ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN

BẢN TIN DO INNMA THỰC HIỆN

Số 004 – Ra ngày: 03.08.2007 | **w**ww.abcdaotao.com | **T**el: 08 9292496 | **F**ax: 08 9292497 | **E**mail: info@abcdaotao.com

NGÔN NGỮ KHI CHO NGHỈ VIỆC

Vũ Thái Hà – Dịch

TIỀN CÓ KHUYẾN KHÍCH MỌI NGƯỜI LÀM VIỆC TỐT HƠN!

Lê Thị Thanh Thảo – Dịch

GEERT HOFSTEDE (1928-)

Lê Bảo Luân – Dịch

ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO

Vũ Thái Hà – Dịch



TIỀN CÓ KHUYẾN KHÍCH MỌI NGƯỜI LÀM VIỆC TỐT HƠN!

■ *Lê Thị Thanh Thảo (Dịch)*

CHÍNH ĐỀ

Các nhà khoa học nghiên cứu hành vi của con người đã xem nhẹ vai trò của tiền như một nhân tố khuyến khích. Họ thích nhấn mạnh sự quan trọng của mức độ thách thức của công việc, của mục tiêu, của việc tham gia vào quá trình ra quyết định, phản hồi từ lãnh đạo, sự nhìn nhận, sự gắn bó của nhóm làm việc và các yếu tố khác không liên quan đến tiền.

Tiền là quan trọng đối với người đi làm vì nó là phương tiện trao đổi. Người ta đi làm có thể không chỉ vì tiền, nhưng nếu bỏ tiền ra khỏi phạm vi xem xét thì thử hỏi có mấy người muốn đi làm? Một nghiên cứu trên 2500 người đi làm cho kết quả là mặc dù những người này có ý kiến khác nhau về nhân tố khuyến khích đứng hạng 1 nhưng tất cả họ đều thống nhất chọn tiền là yếu tố đứng hạng 2.

Theo như lý thuyết về sự công bằng, tiền còn có giá trị biểu tượng, ngoài giá trị trao đổi. Chúng ta xem lương như một thông số chủ yếu để xem xét việc chúng ta có được đối xử công bằng hay không. Khi một công ty trả cho người này 80.000USD một năm và người kia là 95.000USD tức là người sau có hơn người trước 15.000USD. Ở đây có thể hiểu rằng, cho cả phía doanh nghiệp lẫn phía người đi làm, đó chính là giá trị của đóng góp của mỗi người.

Ngoài thuyết về sự công bằng, lý thuyết về sự củng cố và lý thuyết mong đợi của nhân viên đều xem tiền là yếu tố khuyến khích. Lý thuyết thứ nhất cho rằng, nếu lương trả tương xứng với thành quả lao động thì sẽ khuyến khích nhân viên và tạo ra một nỗ lực rất lớn. Theo lý thuyết về sự mong đợi, tiền sẽ khuyến khích người đi làm vì nó giúp thỏa mãn các mục tiêu cá nhân và được xem là phụ thuộc vào tiêu chuẩn thành quả công việc.

Tuy nhiên, có lẽ trường hợp điển hình liên quan đến vấn đề tiền chính là một nghiên cứu chú trọng đến bốn biện pháp khuyến khích thành quả của nhân viên: tiền, mục tiêu công việc, tham gia vào quá trình ra quyết định và thiết kế lại công việc để mang lại cho người đi làm nhiều thử thách và trách nhiệm hơn. Mức độ cải thiện trung bình do tiền mang lại luôn cao hơn những phương pháp khác.

PHẢN ĐỀ

Tiền có thể khuyết khích một số người trong một số hoàn cảnh, vì thế vấn đề thực sự không phải là tiền có thể khuyến khích hay không. Câu trả lời là “Có thể”. Một câu hỏi có ý nghĩa hơn chính là: “Tiền có khuyến khích tất cả mọi người đi làm hay không?” Câu trả lời mà chúng tôi đề nghị là “Không”.

Để tiền có thể khuyến khích thành quả công việc của một cá nhân thì một số điều kiện phải được thỏa mãn. Đầu tiên, tiền phải là quan trọng đối với cá nhân đó. Tuy nhiên tiền lại không phải là quan trọng với tất cả mọi người. Những người thành đạt, chẳng hạn, lại được khuyến khích từ bên trong. Tiền có ảnh hưởng rất nhỏ đến những người này.

Thứ hai, tiền phải được người đi làm nhìn nhận như là một tưởng thưởng trực tiếp từ thành quả công việc. Tuy nhiên, thành quả công việc và lương tháng lại liên quan đến nhau một cách rất lỏng lẻo ở hầu hết các công ty. Việc tăng lương thường hay được quyết định dựa vào các yếu tố không liên quan đến thành quả công việc, như kinh nghiệm, mức lương chung của xã hội hay lợi nhuận của công ty.

Thứ ba, khoản lương tăng lên mỗi lần dành cho thành quả công việc phải được người nhận xem là quan trọng. Các nghiên cứu cho thấy giá trị tăng thêm cần đảm bảo ít nhất 7% của mức thu nhập cơ bản thì người đi làm mới cảm nhận là đủ khuyến khích họ. Tuy nhiên, thật không may là các số liệu ghi nhận được cho thấy mức tăng điển hình hiện nay lại rơi vào khoảng từ 3.3 đến 4.4%.

Cuối cùng, người quản lý cần mạnh dạn tưởng thưởng những cá nhân có thành tích cao với khoản tiền nhiều hơn. Cũng thật không may là công đoàn và chính sách của doanh nghiệp thường bó buộc sự mạnh dạn của các nhà quản lý trong tình huống này. Ở những nơi có công đoàn, sự mạnh dạn này gần như bằng không. Ở những nơi không có công đoàn thì thang bậc lương hẹp xưa nay đã đặt ra rất nhiều hạn chế đối với việc tăng lương. Ví dụ như, trong một doanh nghiệp nào đó, nếu thang lương của công việc Chuyên viên là từ $4775 đến 5500 thì người quản lý không thể nào trả cho nhân viên đang làm công việc đó quá $5500, bất chấp anh ta làm tốt công việc đến đâu chăng nữa. Tương tự như thế, cho dù anh ta làm kém như thế nào thì anh ta cũng chẳng bao giờ nhận dưới $4775. Như vậy, trên lý thuyết, tiền có thể khuyến khích thành quả công việc của nhân viên nhưng hầu hết các nhà quản lý đều không có đủ điều kiện để thực hiện điều đó.

Theo Stephen P. Robbins, Organizational Behaviors, 11th Edition

NGÔN NGỮ KHI CHO NGHỈ VIỆC

▪ *Vũ Thái Hà (Dịch)*

"Sắp xếp lại lao động" và nhiều cách nói khác thường được các công ty sử dụng để nói về chuyện cho nhân viên nghỉ việc. Chúng làm cho nhiều người thấy khó chịu nhưng cũng không phải là hoàn toàn không đúng.

Andrew R. McIlvaine – www.hreonline.com

Sycamore Networks vừa mới tuyên bố cho nghỉ việc 46 nhân viên, khoảng 10% lực lượng lao động của họ. Công ty trú đóng ở Chelmsford, Massachussette này nói rằng đây là việc làm liên quan đến "sắp xếp lại lực lượng lao động" của họ.

Từ cắt giảm nhân lực tới điều chỉnh nhân lực, các công ty và các nhà quản trị nguồn nhân lực của họ sử dụng rất nhiều thuật ngữ khác nhau để gọi một hiện tượng đơn giản vẫn được biết đến là "sa thải" nhân công.

Có một số từ ngữ mới và lạ lẫm gần đây được sử dụng như "tối ưu" (rightsizing), "giảm tuyển dụng" (deruitment) và "giảm nhân lực" (downaging), theo như lời của Suzanne Bates, chủ tịch và CEO của Bates Communications Inc. ở Wellesley, Mass.

Bates và các công ty khác cho rằng các nhà quản trị nguồn nhân lực đang đưa chính họ và công ty của họ vào rủi ro là bị xem như không trung thực và ngốc nghếch khi sử dụng những thuật ngữ này.

"Sự nguy hiểm của việc sử dụng các từ ngữ này là nó làm cho mọi thứ nghe có vẻ như nói về máy móc hay dụng cụ chứ không phải là về con người", theo như Alan Weiss, diễn giả và là chủ tịch của Summit Consulting Group ở East Greenwich, R.I. "Sắp xếp lại lao động – đó là mỹ từ của nghề nhân sự, trong khi đó anh đang đuổi người."

Elaine J. Eisenman, giám đốc của chương trình đào tạo quản lý ở Babson College và là một cựu cán bộ nhân sự, nói rằng, "sắp xếp lại lao động" và những từ kiểu như thế thường được dùng như là những uyển ngữ nhằm giảm bớt đi cái nghiệt ngã của sự thật là đuổi việc người lao động.

"Rất nhiều những từ ngữ này cho phép người ta quên đi thể diện của người bị mất việc", bà nói. "Chúng cho phép người nói ra thấy dễ chịu hơn với chính mình."

"Giảm biên chế tức là đuổi việc – đừng nghĩ rằng anh có thể tô son cho một con heo", Eisenman nói, bà đã từng trải nghiệm quá nhiều những lần đuổi việc trong suốt quá trình làm nghề nhân sự của mình. *"Nó cũng giống như việc gọi thương vong dân sự là những mất mát không đáng kể vậy".*

Tuy nhiên, không phải tất cả mọi người đều nghĩ rằng "sắp xếp lại lao động" hay những mỹ từ khác đều là vô nghĩa. Pamela Harper, một nhà tư vấn về xây dựng tổ chức và chủ tịch của Business Advancement Inc. ở Glen Rock, N.J., cho rằng chúng không chỉ là những biệt ngữ.

"Nó phụ thuộc vào điều mà công ty muốn đạt được", bà nói. "Giảm biên chế liên quan nhiều hơn đến một sự thu hẹp hoạt động do áp lực kinh tế; trong khi tối ưu nguồn nhân lực lại là về chuyện công ty tự thay đổi chính nó."

"Tối ưu nguồn lực" và "sắp xếp lại lao động" thích hợp khi chúng mô tả những nỗ lực của một công ty đang thay đổi chính nó theo những thay đổi của thị trường hay những qui trình kinh doanh mới bằng cách đóng cửa một số nhánh kinh doanh hay điểm kinh doanh và mở ra những cái mới", Harper nói. Trong khi những việc làm này dẫn đến việc đuổi việc một số người thì nó cũng làm cho nhu cầu thuê lao động tăng ở những khu vực khác, bà nói thêm.



Scott Larson, người phát ngôn của Sycamore Networks, nói rằng cắt giảm lực lượng lao động ở công ty sẽ không kèm theo việc tăng thuê nhân công ở chỗ nào khác, mặc dù công ty vẫn tiếp tục đăng tuyển các vị trí còn trống từ trước đó.

Harper nói rằng những từ ngữ mà người làm nhân sự sử dụng không phải là đã chuyển tải nhiều thông tin về việc cắt giảm lao động.

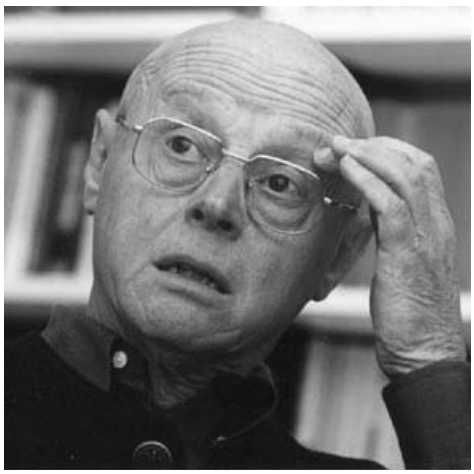
"Tôi đã từng làm cho nhiều công ty trong nhiều năm, và người lào động sẽ rất bối rối nếu họ thấy rằng có đuổi việc và đóng băng việc tuyển dụng, nhưng lại nghe rằng tuyển dụng đang tiếp tục ở những bộ phận khác của công ty", bà nói.

Bằng cách truyền thông một cách rõ ràng, nhất quán và thường xuyên, người làm nhân sự có thể giúp giảm thiểu những tâm lý xấu và lo âu thường hay đi kèm với các đợt cắt giảm lao động, bất chấp việc cắt giảm có gắn liền với việc thuê nhân công ở các khu vực công việc khác hay không.

"Người nhân viên rất muốn có thông tin", bà nói. "Giải thích về chiến lược của công ty một cách rõ ràng và trung thực, và đừng nói với nhóm này điều này nhưng lại nói với nhóm kia điều khác, bởi vì lời nói lan đi rất nhanh và bạn sẽ đánh mất niềm tin của mọi người".

Geert Hofstede (1928 -)

Lê Bảo Luân (Dịch)



"Mỗi người đều mang trong mình một kiểu mẫu tư duy, cảm xúc và hành động tiềm tàng, là những gì mà họ học được trong suốt cuộc đời mình".

Thông tin tóm tắt

Geert Hofstede sinh năm 1928. Ông nhận bằng Thạc sỹ ở trường Deft Institute of Technology vào năm 1953 và bằng Tiến sỹ ở trường Groningen University vào năm 1967. Sự nghiệp của ông dịch chuyển qua lại giữa đi làm ở các hãng công nghiệp và nghiên cứu.

Những đóng góp

Tiến sỹ Hofstede nổi tiếng do các công trình nghiên cứu của ông về văn hóa. Ông nêu ra bốn thứ nguyên (dimension, hay chiều kích) của văn hóa. Đó là Khoảng cách quyền lực (power Distance), Khoảng cách giữa tính cá nhân và tính cộng đồng (Individualism and Collectivism), Khoảng cách về giới (Masculinity and Femininity), và Mức độ né tránh rủi ro (Uncertainty Avoidance). Hofstede mô tả văn hóa như là một "sự lập trình tổng hợp của nhận thức" (collective programming of the mind).

Khoảng cách quyền lực

Ông định nghĩa Khoảng cách quyền lực là "khoảng cách (về quyền lực) mà ở đó những cá nhân ít quyền lực trong các tổ chức và doanh nghiệp ở một quốc gia thể hiện và chấp nhận rằng quyền lực đã được phân bổ bình đẳng."

Con người ở trong một nền văn hóa có khoảng cách về quyền lực xa cảm thấy thoải mái với địa vị hòa hợp với những nhóm người khác nhau. Về lãnh đạo thì họ phụ thuộc nhiều vào sếp của mình. Họ thích kiểu lãnh đạo độc tài.

"Các quyển sách về quản lý khi viết về 'lãnh đạo' thường quên rằng 'lãnh đạo' chỉ có thể tồn tại nếu có phần bù của nó là 'được lãnh đạo' (sub-ordinateship). Lời khuyên dành cho các nhà quản lý như sau: nếu bạn muốn biết nhân viên nhìn bạn như thế nào thì đừng có nhìn vào gương, vì như thế chỉ cho thấy một hình ảnh đầy mơ tưởng. Hãy quay 180 độ và đối diện với chính sếp của bạn."

Các tổ chức trong nền văn hóa có khoảng cách quyền lực xa thường tập trung quyền lực. Cấu trúc rất phân cấp. Cấp trên tức là có đặc quyền.

Ở một nền văn hóa có khoảng cách quyền lực không cao thì sự bình đẳng thể hiện rõ và hoàn cảnh là ngược lại với ở nơi có khoảng cách quyền lực xa.

Khoảng cách giữa tính cá nhân và tính cộng đồng

Thứ nguyên này của văn hóa nhấn mạnh mức độ mà xã hội đó ủng hộ những thành tựu cá nhân hay tập thể. Những cá nhân trong xã hội thiên về cá nhân sẽ quan tâm nhiều đến bản thân và các quan hệ thường lỏng lẻo. Trong những xã hội thiên về tập thể thì quan hệ là rất mạnh và nhu cầu của tập thể được xếp hạng cao hơn nhu cầu cá nhân.

Các cá nhân muốn có sẵn thời gian và tự do để theo đuổi những thách thức. Khi đó, các tổ chức tuyển dụng họ vào làm việc cần phải tổ chức công việc và nhiệm vụ sao cho thỏa mãn nhu cầu đó của họ.

Trong một nền văn hóa thiên về cộng đồng thì việc các cá nhân làm việc trong nhóm là quan trọng, và sự trung thành với nhóm cũng trở nên quan trọng.

Văn hóa tổ chức sẽ khác nhau tùy vào nền văn hóa ở đó là thiên về cá nhân hay thiên về cộng đồng. Điều này sẽ đem đến những hệ quả cho việc quản lý con người, tùy thuộc vào việc bạn đang quản lý bên trong một nền văn hóa thiên về cá nhân, nơi mà thành tựu được đánh giá trên cá nhân, hay trong một nền văn hóa thiên về cộng đồng, trong đó thành tựu được đánh giá trên tập thể.

Khoảng cách về giới

Một nền văn hóa trọng nam sẽ tập trung nhiều vào việc khuyến khích các mô hình vai trò công việc hướng đến các thành tựu kiểu nam giới. Các vai trò đó nhấn mạnh tầm quan trọng của việc kiếm tiền, sự nhìn nhận, thăng tiến và thách thức. "Trong xã hội trọng nam, các cá nhân có xu hướng sống là để làm việc".

Nền văn hóa trọng nữ nhấn mạnh vào tầm quan trọng của quan hệ công việc, sự hợp tác và an toàn. Xung đột được giải quyết qua thương lượng và thỏa hiệp.

Phong cách lãnh đạo trong xã hội trọng nam thường thiên về hướng dứt khoát, quyết đoán và ra quyết định không cần tham vấn. Trong nền văn hóa trọng nữ, người lãnh đạo thích đi đến quyết định bằng cách đạt được sự đồng thuận.

Mức độ né tránh rủi ro

Mức độ né tránh rủi ro phản ảnh mức độ chịu đựng những hoàn cảnh không chắc chắn và mơ hồ xảy ra bên trong xã hội đó. Mức độ né tránh cao cho thấy sức chịu đựng thấp và ngược lại. Trong những tình huống như vậy, luật lệ và các qui tắc sẽ rất nhiều.

"Nói về lãnh đạo và cải tổ, mức độ né tránh rủi ro thấp dẫn đến chấp nhận lỗi và khuyến khích cải tổ. Theo Hofstede, sự khác biệt về mức độ né tránh rủi ro ngụ ý về sự khác biệt về khuôn mẫu động viên khuyến khích, tuy nhiên mọi thứ sẽ rõ ràng hơn nữa nếu xem xét vấn đề này cùng lúc với khoảng cách về giới."





Phê phán lý thuyết của Hofstede

- *Lý thuyết này là quá tổng quát và dựa trên những giả thiết sai*
- *Bảng câu hỏi thăm dò mà ông sử dụng đã bị chệch về văn hóa*
- *Ông đã bỏ qua sự tồn tại của nhiều kiểu văn hóa khác nhau bên trong một tổ chức*



Những bài học từ Geert Hofstede

- *Con người có hành vi khác nhau trong các nền văn hóa khác nhau*
- *Một cái nhìn sâu sắc vào các nền văn hóa khác nhau sẽ hỗ trợ cho hiểu biết của bạn về cách quản lý con người một cách hiệu quả*
- *Các nghiên cứu về văn hóa sẽ giúp nâng cao thành quả của những nhóm làm việc đa văn hóa*
- *Các nghiên cứu về văn hóa giúp giảm thiểu những hiểu lầm và cải thiện sự hợp tác giữa các doanh nghiệp từ các nền văn hóa khác nhau*
- *Nhà lãnh đạo phải nhận ra mức độ quan trọng và tầm ảnh hưởng của các văn hóa khác nhau*
- *Sự khác biệt về văn hóa ảnh hưởng đến sứ mệnh và giá trị của tổ chức*

***Sultan Kermally,* Gurus on People Management**



ĐIỀU GÌ LÀM NÊN MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO

Daniel Goleman, Harvard Business Review, 10-11/1998

▪ *Vũ Thái Hà (Dịch)*

Chỉ số IQ và các kĩ năng kỹ thuật là quan trọng, nhưng chính EQ mới là điều kiện thiết yếu của lãnh đạo

(Tiếp theo và hết)

Năm thành tố của EQ

	Định nghĩa	Dấu hiệu
Tự nhận thức (Self-awareness)	Tự nhận thức (Self-awareness) Khả năng nhận biết và hiểu tâm trạng, cảm xúc và động lực của bản thân, cũng như ảnh hưởng của chúng lên người khác	. Tự tin . Đáng giá bản thân một cách thực tế . Khả năng hài hước về bản thân mình
Tính kỷ luật (Self-regulation)	Khả năng kiểm soát hay điều chỉnh những tác động hay tâm trạng bột phát, bất chợt Xu hướng kềm giữ phán xét – nghĩ trước khi làm	. Tin cậy và chính trực . Thoải mái trong những tình huống nhập nhằng . Cởi mở trước các thay đổi
Động cơ (Motivation)	Ham muốn làm việc vì những lý do vượt xa khỏi tiền bạc và địa vị Xu hướng theo đuổi mục tiêu một cách hăng hái và kiên định	. Động cơ muốn đạt mục tiêu một cách mạnh mẽ . Lạc quan, ngay cả khi đối mặt với thất bại . Cam kết với tổ chức
Sự cảm thông (Empathy)	Khả năng hiểu những biểu hiện tình cảm của người khác Kĩ năng cư xử với người khác theo các phản ứng tình cảm của họ	. Khả năng gầy dựng và giữ nhân tài . Nhạy cảm với sự khác biệt về văn hóa . Ý thức phục vụ khách hàng
Xã giao (Social skill)	Năng lực quản lý quan hệ và xây dựng mạng lưới các quan hệ Khả năng tìm ra những điểm chung và tạo nên sự hòa hợp	. Hiệu quả trong dẫn dắt sự thay đổi . Tính thuyết phục cao . Xuất sắc trong xây dựng và dẫn dắt đội nhóm

Động cơ (Motivation)

Nếu có một tố chất nào mà tất cả các nhà lãnh đạo đều có một cách rõ ràng thì đó chính là động cơ. Chúng chính là lực đẩy để đạt được những thành tựu vượt trên cả mong đợi – của chính bản thân cũng như của những người khác. Từ khóa ở đây chính là thành tựu. Rất nhiều người cảm thấy được động viên, thúc đẩy bởi các yếu tố bên ngoài như là lương cao hay địa vị của một vị trí công việc rất ấn tượng hay được làm việc cho một công ty tên tuổi. Ngược lại, những ai có tố chất lãnh đạo lại được thúc đẩy bằng những mong muốn sâu kín bên trong nhằm đạt được những thành tựu vì chính những thành tựu đó.

Nếu bạn tìm kiếm người lãnh đạo, làm thế nào để bạn nhận ra ai là người được thúc đẩy bởi ước muốn thành tựu và ai được thúc đẩy bằng các yếu tố bên ngoài? Dấu hiệu đầu tiên chính là niềm say mê công việc – những người đó luôn tìm kiếm những thách thức sáng tạo, ham thích học hỏi và luôn kiêu hãnh ghê gớm về thành quả công việc. Họ cũng cho thấy một sức mạnh không mệt mỏi để làm cho công việc ngày càng tốt hơn. Những người với sức mạnh đó thường không ngơi nghỉ ở những trạng thái tĩnh tại. Họ luôn nung nấu những câu hỏi là tại sao mọi chuyện lại phải làm như thế này chứ không phải như thế kia; họ hăng hái tìm cách thám hiểm những cách tiếp cận mới đối với công việc của mình.

Ví dụ như, một cán bộ quản lý của một công ty mỹ phẩm đã thất vọng vì anh phải đợi hai tuần mới có thể nhận báo cáo từ những nhân viên đang làm việc trên thị trường. Cuối cùng thì anh đã tìm ra phương án sử dụng một hệ thống điện thoại tự động có thể phát âm thanh nhắc nhở từng nhân viên bán hàng vào đúng lúc 5 giờ chiều. Một thông điệp tự động sau đó sẽ nhắc họ nhập con số vào báo cáo – bao nhiêu cuộc gọi và bao nhiêu thương vụ họ thực hiện trong ngày hôm đó. Hệ thống đã rút ngắn thời gian báo cáo kết quả kinh doanh từ vài tuần xuống còn vài ngày.



Câu chuyện đó minh họa hai tố chất phổ biến ở những người có động lực muốn thành tựu. Họ luôn luôn nâng cao tiêu chuẩn đối với thành quả công việc và họ luôn giữ vững thành tích. Hãy nói về tiêu chuẩn đối với thành quả công việc trước. Trong những lần đánh giá thành tích, những người có động cơ mạnh có thể yêu cầu cấp trên của mình đưa ra những nhiệm vụ khó khăn hơn. Dĩ nhiên, một người nhân viên vừa có khả năng tự nhận thức vừa có động lực bên trong mạnh mẽ sẽ nhận ra những giới hạn của mình – nhưng anh ta sẽ không đặt ra những mục tiêu có vẻ dễ đạt.

Và một cách tự nhiên thì những người có động cơ làm việc tốt hơn thường cũng muốn có một cơ chế theo dõi tiến độ - theo dõi chính họ, nhóm làm việc của họ và công ty của họ. Trong khi những người có động cơ đạt thành tựu thấp thường mờ nhạt với các kết quả công việc thì những người có động lực mạnh lại thường ghi dấu thành quả bằng cách theo dõi những chỉ số liên quan đến thành tựu như lợi nhuận hay thị phần. Tôi biết một nhà quản lý tiền ở trên Internet từ đầu ngày đến cuối ngày, theo dõi lợi nhuận của quĩ đầu tư chứng khoán của mình theo bốn thang so sánh trên thị trường.

Thú vị hơn nữa là, những người có động lực làm việc cao vẫn lạc quan ngay cả khi các chỉ số đánh giá thành quả đi ngược lại với mong muốn của họ. Trong những trường hợp đó, tính tự kỉ luật kết hợp với động lực muốn đạt thành tựu để vượt qua sự thất vọng và chán nản khi gặp những bước lùi hay thất bại. Hãy xem xét trường hợp của một nhà quản lý danh mục đầu tư khác ở một công ty đầu tư lớn. Sau vài năm thành công liên tục, quỹ của cô bất thình lình thua lỗ trong ba quí liên tục, dẫn đến chuyện ba khách hàng đầu tư lớn bỏ đi.

Một số nhà quản trị cao cấp có thể sẽ cho rằng sự sa sút là vì những hoàn cảnh nằm ngoài sự kiểm soát của họ; người khác thì xem chúng là những bằng chứng của sự thất bại của cá nhân. Tuy nhiên, nhà quản lý danh mục đầu tư mà chúng ta nói đến ở đây lại xem nó là một cơ hội để chứng minh cô có thể dẫn dắt mọi chuyện vượt qua một khúc ngoặt. Hai năm sau đó, khi cô được đề bạt vào một vị trí rất cao cấp trong công ty, cô đã mô tả kinh nghiệm này như là "điều tốt nhất đã từng xảy ra với tôi; tôi đã học rất nhiều từ đó."

Các nhà quản trị cấp cao khi tìm kiếm những cá nhân có động lực thúc đẩy mạnh trong số các nhân viên của họ có thể nhìn vào bằng chứng cuối cùng, đó là: sự cam kết với tổ chức. Khi con người yêu thích chính công việc của mình thì họ thường cảm thấy cam kết với tổ chức đã cho họ công việc đó. Những nhân viên cam kết với tổ chức thường sẽ ở lại với tổ chức ngay cả khi họ bị các tay săn đầu người theo đuổi với những quyền lợi tốt hơn.

Không có khó khăn gì trong việc diễn dịch vì sao và bằng cách nào mà động lực mong muốn thành tựu lại dẫn đến lãnh đạo giỏi. Nếu bạn đặt tiêu chuẩn thành tích cao cho bản thân mình thì bạn cũng sẽ làm y như vậy đối với tổ chức khi bạn ở vào vị trí có thể làm được như vậy. Như thế, động lực để vượt qua các mục tiêu và mối quan tâm đến việc giữ vững thành tích sẽ lan truyền rộng khắp. Những nhà lãnh đạo như thế sẽ xây dựng được một nhóm các nhà quản lý xung quanh mình, với các tố chất tương tự. Và dĩ nhiên, sự cam kết lạc quan và có tổ chức là nền tảng của lãnh đạo – hãy thử tưởng tượng cái cảnh phải điều hành công ty mà không có những yếu tố đó.

Sự cảm thông (Empathy)

Trong tất cả các thành tố của EQ, sự cảm thông là cái dễ nhận ra nhất. Chúng ta ai cũng cảm nhận sự cảm thông từ một người thầy hay một người bạn; chúng ta ai cũng thấy bị mất mát nếu không có sự cảm thông từ người kèm cặp mình hay từ sếp. Tuy nhiên khi vào công việc thì chúng ta hiếm khi thấy ai đó được thưởng chỉ vì tấm lòng biết thông cảm của họ. Bản thân từ ngữ này có vẻ không liên quan đến công việc lắm, không đúng chỗ lắm trong bối cảnh nghiệt ngã của thực tế thị trường.

Tuy nhiên thông cảm không có nghĩa là theo kiểu ủy mị "sao cũng được". Đối với nhà lãnh đạo, đó không phải là lấy cảm xúc của người khác làm của mình và làm vừa lòng tất cả mọi người. Đó sẽ là ác mộng – nó có thể làm cho các hành động không thể xảy ra. Thay vào đó, cảm thông có nghĩa là suy xét một cách chín chắn cảm xúc của nhân viên – cùng với các yếu tố khác – trong quá trình đưa ra những quyết định thông minh.

Ví dụ về sự cảm thông trong công việc, hãy nghĩ xem điều gì xảy ra nếu hai công ty môi giới lớn sáp nhập, làm cho dư thừa người ở tất cả các bộ phận. Một trưởng bộ phận gọi tất cả nhân viên đến và đưa ra một bài phát biểu ảm đạm trong đó nhấn mạnh số người sẽ bị sa thải. Người quản lý ở bộ phận khác lại đem đến cho nhân viên của mình một phát biểu khác. Anh đưa ra mối lo lắng và bối rối của chính mình và anh hứa sẽ thông báo tình hình kịp thời đến nhân viên và sẽ đối xử công bằng với tất cả mọi người.

Sự khác biệt giữa hai người này chính là sự cảm thông. Người đầu tiên quá lo lắng về chính số phận của anh ta nên không để ý đến những đồng nghiệp đang quá lo âu. Người

thứ hai bằng trực giác đã hiểu một cách sâu sắc cảm giác của đồng nghiệp và anh đã đáp lại cảm giác đó bằng lời nói của mình. Không có gì ngạc nhiên nếu người đầu tiên phải đứng nhìn bộ phận của mình chìm lỉm khi mà rất nhiều người nản chí và ra đi, ngay cả những người tài năng nhất. Ngược lại, người thứ hai sẽ tiếp tục là nhà lãnh đạo tốt, những nhân viên tốt nhất sẽ ở lại và bộ phận của anh ta vẫn hiệu quả như từ trước tới nay.

Sự cảm thông là đặc biệt quan trọng với vai trò là một thành tố của lãnh đạo vì ít nhất ba lý do: càng ngày thì vai trò của làm việc theo nhóm càng trở nên quan rọng; toàn cầu hóa đang tăng một cách đáng kể và nhu cầu giữ người tài càng tăng.

Hãy xem xét thách thức của việc lãnh đạo một nhóm. Như là mọi người ở trong nhóm làm việc đều có thể thấy, nhóm là một cái bong bóng của cảm xúc. Họ luôn cần có sự đồng thuận – ngay khi chỉ với hai người thì đã khó và điều đó càng khó hơn khi mà có nhiều người hơn. Ngay cả với nhóm chỉ có bốn năm người thì các kiểu liên minh và những va chạm cũng xảy ra. Người lãnh đạo nhóm cần phải nhận biết và thấu hiểu quan điểm của mọi người trong nhóm của anh ta.

Đó chính xác là những gì mà một cán bộ quản lý marketing có thể làm khi cô được chỉ định lãnh đạo một nhóm đang có vấn đề. Nhóm đó đang rất lộn xộn, quá tải về công việc và rất nhiều thứ bị trễ hạn. Căng thẳng rất cao giữa các thành viên. Chắp vá bằng các thủ tục là không đủ để đem mọi người lại với nhau và biến nó thành một bộ phận hiệu quả của công ty.

Vì thế người lãnh đạo đã tiến hành một số bước. Trong một chuỗi gặp gỡ riêng từng cá nhân, cô đã dành thời gian để lắng nghe từng người trong số họ - điều gì làm họ thất vọng, họ đánh giá đồng nghiệp ra sao, họ có cảm thấy bị bỏ rơi hay không. Và sau đó cô dẫn dắt cả nhóm theo cách có thể đem mọi người lại với nhau: cô khuyến khích mọi người trao đổi cởi mở về những thất vọng của họ, và cô giúp mọi người đưa ra những than phiền có tính xây dựng trong cuộc họp. Nói ngắn gọn thì, sự cảm thông của cô đã cho phép cô hiểu cảm xúc của nhóm làm việc đó. Kết quả không chỉ là nâng cao sự cộng tác giữa các thành viên mà còn giúp tăng thêm kết quả công việc, bởi vì nhóm được giúp đỡ thông qua rất nhiều khách hàng nội bộ.

Toàn cầu hóa là một lý do khác làm tăng mức độ quan trọng của sự cảm thông ở người lãnh đạo. Những đối thoại giữa các văn hóa khác nhau dễ dẫn tới sai lệch và hiểu lầm. Cảm thông chính là liều thuốc chữa. Những ai có nó sẽ tinh tế trong ngôn ngữ hình thể; họ có thể nghe được những gì nằm bên dưới các từ ngữ được nói ra. Ngoài ra, họ hiểu sâu sắc về sự hiện diện và tầm quan trọng của các khác biệt về văn hóa và chủng tộc.

Hãy xét trường hợp của một nhà tư vấn người Mỹ mà nhóm của anh vừa tiếp cận một dự án cho một khách hàng tiềm năng Nhật Bản. Trong khi làm việc với người Mỹ, nhóm này đã quen với việc bị tấn công với nhiều câu hỏi ngay sau khi đưa ra chào hàng, nhưng lần này nó lại được chào đón bằng một sự im lặng kéo dài. Các thành viên khác coi sự im lặng có nghĩa là không phê duyệt và chuẩn bị khăn gói ra về. Người lãnh đạo nhóm nói họ hãy ở lại. Mặc dù anh không thực sự quen thuộc lắm với văn hóa Nhật, anh có thể đọc được nét mặt và hành vi của khách hàng, không phải là không chấp nhận mà là quan tâm – thậm chí quan tâm rất sâu sắc. Anh đã đúng: khi khách hàng bắt đầu nói thì đó chính là họ đồng ý cho nhóm tư vấn này làm việc đó.

Cuối cùng, sự thông cảm đóng vai trò then chốt trong giữ nhân tài, đặc biệt là trong nền kinh tế thông tin hiện nay. Các nhà lãnh đạo luôn cần có sự thông cảm để giữ và phát triển những người tốt, nhưng hiện nay thì rủi ro là cao hơn. Khi những người tốt ra đi, họ đem theo tri thức của công ty.

Đó là lúc sự kèm cặp và tư vấn vào cuộc. Thực tế luôn cho thấy rằng kèm cặp và tư vấn không chỉ đem đến thành quả công việc tốt mà còn giúp tăng độ thỏa mãn với công việc và giảm tỉ lệ nghỉ việc. Nhưng cái làm cho kèm cặp và tư vấn trở nên hữu hiệu chính là bản chất của quan hệ. Những người kèm cặp và tư vấn xuất sắc nắm chắc suy nghĩ của những người mà họ hỗ trợ. Họ biết phải đưa những phản hồi sao cho hiệu quả. Họ biết khi nào cần thúc ép để có thành quả tốt hơn và khi nào thì ngưng lại. Qua cách mà họ khuyến khích đồng nghiệp, họ thể hiện sự thông cảm của mình một cách thực tế.

Nghe có vẻ như là một điệp khúc nhưng tôi vẫn phải nhắc lại rằng sự thông cảm không được coi trọng lắm trong công việc. Người ta thắc mắc làm thế nào các nhà lãnh đạo có thể ra các quyết định khó nếu họ không cảm nhận được cảm xúc của những người sẽ chịu ảnh hưởng. Tuy nhiên các nhà lãnh đạo có sự thông cảm còn làm nhiều hơn thế nữa cho những người ở xung quanh mình: họ dùng kiến thức của họ để cải tiến công ty một cách nhẹ nhàng, tinh tế nhưng nghiêm túc.



Xã giao (Social skill)

Ba thành tố đầu tiên của EQ đều là những kĩ năng tự quản lý. Hai cái sau, sự thông cảm và xã giao, liên quan đến khả năng của con người trong việc quản lý quan hệ với người khác. Với tư cách là một thành tố của EQ, kĩ năng xã giao không đơn giản như tên gọi của nó. Đó không phải chỉ là vấn đề của sự thân thiện, mặc dù những người có kĩ năng xã giao tốt hiếm khi “xấu tính”. Hơn thế, xã giao là sự thân thiện có một chủ đích: dẫn dắt mọi người theo hướng mà bạn muốn, cho dù đó là đồng thuận về một chiến lược marketing mới hay nhiệt tình với một sản phẩm mới.

Những người xã giao tốt thường có quen biết rộng và họ có sở trường tìm thấy những điểm chung với mọi loại người – sở trường tạo sự thân thiện. Điều đó không có nghĩa là họ xã hội hóa mình một cách liên tục; mà có nghĩa là họ làm

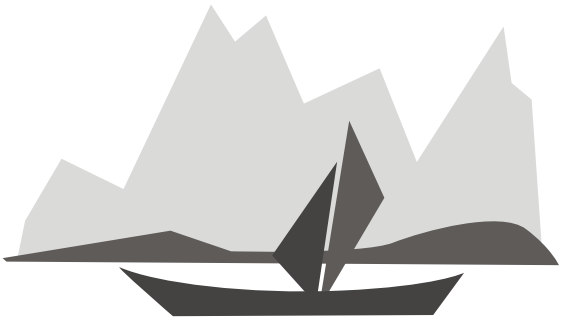
việc với giả thiết rằng không có việc quan trọng nào có thể làm được nếu chỉ một mình. Những người như vậy có cả một mạng lưới sẵn sàng chờ khi có việc cần đến.

Kĩ năng xã giao là cực điểm của các thành tố khác của EQ. Con người sẽ rất hiệu quả trong quản lý quan hệ khi mà họ có thể hiểu và kiểm soát được cảm xúc của mình và có thể thông cảm với cảm xúc của người khác. Ngay cả động cơ cũng đóng góp vào kĩ năng xã giao. Hãy nhớ rằng những người có động lực muốn thành tựu sẽ luôn lạc quan, ngay cả khi gặp một sự thoái trào hay thất bại. Khi con người lạ quan, vui vẻ, "hào quang" của họ tỏa ra trong các cuộc đối thoại và tiếp xúc. Họ rất gần gũi và thiện chí.

Do nó là kết quả của những thành tố khác của EQ, kĩ năng xã giao được nhận ra trong công việc bằng nhiều cách quen thuộc khác nhau. Ví dụ như, người có kĩ năng xã giao tốt rất giỏi trong lãnh đạo nhóm – đó là sự thông cảm của họ đi vào công việc. Tiếp nữa, họ là những người thuyết phục ở tầm cỡ chuyên gia – một biểu hiện rõ ràng của sự kết hợp giữa tự nhận thức, kỉ luật và cảm thông. Với những kĩ năng đó, người thuyết phục giỏi biết khi nào thì đưa ra lời cầu xin một cách tình cảm và khi nào thì luận lý sẽ có tác dụng. Và động cơ, khi thể hiện công khai, sẽ làm cho những người này trở thành những tay điều phối xuất sắc; niềm hứng thú với công việc của họ lan tỏa đến người khác và họ được thúc đẩy để tìm ra giải pháp.

Tuy nhiên đôi khi kĩ năng xã giao thể hiện nó theo các cách mà những thành tố khác không có. Ví dụ như, những người có kĩ năng xã giao có khi trông không có vẻ là đang làm việc lắm. Họ dường như rảnh rỗi – tán gẫu dọc hành lang với đồng nghiệp hay vui đùa với những người thậm chí chẳng liên quan gì mấy đến công việc của họ. Người có kĩ năng xã giao tốt cho rằng sẽ không có ý nghĩa gì khi giới hạn phạm vi quan hệ của họ. Họ xây dựng các mối quan hệ rộng rãi vì họ biết rằng trong thời đại có nhiều biến động này, họ có thể cần đến sự giúp đỡ của những người mà họ vừa mới biết hôm nay.

Ví dụ, hãy xét trường hợp của một nhà quản lý cấp cao trong bộ phận về chiến lược của một công ty sản xuất máy tính toàn cầu. Vào năm 1993, anh nhận thấy rằng tương lai của công ty nằm ở Internet. Trong suốt năm sau đó, anh tìm thấy những người đồng cảm và sử dụng kĩ năng xã giao của mình để hình thành nên một cộng đồng ảo xuyên suốt các cấp bậc, bộ phận và quốc gia. Sau đó anh dùng nhóm này để xây dựng một website cho công ty, một trong những cái đầu tiên trong số các công ty lớn. Và, với sáng kiến của chính anh, không có ngân sách và vị trí chính thức, anh đăng kí dưới danh nghĩa công ty và tham gia một sự kiện thường niên của ngành Internet. Kêu gọi các đồng minh và thuyết phục các bộ phận khác nhau cùng tài trợ, anh tuyển hơn 50 người từ các phòng ban khác nhau để đại diện cho công ty ở sự kiện đó.



Ban quan lý chú ý đến: trong vòng một năm sau sự kiện đó, ban quản lý thành lập cơ sở ban đầu cho nhánh kinh doanh về Internet của công ty và anh được giao cho trọng trách quản lý nhánh đó. Để làm như vậy, ban quản lý đã bỏ qua tất cả các biên giới chính thức, mà hình thành nên và liên lạc với con người ở mọi ngóc ngách của tổ chức.

Kĩ năng xã giao có được xem là năng lực them chốt của lãnh đạo ở các công ty? Câu trả lời là có, đặc biệt khi so sánh với các thành tố khác của EQ. Con người thường nhận ra thông qua trực giác rằng các nhà lãnh đạo cần quản lý quan hệ một cách hiệu quả; không có nhà lãnh đạo nào là cô lập. Cuối cùng, nhiệm vụ của lãnh đạo là hoàn thành công việc thông qua người khác và kĩ năng xã giao đã làm cho việc đó xảy ra. Một nhà lãnh đạo không thể thể hiện sự thông cảm thì có thể anh ta cũng chẳng có nó. Và động cơ của nhà lãnh đạo là vô dụng nếu anh ta không thể truyền tải sự say mê của anh ta cho mọi người trong tổ chức. Kĩ năng xã giao cho phép các nhà lãnh đạo đem EQ vào công việc.

Sẽ là ngốc nghếch nếu khẳng định rằng IQ truyền thống và các năng lực kỹ thuật không phải là những thành tố quan trọng của sự lãnh đạo tốt. Nhưng công thức sẽ không hoàn chỉnh nếu không có EQ. Đã có lúc các thành tố của EQ bị xem là những thứ "có thì cũng tốt" ở các nhà lãnh đạo. Nhưng bây giờ thì chúng ta biết rằng, để có thành quả tốt hơn, đó là những thứ mà các nhà lãnh đạo "buộc phải có".

Thật may mắn là EQ có thể học được. Quá trình không hề đơn giản. Nó cần thời gian và trên hết cần sự cam kết. Nhưng những lợi ích do việc sở hữu một EQ tốt, cho cá nhân hay cho tổ chức, cũng là rất đáng để nỗ lực.

ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN

BẢN TIN DO INNMA THỰC HIỆN
Ra mỗi tháng một lần vào ngày thứ Sáu tuần thứ nhất

Tổng biên tập: Vũ Thái Hà

Mọi ý kiến đóng góp và bài vở gửi cho bản tin, xin chuyển về địa chỉ:
Nhà A04, 239 CMT8, P.4, Q.3, Tp. Hồ Chí Minh
Tel: 08 9292496 Fax: 08 9292497
Email: info@abcdaotao.com

Chúng tôi chân thành cám ơn và trân trọng đón nhận mọi ý kiến và bài vở đóng góp cho bản tin