

Great Manager làm gì?

Great leader quan tâm đến những gì cần thiết và cảm nhận những gì mà mọi người cảm nhận được. Ngược lại, great manager có phép thuật riêng của họ, bằng cách khám phá, phát triển, và ăn mừng những gì khác biệt giữa những người làm việc cho họ. Dưới đây là cách để họ làm được như vậy.

(The Idea in Brief) Tổng quát ý tưởng

Bạn đã dành nhiều tháng để nhận ra rằng, nhân viên của bạn giao tiếp với khách hàng tốt hơn, làm độc lập hơn, hoặc ngăn nắp hơn – từ tất cả cho tới không có gì (ý nói nhân viên có nhiều loại, từ làm được nhiều chuyện cho tới không làm gì cả).

Làm sao để sử dụng hiệu quả thời gian của bạn? Hãy làm những gì great manager làm: thay vì cố gắng thay đổi những nhân viên của bạn, hãy cố gắng tìm ra khả năng đặc biệt của họ (và cả những khả năng lập dị của họ) – từ đó giúp họ sử dụng những khả năng đó để phát triển hơn theo cách riêng của họ.

Bạn cần những chiến thuật như sau:

- Liên tục giao các nhiệm vụ để nhấn mạnh khả năng của từng người. Một manager của Walgreens giao cho 1 người đơn giản nhưng cực kỳ ngăn nắp quản lý lối đi của khu bán hàng – từ đó, những nhân viên khác, vốn năng động, sẽ được giao cho việc chăm sóc khách hàng.
- Tìm cách để năng lực của mỗi người nổi dậy. Hãy cho họ những ưu đãi như thời gian, cơ hội để làm việc độc lập, và cơ hội để nhận ra giá trị tốt nhất của bản thân.
- Điều chỉnh “phương pháp dạy” để phù hợp với “phong cách học”. Một người có khả năng phân tích (analyzer) thì nên đưa cho họ càng nhiều thông tin càng tốt trước khi bắt đầu một task. Một người chỉ biết làm và làm (doer) thì nên được giao công việc đơn giản, rồi từ từ mới tăng độ phức tạp lên. Một người watcher (người giỏi học qua việc bắt chước người khác) một khẩu shotgun (một loại súng mạnh nhưng khó xài) và để một nhân viên xuất sắc nhất đồng hành cùng họ.

Bạn nhận được gì khi để nhân viên nhận ra được khả năng của họ? Bạn tiết kiệm được thời gian. Nhân viên của bạn sở hữu những gì mà họ tìm ra được (kỹ năng của họ). Và bạn dạy họ rằng giá trị của họ là khác nhau – từ đó giúp họ hiểu được sức mạnh của tập thể.

(The idea in Practice) Áp dụng ý tưởng vào thực tế

Giờ là lúc phân tích rõ ba chiến thuật ở trên.

Tập trung vào sức mạnh của mỗi cá nhân

Đầu tiên, xác định sức mạnh của từng cá nhân: Hãy đi loanh quanh, quan sát phản ứng của từng nhân viên tới từng sự việc xảy ra xung quanh. Ghi chú và nhớ lại những phản ứng của họ. Hãy hỏi “Hôm nào là hôm bạn đi làm mà cảm thấy tuyệt nhất trong 3 tháng trở lại đây”. Hãy chú ý lắng nghe những hành động nào mà khiến họ cảm thấy tuyệt vời nhất.

Tiếp theo, tìm kiếm điểm yếu của họ, nhưng không được xem thường điểm yếu của họ. Hãy cho họ những buổi training để họ cải thiện điểm yếu đó do họ không có đủ kỹ năng hoặc kiến thức. Nếu không, hãy áp dụng các chiến thuật sau:

- Tìm cho họ một partner, người mà có thể mạnh để bù đắp lại cho người kia (ý nói tìm người partner có khả năng cải thiện điểm yếu của họ). Một người quản lý bán hàng, người mà không thể bắt đầu một task mà không có những thông tin toàn diện từ người supervisor (gọi tắt là VP), người luôn có nhiệm vụ cung cấp thông tin cho người quản lý bán hàng (ý nói ông bán hàng chỉ thể hiện được khả năng bán hàng giỏi của ông, khi ông được cung cấp đầy đủ thông tin từ một người chuyên cung cấp, phân tích thông tin). Ông VP sẽ gửi một voice mail ngắn gọn mỗi ngày và một cuộc nói chuyện mỗi tuần để cung cấp thông tin cho ông quản lý bán hàng.
- Xếp xếp lại công việc để làm trung hòa đi các điểm yếu. Sử dụng sự sáng tạo của bạn để hình dung lại việc sắp xếp công việc, và hãy can đảm giao những việc cho người người mà không ai có thể nghĩ tới.

Khuyến khích sức mạnh cá nhân

Cách tốt nhất để khuyến khích sức mạnh cá nhân là “tuyên dương” (để cho mọi người biết đến khả năng của họ). Nhưng mỗi nhân viên có một tính cách khác nhau, vì vậy phải có cách tuyên dương khác nhau:

Nếu khả năng của nhân viên được...

... nhận ra từ ...	thì nên tuyên dương họ bằng cách...
... đồng nghiệp của họ	Tuyên dương họ trước các đồng nghiệp của họ
... chính bạn	Nói chuyện riêng với họ, nhưng phải nhấn mạnh rằng họ rất có ích với team
... những người có chuyên môn	trao họ giải thưởng chuyên môn
... khách hàng	Treo một tấm hình của họ với vị khách đó trong phòng làm việc

Dùng phương pháp dạy thích hợp với phong cách học

Điều chỉnh phương pháp dạy để hợp với phong cách học của từng người.

Nếu nhân viên là...	hãy dạy họ bằng cách...
một analyzer – họ cần đầy đủ thông tin trước khi làm việc gì đó, và họ ghét gây ra lỗi lầm	<ul style="list-style-type: none"> • Cho họ nhiều thời gian • Nhập vai với họ • Cho họ thời gian chuẩn bị
một doer – người có phong cách làm việc kiểu “thử-sai” để cải thiện khả năng họ có khi thực hiện các task (trái ngược với các analyzer)	<ul style="list-style-type: none"> • Giao họ công việc đơn giản trước, giải thích cho họ kết quả mong muốn, và để họ tự do làm những gì họ muốn • Từ từ tăng độ khó lên cho đến khi họ trở thành chuyên gia trong vai trò của họ
một watcher – họ trao dồi kỹ năng của họ bằng cách quan sát người khác	<ul style="list-style-type: none"> • Giao người giỏi nhất để đồng hành với họ

What Great Managers Do

By Marcus Buckingham

“Ông chủ tốt nhất mà tôi từng có”. Đó là một cụm từ mà hầu hết chúng ta đã nói hoặc nghe vào một lúc nào đó, nhưng nó có nghĩa là gì? Điều gì làm cho ông chủ tuyệt vời khác với ông chủ trung bình? Văn học đầy rẫy những bài viết đầy khiêu khích về phẩm chất của các nhà quản lý và lãnh đạo và liệu hai người có khác nhau hay không, nhưng ít ai nói về những gì xảy ra trong hàng ngàn sự tương tác và quyết định hàng ngày, điều mà cho phép các nhà quản lý khai thác tốt nhất mọi người và giành được tận tâm của họ. Những nhà quản lý vĩ đại thực sự làm gì?

Trong nghiên cứu của tôi, bắt đầu với một cuộc khảo sát 80.000 nhà quản lý được chỉ đạo bởi Tổ chức Gallup và tiếp tục trong hai năm qua với các nghiên cứu chuyên sâu về một vài nhà hoạt động hàng đầu, tôi đã thấy rằng trong khi có nhiều phong cách quản lý như có các nhà quản lý, có một phẩm chất khiến các nhà quản lý thực sự tuyệt vời so với phần còn lại: Họ khám phá những gì là duy nhất ở mỗi người và sau đó tận dụng nó. Các nhà quản lý trung bình chơi cờ đam(Checker), trong khi các nhà quản lý vĩ đại chơi cờ vua(chess). Sự khác biệt là gì? Trong cờ đam, tất cả các mảnh đều đồng nhất và di chuyển theo cùng một cách; chúng có thể hoán đổi cho nhau. Bạn cần lập kế hoạch và phối hợp các chuyển động của họ, chắc chắn, nhưng tất cả đều di chuyển với cùng một bước, trên các đường song song. Trong cờ vua, mỗi loại quân cờ di chuyển theo một cách khác nhau và bạn có thể chơi nếu bạn không biết cách di chuyển của từng quân cờ. Quan trọng hơn, bạn sẽ không chiến thắng nếu bạn không nghĩ kỹ về cách bạn di chuyển quân cờ. Các nhà quản lý tuyệt vời biết và coi trọng các khả năng độc đáo và thậm chí là sự lập

dị của nhân viên của họ, và họ học cách tốt nhất để tích hợp chúng vào một kế hoạch tấn công phối hợp.

Điều này trái ngược hoàn toàn với những gì các nhà lãnh đạo vĩ đại làm. Các nhà lãnh đạo vĩ đại khám phá những gì là tổng quát và tận dụng nó. Công việc của họ là tập hợp mọi người hướng tới một tương lai tốt đẹp hơn. Các nhà lãnh đạo chỉ có thể thành công trong việc này khi họ có thể vượt qua sự khác biệt về chủng tộc, giới tính, tuổi tác, quốc tịch và tính cách, bằng cách sử dụng những câu chuyện và tôn vinh những anh hùng, khai thác những nhu cầu mà chúng ta chia sẻ. Công việc của một người quản lý, trong khi đó, là biến một người tài năng đặc biệt thành thành quả. Các nhà quản lý sẽ thành công chỉ khi họ có thể xác định và triển khai sự khác biệt giữa mọi người, thách thức mỗi nhân viên vượt trội theo cách riêng của họ. Điều này không có nghĩa là một nhà lãnh đạo có thể là người quản lý hoặc ngược lại. Nhưng để nổi trội ở một hoặc cả hai, bạn phải nhận thức được những kỹ năng rất khác nhau mà mỗi vai trò yêu cầu.

Trò chơi cờ vua

Trò chơi cờ vua trông như thế nào trong hành động? Khi tôi đến thăm Michelle Miller, người quản lý đã mở cửa hàng thứ 4.000 của Walgreen, tôi thấy bức tường phía sau lưng của cô ấy được dán bằng lịch làm việc. Cửa hàng Michelle, ở Redondo Beach, California, sử dụng những người có kỹ năng khác biệt và có khả năng khác biệt về tính cách. Do đó, một phần quan trọng trong công việc của cô là đưa mọi người vào vai trò và sự thay đổi sẽ cho phép họ tỏa sáng và tránh đưa tính cách xung đột vào nhau. Đồng thời, cô ấy cần tìm cách cho các cá nhân phát triển.

Ví dụ, có Jeff Jeffrey, một rocker goth có tóc được cạo ở một bên và đủ dài ở phía bên kia để che mặt. Michelle gần như đã không thuê anh ta vì anh ta không thể nhìn thẳng vào mắt cô ta trong khi anh ta ở trong nhà, nhưng anh ta muốn làm ca đêm khó khăn, nên cô quyết định cho anh ta cơ hội. Sau một vài tháng, cô nhận thấy rằng khi giao cho Jeffrey một nhiệm vụ không rõ ràng, chẳng hạn như làn ngay ngắn hàng hóa ở mọi lối đi, công việc đáng lẽ nên làm trong hai giờ sẽ khiến anh mất hết buổi tối và sẽ không hoàn thành tốt. Nhưng nếu cô ấy giao cho anh ta một nhiệm vụ đặc biệt hơn, chẳng hạn như "Đưa tất cả những giá tăng lên cho Giáng sinh", thì tất cả giá tăng lên sẽ đối xứng, với hàng hóa phù hợp trên mỗi người, được định giá hoàn hảo, được dán nhãn và phải chạm mặt (quay về phía khách hàng). Đưa cho Jeffrey một nhiệm vụ chung, và anh ta sẽ đấu tranh. Đưa cho anh ta một thứ buộc anh ta phải chính xác và phân tích, và anh ta sẽ xuất sắc. Điều này, Michelle kết luận, là sở trường của Jeffrey. Vì vậy, như bất kỳ người quản lý giỏi nào sẽ làm, cô nói với anh những gì cô đã suy luận về anh và khen ngợi anh vì công việc tốt của anh.

Và một người quản lý tốt sẽ để nó ở đó. Nhưng Michelle biết rằng cô có thể nhận được nhiều hơn Jeffrey. Vì vậy, cô đã nghĩ ra một kế hoạch phân công lại trách nhiệm trên toàn

bộ cửa hàng để tận dụng những thế mạnh độc nhất của mình. Trong mỗi Walgreen, có một trách nhiệm gọi là đặt lại và sửa đổi.

Thiết lập lại liên quan đến việc dự trữ một lối đi với hàng hóa mới, một nhiệm vụ thường trùng với sự thay đổi có thể dự đoán trong mô hình mua hàng của khách hàng (ví dụ vào cuối mùa hè, ví dụ, các cửa hàng sẽ thay thế kem chống nắng và son dưỡng môi bằng thuốc chống dị ứng). Một phiên bản sửa đổi là một phiên bản ít tốn thời gian hơn nhưng thường xuyên hơn của cùng một điều: Thay thế các hộp kem đánh răng bằng loại mới và cải tiến này. Hiện thị dòng chất tẩy rửa mới này ở cuối hàng. Mỗi lối đi đòi hỏi một số hình thức sửa đổi ít nhất một lần một tuần.

Trong hầu hết các cửa hàng Walgreen, mỗi nhân viên đều sở hữu một lối đi, nơi cô không chỉ chịu trách nhiệm phục vụ khách hàng mà còn đối mặt với hàng hóa, giữ lối đi sạch sẽ và ngăn nắp, gắn thẻ các mặt hàng bằng súng Telxon và tiến hành đặt lại và sửa đổi. Sự sắp xếp này rất đơn giản và hiệu quả, và nó mang lại cho mỗi nhân viên ý thức trách nhiệm cá nhân. Nhưng Michelle đã quyết định rằng vì Jeffrey rất giỏi trong việc đặt lại và sửa đổi và không thích giao tiếp với khách hàng nên đây là công việc toàn thời gian của anh ta, ở mọi lối đi.

Đó là một thử thách. Giá trị sửa đổi trong một tuần đòi hỏi một chất kết dính dày ba inch. Nhưng Michelle lý luận rằng không chỉ Jeffrey sẽ hào hứng với thử thách và ngày càng tốt hơn với thực tiễn, mà các nhân viên khác sẽ được giải thoát khỏi những gì họ coi là việc vặt và có nhiều thời gian hơn để chào đón và phục vụ khách hàng. Hiệu suất của cửa hàng đã chứng minh sự đúng đắn của cô ấy. Sau khi tổ chức lại, Michelle thấy không chỉ tăng doanh số và lợi nhuận mà còn ở chỉ số hiệu suất quan trọng nhất, sự hài lòng của khách hàng. Trong bốn tháng sau đó, cửa hàng của cô đã ghi được điểm số hoàn hảo trong chương trình người mua sắm bí ẩn Wal-greens.

Cho đến nay, nó rất tốt. Đáng buồn thay, nó đã không kéo dài. Sự sắp xếp hoàn hảo này phụ thuộc vào sự thỏa mãn của Jeffrey, và anh ấy đã không hài lòng. Với thành công của mình trong việc thiết lập lại và sửa đổi, sự tự tin của anh ấy tăng lên, và sau sáu tháng trong công việc, anh ấy muốn chuyển sang quản lý. Tuy nhiên, Michelle không thất vọng vì điều này. Cô đã theo dõi Jeffrey tiến bộ và đã quyết định rằng anh ta có thể làm tốt công việc quản lý, mặc dù anh ta sẽ không phải là một người đặc biệt dễ xúc động. Bên cạnh đó, giống như bất kỳ người chơi cờ giỏi nào, cô đã suy nghĩ một vài bước đi trước.

Trong lối đi mỹ phẩm làm việc một nhân viên tên Genova. Michelle thấy Genova là một mối đe dọa kép. Cô ấy không chỉ giỏi trong việc giúp khách hàng thoải mái mà còn nhớ tên của họ, hỏi những câu hỏi hay, được chào đón không những chuyên nghiệp khi trả lời điện thoại mà cô ấy còn là một người gọn gàng. Bộ phận mỹ phẩm luôn phải hoàn hảo, mọi sản phẩm vẫn được xếp thẳng hàng, và mọi thứ đều được sắp xếp như vậy. Lối đi của cô ấy thật quyến rũ: Nó khiến bạn muốn tiếp cận và chạm vào hàng hóa.

Để tận dụng cùng một lúc hai khả năng và giúp cho cửa hàng Jeffrey phát triển như mong đợi, Một lần nữa, Michelle lại phải tiếp tục thay đổi vai trò của mình trong cửa hàng. Michelle phân chia việc thiết lập lại Jeffrey và việc sửa đổi thành hai công việc riêng lẻ. Đồng thời, giao nhiệm vụ sửa đổi cho Genova để toàn bộ cửa hàng có thể thu được lợi ích từ khả năng sắp xếp hàng hóa một cách hấp dẫn. Michelle cũng không muốn cửa hàng mất đi khả năng phục vụ khách hàng của Genova, vì vậy Michelle yêu cầu Genova chỉ tập trung vào vai trò sửa đổi trong khoảng thời gian từ 8:30 sáng đến 11:00 giờ sáng và sau đó, khi cửa hàng bắt đầu giao dịch với khách hàng trong giờ nghỉ trưa, Genova nên chuyển sự tập trung của mình cho việc phục vụ khách hàng. Cô giữ vai trò thiết lập lại Jeffrey. Trợ lý quản lý thường không có trách nhiệm liên tục trong cửa hàng, nhưng, Michelle giải thích rằng, anh ta bây giờ rất giỏi và nhanh đến mức phá hủy một lối đi và xây dựng lại nó, điều này giúp anh ta có thể dễ dàng xây dựng lại một thiết lập lớn trong thời gian ngắn, vì vậy anh ta có thể cùng một lúc đảm nhận hai vai trò là thiết lập và quản lý. Thời điểm bạn đọc điều này, cấu trúc của Jeffrey, Genova có lẽ đã vượt xa tính hữu dụng của nó, và Michelle đã chuyển sang thiết kế các cấu trúc hiệu quả và sáng tạo khác. Việc điều chỉnh vai trò để tận dụng khả năng của mỗi người là bản chất của sự quản lý tuyệt vời. Cách quản lý để tận dụng sự khác biệt có thể không giống nhau từ nơi này đến nơi khác. Đi vào phía sau của một công ty Walgreen khác, công ty này ở San Jose, California, do Jim Kawashima quản lý, và bạn sẽ không thể tìm thấy bất kỳ một lịch trình làm việc nào ở đây. Thay vào đó, các bức tường được bao phủ bởi các số liệu và các thống kê về doanh số, Các doanh số cao nhất trong số chúng được khoanh tròn bằng bút cảm ứng màu đỏ và rất nhiều bức ảnh của những người chiến thắng cuộc thi bán hàng, hầu hết trong số chúng là ảnh của người đại diện cho bộ phận dịch vụ khách hàng tên Manjit. Manjit vượt trội so với các đồng nghiệp của cô một cách liên tục. Khi tôi lần đầu nghe về cô ấy, cô ấy vừa giành chiến thắng trong cuộc thi “Gợi ý chương trình bán hàng” của Walgreen, để bán hầu hết các sản phẩm khử mùi Gillette trong một tháng. Với mặt hàng này, Trung bình toàn quốc bán được 300 sản phẩm một tháng; Tuy nhiên, Manjit đã bán được 1.600 sản phẩm. Máy ảnh dùng một lần, kem đánh răng, pin, cô ấy cũng có thể bán nó. Và Manjit đã giành chiến thắng sau cuộc thi mặc dù làm việc ca đêm, từ 12:30 sáng đến 8:30 sáng, trong thời gian đó, cô đã gặp ít khách hàng hơn so với các đồng nghiệp của mình. Manjit không phải lúc nào cũng có được năng suất làm việc tuyệt vời như vậy trong quá khứ. Tuy nhiên, Cô ấy đã ngày càng trở nên tuyệt vời hơn.

Nghiên cứu

Để có được nguồn tư liệu cho quyển sách “Điều bạn cần biết: Về quản lý tuyệt vời, lãnh đạo tuyệt vời và thành công cá nhân bền vững”. Từ những nguồn tư liệu tìm hiểu được, Tôi quyết định điều chỉnh cho bài viết này, tôi đã chọn một cách tiếp cận khác với cách tôi đã từng làm đối với các cuốn sách trước đây của mình. Trong 17 năm, tôi đã may mắn khi được làm việc với tổ chức Gallup, một trong những công ty thuộc lĩnh vực nghiên cứu uy tín nhất trên thế giới. Trong thời gian đó, tôi đã có cơ hội phỏng vấn một số nhà

lãnh đạo, quản lý, giáo viên, nhân viên bán hàng, những nhà môi giới chứng khoán, luật sư và các nhà công chức giỏi nhất thế giới. Hầu hết các cuộc phỏng vấn này là một phần của các nghiên cứu quy mô lớn có liên quan đến việc khảo sát các nhóm người với hy vọng tìm thấy số lượng lớn các mẫu trong bộ dữ liệu. Trong cuốn sách của tôi, tôi đã sử dụng nền tảng này như là điểm khởi đầu cho nghiên cứu sâu hơn, đi vào chi tiết hơn. Trong từng lĩnh vực thuộc ba lĩnh vực được nhắc đến trong cuốn sách “quản lý, lãnh đạo và thành công cá nhân bền vững”. Đầu tiên, Tôi nhận thấy một hoặc hai người đang trong các vai trò và các lĩnh vực khác nhau thường vượt trội hơn các đồng nghiệp khác một cách nhất quán và liên tục. Những cá nhân này bao gồm Myrtle Potter, chủ tịch hoạt động thương mại của Genentech, người đã biến một loại thuốc thất bại thành thuốc kê đơn bán chạy nhất trên thế giới; Sir Terry Leahy, chủ tịch của tập đoàn bán lẻ khổng lồ châu Âu Tesco; Manjit, đại diện dịch vụ khách hàng từ Jim Kawashima, đứng đầu cửa hàng Walgreen ở San Jose, California, người đã bán hơn 1.600 đơn vị khử mùi Gillette trong một tháng; và David Koepp, nhà biên kịch, người đã sáng tác những bộ phim bom tấn như Jurassic Park (Công viên kỷ Jura) , Mission: Impossible (Nhiệm vụ bất khả thi) , và Spider-Man (Người nhện).

Điều làm tôi quan tâm về những người thành công này là sự thực tế, các hoạt động bình thường và sự lựa chọn của họ. Tại sao Myrtle Potter liên tục từ chối các chương trình khuyến mãi trước khi thực hiện thử thách xoay quanh loại thuốc thất bại đó? Tại sao Terry Leahy phụ thuộc nhiều vào những quá khứ về sự giáo dục của tầng lớp lao động để định hướng chiến lược cho công ty của mình hơn là tham khảo kết quả khảo sát khách hàng hoặc các nhóm tập trung? Manjit làm việc ca đêm, và một trong những sở thích của cô là nâng tạ. Những yếu tố đó có liên quan đến hiệu suất làm việc của cô ấy? Những người đặc biệt này đã làm gì để khiến họ trở nên rất giỏi trong vai trò của mình? Một khi các chi tiết về những người này được ghi và lưu lại một cách hợp lệ, chúng dần dần đưa chúng ta đến một kết luận, đó là “cốt lõi của sự quản lý tuyệt vời, sự lãnh đạo tuyệt vời và thành công cá nhân bền vững”.

Manjit đã không luôn luôn là một người biểu diễn đặc biệt. Cô đã thành công rực rỡ chỉ khi Jim, người có thói quen hỏi sinh các cửa hàng gặp khó khăn, trợ giúp. Jim đã làm gì để bắt đầu sự thay đổi trong Manjit? Anh nhanh chóng chọn ra những đặc điểm riêng của cô và tìm ra cách biến chúng thành kỹ năng hiệu suất vượt trội. Ví dụ, khi quay trở lại Ấn Độ, Manjit đã từng là một vận động viên điền kinh và là một người nâng tạ và luôn luôn vui mừng trước thử thách về hiệu suất đo được. Khi tôi phỏng vấn cô ấy, một trong những điều đầu tiên chia sẻ từ miệng cô ấy là, “Vào ngày thứ bảy, tôi đã bán 343 thanh kẹo low-carb. Vào chủ nhật, tôi đã bán 367. Hôm qua, 110, và hôm nay, 105.”. Tôi đã hỏi liệu cô ấy có luôn biết cô ấy làm tốt như thế nào không. “Ồ, có.”, cô trả lời. “Mỗi ngày tôi kiểm tra bảng xếp hạng của Ông K Ngay cả vào ngày nghỉ của tôi, tôi vẫn cố gắng đến và kiểm tra số của mình.”.

Manjit thích chiến thắng và say mê trong sự công nhận từ công chúng. Do đó, các bức tường của Jim, được bao phủ bởi các biểu đồ và con số, điểm số Manjit sâu luôn được tô màu đỏ và có những bức ảnh ghi lại thành công của cô. Một người quản lý khác có thể đã yêu cầu Manjit kiểm chế nổi bật của cô ấy và cho người khác một cơ hội. Jim tìm thấy một cách để tận dụng nó.

Nhưng những nhân viên khác của Jim thì sao? Thay vì phần nộ trước sự công nhận của Manjit, các nhân viên khác đã hiểu rằng Jim đã dành thời gian để xem họ như những cá nhân và đánh giá họ dựa trên thể mạnh cá nhân của họ. Họ cũng biết rằng thành công của Manjit đã cho thấy các mặt tốt về toàn bộ cửa hàng, vì vậy thành công của cô đã làm cho đội ngũ cảm thấy phấn khởi. Trên thực tế, trước đó không lâu, những bức ảnh của Manjit cũng bắt đầu bao gồm các nhân viên khác từ cửa hàng. Sau một vài tháng, địa điểm San Jose đã được xếp hạng số một trong số 4.000 chương trình bán hàng gợi ý của Walg Greens.

Những người quản lý tuyệt vời là những người lắng mạn

Quay lại với Michelle. Vũ đạo sáng tạo của cô ấy có thể giống như một phương sách cuối cùng, một nỗ lực để tận dụng tốt nhất của một thuê mướn tồi. Nó không có. Jeffrey và Genova không phải là những nhân viên tầm thường, và tận dụng sự độc đáo của mỗi người là một công cụ cực kỳ mạnh mẽ.

Đầu tiên, xác định và lợi dụng tính độc đáo duy nhất của mỗi người sẽ giúp tiết kiệm thời gian. Nhân viên tài năng là hoàn toàn rộng và đa dạng. Michelle có thể đã dành hàng giờ liền để huấn luyện Jeffrey và khiến anh ta mỉm cười, kết bạn và nhớ tên của khách hàng, nhưng có lẽ cô đã thấy ít kết quả cho những nỗ lực của mình. Thời gian của cô được sử dụng tốt hơn nhiều dành cho việc đảm nhận một vai trò mà tận dụng các khả năng tự nhiên của Jeffrey.

Thứ hai, lợi dụng vào đặc tính duy nhất làm cho mỗi người trở nên có trách nhiệm hơn. Michelle đã không chỉ khen ngợi Jeffrey vì khả năng thực hiện các nhiệm vụ cụ thể. Cô thách thức anh biến khả năng này thành nền tảng cho sự đóng góp của anh cho cửa hàng, để sở hữu khả năng này, để thực hành nó, và để trau chuốt nó.

Thứ ba, lợi dụng vào cái duy nhất về mỗi người sẽ tạo dựng ý thức mạnh mẽ hơn cho đội nhóm bởi nó tạo ra sự phụ thuộc lẫn nhau.

Thứ quan trọng nhất khó nắm bắt

Thật táo bạo khi mô tả bất cứ điều gì như lời giải thích hoặc giải pháp, vì vậy, đó là một động thái mạo hiểm để đưa ra những khẳng định rõ ràng như vậy vì đây là điều mà tất cả các nhà quản lý tuyệt vời đều làm. Nhưng với đủ nghiên cứu và tập trung, có thể xác định được thứ quan trọng nhất khó nắm bắt.

Tôi thích nghĩ về khái niệm về “thứ quan trọng nhất” như một “sự kiểm soát cái nhìn sâu sắc”. Kiểm soát cái nhìn sâu sắc không giải thích tất cả các kết quả hoặc sự kiện; chúng như là lời giải thích tốt nhất về số lượng lớn nhất của các sự kiện. Những hiểu biết như vậy giúp bạn biết hành động nào của bạn sẽ có ảnh hưởng sâu rộng nhất trong hầu hết mọi tình huống.

Với khái niệm nổi lên như là kiểm soát cái nhìn sâu sắc duy nhất, nó phải vượt qua 3 phần kiểm tra. Trước tiên, nó phải được áp dụng cho một loạt tình huống rộng. Lấy lãnh đạo làm ví dụ. Gần đây, nhiều người đã đưa ra quan niệm rằng không có cách nào tốt nhất để lãnh đạo và thay vào đó, phong cách lãnh đạo hiệu quả nhất phụ thuộc vào hoàn cảnh. Với đủ sự tập trung, bạn có thể xác định một điều làm nền tảng cho sự lãnh đạo thành công trong tất cả các tình huống và mọi phong cách.

Thứ hai, kiểm soát cái nhìn sâu sắc phải thỏa mãn như một số nhân. Trong bất kỳ phương trình nào, một số yếu tố sẽ chỉ có một giá trị phụ gia: Khi bạn tập trung hành động của mình vào các yếu tố này, bạn sẽ thấy một số cải tiến gia tăng. Kiểm soát cái nhìn sâu sắc nên có sức mạnh lớn hơn. Nó sẽ cho bạn thấy làm thế nào để có được cải thiện theo cấp số nhân. Ví dụ, quản lý tốt là kết quả của sự kết hợp của nhiều hành động Lựa chọn nhân viên tài năng, đặt kỳ vọng rõ ràng, bắt mọi người làm việc đúng, v.v... nhưng không phải là một trong những yếu tố này giống như “thứ quan trọng nhất” mà một nhà quản lý tuyệt vời làm, bởi vì ngay cả khi được thực hiện tốt, những hành động này chỉ ngăn cản các nhà quản lý đuổi những nhân viên giỏi nhất của họ đi.

Cuối cùng, kiểm soát cái nhìn sâu sắc phải hướng dẫn hành động. Nó phải chỉ ra những điều chính xác có thể được thực hiện để tạo ra kết quả tốt hơn một cách nhất quán hơn. Những hiểu biết mà các nhà quản lý có thể hành động thay vì chỉ đơn giản là nhai lại trên tinh thần những thứ mà có thể tạo ra sự khác biệt.

mọi người đánh giá cao một kỹ năng đặc biệt của một ai đó và học được rằng đồng nghiệp của họ có thể điền vào nơi họ đang thiếu. Nói tóm lại, nó khiến mọi người cần nhau. Câu nói sáo rỗng cho rằng không có "Tôi" trong" nhóm. Nhưng Michael Jordan đã từng nói, có thể không có ‘tôi trong đội, nhưng có trong’ chiến thắng.

Cuối cùng, khi bạn tận dụng những gì độc đáo ở mỗi người, bạn giới thiệu một mức độ gián đoạn lành mạnh vào thế giới của bạn. Bạn xáo trộn các hệ thống phân cấp hiện có: Nếu Jeffrey chịu trách nhiệm về tất cả các thiết lập lại và sửa đổi trong cửa hàng, bây giờ anh ta nên chỉ huy nhiều hay ít sự tôn trọng hơn một người quản lý trợ lý? Bạn cũng xáo trộn các giả định hiện có về người được phép làm gì: Nếu Jeffrey nghĩ ra các phương pháp mới để đặt lại lỗi đi, anh ta có phải xin phép thử những điều này không, hoặc anh ta có thể tự mình thử nghiệm không? Và bạn xáo trộn niềm tin hiện tại về nơi chuyên môn thực sự nằm ở đâu: Nếu Genova nghĩ ra cách sắp xếp hàng hóa mới mà cô ấy nghĩ là hấp dẫn hơn phương pháp được đề xuất bởi biểu đồ hành tinh, được gửi từ trụ sở Walgreen, thì chuyên

môn của cô ấy có làm xáo trộn các nhà hoạch định không trở lại công ty? Những câu hỏi này sẽ thách thức chính thống của Walgreen, và do đó sẽ giúp công ty trở nên tò mò hơn, thông minh hơn, quan trọng hơn và bất chấp quy mô của nó

Tất cả những gì đã nói, lý do các nhà quản lý tuyệt vời tập trung vào tính độc đáo là vì chỉ có ý nghĩa kinh doanh tốt. Họ làm điều đó bởi vì họ có thể giúp đỡ nó. Giống như Shelley và Keats, các nhà thơ lãng mạn thế kỷ XIX, các nhà quản lý vĩ đại say mê cá nhân vì lợi ích riêng của mình. Những sắc thái tốt đẹp của tính cách, mặc dù chúng có thể vô hình với một số người và gây khó chịu cho những người khác, nhưng rõ ràng và được đánh giá cao bởi các nhà quản lý tuyệt vời. Họ không thể bỏ qua những điều tinh tế này hơn là bỏ qua nhu cầu và mong muốn của chính họ. Tìm hiểu những gì làm cho mọi người đánh dấu chỉ đơn giản là trong bản chất của họ.

Ba đòn bẩy

Mặc dù người Romantics bị mê hoặc bởi sự khác biệt, nhưng tại một số điểm, các nhà quản lý cần phải kiềm chế sự tò mò của họ, thu thập những gì họ biết về một người và đưa nhân viên của mình vào sử dụng. Cuối cùng, có ba điều bạn phải biết về ai đó để quản lý tốt cô ấy: điểm mạnh của cô ấy, yếu tố kích hoạt những điểm mạnh đó và cách cô ấy học hỏi.

Tận dụng tối đa điểm mạnh. Phải mất thời gian và nỗ lực để có được sự đánh giá đầy đủ về điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên. Người quản lý tuyệt vời dành nhiều thời gian bên ngoài văn phòng đi bộ, xem từng người phản ứng với các sự kiện, lắng nghe và ghi chú tinh thần về những gì mỗi cá nhân bị lôi cuốn và những gì mỗi người đấu tranh. Không có thay thế cho loại quan sát này, nhưng bạn có thể thu được nhiều thông tin về một người bằng cách hỏi một vài câu hỏi đơn giản, mở và lắng nghe cẩn thận các câu trả lời. Hai truy vấn đặc biệt đã được chứng minh là tiết lộ nhất khi xác định điểm mạnh và điểm yếu, và tôi khuyên bạn nên hỏi họ về tất cả các nhân viên mới được thuê và xem lại các câu hỏi định kỳ.

Để xác định điểm mạnh của một người, trước tiên hãy hỏi, Ngày nào là ngày làm việc tốt nhất mà bạn đã có trong ba tháng qua? Tìm hiểu xem người đó đang làm gì và tại sao anh ta lại thích nó đến vậy. Hãy nhớ rằng: Một sức mạnh không chỉ đơn thuần là thứ bạn giỏi. Trên thực tế, nó có thể là một cái gì đó mà bạn chưa giỏi. Nó có thể chỉ là một cơ duyên, một cái gì đó bạn thực sự thỏa mãn đến mức bạn mong muốn được thực hiện nó nhiều lần và trở nên tốt hơn theo thời gian. Câu hỏi này sẽ khiến nhân viên của bạn bắt đầu suy nghĩ về sở thích và khả năng của mình từ quan điểm này.

Để xác định điểm yếu của một người, chỉ cần đảo ngược câu hỏi: Một ngày tồi tệ nhất mà bạn đã làm việc trong ba tháng qua là gì? Với một điểm mạnh, điểm yếu không chỉ đơn thuần là thứ bạn kém (thực tế, bạn có thể khá thành thạo về nó). Đó là thứ gì đó rút cạn

năng lượng của bạn, một hoạt động mà bạn không bao giờ mong muốn thực hiện và khi bạn đang thực hiện nó, tất cả những gì bạn có thể nghĩ là dừng lại.

Những điều bạn cần biết về mỗi báo cáo trực tiếp của bạn

- Điểm mạnh của anh ấy hoặc cô ấy là gì?
- Các yếu tố kích hoạt những điểm mạnh đó là gì?
- Cách học của anh ấy hoặc cô ấy là gì?

Mặc dù bạn phải chú ý đến cả điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên, nhưng bạn nên tập trung vào điểm mạnh của họ. Sự khôn ngoan thông thường cho rằng tự nhận thức là một điều tốt và đó là công việc của người quản lý để xác định điểm yếu và đưa ra một kế hoạch để khắc phục. Nhưng nghiên cứu của Albert Bandura, cha đẻ của lý thuyết học tập xã hội, đã chỉ ra rằng tự bảo đảm (được các nhà tâm lý học gọi là “năng lực bản thân”), chứ không phải tự nhận thức, là yếu tố dự báo mạnh mẽ nhất về khả năng của một người để đặt mục tiêu cao, kiên trì đối mặt với những trở ngại, để phục hồi khi sự đảo ngược xảy ra, và cuối cùng, để đạt được các mục tiêu họ đặt ra. Ngược lại, sự tự nhận thức đã không được chứng minh là một yếu tố dự báo về bất kỳ kết quả nào trong số này, và trong một số trường hợp, nó dường như không hiệu quả.

Các nhà quản lý tuyệt vời dường như hiểu điều này theo bản năng. Họ biết rằng công việc của họ không phải là trang bị cho mỗi nhân viên với sự hiểu biết chính xác một cách rõ ràng về giới hạn điểm mạnh của cô ấy và trách nhiệm của những điểm yếu của cô ấy mà là củng cố sự tự bảo đảm của cô ấy. Đó là lý do tại sao các nhà quản lý tuyệt vời tập trung vào các điểm mạnh. Khi một người thành công, người quản lý tuyệt vời không khen ngợi sự chăm chỉ của cô ấy. Ngay cả khi có một số cường điệu trong tuyên bố, anh ta nói với cô rằng cô đã thành công vì cô đã trở nên rất giỏi trong việc triển khai các thế mạnh cụ thể của mình. Điều này, người quản lý biết, sẽ củng cố sự tự tin của nhân viên và khiến cô ấy lạc quan hơn và kiên cường hơn trước những thách thức sắp tới.

Cách tiếp cận tập trung vào các điểm mạnh có thể tạo ra cho nhân viên một chút quá tự tin, nhưng các nhà quản lý tuyệt vời giảm thiểu điều này bằng cách nhấn mạnh quy mô và độ khó của các mục tiêu của nhân viên. Họ biết rằng mục tiêu chính của họ là tạo cho mỗi nhân viên một trạng thái tâm trí cụ thể: một mục tiêu bao gồm đánh giá thực tế về khó khăn của chương ngại vật phía trước nhưng niềm tin lạc quan phi thực tế vào khả năng vượt qua nó.

Và nếu nhân viên thất bại thì sao? Giả sử thất bại không được quy cho các yếu tố ngoài tầm kiểm soát, luôn giải thích thất bại là thiếu nỗ lực, ngay cả khi điều này chỉ chính xác một phần. Điều này sẽ che mờ sự nghi ngờ bản thân và cho cô ấy một cái gì đó để làm việc khi cô ấy đối mặt với thử thách tiếp theo.

Tất nhiên, thất bại lặp đi lặp lại có thể chỉ ra điểm yếu trong đó vai trò đòi hỏi sức mạnh. Trong những trường hợp như vậy, có bốn cách tiếp cận để khắc phục điểm yếu. Nếu vấn đề là thiếu kỹ năng hoặc kiến thức, thì điều đó dễ giải quyết: Đơn giản là cung cấp các khóa đào tạo có liên quan, cho phép nhân viên kết hợp các kỹ năng mới và tìm kiếm các dấu hiệu cải thiện. Nếu hiệu suất của cô ấy không tốt hơn, bạn sẽ biết rằng lý do cô ấy đấu tranh là vì cô ấy thiếu một số tài năng nhất định, sự thiếu hụt không có kỹ năng hoặc đào tạo kiến thức có khả năng khắc phục. Bạn phải tìm cách khắc phục điểm yếu này và hóa giải nó.

Điều này đưa chúng ta đến chiến lược thứ hai để khắc phục điểm yếu của nhân viên. Bạn có thể tìm cho cô ấy một đối tác, một người có tài năng chính xác ở những lĩnh vực mà cô ấy yếu không? Đây là chiến lược “nhìn vào hành động”. Là phó chủ tịch bán hàng cho nhà bán lẻ quần áo phụ nữ Ann Taylor, Judi Langley nhận thấy rằng căng thẳng đang gia tăng giữa cô và một trong những người quản lý bán hàng của cô, Claudia (không phải tên thật của cô), người có đầu óc phân tích và bản chất mãnh liệt cần phải biết. Nếu Claudia biết được điều gì đó trước khi Judi có cơ hội xem xét lại, cô ấy sẽ trở nên thất vọng sâu sắc. Với tốc độ đưa ra quyết định và đưa ra lịch trình bận rộn của Judi, điều này xảy ra thường xuyên. Judi lo ngại rằng sự cáu kỉnh của Claudia đã làm phiền cả nhóm sản phẩm, chưa kể đến việc làm cho nhân viên nổi tiếng là một kẻ bắt lương.

Một người quản lý trung bình có thể đã xác định hành vi này là một điểm yếu và giảng cho Claudia về cách kiểm soát nhu cầu thông tin của cô ấy. Tuy nhiên, Judi nhận ra rằng điểm yếu này là một khía cạnh của sức mạnh lớn nhất của Claudia, đó là: tư duy phân tích của cô. Claudia sẽ không bao giờ có thể khôi phục nó, ít nhất là trong thời gian dài. Vì vậy, Judi đã tìm kiếm một chiến lược sẽ tôn vinh và hỗ trợ cho Claudia, cần phải biết, trong khi đưa ra chiến lược hiệu quả hơn. Judi quyết định đóng vai trò là đối tác thông tin của Claudia, và cô ấy cam kết để lại cho Claudia một hộp thư thoại vào cuối mỗi ngày với một bản cập nhật ngắn gọn. Để đảm bảo không có gì rơi vào vết nứt, họ đã thiết lập hai cuộc hội thoại trực tiếp trên cơ sở cảm ứng mỗi tuần. Giải pháp này đã quản lý những kỳ vọng của Claudia, và đảm bảo với cô rằng cô sẽ có được thông tin mình cần, nếu không chính xác khi cô muốn, thì ít nhất là trong những khoảng thời gian thường xuyên và có thể dự đoán được. Trao cho Claudia một đối tác đã vô hiệu hóa các biểu hiện tiêu cực về sức mạnh của cô ấy, cho phép cô ấy tập trung tâm trí phân tích vào công việc của mình. (Tất nhiên, trong hầu hết các trường hợp, đối tác sẽ cần phải là người khác ngoài người quản lý.)

Sẽ khó tìm thấy được đối tác hoàn hảo, hãy thử chiến lược thứ 3: đưa vào một công nghệ của thế giới người lao động, nó sẽ giúp hoàn thành công việc thông qua kỷ luật điều mà con người không thể thực hiện thông qua bản năng. Tôi đã gặp một người rất thành công về biên kịch và đạo diễn, người đã đấu tranh với việc nói với các chuyên gia khác như nhà soạn nhạc và đạo diễn hình ảnh, ông cho rằng công việc của họ không phải không làm nên chuyện. Vì thế, anh ta đã nghĩ ra một mưu mẹo về tinh thần: bây giờ anh ta tưởng tượng ra vị thần nghệ thuật sẽ muốn điều gì và sử dụng thực thể tưởng tượng này như một nguồn sức mạnh. Trong ý trí của anh ấy, anh ta không áp đặt ý kiến của riêng anh ta lên đồng

nghiệp của anh ta nhưng chỉ nói với chính bản thân anh ấy (và họ) điều mà được bên thứ 3 có thẩm quyền cân nhắc.

Nếu quá trình đào tạo không cải thiện, nếu việc hợp tác bổ sung chứng tỏ không thực tế và nếu không tìm thấy kỹ thuật kỷ luật tiện lợi, bạn sẽ phải thử chiến lược thứ tư và chiến lược cuối cùng, đó là sắp xếp lại thế giới làm việc của nhân viên để đưa ra sự không liên quan đến tính yếu đuối của anh ta, như Michelle Miller đã làm với Jefyy. Chiến lược này sẽ yêu cầu bạn, trước tiên, sự sáng tạo để hình dung ra một sự sắp xếp hiệu quả hơn và, thứ hai, sự can đảm để thực hiện công việc đó. Nhưng như kinh nghiệm của Michelle, đã tiết lộ, mức chi trả có thể đến dưới dạng tăng năng suất của nhân viên và quản lý là rất xứng đáng.

Gây ra hiệu suất tốt. Sức mạnh của của một người không phải lúc nào cũng được phô bày. Đôi khi họ yêu cầu kích hoạt chính xác để bật chúng. Ràng buộc đúng cách, và một người sẽ đẩy mình vào khó hơn và kiên trì khi đối mặt với sự kháng cự. Ràng buộc sai, và người đó cũng có thể tắt máy. Điều này có thể là khó khăn bởi vì sự ràng buộc đến trong vô số và hình thức bí ẩn. Sự ràng buộc của một nhân viên có thể gắn liền với thời gian trong ngày (anh ta là một con cú đêm và điểm mạnh của anh ta chỉ phát huy sau 3 giờ chiều). Sự ràng buộc của một nhân viên khác có thể là thời gian với bạn, ông chủ (mặc dù anh ấy đã làm việc với bạn hơn năm năm, anh ấy vẫn cần bạn đăng ký với anh ấy mỗi ngày, hoặc anh ấy cảm thấy anh ấy bị phớt lờ). Một sự ràng buộc khác của công nhân có thể là sự độc lập đối lập với người khác (cô ấy chỉ làm việc cho bạn trong sáu tháng, nhưng nếu bạn đăng ký với cô ấy dù chỉ một lần một tuần, cô ấy cảm thấy bị quản lý vĩ mô).

Sự ràng buộc mạnh nhất cho đến nay là sự công nhận, không phải là tiền. Nếu bạn không tin vào điều này, hãy bắt đầu bỏ qua một trong những ngôi sao được trả lương cao của bạn và xem điều gì xảy ra. Hầu hết các nhà quản lý nhận thấy được rằng nhân viên đáp ứng tốt với sự công nhận. Các nhà quản lý tuyệt vời điều chỉnh và mở rộng sự hiểu biết sâu sắc này. Họ nhận ra rằng mỗi nhân viên đóng vai trò là một đối tượng khác nhau. Để trở thành một người quản lý xuất sắc, bạn phải có khả năng kết hợp nhân viên với đối tượng mà anh ấy coi trọng nhất. Đối tượng của nhân viên có thể là đồng nghiệp của anh ấy; cách tốt nhất để ca ngợi anh ấy là đứng trước mặt đồng nghiệp và công khai thành tích của anh ấy. Một đối tượng yêu thích khác có thể là bạn; sự công nhận mạnh mẽ nhất sẽ là cuộc trò chuyện một đối một, nơi bạn nói với anh ấy một cách lặng lẽ nhưng sinh động tại sao anh ấy lại là một thành viên có giá trị trong đội. Vẫn còn một nhân viên khác có thể tự xác định bằng chuyên môn của mình; hình thức công nhận được đánh giá cao nhất của ông sẽ là một loại giải thưởng chuyên nghiệp hoặc kỹ thuật. Tuy nhiên, một người khác chỉ có thể đánh giá phản hồi từ khách hàng, trong trường hợp đó, hình ảnh của nhân viên với khách hàng tốt nhất của cô ấy hoặc khách hàng của cô ấy từ khách hàng sẽ là hình thức nhận biết tốt nhất.

Đưa ra bao nhiêu sự chú ý cá nhân mà nó yêu cầu, việc khen ngợi để phù hợp với người đó hầu hết là trách nhiệm của người quản lý. Nhưng các tổ chức cũng có thể lấy một gợi ý từ điều này. Không có lý do tại sao một công ty lớn có thể sử dụng phương pháp cá nhân hóa này để công nhận và áp dụng nó cho mọi nhân viên. Trong tất cả các công ty mà tôi đã gặp phải, thị trường Bắc Mỹ của HSBC, một ngân hàng có trụ sở tại London, đã thực hiện

tốt nhất công việc này. Mỗi năm, nó trình bày các hoạt động cho vay tiêu dùng cá nhân hàng đầu của mình với Giải thưởng Ước mơ. Mỗi người chiến thắng nhận được một giải thưởng độc đáo. Trong năm, các nhà quản lý yêu cầu nhân viên xác định những gì họ muốn nhận nếu họ giành chiến thắng. Giá trị giải thưởng được giới hạn ở mức 10.000 đô la và không thể được đổi lấy bằng tiền mặt, nhưng ngoài hai hạn chế đó, mỗi nhân viên có thể tự do chọn giải thưởng mình muốn. Vào cuối năm, công ty tổ chức buổi dạ tiệc Giải thưởng Ước mơ, trong đó bữa tiệc sẽ trình chiếu một video về nhân viên chiến thắng và lý do tại sao anh ta chọn giải thưởng ấy cho anh ta.

Bạn có thể tưởng tượng tác động của những giải thưởng cá nhân này đối với nhân viên HSBC. Nó có một thứ được đưa lên sân khấu và đưa ra một khía cạnh khác. Điều khác nữa là, ngoài việc công nhận sự thành công của bạn, bạn nhận được tài trợ học phí đại học cho con bạn, hay chiếc mô tô Harley-Davidson mà bạn hằng mơ ước, hay giải thưởng mà mọi người trong công ty vẫn nói đến là vé máy bay để đưa bạn và gia đình trở về Mexico để thăm bà ngoại bạn điều mà bạn đã chưa được thấy trong mười năm qua.

Phù hợp với phong cách học tập. Mặc dù có nhiều cách học, một đánh giá cẩn thận về lý thuyết học tập của người trưởng thành cho thấy có ba phong cách chiếm ưu thế. Ba phong cách này không loại trừ lẫn nhau; một số nhân viên có thể dựa vào sự kết hợp của hai hoặc có lẽ cả ba. Tuy nhiên, việc hòa hợp với từng phong cách hay bạn tạo riêng phong cách của bạn sẽ giúp tập trung hơn vào việc học tập.

Đầu tiên, có phân tích. Claudia từ Ann Taylor là một nhà phân tích. Cô ấy hiểu một nhiệm vụ bằng cách tách nó ra, kiểm tra các yếu tố của nó và xây dựng lại nó từng mảng. Bởi vì mỗi thành phần của một nhiệm vụ đều quan trọng trong mắt cô ấy, cô ấy khao khát thông tin. Cô ấy cần phải tiếp thu tất cả những gì cần biết về một chủ đề trước khi cô ấy có thể bắt đầu cảm thấy thoải mái với nó. Nếu cô ấy không cảm thấy mình có đủ thông tin, cô ấy sẽ tìm tòi cho đến khi có được. Cô ấy sẽ đọc việc đọc được giao. Cô ấy sẽ tham dự các lớp học yêu cầu. Cô ấy sẽ ghi chép tốt. Cô ấy sẽ học. Và cô ấy vẫn sẽ muốn nhiều hơn nữa.

Cách tốt nhất để dạy một người phân tích là cho cô ấy nhiều thời gian trong lớp học. Nhập vai với cô ấy. Làm bài tập với cô ấy. Chia hiệu suất của cô ấy thành các thành phần của nó để cô ấy có thể cẩn thận xây dựng nó trở lại. Luôn cho phép cô ấy có thời gian chuẩn bị. Máy phân tích ghét sai lầm. Một quan điểm thường thấy là những sai lầm trong học tập, nhưng đối với máy phân tích, điều này không đúng. Trong thực tế, lý do cô ấy chuẩn bị rất siêng năng là để giảm thiểu khả năng sai lầm. Vì vậy, không mong được dạy cô nhiều bằng cách ném cô vào một tình huống mới và bảo cô hãy chấp cánh cho nó.

Điều ngược lại là đúng cho phong cách học tập chiếm ưu thế thứ hai, hãy làm. Trong khi những khoảnh khắc học tập mạnh mẽ nhất cho máy phân tích xảy ra trước khi thực hiện, thì những khoảnh khắc mạnh mẽ nhất của người làm lại xảy ra trong khi thực hiện. Thử và sai là không thể thiếu cho quá trình học tập này. Jeffrey, từ cửa hàng Michelle Miller, là một người làm. Anh ấy học được nhiều nhất trong khi anh ấy hành động tìm ra mọi thứ cho chính mình. Đối với anh, chuẩn bị là một hoạt động khô khan, không mệt mỏi. Vì vậy, thay vì nhập vai với một người như Jeffrey, hãy chọn một nhiệm vụ cụ thể trong vai trò của anh ta đơn giản nhưng thực tế, cung cấp cho anh ta một cái nhìn tổng quan ngắn

gọn về kết quả mà bạn muốn và tránh xa. Sau đó tăng dần mức độ của từng nhiệm vụ phức tạp cho đến khi anh ta nắm vững mọi khía cạnh vai trò của mình. Anh ta có thể mắc một vài lỗi trên đường đi, nhưng đối với người làm, sai lầm là nguyên liệu cho việc học.

Cuối cùng, có người xem. Những người theo dõi đã học hỏi được nhiều thông qua nhập vai. Họ đã học hỏi bằng cách làm. Vì hầu hết các chương trình đào tạo chính thức kết hợp cả hai yếu tố này, người theo dõi thường được xem là những sinh viên khá nghèo. Điều đó có thể đúng, nhưng họ không nhất thiết phải học kém.

Người theo dõi có thể học được rất nhiều khi họ có cơ hội để xem tổng hiệu suất. Nghiên cứu các phần riêng lẻ của một nhiệm vụ có ý nghĩa đối với họ cũng như nghiên cứu các pixel riêng lẻ của một bức ảnh kỹ thuật số. Điều quan trọng đối với loại người học này là nội dung của từng pixel, vị trí của nó so với tất cả các pixel khác. Người xem chỉ có thể thấy điều này khi họ xem bức tranh hoàn chỉnh.

Khi nó xảy ra, đây là cách tôi học. Cách đây nhiều năm, khi tôi mới bắt đầu phỏng vấn, tôi đã vật lộn để học kỹ năng tạo báo cáo về người sau khi tôi đã phỏng vấn anh ta. Tôi hiểu tất cả các bước cần thiết, nhưng dường như tôi không thể đặt chúng lại với nhau. Một số đồng nghiệp của tôi có thể loại bỏ một báo cáo trong một giờ; Đối với tôi, nó sẽ tốt hơn nếu là một ngày. Rồi một buổi chiều, khi tôi đang nhìn chăm chăm vào máy thu âm của mình, tôi tình cờ nghe thấy giọng nói của nhà phân tích bên cạnh. Anh ấy nói chuyện rất nhanh đến nỗi ban đầu tôi nghĩ anh ấy đang nói chuyện điện thoại. Chỉ sau vài phút, tôi nhận ra rằng anh ấy đang ra lệnh báo cáo. Đây là lần đầu tiên tôi nghe thấy một người nào đó trong hành động. Tôi đã thấy kết quả này vô số lần, vì đọc báo cáo của người khác là cách chúng ta phải học, nhưng tôi đã không bao giờ nghe thấy một nhà phân tích khác hành động sáng tạo như vậy. Đó là một sự khác biệt. Cuối cùng tôi đã thấy làm thế nào mọi thứ nên kết hợp thành một tổng thể mạch lạc. Tôi nhớ cảm máy thu âm của mình, bắt chước nhịp và thậm chí là giọng của hàng xóm, và cảm thấy những lời nói bắt đầu tuôn trào.

Nếu bạn đang cố gắng dạy một người xem, thì đến nay, kỹ thuật hiệu quả nhất là đưa cô ấy ra khỏi lớp học. Đưa cô ấy ra khỏi sách hướng dẫn, và làm cho cô ấy tiếp cận với một trong những người giàu kinh nghiệm nhất của bạn.

Chúng tôi đã thấy, trong những câu chuyện của những nhà quản lý vĩ đại như Michelle Miller và Judi Langley, rằng cốt lõi của sự thành công là một sự đánh giá cao những cá nhân. Điều này không có nghĩa là các nhà quản lý không cần các kỹ năng khác. Họ cần có khả năng tìm kiếm nhân lực tốt, đặt kỳ vọng và tương tác hiệu quả với ông chủ của họ, chỉ cần giới thiệu một vài người. Nhưng những gì họ làm thì theo bản năng, bản đồ giống như chơi cờ. Các nhà quản lý tầm thường cho rằng (hoặc hy vọng) rằng tất cả nhân viên của họ sẽ được thúc đẩy bởi những điều tương tự và được thúc đẩy bởi cùng một mục tiêu, họ sẽ mong muốn các mối quan hệ giống nhau và học theo cách tương tự. Họ xác định những hành vi mà họ mong đợi từ người khác và hướng dẫn họ làm việc theo bản năng. Họ ca ngợi những người có thể vượt qua công việc bằng bản năng để phù hợp với ý tưởng

định sẵn. Nói tóm lại, họ tin rằng công việc của người quản lý là để nhào nặn, hoặc biến đổi, mỗi vai trò của nhân viên thành phiên bản hoàn hảo.

Những người quản lý tuyệt vời không cố gắng thay đổi phong cách của một người. Họ không bao giờ cố gắng đẩy một hiệp sĩ di chuyển theo cách tương tự như một giám mục. Họ biết rằng nhân viên của họ sẽ khác nhau về cách nghĩ, cách họ xây dựng mối quan hệ, họ có lòng vị tha, họ có sự kiên nhẫn, họ cần nhiều chuyên gia, họ có sự chuẩn bị cho những thách thức để thúc đẩy công việc tốt và họ có mục tiêu rõ ràng. Những khác biệt về đặc điểm và tài năng này giống như các nhóm máu: Họ cắt ngang các biến thể bề ngoài của chủng tộc, giới tính và tuổi tác và nắm bắt tính độc đáo cần thiết của mỗi cá nhân. Giống như các nhóm máu, phần lớn những khác biệt này là bền bỉ và chống lại sự thay đổi. Tài nguyên quý giá của một nhà quản lý là thời gian và các nhà quản lý phải sử dụng hiệu quả là xác định chính xác mỗi nhân viên khác nhau như thế nào và sau đó tìm ra cách tốt nhất để kết hợp những đặc điểm bền vững đó vào kế hoạch tổng thể. Để vượt trội trong việc quản lý người khác, bạn phải mang cái nhìn sâu sắc đó vào hành động và tương tác của bạn. Luôn nhớ rằng quản lý tuyệt vời là về điều hành, không phải biến đổi. Họ nói về việc liên tục điều chỉnh môi trường của bạn để có những đóng góp độc đáo, nhu cầu riêng biệt và phong cách độc đáo của mỗi nhân viên có thể được cung cấp cho họ. Tư cách là người quản lý phụ thuộc gần như hoàn toàn vào khả năng của bạn.

Người quản lý làm gì?

❖ How to motivate your problem people

Nicholson cung cấp hướng dẫn bổ sung để xác định hoạt động mà nhân viên của mình thấy thực sự thỏa mãn và giải phóng nhân viên ổ đĩa nội bộ:

1. Qua các cuộc trò chuyện không chính thức, hãy phân biệt được điều gì thúc đẩy nhân viên, điều gì ngăn chặn ổ đĩa và điều gì có thể xảy ra nếu bị chặn.
2. Xem xét cách của bạn hoặc tình hình của cơ quan (ví dụ như tái cấu trúc khó khăn) có thể vô tình ngăn chặn động lực của người cá nhân.
3. Khẳng định giá trị nhân viên của bạn với công ty của bạn.
4. Kiểm tra linh cảm về những cách để thúc đẩy người đam mê của bạn cho kết thúc hiệu quả.

Người quản lý nhận thấy rằng nhân viên tài năng nhưng kín đáo và tức giận đã bị thúc đẩy mạnh mẽ bởi sự tôn trọng của đồng nghiệp. Người quản lý yêu cầu anh ta xem xét việc trở thành cố vấn và huấn luyện viên kỹ thuật cho đơn vị của mình, sau đó hỏi anh ta về ý tưởng về cách sắp xếp mới có thể hoạt động.

❖ **Thêm một lần nữa: Làm thế nào để ta tạo động lực cho nhân viên?**

Trong bài viết cổ điển được xuất bản lần đầu vào năm 1968, Herzberg tập trung vào tầm quan trọng của việc điều chỉnh vai trò công việc để tận dụng điểm mạnh của từng nhân viên. Để tăng động lực, hãy xem xét giao trách nhiệm cho mọi người về một quy trình hoặc đơn vị hoàn thành công việc. Cho phép mọi người đảm nhận những nhiệm vụ mới, khó khăn hơn mà họ đã xử lý trước đó. Và quản lý nhiệm vụ cá nhân mà cho phép cho người ta trở thành chuyên gia. Giải thưởng của mình? Mình có thể dành nhiều thời gian hơn cho công việc thực tế của mình: phát triển nhân viên thay vì chỉ kiểm tra công việc của họ. (Rather than trying to recharge your people's batteries again and again, you'll enable them to activate their own internal generators = Thay vì cố gắng bổ sung kiến thức cơ bản của họ nhiều lần, mình sẽ bạn sẽ cho phép họ kích hoạt kiến thức nội bộ của riêng họ). Nhân viên của mình sẽ nhiệt tình và cam kết tăng lên cùng với hiệu suất tổng thể của công ty mình.

❖ **Quản lý thói quen xấu**

Waldroop và Butler kiểm tra thêm các chiến lược để giúp nhân viên khắc phục điểm yếu mà không thể khắc phục qua đào tạo kỹ năng. Các tác giả xác định phổ biến “thói quen xấu” và cung cấp thuốc giải độc. Ví dụ, với nhân viên của Heroes, những người làm việc quá chăm chỉ và tập trung quá nhiều vào thời gian ngắn, chỉ ra chi phí của sự kiệt sức và khuyến khích họ tự đánh giá các triệu chứng quá tải. Đối với “Bulldozers”, người chơi trò chơi thô bạo hơn người khác, nhưng họ đã làm được rất nhiều việc, chỉ ra có bao nhiêu kẻ thù mà họ đã tạo ra và trò chuyện hòa giải nhập vai với nạn nhân của họ. Đối với “Pessimists”, người nhấn mạnh vào mặt trái của sự thay đổi, dạy họ đánh giá khách quan những ưu và nhược điểm của ý tưởng được đề xuất và rủi ro khi không làm gì cả.