên nghiệp, phát triển năng lực tự học, nhận thức, hiểu biết và kỹ năng, từ đó cải thiện hiệu suất cá nhân, khả năng quản lý thời gian, giao tiếp, cảm xúc và ra quyết định.

NeoManager cũng giúp nhà quản lý biết cách xây dựng và dẫn dắt nhóm, quản lý nhân sự và phát triển đội nhóm một cách hợp lý, hiệu quả. Đồng thời có khả năng quản lý linh hoạt, thích ứng nhanh chóng với thị trường nhiều biến động. Đây cũng là cơ hội để các học viên có thể làm quen, kết nối cùng nhiều chuyên gia, lãnh đạo doanh nghiệp và bạn học nhiều trải nghiệm.

# NỘI DUNG CHI TIẾT

## 1. SỰ HỌC CỦA NHÀ QUẢN LÝ

### TƯ DUY PHÁT TRIỂN



#### Tư duy phát triển và tư duy cố định

Cách đây hơn 30 năm, GS Carol Dweck bắt đầu nghiên cứu thái độ của học sinh và những thất bại. Một số học sinh trong số đó tỏ ra rất hào hứng với các thất bại, ngược lại, một số lại trở nên khứng hoảng và bế tắc. Bà tiến hành nghiên cứu hàng vi trên hàng ngàn học sinh và đưa ra hai khái niệm về Tư duy phát triển và Tư duy cố định.

Trước tiên, chúng ta cần hiểu rõ tư duy là gì? Theo Dweck, tư duy chính là thái độ và niềm tin của bạn đối với trí tuệ, sự phát triển, thử thách và nỗ lực. Hay nói cách khác, quan điểm mà bạn hình thành chính là yếu tố quyết định khả năng học hỏi và thành công lâu dài của bạn.

Khả năng của mỗi người có thực sự quan trọng hay không? Trong suốt 30 năm nghiên cứu cả trẻ em và người lớn, bà đã chứng minh được rằng cách chúng ta nhìn nhận cuộc sống ảnh hưởng vô cùng mạnh mẽ tới cách chúng ta sống, nó có thể xác định rằng liệu chúng ta có thể trở thành người chúng ta muốn hay giành được những thứ mà chúng ta trân trọng hay không? Bằng cách nào để giúp mong muốn của chúng ta thành sự thật? Làm thế nào mà chỉ một niềm tin đơn giản có thể giúp thay đổi cả cuộc đời bạn?

Chúng ta cùng xem hai người sau đây. Trong văn phòng của chúng tôi có hai người là Jimmy và Joni. Jimmy là một nhân viên có năng lực làm việc tốt, cá tính và cầu toàn. Thời gian đầu khi làm việc, anh thường tỏ ra vui sướng và thoải mái vì hoàn thành nhiều việc. Do vậy, anh luôn vui vẻ bên bạn bè, gia đình và hài lòng với chính cuộc sống của mình. Nhưng sau một thời gian làm việc, anh bị rơi vào chính cái bẫy cầu toàn của mình, sợ hãi những thử thách lớn, và trở nên cáu kỉnh, căng thẳng cực độ, với nhiều cảm xúc tiêu cực lẫn át khiến anh không còn là người vui vẻ và làm được nhiều việc như lúc đầu.

Jimmy chính là minh chứng của cách tư duy cố định (Fixed mindset) thường tuân theo một tiêu chuẩn cố định, không thích các thử thách, sợ thất bại, dễ dàng từ bỏ khi gặp khó khăn, coi nỗ lực như một điều vô ích và tồi tệ.

Những người như Jimmy lúc nào cũng chăm chú vào một mục tiêu là phải chứng tỏ bản thân. Mỗi tình huống xảy ra đều buộc họ phải khẳng định trí thông minh, tính cách hay phẩm chất của mình. Họ luôn đánh giá xem Mình sẽ thành công hay thất bại? mọi người sẽ chấp nhận hay từ chối mình? Mọi người sẽ nhìn thấy mình là thông minh hay ngu ngốc?

Khác với Jimmy, Joni không phải là nhân viên xuất chúng ngay từ thời gian đầu làm việc cùng chúng tôi, nhưng cô có thói quen làm việc rất đặc biệt. Cô thường ghi chép mọi công việc trong một cuốn sổ, và hàng ngày đều luôn tự nhủ mình phải đối diện và giải quyết các vấn đề, thử thách. Joni thường vui vẻ tiếp nhận các thử thách mới, không phàn nàn. Mỗi ngày mới của cô đều bắt đầu bằng việc đọc một câu nói nổi tiếng nào đó để tự truyền cảm hứng cho bản thân, cứ như vậy, Joni luôn luôn tin tưởng rằng mình có thể làm được. Theo thời gian, Joni trở thành nhân viên xuất sắc nhất công ty.

Joni chính là người có lối tư duy phát triển (Growth Mindset), luôn cần cù, khát khao được học hỏi, sẵn sàng đối đầu và vượt qua thử thách, tích cực đối mặt với các khó khăn, sẵn sàng chấp nhận rủi ro, luôn kiên trì và nỗ lực không ngừng để vượt giải quyết các vấn đề, phát triển năng lực. Những người có tư duy phát triển tin rằng mình có thể nỗ lực để nâng cao năng lực và các phẩm chất cơ bản của bản thân. Họ có khả năng nhìn những trở ngại như là cơ hội để học hỏi.

Bạn đang thiên về kiểu tư duy nào? Hãy trả lời các câu hỏi được đính kèm trong bảng khảo sát sau đây để khám phá. Dù kết quả thế nào bạn hãy nhớ: Bạn có thể thay đổi được tư duy của mình.



## Cách nuôi dưỡng tư duy phát triển



Việc tìm hiểu và học hỏi về tư duy phát triển cũng có thể đem lại một sự thay đổi lớn trong cách suy nghĩ, hành động của chúng ta về bản thân, công việc và cuộc sống.

Vậy thì bằng cách nào chúng ta có thể nuôi dưỡng tư duy phát triển để trở thành một người thành công, làm được nhiều việc, không ngại khó khăn, thử thách? Đây là những gợi ý để bạn có thể nuôi dưỡng tư duy phát triển ở bản thân mình.

**Đầu tiên** bạn cần làm là chấp nhận tư duy cố định đôi lúc sẽ lấn át tư duy phát triển, và điều này không phải lúc nào cũng xấu.

Ví dụ, nếu một thử thách vượt qua khả năng và sự kiểm soát của bạn, bạn không muốn đón nhận nó, bạn hoàn toàn có thể từ chối. Việc lùi lại thể hiện rằng bạn hiểu giới hạn của bản thân và cần một sự trau dồi hơn nữa để có thể sẵn sàng chinh phục nó.

**Gợi ý Thứ hai:** khi tiếp nhận các thông tin tiêu cực hay tích cực; thay vì việc đánh giá thông tin bạn hãy tiếp nhận nó ở góc độ học hỏi và phát triển

Trong những năm 1960, khi điều trị cho các bệnh nhân, bác sĩ tâm thần học Aaron Beck nhận ra rằng chính niềm tin là thủ phạm gây ra các rắc rối của họ. Ngay trước khi cảm thấy lo lắng hay thất vọng xảy đến, trong đầu của họ đã nghĩ rằng “Liệu pháp này sẽ không bao giờ có tác dụng cả. Mình sẽ không bao giờ cảm thấy tốt hơn”. Những niềm tin dạng này đã đem đến cho họ những cảm giác tiêu cực không chỉ trong thời gian trị liệu mà còn trong cả cuộc sống.

Beck nhận thấy có thể hướng dẫn người khác cách chú ý và lắng nghe những niềm tin đó khi chúng lên tiếng. Và dạy họ cách xử lý và thay đổi những niềm tin này

Trí óc của chúng ta liên tục lý giải cho các sự việc. Tư duy cố định tạo ra một cuộc độc thoại nội tâm tập trung vào việc đánh giá. Như là “Điều này có nghĩa mình là một kẻ thua cuộc” “Điều này có nghĩa mình là hơn hẳn những người khác”, hay “mình là kẻ ích kỷ”.

Những nghiên cứu của Carol Dweck đã chỉ ra rằng, những người có tư duy cố định thường đặt nặng việc đánh giá từng thông tin nhận được. Thông tin tốt khiến họ cảm thấy tích cực một cách rất mạnh mẽ, còn những tin xấu khiến họ cũng cảm thấy tiêu cực một cách rất mạnh mẽ.

Những người có tư duy phát triển lại không nhằm đánh giá bản thân theo hướng này. Họ phản ứng trước các thông tin tích cực hay tiêu cực như là cơ hội để học hỏi. Họ sẽ nghĩ “Mình sẽ học được điều gì từ việc này”, “Mình có thể giúp chị cho cô ấy trong trường hợp này”.

Như vậy, khi có thông tin tiêu cực, thay vì tập trung vào đánh giá thông tin; người có tư duy phát triển tập trung vào Sự phát triển, sự học hỏi.

**Thứ ba**, hãy học hỏi và giúp người khác học hỏi. Mỗi buổi sáng, khi nghĩ về một ngày trước mắt, bạn hãy đặt ra cho mình những câu hỏi sau:

Đâu là các cơ hội học hỏi và phát triển trong ngày hôm nay? Cho bản thân mình? Và cho những người xung quanh? Mình sẽ thực hiện nó bằng cách nào? khi nào? ở đâu?

Không ngừng học tập, luôn đào sâu những điều chưa biết sẽ giúp bạn nuôi dưỡng tư duy phát triển

**Thứ tư**, hãy tiếp nhận các thử thách và coi nó như cơ hội. Đừng quá tiêu cực nếu bạn rơi vào hoàn cảnh bất lợi, hay gặp thất bại. hãy nhìn vào chặng đường mà bạn đã đi qua, hãy học hỏi và lớn lên từ đó bằng cách vạch ra một kế hoạch mới và tự hỏi mình: Mình sẽ thực hiện kế hoạch mới này ở đâu? khi nào? và bằng cách nào?

Dù tâm trạng chưa tốt, bạn hãy cứ thực hiện kế hoạch mới đó. Cứ đi, bạn sẽ đến đích.

Thứ năm, Hãy duy trì sự thay đổi. Thật thú vị khi biết rằng sau khi vấn đề được cải thiện thì con người thường ngưng làm những việc đã khiến nó được cải thiện. Bạn cảm thấy khỏe hơn, và bạn ngưng uống thuốc. Bạn giảm cân xong, bạn lại ăn nhiều trở lại. Vấn đề trọng lượng không biến mất hoàn toàn khi bạn đã giảm cân.

Khi bạn đã hướng tới rèn luyện tư duy phát triển, hay cố gắng thay đổi cách tiếp cận cố định của mình cũng vậy. Bạn cần thời gian, kiên trì và sự nỗ lực. Thay đổi là một điều khó khăn, và để duy trì nó còn khó khăn hơn rất nhiều. Nhưng những thành quả bạn nhận được sẽ luôn rất xứng đáng. Bài này đã gợi ý cho bạn 5 cách để Nuôi dưỡng tư duy phát triển. Mong rằng bạn sẽ thực hành.

## ĐỂ HỌC HIỆU QUẢ HƠN



### Làm sao để đọc nhanh hơn và ghi nhớ nhiều hơn

Mark Manson - một nhà văn, một blogger nổi tiếng là một người luôn duy trì việc 20 giờ đọc sách mỗi tuần. Năm 19 tuổi, anh thực hiện một thử thách đọc 50 cuốn sách trong vòng 50 ngày. Hầu hết mọi người cho rằng đó là do ý chí. Tuần đầu tiên đúng là như vậy, sau đó là do anh áp dụng một số kỹ thuật đọc sách để từ đó có thể đọc nhanh hơn và ghi nhớ tốt hơn. Đây là chiến lược bất cứ ai cũng có thể sử dụng và đòi hỏi một chút thực hành. Bạn có thể tăng tốc và thực hiện điều này trong vòng một hoặc hai tuần.

“Mục đích của việc đọc là gì?”. Câu hỏi này nghe có vẻ ngớ ngẩn và hầu như chẳng ai buồn nghĩ đến nó.

Khi chúng ta còn nhỏ, mục đích của việc đọc sách là để học từ vựng và ngữ pháp. Chúng ta được dạy để đọc làm sao để học từ vựng và ngữ pháp một cách hiệu quả. Khi trưởng thành, những gì chúng ta phải làm là thay đổi cách đọc sao cho chúng ta có thể nắm bắt thông tin và ý tưởng một cách hiệu quả. Ngữ pháp và từ vựng là điều kiện tiên quyết cho việc này, nhưng không phải là mục đích cuối cùng.

#### Bước 1: Không đọc thầm trong đầu

Khi chúng ta còn bé, chúng ta được dạy để đọc to từng chữ cái và từng từ. Khi chúng ta lớn lên, chúng ta tiếp tục đọc như vậy bằng việc đọc nhẩm trong đầu.

Vấn đề là đôi mắt của chúng ta có khả năng nhận biết từ và câu nhanh hơn nhiều so với việc đọc nhẩm trong đầu. Bước đầu tiên để đọc nhanh hơn và hiệu quả hơn là dừng việc đọc nhẩm trong đầu bạn.

Thành thạo kỹ thuật này, bạn có thể tăng gấp đôi hoặc gấp ba tốc độ đọc của bạn trong một vài ngày.

## Bước 2: Chỉ quét những từ quan trọng

Một thói quen được dạy trong trường làm bạn đọc chậm đó là phải quan tâm đến tất cả các từ trong câu theo thứ tự. Nhưng tâm trí có một khả năng tuyệt vời là lấp đầy những khoảng trống với các thông tin thích hợp. Vì vậy, chúng ta cũng có thể tận dụng khả năng này.

Ví dụ, câu này, “Trong thực tế, mối quan tâm lớn nhất của con mèo không phải là thiếu thức ăn, mà là thiếu sự chăm sóc của chủ.”

Sẽ được ghi nhận như sau, “mối quan tâm lớn nhất của con mèo - không thiếu thức ăn - mà - thiếu chăm sóc - chủ.”

Bạn hiểu được 90% ý nghĩa với khoảng 65% các từ.

Hoặc một ví dụ khác của Harvard Business về đánh bại sự trì hoãn. Đây là đoạn đầu tiên:

“Gần đây một cuộc đi dạo vào sáng sớm ở Malibu, California, dẫn tôi đến một bãi biển, nơi tôi ngồi trên một tảng đá và xem những người lướt sóng. Tôi ngạc nhiên trước những người đàn ông và phụ nữ dũng cảm thức dậy trước bình minh, chịu đựng nước lạnh, chèo thuyền vượt qua những con sóng, và thậm chí có nguy cơ bị cá mập tấn công, có lẽ tất cả chỉ vì muốn có một chuyến đi hoành tráng.”

Khi đọc đoạn trên, những gì hiện ra có thể là:

đi dạo vào sáng sớm, Malibu, California, bãi biển, ngồi trên một tảng đá, xem những người lướt sóng. ngạc nhiên, đàn ông và phụ nữ, trước bình minh, nước lạnh, những con sóng, cá mập, một chuyến đi hoành tráng.”

Đó là 50% những gì đã thực sự được viết. Nhưng bạn sẽ nhận thấy rằng mối quan hệ giữa những cụm từ này đều có ý nghĩa. Trong nhiều trường hợp các tính từ ám chỉ hành động đang diễn ra và bởi vậy việc đọc các động từ là không cần thiết nữa.

“quét” các đoạn như thế này cần thực hành. Những kỹ thuật này có thể giúp tăng gấp đôi tốc độ đọc của bạn một lần nữa. Và hay cái là nếu bạn “quét” một đoạn văn và không hoàn toàn nắm được ý nghĩa, bạn chỉ cần đọc lại, chậm hơn, và thêm các từ vào cho đến khi hiểu được ý nghĩa. Sau đó lại bắt từ một lần nữa.

## Bước 3: Đọc câu đầu tiên và câu cuối cùng

Bạn chỉ đọc câu đầu tiên và câu cuối cùng của mỗi đoạn văn. Bạn sẽ thực sự bất ngờ trước lượng thông tin bạn có thể thu được chỉ bằng cách làm này. Hãy thử. Tìm một bài viết trên tạp chí mà bạn chưa bao giờ đọc và lướt qua nó chỉ đọc câu đầu tiên và câu cuối cùng của mỗi đoạn văn. Chỉ đọc toàn bộ đoạn văn nếu bạn không hiểu được câu đầu tiên và câu cuối cùng. Sau đó, quay trở lại và đọc toàn bộ đoạn văn từ đầu đến cuối. So sánh lượng thông tin bạn thu được bằng cách làm sau với cách chỉ đọc câu đầu và câu cuối. Có lẽ không khác nhau nhiều.

## Bước 4: Bỏ qua toàn bộ một phần, một chương hoặc cả cuốn sách

Nếu bạn gặp một ý tưởng vớ vẩn, những điều bạn đã biết, hay cuốn sách chỉ lặp đi lặp lại, thì bạn hãy bỏ qua hết.

Để bỏ qua một cuốn sách hoàn toàn, bạn nên đọc khoảng 10% trước khi quyết định có hoàn thành nó hay không. Nếu đó là một cuốn sách 500 trang, bạn nên đọc 50 trang. Nếu đó là một cuốn sách 100 trang, nó cần phải hấp dẫn bạn trong vòng 10 trang đầu. Nếu nó không hấp dẫn, sau đó bạn nên thử kiểm tra mục lục và đi đến các chương có vẻ hấp dẫn bạn nhiều nhất. Nếu chương đó vẫn không hấp dẫn, thì có lẽ bạn nên đặt cuốn sách đó xuống và không bao giờ đọc lại.

Điều đó có thể gây ngạc nhiên cho một số người. Nhưng nhận thấy rằng một cuốn sách thực sự tốt sẽ mang cho bạn giá trị và thông tin nhiều hơn 3-4 sách tào lao. Vì vậy, thật vô nghĩa nếu lãng phí thời gian của vào những cuốn sách mà không mang lại những thông tin bạn quan tâm

### **Bước 5: Liên hệ bất kỳ thông tin quan trọng với những điều bạn biết**

Khi bạn đọc rất nhiều sách, bạn trở nên lo lắng rằng bạn không nhớ được tất cả các thông tin mà bạn đã đọc. Bạn cảm giác kỳ lạ vì bạn không thể gợi nhớ lại tất cả mọi thứ ngay lập tức. Vì vậy, đôi khi bạn có cảm giác rằng bạn đọc hàng trăm trang mà không nhớ được gì. Đôi khi bạn cảm thấy sự thôi thúc tự hỏi lại chính mình về những gì bạn vừa đọc.

Cách mà bộ não hoạt động như sau: phần lớn các ký ức của chúng ta sẽ tồn tại trong tiềm thức và chỉ truy cập được trong bối cảnh liên quan. Từng ở trong một cuộc trò chuyện với ai đó và một cái gì đó họ nói đột nhiên làm lóe sáng một ký ức mà bạn đã không nghĩ về trong nhiều năm? Vâng. Chúng vẫn nằm ở đó. Chúng chỉ cần được kết hợp với một cái gì đó liên quan để có thể xuất hiện.

Đây là lý do tại sao mỗi khi bạn gặp một ý tưởng mới hoặc hữu ích, phải mất một chút thời gian để liên hệ nó với một cái gì đó bạn đã biết, hiểu, sử dụng.

Ví dụ, khi bạn đọc một cuốn sách về Lý thuyết tan rã tích cực của Dabrowski. Sự tan rã tích cực là một khuôn khổ tâm lý lý thuyết và đọc khá nặng. Cuốn sách hấp dẫn, tuy nhiên bạn phải mất một thời gian để liên hệ mỗi ý tưởng của ông ấy với các trải nghiệm cá nhân hoặc các khuôn khổ tâm lý khác mà mình đã nghiên cứu trong quá khứ. Kết quả là, ý tưởng của ông trở nên dễ dàng hơn để bạn có thể nhớ lại. Thay vì cố gắng nhớ lại những chi tiết cụ thể của lý thuyết tan rã tích cực, bạn có thể nhớ những lo âu xã hội mà bạn đã phải vật lộn trong nhiều năm. Điều này sau đó cho phép bộ não của bạn có thể truy cập thông tin từ cuốn sách một cách nhanh chóng.

### **Bước 6: Tô đậm, đánh dấu, lập cơ sở dữ liệu**

Sau khi đọc xong nhiều cuốn sách, bạn có thể không nhớ mọi thứ hoặc nhớ không chính xác. Vì vậy, điều quan trọng là bạn cần nhớ nguồn tham khảo kiến thức của bạn. Highlight và gạch chân rất hữu ích cho việc tham khảo, tra lại các ý tưởng, sự kiện quan trọng để bạn có thể xem lại trong tương lai. Bạn nên thêm bookmark để đánh dấu hoặc highlight nếu bạn dùng Kindle.

Bạn cũng có thể viết 1 bản tóm tắt khoảng 100-200 từ về cuốn sách mới đọc và những điểm rút ra từ cuốn sách trong khoảng 5-30 phút. Điều ấy rất có giá trị. Bạn có thể dùng các công cụ như Note, One-

Note, EverNote, Google Drive để lưu lại ghi chú này.

Lưu ý rằng các bước trong bài học này chỉ áp dụng với việc đọc sách không phải sách văn học như truyện, tiểu thuyết, thơ. Khi đọc tác phẩm văn học, bạn hãy cứ đọc từ đầu đến cuối, chậm rãi để thưởng thức.

## Học qua phản tư

Phản tư (reflection) là cách một người tự suy tư và cảm nhận về những gì được học, nhìn thấy hoặc được trải nghiệm. Đây là bước quan trọng trong quá trình hình thành tri thức của mỗi người. Và đó là một kĩ thuật được sử dụng rộng rãi trong thực tiễn học tập, nghiên cứu và trong quá trình tự học qua công việc.

Đây không phải là “phát biểu cảm tưởng” chung chung về cái gì đó, mà là một hoạt động học tập chuyên biệt, có tổ chức, có ý đồ và cần kỹ năng để có thể đạt được kết quả tốt nhất.

***Đầu vào của quá trình phản tư là thông tin, dữ liệu, kinh nghiệm. Còn đầu ra có thể là:***

Một bài luận phản tư liên hệ khái niệm - kinh nghiệm được đính kèm trong nhật ký phản tư

Một bài thuyết trình trước một nhóm cử tọa để chia sẻ

Hay một tác phẩm (như bài báo khoa học, tiểu luận chuyên đề)

***Phản tư được dùng trong ba lĩnh vực cơ bản sau:***

Trong học tập và phát triển năng lực: Người học viết một nhật ký học tập có tính suy tưởng nhằm phát triển khả năng quan sát, tổng hợp và phân tích, hình thành khái niệm, giúp chuyển biến các kinh nghiệm thành tri thức của người học.

Trong thực tiễn công việc: Các chuyên gia giàu kinh nghiệm thường sử dụng phản tư để cải tiến chất lượng công việc của họ hoặc tổ chức.

Tự biện: Người học, thực hành hoặc nhà nghiên cứu quan sát nhiều nguồn thông tin để có thể cung cấp những cách thực hành tốt nhất trong lĩnh vực của mình.

***Các bước phản tư là:***

1. Thu thập dữ liệu\kinh nghiệm chính (như nghe, đọc, xem, làm)
2. Thu thêm dữ liệu bổ sung: hỏi thêm, đọc thêm, tìm thông tin trên Internet, thảo luận thêm về dữ liệu đã thu được
3. Tóm tắt luận điểm chính của các dữ liệu hoặc kinh nghiệm được phản tư
4. Đặt các câu hỏi Socrates để phản biện luận điểm chính, tìm kiếm sự logic, các khẳng định, các điểm nghi ngờ



5. Thể hiện quan điểm cá nhân, có sử dụng dữ liệu của mình để bảo vệ các quan điểm đó. Trong các quan điểm cá nhân đó, chú ý tới các yếu tố cảm xúc về dữ liệu/kinh nghiệm.
6. Lên dàn ý cho bài viết để thể hiện lại các quá trình phản tư ở các bước 3 đến 5
7. Viết bài và trau chuốt lại theo văn phong semi-formal (tức không quá suồng sã)
8. Thực hiện giai đoạn chuyển tiếp. Ví dụ, lưu giữ trong nhật ký học tập, dừng lại, tiếp tục phát triển, chia sẻ và thảo luận diện rộng trên trang blog cá nhân, xuất bản, thuyết trình...

***Khi phản tư bạn cũng cần đặt ra ba dạng câu hỏi:***

Cái gì? Ví dụ, Điều gì đã xảy ra? Tôi quan sát được những gì? Tôi đã gặp vấn đề gì?

Vậy thì sao? Ví dụ, Tôi có học được kỹ năng mới hay làm rõ vấn đề gì không? Tôi có nghe, nghĩ thấy, cảm nhận được điều gì khiến tôi ngạc nhiên không? So với mong đợi, tôi đạt được những gì?

Giờ thì sao? Nguyên nhân gốc rễ của vấn đề là gì? Có điều gì đi ngược lại hiểu biết của tôi không? Nếu được làm lại, tôi sẽ làm như thế nào?

***Cuối cùng, khi viết phản tư bạn cần chú ý:***

Phải biết mình phản tư cái gì

Vào thẳng vấn đề, không vòng vo

Không viết những thứ không liên quan

Cụ thể, chi tiết

Tích cực dùng câu hỏi, thay vì câu khẳng định

## 2. NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÁ NHÂN

### QUẢN LÝ CÔNG VIỆC

#### Dùng ma trận Eisenhower để đặt độ ưu tiên

Eisenhower là Tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ, ông phục vụ hai nhiệm kỳ liên tiếp từ năm 1953 đến năm 1961.

Trong thời gian đương nhiệm tại Nhà Trắng, ông đã đưa ra chương trình trực tiếp dẫn đến sự phát triển của hệ thống Xa lộ liên tiểu bang Hoa Kỳ, sự ra đời của Internet (DARPA), chương trình thám dò không gian (NASA) và việc sử dụng hòa bình các nguồn năng lượng thay thế (Luật Năng lượng nguyên tử - Atomic Energy Act).

Trước khi trở thành Tổng thống, Eisenhower là vị tướng năm sao trong quân đội Hoa Kỳ, từng là Tư lệnh tối cao của lực lượng đồng minh châu u trong Thế chiến II và chịu trách nhiệm lập kế hoạch và tham gia chiến trường tại Bắc Phi, Pháp và Đức.

Ngoài ra trong sự nghiệp của mình, ông còn giữ chức Hiệu trưởng của Đại học Columbia, trở thành Tư lệnh tối cao đầu tiên của NATO và bằng cách nào đó ông vẫn sắp xếp được thời gian để theo đuổi sở thích chơi golf và vẽ tranh sơn dầu của mình.

Eisenhower có một khả năng phi thường để duy trì năng suất làm việc của mình không phải chỉ trong nhiều tuần hoặc nhiều tháng, mà là trong nhiều thập kỷ. Vì lý do đó, không ngạc nhiên khi mà các phương pháp quản lý thời gian, công việc và năng suất làm việc của ông đã được nhiều người bỏ công để nghiên cứu.

Ma trận Eisenhower là một trong những kỹ thuật ưu tiên hoá công việc tổng thống Eisenhower.





Chúng ta sẽ dùng một ma trận tổ hợp hai yếu tố Quan trọng và Khẩn cấp để phân loại công việc.

**Góc thứ nhất chứa những việc vừa quan trọng vừa khẩn cấp.**

**Góc thứ hai chứa các việc Quan trọng nhưng ít khẩn cấp**

**Góc thứ ba gồm các việc Khẩn cấp nhưng ít quan trọng**

**Góc thứ tư là các việc ít khẩn cấp cũng ít quan trọng.**

Ma trận này có thể được sử dụng cho cả những kế hoạch lớn cũng như những kế hoạch nhỏ hơn, như công việc trong ngày chẳng hạn.

Ma trận này phân ra bốn góc, như bốn cái giỏ thông tin.

Quan trọng là những hoạt động có kết quả sẽ dẫn chúng ta đạt được mục tiêu

Khẩn cấp là những hoạt động chúng ta thường tập trung vì chúng đòi hỏi sự chú ý đến những hậu quả của việc không có hành động đối phó ngay lập tức.

Eisenhower từng nhận xét “Việc quan trọng thường không khẩn cấp và việc khẩn cấp thường không quan trọng”.

Phạm phải việc nào vừa khẩn cấp vừa quan trọng thì bạn phải trực tiếp làm luôn. Đây là nhóm công việc có độ ưu tiên cao nhất.

Với các công việc quan trọng, nhưng không khẩn cấp, bạn hãy đặt hạn chót, và tự mình làm dần dần căn cứ trên thời gian chủ động dành cho công việc đó.

Hãy lập kế hoạch thật tốt để công việc không có nhiều việc khẩn cấp.

Vì như vậy bạn sẽ bớt stress, luôn kiểm soát được tiến độ, và luôn có được kết quả tốt nhất vì tập trung vào những việc quan trọng.

Với công việc ít quan trọng, nhưng khẩn cấp, bạn không cần phải tự làm lấy mà hãy giao phó cho cấp dưới.

Lưu ý phải theo dõi để đảm bảo nó được hoàn thành trong thời gian sớm nhất. Việc khẩn cấp mà.

Nếu công việc ít khẩn cấp mà lại ít quan trọng, bạn hãy cân nhắc bỏ nó đi. Nếu không bỏ đi được, thì tìm cách giao phó cho người khác.

Phương pháp của Eisenhower đặc biệt hữu ích vì nó buộc chúng ta đặt ra câu hỏi liệu một hành động có thật sự cần thiết, từ đó dần dần chúng ta tiến tới “Bỏ đi” nhiệm vụ đó chứ không phải còn lặp lại nó một cách vô thức.

Sau đó chúng ta sắp xếp lại các công việc để dần dần chúng ta luôn tập trung hoàn thành những công việc thật sự quan trọng.

Thời gian là thứ duy nhất chúng ta không thể lấy lại. Khi bắt đầu tuần mới, hoặc bắt đầu ngày mới, hãy sẵn sàng với những công việc được xếp thứ tự ưu tiên, tập trung hoàn thành chúng theo độ ưu tiên từ ma trận Eisenhower.

## QUẢN LÝ THỜI GIAN

### Dùng Pomodoro để quản lý thời gian và nâng cao năng suất



Chris Winfield là một doanh nhân và là một huấn luyện viên làm việc tại New York, công việc của anh là giúp các tổ chức, cá nhân tăng năng suất. Chris đã tìm kiếm, thử nghiệm tất cả các phương pháp làm việc giúp tăng năng suất trước khi tình cờ biết đến và sử dụng Pomodoro cho đến ngày nay. Hiện nay, Chris có thể chỉ cần dùng khoảng 17 giờ/tuần để hoàn thành khối lượng công việc mà trước đó anh phải dành đến 60 giờ.

### Pomodoro là gì?

Đây là phương pháp quản lý thời gian ưu việt do Francesco Cirillo phát minh ra vào đầu những năm 90.

Ông đặt tên kỹ thuật này là “Pomodoro” (nghĩa là quả cà chua theo tiếng Ý) sau khi sử dụng công cụ đo thời gian hình quả cà chua để theo dõi công việc thời còn là sinh viên đại học.

Ý tưởng của Pomodoro rất đơn giản: Khi phải đối mặt với nhiệm vụ lớn hoặc chuỗi nhiệm vụ thì chia ra thành các nhiệm vụ nhỏ để làm trong một khoảng thời gian ngắn, xen giữa các khoảng làm việc ngắn sẽ là những “kì nghỉ” ngắn. Phương pháp này sẽ huấn luyện bộ não của bạn tập trung làm việc trong một thời gian ngắn, giúp bạn rơi vào tình thế luôn có những hạn chót để hoàn thành công việc và cũng thường xuyên được nạp lại năng lượng.

Bạn có thể cải thiện sự tập trung và “sự có mặt” đúng nghĩa của mình với Pomodoro.

Thật tuyệt khi bạn làm việc tập trung trong một “cuộc đua” ngắn, rồi ngay sau đó bạn nhận được những “quãng nghỉ” ngắn để thúc đẩy động lực và duy trì sự sáng tạo của mình.

### 1. Tại sao bạn nên dùng Kỹ thuật Pomodoro?

- Loại bỏ cảm giác mệt mỏi
- Tăng cường tập trung và Quản lý sự xao nhãng
- Nâng cao nhận thức đối với các quyết định của bạn
- Tăng động lực làm việc và giữ cho nó duy trì liên tục
- Củng cố quyết tâm thực hiện đạt được mục tiêu của bạn
- Ước lượng chính xác và thông minh thời gian bạn cần dùng để hoàn thành một công việc
- Hoàn thành công việc tốt hơn
- Cân bằng cuộc sống

**ĐỂ BẮT ĐẦU VỚI KỸ THUẬT POMODORO**, bạn cần một cái đồng hồ đếm giờ pomodoro. Hoặc bạn có thể thay thế đồng hồ Pomodoro bằng 1 ứng dụng trên điện thoại như Focus booster, PomoDoneApp hay Pomotodo. Những ứng dụng kiểu này có rất nhiều trên Google Play Store hoặc Apple Appstore.

**Bước 1:** Bạn viết ra danh sách việc cần trong ngày làm lên một cái Todo List hoặc bảng kanban cá nhân.

Chú ý đây là việc rất quan trọng. Bạn nên dành 15-30p mỗi ngày cho việc liệt kê ra việc cần làm trước khi bắt tay vào từng việc cụ thể.

**Bước 2:** Chọn một nhiệm vụ mà bạn muốn hoàn thành

**Bước 3:** Cài đặt Pomodoro 25 phút (với công cụ đếm giờ): Hãy tự nhủ “Tôi sẽ dành 25 phút cho nhiệm vụ này và sẽ không bị gián đoạn”.

Hoàn thành nhiệm vụ cho đến khi đồng hồ bấm giờ kêu: nếu trong lúc làm việc mà bạn nghĩ ra việc gì đó cần làm, hãy ghi lại nó ra giấy và ngay lập tức quay lại với công việc đang làm.

Nếu bạn đã hoàn thành công việc thì đánh dấu nó (đưa vào cột Hoàn thành trong Kanban của bạn, hoặc đánh dấu trên todo list), rồi chọn việc khác để tập trung tiếp.

Khi hoàn thành 1 Pomodoro hãy đánh dấu vào giấy hoặc bản theo dõi: Chúc mừng bạn đã dành thời gian trọn vẹn cho một nhiệm vụ mà không bị gián đoạn.

**Bước 4:** Giải lao ngắn khoảng 5 phút. Hãy thực sự tận hưởng khoảng thời gian này.

Sau khi hoàn thành 4 Pomodoro, hãy giải lao dài (20 phút). Đây là khoảng thời gian bạn xứng đáng được hưởng.

Sau đó quay lại với bước 2 để lặp lại chu kỳ. Cứ 25 phút tập trung, lại nghỉ 5 phút, lặp lại 4 lần rồi nghỉ dài 20 phút.

Rất dễ phải không?

Cuối ngày bạn tổng kết lại xem mình đã làm được bao nhiêu pomodoro và hoàn thành được bao nhiêu việc. Và nhớ ăn mừng một ngày đã làm việc năng suất.

Hãy thử áp dụng Pomodoro liên tục trong một tuần. Và cẩn thận kéo bạn lại nghiện Pomodoro mất đấy nhé.

### **Trì hoãn**

Nhiều lập trình viên đang làm cho các công ty phần mềm biết rằng nếu học được tiếng Nhật thì có thể có công việc thuận lợi hơn, lương cao hơn nhiều lần. Nhưng phần lớn trong số họ không bắt đầu học tiếng Nhật.

Nhiều người hiểu rằng tập thể dục thì rất tốt cho sức khỏe, nhưng rất nhiều trong số đó không có thói quen tập thể dục.

Chúng ta còn biết một thứ có tên là “Hội chứng sinh viên” để mô tả về tình trạng “nước đến chân mới nhảy”. Sinh viên thường cầm đầu vào học những ngày gần kỳ thi, còn đầu kỳ thì rất nhàn nha.

Các ví dụ kể trên mô tả tình trạng trì hoãn ở mọi lúc, mọi nơi. Trì hoãn không tha bất kỳ ai. Ngay cả khi chúng ta biết trì hoãn là không tốt, biết rõ nếu không trì hoãn thì làm việc sẽ tốt hơn, chúng ta vẫn trì hoãn.

Trì hoãn không đồng nghĩa với lười.

Kể cả khi bạn là người chăm chỉ, bạn vẫn có thể mắc tật trì hoãn. Tại sao lại như vậy?

Các nhà khoa học thần kinh giải thích rằng, não bộ của chúng ta có xu hướng ưu tiên những phần thưởng tức thời hơn là những phần thưởng trong tương lai. Cùng là một thứ nhưng ở hai thời điểm khác nhau giá trị lại không giống nhau. Nếu một việc gì đó khiến bạn mất công, nỗ lực, bạn sẽ trì hoãn hành động.

Điều đó lí giải tại sao rất nhiều khi bạn vừa bước ra khỏi một sự kiện truyền cảm hứng, tinh thần bạn phấn chấn cao độ, quyết định sẽ thay đổi cái nợ, đổi mới cái kia. Nhưng ngày hôm sau bạn không làm gì cả. Hay như trường hợp lập trình viên đã dẫn ở trên. Việc học tiếng Nhật có vẻ rất khó, và kết quả của việc tăng lương đó phải mất mất 1 năm mới nhìn thấy được, trong khi sự khó khăn khi đi học thì nhìn thấy ngay.

Vậy liệu bạn có thể đẩy lùi sự trì hoãn hay không?

Tin tốt là bạn có thể.

Dưới đây là những gợi ý hữu hiệu nhất.

Bí quyết thứ nhất, “hãy thưởng cho việc bắt đầu thật sớm, thay vì thưởng cho kết quả cuối”.

Nói cách khác, để khởi động được, hãy cắt nhỏ công việc, và tưởng thưởng cho kết quả sớm nhất có thể.

Ví dụ, việc đăng ký lớp học tiếng Nhật có thể coi là một bước tiến, cần khen thưởng luôn.

Sau đó, hoàn thành một khoá học ngắn 2 tuần cũng được thưởng, thay vì đợi đến khi hoàn thành trình độ giao tiếp thành thục mới tưởng thưởng.

Bí quyết thứ hai, là hãy phạt thật sớm.

Hãy làm cho việc không làm sẽ gây ra hậu quả tức thì.

Ví dụ, bạn có thể đăng ký với trang web Stikk một thử thách và đặt cọc một số tiền. Nếu bạn không hoàn thành cam kết thì bị trừ tiền ngay lập tức.

Bạn có thể nhờ bạn thân, hoặc một chương trình cam kết tương tự để đảm bảo mình không có cơ thoái lui. Nhiều khi việc công bố công khai trước mặt mọi người một mục tiêu gần nào đó cũng khiến bạn cam kết hơn, nếu không làm sẽ mất thể diện.

Biện pháp này thúc đẩy bạn hành động rất mạnh mẽ.

Bí quyết số ba là loại bỏ các cơ hội gây thỏa mãn tức thì. Chúng có thể là Facebook, Games, TV...

Nếu có các thứ như thế sẵn sàng xung quanh, ngay khi bạn có cơ hội trì hoãn, có khả năng cao là bạn sẽ chuyển ngay sang các thứ đó để dễ dàng thỏa mãn.

Bạn có thể giấu ứng dụng Facebook khỏi màn hình chính (nếu bạn rất yêu thích việc lướt facebook),

Bạn có thể giấu TV bằng một bức rèm (nếu bạn rất thích xem TV).

Bạn có thể mua thực phẩm ít đi, nếu bạn đang cần giảm cân.

Điều căn bản ở đây là hãy thiết kế các hành động tiếp theo, tránh các cơ hội xao nhãng và trì hoãn.

Trong tâm lí học, cách làm này được gọi là sử dụng “commitment device”.

Ý tưởng thứ tư là hãy bẻ nhỏ công việc đến mức thấp nhất có thể.

Thấp đến mức bạn có thể hoàn thành mỗi việc trong vòng vài phút.

Lúc ấy bạn bắt đầu áp dụng quy tắc 2 phút của chuyên gia David Allen:

Quy tắc này nói rằng với tất cả các việc có thể hoàn thành trong thời gian ít hơn 2 phút thì bạn làm ngay không chần chừ.

Khi việc được rã nhỏ ra, cơ hội để trì hoãn sẽ giảm đi.

Ý tưởng thứ năm là hãy đặt sự tập trung vào quy trình, tác vụ thay vì vào mục tiêu.



Thay vì nhìn vào một nhiệm vụ, bạn hãy lập kế hoạch chi tiết, sau đó tập trung vào việc làm từng việc theo trình tự, không cần nhìn vào kết quả.

Bạn có thể áp dụng Pomodoro để hướng sự tập trung vào thời gian, và từng việc cụ thể mà không cần phải bận tâm nhiều về mục tiêu nữa.

Bí quyết thứ sáu gần giống ý tưởng trước. Bạn hãy đặt hạn chót và đặt lịch hẹn.

Khi đặt hạn chót, hãy đặt sát nhất có thể. Bạn sẽ phá vỡ hội chứng sinh viên nếu như các hạn chót của bạn thật sát sao.

Cứ đến đúng giờ ấy thì làm việc ấy. Tập trung vào thời gian, đừng tập trung vào kết quả cuối.

Ý tưởng số 7, hãy dùng cơ chế nhắc việc.

Bạn có thể đặt ra thói quen hợp, vào giờ nào bắt đầu cái gì, lúc nào tổng kết, khi nào phải báo cáo. Tức là bằng cách thiết lập quy trình, bạn sẽ có cơ chế nhắc việc tự động, bớt trì hoãn đi.

Một cách khác là nhờ người khác nhắc bạn khi nào phải hoàn thành việc gì, phải bắt tay vào làm việc gì. Bằng cách này, bạn cũng đỡ hơn một chút,

Bí quyết số 8 là Làm giảm bớt độ khó của việc bắt đầu.

Các bước trên có nhắc đến việc bạn bẻ nhỏ công việc ra. Cũng là cái ý này.

Nhưng còn có thể cải tiến thêm nữa. Phương pháp Ivy Lee nói rằng bạn nên chuẩn bị sẵn việc cần làm của ngày mai ngay hôm nay.

Cuối ngày hôm nay, bạn xác định rõ ngày mai phải làm xong 6 việc quan trọng. Sáng mai khi bạn bắt tay làm việc, thì bạn không cần phải nghĩ gì cả, cứ thế làm thôi.

Có một quy tắc khác khi hình thành thói quen mới là hãy làm cho việc thực hiện hành động lặp đi lặp lại dễ hơn 20 giây. Còn nếu bạn muốn xoá bỏ một hành vi cũ thì làm cho nó khó hơn 20 giây. Chẳng hạn, nếu bạn muốn mình đọc sách nhiều hơn vào buổi sáng, và tránh xa điện thoại vào buổi sáng, thì hãy để cuốn sách ngay đầu giường, còn cất điện thoại ở một phòng khác.

Cuối cùng, là hãy trực quan hoá mọi việc.

Bạn có thể dùng một danh sách việc cần làm hoặc một bảng kanban để quản lý tất cả các việc cần làm.

Việc trực quan hoá này cũng có công dụng loại bỏ phần nào sự trì hoãn.

Hãy thử 1 trong 8 ý tưởng này và quan sát sự hiệu quả nhé.

## BẢN THÂN VÀ CÁC MỐI QUAN HỆ

### Dùng bản phác thảo công việc cá nhân như thế nào

Bản phác thảo công việc cá nhân (Personal Business Model Canvas) là một công cụ tuyệt vời kết nối các ý tưởng để giúp chúng ta làm rõ, kiểm tra và cải thiện năng lực của mỗi cá nhân. Ở bài học này chúng ta sẽ cùng nhau tìm hiểu cách thức sử dụng Mô hình kinh doanh cá nhân. Chúng ta cùng bắt đầu nhé!

Tại sao chúng ta nên dùng Bản phác thảo công việc cá nhân?

Đây là một công cụ được thiết kế trên một mặt giấy duy nhất, có 9 ô chỉ rõ cách kết nối tất cả những liên quan đến công việc của mỗi cá nhân giúp cá nhân làm được việc và thành công. Muốn sử dụng công cụ này, bạn có thể tự vẽ, hoặc có thể in ra hoặc làm luôn trên máy tính.

Mô hình này sẽ giúp bạn nhìn rõ hơn về bản thân, tư duy hệ thống về công việc của mình

bằng cách nào có thể cải thiện năng suất, phát triển bản thân

Thêm vào đó, so với các công cụ khác, sử dụng công cụ này không mất nhiều thời gian (15-30 phút) Nên bạn có thể thực hiện ở bất cứ đâu, bất cứ lúc nào.

Trước khi bắt tay điền vào 9 ô trên Bản phác thảo công việc cá nhân, bạn hãy điền tên của mình, vị trí công việc bạn đang thực hiện vào góc bên trái. Chúng ta sẽ cùng điền Bản phác thảo công việc cá nhân của một người tên Nam, làm trưởng nhóm của một công ty phần mềm

**Bước 2:** Xác định rõ Nam đang giúp cho ai? Nam tạo nên giá trị cho ai? Ai phụ thuộc vào công việc của Nam để hoàn thành công việc của mình? Ai là khách hàng quan trọng nhất với Nam?

Ví dụ: Khách hàng của Nam có thể là cá nhân cụ thể, có thể là tổ chức, doanh nghiệp, đồng nghiệp, hay quản lý, người dùng sản phẩm.. Trong trường hợp của Nam, Nam có thể giúp cho hai đối tượng là Minh - quản lý trực tiếp và các thành viên nhóm như Đạt, An, Cúc.

**Bước 3:** Nam cần trả lời câu hỏi bạn giúp Khách hàng - những người được xác định ở bước 2 như thế nào? Những giá trị nào Nam sẽ mang lại cho Khách hàng? Có vấn đề nào Nam phải giải quyết để làm hài lòng khách hàng không?

Với vai trò trưởng nhóm như Nam, giá trị mang lại cho nhà quản lý là dự án thành công, còn đối với các thành viên trong nhóm thì là sự yên tâm thực hiện dự án.

Sau khi biết khách hàng của mình là ai, mình mang lại giá trị gì cho họ, bạn đến **bước 4:** Kênh giao tiếp của Nam là gì? Hay nói cách khác, họ biết đến Nam như thế nào? Làm thế nào Nam đảm bảo được rằng họ nhận được giá trị từ Nam? Nam đưa giá trị mà mình mong muốn đến khách hàng như thế nào? Nam sẽ hỗ trợ khách hàng của mình như thế nào và làm thế nào đảm bảo được rằng họ hài lòng?

Để dự án được thành công thì Nam cần thường xuyên họp dự án, và cập nhật tiến độ qua kênh Redmine để đảm bảo cả sếp và các thành viên đều an tâm vì dự án đúng tiến độ

**Bước 5:** Xác định rõ xem Nam sẽ tương tác với khách hàng bằng cách nào.

Đối với trường hợp của Nam, do đối tượng khách hàng là khách hàng nội bộ. Nam có thể giữ quan hệ với khách hàng của mình thông qua cafe, trà đá, chào hỏi hàng ngày, hay các buổi checkpoint định kỳ.

**Bước 6:** Xác định rõ Nam sẽ đạt được điều gì? Nam sẽ có được gì từ công việc hoàn thành dự án? Ví dụ: Có thể là lợi ích hữu hình như lương, bảo hiểm sức khỏe, hưu trí hoặc lợi ích vô hình như sự hài lòng, sự phát triển nghề nghiệp, đóng góp xã hội, điều kiện và thời gian làm việc linh hoạt. Nam được lương - tiền từ dự án, đồng thời cũng được kinh nghiệm, kiến thức quản lý và xây dựng được mối quan hệ tốt.

**Ở bước 7,** Nam cần liệt kê những việc bạn sẽ làm trong một ngày làm việc mà có thể ảnh hưởng tới người khác. Những nhiệm vụ chính phải thực hiện để đưa được Giá trị mong muốn đến người khác? Có thể là Báo cáo tiến độ dự án, Lập kế hoạch dự án, Giải quyết các khó khăn để giúp các thành viên thực hiện dự án thành công

**Ở bước 8,** Nam cần mô tả những khả năng là những điều Nam có thể làm được một cách tự nhiên mà không cần nỗ lực gì, và một vài kĩ năng là những điều Nam học để làm được. Nam tự xác định bản thân là người luôn Mong muốn giao tiếp với người khác, có trình độ Kỹ thuật loại khá, và khả năng quản lý công việc đạt loại trung bình.

**Ở bước 9,** Nam cần mô tả những khả năng là những điều Nam có thể làm được một cách tự nhiên mà không cần nỗ lực gì, và một vài kĩ năng là những điều Nam học để làm được. Nam tự xác định bản thân là người luôn Mong muốn giao tiếp với người khác, có trình độ Kỹ thuật loại khá, và khả năng quản lý công việc đạt loại trung bình.

Đến bước này, Nam xác định rõ ai là người giúp đỡ Nam đưa giá trị mà bản thân mong muốn đến với khách hàng? Ai sẽ là người hỗ trợ Nam theo cách khách cách Nam đang làm và như thế nào? Những người giúp đỡ Nam là bộ phận đào tạo, người huấn luyện trực tiếp là Nghĩa, và thậm chí cả vợ khi Nam làm thêm giờ

Cuối cùng hãy làm rõ, Nam cho đi điều gì? Khi thực hiện công việc thì Nam phải từ bỏ điều gì? Có hoạt động nào mà quá "đắt", gây nhiều áp lực không? Những thứ Nam cho đi có thể là thời gian, áp lực, quan hệ với bạn bè, chi phí đi học thêm để nâng cao trình độ.

Thực hiện đầy đủ các bước trên, Nam đã có một Bản phác thảo công việc cá nhân. Đến lúc này Nam bắt đầu cần đặt ra những câu hỏi: Những điều mình vừa điền trong bản này có hợp lý không? Có điều gì có thể cải tiến để tốt lên không? Nam có thể hỏi, tham khảo ý kiến của sếp trực tiếp, của người hướng dẫn kèm cặp công việc mình xem có cần bổ sung gì thêm không, hay có ý kiến gì để giúp Nam phát triển cá nhân, cải thiện năng suất khi làm việc không?

Một tháng một lần là tần suất gợi ý để bạn liên tục sử dụng công cụ này để cập nhật theo công việc, theo dự án, hoặc do sự thay đổi về năng lực của chính cá nhân. Công cụ này không chỉ giúp bạn nhìn rõ về công việc hiện tại của bản thân mà còn là một xuất phát điểm rất tốt nếu bạn muốn tạo ra những lợi thế cạnh tranh, giá trị thực sự của bản thân trong môi trường làm việc và mong muốn duy trì những giá trị ấy trong một thời gian dài.



### 3. PHÁT TRIỂN TRÍ TUỆ CẢM XÚC



#### XÚC CẢM TẠI CÔNG SỞ

##### TÌM KIẾM BÊN TRONG BẠN

Đã bao giờ bạn tự hỏi, người hạnh phúc nhất thế giới trông như thế nào? Chắc chắn trông không giống chúng ta rồi. Thực ra ông ấy là một người Pháp, đầu trọc, mặc áo choàng Tây Tạng. Tên ông là Matthieu Ricard.

Matthieu sinh ra và lớn lên ở Pháp. Năm 1972, sau khi hoàn thành chương trình tiến sĩ về di truyền học phân tử tại Học viện Pasteur, ông quyết định trở thành một nhà sư Tây Tạng

Lựa chọn nghề nghiệp của Matthieu dẫn chúng ta đến câu chuyện về cách Matthieu trở thành “người hạnh phúc nhất thế giới”. não của ông đã trở thành đối tượng của nhiều nghiên cứu khoa học. Một trong những khía cạnh của Matthieu được đem ra đo đạc là mức độ hạnh phúc của ông. Hoá ra là có một cách để ước lượng mức độ hạnh phúc ở trong não: đó là đo mức độ hoạt động tương đối giữa một phần thuộc vỏ não trước trán bên trái với một phần thuộc vỏ não trước trán bên phải. Bên trái càng mạnh so với bên phải bao nhiêu thì càng có nhiều cảm xúc tích cực bấy nhiêu, chẳng hạn như vui sướng, nhiệt tình, giàu năng lượng...

Quét não của Matthieu cho thấy độ hạnh phúc của ông nằm hoàn toàn ngoài biểu đồ. Cho đến giờ, ông là người hạnh phúc nhất từng được khoa học đo lường

Hạnh phúc tối thượng không phải là thành tựu duy nhất mà não của Matthieu đạt được. Ông trở thành người đầu tiên được khoa học công nhận có thể ngăn cản phản xạ giật mình tự nhiên của cơ thể - hiện tượng cơ mặt co giật nhanh để phản ứng lại những tiếng động to và bất chợt. Giống như mọi phản xạ khác, đáng ra con người không thể kiểm soát phản xạ này theo ý mình, nhưng Matthieu lại có thể kiểm soát nó trong thiền

Câu chuyện về Matthieu và các thiền sư khác chứa đầy cảm hứng. Những vị này đã chứng minh rằng mỗi người chúng ta đều có thể phát triển một tâm trí phi thường, cực kì an bình, hạnh phúc và từ bi. Tất cả chúng ta đều có thể tiếp cận những phương pháp để phát triển một tâm trí phi thường như vậy.

Ở Google, nỗ lực phổ biến điều này lan rộng. Họ tạo ra một giáo trình trí thông minh cảm xúc dựa trên thiền có tên là Tìm kiếm bên trong bạn. Giống như nhiều thứ khác tại Google, cái tên đó lúc đầu chỉ là đùa nhưng cuối cùng lại là thật. Thành quả đáng giá nhất là Tìm kiếm bên trong bạn có tác dụng tốt với những người bình thường trong môi trường doanh nghiệp của xã hội hiện đại.

### **Tìm kiếm bên trong bạn có 3 bước**

#### **Bước 1: Rèn luyện khả năng chú ý:**

Chú ý là nền tảng của mọi năng lực cảm xúc và nhận thức cao hơn. Do đó, bất cứ giáo trình rèn luyện trí thông minh cảm xúc nào cũng đều phải bắt đầu với việc rèn luyện khả năng chú ý. Ý tưởng ở đây là rèn luyện khả năng chú ý để tạo ra một tâm trí vừa an bình vừa sáng sủa. Một tâm trí như vậy sẽ tạo nền tảng cho trí thông minh cảm xúc

Các bước này đã được Google nghiên cứu và chứng minh rằng có hiệu quả. Bạn sẽ không muốn bỏ lỡ nó đâu, nó có thể thay đổi cuộc đời bạn. Thật đấy!

#### **Bước 2: Tự phát triển kiến thức và tự làm chủ bản thân**

Sử dụng khả năng chú ý đã qua rèn luyện để nâng cao khả năng nhận thức quá trình cảm giác và tư duy của bạn. Từ đó, bạn có thể quan sát ngày càng rõ ràng dòng suy nghĩ và quá trình cảm giác của mình, với sự khách quan như từ góc nhìn của một người thứ ba. Khi làm được như vậy, bạn sẽ tạo ra một loại kiến thức sâu sắc do bạn tự khám phá ra và loại kiến thức này cuối cùng sẽ dẫn đến sự tự làm chủ bản thân.

#### **Bước 3: Tạo ra các thói quen hữu ích cho tâm**

Hãy tưởng tượng rằng bất cứ khi nào bạn gặp ai đó, ý nghĩ đầu tiên, theo bản năng, theo thói quen của bạn là, tôi muốn người này được hạnh phúc. Có thói quen như vậy sẽ thay đổi mọi thứ ở nơi làm việc, vì ý tốt chân thành này sẽ được người khác cảm nhận một cách vô thức, và tạo ra loại tin tưởng dẫn đến những sự hợp tác có hiệu quả cao. Những thói quen như vậy có thể được rèn luyện để trở thành tự nhiên.

## CẢM NHẬN VÀ KIỂM SOÁT CẢM XÚC Ở CÔNG SỞ

### BA GỢI Ý GIÚP BẠN KIỂM SOÁT CẢM XÚC CỦA BẢN THÂN

St Thomas Aquinas, một nhà triết học và thần học thời trung cổ, nói rằng những người kiểm soát cảm xúc của mình tốt có thể giúp cho cuộc sống của họ hạnh phúc nhờ vào việc làm những điều đúng đắn.

Trong bài học này chúng ta sẽ tìm hiểu Kiểm soát bản thân là gì? Cách để đánh giá mức độ kiểm soát bản thân của bạn và 3 gợi ý giúp kiểm soát cảm xúc bản thân.

Tự kiểm soát là khả năng kiểm soát bản thân, làm chủ được cảm xúc, hay ham muốn của mình về một điều gì đó. Những người tự kiểm soát cảm xúc tốt có thể tiết chế hành vi của họ và có một sự chừng mực nhất định trong cách cư xử.

Bạn có thể biết mức độ kiểm soát cảm xúc của mình thông qua việc nghĩ về những thứ bạn thực sự muốn như đồ ăn, đồ uống, hay 1 món đồ mà bạn luôn yêu thích.

**Ví dụ như, bạn rất thích sôcôla.**

**Bây giờ, hãy đánh giá mức độ từ 1 đến 10 câu trả lời của bạn cho các câu hỏi sau:**

Bạn thực sự muốn thứ đó đến mức độ nào?

Mức độ của niềm vui khi bạn có được nó là bao nhiêu?

Bạn sẽ thất vọng như thế nào nếu không có được nó?

**Sau đó, hãy xem xét:**

Liệu bạn có cảm thấy rằng mình bị chi phối bởi mong muốn đối với điều đó hay không. (ví dụ, Tôi thực sự phải có sôcôla ngay bây giờ)

Hay sự đau đớn vì không thể có nó (ví dụ, 'Tôi đã đi cả ngày mà không mua được sôcôla vì cửa hàng đã đóng cửa. Điều đó thực sự làm hỏng cả ngày của tôi).

Trong tầm kiểm soát (ví dụ, 'Tôi không ăn sôcôla vài ngày rồi, nhưng cũng không phải 1 vấn đề lớn, tôi vừa ăn 1 miếng bánh trước đó, nên hôm sau tôi sẽ ăn sôcôla)

Trải qua một quá trình như vậy sẽ giúp bạn đánh giá liệu mong muốn của bạn là phù hợp, hay quá mức, và liệu có nên thưởng thức những gì bạn muốn hay không.

**Bạn sẽ biết rằng mình cần rèn luyện kiểm soát cảm xúc bản thân, khi bạn cảm thấy:**

Mong muốn áp đảo để làm một cái gì đó vừa lòng mình, nhưng bạn biết là không tốt cho bạn

Không thích làm gì đó, nhưng bạn lại biết điều đó rất tốt cho mình

Bây giờ, hãy cùng tìm hiểu 3 gợi ý giúp bạn kiểm soát tốt cảm xúc của bản thân:

## 1. Tự bảo vệ mình khỏi những ham muốn (Self-Preservation)

Đó là có một thái độ chừng mực đối với những điều xung quanh, và tập trung vào những gì mình cần để sống, hơn là những gì mình muốn. Những người biết tự bảo quản sử dụng những gì mình cần để làm phong phú cuộc sống, nhưng không đam mê quá mức. Và họ không cố gắng khai thác người khác bằng mọi cách.

## 2. Tự khẳng định mình (Self-Assertion)

Những người biết tự khẳng định mình biết giá trị riêng của họ, và thoải mái khi nói những gì họ nghĩ và cũng mong muốn người khác như vậy. Họ kiên quyết nhưng dịu dàng với người khác và không đặt mình hay ai khác phải đứng ở thế bên dưới.

## 3. Tự cảm thấy đủ đầy (self - fulfilment)

Cách để tự cảm thấy đủ đầy có liên quan chặt chẽ với khả năng phục hồi. Những người có khả năng tự kiểm soát tốt sẽ hiểu rằng điều quan trọng là phải kiên trì nếu bạn muốn phát triển kỹ năng mới. Nếu vượt qua được, bạn sẽ học được kỹ năng và sẽ có được niềm vui từ nó. Ví dụ về các kỹ năng có thể không dễ dàng nhưng mang lại niềm vui lớn như vẽ tranh hay học chơi một nhạc cụ và nghiên cứu một chủ đề mới để quan tâm.

Về cơ bản, tự kiểm soát cho phép chúng ta tận hưởng những điều tốt đẹp của cuộc sống trong chừng mực, biết ơn những gì mình có và biết thế nào là đủ để hài lòng với chính mình.

## TRÍ TUỆ CẢM XÚC VỚI NGƯỜI KHÁC TRONG CÔNG SỞ

Xây dựng mối quan hệ với người khác như thế nào

Một cách thiện rất tốt đẹp mà gần như sẽ cải thiện cuộc sống giao tiếp xã hội của bạn, là thiện hướng tới những người khác vì lợi ích của họ. Ý tưởng rất đơn giản - đưa sự chú ý trọn vẹn tới người khác với thái độ không phán xét, và mỗi khi sự chú ý của bạn đi lang thang, chỉ nhẹ nhàng mang nó trở lại. Nó cũng giống như thiện chúng ta đang tập, ngoại trừ đối tượng thiện là người khác.

Có hai cách để bạn thực hành điều này. Đó là Thiện chính thống và Thiện không chính thống. Chúng ta cùng bắt đầu nhé!

### Cách 1: Thiện chính thống

Trong bài tập này, chúng ta sẽ luyện nghe theo cách khác so với cách chúng ta thường nghe. Bạn sẽ tìm một người bạn, có thể là thành viên trong gia đình, có thể là đồng nghiệp, mỗi người lần lượt đóng vai người nói và người nghe.

Với người nói: Đây sẽ là một cuộc độc thoại. Bạn sẽ phải nói mà không bị ngắt lời trong vòng ba phút. Nếu bạn hết chuyện để nói, không sao, bạn có thể chỉ ngồi im lặng và bất cứ khi nào bạn có cái gì đó để nói, bạn có thể tiếp tục nói lại. Toàn bộ ba phút thuộc về bạn, bạn có thể sử dụng thời gian đó theo bất cứ cách nào bạn muốn, và biết rằng, bất cứ khi nào bạn sẵn sàng nói, có một người sẵn sàng lắng nghe bạn



Với người nghe: Việc của bạn là lắng nghe. Khi bạn lắng nghe, bạn chú ý hoàn toàn vào người nói. Bạn không được đưa ra câu hỏi trong suốt ba phút này. Bạn có thể thừa nhận bằng biểu cảm trên gương mặt, bằng cách gật đầu, hoặc bằng cách nói: Tôi hiểu rồi. Bạn không được nói ngoại trừ để thừa nhận. Hãy cố đừng thừa nhận thái quá, nếu không, bạn có thể sa vào việc dẫn dắt người nói. Và nếu người nói không còn chuyện gì để nói, hãy cho người đó một khoảng im lặng, rồi sau đó sẵn sàng lắng nghe khi người đó nói lại.

Chúng ta có một người nói và một người nghe trong ba phút. Tiếp đó, hãy đổi cho nhau trong ba phút tiếp theo. Sau đó, dành ba phút trò chuyện về chính bản thân, trong đó cả hai hãy nói về những cảm nhận của mình trong trải nghiệm này

Những chủ đề gợi ý cho cuộc độc thoại:

- Ngay bây giờ, bạn đang cảm thấy như thế nào?
- Có điều gì xảy ra trong ngày hôm nay mà bạn muốn nói không?
- Bất cứ thứ gì khác mà bạn muốn nói

## Cách 2: Thiễn không chính thống

Khi một người bạn hoặc một người bạn thân nói chuyện với bạn, hãy thể hiện thái độ hào phóng bằng cách trao cho người này món quà là sự chú ý trọn vẹn của bạn và quyền được nói. Hãy nhắc bản thân rằng vì người này quá quan trọng với bạn, người đó xứng đáng được nhận toàn bộ sự chú ý của bạn cũng như tất cả không gian và thời gian cần thiết để thể hiện bản thân

Khi bạn lắng nghe, hãy chú ý trọn vẹn đến người nói. Nếu bạn thấy sự chú ý của mình đi lang thang, chỉ rất nhẹ nhàng mang sự chú ý trở lại người nói, như thể người đó là một đối tượng thiên thiên liêng. Cố gắng kiềm chế tối đa việc nói, đặt câu hỏi hay dẫn dắt người nói. Hãy nhớ rằng, bạn đang cho người đó món quà quý giá là quyền được nói.

Bạn có thể thừa nhận bằng biểu cảm trên khuôn mặt, hoặc gật đầu, hoặc nói: “Tôi hiểu rồi”, nhưng cố đừng thừa nhận quá mức để không dẫn dắt người nói. Nếu người nói hết chuyện để nói, hãy cho người đó một khoảng im lặng, rồi sau đó sẵn sàng lắng nghe khi người đó nói lại

Sự chú ý của chúng ta là món quà quý giá nhất chúng ta có thể trao cho người khác. Khi chúng ta trao cho ai đó sự chú ý trọn vẹn, trong khoảnh khắc đó, thứ duy nhất trên thế giới chúng ta quan tâm là người đó, không có gì khác quan trọng bởi không còn gì khác mạnh mẽ trong ý thức của chúng ta. Cái gì quý giá hơn điều đó chứ? Chỉ cần trao cho nhau món quà là sự chú ý trọn vẹn trong một khoảng thời gian là đủ để tạo nên tình bạn rồi.

## 4. GIAO TIẾP ĐẠT KẾT QUẢ

### GIAO TIẾP TRONG VĂN PHÒNG

#### CÁCH THỨC BÁO CÁO TỐT TĂNG HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC THEO PHONG CÁCH HORENSO



HORENSO là một phương pháp giao tiếp đặc trưng của Nhật Bản, rất đơn giản nhưng hiệu quả, giúp giảm thiểu tình trạng mù mờ thông tin, xóa dần các hiểu lầm không đáng có trong trao đổi thông tin trong công việc

Báo cáo là nhiệm vụ của mọi người, không phải thích thì báo cáo không thì thôi. Trách nhiệm của tất cả nhân viên là phải cung cấp thông tin cho những người làm việc cùng, đặc biệt là cấp trên, để cùng nhau thúc đẩy công việc của tập thể.

Mục đích chính của việc báo cáo là để cập nhật tình hình

Việc thiếu thông tin sẽ gây ra lo âu và gia tăng rủi ro vì không bám sát tình hình công việc. Bạn phải phải báo cáo liên tục để đảm bảo các bên yên tâm, và có đủ thông tin cho quá trình ra quyết định.

Ngay cả khi không có chuyện gì xảy ra với dự án, việc bạn gửi một trang báo cáo thể hiện tiến độ tốt cũng sẽ giúp sếp yên tâm với dự án đó.



## BÁO CÁO ĐÚNG NGƯỜI

Bạn cần xác định rõ người tiếp nhận báo cáo và có hình thức báo cáo cho phù hợp.

Đó có thể là cấp trên, khách hàng, đồng cấp, cấp dưới hoặc viết báo cáo gửi đồng đảo công chúng.

## BÁO CÁO ĐÚNG THỜI ĐIỂM

Có rất nhiều tình huống bạn cần báo cáo. Có thể kể đến khi

kết thúc việc được giao,

báo cáo theo tiến độ định kỳ (theo ngày hoặc theo tuần),

khi thu thập được thông tin mới liên quan đến công việc,

khi dự án gặp vấn đề,

khi bạn làm sai hoặc phát hiện có một sai hỏng trong công việc,

Khi phát hiện cải tiến,

Hoặc

Khi được yêu cầu báo cáo đột xuất,

Hoặc báo cáo trong cuộc họp.

## PHƯƠNG TIỆN BÁO CÁO

Hãy chọn phương thức báo cáo phù hợp.

Với các vấn đề gấp và quan trọng, bạn nên báo cáo trực tiếp kèm văn bản.

Ngoài ra bạn có thể gửi email, gửi thông tin qua công cụ liên lạc như gọi điện, Skype, Slack (tùy vào quy ước của tập thể).

Nếu có nhiều thông tin để báo cáo, bạn nên chọn hình thức báo cáo văn bản. Còn nếu thông tin ngắn gọn, hoặc chỉ là cập nhật nhỏ, bạn có thể chỉ cần nói miệng nhanh là đủ.

## BÁO CÁO TỐT

Một báo cáo tốt là báo cáo ngắn gọn, luôn có tóm tắt kèm báo cáo, dữ liệu đầy đủ.

Nên vào thẳng vấn đề, không lòng vòng.

Dễ hiểu nhất có thể, sử dụng hợp lí hình ảnh/biểu đồ.

Văn phong lịch sự, tôn trọng người nhận tin,

*Sổ tay dành cho nhà quản lý mới*

Nếu được, hãy làm văn bản báo cáo thật gọn gàng, chẵn chu, thậm chí là đẹp nếu cần thiết.

Trong trường hợp có quá nhiều thông tin báo cáo mà lại có ít thời gian để báo cáo trực tiếp; bạn có thể hỏi: “anh/chị cần biết thông tin nào?”, rồi từ đó giúp họ giải đáp được thắc mắc kèm đó báo cáo văn bản đầy đủ.

Hãy báo cáo tin xấu trước, tin tốt sau. Tập trung trình bày dữ liệu, rồi mới đến phân tích và nêu quan điểm cá nhân.

## **BÁO CÁO KHÔNG TỐT**

Hãy tránh những lỗi cơ bản.

Những lỗi này có thể kể ra

Ngẫu hứng, thích lúc nào thì báo cáo lúc ấy, không có quy luật gì cả.

Thiếu chính xác, không kiểm tra lại thông tin khi báo cáo

Khó hiểu, trình bày rắc rối lòng vòng

Ít thông tin, do chuẩn bị quá sơ sài, dẫn đến thông tin không đủ cho việc ra quyết định

Chỉ tập trung vào những tin tích cực để báo cáo thành tích

Thông tin mang tính thống kê, kể lể, không được phân tích

Chỉ hỏi mà không nêu ý kiến cá nhân hoặc đưa ra gợi ý giải pháp (nếu nó thuộc vào trách nhiệm xử lý của bạn).

## **LƯU Ý CUỐI CÙNG.**

Không sợ người khác bạn, việc báo cáo vẫn phải thực thi khi cần thiết. Quan trọng nhất là báo cáo kịp thời. Việc đó luôn được ưu tiên.

Báo cáo thuộc vào nhóm kỹ năng rất thiết yếu, bạn sẽ phải thực hiện công việc này rất thường xuyên.

Do đó khi chú tâm rèn luyện, bạn sẽ có được khả năng báo cáo tốt, gây được niềm tin đối với đồng nghiệp, gia tăng hiệu quả công việc.

## **CÁCH THỨC LIÊN LẠC TỐT TĂNG HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC THEO PHONG CÁCH HORENSO**

HORENSO là một phương pháp giao tiếp đặc trưng của Nhật Bản, rất đơn giản nhưng hiệu quả, giúp giảm thiểu tình trạng mù mờ thông tin, xóa dần các hiểu lầm không đáng có trong trao đổi thông tin trong công việc



Mục đích là để cung cấp thông tin chi tiết nhất phục vụ việc ra quyết định.

Liên lạc để chia sẻ thông tin với người đồng cấp, dưới cấp, trên cấp hoặc các bộ phận khác, giúp cho mọi người hoặc các bộ phận có thể phối hợp với nhau hiệu quả.

Khi làm việc trong một nhóm, bạn cần thiết lập các kênh liên lạc với đồng nghiệp, thực hiện việc liên lạc thường xuyên, đúng lúc để công việc được suôn sẻ.

Đây là những điều bạn nên làm khi liên lạc:

Lựa chọn phương tiện truyền tin nhanh nhất có thể

“Việc gấp đừng gửi email”. Việc liên lạc trong tình huống khẩn cấp quan trọng hơn công việc hằng ngày.

Nên giữ cho thông tin hiệu quả, dễ tiếp thu. Đảm bảo thông tin tới đích (có xác nhận).

Hãy giữ liên lạc thường xuyên và báo sớm các tình huống phức tạp.

Liên lạc phải đúng lúc, kịp thời. Ví dụ, khi bạn nghỉ, hoặc có vấn đề cần báo sớm để sắp thu xếp. Việc gấp cần báo ngay để kịp xử lý.

Hãy thể hiện sự chu đáo trong giao tiếp. Hãy đảm bảo người tiếp nhận “đã hiểu rõ chưa” thay vì yên tâm mình “đã nói xong rồi”. Cảm ơn và xin lỗi chân thành, nhanh chóng.

Trong số các phương thức giao tiếp, thì giao tiếp trực tiếp mặt đối mặt là hiệu quả nhất, nhanh nhất, và thông tin nhiều nhất. Ngoài trao đổi bằng tiếng nói, giao tiếp mặt đối mặt còn chuyển tải tình cảm, cảm xúc. Đó sẽ là cái mà bạn sẽ không thể làm được với các phương thức giao tiếp khác như

- Truyền hình trực tuyến với màn hình lớn độ nét cao,
- Truyền hình trực tuyến độ nét thấp,
- Gọi điện,
- Nhắn tin,
- Dùng wiki/tài liệu cộng tác,
- Email.

Trong liên lạc, hãy ưu tiên các phương thức giàu thông tin và hiệu quả hơn khi có thể.

Khi liên lạc, bạn cần tránh các lỗi phổ biến:

- Thông điệp quá dài dòng, khó hiểu.
- Liên lạc những việc không liên quan tới công việc hiện tại.
- Liên lạc mất quá nhiều thời gian: Nên suy nghĩ nội dung liên lạc và căn thời gian.

- Sử dụng phương pháp email, chat khi đang ngồi gần nhau.
- Nội dung dài dòng khiến mất quá nhiều thời gian đọc tin.
- Chậm quá lâu mới thực hiện.
- Ít người biết.
- Làm ngẫu hứng, không thường xuyên, không có quy tắc.

Liên lạc, theo người Nhật là yếu tố khó thành thực. Đòi hỏi bạn phải chủ động, kịp thời, nghiêm túc. Hãy thực hành thường xuyên và cải tiến liên tục để thành thực kỹ năng này.

## CÁCH THỨC BÀN BẠC, HỎI Ý KIẾN THEO PHONG CÁCH HORENSO

HORENSO là một phương pháp giao tiếp đặc trưng của Nhật Bản, rất đơn giản nhưng hiệu quả, giúp giảm thiểu tình trạng mù mờ thông tin, xóa dần các hiểu lầm không đáng có đối với trao đổi thông tin trong công việc

Yếu tố cuối cùng của Horensou là Soudan, tức là bàn bạc, hỏi ý kiến.

Soudan giúp bạn tìm được lời giải cho vấn đề phức tạp mà không phải mất thì giờ loay hoay.

Hãy nhớ, Đừng giải quyết vấn đề một mình

Nếu gặp vấn đề khó, bạn loay hoay mãi không tìm ra lời giải thì đó là lúc cần nghĩ đến việc thảo luận với người khác.

Hãy bàn bạc và hỏi ý kiến với người có liên quan, sếp, chuyên gia, người có kinh nghiệm trong lĩnh vực đó.

Để biết được khi nào hỏi ai, bạn cần duy trì một danh sách những người quan trọng, cấp trên, những chuyên gia, và đồng nghiệp có thể tham vấn, để hỏi ý kiến ngay khi cần thiết.

Khi gặp khó khăn hãy thảo luận ngay khi có thể. Hãy tìm sự hợp tác từ đồng nghiệp hoặc cấp trên. Hãy chủ động sắp xếp một cuộc họp để cùng tìm ra giải pháp. Thảo luận là để mọi người cùng nhau nghĩ ra giải pháp, là giải đáp thần kỳ cho mọi bài toán hóc búa.

Bạn cần chuẩn bị kỹ dữ liệu, vấn đề, các phương án mà bạn nghĩ là có thể thực thi để thảo luận với người được hỏi ý kiến.

Đừng đi hỏi ý kiến khi bạn chưa chuẩn bị gì.

Khi hỏi ý kiến đồng nghiệp, hoặc thảo luận nhóm, hãy đảm bảo:

Nhóm có sự đa dạng, nhiều cá tính, phong cách.

Trước hết bạn cần ghi nhận các ý kiến.

Khuyến khích mọi người nói ra ý kiến cá nhân, hạn chế sớm đánh giá ý kiến đó. Đừng bác bỏ ngay lập tức.

Bạn cần nêu rõ Mục đích rõ ràng, ai cũng nhất trí để đi đến mục đích của cuộc họp.

Khi đi đến thống nhất, cần có quyết định cuối cùng. Hãy xác nhận lại và tuân thủ quyết định này, nếu nó là quyết định có tính ràng buộc hành động.

Hãy chủ động hỏi ý kiến và thúc đẩy công việc tiến lên, đừng ngồi loay hoay một mình.

## THUYẾT TRÌNH THUYẾT PHỤC

### ELEVATOR PITCH LÀ GÌ

Đó là một bài trình bày rất ngắn diễn ra trong vòng vài chục giây, rất súc tích sao cho người nghe phải hiểu và dẫn đến hành động tiếp theo.

Sở dĩ nó có tên là elevator pitch là vì nó đặt ra quy tắc là bạn có thể hoàn thành lời giới thiệu hiệu quả trong thời gian thang máy đi từ tầng trệt lên tới tầng cao nhất của tòa nhà.

Bạn phải có khả năng thuyết phục vị giám đốc của mình đồng ý với một ý tưởng quan trọng để thúc đẩy hành động tiếp theo. Có thể là chấp thuận lời đề nghị của bạn, có thể là tiếp tục mời bạn ra khỏi thang máy và trao đổi thêm vài phút nữa.

Elevator Pitch hữu ích trong rất nhiều tình huống của thực tiễn.

Bạn có thể áp dụng khi bán hàng, có thể dùng để giới thiệu bản thân trước nhà tuyển dụng, hoặc gây ấn tượng với nhà đầu tư mà bạn đang muốn họ rót vốn vào dự án của bạn.

Hãy xem xét một tình huống.

An là một huấn luyện viên về quản lý, khi đi gặp khách hàng tiềm năng của mình là các giám đốc bận rộn trong một hội nghị kết nối kinh doanh, anh có thể đưa ra lời chào như sau:

“Tôi là Nguyễn Việt An, làm ở Học viện Agile, tôi là chuyên gia về kinh doanh, và tôi làm dịch vụ tư vấn đào tạo huấn luyện về kinh doanh”.

Lời giới thiệu này mang tính kể lể, vừa không đề cập thật rõ ràng lợi ích mang lại cho người nghe.

An có thể lựa chọn một cách nói khác.

“Tôi là An, việc của tôi là giúp cho các sếp được đi chơi nhiều hơn trong khi công việc vẫn chạy ro”.

Đây là một lời giới thiệu đơn giản, súc tích dễ hiểu về việc mình làm và giá trị của công việc đó đối với người nghe.

Sau lời giới thiệu rất nhanh này, có thể vị giám đốc kia sẽ hỏi thêm về dịch vụ mà An cung cấp.

Trong cấu trúc của lời giới thiệu vừa rồi, chúng ta thấy An đề cập tới giá trị. Giờ thì vị giám đốc có thể đề nghị nói thêm về cách An làm thế nào để đạt được giá trị đó.

Lúc này An có thể kể thêm về sản phẩm mà anh cung cấp cho khách hàng:

“Tôi giúp anh tổ chức lại đội ngũ, huấn luyện nhân viên của anh đủ giỏi để làm việc thành thạo khi không có anh, nhờ đó anh có thời gian cho những việc quan trọng khác hoặc nghỉ ngơi nạp lại năng lượng”.

Trong lời giới thiệu ngắn gọn này, An một lần nữa lại có thể cung cấp đến thông tin quan trọng nhất về dịch vụ mình cung cấp. Từ đó thu hút sự chú ý và ra quyết định của khách hàng.

Như vậy bạn thấy An đã chuẩn bị một lời giới thiệu dựa trên công thức:

Thứ nhất là hình dung ra Tình huống,

Sau đó chuẩn bị giới thiệu giá trị, và cuối cùng là giải pháp.

Với lời giới thiệu này, khách hàng của An biết được An làm gì, và lợi ích mà An mang lại cho khách hàng là gì.

Chúng ta xem xét một ví dụ khác. Đây là lời giới thiệu gọi vốn của Yammer, một mạng xã hội doanh nghiệp.

“Chúng tôi giúp các doanh nghiệp trở nên hiệu quả hơn bằng cách cung cấp một nền tảng để mọi người đăng lên các câu hỏi và bình luận trực tuyến, ai cũng nhận được hồi đáp nhanh chóng.

Chúng tôi kiếm tiền nhờ những công ty muốn quản lý sâu sát và lợi dụng mạng lưới nhân sự của họ nhằm tăng hiệu suất làm việc.”

Các nhà đầu tư khi nghe được lời giới thiệu này biết được Yammer có ích gì với doanh nghiệp.

Đó là “Giúp doanh nghiệp trở nên hiệu quả hơn”

Cách mà Yammer tạo ra lợi ích đó là “Cung cấp một nền tảng để mọi người đưa lên các câu hỏi và bình luận trực tuyến, ai cũng nhận được hồi đáp nhanh chóng”.

Ngoài ra, lời giới thiệu còn mang lại thông tin cách thức mà Yammer kiếm tiền là “nhờ những công ty muốn quản lý sâu sát và lợi dụng mạng lưới nhân sự của họ nhằm tăng hiệu suất làm việc.”

Với lời chuẩn bị ngắn gọn này, Yammer giới thiệu đầy đủ các điều quan trọng nhất trong thời gian ngắn nhất. Ở đây một lần nữa ba yếu tố “Tình huống, Giá trị, Giải pháp” cũng được sử dụng.

Đây là các bước đơn giản để bạn thực hành tạo lập elevator pitch:

Viết lời giới thiệu ra giấy, hãy hình dung Tình huống bạn sẽ nói, Giá trị mang đến cho đối tượng hướng tới, và giải pháp mà bạn cung cấp. Hãy nhấn mạnh đến điểm khác biệt và vượt trội so với những thứ khác hiện có.

Đeo gọt những từ thừa, chỉ để số lượng câu chữ tối giản và dễ hiểu. Hãy nhớ, một lời giới thiệu Elevator Pitch chỉ gồm toàn tinh chất, không có chữ nào thừa.

Tập nói lời giới thiệu thật nhuần nhuyễn, bạn có thể đứng trước gương hoặc dùng điện thoại tự quay lại video để xem xét. Hãy đảm bảo bạn thể hiện được sự thú vị đối với người nghe. Hãy chỉnh đi đôi chút cho nó thú vị hơn nếu cần.

Nhớ đếm giờ để nó không quá dài. Hãy giới hạn 45 giây. Nếu vượt quá 45 giây, bạn có thể điều chỉnh lại nội dung hoặc tốc độ.

## GÂY ẢNH HƯỞNG TÍCH CỰC

### 6 VŨ KHÍ GÂY ẢNH HƯỞNG, THUYẾT PHỤC

Robert B. Cialdini là nhà tâm lý học nổi tiếng, đồng thời là chủ tịch Influence at work, một tổ chức tư vấn, lập kế hoạch chiến lược và đào tạo quốc tế. Ông đã định nghĩa 6 nguyên tắc để gây ảnh hưởng và thuyết phục thành công. Đây là các nguyên tắc giúp bạn trở thành một người thuyết phục cao tay.

**Nguyên tắc đầu tiên,** Tạo thiện cảm. Các nhà khoa học xã hội đã nghiên cứu và thu thập được rất nhiều bằng chứng cho thấy, các yếu tố khiến ta có thiện cảm với một ai đó là:

Sức hấp dẫn ngoại hình: Chúng ta có xu hướng thiện cảm với những người có khuôn mặt dễ mến, thông minh, tốt bụng và đáng tin

Sự tương đồng. chúng ta dễ có cảm tình với những người giống mình. Bạn nên xuất hiện gần gũi, thân thiện và thể hiện giống nhóm khán giả mà bạn cần thuyết phục. Ví dụ, bạn ăn mặc giống phong cách của người nghe, hay tìm những điểm chung về sở thích và xuất thân. Đó là lý do tại sao các nhà tiếp thị thường sử dụng quảng cáo có tính năng phỏng vấn với “những người bình thường trên phố”, những người ủng hộ mua sản phẩm đó. Và vì họ giống mình, nên bạn cũng dễ có thiện cảm với sản phẩm đó

Sử dụng Lời khen. Khen ai đó cuốn hút, xinh đẹp, hay thể hiện sự yêu mến của bạn dành cho họ sẽ khiến họ thiện cảm hơn với bạn

**Nguyên tắc 2,** Đáp trả. Con người thường có cảm giác mắc nợ và tìm cách đền đáp những ai đối tốt với mình. nếu ai đó đã giúp đỡ ta mà ta không đền đáp lại, tâm lý ta cảm thấy như đang chịu một gánh nặng.

Tổ chức Krishna sử dụng cách này vô cùng hiệu quả khi tặng hoa cho người qua lại trên phố. Dù mọi người cảm thấy khó chịu, nhưng để đáp lại bó hoa đó, người ta sẵn lòng bỏ tiền để quyên góp cho tổ chức.

**Nguyên tắc 3,** Bằng chứng xã hội. Mọi người sẽ làm theo khi nhiều người giống mình cũng như vậy. Xu hướng này hay được truyền hình sử dụng để điều khiển chúng ta. Các chương trình truyền hình hay dùng tiếng cười nhân tạo để làm cho trò đùa trông có vẻ buồn cười.

**Nguyên tắc 4,** Cam kết và nhất quán. Con người hành động theo những cam kết bằng văn bản, công khai và tự nguyện.

Khi mọi người trên bãi biển chứng kiến một vụ trộm radio đã được dàn xếp của một tòa tháp cứu hộ gần đó, chỉ có 20% phản ứng lại; nhưng nếu chủ của nó nhờ “Xin hãy trông đồ giùm tôi” thì 95% trong số những người ở đó đã đuổi theo kẻ trộm để lấy lại chiếc radio. Mong muốn trở nên nhất quán với những gì mình đã thống nhất từ trước thậm chí làm lu mờ đi cả mối quan tâm với sự an toàn của cá nhân.

Do đó, chúng ta hay sử dụng việc cam kết một cách công khai để nhằm đảm bảo những kế hoạch và mục tiêu của mình để ra được thực hiện

**Nguyên tắc 5,** Ủy quyền. Người ta thường tìm đến các chuyên gia để đưa ra quyết định. Nếu y tá nhận được hướng dẫn của bác sĩ điều trị rằng “hãy tiêm thuốc” thì cô ta sẽ làm theo mà không hề hoài nghi về quyết định này.

Trong công việc và cuộc sống chúng ta còn hay dùng chức danh để tạo sự tôn trọng và đề cao uy tín của mình, như giới thiệu rằng mình là một tiến sĩ về tâm lý học trước khi bắt đầu vào bài giảng về niềm tin

Nhiều khi quần áo được sử dụng để biểu tượng cho thẩm quyền, ví dụ chúng ta hay mặc vest nếu muốn trong đáng kính và nghiêm túc với người khác

**Nguyên tắc 6,** Khan hiếm. Mọi người đánh giá cao những gì đang trở nên khan hiếm. Các cơ hội thường có giá trị hơn nếu chúng có hạn. Một nghiên cứu cho thấy rằng khi những người tham gia biết được thông tin về chương trình bán thịt trong một thời gian nhất định, họ sẽ mua nhiều gấp 3 lần khi không có giới hạn về thời gian.

Trong cuộc sống, công việc chúng ta sẽ thấy 6 nguyên tắc thuyết phục này hiện diện rất nhiều. Với vai trò là một người cần đi thuyết trình, thuyết phục người khác, bạn hãy cân nhắc để sử dụng chúng phù hợp. Và nhớ, đừng lạm dụng.



## 5. RA QUYẾT ĐỊNH VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

### RA QUYẾT ĐỊNH VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ TỐT HƠN

#### SỬ DỤNG 5 CÂU HỎI TẠI SAO ĐỂ TRUY TÌM GỐC RỄ VẤN ĐỀ

Sakichi Toyoda, nhà phát minh và nhà sáng lập của Toyota, đã phát triển kỹ thuật 5 Whys vào những năm 1930. Nó trở nên phổ biến vào những năm 1970 và Toyota vẫn sử dụng nó để giải quyết các vấn đề cho đến ngày nay.

Toyota có triết lý “đi và xem”. Điều này có nghĩa là việc ra quyết định của nó dựa trên sự hiểu biết sâu sắc về những gì thực sự xảy ra trong thực tế, thay vì dựa trên những gì ai đó trong phòng họp nghĩ rằng có thể xảy ra.

Phương pháp này rất đơn giản: khi xảy ra sự cố, bạn đi sâu vào nguyên nhân gốc của nó bằng cách hỏi “Tại sao?” năm lần. Sau đó, khi một biện pháp đối phó trở nên rõ ràng, bạn làm theo nó để ngăn chặn vấn đề tái diễn.

5 Whys sử dụng “các biện pháp đối phó” thay vì “giải pháp”. Biện pháp đối phó là một hành động hoặc tập hợp các hành động tìm cách ngăn chặn vấn đề phát sinh trở lại, trong khi một giải pháp có thể chỉ là tìm cách đối phó với vấn đề ở hiện tại.

Bạn có thể sử dụng 5 Whys để khắc phục sự cố, cải thiện chất lượng và giải quyết vấn đề, nhưng hiệu quả nhất khi được sử dụng để giải quyết các vấn đề khó khăn vừa phải. Sau đây là các bước để sử dụng kỹ thuật năm lần hỏi tại sao.

#### **Bước một: Tập hợp nhóm làm việc**

Tập hợp những trực tiếp tham gia vào các chi tiết cụ thể của vấn đề và với quy trình mà bạn đang cố gắng khắc phục. Trong đó cần có một người đóng vai trò như một người điều phối giữa mọi người tập trung vào việc xác định các biện pháp đối phó hiệu quả.

#### **Bước hai: Xác định vấn đề**

Nếu có thể, hãy quan sát vấn đề này diễn ra trong thực tế. Thảo luận với nhóm của bạn và xác định một tuyên bố vấn đề ngắn gọn, rõ ràng mà tất cả mọi người đồng ý. Ví dụ: “Khách hàng phàn nàn về chất lượng lô hàng vừa giao”.

Sau đó, viết tuyên bố của bạn trên một bảng trắng hoặc ghi chú, để lại đủ không gian xung quanh nó để thêm câu trả lời của bạn cho câu hỏi “Tại sao” lặp đi lặp lại.

#### **Bước ba: Hỏi “tại sao” lần đầu tiên**

Hỏi nhóm của bạn tại sao vấn đề đang xảy ra. Ví dụ: “Vì sao khách hàng phàn nàn về chất lượng lô hàng vừa giao?”

Đặc biệt câu trả lời cho câu hỏi tại sao này phải dựa vào những gì thực tế diễn ra thay vì phỏng đoán.

Các thành viên trong nhóm sẽ đưa ra các lý do khác nhau. Các lý do này nên được ghi lại dưới dạng một câu đơn rõ ràng. Ví dụ như: Do chất lượng nguyên vật liệu đầu vào kém.

### **Bước bốn: Hỏi bốn lần tại sao tiếp theo**

Đối với mỗi câu trả lời mà bạn đã có ở bước ba, hãy hỏi bốn câu “Tại sao” liên tiếp.

#### ***Ví dụ:***

Tại sao chất lượng nguyên vật liệu đầu vào kém? Do trong quá trình sản xuất bị thiếu nguyên vật liệu nên phải mua bổ sung từ một nhà cung cấp khác.

Tại sao lại thiếu nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất? Do ước tính không chính xác nên mua thiếu

Tại sao lại ước tính nguyên vật liệu không chính xác? Do không biết yêu cầu nguyên vật liệu của bản thiết kế mới

Tại sao không biết yêu cầu nguyên vật liệu của bản thiết kế mới? Do chưa làm thử trước đó

Như vậy sau năm lần hỏi tại sao, bạn đã tìm được gốc rễ của vấn đề và hiểu hơn về các khía cạnh khác khi vấn đề xảy ra.

Cũng có một sơ đồ 5Whys khác khi mỗi câu hỏi tại sao dẫn đến nhiều hơn một câu trả lời, khi đó, lý do này cũng được ghi lại và được thực hiện việc đặt câu hỏi tại sao cho đến khi tìm ra nguyên nhân thực sự.

Ví dụ: nếu như câu hỏi “Tại sao lại thiếu nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất?” ngoài câu trả lời là “Do ước tính không chính xác nên mua thiếu”

Có thêm một lý do: Một lượng nguyên vật liệu bị hết hạn sử dụng mà không biết nên khi dùng rồi lại phải làm lại.

Thì lý do này sẽ được rẽ thêm một nhánh khác: Tại sao nguyên vật liệu bị hết hạn sử dụng mà không biết?

Câu hỏi tại sao cứ tiếp tục được đặt ra cho đến khi tìm ra nguyên nhân thực sự.

### **Bước năm: Biết khi nào dừng lại**

Với một số vấn đề bạn phải hỏi tại sao nhiều hơn năm lần để tìm được nguyên nhân gốc rễ, nhưng cũng có những vấn đề bạn không cần thiết phải đặt câu hỏi tại sao đến năm lần. Vì vậy, khi sử dụng kỹ thuật năm lần hỏi tại sao, bạn cũng cần biết khi nào nên dừng lại, khi nào câu trả lời không còn hữu ích nữa để không lãng phí thời gian và đi vòng vo.

### **Bước sáu: Giải quyết các nguyên nhân gốc**

Khi đã xác định được ít nhất một nguyên nhân gốc rễ, bạn cần thảo luận và tìm ra các biện pháp đối phó,



lên kế hoạch thực hiện cũng như theo dõi kết quả để ngăn chặn sự cố tái diễn một lần nữa.

Trong đó, cần lưu ý bước theo dõi kết quả khi thực hiện thay đổi. Vì rất có thể sau khi thay đổi lại dẫn đến một số vấn đề khác hoặc vẫn không giải quyết triệt để được vấn đề. Khi đó, nhóm lại cần làm việc lại xem mình nên làm khác đi như thế nào.

Với kỹ thuật năm lần hỏi tại sao đơn giản nhưng vô cùng hữu ích, bạn có thể tìm được nguyên nhân gốc rễ của vấn đề để giải quyết triệt để. Đồng thời, tiếp cận thêm các khía cạnh khác của vấn đề sau mỗi lần đặt câu hỏi. Từ đó không chỉ đưa ra cải tiến với nguyên nhân gốc rễ cuối cùng mà còn có thể cải thiện các khía cạnh khác.

## QUY TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH HIỆU QUẢ

Bạn có thường xuyên phải đưa ra những quyết định trong công việc, cuộc sống?

Bạn nghĩ rằng để đưa ra một quyết định là khó hay dễ?

Khi ở trong tình huống phải đưa ra quyết định, bạn sẽ dựa trên những yếu tố nào??

Với một nhà quản lý, ra quyết định là một kỹ năng chính yếu, bạn luôn luôn được mời ra quyết định và thực hiện quyết định.

Những quyết định đúng được đưa ra sẽ tạo bước ngoặt to lớn cho sự thành công của tổ chức, ngược lại những quyết định tệ hại thường kéo theo những hậu quả vô cùng đắt giá.

Theo giáo trình “Kỹ năng ra quyết định” do NXB trường Đại học Harvard ấn hành, hai lý do chính khiến chúng ta ra quyết định kém hiệu quả là: không có đủ thông tin cần thiết cho tình huống hiện tại và không dự đoán chính xác những diễn biến bất ngờ trong tương lai.

Trong nhiều trường hợp, sự thất bại của các quyết định sẽ đem đến nhiều kinh nghiệm, bài học có giá trị nhưng vẫn rất cần quyết định đúng ngay từ ban đầu. Vậy làm thế nào để nâng cao khả năng ra quyết định?

Bài học này sẽ cung cấp cho bạn quy trình 5 bước để ra được một quyết định hợp lý, hiệu quả.

Bước 1 - Thiết lập bối cảnh để thành công

Bước 2 - Nhìn nhận vấn đề hợp lý

Bước 3 - Đề xuất các phương án

Bước 4 - Đánh giá các phương án

Bước 5 - Chọn phương án khả thi nhất

Trước khi bắt đầu với Quy trình ra quyết định, bạn cần mô tả rõ quyết định mình cần đưa ra là gì?

Ví dụ: chốt phương án nghỉ mát cho công ty, với ngân sách 5 triệu trên một nhân viên, đi 3- 4 ngày, nghỉ tối đa 2 ngày làm việc.

OK! Rất tốt. Bây giờ hãy cùng thực hiện ngay các bước theo quy trình ra quyết định nhé.

### **Bước 1 - Thiết lập bối cảnh để thành công**

Ở bước này bạn cần thiết lập được một môi trường ra quyết định hiệu quả.

Một bối cảnh phù hợp phải có: con người phù hợp, không gian phù hợp, đảm bảo rằng mọi người nhất trí về cách thức ra quyết định, ủng hộ các quan điểm khác nhau và tham gia tranh luận tích cực.

Với mục tiêu nghỉ mát như trên, bước này Ban lãnh đạo thành lập ban tổ chức tổ chức nghỉ mát, mời những người phù hợp tham gia như trưởng phòng hành chính, nhân sự, truyền thông,... Nhóm có thể tổ chức họp ở một không gian mở như workshop hay quán cafe nào đó để giúp mọi người cởi mở và thoải mái.

### **Bước 2 - Nhìn nhận vấn đề hợp lý**

Có nghĩa rằng bạn cần xác định được những vấn đề sắp xảy ra và tác động của chúng.

Do vậy, bước này nhóm xác định ra các yếu tố ảnh hưởng đến việc nghỉ mát như đi vào ngày nào, tự tổ chức hay thông qua agency,... sau đó phân tích tác động của từng yếu tố đến công việc chung

### **Bước 3 - Đề xuất các phương án**

Nếu thiếu các phương án thay thế, bạn sẽ không thể đưa ra quyết định khả thi và tối ưu. Bạn cần đưa ra nhiều phương án khác nhau để so sánh và lựa chọn.

Huy động trí tuệ tập thể là cách hữu ích cho bạn khi cần tìm kiếm các phương án và giải pháp.

Ở bước này, nhóm đã thảo luận với nhau và đưa ra nhiều phương án khác nhau như Đà Nẵng, Huế, Nha Trang, Quy Nhơn.

### **Bước 4 - Đánh giá các phương án**

Sau khi đã có các phương án, bước này bạn cần đánh giá, xem xét từng phương án về mức độ đáp ứng mục tiêu ban đầu như thế nào.

Các biến số cần xem xét như: Chi phí, lợi ích, tác động tài chính, các biến số vô hình, thời gian, tính khả thi, nguồn lực, rủi ro, đạo đức. Tùy tính chất, mức độ của quyết định mà ta nên lựa chọn những biến số để xem xét cho phù hợp.

Sau đó lập bảng so sánh mỗi phương án có ưu điểm gì, nhược điểm gì.

### **Bước 5 - Chọn phương án khả thi nhất**

Đây chính là lúc đưa ra quyết định.

Dựa trên thông tin đánh giá, so sánh giữa các phương án ở bước 4, nhóm đã lựa chọn và quyết định đi Đà Nẵng vừa đáp ứng được ngân sách, địa điểm vui chơi và vừa hợp lý về thời gian.

Vậy là chúng ta vừa đi qua 5 bước của quy trình ra quyết định. Bài học được biên soạn dựa trên giáo trình “Kỹ năng ra quyết định” của trường Đại học Harvard.

## 6. QUẢN TRỊ THEO MỤC TIÊU

### CƠ SỞ CỦA THIẾT LẬP MỤC TIÊU

#### ĐẶT MỤC TIÊU SMART

Specific  
(Cụ thể)

Measurable  
(Đo được)

Attainable  
(Khả thi)

Relevant  
(Thực tế)

Time-bound  
(Ràng buộc về thời gian)

Bạn có biết, chỉ có 3% người đặt mục tiêu cho công việc, và theo thống kê thì những người này có tỷ lệ hoàn thành công việc gấp 10 lần những người khác. Một mục tiêu tốt chiếm đến 50% cơ hội thành công. Vậy tại sao phần lớn mọi người lại không thường đặt các mục tiêu cho mình? Tôi muốn có sức khỏe tốt. Tôi muốn có nhà đẹp. Tôi muốn có xe hơi. Những thứ đó có phải là mục tiêu không?

Tất nhiên là không. Chúng chỉ là những ước mơ.

Đặt mục tiêu trong đầu mình là được rồi, tại sao lại phải viết nó ra?

Bạn có biết, não của bạn rất bận rộn với khoảng 1500 suy nghĩ trong một phút? Các mục tiêu của bạn nằm ở đâu trong mớ lộn xộn các suy nghĩ đó? Bạn có biết hiện tại mình có bao nhiêu mục tiêu không? Chúng có liên quan tới nhau không? Có xung đột lẫn nhau không? Đến bao giờ thì các mục tiêu đó được hoàn thành?

Đó là cả một thế giới mơ hồ nếu bạn không viết các mục tiêu của mình ra khỏi đầu.

Tôi vẫn biết là sẽ rất tốt nếu đặt mục tiêu cho mình, nhưng mà khó lắm, tôi không biết cách làm.

Đừng lo, đặt mục tiêu là một kỹ năng, mà kỹ năng thì tất nhiên là có thể học được, có thể rèn luyện được.

Trước tiên, hãy tìm hiểu thế nào là một mục tiêu tốt, sau đó chúng ta sẽ cùng thực hiện các bước để đặt được các mục tiêu tốt cho chính mình.

Bạn băn khoăn không biết thế nào là một mục tiêu tốt. Hãy sử dụng SMART.

SMART là một tiêu chuẩn mục tiêu được sử dụng rộng rãi bởi tính hiệu quả, dễ hiểu và dễ áp dụng.

Theo SMART, một mục tiêu tốt cần đạt được các tiêu chí sau:

**S** = Specific: Cụ thể

**M** = Measurable: Đo được

**A** = Attainable: Khả thi

**R** = Relevant: Thực tế

**T** = Time-bound: Ràng buộc về thời gian.

Việc áp dụng tiêu chuẩn SMART là không khó, tuy nhiên bạn cũng cần phải làm quen và luyện tập với các bước để định nghĩa mục tiêu:

Trước tiên, hãy đạt được chữ S, tức là một mục tiêu cụ thể.

Việc đầu tiên là cần xem mình muốn cái gì. Ví dụ, tôi muốn cải thiện trình độ nói tiếng Anh. Tôi muốn tăng cường sức khỏe. Tôi muốn làm việc tốt hơn. Ở bước này, thì mục tiêu vẫn đang ở giai đoạn ý tưởng khá chung chung. Do đó, tiếp theo chúng ta cần xác định đó là một mục tiêu ngắn hạn hay dài hạn, rồi thêm vào các chi tiết khác để cụ thể hóa nó.

Để chi tiết hóa cái mình muốn, bạn hãy định nghĩa rõ những từ ngữ dùng trong mục tiêu của mình. Ví dụ, như thế nào được coi là 'cải thiện trình độ tiếng Anh'? Bạn sẽ đạt điểm cao hơn trong kỳ thi TOEIC tiếng Anh? Hay bạn có thể xem phim nói tiếng Anh? Hay bạn có thể đọc sách nói tiếng Anh? Hay bạn có thể trình bày trong một buổi hội thảo bằng tiếng Anh? Tùy theo tình huống cụ thể của mỗi người mà chúng ta sẽ chọn cho mình những chi tiết phù hợp.

Khi đã có được chi tiết mình muốn, hãy cố gắng đưa ra một chỉ số cho chi tiết đó. Ví dụ, điểm TOEIC hướng đến là bao nhiêu? 500, 600 hay 700.

Hãy chỉ rõ địa điểm mà mình sẽ thực hiện kế hoạch để đạt mục tiêu này. Ví dụ, bạn sẽ tham gia một khóa học Online vào mỗi buổi tối ở nhà. Hay bạn sẽ đăng ký học ở một trung tâm tiếng Anh.

Thời hạn để hoàn thành mục tiêu là trong bao lâu. Ví dụ, 6 tháng hay 1 năm kể từ bây giờ.

Bạn cần thực hiện điều gì để đạt được mục tiêu, và có những khó khăn nào cản trở bạn. Ví dụ, bạn cần dành 2 tiếng để học Online vào buổi tối. Khó khăn có thể là ở nhà bạn phải làm nhiều việc.

Hãy nghĩ kỹ lý do tại sao mình lại có mục tiêu này. Việc biết được lý do sẽ giúp bạn xác định xem liệu mục tiêu này có đáp ứng được kỳ vọng của mình hay không. Ví dụ, nếu lý do là bạn cần chứng chỉ tiếng Anh để đi xin việc, thì có thể bạn sẽ đặt mục tiêu khác so với nếu lý do là bạn cần làm việc trực tiếp với khách hàng nói tiếng Anh, hay bạn chuẩn bị ra nước ngoài làm việc. Một mục tiêu đo được sẽ giúp bạn theo dõi tiến độ cũng như biết là mình đã đạt được nó hay chưa.

Tiêu chuẩn hoàn thành có thể là định lượng hay mô tả được. Ví dụ về định lượng là: 600 điểm TOEIC. Còn ví dụ về mô tả là: đọc và tóm tắt được cuốn sách 'Getting Things Done' mà không cần tra từ điển.

Đặt và trả lời những câu hỏi để làm rõ trọng tâm của công việc. Ví dụ, Học bao nhiêu buổi một tuần? Mỗi buổi học trong bao lâu?

Việc theo dõi tiến độ sẽ giúp bạn biết là mình đang đi đúng hướng hay không.

Ví dụ, sau 1 tháng học Online mà điểm thi của bạn vẫn chỉ đạt 400 so với 380 ban đầu, thì có thể bạn phải thay đổi cách học hay có thêm các hành động khác."

Bạn phải đảm bảo rằng mục tiêu của mình là hoàn toàn khả thi. Nếu không, nó sẽ dễ khiến bạn nản lòng.

Hãy xem xét lại những khó khăn mà bạn đã xác định trước đó. Xem liệu bạn có thể vượt qua chúng không. Những khía cạnh thường phải xem xét là: thời gian, sức khỏe, trình độ, tài chính.

Nếu bạn thấy rằng mình không có khả năng đạt được mục tiêu này thì hãy điều chỉnh, hoặc thậm chí bỏ nó đi, và thay vào đó một mục tiêu khác khả thi hơn.

Ví dụ, điểm TOEIC hiện tại của bạn là 300, và bạn đặt mục tiêu trong 3 tháng có thể đạt được 800. Như vậy có thể là một mục tiêu không mấy khả thi, do hạn chế về nền tảng hiện tại của bạn."

Bạn có đủ cam kết để thực hiện mục tiêu này hay không? Bạn có sẵn sàng để thực hiện các hành động để đạt được mục tiêu này hay không?

Hãy suy nghĩ thật lòng để có thể điều chỉnh mục tiêu nếu cần thiết.

Một mục tiêu thực tế tức là nó phù hợp và cần thiết cho bạn.

Để có một mục tiêu thực tế, bạn hãy khẳng định lại mong muốn của mình, tức là lí do mà bạn có mục tiêu này. Liệu thực chất nó có phải là đích đến mong muốn của bạn hay không? Hay tồn tại một mục tiêu khác quan trọng hơn.

Mục tiêu mới của bạn phải phù hợp với những mục tiêu đang có, không xung đột lẫn nhau. Ví dụ, nếu bạn muốn nâng cao trình độ tiếng Anh bằng cách học vào buổi tối, nhưng trước đó bạn đã có kế hoạch kiếm thêm việc làm ở nhà để tăng thu nhập. Như vậy, các mục tiêu của bạn bị xung đột về mặt thời gian.

Nếu bạn đang phân vân về tính thực tế của mục tiêu của mình, hãy phân tích nó kỹ hơn và đưa ra các điều chỉnh nếu cần thiết.

Việc có một khung thời gian cho mục tiêu sẽ giúp bạn thiết lập thời hạn hoàn thành, qua đó có thể kiểm tra được kết quả của kế hoạch. Ngoài ra, nó cũng tạo áp lực cho bản thân trong việc thực hiện các hành động cụ thể.

Nếu mục tiêu là dài hạn, hãy chia nó ra thành các mục tiêu nhỏ hơn và đưa ra các chỉ số chi tiết. Việc này sẽ giúp bạn dễ dàng hơn trong quản lý và theo dõi tiến độ.



Ví dụ, nếu mục tiêu của bạn là nâng cao trình độ tiếng Anh lên 600 điểm TOEIC trong vòng 6 tháng, thì bạn hãy đưa ra các mục tiêu nhỏ hơn cho từng tháng một với các điểm số cụ thể. Sau từng tháng, bạn có thể biết được tiến độ của mình, và nhanh chóng đưa ra các hành động điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

Bạn cần tập trung vào cả mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, chúng phải nhất quán với nhau. Ví dụ, bạn cần phải để ý đến mục tiêu của từng ngày, trong đó bạn chỉ rõ mỗi ngày cần đạt được cái gì. Tiếp đó là mục tiêu cho từng tuần, từng tháng với các con số cụ thể.

Đối với những mục tiêu ngắn hạn thì thường có những hành động trực tiếp, còn đối với những mục tiêu dài hạn thì các hành động thường mang tính lâu dài, thậm chí là thay đổi cả thói quen của mình. Sau quá trình phân tích và thực hiện các bước, chúng ta đã có một mục tiêu đạt tiêu chuẩn SMART

Một mục tiêu tốt là bước khởi đầu quan trọng để đi đến thành công. Nó động viên và giúp bạn giữ tập trung trong từng hành động. Nó giúp bạn biến những ước mơ tưởng chừng xa vời trở thành những bước đi rõ ràng và tự tin. Và trên hết, nó sẽ tối ưu hóa được giá trị của công việc bạn làm trong từng giai đoạn và trong cả cuộc đời.

Vậy sau khi đã có một mục tiêu SMART rồi, bạn sẽ làm gì tiếp theo? Chắc chắn bạn đã có câu trả lời, đó chính là lên kế hoạch hành động để đạt được mục tiêu đó. Đây chính là lúc mà Kanban thể hiện được lợi ích to lớn mà nó mang lại.

## PHÂN BIỆT OKR VÀ KPI



Rất nhiều người khi tìm hiểu cách thức để áp dụng OKR liền đặt ra câu hỏi, liệu rằng OKR có điểm gì khác biệt so với KPI?

## 1. OKR đại diện cho điều gì?

OKR bao gồm hai thành tố: Mục tiêu và Kết quả then chốt. Bạn sẽ tự mình trả lời ba câu hỏi:

Bạn muốn đi đến đâu?

Bạn sẽ đi đến đó như thế nào?

Bạn sẽ làm điều đó bằng cách nào?

Chúng ta sẽ cùng nhìn vào ba câu hỏi một cách kỹ lưỡng hơn:

Bạn muốn đi đến đâu? Đây chính là mục tiêu. Mục tiêu sẽ cung cấp cho bạn một hướng dẫn rõ ràng, như tên một con phố. Kết quả then chốt sẽ cung cấp cho bạn số nhà. Ví dụ:

Cải thiện trải nghiệm khách hàng

Bạn sẽ đi đến đó như thế nào? Câu trả lời chính là Kết quả then chốt - những kết quả bạn cần đạt được để tiến đến mục tiêu. Ví dụ:

Tăng chỉ số NPS từ 50 lên 70

Bạn sẽ làm điều đó bằng cách nào? Đây chính là những điều bạn sẽ làm để đạt được Mục tiêu và Kết quả then chốt. Bạn sẽ đi những bước đi nào để đến căn hộ. Ví dụ:

Thực hiện trò chuyện trực tiếp với khách hàng trên ứng dụng live chat

## 2. KPI đại diện cho điều gì?

KPI hay Key Performance Indicator là các chỉ số hiệu suất chính. Đây là một công cụ đo lường hiệu suất, với mục đích đánh giá sự thành công của một quy trình hay một hoạt động cụ thể. Có rất nhiều loại KPI, và việc lựa chọn đúng KPI phụ thuộc vào những yếu tố như: ngành công nghiệp, mức độ trưởng thành của tổ chức. Mỗi bộ phận hay nhóm sẽ sử dụng các KPI khác nhau để đo lường sự thành công. KPI thì thoảng còn được gọi là các chỉ số sức khỏe. Ví dụ:

### Kinh doanh:

Giá trị vòng đời của khách hàng

Tỉ lệ chuyển đổi của khách hàng

### Hỗ trợ:

Vé mua mỗi tháng

Thời gian phản hồi

### Marketing:

Lượng truy cập website

Sổ tay dành cho nhà quản lý mới

### 3. Điểm khác biệt giữa KPI và OKR

Thoạt nhìn có thể nhiều người cho rằng KPI và OKR khá giống nhau: được dùng làm công cụ quản lý, giúp đạt được mục tiêu, có thể đo lường được trong các loại hình tổ chức, có thể xác định được cho các cấp độ và chức năng khác nhau của doanh nghiệp. Tuy nhiên, có một sự khác biệt căn bản giữa OKR và KPI. Để xác định kết quả đạt được của một quá trình, chúng ta dùng KPI, ví dụ có một KPI: Tăng vốn thị trường lên 10%. Trong khi đó, đo lường giá trị trực tiếp dẫn đến sự thành công của kết quả đạt được, chúng ta dùng Kết quả then chốt trong OKR, ví dụ: việc tăng vốn thị phần lên 10% (KPI) có thể dẫn tới việc đạt được mục tiêu Có dịch vụ khách hàng tuyệt vời. Kết quả then chốt có thể là tổ chức một hội thảo hoặc giảm 10% thời gian chờ đợi của khách hàng.

Nếu OKR xác định những yếu tố dẫn dắt thành công của một mục tiêu, hỗ trợ giải quyết các vấn đề, thúc đẩy cải tiến trong công việc, giúp các cá nhân xác định ưu tiên để làm việc hiệu quả hơn, thúc đẩy sự hoàn thành các mục tiêu lớn và sáng tạo, thì KPI hướng tới việc xác minh kết quả đạt được, đánh giá hiệu suất hoạt động của nhân viên, đảm bảo quy trình và hoạt động diễn ra ổn định. Do đó, OKR và KPI không giống nhau và hơn nữa, không loại trừ nhau, mà bản thân các Kết quả then chốt thực chất bao gồm các KPI. Nếu OKR là món salad cam và KPI là một trái cam, thì điểm chung là cả hai đều là trái cây nhưng một cái là sự kết hợp có chứa cái kia. Thông thường, cải thiện một KPI sẽ là điểm xuất phát tốt để khởi tạo OKR, và KPI đó có thể trở thành Kết quả then chốt của một Mục tiêu. Để quản lý toàn diện, bạn nên sử dụng phối hợp cả hai công cụ này.

### Đồng bộ mục tiêu OKR theo chiều dọc như thế nào

Hãy tưởng tượng quản lý và nhân viên trong cùng một tổ chức đặt ra những mục tiêu độc lập với nhau. Mặc dù những mục tiêu này hoàn toàn có thể phù hợp với năng lực của nhân viên, nhưng nếu chúng không giúp tổ chức đạt được mục tiêu chung thì rất lãng phí nguồn lực của tổ chức. Bởi lý do đó, đồng bộ hoá mục tiêu đóng một vai trò quan trọng trong OKR, để đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong cùng một tổ chức đang cùng nhau làm việc hướng tới một mục tiêu chung.

Công ty sẽ được hưởng lợi từ việc đồng bộ hoá mục tiêu trong OKR. Đầu tiên là việc giao tiếp trở nên tốt hơn, do OKR là công khai, mọi cá nhân đều nhìn rõ mục tiêu của bản thân và những người xung quanh. Bất cứ ai cũng có thể nhận thấy mục tiêu của những người xung quanh bổ sung cho mình như thế nào, và mình đóng góp như thế nào trong việc đạt được mục tiêu của nhóm và công ty. Các thành viên sẽ buộc phải làm việc với đồng đội để đảm bảo các nỗ lực được tập trung. Đồng bộ hoá mục tiêu cũng sẽ giúp mọi người nhìn thấy bức tranh lớn hơn, giúp nhân viên hiểu rõ mục đích việc mình đang làm. Khả năng trùng lặp giữa các mục tiêu của các cá nhân, bộ phận sẽ ít diễn ra hoặc không có.

Đồng bộ theo chiều dọc giữa các Mục tiêu tức là khi xây dựng mục tiêu OKR, bạn phải đảm bảo rằng tất cả các Mục tiêu được xây dựng trong một tổ chức phải bổ sung cho nhau. Mục tiêu của nhóm, của phòng ban phải bổ sung, đóng góp cho Mục tiêu của công ty.

Có hai kiểu đồng bộ mục tiêu theo chiều dọc:

Đồng bộ chặt chẽ: là kiểu đồng bộ mà mỗi Mục tiêu của cấp dưới là Kết quả then chốt của cấp trên. Ví dụ: Nếu OKR của CEO là:

**O:** Mở rộng kinh doanh toàn cầu

**KR1:** Giảm chi phí chăm sóc khách hàng xuống dưới 5% hàng năm

**KR2:** Mục tiêu doanh số toàn cầu là 100 triệu \$

thì OKR của một bộ phận liên quan như Chăm sóc khách hàng sẽ là:

**O:** Giảm chi phí chăm sóc khách hàng xuống dưới 5%

**KR1:** Triển khai platform để theo dõi khách hàng

**KR2:** Tiếp cận với những khách hàng có khả năng gặp rủi ro

Đồng bộ định hướng: Là kiểu đồng bộ mà tổ chức khuyến khích các cá nhân tích cực tham gia quá trình xây dựng Mục tiêu. Với OKR của CEO như trên, OKR của bộ phận chăm sóc khách hàng có thể không tác động trực tiếp mà có thể như sau:

**O:** Xây dựng đội ngũ khách hàng trung thành

**KR1:** Tăng lượng khách hàng mới thêm 150%

**KR2:** NPS đạt 50% trở lên

Đồng bộ kiểu định hướng sẽ cho các cấp có không gian cho việc thiết lập mục tiêu khao khát và sáng tạo trong khi vẫn đảm bảo tính liên kết với các mục tiêu hàng đầu của công ty. Tùy thuộc vào thời điểm, và văn hóa công ty mà tỉ lệ của OKR đồng bộ định hướng và OKR đồng bộ chặt chẽ khác nhau. Nếu các nhóm trong công ty thường có xu hướng có khoảng 3-5 OKR trong các quý, có thể 3 OKR xác định theo kiểu liên kết chặt chẽ, và 2 OKR đồng bộ kiểu định hướng, hoặc ngược lại.

Các tổ chức mới lần đầu sử dụng OKR thường đặt ra câu hỏi: Nên thiết lập Mục tiêu từ trên xuống dưới hay từ dưới lên trên? Một trong những quan niệm sai lầm phổ biến là tất cả các OKR đều được tạo từ dưới lên, tức là tất cả các nhân viên đều có trách nhiệm tạo ra các OKR của công ty cũng như OKR của nhóm. Có thể với một số tổ chức, cách thức tiếp cận này thành công nhưng với hầu hết các công ty thì không. Tổ chức của bạn có thể thu thập các ý kiến từ các nhóm khi xây dựng OKR cho công ty. Tuy nhiên, Tổng giám đốc là người hiểu về hoạt động kinh doanh của công ty, và những việc quản trị của tổ chức phải thể hiện vai trò định hướng xây dựng OKR, những gì có thể là quan trọng và ưu tiên của công ty. Sau đó, các nhóm, phòng ban xây dựng OKR dựa trên các OKR của công ty, đề xuất để được xem xét. Đây chính là cách thức thiết lập Mục tiêu từ dưới lên mà thành công trong thực tế của nhiều tổ chức.

Vậy bạn có thể đồng bộ nhiều mục tiêu theo chiều dọc không? Câu trả lời là Không. Đồng bộ theo chiều dọc là phải đảm bảo nhóm của bạn điều chỉnh, và đóng góp vào OKR của công ty, đây là một bước xác minh đơn giản giá trị mà nhóm của bạn mang lại cho công ty. Việc đồng bộ Mục tiêu của nhóm với nhiều

mục tiêu của công ty sẽ tạo ra nhiều công việc không cần thiết và phức tạp, không mang lại liên kết có ý nghĩa cho công ty.

## **Đồng bộ mục tiêu OKR theo chiều ngang như thế nào**

Nếu liên kết chiều dọc là giữa OKR của công ty và nhóm, hay phòng ban thì Đồng bộ theo chiều ngang diễn ra giữa các nhóm để đảm bảo rằng OKR của các nhóm hài hoà với OKR chung của công ty. Để làm được điều đó bạn cần minh bạch tất cả các OKR trong tổ chức, bằng cách đó, tất cả mọi người đều nhìn thấy những điều mà các nhóm đang tập trung để giúp hiện thực hóa Mục tiêu của công ty. Sau đó, bạn có thể đánh giá liên kết theo chiều ngang giữa các OKR khác nhau ở cấp độ nhóm.

Giả sử Mục tiêu của công ty Perdoos – một công ty cung cấp công cụ hỗ trợ triển khai OKR tại doanh nghiệp là: Cung cấp công cụ quản trị OKR tốt nhất thì Mục tiêu của nhóm Bán hàng tập trung vào Tìm kiếm trải nghiệm demo tối ưu cho khách hàng tiềm năng, Mục tiêu của Marketing là đem lại nhiều yêu cầu demo nhất có thể. Nếu nhóm Bán hàng tìm kiếm trải nghiệm tốt nhất thì họ cần tìm ra nhiều cách tiếp cận khách hàng khác nhau, và đồng thời dành nhiều thời gian hơn cho mỗi bản demo bình thường. Nhóm Marketing tập trung vào số lượng nhiều nhất có thể thì sẽ không giúp ích cho nhóm Bán hàng tìm được trải nghiệm demo tốt nhất. Như vậy, hai Mục tiêu của hai nhóm không đồng bộ với nhau theo chiều ngang

Rất dễ nhầm lẫn giữa việc đồng bộ mục tiêu trong công ty và giao phó các mục tiêu để cấp dưới làm. Giao phó là khi lãnh đạo cấp cao hơn đặt ra mục tiêu cho cấp dưới, các cấp thấp không có tiếng nói trong khi đặt mục tiêu của công ty, tuân theo nguyên tắc thác đổ, theo đó, mỗi nhân viên phải tuân theo các mục tiêu mà cấp trên trực tiếp đặt ra cho họ. Điều đó cũng có nghĩa là bạn đang làm việc để hoàn thành các mục tiêu của người quản lý trực tiếp.

Trong khi đó, đồng bộ cho phép các cá nhân cũng như các nhóm xây dựng mục tiêu tùy thuộc vào năng lực, và phù hợp với mục tiêu của công ty. Đây cũng chính là tính linh hoạt của OKR, bất cứ ai cũng có thể điều chỉnh tính hiệu quả của các mục tiêu ở tất cả các cấp của tổ chức để giúp mục tiêu của công ty đạt được theo cách hiệu quả nhất.

## **TỪ LẬP KẾ HOẠCH ĐẾN THỰC THI HIỆU QUẢ**

### **Mô hình lãnh đạo theo tình huống: Làm thế nào để quản lý đội ngũ của bạn thành công**

Bạn lựa chọn phong cách lãnh đạo nào cho mình? Bạn đánh giá thế nào là một phong cách lãnh đạo tốt? Có rất nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau.

Lý thuyết về lãnh đạo tình huống cho rằng không có phong cách lãnh đạo duy nhất hay tốt nhất. Thay vào đó, tất cả phụ thuộc vào tình huống hiện tại. Theo lý thuyết này, các nhà lãnh đạo hiệu quả nhất là những người có khả năng sử dụng các phong cách lãnh đạo khác nhau phù hợp với tình huống, loại nhiệm vụ, tính chất của nhóm và các yếu tố khác có thể góp phần hoàn thành công việc.

Lý thuyết lãnh đạo tình huống được nói đến chủ yếu theo tiến sĩ Paul Hersey, tác giả của cuốn sách “Nhà lãnh đạo tình huống” - “The Situational Leader” và Kenneth Blanchard, tác giả của cuốn “Quản lý trong một phút” “One-Minute Manager.”

**Theo Hersey và Blanchard có bốn phong cách lãnh đạo chính:**

**Chỉ đạo:** Người lãnh đạo nói nhân viên làm gì và làm như thế nào

Truyền cảm hứng: Nhà lãnh đạo truyền đạt ý tưởng và thông điệp của mình để các thành viên trong nhóm tham gia vào quá trình hoạt động

Tham gia: Nhà lãnh đạo ban hành ít chỉ thị và để nhân viên chủ động với công việc của mình để đưa ra các ý tưởng và quyết định

**Trao quyền:** Nhà lãnh đạo để nhân viên của mình đưa ra phần lớn các quyết định và chịu trách nhiệm phần lớn với các quyết định của mình

Việc sử dụng phong cách lãnh đạo nào phụ thuộc chủ yếu và mức độ trưởng thành của cá nhân hoặc của nhóm.

**Lý thuyết của Hersey và Blanchard xác định bốn mức trưởng thành khác nhau, bao gồm:**

**Mức 1:** Thành viên nhóm thiếu kiến thức, kỹ năng và sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ. - tương ứng với phong cách lãnh đạo chỉ đạo

**Mức 2:** Thành viên nhóm sẵn sàng và nhiệt tình, nhưng thiếu khả năng. - tương ứng với phong cách lãnh đạo truyền cảm hứng

**Mức 3:** Thành viên nhóm có kỹ năng và khả năng hoàn thành nhiệm vụ, nhưng không sẵn sàng chịu trách nhiệm. - tương ứng với phong cách lãnh đạo tham gia

**Mức 4:** Thành viên nhóm có tay nghề cao và sẵn sàng hoàn thành nhiệm vụ - tương ứng với phong cách lãnh đạo trao quyền

Bên cạnh đó, nhà lãnh đạo cũng có thể thay đổi các phong cách lãnh đạo khác nhau trong các giai đoạn của nhóm.

Ví dụ như, sử dụng phong cách chỉ đạo trong giai đoạn đầu của dự án khi các thành viên nhóm thiếu kỹ năng và kiến thức để làm việc một mình. Sau đó khi nhân viên đã tiến bộ hơn nhà lãnh đạo có thể dần chuyển sang phong cách người tham gia và trao quyền.

Mô hình lãnh đạo tình huống tập trung vào sự linh hoạt để các nhà lãnh đạo có thể thích nghi theo nhu cầu nhân viên và yêu cầu của tình hình thực tế. Vì thế nó giúp tối ưu hóa hiệu quả trong công việc, tạo



cơ hội cho nhân viên phát triển và giúp nhà lãnh đạo ngày càng mài dũa được khả năng của mình thông qua việc đánh giá mức độ trưởng thành của nhóm cũng như khả năng phân tích tình hình.

Mô hình lãnh đạo theo tình huống sẽ ngày càng phù hợp trong bối cảnh công việc mang nhiều tính chất phức hợp, các thành viên làm việc đa vai trò và có lộ trình phát triển năng lực khác nhau. Bạn sẽ quản lý đội ngũ hiệu quả hơn rất nhiều khi đáp ứng được nhu cầu từ tình hình thực tế và nhu cầu của thành viên trong đội ngũ.

## ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ

### ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT CỦA NHÂN VIÊN

Chuẩn bị và truyền tải đánh giá hiệu suất là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất mà bạn sẽ phải thực hiện với tư cách là người quản lý. Bài học này sẽ giới thiệu: Quy trình đánh giá hiệu suất và ba loại đánh giá hiệu suất

Hai khía cạnh của quá trình đánh giá là thực hiện đánh giá hiệu suất và truyền tải đánh giá đến nhân viên.

#### 1. Thực hiện đánh giá hiệu suất

Khi đánh giá hiệu suất của nhân viên bạn cần lưu ý thực hiện một số điểm sau:

Xác định kỳ vọng và đánh giá nhân viên có đạt được kỳ vọng đó không

Nếu bạn không biết mình muốn gì từ nhân viên, thì chắc chắn bạn sẽ không nhận được nó. Thời gian có hạn, nên bạn cần xem xét thật kỹ chi phí cơ hội. Bạn đang muốn tập trung đến những hành động đem lại kết quả ngay? Hay bạn muốn tạo ra bước đệm cho những thành quả trong tương lai xa hơn?

Xem xét yếu tố thời gian: Đôi khi kết quả không nói lên được gì về quá trình làm việc. Hay nói cách khác, thì hành động sẽ không đem lại kết quả ngay lập tức, sẽ luôn có khoảng ngừng giữa hành động và kết quả.

Ví dụ, một nhóm kinh doanh dù đem lại doanh thu rất cao cho công ty, nhưng nhân viên trong nhóm đó lại thường xuyên cần nhân về điều kiện làm việc và áp lực công việc. Sau một năm điều dẫn đến sự hỗn loạn giữa cấp trên và cấp dưới và sự giảm sút về lợi nhuận.

Đánh giá hiệu suất, chứ không phải là tiềm năng. Quan trọng là đánh giá hiệu suất thực tế, chứ không phải là tiềm năng trong tương lai hay hình thức tốt.

Đưa ra gợi ý để cải tiến. Không quan trọng là nhân viên của bạn làm tốt đến đâu, bạn vẫn luôn có thể gợi ý những cách giúp họ cải thiện để làm tốt hơn.

## 2. Truyền tải đánh giá đến nhân viên

Khi truyền tải đánh giá đến nhân viên bạn hãy dùng công thức 3L:

**Thẳng thắn (Level):** Độ tin cậy và chính trực của toàn bộ hệ thống sẽ phụ thuộc vào sự thẳng thắn của bạn. Nghe thì dễ, nhưng thực tế bạn sẽ thấy rằng khen nhân viên cũng khó khăn không kém gì phê bình họ đâu.

**Lắng nghe (Listen):** Khi giao tiếp lời nói chỉ là phương tiện, quan trọng là đối phương có hiểu đúng ý bạn không. Để nhận biết được điều này bạn cần quan sát nhân viên của bạn thật kỹ khi họ lắng nghe bạn nói. Trách nhiệm của bạn là nhắc lại thông điệp bạn gửi gắm theo nhiều cách nhau, cho đến khi nhân viên tiếp nhận và hiểu rõ.

**Giữ bản thân đứng ngoài cuộc (Leave yourself out):** Trước khi đưa ra đánh giá thường bạn sẽ có cảm giác hồi hộp lo lắng giống như là lúc chuẩn bị lên sân khấu vậy. Nhưng hãy nhớ rằng đánh giá là về nhân viên và vì nhân viên. Mọi cảm xúc cá nhân của bạn nên được kiểm soát.

## 3. Đánh giá “con át chủ bài”

Nhân viên chủ chốt đảm nhận phần lớn công việc trong tổ chức của bạn. Tuy nhiên khi đánh giá, chúng ta thường mắc lỗi rất phổ biến đó là chúng ta tập trung quá nhiều vào việc khen thưởng những hành động trong quá khứ, mà bỏ qua những điều họ có thể làm tốt hơn trong tương lai. Hãy tập trung đưa ra những nhận xét và gợi ý, để giúp họ làm tốt công việc của mình hơn nữa. Điều này sẽ tác động rất lớn đến đầu ra của tổ chức của bạn đấy.

## ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT CÓ THỂ ĐƯỢC CHIA THÀNH BA LOẠI:

### 1. Đánh giá hiệu suất kiểu liệt kê

Phần lớn đánh giá sẽ thuộc loại này, bao gồm cả những đánh giá tích cực và tiêu cực. Vấn đề các quản lý hay mắc phải là đưa ra một danh sách những quan sát hời hợt, sáo rỗng và không liên quan.

Để tránh được vấn đề này thì bạn cần ý thức được rằng khả năng của nhân viên của bạn có hạn. Nên hãy đưa ra những đánh giá quan trọng và thiết thực nhất tại thời điểm hiện tại, còn lại hãy để đến lần đánh giá sau.

### 2. Đánh giá những nhân viên yếu kém

Khi đánh giá nhân viên yếu kém họ sẽ trải qua năm giai đoạn. Và nhiệm vụ của quản lý là theo sát và giúp nhân viên vượt qua mỗi giai đoạn càng nhanh càng tốt:

**Bỏ qua:** Không chấp nhận đó là vấn đề của mình. Khi đó bạn sẽ cần những ví dụ để chứng minh thực tế của vấn đề.

**Chối bỏ:** Nhân viên chuyển từ việc thụ động bỏ qua sang chủ động chối bỏ sự tồn tại của vấn đề.

**Đổ lỗi:** Đổ lỗi là cơ chế tự vệ tự nhiên.

Chịu trách nhiệm: Nhân viên phải thừa nhận đó là vấn đề của mình. Điều này vô cùng quan trọng vì một khi họ nhận trách nhiệm tức là họ sẽ phải hành động.

Tìm giải pháp: Cuối cùng là tìm giải pháp cho vấn đề

### **Nhân viên yếu kém có thể phản ứng với đánh giá theo ba cách:**

Chấp nhận đánh giá và giải pháp của bạn. Cam kết thực hiện.

Không chấp nhận đánh giá của bạn nhưng vẫn cam kết làm theo giải pháp bạn đưa ra.

Nhân viên không chấp nhận đánh giá và cũng không cam kết với giải pháp.

Bất kỳ kết quả nào có sự cam kết đều có thể được chấp nhận. Bạn nên cố gắng để nhân viên chấp nhận và đồng ý với bạn, nhưng nếu không thể thì họ cũng nên cam kết với một hành động nào đó.

Đánh giá hiệu suất là công việc quan trọng trong tất cả các tổ chức với mọi quy mô và loại hình. Chính vì vậy, nếu bạn là quản lý thì hãy thực hiện đánh giá hiệu suất của nhân viên một cách nghiêm túc và thường xuyên.

## 7. QUẢN LÝ DỰ ÁN LINH HOẠT

### KHỞI TẠO VÀ HOẠCH ĐỊNH DỰ ÁN

#### LẬP CẤU TRÚC PHÂN CHIA CÔNG VIỆC WBS

Trong lập kế hoạch, cấu trúc phân chia công việc WBS (viết tắt của work breakdown structure) là một công cụ rất hữu ích. Đây là danh sách các hạng mục then chốt trong dự án và các thành tố của từng hạng mục để hoàn thành được dự án.

Nói cách khác, nó là một hệ thống phân cấp các hạng mục then chốt trong dự án và các thành tố của chúng. Sau khi lập được WBS, chúng ta có sắp lại thứ tự công việc, giao việc cho thành viên đội nhóm, đặt các mốc thời gian để lên được kế hoạch hành động chi tiết.

Cách hiệu quả nhất để lập một WBS là dùng bản đồ tư duy. Ví dụ, trong một dự án Chuyển nhà cho công ty về cơ sở mới, có các phân mục theo nhóm là Chỗ ở, Ngân sách, Thông tin thành phố, Đi xem địa điểm và Gói chuyển nhà. Trong nhóm công việc về chỗ ở, thì có khảo sát các nhà môi giới nhà đất, tìm thông tin chi phí, tìm chỗ ở tạm thời, và các khách sạn. Trong nhóm công việc liên quan đến Ngân sách có các công việc là Nghiên cứu giá cả, Lấy sự đồng ý của hội đồng quản trị, chi tiền để di chuyển nhân viên, và giải ngân séc. Vân vân.

Trong bản đồ này, toàn bộ công việc để hoàn thành việc Chuyển nhà được liệt kê chi tiết, rõ ràng, theo phân mục cụ thể. Để phân rã công việc thành WBS như vậy, cách làm như sau. Chúng ta viết tên dự án vào giữa. Sau đó bắt đầu động não để liệt kê các nhóm việc chính để hoàn thiện dự án. Chúng ta bắt đầu có: Chỗ ở, Ngân sách, Thông tin thành phố, Đi xem địa điểm và Gói chuyển nhà. Sau đó, ta tiếp tục bẻ nhỏ nhóm công việc Chỗ ở thành. Các hạng mục nhỏ chi tiết hơn: khảo sát các nhà môi giới nhà đất, tìm thông tin chi phí, tìm chỗ ở tạm thời, và các khách sạn. Nhóm công việc Ngân sách thì có các công việc là Nghiên cứu giá cả, Lấy sự đồng ý của hội đồng quản trị, chi tiền để di chuyển nhân viên, và giải ngân séc. Cứ thế cho đến hết. Nếu ta thấy cần phải bẻ nhỏ công việc nữa ở một nhánh nào đó thì cứ tiếp tục, cho tới khi từng công việc cụ thể chi tiết tới mức bạn mong muốn.

Cách phân rã mà chúng ta vừa lấy ví dụ là một cách làm phổ biến. Đó là phân rã theo thành phần. Từ một nhóm công việc, ta bẻ nhỏ thành các công việc nhỏ hơn, rồi cứ thế bẻ tiếp để cụ thể hóa dần. Khi phân rã công việc, bạn có thể phân rã theo luồng công việc nhất định. Ví dụ, việc nộp báo cáo quý có thể được phân rã thành các việc nhỏ hơn như: Thu thập dữ liệu, Tổng hợp dữ liệu, Viết báo cáo, và Gửi đi.

Một cách phân rã công việc khác là theo thời gian. Ví dụ, một nhóm công việc "Tổ chức sinh nhật cho cả tổ" có thể được chia thành Tổ chức sinh nhật cho Lan (ngày 15-4), Tổ chức sinh nhật cho Nam (ngày 21-4) và Tổ chức sinh nhật cho An (28-4). Dù bạn phân rã kiểu gì thì cuối cùng bạn phải có một cấu trúc phân rã công việc đủ chi tiết để hành động.

Thông thường, nếu chúng ta lập kế hoạch đến hành động hằng ngày thì mỗi một hạng mục cuối cùng trong cấu trúc phân cấp không nên kéo dài hơn một ngày. Một số người dùng WBS để hình dung kế hoạch tổng thể, ví như u kế hoạch sơ lược trong quý chẳng hạn. Khi đó, thông tin chưa đủ, cấu trúc WBS

có thể dừng lại ở các nhóm việc (hay các tiểu dự án nhỏ hơn).

WBS sau khi hoàn tất, sẽ trở thành đầu vào để lập lịch biểu cho dự án, hoặc là danh sách công việc được đưa lên bảng Kanban của nhóm dự án.

## THỰC THI HIỆU QUẢ

### GIÁM SÁT VÀ KIỂM SOÁT TIẾN ĐỘ DỰ ÁN

Giám sát và kiểm soát là quy trình theo dõi những rủi ro đã xác định để quyết định xem phương pháp ứng phó rủi ro có hiệu quả như mong đợi hay không, hay cần phải tìm cách khác.

Để phục vụ việc giám sát, bạn cần phải đảm bảo mọi thông tin minh bạch. Những thông tin chính có thể kể đến bao gồm:

- Tiến độ của dự án, thực tế và so với kế hoạch
- Các vấn đề phát sinh, các trở ngại ngăn cản thành viên nhóm dự án đạt kết quả
- Những thay đổi từ yêu cầu bên ngoài đối với dự án, có thể đến từ thông tin thị trường, từ nhà tài trợ hay những bên liên quan khác
- Những thay đổi từ bên trong nhóm dự án, như người ốm đau, người nghỉ, thêm thành viên mới
- ....

Việc đầu tiên là bạn cần thực hiện việc báo cáo tiến độ dự án. Đây là bản báo cáo mô tả vị trí hiện tại của dự án so với lịch trình và ngân sách; những gì đội ngũ đã làm được, những gì chưa; tình trạng và tiến trình sắp tới. Khi lập kế hoạch, bạn đã phải xác định khi nào thì báo cáo tiến độ dự án, báo cáo cho ai, bao lâu một lần, dưới định dạng nào, và gửi theo kênh báo cáo nào.

Trong một bản báo cáo tiến độ, các thông tin sau đây cần phải đảm bảo tối thiểu ba thành tố quan trọng.

Thứ nhất là đánh giá chung về dự án. Nó đang đúng hướng hay có rủi ro, hoặc đang ở trạng thái nguy hiểm. Sau đó bạn chi tiết hóa, từng hạng mục có đúng hướng hay không, có rủi ro hay không, có ở trạng thái nguy hiểm không. Kèm các thông tin chi tiết về từng hạng mục. Cuối cùng, bạn ghi lại các cách thức giải quyết khó khăn, từng hành động cụ thể, cùng với người chịu trách nhiệm và hạn chót tương ứng.

Bạn có thể sử dụng một biểu mẫu tiêu chuẩn cho toàn bộ dự án để dễ theo dõi.

Có những nhóm thực hiện báo cáo trạng thái bằng các công cụ trực quan hóa, ví dụ như đèn giao thông, bảng Kanban, biểu đồ burndown. Khi sử dụng đèn giao thông, nhóm dự án sẽ bật đèn đỏ nếu nó đang ở trạng thái nguy hiểm, bật đèn vàng nếu nó có rủi ro, và xanh nếu nó đang đúng tiến độ. Khi nhóm dự án và những bên liên quan chính có thể dễ dàng quan sát tín hiệu giao thông này, thì Việc sử dụng công cụ này sẽ tiết kiệm đáng kể công sức viết báo cáo, tăng cường tính trực quan và dễ dàng kích hoạt các hoạt động hỗ trợ khi có vấn đề xảy ra (đèn vàng hoặc đèn đỏ)

Một công cụ khác là các biểu đồ burndown. Đây là biểu đồ thể hiện tiến độ của dự án. Nó thể hiện ước tính nỗ lực còn lại để hoàn thành mục tiêu theo giai đoạn hoặc theo cả dự án. Khi các ước tính thực tế cao hơn đường cơ sở, chính là khi dự án không đạt tiến độ, là lúc cần phải xem xét tới các hành động thích ứng phù hợp. Bạn có thể thiết lập một biểu đồ burndown trên bảng trắng, trên tường hoặc trên một bảng điện tử, sau đó cập nhật với các bên liên quan chính. Đây là một công cụ trực quan rất tốt để thông báo về tiến độ của dự án.

Một công cụ trực quan khác giúp các thành viên và bên liên quan luôn cập nhật được tiến độ dự án là các Bảng công việc Kanban công khai. Bảng này thể hiện trạng thái của từng hạng mục công việc. Nó đã xong hay chưa, nó ở trạng thái sẵn sàng hành động, hay vẫn chưa nhúc nhích gì. Đã có bao nhiêu hạng mục đã hoàn thành, bao nhiêu hạng mục chưa xong. Nhìn vào đây mọi người đều biết được trạng thái công việc tại bất kỳ thời điểm nào. Bảng Kanban là một trong những công cụ trực quan hiệu quả nhất để theo dõi tiến độ và kiểm soát dự án. Bạn có thể thiết lập bảng Kanban bằng bảng trắng, trên tường hoặc một phần mềm quản lý dự án hiện đại.

Một trong các công cụ hiệu quả đối với các nhóm nhỏ là họp đứng hằng ngày. Mỗi ngày cả nhóm dự án sẽ đứng 15 phút, từng người sẽ cập nhật tình trạng công việc của mình cùng với khó khăn cản trở tiến độ dự án. Quản lý dự án sẽ chỉ làm công việc tổ chức, không đơn thuần tiếp nhận báo cáo, mà giúp mỗi người cập nhật trạng thái cho cả nhóm biết. Kỹ thuật này thường được dùng kèm với biểu đồ burndown và một bảng công việc công khai (dưới dạng các bảng Kanban). Thông thường, các nhóm họp đứng ngắn thường tự hỏi ba câu quan trọng:

- Tôi đã hoàn thành việc gì từ hôm qua tới nay?
- Tôi đã phát hiện vấn đề gì cản trở công việc của tôi và tiến độ chúng?
- Tôi sẽ làm gì tiếp theo?

Họp đứng hằng ngày được nhiều nhà quản trị dự án đánh giá là một trong những công cụ tốt nhất để nhóm dự án tự kiểm tra, tự theo dõi, tự kiểm soát tiến độ.

Song song với việc cập nhật tiến độ dự án, bạn cần phải thực hiện việc kiểm soát các rủi ro, đưa ra các hành động phù hợp để giúp dự án đạt tiến độ. Ta gọi hoạt động này là thích nghi. Ví dụ, khi họp đứng hằng ngày và xem trên biểu đồ burndown, bạn thấy có vấn đề phát sinh có khả năng khiến dự án chậm tiến độ, bạn sẽ phải tổ chức việc phân tích Nguyên nhân gốc rễ của vấn đề bằng phương pháp đặt câu hỏi 5 lần, từ đó hiểu được Nguyên nhân gốc rễ. Sau đó đưa ra kế hoạch hành động để xử lý tận gốc vấn đề đó. Nếu nhóm có thể tự xử lý được, bạn sẽ cần đưa các hành động đó vào bảng công việc của nhóm dự án. Nếu cần sự trợ giúp từ chuyên gia, hay nhà tư vấn bên ngoài, bạn sẽ cần phải có kế hoạch để sớm hành động, xử lý vấn đề nhanh chóng. Công việc theo dõi tiến độ, liên tục thanh tra vấn đề và thích nghi hiệu quả sẽ giúp bạn kiểm soát tốt tiến độ dự án.



## QUẢN TRỊ LINH HOẠT VỚI SCRUM



### Quản lý dự án linh hoạt

Các dự án khác nhau sẽ cần các phương thức quản trị khác nhau cho phù hợp.

Dự án không chỉ tự thân nó phức tạp mà còn do các yếu tố ngoại cảnh, các yếu tố công nghệ, hay giới hạn năng lực.

Đó là những điều mà nhà quản trị dự án thường không thể quyết định được mà phải buộc lòng thích ứng với sự thay đổi của chúng.

Một nghiên cứu của tổ chức quản trị dự án quốc tế PMI năm 2013 cho thấy phần lớn sự phức tạp của dự án liên quan đến quá nhiều bên liên quan

Yêu cầu nguồn lực hoặc giai đoạn không rõ ràng

hoặc dự án bị tác động rất mạnh từ các cấp lãnh đạo chính trị,

hoặc nhóm dự án không biết được yêu cầu nguồn lực hoặc giai đoạn

Hoặc do thay đổi lớn từ cơ cấu quản trị.

Một dự án có ít các biến động và sự phức tạp thấp có thể cần lối quản trị đơn giản, truyền thống, ít thay đổi. Chúng ta gọi là các dự án kiểu thực thi.

Một dự án có nhiều thay đổi, sự phức tạp cao độ sẽ cần có lối quản trị linh hoạt hơn, nhiều sáng tạo hơn, đặc biệt là phải nhấn mạnh tới yếu tố lãnh đạo con người và thay đổi tốt hơn. Chúng ta gọi các dự án loại này là các dự án linh hoạt.

Chúng có đặc trưng khác nhau, và cần sự quản trị khác với dự án loại thực thi.

Dự án linh hoạt với đặc trưng là nhu cầu khách hàng và yêu cầu về giải pháp thay đổi thường xuyên cần cộng tác chặt chẽ với khách hàng để cung cấp các phản hồi nhanh chóng.

Khách hàng nắm rõ hơn về những gì họ mong muốn.

Dự án linh hoạt thường giải quyết các vấn đề rất phức tạp - nơi các giải pháp không rõ từ ngày đầu, và phạm vi thường sẽ thay đổi.

Đặc tả sản phẩm của dự án linh hoạt có thể thay đổi và những sáng tạo đột phá luôn được ưu tiên thay vì tuân thủ các đặc tả từ trước.

các dự án linh hoạt thường đòi hỏi sự cộng tác liên chức năng nhiều bên.

Trong các dự án linh hoạt, kết quả của dự án có thể được chuyển giao giá trị thường xuyên, không cần phải đợi đến cuối dự án.

Công việc có thể xé nhỏ thành từng phần và có thể được thực thi trong những phân đoạn ngắn hơn thay vì những giai đoạn dài cỡ vài tháng cho đến vài năm.

những thay đổi phút chót có thể quản lý được trong các dự án linh hoạt và những sai sót thì có thể mang lại những bài học chứ không mang đến những thảm họa

Trong khi đó các dự án mang tính thực thi thường có điều kiện thị trường ổn định và có thể tiên lượng được yêu cầu rất rõ và luôn luôn ổn định. Khách hàng không thể hoặc rất khó cộng tác thường xuyên, công việc tương tự những gì đã làm trước đó và giải pháp thường là rõ ràng đặc tả chi tiết có thể làm ra với sự dự đoán rõ ràng và chính xác, vấn đề có thể giải quyết tuần tự qua từng bộ phận chức năng mà không gặp trở ngại đáng kể nào. Khách hàng không thể bắt đầu kiểm thử các sản phẩm cho tới khi sản phẩm hoàn thành thay đổi phút chót thường rất tốn kém hoặc không thể sai sót trong thực thi có thể dẫn đến thảm họa không thể cứu vãn được và có quá nhiều các bên liên quan ở nhiều tổ chức khác nhau.

Chúng ta sẽ khảo sát kỹ hơn các vấn đề về độ phức tạp của dự án trong bài học về quản trị rủi ro và tính bất định.

Các dự án khác nhau thì sẽ đòi hỏi phải có phương thức quản trị khác nhau mới mong có hiệu quả cao. Các dự án linh hoạt cần phải tập trung vào việc định hướng xác định tầm nhìn, lập kế hoạch cho các thí nghiệm và học hỏi, ưu tiên lập kế hoạch thích ứng để có thể phản hồi tốt với các sự thay đổi trong quá trình thực hiện dự án.

Trong khi việc lập kế hoạch trong các dự án truyền thống tập trung nỗ lực vào sự hoạch định chi tiết sự phụ thuộc giữa các hoạt động xác định các công việc chi tiết, tính toán nguồn lực, xác định các buffer và

cơ chế quản trị rủi ro được ưu tiên hơn.

Việc quản trị các dự án linh hoạt đòi hỏi chúng ta luôn luôn phải trả lời được câu hỏi học được những gì, theo dõi tiến độ đạt được hướng đến tầm nhìn của dự án luôn đặt câu hỏi thay đổi kế hoạch như thế nào để thích ứng tốt hơn với thực tế và có thể đặt câu hỏi và cần phải thử nghiệm gì tiếp theo để dự án hiệu quả hơn.

**Trong khi đó việc theo dõi trong dự án thực thi cơ bản trả lời 2 câu hỏi là:**

- Đã đạt được bao nhiêu phần trăm tiến độ?
- Kế hoạch có vấn đề gì không?

Các dự án linh hoạt đòi hỏi phong cách quản lý tập trung vào quy trình công việc và sự học hỏi, cơ chế động viên thường phức tạp hơn, theo đó cả nỗ lực và kết quả đều được tưởng thưởng chứ không chỉ tập trung vào kết quả như trong các dự án thực thi và trong dự án linh hoạt thì thường đội ngũ được trao nhiều quyền hơn còn các dự án thực thi có tính kiểm soát cao hơn

Các nhà quản trị dự án phải chịu trách nhiệm cuối cùng đối với dự án. Họ phải đảm bảo nguồn lực phù hợp và được khai thác tối đa để dự án có thể thành công. Họ đối mặt và loại bỏ các trở lực cản trở đội dự án đạt được mục tiêu chung. Họ lãnh đạo đội dự án cũng như thương lượng và xử lý các xung đột bên trong cũng như bên ngoài để thúc đẩy tiến độ của dự án.

Cần nhớ rằng, quản trị dự án không chỉ là quản trị các bước theo quy trình quản trị dự án, mà còn là lãnh đạo nhóm dự án cũng như các bên liên quan để thúc đẩy dự án đến thành công. Đây luôn là nhiệm vụ đầy thử thách và đầy thú vị.

## 8. XÂY DỰNG VÀ DẪN DẮT NHÓM HIỆU SUẤT CAO

### NỀN TẢNG CHO SỰ THÀNH CÔNG

#### 5 ĐẶC ĐIỂM CỦA NHÓM HIỆU NĂNG CAO

Tạp chí Doanh nghiệp Harvard đã phát hiện ra rằng: “Thời gian mà các nhà quản lý và nhân viên dành cho việc hợp tác nhóm đã tăng lên 50% trong hai thập kỷ qua”. Vì vậy, teamwork là một phần của bất kỳ công việc nào. Google đã tiến hành một nghiên cứu suốt 5 năm để tìm ra bí quyết tối đa hóa hiệu quả của làm việc nhóm, đó là dự án Aristotle. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng không có công thức hoàn hảo dành cho một đội nhóm thành công. Không đơn giản chỉ là tập hợp những người giỏi nhất vào một chỗ mà quan trọng là những thành viên trong đội nhóm đó phải kết hợp được những tính năng tuyệt vời nhất của mỗi cá nhân vào phục vụ mục đích chung của nhóm.

*Dưới đây là 5 đặc điểm của các đội nhóm tuyệt vời mà Google đã tổng kết được:*

#### **Đặc điểm thứ nhất: Tâm lý thoải mái, an toàn**

Đứng đầu trong danh sách và cũng là yếu tố khó đạt được nhất chính là sự an toàn. Đó là khi đội nhóm đó xây dựng được một môi trường cởi mở không phán xét, các thành viên có thể chia sẻ suy nghĩ cũng như quan điểm của mình một cách thoải mái. Tất cả họ sẽ cảm thấy mình có giá trị và có trách nhiệm hơn với bức tranh lớn của cả nhóm.

Google cũng nhận thấy, các nhóm có môi trường an toàn về tâm lý không chỉ giữ chân được nhiều nhân viên hơn mà còn thành công hơn trên thương trường.

#### **Đặc điểm thứ 2: Sự đáng tin cậy**

Mỗi thành viên trong một nhóm đều có một vai trò khác nhau, nhưng không vì thế mà họ làm việc độc lập hoàn toàn. Tất cả các công việc của cá nhân đều phải liên quan đến nhóm một cách rõ ràng, và họ không chỉ hiểu được công việc của mình mà còn phải biết những thành viên khác đang làm gì. Có như thế, quy trình làm việc nhóm mới suôn sẻ, trôi chảy.

#### **Đặc điểm thứ 3. Cấu trúc rõ ràng, có hệ thống**

Tất cả các mục tiêu của nhóm phải được truyền đạt một cách rõ ràng thông qua các buổi họp, để thành viên trong nhóm nắm bắt được tình hình một cách kịp thời. Những cuộc họp đó cũng nên có khung chương trình cụ thể và một người điều hành để không phí thời gian vào những vấn đề ngoài lề. Đội nhóm nào nắm được mục tiêu cuối cùng chính là nhóm sẽ đạt được hiệu suất công việc cao hơn.

#### **Đặc điểm thứ 4: Ý nghĩa công việc**

Các nhà nghiên cứu của Google nhận thấy rằng sự hài lòng của mỗi cá nhân trong công việc đang thực hiện cũng là một yếu tố quyết định sự thành công của nhóm. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với rất

nhiều tài liệu của Daniel Pink, nói về động lực của con người.

### **Đặc điểm thứ 5: Tác động của công việc**

Công việc mà mọi người đang làm thực sự mang lại lợi ích gì cho công ty? Các thành viên trong nhóm muốn cảm thấy rằng họ không chỉ đơn giản là lãng phí thời gian khi làm việc.

Càng ở các tổ chức lớn thì tầm nhìn về bức tranh lớn lại càng bị hạn chế. Việc hiểu rõ những đóng góp của cá nhân trong đội nhóm có thể ảnh hưởng đến mục tiêu lớn sẽ giúp các thành viên cảm nhận được tầm quan trọng của công việc của họ, từ đó khiến họ cảm thấy trách nhiệm hơn, đồng thời tăng thêm sự hài lòng của họ đối với tổ chức.

Google đã dùng nhiều năm, tiêu tốn rất nhiều tiền để nghiên cứu các đặc điểm của nhóm hiệu năng cao trước dự án Aristotle. Điều khiến các nhà nghiên cứu cảm thấy thú vị nhất đó là các nhóm mà làm tốt trong một nhiệm vụ thường cũng sẽ làm tốt khi được giao các nhiệm vụ khác. Trái lại, nhóm mà không thể hoàn thành thứ gì đó thường cũng sẽ thất bại trong mọi thứ. Từ đây, họ kết luận rằng điều tạo nên sự khác biệt giữa một nhóm làm việc hiệu quả và một nhóm không hiệu quả đó chính là cách mà các thành viên trong nhóm đối xử với nhau. Hay nói cách khác, những quy tắc phù hợp có thể thúc đẩy trí thông minh tập thể trong khi những quy tắc sai lầm có thể hủy hoại cả một nhóm, ngay cả khi xét riêng từng cá nhân thì mỗi thành viên đều tỏa sáng theo cách của họ. Chính vì vậy, việc xây dựng 5 đặc điểm này chắc chắn sẽ góp phần không nhỏ vào việc hình thành đội nhóm trong mơ của bạn.

## **THIẾT LẬP NỀN TẢNG CHO NHÓM LÀM VIỆC**

Khi các thành viên trong nhóm không có cơ hội thảo luận cởi mở với nhau về những cam kết, đóng góp, nỗ lực và mối quan tâm của riêng từng cá nhân, nhóm sẽ có nguy cơ phải đối diện với những vấn đề như: đưa ra các giả định sai lầm, kỳ vọng không rõ ràng, cam kết không chắc chắn. Do đó, việc thiết lập nền tảng để nhóm làm việc là một công việc quan trọng, ảnh hưởng tới sự thành công của nhóm.

Hãy chuẩn bị một tờ giấy A0, những chiếc bút màu, sticky note hoặc bảng trắng để note các ý tưởng, đồng hồ bấm giờ. Cùng với nhóm của mình, lãnh đạo nhóm sẽ dẫn dắt các thành viên lần lượt thảo luận 9 yếu tố nền tảng nhóm sau đây:

- Mục tiêu/Sứ mệnh của nhóm
- Động cơ làm việc
- Giá trị cốt lõi của nhóm
- Vai trò của từng thành viên
- Các quy tắc nhóm
- Ra quyết định
- Tương tác nhóm

- Trình tự công việc
- Lãnh đạo

**Điều đầu tiên** trong việc xây dựng nền tảng cho nhóm là bạn phải biết được mục đích, sứ mệnh, nhiệm vụ, mục tiêu của nhóm là làm gì. Một cách ngắn gọn, bạn trả lời câu hỏi: Nhóm này sinh ra xét cho cùng là để làm gì?

Bạn cần định nghĩa càng rõ càng tốt các mục tiêu dài hạn, ngắn hạn, các giai đoạn và thời hạn chuyển giao sản phẩm.

Mục tiêu càng rõ ràng, nhóm sẽ càng hoạt động tập trung và hiệu quả

Bạn có thể tham khảo thêm cách thức thiết lập Mục tiêu mà John Doer sử dụng, có tên là OKR với O là Mục tiêu - Điều bạn mong muốn đạt được và KR là Kết quả then chốt - Làm thế nào bạn biết các mục tiêu đó được hoàn thành. Cái gì và Như thế nào - Đó chính là mục tiêu OKR. Bạn có thể dùng công cụ này để thiết lập mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn cho nhóm

Hoặc, bạn có thể nghiên cứu công cụ đặt mục tiêu SMART để đặt ra Mục tiêu với các yếu tố: Cụ thể, Đo lường được, Có thể đạt được, Thực tế, và Có giới hạn thời gian. Hai công cụ này đều rất hữu ích và được nhiều nhóm áp dụng thành công.

**Thứ hai**, bạn xác định động cơ làm việc của nhóm. Hãy trả lời câu hỏi: Cái gì/Điều gì thúc đẩy nhóm làm việc hăng say?

Hiểu rõ động cơ làm việc của các thành viên trong nhóm sẽ giúp bạn có cách thức động viên cho phù hợp.

Biết động cơ và thổi lửa đúng chỗ, nhóm sẽ có nhiệt huyết để hoàn thành những nhiệm vụ khó khăn

Bạn có thể tìm hiểu các cuốn sách của Daniel Pink - người đưa ra khá nhiều các nghiên cứu về động lực. 2 trong số các chiến lược quan trọng ông đưa ra có thể giúp bạn động viên nhóm:

Hãy giúp người khác tìm thấy mục đích của họ: Lãnh đạo thường có xu hướng đưa ra các câu hỏi dạng như thế nào? làm thế nào cho các thành viên trong nhóm: thực hiện một cuộc gọi khách hàng như thế nào? gửi email như thế nào? lập kế hoạch như thế nào? Hãy chuyển thành những câu hỏi tại sao? Điều đó sẽ giúp người khác hiểu rõ hơn những việc mình đang làm

Bớt đi cảm giác về quyền lực của bạn: Khi chúng ta có cảm giác mình có quyền, chúng ta sẽ có xu hướng phủ nhận quan điểm của người khác. Luôn luôn tìm hiểu xem người khác nghĩ gì, họ đang gặp vấn đề gì, tại sao công việc lại không được hoàn thành, bạn sẽ tìm được cách động viên họ.

**Thứ 3**, thiết lập giá trị cốt lõi cho nhóm, bằng cách trả lời câu hỏi: Chúng ta có những nguyên tắc bất di bất dịch nào? Chúng ta sẽ lấy gì để cùng nhau đạt được mục đích?

Hãy tường minh các giá trị cốt lõi ra để nhóm của bạn có một bộ khung thống nhất. Bộ giá trị này sẽ đặc biệt quan trọng khi phải đem ra xử lý những khi có bất đồng, đặc biệt về mặt lợi ích.



**Thứ 4**, nhóm cũng phải định nghĩa rõ vai trò của các thành viên trong nhóm.

Ai phải chịu trách nhiệm về cái gì? Ai làm những việc gì? Tương tác như thế nào? Báo cáo với nhau những gì? Khi nào và bằng cách nào? Vai trò càng rõ càng tốt vì chúng tạo không gian làm việc tự chủ, tránh giẫm chân lên nhau

**Thứ 5**, bạn xác định rõ những quy tắc làm việc của nhóm.

Nhóm được làm những gì và không được làm những gì? Có những quy định thưởng phạt nào cần lưu ý không? Như thế nào là đúng giờ? Nếu không đúng giờ thì sao? Nếu nghỉ không báo thì có bị phạt hớt đất không?...

Tất cả những quy tắc cần thiết để đảm bảo nhóm có quy tắc hoạt động rõ ràng

**Thứ 6**, xác định rõ chúng ta ra quyết định như thế nào?

Lãnh đạo sẽ là người quyết định cuối cùng hay người có hiểu biết sẽ ra quyết định cuối cùng hay chúng ta sẽ ra quyết định dựa trên cơ chế đồng thuận?

**Thứ 7**, bạn xác định rõ nhóm sẽ tương tác với nhau như thế nào? Khi nào chúng ta sẽ cùng họp? Khi nào không cần họp, chúng ta sẽ trao đổi với nhau qua những kênh nào?

**Thứ 8**, chúng ta sẽ bắt đầu và kết thúc công việc như thế nào để hoàn thành công việc, chuyển giao giá trị tới người dùng của dự án?

Đến chỗ nào phải dùng checklist gì?

Công việc nào cần phải có xác nhận?

Công việc nào phải xem xét chéo?

Cái gì phải đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng nào không, và khi nào?

Quy trình càng rõ, càng hiệu quả và được cải tiến liên tục để đảm bảo nhóm đạt năng suất cao nhất trong khi vẫn đảm bảo chất lượng

**Thứ 9**, ai sẽ lãnh đạo nhóm? Một người duy nhất hay quyền lực được chia sẻ?

Scrum Master sẽ lãnh đạo cái gì?

Product Owner sẽ lãnh đạo cái gì?

Project Manager sẽ lãnh đạo mảng nào?

Ăn chơi thì ai lãnh đạo?

...

Sau khi xác định được 9 yếu tố căn bản này, nhóm của bạn đã sẵn sàng để đi vào hoạt động, làm việc, tương tác với nhau.

Và khi đó, công cụ Bản phác thảo công việc nhóm sẽ giúp ích cho bạn ở hoạt động tiếp theo đó: khi nhóm lập dự án mới, có người mới, hay thảo luận cải tiến nhóm,...

## QUẢN LÝ NHÓM HIỆU NĂNG CAO

### CÁCH VƯỢT QUA 5 RỐI LOẠN CHỨC NĂNG CỦA NHÓM

Tác giả Patrick Lencioni trong cuốn sách nổi tiếng “The five Dysfunctions of Team” (Năm rối loạn chức năng của nhóm) đã chỉ ra 5 rối loạn chức năng mà các nhóm hay gặp phải và cách để vượt qua nó.

Lencioni đã chỉ ra 5 rối loạn chức năng của nhóm là: Thiếu sự tin tưởng, Sợ xung đột, Thiếu cam kết, Lẩn tránh trách nhiệm, Không tập trung vào mục tiêu.

**Số 1, Thiếu sự tin tưởng.** Lúc này, họ sợ phạm sai lầm, sợ bị công kích trong tập thể nên hay giấu suy nghĩ, cảm xúc thật của mình, không sẵn sàng nhận lỗi, khuyết điểm hoặc yêu cầu trợ giúp. Bởi vậy, họ ngại giao tiếp với nhau một cách trung thực và cởi mở. Họ sợ bị tổn thương. Do vậy, họ không thể xây dựng một nền tảng cho sự tin cậy – một yếu tố sống còn của tinh thần làm việc đồng đội.

Để vượt qua sự thiếu tin tưởng đòi hỏi chúng ta phải chia sẻ với nhau về kinh nghiệm, suy nghĩ, cảm xúc, cách thức làm việc để có được sự hiểu biết đúng đắn và sâu sắc về nhau.

Bởi vậy, nhóm có thể thực hiện các gợi ý sau:

1. Chia sẻ những câu chuyện của cá nhân với nhau
2. Xác định đóng góp quan trọng nhất mà mỗi thành viên đem đến cho nhóm và một khía cạnh có thể thúc đẩy hoặc hạn chế trong việc cộng tác nhóm
3. Xây dựng Hồ sơ cá nhân cho mỗi thành viên
4. Bài tập Phản hồi 360 độ nhằm giúp các thành viên biết được góc nhìn của đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới, khách hàng về mình lãnh đạo nên làm gương trong việc thực hiện các bài tập trên, và tạo ra một môi trường không trừng phạt, hay công kích những người thừa nhận điểm yếu hoặc thất bại.

**Thứ 2, Sợ xung đột.** Thất bại trong việc xây dựng lòng tin dẫn đến các nhóm sợ xung đột. Lúc này Nhóm mong muốn giữ sự an hòa giả tạo và không có khả năng tham gia vào các cuộc tranh luận thẳng thắn và phản biện để giải quyết vấn đề, thay vào đó họ tìm đến các cuộc thảo luận thiên về việc bình luận, bàn tán hay chê bai nhằm tạo ra sự hòa hợp giả tạo.

Để vượt qua điều này, nhóm cần:

Thừa nhận rằng xung đột là hữu ích

Chọn một thành viên trở thành người khai thác xung đột của nhóm, người tìm những bất đồng mà nhóm đã chôn vùi và hỗ trợ mọi người cùng làm sáng tỏ nó.

Nhắc nhở nhau không được rút lui khỏi cuộc tranh luận lành mạnh khi họ bắt đầu cảm thấy không thoải mái.

Lãnh đạo cần thể hiện sự kiểm chế khi các thành viên nhóm có bất đồng và lao vào tranh luận, hãy cho phép xung đột diễn ra. Lãnh đạo cũng nên sẵn sàng thể hiện các hành vi xung đột thích hợp

**Thứ 3 là Thiếu cam kết.** Lúc này các thành viên tham gia vào nhóm thụ động, không đấu tranh cho giải pháp tối ưu và không tham gia hết mình để đưa ra các quyết định mà họ sẽ tuân theo. Bởi vậy, họ không cam kết thực hiện các quyết định, nhiệm vụ mà nhóm giao phó, cũng như rất mơ hồ về những gì mình cần làm. ở trạng thái này nhóm dễ để ra một quyết định cho có mà không được suy xét và cân nhắc kỹ càng

Để vượt qua rối loạn này, Vào cuối cuộc họp, nhóm cần dành thời gian để xem xét lại các quyết định chính được đưa ra và những gì cần được truyền đạt bên ngoài cuộc họp về những quyết định đó.

Hãy Sử dụng thời hạn và mô tả chính xác về tiêu chí hoàn thành, cũng như các cộng tác với từng nhiệm vụ

Cùng thảo luận ngắn gọn về rủi ro có thể xảy ra và cách đối phó.

Lãnh đạo phải tạo ra môi trường không trừng phạt các quyết định sai, và liên tục thúc đẩy nhóm đưa ra các kết luận tập trung vào vấn đề

**Thứ 4 là Lẩn tránh trách nhiệm.** Lúc này họ không cảm thấy mục tiêu và công việc của nhóm là việc của mình. Biểu hiện cụ thể là họ né tránh trách nhiệm giải trình khi làm việc. Hậu quả nghiêm trọng là các thành viên sẽ hạ thấp dần các tiêu chuẩn làm việc. Thậm chí có thể thúc đẩy những hành vi đi ngược với lợi ích làm việc của nhóm. Ví như dùng giờ làm việc để tranh thủ làm các công việc khác của cá nhân.

Để vượt qua rối loạn này, nhóm cần:

Công bố mục tiêu của nhóm và xem mỗi người sẽ làm gì để giúp nhóm đạt được mục tiêu đó

Nhóm cần Xem xét tiến độ thường xuyên.

Chuyển phần thưởng cá nhân sang thành tích của đội, một đội khó có thể đứng yên chịu thất bại khi một đồng nghiệp không làm được việc. Bởi họ sẽ hỗ trợ anh ta và cùng nhau về đích

Các nhà lãnh đạo cần tạo ra văn hóa trách nhiệm trong nhóm bằng cách khuyến khích và thiết lập cơ chế chịu trách nhiệm phù hợp.

**Thứ 5 là Không tập trung vào mục tiêu.** Lúc này các thành viên tập trung và ưu tiên vào mục tiêu cá nhân hơn sự thành công chung của nhóm. Bởi vậy, các nhiệm vụ và mục tiêu của nhóm sẽ không thể hoàn thành vì họ chỉ quan tâm, đề cao cảm xúc, suy nghĩ và lợi ích của bản thân

Để vượt qua rối loạn này thì nhóm cần

Làm cho kết quả rõ ràng: nhóm cam kết công khai với các kết quả cụ thể và cố gắng để các cá nhân được làm việc họ yêu thích, đam mê.

Và chỉ thưởng cho những hành vi và hành động đóng góp vào những kết quả đó.

Người lãnh đạo phải đặt trọng tâm vào kết quả. Nếu các thành viên trong nhóm cảm thấy rằng người lãnh đạo coi trọng bất cứ điều gì ngoài kết quả, họ sẽ coi đó là sự cho phép để làm điều tương tự.

Lencioni cũng đưa ra một bảng hỏi để bạn có thể xác định xem nhóm đang gặp rối loạn chức năng nào. Bạn có thể tải bảng hỏi này về và làm. Sau đó tìm cách vượt qua phù hợp cho từng rối loạn chức năng nếu nhóm mình đang gặp phải.



## TẢI BẢNG HỎI

Các nhóm thành công bởi họ sẵn sàng thừa nhận sự không hoàn hảo và tìm cách vượt qua nó. Chúc bạn và nhóm vượt qua được những rối loạn chức năng này để trở thành một nhóm hiệu năng cao.

### Tạo động lực làm việc cho nhóm như thế nào

Quan sát các nhóm đang làm việc, bạn sẽ nhận thấy một số người hào hứng với công việc hơn là những người khác. Những người có động lực tự thân tốt, họ yêu thích công việc của mình, say mê làm công việc ấy mà không cần ai nhắc nhở, không cần phần thưởng. Nhưng số người đó không nhiều. Bài học này sẽ giới thiệu 4 lý thuyết tạo động lực phổ biến để giúp quản lý tạo động lực thúc đẩy nhân viên năng suất hơn.

Đầu tiên là thang nhu cầu Maslow. Theo đó, nhu cầu của con người được hiển thị theo hình tháp.



Tầng 1: Các nhu cầu về căn bản nhất thuộc “thể lý” - thức ăn, nước uống, nơi trú ngụ, tình dục, bài tiết, thở, nghỉ ngơi.

Tầng thứ hai: Nhu cầu an toàn - cần có cảm giác yên tâm về an toàn thân thể, việc làm, gia đình, sức khỏe, tài sản được đảm bảo.

Tầng thứ ba: Nhu cầu được giao lưu tình cảm và được trực thuộc - muốn được trong một nhóm cộng đồng nào đó, muốn có gia đình yên ấm, bạn bè thân hữu tin cậy.

Tầng thứ tư: Nhu cầu được quý trọng, kính mến - cần có cảm giác được tôn trọng, kính mến, được tin tưởng.

Tầng thứ năm: Nhu cầu về tự thể hiện bản thân cường độ cao - muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng, thể hiện bản thân, trình diễn mình, có được và được công nhận là thành đạt.

Hiểu được tháp này, quản lý sẽ biết nhu cầu của nhân viên để cung cấp nhu cầu phù hợp.

Ví dụ một nhân viên gặp khó khăn, không có đủ tiền để trang trải tối thiểu như đồ ăn, nước uống thì khó để có cảm giác an toàn, tập trung vào công việc (nhu cầu số 2)

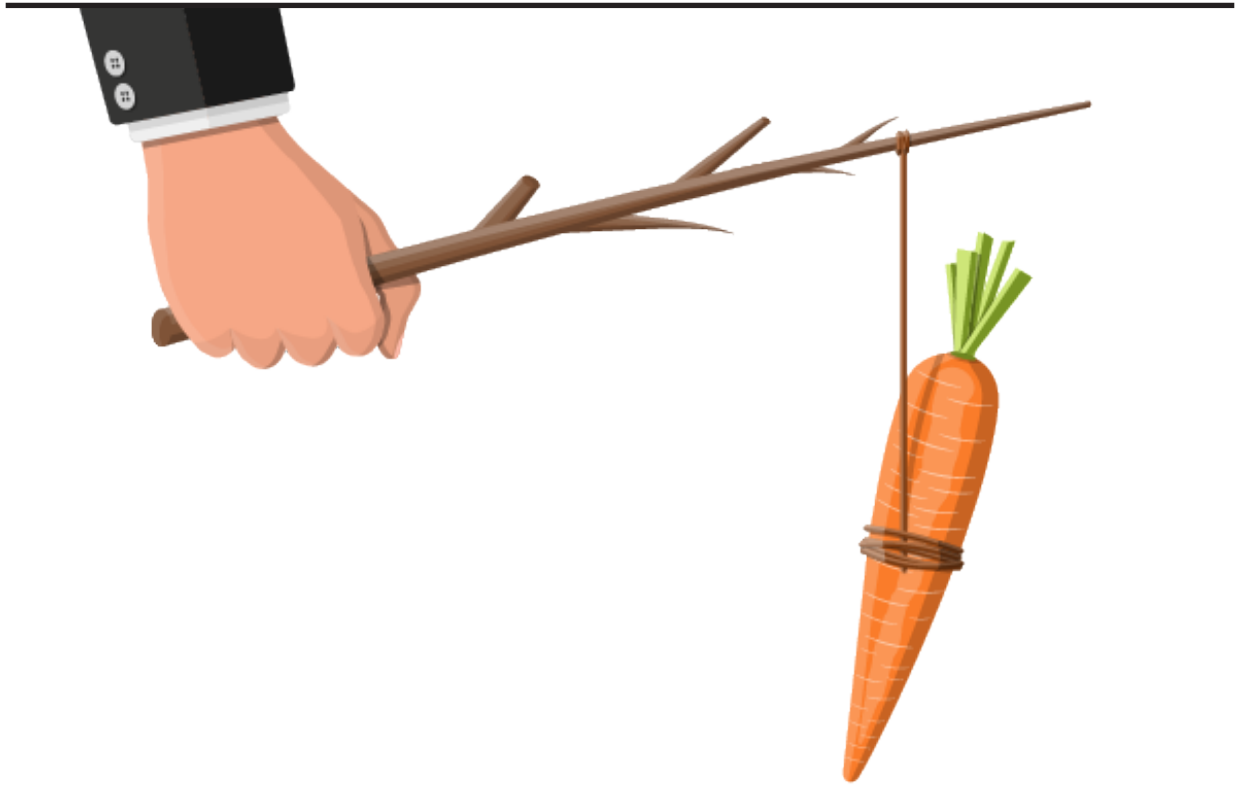
Nhưng mô hình này cũng có một số nhược điểm, đó là:

Mô hình này không thể kiểm chứng thực nghiệm

Con người có thể có nhu cầu nhiều mức thang tại một thời điểm

Có thể không phù hợp với văn hóa phương Đông

Thứ hai, Kỹ thuật cây gậy & củ cà rốt là kỹ thuật được dùng nhiều nhất. Thưởng cho người thành công, mang lại nhiều kết quả và phạt cho người làm sai.



Phương pháp này tỏ ra hiệu quả cho các công việc đơn giản, không cần sáng tạo và có tác dụng ngược với công việc cần sáng tạo.

Vì vậy, hãy sử dụng lý thuyết này cho hành vi thay vì kết quả cũng như thưởng nhỏ, một cách liên tục.

Thứ ba, Thuyết hai nhân tố – Herzberg chia nhân tố thành hai loại:

Nhân tố không hài lòng (demotivate factor): là tác nhân của sự không hài lòng của nhân viên trong công việc tại một tổ chức bất kỳ, có thể là do:

Chế độ, chính sách của tổ chức đó

Sự giám sát trong công việc không thích hợp

Các điều kiện làm việc không đáp ứng mong đợi của nhân viên

Lương bổng và các khoản thù lao không phù hợp hoặc chứa đựng nhiều nhân tố không công bằng

Quan hệ với đồng nghiệp “có vấn đề”

Quan hệ với các cấp (cấp trên, cấp dưới) không đạt được sự hài lòng



Nhân tố tạo động lực (motivator factor): là tác nhân của sự hài lòng trong công việc:

- Đạt kết quả mong muốn
- Sự thừa nhận của tổ chức, lãnh đạo, của đồng nghiệp
- Trách nhiệm
- Sự tiến bộ, thăng tiến trong nghề nghiệp
- Sự tăng trưởng như mong muốn

Yếu tố không hài lòng là những điều nếu không có thì làm giảm động lực, nhưng nếu nhiều hơn tiêu chuẩn cũng không làm tăng động lực, do đó chúng cần đảm bảo ở mức vừa đủ. Không cần làm hơn

Yếu tố tạo động lực nên đầu tư càng nhiều càng tốt vì càng nhiều thì động lực càng tăng.

Daniel H. Pink, là tác giả của nhiều cuốn sách bán chạy về kinh doanh và quản trị. Pink lập luận rằng bằng chứng của các nghiên cứu khoa học về động lực và phần thưởng cho thấy, đối với bất kỳ nhiệm vụ công việc nào liên quan nhiều nhất đến thách thức nhận thức cơ bản nhất, các hệ thống khen thưởng tài chính cơ bản như tăng lương đơn giản là không hoạt động. Trong thực tế, chúng có thể dẫn đến hiệu suất tồi tệ hơn.

Mà theo ông, ba nhân tố hàng đầu để thúc đẩy động lực của nhân viên, tăng sự hài lòng của cá nhân là Mục đích (Purpose), Tinh thông (Mastery) và Tự chủ (Autonomy). Ba nhân tố này được gộp vào một mô hình có tên gọi là Drive.

Mà theo ông, ba nhân tố hàng đầu để thúc đẩy động lực của nhân viên, tăng sự hài lòng của cá nhân là Mục đích (Purpose), Tinh thông (Mastery) và Tự chủ (Autonomy). Ba nhân tố này được gộp vào một mô hình có tên gọi là Drive.

Daniel giải thích rằng: mục đích là mong muốn làm mọi thứ phục vụ cho một cái gì đó lớn. Bản chất mọi người muốn làm những việc quan trọng. Hầu hết chúng ta dành hơn một nửa số giờ làm việc tại nơi làm việc. Hãy để thời gian đó trở nên thật sự quan trọng

Thêm mục đích vào công việc là để đảm bảo rằng nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức được truyền đạt đúng tới nhân viên. Nhân viên cần biết và hiểu những điều này, và đánh giá cao công việc và vai trò của họ phù hợp với những gì tổ chức hướng tới.

Bạn cũng có thể tham khảo cách đặt mục tiêu OKR, mục tiêu SMART để thúc đẩy nỗ lực trong tổ chức.

Con người luôn thích “làm tốt hơn mọi thứ”, tận hưởng sự hài lòng từ thành tích và tiến bộ cá nhân. Đây chính là Tinh thông - mong muốn tiếp tục cải tiến một điều gì đó quan trọng.

Để có thể cải thiện bản thân, hoặc phát triển cá nhân, nâng cao năng lực để trở nên tinh thông thì một nhà quản lý cần đặt ra các nhiệm vụ cho nhân viên không quá dễ dàng hoặc không quá khó khăn. Pink gọi các nhiệm vụ đó là “nhiệm vụ Goldilocks - tức là các nhiệm vụ không” quá nóng hoặc quá lạnh”

nhưng đủ để đẩy nhân viên ra khỏi vùng thoải mái của họ, và cho phép họ vươn mình và phát triển kỹ năng và kinh nghiệm hơn nữa.

Bạn có thể tham khảo cách thức phân rã công việc như phân rã theo giai đoạn, theo vai trò hay theo thời gian khi đưa ra nhiệm vụ.

Tự chủ là khả năng tự định hướng của cá nhân. Cá nhân được trao quyền ra quyết định về cách làm và cái cần làm. Bạn sẽ làm công việc một cách hăng hái hơn, chịu trách nhiệm hơn và khả năng sáng tạo sẽ cao hơn

Atlassian là một công ty phần mềm ở Úc. Vào một ngày đầu quý 2, Giám đốc nói với tất cả developer trong vòng 24h tới, bạn có thể làm bất cứ việc gì bạn thích, làm việc với bất cứ ai bạn muốn miễn là tất cả các lỗi trong phần mềm của chúng ta đều được sửa. Sau đó, chúng ta sẽ có 1 bữa tiệc thật to với bia, bánh, nhạc, nhảy múa. Và sau đó trong đúng 1 ngày, công ty đã sửa hết tất cả các lỗi đã có.

Trên đây là 4 lý thuyết động lực mà bạn có thể thực hiện để động viên nhân viên. Hãy thử áp dụng nhé!

## ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT VÀ PHÁT TRIỂN TIỀM NĂNG

### LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐÁNH GIÁ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA CÁC THÀNH VIÊN NHÓM

Đánh giá hiệu suất làm việc là một phương pháp chính thức để đánh giá mức độ thực hiện công việc của nhân viên theo các mục tiêu đã được giao phó. Việc đánh giá hiệu suất thường được tiến hành theo chu kỳ hàng năm hoặc thường xuyên hơn nếu cần thiết để tạo cơ hội cho các nhà quản lý và công ty phát hiện ra các vấn đề về hiệu suất làm việc, giúp công ty tập trung vào mục tiêu và kết quả, hay đưa ra phản hồi.

Không có một cách đúng duy nhất nào để tiến hành đánh giá hiệu suất làm việc. Bạn có thể tham khảo quy trình 8 bước sau đây để triển khai tại doanh nghiệp của mình.

#### Bước 1: Chuẩn bị

Như bất kì hoạt động nào khác, việc đánh giá năng lực thực hiện cũng cần phải có sự chuẩn bị của tất cả mọi người, từ nhà quản lý cấp cao đến nhân viên mọi cấp bậc. Nếu công ty của bạn chưa có bản tự đánh giá hiệu suất, bạn có thể tham khảo những câu hỏi sau đây:

- Bạn đạt được mục tiêu của mình đến mức độ nào?
- Những chỉ tiêu nào bạn đã vượt, nếu có?
- Những mục tiêu nào bạn đang gặp khó khăn?
- Điều gì cản trở bạn đạt được mục tiêu?

## Bước 2: Tổ chức cuộc họp đánh giá hiệu suất làm việc

Nhiều người hay lo lắng về các cuộc họp đánh giá năng lực thực hiện. Vì vậy hãy xây dựng bầu không khí hợp tác, thân thiện ngay từ đầu để mọi người cảm thấy thoải mái, dễ chịu và không quá căng thẳng.

Tiếp đó, bạn hãy yêu cầu nhân viên tự đánh giá công việc của mình. Điều này sẽ giúp bạn hiểu được quan điểm của nhân viên và ngăn bạn không can thiệp quá nhiều vào cuộc hội thoại. Một khi nhân viên đã nói hết ý của mình, hãy chuyển sang phần đánh giá của bạn

## Bước 3: Xác định những thiếu sót trong công việc

Khi bạn trình bày phần đánh giá của mình, hãy ưu tiên cho vấn đề thành quả của nhân viên so với các mục tiêu đã được nhất trí.

Ví dụ, nếu nhân viên của bạn nói, thành quả lớn nhất của cô ấy là tổ chức và chủ trì một cuộc họp giữa các khách hàng lớn và nhân viên phòng kinh doanh, hãy tự hỏi: Đây có phải là một trong các mục tiêu của cô ấy không? Nếu phải, kết quả ấy đến gần việc đáp ứng mục tiêu ở mức độ nào? Cô ấy đã làm như thế nào đối với các mục tiêu khác?

Hãy tìm khoảng cách giữa kết quả thực tế và hiệu suất làm việc được mong đợi. Nhớ rằng việc đánh giá hiệu suất không nhất thiết phải nói về những điểm không tốt.

## Bước 4: Tìm căn nguyên của những thiếu sót trong hiệu suất làm việc

Hãy bắt đầu với những câu hỏi khơi gợi vấn đề: Tại sao anh nghĩ rằng doanh số của anh năm nay lại không đạt được? Hãy lắng nghe câu trả lời thật cẩn thận để xác định nguyên nhân. Nếu bạn không được nghe một câu trả lời hợp lý, hãy thăm dò bằng câu hỏi khác nếu cần thiết: Có phải vấn đề là anh cần có thêm thông tin sản phẩm hay cần được đào tạo thêm không?

Hãy duy trì phong cách cho và nhận thông tin này với nhân viên của bạn, và cuối cùng bạn sẽ biết được nguyên nhân với vấn đề. Đôi khi nguyên nhân thật sự lại nằm ngoài khả năng kiểm soát trực tiếp của nhân viên

## Bước 5: Lập kế hoạch khắc phục thiếu sót trong hiệu suất làm việc

Hãy cho nhân viên cơ hội đầu tiên để triển khai kế hoạch khắc phục bất kỳ thiếu sót nào bằng câu hỏi: Anh sẽ đề xuất giải pháp gì? Việc đặt bóng sang phần sâu của nhân viên sẽ khiến họ có trách nhiệm và tận tâm hơn với những giải pháp đưa ra. Khi nhân viên mô tả kế hoạch giải quyết của mình, hãy thách thức các giả định và đưa ra ý tưởng tăng cường kế hoạch đó. Một kế hoạch hiệu quả sẽ bao gồm:

- Các mục tiêu cụ thể
- Thời hạn
- Các bước hành động
- Kết quả mong đợi
- Đào tạo, huấn luyện hay thực hành nếu cần thiết

- Kế hoạch phát triển này nên là một phần trong hồ sơ của nhân viên

Nếu bạn không thể giải quyết vấn đề khắc phục những vấn đề trong cuộc họp đánh giá hiệu suất, hãy bố trí thời gian và địa điểm cho một cuộc họp theo dõi và giải thích mục đích của cuộc họp: “Tuần tới tôi muốn anh suy nghĩ về những điều mà chúng ta đã thảo luận hôm nay. Tôi cũng sẽ làm như vậy. Sau đó chúng ta sẽ họp lại và triển khai một kế hoạch để giải quyết vấn đề này

### **Bước 6: Đánh giá lại các mục tiêu về hiệu suất làm việc**

Theo định kỳ, bạn cần kiểm tra, xem lại việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Hãy thảo luận liên tục theo chu kỳ đã quy định, để đảm bảo rằng nhân viên có khả năng đảm đương mục tiêu mới, và nhân viên hiểu được chi tiết và tầm quan trọng của những mục tiêu này

### **Bước 7: Ghi chép lại**

Việc lập biên bản ghi chép lại nội dung, các quan điểm chính và kết quả của cuộc họp là điều quan trọng. Hãy ghi chép cụ thể những điều sau:

- Thời điểm tiến hành cuộc họp
- Những quan điểm và trình bày chính của nhân viên và phần tự đánh giá của nhân viên
- Những quan điểm và trình bày của chính bạn
- Những quan điểm bất đồng, nếu có
- Tóm tắt kế hoạch phát triển
- Thống nhất các bước tiếp theo
- Thống nhất các mục tiêu thực hiện cho chu kỳ kế tiếp

Một số công ty sẽ yêu cầu bạn cung cấp bản sao ghi chép này để bổ sung vào hồ sơ nhân sự của nhân viên

### **Bước 8: Theo dõi**

Bạn nên lập kế hoạch theo dõi sau mỗi cuộc họp đánh giá để xem nhân viên có cần được đào tạo, huấn luyện hay hỗ trợ thêm không để đảm bảo mục tiêu được hoàn thành

Trên đây là 8 bước để giúp bạn đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên. Hãy nhớ rằng việc đánh giá hiệu suất làm việc chỉ thật sự có giá trị khi nhân viên đón nhận nó một cách nghiêm túc với sự cẩn trọng và khách quan. Đồng thời, bạn cũng cần tiếp cận việc đánh giá với một thái độ tích cực, không chủ quan, cảm tính.

Hãy xem việc đánh giá là một cơ hội để mọi người cùng giao tiếp về mục tiêu, nhận biết và khắc phục vấn đề, cũng như tìm cơ hội để cải thiện hiệu suất làm việc.

## 9. HUẤN LUYỆN VÀ PHÁT TRIỂN CON NGƯỜI

### HUẤN LUYỆN VỚI MÔ HÌNH GROW

#### MÔ HÌNH HUẤN LUYỆN GROW



Sir John Whitmore tác giả của chương trình Coaching for Performance và các đồng nghiệp đã tạo ra Mô hình GROW trong những năm 1980. Đến nay mô hình Huấn luyện GROW là một trong những mô hình huấn luyện được ưa thích nhất.

Mô hình GROW đưa ra cấu trúc một cuộc trò chuyện huấn luyện hiệu quả nhưng lại khá đơn giản để thực hành.

**Chúng ta sẽ bắt đầu phiên huấn luyện với chữ Chữ G đầu tiên, Goal setting – Đặt mục tiêu.** Câu hỏi quan trọng cần trả lời ở bước này là: Mục tiêu thực sự của bạn là gì? Bước này cũng cần làm rõ kết quả mong muốn của của cuộc trao đổi, phiên huấn luyện.

Chìa khóa để sử dụng GROW thành công là bạn phải dành đủ thời gian để khám phá mục tiêu cho đến khi người được huấn luyện đặt mục tiêu vừa có ý nghĩa lại vừa khả thi.

Ví dụ: Hoa mong muốn rèn luyện kỹ năng trình bày của mình. Mục tiêu này rất chung chung, bạn cần đặt câu hỏi để tìm xem vì sao Hoa lại mong muốn cải thiện kỹ năng trình bày. Hoa nói rằng mình vừa trình

bày dự án trước sếp và bị chê bai nên phải làm lại. Hoa thực sự muốn Lăn thuyết trình lại về dự án sẽ thành công. Và đó mới là mục tiêu thực sự của Hoa.

**Tại bước 2 Reality (Thực tế),** chúng ta sẽ khám phá xem Chuyện gì đang thực sự diễn ra. Chúng ta cần đánh giá về tình hình hiện tại, làm rõ kết quả và tác dụng của các hành động đã thực hiện đến nay và cung cấp sự hiểu biết về các trở ngại.

Trong trường hợp của Hoa, chúng ta sẽ hỏi: Bạn nghĩ sếp chờ đợi điều gì từ phần thuyết trình? Thế nào là một bài thuyết trình dự án thành công? Mục tiêu phần thuyết trình của bạn là gì? Bạn có bao nhiêu thời gian trình bày?

Cần tránh đặt câu hỏi Tại sao, ví như Tại sao bạn lại không biết kỳ vọng của sếp vào bài thuyết trình? Tại sao bạn không tập hợp trước các bằng chứng của dự án? Câu hỏi tại sao làm người được huấn luyện cảm thấy bị truy vấn và phán xét.

**Bước 3 Options** – Lúc này cuộc trò chuyện huấn luyện cần xác định các lựa chọn có thể. Các câu hỏi có thể dùng là:

- Có những khả năng và lựa chọn thay thế nào
- Bạn có thể làm điều gì để thay đổi hiện trạng?
- Lợi ích và chi phí của từng lựa chọn?
- Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có nhiều thời gian hơn?

Lúc này bạn cần đặt ra các câu hỏi giúp Hoa tự xem xét các giải pháp để bài thuyết trình về dự án thành công như Bài thuyết trình nên tiếp cận theo hướng nào? Trình bày bằng công cụ nào? Nếu vậy cần thu thập thêm thông tin gì về dự án? Nên cắt bỏ bớt nội dung nào? vân vân

Bằng cách trả lời các câu hỏi này Hoa sẽ tìm ra được các lựa chọn để trình bày hiệu quả.

**Bước 4, Will – Việc sẽ làm.** Lúc này người được huấn luyện đã có một lựa chọn tốt để đạt được mục tiêu của mình.

Bước cuối cùng này nhằm khiến họ cam kết thực hiện các hành động cụ thể đạt được mục tiêu. Bước này cần Tạo một bản kế hoạch hành động cụ thể, đồng thời phác thảo những trở ngại có thể trong tương lai.

Các câu hỏi gợi ý cho bước này bạn có thể hỏi Hoa như:

- Phương án chọn để xây dựng bài thuyết trình là gì?
- Việc đầu tiên cần làm là gì?
- Tôi có thể giúp gì thêm cho bạn?

Thông qua các câu hỏi này Hoa sẽ liệt kê được việc mình cần làm ngay để có được bài trình bày dự án thành công trước sếp.



Khi tiến hành theo mô hình GROW bạn có thể cần dừng lại và Xem xét lại các bước trước đó khi cần thiết. Hãy đảm bảo rằng người được huấn luyện vẫn có năng lượng và động lực để khám phá và trò chuyện tiếp.

## NÂNG CAO NĂNG LỰC HUẤN LUYỆN VÀ ĐÀO TẠO

### CÁC BƯỚC ĐỂ CHUYỂN GIAO KỸ NĂNG HIỆU QUẢ CHO NHÂN VIÊN CỦA BẠN

Trong cuộc sống hay công việc chúng ta đều cần đến rất nhiều kỹ năng. Đó có thể là kỹ năng về kỹ thuật vận hành, kỹ năng đặc thù cho 1 ngành nghề riêng hay những kỹ năng mềm như lắng nghe, thuyết trình, quản lý thời gian.... Sẽ là không công bằng khi nghĩ tất cả mọi người sẽ có những kỹ năng giống nhau, hoặc một người làm ở một vị trí nào đó thì sẽ chắc chắn có các kỹ năng của mảng đó.

Đó là lý do chúng ta cần cải thiện các kỹ năng của mình trong quá trình làm việc. Chuyển giao kỹ năng từ người có kỹ năng tốt cho người cần cải thiện kỹ năng là một cách hiệu quả giúp nâng cao kỹ năng cho thành viên trong tổ chức.

Hãy lấy trường hợp bạn chuyển giao kỹ năng cho nhân viên của mình làm ví dụ. Sau đây là 4 bước để chuyển giao kỹ năng.

#### Bước 1: Trao đổi kết quả mục tiêu cần đạt được

Bạn sẽ nói rõ với nhân viên của mình những gì cần làm và kết quả khi làm được những điều đó.

Ví dụ: Nhân viên của bạn cần vận hành hệ thống phần mềm quản lý dự án mới. Nếu làm được, dự án sẽ được quản lý 1 cách hệ thống và giúp mọi người dễ dàng nắm được các thay đổi trong quá trình thực hiện.

#### Bước 2: Chính bạn thực hành các kỹ năng này dưới sự quan sát của nhân viên

Trong bước này, bạn trực tiếp thể hiện các kỹ năng mà nhân viên cần cải thiện, họ sẽ quan sát bạn giống như một lần làm mẫu.

Ví dụ như khi bạn muốn người được cố vấn sử dụng một hệ thống phần mềm mới để quản lý dự án. Bạn sẽ nói với họ tại sao lại sử dụng hệ thống này, làm thế nào để sử dụng nó và bạn sẽ là người sử dụng hệ thống phần mềm quản lý dự án đó để họ quan sát.

#### Bước 3: Để nhân viên thực hành các kỹ năng dưới sự quan sát của bạn

Bây giờ chính nhân viên sau khi đã chứng kiến quá trình sử dụng hệ thống phần mềm quản lý dự án kia sẽ là người trực tiếp sử dụng nó. Trong khi đó, bạn sẽ quan sát và ghi chú quá trình thực hành của họ.

#### Bước 4: Đưa phản hồi

Sau khi quan sát và ghi chú bạn sẽ đưa phản hồi lại cho nhân viên, những gì người này đã làm tốt và những gì người này cần làm khác đi.

Ví dụ: khi quan sát nhân viên của mình sử dụng hệ thống phần mềm quản lý dự án, bạn thấy rằng, buổi sáng không có thông tin nào được cập nhật. Vì vậy, bạn đưa ra đề xuất với nhân viên nhập các dữ liệu vào cuối buổi chiều ngày làm việc hôm trước để sáng ngày làm việc hôm sau dữ liệu đã sẵn sàng.

Bạn có thể sử dụng các bước này trong việc chuyển giao bất kỳ kỹ năng nào từ gọi điện cho khách hàng, thuyết trình báo cáo đến xây dựng hội thoại hiệu quả, vân vân.

Và nó không chỉ giới hạn với quản lý và nhân viên mà có thể ngay chính các đồng nghiệp giúp đỡ nhau nâng cao các kỹ năng.

Cần lưu ý rằng có rất nhiều quản lý đã cố gắng thực hiện chuyển giao kỹ năng cho nhân viên của mình, nhưng họ thực hiện bước đầu tiên và bỏ qua tất cả các bước còn lại, chỉ nói với nhân viên cần cải thiện kỹ năng nào nhưng không hề thực hành để họ quan sát, thực hành hay đưa phản hồi cho họ để cải thiện.

Các nhà quản lý có thể lấy lý do rằng họ không có thời gian. Nhưng việc không dành thời gian để chuyển giao kỹ năng đúng cách rất có thể dẫn đến việc nhân viên không làm đúng như những gì được yêu cầu, hay sự cải thiện của họ rất chậm và có sai sót khác, khi đó, quản lý sẽ còn mất thời gian hơn.

Tuy nhiên nếu bạn là 1 nhà quản lý vô cùng bận rộn với hàng tá các báo cáo, bạn có thể không cần trực tiếp thực hiện việc chuyển giao kỹ năng này với nhân viên mà sẽ có một người cố vấn trung gian cho quá trình này. Người này có thể chính là cố vấn của nhóm hoặc là 1 thành viên nhóm.

Khi bạn thực hiện các công việc của mình như bình thường bạn vẫn làm với vai trò của 1 nhà quản lý bận rộn bạn chính là đang thực hiện bước thứ 2, thực hành, làm mẫu cho nhân viên. Sau đó nhân viên của bạn tự động thực hành lại các việc đó dưới dự quan sát của cố vấn trung gian và sau đó nhận lại phản hồi.

Như vậy, chuyển giao kỹ năng không nhất thiết là công việc mà 1 nhà quản lý phải trực tiếp làm nhưng nhà quản lý cần chắc chắn rằng điều này được diễn ra với những nhân viên còn thiếu các kỹ năng cần thiết trong công việc.

Việc chuyển giao kỹ năng có thể diễn ra nhiều hơn 1 lần, có thể 2 đến 3 lần, cho đến khi nhân viên của bạn hay người cần học kỹ năng mới đã tự tin và làm tốt kỹ năng đó mà không cần hỗ trợ.

## CÁC BƯỚC ĐỂ HUẤN LUYỆN TƯ DUY CHO NHÂN VIÊN HIỆU QUẢ

### Khi nào chúng ta cần huấn luyện tư duy (mindset) cho nhân viên của mình?

Đó là khi nhân viên biết mục tiêu cần làm là gì nhưng lại không muốn làm và không muốn tìm cách để đạt được mục tiêu.

## Tại sao bạn cần huấn luyện tư duy?

Tư duy hay cách chúng ta nghĩ có ảnh hưởng chặt chẽ đến kết quả mà ta đạt được.

Khi một tình huống xảy đến, chúng ta sẽ xuất hiện suy nghĩ cụ thể về tình huống đó, và cách chúng ta nghĩ tác động đến những gì chúng ta cảm nhận. Những gì chúng ta cảm nhận tác động đến những gì chúng ta làm và những gì chúng ta làm ảnh hưởng đến kết quả mà chúng ta đạt được.

Để thực hiện huấn luyện tư duy cho nhân viên của mình, bạn có thể thực hiện theo các bước sau.

### Bước 1: Giúp nhân viên nhận diện được tư duy của họ

Ví dụ: Mục tiêu cần đạt được là 50.000\$ nhưng nhân viên của bạn chỉ đạt được 20.000\$ trong khi trước kia, cậu ấy từng đạt được 50.000 đến 60.000\$. Bạn có thể hỏi 1 số câu hỏi như?

“Cậu nghĩ sao về mục tiêu 50.000\$”.

Nhân viên có thể sẽ nói:

“Mục tiêu này quá khó”. “Đây không phải thời điểm tốt trong năm để làm việc này” “Thị trường bây giờ đang rất khó khăn” “Không có khách hàng nào gọi lại cho tôi cả” “thật không công bằng với tôi, mục tiêu của những người khác thấp hơn nhiều”.

Bạn cần lắng nghe thật kỹ và hiểu được suy nghĩ của nhân viên

### Bước 2: Giúp nhân hiểu được tư duy như vậy ảnh hưởng đến họ như thế nào?

Bạn tiếp tục đặt các câu hỏi để nhân viên của mình thấy được những ảnh hưởng của cách tư duy của họ đối với công việc.

*Ví dụ: Bạn sẽ đặt câu hỏi:*

“Việc nghĩ rằng mục tiêu này không thể đạt được khiến bạn cảm thấy thế nào mỗi ngày đi làm?”

“Tôi cảm thấy chán nản và bực bội”

“Cảm thấy chán nản và bực bội khi làm việc bạn sẽ làm gì?”

“Tôi không thể tập trung vào công việc được”.

“Khi không thể tập trung vào công việc, bạn nghĩ bạn sẽ đạt được kết quả gì?”

### Bước 3: Thúc đẩy nhân viên bằng niềm tin về khả năng của chính họ

Ở bước này bạn tiếp tục đặt các câu hỏi để nhân viên cảm thấy tự tin hơn.

Ví dụ: “Tôi biết rằng cậu nghĩ thị trường khó khăn đang ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Khi nghĩ như vậy, cậu cảm thấy sao?”

“Tôi cảm thấy vô ích khi làm việc”

“Khi thấy công việc vô ích, bạn làm gì?”

“Tôi chẳng làm gì nhiều cả, thành thực là vậy. Tôi không còn hứng khởi, không còn sáng tạo và nhiều ý tưởng như trước”

“Vậy khi có hứng khởi và sáng tạo như trước, bạn đã đạt được kết quả gì?”

“Kết quả tốt nhất của tôi là đạt được mục tiêu 60.000\$”

Đến đây nhân viên của bạn nhớ lại sự thực rằng cậu ấy là người có năng lực như thế nào, có thể đạt được mục tiêu ấy như thế nào.

Huấn luyện tư duy không phải là truyền kiến thức hay chỉ cho nhân viên làm gì và bảo họ làm đi. Chẳng ai có thể làm gì nếu nhân viên ấy không tự thay đổi.

Huấn luyện tư duy thực chất là để giúp nhân viên nhận diện được cách suy nghĩ của họ đối với vấn đề và cách suy nghĩ ấy ảnh hưởng đến việc đạt được mục tiêu của họ như thế nào.

Đây chính là cốt lõi của tinh thần trách nhiệm. Nhận ra được điều này, nhân viên sẽ không đổ lỗi cho những yếu tố ngoại cảnh như thị trường, mục tiêu quá cao hay thời điểm không thuận lợi nữa, mà họ tập trung vào suy nghĩ của bản thân từ đó nhận ra mình là người chịu trách nhiệm cho sự thành công hay thất bại của mục tiêu.

Một vài lưu ý khi bạn thực hiện huấn luyện tư duy:

- Đừng bắt đầu bằng việc nói với nhân viên rằng, tôi sẽ huấn luyện tư duy cho cậu bây giờ. Bởi với những người cần huấn luyện tư duy, họ sẽ luôn thấy vấn đề từ bên ngoài. Họ sẽ không thấy cần điều chỉnh gì ở suy nghĩ bên trong của họ.
- Hãy luôn nhớ đến mô hình suy nghĩ, cách mà suy nghĩ ảnh hưởng đến hành động và kết quả đạt được
- Bạn không thể thay đổi tư duy của mọi người. Bạn chỉ có thể đặt câu hỏi để họ đối diện với suy nghĩ của mình, chuyển từ những suy nghĩ tiêu cực sang tích cực và chính họ thay đổi cách mình suy nghĩ và chịu trách nhiệm cho kết quả.

## HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN SÁNG GIÁ, THÔNG THƯỜNG VÀ CHẠM TIẾN NHƯ THẾ NÀO

Giả sử bạn có 3 nhân viên:

Hào luôn vượt trội so với yêu cầu, rất chủ động, hiếm khi cần bạn giúp đỡ. Cô ấy là một siêu sao, cô là nhân viên mơ ước của mọi nhà quản lý dù đôi lúc hơi khó chịu và xem thường các đồng nghiệp.

Ngọc lại là một đồng nghiệp vui tính, có khả năng hoàn thành tốt công việc. Anh làm việc theo quan điểm: cần sao làm đó. Anh đi làm rất đúng giờ và về cũng vậy

Cuối cùng là Tú. Tú rất tử tế với mọi người nhưng anh không thể hoàn thành được những nhiệm vụ được giao. Tú rất chăm chỉ nhưng hiệu suất công việc luôn dưới trung bình

Bạn sẽ huấn luyện Hảo, Ngọc và Tú thế nào? Chắc chắn bạn không thể đối xử với họ theo một cách. Với vai trò người quản lý bạn cần tính toán để những nỗ lực mà mình đầu tư cho nhân viên được đền đáp xứng đáng. Đây là cách bạn nên huấn luyện họ:

Với những “ngôi sao” - những nhân viên hạng A như Hảo. Chúng ta thường cho rằng tốt nhất nên để họ yên, vì họ tự chủ chuyên môn. Nhưng đó là suy nghĩ sai lầm. Bạn cần huấn luyện những ngôi sao nhiều hơn bất cứ ai khác bởi họ là người mang lại nhiều kết quả tốt nhất cho bạn. Và với nhiều nhân viên ngôi sao thì bên trong của họ cũng có nhiều bất an, nhiều người trong số họ cảm thấy sự xuất sắc không bao giờ là đủ.

### ***Khi đui dắt những nhân viên loại A, bạn hãy:***

Thường xuyên khen ngợi một cách thật lòng. Hãy khen ngợi chú trọng vào các kỹ năng và thể mạnh của họ. Ví dụ, khi Hảo đạt doanh số cao hơn dự kiến, hãy chúc mừng cô ấy. Và nếu họ thích ghi nhận, hãy chia sẻ công khai tin tức này trong cuộc họp giao ban hoặc gửi email cho toàn nhóm

*Ghìm họ lại.* Khi đạt được các mục tiêu thách thức, họ thường đẩy các tiêu chuẩn đó lên theo thời gian. Hãy giữ cho mức độ kỳ vọng của họ không quá cao đến mức suy kiệt. hãy nói chuyện với họ theo chiều hướng tốt cho họ. Ví dụ, nói với Hảo về việc cân bằng công việc với cuộc sống thay vì điên cuồng làm ngày đêm để cày doanh số nhằm giúp họ có sức bền đi đường dài.

*Khuyến khích họ chơi đẹp:* Những nhân viên hạng A hay có xu hướng phán xét đồng nghiệp. Nếu bạn không giao trách nhiệm toàn đội cho họ thì họ sẽ có thể chê bai, so sánh với đồng nghiệp. Bởi vậy, hãy đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng và tập trung vào điều chỉnh hành vi chứ không phán xét cá nhân.

***Với nhân viên thông thường*** - những nhân viên hạng B như Ngọc. Những người như Ngọc rất nghiêm túc hoàn thành công việc, có khả năng gắn kết mọi người. Với những nhân viên này, bạn nên

Chấp nhận tầm mức của họ: Bạn có thể muốn đẩy họ lên loại A - nhân viên xuất sắc. Nhưng nhiều nhân viên như Ngọc cố ý lựa chọn hiệu suất vừa đủ để tìm kiếm sự cân bằng, ổn định. Nếu vậy, bạn cần tôn trọng họ. Và họ sẽ ít có khuynh hướng nghỉ việc hay gây khó khăn cho tổ chức

Công nhận và khen thưởng họ bởi họ cũng rất muốn được khẳng định bản thân. Bạn có thể khen Ngọc khi anh ấy rất nỗ lực giải quyết khiếu nại của khách hàng

Cho phép họ lựa chọn: Những nhân viên cũng không muốn trì trệ, dù họ không có tham vọng thăng tiến như nhân viên loại A. hãy huấn luyện họ phát huy những điểm mạnh, nhờ họ hỗ trợ nhân viên kém hơn

***Với những người “chậm tiến”*** - Những nhân viên hạng C như Tú. Chúng ta không nói đến những nhân viên mới vào công ty hay vừa nhận vai trò mới; chúng ta nói đến những nhân viên nên làm việc ở mức

hiệu suất cao hơn. Theo thời gian, họ có thể đang cản trở sự tiến bộ của nhóm, có thể ảnh hưởng đến thái độ làm việc của người khác

Đây là cách bạn nên làm với nhân viên hạng C.

- Xây dựng một kế hoạch cải thiện rõ ràng. Đây là cách bạn cho họ cơ hội để chứng tỏ bản thân. Bạn cần hướng dẫn rất rõ ràng rằng họ nên thay đổi gì, mục tiêu thế nào trong một khoảng thời gian nhất định.
- Đưa ra phản hồi thẳng thắn và kịp lúc. Bạn cần cho họ biết họ tiến bộ ở điểm gì, tiến bộ được bao nhiêu, điểm yếu là gì các gợi ý khắc phục. Bạn có thể nói với những nhân viên như Tú rằng “Tuần này báo cáo của em đã đảm bảo các tiêu chuẩn về soạn thảo văn bản, nhưng cấu trúc chưa tốt. Em cần tuân thủ đúng cấu trúc báo cáo mà công ty quy định. Hãy đọc báo cáo mẫu mà anh gửi và làm theo”
- Cung cấp mạng lưới hỗ trợ. Đừng đầu tư quá nhiều thời gian cho nhân viên này. hãy nhờ nhân viên giỏi hơn về kỹ năng nào đó và kèm họ

Rõ ràng, Hào, Ngọc hay Tú có những mong muốn và năng lực khác nhau. Trong vai trò nhà quản lý, bạn hãy xem nhân viên mà mình muốn huấn luyện là hạng A, B hay C và lên kế hoạch phù hợp. Hãy nhớ, bạn không có nhiều thời gian. Nên bạn cần dành thời gian huấn luyện thông minh.





# HỌC VIỆN *Agile*

Tầng 11, Tòa nhà văn phòng MD Complex,  
68 Nguyễn Cơ Thạch, Hà Nội.



[www.hocvienagile.com](http://www.hocvienagile.com)

[Vivian@hocvienagile.com](mailto:Vivian@hocvienagile.com)

096-997-2469

[facebook.com/hocvienagile](https://facebook.com/hocvienagile)

