

W. J. KING
JAMES G. SKAKOON

Nguyên Bích Thủy dịch

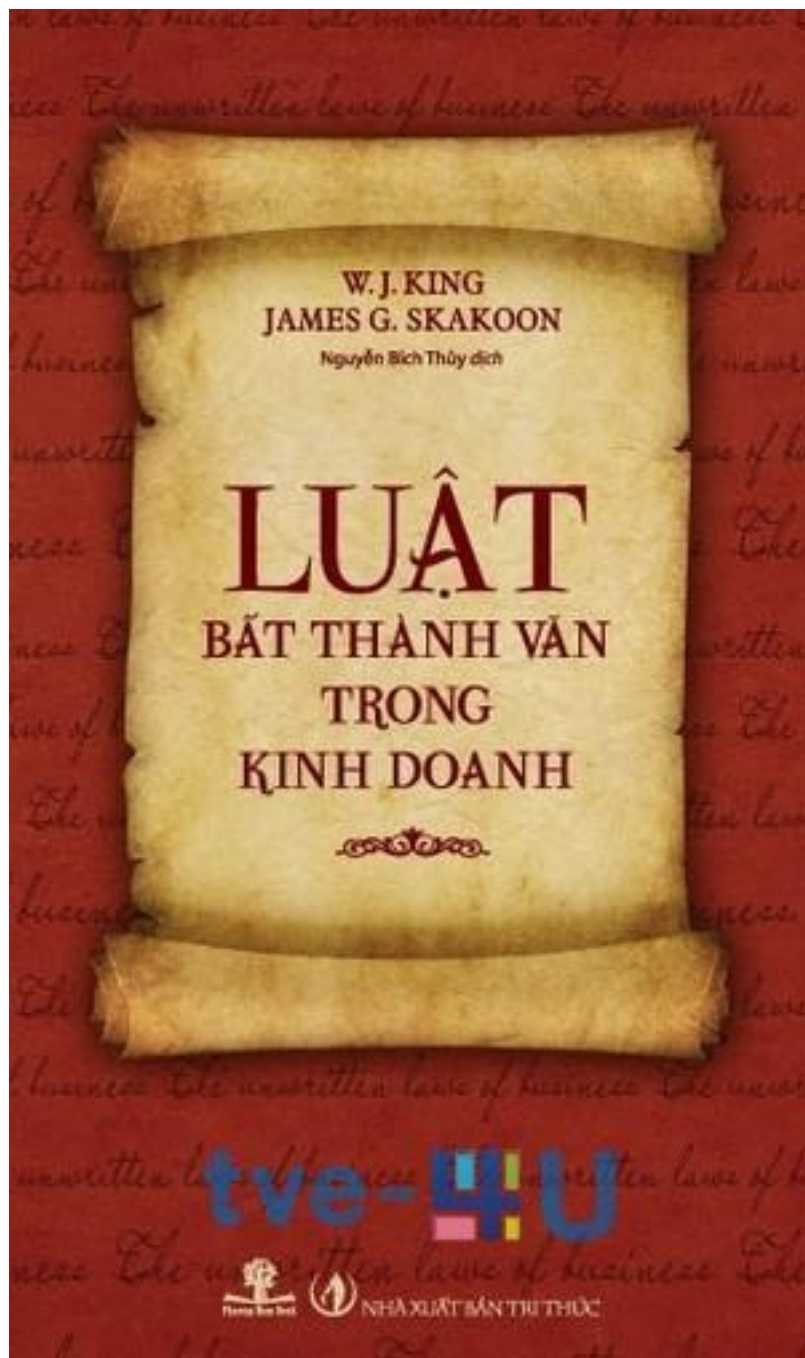
LUẬT
BẤT THÀNH VẠN
TRONG
KINH DOANH

© 2004 Pearson Education, Inc.



NEW SOUTH VIETNAM PUBLISHING HOUSE

LUẬT BẤT THÀNH VĂN TRONG KINH DOANH



Nguyên tác: **The Unwritten Laws of Business**

Tác giả: **W. J. King , James G. Skakoon**

Người dịch: **Nguyễn Bích Thủy**

Nhà xuất bản: **NXB Tri thức**

Nhà phát hành: **Phương Nam**

Khối lượng: **150 grams**

Kích thước: **11 x 20 cm**

Ngày phát hành: **07/2011**

Số trang: **144**

Giá bìa: **36.000đ**

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

Type+Làm ebook: **thanhbt**

*Cuốn sách này được giới thiệu ở đây nhằm chia sẻ cho những bạn không có điều kiện mua sách!
Còn nếu bạn có khả năng hãy mua ủng hộ nha!*

Giới thiệu

Một cuốn sách thú vị và giá trị như một cẩm nang bỏ túi dành cho tất cả những ai còn đang làm việc và còn có mối tương quan đến người khác. Những điều mà người mới vào nghề cần biết ngay lập tức, một số nguyên tắc nhà quản lý không biết thì không thể thành công, cùng những kinh nghiệm thực tiễn dành cho người làm việc chuyên môn... tất cả đều có trong *Luật bất thành văn trong kinh doanh*.

Nhiều luật lệ trong sách này là những điểm khái quát hóa và cũng có ngoại lệ trong những tình huống đặc biệt. Bạn không phải tuân thủ răm rắp, bám chặt vào các quy định vì ở đây không có sự phán xét, và trong những lúc khẩn cấp, sáng kiến cá nhân tích cực có thể vượt lên khỏi các thủ tục. Nhưng trên nhiều phương diện, những luật lệ này giống như những luật lệ căn bản của xã hội, chúng không thể bị vi phạm quá thường xuyên mà không phải trả giá, dù vẫn có những ngoại lệ nổi bật trong vài trường hợp.

Nếu bạn biết quan tâm đến công việc hiện tại của mình, tương lai rồi sẽ tự biết lo cho nó.

Người lặng lẽ và nhút nhát không nói gì cả thường bị xem như chẳng biết gì để nói.

Bạn không cần lúc nào cũng đúng.

Những luật bất thành văn được đúc kết từ hơn 60 năm “thử và sai” nay được bật mí cho tất cả mọi người!

Mục lục

LỜI NÓI ĐẦU

LỜI GIỚI THIỆU

PHẦN I: NGƯỜI MỚI VÀO NGHỀ CẦN BIẾT NGAY LẬP TỨC

PHẦN II: LIÊN QUAN CHỦ YẾU ĐẾN CÁC NHÀ QUẢN LÝ

PHẦN III: NHỮNG LƯU TÂM CHUYÊN MÔN VỀ CÁ NHÂN

KẾT LUẬN

THƯ MỤC

LỜI NÓI ĐẦU

Thoạt đầu, khi tôi mới cập nhật quyền sách này (vốn được viết cho giới kỹ sư), những người xem bản thảo của tôi đã nhận xét rằng lời khuyên trong sách có thể áp dụng cho bất cứ ai đang làm việc, chứ không chỉ cho nhóm độc giả dự kiến. Sách đã được xuất bản lần đầu vào năm 1944 với tựa đề *The Unwritten Laws of Engineering* (Tạm dịch: *Luật bất thành văn trong nghề kỹ sư.*), và đã trở nên thông dụng từ đó, nhưng phần lớn là trong giới kỹ sư và điều hành. Một vài độc giả đề nghị là quyền sách nên được mở ra cho một nhóm độc giả rộng hơn. Tuy nhiên, vào năm 2001, chúng tôi đã quyết định cập nhật quyền sách mà không thay đổi quy mô và phong cách riêng của nó.

Dù đã sửa lại những phần trọng yếu trong sách vào năm 2001, tôi vẫn cố làm cho những thay đổi này càng khó nhận ra càng tốt. Hầu hết các phần sửa đổi là để đáp ứng với những thay đổi trong giá trị xã hội, trong luật sử dụng lao động, và trong cấu trúc công ty; tất cả những thứ đã phát triển theo thời gian. Tôi không hối hận vì đã không nhắc đến những công nghệ mới nhất (e-mail, máy vi tính, Internet), lời khuyên trong sách này vượt ra khỏi những thiết bị đơn giản tại nơi làm việc. Dù một số từ và nhóm từ đã được thay đổi vì quá cổ xưa, nhưng vẫn còn nhiều từ ngữ cổ điển được giữ lại - chúng sẽ làm cho sách thêm vui.

Điều mà mãi cho đến gần đây tôi mới hiểu về cuốn sách này là nó cũng thích hợp cho tất cả những ai làm kinh doanh. Không cần phải sửa chữa nhiều để những quy luật này đáp ứng được một nhóm độc giả rộng hơn. Ngoài việc thay từ “kỹ sư” bằng “doanh nhân,” bản in này chỉ thay đổi một ít so với bản trước.

Lần đầu đọc quyền sách này, ngoài việc thấy rất vui, tôi còn nhận ra rằng nó vẫn đúng sau nhiều thập kỉ. Phần lớn lời khuyên từ bản 1944 vẫn còn thích hợp cho tới hôm nay. Bất kể có sửa đổi thế nào thì tôi hy vọng bản in này còn cũng vẫn nguyên sự thú vị và bất biến theo thời gian của nó, cả trong sáu thập niên tới.

Tôi muốn cảm ơn Mary Grace Stefanchik, trưởng phòng xuất bản sách của ASME Press, vì đã tin tưởng để tôi cập nhật quyền sách kinh điển này, và W. J. King, tác giả nguyên tác, vì đã viết ra nó.

- James G. Skakoon

LỜI GIỚI THIỆU

Trước khi viết bản văn đầu tiên của quyển sách, tác giả nguyên tác đã thừa nhận mình rất ý thức rằng, trong mọi tổ chức, trở ngại chính trên đường đến thành công là những thứ mang tính cách cá nhân và hành chính. Rõ ràng là cả ông và các cộng sự đã gặp nhiều rắc rối qua việc vi phạm những luật lệ bất thành văn trong cách ứng xử hơn là qua việc phạm sai lầm trong công việc. Khi mà những luật lệ thích hợp dường như chưa được viết ra vào thời đó, những “luật lệ” này được công thức hóa và thu thập vào một quyển sổ sưu tầm như một bộ nguyên tắc ứng xử chuyên nghiệp. Dù vốn là (và trong bản in mới nhất này vẫn thế) những điều chấp nhận và không trọn vẹn, chúng đã được đưa ra đây vì vẫn có giá trị đối với những doanh nhân trẻ vừa bắt đầu sự nghiệp của mình, và cả với những doanh nhân lớn tuổi hơn - những người biết những điều này rất rõ nhưng vẫn thường không áp dụng được.

Không có luật lệ nào trong này là lý thuyết hay tưởng tượng ra, và dù chúng có rõ ràng đến đâu đi chăng nữa, việc thường xuyên vi phạm chúng chính là nguyên nhân gây ra nhiều thất vọng và bối rối mà nhân viên và nhà quản lý khắp nơi đều có thể gặp. Thật ra, bản in đầu tiên của quyển sách này chủ yếu là một bản ghi lại rút ra từ quan sát trực tiếp trong 17 năm tại bốn phòng ban khác nhau, ba trong số đó mới được thành lập và đang phấn đấu để tự chứng minh qua phép thử và sai. Quyển sách đã được xác nhận bởi kinh nghiệm của người khác, được tập hợp từ nhiều cuộc thảo luận, quan sát, và sách vở, cốt để nó thật sự không phản ánh kinh nghiệm hay đặc tính riêng của chỉ một tổ chức nào.

Nhiều luật lệ trong sách này là những điểm khái quát hóa và cũng có ngoại lệ trong những tình huống đặc biệt. Bạn không phải tuân thủ răm rắp, bám chặt vào các quy định vì ở đây không có sự phán xét, và trong những lúc khẩn cấp, sáng kiến cá nhân tích cực có thể vượt lên khỏi các thủ tục. Nhưng trên nhiều phương diện, những luật lệ này giống như những luật lệ căn bản của xã hội; chúng không thể bị vi phạm quá thường xuyên mà không phải trả giá, dù vẫn có những ngoại lệ nổi bật trong vài trường hợp.

PHẦN I: NGƯỜI MỚI VÀO NGHỀ CẦN BIẾT NGAY LẬP TỨC

TRONG MỐI TƯƠNG QUAN VỚI CÔNG VIỆC

Dù những nhiệm vụ đầu tiên của bạn có vất vả và tâm thường đến đâu chăng nữa thì cũng hãy thực hiện với nỗ lực cao nhất.

Nhiều nhà kinh doanh trẻ cảm thấy phải làm những việc lặt vặt là không xứng với phẩm chất và học vấn của mình. Họ mong muốn được chứng minh giá trị thật trong những dự án lớn và quan trọng. Nhưng thật ra, tinh thần trách nhiệm và hiệu quả làm việc của bạn khi thực hiện những công tác nhỏ nhỏ ban đầu ấy thế nào cũng được quan sát cẩn thận, và nhiều khả năng sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ sự nghiệp của bạn sau này.

Đôi khi bạn có thể hơi quá lo ngại về chuyện công việc này rồi sẽ đưa bạn đến đâu, liệu nó có đủ tính chiến lược không, hay có đủ quan trọng không. Tất nhiên, đây là những cân nhắc thích đáng, và bạn suy nghĩ vậy là tốt. Nhưng có một sự thật là nếu bạn biết quan tâm đến công việc hiện tại của mình, tương lai rồi thì sẽ tự biết lo cho nó. Và điều này đặc biệt đúng trong những công ty lớn, nơi người ta thường xuyên tìm kiếm những cá nhân có năng lực để giao cho những vị trí quan trọng. Thành công tùy thuộc rất nhiều vào nhân cách, tài năng, sự theo đuổi thông minh và mạnh mẽ với bất cứ công việc nào; điều này đúng đến nỗi không có gì là quá đáng khi nói rằng nếu bạn làm tốt những tiểu tiết thì cơ hội của bạn sẽ tốt hơn nhiều so với nếu bạn là một trưởng dự án mà chỉ hoàn thành một cách xoàng xoàng. Hơn nữa, nếu trước tiên không chứng tỏ được rằng mình làm rất tốt công việc hiện tại, bạn sẽ khó có được cơ hội khác để thử làm công việc mà mình yêu thích.

Chứng tỏ khả năng hoàn thành công việc.

Đây là một phẩm chất có thể đạt được bằng nhiều cách khác nhau, trong nhiều tình huống khác nhau. Các khía cạnh cụ thể sẽ được trình bày chi tiết ở những đoạn tiếp, tuy nhiên, phẩm chất này có thể được quy về thành sự kết hợp của ba đặc trưng căn bản sau:

- Chủ động - khả năng bắt đầu công việc và năng nổ thực hiện công việc đó một cách nhanh chóng,
- Tháo vát hay khéo léo - năng lực tìm ra được phương cách để đạt được kết quả mong muốn,
- Kiên trì (dai dẳng) - mặc cho những khó khăn, ngăn trở, hay vấp phải sự thờ ơ, lãnh đạm.

Một số người tài giỏi thiếu đặc trưng cuối này trong tính cách của mình, khiến hiệu quả làm việc của họ giảm đi rất nhiều. Những con người thiếu chuyên nghiệp ấy thường “khởi đầu hay nhưng kết thúc dở.” Hoặc có thể nói cách khác: “Bạn không thể quá tin vào họ; hôm nay có thể họ rất hăng hái với một ý tưởng nào đó, nhưng chỉ đến mai thôi là họ bỏ rơi nó chỉ vì một vài nhận xét vớ vẩn.” Do đó hãy nhớ rằng, bạn phải hoàn tất công việc do mình bắt đầu, nếu không vì phần thưởng thì cũng nên vì một khi đã bắt tay vào làm thì phải làm cho xong.

Khi thực hiện một dự án, đừng thụ động chờ đợi bất cứ ai - nhà cung cấp, nhân viên bán hàng, đồng sự, cấp quản lý trực tiếp - để rồi phó mặc vào lời hứa của họ; hãy đeo bám họ không ngơi nghỉ.

Nhiều người mới vào nghề cho rằng chỉ cần viết một đơn đặt hàng, rồi ngồi chờ cho đến khi món hàng

hay dịch vụ đó được giao là xong. Họ không biết rằng phần lớn công việc tiến triển tỷ lệ thuận với sự theo dõi và xúc tiến dành cho nó. Xúc tiến ở đây có nghĩa là hoạch định, khảo sát, thúc đẩy, và tạo điều kiện thuận lợi cho mỗi bước trong quy trình. Hãy tập cho mình thói quen ngay lập tức tìm cách vượt qua mỗi trở ngại gặp phải, tìm những sự giúp đỡ hay phương cách khác để giữ cho công việc được tiến hành không gián đoạn.

Mặt khác, đôi khi vấn đề lại bị đẩy đi quá xa bởi những người quá hăng hái - họ tự khiến mình trở nên khó chịu và làm phiền mọi người bởi sự đeo bám dai dẳng của mình. Hãy thận trọng với việc yêu cầu người khác hành động. Quá khăng khăng và kích động có thể ảnh hưởng xấu tới quyền lợi của một cá nhân, thậm chí còn nhiều hơn hậu quả do phạm phải sai lầm.

Xác nhận bằng văn bản những truyền đạt của mình và những cam kết của người khác.

Đừng nghĩ rằng công việc sẽ được thực hiện hay thỏa thuận sẽ được giữ chỉ vì ai đó đã đồng ý như thế. Nhiều người có trí nhớ kém, số khác lại quá bận rộn, và phần đông mọi người đều sẽ nhìn nhận sự việc một cách nghiêm túc hơn nếu nó được viết ra. Dĩ nhiên có những trường hợp ngoại lệ, nhưng đôi khi gửi bản sao cho bên thứ ba, như một chứng cứ, là việc rất đáng làm.

Khi được cử đi công tác, bạn hãy chuẩn bị thật kỹ, hoàn thành công việc, và tiếp tục theo dõi sau khi trở về.

Khi tham gia vào bất cứ một chuyến công tác nào, dù là để xem xét một thiết kế, giải quyết một vụ khiếu nại, phân tích một vấn đề, khảo sát một thất bại, gặp gỡ một khách hàng hay một nhà cung cấp, hoặc tham dự một cuộc triển lãm thương mại, bạn đều nên đặc biệt chú ý để mang lại ích lợi tối đa về thời gian và chi phí. Dù mỗi chuyến công tác mang tính chất khác nhau, những việc phải làm sau đây cũng ở các mức độ khác nhau, nhưng ít nhất thì bạn cũng phải chắc chắn:

- *Lên kế hoạch cho chuyến đi.*

Ở đây không chỉ là đặt vé tàu xe và phòng khách sạn, hãy cân nhắc tất cả những tình huống có thể xảy ra như thất lạc hành lý, mất liên lạc, đến trễ, giao thông bất thường. Những người mà bạn sẽ gặp đã sắp xếp thời gian để gặp bạn, vậy nên đừng làm họ thất vọng - hãy đến đúng giờ và sẵn sàng cho công việc. Theo khẩu hiệu này: "Nếu không thể đến đúng giờ, hãy đến sớm!"

- *Lên kế hoạch và chuẩn bị cho công việc sắp thực hiện.*

Chuẩn bị và gửi chương trình làm việc trước khi bạn đến. Hãy gửi trước những tài liệu cần tham khảo và chắc rằng mọi thứ (ví dụ như hàng mẫu, thiết bị mẫu, bài thuyết trình) đã sẵn sàng. Tập dượt trước tất cả những bài thuyết trình, cho dù chúng nhỏ nhất đến đâu. Nói ngắn gọn là, hãy chuẩn bị chu đáo mọi thứ và để cho những người bạn sắp gặp cũng có thời gian chuẩn bị chu đáo.

- *Hoàn tất công việc tại chỗ.*

Không phải lúc nào bạn cũng có thể thực hiện một chuyến công tác hoàn toàn mỹ mãn; nó có thể bị người khác chi phối làm kết cục thay đổi theo một hướng khác. Tuy nhiên, nếu bạn đã được cử đi để hoàn tất một công tác nhất định, có thể là phân tích một thất bại hay quan sát một sản phẩm đang sử dụng, và vì lý do nào đó không thể kịp hoàn thành công việc trong thời gian công tác, hãy ở lại cho đến khi hoàn tất được nó. Cả người trực tiếp quản lý bạn lẫn những người bạn đã gặp đều sẽ không hề thích việc sau đó lại phải có một người khác nữa được cử tới để hoàn tất những việc bạn làm còn dang dở.

- *Theo dõi công việc một cách hợp lý.*

Thông thường một chuyên công tác tưởng chừng thành công có thể trở nên công cốc nếu thiếu đi sự giám sát chặt chẽ. Hãy tận dụng tốt những biên bản cuộc họp, những báo cáo chuyên đi, và các liên lạc sau đó.

Tạo lập một thái độ “Hãy cùng xem xét vấn đề!”

Trong suốt sự nghiệp của mình, bạn sẽ gặp nhiều người tìm đến vì đủ loại rắc rối phát sinh từ công việc của bạn. Một cách giải quyết rất hiệu quả là mời họ cùng xem xét vấn đề với mình, nói cách khác: “Hãy cùng xem xét vấn đề!” Thật không thỏa đáng khi cứ ngồi tại bàn giấy mà đoán mò về những nguyên nhân, giải pháp và hy vọng có thể giải quyết được hết mọi việc. Trước khi bắt tay vào giải quyết vấn đề, bạn cần hiểu thật sâu sắc, và để hiểu được như vậy bạn buộc phải trực tiếp quan sát những vấn đề mà có lúc bạn đã hình dung chúng thật phức tạp và không dễ gì mô tả được. (Ferguson, tr.56).

Tránh thái độ không dứt khoát.

Một trong những chỉ trích nặng nề nhất dành cho một cá nhân là nói rằng ý kiến của nhân viên ấy, lúc nào cũng vậy, chỉ đơn thuần dựa theo người cuối cùng mà nhân viên ấy vừa trò chuyện. Đừng vội đưa ra một quan điểm hay tiến hành một công việc cho đến khi bạn có cơ hội thích hợp để thu thập và nghiên cứu các dữ kiện, rồi sau đó xem nó có khả thi hay không, trừ khi có những chứng cứ mới cho thấy việc tiếp tục là không cần thiết. Rõ là phải tránh tính ngoan cố và giáo điều cực đoan, nhưng hãy nhớ rằng việc thay đổi quyết định có thể chống lại bạn đấy.

Đừng nhút nhát - hãy lên tiếng - thể hiện mình và đưa ra ý kiến của mình

Nhiều nhân viên mới dường như nghĩ rằng công việc của họ chỉ đơn giản là làm những gì sắp bảo họ làm. Tất nhiên có những lúc giữ im lặng và thận trọng là khôn ngoan, nhưng cũng nên bày tỏ quan điểm của mình bất cứ khi nào bạn có thể đóng góp một điều gì đó. Người lặng lẽ và nhút nhát không nói gì cả thường bị xem như chẳng biết gì để nói.

Thông thường, nếu không ai biết chắc nên giải quyết sự việc ra sao thì vấn đề ở đây chỉ còn là chọn ra chương trình nào đó có khả năng thành công ở mức chấp nhận được. Người đầu tiên nêu lên một đề xuất rõ ràng và hợp lý thường có rất nhiều khả năng thắng tranh luận, mà chỉ cần kế hoạch đó rõ ràng và hợp lý. (Kế hoạch “tốt nhất” ban đầu thường cũng không được công nhận như thế.) Bên cạnh đó, người nào có khả năng trình bày một cách hiểu biết và tự tin nhất về dự án cũng sẽ được giao nhiệm vụ thực hiện dự án đó. Nếu không cần công việc đó thì đừng nói gì, bạn sẽ được phớt lờ, nhưng đến khi có những trách nhiệm lớn hơn cần người để giải quyết, người ta cũng sẽ phớt lờ bạn.

Cố gắng súc tích và rõ ràng dù trong các báo cáo miệng hay báo cáo bằng văn bản.

Gây khó chịu nhất khi xúc tiến những việc khẩn cấp tại nơi làm việc là những người mất đến cả nửa tiếng đồng hồ để nói lan man điều có thể được diễn đạt chỉ trong một câu hai mươi từ. Có một xu hướng lạ lùng nhưng khá phổ biến là trả lời một câu hỏi đơn giản với rất nhiều lời mào đầu và giải thích đến nỗi khó ai hiểu được câu trả lời. Một số người thường không bao giờ đưa ra được một câu trả lời trực tiếp, và do đó tính hữu dụng của họ bị giảm đi đáng kể. Họ thường có khuynh hướng giải thích câu trả lời trước khi trả lời câu hỏi. Không nghi ngờ việc có rất ít những câu trả lời đơn giản mà đủ chất lượng, nhưng quan trọng là đầu tiên bạn phải nêu ra được phần cốt lõi của vấn đề càng ngắn gọn càng tốt. Mặt khác, cũng có những lúc cần phải thêm một cái nền thích hợp hay những sự việc liên quan để minh họa cho một câu nói đơn giản. Và làm sao để chuyển được nhiều thông tin nhất trong một khoảng thời gian ngắn nhất là điều mà tất cả mọi người đều muốn biết.

Một hướng dẫn tuyệt vời cho vấn đề này có thể được tìm thấy trong thứ mà văn chương vẫn gọi là “kim tự tháp ngược”. Hãy bắt đầu từ dưới đáy - phần mở đầu - bằng một điều quan trọng duy nhất,

điều mà người nghe phải biết trước khi nghe thêm. Thường thì đây cũng chính là kết luận. Tiếp tục xây kim tự tháp bằng mỗi câu tiếp theo dựa trên cơ sở câu trước. Theo cách này bạn sẽ có thể giải thích rõ ràng cả những khái niệm phức tạp, trừu tượng cho bất cứ ai. Ngay cả nếu cuối cùng lời giải thích có trở nên quá phức tạp với ai đó thì bạn vẫn có thể hoàn toàn yên lòng, biết rằng vì bạn đã bắt đầu với điểm chính yếu, hay phân kết luận, hay câu trả lời đơn giản nên mọi người đều hiểu bạn. Đây là một phương pháp rất tốt trong giao tiếp, bạn trình bày các sự việc theo thứ tự quan trọng, giống như nhà báo hay làm, cứ như thể bạn có thể bị ngắt lời bất cứ lúc nào.

Hãy tuyệt đối cẩn trọng về độ chính xác của những điều bạn phát biểu.

Điều này nghe có vẻ nhàm, nhưng đã có nhiều người đánh mất sự tin cậy từ cấp trên và đồng nghiệp vì thói quen đoán mò khi không biết câu trả lời cho một câu hỏi trực tiếp. Trả lời được những câu hỏi liên quan đến trách nhiệm của mình là quan trọng, nhưng một câu trả lời sai còn tệ hơn là không có câu trả lời nào. Nếu bạn không biết thì nói là không biết, nhưng hãy nói thêm, “Tôi sẽ tìm hiểu ngay.” Nếu bạn không chắc chắn, hãy nêu ra mức độ chắc chắn hay mức xấp xỉ mà câu trả lời của bạn dựa vào. Được tiếng là đáng tin cậy và có căn cứ có thể là một trong những tài sản quý giá nhất của bạn.

Tất nhiên, điều này áp dụng với những tính toán, vấn đề dạng văn bản... cũng như với các thảo luận và báo cáo miệng. Thật tệ khi bạn trình lên một bản báo cáo chờ phê chuẩn mà lại không tự mình kiểm tra kỹ lưỡng trước, ngay cả những bản báo cáo chính thức đôi khi cũng bị gửi trả lại, hoặc nghiêm trọng hơn là bị phát tán ra bên ngoài, với đầy rẫy những sai sót và trở thành thứ bỏ đi.

TRONG MỐI TƯƠNG QUAN VỚI CẤP TRÊN

Người quản lý phải biết điều gì đang xảy ra trong lĩnh vực của mình.

Nguyên tắc này cơ bản và sơ đẳng như một điều hiển nhiên. Vì rõ ràng người ta không thể quản lý thành công một phòng ban mà không biết những gì đang xảy ra trong đó. Điều này cũng áp dụng cho các quản lý dự án với những trách nhiệm chuyên môn nhưng không có nhân viên trực thuộc như các trưởng phòng. Không một người hiểu biết nào phủ nhận tính hợp lý của nguyên tắc này, nhưng nó lại thường bị vi phạm hay bỏ qua. Nó được nêu ra ở đây vì khá nhiều nguyên tắc tiếp theo có liên quan đến việc vi phạm yêu cầu cốt yếu này.

Một trong những điều đầu tiên bạn phải làm cho cấp trên của mình là thông báo cho ông/ bà ấy mọi diễn biến quan trọng

Câu hỏi chính theo sau nguyên tắc này là: Cấp trên của tôi phải biết đến đâu, biết bao nhiêu chi tiết? Đó luôn là một việc khó xác định đối với nhân viên mới. Nhiều nhân viên mới ngại làm phiền cấp trên vì những việc lặt vặt hàng ngày, và quả thật nếu làm như thế thì có thể quá trốn thật, nhưng trong đa số trường hợp, nhà quản lý cần phải có được đủ thông tin cần thiết để nắm bắt tình hình một cách chính xác nhất. Nghe cấp trên nói, “Đừng làm phiền tôi với những chuyện lặt vặt như thế,” rõ ràng an toàn hơn là, “Sao không ai nói cho tôi biết những việc này?” Hãy nhớ rằng cấp trên của bạn luôn bị gọi ra để giải thích, bênh vực, và lý giải những hành động của bạn với người khác, cũng như phải điều phối những hoạt động này vào một kế hoạch lớn hơn. Vì vậy hãy buộc mình phải cung cấp mọi thông tin cần thiết.

Bất kể bạn cố gắng đến đâu hay làm việc tốt đến đâu thì cũng sẽ có những rắc rối bất ngờ hay thất bại xảy ra, và bạn sẽ sợ phải thông báo điều đó với cấp trên. Tốt nhất là bạn nên nghĩ ra giải pháp và trình bày cùng thời điểm thông báo rắc rối để chúng có thể được thực hiện kịp thời nhất. Không một nhà quản lý nào thích gặp rắc rối bất ngờ (dù bạn buộc phải báo cáo chúng ngay), nhưng tình hình khó khăn của bạn sẽ được cải thiện rất nhiều nếu bạn nêu ra được những giải pháp vững chắc.

Đừng quên một sự thật trước sau không đổi, cấp trên trực tiếp là “ông chủ” của bạn.

Điều này nghe thì đơn giản, nhưng nhiều người chẳng bao giờ hiểu được. Dĩ nhiên, bạn đang làm việc cho xã hội, công ty, bộ phận, nhóm dự án, cho lãnh đạo dự án của bạn, gia đình bạn, và chính bạn - nhưng chủ yếu là bạn đang làm việc cho và thông qua cấp trên của mình, người quản lý mà bạn phải báo cáo trực tiếp.

Chắc chắn bạn sẽ gặp phải những mâu thuẫn - bạn được bổ nhiệm vào một nhóm dự án có một nhóm trưởng hay đòi hỏi, một nhà điều hành công ty yêu cầu một công tác phải hoàn tất... Khi điều này xảy ra, hãy quay trở lại nguyên tắc trước: thảo luận với cấp trên trực tiếp của mình. Giải quyết mâu thuẫn là một phần công việc của mọi nhà quản lý, bao gồm cả cấp trên trực tiếp của bạn.

Thông thường, bạn có thể đạt mục tiêu tốt nhất khi thừa nhận cấp trên của mình có vẻ là người thích hợp làm công việc đó. Không hiếm những người trẻ tuổi, trong lúc hăng hái, thiếu kiên nhẫn muốn hoàn thành công việc, đã phớt lờ, cố vượt qua hoặc tránh cấp trên của mình. Đôi khi cách đó có thể giúp họ tiến nhanh hơn trong một khoảng thời gian nhất định, nhưng không sớm thì muộn, họ cũng sẽ thấy rằng những thủ đoạn như thế không thể được chấp nhận trong một tổ chức lớn. Nói chung, bạn không thể qua mặt nổi người đánh giá công việc của bạn, dù người đó có là ai đi nữa, vì trên hết thấy mọi thứ, người đó sẽ đánh giá bạn dựa trên khả năng cộng tác của bạn. Hơn nữa, phần đông chúng ta đều cảm thấy hài lòng hơn với công việc của mình nếu có thể bày tỏ ít nhất một chút lòng trung thành cá nhân đối với cấp trên, cùng cảm giác đang giúp họ hoàn thành công việc chính.

Hãy kỹ lưỡng hết mức có thể trong việc chọn lựa cấp trên.

Đối với hầu hết những người mới vào nghề, ảnh hưởng của những cộng sự nhiều kinh nghiệm hơn, hoặc của cấp trên trực tiếp, là một yếu tố quan trọng trong việc đúc khuôn phong cách chuyên nghiệp của họ. Thời xưa, trước khi có sách vở và các trường đại học, các nghệ nhân bậc thầy tiếp thụ kỹ năng bằng cách học việc từ các nghệ nhân bậc thầy khác. Cũng như vậy, bạn sẽ tiến bộ nếu có được những người nhiều kinh nghiệm hơn, đặc biệt là một cấp trên được chọn lựa kỹ, làm thầy hay người hướng dẫn cho mình. Một người hướng dẫn được chọn lựa đúng có thể đã trải qua nhiều thử thách cũng khắc nghiệt như những thử thách hiện tại của bạn, và sẽ hướng dẫn bạn vượt qua chúng dễ dàng hơn nhiều so với khi bạn mò mẫm một mình.

Nhưng, tất nhiên, không phải lúc nào cũng có thể chọn một người sếp như mong muốn. Điều gì xảy ra nếu sếp của bạn tỏ ra chỉ bằng một nửa những gì bạn mong đợi nơi họ? Chỉ có hai cách cho bạn chọn: (1) chấp nhận sếp như đại diện của một thẩm quyền cao hơn, và thi hành những chính sách và mệnh lệnh của họ càng hiệu quả càng tốt; hoặc (2) chuyển sang một phòng, ban, hay công ty khác ngay khi có thể. Rất nhiều tổn hại có thể xảy ra cho các bên liên quan, kể cả công ty của bạn, nếu cách thay đổi trên được lựa chọn. Hãy cân nhắc sự tổn hại đến tính hiệu quả của một đơn vị quân sự khi binh sĩ, vì không thích cấp trên, phớt lờ hay thay đổi mệnh lệnh cấp trên theo ý mình! Một tổ chức kinh doanh không phải là một đội quân, nhưng cũng không phải là đám hỗn tạp.

Hãy ưu tiên cho những gì cấp trên của bạn muốn được thực hiện.

Có thể bạn nghĩ mình có nhiều việc quan trọng cần làm trước, nhưng trừ phi bạn được phép, còn không thì đừng nên đặt bất cứ dự án nào trước một công tác đặc biệt mà cấp trên giao cho. Thông thường, sếp của bạn có nhiều lý do hợp lý để muốn một việc nào đó được thực hiện ngay, và điều đó thường ảnh hưởng lớn đến việc đánh giá kết quả làm việc của bạn hơn là những dự án có vẻ cấp bách hơn.

Mỗi khi yêu cầu bạn làm điều gì, cấp trên của bạn muốn bạn làm chính xác điều đó.

Bất cứ khi nào được cấp trên cử đi thực hiện một công tác nhất định, bạn có hai cách đáp ứng: (1) làm đúng như được yêu cầu, hoặc (2) bạn quay trở lại và thảo luận thêm. (Hãy ghi chú đặc biệt cho nguyên

tắc này, vì nó áp dụng không chỉ với cấp trên của bạn, mà còn với bất cứ ai bạn đã đồng ý làm việc hay thực hiện một hành động nào đó.) Không thể chấp nhận việc không làm, hoặc thay vào đó lại làm một điều khác. Nếu bạn cho rằng công việc trong kế hoạch không nên làm như lúc đầu giao cho (khi nhận thấy có những dữ liệu hay sự kiện mới), bạn có thể thảo luận lại. Thật ra bạn buộc phải thảo luận lại toàn bộ vấn đề, đưa ra ý định của mình và những lý do để người quản lý có thể xem xét lại một cách đúng đắn.

Mặc dù trách nhiệm là phải làm chính xác như được hướng dẫn hay như đã thỏa thuận, đôi khi bạn cũng sẽ muốn chứng tỏ năng lực của mình bằng cách không chỉ làm đến thế, mà còn làm thêm gì đó nữa; chẳng hạn bạn nhận thấy có một hành động hợp lý rõ ràng cần được thực hiện tiếp theo, hoặc nhận ra có một lựa chọn hứa hẹn xuất hiện. Những điều đó, trong một chừng mực, có thể được thực hiện thêm vào nhiệm vụ chính, và lập tức nỗ lực cùng với óc sáng tạo của bạn sẽ không thể chối cãi được.

Bất cứ vi phạm nào về nguyên tắc này cũng đều gây rủi ro cho uy tín của bạn. Dù vậy, cũng như với nhiều nguyên tắc khác ở đây, thỉnh thoảng bạn sẽ buộc phải vi phạm. Hãy chỉ làm thế khi bạn chắc chắn rằng tình hình đòi hỏi (tính thiết thực cũng là một trong những “tình hình” ấy), và những người có liên quan cũng đồng ý với quyết định của bạn.

Đừng quá nôn nóng làm theo những chỉ thị của người quản lý.

Đây là mặt khác của vấn đề đã được nhắc đến trong hai nguyên tắc trước. Sự phụ thuộc hay chiều chuộng thái quá tất cả những mong muốn của cấp trên là điều thường thấy nơi những người kinh doanh trẻ. Các nhân viên mang tâm lý này có thể:

- Không ngừng quấy rầy cấp trên để xin chỉ thị và phê duyệt những việc nhỏ nhất,
- Từ bỏ mọi sự chủ động và trông đợi cấp trên suy nghĩ hết cho một dự án,
- Khăng khăng bám theo một sản phẩm hay một dự án ngay cả khi đã có bằng chứng cho thấy kế hoạch ban đầu không khả thi.

Nói chung, một chương trình được đưa ra bởi một phòng ban, người lãnh đạo dự án, hay nhóm thiết kế... là một đề án chứ không phải là một sắc lệnh. Nó thường được đưa ra chỉ với vai trò chủ yếu như một bảng hướng dẫn đã được trình bày khi chưa có những thông tin mới - xuất hiện trong quá trình thực hiện. Do đó nguyên tắc này là để cho người khác, kể cả quản lý của bạn, được biết những gì bạn đã làm, trong chừng mực hợp lý, và chấp thuận bất cứ thay đổi nào mà bạn đã đưa ra một cách cẩn trọng và rõ ràng.

TRONG MỐI TƯƠNG QUAN VỚI ĐỒNG SỰ VÀ NGƯỜI NGOÀI

Đừng bao giờ xâm phạm lãnh địa của bất kỳ phòng ban nào khác mà không được người quản lý có trách nhiệm của phòng ban đó biết và chấp thuận.

Đây là một vi phạm thường thấy và gây ra rất nhiều rắc rối. Có một vài ngoại lệ, nhưng nguyên tắc chung được áp dụng đặc biệt cho:

- Công việc của một nhân viên cấp dưới.

Đừng bao giờ đề nghị, hay thậm chí là nói qua về một công việc với bất cứ ai khi chưa xin phép quản lý của người ấy. Có thể sẽ có những lý do hợp lý để bạn không nên làm phiền.

- Việc sử dụng thời gian hay thỏa thuận phục vụ của người thuộc phòng ban khác cho một dự án hay

chuyển công tác nào đó.

Bạn cảm thấy thế nào sau khi hứa hẹn trong cuộc họp rằng sẽ cử cấp dưới của mình thực hiện một dự án khẩn nào đó, rồi lại phát hiện ra rằng một ai khác, dù không có thẩm quyền trực tiếp, đã yêu cầu nhân viên ấy làm một công việc mà không hề báo cho bạn biết?

- Việc thỏa thuận công việc với khách hàng hay người bên ngoài liên quan đến việc đưa ra những hứa hẹn hay cam kết dính dáng đến một phòng ban khác.

Ở đây, hãy nhớ rằng người quản lý của phòng ban mà bạn đang đưa ra những hứa hẹn đó có thể có những lý do rất chính đáng để không muốn hay không thể thực hiện điều bạn đã cam kết. Bạn đơn giản là không có thẩm quyền yêu cầu phòng ban khác làm việc gì khi không có sự chấp thuận trước của người chịu trách nhiệm về phòng ban ấy.

- Việc thực hiện bất cứ nhiệm vụ nào đã được giao cho một phòng ban hay một cá nhân khác.

Vi phạm nguyên tắc này thường gây ra sự không bằng lòng và bất hòa ngầm ngầm. Nguyên tắc này lại dựa trên ba điều cơ bản sau:

1. Đa số mọi người rất không thích bị người khác “xâm phạm” lãnh thổ, phá hoại công việc bằng cách giành lấy nhiệm vụ của họ.

2. Những can thiệp kiểu này thường gây ra nhầm lẫn và sai sót. Cá nhân chịu trách nhiệm về công việc đó thường biết việc rõ hơn bạn nhiều, và cho dù bạn nghĩ mình đã biết đủ rồi thì khả năng bạn quên mất một vài yếu tố quan trọng nào đó vẫn rất cao.

3. Bất cứ khi nào thực hiện chức trách của một người khác là bạn đang xao lãng chức trách của chính bạn. Hiếm có nhà điều hành hay nhân viên nào đã hết lòng với nhiệm vụ của chính mình mà lại còn có khả năng đảm nhiệm được nhiệm vụ của đồng sự.

Có một lời bình luận đầy ý nghĩa về điều cuối này mà bạn nên quan tâm: Nói chung bạn sẽ không được ghi nhận hay cảm ơn vì đã làm công việc của người khác mà xao lãng công việc của chính mình. Nhưng một khi bạn đã có thể làm tốt công việc của mình trước thì sự hiểu biết và quan tâm tích cực đến công việc của người khác sẽ thường dẫn đến việc bạn được cất nhắc vào một vị trí với nhiều trọng trách hơn. Nhiều nhân viên đã thăng tiến chủ yếu nhờ vào khả năng thể hiện, bằng hành động, sự giúp đỡ đảm đương công việc của người khác cũng như của chính mình.

Trong mọi giao dịch, hãy cẩn thận khi “can thiệp” vào công việc của người khác.

Việc bỏ quên hay bỏ qua quyền lợi của một phòng ban hoặc cá nhân không thể có mặt khi một diễn biến quan trọng diễn ra là điều rất dễ xảy ra, nhất là đối với một công ty có quy mô lớn. Thường thì diễn biến ấy sẽ phải thực hiện lại hoặc sẽ có thiệt hại đáng kể. Ngay cả khi không có thiệt hại rõ ràng thì hầu hết mọi người cũng không muốn bị bỏ qua khi họ có quyền lợi trong một vấn đề gì đó, và điều này có thể gây ra ảnh hưởng nghiêm trọng đến tinh thần làm việc. Tất nhiên có những lúc bạn không thể làm việc theo nguyên tắc và sẽ phải hành động nhanh mà ít quan tâm đến những hậu quả cá nhân. Nhưng bạn không thể làm như vậy quá thường xuyên mà không bị khiển trách.

Hãy đặc biệt nhớ rằng trong nguyên tắc này và nguyên tắc trước, sự vi phạm chính nằm trong việc “xâm phạm lãnh thổ” của người khác mà chưa được người đó biết và đồng ý. Bạn có thể thấy thỉnh thoảng làm vài phần việc của người khác cốt để cho công việc của bạn được hoàn thành là điều thiết thực, nhưng trước hết bạn phải cho họ một cơ hội công bằng để tự làm việc của mình, hay đồng ý cho bạn làm điều đó. Nếu phải vi phạm, ít nhất bạn phải nhận ra được rằng bạn đang vi phạm.

Hãy tập thói quen hỏi xin đánh giá và gợi ý của người khác.

Đặc biệt là khi mới bắt đầu sự nghiệp, bạn không thể hy vọng biết được hết những gì phải biết về lĩnh vực của mình và công việc của người chủ thuê mướn mình. Do đó, bạn phải nhờ người khác giúp đỡ; hãy thường xuyên tìm kiếm những người “hiều biết”.

Đây là một lời khuyên đặc biệt hữu dụng trong bất cứ cuộc đời nào. Câu hỏi mở đầu khá tốt là: “Anh có đề nghị gì không?” Người đối đầu với bạn thường sẽ nghĩ về vấn đề đó nhiều hơn bạn, và điều này sẽ cho phép bạn tiến hành một cuộc thảo luận có ích, tránh được xung đột.

Một cảnh báo về việc khấn khoản nài xin ý kiến của người khác cũng đáng nhắc đến. Thái độ hạ mình với người khác và những ý kiến của họ là vô lý và không hay chút nào. Nếu bạn không thật sự có ý định lắng nghe, suy xét, và có lẽ sử dụng thông tin hay ý kiến của người khác, thì đừng hỏi. Đồng sự của bạn sẽ sớm nhận ra thái độ đó và sẽ không tôn trọng bạn nữa.

Những lời hứa, kế hoạch làm việc và bảng ước lượng công việc là những công cụ cần thiết và quan trọng của một công việc được sắp xếp tốt.

Nhiều người không nhận ra điều này, hoặc có thói quen tránh trách nhiệm phải đưa ra cam kết. Bạn phải đưa ra những lời hứa dựa trên những ước lượng công việc của chính bạn về phần việc mà bạn chịu trách nhiệm, cùng những ước lượng nhận được từ những phòng ban khác về phần việc của họ. Không ai được phép tránh vấn đề này bằng công thức cũ rích, “Tôi không thể hứa vì nó còn tùy thuộc vào quá nhiều yếu tố không chắc chắn.” Hãy cân nhắc “những yếu tố không chắc chắn” này với một trưởng phòng, người phải lập ngân sách cho cả phòng trước một năm! Ngay cả trường hợp không chắc chắn nhất cũng có thể bị thu hẹp lại bằng câu hỏi đầu tiên, “Việc này sẽ được làm xong trong một vài giờ hay một vài ngày, một vài tuần hay một vài tháng?” Nếu không thể hoàn tất trong vòng ba tuần và chắc rằng cũng không cần đến năm tuần, thì bạn nên trả lời là bốn. Như vậy sẽ cho bạn thêm một tuần dự trữ bất trắc và đặt bạn dưới một giới hạn hợp lý là năm tuần. Doanh nhân giỏi sẽ đặt ra những kế hoạch làm việc mà họ có thể thực hiện với nỗ lực hết mình theo một tốc độ phù hợp với tầm quan trọng của công việc.

Như một kết quả tất yếu của điều vừa nói trên, bạn có quyền yêu cầu ước lượng công việc từ đại diện có trách nhiệm của những phòng ban khác. Nhưng trong việc chấp nhận các lời hứa, hay tuyên bố, điều quan trọng là phải chắc rằng bạn đang làm việc với một đại diện đủ tư cách. Cũng hãy nhớ rằng khi phớt lờ hay coi nhẹ những lời hứa khác là bạn đã bác đi trách nhiệm của họ và gánh thêm trách nhiệm vào mình. Tất nhiên điều này đôi khi cần thiết, nhưng bạn phải rất thận trọng. Vì lý tưởng nhất, lời hứa của người khác sẽ là những công cụ đo lường chính xác trong việc đưa ra ước lượng cho công việc.

Nếu không hài lòng với công việc của một phòng ban khác, hãy than phiền với cá nhân có trách nhiệm trực tiếp nhất đến công việc ấy.

Những lời than phiền báo cáo với cấp trên của một cá nhân mà không qua chính cá nhân đó sẽ chỉ gây ra phẫn nộ, vì thế, bạn chỉ nên áp dụng khi việc nói thẳng với cá nhân đó thất bại. Trong nhiều trường hợp, người ta chỉ biết than phiền mà không cho người khác một cơ hội công bằng nhằm sửa chữa sai lầm, hay thậm chí trước cả khi anh ta hoặc cô ta kịp nhận ra bất kỳ sự bất mãn nào.

Điều này đặc biệt đúng với những cá nhân mà bạn đã cùng làm việc trực tiếp từ lâu, gần gũi, hoặc những trường hợp mà bạn quen với người được phân công nhiệm vụ đó. Chính quy hơn, và trong vài trường hợp có thể là đúng hơn, bạn nên đưa ra lời than phiền tới trưởng phòng, chắc chắn nó sẽ đem lại kết quả nhanh chóng. Nhưng nhiều người sẽ không bao giờ tha thứ cho bạn vì đã than phiền với cấp trên của họ mà không để cho họ có cơ hội xem xét lại vấn đề.

Ngoài việc than phiền trực tiếp với cấp trên, có thể nói đến một cách thức khác cũng gây méch lòng không kém, đó là gửi cho cấp trên của người đó một bản sao hoặc một tập tài liệu với nội dung than phiền hoặc ngụ ý chỉ trích. Tất nhiên lý do có thể biện minh cho việc chỉ trích đó; có điều bạn phải chắc chắn ý thức được điều mình đang làm.

Khi làm việc với khách hàng và người ngoài, hãy nhớ rằng bạn đại diện cho công ty, với toàn bộ trách nhiệm và thẩm quyền.

Có thể là bạn chỉ mới ra trường vài tháng nhưng phần đông người ngoài sẽ xem bạn như đại diện luật pháp, tài chính và kỹ thuật cho công ty của bạn trong mọi giao dịch, vì vậy hãy cẩn thận với những cam kết của mình.

PHẦN II: LIÊN QUAN CHỦ YẾU ĐẾN CÁC NHÀ QUẢN LÝ

Phần sau đây là một danh sách không hoàn chỉnh những điều răn cơ bản, được tất cả các nhà quản lý sẵn lòng tán thành, nhưng lại chỉ được thực hiện bởi những nhà quản lý thật sự giỏi.

KỸ THUẬT VÀ THÁI ĐỘ CÁ NHÂN

Nhà quản lý là phải biết điều gì đang xảy ra trong phạm vi quản lý của mình.

Điều này được nhắc lại ở đây để nhấn mạnh, và bởi vì nó nằm ở vị trí đầu tiên trong danh sách của phần này. Chỉ cần nhớ rằng, nguyên tắc này hoạt động hai chiều, vừa là nghĩa vụ bạn phải làm đối với đồng sự cũng như cấp dưới, vừa là nghĩa vụ của bạn với chính mình.

Rõ ràng điều này áp dụng chủ yếu cho những diễn biến lớn hoặc quan trọng, và không có nghĩa rằng bạn phải cố gắng biết hết tất cả các chi tiết nhỏ nhặt trong nhiệm vụ của nhân viên thuộc cấp. Nếu bạn thực hiện quá đà đến nỗi làm cản trở các hoạt động thì thật là không hay. Dù vậy, thực tế căn bản vẫn là nhà quản lý càng có nhiều thông tin thì quản lý công việc càng hiệu quả.

Đừng cố gắng làm mọi việc một mình.

Đây là một trong những nguyên tắc căn bản mà mọi người đều tán thành nhưng sẽ có nhiều người bất cần vi phạm. Như thế rất dở: dở cho bạn, dở cho công việc, và dở cho cả các nhân viên của bạn nữa. Bạn phải giao trách nhiệm ngay cả khi có thể tự mình gánh vác mọi thứ. Để một người gánh vác quá nhiều việc là không khôn ngoan, và điều đó cũng không công bằng cho các nhân viên. Những nhà điều hành và quản lý nên tổ chức công việc thế nào để họ có thể đi công tác xa hay đi nghỉ mát vào bất cứ lúc nào mà mọi việc vẫn trôi chảy. Lý do phổ biến nhất đưa ra để bào chữa cho việc ôm đồm công việc là do nhân viên còn quá trẻ hay còn thiếu kinh nghiệm. Một phần công việc của bạn là phát triển đội ngũ nhân viên của mình, trong đó bao gồm phát triển tính chủ động, sự tháo vát, và óc phán đoán. Và cách tốt nhất để làm điều ấy là đặt lên vai nhân viên tất cả trách nhiệm họ có thể gánh vác mà không gây nguy hiểm hay lúng túng nghiêm trọng gì cho bất cứ người hay nhóm nào khác. Những người tự trọng rất bực bội khi cứ bị xem như đứa trẻ đến mức không thể thực hiện ngay cả chi tiết kém quan trọng nhất khi chưa có sự chấp thuận rõ ràng từ người quản lý.

Mặt khác, hiển nhiên là không phải mọi chi tiết đều tầm thường, và đôi khi cũng cần hẳn một buổi họp ban điều hành để thay đổi chỉ một chi tiết nhỏ trong một tổng thể công việc đặc biệt quan trọng. Điều quan trọng là phải đảm bảo không chỉ nhiệm vụ sẽ được giải quyết bởi các nhân viên có năng lực và kinh nghiệm phù hợp, mà còn phải đảm bảo tất cả những tiểu tiết phải được quan tâm đến (*Rabbe*).

Hãy đặt thứ tự ưu tiên khi làm việc.

Thường sẽ không bao giờ có đủ thời gian cho mọi việc, nên bạn cần phải hình thành thói quen tập trung trước hết vào những việc quan trọng. Những việc quan trọng là những việc mà bạn trực tiếp chịu trách nhiệm, và nếu bạn không chắc những việc này là gì thì tốt hơn là bạn nên tìm ra ngay lập tức và ghi nhớ cho kỹ. Hãy đặt ưu tiên hàng đầu cho những nhiệm vụ này trong quỹ thời gian của mình; rồi ủy thác càng nhiều càng tốt những việc còn lại không phù hợp với thời gian biểu của bạn. Có một nguyên tắc đó là đừng bao giờ nhận bất kỳ một việc vặt hay một dự án kém quan trọng nào khi có thể để một ai khác hoặc một phòng ban khác làm giùm, với điều kiện đó không phải là phần cốt yếu trong công việc của bạn. Ví dụ, nếu công việc của bạn là lắp ráp mô-tơ thì thật là sai lầm khi dành thời gian

thiết kế máy đo độ rung hay tiếng ồn để thử nghiệm mô-tơ trong khi có thể nhờ một phòng thí nghiệm hay một dịch vụ làm điều này cho mình.

Việc lôi kéo mọi nguồn lực sẵn có để hỗ trợ thường có thể mang lại thuận lợi cho cả những sản phẩm quan trọng cũng như những chi tiết vặt vãnh. Điều này đặc biệt đúng trong một tổ chức lớn, nơi có sẵn dịch vụ của các nhà chuyên môn, chuyên viên tư vấn, phòng thí nghiệm và những phòng ban khác; họ hầu như có thể cung cấp một phương án hiệu quả hơn nhiều so với phương án tự bạn nghĩ ra. Thực tế là, có những trường hợp sẽ khôn ngoan hơn nếu bạn tự hạn chế chính mình, với tư cách cá nhân hoặc một nhà quản lý kinh doanh, chỉ nên thể hiện ở những nhiệm vụ mà qua đó bạn có thể thể hiện năng lực, kỹ năng, hoặc sự đóng góp đặc biệt, hay những trường hợp bạn chắc chắn có lợi. Niềm tin rằng người ta có thể làm mọi việc nếu họ cố gắng là một công thức dẫn đến sự thiếu hiệu quả, hoặc tệ hơn là hoàn toàn thất bại. Ít người trong chúng ta có đủ khả năng để thành thạo hết mọi việc chỉ với một số tài năng ít ỏi.

Hãy tập thói quen “cô đọng sự việc” bằng những từ ngữ đơn giản nhất.

Khả năng đơn giản hóa những vấn đề phức tạp thành những yếu tố căn bản và quan trọng là một sự khôn ngoan thường được rút ra từ kinh nghiệm, nhưng có những khác biệt đáng kể giữa các cá nhân trong vấn đề này. Vài người có vẻ như lúc nào cũng “khuấy bùn trong nước,” hoặc “không thấy rừng mà chỉ thấy cây.” Khuynh hướng bẩm sinh này có thể không sửa chữa được, nhưng nó có vẻ là một thói quen nhiều hơn - thói quen tự ý thức rút lui về một điểm thuận lợi thích hợp để quan sát tổng thể sự việc trong phối cảnh thích hợp của nó, hay thói quen mãi mê để rồi đi lạc trong một biển chi tiết. Hãy tạo thói quen tổng hợp, cô đọng, tóm tắt, và đơn giản hóa sự việc hơn là mở rộng, lan man, phức tạp hóa, và chi tiết hóa chúng.

Ví dụ, nhiều cuộc họp không đi đến đâu sau một trận cãi cọ kéo dài cho đến khi cuối cùng có ai đó nói “À, nói ngắn gọn là...” hay “Tuy nhiên, liệu chúng ta có thể đồng ý rằng điểm căn bản của vấn đề chỉ là...” hay “Sau hết, điều thiết yếu vẫn là...” Kiểu kỷ luật tự ý thức buộc mọi người phải đi vào trọng tâm của vấn đề này là một trong những phẩm chất quý giá nhất của một nhà điều hành (*Smith*).

Đừng bị kích động trước tình huống khẩn cấp.

Hãy vững vàng.

Điều này chắc đã đủ rõ, vậy mà đôi khi các tổ chức vẫn bị đẩy vào một tình trạng lo âu gần như hoảng hốt bởi vài cuộc khủng hoảng nhỏ. Việc này đặc biệt nói đến đến những tin tức xấu liên quan đến khó khăn nghiêm trọng và rắc rối, như một loạt máy móc hay sản phẩm bị hỏng. Phần lớn khủng hoảng không tệ như bề ngoài của nó, vậy hãy nhớ đừng phóng đại một tình trạng xấu. Đừng bỏ qua những dấu hiệu rắc rối và để bị che mắt, nhưng hãy học cách phân biệt giữa những trường hợp độc nhất với hàng loạt khủng hoảng. Chắc chắn là những mối nguy hiểm - cho sinh mạng hay môi trường - luôn cần có một phản ứng nhanh, mạnh mẽ; đó là một đòi hỏi về trách nhiệm. Dù vậy, trong bất cứ trường hợp nào, điều quan trọng là nhận diện được sự việc trước, càng nhanh và càng trực tiếp càng tốt. Sau đó hành động ngay khi bạn có đủ chứng cứ từ những nguồn có trách nhiệm có thể giúp bạn đạt được một quyết định đúng đắn.

Những cuộc họp không nên quá đông người, cũng không nên quá ít người.

Một số nhà quản lý gần như có bệnh sợ những cuộc họp đông người. Đúng là trong những cuộc họp đông người, chủ đề cuộc họp thường bị loãng đi vì nhiều quan điểm mâu thuẫn hay không thích hợp, mà thường được thể hiện một cách hời hợt. Nhưng điều này gần như hoàn toàn là do năng lực của người điều hành cuộc họp. Kiểm soát một cuộc họp đông người, giữ nó theo đúng hướng, tránh lạc đề dài dòng hay lặp lại các tranh luận là một việc đòi hỏi nhiều kỹ năng. Việc của nhà quản lý hay người chủ tọa điều khiển buổi họp là phải đưa ra những sự việc liên quan đến vấn đề, theo thứ tự hợp lý, và

rồi phải đạt được sự đồng thuận bằng cách yêu cầu mọi người nêu ý kiến với những đề nghị cụ thể, lấy biểu quyết, hay đưa ra những quyết định tùy theo tình hình. Cuộc họp có thể trở thành cuộc cãi vã kéo dài nếu thiếu chỉ đạo đúng. Và mỗi nguy hiểm ấy tỷ lệ thuận với số người trong cuộc họp.

Những cuộc họp nhỏ (ba hay bốn người) thường có thể giúp thảo luận thông suốt một chương trình hay loại bỏ những vấn đề phức tạp một cách hiệu quả hơn nhiều. Mặt hạn chế chủ yếu ở đây nằm ở khả năng đặc biệt nghiêm trọng là tất cả các bên liên quan có thể không hiện diện, và việc không có được hết những thông tin hay quan điểm quan trọng có thể gây ra những tổn hại đáng kể. Ngoài ra, những người bị bỏ sót có thể phẫn nộ hay thất vọng.

Chắc chắn có những trường hợp, hoặc không thể, hoặc không muốn, mà không có sự tham gia của đầy đủ các bên liên quan trong các cuộc thảo luận, đặc biệt khi họ đã được thông báo đầy đủ. Nhưng nói chung việc có sự hiện diện của những người mà phạm vi công việc của họ nằm trong cuộc thảo luận là việc rất hợp lý, đúng đắn, và hữu ích. Một biện pháp tuyệt vời để tránh cả hai tình huống trong việc họp hành này là chỉ tổ chức họp ít người, rồi mời vào những cá nhân chủ chốt khi cuộc họp thảo luận đến những trách nhiệm chính của họ.

Cũng theo chiều hướng trên, một hướng dẫn quý báu khác là nên hạn chế người tham dự ở hai cấp trong cấu trúc tổ chức của công ty, đặc biệt là trong những cuộc họp để đưa ra quyết định (họp để thông tin thì khác). Cấp người tham dự thứ ba hay thứ tư thực tế chỉ có thể phát biểu chứ không có quyền đưa ra quyết định. Ngoài việc trình bày thông tin, sự hiện diện của họ thường là không cần thiết. Mặt khác, nếu những người ở cấp thấp hơn có thể đưa ra quyết định cho những vấn đề đang được thảo luận, thì sự hiện diện của những người ở cấp cao hơn lại càng không cần thiết; sự tham gia của những người cấp cao thường phủ ảnh hưởng bất lợi đến cuộc thảo luận và việc đưa ra những quyết định.

Trong bất cứ cuộc họp nào, điều quan trọng là đối diện vấn đề và loại bỏ chúng. Thường người ta có khuynh hướng tránh né vấn đề cho đến tận lúc “nước đến chân,” hay “cứ để cho mọi việc tự giải quyết một cách tự nhiên.” Mọi việc sẽ luôn tự giải quyết “một cách tự nhiên” nếu chức năng kiểm soát bị bỏ qua, nhưng điều này thể hiện trình độ quản lý thấp kém. Một cuộc họp thất bại nếu cuộc họp đó không kết thúc với một lượng thông tin nhất định: điều gì sẽ được thực hiện, ai sẽ thực hiện, khi nào thực hiện, và những thông tin này sẽ được xác nhận trong biên bản cuộc họp.

Hãy tập thói quen đưa ra những quyết định nhanh và dứt khoát.

Tất nhiên, đây là phần khó nhất và quan trọng nhất của công việc quản lý. Một số nhà quản lý phải vật lộn ghê gớm khi đưa ra ngay cả những quyết định nhỏ nhất, chủ yếu vì họ luôn sợ mắc sai lầm. Thông thường, khéo tay là do hay làm, nhưng cũng có thể học nhanh hơn từ việc áp dụng một vài nguyên tắc đơn giản:

- Quyết định sẽ dễ dàng và thường đúng đắn hơn nếu bạn có những cơ sở lập luận cốt yếu trong tay. Do đó nên thu thập thông tin, hoặc ít nhất những thông tin có liên quan trước khi đưa ra quyết định. Tuy nhiên, đôi khi người ta nói rằng bất cứ ai cũng có thể đưa ra quyết định khi có tất cả cơ sở lập luận trong tay, còn một nhà quản lý giỏi sẽ đưa ra cũng những quyết định đó mà không đợi có cơ sở lập luận (*Osborne*). Để duy trì sự cân bằng trong việc này, khi bạn cảm thấy không chắc chắn, hãy tự hỏi: “Mình sẽ thiệt hơn khi đưa ra một quyết định nhanh hay khi đợi để có thêm thông tin?”

- Việc áp dụng óc phán đoán có thể dễ dàng hơn bằng cách tổ chức nó thành nguyên tắc, chính sách, và điều luật. Chương sách này là một nỗ lực công thức hóa các kinh nghiệm cho mục đích ấy. Hãy lập ra hẳn một bộ luật riêng cho bạn, nếu muốn; nhưng ít nhất phải có một loại luật lệ nào đó để thuộc nằm lòng, cũng giống như khi bạn học thuộc những hằng số vật lý hay những nhân tử chuyển hoán.

- Bạn không cần phải lúc nào cũng đúng. Người ta nói rằng một nhà điều hành giỏi chỉ cần phải đúng trong 51% trường hợp (dù một con số cao hơn sẽ giúp bạn nhiều hơn).

- Một quyết định được cho là khó thường có nghĩa mất thuận lợi và bất lợi của các chọn lựa khá là cân bằng, như vậy thua lỗ cũng không quá nhiều trong bất cứ trường hợp nào xảy ra. Trong những trường hợp như thế, việc đưa ra quyết định nhanh - bất cứ quyết định nào - quan trọng hơn đưa ra quyết định tốt nhất cuối cùng.

- Không thể làm hài lòng tất cả mọi người khi quyết định những vấn đề liên quan đến vài quan điểm không tương hợp nhau. Chắc chắn hãy lắng nghe tất cả mọi phía, nhưng sau khi mọi người đã nói và mọi lập luận đã được đặt ra, hãy cương quyết loại bỏ những điểm không hợp lý cho dù phải làm phật ý ai đó. Nếu không, sẽ xảy ra tình trạng bất mãn, và ngay cả người được hưởng lợi nhiều nhất cũng sẽ xem thường bạn vì đã giải quyết nước đôi.

Những tiêu chuẩn sau đây sẽ giúp ích trong việc chọn lựa cách hành động khi bạn gặp phải vấn đề khó quyết định; hãy đặt những câu hỏi này:

- Liệu nó có giải quyết và xúc tiến được công việc hay không, hay sẽ chỉ tạo ra sự chậm trễ và trì hoãn?

- Liệu nó có công bằng, thẳng thắn và dứt khoát không?

- Liệu nó có phù hợp với tập quán, tiền lệ, hay chính sách sẵn có? Nếu làm khác đi thì phải có một lý do chính đáng.

- Liệu nó có giống với một thỏa thuận sơ bộ hay một quyết định cụ thể nào trước đó? Ngay cả một lý do chính đáng để thay đổi đôi khi cũng sẽ không bù đắp được ấn tượng rủi ro của việc không kiên định rành rành trước mắt. “Ông ta không thể quyết định được,” là một phản ứng chung. (Tuy nhiên, hãy nhớ là tiêu chuẩn này chỉ nên áp dụng khi “những nhà quản lý khác lưỡng lự”. Việc bạn chắc chắn và can đảm làm điều mình tin rằng đúng khi có thay đổi là điều hợp lý.)

- Lợi thế sẽ thế nào? Chúng ta có thể chấp nhận rủi ro không? Bất lợi tiềm tàng so với thuận lợi tiềm năng trong mỗi chọn lựa được đưa ra như thế nào? Thường bạn sẽ thấy một giải pháp trong tình huống nhiều khả năng là tệ nhất cũng không đến nỗi quá tệ, nếu so với những lợi ích tiềm năng.

Đừng để những nguy cơ phạm sai lầm ngăn cản tính chủ động của bạn đến nỗi “không có gan nên chẳng làm giàu được.” Phạm sai lầm cũng là điều tự nhiên, đôi khi phải chấp nhận rủi ro, và chịu thất bại. Hơn nữa, chẳng mấy sai lầm lại không thể chuyển thành lợi ích, theo cách nào đó, cho dù chỉ là để rút ra kinh nghiệm.

Mặt khác, đừng bao giờ nhầm lẫn ý nghĩa thật của câu, “Đừng ngại phạm sai lầm.” Những quyết định không đúng gây ra những hậu quả tai hại như thua lỗ tài chính lớn hay thiệt hại về người sẽ không được bỏ qua. Những quyết định như thế thậm chí có thể là vi phạm hình sự. Những người tạo áp lực để bạn đưa ra quyết định, mặc cho họ có tuyên bố gì để đạt được nó, cũng không mong đợi và sẽ không chấp nhận một kết quả tai hại. Thật ra, đừng sợ phạm sai lầm; hãy đưa ra những quyết định dứt khoát, nhanh chóng, nhưng chỉ khi sai lầm đó sẽ không gây thiệt hại cho tổ chức của bạn - và cả bản thân bạn nữa.

Đừng bỏ sót giá trị của “việc chuẩn bị” phù hợp trước khi tuyên bố một quyết định hay chính sách lớn.

Nếu thời gian cho phép, việc chuẩn bị lý lẽ cho các thông cáo quan trọng bằng cách thảo luận trước vấn đề với những nhân vật chủ chốt hoặc các bên có liên quan trực tiếp thường là một thuật ngoại giao tốt. Thật ra, đây là một kỹ năng cơ bản trong tiến trình ngoại giao và chính trị nhưng lại thường bị bỏ quên trong kinh doanh. Nhiều rắc rối và cảm nhận không tốt có thể nảy sinh bởi việc tuyên bố một

thay đổi lớn hay tham gia vào một chương trình hay một chính sách mới mà bỏ qua tham vấn của những người chịu ảnh hưởng trực tiếp hay những người có thể phản đối mạnh mẽ về sau. (Schell).

QUẢN LÝ DỰ ÁN

Hãy học những kỹ năng và kỹ thuật quản lý dự án, rồi áp dụng vào những hoạt động mà bạn quản lý.

Tổ chức của bạn có thể có, hay chắc chắn phải có những thủ tục hoạt động tiêu chuẩn. Bạn cũng sẽ cần áp dụng những kỹ thuật thường được dùng để quản lý dự án. Một số kỹ thuật có thể kể đến như lập kế hoạch về nguồn lực, lập kế hoạch thời gian, và theo dõi tiến độ. Nói một cách đơn giản, để quản lý dự án đúng cách, bạn phải lập kế hoạch cho công việc, sau đó thực hiện theo kế hoạch đó.

Sau đây là công thức mang ít nhiều tính chuẩn mực có thể thực hiện bất cứ dự án nào (*Viện Quản lý Dự án*):

1. Xác định mục đích của dự án.

2. Lập kế hoạch công việc bằng cách:

- Phác thảo những bước cần thực hiện;
- Xác định những nguồn lực cần thiết, bao gồm nhân lực, tài lực, và trang thiết bị;
- Chuẩn bị một kế hoạch làm việc rõ ràng.

3. Thực hiện kế hoạch.

4. Giám sát tiến độ và chấn chỉnh những việc đi sai hướng.

- Đề ý đến “những nút cổ chai”, “những ngõ cụt” và “những chi tiết còn thiếu”; giải quyết những phần chậm trễ bằng cách gia hạn thêm thời gian, tiền và nhân lực. Thay đổi kế hoạch làm việc nếu cần.

5. Hoàn thành đúng thời hạn.

Hãy lập kế hoạch công việc trước khi sản xuất vừa đủ để hoàn thành kế hoạch mà không phải điên cuồng chạy nước rút vào phút cuối.

Mặc dù nguyên tắc này áp dụng tốt cho việc lập kế hoạch sản xuất cũng như cho bất kỳ hoạt động nào khác, nhưng nó dường như lại là một sai lầm khá phổ thông và tai quái. Trong nhiều tổ chức, người chịu trách nhiệm cho một phần việc trong một dự án lớn hơn thường cũng là người quản lý toàn bộ dự án. Mọi người có khuynh hướng tự nhiên là bận tâm đến những vấn đề riêng và lĩnh vực chuyên môn riêng của mình, đồng thời đánh giá thấp hay thậm chí không quan tâm đến kỷ luật hay chuyên môn và khó khăn của những phòng ban khác. Biết nhìn xa là yêu cầu cần thiết để bù lại cho khuynh hướng tự nhiên ấy, lập kế hoạch mà thực hiện không đầy đủ “toàn bộ” dự án thể hiện khả năng quản lý dự án tồi. Ngay cả khi một sản phẩm mới chỉ là “bình mới rượu cũ” thì việc hoạch định chương trình sớm và thực hiện mọi giai đoạn để đưa sản phẩm ra thị trường cũng rất quan trọng. Lập kế hoạch kiểm kê, xin giấy phép sản phẩm, và hướng dẫn sử dụng đều là những việc quan trọng để mang đến thành công cho một việc ra mắt sản phẩm mới, cũng không kém gì nghiên cứu - phát triển, quảng cáo, và marketing.

Hãy coi chừng cạm bẫy “làm sao cho an toàn”.

Quá bận tâm đến việc theo đuổi sự an toàn cũng có thể dẫn đến một mối nguy hiểm và bất an lớn hơn. Trong một thế giới cạnh tranh, bạn phải chấp nhận rủi ro - một cách tự tin và can đảm - nếu không sẽ có người khác làm thay bạn, và sẽ thắng cuộc thường xuyên đủ để khiến bạn phải sốt vó lên mới mong bắt kịp. Như vậy với tư cách một nhà quản lý, bạn buộc phải thực hiện những chương trình phát triển kinh doanh một cách kiên quyết, từ đó lập ra một chuẩn mực cao, và rồi làm việc xông xáo để theo sát chuẩn mực đó. Khi được dẫn dắt bởi một lãnh đạo có năng lực, bất cứ tổ chức nào cũng sẽ tìm được lối thoát khỏi khó khăn trong lúc cấp bách. Nếu bạn không dự trù trước những tình trạng khẩn cấp cho chính mình, đối thủ cạnh tranh sẽ bày những tình huống khẩn cấp ấy ra đó cho bạn, vào một thời điểm bất tiện hơn rất nhiều.

Để giảm thiểu rủi ro của những chương trình táo bạo (có những thách thức về kỹ thuật hay thời gian), cách tốt nhất để tránh thất bại là đưa ra một chọn lựa khác, hay một “lối thoát” để nhảy vào, khi có thể. Bằng cách này, bạn có thể chấp nhận những rủi ro lớn hơn mà không bị thiệt hại nhiều vì đã dự trù và giới hạn trước những thất thu có thể xảy ra.

Hãy tạm bằng lòng “đóng băng” một dự án khi việc phát triển nó đã tiến triển đủ xa.

Tất nhiên không phải lúc nào cũng dễ nói được thế nào là “đủ xa,” nhưng nói chung bạn đã đi “đủ xa” nếu đáp ứng được những yêu cầu đã đề ra, phù hợp với ngân sách, và vẫn còn đủ thời gian để hoàn tất phần còn lại của chương trình theo lịch định. Nhiều doanh nhân hay gặp phải cảm dỗ để bản thân mình bị dẫn dắt đi từ cải cách có vẻ hay ho này đến cải cách có vẻ hay ho khác, theo đuổi một sự hoàn hảo xa vời khiến họ mất hẳn hy vọng giữ được lời hứa và cam kết của mình. Hãy nhớ rằng sẽ luôn có rất nhiều cách để hoàn thiện tốt hơn một dự án mà bạn đang thực hiện, tuy nhiên tốt nhất luôn là hoàn thành dự án đó đúng hẹn, vậy là bạn đã đáp ứng được những yêu cầu nêu ra cho nhiệm vụ của mình.

Thường xuyên xem xét lại các dự án để bảo đảm rằng lợi ích thực tế phù hợp với các chi phí về tiền bạc, thời gian, và nguồn nhân lực.

Không có gì bất thường khi các dự án vẫn tiếp tục diễn tiến theo định luật số một của Newton về sự chuyển động sau khi chúng đã có thể mang lại một khoản lợi nhuận thỏa đáng. Lý do để thận trọng trong trường hợp này khá rõ; nó chỉ được nêu ra ở đây như một lời nhắc nhở mà thôi.

Hãy tạo thói quen yêu cầu, cũng như nộp những bản báo cáo tiến độ định kỳ, báo cáo tổng kết của những dự án đã hoàn thành.

Dù những việc như thế có đáng chán đến đâu đi nữa, chỉ khi bạn áp dụng thói quen báo cáo với cấp trên và nhận báo cáo từ nhân viên cấp dưới thì công việc của bạn mới được tổ chức và kiểm soát tốt. Không có công cụ nào khác cần thiết và hiệu quả hơn để kết nối và đánh giá các sự kiện; do đó những báo cáo như thế là hữu ích cho cả người viết và người đọc chúng.

Nói chung, một dự án không thật sự hoàn thành cho đến khi được tổng hợp đảng hoàng và lưu vào hồ sơ, sao cho các bên có liên quan có thể dễ dàng tìm được và sử dụng thông tin về nó. Nếu loại thông tin này đơn giản chỉ được giao phó cho trí nhớ của vài cá nhân thì sẽ có vô vàn nỗ lực có thể bị phạm hay lặp đi lặp lại.

VỀ NHỮNG CẤU TRÚC TỔ CHỨC

Hãy đảm bảo mọi người đã được bổ nhiệm vào những vị trí và nhiệm vụ rõ ràng trong tổ chức.

Nhân viên mà không biết công việc của mình là gì hay mình phải chịu trách nhiệm gì thì sẽ rất ảnh hưởng đến tinh thần và hiệu quả làm việc. Tranh cãi lặt vặt, nhầm lẫn và cảm giác khó chịu sẽ nảy sinh khi không có nhiệm vụ rõ ràng. Đừng để những thay đổi không dứt khoát trong tổ chức lơ lửng trên đầu mọi người; hãy công bố ngay khi chúng trở nên rõ ràng ở một mức nào đó. Thay đổi lại sau đó vẫn

tốt hơn là đặt mọi người vào thế không được xác định rõ ràng hay thích đáng.

Các nhân viên có thể liên kết theo tổ chức dựa trên dự án (ví dụ: nhóm phát triển sản phẩm mới, nhóm thực hiện chương trình), dựa trên chức năng (ví dụ: kỹ thuật, sản xuất, marketing), hay cả hai. Nếu là cả hai, còn gọi là một tổ chức theo ma trận, mỗi người có (ít nhất) hai nhà quản lý: một cho dự án và một cho lĩnh vực hoạt động. Cấp trên giám sát lĩnh vực hoạt động thường có thẩm quyền hành chính - đánh giá công việc, thăng chức, lương thưởng cho nhân viên. Loại tổ chức này mang lại thuận lợi lớn ở chỗ mọi người có hai nhà quản lý để yêu cầu giúp đỡ; nhưng cũng có thể làm nảy sinh bất lợi từ việc cạnh tranh lòng trung thành. Những tổ chức quản lý tốt sẽ không phải đối mặt với tình huống trên; mâu thuẫn sẽ được giải quyết dễ dàng nhờ cân nhắc đến những mục tiêu lớn lao hơn, hoặc bởi cấp quản lý cao hơn nữa.

Hãy chắc rằng mọi người có đủ quyền hạn cần thiết để thực hiện công việc và nhiệm vụ của mình.

Người ta thường nói quyền hạn phải tương xứng với trách nhiệm. Lý tưởng nhất là mỗi cá nhân nên có toàn bộ quyền hạn và có thể kiểm soát mọi yếu tố (ngân sách, chi tiêu, và nhân sự) cần thiết cho việc thực hiện công việc của mình. Trong thực tế điều này hiếm khi xảy ra; tất cả chúng ta phải phụ thuộc vào sự sẵn sàng đóng góp của người khác ở một mức độ nào đó vào quy trình. Tuy nhiên, sự phụ thuộc phải được giữ ở mức tối thiểu, vì rất khó để nhân viên thực hiện được công việc nếu cứ phải thường xuyên yêu cầu sự hợp tác tự nguyện hay sự chấp thuận từ nhiều người khác.

Cấp phát hay yêu cầu quyền hạn cần thiết là việc khó và tế nhị. Hiện diện giữa uy quyền và hống hách chỉ là một lần ranh mỏng manh, nhưng giữa hiệu quả và bất lực lại là một lần ranh rõ ràng. Điều quan trọng là bạn cần chú ý để tránh xâm phạm đến quyền lợi và quyền hạn của người khác.

Trên thực tế, do quyền hạn được chỉ định trực tiếp nên nhân viên sẽ thường phải chịu trách nhiệm nhiều hơn khả năng kiểm soát của họ. Tuy vậy, một lượng khá đáng kể quyền hạn có thể chẳng đi kèm với thiệt hại gì nếu như quyền hạn ấy được nhận một cách thận trọng, và đem lại hiệu quả. Nhìn chung chúng ta vâng lệnh những người có trách nhiệm trong bất cứ tình huống nào, miễn là họ chứng tỏ được họ biết những gì mình đang làm và đạt kết quả như mong đợi. Hầu hết các nhà quản lý, gồm cả bạn, nên cảm thấy hài lòng khi xác nhận quyền hạn cho cấp dưới khi nhận thấy hiệu quả làm việc của họ cùng những quyền hạn đó. Do đó, bạn nên khuyến khích bản thân cũng như nhân viên của mình đảm nhận quyền hạn, dẫu có tinh vi và ít nhiều thế nào đi nữa cần thiết để giải quyết công việc.

Hãy chắc rằng mọi hoạt động và mọi cá nhân đều nằm dưới sự giám sát của người có năng lực trong vấn đề liên quan.

Ở những cấp bậc cao trong hệ thống lãnh đạo, cấp trên và cấp dưới thường có kinh nghiệm khác nhau và được đào tạo khác nhau. Nhưng những người mới vào nghề, ít nhất là trên lý thuyết, nên được giám sát bởi những người đã từng trải trong cùng lĩnh vực đó. Người mới vào nghề có thể đẩy chính mình, người chủ, và cấp trên của mình vào những tình thế khó khăn bởi rồi nếu họ bị bỏ mặc một mình.

Là một nhà quản lý, bạn nên trao đầy đủ quyền hạn cho nhân viên của mình và cũng truyền đạt cho họ như vậy khi giám sát họ trong các hoạt động kỹ thuật. Nếu không thấy thoải mái với trách nhiệm này, tốt hơn hết là bạn nên đưa ra cách giải quyết và giải quyết nhanh chóng. Ngoài việc tìm hiểu trực tiếp những điều cần biết, một phương pháp đặc biệt hiệu quả khác là bổ sung những người có kinh nghiệm vào dưới sự giám sát của bạn, đó là những người có thể đánh giá đúng những gì bạn không thể đánh giá, điều đó sẽ bù đắp vào những gì bạn thiếu trong chuyên môn. Một phương pháp khác nữa là giao những nhiệm vụ kỹ thuật cũng như dự án cho mọi người trong tổ chức, rồi để họ làm việc như những chuyên viên tư vấn cho nhau. Những tổ chức theo ma trận có thể vượt trội nhờ những hoạt động tương tác như thế này.

Cuối cùng, cần nhận ra những giới hạn về số thuộc cấp thích hợp mà một người quản lý có thể đảm nhận. Theo lối tổ chức truyền thống thì không được có hơn sáu hoặc bảy người báo cáo cho một cấp trên. Cứ khur khur làm theo tiêu chuẩn cứng nhắc là quá đáng, vì với mỗi tổ chức và cá nhân, tiêu chuẩn lại khác nhau, nhưng cũng đừng bao giờ tước đi của một nhân viên sự giám sát mà họ đáng được hưởng chỉ bởi vì một cấu trúc không cân xứng.

NGHĨA VỤ CỦA TẤT CẢ CÁC NHÀ QUẢN LÝ VỚI NHÂN VIÊN CỦA MÌNH

Đừng bao giờ mô tả sai thành tích của nhân viên khi đánh giá thành tích làm việc.

Trách nhiệm quan trọng nhất của nhà quản lý là xem xét thành tích làm việc của nhân viên. Là một nhà quản lý, bạn có nghĩa vụ đặc biệt phải đánh giá càng chính xác càng tốt. Việc mô tả sai không chỉ bất công cho thuộc cấp của bạn mà cũng chẳng đem lại ích lợi gì cho những ai liên quan.

Tương tự như vậy, trách nhiệm mà bạn không thể thoái thác được là thảo luận với các nhân viên nếu, và ngay khi, bạn thật sự không hài lòng với công việc của họ, hay bạn nhận ra sự kém cỏi của họ. Chắc chắn rằng điều này không phải bao giờ cũng dễ dàng, và nó đòi hỏi bạn phải khéo xử sự để tránh xúc phạm hay làm nản lòng nhân viên, nhưng bạn phải làm điều đó vì họ. Hãy nhớ điều này: nếu cuối cùng bạn phải sa thải một nhân viên, bạn sẽ phải trả lời hai câu hỏi thẳng: “Tại sao phải mất đến năm năm trời mới khám phá ra là tôi thiếu năng lực?” và “Tại sao không cho tôi một cơ hội sửa chữa những sai sót đó?” Hãy nhớ rằng khi bạn cho một ai đó thôi việc vì thiếu năng lực, điều đó không chỉ có nghĩa nhân viên đó thất bại, mà chính bạn cũng thất bại.

Hãy làm rõ những gì bạn mong đợi nơi nhân viên.

Số một trong danh sách những yêu cầu trong giao tiếp giữa cấp trên và cấp dưới là việc hiểu rõ những mong đợi trong công việc. Người quản lý rất thường tránh thảo luận trực tiếp, họ chỉ dựa vào những hướng dẫn mơ hồ, những mục tiêu chung chung, hay những chính sách của công ty. Chỉ hy vọng vào khả năng hay thái độ nào đó của nhân viên thôi là không đủ, vậy nên bạn sẽ rất dễ thất vọng. Nhà quản lý muốn thành công phải thiết lập rõ ràng những mục tiêu và mong đợi ở nhân viên, rồi theo dõi họ, giám sát và giúp đỡ.

Khuyến khích quyền lợi cá nhân và nghề nghiệp của nhân viên trong mọi tình huống.

Đây không chỉ là một nghĩa vụ - nó còn là cơ hội và đặc quyền của mọi nhà quản lý.

Quyền lợi của các cá nhân ít nhất về nguyên tắc cũng đi đôi với quyền lợi của công ty, nghĩa là không có mâu thuẫn căn bản. Do đó, vấn đề về việc đặt quyền lợi nào đi trước hiếm khi xảy ra trong thực tế, dù nhìn chung, quyền lợi của công ty, cũng như của đất nước và xã hội, phải được ưu tiên. Một trong những chức năng của quản lý là hòa hợp hai thứ quyền lợi này để đạt được lợi ích chung, vì hiển nhiên hai loại lợi ích này phụ thuộc lẫn nhau.

Rõ ràng giữ vững tinh thần làm việc và lòng trung thành của nhân viên là điều có lợi cho công ty. Đây là những yếu tố rất quan trọng trong mọi tổ chức. Chúng được xây dựng trước hết dựa trên niềm tin, và đạt đến một sự phát triển lành mạnh khi nhân viên cảm thấy rằng họ sẽ luôn được đối xử sòng phẳng, và thỉnh thoảng nhận được thêm một chút quan tâm từ cấp trên.

Đừng ích kỷ giữ lại nhân viên khi họ đang được đề nghị một cơ hội tốt hơn ở nơi khác.

Sẽ rất tồi tệ khi chắn đường thăng tiến của một nhân viên chỉ vì bạn cảm thấy không vui khi họ ra đi. Chỉ có thể bào chữa cho việc che chắn nhân viên khỏi những lời đề nghị từ bên ngoài khi bạn thật sự tin rằng họ có một cơ hội bằng hay tốt hơn ở nơi của bạn. Hãy chấp nhận rằng bạn có lẽ không thể tự mình phán đoán điều này, vậy hãy nghĩ đến việc hỏi ý kiến của chính nhân viên đó; vì đó là sự nghiệp

của họ, không phải của bạn. Dù sao đi nữa, đừng để sự ra đi của một cá nhân gây khó khăn cho mình. Hãy chọn và huấn luyện những nhân viên dự phòng cho tất cả vị trí chủ chốt, kể cả vị trí của chính bạn.

Đừng phát lời hoặc không thêm đêm xía đến thuộc cấp.

Thỉnh thoảng một nhà quản lý cũng muốn sử dụng quyền quản lý của mình để giải quyết nhanh một vấn đề một cách trực tiếp, không qua người đã được giao quyền thực hiện công việc đó. Chắc chắn là bạn có đặc quyền này, nhưng làm như vậy có thể gây thất vọng cho những nhân viên có liên quan và chỉ nên dùng đến quyền đó trong những trường hợp khẩn cấp. Một khi đã giao cho nhân viên thì hãy để họ làm, ngay cả khi có gây ra vài điều phiền toái cho bạn. Và cuối cùng, bạn có thể sẽ gây ra thiệt hại không thể sửa lại được nếu sử dụng quyền hạn mà không có đủ kiến thức về các chi tiết của vấn đề.

Bạn có nghĩa vụ cung cấp cho nhân viên của mình những thông tin cần thiết.

Trong bản liệt kê những cách cư xử bất công, sau mục “phải chịu trách nhiệm nhưng thiếu quyền” là mục “phải chịu trách nhiệm nhưng không được cung cấp thông tin”. Thật không công bằng nếu yêu cầu người khác làm tốt công việc của họ mà không cung cấp những kiến thức đầy đủ về tình trạng quá khứ, hiện tại, hay những kế hoạch tương lai của dự án mà họ đang chịu trách nhiệm. Thỉnh thoảng nên tổ chức những cuộc họp để nhân viên biết được những chính sách và diễn biến chính trong công việc của phòng ban và công ty.

Một phần quan trọng trong việc phát triển nhân viên là cung cấp cho họ đủ kiến thức nền trong lĩnh vực cụ thể của họ, và thường thì hoạt động này đòi hỏi nhiều chuyến công tác. Nếu có dịp, bạn nên đưa nhân viên trẻ theo trong các chuyến đi để họ hiểu biết hơn về công việc, dù có thể họ chỉ trực tiếp đóng góp được rất ít. Cũng vậy, hãy đưa các cá nhân liên quan đến các buổi giới thiệu, ăn trưa... khi tiếp khách. Rõ ràng là việc này có thể hơi quá, nhưng khi có người ngoài đến thăm, việc mời tất cả nhân viên liên quan tham gia vừa là cách xử sự tốt mà cũng tốt cho việc kinh doanh.

Đừng chỉ trích một nhân viên cấp dưới trước mặt những người khác, đặc biệt là trước mặt cấp dưới của chính nhân viên đó.

Điều này sẽ gây hại cho uy tín cũng như tinh thần làm việc. Ngoài ra, hãy thật cẩn thận đừng chỉ trích ai đó khi đó thật ra là lỗi của bạn. Thường sẽ có thể truy ngược lỗi là do bạn, như khi bạn không tư vấn, hay cảnh báo, hay huấn luyện nhân viên một cách đúng đắn dẫn đến việc họ làm sai. Hãy xử sự công bằng.

Hãy tỏ ra quan tâm đến công việc mà nhân viên của bạn đang làm.

Nhân viên sẽ nản lòng khi sếp không tỏ ra quan tâm đến công việc của họ, không hỏi han, phê bình, hay không thêm để ý đến. Lâu dần sẽ thành thói quen - nên hãy nỗ lực hơn.

Đừng bao giờ bỏ lỡ cơ hội tuyên dương hoặc khen thưởng nhân viên vì đã làm việc tốt.

Hãy nhớ rằng công việc của bạn không chỉ là chỉ trích nhân viên và đe dọa để họ làm việc. Một nhà quản lý hạng nhất phải vừa là một nhà phê bình mà cũng vừa là một người dẫn dắt. Và phần quan trọng hơn trong công việc của bạn phải là giúp đỡ, khuyên nhủ, khuyến khích, và gây hứng khởi cho nhân viên. Cũng đừng bao giờ bỏ lỡ cơ hội xây dựng uy tín cho nhân viên của bạn trước mặt người khác.

Mặt khác, nguyên tắc này không đề nghị bạn cứ phải khoan dung mãi. Hãy cứ nghiêm khắc khi cần thiết. Thỉnh thoảng, một lời khiển trách nghiêm khắc, đúng chỗ sẽ giúp nhân viên luôn chú tâm vào

công việc. Nhưng nếu chỉ nhận được toàn lời khiển trách, có thể họ sẽ chán nản.

Hãy luôn nhận toàn bộ trách nhiệm cho cả nhóm và những cá nhân trong nhóm.

Đừng bao giờ “đổ trách nhiệm lên đầu người khác,” hay quy lỗi cho bất cứ nhân viên nào của bạn, ngay cả khi họ có thể làm bạn thất vọng nhiều. Bạn có toàn bộ quyền kiểm soát và bạn có trách nhiệm về thành công cũng như thất bại của nhóm mình.

Hãy làm hết khả năng của bạn để nhân viên của mình nhận được toàn bộ số lương mà họ có quyền được nhận.

Không thể phủ nhận rằng chúng ta làm việc phần lớn là vì chúng ta được trả lương để làm việc đó. Những lần tăng lương, dù đó là việc hiển nhiên, là phần thưởng hay sự bù đắp xứng đáng cho công việc thực hiện tốt, trách nhiệm cao, hay đem về những giá trị tăng thêm cho công ty. (Bất cứ đề nghị khen thưởng hay tăng lương nào cũng phải dựa trên một trong ba cơ sở đó.)

Hãy làm hết khả năng của bạn để bảo vệ quyền lợi cá nhân của nhân viên và gia đình của họ.

Bạn không cần tự giới hạn sự quan tâm của mình đến các nhân viên một cách cứng nhắc trong phạm vi công việc của công ty. Phần đông nhân viên sẽ đánh giá cao mối quan tâm chân tình, không tọc mạch vào đời sống của họ ngoài công sở, và cả sự giúp đỡ của bạn nếu họ gặp những khó khăn cá nhân. Trên hết, bạn cần phải tôn trọng gia đình, niềm tin và bổn phận tôn giáo của nhân viên mình.

Hãy thêm vào một ít nhân nhượng nếu có thể. Ví dụ, nếu bạn sắp cử một nhân viên đi công tác về tỉnh nhà của anh/cô ấy, nếu không ảnh hưởng xấu đến công việc thì hãy cho phép một chút linh hoạt trong giờ giấc để nhân viên đó có thể có ít thời gian về thăm nhà. Những cách quan tâm như thế tạo một sự khác biệt dễ chịu trên phương diện tinh thần làm việc và sự hài lòng mà người quản lý nhận được ngoài công việc. Hãy đối xử với nhân viên như những con người hợp thành một nhóm chứ không phải là những bánh răng trong một cỗ máy.

Chắc chắn người quản lý có quyền làm phiền thuộc cấp của mình, nhưng họ cũng nên có trách nhiệm tránh hết mức có thể. Nhà quản lý chỉ có thể nhận lại oán hận và giận dữ nếu cứ khăng khăng, hoặc tận dụng bất cứ khi nào có dịp, phô trương quyền lực một cách trắng trợn đối với nhân viên bằng cách làm gián đoạn cuộc sống cá nhân của họ.

PHẦN III: NHỮNG LƯU TÂM CHUYÊN MÔN VỀ CÁ NHÂN

Nhiều nghiên cứu dựa trên kinh nghiệm về sự hoàn hảo trong công việc đã chứng minh một cách rõ ràng và lặp đi lặp lại, rằng những năng lực cảm xúc - giao tiếp, kỹ năng trong mối quan hệ với nhau, tính tự chủ... - “đóng một vai trò lớn trong khả năng thực hiện những công việc cấp cao, hơn là năng lực dựa trên kinh nghiệm và chuyên môn kỹ thuật.” (Goleman, tr.320). Dầu vậy, trong giáo dục và đào tạo doanh nhân, người ta vẫn đặt nặng giáo dục kỹ thuật thuần túy.

Dù cũng có vài ngoại lệ nổi bật, nhưng thật ra chỉ một mình trí thông minh, kiến thức hàn lâm, kiến thức kỹ thuật hay chuyên môn đặc biệt thì đều không phải là yếu tố chính quyết định thành công hay thất bại tại nơi làm việc. Nhìn chung thì ai cũng có năng lực nhất định trong những lĩnh vực này. Những kỹ năng và đặc điểm như giao tiếp, sự tự tin, hiệu quả làm việc nhóm và tương tác với người khác, động lực làm việc, niềm tự hào về thành quả đạt được, khả năng thích nghi, tiềm năng lãnh đạo, tính ham học hỏi, sự chính trực và khả năng kiểm soát cảm xúc là những yếu tố giúp phân biệt rạch ròi giữa nhân viên xuất sắc với những nhân viên còn lại.

Cũng rõ ràng là một chuyên viên được đào tạo tốt, có cá tính và nhân cách tốt là một nhân viên đáng quý hơn nhiều so với một người cùng được đào tạo kỹ thuật nhưng lại thiếu những kỹ năng xã hội cơ bản. Một quan sát sơ bộ cho thấy trong một tổ chức bình thường, một người không thể đạt được nhiều thành tựu đáng giá nếu không có sự hợp tác tự nguyện của cộng sự; và số lượng cũng như chất lượng của việc hợp tác này được quyết định bởi yếu tố nhân cách nhiều không kém bất kỳ yếu tố nào khác. Cần thêm vào sự hợp tác giữa người với người mọi loại kỹ năng “mềm”, từ những hiểu biết xã hội đương thời đến việc áp dụng hành vi đạo đức - tất cả những thứ đó sẽ đem tới nhiều lợi ích hơn cho bạn và cấp trên của bạn, bên cạnh những kỹ năng “cứng” thông thường.

Những “luật lệ” sau đây được đúc kết dựa trên thực tế. Và cũng như ở hai phần trước, những chọn lựa được giới hạn bởi nguyên tắc vẫn thường xuyên bị vi phạm và gây nên hậu quả không hay, dù rằng những nguyên tắc đó có rõ ràng và quen thuộc đến đâu đi nữa.

LUẬT VỀ CÁ TÍNH VÀ NHÂN CÁCH

Một trong những nét tính cách đáng quý là khả năng hòa hợp với mọi loại người.

Đây là một phẩm chất khá toàn diện, xác định tính cách quan trọng nhất trong bất cứ loại tổ chức nào. Khả năng này có thể đạt được qua nhiều phương pháp khác nhau, dù hầu như đều dựa trên sự thân thiện tử tế, cùng việc thường xuyên tuân thủ “Quy tắc Vàng.” Những điều “nên và không nên” sau đây thể hiện chi tiết hơn quy tắc ấy.

- 1. Tập thói quen đánh giá cao những phẩm chất tốt hơn là sẫm soi những nhược điểm của mỗi cá nhân.*
- 2. Không tỏ ra thiếu kiên nhẫn và bực dọc trước những khiêu khích nhỏ. Một vài cá nhân khó chịu dường như đặc biệt dễ trở nên bực dọc, họ rất khó hoặc không thể nào kiềm chế được.*
- 3. Không nuôi ác cảm sau những bất đồng liên quan đến những khác biệt rất thành thật về quan điểm. Hãy giữ cho ý kiến tranh luận của bạn được khách quan và càng không mang tính cá nhân càng tốt. Bạn không bao giờ muốn tạo ra kẻ thù, vì như E. B. White đã nói: “Một trong những việc gây mất thời gian nhất là có kẻ thù.”*

4. *Tập thói quen quan tâm đến cảm nhận và quyền lợi của người khác.*

5. *Không quá quan tâm đến những quyền lợi vị kỷ.* “Quan tâm đến bản thân trước hết” cũng là việc tự nhiên thôi, nhưng nếu bạn quan tâm đến mình trước hết, các cộng sự của bạn sẽ bớt quan tâm đến bạn vì họ biết tự bạn đã làm việc ấy rồi. Điều này đặc biệt áp dụng khi ghi nhận thành tích. Dồn mỗi quan tâm chính đến việc hoàn thành tốt công việc, hay giúp đỡ cộng sự là việc làm khôn ngoan hơn nhiều so với việc để ra quá nhiều thời gian lo lắng cho những quyền lợi cá nhân của mình. Bạn không cần sợ bị người khác coi nhẹ; vì cách duy nhất để đánh mất sự tín nhiệm trong một công việc cần đến uy tín chính là quá khao khát vô lấy cái uy tín ấy.

6. *Lập quy tắc giúp người khác khi có cơ hội.* Cho dù bạn xấu tính đến nỗi không hề cảm thấy vui vẻ chút nào khi giúp đỡ người khác, thì đó vẫn là một vụ đầu tư tốt. Thế giới kinh doanh yêu cầu và trông đợi sự hợp tác cũng như tinh thần làm việc chung giữa các thành viên trong một tổ chức. Thực hiện những điều này một cách tự nguyện, không ngần ngại là việc làm khôn ngoan và cũng dễ chịu hơn (nhưng chỉ nên đến chừng mực mà bạn không phải bỏ bê trách nhiệm của chính mình.)

7. *Nên chú ý giữ công bằng trong mọi tình huống.* Như vậy có nhiều ý nghĩa hơn là chỉ công bằng khi được yêu cầu. Tất cả chúng ta thường bắt công, vô ý, chỉ vì không quen nhìn nhận vấn đề từ góc nhìn của người khác để bảo đảm quyền lợi của họ được bảo vệ một cách công bằng. Ví dụ, một cá nhân thất bại trong công tác đôi khi bị chỉ trích một cách bất công, trong khi lỗi lầm thực sự là ở người quản lý đã không cung cấp cho nhân viên của mình đủ công cụ để làm việc đó. Bất cứ khi nào bạn tự nhiên có được một ít thuận lợi, hay ở trong một tình thế phải đối xử không tốt với ai đó, bạn phải nỗ lực hết sức để công bằng và ngay thẳng.

- *Không tự xem mình hay công việc của mình quá quan trọng.* Một sự hài hước lành mạnh bình thường, được kiểm soát hợp lý, thì dễ chịu hơn nhiều một bộ mặt thường xuyên vô cảm, một vẻ ngoài quan trọng đáng chán, hay một tính cách tự cao tự đại; điều này đúng ngay cả đối với một nhà điều hành. Thỉnh thoảng, để tốt cho huyết áp của bạn và cho cả tinh thần làm việc của văn phòng, hãy cười xòa hơn là cứ giữ một bầu không khí nghiêm trọng như đang có tai ương mỗi khi có việc khó khăn. Chắc chắn rằng một vấn đề nghiêm trọng phải được quan tâm đặc biệt và nhân viên nên nghiêm túc, nhưng duy trì một bầu không khí nặng nề tang tóc quanh mình thì thật hại nhiều hơn lợi.

- *Nên tỏ ra vui vẻ một cách chân thành khi chào đón người khác.* Tất nhiên, tính thân thiện chân thành là tự nhiên và không nên giả tạo, nhưng cũng không nên kìm nén. Có nhiều người quen đi ngang qua chúng ta ngoài hành lang hay gặp chúng ta ở đâu đó mà lại tỏ ra như không quen biết gì. Dù việc ấy là do cố tình hay đang mãi lo nghĩ chuyện khác, chúng ta cũng không thể không cảm thấy rằng nếu không gặp nhau nữa thì thật sự chúng ta cũng sẽ chẳng nhớ gì những tên gốc thiếu xã giao đó. Mặt khác, cũng khó mà nghĩ cho hay về một người quá niềm nở, dù có thể đó chẳng qua là do thể hiện hơi thái quá, cũng như nhiều điều khác mà thôi.

- *Không nên vội buộc tội người khác khi thấy nghi ngờ động cơ của họ, nhất là khi bạn đủ khả năng làm như thế.* Sự ngờ vực và thiếu tin tưởng lẫn nhau sẽ nuôi dưỡng nhiều rắc rối và va chạm, và thường đều mang tính chất nghiêm trọng. Nó được rút ra chủ yếu từ những hiểu lầm, ngộ nhận, hay từ một thói quen thiếu rộng lượng cho rằng nếu không chứng minh được là vô tội thì ắt hẳn có tội. Kiểu suy nghĩ này chắc chắn là cách đặt cược “an toàn”, nhưng nếu bạn đối xử với người khác như thể họ là những tên vô lại hư hỏng, họ cũng sẽ đối xử lại với bạn hết như vậy, và hẳn họ sẽ cố sống như những gì người khác nghĩ về mình. Mặt khác bạn sẽ nhận được nhiều sự hợp tác tốt hơn từ cộng sự nếu giả thiết rằng họ cũng thông minh, biết lý lẽ, và đàng hoàng như chính bạn, cho dù bạn biết họ không như thế (để đoán chắc vậy cũng thật là khó!) Đừng sợ bị cho là ngốc hay cả tin; bạn sẽ được nhiều hơn mất với cách thực hành này. Tuy nhiên vẫn nên cảnh giác đến những khả năng có thể xảy ra trong từng trường hợp thực tế.

Đừng quá hòa nhã.

Việc cố gắng hòa hợp với mọi người bằng cách tỏ ra đồng tình, hay thậm chí phục tùng, trong mọi tình huống là một sai lầm. Chẳng chóng thì chầy ai đó sẽ lợi dụng bạn, và bạn không thể tránh rắc rối chỉ bằng cách chạy trốn nó. Đừng nhượng bộ quá nhanh cốt chỉ để tránh một cuộc chiến dù bạn biết mình đang làm đúng. Nếu bạn có thể bị sai bảo dễ dàng thì bạn sẽ có nhiều cơ hội bị sai bảo. Thật ra, bạn vẫn có thể có được sự tôn trọng của cộng sự khi sẵn sàng tham gia vào một cuộc chiến tốt (dù phi cá nhân) khi những mục đích của bạn là xứng đáng để chiến đấu. Shakespeare đã nói đến điều đó một cách hàm súc trong lời khuyên của Polonius dành cho con trai (trong vở Hamlet): “Hãy cẩn trọng trước khi bước vào một cuộc tranh cãi, nhưng khi tranh cãi xảy ra, hãy chú ý để đối thủ phải cẩn trọng với con.”

Dù thích hay không, chùng nào bạn còn ở trong một công việc mang tính cạnh tranh thì bạn còn ở trong một cuộc chiến; đôi khi đó là cuộc chiến giữa các phòng ban trong cùng một công ty. Và khi nào còn không có việc đâm sau lưng nhau thì đó còn là một cuộc chiến hoàn toàn lành mạnh. Hãy giữ sự “cạnh tranh thân thiện” càng lâu càng tốt. Trong trường hợp có tranh cãi với đồng sự, tốt hơn hết là giải hòa “bên ngoài tòa án”, hơn là đưa nhau ra trước trọng tài.

Tương tự như vậy, trong mối quan hệ với cấp dưới, bạn không nên đưa tính thân thiện đến chỗ vi phạm kỷ luật. Nhân viên của bạn phải biết rằng khi nào đáng bị khiển trách, họ sẽ bị khiển trách. Không ai trách một kỷ luật cứng nhắc nếu việc đó hợp lý, công bằng, không thiên vị, nhất là khi nó cân bằng với những khen ngợi thích đáng, đánh giá đúng, và lương thưởng. Và cũng có thể có những lúc cho thôi việc hay chuyển một nhân viên là hành động tốt nhất, cho cả cá nhân đó lẫn công ty. Nếu bạn không đối diện với những vấn đề của mình một cách thẳng thắn, một ai đó chịu làm việc này sẽ được đưa vào thay thế vị trí của bạn.

Hãy xem tính chính trực như một trong những tài sản quan trọng nhất của mình.

Về lâu dài, ít có điều gì quan trọng cho bạn hơn là lòng tự trọng, và chỉ riêng điều này thôi cũng đã đủ khích lệ để duy trì những tiêu chuẩn cao nhất của lòng trung thực và tính chân thật mà bạn có. Ngoài những vấn đề về đạo đức thì còn có những lý do công việc hoàn hảo để giữ gìn nguyên vẹn tính chính trực của bạn.

Tính chính trực mà chúng tôi muốn nói đến cũng khá đơn giản: có tính chính trực cao nghĩa là bạn trung thực, tử tế, đáng tin cậy, có trách nhiệm, và chân thành. Phần thưởng vô giá hiển nhiên cho tính chính trực không thỏa hiệp của bạn là sự tín nhiệm - của cộng sự, cấp dưới, và người ngoài. Mọi giao dịch sẽ trở nên đơn giản và dễ dàng hơn nhiều khi lời nói của bạn có giá trị như một cam kết và những động cơ của bạn không bị nghi ngờ. Sự tín nhiệm là tài sản vô giá của doanh nhân mà chỉ một lượng vừa phải của nó cũng đã giá trị hơn bất cứ một lợi thế tạm thời nào có được qua thỏa hiệp.

Một hiện tượng dễ thấy nhất trong bất cứ một văn phòng nào là các cộng sự rất dễ nhận ra tính cách của nhau. Trong một khoảng thời gian rất ngắn ta nhận ra, đánh giá, và phân loại từng người, với một độ chính xác cao hơn nhiều so với họ tự suy nghĩ về bản thân. Như Ralph Waldo Emerson đã nói: “Con người của bạn... gây chấn động đến nỗi tôi không thể nghe được điều bạn nói ngược lại.” Do đó, bạn cần để thái độ của mình, cả kín đáo và biểu lộ, thể hiện tốt những tiêu chuẩn của tính chính trực cá nhân và phong cách chuyên nghiệp mà qua đó, bạn muốn thế giới phán đoán và đánh giá về mình.

Hơn nữa, nếu bạn tin rằng người khác cũng có những chuẩn mực chính trực tương tự thì sẽ rất tốt cho tinh thần và tạo ra một không khí làm việc tốt hơn. Việc bị ám ảnh và không chế ngự được nỗi sợ bị lừa gạt là một nét điển hình của những người không đạt tiêu chuẩn chính trực. Những người này đôi khi tự cho rằng khôn ngoan đặc biệt, trong khi thật ra anh ta chỉ lợi dụng những người công bằng và vị tha hơn mình.

Để tránh bất cứ hiểu lầm nào, bạn cần phải thừa nhận là một người bình thường không có nghĩa là một tên vô lại bất lương, thấp hèn. Thực tế, bất cứ một người bình thường nào cũng sẽ phản đối một cách dữ dội bất cứ sự nghi ngờ nào về tính trung thực và lòng trung thành của anh/cô ấy. Nhưng thường thì một người bình thường sẽ thỏa hiệp khi việc giữ các nguyên tắc trở nên thiếu thuận lợi cho mình. Điều này không thể gọi là tính chính trực, và khó mà tin rằng bạn sẽ không bị lừa dối khi tình hình trở nên khó khăn.

Đừng bao giờ đánh giá thấp tinh thần trách nhiệm chuyên nghiệp và nghĩa vụ cá nhân của mình.

Bước chân vào thế giới kinh doanh là bạn đã nhận trách nhiệm của một doanh nhân chuyên nghiệp cũng như mọi nghĩa vụ kèm theo đó, dù là nghĩa vụ của cá nhân, chuyên nghiệp hay của đoàn thể. Nhiều người thường tự huyễn họ có thể trốn sau sự che chở của cấp trên hay phòng ban của mình, hay làm như thể họ không có quyền, chỉ là một bánh răng trong cỗ máy, đặc biệt là khi có điều gì đó trở nên rắc rối. Bất kể tầm cỡ cấp trên của bạn thế nào, đừng bao giờ quên rằng, cuối cùng, chính bạn đã đóng góp vào việc đưa ra quyết định, dù kết quả là tốt, xấu, hay thảm họa.

Tất cả những trách nhiệm và nghĩa vụ này sẽ dẫn dắt bạn, nhưng đừng để nó dẫn dắt bạn đến chỗ thụ động và thiếu cương quyết. Bạn không cần phải lo âu vô lý; bạn đang ở vị trí hiện tại thì chắc hẳn bởi bạn có khả năng dùng những kỹ năng được đào tạo, kiến thức, và kinh nghiệm để nhận biết và đánh giá những rủi ro vốn có trong công việc kinh doanh của mình. Hãy làm việc một cách có trách nhiệm, bạn sẽ giảm thiểu được nghĩa vụ. Bạn sẽ phục vụ tốt cho chính mình, người thuê mướn mình, và cả sự nghiệp của mình nếu áp dụng vài hướng dẫn đơn giản sau:

- Bắt đầu giải quyết mọi công tác một cách có hệ thống, nhất là khi phát triển sản phẩm mới, quy trình mới hay thiết bị mới.
- Xác định và áp dụng chuyên môn cần thiết cho mọi hoạt động.
- Biết và sử dụng mã cùng những tiêu chuẩn thích hợp.
- Áp dụng những quy tắc đã được thiết lập bất cứ khi nào có thể.
- Lưu hồ sơ về hoạt động của mình và phòng ban của mình.

Hãy để cách cư xử hợp đạo đức dẫn lối cho những hành động của bạn và của công ty.

Mặc cho những nhập nhằng thường thấy và những tình huống khó xử trong công việc, cách cư xử hợp đạo đức vẫn được thể hiện một cách tự nhiên ở hầu hết mọi người, bởi những tiêu chuẩn xã hội - nền tảng của đạo đức - đã ăn sâu vào mỗi chúng ta. Mặt khác, nhiều khi những vấn đề đạo đức mà một người gặp phải rất phức tạp và lại mâu thuẫn với những nguyên tắc đạo đức. (*Fleddermann*, tr.3). Báo cáo của nhiều trường hợp nổi tiếng về những sản phẩm thất bại gây thiệt hại và những thảm họa do con người gây nên đã chứng minh cho điều đó.

Việc kiên quyết bảo vệ quan điểm của mình bao gồm cả việc có can đảm làm điều mình biết là đúng, một cách có đạo đức, mà không sợ bị chỉ trích hay sợ phải giải thích về hành động ấy. Nếu động cơ hành động của bạn là tốt, bạn không phải lo ngại về việc phải bảo vệ chúng trước bất cứ ai; còn nếu không thì bạn nên sửa chữa ngay lập tức, thay vì lo tạo một lớp nguy trang tinh vi cho chúng.

Về việc bạn khờ dại “tuần tiết” trong mọi cuộc tranh cãi cho điều mà bạn tin tưởng mạnh mẽ, Martin Luther King, Jr. đã nói: “Nếu một người chưa khám phá ra được điều để có thể chết vì nó, thì anh ta không đáng sống.” Điều này đúng, nhưng Oscar Wilde cũng đã nói: “Một việc không nhất thiết là đúng khi có người hy sinh vì nó.” Cái sự tử vì đạo ấy họa hoằn lắm mới tạo nên anh hùng, và trong thế giới kinh doanh, những anh hùng và những kẻ tử vì đạo như vậy chỉ thường đi đến chỗ thất nghiệp mà

thôi.

Biết tin điều gì đúng với đạo đức, cho cả bạn và công ty của bạn, rồi hành động một cách phù hợp với nó, đó chính là chìa khóa của vấn đề.

VỀ THÁI ĐỘ TRONG CÔNG SỞ

Hãy chú ý đến ảnh hưởng từ vẻ ngoài của bạn đối với người khác và với chính bạn.

Gạt bỏ chuyện quần áo và những thứ có thể tạm chấp nhận qua một bên, thì vẻ ngoài của bạn ảnh hưởng lớn đến hình tượng của bạn trong mắt người khác hơn là bạn tưởng tượng. Hãy nhớ điều này khi bạn xác định và thể hiện hình ảnh của mình tại công sở. Ba quy tắc sau đây sẽ giúp bạn trong việc này.

- Hãy xem những người mà bạn muốn đạt được vị trí của họ ăn mặc như thế nào, rồi làm theo như thế.
- Hãy ăn mặc phù hợp với từng dịp, dù là dịp gì đi chăng nữa, kể cả trong công việc hàng ngày. Khi không có dịp gì đặc biệt cũng hãy diện lên một chút; việc thường xuyên ăn mặc quá xuề xòa có thể khiến người khác khó chịu.
- Phong cách và màu sắc trang phục vừa phải, cũng như cho phép mình chung diện ở mức độ vừa phải là hoàn toàn hợp lý, ít nhất là trong hầu hết giới doanh nhân.

Mặc dù trong các văn phòng sẽ có nhiều kiểu bề ngoài chấp nhận được, và trong xã hội lại còn nhiều hơn thế nữa, nhưng vẫn có những quan điểm chung mà khó ai có thể phản đối:

- Quần áo, bất kể theo phong cách nào, phải sạch sẽ, vừa vặn, và ở tình trạng tốt.
- Tóc và móng tay, bất kể theo phong cách nào, phải sạch sẽ và cắt tỉa gọn gàng.
- Vệ sinh cá nhân tốt sẽ được đồng sự đánh giá cao.
- Nước hoa, nếu dùng, phải nhẹ nhàng kín đáo.
- Nam giới phải đặc biệt chú ý cạo tỉa râu và ria mép. Dù bạn có thể không nhận ra, nhưng người khác thì sẽ có thể ngay lập tức nhận thấy sự cầu thả của bạn.

Tất nhiên, chúng ta đều biết có một số doanh nhân rất giỏi không quan tâm đến những tiểu tiết như thế. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể đoán chắc rằng sự thờ ơ với vẻ bên ngoài của họ đã bị những người xung quanh để ý, không ít thì nhiều. Cũng vậy, chúng ta chắc hẳn cũng biết một số người “hoang dã”. Họ phải chấp nhận bất cứ hậu quả nào do vẻ ngoài của mình gây ra, dù thích hay không, và bạn cũng thế.

Tránh dùng lời lẽ báng bổ tại công sở.

Bạn sẽ được người khác hợp tác nếu bạn tránh dùng ngôn ngữ báng bổ. Không dùng lời báng bổ sẽ không xúc phạm ai hết. Mặt khác, dùng những lời báng bổ sẽ làm mất lòng người khác cho dù bạn không biết điều đó đi chăng nữa.

Chắc chắn rằng có những người thường thốt lên những lời tục tĩu và thô bỉ. Và không may là, tại môi trường làm việc chuyên nghiệp, loại ngôn ngữ này đôi khi vẫn được sử dụng vì “tính hiệu quả” của nó. Một số người cho rằng nó là dấu hiệu của quyền lực, sức mạnh, hay bản lĩnh. Rắc rối gặp phải khi dùng từ ngữ báng bổ là tác động thật sự của nó thì chỉ có người nghe biết rõ nhất, và họ có thể kết luận sự việc rất khác so với những gì người phát ngôn mong đợi. Chưa kể đến việc là ngôn ngữ thô tục

chẳng làm lợi cho ai cả, và một cái miệng xấu xa sẽ chẳng kích động được điều gì ngoài sự khinh bỉ.

Hãy chú ý tìm hiểu quấy rối và phân biệt đối xử là gì - về chủng tộc, văn hóa, tình dục, tôn giáo - và không chấp nhận những điều này từ chính bạn, đồng sự, cấp dưới, hay công ty của bạn.

Trong công sở đơn giản là không có chỗ cho bất cứ hình thức quấy rối và phân biệt đối xử nào. Những vi phạm rõ ràng sẽ gây rắc rối cho cả nhân viên và người quản lý, như chúng ta vẫn biết, nhưng rắc rối lớn cũng có thể đến từ những hình thức tinh vi của thái độ không thể chấp nhận được này. Những câu chuyện tiêu lâm tục tĩu “vô hại” và những lời phê phán không đúng chỗ cũng có thể xúc phạm người khác và không được chấp nhận.

Tất nhiên, không ai thích một người tự phong cho mình làm cảnh sát để thường xuyên sấm soi những vi phạm hay thường xuyên cảnh cáo đồng sự về thái độ nơi công sở. Việc đối diện với một đồng sự hay cấp dưới về những vấn đề như thế phải được tiến hành một cách kín đáo và tế nhị. Cho dù bạn đang là mục tiêu hay chỉ là người quan sát nghi ngờ rằng có tình trạng quấy rối hoặc phân biệt đối xử, thì bạn cũng nên tùy từng trường hợp cụ thể mà lựa chọn cho mình cách cư xử khôn khéo. Bạn có thể chọn cách tiếp cận trực tiếp và không nghi thức gì cả với kẻ mà bạn cho là vi phạm đó, nhưng khi bạn muốn chính thức kỷ luật thì việc đó nên được tiến hành giải quyết cùng với người quản lý, phòng nhân sự, hoặc cả hai.

Cẩn thận với những gì bạn viết ra và với những ai sẽ đọc nó.

Hãy cẩn thận về việc ai sẽ nhận được những lá thư, bản ghi nhớ, và thông tin của bạn, dù dưới hình thức hay cách thức nào chúng được viết ra, nhất là khi có liên quan đến quyền lợi của những phòng ban khác. Chúng ta cũng biết có nhiều người hay đưa ra những bản ghi nhớ chứa những lời lẽ tai hại hoặc gây khó xử. Tất nhiên đôi khi rất khó để nhận biết những “quả bom” hiện diện trong một tập tài liệu như thế, nhất là với những người chưa có kinh nghiệm. Nhưng nói chung, bạn có thể gặp rắc rối nếu lún sâu vào lãnh địa của người khác hay nêu lên những nhược điểm nghiêm trọng về vai trò của người khác. Nếu tài liệu của bạn phải được phát tán rộng rãi hoặc có liên quan đến những khó khăn về sản phẩm hay khách hàng, tốt nhất là bạn nhờ một cấp thẩm quyền cao hơn duyệt và chấp thuận trước khi đưa văn bản đó ra.

Một khi bạn đã đưa điều gì đó vào văn bản, thì dù có nỗ lực hết mình, bạn cũng sẽ không thể kiểm soát được sự phát tán và tuổi thọ của văn bản đó.

Để an toàn, bạn nên giả thiết rằng ai cũng sẽ có các tài liệu của bạn và chúng sẽ được lưu lại mãi mãi. Hãy cẩn thận khi viết chúng.

Những lời công kích không đúng nơi đúng lúc có thể gây bất hòa, nhưng việc đưa những cảm xúc đó vào văn bản lại còn tệ hơn nữa. Sự giận dữ, ác tâm, thiếu tôn trọng và chế giễu người khác trong văn bản sẽ bị nhớ mãi, hoặc ít nhất có thể rất lâu sau khi bạn tưởng người ta đã quên chúng rồi.

Cẩn thận khi dùng những nguồn lực của công ty vào mục đích riêng. Điều này có thể bị xem như là làm việc ám muội, hay tệ hơn là ăn cắp.

Phần đông chúng ta đã dùng máy photocopy của văn phòng hay mượn một dụng cụ gì đó ở công sở để làm việc riêng, và chúng ta tin rằng chẳng mấy ai quan tâm đến đâu. Nhưng thực tế, bất cứ khi nào bạn dùng tài sản, thiết bị, hay đồ dùng của công ty cho việc gì ngoài công việc chung, bạn đều có thể bị nghi ngờ. Hơn nữa, người chủ thuê mượn bạn có toàn quyền thẩm tra thái độ của bạn, kể cả kiểm soát nơi làm việc của riêng bạn (vì thật ra nó không phải là của riêng bạn) để tìm bằng chứng về hành động sai trái của bạn.

Đúng là như thế, phần lớn nhân viên không vi phạm những điều này có thể tránh được sự nghi ngờ, và

những ví dụ ở trên chắc chắn là không ảnh hưởng gì đến họ. Tuy nhiên, những lợi ích tầm thường mà bạn có được bằng cách chiếm đoạt những thứ thuộc quyền sở hữu của người chủ, thì cuối cùng hầu như đều không đáng với rủi ro bạn có thể gặp, chẳng hạn như ảnh hưởng tới tính chính trực của bạn.

VỀ SỰ NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN CÁ NHÂN

Duy trì khả năng làm việc của bạn cũng như đội ngũ nhân viên của bạn.

Hiếm có ai mà cả sự nghiệp chỉ có duy nhất một người chủ, và những người chủ thuê nhân viên cũng biết điều đó. Chính vì vậy sẽ thật vô lý khi mong đợi nhân viên phải chấp nhận trở thành vô dụng đối với những chủ thuê tiềm năng khác, cho dù họ có đáng giá với người chủ hiện nay đến đâu đi nữa. Nếu những kỹ năng và kiến thức của bạn chỉ có giá trị với duy nhất người chủ hiện tại, thì bạn đang gặp rắc rối đây. Không sớm thì muộn, vì lý do này hay lý do khác, người chủ của bạn sẽ không còn hứng thú gì tới việc mua những kỹ năng đó nữa, và rồi bạn sẽ không có chỗ nào khác để bán chúng.

Lạc hậu là điều rất có hại đối với chủ thuê cũng như với nhân viên. Người chủ thuê sẽ rất tốn kém khi phải tiếp nhận những nhân viên lạc hậu, và phát triển những kỹ năng mà đáng lẽ đã phải có từ lâu. Do đó, vì lợi ích của chủ, bạn nên nói rõ ràng như vậy với cấp dưới của mình, sau đó làm tất cả những gì có thể để tư vấn và ủng hộ họ về mặt này.

Hãy tán thành và ủng hộ việc học cả đời. Thế không có nghĩa là tham gia các khóa đào tạo chính quy thường xuyên - tức các lớp đại học, hội thảo, khóa học ngắn ngày, đào tạo do công ty tài trợ - dù đây cũng là một phần cần thiết trong kế hoạch xây dựng khả năng tìm việc làm trong cả đời bạn. Nó có nghĩa là quan tâm nhiều hơn đến chuyên môn của mình bằng cách đọc các sách dạy bán hàng, các tạp chí thương mại, các sách vở chuyên môn khác, tham gia các triển lãm thương mại và hội nghị chuyên ngành. Bạn phải tìm ra cách để cập nhật về công nghệ mới trong lĩnh vực của mình bất kể chủ thuê trợ giúp bạn ít hay nhiều; và nếu bạn cứ đợi ai đó tạo cơ hội cho thì bạn sẽ lạc hậu thôi.

Tất cả điều này đòi hỏi sự hy sinh thời gian riêng tư, và có lẽ một ít chi phí cá nhân nữa. Nói một cách đơn giản, không phải chủ thuê nào cũng chấp nhận toàn bộ gánh nặng của việc giáo dục thường xuyên cho nhân viên. Sự nỗ lực và cống hiến là điều cần thiết để duy trì khả năng tìm việc làm, và là mối quan tâm hàng đầu của mọi doanh nhân.

Phân tích bản thân và đội ngũ nhân viên của mình.

Dù không phải là sinh viên khoa tâm lý học, bạn cũng có thể nhận ra rằng con người, kể cả chính bạn, hành xử không phải vì họ muốn hành xử như thế, mà đó là do bản chất của họ. Về căn bản, con người nhìn nhận, phản ứng, phán đoán và quyết định sự việc khá khác nhau. Dù không hiểu hết các cá tính khác nhau, nhưng việc nhận ra rằng con người khác nhau rất nhiều cũng sẽ giúp bạn chấp nhận những cá tính khác như một điều bình thường, và không xem chúng như một rắc rối.

Hai trong số những quyết định quan trọng mà bất cứ người nào biết quan tâm tới sự nghiệp cũng phải đưa ra là: khi nào và bao nhiêu trách nhiệm quản lý và hành chính phải chấp nhận. Người ta thừa nhận rằng trong tất cả những điều đề cập ở trên thì bất cứ người bình thường nào cũng sẽ quan tâm đến: (a) thăng tiến lên một chức vụ cao hơn, hay (b) cải tiến số lượng và chất lượng năng lực hay kỹ năng của cá nhân. Cả hai thứ này phải đến từ việc tăng lương và tăng sự thỏa mãn từ công việc. Với mục (a), người ta thường cho trách nhiệm điều hành và quản trị tăng lên là một hình thức thưởng thích đáng và đáng mong muốn cho sự tài giỏi vượt bậc trong bất kỳ việc gì. Nên có những cách khác để thưởng một nhân viên vì thành tích vượt bậc, vì những thưởng như đã nêu trên có thể là sai lầm từ một trong hai quan điểm:

- Đôi khi người ta ngạc nhiên khi thấy mình ít hài lòng với một công việc mới có cấp bậc cao hơn là mình tưởng. Không có gì là bất thường khi các nhà quản lý mới được thăng chức ngạc nhiên khám phá

ra rằng họ không còn thời gian để làm công việc mình yêu thích.

- Không thể nói rằng một nhân viên giỏi sẽ trở thành một quản lý giỏi. Nhiều cá nhân xuất sắc đã được thăng tiến vào những vị trí hành chính quản trị nhưng điều này lại gây hại cho chính họ và chủ thuê.

Do đó những việc này nên được người có thể sẽ được thăng chức và người sắp thăng chức cho ai đó cân nhắc cẩn thận. Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng dễ biết trước rằng bạn, hay nhân viên liên quan, sẽ hài lòng và làm việc hiệu quả hơn với tư cách là một nhà quản lý hay là một người làm việc bình thường. Không có chuẩn mực nào cho điều này, nhưng người ta sẽ thấy rằng, nói chung, có thể phân biệt hai dạng người bởi tính cách và phẩm chất được liệt kê trong bảng sau:

Phẩm chất đặc trưng của nhà quản lý về chuyên viên

Nhà quản lý

Chuyên viên

Hướng ngoại

Hướng nội

Thân thiện, niềm nở

Dè dặt

Thích giao du

Thích một mình

Thích tiếp xúc với con người

Thích tiếp xúc với thiết bị và các hệ thống

Nhận năng lượng từ người khác

Nhận năng lượng từ chính mình

Lấn át

Khiêm tốn

Tìm hiểu quan điểm của người khác

Tìm hiểu sự thật của vấn đề

Thích tổ chức công việc

Thích thực hiện công việc

Quan tâm đến:

Quan tâm đến:

- Kinh doanh

- Khoa học, công nghệ, bí quyết

- Chi phí

- Công cụ

- Tính hữu dụng

- Chức năng

- Cách thực hành

- Nguyên lý

Khả năng thực hiện nhiều việc

Khả năng thực hiện những việc phức tạp

Rất giỏi giao tiếp

Rất giỏi phân tích

Quyết định nhanh, theo trực giác

Quyết định theo phương pháp

Có tài lãnh đạo

Có khả năng làm việc độc lập

Bốc đồng

Suy tính

Bản lĩnh, sôi nổi

Suy tư, lý luận

Nhưng hãy cẩn thận khi áp dụng những khuôn mẫu này. Không nên xem tính cách nào là tốt hơn hay tệ hơn tính cách nào, cho dù chúng khác nhau rõ rệt. Một số loại cá tính có thể phải bị loại bỏ đi để trở thành nhà quản lý và một vài cá tính có thể phổ biến hơn ở các nhà quản lý thành công, nhưng bất cứ loại cá tính nào cũng có thể có nơi một nhà quản lý thành công, và không cá tính nào có thể ngăn một người không thể thành công trong quản lý. Chúng ta đều biết có những nhà quản lý dè dặt, hướng nội, hay suy tư nhưng lại quản lý rất có hiệu quả.

Điều làm nên một nhà quản lý thành công phức tạp hơn nhiều việc chỉ kết hợp một số cá tính. Thật ra, những người chọn trở thành nhà quản lý có thể thành công bằng cách xoay chuyển tình thế và chọn lựa

phong cách để phát huy sở trường và làm nhẹ đi sở đoản. Có lẽ điều quan trọng nhất để trở thành, hoặc nhắm đến việc trở thành, một nhà quản lý là phải biết tìm kiếm kiến thức và kỹ năng cần thiết để thành công. Chúng ta thường thấy rõ là ngoài đào tạo chuyên môn, nhiều nhân viên không được trang bị tốt để trở thành nhà quản lý.

Trên thực tế, không ai thành công trong sự nghiệp mà có thể tránh làm công việc quản lý và hành chính. Đây là những phần cần thiết trong mọi bản mô tả công việc, và tất cả mọi người - ngoại trừ những nhân viên thiên cận nhất - đều thỏa mãn khi được giao kiểm soát một số công việc trong dự án quản lý hay tiến hành giám sát người khác. Hơn nữa, theo thời gian, người ta thường thấy mỗi quan tâm đến công việc quản lý của mình tăng lên cùng với sự thăng tiến trong sự nghiệp.

Một số lời khuyên tốt về việc phân tích chính mình và các thuộc cấp cho bất cứ ai là: Hãy làm những điều bạn làm tốt nhất; và bạn sẽ trở nên hạnh phúc nhất. Hãy cố gắng phát triển những cá tính tích cực của mình và thể hiện chúng ra. Tất nhiên, hãy ra sức cải tiến bất cứ thứ gì nơi bạn mà người khác có thể xem là không đủ tiêu chuẩn, nhưng việc cố trở thành chuyên viên, hay tài giỏi trong việc gì mà bạn có ít khả năng bẩm sinh thì vô vọng. Tốt hơn nên giảm thiểu thiệt hại bằng cách làm cho nó trở nên không cần thiết trong công việc của bạn hoặc là không nhìn thấy được trong hành vi của bạn. Hãy phân tích bản thân và sau đó làm nổi bật những cá tính tích cực của mình!

KẾT LUẬN

Những “luật lệ” nói đến ở những phần trước chỉ đại diện cho một yếu tố trong công thức chung để có một sự nghiệp thành công. Dù bạn đã lĩnh hội được lợi ích tự nhiên từ những nguyên tắc này nhiều thế nào đi nữa - mỗi người có một mức độ tiếp thu khác nhau - thì bạn vẫn nên dành thời gian suy ngẫm một chút về “luật chơi” để phát triển nó thành những nguyên tắc của riêng mình và thực hành những nguyên tắc đó để nó hướng dẫn bạn suốt con đường sự nghiệp. Với những người quan tâm đến việc phát triển hơn nữa tính hiệu quả chuyên môn của mình, hãy nghiên cứu không chỉ những đề tài kỹ thuật mà cả những đề tài chuyên nghiệp và quản trị; không thiếu gì những sách vở tài liệu về vấn đề này trong các nhà sách và thư viện. Cuối cùng, nên nhớ rằng những nguyên tắc khác nhau trình bày ở đây phải được áp dụng một cách chuyên cần và phải phát triển trong thực hành nếu muốn chúng trở thành tài sản hiệu quả.

THƯ MỤC

GHI CHÚ: Bản in năm 1944 đã tham khảo tài liệu trong mục Thư mục, bao gồm cả sách và tạp chí. Phần lớn đã được loại bỏ đi trong bản in này vì không còn tồn tại hay không còn được áp dụng nữa. Những trích dẫn trong bản in gốc vẫn được giữ lại.

Adams, James L. *Conceptual Blockbusting*, NXB Perseus Press, 1990. ISBN : 0201550865.

Adams, James L. *Flying Buttresses, Entropy, and O-rings, The World of an Engineer*, NXB Harvard University Press, 1991. ISBN: 0-674-30689-9.

Badawy, Michael K. *Developing Managerial Skills in Engineers and Scientists: Succeeding as a Technical Manager*, NXB John Wiley & Sons, Ấn bản thứ 2, 1995. ISBN: 0-471-28634-6.

Baldwin, Lionel V. và Marvin F. DeVries. "Take care of Yourself: Stay Employable." *Manufacturing Review*, Tháng 3-1995, 78-85.

Baron, Renee. *What Type Am I? Discover Who You Really Are*, NXB Penguin Books, 1998. ISBN: 0-965-68489-X.

Borchardt, John K. *Career Management for Scientists and Engineers*, NXB American Chemical Society, 2000. ISBN: 0841235252.

Buckingham, Marcus và Curt Coffman. *First, Break All the Rules*, NXB Simon and Schuster, 1999. ISBN: 0-684-85286-1.

Ferguson, Eugene S. *Engineering and the Mind's Eye*, NXB MIT Press, 1992. ISBN: 0-262-06147-3.

Fledderman, Charles B. *Engineering Ethics*, NXB Prentice-Hall, 1999. ISBN: 0-13-784224-4.

Florman, Samuel C. *The Civilized Engineer*, NXB St. Martins Griffin, 1987. ISBN: 0-312-00114-2, (ISBN bia mềm 0-312-02559)

Florman, Samuel C. *The Existential Pleasures of Engineering*, NXB St. Martins Griffin, Ấn bản thứ hai, 1994. ISBN: 0-312-14104-1.

Florman, Samuel C. *The Introspective Engineer*, NXB St. Martins Griffin, 1997. ISBN: 0-312-15152-7.

Glassman, Audrey. *Can I FAX a Thank-You Note?* NXB Berkeley Books, New York, 1998. ISBN: 0-425-16433-0.

Goleman, Daniel. *Working With Emotional Intelligence*, NXB Bantam Books, 1998. ISBN: 0-553-37858-9.

Gouh, H. G. "The California Psychological Inventory." Chương nằm trong sách *Psychological Assessment Instruments*. Quyển II, NXB Charles S. Newmark, Ed., Allyn and Bacon, 1989.

Gouh, Harrison. G. "A Managerial Potential Scale for the California Psychological Inventory." *Journal of Applied Psychology*, 1984, tr. 233-240.

Griffin, Jack. *The Unofficial Guide to Climbing the Corporate Ladder*, NXB IDG Books Worldwide, Inc., 1999. ISBN: 0-02-863493-4.

Jacobs, Bruce A. *Race Manners: Navigating the Minefield Between Black and White Americans*, NXB Arcade Publishing, 1999. ISBN: 1559704535.

Jain, R. K., và H. C. Triandis. *Management of Research and Development Organizations, Managing the Unmanageable*. Quyển II, NXB John Wiley & Sons, Ấn bản thứ 2, 1997. ISBN: 0471146137.

Katz, Ralph (biên tập viên). *The Human Side of Managing Technological Innovation, A Collection of Readings*, NXB Oxford University Press, New York, New York, 1997. ISBN: 0-19-509693-2 (ISBN bìa mềm: 0-19-509694-0).

Keirse, David, và Marilyn Bates. *Please Understand Me, Character & Temperament Types*, Công ty Prometheus Nemesis Book, 1998. ISBN: 1885705026.

Layton, Edwin T., Jr. *The Revolt of the Engineers: Social Responsibility and the American Engineering Profession*, NXB Case Western Reserve Press, 1971. ISBN: 0801832861.

McAllister, Loring W. *A Practical Guide to CPI Interpretation*, NXB Consulting Psychologists Press, 1996.

McGrath, Joseph E. *Groups: Interaction and Performance*, NXB Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1984. ISBN: 0-13-365-700-0.

Myers, Isabel Briggs, và Peter B. Myers. *Gifts Differing, Understanding Personality Type*, NXB Consulting Psychologists Press, 1980. ISBN: 0-89106-064-2.

Osborne, H. S. "Definition of an Executive," *Electrical Engineering*, tháng 8-1942, tr. 429.

Peddy, Shirley. *The Art of Mentoring: Lead, Follow and Get Out of the Way*, Learning Connections, tháng 1-1999. ISBN: 0965137635.

Pinkus, Rosa Lynn B., Larry J. Shuman, và Norman P. Hummon. *Engineering Ethics: Balancing Cost, Schedule, and Risk: Lessons learned from the Space Shuttle*, NXB Cambridge University Press, 1997. ISBN: 0-521-43171-9.

Rabbe, Willis. "Administrative Organization for a Small Manufacturing Firm." *Mechanical Engineering*, 1941, tr. 517-520.

Viện Quản lý Dự án. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Ấn bản 1996, NXB PMI Publishing Division, Sylva, N. C., 1996. ISBN: 0-880410-13-3 (ISBN bìa mềm: 1-880410-12-5 (www.pmi.org)

Schell, Erwin Haskell. *The Technique of Executive Action*, Ấn bản thứ năm, NXB McGraw-Hill, New York, 1942.

Smith, E. D. *Psychology for Executives*, NXB Harper & Brothers, New York, 1935.

Vargo, John F. "Professionally Speaking: Understanding Product Liability." *Mechanical Engineering*, 1995, tr. 46.

HẾT

