

Business

100

Ý TƯỞNG

HUẤN LUYỆN TUYỆT HAY

TỪ NHỮNG TỔ CHỨC
HÀNG ĐẦU TRÊN KHẮP THẾ GIỚI
100 Great Coaching Ideas

Peter Shaw



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

100
Ý TƯỞNG
HUẤN LUYỆN
TUYỆT HAY

100 GREAT COACHING IDEAS

Copyright © 2014, Dr Peter Shaw

Copyright licensed by Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, or stored in any retrieval system of any nature without the prior written permission of Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.

Bản tiếng Việt © Nhà xuất bản Trẻ, 2014

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP.HCM THỰC HIỆN
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

Shaw, Peter

100 ý tưởng huấn luyện tuyệt hay / Peter Shaw ; Nguyễn Thị Kim Diệu dịch. - T.P.
Hồ Chí Minh : Trẻ, 2014.

296tr. ; 20,5cm.

Nguyên bản : 100 great coaching ideas.

1. Nhân viên -- Huấn luyện. 2. Cố vấn kinh doanh. I. Nguyễn Thị Kim Diệu. II. Ts:
100 great coaching ideas. III. Ts: Một trăm ý tưởng huấn luyện tuyệt hay.

658.3124 -- ddc 23

S535

100 Ý TƯỞNG

HUÂN LUYỆN TUYỆT HAY

Từ những tổ chức hàng đầu trên khắp thế giới

Peter Shaw

Nguyễn Thị Kim Diệu *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

MỤC LỤC

Lời cảm ơn	11
Lời nói đầu	13
Lời giới thiệu	16

PHẦN 1: PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG HUẤN LUYỆN CỦA BẠN

Mục A: Phương pháp **21**

1	Coi câu hỏi là chìa khóa khai mở	22
2	Dành không gian suy ngẫm	25
3	Chú trọng vào bằng chứng	28
4	Làm rõ các mục tiêu của tổ chức	31
5	Thực tế về các khả năng	34
6	Thấu hiểu động cơ	36
7	Lắng nghe cảm xúc	38
8	Tin vào trực giác	41
9	Cho phép phản ứng lý trí và cảm tính	44
10	Đem đến hiểu biết thấu suốt chứ không phải giải pháp	47

Mục B: Các vấn đề thực tế **50**

11	Chương trình nghị sự	51
12	Căn nhịp độ cuộc nói chuyện	54
13	Biết thích nghi	57
14	Sẵn sàng phản ứng	60

15	Làm rõ quỹ thời gian	63
16	Đạt được thỏa thuận về các bước tiếp theo	66
17	Lựa chọn tần suất và địa điểm trao đổi để huấn luyện	69
18	Bảo đảm có một bản đánh giá tiến bộ của đối tượng huấn luyện	72
19	Coi mỗi cuộc trò chuyện là một phần trong cả hành trình	74
20	Sử dụng tốt các cuộc trò chuyện ngắn gọn, tập trung	77

Mục C: Các cuộc trao đổi để huấn luyện 80

21	Cân bằng giữa dài hạn và ngắn hạn	81
22	Nhận biết cách học hỏi của người khác	84
23	Tạo điều kiện để người khác sống đúng với những giá trị của bản thân	87
24	Đảm bảo thực tế khắc nghiệt phải được đương đầu	90
25	Tìm kiếm phản hồi về những việc có hiệu quả	93
26	Đánh giá kết quả sau một giai đoạn	95
27	Lưu tâm đến mức sinh lực ở người khác	97
28	Lấy bản thân làm phong vũ biểu	99
29	Tạo điều kiện để người ta tìm ra cách giải quyết vấn đề của riêng họ	102
30	Tôn trọng kinh nghiệm và phẩm chất của đối tượng huấn luyện	105
31	Đảm bảo đối tượng huấn luyện hiểu rõ những cạm bẫy và rủi ro	108
32	Tin rằng trong bất cứ hoàn cảnh nào cũng có cái hay	111
33	Đi cạnh người khác ở khoảng cách vừa phải	114
34	Cho phép im lặng và yên tĩnh	116

35	Tạo điều kiện để đối tượng vận dụng kinh nghiệm của bản thân	118
36	Chúc mừng tiến bộ	121
37	Giúp mọi người đúc kết những gì họ học được	123
38	Khuyến khích đóng góp trong tập thể lớn	125
39	Tạo ra cấu trúc hỗ trợ lẫn nhau	127
40	Củng cố sự độc lập tư duy và tinh thần	129

Mục D: Hiểu biết của riêng bạn về huấn luyện 131

41	Liên tục rà soát hiểu biết của bạn	132
42	Phát triển suy nghĩ với những người tin cậy	134
43	Hiệp đồng tác chiến với người khác	136
44	Biết được khi nào cần đến hỗ trợ của chuyên gia	138
45	Hiểu rõ giới hạn của bản thân	141
46	Sử dụng chuyên gia huấn luyện bên ngoài	144
47	Thấu hiểu cảm xúc của chính mình	146
48	Biết khi nào công việc của bạn đã kết thúc	148
49	Tự chúc mừng hành trình của bạn ở vai trò huấn luyện	150
50	Hướng tới trước trong kỳ vọng	152

PHẦN 2: VẬN DỤNG HUẤN LUYỆN VÀO TÌNH HUỐNG CỤ THỂ

Mục E: Đảm bảo kết quả chất lượng cao 155

51	Tạo ra những kỳ vọng táo bạo về kết quả	156
52	Xây con đường dẫn tới thành công	158
53	Nuôi dưỡng tinh thần cảnh giác trước rủi ro	160

54	Biết rõ tiến triển được đo lường ra sao	162
55	Phân rõ vai trò	164

Mục F: Tạo điều kiện để đối tượng mạnh dạn gánh vác trách nhiệm **167**

56	Tạo dựng viễn cảnh thành công	168
57	Đúc kết kinh nghiệm từ những bước đi trước	171
58	Phát triển dựa vào sở trường	173
59	Hiểu rõ “trưởng thành” nghĩa là gì	176
60	Sải những bước dài	178

Mục G: Xây dựng quan hệ hợp tác vững mạnh **180**

61	Nhận biết các lợi ích chung	181
62	Xây dựng mục tiêu chung	184
63	Biết rõ đâu là quan điểm cố định của bạn	186
64	Trò chuyện trung thực về triển vọng	189
65	Xử lý hiệu quả sự khác biệt	191

Mục H: Dẫn dắt tốt sự thay đổi **193**

66	Xây dựng sự thừa nhận nhu cầu thay đổi	194
67	Xây dựng tầm nhìn chung về những kết quả mong muốn	197
68	Xây dựng những chiến sĩ ủng hộ thay đổi	200
69	Đảm bảo cân bằng giữa chủ nghĩa hiện thực và lạc quan	203
70	Duy trì trọng tâm và khả năng thích nghi	205

Mục I: Phát huy tiềm năng con người 207

71	Khích lệ niềm tin vào những điều khả thi	208
72	Thăng thấn về sự phát triển cần thiết	211
73	Tạo ra những tình huống đòi hỏi cố gắng hết sức	214
74	Đảm bảo phản hồi rõ ràng	217
75	Đảm bảo có những kỳ vọng rõ ràng mà không quá đáng	220

Mục J: Quản lý nhân viên có những hạn chế 223

76	Đảm bảo cái nhìn khách quan	224
77	Thấu hiểu tính cách và cảm xúc của người khác	227
78	Trò chuyện thăng thấn	230
79	Xác định rõ những phương án đi tiếp	233
80	Đưa ra những quyết định khó khăn	236

Mục K: Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả 239

81	Thấy được tiềm năng	240
82	Dành thời gian cho việc suy ngẫm	243
83	Ý thức về trách nhiệm lãnh đạo doanh nghiệp	246
84	Nêu gương hợp tác	248
85	Phát huy năng lực của nhau	251

Mục L: Xây dựng động lực trong tổ chức 253

86	Ý thức về tác động phát tín hiệu từ lãnh đạo	254
87	Biết cách tạo năng lượng	257
88	Nuôi dưỡng óc hiếu kỳ và tinh thần đổi mới	260
89	Xây dựng kỳ vọng vào các khả năng	263
90	Đảm bảo ứng xử nhất quán	266

Mục M: Phát triển tính bền bỉ và khả năng thích nghi **268**

- 91** Hiểu những tác động từ lịch sử gần đây của cá nhân 269
- 92** Nắm rõ những huyệt đạo cảm xúc 272
- 93** Phát triển sức bền ở mỗi người 274
- 94** Phát triển tính linh hoạt và khả năng thích nghi 277
- 95** Giữ gìn sức khỏe thể chất, trí tuệ và tinh thần 279

Mục N: Nghĩ thoáng trước sự đổi thay **281**

- 96** Xem cuộc sống là một hành trình khám phá 282
- 97** Cân bằng giữa những điểm cố định và
những cách nhìn mới 284
- 98** Cho phép việc học tập không bao giờ kết thúc 286
- 99** Tin rằng điều bất khả thi là khả thi 288
- 100** Tạo điều kiện để yêu thương chiến thắng sợ hãi 290

Về tác giả 292

LỜI CẢM ƠN

Cuốn sách này xin dành tặng những chuyên gia huấn luyện tôi đã cộng tác rất mật thiết tại Praesta Partners. Tôi vô cùng vui thích được làm việc cùng các bạn đồng nghiệp, là Ian Angel, Barry Woledge, Steve Wigzell và James Thorne cũng như Paul Gray và Hilary Douglas, là hai cộng sự khác của tôi trong khu vực công. Được trò chuyện với những cá nhân đầy tài năng về các thách thức mà khách hàng của tôi phải đối mặt và những phương pháp tiếp cận huấn luyện phù hợp nhất để áp dụng trong các trường hợp khác nhau luôn là một điều thật phấn khích, gợi mở.

Tôi đã làm công việc huấn luyện trong 10 năm và hân hạnh được làm việc với rất nhiều khách hàng thú vị từ các khu vực khác nhau, ở các quốc gia khác nhau. Tôi mắc nợ tất cả họ lòng biết ơn vì đã cho tôi được chia sẻ hành trình với họ. Mỗi năm trôi qua, tôi càng thêm yêu thích công việc huấn luyện, và không mấy may mong muốn nghỉ hưu.

Jackie Tookey đã gõ bản thảo này với lòng kiên nhẫn tốt bậc. Jackie luôn là nguồn khích lệ quan trọng với tôi khi tôi viết cuốn sách này. Sonia John-Lewis đã tổ chức nhật ký làm việc của tôi bằng kỹ năng tuyệt vời và luôn giúp tôi tập trung trong việc sử dụng thời gian. Tôi biết ơn Anthony Hopkins vì lời khuyên rất thực tiễn, giúp công việc ở Praesta Partners được xuôi chèo mát mái. Melvin Neo luôn là một biên tập viên đáng ngưỡng mộ, đem đến cho tôi cơ hội tổ chức nên cuốn sách này. Tôi xin tỏ lòng biết ơn đến Charlie Massey vì đã viết

lời tựa cho cuốn sách. Charlie luôn là nguồn động viên lớn lao với tôi trong suốt 10 năm chúng tôi quen biết.

Cuốn sách này được viết trong mùa hè năm 2013 tại Godalming, Harlesdon và Lochalsh. Bối cảnh phong phú của nào vùng đồng quê Surrey, nội ô London và những rặng núi non Scotland đã giúp tôi suy nghĩ xem việc huấn luyện có thể được áp dụng theo nhiều cách khác nhau, với rất nhiều đối tượng khác nhau ra sao. Trong suốt thời gian tôi viết cuốn sách này, Frances – vợ tôi, đã luôn thể hiện lòng kiên nhẫn lớn lao và sự ủng hộ tuyệt vời.

LỜI NÓI ĐẦU

Những nhà lãnh đạo và chuyên gia huấn luyện hàng đầu, dù vô tình hay chủ ý, đều góp phần nâng cao tầm nhìn cho mọi người, giúp họ thấy được mình có thể tiến xa đến đâu, không chỉ giới hạn ở năng lực trước mắt.

Suốt nhiều năm tôi đã có vinh hạnh lớn lao được làm việc cùng rất nhiều con người tài năng khi đảm nhiệm các vai trò lãnh đạo khác nhau, cùng cộng tác và làm việc trong chính phủ, lĩnh vực công nói chung, lĩnh vực tình nguyện, và khu vực kinh tế tư nhân. Nhiều lần tôi cảm thấy năng lực của những người xung quanh mình thật đáng nể. Nhưng khi đảm nhận những vai trò trọng đại và rộng lớn hơn tôi mới nhận ra rằng không thể nào chỉ dựa vào những kỹ năng của riêng mình để giải quyết mọi vấn đề nảy sinh, và rằng tôi ngày càng phải dựa vào việc khai mở sở trường của những người xung quanh nhiều hơn để đảm bảo có thể thành công.

Nhận thức này tác động mạnh nhất đến tôi trong những năm đầu tiên của thiên niên kỷ, khi tôi dẫn dắt các nhóm trong Bộ phận Chiến lược của Thủ tướng (Prime Minister's Strategy Unit) tập trung trước hết vào chiến lược chăm sóc trẻ em, tiếp đến là chính sách được phẩm. Thật nhẹ nhõm vô cùng khi tôi nhận ra nhiệm vụ của mình không phải là tìm ra mọi đáp án. Thay vào đó, một phần cốt lõi trong vai trò của tôi là thấu hiểu điểm mạnh của tập thể quanh tôi, đặt câu hỏi đúng, và mang lại những quan điểm mới mẻ cho những vấn đề nan giải nhất mà chúng tôi phải giải quyết. Dù có lúc tôi cảm thấy rất khiêm

nhường (và đôi lúc là có vẻ gian lận) khi dẫn dắt những con người và tập thể tài giỏi đường ấy đến những kết quả thành công, tôi cũng cảm nhận được niềm tự hào lớn lao khi chứng kiến họ tiếp tục tự mình đạt được những thành tựu lớn lao hơn, với lòng tin lớn hơn về những gì họ có thể làm được.

Khi hồi tưởng lại những ngày tháng ấy và tất cả những con người giỏi giang mình đã dẫn dắt, tôi nhận ra rằng trở thành một người huấn luyện tuyệt vời đòi hỏi liều lượng nhân văn cực lớn trong việc thực lòng quan tâm và tin tưởng nhân viên của bạn. Để giúp nhân viên thấy được tiềm năng của họ, bạn cần phải tin tưởng rồi quyết tâm sát cánh cùng họ khai mở tiềm năng ấy. Thực hiện thành công công việc đó có thể là một trong những điều tưởng thưởng nhất ở vai trò lãnh đạo. Với tôi, chúng kiến người ta bộc lộ tài năng và phát triển và thăng tiến ở những vị trí cao hơn, tốt hơn là một nguồn năng lượng và tự hào tuyệt vời, đồng thời là một vinh hạnh lớn lao.

Tôi rất may mắn được làm việc với Peter suốt hơn mười năm. Trong khoảng thời gian ấy, tôi may mắn đạt đến những vai trò lãnh đạo mà tôi khó lòng tin nổi mình làm được khi chúng tôi mới bắt đầu cộng tác với nhau. Nhớ lại thời ấy, và cả những thế mạnh của Peter, tôi ấn tượng bởi kỹ năng của Peter trong việc đặt ra cho tôi những câu hỏi phù hợp khiến tôi phải suy ngẫm và gắn vào đó vốn hiểu biết từ những kinh nghiệm khác mà tôi trải qua. Và khi tôi bước lên những vị trí cao cấp và phức tạp hơn, Peter đã giúp tôi suy ngẫm về giá trị đặc biệt mà tôi mang lại cho bất cứ tình huống nào và những gì chỉ một mình tôi có thể làm được.

Một yếu tố quan trọng trong cuốn sách của Peter là quan điểm cho rằng dù tất cả chúng ta đều cần lưu ý đến những hạn chế của mình thì mỗi nhà lãnh đạo đều nên gắng phát triển một bộ kỹ năng huấn luyện để phát huy tối đa năng lực nhân viên của mình, lấy ví dụ, giúp cho nhân sự còn bỡ ngỡ với tổ chức hoặc với vị trí công việc hiểu được bối cảnh vai trò của họ, và hòa nhập văn hóa mới hiệu quả và nhanh chóng hơn. Nhưng không nên vì thế mà coi đó là nguồn hỗ trợ bên ngoài duy nhất. Kích thích mang tính bổ sung từ một người huấn luyện bên ngoài có thể đem tới trình độ chuyên môn và tầm nhìn mở rộng quý giá, và trang bị cho người lãnh đạo huấn luyện nhân viên của mình hiệu quả.

Bất kể lĩnh vực chuyên môn của bạn là gì, tôi hy vọng bạn sẽ cảm thấy cuốn sách này là một nguồn ý tưởng thực sự hữu ích khi bạn suy ngẫm và phát triển các kỹ năng của mình trong vai trò một người huấn luyện. Peter xây dựng cuốn sách theo cách sẽ tạo điều kiện cho bạn nghiền ngẫm tỉ mỉ và rồi áp dụng thực tế, sử dụng những phần khác nhau như những gợi ý để suy nghĩ. Tôi cũng hy vọng sách sẽ giúp bạn suy ngẫm về tầm quan trọng của yếu tố này: phát triển và ứng dụng các kỹ năng huấn luyện của bạn nên là một trong những phần đáng tận hưởng nhất ở vai trò lãnh đạo, khi bạn chứng kiến các tập thể và cá nhân phát huy trọn vẹn tiềm năng của họ.

Charlie Massey
Tổng Giám đốc, Chiến lược và Đối ngoại
Bộ Y tế
London, Anh

LỜI GIỚI THIỆU

CUỐN SÁCH NÀY được viết cho các nhà quản lý và lãnh đạo ở mọi cấp độ, trong mọi tổ chức, ở mọi quốc gia. Cuốn sách sẽ cung cấp cho bạn hàng loạt ý tưởng và những gợi ý tư duy.

Nhà quản lý hoặc lãnh đạo giỏi đều tập trung vào việc phát huy tối đa năng lực nhân viên của mình. Kỹ năng then chốt là sử dụng một phương pháp huấn luyện hiệu quả để khơi gợi kinh nghiệm và năng lực của những người làm việc cho bạn và cộng tác với bạn. Trong một thế giới biến động nhanh chóng kỹ năng huấn luyện chính là điều kiện tiên quyết cần bản của nhà lãnh đạo và quản lý giỏi. Chúng không phải là phần phụ thêm tùy chọn.

Một nhà quản lý giỏi muốn nắm bắt trí tưởng tượng của các cá nhân và tập thể để thấy được những gì khả thi và động lực tạo ra sức ảnh hưởng lớn lao. Một lãnh đạo tài ba phát huy tối đa tiềm năng nhân viên của mình sẽ sử dụng các phương pháp huấn luyện đa dạng và sẽ tập trung vào những thành viên nào đang phải trải qua giai đoạn chuyển tiếp hoặc phải đương đầu với những thách thức và yêu cầu mới.

Cuốn sách này được cố ý chia thành hai nửa. Nửa đầu tiên tập trung vào phát triển các kỹ năng huấn luyện của bạn. Phần này xem xét kỹ càng cách tiếp cận, các vấn đề thực tế, các trao đổi để huấn luyện và những hiểu biết của riêng bạn về huấn luyện. Một trong những cách vận dụng cuốn sách là chiêm nghiệm mỗi ngày về một kỹ năng cụ thể nào đó xem

có thể áp dụng và phát triển nó ra sao. Rồi bạn sẽ có niềm vui vận dụng kết hợp chúng và bắt đầu nhìn thấy một số lợi ích tích cực từ đó.

Phần thứ hai xem xét mười bối cảnh khác nhau mà các kỹ năng huấn luyện có thể vận dụng để tạo điều kiện cho các cá nhân và tập thể đạt tới kết quả thực tiễn. Mười bối cảnh đó là:

- Đảm bảo kết quả đạt chất lượng cao
- Tạo điều kiện cho ai đó tăng trách nhiệm
- Xây dựng quan hệ hợp tác bền vững
- Dẫn dắt tốt sự thay đổi
- Phát triển cá nhân có tiềm năng
- Quản lý đối tượng có những hạn chế
- Xây dựng tập thể hiệu quả
- Xây dựng động lực trong một tổ chức
- Phát triển sức bền và khả năng thích nghi
- Tạo tâm thế sẵn sàng với sự thay đổi

Vận dụng hiệu quả các phương pháp huấn luyện tùy thuộc vào việc bạn là một nhà quản lý sẵn lòng lùi lại và không phải lúc nào cũng kiểm soát trực tiếp. Bạn cần có khả năng tự suy xét phương pháp riêng của mình và sẵn sàng điều chỉnh. Thành công xuất phát từ việc tạo điều kiện cho người khác xem lại và điều chỉnh, để tái tập trung và tái tạo năng lượng.

Sử dụng phương pháp huấn luyện có thể trở thành một trải nghiệm đầy tự do. Nó sẽ giải phóng bạn ra khỏi cảm giác buộc

phải tự mình tháo gỡ mọi vấn đề. Áp dụng một phương pháp huấn luyện nào đó cũng đòi hỏi khắt khe như vậy, nhưng theo cách rất khác. Khả năng đặt đúng câu hỏi và mang lại những hiểu biết thấu suốt khác nhau trở nên quan trọng hơn nhiều so với tìm ra một giải pháp tức thì.

Nhà quản lý giỏi huấn luyện có khả năng bảo toàn năng lượng tư duy, cảm xúc và cả sức lực thể chất của mình để vận dụng vào lúc nào hiệu quả nhất. Phát triển các kỹ năng huấn luyện thường song hành cùng quá trình một cá nhân nào đó trở nên ngày càng hiểu rõ họ có thể đóng góp khác biệt vào đâu. Phát huy tối đa tiềm năng ở người khác cũng sẽ cho phép bạn phát huy tối đa tiềm năng ở chính mình.

Trong các hội thảo tôi dẫn dắt, tôi thường yêu cầu mọi người bắt cặp để huấn luyện lẫn nhau trong từng khoảng năm phút một. Việc sử dụng lối huấn luyện nhanh gọn, tập trung này đã thuyết phục tôi tin rằng hầu hết mọi người đều có khả năng vận dụng kỹ năng huấn luyện thành một phần trong danh mục kỹ năng quản lý của mình. Cũng từ đó mà có niềm tin rằng cuốn sách thực tiễn gồm 100 ý tưởng có thể mang lại một công cụ giá trị cho các nhà quản lý và lãnh đạo ở bất cứ cấp độ, bất cứ tổ chức, bất cứ quốc gia nào.

Tôi đã đúc kết từ sự nghiệp đầu tiên là 32 năm làm việc trong khu vực công và tiếp tới sự nghiệp thứ nhì là 10 năm làm việc trong khu vực kinh tế tư nhân, song song với rất nhiều vị trí khác nhau trong lĩnh vực tình nguyện. Tôi hy vọng các ý tưởng trong cuốn sách sẽ cung cấp những gợi ý tư duy và hành động hữu ích. Hãy thỏa sức bồi đắp và vận dụng các

kỹ năng huấn luyện. Bạn sẽ có được niềm mãn nguyện lớn lao khi chứng kiến mọi người hưởng ứng và tạo nên sức ảnh hưởng lớn hơn nhiều so với những gì họ vẫn nghĩ.

Tiến sĩ Peter Shaw
Godalming, Surrey, Vương quốc Anh
peter.shaw@praesta.com

Phần 1

PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG HUẤN LUYỆN CỦA BẠN

Mục A

PHƯƠNG PHÁP



COI CÂU HỎI LÀ CHÌA KHÓA KHAI MỞ

TÌM RA ĐÚNG CÂU HỎI CÓ THỂ CÒN QUAN TRỌNG HƠN CẢ XÁC ĐỊNH
GIẢI PHÁP.

Ý tưởng

Một nhà lãnh đạo hiệu quả ở vai trò huấn luyện không mách cho nhân viên của mình biết giải pháp cho mọi vấn đề. Bạn có thể cung cấp những thấu suốt và lợi ích từ kinh nghiệm quá khứ, nhưng đóng góp quan trọng nhất bạn có thể tạo ra chính là đặt những câu hỏi xác đáng và tạo điều kiện để các cá nhân và tập thể cân nhắc những khả năng rồi đi tới kết luận của riêng họ.

Đặt ra câu hỏi hay sẽ thách thức, tạo điều kiện và truyền sức mạnh. Còn cho sẵn giải pháp lại không thể cấp năng lượng, tạo khả năng hay truyền sức mạnh. Là lãnh đạo, bạn muốn những kết quả thành công và nhân viên của bạn phát triển cả lòng tự tin lẫn năng lực. Bạn muốn chứng kiến các cá nhân tự tìm ra giải pháp của riêng họ, được gọi mở thông qua những câu hỏi hay.

Những câu hỏi hay nhất đều là câu hỏi mở như “Cơ hội ở đây là gì?”, “Ta có thể học hỏi được gì từ những người khác?”, “Ta cần khám phá những chọn lựa nào?”, “Những trở ngại tiềm

tàng ta cần xem xét kỹ hơn là gì?” và, “Những bước tiếp theo có thể triển khai là gì?”

Nếu bạn nghĩ vai trò của mình là luôn luôn cung cấp giải pháp, bạn sẽ kiệt sức và không thể có được một nhóm gồm những con người năng động cộng tác với bạn. Nếu bạn coi nhiệm vụ của mình là đặt ra những câu hỏi hay, mở ngõ, bạn sẽ được giải thoát khỏi việc tin rằng bạn phải tự mình xử lý mọi vấn đề.

Katherine là trưởng khoa mới được đề bạt tại một trường cao đẳng. Cô có rất nhiều ý tưởng về việc cải tổ khoa mình. Cô biết mình phải lôi kéo các thành viên khác của khoa cùng tham gia.

Trong một buổi họp nhóm ngay từ đầu cô đã đặt ra câu hỏi, “Chúng ta muốn mọi người miêu tả về khoa ta thế nào trong vòng sáu tháng tới?” Câu hỏi này dẫn tới một cuộc thảo luận bổ ích mà từ đó Katherine rút ra được những ưu tiên cho khoa mình. Những ưu tiên này rất tương đồng, nhưng không hoàn toàn giống với những gì cô đã nghĩ. Sử dụng lối tiếp cận khởi đầu bằng một câu hỏi giúp xây dựng ý nghĩa mạnh mẽ về chung sức, và tạo ra một kết quả tốt hơn so với những gì đáng ra là đề xuất ban đầu của cô.

Thực hành

- Coi vai trò của bạn là đưa ra câu hỏi đúng đắn hơn là kiếm tìm giải pháp

- Quan sát xem người khác sử dụng câu hỏi tài tình ra sao và làm theo những cách hay nhất của họ
- Quan sát xem những người khác nhau phản hồi ra sao trước những dạng câu hỏi khác nhau
- Đặt những câu hỏi mở ra thảo luận và cho phép xác định các khả năng
- Bỏ thời gian nghĩ ra đúng câu hỏi và dành chỗ để những câu hỏi ấy được giải đáp



DÀNH KHÔNG GIAN SUY NGẪM

DÀNH ÍT NHIỀU KHÔNG GIAN suy ngẫm là căn bản để có thể đạt tới những kết quả bền vững. Mức độ suy xét cần thiết khác nhau tùy từng cá nhân và tập thể.

Ý tưởng

Kết quả tất yếu của việc đặt ra một câu hỏi hay chính là dành không gian để suy ngẫm. Ta vẫn thường hay quan sát thấy, là ‘dục tốc bất đạt’. Thiếu suy xét, các quyết định có thể vội vàng và kém cân nhắc, với những hệ quả phụ chưa được lường trước. Quyết định vội vàng thường gây hối hận và bị hủy bỏ.

Đảm bảo không gian suy ngẫm có thể liên quan đến cách thức cân nhịp độ hợp hành, làm sao để có thời gian cân nhắc nhiều khía cạnh khác nhau. Điều cần có là không gian suy ngẫm giữa các lần họp để có cơ hội cân nhắc các điều kiện thực tế và trung cầu ý kiến.

Dành không gian suy ngẫm có thể nghĩa là quay lại chủ đề nào đó vào ngày hôm sau. Hoặc có thể là để tiềm thức của ta ngẫm ngợi qua đêm, nhờ vậy cuối cùng ta có được cái nhìn cân bằng hơn và quyết tâm rõ rệt hơn xem hướng đi phù hợp nhất tiếp theo là gì.

Với một số người, không gian cần có để suy ngẫm là một

chốn yên tĩnh để các vấn đề được xử lý trong nội tâm và im lặng. Với người khác, cái cần là cơ hội được nói cho thông suốt vấn đề, khi sự suy ngẫm xảy ra thông qua đối thoại chứ không phải im lặng.

Sẽ rất có lợi nếu bạn hiểu rõ từng nhân sự chủ chốt của bạn suy ngẫm và đưa ra kết luận ra sao, và biết được đâu là cách hay nhất bạn có thể làm việc với họ sao cho phương pháp suy ngẫm của họ được tôn trọng và tạo điều kiện.

Katherine có hai “phó tướng” ở khoa. Katherine biết sở thích của Michael là bàn cho thông suốt vấn đề trong khi sở thích của Nicky là im lặng nghĩ ngợi các khả năng khác nhau. Katherine đề nghị họ chia sẻ thiên hướng suy ngẫm của họ.

Katherine đề nghị hai người nêu một vài ví dụ về các vấn đề họ cần phải giải quyết để làm rõ từ đầu cách họ sẽ suy xét những vấn đề này và đảm bảo những giải pháp thực tiễn. Vì vậy, họ đã có thể đồng thuận từ trước về kiểu suy xét mà họ muốn áp dụng trong tập thể và trong vai trò của từng cá nhân. Sự đồng thuận này rất có ích cho việc hoạch định đường hướng tiếp theo.

Thực hành

- Hãy cởi mở về cách suy ngẫm phù hợp nhất với bạn và những gì bạn cần ở người khác để suy ngẫm mang tính xây dựng
- Dành thời gian suy xét khi cần đưa ra các quyết định

- Khuyến khích trao đổi cởi mở về kiểu suy nghĩ hiệu quả nhất với từng thành viên trong tập thể
- Tạo cơ hội để tiềm thức tư duy trước khi quyết định cuối cùng được đưa ra
- Hãy lưu tâm đến sự cân bằng giữa suy ngẫm thông qua đối thoại với suy ngẫm trong không gian yên tĩnh



CHÚ TRỌNG VÀO BẰNG CHỨNG

NGUYÊN TẮC luôn trở về với câu hỏi “bằng chứng là gì?” có thể đảm bảo các quyết định và hành động luôn dựa trên thực tế chứ không phải tưởng tượng xa vời.

Ý tưởng

Câu hỏi “bằng chứng nào là quan trọng?” có thể giúp đặt nền tảng cho một cuộc thảo luận và cân nhắc các chọn lựa tương lai. Bằng chứng ở đây có thể là dữ liệu và nguồn lực, có thể là quan điểm và tầm nhìn. Làm rõ chứng cứ là cốt tử để củng cố độ vững chắc của bất cứ việc ra quyết định nào. Kiểm chứng để sự việc thuyết phục rõ ràng là một quy trình cần phải lặp đi lặp lại thường xuyên.

Vai trò của bạn ở vị trí lãnh đạo có thể là để đảm bảo rằng độ thuyết phục của dữ liệu được kiểm chứng qua các tầm nhìn khác nhau và thu thập từ các loại chuyên môn khác nhau. Vai trò của bạn có thể là đảm bảo rằng mọi người nắm bắt được tầm nhìn rộng hơn, nhờ vậy thông tin thực tế về bản chất của sự chống đối, hay các dạng cơ hội được nhận thức đầy đủ.

Vai trò của bạn có thể là đặt ra các câu hỏi, kiểu như “đâu là bằng chứng mấu chốt?”, “bối cảnh thực sự biến đổi ra sao?”, “chứng cứ mới mẻ nào có khả năng xuất hiện trong các tuần

tới đây?” Vai trò của bạn có thể là luôn kiên trì khẳng định xem thông tin nào phải có trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Bạn có thể xây dựng mối liên hệ với các tổ chức hoặc cá nhân khác nhau, những đối tượng có thể cung cấp thông tin và am hiểu mới mẻ liên quan. Tiến triển có thể xuất phát từ chỗ chỉ cho mọi người phương hướng chính xác, nhờ vậy họ thu thập được chính xác loại dữ liệu để đi tiếp.

Trong nhóm của Katherine tồn tại những quan điểm khác nhau về trọng tâm của chương trình giảng dạy năm học sắp tới nên là gì. Katherine cảm thấy sở thích cá nhân và kinh nghiệm của mọi người đang quá lấn át. Katherine đề xuất cần thêm chứng cứ về quan điểm từ phía sinh viên đang theo học xem những gì phát huy hiệu quả, cộng với chứng cứ từ các sinh viên tương lai xem loại chương trình giảng dạy nào sẽ lôi cuốn họ.

Katherine ý thức rằng dữ liệu họ thu thập được có thể chỉ là một phần, nhưng không có thêm thông tin thực tế về kinh nghiệm và sở thích của mọi người thì nhóm của cô không thể tiến tới một kết luận thấu đáo hơn. Các chứng cứ họ tập hợp được từ kinh nghiệm của sinh viên đang theo học và sở thích của sinh viên tương lai cho phép họ đạt được đồng thuận về các quyết định tiếp theo và cung cấp nền tảng rõ ràng cho những bước đi sau đó.

Thực hành

- Coi chứng cứ bao gồm cả dữ liệu và quan điểm của các nhóm lợi ích khác nhau

- Kiên quyết về tầm quan trọng của việc tập trung vào chứng cứ then chốt
- Khuyến khích tiếp cận chủ động để thu thập chứng cứ mới
- Đảm bảo trọng tâm đặt vào chứng cứ then chốt và để ý xem liệu mọi người có bị quá tải dữ liệu không
- Lưu tâm đến phản ứng cảm xúc trước những chứng cứ gây khó chịu



LÀM RÕ CÁC MỤC TIÊU CỦA TỔ CHỨC

LÀM RÕ HẾT MỨC CÓ THỂ các mục tiêu của một tổ chức sẽ mang lại một bối cảnh quan trọng để các cá nhân và tập thể phát triển những bước đi cụ thể tiếp theo.

Ý tưởng

Bất kể bạn đang ở cấp nào trong tổ chức, bạn đều có thể mang lại hiểu biết bối cảnh sâu rộng hơn so với những người làm việc cho bạn. Sự am hiểu này là ở trong đầu óc bạn. Có thể bạn nghĩ bối cảnh ấy là hoàn toàn hiển nhiên: với bạn có thể là thế, nhưng với những người ở cấp thấp hơn bạn thì không hẳn. Bạn có mặt tại những buổi họp hành họ không được dự. Bạn nhìn thấy, nghe thấy và được đọc những thứ mang lại mức độ rõ ràng hơn hẳn so với những người tập trung nhiều hơn vào các vấn đề cụ thể và chi tiết.

Vai trò lãnh đạo của bạn chính là đảm bảo rằng các mục tiêu của tổ chức được truyền đạt rõ ràng và đơn giản, làm sao để được ghi nhớ và tuân thủ. Đôi khi đó là những mục tiêu chính thức, bằng giấy trắng mực đen. Còn những lúc khác lại là cách bạn diễn giải những gì bạn nghe được từ cấp trên và từ bên ngoài, bạn đang cập nhật một cách dễ hiểu những gì đang diễn ra trong lĩnh vực của bạn.

Khi các sự kiện diễn biến nhanh vì thị trường biến đổi, hay tình hình tài chính trở nên khó khăn, bạn có trách nhiệm làm sáng tỏ hết mức có thể để những người đang trông chờ ở bạn hiểu được những gì họ cần phải biết. Đôi khi rõ ràng tuyệt đối là chuyện bất khả thi, nhưng thừa nhận tình trạng bất định và rồi làm sáng tỏ ở mức độ hợp lý nhất có thể sẽ mang lại cho mọi người sự đảm bảo, giúp họ tập trung vào thực hiện công việc tốt nhất có thể.

Trường cao đẳng nơi Katherine làm trưởng khoa đề cao thành tích đưa sinh viên vào những đại học hàng đầu. Có vẻ như có một mục tiêu quan trọng hơn hết là tăng số lượng trúng tuyển vào các trường đại học hàng đầu Vương quốc Anh. Các mục tiêu chi tiết của trường đề cập tới một loạt những con đường thăng tiến khác nhau bao gồm cả công ăn việc làm và giáo dục bậc cao hơn.

Katherine làm việc với tập thể trong khoa để đảm bảo họ hiểu rằng điều quan trọng là chỉ cho sinh viên thấy rõ các phương án tiềm năng khác nhau và tạo điều kiện để các em đưa ra lựa chọn thấu đáo nhất cho những bước đi tiếp theo. Nhóm quản lý cấp cao của Katherine nhận thức được tầm quan trọng của lối khoa trương hoa mỹ về những điểm giáo dục bậc cao hàng đầu, nhưng đảm bảo rằng hoạt động của riêng họ hướng vào những kết quả thành công đa dạng hơn.

Thực hành

- Nói ra các mục tiêu của tổ chức một cách đơn giản, rõ ràng và thường xuyên

- Liên tục cập nhật các mục tiêu ấy dưới góc độ thị trường, và các biến đổi về tài chính và chính trị
- Sử dụng các phương tiện khác nhau để truyền đạt mục tiêu, cả nói và viết
- Liên tục kiểm lại xem các mục tiêu của tổ chức có được nhân viên của bạn lĩnh hội hay không
- Sử dụng ví dụ khiến các mục tiêu trở nên sống động và minh họa tầm quan trọng của chúng



THỰC TẾ VỀ CÁC KHẢ NĂNG

ĐỊNH HÌNH CÁC KHẢ NĂNG và miêu tả chúng một cách thực tế, hấp dẫn và có thể thực hiện là cốt yếu để xây dựng ý thức cùng khám phá và cùng chung mục đích.

Ý tưởng

Vai trò của bạn ở vị trí lãnh đạo là thường xuyên miêu tả bối cảnh rộng hơn, vạch ra các mục tiêu và xác định con đường khái quát để tiến lên. Bạn đang tạo ra một chương trình khung cho mọi người làm việc. Đây giống như phác ra phong cảnh tổng thể trong đó các phần việc chi tiết hơn sẽ do những người khác thực hiện.

Là một lãnh đạo chịu trách nhiệm huấn luyện, bạn đang định hình và lèo lái hơn là tự tay thực hiện và chèo thuyền. Trong quá trình định hình có thể bạn sẽ vạch ra các khả năng để cân nhắc kỹ hơn. Một phần nhiệm vụ của bạn có thể bao gồm miêu tả các điểm cố định về những gì là khả thi và sự tiến triển phải dẫn tới đâu.

Vai trò của bạn có thể là đặt ra hai hoặc ba con đường khả thi dẫn đến đích cho phép nhóm của bạn cân nhắc mọi ưu/nhược điểm cụ thể và rồi đề xuất xem đâu có thể là con đường đi tới phù hợp nhất.

Trong quá trình các ý tưởng phát triển, một phần vai trò của bạn có thể là cung cấp tầm nhìn để thấy đâu là các rào cản nhiều khả năng sẽ ngăn trở tiến triển và làm thế nào để vượt qua chúng. Bạn có thể sẽ phải kết hợp cả truyền cảm hứng và khuyến khích mọi người cân nhắc những cách tiếp cận mới mẻ khác nhau, và mang lại cảm giác thực tế về các rào cản và cách vượt qua chúng.

Thực hành

- Coi vai trò của bạn là định hình và lèo lái hơn là thực hiện và ra lệnh
- Khuyến khích nghiên cứu nhiều khả năng đa dạng
- Mang lại ý thức về hiện thực mà không dập tắt những luận bàn sáng tạo
- Hãy lưu ý hạn chế các khả năng ở một con số khả dĩ kiểm soát nào đó sao cho không quá sớm hoặc quá muộn trong tiến trình
- Khen ngợi nhân viên vì đã phát triển ra các khả năng trước khi làm giảm bớt kỳ vọng của họ bằng cách đưa vào một hàm lượng hiện thực nhất định



THẤU HIỂU ĐỘNG CƠ

PHÁT HUY TỐI ĐA hiệu quả nhân viên của bạn đồng nghĩa với việc thấu hiểu cả năng lực lẫn giá trị và động cơ của họ.

Ý tưởng

Khi bạn muốn tuyển dụng ai đó, bản sơ yếu lý lịch (CV) của họ bày ra những văn bằng chứng chỉ và kinh nghiệm cho phép bạn hình dung loại cống hiến mà họ có thể đem đến cho tổ chức của bạn.

Có thể bạn sẽ vội vã dựng lên một cái nhìn ban đầu về năng lực và chuyên môn thực tế của họ. Nhưng quan trọng hơn cả kinh nghiệm và năng lực chính là các giá trị và động cơ. Bạn muốn biết xem ai đó liệu sẽ trở thành một thành viên có thể phối hợp hiệu quả với người khác và mang lại tính chính trực, và có những giá trị thống nhất với những thành viên khác trong tập thể hay không. Khi bạn hiểu được động cơ của người gia nhập tổ chức mình, bạn có thể bắt đầu đánh giá đúng loại cống hiến họ sẽ đóng góp và ảnh hưởng họ sẽ tạo ra với các đồng nghiệp.

Người lãnh đạo thấu hiểu được động cơ của nhân viên sẽ ở vào thế thuận lợi nhất để huấn luyện thành công. Thấu hiểu động cơ cho phép bạn giúp ai đó xây dựng ý thức tham vọng,

và cả mong muốn tạo ra sự khác biệt ở họ, hay hiện thực hóa một kết quả cụ thể nào đó mà họ khao khát đạt được. Đôi khi người lãnh đạo giỏi ở vai trò rèn cặp là giúp đỡ ai đó điều chỉnh những động cơ của họ cho thực tế hơn và được lái theo cách nào đó để giảm bớt khả năng dẫn tới thất vọng.

Henry là giám đốc của một hãng kiểm toán nhỏ gồm một nhóm cộng sự và nhân viên giỏi nghề. Henry ý thức được nguồn nhân tài anh có trong tay, nhưng biết rằng anh cần hiểu rõ hơn động cơ của từng cộng sự riêng lẻ. Henry bố trí nói chuyện riêng với từng người trong số họ, cố gắng hiểu rõ hơn những ưu tiên cá nhân và những gì thôi thúc họ đi làm. Anh nhận ra mình xem các đồng nghiệp là đương nhiên bao năm nay và không hề cập nhật hiểu biết về những động cơ có thay đổi của họ.

Thực hành

- Coi động cơ cũng quan trọng ngang với năng lực
- Luôn cập nhật về những động cơ thay đổi mà các cá nhân khác nhau đưa vào công việc của họ
- Nỗ lực thấu hiểu những giá trị ngầm dẫn tới động cơ mà bạn quan sát thấy ở người khác
- Nhận ra động cơ nào đó có thể gây hại khi chủ yếu chỉ liên quan đến tham vọng cá nhân
- Nỗ lực tạo điều kiện cho nhân viên biết được người khác nhận thức ra sao về động cơ của họ và khi nào cách nhìn nhận ấy gây ra tác động tiêu cực



LẮNG NGHE CẢM XÚC

CỐ GẮNG LẮNG NGHE những cảm xúc đằng sau từ ngữ và quan sát tác động lẫn nhau giữa cảm xúc với đối thoại bằng lời có thể rất hữu ích.

Ý tưởng

Dữ liệu luôn luôn được truyền phát thông qua cảm xúc. Tất cả chúng ta đều chịu tác động từ cảm xúc của người khác nhanh hơn nhiều so với ta ý thức được. Đôi khi những phản ứng cảm xúc của ta đẩy ta bật ra một từ ngữ tiếp theo nào đó mà ta không hề tính trước. Sự hoán đổi cảm xúc thường mau lẹ và khó lường hơn nhiều so với từ ngữ.

Đôi khi đặt ra một câu hỏi dứt khoát với bản thân, “ta đang quan sát thấy những cảm xúc gì và chúng đang mách bảo điều gì với ta?” lại rất hữu ích. Đôi lúc, khi một ai đó tranh luận trong một trường hợp cụ thể nào đó và có vẻ chán nản, đó có thể là cảm xúc nảy sinh từ một vụ việc khác đang chi phối cách nhìn nhận của họ. Đau buồn trong đời sống riêng tư, hay nổi chán nản từ một khía cạnh khác trong công việc của một người, có thể trở thành phản ứng cảm xúc lẫn vào một cuộc tranh luận hoặc vào lúc cần ra một quyết định.

Nhiều động cảm xúc từ những lĩnh vực khác trong cuộc sống của một người có thể dễ dàng làm hỏng tư duy của họ. Khi

biết được những vấn đề họ đang phải xử trí trên khắp các lĩnh vực công việc và cuộc sống, thì trong lúc lắng nghe cảm xúc của họ, ta đã có chuẩn bị sẵn sàng hơn để phân biệt giữa gánh nặng cảm xúc với những hiểu biết sáng suốt xuất phát từ cách nhìn bằng cảm xúc của họ.

Henry biết là có chuyện không vui trong một nhóm cộng sự. Anh không chắc bao nhiêu trong đó là có thực, bao nhiêu là kết quả sinh ra từ những chán nản ngoài công việc. Anh để ý thấy một người phải quản một đứa con tuổi teen cứng đầu, trong khi một người khác thì phải lo liệu cho cha mẹ mắc chứng mất trí, còn một cộng sự thứ ba thì đang gặp khó khăn tài chính sau khi ly dị. Một cộng sự khác thì thất bại trong ứng cử trở thành đối tác cao cấp của một doanh nghiệp khác.

Henry nói chuyện riêng với từng cộng sự để hiểu được công việc của họ có gì mãn nguyện hay đáng chán, và để hiểu được quan điểm rộng hơn từ đời sống riêng tư của họ. Trong những cuộc trò chuyện ấy anh lắng nghe cảm xúc của họ và đánh giá liệu cảm xúc của họ hạn chế hiệu quả làm việc của họ đến mức nào. Henry cố gắng giúp mỗi người sắp xếp ưu tiên cho công việc và sức lực của họ. Henry thông cảm với hoàn cảnh cá nhân của họ mà không để điều đó dẫn tới việc đối xử với họ theo cách thương cảm quá lố.

Thực hành

- Lắng nghe kỹ càng cả cảm xúc lẫn từ ngữ
- Dành thời gian tìm hiểu lý do gây ra các phản ứng cảm xúc

- Lưu ý xem khi nào phản ứng cảm xúc làm hỏng cách nhìn của ai đó
- Hãy thông cảm khi có những nhân tố ngoại vi dẫn tới những tình huống khó khăn về cảm xúc, trong khi vẫn giữ cách nhìn độc lập và khách quan
- Ý thức khi nào cảm xúc riêng của bạn cũng dự phần và lắng nghe xem cảm xúc đang mách bảo cho bạn điều gì về một tình huống cụ thể nào đó đang diễn ra



TIN VÀO TRỰC GIÁC

TRỰC GIÁC CỦA BẠN dựa trên kinh nghiệm và các giá trị của riêng bạn nên nó luôn mang lại những cách nhìn quý báu, cần qua kiểm chứng để đảm bảo tính thiết thực.

Ý tưởng

Ta có thể dễ dàng gạt bỏ trực giác của mình, coi đó là cảm tính và xúc động nhất thời. Nhưng cái nhìn trực giác của ta thường mang lại hiểu biết sâu sắc có giá trị. Khi lần đầu tiên gặp ai đó ta quyết định một cách bản năng liệu ta có tin tưởng họ không và cách tương tác với họ. Những ấn tượng đầu tiên có thể không chính xác, nhưng thường đem lại cho ta những dữ kiện ban đầu quý báu mà kiểm chứng qua thời gian sẽ biết có đúng không.

Trong bất kỳ tình huống mới nào ta cũng đều dựa vào trực giác của mình. Khi một vấn đề bày ra trước mặt, chúng ta sẽ có sẵn trong đầu một bộ phương án ban đầu về cách xử lý vấn đề ấy. Khi vấn đề nào đó được nhân viên đưa tới chỗ ta, phản ứng đầu tiên của ta có thể là nghĩ ngay đến một giải pháp từng phát huy tác dụng trước đây trong một hoàn cảnh tương tự. Ví dụ đó có thể là cách đúng nên chia sẻ, hoặc có thể phải sử dụng một loạt câu hỏi tạo điều kiện cho ai đó tự cân nhắc những đáp án của riêng họ trước vấn đề này.

Đôi khi vận dụng trực giác lại là tìm cách thử các giải pháp khác nhau để xem cái gì hiệu quả với những người khác nhau. Đôi khi thông minh trực giác của bạn có thể là sử dụng một câu chuyện để giúp ai đó nhìn nhận vấn đề từ một góc độ khác. Lúc khác, có thể bạn lại muốn gieo một suy nghĩ hoặc ý tưởng cụ thể nào đó hoặc đặt một câu hỏi xem tiếp theo thì cái gì có hiệu quả hoặc không có hiệu quả, hoặc có thể gợi ý họ rút ra từ kinh nghiệm trước đây của chính bản thân xem liệu có trường hợp tương đương nào sẽ gợi ý cho các bước tiếp theo.

Tin vào trực giác của bạn không phải là hành động tùy tiện. Mà là sử dụng những khuôn mẫu đã từng phát huy tác dụng trước đây và áp dụng chúng sao cho phù hợp với từng hoàn cảnh cụ thể. Đó là nhận thức điều gì hiệu quả với từng người khác nhau và rồi điều chỉnh giải pháp cho phù hợp với các hoàn cảnh khác nhau.

Khi Henry được một số cộng sự trình lên đề xuất về việc mở rộng kinh doanh trong một lĩnh vực cụ thể, anh cảm nhận một cách trực giác rằng ý tưởng này sẽ không đi đến đâu. Henry quyết định không tỏ thái độ tiêu cực về ý tưởng ngay từ ban đầu. Anh đặt một loạt câu hỏi xem bằng chứng nào cho thấy khả năng thành công và chuyện này tác động ra sao đến toàn bộ doanh nghiệp. Anh giao cho hai cộng sự nghiên cứu những ý tưởng này kỹ càng hơn và rồi bố trí các cuộc thảo luận với một nhóm cộng sự mở rộng để giả thuyết ấy có thể được kiểm chứng. Dần dần những ý tưởng do hai cộng sự đưa ra bắt đầu thay hình đổi dạng nhờ thông tin từ những

cách nhìn của các đồng nghiệp. Henry cảm thấy công thức đã được sửa đổi này hứa hẹn thành công nhiều hơn. Về trực giác anh cảm thấy lạc quan hơn về kết quả có thể thu được.

Thực hành

- Ngâm nghĩ xem trực giác mách bảo bạn điều gì
- Kiểm chứng trực giác của bạn với cách nhìn của những người khác
- Hãy cởi mở chia sẻ cảm nhận trực giác của bạn và tạo điều kiện cho người khác khám phá xem liệu ẩn ý trong đó có thể là gì
- Khuyến khích người khác chia sẻ phản ứng trực giác của họ rồi kiểm chứng chúng
- Xem trực giác là nguồn cung cấp những hiểu biết sâu sắc có giá trị không nên bị coi nhẹ



CHO PHÉP PHẢN ỨNG LÝ TRÍ VÀ CẢM TÍNH

MỖI NGƯỜI ĐỀU ĐƯA RA một hỗn hợp những phản ứng lý trí và cảm xúc. Ta cần tạo điều kiện cho cả hai thứ ấy trong cách ta huấn luyện các cá nhân và tập thể.

Ý tưởng

Mỗi người chúng ta ý thức rằng trước bất kỳ tình huống nào chúng ta cũng đều có hỗn hợp phản ứng cảm xúc và lý trí. Đôi khi phản ứng cảm tính lấn át, lúc khác thì bộ não lý trí lại áp đảo. Thường thì phản ứng cảm tính tràn vào nhanh hơn nhiều so với phản ứng lý trí, và cần thời gian để phản ứng lý trí của ta theo kịp phản ứng cảm tính.

Nhân viên sẽ đưa một hỗn hợp phản ứng cảm tính và lý trí vào bất cứ tình huống nào. Việc kết hợp tính cách và những kinh nghiệm trước đó của họ sẽ ảnh hưởng đến phản ứng lý trí và cảm tính trong tương tác giữa họ với nhau.

Hoàn toàn có thể xác định những khuôn mẫu phản ứng của các cá nhân cụ thể và dự đoán lúc nào thì phản ứng lý trí có thể bắt kịp phản ứng cảm tính. Với một số người bạn biết rằng phản ứng cảm tính của họ phải xuất hiện trước khi họ có thể nghĩ thông những bước thực tế tiếp theo. Với người khác bạn lại biết là họ sẽ kìm nén phản ứng cảm xúc và có

thể cần có chỗ phát tiết phản ứng cảm xúc thì mới có thể nghĩ tiếp.

Nếu bạn muốn khuyến khích người ta suy nghĩ về những ưu tiên cụ thể nào đó trong dài hạn, thì bạn nên ‘gieo hạt giống’ về các phương pháp khả thi tiếp theo sao cho ai đó có thời gian xử lý phản ứng cảm tính của họ. Một nhận xét nhẹ nhàng kiểu, “cách này xem chừng không được hiệu quả như ta kỳ vọng, có lẽ ta phải nghĩ về các phương án thay thế khác,” có thể là một cách tạo điều kiện cho cảm xúc được thông suốt và rồi kích lệ tư duy mới về những cách khác để đi tiếp.

Henry nhận thấy Jane thích làm việc với một nhóm khách hàng cụ thể nhưng cũng lưu tâm rằng việc làm ăn với nhóm này bắt đầu giảm bớt. Henry biết Jane sẽ cần mở rộng danh mục của cô nhưng thoát đầu sẽ ngại làm việc đó. Khi Henry bắt đầu loay tin rằng Jane có thể cần phụ trách một số khách hàng ở các mảng khác trong công việc của hãng, anh đã liệu trước đáng về ủ rũ và thái độ kém nhiệt tình.

Henry đề nghị anh và Jane sẽ nói chuyện rõ ràng về các bước tiếp theo vài tuần sau đó, để cho Jane có đủ thời gian giải tỏa những phản ứng cảm tính của cô. Đến lúc Jane và Henry có cuộc trò chuyện thực sự, Jane đã nhận ra rằng quyết định để cô đảm trách thêm vài khách hàng nữa là đúng đắn. Cô đã để suy nghĩ lý trí của cô bắt kịp phản ứng cảm tính ban đầu. Cô đã vượt qua được phản ứng ban đầu rằng cô đã khiến cả hãng thất vọng vì việc làm ăn từ các khách hàng hiện giờ của cô giảm sút. Cô bắt đầu cảm thấy phấn chấn về việc cộng tác với các khách hàng mới và nói với Henry rằng cô rất hào hứng chờ đợi những thay đổi.

Thực hành

- Cho thời gian để phản ứng lý trí bắt kịp phản ứng cảm xúc
- Nhận ra khuôn mẫu tác động qua lại giữa phản ứng cảm xúc và lý trí ở từng người
- Cho phép mọi người có thời gian xử lý phản ứng cảm xúc của họ
- Chấp nhận rằng ai cũng có phản ứng cảm xúc và đừng phản ứng lại thái quá
- Đảm bảo mỗi cá nhân nhìn ra khuôn mẫu tác động lẫn nhau giữa phản ứng cảm xúc và lý trí của chính họ



ĐEM ĐẾN HIỂU BIẾT THẤU SUỐT CHỨ KHÔNG PHẢI GIẢI PHÁP

Nếu bạn có thể mang lại hiểu biết thấu suốt, nó có thể giúp người khác điều chỉnh vấn đề theo cách cho phép họ tư duy đi tới. Thường thì hiểu biết thấu suốt có thể tạo nên một sự đột phá.

Ý tưởng

Một trong các tổng giám đốc ở một tổ chức mà tôi huấn luyện có tiếng là luôn mang lại hiểu biết mới mẻ cho bất cứ tình huống nào. Nếu một giám đốc hoặc phó giám đốc loay hoay tìm cách giải quyết vấn đề cụ thể nào đó họ biết ngay chỉ cần dành ra mười phút với vị tổng giám đốc đáng tin cậy và giàu kinh nghiệm này là sẽ dẫn tới một khía cạnh mới mẻ và thường sẽ giúp họ tìm ra sự đột phá. Robert rút tĩa từ kinh nghiệm trước đây của mình một cách tài tình để đưa ra gợi ý hoặc ví dụ đáng nhớ. Kỹ năng của Robert là tạo cho người khác khả năng cảm thấy rằng vấn đề có thể giải quyết được và rằng họ có thể tự tin hơn vào cách xử lý của họ.

Khi có người đưa vấn đề tới chỗ bạn và muốn nói chuyện cho thông, cách tiếp cận đúng đắn đôi khi là tập trung vào câu hỏi mấu chốt. Những lúc khác, chia sẻ một ví dụ từ kinh nghiệm

riêng của bạn hoặc đưa ra một cách nhìn về việc bạn nghĩ chuyện gì đang thực sự diễn ra trong tình huống cụ thể nào đó lại có thể cho họ tầm nhìn mới mẻ để xem xét vấn đề mà trước đó tưởng chừng không thể khắc phục được.

Hãy tự hỏi, “mình có thể đem lại hiểu biết gì?” là một cách để những cuộc trao đổi ngắn có tính xây dựng. Nếu có bốn người muốn gặp bạn, tốt nhất là dành ra 15 phút với từng người, cung cấp hiểu biết thấu suốt cho từng người, hơn là bỏ ra cả tiếng đồng hồ với một người để giúp giải quyết vấn đề cho họ.

Khi tôi chủ trì các hội thảo về những chủ đề từ khả năng phục hồi, cho tới dẫn dắt tốt sự thay đổi, hay trở thành một nhà lãnh đạo tháo vát, vào cuối buổi tôi luôn hỏi mọi người xem hiểu biết mấu chốt mà họ thu được là gì. Sau khi bạn đã làm việc với một cá nhân hoặc một tập thể, câu hỏi, “hiểu biết mấu chốt mà anh thu được là gì?” có thể giúp ai đó kết tinh ‘quặng vàng’ từ cuộc trò chuyện đó để đem đi.

Henry quan sát thấy Jim rất quyết tâm xây dựng mối làm ăn với một hãng kia và có hẳn một danh mục những lý do tại sao anh có thể đóng góp có giá trị cho hãng này. Khi Jim trình bày những bước tiếp theo của mình Henry hiểu rõ rằng quan trọng nhất sau đây chính là Jim phải gây dựng quan hệ cá nhân tốt đẹp với một người ra quyết định then chốt ở hãng đó.

Hiểu biết thấu suốt mà Henry cung cấp cho Jim đó là thành công sẽ đến từ việc xây dựng được quan hệ cá nhân đúng kiểu tạo ra sự tin tưởng, tôn trọng và nồng nhiệt. Anh khuyến

khích Jim hãy để các chứng cứ tự nói rõ cho đề nghị làm ăn đó và đặt trọng tâm vào việc xây dựng các mối quan hệ cá nhân. Jim tiếp thu cái nhìn thấu suốt này và đã áp dụng thành công.

Thực hành

- Nhớ lại những người mang đến cho bạn hiểu biết thấu suốt và nhận ra họ làm việc đó thành công như thế nào
- Trước một cuộc trò chuyện hãy tự hỏi, ‘mình có thể đem lại hiểu biết thấu suốt gì?’
- ‘Ít nhưng tinh’ (less is more) theo nghĩa cho ai đó một hiểu biết thấu suốt để phát triển tiếp thì hay hơn là cả tràng ý tưởng liên tu bất tận mà họ sẽ không nhớ nổi
- Vào cuối buổi trò chuyện, hãy khuyến khích người ta suy ngẫm xem ‘anh thu được hiểu biết thấu suốt gì?’
- Nếu thời gian ngắn thì đóng góp hiệu quả nhất của bạn có thể là đưa ra một câu chuyện để nhớ hay một cách nhìn khác đối với vấn đề

Mục B

CÁC VẤN ĐỀ THỰC TẾ



CHƯƠNG TRÌNH NGHỊ SỰ

ĐỒNG THUẬN về chương trình nghị sự của một cuộc bàn luận mang lại khung sườn căn bản nhưng không nên coi là để áp đặt bó buộc.

Ý tưởng

Là một nhà quản lý hay lãnh đạo, có thể bạn muốn thiên về chế độ huấn luyện trong nhiều cuộc bàn luận hoặc họp hành khác nhau. Ngoài ra, có thể còn có các dịp đặc biệt khác khi bạn thiết kế một cuộc nói chuyện thành một cuộc trao đổi để huấn luyện.

Khi bạn muốn sử dụng cách tiếp cận huấn luyện vào cuộc họp, sẽ rất hữu ích nếu bạn báo trước thông tin đó và nói rằng bạn coi vai trò của mình là đặt câu hỏi và khuyến khích thảo luận hơn là cung cấp giải pháp hay đưa ra quyết định. Thể hiện rõ bạn định xử lý các mục khác nhau ra sao sẽ cho phép mọi người phối hợp ăn ý với lối suy nghĩ và cách tiếp cận của bạn. Nếu bạn không tỏ rõ ý định của mình, sẽ mất một lúc để những người tham dự điều chỉnh cho hợp với cách tiếp cận mà bạn đang sử dụng.

Khi rõ ràng đây là một cuộc trao đổi để huấn luyện, thì có cơ hội để xác định chương trình làm việc ngay từ lúc bắt đầu

một cuộc đối thoại đơn lẻ hay một loạt đối thoại. Trong cả hai trường hợp, bạn đều có trách nhiệm đảm bảo quản lý được chương trình nghị sự và cách tiếp cận chương trình ấy của bạn sẽ phát huy tối đa năng lực của mọi người.

Trong một cuộc trao đổi để huấn luyện, đồng thuận trước về chương trình nghị sự cho phép mọi người suy nghĩ thấu đáo cách chuẩn bị và họ muốn điều gì từ cuộc trao đổi ấy. Khó tránh được, sẽ có những vấn đề tức thời đem ra bàn thảo là hoàn toàn đúng đắn, miễn việc này không chệch khỏi mục tiêu phát triển trong dài hạn hơn, đó mới là trọng tâm của những cuộc trao đổi để huấn luyện.

Marilyn là giám đốc khu vực của một chuỗi bán lẻ có một nhóm quản lý cấp cao rất năng động làm việc dưới quyền cô. Cô dẫn đầu xét về các mục tiêu kinh doanh và giữ quyền chủ trì các cuộc họp mang tầm quan trọng, giải quyết riêng rẽ những vấn đề về tiếp thị và quản lý. Cô để ý thấy rằng các quản lý cấp cao của cô vui lòng làm bất cứ việc gì cô bảo họ làm nhưng không chắc đây có phải là cách hay nhất nên tiếp tục hay không.

Marilyn muốn các quản lý cấp cao của cô tình nguyện bước lên và gánh vác trách nhiệm, vì vậy, trong các cuộc họp công việc, đôi lúc cô cố tình nói rằng cô sẽ đưa ra vài câu hỏi mấu chốt và thúc đẩy họ tìm giải pháp. Trong những cuộc đối thoại với từng quản lý cấp cao, Marilyn thể hiện rõ khi nào cô ở chế độ ra lệnh và khi nào cô ở chế độ huấn luyện. Cô đảm bảo có những cuộc thảo luận riêng về khả năng phát triển của mọi người, trong đó cô luôn chuyển sang chế độ huấn luyện.

Thực hành

- Hãy công khai chương trình nghị sự và phương pháp tiếp cận của bạn với những mục việc khác nhau
- Hãy công khai khi nào bạn ở chế độ ra lệnh và khi nào bạn ở chế độ huấn luyện
- Hãy đa dạng hóa phong cách của bạn nhưng nói rõ tại sao bạn làm như vậy
- Điều chỉnh cách tiếp cận để huấn luyện của bạn cho phù hợp với quỹ thời gian sẵn có
- Lưu ý để không sa vào chế độ ra lệnh khi bạn đã bố trí những cuộc trao đổi để huấn luyện



CẢN NHỊP ĐỘ CUỘC NÓI CHUYỆN

CÁCH BẠN CẢN NHỊP ĐỘ một cuộc nói chuyện có thể quyết định mức độ hiệu quả.

Ý tưởng

Khi tôi huấn luyện nhân viên, tôi cần lưu tâm nhịp độ nào phù hợp nhất với họ. Với một số người, cách nói chuyện hiệu quả nhất là sôi nổi và hoạt bát. Tôi phải chuyển đổi mau lẹ giữa các ý tưởng, câu hỏi và suy ngẫm vì đó chính là thứ kích thích họ đạt mức sáng tạo và quyết đoán cao nhất.

Với người khác, kiểu nói chuyện hiệu quả nhất lại là chậm rãi và suy tư hơn. Thường thì tôi cần phải giúp đối tượng chậm lại lúc bắt đầu cuộc trò chuyện huấn luyện để họ chuyển từ nhịp độ gấp gáp vốn là thiết yếu cho ngày làm việc của họ đến lúc đó, sang một nhịp độ vừa phải ngẫm ngời hơn.

Có lúc khi đối tượng đã suy ngẫm thì phải khích lệ họ tăng tốc kết tinh suy nghĩ của họ sao cho cuối cùng họ đưa ra một tập hợp những hành động mà họ sẽ làm. Đôi khi tôi tự gia tăng nhịp độ mà không hỏi ý kiến của đối tượng vì tôi biết khuôn mẫu nào hiệu quả trong các cuộc nói chuyện của chúng tôi. Đôi khi tôi hỏi đối tượng xem liệu đã đến lúc gia tăng nhịp độ và tập trung nhiều hơn vào các hành động tiếp theo hay không.

Bạn sẽ có nhịp độ tự nhiên riêng của mình, hiệu quả nhất với bạn. Bạn có thể biến đổi nhịp độ đến một mức độ nào đó trong các cuộc trò chuyện khác nhau. Bạn có thể quan sát bản thân mình biến đổi nhịp độ tùy theo từng người, chủ đề bàn bạc, hay thậm chí là thời điểm trong ngày. Lời động viên của tôi dành cho bạn là hãy để tâm đến nhịp độ đang có và biến đổi nhịp độ ấy tùy vào việc bạn muốn cuộc đối thoại đi đến đâu.

Một cuộc trò chuyện huấn luyện hiệu quả thường sẽ bao gồm trong đó những yếu tố mang tính suy ngẫm, và cả những yếu tố khác cụ thể và tập trung hơn. Nói rõ bạn định điều chỉnh nhịp độ ra sao và tại sao bạn thay đổi nhịp độ có thể sẽ tạo điều kiện cho đối tượng phản hồi một cách tích cực, hay chủ động nói rằng họ muốn tiến hành cuộc trò chuyện ở tốc độ khác.

Marilyn thường cấu trúc những cuộc nói chuyện riêng với các quản lý cấp cao của cô theo kiểu nửa đầu là những mục ngắn để chuyển thông tin hoặc bắt vào những vấn đề đặc biệt, hoặc quyết định các bước tiếp theo ở vấn đề cụ thể nào đó. Marilyn thường dành nửa sau buổi gặp cho một cuộc trò chuyện suy ngẫm hơn về một vấn đề hiện tại sau khi tỏ rõ rằng cô đang căn nhịp độ của phần đối thoại này theo cách khác.

Khi Marilyn thực hiện các cuộc gặp riêng với từng quản lý cấp cao của cô về việc phát triển chính họ, cô căn nhịp các cuộc trò chuyện này theo hướng suy ngẫm hơn rồi sau đó chuyển ngoặt ở đoạn cuối khi họ bắt đầu đồng thuận về một số bước cụ thể tiếp theo.

Thực hành

- Quan sát xem bạn tự căn nhịp độ các loại đối thoại khác nhau ra sao
- Hãy tính toán có chủ ý cách quản lý các cuộc đối thoại trong tương lai
- Nói rõ kiểu nhịp độ bạn sẽ áp dụng trong một cuộc trò chuyện
- Quan sát thiên hướng tự nhiên ở người khác và những yếu tố giúp họ hoặc suy ngẫm tốt hơn, hoặc chuyển sang chế độ hành động
- Liên tục phát triển năng lực đa dạng hóa nhịp độ của các cuộc trò chuyện sao cho bạn phát huy tối đa khả năng của người khác



BIẾT THÍCH NGHI

KHẢ NĂNG THÍCH NGHI làm tăng khả năng tạo ra tiến triển khi có điều bất ngờ xảy ra.

Ý tưởng

Có thể bạn đã xây dựng nhịp điệu nhất định trong cách thức làm việc. Nhóm của bạn đáp ứng nhịp nhàng với cách của bạn và họ ngày càng thêm tự tin và làm việc hiệu quả. Bạn nhận được những tràng pháo tay nhiệt liệt tán thưởng phong cách lãnh đạo của bạn. Nhưng rồi có chuyện trật vuột xảy ra và cả nhóm của bạn lọt vào tầm chú ý. Bạn buộc phải thích nghi với tình hình mới và sẵn sàng chịu trách nhiệm với những việc đã xảy ra.

Một vài thành viên rời nhóm, và các nhân sự mới tuyển thì khác hẳn. Bạn phải nghĩ về cách tiếp cận để lãnh đạo nhóm của mình và phát huy tối đa tiềm năng của từng thành viên trong nhóm. Có thể tình hình tài chính biến đổi và cần đưa ra những quyết định khó khăn sắp xếp lại các ưu tiên. Bạn buộc phải điều chỉnh cách tiếp cận cho phù hợp và đảm bảo trong vòng vài tuần phải vạch ra được những ưu tiên đó.

Trong mỗi ví dụ kể trên phương pháp lãnh đạo của bạn đều cần phải thay đổi. Bạn buộc phải biết thích nghi theo cách

nào đó có thể phát huy tối đa khả năng của mọi người. Với những nhà quản lý dạn dày kinh nghiệm, bạn có thể nhẹ nhàng lèo lái họ và đảm bảo có một khung sườn hoạt động hiệu quả. Với những nhà quản lý mới bổ nhiệm, bạn sẽ tận tâm chỉ bảo họ bởi họ phải gánh vác những trách nhiệm mới và bắt đầu tạo ảnh hưởng. Khi những nhân sự mới tuyển trở nên vững vàng bạn có thể lùi lại một chút và chuyển sang chế độ huấn luyện nhẹ nhàng hơn thay vì áp dụng phương pháp chỉ bảo thẳng thừng.

Marilyn để ý đến một trong các quản lý cấp cao của cô mới được tuyển về từ một bộ phận bán lẻ khác. Anh này đưa về rất nhiều kinh nghiệm bán lẻ nhưng ăn sâu bám rễ một văn hóa khác hẳn. Marilyn xem vai trò của cô là tạo điều kiện để Bill thực hiện giai đoạn chuyển đổi êm thấm. Như thế nghĩa là chỉ dẫn tương đối chặt chẽ ban đầu cho Bill về những phương pháp đã vận hành hiệu quả trong doanh nghiệp. Nhưng đồng thời, Marilyn cũng không muốn dập tắt nhiệt tình của Bill.

Marilyn cũng để ý thấy rằng Bill cần được lèo lái để hòa nhập hiệu quả và nhanh chóng phát huy năng suất. Theo thời gian Marilyn đa dạng hóa cách tiếp cận với Bill sao cho nhẹ nhàng định hình thay vì lèo lái trực tiếp cách làm việc của anh. Bill vui vẻ với sự lèo lái rõ ràng lúc đầu, và thấy nhẹ nhõm khi Marilyn bắt đầu lùi lại và cho anh không gian anh muốn có để làm chủ mảng công việc của mình một cách hiệu quả.

Thực hành

- Nhận biết ở mức độ nào thì bạn có thể/không thể thích nghi một cách tự nhiên
- Phát triển thêm năng lực vận dụng các cách tiếp cận khác nhau trong các bối cảnh khác nhau
- Ý thức rằng bạn có thể sử dụng cả hai cách lèo lái rõ ràng lẫn nhẹ nhàng định hình và để ý xem khi nào áp dụng hai cách tiếp cận này
- Trưng cầu phản hồi về mức độ thích nghi của bạn trong cách tiếp cận và liệu làm như thế có hiệu quả không
- Coi khả năng thích nghi của bản thân là một dấu hiệu của thể mạnh chứ không phải điểm yếu



SẴN SÀNG PHẢN ỨNG

XÂY DỰNG MỘT DANH MỤC phương pháp tiếp cận sẽ đảm bảo các cuộc trò chuyện để huấn luyện của bạn lôi cuốn, còn bạn tìm thấy niềm vui từ việc mở rộng danh mục đó.

Ý tưởng

Những cách tiếp cận khác nhau có thể được xây dựng dựa vào việc khuyến khích ai đó khám phá những khía cạnh như:

- Bạn đã quan sát ai lèo lái tài tình trong tình huống này và bạn học được gì?
- Bạn đã từng ở vào tình huống tương tự khi nào và bạn hiểu được gì về bản thân mình và đâu là cách hay nhất để xử lý kiểu tình huống này?
- Khi bạn xử lý tình huống kiểu này trước đây và kết quả không như bạn mong muốn, bạn đã học được gì và có thể áp dụng ra sao về sau?
- Kiểu tình huống này khơi gợi những phản ứng cảm xúc nào ở bạn và cách tốt nhất để kiểm soát chúng là gì?
- Bạn muốn đạt mục tiêu ra sao trong vòng ba tháng và phải có sẵn những điều kiện gì để bạn đạt tới vị trí đó?
- Những trở ngại cần vượt qua là gì và bạn có thể làm việc đó ra sao?

- Ba bước thực tiễn tiếp theo có thể tiến hành là gì?

Có một loạt những câu hỏi bạn nêu ra có thể tạo điều kiện để giúp ai đó hệ thống hóa những kinh nghiệm của họ và cung cấp nền tảng phát triển một cách thực tiễn và có suy xét cẩn thận tiếp theo.

Đôi khi cách tiếp cận hay nhất là giúp ai đó xuất phát chính từ điều kiện hiện tại và tiến tới. Với những người khác, thành công lại đến từ chỗ giúp họ hình dung một trạng thái tương lai mà họ muốn đạt được và rồi quay ngược trở lại từ vị trí đó để đúc kết những bước tiếp theo của họ. Phương pháp tiếp cận phù hợp nhất sẽ tùy thuộc vào thiên hướng cá nhân của từng người và cả áp lực tương ứng ở vai trò hiện thời của họ.

Marilyn thấy Jane là một người thực tế, cần hiểu rõ những bước tiếp theo của cô. Nói chuyện kiểu cô muốn tiến đến đâu trong vòng hai năm tới không thể được Jane hưởng ứng, vì thế Marilyn tập trung tạo điều kiện cho Jane suy nghĩ kỹ càng về các mục tiêu trong ngắn hạn của cô ấy và xây dựng quan hệ với các khách hàng mới.

Marilyn nhận ra cách hay nhất để bắt đầu với Bill là xây dựng sự đồng thuận về việc mǎng kinh doanh của anh sẽ tiến đến đâu trong vòng hai năm tới. Trọng tâm trong dài hạn sẽ hỗ trợ ngược trở lại cho dự định nhằm đạt tới cái đích đó đã được đưa thêm sức sống mới vào. Marilyn hài lòng vì cô tập trung vào một bộ khung thời gian khác nhau để thúc đẩy trí óc và động lực của hai cá nhân rất khác nhau.

Thực hành

- Ghi lại những kiểu tiếp cận bạn sử dụng khi huấn luyện người khác
- Liên tục mở rộng danh sách đó theo kinh nghiệm
- Ý thức rằng mỗi người có xuất phát điểm khác nhau về điều gì sẽ lôi cuốn trí tưởng tượng của họ
- Nếu một cách tiếp cận không hiệu quả hãy sẵn sàng đổi phương pháp tiếp cận của bạn và nói rõ tại sao bạn làm vậy
- Hãy ăn mừng khi bạn sử dụng một phương pháp tiếp cận khác và nó có tác dụng



LÀM RÕ QUỸ THỜI GIAN

LÀM RÕ QUỸ THỜI GIAN có thể giúp mang lại trọng tâm cho một cuộc đối thoại và đảm bảo các kết quả thu được mang tính xây dựng nhất có thể.

Ý tưởng

Khi tôi chủ trì các khóa học và hội thảo cao cấp, tôi thường yêu cầu mọi người bắt cặp và hướng dẫn nhau các chủ đề cụ thể trong vòng năm hoặc sáu phút đồng hồ. Tôi có thể yêu cầu một người trong cặp nói về một hành động họ làm đã phát huy hiệu quả và những gì họ thu được từ trải nghiệm đó rồi yêu cầu người kia chuyển sang trạng thái huấn luyện và đặt các câu hỏi xem liệu họ sẽ đào sâu hiểu biết ấy thêm ra sao và sẽ áp dụng hiểu biết ấy vào những tình huống tương tự trong tương lai thế nào.

Tiếp theo tôi đảo vai của cặp đó để mỗi người đều có trải nghiệm kể ra câu chuyện của mình và được đồng nghiệp huấn luyện, và ngược lại. Trong những tình huống thế này kết quả thường thấy là qua một cuộc trò chuyện ngắn hoàn toàn có thể học hỏi được nhiều hơn bạn tưởng và rằng được người khác huấn luyện một cách tập trung có thể vừa thú vị lại rất hiệu quả.

Một trong những hiệu quả thu được từ các hội thảo chính là tôi khuyến khích học viên sẵn sàng huấn luyện lẫn nhau thông qua những cuộc trò chuyện ngắn. Càng lắng nghe và huấn luyện kiểu có-quá-có-lại-hai-bên-cùng-lợi bao nhiêu, càng tốt bấy nhiêu.

Nói rõ ngay từ đầu thời lượng của một cuộc trò chuyện sẽ cung cấp khung làm việc quan trọng. Nếu ai đó muốn có một cuộc trao đổi cấp bách, thì khi nói cho họ biết rằng họ nhận được sự tập trung duy nhất, trọn vẹn của bạn trong vòng 15 phút, không hơn – là rất hữu ích. Nếu thời gian cho phép là một tiếng đồng hồ thì cuộc trò chuyện có thể đi vào hai chủ đề với chiều sâu hợp lý. Hiểu rõ khuôn mẫu trò chuyện hiệu quả với một cá nhân nào đó sẽ mang lại quy tắc sao cho thời gian được sử dụng một cách hiệu quả. Trong vòng một tiếng đồng hồ có thể có bốn hoặc hai chủ đề được xử lý.

Marilyn tỏ rõ rằng cô cần dành nhiều thời gian trò chuyện với Bill hơn là Jane. Cô biết bóc tách một loạt vấn đề và đi đến một tập hợp các hành động với Bill sẽ mất một tiếng đồng hồ, trong khi với Jane thì 30 phút là ổn. Cô thống nhất khung thời gian với từng người. Với cả hai người cô đều bắt nhịp tốt và tuân thủ chặt chẽ thời gian cho phép. Marilyn đảm bảo cô luôn đem tới sự tập trung duy nhất, trọn vẹn, nghĩa là rời khỏi bàn làm việc của mình và cất chiếc iPhone đi để khỏi bị xao nhãng.

Thực hành

- Rèn thành quy tắc về việc mang lại thái độ tập trung duy nhất, trọn vẹn
- Khớp các chủ đề bàn thảo với quỹ thời gian cho phép
- Nhận biết các nhịp điệu hiệu quả với những người khác nhau
- Nhất quán, hết mức có thể, về thời lượng cho phép
- Ý thức rằng khi xử lý một vấn đề riêng rẽ bạn có thể làm được rất nhiều chỉ trong một khoảng thời gian ngắn



ĐẠT ĐƯỢC THỎA THUẬN VỀ CÁC BƯỚC TIẾP THEO

Để tối đa hóa lợi ích của một cuộc trò chuyện huấn luyện cần phải thỏa thuận về giải pháp mà đối tượng sẽ tiến hành và các bước tiếp theo của họ.

Ý tưởng

Một cuộc trò chuyện huấn luyện thành công hiếm khi nào kết lại với đúng mười hai ý tưởng hành động. Trong một cuộc đối thoại hay, người ta có thể nói rõ suy nghĩ của họ và đúc kết cách tiếp cận tổng quát mà họ sẽ tiến hành. Có thể cũng có vài ý tưởng hành động nhưng không quá nhiều.

Các cuộc trao đổi để huấn luyện có tác động sâu sắc nhất thường dẫn tới thay đổi về thái độ hơn là các bước đích xác tiếp theo. Nếu ai đó rời một cuộc đối thoại, tin tưởng rằng họ có thể tạo ra bước tiến triển với lòng tự tin mới mẻ, thì phản ứng dây chuyền từ đó có thể rất đáng kể.

Khi một cuộc trao đổi để huấn luyện dẫn tới biến đổi trong mức độ tự tin hay hiểu biết rõ ràng hơn về một vấn đề nào đó, thì chuyện không thể sẽ biến thành có thể. Có một số người cần đảm bảo có được các gợi ý hành động mới cảm thấy rằng một cuộc trao đổi để huấn luyện là đáng giá. Còn có những người khác, tốt hơn hết là để mặc cho họ suy nghĩ qua đêm,

ngâm ngợi lại những gì họ đã thảo luận và rồi mới đi tới kết luận về các bước tiếp theo.

Với nhiều người, sẽ là hữu ích nếu ghi lại các bước tiếp theo và các điểm hành động đã được thỏa thuận khi tham gia một cuộc trao đổi để huấn luyện. Những ghi chép ấy sẽ cung cấp tham chiếu cho cuộc trò chuyện tiếp sau, đồng thời là nguyên tắc cho người đó làm theo cuộc trao đổi để huấn luyện này.

Thường cũng sẽ hữu ích khi kết luận một cuộc trao đổi để huấn luyện bằng một câu hỏi gợi mở như “anh thu được gì từ cuộc trò chuyện này?”, hay “cuộc trò chuyện này giúp làm rõ cách tiếp cận và các bước tiếp sau của anh như thế nào?” Luôn rất thú vị khi nhìn thấy những điểm đã trao đổi nào đọng lại trong trí nhớ của ai đó.

Fiona cảm thấy cô rất khó làm việc với một vị bộ trưởng nọ. Vị bộ trưởng này luôn đến họp trễ giờ và không bao giờ tỏ vẻ hào hứng với bất cứ điều gì cô nói. Fiona không hề muốn gặp vị bộ trưởng này nhưng cô biết cô phải thay đổi thái độ của mình. Fiona nói chuyện với Margaret, người từng là thư ký riêng của một vị cựu bộ trưởng. Margareth khích lệ Fiona nghĩ về những điều cô thích ở vị bộ trưởng ấy và những kết luận cô đã từng đạt được với họ.

Fiona nhận ra rằng vẫn có tiến triển với vị bộ trưởng mặc dù cô khó chịu với lối hành xử cá nhân của ông này, vốn giống một cậu choai choai thô thiển hơn là một thành viên chính phủ được bầu ra. Fiona rời khỏi cuộc trò chuyện với Margaret với một nụ cười trên gương mặt: nếu cô coi vị bộ trưởng như

một gã choai choai sung sả, cô có thể chịu đựng được lối cư xử của ông ta và tập trung vào việc đạt tới các kết luận hơn là bị lấn át bởi nổi bức tức riêng tư với ông ta.

Thực hành

- Tạo điều kiện để người ta tự tìm ra các bước tiếp theo hơn là bảo cho họ biết phải làm gì
- Coi sự thay đổi về thái độ là một kết quả tích cực
- Hướng tới các hành động được đôi bên thỏa thuận, nhưng không để nó trở thành một danh sách quá dài
- Thống nhất một cách thức phù hợp để ghi lại các kết luận
- Quay lại ở cuộc đối thoại tiếp theo để đánh giá tiến triển của các hành động đã được thỏa thuận



LỰA CHỌN TẦN SUẤT VÀ ĐỊA ĐIỂM TRAO ĐỔI ĐỂ HUẤN LUYỆN

ĐIỀU CĂN CỐT QUYẾT ĐỊNH THÀNH CÔNG của các cuộc trao đổi để huấn luyện là lựa chọn tần suất và địa điểm phù hợp.

Ý tưởng

Các cuộc trao đổi để huấn luyện quá thường xuyên giữa những lần họp hành có thể trở thành gánh nặng hay việc chán phèo với rất ít tiến triển. Nếu các cuộc trao đổi để huấn luyện cách nhau quá xa, hiệu ứng mất đi và không hề có tính liên tục giữa các cuộc trò chuyện. Nếu ai đó đang bắt tay vào một công việc mới hay phải xử lý một tình huống cực kỳ khó khăn, thì một chu kỳ với tần suất hợp lý, ví dụ một loạt gồm ba cuộc trao đổi cách một tháng giữa các lần họp.

Bạn muốn người ta phải mong chờ đến cuộc trò chuyện tiếp theo và sẵn sàng với những vấn đề họ muốn bàn bạc. Sở thích của riêng tôi là chu kỳ cứ mỗi hai tháng gặp một lần, mặc dù với một số người chu kỳ ba hoặc bốn tháng gặp một lần lại là ổn nhất. Cái quan trọng là cơ sở hợp lý cho một chu kỳ cụ thể và hiểu biết chung giữa hai bên xem đâu là mô hình phù hợp.

Địa điểm trò chuyện cũng quan trọng không kém. Với một số người bối cảnh hay nhất là phòng họp yên tĩnh trong công

sở. Với người khác, những cuộc chuyện trò hữu ích nhất là trong quán cà phê, hay quán rượu, hay trong một cuộc dạo bộ qua công viên, hay trên chuyến tàu. Cần lưu ý khả năng nghe rõ, không bị làm phiền, không bị cảm đoán hoặc không cảm thấy bị áp lực phải vội quay trở lại môi trường công việc thông thường. Cả bạn và đối tượng cần phải ở trong một môi trường mà cả hai cảm thấy thư giãn và có chủ đích.

Cách tiếp cận tương tự cũng đóng vai trò then chốt để làm việc đạt hiệu quả với một nhóm, mọi thành viên tham dự đều hiện diện từ đầu đến cuối và không đột ngột biến mất với vẻ căng thẳng hoặc một mình một kiểu, chỉ để xử lý một ‘cuộc điện thoại’.

Fiona biết rằng để đạt lợi ích tối đa từ những cuộc trò chuyện với Margaret cô phải bình tĩnh và không khó chịu vì vị bộ trưởng. Nếu còn ở trong khung cảnh công sở, thì nguy cơ là nỗi khó chịu với vị bộ trưởng sẽ sôi sục trong tâm trí cô. Nơi cô có được những cuộc trò chuyện đầm ấm nhất với Margaret là một quán cà phê cách văn phòng chừng 200 mét.

Margaret cũng đủ sắc sảo để luôn đề nghị đến địa điểm cụ thể này. Ấp tay quanh tách cà phê, Fiona cảm thấy chùng mực hơn và làm chủ cảm xúc của mình tốt hơn. Khi kết thúc châu cà phê, Fiona biết rằng cô sẽ có kế hoạch cho những bước tiếp theo để đối phó với vị bộ trưởng. Margaret và Fiona tạo thành thói quen ngồi cà phê với nhau một lần cứ mỗi sáu tuần, một việc giúp duy trì mức thăng bằng của Fiona ở đúng nơi đúng chỗ.

Thực hành

- Chủ động thỏa thuận tần suất các cuộc trò chuyện
- Chọn một địa điểm phù hợp với mỗi người
- Bàn chi tiết xem nhịp độ nào thì hiệu quả nhất
- Điều chỉnh tần suất thấp hơn chút xíu so với sở thích của đối tượng huấn luyện, để đến đúng thời điểm, họ lại mong tới cuộc trò chuyện
- Nói rõ về dung lượng thời gian cho phép
- Đảm bảo kết lại với một ghi chép tích cực



BẢO ĐẢM CÓ MỘT BẢN ĐÁNH GIÁ TIẾN BỘ CỦA ĐỐI TƯỢNG HUẤN LUYỆN

NẾU ĐỐI TƯỢNG HUẤN LUYỆN có thể đánh giá tiến bộ của mình nhờ thu thập ý kiến từ bên ngoài, việc này sẽ giúp họ tin tưởng rằng họ đã có những bước tiến tích cực.

Ý tưởng

Nếu đối tượng huấn luyện tin rằng họ đã có tiến bộ, thì khả năng cao đó là sự thật, nhưng đôi lúc đó chỉ là ảo tưởng cá nhân khi người ta tự thuyết phục bản thân rằng mình đã tiến bộ mà thực sự lại không phải thế. Ngược lại, có trường hợp một người đạt những tiến bộ đáng kể nhưng lại không chịu tin rằng mình đã tiến lên.

Đề nghị đối tượng huấn luyện tóm tắt lại tiến bộ mà họ tự quan sát thấy ở bản thân có thể giúp họ làm sáng tỏ bước tiến của họ. Nếu họ nói rằng họ chưa tiến bộ thì hỏi xem người khác quan sát thấy gì hoặc những người khác đưa ra nhận xét thế nào có thể là việc hữu ích. Đôi khi cũng có nguy cơ là các đối tượng huấn luyện không thừa nhận tiến bộ vì họ cảm thấy đó là dấu hiệu tự mãn. Thói khiêm nhường thái quá này có thể làm hạn chế tiến bộ có thể đạt được.

Một đóng góp then chốt bạn có thể tạo ra là quan sát ảnh

hưởng của một người và phản hồi bằng những nhận xét khẳng định. Đôi khi bố trí phản hồi có tổ chức do bạn thu thập hoặc sử dụng công cụ phản hồi toàn diện nào đó sẽ là hữu ích. Phản hồi có tác dụng nhất thường là các ví dụ ngắn gọn về những hệ quả tích cực từ đóng góp của ai và tác động từ đó.

Khi Margaret chuẩn bị hẹn gặp Fiona uống cà phê, cô luôn luôn thu thập một vài câu chuyện về đóng góp mà Fiona đã tạo ra và ảnh hưởng của cô với vị bộ trưởng. Margaret sử dụng những câu chuyện này để giúp nâng cao lòng tự tin ở Fiona.

Ngoài ra, Margaret thuyết phục Fiona rằng cô nên hỏi vị bộ trưởng để lấy phản hồi. Fiona được bất ngờ dễ chịu trước những nhận xét từ vị bộ trưởng, ông thú thực rằng lối cư xử của ông không phải lúc nào cũng hữu ích như đáng ra phải thế.

Thực hành

- Đề nghị đối tượng huấn luyện tự đánh giá tiến bộ của họ
- Đưa ra những quan sát riêng của bạn về tiến bộ của họ
- Quan sát họ trong những bối cảnh khác nhau và thu thập các câu chuyện về đóng góp của họ
- Sử dụng phương pháp phản hồi có tổ chức khi bạn cho rằng như thế là hữu ích
- Khuyến khích đối tượng huấn luyện tìm kiếm phản hồi từ những người họ cảm thấy không chắc chắn và rồi sẵn sàng bất ngờ trước những gì họ được nghe



COI MỖI CUỘC TRÒ CHUYỆN LÀ MỘT PHẦN TRONG CẢ HÀNH TRÌNH

LÀM CHO NGƯỜI TA nhận ra trò chuyện để huấn luyện là một phần không thể thiếu trong cả hành trình chứ không phải sự vụ kiểu một-lần-rồi-thôi có thể giúp củng cố mức độ quan trọng của những cuộc trò chuyện như vậy.

Ý tưởng

Thường thì những cuộc chuyện trò hiệu quả nhất có thể diễn ra trong một chuyến đi. Khi tôi là Tổng Giám đốc Tài chính cho David Blunkett lúc đó đang giữ chức Bộ trưởng Giáo dục và Việc làm, tôi đi cùng ông trên một chuyến tàu tới Sheffield hồi đầu nhiệm kỳ, một việc giúp tôi hiểu cách tiếp cận của ông về tài chính.

Thường thì những cuộc trò chuyện hiệu quả nhất với các cô cậu tuổi 'teen' xảy ra khi bạn ngồi cạnh chúng trên một chạng lái xe. Khi bạn cuốc bộ cùng một nhóm bạn qua những rặng đồi, bạn có thể có được những cuộc chuyện trò lý thú với lần lượt từng người khi các cặp đồng hành thay đổi mỗi khi trèo qua một bậc.

Là một nhà quản lý ở trạng thái huấn luyện ta cũng đang đồng hành cùng ai đó, đôi khi vượt lên trước và đôi khi sóng ngang

với họ. Thường thì ta muốn họ vượt lên chính mình trong việc tự khởi xướng những bước tiếp theo trên hành trình.

Bạn muốn các cuộc trò chuyện để huấn luyện phải đúng lúc và thích hợp. Bạn có thể chỉ ra những tảng đá sắp sửa ngáng đường hoặc những mớ hỗn độn trở phải dè chừng. Bạn có thể nhắc đến cảnh quang rộng lớn đang chờ đợi ở đỉnh núi. Nếu bạn xem mỗi cuộc trò chuyện là một phần trong hành trình, bạn sẽ tạo điều kiện để cuộc trò chuyện diễn tiến trong khi ý thức rằng viên cảnh luôn biến đổi không ngừng. Bạn có thể đề nghị họ nhìn lại và thấy tiến bộ họ đã đạt được, đồng thời hướng tới các bước tiếp theo và những cơ hội đang ở phía trước họ.

Bất cứ lúc nào Fiona và Margaret hẹn uống cà phê, Margaret đều đề nghị Fiona nhìn lại để thấy những tiến bộ cô đã đạt được. Rồi Margaret yêu cầu Fiona hướng tới những bước tiếp theo mà giờ đây cô muốn thực hiện. Margaret chia sẻ những câu chuyện từ kinh nghiệm làm việc với các vị bộ trưởng khác nhau của chính cô, điều giúp Fiona coi Margaret là một bạn đồng hành giàu kinh nghiệm trên hành trình này.

Margaret có thể giúp Fiona thấy được hành trình của cô trong bối cảnh rộng hơn nên đây không hoàn toàn là chuyện với một vị bộ trưởng cụ thể này, mà chủ yếu là đóng góp lớn hơn mà Fiona có thể tạo ra trong bộ phận của mình và biết rằng cô đang tiến lên.

Thực hành

- Suy ngẫm xem liệu sử dụng từ hành trình có hữu ích hay không
- Chủ tâm tạo điều kiện để người khác nhìn lại và thấy những tiến bộ họ đã đạt được
- Cúi vai trò của bạn là chỉ ra những gì chưa thể thấy được ngay lập tức, cả nguy cơ lẫn triển vọng tương lai
- Có chủ đích khi bạn sóng bước với ai đó, khi nào thì bạn dẫn dắt họ, và khi nào bạn muốn họ tiến lên trước
- Ý thức rằng nhịp độ của hành trình mỗi lúc một khác và có chủ ý khi bạn cố tình kéo chậm lại hay đẩy nhanh



SỬ DỤNG TỐT CÁC CUỘC TRÒ CHUYỆN NGẮN GỌN, TẬP TRUNG

CÁC CUỘC TRÒ CHUYỆN NGẮN GỌN, TẬP TRUNG có thể quan trọng chẳng kém gì những cuộc nói chuyện dài, khi mục đích đối thoại rõ ràng và bước tiến tiếp theo đã được đúc kết.

Ý tưởng

Khi tôi làm việc với một nhóm đông người và đề nghị họ bắt cặp để trao đổi huấn luyện, chủ đề có thể là, ‘kể một câu chuyện về việc gì bạn làm sai và bài học từ kinh nghiệm ấy’. Rồi tôi yêu cầu người còn lại trong cặp đôi hỏi xem tại sao kinh nghiệm ấy lại có ý nghĩa đến vậy và giờ đây bạn sẽ làm gì để khắc sâu bài học đó. Phản ứng luôn là, “Tôi chẳng hiểu ta sẽ đi được đến đâu trong vòng năm phút khi chỉ tập trung vào một câu hỏi.”

Tiếp đó tôi yêu cầu mọi người sử dụng phương pháp tiếp cận kiểu năm-phút thường xuyên hơn. Tôi gợi ý rằng cách tiếp cận này phát huy hiệu quả tốt nhất khi thực hiện qua lại và cả hai người có thể bàn thảo kỹ càng một câu chuyện và hưởng lợi từ việc giải đáp một vài câu hỏi sâu sắc từ đồng nghiệp của mình.

Chìa khóa thành công ở đây là chất lượng của việc tương tác

và sự tập trung tuyệt đối vào ai đó. Nếu bạn cảm thấy có người đang chăm chú lắng nghe những gì bạn nói, nhiều khả năng bạn sẽ nói năng cởi mở hơn. Khi có người đặt ra cho bạn vài câu hỏi hay giúp bạn thấy rõ tiến bộ và đúc kết được những bước tiếp theo, một cuộc chuyện trò vấn tất cũng có tác động sâu sắc lên sự tự tin và những bước tiếp theo của bạn.

Mô hình thông thường của một cuộc trò chuyện huấn luyện sẽ là đối thoại kiểu suy ngẫm khoảng chừng một tiếng hoặc một tiếng rưỡi, nhưng phần giá trị của tiết mục là những cuộc đối thoại ngắn gọn, tập trung vào một vấn đề cụ thể nào đó. Một khung thời gian giới hạn thường tạo điều kiện cho đối tượng huấn luyện tìm ra điểm cốt yếu còn bạn thì tập trung vào một hoặc hai câu hỏi.

Nếu bạn có một chuỗi các buổi trò chuyện với một đối tượng nào đó để huấn luyện, sẽ hữu ích nếu bạn nói bạn sẵn lòng chen những cuộc chuyện trò ngắn gọn, xoay quanh một chủ đề duy nhất vào giữa những cuộc họp chính thức, trong đó đối tượng và bạn đều nắm lòng nguyên tắc định hình vấn đề bằng cuộc trò chuyện đi thẳng vào trọng tâm và kết lại bằng việc làm rõ bước tiếp theo.

Fiona biết rằng nếu cô có bản khoản về cách làm việc với vị bộ trưởng ở một vấn đề cụ thể nào đó, cô có thể đề nghị xin Margaret năm phút. Họ hình thành một nguyên tắc: Fiona sẽ tóm tắt sơ lược vấn đề và đề xuất cách xử lý còn Margaret sẽ đưa ra quan điểm tóm lược của mình hoặc đặt câu hỏi, rồi từ phản ứng hoặc câu hỏi đó Fiona rà soát nhanh xem cô sẽ làm gì. Những cuộc trao đổi này ngắn gọn và không kéo dài

thêm. Margaret vui lòng hỗ trợ theo cách này, với điều kiện các cuộc chuyện trò tối đa là 10 phút.

Thực hành

- Bổ sung các cuộc trò chuyện ngắn gọn, tập trung vào vốn tiết mục của bạn
- Tập trung hoàn toàn, tuyệt đối và ý thức vai trò của bạn là đưa ra một nhận xét hoặc một đến hai câu hỏi
- Đảm bảo mục tiêu được giới hạn và rõ ràng
- Xây dựng một điều kiện: ngắn gọn, tức là ngắn gọn.
- Khuyến khích những cuộc trao đổi để huấn luyện ngắn gọn, có-quá-có-lại giữa các thành viên trong tập thể trở thành một cách làm việc với nhau

Mục C

CÁC CUỘC TRAO ĐỔI ĐỂ HUẤN LUYỆN



CÂN BẰNG GIỮA DÀI HẠN VÀ NGẮN HẠN

GẮN VIỆC HỌC HỎI NGẮN HẠN với dài hạn đảm bảo một triển vọng tương lai được cân nhắc thấu đáo song hành với học hỏi ngắn hạn có hiệu quả.

Ý tưởng

Đối tượng huấn luyện có thể gặp một vấn đề phải giải quyết trong ngắn hạn nhưng quá ư tốn công tốn sức. Cách họ xử lý vấn đề ngắn hạn củng cố những khuôn mẫu tư duy và phản ứng cảm xúc sẽ trở thành một phần cách tiếp cận của họ trong dài hạn. Sau khi đối tượng tháo gỡ được vấn đề ngắn hạn, hãy hỏi xem họ đã học được gì từ trải nghiệm này và hiểu biết đó liên quan gì với những tình huống tương tự trong tương lai là rất quý giá.

Nguy cơ là có thể đối tượng sẽ vội chuyển ngay sang vấn đề họ cần xử lý tiếp theo mà không hề ngẫm ngợi bài học có được từ việc giải quyết vấn đề vừa xong. Bài học này có ảnh hưởng sâu sắc, bất kể kết quả là thành công hay thất bại trong ngắn hạn.

Tạo điều kiện cho đối tượng huấn luyện suy nghĩ thấu đáo xem họ sẽ xử lý những vấn đề tương tự trong tương lai ra sao là vấn đề về cách họ chuẩn bị lần tâm thế của họ. Khi một nhà

quản lý đối phó được một nhóm nhân viên khó chiều, họ sẽ thu được một tập hợp các phương pháp tiếp cận hữu dụng. Khả năng cao là sự tự tin của họ sẽ mạnh mẽ hơn khi gặp tình huống tương tự trong tương lai.

Cân bằng giữa ngắn hạn và dài hạn tự trung là tạo điều kiện cho đối tượng huấn luyện hiểu rõ đâu là kinh nghiệm họ cần trong ngắn hạn để trang bị cho họ sẵn sàng thực hiện những gì họ muốn làm trong dài hạn. Xác định năng lực mà đối tượng huấn luyện muốn có được trong tương lai và rồi làm việc với họ xem họ sẽ phát triển năng lực ấy ra sao trong ngắn hạn có thể mang lại chất xúc tác rất tốt để thúc đẩy tiến triển.

Rashida ý thức rằng nếu được đề bạt, cô sẽ cần có khả năng nói năng tự tin trước đông người. Hiện cô e sợ việc này. Vic, sếp của cô, khích lệ cô trình bày bài giới thiệu trước các nhóm nhỏ nhân viên. Rashida giúp dẫn dắt một tổ chức của thanh niên và Vic khuyến khích cô thực hiện bài giới thiệu ở tổ chức này. Vic quan sát Rashida trình bày bài giới thiệu ở chỗ làm và giúp cô ngẫm lại xem chỗ nào tốt và chỗ nào còn chưa tốt. Anh cho cô vài gợi ý thực tế nhưng tạo điều kiện để Rashida phát triển sự tự tin trong việc diễn thuyết. Mục tiêu dài hạn là được đề bạt đã mang lại cho cô động lực luyện tập thuyết trình trong ngắn hạn, một việc mà, thật ngạc nhiên, cô đã bắt đầu cảm thấy thích thú.

Thực hành

- Coi mỗi thử thách trong ngắn hạn là một cách khích lệ sự phát triển trong dài hạn của đối tượng huấn luyện

- Luôn rút ra bài học từ cách đối tượng huấn luyện xử lý các vấn đề ngắn hạn
- Coi việc học hỏi là cả về thực hành lẫn tâm thế
- Bắt đầu từ các nguyện vọng trong dài hạn để xác định nhu cầu phát triển trong ngắn hạn
- Đảm bảo bạn tạo điều kiện cho đối tượng huấn luyện đặt ra những câu hỏi hay về mối liên hệ giữa dài hạn và ngắn hạn



NHẬN BIẾT CÁCH HỌC HỎI CỦA NGƯỜI KHÁC

MỖI NGƯỜI CÓ CÁCH HỌC khác nhau và ở cấp độ khác nhau. Khi ta nhận biết được cách học ở từng người học, ta có thể điều chỉnh phương pháp tiếp cận cho phù hợp với nhu cầu của họ.

Ý tưởng

Có những người cần biết mọi lý thuyết trước khi họ chịu bắt đầu tiến hành thực nghiệm. Họ hẳn phải đọc toàn bộ sách hướng dẫn trước khi sẵn sàng bắt tay vào sử dụng thiết bị mới. Với những người khác, học hỏi thiên về thực nghiệm hơn: sách hướng dẫn chỉ được đọc sau khi họ đã thực nghiệm bằng cách nhấn mọi nút bấm.

Một số người học hỏi bằng cách quan sát và suy ngẫm và rồi dần dà khai triển các bước. Người khác lại học bằng cách bắt đầu trò chuyện và làm sáng tỏ những hiểu biết của họ trong lúc nói ra.

Trong các cuộc trò chuyện để huấn luyện, có những người học hỏi hiệu quả nhất nhờ được khơi gợi thông qua những câu hỏi khiến họ suy ngẫm về chính kinh nghiệm của mình. Họ cần không gian yên tĩnh để suy nghĩ. Thời gian xen giữa các cuộc trò chuyện để huấn luyện sẽ đặc biệt quan trọng vì các ý tưởng xuất phát từ một cuộc trò chuyện huấn luyện cần

nảy mầm trước khi phát triển thành điều gì đó tươi mới và khác biệt.

Với những người khác, tư duy sáng rõ xuất hiện ngay trong cuộc trò chuyện huấn luyện khi họ bàn cho thông vấn đề và bắt đầu hình thành các bước đi tiếp theo. Với những đối tượng này, có thể sẽ có những khoảnh khắc “đột nhiên vỡ vạc” ra chuyện gì trong một cuộc trò chuyện huấn luyện, hoặc bỗng dưng sáng tỏ về đường hướng tiếp theo.

Với một số người, điều quan trọng là rời khỏi cuộc trò chuyện huấn luyện với một vài hành động thực tế để tiến hành. Với những người khác, “cắm nang” tốt nhất mang về là một câu thần chú mà họ có thể khắc sâu trong trong đầu, như ‘Mình sẽ quyết liệt hơn về việc X’, hay ‘Mình sẽ phải đưa ra quyết định về Y’. Với người khác nữa, vào cuối buổi gặp có thể họ sẽ ghi chú những nhân tố mấu chốt cần phải cân nhắc trước khi đưa ra quyết định và họ biết rõ mình sẽ cân nhắc những nhân tố ấy ra sao.

Vic biết rằng Rashida cần nhiều thời gian mới có thể ra quyết định. Anh xem vai trò của mình là gieo ý tưởng rồi để Rashida tự suy ngẫm. Hối thúc cô đưa ra kết luận chính xác vào cuối buổi trò chuyện huấn luyện chỉ khiến cô thủ thế. Vic biết sau một cuộc trao đổi để huấn luyện Rashida cần có thời gian xử lý suy nghĩ của mình.

Mô hình phát huy hiệu quả là vào cuối cuộc trò chuyện huấn luyện, Vic nói anh rất mong được biết Rashida kết luận thế nào sau vài ngày nữa. Rồi cô sẽ gửi cho anh một ghi chép ngắn gọn, tóm tắt lại trong vài câu kết luận của cô. Vic

rất hài lòng vì anh đã tìm ra một mô hình phát huy tác dụng với Rashida.

Thực hành

- Quan sát cách mỗi người học hỏi
- Nương theo cách học hỏi của đối tượng huấn luyện
- Căn nhịp độ trò chuyện theo cách tối đa hóa việc học hỏi ở đối tượng huấn luyện
- Đảm bảo cách bạn kết lại một cuộc trò chuyện huấn luyện đồng nhất với cách đối tượng có thể đúc kết và áp dụng bài học thu được từ cuộc trò chuyện đó
- Luôn nhớ rằng cách học của người khác khác cách học của bạn

TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ NGƯỜI KHÁC SỐNG ĐÚNG VỚI NHỮNG GIÁ TRỊ CỦA BẢN THÂN

NẾU ĐỐI TƯỢNG HUẤN LUYỆN sống đúng với những giá trị của bản thân họ sẽ mãn nguyện hơn, gắn bó hơn và hiệu quả hơn.

Ý tưởng

Phương pháp tiếp cận nền tảng mà tôi sử dụng được miêu tả trong cuốn sách của tôi, tựa là *The Four Vs of Leadership: Vision, Values, Value-added and Vitality* (tạm dịch: *Bốn chữ V của thuật lãnh đạo: Tầm nhìn, Giá trị, Giá trị gia tăng và Sức sống*). Bốn chữ V này bao gồm: tầm nhìn của bạn về con người lãnh đạo bạn muốn trở thành là gì, đâu là giá trị gia tăng mà bạn đang mang lại và sẽ muốn mang lại trong tương lai ở vai trò lãnh đạo, và đâu là nguồn sức mạnh của bạn và bạn nuôi dưỡng nó ra sao? Nhưng trọng tâm của lối tiếp cận này là tầm quan trọng của việc mỗi cá nhân hiểu rõ giá trị của mình và hiểu rõ việc sống trọn vẹn với những giá trị ấy có ý nghĩa ra sao với họ.

Nếu bạn biết những giá trị nào là quan trọng nhất với ai đó, bạn đã có cái nhìn thấu vào cách họ tư duy và hành động. Những giá trị xuất phát từ bối cảnh văn hóa và gia đình của

chúng ta định hình cách ta suy nghĩ và ứng xử. Những giá trị ta giữ gìn trong cuộc đời trở thành phần cốt lõi trong cách ta đưa ra quyết định. Xây dựng sự hiểu biết về đối tượng nào đó sao cho bạn đánh giá đúng các giá trị và điểm xuất phát của họ có thể cung cấp khung chương trình, tạo điều kiện để bạn đặt ra những câu hỏi hay và giúp họ chỉnh hướng tư duy.

Câu hỏi “những giá trị nào mách bảo anh đâu là điều đúng đắn phải làm trong tình huống này?” có thể giúp vạch rõ những điều cần cân nhắc. Thường thì một người sẽ cân bằng hai giá trị có vẻ xung khắc với nhau. Nếu ai đó làm việc không tốt, nhà quản lý thường muốn tỏ ra thông cảm với anh ta, nhưng đồng thời cũng phải quan tâm đến các nhân viên khác, những người chịu ảnh hưởng bất lợi bởi thành tích kém cỏi của nhân viên này. Tạo điều kiện cho đối tượng nói rõ xem giá trị của sự công bằng áp dụng ra sao với từng cá nhân và toàn bộ tập thể có thể giúp họ phát triển phương án đương đầu với tình thế lưỡng nan này.

Rashida cho rằng một nhân viên của cô lựa chọn cách ứng xử gần như là bất nạt, nhưng lại ngại đối đầu với người này vì cô ta rất hiệu quả ở nhiều phương diện. Vic khích lệ Rashida suy nghĩ thấu đáo xem đâu là việc đúng đắn phải làm để giải quyết lối cư xử này hơn là chỉ làm điều gì có lợi. Rashida biết lối cư xử này cần phải được khắc phục cho dù nó có dẫn tới tình trạng giảm sút hiệu quả làm việc trong ngắn hạn của đối tượng.

Thực hành

- Khích lệ đối tượng huấn luyện nói về những giá trị quan trọng nhất với họ và chúng xuất phát từ đâu
- Khám phá mối liên hệ giữa tầm nhìn của đối tượng về tương lai của chính họ với những giá trị ngầm ẩn phía sau tầm nhìn ấy
- Tạo điều kiện cho đối tượng khám phá những tình huống trong đó những giá trị của họ có thể xung đột với nhau
- Tạo điều kiện để các cá nhân hoặc tập thể trao đổi cởi mở với nhau về những giá trị của họ và lúc nào những giá trị ấy có nguy cơ bị gạt sang một bên
- Chia sẻ kinh nghiệm của riêng bạn về những lúc các giá trị của bạn bị thử thách và bạn đã khắc phục như thế nào



ĐẢM BẢO THỰC TẾ KHẮC NGHIỆT PHẢI ĐƯỢC ĐƯƠNG ĐẦU

THỰC TẾ KHẮC NGHIỆT không thể bị phớt lờ. Nó phải được đương đầu và khắc phục.

Ý tưởng

Một câu hỏi rất hay để nhà quản lý luôn tâm niệm là, “người này phiền diện ở chỗ nào?” Tất cả chúng ta đều phiền diện theo cách này hay cách khác. Để có thể tập trung sự chú ý và tránh những suy nghĩ hoặc niềm tin ngáng đường thì bịt mắt lại cũng đúng.

Khi đối tượng huấn luyện thực hiện một dự án, sẽ luôn thường trực nỗi lo sợ dự án này không thể thành công. Nỗi sợ hãi đó có thể choán hết tâm trí và đồng nghĩa với suy giảm sức sáng tạo và sinh lực, bởi thế khuyến khích ai đó cô lập những nỗi sợ hãi này lại không cho chúng hủy hoại khả năng sáng tạo và sức lực để họ xử lý những mối bận tâm ưu tiên cao hơn ở thời điểm hiện tại là rất quan trọng.

Ngược lại, một người lảng tránh hiện thực khắc nghiệt là thiếu cận. Nếu ai đó sắp sửa đụng phải rào cản giới hạn thì càng sớm nhìn ra rào cản càng tốt. Một phần tạo nên cuộc

trao đổi huấn luyện hiệu quả là tạo điều kiện cho đối tượng nhận thức một cách khách quan và bình tĩnh về hiện thực khắc nghiệt ở phía trước, rồi để họ ngộ ra các hệ quả.

Đặt những câu hỏi, kiểu “đâu là hiện thực khắc nghiệt bất khả kháng trong hoàn cảnh này?” có thể giúp tập trung trí óc. Nhưng gắn liền với câu hỏi này phải là một cách nào đó khích lệ suy nghĩ về tương lai với những câu hỏi như, “tình huống này có thể mở ra những cơ hội nào?” hay “anh/chị có thể được trang bị tốt hơn người khác ra sao để xử lý thực tế khó khăn này?”

Tạo điều kiện cho đối tượng huấn luyện suy ngẫm xem họ đã học được những gì từ thực tế khó khăn trong quá khứ sẽ nhắc cho họ nhớ đến giải pháp tự thân trong con người họ và những kết quả tiềm năng từ những hoàn cảnh ít hứa hẹn nhất như thế nào.

Một cuộc khảo sát khách hàng gần đây gợi ra rằng nhóm của Rashida bị đánh giá kém tích cực hơn xưa trong mắt khách hàng. Rashida đã định gạt sang một bên những kết quả đó vì cả nhóm đều rất bận. Vic hỏi Rashida xem hiện thực khắc nghiệt ở đây mà cô cần khắc phục là gì. Câu hỏi này giúp tập trung suy nghĩ của Rashida: cô thừa nhận có những vấn đề cần tháo gỡ. Khi Vic thúc giục cô xem xét đâu là cơ hội để tiến lên, Rashida đã xây dựng một kế hoạch tiếp theo, trong đó gồm cả việc cô dành nhiều thời gian tập trung hơn với nhân viên của mình và làm rõ cách phản hồi hiệu quả hơn với một số nhóm khách hàng.

Thực hành

- Giúp mọi người đối diện với thực tế khắc nghiệt theo cách suy xét cẩn thận chứ không thô thiển
- Liên hệ chặt chẽ giữa hiện thực và cơ hội
- Cho ai đó thời gian để nhận ra và loại bỏ thiên kiến hẹp hòi của họ
- Chia sẻ một số kinh nghiệm xử lý hiện thực khắc nghiệt của bạn
- Tạo điều kiện cho đối tượng nhận ra cách họ đã xử lý tốt thực tế khắc nghiệt trong quá khứ

TÌM KIẾM PHẢN HỒI VỀ NHỮNG VIỆC CÓ HIỆU QUẢ

CÁC CUỘC TRÒ CHUYỆN để huấn luyện cần sôi nổi, bạn phải tìm hiểu nhiều nhất có thể về đối tượng bạn làm việc cùng.

Ý tưởng

Trò chuyện để huấn luyện có hiệu quả là cuộc trò chuyện mà cả hai người tham gia đều được học hỏi. Đối tượng huấn luyện thì xây dựng một tầm nhìn mới và làm sáng tỏ phương pháp tiến tới. Nhà quản lý ở vai trò huấn luyện thì hiểu rõ tình hình, hiểu đối tượng họ đang làm việc với và hiểu chính mình.

Nếu bạn muốn được tận hưởng khía cạnh huấn luyện trong công việc quản lý, bạn cần liên tục phát triển kỹ năng lắng nghe, đặt câu hỏi, tham gia và định hướng. Khi bạn thực hiện nhiều cuộc trò chuyện huấn luyện hơn, bạn sẽ nhận ra mình đã đa dạng hóa nhịp độ và sử dụng đa dạng loại câu hỏi. Bạn sẽ tạo điều kiện cho người khác nhìn vấn đề từ những góc độ khác nhau. Người ta sẽ sẵn sàng nói về phản ứng cảm xúc của họ trước một tình huống hơn, thay vì bị phản ứng cảm xúc chế ngự. Bạn sẽ nhìn thấy sự nhẹ nhõm hơn ở người khác, và ở chính bạn.

Tìm kiếm phản hồi từ những người bạn từng làm việc chung xem việc gì có hiệu quả, việc gì chưa là trọng tâm đối với sự

phát triển xa hơn của bạn. Hỏi ai đó câu, ‘anh thu được gì từ cuộc trò chuyện của chúng ta?’ sẽ cung cấp cho bạn một phản hồi rõ ràng về điều gì được ghi nhớ. Ở đây có thể còn có cho thấy hiệu quả tương ứng của từng phần khác nhau trong cuộc trò chuyện.

Đặt ra những câu hỏi trực tiếp, kiểu “những yếu tố nào trong cách tiếp cận của tôi phát huy hiệu quả/không có tác dụng?” là rất quan trọng. Những gì thể hiện trong câu hỏi đáp đều là gợi ý quý báu. Hãy nhớ rằng phản hồi nói lên nhiều điều cả về người đưa ra phản hồi lẫn con người bạn; vì vậy hãy ứng xử cẩn thận với phản hồi và sử dụng nó để nhận diện những khuôn mẫu tổng thể.

Thực hành

- Quan sát cẩn thận xem những gì được ghi nhớ trong các phần khác nhau của cuộc trò chuyện huấn luyện
- Tìm kiếm phản hồi về những yếu tố nào trong cách tiếp cận của bạn có hiệu quả/chưa hiệu quả
- Không ngừng hoàn thiện phương pháp tiếp cận của bạn và mở rộng dựa vào phản hồi nhận được
- Tìm kiếm khuôn mẫu từ các phản hồi
- Coi trò chuyện huấn luyện là một dạng học hỏi liên tục cho bạn và những người mà bạn làm việc với

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ SAU MỘT GIAI ĐOẠN

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ ĐỀU ĐẶN sẽ cung cấp một chỉ dẫn hiệu quả xem việc trò chuyện để huấn luyện nên dừng lại, tiếp tục hay chuyển hướng.

Ý tưởng

Một số người dễ dàng kết thúc hơn so với những người khác. Có người thích kết lại một mối quan hệ, gạch ngang và sống tiếp. Với người khác, kết thúc một chuỗi trò chuyện huấn luyện có thể đau đớn và buồn khổ. Có người cảm thấy nếu họ ngừng bàn bạc cho thông suốt vấn đề với người khác, thì không tránh khỏi sẽ bị thụt lùi trong cách giải quyết của họ.

Đôi khi nói rằng ta đã đạt được tiến bộ hết mức có thể trong khi thực hiện cuộc trò chuyện hoặc loạt trò chuyện này là đúng. Đối tượng huấn luyện đã định hình được con đường đi tiếp và giờ đã đến lúc họ tự tiến lên một mình.

Thường sau một loạt các cuộc trò chuyện huấn luyện đến khi hiểu rõ những kết quả tính đến thời điểm đó thì đúng là phải nói, “giờ bạn hãy tự lực cánh sinh.” Trò chuyện để huấn luyện có thể tiếp tục vào một ngày nào đó, hoặc có thể chuyển sang chủ đề khác.

Có thể đạt được những kết quả tốt từ các cuộc trò chuyện

huấn luyện ngắn gọn. Các cuộc trò chuyện ngắn gọn, tập trung vào các chủ đề riêng lẻ có thể dẫn tới thấu hiểu hoặc thông suốt mới về hành động cụ thể nào đó giúp người ta chuyển hướng. Kết quả tốt có khi là chỉ một ý tưởng dễ hiểu.

Khi Gemma bắt đầu gánh vác vai trò mới là nhóm trưởng, Hazel – sếp của cô, làm việc với cô ba buổi về việc bước lên nhận trách nhiệm lãnh đạo. Gemma bồi đắp niềm tin tự thân rằng cô có thể thực hiện tốt trọng trách và một số nguyên tắc về việc cô sẽ xử lý công việc ra sao trong những tháng đầu. Hazel rất lạc quan về những tiến bộ ban đầu của Gemma. Họ nhất trí thực hiện một bản đánh giá trong vòng ba tháng, Hazel lùi lại sau và để Gemma đánh giá dựa trên những gì cô đã học hỏi được trong ba tháng đầu.

Thực hành

- Lập khung thời gian xem khi nào có một bản đánh giá tiến triển là thích hợp
- Thống nhất kiểu đánh giá nào là đúng đắn
- Ý thức rằng sử dụng các cuộc trò chuyện ngắn gọn với một kết quả duy nhất lại có thể cực kỳ hiệu quả
- Dành đủ thời gian giữa các lần trò chuyện để đối tượng huấn luyện tự chịu trách nhiệm với hành động của mình
- Đánh giá kỹ lưỡng xem có thể xảy ra chuyện gì sai nếu không có kết quả

LƯU TÂM ĐẾN MỨC SINH LỰC Ở NGƯỜI KHÁC

MỨC SINH LỰC CỦA MỘT NGƯỜI là chỉ báo rất tốt cho thấy mức độ tham gia và động lực của họ.

Ý tưởng

Quan sát mức sinh lực ở người khác có thể cung cấp chỉ báo rất tốt về điều gì đang diễn ra trong đầu óc và cảm xúc của họ. Mức sinh lực chịu ảnh hưởng của nhịp độ trong ngày. Có thể xảy ra tình trạng kiệt sức sau một cuộc họp hành khó khăn hoặc hưng phấn cảm xúc sau một cuộc họp diễn ra suôn sẻ.

Quan trọng là nhận diện điều gì ẩn sau mức sinh lực đó và liệu mức sinh lực ấy có dễ dàng khơi dậy không. Liệu sinh lực được tập trung hay bị rò rỉ hoặc khô cạn qua những trao đổi khó khăn và xung đột cảm xúc?

Những câu hỏi mở như, “điều gì nâng cao sinh lực của bạn lúc này?” hay “cái gì phá hỏng sinh lực của bạn lúc này?” có thể cung cấp một xuất phát điểm hiệu quả tạo điều kiện cho đối tượng nói rõ cái gì đang ổn thỏa, hay có điều gì khiến họ âu lo. Tạo điều kiện cho ai đó vạch ra những khía cạnh nào trong vai trò của họ mang lại cho họ sinh lực và cái gì làm sinh lực của họ mất đi có thể giúp chỉ ra họ cảm thấy tự tin hay kém tự tin trong cách làm của họ.

Hazel để ý thấy Gemma nói năng đầy nhiệt huyết về hầu hết mọi trách nhiệm nhưng bắt đầu nói chậm đi và có vẻ khác khi nhắc đến quản lý tài chính. Hazel hỏi lý do và Gemma nói ra những băn khoăn của cô khi phải xử lý một số vấn đề tài chính. Hazel gợi ý Gemma xây dựng mối quan hệ bền chặt hơn với quản lý tài chính và tự bồi đắp vốn hiểu biết riêng về một số tính toán tài chính. Dần dà, Gemma bắt đầu cảm thấy tự tin hơn một chút và nhận ra quyết tâm xây dựng vốn hiểu biết thì các mối quan hệ tài chính tiến bộ hơn một chút. Hazel đã sử dụng quan sát mức sinh lực của Gemma làm chỉ báo cho thấy vấn đề cần khám phá thêm.

Thực hành

- Quan sát mức sinh lực ở những người bạn làm việc cùng làm chỉ báo cho biết mức độ dần thân và động lực của họ
- Loại bỏ tác động của những vui-buồn-thất-thường trong ngày để thấy được mức sinh lực ẩn bên dưới
- Khuyến khích người khác suy ngẫm xem điều gì ở bên trong lẫn bên ngoài nơi làm việc mang lại sinh lực cho họ, và làm sao có những hoạt động giúp tăng thêm sinh lực
- Nhận biết qua tông giọng của người khác xem quyết tâm đạt tới một kết quả nhất định đang ở mức nào
- Ý thức rằng mức sinh lực của tất cả mọi người cần được tái tạo. Bạn có một vai trò quan trọng: khuyến khích mọi người dành đủ thời gian để nạp lại năng lượng



LẤY BẢN THÂN LÀM PHONG VŨ BIỂU

QUAN SÁT PHẢN ỨNG của chính mình và cảm xúc cũng như hoàn cảnh của mọi người mang lại những dữ kiện giá trị cho biết chuyện gì đang ngầm diễn ra.

Ý tưởng

Ta lúc nào cũng lấy chính mình ra làm phong vũ biểu. Khi bước vào một căn phòng, ta lập tức đo lường nhiệt độ: ta khê rùng mình vì lạnh hay ta vã mồ hôi nếu trong phòng nóng nực. Trong bất cứ cuộc trò chuyện nào, ta cũng luôn luôn trải nghiệm những phản ứng cảm xúc, cung cấp cho ta những dữ kiện giá trị. Những phản ứng cảm xúc này cần qua kiểm chứng vì có thể sai lầm, nhưng dù sao đi nữa đó vẫn là những dữ kiện giá trị. Khi bạn bước vào một căn phòng có vẻ lạnh, bạn có thể muốn hỏi ý những người khác nữa xem họ cảm thấy nhiệt độ thế nào thay vì lập tức vặn nút chỉnh nhiệt độ cao lên.

Khi bạn đang ở trong một cuộc trò chuyện huấn luyện đối tượng nào đó, thì coi bản thân như phong vũ biểu là việc đáng làm. Tôi đang nghĩ gì và cảm thấy thế nào về điều người này đang nói? Tôi đang cung cấp một tầm nhìn rộng hơn từ những tình huống khác tương tự hay vì tôi đã quan sát người này trong các bối cảnh trước đây? Trực giác của tôi về những

gì sắp sửa xảy ra trong tình huống họ đang miêu tả là gì? Trực giác như vậy sẽ xuất phát từ rất nhiều ängten thu tín hiệu khác nhau.

Việc huấn luyện hiệu quả trong vai trò quản lý hoặc lãnh đạo xuất phát từ chỗ trực giác hỗ trợ trở lại cho những câu hỏi hoặc phương pháp tiếp cận mà bạn sử dụng. Nếu bạn có một phản ứng cảm xúc mạnh mẽ, thì rất đáng chia sẻ phản ứng đó như một quan sát có thể dẫn tới thảo luận xem phản ứng của bạn nói lên điều gì về tình huống ấy. Nếu phản ứng của bạn kiểu như là, ‘chưa phải hết cách đâu’, thì rất đáng nói ra. Nếu một viễn cảnh hoặc hình ảnh nào đó nảy ra trong đầu, thì rất nên chia sẻ viễn cảnh hoặc hình ảnh ấy và thảo luận xem tương tự là gì. Nếu bạn có thể thấy một ví dụ tương tự hay ẩn dụ nào đó có thể hiệu quả, thì rất nên bàn cho thông suốt.

Khi Gemma và Hazel trao đổi về cách Gemma quán xuyến vai trò mới của cô, Hazel quan sát phản ứng cảm xúc ở chính mình. Hazel để ý xem khi nào cô có thiện cảm với những gì Gemma đang làm, và khi nào thì cách giải quyết của Gemma khiến cô khó chịu. Hazel cẩn thận tránh dùng phản ứng này để phán xét Gemma đang làm đúng hay không, nhưng Hazel biết cảm xúc của mình cung cấp cho cô những dữ kiện giá trị nếu cô chịu lắng nghe. Thỉnh thoảng cô sẽ nói, “Tôi thích cách của cô đấy.” Đôi lần Hazel nói rằng cách tiếp cận nào đó “khiến cô hơi khó chịu” nhưng cô không rõ tại sao. Kiểu nhận xét thế này tạo ra một cuộc trò chuyện ngầm ngời hiệu quả, trong đó Gemma suy nghĩ lại xem liệu cô đã sử dụng cách tiếp cận phù hợp hay chưa.

Thực hành

- Quan sát phản ứng cảm xúc của chính bạn xem chúng mang lại cho bạn những dữ kiện nào
- Coi bản thân là một phong vũ biểu, nhận biết khi nào bạn có thiện cảm, khi nào bạn thấy ác cảm với điều gì
- Sẵn sàng chia sẻ những gì bạn cảm nhận về chiều hướng của hành động nào đó nếu bạn cho là làm vậy sẽ hữu ích
- Trung ra những phản ứng làm ý nghĩ để đối tượng huấn luyện cân nhắc, chứ không chỉ dẫn cho họ làm
- Kiểm tra xem những suy đoán từ phong vũ biểu của bạn có liên hệ chặt chẽ với phản ứng của người khác không

TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ NGƯỜI TA TÌM RA CÁCH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ CỦA RIÊNG HỌ

CÁC CUỘC TRÒ CHUYỆN huấn luyện cốt là tạo điều kiện và trang bị khả năng giải quyết vấn đề cho ai đó, chứ không phải thay họ giải quyết vấn đề.

Ý tưởng

Tất cả chúng ta đều ý thức được cảm giác ham muốn bảo người khác rằng, “Nếu tôi là anh, tôi sẽ làm thế này cơ.” Đa số chúng ta đều có khao khát bảo người khác phải làm gì dựa trên kinh nghiệm của chính mình. Nếu là vấn đề kỹ thuật thì đây có thể là cách tiếp cận đúng. Khi tôi phải vật lộn với một món đồ công nghệ hiện đại, cái tôi cần là vài chỉ dẫn chính xác, rõ ràng, tốt nhất là được viết ra một cách đơn giản, giúp tôi đạt đến kết quả mà tôi cần thật nhanh chóng, phí phạm sức lực hay thời gian ở mức tối thiểu.

Những lúc khác, một bộ chỉ dẫn chính xác sẽ chỉ sản sinh ra phản ứng bất tuân phục. Tôi không muốn bị người khác chỉ bảo nơi đi nghỉ vào tháng 8 hay nhất là nước Ý. Nhưng tôi rất vui lòng khám phá trong một cuộc trò chuyện về những ưu/

nhược điểm của các điểm đến khác nhau, để tự mình đi đến kết luận riêng.

Khi bạn tiến hành huấn luyện ai đó, có lúc cần bày cho họ một vài chỉ dẫn và có lúc lại nên tránh đưa ra phương pháp cụ thể. Miêu tả năm hay sáu nguyên tắc căn bản từ kinh nghiệm của chính bạn xem làm thế nào chủ trì họp hành hiệu quả có thể rất hữu ích. Nhưng đó là nhằm để cho đối tượng huấn luyện sàng lọc các chỉ dẫn ấy và tự suy ngẫm xem điều gì hiệu quả nhất với họ trong việc chủ trì các cuộc họp theo cách có tính xây dựng nhất. Đối tượng huấn luyện cần phải tự quyết định cách chủ trì họp hành hiệu quả, còn việc miêu tả kinh nghiệm của riêng bạn và những gì bạn quan sát được ở người khác có thể mang lại tham khảo hữu ích.

Đề nghị ai đó ngẫm nghĩ xem họ đã tìm ra giải pháp cho những vấn đề tương tự trước đó có thể giúp họ rút ra từ kinh nghiệm từng trải của họ. Sẽ rất có ích cho họ nếu chịu suy ngẫm cách họ xử lý những vấn đề tương tự bên ngoài công việc và những cách tiếp cận họ từng sử dụng. Đôi khi việc này dẫn tới những khoảnh khắc ‘tỉnh ngộ’ khi họ nhận ra một cách tiếp cận họ từng sử dụng để thuyết phục lũ trẻ ở nhà làm việc lại có thể áp dụng với một đồng nghiệp khó ưa nào đó.

Hazel ngập tràn ý tưởng về chuyện Gemma có thể bắt đầu vai trò của cô sao cho thành công, nhưng Hazel tự hạn chế chỉ đề ra vài ba nhận xét trong mỗi cuộc trò chuyện. Hazel biết rằng nếu đưa ra quá nhiều gợi ý, Gemma sẽ thấy ngột. Điều quan trọng là để cho Gemma có thời gian tự sắp đặt giải pháp của riêng cô với một vài gợi ý chủ yếu về các ưu tiên liên quan.

Thực hành

- Hãy ngừng lại ngay khi bạn muốn thay ai đó giải quyết vấn đề của họ
- Hỏi xem họ đã khắc phục những vấn đề tương tự ở chỗ làm ra sao trong quá khứ
- Đề nghị họ suy ngẫm cách họ đã giải quyết những vấn đề tương tự bên ngoài công việc
- Tự giới hạn chỉ cung cấp một vài chỉ dẫn thực tế
- Phân biệt giữa đưa ra một vài mẹo thực hành, với nói hết ra những tính toán lớn hơn có thể nảy sinh trong đầu



TÔN TRỌNG KINH NGHIỆM VÀ PHẨM CHẤT CỦA ĐỐI TƯỢNG HUẤN LUYỆN

CÔNG NHẬN KINH NGHIỆM và phẩm chất của đối tượng huấn luyện củng cố niềm tin ở họ vào năng lực của chính mình.

Ý tưởng

Tôi vẫn còn nhớ, hồi là học viên Thiếu sinh quân ở trường, được huấn luyện để điều hành thành hàng ngũ. Vị thượng sĩ nhất hét vào mặt chúng tôi như thể chúng tôi là một lũ dốt nát và trừng phạt chúng tôi bất cứ khi nào chúng tôi sai hỏng cái gì. Kết quả là lòng oán ghét sôi sục vị thượng sĩ nhất đó; thật chẳng khác nào một màn hạ nhục công khai khi bị nói rằng chúng tôi quá dốt việc điều hành nhịp nhàng. Bị la mắng không hề làm tăng động lực hay nhiệt tình tham gia của chúng tôi lấy một mảy.

Một câu hỏi đáng giá luôn phải ghi nhớ trong tâm trí là bạn thể hiện sự tôn trọng đối với kinh nghiệm và phẩm chất của đối tượng huấn luyện như thế nào để họ muốn bồi đắp từ những phẩm chất ấy và ngày càng trở nên hiệu quả hơn. Một nhà lãnh đạo giỏi ở vai trò huấn luyện hoàn toàn trái ngược với vị thượng sĩ nhất kiên quyết la hét bắt ba quân phải phục tùng. Bạn đang cố gắng làm tăng sự tự tin ở đối tượng huấn

luyện, khiến họ hào hứng về những gì họ có thể đạt được. Vai trò của bạn là lôi cuốn tâm trí họ nghĩ đến những điều khả thi và họ có thể tiến lên ra sao để phát huy tối đa tiềm năng ở chính mình và người khác.

Vai trò của bạn chính là kết hợp giữa khẳng định tích cực với khuyến khích cảm giác khám phá và vươn ra. Nhờ bày tỏ sự tôn trọng đối với mọi phần kinh nghiệm ở người khác, bạn đang nâng cao lòng tự tôn và tự giác ở bản thân họ, nhất là khi bạn thể hiện sự tôn trọng đối với những gì họ học hỏi được từ những sai hỏng trong quá khứ. Không bao giờ là chuyện thừa khi nhắc cho đối tượng nhớ về những phẩm chất tích cực mà bạn và người khác nhận thấy ở họ.

Hazel nhận thấy sự tự tin của Gemma lên xuống thất thường khi cô bắt đầu gánh vác vai trò mới. Hazel biết cô cần liên tục nói với Gemma về những phẩm chất cô quan sát thấy ở Gemma. Gemma cần liên tục nghe về những phẩm chất ấy và biết cô có được sự tôn trọng từ sếp mình ngay trong thời điểm quá trình học hỏi thật gian khó ở vị trí mới. Hazel ý thức rằng việc nhắc đi nhắc lại những phẩm chất này là một phần cần thiết để duy trì sự tự tin của Gemma ở mức cao và bồi đắp những phẩm chất ấy khi cô bước lên đảm đương trách nhiệm.

Thực hành

- Hãy làm rõ trong đầu bạn xem điều gì khiến bạn đặc biệt tôn trọng ở kinh nghiệm và phẩm chất của đối tượng huấn luyện

- Thường xuyên tỏ rõ thái độ tôn trọng ấy, nhận biết khi nào thì đối tượng rèn cặp cần sự trấn an
- Quan sát xem kiểu nhận xét nào ở bạn giúp củng cố dạng tự tin đúng đắn và áp dụng cách tiếp cận đó
- Khi đối tượng huấn luyện tiến bộ ở vai trò của họ, hãy nói rõ những gì bạn quan sát thấy ở những phẩm chất tiến bộ ấy
- Quan sát xem đâu là mối liên hệ giữa điều bạn nói với động lực của đối tượng huấn luyện
- Đa dạng hóa từ ngữ và sử dụng những ví dụ khác nhau, sao cho đối tượng tin vào những lời bạn nói vì tính cập nhật

ĐẢM BẢO ĐỐI TƯỢNG HUẤN LUYỆN HIỂU RÕ NHỮNG CẠM BẦY VÀ RỦI RO

KHI NGƯỜI TA HIỂU RÕ các cạm bẫy và rủi ro, thì các bước tiếp theo và cách thực hiện những bước đi ấy sẽ trở nên thực tế.

Ý tưởng

Khi có người tiếp cận bạn với bầu nhiệt huyết và ý định thực hiện thật tốt công việc, hẳn bạn không muốn dập tắt nhiệt tình ấy. Bạn không muốn miêu tả những cạm bẫy và rủi ro theo cách làm tiêu tan nhiệt tình của họ và họ chẳng còn chút ham muốn khắc phục những rủi ro ấy nữa.

Kết quả bạn mong muốn là đối tượng ấy ý thức hết cạm bẫy và rủi ro chủ chốt, và biết họ sẽ xử lý ra sao theo cách thực tế và chừng mực. Quản lý rủi ro hoặc cạm bẫy là phần then chốt trong cách người ta muốn học được. Ở vai trò huấn luyện nhà lãnh đạo sẽ nêu lên những câu hỏi xem đâu là cạm bẫy và cách khắc phục chúng.

Nhiều khả năng là nhà lãnh đạo ở vai trò rèn cặp sẽ tập trung vào những nguy cơ chủ chốt sao cho đối tượng có thể tập trung vào từng nguy cơ một. Tung ra tới tấp đủ thứ nhận xét

về đủ thứ rủi ro họ phải đối diện khó lòng giúp người ta phát triển giải pháp và kế hoạch xử lý từng rủi ro. Nhiệm vụ của bạn là trung thực về những cạm bẫy và rủi ro nhưng không khiến ai đó phải ngợp đi. Họ cần bước ra khỏi cuộc trò chuyện với bạn mà tin tưởng rằng những cạm bẫy và rủi ro là có thể xử lý dù cho rất khó quản được chúng.

Norma hào hứng về những trách nhiệm phụ thêm mà cô được giao phó ở một ngân hàng đầu tư. Sếp của cô – Hassan – rất vui lòng chào đón cô vào nhóm của mình. Hassan trân trọng thái độ tích cực của Norma và khả năng gây dựng quan hệ cá nhân rất nhanh của cô. Hassan muốn đảm bảo Norma hiểu bộ phận mà cô mới vào làm việc và nhận biết được một số cạm bẫy và rủi ro.

Hassan lo ngại một số khách hàng có thể tìm cách lợi dụng sự bỡ ngỡ của Norma trong lĩnh vực này và ép cô phải chốt non thương vụ. Hassan nói chuyện rõ ràng với Norma về đặc điểm của các khách hàng khác nhau và những cách tiếp cận mà nhiều khả năng họ sẽ áp dụng. Hassan hướng sự chú ý vào các rủi ro và đề xuất vài cách xử lý, nhưng anh biết Norma phải tự đúc kết từ kinh nghiệm xem cô có thể tin tưởng ai và cần cảnh giác những ai. Trong mấy tuần đầu tiên Hassan có những cuộc trò chuyện định kỳ, ngắn gọn với Norma để xem cô tiến bộ ra sao và cảnh báo dần dần một số nguy cơ đang diễn ra, đảm bảo Norma hiểu những ẩn ý trong đó.

Thực hành

- Hãy làm rõ trong đầu mình xem đâu là cạm bẫy và rủi ro
- Nói hết các cạm bẫy và nguy cơ, mỗi lần một chuyện
- Chỉ ra các cạm bẫy và nguy cơ theo kiểu “có thể xử lý” chứ không phải kiểu lẩn át đe dọa
- Trang bị cho đối tượng để họ đưa ra quan điểm riêng về cách họ sẽ giải quyết các cạm bẫy và nguy cơ đó
- Đánh giá định kỳ và tóm lược xem các cạm bẫy và nguy cơ được nhìn nhận ra sao qua quan điểm của cá nhân và nhóm

TIN RẰNG TRONG BẤT CỨ HOÀN CẢNH NÀO CŨNG CÓ CÁI HAY

KHÔNG NGỪNG TIN TƯỞNG rằng dù gian nan và khó chịu đến đâu thì trong bất cứ hoàn cảnh nào cũng có cái hay.

Ý tưởng

Một trong những đóng góp quan trọng nhất ở vai trò huấn luyện người lãnh đạo có thể tạo ra chính là mang lại lối suy nghĩ rằng dù hoàn cảnh có ngặt nghèo đến đâu, thì vẫn luôn có thể xuất hiện những kết quả có lợi. Tin tưởng rằng điều hay có thể nảy sinh từ bất cứ tình huống nào dẫn tới một tâm thế tìm kiếm kết quả tích cực, bất kể nỗi đau hay tình trạng trầm trọng của trải nghiệm hiện thời thế nào đi chăng nữa.

Khi ai đó giải thích về tình thế khó khăn mà họ đang phải xử lý, hãy đề nghị họ suy ngẫm, “liệu ở cuối quá trình này, có thể xuất hiện kết quả lạc quan nào?” giúp tạo ra một tâm thế tích cực và tạo điều kiện để họ bớt sợ hãi.

Chia sẻ ví dụ về những tình huống bạn từng trải qua, tưởng chừng thất bại nhưng cuối cùng lại là những kết quả tích cực có thể hữu ích. Kể kinh nghiệm về một bài giới thiệu tệ hại dẫn tới phải xem xét lại từ đầu một kế hoạch dự án lại có thể là một sự khích lệ.

Kể chuyện xoay quanh ví dụ về đánh mất sự tự tin trong một tình huống nào đó và cách bạn gây dựng lại lòng tin để xử lý những tình huống tương tự trong tương lai có thể cung cấp một câu chuyện hữu ích cho người khác đối mặt với tình huống giống vậy. Tôi để ý thấy rằng tôi rút ra những bài học huấn luyện từ thất bại nhiều hơn nhiều so với thành công làm phương pháp thúc đẩy mọi người học hỏi.

Norma có vài bất đồng với một số đồng nghiệp. Khác biệt trong một giải pháp kỹ thuật đã biến thành một cuộc cãi vã nóng nảy và nặng cảm tính. Norma hối hận về những cảm xúc cô đã phát tiết và sợ rằng không thể cứu vãn.

Hassan khích lệ cô nghĩ đến những điều tốt đẹp có thể phát sinh từ tình huống này. Norma nói giờ đây cô đã cư xử tôn trọng hơn với các đồng nghiệp đó, lắng nghe và xắn tay làm việc cùng họ một cách triệt để và cẩn trọng hơn. Trong một khoảng thời gian ngắn bận rộn một chút, Norma mời hai đồng nghiệp khác cùng nhau uống cà phê. Họ tìm ra vài sở thích chung và dần dần gây dựng được sự cởi mở lớn hơn trong quan hệ của họ. Hai hay ba tháng sau, họ đã có thể cười đùa chuyện từng ‘đá thúng đựng nia’ thế nào. Mỗi quan hệ đồng nghiệp giờ đây bền vững hơn chính nhờ cách họ khắc phục bất đồng.

Thực hành

- Khuyến khích người khác tin tưởng rằng những điều tốt đẹp có thể nảy sinh từ bất cứ tình huống nào

- Tạo điều kiện cho người khác hiểu rõ họ muốn cứu vãn một tình huống khó khăn ra sao
- Khích lệ người khác từng bước, từng bước bồi đắp một mối quan hệ công việc mang tính xây dựng
- Giúp người khác nhận thức rằng cần có thời gian mới đạt được những kết quả có tính xây dựng
- Hãy kiên nhẫn khi người khác chưa sẵn sàng hợp tác

ĐI CẠNH NGƯỜI KHÁC Ở KHOẢNG CÁCH VỪA PHẢI

KHI ĐI CẠNH NGƯỜI KHÁC ở khoảng cách vừa phải bạn là một nguồn động viên và có thể cung cấp các gợi ý, nhưng hành trình là của họ chứ không phải của bạn.

Ý tưởng

Khi một đứa trẻ bắt đầu chập chững tập đi, ba mẹ bước bên cạnh và có thể chỉ dẫn cho con hoặc giúp con đứng dậy khi bị ngã. Nhưng cha mẹ biết rằng trẻ cần phải tự đi nếu chúng muốn tự đi được. Đứa trẻ muốn có sự đảm bảo an toàn từ việc ba mẹ ở gần bên nhưng lại muốn thử xem mình có đi từ bên này sang bên kia phòng được không.

Câu ‘con giỏi lắm’ từ ba mẹ khích lệ đứa trẻ đi băng qua căn phòng lần nữa. Đứa trẻ vui thích vì bố mẹ ở ngay gần nhưng quyết tâm tự đi và bắt đầu phấn khởi trước cảm giác tự do chúng mới khám phá ra.

Hình ảnh đi bên cạnh ai đó ở khoảng cách vừa phải có thể tóm tắt vài trò của nhà quản lý với nhân viên mới hoặc với đối tượng nào đó vừa nhận trách nhiệm mới. Nhà quản lý không được xen vào hoặc hấp tấp phản ứng đến nỗi nhân viên muốn giao trả vấn đề lại cho nhà quản lý luôn. Giữ khoảng cách là điều có tính quyết định trong khi vẫn cung cấp sự đảm bảo rằng bạn thấu hiểu và quan tâm những gì đang diễn ra.

Norma từ đầu chưa tìm ra ngay được cách xây dựng mối quan hệ đúng mực với một số công ty khách hàng. Hassan cho cô một vài ý tưởng thực tế nhưng vẫn giữ khoảng cách. Thành công với Hassan là đảm bảo rằng khách hàng nói chuyện với Norma chứ không phải với anh, vì điều quan trọng là tạo điều kiện để Norma xây dựng quan hệ lâu dài với khách hàng, và Hassan sẽ chỉ có mặt trong những buổi họp đánh giá quan trọng mà thôi.

Có vài lần Hassan phải kiên quyết nói với khách hàng rằng họ phải làm việc trực tiếp hằng ngày với Norma, chứ không nên tìm đến anh, trừ các buổi họp đánh giá sáu tháng một lần. Hassan biết với cách làm này anh đang thực hiện một cú mạo hiểm có tính toán nhằm tạo điều kiện cho Norma dần hoàn thành hết trách nhiệm của cô và thiết lập quan hệ đúng đắn với các công ty khách hàng.

Thực hành

- Giữ khoảng cách mỗi khi bạn bị cám dỗ can thiệp quá sâu
- Tạo điều kiện để đối tượng học cách tự đi tự chạy dựa vào sức mình
- Trở thành một nguồn động viên mà không xen ngang vào việc học hỏi của đối tượng huấn luyện
- Sẵn sàng bước sang một bên khi phần việc của bạn đã xong

CHO PHÉP IM LẶNG VÀ YÊN TĨNH

TIẾN BỘ CÓ THỂ NẢY SINH từ sự im lặng và yên tĩnh, chẳng thua gì hoạt động và nói năng.

Ý tưởng

Khi Clive Woodward cấu trúc lại đội England Rugby Union hồi năm 1999/2000, ông giới thiệu một phương pháp tiếp cận khác về tư duy hiệp hai. Thông lệ nghỉ giữa hiệp bao gồm hai phút tuyệt đối im lặng khi các cầu thủ suy nghĩ về thành tích thi đấu, lau khô mồ hôi và thay bộ quần áo thi đấu mới.

Tiếp sau ba phút đánh giá của huấn luyện viên, và ba phút kết luận của huấn luyện viên và đội trưởng, là thêm hai phút im lặng tưởng tượng cú phát bóng. Clive Woodward sử dụng hành động mang tính biểu tượng là mặc áo sạch kết hợp với im lặng để tạo nên một tâm thế mới mẻ cho hiệp hai.

Ta sống trong một thế giới vận động chóng mặt trong đó lời lẽ ngụ ý hành động. Ta có thể nghe được lời nói của bất cứ ai bất cứ khi nào nhờ công nghệ thông tin. Nhưng thường thì những khoảnh khắc có sức mạnh nhất lại là những lúc im lặng khi ta suy ngẫm và quyết định xem sẽ làm gì tiếp theo. Thường thì những khoảnh khắc chuẩn bị tốt nhất chính là những giây phút im lặng khi ta xác định hai hay ba điểm cốt yếu ta muốn trình bày trong một cuộc họp nào đó.

Người huấn luyện ở vai trò lãnh đạo cho phép im lặng và yên tĩnh ngay trong cuộc đối thoại. Đôi khi đối tượng huấn luyện chợt im lặng và cần xử lý một phản ứng cảm xúc. Lúc khác, nhà quản lý ở vai trò huấn luyện có thể gợi ý đối tượng dành vài phút suy ngẫm những bước tiếp theo trong cách họ xử lý một tình huống. Phương pháp hay là đề xuất nghỉ ba phút để dùng một tách cà phê, giúp đối tượng nghỉ cho thấu những bước tiếp theo.

Thực hành

- Coi im lặng là có hiệu quả
- Nhận biết khi nào sự im lặng là cần thiết để người khác suy nghĩ kỹ càng về các bước tiếp theo
- Tạo điều kiện cho sự im lặng và không cảm thấy bạn buộc phải lấp đầy chỗ trống
- Xây dựng thấu hiểu chung về việc sử dụng sự im lặng sao cho hiệu quả
- Nhận biết xem một người cần im lặng bao lâu để đúc kết các bước tiếp theo của họ

TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ ĐỐI TƯỢNG VẬN DỤNG KINH NGHIỆM CỦA BẢN THÂN

TẤT CẢ CHÚNG TA đều áp dụng kinh nghiệm vào các tình huống công việc ở mức độ rộng hơn ta tưởng rất nhiều

Ý tưởng

Những gì người ta làm trong thời gian ở ngoài công sở thường có thể chuyển vào tình huống làm việc nhiều hơn mức họ có thể nhận thức đầy đủ.

Người ở vai trò lãnh đạo của một tổ chức tình nguyện, như câu lạc bộ thể thao, tổ chức cộng đồng, hay hội từ thiện hẳn đã phát triển bề dày kinh nghiệm làm việc với các tình nguyện viên và tìm cách đạt được sự đồng thuận với các nhóm đối tượng khác nhau.

Các bậc cha mẹ không ngừng thương lượng với con cái để tìm cách cân bằng các ưu tiên khác nhau. Những bậc cha mẹ nào nói rằng ở chỗ làm việc họ không giỏi đàm phán có lẽ không nhận ra được những kỹ năng có thể chuyển đổi từ vai trò làm cha làm mẹ.

Có nguy cơ là chúng ta đều tập trung vào tính khả dụng của

các kinh nghiệm làm việc hiện tại, trong khi thực ra ta có thể vận dụng kinh nghiệm từ một loạt những vai trò khác nhau. Khi tôi giúp ai đó khởi động trước cuộc phỏng vấn, tôi khuyến khích họ nghĩ kỹ xem hỗn hợp kinh nghiệm mà họ đã tích lũy được trong suốt 15 năm vừa qua là gì, tương ứng với kỳ vọng của nhà tuyển dụng tiềm năng.

Hassan biết rằng Norma đã làm việc trong chính phủ trước khi gia nhập ngân hàng đầu tư. Hassan khuyến khích Norma suy ngẫm về những kỹ năng cô đã học được qua xử lý các công việc chính trị trong chính phủ mà cô có thể chuyển đổi vào vai trò mới của mình.

Hassan cũng biết Norma là đội phó của đội khúc côn cầu. Hassan khích lệ Norma nghĩ cho kỹ xem cô đã học được những gì ở vai trò thành viên ban lãnh đạo câu lạc bộ khúc côn cầu, những kinh nghiệm cô có thể chuyển đổi vào phương pháp tiếp cận của cô ở ngân hàng đầu tư. Nhận biết thế mạnh của mọi người và đảm bảo khả năng phục hồi mạnh mẽ khi bị tấn công trong thể thao tương quan mạnh mẽ với công việc nhiều hơn Norma tưởng.

Thực hành

- Chia sẻ những ví dụ cho thấy ở đâu thì kinh nghiệm rộng mang lại cho bạn khả năng trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn
- Khích lệ đối tượng huấn luyện suy ngẫm những cách tiếp cận họ sử dụng bên ngoài công việc và làm thế nào họ áp dụng vào công việc trực tiếp

- Khích lệ họ coi kinh nghiệm trước đó là có liên quan chứ không phải không có liên quan
- Kích thích đối tượng chia sẻ các câu chuyện về những hoạt động mở rộng của họ truyền cho họ phương pháp tiếp cận với công việc
- Tạo điều kiện cho mọi người nói về các ví dụ khi họ chuyển đổi cách tiếp cận họ sử dụng với con cái và những người nhỏ tuổi hơn vào bối cảnh công việc



CHÚC MỪNG TIẾN BỘ

CHÚNG TA ĐỀU HƯỞNG ỨNG trước khẳng định tích cực, chính vì thế ta hiểu tầm quan trọng của việc luôn luôn chúc mừng tiến bộ.

Ý tưởng

Ta vẫn hay nghĩ rằng nói với ai đấy về tiến bộ ta quan sát được ở họ là sáo mồm. Ta hay nghĩ những nhận xét như thế gần với tăng bốc xu nịnh và có vẻ không thật lòng.

Chúng ta đều được hưởng lợi từ sự “hoan hô cổ vũ của người ngoài”, thế nhưng ta lại thường rất ngại ngần trao tặng và đón nhận lời khen ở nơi làm việc.

Những cụm từ mơ hồ như ‘cảm ơn’ hay ‘được đấy’ cũng ổn, ở mức nào đó, nhưng nếu không cụ thể, chúng sẽ không được xem là có ý nghĩa. Xác định và thừa nhận tiến bộ càng cụ thể thì những nhận xét ấy càng đáng tin cậy. Lời nhận xét càng cụ thể, thì nó càng có nhiều khả năng khích lệ lặp lại hành vi.

Mở màn một cuộc trò chuyện huấn luyện bằng cách hỏi, “anh/chị đang hài lòng với tiến bộ nào?” có thể giúp ai đó có thái độ tích cực, suy ngẫm những điểm tốt thay vì lao thẳng vào những gì họ đang cảm thấy khó khăn. Bắt đầu từ tiến triển trong vấn đề phức tạp nhất có thể tạo ra một góc nhìn

tích cực khiến việc chuyển sang giai đoạn tiếp theo trở nên khả thi.

William là mục sư bề trên tại một nhà thờ nội ô: phó xứ của ngài là Rachel cảm thấy quá trình chuyển đổi sang vai trò mới không được êm xuôi. Rachel đã quen làm việc trong một môi trường mà mọi người đều nói rõ họ sắp sửa làm gì. Rachel cảm thấy khó khăn khi làm việc với những tình nguyện viên không phải lúc nào cũng chịu trách nhiệm đến cùng những gì họ đã đồng ý làm.

William khích lệ Rachel nghĩ tới một vài gương điển hình, khi các tình nguyện viên thực hiện công việc đến nơi đến chốn và những khía cạnh trong cách tiếp cận của cô giúp những người này được truyền động lực. William thấy rõ là Rachel cần phải tin rằng cô có tiến bộ thì mới đủ tự tin trò chuyện và khích lệ người khác chủ động hơn khi làm việc với trẻ em và thanh thiếu niên.

Thực hành

- Nhận biết tác động của lời khẳng định tích cực đối với bạn
- Ghi lại những gì người khác làm tốt để trích ra trong các cuộc trò chuyện tương lai
- Nói rõ ví dụ về tiến bộ theo cách cụ thể và công nhận đóng góp của một người
- Nhắc lại các ví dụ về tiến bộ một cách định kỳ
- Khi bạn chia sẻ ví dụ về tiến bộ, hãy thể hiện bạn thực lòng và nói ra kèm một nụ cười trên gương mặt

GIÚP MỌI NGƯỜI ĐÚC KẾT NHỮNG GÌ HỌ HỌC ĐƯỢC

TÌM CÁCH NÀO ĐÓ để người ta đúc kết những gì họ học được giúp đảm bảo rằng kiến thức ấy khắc sâu trong tương lai.

Ý tưởng

Với một số người thì nói chuyện kỹ càng về những gì họ đã học được chính là cách khắc sâu kiến thức ấy. Trò chuyện với một đồng nghiệp hoặc bạn bè tin cẩn về cách họ xử lý một vấn đề nào đó là rất quan trọng cho việc đúc kết những gì họ học được.

Với người khác, cách tiếp cận hay nhất là dùng một cuốn sổ ghi chép vào mỗi cuối tuần xem họ đã học được gì trong tuần. Giá trị của phương pháp này là nó cho phép đối tượng nhìn lại những gì họ đã học được qua nhiều tuần.

Người huấn luyện ở vai trò quản lý có thể đóng vai trò then chốt trong việc tạo điều kiện cho ai đó thấy rõ quy trình nào cần thiết phải có để đúc kết những gì họ học được và nhắc cho họ nhớ hành trình học hỏi đã trải qua.

Một câu hỏi phụ nữa có thể là, “anh/chị sẽ củng cố những hiểu biết ấy thế nào trong vài tuần tới?” Nếu đối tượng chủ trì thành công một cuộc họp, thì họ cần chủ trì thêm nhiều cuộc họp khác để khắc sâu hơn nữa kiến thức này. Nếu ai đó đã

trình bày bài giới thiệu trước 100 người và nắm được các kỹ thuật phát huy tác dụng với mình, thì việc thực hiện một bài giới thiệu khác sau đó vài tuần sẽ khác sâu hơn nữa phương pháp hiệu quả ấy.

Rachel rất e dè về việc giảng bài trước một giáo đoàn đa dạng ở nhà thờ, bao gồm các đối tượng khác biệt lớn về tuổi tác, trình độ giáo dục và bối cảnh xã hội. Các bài giảng đầu tiên của cô quá nặng lý thuyết. Nhờ có sự giúp đỡ của William, Rachel đưa vào trong bài giảng của mình thêm nhiều câu chuyện, khiến bài giảng trở nên thực tế hơn.

Thực hành

- Hỏi xem đối tượng đang học hỏi được gì
- Khuyến khích họ tìm ra cách nào hiệu quả với họ để ghi lại những gì học được
- Khuyến khích họ suy gẫm cách khác sâu những hiểu biết này
- Đề nghị mọi người định kỳ suy ngẫm về những gì họ đã học được trong vòng vài tháng gần nhất và chúc mừng tiến bộ họ đã đạt được trong việc học hỏi

KHUYẾN KHÍCH ĐÓNG GÓP TRONG TẬP THỂ LỚN

HỌC HỎI XUẤT PHÁT từ việc tạo ra những đóng góp của mình, và từ kinh nghiệm và đóng góp của bạn trong tập thể lớn hơn.

Ý tưởng

Rất nhiều người có lối suy nghĩ là thành công của họ tùy thuộc vào những gì họ làm ở vai trò cá nhân. Nhưng thành công thường phụ thuộc vào đóng góp của họ cho tập thể lớn hơn. Thành công của một cầu thủ bóng đá không chỉ tùy thuộc vào số bàn thắng anh ta ghi được. Một cầu thủ giỏi chuyền bóng cho đồng đội hiệu quả và đúng lúc. Một cầu thủ giỏi bọc lót cho người khác và tạo điều kiện cho họ di chuyển vào khoảng trống nào đó để đồng đội có thể chuyền bóng cho họ. Một đội bóng xuất sắc nổi tiếng bởi thành tích đồng đội chứ không chỉ là những màn trình diễn bậc thầy của cá nhân riêng lẻ nào đó.

Nhà lãnh đạo ở vai trò huấn luyện có thể đóng vai trò quý báu trong việc tạo điều kiện cho đối tượng nhìn rộng ra khỏi những trách nhiệm cụ thể của riêng họ. Câu hỏi, ‘anh/ chị muốn đóng góp ra sao cho tập thể lớn?’ không thể bị bỏ qua. Người ta hiếm khi đáp lại bằng câu, “Tôi không muốn đóng góp gì cho tập thể lớn.” Là lãnh đạo của nhóm, bạn muốn gợi ý một số lĩnh vực cụ thể mà một đối tượng nào đó có thể

đóng góp, nhưng bạn sẽ muốn để cho họ có quyết định cuối cùng nhằm đảm bảo họ hết lòng vì kết quả tích cực. Chia sẻ các ví dụ về việc bạn đã đóng góp thế nào vào tập thể lớn và bạn đã học hỏi gì từ trải nghiệm ấy có thể mang lại một kích thích hữu ích.

William đề nghị Rachel tham gia vào nhóm tổ chức ngân hàng thực phẩm ở địa phương, làm việc với đại biểu từ các nhà thờ khác. William nghĩ rằng đây sẽ là cơ hội lý tưởng để Rachel trở thành thành viên của một tập thể rộng hơn, làm việc với người xuất thân từ các hoàn cảnh khác nhau trong một dự án hữu ích. Trải nghiệm này giúp Rachel phát triển các kỹ năng hợp tác với cả giới chức địa phương và các tổ chức tình nguyện.

Thực hành

- Xem xét lợi ích lâu dài từ đóng góp của một cá nhân vào tập thể lớn
- Tạo điều kiện giúp họ làm rõ họ muốn học hỏi được gì từ trải nghiệm này, và họ có thể tạo ra đóng góp gì
- Coi đóng góp ở vai trò thành viên của một tập thể lớn là phần căn bản làm nên sự phát triển của một cá nhân
- Định kỳ hỏi xem họ học được gì trong vai trò thành viên của một tập thể và việc này hỗ trợ ngược trở lại thế nào cho cách họ xử lý các trách nhiệm cá nhân
- Hỏi xem họ học được gì từ các thành viên khác trong tập thể

TẠO RA CẤU TRÚC HỖ TRỢ LẦN NHAU

KHI MỘT NGƯỜI CÓ THỂ TẠO RA CÁC CẤU TRÚC HỖ TRỢ LẦN NHAU, NHỮNG
GI HỌ HỌC HỎI ĐƯỢC CÀNG CÓ KHẢ NĂNG KHẮC SÂU LÂU BỀN HƠN.

Ý tưởng

Ta thường đạt hiệu quả cao nhất khi ta có ở bên mình một người toàn tâm toàn ý với thành công của ta, một người sẽ bảo cho ta biết khi nào ta làm sai làm hỏng. Khi tôi là Tổng Giám đốc Tài chính của Bộ Giáo dục và Việc làm, tôi phối hợp chặt chẽ với một thành viên ban giám đốc. Chúng tôi hỗ trợ lẫn nhau nhưng cũng luôn thách thức nhau. Chúng tôi biết rằng chúng tôi có thể mổ xẻ thấu đáo các vấn đề trong một cuộc trò chuyện để đưa ra được một kết luận vững chắc.

Hãy hỏi ai đó xem đâu là những thỏa thuận hỗ trợ chung mà họ muốn sắp xếp, có thể gợi ý cho họ nghĩ họ tin tưởng và tôn trọng của ai, và với đối tượng nào thì họ có thể có những cuộc trò chuyện chân thành sẽ dẫn tới những hiểu biết tích cực.

Khuyến khích mọi người liên tục làm mới các thỏa thuận hỗ trợ chung là việc rất quan trọng, để họ luôn cởi mở với những người khác nhau, đem lại những cách nhìn đa dạng và không mắc kẹt vào thói quen chỉ nghe một loạt những quan điểm y chang nhau.

William khích lệ Rachel gặp gỡ các phó xứ khác và xây dựng việc đối thoại với họ thành những dịp học hỏi, chia sẻ các kinh nghiệm và bàn bạc thông suốt cách xử lý một thách thức mà họ phải đối mặt. Rachel phát hiện ra rằng có rất nhiều điểm tương đồng trong những tình huống họ đang xử lý.

Mặc dù ban đầu cô khá e dè, nhưng giờ đây cô mong chờ các buổi họp mặt cứ sáu tuần một lần với hai cha phó khác. Cô biết mình có thể thoải mái nói ra các vấn đề và sẽ luôn rời khỏi các cuộc trò chuyện như vậy với những ý tưởng mới mẻ và quyết tâm rõ rệt về những việc cô sẽ làm tiếp theo.

Thực hành

- Chia sẻ câu chuyện thỏa thuận hỗ trợ lẫn nhau đã từng phát huy tác dụng với bạn
- Chính thức hóa việc mọi người dành thời gian để hỗ trợ lẫn nhau
- Khuyến khích cân bằng giữa hỗ trợ và thách thức lẫn nhau để thu được những kết quả rõ ràng
- Khuyến khích làm mới các cấu trúc hỗ trợ lẫn nhau với các phương án kết hợp mới
- Khuyến khích mọi người tuyên bố rõ ràng theo định kỳ xem họ đã hưởng lợi ra sao từ những thỏa thuận hỗ trợ kiểu luân phiên học hỏi



CỦNG CỐ SỰ ĐỘC LẬP TƯ DUY VÀ TINH THẦN

KẾT QUẢ CỦA MỘT cuộc trò chuyện huấn luyện tốt là sự độc lập tư duy và tinh thần được củng cố thêm.

Ý tưởng

Một số ý kiến phê bình lo ngại rằng các cuộc trò chuyện huấn luyện sẽ tạo ra sự lệ thuộc. Những cuộc trò chuyện huấn luyện tốt đưa tới kết quả hoàn toàn trái lại.

Huấn luyện hiệu quả cốt ở việc tạo cho ai đó khả năng vượt qua tình trạng bất định và đạt tới ý thức mạch lạc. Huấn luyện chủ yếu là tạo điều kiện để người khác chuyển từ việc nhìn xuống thành nhìn lên, tinh thần chán nản dù chút ít cũng đã được thay thế bằng tinh thần phiêu lưu và hy vọng.

Kết quả từ một cuộc trò chuyện huấn luyện tốt là đối tượng sẽ thấu hiểu tâm trí mình và có giải pháp tự thân. Họ sẽ thông suốt mối tương quan giữa các giá trị đã có với đầu là chỗ họ muốn bổ sung giá trị trong một tình huống cụ thể nào đó. Tầm nhìn về những gì họ muốn đạt được sẽ rõ ràng hơn và cách tiếp cận của họ sẽ ngập tràn sinh lực, đưa họ vượt qua những thời khắc gian nan.

Củng cố tính độc lập trong tư duy và tinh thần là việc tìm ra “nút mở”, nơi niềm tin biến thành hành động và lòng tự tin biến thành can đảm.

Trong một cuộc trò chuyện huấn luyện luôn tự nhủ, “tôi làm thế nào để củng cố tính độc lập tư duy và tinh thần ở con người này?” có thể cho bạn tư thế giúp họ rời khỏi cuộc trò chuyện ấy một cách tươi mới và tràn ngập sức sống. Nguy cơ lệ thuộc sẽ không xảy ra khi bạn tập trung vào việc cho mọi người tự do phát huy tối đa tiềm năng và tạo điều kiện để họ kết hợp mọi kinh nghiệm cuộc sống và giá trị của mình vào cách họ dẫn dắt và gây ảnh hưởng lên mọi người.

Thực hành

- Coi sự độc lập tư duy và tinh thần là điểm cộng, không phải điểm trừ
- Khích lệ việc phát triển các ý tưởng và giải pháp mới
- Đặt ra câu hỏi như, “nếu giờ anh/chị đủ dũng cảm, anh/chị sẽ làm gì?”
- Hãy lạc quan và không chỉ trích khi hành động độc lập không hẳn có hiệu quả
- Củng cố thêm khi nhận thấy có kết quả tích cực nảy sinh khi tinh thần độc lập được vận dụng khôn ngoan

Mục D

HIỂU BIẾT CỦA RIÊNG BẠN VỀ HUẤN LUYỆN



LIÊN TỤC RÀ SOÁT HIỂU BIẾT CỦA BẠN

KHI RÀ SOÁT LẠI hiểu biết của mình, bạn đúc kết và khắc sâu thêm.

Ý tưởng

Là một lãnh đạo hoặc quản lý, khi huấn luyện, bạn cũng không ngừng học hỏi. Đôi khi cũng nên đánh giá và tự hỏi xem liệu cách tiếp cận của bạn có gì biến đổi không. Những câu bạn tự hỏi bản thân có thể là:

- Tôi đã đặt các câu hỏi mở tốt hơn chưa?
- Tôi đã đa dạng hóa nhịp độ để phù hợp với những người tôi huấn luyện chưa?
- Tôi có duy trì tập trung tuyệt đối và tỏ ra tôi hoàn toàn chú ý trong các cuộc trò chuyện đó chưa?
- Tôi nhận được phản hồi ra sao về phương pháp huấn luyện của mình?
- Tôi thấy được điều khác biệt gì ở những người tôi huấn luyện: có biến đổi đáng kể nào về năng lực và độ tự tin của họ không?
- Tôi có thêm tự tin vào việc dành khoảng trống trong cuộc trò chuyện để người khác suy nghĩ không?

- Tôi có sẵn lòng để người khác đưa ra kết luận và không cảm thấy nhiệm vụ của tôi là đưa ra giải pháp?

Sẽ rất hữu ích nếu bạn tự hỏi mình vài câu hỏi trên đây một cách thường xuyên và có thể ghi chép lại những quan sát của bạn xem chúng thay đổi ra sao theo thời gian.

Thực hành

- Đánh giá hiểu biết của bạn một cách định kỳ
- Đặt ra các tiêu chí để đánh giá hiểu biết đó
- Nhận biết xem bạn có cảm thấy tạo điều kiện cho mọi người tự tìm ra kết luận thì hay hơn là tự mình đưa ra giải pháp
- Quan sát xem bạn đa dạng hóa nhịp độ ra sao để đáp ứng người khác
- Chúc mừng hiểu biết của mình

PHÁT TRIỂN SUY NGHĨ VỚI NHỮNG NGƯỜI TIN CẬY

SỰ HỖ TRỢ và khích lệ từ những người cũng đang phát triển phương pháp huấn luyện nhiều khả năng sẽ giúp bạn bồi đắp phương pháp của mình nhanh chóng hơn so với tự bạn loay hoay lấy.

Ý tưởng

Khi tôi làm việc với các nhóm, tôi khuyến khích họ sử dụng cách tiếp cận kiểu huấn luyện với nhau và do vậy, bắt đầu phát triển được lòng tin lớn hơn khi sử dụng cách tiếp cận kiểu huấn luyện với các đồng cấp. Họ thường đánh giá cao các cuộc trò chuyện huấn luyện tập trung, đặc biệt là khi đôi bên cùng có lợi từ việc tiếp nhận lẫn huấn luyện người khác. Tôi khuyến khích họ suy ngẫm xem làm thế nào cách tiếp cận huấn luyện có hiệu quả, phản hồi cho nhau biết dạng tiếp cận và loại câu hỏi nào hiệu quả. Chia sẻ những câu hỏi hay đã được chứng minh là hiệu quả có thể là một cách tuyệt vời để phát triển hiểu biết của bạn.

Khuyến khích các nhóm đạt tới mức độ mọi thành viên đều muốn dành thời gian huấn luyện lẫn nhau, chia sẻ quan điểm và cả những hiểu biết quý báu của riêng họ.

David bản thảo không biết anh có đang sử dụng hiệu quả

một cách tiếp cận huấn luyện hay không. Anh lẫn lộn giữa việc khi nào đưa lời khuyên và định hướng của cuộc trò chuyện, và khi nào thì ngấm ngội hơn và đề xuất quan điểm rộng hơn. David trò chuyện với một đồng nghiệp cũng nhận được phản hồi tương tự bởi cô có xu hướng mau mắn cung cấp giải pháp.

Họ cùng nhau chia sẻ những ví dụ về cách tiếp cận và học hỏi từ kinh nghiệm của nhau. Kết quả là, David tự tin hơn trong cách tiếp cận huấn luyện và hài lòng với cảm giác tự kiểm chế không vội vàng cung cấp giải pháp.

Thực hành

- Ghép cặp với ai đó cũng đang phát triển phương pháp huấn luyện
- Chia sẻ kinh nghiệm và ví dụ cùng bài học từ đó
- Nói ra hết cách xử lý một số chủ đề cụ thể
- Đọc cùng cuốn sách/bài viết như đồng nghiệp và trao đổi về các phản ứng của bạn, những gì bạn cho là có thể áp dụng
- Sẵn lòng áp dụng những câu hỏi và phương pháp hay mà người khác đề xuất

HIỆP ĐỒNG TÁC CHIẾN VỚI NGƯỜI KHÁC

SUY NGÃM XEM bạn có thể hợp tác ăn ý với ai để có thể tạo điều kiện cho họ phát triển tài năng và lòng tự tin.

Ý tưởng

Người ta sẽ dễ đạt được tiến bộ hơn nếu có những tín hiệu nhất quán, tích cực từ những người họ cùng cộng tác làm việc. Hiệu ứng củng cố từ sự động viên của nhiều người trên cùng một vấn đề có thể có sức mạnh cực lớn.

Một người có xu hướng phát ngôn quá sớm và nói quá lâu trong các cuộc họp hành có thể không nhận thức được xu hướng này ở bản thân. Khuyến khích họ mời đồng nghiệp và nhân viên phản hồi sau một cuộc họp, sau khi họ chiếm mất quá nhiều thời gian, có thể tạo ra một thông điệp được nhắc đi nhắc lại. Để cách này phát huy hiệu quả, đối tượng cần phải cởi mở đề nghị phản hồi và thẳng thắn tỏ lòng cảm ơn với các phản hồi, kể cả khi đó là lời phê bình.

Nếu ai đó luôn đi họp muộn, thì tín hiệu từ bạn về tầm quan trọng của việc đúng giờ có thể được củng cố bằng cách nhất trí với các đồng nghiệp thân cận với anh ta/cô ta, để họ tỏ vẻ không hài lòng trong trường hợp người này lại đi muộn lần nữa.

Có thể hiệp đồng tác chiến ngầm với những người quan trọng bên ngoài công sở. Nếu một đối tượng có xu hướng la cà mất tập trung vào cuối buổi chiều, thì hỏi xem buổi tối hôm ấy họ sẽ đọc truyện gì cho con nghe có thể gợi ra cảm giác hối thúc phải làm xong việc và về nhà.

Một thành viên trong nhóm của David cần phải tự khẳng định hơn ở một lĩnh vực công việc. Hai người thống nhất là họ sẽ đề nghị một đồng nghiệp khác sẵn sàng đưa ra phản hồi xem đóng góp thế nào là đúng mức.

David làm việc công khai với hai hoặc ba đồng nghiệp để đảm bảo sẽ có được phản hồi nhất quán xem John đã tự khẳng định hơn hay chưa. John hiểu những gì David đang làm và hài lòng với sự ủng hộ khi giải pháp của anh có tác dụng.

Thực hành

- Nghĩ xem bạn có thể hiệp đồng tác chiến với ai để khuyến khích một lối ứng xử đúng đắn nào đó
- Nói rõ giá trị của việc xây dựng một mối hợp tác như vậy
- Nhận thức vai trò quan trọng của phản hồi từ nhân viên, những người thấy được tác động từ cung cách và hành xử của một người nào đó trực tiếp nhất
- Bắt đầu từ thái độ sẵn sàng đón nhận nghiêm túc phản hồi của đối tượng huấn luyện
- Chấp nhận rằng kết quả có thể không hoàn toàn như bạn dự kiến ban đầu



BIẾT ĐƯỢC KHI NÀO CẦN ĐẾN HỖ TRỢ CỦA CHUYÊN GIA

ĐÔI KHI ĐỐI TƯỢNG huấn luyện gặp phải những vấn đề cần hỗ trợ của chuyên gia chứ không giải quyết theo kiểu huấn luyện được, hãy nhờ một nhà quản lý nhạy bén hoặc một chuyên gia huấn luyện giàu kinh nghiệm.

Ý tưởng

Nếu ai đó rơi vào cảnh áp lực đè nặng, huấn luyện sẽ không giải quyết được những vấn đề cốt lõi. Khi ai đó gặp trở ngại tâm lý trong xử lý vấn đề nào đó, hay co rúm vì sợ hãi, thì nhất thiết cần đến trợ giúp chuyên môn.

Một số người rất cởi mở chia sẻ những nỗi băn khoăn họ đang phải đối mặt và sẵn sàng nghe theo sự giúp đỡ của chuyên gia, trong khi người khác lại có xu hướng che giấu việc bản thân kém khả năng giải quyết vấn đề. Đôi khi mọi người sẽ ra vẻ như họ hồ hởi tiếp nhận lời khuyên và sự huấn luyện, nhưng họ không hề tiến lên.

Vài năm trước, tôi có hai nhân viên nọ, cả hai người đều có khả năng tiến bộ nhưng đều chưa làm được. Về sau, mọi sự sáng tỏ rằng cả hai người này đều khốn khổ vì lệ thuộc rượu

chè và đã hình thành thói tỏ vẻ giỏi giang trong khi bên trong họ cực kỳ khiếp hãi và mượn rượu để vượt qua khó khăn. Tôi không hề để ý đến vấn đề, cho tới tận vài năm sau, tôi nghe nói người này đã chết vì suy gan.

Giúp ai đó đối mặt với các vấn đề về sức khỏe tinh thần, khuyến khích họ tìm cách để vượt lên mà không cảm thấy xấu hổ là rất quan trọng. Ở vai trò lãnh đạo, bạn đang cân bằng giữa sức khỏe của cả tổ chức với sức khỏe của các cá nhân trong tổ chức ấy. Bạn có nhiệm vụ chăm sóc những con người đang chật vật khó khăn. Chỉ dẫn họ nhận sự trợ giúp chuyên môn có thể là điều tốt nhất cho các cá nhân đó và cả cho tổ chức.

David để ý thấy rằng Wendy có một kiểu lo lắng lặp đi lặp lại. Ban đầu David cho đấy là cách Wendy nói ra vấn đề, nhưng càng lúc David càng để ý thấy rằng Wendy cực kỳ sợ hãi. David khích lệ Wendy nói về vấn đề này theo cách chiêm nghiệm nhưng dường như chẳng mấy tiến triển.

David mời một chuyên gia đến chủ trì buổi hội thảo cho cả nhóm về kiểm soát căng thẳng. Anh không hề nói với Wendy rằng anh nhắm đến cô khi bố trí buổi hội thảo này. Wendy ngần ngừ tham gia hội thảo, rồi hoàn toàn nhập tâm vào đó và đến cuối thì nói về một số bước thực tế mà cô sẽ tiến hành. Wendy nhận ra có một vấn đề lớn hơn cô cần phải giải quyết. Về sau David mới biết Wendy đã đi gặp tư vấn và rằng buổi hội thảo về kiểm soát căng thẳng là một bước cực kỳ quan trọng thúc đẩy Wendy cởi mở trò chuyện với nhà tư vấn kia.

Thực hành

- Sẽ rất hữu ích nếu chịu quan sát:
- Xem có phải ai đó đang co rúm vì sợ hãi
- Xem có phải họ quanh quẩn ở cùng một vấn đề với vẻ khích động
- Khi nào thuận lợi để trò chuyện về giá trị tiềm ẩn từ sự hỗ trợ chuyên môn
- Cách sử dụng hội thảo theo chủ đề như kiểm soát căng thẳng có thể giúp ai đó khám phá ra hoàn cảnh của mình
- Rằng hầu hết mọi người vào thời điểm nào đó trong đời cũng đều cần sự hỗ trợ y khoa từ chuyên gia



HIỂU RÕ GIỚI HẠN CỦA BẢN THÂN

GIỚI HẠN CÓ THỂ LIÊN QUAN đến kỹ năng nghề nghiệp, nhưng cũng có thể liên quan đến các tình huống nhất định, đồng nghĩa với vượt quá các giới hạn là không nên.

Ý tưởng

Một tay vợt thuận tay phải hơn tay trái sẽ muốn tập trung luyện các cú đánh trả tay phải, nhưng tay vợt này phải ý thức rằng họ đạt hiệu quả cao nhất khi sử dụng các cú đánh tay phải.

Mỗi người chúng ta đều biết rõ ta có thể huấn luyện hiệu quả với một vài đối tượng này hơn so với những người khác. Có mối quan hệ, xuất thân hoặc kinh nghiệm chung thì huấn luyện sẽ dễ dàng hơn. Có thể ta sở hữu những kỹ năng xây dựng và phát triển các mối quan hệ nhất định và, vì vậy, ta giỏi huấn luyện người khác để họ gây ảnh hưởng lớn hơn. Ta có thể chỉ có kinh nghiệm tài chính ít ỏi, và vì thế, ta sẽ không hỗ trợ được mấy để giúp người khác biết cách giải quyết các trách nhiệm tài chính quan trọng.

Khi ta là giám đốc điều hành hoạt động của ai đó, có thể họ không muốn cởi mở bày tỏ với ta về một số vấn đề. Làm việc trong cùng một mảng với đối tượng huấn luyện khiến bạn

có thể mang lại tầm nhìn về những gì cần có để thành công, nhưng cũng có thể cản trở và hạn chế phạm vi và sự thoải mái của các cuộc trò chuyện huấn luyện. Cả hai bên đều phải cảm thấy có thể nói chuyện về một chủ đề nhất định nào đó thì trò chuyện để huấn luyện mới có thể thành công. Nếu có chút cảm giác ngượng ngập hay khó chịu nào, việc huấn luyện sẽ không hiệu quả.

David biết rằng hai trong số các quản lý của anh sẽ được lợi nhờ phát triển kỹ năng thuyết trình. David đề nghị huấn luyện cả hai quản lý đó. Ann lập tức hưởng ứng đề nghị này và cởi mở nói về những vấn đề khó xử cô đang gặp phải. David và Ann rất nhanh chóng bước vào những cuộc trò chuyện huấn luyện, giúp Ann thử nghiệm các phương pháp khác nhau.

Ros ít chắc chắn hơn về chuyện có nên cởi mở với David về những lo lắng của cô không. David tôn trọng cảm giác băn khoăn này và gợi ý là Ros có thể trò chuyện dựa ba cuộc với một đồng nghiệp khác ở nơi nào đó ngoài công sở. David nhấn mạnh rằng sẽ không có phản hồi nào gửi đến David từ những cuộc trò chuyện ấy. Ros chấp nhận giải pháp thay thế này, nó mang lại cho cô không gian yên ổn để suy nghĩ thấu đáo và phát triển cách thuyết trình của cô.

Thực hành

- Nhận biết lĩnh vực chuyên môn và cả những lĩnh vực không là thế mạnh của bạn
- Thành thực với bản thân về lĩnh vực nào bạn huấn luyện tốt và những mảng bạn ít đạt hiệu quả hơn

- Đừng phật lòng nếu ai đó muốn trò chuyện để huấn luyện với người khác, không phải bạn
- Thống nhất những ranh giới trong trò chuyện để huấn luyện và khẳng định rõ tầm quan trọng của việc giữ bí mật
- Nhận biết xem khi nào bạn có được mối quan hệ nhất định với một đối tượng nào đó, đồng nghĩa với việc huấn luyện sẽ đạt hiệu quả, và cả những mối quan hệ không đủ bền chặt để có được sự cởi mở và chân thành giúp cho việc huấn luyện đạt hiệu quả cao nhất

SỬ DỤNG CHUYÊN GIA HUẤN LUYỆN BÊN NGOÀI

MỖI MỘT CHUYÊN GIA HUẤN LUYỆN bên ngoài có thể đưa tầm nhìn từ ngoài vào và không gian tự tin để một cá nhân hoặc tập thể thoải mái lựa chọn các phương án.

Ý tưởng

Là một nhà lãnh đạo hoặc quản lý, sử dụng cách tiếp cận huấn luyện có thể tạo điều kiện để một cá nhân hoặc tập thể đạt được tiến bộ. Nhưng có những thời điểm, mời một chuyên gia huấn luyện từ bên ngoài về có thể giúp đảm bảo một biến chuyển rõ rệt trong đóng góp của đối tượng. Một chuyên gia huấn luyện làm việc giỏi có thể mang đến quan điểm mở rộng từ nhiều bối cảnh khác nhau.

Một chuyên gia huấn luyện giỏi tự bản thân họ sẽ có kinh nghiệm lãnh đạo đáng nể và hẳn đã rèn cặp nhiều nhà lãnh đạo trong các lĩnh vực khác nhau.

Một chuyên gia huấn luyện từ bên ngoài có thể đặc biệt hữu ích với người đang:

- Tìm cách gánh vác những trách nhiệm lớn hơn
- Dẫn dắt một chương trình thay đổi cần đạt được tiến triển thật nhanh

- Cần mạnh dạn hơn trong cách lãnh đạo
- Xử lý các tình huống có xung đột và tìm cách vượt qua để tạo nên nhận thức mới về mục tiêu và sự gắn kết

Sử dụng một chuyên gia huấn luyện từ bên ngoài có thể rất đáng giá khi một tập thể bị lạc hướng và cần phải định hình lại mục đích của mình, rõ ràng hơn về cách các thành viên trong tập thể đó sẽ làm việc tiếp với nhau sao cho hiệu quả hơn.

Một chuyên gia huấn luyện làm việc giỏi sẽ tạo điều kiện để các cá nhân hiểu rõ năng lực của mình, tự tin hơn về việc họ sẽ bước lên gánh vác trách nhiệm lớn hơn ra sao, rõ ràng hơn về cách gây ảnh hưởng họ muốn có ở những lĩnh vực khác, và mang đến một cách tiếp cận mạch lạc và chân thực hơn trong nhiệm vụ lãnh đạo của họ.

Thực hành

- Coi chuyên gia huấn luyện làm việc từ bên ngoài là người hỗ trợ cho việc huấn luyện mà bạn đảm trách
- Đưa chuyên gia huấn luyện có kinh nghiệm vững vàng, cao cấp từ bên ngoài về
- Lưu ý tìm ra sự hòa hợp giữa người huấn luyện và đối tượng
- Tạo điều kiện để mối quan hệ huấn luyện được phát triển thoải mái, khi các mục tiêu đã được xác lập
- Định kỳ đánh giá tính hiệu quả của mối quan hệ huấn luyện



THẤU HIỂU CẢM XÚC CỦA CHÍNH MÌNH

CẢM XÚC CỦA BẠN có thể mang lại những dữ kiện quý báu nhưng đôi khi cũng gây trở ngại.

Ý tưởng

Khi ở trạng thái huấn luyện, đôi lúc cảm xúc của bạn có thể gây trở ngại. Bạn muốn thấy mình là một người huấn luyện giỏi, và, vì vậy, sẽ mong được tán thành. Bạn muốn đối tượng mình đang làm việc thường xuyên nói những điều tốt đẹp về phương pháp huấn luyện của bạn. Nhưng mục tiêu của bạn là thúc đẩy đối tượng tư duy năng nổ hơn chứ đâu phải tán tụng bạn.

Có một nguy cơ thế này: nếu xuất hiện khoảng im lặng, bạn cảm thấy mình đang không làm tốt công việc, nhưng im lặng có thể đồng nghĩa với suy nghĩ thấu đáo. Bạn muốn đối tượng tập trung vào những việc họ sẽ làm tiếp theo chứ đâu muốn họ nghĩ ngợi về chất lượng của việc huấn luyện bạn đang thực hiện.

Đôi khi bạn có thể phản ứng cảm xúc rằng đối tượng có nguy cơ ra quyết định sai lầm. Phản ứng cảm xúc của bạn có thể là nhào vào và bảo họ rằng họ cần phải thay đổi đường hướng. Nhưng đây là cuộc sống của họ, đâu phải của bạn. Vai trò của

bạn là đặt ra các câu hỏi về những gì họ đang xem xét và tạo điều kiện để họ cân nhắc kỹ càng các hệ quả. Nếu cảm xúc của bạn quá lộ liễu, nó có thể bóp méo cuộc trò chuyện và cả năng lực tháo gỡ vấn đề một cách bình tĩnh và ngấm ngấm của người kia.

Mặt khác, cảm xúc của bạn lại chính là dữ kiện quan trọng về chuyện đang diễn ra trong một tình huống cụ thể, có thể cho bạn sự sáng suốt để tách bạch được một tình huống lẽ ra rất nhập nhằng rắc rối.

Thực hành

- Coi chừng cảm xúc của bạn có đang bóp méo phản ứng của bạn không
- Để ý xem liệu phản ứng cảm xúc của bạn có quá lộ liễu và gây ảnh hưởng trái chiều lên đối tượng bạn đang làm việc cùng không
- Nhận nhận rằng cảm xúc có mang lại cho bạn những thấu suốt giá trị
- Thấu hiểu khi lòng tự tôn của bạn bị tổn thương vì đối tượng mãi tập trung vào các vấn đề của họ hơn là tỏ lòng cảm ơn bạn vì đã huấn luyện họ
- Nhận biết các khuôn mẫu cảm xúc của bạn



BIẾT KHI NÀO CÔNG VIỆC CỦA BẠN ĐÃ KẾT THÚC

MỘT ĐIỀU QUAN TRỌNG là nhận biết khi nào công việc huấn luyện của bạn đã hoàn thành và khi nào cả bạn lẫn đối tượng nên thay đổi mối quan hệ công việc.

Ý tưởng

Kết thúc một mối quan hệ huấn luyện còn khó hơn nhiều so với bắt đầu. Khi thời gian và công sức đã được đổ vào xây dựng một mô hình trò chuyện để huấn luyện hiệu quả đối tượng nào đó thì xuất hiện một ham muốn tự nhiên là duy trì nó mãi. Kết thúc một mối quan hệ huấn luyện mang lại cảm giác chẳng khác nào mất đi người thân, cũng sẽ quyến luyến bịn rịn chẳng kém.

Khi đã có mục tiêu rõ ràng cho các cuộc trò chuyện huấn luyện, đánh giá công bằng xem những mục tiêu đó đã đạt được ở mức nào sẽ là một việc hữu ích. Quan điểm đánh giá sẽ mang lại cơ sở hữu ích để đưa các cuộc trò chuyện huấn luyện tới kết cuộc hoặc khởi đầu giai đoạn mới với một bộ mục tiêu mới.

Là nhà quản lý, có thể bạn muốn xây dựng phong cách huấn luyện trở thành cách bạn quản lý nhân viên. Có thể bạn chủ tâm sử dụng phong cách ấy ở một số vấn đề mà một người

đang phải đối mặt và rồi áp dụng phương pháp ấy vào một số vấn đề tiếp sau đó. Quan trọng là cả hai bên đồng thuận rằng sử dụng cách tiếp cận huấn luyện là đáng làm. Nếu người nào khẩn khoản đề nghị bạn sử dụng cách tiếp cận huấn luyện với các vấn đề trong tương lai, điều đó chứng tỏ mối quan hệ đã đủ chín với cả hai bên.

Là lãnh đạo của một tập thể lớn hơn, có thể bạn quyết định sẽ sử dụng phương pháp huấn luyện một cách phân hóa, tập trung cho những người đang ở vào những mốc nhất định trên tiến trình phát triển. Có thể khi đó bạn chủ tâm bố trí một vài cuộc trò chuyện với một đối tượng, tạo điều kiện để họ có được một bộ kiến thức và ý tưởng hành động rõ ràng, sau đó chuyển sự chú ý sang những người khác trong nhóm.

Thực hành

- Rõ ràng về các mục tiêu gắn với thời gian
- Đánh giá tiến triển một cách khách quan
- Đưa chuỗi trò chuyện huấn luyện đến điểm kết thúc theo cách mang tính xây dựng và phi cảm tính
- Ý thức rằng kết thúc một cuộc trò chuyện huấn luyện mang lại cơ hội bắt đầu một loạt trò chuyện huấn luyện với đối tượng khác
- Có các mốc đánh giá trong trường hợp việc huấn luyện diễn ra trong một khoảng thời gian dài



TỰ CHÚC MỪNG HÀNH TRÌNH CỦA BẠN Ở VAI TRÒ HUẤN LUYỆN

KHI BẠN NHẬN RA tiến bộ đã đạt được ở vai trò huấn luyện, bạn khắc sâu hiểu biết ấy và càng hiệu quả hơn trong công việc huấn luyện.

Ý tưởng

Bạn học hỏi mọi nơi mọi lúc. Chỉ khi nhìn lại bạn mới thấy bước tiến mình đã đạt được. Khi bạn thoải mái hơn trong việc đặt ra những câu hỏi mở và dành ra những khoảng lặng, bạn đã thoải mái hơn ở vai trò huấn luyện.

Là chính đáng để tự chúc mừng rằng bạn đã thả lỏng hơn trong các cuộc trò chuyện huấn luyện, và bạn có thể “hỏi đúng, hỏi trúng” dễ dàng hơn. Có thể bạn bắt đầu quan sát thấy mình có khả năng tìm kiếm ví dụ so sánh hoặc sử dụng ví dụ tương đồng tốt hơn. Có thể bạn quan sát thấy đối tượng bạn làm việc cùng sẵn lòng cởi mở trong cuộc trò chuyện và liên hệ được kinh nghiệm công việc với kinh nghiệm cá nhân. Họ đỡ khổ sở trong xử lý cảm xúc cá nhân và có thể khách quan hơn, nhận thức đầy đủ những gì đang diễn ra trong mối liên hệ giữa suy nghĩ và cảm xúc của chính họ.

Khi bạn thành thạo sử dụng cách tiếp cận huấn luyện, bạn có thể tận hưởng năng lượng bạn nhìn thấy ở những người làm việc cùng bạn, tận hưởng khả năng dễ dàng tìm ra kết luận về những bước tiến tiếp theo ở họ. Cũng đáng chúc mừng, họ trông đợi bạn tạo điều kiện để họ tự giải quyết vấn đề chứ không phải chỉ bảo cho họ cách làm. Vai trò của bạn đã chuyển từ kiểm soát sang dẫn hướng nhẹ nhàng và là một nguồn kích thích tư duy theo những cách mới mẻ.

Thực hành

- Nhìn thấy tiến bộ đạt được khi huấn luyện người khác
- Nhận ra bạn đã đặt câu hỏi khác đi như thế nào và sử dụng các khoảng lặng hợp lý ra sao
- Tận hưởng thành công của những người bạn làm việc cùng và ý thức vai trò của bạn trong sự phát triển của họ
- Coi hành trình của bạn là không ngừng sử dụng các ví dụ đa dạng hơn và các so sánh tương đồng khác nhau trong những cuộc trò chuyện huấn luyện
- Thấy các kỹ năng của bạn có thể áp dụng cả bên trong và bên ngoài môi trường làm việc



HƯỚNG TỚI TRƯỚC TRONG KỶ VỌNG

LIÊN TỤC TÌM KIẾM những cách khác nhau để bạn sử dụng huấn luyện ở chỗ làm và bên ngoài công sở.

Ý tưởng

Huấn luyện giỏi là một kỹ năng bạn có thể sử dụng trong suốt cuộc đời. Huấn luyện là tạo điều kiện cho những người ở bên bạn trong mọi giai đoạn cuộc đời hiểu được bối cảnh xung quanh họ và làm ra sự khác biệt mà họ muốn có trong những giai đoạn tiếp theo của cuộc sống và công việc. Khi huấn luyện ai đó, bạn tạo cho họ khả năng phát triển các kỹ năng cả trong ngắn hạn và dài hạn. Khuyến khích họ vận dụng những kỹ năng ấy trong tương lai có thể giúp xây dựng lòng tin rằng họ có thể gây ảnh hưởng đến rất rất nhiều người từ nay đến mãi về sau.

Huấn luyện là phần nào tạo điều kiện để mọi người sống đúng với những giá trị của mình nhằm góp phần xây dựng cái tốt đẹp và lành mạnh, khắc phục những xấu xa và xảo quyệt trong bất cứ tổ chức nào. Ở đâu bạn giúp cho các cá nhân thêm tự tin khắc phục lối cư xử phá hoại, ở đó bạn đang góp phần trang bị cho họ sức mạnh để đấu tranh vì những điều tốt đẹp trong quá trình họ thăng tiến trong tổ chức hay chuyển đến bất cứ nơi nào khác.

Kết quả của việc huấn luyện không phải chỉ là hiệu quả và ảnh hưởng lớn hơn. Mà là ở quyết tâm cải thiện giá trị sống trong bất cứ lĩnh vực nào. Đóng góp của bạn có thể là giúp cho cả một thế hệ vượt qua định kiến, đảm bảo sự công bằng và tính chính trực, và tạo dựng một nền văn hóa trong đó có sự tôn trọng lẫn nhau, với những phẩm chất con người được phát triển và phát huy tối đa. Đóng góp của bạn có thể tạo điều kiện để ai đó phát huy trọn vẹn tiềm năng của mình và trở thành một nguồn ảnh hưởng sâu rộng mãi về sau này, góp phần xây dựng những tổ chức tương lai phản ứng nhanh nhạy, hỗ trợ, trung thực và lành mạnh.

Thực hành

- Tạo điều kiện để kết nối tham vọng và giá trị của mọi người lại với nhau
- Tạo điều kiện cho các nhà lãnh đạo đang trong quá trình phát triển thấy được cách để tạo nên những tổ chức không có chỗ đứng cho lòng tham, định kiến và chiếm hữu
- Ý thức vai trò của bạn trong việc nâng cao kỳ vọng về chất lượng, xây dựng nền tảng tốt đẹp và loại bỏ những xấu xa và xảo quyệt
- Khích lệ tinh thần hy vọng vào những gì có thể đạt được và kỳ vọng ‘mọi thứ đều có thể kết hợp hài hòa với nhau’
- Khuyến khích lòng tin rằng kể cả trong những hoàn cảnh tăm tối nhất thì hoàn toàn vẫn có thể có cuộc sống và nguồn năng lượng mới mẻ

Phần 2

VẬN DỤNG HUẤN LUYỆN VÀO TÌNH HUỐNG CỤ THỂ

Mục E

ĐẢM BẢO KẾT QUẢ CHẤT LƯỢNG CAO



TẠO RA NHỮNG KỲ VỌNG TÁO BẠO VỀ KẾT QUẢ

MỘT XUẤT PHÁT ĐIỂM MẤU CHÓT chính là tạo ra những kỳ vọng táo bạo về những kết quả đòi hỏi nỗ lực hết mình nhưng vẫn nằm trong giới hạn của hiện thực.

Ý tưởng

Tạo ra những kỳ vọng táo bạo là để kích thích nguồn năng lượng trí não và cảm xúc của một cá nhân hoặc một tập thể. Kết quả muốn có hiệu lực thì phải xác thực và tốt nhất là hữu hình để làm trọng tâm cho động lực trí tuệ và tình cảm. Kết quả có thể là một sản phẩm được sản xuất ra, một hệ thống công nghệ thông tin được cài đặt, một dự luật được thông qua, hoặc một báo cáo được phát hành rộng rãi.

Tạo điều kiện để các cá nhân hoặc tổ chức ‘nhìn thấy’ sản phẩm sẽ ra sao giúp tạo ra kỳ vọng rằng sản phẩm có thể được phát triển và thực hiện thành công. Nhưng kỳ vọng ấy cũng cần phải mang tính thực tiễn. Sẽ rất có lợi nếu bạn có thể chỉ ra những ví dụ thành công trước đây của chính nhóm đó hoặc các nhóm khác.

Nếu một kỳ vọng táo bạo chỉ là lời hoa mỹ, nó sẽ chỉ sáo rỗng mà thôi. Cốt yếu là người ta phải tin rằng kết quả chất lượng cao là có thể đạt được và rằng họ có thể thấy vai trò đóng góp

của mình để tạo ra những kết quả ấy. Để những kỳ vọng về các kết quả ấy trở nên đáng tin cậy, ở vai trò lãnh đạo bạn phải đủ khả năng thể hiện cam kết trọn vẹn của mình với họ và tinh thần sẵn sàng hy sinh ít nhiều phần cá nhân bạn để có thể hiện thực hóa những kết quả ấy. Những người khác cần phải thấy được sự cam kết của bạn và tinh thần sẵn sàng ‘dám làm dám chịu’ để đảm bảo những kết quả ấy sẽ đạt được.

Thực hành

- Tạo ra kỳ vọng táo bạo về những kết quả rõ ràng, không mơ hồ và dễ nhớ
- Tạo điều kiện để những kết quả bạn phác ra càng trực quan càng tốt và nhắc lại những điều này một cách thường xuyên
- Luôn ý thức rằng những người khác nhau sẽ nắm bắt kết quả ở các tốc độ khác nhau
- Bày tỏ tinh thần cam kết của bạn bằng cách cho thấy bạn sẽ có những hy sinh cá nhân để đạt được kết quả này
- Đảm bảo rằng câu chuyện của bạn có tính thực tiễn



XÂY CON ĐƯỜNG DẪN TỚI THÀNH CÔNG

XÂY CON ĐƯỜNG DẪN TỚI THÀNH CÔNG với những cột mốc rõ ràng trên hành trình cung cấp sự đảm bảo kết quả có thể đạt được.

Ý tưởng

Một số người thích nhìn thấy con đường rõ ràng phía trước với những cột mốc hiển hiện, thường xuyên. Với những người khác, cái hấp dẫn nằm ở chỗ con đường chung chung hơn có phạm vi cho tự do và lựa chọn cá nhân lớn hơn. Với một số người, một con đường nhỏ hẹp lại là hiệu quả nhất, trong khi với những người khác, một con đường cao tốc rộng lớn và bột phát lại phát huy tối đa tiềm năng của họ.

Với một số người, con đường trên bản đồ là rãnh mạch và cần được tuân thủ cẩn thận: phải kè kè bên mình tấm bản đồ mọi nơi mọi lúc để giở xem thường xuyên. Với những người khác, thì một cái liếc qua ở điểm xuất phát đã đủ cung cấp cảm nhận tổng thể về phương hướng, rồi tấm bản đồ chỉ được giở đến nếu có chuyện gì bất thường xuất hiện.

Đôi khi, lúc ai đó đang thực hiện công việc nghiên cứu cá nhân, thì con đường dẫn tới thành công cực kỳ mang tính cá nhân. Nhưng hầu hết mọi người sẽ đều thấy rõ những người khác trên con đường hướng tới thành công, có thể là đồng

đội trong cùng tập thể hoặc chỉ là người chung hành trình. Nhìn thấy những người khác cùng đi trên con đường ấy có thể củng cố quyết tâm rằng phương hướng này là chính xác.

Đi trên con đường đã từng có người trải qua trước mang lại lòng tin rằng con đường sẽ dẫn tới một cái đích phù hợp. Nhà lãnh đạo ở vai trò huấn luyện đang chỉ đường và ý thức được số lượng chi tiết và chỉ dẫn mà mỗi người cần đến, đồng thời cả tầm quan trọng của việc tạo điều kiện để họ tự đưa ra quyết định về lộ trình và tốc độ di chuyển chính xác.

Thực hành

- Mô tả con đường dẫn tới thành công một cách nhiệt huyết và theo kiểu mọi người có thể hình dung được
- Mô tả các thành tố tạo thành lối đi ấy, có thể là một con đường nhỏ hẹp hoặc một tuyến cao tốc rộng lớn, nhằm lôi kéo óc tưởng tượng của các thành viên trong nhóm
- Tạo nên hiểu biết rõ ràng về những cột mốc trên đường
- Xây dựng tinh thần chấp nhận rằng đây là con đường có thể thực hiện, nhưng cũng ẩn chứa những bất ngờ
- Nhận biết nhịp độ cần có để tới được điểm đích, và cả nhịp độ mà từng thành viên sẵn lòng và đủ khả năng đi theo



NUÔI DƯỠNG TINH THẦN CẢNH GIÁC TRƯỚC RỦI RO

NUÔI DƯỠNG TINH THẦN cảnh giác trước rủi ro và biết rõ tính ngẫu nhiên để xử lý những rủi ro ấy chính là điều then chốt quyết định thành công của bất cứ nỗ lực nào.

Ý tưởng

Nhà lãnh đạo giỏi vừa xây dựng những kỳ vọng táo bạo về con đường dẫn tới thành công, vừa nuôi dưỡng tinh thần cảnh giác trước rủi ro và đảm bảo chuẩn bị kế hoạch ứng phó với bất ngờ.

Người đi bộ khắc phục nguy cơ trời mưa bằng cách mang theo áo mưa trong balô. Họ cũng đối phó với nguy cơ đường đi gập ghềnh bằng cách đi ủng bền. Còn những tảng đá trơn ướt, họ có thể khắc phục nguy cơ trượt ngã bằng cách sử dụng gậy leo núi. Với những người cuộc bộ đường xa, tảng lờ những nguy cơ ấy là gốc ghếch. Mang thêm một chai nước hoặc một gói kẹo bổ dưỡng có thể đảm bảo nếu có bị lạc, các phương tiện cấp cứu đã sẵn sàng.

Đề nghị các cá nhân hoặc tập thể suy nghĩ thấu đáo xem những nguy cơ họ phải đối mặt là gì và kế hoạch ứng phó bất ngờ cần phải sắp đặt trước ra sao không bao giờ là lãng phí.

Không bao giờ là uổng phí khi bỏ thời gian cùng các cá nhân và tập thể khám phá nguy cơ, xem xét khả năng xảy ra cùng các hệ quả. Điều quan trọng là đảm bảo rằng việc xem xét này không phá hỏng cảm giác kỳ vọng táo bạo về con đường dẫn tới thành công. Nghiên cứu rủi ro có thể dẫn tới quyết định thay đổi thời điểm: ví dụ, chuyển kế hoạch leo núi sang ngày khác. Nhưng việc nghiên cứu rủi ro vốn không nhằm để dập tắt mong muốn mà nhằm duy trì cân bằng giữa tính táo bạo của kỳ vọng với tinh thần cảnh giác trước rủi ro.

Thực hành

- Đúc rút từ kinh nghiệm xác định và xử lý nguy cơ của riêng bạn trong những tình huống tương tự trước đây
- Trình bày các nguy cơ một cách vô tư không thiên lệch và tạo điều kiện để mọi người cùng suy nghĩ thấu đáo xem xử lý những nguy cơ này ra sao
- Tạo ra dự kiến về những điều bất ngờ phát sinh và khuyến khích phản ứng kiểu hào hứng hơn là chán nản
- Mô tả việc xử lý nguy cơ, như một phần quan trọng trong kiến thức cần học hỏi của mỗi cá nhân
- Đảm bảo rằng việc xem xét các nguy cơ là để cung cấp thông tin chứ không nhất thiết dập tắt mọi kỳ vọng



BIẾT RÕ TIẾN TRIỂN ĐƯỢC ĐO LƯỜNG RA SAO

NẾU MUỐN MỘT DỰ ÁN THÀNH CÔNG thì làm rõ xem tiến triển được đo lường ra sao và truyền đạt về tiến triển một cách hiệu quả là những điều quan trọng để duy trì động lực.

Ý tưởng

Các tổ chức khuyến khích phản hồi thường phản ứng nhanh nhạy và dễ thích nghi. Phản hồi từ thân chủ và khách hàng có thể nói lên nhiều điều về chính họ, chẳng thua kém gì về chính chúng ta, nhưng nó luôn chứa đựng ít nhiều sự thật. Phản hồi từ nhân viên của ta có thể sẽ gây tổn thương khi ta cảm thấy những nỗ lực của mình không được nắm bắt đầy đủ như ý ta muốn, hoặc mục đích của ta có vẻ bị hiểu lầm. Nhưng nhận thức chính là thực tiễn, nên nếu phản hồi cho thấy ta cần phải cải thiện trong lĩnh vực nào đó, thì tảng lờ lời khuyên ấy là ngu ngốc.

Trong những tổ chức lành mạnh, phản hồi là một quy trình hai chiều. Sếp của ta có thể yêu cầu hoặc không yêu cầu phản hồi, mà ta cứ nhảy xổ vào với những phản hồi kiểu phê bình có thể không phải là cách hay nhất để gây ảnh hưởng lên họ.

Trước khi phản hồi, ta cần phải thử và tạo ra một bầu không khí trong đó khích lệ và đón chào phản hồi. Có sự cân bằng

giữa phản hồi tích cực và mang tính xây dựng, hầu hết mọi người đều vui lòng tiếp nhận phản hồi nếu nó được đưa ra một cách thiện chí.

Phản hồi nhanh nhạy, phù hợp với bối cảnh của đối tượng và lái họ theo một phương hướng nào đó có thể gây ảnh hưởng tích cực, lâu dài. Nếu bạn có tiếng là người đưa ra những phản hồi chất lượng cao, những người muốn cải thiện phần đóng góp của họ sẽ tìm kiếm phản hồi từ bạn.

Thực hành

- Xây dựng rõ tiến triển sẽ được đo lường ra sao để không còn khả năng xảy ra tình trạng mơ hồ
- Ý thức rằng những người khác nhau sẽ hưởng ứng những cách đánh giá tiến triển khác nhau
- Tạo điều kiện cho các cá nhân và tập thể ý thức được rằng quản lý cấp chủ chốt sẽ muốn những kiểu tiến triển khác nhau
- Đảm bảo tiến triển được đo lường một khi bạn đã khẳng định nó phải được đo lường, nếu không, lần sau sẽ không ai chịu tin khi bạn nói rằng việc đo lường là quan trọng.
- Cho phép đo lường chính tiến bộ của bạn và chấp nhận rằng bạn đã học hỏi được từ kết quả đánh giá



PHÂN RÕ VAI TRÒ

ĐẢM BẢO PHÂN RÕ VAI TRÒ đồng nghĩa với việc nỗ lực có thể được huy động tối ưu và giảm thiểu bất đồng.

Ý tưởng

Một phần nhiệm vụ của bạn ở vị trí lãnh đạo là đảm bảo sự rõ ràng về vai trò, sao cho mỗi cá nhân đều hiểu rõ những kỳ vọng đặt vào họ và đóng góp của họ cho công việc chung. Nhưng bạn sẽ muốn rõ ràng về việc vai trò có thể thay đổi khi các cá nhân này phát triển thêm và có thể gánh vác thêm trách nhiệm, và cả khi hoàn cảnh thay đổi.

Rõ ràng về vai trò không chỉ là phân rõ loại hoạt động. Đó còn có thể là về quan điểm và thái độ nữa. Các thành viên trong cùng một tập thể, mỗi người sẽ đều đóng góp năng lực kỹ thuật và kinh nghiệm vào, nhưng cũng rất nên chính danh vai trò của họ ở phương diện tầm nhìn lớn hơn mà họ đem lại. Bạn có thể giao nhiệm vụ cho một thành viên là “người nhìn xa trông rộng”, thành viên khác cung cấp quan điểm của khách hàng, một người khác mang lại trọng tâm cụ thể về hiệu suất và hiệu quả, còn người khác nữa thì xem xét các nguy cơ và cách xử lý.

Trong một tập thể làm việc nhịp nhàng, theo thời gian các

cá nhân sẽ hoán đổi vai trò nhằm mở rộng kinh nghiệm, nhờ vậy góc nhìn mà họ mang lại ở một vai trò nào đó có thể được áp dụng vào hoạt động khác.

Nhà lãnh đạo huấn luyện hiệu quả một đối tượng nào đó sẽ tạo điều kiện để họ chuyển đổi từ vai trò này sang vai trò khác theo cách tối đa hóa những kiến thức họ học hỏi được. Nhà lãnh đạo huấn luyện hiệu quả nhóm làm việc của họ sẽ tiếp tục mở rộng năng lực của các thành viên trong nhóm, sao cho toàn nhóm trở nên dễ thích nghi và vững mạnh hơn

Harvey có một nhóm nhỏ hết lòng tận tụy giúp các vị bộ trưởng thông qua các dự luật. Mỗi người trong nhóm đều có lĩnh vực riêng. Harvey hiểu rõ rằng khi các đề nghị chỉnh sửa và các bài nói cần được chuẩn bị gấp rút thì việc phân chia vai trò giữa các cá nhân soạn bản thảo đầu tiên và người kiểm tra mỗi phần trình bày để đảm bảo không gây ra những sơ suất do nóng vội là rất quan trọng. Người đọc duyệt được kỳ vọng sẽ nhìn ra những cụm từ gây hiểu lầm và xem liệu lời lẽ đã chặt chẽ chưa.

Khi tình hình căng thẳng, các thành viên của tập thể biết rằng trách nhiệm của họ là khích lệ và trợ giúp các thành viên khác trong nhóm. Một thành viên của nhóm được đề nghị theo dõi sát sao xem các nhóm khác phản ứng ra sao với dự luật khi nó được trình ra trước Nghị viện. Khi dự luật chuyển từ Hạ viện sang Thượng viện, Harvey hoán đổi vai trò để tạo điều kiện cho mọi người không ngừng mở rộng kinh nghiệm của mình, và nhờ vậy họ cảm thấy mới mẻ hơn.

Thực hành

- Nói rõ các vai trò lần lượt, nhưng không gò bó cứng nhắc
- Xét các vai trò không chỉ ở khía cạnh nhiệm vụ mà ở khía cạnh tầm nhìn rộng hơn và những khía cạnh cần tìm kiếm
- Hãy để ý khi trao đổi vai trò và xem tiến triển qua thời gian ra sao
- Khi các vai trò thay đổi, đảm bảo việc liên lạc được thông suốt
- Cho phép các vai trò tiến triển qua thời gian theo cách được dự tính và có sửa đổi thay vì ngẫu hứng

Mục F

**TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ ĐỐI TƯỢNG
MẠNH DẠN GÁNH VÁC
TRÁCH NHIỆM**



TẠO DỰNG VIỄN CẢNH THÀNH CÔNG

TẠO DỰNG VIỄN CẢNH thành công biến một khao khát trở thành chuyện có thể thực hiện, cho dù khó khăn.

Ý tưởng

Khi ai đó biết rằng mình phải mạnh dạn gánh vác trách nhiệm, cảm giác này có thể rất đe dọa. Bề ngoài có thể họ tự tin mạnh mẽ, nhưng sự thực bên trong có thể khác rất nhiều. Đôi khi thành công có vẻ như một giấc mơ bất khả thi. Những chướng ngại vật trên đường đi dường như quá lớn và gây khiếp sợ.

Có những người hình dung ra thành công là việc đơn giản. Họ đã chán nản hồi lâu ở vai trò hiện tại và có thể đã thấy cần làm gì. Với những đối tượng này, vai trò của người lãnh đạo khi huấn luyện là giúp họ định hình viễn cảnh thành công ấy. Đây không phải chuyện giúp họ phát triển sự tự tin để tin rằng thành công là hoàn toàn đạt được, vì lòng tự tin của họ đã rất mạnh mẽ rồi.

Với những người sợ hãi trước viễn cảnh phải gánh vác trách nhiệm, vai trò của bạn là giúp họ ghép các mảnh rời lại để họ thấy được các phần riêng lẻ ăn khớp với nhau ra sao. Thành công xuất hiện từ chỗ nhìn thấy mối quan hệ qua lại

và có lòng kiên nhẫn để đặt từng miếng ghép lên bàn vào từng lúc.

Gánh vác trách nhiệm còn là chuyện bỏ bớt các thứ lại phía sau. Vai trò của bạn có thể là giúp ai đó nhận ra xem họ cần phải bỏ lại thứ gì để có thể bước ra khỏi vùng an toàn, và giải phóng bản thân ra khỏi những suy đoán và phương pháp tiếp cận trước đó vốn đóng vai trò căn bản với họ. Tạo điều kiện để ai đó rời khỏi việc xử lý tiểu tiết sang nhìn thấy các mối liên hệ lẫn nhau và toàn cảnh lớn hơn có thể mang lại sự tự do mới mẻ, giúp họ hào hứng về viễn cảnh bước lên gánh vác trách nhiệm.

Janette bị ngập trước viễn cảnh trở thành nhóm trưởng. Cô biết cô muốn gánh vác vai trò này và đã được tuyển lựa qua một cuộc cạnh tranh gay gắt. Nhưng vẫn tồn tại một nỗi ngần ngại mà cô không thực sự hiểu rõ. Mỗi lần cô bắt đầu nghĩ về chuyện ở vai trò mới thành công sẽ như thế nào, cô lại lo lắng. Sếp của cô cảm nhận được nỗi lo này và bắt đầu cùng cô làm rõ xem đâu là những kết quả quan trọng mà cả nhóm phải đạt được và đóng góp của Janette vào thành công ấy là gì.

Sếp của Janette khuyến khích cô nghĩ xem thành công trong các lĩnh vực khác nhau sẽ như thế nào. Tiếp đó, vị sếp này đề nghị Janette lùi lại và xem xem điều gì khiến cô hào hứng, điều gì khiến cô sợ hãi khi thực hiện các trách nhiệm đa dạng. Một khi Janette thấy được thành công có hình thù ra sao, lòng tự tin của cô bắt đầu tăng lên và cô thấy rõ nhiệm vụ này là khả thi. Cô thậm chí còn cho phép bản thân mình bắt đầu cảm thấy nhen nhóm hứng khởi.

Thực hành

- Cảm nhận xem đối tượng thấy sợ hãi thế nào trước việc bước lên gánh vác trách nhiệm
- Khuyến khích họ coi nhiệm vụ là một miếng ghép kết nối, tập trung vào các miếng ghép nhỏ lẻ khác, và tiếp đến là cả bức tranh tổng thể
- Khuyến khích đối tượng làm rõ điều gì khiến họ hào hứng về những cơ hội sắp tới
- Khích lệ họ miêu tả, bằng chính lời lẽ của họ, xem thành công sẽ có hình thù ra sao
- Gợi ý các đối tượng tạo ra một hình ảnh trực quan về thành công



ĐÚC KẾT KINH NGHIỆM TỪ NHỮNG BƯỚC ĐI TRƯỚC

CÀNG XEM VIỆC bước vào trách nhiệm mới là sự tiếp nối của vị trí trước đây thì càng dễ bắt nhịp vào tiến triển ấy.

Ý tưởng

Coi việc bước lên gánh vác trách nhiệm là một chuỗi những bậc thang có thể vượt qua sẽ đỡ gây khiếp sợ hơn nhiều so với việc coi đó là một dốc đá vụn phải bò lên mới được. Thống nhất với một đối tượng nào đó về những bước thực tiễn tiếp theo, xét về nhiệm vụ lẫn lòng tin, có thể giúp họ xây dựng ý định bước lên gánh vác trách nhiệm.

Khuyến khích đối tượng sử dụng hình ảnh trực quan tương tự là các bậc thang và có thể vẽ một biểu đồ bày ra các bước đi của họ sẽ giúp mang lại công cụ hữu dụng để tạo nên những tiến triển vững vàng và tăng dần.

Khi Janette bộc lộ lo lắng về việc gánh vác một số trách nhiệm mới, sếp của cô khuyến khích cô suy ngẫm xem cô đã xử lý ra sao trong lần đề bạt trước. Janette ngẫm nghĩ về những bước trước đây cô đã thực hiện và điều gì tạo động lực cũng như khích lệ cô. Janette nhận ra là lòng tin mà cha mẹ và vài người bạn thân thiết đặt vào cô quan trọng đến mức nào. Hồi tưởng xem cô đã bước lên gánh vác vai trò trước đây ra sao nhắc cô

nhớ ra loại hỗ trợ mà cô cần và tạo điều kiện để cô nhớ lại xem lòng tự tin của cô đã lớn dần qua từng bước ra sao, khi cô thành thạo những phần mới mẻ trong trách nhiệm của cô.

Nhìn về phía sau và phía trước một cách liên tục giúp Janette thêm tự tin vào việc gánh vác trách nhiệm mới. Cô biết là cô cần trình bày rõ ràng các bước với một vài người hiểu rõ cô. Janette biết rằng cô sẽ cần hít một hơi thật dài và quyết đoán hơn trong một vài tình huống. Cô nhận ra, rằng phần lớn thời gian, mọi việc đều nằm trong khả năng có thể thực hiện. Khi lóe lên chút nghi ngờ nào, cô lại tự nhắc mình phải nhớ đến những bước cô đã thực hiện thành công.

Thực hành

- Chia sẻ những yếu tố trên hành trình của bạn có lẽ phù hợp với những người đang bước lên gánh vác trách nhiệm
- Khuyến khích đối tượng đánh giá tiến bộ tính đến hiện tại và sử dụng nó làm một nguồn sức mạnh
- Tạo điều kiện cho đối tượng xây dựng một chuỗi các bước thực tế để đi tiếp
- Khuyến khích mọi người hình dung kiểu bậc thang mà họ sắp sửa bước lên
- Đề nghị đối tượng suy ngẫm xem điều gì sẽ giúp họ bước đi nhẹ nhàng, chứ không phải chán nản

PHÁT TRIỂN DỰA VÀO SỞ TRƯỜNG

KHUYẾN KHÍCH ĐỐI TƯỢNG huấn luyện luôn bắt đầu từ sở trường và dựa vào đó mang lại một nền tảng chắc chắn hơn nhiều so với bắt đầu từ sở đoản và những điểm cần thay đổi.

Ý tưởng

Phần lớn mọi người đều biết rõ điểm yếu của họ hơn nhiều so với điểm mạnh. Thường thì mối bận tâm sẽ là làm thế nào giảm thiểu hoặc che giấu điểm yếu. Khi ta quan sát người khác, ta thường dễ tập trung vào những hạn chế hơn là những sở trường của họ.

Tạo điều kiện để đối tượng tập trung vào thế mạnh của họ và họ sẽ phát huy giá trị ra sao khi gánh vác những trách nhiệm lớn hơn luôn luôn là xuất phát điểm đúng đắn. Hẳn họ được bổ nhiệm vì người khác nhận ra sở trường của họ. Tạo điều kiện để người ta tin tưởng vào thế mạnh của mình và phát triển dựa trên nền tảng đó có lẽ là đóng góp lớn nhất mà một người làm sếp có thể tạo ra.

Tạo điều kiện để một cá nhân nói rõ những sở trường họ sử dụng bên ngoài môi trường công việc có thể áp dụng trong bối cảnh công sở. Khích lệ một người cha/mẹ nghĩ về những năng lực họ sử dụng để tổ chức cuộc sống gia đình và nuôi

dạy con cái có thể nhắc họ nhớ đến những thế mạnh có thể triển khai trong bối cảnh khác. Giúp ai đó có thể đúc kết xem đâu là sở trường họ sử dụng trong các hoạt động ở cộng đồng mở rộng hay ở gia đình lớn của mình có thể mang lại sự tự tin mới mẻ vào khả năng xử lý tốt những tình huống khác.

Bài tập đơn giản là đề nghị đối tượng suy ngẫm về sở trường của mình, xem người thân trong gia đình và đồng nghiệp miêu tả sở trường của họ ra sao, có thể giúp ai đó có được một sự tường thuật về những năng lực thiên bẩm của họ, giúp họ đem sự tự tin vào những trách nhiệm họ gánh vác.

Janette là một nhà tổ chức siêu việt trong cuộc sống riêng tư. Cô sử dụng thời gian và công sức của mình cực tốt để điều hành gia đình gồm hai đứa trẻ và ông chồng. Cô đặt ra những kỳ vọng rõ ràng và xây dựng mối quan hệ hợp tác với các ông bố bà mẹ khác. Cô biết cách thương lượng với con cái. Janette chưa bao giờ nghĩ tới khả năng chuyển đổi những kỹ năng này sang môi trường công việc cho đến khi một người bạn miêu tả cô là người có khả năng xuất sắc trong việc cân bằng những ưu tiên khác nhau.

Khi sắp của Janette khuyến khích cô nghĩ xem sở trường nào mà cô đưa từ đời sống gia đình vào công việc của mình, lời nhận xét tích cực của người bạn mới nảy ra trong đầu cô. Ý thức được lòng tự tin cô có thể sử dụng trong việc tổ chức đời sống gia đình, cô tự nhủ rằng đây chính là một thế mạnh cực kỳ giá trị khi cô gánh vác trách nhiệm mới ở chỗ làm.

Thực hành

Trọng tâm của việc tạo điều kiện cho cá nhân nào đó gánh vác trách nhiệm là:

- Cung cấp không gian và thời gian để họ nói rõ những sở trường của mình
- Khuyến khích họ sử dụng sở trường ở những lĩnh vực khác trong cuộc sống của mình vào công việc
- Khuyến khích họ hình dung khả năng chuyển đổi các thế mạnh của họ từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác của cuộc sống
- Mở rộng suy nghĩ của họ về những cách mới mẻ để áp dụng các sở trường của họ
- Chúc mừng thế mạnh mà giờ đây họ có thể xây dựng nền tảng dựa vào đó



HIỂU RÕ “TRƯỞNG THÀNH” NGHĨA LÀ GÌ

TRƯỞNG THÀNH CỐT Ở CHỖ NHẬN TRÁCH NHIỆM, ĐỐI XỬ CÔNG BẰNG với mọi người và không còn làm một đứa trẻ phụ thuộc nữa.

Ý tưởng

Khuyến khích đối tượng nhận ra khi nào thì họ hành xử như trẻ nít và khi nào như một người lớn có thể giúp họ phân biệt loại thái độ và cách cư xử của họ. Sự tò mò và tươi mới của trẻ nhỏ thường là một xuất phát điểm quý giá. Nhưng khuyến khích đối tượng nào đó thôi lệ thuộc vào người khác và sẵn sàng khám phá bên ngoài “vùng an toàn” chính là yếu tố then chốt của việc tạo điều kiện cho người đó trưởng thành.

Khuyến khích đối tượng nghĩ xem kiểu nói chuyện “giữa người lớn với nhau” nào mà họ muốn thực hiện với ai đó có thể giúp họ thêm tự tin và quyết đoán khi ứng xử với những người vốn tự nhiên họ cảm thấy e dè nể sợ. Coi một cuộc nói chuyện giữa người lớn với nhau là dịp cởi mở trao đổi ý kiến và quan điểm, không bị ngăn trở bởi địa vị có thể dẫn tới cảm giác giải phóng và tự do.

Câu hỏi, “trong tình huống này anh/chị có cảm thấy mình đúng là người trưởng thành không?” có thể giúp đối tượng bày tỏ cảm xúc của họ về một tình huống, từ đó, có cái nhìn

tốt hơn để nhận biết và xử lý những cảm xúc ấy. Câu hỏi, “điều gì sẽ giúp anh/chị thích nghi với không gian này hơn nữa?” thường mang lại sự kích thích để suy nghĩ kỹ càng hơn xem tiếp sau đó nên làm gì.

Thực hành

- Đề nghị đối tượng suy ngẫm xem đâu là lối cư xử kiểu trưởng thành mà họ đã chứng kiến người khác thể hiện trong các tình huống cụ thể
- Nói hết ra cư xử kiểu trưởng thành nghĩa là gì trong một tình huống cụ thể
- Nói rõ những nguy cơ nảy sinh từ thói hành xử như trẻ con thay vì như người lớn
- Khuyến khích đối tượng nghĩ kỹ xem điều gì giúp họ cư xử chín chắn, trưởng thành trong các tình huống khác
- Ý thức rằng khuyến khích sự hứng khởi của óc tò mò và sự tươi mới trẻ thơ cũng rất quan trọng



SẢI NHỮNG BƯỚC DÀI

BƯỚC THẬT NHIỀU BƯỚC NGẮN có thể gây mệt mỏi và chán nản. Tạo điều kiện để đối tượng sỏi những bước dài sẽ giúp nâng cao lòng tự tin lẫn hiệu quả.

Ý tưởng

Khi đường đi trơn trượt, những bước ngắn là cần thiết để giữ thăng bằng. Khi đường gập ghềnh khó đi, hiệu quả nhất là sử dụng những bước dài. Khi con đường bằng phẳng và bạn sỏi những bước dài chừng chạc thì càng mau tới đích.

Khuyến khích đối tượng nói xem họ đang vận dụng bước đi kiểu nào trong một hoạt động cụ thể có thể giúp họ suy ngẫm về mức độ tự tin, nhịp điệu họ đang có, và những gì có thể ảnh hưởng đến thăng bằng của họ, kiểu nhịp độ nào họ cảm thấy thoải mái để tiến về phía trước. Đề nghị họ nghĩ về những loại bước đi họ áp dụng trong những khía cạnh khác nhau trong trách nhiệm của họ có thể giúp họ kết nối tiến trình với thái độ của họ. Việc này có thể dẫn tới một cuộc trò chuyện về điều gì tác động tới sự cân bằng của họ và đâu là cách hay nhất để họ loại trừ nguy cơ trượt té hay ngã nhào.

Đặt ra câu hỏi, “điều gì sẽ giúp anh sỏi bước dài hơn?” có thể gợi ra một cuộc trò chuyện hiệu quả về lòng tự tin và năng

lực. Kéo dài sai bước tùy thuộc vào mức độ rõ ràng của đường hướng phía trước, mức độ quyết tâm đạt tới một cái đích nào đó và cả sự phối hợp hiệu quả giữa trí óc và cơ thể. Kéo dài sai bước là kết quả của sự tập trung và tính hiệu quả trong sử dụng sức lực. Nếu một bước đi quá dài, sẽ có nguy cơ mất thăng bằng và sử dụng sức lực kém hiệu quả.

Thực hành

- Sử dụng hình ảnh trực quan cho câu hỏi, ‘anh/chị muốn áp dụng bước đi loại nào?’
- Khuyến khích đối tượng nghĩ xem họ sẽ đa dạng hóa bước đi của mình ra sao
- Sử dụng những câu hỏi như, ‘điều gì sẽ giúp anh/chị sai bước dài hơn?’
- Hỏi xem điều gì sẽ khiến bạn bị xao lãng đường đi của mình, và bạn ứng xử với tình huống đó thế nào
- Khích lệ đối tượng coi các bước đi có độ dài/ngắn khác nhau là phù hợp trong các bối cảnh khác nhau
- Coi độ dài bước đi là công cụ căn nhịp cho các loại tình huống khác nhau

Mục G

XÂY DỰNG QUAN HỆ HỢP TÁC VỮNG MẠNH



NHẬN BIẾT CÁC LỢI ÍCH CHUNG

NHẬN BIẾT CÁC LỢI ÍCH CHUNG và cơ hội đạt kết quả cùng thắng chính là trọng tâm của việc xây dựng quan hệ hợp tác bền vững thành công.

Ý tưởng

Bất cứ mối quan hệ hợp tác giữa người với người thành công nào cũng bao gồm cả lý do lý trí và cam kết tình cảm. Một mối quan hệ hợp tác hoặc liên minh muốn tồn tại được bắt buộc phải đặt trọng tâm vào lợi ích chung. Cần phải tìm ra thành công hai bên đang tìm kiếm và hậu quả của việc từ bỏ những lợi ích chung ấy.

Khi xuất hiện khả năng hợp tác, phản ứng đầu tiên sẽ bị sai khiến bởi cảm xúc, không thua kém gì logic. Tôi có muốn làm việc cùng người kia không? Có được vui chút nào không hay sẽ rất chán? Liệu chúng ta có ngáng đường nhau không?

Người lãnh đạo ở vai trò huấn luyện tìm cách tạo điều kiện cho đối tượng thừa nhận những phản ứng cảm xúc của mình và nhìn vượt ra khỏi những phản ứng ấy, đến với điểm mấu chốt: lợi ích và tiềm năng chung thu được từ việc hợp tác với nhau là gì. Khi xuất hiện nguy cơ có phản ứng muốn tránh sang một bên và ‘không thích tham gia’, bạn có thể khó chịu,

nhưng hài hước nhẹ nhàng có thể là cách quan sát hữu ích hơn ở đây.

Với một số người, lợi ích chung là rõ ràng ràng: kiến trúc sư phải làm việc với kỹ sư xây dựng, và bác sĩ phải làm việc với y tá. Nhưng với một số người, lợi ích chung không dễ thấy đến vậy. Luật sư trẻ tuổi đúng là cần làm việc với nhân viên tòa án, và chuyên gia tiếp thị đúng là cần làm việc với thiết kế nếu họ muốn sản xuất một sản phẩm thành công.

Gillian cảm thấy cô chẳng có gì phải học từ Harry. Gillian là một bác sĩ tư vấn thành đạt, vốn rất coi trọng công việc của các quản lý bệnh viện. Lần đầu tiên gặp Harry, cô phớt lờ anh này và cho anh là “thư ký quèn”. Khi Gillian không thể tìm ra cách nào đảm bảo việc sửa chữa ở một phòng giải phẫu, cô quỳnh quáng chạy quanh và viết những email đao to búa lớn, bị coi là lỗ mãng.

Gillian gạt đi mọi gợi ý rằng Harry có thể giúp được cô, nhưng khi nỗi chán nản nặng nề thêm, cô bằng lòng khai phá bất cứ con đường nào đi được. Cuối cùng, cô đề nghị được nói vài lời với Harry, anh này nhẹ nhàng bày ra một hướng tiếp cận khả thi. Tông giọng của Harry giúp Gillian bình tĩnh trở lại. Rất lưỡng lự, cô chấp nhận lời khuyên của Harry, tỏ ra bớt khó chịu khi cô đưa ra các lý lẽ dẫn đến một kết quả tốt. Dù ngần ngại, Gillian đã bắt đầu trân trọng việc cộng tác với Harry.

Thực hành

Khi khích lệ mọi người cộng tác với nhau, nhớ:

- Tự mình tham gia cộng tác để làm gương
- Chỉ ra một cách đơn giản và rõ ràng những lợi ích của việc cộng tác
- Ý thức đâu là thời điểm mà những con người tự cao sẵn lòng hợp tác
- Kể các câu chuyện về những quan hệ hợp tác phát huy tác dụng
- Khích lệ mọi người nghĩ và trò chuyện cởi mở xem lợi ích chung sẽ đạt được là gì



XÂY DỰNG MỤC TIÊU CHUNG

MỐI QUAN HỆ HỢP TÁC không có một mục tiêu chung sẽ nhanh chóng tan vỡ. Mục tiêu chung cần phải được hiểu rõ và nhắc lại thường xuyên.

Ý tưởng

Bất cứ mối quan hệ hợp tác nào cũng cần một mô tả về mục tiêu chung đáng tin cậy và lôi cuốn người nghe.

Đôi khi mục đích chung rất rõ ràng. Với một đội bóng đá, đó chính là ghi bàn. Đôi khi, các cá nhân sẽ tập trung vào mục đích riêng của mình thay vì mục tiêu của cả tổ chức. Tạo điều kiện cho các cá nhân nhìn nhận mục tiêu của mình là một kết quả trong tổng thể chung chứ không phải kết quả đơn lẻ, sẽ dẫn tới nhận thức về mục tiêu chung vững chắc hơn. Nếu một tổ chức muốn vững mạnh trước thay đổi, thì việc có một câu chuyện rõ ràng và một mục tiêu chung không phải một thứ phụ gia tùy ý: nó là thành tố căn cốt làm nên thành công.

Gillian muốn thúc đẩy thu hút vốn đầu tư nhiều hơn để vận hành các rạp hát, nhưng lại không rõ các bước thực hiện. Harry ý thức được rằng, là người quản lý chủ chốt, anh cần phải xây dựng mục tiêu chung với Gillian và giúp huấn luyện cô, để cô không hành xử kiểu ‘múa rìu qua mắt thợ’. Harry

khẳng định rằng Gillian cần phải suy nghĩ cẩn thận xem cô sẽ gây ảnh hưởng lên ai và cô sẽ xây dựng đà đầu tư thêm vào việc khai thác sức chứa của nhà hát ra sao.

Harry nhất định cho là bằng chứng quan trọng hơn nhiều so với nói suông. Họ cùng thực hiện một bài thuyết minh về lợi ích của việc đầu tư và những yêu cầu họ sẽ đáp ứng. Gillian miễn cưỡng chấp nhận rằng cô cần đến kỹ năng xã giao của Harry và ngấm chịu để Harry huấn luyện. Harry nhận ra anh có thể kiên quyết yêu cầu làm theo ý mình vì Gillian dốc lòng với việc đầu tư này đến mức cô sẵn sàng chỉnh sửa cách tiếp cận của cô dựa vào lời khuyên của Harry.

Thực hành

- Tạo ra sự rõ ràng về kết quả
- Dành thời gian xây dựng một bài thuyết minh chung
- Không ngừng sử dụng và phát triển bài thuyết minh, khiến nó thêm trực quan và thêm sống động với nhiều câu chuyện
- Ý thức rằng không phải lúc nào cũng dễ xây dựng mục tiêu chung khi có cảm xúc ngáng trở
- Đảm bảo thường xuyên đánh giá xem một mối quan hệ hợp tác tiếp cận mục tiêu chung tốt đến mức nào và lời thuyết minh nhất quán đến mức nào



BIẾT RÕ ĐÂU LÀ QUAN ĐIỂM CỐ ĐỊNH CỦA BẠN

THỂ HIỆN RÕ RÀNG về quan điểm cố định, song song với mức độ thích nghi, nhiều khả năng sẽ dẫn tới thành công hơn là hành động kiểu “nước đến đâu bắc cầu đến đấy”.

Ý tưởng

Người lãnh đạo ở vị trí huấn luyện tìm cách tạo điều kiện để các cá nhân cân bằng quan điểm cố định với những gì có thể biến đổi. Thể hiện rõ đâu là quan điểm cố định tạo ra nền tảng cho quan hệ hợp tác phát huy hiệu quả. Quan điểm cố định có thể là về quy mô nguồn vốn, hoặc khung thời gian, hoặc sự tham gia của các bên. Quan điểm cố định càng rõ ràng và được hiểu đầy đủ bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Quan điểm cố định không được nói ra sẽ trở thành nguồn nảy sinh nghi ngờ. Một nhà lãnh đạo giỏi sẽ muốn đảm bảo rằng quan điểm cố định liên quan đến kết quả và hành xử là rõ ràng và được thảo luận.

Cần có quan điểm cố định để đánh giá sức khỏe của bất cứ mối quan hệ hợp tác nào và xác định tiến triển tương lai. Nhà lãnh đạo tìm cách xây dựng một mối quan hệ hợp tác vững mạnh có thể sử dụng phong cách huấn luyện trong việc đặt

câu hỏi, xác lập các kỳ vọng và đánh giá tiến triển. Đây có thể trở thành những thảo luận mang tính động viên và xây dựng, giúp mọi người suy nghĩ thấu đáo xem liệu gắn chặt vào một tuyến đường cụ thể là ngoan cố không cần thiết hay là tiền đề cần bản để thành công.

Gillian luôn cố gắng phá vỡ mọi rào cản. Cô muốn có thêm nguồn lực và ưu đãi. Harry thường xuyên phải phản kháng và nói rõ về những hạn chế, không tránh khỏi kim bốt sự tự do trong hành động của Gillian. Làm sao có nguồn lực dồi dào không cạn. Nhân viên không thể được tuyển vào chỉ sau một tuần nhận được thông báo. Harry rất quả quyết và rõ ràng trong miêu tả quan điểm cố định và thu hút sự chú ý khi anh thấy Gillian hành động vô lý. Đồng thời, Harry cũng tôn trọng nhiệt tình và nỗ lực của Gillian. Anh không hề có ý muốn dập tắt bầu nhiệt huyết ấy. Chỉ là dẫn Gillian theo phương hướng hiệu quả nhất mà thôi.

Harry yêu cầu Gillian nghĩ xem làm thế nào thích ứng với lợi ích của các nhà tư vấn khác nhằm đạt tới mối quan hệ hợp tác vững mạnh hơn, từ đó gia tăng khả năng thu thêm nguồn lực. Harry thôi thúc Gillian làm rõ xem quan điểm tuyệt đối cố định của cô là gì và cô sẵn sàng biến đổi để thích nghi ở đâu. Harry cảm thấy anh có thể xoay chuyển được Gillian, nhưng đó luôn là một việc rất khó khăn. Cô là một đối tượng dè dặt, nhưng đã đạt đến mức độ mong muốn trò chuyện với Harry thường xuyên vì cô tin tưởng anh luôn đặt ra những câu hỏi xuất sắc, tạo điều kiện để cô phân biệt cái gì là cố định và cái gì có thể biến đổi.

Thực hành

- Khuyến khích người ta suy nghĩ kỹ càng xem đâu là quan điểm cố định, đâu là các nhân tố có thể biến đổi
- Liên tục đặt ra những câu hỏi hay, giúp các cá nhân và tập thể quay trở lại với những nguyên tắc đó
- Tạo điều kiện để mọi người nhận ra giá trị của quan điểm cố định và khi nào “húc đầu vào tường” là ngu ngốc
- Ý thức là quan điểm cố định cũng có thể thay đổi theo thời gian
- Tạo điều kiện để người khác cũng coi quan điểm cố định là quan trọng, chứ không phải chướng ngại vật cản đường



TRÒ CHUYỆN TRUNG THỰC VỀ TRIỂN VỌNG

TIN TƯỞNG RẰNG CÁC KẾT QUẢ là có thể đạt được cần song hành với những cuộc trò chuyện trung thực về triển vọng. Ước mơ có thể hữu ích khi chia sẻ được những khả năng trong tương lai. Còn ảo tưởng thì cực kỳ có hại.

Ý tưởng

Có những tham vọng rõ ràng nghĩa là mơ ước những điều khả thi. Viễn cảnh về những điều có thể đạt được mang lại động lực để nhìn xa hơn những gì trước mắt và dự liệu những điều khả thi.

Nhưng mọi ước mơ đều phải được kiểm chế bằng chủ nghĩa hiện thực. Mọi tầm nhìn đều cần ăn sâu bám rễ từ hiện thực. Khi các bên sẵn sàng hoặc ngần ngại cộng tác cùng nhau, cần có những cuộc trò chuyện trung thực về triển vọng. Một số bên sẽ thích triển vọng trông phải tích cực hơn thực tế. Còn một số khác có thể lại áp dụng cách tiếp cận cảnh giác hơn và có xu hướng nhìn thấy những kết quả u ám thay vì dấu hiệu hy vọng.

Khuyến khích các đối tác phải cực kỳ khách quan khi đo lường triển vọng và việc đánh giá triển vọng không thiên vị có thể mang lại một thẩm định khách quan, giảm thiểu nguy cơ

phản ứng cảm xúc can dự vào hành động sau đó. Lời khuyên hãy mạnh dạn và trung thực về triển vọng từ người lãnh đạo ở vai trò huấn luyện sẽ mang lại hai tầm nhìn quan trọng có liên quan chặt chẽ với nhau. Khích lệ cả sự mạnh dạn và chủ nghĩa hiện thực có thể dẫn tới việc tái định hình ước mơ hoặc xem xét lại khung thời gian nhằm hiện thực hóa khát vọng tột bậc.

Thực hành

- Để mọi người đối mặt với khía cạnh phi thực tế trong những ước mơ của họ
- Đảm bảo diễn ra những cuộc trò chuyện thường xuyên, trung thực bàn về triển vọng
- Đưa các cuộc trò chuyện trung thực làm mạnh mối dẫn đến các bước rõ ràng tiếp theo
- Tìm cách đảm bảo rằng các cuộc trò chuyện trung thực giúp tập trung sức lực
- Lưu ý xem mọi người có né tránh các cuộc trò chuyện thành thật không
- Chấp nhận cảm giác khó chịu trong ngắn hạn, nếu mọi người chưa thích cách bạn tập trung vào những cuộc trò chuyện trung thực



XỬ LÝ HIỆU QUẢ SỰ KHÁC BIỆT

XỬ LÝ HIỆU QUẢ SỰ KHÁC BIỆT và xung đột có thể củng cố chất lượng của nỗ lực chung sắp tới chứ không để nỗ lực chung đó bị xói mòn. Xử lý tốt các khác biệt sẽ tạo sự đoàn kết chứ không để cho sự khác biệt gây ra chia rẽ.

Ý tưởng

Người lãnh đạo ở vai trò huấn luyện tìm cách tạo ra một mục đích chung và xây dựng sự nghiệp chung, nhưng một nhà lãnh đạo giỏi còn nhấn mạnh những điểm khác biệt và sử dụng những khác biệt ấy làm nguồn khám phá sáng tạo. Nếu có hai quan điểm khác nhau, ta có thể có hai cách nhìn hiện thực hữu ích. Một cuộc trò chuyện mang tính xây dựng về hai quan điểm khác nhau cũng có thể dẫn tới việc xác định một con đường đi tiếp, thích hợp hơn những giải pháp trước đó. Từ sự khác biệt có thể sinh ra những ý tưởng mới và cả sự đúc kết về một mối quan hệ hợp tác căn bản là phải làm gì.

Thảo luận về sự khác biệt có thể tạo điều kiện sàng lọc tốt hơn xem cái gì ở vị trí số một còn cái gì là thứ yếu. Người lãnh đạo ở vai trò huấn luyện khích lệ các cá nhân và tập thể đưa sự khác biệt lên bàn thảo luận và xem xét chúng một cách không thiên vị. Đối thoại hiệu quả không phải là trao đổi kiểu gay gắt hay thủ thế, mà cốt yếu là cùng nhau xem xét một vấn

đề và suy ngẫm những nguyên nhân gây ra sự khác biệt. Đôi khi, sẽ có ích nếu đề nghị các cá nhân tranh luận tình huống tương phản với vị trí họ xuất phát.

Trong mắt nhiều người, Harry và Gillian có vẻ lúc nào cũng hục hặc. Đường như họ nói về những điểm bất đồng thường xuyên hơn nhiều so với những điểm tương đồng. Nhưng người quan sát tinh sẽ nhận ra rằng có sự tôn trọng lẫn nhau giữa hai người này. Mỗi người đều muốn lắng nghe quan điểm của đối phương. Mỗi người đều biết rằng suy nghĩ của mình sẽ được bồi đắp và mài sắc khi họ lắng nghe người kia.

Thực hành

- Đảm bảo cân nhắc cẩn thận mọi sự khác biệt chứ không gạt sang một bên
- Khuyến khích khám phá sự khác biệt như một quá trình mang tính xây dựng dẫn tới những kết quả tốt hơn
- Tạo ra bối cảnh để những khác biệt có thể được khám phá bằng đàm thoại lẫn nhau chứ không cảm tính
- Khuyến khích nói rõ xem sự khác biệt đã được cân nhắc ra sao
- Không khuyến khích niềm tin rằng phải loại bỏ mọi sự khác biệt vì người ta phải sống với những sự khác biệt đó

Mục H

DẪN DẮT TỐT SỰ THAY ĐỔI



XÂY DỰNG SỰ THỪA NHẬN NHU CẦU THAY ĐỔI

HẦU HẾT MỌI NGƯỜI đều ngại ngần dự phần vào sự thay đổi, trừ phi họ nhận ra nhu cầu phải thay đổi.

Ý tưởng

Tất cả chúng ta đều có thói quen. Đa số các tổ chức đều có những khuôn mẫu hoạt động. Đa số mọi người đều thích “tiếp tục như cũ” hơn là thay đổi. Có lẽ chỉ 5% dân số là ‘nghiên thay đổi’, còn đa số chúng ta vốn dĩ chẳng vội vàng thay đổi làm chi.

Cứ khi nào ta gợi ý với người khác rằng thay đổi là cần thiết, phản ứng đầu tiên của họ rất có thể là tự vệ bằng việc nhắc đi nhắc lại những lợi ích của hiện trạng. Đôi khi, một người nói ra miệng những lợi ích của tình trạng hiện thời, nhưng chính trong lúc ấy, cũng nhận thức ngay rằng mọi chuyện chẳng phải đang hoàn toàn ổn thỏa và cần phải làm gì đó.

Xây dựng sự thừa nhận nhu cầu thay đổi có thể là kết quả từ một cuộc khủng hoảng khiến mọi người phải kinh ngạc hoặc thấp thỏm bất an. Cú sốc cảm xúc nảy sinh từ cơn khủng hoảng có thể bắt mọi người bật ra khỏi lối tư duy hiện thời và giúp họ cởi mở hơn với những cách nhìn mới về một vấn đề vốn dĩ quen thuộc.

Xây dựng sự thừa nhận nhu cầu thay đổi có thể rất tốn thời gian. Sẽ cần đến những kích thích và gợi ý suốt một giai đoạn kéo dài. Mời gọi mọi người trò chuyện với những người đã trải qua quá trình đổi thay tương tự có thể xây dựng thái độ chấp nhận những gì là khả thi và cả ý thức rằng lợi ích sẽ nảy sinh từ sự thay đổi.

Đề nghị mọi người suy nghĩ xem, “điều gì sẽ xảy ra nếu ta thay đổi ‘X’?” có thể sẽ hiệu quả trong việc gợi ý họ chuyển sang một lối suy nghĩ khác về một vấn đề nào đó, giúp họ cảm thấy bớt bị ràng buộc hay ngăn trở trong việc đi sâu khám phá một số hệ quả, và rất có thể sẽ xác định được một số ích lợi.

John ý thức được là nhóm của anh ở châu Âu sẽ cần phải hoạt động hiệu quả hơn, nếu không một phần công việc sẽ bị chuyển giao sang Ấn Độ. Hiện thực khó khăn này rất rõ ràng với anh nhưng với mọi người trong nhóm lại không rõ ràng cho lắm. Lối suy nghĩ của cả nhóm là nếu họ làm việc chăm chỉ họ sẽ được ghi nhận đầy đủ và sẽ được phép tiếp tục công việc hiện tại. Hiện thực chỉ bắt đầu tràn vào nơi đây khi một số công việc từ các nhóm khác bị chuyển giao sang Ấn Độ. Phản ứng là thái độ phẫn nộ chính đáng và kiểu ‘chuyện này không đời nào rơi vào đầu mình.’ John bắt đầu từ tốn, nhưng cương quyết đề nghị rằng cả nhóm cần phải suy nghĩ về ngụ ý trong chính sách chuyển thêm công việc sang Ấn Độ của công ty và không thể tảng lờ những hậu quả tiềm tàng.

John yêu cầu các thành viên trong nhóm suy ngẫm xem những lợi ích tiềm năng là gì. Cả nhóm nhìn thấy hậu quả ở các lĩnh vực công việc đã bị chuyển sang Ấn Độ là công việc ở

châu Âu giảm đi, nhưng những công việc còn được giữ lại thì đặc biệt thú vị. Những người góp phần vào sự thay đổi ở các lĩnh vực khác nói về quan hệ cộng tác làm việc tuyệt vời với các đồng sự ở Ấn Độ và tiến bộ nảy sinh thế nào từ chỗ vận dụng tốt sở trường của nhau. Cuối cùng, cả nhóm đã sẵn lòng ngầm ưng thuận chuyển một số phần việc sang Ấn Độ dù vẫn không hoàn toàn nhiệt tình với việc này.

Thực hành

- Hãy rõ ràng khi chỉ ra nhu cầu phải thay đổi
- Dành thời gian để sự chấp nhận lớn dần
- Khuyến khích mọi người nói chuyện với những người từng trải qua thay đổi tương tự
- Chớ nản lòng thoái chí trước phản ứng cảm xúc ban đầu của mọi người, và hãy ý thức được nỗi buồn mà họ cảm thấy trước
- Để ý những tín hiệu bạn đưa ra trong cách bạn ứng xử với thay đổi và tận dụng tối đa những cơ hội nảy sinh từ sự thay đổi



XÂY DỰNG TÂM NHÌN CHUNG VỀ NHỮNG KẾT QUẢ MONG MUỐN

MỘT KHI ĐÃ ĐẠT ĐƯỢC SỰ CHẤP THUẬN, hãy dành thời gian để xác lập một tập hợp kỳ vọng chung.

Ý tưởng

Trong các giai đoạn đầu, cảm xúc có thể xen vào, đồng nghĩa với việc đối thoại dựa trên lý trí là bất khả thi. Nhưng một khi đồng thuận ngầm rằng thay đổi là cần thiết, ta đã có cơ hội vượt qua rào cản đau buồn và động viên mọi người suy nghĩ thấu đáo xem những lợi ích tiềm tàng có thể là gì. Một câu như, ‘có thể ta không muốn gặp vận này, nhưng làm thế nào tận dụng tối đa hoàn cảnh?’ có thể bắt đầu kích thích suy nghĩ nghiêm túc về những gì tiếp theo. Một khi hiện thực của hoàn cảnh bắt đầu được chấp nhận, đặt một vài cột móng vào đúng chỗ xem khung cảnh mới sẽ ra sao có thể khả thi.

Câu, ‘kỳ vọng của chúng ta về những khác biệt ta có thể tạo ra là gì?’ có thể biến đổi cả chuỗi chán nản thất vọng thành một luồng xoáy hướng lên trên, làm rõ những cơ hội. Xoay chuyển cảm xúc để lạc quan thay vì thất vọng sẽ bắt đầu tạo ra ý thức về cơ may, đẩy lùi cảm giác chán nản. Bạn càng chi tiết cụ thể về kết quả tiềm năng bao nhiêu, thì khả năng chúng được coi

là có thể thực hiện sẽ càng cao bấy nhiêu, và càng đáng bỏ công bỏ sức để đạt tới những kết quả ấy.

Khi đã rõ là một phần công việc phải chuyển sang Ấn Độ, John tìm cách xây dựng sự thông hiểu với người đồng僚 cấp cao bên phía Ấn Độ về năng lực của các nhân viên. Họ phối hợp với nhau để xác lập đúng loại kỳ vọng về những phần công việc nên được chuyển giao, các kết quả sẽ ra sao và làm thế nào để đạt được kết quả ấy. John lôi kéo mọi người ở Anh và Ấn Độ làm việc cùng nhau nhằm xác định bản chất đích xác của công việc được chuyển giao và các tiêu chuẩn chất lượng đóng vai trò căn bản để chuyển giao thành công.

John làm việc với nhóm của mình xem tiếp theo họ sẽ làm gì, kỳ vọng về chất lượng thực hiện, và làm thế nào họ đảm bảo khách hàng tin tưởng rằng chất lượng công việc tuyệt hảo vẫn sẽ đạt được, bất kể thực hiện ở Anh hay ở Ấn Độ.

John không ngừng lôi kéo nhân viên của anh tập trung vào chất lượng của kết quả, và sát cánh cùng nhau tập trung vào hiện thực hóa kết quả ấy. Dần dần, nhóm làm việc ở Ấn Độ và ở Anh đã tiến đến chỗ có thể trao đổi về một tầm nhìn chung. John từng đoán là bắt đầu từ đây, năng suất sẽ bị sụt giảm, nhưng anh nghĩ anh đã đạt được một kết quả tốt, khi nhân viên ở cả hai nước đều muốn phát triển một tầm nhìn chung rõ ràng.

Thực hành

- Hãy cụ thể về các kết quả mong muốn và thường xuyên nhắc lại chúng
- Khuyến khích xây dựng các mối quan hệ cá nhân giữa những người thoát tiên có vẻ hơi lạnh lùng hoặc không chắc chắn, để đưa họ tiến đến chỗ mong muốn bắt đầu một tầm nhìn chung
- Giữ trọng tâm đặt vào việc truyền đạt rõ ràng những kết quả ấy
- Bắt mọi người đối mặt với hiện thực khắc nghiệt nếu họ không chịu toàn tâm toàn ý thực hiện những kết quả ấy
- Cho phép bộc lộ những nghi ngại một cách cẩn trọng theo cách cung cấp thông tin chứ không phải để làm hại đến công việc chung



XÂY DỰNG NHỮNG CHIẾN SĨ ỦNG HỘ THAY ĐỔI

MỌI CHƯƠNG TRÌNH THAY ĐỔI muốn thành công đều cần có chiến sĩ ở mọi cấp độ với cách nhìn được mọi người tin tưởng.

Ý tưởng

Nhà lãnh đạo có thể nói rõ ràng rằng thay đổi là cần thiết nhưng chỉ nói suông thôi thì không thể tạo nên sự đón nhận hay lòng nhiệt tình thay đổi. Nhà lãnh đạo có thể xác lập cảm nhận về phương hướng nhưng họ cần những người khác sát cánh với mình nếu muốn có sức đẩy đi tới. Các chiến sĩ thay đổi có thể xuất hiện ở mọi cấp độ trong một tổ chức. Thường thì những chiến sĩ hiệu quả nhất lại là nhân viên ở những vai trò khá nhỏ, có cái nhìn thực tiễn có thể tác động tới thái độ trong toàn tổ chức.

Những chiến sĩ tuyệt vời nhất là tình nguyện chứ không phải những người bị bắt buộc phải phụng sự. Khi bạn nói thực hiện thay đổi trong một tổ chức, thì luôn để mắt kiếm tìm những người có thể trở thành chiến sĩ vì sự thay đổi luôn là việc rất đáng làm. Họ có thể trở thành chiến sĩ do nhu cầu tự thân, hoặc vì họ có thể thấy được lợi ích lâu dài. Không chừng họ có được cái nhìn thấu suốt về những cơ hội nảy

sinh từ sự thay đổi. Bất kể lý do họ ủng hộ thay đổi là gì, thì hợp thức hóa những gì họ nói ra và khích lệ mọi người lắng nghe họ có thể tạo nên hiệu ứng hòn tuyết lăn. Chẳng khác nào “một bông hoa nở, cả vườn đều thơm”, một chiến sĩ giàu nhiệt huyết có thể truyền nhiệt huyết ấy cho cả tổ chức.

Trong những giai đoạn đầu tiên xây dựng thái độ chấp nhận chuyển giao công việc sang Ấn Độ, John biết rằng nếu có vài chiến sĩ ủng hộ nhiệm vụ của anh sẽ dễ dàng hơn nhiều. Anh khuyến khích hai nhân viên tới thăm Ấn Độ và làm quen với những người sẽ nhận công việc chuyển giao. Khi hai nhân viên này trở về, họ tỏ ra rất lạc quan về chất lượng công việc sẽ tiếp tục được thực hiện và cơ hội làm việc chung giữa hai khu vực.

John đề nghị một số nhân viên suy nghĩ kỹ càng xem đâu là cơ hội đa dạng hóa một phần công việc họ đang thực hiện tại Anh và khám phá xem triển vọng ấy nghiêm túc đến mức nào. Họ đưa ra được vài ý tưởng tích cực về một số mảng việc mới, và một nhận thức rằng bước vào các lĩnh vực khác là phi thực tế.

John khích lệ các nhân viên này tự coi mình là những sứ giả trong giai đoạn tiếp theo. Anh khuyến khích họ trò chuyện với thật nhiều người ở các mảng công việc khác nhau và giúp xây dựng một sự thông hiểu rằng ở đây có lợi ích tiềm tàng. Các chiến sĩ ủng hộ còn có vai trò giúp đỡ mọi người nhận ra thay đổi là không thể tránh khỏi và họ không thể cứ tiếp tục như xưa được nữa. Ảnh hưởng của những người ủng hộ thay đổi này tác động lên suy nghĩ của mọi người về những bước

tiếp theo, và cả phản ứng cảm xúc của họ trước viễn cảnh thay đổi.

Thực hành

- Tạo cơ hội cho những người háo hức khám phá xem tương lai có gì
- Tạo điều kiện cho mọi người phát triển tư duy của riêng mình, và quan sát cách nhìn nhận cơ hội tương lai của họ biến đổi ra sao
- Xây dựng vai trò của những người có sức ảnh hưởng và lạc quan về tương lai
- Tập hợp một vài chiến sĩ ủng hộ thay đổi để họ có thể chia sẻ cách nhìn và niềm tin của họ đối với các cơ hội
- Khích lệ mọi người ở những cấp độ khác nhau trong tổ chức trở thành chiến sĩ ủng hộ thay đổi



ĐẢM BẢO CÂN BẰNG GIỮA CHỦ NGHĨA HIỆN THỰC VÀ LẠC QUAN

TẠO ĐIỀU KIỆN CHO MỌI NGƯỜI duy trì một viễn cảnh tương lai kết hợp giữa chủ nghĩa hiện thực và lạc quan là quyết định cho sự thành công. Hiện thực chủ nghĩa lấn át, triển vọng dường như là bất khả thi. Còn lạc quan chủ nghĩa quá lố sẽ gây cảm giác triển vọng chỉ là chuyện hoang đường.

Ý tưởng

Khi tôi làm đồng tác giả một cuốn sách nhỏ với tựa đề *Riding the Rapids* (tạm dịch: *Vượt thác ghềnh*) chúng tôi đã bàn về ‘lạc quan có cơ sở thực tế.’ Những nhà lãnh đạo chèo lái tài tình qua những đận gian khó nói về yêu cầu phải rất thực tế, nhưng cũng cần mang lại cảm giác lạc quan dựa trên cơ sở thực tế. Điều giúp họ truyền động lực cho nhân viên chính là sự kết hợp giữa mang tới thái độ nhìn ra cơ hội với không để cho hiện thực khắc nghiệt hạ gục.

Câu ‘trong cái rủi có cái may’ nghe chừng hơi sáo mòn, nhưng thường rất chính xác. Khi đối tượng bạn huấn luyện đang lúc khó khăn, đặt câu hỏi ‘liệu trong vận rủi này sẽ có cơ may nào?’ có thể giúp mọi người suy ngẫm xem có những vận hội nào mở ra hay những gì từng kìm hãm trước đây có thể đã bớt phần khắc nghiệt.

Các thành viên trong nhóm của John dao động giữa cảm giác bi quan cực độ về tương lai với việc nhìn ra những cơ hội làm việc sáng tạo họ có thể thực hiện với các đồng sự ở châu Âu và Ấn Độ. John ý thức được rằng anh cần phải tạo điều kiện để cả nhóm cảm thấy có cơ sở thực tế vững chắc. Trong một chuyến họp dã ngoại, anh lôi kéo cả nhóm tập trung hết sức vào những gì họ cần phải bỏ lại, xét về công việc họ đã làm và cả thái độ của họ. Anh khuyến khích cả nhóm dự đoán một kết quả tích cực trong tương lai có thể là gì và đâu là cách hay nhất để họ có thể khám phá các cơ hội mới.

John không ngừng mang lại tinh thần lạc quan có cơ sở về tương lai và biết rằng anh không được tự dập tắt quyết tâm của mình nếu muốn giúp cả nhóm luôn lạc quan nhất quán về những cơ hội tương lai.

Thực hành

- Hãy thực tế theo cách nào đó có căn cứ, chứ không phải chỉ thuần cảm xúc
- Khích lệ mọi người ‘tìm cái may trong vận rủi’
- Điều chỉnh nhịp sinh lực của bản thân sao cho chủ nghĩa hiện thực không phá hoại nguồn năng lượng của bạn
- Cung cấp các ví dụ từ những lĩnh vực khác trong tổ chức, cho thấy mọi người đã cân bằng hiệu quả giữa chủ nghĩa hiện thực và lạc quan ra sao
- Miêu tả triển vọng bạn thấy được như một thành phần của hiện thực mới



DUY TRÌ TRỌNG TÂM VÀ KHẢ NĂNG THÍCH NGHI

KẾT HỢP GIỮA TRỌNG TÂM với khả năng thích nghi là một đặc điểm của các cá nhân và tập thể hiệu quả. Người lãnh đạo giỏi tạo điều kiện cho các cá nhân và tập thể luôn bình tĩnh và phát triển mỗi cân bằng ấy.

Ý tưởng

Trong bất cứ trò chơi tập thể nào, trọng tâm và khả năng thích nghi đều là mấu chốt nếu đội đó muốn thành công. Một đội cài đặt một hệ thống công nghệ thông tin mới sẽ phải tập trung vào mục tiêu và có thể thực hiện các mốc công việc đúng thời hạn và nhất quán. Nhưng một đội công nghệ thông tin thành công buộc phải thích nghi để ứng phó với các nhu cầu biến đổi của khách hàng và tùy biến trước vấn đề nảy sinh trong quá trình cài đặt. Tuân thủ chặt chẽ các chỉ dẫn kỹ thuật ban đầu là rất quan trọng, nhưng mù quáng bám theo đó có thể khiến khách hàng lãng xa và thất vọng nếu những nhu cầu đã đổi khác của khách hàng bị bỏ bằng. Còn tỏ ra thích nghi quá vội vã lại có thể dẫn tới trọng tâm bị đẩy xa khỏi những điều thực sự quan trọng.

John biết rằng anh phải luôn tập trung vào những cơ hội khả dĩ để đi tiếp. Anh cần chú trọng xây dựng quá trình chuyển giao công việc thành công sang Ấn Độ trong khi vẫn đảm bảo

hoàn thành công việc hằng ngày, và luôn duy trì cái nhìn tích cực về những cơ hội tương lai.

John cần điều chỉnh lối tiếp cận và cư xử của anh cho phù hợp, để đảm bảo rằng anh không ngừng phát huy tối đa tiềm năng của nhân viên trong công việc hằng ngày, và cả cách tư duy về tương lai nữa. Làm như thế rất mệt nhưng lại rất đáng giá khi anh chứng kiến nhân viên của mình thích nghi và lạc quan về những việc trước đây họ rất chán nản.

Thực hành

- Hãy rõ ràng về trọng tâm của bạn và đảm bảo trọng tâm đó được duy trì nhất quán
- Luôn nhấn mạnh cân bằng giữa trọng tâm và khả năng thích nghi, nhận biết khi nào nhân viên của bạn làm tốt việc này
- Tạo ra các cuộc đối thoại trong đó khuyến khích các cá nhân suy nghĩ về kiểu thích nghi cần được gắn vào tổ chức
- Luôn sát sao về khung thời gian đạt được các kết quả trọng tâm
- Hãy chúc mừng trong những dịp mà sự thích nghi phát huy tác dụng và dẫn tới một trọng tâm mới mẻ, phù hợp hơn

Mục I

PHÁT HUY

TIỀM NĂNG CON NGƯỜI



KHÍCH LỆ NIỀM TIN VÀO NHỮNG ĐIỀU KHẢ THI

CỐT LÕI CỦA VIỆC PHÁT HUY tiềm năng con người chính là khích lệ họ có niềm tin vào những điều khả thi. Đây không phải là niềm tin mù quáng, ngoan cố, mà là niềm tin dựa trên năng lực và làm việc chăm chỉ, cùng với những tham vọng thực tế và táo bạo.

Ý tưởng

Người ta thường là hoặc khiêm nhường hoặc bạo dạn quá mức cần thiết. Quá khiêm nhường, họ sẽ không thể nhận ra tiềm năng bản thân. Còn quá tự cao, người khác sẽ chỉ mong chờ họ vấp ngã hay tự biến mình thành trò cười.

Cho người khác có những tham vọng thực tế và táo bạo là một cách hay để tạo điều kiện cho họ phát huy tối đa tiềm năng. Những cách tiếp cận thực tế có thể bao gồm khích lệ người ta:

- Suy ngẫm những điều trước đây bị coi là không thể cuối cùng đã trở thành có thể
- Quan sát người khác biến những nhiệm vụ tưởng chừng bất khả thi trở thành việc có thể thực hiện nhờ tiến từng bước một

- Đúc kết những gì giúp họ tin rằng việc nào đó là khả thi trong những tình huống rõ ràng kém hấp dẫn
- Bóc tách vấn đề thành một loạt các bước sao cho mỗi bước được thấy là có thể thực hiện

Phát triển niềm tin rằng việc gì đó là khả thi cho phép huy động cả tư duy lý trí lẫn cảm tính. Để ai đó thấy rằng một kết quả cụ thể là khả thi cần ít nhiều thời gian. Khẳng định từ sắp rằng nhiệm vụ nào đó là có thể thực hiện sẽ có sức nặng nhất định, nhưng không mang lại bằng chứng thuyết phục. Thường thì niềm tin rằng điều gì đó là khả thi sẽ lớn dần theo thời gian. Người ta phải có đủ không gian và thời gian để niềm tin ấy lớn lên và rồi được khẳng định và chứng thực.

Jenny không tin là cô có thể thực hiện một bài thuyết trình hay trước một nhóm các bên liên quan cấp cao. Cô tìm ra đủ thứ lý do cho thấy cô không phù hợp để gánh vác trọng trách này. Sếp của Jenny khích lệ cô nghĩ về những dịp cô đã nói năng rất trôi chảy trước đây và nhớ xem cô đã cảm thấy thế nào, điều gì đã mang lại cho cô năng lượng. Người sếp khích lệ Jenny tin tưởng rằng những điều đã phát huy tác dụng trước 20 người cũng sẽ hiệu quả tương tự với 80 người. Sếp tạo điều kiện để Jenny tự có cách nhìn về việc thực hiện những bài thuyết trình tiếp sau như thế nào. Anh cung cấp cho cô vài mẹo mực thực tế và gợi ý Jenny tập dượt thuyết trình trước một số đồng nghiệp. Sếp của Jenny nhận ra việc anh cần làm là luôn ngầm khẳng định Jenny có thể và sẽ thực hiện tốt bài thuyết trình. Buổi thuyết trình diễn ra suôn sẻ và giờ đây Jenny cảm thấy cô đã có dũng khí để diễn thuyết trong những sự kiện tương lai.

Thực hành

- Nhớ lại những kết quả đã đạt được trong tình huống tương tự trước đây
- Nhận ra quan điểm thông thường của ai đó là đánh giá quá cao hay quá thấp những việc khả thi, và luôn lưu ý chuyện này từ nay trở về sau
- Bóc tách một nhiệm vụ đáng sợ thành những bước có thể thực hiện
- Nhận biết điều gì sẽ phá hỏng hoặc gia tăng năng lượng
- Tạo điều kiện để ai đó ‘tích lũy’ tiến bộ và đi tiếp từ nền tảng này

THẮNG THẦN VỀ SỰ PHÁT TRIỂN CẦN THIẾT

KHEN NGỢI THƯỜNG XUYÊN là quan trọng, nhưng phải luôn đánh giá đúng hiện thực và rõ ràng về sự phát triển cần thiết.

Ý tưởng

Chúng ta muốn được khen ngợi và khích lệ người khác. Chúng kiến ai đó tự tin hơn và gánh vác những nhiệm vụ khó khăn là một niềm vui. Có thể chúng ta ngại đưa ra quá nhiều lời khuyên về sự phát triển của họ vì nghĩ làm vậy sẽ gây thoái chí nản lòng.

Chúng ta muốn cư xử với mọi người như những người trưởng thành, bởi vậy ta cho rằng họ biết rõ đâu là việc đúng nên làm. Chúng ta nghĩ rằng lời kéo người ta chú ý vào những bước tiếp theo họ cần thực hiện thì làm giảm phẩm giá của họ. Chúng ta không muốn phải ngần ngại sẫm soi xem họ sẽ làm gì tiếp theo hay họ sẽ tiếp cận một vấn đề cụ thể ra sao. Họ đã lớn rồi. Có thể những gì nên làm tiếp theo đã quá rõ hiển nhiên trước mắt, vì vậy, ta cho rằng người khác sẽ lập tức nhìn ra cách hành động ‘đúng đắn’.

Có lẽ nên suy ngẫm lại chính trải nghiệm của bạn về những thời điểm có ai đó thắng thần nói về sự phát triển cần thiết ở bạn. Nhiều khả năng những ví dụ bạn nhớ được là người

đã khen ngợi và chúc mừng thành công của bạn, nhưng vào đúng lúc quyết định cũng chỉ ra các cách tiếp cận cụ thể nào đó đã được diễn dịch ra sao và nên cân nhắc những gì ở các bước tiếp theo.

Một phần hồi ức của bạn có lẽ là về những người đặt ra cho bạn những câu thật hay, giúp bạn suy nghĩ thấu đáo về sự phát triển cần thiết của bản thân. Bạn có thể nhớ những người đã cho bạn thông điệp thẳng thắn về những việc bạn cần làm để đảm bảo thành công.

Cách bạn tạo điều kiện cho người khác suy nghĩ về sự phát triển cần thiết ở họ tùy thuộc vào việc bạn hiểu người ta tiếp nhận và diễn giải ý bạn ra sao. Với một số người, chỉ cần lời khuyên hết sức cụ thể về năng lực họ cần hoàn thiện. Với những người khác, chỉ cần sự khích lệ họ dấn thân vào hoàn cảnh cụ thể nào đó mà không cần khuyên bảo chi tiết họ nên xử lý ra sao.

Khi một mối quan hệ đang thuận buồm xuôi gió, cách tiếp cận của bạn có thể là yêu cầu đối tượng làm rõ xem sự phát triển cần thiết với họ là gì. Đây là việc thiết lập một bối cảnh để đối tượng phát biểu một cách thoải mái và tham vọng về sự phát triển của họ. Vai trò của bạn có thể là phê chuẩn điều họ đang nói và giúp tạo dựng các mối liên hệ cho họ. Bạn cũng có thể bổ sung thêm vài suy nghĩ hoặc gợi ý.

Jenny không mấy tự tin với việc chủ trì các cuộc họp. Cô có xu hướng nói quá nhiều và không lớp lang bài bản. Đến cuối buổi họp, không thấy rõ kết luận là gì và ai sẽ xúc tiến hành động tiếp theo. Sếp của Jenny khuyến khích cô quan

sát những người chủ trì khác và suy ngẫm xem điều gì có ích, điều gì không. Rồi đề nghị cô xác định ba yếu tố tạo nên hiệu quả từ những người chủ trì cuộc họp mà cô quan sát, và khích lệ cô nghĩ xem từ giờ cô sẽ áp dụng cái nào trong ba yếu tố ấy. Jenny tập hợp một số việc hợp lý cần làm, sắp xếp của cô chỉ chỉnh sửa chút ít, cộng với nhắc cho cô nhớ về tầm quan trọng của việc tóm lược rõ ràng và các việc cần làm cuối mỗi hạng mục.

Thực hành

- Xây dựng nền tảng bắt đầu từ những gì đang hiệu quả
- Luôn khách quan trong đánh giá của bạn về hiện thực và nhu cầu phát triển
- Làm rõ trong suy nghĩ của bạn xem kiểu phát triển nào là quan trọng nhất
- Nỗ lực hết mình để tạo điều kiện cho đối tượng tự có những quyết định về sự phát triển của chính mình
- Sẵn sàng điều chỉnh các kết luận của đối tượng ở những điểm nào bạn thấy là đặc biệt quan trọng

TẠO RA NHỮNG TÌNH HUỐNG ĐÒI HỎI CỐ GẮNG HẾT SỨC

TẤT CẢ CHÚNG TA đều phải được đặt vào những tình huống đòi hỏi nỗ lực hết mình nếu muốn trưởng thành. Tạo ra hoặc định hình đúng kiểu tình huống đòi hỏi nỗ lực hết mình đóng vai trò then chốt nếu đối tượng huấn luyện mong muốn gia tăng cả lòng tự tin lẫn năng lực của họ.

Ý tưởng

Ta cần phải hiểu nhân viên của mình đủ để biết xem loại tình huống đòi hỏi nỗ lực hết sức nào sẽ phát huy tối đa sở trường của họ, còn loại nào sẽ chỉ tạo ra thái độ ngần ngại, chống đối và từ chối. Khi ta biết kiểu tình huống đòi hỏi nỗ lực hết mình mà nhân viên thích thú, ta có thể đáp lại nhiệt tình của họ và tạo điều kiện để họ ‘sải cánh’ xa hơn nữa trong tình huống đó khi họ hưởng ứng hết sức và quyết tâm.

Trong những tình huống đòi hỏi nỗ lực hết mình nào mà ta thấy có sự chần chừ hay thậm chí là sợ hãi, nhiệm vụ của chúng ta là tạo điều kiện để đối tượng vượt qua những ngần ngại ấy và hiểu cái gì sẽ giúp ích cho họ. Đôi khi tiến triển lại xuất phát từ chỗ tiếp cận vấn đề ở góc độ khác, hoặc thống nhất với nhau về những bước đầu tiên, khiêm tốn và có thể thực hiện mà không nghiêm trọng hóa vấn đề lên quá nhiều.

Đôi khi cố tình yêu cầu ai đó bước vào một tình huống sẽ buộc họ phải nỗ lực hết mình lại chính là điều cần thiết để có thay đổi bước ngoặt ở lòng tự tin của họ. Nếu một nhân viên cấp dưới làm việc chưa tốt, bạn nên đặt ra những kỳ vọng rõ ràng cho sếp của người này trong việc đưa ra một thông điệp thẳng thắn về hiệu quả làm việc và các hành động cần thực hiện. Một yêu cầu hợp lý mà bạn có thể đề ra cho đối tượng huấn luyện là lên kế hoạch cách xử lý tình huống đòi hỏi nỗ lực hết sức đó trước khi họ có cuộc đối thoại khó khăn với nhân viên cấp dưới kia.

Jenny biết cô phải nâng cao chất lượng công việc ở một trong những nhóm của mình. Sếp của Jenny thấy cô có vẻ miễn cưỡng làm việc này vì một số người trong nhóm còn lớn tuổi hơn cô. Người sếp đặt ra cho Jenny những câu hỏi về việc cô sẽ phát huy tối đa tiềm năng của nhóm mình ra sao, và đâu là những kết quả cô mong muốn từ công việc của nhóm trong vòng sáu tháng. Những câu hỏi rõ ràng này thách thức Jenny phải suy nghĩ triệt để hơn về cách cô quản lý nhóm để đạt hiệu quả tối đa.

Jenny ý thức được rằng cô cần phải rất rõ ràng về những kỳ vọng của mình và trò chuyện thẳng thắn với nhóm về những việc cần làm. Khi cô đã mạnh dạn đặt ra các kỳ vọng và nói thẳng về những thành tựu hạn chế gần đây, hai người trong nhóm đã chấp nhận thử thách và làm rất tốt. Một thành viên trong nhóm bỏ cuộc trong khi một người khác thì vất vả khắc phục. Jenny biết giờ đây cô cần chú trọng vào người thứ hai này, tuy chậm chạp nhưng vẫn có tiến bộ.

Thực hành

Nhận biết:

- Kiểu tình huống đòi hỏi nỗ lực hết mình nào phát huy tối đa sở trường của những người khác nhau
- Cách tạo ra một tình huống đòi hỏi nỗ lực hết sức gây hứng thú cho đối tượng huấn luyện và phát huy tối đa tiềm năng của họ
- Bạn có thể đặt ra kiểu câu hỏi gì để giúp đối tượng nỗ lực hết sức và suy nghĩ thực tế về những điều khả thi
- Đây là cách hay nhất để đa dạng hóa tốc độ phát triển mà bạn có thể kỳ vọng, dựa vào kinh nghiệm, năng lực và lối suy nghĩ của từng cá nhân
- Làm thế nào khen ngợi và động viên ai đó đang thấy khó xử lý một tình huống đòi hỏi nỗ lực hết sức



ĐẢM BẢO PHẢN HỒI RÕ RÀNG

PHẢN HỒI CÓ THỂ khó chấp nhận, nhưng lại là một trong những món quà quý nhất ta có thể tặng. Phản hồi được cân nhắc kỹ lưỡng có thể tạo nên sự khác biệt lớn lao trong thành tích công việc và hoàn thiện tiềm năng của một cá nhân nào đó.

Ý tưởng

Ta vẫn thường nói rằng ta muốn có phản hồi, thế nhưng lại rất ngại tiếp nhận nó và có thể cự tuyệt thay đổi. Phản hồi có thể tạo ra một hỗn hợp phản ứng cảm xúc trong ta, không phải lúc nào cũng lường trước được.

Phản hồi toàn diện (phản hồi 360^o) giờ đây là một hoạt động phổ biến hơn nhiều. Người ta ngày càng quen với việc nhận phản hồi. Đôi khi mọi người trở thành những kẻ ‘nghiện phản hồi’ và thích nhận được phản hồi hơn là dành thời gian và hành động cần thiết để xử lý những yếu tố căn bản trong phản hồi ấy.

Phản hồi luôn cho ta biết về người đưa ra phản hồi lẫn người tiếp nhận, vì vậy khuyến khích mọi người cẩn trọng bóc tách phản hồi chứ không phải lúc nào cũng coi đó như lời vàng ý ngọc là rất quan trọng. Khuôn mẫu phản hồi và nó phản ánh thế nào về bản chất mối quan hệ giữa người đưa ra và tiếp nhận phản hồi mới là vấn đề.

Cũng quan trọng không kém việc đảm bảo rằng mọi người nhận được những phản hồi rõ ràng là thiết lập bối cảnh phù hợp, sao cho phản hồi được lắng nghe một cách tích cực. Sử dụng chuyên gia huấn luyện giàu kinh nghiệm có thể đảm bảo phản hồi được sử dụng làm nền tảng xây dựng những bước tiếp theo chứ không dẫn tới bất đồng và bất ổn mà rất có thể sẽ làm xói mòn đóng góp của một cá nhân nào đó.

Khi bạn muốn đưa ra phản hồi cứng rắn với ai đó, cách làm quan trọng chẳng kém gì thông điệp bạn đưa ra. Tạo bối cảnh phù hợp là rất quan trọng, sao cho việc đưa ra phản hồi không vội vã. Thường thì một cuộc trò chuyện thứ hai sẽ là cần thiết khi đối tượng đã suy ngẫm những điểm bạn đưa ra và đã bắt đầu vạch các bước tiếp theo cho mình.

Hãy tránh phản hồi tiêu cực ở cuối cuộc chuyện trò, trừ phi bạn có thể làm vậy theo cách bày tỏ sự quan tâm của bạn đối với niềm vui và thành công của đối tượng, và hướng đến một cuộc trò chuyện tiếp sau.

Sếp của Jenny biết rằng cô phải nói chuyện với Jenny về các bước tiếp theo về việc chủ trì hội họp. Đã có ít nhiều tiến triển, nhưng Jenny vẫn còn nói chung chung quá nhiều, và lại không đủ chính xác trong phần tóm lược và những bước tiếp theo. Sếp cho Jenny biết sẽ có cuộc trò chuyện về tiến triển trong việc chủ trì các buổi họp và yêu cầu Jenny suy ngẫm về những điều cô đã thử nghiệm.

Jenny bắt đầu cuộc trò chuyện với vẻ tự tin, trình bày quan điểm của cô về tiến triển, nhưng rồi nhận ra rằng vẫn còn nhiều việc phải đào sâu thêm. Sếp của cô nói một cách có

chủ đích và chậm rãi về phản hồi từ một số người cho rằng cần một thay đổi bước ngoặt. Jenny ý thức được những điều đó mặc dù có hơi chán nản. Chán với bản thân cô hơn là chán nản về người khác.

Jenny cảm thấy sắp của cô đã tiếp cận vấn đề rất khéo léo bằng cách chỉ ra nhu cầu phải có một cuộc chuyện trò và cho cô cơ hội để suy ngẫm về những tiến bộ cô đạt được và những điều cần làm thêm nữa. Jenny biết sẽ cần thêm thời gian trước khi cô thấy đủ tự tin để có những can thiệp hợp lý. Sau cuộc trò chuyện này, cô cảm thấy chắc chắn về tiến bộ trước mắt và rõ ràng về các bước tiếp theo.

Thực hành

Khuyến khích đối tượng:

- Xem phản hồi là một món quà
- Yêu cầu được phản hồi và rồi thể hiện rằng họ chào đón phản hồi
- Ý thức rằng phản hồi sẽ nói lên nhiều điều về người đưa ra lẫn người nhận phản hồi
- Sàng lọc các nhận xét và thấy rõ những điểm cụ thể bạn muốn thúc đẩy
- Nhận biết cách hay nhất để cho và nhận phản hồi



ĐẢM BẢO CÓ NHỮNG KỶ VỌNG RÕ RÀNG MÀ KHÔNG QUÁ ĐÁNG

NHIỆM VỤ CỦA MỘT NGƯỜI SẾP là đặt ra những kỳ vọng rõ ràng, táo bạo và thực tế. Những kỳ vọng ấy đòi hỏi nỗ lực hết sức và có thể thực hiện. Nhưng nếu kỳ vọng là quá đáng, năng lượng sẽ bị dập tắt chứ không được nâng cao.

Ý tưởng

Ở vai trò lãnh đạo hoặc quản lý, bạn có nhiệm vụ đặt ra những kỳ vọng rõ ràng. Những kỳ vọng này có thể bao gồm cả lượng và chất của công việc được thực hiện, trong khi vẫn cho người ta quyền tự do ở một số khía cạnh nhất định trong cách họ thực hiện những kỳ vọng ấy.

Một nhà quản lý có thể không muốn phải nói thẳng ra những kỳ vọng của họ nhưng quá mơ hồ lại tạo ra sự bất ổn, và năng lượng không cần thiết bị phí hoài là hậu quả từ sự thiếu rõ ràng. Một cuộc đối thoại mở về những kết quả có thể đạt được vào thời điểm nào đó có thể dẫn tới những kỳ vọng làm thúc đẩy hành động và kích thích nỗ lực. Những kỳ vọng ấy cần phải đủ táo bạo để tạo ra cảm giác phiêu lưu và có mục đích, nhưng phải đủ khả thi để mức độ tự tin lên cao.

Đôi khi đặt ra những 'kỳ vọng phi lý' là việc làm đúng đắn.

Người lãnh đạo có nhân viên xuất sắc dưới quyền sẽ phải đặt ra những tiêu chuẩn cao. Ở đâu người lãnh đạo có thể truyền cảm hứng cho nhân viên của mình, họ có thể đặt ra những kỳ vọng phi lý và đối tượng huấn luyện sẽ hưởng ứng và thực hiện được những điều tưởng chừng bất khả thi. Nhưng nhà lãnh đạo nào sử dụng kỹ năng truyền cảm hứng để lôi kéo nhân viên hết lòng với những kỳ vọng phi lý phải có niềm tin hợp lý đặt vào nhân viên và năng lực của họ. Một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng sẽ nâng tầm nhìn của nhân viên để họ có thể băng qua núi đồi. Đồng thời, họ sẽ phải kiểm tra thời tiết và đảm bảo rằng họ không kỳ vọng nhân viên của mình liều lĩnh lao thẳng vào một cơn bão dữ.

Khi một cá nhân xác lập những kỳ vọng rõ ràng, một cuộc đánh giá vài ngày sau đó có thể giúp xác minh xem liệu họ đã có một kế hoạch mà họ thấy thoải mái chưa, hay vẫn còn có phản ứng cảm xúc bức tức và không tin triển vọng là khả thi. Nêu ra và nói cho hết những phản ứng cảm xúc sẽ giúp loại bỏ một số chướng ngại có thể cản trở những bước rõ ràng, mạch lạc tiếp theo.

Jenny cảm thấy cô có rất nhiều việc cần làm và chưa nắm rõ về những kỳ vọng. Cô đề nghị được nói chuyện với sếp để hiểu hơn các ưu tiên của sếp. Jenny và sếp thống nhất với nhau một tập hợp các kỳ vọng, nhưng ý thức rằng sẽ cần phải linh hoạt. Họ đã xác định được mức độ đòi hỏi và thống nhất khi nào họ cần cân nhắc mọi việc kỹ lưỡng cùng nhau.

Thực hành

- Nói rõ ra các kỳ vọng của bạn, đừng giữ trong đầu
- Đề nghị mọi người nói lại cho bạn nghe xem họ thấy kỳ vọng của bạn là gì, vì nhận thức của họ về những gì bạn muốn có thể khác với những gì bạn nghĩ là mình muốn
- Phải rất thực tế, xem kỳ vọng nào là rõ ràng, không đổi, kỳ vọng nào có thể thay đổi theo thời gian
- Thấy được sự khác biệt giữa những “kỳ vọng phi lý” – đòi hỏi nỗ lực hết mình nhưng có thể thực hiện vì được xây dựng dựa trên những bằng chứng cho thấy tính khả thi, và những “kỳ vọng quá đáng” – không có cơ sở đầy đủ về những gì có thể làm được
- Đảm bảo chắc chắn rằng người thực hiện kỳ vọng thấy được con đường tiến lên và có đủ năng lượng để đạt được kỳ vọng

Mục J

QUẢN LÝ NHÂN VIÊN CÓ NHỮNG HẠN CHẾ



ĐẢM BẢO CÁI NHÌN KHÁCH QUAN

KHI BẠN ĐÁNH GIÁ người nào đó là còn hạn chế, thì đảm bảo rằng cách nhìn của bạn là khách quan và không mang định kiến của bạn hoặc của người khác là điều rất quan trọng.

Ý tưởng

Chúng ta đều có cách nhìn nhận riêng về người khác. Ta được định hình bởi quá trình nuôi dưỡng, dạy dỗ, các giá trị và những kinh nghiệm trước đây. Ta có thể tự coi mình là hoàn toàn khách quan trong cách nhìn người, nhưng khó lòng được như vậy.

Khi ta thấy ai đó ‘còn hạn chế’ thì đối chiếu quan điểm của ta với ý kiến của người khác là việc quan trọng. Có nguy cơ là mọi người sẽ nói cho bạn nghe những điều bạn vốn đã tin tưởng. Họ có thể không muốn bất đồng với người làm sếp. Hoặc có yếu tố cạnh tranh, nghĩa là đối tượng bạn đang trò chuyện hưởng lợi khi tán thành sự dè dặt của bạn.

Làm thế nào để bạn khách quan hết mức có thể trong đánh giá một cá nhân nào đó? Giao nhiệm vụ mới cho người này và đánh giá tiến bộ theo cách độc lập ngay từ khi bắt đầu sẽ rất có ích. Đặt ra những cột mốc cho phép bạn thấy rõ tiến bộ và phản hồi với người này hiểu biết của bạn về tiến bộ đã đạt được.

Nguyên tắc viết ra các kỳ vọng và những tiến bộ đạt được cũng là một nguyên tắc quan trọng hỗ trợ cho cả đối tượng huấn luyện lẫn bản thân bạn, đồng thời giúp cung cấp một biên bản kiểm tra. Càng đưa đối tượng vào vị trí sẵn sàng viết ra đánh giá tiến bộ của bản thân và các bước tiếp theo càng hay. Đôi khi đồng ý với nhau và ký kết một biên bản ghi lại các hành động đã được thỏa thuận có thể cung cấp chuẩn so sánh để từ đó đo lường cụ thể các tiến triển. Đôi khi có thêm một bên thứ ba, là một thành viên khác trong nhóm, tư vấn hoặc chuyên gia huấn luyện sẽ có ích. Sự hiện diện của bên thứ ba tạo ra quy tắc và bộ nhớ độc lập ghi lại những gì đã được nhất trí giữa các bên.

Cần cân bằng giữa tin tưởng vào đánh giá của riêng bạn với việc đặt câu hỏi xem liệu thành kiến của bạn có xen vào không. Bàn bạc kỹ càng lối tiếp cận của bạn với một đồng nghiệp đáng tin cậy có thể giúp mang lại cho bạn sự đảm bảo rằng quan điểm của bạn là chính xác và củng cố lòng quyết tâm của bạn ở bước tiếp theo.

Jeremy biết rõ George làm việc không hiệu quả bằng các thành viên khác trong nhóm. George không chốt được nhiều hợp đồng và có vẻ không nhiệt tình bằng các đồng nghiệp. Jeremy muốn xem xét bằng chứng từ những số liệu so sánh trong vòng vài tháng gần đây trước khi đưa ra quan điểm về các bước tiếp theo.

Jeremy nói chuyện với một số khách hàng và nhiều người trong tổ chức. Một khuôn mẫu nổi lên rõ rệt và Jeremy cần phải thẳng thắn với George về bằng chứng ấy. Anh chọn một

xuất phát điểm là đánh giá một cách tự nhiên, trung ra bằng chứng và từ tốn cho George nhiều không gian để tán thành hoặc phản đối. George liệt kê ra một loạt lý do giải thích sự tình, nhưng thừa nhận là có vấn đề cần khắc phục ở đây.

Thực hành

- Tập hợp các bằng chứng thực tế
- Đối chiếu quan điểm của bạn với quan điểm của người khác
- Trung ra bằng có một cách công khai với đối tượng
- Tập trung thảo luận hướng vào bằng chứng và các bước tiếp theo
- Cố gắng không để cảm xúc cá nhân của bạn xen vào, trong khi vẫn nhận biết những phản ứng cảm xúc ở người khác



THẤU HIỂU TÍNH CÁCH VÀ CẢM XÚC CỦA NGƯỜI KHÁC

CÓ NGUY CƠ ta cho là mọi người đều sẽ cư xử hệt như ta. Hiểu thế giới từ góc nhìn của người khác là điều quan trọng nếu ta muốn cải thiện hiệu quả làm việc của họ hoặc cho phép họ ra đi trong danh dự.

Ý tưởng

Tất cả chúng ta đều độc nhất vô nhị. Đầu óc mỗi người đều khác nhau. Phần lý trí và cảm xúc của chúng ta tạo thành từ rất nhiều nguồn khác nhau và vẫn không ngừng thay đổi. Thật may mắn, chúng ta không là bản sao của nhau.

Sử dụng các trắc nghiệm tính cách kiểu Myers-Briggs mang lại hiểu biết lớn hơn nhiều về sở thích của các cá nhân khác nhau. Hiểu về sở thích của mỗi cá nhân lại giúp hiểu thấu cách chuyển tải thông điệp tối ưu đến họ để họ tiếp nhận hiệu quả chứ không gây hại.

Một số người sẽ hấp thu thông điệp nhanh chóng và biết họ sẽ phản ứng tiếp theo ra sao. Những người khác lại cần thời gian để suy ngẫm và hấp thu trước khi sẵn sàng có một cuộc đối thoại bàn về những bước tiếp theo.

Tìm hiểu hoàn cảnh gia đình hoặc bối cảnh văn hóa của một cá nhân có thể cung cấp những hiểu biết thấu suốt quý báu về giá trị và tính cách của họ. Khi ta bắt đầu hiểu được những tác lực định hình nên ai đó, ta có thể hiểu rõ hơn tại sao họ lại cư xử theo cách này cách kia. Khi một đối tượng nào đó phản ứng theo cách có vẻ phi lý trí trong mắt chúng ta, việc nên làm là đặt mình vào vị trí của họ và cố gắng hiểu xem tại sao họ lại phản ứng như vậy.

Đôi khi ghi lại những gì bạn quan sát thấy ở ai đó, xem điều gì sẽ phát huy tối đa sở trường, việc gì sẽ chỉ làm họ thể hiện sở đoản – là rất hữu ích. Thấu hiểu những đặc điểm của họ có thể giúp lý giải tại sao họ hành xử theo kiểu nào đó và liệu bạn mới là người phải thích nghi, hay cách tiếp cận của họ về cơ bản là chưa đúng, xét về khía cạnh làm điều cần làm.

Khi bạn hiểu rõ hơn tính cách của một đối tượng, bạn có thể kết luận rằng phải chăng họ có nhiều điều để cống hiến hơn nếu vai trò của họ được định hình lại, hay liệu họ nên chuyển sang bộ phận khác trong tổ chức. Hoặc bạn có thể kết luận rằng nơi này không phải kiểu tổ chức sẽ phát huy tối đa sở trường của họ và đã đến lúc họ nên ra đi.

Jeremy thấy lối cư xử của George là thụ động và quá chậm chạp. Anh khuyến khích George chia sẻ về hoàn cảnh xuất thân, là từ một vùng nông thôn cuộc sống không gấp gáp. Cả nhóm gần đây đã thực hiện trắc nghiệm tính cách cho thấy George là mẫu người phản xạ chứ không phải là mẫu người chủ động. Jeremy quan sát thấy George cần rất nhiều đảm bảo mỗi khi cần đưa quyết định và không muốn phải vội vàng.

Jeremy thể hiện cho George thấy là anh hiểu tại sao George hành động như vậy. Anh nói rằng anh biết George cần thời gian để đưa ra quyết định nhưng khuyến khích George định khung thời gian để đưa ra quyết định và chủ động tiến hành các kết luận của mình.

Thực hành

- Tự nhắc nhở bản thân về những sở thích và định kiến của bạn
- Quan sát người khác với sự hào hứng và hiếu kỳ, chứ không phải phủ nhận
- Dành thời gian xây dựng hiểu biết về những nguồn ảnh hưởng tạo nên cách tiếp cận của ai đó
- Căn nhịp độ các cuộc đối thoại cho tương thích với tính cách của từng người
- Đảm bảo thông điệp của bạn là thẳng thắn và rõ ràng, được tiếp nhận ra sao, dựa vào hiểu biết của bạn về tính cách và sở thích của người nhận thông điệp bạn đưa ra



TRÒ CHUYỆN THẮNG THẦN

CẢM XÚC CỦA BẠN và cảm xúc của người khác có thể sẽ ngăn trở việc đảm bảo có những bước rõ ràng tiếp theo. Điều quan trọng là phải có những cuộc trò chuyện chín chắn, xác đáng, thận trọng và không mơ hồ.

Ý tưởng

Ta có thể tự đẩy mình vào hoàn cảnh nghĩ rằng nếu ta quá thành thật với ai đó có thể lại là tàn nhẫn không cần thiết. Nhưng sẽ là cực kỳ tàn nhẫn với người khác nếu ta tỏ ý rằng hiệu quả công việc của họ tốt và triển vọng của họ thật xán lạn trong khi cả hai đều không thật. Đôi khi ta buộc phải 'xử ác vì muốn tốt'.

Nếu thành tích làm việc của ai đó không tốt và cần phải cải thiện, và nếu triển vọng của họ không mấy hứa hẹn thì nhiệm vụ nói thật là quá rõ ràng. Ta được lựa chọn sẽ trình bày những lo ngại ấy với đối tượng như thế nào. Ta có thể trình bày bằng tông giọng có vẻ thô bạo và không hỗ trợ. Ta cũng có thể thành thực trong đánh giá khi ý thức được tại sao việc này lại xảy ra và có tính xây dựng về những bước khả dĩ tiếp theo.

Tạo ra bối cảnh phù hợp cho một cuộc trò chuyện thắng thần

là điều then chốt. Đó phải là một không gian riêng tư với đủ thời gian để đối tượng hấp thu những gì được nói ra. Phản hồi cần được đưa ra theo cách cho phép có phản ứng cảm xúc và rồi đến thời gian để nghĩ thông về các bước mang tính xây dựng tiếp theo.

Một cuộc trò chuyện thẳng thắn không hề đồng nghĩa với kiểu phản hồi thô bạo, lạnh lẽo và cộc cằn, mà nghĩa là thông điệp phải rõ ràng, đối tượng được yêu cầu nói xem họ đã nghe những gì và những bước tiếp theo họ dự tính thực hiện là gì. Trung thực trong trò chuyện là cởi mở dựa trên những bằng chứng rõ ràng. Chủ yếu tập trung vào hiệu quả làm việc của đối tượng chứ không công kích cá nhân người đó.

Một cuộc trò chuyện thẳng thắn càng dựa trên những bằng chứng xung quanh nhiệm vụ hiện tại của họ nhiều bao nhiêu, không chỉ trích tính cách, thì càng ít đáng sợ và triển vọng có được một kết quả tích cực càng lớn bấy nhiêu. Khi nỗ lực để trò chuyện thẳng thắn với ai đó, việc làm đúng đắn là tự hỏi bản thân xem bạn đã thành thực với chính mình về những bằng chứng có được và về kết quả bạn muốn đạt tới chưa? Nếu đã đến lúc ai đó nên ra đi, có thể bạn cần bước ra khỏi vùng an toàn và thẳng thắn chứ không che đậy quan điểm của mình bằng quá nhiều lời lẽ vòng vo.

Jeremy biết rằng đã đến lúc phải có một cuộc trò chuyện thẳng thắn với George. Anh chờ để có những bằng chứng thể hiện trên những hợp đồng George đang thực hiện. Từ những bằng chứng này, Jeremy nói với George rằng họ cần phải nói chuyện về những bước tiếp theo, ngày diễn ra cuộc

nói chuyện được thống nhất với nhau trước vài hôm. Jeremy thẳng thắn về bằng chứng và hỏi George xem anh này thấy các lựa chọn nên là gì. Khi George miễn cưỡng nói ra, Jeremy trình bày một loạt khả năng về việc gia tăng mức độ thực hiện hợp đồng, hoặc chuyển sang lĩnh vực công việc khác, hoặc có thể tìm kiếm vai trò ở một tổ chức khác.

Jeremy bày tỏ nỗi lo ngại của mình một cách sâu sắc và quan tâm khiến George bắt đầu cuốn vào. George cởi mở về một số vấn đề cá nhân mà anh phải đối mặt. Rõ ràng George muốn ở lại tổ chức này. George và Jeremy thống nhất với nhau một số mục tiêu tiếp theo và thỏa thuận về khuôn mẫu các cuộc gặp sau này của họ.

Thực hành

Hãy luôn lưu ý tầm quan trọng của những điều sau:

- Có những cuộc nói chuyện thẳng thắn, cởi mở, dựa trên càng nhiều bằng chứng thực tế càng tốt
- Tạo ra đúng kiểu không gian và thời gian cho những cuộc nói chuyện đó
- Thông báo trước rằng bạn muốn có kiểu nói chuyện như vậy
- Hãy để nhân viên hiểu rằng kiểu nói chuyện này sẽ xảy ra
- Tập trung vào những gì cần được thực hiện và cách để đối tượng tạo ra tiến bộ, thay vì công kích cá nhân người này
- Đảm bảo có sự nhất trí về các bước tiếp theo

XÁC ĐỊNH RÕ NHỮNG PHƯƠNG ÁN ĐI TIẾP

CÓ THỂ TA MUỐN đưa ra thông điệp ‘Hãy cố gắng hơn nữa’, nhưng tiến triển sẽ nhiều khả năng xuất hiện hơn nếu như có sự rõ ràng về những lựa chọn tiếp sau và cách hay nhất để đạt được những kết quả ấy.

Ý tưởng

Trong thâm tâm có thể bạn nghĩ, “giá người này tự biết mà cố hết sức” và “gắng hơn nữa”, mọi sự sẽ ổn thỏa. Phản ứng cảm xúc của ta lại thường là người này có thể làm tốt hơn nếu có cây đu đưa thần chạm vào vai họ và rồi họ trở thành ‘một người giỏi hơn.’

Nhưng la hét mắng mỏ người ta, dù cụ thể hay ẩn dụ, thì cũng chỉ công hiệu với một nhóm đối tượng rất nhỏ. Nhiều khả năng tiến bộ xuất phát từ chỗ xây dựng hiểu biết thực tế về nguyên nhân khiến sự việc lại như vậy và những bước tiếp theo là gì. Khi một người đi bộ đường dài bị mất phương hướng, thông điệp ‘cố gắng hơn nữa’ không cần thiết. Người đi bộ cần phải nhìn xung quanh và nắm bắt mọi điểm mốc. Họ cần xem bản đồ và la bàn để xác định vị trí của mình. Người đi bộ ấy cần suy nghĩ kỹ xem đi theo con đường nào thích hợp để có thể đến đích. Hoặc có thể họ cần phải lần ngược lại các bước trở về nơi họ đã chệch hướng.

Xây dựng các lựa chọn để ai đó đi tiếp phải rõ ràng về những việc cần làm để trở thành một người thực hiện xuất sắc vai trò hiện tại, và triển vọng chuyển đổi thành công sang một vai trò khác là gì. Đối tượng này cũng có thể được khuyến khích xem xét thêm các lựa chọn bên ngoài khác, nhờ vậy họ có thể áp dụng kinh nghiệm của mình vào một môi trường khác.

Jeremy ngày càng thấy rõ là George cần phải suy nghĩ nghiêm túc về một loạt những lựa chọn khác nhau. Khi George chỉ cải thiện được rất ít, Jeremy nói rằng họ cần phải có một cuộc trao đổi đầy đủ về các lựa chọn tương lai. Jeremy thể hiện rõ anh muốn giúp George cân nhắc kỹ càng các khả năng và đưa ra bất cứ lời khuyên nào mà anh cần.

Jeremy khuyến khích George xem xét sở trường của mình và xem anh ta có thể vận dụng chúng ở một loạt vị trí công việc khác ra sao. Anh khuyến khích George suy nghĩ kỹ xem anh ta sẽ cảm thấy hài lòng nhất ở đâu, ở lại bộ phận hiện nay của tổ chức hay chuyển sang chỗ mới hoặc chuyển ra bên ngoài. Đến lúc này, George không chỉ được yêu cầu đưa ra kết luận cuối cùng mà anh này biết rằng Jeremy rất nghiêm túc với việc không thể tiếp tục tình trạng hiện thời được nữa.

George biết anh phải nghiêm túc xem xét những lo lắng từ phía Jeremy. Lần đầu tiên, anh này phải nghĩ xem liệu chuyển sang một tổ chức mới có phải là hay hơn không. George xem lại sơ yếu lý lịch (CV) của mình và cập nhật. Anh bắt đầu tìm hiểu các vị trí khác nhau ở các tổ chức khác và xác định điều gì khiến mình hài lòng. George biết anh cũng không vui thích ở vị trí hiện tại và những kết quả gần đây chính là một lời

cảnh tỉnh. Có thể việc ra đi là đúng đắn, mặc dù anh không định nói cho Jeremy biết ngay lúc này.

Thực hành

- Thường là có nhiều lựa chọn hơn bạn thoát nghĩ ban đầu
- Thúc đẩy ai đó cân nhắc các lựa chọn khác nhau thoát tiên có thể là một hồi chuông cảnh tỉnh ít ai mong muốn, nhưng về sau sẽ được thấy là một bước ngoặt tích cực
- Đừng tỏ ra thô bạo với bất cứ ai, bởi điều này khiến cả bạn và họ khó tìm được hướng đi tiếp hơn
- Tìm tia chớp có thể khiến ai đó tràn trề năng lượng để thực hiện một kiểu hoạt động gì đó mới mẻ
- Tin tưởng rằng trong những tình huống khó khăn, những điều tốt đẹp có thể đến với cả đối tượng, chính bạn và tổ chức nói chung



ĐƯA RA NHỮNG QUYẾT ĐỊNH KHÓ KHĂN

CÁCH TIẾP CẬN huấn luyện không hề loại bỏ nhu cầu phải có những quyết định khó khăn. Đôi khi, buộc phải đưa ra một quyết định khó khăn và thực thi một cách quyết đoán, rành mạch, có cơ sở biện hộ và thực hiện theo cách nào đó giàu lòng trắc ẩn hết mức có thể.

Ý tưởng

Cách tiếp cận huấn luyện vốn được thiết kế để phát huy tối đa tiềm năng của con người. Mục đích là tạo điều kiện để một cá nhân suy nghĩ rõ ràng và hành động quyết đoán. Nhưng cách tiếp cận huấn luyện không nhất thiết dẫn tới giải pháp chính xác. Đôi khi cần phải đưa ra quyết định khó khăn cùng với cắt giảm tài chính, thay đổi cấu trúc, loại bỏ sản phẩm hoặc có người phải rời khỏi doanh nghiệp.

Cân nhắc thấu đáo những điều liên đới trong quyết định như vậy hẳn là đúng đắn, nhưng liên tục trì hoãn lại dẫn tới tình trạng không rõ ràng và hao hụt động lực cùng năng lượng. Nhà lãnh đạo giỏi dành thời gian suy nghĩ về thời điểm đưa ra quyết định của mình sao cho có đầy đủ thông tin, nhưng họ không chờ đợi quá lâu.

Công tố viên cần phải thu thập chứng cứ, nhưng nếu họ lần

lừa quyết định truy tố quá lâu, các nhân chứng sẽ không còn sẵn sàng và bằng chứng sẽ ít đi.

Đưa ra quyết định khó khăn một cách khéo léo cốt ở chỗ kết hợp chúng cứ rõ ràng với trực giác cho biết đâu là việc đúng nên làm, đúc kết từ kinh nghiệm trước đây và những giá trị của bạn. Thường sẽ có khoảnh khắc bạn cần dũng khí để nói, “đây là điều chúng ta sẽ làm” và gắn với việc truyền đạt hiệu quả để giải thích tại sao bạn lại có hành động ấy. Khi mọi người có liên quan và bị thiệt hại, tổn thất thu nhập, không tránh được nảy sinh những cảm xúc rất có thể sẽ ngăn trở bạn đưa ra quyết định khó khăn.

Sử dụng việc huấn luyện làm phương cách giúp đỡ một người khác phục vấn đề nào đó là một vụ đầu tư thời gian và sức lực của chính bạn. Khi bạn cảm thấy tiến bộ rất ít và cần phải đưa ra quyết định khó khăn về tương lai của ai đó, nguy cơ là bạn có thể cảm thấy hối tiếc. Nhưng đầu tư vào sự phát triển của một con người sẽ không bao giờ là vô ích, mặc dù có thể không sản sinh ra kết quả đủ để đảm bảo thành công ở vị trí cụ thể nào đó.

Khi một quyết định khó khăn được đưa ra và xuất hiện phản ứng tiêu cực, rất nên làm rõ với bản thân bạn về những lý do và mức độ đầu tư bạn đổ vào đối tượng đó trước khi đi đến chuyện này. Khi đó, bạn có thể ‘ngẩng cao đầu’ biết rằng bạn đã đầu tư đến nơi đến chốn cho đối tượng, và rằng bạn sẵn sàng đưa ra một quyết định khó khăn khi cần thiết.

Khi George vẫn tiếp tục tiến bộ rất ít, Jeremy biết anh phải đưa ra một quyết định cứng rắn. Jeremy nói chuyện với George về

những bằng chứng dứt khoát cho thấy đây là vị trí không phù hợp với George. Họ cùng bàn bạc về hai lựa chọn, làm việc ở bộ phận khác trong doanh nghiệp hay rời đi. Jeremy nói rằng anh sẵn sàng cho George hai tháng trước khi áp dụng chế độ đánh giá hiệu quả làm việc. Nói như vậy giúp George có dịp đối diện với thực tế.

George xin thôi việc trước khi thời hạn hai tháng kết thúc. George không thích kết luận cuối cùng là anh phải rời đi, nhưng nghĩ rằng Jeremy đã đối xử với anh rất công bằng. Anh tôn trọng quyết định của Jeremy và không hề oán giận gì.

Thực hành

- Bạn có trách nhiệm phải đưa ra quyết định trên cơ sở đã cân nhắc các chứng cứ
- Không đưa ra quyết định nào cả tức là quyết định để mặc mọi thứ đến đâu thì đến
- Làm rõ là bạn cần phải đưa ra quyết định trong một giai đoạn nào đó có thể giúp bạn chuẩn bị về mặt cảm xúc để đưa ra quyết định khó khăn ấy
- Nói rõ các chứng cứ cho thấy lý do phải đưa ra quyết định
- Luôn suy nghĩ thấu đáo xem liệu trò chuyện huấn luyện có thể giúp bạn cân nhắc quyết định khó khăn là để ai đó ra đi không

Mục K

XÂY DỰNG

NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ



THẤY ĐƯỢC TIỀM NĂNG

Thấy được tiềm năng bao gồm nhìn thấy trước một nhóm làm việc có thể thực hiện được gì và làm thế nào các thành viên trong nhóm có thể phát huy tối đa sở trường của nhau.

Ý tưởng

Có thể bạn đã được thừa hưởng một nhóm nhân viên pha trộn đa dạng. Khó có chuyện bạn được xây dựng một tập thể từ con số 0, nhưng theo thời gian có thể bạn có cơ hội bổ nhiệm một vài vị trí. Những ưu/khuyết điểm của nhóm hiện có sẽ được miêu tả với bạn từ người tiền nhiệm và cả những người khác nữa: bạn có thể cảm thấy được khích lệ hoặc lo sợ trước những gì mình nghe được.

Việc huấn luyện các thành viên trong nhóm của bạn xuất phát từ những năng lực và danh tiếng hiện thời của họ, nhưng tiềm năng của họ có thể là gì? Bạn có thể làm gì để phát huy tối đa sở trường của từng thành viên trong nhóm của bạn? Khi bạn giao việc, làm sao bạn đảm bảo chắc chắn rằng những người bạn bổ nhiệm sẽ phát huy tối đa tiềm năng của các thành viên hiện thời trong nhóm và phát triển phần đóng góp của họ thông qua tương tác với các thành viên khác trong nhóm?

Khi tôi làm việc với một nhóm, tôi thường yêu cầu họ suy ngẫm câu hỏi “Tôi mong muốn những gì từ các đồng nghiệp để phát huy tối đa sở trường của bản thân?” Câu hỏi này thường dẫn tới luận bàn sôi nổi trong nhóm, với kết luận rằng các đồng nghiệp giờ đây đã hiểu hơn cách tiếp cận của họ và gắn bó tận tụy hơn với thành công của nhau.

Cũng rất có ích nếu chịu suy ngẫm với từng thành viên trong nhóm về tiềm năng mà họ muốn phát huy ở chính bản thân mình trong những tháng sắp tới và những thử thách họ muốn qua đó mà trưởng thành. Bàn bạc cởi mở và thẳng thắn với một cá nhân nào đó về tiềm năng và cách họ muốn phát triển sẽ vừa tăng cường chất lượng mối quan hệ của bạn, vừa thúc đẩy suy nghĩ của họ về việc tự phát triển những tiềm năng của riêng mình.

Raj thừa hưởng một nhóm kiến trúc sư vốn chỉ làm những công việc thông thường trong mấy năm gần đây. Họ không hề phiêu lưu mạo hiểm trong bỏ thầu và trong cả thiết kế. Họ bám chặt các phương pháp phát huy hiệu quả trong quá khứ, hậu quả là cả nhóm bị coi là trì trệ. Raj biết anh phải thách thức cho cả nhóm nhiệt huyết và sáng tạo hơn nữa. Anh cần bắt họ tin rằng họ có thể thử nghiệm với những thiết kế mới mẻ và thành công hơn.

Raj sắp xếp cho cả nhóm một ngày làm việc kiểu dã ngoại, bắt đầu là xem xét một loạt những thiết kế mà các đối tác khác đã thực hiện. Anh thôi thúc các thành viên trong nhóm suy nghĩ xem điều gì là khả thi và bắt họ hình dung xem họ có thể làm việc với nhau ra sao theo những cách khác đi và mới mẻ. Đến

cuối buổi thảo luận, đã xuất hiện nhiệt huyết và khao khát thử nghiệm cái mới. Họ ủng hộ một số loại công việc mà vài năm gần đây họ không màng tới: sau ít nhiều thất vọng, họ bắt đầu thành công. Raj đã giúp cả nhóm tin tưởng rằng họ có tiềm năng thực hiện những thiết kế cách tân và hiện đại.

Thực hành

Rất đáng để nhắc bản thân nhớ rằng:

- Tiếng tăm của nhóm có thể miêu tả chưa chính xác tiềm năng của nhóm
- Đa phần các nhóm đều muốn được truyền cảm hứng, và, có thể, sau khi được gợi ý, thấy ra cách để họ trở nên hiệu quả hơn
- Đề nghị mọi người nói thật rõ họ cần gì từ các đồng nghiệp để phát huy tối đa sở trường của họ có thể là một phương cách hiệu quả để xây dựng tinh thần cởi mở và tham vọng
- Lôi kéo cả nhóm nói rõ tiềm năng của mình có thể giúp đưa ra một bản miêu tả thành công, xác định rõ những mục tiêu nào đáng nhắm tới
- Tạo điều kiện cho cả nhóm phát huy tối đa tiềm năng có nghĩa là bạn phải từ bỏ ít nhiều quyền kiểm soát để cả nhóm được phát triển

DÀNH THỜI GIAN CHO VIỆC SUY NGẪM

SỰ NGHIỆP CHUNG đòi hỏi phải rõ ràng về mục đích kết hợp với ý thức hỗ trợ lẫn nhau mạnh mẽ và chịu trách nhiệm với nhau.

Ý tưởng

Những tập thể hoạt động hiệu quả chia sẻ với nhau những mục tiêu mà tất cả các thành viên đều có thể nói ra một cách rõ ràng và thuyết phục. Nếu không có sự rõ ràng về mục đích, các thành viên trong nhóm mỗi người nhìn về một hướng và thỏa mãn với đủ loại kết quả khác nhau.

Khuyến khích một nhóm thường xuyên lùi lại và suy ngẫm xem mục đích của mình là gì tưởng chừng quá giản đơn, nhưng việc này có thể tạo ra một cuộc thảo luận bộc lộ nhiều điều. Đưa cả nhóm đi dã ngoại chừng nửa ngày, suy ngẫm xem đâu là mục đích của cả nhóm và thành công sẽ có dáng dấp ra sao trong vòng một năm tới có thể dẫn tới một dịp trao đổi có chiều sâu và đầy hào hứng.

Mục đích của nhóm rõ ràng hơn tự nhiên sẽ dẫn tới câu hỏi: làm thế nào cả nhóm xây dựng ý thức mạnh mẽ về sự nghiệp chung? Xây dựng sự nghiệp chung đòi hỏi trân trọng tài năng và cống hiến của nhau, và cả gắn kết tình cảm. Người lãnh đạo nhóm ở vai trò huấn luyện cố gắng đạt tới mức tất cả mọi

thành viên trong nhóm đều hết lòng tận tụy với thành công của sự nghiệp chung và với thành công của nhau.

Xây dựng sự nghiệp chung trong một nhóm bao gồm cả xây dựng gắn kết tình cảm, cùng tinh thần sẵn sàng thẳng thắn về những gì hiệu quả, những gì không. Tạo ra các cơ hội trong đó mọi người khẳng định giá trị cống hiến của nhau, và được thoải mái chỉ ra những điểm cần hoàn thiện có thể củng cố những tham vọng táo bạo và cả hỗ trợ thực tế lẫn nhau.

Raj đề nghị các kiến trúc sư trong nhóm của anh cùng bàn bạc xem làm thế nào họ có thể hỗ trợ lẫn nhau, đồng thời chia sẻ ý tưởng và kiến thức chuyên môn hiệu quả hơn.

Họ quyết định rằng cứ ba tuần một lần lại có một phiên làm việc, trong đó họ chia sẻ ý tưởng, còn từng người sẽ đưa ra một số đề xuất ban đầu, cơ bản và lấy ý kiến từ các đồng nghiệp.

Raj nỗ lực xây dựng một văn hóa công nhận lẫn nhau, đồng thời có thêm thách thức xem đâu là những điều khả thi để tiến tới.

Thực hành

- Bất cứ ai cũng làm việc tốt hơn khi họ đặt tình cảm vào công việc của mình
- Thời gian tạm nghỉ để xem xét mục đích của cả nhóm và cách xây dựng sự nghiệp chung vững mạnh hơn không bao giờ là phí hoài
- Nửa ngày làm việc kiểu dã ngoại có thể giúp xác lập

phương hướng mới, nhưng cần phải duy trì động lực thông qua đánh giá hiệu quả

- Xây dựng sự nghiệp chung luôn đòi hỏi gắn kết cảm xúc mạnh mẽ song song với trao đổi trung thực, thẳng thắn
- Sự nghiệp chung đòi hỏi bạn ở vai trò lãnh đạo phải luôn luôn hỗ trợ và không bao giờ phủ nhận nỗ lực của người khác

Ý THỨC VỀ TRÁCH NHIỆM LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO có trách nhiệm phải hoàn thành công việc ở vai trò cụ thể của mình và chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động chung.

Ý tưởng

Một nhà lãnh đạo hoặc quản lý sẽ được đánh giá không chỉ qua thành công ở lĩnh vực của họ, mà còn qua hiệu quả của toàn bộ doanh nghiệp. Khoe khoang thành công ở lĩnh vực của mình và tảng lờ hoặc phủ nhận những gì xảy ra ở nơi nào đó khác trong doanh nghiệp thì quá dễ. Người ta thường tảng lờ sự thật là thành công của doanh nghiệp phụ thuộc vào toàn bộ công việc chung chứ không chỉ ở một bộ phận riêng lẻ nào đó cống hiến ra sao.

Là lãnh đạo nhóm, bạn muốn các thành viên phải dốc lòng tận tụy với thành công trong lĩnh vực riêng của họ và gắn bó với thành công của toàn bộ công việc chung. Cách bạn miêu tả các kỳ vọng của mình cần phải rõ ràng, sao cho nhân viên ý thức được rằng đánh giá hiệu quả làm việc của họ sẽ bao gồm đóng góp của họ với toàn bộ tập thể và cả đóng góp về tinh thần lãnh đạo họ mang lại cho tổ chức. Kỳ vọng này phải được thể hiện triệt để, nếu không nó sẽ bị tảng lờ hoặc coi là thứ yếu.

Bạn có thể yêu cầu từng cá nhân riêng lẻ trong nhóm thử gánh vác nhiệm vụ liên-ngành, hoặc trong các dự án cụ thể, hoặc trong những hoạt động kiểu huấn luyện, giúp xây dựng ý thức về trách nhiệm lãnh đạo trong doanh nghiệp.

Để xây dựng trách nhiệm lãnh đạo doanh nghiệp bạn có thể đề nghị các thành viên trong nhóm làm việc thành từng cặp với nhau ở những vấn đề liên bộ phận. Hoặc, bạn có thể tiến hành hoạt động kèm cặp hướng dẫn lẫn nhau, hoặc chủ động đề nghị một thành viên trong nhóm đánh giá công việc vốn là lĩnh vực của ai đó hoặc mang tính liên bộ phận.

Thực hành

- Hãy làm gương về tinh thần lãnh đạo doanh nghiệp hiệu quả, nhờ vậy mọi người coi bạn là lãnh đạo của toàn bộ tổ chức chứ không chỉ trong nhóm
- Tạo ra những trách nhiệm cá nhân chính thức, trong đó bao gồm cả trách nhiệm lãnh đạo doanh nghiệp song song với trách nhiệm giải trình kết quả đạt được ở lĩnh vực công việc của họ
- Đề nghị mọi người chủ trì các vấn đề mang tính liên bộ phận và ý thức về đóng góp của riêng họ khi làm vậy
- Chuyển luân lưu trách nhiệm lãnh đạo cho nhóm khi bạn vắng mặt

NHỮNG THÀNH TỰU HIỆU QUẢ thường đòi hỏi hợp tác trong tổ chức và cả với bên ngoài. Các thành viên trong nhóm sẽ phản chiếu cách bạn nêu gương làm việc kiểu hợp tác.

Ý tưởng

Các thành viên trong nhóm sẽ phản chiếu những gì bạn làm bất kể bạn có thích thể hay không. Nếu bạn hung hăng, họ sẽ có xu hướng bắt chước lối hành xử đó. Nếu bạn từ tốn thuyết phục, sẽ có xu hướng sử dụng cách tiếp cận tương tự như thể với bạn và những người khác. Xu hướng phản chiếu ứng xử là một phản ứng bản năng. Vẫn sẽ có những lúc người ta làm hoàn toàn ngược lại, nhưng thông thường hơn, xu hướng sẽ là làm theo phong cách giống như nhà lãnh đạo.

Thế nên, nếu bạn muốn xây dựng tinh thần làm việc cộng tác trong nhóm của mình, cách hay nhất chính là làm mẫu kiểu ứng xử ấy với những người bạn đang xây dựng mối quan hệ hợp tác. Cũng rất đáng để suy nghĩ xem ai là đối tác mà bạn muốn xây dựng quan hệ, cả trong nội bộ và bên ngoài, và thành quả của những mối quan hệ hợp tác ấy sẽ là gì. Bạn càng chỉ rõ kết quả nảy sinh từ những mối quan hệ hợp tác ấy, thì khả năng nhóm của bạn muốn áp dụng cách tiếp cận tương tự càng lớn hơn.

Mời các thành viên trong nhóm suy ngẫm xem họ muốn xây dựng quan hệ hợp tác với những ai ở bên ngoài sẽ thúc đẩy họ suy nghĩ vượt khỏi giới hạn môi trường làm việc hiện thời và cân nhắc kỹ lưỡng các cơ hội và khả năng. Giải pháp có thể là phiên làm việc chung với nhóm khác về các dự án chung, hoặc những cách làm việc chung, hoặc kết hợp chuyên môn. Cũng có thể tổ chức một buổi thảo luận nhóm về hợp tác làm việc và đề nghị mỗi thành viên nói về mối quan hệ hợp tác tiềm năng mà họ muốn xây dựng. Động viên họ trình bày rõ những lợi ích và những bước tiếp theo sẽ buộc họ phải đúc kết thành hành động họ sẽ thực hiện và tạo điều kiện cho cả nhóm bắt họ có trách nhiệm giải trình về tiến triển.

Raj hiểu rằng các kiến trúc sư thường hoạt động độc lập. Anh muốn ý thức về tinh thần hợp tác mạnh mẽ hơn được xây dựng giữa các dự toán viên (quantity surveyor) và kiến trúc sư. Anh bố trí một buổi làm việc chung để chia sẻ cách làm hay ở những dự án gần đây và một cuộc thảo luận mở xem đâu là cách hay nhất để những người chuyên nghiệp khác nhau có thể phối hợp làm việc.

Đa phần công việc do các kiến trúc sư thực hiện đều là cho chính quyền địa phương. Raj rất hài lòng vì ý thức mạnh mẽ về tinh thần hợp tác chung đã được xây dựng với các nhân vật chính quyền chủ chốt.

Thực hành

- Nêu gương cộng tác làm việc và nói rõ những lợi ích từ đó
- Xác định và khen ngợi những điển hình làm việc cộng tác

- Bố trí các cuộc đối thoại giữa những đối tác khác nhau, cả trong nội bộ và bên ngoài
- Khuyến khích mọi người bàn bạc chi tiết xem lợi ích tiềm năng của các quan hệ hợp tác khác nhau là gì
- Để cho mọi người chịu trách nhiệm giải trình kết quả từ các ví dụ khác nhau về hợp tác làm việc

PHÁT HUY NĂNG LỰC CỦA NHAU

TA CÓ XU HƯỚNG COI NHẸ năng lực của nhau và không phải lúc nào cũng phát huy năng lực ấy một cách hiệu quả nhất.

Ý tưởng

Là lãnh đạo của một nhóm, làm thế nào bạn phát huy tối đa năng lực của từng thành viên trong nhóm, và tạo điều kiện để họ phát huy tối đa sở trường của nhau? Đôi khi điều này xuất hiện thông qua nhận xét thẳng thắn với mọi người, gợi ý họ sử dụng các kỹ năng và kiến thức chuyên môn của nhau theo cách cụ thể nào đó. Đôi khi việc đó đòi hỏi cố ý đề nghị mọi người làm việc theo cặp đôi hoặc theo bộ ba người trong những vấn đề nhất định. Những lúc khác, tiến bộ nảy sinh từ chỗ mời mọi người họp lại thống nhất một số lĩnh vực họ sẽ làm việc chung nhưng bạn không chỉ định cụ thể lĩnh vực nào.

Đề nghị các thành viên trong nhóm suy ngẫm xem những giá trị gia tăng họ mang lại lúc này là gì, và những giá trị gia tăng họ muốn đóng góp trong tương lai là gì có thể giúp họ đúc kết những năng lực họ mong muốn phát triển.

Ta thường nhìn người khác bằng con mắt tương đối thiên cận vì chỉ quan sát năng lực của họ trong bối cảnh công việc mà thôi. Mời các thành viên trong nhóm nói về những năng lực

họ sử dụng bên ngoài công việc, ở nhà, trong cộng đồng hoặc hội nhóm, câu lạc bộ hoặc tổ chức niềm tin nào đó, có thể tiết lộ nhiều điều.

Cuối hôm làm việc đã ngoài, nhóm của Raj dùng bữa tối thoải mái với nhau. Anh mời từng thành viên trong nhóm nói về những điều mang lại năng lượng cho họ bên ngoài công sở và chia sẻ kinh nghiệm về một nhóm mà họ từng tham gia. Các ví dụ được chia sẻ bao gồm một dàn đồng ca, đội đạp xe, một gia đình mở rộng và nhà thờ: trong mỗi ví dụ ấy, thành viên trong nhóm đều giữ vai trò có ảnh hưởng lớn. Cả nhóm hiểu biết hơn nhiều về những năng lực mở rộng của nhau, tạo điều kiện để họ phát huy tối đa sở trường của nhau trong môi trường làm việc.

Thực hành

Có thể hữu ích nếu khuyến khích các thành viên trong nhóm:

- Mô tả những hoạt động họ tham gia bên ngoài môi trường làm việc và những kinh nghiệm ấy ảnh hưởng đến cách họ áp dụng trong công việc ra sao
- Đề nghị các thành viên trong nhóm chia sẻ về những năng lực họ muốn phát triển trong những tháng tới
- Mời các thành viên trong nhóm đề xuất xem họ có thể hỗ trợ đầy đủ hơn cho nhau ra sao
- Khen ngợi những ví dụ trong đó hai thành viên trong nhóm, nhờ làm việc cùng nhau đã có thể phát triển hiểu biết và năng lực của nhau

Mục L

XÂY DỰNG ĐỘNG LỰC TRONG TỔ CHỨC



Ý THỨC VỀ TÁC ĐỘNG PHÁT TÍN HIỆU TỪ LÃNH ĐẠO

CÁCH CƯ XỬ, hành động và lời nói của nhà lãnh đạo có tác động phát tín hiệu lớn hơn nhiều so với những gì họ nhận ra. Phát đi tín hiệu về điều gì quan trọng với bạn sẽ lay động toàn bộ tổ chức.

Ý tưởng

Bạn huấn luyện mọi người thông qua cách cư xử của bạn. Nếu bạn tỏ ra lạc quan và hành xử quan tâm và có chủ đích, bạn sẽ định ra một tinh thần mà mọi người có xu hướng làm theo. Nếu bạn đi lại với dáng vẻ như thể bạn đang mang gánh nặng âu lo cho cả thế gian trên vai, những người khác sẽ cảm thấy sức nặng của cái gánh bạn đang mang. Nếu lối cư xử của bạn là kiểu chấp nhận hiện thực nhưng luôn kiếm tìm cơ hội đi tiếp, bạn sẽ xác định kiểu tinh thần mọi người muốn làm theo.

Mọi người nhìn thấu lối cư xử của bạn hơn bạn chủ định. Đòi hỏi đầu tiên với bất cứ nhà lãnh đạo nào ở vai trò huấn luyện là phải lưu tâm đến những tín hiệu bạn đưa ra mỗi ngày trong cách bạn thể hiện. Kể cả lối ăn vận của bạn cũng quan trọng. Nếu những gì bạn vận lên người lịch sự và chừng mực, nó sẽ phát tín hiệu. Nếu cà vạt của bạn luôn xộc xệch và xiên xẹo,

bạn cũng đang phát tín hiệu, bất kể bạn có ý đó hay không. Nếu bạn muốn tạo ra bầu không khí thư thả thoải mái, cách bạn ăn mặc và chuyển động cũng sẽ báo hiệu bầu không khí bạn muốn kiến tạo. Cách bạn trò chuyện với mọi người và cách bạn lắng nghe những lo lắng của họ cũng báo hiệu về những gì bạn tin là quan trọng. Cách bạn ưu tiên thời gian sẽ bị sẫm soi cẩn thận bởi những người chắc hẳn sẽ để mắt chú ý xem liệu bạn có sử dụng hiệu quả thời gian và năng lượng của mình hay không.

Bạn cũng đưa ra tín hiệu thông qua từ ngữ của mình, nhưng khoản này chỉ xếp thứ ba sau cách cư xử và hành động của bạn. Từ ngữ muốn có hiệu quả cần phải là một phần của các câu ngắn gọn bao gồm những cụm từ dễ nhớ. Những từ ngữ quan trọng với bạn cần phải được nhắc đi nhắc lại sao cho các thông điệp nhất quán. Bạn có thể sẽ phát chán vì phải nhắc đi nhắc lại, nhưng hãy tự cho phép bản thân tin rằng nhắc đi nhắc lại là điều mấu chốt, nếu muốn các thông điệp rõ ràng được hiểu rõ và ghi nhớ.

Thực hành

- Hãy nhất quán trong cư xử, hành động và lời nói
- Hãy lưu tâm đến những tín hiệu bạn phát ra mỗi giây phút trong ngày từ lối cư xử của bạn
- Ý thức rằng lối cư xử và hành động của bạn đang huấn luyện mọi người mọi lúc mọi nơi về lối ứng xử đúng đắn hoặc khả dĩ chấp nhận là như thế nào

- Khi nào lối cư xử của bạn có vẻ không thích hợp, hãy tạm dừng năm phút rời khỏi văn phòng và rồi bước trở vào với lối cư xử bạn muốn truyền tải
- Khi bạn đang phát tín hiệu bằng lời nói, hãy thật đơn giản và ngắn gọn, rồi lặp lại chúng

BIẾT CÁCH TẠO NĂNG LƯỢNG

TA CÓ THỂ DẬP TẮT hoặc tạo ra năng lượng ở người khác. Khả năng sản sinh năng lượng ở người khác đóng vai trò quyết định đối với thành công của việc huấn luyện.

Ý tưởng

Năng lượng không phải là sản phẩm hữu hạn, nó có thể tăng lên hoặc giảm xuống. Ở vai trò nhà lãnh đạo bạn phải có ảnh hưởng đáng kể lên mức năng lượng ở mọi người.

Xuất phát điểm là hãy để tâm đến những yếu tố sản sinh năng lượng trong một tập thể hay một cá nhân. Đề nghị các thành viên trong nhóm suy ngẫm xem khi nào năng lượng của họ đạt mức cao nhất, và những gì sẽ dập tắt năng lượng ấy, có thể sẽ đem lại nhiều chỉ dẫn. Bạn phải cởi mở đón nhận phản hồi rằng bạn, ở vai trò lãnh đạo, có thể dập tắt năng lượng nhanh chóng. Đề nghị mọi người suy ngẫm xem điều gì mang lại hoặc dập tắt năng lượng ở họ có thể cung cấp một phong vũ biểu rất hữu ích để thấu hiểu cách tiếp cận của bạn hiệu quả và không hiệu quả ở đâu.

Giúp đối tượng làm rõ điều gì truyền cho họ động lực và làm thế nào họ tạo ra năng lượng trong một tình huống mới mẻ hoặc khó khăn, có thể giúp họ khai thông cách tiếp cận

những vấn đề phức tạp. Nếu ta không thích làm việc gì đó, ít có khả năng ta hăng hái khắc phục vấn đề ấy. Để xử lý một vấn đề khó sẽ cần nhiều hơn chứ không phải chút ít năng lượng; chính vì vậy, tạo điều kiện cho ai đó suy ngẫm điều gì đem lại cho họ năng lượng trong một tình huống trở trêu có thể giúp họ tìm ra cách xây dựng động lực mà họ cần có để giải quyết ổn thỏa một vấn đề khó khăn.

Sử dụng cách tiếp cận huấn luyện càng đặc biệt giá trị khi làm việc với đối tượng nào đó xem họ tạo năng lượng ra sao, vì chỉ có họ mới có thể đánh giá điều gì sẽ dập tắt hay hạ gục mức năng lượng của họ. Lối tiếp cận kiểu chỉ huy khó lòng hiệu quả với việc giúp ai đó tích lũy năng lượng, thông điệp ‘cố thêm đi’ thường sẽ chỉ phản tác dụng và đồng nghĩa với việc một người vắt kiệt sức mình để tuân theo câu châm ngôn ấy theo cách không hiệu quả.

Maureen hiểu rõ nhóm kiểm toán của cô phải thực hiện khối lượng công việc kiểm toán lớn trong một khoảng thời gian ngắn. Cô biết là thông điệp ‘cố thêm đi’ sẽ được ngầm đồng thuận nhưng không tạo ra nhiều năng lượng tự nguyện. Maureen trò chuyện với cả nhóm xem cách tốt nhất để họ xử lý giai đoạn bận rộn này là gì và những gì giúp họ luôn tràn trề năng lượng. Vài người nói về thức ăn vặt, còn người khác lại nói về buổi tiệc rượu khi công việc kiểm toán đã hoàn tất.

Maureen đề nghị họ suy ngẫm xem cô có thể làm gì để hỗ trợ. Câu trả lời tập trung vào việc đảm bảo khung thời gian sát thực và tối thiểu hóa lượng công việc phụ trội vốn cần thiết trong giai đoạn bận rộn này. Nhân viên của cô nói rằng sự

khích lệ và sự ghi nhận công việc được thực hiện tốt từ cô là rất quan trọng, đồng thời phải đảm bảo việc cung cấp thức ăn vật vào các ngày thứ sáu!

Thực hành

Rất đáng lưu tâm đến:

- Mức năng lượng trong phòng làm việc và những yếu tố nâng cao hoặc hạ thấp năng lượng
- Mức năng lượng của riêng bạn và lý do tại sao nó tăng lên hoặc giảm xuống
- Đây là cách hay nhất để duy trì năng lượng của mọi người trong tổ chức
- Nhận biết khi nào năng lượng xuống thấp ở mọi người và cách nào hay nhất để nâng lên
- Khuyến khích mọi người xem mức năng lượng như phong vũ biểu và sẵn sàng chuyển đổi các hoạt động để duy trì năng lượng ở mức cao



NUÔI DƯỠNG ÓC HIẾU KỶ VÀ TINH THẦN ĐỔI MỚI

NUÔI DƯỠNG ÓC HIẾU KỶ và tinh thần đổi mới đóng vai trò then chốt để giúp các tập thể và cá nhân luôn mới mẻ nhanh nhạy và sẵn sàng thử những phương pháp mới.

Ý tưởng

Óc hiếu kỳ có thể ‘giết kẻ tò mò’, nhưng thiếu óc hiếu kỳ, ta sẽ mù mẫm. Một xuất phát điểm để nuôi dưỡng óc tò mò và tinh thần đổi mới ở người khác là chính bản thân bạn hãy không ngừng hiếu kỳ. Nếu tâm trí của bạn vào thời điểm bắt đầu tuần mới có thể là, ‘mình tò mò những gì ở tuần này nhỉ?’, thì nhiều khả năng bạn sẽ phát hiện những cơ hội mà bạn mong muốn khám phá.

Các thành viên của một nhóm sẽ có xu hướng tự nhiên là tập trung vào công việc của họ và thực hiện những kết quả được kỳ vọng ở họ. Nếu ta yêu cầu họ phải tò mò về thế giới xung quanh, họ sẽ tưởng là ta đang làm họ xao lãng. Nhưng nếu ta khuyến khích họ quan sát xem những người khác đang thực hiện nhiệm vụ tương tự ra sao và có thể học được gì từ các quan sát ấy, khả năng cao là họ sẽ xem hiếu kỳ là một bài tập tích cực chứ không phải trò gây xao lãng.

Bạn càng khuyến khích ai đó có tinh thần tìm kiếm ý tưởng

hiệu quả ở chỗ khác có thể chuyển giao về bao nhiêu, thì óc hiếu kỳ càng trở thành ứng xử được thừa nhận và trân trọng bấy nhiêu.

Đây không phải chuyện ủng hộ đổi mới chỉ để ủng hộ, mà cốt ở chỗ nhận diện những cách làm hay và rồi tìm ra phương thức để cách làm hay ấy có thể được chuyển sang tổ chức của bạn. Huấn luyện giỏi là kích thích người ta mong muốn được đổi mới và phát triển các ý tưởng, rồi hỗ trợ họ thực hiện những ý tưởng ấy.

Maureen biết một số kiểm toán viên của cô luôn làm theo một kiểu không đổi. Họ thực hiện công việc tốt và chuyên nghiệp, nhưng đôi khi cứng nhắc. Maureen xây dựng quan hệ với một tổ chức kiểm toán khác. Nhân viên hai bên gặp gỡ và có hoạt động huấn luyện chung. Có sự hiếu kỳ muốn biết người khác thực hiện cùng một nhiệm vụ ra sao.

Maureen phát hiện ra rằng rất nhiều kiểm toán viên giờ đây đã cởi mở với ý tưởng mới và sẵn sàng đổi mới hơn. Cô tiếp tục phát triển bằng cách mời về một số chuyên gia giúp củng cố năng lực cho một số kiểm toán viên của cô trong các lĩnh vực mới.

Thực hành

- Hãy luôn hiếu kỳ và kể những câu chuyện bạn đã nghe theo óc hiếu kỳ của mình ra sao
- Chính thức hóa yêu cầu mọi người thể hiện óc hiếu kỳ và chia sẻ câu chuyện của họ

- Tạo điều kiện để nhân viên của bạn gặp gỡ với các thành viên ở các tổ chức tương tự chuyện trò về đổi mới
- Công khai ghi nhận những ví dụ về cách làm việc hay và đổi mới
- Khuyến khích trò chuyện trong các nhóm nhỏ xem kiểu đổi mới nào cần tiếp tục thúc đẩy, và tại sao



XÂY DỰNG KỶ VỌNG VÀO CÁC KHẢ NĂNG

KHÔNG CÒN HY VỌNG, ta chết khô. Nếu có kỷ vọng đặt vào các khả năng thì ta sẽ dễ có động lực hơn.

Ý tưởng

Những lúc gặp khó khăn, chỉ ra ‘ánh sáng cuối đường hầm’ sẽ giúp người ta tiến bước. ‘Trong cái rủi có cái may’ là một câu tục ngữ nhắc nhở mình cho mọi nhà lãnh đạo. Mỗi tình huống khó khăn đều tạo ra lợi ích nào đó, cho dù chỉ là nhắc nhở xem điều gì mới thực là quan trọng, hoặc phát triển thêm tính bền bỉ của bản thân, hoặc bằng chứng cho thấy một cá nhân đã trưởng thành đủ để gánh vác thêm trách nhiệm.

Xây dựng niềm hy vọng dựa trên cơ sở đánh giá chính xác hiện thực trước mắt, nghĩ thoáng về những cơ may đi tiếp. Mọi hiện thực khắc nghiệt đều tạo nên những cơ may mới mẻ, cho dù đó chỉ là thái độ chấp nhận rằng cần phải hoàn thành nhiệm vụ theo cách khác và rằng nhận thức mới về các ưu tiên có thể nảy sinh từ những tình huống tưởng chừng tàn phá.

Vai trò then chốt của một nhà lãnh đạo ở vai trò huấn luyện là khuyến khích mọi người hiểu rõ thực trạng tình hình và tìm kiếm cơ hội. Câu hỏi ‘tình huống này mở ra con đường

mới tiến về phía trước thế nào?’ có thể là một câu hỏi mở đầy sức mạnh. Nhà lãnh đạo ở vai trò huấn luyện cho mọi người thời gian để suy ngẫm và không đòi phải có câu trả lời ngay lập tức. Khuyến khích ‘nhìn lên xem liệu bạn có thấy ánh sáng cuối đường hầm hay không’ có thể giúp tạo ra thái độ kiếm tìm những điều tốt đẹp thay vì để những điều tiêu cực tàn phá.

Khi nguồn cấp vốn eo hẹp, bất cứ nhóm nào cũng phải nghĩ ra những cách mới để làm việc hiệu quả. Nhà lãnh đạo ở vai trò huấn luyện phải tạo cơ hội suy nghĩ triệt để về những cách thực hiện nhiệm vụ đơn giản hơn, hoặc việc gì có thể loại bỏ hoàn toàn. Cuộc cách mạng vẫn đang tiếp diễn trong ngành công nghệ thông tin cung cấp những cách thức xử lý và truyền thông tin mới mẻ. Khích lệ nhân viên từ bỏ những lối làm việc cũ và không ngừng kiếm tìm cách làm mới là một quá trình không có điểm dừng.

Các kiểm toán viên của Maureen bắt đầu cự nự rằng họ không nên bị giảm bớt nguồn lực dù toàn bộ tổ chức nhận được ít kinh phí hơn. Maureen tổ chức một số cuộc hội thảo để các kiểm toán viên chia sẻ những cách làm hay và cùng bàn bạc xem họ có thể giảm thời gian đổ vào một số việc kiểm toán nào và làm ra những báo cáo đơn giản và mạch lạc hơn. Có nỗi lo sợ rằng tình trạng này đồng nghĩa với chuyện cắt giảm nhân sự nào đó, nhưng mọi người nhận thức được rằng danh tiếng của họ tùy thuộc vào việc phản ứng linh hoạt và hiệu quả với những báo cáo kiểm toán họ đưa ra có thể được diễn giải và áp dụng dễ dàng.

Maureen nỗ lực tìm cách xây dựng kỳ vọng cao ở các kiểm toán viên của cô, song song với tinh thần sẵn sàng nâng cao hiệu quả trong cách làm việc.

Thực hành

- Kết nối giữa chủ nghĩa hiện thực với việc kiếm tìm những cơ hội mới
- Sử dụng các câu chuyện cho thấy cơ hội mới đã phát sinh từ những trải nghiệm khó khăn ra sao
- Khuyến khích mọi người nhìn ra các khả năng trong mọi hoàn cảnh và luôn luôn đi tìm ánh sáng cuối đường hầm
- Tự cho mình được phấn khích về những khả năng trong tương lai và thể hiện ra điều đó
- Đề cao những người tập trung vào các cơ hội mới và khuyến khích họ tiến tới



ĐẢM BẢO ỨNG XỬ NHẤT QUÁN

DUY TRÌ ỨNG XỬ NHẤT QUÁN và các giá trị trong một tổ chức mang lại sự đảm bảo rằng các thành viên được phản hồi theo lối nhất quán, giúp xây dựng lòng tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau.

Ý tưởng

Bất cứ tổ chức nào cũng cần có sự tôn trọng và tín nhiệm thì mới hoạt động suôn sẻ được. Khi sự tín nhiệm mong manh, nhân viên phải ‘dè chừng nhìn trước ngó sau’ và cảnh giác với những gì họ nói và làm. Nếu họ cảm thấy mình sẽ bị nói xấu hoặc chỉ trích sau lưng, họ sẽ cảnh giác và ngại đưa ra những phương pháp mới.

Khi lối cư xử trong một tổ chức không nhất quán, quá nhiều năng lượng sẽ bị phí hoài vào việc nhòm ngó người khác và các thủ đoạn. Khi một tập hợp các giá trị và ứng xử rõ ràng được phát triển và được cả tổ chức hiểu, khi đó sẽ có tiêu chuẩn để đo lường thái độ của một cá nhân.

Lối ứng xử không phù hợp cần phải được xác định kèm theo hành động thích đáng. Ghi hồ sơ những vụ bắt nạt hoặc chọc ngoáy để lối ứng xử như vậy phải được khắc phục và không lặp lại.

Nhà lãnh đạo ở vai trò huấn luyện phải tự có hành xử rõ ràng

và khẳng định những cách ứng xử tích cực và nhất quán, sao cho mọi người có thể yên tâm hiểu rõ đâu là hành vi chấp nhận được hoặc không thể chấp nhận được, từ đó sẵn sàng hành xử trong khuôn khổ ấy. Nhiều khả năng con người sẽ trở hết năng lực trong một tổ chức mà những cách cư xử tốt đẹp nhất quán được thừa nhận và tán thành.

Maureen biết một số kiểm toán viên của cô có tiếng bất lịch sự với khách hàng. Có nguy cơ là họ núp sau vai trò công việc kiểm toán và thoải mái hành xử kiểu thô thiển đã quá lâu. Maureen tỏ rõ rằng thái độ này cần phải thay đổi. Cô tổ chức một buổi hội thảo về các kỹ năng tác nghiệp với khách hàng, phê chuẩn một bộ nguyên tắc ứng xử. Tiếp đến cô đặt kỳ vọng rõ ràng với các trưởng nhóm của cô là để ý xem những nguyên tắc ấy có được tuân thủ hay không và nói chuyện riêng với bất cứ ai thể hiện lối cư xử lác cắc và tùy tiện.

Thực hành

- Tự mình thể hiện lối cư xử nhất quán
- Tìm kiếm các cách thức xây dựng lòng tin giữa các thành viên trong tổ chức của bạn với đối tác bên ngoài
- Hãy thể hiện rõ kiểu ứng xử nào là không thể chấp nhận và cho thấy bạn đã trực tiếp khắc phục những ví dụ ấy
- Không bao giờ né tránh việc khắc phục lối ứng xử không phù hợp
- Hãy sẵn sàng tha thứ nếu có bằng chứng rõ ràng cho thấy một cá nhân nào đó sẽ cư xử nhất quán từ nay về sau

Mục M

PHÁT TRIỂN TÍNH BỀN BỈ VÀ KHẢ NĂNG THÍCH NGHI



HIỂU NHỮNG TÁC ĐỘNG TỪ LỊCH SỬ GẦN ĐÂY CỦA CÁ NHÂN

LUÔN LUÔN CÓ LÝ DO giải thích cho cách tiếp cận hoặc ứng xử của một người. Hiểu rõ lịch sử gần đây của họ có thể mang lại những thấu suốt hữu ích.

Ý tưởng

Tất cả chúng ta đều bị ràng buộc bởi những sự kiện trong đời ta. Tâm trí của ta có thể bị xao lãng bởi những mối bận tâm về tiền bạc và chuyện gia đình. Cảm xúc của ta có thể bị chìm ngập trước những sự kiện buồn hoặc vui. Ta luôn luôn là một mớ cảm xúc hỗn độn bất kể ta có buồn thừa nhận điều đó hay không.

Thấu hiểu lịch sử gần đây của ai đó có thể mang lại những chỉ báo về mức độ bền bỉ và khả năng thích nghi của họ. Nỗi đau từ mất mát người thân hoặc quan hệ tan vỡ có thể biến thành tình trạng mong manh dễ vỡ về cảm xúc. Nhưng đôi khi có những cảm xúc bị giấu kín hơn, khi chán nản ai đó, hoặc một tham vọng chưa thể nhận ra, hoặc thất bại trong một dự án cá nhân.

Đặt những câu hỏi mở xem chuyện gì đang xảy ra trong đời sống của ai đó không phải là soi mói hay thô lỗ. Người này có

lựa chọn trả lời câu hỏi hoặc không. Mối quan hệ cần phải được xây dựng có chất lượng từ trước thì việc đặt những câu hỏi cá nhân mới phù hợp. Nhưng nếu bạn có thể tạo ra một bối cảnh trong đó mọi người chia sẻ xem điều gì khiến họ chán nản hay khiến họ xao lãng công việc, bạn sẽ có được hiểu biết về mức độ bền bỉ và những gì có thể tác động đến khả năng thích nghi của họ.

Thông tin này giúp bạn chiếu cố đến tình cảnh của ai đó theo cách không gây bất công cho các thành viên khác trong nhóm, những người này có thể sẽ oán giận nếu họ cảm thấy phải là vai gánh thêm một cách vô lý.

Bob thấy rõ là Colin có vẻ cáu kỉnh hơn bình thường. Colin không hề suy tính kỹ lưỡng trước khi đưa ra quyết định. Anh vẫn cần mẫn như thường lệ nhưng có vẻ không phải lúc nào cũng tập trung.

Bob bố trí trò chuyện với Colin về một vài phần việc không đạt chất lượng thông thường của Colin và đặt những câu hỏi mở xem vì sao lại như vậy. Colin bắt đầu nói về việc ốm đau của đứa con. Bob hiểu hơn những gì đang diễn ra trong đời sống của Colin.

Kết quả là họ thống nhất khung thời gian mới với hai phần việc Colin đang làm và đồng ý rằng chất lượng công việc phải được duy trì. Bob rất hài lòng vì anh đã mở ra chủ đề này và cho Colin thời gian và không gian để suy nghĩ chi tiết xem anh muốn chia sẻ bao nhiêu.

Thực hành

Hãy lưu tâm đến:

- Những khuôn mẫu không bình thường trong lối ứng xử của người nào
- Khi nào thì đặt ra những câu hỏi mở để tìm hiểu
- Tầm quan trọng của việc tạo ra không gian cho những cuộc nói chuyện riêng mà không gây áp lực lên bất cứ ai
- Nhu cầu phải sửa đổi các yêu cầu của bạn cho phù hợp với một cá nhân nào đó trong khi vẫn công bằng với những người khác
- Tầm quan trọng của việc tiếp tục tin tưởng vào năng lực của một người và không cho phép tình trạng giảm sút chất lượng công việc tạm thời dẫn đến thay đổi quan điểm ấy

NẮM RÕ NHỮNG HUYỆT ĐẠO CẢM XÚC

MỖI CÁ NHÂN và tập thể đều có những huyết đạo cảm xúc. Nhận biết xem đó là những huyết nào và lựa chọn thời điểm để khắc phục, hoặc tránh hẳn chúng ra, là điều quan trọng để giúp ai đó đạt tiến bộ.

Ý tưởng

Mỗi người chúng ta đều có những huyết đạo cảm xúc, khi ta trở nên khó chịu, giận dữ, chán nản, rồi rạc hay căng thẳng. Lẽ ra ta phải học cách xử lý những huyết đạo cảm xúc này và rèn luyện bản thân để nhận biết những cảnh báo sớm và rồi tránh làm cho những phản ứng đó trở nên gay gắt hơn.

Đôi khi cách phù hợp để khắc phục một phản ứng cảm xúc nào đó là thảo luận về phản ứng ấy vài ngày sau đó để thấu hiểu chuyện gì đã xảy ra và tại sao lại thế. Thảo luận ngay lập tức hiếm khi được việc vì phản ứng cảm xúc có thể quá lấn át khiến cho thảo luận không được thấu đáo như đáng ra phải vậy. Cách làm này có thể khuyến khích đối tượng suy nghĩ thấu đáo xem đâu là cách hay nhất để xử lý trong tình huống tương tự lần sau.

Bình thường Colin vẫn là một thành viên dự họp miễn cưỡng, luôn chú ý lắng nghe và đóng góp sâu sắc. Nhưng đôi lần

Colin rất gắt gỏng và cộc cằn với các đồng nghiệp. Khi chuyện xảy ra đến lần thứ ba, Bob quyết định phải nêu ra vấn đề với Colin. Vào cuối cuộc họp vài ngày sau đó, Bob hỏi Colin xem liệu anh này có sẵn lòng để họ cùng xem xét đóng góp của Colin trong vài cuộc họp gần đây không.

Bob khen ngợi Colin vì những đóng góp giá trị và đưa ra vài ví dụ về ảnh hưởng từ Colin. Tiếp đó Bob nêu chuyện phản ứng của Colin với các đồng nghiệp và hỏi tại sao Colin lại cư xử như vậy. Thoạt đầu Colin có vẻ bị chạm tự ái, nhưng rồi giải thích rằng người đồng nghiệp kia từng cộc cằn với anh trong một vài dịp khác.

Colin tự thấy phản ứng của anh là khó coi và thừa nhận rằng cư xử như thế là không phù hợp. Colin trở nên thận trọng hơn trong ứng xử với đồng nghiệp về sau.

Thực hành

- Thừa nhận rằng tất cả chúng ta đều là người bình thường và đều có những huyết đạo cảm xúc
- Mời gọi mọi người trò chuyện về những huyết đạo cảm xúc và cách họ xử lý chúng
- Sử dụng các câu hỏi mở để tạo điều kiện cho ai đó suy ngẫm cách họ phản ứng với các áp lực cảm xúc
- Coi phản ứng cảm xúc thường là một dấu hiệu tốt chứng tỏ niềm đam mê và sự gắn bó
- Khuyến khích ai đó quan sát phản ứng cảm xúc của họ để không bị chúng chi phối



PHÁT TRIỂN SỨC BỀN Ở MỖI NGƯỜI

TẠO ĐIỀU KIỆN để phát triển sức bền có lẽ là đóng góp quan trọng nhất mà một nhà quản lý có thể tạo ra để giúp ai đó tiến bộ.

Ý tưởng

Rất đáng để tạo điều kiện cho các thành viên trong nhóm của bạn suy nghĩ về những nguồn tạo nên sức bền của bản thân, từ hoàn cảnh xuất thân, sự kết hợp giữa thể chất và tình cảm, những giá trị và niềm tin của họ, gia đình và bè bạn của họ. Một cá nhân càng hiểu rõ những nguồn gốc tạo nên sức bền của mình bao nhiêu, thì họ càng được trang bị tốt bấy nhiêu để thấu hiểu mọi người và tạo điều kiện cho nhân viên của họ phát triển những nguồn cấu thành sức bền cá nhân của riêng mình.

Sức bền cá nhân xuất phát từ nhiều nguồn khác nhau. Thấu hiểu hoàn cảnh dưỡng dục và bối cảnh văn hóa của một người có thể giúp mang lại cái nhìn thấu suốt vào bản chất sức bền của họ. Trong quan hệ làm việc, hỏi ai đó về các nguồn tạo nên sức bền cá nhân của họ là hợp lý.

Nếu bạn đang dự kiến có nửa ngày làm việc đã ngoại với nhóm mình, thì một phần thảo luận có thể xoay quanh các

nguồn tạo nên sức bền cá nhân. Đề nghị mọi người chia sẻ những điều giúp họ bền bỉ hơn và họ muốn tiếp tục bồi đắp sức bền ấy như thế nào có thể tiết lộ nhiều điều.

Khi xem xét tương lai, đặt ra câu hỏi “điều gì sẽ giúp cả tập thể chúng ta thêm bền bỉ về sau?” có thể là một cách hay để phát huy sự tinh nhạy và thấu hiểu lẫn nhau. Một tập thể cùng suy ngẫm xem họ đã bền bỉ ra sao trong quá khứ và những gì họ học được từ trải nghiệm ấy có thể đóng vai trò quý báu, giúp cho các thành viên trong nhóm có thêm lòng tin vào nhau.

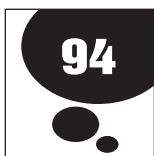
Bob nhận thấy Colin có những biểu hiện yếu đuối trong một số tình huống khi anh cảm thấy bị mọi người chỉ trích. Bob gặp riêng Colin đề nghị anh này suy ngẫm xem đâu là nguồn tạo nên sức bền cho anh ta và điều gì sẽ tiếp tục củng cố sức bền ấy. Colin nói về sự gấn bó tận tụy của anh với công việc và niềm đam mê ngày càng lớn rằng anh có thể tạo nên sự khác biệt thông qua phần đóng góp của mình.

Colin nói khi biết rằng anh có ảnh hưởng với những dự án chủ chốt và giúp đảm bảo kết quả thành công đã tạo điều kiện cho anh xây dựng sức bền nội tại và ít nao núng bởi những lời chỉ trích của người khác. Anh đã học cách diễn giải những lời chỉ trích, rằng nó tập trung vào công việc, chứ không phải nhắm vào cá nhân anh.

Không cá nhân hóa những lời chỉ trích đã giúp Colin phản ứng khách quan hơn và theo lối tích cực hơn. Colin cảm thấy anh có sức bền thể chất tốt, nhưng cần phải tiếp tục bồi đắp sức bền cảm xúc.

Thực hành

- Chia sẻ những câu chuyện của riêng bạn về bồi đắp sức bền cá nhân
- Khuyến khích người khác xác định những nguồn tạo nên sức bền cá nhân nào đã phát huy tác dụng với họ trong quá khứ
- Tạo điều kiện cho ai đó đánh giá sức bền cá nhân của họ đã thay đổi ra sao
- Khuyến khích người ta nói ra họ cần gì để bồi đắp sức bền của bản thân
- Tạo bối cảnh để các thành viên chia sẻ về ý định bồi đắp sức bền của bản thân mình



PHÁT TRIỂN TÍNH LINH HOẠT VÀ KHẢ NĂNG THÍCH NGHI

TẠO ĐIỀU KIỆN để các cá nhân và tập thể trở nên linh hoạt và dễ thích nghi đóng vai trò căn bản trong một môi trường biến đổi nhanh chóng.

Ý tưởng

Linh hoạt là về cách tiếp cận tư duy và cảm xúc chứ không chỉ về thể lực. Đề nghị ai đó suy ngẫm xem khi nào thì họ linh hoạt nhất và họ học được gì từ trải nghiệm đó có thể cung cấp rất nhiều ví dụ thực tiễn để lấy làm nền tảng. Mời gọi một nhóm suy nghĩ xem khi nào thì cả nhóm trở nên linh hoạt nhất và họ học hỏi được gì từ trải nghiệm ấy có thể là một cách hiệu quả để giúp cả nhóm tự đánh giá.

Linh hoạt là ở việc sử dụng năng lượng tập trung, nhìn xa trông rộng, lưu tâm đến những gì người khác đang làm và lựa chọn thời điểm để dẫn dắt. Một nhà lãnh đạo biết thích nghi sẽ đa dạng hóa cách tiếp cận có chủ ý để đáp ứng nhu cầu của những tình huống khác nhau.

Thực hành

- Khuyến khích mỗi người tự suy ngẫm về khả năng linh hoạt của mình và cách họ sử dụng khả năng đó
- Tạo điều kiện để mọi người suy ngẫm về sự cân bằng giữa năng lực lõi và tính linh hoạt
- Coi tinh thần sẵn sàng thích nghi là một thế mạnh
- Khuyến khích mọi người suy ngẫm những bước tiếp theo để trở nên linh hoạt hơn là gì



GIỮ GÌN SỨC KHỎE THỂ CHẤT, TRÍ TUỆ VÀ TINH THẦN

GIỮ GÌN SỨC KHỎE bao gồm cả hoạt động và nghỉ ngơi. Sống yên vui xuất phát từ việc giữ gìn sức khỏe trong nhiều khía cạnh khác nhau của cuộc sống.

Ý tưởng

Giữ gìn sức khỏe không chỉ là hoạt động. Đó là cân bằng giữa hoạt động và nghỉ ngơi. Một nhà lãnh đạo giỏi hiểu rõ rằng có tương tác giữa sức khỏe thể chất, trí óc, tình cảm và tinh thần. Một nhà quản lý giỏi không áp đặt bất cứ quan điểm nào, nhưng muốn khuyến khích mọi người nói xem họ giữ gìn sức khỏe ra sao, hoặc nói về những khía cạnh cuộc sống bên ngoài công sở đem lại cho họ năng lượng và mục đích.

Khi người lao động tỏ ra buồn chán hoặc không gắn bó, nhà quản lý có trách nhiệm đặt câu hỏi và giúp kích thích lối suy nghĩ mới và giúp nâng cao động lực. Hỏi xem điều gì giúp họ khỏe mạnh và tươi mới cả về thể chất, trí tuệ và tinh thần không phải là câu hỏi đi quá giới hạn. Nhà quản lý có trách nhiệm chăm sóc nhân viên của mình.

Thực hành

Rất đáng để khích lệ mỗi người:

- Suy ngẫm về sức khỏe thể chất của mình và cách để tăng cường sức khỏe đó
- Thấy được mối liên hệ giữa sức khỏe thể chất, tình cảm, trí tuệ và tinh thần
- Coi thời gian đầu tư vào sự vui khỏe của mình là kiểu đầu tư dài hạn giá trị
- Cởi mở với những cách thức khác nhau để duy trì sự vui khỏe
- Thấy mối liên hệ giữa việc duy trì sự tươi mới ở một lĩnh vực nào đó trong cuộc sống với áp dụng cách tiếp cận ấy để duy trì sự tươi mới ở các lĩnh vực khác trong cuộc sống

Mục N

NGHĨ THOÁNG TRƯỚC SỰ ĐỔI THAY



XEM CUỘC SỐNG LÀ MỘT HÀNH TRÌNH KHÁM PHÁ

CÀNG XEM CUỘC SỐNG NHƯ một hành trình khám phá thì từng cá nhân càng trở nên tỉnh táo với hoàn cảnh và cơ hội.

Ý tưởng

Trong một chuyến đi bộ đường dài ở miền tây bắc nước Anh có tên là Ribble Way tôi bị lạc đường và muốn đi lối tắt để trở lại tuyến đường chính. Tôi trông thấy một khoảng đất lầy mà tôi nghĩ mình có thể dễ dàng vượt qua, nhưng rốt cuộc tôi sa vào một vũng bùn sâu lút đến tận bắp đùi. Tôi bị mắc kẹt, và hoang mang tự hỏi liệu mình có thoát ra được chẳng. Tôi dùng tay vét bùn xung quanh đùi phải và cuối cùng cũng rút được một chân ra. Tôi lặp lại cách làm này với chân trái và đã lội qua được vũng bùn để tới nơi an toàn. Tôi đã phải đương đầu với điều không ngờ tới trong một cuộc đi bộ lẽ ra là tương đối bình thường. Về sau, tôi đã xem kinh nghiệm này như một ẩn dụ về cuộc sống giống như hành trình khám phá và ta phải đương đầu với những điều bất ngờ.

Tạo điều kiện để những người bạn huấn luyện và tư vấn xem cuộc sống như một hành trình khám phá với những bất ngờ là một phần niềm vui của công việc huấn luyện. Khi bạn dẫn ra những ví dụ về chính hành trình của mình, bạn có thể giúp người khác chuẩn bị cho những điều bất ngờ và giữ sự hiếu

kỳ và cảm giác phiêu lưu giúp họ duy trì năng lượng và óc tò mò ngay cả trong những thời điểm họ có cảm giác như đang kẹt cứng trong một vũng lầy.

Thực hành

Nhìn thấy các cơ hội để:

- Miêu tả cảm giác phiêu lưu của chính mình và những gì bạn học được từ đó
- Khuyến khích người khác kể về những gì họ đã khám phá và học được từ khám phá đó
- Kích thích người khác nghĩ về những tình huống họ bị “sa lầy” và cách họ thoát ra khỏi hoàn cảnh đó
- Khuyến khích người khác xem những nẻo quanh co khúc khuỷu như yếu tố làm tăng sự thú vị chứ không phải thứ khiến ta hoang mang
- Nhận thức rằng mỗi người có cách phản ứng khác nhau trước những tình huống trắc trở



CÂN BẰNG GIỮA NHỮNG ĐIỂM CỐ ĐỊNH VÀ NHỮNG CÁCH NHÌN MỚI

TAO ĐIỀU KIỆN cho ai đó tìm được cân bằng đúng đắn giữa một bên là những gì cố định và bất biến với bên kia là những cách hiểu và cách xử lý vấn đề mới quyết định sự thành công và cảm giác thăng bằng của một cá nhân.

Ý tưởng

Người thành công biết đâu là những điểm cố định và những gì họ không thể thay đổi được. Họ dồn trọng tâm chú ý của mình vào những gì có thể thay đổi và cơ hội mới nằm ở đâu. Cũng có những khoảnh khắc người lãnh đạo phải thay đổi tất cả mọi thứ cùng một lúc. Nhưng trong phần lớn các trường hợp, người thành công sẽ nhận ra những giới hạn nào cần phải được tôn trọng bên cạnh những cơ hội có thể tận dụng.

Khuyến khích ai đó ‘húc đầu vào tường’ trước những chương ngại vật bất di bất dịch là vô lý. Huấn luyện chính là khuyến khích người ta nhận thức được ở đâu có thể có cơ hội, và tỉnh táo nhận biết thời điểm thích hợp để tiến tới.

Nhà lãnh đạo ở vai trò huấn luyện coi trọng việc chọn thời điểm ngang với nội dung. Ở một thời điểm này, ý tưởng của một người có thể bị coi là trò tiêu phí thời gian ngớ ngẩn. Một

thời gian ngắn sau đó, nó có thể đã là một cách nhìn nhận thông minh tuyệt đỉnh. Sẽ có những lúc một cá nhân phải chấp nhận việc không ai thèm lắng nghe mình: người muốn mang đến những cách nhìn nhận mới cần phải chuẩn bị sẵn tinh thần để kiên nhẫn chờ đợi và tiếp đó là tận dụng cơ hội để bày chúng lên bàn.

Một phần của cuộc nói chuyện hướng đến tương lai chỉ hai người với nhau có thể là khuyến khích một người trình bày về cân bằng giữa những quan điểm cố định và những cách nhìn nhận mới mà họ muốn đạt được, để họ sẵn sàng nắm lấy một cơ hội và có chuẩn bị về mặt cảm xúc để làm việc đó và không cảm thấy nao núng trước thời cơ đầu tiên.

Thực hành

- Có cách tiếp cận thoáng trong việc cân bằng giữa những điểm cố định và những cách nhìn mới
- Khuyến khích người khác liệt kê cơ sở của quan điểm cố định và suy ngẫm về mức độ linh hoạt có thể tận dụng
- Giúp người khác hiểu được chọn thời điểm là quan trọng để không cảm thấy phải vội vàng tìm ra giải pháp
- Tạo cảm giác nhẹ nhàng trong các cuộc nói chuyện về quan điểm cố định và cách làm mới
- Nhận ra rằng luôn có lý do cho một quan điểm cố định, mặc dù bạn có thể muốn khuyến khích người ta thay đổi góc nhìn



CHO PHÉP VIỆC HỌC TẬP KHÔNG BAO GIỜ KẾT THÚC

KHUYẾN KHÍCH XEM HỌC TẬP là một quá trình tiếp diễn không ngừng giúp nghỉ ngơi trước ý tưởng mới và quan điểm thay đổi là thiết yếu đối với bất cứ nhà quản lý thành công nào.

Ý tưởng

Nếu một người nghỉ họ không còn gì cần phải học, họ sẽ trở nên mù quáng trước những gì diễn ra xung quanh mình và đóng cửa trước mọi tri thức và cách nhìn mới. Tốc độ thay đổi cả trong công nghệ, trong mức độ sẵn có của các nguồn lực tài chính và trong quan điểm đồng nghĩa với việc bất cứ ai muốn tạo ra dấu ấn của mình trong một tổ chức đều phải liên tục học hỏi.

Một nhà quản lý tốt thường xuyên mô tả những gì họ đã học được và cách họ áp dụng những kiến thức đã học đó vào thực tế. Họ tuyên dương sự học hỏi mà họ quan sát thấy ở những người khác và tạo điều kiện thích hợp để mọi người chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi lẫn nhau.

Câu hỏi “tháng này bạn đã học được gì?” có lẽ sẽ rất nhàm chán khi ta nhắc đi nhắc lại nhưng là rất quan trọng để khuyến khích người khác làm rõ xem họ đã học được những gì và hành động tiếp theo của họ là gì.

Một trưởng nhóm giỏi sẽ khuyến khích nhóm của mình thường xuyên đánh giá những gì họ đã học được về lãnh đạo hiệu quả và đối thoại hiệu quả giữa các thành viên của nhóm. Một nhóm tốt sẽ học cách đương đầu với những bất ngờ và xung đột, và cách tốt nhất để đón trước những cơ hội mới.

Thực hành

- Liên tục chia sẻ những điều bạn học được
- Tìm ra niềm hứng khởi từ việc học hỏi những điều mới mẻ
- Tạo ra những tình huống để các đồng nghiệp chia sẻ những gì họ đã học được và cách áp dụng chúng
- Dành thời gian cho mọi người tham gia những khóa học ngắn hoặc hội thảo
- Khuyến khích mọi người thường xuyên tóm lược những gì họ đang học



TIN RẰNG ĐIỀU BẤT KHẢ THI LÀ KHẢ THI

THAY ĐỔI CHỈ XẢY RA khi con người tin rằng những điều mà một số người miêu tả là bất khả thi là khả thi.

Ý tưởng

Nếu trong thâm tâm ta tồn tại niềm tin hoặc tư tưởng cho rằng một kết quả nào đó là bất khả thi, thì kết quả đó sẽ không bao giờ xảy ra. Vai trò thường xuyên của quản lý là gỡ bỏ tư tưởng đã ăn sâu bám rễ trong đầu người khác rằng một kết quả nào đó là không thể có được. Nếu định kiến có thể bị gỡ bỏ và ánh sáng có thể lọt qua khe cửa, khi đó sẽ mở ra niềm tin rằng thay đổi là khả thi.

Nếu một người đang chán nản nghĩ rằng một kết quả mà họ mong đạt được là bất khả thi, thì một cuộc trò chuyện hữu ích có thể xoay quanh những thời điểm trong quá khứ khi họ cũng có cảm giác như thế này và kết quả vẫn đạt được. Thường có một khuôn mẫu lặp đi lặp lại trong các hành vi và thái độ tiêu cực kiềm chế lòng tin đối với những điều có thể xảy ra trong tương lai.

Giúp người khác chia nhỏ một dự án ra thành nhiều bước có thể biến cái tưởng như bất khả thi thành một chuỗi các bước hoàn toàn khả thi. Điều mà trước đó tưởng như không thể

với tôi được bỗng chuyển thành trong tâm với. Nguy cơ cần tránh là cho rằng một khi bước đầu tiên đã hoàn thành, kết quả cuối cùng sẽ rất dễ dàng. Niềm tin rằng kết quả là khả thi khi được thực hiện mỗi lúc từng bước một thực sự có nghĩa là “mỗi lúc từng bước một”.

Thực hành

- Cùng chia sẻ những câu chuyện về những điều bất khả thi đã trở thành khả thi như thế nào
- Sử dụng hình ảnh trực quan như cánh cổng bị khóa lại có thể mở được
- Khuyến khích hành động theo một chuỗi các bước ngắn
- Tạo cơ hội cho mọi người nói với nhau về cách họ biến điều không thể thành có thể



TẠO ĐIỀU KIỆN ĐỂ YÊU THƯƠNG CHIẾN THẮNG SỢ HÃI

NỖI SỢ HÃI CÓ THỂ giết dần giết mòn chúng ta. Cảm giác được yêu thương và ủng hộ mạnh mẽ sẽ giúp các cá nhân đứng vững và xua tan nỗi sợ hãi.

Ý tưởng

Yêu thương là trân trọng một người, nhận thức rõ những điểm không hoàn hảo của họ cũng như những phẩm chất tốt nhất của họ. Yêu thương là tha thứ cho một người và tạo điều kiện để họ học hỏi từ trải nghiệm và trở thành một tấm gương tốt cho nhiều người khác noi theo.

Nỗi sợ hãi ngáng trở đối thoại và ngăn chúng ta sử dụng năng lượng sáng tạo của mình một cách hiệu quả. Nỗi sợ hãi khiến chúng ta tê liệt và giam hãm suy nghĩ cởi mở, sáng tạo của ta. Nỗi sợ hãi khiến chúng ta trốn tránh các vấn đề thay vì đối mặt với chúng. Nỗi sợ hãi làm tiêu tan năng lượng và giết chết mọi sáng kiến.

Nhà lãnh đạo với tư cách là người huấn luyện sẽ tạo điều kiện cho cấp dưới thành thật về những nỗi sợ hãi của họ và đối mặt với chúng bằng một thái độ điềm tĩnh đúng mực. Khi nỗi sợ hãi đã được “chỉ mặt đặt tên” và được xác định, hoàn toàn

có thể cô lập nó. Nỗi sợ hãi có thể được giữ ở một khoảng cách nào đó và được nhận biết là một sự bóp méo thực tại.

Một nhà quản lý ở vai trò huấn luyện sẽ khuyến khích người khác nhận ra họ đang có được sự ủng hộ và trân trọng từ những ai, và với những ai họ đang có mối quan hệ chất lượng cho phép họ làm tốt những công việc khó khăn vì biết rằng mình có sự hỗ trợ từ đó. Trưởng thành có nghĩa là người ta nhận thức được mức độ ủng hộ từ những người khác dành cho họ và biết đền đáp.

Một nhà lãnh đạo tốt với tư cách người huấn luyện sẽ tạo điều kiện cho ai đó xử lý nỗi sợ hãi của mình tốt hơn và nhìn ra, cảm kích và vận dụng sự hỗ trợ và động viên từ những người khác theo cách xua tan nỗi sợ hãi.

Thực hành

- Khuyến khích mọi người chỉ mặt đặt tên nỗi sợ hãi của họ
- Đối thoại cởi mở với mọi người về nỗi sợ của họ và cách xử lý chúng hiệu quả nhất
- Tin rằng nỗi sợ giảm đi thông qua việc thiết lập những mối quan hệ công việc chất lượng vừa cởi mở, vừa có tính hỗ trợ
- Nhận thức tầm quan trọng của việc được nâng đỡ bằng tình yêu thương của gia đình và bạn bè
- Bày tỏ sự trân trọng đối với những người mà bạn làm việc cùng, ý thức rằng sự ủng hộ của bạn sẽ giúp họ thu nhỏ nỗi sợ hãi

VỀ TÁC GIẢ

Tiến sĩ Peter Shaw làm việc với các cá nhân, tập thể và các nhóm nhằm giúp họ phát triển sở trường và khắc phục các vấn đề nan giải một cách tự tin. Mục tiêu của ông là giúp mọi người xác định tầm nhìn xem họ muốn trở thành người như thế nào, những giá trị thúc đẩy họ, giá trị gia tăng họ muốn đem lại và những nguồn tạo nên sức sống cho họ.

Công trình của ông về cách để các nhà lãnh đạo gánh vác thành công vai trò lãnh đạo khó khăn và duy trì thành công ấy đã được ghi nhận qua việc trao tặng học vị Tiến sĩ bằng tác phẩm xuất bản (Doctorate by Publication) từ Đại học Chester năm 2011.

Tiến sĩ Peter thường làm việc với các giám đốc điều hành và thành viên mới trong ban giám đốc và dẫn dắt những thay đổi lớn lao trong tổ chức.

Tiến sĩ Peter từng làm việc trong năm bộ của chính phủ Anh (tài chính, giáo dục, việc làm, môi trường và giao thông). Ông mang tới những biến đổi mang tính quốc gia, ví dụ: cách trả lương giáo viên, mở rộng quy mô lớn trong đào tạo y tá và những sáng kiến việc làm giúp đưa con số thất nghiệp xuống dưới 1 triệu.

Ông chủ trì công tác sáp nhập bộ Giáo dục và Việc làm trong chính phủ Anh. Ở cương vị giám đốc tài chính, ông điều phối ngân sách 40 tỉ bảng và đưa vào những thay đổi triệt để trong thủ tục cấp vốn và giải trình. Ở ba vị trí tổng giám đốc, ông dẫn dắt việc phát triển và thi hành mang tính chiến lược trong những mảng chính sách trọng yếu.

Tiến sĩ Peter đã viết nhiều sách về tinh thần lãnh đạo có ảnh hưởng lớn. Ông là giáo sư thỉnh giảng về phát triển tinh thần lãnh đạo tại Trường Kinh doanh Đại học Newcastle và giáo sư thỉnh giảng tại khoa Kinh doanh Đại học Chester. Ông được Nữ hoàng Anh phong tước CB (Companion of Order of the Bath) vào năm 2000 để ghi nhận đóng góp trong phụng sự công.

100 Ý TƯỞNG HUẤN LUYỆN TUYỆT HAY

Peter Shaw

Nguyễn Thị Kim Diệu *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng biên tập NGUYỄN MINH NHỰT

Biên tập và sửa bản in: NGUYỄN THỊ MỘNG XUÂN

Bìa: BÙI NAM

Trình bày: NGUYỄN VĂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,

Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại: (08) 39316289 – 39316211 – 39317849 – 38465596

Fax: (08) 38437450

E-mail: hophubandoc@nxbtre.com.vn

Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,

Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Điện thoại: (04) 37734544

Fax: (04) 35123395

E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK)

161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 35261001 - Fax: (08) 38437450

Email: info@ybook.vn

Website: www.ybook.vn

- **Làm thế nào phát triển kỹ năng huấn luyện sao cho từng con người làm việc cho bạn có thể tạo ra đóng góp khác biệt?**
- **Làm thế nào sử dụng kỹ năng huấn luyện để phát huy tối đa các thành viên trong nhóm làm việc của bạn?**
 - **Làm thế nào tạo điều kiện cho ai đó tiến lên gánh vác trách nhiệm?**
- **Làm thế nào phát triển nhân viên có những hạn chế?**

Nhà lãnh đạo hoặc quản lý giỏi sẽ phát huy tối đa nhóm làm việc của mình. Kỹ năng then chốt là sử dụng một phương pháp huấn luyện hiệu quả để khơi dậy kinh nghiệm và năng lực của những người làm việc cho bạn và cộng tác với bạn. Trong một thế giới biến động nhanh chóng kỹ năng huấn luyện chính là điều kiện tiên quyết căn bản của nhà lãnh đạo và quản lý giỏi.

Nhà lãnh đạo hoặc quản lý phát huy được tối đa nhóm làm việc của mình sẽ sử dụng các phương pháp huấn luyện đa dạng và tập trung vào những thành viên nào đang phải trải qua giai đoạn chuyển tiếp hoặc phải đương đầu với những thách thức và yêu cầu mới.

100 ý tưởng huấn luyện tuyệt hay được viết cho các nhà quản lý và lãnh đạo ở mọi cấp độ, trong mọi tổ chức, ở mọi quốc gia. Nửa đầu tiên cuốn sách giúp bạn phát triển các kỹ năng huấn luyện. Phần này xem xét kỹ càng cách tiếp cận, các vấn đề thực tế, các trao đổi để huấn luyện và những hiểu biết của riêng bạn về huấn luyện. Phần thứ hai xem xét mười bối cảnh khác nhau mà các kỹ năng huấn luyện có thể vận dụng để tạo điều kiện cho các cá nhân và tập thể đạt tới kết quả thực tiễn.

