



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

PEAK PERFORMANCE THROUGH NPL

ĐẠT HIỆU QUẢ TỐI ƯU TRONG CÔNG VIỆC

JOHN SEYMOUR & MARTIN SHERVINGTON



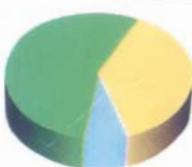
- HIỆU VẤN ĐỀ
- TẬP TRUNG NỘI LỰC



• TỔ CHỨC NHÓM • THAY ĐỔI

• PHÂN TÍCH • TIẾP CẬN

• HIỆU QUẢ • TƯ DUY



- HÒA NHẬP • VAI TRÒ
- ĐẶT CÂU HỎI



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

ĐẠT HIỆU QUẢ
TỐI ƯU TRONG
CÔNG VIỆC

PEAK PERFORMANCE
THROUGH NLP



A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original title: **Essential Managers - Peak Performance Through NLP**

Copyright © 2001 Dorling Kindersley Limited, London

Text copyright © 2001 John Scymour and Martin Shervington

Vietnamese language copyright © 2005 First News - Tri Viet

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY, ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT PHÁP QUỐC TẾ VỀ BẢN QUYỀN VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

111 Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam
Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860
Fax: 84-822 4560; Email : triviet@firstnews.com.vn
Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

ĐẠT HIỆU QUẢ
TỐI ƯU TRONG
CÔNG VIỆC

PEAK PERFORMANCE
THROUGH NLP

JOHN SEYMOUR & MARTIN SHERVINGTON



Biên dịch : VŨ HƯƠNG

Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÍ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

TƯ DUY KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Nhận biết những kỹ năng quan trọng	6
Tăng sự tự tin	10
Thiết lập các mục tiêu	12
Quản lý sự linh hoạt cá nhân	14

CẢI THIỆN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Tiếp thu những cách học hỏi	16
Kiềm chế cảm xúc	18
Tự huấn luyện bản thân	20
Tư duy hình tượng để đạt hiệu quả	22
Tìm cách tiếp cận hiệu quả nhất	26
Khai thông nguồn nội lực của bạn	28
Học cách bỏ thói quen không tốt	30
Phân tích vấn đề	32
Sử dụng tối ưu thời gian của bạn	34



GIÚP ĐỠ NGƯỜI KHÁC TIẾN BỘ

Giao tiếp phi ngôn từ	36
Dánh giá các thứ tự ưu tiên	38
Làm việc với các dạng tính cách	40
Có được mối kinh doanh tốt nhất	42
Phát hiện và ngăn ngừa các sự cố	44
Định dạng các cuộc họp	46
Cải thiện mối quan hệ trong công việc	48
Nhận biết những dấu hiệu	50
Sử dụng từ ngữ để gây ảnh hưởng	52
Khuyến khích các ý tưởng có tính thuyết phục	56



TIẾP TỤC CẢI THIỆN

Lập kế hoạch cho cuộc sống	58
Không ngừng phát triển bản thân	60
Huấn luyện để đạt kết quả	62
Theo gương cá nhân xuất sắc	64
Phát triển các phẩm chất lãnh đạo	66
Đánh giá kỹ năng công việc của bạn	68





LỜI GIỚI THIỆU

Khả năng phát triển tốt các mối quan hệ với đối tác cũng như xử lý hiệu quả các tình huống là những yếu tố vô cùng quan trọng để trở thành một nhà quản lý thành công. Quyển sách “**Đạt hiệu quả tối ưu trong công việc**” lần đầu tiên đề cập đến một khái niệm mới, NLP (neuro-linguistics programming: lập trình khả năng tư duy ngôn ngữ học), và thông qua đó sẽ giúp bạn nhận biết những dấu hiệu nhằm hiểu rõ cảm xúc của mình và của đối tác, đồng thời phát triển phương pháp tiếp cận các tình huống để đạt hiệu quả cao nhất. Qua việc xác định những lĩnh vực kết quả công việc cần cải thiện, NLP tập trung vào việc giúp bạn thay đổi cách suy nghĩ, giả định và cảm xúc để nhanh chóng nâng cao kết quả thành công. Quyển sách bao gồm những lời khuyên hữu ích, trong đó có 101 lời hướng dẫn cụ thể, sẽ chỉ cho bạn biết cách phát triển và thực hành kỹ năng NLP; bài tự kiểm tra cuối quyển sách sẽ giúp bạn đánh giá mức độ thành công kết quả công việc của mình.



TƯ DUY KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

NLP (lập trình khả năng tư duy ngôn ngữ) giúp các nhà quản lý làm việc hiệu quả với đối tác đồng thời tự hoàn thiện các khả năng của bản thân. Sử dụng NLP để nhận biết những thay đổi nhỏ nhưng cải thiện kết quả đáng kể.

NHẬN BIẾT NHỮNG KỸ NĂNG QUAN TRỌNG

Yếu tố quan trọng trong việc đạt tối đa hiệu quả công việc chuyên nghiệp chính là cải thiện cách bạn tự quản lý bản thân, cũng như các mối quan hệ công việc với đối tác. Nên nhớ rằng đây là điều bạn có thể học hỏi và NLP sẽ chỉ cho bạn cách phát triển các kỹ năng cần thiết trong kinh doanh.

I Nên nhớ rằng chỉ có bạn mới có thể cải thiện kết quả công việc bạn đang làm.



▲ XÁC ĐỊNH YẾU TỐ THÀNH CÔNG
Những kỹ năng chuyên môn và IQ chỉ đóng góp 15% vào việc đạt mức kết quả công việc cao, trong khi 85% là nhờ vào chỉ số đồng cảm.

NÂNG CAO TÌNH HIỆU QUẢ

Sự toàn cầu hóa và công nghệ thông tin liên lạc luôn được cải tiến làm tăng áp lực khiến mọi doanh nghiệp phải nỗ lực hơn. Điều này cũng gây áp lực trong việc đạt kết quả công việc của nhân viên. Nghiên cứu gần đây cho thấy, IQ (chỉ số thông minh) hay sự thành thạo trong lĩnh vực chuyên môn không phải là yếu tố chính quyết định tính hiệu quả chuyên nghiệp của bạn. Điều có tác động lớn nhất lên sự thành công mang tính chuyên nghiệp của bạn chính là cách bạn tự quản lý bản thân và mối quan hệ công việc với đối tác như thế nào - hai yếu tố này còn được biết đến qua thuật ngữ "chỉ số đồng cảm" (emotional intelligence). Để tăng tính hiệu quả của mình trong vai trò một nhà quản lý, bạn phải xác định và phát triển các kỹ năng quan trọng cần thiết có liên quan đến chỉ số đồng cảm.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Những người có kết quả công việc kém thường bị stress và hay phản ứng theo cách không tối ưu.
- Khi bạn gặp vấn đề rắc rối, hãy nghĩ đến những kỹ năng có thể học hỏi để nâng cao trình độ nghiệp vụ của mình.
- Điều quan trọng là nên tìm hiểu những cảm xúc đang mánchez bạn.

NLP LÀ GÌ?

Lĩnh vực NLP thật ra là một “bộ dụng cụ” gồm những kỹ năng mà các nhà quản lý sử dụng để phát triển chỉ số đồng cảm, nhằm cải thiện kết quả công việc. Các kỹ năng liên quan đến NLP tập trung vào cách bạn suy nghĩ về những gì mình đã làm tốt, những gì làm chưa tốt và những gì cần làm khác đi. Hãy thay đổi cách suy nghĩ, cảm nhận, tin tưởng thì bạn có thể cải thiện kết quả một cách nhanh chóng. Nếu luyện tập thường xuyên những kỹ năng trên, bạn sẽ trở nên thuận thực hơn và tạo sự cải tiến kết quả công việc liên tục.



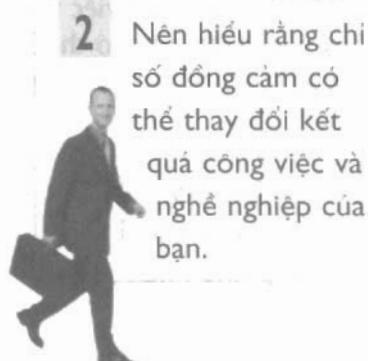
▲ CÁC ỨNG DỤNG CỦA NLP

Qua việc sử dụng NLP, bạn có thể nhanh chóng tăng tính hiệu quả và cải thiện đáng kể kết quả công việc. Điều này có tác động đến kết quả của bạn và của công ty bạn.

HIỆU RỘ VỀ CHỈ SỐ ĐỒNG CẢM

Có hai khía cạnh trong khái niệm chỉ số đồng cảm sẽ quyết định kết quả công việc của bạn trong vai trò là một nhà quản lý. Khía cạnh thứ nhất liên quan đến khả năng xử lý tình huống một cách hiệu quả. Những người đạt kết quả công việc cao thường nghe theo những cảm xúc mách bảo nhằm cải thiện cách thức mà họ đang làm. Khía cạnh thứ hai chính là khả năng thể hiện sự nhạy cảm của bạn với đối tác, đồng thời biết làm thế nào để tạo sự khác biệt trong kết quả công việc so với người khác.

2



Nên hiểu rằng chỉ số đồng cảm có thể thay đổi kết quả công việc và nghề nghiệp của bạn.

SỬ DỤNG NLP

Nhiều người nghĩ rằng chỉ số đồng cảm là kỹ năng bẩm sinh mà bạn có hoặc không có. Thật ra, đây là những kỹ năng mà bạn có thể có được qua quá trình học hỏi. Sử dụng những phương pháp NLP sẽ giúp bạn xác định và tập trung vào những lĩnh vực công việc cần phải cải thiện. Sau đó, tìm hiểu xem mình cần thay đổi những gì, và bắt đầu tiến hành cải thiện những kết quả cần đạt được. Đây là bước đầu tiên trong việc phát triển chỉ số đồng cảm của bạn.

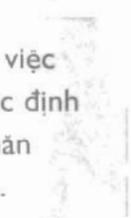
ÁP DỤNG KỸ NĂNG NLP

Có thể phần lớn kết quả công việc của bạn đã đạt hiệu quả cao. Tuy nhiên, áp dụng kỹ năng NLP sẽ giúp bạn cải thiện và vượt qua một số công việc đã cản trở bạn đạt được kết quả toàn diện. Bạn sẽ thấy một số kỹ năng NLP thực ra rất quen thuộc, ví dụ như lập kế hoạch hay đơn giản chỉ là nhảm lại trong đầu những gì mình sẽ trình bày. Một khi bạn đã xác định phần công việc mà mình làm chưa tốt, thì hãy chọn kỹ năng NLP thích hợp để giúp bạn cải thiện kết quả. Chẳng hạn, nếu bạn thấy mình đang gặp khó khăn trong việc hoàn thành những công việc quan trọng đúng thời hạn, hãy sử dụng kỹ năng NLP liên quan tới việc thiết lập mục tiêu hàng ngày, qua đó bạn có thể lên kế hoạch sử dụng thời gian một cách hiệu quả hơn.

3

Nên nhớ rằng NLP
tập trung vào
những điều thật sự
đem lại hiệu quả.

- 4** Xem lại công việc
của bạn và xác định
những khó khăn
đang gặp phải.



Thực hiện bài
thuyết trình,
một cách chắc
chắn, hiệu quả



Thiếu sự tự tin
và điềm tĩnh

Tỏ ra lo lắng và
thiếu tự tin trong
buổi thuyết trình

Dành thời gian để nhảm
lại trước khi thuyết trình



NHÃM LUYỆN TRONG ĐẦU NHỮNG GÌ BẠN SẼ ▲ TRINH BAY ĐỂ CÀI THIỆN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Người này cảm thấy rất lo lắng khi thuyết trình trước đồng nghiệp. Qua việc sử dụng kỹ năng NLP nhâm luyện những gì sẽ trình bày, anh có thể cải thiện đáng kể kết quả của mình.

NHỮNG CÂU HỎI ĐÁNH CHO BẠN

- ? Tôi thường hài lòng với những lĩnh vực công việc nào?
- ? Tôi cần cải thiện những lĩnh vực công việc nào?
- ? Tôi cần phải làm gì để nâng cao các kỹ năng cần thiết?
- ? Để cải thiện kết quả công việc, bước đầu tiên tôi cần làm là gì?

TẬP TRUNG VÀO QUÁ TRÌNH

Các kỹ năng NLP cũng được sử dụng để xử lý các vấn đề. Với NLP, bạn có thể xem xét nội dung của các vấn đề hay cách giao tiếp với đối tác đồng thời xem xét cấu trúc cũng như quy trình của chúng. Chẳng hạn, yếu tố quyết định việc bạn trả lời đối tác như thế nào tùy thuộc vào cách họ nói chứ không phải căn cứ vào những gì họ nói. Như vậy, lời nói chính là "nội dung" giao tiếp, còn "quy trình" giao tiếp là cái rộng hơn rất nhiều. Nó bao gồm những dấu hiệu phi ngôn từ (ngôn ngữ hình thể). Một ví dụ rất rõ ràng như là câu nói "hay quá nha!" có thể hiểu theo nghĩa ngược lại tùy thuộc vào ngữ cảnh và cách nói. Do vậy, hãy học cách để trở nên linh hoạt khi bạn tiếp cận và giả định vấn đề.

NHỮNG GIÁ ĐỊNH CÓ THỂ TIẾP NHẬN ĐỂ ĐẠT KẾT QUẢ CÔNG VIỆC TỐI ĐA

GIÁ ĐỊNH MANG TÌNH TÍCH CỤC	ĐIỀN GIẢI
Nếu những gì bạn đang làm không đem lại hiệu quả, thì hãy làm cách khác.	Nếu bạn chỉ luôn làm những gì mình vẫn thường làm, thì bạn chỉ luôn nhận được cái mà bạn vẫn thường nhận được.
Không có chuyện thất bại - chỉ có sự phản hồi của công việc bạn đang làm. Điều quan trọng là bạn sẽ làm gì với kết quả đó.	Dù cho bất cứ chuyện gì xảy ra, bạn nên dựa vào sự phản hồi của công việc để cải thiện kết quả.
Người ta có thể sử dụng các nguồn lực cần thiết để tạo ra bất cứ thay đổi nào nhằm đạt được sự khác biệt.	Luôn luôn có động lực để tạo ra sự khác biệt, và đó thường là các nguồn nội lực.
Mỗi chúng ta có cách nhìn nhận và quan niệm riêng về thực tế.	Chúng ta nhìn nhận thế giới qua các giác quan và tạo ra những hình mẫu về thực tế khác nhau.
Tự mình thay đổi dễ hơn là yêu cầu người khác thay đổi.	Thay đổi những gì bạn đang làm sẽ khiến cách người khác phản ứng với bạn khác đi.
Sử dụng trí tưởng tượng của mình là bước đầu tiên trong việc cải thiện kết quả công việc.	Sự cải thiện kết quả luôn bắt đầu từ những ý tưởng và được giao tiếp bằng ngôn từ trước khi biến thành hành động.

TĂNG SỰ TỰ TIN

Có được kết quả cao trong công việc đòi hỏi phải có sự tự tin vững chắc, đặc biệt khi gặp những tình huống khó khăn. Bạn phải chịu trách nhiệm về cách mình cảm nhận, và khi cần lên tinh thần hãy sử dụng những kỹ năng NLP để có khả năng giữ vững sự tự tin.

- 6** Tránh đổ lỗi cho bản thân khi xảy ra vấn đề vì điều này chỉ khiến bạn giảm sự tự tin.



NHẬN THẤY THÀNH TÍCH CỦA BẠN

Bạn thường tưởng tượng đến khả năng tệ hại nhất của một tình huống nào đó mà mình có thể gặp phải. Tuy nhiên, suy nghĩ về những rắc rối tiềm ẩn chỉ có ích khi bạn đồng thời suy nghĩ đến cách tốt nhất để xử lý chúng. Sự khác biệt giữa một người tự tin và thiếu tự tin là khả năng hình dung ra cách thực hiện công việc đạt hiệu quả. Nếu bạn biết tưởng tượng ra thành công của mình thì bạn đã tạo ra một hình ảnh bản thân rất tích cực và mức độ tự tin của bạn càng cao.

5

Nên nhớ rằng bạn dễ dàng học cách có được sự tự tin vào bản thân.

TRÁNH VIỆC ĐỔ LỖI

Trong bất cứ công việc cụ thể nào, khả năng của bạn đều có liên quan đến mức độ tự tin cũng như sự thành thạo mà bạn thể hiện. Có thể bạn rất thành thạo về khả năng chuyên môn, nhưng khi có vấn đề trực tiếp thường khiến bạn mất tự tin và mức độ thành thạo cũng suy giảm. Phản ứng của bạn có thể sẽ đổ lỗi cho bản thân hoặc cho người khác. Vì vậy, hãy nhớ rằng việc đổ lỗi cho người khác sẽ khiến họ giảm tự tin đồng thời gây tổn hại đến mối quan hệ của bạn với họ. Do vậy, thay vì đổ lỗi, hãy nghĩ đến việc bạn có thể nói điều gì đó để khích lệ tinh thần. Sau đó, bạn sẽ thấy mức độ tự tin của bản thân và của người khác được nâng cao rất nhiều.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ☒ Nên tin tưởng là bạn có năng lực. ☒ Nên luyện tập để có thể nói chuyện một cách tự tin. ☒ Nên tập trung vào những thành công của mình. ☒ Nên khuyến khích và khen ngợi những việc làm tốt. | <ul style="list-style-type: none"> ☒ Không nên chăm chú quá nhiều vào các vấn đề rắc rối. ☒ Không nên dập tắt sự sáng tạo. ☒ Không nên chỉ trích kết quả công việc của người khác. ☒ Không nên già định rằng nhân viên của bạn không thể cải thiện kết quả. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

7

Hãy luyện tập cách hình dung ra bản thân làm một việc thật tốt, ví dụ như đưa ra phản hồi có hiệu quả và có tính xây dựng.

**Đánh giá
những điều bạn nghĩ
ngờ về bản thân**

**Nhớ lại những thành
công trong quá khứ**

**Tăng sự tự tin
ở bản thân**

8 Hãy nhớ lại những trường hợp bạn cảm thấy tự tin nhất.

▲ TĂNG SỰ TỰ TIN CỦA BẠN

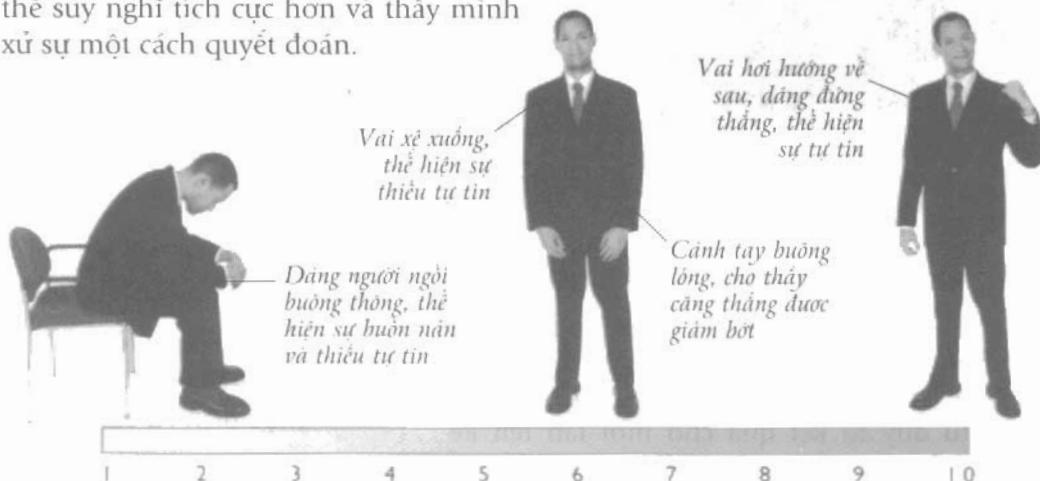
Khám phá những điều bạn còn nghi ngờ về bản thân và sau đó nhớ lại những kinh nghiệm trước đây khiến bạn có thể suy nghĩ khác. Hãy tưởng tượng mình sẽ xử sự trong tương lai với mức độ tự tin như bạn đã từng có trước đây để tăng mức độ tự tin hiện tại.

TAO RA SỰ TỰ TIN

Hãy bắt tay vào việc tạo ra sự tự tin cho chính bản thân. Tin ở bản thân cũng như những khả năng của mình, hãy giả định rằng mình sẽ tìm ra giải pháp và cảm thấy thật mãn nguyện về kết quả sẽ có được. Bất kỳ ý tưởng trái ngược nào cũng sẽ làm bạn giảm sự tự tin vốn có. Ví dụ, nếu bạn tin rằng mình không thể ra những quyết định sáng suốt, tự nhiên bạn sẽ cảm thấy mất tự tin khi ra quyết định. Hãy nhận biết những ý nghĩ tiêu cực vô thức này và loại bỏ chúng qua việc tìm ra trường hợp ngoại lệ. Nhớ lại những kinh nghiệm trước đây khiến bạn có thể suy nghĩ tích cực hơn và thấy mình xử sự một cách quyết đoán.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Tôi đã từng thể hiện mình là người ra quyết định đầy tự tin trong những tình huống nào trước đây?
- ? Tôi từng khen ngợi các thành viên trong nhóm của mình và tuyên dương họ về những việc tốt mà họ đã làm chưa?
- ? Tôi đã xem xét lại những lĩnh vực công việc mà tôi cảm thấy còn thiếu tự tin chưa?



DO MỨC ĐỘ TỰ TIN ▲

Đánh giá mức độ tự tin của bạn theo thang điểm từ 1 đến 10. Tưởng tượng bạn bị mất đi một điểm, nghĩa là bạn bớt tự tin hơn một chút. Sau đó tăng lên hai điểm, hãy chú ý sự thay đổi trong dáng người cũng như trong tâm trí bạn. Hãy lặp lại bài tập này để làm tăng mức độ tự tin của bạn.

9

**Duy trì hình ảnh
tích cực về bản thân
trong tương lai.**

THIẾT LẬP CÁC MỤC TIÊU

Quá trình thiết lập mục tiêu giúp bạn suy nghĩ hiệu quả hơn trong các tình huống phức tạp và hay thay đổi. Cố gắng tránh xử lý một cách bị động theo kiểu “chữa cháy” bằng cách sử dụng kỹ năng thiết lập mục đích. Nên nhớ rằng, khi đã thuần thục với kỹ năng này, bạn sẽ thấy việc xử lý vấn đề và những thay đổi trở nên dễ dàng hơn.

- 10** Lập ra mục đích và kết quả cụ thể để đạt được những điều bạn muốn.



LÊN KẾ HOẠCH ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC KẾT QUẢ

Những người thành đạt đều nắm rõ mục đích cũng như những gì mà họ hướng đến. Cho dù bạn đã thiết lập mục đích rõ ràng cho riêng mình, hãy nhớ sử dụng kỹ năng này thường xuyên để đạt kết quả công việc tối đa. Lên mục tiêu nhiều lần trong ngày và đảm bảo rằng bạn có thể đạt được chúng. Mỗi mục tiêu lớn đều được hình thành từ các mục tiêu nhỏ, do đó hãy xem việc xác định các mục tiêu nhỏ như là bước đầu tiên để đạt được kết quả cao hơn. Ví dụ, con người thường cải thiện kỹ năng giao tiếp (mục tiêu nhỏ) để nâng cao kết quả công việc (mục tiêu lớn).

► GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Những người làm việc hiệu quả sử dụng thường xuyên phiên bản của phương pháp tư duy từ kết quả (outcome thinking) như là giải pháp cho việc lập kế hoạch cũng như xử lý các vấn đề và tình huống khẩn hoảng.

NHẬN BIẾT THỜI ĐIỂM LÊN KẾ HOẠCH

Cùng với việc phát triển thói quen lập mục tiêu cẩn thận, bạn cũng cần biết khi nào thì nên suy nghĩ về chúng. Trước hết, sử dụng phương pháp tư duy từ kết quả cho mỗi lần lên kế hoạch, cho dù kế hoạch đó liên quan đến tổ chức chiến lược hay chỉ là việc lập thứ tự ưu tiên từ một danh sách đơn giản “những việc cần làm”. Hãy tự hỏi mình, “vấn đề cốt lõi ở đây là gì?” và sau đó xem xét lại các vấn đề dựa trên hình mẫu POWER (xem trang bên) cho đến khi bạn thật sự nắm rõ các bước tiếp theo.

- 11** Nên nhớ bạn có thể đạt kết quả tốt hơn nếu bạn thiết lập mục đích rõ ràng.

- 12** Phát triển thói quen luôn suy nghĩ về kết quả sẽ đạt được.

SỬ DỤNG HÌNH MẪU POWER ĐỂ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ LẬP KẾ HOẠCH HIỆU QUẢ

CÂU HỎI

VÍ DỤ

Tôi xác định được mình muốn điều gì thay vì phải đổi phó với vấn đề này?

TÍCH CỰC
Nếu gặp vấn đề mà mình không muốn, hãy thử nghĩ xem bạn muốn thay thế điều gì khác?

Thay vì cảm thấy bức bối trong các cuộc họp, tôi muốn cảm thấy vui vẻ

Tôi đã xem xét điều mà tôi muốn liệu có thể làm này sinh các vấn đề khác không?

PHÂN BÁC
Thứ tướng tương kết quả của việc đạt được mục tiêu mà bạn muốn và đảm bảo là điều đó không dẫn đến các vấn đề khác

Nếu tôi cảm thấy vui vẻ, tôi sẽ được lợi rất nhiều

Tôi muốn giải pháp được hoàn tất khi nào và ở đâu?

Ở ĐÂU VÀ KHI NÀO
Hình tượng hóa mục đích của bạn và đảm bảo rằng bạn có thể đạt được chúng trước khi quyết định hành động ở đâu và khi nào

Tôi muốn đạt được kết quả này trước buổi họp thứ Năm tuần sau

Khi đạt được những gì tôi muốn, tôi sẽ thấy, nghe và cảm giác như thế nào?

CHỨNG CỨ
Cân nhắc việc bạn sẽ giám sát kết quả như thế nào và làm thế nào để biết mình thành công

Tôi cảm thấy tích cực hơn và thấy mình đóng góp nhiều hơn

Tôi cần làm gì để chắc chắn điều này sẽ xảy ra?

NGUỒN LỰC
Nhìn lại những nguồn lực bạn có và sẽ cần để đạt được mục tiêu, sau đó quyết định xem mình có cần thêm gì nữa không

Tôi cần có suy nghĩ mang tính xây dựng trong buổi họp ngày thứ Năm tới

QUẢN LÝ SỰ LINH HOẠT CÁ NHÂN

Kết quả công việc của bạn được quyết định bởi cách bạn tự quản lý bản thân. Do vậy, hãy tăng sự hiểu biết về những thay đổi mà bạn có thể thực hiện liên quan đến cách tiếp cận các tình huống khác nhau để phát triển tinh linh hoạt cần thiết nhằm đạt được kết quả tối ưu.

14 Hãy tỏ ra linh hoạt trong cách tiếp cận với mọi đối tượng.

15 Tự thích ứng cách tiếp cận với những đối tượng đặc biệt.

TAO NÊN CÁC THAY ĐỔI

Cách bạn tiếp cận tình huống thường được quyết định bởi thế giới nội tâm của chính bạn - bao gồm cách bạn suy nghĩ (S), giả định (G) và thể hiện cảm xúc (C). Nếu bạn thay đổi một trong các yếu tố này, bạn sẽ thay đổi cách mình nhìn nhận cũng như xử lý tình huống. Ví dụ, nếu bạn ôm đ้อม quá nhiều việc, có thể bạn chỉ nhìn thấy những điểm tiêu cực - hoặc bạn cũng có thể cảm thấy bức túc vì cho rằng mình phải làm quá nhiều việc. Nhưng nếu bạn thay đổi và quyết định xem khía cạnh nào trong cách tiếp cận của mình là dễ thay đổi nhất, bạn có thể tập trung vào (S) một cách tích cực, mình có thể thay đổi (G), hoặc cảm thấy có động lực thay vì bức túc (C).

13

Hình dung xem người mà bạn kính trọng sẽ nhìn nhận vấn đề theo cách nào.

TĂNG TÍNH LINH HOẠT

Những người đạt kết quả cao thường chọn các phương pháp phù hợp để có được kết quả vượt bậc. Phát triển sự linh hoạt về mặt tinh thần nhằm tạo ra nhiều giải pháp giúp bạn chọn phương án đạt hiệu quả nhất. Suy xét mọi cách tiếp cận có thể cho bạn biết cách nào sẽ đem lại kết quả tốt nhất. Nếu gặp trường hợp khó khăn, hãy tự hỏi: "Cách tốt nhất để nhìn nhận vấn đề này là gì?" Chẳng hạn, thay vì cho rằng một người đồng nghiệp của bạn là "khó khăn", hãy tập cách nhìn nhận đó như là một thử thách mà bạn phải vượt qua. Phát triển tinh linh hoạt qua

việc suy xét mọi cách tiếp cận khác nhau cho các tình huống sẽ hướng tới việc đạt được điều tốt nhất từ đối tác.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

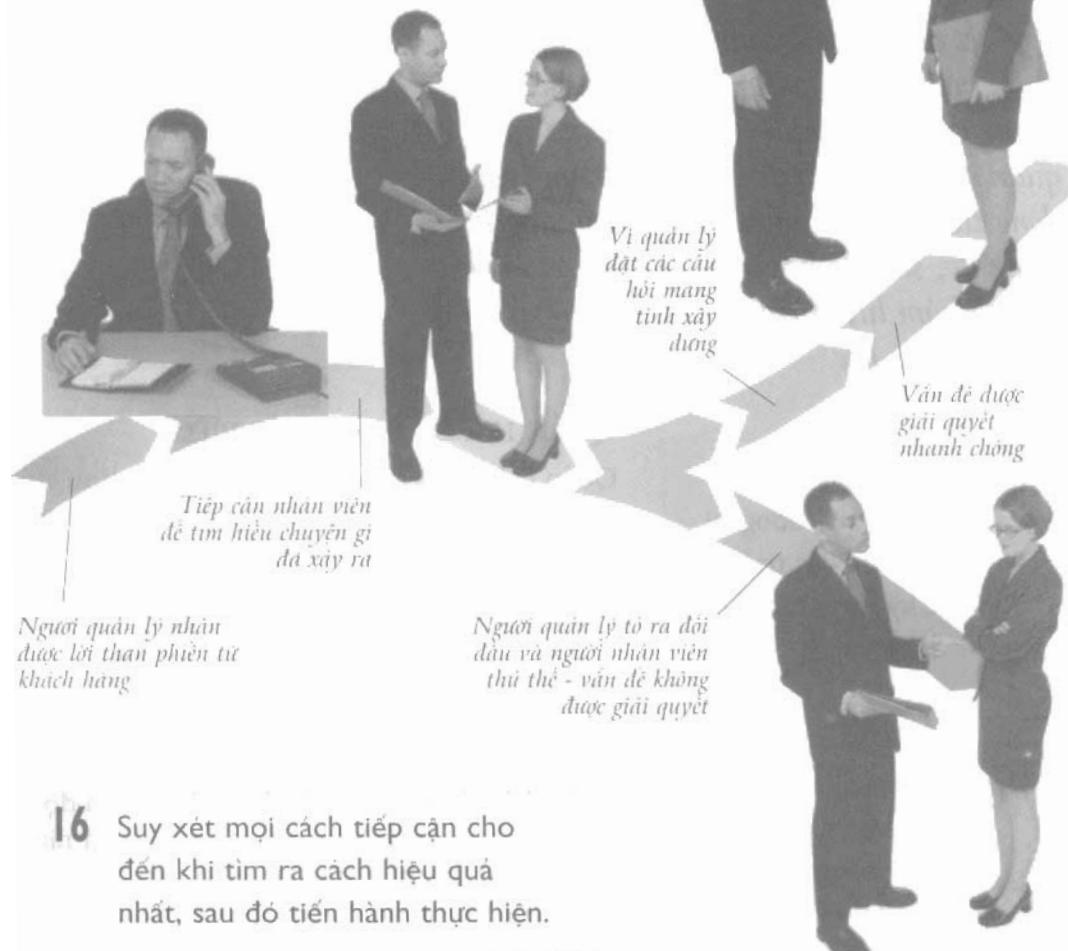
- Quan sát cách đối tác phản ứng với bạn.
- Ghi nhận những cuộc tiếp xúc có hiệu quả.
- Kiểm tra lại suy nghĩ, tâm trạng và các giả định của bạn; sau đó xem lại bạn cần thay đổi những gì.

THAY ĐỔI BẢN THÂN

Phát triển tính linh hoạt để xử lý các tình huống trong công việc sẽ làm thay đổi các khía cạnh khác nhau trong cảm xúc, niềm tin, và suy nghĩ của bạn. Đầu tiên, khi bạn ở vào tình huống khó khăn, hãy kiểm tra lại tâm trạng của mình và thay đổi, nếu cần thiết. Ví dụ, hãy nhớ lại một tình huống mà khi đó bạn cảm thấy vô cùng phấn chấn và lấy lại tâm trạng đó khi đối diện với hoàn cảnh mới. Thứ hai, kiểm tra lại những giả định của bạn. Có phải những gì bạn giả định là hoàn toàn chính xác? Thứ ba, kiểm tra cách suy nghĩ của bạn. Còn cách nào khác để nhìn nhận vấn đề tốt hơn cách mà bạn hiện đang tiếp cận?

▼ TẠO NÊN SỰ THAY ĐỔI

Bằng cách thay đổi bất kỳ khía cạnh nào trong thế giới nội tâm của mình, bạn có thể thay đổi kết quả mà mình sẽ đạt được. Trong ví dụ dưới đây, cách mà người quản lý xử sự sẽ ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên dưới quyền của anh ta, đồng thời trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả mà anh ta đạt được.



HỌC YANFF VÀ KỸ NĂNG QUẢN LÝ

NÂNG TẦM TỔ CHỨC

CẢI THIỆN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Khi bạn tập trung vào kết quả công việc, bạn sẽ nhận thấy có sự cải thiện trong kết quả cuối cùng. Phát triển kỹ năng NLP để có được những mối quan hệ tốt hơn trong công việc.

TIẾP THU NHỮNG CÁCH HỌC HỎI

Kết quả kinh doanh tối đa có được nhờ vào những kỹ năng thuần thực khác nhau của bạn. Hãy nhận biết kỹ năng quan trọng nào bạn cần tập trung vào, đồng thời xem xét cách cải thiện những kỹ năng ấy; sau đó học cách sử dụng phương pháp nhâm luyến trong đầu để củng cố lại những gì đã học.

18

Đầu tư cho thành công trong tương lai qua việc phát triển các kỹ năng cần thiết.

19

Nên hiểu rằng bạn có thể nắm vững các kỹ năng quản lý nhờ sử dụng NLP.

17

Chịu trách nhiệm về kết quả công việc của mình để bạn có thể chủ động cải thiện.

QUẢN LÝ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

Quản lý kết quả công việc bao gồm ba lĩnh vực chính sau đây. Hãy tập trung vào lĩnh vực mà bạn cảm thấy mình cần phải cải thiện.

- **Kỹ năng tự quản lý bản thân:** Bao gồm thiết lập mục đích và quản lý thời gian. Kỹ năng quản lý của bạn sẽ phát triển tùy theo cách bạn tự quản lý bản thân.
- **Kỹ năng quản lý dự án:** Phát triển kỹ năng này sẽ giúp bạn biết cần làm gì, khi nào để có thể đảm bảo dự án công việc luôn đúng tiến độ.
- **Kỹ năng quản lý con người:** Nên hiểu rằng dây chuyền là khả năng bạn giao tiếp hiệu quả với đối tác nhằm quyết định sự thành công của dự án.

BIẾT ĐƯỢC MÌNH PHẢI HỌC NHỮNG GÌ?

Hãy tập trung vào vấn đề bạn đang gặp phải và quyết định xem mình cần phát triển kỹ năng nào để giải quyết công việc có hiệu quả. Ví dụ, bạn cảm thấy bức bối về một điều gì đấy chứng tỏ rằng bạn cần phát triển kỹ năng tự chế ngự cảm xúc. Bạn cần hiểu rõ mình đang cố gắng đạt điều gì? Trong tình huống nêu trên, nếu bạn muốn mình giữ được bình tĩnh, hãy xem xét cách làm thế nào để đạt được điều đó. Trong trường hợp này, điều bạn cần học chính là cách giữ cảm xúc ổn định.

MÔ HÌNH HỌC HỎI ▶

Đây là quy trình học hỏi một kỹ năng mới mà qua đó, ở mỗi giai đoạn bạn sẽ đạt được sự thuần thục ở mức cao hơn. Bạn đi từ giai đoạn thiếu khả năng vô thức đến giai đoạn khả năng có ý thức.



▲ DÀNH THỜI GIAN CHO VIỆC HỌC

Dành một khoảng thời gian nhất định để tự cải thiện mình là cách duy nhất đạt tiến bộ trong công việc. Nên nhớ rằng không có gì quan trọng hơn là phát triển kỹ năng quản lý của bạn.

20

Tập nhảm luyện trong đầu những câu trả lời cho đến khi bạn có thể diễn đạt chúng hoàn hảo và thuần thực.



Thiếu khả năng vô thức:
Bạn không biết về một kỹ năng nào đó

Thiếu khả năng có ý thức:
Bạn cố gắng học kỹ năng đó

Có khả năng có ý thức:
Bạn phải tập trung vào kỹ năng này

Có khả năng vô thức:
Bạn đã thuần thục kỹ năng này

HÀNH ĐỘNG

Cải thiện kết quả công việc của bạn bằng cách tập trung vào từng kỹ năng quan trọng. Lựa chọn và ưu tiên cho lĩnh vực nào có tác động lớn nhất đến kết quả công việc của bạn. Ghi nhận trong sổ nhật ký của bạn khoảng thời gian dùng để làm rõ kỹ năng cần được cải thiện, chẳng hạn như kỹ năng giao tiếp cá nhân. Sau đó, dùng thời gian này để quyết định những hành động cần làm để phát triển kỹ năng, ví dụ như sắp xếp các buổi huấn luyện.

NHÃM LUYỆN CÁC TÌNH HUỐNG

Thường xuyên sử dụng phương pháp nhảm lại trong đầu để nhanh chóng hình thành các kỹ năng. Hãy tưởng tượng cách bạn sẽ xử lý tình huống tốt hơn. Nếu bạn gặp khó khăn khi làm điều này, hãy nghĩ đến người có khả năng làm công việc đạt hiệu quả tốt mà bạn được biết. Chú ý đến cách làm khác biệt của họ và tưởng tượng bạn cũng sẽ làm theo cách tương tự. Ví dụ, nếu bạn bị quá tải với công việc, bạn cần phải biết cách thay đổi trừ phi bạn muốn gặp trường hợp như thế. Do vậy, hãy tập suy nghĩ cách bạn sẽ xử sự khác đi vào lần sau nếu bạn bị quá tải vì công việc.

KIÈM CHÉ CẢM XÚC

Học những kỹ năng chủ động kiềm chế tâm trạng của mình có thể giúp bạn đạt hiệu quả công việc tối đa. Luôn luôn kiềm chế tâm trạng của mình trong công việc sẽ khiến bạn tiến bộ nhanh hơn nhờ vào những tình huống mang tính thử thách, nhưng có khả năng đem lại sự căng thẳng.

21

Nên nhớ bạn có thể thay đổi cách phản ứng đối với các tình huống.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Y

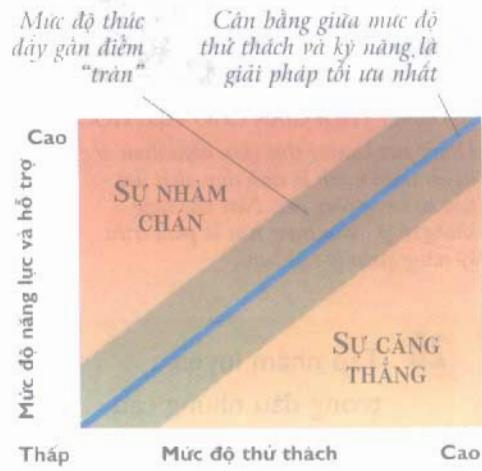
- Nếu bạn để cho các tình huống sự việc tác động đến bản thân về mặt tâm lý, kết quả công việc của bạn sẽ bị ảnh hưởng không tốt.
- Đôi khi kỹ năng quan trọng nhất chính là khả năng nhận biết tâm trạng của chính mình.
- Chu động thay đổi tâm trạng là điều có thể làm được.
- Tăng khả năng thay đổi tâm trạng có thể dẫn đến kết quả công việc tốt hơn.

ĐẠT ĐƯỢC ĐIỂM “TRÀN”

Trong phần lớn thời gian của mình, những người đạt kết quả công việc cao thường trong tình trạng “thủy triều dâng” - ám chỉ sự bận rộn nào nhiệt trong hoạt động công việc mà họ yêu thích. Điều này chỉ có được khi bạn xây dựng cho mình một mục tiêu có tính thúc đẩy và sự thử thách phù hợp với mức độ khả năng của bạn. Nếu bạn gặp trường hợp căng thẳng, bạn cần tăng mức độ khả năng của mình, hoặc tăng sự hỗ trợ từ người khác. Thay đổi tâm trạng cảm xúc của bạn để có thể nhìn nhận công việc hiện có là cơ hội cho bạn cải thiện khả năng của mình. Phân chia công việc thành những phần việc nhỏ hơn cũng là một cách giúp bạn đạt được điểm “tràn” của mình. Cần nhận biết mức độ “dâng” của bản thân bạn và của người khác.

ĐỐI PHÓ VỚI SỰ CĂNG THẲNG

Khi căng thẳng, tâm trạng của bạn trở nên u ám, làm ảnh hưởng đến cách suy nghĩ, phán xét và kết quả công việc của bạn. Ví dụ, khi bạn “phải” làm việc gì đó quan trọng nhưng lại “không thể” vì bạn làm những công việc khác, thì trong tâm trí bạn có thể hình thành một tình thế “nguy cấp”. Điều này khiến bạn lo lắng và suy nghĩ kém hiệu quả. Để đối phó với những tình huống căng thẳng này, bạn nên thay đổi cách nhìn nhận tình huống, xem đó như là một sự thử thách tích cực, hoặc bạn có thể thay đổi tâm trạng của mình.



▲ TIM RA “ĐIỂM TRÀN”

Mỗi người sẽ thấy luồng thử hơn khi mức độ năng lực và hỗ trợ tương đương với mức độ thử thách trong công việc. Một người có năng lực cao có thể cảm thấy nhảm chán nếu công việc không có tính thử thách; ngược lại, nếu thử thách quá lớn có thể khiến người có năng lực yếu kém cảm thấy bị căng thẳng.

CÓ KHÁ NĂNG NHẬN BIẾT

Mọi người thường không nhận biết được tâm trạng của mình. Bạn thường trải qua hàng trăm hình thái cảm xúc trong một ngày, chẳng hạn như bực bội, giận dữ, hào hức, thỏa mãn hoặc nhẹ nhõm. Một khi bạn nhận biết được tâm trạng cảm xúc chủ yếu của mình, hãy xem đó là những dấu hiệu nhằm hướng sự chú ý của bạn đến những điều mà bạn có thể không để ý tới. Ví dụ, cảm thấy bực bội với một dự án đầu tư có thể là lời cảnh báo để bạn chú ý tới những vấn đề có thể xảy ra, hoặc hướng bạn đến một tâm trạng cảm xúc có lợi hơn, chẳng hạn như kiên nhẫn - vì bạn biết rằng mình đã thực hiện hết khả năng.



KÌM GIỮ CẢM XÚC

Thay vì cảm giác căng thẳng, bạn hãy học cách tạo ra tâm trạng cảm xúc tích cực. Hãy nghĩ đến khoảng thời gian mà vào lúc đó bạn trải qua tâm trạng cảm xúc tích cực, chẳng hạn như cảm thấy thanh thản. Tưởng tượng mình trong trạng thái đó. Nhớ lại điều gì xảy ra trong lúc đó và chú ý xem chúng sẽ giúp bạn cảm thấy như thế nào vào lúc này. Bạn có thể có được cảm giác này trong tương lai bằng cách kết nối với một điểm nguồn, hay là "điểm tựa". Chạm mạnh hai đầu ngón tay cái và ngón tay trỏ (như hình bên) trong khi cảm xúc tích cực đang hình thành, sau đó thả ra trước khi cảm xúc đó đạt đến cao trào. Lặp lại quy trình này cho đến khi bạn có thể hình thành một phản xạ tự nhiên ngay lập tức.

22

Thường xuyên xác định tâm trạng cảm xúc của bạn.

23

Chi ra quyết định khi bạn đang ở trong tâm trạng tích cực.

◀ NHẬN ĐỊNH CẢM XÚC

Qua những dấu hiệu hình thể có thể giúp bạn nhận biết tâm trạng cảm xúc của hay tiêu cực của người khác. Hãy học cách nhận dạng những dấu hiệu này ở bản thân bạn và ở người khác để có hành động can thiệp đúng lúc.



▲ KHỐI NGUỒN CẢM XÚC

Dùng một cử chỉ như một kết nối hay một điểm tựa để khơi nguồn cho tâm trạng tích cực mỗi khi bạn bắt đầu cảm thấy căng thẳng.

TỰ HUẤN LUYỆN BẢN THÂN

Tinh thoảng, chúng ta quá khắt khe với bản thân và vô hình chung trở thành đối tượng bị chỉ trích nặng nề của chính mình. Do vậy, cần thay đổi cách mà bạn thường tự đối thoại với mình, để từ đó có thể trở thành người huấn luyện thay vì là người chỉ trích của chính bản thân. Học cách sử dụng quy trình ba bước tự huấn luyện nhằm hướng tới sự phát triển cá nhân lâu dài.

24

Cải thiện cách bạn thường tự nhủ với chính mình để có thể nâng cao kết quả công việc.

25

Hãy thường xuyên tự khuyến khích bản thân.

26

Hãy chú ý mỗi khi bạn thấy mình bắt đầu tự đối thoại theo chiều hướng không có lợi.



TỰ ĐỐI THOẠI TÍCH CỤC

TỰ KHUYẾN KHÍCH BẢN THÂN

Cách bạn tự đối thoại với bản thân sẽ quyết định những suy nghĩ và cảm xúc của bạn, tuy nhiên không phải lúc nào bạn cũng tự nhủ với mình những điều tích cực. Ví dụ, nếu có chuyện trực trắc xảy ra, rất có thể bạn sẽ tự nói với mình: "Sao lúc nào mình cũng làm cho mọi chuyện trở nên phức tạp hơn như vậy?" Cách suy nghĩ này tạo nên tâm trạng tiêu cực, khiến bạn cảm thấy không vui với bản thân. Do vậy, mỗi khi bạn thấy mình bắt đầu tự đối thoại theo chiều hướng tiêu cực, hãy thay đổi thái độ theo chiều hướng tích cực, cho dù điều đó chỉ là tối thiểu. Bạn có thể tự nhủ mình những câu như: "Không có ai hoàn hảo cả. Mình vẫn còn đang học hỏi mà".

▼ CHÚ Ý NHỮNG ÁNH HƯỚNG CỦA CÁCH TỰ ĐỐI THOẠI TÍCH CỤC VÀ TIÊU CỤC

Nhận biết những phản ứng hình thể khác nhau khi bạn tự đối thoại với chính mình. Hãy tự vấn mình bằng những câu hỏi tích cực và tiêu cực, sau đó chú ý đến cách bạn phản ứng về hình thể bên ngoài và cảm xúc bên trong.



TỰ ĐỐI THOẠI TIÊU CỤC

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Tôi cần làm việc gì khác?
- ? Có phải tôi hay tự đổi thoại theo chiều hướng tiêu cực hơn chiều hướng tích cực?
- ? Cách hữu hiệu nhất để tự huấn luyện bản thân trong trường hợp này là gì?
- ? Tôi đang có những giả định nào để xem xét lại?

27 Luôn nhìn vào mặt tích cực của vấn đề thay vì lúc nào cũng nghĩ đến chiều hướng tiêu cực của nó.

SỬ DỤNG CÁCH TỰ HUẤN LUYỆN BẢN THÂN

Bạn có thể giải quyết nhiều khó khăn qua việc sử dụng mô hình tự huấn luyện bản thân gồm 3 bước - xác định vấn đề, đưa ra kết quả và hành động. Bước thứ nhất - xác định vấn đề. Chẳng hạn, một đồng nghiệp của bạn không hoàn thành công việc nào đó và làm ảnh hưởng doanh thu. Bước thứ hai - kiểm tra để đảm bảo rằng bạn nắm rõ mình muốn có kết quả gì. Chẳng hạn trong trường hợp vừa nêu, có thể bạn muốn khuyến khích chính người đồng nghiệp của mình hoàn thành công việc thay vì đổi người khác. Bước thứ ba - xác định xem bạn sẽ làm gì khác đi. Hãy tự hỏi: "Cách tốt nhất để khuyến khích họ là gì?" Quyết định cách tiếp cận hiệu quả nhất và hình dung cách bạn sẽ thực hiện như thế nào.

Tự đổi thoại theo
chiều hướng tích cực

Nhận biết cách tự
huấn luyện bản thân

Thời gian

GIỌNG NÓI HUẤN LUYỆN NỘI TÂM

Giọng nói bạn sử dụng khi tự vấn chính mình được hình thành từ ba yếu tố: tốc độ, thanh điệu và âm lượng. Nếu bạn muốn thay đổi cảm giác của mình, bạn cần thay đổi một trong 3 yếu tố này. Ví dụ, nếu bạn cảm thấy không có động cơ thúc đẩy, hãy tăng tốc độ giọng nói hoặc tăng âm lượng. Cố gắng sử dụng thanh điệu của người vẫn hay khuyến khích bạn. Nếu bạn cảm thấy xuống tinh thần từ những sự va chạm trong công việc, hãy hạ giọng nói nội tâm của mình xuống, đồng thời hạ bớt âm lượng và sử dụng thanh điệu thể hiện sự quan tâm nhằm giúp bạn có được tâm trạng tích cực hơn.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Nên nhớ rằng cách bạn tự đổi thoại sẽ ảnh hưởng đến hành vi của bạn.✓ Nên chú ý đến cách tự đổi thoại nào hiệu quả nhất.✓ Nên sử dụng óc hài hước khi bạn tự đổi thoại. | <ul style="list-style-type: none">✗ Không nên quên chú ý cuộc tự đổi thoại của bạn.✗ Không nên châm châm vào những ý tưởng tiêu cực đối với người khác.✗ Không nên quá khắt khe với chính mình về một vấn đề nào đó. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

28

Đảm bảo rằng bạn
thấy thoải mái với
cách tiếp cận của mình
trước khi thực hiện.

▼ TỰ HUẤN LUYỆN BẢN THÂN

Tập trung vào phát triển thói quen tự đổi thoại tích cực để việc cải thiện mục đích tin của bạn đạt kết quả tốt.

TƯ DUY HÌNH TƯỢNG ĐỂ ĐẠT HIỆU QUẢ

Tư duy hình tượng là một công cụ quan trọng của công tác quản lý hiệu quả. Nó rất có lợi trong các buổi họp, đàm phán, và thảo luận giải quyết vấn đề. Tối ưu hóa cách hình dung của bạn nhằm có được phương pháp quản lý sáng tạo để đạt kết quả mà không mất quá nhiều nỗ lực.

29

Luyện tập cách hình dung thường xuyên để bạn có thể trở nên thuần thục hơn.

RA QUYẾT ĐỊNH

PHƯƠNG THỨC TƯỢNG THANH

Tự hỏi và nhận định những sự lựa chọn tốt nhất

PHƯƠNG THỨC TƯỢNG HÌNH

Tưởng tượng và hình dung ra các lựa chọn có thể

PHƯƠNG THỨC XÚC GIÁC

Chú ý đến những phản ứng bên trong và cảm giác của bạn đối với các sự lựa chọn

BỘ NÃO TƯ DUY HÌNH TƯỢNG CỦA BẠN

Có ba cách truyền thông tin chính cho bộ não là qua thính giác, thị giác và xúc giác (cảm giác). Những phương thức này đều có ưu điểm cũng như nhược điểm riêng. Bạn có thể tăng tính hiệu quả của mình bằng cách kết hợp những ưu điểm của mỗi phương thức. Phương thức tượng hình (qua thị giác) thường rất có hiệu quả cho việc nhanh chóng tưởng tượng ra các khả năng. Điều này chỉ có hiệu quả khi thị giác được điều khiển thông qua cách bạn tự đối thoại (phương thức tượng thanh), tức bằng cách đặt các câu hỏi. Sau đó, phương thức xúc giác (cảm giác) được sử dụng để quyết định sự lựa chọn nào là hiệu quả nhất. Sử dụng cả ba phương thức nêu trên sẽ giúp bạn ra những quyết định đúng đắn.

SỬ DỤNG TƯ DUY HÌNH TƯỢNG

Trong tình huống này, giám đốc phụ trách khách hàng nhận thấy rằng nếu thay cách tự đối thoại không cần thiết bằng phương pháp tư duy hình tượng, cô có thể tăng vận tốc suy nghĩ của mình lên một mức đáng kể.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Julia, giám đốc phụ trách khách hàng, gặp rắc rối khi phải đọc quá nhiều báo cáo trong một thời gian ngắn. Dù rất cố gắng, cô cũng không thể đọc nhanh hơn được và điều này ảnh hưởng đến kết quả công việc của cô. Sau đó, Julia gặp một người hướng dẫn thực hành NLP. Chỉ trong một buổi ngắn, người bạn đã hiểu ra vấn đề của Julia và chỉ cho cô cách giải quyết.

Sự thật khi đọc báo cáo, Julia thường đọc từng từ trong đầu. Điều này có nghĩa là việc hoàn thành báo cáo bị hạn chế bởi vận tốc mà cô đọc từng từ của báo cáo đó. Người bạn đã chỉ cho Julia một cách tự đối thoại cũng như cách đọc kèm hiệu quả này. Đồng thời, hướng dẫn có học được cách hình dung ra ý nghĩa của các từ. Phương pháp này nhanh hơn rất nhiều so với vận tốc của việc đọc từng từ.

THAY ĐỔI TẦM NHÌN TRÍ TUỆ

Cách bạn hình dung sẽ tạo ra sự khác biệt đối với cảm xúc cũng như đối với kết quả công việc của bạn. Bạn có thể tăng hoặc giảm cường độ cảm xúc của mình khi thay đổi cách hình dung. Chẳng hạn, bạn cảm thấy lo lắng về dự án sắp tới. Bạn nhận ra rằng mình có thể nhìn thấy hàng loạt các vấn đề rắc rối tiềm ẩn có thể xảy ra. Trong trường hợp đó, hãy xem xét từng vấn đề một và thu nhỏ chúng lại. Sau đó, đặt chúng ở một khoảng cách xa, khi đó bạn sẽ thấy vấn đề không còn nghiêm trọng nữa. Tương tự như vậy, khi bạn muốn có động lực để đạt được mục tiêu, hãy phóng to hình ảnh mục đích của bạn, kèm theo màu sắc và để chúng gần bạn. Khi đó, bạn cảm thấy mình có động lực hơn.

30

Thực hành phương pháp hình dung theo nhiều cách khác nhau.

31

Thay đổi hình ảnh mà bạn hình dung có thể thay đổi tâm trạng cảm xúc của chính bạn.

LÀM VIỆC VỚI PHƯƠNG PHÁP TƯ DUY HÌNH TƯỢNG

CÁC THÀNH PHẦN	YÊU TỐ CẦN XEM XÉT
KÍCH CỠ	Bạn hình dung vấn đề lớn ở mức độ nào? Hãy thu nhỏ vấn đề lại bằng cách hình dung ra hình ảnh nhỏ hơn.
QUAN ĐIỂM	Bạn có thấy mình nằm trong vấn đề đó không, hay bạn chỉ là người quan sát? Hãy tưởng tượng bạn trong vị trí chủ động kiểm soát tình hình.
MÀU SẮC	Có phải bạn thường suy nghĩ đến vấn đề dựa trên nền trắng và đen? Hãy tạo động lực cho mình bằng cách hình dung vấn đề dựa trên nền màu sắc rõ ràng và tươi sáng.
CHUYỂN ĐỘNG	Hình ảnh bạn tưởng tượng bất động hay chuyển động ở vận tốc bình thường? Chuyển động hình ảnh chậm lại khi bạn gấp vấn đề quan trọng.
KHOÁNG CÁCH	Hình ảnh bạn hình dung cách bạn bao xa? Hãy đưa chúng lại gần hơn để tăng mức độ quan trọng.
VIỀN CẢNH	Hình ảnh bạn hình dung có chiều sâu như hình thật ngoài đời hay chỉ mơ hồ như bức tranh thông thường? Tạo động lực cho bạn qua việc tưởng tượng hình ảnh 3 chiều.

NHÂM LUYỆN TRONG ĐẦU

Kỹ năng tư duy hình tượng bằng cách nhảm luyện đóng vai trò then chốt trong việc đạt hiệu quả công việc tối đa. Điều này sẽ giúp bạn thực hành trước những tình huống quan trọng, chẳng hạn như phỏng vấn, cho đến khi bạn đạt được tiêu chuẩn cần có. Tưởng tượng bạn đang chiếu một đoạn băng hình ghi lại một tình huống quan trọng mà có bạn trong đó. Hãy tiếp tục vừa chiếu, vừa quan sát để tìm ra các cách cải thiện khác nhau cho đến khi bạn thật sự hài lòng với kết quả có được. Sau đó, tưởng tượng cảnh quay ở góc độ thực tế hơn - hình dung mình trong cảnh quay đó. Chú ý đến những điểm yếu có thể gặp trong tình huống ấy và tưởng tượng ra cách cải thiện mà bạn hoàn toàn hài lòng nhất.

XỬ LÝ CÔNG VIỆC ▼

Bạn có thể xử lý hiệu quả một công việc khó nếu bạn đã chuẩn bị kỹ lưỡng. Đảm bảo rằng bạn đã chuẩn bị sẵn sàng về mặt tinh thần để đối phó với những tình huống khó khăn.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- Tưởng tượng cách bạn sẽ xử lý với bất kỳ tình huống khó khăn nào trong công việc.
- Thực hành hình dung các giải pháp khác nhau cho tình huống.
- Chọn giải pháp hiệu quả nhất trong số các giải pháp mà bạn nghĩ ra.

32

Nhảm chuẩn bị tinh thần tốt hơn, hãy hình dung đến nhiều cách khác nhau để xử lý tình huống khó.

Bạn thấy mình có khả năng xử lý tốt một công việc khó không?
CÓ KHÔNG

Nhảm luyện trong đầu.
Xem công việc đó như là một bộ phim. Bạn có thấy tự tin hơn không?
CÓ KHÔNG

Chú ý đến những vấn đề khó khăn. Xem lại cách tiếp cận để bạn tìm ra giải pháp.

Công việc có thật sự quan trọng để bạn cần phải nhảm lại kỹ hơn không?
CÓ KHÔNG

Thay vì mất thêm thời gian làm cho công việc hoàn hảo, hãy tiến hành thực hiện ngay.

Tưởng tượng bạn trong bộ phim và đang giải quyết vấn đề. Bạn cảm thấy hài lòng không?
CÓ KHÔNG

Xem lại các khó khăn để giải quyết cho triệt để, sau đó tiến hành thực hiện công việc

Tiến hành thực hiện công việc



NHÂM LUYỆN THEO CÁCH THỰC TẾ HƠN

Trí óc của bạn lưu giữ hình ảnh theo hai cách khác nhau giúp bạn có thể nhận biết giữa thực tế và tưởng tượng. Trước hết, hãy nghĩ đến công việc bạn vừa làm hôm nay, sau đó tưởng tượng ra điều mà đáng lẽ bạn nên làm. Chú ý đến hình ảnh thật khác với hình ảnh tưởng tượng như thế nào về kích cỡ, màu sắc, độ sáng và sự sắc nét. Sau đó, hãy xem rằng hình ảnh tưởng tượng là thật. Những hình ảnh này sẽ trở nên to lớn, sáng hơn và có chuyển động. Hướng tới cách nhâm luyện trong đầu theo cách mà trí óc bạn lưu giữ sự kiện thật đã xảy ra.

NHẬN BIẾT THỜI ĐIỂM CẦN NHÂM LUYỆN

Không phải bất kỳ sự việc nào cũng đóng vai trò quan trọng đối với kết quả công việc chung của bạn. Do đó, bạn nên thường xuyên tự hỏi những sự việc nào có tầm quan trọng đặc biệt để hoàn thành mục tiêu. Điều này sẽ mách bảo bạn biết thời điểm thích hợp để dành thời gian cho việc nhâm lại trong đầu. Khi có việc khẩn cấp, thông thường bạn cảm thấy lo lắng hoặc hồi hộp theo chiều hướng gia tăng. Tập trung vào việc phát hiện ra các dấu hiệu này, sau đó bắt đầu việc nhâm luyện.

TAO RA KHO DỰ TRỮ NGUỒN LỰC

Mở rộng khả năng hình dung sự việc của bạn thêm một bước xa hơn qua việc phát triển kỹ năng tư duy hình tượng đi chung với phương pháp nhâm luyện trong đầu. Trước tiên, hãy hình dung ra khung cảnh lý tưởng. Đó có thể là trên bờ biển hoặc trong một con tàu vũ trụ. Hãy suy nghĩ đến điều bạn muốn có trong "kho dự trữ" lý tưởng này. Có thể bạn muốn có một thư viện sách, một chiếc ghế bành thoải mái và một màn hình, một dụng cụ cải thiện tâm trạng cảm xúc của bạn, hay bất kỳ phương pháp nào tùy ý bạn chọn lựa. Bạn chỉ cần nghĩ đến căn phòng tưởng tượng này mỗi khi bạn cần suy nghĩ.

33

Tránh việc tưởng tượng các tình huống theo cách viển vông ảo tưởng.

34

Thiết lập khả năng linh hoạt của cá nhân khi nhâm lại các lựa chọn khác nhau.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Đối với kết quả công việc chung điều gì đóng vai trò then chốt?
- ? Tôi nhâm luyện điều này có lợi hay không?
- ? Tôi có thể bắt đầu việc nhâm luyện trong tiềm thức hay không?
- ? Trong đầu tôi đã hình thành thói quen tự động nhâm luyện chưa?



▲ TẠO RA KHO DỰ TRỮ NGUỒN LỰC

Bắt cứ khi nào bạn thực hiện những công việc mang tính sáng tạo và cảm hứng, hãy hình dung bạn trong một khung cảnh lý tưởng và sử dụng tốt khả năng sáng tạo tiềm ẩn của bản thân.

TÌM CÁCH TIẾP CẬN HIỆU QUẢ NHẤT

Bạn có thể xoay chuyển các tình huống khó bằng cách sử dụng các hướng tiếp cận tích cực, hay nói cách khác là những “khuôn mẫu”, nhằm giữ cho bản thân cũng như cho người khác luôn có động lực làm việc. Hãy học cách có thái độ tích cực trong công việc - mức độ hài lòng của bạn sẽ tăng lên, dẫn đến cái thiện năng suất lao động của cả nhóm.

35

Nhận biết những cách tiếp cận tiêu cực để thay đổi.

36

Thay đổi thái độ bực tức đối với công việc thành sự nhận thức các cơ hội phát triển cá nhân.



TÌM NHỮNG KHUÔN MẪU HIỆU QUẢ

Nên nhớ rằng ý nghĩa của các sự việc là tùy thuộc vào cách bạn nhìn nhận. Chẳng hạn, với một cốc nước còn một nửa, bạn thấy đó là cốc nước còn đầy một nửa hay dã vơi một nửa? Câu trả lời của bạn sẽ tiết lộ khá nhiều về cách bạn “lên khuôn mẫu” cho các tình huống. Điều này cũng tương tự như sự hình thành thái độ của bạn đối với công việc. Bạn có thể xem đó như là một sự liên kết vô tận với mọi rắc rối, hoặc là một chuỗi các cơ hội đầy thử thách và thú vị. Duy trì một thái độ tích cực trong bất kỳ tình huống nào sẽ khiến bạn cảm thấy mức độ hài lòng của mình đối với công việc ngày càng tăng.

LẬP KHUÔN MẪU CHO CÁC TÌNH HUỐNG

Hãy xem những ý nghĩ thiếu tích cực của bạn hoặc của người khác như là một cơ hội để suy nghĩ về sự việc theo hướng có ích hơn. Ví dụ, một nhân viên có thể nói rằng mỗi lần quy trình công việc thay đổi là anh/cô ta cảm thấy lúng túng. Lập khuôn lại cho vấn đề này bằng cách thiết lập các quan điểm mang tính xây dựng như sau:

“Rất hay là anh/chị đã nhận ra vấn đề, và bây giờ chúng ta có thể làm rõ lại quy trình làm việc.”

“Có thể bây giờ anh/chị cảm thấy lúng túng, nhưng khi đã học được kỹ năng mới, anh/chị sẽ thấy mọi chuyện trở nên rõ ràng hơn.”

“Nếu chúng ta hiểu rõ nguyên nhân khiến mọi người thấy lúng túng, chúng ta có thể xem lại cách thay đổi khác.”

“Khi lúng túng chúng tôi anh/chị đang bắt đầu học hỏi cái mới và tập thay đổi thói quen cũ.”

CHUẨN BỊ TRƯỚC CHO CÁC VẤN ĐỀ

Một cách chuẩn bị hiệu quả các câu phát biểu nhằm có được câu trả lời tốt nhất chính là việc “lên khuôn sẵn”. Điều này có nghĩa bạn đoán trước nhân viên sẽ phản hồi như thế nào về một vấn đề mới và đoán ra câu phản đối của họ. Sau đó hãy xem xét cách tiếp cận tốt nhất và tưởng tượng ra cách bạn sẽ xử lý. Chẳng hạn, bạn chuẩn bị yêu cầu ai đó làm thêm việc. Bạn có thể đoán trước rằng lý do chính khiến họ từ chối là không có thời gian để lên kế hoạch. Hãy “lên khuôn sẵn” cho vấn đề bằng cách nói: “Có một số công việc phát sinh và rất may là chúng ta có đủ thời gian để thu xếp làm những việc này”.

37

Quyết định những phương pháp hữu ích nhất để tiếp cận các tình huống khác nhau.

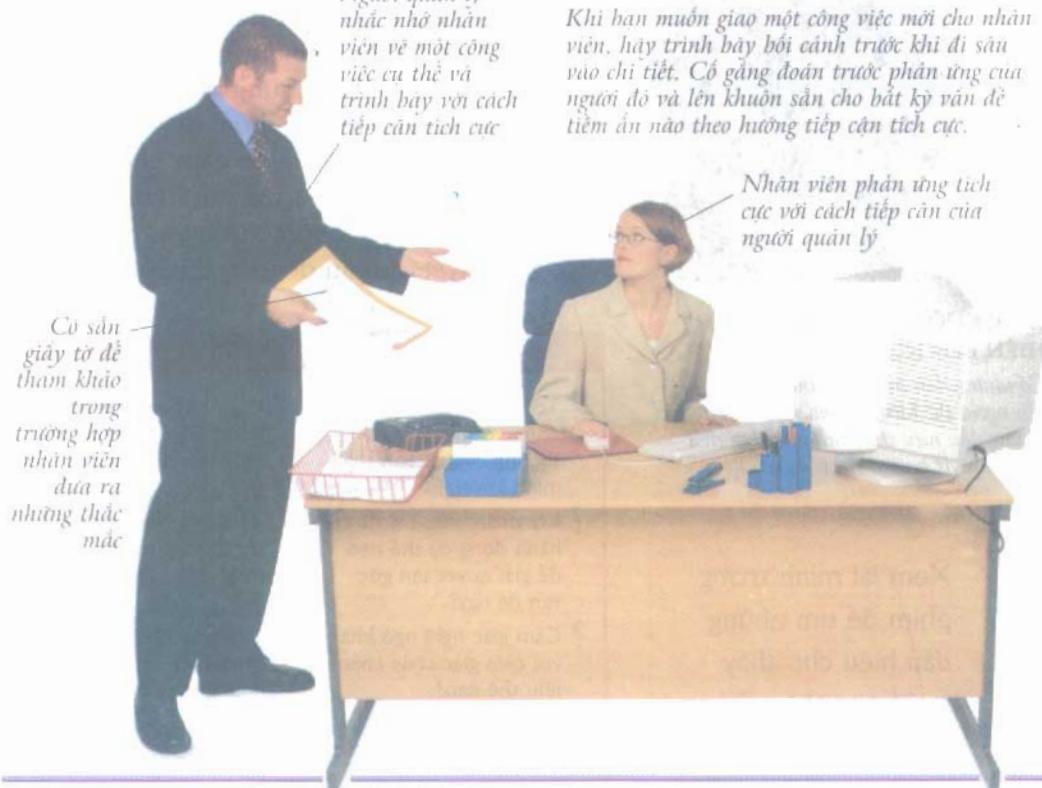
LÊN KHUÔN SẴN CHO VẤN ĐỀ

Xem xét những câu phản đối mà nhân viên của bạn có thể đưa ra đối với một công việc nào đó

Tập trung vào câu phản đối nào là trở ngại lớn nhất

Tưởng tượng ra hướng cụ thể nhất để trình bày công việc

Trình bày công việc một cách tích cực, lên khuôn sẵn cho những vấn đề tiềm ẩn



▼ SUY NGHĨ VỀ BỐI CẢNH

Khi bạn muốn giao một công việc mới cho nhân viên, hãy trình bày bối cảnh trước khi đi sâu vào chi tiết. Cố gắng đoán trước phản ứng của người đó và lên khuôn sẵn cho bất kỳ vấn đề tiềm ẩn nào theo hướng tiếp cận tích cực.

Nhân viên phản ứng tích cực với cách tiếp cận của người quản lý

KHAI THÔNG NGUỒN NỘI LỰC CỦA BẠN

Những mâu thuẫn nội tâm làm suy yếu năng lượng cũng như động lực làm việc của bạn. Nếu có thể xác định và giải quyết mâu thuẫn đó, bạn có thể làm cho thời gian và năng lực của mình không bị hao phí. Do vậy, hãy cố gắng giải quyết mâu thuẫn nội tâm nhằm bảo đảm rằng bạn không chống lại chính bản thân và lãng phí năng lượng của chính mình.



▲ VỀ KHÔNG CHẮC CHẮN THỂ HIỆN BÊN NGOÀI

Có những dấu hiệu tinh thần cũng như bên ngoài thể hiện sự hoài nghi. Nhận biết những dấu hiệu cho thấy sự không chắc chắn này để bạn có thể tìm cách đối phó.

39

Xem lại mình trong phim để tìm những dấu hiệu cho thấy sự không chắc chắn.

38

Xóa các dấu hiệu nghi ngờ trước khi bạn cam kết thực hiện bất kỳ hành động nào.

NHẬN BIẾT MÂU THUẪN NỘI TÂM

Có rất nhiều dạng mâu thuẫn nội tâm phổ biến và dễ nhận biết, ví dụ như mâu thuẫn giữa những điều bạn muốn và những điều đồng nghiệp của bạn muốn; hoặc mâu thuẫn giữa việc dành thời gian cho công việc và cho gia đình. Mâu thuẫn nội tâm thường thể hiện dưới dạng những cảm xúc trộn lẫn. Chẳng hạn, khi có một người gây áp lực buộc bạn phải làm gì đó, bạn thấy mình nói “vâng” nhưng đồng thời lại để ý thấy một cảm giác không thoải mái nhen nhóm trong lòng. Nhận biết được cảm giác này cho thấy bạn đang có mâu thuẫn nội tâm. Bạn cần xác định rõ cảm giác này trước khi bắt tay vào việc giải quyết các vấn đề mâu thuẫn.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

Tôi nhận biết được những cảm giác nghi ngờ thoáng qua về bản thân mình không?

Khi nhận biết, tôi đã có hành động cụ thể nào để giải quyết tận gốc vấn đề này?

Cảm giác nghi ngờ khác với cảm giác chắc chắn như thế nào?

Cảm giác mà tôi có được khi chắc chắn về một vấn đề nào đó?

Tôi đã xác định ra vấn đề trong công việc mà tôi thường xuyên cảm thấy nghi ngờ?

Tôi có hướng những cảm giác nghi ngờ này theo cách nhầm tạo ra những thay đổi tích cực hay chưa?

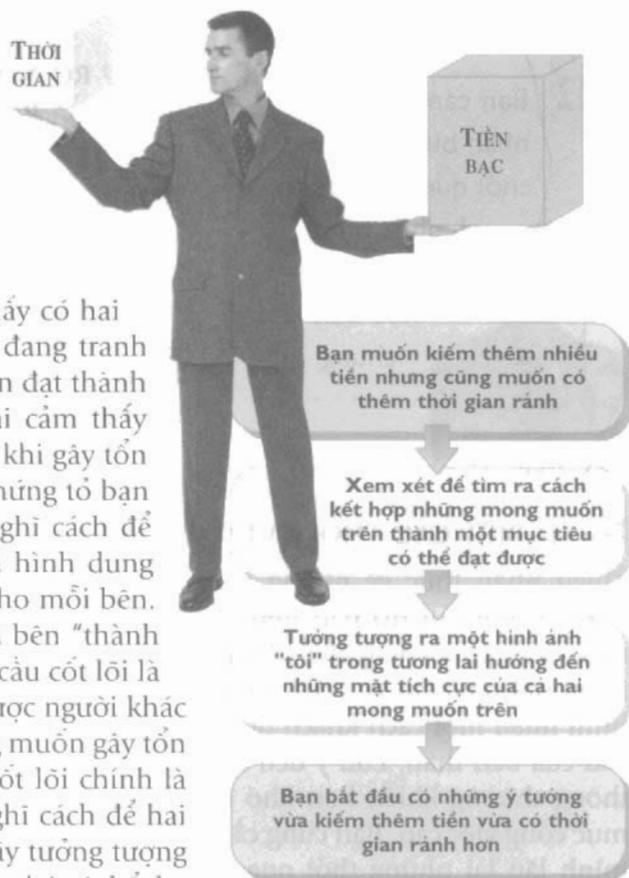
NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Những người đạt kết quả công việc cao biết cách tận dụng tối đa khả năng tiềm thức của họ nhằm giải quyết những vấn đề khó khăn.
- Những người có kết quả công việc kém là do chưa biết tận dụng khả năng tiềm thức của họ.
- Hầu hết các nguồn nội lực của con người đều nằm trong tiềm thức.

40 Hãy lập một danh sách những mâu thuẫn trong công việc mà bạn đang gặp phải.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ MỘT CÁCH VÔ THỨC

Đôi lúc bạn thấy rằng vấn đề rắc rối được giải quyết sau một đêm ngon giấc. Điều này xảy ra là vì trong khi bạn ngủ, não của bạn vẫn hoạt động trong tiềm thức để giải quyết vấn đề. Do vậy, hãy tận dụng khả năng tiềm thức của bạn. Khi chưa thể tìm ra cách xử lý vấn đề, hãy đặt câu hỏi để suy nghĩ trong tiềm thức. Chẳng hạn, một nhân viên của bạn làm việc có kết quả kém và bạn chưa rõ mình cần phải làm gì. Hãy đặt câu hỏi để suy nghĩ trong tiềm thức: "Hãy đưa ra vài giải pháp và cho biết khi nào có câu trả lời tốt nhất".



▲ NHẬN THẤY CÁC KHẢ NĂNG

Hình dung ra hai khả năng có vẻ mâu thuẫn với nhau mà bạn muốn có ở trên. Tưởng tượng ra một giải pháp xử lý mâu thuẫn ấy bằng cách dành thời gian cho những dự định tích cực của mỗi "bên". Suy nghĩ ra cách mà các bên có thể hỗ trợ nhau nhằm đạt được mục tiêu chung.

HỌC CÁCH BỎ THÓI QUEN KHÔNG TỐT

Những thói quen không tốt có thể là rào cản ngăn bạn hoàn thành công việc; nhưng không phải là quá khó để thay đổi một thói quen. Bạn chỉ cần để ý và thay những hành vi cũ bằng hành vi mới, có tính hiệu quả hơn. Đây là cách dễ dàng nhất nhằm có được sự tiến bộ không ngừng trong công việc.

42

Bạn cần hiểu rằng nhận biết được các thói quen không tốt chính là bước đầu tiên trong việc thay đổi chúng.



NHẬN BIẾT CÁC THÓI QUEN CỦA BẠN

Thiếu nhận thức về những hạn chế của bản thân có thể cản trở bạn trên con đường phát triển tinh chuyên nghiệp. Hãy sẵn sàng thừa nhận những điểm yếu của mình để bạn có thể nhìn nhận một cách khách quan các thói quen xấu của bản thân. Lưu ý đến những thói quen thông thường khiến bạn khó đạt được chuẩn mực công việc cao. Bạn cũng cần chú ý khi thấy mình lặp lại những thói quen này nhằm tìm cách thay đổi chúng. Phát triển những ý nghĩ hay các hành vi tạo thành thói quen tích cực làm tăng tính hiệu quả chung của bạn. Nên nhớ rằng, tất cả những gì bạn làm, dù liên quan đến ý tưởng hay các hành vi đều có thể trở thành thói quen khi bạn lặp lại chúng một vài lần.

41

Học cách nhận biết và thay đổi những thói quen cũ làm giới hạn tinh hiệu quả trong công việc của bạn.

HIỂU RỘ NHỮNG THÓI QUEN KHÔNG TỐT CỦA BẠN

Thói quen là những hành vi và ý nghĩ được hình thành theo một chu trình tự động. Ví dụ, khi bạn nghĩ đến việc "nhận e-mail", ngay lập tức các ngón tay của bạn nhấn bàn phím liền hồi một cách vô thức. Nên nhớ bộ não của bạn lưu giữ cả những thói quen tốt lẫn không tốt. Do đó, nếu bạn cứ tiếp tục suy nghĩ theo cách mà bạn vẫn suy nghĩ, bạn chỉ có được cái mà bạn vẫn có. Nếu các thói quen không tốt của bạn trở thành phản xạ, thì chúng sẽ không dễ dàng mất đi vì đã nằm trong tiềm thức.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Mức độ kết quả công việc có liên quan đến tính hiệu quả của các thói quen của bạn.
- Tinh cách con người bao gồm những thói quen được lặp đi lặp lại.
- Nhìn chung, con người chỉ thay đổi thói quen khi sự thay đổi đó có yếu tố thu hút hơn.
- Bạn cần thay đổi thói quen khi thấy mình không có được kết quả như mong muốn.

KIỂM TRA NHỮNG THÓI QUEN TỐT VÀ KHÔNG TỐT

THÓI QUEN NÊN BỎ	THÓI QUEN NÊN CÓ
CẢM GIÁC CĂNG THẲNG Cảm giác bị áp lực gây ra sự căng thẳng và lo lắng.	CẢM GIÁC TỰ CHỦ Tập trung vào điểm mạnh của bạn là cách để tự chủ.
TRÌ HOÃN Lãng phí thời gian chứng tỏ sự kém hiệu quả và làm suy giảm động lực làm việc.	THIẾT LẬP MỤC TIÊU MỖI NGÀY Làm việc theo mục tiêu đã thiết lập sẽ tạo ra động lực làm việc cao.
TỰ CHỈ TRÍCH BẢN THÂN Quá khắt khe với chính mình sẽ làm giảm đi sự tự tin ở bản thân.	MONG ĐỢI ĐIỀU TỐT ĐẸP NHẤT Đề ra cho bản thân những chuẩn mực tốt sẽ đem lại kết quả cao.
CẢM GIÁC NHƯ LÀ NAN NHÂN Tô ra thiếu kiên định làm giảm tiềm năng của bạn.	LUÔN KIÈN TRÌ Có quyết tâm cao sẽ làm tăng mức độ tự tin của bạn.

SỬ DỤNG MÔ HÌNH “BIẾN ĐỔI”

Xác định và tập trung vào thói quen không tốt mà bạn muốn thay đổi. Hình dung lại thói quen này.

Tưởng tượng ra hình ảnh lý tưởng của chính bạn khi bỏ được thói quen cũ. Hình dung ra thói quen mới.

Thay thế hình ảnh cũ bằng hình ảnh mới, sau đó chuyển hướng tập trung vào chuyện khác. Lặp lại 5 lần.

Nhớ lại hình ảnh cũ và kiểm tra để thấy rằng nó đã tự động thay đổi.

THAY ĐỔI THÓI QUEN

Khi nhận ra những thói quen cần thay đổi, chẳng hạn như xu hướng bực tức với đồng nghiệp, hãy áp dụng mô hình “biến đổi” NLP. Nhớ lại cảm giác bực tức, hãy xác định bạn thấy gì khi bắt đầu cảm thấy bực tức. Phóng to hình ảnh này lên. Sau đó, hướng trí óc của bạn tới một hình ảnh khá quan hơn. Tưởng tượng ra hình ảnh của chính bạn trong tương lai đã xử lý rất hiệu quả tình huống đó. Mở rộng hình ảnh này ra cho đến khi nó bao trùm lên hình ảnh cũ. Sau đó ngưng lại và hướng sự chú ý của bạn đến chuyện khác. Tiếp theo, lặp lại quy trình 5 lần cho đến khi hình ảnh thứ hai tự động thay thế hình ảnh đầu tiên. Làm điều này thường xuyên để hình thành thói quen mới thay thế thói quen cũ.

43

Nên nhớ rằng những người đạt kết quả cao đã trải qua nhiều năm mới hình thành được các thói quen cho sự thành công.

PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ

Dối lúc, chúng ta thường nhìn nhận vấn đề một cách thiên cận trong khi giải pháp không nằm trong “hộp suy nghĩ”, hay trong khuôn khổ giới hạn của vấn đề đang được suy xét. Do vậy, bạn cần mở rộng tầm suy nghĩ của mình để tìm ra giải pháp mà có thể bạn đã không nhận ra.

45 Tránh mắc kẹt trong giới hạn một quan điểm thiên cận.

46 Nhìn nhận vấn đề như những câu đố cần giải đáp.

TÌM HIỂU CÁC QUAN ĐIỂM

Sau khi tìm hiểu các mức độ của một vấn đề, bạn cần suy xét đến những quan điểm liên quan của đồng nghiệp, khách hàng và doanh nghiệp nói chung. Bạn cần hiểu rõ những quan điểm này để tìm ra giải pháp tốt nhất. Khi có vấn đề này sinh, phải đảm bảo bạn có thể nhìn nhận lại một cách toàn diện, dựa trên quan điểm của mỗi bên có liên quan. Nếu không nắm rõ vấn đề, bạn cần hỏi lại. Giả sử bạn có một khách hàng không quan tâm nhiều về chi phí mà chỉ lo về ngày hẹn giao hàng. Ngược lại doanh nghiệp thường chọn cách giảm chi phí vận chuyển nên sử dụng dịch vụ giao nhận của bưu điện. Vì vậy, bạn lo ngại hàng có thể không được chuyển giao đúng hẹn. Trong trường hợp đó, hãy hỏi khách hàng xem họ có đồng ý trả thêm cho dịch vụ chuyển giao bảo đảm không. Biện pháp này như vậy sẽ làm thỏa mãn các bên liên quan.

44

Xác định mức độ cần giải quyết vấn đề.

TÌM HIỂU CÁC MỨC ĐỘ

Các nhà quản lý thường bị mắc kẹt trong một giới hạn nào đó khi xử lý một vấn đề ở mức độ không hợp lý. Vì vậy để tìm hiểu vấn đề, bạn nhớ xem xét sáu mức độ khác nhau. Ví dụ, khi sắp xếp lại bàn làm việc, tức là bạn đang tạo ra một sự thay đổi ở mức độ môi trường xung quanh. Nói “cảm ơn / xin lỗi” với mọi người thường xuyên hơn thể hiện thay đổi ở mức độ hành vi. Sẵn sàng để thực hiện mục tiêu cao hơn là thay đổi ở mức độ mong muốn. Phát triển một kỹ năng mới là thay đổi ở mức độ năng lực. Sự thăng tiến thể hiện thay đổi ở mức độ nhận thức. Chuyển sự tập trung sang việc phát triển nhân viên thể hiện thay đổi ở mức độ giá trị.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Làm cách nào để nhìn nhận vấn đề theo một cách khác nhằm hướng tới giải pháp?
- ? Nhận nhận vấn đề này theo cách nào để có hiệu quả và lợi nhất?
- ? Phải chăng chỉ có mình tôi thấy được vấn đề này?
- ? Thời điểm tốt nhất để suy xét về vấn đề này là khi nào?
- ? Tôi đã xem xét vấn đề dưới mọi góc độ chưa?

ĐÁNH GIÁ CÁC KHÍA CẠNH KHÁC NHAU CỦA VẤN ĐỀ

YÊU TỐ	KHÍA CẠNH	GIẢI PHÁP CÓ THỂ
MỤC ĐỘ	GIÁ TRỊ	Tình huống có thể thay đổi không, nếu được nhìn nhận theo một ý nghĩa và mục đích khác?
	NHẬN THỨC	Một sự thay đổi trong cách tự nhận thức có thể là chìa khóa để giải quyết vấn đề hay không?
	KHÁ NĂNG	Học một kỹ năng mới có phải là cách tốt nhất để xúc tiến vấn đề không?
	MONG MUỐN	Việc có cách giả định khác có thể tạo nên sự khác biệt nào không?
	HÀNH VI	Liệu sự khác biệt trong cách thực hiện có phải là câu giải đáp cho vấn đề không?
	MÔI TRƯỜNG	Một sự thay đổi nhỏ tại nơi xảy ra vấn đề có thể giải quyết mọi chuyện không?
THỜI GIAN	QUÁ KHỨ	Nguồn nội lực cá nhân nào sử dụng trước đây có thể thích hợp để xử lý vấn đề này?
	Hiện tại	Điều gì nhỏ và đơn giản nhất có thể thực hiện ngay bây giờ để bắt đầu giải quyết vấn đề?
	TƯƠNG LAI	Khi bạn hình dung vấn đề được giải quyết trong tương lai, giải pháp nào hiện ra rõ ràng nhất?
QUAN ĐIỂM	BẢN THÂN	Bạn cần thay đổi gì để ngăn vấn đề không phát sinh?
	NGƯỜI KHÁC	Để giải quyết vấn đề, có cần ai đó thực hiện công việc khác đi không?
	NGƯỜI QUAN SÁT	Có những giải pháp nào mà chỉ có bên thứ 3 mới nhìn thấy?

SỬ DỤNG TỐI ƯU THỜI GIAN CỦA BẠN

Cách bạn sử dụng thời gian sẽ quyết định kết quả công việc chung, và sau đó sẽ ảnh hưởng đến nhóm của bạn. Kết hợp kỹ năng quản lý thời gian với những yếu tố thúc đẩy sẽ giúp bạn nhanh chóng đạt được kết quả.

47

Nên nhớ dành thời gian hàng ngày để tập trung vào các thứ tự ưu tiên.

48

Chi cho nhân viên của bạn thấy sự khác biệt giữa những điều quan trọng và những điều gấp gáp.



NẮM BẮT NHỮNG ĐIỀM CƠ BẢN

Chìa khóa cho sự thành công trong công việc chính là nắm bắt sự khác biệt giữa những điều quan trọng và những điều gấp gáp. Ví dụ, phát triển kỹ năng quản lý là quan trọng, nhưng rất thường xuyên. Điều này thường bị bỏ qua vì áp lực từ những công việc gấp gáp nhưng lại ít quan trọng hơn. Do vậy, bạn cần chú ý phân bổ lại thời gian cho những công việc quan trọng. Hãy tự hỏi: "Có phải mình đang làm điều hữu ích nhất hay không?". Bạn nên tập trung vào những việc quan trọng nhằm tạo động lực thúc đẩy cao hơn cho mình.

ƯU TIÊN CHO VIỆC QUAN TRỌNG HƠN LÀ VIỆC GẤP

GẤP / QUAN TRỌNG

Nếu bạn dành thời gian để giải quyết những tình huống khẩn hoang, đây là dấu hiệu cho thấy bạn đang để những công việc gấp lấn át những công việc quan trọng.



QUAN TRỌNG / KHÔNG GẤP

Nếu bạn dành thời gian lên kế hoạch cho các mục tiêu cũng như sự phát triển của bản thân, bạn đang sử dụng thời gian hiệu quả cũng như biết cách phân bổ thời gian cho những việc quan trọng.



GẤP / KHÔNG QUAN TRỌNG

Nếu bạn thường bị phân tán bởi những lán tân gẫu hoặc gọi điện thoại riêng, điều này có nghĩa bạn không biết cách dành thời gian ưu tiên cho những việc quan trọng.



KHÔNG GẤP / KHÔNG QUAN TRỌNG

Nếu bạn dành thời gian cho việc đọc email "rác", bạn đang phi phạm thời gian mà đáng lẽ nên dành cho những việc quan trọng.

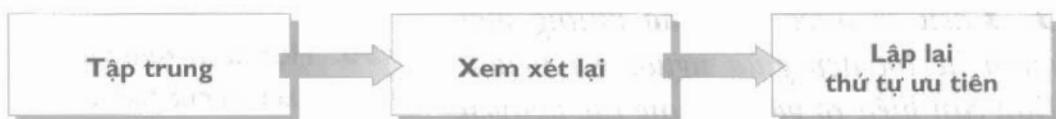


NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Y

- Bạn cần duy trì một tâm trạng cảm xúc tích cực để có thể luôn ở trong trạng thái có động cơ làm việc cao.
- Nếu bạn gặp rắc rối với việc quản lý thời gian, hãy thiết lập một buổi huấn luyện để có thể bắt đầu xúc tiến việc cải thiện tình hình.
- Quản lý thời gian là việc duy nhất nếu bạn dành thời gian thực hiện tốt thì sẽ cho bạn thêm thời gian.

QUẢN LÝ THỜI GIAN CỦA BẠN ▼

Bắt đầu từ việc tập trung vào những giá trị cốt lõi. Xem xét những giá trị này, sau đó lập lại thứ tự ưu tiên cho công việc của bạn sao cho chúng tương ứng với những giá trị đó.

**TAO ĐỘNG LỰC CHO BẢN THÂN**

Bạn sẽ không bao giờ thực sự làm công việc quản lý thời gian, nếu bạn có xu hướng cho rằng đó là việc nhảm chán hoặc việc khiến cho bạn luôn nhớ đến những chuyện mà mình còn trì hoãn. Tuy nhiên, việc quản lý thời gian sẽ trở nên hấp dẫn hơn khi bạn bắt đầu nhìn nhận đó như là con đường ngắn nhất để có được nhiều điều mong muốn. Cần tránh ôm quá nhiều công việc bằng cách chia thời gian cho những công việc nhỏ hơn và tạo thói quen làm điều đó hàng ngày. Bạn cảm thấy phấn chấn hơn khi hoàn thành từng công việc một, và sẽ thoải mái lên tinh thần hơn mỗi lần gạch bỏ từng công việc một trong danh sách việc làm.



49 Học cách hiểu rõ điều gì là quan trọng với bản thân để bạn có thể tạo cho mình động lực làm việc tốt hơn.

ĐÁNH GIÁ CÁC GIÁ TRỊ

Một trong những lý do khiến bạn không thực hành các nguyên tắc quản lý thời gian là vì bạn không thấy được mục đích của những điều mình làm. Bạn chỉ nhìn những gì trước mắt chứ không thấy được cái rộng lớn hơn. Bạn cần tập trung lại vào những giá trị cốt lõi nhằm tạo động lực cho bản thân. Để làm điều này tốt nhất bạn nên tự hỏi: “Ở công việc này điều gì là quan trọng nhất?”. Sau đó, liệt kê tất cả những gì mà bạn có thể nghĩ ra được. Từ đây, những giá trị công việc của bạn sẽ được hình thành. Các giá trị tạo động lực thường thấy trong công việc là sự thỏa mãn, thành công nghề nghiệp, được công nhận, khả năng giúp người khác và những phần thưởng về mặt tài chính. Khi bạn có được khoảng 10 giá trị hoặc nhiều hơn, hãy liệt kê 3 giá trị quan trọng nhất.

▲ QUẢN LÝ THỜI GIAN CỦA BẠN

Để tránh quá tải, hãy chia nhỏ công việc ra nhằm thực hiện dễ hơn. Khi cảm thấy công việc có thể dễ dàng hoàn tất, bạn sẽ thấy có động lực cao hơn để xử lý chúng.

GIÚP ĐỠ NGƯỜI KHÁC TIẾN BỘ

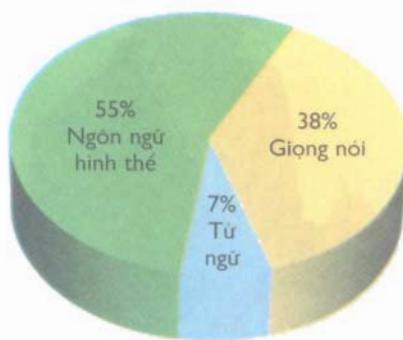
Ưu thế cạnh tranh của một công ty phụ thuộc vào kỹ năng giao tiếp của từng nhân viên theo xu hướng ngày càng tăng. Sử dụng kỹ năng NLP để giúp bạn đạt được hiệu quả cao nhất từ người khác.

GIAO TIẾP PHI NGÔN TỪ

Hầu như mọi kết quả kinh doanh đều có được nhờ vào những mối quan hệ tốt đẹp giữa người với người. Bạn cần hiểu rõ và áp dụng các nguyên tắc cũng như kỹ năng giao tiếp theo ngôn ngữ hình thể để cải thiện các mối quan hệ trong công việc.

50

Học cách xem xét hành vi của bạn từ quan điểm của người khác.



▲ TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC GIAO TIẾP

Nghiên cứu cho thấy rằng, trong giao tiếp trực diện, giọng nói và ngôn ngữ hình thể có ảnh hưởng lớn hơn rất nhiều so với từ ngữ trong việc mọi người phản ứng và trả lời nhau ra sao.

TIẾN TRIỀN TỐT HƠN

Các mối quan hệ trong công việc cũng tương tự như việc khiêu vũ. Nếu bạn thay đổi bước đi (hành vi) của mình, người kia cũng sẽ thay đổi một cách tương ứng. Để trở thành một nhà quản lý giỏi, hãy học cách thực hành thể hiện những thái độ cần thiết. Luôn tự nhủ rằng người khác đang cố gắng hết sức mình trong khả năng có thể của họ. Hãy tin tưởng nếu bạn tìm ra cách làm khác đi để có được hiệu quả cao nhất từ nhân viên, thì sẽ đạt được sự tiến bộ như mong muốn. Hỗ trợ nhân viên của bạn và cho biết cụ thể họ cần làm những gì để thành công, sau đó tạo điều kiện thuận lợi để họ tiến hành thực hiện.

LÀM MẪU VÀ DẪN DẮT

Khi bạn giao tiếp, điều quan trọng là biết thừa nhận bằng cách này hay cách khác điều đang được nói. "Làm mẫu" cho người khác hướng theo có thể được thực hiện không cần bằng lời, chẳng hạn gật đầu để trả lời với quan điểm đang trinh bày, hoặc bằng lời, ví dụ như tóm tắt lại mỗi điểm. Người mà bạn đang nói chuyện cùng lúc sẽ cảm thấy tự tin hơn khi thấy bạn lắng nghe và qua đó sẽ dễ dàng chấp nhận để bạn "dẫn dắt" bằng một câu hỏi hoặc lời nhận xét. Điều này giúp bạn chuyển mạch giao tiếp theo hướng có lợi nhất.

TƯƠNG THÍCH VỚI CÁC HÀNH VI

Khi mọi người thiết lập mối quan hệ giao tiếp tốt đẹp, họ có xu hướng thể hiện ngôn ngữ hình thể tương xứng với lời nói. Do đó, bạn cần chú ý để chỉnh ngôn ngữ hình thể và giọng nói của mình cho cân xứng với phong cách thường có của người khác. Hãy chú ý đến cách mọi người thể hiện bản thân họ để thay đổi phong cách của bạn một cách tương ứng. Lắng nghe giọng nói của bạn và chú ý khi người khác nói nhanh hơn hay nhở hơn để thay đổi tốc độ hoặc âm lượng giọng nói của bạn cho cân xứng. Nếu họ có những động tác nhanh, bạn cũng cần tỏ ra nhanh nhẹn hơn để có thể tạo mối giao tiếp tốt với người đó.



PHONG CÁCH TƯƠNG XỨNG ►

Trong ví du này, người quản lý đã chỉnh ngôn ngữ hình thể và giọng nói của mình cho phù hợp với nhân viên. Hành động của cô tác động tích cực lên phản ứng của nhân viên và tạo ra mối giao tiếp tốt.

TRÁNH SỰ THIẾU CÂN XỨNG

Hãy chú ý tránh gửi đi những dấu hiệu không lời rất tiêu cực, chẳng hạn như cau mày khi ai đó đưa ra ý kiến. Sự "lệch lạc" này có thể làm hỏng mối quan hệ, dẫn đến kết quả công việc suy giảm. Cho dù bạn không có ý định thể hiện điều đó, nhưng sự giao tiếp vô thức này sẽ ảnh hưởng đến câu trả lời mà bạn nhận được. Ví dụ, nếu bạn không nhìn khi có ai đó nói chuyện với bạn, điều đó có thể được hiểu là bạn đưa ra tín hiệu xua đuổi. Tránh điều này bằng cách không thể hiện sự thiếu cân xứng, những dấu hiệu bộc lộ một cách vô thức, ngược lại nên tăng sự tập trung chú ý đến người khác.

51

Nên nhớ, điều quan trọng không phải là những gì bạn nói mà là cách bạn nói như thế nào.

52

Luôn luôn khuyến khích người khác thể hiện điều tốt đẹp nhất của họ.

ĐÁNH GIÁ CÁC THỨ TỰ UU TIÊN

Trong mọi lĩnh vực của doanh nghiệp, chẳng hạn như dịch vụ khách hàng, duy trì phát triển nhân viên và quản lý kết quả công việc, mọi người đều có những thứ tự ưu tiên cần được đáp ứng. Bạn hãy học cách xác định để sẵn sàng đáp ứng những nhu cầu thiết yếu này.

54

Tập trung vào những vấn đề có tác động trực tiếp lên kết quả công việc.

55

Ghi nhận và lưu giữ các thứ tự ưu tiên của khách hàng.

LUU Ý ĐẾN SỰ NHẤN MẠNH

Lắng nghe để biết những chỉ tiêu quan trọng nhất của người khác, hoặc hỏi xem những điều gì là quan trọng đối với họ. Đôi khi bạn có thể nhận biết thông qua từ ngữ mà họ dùng. Lưu ý đến cách họ “đánh dấu” những chỉ tiêu chính trong một loạt các nhu cầu hiện tại. Họ có thể nói, “chúng tôi cần các anh trả lời sớm”. Từ “sớm” rất có thể được đánh dấu qua cách nói nhấn mạnh hoặc qua một động tác của bàn tay. Bạn cần xác nhận các chỉ tiêu chính và kiểm tra bằng cách lặp lại chúng.

NHẤN MẠNH MỘT ĐIỂM CẦN TRÌNH BÀY ►

Điều người khác cho là quan trọng có thể khác với quan điểm của bạn. Vì vậy, hãy xem cách người khác thể hiện điều mà họ cho là quan trọng thông qua cử chỉ và giọng nói của họ.

53

Luyện tập cách lắng nghe những chỉ tiêu cá nhân của người khác trong mọi tình huống.

HIỂU RỘ CÁC CHỈ TIÊU

Một trong những nguyên nhân thất bại của kinh doanh bắt nguồn từ việc nhân viên không nắm rõ nhu cầu công việc mà họ cần đáp ứng. Do đó, hãy hình thành thói quen tự động xác định các chỉ tiêu có tác động lớn nhất đến kết quả công việc (chỉ tiêu kết quả công việc chính) để đảm bảo rằng bạn và nhóm của bạn tập trung chú ý vào những vấn đề đem lại năng suất cao nhất. Ví dụ, bạn thấy rằng duy trì khách hàng hiện tại sẽ có hiệu quả hơn về mặt chi phí so với việc tìm khách hàng mới. Trong công ty của bạn, hãy khuyến khích nhân viên nâng cao nhận thức về các thứ tự ưu tiên của khách hàng.

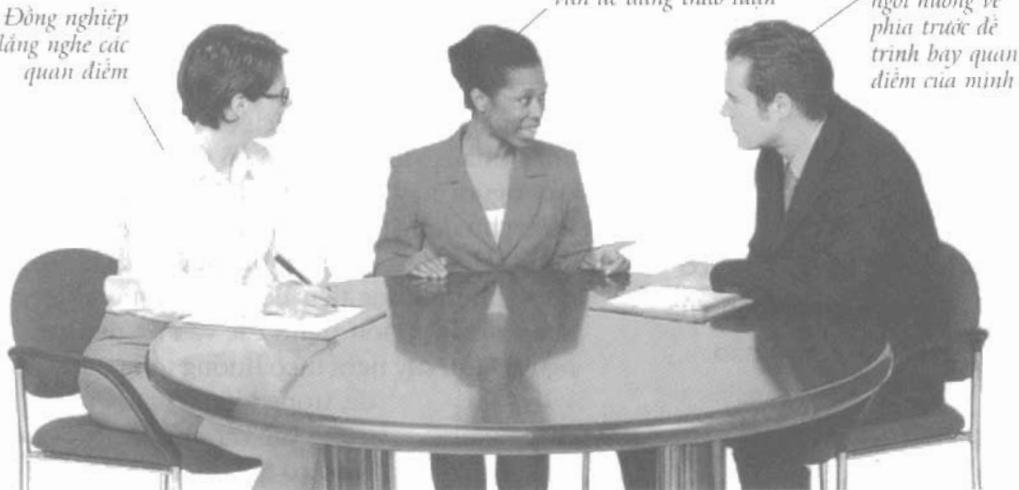


XÁC ĐỊNH RỘ NHU CẦU CỦA NGƯỜI KHÁC

Khi bạn chịu trách nhiệm đảm bảo kết quả công việc trước người khác, hãy xác định những chỉ tiêu chính yếu mà họ mong đợi. Các kỹ năng NLP sẽ giúp bạn xác định và thỏa mãn nhu cầu. Ví dụ, bạn có thể hỏi: "Nếu chúng tôi có thể giao mặt hàng X với giá này vào tuần tới, anh/chị có đồng ý không ạ?" Nếu không có vấn đề gì với đề nghị trên, hãy tiếp tục thỏa thuận thực hiện bước kế tiếp. Nếu có vấn đề, đặt câu hỏi để xác định nguyên nhân gây khó khăn cho bạn hoặc cho họ. Sau đó thảo luận để tìm ra giải pháp tốt nhất cho cả hai bên.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Xác định được nhu cầu quan trọng của nhân viên sẽ giúp bạn duy trì được nguồn nhân sự của mình.
- Hỏi để biết điều gì quan trọng với khách hàng sẽ giúp bạn cải thiện được mối quan hệ với họ.
- Trong bất kỳ情境 nào, bạn cũng nên nghĩ đến việc xác định điều quan trọng nhất để duy trì hướng đi đúng.
- Dành thời gian làm rõ các chỉ tiêu sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian về sau này.



XÁC ĐỊNH RỘ NHU CẦU NỘI BỘ

Khi kết quả công việc của bạn tùy thuộc vào tập thể, bạn cần làm rõ chỉ tiêu của công việc ấy. Ví dụ, việc yêu cầu mọi người cải thiện chất lượng sẽ không có ý nghĩa gì nếu bạn không chỉ rõ ràng khía cạnh nào cần được cải thiện và cải thiện tới mức độ nào. Để làm được điều này, thứ nhất, hãy hỏi các thành viên trong nhóm xem họ đã hiểu rõ những gì cần đạt được hay chưa. Nếu bạn không chắc chắn, hãy yêu cầu họ lặp lại. Thứ hai, bạn cần đảm bảo rằng họ có khả năng để đạt được kết quả cần có.

▲ LẮNG NGHE CÁC QUAN ĐIỂM

Dành thời gian hỏi các thành viên trong nhóm về các ưu tiên của họ đối với công việc, nhằm tạo cho họ cảm giác được tôn trọng, đồng thời đảm bảo rằng tất cả mọi người đều nắm rõ các mục tiêu cần đạt được.

56

Luôn làm rõ với các thành viên trong nhóm điều gì là quan trọng trong mỗi情境 huống.

LÀM VIỆC VỚI CÁC DẠNG TÍNH CÁCH

Trong hầu hết các tình huống, mọi người thường có xu hướng xử sự theo một số cách thức giống nhau. Hãy nhận biết những khuôn mẫu tương đồng này ở bản thân bạn và ở người khác để có thể tăng tính hiệu quả, đồng thời tránh gặp các rắc rối được lắp đi lắp lại.

57

Ngăn ngừa các vấn đề xảy ra bằng cách tìm hiểu các khuôn mẫu ứng xử ở đồng nghiệp của bạn.

58

Học cách nhận biết những khuôn mẫu ứng xử của bản thân và của người khác.

59

Xem xét để nhận biết các thói quen phản xạ có thể trở thành thế mạnh của bạn như thế nào.

XEM XÉT SỰ KHÁC BIỆT

Có những thói quen thuộc về phản xạ (hay nói cách khác là được "lắp trình") mà chúng ta thường thể hiện trong các tình huống khác nhau. Ví dụ: có một số người luôn tuân thủ những quy tắc có sẵn nhằm đạt được mục tiêu trong khi những người khác lại thích có những sự lựa chọn khác nhau. Việc đánh giá có thể dựa trên ý kiến của người này hoặc của người khác. Có người luôn chủ động trong công việc, có người lại rất bị động. Hoặc có người luôn hướng đến việc đạt được những mục tiêu tích cực, trong khi người khác lại chỉ muốn tránh các vấn đề tiêu cực. Có người luôn suy nghĩ theo hướng tổng thể của vấn đề, trong khi có người lại chỉ tập trung vào các chi tiết. Mọi người cũng có thể quan sát để xác định mọi việc tương đồng hoặc khác biệt như thế nào.

THÍCH ÚNG VỚI SỰ KHÁC BIỆT

Hai người có hai thói quen lập trình khác nhau sẽ khó giao tiếp và điều này có thể làm suy giảm mối quan hệ trong kinh doanh của họ. Học cách nhận biết những khuôn mẫu ứng xử khác nhau ở mỗi thành viên trong nhóm của bạn và tìm cách thích ứng với những sự khác biệt này sẽ nâng cao hiệu quả tối đa. Ví dụ, khi ủy thác công việc cho một người thích "có các sự lựa chọn" để đạt được mục tiêu, hay nói cách khác là không muốn bị gò bó trong các quy tắc có sẵn, bạn cần tránh bắt họ phải làm cái này hay cái kia. Vì điều này khiến họ dễ dàng nhận thấy bạn không tin tưởng ở họ. Bạn chỉ cần cho họ biết mục tiêu cần đạt được và để họ tự quyết định cách nào là tốt nhất để đạt được mục tiêu ấy.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Khi ủy thác công việc cho một người thích làm việc theo nguyên tắc, tôi đã chỉ rõ họ biết cần phải làm gì hay chưa?
- ? Nhân viên này tập trung vào việc có được các mặt tích cực hay tránh các mặt tiêu cực?
- ? Tôi đã thiết kế công việc nhằm đảm bảo phù hợp với điểm mạnh của nhân viên hay chưa?

ÁP DỤNG CÁC SỰ KHÁC BIỆT

Bạn cần cố gắng xác định nhằm phân biệt các tính cách khác nhau ở mỗi thành viên trong nhóm của bạn. Cải thiện kết quả công việc sẽ bảo đảm tính cách của mỗi người phù hợp với đặc tính công việc của họ. Ví dụ, một nhân viên phụ trách khách hàng có lẽ sẽ đạt kết quả công việc tốt hơn nếu có tính cách tự nhiên, đó là chủ động; trong khi một nhân viên bán hàng qua điện thoại sẽ đạt thành tích tốt hơn nếu biết cách phản ứng nhanh nhẹn khi tiếp xúc với khách. Các chuyên gia về nhân sự thường sử dụng các phiên mẫu "lập trình" để xác định rõ những đặc tính của nhân viên đạt kết quả cao nhằm tuyển dụng các ứng viên thích hợp nhất.

60

Luôn đảm bảo rằng tính cách tự nhiên của các thành viên trong nhóm thật sự phù hợp với đặc tính của công việc mà họ sẽ thực hiện.



LÀM VIỆC VỚI CÁC DẠNG TÍNH CÁCH KHÁC NHAU

LẬP TRÌNH	THẢO LUẬN CỦA NHÂN VIÊN	QUAN ĐIỂM CỦA QUẢN LÝ
CHỦ ĐỘNG	"Cần tiến hành ngay."	"Có ý hay. Nếu bắt đầu ngay bây giờ, các bạn có thể xử lý các vấn đề này sinh sau này."
BI ĐỘNG	"Nên đợi cho đến khi có thêm thông tin."	
THEO TỔNG THỂ	"Anh không nhìn thấy tổng thể vấn đề gì cả."	"Cả hai bạn đều đúng. Nếu không nhìn thấy tổng thể vấn đề, chúng ta không thể định hướng và nếu không có các chi tiết nhỏ, chúng ta sẽ thất bại."
THEO CHI TIẾT	"Các chi tiết nhỏ cũng không kém phần quan trọng đâu."	
THEO QUY TẮC	"Cách làm việc ở đây là như vậy."	"Nếu các bạn để mọi việc tiến triển, tôi muốn các bạn sẽ xem xét và kết luận giải pháp nào là tốt nhất."
THÍCH LỰA CHỌN	"Phải, nhưng chúng ta cần có cách tiếp cận mới."	
NGHĨ ĐẾN BẢN THÂN	"Tôi muốn quyết định ngay."	"Có lẽ chúng ta cần thêm thông tin chi tiết về nhu cầu của khách hàng trước khi quyết định."
NGHĨ ĐẾN NGƯỜI KHÁC	"Liệu khách hàng có chịu mua không?"	
HƯỚNG TỚI PHÍA TRƯỚC	"Tôi muốn hoàn thành công việc đúng thời hạn."	"Nếu các bạn lập kế hoạch cho việc hoàn thành công việc đúng thời hạn, các bạn có thể tránh lặp lại lỗi."
TRÁNH NÉ	"Chúng ta không thể phạm lỗi một lần nữa."	
TÌM SỰ TƯƠNG ĐỘNG	"Chúng ta đã gặp vấn đề này trước đây rồi."	"Chúng ta nên xem việc làm có hiệu quả trước đây và thiết kế lại cho phù hợp với những điểm khác biệt hiện nay."
MUỐN KHÁC BIỆT	"Nhưng tốc độ thay đổi thi khác."	

CÓ ĐƯỢC MỐI KINH DOANH TỐT NHẤT

Không phải mọi người đều có cùng một cách tiếp cận trong đàm phán thương lượng - thật ra, có 5 cách chủ yếu mà mọi người thường dùng. Bạn cần hiểu rõ cách tiếp cận của riêng mình, đồng thời học cách nhận biết phong cách tiếp cận của người khác nhằm có được kết quả tốt nhất cho bản thân cũng như cho các bên liên quan trong buổi đàm phán thương lượng.

61

Tôn trọng những mối quan tâm của đối tác như của chính bản thân bạn.



▲ CÓ ĐƯỢC THỎA THUẬN

Tìm cách xúi tiến hướng tới kết quả tốt nhất thông qua thương thuyết để các bên liên quan đều hài lòng với những gì có được.

HIỂU RỘ CÁC PHONG CÁCH

Bạn nên học cách nhận biết các phong cách đàm phán của bản thân cũng như của người khác. Phong cách Thỏa hiệp (compromise) phân chia rõ ràng sự khác biệt, cho dù hai bên có thể đạt được thỏa thuận nhiều hơn. Phong cách Bành trướng (coercive) chủ yếu là tạo thế lấn át, bất kể hậu quả. Phong cách Tình cảm (emotional) nhận thấy việc đánh vào tình cảm của phía đối tác sẽ đem lại kết quả, trong khi phong cách Lý trí (rational) lại cho rằng việc tranh luận sẽ khiến đối tác thay đổi quan điểm. Phong cách Thương thuyết (bargaining) thật ra có hiệu quả nhất vì khuynh hướng trao đổi giữa hai bên rất dễ đạt được giá trị tốt nhất cho mỗi bên.

NHẬN BIẾT CÁC PHONG CÁCH ĐÀM PHÁN

PHONG CÁCH ĐÀM PHÁN	THẢO LUẬN
THỎA HIỆP	"Chúng tôi cần cân nhắc công bằng." "Có lẽ chúng ta có thể thỏa thuận sự khác biệt trong phân chia."
BÀNH TRƯỞNG	"Chúng ta có thể đàm phán điều đó không?" "Không được, các anh cần nghe theo yêu cầu của chúng tôi."
TÌNH CẢM	"Bên anh có thể kéo dài thời hạn trả sau không?" "Như vậy thì khó khăn cho chúng tôi quá."
LÝ TRÍ	"Anh có thấy nếu chúng ta thỏa thuận ngay bây giờ..." "Nhưng nếu chúng ta hoàn tất lịch trình trước thi sẽ có lý hơn."
THƯƠNG THUYẾT	"Nếu các anh có thể giao hàng vào tuần tới, bên tôi sẽ chấp thuận." "Chúng tôi sẽ giao hàng tuần tới nếu bên anh ký hợp đồng luôn bây giờ."

PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG

Bạn cần nhận biết những trường hợp có thể trở thành các tình huống đàm phán. Trước khi bước vào đàm phán thương lượng, cần xác định rõ kết quả cũng như những điểm quan trọng của mình. Bạn cần phải lên kế hoạch cung như nghiên cứu kỹ lưỡng, đồng thời suy nghĩ về khả năng tốt nhất cho thỏa thuận cần đàm phán. Điều này cũng có thể đồng nghĩa với việc chuyển sang hướng khác. Trong suốt quá trình đàm phán, bạn cần giữ tâm trạng cảm xúc bình tĩnh - nếu bạn thấy tình hình có chiều hướng khó khăn, hít một hơi thật sâu và thay đổi hướng suy nghĩ của mình. Di từng bước một để hướng đến một kết quả có lợi cho cả hai bên hoặc ít nhất giúp bạn nhận ra rằng không có giải pháp nào hoàn toàn tốt đẹp.

62

Nên nhớ những điểm mạnh và những điểm yếu của bạn.

63

Cố gắng để đạt được kết quả kinh doanh có lợi cho cả hai bên.

ĐÀM PHÁN THÀNH CÔNG ►

Trong ví dụ này, một công ty lớn sử dụng đàm phán với các nhà cung cấp để định hình vị trí của mình là công ty bán gỗ hàng đầu và có trách nhiệm bảo vệ môi trường. Việc đàm phán xuất sắc giúp họ có được thỏa thuận kinh doanh mà đôi thủ cạnh tranh không thể theo kịp.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

- Trước khi tiến hành đàm phán thương lượng, cố gắng tưởng tượng những điểm mấu chốt của phía đối tác.
- Thu thập bất kỳ thông tin quan trọng nào liên quan đến những điểm trên.
- Nhám luyện những nội dung đàm phán mà bạn dự tính là sẽ rất khó khăn.

LÀM LỢI CHO VIỆC KINH DOANH

Hãy mở rộng kỹ năng đàm phán để có thể thu được kết quả tốt đẹp sau này. Bạn nên nhớ rằng nếu đối tác nào không hài lòng với buổi giao dịch kinh doanh, thì mối quan hệ về lâu dài có thể bị suy giảm. Nên xem lại những buổi đàm phán trước đây và rút ra những cách có thể đem lại kết quả tốt đẹp trong tương lai. Thực hành trong trí tưởng tượng của bạn và lập ra mục tiêu để cải thiện các mối quan hệ trong mỗi lần giao dịch kinh doanh. Ngoài ra, cần nghĩ đến tất cả những đối tác khác có liên quan đến công việc làm ăn của bạn trong mỗi lần đàm phán, nhằm hướng phát triển việc kinh doanh của bạn về lâu dài được tốt hơn. Đây là cách tư duy theo hướng các bên cùng có lợi.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Một công ty bán gỗ hàng đầu quyết định rằng nên quan tâm nhiều hơn đến môi trường và xem đây là cơ hội để phát triển kinh doanh về lâu dài chứ không phải là vấn đề gây rắc rối cho doanh nghiệp. Lúc đầu, các nhà cung cấp gỗ cho công ty tỏ ra không hợp tác trong việc bảo vệ môi trường. Sau đó, công ty phải đàm phán với mỗi nhà cung cấp để tạo ra quy trình làm việc thay thế nhằm giảm thiểu tổn hại cho môi trường. Tiếp theo, các nhà cung cấp gỗ phải đàm phán lại với các nhà phân

phối của họ. Phải mất nhiều thời gian để thực hiện tất cả những việc này. Thêm vào đó, công ty quyết định không quảng cáo mà để cho khách hàng biết đến theo kiểu truyền miệng. Phương pháp này thực ra được tin cậy hơn và tiết kiệm cho công ty chi phí quảng cáo. Ngoài ra, chính sách này cũng chứng tỏ các bên đều có lợi; khách hàng có được sản phẩm chất lượng với giá thỏa đáng; công ty phát triển nhanh chóng vì uy tín tăng; môi trường được bảo vệ vì lượng chất thải giảm.

PHÁT HIỆN VÀ NGĂN NGỪA CÁC SỰ CỐ

Cách tốt nhất là tránh sự cố trước khi chúng phát sinh. Bạn cần học cách tiên đoán thông qua dấu hiệu nhỏ nhất ở các hành vi ứng xử của người khác. Ngoài ra, bạn cần tỏ ra nhạy bén trong việc phát hiện các vấn đề tiềm ẩn của người khác, thậm chí trước khi bản thân họ phát hiện ra.

65

Nên nhớ rằng ngăn chặn vấn đề sẽ đảm bảo hiệu quả chỉ phí hơn so với cách đợi đến khi vấn đề này sinh rồi mới giải quyết.

**64**

Cần nhận ra rằng mỗi vấn đề đã từng là giải pháp của một vấn đề khác.

NHẬN BIẾT NHỮNG SỰ CỐ TIỀM ẨN

Bạn cần học cách đoán biết sự cố trước khi chúng xảy ra. Dùi khi có những người nhận ra vấn đề nhưng lại gác chúng sang một bên. Sự bất hợp lý này có thể ảnh hưởng đến hành vi của họ và người khác. Do vậy, bạn cần học cách nhận biết những dấu hiệu này. Đầu tiên, nhận biết những cảm giác không chắc chắn của bản thân, ví dụ như nghi ngờ, để tiến hành đối phó. Thứ hai, nhận biết những thông điệp từ người khác đồng thời đặt câu hỏi để bạn có thể phát hiện ra vấn đề trước khi chúng này sinh.

NHẬN BIẾT SỰ CHẮC CHẮN CỦA BẢN THÂN

Trước khi quyết định một điều gì đó, bạn cần biết cách nhận ra sự chắc chắn nội tâm của bản thân. Nếu không chắc chắn, bạn có thể sẽ hối tiếc về quyết định của mình. Hãy nghĩ về thời điểm khi bạn có cảm giác thật sự chắc chắn và cảm giác này sau đó là chính xác. Tập trung vào cảm giác nội tâm để bạn có thể mô tả chúng theo kích cỡ, hình dáng và địa điểm. Sau đó, so sánh cảm giác này với cảm giác khi bạn không chắc chắn để nhận biết sự khác biệt. Cuối cùng kiểm lại một lần nữa cảm giác chắc chắn trước khi bạn ra quyết định.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Người này thể hiện sự chắc chắn ở mức độ nào đối với điều họ đang trình bày?
- ? Mức độ chắc chắn của tôi đối với điều đang trình bày được thể hiện như thế nào?
- ? Tôi cần hỏi những gì để làm rõ cảm giác nghi ngờ và không chắc chắn này?
- ? Tôi cần làm gì để biết rõ người này đã thật sự cảm thấy chắc chắn?
- ? Tôi có cảm thấy ủng hộ quyết định này không?



▲ ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ CHẮC CHẮN

Lắng nghe và quan sát cẩn thận cách người khác phản hồi đồng thời cảm nhận trực giác của bạn về mức độ chắc chắn của họ. Nếu chắc chắn, ngôn ngữ hình thể và lời nói của họ cùng thể hiện một điều.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Làm rõ bất kỳ mối quan tâm tiềm ẩn nào để tìm ra cách giải quyết vấn đề. Khi phát hiện người nào đang có mối bận tâm, bạn cần quyết định xem nó đáng để bạn giải quyết hay không. Nếu có, hãy hỏi: "Bạn có vẻ không rõ lắm về 'X'. Nếu 'X' có vấn đề, đó có thể là vấn đề gì?". Khi vấn đề đã được làm rõ, và quan trọng, bạn có thể hỏi: "Bạn có biết cách giải quyết không?" Nếu họ nói "Có", kiểm tra xem cách giải quyết tương đồng hay không. Nếu không tương đồng, hãy hỏi họ thêm một lần nữa xem vấn đề là gì. Tuy nhiên, nếu họ nói "không", hãy hỏi: "Chúng ta cần làm gì để giải quyết vấn đề này?"

ĐÁNH GIÁ QUA BUỔI HỘI THOẠI ▶

Để đánh giá mức độ tương đồng, hãy hỏi đồng nghiệp của bạn 2 câu hỏi. Đầu tiên, đặt câu hỏi mà bạn biết người đồng nghiệp đã có câu trả lời. Sau đó, hỏi tiếp câu hỏi mà bạn biết người đồng nghiệp không chắc chắn về câu trả lời. Hãy lưu ý sự khác biệt hình thể ở hai trường hợp trên, sau đó đánh giá mức độ tương đồng của họ theo thang điểm từ 1 - 10.

TÌM RA SỰ NGHỊ NGẠI Ở NGƯỜI KHÁC

Khi một người có cảm giác chắc chắn về điều gì đó, lời nói của họ sẽ có ý nghĩa hơn, giọng nói trở nên trầm, sâu hơn, và ngôn ngữ hình thể cho thấy sự tự tin. Còn nếu người đó không có cảm giác chắc chắn, trong hành vi của họ sẽ thể hiện một chút nghi ngại hoặc lưỡng lự - ngôn ngữ hình thể của họ cũng thể hiện sự không chắc chắn. Sự quan tâm sẽ thể hiện qua những thay đổi rất nhỏ trong giọng nói, nét mặt, màu da hoặc sự co dãn của đồng tử. Bạn hãy học cách phát hiện sự tương phản rất nhỏ này trong ngôn ngữ hình thể của người khác.



PHẢN HỒI VỚI SỰ TỰ TIN



PHẢN HỒI VỚI SỰ NGHỊ NGẠI

ĐỊNH DẠNG CÁC CUỘC HỌP

Bạn có thể thay đổi năng suất của cá nhân cũng như của công ty nếu bạn biết cách tổ chức hiệu quả các cuộc họp. Cải thiện kỹ năng họp nhóm để đảm bảo bất kỳ buổi họp nào cũng mang tính xây dựng, qua đó các vấn đề được thảo luận một cách có năng suất và hiệu quả.

CHUẦN BỊ CHO CÁC BUỔI HỌP

Bạn cần nắm rõ mục tiêu của buổi họp. Hãy tự hỏi mình cần đạt được điều gì vào cuối buổi họp. Chia nhỏ ra thành kết quả cần có, ví dụ cần ra quyết định gì và phân công nhiệm vụ nào. Hãy suy nghĩ về những điều mà bạn muốn nghe và thấy để biết mình đã đạt được mục tiêu. Ví dụ, bạn thấy mỗi người gật đầu đồng ý đối với quyết định đưa ra, hoặc bạn có thể nghe thấy họ để xuất tinh nguyện làm một việc gì đó. Bạn hãy kiểm tra xem mỗi thành viên có cần hiện diện để thảo luận tất cả các mục trong chương trình họp không, hoặc bạn có cần lên lịch cho một buổi họp khác không.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Luyện tập đặt mình vào vị trí của người khác để bạn có thể hiểu được quan điểm của họ.
2. Tìm ra cách tốt nhất để đảm bảo buổi họp diễn tiến theo chiều hướng đã định.
3. Khen ngợi người khác khi họ trình bày một điểm hay.

66

Liên tục tóm tắt nội dung cuộc họp để nhận biết buổi họp đang ở điểm nào và sẽ tiến triển đến đâu.

▼ ĐẢM BẢO BUỔI HỌP LUÔN TẬP TRUNG VÀO MỤC TIÊU

Hãy viết ra mục tiêu của buổi họp trên giấy khổ lớn để mọi người cùng thấy và xem lại khi cần, sau đó theo dõi để nhận biết đã đạt được các mục tiêu đề ra trước buổi họp chưa.

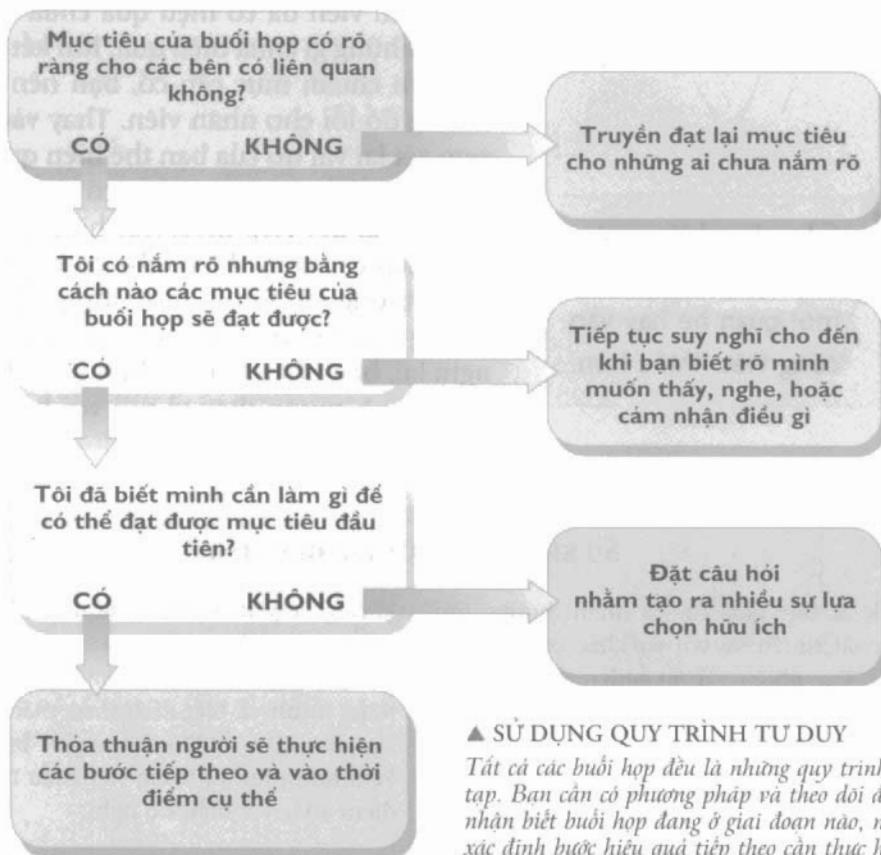


THEO DÕI DIỄN TIẾN BUỔI HỌP

Hãy tưởng tượng bạn đang đứng ở góc phòng quan sát diễn tiến của buổi họp. Hình dung bạn đang đứng ở vị trí có thể quan sát toàn bộ phòng họp. Điều này được gọi là vị trí thứ 3 trong khái niệm NLP. Bạn cần tưởng tượng mình đứng tại vị trí này và kết luận xem buổi họp có đạt kết quả nào không. Nếu có, hãy tiếp tục giữ vị trí. Nếu không, hãy thay đổi để đảm bảo mọi thành viên có mặt đều thỏa thuận về mục tiêu của buổi họp đã đề ra. Sau đó, di chuyển một lần nữa đến vị trí thứ 3 trong tâm trí của bạn. Luôn kiểm tra nhằm hướng buổi họp theo kết quả như bạn muốn có.

ĐÁM BẢO BUỔI HỌP LUÔN TẬP TRUNG VÀO MỤC TIÊU

Sau khi bắt đầu buổi họp cùng với mục tiêu được tất cả các thành viên nắm rõ, bạn cần kiểm tra để đảm bảo buổi họp luôn đi đúng hướng. Cần thiệp ngay nếu thấy cần thiết. Ví dụ, nếu có ai đó đề cập đến một vấn đề không liên quan trực tiếp đến các mục tiêu đã đề ra trong cuộc họp, bạn có thể nói: "Đây cũng là ý hay. Nhưng tôi không chắc điều này sẽ giúp chúng ta đạt mục tiêu tại đây" sau đó nhắc nhở mọi người về nội dung chương trình họp. Nếu mọi chuyện trở nên thiếu rõ ràng, tóm tắt lại mục tiêu đã đạt được và hướng mọi người đến mục tiêu tiếp theo. Khi gặp vấn đề, hãy hỏi: "Chúng ta có thể làm gì khác?" để hướng tới giải pháp. Nếu bạn gặp vấn đề với một ai đó, hãy bàn luận các nguyên nhân của nó để tìm ra cách giải quyết thông qua và tiếp tục với nội dung cuộc họp tiếp theo.



67

Tóm tắt những mục tiêu đã đạt được và tập trung vào những mục tiêu tiếp theo.

68

Xác định các bước hành động tiếp theo và quyết định xem ai sẽ thực hiện.

▲ SỬ DỤNG QUY TRÌNH TƯ DUY

Tất cả các buổi họp đều là những quy trình phức tạp. Bạn cần có phương pháp và theo dõi để nhận biết buổi họp đang ở giai đoạn nào, nhằm xác định bước hiệu quả tiếp theo cần thực hiện.

CẢI THIỆN MỐI QUAN HỆ TRONG CÔNG VIỆC

Các nhà quản lý cần có kỹ năng giao tiếp cá nhân tốt để đạt kết quả cao trong môi trường công việc nhiều áp lực như hiện nay. Bạn nên học một kỹ năng quan trọng là biết khi nào cần thay đổi quan điểm nhằm đảm bảo có được kết quả tốt nhất từ người khác.

69

Nhận biết vai trò của bạn khi giúp nhân viên đạt kết quả tốt.

70

Ghi nhận các quan điểm của nhân viên.

71

Cần nhận biết mọi người tập trung vào mối quan hệ hay vào công việc nhiều hơn.

RÚT KINH NGHIỆM TỪ CÁC NHUỘC ĐIỂM

Các nhà quản lý thành công cần đạt được kết quả cao từ các thành viên trong nhóm của họ. Tuy nhiên, để có được kết quả tốt nhất từ người khác, bạn cần xem xét lại những gì mình làm với nhân viên đã có hiệu quả chua và cần cải thiện những gì chưa hiệu quả. Khi kết quả chưa đạt đến chuẩn mực cần có, bạn nên tránh hướng đổ lỗi cho nhân viên. Thay vào đó, hãy xem xét lại vai trò của bạn thể hiện qua kết quả có được. Điều này có nghĩa có thể bạn đã bỏ sót điều gì đó. Tiếp theo, hãy hình dung ra các cách tiếp cận thay thế có thể có hiệu quả hơn trong tương lai. Ví dụ, một đồng nghiệp tỏ vẻ không nghe những lời nhận xét của bạn. Khi nghĩ lại, bạn nhận ra bạn chỉ nói với họ những điều mình muốn thay vì nói với họ cách tiến hành công việc như thế nào.

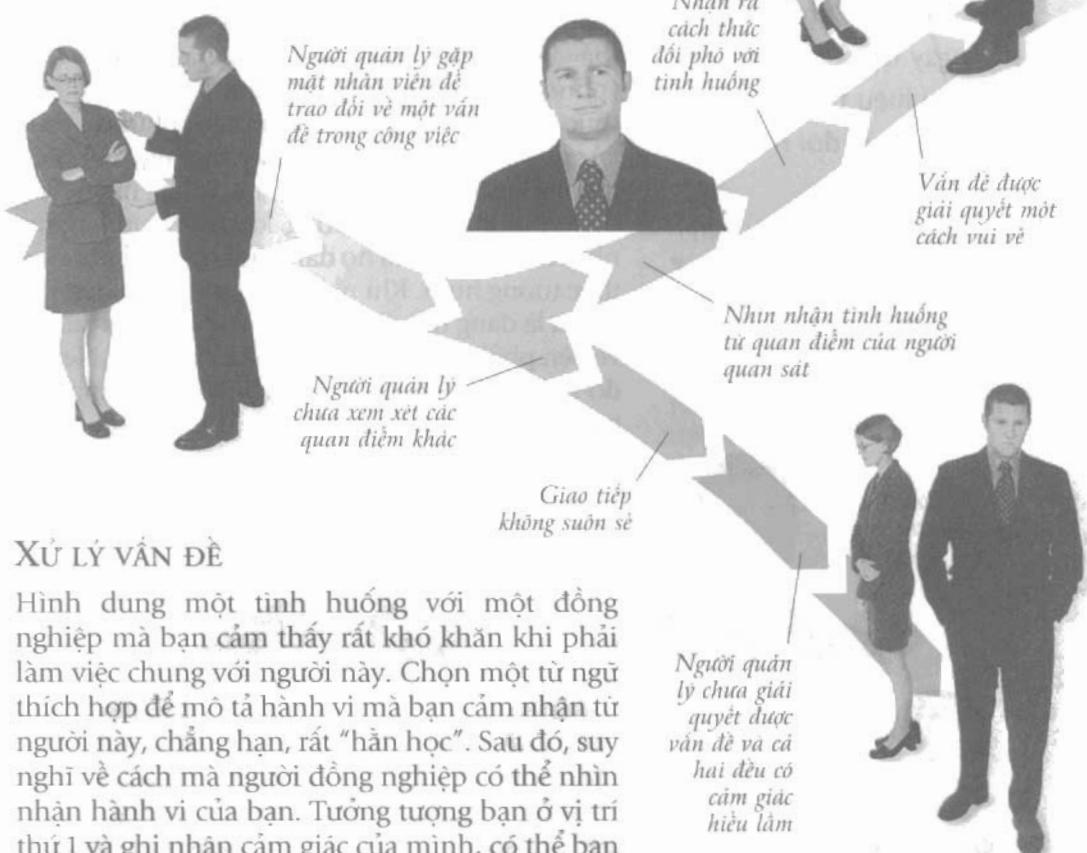
SỰ KHÁC BIỆT GIỮA HAI GIỚI TÍNH

Sự khác biệt giữa các cá nhân thường lớn hơn rất nhiều so với sự khác biệt về giới tính. Tuy nhiên, có rất nhiều sự khác biệt đặc thù khá thú vị giữa phụ nữ và nam giới. Phụ nữ thường có khả năng tốt hơn trong việc đặt mình vào vị trí người khác (là vị trí thứ 2 trong NLP). Ngược lại, họ thường

không để ý đến những nhu cầu của riêng mình (vị trí thứ nhất). Nam giới, trong khi đó, thường nắm bắt rõ hơn về nhu cầu của riêng mình và biết cách thỏa mãn các nhu cầu này. Tuy nhiên, nam giới lại thường kém hơn phụ nữ trong việc hiểu một quan điểm khác với điều họ nghĩ.

THAY ĐỔI QUAN ĐIỂM

Mọi người thường nói về một “thế giới thật” mà quên rằng mỗi chúng ta vẫn sống trong thế giới riêng của mình. Hãy học cách nhìn nhận các tình huống từ quan điểm của người khác qua việc “thay đổi vị trí thứ hai”. Quan điểm của bạn là vị trí thứ nhất. Ngoài ra, cố gắng trở thành một quan sát viên không thiên vị (vị trí thứ ba) để xem xét tình huống theo quan điểm trung lập. Cố gắng tỏ ra khách quan khi ở vị trí này. Khi gặp khó khăn, hãy thử nghiệm với cả ba vị trí.



XỬ LÝ VẤN ĐỀ

Hình dung một tình huống với một đồng nghiệp mà bạn cảm thấy rất khó khăn khi phải làm việc chung với người này. Chọn một từ ngữ thích hợp để mô tả hành vi mà bạn cảm nhận từ người này, chẳng hạn, rất “hỗn hào”. Sau đó, suy nghĩ về cách mà người đồng nghiệp có thể nhìn nhận hành vi của bạn. Tưởng tượng bạn ở vị trí thứ 1 và ghi nhận cảm giác của mình, có thể bạn có cảm giác bức tức hơn là mình tưởng. Tập trung vào ngôn ngữ hình thể của người đồng nghiệp và tưởng tượng bạn đang ở vị trí của họ (vị trí thứ 2). Ghi nhận bất kỳ cảm giác nào mà có thể bạn chưa biết, ví dụ lo lắng. Sau đó ngưng lại (ở vị trí thứ 3) và tự hỏi “Cách tốt nhất để xử lý vấn đề này là gì?”

▲ ĐÁNH GIÁ CAO CÁC QUAN ĐIỂM

Người quản lý này cần phải ghi nhận quan điểm của nhân viên từ hướng của người quan sát để có thể xử lý tình huống một cách hiệu quả.

NHẬN BIẾT NHỮNG DẤU HIỆU

Khi bạn nói chuyện với ai đó, hãy học cách nhận biết cách suy nghĩ nổi bật của họ vào thời điểm đó - theo phong cách tượng hình, tượng thanh, hay xúc giác (cảm giác). Nhận biết những dấu hiệu đó sẽ giúp bạn điều chỉnh cách giao tiếp của mình cho phù hợp với họ.

73 Học cách nhận biết ngay lập tức những dấu hiệu từ chuyển động của đôi mắt.

PHÂN ĐOÁN NHỮNG DẤU HIỆU TỪ CỦ ĐỘNG CỦA ĐÔI MẮT ▼

Phát triển kỹ năng giao tiếp qua cách nhìn nhận những dấu hiệu có thể giúp bạn hiểu được người khác suy nghĩ như thế nào. Luyện tập thường xuyên cho đến khi bạn có thể tự động nhận biết những dấu hiệu này.

72

Lắng nghe để nhận biết ý nghĩa qua các phong cách giao tiếp kiểu tượng hình, tượng thanh, hay xúc giác.

NHẬN BIẾT NHỮNG DẤU HIỆU

Cử động của mắt và từ ngữ là những dấu hiệu cho thấy người đó đang suy nghĩ bằng hình ảnh (phương thức tượng hình), âm thanh (phương thức tượng thanh), hoặc cảm xúc (phương thức xúc giác). Những dấu hiệu này thường xuất hiện thoáng qua nên mọi người rất ít khi nhận biết được. Nhưng thông thường, khi một người ngược nhìn lên có nghĩa là họ đang suy nghĩ với phương thức tượng hình. Khi nhìn xuống về phía bên trái nghĩa là đang tự nói với chính mình. Nhìn xuống về bên phải nghĩa là suy nghĩ với cảm giác. Nếu ai đó nói "Tôi hiểu rồi...", có nghĩa là họ đang suy nghĩ với phương thức tượng hình.

Xây dựng hình ảnh của một vấn đề nào đó



XÂY DỰNG CÁC HÌNH ÁNH

Nhớ đến hình ảnh của vấn đề nào đó trong quá khứ



NHỚ ĐẾN CÁC HÌNH ÁNH

Bắt đầu xây dựng các câu phản hồi bằng lời



NHỚ ĐẾN CÁC ÂM THANH

Hình dung các khả năng trong tâm trí



DỤNG NÊN CÁC ÂM THANH

Nhớ lại những vấn đề nào đó đã nói trước đây

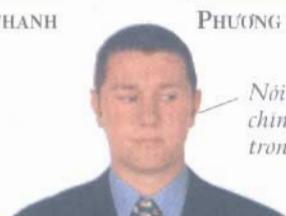


PHƯƠNG THỨC TƯỢNG HÌNH

Nhớ lại cảm giác về một vấn đề nào đó



Nói chuyện với chính mình trong tâm trí



TỰ ĐÓI THOẠI

NHỮNG ĐIỂM CẨM LƯU Ý

- Nếu bạn biết cách tương thích với phong cách giao tiếp của người khác, bạn sẽ tránh được tình huống làm người nghe chói tai!
- Bạn có thể học để có được kỹ năng thay đổi cách suy nghĩ nhằm tương thích với bất kỳ ai mà bạn đang cùng nói chuyện.
- Khi nói chuyện với một nhóm người, bạn cần sử dụng các dấu hiệu tương hình, tượng thanh và cảm giác tương đương nhau.

THÍCH ỨNG VỚI NHỮNG DẤU HIỆU

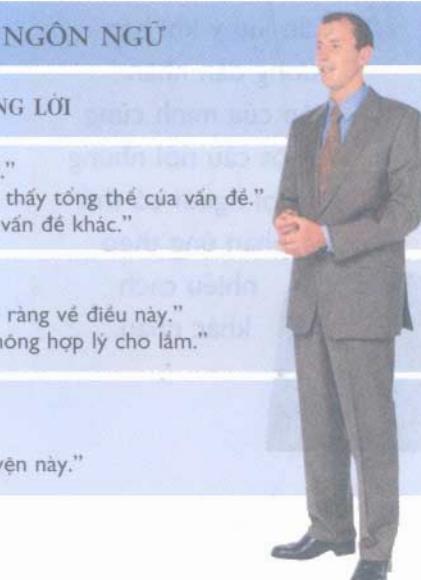
Hãy học cách thay đổi phong cách suy nghĩ của bạn để thích ứng với người khác. Nếu một đồng nghiệp của bạn hay nhìn lên và sử dụng các từ ngữ tượng hình, hãy tỏ ra tương thích và sử dụng phong cách giao tiếp tượng hình. Ví dụ, nếu họ nói “Dự án này có vẻ u ám”, bạn có thể nói: “Vậy chúng ta cần tìm cách để mọi chuyện sáng sủa hơn”. Nếu một khách hàng của bạn nhìn xuống về bên trái và nói “Tôi không chắc lắm về chuyện này”, bạn cần nhận ra rằng người khách này có thể đang tự nhủ trong thâm tâm về những mối quan tâm của mình. Do vậy, hãy cho khách hàng biết là bạn rất sẵn lòng bàn luận thêm về điều này.

NHẬN BIẾT CÁC DẠNG NGÔN NGỮ

DẠNG NGÔN NGỮ	VÍ DỤ BẰNG LỜI
TƯỢNG HÌNH	<ul style="list-style-type: none"> • “Ý tưởng hay và sáng sủa đây.” • “Hình như chúng ta vẫn chưa thấy tổng thể của vấn đề.” • “Chúng ta cần tập trung vào vấn đề khác.”
TƯỢNG THANH	<ul style="list-style-type: none"> • “Nghe được đây.” • “Chúng ta cần nói chuyện rõ ràng về điều này.” • “Những gì anh ta nói nghe không hợp lý cho lắm.”
XÚC GIÁC	<ul style="list-style-type: none"> • “Tôi đang bị quá tải đây.” • “Cảm thấy tốt đẹp.” • “Tôi sẽ thu xếp ổn thỏa chuyện này.”

QUAN SÁT NGƯỜI KHÁC SUY NGHĨ

Sự suy nghĩ được tạo thành từ các quy trình còn gọi là “phong cách” của các hình ảnh, âm thanh và cảm giác. Bạn hãy nhận biết những dấu hiệu biểu lộ phong cách suy nghĩ của người khác. Ví dụ, quy trình ra quyết định của sếp bạn là: xem xét các sự lựa chọn khác nhau, hỏi xem sự lựa chọn nào đem lại hiệu quả nhất, sau đó nghe theo trực giác của mình. Khi ấy, bạn chỉ cần ghi nhận quy trình này trong mỗi lần trình bày với sếp về dự án mới. Ví dụ, bạn có thể nói: “Đây là những khả năng tôi đã xem xét. Chúng ta có thể thảo luận các khả năng này cho đến khi nào anh cảm thấy chúng ta có được sự lựa chọn tốt nhất”.



74

Nhận biết các dấu hiệu biểu lộ phong cách suy nghĩ để bạn có thể đạt được hiệu quả cao nhất từ nhân viên cũng như từ công ty của bạn.

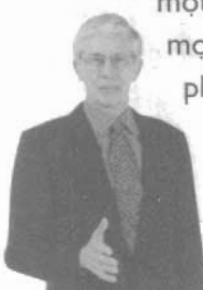


SỬ DỤNG TỪ NGỮ ĐỂ GÂY ẢNH HƯỞNG

Giao tiếp hiệu quả sẽ tác động lên kết quả công việc của bạn. Nhận biết khi nào bạn cần đặt câu hỏi cụ thể tương thích với các dạng ngôn ngữ của người khác để gây ảnh hưởng với họ. Luôn hướng tới việc hiểu rõ các câu trả lời thuộc dạng ngôn ngữ hình thể của người khác.

76

Cần lưu ý khi bạn hướng dẫn nhân viên của mình cùng một câu nói nhưng mọi người có thể phản ứng theo nhiều cách khác nhau.

**75**

Cần nhận ra rằng bằng cách đặt câu hỏi, bạn có thể điều khiển buổi nói chuyện.

THÀNH CÔNG NHỜ VÀO SỬ DỤNG TỪ NGỮ

Một nhà quản lý thường mất trung bình khoảng 8 phút cho mỗi lần giao tiếp với nhân viên của mình theo kiểu “một thầy - một trò”. Do vậy, bạn cần lưu ý những gì bạn nói trong thời gian này sẽ đóng vai trò quan trọng đối với kết quả chung. Hãy nhận biết khi nào bạn có được kết quả như mong muốn từ việc sử dụng ngôn ngữ của mình. Cần nắm rõ những điều bạn muốn có được trước khi nói. Sau đó, so sánh kết quả mà từ ngữ của bạn đem lại với kết quả mà bạn muốn có. Bạn cũng cần lưu ý khi nào nên tìm từ khác để diễn đạt cho phù hợp với từng đối tượng.

LỰA CHỌN TỪ NGỮ

Trong đa số trường hợp, các từ ngữ bạn sử dụng đều tỏ ra có hiệu quả, nhưng tùy vào những lần giao tiếp mà bạn cần lựa chọn từ ngữ một cách cẩn thận. Trước những buổi đàm thoại như vậy, hãy hình dung bạn đang quan sát chính mình nói chuyện với đối tác. Sau đó, nghĩ tới các sự lựa chọn cho việc dùng từ. Tiếp theo, hãy hình dung đến câu phản hồi mà có thể đối tác sẽ đưa ra tương ứng với mỗi lựa chọn. Nếu đó là câu phản hồi tích cực, lúc đó bạn biết mình cần nói gì. Nếu không phải là câu phản hồi tích cực, hãy hình dung ra các cách tiếp cận khác nhau cho đến khi bạn tìm ra cách hiệu quả nhất. Thực hành với cách tiếp cận này nhiều lần trong đầu trước khi bạn tiến hành buổi đàm thoại.

77

Sử dụng từ ngữ biểu lộ sự chín chắn và nhạy cảm của bạn.

78

Học cách đoán trước câu phản hồi của người khác trong khi bạn đang nói.

ĐẶT CÂU HỎI

Khả năng đặt câu hỏi vào đúng thời điểm của bạn cũng như của đối tác sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả chung. Rất có thể, nhân viên của bạn cho là bạn biết nhiều hơn so với thực tế, và bản thân bạn không cảm thấy thoải mái khi phải đặt câu hỏi. Tuy nhiên, cách tốt nhất khi bạn chưa rõ một vấn đề nào đó là hãy quyết định đặt ra câu hỏi và vào lúc nào. Khi nhận được câu trả lời, rất có thể bạn cần làm rõ những từ mang ý nghĩa trọng tâm (bằng cách sử dụng mô hình META dưới đây) nhằm đảm bảo là mình thật sự đã hiểu rõ.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- | | |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| ! Câu hỏi tiếp theo cần hỏi là gì? | ! Chúng ta cần thay đổi hoặc làm gì khác đi không? |
| ! Chúng ta cần đạt được điều gì trong trường hợp này? | ! Nếu như chúng ta làm điều này thì chuyện gì sẽ xảy ra? |
| ! Còn điều gì chúng ta chưa lưu ý đến? | ! Điều gì ngăn cản chúng ta không làm điều này? |

GIAO TIẾP PHI TRỰC DIỆN

Một số người cảm thấy khó khăn khi không nhìn thấy trực tiếp người mà họ đang nói chuyện. Vì vậy, họ rất muốn giao tiếp trực diện và dễ dàng đạt được hiệu quả đàm thoại. Do vậy trong trường hợp giao tiếp phi trực diện như gửi e-mail, bạn nên đọc lại và hình dung mình là người nhận. Đối với việc giao tiếp qua điện thoại, hãy lắng nghe cẩn thận các câu trả lời và nhận biết sự thay đổi trong giọng nói của họ.

79

Hãy huấn luyện bản thân cũng như nhân viên của bạn cách đặt ra các câu hỏi rõ ràng.

LẬP CÔNG THỨC LÀM RỘ CÁC CÂU HỎI (MÔ HÌNH META)

CÂU NÓI	LOẠI TỪ KHÓA	CÂU HỎI CẦN ĐẶT RA
"Anh phải luôn viết báo cáo hay hơn nữa về sau này."	DANH TỪ	"Loại báo cáo cụ thể nào tôi cần phải viết hay hơn?"
"Anh phải luôn viết báo cáo hay hơn nữa về sau này."	ĐỘNG TỪ	"Tôi cần làm thế nào để viết báo cáo hay hơn?"
"Anh phải luôn viết báo cáo hay hơn nữa về sau này."	QUY ĐỊNH	"Nếu tôi không cải thiện thì hậu quả sẽ như thế nào?"
"Anh phải luôn viết báo cáo hay hơn nữa về sau này."	KHAI QUÁT HÓA	"Có thật lúc nào tôi cũng phải viết hay hơn không?"
"Anh phải luôn viết báo cáo hay hơn nữa về sau này."	SƠ SÀNH	"Nói cụ thể thi tôi cần viết hay hơn như thế nào?"

LẬP LẠI CÁC TỪ CHÍNH

Nên nhớ rằng đối với các cá nhân khác nhau, thì từ ngữ sẽ có ý nghĩa khác nhau. Bạn cần lắng nghe chính xác từ ngữ mà người khác dùng trong lúc nói - lưu ý những từ mang ý nghĩa trọng tâm mà họ nói, sau đó lặp lại các từ này trong câu trả lời của bạn. Điều này nhằm đảm bảo những gì bạn giao tiếp với họ thật sự có nghĩa. Không nên suy diễn từ ngữ mà người khác dùng. Ví dụ, nếu có người nói "kết quả kinh doanh", tránh chuyển sang "thành công của doanh nghiệp" chỉ vì bạn cho rằng đó là ý họ muốn nói. Rất có thể họ không có ý như vậy.



▲ ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HIỆU RÔ

Khi bạn nói chuyện với mọi người, hãy tờ ra nhay cảm và lưu ý đến những dấu hiệu của ngôn ngữ hình thể nhằm đảm bảo chắc chắn rằng những gì mình nói được hiểu đúng.

NHỮNG ĐIỀU CẦN LUU Ý

- Khi suy diễn từ ngữ mà người khác dùng, bạn đã vô tình thay đổi ý mà họ muốn nói.
- Có người cho rằng từ "thứ thách" có ý nghĩa như động lực thúc đẩy trong khi có người lại cho đó là điều phiền toái.
- Bạn nên luôn luôn lắng nghe để nhận biết những từ mang ý nghĩa trọng tâm trong câu nói của người khác.

KIỂM TRA Ý NGHĨA CỦA TỪ

Phản ngôn ngữ bằng lời trong hành vi ứng xử của mọi người chính là từ ngữ mà họ nói. Còn phản ngôn ngữ không lời chính là ngôn ngữ hình thể và giọng nói - hai yếu tố này sẽ cho bạn biết cách nhìn nhận điều đang được nói như thế nào. Mọi người sẽ thể hiện bằng ngôn ngữ hình thể khi những điều bạn nói có nghĩa hoặc vô nghĩa với họ. Nếu có nghĩa, họ có thể ra dấu hiệu chấp thuận bằng một cái gật đầu. Nếu không có ý nghĩa, họ sẽ không gật đầu hoặc có thể thay đổi nét mặt. Trong trường hợp này, bạn cần diễn đạt lại điều đang nói hoặc hỏi họ xem phần nào họ chưa hiểu.

TĂNG HIỆU SUẤT ►

Ví dụ này cho thấy những thay đổi dù rất nhỏ trong cách tiếp cận khi giao tiếp qua điện thoại có thể tạo nên sự khác biệt rất lớn trong kết quả nhận được. Điều này càng có ý nghĩa quan trọng hơn đối với các trung tâm dịch vụ, nơi thường xuyên phải giao dịch với khách hàng.

U VÍ DỤ THỰC TẾ

Một công ty bán lẻ gặp phải sự cạnh tranh gay gắt của công ty đối thủ - chỉ trong vòng hai năm mức độ cạnh tranh tăng gấp mười lần. Ban giám đốc quyết định tiến hành nghiên cứu sự khác biệt giữa những nhân viên dịch vụ khách hàng giỏi và các nhân viên còn lại. Họ đã phát hiện ra nhiều điều quan trọng. Những nhân viên giỏi thường tin rằng công việc của họ chủ yếu là giúp khách hàng. Họ có xu hướng chỉ bán hàng khi đó là điều khách hàng muốn. Điều này có nghĩa vai trò bán hàng đã chuyển sang vai trò làm dịch vụ, vốn tạo cho nhân

viên cảm giác thật sự hài lòng. Ban giám đốc cũng phát hiện ra rằng, nhìn chung, các nhân viên giỏi hay chính lại giọng nói sao cho phù hợp với khách hàng trước khi dẫn dắt họ bằng lời nói tích cực. Các nhân viên này cũng thường sử dụng từ ngữ của khách hàng nhiều hơn. Dựa vào những phát hiện này, Ban giám đốc công ty quyết định tổ chức huấn luyện cho các nhân viên khác trong những lĩnh vực quan trọng vừa đề cập trên. Sau đó, mức lợi nhuận của công ty tăng gấp đôi chỉ trong vòng một năm vượt xa doanh thu của công ty cạnh tranh.

80

Trao quyền cho nhân viên của bạn để có được kết quả tốt.

81

Xem xét những thời điểm thích hợp để phát huy tác dụng của ngôn từ kiểu chung chung được sử dụng khéo léo.

TRAO QUYỀN CHO NGƯỜI KHÁC

Nếu kỹ năng của nhân viên có giới hạn, bạn hãy trao quyền cho họ bằng cách nêu cụ thể những điều mà bạn mong đợi họ thực hiện được. Ví dụ, "Vì công việc kinh doanh sau này, chúng ta cần duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Tôi muốn anh xin lỗi khách hàng này và đề nghị hoàn lại toàn bộ số tiền". Đối với những nhân viên có trình độ hơn, hãy cho phép họ tự đưa ra giải pháp, qua đó bạn có thể trao quyền cho họ giải quyết vấn đề theo cách riêng của họ. Trong trường hợp này, sử dụng từ ngữ theo kiểu chung chung sẽ tốt hơn là từ ngữ cụ thể; ví dụ: "Tôi sẽ để anh tự xử lý theo cách tốt nhất đối với khách hàng này nhé?"

SỬ DỤNG TỪ NGỮ KIỂU CHUNG CHUNG (MÔ HÌNH MILTON)

KIỂU TỪ NGỮ	TÁC ĐỘNG MONG MUỐN
"Có lẽ anh cũng đã thấy là..."	Kiểu câu này ngũ ý rằng nếu họ chưa thấy vấn đề thì cũng không sao.
"Chúng ta đang phải chịu áp lực cạnh tranh..."	Dạng câu này không nêu cụ thể người cảm thấy áp lực hoặc chịu áp lực như thế nào.
"Anh có thể đồng ý hoặc không đồng ý là..."	Cách sử dụng từ như vậy ngũ ý người nghe có quyền thể hiện ý kiến của họ.
"Chúng ta phải giải quyết vấn đề nhanh chóng hơn..."	Điều này ngũ ý rằng có sự liên hệ trực tiếp giữa vấn đề và giải pháp để xuất.
"Mỗi vấn đề mới là một cơ hội..."	Cách dùng từ này tạo thế tích cực cho vấn đề chưa được xác định.
"Anh đã bắt đầu tự hỏi rằng..."	Câu hỏi kiểu này khuyến khích người nghe bắt đầu tập trung suy nghĩ.
"Thử thách sẽ tạo cơ hội cho chúng ta thể hiện năng lực tốt nhất của mình..."	Cách dùng từ nhằm miêu tả công việc khó khăn như là một cơ hội để chúng tỏ khả năng.

KHUYẾN KHÍCH CÁC Ý TƯỞNG CÓ TÍNH THUYẾT PHỤC

Nếu muốn các thành viên trong nhóm của mình phát triển vượt bậc, bạn cần khuyến khích họ đưa ra các ý tưởng hay. Sử dụng cách suy nghĩ hiệu quả bằng cách tách rời các vai trò của sự sáng tạo, tính thực tế và sự phê bình, đồng thời tập trung vào từng vai trò một ở thời điểm thích hợp.



▲ SUY NGHĨ SÁNG TẠO

Nếu các thành viên trong nhóm của bạn cảm thấy khó khăn với việc sáng tạo, hãy yêu cầu họ nhô lai thời gian hay tinh huống mà qua đó họ thể hiện sự tháo vát của mình, chẳng hạn khi làm công việc nào đó trong kỳ nghỉ cuối tuần.

83

Khuyến khích mọi người cùng đưa ra các gợi ý để cải thiện vấn đề tốt hơn.

84

Kiểm tra xem các ý tưởng có tính thực tế và có thể đạt được hay không.

82

Bạn cần nhận ra rằng phải mất nhiều ý tưởng mới có được một ý tưởng có tính thuyết phục.

KHUYẾN KHÍCH TỰ DUY SÁNG TẠO

Tránh chỉ trích người khác vì họ đưa ra những suy nghĩ sáng tạo khác thường. Tạo ra khoảng không gian để mọi người hiểu rõ rằng họ có thể thoải mái sáng tạo mà không cảm thấy bị gò bó và mọi ý tưởng đều được hoan nghênh. Dành dấu riêng thời điểm dành cho sự suy nghĩ sáng tạo của mọi người. Lý tưởng nhất là tìm ra cách đánh dấu độc đáo cho riêng bạn. Ví dụ, bạn có thể làm một chiếc mũ bằng giấy màu vàng và viết từ "sáng tạo" thật lớn lên chiếc mũ. Chiếc nón này được đặt trên bàn để nhắc nhở mọi người rằng nhiệm vụ chính của họ là suy nghĩ sáng tạo. Bất kỳ sự phê bình chỉ trích nào đều không được phép xảy ra. Sử dụng dấu hiệu này thường xuyên để mọi người cảm thấy việc sáng tạo trở nên dễ dàng hơn và tạo được nhiều ý tưởng hay hơn cho cả nhóm.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ☒ Nên giả định rằng mọi thành viên trong nhóm của bạn đều có thể đóng góp những ý tưởng sáng tạo nào đó. ☒ Nên sẵn sàng chấp nhận mọi rủi ro khi bạn cảm thấy có ý tưởng nào đó có thể triển khai được. ☒ Nên chấp nhận và triển khai mọi đề xuất tích cực mà các thành viên đưa ra. | <ul style="list-style-type: none"> ☒ Không nên chỉ trích các ý tưởng sáng tạo, nếu không nhân viên của bạn sẽ không thể hiện quan điểm của họ nữa. ☒ Không nên quên đề nghị mọi thành viên trong nhóm cùng đưa ra ý tưởng. ☒ Không nên giả định rằng người khác sẽ chủ động xúc tiến việc cải thiện, vì thường họ sẽ không làm vậy. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

SUY NGHĨ THỰC TẾ

Một khi đã thu thập được các ý tưởng trong buổi họp, bạn cần làm rõ ràng mục tiêu bằng cách thảo luận việc triển khai các ý tưởng đó. Điều này sẽ củng cố các suy nghĩ thực tế của cả nhóm. Trước hết hãy hỏi: "Ý tưởng nào hay nhất?". Bạn hãy đưa ra mỗi ý tưởng và hỏi "Bạn sẽ triển khai như thế nào?". Yêu cầu các thành viên trong nhóm suy xét kỹ lưỡng về việc ai sẽ làm gì, như thế nào, và vào lúc nào. Khi tất cả các câu hỏi được trả lời, bạn sẽ có một kế hoạch thực thi sẵn sàng.

CHỌN LỌC CÁC Ý TƯỞNG ►

Một khi các ý tưởng sáng tạo đã được đưa ra, bạn cần dành thời gian cho việc phân loại những ý tưởng có ích với những ý tưởng thiểu thực tế.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ÿ

- Các buổi họp để ra mục tiêu thu thập ý tưởng sáng tạo nên tách riêng với những buổi họp nhằm phê bình đánh giá các ý tưởng này.
- Các ý tưởng hay không phải lúc nào cũng có tính khả thi hoặc thực tế ngay từ lúc đầu.
- Một số ý tưởng có thể mang tính khả thi trong tương lai chứ không phải ở hiện tại.
- Nên tiến hành phân tích phê bình các ý tưởng từ nhiều quan điểm khác nhau nhằm kiểm tra tính khả thi.

PHÂN TÍCH CÁC DỰ ÁN

Khi một dự án còn trong giai đoạn thiết kế, bạn cần đảm bảo các thành viên trong nhóm biết rõ khi nào cần suy nghĩ theo hướng sáng tạo, phê bình hoặc thực tế. Lưu ý vai trò nào mà bạn cảm thấy mình không có khả năng làm tốt thì nên hướng tới việc thay thế một người trong nhóm có thể mạnh về lĩnh vực này. Đồng thời, bạn có thể bổ sung những ưu điểm của họ bằng cách đảm nhận những vai trò mà họ còn yếu. Huấn luyện cho các thành viên trong nhóm quen với cách suy nghĩ và làm việc theo những vai trò kể trên.

Người quản lý bán hàng yêu cầu mọi người trong nhóm của mình xem xét tinh khả thi của một ý tưởng mới đề ra



SUY NGHĨ THEO HƯỚNG PHÊ BÌNH

Nếu một ý tưởng được triển khai, bạn cần đảm bảo nó đã định hình rõ ràng. Mọi người thường bị chỉ trích trước khi ý tưởng của họ được phát triển - nói cách khác, ý tưởng hay bị chặn lại trong quá trình hình thành. Do vậy, bạn cần lưu ý khi nào nên tiến hành nhận xét phê bình các ý tưởng mới đề ra. Trong buổi họp, cần thông báo rõ ràng về mục tiêu lúc này là khắc phục những điểm còn khiêm khuyết. Điều này sẽ đảm bảo mọi người không có cảm giác sự phê bình nhầm vào cá nhân họ. Sau đó, tiếp tục hỏi, "Điều gì có thể gây ra trực tiếp?". Tạo điều kiện cho nhóm của bạn xác định các vấn đề tiềm ẩn và sau cuộc thảo luận có thể ý tưởng sẽ bị gạt bỏ hoặc vấn đề tiềm ẩn được giải quyết.

85

Thành lập một nhóm trong đó các thành viên bổ sung những điểm mạnh cũng như bù đắp những điểm yếu cho nhau.



TIẾP TỤC CAI THIỆN

Áp dụng các kỹ năng NLP là một quá trình phát triển liên tục. Hãy khuyến khích thói quen luôn hướng tới sự phát triển liên tục, để bạn có khả năng vươn tới khả năng cao nhất của mình.

LẬP KẾ HOẠCH CHO CUỘC SỐNG

Các cá nhân cũng như tập thể biết lập mục tiêu thường có khả năng đạt được mục tiêu đó nhiều hơn so với những cá nhân và nhóm không biết lập kế hoạch. Sử dụng phương pháp lập kế hoạch thường xuyên là một công cụ quan trọng nhằm giúp bạn đi đúng hướng trong một thế giới luôn thay đổi này. Nên xem các kế hoạch là kim chỉ nam thay vì là những mục tiêu cứng nhắc thiếu linh hoạt.

SỰ KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ở phương Tây, ngày càng nhiều người có xu hướng quan tâm đến chuyện làm việc ít giờ và dành nhiều thời gian để nghỉ ngơi giải trí. Phong cách sống, chứ không phải mức sống, đã trở thành mối quan tâm lớn của họ. Tuy nhiên, ở phương Đông, nhiều người vẫn còn phải nỗ lực rất nhiều để cải thiện mức sống của mình.

86

Lập một kế hoạch chung cho cuộc sống của bạn nhằm đảm bảo bạn luôn hướng tới các mục tiêu của mình.

QUYẾT ĐỊNH MỤC TIÊU CỦA BẠN

Bạn cần nhớ: thất bại trong việc lập kế hoạch là lập kế hoạch cho sự thất bại. Luôn luôn suy nghĩ trước về các lĩnh vực khác nhau trong đời sống của bạn và trong nhiều khoảng thời gian khác nhau nhằm đảm bảo bạn luôn đi đúng hướng. Viết lên một mặt của tờ giấy khoảng 7 lĩnh vực khác nhau, ví dụ: nghề nghiệp, gia đình, tài chính, sức khỏe, vui chơi, phát triển cá nhân và tình bạn. Chọn những lĩnh vực phù hợp với bạn nhất, sau đó ở phần đầu của tờ giấy, viết các khoảng thời gian khác nhau - chẳng hạn, 1 tháng, 1 năm, 5 năm. Bạn nên lập mục tiêu cho riêng mình và tương ứng với mỗi lĩnh vực là một khoảng thời gian đã dự định trước. Nên nhớ lập những mục tiêu nào thật sự tạo cho bạn động lực mạnh mẽ để thực hiện mục tiêu đó.

CUNG CỔ TINH THẦN

Khi thiết lập mục tiêu, hầu hết mọi người đều không tận dụng sức mạnh tiềm thức của họ. Do vậy, bạn cần học cách sử dụng tiềm thức để biến nó trở thành một trợ thủ đắc lực cho mình. Để làm điều này, hãy tập trung vào sự khác biệt giữa hiện tại và mục tiêu mà bạn đã đặt ra nhằm duy trì sức ép sáng tạo. Khi bạn không cố gắng giải quyết vấn đề một cách có ý thức, tiềm thức của bạn sẽ tiếp tục tìm cách giải tỏa sức ép. Sử dụng phương pháp này khi bạn lập kế hoạch cuộc sống.

SỬ DỤNG TIỀM THỨC CỦA BẠN ►

Nhiều người sử dụng phương pháp ngồi thiền như một quá trình tự phát triển bản thân. Điều này có thể giúp bạn tập trung tâm trí để cho phép mình quan sát quá trình suy nghĩ của bản thân thay vì bị hút vào trong quá trình ấy.



87

Nhận biết sức mạnh của tiềm thức

- đây chính là nguồn gốc cho khả năng sáng tạo của bạn.

Những lĩnh vực
chính trong cuộc
sống của bạn

Lập ra các khoảng
thời gian để đạt các
mục tiêu

Lĩnh vực	1 tháng	1 năm
Nghề nghiệp	Tăng lương	Thăng chức
Gia đình	Ký nghỉ ngắn	Chuyển nhà
Sức khỏe	Luyện đạp xe đạp	Chương trình ăn kiêng mới
Sở thích	Đọc sách	Sở thích mới
Cá nhân	Bắt đầu viết nhật ký	Tham gia một khóa học
Tài chính	Bắt đầu để dành	Tiết kiệm 10%
Khác	Làm từ thiện	Gây quỹ

SỬ DỤNG THỜI GIAN BIỂU

Đảm bảo những mục tiêu mà bạn đề ra có thể đạt được bằng cách hình dung ra bạn đã đạt được chúng. Xem kế hoạch của bạn như một "thời gian biểu" nổi hiện tại với tương lai và quá khứ. Lấy vị trí hiện giờ của bạn là điểm mốc. Hình dung ra tương lai khi bạn đạt được mục tiêu. Di chuyển theo thời gian biểu đến mục tiêu mà bạn đã lập và nhìn lại điểm mốc. Tiến tới và quay lại nhìn, làm điều này trong trí tưởng tượng của bạn. Từ điểm tương lai, xem lại bạn đã đạt được mục tiêu như thế nào.

Lập mục tiêu cho bản thân để hướng tới trong khoảng thời gian ngắn hạn cũng như dài hạn

◀ LẬP KẾ HOẠCH CUỘC SỐNG

Sau 6 tháng, bạn nên xem lại và sửa đổi kế hoạch của mình nhằm đáp ứng những thay đổi để đảm bảo bạn vẫn nắm rõ mục tiêu trong cuộc sống của mình.

KHÔNG NGỪNG PHÁT TRIỂN BẢN THÂN

Học hỏi nhanh hơn đối thủ của mình là một trong những cách giúp bạn có được thành công trong sự nghiệp về lâu dài cũng như thành công chung của doanh nghiệp.

88

Phát triển quy trình hỗ trợ cho bản thân và công việc của chính bạn.

89

Nhận biết những điểm yếu của bản thân để cải thiện và tiến bộ hơn.

90

Tạo thói quen luôn học hỏi từ người khác.

DUY TRÌ SỔ TAY CHO VIỆC HỌC

Hình thành thói quen dành 5 phút mỗi ngày để nhìn lại những việc chính đã xảy ra trong vòng 24 giờ qua. Đầu tiên, xem xét lại những việc bạn làm đã đạt hiệu quả để tự tuyên dương mình. Sau đó, xem xét những việc chưa hiệu quả và từ đó nhìn nhận xem bạn sẽ làm gì khác đi cho những lần sau. Ví dụ, bạn cảm thấy rất bực mình mỗi khi có người đổ lỗi cho bạn là không hoàn thành đúng thời hạn. Xem xét lại, bạn nhận ra rằng chính bạn đã để mình xuôi theo sự bất công đó. Vì vậy, bạn đã đề ra giải pháp cho những lần sau như: quyết định sẽ dành thêm một tuần nữa trong lịch làm việc đồng thời tập trung vào việc giữ vững tâm trạng cảm xúc tích cực.

DUY TRÌ ► VIỆC VIẾT NHẬT KÝ

Dặt ra và giữ lời hẹn với bản thân để viết nhật ký đều đặn trong mỗi ngày, dù công việc này chỉ cần vài phút. Viết lại những gì bạn đã đạt được trong ngày cũng như những điểm cần cải thiện. Điều này sẽ giúp bạn tập trung vào quá trình tư phát triển bản thân.

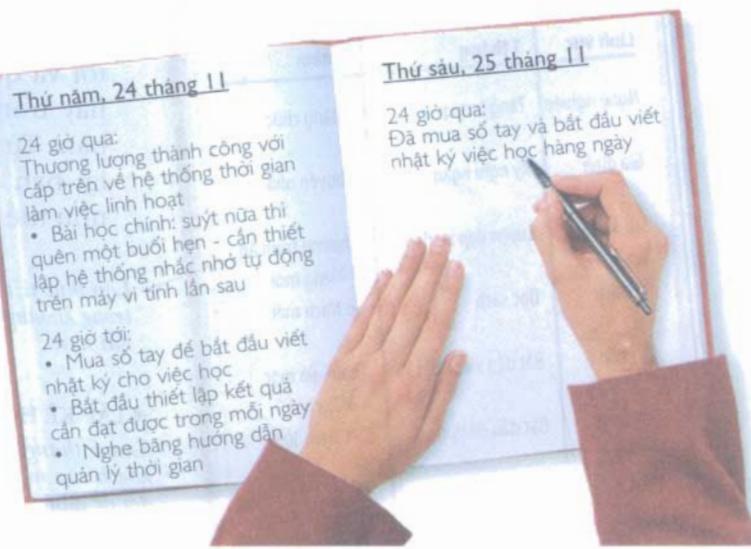
Thứ năm, 24 tháng 11

24 giờ qua:
Thương lượng thành công với cấp trên về hệ thống thời gian làm việc linh hoạt
• Bài học chính: suýt nữa thi quên một buổi hẹn - cần thiết lập hệ thống nhắc nhở tự động trên máy vi tính lần sau

24 giờ tới:
• Mua sổ tay để bắt đầu viết nhật ký cho việc học
• Bắt đầu thiết lập kết quả cần đạt được trong mỗi ngày
• Nghe băng hướng dẫn quản lý thời gian

Thứ sáu, 25 tháng 11

24 giờ qua:
Đã mua sổ tay và bắt đầu viết nhật ký việc học hàng ngày



NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Dành thời gian suy nghĩ cho việc phát triển bản thân.
2. Luôn hướng đến việc học hỏi những điều mới mẻ.
3. Đọc sách báo thường xuyên để luôn cập nhật những thông tin mới.

TÌM RA LỐI ĐI RIÊNG CHO MÌNH

Sự phát triển cá nhân cũng như về nghề nghiệp đóng vai trò quan trọng cho thành công chung trong kinh doanh. Hãy tìm ra những cách khác nhau để cải thiện kết quả của mình. Quyết định con đường nào phù hợp nhất cho bạn, ví dụ: các khóa học một ngày, hay khóa học lấy bằng MBA. Bạn có thể xem xét khả năng xin tài trợ từ một tổ chức nào đó. Nếu không được, hãy xem việc dành thời gian và tiền bạc của riêng bạn là một cuộc đầu tư cho sự thành công của chính mình sau này. Thông thường, những người đạt kết quả công việc cao thường phân bổ 10% trong tổng số nguồn lực của họ để phát triển bản thân.

BẮT ĐẦU TIỀN HÀNH

Với những hoạt động nhằm phát triển bản thân, bạn cần có quyết tâm để tạo ra động lực thúc đẩy, nếu không bạn sẽ khó thực hiện được những hoạt động này. Bạn có thể xem xét để duy trì công việc viết tay cho việc học. Thông thường, công việc khó nhất bao giờ cũng ở giai đoạn bắt tay vào thực hiện. Khi quyết định bắt đầu tiến hành, hãy sắp xếp và gọi điện thoại cho một người bạn đều đặn hàng ngày trong tuần lễ đầu tiên và thông báo cho người đó biết bạn đã ghi nhận vào sổ tay hay chưa. Một tháng sau có thể bạn sẽ thấy mình bế tắc ở một vấn đề nào đó. Lúc đó, hãy ghi nhận thêm ý kiến từ bên ngoài để tìm ra cách giải quyết vấn đề đó. Bạn có thể tìm đọc một quyển sách phù hợp hoặc hỏi ý kiến từ người bạn của mình.

91

Hãy đọc ít nhất là một quyển sách trong một tháng và lập một thư viện nhỏ để bạn có thể tham khảo lại những quyển sách đã đọc.



CÁC LỰA CHỌN CHO VIỆC PHÁT TRIỂN CÁ NHÂN

LOẠI KHÓA HỌC	ƯU ĐIỂM	NHƯỢC ĐIỂM
HUẤN LUYỆN NLP	Chương trình hoàn thiện gồm nhiều kỹ năng để thành công trong nghề nghiệp.	Chất lượng của các khóa học này có thể rất khác nhau.
KHÓA MBA	Bằng cấp chuyên nghiệp được công nhận rộng rãi.	Chi phí cao và tốn nhiều thời gian.
PHÂN TÍCH TÌNH HUỐNG	Tạo điều kiện để hiểu rõ bản chất tình huống.	Đôi lúc không thật sự tập trung vào công việc kinh doanh.
CÁC KHÓA HỌC MỘT NGÀY	Các khóa học được thiết kế để ứng dụng vào công việc.	Khó hòa nhập vào những thay đổi về sau.

HUẤN LUYỆN ĐỂ ĐẠT KẾT QUẢ

Những người đạt kết quả công việc cao thường nhận ra rằng họ cần cải thiện liên tục, đồng thời tham gia các khóa huấn luyện thường xuyên để có thể biến nhược điểm thành ưu điểm. Hãy xem việc huấn luyện là cách thức phát triển các kỹ năng và cải thiện kết quả công việc của mình và chú ý để thấy các vấn đề đó có thể trở thành cơ hội cho bạn học hỏi.



▲ HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN

Bạn nên huấn luyện cho nhân viên tự giải quyết vấn đề có sự hỗ trợ của bạn, thay vì trông chờ bạn chỉ cho họ giải pháp.

HỢP LỰC

Để việc huấn luyện chung với người khác đạt hiệu quả, bạn cần tìm một đối tác thích hợp và thỏa thuận thực hiện đều đặn những buổi huấn luyện đó. Trước hết, hãy liệt kê tất cả những đối tác tiềm năng - sắp xếp theo thứ tự sau đó tiếp cận những người đúng đầu danh sách. Hỏi xem họ có đồng ý tham gia huấn luyện không. Quyết định thời gian cũng như địa điểm thích hợp nhất cho cả bạn và đối tác. Bạn cũng cần quyết định dành bao nhiêu thời gian để hai bên huấn luyện cho nhau. Luôn cân bằng thời gian dành cho cả hai vai trò là người huấn luyện và học viên.

92

Hãy nhìn nhận các vấn đề như những cơ hội tập trung cho việc phát triển bản thân.

HỌC CÁCH HỖ TRỢ

Nhiều người nghĩ rằng họ có thể thành công mà không cần đến sự trợ giúp nào cả. Tuy vậy, công tác huấn luyện được cấp quản lý thực hiện ngày càng nhiều vì đây là một trong những phương pháp hiệu quả nhất để cải thiện kết quả công việc của nhân viên. Ví dụ, nếu bạn thấy mình hay trì hoãn việc đi gặp khách hàng, bạn có thể được huấn luyện để nhìn nhận rằng những buổi tiếp xúc với khách hàng là cơ hội thiết lập mối quan hệ chứ không phải có cảm giác bị ép buộc phải thúc đẩy bán hàng. Tham gia vào các buổi huấn luyện giúp bạn phát triển khả năng hỗ trợ người khác, đồng thời tăng chỉ số đồng cảm của mình. Từ đó, bạn có thể tiến bộ trong việc huấn luyện người khác.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nên suy nghĩ việc bạn sẽ làm gì khác trong tương lai. ✓ Nên huấn luyện mọi người biết cách đối phó khi tình huống xảy ra. ✓ Nên giữ bình tĩnh dù cho có bất kỳ chuyện gì xảy ra trong buổi huấn luyện. | <ul style="list-style-type: none"> ✗ Không nên nghĩ rằng bản thân bạn phải biết mọi câu trả lời. ✗ Không nên đưa ra gợi ý để ngắt lời người khác trừ phi được yêu cầu. ✗ Không nên chỉ trích ý nghĩ và quan điểm của người khác. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

93

Tận dụng thời gian huấn luyện để tạo cơ hội cải thiện mối quan hệ của bạn với nhân viên.

QUYẾT ĐỊNH ĐIỀU CẦN NÓI

Nếu là học viên, bạn cần tập trung tìm hiểu điều gì có ích nhất cho bản thân. Buổi huấn luyện là dành cho bạn. Nhưng nếu bạn là người huấn luyện, công việc của bạn là làm điều gì có ích nhất cho học viên. Có 3 giai đoạn trong quá trình huấn luyện là: tìm hiểu vấn đề, xác định kết quả hoặc mục tiêu cần đạt được, và quyết định bước hành động kế tiếp. Với vai trò là người huấn luyện, bạn nên đặt câu hỏi cho học viên cho đến khi họ hiểu tường tận về vấn đề, kết quả cần đạt được, cũng như họ cần làm những điều gì khác. Sử dụng kỹ năng thiết lập mối quan hệ để bạn tạo cho học viên cảm giác thoải mái; sau đó, bằng tất cả sự nhiệt tình của mình, "lái" tâm trạng cảm xúc của họ nhằm tạo hứng thú cho họ tiến hành công việc. Cuối cùng, hỏi học viên xem họ có nhận xét gì về những điểm đã được thực hiện tốt cũng nhu điểm bạn cần phải cải thiện.

94

Nên nhớ luôn hỗ trợ và khuyến khích học viên của bạn.

95

Lên kế hoạch cho buổi huấn luyện tiếp theo để xem xét lại những việc đã được thực hiện.

SỬ DỤNG KẾ HOẠCH HUẤN LUYỆN 3 GIAI ĐOẠN

CÂU HỎI

Vấn đề hữu ích nhất mà chúng ta cần tập trung vào là gì?

Người huấn luyện và học viên quyết định vấn đề quan trọng có ảnh hưởng đến kết quả công việc của học viên

TÁC ĐỘNG

Chi ra vấn đề ảnh hưởng đến kết quả tiếp thu của học viên.

Bạn muốn đạt được điều gì và điều đó có khả thi không?

Hai bên cùng thiết lập mục tiêu có thể thực hiện được cho buổi huấn luyện đồng thời xác định các phương pháp nhận biết khi đạt được mục tiêu

Học viên nghĩ về cách tốt nhất để đạt mục tiêu.

Bạn có biết mình cần làm gì không?

Hai bên thảo luận những việc cần làm để giúp học viên đạt được mục tiêu của mình

Học viên quyết định hành động cụ thể và hình dung ra cách thực hiện.

THEO GUONG CÁ NHÂN XUẤT SẮC

Tăng sự tiến bộ của mình bằng cách xác định những kỹ năng quan trọng cần có, đồng thời học hỏi hay noi gương, thói quen của những người đã có các kỹ năng này. Bạn cần nhận ra rằng công ty của bạn sẽ được lợi từ việc chia sẻ các kỹ năng quan trọng nhất.

97

Học hỏi các kỹ năng của những người giỏi nhất để cải thiện kết quả của bạn.

98

Bạn cần nhận ra rằng thi đua với người khác chính là cách mà bạn đã được học khi còn nhỏ.

HỌC CÁCH HỌC HỎI

Giải thích với người mà bạn muốn học hỏi noi gương theo là bạn đã để ý thấy người đó sử dụng các kỹ năng rất thuần thực và hỏi xem họ có thể dành chút thời gian hướng dẫn cho bạn không. Tìm ra sự khác biệt giữa cách làm hiện tại của bạn và cách mà người bạn đang học hỏi vẫn thường làm, từ đó thay đổi dần để cải thiện kết quả tốt hơn. Bạn cần xem xét sự khác biệt trong cách họ đặt niềm tin, hoặc thể hiện tâm trạng cảm xúc, phong cách suy nghĩ nhằm có được những điều mà họ đã đạt được. Cần ghi nhận lại tất cả sự khác biệt giữa bạn và người mà bạn đang học hỏi.

96

Cân hiểu rằng kết quả công việc được hình thành từ sự kết hợp của các kỹ năng.

THEO GUONG NGƯỜI GIỎI NHẤT

Hình thành thói quen dành 5 phút mỗi ngày để nhìn lại những việc chính đã xảy ra trong vòng 24 giờ qua. Đầu tiên, xem xét lại những việc bạn làm đã đạt hiệu quả chưa để tự tuyên dương mình. Sau đó, xem xét những việc chưa hiệu quả lắm. Từ đó, nhìn nhận xem bạn sẽ làm gì khác đi cho những lần sau. Ví dụ, bạn đã cảm thấy rất bức bối mình khi có người đổ lỗi cho bạn là không hoàn thành công việc đúng thời hạn. Khi nghỉ lại, bạn đã nhận ra rằng chính bạn đã để mình xuôi theo sự bất công này. Giải pháp cho những lần sau: bạn quyết định sẽ dành thêm một tuần nữa trong lịch làm việc để thực hiện công việc đồng thời tập trung vào việc giữ vững tâm trạng cảm xúc tích cực.



▲ TRÒ CHUYỆN VỚI NGƯỜI MÌNH CẦN HỌC HỎI

Một nhân viên hỏi người mà cô đang học hỏi về khoảng thời gian mà anh ấy sử dụng kỹ năng đó rất thuần thực. Cô nhớ người này giải thích vì sao kỹ năng đó có ích, tâm trạng của anh ra sao khi tiến hành thực hiện, đồng thời các bước suy nghĩ của anh như thế nào.

LẬP LẠI KẾT QUẢ NHƯ MONG MUỐN

Khi biết được sự khác biệt trong cách thực hiện công việc giữa bản thân mình và những người đạt kết quả cao, bạn nên bắt đầu học theo những kỹ năng của họ. Xác định những yếu tố tạo ra sự khác biệt lớn nhất - hình dung ra cách lần lượt thực hiện những yếu tố này và chú ý những tác động của chúng lên mức độ hiệu quả công việc của bạn. Đồng thời hãy hình dung ra việc kết hợp các kỹ năng phụ này. Nếu chúng tỏ ra có tác dụng trong quá trình nhẩm luyện, bạn có thể bắt tay tiến hành vào thực tế. Nếu không có tác dụng, hãy hỏi lại những yếu tố nào bạn chưa nắm rõ, sau đó liên tục ứng dụng phiên bản mới vào thực tế thử xem.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Tận dụng mọi cơ hội để học hỏi từ những người mà bạn làm việc chung.
- Nên sẵn sàng dành thời gian chia sẻ cho những ai muốn học hỏi từ bạn.
- Luôn tìm những phương pháp mới để cải tiến kết quả công việc của bạn.
- Khi thừa nhận rằng mình chưa biết điều gì đó, tức bạn đã sẵn sàng cho việc học hỏi thêm.

CÀI THIỆN KẾT QUẢ CHUNG CỦA CÔNG TY QUA VIỆC THEO GƯƠNG

TIẾP CẬN NGƯỜI MÀ BẠN MUỐN HỌC HỎI

Cách bạn tiếp cận người mình muốn học hỏi sẽ ảnh hưởng đến kết quả có được. Hãy chọn cách tiếp cận nào đem lại hiệu quả cao nhất cho bạn. Ví dụ:

- "Mình để ý thấy cậu thuyết trình rất hay. Cậu có thể dành ít phút cho mình hỏi vài điều được không?"
- "Mình rất thích cách cậu xử lý tình huống với khách hàng đó. Cậu có phiến không nếu mình nói chuyện với cậu một chút?"
- "Mình đang gặp khó khăn với một vị khách hàng. Có người nói với mình là có thể nhờ cậu tư vấn thêm. Như vậy có phiến cậu lầm không?"

99

Nên nhớ rằng nếu muốn là người dẫn đầu, bạn không thể ngừng học hỏi.

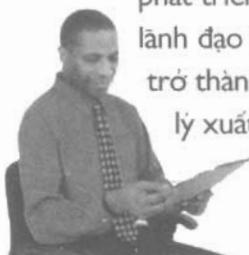


PHÁT TRIỂN CÁC PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO

Theo xu hướng ngày một tăng, các kỹ năng NLP được sử dụng nhằm phát triển phẩm chất lãnh đạo cần thiết cho sự thành công của cá nhân cũng như của doanh nghiệp. Bạn cần nhận biết rằng những nhà lãnh đạo bẩm sinh có khả năng truyền cảm hứng và khêu khích để người khác thể hiện những năng lực tốt đẹp nhất của họ - bạn cũng có thể học hỏi để có được những phẩm chất đó.

101

Tập trung vào việc phát triển kỹ năng lãnh đạo của bạn để trở thành nhà quản lý xuất sắc.



TỰ LÃNH ĐẠO BẢN THÂN

Hãy bắt tay vào việc học hỏi các kỹ năng tự lãnh đạo bản thân bằng cách lập ra cho mình những mục tiêu thuyết phục đồng thời chịu trách nhiệm đạt được chúng. Luôn đón nhận những tình huống có thể giúp bạn nâng cao kỹ năng, hay tìm ra cách thức làm việc hiệu quả hơn, cũng như thường xuyên nỗ lực để xác nhận và cải thiện nhược điểm của mình. Bạn có thể nhờ một người cố vấn giúp mình trong những việc trên, đồng thời tham gia vào các buổi huấn luyện để phát triển những kỹ năng cần thiết. Luôn hướng đến việc tìm ra cách thức mới để tạo cảm hứng trong công việc. Quan trọng hơn, học cách yêu thích công việc của mình, nhất là khi bạn tin rằng điều này khó có thể thực hiện được.

100

Luôn tìm tòi học hỏi những hình mẫu tiêu biểu để cải thiện khả năng lãnh đạo của mình.

QUẢN LÝ ĐỂ LÃNH ĐẠO

Thế giới chúng ta đang sống có những thay đổi nhanh chóng trong đó lực lượng lao động ngày càng thu nhỏ. Kết quả là, vai trò của người quản lý cũng thay đổi - không phải chỉ việc đưa ra chỉ thị cho nhân viên mà còn nâng cao khả năng lãnh đạo và huấn luyện nhằm khuyễn khích họ thể hiện năng lực tốt đẹp nhất của bản thân. Khi đã nhận ra điều này, với khả năng lãnh đạo thuần túy, những người bình thường cũng có thể đạt được kết quả cao bất ngờ. Những kỹ năng NLP cho bạn các phương pháp tối ưu nhất để trở thành người lãnh đạo hiệu quả. Hãy nghĩ về bản thân trong vai trò lãnh đạo và hình dung ra cách bạn sẽ xử sự như thế nào để trở thành người lãnh đạo có hiệu quả.

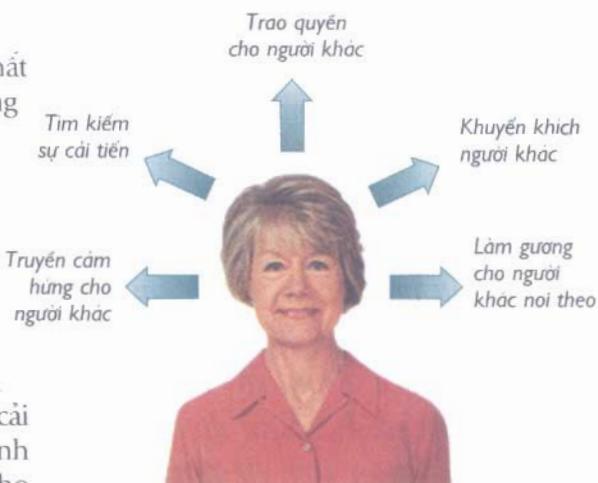


▲ ĂN MỪNG THÀNH CÔNG

Hoa đồng với các đồng nghiệp của mình và thiết lập mối quan hệ tốt. Tự thưởng cho bản thân cũng như cho các thành viên trong nhóm của bạn để khêu khích họ đạt thành công trong tương lai.

LÃNH ĐẠO NGƯỜI KHÁC

Khi bạn đã phát triển các phẩm chất lãnh đạo của mình, bạn sẽ có khả năng lãnh đạo người khác đem lại hiệu quả tốt. Nên nhớ rằng, khi các cá nhân trong nhóm đã quyết tâm và cam kết thực hiện thì không có gì không thể làm được. Hãy học cách truyền cảm hứng và phát triển tầm nhìn xa cho người khác bằng cách thu hút những giá trị và mối quan tâm của họ. Hãy buộc mình phải tự cải thiện và tiến hành những quy trình cùng cách tiếp cận mới. Trao quyền cho người khác thực hiện bằng cách tạo ra điều kiện để họ có được những nguồn lực và trách nhiệm nhằm đạt được kết quả. Luôn làm gương để có được sự tin tưởng của nhân viên và cuối cùng, không quên tuyên dương, khuyến khích khi nhân viên đạt kết quả tốt.



▲ CÁC PHẨM CHẤT LÃNH ĐẠO

Để trở thành nhà lãnh đạo, bạn cần phải có được sự kính trọng của người khác. Hãy nhận biết 5 phẩm chất cần có của những nhà lãnh đạo giỏi để tự rèn luyện mình.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN VIỆC LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

VẤN ĐỀ	GIẢI PHÁP	CAN THIỆP CỦA CẤP QUẢN LÝ
Nhân viên cảm thấy thiếu động lực làm việc.	Tập trung vào tinh huống chung và các yếu tố tạo động lực.	Tìm hiểu thêm những yếu tố đóng vai trò quan trọng đối với họ. Làm rõ những giá trị có tính tích cực và tìm ra giải pháp sáng tạo theo hướng “cả hai bên cùng có lợi” để thỏa mãn các nhu cầu của mọi người.
Nhân viên cảm thấy sự cố xảy ra là điều không thể tránh khỏi.	Tập trung tìm kiếm sự cải tiến.	Tiến hành những cách tiếp cận mới nhằm khuyến khích mọi người suy nghĩ về các cách cải thiện. Sau đó lựa chọn giải pháp tốt nhất.
Các thành viên trong nhóm nói về những điều họ không thể làm.	Tập trung vào việc trao quyền cho nhân viên.	Tìm hiểu xem họ cần những kỹ năng và nguồn lực nào để tiến hành công việc mà họ muốn làm, đồng thời tìm hiểu các phương cách để đảm bảo họ có được kỹ năng / nguồn lực đó.
Nhân viên không tin là bạn sẽ làm những gì bạn nói.	Tập trung vào việc huấn luyện bằng cách nêu gương cho họ làm theo.	Chỉ nên nói những gì mà bạn chắc là sẽ làm được và luôn làm đúng những gì đã nói. Đảm bảo bản thân bạn cũng sẵn sàng làm những gì mà mình yêu cầu người khác làm.
Nhân viên cảm thấy công việc của họ không được coi trọng.	Tập trung vào việc khuyến khích nhân viên.	Luôn hướng đến việc tìm những điểm hay của nhân viên để khen ngợi. Phát triển nhiều biện pháp khác nhau nhằm công nhận và thể hiện sự cảm kích đối với những việc họ đã làm.

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG CÔNG VIỆC CỦA BẠN

Dánh giá khả năng của bạn trong việc đạt hiệu quả công việc tối đa nhờ NLP bằng cách trả lời các câu hỏi sau đây - đánh dấu vào câu trả lời đúng nhất với thực tế mà bạn đã trải nghiệm. Hãy trung thực khi chọn câu trả lời, nếu là “Không bao giờ”, hãy chọn số 1, nếu là “Luôn luôn”, chọn số 4... Sau đó cộng số điểm và xem phần Phân tích để đánh giá kỹ năng trong công việc của bạn. Từ đó, xác định những điều mà bạn cần cải thiện.

LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

1 Tôi thường tập trung vào việc nhận biết cảm giác của mình để tìm ra cách xử lý phù hợp.

1	2	3	4
---	---	---	---

2 Tôi hướng tới việc chọn lọc, áp dụng và duy trì tâm trạng cảm xúc tích cực của mình.

1	2	3	4
---	---	---	---

3 Tôi có khả năng gây ảnh hưởng đến tâm trạng cảm xúc của người khác nhằm cải thiện kết quả công việc của họ.

1	2	3	4
---	---	---	---

4 Tôi suy nghĩ về cách làm thế nào để gây ảnh hưởng đến người khác một cách hiệu quả hơn.

1	2	3	4
---	---	---	---

5 Tôi luôn nghĩ đến việc giải quyết các mâu thuẫn tiềm ẩn với người khác.

1	2	3	4
---	---	---	---

6 Tôi suy nghĩ đến cách mà người tư vấn của mình sẽ tiếp cận để giải quyết một tình huống khó.

1	2	3	4
---	---	---	---

7 Tôi kiểm soát được những giá định có giới hạn của mình trong các tình huống rắc rối.

 1 2 3 4

8 Tôi suy xét kỹ càng quan điểm và nhận định của người khác.

 1 2 3 4

9 Tôi có thể nhìn nhận tình huống theo quan điểm bên ngoài.

 1 2 3 4

10 Tôi dành thời gian nhảm luyện các giải pháp để đối phó với những tình huống sắp xảy ra.

 1 2 3 4

11 Tôi dành thời gian trong lịch làm việc của mình để tập trung vào việc tự phát triển bản thân.

 1 2 3 4

12 Tôi suy nghĩ đến những giá trị cốt lõi cũng như chiến lược phát triển nghề nghiệp của mình.

 1 2 3 4

PHÂN TÍCH

Khi đã hoàn thành bản tự đánh giá, sau đó cộng toàn bộ số điểm lại và kiểm tra kết quả của bạn bằng cách đổi chiều với phần giải thích các số điểm dưới đây. Dù kết quả đạt được ở mức độ nào đi nữa, bạn vẫn luôn nhớ rằng luôn có điểm nào đó cần cải thiện. Xác định nhược điểm lớn nhất của bạn và xem lại phần liên quan trong cuốn sách này để phát triển và hoàn thiện các kỹ năng NLP.

12-24: Bạn rất có tiềm năng để cải thiện kết quả công việc nhờ áp dụng các kỹ năng NLP để nâng cao năng lực quản lý của mình.

25-36: Bạn có những ưu điểm rất nổi bật và sẽ tiến bộ rất nhanh khi tập trung cải thiện những điểm còn yếu kém của mình.

37-48: Bạn có những năng lực khác thường về chỉ số đồng cảm nhưng để trở thành người quản lý thật sự xuất sắc, bạn cần không ngừng phát triển những kỹ năng minh đang có.



CẨM NANG QUẢN LÝ

ĐẠT HIỆU QUẢ TỐI ƯU TRONG CÔNG VIỆC

PEAK PERFORMANCE THROUGH NLP

JOHN SEYMOUR & MARTIN SHERVINGTON

Biên dịch : VŨ HƯƠNG

Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÍ (Ph.D.)

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Thành Nam

Trình bày : Công Bằng

Sửa bản in : Huỳnh Nga

Thực hiện : First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1

ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp In Công ty Văn hóa Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 507-78/XB-QLXB do CXB cấp ngày 8/4/2005 và giấy trích ngang số 84/TNKHXB-2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.



PEAK PERFORMANCE THROUGH NPL ĐẠT HIỆU QUẢ TỐI ƯU TRONG CÔNG VIỆC

Những hướng dẫn hữu ích giúp bạn biết cách tự duy tích cực, sử dụng hiệu quả nguồn nội lực và tối ưu hóa thời gian... nhằm nâng cao năng suất làm việc.

Những gợi ý thiết thực giúp bạn điều chỉnh bản thân, hạn chế những yếu tố tiêu cực ngăn bạn hoàn thành tốt công việc.

Những bí quyết, kinh nghiệm cùng những minh họa khai thác mọi vấn đề liên quan đến việc đạt hiệu quả tối ưu trong công việc như: thương lượng, giao tiếp, ra quyết định...

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ PUTTING CUSTOMERS FIRST KHÁCH HÀNG LÀ TRÊN HẾT	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ MANAGING YOUR CAREER PHÁT TRIỂN NGHIỆP NGHIỆP	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ BALANCING WORK & LIFE CÂN BẰNG CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ LEADING EFFECTIVELY LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ STRATEGIC THINKING TỰ DUY CHIẾN LƯỢC
CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ MARKETING EFFECTIVELY TIẾP THỊ HIỆU QUẢ	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ SELLING SUCCESSFULLY KINH DOANH HIỆU QUẢ	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ MANAGING PEOPLE QUẢN LÝ NHÂN SỰ	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ UNDERSTANDING ACCOUNTS KIẾN THỨC VỀ KẾ TOÁN	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ THINKING CREATIVELY TỰ DUY SÁNG TẠO
CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ APPRAISING STAFF ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ MAKING DECISIONS KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ COACHING SUCCESSFULLY HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ INTERVIEWING SKILLS KỸ NĂNG PHỎNG VĂN	CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ EFFECTIVE PUBLIC RELATIONS PR HIỆU QUẢ

