

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

Chuyên đề

**CÁC KỸ NĂNG QUẢN TRỊ DÀNH CHO
LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP**

**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: PGS.TS. Trần Thị Vân Hoa

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO	2
1.1. Vị trí, vai trò và các kỹ năng quản trị cần có của lãnh đạo doanh nghiệp.....	2
1.2. Định nghĩa và đặc trưng cơ bản của lãnh đạo:	8
1.3. Phân biệt Lãnh đạo và Quản lý:	9
1.4. Những cách tiếp cận khác nhau về lãnh đạo	12
1.4.1. Lý thuyết về người lãnh đạo vĩ đại.	12
1.4.2. Lý thuyết về các đặc tính cá nhân của Người Lãnh đạo.	13
1.4.3. Lý thuyết về lãnh đạo theo hoàn cảnh.	13
CHƯƠNG 2 :KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	22
2.1. Vấn đề là gì?	22
2.2. Các cách tiếp cận trong giải quyết vấn đề và những nhân tố tác động	23
2.3. Quy trình và các bước giải quyết vấn đề	25
2.3.1. Xác định vấn đề:	25
2.3.2. Phân tích vấn đề	26
2.3.3. Đưa ra các giải pháp:	29
2.3.4. Đánh giá và Lựa chọn giải pháp	32
2.3.5. Thực hiện giải pháp	34
2.3.6. Đánh giá thực hiện giải pháp	34
CHƯƠNG 3 :KỸ NĂNG GIAO TIẾP	36
3.1. Các loại giao tiếp và truyền đạt thông tin trong tổ chức	36
3.2. Mô hình giao tiếp và những nhân tố ảnh hưởng	38
3.3. Nguyên tắc giao tiếp và truyền đạt thông tin hiệu quả	39
3.4. Kỹ năng giao tiếp cơ bản	41
CHƯƠNG 4 :KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH	45
4.1. Bản chất của thuyết trình	45
4.2. Chuẩn bị thuyết trình	47
4.3. Kỹ thuật xây dựng quan hệ với người nghe	56
4.4. Thể hiện nội dung và hoàn thiện bài trình bày	61
CHƯƠNG 5 :KỸ NĂNG XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ	64
5.1. Các loại nhóm làm việc	64
5.2. Nhóm làm việc hoạt động như thế nào?	65
5.3. Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả	68

CHƯƠNG 6 :KỸ NĂNG QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI	74
6.1. Các loại thay đổi trong tổ chức	74
6.2. Khi nào cần thực hiện những thay đổi	76
6.3. Phương thức thực hiện sự thay đổi	77
6.4. Các mô hình thay đổi	78
6.5. Các nguyên tắc quản lý sự thay đổi	80
TÀI LIỆU THAM KHẢO	85

CHƯƠNG 1

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

MỤC TIÊU:

- Làm rõ vị trí, vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp và các đặc trưng cơ bản của lãnh đạo
- Hệ thống các quan điểm khác nhau về lãnh đạo
- Phát triển kỹ năng lãnh đạo cho chủ doanh nghiệp

1.1. Vị trí, vai trò và các kỹ năng quản trị cần có của lãnh đạo doanh nghiệp

Theo John Adair, người lãnh đạo là những người có trình độ, khả năng tạo ra những điều kiện nhất định để tiến hành các hoạt động. Và quan trọng hơn cả, Người lãnh đạo là người có khả năng tập hợp, lôi kéo được nhiều người tích cực tham gia thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Còn Peter, F. Drucker lại viết trong cuốn sách “Cách thức quản lý” năm 1955 là “Người lãnh đạo không chỉ là người đơn thuần có khả năng lôi cuốn người khác vì đôi khi đó chỉ là sự mỉa mai. Đó cũng không đơn giản là khả năng gây cảm tình và thuyết phục người khác vì nó dễ nhầm lẫn với kỹ năng thuyết phục của một người bán hàng. Người Lãnh đạo là người có tầm nhìn ở mức cao hơn, và thường hướng việc thực hiện công việc tới một tiêu chuẩn cao hơn và phát triển tính cách con người vượt qua những giới hạn thông thường”. Với những quan điểm như vậy, người Lãnh đạo có thể một người rất kiệt xuất, có sức “thu hút và khơi dậy” lòng nhiệt huyết và sự cống hiến hết mình của người khác. Chúng ta có thể kể ra đây rất nhiều tên các Nhà Lãnh đạo kiệt xuất trong lịch sử như Hồ Chí Minh - Người Anh hùng giải phóng dân tộc và là nhà văn hoá lớn của Việt Nam; Mahatma Gandhi - Vị lãnh tụ của phong trào đấu tranh giành quyền tự chủ của nhân dân Ấn Độ; Nelson Mandela - Vị tổng thống da màu đầu tiên của đất nước Nam Phi; Bà Emmeline Pankhurst – Nhà lãnh đạo trong phong trào đấu tranh giành quyền tham gia bầu cử của phụ nữ Anh.... Mỗi nhà Lãnh đạo kể trên đều để lại những dấu ấn vang trong lịch sử. Bên cạnh đó còn có nhiều nhà lãnh đạo nổi tiếng trong lĩnh vực công nghiệp và kinh doanh thương mại. Đó là những nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp.

Chúng ta cũng gặp rất nhiều doanh nhân có khả năng thu hút người khác, lôi cuốn và khích lệ sự nhiệt tình làm việc của nhân viên vì mục đích phát triển doanh nghiệp. Nếu chỉ lấy tiêu thức “khả năng lôi cuốn và động viên người khác” để xác định ai là người lãnh đạo trong doanh nghiệp thì có thể kể đến một Giám đốc công ty, cũng có thể là một cán bộ quản lý cấp trung gian trong công ty và cũng có thể là một trưởng nhóm bán hàng hoặc có thể là một người không có một chức danh quản lý nào trong công ty nhưng có khả năng lôi cuốn người khác rất lớn. Ta có thể nói tất cả những người trong doanh nghiệp có khả năng khiến người khác làm việc vì mục tiêu phát triển doanh nghiệp một cách tự nguyện đều là người có khả năng lãnh đạo. Những người có chức danh quản lý trong doanh

ng nghiệp ở các cấp độ từ giám đốc, phó giám đốc, trưởng phó các đơn vị trong doanh nghiệp đều có những vai trò lãnh đạo ở những mức độ khác nhau. Tuy nhiên, cách tiếp cận của giáo trình này nhấn mạnh đến người lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp như giám đốc điều hành CEO của doanh nghiệp.

Vậy, lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp – giám đốc điều hành doanh nghiệp có vị trí vai trò gì? Từ trước đến nay, giám đốc điều hành doanh nghiệp (CEO) vẫn được mọi người hiểu là người có trách nhiệm điều hành cao nhất trong một doanh nghiệp hay một tập đoàn lớn. Các chuyên gia về quản lý đã đưa ra một định nghĩa rất tổng quát về CEO: “CEO là người trực tiếp điều hành và quản lý doanh nghiệp nhằm đạt mục tiêu của các cổ đông và các nhà đầu tư, chịu trách nhiệm trước chủ sở hữu về toàn bộ kết quả hoạt động của doanh nghiệp”. Nhắc đến chiếc ghế CEO là người ta nghĩ ngay đến quyền lực và tiền bạc, nơi mà lương hàng năm của các CEO luôn ở mức rất cao trong các tập đoàn đa quốc gia. Giám đốc điều hành của Citigroup, Charles Prince, nhận được 30,2 triệu USD trong năm 2004; Robert Willumstad, Giám đốc kinh doanh CitiGroup, nhận được 28,6 triệu USD năm 2004. Tiền bạc khổng lồ như vậy của các CEO thì hẳn ai cũng biết, nhưng có lẽ ít người biết đến những “cay đắng và gánh nặng” đồng hành với vinh quang. Bởi vì khi các công ty làm ăn thua lỗ giám đốc điều hành cũng là người chịu thiệt cùng với nhân viên. Bằng chứng là Giám đốc điều hành của tập đoàn Tyco đã phải chứng kiến mức lương của mình giảm sút 12% khi cổ phiếu của Tyco trượt giá 71%. Tiền bạc nhiều, quyền lực lớn nhưng chưa hẳn các CEO đã thật sự sung sướng. Đối với những người trong cuộc, CEO luôn là một nghề vô cùng vất vả và khắc nghiệt. Trong những tháng cuối năm 2003, tầng 12 một cao ốc ở trung tâm Seoul, Hàn Quốc và tầng 56 của Khách sạn Aston ở thủ đô Jakarta, Indonesia hai giám đốc điều hành lừng danh là Chung Mong Hun, CEO của tập đoàn Hyundai Asian và người kia là Manimaren, CEO của tập đoàn dệt may lớn nhất Indonesia Texmaco đã phải nhảy lầu tự vẫn. Ở các công ty lớn, hội đồng quản trị là người chủ thực sự của các doanh nghiệp thuê giám đốc điều hành về làm công ăn lương với những điều khoản hợp đồng và trách nhiệm cụ thể.

Không làm tròn trách nhiệm, để công ty thua lỗ thì giám đốc điều hành CEO không những sẽ phải ra đi mà họ còn là người “đứng mũi chịu sào” trước pháp luật, còn Hội đồng quản trị sẽ ủng hộ tiếp tục tìm thuê các người khác có năng lực chuyên môn và nghệ thuật quản lý cao hơn. Đó là quy luật đào thải khắc nghiệt trong kinh tế thị trường. Hơn nữa, khi phải ra đi vì để công ty thua lỗ thì coi như danh tiếng của CEO đã bị “bỏ đi” và rất khó còn chỗ đứng trên thương trường. Vị trí của CEO trong doanh nghiệp có thể được minh họa như một nhà quản lý phải giải quyết các mối quan hệ ngang dọc, đa chiều như biểu hiện trong hình sau:

Như vậy, trên thực tế để thực hiện tốt công việc của mình, giám đốc điều hành doanh nghiệp phải làm việc tốt với ít nhất là 5 đối tác quan trọng chính là (1) các chủ sở

hữu/nhà đầu tư mà đại diện là chủ tịch hội đồng quản trị; (2) Cán bộ quản lý và nhân viên dưới quyền; (3) Đại diện chính quyền địa phương/các sở ban ngành và cơ quan quản lý Nhà nước; (4) Khách hàng cá nhân và tổ chức; (5) Giám đốc và lãnh đạo các công ty khác. Những đối tác quan trọng này có mong đợi khác nhau đối với giám đốc điều hành xuất phát từ vị thế và những giá trị cá nhân của họ được thể hiện khi làm việc với các giám đốc điều hành. Ví dụ, chủ đầu tư bao giờ cũng mong muốn CEO tạo ra thật nhiều lợi nhuận cho công ty, qua đó tăng giá trị của công ty, đảm bảo sự phát triển của công ty trong thời gian dài qua đó đem lại lợi ích cho các cổ đông. Các nhà quản lý và nhân viên dưới quyền mong đợi CEO tạo cơ hội cho họ phát triển, tạo cơ hội cho họ được tăng lương và các khoản phúc lợi. Đại diện các sở ban ngành và cơ quan quản lý hữu quan, ngoài việc mong đợi các giám đốc điều hành thực hiện tốt các qui định về mặt hành chính thì cũng mong muốn các giám đốc điều hành ủng hộ và thể hiện sự quan tâm tới việc giải quyết các vấn đề xã hội ở địa phương. Bên cạnh đó, khách hàng cũng luôn mong đợi giám đốc điều hành với tư cách là người điều hành doanh nghiệp sẽ đưa ra các chính sách giúp họ có mức độ thoả dụng cao hơn....Như vậy, ở một góc độ nào đó thì để đáp ứng mong đợi của đại diện chính quyền và các sở ban ngành, cán bộ quản lý và nhân viên dưới quyền, và khách hàng thì giám đốc điều hành thường có xu hướng tăng các khoản chi làm tăng chi phí của công ty trong khi mong đợi của các nhà đầu tư là cố gắng quản lý chi phí một cách hiệu quả.

Bên cạnh các mong đợi chung là được tôn trọng và có mối quan hệ tốt thì các đối tác đôi khi có những mong đợi khác chiều nhau khiến cho các giám đốc điều hành rơi vào tình thế khó ra quyết định. Vì thế trong nhiều trường hợp giám đốc điều hành phải xác định được các mong đợi ưu tiên cần được giải quyết trước và các mong đợi kém ưu tiên hơn trong từng trường hợp nhất định. Việc xác định mong đợi nào nên được ưu tiên tùy thuộc vào mục tiêu của giám đốc điều hành trong từng tính huống. Để có thể làm việc tốt và xây dựng được mối quan hệ tốt với các đối tác tác trong công việc, nhiều nhà quản lý cho rằng các giám đốc điều hành nên có quan điểm coi tất cả các đối tác là khách hàng và đối xử với các đối tác như khách hàng. Vì thế điều đầu tiên mà các giám đốc điều hành phải làm là xác định đúng mong đợi của các đối tác, sau đó cân đối với năng lực đáp ứng của mình và doanh nghiệp. Nếu mong đợi của đối tác vượt quá khả năng đáp ứng thì cần phải định hướng lại nhu cầu của các đối tác trước khi đáp ứng. Có như vậy, giám đốc điều hành mới có thể làm việc tốt. Vì vậy, vai trò giám đốc điều hành trong doanh nghiệp không những có vai trò quản lý là làm “đúng” (tức là tuân thủ đúng qui trình, qui định) mà còn có vai trò lãnh đạo, định hướng đối tác tức là làm “việc đúng”, xác định mục tiêu đúng, ra quyết định đúng trong từng tình huống, phân công đúng người đúng việc. Đây chính là 2 vai trò quan trọng của một giám đốc điều hành doanh nghiệp.

Để làm “đúng”, các giám đốc điều hành phải biết xây dựng kế hoạch, giám sát mọi hoạt động theo đúng qui trình, qui định và kế hoạch đã đặt ra. Hay nói cách khác, giám đốc điều hành cần duy trì mọi hoạt động của doanh nghiệp theo đúng chuẩn mực và qui trình để đạt mục tiêu của tổ chức. Câu hỏi quan trọng mà các giám đốc điều hành cần trả lời trong trường hợp này là mọi việc đã đúng chưa? Có sai sót gì không? Và tìm cách điều chỉnh các sai lệch nếu có. Bên cạnh đó, giám đốc điều hành lại phải “làm đúng việc” có nghĩa là biết ra các quyết định đúng, xây dựng qui trình đúng và ngày càng tốt hơn để đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp. Từ góc độ “làm đúng việc, các giám đốc điều hành doanh nghiệp lại luôn phải có tầm nhìn xa và rộng để có thể đưa ra các chính sách tốt nhất giúp doanh nghiệp phát triển. Khác với “làm việc đúng”, để có thể làm đúng việc, các giám đốc điều hành phải luôn có xu hướng đổi mới và trả lời câu hỏi “có cách nào tốt hơn không?” và tìm ra cách tốt hơn đó để đưa doanh nghiệp đi lên. Và như thế, các giám đốc điều hành không chỉ là người điều chỉnh sai lệch mà còn phải đưa ra các chính sách đúng nhất để doanh nghiệp có thể phát triển tốt hơn trong tương lai.

Với hai vai trò như vậy, giám đốc điều hành doanh nghiệp thực sự là một nghề vất vả, đầy chông gai, đầy thử thách nhưng cũng rất vinh quang khi thành công và chèo lái đưa con thuyền doanh nghiệp gặt hái hết thành công này đến thành công khác.

Với một nghề có thể kiếm được rất nhiều tiền, chịu nhiều sức ép và rủi ro như vậy thì cần có các phẩm chất và năng lực gì? Quan niệm về phẩm chất và năng lực của các giám đốc điều hành không khác nhau nhiều ở các nước khác nhau. Với người châu Á, giám đốc điều hành cần hội đủ ba tính cách Tín, Nhân, Đức. Trong đó Chữ tín được hiểu là Uy tín của CEO. Đây là yếu tố quan trọng hàng đầu. Không giữ đúng lời hứa, thậm chí dùng nhiều mách lới, thủ đoạn gian lận, đánh lừa đối tác (mà thường cho rằng đó là sự tháo vát khéo léo) là kẻ thù của tiêu chuẩn tối quan trọng này. Chữ Đức được hiểu là Đạo đức nghề nghiệp. Ngoài yếu tố lương bổng, các nhân viên chỉ có thể làm việc tự giác, tận tâm, hết mình khi nhìn vào gương sáng về tư cách CEO. Một CEO không có đạo đức nghề nghiệp, tư lợi, tham nhũng, chỉ biết vun vén cho quyền lợi cá nhân thì dù bao nhiêu mệnh lệnh chặt chẽ, khe khắt hay sự đốc thúc riết ráo cũng không thể thúc đẩy được nhân viên. Chữ Nhân được thể hiện ở khả năng hiểu và thông cảm với nhân viên của CEO. Một CEO tư cách tốt nhưng khắt khe, độc đoán, không hiểu được tâm tư nguyện vọng và thiếu sự cảm thông với nhân viên thì may lắm chỉ duy trì được doanh nghiệp không phá sản chứ không thể đưa doanh nghiệp ngày một phát triển, sáng tạo ra những thành quả tốt đẹp. Sự cảm thông (có nguyên tắc) tạo ra hòa khí, sự tin cậy và quý mến nhau giữa nhân viên và CEO sẽ là giải pháp “vô hình” thúc đẩy nhân viên tự giác, sáng tạo trong công việc.

Có nhiều quan điểm cho rằng giám đốc điều hành CEO trong cần có Tầm, Tâm và Tài. Chữ TÂM thể hiện là khả năng nhìn xa trông rộng, dự đoán được các xu hướng phát triển kinh doanh và xác định rõ tầm nhìn, mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Biết

chèo lái đưa doanh nghiệp đi đúng hướng. Chữ TÂM thể hiện khả năng thu phục nhân tâm, gây ảnh hưởng và tập hợp những nhân viên dưới quyền đi theo đúng mục đích đã đặt ra. Muốn có chữ TÂM các CEO phải thực sự là tấm gương sáng cho nhân viên, thu phục nhân viên bằng chính bản thân mình thông qua việc hiểu và cảm thông với các nhu cầu của nhân viên để từ đó tác động, khơi dậy các tiềm năng của nhân viên, giúp nhân viên thoả mãn các nhu cầu của mình qua việc cống hiến cho doanh nghiệp. Chữ TÀI thể hiện khả năng điều hành doanh nghiệp vượt qua các khó khăn và cạnh tranh tốt trên thị trường. TÀI của các CEO chính là năng lực cảm nhận được nhu cầu của các đối tác, quản lý, năng lực tổ chức điều hành, năng lực lãnh đạo, năng lực ra quyết định và giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp và sự am hiểu về ngành nghề kinh doanh để có thể ra quyết định đúng nhằm đem lại lợi ích cho doanh nghiệp. Chữ TÀI của CEO được thể hiện chủ yếu qua các chỉ số IQ (thông minh), EQ (năng lực cảm nhận) và AQ (Ý chí quyết tâm và kiên định vì mục tiêu) của con người.

Trong một hồi ký viết về cuộc đời mình, tỷ phú nổi tiếng một thời Harold Geneen, người có thời gian gần 20 năm làm giám đốc điều hành hãng điện thoại và điện tín quốc tế ITT đã nói về công việc của người giám đốc một cách dễ hình dung nhất là người làm ra lợi nhuận bằng khả năng và nghệ thuật quản lý của mình. Nghệ thuật quản ý được hiểu trước hết là khả năng xác định mục tiêu rõ ràng và đạt mục tiêu thông qua người khác. Muốn làm được điều đó các CEO cần phải có khả năng xác định được đúng mục tiêu của mình và biết truyền tải mục tiêu đó cho nhân viên trong công ty. Không những thế, CEO cần có năng lực cảm nhận được nhu cầu cũng như năng lực làm việc của nhân viên để có thể khai thác, phát huy năng lực đó một cách hiệu quả nhất thông qua các chính sách phân công đúng người đúng việc.

Theo Viện nghiên cứu ADIZE của Thụy Điển, các CEO cần có 4 tố chất PAEI với (P) là sự chăm chỉ cần cù và kiên định với mục tiêu, (A) là biết đặt ra hệ thống các qui định và nội qui đúng để duy trì sự ổn định của doanh nghiệp và gương mẫu tuân thủ các qui định hành chính trong doanh nghiệp, (E) khả năng nhìn xa trông rộng, biết nhận ra và nắm bắt các cơ hội kinh doanh để đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp và (I) là sự hợp tác, biết hợp tác với các đối tác và qui tụ lòng người nhân viên dưới quyền đoàn kết, phối hợp hoạt động vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Vậy, các nhân tố nào ảnh hưởng đến việc hình thành tố chất của các CEO?

Hiện nay có một số trường phái khác nhau bàn về việc hình thành tố chất của con người nói chung và của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp CEO nói riêng. Theo lý thuyết con người vĩ đại, các yếu tố hình thành nên tố chất lãnh đạo của các CEO chủ yếu là gia đình và dòng tộc. Nếu ai đó không sinh trưởng trong một gia đình có truyền thống làm lãnh đạo doanh nghiệp thì khó có thể có các tố chất lãnh đạo và vì thế khó có thể trở thành CEO giỏi trong một doanh nghiệp.

Theo lý thuyết đặc tính cá nhân cho rằng các giám đốc điều hành doanh nghiệp dù được sinh trưởng trong gia đình khác nhau, trong các quốc gia khác nhau nhưng họ đều có những đặc tính cá nhân chung nhất định như tâm, tâm, tài..v.v... vì thế, muốn trở thành các giám đốc điều hành giỏi thì có thể học hỏi và rèn luyện để có những tố chất và đặc tính cá nhân đó. Chính vì vậy, có những giám đốc điều hành nổi tiếng thế giới không phải được sinh trưởng trong một gia đình có truyền thống làm kinh doanh và lãnh đạo doanh nghiệp. Những người này thường có định hướng mục tiêu rõ ràng và hình thành mong muốn trở thành các CEO ngay từ khi còn học phổ thông trong các trường trung học. Qua nhiều năm họ đã được học tập và rèn luyện để hình thành những tố chất cần có của một giám đốc và hoàn thiện dần các tố chất này. Vì thế họ đã rất thành công trong vị trí của mình. Do đó, yếu tố cá nhân có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến việc hình thành tố chất của các CEO.

Lý thuyết lãnh đạo theo hoàn cảnh lại cho rằng những tính cách và giá trị cá nhân của con người có thể được hình thành trong những hoàn cảnh nhất định thông qua gia đình, nhà trường, xã hội nơi mà các CEO được đào tạo, giao lưu rèn luyện. Chính vì vậy mà CEO ở các nước phát triển như Mỹ, Anh, Nhật ... được tiếp cận với các tố chất về kinh doanh trong các bài học của chương trình đào tạo tất cả các cấp học từ cấp 1 đến cao đẳng và đại học. Vì thế, họ nhìn nhận về các cơ hội kinh doanh nhanh nhạy hơn các CEO của Việt Nam. Môi trường kinh doanh của các nước có nền kinh tế thị trường từ rất sớm đã tạo cho các CEO của những nước này có sự cảm nhận tốt hơn về nhu cầu khách hàng so với các CEO của Việt Nam và các nước có truyền thống của nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung bao cấp. Không những thế, do đặc điểm kinh tế xã hội khác nhau nên người lao động ở các nước khác nhau thì khác nhau. Chính vì vậy, mức độ thể hiện của các tố chất của giám đốc điều hành cũng khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm và tính chất, trình độ học vấn và sự nhạy cảm của các loại nhân viên dưới quyền. Theo quan điểm này, các nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển tố chất của các CEO không chỉ là bản thân người CEO ấy được sinh trưởng trong gia đình nào, hoặc được đào tạo trong môi trường nào, mà còn tùy thuộc vào hoàn cảnh nơi CEO làm việc như ngành nghề kinh doanh và sự phát triển khác nhau của nhân viên mà CEO đó lãnh đạo và quản lý trong quá trình đạt mục tiêu của mình.

Bên cạnh tố chất, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp mà đặc biệt là CEO cần có những kỹ năng quản trị nhất định để có thể tác động, lôi cuốn người khác đạt mục tiêu của doanh nghiệp. *Là người chèo lái con thuyền doanh nghiệp*, nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần biết sẽ đưa doanh nghiệp đi đâu, làm thế nào để đến được đích đó, do vậy **kỹ năng lãnh đạo** thể hiện ở việc xác định mục tiêu và quản lý quá trình thực hiện mục tiêu như đào tạo và phát triển nhân viên dưới quyền là quan trọng nhất. *Với vai trò là người đại diện của doanh nghiệp* có tiếng nói với khách hàng, trước cộng đồng và phải làm việc với các đối tác khác nhau, lắng nghe và thấu hiểu những mong đợi của đối tác cũng như thuyết phục

đối tác, nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần có **kỹ năng giao tiếp và kỹ năng thuyết trình** tốt. Với vai trò là người ra quyết định để giải quyết các vấn đề trong kinh doanh, giải quyết các mâu thuẫn về chính trị cũng như mâu thuẫn lợi ích giữa các đối tác thì nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần có **kỹ năng giải quyết vấn đề** tốt. Với vai trò là người thường xuyên khởi xướng sự thay đổi để giúp doanh nghiệp ngày càng hoàn thiện hơn thì nhà lãnh đạo cần có **kỹ năng quản lý sự thay đổi**. Với vai trò là cầu nối để có thể tập hợp được mọi nguồn lực của tổ chức trong đó nguồn lực con người là quan trọng nhất thì nhà lãnh đạo cần có **kỹ năng xây dựng những nhóm làm việc hiệu quả**....Có rất nhiều kỹ năng mà nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần có. Trong giáo trình này, tác giả nhấn mạnh một số kỹ năng quan trọng như kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng xây dựng nhóm làm việc hiệu quả, kỹ năng quản lý sự thay đổi. Mỗi kỹ năng được viết thành một chuyên đề và chú trọng đến các quan điểm, cách thức phát triển và hoàn thiện kỹ năng. Chương 1 sẽ nhấn mạnh kỹ năng lãnh đạo và các quan niệm khác nhau về lãnh đạo.

1.2. Định nghĩa và đặc trưng cơ bản của lãnh đạo:

Có rất nhiều quan niệm và những cách định nghĩa khác nhau về lãnh đạo. Mỗi quan niệm có những cách tiếp cận khác nhau về lãnh đạo và vai trò của một người lãnh đạo. Theo Ken Blanchard (1961), “Lãnh đạo là quá trình tạo ảnh hưởng đối với những người cùng làm việc và thông qua họ đạt được các các mục tiêu đã đặt ra trong một môi trường làm việc tốt”. Còn theo Szilagyi và Wallace (1983) lại cho rằng “Lãnh đạo là mối liên hệ giữa hai người trở lên trong đó một người cố gắng ảnh hưởng đến người kia để đạt được một hay một số mục đích nào đó”. Theo quan điểm của các học giả phương Đông thì “Lãnh đạo là thu phục nhân tâm”.

Có thể đưa ra nhiều hơn nữa những quan niệm khác nhau về Lãnh đạo. Tuy nhiên, dù lãnh đạo được định nghĩa theo cách nào đi nữa thì đều khẳng định lãnh đạo có những đặc trưng cơ bản như sau:

- Lãnh đạo thể hiện mối quan hệ giữa người với người chứ không phải là mối quan hệ giữa người với một công việc cụ thể nào đó. Hay nói cách khác, nếu một người làm việc độc lập và không liên quan đến bất kỳ một người nào khác thì sẽ không có hoạt động Lãnh đạo. Nói đến lãnh đạo là nói đến mối quan hệ của người lãnh đạo và người bị lãnh đạo.

- Lãnh đạo thể hiện một sự tác động, gây ảnh hưởng và lôi cuốn người khác. Đây là một đặc trưng hết sức quan trọng của lãnh đạo. Cụ thể là khi có ít nhất hai người trở lên cùng làm việc và có mối quan hệ với nhau, nếu một người có tác động đến người khác, gây ảnh hưởng đến hành vi làm việc của người khác như lôi cuốn, động viên người khác làm việc nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra thì có hoạt động lãnh đạo.

- Sự tác động, ảnh hưởng và lôi cuốn người khác của Lãnh đạo mang tính tự nguyện, không ép buộc. Điều này có nghĩa là người bị lãnh đạo sẽ bị lôi cuốn và sẵn sàng làm việc vì chính lợi ích của bản thân mình. Người bị ảnh hưởng sẽ tự giác làm việc chứ không phải bị bắt buộc vì họ thấy hài lòng vì được đáp ứng nhu cầu của cá nhân khi thực hiện công việc như nhu cầu phát triển nghề nghiệp, nhu cầu thăng tiến hoặc nhu cầu được tôn trọng...

1.3. Phân biệt Lãnh đạo và Quản lý:

Khi nói Lãnh đạo là quá trình gây ảnh hưởng đến người khác nhằm đạt được mục đích đã đề ra thì Lãnh đạo và Quản lý có phải là một không? *Quản lý cũng là quá trình đạt được mục đích đề ra thông qua người khác*". Vậy, sự khác nhau giữa Quản lý và Lãnh đạo ở đây là gì? Có thể khẳng định rằng người lãnh đạo doanh nghiệp ở các cấp khác nhau đều phải thực hiện 2 vai trò đó là vai trò Lãnh đạo và vai trò Quản lý. Hya nói cách khác, Lãnh đạo và Quản lý là 2 vai trò quan trọng của một nhà quản lý, một người lãnh đạo trong tổ chức dù người đó là Chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc hay là cán bộ quản lý cấp trung, hoặc tổ trưởng trong một doanh nghiệp. Tuy nhiên vai trò này có phạm vi và mức độ khác nhau đối với các nhà quản lý ở cấp độ khác nhau trong doanh nghiệp tùy thuộc vào loại hình kinh doanh và mô hình tổ chức của từng doanh nghiệp. Cùng là đạt mục tiêu thông qua người khác nhưng cách thức đạt được mục đích thông qua người khác khi thực hiện vai trò Lãnh đạo sẽ khác với cách thức đạt mục tiêu thông qua người khác khi thực hiện vai trò Quản lý.

Khi thể hiện vai trò Quản lý, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp ở các cấp thường đạt được kết quả thông qua người khác nhờ các hoạt động sau:

- Xác định chi tiết các việc cần phải làm. Nói một cách chi tiết hơn là với vai trò quản lý, nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ liệt kê rõ ràng các bước công việc mình cần phải làm là gì, bao giờ phải xong.

- Giao việc cho nhân viên một cách chi tiết. Cụ thể là giao việc cho nhân viên và yêu cầu họ làm theo đúng cách, đúng qui trình mà mình muốn? làm khi nào và thực hiện công việc đó ở đâu? Khi nào cần hoàn thành?.

- Theo dõi, giám sát việc thực hiện công việc. Khi bắt đầu công việc thì cần thường xuyên kiểm tra, giám sát chặt chẽ cách thức làm việc của nhân viên để có thể phát hiện ra các sai sót và kịp thời điều chỉnh. Nếu có vấn đề gì đó nảy sinh hoặc các điều kiện làm việc thay đổi thì phải sắp xếp và bố trí lại nguồn lực. Khi nhân viên cấp dưới không hoàn thành công việc được giao, cần áp dụng những hình thức kỷ luật phù hợp và ngược lại, khi công việc được hoàn thành một cách tốt đẹp thì nhân viên sẽ được khen thưởng.

Với vai trò Lãnh đạo, việc "đạt được mục tiêu thông qua người khác" nhờ thực hiện những hoạt động sau:

- Làm rõ các mục tiêu phát triển của của doanh nghiệp và truyền đạt mục tiêu đó cho cấp dưới. Giúp cho cấp dưới hiểu rõ mục tiêu chung và chỉ cho cấp dưới những mối quan hệ mật thiết giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của mỗi cá nhân, qua đó tạo động lực làm việc và mục tiêu phấn đấu cho cấp dưới.

- Thừa nhận các nhu cầu của cấp dưới. Chủ động tìm hiểu và nhạy cảm với các mong muốn của cấp dưới. Tôn trọng các nhu cầu của cấp dưới và định hướng nhu cầu của cấp dưới một cách chủ động khi cần thiết.

- Tạo điều kiện giúp cấp dưới thoả mãn mong muốn cá nhân thông qua việc đạt được mục tiêu đã đề ra của tổ chức. Để làm được điều này cần phải tạo ra được các nhu cầu khác nhau cho cấp dưới và thường kịp thời cho các nỗ lực của cấp dưới. Thừa nhận những sự đóng góp của cấp dưới trong việc đạt được mục tiêu chung.

- Truyền cảm hứng làm việc cho cấp dưới và luôn tạo được nhu cầu thay đổi, nhu cầu phấn đấu cho cấp dưới thông qua các mục tiêu phát triển và đổi mới của tổ chức, của doanh nghiệp.

- Đào tạo, kèm cặp và phát triển nhân viên dưới quyền. Hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc, hỗ trợ và tư vấn cho nhân viên hoàn thành công việc, giao quyền phù hợp để nhân viên làm việc, không làm thay nhân viên. Cho nhân viên cơ hội để phát triển nghề nghiệp. Xây dựng đội ngũ nhân viên dưới quyền tinh nhuệ và chuyên nghiệp.

Như vậy, Lãnh đạo và Quản lý có những sự khác nhau hết sức rõ ràng. Nói đến vai trò **Quản lý** người ta thường nói đến việc duy trì những sự ổn định và trật tự trong tổ chức thông qua giám sát. Hay nói cách khác, để đạt được mục tiêu đề ra, **Quản lý** dựa vào việc sử dụng một hệ thống các qui định, các chính sách, các thủ tục đã được ban hành, còn **Lãnh đạo** lại đạt được mục tiêu dựa trên sự động viên, lôi kéo và khuyến khích người khác làm việc một cách tự nguyện. Và như vậy, **Quản lý** sẽ duy trì sự ổn định trong tổ chức trong khi **Lãnh đạo** lại luôn hướng tới sự phát triển và tạo ra những đổi mới trong tổ chức. Các nhà quản lý nhấn mạnh đến việc “**Làm đúng**”. Trong khi đó, Lãnh đạo là “**Làm những cái đúng**”. Có nghĩa là Lãnh đạo đạt được kết quả thông qua người khác nhờ việc định rõ mục tiêu còn Quản lý thì cụ thể hoá các mục tiêu đó thành những bước đi cụ thể. Phân công công việc cụ thể cho nhân viên cấp dưới là vai trò Quản lý nhưng phân công **ĐÚNG NGƯỜI ĐÚNG VIỆC** là vai trò Lãnh đạo.

Lãnh đạo và Quản lý khác nhau như vậy nhưng đều là hai vai trò của nhà quản lý, nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp. Có người đặt câu hỏi trong doanh nghiệp, ai sẽ là người có vai trò lãnh đạo nhiều hơn và ai là người có vai trò quản lý nhiều hơn? Câu hỏi này hoàn toàn không dễ trả lời nếu chúng ta không đặt trong một ngữ cảnh cụ thể, một doanh nghiệp cụ thể nào đó. Nhưng, có thể nói rằng, dù trong hoàn cảnh nào thì tất cả các cấp quản lý doanh nghiệp đều vừa có vai trò Lãnh đạo và vừa có vai trò Quản lý. Hay nói cách khác, bất kỳ nhà quản lý ở cấp độ nào đều có cả hai vai trò là vai trò Lãnh đạo và vai trò

quản lý. Khi nhà quản lý đưa ra các định hướng và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp hoặc đang động viên Cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp làm việc thì lúc đó họ đang thực hiện vai trò Lãnh đạo. Còn khi nhà quản lý doanh nghiệp cụ thể hoá mục tiêu thành các hoạt động cụ thể, phân công công việc cho từng người trong DN và giám sát việc thực hiện công việc của mọi người thì họ đang thực hiện vai trò Quản lý. Điều quan trọng là các nhà quản lý doanh nghiệp phải xác định rõ mình đang đóng vai trò gì trong mỗi một công việc nhất định. Vai trò Lãnh đạo và vai trò Quản lý của một cán bộ quản lý được thể hiện rất rõ thông qua các loại công việc khác nhau như trong bảng sau:

Vai trò Lãnh đạo	Vai trò Quản lý, giám sát
<ul style="list-style-type: none"> - Đưa ra các định hướng, mục tiêu phát triển - Tạo động lực làm việc và mục tiêu phấn đấu cho nhân viên - Hỗ trợ, kèm cặp và Giao quyền cho nhân viên - Đánh giá và thừa nhận sự đóng góp của nhân viên - Khởi xướng quá trình đổi mới của doanh nghiệp - Đặt ra và trả lời câu hỏi: <i>làm thế nào cho tốt hơn?</i> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Cụ thể hoá các mục tiêu và hướng phát triển thành các bước đi cụ thể - Lập Kế hoạch chi tiết - Kiểm tra giám sát - Tổ chức điều phối công việc hàng ngày - Tiến hành khen thưởng và kỷ luật nhân viên - Duy trì sự ổn định trong tổ chức - Đặt ra và trả lời câu hỏi: <i>Điều này đã đúng chưa?</i> - ...

Bảng 1.1: So sánh sự khác nhau giữa Quản lý và Lãnh đạo

Tình huống nhỏ: Câu chuyện của ông Khải

Ông Khải hiện đang là giám đốc một chi nhánh của Công ty Xuất nhập khẩu nông sản thực phẩm M tại Hậu Giang. Ông Khải rất mong muốn được đề bạt làm phó giám đốc phụ trách kinh doanh của Công ty thay cho ông Hồng sắp về hưu để được chuyển về công tác tại thành phố HCM. Là một người ở độ 42 tuổi, ông Khải có tính cách mạnh mẽ, rất năng nổ, nhiệt tình, tháo vát trong công việc. Đồng thời, ông cũng là một người quyết đoán, và chăm chỉ làm việc. Phần lớn mọi công việc trong chi nhánh đều do ông trực tiếp điều hành, thực hiện. Thu nhập của cán bộ, công nhân viên trong chi nhánh cao và ổn định. Mặc dù ông Khải là người nóng tính và gia trưởng nhưng mọi người trong Công ty đều quý trọng ông và yên tâm khi làm việc tại chi nhánh do ông lãnh đạo. Công việc của chi nhánh luôn luôn hoàn thành tốt đẹp. Tuy nhiên khi ông Khải đi vắng, những cán bộ, nhân viên khác, kể cả phó giám đốc chi nhánh đều không biết giải quyết các công việc ra sao. Mọi công việc quan trọng đều phải gác lại chờ ông Khải về giải quyết.

Nhiều cán bộ trong Công ty nghĩ rằng ông Khải rất xứng đáng và phù hợp với cương vị phó giám đốc Công ty. Tuy nhiên, ông Bắc, giám đốc Công ty lại cho rằng ông Khải không phù hợp với cương vị đó. Theo ông Bắc:

- Ông Khải không biết cách sử dụng và phát triển năng lực của nhân viên trong chi nhánh, suy ra ông Khải cũng khó có thể sử dụng và phát triển năng lực của cán bộ, nhân viên Phòng Kinh doanh.

- Với phong cách làm việc ôm đồm, độc đoán, gia trưởng; ở cương vị lãnh đạo cấp cao trong Công ty, công việc phức tạp và khó khăn hơn nhiều, ông Khải sẽ dễ dàng bị suy sụp về thể lực và thất bại.

- Công ty chưa tìm được người thay thế ông Khải ở cương vị giám đốc chi nhánh Hậu Giang. Nếu ông Khải trở thành phó giám đốc kinh doanh của Công ty, những điều tương tự như ở chi nhánh Hậu Giang cũng có thể xảy ra, và Công ty không thể chấp nhận các may rủi trong kinh doanh khi vắng ông.

Vì vậy ông Bắc đã đề nghị bổ nhiệm ông Dân, trưởng Phòng Kế hoạch của Công ty, làm phó giám đốc kinh doanh.

Câu hỏi thảo luận:

1. Hãy nhận xét gì về quan điểm lãnh đạo của ông Khải và ông Bắc?
2. Ông Khải cần làm gì để có thể trở thành nhà lãnh đạo giỏi?
3. Bài học gì rút ra từ tình huống này?

1.4. Những cách tiếp cận khác nhau về lãnh đạo

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau, mỗi cách tiếp cận đưa ra một quan điểm khác nhau. Có người cho rằng Lãnh đạo là tập trung mọi sự chú ý cho công việc, có ý kiến lại cho rằng Lãnh đạo là phải chú ý đến mọi người trong nhóm. Có quan điểm lại cho rằng Lãnh đạo là phải biết quyết đoán và ra quyết định, còn có quan điểm lại cho rằng lãnh đạo là phải hoà đồng với tập thể và biết lắng nghe và khuyến khích mọi người cho ý kiến.Tuy nhiên, tất cả các quan điểm khác nhau đó đều xuất phát từ 3 cách tiếp cận cơ bản đó là (i) Lý thuyết con người vĩ đại; (ii) Lý thuyết về các đặc tính cá nhân; và (iii) Lý thuyết về lãnh đạo theo hoàn cảnh.

1.4.1. Lý thuyết về người lãnh đạo vĩ đại.

Đây có thể là lý thuyết sớm nhất trong các lý thuyết về người lãnh đạo. Lý thuyết này cho rằng khả năng lãnh đạo có được là do bẩm sinh chứ không phải do rèn luyện mà có. Người lãnh đạo là người khi sinh ra đã được trời phú cho các tố chất Lãnh đạo, đó là các tố chất khiến người ấy luôn có sự lôi cuốn người khác, có khả năng cống hiến và sự sáng suốt nổi bật lên và dù thế nào đi nữa, người đó sẽ gánh vác trách nhiệm lãnh đạo. Theo lý thuyết này, người lãnh đạo là các “Vĩ nhân”, các “Nhân vật xuất chúng” với những đặc tính bẩm sinh nổi trội hơn hẳn các cá nhân khác trong xã hội đương thời. Lý

thuyết này tập trung mọi sự chú ý vào cá nhân của người lãnh đạo, mà không quan tâm đến hoàn cảnh bên ngoài. Đây chính là điểm mà bị nhiều người phê phán nhất. Vì trên thực tế muốn lãnh đạo thành công còn phải hiểu rõ hoàn cảnh môi trường bên ngoài, hiểu rõ đối tượng lãnh đạo và điều kiện thực hiện quá trình lãnh đạo của mình.

1.4.2. Lý thuyết về các đặc tính cá nhân của Người Lãnh đạo.

Gần giống như lý thuyết về “Người lãnh đạo vĩ đại”, lý thuyết này cho rằng hầu hết các nhà lãnh đạo có những nét chung hay nói cách khác là có các đặc tính cá nhân riêng có của người lãnh đạo khác với các cá nhân khác trong xã hội. Những đặc tính cá nhân này có thể ảnh hưởng đến sự thành công của người lãnh đạo. Sự khác nhau duy nhất của lý thuyết này với lý thuyết “Con người vĩ đại” là các học giả của trường phái lý thuyết này không cho rằng các những nét đặc trưng của nhà lãnh đạo chỉ nhất thiết là do bẩm sinh mà có, mà có thể còn do học tập và rèn luyện mà nên. Có nghĩa là, để trở thành một nhà lãnh đạo, cần phải có những đặc tính cá nhân nhất định. Nếu ai muốn trở thành nhà lãnh đạo cần phải rèn luyện, học tập để có các tố chất đó. Và như vậy, có thể dạy một nhóm người để họ trở thành nhóm các nhà lãnh đạo.

Lý thuyết này được phát triển dựa trên việc nghiên cứu các vai trò khác nhau của từng cá nhân trong một nhóm nhất định. Các học giả đã cho rằng, bất kỳ một nhóm nào cũng có những mục tiêu phát triển hiệu quả riêng của nhóm và người lãnh đạo nhóm sẽ có vai trò đoàn kết mọi người trong nhóm, tạo ra sự “cộng hưởng” giữa các điểm mạnh khác nhau của từng thành viên trong nhóm để đưa nhóm đến thành công. Và như vậy, mỗi thành viên trong nhóm đều cần có nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể, có quyền làm việc và đưa ra ý kiến đóng góp, có quyền được đào tạo và nhận thưởng khi nhóm thành công. Và người lãnh đạo nhóm lúc này phải là người đưa ra được các chính sách động viên, kiểm tra, đánh giá và kế hoạch làm việc rõ ràng để gắn lợi ích của nhóm với lợi ích của các thành viên trong nhóm.

1.4.3. Lý thuyết về lãnh đạo theo hoàn cảnh.

Trong khi các lý thuyết trên tập trung chủ yếu vào khai thác những đặc trưng cá nhân của người lãnh đạo, và cho rằng đó là yếu tố quyết định để một người có thể trở thành lãnh đạo, thì lý thuyết lãnh đạo theo hoàn cảnh lại có một cách nhìn tương đối khác. Lý thuyết này chú trọng nhiều hơn đến việc xác định những hành vi mà người lãnh đạo thể hiện trong từng hoàn cảnh và nghiên cứu những ảnh hưởng của chúng đối với mức độ hài lòng của nhân viên. Và một điều hết sức quan trọng là lý thuyết này dựa trên giả thuyết cho rằng trong các tình huống khác nhau đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có các phong cách lãnh đạo khác nhau. Cũng chính vì thế, các nhà lãnh đạo cần phải chú ý đến những thay đổi của môi trường xung quanh để có những hành vi lãnh đạo phù hợp. Do vậy mà những lý thuyết này phức tạp hơn vì chúng phải quan tâm đến 2 yếu tố. Thứ nhất là phải xác định những yếu tố nào của hoàn cảnh môi trường có ảnh hưởng đến hành vi

của người lãnh đạo. Và thứ hai, là phải chỉ ra mối quan hệ giữa người lãnh đạo và cấp dưới trong hoàn cảnh và môi trường nhất định của doanh nghiệp. Sau đây là một số trường phái quan trọng của lý thuyết Lãnh đạo theo hoàn cảnh:

- Lý thuyết dự phòng của Fiedler

Lý thuyết dự phòng của Fiedler xác định những hành vi (phong cách) của người lãnh đạo, sau đó xác định những yếu tố chủ yếu của hoàn cảnh gắn liền với phong cách lãnh đạo đó để đạt được hiệu quả. Bằng việc sử dụng những câu hỏi điều tra theo thang bậc đối với các đồng nghiệp, Fiedler định ra 2 phong cách lãnh đạo cơ bản: chú trọng đến công việc và chú trọng đến con người. Điều này đạt được bằng cách để cho cá nhân nghĩ đến một người đồng nghiệp mà họ không thích. Các cá nhân sau đó tả lại người đó theo các yếu tố, ví dụ: anh ta có hoà nhã hay không, làm việc với anh ta căng thẳng hay nhẹ nhàng thế nào... ý tưởng ở đây là cho dù anh ta là người mà những người khác không thích làm việc cùng, nhưng nếu anh ta được đánh giá ở thang bậc cao, thì điều đó chứng tỏ là anh ta rất chú trọng đến con người trong phong cách lãnh đạo. Sau đó Fiedler xác định những yếu tố cơ bản của hoàn cảnh mà ông cho là có tính quyết định xem một phong cách lãnh đạo nào đó có phù hợp không.

Đó là các yếu tố:

+ Mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên cũng như chất lượng của mối quan hệ đó.

+ Cơ cấu công việc: những đòi hỏi của công việc đã định trước ảnh hưởng như thế nào đến quyền hạn của người lãnh đạo trong việc phân công và hướng dẫn cấp dưới làm việc.

+ Quyền lực từ vị trí: quyền lực do tổ chức qui định mà một người lãnh đạo phải chỉ đạo.

Quan điểm của Fiedler là khi mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên tốt, công việc được xác định rõ ràng và vị trí quyền lực của người lãnh đạo mạnh thì hoàn cảnh đó là thuận lợi cho người lãnh đạo sử dụng phong cách chú trọng đến công việc. Và điều ngược lại cũng đúng, khi mà mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên không thân mật, công việc không được xác định rõ ràng vị trí quyền lực của người lãnh đạo là không chắc chắn, thì đó là hoàn cảnh không thuận lợi cho người lãnh đạo và lúc này áp dụng phong cách lãnh đạo chú trọng đến công việc là phù hợp nhất. Thế nhưng trong thực tế lại có rất nhiều cách tổng hợp của các yếu tố trên, và như vậy có nhiều hoàn cảnh mà trong đó không thuận lợi hoặc cũng không bất lợi nhưng lại đòi hỏi phong cách lãnh đạo chú trọng nhiều hơn đến con người hoặc nhiều hơn đến công việc.

- Lý thuyết chu kỳ lãnh đạo.

Một trong những khó khăn của nhóm lý thuyết lãnh đạo theo hoàn cảnh là có rất nhiều các yếu tố mà người nghiên cứu có thể chú ý đến và cho rằng chúng quan trọng

trong việc xác định hiệu quả của phong cách lãnh đạo. Một ví dụ điển hình là trong lý thuyết chu kỳ cuộc sống, các nhà nghiên cứu cho rằng một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến phong cách lãnh đạo là trình độ phát triển của nhân viên. Trình độ phát triển của nhân viên dựa trên mức độ khuyến khích hoàn thành công việc của họ; phụ thuộc vào việc họ có sẵn sàng và tình nguyện nhận công việc và trách nhiệm hay không; và những kinh nghiệm và kiến thức mà họ có trong công việc. Ba yếu tố của độ chín chắn của nhân viên càng cao, thì phong cách lãnh đạo chú trọng đến con người lại càng phù hợp hơn.

Có thể khẳng định rằng không có phong cách lãnh đạo nào đúng cho mọi tình huống. Để có phong cách lãnh đạo phù hợp cần căn cứ vào 3 yếu tố như (1) Năng lực lãnh đạo và quản lý của bản thân người lãnh đạo; (2) Môi trường làm việc của tổ chức nơi diễn ra hoạt động lãnh đạo; (3) Trình độ phát triển của nhân viên dưới quyền (cá tính cá nhân, hiểu biết và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên. Các yếu tố này sẽ quyết định những phong cách lãnh đạo khác nhau trong từng hoàn cảnh cụ thể.

Năng lực lãnh đạo và quản lý của bản thân người lãnh đạo được thể hiện ở Kiến thức, Kỹ năng và khả năng cá nhân của người đó (phẩm chất và thể chất cá nhân). Cụ thể là:

- **Về kiến thức:** Để thực hiện tốt vai trò lãnh đạo của mình trong doanh nghiệp, các nhà quản lý cần am hiểu các kiến thức về lãnh đạo và quản lý, am hiểu tâm lý lãnh đạo để nhạy cảm với mong đợi của các đối tác, am hiểu các kiến thức liên quan đến kinh tế, chính trị xã hội và dự báo xu thế phát triển ..

- **Về kỹ năng:** Kỹ năng quan trọng nhất giúp các nhà quản lý làm tốt vai trò lãnh đạo là (1) nhóm các kỹ năng cá nhân như giải quyết vấn đề, quản lý bản thân, quản lý thời gian và (2) nhóm kỹ năng gây ảnh hưởng tác động đến người khác bao gồm kỹ năng lãnh đạo nhóm, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng quản lý sự thay đổi.

- **Khả năng cá nhân:** Bao gồm thể chất tốt và các Phẩm chất cá nhân thể hiện khả năng khơi dậy niềm tin ở người khác. Đó là người có chuẩn mực đạo đức hành vi ở mức cao và luôn là tấm gương cho những người khác noi theo. Các phẩm chất thường được kể đến của người Lãnh đạo là Đáng tin cậy và không bao giờ khiến tập thể thất vọng; Chính trực; Công bằng không thiên vị; Biết lắng nghe và không lấn lướt mọi người trong mọi cuộc thảo luận; Nhất quán và không bẻ cong các giá trị theo hoàn cảnh; Quan tâm đến người xung quanh một cách chân thành, yêu quý và hoà đồng với mọi người; Luôn tin tưởng vào tập thể, sẵn sàng trao quyền hạn và trách nhiệm cho tập thể; Đánh giá công trạng đúng người; Luôn sát cánh với tập thể trong lúc khó khăn; Cung cấp thông tin kịp thời. Trong tất cả các phẩm chất cá nhân của người Lãnh đạo thì tính kiên định và sự quan tâm đến người khác là hai phẩm chất hết sức quan trọng bởi vì tất cả những ai làm lãnh đạo cũng cần vượt qua những khó khăn và trở ngại trong công việc nếu không có tính kiên định và không làm việc với tốt người khác thì không thể thành công được. Những người lãnh đạo chuyên quyền chỉ quan tâm đến lợi ích của chính bản thân mình và không quan

tâm đến người khác sẽ khó có thể lôi cuốn được người khác và trở thành người lãnh đạo thực sự. Mức độ thành công của người lãnh đạo sẽ được quyết định rất nhiều bởi việc những người xung quanh đánh giá về khả năng và cách hành xử của họ.

Trình độ phát triển của nhân viên được phản ánh bằng mối quan hệ giữa hành vi thái độ làm việc của nhân viên và năng lực của nhân viên. Trong đó, hành vi thái độ làm việc của nhân viên chính là sự nhiệt huyết làm việc và tự tin khi làm việc. Năng lực làm việc của nhân viên quan trọng nhất là hiểu biết về công việc được giao và mức độ thành thạo trong công việc đó. Ta có công thức đánh giá trình độ phát triển của nhân viên như sau:

$$D = \text{Năng lực làm việc} * \text{Hành vi thái độ làm việc}$$

Việc đánh giá trình độ phát triển của nhân viên và lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp với từng nhân viên được thực hiện theo các bước sau:

- *Bước 1:* Phân tích công việc để xác định yêu cầu về kiến thức, kỹ năng để thực hiện một công việc của thể bằng cách trả lời câu hỏi: Để thực hiện công việc cụ thể cần kiến thức, kỹ năng gì? ở mức độ nào?

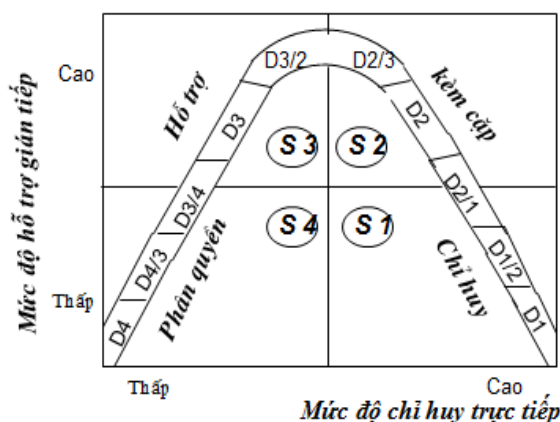
- *Bước 2:* So sánh giữa năng lực làm việc của một nhân viên cụ thể với yêu cầu cần có khi thực hiện công việc đó. Nếu thực tế cao hơn yêu cầu công việc thì ta đi theo hướng cao (C) và nếu thực tế thấp hơn mức độ yêu cầu thì đi theo hướng (T) (như hình vẽ 4.3 dưới đây)

- *Bước 3:* Xác định trình độ phát triển nhân viên để lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp. Trình độ phát triển nhân viên có thể đi từ D1/2 đến D4 (như hình 4.3)

Hiểu biết về Công việc	Kỹ năng làm việc	Nhiệt huyết Làm việc	Sự tự tin	TĐPT
Cao	C	C	C	D4
			T	D3/4
		C	D3/4	
		T	D3	
		C	D3/2	
	T	C	C	D3/2
			T	D2/3
		C	D2	
		T	D1/2	
		C	D1/2	
Thấp	C	C	C	D2/1
			T	D2
		C	D1	
	T	C	C	D1/2
			T	D2/1
		T	D2	

Hình 1.3: Ma trận đánh giá trình độ phát triển nhân viên

Sau khi đánh giá trình độ phát triển của nhân viên, ta sẽ căn cứ vào trình độ phát triển của nhân viên để lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp đối với từng nhân viên. Tùy vào trình độ phát triển của nhân viên, có thể lựa chọn các phong cách lãnh đạo khác nhau tùy thuộc trình độ phát triển nhân viên theo bảng 4.4 dưới đây:



Bảng 4.4. Phong cách lãnh đạo dựa trên trình độ phát triển nhân viên

Theo cách lựa chọn này thì có thể có 8 phong cách lãnh đạo khác nhau tùy thuộc vào mức độ chỉ huy trực tiếp và mức độ hỗ trợ gián tiếp như sau:

- + Nếu trình độ phát triển nhân viên ở D1 và D1/2 thì dùng phong cách chỉ huy trong đó mức độ chỉ huy ở D1 cao hơn đối với người có trình độ ở D1/2
- + Nếu trình độ phát triển nhân viên ở D2/1 thì vừa chỉ huy vừa kèm cặp
- + Nếu trình độ phát triển nhân viên ở D2 thì kèm cặp
- + Nếu trình độ phát triển nhân viên ở D2/3 thì kèm cặp trước và hỗ trợ sau
- + Nếu trình độ phát triển nhân viên ở D3/2 thì hỗ trợ trước, kèm cặp sau
- + Nếu trình độ phát triển nhân viên ở D3 thì hỗ trợ
- + Nếu trình độ phát triển nhân viên ở D3/4 thì hỗ trợ trước, phân quyền sau
- + Nếu trình độ phát triển ở D4/3 và D4 thì phân quyền, trong đó mức độ phân quyền của D4 cao hơn mức độ phân quyền của D3/4

Các phong cách lãnh đạo trên đây bị chi phối bởi 4 hoạt động chính của người lãnh đạo, đó là:

- Chỉ huy (S1): là hoạt động cầm tay chỉ việc, ra từng mệnh lệnh và giám sát chặt chẽ việc thực hiện các công việc đó. Hoạt động này thể hiện mức độ chỉ huy trực tiếp cao và mức độ hỗ trợ gián tiếp thấp. Hoạt động này thường áp dụng đối với nhân viên có sự nhiệt tình cao và năng lực làm việc thấp.

- Kèm cặp, đào tạo (S2): Là cung cấp thêm kiến thức kỹ năng cho nhân viên, giải thích từng bước thực hiện công việc và giúp nhân viên từng bước trải nghiệm khi bắt đầu công việc mới. Hoạt động này thể hiện mức độ chỉ huy trực tiếp cao và hỗ trợ gián tiếp cao và thường được áp dụng đối với đội ngũ nhân viên có thái độ và nhiệt tình làm việc cao và thiếu kiến thức, kỹ năng để làm việc.

- Hỗ trợ và tư vấn (S3): là hoạt động cung cấp thêm điều kiện để hỗ trợ nhân viên làm việc tốt như cung cấp thêm thông tin, hỗ trợ giới thiệu các mối quan hệ, tạo thêm cơ hội để trải nghiệm nhằm nâng cao sự thành thạo trong công việc, đưa ra những lời tư vấn về giải pháp hoặc cải thiện điều kiện cơ sở vật chất để giúp nhân viên có môi trường làm việc tốt hơn. Hoạt động này thường áp dụng đối với đội ngũ nhân viên nhiệt tình, có kiến thức nhưng kỹ năng làm việc chưa tốt, ít có điều kiện trải nghiệm và cần rèn luyện thêm về mức độ thành thạo trong công việc.

- Phân quyền (S4): là tăng thêm quyền hạn cho nhân viên để nhân viên có thêm trách nhiệm và quyền hạn giải quyết công việc. Mức độ phân quyền tùy thuộc tầm quan trọng và tính cấp bách của từng loại công việc cũng như từng nhân viên khác nhau. Phương pháp phân quyền chỉ nên áp dụng cho những nhân viên có thái độ làm việc tốt, có kiến thức và kỹ năng làm việc ở mức cao.

Môi trường làm việc được thể hiện ở các giá trị chung mà mọi người cùng chia sẻ tại nơi làm việc. Đó chính là các giá trị văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp chính là những giá trị Chân – Thiện – Mỹ mà các cá nhân trong doanh nghiệp cùng thừa nhận là đúng và làm theo. Những giá trị này được biểu hiện là các quy định, các nội qui mà mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng làm theo và nó chi phối các hành vi ứng xử giữa nhân viên với nhau, giữa cấp trên với cấp dưới, giữa khách hàng và các nhân viên trong doanh nghiệp.v.v...Giá trị văn hóa doanh nghiệp sẽ tạo ra môi trường làm việc hợp tác, chia sẻ hay cạnh tranh trong từng doanh nghiệp. Lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc hình thành và phát triển giá trị văn hóa doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Khi một thành viên trong doanh nghiệp có giá trị cá nhân trái với những giá trị văn hóa của doanh nghiệp thì người đó có thể lựa chọn là thay đổi mình để phù hợp với giá trị văn hóa của doanh nghiệp hoặc thay đổi văn hóa doanh nghiệp nếu đủ khả năng hoặc phải chấp nhận từ bỏ doanh nghiệp để tìm một môi trường làm việc mới.

TÌNH HUỐNG: NGƯỜI QUẢN LÝ MỚI

Văn phòng đại diện của công ty T Phone của Anh ở Hà Nội chỉ có 10 người. Nhiệm vụ của văn phòng là giao dịch và phát triển khách hàng dùng điện thoại di động đường dài quốc tế cho công ty điện thoại di động T Phone ở phía Bắc Việt nam. Khi mới thành lập, văn phòng chỉ có 4 người. Trưởng văn phòng đại diện là ông Golden Smith, người Anh. Ông được công ty giao trách nhiệm khai phá thị trường ở phía Bắc Việt nam. Ông đến Hà nội và thuê một công ty tư vấn tìm người để tuyển chọn. Ông chọn được 3 người: hai nhân viên trẻ tuổi cùng tốt nghiệp khoa Công nghệ viễn thông trường đại học Bách khoa. Người đầu tiên là anh Tuấn 26 tuổi, sau khi tốt nghiệp Bách Khoa anh đã học tiếp cao học và hiện đã bằng thạc sỹ Quản trị Kinh doanh. Người kia trẻ hơn 1 tuổi, anh Hùng, đã có kinh nghiệm làm việc cho một công ty nhà nước được 4 năm. Người thứ ba là Huyền, một cô gái tốt nghiệp Đại học Ngoại ngữ ra trường cách đây hơn 3 năm. Cô cũng đã có 3 năm kinh nghiệm công tác trong một công ty nước ngoài ở thành phố Hồ Chí Minh mới chuyển ra Bắc làm việc. Tất cả họ còn rất trẻ và đầy nhiệt huyết.

Ông Smith phân công anh Tuấn phụ trách mảng khách hàng hòa mạng trả sau. Còn anh Hùng phụ trách các khách hàng lẻ trả trước, ... Còn cô Huyền phụ trách các công việc hành chính, kế toán và trực tổng đài điện thoại. Công việc tiến triển khá tốt khiến các mảng công việc đều trở nên quá lớn. Trong lúc đó, với sự phát triển nhanh của nền kinh tế Việt nam, nhu cầu về điện thoại quốc tế trong thành phố ngày càng lớn. Một loạt các công ty điện thoại di động ra đời. Các công ty này làm ăn đều có lãi. Hơn nữa số lượng các khách hàng nhỏ, mua thẻ ngày càng nhiều khiến anh Hùng không thể quản lý xuê. Thế là ông Smith quyết định tuyển thêm 2 nhân viên nữa.

Hai người mới được tuyển cũng là hai nam giới. Một người tốt nghiệp khoa công nghệ viễn thông cũng ở trường đại học Bách khoa, tên là Nam – 25 tuổi. Người kia tên Phước, có bằng thạc sĩ kỹ thuật ở nước ngoài về, nói tiếng Anh lưu loát, tính tình chín chắn và đã có 10 năm kinh nghiệm làm việc cả ở Việt nam và ở nước ngoài. Sau đó, do tình hình làm ăn đang thuận lợi, ông lại quyết định tuyển thêm 2 người trẻ tuổi nữa vào làm việc để khai thác những thị trường mà trước đây ông chưa kịp làm.

Năm nay, Công ty mẹ ở nước ngoài thi hành chính sách cắt giảm chi phí. Ông Smith phải rút về nước, và một người Việt nam sẽ lên thay ông. Trong các nhân viên hiện có, ông Smith nhận thấy rằng Tuấn là người có trình độ kỹ thuật nhất, và đó cũng là một ưu điểm khi thuyết phục các khách hàng lớn khi dùng dịch vụ của họ. Đây có lẽ cũng là một trong những nguyên nhân khiến số lượng khách hàng anh ký cao nhất trong văn phòng. Anh đồng thời cũng là người làm cho ông sớm nhất. Tuy nhiên, điểm yếu của anh ta là anh ta còn trẻ, chưa chín chắn. Hơn nữa, ông nhận thấy là các đồng nghiệp không thích anh ta lắm, bởi họ cho rằng anh ta luôn tìm cách chứng tỏ mình và chơi trội. Họ thậm chí còn cho rằng anh tìm đủ mọi cách cho ông biết về khả năng của mình, thậm chí còn rèm pha mọi người trước mặt ông để tự nâng mình lên. Ông cũng nhận thấy anh

không chia sẻ thông tin với đồng nghiệp. Còn có tin nói rằng nếu anh ta không được chỉ định làm trưởng đại diện thì anh sẽ bỏ công ty đi tìm việc khác.

Trước khi về nước, ông Smith đã ra 2 quyết định cuối cùng là tuyển thêm một nhân viên về phát triển mạng lưới dịch vụ khách hàng và quyết định đề bạt Tuấn làm trưởng đại diện của công ty tại Hà Nội. Người mới được tuyển cũng là một thanh niên trẻ tên là Hà, tốt nghiệp đại học Ngoại thương. Anh có kinh nghiệm làm việc marketing được 2 năm cho một công ty nước ngoài khác.

Sau khi ông Smith về nước, Tuấn bắt đầu công việc trưởng đại diện của mình. Công việc của mọi người vẫn tiến hành bình thường. Việc của trưởng nhóm theo Tuấn chẳng có gì là vất vả cả. Tuấn yêu cầu mọi người làm công việc của mình như cũ và không phân công lại công việc. Nếu cần thương thuyết các hợp đồng quan trọng thì đợi sếp ở Sài Gòn ra hoặc ở nước ngoài sang. Còn trong những trường hợp khác, thường Phước đại diện, vì anh ta trông chín chắn và có phong độ hơn cả.

Trong văn phòng, Tuấn phụ trách chung, và đồng thời anh ta cũng làm việc gần gũi với anh Hà, người nhân viên mới nhất. Vấn đề là không hiểu sao, đã sau 3 tháng làm việc mà anh Hà vẫn không thể bắt kịp với công việc. Anh đã rất chịu khó tiếp cận và tìm hiểu nhu cầu khách hàng, và khi cần anh ta đều thảo luận với Tuấn, thế nhưng công việc của anh chẳng chạy chút nào. Tìm hiểu kỹ, Tuấn nhận ra rằng dịch vụ khách hàng tại thời điểm này là hết sức cần thiết nhưng thật khó phát triển do chi phí lớn và chưa có chính sách rõ ràng của công ty mẹ.

Một vài lần khi sếp ở miền Nam ra làm việc với văn phòng tại Hà nội, Tuấn có thay mặt anh em báo cáo tình hình. Riêng trường hợp của Hà, Tuấn nhấn mạnh rằng mặc dù Hà đã có nhiều cố gắng nhưng không đem lại kết quả. Nhưng Tuấn cũng chưa hề có một đề nghị gì để giải quyết tình trạng này. Anh Hà tỏ ra chán nản vì cảm thấy khả năng của anh không được phát huy tại công ty và dường như mọi người cho rằng Anh chẳng làm được việc gì cả. Anh ta đang tìm việc làm tại một công ty khác. Hà phàn nàn với những người xung quanh là Tuấn đã tỏ ra quá tự hào so với Hà mỗi khi có sếp ở miền Nam hoặc ở nước ngoài tới. Anh ta vẫn chơi trội như trước, không chia sẻ thông tin với mọi người và không muốn giúp Hà trong công việc. Sau nhiều cố gắng và thành công, hiện nay anh Phước cũng chán nản vì Anh không được chỉ định làm nhóm trưởng mà phải làm nhân viên của Tuấn. Anh biết mình hơn Tuấn ở điểm gì, và kém ở điểm gì. Thế nhưng anh vẫn cho rằng làm cán bộ quản lý như Tuấn thì ai cũng làm được và Phước đã thực sự khó chịu khi phải làm nhân viên dưới quyền của một cán bộ quản lý như Tuấn. Phước đang tìm kiếm cơ hội để chuyển sang một công ty khác....

Câu hỏi thảo luận:

- 1. Đánh giá ưu nhược điểm của Tuấn với tư cách là người lãnh đạo*
- 2. Nếu là Tuấn, Anh/chị làm gì để trở thành người lãnh đạo hiệu quả*

Bài học gì có thể rút ra từ tình huống này

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân biệt sự khác nhau giữa vai trò lãnh đạo và vai trò quản lý của chủ doanh nghiệp
2. Các trường phái về lãnh đạo khác nhau như thế nào? Anh chị ủng hộ trường phái nào?
3. Để trở thành nhà lãnh đạo chuyên nghiệp cần năng lực gì?
4. Có những phong cách lãnh đạo nào?
5. Làm thế nào để đánh giá trình độ phát triển của nhân viên và chọn phong cách lãnh đạo phù hợp?
6. Phong cách lãnh đạo chỉ huy khác với phong cách lãnh đạo hỗ trợ ở điểm nào?
7. Phong cách lãnh đạo phân quyền được áp dụng cho những nhân viên nào? Khi áp dụng phong cách lãnh đạo phân quyền cần lưu ý những yếu tố nào? Vì sao?
8. CEO có vai trò gì trong doanh nghiệp? Các đối tác quan trọng của CEO là gì?
9. Để làm tốt vai trò đó, các CEO cần có những tố chất nào?

CHƯƠNG 2

KỸ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

MỤC TIÊU:

- Làm rõ qui trình giải quyết vấn đề
- Xác định các sai lầm thường xảy ra khi giải quyết vấn đề và các công cụ nhận diện, phân tích và lựa chọn vấn đề
- Phát triển năng lực giải quyết vấn đề hiệu quả

2.1. Vấn đề là gì?

Trong quá trình quản lý tại doanh nghiệp, các nhà quản lý thường hay nhận được những lời phàn nàn như:

- Vấn đề của tôi/đơn vị tôi hiện nay là **thiếu** cán bộ và nhân viên có năng lực;
- Vấn đề của tôi/đơn vị tôi là **thiếu** sự phối hợp giữa các bộ phận để làm việc hiệu quả
- Vấn đề của tôi/đơn vị tôi là qui trình làm việc **không** rõ ràng
- Vấn đề của tôi/đơn vị tôi là sự phát triển **quá nhanh** của hệ thống
- Vấn đề của tôi/đơn vị tôi là các chỉ tiêu về doanh thu do cấp trên giao **quá cao** so với năng lực hiện tại của đơn vị
-

Từ những lời phàn nàn trên, chúng ta có thể thấy Vấn đề bao giờ cũng được dùng để chỉ một sự “thiếu hụt” hay “vượt quá” mong đợi của một cá nhân/ một đơn vị nào đó. Do vậy, các nhà quản lý đã đưa ra một định nghĩa hết sức tổng quát về vấn đề như sau: “*Vấn đề là khoảng cách hay sự khác biệt giữa những gì chúng ta mong đợi và thực tế. Giải quyết vấn đề chính những cải thiện nhằm rút ngắn khoảng cách/hay sự khác biệt đó nhằm làm cho cuộc sống tốt đẹp hơn*”. Cần lưu ý là mọi khoảng cách kể cả những khoảng cách nảy sinh khi thực tế thấp hơn mong đợi được thể hiện bằng các từ “thiếu/chưa..” và những khoảng cách nảy sinh khi thực tế cao hơn cả mong đợi được thể hiện bằng các từ “quá, ...”. Có một số quan điểm khác lại đưa ra định nghĩa và coi vấn đề là một cái gì đó khó giải quyết, khó xử lý hoặc chưa được xử lý như mong đợi.

Trong thực tế quản lý có rất nhiều loại vấn đề khác nhau, có thể chia thành 3 loại vấn đề như:

- Các vấn đề có tính sai lệch hiện tại: đó là những gì xảy ra không giống như kế hoạch và dự định khiến các nhà quản lý cần có giải pháp giải quyết ví dụ như máy móc hỏng, thiếu nguyên liệu, thiếu nhân lực có đủ trình độ và kỹ năng làm việc, tỉ lệ nhân viên bỏ việc và rời bỏ công ty lớn....

- Các vấn đề cần hoàn thiện: là những gì liên quan đến việc cần phải hoàn thiện hơn trong tương lai để làm cho công việc tốt hơn, hiệu quả hơn ví dụ khi đầu tư mua thiết bị

mới sẽ dẫn đến nhu cầu cần đào tạo và nâng cao trình độ của công nhân sử dụng công nghệ mới; nhu cầu của khách hàng ngày càng khó tính và đa dạng đòi hỏi các dịch vụ cung cấp cần chuyên nghiệp hơn, hoàn thiện hơn...Các vấn đề mang tính chất tiềm tàng: đó là những gì sẽ có thể xảy ra trong tương lai và cần các nhà quản lý đưa ra một số giải pháp phòng ngừa ví dụ như sự thiếu hợp tác giữa các thành viên trong một phòng/ban; nhu cầu của thị trường ra tăng hoặc sự tăng trưởng quá nhanh của doanh nghiệp dễ dẫn đến nguy cơ vượt quá khả năng quản lý...

Trong 3 loại vấn đề trên, có vấn đề nào diễn ra mà không thể tiên đoán không? Trên thực tế không phải lúc nào các nhà quản lý cũng có thể dự đoán được một cách chính xác liệu có thể xảy ra những vấn đề gì trong tương lai do môi trường thay đổi ngày càng nhanh và khó lường. Những vấn đề khó dự đoán đó có thể được xếp loại vào các vấn đề tiềm tàng có tính chất rủi ro. Những vấn đề này thường xảy ra khi chúng ta giải quyết các vấn đề hiện tại và không lường hết được tác động của nó trong tương lai hoặc quá chủ quan và nhấn mạnh đến hiệu quả của giải pháp mà quên mất các kế hoạch ngăn chặn sao cho vấn đề cũ không lặp lại.

Giải quyết vấn đề và Ra quyết định thường hay được nhắc đến như những hoạt động song hành với nhau. Ở đây cần làm rõ giải quyết vấn đề và ra quyết định và một hay là hai khái niệm? Có những quan điểm sai lầm cho rằng giải quyết vấn đề và ra quyết định là một khái niệm vì muốn giải quyết vấn đề cần phải ra các quyết định. Trên thực tế, giải quyết vấn đề được hiểu là một quá trình làm rút ngắn các khoảng cách hoặc các sự khác biệt nhằm làm cho thực tế càng gần hơn với những điều mong ước của chúng ta. Quá trình đó bao gồm rất nhiều bước khác nhau và ở mỗi bước ta đều phải ra các quyết định. Như vậy, theo quan điểm này, quyết định có thể được coi là có tính thời điểm và nó hoàn toàn khác với quá trình giải quyết vấn đề.

2.2. Các cách tiếp cận trong giải quyết vấn đề và những nhân tố tác động

Có nhiều cách tiếp cận để giải quyết vấn đề khác nhau tùy thuộc vào phong cách của nhà quản lý và môi trường làm việc. Tuy nhiên, hai cách tiếp cận phổ biến và tổng quát nhất trong giải quyết vấn đề, đó là: (1) Tiếp cận giải quyết vấn đề một cách hệ thống, logic; và (2) Tiếp cận giải quyết vấn đề một cách sáng tạo và linh hoạt.

Khi tiếp cận và giải quyết vấn đề một cách hệ thống và logic, người ta coi giải quyết vấn đề như là một quá trình gồm nhiều bước hết sức chặt chẽ. Cách tiếp cận này đưa ra một khung logic cho quá trình giải quyết vấn đề nhưng đôi khi nó giảm tính sáng tạo và đổi mới. Cách tiếp cận thứ hai mang tính cảm tính hơn và có tính sáng tạo cao hơn. Mỗi cách tiếp cận đều chịu ảnh hưởng của những phong cách quản lý khác nhau phù hợp với các cá tính khác nhau của các nhà quản lý. Nếu các nhà quản lý có thể vận dụng tổng hợp cả hai cách tiếp cận thì quá trình giải quyết vấn đề sẽ rất có hiệu quả.

Quá trình giải quyết vấn đề bao giờ cũng có tính hai mặt. Các bước chặt chẽ của quá trình giải quyết vấn đề có thể coi như mặt kỹ thuật của giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, bên cạnh qui trình giải quyết vấn đề các nhà quản lý cần quan tâm đến các yếu tố con người hay còn gọi là mặt quan hệ của quá trình giải quyết vấn đề. Đó là các yếu tố liên quan đến con người trong quá trình giải quyết vấn đề như tâm lý tình cảm và cá tính của bản thân người giải quyết vấn đề và các cá nhân có liên quan đến quá trình giải quyết vấn đề, kiến thức kỹ năng và kinh nghiệm của họ. Bên cạnh đó, lợi ích của mỗi người trong quá trình giải quyết vấn đề là khác nhau do nhu cầu của các cá nhân rất khác nhau. Vì thế, quá trình giải quyết vấn đề có thể đem lại lợi ích cho người này nhưng có thể gây thiệt hại cho người khác, hoặc tác động của quá trình giải quyết vấn đề có thể được người này cho là tích cực và có ích thì người khác có thể coi là thiệt hại hoặc không có ích.

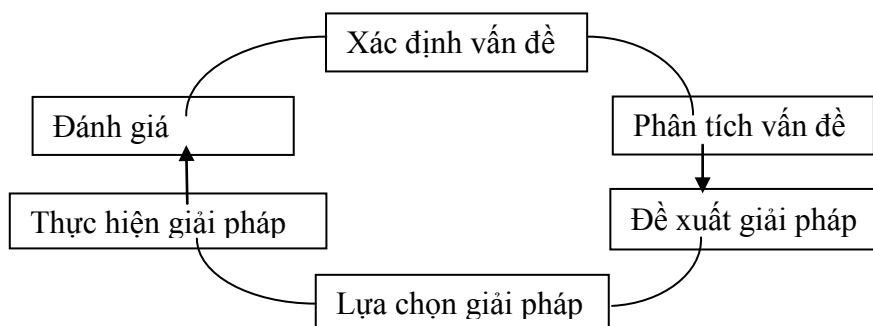
Như vậy, nhân tố đầu tiên ảnh hưởng đến quá trình giải quyết vấn đề sẽ liên quan đến bản thân người ra giải quyết vấn đề với các thói quen, phong cách quản lý và ra quyết định, phong cách thu thập thông tin... cũng như trình độ văn hoá và kinh nghiệm của cá nhân người quản lý đó. Bên cạnh đó, môi trường và mức độ phức tạp của môi trường cũng có tác động rất quan trọng đến quá trình giải quyết vấn đề và cách tiếp cận giải quyết vấn đề. Các yếu tố của môi trường có thể kể đến là môi trường tổ chức bao gồm văn hoá và các thể chế và các đặc điểm hoạt động của tổ chức đó và các yếu tố môi trường bên ngoài bao gồm thời điểm giải quyết vấn đề, các đặc tính kinh tế, xã hội và ngành nghề hoạt động của tổ chức. Trong điều kiện môi trường càng phức tạp và mức độ tác động của môi trường đến quá trình giải quyết vấn đề lớn, các nhà quản lý cần có sự sáng tạo hơn, linh hoạt hơn. Trong trường hợp này nên giảm bớt sự cứng nhắc và lập kế hoạch cứng nhắc cho quá trình giải quyết vấn đề. Trong trường hợp này không nên cầu toàn quá và phải hết sức nhạy bén với mọi sự thay đổi để có các ứng phó phù hợp một cách kịp thời. Ngược lại, điều kiện môi trường ổn định và khả năng dự đoán được những sự thay đổi cao thì nên lập kế hoạch cho quá trình giải quyết vấn đề và tuân thủ các bước của qui trình giải quyết vấn đề để hạn chế rủi ro.

Quá trình giải quyết vấn đề còn chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi cách thức giải quyết vấn đề là theo nhóm hay theo cá nhân. Nếu giải quyết vấn đề theo nhóm thì quá trình sẽ phức tạp hơn vì khó lấy được sự nhất trí trong nhóm hoặc cá tính, cách nhìn của các thành viên trong nhóm có nhiều sự khác biệt. Hơn thế nữa, các điểm mạnh của các thành viên trong nhóm giải quyết vấn đề có thể triệt tiêu cho nhau nếu chúng ta có một nhóm làm việc không hiệu quả và sự cộng tác trong nhóm kém. Tuy nhiên, giải quyết vấn đề theo nhóm sẽ có thể tạo ra một sự cộng hưởng tốt nếu có sự đoàn kết và hợp tác tốt, khai thác hết thế mạnh của các thành viên trong nhóm. Trong khi đó, giải quyết vấn đề theo cá nhân có thể nhanh hơn như sẽ rất có thể gặp các khó khăn về nguồn lực vì không có cá nhân nào giỏi mọi thứ và có thể làm tốt mọi lĩnh vực. Các nhà quản lý có thể đóng vai là

những cá nhân lãnh đạo nhóm tốt để có thể huy động và khai thác hết mọi thế mạnh của nhóm làm việc nhưng cũng phải có tính quyết đoán để có thể đưa ra những quyết định quan trọng khi phải đứng mũi chịu sào để giải quyết những vấn đề quan trọng của người lãnh đạo. Khi giải quyết vấn đề theo cá nhân thì kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm và thái độ, tâm thế của nhà quản lý là những nhân tố tác động đến hiệu quả của quá trình giải quyết vấn đề. Các nhân tố ngoại cảnh như môi trường và văn hoá tổ chức cũng có tác động không nhỏ đến phong cách lãnh đạo của nhà quản lý và quá trình giải quyết vấn đề trong tổ chức của họ.

2.3. *Quy trình và các bước giải quyết vấn đề*

Quy trình giải quyết vấn đề bao gồm 6 bước cơ bản là: (1) Xác định vấn đề, (2) Phân tích vấn đề, (3) đưa ra các giải pháp để giải quyết vấn đề, (4) lựa chọn các giải pháp, (5) tổ chức thực hiện giải pháp và (6) đánh giá việc thực hiện giải pháp và phát hiện ra vấn đề mới. Các nhà quản lý cần tìm hiểu nội dung chi tiết của từng bước giải quyết vấn đề để có thể phát triển kỹ năng của mình một cách hiệu quả nhất.



Bảng 2.1. Quy trình giải quyết vấn đề

2.3.1. *Xác định vấn đề:*

Xác định vấn đề là bước đầu tiên nhằm nhận ra sự tồn tại của vấn đề, chỉ ra vấn đề gì đang diễn ra và nó ảnh hưởng đến mình như thế nào hay nói cách khác, xác định xem vấn đề đó có phải là vấn đề của mình phải giải quyết hay không. Trong trường hợp khẳng định rằng vấn đề đó không phải là vấn đề của mình thì cách tốt nhất là chuyển vấn đề đó cho người khác có quyền lực và năng lực tốt hơn, chức năng phù hợp hơn để giải quyết.

Công cụ để xác định vấn đề là công cụ phân tích khoảng cách. Muốn phân tích được khoảng cách, ta cần đánh giá được thực trạng, liệt kê được các mong đợi và sắp xếp các mong đợi đó theo thứ tự ưu tiên rồi nhận diện khoảng cách giữa thực tế và những điều mong đợi.

Việc xác định vấn đề thường bị tác động bởi qui luật “tảng băng trôi”. Tức là những gì mình nhìn thấy được trên mặt nước hay còn gọi là bề nổi của vấn đề là hết sức nhỏ bé so với những gì còn ẩn dấu dưới nước như là phần sâu kín của vấn đề. Do đó, khi xác định vấn đề cần lưu ý tránh suy nghĩ theo một lối mòn, tránh những định kiến cá nhân và thái

độ tìm hiểu vấn đề một cách hời hợt hoặc quá dựa vào kinh nghiệm của bản thân đặc biệt trong điều kiện môi trường thay đổi nhanh như hiện nay. Muốn vậy, cần phải không ngừng nâng cao kiến thức, đổi mới tư duy và có những cách nhìn mới về một vấn đề tưởng như đã cũ. Cần lưu ý đến cách mô tả vấn đề theo những cách khác nhau, hình ảnh hoá vấn đề và cố gắng mô tả vấn đề càng đơn giản, rõ ràng, càng chính xác và có sức thuyết phục càng tốt.

Bài tập mô tả vấn đề

Bài tập mô tả vấn đề

Sau khi trao đổi với từng cá nhân, Hà quyết định họp thảo luận về bản kế hoạch do cô soạn thảo. Bản kế hoạch đã không đ- ợc đa số thống nhất trong cuộc họp. Anh Minh phản đối kịch liệt. Anh Nam vẫn nh- những ngày qua không nói gì. Bốn ng- ời ủng hộ ý t- ờng của kế hoạch nh- ng phản đối đòi phải thay đổi nhiều chi tiết trong bản kế hoạch. Một ng- ời vắng, ba ng- ời còn lại đề nghị họp bàn vào buổi khác sau khi mọi ng- ời chuẩn bị kỹ hơn. Sếp của Hà tham dự cuộc họp nh- ng không nói gì.

- *Hãy xác định vấn đề diễn ra trong cuộc họp và mô tả vấn đề đó!*
- *So sánh mô tả vấn đề của Anh/chị với với 9 câu mô tả vấn đề dưới đây để khẳng định câu mô tả vấn đề nào đúng và câu mô tả vấn đề nào sai*

STT		Đ	S	?
1-	Hà không nhận đ- ợc sự ủng hộ của đa số trong Cuộc họp			
2-	Anh Minh bắt đầu thể hiện sự đối kháng của mình với Hà			
3-	Bốn ng- ời ủng hộ ý t- ờng của bản kế hoạch là những thành viên ủng hộ Hà			
4-	Bốn ng- ời đó ch- a ủng hộ bản kế hoạch của Hà			
5-	Ba ng- ời phát biểu sau cùng là nhóm "trung dung"			
6-	Anh Nam vẫn không nói gì			
7-	Hà đã không biết cách tranh thủ sự ủng hộ của các thành viên trong cuộc họp			
8-	Anh Minh muốn thể hiện với Sếp tài năng của mình			
9-	Sếp của Hà không ủng hộ Hà trong tr- ờng họp này			

2.3.2. Phân tích vấn đề

Phân tích vấn đề là chỉ ra những nguyên nhân dẫn đến vấn đề đã được xác định trong bước mô tả vấn đề. Hay nói cách khác, khi phân tích vấn đề chúng ta phải trả lời được câu hỏi vì sao lại nảy sinh vấn đề đó? Đây là nguyên nhân quan trọng và cơ bản của vấn đề và sắp xếp mức độ quan trọng của các nguyên nhân đó.

Khi phân tích và xác định nguyên nhân của vấn đề ta có thể sử dụng các công cụ như (i) Sử dụng bảng “mô tả vấn đề”; (ii) Mô hình xương cá; (iii) phương pháp phân tích hai mặt đối lập; (iv) Quy luật 5 lần tại sao.

- **Bảng Mô tả vấn đề** là một công cụ giúp cho các nhà quản lý nhận diện rõ hơn về vấn đề đang tồn tại và dễ dàng chỉ ra nguyên nhân của vấn đề đó. Khi sử dụng bảng này ta sẽ phải trả lời các câu hỏi (5W và 1 H) như sau:

+ What : Vấn đề đó là gì? Một lần nữa diễn tả khoảng cách

+ Who và How : Vấn đề đó diễn ra như thế nào hay nói cách khác Vấn đề đó ảnh hưởng đến ai ? Ảnh hưởng như thế nào ? Vấn đề đó có lớn không ?

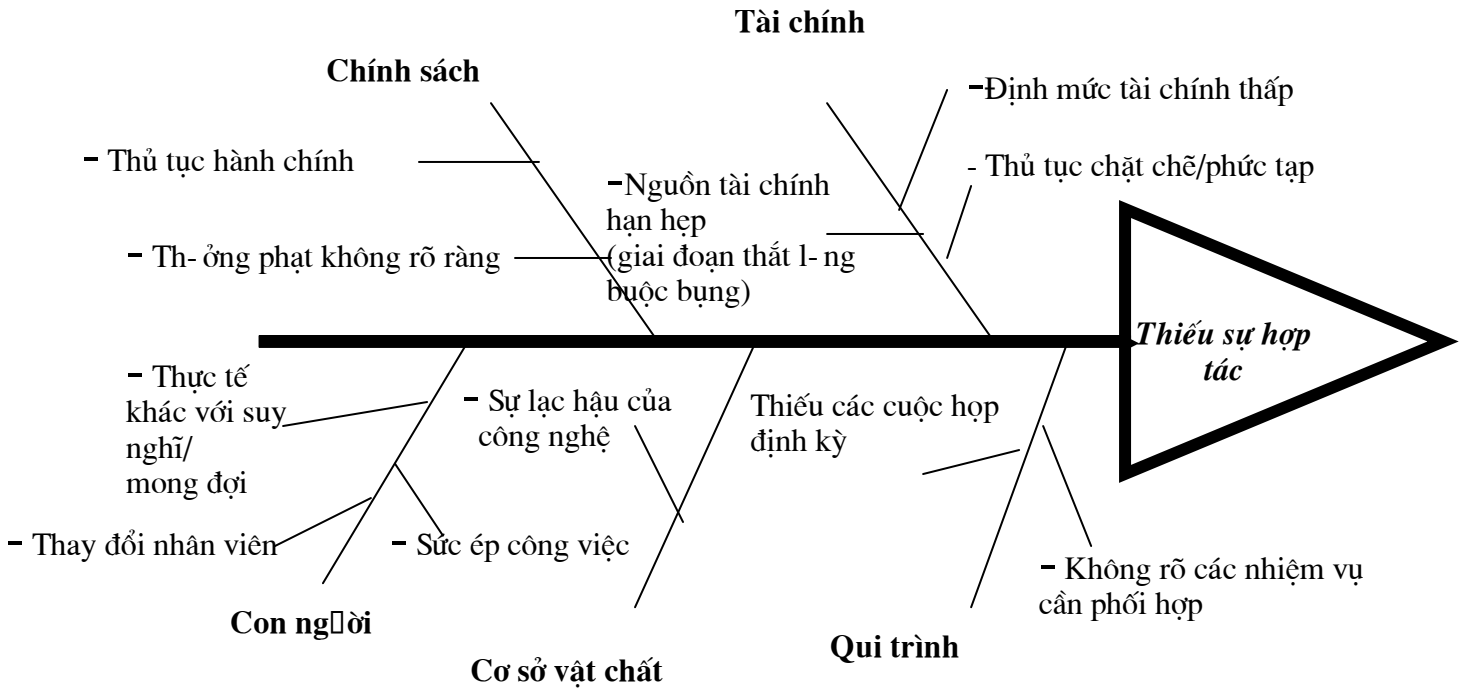
+ Where : Vấn đề đó diễn ra ở đâu? Có thường xuyên và tính lặp lại không ?

+ When : Vấn đề đó diễn ra khi nào? Nó được nhận ra lần đầu tiên là lúc nào ?

+ Why : Tại sao vấn đề đó diễn ra hay nguồn gốc của vấn đề đó là gì ?

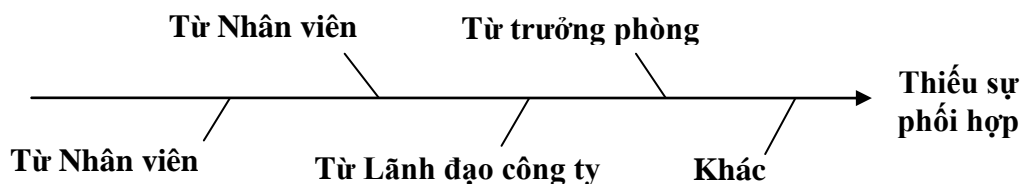
Bên cạnh việc trả lời các câu hỏi trên, các nhà quản lý có thể làm rõ hơn vấn đề bằng cách chỉ ra mức độ trầm trọng của vấn đề và chỉ ra những người có thể giúp mình giải quyết vấn đề đó cũng như những người được hưởng lợi từ việc giải quyết vấn đề đó. Hơn nữa, các nhà quản lý cũng cần làm rõ vấn đề đó có gì đặc biệt hơn và khác hơn so với các vấn đề khác hay không ? Để chỉ ra các nguyên nhân của vấn đề ta cần có thời gian thu thập thông tin và suy nghĩ thấu đáo, tránh vội vã và chủ quan khi đưa ra quyết định.

- **Mô hình xương cá** là coi vấn đề như xương sống của con cá và các nguyên nhân như là các xương sườn và xương rãnh của con cá nhằm khai thác các yếu tố khác nhau đưa đến việc xuất hiện vấn đề của mình. Ví dụ như sự thiếu hợp tác trong công việc là một vấn đề đang tồn tại trong doanh nghiệp của mình có thể coi đó là trục xương sống của con cá. Các nguyên nhân có thể là những điều liên quan đến nhân sự, tài chính, cơ chế chính sách, cơ sở vật chất, qui trình làm việc... Với mỗi yếu tố liên quan đó sẽ được coi như một xương sườn của con cá và việc cụ thể và chi tiết hơn các yếu tố này sẽ được thể hiện qua các xương rãnh của con cá như hình vẽ dưới đây:



Hình 2.2: Mô hình xương cá – Ví dụ 1

- **Phương pháp xem xét vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau** cũng là một trong các công cụ quan trọng hay được sử dụng trong phân tích vấn đề. Khi một vấn đề nảy sinh, mỗi một vị trí sẽ nhìn nhận vấn đề theo những góc nhìn khác nhau tùy thuộc những thông tin mà họ có và kiến thức, kinh nghiệm của họ. Do vậy, khi phân tích vấn đề các nhà quản lý cần khai thác ý kiến của những người có liên quan dưới những góc độ khác nhau để giải thích và tìm hiểu nguyên nhân của vấn đề. Để có thể khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến cần loại bỏ những hành vi áp đặt khi thảo luận và ghi tất cả các ý kiến lại trước khi đánh giá và phân tích. Đây cũng là một cách áp dụng phương pháp 360 độ trong phân tích và thu thập thông tin nhiều chiều. Khi nhìn vấn đề từ những góc độ khác nhau ta phải xác định được vấn đề đó ảnh hưởng đến ai? và người đó nhìn nhận và mô tả vấn đề như thế nào? cách mô tả vấn đề của họ khác mình ở chỗ nào? Có như vậy, vấn đề mới càng được làm sáng tỏ.



Hình 2.3: Mô hình xương cá khi nhìn vấn đề từ những nhóm đối tượng khác nhau

- Một phương pháp nữa có thể được dùng khi phân tích vấn đề đó là qui luật “**5 lần tại sao?**” phương pháp này giúp cho các nhà quản lý hiểu đến tận gốc của vấn đề khi trả lời các câu hỏi tại sao liên tiếp.

Ví dụ về cách sử dụng kỹ thuật câu hỏi Tại sao?

Giang mới được đề bạt từ kế toán cửa hàng lên cửa hàng trưởng cửa hàng K của một công ty Xăng dầu. Cửa hàng của cô có nhiệm vụ cung cấp xăng dầu cho dân cư tại địa bàn quận 4, thành phố HCM. Gần đây có nhiều khách hàng phàn nàn là các nhân viên CH không hòa nhã với khách hàng. Giang quyết định tìm hiểu các nhân viên trong CH xem tại sao lại có những lời phàn nàn nh vậy.

• *Lần 1: Giang hỏi - Vấn đề của CH chúng ta hiện nay là đang có quá nhiều lời phàn nàn của khách hàng về thái độ phục vụ*

○ NV1: Chúng tôi đã rất nỗ lực nhng khách hàng của chúng ta rất lộn xộn vào giờ cao điểm

• *Lần 2: Giang hỏi - Tại sao khách hàng lại lộn xộn vào giờ cao điểm*

○ NV2: Vì lúc đó khách hàng rất đông

• *Lần 3: Giang hỏi - Tại khách hàng đông mà nhân viên bán hàng lại không vui vẻ đón tiếp khách hàng?*

○ NV1: Vì khi khách hàng quá đông và lộn xộn, nhân viên bán hàng phải phục vụ nhiều và trở nên bị sức ép và dễ cáu giận

• *Lần 4: Giang hỏi - Tại sao nhân viên lại không thể kiểm soát mình và dễ cáu giận khi khách hàng đông?*

○ NV2: nhân viên phần lớn không quản lý tốt bản thân khi bán hàng, kỹ năng ứng xử với khách hàng còn nhiều hạn chế

• *Lần 5: Giang hỏi – Vì sao kỹ năng bán hàng của nhân viên còn nhiều hạn chế*

○ NV1: **Vì nhân viên chưa được đào tạo một cách bài bản về kỹ năng ứng xử với khách hàng và họ không xác định rõ được các chuẩn mực hành vi khi ứng xử với khách hàng.**

2.3.3. Đưa ra các giải pháp:

Đưa ra các giải pháp là việc chỉ ra những hoạt động có thể tác động vào nguyên nhân nhằm làm hạn chế tác động gây ra vấn đề hoặc loại bỏ các nguyên nhân đó nhằm giảm bớt khoảng cách giữa thực tế và mong đợi. Hay nói cách khác trong bước này ta phải làm rõ có những cách nào có thể giải quyết được vấn đề của mình. Lưu ý là luôn luôn có nhiều hơn một biện pháp để giải quyết một vấn đề và có những giải pháp có thể giải quyết nhiều hơn 1 vấn đề. Khi đưa ra các giải pháp cho một vấn đề chúng ta cần lưu ý tới việc xác định rõ mục tiêu của việc đề ra các giải pháp trước khi đề xuất và trả lời rõ câu hỏi các giải pháp sẽ giúp chúng ta giải quyết vấn đề như thế nào? Nếu chúng ta tiếp cận mục tiêu sai, chúng ta sẽ không thể giải quyết tốt vấn đề của mình.

Có rất nhiều công cụ khác nhau để hỗ trợ cho các nhà lãnh đạo trong việc tìm kiếm các giải pháp như (i) phương pháp “công não” hay còn gọi là “bão ý tưởng”; Kỹ thuật phân tích hai mặt đối lập hay còn gọi là kỹ thuật Janusian; và (iii) Kỹ thuật ẩn dụ.

- **Phương pháp công não** (hay Cơn bão ý tưởng) là phương pháp mà các nhà quản lý dễ dùng nhất. Mục tiêu của phương pháp này là đưa ra càng nhiều ý tưởng càng tốt và khuyến khích các ý tưởng mới. Các nhà quản lý có thể đưa vấn đề ra thảo luận nhóm, và khuyến khích mọi người đưa ra giải pháp mà không được phép phê phán bất kỳ các giải pháp nào với mục tiêu là số lượng các giải pháp sẽ quan trọng hơn chất lượng các giải pháp. Khi thảo luận, có thể dùng giấy A0 hoặc bảng để liệt kê tất cả các giải pháp mà mọi người đưa ra hoặc có thể dùng máy chiếu để chiếu ngay những giải pháp được đưa ra nếu trong cuộc họp có thể dùng được các phương tiện máy tính. Việc ghi lại và cho mọi người trong cuộc họp biết ngay những ý kiến vừa đề xuất có tác dụng kích thích sự sáng tạo của tất cả mọi người và động viên mọi người cùng tham gia vào quá trình đề xuất giải pháp. Phương pháp công não cũng có thể được dùng với một cá nhân khi phải suy nghĩ độc lập và không có điều kiện tham khảo ý kiến của đồng đảo mọi người trong cuộc họp. Lúc đó cố gắng ghi ra giấy ngay lập tức các ý tưởng của mình. Lưu ý, khi dùng phương pháp này một điều hết sức quan trọng là tránh mọi sự đánh giá về các giải pháp vì nếu ta đánh giá ngay các giải pháp thì sẽ làm giảm sự sáng tạo và hạn chế các ý tưởng được đề xuất.

- **Kỹ thuật phân tích hai mặt đối lập** còn được gọi là kỹ thuật Janusian (tên một vị thánh La Mã mà khuôn mặt của ông đã được đúc đối xứng lên đồng tiền của người La Mã). Kỹ thuật này yêu cầu các nhà quản lý tự hỏi và tự trả lời một số câu hỏi đối lập để hiểu hơn về vấn đề của mình. Ví dụ khi trả lời câu hỏi “Ai là người phù hợp nhất để giải quyết vấn đề này?” thì các nhà quản lý đồng thời cũng phải hỏi và trả lời câu hỏi “Ai là người không phù hợp nhất để giải quyết vấn đề này?”. Hay “Quy trình nào được áp dụng để giải quyết vấn đề này?” thì tương tự cũng phải hỏi và trả lời câu hỏi “Quy trình nào thường không được áp dụng để giải quyết vấn đề này?”... Mục đích của kỹ thuật này là xem xét và chỉ ra các giải pháp khác nhau để giải quyết vấn đề và đôi khi có thể dùng các phương pháp đối lập để hạn chế các khó khăn của vấn đề.

- **Kỹ thuật ẩn dụ** được dùng để so sánh vấn đề với những gì rất gần gũi trong thiên nhiên vì nhiều vấn đề trong quản lý thực ra bị ảnh hưởng bởi các qui luật tự nhiên mà đôi khi con người chợt quên đi khi mải mê kinh doanh. Nếu chúng ta liên tưởng và so sánh được các vấn đề trong quản lý với cách mà các loài tự nhiên sinh tồn ta có thể hiểu sâu hơn về các nguồn gốc nảy sinh ra vấn đề một cách hết sức rõ ràng và thuyết phục. Để có thể dùng được phương pháp ẩn dụ, ta phải trả lời câu hỏi “vấn đề này khiến ta liên tưởng tới cái gì trong tự nhiên?” vấn đề này gần với điều gì? giống cái gì/con gì?... Và thông qua các hiểu biết về sự sinh tồn trong thiên nhiên ta sẽ giải thích rõ hơn về vấn đề của mình để có thể đưa ra được các giải pháp đơn giản nhưng thật hiệu quả

Tình huống: LÀM GÌ BÂY GIỜ????

"...Nhưng tôi hiểu rất ít về ngành kinh doanh của các anh." Tôi nói.

"Ồ, anh không cần phải hiểu nhiều. Các thành viên trong nhóm chiến lược là các trưởng phòng, họ là các chuyên gia thực thụ trong từng lĩnh vực. Công việc của anh là làm việc cùng với nhóm và tư vấn giúp tôi điều hành nhóm này để nhóm có thể đưa ra được một chiến lược phát triển tốt cho công ty," ông Phó Giám đốc công ty X (ông Thành) kiêm trưởng nhóm chiến lược của công ty trả lời.

Tôi nghĩ, "Một công việc có thù lao tốt, lại phù hợp với chuyên môn của mình (tư vấn quản lý), và là một cơ hội học hỏi thêm kinh nghiệm tư vấn trong một ngành mới, tại sao lại không cơ chứ?" Đơn giản như thế, tôi đã trở thành nhà tư vấn chiến lược cho công ty X. Công việc của tôi là giúp ông Phó Giám đốc điều hành nhóm chiến lược làm việc một cách có kết quả.

Công ty X hiện đang gặp khó khăn, tuy chưa đến mức vô vọng, nhưng cũng đủ để ban giám đốc phải nghiêm túc tìm và được một chiến lược phát triển mới để có thể cạnh tranh tốt nhất trong nền kinh tế hội nhập. Trong suốt 20 mười năm xây dựng và trưởng thành, công ty X từng là nhà cung ứng chủ yếu các sản phẩm và dịch vụ liên quan cho thị trường cả nước. Gần đây, do chính sách mở cửa của chính phủ, các sản phẩm và dịch vụ trên thị trường đã trở nên đa dạng hơn và các đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều hơn. Sự thay đổi môi trường cạnh tranh và sự xuất hiện ngày càng nhiều các nhà cung cấp sản phẩm dịch vụ thực sự đã và đang là mối đe dọa nghiêm trọng đối với hoạt động kinh doanh của công ty X vì công ty nằm trong một địa bàn hết sức năng động. Tuy nhiên, sự thay đổi này cũng mở ra cơ hội cho công ty X tự hoàn thiện và phát triển theo hướng ngày càng chuyên nghiệp hoá và thâm nhập vào các thị trường ngoại quốc. Nhiệm vụ của nhóm chiến lược là phân tích môi trường và đưa ra một chiến lược kinh doanh tổng thể để công ty có thể hoạt động có hiệu quả và cạnh tranh tốt nhất trong tình hình mới khi mà vai trò của các mối quan hệ và lợi thế của ngành hàng độc quyền đang ngày càng giảm dần trên thị trường.

Theo quyết định của Giám đốc công ty, nhóm chiến lược gồm có bảy thành viên, bao gồm ông Phó Giám đốc (ông Thành) và các trưởng phòng – Phòng kinh doanh (Ông Vinh), Trưởng phòng chăm sóc khách hàng (Ông Đức), trưởng phòng tổ chức hành chính (Ông Phúc), trưởng phòng Tài chính kế toán (Bà Ngọc), trưởng phòng phát triển DN (Bà Hằng), – và tôi (chuyên gia tư vấn). Tôi nhanh chóng nhận ra rằng ông Vinh là một trong những người có đầu óc sắc sảo nhất công ty và cũng là người có mối quan hệ chặt chẽ với Giám đốc. Ông Phúc thường ngồi im lặng trong các cuộc họp của công ty. Ông Đức lại có tiếng là hay phàn nàn về việc công ty không chú ý tới những ý tưởng sáng tạo của mình. Tôi dự đoán hai người này có thể sẽ gây khó dễ cho các cuộc thảo luận của nhóm.

Ông Bình (Giám đốc công ty) chỉ có mặt 10 phút trong buổi họp đầu tiên với tư cách là giám đốc công ty đọc quyết định thành lập nhóm chiến lược và giao nhiệm vụ cho nhóm, rồi ông giao toàn quyền cho Phó giám đốc Thành làm trưởng nhóm điều hành hoạt động và các cuộc họp của nhóm. Thật ngược đời, những người tôi nghĩ là sẽ gây khó khăn thì lại rất hợp tác. Trong hai cuộc họp đầu tiên, Ông Vinh trưởng phòng kinh doanh mới thực sự là vấn đề. Mặc dù ông phó giám đốc đã có chương trình cuộc họp và cố gắng hướng cuộc họp đi theo chương trình này, Ông Vinh thường xuyên tìm ra cách để ngắt quãng cuộc thảo luận. Ông ta liên tục phê phán ý tưởng của người khác hoặc đơn giản là không thèm để ý. Đôi khi ông ta trả lời câu hỏi một cách chung chung, và thỉnh thoảng lại đùa cợt. Tuy nhiên, những hành vi không hợp tác ấy lại được bù lại bởi một vài ý tưởng rất sắc sảo, đến mức có thể thay đổi toàn bộ hướng thảo luận. Những ý tưởng đó thể hiện một kiến thức tuyệt vời về cạnh tranh, về năng lực tìm hiểu mong muốn và đáp ứng nhu cầu của khách hàng cũng như cách khai thác các lợi thế sẵn có để tăng uy tín cho công ty..... Những ý tưởng tích cực như vậy chẳng tồn tại lâu. Ông ấy thường nhanh chóng quay trở lại vai trò châm chọc của mình.

Cuộc họp thứ ba kết thúc trong tình trạng rối beng. Trong cuộc họp này, Bà Hằng – trưởng phòng phát triển doanh nghiệp – trình bày kế hoạch phát triển các tổng đại lý và đại lý cũng như các điều kiện bảo đảm quyền lợi cho đại lý và giữ các đại lý tránh sự lôi kéo của các đối thủ cạnh tranh. Bà Ngọc và ông Phúc trình bày kế hoạch cắt giảm chi phí và kế hoạch sắp xếp, đào tạo và phát triển nhân sự. Cuộc họp dường như tiến triển tốt đẹp cho đến cuối bài trình bày của ông Phúc.

Ông Vinh đột nhiên đứng dậy, đập quyển sổ của mình xuống bàn và nói to: "*Tại sao chúng ta không sửa lại tất cả mọi thứ, sửa cả cái căng tin của công ty nữa!*" Với lời phát biểu này, ông Phúc vội vã quay lại chỗ ngồi mà không kết luận bài trình bày. Vài phút sau, ông lấy lý do phải về sớm. Các thành viên khác cũng dần dần lấy lý do rút lui khỏi cuộc họp. Căn phòng trở nên trống trải, tất nhiên là vẫn còn lại hai người: ông Phó giám đốc và tôi.

"Bây giờ anh đã biết vì sao chúng tôi lại cần tới anh." Ông Phó giám đốc dăm chiêu nói mà không cần nhìn tôi, *"Phải làm gì bây giờ!?"*

Câu hỏi thảo luận:

1. *Vấn đề gì đang diễn ra trong nhóm chiến lược*
2. *Nguyên nhân của vấn đề đó là gì?*
3. *Giải pháp nào có thể giải quyết vấn đề của nhóm chiến lược*

2.3.4. Đánh giá và Lựa chọn giải pháp

Đánh giá và Lựa chọn giải pháp là quá trình lựa chọn để xác định giải pháp hiệu quả nhất, phù hợp nhất cho vấn đề của mình trong rất nhiều giải pháp đã được đưa ra ở bước xác định các giải pháp. Lưu ý là trước khi lựa chọn giải pháp cần xác định rõ các

tiêu thức lựa chọn và mục tiêu của việc lựa chọn giải pháp. Sau khi có rất nhiều giải pháp được đề xuất ở bước trên, các nhà quản lý cần phân loại và nhóm các giải pháp vào từng nhóm phù hợp với các chức năng và lĩnh vực khác nhau. Sau đó tiến hành so sánh các giải pháp theo tiêu thức phổ biến, tính hữu ích, chi phí hoặc khả năng thực hiện.

Các công cụ thường được dùng để đánh giá lựa chọn giải pháp là ma trận giải pháp chi phí, kết quả hoặc ma trận về chất lượng và mức độ chấp nhận cũng như các rủi ro của từng giải pháp. Tùy theo mục tiêu khác nhau trong từng thời kỳ, các nhà quản lý có thể nhấn mạnh đến các tiêu chí khác nhau. Tuy nhiên, cần lưu ý đến tính phù hợp khi lựa chọn các giải pháp. Giải pháp có chi phí thấp nhất chưa chắc đã là giải pháp có tính phù hợp nhất. Mức độ dễ và khó khi thực hiện giải pháp cũng được một số nhà quản quan tâm khi cân nhắc lựa chọn các giải pháp. Tuy nhiên, đôi khi giải pháp dễ thực hiện nhất chưa chắc đã là giải pháp phù hợp nhất với tổ chức.

Bảng 2.3: Ma trận đánh giá và lựa chọn giải pháp

	Giải pháp A	Giải pháp B	Giải pháp C	Giải pháp D	Giải pháp E
Chi phí					
Mức độ dễ/khó					
Mức độ rủi ro					
Thời điểm					
% đạt kết quả					
Sự sẵn có nguồn lực					

Khi đánh giá và lựa chọn các giải pháp, cần tránh chọn giải pháp theo cảm tính và quá dựa vào kinh nghiệm trong quá khứ. Trong điều kiện môi trường kinh doanh biến đổi rất nhanh như hiện nay, những giải pháp có thể rất phù hợp và hiệu quả của năm trước đã trở nên không còn phù hợp và hiệu quả nữa trong năm nay. Bên cạnh đó, việc quá coi trọng một giải pháp quen thuộc hoặc mới lạ, cũng như quá nhấn mạnh đến ưu điểm của một giải pháp nào đó cũng có thể khiến các nhà quản lý bỏ qua những giải pháp khác phù hợp và hiệu quả hơn.

Trong quá trình lựa chọn giải pháp, các nhà quản lý cố gắng thu thập càng nhiều thông tin càng tốt để tránh việc phải ra các quyết định lựa chọn khi thiếu thông tin. Có thu thập được đủ các thông tin liên quan, những nhà quản lý mới dễ dàng cân nhắc kỹ hậu quả và tác động của các giải pháp và qua đó mới lựa chọn được giải pháp có nhiều ưu điểm và phù hợp nhất cho vấn đề cần giải quyết. Kết quả của việc đánh giá và lựa chọn giải pháp chịu tác động rất lớn vào những tiêu thức mục tiêu được đặt ra và các căn cứ lựa chọn. Quá trình này hoàn toàn không đơn giản và nhiều nhà quản lý đã rất quan tâm đến việc phát triển các kỹ năng phân tích chi phí và lợi ích để có thể đưa ra các lựa chọn hiệu quả

và phù hợp nhất đối với vấn đề của mình. Quá trình này cũng không tránh khỏi sự tác động của các nhân tố chủ quan như kiến thức, kinh nghiệm và thái độ của bản thân người lãnh đạo tổ chức.

2.3.5. Thực hiện giải pháp

Thực hiện giải pháp là việc biến giải pháp đã được lựa chọn ở bước trên thành hiện thực. Trong quá trình thực hiện giải pháp ta phải biết cách sử dụng tối ưu các nguồn lực hiện có và xác định những kế hoạch hành động và bước đi phù hợp cho giải pháp đã được lựa chọn. Mục đích cuối cùng của việc thực hiện giải pháp là từng bước giải quyết vấn đề hiện có và tạo ra một sự biến đổi trong tổ chức. Có người đã cho rằng quá trình thực hiện giải pháp chính là quá trình tạo ra và thực hiện sự thay đổi.

Khi thực hiện giải pháp, các nhà quản lý thường phải đối mặt với hai lực lượng đối lập nhau đó là (i) Nhóm người ủng hộ và (ii) Nhóm người phản đối/chống đối. Như vậy, quá trình thực hiện giải pháp sẽ gặp rất nhiều khó khăn nếu chúng ta không lường trước và biết ai là những người ủng hộ mình và ai là những người chống đối để có các ứng xử thích hợp. Trên thực tế không bao giờ có trường hợp 100% mọi người ủng hộ tuyệt đối quyết định của mình vì nhu cầu của mỗi cá nhân trong tổ chức là khác nhau. Do đó, các nhà quản lý phải chấp nhận sự chống đối và đưa ra những biện pháp phù hợp như thông báo càng sớm càng tốt về sự thay đổi và làm rõ những việc mà từng cá nhân phải thực hiện để giải quyết vấn đề, cố gắng giải thích cho mọi người hiểu và nhìn thấy rõ mục tiêu và lợi ích của các giải pháp khi nó được thực hiện, đề ra các biện pháp khen thưởng kịp thời và qui trách nhiệm rõ ràng cho từng cá nhân, giao đúng người, đúng việc tránh sự chông chéo và có sự kiểm tra giám sát quan tâm đến khách hàng bên trong của tổ chức.

Trong quá trình thực hiện giải pháp để giải quyết vấn đề các nhà quản lý cần tránh việc quá nhấn mạnh vào hành động mà quên mất mục tiêu và quá trình đạt mục tiêu, nhầm lẫn cách thức/phương tiện đạt mục tiêu và mục tiêu. Hơn nữa, khi thực hiện các giải pháp cần xây dựng thái độ lạc quan và dành thời gian thích hợp cho các hoạt động thực hiện giải pháp đó theo một lịch trình cụ thể, phân tích và chỉ rõ các cá nhân có liên quan và trách nhiệm của từng cá nhân khi thực hiện giải pháp.

2.3.6. Đánh giá thực hiện giải pháp

Giải pháp được thực hiện sẽ tạo ra một sự thay đổi trong tổ chức. Muốn biết các giải pháp đó có giúp chúng ta giải quyết vấn đề hay không hoặc xác định xem vấn đề đã được giải quyết đến mức độ nào ...chúng ta phải tiến hành đánh giá việc thực hiện các giải pháp. Việc đánh giá kết quả thực hiện các giải pháp còn cho phép các nhà quản lý xác định xem liệu có khoảng cách mới nào được tạo ra trong quá trình giải quyết vấn đề hay không hay nói cách khác, quá trình giải quyết vấn đề có tạo ra thêm vấn đề mới nào hay không. Đây là một bước hết sức quan trọng để nhìn nhận mức độ đạt mục tiêu đề ra của các giải pháp và có các điều chỉnh phù hợp vì quá trình giải quyết vấn đề một mặt chịu sự

tác động của môi trường nhưng mặt khác nó cũng có tác động nhất định đến môi trường và ảnh hưởng đến lợi ích của các đối tác có liên quan.

Khi giải quyết vấn đề cần lưu ý đến các nhân tố có thể cản trở quá trình giải quyết vấn đề một cách sáng tạo như cách nhìn nhận vấn đề theo lối mòn, suy nghĩ theo một ngôn ngữ kinh viện hoặc quá trung thành với quá khứ và kinh nghiệm, hay tự ngầm định ra những ràng buộc mới cho vấn đề của mình. Khi đối đầu với những vấn đề khó, hãy cố gắng vượt qua những cản trở sẵn có của con người bằng cách thực hiện các hành động sau đây:

- Sử dụng nhiều hướng suy nghĩ, chứ không chỉ suy nghĩ một chiều.
- Sử dụng nhiều cách suy nghĩ, chứ không chỉ tư duy theo ngôn ngữ
- Không hoàn toàn chỉ dựa vào kinh nghiệm trong quá khứ
- Xác định bản chất cơ bản, những điểm tương tự nhau của những vấn đề hầu như không có quan hệ với nhau.
- Lọc bỏ những thông tin thừa và tìm kiếm các thông tin còn thiếu
- Tránh việc tự giới hạn vấn đề, tạo ra những giới hạn vô hình ngăn chặn suy nghĩ một cách sáng tạo.
- Khắc phục sự e ngại, rụt rè khi đặt ra những câu hỏi
- Sử dụng, phát triển cả hai cách suy nghĩ "suy nghĩ phân óc phải" và "suy nghĩ phân óc trái"
- Khi xác định vấn đề cần "biến lạ thành quen, quen thành lạ", trước hết tập trung định nghĩa vấn đề, sau đó làm biến đổi nó, nhìn nó dưới nhiều góc độ khác nhau.
- Làm tỉ mỉ hoá các định nghĩa vấn đề bằng cách có nhiều cách định nghĩa khác nhau (ít nhất là hai) hoặc bằng cách đặt ra hàng loạt các câu hỏi xung quan vấn đề.
- Lật ngược vấn đề đang xem xét bằng cách bắt đầu tự kết quả và lần ngược lại.
- Mở rộng các danh mục các giải pháp bằng cách chia nhỏ các vấn đề hiện tại thành những vấn đề nhỏ hơn.
- Tăng số lượng các giải pháp bằng cách kết hợp các vấn đề không có quan hệ với nhau.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Vấn đề là gì? Các sai lầm thường xảy ra khi nhận diện và mô tả vấn đề là gì?
2. Phân tích vấn đề có những công cụ nào? Ưu nhược điểm của từng công cụ là gì?
3. Làm cách nào có thể lựa chọn được giải pháp tốt nhất để giải quyết vấn đề?
4. Khi thực hiện giải quyết vấn đề, các nhà quản lý cần vượt qua thách thức nào?
5. Các yêu cầu cần có khi đánh giá thực hiện vấn đề là gì?

CHƯƠNG 3

KỸ NĂNG GIAO TIẾP

MỤC TIÊU:

- Làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến giao tiếp
- Chỉ ra những sai lầm thường mắc phải khi giao tiếp
- Rèn luyện và phát triển kỹ năng giao tiếp hiệu quả

Các nhà lãnh đạo ngoài chức năng định hướng và ra quyết định còn cần phải thực hiện chức năng truyền đạt thông tin và giao tiếp với các đối tác bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo không biết cách truyền đạt thường dẫn đến hai hậu quả tiêu cực cơ bản là (i) Khiến cho người nghe không hiểu và cảm thấy bị đe dọa, cảm thấy mình bị nguy hiểm. Từ đó, người nhận truyền đạt thay vì việc chú ý lắng nghe tiếp nhận thông tin, họ chuyển sang tự vệ, cảnh giác, suy nghĩ các cách phản ứng. Phản ứng của họ thường là tức giận, tranh cãi hoặc lẩn tránh..; (ii) Khiến cho người nghe thất vọng, không chắc chắn. Người truyền đạt làm cho người nghe cảm thấy mình bị coi thường, hoặc nghi ngờ khả năng của mình. Lúc đó, họ sẽ tập trung vào tìm cách để thể hiện rõ khả năng của mình hơn là chú ý tiếp nhận những thông tin. Phản ứng của họ thường là tự ái, mất niềm tin, rút lui... Vì thế các nhà lãnh đạo cần nhận thức rõ rằng việc truyền đạt không hiệu quả sẽ có ảnh hưởng rất xấu đến mối quan hệ giữa các bên, và từ đó sẽ ảnh hưởng mạnh đến kết quả kinh doanh. Điều này đặt ra một yêu cầu hết sức cấp bách đối với các nhà lãnh đạo và quản lý là phải không ngừng hoàn thiện và phát triển kỹ năng giao tiếp và truyền đạt thông tin để có thể đem lại hiệu quả cao trong quản lý.

3.1. Các loại giao tiếp và truyền đạt thông tin trong tổ chức

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về giao tiếp và truyền đạt thông tin. Nhưng nói một cách tổng quát nhất giao tiếp là quá trình chuyển ý tưởng từ người này sang người khác và thường dẫn tới hành động. Mục đích cơ bản của quá trình giao tiếp hiệu quả là tạo ra một hình ảnh trung thực, dễ gần, thành thạo và lịch sự qua đó giúp các nhà lãnh đạo thể hiện dễ dàng những điều mong muốn và đưa ra các định hướng của mình cho cấp dưới để thực hiện được một mục tiêu đã đề ra. Bản chất của quá trình giao tiếp được thể hiện qua các đặc điểm chủ yếu như:

- Giao tiếp là một quá trình bao gồm một người gửi và ít nhất một người nhận.
- Sẽ có một thông điệp được chuyển tải từ người này sang người khác nhờ đó mà các thông điệp được chia sẻ giữa hai hay nhiều người
- Quá trình giao tiếp bao giờ cũng liên quan tới một nhóm người mà trong đó ít nhất có hai người tham gia và nó có tác dụng giúp các nhóm thực hiện mục tiêu của mình
- Giao tiếp là một quá trình hai chiều nhằm chuyển tải thông điệp và nhận các ý kiến phản hồi. Giao tiếp là một phần quan trọng trong các công việc của một nhà lãnh đạo.

Giao tiếp và truyền đạt thông tin có rất nhiều chức năng khác nhau. Riêng trong lĩnh vực quản lý, các nhà lãnh đạo có thể dùng giao tiếp để đưa ra những lời giới thiệu về hình ảnh và các mục tiêu kinh doanh của mình; hoặc dùng giao tiếp để thương lượng và đàm phán nhằm giải quyết các mâu thuẫn trong tổ chức hoặc thương thảo các hợp đồng kinh doanh; hoặc các nhà lãnh đạo cũng có thể dùng giao tiếp để đánh giá và thuyết phục hoặc khuyến khích nhân viên, đưa ra các gợi ý để hướng dẫn nhân viên hoặc đưa ra các quyết định, các lời đề nghị... Để thực hiện các chức năng khác nhau thì hình thức và phương tiện giao tiếp sẽ được sử dụng và lựa chọn cũng khác nhau. Ví dụ các nhà lãnh đạo không thể dùng các bài diễn văn phát biểu trong hội nghị triển khai công việc của công ty để phát biểu trong buổi họp mặt với các nhà cung cấp hoặc khách hàng....

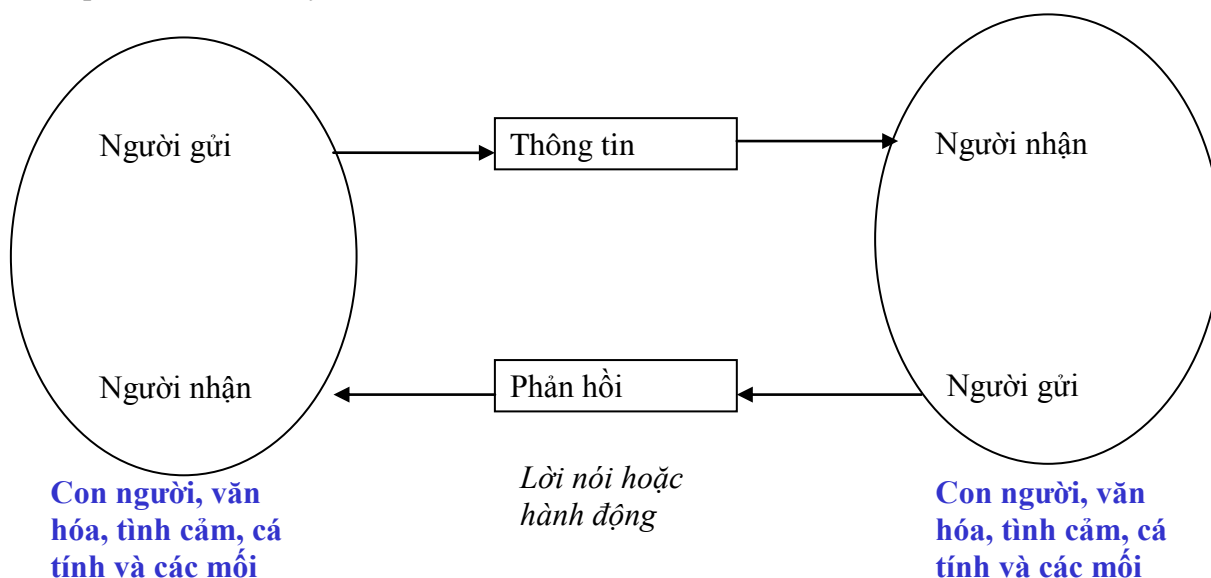
Căn cứ vào các chức năng giao tiếp, phương pháp truyền đạt thông tin sẽ được lựa chọn một cách phù hợp. Có hai phương pháp truyền đạt phù hợp với hai tình huống truyền đạt khác nhau. Truyền đạt hướng dẫn (coaching), tức là người quản lý cung cấp những lời khuyên những thông tin hoặc những tiêu chuẩn cho cấp dưới để họ làm việc tốt hơn. Phương pháp này áp dụng trong hoàn cảnh cấp dưới thiếu khả năng, không đủ thông tin, chưa hiểu kỹ... và cấp trên cần cung cấp cho họ những điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc. Loại truyền đạt thứ hai gọi là thuyết phục (counseling). Loại này liên quan đến quan điểm, cách nhìn nhận đánh giá vấn đề của cấp dưới. Vai trò của người quản lý là thuyết phục, giúp cấp dưới thay đổi quan điểm, cách nhìn nhận để nhìn ra vấn đề và tìm cách giải quyết.

Căn cứ vào hình thức truyền đạt và giao tiếp có thể chia thành hai loại là giao tiếp bằng lời và giao tiếp không bằng lời. Giao tiếp bằng lời là các loại giao tiếp dùng lời nói hoặc chữ viết để diễn đạt và truyền thông điệp từ người gửi sang người nhận. Giao tiếp không bằng lời là các loại giao tiếp được thể hiện bằng các ngôn ngữ của cơ thể như ánh mắt, nét mặt, cử chỉ điệu bộ, sự di chuyển, khoảng cách, dáng vẻ bề ngoài và cả sự im lặng... Truyền đạt và giao tiếp không bằng lời thường có tác động rất lớn đến kết quả của giao tiếp và đôi khi nó mâu thuẫn với lời nói.

Các kênh giao tiếp trong quản lý có thể chia làm 3 loại là giao tiếp từ trên xuống, giao tiếp từ dưới lên và giao tiếp ngang cấp. Các giao tiếp từ trên xuống thường mang tính chỉ thị, ra quyết định, thuyết phục, khuyến khích động viên hoặc đánh giá. Các giao tiếp từ dưới lên thường mang tính báo cáo, đề nghị, xin phép và có tính phản hồi nhiều hơn. Các giao tiếp ngang cấp thường mang tính phối hợp, chia sẻ và động viên hoặc đề nghị. Tùy theo các yêu cầu và vị trí khác nhau trong tổ chức mà lựa chọn những hình thức giao tiếp phù hợp với vị trí và mô hình giao tiếp. Khi cấp dưới giao tiếp với cấp trên trong các nền văn hoá Á Đông thường có những yêu cầu hết sức nghiêm ngặt để thể hiện sự tôn trọng và tuân thủ.

3.2. Mô hình giao tiếp và những nhân tố ảnh hưởng

Các chuyên gia về quản lý đã sử dụng những cách khác nhau để thể hiện mô hình giao tiếp. Mô hình giao tiếp tổng quát nhất được thể hiện mối quan hệ giữa người nhận và người gửi thông tin cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến quá trình này. Điều này được thể hiện qua hình 2 sau đây



Hình 2: Mô hình giao tiếp và truyền đạt thông tin

Nhìn vào mô hình giao tiếp và truyền đạt thông tin ta có thể thấy đây là một quá trình có nhiều nhân tố tác động khác nhau. Các loại nhân tố đó có thể được tổng hợp thành các nhóm như nhóm nhân tố liên quan đến người gửi thông tin, nhóm nhân tố liên quan đến cá nhân người nhận thông tin và nhóm nhân tố liên quan đến môi trường và kỹ thuật truyền tin.

- Các nhân tố liên quan đến cá nhân người truyền tin bao gồm khả năng mã hoá ý tưởng thành các ngôn ngữ bằng lời hay không bằng lời của người truyền tin. Khả năng mã hoá này phụ thuộc vào kiến thức, kinh nghiệm và các yếu tố về tâm trạng và thái độ của người truyền đạt thông tin. Sự hiểu biết và kiến thức của người truyền tin sẽ ảnh hưởng đến khả năng diễn giải điều muốn truyền đạt hay ý tưởng của họ. Khi nhận các thông tin phản hồi thì khả năng giải mã các thông tin nhận được cũng tác động hết sức quan trọng đến kết quả giao tiếp vì lúc này người gửi ban đầu lại trở thành người nhận thông tin phản hồi.

- Khi người truyền tin đã mã hoá ý tưởng của mình để gửi đến người nhận thì người nhận trước tiên phải giải mã các ý tưởng của người gửi. Do đó, quá trình giao tiếp và truyền đạt thông tin có hiệu quả hay không sẽ chịu tác động hết sức quan trọng bởi khả năng giải mã của người nhận. Khả năng giải mã của người nhận được xác định bởi kiến thức và kinh nghiệm của họ về vấn đề mà người gửi đề cập cũng như tâm trạng, thái độ của người nhận khi nhận tin. Ngoài ra, các chuyên gia về quản lý cũng cho rằng mối quan

tâm đến vấn đề đang giao tiếp và quan hệ của người nhận và người gửi cũng có tác động hết sức quan trọng đến khả năng giải mã của người nhận. Trong trường hợp người nhận không quan tâm đến những điều mà người gửi đang muốn truyền đạt thì hiệu quả của quá trình giao tiếp sẽ hết sức thấp. Điều này tương tự như việc một nhà diễn thuyết đang nói những điều mà người nghe không quan tâm vậy. Hay nói cách khác, để trở thành một nhà quản lý có kỹ năng giao tiếp tốt cần tìm hiểu mong muốn của cấp dưới và biết truyền đạt những thông tin mà cấp dưới cần. Tuy nhiên, quá trình giao tiếp luôn đòi hỏi 2 chiều nên sau khi giải mã, những người nhận tin phải có các thông tin phản hồi cho người gửi. Trong quá trình cung cấp các thông tin phản hồi thì khả năng mã hoá các thông tin muốn phản hồi cũng hết sức quan trọng đối với quá trình giao tiếp.

- Ngoài khả năng giải mã của và mã hoá của người nhận và người gửi, các nhân tố về văn hoá xã hội như ngôn ngữ, các giá trị văn hoá, các hành vi ứng xử và “nhiều” là những nhân tố có tác động lớn đến hiệu quả của quá trình giao tiếp. Trong giao tiếp bằng điện thoại, nhiều có thể do sóng gây ra, còn trong giao tiếp trực diện, nhiều có thể là tiếng ồn của môi trường gây ra. Nhiều còn có thể được hiểu là những lời rèm pha hay sự cổ vũ tác động từ môi trường bên ngoài đến quá trình giao tiếp. Các yếu tố văn hoá được kể đến như cách biểu đạt các ngôn ngữ bằng lời hoặc không bằng lời của những nhóm người khác nhau hoặc các cá nhân khác nhau. Các yếu tố này có thể chịu ảnh hưởng của hệ thống và môi trường giáo dục cũng như điều kiện sinh hoạt hoặc nghề nghiệp. Ngoài ra, các yếu tố về phương tiện và công cụ giao tiếp cũng có những tác động quan trọng đến khả năng mã hoá hoặc giải mã của quá trình giao tiếp.

Như vậy, các thông điệp được truyền qua những kênh khác nhau trong quá trình giao tiếp có thể bằng lời nói và hành động chịu ảnh hưởng của các yếu tố kỹ thuật, yếu tố môi trường bên ngoài và tâm lý, tình cảm, hành vi và thái độ của con người (chủ thể của quá trình giao tiếp). Mức độ tác động của các nhân tố này khác nhau tùy môi trường giao tiếp nhất định. Do vậy, các nhà quản lý cần cân nhắc đầy đủ đến các yếu tố này để hạn chế những tác động ngược chiều nhằm tăng hiệu quả của quá trình giao tiếp và truyền đạt thông tin.

3.3. Nguyên tắc giao tiếp và truyền đạt thông tin hiệu quả

Các trường phái quản lý khác nhau đã đưa ra hệ thống những nguyên tắc giao tiếp được sắp xếp theo các thứ tự khác nhau. Một số hệ thống nguyên tắc cơ bản nhất được tóm tắt như sau:

- Nguyên tắc ABC yêu cầu giao tiếp và truyền đạt thông tin phải bảo đảm Chính xác (Accuracy), ngắn gọn (Brevity) và Rõ ràng (Clarity)
- Nguyên tắc 5C khẳng định trong giao tiếp phải bảo đảm tính vừa đủ của thông tin, thông điệp đưa ra quá nhiều cũng sẽ nguy hiểm như quá ít vậy. Do đó, theo nguyên tắc

5C, ngoài 3 yếu tố Rõ ràng (Clear), ngắn gọn (Concise), chính xác (Correct) thì giao tiếp cần đảm bảo tính đầy đủ (Complete) và sự tôn trọng, lịch sự (Courteous)

- Ngoài 2 nguyên tắc trên, các chuyên gia về quản lý còn đưa ra 8 nguyên tắc để giao tiếp một cách hiệu quả trong kinh doanh đó là:

+ Hướng vào vấn đề không vào cá nhân, tức là tập trung vào sự kiện, vấn đề chứ không phải vào đặc tính, cá tính của người nghe.

+ Bảo đảm sự tương đồng, tức là truyền đạt đúng cái mà người nghe đang suy nghĩ, đang cảm thấy. Không để họ cảm thấy điều nhà quản lý nói và đang suy nghĩ là khác nhau

+ Hướng vào mô tả, chứ không đánh giá. Mô tả một cách khách quan các vấn đề, các sự kiện, những hậu quả của nó và những phản ứng của bạn, không đánh giá vấn đề khi truyền đạt.

+ Bảo đảm tính tôn trọng người nghe, tức là không thể hiện sự trội hơn, sự bàng quan khi truyền đạt.

+ Truyền đạt cụ thể, hữu ích, không chung chung.

+ Bảo đảm tính liên tiếp, liên kết với những vấn đề đã được đề cập trước, hay những vấn đề cả hai bên đều biết và nhất trí.

+ Chịu trách nhiệm về lời truyền đạt của mình bằng cách sử dụng các từ như "tôi cho rằng, tôi nói..." chứ không nói chung chung.

+ Truyền đạt tốt phải biết cách lắng nghe và biết cách phản ứng lại một cách có hiệu quả những trình bày của người khác. Hướng vào vấn đề chứ không hướng vào con người.

Để đảm bảo các nguyên tắc trên của quá trình giao tiếp, các thông tin phải đảm bảo tiêu chuẩn đầy đủ, rõ ràng, chính xác và kịp thời. Trong kinh doanh, tính kịp thời của thông tin là hết sức quan trọng. Có những thông tin đưa ra quá sớm và quá muộn đều gây ra thiệt hại cho kinh doanh

Để tăng hiệu quả trong quá trình giao tiếp và truyền đạt thông tin, các nhà quản lý cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Xác định rõ và hiểu điều muốn truyền đạt. Điều này có nghĩa là mình phải hiểu được mình muốn truyền đạt điều gì trước khi thực hiện quá trình truyền đạt thông tin

- Dùng ngôn ngữ và biểu tượng quen thuộc để mã hoá các thông tin trong quá trình giao tiếp

- Nội dung thông tin đưa ra cần phải phù hợp với những điều mà mọi người quan tâm, phù hợp với môi trường giao tiếp

- Coi trọng người đang giao tiếp với mình

- Lắng nghe một cách chủ động và tạo ra môi trường thuận lợi cho các thông tin phản hồi

- Đảm bảo lời nói được hiểu đúng bằng cách đưa ra các thông điệp rõ ràng, đơn giản, sống động, tự nhiên, chính xác và có sự chuẩn bị kỹ.

3.4. Kỹ năng giao tiếp cơ bản

Nói đến kỹ năng giao tiếp, các nhà quản lý thường nhấn mạnh những yếu tố cấu thành như kỹ năng quan sát, kỹ năng đặt câu hỏi, kỹ năng lắng nghe chủ động và tránh xen vào vấn đề của người khác, kỹ năng điều chỉnh câu trả lời bằng kỹ thuật sử dụng ngôn ngữ và kỹ năng phối hợp ngôn ngữ nói với ngôn ngữ hình thể. Các yếu tố cấu thành này có thể được thể hiện qua 4 kỹ năng cơ bản là kỹ năng NÓI, NGHE, VIẾT và ỨNG XỬ

- Kỹ năng viết được thể hiện qua cách điền mẫu biểu, cách hành văn, cách viết thông báo hoặc bảng tin, cách soạn thảo văn bản, cách ghi chép lại các tin nhắn, cách làm báo cáo hoặc công văn đề nghị, viết các thư chúc mừng cho khách hàng hoặc đối tác... Các nhà quản lý đều cùng nhau thừa nhận một thực tế là **“Những gì Bạn viết ra chính là hình ảnh của chính bạn!”**. Do đó, kỹ năng viết là hết sức quan trọng đối với các nhà quản lý. Kỹ năng viết của một nhà quản lý thể hiện qua cách cấu trúc một bài viết và cách sử dụng từ ngữ, câu văn, giọng điệu và sự chính xác của văn phạm. Một bài viết có nhiều lỗi chính tả và được cấu trúc không logic thường sẽ làm giảm uy tín của cán bộ quản lý. Ngoài ra, các văn bản viết cần thể hiện sự quan tâm đến người đọc để tránh có các phản hồi tiêu cực. Muốn vậy các nhà quản lý cần quan tâm đến trình độ của người đọc, nhu cầu được cung cấp thông tin của người đọc, vốn từ vựng của người đọc để thể hiện một bài viết có hiệu quả, đạt được mục đích của truyền đạt thông tin.

- Kỹ năng nói được thể hiện qua giọng điệu, và cách thể hiện khi nói của người giao tiếp. Kỹ năng nói có thể được thể hiện qua cách đặt câu hỏi và trả lời trong những buổi thảo luận, hoặc cách giao việc trực tiếp hoặc cách thuyết trình một vấn đề gì đó trước công chúng. Một vấn đề khó khăn của kỹ năng nói là chịu sự tác động rất mạnh của văn hoá ứng xử và ngôn ngữ nói. Các nước có nền văn hoá Á đông thường có sự mâu thuẫn giữa lời nói và ứng xử. Chúng ta hay gặp câu “Nói vậy mà không phải là vậy!”. Điều này có nghĩa là trong quá trình giao tiếp bằng lời nói, đôi khi sự mơ hồ trong ngôn ngữ chỉ được làm rõ thông qua việc quan sát những hành vi ứng xử chứ không phải thông qua lời nói. Khi có mâu thuẫn giữa lời nói và các hành vi ứng xử thì các hành vi ứng xử thường có sức mạnh và giá trị hơn. Để có kỹ năng nói hiệu quả, các nhà quản lý cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Cần chuẩn bị kỹ trước khi nói
- Tạo sự chú ý của người nghe qua giọng điệu và cử chỉ
- Nói rõ ràng, dễ hiểu và âm lượng đủ nghe
- Sử dụng các từ và thành ngữ thông dụng
- Quan tâm đến việc giải thích rõ điều muốn nói và kết hợp nhuần nhuyễn giữa kỹ năng nói và ứng xử không bằng lời.

- Kỹ năng nghe và lắng nghe là một kỹ năng hết sức quan trọng trong giao tiếp nhưng không phải nhà quản lý nào cũng quan tâm chú ý rèn luyện. Kỹ năng nghe và lắng nghe là cách tốt nhất thể hiện sự tôn trọng của mình đối với người đang giao tiếp. Tuy nhiên khi lắng nghe, chúng ta thường gặp các khó khăn dẫn đến việc lắng nghe không hiệu quả như chú ý đến việc phát hiện các sai sót của người đang giao tiếp với tư cách là trọng tài bắt lỗi, hoặc đang nghĩ đến việc khác quan trọng hơn hoặc làm hai việc một lúc hoặc đang có tâm trạng không thoải mái. Để lắng nghe một cách hiệu quả và hiểu đúng điều mà người khác đang muốn truyền đạt với mình cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Tập trung chú ý vào vấn đề đang trao đổi thể hiện sự quan tâm chú ý của mình, duy trì sự giao tiếp bằng ánh mắt và chọn cách diễn đạt “mở”.
- Tạo môi trường giao tiếp phù hợp, giữa khoảng cách hợp lý với người đang giao tiếp với mình, tránh các tác động bên ngoài như tiếng ồn và cố gắng xoá bỏ những rào cản vô hình khác
- Khuyến khích người đang giao tiếp với mình bằng các phản hồi kịp thời những điều mình nghe được, diễn giải hoặc làm rõ hơn thể hiện sự thông cảm với người đang nói và cố gắng có các ứng xử phù hợp.

Bài tập tình huống

"Đi mà tìm người khác"

Cô Bích Kếu là giám đốc sản xuất mới của nhà máy cơ khí Đại Nam. Trong lần đi thăm một trong những phân xưởng, cô Bích Kếu lập kế hoạch gặp ông Sút, là quản đốc của phân xưởng. Sau đây là đoạn hội thoại giữa ông Sút và cô Bích Kếu.

Cô Kếu: Anh Sút, tôi gặp anh hôm nay vì tôi vừa xem xét báo cáo kết quả công tác của phân xưởng ta. Tôi có một vài ý kiến. Tôi biết là chúng ta chưa có điều kiện nói chuyện trực tiếp với nhau. Bây giờ là lúc chúng ta cần xem xét lại hoạt động của phân xưởng. Tôi sợ rằng điều tôi phải nói sẽ làm anh không hài lòng.

Ông Sút: *Vâng vì cô là sếp mới, nên tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ phải lắng nghe mọi chỉ bảo của cô. Trước kia tôi cũng đã từng nhiều lần phải gặp gỡ kiểu này với những sếp mới. Họ đến đây và nghĩ họ biết mọi điều.*

Cô Kếu: Anh Sút ạ, tôi muốn chúng ta cùng trao đổi. Tôi không đến đây để phán xử ai cả. Tôi cũng không đến đây để dạy bảo các anh phải làm như thế nào. Tôi muốn nói tới một số lĩnh vực có thể cải tiến tốt hơn.

Ông Sút: *Tốt thôi, trước kia tôi cũng đã từng nghe nhiều lời dạy bảo kiểu này. Nhưng cô đã chủ động đến đây. Xin cứ tự nhiên và tiếp tục lời phán xử của mình!*

Cô Kếu: Tôi không nghĩ rằng tôi đang phán xử ai cả. Nhưng có một số điều anh cần phải lắng nghe. Một trong những điều tôi nhận thấy qua lần đến thăm này là anh quá thân mật với nhân viên nữ của mình. Tôi cho rằng điều này có ảnh hưởng không tốt đến công việc

của phân xưởng nói chung và của anh nói riêng.

Ông Sút: *Ôi trời! Cô đã từng đến phân xưởng này bao giờ đâu, cô làm sao biết được rằng mọi người trong phân xưởng vốn có quan hệ thân mật gần gũi từ xưa. Cô có biết không, những người phụ nữ này cảm thấy hạnh phúc hơn hẳn khi được người khác chú ý tới, dù chỉ một chút mà thôi!*

Cô Kiều: Có thể là như thế. Nhưng anh cần cẩn thận hơn. Anh có thể không nhạy cảm lắm với những gì đang thực sự diễn ra đối với họ. Điều này làm nảy sinh một vấn đề khác ở phân xưởng anh mà tôi nhận thấy. Anh có biết có một phân xưởng sạch sẽ gọn gàng quan trọng như thế nào đối với công việc không? Sáng nay khi tôi đi dạo qua một lượt, mọi thứ đều quá lộn xộn, bừa bãi. Tất cả những điều đó thể hiện sự thiếu kỹ năng quản lý của anh.

Ông Sút: *Tôi thà thích có phân xưởng nào sạch sẽ hơn như thế. Cô có thể đã nhìn thấy một số dụng cụ không được đặt đúng chỗ vì ai đó vừa dùng xong. Nhưng chúng tôi rất tự hào về sự gọn gàng của chúng tôi. Tôi không thể hiểu tại sao cô có thể nói rằng như thế là bừa bãi. Cô chưa từng ở đây, làm sao cô có thể phán xử được ai?*

Cô Kiều: ờ ờ ờ..., tôi rất vui anh vì anh quan tâm tới vấn đề này. Tôi chỉ nghĩ rằng anh cần chú ý đến điều này, thế thôi. Nhưng đối với vấn đề này, tôi thấy rằng anh ăn mặc chẳng giống như một quản đốc phân xưởng chút nào. Phải chăng anh định đưa ra một mô hình mới cho các quản đốc phân xưởng bằng cách mặc mà không cần cài cúc ngực chẳng? Ăn mặc kiểu này có thể là tấm gương cho công nhân làm việc một cách bừa bãi. Chẳng ra làm sao cả.

Ông Sút: *Này, tôi không đồng ý với cách cô phân biệt quá đáng giữa quản đốc với nhân viên. Ăn mặc giống như họ sẽ giảm bớt được rất nhiều sự cách biệt. Ngoài ra, lương của tôi cũng không đủ mua sắm quần áo mới để đem lau chùi dầu mỡ hàng ngày đâu. Đối với tôi, đó là một sự điên rồ.*

Cô Kiều: Tôi không muốn ai nói tôi là điên rồ, anh Sút ạ. Nhưng tôi thực sự hiểu tôi vừa nói gì. Còn một vài điều khác nữa cũng cần phải được chỉnh đốn càng nhanh càng tốt. Một trong những điều đó là về các bản báo cáo anh gửi cho tôi. Có quá nhiều lỗi, kể cả lỗi chính tả, và tôi cho rằng có một vài con số không trung thực. Không biết anh có chú ý đến chúng hay không? Hình như anh xem xét chúng một cách quá qua loa cầu thả.

Ông Sút: *Nếu trên đời này có gì làm cho chúng ta mất quá nhiều thời gian thì đó chính là các bản báo cáo. Tôi phải sử dụng tới ba phần tư thời gian của mình để lập báo cáo và cung cấp số liệu cho cấp trên. Chúng tôi phải viết quá nhiều báo cáo. Tại sao cấp trên không để cho chúng tôi tập trung vào công việc của mình và giảm bớt những công việc giấy tờ này đi.*

Cô Kiều: Anh Sút ạ, chúng ta cùng biết rằng chúng ta cần giám sát cẩn thận năng suất, chất lượng và chi phí của phân xưởng. Anh cần phải nghiêm túc hơn đối với trách nhiệm của mình trong việc lập báo cáo.

Ông Sút: Được thôi, tôi sẽ không tranh luận về điều này. Tôi sẽ lại thua thôi. Chẳng ai ở trên văn phòng lại muốn giảm bớt các bản báo cáo cả. Nhưng cô Kếu ạ, cô cho tôi hỏi một câu thôi.

Cô Kếu: Được thôi, anh định hỏi gì?

Ông Sút: Vì sao cô không tìm tới người khác mà tranh luận!!! Tôi cần phải quay về vị trí công việc của mình đây.

Câu hỏi thảo luận.

- 1- Những nguyên tắc nào trong giao tiếp và truyền đạt thông tin đ bị vi phạm trong tình huống trên?
- 2- Những hành vi và lời nói nào trong cuộc trao đổi trên có thể thay đổi để có được kết quả tốt hơn?
- 3- Cô Kếu nên làm gì trong buổi gặp gỡ tiếp theo với ông Sút?

CÂU HỎI ÔN TẬP:

1. Giao tiếp là gì? Có các hình thức giao tiếp nào?
2. Các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình giao tiếp là gì?
3. Trình bày các nguyên tắc giao tiếp cơ bản trong doanh nghiệp
4. Kỹ năng giao tiếp được thể hiện như thế nào?

CHƯƠNG 4

KỸ NĂNG THUYẾT TRÌNH

MỤC TIÊU

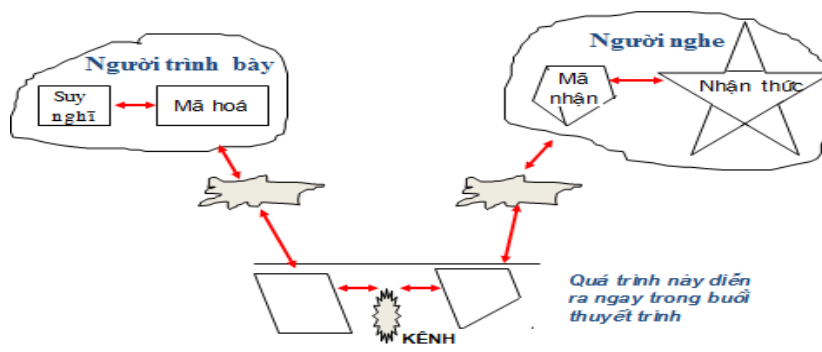
- Làm rõ bản chất của thuyết trình và nhân tố ảnh hưởng đến thuyết trình.
- Xác định các bước của quá trình chuẩn bị cho bài thuyết trình.
- Làm rõ những yếu tố thể hiện nội dung của bài thuyết trình: bao gồm phần mở đầu, phần nội dung chính và phần kết luận.

4.1 Bản chất của thuyết trình

Trong quá trình làm việc, bất kể ai cũng sẽ phải tự mình trình bày và thuyết phục người khác chấp nhận những ý tưởng của mình. Mặc dù kỹ năng thuyết trình đóng vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển nghề nghiệp của mỗi cá nhân nhưng không phải ai cũng có tố chất bẩm sinh của một nhà diễn thuyết nổi tiếng, và không phải ai cũng cơ hội để rèn luyện và hoàn thiện kỹ năng diễn thuyết trong trường đại học cũng như các nơi khác. Theo nghiên cứu của AT&T và đại học Stanford, yếu tố quan trọng nhất quyết định 70% sự thành công và thăng tiến của mỗi cá nhân chính là năng lực gây ảnh hưởng đến người khác thông qua các bài thuyết trình hiệu quả. Khi thuyết trình một vấn đề nào đó, dù chỉ là phát biểu ngắn gọn trong cuộc họp nhóm hay trình bày kế hoạch công việc hoặc một bài trình bày dài về một vấn đề chuyên môn trong các buổi hội thảo, tọa đàm, hội nghị, mỗi cá nhân sẽ thể hiện: bản chất, uy tín, năng lực gây ảnh hưởng của mình tới một nhóm người nghe nhất định thông qua cách dùng ngôn ngữ bằng lời và không bằng lời. Vậy thuyết trình là gì ? Có rất nhiều khái niệm khác nhau về thuyết trình đã được đưa ra trong nhiều cuốn sách, nhiều giáo trình theo các cách tiếp cận khác nhau.

Theo từ điển Hán Việt thì thuyết trình được hiểu là trình bày một vấn đề nào đó một cách thuyết phục. Đứng trên quan điểm kinh doanh, thuyết trình được hiểu là cơ hội để **“bán” ý tưởng**, suy nghĩ của mình cho một đối tượng người nghe nhất định. Với quan điểm này, người thuyết trình chính là người **“bán”**, người nghe thuyết trình chính là “người mua” và sản phẩm được đem bán chính là “ý tưởng/suy nghĩ” của người thuyết trình. Quá trình “bán” ý tưởng diễn ra hai chiều với sự tác động qua lại giữa người trình bày và người nghe trong một môi trường nhất định. Môi trường thuyết trình được tạo nên bởi không gian, thời gian, địa điểm và phương tiện thuyết trình.

Quá trình thuyết trình chính là quá trình giao tiếp bằng ngôn ngữ lời nói và phi lời nói giữa người thuyết trình và người nghe. Quá trình này được thể hiện trong hình 14.1 dưới đây. Theo mô hình này, hiệu quả của thuyết trình sẽ phụ thuộc vào các nhân tố từ phía người trình bày, người nhận và môi trường bên ngoài.



Hình 14.1: Quá trình truyền đạt thông tin trong thuyết trình

- Những nhân tố từ phía người thuyết trình bao gồm sự rõ ràng của ý tưởng, năng lực mã hóa ý tưởng (Hiểu biết về vấn đề trình bày, kỹ năng trình bày, tố chất và hành vi thái độ), lợi ích và động cơ trình bày, vị thế trong mối quan hệ với người nghe, tâm trạng và sức khỏe khi trình bày, trang phục của người trình bày. v.v.

- Những nhân tố từ phía người nghe bao gồm năng lực giải mã (hiểu biết về vấn đề được nghe, kỹ năng nghe, tố chất và hành vi nghe); tâm trạng và sức khỏe khi nghe trình bày, mối quan tâm, vị thế trong mối quan hệ với người trình bày. v.v.

- Những nhân tố từ phía môi trường như các phương tiện giao tiếp (qua micro hay không qua micro, chất lượng của thiết bị âm thanh, chất lượng của thiết bị trình chiếu như máy chiếu, ánh sáng, môi trường khí hậu, độ thoáng của địa điểm trình bày. v.v. ...

Các nhân tố khác nhau sẽ ảnh hưởng khác nhau đến hiệu quả thuyết trình của người trình bày. Những nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả của thuyết trình sẽ lần lượt được phân tích trong các nội dung tiếp theo trong chương này. Người thuyết trình tốt là người biết nhận diện các nhân tố ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả thuyết trình của mình để phát huy cũng như các nhân tố ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả thuyết trình của mình để có giải pháp khắc phục.

Quá trình thuyết trình được diễn ra qua 3 giai đoạn: Giai đoạn chuẩn bị thuyết trình, thuyết trình và hoàn thiện thuyết trình. Giai đoạn chuẩn bị thuyết trình cần làm rõ mục đích thuyết trình và đối tượng nghe là ai để thiết kế nội dung và lựa chọn phong cách, cách thức diễn đạt nội dung cũng như phương tiện hỗ trợ thuyết trình. Giai đoạn thuyết trình là giai đoạn trực tiếp tiếp xúc với người nghe để trao đổi, truyền tải các nội dung cơ bản, các điểm nhấn của ý tưởng tới người nghe một cách thuyết phục nhất. Người thuyết trình chuyên nghiệp không kết thúc việc thuyết trình của mình ngay khi tạm biệt người nghe mà còn tiếp tục lắng nghe ý kiến phản hồi từ người nghe về bài thuyết trình của mình để hoàn thiện và phát triển kỹ năng trình bày của mình. Theo tổng kết của các nhà thuyết trình thành công thì giai đoạn chuẩn bị sẽ chiếm từ 60% - 70% sự thành công của một bài thuyết trình. Mặc dù giai đoạn chuẩn bị có vai trò quan trọng như vậy nhưng công

tác chuẩn bị thuyết trình cũng cần rất linh hoạt để có thể phản ứng tốt nhất đối với những yêu cầu thay đổi từ các nhóm người nghe khác nhau.

4.2. Chuẩn bị thuyết trình

Để có một bài thuyết trình tốt, cần làm tốt công tác chuẩn bị thuyết trình. Trước khi làm rõ cần có dung lượng bao nhiêu cho bài thuyết trình và các nội dung thuyết trình nên được diễn đạt theo ngôn ngữ nào, sử dụng công cụ nào, cần làm rõ mục đích thuyết trình và đối tượng người nghe thuyết trình.

Xác định mục đích thuyết trình

Phần quan trọng nhất trong giai đoạn chuẩn bị là xác định rõ mục tiêu thuyết trình của chúng ta là gì? Hay nói cách khác chúng ta phải trả lời một cách rõ ràng là chúng ta với tư cách là người thuyết trình thì chúng ta muốn đạt được điều gì qua việc thuyết trình? Tại sao ta phải thực hiện thuyết trình một cách có hiệu quả? Trả lời tốt các câu hỏi này sẽ giúp người thuyết trình có động lực thuyết trình rõ ràng qua đó giúp người thuyết trình có các căn cứ và tiêu chí rõ ràng khi lựa chọn cách thức và nội dung thuyết trình. Mục đích thuyết trình của người thuyết trình có thể là chia sẻ và cung cấp thông tin, có thể là thuyết phục, có thể là báo cáo, có thể là thể hiện quan điểm riêng hoặc có thể là xin ý kiến người nghe về một vấn đề nào đó. Dù mục đích của người thuyết trình là thuyết phục hay thông báo.v.v., thì người thuyết trình cũng cần phải có những ý tưởng rõ ràng về việc mong muốn của mình và trả lời được câu hỏi “Sau khi thuyết trình, ta muốn người nghe nhớ được những gì hay muốn họ phải làm gì?”. Làm rõ mục đích thuyết trình có nghĩa là “**hiểu mình muốn gì**?”. Cần lưu ý rằng mục đích thuyết trình của mình đôi khi không đồng nhất với mục đích của các nhà tổ chức ra buổi thuyết trình đặc biệt là khi phải thuyết trình trong các hội nghị, hội thảo hay tọa đàm lớn, người thuyết trình và nhà tổ chức là khác nhau.

Hiểu rõ người nghe

Yếu tố then chốt thứ hai trong việc chuẩn bị là phân tích và tìm hiểu người nghe, dự đoán phản ứng của người nghe để có được cách thức diễn đạt cho phù hợp. Khác với giao tiếp bằng văn bản, việc tìm hiểu người nghe không chỉ dừng lại ở giai đoạn chuẩn bị và còn được tiếp tục tìm hiểu ngay trong giai đoạn thể hiện bài thuyết trình và hoàn thiện thuyết trình. Hay nói cách khác, việc tìm hiểu người nghe sẽ được thực hiện trước, trong và sau khi thuyết trình. Trong mỗi giai đoạn khác nhau, mục đích và cách thức tìm hiểu người nghe khác nhau. Trong giai đoạn chuẩn bị thuyết trình ta phải hiểu người nghe là ai ? vì sao họ cần phải nghe bài thuyết trình của mình ?, và họ thích nghe mình thuyết trình theo cách nào ? Họ sẽ phản ứng ra sao khi nghe bài thuyết trình của mình ? Tất cả các thông tin đó sẽ giúp ta lựa chọn cách thức và nội dung thuyết trình phù hợp nhất và làm tốt công tác chuẩn bị thuyết trình. Khi đang thuyết trình ta phải tiếp tục tìm hiểu người nghe để xác định chính xác phản ứng của họ với nội dung và cách thức diễn đạt của mình

và có những điều chỉnh kịp thời. Đồng thời, trong giai đoạn này ta cũng cần xác định xem người nghe giải mã có đúng với điều mình muốn hay không để kịp thời điều chỉnh lại nhận thức của người nghe. Sau khi thuyết trình, ta cần tìm hiểu đánh giá của người nghe về bài thuyết trình để hoàn thiện và phát triển kỹ năng thuyết trình của mình trong thời gian tiếp theo.

Muốn tìm hiểu người nghe ta phải phân loại người nghe theo những nhóm khác nhau để chọn các cách ứng xử phù hợp. Nếu căn cứ vào cách thức tiếp nhận thông tin của người nghe, ta có thể phân loại người nghe thành 3 loại: Người nghe thính giác, người nghe thị giác và người nghe trực giác. Người nghe thị giác thường ưa thích cách thu thập và tiếp nhận thông tin bằng hình ảnh và những con số, những dẫn chứng cụ thể rõ ràng. Vì vậy khi thuyết trình với người nghe thị giác cần chuẩn bị các thông tin rõ ràng, có thể sử dụng hình ảnh để minh họa và cần có dẫn chứng cụ thể cho từng nhận định và kết luận. Ngôn ngữ sử dụng với người nghe thị giác là ngôn ngữ giàu hình ảnh, có màu sắc. Người nghe thính giác là người nghe rất ưa chuộng ngôn ngữ âm thanh, thích sự khái quát vì thế khi trình bày với nhóm người nghe thính giác cần có sự hỗ trợ của âm thanh thì bài thuyết trình sẽ hiệu quả hơn. Người nghe trực giác là nhóm người nghe ưa thích sự cảm thông, chia sẻ và đặc biệt thích sử dụng các ngôn ngữ giản dị, thân thiện.

Nếu dựa vào cách phản ứng của người nghe thì có thể chia người nghe thành 4 nhóm khác nhau như: thân thiện, trung lập, thờ ơ, chống đối (*xem bảng 4.2*). Bằng việc dự đoán trước về các phản ứng khác nhau của từng nhóm người nghe, chúng ta sẽ có ý tưởng tốt hơn cho việc bố cục, sắp xếp bài thuyết trình của mình. Ví dụ, một người nghe thân thiện sẽ hưởng ứng và ưa thích tính hài hước và chia sẻ những kinh nghiệm cá nhân khi thuyết trình. Người nghe trung lập lại đòi hỏi một phong cách thuyết trình điềm đạm và nghiêm túc, và có nhiều dữ kiện thực tế, dẫn chứng đầy đủ các thông số và ý kiến của các chuyên gia. Người nghe chống đối thường bị bắt buộc phải tham dự và nghe bài thuyết trình của mình nên họ thích phong cách thuyết trình ngắn gọn và súc tích. Người nghe thờ ơ có thể sẽ có thể bị thu hút bởi bài thuyết trình có tính hài hước, nhiều hình ảnh sống động, và những số liệu đáng ngạc nhiên.

Ngoài ra, chúng ta cũng có thể phân loại người nghe theo tuổi tác, giới tính, trình độ, kinh nghiệm để lựa chọn phong cách và nội dung truyền tải thông điệp một cách phù hợp nhất. Khi tìm hiểu người nghe, cần trả lời những câu hỏi sau:

- Chủ đề thuyết trình sẽ lôi cuốn người nghe như thế nào? Lợi ích mà bài thuyết trình có thể đem lại cho người nghe là gì?

- Người nghe đã biết những gì và biết đến đâu về chủ đề thuyết trình? Người nghe muốn nghe những gì trong chủ đề này?

- Người nghe thuộc nhóm nào và làm thế nào để được người nghe tôn trọng? Làm cách nào để người nghe tiếp nhận thông điệp một cách thuận lợi nhất?

- Người nghe sẽ tiếp nhận các quan điểm cá nhân, các sự kiện, các thông số, kinh nghiệm cá nhân, ý kiến chuyên gia, tính hài hước, các hình động, tranh minh họa, ví dụ thực tế, hoàn cảnh lịch sử, hay là các vấn đề tương tự có liên quan theo cách thức nào ?

- Làm cách nào để giúp người nghe nhớ được những ý chính của bài thuyết trình ?

Bảng 4.2: Các loại người nghe và cách phản ứng của người thuyết trình

Loại người nghe	Cách truyền đạt nội dung thuyết trình	Thái độ và phong cách thể hiện	Tài liệu hỗ trợ
Thân thiện Thường vui vẻ và luôn ủng hộ người thuyết trình và chủ đề đưa ra	Cố gắng thể hiện điều gì đó mới lạ, cuốn hút người nghe.	Hãy tỏ ra thân thiện, vui vẻ và cởi mở. Sử dụng giao tiếp bằng mắt một cách thường xuyên và luôn tươi cười.	Nên hài hước và chia sẻ những ví dụ thực tế và kinh nghiệm của bản thân.
Trung lập Thường có thái độ bình tĩnh, sáng suốt; suy nghĩ của họ thường rất khách quan.	Trình bày cả hai mặt của vấn đề. Trình bày cả ưu điểm và nhược điểm của vấn đề hoặc nêu vấn đề và cách giải quyết vấn đề. Dành thời gian hợp lý để trả lời các câu hỏi của người nghe	Hãy tỏ ra nghiêm túc, đừng làm gì phô trương, làm một số cử chỉ nhỏ thể hiện sự tự tin.	Sử dụng các sự kiện, các thông số, ý kiến chuyên gia, so sánh các mặt đối lập. Tránh sự hài hước, các câu chuyện cá nhân và các hình ảnh lộn xộn.
Thờ ơ Thường có sự tập trung kém; có thể họ phải tham gia một cách bắt buộc.	Hãy ngắn gọn – không quá ba ý chính. Tránh nêu hai mặt của vấn đề.	Tỏ ra năng nổ và thú vị. Đi lại xung quanh và làm những cử chỉ mạnh.	Sử dụng sự hài hước, có hình ảnh động, hình ảnh nhiều màu sắc, những lời trích dẫn ấn tượng, và các thông số đáng ngạc nhiên.
	Tránh việc làm cho bầu không khí u ám, không đứng bất động, không phát tài liệu ngoài, không sử dụng các hình ảnh lặp đi lặp lại, Không kì vọng vào sự tham gia của người nghe.		
Chống đối Thường muốn thay thế hoặc chế nhạo người trình bày; họ thường ở thế phòng thủ và dễ bị kích động.	Sắp xếp bài nói logic sử dụng phương thức không gây tranh cãi, sắp xếp dàn ý theo trình tự thời gian hay không gian.	Tỏ ra bình tĩnh và đúng mực. Nói một cách chậm rãi và đều đặn.	Thêm vào những dữ liệu khách quan và ý kiến của các chuyên gia. Tránh những câu chuyện vặt và sự hài hước.
	Tránh phản hồi và trả lời nếu có thể, nếu không thì hãy điều chỉnh cho phù hợp hoặc chỉ chấp nhận những câu hỏi được viết ra.		

Nếu phải thuyết trình cho những đối tượng người nghe hoàn toàn không quen biết, cách tốt nhất cần tìm hiểu tính cách và mong muốn của hơn ½ nhóm người nghe đó bằng cách cố gắng trò chuyện với họ và tìm hiểu về một số thông tin cá nhân cũng như kì vọng của họ đối với bài thuyết trình. Những thông tin này có thể giúp cho chúng ta trả lời những câu hỏi về việc người nghe muốn nghe gì và nên phát triển nội dung thuyết trình theo hướng nào. Trước khi thực hiện bài thuyết trình của mình chúng ta cũng nên cảm ơn những người này để gây ấn tượng tốt với người nghe. Trong một số trường hợp các đối tượng người nghe với các nhu cầu rất đa dạng và khác nhau thì ta phải lựa chọn đối tượng người nghe quan trọng cần được ưu tiên. Đối tượng người nghe cần được ưu tiên là đối tượng người nghe giúp mình đạt được các mục đích cá nhân khi thực hiện thuyết trình.

Lập dàn ý bài thuyết trình

Sau khi đã làm rõ mục đích trình bày (hiểu mình muốn gì) và tìm hiểu người nghe của mình (biết người), chúng ta bắt đầu chọn bố cục và lập dàn ý cho bài thuyết trình. Trên cơ sở dàn ý đó chúng ta sẽ thu thập thông tin và làm giàu có thuyết trình của mình một cách phù hợp nhất với mong đợi của người nghe. Một bài trình bày có bố cục logic và hợp lý sẽ hấp dẫn người nghe và giúp người nghe dễ giải mã đúng, dễ nhớ và dễ chấp nhận hơn. Và đặc biệt bài thuyết trình cần được bố trí sao cho các điểm nhấn được lặp đi lặp lại trong những phần khác nhau và có một logic xuyên suốt bài trình bày. Những chuyên gia thuyết trình giỏi thường tổ chức bài thuyết trình theo những dàn bài lập ý nhưng rất hiệu quả như sau:

- Bước 1: Giới thiệu với khán giả những ý chính sẽ được thuyết trình.
- Bước 2: Thuyết trình những vấn đề đó.
- Bước 3: Nhắc lại nhấn mạnh những điều vừa thuyết trình.

Nói cách khác, dù được bố cục như thế nào thì những ý chính, những điểm nhấn sẽ được nói đến trong cả phần giới thiệu, phần thân bài và phần kết luận của bài thuyết trình. Mặc dù trong một số trường hợp, có người cho rằng làm như thế có vẻ như là không cần thiết và nhàm chán nhưng trong thực tế thì chiến thuật này có hiệu quả một cách đáng ngạc nhiên. Cụ thể, cách xây dựng ba phần của một bài thuyết trình hiệu quả.

Thu hút sự chú ý ở phần mở đầu

Để có bài trình bày ấn tượng, chúng ta cần lưu ý rằng “không có cơ hội thứ hai để gây ấn tượng ban đầu!”. Vì vậy, phần mở đầu của bài thuyết trình cần được cần phải thu hút được sự chú ý của người nghe. Nếu chúng ta chỉ đơn giản mở đầu bằng những câu như “Thật là hân hạnh khi được có mặt tại đây...” hay là “Thật là vinh dự cho tôi khi được mời đến thuyết trình...”. Những lời mở đầu tẻ nhạt như vậy sẽ đưa người nghe vào một sự khởi đầu buồn tẻ. Để tránh sự vô vị đó, trong phần mở đầu của bài thuyết trình chúng ta hãy cố gắng đạt được ba tiêu chí:

- Lựa chọn cách thu hút sự chú ý của người nghe và cuốn hút họ.

- Giới thiệu bản thân và tạo sự tín nhiệm.
- Giới thiệu về những nội dung chính một cách hấp dẫn.

Nếu chúng ta có thể cuốn hút người nghe và lôi cuốn họ vào bài thuyết trình ngay từ lúc bắt đầu, chúng ta sẽ có nhiều khả năng có được sự chú ý của họ cho đến khi kết thúc. Để thu hút được người nghe, chúng ta cố gắng xem xét và cân nhắc việc sử dụng một số kỹ thuật như đặt một câu hỏi gợi mở, định hướng người nghe hoặc đưa ra một ví dụ thực tế đáng kinh ngạc, một lời nói của người nổi tiếng, một mẫu chuyện, hay một câu châm ngôn của một danh nhân... Một số nhà thuyết trình giỏi đạt được sự lôi cuốn bằng cách mở đầu với một câu hỏi hay một yêu cầu đòi hỏi người nghe phải giơ tay hoặc đứng dậy để trả lời.

Để tạo sự tín nhiệm, chúng ta cần giới thiệu về chức vụ, trình độ học vấn hoặc là kinh nghiệm rất phong phú của bản thân... Chúng ta cần giới thiệu tất cả những thông tin để chứng minh rằng chúng ta hoàn toàn đủ tiêu chuẩn (hiểu biết và kỹ năng, quyền hạn) để trình bày vấn đề và trở thành nhà thuyết trình đáng tin cậy. Trước khi bắt đầu trình bày, chúng ta nên xây dựng lòng tin với người nghe bằng các hình thức giao lưu và xây dựng quan hệ thân thiện với họ. Người nghe thường đặc biệt phản ứng tích cực với những diễn giả gần gũi chia sẻ về bản thân hay bộc lộ những điểm chung với họ.

Sau khi thu hút được sự chú ý và giới thiệu bản thân, chúng ta cần phải khẳng định mục đích trình bày của mình, chủ đề được trình bày và đặc biệt là nói về các nội dung chính sẽ được làm rõ trong bài thuyết trình. Khi giới thiệu các nội dung chính có thể sử dụng hình ảnh minh họa để tăng sự hấp dẫn và thu hút. Tuy nhiên, đôi khi có thể dùng biện pháp giới thiệu dần dần và từ từ các nội dung chính và tổng kết lại trong phần kết luận để tăng sự hồi hộp và tò mò của người nghe. Một mở bài đầy đủ cũng cần phải thể hiện rõ cách thức và phương pháp thuyết trình cũng như thời lượng của bài thuyết trình để người nghe chuẩn bị tâm thế tốt hơn khi nghe bài thuyết trình của mình.

Thể hiện các nội dung thuyết trình trong phần thân bài

Để thể hiện nội dung thuyết trình trong phần thân bài, chúng ta cần sắp xếp các nội dung theo một trật tự logic nhất định giúp người nghe dễ theo dõi và dễ nhớ và tìm cách thể hiện các nội dung đó một cách hấp dẫn người nghe nhất. Tùy vào thời lượng thuyết trình khác nhau, chúng ta có thể chọn những cách thể hiện các nội dung thuyết trình khác nhau. Tuy nhiên, để thu hút sự tập trung của người nghe chúng ta không nên khiến người nghe mệt mỏi vì phải tiếp cận với quá nhiều thông tin và phải nhớ quá nhiều. Bởi vậy, phần nội dung chính của một bài thuyết trình ngắn (dưới 20 phút) chỉ nên bao gồm từ hai đến bốn ý chính. Triển khai từng ý chính với những chi tiết và sự giải thích tương xứng nhưng không quá sa đà và lan man. Hãy luôn nhớ rằng nếu đưa quá nhiều chi tiết vào bài trình bày có thể làm mờ đi ý chính của nội dung thuyết trình. Vì thế, hãy cố gắng duy trì bài thuyết trình của mình thật đơn giản và hợp lí. Người thuyết trình giỏi phải biết cách

giúp người nghe phân biệt rõ ràng đâu là các ý chính và đâu là các ý phụ. Muốn vậy người thuyết trình cần phải có tư duy là đơn giản hóa các vấn đề phức tạp khi thuyết trình để giúp người nghe dễ hiểu và dễ nhớ, tránh nhán chìm người nghe trong biển thông tin được nghe mà không biết lối ra. Cách thông minh nhất để giúp người nghe dễ theo dõi là giới thiệu các từ khóa ngắn gọn dễ nhớ khi thể hiện các ý chính hoặc đặt các câu hỏi định hướng suy nghĩ của người nghe khi thể hiện các ý chính này. Bên cạnh đó, khi trình bày cũng cần có những ví dụ giải thích làm cho ý chính trở nên sinh động và dễ nhớ hơn.

Lựa chọn các ý chính thể hiện trong bài thuyết trình rất quan trọng nhưng nếu để chúng rời rạc thì người nghe cũng rất khó nhớ. Chính vì vậy, cần sắp xếp và xâu chuỗi những ý chính này một cách rõ ràng và theo một logic nhất định. Có rất nhiều cách khác nhau để xâu chuỗi các ý chính theo một mạch logic nhất định tùy từng mục đích thuyết trình và từng loại người nghe khác nhau, cụ thể là:

- Sắp xếp theo trình tự thời gian. Ví dụ, một bài thuyết trình về lịch sử phát triển của một sản phẩm nào đó nên được sắp xếp theo thời gian từ khi bắt đầu xuất hiện các ý tưởng đầu tiên của sản phẩm cho đến khi sản phẩm được thiết kế và đưa đến tay khách hàng như thời điểm hiện tại.

- Sắp xếp theo trình tự không gian. Ví dụ, một bài thuyết trình về sự đa dạng và phong phú của lực lượng lao động hay sự phát triển các doanh nghiệp khác nhau do các yếu tố đặc thù của từng vùng miền tạo ra nên được sắp xếp theo các vùng/các quốc gia khác nhau (vùng đồng bằng sông Hồng, vùng trung du Bắc Bộ, vùng duyên hải miền Trung, vùng Đông Nam Bộ,...)

- Sắp xếp theo chủ đề, chức năng, hoặc theo quy ước. Ví dụ, một bản báo cáo bàn về tình trạng giao nhằm hành lí của các hãng hàng không được sắp xếp theo tên của các hãng hàng không.

- Sắp xếp theo cặp so sánh các mặt đối lập; thuận - chống: Ví dụ, một bản tin so sánh các kĩ thuật canh tác truyền thống với các kĩ thuật canh tác hiện đại; lợi ích và tác hại của việc phát triển internet trong học đường.

- Sắp xếp theo cách trả lời câu hỏi ai, cái gì, khi nào, ở đâu, tại sao, và như thế nào viết báo. Ví dụ khi nói về một sự kiện mới xảy ra cần nói theo trình tự cái gì vừa xảy ra, xảy ra ở đâu? Ai có liên quan và thiệt hại hay lợi ích thế nào?

- Sắp xếp theo giá trị hay kích cỡ. Ví dụ, khi nói về sự biến động giá nhà, cần sắp xếp theo qui mô các loại nhà hoặc giá cả của từng loại nhà.

- Sắp xếp theo tầm quan trọng. Ví dụ, khi nói về 5 lí do cần tuyển thêm một nhân viên nào đó, cần nêu các lí do có tầm quan trọng lớn nhất cho đến các lí do ít quan trọng nhất.

- Sắp xếp theo vấn đề và cách giải quyết. Ví dụ, khi nói về vấn đề doanh thu giảm của một công ty nên sắp xếp theo trình tự là nêu vấn đề là doanh thu giảm, phân tích nguyên nhân dẫn đến giảm doanh thu và giải pháp để tăng doanh thu.

- Sắp xếp theo mức độ từ đơn giản đến phức tạp. Ví dụ khi thuyết trình về đột biến gen ở cây trồng như ngô được sắp xếp theo trình tự sản phẩm từ loại cây trồng giống đơn giản tới các giảm phẩm mang kiểu gen phức tạp.

- Theo tình huống tốt nhất và tình huống xấu nhất. Ví dụ, khi phát biểu về quan điểm có nên xác nhập hai công ty hay không, cách tốt nhất là nêu những ưu điểm có thể có khi sát nhập như cải thiện thị phần, tăng lợi nhuận, sau đó mới trình bày đến các hạn chế như làm giảm giá cổ phần, giảm thị phần, và gây nên sự đình đốn trong nhân viên.

Khi chuẩn bị bất kì bài thuyết trình nào, hãy chuẩn bị nhiều nội dung hơn so với những gì cần nói. Cần luôn có sẵn một thứ gì đó dự trữ như một bản số liệu dẫn chứng, nhưng bức ảnh, những câu chuyện ví dụ hoặc phát triển thêm một ý tưởng nào đó – đề phòng trường hợp có thể kết thúc bài thuyết trình trước khi hết giờ mặc dù thông thường thì thời gian trình bày thực tế cho một vấn đề nào đó thường vượt hơn 25% thời gian tập trình bày vấn đề đó ở nhà. Nếu thời gian trình bày bị hạn chế, tốt nhất hãy tập kiểm soát thời gian bằng cách phân chia thời gian trình bày cụ thể cho từng nội dung và tập sử dụng thời gian mình được phép trình bày một cách hiệu quả nhất.

Hộp 14.1: Chín phương pháp thu hút sự chú ý của người nghe

Những người thuyết trình có kinh nghiệm thường biết rất rõ phải làm thế nào để thu hút sự chú ý của người nghe và cách duy trì nó trong suốt bài thuyết trình của mình. Dưới đây là 9 phương pháp đã được kiểm chứng.

1) Hứa hẹn. Mở đầu với một lời hứa rằng sẽ đáp ứng sự mong đợi của khán giả (ví dụ: *Sau khi bài thuyết trình này kết thúc, quý vị sẽ biết làm thế nào để tăng doanh thu thêm 50%*).

2) Tạo kịch tính. Mở đầu bằng cách kể một câu chuyện cảm động hoặc mô tả một vấn đề nghiêm trọng liên quan đến người nghe hoặc nội dung trình bày. Trong suốt bài diễn thuyết, nên nhớ cho thêm vào những yếu tố kịch tính, có thể dùng “khoảng lặng” sau khi nêu ra ý then chốt. Thay đổi giọng điệu và âm lượng. Các chuyên gia thường sử dụng cách diễn đạt với cường độ cao như tức giận, thích thú, buồn và hào hứng để tạo kịch tính.

3) Giao tiếp bằng mắt. Khi mới bắt đầu, hãy điều chỉnh sự tập trung bằng cách quan sát một cách bao quát tất cả người nghe để nhận diện họ. Nán lại ở mỗi người từ 2 đến 5 giây để dự đoán tính cách và cảm nhận thái độ của người nghe. Không nên chỉ nhìn quá lướt vì sẽ không đủ thời gian để cảm nhận và có dự đoán ban đầu về người nghe.

4) Sự di chuyển. Rời khỏi bục đứng bất cứ khi nào có thể để tránh sự cứng nhắc và tiếp cận với người nghe nhiều hơn. Di chuyển về hướng người nghe đặc biệt là khi bắt đầu và lúc kết thúc bài trình bày để tạo thiện cảm với người nghe.

5) Đặt câu hỏi. Khuyến khích người nghe nghe bài trình bày của mình một cách chủ động và lôi cuốn với những câu hỏi gợi mở mang tính chất định hướng và cho người nghe cơ hội trả lời, hoặc chia sẻ quan điểm riêng của họ. Thái độ phản ứng của người nghe với các câu hỏi đặt ra cũng như câu trả lời của người nghe sẽ giúp chúng ta đánh giá được mức độ quan tâm, chú

ý, hứng thú của người nghe đối với các nội dung được trình bày.

6) Minh họa. Mời một người nghe tham gia vào các nội dung trình bày của mình bằng cách đề nghị người nghe đưa ra ví dụ hoặc trực tiếp mời người nghe thể hiện các tình huống đóng vai (Ví dụ, *tôi sẽ chỉ cho các bạn thấy cách áp dụng bốn bước trong quy trình ưu đãi khách hàng, nhưng tôi cần một người nghe tình nguyện lên đóng vai khách hàng*).

7) Sử dụng các sản phẩm mẫu để làm phân thưởng, quảng cáo. Khi trình bày mang tính chất quảng cáo một sản phẩm nào đó, hãy cân nhắc đến việc dùng một số sản phẩm mẫu để thu hút cho khách hàng và cho khách hàng cơ hội dùng thử.

8) Sử dụng hình ảnh. Dùng nhiều hình ảnh đa dạng để trình bày cho một nội dung nhất định, đừng quên ghi lên bảng những thắc mắc hay các mối quan tâm của người nghe liên quan đến chủ đề trong suốt quá trình nói để thể hiện sự tôn trọng người nghe và nếu có thể giải thích và trả lời thì lần lượt trả lời hay làm rõ các thắc mắc đó.

9) Lợi ích cá nhân. Rà soát toàn bộ bài thuyết trình để đảm bảo rằng nó đáp ứng được nhu cầu cá nhân của người nghe. Nên nhớ rằng người ta thường quan tâm nhất đến những gì có ích cho họ.

Chuẩn bị phần kết luận

Khi trình bày, không ít người đã vội vã kết luận bằng những lời không có ý nghĩa mà quên rằng người nghe thường rất quan tâm đến những lời kết của bài thuyết trình. Những lời kết ấn tượng thường giúp người nghe nhớ lâu hơn. Chính vì vậy, người thuyết trình nên dành nhiều thời gian chuẩn bị một lời kết ấn tượng để có thể đạt được hiệu quả thuyết trình cao nhất. Một kết luận hiệu quả thường đạt được ba tiêu chí sau:

- Tóm tắt chủ đề trọng tâm của bài thuyết trình một cách rõ ràng, ngắn gọn.
- Để lại cho người nghe những cảm xúc cụ thể và đáng nhớ.
- Thể hiện rõ nhiệt huyết, quan điểm, hy vọng hay lời kêu gọi người nghe.

Một số người thuyết trình thường kết thúc một cách thiếu thuyết phục với những câu nói như “Tôi nghĩ đó là tất cả những gì mà tôi muốn nói” hay là “Đó là tất cả những gì tôi muốn chia sẻ trong bài thuyết trình hôm nay”. Những lời kết như thế thể hiện rất ít sự nhiệt huyết và không phải là một cái kết mà người nghe mong đợi. Những nhà thuyết trình có kinh nghiệm thường khéo léo báo cho người nghe biết là họ đang kết lại bài diễn thuyết. Họ sử dụng những cụm từ như “Tóm lại,...”, sau đó ngay lập tức đi thẳng vào phần kết.

Một kết luận rõ ràng nên điểm lại những nét chính và nhấn mạnh vào những gì mà người nghe cần làm, nên suy nghĩ, hay cần ghi nhớ. Trong một số trường hợp có thể nói “Để kết thúc bài thuyết trình này, tôi xin nhắc lại mục đích chính...”, hay “Tóm lại, mục đích chính của bài thuyết trình này là...”, “Như vậy, vấn đề chính được trình bày hôm nay tập trung trong ba nội dung (1) là... (2)..., và (3) là...”

Phần kết thúc có thể coi như một điểm sáng cho bài thuyết trình. Do đó, cần cung cấp những thông tin cốt lõi có giá trị để được ghi nhớ và có tính chất gợi mở để người nghe có thể có cơ hội phát triển. “Điểm cốt lõi” của bài thuyết trình chính là giá trị của nó đối với người nghe và những ích lợi mà người nghe nhận được khi nghe bài thuyết trình. Tất cả những giá trị của bài trình bày sẽ được nhấn mạnh lại ở phần kết để thuyết phục người nghe và để lại trong tâm trí của người nghe.

Hộp 4.3: Các công việc chuẩn bị cho bài thuyết trình

Sẵn sàng

- **Xác định mục tiêu.** Quyết định điều muốn người nghe tin, ghi nhớ, hay làm theo sau khi kết thúc bài thuyết trình.

- **Phân tích khán giả.** Cần nhắc làm cách nào để làm cho thông điệp đưa ra phù hợp với kiến thức và nhu cầu của khán giả.

Tạo lời mở đầu

- **Tương tác với người nghe.** Thu hút sự chú ý của người nghe bằng cách mở đầu với một lời hứa, câu chuyện, thực tế gây sốc, một câu hỏi, lời trích dẫn, một vấn đề liên quan, hoặc một chuyện cười nào đó.

- **Chuyển tiếp giữa các đoạn.** Giữa các ý chính cần “câu chuyển” để nối phần trước và phần sau. Sử dụng các mệnh đề quan hệ để hiểu thị sự chuyển ý ví dụ như: đầu tiên, thứ hai, sau đó, mặc dù vậy, trái ngược với nó là, v.v..

- **Chuẩn bị sẵn các tài liệu dự phòng.** Sẵn sàng khi được hỏi thêm các thông tin bên ngoài và các tài liệu hỗ trợ trong trường hợp còn nhiều thời gian.

Cơ cấu lời kết

- **Xem lại các ý chính.** Nhấn mạnh các ý chính một lần nữa ở phần kết luận để người nghe ghi nhớ.

- **Cung cấp các điểm nhấn quan trọng.** Làm cho người nghe hiểu tầm quan trọng của những thông tin được cung cấp cũng như cách sử dụng thông tin đó, kết thúc bằng cách nhấn mạnh một lợi ích nào đó hoặc gợi mở suy nghĩ của người nghe.

Thiết kế công cụ hỗ trợ hình ảnh

- **Lựa chọn phương tiện truyền tải.** Xem xét kỹ từng mặt tốt và xấu của mỗi phương tiện.

- **Đánh dấu ý chính.** Chỉ sử dụng hình ảnh để minh họa những khái niệm chính. Làm cho các khái niệm này trở nên ngắn gọn, đơn giản và dễ hiểu

- **Cố gắng thay dấu dòng bất cứ khi nào có thể.** Sử dụng bảng biểu, khung thời gian.... để thay thế cho dấu dòng khi phù hợp.

- **Chứng minh bản thân.** Thể hiện sự đáng tin cậy bằng xác định vị trí, chuyên ngành, học vấn hay bằng cấp của mình trước khi trình bày.

- **Đưa ra ý chính.** Giới thiệu chủ đề và tóm tắt các nội dung chính sẽ trình bày.

Cơ cấu thân bài

- **Phát triển từ 2 đến 4 ý chính.** Sắp xếp chủ đề để có thể tập trung vào các vấn đề chính.
- **Sắp xếp các nội dung một cách lôgic.** Sắp xếp nội dung theo thứ tự thời gian, từ quan trọng nhất đến ít quan trọng nhất, trong sự so sánh và đối lập, hoặc qua theo những cách khác một cách logic và phù hợp nhất.
- **Sử dụng thành thạo các phương tiện hỗ trợ.** Giao tiếp với người nghe một cách chủ động, tránh biến mình thành một phương tiện truyền tải. Hãy diễn đạt theo cách riêng của mình và sử dụng thành thạo các phương tiện hỗ trợ.

Phát triển bài thuyết trình đa phương tiện

- **Sử dụng thành thạo các chương trình.** Học cách sử dụng các chương trình để thiết kế bài trình bày, biết cách tận dụng các phương tiện đó để truyền tải thông tin một cách hiệu quả nhất.
- **Lựa chọn màu nền của bài thuyết trình phù hợp với ánh sáng trong phòng.** Xem xét sự hài hòa giữa màu nền và màu chữ cũng như độ sáng để đem lại hiệu quả tốt khi trình chiếu slide.
- **Kết hợp các phương tiện khác nhau để giúp truyền tải thông điệp.** Sử dụng các hình ảnh động phù hợp và các đường dẫn để giúp cho bài trình bày thêm thú vị và có kết nối với các phần có liên quan ở các tài liệu hỗ trợ khác.
- **Làm thẻ nhớ cho các ý chính.** Ghi lại ngắn gọn toàn bộ ý chính của bài trình bày và ở mỗi slide để tập thuyết trình. Tuy nhiên, không được đọc từ thẻ ghi nhớ này khi thuyết trình trước người nghe
- **Duy trì sự kiểm soát.** Đừng để phần trình chiếu áp đảo và làm người thuyết trình bị lu mờ. Cố gắng gắn kết với khán giả bằng cách sử dụng các phương pháp khác nhau để làm sinh động các nội dung thuyết trình.

4.3. Kỹ thuật xây dựng quan hệ với người nghe

Các nhà thuyết trình chuyên nghiệp thường rất quan tâm đến việc tạo dựng mối liên hệ với người nghe thông qua các cách như: sử dụng hình ảnh một cách hiệu quả, dẫn dắt bằng lời, và sử dụng ngôn ngữ hình thể một cách có mục đích. Các phương pháp này thể hiện được cụ thể như sau:

Hình ảnh hóa vấn đề một cách hiệu quả

Để làm cho bài thuyết trình sinh động hơn và tăng sự thu hút người nghe, nên hình ảnh hóa vấn đề một cách thực tế và đáng tin cậy. Một số cách sau đây nên được sử dụng để hình ảnh hóa các nội dung trình bày tùy thuộc từng ngữ cảnh cụ thể khi trình bày:

- **Phát hiện sự tương đồng.** Phát hiện ra những nét tương đồng trong các sự việc khác nhau để có thể liên hệ vấn đề mình đang nói với một vấn đề rất đời thường để bài trình bày trở nên gần gũi và dễ hiểu hơn.

- *Sử dụng các phép ẩn dụ.* So sánh vấn đề mình đang trình bày với những sự vật hiện tượng gần gũi trong cuộc sống một cách trực diện hơn.

- *Sự ví von.* Là sự đối chiếu và sử dụng các từ “như” hay “giống như”. Ví dụ, cô ấy vui như một người vừa thắng xổ số vậy.

- *Sử dụng các mẫu chuyện cá nhân.* Không có gì có thể kết nối chúng ta với người nghe nhanh hơn những mẫu chuyện của bản thân.

- *Sử dụng các số liệu cụ thể để dẫn chứng.* Mặc dù thường không đề ý nhưng trong thực tế các con số luôn dễ dàng được ghi nhớ đặc biệt là khi chúng liên quan trực tiếp đến người nghe. Do đó, khi thuyết trình có thể đơn giản hóa và số liệu hóa các sự kiện.

- *Kịch tính hóa bài trình bày bằng cách đưa ra điều tồi tệ hoặc là tốt nhất.* Trong thuyết trình có thể sử dụng những cảnh báo về điều tồi tệ nhất có thể xảy ra để nhấn mạnh tầm quan trọng của một vấn đề nào đó và gây ấn tượng với người nghe.

Chỉ dẫn bằng lời thông qua những câu chuyển tiếp

Khi thuyết trình chúng ta cần luôn nhớ rằng người nghe của chúng ta khác với những người đọc báo cáo. Những người nghe không thể kiểm soát việc chuyển slide và lật giờ lại các trang trước để xem lại ý chính dẫn đến dễ dàng lạc khỏi bài thuyết trình một cách dễ dàng. Chính vì vậy, khi thuyết trình cần lưu ý đến việc giúp người nghe theo dõi được bố cục và các ý chính của bài thuyết trình qua các thông điệp và sự chỉ dẫn bằng lời. Các thông điệp chỉ dẫn bằng lời giúp người nghe dễ dàng theo dõi bài trình bày thường là các câu giới thiệu trước nội dung định đề định hướng người nghe; tóm tắt nội dung chính vừa trình bày; và những câu chuyển tiếp dẫn dắt từ phần này sang phần khác:

- *Giới thiệu trước:* trước khi bắt đầu giải thích và trình bày chi tiết một vấn đề nào đó, cần có những lời giới thiệu để định hướng người nghe.

- *Tóm tắt:* Sau khi trình bày chi tiết nội dung vấn đề nào đó, cần tóm tắt lại ý chính như một lần nhắc lại để người nghe dễ nhớ nội dung trình bày của mình và chuẩn bị tâm thế chuyển sang phần khác.

- *Chuyển hướng:* Để chuyển sang một nội dung mới, chúng ta cần sử dụng các câu chuyển để giúp bài trình bày của mình trở nên mềm mại và liên mạch hơn. Ví dụ, “Từ này đến giờ chúng ta toàn nói về...; giờ hãy chuyển sang...” hoặc “Adam- Smit đã đưa ra quan điểm rằng..., nhưng một cách nhìn khác có thể nói là...” Hoặc có thể cải thiện bài thuyết trình bằng cách thêm những từ nối thích hợp như thứ nhất là, thứ hai là, tiếp theo, sau đó, bởi vậy, hơn nữa, mặt khác, ngược lại, và tóm lại

Những thông điệp không lời

Mặc dù khi thuyết trình những gì được nói ra là rất quan trọng, nhưng những thông điệp không bằng lời mà người thuyết trình thể hiện cũng có ảnh hưởng mạnh mẽ và đặc biệt quan trọng đến sự tiếp thu và lời cuốn người nghe. Người trình bày có thể thể hiện các thông điệp không bằng lời qua ánh mắt, sự di chuyển, cách thể hiện tay, miệng hay những

cái nhíu mày, những hành động vô tình hay có ý thức. Tất cả những cử chỉ, hành động của người thuyết trình đều là những thông điệp không bằng lời mà người nghe có thể giải mã theo ý nghĩa này hoặc ý nghĩa khác.

Để có được những thông điệp không bằng lời phù hợp và hỗ trợ tích cực cho bài trình bày, người thuyết trình cần phải lưu ý những điểm sau đây:

- *Trông thật đẹp!* Dù thích hay không thì người thuyết trình vẫn bị đánh giá bởi hình thức và vẻ bên ngoài. Trong tất cả các dịp trừ những buổi thuyết trình nhỏ trong nhà, hãy cố gắng lưu ý đến cách ăn mặc và chọn những bộ trang phục phù hợp thể hiện một phong cách chuyên nghiệp. Theo kinh nghiệm thực tế, người thuyết trình tốt là người ăn mặc chỉnh tề ít nhất là cũng phải bằng hoặc hơn người ăn mặc đẹp nhất trong phòng.

- *Nên để cơ thể mềm mại và linh hoạt.* Người thuyết trình có tác phong nhanh nhẹn thể hiện sự nhiệt tình trong buổi thuyết trình thường được đánh giá rất cao. Muốn vậy khi thuyết trình hãy thả lỏng cơ thể và sử dụng các cử chỉ mềm mại, tự nhiên một cách phù hợp để làm nổi bật các nội dung thuyết trình. Tránh sử dụng những động tác cứng nhắc hoặc lặp đi lặp lại không có ý nghĩa hoặc có ý nghĩa đối lập với nội dung trình bày. Hãy nhớ rằng khi ngôn ngữ không bằng lời mâu thuẫn với ngôn ngữ bằng lời thì người nghe luôn tin vào ngôn ngữ không bằng lời.

- *Cần trình bày một cách chủ động dựa trên những từ khóa quan trọng có tính chất định hướng.* Khi thuyết trình tránh đọc giấy hay đọc những gì đã được ghi lại trên bản thảo mà hãy nói một cách thoải mái, chủ động và tự nhiên. Hãy sử dụng các từ khóa trên slides hoặc trong giấy ghi nhớ để làm gợi ý cho và định hướng nội dung trình bày.

- *Thay đổi ngữ điệu và sử dụng khoảng lặng.* Hãy chia các nội dung trình bày thành những phần nhỏ và thay đổi ngữ điệu, âm lượng cũng như nhịp độ nói phù hợp với tính chất và nội dung của từng phần. Nên sử dụng “Khoảng lặng” trước và sau một ý quan trọng để cho phép người nghe có thời gian tiếp nhận ý tưởng của bạn.

- *Rời khỏi bục đứng.* Khi thuyết trình nên tránh việc đứng im tại bục. Sự di chuyển giúp cho người thuyết trình trông tự nhiên và thoải mái hơn. Do đó, trong quá trình thuyết trình nên quan sát và chọn một vài chỗ trong phòng để di chuyển tới. Kể cả khi phải đứng gần với các thiết bị trợ giúp hình ảnh, thi thoảng hãy rời xa chúng để di chuyển gần tới người nghe và giúp người nghe có thể nhìn thấy cả người và cảm nhận được sự nhiệt tình của người trình bày.

- *Đa dạng hóa các biểu cảm khuôn mặt.* Người thuyết trình nên bắt đầu bài trình bày với một nụ cười nhưng hãy thay đổi biểu cảm trên khuôn mặt sao cho phù hợp với suy nghĩ và giọng nói và nội dung trình bày. Người thuyết trình có thể lắc đầu để tỏ sự không đồng tình, đảo mắt để cho thấy sự coi thường, nhìn hướng lên để chờ sự chỉ dẫn, hoặc nhướn mày để thể hiện sự quan tâm hay không có hứng thú...

Để sử dụng tốt ngôn ngữ không bằng lời, người thuyết trình cần tập luyện trước. Có thể nhờ một người có kinh nghiệm nghe và xem mình tập luyện để đưa ra những gợi ý hay lời khuyên trong khi luyện tập. Nếu không tìm được người giúp, hãy tập trước gương hoặc ghi hình lại phần luyện tập của mình và xem lại để đánh giá những hành vi không lời trong đoạn ghi hình và rút kinh nghiệm dần.

Chuẩn bị các hỗ trợ hình ảnh và thuyết trình đa phương tiện

Trước khi thuyết trình trong kinh doanh, hãy nghĩ đến câu ngạn ngữ: “*Nói với tôi, tôi sẽ quên. Cho tôi thấy, tôi sẽ nhớ. Liên hệ đến những điều liên quan, tôi sẽ hiểu*”. Mục đích của người thuyết trình là làm cho người nghe hiểu, nhớ và làm theo những gì người thuyết trình nói. Để làm cho người nghe thấy hứng thú và bị cuốn hút, hãy bổ sung vào bài thuyết trình những hình ảnh sinh động. Một số chuyên gia đã khẳng định rằng 85% lượng kiến thức được ghi nhớ là nhờ hình ảnh. Do đó, một bài thuyết trình có sự kết hợp với các hỗ trợ hình ảnh sẽ dễ hiểu và được nhớ lâu hơn so với những bài thuyết trình thiếu đi sự hỗ trợ của hình ảnh.

Hỗ trợ hình ảnh là công cụ đặc biệt hữu dụng với những người thuyết trình chưa có nhiều kinh nghiệm bởi lẽ người nghe sẽ tập trung sự chú ý vào các hình ảnh trong bài trình bày mà giảm sự chú ý vào người nói. Tuy nhiên, những diễn giả có kinh nghiệm lại cố gắng hết sức để không bị che khuất hay làm lu mờ bởi hình ảnh. Mặc dù vậy hầu hết các thuyết trình gia đều đồng ý rằng: sử dụng hình ảnh trong bài trình bày sẽ giúp kích thích trí nhớ của người nói, khiến người nói tự tin, bình tĩnh hơn khi thuyết trình.

Ngày nay có rất nhiều phương tiện hỗ trợ hình ảnh giúp cho bài thuyết trình trở nên phong phú hơn. Tuy nhiên, mỗi phương tiện đều có những ưu nhược điểm nhất định. Hình 4.3 dưới đây liệt kê ra những ưu nhược điểm của một số dạng hỗ trợ hình ảnh có thể giúp chúng ta cân nhắc và lựa chọn phương tiện hỗ trợ hình ảnh phù hợp nhất cho từng nội dung thuyết trình. Ba dạng phổ biến nhất là trình chiếu đa phương tiện, sử dụng máy chiếu, và tài liệu phát tay.

- *Trình chiếu đa phương tiện.* Với các chương trình phần mềm tiên tiến như Microsoft PowerPoint, Apple Keynote, Lotus Freelance Graphics, Corel Presentations, và Adobe Presenter hay Adobe Ovation người thuyết trình có thể tạo ra những bài thuyết trình linh hoạt và sống động với máy tính cá nhân của mình. Thành quả của những chương trình này thường được trình bày trên màn hình vi tính, màn hình ti vi, màn hình LCD (tinh thể lỏng), hay là tấm màn chiếu. Với một thiết bị chuyên dụng và tiên tiến, người thuyết trình có thể tạo ra một bài thuyết trình đa phương tiện bao gồm âm thanh nổi, những đoạn phim video khiến cho bài thuyết trình trở nên sống động và hấp dẫn hơn.

- *Sử dụng máy chiếu.* Diễn giả có kinh nghiệm thường chuẩn bị các loại slide khác nhau dùng cho máy chiếu cùng với máy tính hoặc máy chiếu dùng với giấy hoặc phim 3M để đề phòng trường hợp trục trặc kỹ thuật. Dù dùng loại máy chiếu nào, cũng cần chú ý

đứng tránh sang bên cạnh máy chiếu để không che lấp tầm nhìn của người nghe và không để bóng hình của mình hiện trên màn hình.

- *Tài liệu phát tay.* Người trình bày có thể bổ sung và làm nổi bật bài thuyết trình của mình bằng việc phát thêm những tranh ảnh, dàn ý, các sách thông tin nhỏ, các bài báo, biểu đồ, bản tóm lược hoặc các tài liệu bổ sung khác cho người nghe. Khi sử dụng các tài liệu phát tay, cần chọn thời điểm thích hợp cho việc phát tài liệu. Nếu phân phát trong khi đang thuyết trình, tài liệu của được phát có thể làm người nghe mất tập trung, khiến người trình bày mất khả năng kiểm soát tình thế.

- *Ghi chép của diễn giả.* Có rất nhiều cách khác nhau để in bài thuyết trình thành bản cứng. Ví dụ, có thể in slide dưới dạng take note để có thể có khoảng trống ghi lại những lời giải thích cho các ý chính/hình ảnh được thể hiện trên slide trong một trang giấy. Những bản in nhỏ này rất tiện dụng để tập luyện trước khi trình bày cũng như cung cấp cho nhà tài trợ hoặc người nghe một bản tóm tắt nội dung thuyết trình.

Hình 14.3: ưu điểm và hạn chế của các phương tiện hỗ trợ hình ảnh

Phương tiện truyền đạt	Ưu điểm	Hạn chế
Trình chiếu đa phương tiện	Tạo sự trình bày chuyên nghiệp với nhiều màu sắc, tranh ảnh, đồ họa, và phông chữ khác nhau. Dễ sử dụng và lưu chuyển qua các thiết bị lưu trữ lưu động, tải về từ trang web, hoặc đính kèm trong thư điện tử. Không tốn kém khi cập nhật tài liệu cũng như chuẩn bị bài trình bày.	Sẽ dễ làm người nghe phân tán, thiếu tập trung vào ý chính do bị thu hút bởi hình ảnh động. Đòi hỏi phải có những thiết bị trình chiếu tốn kém và kỹ năng sử dụng phương tiện hiện đại của người thuyết trình.
Sử dụng máy chiếu	Tạo sự trình bày chuyên nghiệp mà không tốn nhiều công sức. Dễ dàng chuẩn bị, dễ cập nhật và bảo quản, dễ lắp đặt các thiết bị liên quan, và có thể chủ động hạn chế bớt thông tin mỗi lần chiếu.	Là phương pháp lỗi thời đối với một số người nghe. Khi sử dụng, người nói bị phụ thuộc vào thiết bị. Khó khăn trong việc tái sử dụng các tranh ảnh và đồ thị.
Tài liệu phát tay	Khuyến khích sự tham gia của người nghe. Dễ dàng lưu giữ và cập nhật. Dễ dàng gợi nhớ lại vì người nghe có thể giữ lại tài liệu.	Tăng rủi ro rò rỉ tài liệu của diễn giả bị sao chép trái phép. Có thể gây khó khăn trong việc vận chuyển. Có thể khiến người nghe mất tập trung.
Bảng xoay hoặc bảng trắng	Đưa ra một lựa chọn sẵn có ở hầu hết các địa điểm. Dễ dàng thiết kế, chỉnh sửa ngay tại chỗ, ghi chép lại những nhận xét hay thắc mắc từ phía người nghe, và có thể kết hợp với các thiết bị hình ảnh công nghệ cao khác trong cùng một bài thuyết trình.	Yêu cầu phải có khả năng viết rõ ràng và vẽ đẹp. Khó quan sát với lượng lớn khán giả. Các bảng xoay được chuẩn bị trước có thể gây vướng víu khi vận chuyển và sẽ bị mờ dần sau nhiều lần sử dụng.
Băng ghi hình	Đưa ra một sự thể hiện chính xác về nội dung; thể hiện sự chuẩn bị lý lưỡng của người thuyết trình.	Có thể có lỗi về định dạng băng ghi hình khi không phù hợp với máy tính. Tốn kém và khó cập nhật.
Các vật trưng bày	Tạo ra sự điểm nhấn và tăng tính thực tế của nội dung thông điệp. Kích thích sự tham gia của người nghe do được quan sát cụ thể hơn.	Người trình bày phải chuẩn bị nhiều hơn và tốn kém về chi phí vận chuyển và cũng như chi phí thay thế các vật dụng bị hỏng. Chỉ phù hợp với nhóm người nghe nhỏ.

4.4.Thể hiện nội dung và hoàn thiện bài trình bày

Sau khi đã sắp xếp xong bài phát biểu và chuẩn bị về mặt hình ảnh tức là đã sẵn sàng để chuyển tải nội dung đến người nghe. Cần tự tin và trở nên chuyên nghiệp hơn nếu sử dụng nhiều phương pháp và kỹ năng truyền đạt nội dung, cả trước, trong và sau khi thuyết trình.

Chọn phương pháp chuyển tải nội dung

Một báo cáo viên không có kinh nghiệm thường phải nhớ toàn bộ bài báo cáo để đạt được hiệu quả. Tuy nhiên, nếu không phải là một người trình bày có kinh nghiệm thì việc nhớ toàn bộ bài trình bày sẽ khiến người trình bày trở nên cứng nhắc và không tự nhiên. Đó là lý do tại sao không nên ghi nhớ toàn bộ bài báo cáo bằng lời mà chỉ cần ghi nhớ những phần quan trọng – phần mở đầu, phần kết thúc, những trích dẫn quan trọng để tạo ấn tượng mạnh mẽ khi thuyết trình. Nhiều người không thể ghi nhớ toàn bộ nội dung của bài thuyết trình đã chuyển sang đọc từ bản viết tay. Làm như vậy sẽ khiến người nghe nhàm chán và cho thấy rằng người trình bày không nắm chắc chủ đề, người nghe sẽ mất tin tưởng vào khả năng chuyên môn của và năng lực trình bày của người thuyết trình. Việc đọc như vậy cũng làm người thuyết trình không thể giao tiếp bằng ánh mắt, không thể thấy phản ứng của người nghe cũng như không ghi nhận được những phản hồi.

Ghi nhớ toàn bộ hay đọc lại từ bản viết tay đều không đem lại sự thuyết phục cho bài thuyết trình. Phương án tốt nhất là trình bày theo ứng khẩu, nhất là khi bản dùng bản báo cáo điện tử như powerpoint. Thuyết trình ứng khẩu (tùy ứng) nghĩa là nói một cách tự do, hầu như không dùng các ghi nhớ sau khi thuyết trình cũng như khi nhắc lại. Có nghĩa người thuyết trình sẽ bình luận trên bản báo cáo điện tử, điều này cho thấy người thuyết trình đã chuẩn bị và tập trình bày bản báo cáo này nhiều lần. Powerpoint hay các phần mềm thuyết trình đã thay thế những lời nhắc hay ghi nhớ truyền thống, đọc các ghi nhớ hay bản viết tay ngoài bản báo cáo điện tử sẽ làm cho người thuyết trình mất tín nhiệm.

Nếu trình bày không dùng powerpoint, người thuyết trình có thể dùng các thẻ ghi nhớ hay các gạch đầu dòng những câu chốt, những ý chính, nhưng tránh đọc từ những bản viết tay. Hãy chuẩn bị và luyện không dùng thẻ ghi nhớ để có thể nói với người nghe như thể đang tương tác với họ. Những ghi nhớ không nên toàn là các đoạn văn hay những từ đơn lẻ. Thay vào đó, nên bao gồm 1 -2 câu hoàn chỉnh để giới thiệu ý tưởng chính. Bên dưới các câu chốt là các gạch đầu dòng các ý nhỏ hơn và minh họa. Các thẻ ghi nhớ giúp người thuyết trình không bị lạc đề và ghi nhớ tốt hơn, nhưng chỉ khi bạn đã tập dượt bản báo cáo kỹ càng.

Hộp 4.2: Bí quyết giảm run khi thuyết trình trước đám đông

Mọi người đều trở nên hồi hộp trước khi thuyết trình. Khi phải đối mặt với nguy hiểm hay thử thách, cơ thể của mỗi người phản xạ bằng phản ứng sinh lý “ chống lại hay bỏ chạy”. Phản xạ sinh lý này giúp tăng tạo năng lượng để đối phó với tình huống nguy hiểm. Nó cũng làm người thuyết trình dễ bị khô miệng, ra mồ hôi tay, tăng nhịp tim và bồn chồn. Phản xạ này cũng hướng người thuyết trình đi đến hành động chống lại hoặc bỏ chạy. Trên thực tế, ai cũng có một cảm giác lo sợ trước khi thuyết trình do không thể loại bỏ được phản xạ sinh lý tự nhiên. Tuy nhiên, có thể làm giảm bớt ảnh hưởng của nó nhờ các kỹ thuật sau:

- **Hít thở sâu:** Hãy hít một hơi thật sâu để làm giảm ảnh hưởng của phản xạ “ chống lại hay bỏ chạy”. Hít vào và đếm đếm 10 giây, giữ hơi thở trong thời gian 10 giây và thở ra đếm đến 10 giây. Tập trung vào việc đếm trong khi hít thở. Cả hai việc đó sẽ giúp người thuyết trình giảm căng thẳng.
- **Thay đổi suy nghĩ và quan điểm:** Đừng cho rằng việc ra mồ hôi tay hay thấy khô miệng là biểu hiện cho sự hồi hộp. Hãy nghĩ rằng đó là sự hồ hởi, phấn khích và đầy nhiệt huyết cho bài thuyết trình.
- **Am hiểu chủ đề thuyết trình và có sự chuẩn bị tốt:** Hãy tự tin là mình am hiểu chủ đề bằng cách chỉ trình bày những chủ đề mà mình am hiểu và thích hợp với người nghe. Kiểm tra các thiết bị hỗ trợ cẩn thận và có mặt sớm để có thời gian để chuẩn bị.
- **Tự nhủ với bản thân:** Luôn tự nhủ rằng người nghe là những người thân đang ở bên mình. Hơn nữa, các báo cáo viên thường trông tự tin hơn là họ nghĩ.
- **Uống một cốc nước:** Uống một chút nước để đỡ khô miệng, đặc biệt là khi thuyết trình lâu hơn 15 phút.
- **Bỏ qua tất cả những lời nói vấp:** Đừng xin lỗi hay tự thú nhận sự hồi hộp. Hãy cứ bỏ qua và tiếp tục thuyết trình, người nghe sẽ sớm quên đi lỗi đó.
- **Cảm thấy tự hào khi kết thúc thuyết trình:** Hãy chủ động có cảm giác thoải mái khi kết thúc bài thuyết trình. Hãy tự hào vì những gì đã làm được và người nghe sẽ thưởng cho bạn những tràng vỗ tay và tán thưởng. Cơ thể mình lúc đó sẽ dập tắt được phản xạ “ Chống lại hay bỏ chạy” và trở về bình thường.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tại sao việc tìm hiểu mong đợi của người nghe và xác định rõ mục đích bài thuyết trình trước khi thực hiện thuyết trình lại rất quan trọng ?
2. Khi chuẩn bị bài thuyết trình, có thể giảm bớt nỗi sợ bằng cách chú ý tới 5 lĩnh vực gì ?
3. Ở phần giới thiệu, có thể tăng độ tin cậy của mình bằng cách sử dụng hai phương pháp gì ? Phần nào của bài thuyết trình – mở đầu, thân bài hay kết luận – sẽ khiến người nghe ghi nhớ nhất ?
4. Tại sao người thuyết trình nên thuộc lòng câu mở đầu bài thuyết trình ?
5. Ứng khẩu là gì ? Vì sao nó trở thành cách tốt nhất khi thuyết trình trong kinh doanh ?
6. Người thuyết trình có thể làm gì để sử dụng hỗ trợ hình ảnh hiệu quả ?

CHƯƠNG 5

KỸ NĂNG XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC HIỆU QUẢ

MỤC TIÊU:

- Làm rõ vai trò và các loại nhóm làm việc
- Làm rõ vai trò của nhà lãnh nhóm
- Phát triển kỹ năng xây dựng nhóm làm việc hiệu quả

“Một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao!” là một câu thành ngữ nói lên sức mạnh của sự đoàn kết và kết hợp của một nhóm. Câu thành ngữ này cũng rất phù hợp với các hoạt động quản lý và kinh doanh. Dù là một người quản lý tài giỏi thì bạn cũng khó mà tự mình có thể hoàn thành mọi công việc một cách hoàn hảo. Hay nói cách khác mỗi người chỉ có một hoặc một vài điểm mạnh, nếu biết cách phát huy các điểm mạnh của từng người thì có thể tạo ra một tập thể, một tổ chức có sức cạnh tranh lớn. Vì thế, trong thời đại ngày nay, kỹ năng lãnh đạo nhóm làm việc hiệu quả là một trong những kỹ năng hết sức quan trọng mà một nhà lãnh đạo cần phải rèn luyện và phát huy.

5.1. Các loại nhóm làm việc

Nhóm làm việc là sự liên kết của 2 hay nhiều cá nhân có sự tác động qua lại với nhau và phụ thuộc lẫn nhau nhằm thỏa mãn những nhu cầu nào đó của các thành viên và cùng đạt tới những mục tiêu nhất định của cả nhóm. Như vậy, nhóm làm việc bao giờ cũng được hình thành để đạt được một mục đích nhất định nào đó nhờ sự phối hợp cùng hoạt động của ít nhất 2 thành viên trở lên. Các thành viên này có thể là những người bạn, có thể là những người đồng nghiệp, có thể là những người hoàn toàn xa lạ hoặc đôi khi là những đối thủ cạnh tranh của nhau.

Các thành viên của nhóm kết hợp với nhau để cùng thực hiện một mục tiêu nhất định của nhóm nhưng lại không phải là một phép cộng đơn thuần như $1 + 1 = 2$. Bởi vì, khi có sự kết hợp giữa hai cá nhân trở lên để thực hiện một công việc nào đó thì ngoài sự kết hợp của những điểm mạnh của các thành viên nhóm còn là sự kết hợp của những tính cách khác nhau, những tình cảm khác nhau của các thành viên đó. Hay nói cách khác, khi có từ hai người trở lên làm việc với nhau thì đã nảy sinh các mối quan hệ giữa những con người này. Và vì thế, những thành viên được kết hợp với nhau trong nhóm không chỉ thực hiện công việc mình được phân công như ai làm việc nấy mà họ còn có các mối quan hệ tác động qua lại với nhau qua thói quen sinh hoạt, các chuẩn mực giá trị và niềm tin của từng cá nhân và của nhóm. Vì nhóm là tập hợp của những người có các giá trị cá nhân riêng nhưng để thực hiện một mục tiêu chung thì nhóm cần có các giá trị riêng của nhóm để làm chuẩn mực cho các thành viên của nhóm và làm cho nhóm này khác với các nhóm khác. Các giá trị đó được gọi và văn hoá nhóm. Lúc này có thể diễn ra tình trạng văn hoá

nhóm khác hoặc không phù hợp với văn hoá của một thành viên nào đó trong nhóm. Tuy nhiên, nhóm làm việc hiệu quả thường có các giá trị cá nhân tương đồng với các giá trị của nhóm ở một mức độ nhất định.

Có thể có các loại nhóm khác nhau tùy theo các tiêu thức phân loại khác nhau. Căn cứ vào tính chính thức hoá của nhóm, người ta chia thành 2 loại là nhóm chính thức và nhóm phi chính thức. Nhóm chính thức là những nhóm được thành lập một cách chính thức bằng văn bản như các phòng ban trong một công ty, các nhóm thiết kế sản phẩm hoặc nhóm xây dựng chiến lược, hoặc nhóm dự án, nhóm bán hàng, nhóm tiếp thị.... của một tổ chức được thành lập ra để thực hiện một nhiệm vụ nhất định nào đó của tổ chức và có quyết định thành lập một cách chính thức với sự áp đặt nhất định trong cách thức cấu tổ chức và quản lý. Các nhóm không chính thức thường được thành lập bởi những cá nhân có cùng sở thích và mong muốn làm một việc gì đó và họ tự nguyện kết hợp với nhau để hoàn thành công việc. Nhóm này được thành lập hoàn toàn tự nguyện và không cần một văn bản hay quyết định thành lập nào của cấp trên hay tổ chức. Nhóm phi chính thức có thể là nhóm bạn cùng nghiên cứu một vấn đề nào đó hoặc cùng chơi một môn thể thao nào đó.

Căn cứ vào tính chất và thời gian tồn tại của nhóm có thể chia thành nhóm lâu bền và nhóm tạm thời. Nhóm lâu bền thường gắn với sự tồn tại lâu dài của tổ chức và có chức năng nhiệm vụ nhằm thực hiện các chiến lược phát triển lâu dài của tổ chức. Các nhóm lâu bền thường được kể đến như các phòng ban trong doanh nghiệp, các xí nghiệp, các tổ sản xuất hoặc tổ bán hàng. Các nhóm tạm thời thường tồn tại trong thời gian ngắn và được thành lập để thực hiện một mục tiêu tức thời của doanh nghiệp. Sau khi hoàn thành nhiệm vụ đó nhóm có thể chuyển sang một hình thức hoạt động khác hoặc tự giải tán. Ví dụ các nhóm dự án trong công ty kinh doanh chỉ tồn tại trong chu kỳ dự án, nhóm xây dựng chiến lược chỉ tồn tại khi công ty tiến hành xây dựng chiến lược, nhóm nghiên cứu một sản phẩm A nào đó chỉ tồn tại đến khi sản phẩm A ra đời trên thị trường.

5.2. Nhóm làm việc hoạt động như thế nào?

Mỗi một nhóm làm việc đều có một cơ chế hoạt động nhất định. Cơ chế hoạt động của một nhóm được xác định dựa trên nhiệm vụ mà nhóm phải hoàn thành trong một thời kỳ nhất định và qui trình làm việc cụ thể của nhóm. Qui trình làm việc của nhóm sẽ chỉ cho các thành viên trong nhóm thấy được mối liên hệ của từng thành viên trong nhóm với nhau và mối liên hệ của nhóm với các thành viên bên ngoài. Như vậy, qui trình làm việc của một nhóm bao giờ cũng được đặt trong mối liên hệ với các thành tố của một tổ chức nhất định và chịu ảnh hưởng của môi trường hoạt động trong tổ chức đó.

Một nhóm hoạt động tốt là nhóm mà các thành viên cùng hiểu rõ mục đích và nhiệm vụ của nhóm cũng như của từng cá nhân trong nhóm để có thể phối hợp giúp từng thành

viên thành công và cả nhóm thành công. Một nhóm làm việc tốt cần có 3 điều kiện quan trọng đó là:

- Tập hợp các tài năng cá nhân: Đây là một điều kiện hết sức quan trọng vì năng lực làm việc của từng cá nhân, kiến thức và trình độ của từng cá nhân có một ý nghĩa hết sức quan trọng đóng góp vào sự thành công của một nhóm.

- Có cùng một viễn cảnh tương lai: Để các cá nhân tài năng cùng làm việc tốt với nhau cần xác định một hướng đi chung và giúp từng thành viên hiểu rõ viễn cảnh tương lai của nhóm để mọi người cùng hướng tới. Trong một số trường hợp, khi viễn cảnh tương lai của các thành viên nhóm là khác nhau thì sẽ dẫn đến tình trạng mỗi người đi theo một hướng và sức mạnh của nhóm sẽ bị giảm đi rất nhiều.

- Có một người lãnh đạo giỏi: Một cá nhân lãnh đạo giỏi sẽ có sức thuyết phục và lôi cuốn rất lớn nhờ đó mà có thể tập hợp được sức mạnh của các cá nhân trong nhóm. Hơn nữa, người lãnh đạo giỏi sẽ có khả năng tác động đến các thành viên trong nhóm và hướng dẫn họ đi theo một hướng nhất định, tránh các tác động ngược chiều. Người lãnh đạo giỏi sẽ khuyến khích và động viên được các cá nhân phát huy hết thế mạnh của mình để thực hiện các nhiệm vụ và mục tiêu chung của nhóm một cách hiệu quả nhất trong sự phối hợp với các cá nhân khác trong nhóm.

Bên cạnh các điều kiện cần thiết như đã nêu ở trên, để trở thành một nhóm làm việc hiệu quả các nhà quản lý cần quan tâm đến 3 giác độ hiệu quả của nhóm, đó là:

- Từng thành viên của nhóm phải làm việc hiệu quả: Khi các thành viên trong nhóm là những cá nhân tài năng, được làm việc trong môi trường có sự phối hợp và đoàn kết tốt của nhóm thì tài năng đó sẽ được phát huy mạnh hơn và lớn hơn. Do vậy, để một nhóm làm việc hiệu quả thì trước hết từng thành viên phải hoàn thành tốt công việc của mình và tránh trở thành gánh nặng của cả nhóm.

- Cả nhóm hiệu quả. Khía cạnh này được nhấn mạnh như một đặc tính tạo hiệu quả làm việc cho nhóm thông qua sự phối hợp tốt với các thành viên khác. Hiệu quả làm việc của từng cá nhân không chỉ được xem xét mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân anh ta mà còn được xem xét dựa trên sự phối hợp tốt với các thành viên khác và đóng góp vào sự thành công của các thành viên khác như thế nào.

- Quan hệ với các nhóm khác một cách hiệu quả. Ngoài sự phối hợp giữa các thành viên trong nhóm thì một trong những yếu tố hết sức quan trọng để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhóm sự phối hợp hiệu quả với các nhóm khác. hay nói cách khác, các nhà quản lý cần quan tâm đến tính tổng thể khi quản lý theo nhóm. Ví dụ, trong một tổ chức sẽ có nhiều nhóm làm việc khác nhau và mỗi nhóm làm việc có mục tiêu riêng. Tuy nhiên, tất cả các nhóm làm việc đều hướng tới mục tiêu phát triển chung của tổ chức. Muốn vậy, từng nhóm làm việc cần có sự phối hợp chặt chẽ và liên hệ tốt với nhau để tránh lãng phí nguồn lực của tổ chức cũng như tránh việc mỗi nhóm chỉ vì mục tiêu riêng

của nhóm mình mà quên đi tính thống nhất và sự phát triển lâu bền của tổ chức hoặc gây ra những cạnh tranh không lành mạnh nhằm giảm tính hiệu quả của tổ chức.

Là một nhóm làm việc, các thành viên có thể có các giá trị cá nhân không hoàn toàn giống nhau. Tuy nhiên để đạt được mục tiêu nhất định của nhóm thì mỗi thành viên trong nhóm cần phải có sự tin tưởng, tôn trọng nhau và tôn trọng sự khác biệt của các cá nhân trong nhóm. Khi tổ chức nhóm làm việc, sự phối kết hợp giữa các thành viên trong nhóm là hết sức quan trọng, muốn vậy các nhóm làm việc hiểu được mục tiêu chung của tập thể, hiểu được sự đa dạng về chuyên môn nghiệp vụ và tính tự chủ của các thành viên trong nhóm để phối hợp một cách có hiệu quả. Khi làm việc nhóm có cả những điểm mạnh và những điểm hạn chế nhất định khiến các nhà quản lý phải hết sức lưu ý để có các biện pháp hạn chế điểm yếu và phát huy tối đa các điểm mạnh trong nhóm làm việc. Nếu chúng ta có một nhóm làm việc tốt, thì có thể có các điểm mạnh sau:

- Tạo ra sự “cộng hưởng” kết hợp thế mạnh của tất cả các thành viên trong nhóm và lúc đó 1+1 sẽ là một số lớn hơn 2.

- Phân công lao động hợp lý, tiết kiệm được thời gian và nguồn lực của nhóm

- Tạo ra không khí làm việc vui vẻ, không đơn điệu

- Tạo ra sự thi đua và cạnh tranh lành mạnh giữa các thành viên của nhóm nhằm thúc đẩy sự phát triển nhóm

- Giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm và có thể học tập lẫn nhau nhằm tăng sức mạnh của từng cá nhân và của cả nhóm

-

Tuy nhiên, nếu nhóm làm việc không tốt có thể tạo ra rất nhiều khó khăn trong việc hoàn thành nhiệm vụ của nhóm cũng như giúp các thành viên đạt được mục tiêu của mình. Đó là các khó khăn sau:

- Tạo ra sự khó nhất trí về mục tiêu và cách thức làm việc

- Khó ra quyết định nhanh

- Quyền lợi và trách nhiệm bị chia xẻ dẫn đến khó qui trách nhiệm và thái độ không tích cực làm việc

- Tạo ra sự cạnh tranh không lành mạnh trong nhóm làm giảm sức mạnh của nhóm

- Khó trao đổi và chia sẻ thông tin, khó lãnh đạo

-

Trong mỗi nhóm khác nhau và điều kiện làm việc khác nhau, người lãnh đạo nhóm giỏi cần phải tìm ra những cách phù hợp nhất với điều kiện của mình để phát huy các điểm mạnh và hạn chế các điểm yếu khi làm việc nhóm.

5.3. Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả

Khi làm việc trong nhóm, các thành viên của nhóm có các nỗi sợ như sợ bị từ chối, sợ bị coi là lố bịch hoặc sợ bị điều khiển. Trong khi đó, từng thành viên trong nhóm lại có những nhu cầu khác nhau như nhu cầu được nhận biết, nhu cầu gây ảnh hưởng và nhu cầu được tôn trọng. Từ các nhu cầu và nỗi sợ đó, mỗi thành viên khi làm việc nhóm thường thể hiện những hành vi tích cực hoặc tiêu cực rất khác nhau như xây dựng đồng minh hoặc tranh cãi dành phần thắng, sáng tạo và chia sẻ các ý tưởng mới hoặc dựa dẫm và che giấu thông tin, tích cực xây dựng nhóm hoặc lảng tránh rút lui khỏi nhóm. Là một người lãnh đạo nhóm, cần phải hiểu nhu cầu và các nỗi sợ của từng thành viên trong nhóm để đánh giá và giải thích các hành vi của họ và có biện pháp tác động để điều chỉnh các hành vi đó sao cho có lợi nhất cho sự phát triển lâu dài của nhóm làm việc và đem lại lợi ích cho tổ chức. Hay nói cách khác, việc quan sát và đánh giá, phân tích các hành vi của từng cá nhân trong nhóm là hết sức cần thiết đối với các nhà lãnh đạo nhóm.

Các hành vi có hiệu quả khi làm việc nhóm có thể kể đến như:

- Sẵn sàng chia sẻ thông tin, đưa ra ý tưởng sáng tạo và những ý kiến xây dựng
- Làm rõ các ý kiến và các dự định của mình, tránh đưa ra những ý kiến hoặc thông tin khó hiểu
- Kiểm tra tính thực tiễn của các thông tin và tìm cách liên kết các ý kiến khác nhau của các thành viên trong nhóm
- Khuyến khích từng thành viên đóng góp cho sự phát triển của nhóm
- Tôn trọng sự đóng góp và ý kiến của mọi thành viên nhóm

Các hành vi không hiệu quả khi làm việc nhóm là những hành vi chỉ tôn trọng và đề cao cá nhân như:

- Hiếu thắng, không lắng nghe ý kiến của người khác
- Lấn át người khác bằng các hành vi áp đảo hoặc gây ảnh hưởng
- Khoe khoang, thích thể hiện mình
- Lảng tránh hoặc chỉ chuyên gây mâu thuẫn trong nhóm
- ...

Từ những hành vi không hiệu quả và có hiệu quả khi làm việc nhóm trên đây, chúng ta có thể tóm tắt một số các nhân tố cản trở tính hiệu quả của nhóm làm việc như sau:

- Lãnh đạo nhóm có năng lực hạn chế
- Nhóm không có mục tiêu làm việc rõ ràng và các thành viên nhóm không hiểu giống nhau về mục tiêu đó
- Mục tiêu của các cá nhân trong nhóm là không tương đồng
- Việc đánh giá kết quả công việc của các thành viên trong nhóm là không công bằng, thưởng phạt là không hợp lý

- Tính năng động và cởi mở của các thành viên trong nhóm thấp
- Qui mô của nhóm là quá lớn hoặc
- Nhóm thiếu sự ủng hộ của cấp trên và lãnh đạo trong tổ chức.

Ngược lại với các yếu tố cản trở trên thì các nhà lãnh đạo cũng dễ dàng có thể nhận ra những yếu tố thành công của nhóm là:

- Các thành viên trong nhóm hiểu biết và tôn trọng nhau
- Hiểu rõ điểm mạnh và điểm đặc biệt của nhóm cũng như của từng thành viên trong nhóm
- Các thành viên trong nhóm cùng chia sẻ các giá trị để có thể kết hợp tốt lợi ích của từng thành viên và của cả nhóm
- Nhóm chọn được người lãnh đạo phù hợp có khả năng tạo ra sự cộng hưởng của các thành viên trong nhóm

Như vậy, để có thể có một nhóm làm việc hiệu quả, vai trò không chỉ dừng lại ở người lãnh đạo nhóm mà còn tùy thuộc vào các thành viên trong nhóm. Muốn có nhóm thành công, ***các nhà lãnh đạo nhóm cần:***

- Xác định rõ mục tiêu và kế hoạch thực hiện mục tiêu của nhóm
- Tạo ra nhiệt huyết của các thành viên và những người có liên quan đến việc thực hiện mục tiêu của nhóm
- Tôn trọng sự khác nhau của mỗi thành viên trong nhóm và biết cách phát huy các điểm mạnh của từng thành viên
- Coi trọng sự hỗ trợ và hợp tác lẫn nhau
- Đào tạo cách thức làm việc nhóm cho các thành viên
- Có chính sách và qui trình làm việc trong nhóm rõ ràng, công khai và tạo môi trường làm việc hiệu quả trong nhóm

Bên cạnh sự nỗ lực của lãnh đạo nhóm, các thành viên của nhóm cần:

- Hiểu mình, hiểu người
- Quản lý tốt bản thân
- Phát triển kỹ năng giao tiếp tốt, biết lắng nghe và chia sẻ
- Phát triển kỹ năng thương lượng tốt
- Biết cách làm việc vì mọi người và vì tập thể.

Bài tập tình huống: Dự án Bắc Vân

Cơ quan X là một đơn vị cấp tỉnh, quản lý ngành kinh tế lớn của tỉnh được thành lập từ năm 1995 trên cơ sở sát nhập 3 cơ quan cũ. Toàn bộ cơ quan X có 30 cán bộ nhân viên trong biên chế, đồng thời còn trực tiếp quản lý 12 doanh nghiệp nhà nước với tổng số trên 3000 cán bộ công nhân viên của tỉnh. Chức năng chủ yếu của cơ quan là tham mưu cho tỉnh trong việc thực hiện quản lý nhà nước đối với ngành kinh tế kỹ thuật trên địa bàn tỉnh.

Trước đây việc trao đổi và cung cấp các thông tin giữa các các bộ phận trong nội bộ cơ quan được thực hiện rất dễ dàng bằng các hình thức trao đổi trực tiếp. Hiện nay, với mạng lưới cơ quan phối hợp trở nên rộng lớn, với các kênh phục vụ ngày càng mở rộng, việc trao đổi các thông tin kinh tế xã hội, cũng như các thông tin cần thiết khác trong nội bộ cơ quan như trước đây dường như không còn hiệu quả nữa. Đã có rất nhiều thông tin cần thiết không đến được các bộ phận chức năng, nhiều dự án được phục vụ rất chậm và bắt đầu có những lời phàn nàn của các cơ quan phối hợp về hiệu quả và tốc độ và thái độ phục vụ của cơ quan. Không những thế, nhiều thông tin quan trọng và bí mật của cơ quan không được quản lý tốt và nằm phân tán ở rất nhiều khâu.

Trước tình hình đó, ban lãnh đạo cơ quan đã đặt ra mục tiêu là phải nâng cấp và cải thiện hệ thống thông tin nội bộ. Việc nâng cấp và cải thiện hệ thống thông tin này tập trung vào việc xây dựng một hệ thống thư điện tử trong nội bộ cũng như quản lý dữ liệu thông tin của cơ quan. Hiện nay máy tính đã được sử dụng trong một số bộ phận của cơ quan đặc biệt là trong phòng tài chính kế toán. Các phòng khác cũng có một số máy tính cá nhân nhưng chủ yếu dùng để đánh máy văn bản. Một số cán bộ lãnh đạo chủ chốt của cơ quan cũng đã được trang bị máy tính xách tay. Tuy nhiên việc sử dụng máy tính trong cơ quan là không qua mạng, các thông tin được nhập vào máy tính không được chia sẻ cho cán bộ trong cơ quan khi cần thiết.

Hiền là một cán bộ kỹ thuật trẻ vừa tốt nghiệp cao học Quản Trị Kinh Doanh (MBA) với chuyên ngành Quản Lý Dự án. Hiền có một sự hiểu biết khá sâu về máy tính cũng như các vấn đề liên quan đến quản lý dự án như: lập và sử dụng biểu đồ GANTT, biểu đồ PERT, hay các kiến thức để quản lý việc thực hiện thành công một dự án cụ thể trong một giới hạn nhất định về thời gian và nguồn lực tài chính.

Hiền đã được chọn là cán bộ quản lý dự án này. Đây là một cơ hội tốt để Hiền thể hiện hết khả năng của mình và áp dụng các kiến thức đã học vào thực tế. Hơn nữa, trong thời gian qua, Hiền cũng đã bắt đầu cảm thấy thất vọng và chán nản với công việc của mình ở cơ quan. Công việc chủ yếu của Hiền trong bộ phận thông tin nhỏ bé của cơ quan chủ yếu chỉ là việc chuẩn bị báo cáo cho trưởng phòng kế toán của cơ quan. Mặc dù rất muốn làm việc ở cơ quan nhưng Hiền cũng cảm thấy công việc thật buồn tẻ và dường như rất khó có thể phát huy hết khả năng của Hiền trong tình hình hiện nay. Hiền hy vọng dự án này sẽ là

một bước đệm để thực hiện những ước mơ của mình trong tương lai. Do vậy Hiền rất vui và phấn chấn khi nhận trách nhiệm quản lý dự án này.

Công việc đầu tiên mà Hiền thực hiện khi được giao nhiệm vụ quản lý dự án này là lựa chọn các thành viên của nhóm dự án. Hiền cho rằng các thành viên trong nhóm dự án phải là những người có hiểu biết nhất định về máy tính và hệ thống thông tin. Hiền đã quyết định đề nghị với thủ trưởng cơ quan chọn 4 thành viên của nhóm dự án bao gồm: 2 nhân viên của phòng kế toán, 1 nhân viên của phòng đối ngoại và Hiền sẽ là trưởng nhóm. Hiền quyết định chọn 2 nhân viên của phòng kế toán là vì hai nhân viên này đã có kinh nghiệm sử dụng máy tính trong việc hoàn thành các bản báo cáo kế toán của cơ quan và phòng kế toán cũng là một trong những phòng quan trọng và hiện đang có nhiều máy tính nhất trong cơ quan.

Việc Hiền chọn thêm 1 nhân viên của phòng đối ngoại tham gia dự án này là do hầu hết các lời phàn nàn về sự ắc tặc thông tin trong nội bộ cơ quan đều xuất phát từ phòng đối ngoại. Hơn nữa, các thông tin về đối tác cũng là một trong các nguồn thông tin quan trọng của cơ quan trong giai đoạn hiện nay. Theo Hiền, nhân viên của phòng đối ngoại sẽ là người hiểu hơn ai hết trong cơ quan nơi có thể mua các thiết bị cần thiết để nâng cấp hệ thống thông tin của cơ quan.

Sau khi ban lãnh đạo cơ quan ra quyết định về việc thành lập nhóm dự án, Hiền tổ chức một cuộc họp với tất cả các thành viên trong nhóm để xác định mục tiêu của dự án, các nhiệm vụ chủ yếu cùng các bước công việc quan trọng cần thực hiện của dự án, lập lịch trình dự án và phân bổ nguồn lực, dự đoán chi phí và phân công trách nhiệm của các thành viên dự án trong từng giai đoạn cụ thể của dự án. Nói chung, Hiền thực hiện mọi công việc một cách bài bản theo các bài giảng về quản lý dự án đã được học.

Các mục tiêu của dự án mà nhóm dự án đã xác định trong cuộc họp đầu tiên này như sau:

- Thiết lập một hệ thống truyền dữ liệu thông tin giữa các phòng trong cơ quan qua đó phát huy hiệu quả của hệ thống thông tin nội bộ.
- Lắp đặt một hệ thống mạng máy tính để mọi người trong cơ quan có thể chia sẻ thông tin với nhau bằng máy tính.
- Cài đặt các phần mềm giúp cho mọi người trong cơ quan có thể trao đổi tin tức cũng như nhập các dữ liệu thông tin chung.

Trong cuộc họp này Hiền cũng nhấn mạnh đến nhiệm vụ của các thành viên trong nhóm dự án cụ thể như sau:

- Giải thích cho tất cả mọi người trong các phòng chức năng của cơ quan về mối quan hệ của họ với các cá nhân và các phòng ban khác trong cơ quan từ đó cho họ hiểu về mô hình truyền thông tin trong toàn cơ quan.
- Nhân viên của phòng đối ngoại có trách nhiệm mua thiết bị và hợp tác với Hiền trong việc xây dựng sơ đồ truyền thông tin của cơ quan

- Hai nhân viên của phòng kế toán có trách nhiệm cài đặt mạng máy tính cũng như các phần mềm có liên quan khác.

Thời hạn của dự án là 2 tháng. Trong quá trình thực hiện dự án, Hiền cho rằng không nhất thiết phải báo cáo thường xuyên cho thủ trưởng cơ quan về tiến độ thực hiện của dự án. Theo Hiền, thủ trưởng cơ quan chỉ là một chuyên gia quản lý đơn thuần và không hiểu gì về máy tính cả. Hơn nữa Hiền cũng muốn gây ấn tượng cho thủ trưởng bằng những kết quả bất ngờ mà Hiền hy vọng khi kết thúc dự án.

Hiền đã thực sự hết mình với các công việc của dự án. Hiền thường xuyên phải làm việc 18 giờ trong ngày. Hàng ngày, Hiền thấy mình cần phải đi đôn đốc và kiểm tra công việc của các thành viên trong nhóm dự án. Đôi khi Hiền còn phải hướng dẫn chi tiết và cụ thể các công việc phải làm cho những thành viên tham gia dự án và có lúc Hiền đã gặp sự phản ứng không có lợi cho công việc chung. Hiền đã mong đợi và đặt nhiều hy vọng tốt đẹp vào dự án này. Do vậy, Hiền luôn tự mình kiểm tra mọi việc để bảo đảm rằng không có một sai sót nào có thể xảy ra trong quá trình thực hiện dự án. Hiền theo dõi tiến độ của dự án từng ngày và cố gắng không để một công đoạn nào bị tắc nghẽn hay trì hoãn vì bất kỳ lý do gì. Hơn nữa, Hiền luôn đôn đốc các thành viên trong nhóm dự án để họ khỏi quên nhiệm vụ và dành nhiều thời gian hơn cho các công việc của dự án.

Hiền còn làm một thông báo để gửi đến tất cả các phòng ban trong cơ quan về tiến trình và các yêu cầu liên quan tới dự án cũng như thời gian lắp đặt dây cáp và cài đặt mạng máy tính theo như lịch trình của dự án. Khi mọi việc đã chuẩn bị xong, Hiền đề nghị cơ quan DETICO (một cơ quan cung cấp thiết bị máy tính) cử nhân viên kỹ thuật và chở thiết bị đến để lắp đặt theo hợp đồng đã thỏa thuận trước. Thật không may, chuyến xe chở thiết bị và dây cáp cho cơ quan lại bị tai nạn giao thông, lái xe và 2 cán bộ kỹ thuật đi theo để lắp đặt bị thương. Dây cáp không thể chuyển đến cơ quan và lắp đặt theo như lịch trình của dự án.

Công việc dự định được tiến hành ngay ngày hôm sau với sự ủng hộ nhiệt tình của cơ quan DETICO. Theo lịch trình, phòng đối ngoại của cơ quan sẽ là phòng đầu tiên trong hệ thống được lắp đặt các thiết bị và dây cáp. Đúng ngày hôm đó, phòng Marketing tổ chức hội nghị thường niên với các đối tác chính của cơ quan. Đây là một hội nghị rất quan trọng không chỉ cho riêng phòng đối ngoại mà còn cho cả cơ quan. Hội nghị này đã được chuẩn bị rất kỹ và không thể trì hoãn vì bất kỳ lý do gì vì nó còn thể hiện uy tín của cơ quan đối với khách hàng.

Hiền rất không muốn tiến độ của dự án bị đình trệ nên đã thay đổi một chút trong kế hoạch là bắt đầu lắp đặt hệ thống mạng mới từ phòng tổ chức của cơ quan. Không những thế, Hiền còn yêu cầu cán bộ kỹ thuật của bên cung cấp phải làm thêm giờ để kịp tiến độ. Trưởng phòng tổ chức thực sự bức tức vì phải ở lại thêm giờ cùng với đội lắp đặt dây cáp và phải lỡ buổi tiệc mừng sinh nhật người bạn thân của ông ta.

Trước khi cài đặt phần mềm thì toàn bộ hệ thống dây cáp cần được kiểm tra rất cẩn thận. Hai thành viên trong nhóm dự án của phòng kế toán phải hoàn thành một công việc quan trọng và khẩn cấp khác để đón đoàn thanh tra của bộ. Do vậy, công việc của dự án này phải gác lại vài ngày.

Hiện thực sự lo lắng và đã phàn nàn với những nhân viên của các phòng khác về sự thiếu hợp tác của họ trong việc thực hiện dự án chung của cơ quan. Nhưng tất cả mọi người đều đề nghị Hiền thông cảm vì họ quá nhiều việc, họ không đủ thời gian để hoàn thành các công việc chuyên môn của họ. Đặc biệt, một số nhân viên phòng kế toán và phòng đối ngoại của cơ quan lại còn phàn nàn về việc họ đã quá vất vả khi phải đảm nhận thêm các công việc của những người tham gia dự án mà Hiền đã lựa chọn trong khi chẳng được nhận thêm một khoản thù lao nào.

Cuối cùng thì toàn bộ hệ thống máy tính của cơ quan đã được nối mạng mặc dù kết thúc muộn hơn so với lịch trình là 10 ngày. Hệ thống E-mail đã được hoàn thiện và có khả năng chia sẻ thông tin rất tốt. Không những thế, các dữ liệu thông tin cần thiết chung cũng đã được đưa lên mạng máy tính để phục vụ kịp thời cho các bộ phận trong toàn cơ quan. Tuy nhiên, sau khi dự án hoàn thành thì việc trao đổi thông tin trong toàn cơ quan gần như không có gì thay đổi. Các nhân viên trong cơ quan rất thích hệ thống máy tính mới và sự nối mạng của nó và thường say sưa với các trò giải trí hơn là dùng để trao đổi thông tin. Phần lớn nhân viên trong cơ quan vẫn tin tưởng rằng việc trao đổi thông tin qua mạng máy tính là thiếu chính xác và có vẻ như không tôn trọng lẫn nhau. Do đó, mặc dù hệ thống mạng máy tính đã đi vào hoạt động nhưng không ai thích sử dụng nó để nhận hay gửi thông tin cho người khác mặc dù họ cũng cho rằng đó là cách nhanh nhất.

Câu hỏi thảo luận:

- 1, Theo Anh (chị) dự án này có thành công hay không? Vì sao?
- 2, Hiền đã mắc các sai lầm nào với tư cách là người lãnh đạo nhóm dự án?
- 3, Nếu được cử là người quản lý dự án này thì Anh hay Chị sẽ làm những gì để thực hiện tốt hơn dự án này?
- 4, Bài học kinh nghiệm nào có ích cho Anh (chị) với tư cách là người lãnh đạo nhóm?.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Vai trò của người lãnh đạo nhóm là gì?
2. Người lãnh đạo nhóm cần làm gì để xây dựng và lãnh đạo nhóm
3. Làm thế nào để phát triển kỹ năng lãnh đạo nhóm làm việc

CHƯƠNG 6

KỸ NĂNG QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI

MỤC TIÊU:

- Làm rõ sự cần thiết phải thay đổi và các loại thay đổi trong tổ chức
- Phân tích các bước của quá trình thay đổi
- Khẳng định vai trò của người lãnh đạo đối với sự thay đổi của tổ chức
- Phát triển kỹ năng quản lý sự thay đổi

Nhà triết học Cổ Đại Hy Lạp trước đây đã từng nói về sự biến đổi không ngừng của sự vật hiện tượng bằng câu nói bất hủ “Không ai có thể tắm hai lần trên cùng một dòng sông!”. Điều này cũng có nghĩa rằng điều duy nhất không đổi chính là sự thay đổi. Trong điều kiện kinh doanh hiện nay "thay đổi hay là chết" là khẩu hiệu mà nhiều công ty, tổ chức và thậm chí cả cá nhân đã và đang làm theo. Những công ty không có khả năng thay đổi theo kịp môi trường kinh doanh sẽ bị loại ra ngoài cuộc chơi. Do vậy, kỹ năng quản lý sự thay đổi để xây dựng một tổ chức luôn theo kịp với môi trường kinh doanh có tầm quan trọng sống còn đối với bất kỳ một tổ chức hay doanh nghiệp nào nhằm giúp tổ chức đó phát triển và ngày càng lớn mạnh.

6.1. Các loại thay đổi trong tổ chức

"Thay đổi" trong tổ chức theo ý nghĩa chung nhất là sự phản ứng với những sức ép hay những nhu cầu nào đó của sự phát triển. Hay nói cách khác, quản lý sự thay đổi chính là quá trình quản lý những gì đang diễn ra, đang biến đổi trong một tổ chức, một doanh nghiệp. Các bộ phận khác nhau trong công ty sẽ nhìn nhận các yếu tố thay đổi khác nhau. Hơn nữa, việc quản lý sự thay đổi có thể được nhìn nhận từ các góc độ khác nhau. Chẳng hạn, một người có thể cho rằng quá trình thực hiện sự thay đổi cần phải được quản lý hoàn hảo, trong khi đó, người khác có thể cho rằng quá trình quản lý sự thay đổi có thể có những sai lầm vì không có điều gì là hoàn hảo. Công ty có thể học từ những sai lầm để làm tăng khả năng linh hoạt và thành công lâu dài hơn trong tương lai.

Những nhân tố thúc đẩy quá trình thay đổi thường đến từ môi trường bên ngoài của tổ chức hoặc doanh nghiệp như sự phát triển của khoa học, sự vận động không ngừng của cuộc cạnh tranh trong nước và quốc tế, sự thay đổi của các chính sách và qui định của Nhà nước, hay sự thay đổi trong nhu cầu và thị hiếu của khách hàng.. ôàiTng khi đó, các nhân tố kìm hãm sự thay đổi lại thường là những yếu tố bên trong tổ chức, như con người với thói quen, thái độ và hành vi cũng như mong muốn duy trì những gì họ đã quen thuộc, hoặc cơ cấu tổ chức với những lề lối làm việc quan liêu hay cũng có thể là yếu tố văn hóa của công ty được thể hiện thông những qui định không còn phù hợp với thực tế kinh doanh....

Nói về các loại thay đổi cũng có nhiều cách phân loại khác nhau tùy theo các căn cứ khác nhau. Căn cứ vào mức độ ảnh hưởng của sự thay đổi đối với sự phát triển của tổ chức ta có thể chia ba loại thay đổi khác nhau, đó là:

- Thay đổi có tính phát triển: Đó là những thay đổi có tính chất hoàn thiện. Đó có thể là sự hoàn thiện về kỹ năng, về phương pháp hay các điều kiện kinh doanh khi mà nó chưa đạt được mức mong muốn. Do vậy cần hoàn thiện hơn để có khả năng thực hiện tốt hơn hoặc đạt được kết quả cao hơn. Điều này giúp công ty chuyển mình và bước sang một thời kỳ phát triển mới thuận lợi hơn, mạnh mẽ hơn..

- Thay đổi có tính chất quá độ: Đó là sự thay đổi được thực hiện để đạt được sự phát triển dần và chậm của công ty. Ví dụ như những phương pháp quản lý mới được áp dụng, hoặc thay đổi cơ cấu tổ chức do nhu cầu sát nhập công ty, Loại thay đổi này đòi hỏi nhiều bước quá độ, những bước này không thể làm một lần và có thể được coi như những thử nghiệm giúp ông ty chuyển dần sang những trạng thái mới.

- Thay đổi có tính chất biến đổi: Đây là thay đổi cơ bản nhất. Đó là những thay đổi trong nhận thức, niềm tin. Hầu hết các yếu tố ảnh hưởng đến loại thay đổi này đều khó kiểm soát. Loại thay đổi này đòi hỏi các nhà quản lý phải bỏ qua sự quá "trung thành" tuyệt đối với tôn chỉ mục đích, văn hóa, hoặc phong cách lãnh đạo vốn có của công ty.

Người ta còn có thể phân loại các thay đổi dựa trên tiêu thức phạm vi và mức độ chủ động của con người trong việc tổ chức những thay đổi đó. Với cách phân loại này các thay đổi có thể được phân làm 4 loại (hình 3.2): những thay đổi mang tính điều chỉnh, những thay đổi mang tính thích nghi, thay đổi mang tính tái định hướng và những thay đổi mang tính tái tạo.

Hình 3.2: Các loại thay đổi phân theo phạm vi và tính chủ động của con người.

	Tính tăng dần	Tính chiến lược
Tính dự đoán	Điều chỉnh	Tái định hướng
Tính phản ứng	Thích nghi	Tái tạo

- Thay đổi có tính điều chỉnh là những thay đổi có tính tăng dần được thực hiện theo kế hoạch xác định. Những thay đổi này được thực hiện nhằm tăng tính hiệu quả của công việc chứ không phải là phản ứng lại một vấn đề mới phát sinh ngay lập tức.

- Thay đổi thích nghi là những thay đổi có tính tăng dần được thực hiện để phản ứng lại một sự kiện hoặc vấn đề nào đó từ bên ngoài như các hoạt động của đối thủ cạnh tranh, sự thay đổi của nhu cầu khách hàng... đòi hỏi tổ chức phải phản ứng lại mà không kéo theo sự thay đổi cơ bản rộng khắp tổ chức.

- Thay đổi tái định hướng: là những thay đổi mang tính chiến lược được thực hiện để có thể đón đầu được với những sự kiện hoặc thay đổi của môi trường bên ngoài trong tương lai. Những thay đổi này kéo theo sự chuyển hướng cơ bản của tổ chức và thường không phá vỡ hoàn toàn bộ khung đang tồn tại của tổ chức.

- Thay đổi tái tạo là những thay đổi mang tính chiến lược cần thiết để phản ứng lại sự thay đổi của các yếu tố bên ngoài. Những thay đổi này thường đòi hỏi sự tách rời dứt khoát với quá khứ và đem đến sự phá vỡ cả bộ khung đang có của tổ chức.

Các nhà quản lý cần xác định những loại thay đổi nào là cần thiết cho một tổ chức trong những thời kỳ nhất định. Khi cần hoàn thiện và làm tăng hiệu quả làm việc dựa trên những cái hiện có thì cần đến các thay đổi có tính chất phát triển. Khi cần thiết lập các hệ thống tạm thời thì cần những thay đổi quá độ. Khi cần phát triển những hệ thống mới, giá trị mới thì phải thực hiện những thay đổi có tính chất biến đổi. Với mỗi một loại thay đổi cần có những sự đầu tư thích đáng cũng như những cách thức quản lý rất khác nhau tùy điều kiện và môi trường kinh doanh cụ thể của từng tổ chức.

Để xác định loại thay đổi nào là cần thiết, các nhà quản lý cần cân nhắc và trả lời các câu hỏi sau đây:

- Chúng ta muốn đi đến đâu?
- Hướng đi mà chúng ta đã chọn có thực sự là cần thiết hay không?
- Chúng ta đang hướng tới một mục tiêu ngắn hạn hay dài hạn?
- Chúng ta có mong muốn có sự thay đổi liên tục không?
- Chúng ta sẽ tiếp nhận sự thay đổi đến mức nào?
- Cái gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không thay đổi?

Việc xác định những thay đổi cần thiết cho tổ chức cũng chính là việc xác định tầm nhìn hay hình ảnh tương lai của tổ chức đó. Hình ảnh ấy có thể chỉ đơn giản là việc hoàn thiện những cái đã có, hoặc có thể là một cái gì đó mới hoàn toàn mà nó chưa thực sự rõ ràng ngay bây giờ, nhưng chắc chắn là sẽ không giống như hình ảnh hiện tại của công ty.

6.2. Khi nào cần thực hiện những thay đổi

Sau khi nhìn ra những động lực và những sức ép khiến tổ chức cần thay đổi, các nhà quản lý cần phải trả lời câu hỏi là khi nào tổ chức mình bắt đầu phải thực hiện sự thay đổi?. Về cơ bản thì các tổ chức có thể tiến hành sự thay đổi ngay cả khi mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp, hoặc khi đang phải đương đầu với những mối đe dọa về khủng hoảng sẽ diễn ra.

Trên thực tế, người ta có thể dự báo trước các sức ép của sự thay đổi và lúc mà thay đổi đó sẽ diễn ra. Việc lên kế hoạch thực hiện thay đổi một cách chủ động có thể coi như một phần của công tác chuẩn bị cho tương lai của công ty. Một tổ chức không thực hiện những thay đổi một cách thường xuyên, thì có thể dễ dàng gặp nguy hiểm trước những biến động của môi trường kinh doanh. Như vậy, để có thể chủ động thay đổi thì ngay cả khi tổ chức đang phát triển và chưa có sự đe dọa nghiêm trọng nào đến các cuộc

khủng hoảng thì tổ chức đó đã phải nghĩ đến những thay đổi mang tính chất hoàn thiện chứ không phải khi gặp các đe dọa quá nghiêm trọng mới nghĩ đến sự thay đổi. Có thể có ý kiến cho rằng quá trình thay đổi sẽ dễ dàng hơn khi công ty đang ở trong tình trạng khủng hoảng, khẩn cấp vì lúc đó việc sống còn đang ở trước mắt, tất cả mọi người đều nhận ra rằng không còn cách nào khác là có những thay đổi và họ sẽ dễ dàng ủng hộ sự thay đổi. Tuy nhiên, thực tế các cuộc khủng hoảng đã chỉ ra rằng đây là thời điểm ít hiệu quả nhất cho sự thay đổi. Do vậy, cũng có những quan điểm khác cho rằng những thay đổi nên được đưa ra khi công ty dự báo trước thấy những khó khăn. Đây dường như cũng là một nghịch lý, bởi vì thực hiện sự thay đổi khi "sự kiện" chưa xảy ra cũng hết sức khó khăn vì mọi người dễ e ngại và phản đối, dẫn đến khó có thể huy động tiềm lực của đơn vị để thực hiện sự thay đổi.

Để trả lời câu hỏi “Khi nào nên thực hiện sự thay đổi?” cần một sự nhạy bén và tinh tường về thời điểm và khả năng nắm bắt cơ hội của các nhà lãnh đạo. Có nhiều người thường có tâm lý trì hoãn và chờ đợi rất lâu mới thay đổi, có người lại rất hấp tấp và vội vàng bắt đầu thay đổi. Cả hai trường hợp quá sớm hay quá muộn này đều khiến quá trình thay đổi diễn ra khó khăn hơn và kém hiệu quả hơn. Một nhà lãnh đạo giỏi là người biết lựa chọn đúng thời điểm khi tổ chức của họ nên thực hiện sự thay đổi và có khả năng để thực hiện điều đó. Thực tế thì không phải lúc nào hai khía cạnh này cũng đi liền với nhau và vì vậy đây chính là một thử thách hết sức quan trọng đối với các nhà lãnh đạo.

6.3. Phương thức thực hiện sự thay đổi

Sau khi xác định các thay đổi cần thiết và lựa chọn được thời điểm thay đổi, các nhà lãnh đạo cần trả lời câu hỏi “làm thế nào để thực hiện sự thay đổi?” hay tổ chức nên thực hiện phương thức thay đổi nào cho có hiệu quả nhất. Để trả lời câu hỏi này, các nhà lãnh đạo cần quan tâm đến những vấn đề sau:

Vấn đề thứ nhất là **tốc độ**. Để giải quyết vấn đề này đòi hỏi các nhà lãnh đạo trả lời hàng loạt những câu hỏi như:

- Sẽ tốn bao nhiêu thời gian để lập kế hoạch và các chương trình thay đổi?
- Sự thay đổi sẽ diễn ra bao lâu?
- Cần tiến hành các loại thay đổi nào và ở bộ phận nào trong tổ chức?
- Quá trình điều chỉnh và sửa đổi các thử nghiệm sẽ diễn ra như thế nào?
- Nếu thực hiện thay đổi quá nhanh hay quá chậm thì sẽ có tác động gì đến tổ chức?

Vấn đề thứ hai là **phạm vi** sự thay đổi. Vấn đề này phụ thuộc vào tầm nhìn về qui mô của những thay đổi cần thiết phải diễn ra trong tổ chức. Để giải quyết vấn đề này các nhà lãnh đạo cần trả lời các câu hỏi như:

- Liệu nên bắt đầu thay đổi trong phạm vi nhỏ sau đó sẽ mở rộng dần hay nên bắt đầu từ phạm vi lớn ngay?
- Nếu cần làm thử, thì nên làm thử ở đâu và với ai?

- Có nên làm thử ở nơi dễ giành thắng lợi nhất hay không và đó là nơi nào, lĩnh vực nào? ...

Khi quyết định bắt đầu thay đổi trên phạm vi lớn thì vấn đề tiếp theo nảy sinh là **chiều sâu** của sự thay đổi. Lúc này các nhà lãnh đạo cần trả lời các câu hỏi

- Các thay đổi cần thực hiện ở những bộ phận nào của tổ chức.

- Các thay đổi sẽ được diễn ra đồng thời hay từng bước một?

- Tác động của những thay đổi này như thế nào đến các lĩnh vực khác nhau của tổ chức? Liệu có gây ra những rủi ro nào trong quá trình thay đổi không?

- Công ty sẽ tiếp nhận và hấp thu được ở mức độ nào khi các thay đổi diễn ra?

Vấn đề tiếp theo là **tính công khai** của quá trình thay đổi. Để giải quyết vấn đề tính công khai, các nhà lãnh đạo cần trả lời câu hỏi như:

- Sự thay đổi có nên được công bố rộng rãi hay không?

- Ai sẽ được biết về những thay đổi này và mức độ đến đâu?

Trên thực tế đôi khi công bố rộng rãi về sự thay đổi có thể tạo ra sự hấp dẫn lôi cuốn mọi người, khiến mọi người nhiệt tình ủng hộ sự thay đổi. Tuy nhiên, khi đã công bố rồi thì sẽ rất khó linh hoạt và điều chỉnh các kế hoạch thay đổi. Một số nhà lãnh đạo khác lại cho rằng cần phải thay đổi trong "im lặng", không cần sự thông báo quảng cáo rộng khắp. Điều này cho phép tổ chức kiểm soát được những phản ứng tiêu cực, rút kinh nghiệm từ những sai lầm có thể xảy ra. Vấn đề là ở chỗ cần xác định mức độ công khai của những thay đổi này như thế nào và đối tượng được biết đến sự thay đổi trong tổ chức.

Một vấn đề nữa cần quan tâm là các **cấu trúc ủng hộ** sự thay đổi. Nói một cách khác, các nhà lãnh đạo cần xác định rõ mức độ ưu tiên của các thay đổi trong tổ chức và xác định xem cần ủng hộ những thay đổi này như thế nào.

Vấn đề cuối cùng là việc quyết định **ai sẽ là người dẫn dắt** sự thay đổi. Trên thực tế đây là vấn đề hết sức phức tạp liên quan đến người khởi xướng sự thay đổi, người thực hiện sự thay đổi. Các nhà lãnh đạo cấp cao trong tổ chức nên là những người đưa ra định hướng và khởi xướng sự thay đổi. Cán bộ quản lý cấp trung thường là những người tổ chức thực hiện sự thay đổi. Tuy nhiên, cũng có trường hợp người quản lý cấp thấp nhất trong tổ chức chính là người khởi xướng sự thay đổi. Mỗi cá nhân trong tổ chức đều có những vai trò khác nhau đối với sự thay đổi và tùy từng điều kiện nhất định mà phát huy các vai trò đó một cách phù hợp nhất. Chính vì vậy, việc lựa chọn một nhóm người khởi xướng và thực hiện sự thay đổi là cực kỳ quan trọng và cần thiết.

6.4. Các mô hình thay đổi

Để có thể hiểu về quá trình thay đổi và có những quyết định phù hợp, các nhà lãnh đạo cần xem xét một số mô hình thay đổi khác nhau. Chuyên đề này sẽ giới thiệu một số mô hình phổ biến nhất của sự thay đổi.

- **Mô hình của Lewin** phân sự thay đổi làm 3 giai đoạn: (1) giai đoạn làm tan đá, (2) giai đoạn tạo hình và thay đổi và (3) giai đoạn làm đông đá lại. Trong giai đoạn làm tan đá, tổ chức bắt đầu nhìn thấy nhu cầu phải thay đổi, lên kế hoạch thay đổi, chỉ cho mọi người thấy nhu cầu cần phải thay đổi và vẽ ra viễn cảnh sau khi thay đổi, tạo cho mọi người cảm giác không hài lòng về tình trạng hiện tại... cho đến lúc sự thay đổi bắt đầu thực sự được tiến hành. Đây là giai đoạn chuẩn bị cho một sự thay đổi thực sự.

Ở giai đoạn tạo hình và thay đổi, những cách thức làm ăn cũ bắt đầu được thay thế bằng cách mới, hoặc cơ cấu tổ chức cũ được thay bằng một cơ cấu mới... Đây là giai đoạn thực sự diễn ra sự thay đổi. Trong giai đoạn này, những yếu tố mới đấu tranh thay thế dần các yếu tố cũ cho đến khi các yếu tố mới bắt đầu định hình.

Trong giai đoạn thứ ba, các yếu tố mới đã hoàn toàn thắng thế và đi vào ổn định, tạo thành nền nếp, thói quen. Đây là giai đoạn củng cố những thành tựu đã đạt được của hai giai đoạn trên.

- **Mô hình thay đổi của Todd Jick** lại chia sự thay đổi làm 4 giai đoạn: giai đoạn 1 bao gồm việc "chuẩn đoán bệnh" cho một tổ chức, nói cách khác là phân tích tình hình thực tế của tổ chức để phát hiện nhu cầu thay đổi. Giai đoạn 2 là lập kế hoạch chuẩn bị cho sự thay đổi. Giai đoạn 3 là tiến hành thay đổi và giai đoạn 4 là quản lý những phản ứng đối với sự thay đổi đó.

- **Mô hình thay đổi mà Isabella** đưa ra lại nhìn sự thay đổi qua lăng kính hành vi của những người nhận sự thay đổi. Isabella lý luận rằng trong quá trình thay đổi, con người sẽ phải trải qua 4 giai đoạn khác nhau. Khi bắt đầu nghe tin đồn về sự thay đổi, người ta thường bàn tán, tìm cách thu thập thông tin để biết về sự thay đổi đó, xem nó có ý nghĩa gì đối với tổ chức.

Khi sự thay đổi được chính thức diễn ra, người ta tìm cách hiểu xem sự thay đổi đó sẽ ảnh hưởng đến họ như thế nào, họ được gì và mất gì. Mọi người thường tìm cách biết thêm về sự thay đổi thông qua những kinh nghiệm trong quá khứ hoặc kinh nghiệm của những người khác thông qua trao đổi.

Khi sự thay đổi thực sự diễn ra, người ta tìm cách so sánh những yếu tố mới và cũ xem chúng có khác gì nhau và có tiến bộ hơn không. Hầu hết mọi người thường cảm thấy bối rối, nhiều khi mất tự tin trong thời điểm này vì cái mới thì chưa nắm vững, còn cái cũ lại bị thay thế.

Khi sự thay đổi đã tiến hành xong, con người thường có tâm thế đánh giá xem ai là người được cuộc và người thất thế trong quá trình thay đổi. Có những ưu điểm hay nhược điểm gì do sự thay đổi đó đem lại... Nắm vững những đặc điểm tâm lý này của con người, các nhà lãnh đạo cần có kế hoạch chuẩn bị cho sự thay đổi diễn ra êm thấm và đỡ tốn kém, đỡ đau đớn nhất cho các thành viên của tổ chức.

6.5. Các nguyên tắc quản lý sự thay đổi

Sau nhiều nỗ lực nghiên cứu trong nhiều năm qua, Todd Jick đã đưa ra 10 nguyên tắc trong quản lý sự thay đổi như sau:

- Phân tích tổ chức và các nhu cầu phải thay đổi: Người tổ chức thay đổi cần phân tích kỹ các yếu tố của tổ chức, để thấy được những nhu cầu thực sự cần phải thay đổi, và để xác định chính xác thời cơ để thay đổi. Sau đó, phải đề xuất kế hoạch quản lý sự thay đổi có một cách chi tiết. Kế hoạch này phải lường trước những phản ứng có thể có từ phía người nhận thay đổi để có biện pháp giải quyết.

- Nhìn thấy được viễn cảnh tương lai và chia sẻ với mọi người: Người tổ chức thay đổi không những phải nhìn thấy viễn cảnh tương lai mà còn phải làm sao cho mọi người cũng nhận thấy và hiểu được viễn cảnh đó. Chỉ có như vậy mới giúp mọi người hiểu ra sự cần thiết phải thay đổi và yên tâm ủng hộ các nhà lãnh đạo trong quá trình thay đổi.

- Tách rời dứt điểm khỏi quá khứ: Việc tách rời khỏi quá khứ là việc quan trọng để thức tỉnh mọi người hướng tới sự thay đổi. Tuy nhiên, khi thực hiện sự thay đổi vẫn cần duy trì và giữ lại những di sản, và truyền thống để bảo đảm có tính liên tục và quá độ trong sự thay đổi.

- Có được sự ủng hộ mạnh mẽ của lãnh đạo: Nếu không có sự lãnh đạo đủ mạnh thì một tổ chức không nên thực hiện một sự thay đổi lớn. Điều này đặc biệt quan trọng trong suốt cả quá trình thực hiện thay đổi đặc biệt là khi muốn những thay đổi cơ cấu tổ chức và lôi cuốn mọi người cùng thay đổi. Vai trò lãnh đạo có khi không chỉ do một người đảm nhiệm, mà có khi là do một nhóm người đảm nhiệm. Do đó, nếu có được sự ủng hộ của nhóm các nhà lãnh đạo thì có thể có nhiều khả năng thành công hơn.

- Tranh thủ được sự ủng hộ của đông đảo mọi người: Sự lãnh đạo một mình nó thì chưa đủ để tiến hành thay đổi. Để thay đổi được cần phải có nỗ lực và sự ủng hộ rộng khắp trong tổ chức. Sự ủng hộ này không chỉ bao gồm những người lãnh đạo, người quản lý, và người tổ chức thay đổi, mà cả những người nhận sự thay đổi. Những người nhận sự thay đổi phải chấp nhận sự thay đổi. Một cách để dành được sự ủng hộ của những người này là tìm kiếm sự ủng hộ cá nhân của những người lãnh đạo không chính thức trong tổ chức.

- Xây dựng một kế hoạch triển khai sự thay đổi: Để thực hiện sự thay đổi cần một kế hoạch triển khai sự thay đổi hết sức chi tiết. Kế hoạch cần nêu rõ mục tiêu cụ thể cần đạt được và cả quá trình thay đổi từ lúc bắt đầu thông báo về sự thay đổi, đến thời gian giành cho các hoạt động thay đổi, phương thức và cách thức tiến hành từng lĩnh vực thay đổi và những người chịu trách nhiệm với từng phần việc trong quá trình thay đổi. Hơn thế nữa, bản kế hoạch phải xác định rõ người hoạch định chiến lược thay đổi, người tổ chức thay đổi và người nhận sự thay đổi... Kế hoạch cần rõ ràng và đơn giản và có cả các trường hợp dự phòng.

- Truyền đạt, lời cuốn mọi người: Người lãnh đạo cần truyền đạt ý tưởng về sự thay đổi cho mọi người trong tổ chức, tìm kiếm những sự tham gia của mọi người ở các lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Việc thông báo về sự thay đổi cho mọi người biết là rất quan trọng, vì đó là giai đoạn khó khăn nhất trong chu kỳ tâm lý tiếp nhận thông tin thay đổi của con người. Do vậy các nhà lãnh đạo cần xác định rõ nên thông báo như thế nào, bằng hình thức gì, trong hoàn cảnh như thế nào.... Để có thể có một thông báo có tính xây dựng, thông báo cần:

- Cô đọng và chính xác
- Mô tả tình hình hiện tại của tổ chức, tổ chức cần phải tiến được đến đâu,
- Làm thế nào để đến được nơi đó.
- Xác định rõ ai là người tổ chức cuộc thay đổi,
- Ai là người sẽ bị ảnh hưởng trong cuộc thay đổi này.
- Chỉ rõ thời gian và tiến độ tổ chức cuộc thay đổi.
- Giải thích rõ tiêu chuẩn để đánh giá thế nào là sự thành công của cuộc thay đổi
- Dự báo trước một số khía cạnh bất lợi trong quá trình thay đổi.
- Truyền đạt sự quyết tâm ủng hộ của những người bảo trợ cho cuộc thay đổi.
- Giải thích cho mọi người hiểu họ sẽ được thông báo những thông tin cần thiết như thế nào trong suốt quá trình thay đổi.

- Củng cố và chính thức hóa sự thay đổi: Trong suốt quá trình tiến hành thay đổi, các nhà quản lý và lãnh đạo cần thể hiện lòng quyết tâm và nhiệt huyết của mình đối với sự thay đổi, khuyến khích những hành vi có ích cho sự thay đổi.

Như vậy, quản lý sự thay đổi vừa là khoa học vừa là nghệ thuật. Việc tiến hành cuộc thay đổi sẽ gặp rất nhiều khó khăn và thách thức. Sẽ có những người ủng hộ sự thay đổi và không ít người cản trở sự thay đổi. Điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải có các kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp và lãnh đạo tốt để có thể quản lý tốt quá trình thay đổi của tổ chức.

Tình huống: Tại sao Thành lại rời bỏ công ty.....?

Cách đây 10 năm, là một sinh viên xuất sắc của trường đại học Bách Khoa, Thành được tuyển chọn vào làm tại một công ty của tổng công ty Xăng dầu Việt nam ngay sau khi tốt nghiệp đại học. Thành đã gần như không phải mất nhiều thời gian để hoàn tất các thủ tục tuyển dụng tại công ty X. Với cái bằng tốt nghiệp loại giỏi trong tay, Thành biết rằng mình sẽ chẳng hề gặp khó khăn gì khi đi xin việc. Một trong những lý do mà Thành xin vào làm tại công ty X vì ước muốn được thử sức mình trong một tổng công ty lớn và có tiếng của Nhà nước. Mong muốn đó của Thành dường như không hề bị gặp khó khăn gì trong những năm đầu bước chân vào công ty X. Sau 2 năm tập sự, Thành được phân công phụ trách một mảng kỹ thuật của công ty. Thành đã được các cán bộ lãnh đạo công ty X và đồng nghiệp yêu mến vì sự chăm chỉ, cần cù và luôn có các sáng kiến hay. Thành

luôn cố gắng hoàn thành tốt nhất các dự án kỹ thuật của mình. Chỉ sau 5 năm làm việc, Thành đã thực sự có được lòng tin của giám đốc công ty X. Lúc này mọi người bắt đầu xi xào về sự tin tưởng của giám đốc với Thành. Thành được xếp vào trong hàng ngũ cán bộ kế cận và là “ngôi sao” của công ty và được phân công phụ trách các phần việc quan trọng trong phòng kỹ thuật của công ty. Và chỉ sau 8 năm làm việc tại công ty, Thành đã được đề bạt là phó phòng kỹ thuật, người có trách nhiệm tìm tòi và giám sát quá trình đổi mới máy móc thiết bị để tăng hiệu quả phục vụ kinh doanh trong toàn ngành.

Giám đốc của công ty X luôn tin tưởng vào sự sáng tạo và khả năng chuyên môn của Thành nên đã đề nghị với các cấp lãnh đạo của Tổng công ty về kế hoạch bồi dưỡng và đề bạt Thành trong những năm tới khi mà ông về hưu. Ông Kiên - giám đốc, người tốt nghiệp đại học Bách Khoa trước Thành 15 năm, đã thực sự nhìn thấy tài năng đặc biệt của Thành trong các dự án mới và khó của công ty khi phải giải quyết các vấn đề kỹ thuật mà tổng công ty giao cho. Hầu hết các đề nghị của Thành về cải tiến cột bơm xăng, cải tiến các thiết bị và thùng chứa xăng cũng như các thiết kế hệ thống liên hoàn bảo đảm an toàn kỹ thuật cho các cửa hàng xăng dầu đều được ông ủng hộ và tạo mọi điều kiện để hoàn thành một cách tốt nhất... Thành luôn là người xung kích trong các dự án kỹ thuật mới của công ty X và anh luôn là người được khen thưởng đầu tiên trong các kỳ thi đua của công ty và của ngành. Tuy nhiên, ông Kiên vẫn chưa thể đề bạt Thành giữ chức trưởng phòng vì trưởng phòng kỹ thuật của Thành là cháu của người bạn thân với ông và anh ta chỉ lớn hơn Thành có 2 tuổi.

Bên cạnh mặt chuyên môn, Thành rất tích cực tham gia các phong trào thể dục thể thao của công ty và đôi khi anh cũng giành những giải thưởng cao trong các giải đấu bóng bàn của công đoàn tổng công ty Xăng dầu. Ai cũng nghĩ rằng Thành đã đạt được các thành tích của mình một cách dễ dàng với sự cố gắng và chất thông minh vốn có của mình. Chẳng ai nghi ngờ gì về một tương lai sáng lạn đang chờ đợi Thành. Các đồng nghiệp cùng lứa với Thành đôi khi cũng có vẻ ghen tỵ với những gì Thành đạt được nhưng chẳng ai có thể đưa ra các sáng kiến gì nhanh và có hiệu quả như các sáng kiến của Thành. Các đồng nghiệp mới thì nể sợ Thành và chẳng mấy ai dám làm phiền, hỏi han Thành mỗi khi có vấn đề khó vì lúc nào họ cũng thấy Thành bận vui đầu với các dự án mới và quan trọng. Nếu có ai đó được cùng làm dự án với Thành thì thường xuyên bị Thành nhắc nhở là cần cần linh hoạt hơn, sáng tạo hơn khi giải quyết chỗ này hoặc khắc phục sự cố nọ... Thành luôn được mời tham gia các cuộc họp của ban lãnh đạo công ty và dường như lần nào anh cũng đến muộn với một bộ dạng tất bật, tóc tai bù xù và quần áo không được là lượt cẩn thận. Nhưng tất cả những điều nhỏ nhặt đó đều bị lu mờ đi trong các cuộc họp của công ty khi Thành được nhắc đến như một "ngôi sao sáng" của công ty.

Do yêu cầu công tác và đổi mới tổ chức của tổng công ty, Ông Kiên - giám đốc công ty X đã được phân công phụ trách một bộ phận mới trên tổng công ty. Ông chỉ kịp

chuẩn bị bàn giao công việc trong nửa tháng với một khối lượng khổng lồ các công việc để lên nhận nhiệm vụ mới. Ông Hải, giám đốc của một công ty khác được đưa về làm giám đốc công ty X thay cho ông Kiên. Khác với ông Kiên, ông Hải không được đào tạo về kỹ thuật nhưng ông đã có kinh nghiệm công tác trong ngành Xăng dầu hơn 25 năm trong đó có hơn 10 năm ông đảm nhận các chức vụ phó giám đốc và giám đốc các công ty ở nhiều vùng khác nhau trong toàn quốc. Việc đưa ông Hải về làm giám đốc của công ty X là một phần thưởng và cũng là một thử thách cuối cùng tổng công ty dành cho ông trước khi ông về hưu. Trong một núi công việc mà ông bàn giao lại cho giám đốc Hải, ông Kiên có nhấn mạnh đến việc bồi dưỡng Thành trở thành cán bộ chủ chốt của công ty trong thời gian ngắn nhất....

Thành được ông Hải mời lên gặp tại văn phòng ngay trong những ngày đầu tiên ông Hải nhận chức. Tuy nhiên, ấn tượng đầu tiên của ông Hải đối với Thành không mấy thiện cảm khi ông thấy trước mặt mình là một cán bộ trẻ đầu tóc không được chải chuốt cẩn thận và bộ quần áo nhàu nát. Ông nhớ lại những câu hỏi mà ông đã tự nhủ khi gặp Thành trong hội nghị thi đua toàn ngành cách đây vài năm "tại sao những cán bộ giỏi được thưởng trong ngành lại có người luộm thuộm như anh chàng này nhỉ? Sao giám đốc của anh ta lại có thể đề nghị khen thưởng anh ta nhỉ?....". Chỉ sau vài tuần làm việc thì ông Hải thực sự cảm thấy khó chịu với Thành. Dường như ông không thể chịu nổi khi trong các cuộc họp Thành hút thuốc lá liên tục và quần áo lúc nào cũng xộc xệch. Mới có 5 cuộc họp giao ban mà Thành đã đi muộn đến bốn buổi họp vì những lý do bận tiếp khách hàng hoặc hoàn thành nốt các chi tiết bản vẽ....Mỗi lần như vậy, Thành thường vội vàng và hốt Hải xin lỗi mọi người với các lý do thật chính đáng cho 5 phút đi trễ của mình. Mọi người thì bình thản vì dường như đã quen với điều đó chỉ có Ông Hải là cau mày khó chịu nhưng chưa có dịp nào chấn chỉnh Thành. Ông Hải đã thầm nghĩ mình không thể có một cán bộ phó phòng kỹ thuật luộm thuộm và cẩu thả như vậy.

Cũng vào dịp này, công ty X phải nhận một dự án kỹ thuật mới tương đối quan trọng. Ông Hải đã giao dự án này cho phòng kỹ thuật và đề nghị phòng kỹ thuật lập phương án thực hiện trình giám đốc trong vòng 2 ngày. Cũng giống như các dự án khó khác trước đây, Thành tự thấy có trách nhiệm phải thực hiện dự án này và đã dự thảo một phương án hành động tương đối tỉ mỉ trình lên ông Hải. Sau khi đọc bản dự thảo, ông Hải hỏi dự án này đã được thông qua trưởng phòng chưa và sao lại không có ký nháy của trưởng phòng?! Ông cũng hỏi rất cặn kẽ về các lý do tại sao cần giám đốc ủng hộ việc này hay tại sao cần chi tiền vào việc kia trong bản dự thảo. Ông Hải đã thực sự khó chịu khi Thành trả lời với ông rằng: "từ trước đến nay Thành chưa hề phải giải thích với ai về những điều tương tự và dự án này là dự án quan trọng nên Thành đã ngầm định rằng giám đốc luôn tạo mọi điều kiện để dự án có thể hoàn thành một cách tốt nhất....Và mọi dự án khó như kiểu dự án này đều thuộc trách nhiệm của Thành mà không cần phải có ý kiến của trưởng phòng". Ông Hải đã nói với Thành rằng ông cần phải thông qua ban giám đốc dự thảo và chương trình

hành động này trước khi đặt bút ký duyệt mọi thứ....Sau đó 2 ngày, trong cuộc họp của ban giám đốc, Ông Hải đã được giải thích về cách làm việc và hành vi cư xử của Thành. Thực ra ai cũng nhận thấy Thành đã được ông Kiên ưu đãi như một ngôi sao của công ty và chính vì vậy mà Thành đã dễ dàng được ông bỏ qua các sai sót nhỏ như đi họp muộn hoặc ăn mặc thiếu chỉnh tề....

Chỉ sau 6 tháng từ ngày ông Hải về công ty, mọi việc dường như đã thay đổi hẳn. Các qui định về tuân thủ giờ giấc làm việc và ăn mặc cũng như qui trình làm việc và nộp báo cáo, truyền thông tin phải được nghiêm túc thi hành bất kể đó là ai. Thành đã trở thành trung tâm của các buổi kiểm thảo và luôn có cảm giác bị theo dõi ở mọi nơi mọi lúc. Ông Hải luôn nhắc nhở anh về hành vi ứng xử với nhân viên trong phòng và trong công ty sao cho xứng đáng là một phó phòng kỹ thuật. Ông đề nghị Thành phải chấn chỉnh cách ăn mặc cho gọn gàng và giảm hút thuốc trong các cuộc họp. Các điều kiện để thực hiện dự án mà Thành đưa ra đều phải được thông qua ở cấp phòng rồi các cấp lãnh đạo công ty.... Tự nhiên Thành cảm thấy mình thật bó chân bó tay và không thể đưa ra một sáng kiến nào cho nên hồn. Thành thấy thiếu sự ủng hộ của cấp trên và ra sức chứng minh rằng cách làm việc của giám đốc Hải là nguyên nhân chính kìm hãm sự sáng tạo của nhân viên phòng kỹ thuật. Các dự án của Thành dường như dậm chân tại chỗ hoặc tiến triển rất chậm. Anh không còn hào hứng tham gia các trận bóng bàn sôi động sau giờ làm việc và tuần trước anh đã nộp đơn xin thôi việc tại công ty X để chuyển sang làm cho một công ty khác. Thế là sau hơn 10 năm cống hiến và thủ sức tại công ty X, Thành cũng đã từng là người đóng góp không nhỏ cho sự thành công của công ty này nói riêng và tổng công ty xăng dầu nói chung. Ông Hải cũng đang suy nghĩ về đơn xin thôi việc của Thành và lời hứa với ông Kiên khi nhận bàn giao công ty này. Sự việc quả là không dễ giải quyết!.....

Câu hỏi thảo luận

1. *Hãy xác định vấn đề mà ông giám đốc Hải đang phải đối mặt là gì?*
2. *Tại sao Thành lại muốn rời bỏ công ty X? Có sự thay đổi nào đã diễn ra trong công ty? Có mấy phương án Thành có thể lựa chọn trước những sự thay đổi đó?*
3. *Ông Hải đã mắc sai lầm gì khi quản lý sự thay đổi trong công ty? Nếu là ông Hải, Anh (chị) sẽ làm gì trong trường hợp này (có nên giữ Thành ở lại công ty không? Nếu giữ thì nên làm thế nào?)*
4. *Bài học gì có thể rút ra từ tình huống này?*

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Có các loại thay đổi nào trong tổ chức?
2. Các mô hình quản lý sự thay đổi có những ưu điểm và nhược điểm gì?
3. Ai là người khởi sự thay đổi trong công ty? Ai là nhóm người thực hiện sự thay đổi trong công ty?
4. Làm thế nào để phát triển kỹ năng quản lý sự thay đổi?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo bằng Tiếng Việt

1. Donna Fenn (2009), *Những kẻ dẫn đầu*, NXB Tri thức
2. Đ. Carnegie (1989), *Đắc nhân tâm*, NXB Long An.
3. G. Vigner (1990), *Phép giao tiếp ở nước Pháp*, Hà Nội.
4. GS. TS. Nguyễn Văn Đính, PGS. TS. Nguyễn Văn Mạnh (2009), *Giáo trình Tâm lý và nghệ thuật giao tiếp, ứng xử trong kinh doanh du lịch*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Howard Senter (2003), *Hội họp và thuyết trình – Làm thế nào để đạt kết quả mong muốn*, NXB Trẻ.
6. John C. Maxwell (2011), *Tạo dựng sự khác biệt*, NXB Lao động – Xã hội.
7. John Kotter, Holger Bathgeber (2007), *Tặng băng tan*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
8. Keith Ferrazzi (2009), *Ai che lưng cho bạn*, NXB Trẻ.
9. Keith Ferrazzi, Tahl Raz (2005), *Đừng bao giờ đi ăn một mình*, NXB Trẻ.
10. Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler (2009), *Những cuộc đàm phán quyết định*, NXB Thế giới.
11. Mạnh Chiêu Xuân (2011), *Thương lượng bất kỳ ai*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
12. Mary Key, Dennis Stearns (2006), *Những nguyên tắc vàng của CEO*, NXB Trẻ.
13. Minh Hương (2010), *Bí quyết chinh phục đối phương*, NXB Thời đại.
14. Mukul Pandya, Robbie Shell (2006), *Thuật lãnh đạo siêu đẳng*, NXB Lao động.
15. Nguyễn Minh Thuyết, Nguyễn Văn Hiệp (2001), *Tiếng Việt Thực hành*, NXB Đại học Quốc dân Hà Nội.
16. Nguyễn Thiện Giáp, Đoàn Thiện Thuật và Nguyễn Minh Nguyệt (2006), *Dẫn luận Ngôn ngữ học*, NXB Giáo dục.
17. PGS. TS. Dương Thị Liễu (2011), *Giáo trình Văn hóa Kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
18. PGS. TS. Lê Công Hoa, PGS. TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2011), *Quản trị Kinh doanh đương đại*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
19. PGS. TS. Lê Công Hoa, TS. Nguyễn Thành Hiếu (2011), *Giáo trình Nghiên cứu Kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
20. PGS. TS. Trần Ngọc Khuê, TS. Lê Hữu Xanh, TS. Vũ Anh Tuấn (2009), *Giáo trình Tâm lý học Lãnh đạo, Quản lý*, NXB Chính trị - Hành chính.
21. Phạm Minh Hạc (1987), *Tâm lý học TI*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
22. S. Ostrander (1989), *Nghệ thuật giao tiếp*, NXB Long An.

23. Steven D'Souza (2008), *Tạo dựng mối quan hệ thật đơn giản*, NXB Lao động – Xã hội.
24. The Arbinger Institute (2008), *Lãnh đạo và sự tự lừa dối*, NXB Trẻ.
25. UBKH Nhà nước (1990), *Nghệ thuật đàm thoại*, T1,T2, Hà Nội.
26. V.Lebedep (1989), *Tâm lý học xã hội trong quản lý*, NXB Sự thật, Hà Nội.
27. Việt Phương và Thái Ninh (2006), *IQ – EQ Nền tảng của sự thành công*, NXB Phụ nữ.
28. Vikrom Kromadit (2012), *Nghệ thuật và thành công*, NXB Trẻ.

Tài liệu tham khảo bằng Tiếng Anh

1. Baba, M.L., Gluesing, J., Ratner, H., & Wagner, K.H. (2004). *The context of knowing: Natural history of a globally distributed team*, Journal of Organization Behaviour.
2. David C. Thomas (2008), *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*, Sage Publications.
29. Harold H. Kelley (1967), “*Attribution theory in special Psychology in David Levine*”.
3. Helen Deresky (2011), *International Management: Managing across borders and cultures* (7th edition), Prentice Hall Publication.
4. Jean-Claude Usunier (1998), *International & Cross-Cultural Management Research*, Sage Publications.
5. Keyong Dong, Ying Liu (2010), *Cross-Cultural Management in China*, Peer Reviewed Journal.
6. Leon G.SCHIFFMAM, Leslis Laza Kanuk, *Consumer behavior*, Fouth edition.
7. Mary Ellen Guffey, Kathleen Rhodes, Patricia Rogin (2011), *Business Communication – Process and Product*, Sixth Canadian Edition, Nelson Education Ltd.
8. Philip Kotter (1991), *Marketing Management analysis, Planning, implementation, and control*.