



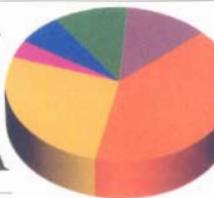
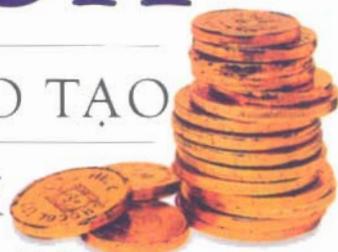
CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

LEADING EFFECTIVELY

LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ



- CHẤT LƯỢNG ĐÀO TẠO
- KINH NGHIỆM
- CHỨC NĂNG • VAI TRÒ
- CHIẾN LƯỢC • THAY ĐỔI
- LÃNH ĐẠO • QUẢN LÝ NHÓM
- QUYỀN LỰC • ỦY QUYỀN
- TRUYỀN THÔNG HIỆU QUẢ



CẨM NANG QUẢN LÝ

LÃNH ĐẠO
HIỆU QUẢ

LEADING EFFECTIVELY

CẨM NANG QUẢN LÝ

LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

LEADING EFFECTIVELY

ROBERT HELLER



Tổng hợp và Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÍ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
2004

NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

HỌC CÁCH LÃNH ĐẠO

Tập trung vào chất lượng

6

Học hỏi từ người khác

8

Học hỏi kinh nghiệm

10

Hoàn thiện các vai trò

12

Phát triển điểm mạnh

16

Dánh giá khả năng
lãnh đạo của bạn

18

LÃNH ĐẠO NGƯỜI KHÁC

Chuẩn bị lãnh đạo

20

Thành lập nhóm

22

Sử dụng quyền hành

26

Ủy nhiệm

28

Giao tiếp rõ ràng

32

Tạo sự năng động cho nhóm

34

Ban lãnh đạo

36



NÂNG CAO HIỆU QUẢ

Ra quyết định	38
Thiết lập mục tiêu	40
Phát triển sự cộng tác nhóm	42
Chủ trì thảo luận	46
Sử dụng các cuộc họp	48
Phân tích vấn đề	50
Hỗ trợ	52
Dánh giá kỹ năng lãnh đạo của bạn	54



KHUYẾN KHÍCH SỰ HOÀN HẢO

Động viên người khác	58
Xác định tầm nhìn	60
Hình thành ý tưởng	62
Quản lý công khai	64
Nâng cao thành tích	66
Cạnh tranh	68

LỜI GIỚI THIỆU

Chiếc khóa để lãnh đạo hiệu quả chính là khả năng làm chủ được những kỹ năng quan trọng, từ việc triển khai và quản lý các quá trình hoạt động đến việc truyền cảm hứng để người khác vươn đến sự hoàn hảo. **"Lãnh đạo hiệu quả"** sẽ cho bạn thấy cách tận dụng tốt nhất các cơ hội để học cách lãnh đạo, dù bằng cách quan sát người khác hay thông qua đào tạo chính thức hoặc nghiên cứu cẩn thận kinh nghiệm thực tế. Nó cung cấp cơ sở hoàn chỉnh cho những kỹ thuật thiết yếu, và giúp bạn biết cách áp dụng các kỹ thuật này vào công việc trong nhiều tình huống khác nhau. Với những thông tin quan trọng về những kỹ năng lãnh đạo thiết yếu, bao gồm: giao tiếp, huấn luyện, sử dụng quyền lực, học cách ủy quyền, cách phát triển cá nhân và nhóm, cùng như 101 lời khuyên có tính thực tế, quyển sách này sẽ giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo tự tin, đầy cảm hứng và sẽ lãnh đạo một nhóm hay một tổ chức một cách hiệu quả. Hai bài tập tự đánh giá sẽ cho phép bạn đánh giá và nâng cao khả năng lãnh đạo của mình.



ƯỚC MONG TỐI HƠN

HỌC CÁCH LÃNH ĐẠO

Không ai sinh ra đã có thiên hướng hoặc kỹ năng lãnh đạo, quản lý giỏi cả. Để trở thành một người lãnh đạo giỏi, bạn có thể kế thừa kinh nghiệm hoặc học hỏi những kỹ năng lãnh đạo thiết yếu thông qua những khóa học đào tạo chính thức và kinh nghiệm thực tế từ công việc.

TẬP TRUNG VÀO CHẤT LƯỢNG

Mục đích của việc lãnh đạo là giúp cho nhân viên hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Điều này liên quan đến việc đặt ra những mục tiêu công việc cao và có tính thực tiễn cho chính bạn và nhân viên của mình, sau đó tìm cách để cải tiến các hoạt động và thủ tục, đồng thời nỗ lực đạt được chất lượng tốt nhất trong mọi lĩnh vực.

▼ ÁP DỤNG CÁC TIÊU CHUẨN

Phối hợp chặt chẽ với cấp dưới để đưa ra những tiêu chuẩn chất lượng có thể định lượng để họ tìm cách thực hiện và đạt được hiệu quả cao nhất.

I

Luôn nỗ lực đặt chất lượng lên hàng đầu và không ngừng cải tiến.

ĐẶT RA NHỮNG TIÊU CHUẨN

Trước khi bạn và nhân viên có thể đạt được những mục tiêu chất lượng, cần phải hiểu rõ kỳ vọng của chính mình về cách thực hiện công việc và các tiêu chuẩn về hiệu quả làm việc cần phải đạt được. Khi đã xác định được những kỳ vọng này, bạn có thể thông tin cho nhân viên một cách rõ ràng, nhấn mạnh đến cam kết của chính bạn và trách nhiệm vươn đến sự hoàn hảo của mọi người.



NÂNG CAO TIÊU CHUẨN

2

Nên đưa tất cả thành viên tham gia vào những kế hoạch cải tiến chất lượng.

Duy trì và vượt qua tiêu chuẩn là một quá trình diễn ra liên tục liên quan đến tất cả mọi người. Hãy khuyến khích nhân viên phân tích các lĩnh vực khó khăn và cùng nhau tìm ra giải pháp. Khích lệ họ tham gia vào việc tìm kiếm phương cách cải tiến sản phẩm, quá trình và hiệu quả hoạt động, những khóa đào tạo bổ sung kỹ năng và kế hoạch đào tạo cần thiết. Phương pháp này không chỉ tạo ra ý tưởng mới và sự canh tân mà còn hình thành một bầu không khí gắn bó và kích thích, mà kết quả sẽ là nâng cao được tiêu chuẩn chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ.

CÀI TIẾN TIÊU CHUẨN CHẤT LƯỢNG

TIÊU CHUẨN MỤC TIÊU

CÁCH ĐẠT ĐƯỢC CHẤT LƯỢNG

LÃNH ĐẠO

Dẫn dắt cả nhóm hướng đến chất lượng tổng thể bằng cách liên tục cải tiến các quá trình và sản phẩm.

- Đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều hướng đến việc cải tiến liên tục trong tất cả các mặt hoạt động.
- Công nhận và đánh giá cao sự thành công trong nỗ lực của những cá nhân và nhóm xuất sắc.

CHIẾN LƯỢC

Tìm cách nâng cao và phát triển tinh thần, sứ mệnh, giá trị và phương hướng của công ty.

- Xác định tất cả mục tiêu nhằm đạt được những chuẩn mực chất lượng cao nhất.
- Truyền đạt mục tiêu chiến lược đến mọi người một cách rõ ràng, tiến hành đánh giá và cập nhật chúng đều đặn.

CON NGƯỜI

Bảo đảm rằng nhân viên được khích lệ và quản lý tốt, và cũng được ủy quyền để cải tiến liên tục.

- Đào tạo tất cả nhân viên để họ có được những kỹ năng và năng lực cần thiết để đáp ứng những mục tiêu chất lượng.
- Áp dụng thông tin hai chiều, từ trên xuống và dưới lên bằng mọi phương tiện thông tin có sẵn.

NGUỒN LỰC

Nhàm đến việc sử dụng nguồn lực tài chính và những nguồn lực khác một cách hiệu quả để đạt được mục tiêu của công ty.

- Đảm bảo tiên được quản lý một cách hiệu quả, và mọi người đều hiểu được tình hình tài chính của công ty.
- Sử dụng công nghệ tốt nhất sẵn có và cập nhật một cách nhất quán để đạt được mức độ hiện đại nhất.

QUÁ TRÌNH

Đảm bảo rằng tất cả những quá trình quan trọng kể cả quản lý đều đạt hiệu quả cao từ đầu đến cuối.

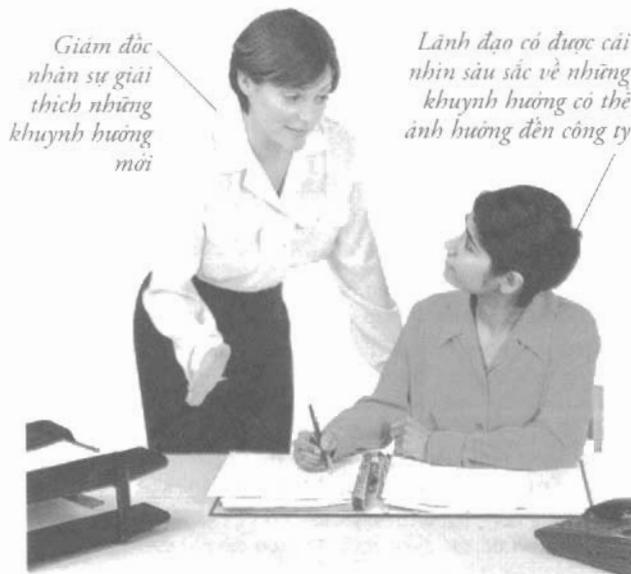
- Cải tiến các biện pháp hoạt động và phản hồi để duy trì động lực phát triển.
- Khuyến khích mọi người tạo ra những ý tưởng sáng tạo và mới mẻ để cải thiện quá trình hoạt động.

HỌC HỎI TỪ NGƯỜI KHÁC

Mọi ca sĩ thành công đều nhờ người thầy tốt, và những ca sĩ hàng đầu cũng thường truyền đạt lại kinh nghiệm cho đàn em. Nguyên tắc này được áp dụng tương tự cho người lãnh đạo. Bạn có thể học những kỹ năng lãnh đạo tốt hơn khi được đào tạo bài bản và phát triển những kỹ năng này tốt hơn nữa khi tiến hành đào tạo người khác.

CÀI THIỆN KỸ NĂNG

Nhà lãnh đạo phải liên tục đánh giá năng lực làm việc của mình, tìm cách cải thiện và mở rộng kỹ năng. Bạn có thể học hỏi được rất nhiều điều chỉ đơn giản bằng cách quan sát và học hỏi kinh nghiệm của những người đã thành công. Hãy tìm một nhà tư vấn giàu kinh nghiệm để được họ hướng dẫn một cách hiệu quả, hoặc cũng có thể tham gia vào một chương trình đào tạo chính thức.



▲ MỞ RỘNG KIẾN THỨC

Hãy tận dụng chuyên môn của đồng nghiệp trong những lĩnh vực cụ thể để mở rộng kỹ năng cho chính mình. Bạn có thể học được rất nhiều điều từ những người có kiến thức sâu rộng trong lĩnh vực của họ.

3 **Hãy luôn tìm kiếm cơ hội học hỏi những bài học quý giá từ người khác.**

4 **Hãy tham gia một khóa học bồi dưỡng nếu bạn muốn ôn lại những kỹ năng không được sử dụng đã lâu.**

THAM GIA CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO CHÍNH THỨC

Ngay cả những nhà lãnh đạo dày kinh nghiệm vẫn có thể nhận ra được những lợi ích của hình thức đào tạo chính thức. Việc đào tạo ở bên ngoài sẽ giúp bạn thoát khỏi những hoạt động thường ngày, và có được những góc nhìn mới mẻ. Đào tạo bên ngoài có thể giúp bạn theo kịp những khuynh hướng mới, đồng thời giúp ôn tập lại hay cung cấp những kỹ năng mới. Không nên chờ đợi cho đến khi được yêu cầu – hãy tự đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của mình và đăng ký tham gia những khóa học phù hợp với nhu cầu.

HUẤN LUYỆN NGƯỜI KHÁC

Việc đào tạo người khác sẽ đem đến nguồn kiến thức quý báu về những kỹ năng cần thiết để trở thành một nhà lãnh đạo có hiệu quả, việc này bao gồm: kỹ năng giao tiếp và truyền đạt rõ ràng, ra chỉ thị, thu nhận phản hồi, ủy quyền, động viên và phát triển năng lực nhân viên. Hãy luôn yêu cầu những người được bạn huấn luyện phản hồi lại – họ có thể cung cấp những nhận định hữu ích về khả năng của chính bạn. Hãy chia sẻ kinh nghiệm và chuyên môn của mình với người khác để tự mình có thể hiểu rõ thái độ, niềm tin, sự ưu tiên, và khả năng quản lý của chính mình. Hãy dành thời gian đào tạo nhân viên để phát hiện ra nhu cầu, động lực thúc đẩy họ, và cách phản ứng của họ đối với phong cách lãnh đạo của bạn. Hãy phát triển kỹ năng của nhân viên và giao nhiệm vụ cho họ để họ cảm thấy tự tin và có trách nhiệm hơn, đồng thời bạn cũng có thêm thời gian cho những hoạt động nhằm cải thiện kỹ năng lãnh đạo của mình.



MỘT NGƯỜI HUẤN LUYỆN GIỎI ►

Tự mình thực hiện nhiệm vụ đã phân công cho Jean là một điều rất dễ dàng đối với Gordon. Nhưng qua việc này, anh nhận ra rằng mình

dù né tránh một vấn đề quan trọng. Anh chỉ xem xét vấn đề trước mắt, chứ không tập trung giúp Jean nâng cao kỹ năng để làm việc tốt hơn trong tương lai. Anh đã hiểu được rằng: việc đào tạo người khác để họ tham gia vào công việc sẽ có hiệu quả hơn nhiều so với việc tự mình làm hết mọi thứ.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Gordon đã yêu cầu Jean, một trong những viên quản lý cấp hai, viết một báo cáo dài hơi, phải biết một ít kiến thức về tài chính. Gordon mặc nhiên cho rằng Jean đã hiểu được những điều cơ bản về kế toán quản lý, và anh đã vô cùng ngạc nhiên và thất vọng khi biết rằng Jean đã phạm phải nhiều sai sót vì không biết tí gì. Do thời gian thúc ép và do việc đó quá dễ đối với mình, Gordon đã viết lại báo cáo và thông qua nó. Jean đã yêu cầu

5 Hãy dùng những buổi huấn luyện vừa để học vừa để dạy.

6 Hãy làm gương cho nhân viên bằng cách tự mình tham gia vào các khóa đào tạo.

▼ NÂNG CAO TIÊU CHUẨN

Hay học hỏi những kỹ năng mới, phát triển những kỹ năng hiện có, đồng thời sử dụng kiến thức và kinh nghiệm của mình để mang lại lợi ích cho các đồng nghiệp. Nhờ đó, bạn sẽ nâng cao được hiệu quả công việc chung.

Nâng cao hiệu quả hoạt động

được nói chuyện. Cô ấy rất túc giận, và Gordon cho rằng đó là bởi vì anh ấy đã giàn lẩy việc viết báo cáo. Nhưng Jean bức mình vì một lý do khác. Khi cô ấy lén tiếng: "Anh muốn tôi học hỏi bằng cách nào đây khi không chịu giải thích rõ là tôi đã làm sai những gì?", Gordon lập tức nhận ra rằng mình đã không chỉ bảo được gì cho Jean. Sau đó, anh ấy đã dành thời gian để huấn luyện cho cô về kế toán quản lý, và cho cô tham gia một khóa học về tài chính.

HỌC HỎI KINH NGHIỆM

Việc thăng chức lên vị trí lãnh đạo trước đây thường phụ thuộc vào việc tăng cấp bậc trong công ty. Hiện nay, những công việc thiết yếu ngày càng được thực hiện bởi những nhóm công tác ngắn hạn trong những dự án cụ thể. Chúng mang lại cơ hội lý tưởng để học hỏi những kỹ năng lãnh đạo.

THAM GIA NHÓM DỰ ÁN

Hãy mở rộng kiến thức và học những kỹ năng mới bằng cách tham gia vào nhóm dự án. Những nhóm này thường được lập ra để tập trung vào những dự án mới của công ty. Những nhóm dự án có thể tồn tại lâu dài nếu dự án thành công, và trở thành độc lập so với hệ cấp tổ chức theo chiều dọc. Dự án càng kéo dài, thì các thành viên trong nhóm và vai trò của họ sẽ càng có nhiều khả năng thay đổi trong suốt thời gian dự án diễn ra. Điều đó có nghĩa là bạn có thể tham gia vào dự án ở vị trí cấp dưới, nhưng có hy vọng nhận được vai trò lãnh đạo về sau. Nhóm càng lớn, thẩm quyền càng rộng, và cơ hội thay đổi vai trò hoặc được thăng chức trong nhóm càng lớn. Việc học hỏi kinh nghiệm từ các dự án do người khác lãnh đạo cũng là một cách đào tạo có giá trị về cách thức quản lý dự án của chính mình.

7

Hãy tham gia vào các dự án như một cách để học thêm về những lĩnh vực khác.

Cấp dưới được
thăng chức để
lãnh đạo nhóm



Cấp dưới học hỏi
kinh nghiệm về kỹ
năng lãnh đạo khi
vẫn còn làm việc với
tư cách là một thành
viên của nhóm.



◀ HỌC HỎI KỸ NĂNG TỪ NHỮNG NHÓM DỰ ÁN

Làm việc trong nhóm dự án có thể mang đến cho bạn tất cả kinh nghiệm cần thiết để điều hành nhóm của mình. Hãy đề xuất sáng kiến và tận dụng bất cứ cơ hội nào này sinh.

HỌC HỎI TÍNH LINH HOẠT

Vai trò lãnh đạo dự án thường được chuyển cho những người khác nhau ở những giai đoạn khác nhau. Ví dụ, nó có thể chuyển từ bộ phận thiết kế sang bộ phận sản xuất, đến bộ phận tiếp thị, và mỗi nhóm sẽ lần lượt nắm vai trò lãnh đạo công việc. Điều này sẽ mang lại cho bạn cơ hội học hỏi được những bài học quan trọng về cách thức tổ chức và phối hợp với các bộ phận chức năng khác nhau, từ tài chính đến bán hàng, từ kỹ thuật đến kinh doanh. Mặc dù vai trò lãnh đạo thay đổi, nhưng mọi người vẫn làm việc như là một bộ phận trong một nhóm thống nhất trong suốt thời gian của dự án. Khả năng làm việc linh hoạt và hiểu được cách thức làm việc của những bộ phận khác đều rất cần thiết cho vai trò lãnh đạo của bạn.

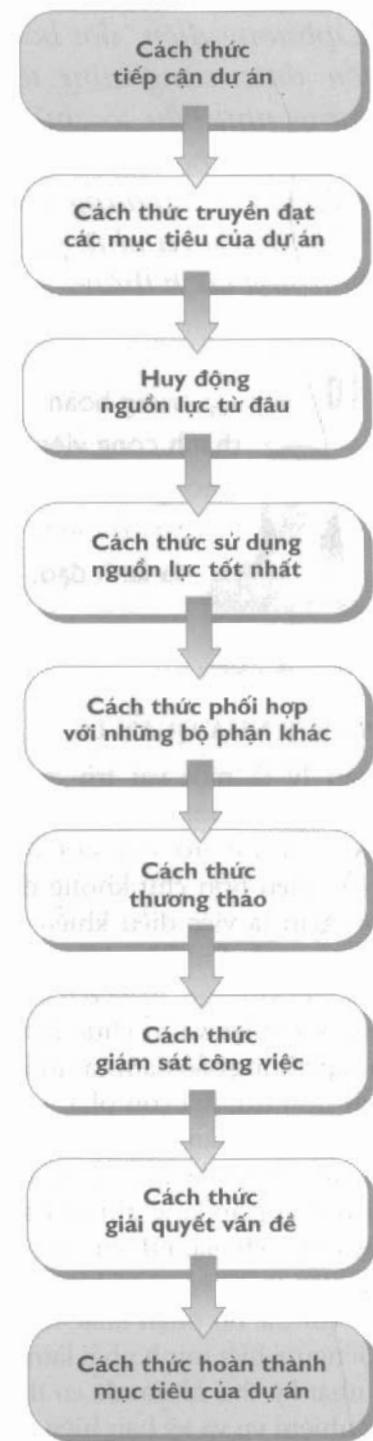
8

Hãy kết bạn với mọi người trong các bộ phận khác nhau, và tìm hiểu cách thức hoạt động của họ.

MỎ RỘNG KIẾN THỨC

Hãy sử dụng kinh nghiệm của bạn từ những nhóm dự án đa ngành để mở rộng những kỹ năng kinh doanh. Nếu chỉ duy trì vai trò của một chuyên gia thì quá dễ. Người Nhật chẳng hạn, họ tin rằng mọi giám đốc cần phải là một doanh nhân giỏi để có thể lãnh đạo bất kỳ bộ phận kinh doanh nào một cách hiệu quả. Vì thế, trưởng bộ phận nhân sự có thể chuyển đổi dễ dàng sang lĩnh vực bán hàng, hoặc một chuyên gia tài chính có thể chuyển sang làm việc trong bộ phận tiếp thị. Hãy tìm hiểu những nguyên tắc kinh doanh và vai trò của từng kỹ năng thiết yếu nhằm đạt được những mục tiêu về doanh số và lợi nhuận. Hãy mở rộng kiến thức của mình bằng cách đọc thật nhiều, thiết lập và duy trì những mối liên hệ với các bộ phận khác nhau – những nỗ lực này sẽ mang lại rất nhiều lợi ích trong tương lai.

NHỮNG KỸ NĂNG HỌC HỎI TỪ NHÓM DỰ ÁN



HOÀN THIỆN CÁC VAI TRÒ

Lành đạo là một chức năng đa phương diện, đòi hỏi phải có nhiều kiến thức cũng như thấu hiểu được những nhu cầu tổ chức. Là một người lãnh đạo, bạn cần phải nắm vững nhiều vai trò đa dạng, cần thiết để quản lý con người và những hoàn cảnh khác nhau một cách thành thạo và hiệu quả.

10 Hãy tập trung hoàn thành công việc, không nên cố chứng tỏ mình là lãnh đạo.



LÀ MỘT NHÀ QUẢN LÝ

Quản lý là một vai trò quan trọng của người lãnh đạo, và ngày nay vai trò này đòi hỏi nhiều điều hơn chú không chỉ đơn giản là việc điều khiển một tổ chức theo một lộ trình định sẵn. Nhà quản lý hiện đại cần phải biết sáng tạo, biết cách xây dựng những quy trình làm việc và tổ chức hoạt động hiệu quả, không những bảo đảm các thủ tục vận hành một cách trơn tru, mà còn phải làm tăng năng suất. Để cả nhóm làm việc tốt nhất, hãy dành thời gian để tổ chức lại quy trình làm việc nhằm giảm thiểu thời gian lãng phí và nâng cao năng suất. Hãy tìm cách giảm thiểu công việc giấy tờ – việc giao tiếp trực tiếp sẽ có hiệu quả hơn. Hãy phối hợp với các bộ phận khác nhằm đảm bảo rằng mọi người biết mình phải làm gì và nên mở một sổ nhật ký cho nhóm để có thể kiểm tra nhanh các nhiệm vụ và kỳ hạn hiện thời.

9 Hãy suy nghĩ thật cẩn thận để có cách hành xử tốt nhất trong mọi tình huống.

TÀM NHÌN TỔNG QUÁT

Vai trò của người lãnh đạo rất khác biệt so với vai trò của một nhà quản lý. Nhà quản lý chỉ tập trung triển khai những công việc cụ thể trong khi người lãnh đạo phải làm việc như một người chịu trách nhiệm chính, một nhà chiến lược, điều khiển toàn bộ cuộc chơi và tổ chức con người. Tất cả các nhà lãnh đạo đều có những tài năng khác nhau, và có thể có những kỹ năng tốt hơn người khác. Để thành công, bạn phải có khả năng đáp ứng nhiều vai trò, vận dụng nhiều kỹ năng và phong cách lãnh đạo vào từng công việc, tình huống và con người cụ thể.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

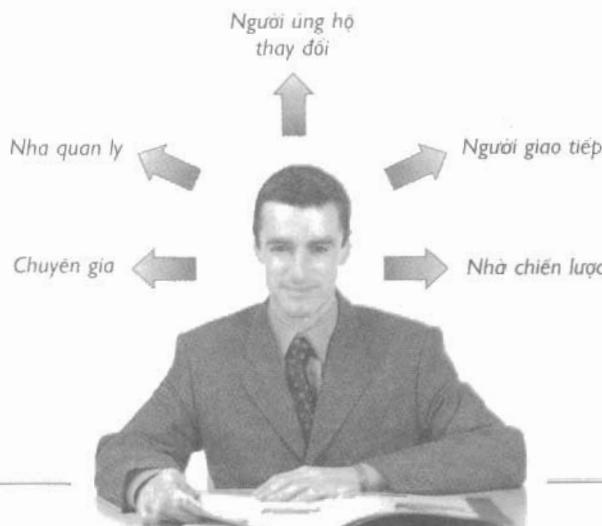
- ? Minh có giao tiếp trực tiếp với nhóm và cả những phòng ban khác không?
- ? Minh có chắc chắn rằng mọi thành viên trong nhóm đều hiểu rõ vai trò của họ không?
- ? Minh đã đặt ra những mục tiêu đủ thách thức chưa?
- ? Minh đã có được thủ tục nhằm kiểm tra tiến độ của cả nhóm ngay lập tức chưa?
- ? Minh có liên tục tìm kiếm nhưng cách thực mới để nâng cao năng suất và hiệu quả không?

SO SÁNH NGƯỜI LÀNH ĐẠO VÀ NHÀ QUẢN LÝ

NGƯỜI LÀNH ĐẠO	NHÀ QUẢN LÝ
Quản lý	Triển khai
Sáng tạo	Sao chép
Phát triển	Duy trì
Tạo dựng niềm tin	Kiểm soát
Nghi về những kế hoạch dài hạn	Nghi về những kế hoạch ngắn hạn
Đặt những câu hỏi: cái gì và tại sao?	Đặt những câu hỏi: bằng cách nào và khi nào?
Tâm nhìn rộng	Tâm nhìn giới hạn
Thách thức hiện trạng	Chấp nhận hiện trạng
Là chính mình	Là những chiến sỹ giỏi
Làm điều đúng đắn	Làm tốt mọi việc

TRỞ THÀNH NHÀ CHIẾN LƯỢC

Là một nhà lãnh đạo, bạn cần tập trung vào những vấn đề lớn hơn, có khả năng ảnh hưởng đến hiệu quả của toàn nhóm, cũng như những công việc quản lý mỗi ngày. Cùng với cả nhóm, hãy lên kế hoạch cho những kết quả cụ thể trong thời hạn xác định, và phân tích các mục tiêu đó thành những công việc và mục tiêu nhỏ hơn có thể đạt được, và bảo đảm rằng mọi người đều hiểu rõ trách nhiệm của mình. Những vấn đề phát sinh bất ngờ có thể đòi hỏi phải điều chỉnh những yếu tố của kế hoạch, do đó bạn nên dành nhiều khoản dự phòng để điều chỉnh khi cần thiết.



11 Hãy lập danh sách kiểm tra những nhiệm vụ lãnh đạo thiết yếu và bảo đảm rằng bạn sẽ luôn hoàn tất chúng.

12 Đừng quá chú ý đến chi tiết, hãy nhìn vào tổng thể để có được tầm nhìn bao quát hơn.

◀ HOÀN THÀNH CÁC VAI TRÒ THEN CHỐT

Một người lãnh đạo phải là một người giao tiếp tốt, quan tâm đến nhân viên; là một chuyên gia giỏi có đầy đủ kiến thức trong lĩnh vực của mình; là một nhà chiến lược luôn hướng đến tương lai; là một nhà quản lý có khả năng hoàn thành tốt công việc; và là một người ủng hộ sự thay đổi.

THÚC ĐẨY SỰ THAY ĐỔI

Thay đổi là điều cần thiết để thành công trong tương lai. Khi tìm cách dẫn đầu sự thay đổi, bạn sẽ giúp công ty duy trì tính cạnh tranh và phát triển, tạo cơ hội cho mọi người làm phong phú thêm cho nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân. Dừng sợ mình khác biệt - nếu mọi người trong nghề đều chỉ hạn chế theo những kiểu mẫu nhất định, hãy tìm cách thay đổi để được khách hàng hưởng ứng, và thế là bạn sẽ trở nên nổi bật. Nên khuyến khích nhân viên đưa ra những ý tưởng về sự thay đổi, và đưa cả nhóm tham gia vào quá trình hoạch định và triển khai những chương trình thay đổi.

13

Nếu bạn không ủng hộ sự thay đổi, hãy tự phân tích nguyên nhân.

▼ KHUYẾN KHÍCH SỰ THAY ĐỔI

Để đảm bảo sự giàn đoạn ở mức tối thiểu, hãy thông tin mọi khía cạnh của sự thay đổi cho những người có liên quan càng sớm càng tốt. Nên nhấn mạnh những mặt tích cực của sự thay đổi, và tìm kiếm sự cảm kết từ những người khác thông qua công hiến của bạn dành cho dự án.



*Người lãnh đạo để nghĩ
một khóa đào tạo để
giúp các thành viên
nhóm nâng cao kỹ năng*



TẬP TRUNG VÀO CON NGƯỜI

Quản lý con người hiệu quả là việc vô cùng quan trọng để thành công. Một nhà lãnh đạo phải là một người biết quan tâm đến những lợi ích tốt nhất của nhân viên, cũng như toàn thể tổ chức một cách nhiệt thành. Hãy tìm cách phát triển bầu không khí cởi mở để mọi người không cảm thấy e dè khi bày tỏ ý kiến và chia sẻ ý tưởng với bạn. Luôn khuyến khích họ chấp nhận những giá trị và cách cư xử có thể giúp nhóm và công ty hoàn thành mục tiêu. Quan trọng hơn hết, hãy đảm bảo rằng mọi người sẽ tham gia những khóa đào tạo cần thiết để phát huy được tiềm năng tối đa.

► LÀ MỘT CHUYÊN GIA

Là một người lãnh đạo, bạn nên có kiến thức sâu rộng về lĩnh vực mà mình đã chọn. Hãy đảm bảo rằng nhân viên của bạn sẽ có tất cả những kỹ năng kỹ thuật cần thiết để giúp họ làm việc hiệu quả nhất.

ĐÁNH GIÁ NHỮNG VAI TRÒ LÃNH ĐẠO THEN CHỐT

NHỮNG VAI TRÒ THEN CHỐT	CÁCH THỰC HIỆN VAI TRÒ
CHUYÊN GIA Hiểu biết sâu sắc về lĩnh vực của mình.	<ul style="list-style-type: none"> Hãy cố gắng đạt được kết quả tốt nhất, và nâng cao kiến thức về lĩnh vực cụ thể của mình. Nên sử dụng chuyên môn để cải thiện khả năng kỹ thuật và sức mạnh công nghệ trong những lĩnh vực quan trọng.
NHÀ QUẢN LÝ Đảm bảo các quá trình hoạt động một cách trơn tru.	<ul style="list-style-type: none"> Giảm thiểu công việc giấy tờ, thiết lập những hệ thống tiên tiến nhằm tăng tính hiệu quả. Quy định các quy tắc, hệ thống, ranh giới và giá trị để đảm bảo kiểm soát hiệu quả.
QUẢN LÝ CON NGƯỜI Đặt ưu tiên cao nhất vào nhân viên và việc đào tạo họ.	<ul style="list-style-type: none"> Hãy tin và hành động theo nguyên tắc: thành công hình thành từ việc quản lý con người một cách hiệu quả. Tìm cách phát triển bối cảnh không khí cởi mở, làm việc với mọi người và vì mọi người một cách công bằng.
NHÀ CHIẾN LƯỢC Tư duy dài hạn và hướng đến tương lai.	<ul style="list-style-type: none"> Luôn lập kế hoạch trước, vạch ra những chiến lược và mục tiêu cho thành công trong tương lai. Tập trung có tinh thần vào mục tiêu mà công ty muốn vươn đến, và cách thức để đạt được mục tiêu này.
THAY ĐỔI NHÂN SỰ Dùng sự thay đổi làm chìa khóa cho tiến bộ và thành công.	<ul style="list-style-type: none"> Chấp nhận mạo hiểm, cố gắng tập trung vào công việc và sáng kiến, thay vì chỉ là sự kiểm soát. Tìm cách dấn dấu sự thay đổi, và tích cực khuyến khích người khác đưa ra những ý tưởng mới.

DÙNG NHỮNG PHONG CÁCH KHÁC NHAU

Có rất nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau, và để thực sự đạt hiệu quả trong những tình huống nhất định, bạn không những phải hiểu rõ toàn bộ những phong cách đó mà còn phải có khả năng vận dụng đồng thời các yếu tố trong từng phong cách. Ví dụ, trong khi quản lý và phát triển con người, bạn vẫn cần phải chú ý đến tương lai chiến lược vào mọi thời điểm. Nếu bạn đang thực hiện một chương trình thay đổi lớn, không nên sao lèng nhiệm vụ quản lý, nếu không bạn sẽ vấp phải nguy cơ không thể thực hiện được những thay đổi đó một cách hiệu quả.

14

Chuyên môn càng giỏi, bạn sẽ càng có nhiều quyền lực hơn.

PHÁT TRIỂN ĐIỂM MẠNH

Bạn có thể phát triển được tất cả những tính cách cần thiết để trở thành một người lãnh đạo, thậm chí cả về động lực và sinh lực. **Sự tự tin và quyết tâm**, cùng với **khả năng quản lý nhân sự và tài chính**, sẽ làm cho bạn trở thành một người lãnh đạo vững vàng có thể đạt được mục tiêu đặt ra.

ĐẶT RA MỤC TIÊU CAO

Bạn không thể hy vọng đạt được mục tiêu nếu không có sự tự tin để chấp nhận mạo hiểm, nhưng cần tính toán thật cẩn thận để đảm bảo rằng chúng có thể chấp nhận được. Điều này sẽ củng cố khả năng của bạn trong việc xác lập những mục tiêu cao, nhưng vẫn có tính thực tế và có thể hoàn thành. Việc đánh giá chi tiết sẽ giúp bạn kiểm soát được số phận của chính mình, và sẽ giúp hình thành tầm nhìn dài hạn về tương lai cho chính bạn và cả tổ chức.

15

Luôn rèn luyện và xây dựng những điểm mạnh của mình.

16

Hay ghi tất cả tham vọng của mình ra giấy để dễ dàng nhận biết và thực hiện chúng.

LOẠI BỎ ĐIỂM YẾU

Đối mặt với những sai lầm và điểm yếu là bước đi đầu tiên hướng tới việc loại bỏ chúng và nâng cao khả năng lãnh đạo. Bạn có thể phải cần đến sự giúp đỡ của một người có nhiều kinh nghiệm, cũng như phản hồi của thuộc cấp. Hãy liệt kê những khía cạnh về việc quản lý con người mà bạn chưa thỏa mãn, và tìm cách cải thiện chúng. Thành công cuối cùng đồng nghĩa với việc yêu cầu người khác làm việc cùng bạn và vì bạn một cách hiệu quả.

LÀM CHỦ SỐ LIỆU

Một số nhà lãnh đạo không hứng thú lăm với các số liệu về tài chính. Nếu bạn cũng như thế, hãy đảm bảo tham gia vào một khóa học. Không một ông chủ sáng suốt nào lại từ chối trả tiền cho việc này. Tuy nhiên, vẫn không có cách nào khác để thay thế việc phải ngồi xuống và làm việc với những số liệu kinh doanh thực tế, và nghiên cứu xem thực tế được phản ánh và miêu tả qua các số liệu này như thế nào.

17

Hãy hiểu thấu đáo những điều đang làm để đạt được mục tiêu của mình.

18

Không bao giờ chấp nhận là mình không thể khắc phục và vượt qua bất kỳ một điểm yếu nào.

NÂNG CAO NĂNG LỰC CÁ NHÂN

ĐIỂM MẠNH	CÁCH PHÁT TRIỂN CHUNG
ĐỘNG LỰC VÀ SINH LỰC Khả năng nỗ lực tối đa về mặt thể chất và tinh thần để theo đuổi mục tiêu, và tiếp tục duy trì cho đến khi đạt được những mục tiêu đó.	<ul style="list-style-type: none"> Giữ gìn thân thể khỏe mạnh. Tham gia tập luyện thể dục hoặc thi đấu thể thao. Liên tục làm việc dựa trên những danh sách nhiệm vụ và đảm bảo hoàn tất toàn bộ.
TỰ TIN Niềm tin vào khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao và những nhiệm vụ khác để cả bạn và đồng nghiệp đều hài lòng.	<ul style="list-style-type: none"> Học cách tinh toán và chấp nhận những rủi ro ở mức độ vừa phải. Thường xuyên đánh giá công việc, so sánh kế hoạch với kết quả thực tế.
QUẢN LÝ TIỀN NONG Biết cách đọc bảng cân đối kế toán, cách lập và quản lý ngân sách - tài khoản, và tìm ra phương cách hoạt động để có được lợi nhuận cao hơn.	<ul style="list-style-type: none"> Được huấn luyện tốt về những căn bản tài chính - tham gia một khóa học nếu cần thiết. Luôn nghiên cứu chi tiết những kết quả tài chính của các kế hoạch và quyết định.
QUẢN LÝ CON NGƯỜI Hiểu được cách thức để đạt được những kết quả tốt nhất từ nhân viên, và khuyến khích họ sử dụng sáng kiến của mình để đạt được những kết quả tốt hơn.	<ul style="list-style-type: none"> Thường xuyên tìm kiếm phản hồi từ cấp trên, người cùng cấp và cấp dưới. Học cách nhìn nhận vấn đề theo góc nhìn của người khác.
ĐẶT RA MỤC TIÊU Biết cách đặt những mục tiêu đủ cao để kích thích sự nỗ lực vượt bậc, nhưng vẫn nằm trong khả năng đạt được.	<ul style="list-style-type: none"> Đánh giá vị trí của công ty trong ngành hay so với ngành khác để xem cần phải cải tiến những khía cạnh nào. Liệt kê những mục tiêu của mình và không ngừng đánh giá chúng.
TỰ QUYẾT Hãy tin rằng số phận của bạn và công việc kinh doanh nằm trong tay mình, chứ không phụ thuộc vào người khác hoặc những thế lực bên ngoài.	<ul style="list-style-type: none"> Hình thành mục tiêu dài hạn cho chính mình và cho công ty. Nén cụ thể hóa mục tiêu thành văn bản, đi kèm là kế hoạch triển khai.
TỰ DANH GIA Khả năng chấp nhận và học tập từ những sai lầm và thất bại, đồng thời cũng phân tích những bài học thành công.	<ul style="list-style-type: none"> Tiến hành đánh giá thường xuyên, trung thực về những quyết định và hành động gần đây. Nếu bạn phát hiện ra bất kỳ điểm yếu nào, hãy lập kế hoạch để chỉnh sửa chúng.
CẠNH TRANH Ý chí chiến thắng và xem thất bại là thử thách, chứ không phải là thảm họa, cùng với việc theo đuổi những tiêu chuẩn cá nhân cao.	<ul style="list-style-type: none"> Tận dụng mọi cơ hội để nghiên cứu những người chiến thắng, cả công ty lẫn cá nhân. Chấp nhận, thích nghi và áp dụng những kỹ thuật hoặc đặc điểm đã làm cho những người chiến thắng thành công.

ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO CỦA BẠN

Hay đánh giá xem bạn làm việc ra sao trong vai trò của một người lãnh đạo bằng cách trả lời những câu hỏi dưới đây. Nếu câu trả lời của bạn là "không bao giờ" hãy chọn số 1, nếu là "luôn luôn" hãy chọn số 4, và .v.v... Hãy cộng điểm lại và xem bảng Phân tích bên dưới những câu hỏi này về khả năng của mình. Hãy sử dụng những câu trả lời của bạn để xác định những lĩnh vực nào cần cải thiện nhất.

LỰA CHỌN

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

1

Mình chủ trì các cuộc họp để xác định rõ mục tiêu và chương trình nghị sự.

1**2****3****4****3**

Mình đưa ra những ý tưởng mới mẻ để thảo luận trong các cuộc họp.

1**2****3****4****5**

Mình tìm kiếm và nêu lên sự thật khách quan, thậm chí lúc mọi người không thích nghe.

1**2****3****4****2**

Mình tập trung nhiều vào việc hoàn thành những nhiệm vụ mình đảm nhiệm.

1**2****3****4****4**

Mình kết bạn một cách dễ dàng và có được những mối quan hệ bên ngoài rất hữu ích.

1**2****3****4****6**

Mình duy trì mối quan hệ thân thiện với mọi người trong nhóm.

1**2****3****4**

7 Năng lực của mình khiến mình muốn nhận lấy trách nhiệm.

- 1 2 3 4

8 Minh tiếp nhận lời khuyên một cách vô tư từ cấp trên, cấp dưới và những người ngang hàng.

- 1 2 3 4

9 Minh thấy thật dễ dàng để thể hiện mối quan hệ chân thật và thân thiết.

- 1 2 3 4

10 Minh thích mọi người bày tỏ mối quan hệ bạn bè chân thật và thân thiết với mình.

- 1 2 3 4

11 Minh có thể làm việc dễ dàng với tất cả mọi mẫu người.

- 1 2 3 4

12 Minh dành thời gian mỗi tuần để nạp năng lượng tinh thần cho bản thân.

- 1 2 3 4

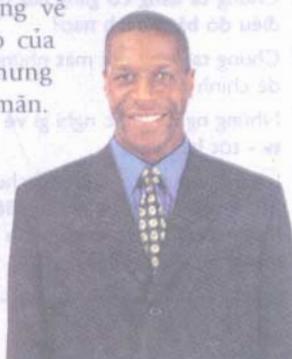
PHÂN TÍCH

Bạn đã hoàn thành bảng tự đánh giá, hãy cộng tổng số điểm và kiểm tra khả năng của mình bằng cách đọc những đánh giá tương ứng. Dù bạn có tiềm năng lãnh đạo lớn đến đâu đi nữa, thì vẫn nên nhớ rằng luôn có điểm cần phải cải thiện. Hãy xác định những điểm yếu nhất và nghiên cứu những hướng dẫn tương ứng trong quyển sách này, bạn sẽ tìm thấy những lời khuyên rất thực tế và những mẹo mực nhặt giúp bạn hiểu được những điều cần làm để lãnh đạo người khác và nâng cao kỹ năng lãnh đạo của mình.

12-24: Bạn là một người có năng lực tiềm năng, nhưng bạn cần phải làm rất nhiều việc trước khi có thể thực hiện vai trò lãnh đạo.

25-36: Mặc dù bạn có tố chất của một người lãnh đạo giỏi, nhưng vẫn còn một số điểm cần phải cải thiện. Hãy xác định những điểm đó và bắt đầu thay đổi.

37-48: Triển vọng về vai trò lãnh đạo của bạn rất cao nhưng không nên tự mãn. Hãy cố gắng hiện thực hóa điều đó.



LÃNH ĐẠO NGƯỜI KHÁC

Mức độ thành công trong vai trò lãnh đạo người khác là yếu tố hàng đầu đảm bảo sự thành công cho nhóm. Để trở thành một người lãnh đạo thành công, bạn phải tạo điều kiện thuận lợi, truyền cảm hứng đến với từng nhân viên, và triển khai công việc sao cho phù hợp nhất, thay vì chỉ làm công việc kiểm soát.

CHUẨN BỊ ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo người khác là một thách thức đầy kích thích đối với bất kỳ người lãnh đạo nào. Hãy tìm hiểu những người đang làm việc cho mình, thiết lập một khuôn khổ để mọi người có thể hoạt động thoải mái, và đặt ra những mục tiêu thách thức có khả năng khích lệ và truyền cảm hứng.

19

Hãy dành thời gian để tìm hiểu công việc mới – nhưng không nên quá nhiều.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Chúng ta đang có gàng đạt được điều gì?
- ? Chúng ta đang cố gắng đạt được điều đó bằng cách nào?
- ? Chúng ta đang đổi mới những vấn đề chính nào?
- ? Những người khác nghĩ gì về công ty - tốt hay xấu?
- ? Liệu chúng ta có được tổ chức hợp lý để đạt được những điều mong muốn theo cách mình mong muốn không?

THU THẬP THÔNG TIN

Ưu tiên đầu tiên của một người lãnh đạo, đặc biệt nếu bạn vừa tiếp nhận một vị trí mới, là tìm xem mình đang có những gì về các mặt: con người, chính sách, trào lưu và cơ hội. Một biện pháp khá hay là thăm hỏi tất cả mọi người, hoặc (trong công ty lớn hơn) chỉ những nhân vật quan trọng, và tìm hiểu quan điểm của họ bằng cách đặt ra một số câu hỏi. Hãy cố tìm hiểu xem họ nghĩ gì về công ty và đang nỗ lực đạt được điều gì. Bạn không chỉ học được rất nhiều điều về trách nhiệm mới của mình mà những phản hồi từ những câu hỏi đó còn cho bạn biết rất nhiều điều về những người có liên quan.

THIẾT LẬP KHUÔN KHỔ

Người lãnh đạo nào cũng phải nghĩ về khuôn khổ làm việc, trong đó người lãnh đạo và người được lãnh đạo có thể hợp tác hiệu quả và thoải mái, với tư cách vừa là cá nhân vừa là một bộ phận của nhóm. Cần phải thiết lập những hệ thống tạo điều kiện giao tiếp dễ dàng và cởi mở giữa bạn và nhân viên. Hãy phân công rõ ràng về vai trò của mỗi thành viên trong nhóm, và bảo đảm rằng mọi người đều nhận thức được trách nhiệm của mình.

20

Tích cực tìm hiểu quan điểm của các thành viên trong nhóm.

Lãnh đạo gặp riêng đồng nghiệp để nhân được sự phản hồi



LÀM VÀ KHÔNG LÀM

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Nên sử dụng tất cả các phương cách để giao tiếp với nhân viên. <input checked="" type="checkbox"/> Nên cố gắng đối xử với cộng sự như những người có năng lực. <input checked="" type="checkbox"/> Nên cố gắng tạo dựng môi trường tích cực và linh hoạt. <input checked="" type="checkbox"/> Nên thể hiện long trung thành và sự hỗ trợ đối với nhân viên. <input checked="" type="checkbox"/> Nên đặt ra những mục tiêu thách thức và đầy tham vọng. | <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Không nên yêu cầu mọi người làm những điều mà bản thân bạn không muốn làm. <input checked="" type="checkbox"/> Luôn牢记 rằng lòng tin là một quá trình hai chiều, có thể cần nhiều thời gian và nỗ lực để gây dựng. <input checked="" type="checkbox"/> Không nên kết bè phai hoặc tỏ ra thiên vị. <input checked="" type="checkbox"/> Không nên can ngăn nhân viên phát ngôn. <input checked="" type="checkbox"/> Tranh tính trang mờ hổ về vai trò của các thành viên trong nhóm. |
|--|---|

THIẾT LẬP MỤC TIÊU

Một người lãnh đạo phải luôn nhận thức được những mục tiêu cao nhất của công ty, và kiểm tra xem mục tiêu của mình phù hợp với chúng ở mức độ nào. Khi đã thiết lập được những mục tiêu này, phải đảm bảo rằng nhóm của bạn hiểu được phương hướng mà họ đang vươn đến, và mục đích của những hoạt động của từng người trong kế hoạch tổng thể. Mục tiêu cuối cùng nên được phân ra thành những mục tiêu nhỏ có thể đạt được nhưng vẫn mang tính thách thức, nói một cách lý tưởng vẫn có thể kích thích và thúc đẩy nỗ lực của cả nhóm. Mục tiêu cũng cần liên hệ trực tiếp đến những kỹ năng cụ thể của từng cá nhân trong nhóm. Cùng nhau làm việc hướng đến mục tiêu chung sẽ mang lại cho mọi người cảm giác sở hữu, tinh thần trách nhiệm, và tạo được bầu không khí ấm áp tinh thần đồng đội.

◀ NÓI CHUYỆN VỚI NHÂN VIÊN

Người lãnh đạo nên nói chuyện với đồng nghiệp với tư cách cá nhân để tìm hiểu quan điểm của họ. Điều này sẽ mang lại những phản hồi hữu ích, giúp cho cá nhân làm việc hiệu quả hơn.

THÀNH LẬP NHÓM

Việc hình thành một nhóm hay chỉ định những thành viên mới cho nhóm là trách nhiệm của người lãnh đạo. Hãy tìm ra những ứng viên tốt nhất để tạo lập một nhóm canh bằng và năng động, thông qua việc thăng chức nội bộ hay tuyển dụng từ bên ngoài, và giúp họ cảm thấy mình là một bộ phận của nhóm.

22 Khi tuyển dụng thành viên cho nhóm, hãy tìm hiểu tiềm năng phát triển của họ.

▼ TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN

Có rất nhiều kênh tuyển dụng nhân viên, và cần nghiên cứu tất cả các kênh đó. Tuy nhiên, việc tiếp xúc trực tiếp có nhiều khả năng thành công nhất.

21 Tránh chỉ định một ứng viên đơn giản chỉ vì bạn thiếu nhân sự.

TÌM ỨNG CỬ VIÊN

Nên sử dụng mạng lưới tuyển dụng rộng nhất và dành thật nhiều thời gian cho quá trình tuyển chọn. Nên lập một danh sách các tiêu chí, những đặc điểm thiết yếu, và những kỹ năng mà người được bổ nhiệm phải có. Hãy đảm bảo rằng các tiêu chí đó là phù hợp. Một sai lầm phổ biến là kiên quyết đòi hỏi ứng cử viên phải có "kinh nghiệm trong ngành", trong khi nghiên cứu lại cho thấy rằng: điều này hầu như có quan hệ không đáng kể với thành công trong công việc. Các ứng cử viên đáp ứng được mọi tiêu chuẩn sẽ rất hiếm, vì vậy hãy sẵn sàng linh hoạt trong giai đoạn chọn lựa.



THẮNG TIỀN NỘI BỘ

Để bạt người bên trong tổ chức không những ít tốn kém, mà còn cho các nhân viên biết rằng họ sẽ có cơ hội thăng tiến. Đó lại là một hình thức phản thưởng làm hài lòng nhất. Người lãnh đạo cần phải không ngừng tìm kiếm những khả năng có thể khai thác trong những nhóm có đẳng cấp cao hơn. Khi tuyển dụng nội bộ, hãy chú ý đến tinh thần của những nhân viên khác, vì họ có thể cảm thấy rằng mình đã bị bỏ qua. Hãy giải thích rõ ràng cho tất cả những người có liên quan lý do tại sao người được chọn lựa là phù hợp đối với công việc đó, và nhấn mạnh rằng vẫn còn những cơ hội khác. Sau đó cho phép ứng viên chứng minh là bạn đúng.

CÂN BẰNG CÁC KỸ NĂNG

Để cho nhóm hoạt động có hiệu quả, cần phải có sự cân bằng về các kỹ năng kỹ thuật, giải quyết vấn đề, ra quyết định, và kỹ năng giao tiếp giữa các thành viên. Một nhóm lý tưởng là nhóm vừa có tính sáng tạo nhưng đồng thời vẫn có tính kỷ luật, có thể tạo ra những ý tưởng mới và tìm ra giải pháp để giải quyết khó khăn, đồng thời được tổ chức tốt để hoạch định và triển khai một nhiệm vụ cụ thể trong khoảng thời gian xác định.

THỰC HIỆN VIỆC BỎ NHIỆM NỘI BỘ ►

Thông báo việc bỏ nhiệm cho nhân viên, và đảm bảo rằng mọi người hiểu được lý do lựa chọn ứng viên của bạn.

24 Khi một người để bạt một ứng viên, họ luôn nghiên cứu sâu xa hơn.

23 Hãy chú ý đến cảm nhận của nhân viên khi muốn để bạt từ bên trong.

Lãnh đạo thông báo rằng nhân viên vừa được thăng chức

Nhân viên chúc mừng đồng nghiệp được để bạt

Thành viên mới được để bạt tìm kiếm sự hỗ trợ của đồng nghiệp



25 Hãy hỏi các ứng viên về những việc họ đã thực sự làm tốt trong công việc trước đây.

26 Bảo đảm không có sự gián đoạn nào trong cuộc phỏng vấn.



ĐÁNH GIÁ SỰ PHÙ HỢP

Những bài kiểm tra tâm lý và phân tích chữ viết (thuật xem tướng chữ) đôi khi cũng được sử dụng để đánh giá sự phù hợp của ứng viên. Nhưng những phương pháp này không thay thế được sự đánh giá trực diện, được củng cố bằng những kinh nghiệm và cách giải quyết công việc của người đó, và những bài kiểm tra kỹ năng thích hợp khác. Xung đột và sự thù địch trong nhóm đều không mang lại hiệu quả, vì vậy hãy tránh thu nhận những ứng viên tỏ ra quá cứng rắn vì điều này có thể làm chia rẽ tinh thần đồng đội của nhóm.

TIỀN HÀNH PHỎNG VẤN

Hãy dành 45 phút để phỏng vấn, tốt hơn hết là cùng với một đồng nghiệp, hoặc nhiều nhất là hai người khác cùng tham gia. Hãy ít nói đến mức tối thiểu. Hãy để ứng viên trình bày càng nhiều càng tốt sự hiểu biết của họ đối với công việc, công ty và năng lực trước đây. Họ đã làm gì tốt nhất? Bạn nên quan tâm đến thế mạnh của họ trước, và sau đó mới đến điểm yếu. Hãy quan sát họ kỹ lưỡng, xem xét cả ngôn ngữ qua cử chỉ và dáng vẻ bề ngoài.

▲ ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN

Hãy quan sát ứng viên một cách kỹ lưỡng. Và hãy để danh sách liệt kê những đặc điểm và kỹ năng trước mắt; đồng thời, cũng nên bảo đảm rằng bạn đã đề cập đầy đủ những điểm quan trọng. Nhìn chung, không nên bỏ qua trực giác hay phản ứng của chính mình - điều quan trọng là bạn phải thực sự thích ứng viên đó. Hãy tự hỏi xem liệu ứng viên có tỏ ra "đè mèn" và xem thử người ấy có phù hợp hay không.

HỌC HỎI TỪ NGƯỜI ĐƯỢC TUYỂN DỤNG

Người lãnh đạo có thể học được rất nhiều điều từ những người mới được tuyển dụng bằng cách khai thác kiến thức của họ về các công ty, phương pháp hoặc ý tưởng khác. Họ có lợi thế “con mắt của người ngoài”, trước khi thật sự hòa nhập vào công ty bạn. Hãy dành thời gian trò chuyện với những người mới được tuyển dụng, tìm hiểu những ấn tượng đầu tiên. Hành động dựa trên những lời đề nghị của họ là một cách quan trọng để làm tăng niềm tin của họ đối với công ty.

*Người lãnh đạo hỏi
người mới được tuyển
dụng về ấn tượng của
họ với công ty*

TAO ĐIỀU KIỆN THUẬN LỢI CHO NGƯỜI MỚI ĐƯỢC TUYỂN DỤNG ▶

Hãy giúp đỡ những người mới được tuyển dụng làm quen với môi trường mới và làm chủ công việc bằng cách bố nhiệm một đồng nghiệp phù hợp với tư cách là “người hướng dẫn” trong khi họ ổn định mọi việc.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Minh đã làm sai điều gì - có phải mình đã tuyển dụng sai lầm hay không?
- ? Người đó có thiếu sự hỗ trợ cần thiết không?
- ? Liệu có phải hoàn cảnh thay đổi làm cho người đó không còn phù hợp với công việc ban đầu không?
- ? Có một công việc nào khác mà họ có thể thanh công hay không?

27

Bảo đảm rằng
những người mới
được tuyển dụng sẽ
được chào đón và
hỗ trợ đầy đủ.

*Đồng nghiệp “hướng
dẫn công việc” cũng
tham gia thảo luận*



XỬ LÝ SỰ KHÔNG PHÙ HỢP

Những thất bại trong tuyển dụng là không thể tránh khỏi, dù bạn áp dụng bất cứ biện pháp và nỗ lực gì đi nữa. Bất cứ khi nào bạn dự tính sa thải một người, hãy luôn tự hỏi: “Tại sao việc này lại xảy ra?”. Hãy phân tích để tìm hiểu xem người đó có thể giữ lại được bằng cách thay đổi không, nếu được bạn nên làm điều đó. Nếu không, không nên cho phép người đó được tiếp tục làm việc sau khi bạn đã quyết định sa thải. Hãy giải thích đầy đủ các lý do với cá nhân đó và tỏ ra càng rộng lượng càng tốt trong quá trình thương thảo ngưng hợp đồng. Tuy nhiên, cũng nên bảo đảm rằng các đồng nghiệp đều hiểu chuyện gì đã xảy ra và tại sao.

SỬ DỤNG QUYỀN HÀNH

Vai trò của người lãnh đạo là đảm bảo rằng mọi người hiểu được các chỉ thị và thực hiện chúng một cách hiệu quả. Rất hiếm khi tất cả mọi việc theo đúng kế hoạch, do đó hãy thiết lập một hệ thống báo cáo giúp bạn giải quyết bất cứ sự trễ trệ nào một cách nhanh chóng.

28 Bảo đảm rằng mọi chỉ thị được ban hành đều rõ ràng và súc tích.

29 Hãy khuyến khích mọi người tìm đến bạn mỗi khi trực trặc xảy ra.

30 Hãy hành động nhanh chóng khi bạn biết được bất cứ vấn đề thực tế nào.

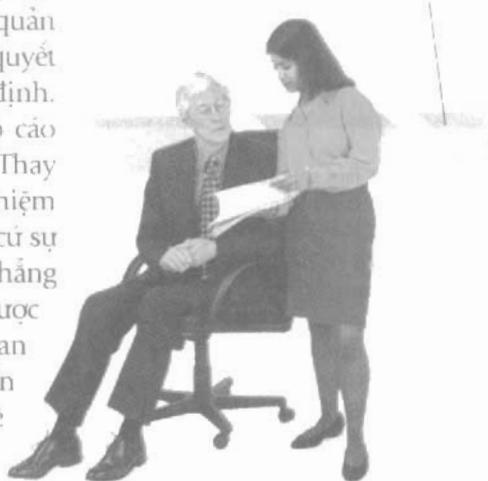
BAN HÀNH CHỈ THỊ

Phương pháp ban hành chỉ thị ít có vấn đề hơn là chất lượng nội dung của chỉ thị. Nếu một quyết định được đưa ra hòa hợp với cả nhóm, người lãnh đạo không cần phải giành lấy sự chấp nhận của cả nhóm. Nhưng khi phải nói "Đây là mệnh lệnh", thì đó là một dấu hiệu trực trắc một chỗ nào đó trong khâu tổ chức. Trước khi ban hành chỉ thị, hãy nhận thức thật rõ ràng trong đầu về những yêu cầu của mình. Điều này sẽ được phản ánh bằng giọng nói, ngôn ngữ cử chỉ, và sẽ giúp cung cấp thông điệp của bạn. Hãy hỏi mọi người xem liệu họ có bất kỳ dự định nào về những việc mà bạn yêu cầu không, để đảm bảo rằng mọi vấn đề đã được làm sáng tỏ ngay từ đầu.

QUẢN LÝ BẰNG NGOẠI LỆ

Lãnh đạo thường dành quá nhiều thời gian vào việc kiểm tra lại mọi thứ để đảm bảo chúng phù hợp với chỉ thị và thủ tục. Cách giải quyết hay hơn là quản lý bằng ngoại lệ, tức là tập trung vào việc giải quyết thách thức chứ không phải vào những việc đã ổn định. Bạn không nên trông chờ để được nghe báo cáo rằng mọi việc đều diễn ra theo đúng kế hoạch. Thay vì vậy, nhân viên hoặc những người được ủy nhiệm phải thông báo cho bạn biết ngay khi có bất cứ sự sai lệch nghiêm trọng nào so với kế hoạch. Chẳng hạn như, nếu một nhân viên kinh doanh được yêu cầu làm việc với những khách hàng quan trọng mà mục tiêu bán hàng và lợi nhuận vẫn chưa đạt được thì người ấy phải báo cáo vấn đề đó cho bạn biết ngay lập tức.

Giảm đặc tiếp thị bao cáo rằng doanh thu tháng của một sản phẩm quan trọng đã giảm rất nhiều



LUÔN NHẤT QUÁN

Bản chất của sự lãnh đạo là điều hành người khác làm những việc bạn muốn, do đó bạn nên tìm cách duy trì sự hợp tác và tôn trọng của nhân viên. Hãy luôn nhất quán cách sử dụng quyền lực để mọi người có thể tin và biết bạn là người đã nói là làm. Việc đó tránh được sự mập mờ hoặc nguy cơ xảy ra xung đột tình cảm, và sự bức dọc cũng sẽ giảm đi. Nhất quán không có nghĩa là quá chiêu chuộng nhân viên – miễn là bạn luôn luôn trung thực, thẳng thắn và công bằng trong cách xử sự của bạn với những người khác, họ sẽ phản ứng tích cực với quyền lực của bạn, thậm chí trong những hoàn cảnh khó khăn và căng thẳng.



31

Luôn yêu cầu nhân viên báo cáo cho bạn biết tất cả mọi tin tức, dù tốt hay xấu.

32

Hãy xem khung hoàng như là một cơ hội để mọi người phát triển và trưởng thành hơn.

▲ TỔ CHỨC CÁC BIỆN PHÁP KIỂM SOÁT

Bằng cách thiết lập một hệ thống báo cáo mới, lãnh đạo bao đảm rằng: trong tương lai, ông sẽ biết được bắt cứ vấn đề nào về sản xuất trước khi chúng ảnh hưởng đến doanh số.

ỦY NHIỆM

Là người lãnh đạo, bạn nên tập trung thời gian vào những hoạt động mà không ai có thể làm được. Ủy nhiệm chính là một hình thức quản lý thời gian. Đó là cách thực hiện quyền kiểm soát và hoàn thành trách nhiệm lãnh đạo của mình một cách hiệu quả, đồng thời phát triển được những kỹ năng cần thiết cho nhân viên.

TĂNG QUÝ THỜI GIAN

Những nhà quản lý thường cho rằng những yêu cầu về nghiệp vụ hoạt động hàng ngày khiến họ có quá ít thời gian để tập trung vào những vấn đề quan trọng, lâu dài, như việc hoạch định chiến lược và đào tạo. Để có thêm thời gian cho mình, bạn cần phải giao bớt nhiệm vụ cho nhân viên bằng cách ủy nhiệm. Thậm chí nếu bạn, một người lãnh đạo thực hiện công việc đó tốt hơn và nhanh hơn so với bất cứ ai trong nhóm, thì quy tắc vàng cần phải nằm lòng là bạn không nên, và cũng không thể, tự mình làm hết mọi thứ. Lãnh đạo phải biết giao nhiệm vụ cho nhân viên, và sau đó giúp họ đáp ứng và vượt qua các chỉ tiêu bạn đã đặt ra.

TÓM TẮT CHO NGƯỜI ĐƯỢC ỦY NHIỆM

Hay đưa ra một bản tóm tắt rõ ràng, ngắn gọn, được xây dựng bằng việc thương thuyết, trong đó ghi rõ mục tiêu, nguồn lực sẵn có, những ràng buộc và thời gian hạn định nếu phù hợp. Bổ sung bản tóm tắt bằng một cuộc trao đổi để đảm bảo sự hiểu biết lẫn nhau. Nếu tình hình thay đổi, hãy thay đổi bản tóm tắt cho phù hợp, không nên duy trì nó một cách mù quáng.

GIẢI THÍCH BẢN TÓM TẮT ▶

Hãy đảm bảo rằng người được ủy nhiệm hiểu đầy đủ công việc được phân công bằng cách đặt ra những câu hỏi phù hợp trong các buổi trao đổi trực tiếp. Hãy yêu cầu người được ủy nhiệm hỏi lại để nắm thật rõ vấn đề.

33

Hãy nhớ rằng việc ủy nhiệm sẽ nâng cao tinh thần và xây dựng lòng tự tin.

34

Đừng bao giờ ôm đùm mọi việc chỉ bởi vì bạn làm việc đó tốt hơn.

35

Hãy đặt ra mục tiêu cao phù hợp với người được ủy nhiệm.

Người lãnh đạo yêu cầu người được ủy nhiệm tóm tắt các điểm chính một cách ngắn gọn

Người được ủy nhiệm tìm cách làm rõ những điểm chưa rõ ràng



GIÁM SÁT MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Hãy cho phép người được ủy nhiệm phát triển và thực hiện kế hoạch của mình, chỉ can thiệp khi nào bạn muốn được thông tin đầy đủ. Sự can thiệp liên tục, việc hủy bỏ những quyết định và hành động do người được ủy nhiệm thực hiện, và liên tục kiểm tra tất cả đều là sự lãnh đạo kém. Khi can thiệp nghiêm trọng, bạn sẽ khiến người được ủy nhiệm bức túc và phủ nhận cơ hội của họ trong việc học hỏi những kỹ năng và kinh nghiệm mới. Hãy giám sát tiến độ công việc bằng hệ thống báo cáo viết và các cuộc họp trực tiếp với người được ủy nhiệm, và bằng việc quan sát quá trình triển khai.

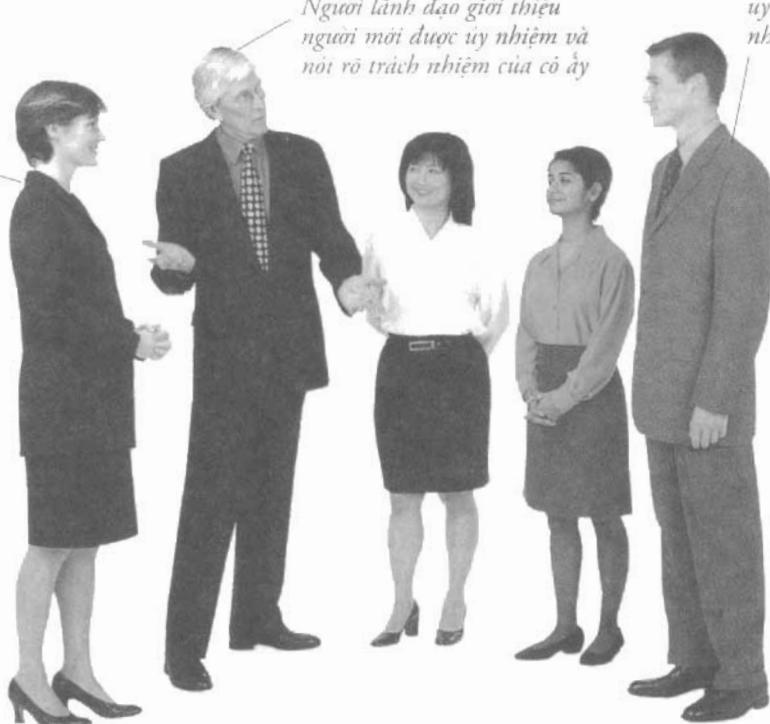
TĂNG CƯỜNG VAI TRÒ CỦA NGƯỜI ĐƯỢC ỦY NHIỆM ▼

Hãy luôn giới thiệu người mới được ủy nhiệm với các thành viên hiện hữu trong nhóm vì điều này sẽ giúp người đó cảm thấy là một phần của nhóm. Việc quan trọng không kém là phải thông báo cho khách hàng và nhà cung cấp để họ biết trách nhiệm cụ thể của người mới được ủy nhiệm.

*Người mới
được ủy
nhiệm cảm
thấy mình
được chào
đón*

*Người lãnh đạo giới thiệu
người mới được ủy nhiệm và
nêu rõ trách nhiệm của cô ấy*

*Thành viên
trong nhóm hiểu
được vai trò của
người mới được
ủy nhiệm trong
nhóm*



36

Nếu áp lực thời gian ngày càng tăng, hãy kiểm tra xem mình đã phân nhiệm đầy đủ cho những người khác chưa.

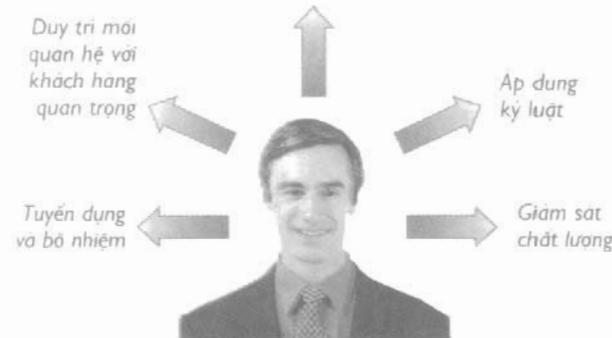
37

Hãy kiểm tra thường xuyên và không chính thức tiến độ của các công việc đã phân nhiệm.

DUY TRÌ NHIỆM VỤ

Có một số trách nhiệm mà người lãnh đạo không thể giao cho người khác làm. Đây là những nhiệm vụ quan trọng, như kiểm soát năng lực hoạt động tổng thể, đạt được mục tiêu chiến lược, và những vấn đề quan trọng về nguồn nhân lực – cách mọi người được khen thưởng, đe dọa, kỷ luật, được huấn luyện, đào tạo và tư vấn. Bạn cũng có thể cần phải giám sát các cuộc giao dịch với những khách hàng quan trọng nếu việc ủy nhiệm nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng có nguy cơ làm phương hại đến mối quan hệ của bạn.

Giám sát công việc



NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Luôn tìm kiếm những cơ hội mới để ủy nhiệm.
- Nên tránh can thiệp trừ phi thực sự cần thiết.
- Nên ưu tiên đào tạo nhân viên để bảo đảm phát triển được những kỹ năng hiệu quả cho các kế hoạch ủy nhiệm trong tương lai.
- Việc muốn giữ lại công việc để làm mang tính tiêu cực và không đem lại hiệu quả.
- Việc phân nhiệm sẽ khiến ta không thể kiểm soát trực tiếp được, nhưng vẫn duy trì được trách nhiệm tổng thể.
- Nên giao toàn bộ trách nhiệm của một công việc cho một nhân viên bất cứ khi nào có thể.

◀ GIỮ NHỮNG NHIỆM VỤ QUAN TRỌNG

Là người lãnh đạo, bạn phải chịu trách nhiệm về những vấn đề nhạy cảm, như áp dụng kỷ luật, bồi nhiệm, và duy trì quyền kiểm soát đối với những lĩnh vực quan trọng, bao gồm tài chính và chiến lược.

38

Luôn sẵn sàng tiếp đón tất cả những người được ủy nhiệm.

39

Can thiệp nhanh chóng khi người được ủy nhiệm không thể ứng phó.

HỖ TRỢ

Chính sách cởi mở sẽ hỗ trợ việc ủy nhiệm một cách hiệu quả. Người được ủy nhiệm có thể tiếp cận người giao nhiệm bất cứ lúc nào để tìm kiếm lời khuyên, thông tin và sự điều chỉnh. Người giao nhiệm cũng có thể đến với người được ủy nhiệm bất cứ khi nào cần thiết để thảo luận một cách thoải mái có tính khích lệ với công việc mà họ đang làm. Nếu người giao nhiệm đến gặp người được ủy nhiệm quá thường xuyên, thì đây là một sự ủy nhiệm không tốt, hoặc là sự ủy nhiệm đang trở nên xấu đi. Nếu những người được ủy nhiệm đến gặp người giao nhiệm quá thường xuyên, họ cũng không tự tin hoặc không phù hợp. Nếu bạn tin vào khả năng của họ, hãy cho họ một thông điệp rõ ràng rằng: "Tôi tin là anh có thể làm được việc này".

KIỂM TRA TIẾN ĐỘ VỚI NGƯỜI ĐƯỢC ỦY NHIỆM

Khi thảo luận tiến độ với người được ủy nhiệm, hãy sử dụng những câu hỏi tích cực như những câu hỏi dưới đây, việc này sẽ khích người được ủy nhiệm tự mình đưa ra cách giải quyết cho các vấn đề. Hãy tránh sử dụng những câu hỏi có thể làm nản lòng hoặc làm giảm nhuệ khí của người được ủy nhiệm.

"Liệu có bất cứ điều gì anh muốn thông báo cho tôi chẳng?"

"Chúng ta đã không đạt được mục tiêu. Anh có bất kỳ lời gợi ý nào về việc lẽ ra sự việc đã diễn ra thế nào không?"

"Tôi thấy rằng chi phí đang quá cao. Có cách nào có thể đưa nó trở lại bình thường không?"

"Anh thử nghĩ xem làm sao chúng ta có thể tránh lặp lại sai lầm này?"

40 Hãy đảm bảo rằng mọi người biết được việc nào phải để cho bạn trực tiếp xử lý.

▼ KHUYẾN KHÍCH CÁC GIẢI PHÁP

Là người có kỹ năng ủy nhiệm giỏi, người lãnh đạo trong trường hợp này không muôn nhân viên phụ thuộc vào lãnh đạo và quyết định của lãnh đạo. Ông đã buộc họ phải tự tìm kiếm các giải pháp hợp lý. Người lãnh đạo vẫn sẵn sàng thảo luận vấn đề, nhưng sự kiên quyết của ông đã giúp nhân viên trở thành một người lãnh đạo thực thụ.

VÍ DỤ THỰC TẾ
John đang làm việc cho một ông chủ mới trong một công ty mới ở một đất nước mới. Anh ta được giao nhiệm vụ tổ chức một nhóm dự án, bổ sung bằng một bản tóm tắt tuyệt vời. Nhưng vấn đề đã nảy sinh. Với những nguồn lực hiện tại, sẽ không có hy vọng đáp ứng những mục tiêu sản xuất từ nguồn cung cấp bên trong như mệnh lệnh đã ban. Anh ta đã quay trở lại gặp Chuck – người quản lý – báo cáo về vấn đề này và đã chung hứng khi nhận được câu trả lời của Chuck:

PHÁT TRIỂN NGƯỜI ĐƯỢC ỦY NHIỆM

Hãy tìm kiếm những dấu hiệu cho thấy người được ủy nhiệm phải làm quá nhiều việc, và không cho phép những người làm việc dưới quyền họ bày tỏ sáng kiến và tự giải quyết nhiệm vụ của mình mà không có sự can thiệp. Việc cho phép nhân viên tự chủ trong công việc là vô cùng quan trọng để họ làm việc với khả năng tốt nhất, và điều này cũng áp dụng đối với người được ủy nhiệm. Hãy khích lệ người được ủy nhiệm suy nghĩ kỹ càng về các vấn đề và đưa ra những giải pháp phù hợp cho các vấn đề trước khi họ giải trình với bạn. Bài học quan trọng nhất đối với người được ủy nhiệm là phải có trách nhiệm với kết quả, không được biện bạch bất cứ điều gì.

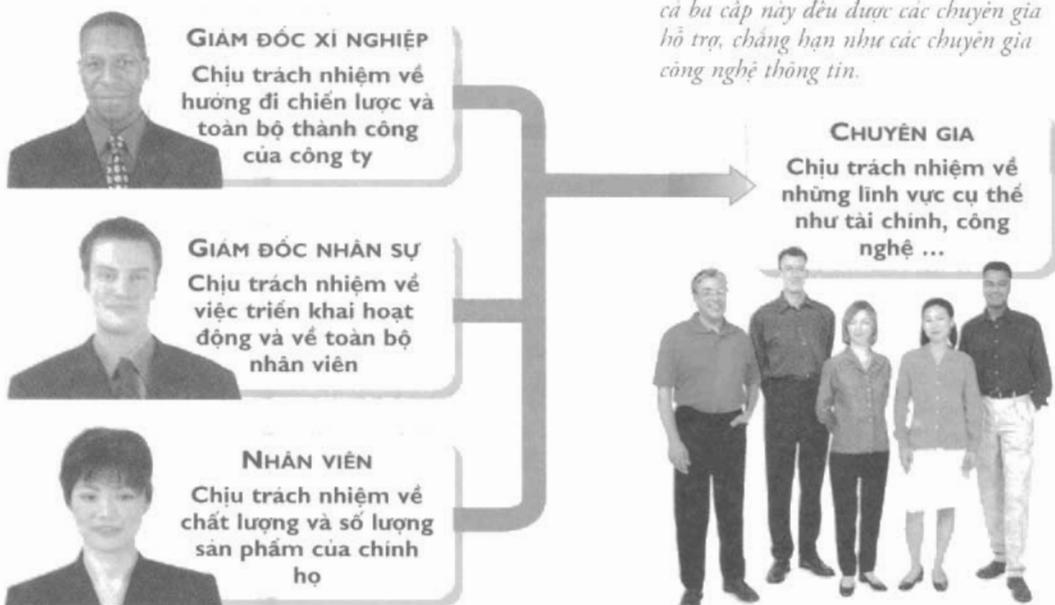
"Tôi không muốn mọi người đem đến cho mình vấn đề mà không để xuất giải pháp. Tôi muốn mỗi vấn đề đều có hai cách giải quyết, cùng với đề xuất chọn một trong hai cách đó. Nếu anh vào đây mà không có sẵn hai giải pháp thì sẽ phải rời khỏi phòng của tôi còn nhanh hơn lúc anh bước vào đấy". John đi ra và quay trở lại với hai giải pháp: ký hợp đồng phụ đối với một số công việc, hoặc xin thêm tài chính và nhân lực. Anh ta chọn cách giải quyết thứ nhất và Chuck cũng đồng ý như vậy.

GIAO TIẾP RỘ RÀNG

Khi năng giao tiếp với nhân viên là điều vô cùng quan trọng cho kỹ năng lãnh đạo. Để đảm bảo rằng thông điệp được truyền đạt và hiểu rõ từ trên xuống dưới, hãy giám sát hệ thống cấp bậc trong cơ cấu của nhóm. Để duy trì thông tin hai chiều, hãy yêu cầu nhân viên thường xuyên phản hồi.

GIAO TIẾP TRỰC TIẾP

Người lãnh đạo ở đỉnh của hệ thống cấp bậc sẽ truyền đạt những thông tin, chỉ thị xuống từng mức một trong cả nhóm. Vấn đề của phong cách quản lý "từ trên xuống" này là bạn không thể luôn đảm bảo rằng thông điệp của mình đã được truyền đạt hay chưa, hoặc đã được ghi nhận như thế nào, bởi vì hầu như không có sự phản hồi từ những cấp dưới. Bất cứ khi nào có thể, hãy truyền đạt thông điệp một cách trực tiếp để đảm bảo rằng người nhận đã hiểu rõ điều bạn muốn giao tiếp.



GIAO TIẾP Ở TẤT CẢ CÁC CẤP ĐỘ

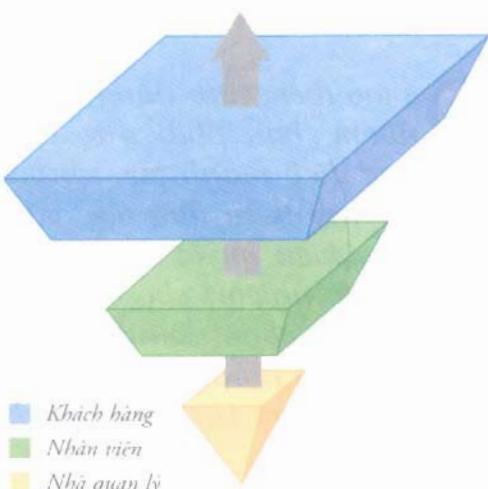
Để đảm bảo thông điệp đúng được truyền đạt và những hành động đúng được thực hiện, quá trình truyền đạt thông tin từ trên xuống cần được kiểm tra bằng những thông tin phản hồi từ dưới lên. Hãy dành càng nhiều thời gian càng tốt với nhân viên ở tất cả các cấp, cho họ biết rõ là bạn cần sự phản hồi và sẵn sàng lắng nghe và đáp lại. Nên nhớ rằng những ý kiến hay có thể đến từ bất cứ cấp nào, và không chỉ hạn chế trong phạm vi lãnh đạo. Hãy tận dụng thực tế là: những người khác đều biết rõ về lĩnh vực công việc của họ và có thể có những đóng góp quý báu đối với những vấn đề liên quan.

43 Nếu tất cả thông tin phản hồi đều mang tính tích cực, có thể bạn đã không được báo cáo toàn bộ sự thật.

44 Hãy sẵn sàng đón nhận sự hiếu nhâm về những gì bạn đang cố gắng đạt được.



THÔNG TIN



▲ ĐÀO NGUỘC HÌNH THÁP

Về mặt tư duy, một số người lãnh đạo cần bằng hình tháp ở đỉnh của nó để đào ngược hướng của luồng thông tin. Khách hàng và những nhu cầu của họ được đặt lên cấp cao nhất, kế tiếp là nhân viên, sau cùng mới là nhà quản lý.

LẮNG NGHE NHÂN VIÊN

Hãy khuyến khích mọi người trở nên cởi mở và trung thực bằng cách thể hiện rằng bạn đánh giá cao và sẵn sàng lắng nghe ý kiến đóng góp của họ. Cách tốt nhất để làm được điều này là thông qua những cuộc trò chuyện chân tình, với từng cá nhân hoặc với cả nhóm. Hãy khẳng định rằng: thông tin phản hồi thậm chí có mang tính tiêu cực cũng được xem là cơ hội tốt để tiến bộ hơn. Bạn phải đảm bảo rằng nhân viên không bị đe dọa hoặc lo sợ về bất cứ hậu quả xấu nào khi họ đưa ra những lời phê bình. Không phải lúc nào cũng ngồi chờ nhân viên đến với mình – hãy khuyến khích sự phản hồi bằng cách thăm dò ý kiến về những vấn đề có ảnh hưởng đến họ. Nếu bạn muốn có được bức tranh tổng thể về thái độ của nhân viên, bạn sẽ phải sử dụng một phương pháp trang trọng hơn. Bạn có thể áp dụng nhiều kỹ thuật có sẵn như: khảo sát, thăm dò ý kiến theo mẫu, hộp thư gợi ý, hoặc các nhóm trọng điểm.

TẠO SỰ NĂNG ĐỘNG CHO NHÓM

Dể tạo thêm tính năng động cho cả nhóm, bạn phải trao cho nhóm một mục đích mạnh mẽ, những thành viên có tinh thần làm việc cao, và sự lãnh đạo kiên quyết. Hãy sử dụng từ "nhóm đặc nhiệm" cho các hoạt động đặc biệt, lựa chọn những người có khả năng nhất và những người có động lực nhất cho nhóm. Hãy khuyến khích đổi mới và sáng tạo.

TRUYỀN ĐẠT MỤC ĐÍCH

Một nhóm người cố gắng hướng đến mục tiêu chung nên được khích lệ mạnh mẽ, với cảm giác hào hứng và đầy kích thích. Trong vai trò lãnh đạo, cách thức truyền đạt mục đích của nhiệm vụ cho nhóm có thể giúp bạn truyền được thái độ tích cực cho mọi người. Hãy nhấn mạnh rằng cả nhóm được tập hợp lại vì một mục đích cụ thể và những kỹ năng đặc biệt của mỗi thành viên trong nhóm đều là cơ sở thành công của dự án. Điều này sẽ giúp mọi người xác định được mục tiêu của tổ chức và trao cho họ quyền được vận dụng sự sáng tạo của mình.

KHUẤY ĐỘNG NHÓM

Nói chuyện với cả nhóm như một khối thống nhất sẽ là bài kiểm tra quan trọng về chất lượng lãnh đạo. Hãy tỏ ra tích cực và nhiệt tình – sinh lực của bạn sẽ khuấy động niềm tin và khuyến khích cả nhóm noi gương theo. Trong khi vẫn cần thể hiện những cá tính, chính sách và mục tiêu riêng, bạn cũng nên củng cố tính cách của cả nhóm bằng cách tạo thêm nhiều cơ hội để thảo luận và tranh luận. Hãy kiên định với những kỳ vọng của mình nhưng nên nhớ rằng niềm vui trong công việc là một động lực rất quan trọng.

45

Hãy khuyến khích nhóm đạt được thành công bằng cách đặt ra những mục tiêu cao nhưng mang tính thực tế.

Thành viên nhóm cập nhật thông tin về tiến độ và mời mọi người cho ý kiến

Thành viên nhóm nhắc nhở cả nhóm rằng vẫn còn phải làm nhiều hơn nữa



HÌNH THÀNH NHÓM ĐẶC NHIỆM

Trong quản lý, không có gì thú vị hơn là lãnh đạo một nhóm “đặc nhiệm”, nhóm được thành lập để thực hiện một hoạt động đặc biệt, chẳng hạn như việc triển khai một sản phẩm mới. Để đạt được thành công, người lãnh đạo cần phải tìm ra những người có khả năng nhất, lãnh đạo một cách hiệu quả và truyền cảm hứng cho họ (việc này khuyến khích lãnh đạo theo nhóm). Nhóm tiếp tục tuyển dụng những người có năng lực tham gia vào các hoạt động quan trọng, tập trung vào sự phù hợp của từng người với từng loại công việc và có thể cùng chia sẻ một quan điểm vững chắc. Nó sẽ giúp tách biệt nhóm khỏi tất cả các hoạt động khác và chỉ tập trung sự thay đổi vào đối thủ đã chọn: “kẻ thù”.



TÓM TẮT VỀ NHÓM ĐẶC NHIỆM



◀ LUÔN TẬP TRUNG

Hãy tổ chức những cuộc họp định kỳ để thông báo cho mọi người về những điều đã đạt được và cần phải nỗ lực ra sao nữa. Hãy sử dụng những thời gian này để cung cấp động lực và mục đích.

BAN LÃNH ĐẠO

Có hai phong cách lãnh đạo: “ngồi trên lưng ngựa” (chỉ huy) và tiên phong bình đẳng cùng đồng đội. Kiểu lãnh đạo thứ nhất là theo mô hình quân sự, kiểu thứ hai là kiểu lãnh đạo theo tập thể. Kiểu lãnh đạo theo tập thể ngày càng giành được ưu thế hơn vì nó thúc đẩy sự thống nhất và động lực trong nội bộ công ty.

46

Luôn luôn sẵn sàng để người khác lãnh đạo khi phù hợp.

47

Nên nhớ rằng mỗi người trong nhóm suy nghĩ theo một cách khác nhau.

▼ GẶP GỠ NHƯ NHỮNG NGƯỜI BÌNH ĐẲNG

Làm việc với những đồng nghiệp chân thật cần có cách cư xử như nhau, cho dù bạn có phải là người lãnh đạo hay không. Nên dành sự tôn trọng cho chuyên môn chứ không phải là cấp bậc hay thâm niên. Không nên tham gia vào những vấn đề chính trị nội bộ, mà hãy tập trung vào những việc giúp hoàn thành mục tiêu của nhóm với nhận thức rằng mọi người đều có lợi từ công việc được thực hiện tốt.

LÃNH ĐẠO NHƯ MỘT NGƯỜI BÌNH ĐẲNG

Kiểu lãnh đạo “tiên phong bình đẳng” được chính thức hóa trong ngành kinh doanh ở Đức, trong đó giám đốc điều hành được gọi là “người phát ngôn” của Ban Giám đốc. Mô hình này đang lan rộng là vì quan niệm rằng nhiều bộ óc hợp lại sẽ mạnh hơn hẳn một cái đầu. Hãy lập ra một nhóm người có tài năng cùng hợp tác, một môi trường giao tiếp toàn diện và tham vấn tất cả thành viên nhóm trước khi đưa ra một quyết định quan trọng. Thậm chí ở những công ty nhỏ, lĩnh vực chuyên môn cần thiết cũng đã mở rộng rất nhiều, vượt ra ngoài tầm với của một cá nhân. Hơn nữa, trong những giai đoạn cụ thể, nên để một trong những chuyên gia của bạn có tiếng nói quyết định bằng chính chuyên môn của họ.

Chuyên gia đưa ra đánh giá kỹ thuật về vấn đề

Đồng nghiệp đánh giá thông tin của chuyên gia

Người lãnh đạo mời chuyên gia bày tỏ ý kiến



*Thành viên nhóm
kiềm chế sự giận
và xuồng giọng*

XỬ LÝ TRANH CHẤP ►

Khi đồng nghiệp có chuyện bất đồng sâu sắc, ban nên can thiệp để xem chuyện gì đang xảy ra.

Dù sự kích động có là gì đi nữa, ban cũng đừng bao giờ để mất bình tĩnh. Sự cai giận không những chẳng giải quyết được gì mà còn mang lại những chuyện không hay.

Người lãnh đạo yêu cầu cả hai bên nền bình tĩnh



Đồng nghiệp bắt đầu cảm thấy ít bị căng thẳng

GIẢI QUYẾT KHÓ KHĂN

Ngay cả những mối quan hệ đối tác thành công cũng có thể ẩn chứa những bất đồng. Khi giải quyết vấn đề, dù có liên quan đến bạn hay đến đồng nghiệp, cũng hãy cố gắng phân tích tình hình một cách bình tĩnh. Hãy bắt đầu bằng mục tiêu của cả nhóm. Mục tiêu đó có được những người tranh cãi chia sẻ hay không? Nếu có, thực chất của vấn đề đó là gì? Nếu những vấn đề đó có thể giải quyết được, thì vấn đề nhạy cảm nào ngăn cản sự nhất trí? Bạn có thể kết luận rằng một trong hai bên, hoặc cả hai, đều không khoan nhượng và đã lạc mát mục tiêu đặt ra. Nếu bạn không thể thuyết phục họ thay đổi thái độ, họ sẽ phải rời khỏi nhóm.

TÌM KIỂM KẾT QUẢ TỐT NHẤT ►

Người lãnh đạo trong trường hợp này phải đối mặt với một cuộc xung đột thật sự giữa các thành viên được đánh giá cao của công ty. Điều quan trọng là không được thiên vị bất cứ ai và phải tìm ra cách giải quyết tốt nhất. Khi đưa thành viên khác trong nhóm tham gia đánh giá vấn đề thực tế, người lãnh đạo có thể đưa vấn đề này ra để bàn luận một cách cởi mở và đi đến một quyết định rõ ràng.

48 *Hãy tìm cách làm giảm căng thẳng trước khi giải quyết vấn đề.*

49 *Việc đối xử bình đẳng sẽ tránh được sự bức túc của mọi người.*

VÍ DỤ THỰC TẾ

Roger, chịu trách nhiệm về khâu phân phối, và Ann, giám đốc dịch vụ khách hàng, đưa ra hai kế hoạch trái ngược nhau trong việc tổ chức lại khâu tiếp thị. Cả hai đều không chấp nhận lý luận của người kia. Sếp của họ, Barry, đã yêu cầu Norman, giám đốc phát triển sản phẩm mới và là một nhà phân tích tuyệt vời đánh giá hai kế hoạch này. Kết luận đưa ra ủng hộ mạnh mẽ kế hoạch của Ann. Đối mặt với sự lựa chọn, Roger vẫn không

chấp nhận: tổ chức lại có nghĩa là anh ta phải báo cáo cho Ann, và anh lại không muốn làm việc cho một phụ nữ. Barry đã trực tiếp gặp Roger để bàn về sự bế tắc này, và cho anh ta hai chọn lựa: hoặc phải chấp nhận hoặc phải ra đi. Roger cho rằng kế hoạch của anh ấy đã bị đối xử không công bằng. Barry đưa Norman vào họp với Roger và yêu cầu Norman đưa ra lý do xác đáng. Roger đã phải miễn cưỡng chấp nhận và ở lại.

NÂNG CAO HIỆU QUẢ

Có nhiều cách lãnh đạo khác nhau. Nhưng để có được thành công và ảnh hưởng lớn nhất, bạn cần phải nỗ lực cải thiện và mở rộng những kỹ năng cơ bản của mình.

RA QUYẾT ĐỊNH

Mọi quyết định đều liên quan đến một loạt những quyết định khác, nhất là khi giải quyết vấn đề, có những ai tham gia vào quá trình ra quyết định và cần xem xét các phương án lựa chọn nào. Hãy ra những quyết định đúng đắn và bạn sẽ có thể thực hiện một bước chính xác.

QUYẾT ĐỊNH VỀ THỜI GIAN

Bạn đang đối mặt với loại quyết định nào? Thời gian sẽ là điểm xuất phát. Liệu quyết định của bạn cần được đưa ra ngay lập tức không, hay theo một kỳ hạn tương lai, hay tùy bạn quyết định, hay là không bao giờ? Việc không đưa ra quyết định, tự nó cũng là một quyết định, và có thể là một quyết định may rủi. Nếu bạn không hành động, có thể có lúc bạn sẽ phải ra một quyết định khẩn cấp, nhưng có thể lúc đó đã quá muộn vì bạn không thể bù đắp được những thiệt hại phát sinh do sự thụ động của mình. Bình thường, hãy ra quyết định càng sớm càng tốt. Thậm chí nếu bạn không biết phải làm gì, hãy luôn tránh sự trì hoãn. Hãy tìm kiếm sự chỉ dẫn từ một đồng nghiệp đáng tin cậy hoặc từ cấp trên, sau đó ra những quyết định hành động phù hợp nhất.

50

Nếu quyết định có thể được đưa ra an toàn và nhanh chóng, luôn thực hiện điều đó ngay tức khắc.

Đồng nghiệp
bày tỏ ý kiến
một cách tự do



51

Nếu bạn tham vấn các đồng nghiệp, hãy nghiên cứu hành động dựa vào những lời khuyên đó.

TÌM KIẾM SỰ NHẤT TRÍ

Cần phải có phương pháp để mời người khác tham gia vào quá trình ra quyết định. Hệ thống phổ biến ở phương Tây là tranh luận về vấn đề và những thuận lợi hay bất lợi đối với các phương án lựa chọn. Phương pháp của phương Đông là mỗi người tham gia lần lượt nêu ý kiến của mình chứ không tranh luận. Dù có áp dụng cách nào đi nữa thì cũng hãy khuyến khích những người mà bạn tham vấn nêu lên quan điểm của họ. Sau đó bạn có thể tóm tắt, tìm kiếm mức độ nhất trí – và sau cùng là tự mình ra quyết định cuối cùng.

▼ CHIA SẺ QUYẾT ĐỊNH

Thảo luận vấn đề với đồng nghiệp và cùng nhau phân tích các phương án lựa chọn thường là cách tốt nhất để đi đến một quyết định. Hãy khuyến khích những người mà bạn tham vấn nêu lên quan điểm của họ.

Giám đốc giải thích các tùy chọn để đồng nghiệp có thể đưa ra đánh giá có căn cứ

XEM XÉT TẤT CẢ CÁC KHẢ NĂNG LỰA CHỌN

Có một số quyết định tự bản thân nó đã tồn tại. Cũng có những quyết định có thể có một hay nhiều lựa chọn. Một số quyết định khác lại có rất nhiều tùy chọn. Đối với quyết định có hai hay nhiều tùy chọn, hãy tiếp cận chúng một cách hệ thống. Cần phải dành thời gian liệt kê tất cả những tùy chọn sẵn có và đánh giá hiệu lực và những kết quả có thể xảy ra – nếu cần hãy mời những người khác cho ý kiến và thu thập những thông tin phù hợp. Chỉ khi nào bạn đã nghiên cứu đầy đủ tất cả các tùy chọn thì đó mới là lúc bạn đang ở một vị trí phù hợp để lựa chọn hành động.



XEM XÉT QUYẾT ĐỊNH THÔNG QUA



THIẾT LẬP MỤC TIÊU

Mục tiêu là cốt lõi của việc hoạch định, cho dù ngắn hạn, trung hạn hay dài hạn. Mục tiêu nên thể hiện tham vọng, nhưng là những tham vọng có thể đạt được. Hãy đặt ra những mục tiêu nhỏ đòi hỏi phải có sự nỗ lực và thiết thực, nhưng vẫn khả thi để giúp nhóm của bạn đạt được mục tiêu cuối cùng.

52

Hãy tìm cách biến những điều không thể thành mục tiêu có thể đạt được.

THAM VỌNG

KIỂM TRA TIÊU CHÍ VỀ CÁC MỤC TIÊU

- Các mục tiêu đó có rõ ràng, đủ khó, và có thể định lượng được không?
- Chúng có được những người thực hiện chấp nhận không?
- Trên thực tế, chúng có khả năng hoàn thành không?
- Chúng có khung thời gian rõ ràng và hợp lý không?
- Chúng có được chuyển thành những kế hoạch đầy đủ không?
- Chúng có được điều chỉnh để phù hợp với tình hình mới không?
- Việc đạt được các mục tiêu có thúc đẩy chiến lược của chúng ta phát triển không?
- Chúng có mang lại phản thưởng cho mọi người không?
- Chúng có được chuyển thành những mục tiêu cá nhân không?

NHẮM VÀO MỤC TIÊU CAO ▶

Nếu không có sự lãnh đạo năng động và nhóm làm việc với động lực cao, việc thám hiểm không gian vẫn chỉ là những giấc mơ. Những mục tiêu đường dài không thể đạt được lại có thể hoàn thành nếu có thái độ và quyết tâm đúng đắn.



LỰA CHỌN MỤC TIÊU



ĐẶT MỤC TIÊU

Mục tiêu hiếm khi có thể đạt được nếu không phải vượt qua những khó khăn ngoài dự kiến, thất vọng và thậm chí là thảm họa. Việc hoàn thành mục tiêu bất chấp khó khăn cản trở chính là một thử thách quan trọng về khả năng lãnh đạo. Trước hết, không nên hoảng hốt hay đổ lỗi cho bất kỳ ai vì cả hai cách này đều không thể giúp cho kế hoạch trở lại đúng hướng. Bạn nên hành động ngay để giải quyết sự kiện tiêu cực và hậu quả của nó một cách nhanh chóng và chắc chắn. Nên nhớ rằng một trạng thái tinh thần tích cực là rất quan trọng để hoàn thành mục tiêu. Vì vậy, hãy cố gắng duy trì thái độ tích cực trong nhóm.

ĐIỀU CHÍNH MỤC TIÊU

Nếu gặp trở ngại, hãy đánh giá lại tính khả thi của mục tiêu càng sớm càng tốt. Liệu có cần phải điều chỉnh toàn bộ hay không? Liệu có cần thêm thời gian hay tiền bạc không? Có thể sẽ phải từ bỏ mục tiêu nhưng chỉ từ bỏ một khi sự phân tích khách quan cho thấy đó là cách lựa chọn duy nhất. Hãy xem trở ngại này là một nhân tố kích thích những nỗ lực cải tổ bằng cách tự mình hãy tỏ ra lạc quan và quyết đoán.

▲ ĐẶT MỤC TIÊU CUỐI CÙNG

Bằng cách lựa chọn các mục tiêu, có thể giao cho các cá nhân và nhóm những mục tiêu và khung thời gian cụ thể, nếu đạt được sẽ tập hợp lại để hoàn thành mục tiêu cuối cùng.

53

Sẵn sàng đối phó với khó khăn và luôn có kế hoạch ứng phó được chuẩn bị đầy đủ.

54

Nhanh chóng giảm thiểu thua lỗ nếu thất bại thực sự không thể tránh được.

PHÁT TRIỂN SỰ CỘNG TÁC NHÓM

Dể nhóm làm việc có hiệu quả, một số vai trò phải được thực thi với tinh thần tập thể, chứ không độc lập. Vai trò của lãnh đạo là phát triển một nhóm cùng nhau suy nghĩ và hành động, trong đó lợi ích của cá nhân và của nhóm được cân bằng.

PHÂN NHIỆM

Một nhóm làm việc hiệu quả phải gồm những người có thể đóng nhiều vai trò quan trọng (bao gồm: điều phối viên, người phê bình, người đưa ra ý tưởng, người thực hiện, nhân viên đối ngoại, điều tra viên và người xây dựng nhóm) ngoài những kỹ năng mà họ dành cho những nhiệm vụ cơ bản của nhóm. Với tư cách là một nhà lãnh đạo, hãy đảm bảo rằng tất cả những vai trò này đều được thực hiện tốt, đôi khi với những người đa nhiệm. Khi tổ chức nhóm, hãy phân công nhiệm vụ cho những người có tài năng và tiến hành đào tạo nếu thấy cần thiết.

PHÁT TRIỂN NHỮNG KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO NHÓM

Để trở thành một người lãnh đạo nhóm có hiệu quả, bạn cần phải:

- Đảm bảo rằng mọi người trong nhóm làm việc theo mục tiêu chung và cùng nhau chia sẻ trách nhiệm;
- Phê bình nên mang tinh thần xây dựng và đảm bảo rằng việc tốt được khen ngợi cũng như tìm ra các lối làm;
- Liên tục giám sát hoạt động của các thành viên nhóm bằng sự phản hồi hiệu quả;
- Liên tục khuyến khích và thu nhận những ý tưởng mới trong nhóm;
- Luôn luôn theo đuổi những chuẩn mực cao nhất về việc thực thi nhiệm vụ từ các thành viên nhóm;
- Phát triển những kỹ năng cá nhân và tập thể của nhóm, và tìm cách tăng cường chung bằng cách đào tạo và tuyển dụng.

55

Hãy đảm bảo rằng thành viên trong nhóm có mục tiêu giống nhau.

NHỮNG VAI TRÒ THIẾT YÊU CỦA NHÓM

ĐIỀU PHỐI VIÊN

Tổ chức và tập hợp toàn bộ công việc của nhóm.



NGƯỜI PHÊ BÌNH

Giám sát và phân tích hiệu quả của nhóm.



NGƯỜI ĐUA RA Ý TƯỞNG

Khuyến khích sức sáng tạo của nhóm.



NGƯỜI THỰC HIỆN

Đảm bảo các hoạt động của nhóm được thực hiện suông sẻ.



ĐỐI NGOẠI

Phụ trách những mối quan hệ ngoài nhóm.



ĐIỀU TRA VIÊN

Đảm bảo duy trì được những chuẩn mực cao.



NGƯỜI XÂY DỰNG NHÓM

Phát triển tinh thần làm việc tập thể.



ĐA KỸ NĂNG

Nhóm có thể hoạt động tốt trong tình huống mà mỗi thành viên đều có nhiệm vụ cụ thể và không làm công việc nào khác. Nhưng trong rất nhiều trường hợp bạn cần phải trở nên linh hoạt hơn, đó chính là lúc việc đa nhiệm trở nên quan trọng. Các nhóm hoạt động tốt hơn khi mọi người hiểu được công việc của nhau. Hãy phân bổ thời gian cho những thành viên trong nhóm làm việc với những người khác. Ví dụ, khuyến khích công nhân sản xuất hộ tống nhân viên bán hàng gặp gỡ khách hàng, hoặc một người tiếp thị ngồi cùng với một kỹ sư. Điều này sẽ mở rộng cảm nhận cũng như kỹ năng và thúc đẩy sự hợp tác trong công việc.



▲ XÂY DỰNG MỘT NHÓM HÙNG MẠNH HƠN

Việc đào tạo có thể giúp mọi người nắm vững nhiều nhiệm vụ hơn, và sau đó những thành viên đa kỹ năng trong nhóm có thể được sử dụng như những thành viên dự phòng hoặc là đồng sự khi cần thiết.

56

Khuyến khích cạnh tranh giữa các ý tưởng, chứ không phải giữa các cá nhân.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Vai trò cần phù hợp với tính cách, chứ không phải là tính cách phù hợp với vai trò.
- Nếu nhóm có ít thành viên, vai trò của một thành viên có thể tăng gấp hai hoặc ba lần để đảm bảo rằng nhu cầu của nhóm được đáp ứng đủ.
- Khi đã phân bổ xong vai trò, hãy tham vấn các thành viên nhóm để đi đến nhất trí về những việc cần làm và cách thức thực hiện chúng.
- Cần phân bổ nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên nhóm, bổ sung bằng khung thời gian và trách nhiệm báo cáo.
- Cần phải theo dõi và giám sát tiến độ triển khai công việc ở các cuộc họp nhóm.
- Điều quan trọng là cần phải tập trung vào thành tích của tập thể.
- Những đóng góp của cá nhân nên được xem xét trong bối cảnh của nhóm.

57

Thúc đẩy tinh hiệu quả của nhóm bằng cách đào tạo cho các thành viên những kỹ năng mới.

ỦY QUYỀN CHO NHÓM

Hãy ủy quyền cho các thành viên trong nhóm bằng cách giao toàn bộ nhiệm vụ và cho phép họ tìm ra cách tốt nhất để thực hiện chúng, nhưng hãy gợi ý về phương thức cải tiến khi bạn cảm thấy cần thiết. Bằng cách này bạn giúp nhân viên sử dụng tài năng của mình một cách tối đa. Hãy để cho mọi người thực hiện quyền suy nghĩ và đóng góp trí tuệ của mình vào công việc của nhóm.



▲ CHỌN VỊ TRÍ NGỒI SAU

Là một nhà lãnh đạo, hãy lùi lại và để cho những thành viên trong nhóm dẫn dắt những khi phù hợp. Bạn không cần phải chủ trì mọi cuộc họp hoặc đưa ra mọi quyết định. Bạn càng khuyến khích nhóm phát triển và sử dụng kỹ năng lãnh đạo bao nhiêu, thì kỹ năng lãnh đạo của bạn cũng càng mạnh hơn bấy nhiêu.

NHÓM ĐƯỢC TIẾP NHẬN

Nếu bạn tiếp nhận một nhóm hoặc nhờ thành viên của nhóm quyết định giúp mình thì không nên vội vã đi đến kết luận về các thành viên cho đến khi bạn biết khá rõ và hiểu được năng lực hiện tại của họ. Hãy dành thời gian để nói chuyện với từng thành viên trong nhóm, từng người một, về nhiệm vụ cá nhân, ý tưởng, và quan điểm của họ về năng lực hoạt động của chính mình. Điều này sẽ giúp bạn có cái nhìn rõ ràng về những đặc điểm và khả năng của từng nhân viên. Sau đó, bạn mới có thể quyết định những vai trò và nhiệm vụ nào là phù hợp với họ, và có cần tiến hành đào tạo hay không.

58 Hãy hỏi mọi người xem họ có đủ trách nhiệm chưa.

59 Không nên chấp nhận ý kiến của những người khác về khả năng của nhóm.

TÌM HIỂU VỀ SỰ KHEN THƯỞNG

Việc khen thưởng những thành tích tốt trong công việc có thể được áp dụng bằng nhiều hình thức, bao gồm: tăng lương, thưởng tiền, kế hoạch chia lợi nhuận, sở hữu cổ phần, và các hình thức công nhận khác như kỳ nghỉ hoặc phản thưởng. Mục đích của việc khen thưởng là khuyến khích nhóm và cá nhân nỗ lực làm việc tốt hơn. Người lãnh đạo giỏi còn công nhận rằng thành viên trong nhóm xứng đáng chia sẻ kết quả tài chính từ những thành công mà họ đã tạo ra. Để cho nhân viên giúp bạn quyết định cách trả thưởng cũng là ý tưởng tốt nhất.

60 Hãy cho phép những người mới và nhóm mới chứng minh năng lực của họ.

61

Khen thưởng công trạng một cách công khai nhưng đừng bao giờ tỏ ra thiên vị.

KHEN THƯỞNG CÁ NHÂN

Thường hay có sự xung đột giữa lợi ích của nhóm với lợi ích của cá nhân. Ví dụ, nếu một cá nhân yêu cầu được tăng lương và bạn đáp ứng yêu cầu đó, hãy đảm bảo rằng cả nhóm hiểu được chuyện này. Nếu họ cảm thấy việc tăng lương là không công bằng thì tinh thần hợp tác trong nhóm sẽ bị phá vỡ. Nhưng bạn cũng không thể đối xử bất công với một cá nhân chỉ bởi vì cảm nhận của những thành viên khác trong nhóm. Hãy tỏ ra thẳng thắn, giải thích quyết định của mình một cách rõ ràng và kiên quyết thực hiện nó.

LỰA CHỌN HỆ THỐNG KHEN THƯỞNG

KHEN THƯỞNG	TRIỂN KHAI	THUẬN LỢI
TĂNG LƯƠNG Tăng lương theo mức cơ bản, không trực tiếp liên quan đến hiệu quả công việc.	Yêu cầu cấp quản lý quyết định thang lương tổng thể và thiết lập những công việc đặc biệt trong thang lương đó.	<ul style="list-style-type: none"> Các cá nhân biết chính xác họ đang ở mức nào về mặt tài chính. Có thể giám sát yếu tố cạnh tranh trong nội bộ nhóm.
TIỀN THƯỞNG Trả một lần gần với hiệu quả công việc hoặc mục tiêu tài chính.	Có nhiều hình thức, chẳng hạn như được chia lợi nhuận tài chính, nhưng việc chi trả phải dựa trên những cách tính có ý nghĩa.	<ul style="list-style-type: none"> Tăng động lực và sự hài lòng về công việc. Tạo cho nhân viên động cơ cắt giảm chi phí và nâng cao chất lượng.
CHIA LỢI NHUẬN Một phần lợi nhuận đã phân bổ sẽ được chia cho các nhân viên.	Cấp quản lý phải tìm ra một phương pháp phân phối lợi nhuận công bằng, trên quy mô công ty hoặc theo phòng ban.	<ul style="list-style-type: none"> Là một động lực tuyệt vời để kích thích các cá nhân. Mang lại cho nhóm tinh thần làm việc hướng tới mục tiêu chung.
QUYỀN SỞ HỮU CÓ PHẦN Có phần được tặng, hoặc có cơ hội mua với các điều kiện ưu đãi.	Bất cứ phản thưởng nào cũng đều gắn trực tiếp với thành công của công ty, và được chuyển từ trên xuống dưới ở rất nhiều công ty.	<ul style="list-style-type: none"> Khuyến khích lòng trung thành và ý thức trách nhiệm của nhân viên. Giúp nhân viên xác định được kết quả tổng thể của nhóm.
PHẢN THƯỞNG CÔNG NHẬN Rất nhiều tùy chọn, kể cả phản thưởng, kỷ nghi, tiệc tùng.	Cần chú ý để tránh nhận định rằng việc thực hiện công việc hiệu quả ở mức cao nhất là ngoại lệ, chứ không phải thường lệ.	<ul style="list-style-type: none"> Có thể thưởng cho nhóm hoặc cá nhân. Nhân viên được kích thích do được lãnh đạo công nhận, dù chỉ là lời nói.
PHẢN THƯỞNG GHÉP Phản thưởng được phân bổ theo kết quả cá nhân, nhóm và công ty.	Cho phép cấp quản lý kết hợp phản thưởng cá nhân với toàn công ty, với những yếu tố gắn chặt với sự cộng tác của nhóm.	<ul style="list-style-type: none"> Thay đổi những gói phản thưởng sẽ khiến cho sự thích thú luôn mới mẻ. Công nhận những yếu tố của việc cộng tác nhóm sẽ củng cố tinh thần cá nhân.

CHỦ TRÌ THẢO LUẬN

Việc thảo luận dù là chính thức hay không chính thức, cả nhóm cùng tham gia hoặc thảo luận riêng với từng người đều tạo cơ hội cho mọi người chia sẻ ý kiến hoặc những điều quan tâm một cách tự do. Với vai trò dẫn dắt thảo luận, bạn có thể giúp cho việc thảo luận có hiệu quả và có mục đích.

NÓI CHUYỆN VỚI CÁ NHÓM

Với vai trò lãnh đạo, bạn nên hợp nhóm một cách thường xuyên để thu thập thông tin phản hồi, hình thành ý tưởng và ra quyết định. Ngay cả khi tổ chức các cuộc thảo luận nhỏ và không chính thức, điều quan trọng là phải nhớ đến mục đích và thời gian hạn định. Hãy cho mọi người thời gian chuẩn bị và bảo đảm rằng những người tham gia có cơ hội nêu lên quan điểm của mình. Hãy khuyến khích các cuộc đối thoại cởi mở, nhưng phải kiểm soát không để đi lạc đề và luôn duy trì chủ đề hướng vào chương trình hành động.



▲ GẶP GỠ THÂN MẬT

Những cuộc gặp gỡ thoải mái với từng cá nhân một sẽ tạo ra cơ hội thảo luận vẫn để một cách thẳng thắn và đưa đến quyết định nhanh chóng. Chúng cũng giúp cho người lãnh đạo tăng cường mối quan hệ bền chặt hơn với từng thành viên của nhóm.

62

Hãy dành thời gian cho mọi người cùng họp mặt và luôn thực hiện các cuộc hẹn.

NHỮNG CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

- ? Minh có tìm cách cung cấp thông tin, chỉ thị, hay minh chỉ đưa ra thông báo?
- ? Có phải minh tổ chức thảo luận với mục đích ra quyết định?
- ? Có phải mục đích là tìm kiếm thông tin phản hồi về tiến độ công việc không?
- ? Đó là một buổi trao đổi hay là một cuộc họp kỹ luật?
- ? Minh có muốn thảo luận chiến lược dài hạn không?
- ? Có phải minh đang giải quyết vấn đề ngắn hạn, có lẽ là một cuộc khủng hoảng chán?
- ? Có phải minh chỉ cố gắng thu thập dữ kiện không?

63

Hãy cố gắng tạo vẻ thoải mái cho các cuộc thảo luận để làm dịu đi mối quan hệ giữa các nhân viên.

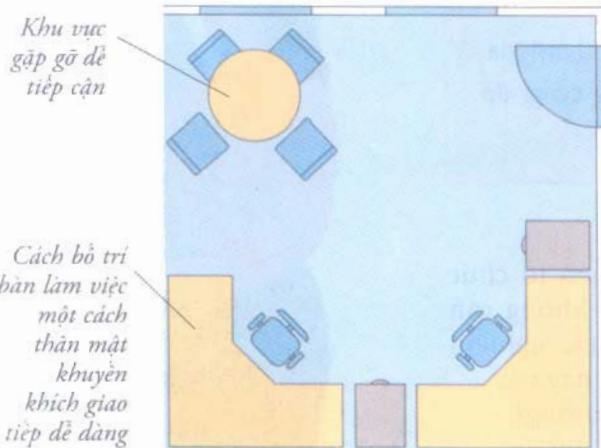
KHUYẾN KHÍCH THẢO LUẬN

Hãy tạo điều kiện cho mọi người giao tiếp trực diện bằng cách tổ chức không gian làm việc sao cho nhân viên có thể dễ dàng gặp gỡ và trao đổi thông tin. Hành lang rộng hơn bình thường sẽ khuyến khích các cuộc thảo luận thoải mái, và việc bố trí nhân viên quanh những bàn tròn trong văn phòng không bị chia cắt cũng có tác dụng tương tự. Có một công ty đã lắp đặt cầu thang máy chỉ dùng lại ở một tầng để mọi người có thể gặp gỡ nhau. Mạng nội bộ và những mạng máy tính khác cũng gặt hái kết quả tương tự qua đường điện tử. Hình thức giao tiếp văn phòng như vậy rất quan trọng cho việc chia sẻ ý kiến và thông tin, và cho việc phát triển tinh thần hữu.



▲ HỘP MẶT XÃ HỘI

Những sự kiện như ăn trưa, chiều dài và tiệc tùng là rất quan trọng để tăng cường sự trao đổi thông tin và ý tưởng một cách dễ dàng. Giao tiếp bên ngoài văn phòng cũng giúp tăng cường mối quan hệ bạn bè và mối quan hệ công việc giữa các thành viên nhóm. Là một người lãnh đạo, bạn nên là trung tâm của những sự kiện này, hay tham gia bèt minh.



▲ TĂNG CƯỜNG GIAO TIẾP

Một văn phòng không bị chia cắt sẽ có lợi cho việc giao tiếp nhiều hơn kiểu một văn phòng kín cửa, được kẽ bắn vuông. Trong bối cảnh thư giãn và thoải mái, những chiếc bàn tròn được dành cho các cuộc họp ở những nơi yên tĩnh hơn, cách xa bàn làm việc. Nhân tố quan trọng là tạo được sự cân bằng giữa giao tiếp dễ dàng và tinh hiếu quả.

NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Để tạo điều kiện thuận lợi cho các buổi thảo luận, một số lãnh đạo cấp cao ở Mỹ đã rời bỏ những văn phòng cao cấp dành cho giám đốc để chuyển sang những văn phòng không bị chia cắt. Điều này cũng xảy ra tương tự ở Nhật Bản. Mặc dù, văn phòng riêng gây trở ngại luồng thông tin nhưng người Đức và người Anh vẫn thích những kiểu văn phòng đó vì những lý do về uy thế.

64 Đừng bao giờ nấp
mình đằng sau những
cánh cửa đóng chặt
của văn phòng riêng.

SỬ DỤNG CÁC CUỘC HỌP

Các công ty thường tổ chức rất nhiều cuộc họp nhưng thường lại không có một mục đích rõ ràng. Hãy đảm bảo rằng các cuộc họp phải có những mục tiêu hợp lý – sẽ chẳng có ý nghĩa gì khi tập trung mọi người họp lại chỉ để nhanh nhau tán thành những quyết định đã được thông qua – và cho rằng những cuộc họp này đạt hiệu quả về mặt thời gian.

65

Sử dụng các cuộc họp để ra quyết định càng nhanh càng tốt, không nên trì hoãn chúng.

66

Chỉ yêu cầu những người có liên quan dự họp để giảm thiểu số người tham dự.

67

Cho phép nhân viên không tham gia họp nếu họ cảm thấy không có gì để đóng góp.

GIẢM THIỀU CÁC CUỘC HỌP

Hầu hết những người lãnh đạo đều cảm thấy bị áp lực bởi lượng thời gian mà họ phải dành cho các cuộc họp. Nhưng có bao nhiêu cuộc họp thực sự có mục đích hữu ích? Trong vai trò lãnh đạo, hãy luôn xem xét giá trị của các cuộc họp trước khi sắp xếp chúng. Liệu nó có xứng đáng với thời gian của chính bạn và của những người khác hay không? Ví dụ, nếu bạn tổ chức một cuộc họp nhóm hàng tuần, nó có đáp ứng mục đích cụ thể nào không, hay bạn chỉ làm theo thói quen?



ĐẶT VẤN ĐỀ CHO CUỘC HỌP

Để giúp bạn quyết định liệu có nên tổ chức họp không, hãy giả định rằng nó không cần thiết trừ phi vượt qua được bài trắc nghiệm gồm ba câu hỏi sau đây. Cuộc họp này có:

- Mục đích được xác định rõ ràng không?
- Kết quả có thể đánh giá được không?
- Dài đủ thành viên chức năng không?

Nếu không khéo léo, các cuộc hội họp có thể làm giảm cơ hội của lãnh đạo, bởi lẽ thay vì đưa ra quyết định, các cuộc họp lại trì hoãn chúng và làm phán tán trách nhiệm. Không nên tổ chức họp khi các cá nhân có thể làm một công việc như nhau.

ĐIỀU HÀNH CÁC CUỘC HỌP

Hãy tham gia mọi cuộc họp cùng với một kế hoạch bạn muốn triển khai và hoàn thành, đồng thời phải chấp nhận rằng: điều này có thể làm thay đổi ý kiến của chính bạn. Trừ trường hợp khẩn cấp, phải bảo đảm rằng tài liệu được phân phát đầy đủ trước khi cuộc họp bắt đầu. Khi đảm nhận vị trí chủ tọa cuộc họp, vai trò của bạn là điều khiển cuộc thảo luận có trật tự, và phải đảm bảo rằng những người có ý kiến có cơ hội phát biểu. Nên kết thúc cuộc họp với một biên bản tóm tắt, nêu rõ kế hoạch hành động, thời hạn và những trách nhiệm cá nhân cho mọi hành động.

Người lãnh đạo để cho nhóm dùng để đảm bảo rằng các thành viên sẽ phải biểu ngắn gọn



68

Nếu bạn là chủ tọa của cuộc họp, không nên sử dụng vị trí đó để áp đặt.

TRÁNH SỰ TRÌ HOÀN

Cần lưu ý không để những cuộc họp định kỳ làm gián đoạn công việc. Hãy học hỏi kinh nghiệm từ ví dụ về một chuỗi cửa hàng: họ đã cho phép một nhà quản lý được quyền quyết định đối với đề xuất thay đổi về giá cả của nhà cung cấp một cách độc lập. Trong khi đó, đối thủ của họ phải gửi tất cả những quyết định này đến một ủy ban định giá họp vào thứ Hai hàng tuần. Kết quả là quyết định của họ có thể bị trì hoãn đến 7 ngày; điều này có thể dẫn đến sự sụt giảm tính cạnh tranh nghiêm trọng. Do đó, hãy trao những quyền tương tự cho nhân viên bắt cứ khi nào có thể.

◀ HỌP ĐÚNG

Hay tuân theo nguyên tắc do tướng Gus Pagonis áp dụng, ông là người chịu trách nhiệm về hậu cần trong chiến tranh vùng Vịnh. Những người tham dự cuộc họp buổi sáng phải đúng giờ. Vì không ai được phép ngồi, nên các cuộc họp thường ngắn gọn và đi vào trọng tâm.

69

Hay họp trong thời gian ngắn nhất, nhưng để cập đủ các mục trong nghị trình.

PHÂN TÍCH VẤN ĐỀ

Từ “vấn đề” có nghĩa là “một việc khó giải quyết”, “một bài toán nan giải”, “một điều rắc rối”. Với thái độ tích cực và bằng cách phân tích vấn đề, bạn có thể vượt qua bất cứ trở ngại nào và đưa ra giải pháp cho vấn đề.

71

Hãy xem vấn đề là cơ hội học hỏi cho cả nhóm.

72

Hãy xem xét vấn đề từ mọi góc độ có thể.

KIỂM TRA DỮ KIỆN

Vấn đề có thể chỉ xảy ra một lần, chẳng hạn như “Có nên xây dựng một trang Web không?” Hoặc vấn đề có thể lặp đi lặp lại, như “Làm thế nào để kiểm soát chi tiêu?” Trong mọi trường hợp, hãy tự hỏi: Mình muốn trả lời những câu hỏi nào? Tại sao lại có vấn đề đó? Ví dụ, khi theo đuổi vấn đề về kiểm soát, bạn sẽ cần câu trả lời cho những câu hỏi sau: Những cách kiểm soát hiện nay cần chi phí bao nhiêu? Những lợi ích có thể thu được từ sự thay đổi đó là gì? Những người khác sử dụng hệ thống nào? Ai sẽ là người giám sát và ai sẽ đưa ra phương thức kiểm soát đó? Sẽ có những khó khăn gì? Có những phương án lựa chọn nào? Hãy tiếp tục đặt câu hỏi cho đến khi không còn câu hỏi nào nữa. Các câu trả lời sẽ cung cấp những dữ kiện quan trọng, mà nếu không có chúng bạn không thể hy vọng tìm ra giải pháp tốt nhất.

70

Hãy nhìn vấn đề một cách đơn giản và tìm giải pháp dễ trước.

SUY NGHĨ TÍCH CỤC

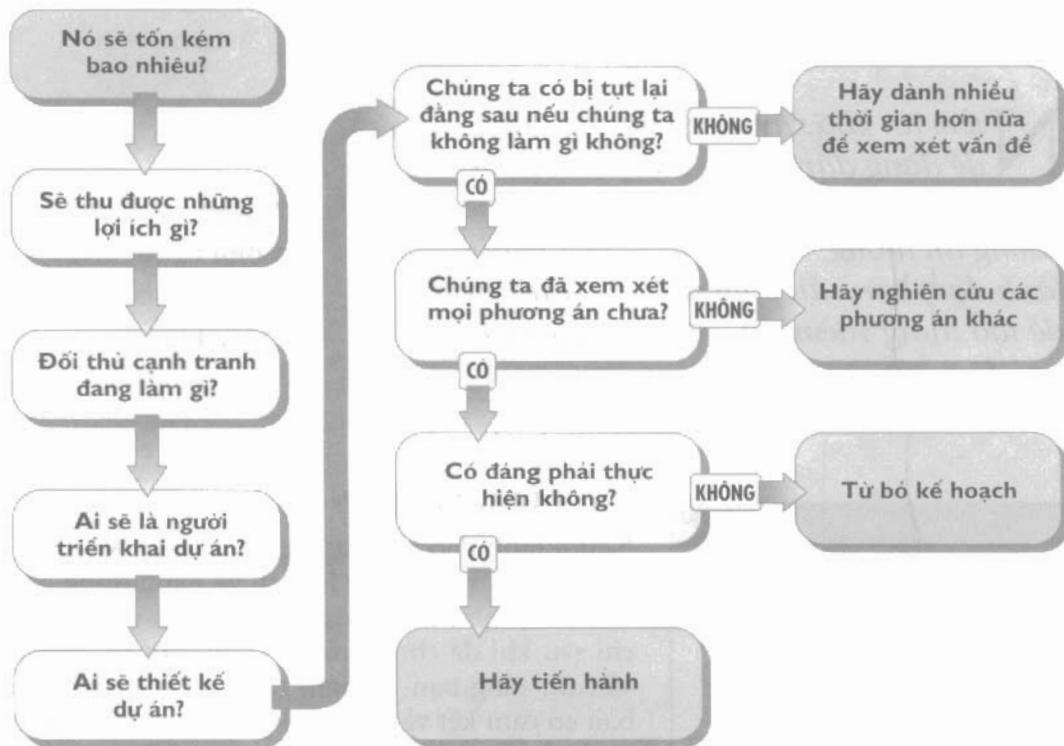
Một người lãnh đạo thấy từ “vấn đề” không có ý nghĩa tốt lắm nên ông ta cảm sử dụng nó. Thay vì gọi là “vấn đề”, nhà quản lý được nhắc nhở nên xem nó là “cơ hội”. Thái độ của người lãnh đạo đã tỏ ra đúng đắn. Từ “vấn đề” thực sự mô tả yêu cầu phải lựa chọn giữa nhiều phương án khác nhau. Nếu bạn gặp trở ngại, thông thường là vì bạn không rõ việc muốn hoàn thành, hoặc bởi vì bạn không sẵn sàng chấp nhận phương án đúng, ngay cả khi các bản phân tích đã cho thấy đâu là phương án tốt nhất. Việc thừa nhận những trở ngại cảm tính sẽ làm cho vấn đề biến mất.

73

Hãy tìm khía cạnh tích cực từ bất kỳ tình huống tiêu cực nào.

74

Đảm bảo rằng bạn thu thập đầy đủ dữ kiện trước khi hành động.



VUỘT QUA TRỎ NGẠI

Nhiều vấn đề có xu hướng xoay quanh khoảng cách thiếu sót. Điều này có nghĩa là có một khoảng cách giữa vị thế hiện tại của bạn và vị thế bạn muốn có. Vấn đề là làm thế nào để đạt được mục tiêu từ vị thế hiện tại ấy. Có thể có nhiều trở ngại trên lộ trình, như thiếu nguồn lực (ví dụ như con người hoặc tiền), đối thủ cạnh tranh hùng mạnh, những quy định về hoạch định, hoặc rất nhiều trở ngại khác. Bạn có thể khám phá ra những cách loại bỏ trở ngại, hoặc có thể thỏa hiệp về mục tiêu. Tuy nhiên, bạn cần phải lập kế hoạch để đạt được mục tiêu: khi đã xác định được khoảng cách, chỉ có những người lãnh đạo yếu kém mới không hành động để khắc phục nó.

▲ ĐẶT CÂU HỎI

Khi nỗ lực giải quyết một vấn đề, nhất thiết bạn phải tự đặt ra tất cả những câu hỏi liên quan. Khi bạn có câu trả lời, phương án giải quyết cũng sẽ sáng tỏ.

▼ HÀNH ĐỘNG

Cây bút chuyên về quản lý Peter Drucker định nghĩa quản lý là: "Biết làm gì, biết cách làm, và thực hiện chúng". Hai bước đầu (Phân tích và Hoạch định) sẽ tạo nền vòi dung nền không có bước thứ ba (Hành động).



HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ

Niềm tin khó xây dựng nhưng lại rất dễ dàng đánh mất. Một phần là do mọi người thường bắt đầu bằng tâm thế không tin tưởng. Với vai trò là một người lãnh đạo, bạn cần phải nỗ lực rất nhiều để tạo dựng niềm tin, và củng cố niềm tin đó bằng cách thể hiện lòng trung thành, và hỗ trợ cả nhóm hết mình.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Nếu đã hứa, hãy luôn giữ lời.
- Không được phép theo dõi mọi người.
- Nen thông tin đầy đủ cho mọi người về những điều có thể trực tiếp ảnh hưởng đến họ.
- Nên đánh giá và khen thưởng công bằng cho các nỗ lực làm việc.

QUAN TÂM ĐẾN MỌI NGƯỜI

Nhiệm vụ hàng đầu của người lãnh đạo là quan tâm đến mọi người. Tại nơi làm việc, điều đó đồng nghĩa với việc bảo đảm điều kiện làm việc thật dễ chịu, và những đề nghị nhạy cảm về thay đổi và cải tiến sẽ được xử lý một cách nhạy cảm. Với các cá nhân, điều đó thường có nghĩa là bạn nên hành động như người phụ trách phúc lợi. Hãy sẵn sàng với những trường hợp ngoại lệ để giúp những người gặp khó khăn và không nên ngập ngừng nếu bạn nghi ngờ có vấn đề. Không được để cho tình hình xấu đi. Hãy tìm hiểu xem có gì sai sót không, và nếu có thì hãy lập tức hành động ngay.



75

Tìm cách thể hiện cho mọi người thấy rằng bạn tin là họ làm việc hiệu quả.

XÂY DỰNG NIỀM TIN

Người lãnh đạo phải tự chứng tỏ được sự đáng tin cậy của mình bằng lời nói và hành động, và sau đó lại phải tiếp tục chứng tỏ điều đó. Thậm chí sau khi đã chứng tỏ được thì một số người vẫn tin rằng bạn có nghị trình bí mật dù cho bạn có cam kết và tái cam kết với họ nhiều lần. Hãy bắt đầu bằng giả định rằng mình đáng tin cậy, thì bạn sẽ có được niềm tin. Sau đó, nếu bạn chân thật, hãy giữ lời hứa và đối xử công bằng với mọi người, niềm tin tất nhiên sẽ đến.

76

Đừng bao giờ từ chối bất kỳ lời yêu cầu mà không suy nghĩ cẩn thận.

◀ THỂ HIỆN SỰ CẨM THÔNG

Mọi người thường thô lô những khó khăn riêng tư với lãnh đạo.

Dù vẫn để đó có ánh hào đèn công việc hay không, bạn cũng cần thể hiện sự quan tâm và thông cảm kịp thời.

TẠO RA SỰ TỰ TIN

Thành tích sẽ tạo ra sự tự tin. Mọi người có thể nghi ngờ về khả năng của mình về việc hoàn thành một mục tiêu khó khăn. Khi họ hoàn thành hay vượt quá mục tiêu đặt ra thì cảm nhận về chính họ sẽ được cải thiện. Hãy tăng cường cảm xúc này bằng cách tuyên dương những đóng góp của cá nhân và của nhóm, bằng các buổi trình diễn hoặc phương tiện truyền thông khác. Nếu có sai sót, hãy chỉ ra sai sót đó, nhưng không nên làm suy giảm tinh thần của họ. Những nhân viên tận tâm sẽ tự cảm thấy nghiêm túc hơn với chính mình.

77

Hãy khen thưởng sự thành công bằng những lời khen ngợi, cũng như bằng vật chất.

SẴN SÀNG HỖ TRỢ

Sự hỗ trợ quan trọng nhất là hỗ trợ về tâm lý và chẳng tổn kém gì cả: đó là lòng trung thành.

78

Luôn đứng về phía nhân viên của mình trong các tình huống công cộng.

79

Nếu bạn muốn phê bình một người nào đó, hãy phê bình một cách riêng tư.

Nếu bạn muốn người khác trung thành, hãy thể hiện lòng trung thành với người khác. Trong những cuộc đối đầu với người ngoài, hãy hỗ trợ đồng nghiệp đến hết mức có thể. Bất cứ sự khiển trách hay hành động kỷ luật nào cũng nên diễn ra một cách riêng tư giữa lãnh đạo và nhân viên, và không nên diễn ra trước bên thứ ba. Sự hỗ trợ vật chất cũng rất quan trọng. Hãy cung cấp cho mọi người đầy đủ trang thiết bị và những nguồn lực khác cần thiết để họ thực hiện công việc thật tốt. Hơn nữa, việc nỗ lực giành lấy nguồn lực bằng chính khả năng của mình sẽ củng cố lòng tin và sự trung thành.

VÍ DỤ ĐIỀN HÌNH

Harry quản lý một bộ phận quan trọng, trong đó mức độ phạm lỗi đã đến mức không thể chấp nhận được và tinh thần của nhân viên rất thấp. Mối quan hệ giữa Harry và cấp trên gần nhất của anh ấy, Lynn, đã xấu đến mức giữa hai bên không còn muốn nói chuyện với nhau. Khi giám đốc chức năng mới là ông George được bổ nhiệm, Lynn nói rằng công việc đầu tiên của ông là sa thải Harry. Nhưng George lại khăng

khăng sẽ tự mình quyết định. Ông đã sắp xếp một cuộc họp để Lynn và Harry có thể bày tỏ ý kiến của mình. Họ xoay quanh những bất bình nhỏ mà Lynn đã không thể xử lý được, bởi vì cô ấy cho rằng đó là những biểu hiện về sự yếu kém nói chung của Harry. George đã giải quyết bất đồng đó, yêu cầu Harry và Lynn chỉ gặp nhau khi nào ông có mặt, và thể hiện sự tin tưởng vào Harry. Hiệu quả của bộ phận này đã bắt đầu biến đổi khi Harry tỏ ra là một người lãnh đạo xuất sắc.

◀ DUY TRÌ NIỀM TIN

Trong trường hợp này, một bộ phận quan trọng đang hoạt động rất kém. Người lãnh đạo đã mất niềm tin, bởi vì cấp trên trực tiếp dường như không tin tưởng vào khả năng của anh ấy. Khi niềm tin của người lãnh đạo được phục hồi, và cảm nhận về chính mình được cải thiện, tinh thần và hiệu quả hoạt động trong bộ phận đã nhanh chóng thay đổi.

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Hay đánh giá khả năng lãnh đạo hiệu quả của bạn bằng cách trả lời những câu hỏi sau, và đánh dấu lựa chọn gần nhất với kinh nghiệm của mình. Hãy trung thực khi trả lời: nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ” hãy lựa chọn số 1; nếu là “luôn luôn” hãy chọn số 4, v.v. Sau đó, hãy cộng điểm lại và xem bảng Phân tích ở cuối những câu hỏi này. Hãy sử dụng những câu trả lời để xác định những khu vực cần cải thiện.

LỰA CHỌN

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

1

Mình lờ đi khuyết điểm của nhân viên và tập trung vào những vấn đề quan trọng hơn.

1**2****3****4****2**

Mình có thể chấp nhận phê bình và luôn phản ứng tích cực với nó.

1**2****3****4****3**

Mình có thái độ thoải mái với công việc và luôn giữ bình tĩnh khi làm việc với người khác.

1**2****3****4****4**

Mình hoàn toàn yên tâm và tự tin vào công việc mình đang đảm nhận.

1**2****3****4****5**

Mình luôn phân biệt rạch ròi giữa quan hệ cá nhân và quan hệ công việc.

1**2****3****4****6**

Mình cho đó là công trang của cả nhóm khi đạt được mức năng suất cao.

1**2****3****4**

7

Mình được xem là người chính trực, công bằng và không bao giờ thiên vị.

 1 2 3 4**8**

Mình truyền tải cảm giác an tâm và tĩnh tại đến cả nhóm.

 1 2 3 4**9**

Mình thể hiện cảm giác thân thiện và quan tâm đến vấn đề của người khác.

 1 2 3 4**10**

Mình luôn tôn trọng cấp dưới khi làm việc trực tiếp với họ.

 1 2 3 4**11**

Mình đối xử với cấp dưới với cùng một cách đối xử như với cấp trên.

 1 2 3 4**12**

Mình tránh thể hiện cách cư xử như một ông chủ, và đối xử bình đẳng với người khác.

 1 2 3 4**13**

Mình tự thể hiện là một người giao tiếp tuyệt vời, và có thể động viên nhóm.

 1 2 3 4**14**

Mình tham gia một cách tận tình để giúp nhóm đạt được mục tiêu cụ thể.

 1 2 3 4**15**

Mình cảm thấy được tôn trọng và được cả nhóm nghĩ tốt về mình.

 1 2 3 4**16**

Mình không thể hiện sự thiên vị về màu da, tôn giáo, quốc tịch hay giới tính.

 1 2 3 4

17 Minh chấp nhận ý kiến của người khác, thậm chí khi chúng khác hẳn với ý mình.

 1 2 3 4

19 Minh nỗ lực giúp nhóm gắn kết với nhau trong giai đoạn khủng hoảng.

 1 2 3 4

21 Minh chỉ tham gia vào những tình huống thực sự cần can thiệp.

 1 2 3 4

23 Minh làm việc tốt hơn nhân viên nếu phải tạm thời thay thế họ.

 1 2 3 4

25 Minh ít tập trung vào những chi tiết nhỏ mà dành phần lớn thời gian cho những vấn đề quan trọng.

 1 2 3 4

18 Minh luôn tỏ ra công bằng và không thiên vị trong việc khen thưởng và đe dọa.

 1 2 3 4

20 Minh lựa chọn giữa tốc độ và sự hoàn hảo, tùy vào tình huống.

 1 2 3 4

22 Minh thể hiện kiến thức sâu sắc về lĩnh vực chuyên môn của mình.

 1 2 3 4

24 Minh phân biệt rõ ràng giữa tính khẩn cấp và mức độ quan trọng.

 1 2 3 4

26 Minh luôn tự thể hiện là một người sáng tạo, có khuynh hướng thay đổi theo chiều hướng tốt hơn.

 1 2 3 4

27

Minh khuyễn khích tính sáng tạo và đổi mới để mọi người cảm thấy tự do đề xuất ý tưởng.

 1 2 3 4**28**

Minh chọn đúng người cho công việc của nhóm.

 1 2 3 4**29**

Minh sử dụng tốt nhất nguồn tài chính trong quyền hạn cho phép của mình.

 1 2 3 4**30**

Minh đảm bảo rằng việc đào tạo và những vấn đề liên quan được thực hiện tốt.

 1 2 3 4**31**

Minh thực hiện nhiệm vụ rất tốt, và chứng tỏ là minh đáng tin cậy.

 1 2 3 4**32**

Minh có thể đại diện công ty rất tốt, khuyễn khích những người khác tin vào đó.

 1 2 3 4

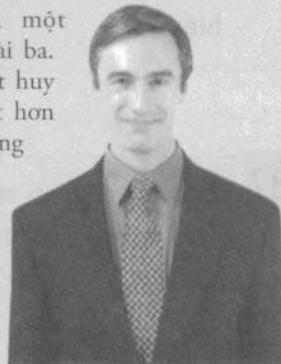
PHÂN TÍCH

Bạn đã hoàn thành bảng tự đánh giá, hãy cộng tổng số điểm và kiểm tra năng lực của mình bằng cách đọc những đánh giá tương ứng dưới đây. Dù bạn đã đạt được mức độ thành công với tư cách là người lãnh đạo ở mức nào đi nữa thì cũng hãy nhớ rằng vẫn luôn có chỗ cần phải nỗ lực cải thiện. Hãy xác định những điểm yếu nhất và tham khảo những hướng dẫn phù hợp trong các chương có liên quan nhằm tìm ra lời khuyên thực tế giúp bạn phát triển và nâng cao những kỹ năng lãnh đạo.

32-64: Bạn có thể mất quyền lãnh đạo. Hãy sử dụng cơ hội này để tìm hiểu những sai lầm và cải thiện năng lực của mình và hãy sử dụng quyển sách này để tự giúp mình.

65-95: Kỹ năng lãnh đạo của bạn nhìn chung là tốt nhưng có thể cải thiện để được tốt hơn. Hãy phát triển những lĩnh vực mà bạn chưa đạt được điểm cao.

96-128: Bạn là một người lãnh đạo tài ba. Hãy tiếp tục phát huy và hoàn thiện tốt hơn nữa những kỹ năng lãnh đạo của mình.



KHUYẾN KHÍCH SỰ HOÀN HẢO

Sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý nằm ở khả năng của người lãnh đạo truyền được ý chí vươn đến sự hoàn hảo. Hãy khuyến khích mọi người đạt được kết quả tốt nhất bằng cách động viên và làm gương.

ĐỘNG VIÊN NGƯỜI KHÁC

Mọi người đều có thể đạt được những thành tích đáng kể nếu họ được lãnh đạo động viên đúng lúc. Để phát huy nội lực, lòng nhiệt tình và sinh lực của nhóm một cách hiệu quả, bạn phải tỏ ra mình là một người lãnh đạo đáng tin cậy, là người có thể làm gương để truyền cảm hứng làm việc cho nhân viên.

80

Đừng bao giờ tìm cách đạt được kết quả bằng cách bắt nạt thuộc cấp.

81

Nên hạn chế áp dụng kỷ luật, nhưng nếu cần hãy áp dụng kịp thời và hiệu quả.

82

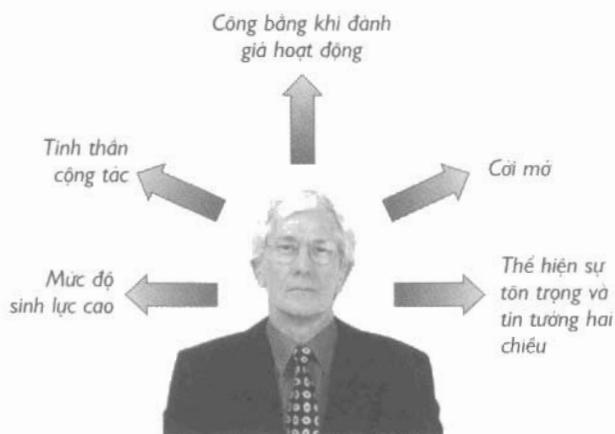
Thể hiện chính sách “cù cà rốt”, nhưng hãy dâu “cây gậy” đi.

CHIA SẺ MỤC ĐÍCH

Điểm mấu chốt của việc kích thích mọi người là truyền đạt một ý thức mạnh mẽ về mục đích chung. Dĩ nhiên, điều đó chỉ có thể được phát triển bằng cách chia sẻ mục đích, mời mọi người tham gia vào các kế hoạch, những buổi xét duyệt và thu hoạch kết quả. Hãy tổ chức các cuộc họp định kỳ để đảm bảo rằng nhân viên được cập nhật về hoạt động của công ty. Những hiểu biết này sẽ khiến cho các thành viên trong nhóm nhận thức rõ hơn vai trò của họ. Kết quả là họ cảm thấy rằng những nỗ lực của mình sẽ tạo ra sự khác biệt để đạt được mục tiêu chung. Hãy tạo ra ước vọng thành công, không chỉ để tạo ra sự hài lòng cho mỗi cá nhân, mà còn có ý thức xác định mục tiêu chung cho cả nhóm.

LÀM GIƯỜNG CHO MỌI NGƯỜI

Một người lãnh đạo cương quyết, nếu sẵn sàng chấp nhận thay đổi và thể hiện động lực cá nhân, sẽ phát triển những phẩm chất tương tự ở những người khác. Mọi người sẽ phát huy cao hơn khả năng của mình khi được lãnh đạo bởi những người có sức mạnh và sự khôn ngoan thực sự được họ tin tưởng. Do đó, những chuẩn mực do chính bạn đặt ra sẽ rất quan trọng. Trên nền tảng đó, cần phải có mức độ sinh lực thật cao và hoạt động phải có mục đích.



▲ DÁNH GIÁ NGƯỜI LÃNH ĐẠO BIỆT TRUYỀN CẨM HÙNG

Người lãnh đạo phải công bằng, cởi mở, đáng tin cậy và khôn ngoan khi truyền cảm hứng cho người khác. Lãnh đạo cũng cần sinh lực và lòng nhiệt tình vô biên. Nếu không có những phẩm chất này, nền tảng của lòng tin sẽ không tồn tại.

KIỂM TRA SỰ TIN NHIỆM CỦA BẠN

Nếu bạn có thể đồng ý với những lời dưới đây, bạn sẽ là một người lãnh đạo đáng tin cậy có thể truyền cảm hứng cho những người khác:

- Minh làm việc đến mức độ năng lực cao nhất.
- Minh chấp nhận sáng kiến và mạo hiểm.
- Minh điều chỉnh cho phù hợp với sự thay đổi.
- Minh ra quyết định nhanh chóng.
- Minh làm việc một cách hợp tác như một thành viên của nhóm.
- Minh luôn cởi mở, đặc biệt luôn chia sẻ thông tin và kiến thức.
- Minh tin tưởng mọi người và được mọi người tin tưởng.
- Minh tôn trọng người khác và tôn trọng chính mình.
- Minh nhận trách nhiệm cho hành động của mình.
- Minh đánh giá và được đánh giá, thương và được thương dựa vào năng lực làm việc.

DUY TRÌ MỨC ĐỘ ĐỘNG VIÊN CAO

Khi vấn đề hoặc thất bại xảy ra, một người lãnh đạo giỏi sẽ trực tiếp đối mặt với chúng, và tìm hiểu nguyên nhân trước khi sử dụng chúng như điểm bất đắc vươn đến thành công. Sau khi phân tích cẩn thận những lý do thất bại, hãy sẵn sàng nhận trách nhiệm về những sai sót của chính mình. Việc phạm sai lầm trung thực trong một lần là khá phổ biến và có thể tha thứ được trong bầu văn hóa đề cao sự khuyến khích và không đổ lỗi. Nhưng để duy trì sự kích thích cao độ, bạn không được phép để những sai lầm đó lặp lại lần nữa. Hãy thảo luận với nhân viên về những điều có thể học hỏi từ những bài học đắt giá này và đảm bảo rằng họ được trang bị đầy đủ để thực hiện tốt hơn trong lần sau.

83

Hãy chia sẻ trách nhiệm về những sai lầm và thất bại, đồng thời tiến hành phân tích lỗi lầm để có thể ngăn không cho chúng tái diễn.

XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN

Còn người thường cảm thấy dễ dàng hơn khi nhìn lại quá khứ so với hướng về tương lai. Nhưng kỹ năng lãnh đạo hiệu quả và truyền cảm hứng phải bắt đầu bằng tầm nhìn dài hạn. Hãy xác định tầm nhìn về điểm đích bạn mong muốn vươn đến trong một kế hoạch dài hạn, và lòng nhiệt huyết biết nhìn xa trông rộng của bạn sẽ khuyến khích người khác hướng đến tương lai.

84

Hay viết tham vọng
của mình ra giấy, và
định kỳ điều chỉnh lại.

85

Nếu tầm nhìn của bạn
dường như không thể
đạt được, việc đơn giản
nhất là hãy tăng cường
nỗ lực của chính mình.

PHÁT TRIỂN TẦM NHÌN

Tầm nhìn là một mục tiêu cho tương lai – dù ở bất kỳ cấp nào, từ nhóm đến phòng ban hay công ty. Để phát triển tầm nhìn, hãy xác định bạn muốn đạt được điều gì trong tương lai, và so sánh nó với tình hình hiện tại. Hãy phác thảo những điều cần thiết để rút ngắn khoảng cách, từ việc tăng thêm nhân viên hoặc đào tạo lại đến việc mua công nghệ mới. Là người lãnh đạo, bạn phải xem xét tất cả những bước đi cần thiết để hiện thực hóa tầm nhìn đã định.

ĐÁNH GIÁ THÁI ĐỘ

NGƯỜI CÓ TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC



Có thể nhìn thấy
những lợi ích của sự
thay đổi, và có lòng
dũng cảm để thực
hiện sự thay đổi cho
đủ có gặp trở ngại.

NGƯỜI THỰC DỤNG



Sẽ chấp nhận sự đổi
mới, nhưng chỉ sau
khi nó đã được chấp
 thuận bởi người khác.

NGƯỜI BẢO THƯ



Chống lại sự thay
đổi, và chỉ sáng tạo
trong việc nghĩ ra
những lý do để từ
chối cãi mới.

TAO RA NHỮNG NGƯỜI CÓ TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC

Bất kỳ một tổ chức nào cũng có thể được phân chia thành ba nhóm người: những người có tầm nhìn chiến lược, những người thực dụng và những người bảo thủ. Nhóm bảo thủ sẽ dẫn dắt việc chống lại sự thay đổi, trong khi nhóm thực dụng lại là những người đi theo chứ không phải là những người dẫn đầu. Bạn cần sự quan tâm của những người thực dụng về những bằng chứng, dữ kiện, số liệu, và sự gắn kết của những người bảo thủ với những giá trị không thay đổi và kinh nghiệm đã được tích lũy. Nhưng cả hai nhóm này đều cần được cổ vũ bởi sự lãnh đạo mạnh mẽ của những người có tầm nhìn chiến lược. Việc yêu cầu những người thực dụng và những người bảo thủ tham gia vào việc hoạch định thay đổi có thể khiến cho họ dần trở nên sẵn sàng chia sẻ tầm nhìn hơn.

THỂ HIỆN TẦM NHÌN

Tầm nhìn cần được diễn đạt thành những phát biểu nhằm truyền đạt nhận thức rõ ràng về mục đích lâu dài và những nguyên tắc nền tảng. Khi tạo ra một phát biểu như vậy, hãy tự hỏi xem liệu những người đọc nó có thể đưa ra cách hiểu thực tế về ngành kinh doanh mà bạn đang tham gia, sự lãnh đạo của bạn sẽ dẫn đến đâu, và cách thức để vươn đến đó không. Điều đó yêu cầu sự tập trung vào ba khía cạnh: khách hàng, những người phục vụ khách hàng, và phương cách hoạt động luôn được cải tiến để làm cho dịch vụ trở nên hoàn hảo hơn. Hãy bảo đảm rằng bạn sẽ áp dụng sự tập trung này theo những cách khác nhau và tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Việc này cũng sẽ không thể có kết quả nếu lời phát biểu của bạn cũng giống như lời của những người khác. Hãy là một người phê bình nghiêm khắc nhất đối với tầm nhìn của chính mình.

86

Hãy diễn đạt tầm nhìn và sứ mạng một cách ngắn gọn, rõ ràng và có tính kiên quyết.

87

Chuyển lời phát biểu của bạn cho người khác kiểm tra trước khi bạn hoàn thiện chúng.

CÙNG CỐ NHỮNG PHÁT BIỂU VỀ TẦM NHÌN

LỜI PHÁT BIỂU YÊU	CÂU HỎI ĐẶT RA	LỜI PHÁT BIỂU MẠNH
“Chúng tôi có định hướng con người mạnh mẽ và thể hiện sự quan tâm đối với mọi nhân viên trong công ty.”	<ul style="list-style-type: none"> “Định hướng con người” trong thực tế có nghĩa là gì? “Quan tâm” theo hình thức nào? 	“Chúng ta sẽ dẫn đầu những nhà cung cấp địa phương về thị phần, chất lượng sản phẩm/dịch vụ, giá trị, sự thỏa mãn của khách hàng và tư cách tốt bằng cách khác biệt và tốt hơn rất nhiều.”
“Chúng tôi duy trì định hướng kết quả mạnh mẽ, kết hợp với phương pháp kinh doanh thận trọng.”	<ul style="list-style-type: none"> “Định hướng kết quả” trong thực tế có nghĩa là gì? “Thận trọng” về điều gì? 	“Chúng tôi tự thiết kế chiến lược, chính sách và quy trình triển khai riêng cho nhân viên của mình, và sẽ liên kết với những nhà cung cấp khác để được khách hàng đánh giá cao.”
“Mục đích của chúng tôi là trở thành công ty lớn nhất và tốt nhất trên thị trường.”	<ul style="list-style-type: none"> “Tốt nhất và lớn nhất” thực sự có ý nghĩa gì? Chúng được áp dụng theo tiêu chí nào? 	“Chúng ta đầu tư và đổi mới để tăng gấp đôi doanh thu thực tế sau ba năm một lần, đồng thời tăng lợi nhuận hoạt động, luồng tiền mặt, tạo ra giá trị gia tăng và chia sẻ phần thưởng.”

HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG

Người lãnh đạo không nhất thiết phải là người có tính sáng tạo nhất trong nhóm. Nhưng người lãnh đạo cần phải tạo cơ hội cho tất cả các cá nhân và nhóm phát huy tiềm năng sáng tạo, hình thành ý tưởng mới. Điều này sẽ giúp cả hai biện thực hóa được tầm nhìn và giải quyết được những công việc hàng ngày.

KHUYẾN KHÍCH TÌNH SÁNG TẠO

Hà y tích cực khuyến khích tinh sáng tạo bằng cách khuyến khích, thưởng công, đào tạo, đơn giản hóa thủ tục, cấp ngân sách, và đề bạt. Hà y hạ thấp những rào cản sáng tạo bằng cách khoan dung với thất bại và sự lặp đi, đơn giản hóa cơ cấu của công ty, loại bỏ những trở ngại, và không khoan nhượng cho những quan niệm như "Không được sáng tạo ở đây", "Nó sẽ không bao giờ có tác dụng đâu", "Liệu có ai khác muốn làm công việc này không nhỉ?" và những câu tương tự. Cũng cần nhận ra rằng sự nhất trí có thể là kẻ thù của sáng tạo, và không nên để cho việc theo đuổi sự nhất trí tiêu diệt tinh sáng tạo. Nếu bạn được đề xuất một ý tưởng sáng tạo, hãy luôn nghiên cứu nó.

KÍCH THÍCH Ý TƯỞNG

Nếu bạn ngồi chờ ý tưởng, chúng có thể sẽ không bao giờ đến. Rất ít người có khả năng lúc nào cũng có thể hình thành ý tưởng. Nhưng hầu hết những người tham dự những buổi họp đề xuất ý tưởng sẽ là những người tương đối ít có ý tưởng để nói. Muốn tránh tình trạng này, hãy áp dụng hai quy tắc. Thứ nhất, những người đến họp phải chuẩn bị sẵn hai hoặc ba ý tưởng thực sự mới, có thể cường điệu tùy thích. Thứ hai, không ai được phép chỉ trích các ý tưởng mới, vứt bỏ các đề xuất mà không thảo luận gì. Nhu cầu quan trọng là đề xuất được ý tưởng để thảo luận, và khuyến khích mọi người tin rằng họ có năng lực hình thành ý tưởng của chính mình.

88

Hãy làm cho mọi người nhận ra rằng sự hình thành ý tưởng là công việc của mọi người.

89

Hãy nỗ lực triển khai các gợi ý miễn là chúng không có hại.

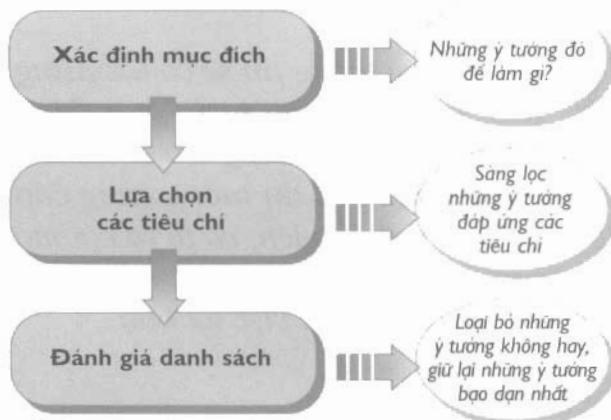
Người thách thức hình dung về ý tưởng

Người mơ mộng đưa ra các đặc điểm khái niệm của ý tưởng



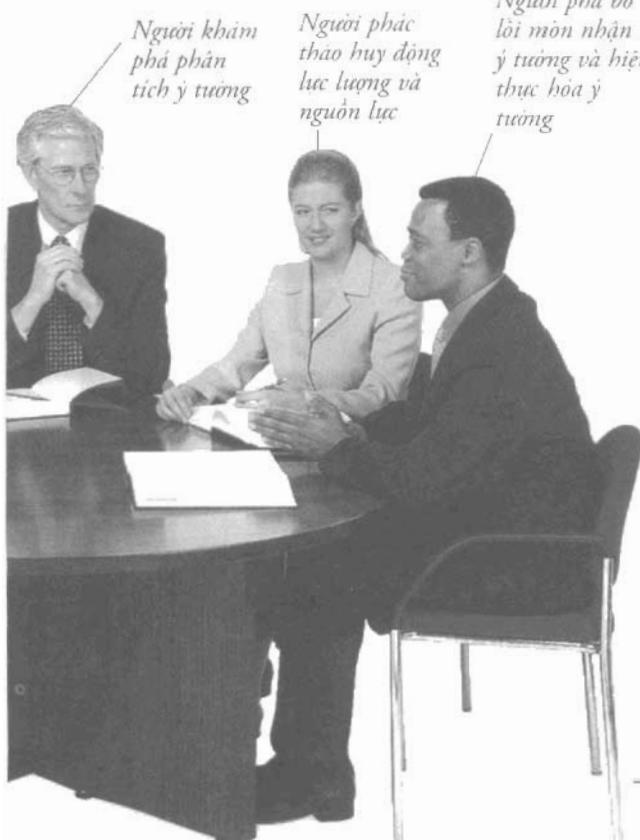
ĐỘNG NÃO

Việc nhóm họp mọi người lại để đưa ra ý tưởng, hay còn gọi là quá trình động não, đã khiến rất nhiều nhóm đi sai lộ trình đến với tính sáng tạo. Nếu tổ chức kém, việc tập hợp mọi người chỉ khuyến khích niềm tin rằng chỉ cần đưa mọi ý tưởng ra để thảo luận chung đã là sáng tạo rồi. Sự sáng tạo được tổ chức tốt sẽ có hiệu quả hơn nhiều. Tiến trình đơn giản là bắt đầu bằng việc phân tích tình huống và kết thúc bằng danh sách những ý tưởng bạo dạn. Trong mỗi giai đoạn của tiến trình này, nên có những buổi đối chất, khi đó mọi người có thể đặt vấn đề đối với những giả định. Thông thường không nên mặc nhiên thừa nhận bất cứ điều gì.



▲ XÁC ĐỊNH NHỮNG Ý TƯỞNG TỐT NHẤT

Sự sáng tạo có tổ chức có thể sẽ vô cùng hiệu quả. Những buổi họp động não tìm ý tưởng nên được chia thành ba giai đoạn chính, giúp cho nhóm thống nhất với danh sách những ý tưởng bạo dạn.



90

Hay đảm bảo rằng các ý tưởng được đối chất một cách tôn trọng và không được nhạo báng.

◀ TÌM HIỂU SỰ ĐỔI MỚI

Một nhóm sáng tạo tốt gồm có những cá nhân có thể triển khai ý tưởng từ khai niêm ban đầu đến kết quả cuối cùng. Giai đoạn đầu tiên là đưa ra khai niêm. Sau đó, nhóm đánh giá xem khai niêm đó hiệu quả không, đánh giá những ý nghĩa thực tế, và quyết định cách thức triển khai ý tưởng. Cuối cùng, kè hoạch phải được thực hiện đến cùng. Mỗi giai đoạn sẽ tương thích và cần đến những tinh cách khác nhau.

QUẢN LÝ CÔNG KHAI

Việc chia sẻ thông tin sẽ có tác dụng tích cực đối với hiệu quả hoạt động. Việc hạn chế thông tin sẽ có tác dụng ngược lại. Khi tin tưởng cung cấp thông tin cho nhân viên, và tỏ ra cởi mở và trung thực với họ, bạn sẽ hỗ trợ và khuyến khích họ làm việc tốt hơn.

GIAO TIẾP TỐI ĐA

Một người lãnh đạo của một công ty đa quốc gia đã nói "Dù bạn có giao tiếp nhiều đến mức nào đi nữa thì cũng không bao giờ đủ". Nếu thông tin là huyết mạch của tổ chức, thì giao tiếp chính là động mạch chủ. Hãy đảm bảo rằng các kênh giao tiếp luôn luôn mở ra ở tất cả các hướng. Cập nhật cho nhân viên những diễn biến mới nhất sẽ tạo ra thiện chí của họ đối với công ty. Hãy sử dụng mọi phương tiện sẵn có để đảm bảo rằng mọi thông tin bạn biết thi nhân viên cũng biết, càng sớm càng tốt.

QUẢN LÝ BÍ MẬT



Nhân viên hành
động đòi trả đế tìm
kiếm thông tin

TRÁNH THÔNG TIN MẬT ▲

Sự bí mật không cần thiết sẽ làm giảm tinh thần của mọi người và hạ thấp tiềm năng của họ. Ngược lại, hiệu quả làm việc của họ sẽ được cải thiện rất nhiều khi được cung cấp kiến thức đầy đủ hơn. Ví dụ, thông tin tài chính thường là những thông tin mật. Nhưng nếu mọi người được cung cấp những số liệu phản ánh hiệu quả phần việc của họ, họ sẽ hiều được những kết quả tài chính từ các hoạt động của mình.

91

Khi không biết chắc có nên phổ biến thông tin hay không thì tốt nhất là hãy phổ biến chúng.

Người lãnh đạo thảo
luận cởi mở về những dữ
kiện và số liệu với thành
viên trong nhóm



QUẢN LÝ CÔNG KHAI

LỰA CHỌN CÔNG CỤ THÔNG TIN



THƯ DIỆN TỬ

Phương tiện giao tiếp hàng đầu này rất nhanh, hiệu quả và dễ sử dụng.



CÁC CUỘC HỌP

Gặp gỡ trực tiếp giúp xây dựng quan hệ và niềm tin, và khuyến khích phản hồi nhanh chóng.



BÁO CHÍ

Bản tin và tạp chí nội bộ công ty là cách tốt để thông tin cho mọi người.



TIẾP THỊ NỘI BỘ

Tiếp thị dưới nhiều dạng là cách tốt để khuyến khích thay đổi, sử dụng kỹ thuật nghiên cứu người tiêu dùng.



BẢNG THÔNG BÁO

Bảng thông báo là phương tiện cơ bản để cung cấp thông tin do nhân viên sử dụng.



ĐIỆN THOẠI

Điện thoại rất quan trọng cho việc thông tin giữa các cá nhân, nhưng không dành cho những cuộc trò chuyện dài dòng.

CHIA SẺ THÔNG TIN

92

Hãy báo đám rằng mọi thông điệp của bạn sẽ truyền đến tất cả nhân viên.

93

Hãy đảm bảo rằng bạn khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định.

Sự quản lý công khai đòi hỏi phải thường xuyên trao đổi thông tin giữa lãnh đạo và nhân viên. Các vấn đề và chiến thuật hoạt động được thảo luận công khai, và mọi người được khuyến khích đề xuất gợi ý. Quản lý công khai khuyến khích tạo ra bầu không khí tích cực, có động cơ ở nơi làm việc: nhân viên cảm thấy rằng mình là một phần của quá trình ra quyết định và rằng ý kiến của họ được đánh giá cao. Lãnh đạo cũng có lợi: họ có thể nắm bắt nhịp độ hoạt động và biết được những vấn đề tiềm tàng ngay từ giai đoạn đầu. Hãy đảm bảo rằng nhân viên có thể gặp bạn dễ dàng; nếu bạn chỉ ngồi trong phòng làm việc đóng kín cửa thì nhân viên sẽ cảm thấy bạn rất xa xôi và khó tiếp cận. Hãy luôn sẵn sàng gặp gỡ để thảo luận, và nếu được, bạn nên tạo điều kiện phối hợp giữa những thành viên trong nhóm bằng thiết kế văn phòng không vách ngăn.

NÂNG CAO THÀNH TÍCH

Người lãnh đạo giỏi luôn tin vào những kết quả tốt đẹp cả những mục tiêu ngắn hạn lẫn tầm nhìn dài hạn. Hãy đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm biết bạn mong muốn kết quả gì, và hãy giám sát hiệu quả làm việc của các cá nhân cũng như của nhóm về kết quả đạt được.

95

Hãy khuyến khích mọi người tìm hiểu nếu họ không chắc chắn về bất cứ mục tiêu nào của mình.

94

Luôn ghi nhớ một cách chắc chắn về những kết quả mà bạn đang mong muốn.

LỰA CHỌN HỆ THỐNG GIÁM SÁT

HỆ THỐNG	KẾT QUẢ
BÁO CÁO BẰNG VĂN BẢN Nhân viên cung cấp bản tóm tắt về hành động, kết quả, và số liệu.	Khuyến khích nhân viên tổ chức ý tưởng và xem xét lại hành động một cách rõ ràng.
BÁO CÁO TRỰC TIẾP Hợp thường xuyên với từng thành viên trong nhóm để đánh giá tiến độ.	Cho phép cập nhật thông tin không chính thức, và tạo điều kiện cho mọi người phát biểu sớm những vấn đề tiềm tàng.
CHÍNH SÁCH MỞ CỬA Nhân viên được khuyến khích thảo luận các vấn đề thường ngày vào bất cứ thời điểm nào.	Thể hiện sự ủng hộ mạnh mẽ, nhưng có thể lại ngăn cản các thành viên trong nhóm sử dụng sáng kiến của họ.
DANH GIÁ Nên tổ chức các cuộc họp chính thức để đánh giá hiệu quả công việc và đề ra mục tiêu cải thiện.	Đánh giá sẽ mang lại kết quả tốt hơn nếu được thực hiện một cách liên tục và thoải mái.

GIÁM SÁT TIẾN ĐỘ

Cần để ý xem kế hoạch đang diễn ra như thế nào để bạn có thể xác định được vấn đề ngay từ đầu. Nếu tất cả mọi thứ đều tốt đẹp, bạn có thể muốn nâng cao mục tiêu để khai thác cơ hội. Điều mấu chốt là khả năng định lượng tiến độ. Ví dụ, hãy xây dựng những ngày quan trọng và mục tiêu chất lượng, và so sánh ngân sách với chi tiêu thực tế. Việc kiểm tra thường xuyên sẽ giúp bạn và nhân viên điều chỉnh ngân sách, mục tiêu, .v.v.. trong khi vẫn giúp cho nhóm hoạt động đúng hướng để đạt được kết quả mong đợi. Là người lãnh đạo, bạn sẽ có khả năng nhìn thấy được bức tranh toàn cục – nếu có một số mặt lách l&Wacuteac, cần phải hành động mạnh mẽ ngay tức khắc.

96

Nên cố gắng làm cho kết quả có thể định lượng được.

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ

Nhân viên của bạn có đóng góp đúng mức vào kết quả mong muốn tổng thể không? Nếu câu trả lời là có, thì kỹ năng lãnh đạo của bạn đã vượt qua được bài kiểm tra đầu tiên và quan trọng nhất. Còn nếu không, bạn sẽ có hai tùy chọn: hoặc là xác định rõ với cấp dưới chính xác điều bạn muốn ở họ và cách thức bạn muốn đạt được điều đó, hoặc là xác định rõ kết quả nhưng để họ tự chọn lộ trình và phương pháp hoàn thiện.

98

Hãy cho nhân viên biết chính xác những điều bạn mong đợi ở họ.

99

Sử dụng việc đánh giá để phát triển nhân viên, chứ không kết thúc ở đó.

97

Khuyến khích nhân viên toàn tâm toàn ý hoàn thành mục tiêu cuối cùng.

NÂNG CAO NĂNG SUẤT

Việc đánh giá hàng năm sẽ tạo cơ hội cho người lãnh đạo thảo luận về hiệu quả công việc và kết quả đạt được với nhân viên, và đề ra mục tiêu cải thiện. Tuy nhiên, nếu việc đánh giá được thực hiện liên tục hơn bằng cách thường xuyên nói chuyện với mọi người về công việc của họ, thi quá trình làm việc giữa lãnh đạo và nhân viên sẽ dễ dàng hơn. Sự giao tiếp thoải mái sẽ giúp mọi người tập trung vào kết quả mong muốn, và cũng giúp bạn cập nhật được tiến độ công việc của họ. Hãy đánh giá công việc của nhân viên để đảm bảo rằng họ cảm nhận được phương hướng và thành tựu; hãy yêu cầu và hành động căn cứ trên thông tin họ cung cấp, và luôn sẵn sàng hỗ trợ và đào tạo khi cần thiết. Sự quan tâm liên tục của bạn sẽ giúp nâng cao tinh thần làm việc và nhờ đó sẽ nâng cao năng suất.

GIÚP MỌI NGƯỜI NÂNG CAO NĂNG SUẤT

Cần phải thường xuyên nói chuyện với mọi người về công việc của họ, và cùng nhau thảo luận cách thức cải thiện hiệu quả công việc. Nên nhớ nếu cả vai trò của chính mình trong cuộc thảo luận. Hãy luôn sử dụng những câu hỏi tích cực như:

"Có việc gì bạn cho là có thể làm tốt hơn
được không?"

"Minh có làm điều gì gây cản trở cho
việc thực hiện công việc tốt hơn không?"

"Mình có thể làm gì để giúp bạn vượt
trội lên không?"

"Có cách nào để mình có thể thay đổi
dự án nhằm đạt được kết quả tốt hơn?"

CẠNH TRANH

Doanh nhân, những người phát hiện và nắm bắt cơ hội kinh doanh mới, là những người lãnh đạo có khả năng truyền cảm hứng. Họ biết được cần phải chấp nhận nguy cơ thất bại mới có thể đạt được những kết quả đáng giá. Hãy cạnh tranh với những người như vậy bằng cách xem rõ ràng và nguy cơ như những cơ hội.

NHẬN DIỆN CƠ HỘI

Việc chịu trách nhiệm về dự án tự bản thân nó có thể không mang ý nghĩa thương mại nhưng bạn vẫn cần phải nhận diện và thể hiện mục tiêu, hình thành và kích hoạt nhóm hoạt động có hiệu quả và hiện thực hóa mục tiêu cuối cùng bằng cách triển khai kế hoạch hoàn hảo. Bạn càng hành xử như một doanh nhân, thì kỹ năng lãnh đạo của bạn càng thành công hơn. Những cơ hội nào đang tồn tại – không chỉ trên thị trường, mà còn cả trong nội bộ – có thể mang lại lợi nhuận cao hơn và sự thỏa mãn khách hàng lớn hơn? Những tham vọng mới, cao hơn nào có thể làm thay đổi triển vọng của công ty?

CHẤP NHẬN MẠO HIỀM

Các nhà lãnh đạo đều nhận ra rằng mọi cơ hội đều có hai nguy cơ: một là cơ hội được cảm nhận có thể không tồn tại; hai là nếu nó tồn tại, việc triển khai kém có thể làm mất cơ hội đã được cảm nhận. Dù là nguy cơ nào đi nữa thì kết quả thất bại đều có thể gây ra thua lỗ và bẽ mặt. Nhưng mấu chốt của việc chấp nhận mạo hiểm là tính chắc chắn: bạn phải có niềm tin tuyệt đối vào khả năng chiến thắng. Bạn cũng nên thật cẩn thận (bằng cách sử dụng những kỹ năng phân tích và trực giác) để đảm bảo rằng mình không thất bại. Bạn nên liệt kê những hậu quả có khả năng xảy ra, và đánh giá xác suất xảy ra của từng khả năng. Hãy nhận thức thật rõ ràng, và tìm cách giảm tối thiểu hậu quả tiêu cực, và tối đa hóa những kết quả tích cực.

100

Không nên liêu linh,
mà hãy tin tưởng
vào đánh giá tốt
nhất của chính mình
để đạt được kết quả.



▲ ĐÁNH GIÁ NGUY CƠ

Sẽ không có ý nghĩa gì khi phải chấp nhận nguy cơ mà mất mát lớn chỉ để đạt được những thành quả nhỏ bé. Hãy luôn so sánh nguy cơ thiệt hại với tiềm năng lợi ích để đảm bảo rằng nguy cơ thực sự đáng để chấp nhận. Nếu không, bạn cần phải tìm cách giảm nguy cơ hoặc tăng thành quả một cách đáng kể.

GIẢI QUYẾT CẠNH TRANH

Tất cả các nhà lãnh đạo đều muốn mình hơn hẳn đối thủ cạnh tranh. Ngoài tinh thần quyết tâm, điều này còn cần đến sự suy nghĩ cẩn thận và việc hoạch định lâu dài. Dùng bao giờ hành động hoặc phản ứng dựa vào niềm tin rằng công việc của đối thủ cạnh tranh sẽ thất bại và đối thủ không biết họ đang làm gì. Thay vào đó, hãy giả định rằng đối thủ cạnh tranh sẽ thành công nếu bạn không có những động thái phản ứng mạnh mẽ. Dùng bao giờ lờ đi những dấu hiệu cho thấy khách hàng thích hàng hóa hay dịch vụ khác của đối thủ cạnh tranh. Một người cạnh tranh thực sự cần phải hơn hẳn các đối thủ trên mọi mặt có ý nghĩa đối với khách hàng.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Không nên hạ thấp mục độ cảnh giác trước những báo cáo và tin đồn về sai sót của các đối thủ.
- Không được bỏ qua những báo cáo về thành công của các đối thủ.
- Phải nghiên cứu tất cả các góc cạnh và phương án trước khi hành động.
- Hay phản ứng với nguy cơ bằng một chiến lược tốt hơn nhằm làm thay đổi tương quan so với đối thủ cạnh tranh.

101

Hãy cập nhật sự tiến bộ của đối thủ cạnh tranh.

Nghiên cứu mọi góc cạnh

Những người lãnh đạo phải luôn xem chừng những nguy cơ tiềm tàng. Những vấn đề chính là:

CẠNH TRANH VÀ THỊ TRƯỜNG

- Liệu những đối thủ mới xuất hiện có thể cạnh tranh quyết liệt không?
- Liệu có lực lượng hùng mạnh nào đang hiện hữu trên thị trường có thể xâm nhập vào lĩnh vực của bạn không?
- Liệu có đối thủ cạnh tranh nào có khả năng ảnh hưởng mạnh mẽ hơn đến những khách hàng lớn nhất của mình không?
- Liệu thị trường có phát triển theo chiều hướng có lợi cho đối thủ cạnh tranh hơn không?
- Liệu có tồn tại phân khúc thị trường nào đang tăng trưởng mạnh nhưng bạn đang bị tụt lại dông sau không?

KHÁCH HÀNG

- Bạn có nhận thức được những phản hồi mới nhất của khách hàng không?
- Liệu khách hàng có mang đi nguồn doanh thu chính của bạn không?

NGUY CƠ TỪ BÊN NGOÀI

- Liệu có công nghệ cạnh tranh hoặc sản phẩm khác biệt nào có thể tạo ra phương hướng phát triển chính yếu không?
- Liệu có thách thức bất ngờ nào có khả năng xuất hiện từ các ngành khác không?

HÀNH ĐỘNG ĐỂ CHIẾN THẮNG

Hành động trong cảnh giác vẫn tốt hơn nhiều so với thái độ quá tự mãn. Để tránh thái độ tự mãn, hãy luôn phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của mình cũng như của đối thủ cạnh tranh. Hãy sát cánh cùng những thay đổi và phát triển trong lĩnh vực của mình và dành thời gian để phân tích các xu hướng. Một số nguy cơ có thể dự đoán được, nhưng ngày càng có nhiều nguy cơ không thể dự đoán được. Với thái độ linh hoạt, bạn sẽ sẵn sàng xử lý từng nguy cơ dựa trên tầm quan trọng của chúng.

CẨM NANG QUẢN LÝ

LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

LEADING EFFECTIVELY

ROBERT HELLER

Tổng hợp và Biên dịch : LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÍ (Ph.D.)

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Đào Trọng Đức
Trình bày : Lê Công Bằng
Sửa bàn in : Văn Anh
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 CTy Văn hóa Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 859-170/XB-QLXB do CXB cấp ngày 17/7/2003 và giấy trích ngang số 976/TNKHXB-2004. In xong và nộp lưu chiểu tháng 11/2004.



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

LEADING EFFECTIVELY LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

Những kinh nghiệm thực tế và hướng dẫn hữu ích giúp bạn hoàn thiện các kỹ năng lãnh đạo của mình trong việc ra quyết định, thiết lập các quy trình hoạt động, phát triển nhóm làm việc, giao quyền, động viên và hỗ trợ nhân viên.

Những công cụ khoa học và dễ hiểu giúp bạn nâng cao hiệu quả lãnh đạo của mình thông qua đánh giá, đào tạo và phát triển năng lực nhân viên.

Những ví dụ minh họa một cách rõ ràng và cụ thể các tình huống mà bạn thường gặp trong quá trình lãnh đạo.

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

