

**DON GABOR**

# **SỨC MẠNH CỦA NGÔN TỪ**

**WORDS THAT WIN**

**Biên dịch: Kim Vân – Minh Tươi - Vương Long**

- 
- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.
- 



## **Bìa 1:**

- ▶ 5 bí quyết mài sắc kỹ năng thuyết trình của bạn
- ▶ 6 câu hỏi then chốt trước khi diễn thuyết
- ▶ 7 bước xây dựng và củng cố các mối quan hệ
- ▶ 8 sai lầm thường gặp trong giao tiếp
- ▶ 9 mánh nước để bạn, một khách hàng, được phục vụ tốt hơn
- ▶ 10 cách nói không mà không làm mất lòng người đối diện

## **Bìa 2:**

### **Về tác giả**



Don Gabor là một trong những chuyên gia hàng đầu về nghệ thuật giao tiếp và thuyết trình hiệu quả. Ông từng giảng dạy hàng trăm khóa tư vấn và huấn luyện kỹ năng giao tiếp tại các công ty và tập đoàn ở Mỹ và trên thế giới. Don là tác giả của nhiều quyển sách như: *Words that Win*, *How to Start a Conversation and Make Friends*, *Big Things Happen*, *Turn small talk into Big Deals*, *Speaking Your Mind in 101 Difficult Situations...*

Don còn là phát ngôn viên của Tổ chức *Sprint and Frito-Lay*, thành viên của *Hiệp hội Diễn giả Mỹ* và *Hiệp hội huấn luyện & Phát triển Hoa Kỳ*. Ông thường xuyên xuất hiện trên truyền hình và được tạp chí *The New Yorker* gọi là “Chuyên gia giao tiếp tài năng”.

Bạn có thể liên lạc với Don Gabor theo địa chỉ dưới đây:

Điện thoại: 718-768-0824  
Đường dây miễn phí: 800-423-4203  
E-mail: [don@dongabor.com](mailto:don@dongabor.com)  
Trụ sở: Conversation Arts Media  
P.O. Box 715  
Brooklyn, New York 11215

## **Bìa 4:**

Để đạt được những điều bạn mong muốn, giao tiếp chính là chiếc chìa khóa đầu tiên. Chắc chắn bạn sẽ tìm thấy trong ***Sức mạnh của Ngôn từ*** những lời khuyên, những bí quyết giao tiếp hiệu quả đến ngạc nhiên và thực sự hữu ích trong việc và cuộc sống của bạn. Chẳng hạn, bạn nên sử dụng ngôn từ như thế nào để:

- Tạo ấn tượng với sếp và thăng tiến trên con đường sự nghiệp.
- Dung hòa mối quan hệ với những đồng nghiệp hay khách hàng khó tính.
- Yêu cầu nhà cung cấp hàng hóa, dịch vụ phục vụ bạn tốt hơn.
- Có buổi hẹn hò như ý.
- Tạo thiện cảm với hàng xóm của bạn.
- Xây dựng mối quan hệ bạn bè, đồng nghiệp, gia đình tốt đẹp.

## **Lời giới thiệu**

Bạn có biết điểm chung nhất giữa một bài diễn văn trước công chúng, giao tiếp với các đồng nghiệp khó tính, cuộc hẹn hò đầu tiên và yêu cầu được chăm sóc dịch vụ khách hàng tốt hơn là gì không?

Đó là bạn phải biết sử dụng đúng ngôn từ vào đúng thời điểm và đúng đối tượng để đạt được kết quả như mong muốn.

Nếu bạn cũng giống như hàng triệu người thường ngòi lặng yên trong các cuộc họp, bỏ lỡ nhiều cơ hội thăng tiến, căng thẳng trong các buổi gặp mặt, không biết nói gì mỗi khi đối diện với cấp trên, thường nói với người thân những điều khiến sau này phải hối hận, hoặc không bao giờ đạt được kết quả như ý trong các cuộc tranh luận... thì quyển sách này là một lựa chọn vô cùng đúng đắn dành cho bạn!

### **Quyển sách này có thể giúp được gì cho bạn?**

***Sức mạnh của Ngôn từ*** sẽ mang đến cho bạn câu trả lời thỏa đáng đối với câu hỏi trên đồng thời sẽ tặng bạn rất nhiều từ ngữ kỳ diệu, những câu chữ tinh tế, những cách mở đầu thu hút cử tọa đến không ngờ, các ngữ cảnh giao tiếp và ví dụ minh họa cực kỳ sinh động... Tất cả sẽ giúp bạn đạt được điều bạn muốn trong quá trình giao tiếp trên nhiều phương diện cuộc sống, đặc biệt tại nơi làm việc và trong các cuộc đàm phán với đối tác. Tôi tin rằng khi áp dụng những chiến lược, bí quyết và kỹ năng giao tiếp này, bạn sẽ trở nên tự tin, cuốn hút, chuyên nghiệp và gặt hái nhiều thành công hơn nữa.

## Sử dụng cuốn sách này như thế nào?

Tôi đã cố gắng trình bày *Sức mạnh của Ngôn từ* theo bố cục đơn giản nhất để bạn có thể tìm ra ngay câu trả lời cho những tình huống khó xử nhất gặp phải.

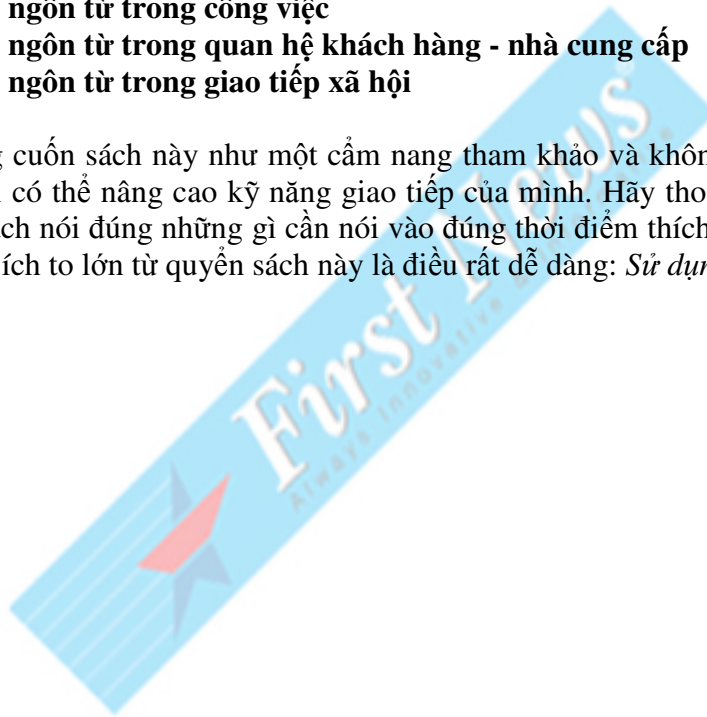
Quyển sách được chia làm ba phần gồm 20 chương với hàng trăm gợi ý, tình huống và các ví dụ thực tế:

**Phần 1: Sức mạnh ngôn từ trong công việc**

**Phần 2: Sức mạnh ngôn từ trong quan hệ khách hàng - nhà cung cấp**

**Phần 3: Sức mạnh ngôn từ trong giao tiếp xã hội**

Bạn có thể sử dụng cuốn sách này như một cẩm nang tham khảo và không nhất thiết phải đọc nó từ đầu đến cuối theo thứ tự mới có thể nâng cao kỹ năng giao tiếp của mình. Hãy thoải mái mở ra bất cứ chủ đề nào bạn thấy thú vị và học cách nói đúng những gì cần nói vào đúng thời điểm thích hợp. Bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng gạt hái những lợi ích to lớn từ quyển sách này là điều rất dễ dàng: *Sử dụng đúng ngôn từ để đạt hiệu quả giao tiếp cao nhất.*





**PHẦN 1**

# **SỨC MẠNH NGÔN TỪ TRONG CÔNG VIỆC**



# Chương 1

## Để có một phong cách giao tiếp tự tin và chuyên nghiệp

*Kỹ năng quan trọng nhất trong mọi kỹ năng là không bao giờ dùng hai từ trong khi chỉ một từ là đủ.*  
- Thomas Jefferson (1743 – 1826) – Tổng thống thứ 3 của Mỹ

Bước vào phòng làm việc của Tổng thống Franklin D. Roosevelt, Lyndon B. Johnson, một nghị sĩ trẻ tuổi của bang Texas, mang theo bên mình dự án đưa điện về các vùng nông thôn tại bang của mình. Thế nhưng, Johnson đã không có một cơ hội nào để trình bày kế hoạch của mình vì Tổng thống Roosevelt không ngừng nói trong suốt cuộc gặp mặt.

Thất vọng nhưng không hề nản lòng, Johnson nghĩ anh cần phải điều chỉnh lại phong cách giao tiếp nếu muốn thu hút sự chú ý của Tổng thống vào ý tưởng của mình. Thế là trong lần gặp kế tiếp, ngay lập tức Johnson cất cao giọng trước khi Roosevelt kịp thốt ra nửa lời:

*“Nước, nước, nước! Nước chảy khắp nơi nhưng nhiều người vẫn đang khát nước!”* - Johnson nói oang oang - *“Điện, điện, điện! Điện giăng khắp nẻo, thế mà người dân quê tôi lại không có điện để dùng!”* Kết quả là, chỉ thêm vài phút trao đổi với Tổng thống, Johnson đã nhận được sự ủng hộ của Roosevelt cho dự án của anh.

Phong cách giao tiếp - hay cách bạn nói chuyện và gây ảnh hưởng với người khác - có thể mang đến cho bạn những lợi ích lớn từ một ngôn từ nhỏ nhưng tinh tế. Cũng như các chính trị gia luôn chú ý đến những chi tiết nhỏ nhất trong bài thuyết trình hay kiến nghị của mình, việc mài giũa kỹ năng giao tiếp sẽ giúp bạn chọn và sử dụng đúng từ ngữ để nói chuyện với người khác một cách hiệu quả nhất.

### Năm cách giúp kỹ năng diễn thuyết của bạn trở nên sắc sảo

*Tôi nhận ra rằng những gì tôi đã không nói không bao giờ gây tổn hại cho tôi.*

- Calvin Coolidge (1872-1933), Tổng thống thứ 30 của Mỹ

Một nhà quản lý nọ trở về văn phòng làm việc với vẻ mệt mỏi sau khi nghe vị chủ tịch tập đoàn phát biểu bằng một giọng đều đều trong suốt buổi họp. Thấy vậy, một đồng nghiệp hỏi ông vị chủ tịch đã nói gì, nhà quản lý đáp: *“À, ông ấy chẳng nói gì cả!”*

Chắc hẳn, nhiều người trong chúng ta đã từng nghe một ai đó thao thao bất tuyệt, nhưng rốt cuộc lại chẳng hiểu họ đang nói về vấn đề gì. Khả năng diễn đạt một cách rõ ràng các ý tưởng, kinh nghiệm, quan điểm và cảm xúc của bản thân sẽ giúp bạn tạo ra sự khác biệt và đạt hiệu quả giao tiếp rõ rệt so với việc nói lan man vô tận không có trọng tâm.

Nếu bạn biết diễn đạt một cách ngắn gọn và súc tích, đồng nghiệp của bạn sẽ không chỉ ghi nhớ những điều bạn nói mà còn tôn trọng ý kiến của bạn nữa.

Sau đây là 5 cách giúp mài sắc kỹ năng diễn thuyết của bạn:

#### 1. Làm nổi bật nội dung chính bằng những câu khái quát ngắn gọn

Tập thói quen kể lại cho đồng nghiệp nghe nội dung chính của những quyển sách hoặc bài báo mà bạn đã đọc, hoặc nội dung của những buổi hội thảo mà bạn đã tham dự. Hãy lựa chọn những đề tài mà bạn tin chắc là họ sẽ hào hứng lắng nghe. Chủ đề nói chuyện của bạn phải liên quan đến công việc của họ, hoặc một chương trình truyền hình vui nhộn hay bất cứ gì phù hợp với hoàn cảnh và người nghe.

Bạn có thể sử dụng 5 loại câu hỏi mà các nhà báo thường dùng để tóm tắt lại nội dung buổi nói chuyện: Ai? Việc gì? Ở đâu? Khi nào? và Tại sao?

Ví dụ, nếu bạn đang nói chuyện với đồng nghiệp hoặc khách hàng trước buổi họp bàn về kế hoạch kinh doanh tháng tới, bạn có thể gợi chuyện như sau: *“Tối qua, tôi có dự một hội thảo về nghệ thuật nói trước công chúng. Diễn giả rất chuyên nghiệp và tất cả những người tham gia đều được mời đứng trước nhóm để thực hành thuyết trình trong vòng 3 phút về bất cứ đề tài gì họ thích”.*

Nếu đồng nghiệp của bạn thể hiện sự quan tâm, bạn hãy miêu tả ngắn gọn những điều bạn đã học được hoặc ấn tượng sâu đậm nhất đối với bạn của buổi hội thảo đó. Nếu thời gian cho phép, bạn hãy chia sẻ với họ một vài chi tiết đầy màu sắc về một hoạt động hay chủ đề mà bạn cảm thấy thú vị nhất trong hội thảo.

## **2. Chọn ngôn từ chính xác và dễ hiểu**

Đã bao giờ bạn nói chuyện với một người luôn cố gây ấn tượng với bạn bằng cách dùng những từ ngữ cao siêu, khó hiểu nhưng rỗng tuếch chưa? Cảm giác của bạn thế nào? Tôi nghĩ bạn chẳng có ấn tượng gì cả vì khi đó bạn đang bận suy nghĩ xem họ muốn nói gì?

Sự thật là, những ngôn từ mạnh mẽ có sức tác động rất lớn nếu được sử dụng có chọn lọc và chuyển tải được nội dung bạn muốn nói. Bởi vậy, thay vì cố sử dụng những từ ngữ thật “kêu” nhưng xa lạ, bạn hãy dùng những từ chính xác và sinh động để giúp người nghe dễ dàng hình dung ra một bức tranh toàn cảnh của câu chuyện. Nhờ thế, người nghe sẽ hiểu rất nhanh và nhớ ngay những gì bạn nói.

## **3. Hãy dùng những câu ngắn gọn, mạnh mẽ**

Những câu nói dông dài, lủng củng, bắt đầu một đằng và kết thúc một nẻo sẽ khiến người nghe bị bối rối. Để hạn chế điểm yếu này, tốt nhất là bạn nên dùng danh từ chỉ người, chỉ nơi chốn và sự vật làm chủ ngữ trong câu nói của bạn.

Một số lưu ý giúp câu văn thêm ngắn gọn, súc tích:

- Đừng nói: *“Sự thật là chúng ta đang dẫn đầu về doanh số bán hàng cho thấy rằng...”*  
Hãy nói: *“Chúng ta đang dẫn đầu về doanh số bán hàng. Điều này cho thấy...”*
- Đừng nói: *“Bà Smith, người hiện đang là trưởng phòng của chúng ta, sẽ phát biểu với chúng ta hôm nay”.*  
Hãy nói: *“Bà Smith, trưởng phòng của chúng ta, sẽ phát biểu hôm nay”.*
- Đừng nói: *“Báo cáo thường niên của chúng ta, tức bản báo cáo đã được phát hành vào tháng trước, đã chỉ ra rằng....”*  
Hãy nói: *“Báo cáo thường niên của chúng ta, được phát hành vào tháng trước, đã chỉ ra rằng...”*

## NHỮNG TỪ NÊN DÙNG

Tránh dùng từ “không” trước một từ nào đó nhằm làm thay đổi nghĩa của nó. Điều đó sẽ khiến từ ngữ bạn dùng không có sức thuyết phục cao.

Sau đây là một vài ví dụ:

### Không nên:

### Nên:

Không đúng lắm (not right) ----->	Sai (unfair, wrong)
Không tệ lắm (not bad) ----->	Trung bình (average)
Không quá đắt (not expensive) ----->	Rẻ (cheap)
Không thú vị lắm (not interesting) ----->	Chán (boring)
Không nhớ rõ (did not remember) ----->	Quên (forgot)

#### 4. Đưa ra những nhận xét thẳng thắn

Tôi không biết bạn thế nào, chứ tôi thì rất ghét khi nghe người khác dùng những câu từ mơ hồ đại loại như: “*không tệ lắm*” hoặc “*có thể sẽ khá hơn*” trong khi thật ra tình hình thực tế là “*rất tệ*”, “*tầm thường*”, hoặc “*đáng thất vọng*”.

Muốn có một tác phong diễn thuyết chuyên nghiệp, được mọi người chú ý và tin cậy, bạn cần *nói đúng, nói thẳng* vào bản chất của vấn đề.

#### 5. Tránh dùng từ “lấp khoảng trống”

Từ ngữ “*lấp khoảng trống*” là những từ hoặc cụm từ được liên tục lặp đi, lặp lại trong lúc đối thoại, chẳng hạn: “*vậy đấy*”, “*bạn biết không*”, “*được chứ?*”, “*à*”, “*ờ*”, “*bạn hiểu ý tôi chứ?*”, “*à há*”...

Những từ vô nghĩa đó tuy có thể lấp vào khoảng trống nhưng lại không cung cấp cho người nghe bất cứ thông tin gì. Mặt khác, việc lặp lại quá nhiều lần những cụm từ vô nghĩa này sẽ khiến người nghe mệt mỏi và mất tập trung vào những gì bạn đang nói. Kết quả là, câu trả lời bạn nhận được lại chính là những câu bạn dùng để lấp khoảng trống như: “*Ừ, có chứ!*”, “*Tôi hiểu ý anh mà*”, hoặc “*Được!*”, “*À há*”...

Loại bỏ những từ lấp khoảng trống sẽ giúp cuộc đối thoại của bạn rõ ràng hơn, tác phong giao tiếp chuyên nghiệp và thuyết phục hơn, đồng thời khuyến khích người nghe chú ý hơn.

Phong cách diễn thuyết và đối thoại chuyên nghiệp, sắc sảo giúp người nghe tập trung và hiểu rõ những gì bạn nói. Ngoài ra, bạn còn có thể tăng sức ảnh hưởng đến người nghe bằng cách sử dụng những ngôn từ có sức biểu cảm mạnh.

## 7 bước để nhanh chóng có được vốn từ phong phú và hiệu quả

“*Chúng ta cần có một vốn từ phong phú hơn những từ đã có sẵn. Vậy sao chúng ta không chủ động tạo ra chúng*”.

Winston Churchill (1874 – 1965) - Chính khách người Anh



Mỗi khi nhắc đến vấn đề về từ vựng, James Thurber - nhà văn kiêm nghệ sĩ hài người Mỹ rất thích kể lại câu chuyện này: “Có lần khi tôi nằm điều trị trong bệnh viện, tôi đã đổ một cô y tá: “Từ nào chỉ có bảy ký tự nhưng trong đó có ba chữ ‘u’?” Người phụ nữ suy nghĩ một lát rồi mỉm cười nói: “Tôi không biết, nhưng ắt hẳn từ đó phải rất *khác thường*” (*unusual*).

Bạn thấy đấy, một vốn từ phong phú sẽ giúp bạn suy nghĩ, ứng biến nhanh trong mọi tình huống. Sự phong phú ở đây không phải chỉ nằm ở số lượng mà còn phải ở chất lượng. Bạn không cần phải biết thật nhiều từ lạ, những âm tiết, những ngữ nghĩa hoặc cách dùng lạ thường để gây ấn tượng với người nghe – mà điều quan trọng là bạn cần chọn đúng từ và sử dụng vào đúng ngữ cảnh để chuyển tải đúng và rõ ràng thông điệp của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng cần lựa chọn và sử dụng ngôn từ thích hợp với từng đối tượng mà bạn hướng đến. Chẳng hạn, bạn sẽ gây được ấn tượng đối với một kỹ sư tin học, một quản đốc nhà máy hoặc một nhân viên kinh doanh nếu bạn hiểu và sử dụng tốt một số thuật ngữ liên quan đến ngành nghề của họ.

Sau đây là một số lưu ý giúp bạn nhanh chóng chọn lựa từ ngữ thích hợp trong mọi hoàn cảnh, mọi thời điểm và với mọi đối tượng.

### **1. Lắng nghe cẩn thận câu chữ mà đồng nghiệp dùng**

Thay vì bỏ qua những câu, từ không hiểu rõ, bạn hãy thử đoán nghĩa của nó dựa vào ngữ cảnh mà người nói đang đề cập. Nếu vẫn không chắc chắn, bạn nên mạnh dạn hỏi lại, chẳng hạn, “*Có phải ý anh chị là ...?*”.

### **2. Dành thời gian đọc sách, báo**

Hãy dành thời gian đọc sách, báo, tạp chí và tập trung vào những chủ đề thu hút sự quan tâm của bạn hoặc ngg nghe của bạn. Càng đọc nhiều, vốn từ của bạn càng phong phú và đó chính là lợi thế của bạn khi đàm luận với người khác.

### **3. Học từ ngữ chuyên ngành**

Nếu bạn còn khá xa lạ với một ngành nghề hoặc một lĩnh vực nào đó, hãy làm quen với các từ, thuật ngữ chuyên ngành qua tạp chí, tài liệu, sách vở. Hãy chú ý tìm hiểu thêm từ các chuyên gia, những thành viên trong ngành để đảm bảo tính chính xác của những từ ngữ mà bạn muốn sử dụng.

### **4. Tra cứu từ lạ**

Tập thói quen luôn mang theo một quyển từ điển bỏ túi và tra cứu ngay lập tức những từ bạn không biết. Đánh dấu những từ bạn đã tra trong từ điển để sau này khi tình cờ lướt qua, bạn sẽ có dịp ôn lại ý nghĩa của nó.

### **5. Dùng một cuốn sổ tay ghi chép từ mới**

Ghi lại các từ mới vào một cuốn sổ nhỏ để thuận tiện mang theo và thường xuyên ôn lại.

### **6. Tăng cường và củng cố vốn từ**

Dùng một cuốn lịch, rồi thực hiện phương châm “*từ mới mỗi ngày*”. Hãy sử dụng sách, báo, băng đĩa, phim ảnh và bất kỳ phương tiện nào để làm phong phú thêm vốn từ của bạn. Tập trung vào những từ bạn thấy thật sự hữu dụng.

### **7. Vận dụng từ mới mỗi ngày**

Hãy tập vận dụng các từ mới xen kẽ với những từ cũ trong các cuộc đối thoại hàng ngày, những cuộc nói chuyện qua điện thoại, email, hoặc trên các ghi chú và thư từ. Nói cách khác, hãy áp dụng ngay những từ mà bạn mới học được mỗi khi bạn nói và viết.

Hãy nhớ rằng khách hàng hoặc đồng nghiệp của bạn sẽ rất có thiện cảm với bạn khi bạn sử dụng chính xác và nhuần nhuyễn “ngôn ngữ của họ”.

Như vậy, bạn đã biết phải “nói gì?”. Kế tiếp, chúng ta sẽ đi vào tìm hiểu việc “nói như thế nào?”. Đây là lúc ngôn ngữ cử chỉ thể hiện vai trò quan trọng của nó.

## Ngôn ngữ cử chỉ - dấu hiệu cho thấy sự tự tin và sức thu hút

- Vị trí trong giao tiếp
  - Tư thế mở
- Chủ động tương tác
  - Bắt tay
- Giao tiếp bằng mắt

### Ngôn ngữ cử chỉ thể hiện sự tự tin, đĩnh đạc và sức hút của bạn.

*Nhờ sự tinh thông ngôn ngữ của mình mà tôi không dám nói gì cả!*

*Robert Benchley (1889 – 1945), nghệ sĩ hài người Mỹ*

Bạn có biết khoảnh khắc quyết định thành bại trong cuộc tranh luận trên truyền hình năm 1992 giữa Tổng thống đương nhiệm lúc bấy giờ là George H. Bush Sr. và đối thủ của ông là Bill Clinton thuộc Đảng Dân chủ là gì không? Đó là khi máy quay của đài truyền hình “chộp” được khoảnh khắc Tổng thống Bush liếc nhìn đồng hồ với vẻ mặt khó chịu ngay giữa cuộc đối thoại. Nhiều nhà phân tích chính trị cho rằng, chính cử chỉ đó đã góp phần dẫn đến thất bại của George H. Bush Sr. trong cuộc bầu cử năm ấy.

Ngôn ngữ cử chỉ - một phương tiện giao tiếp không lời – luôn giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc khiến người khác hiểu được thông điệp ẩn sau mỗi hành động của bạn, đồng thời giúp họ có thể đánh giá được năng lực của bạn.

Các loại ngôn ngữ cử chỉ dễ tạo ấn tượng tốt cho người đối diện, đồng thời phản ánh sự tự tin và khiến người khác muốn giao tiếp với bạn là: giao tiếp bằng mắt, mỉm cười, bắt tay, ngồi hoặc đứng thẳng hai tay thả lỏng tự nhiên, không khoanh tay...

Ngược lại, hành động vượt tóc, mân mê hoặc quay bút trong tay, khoanh tay, nhai kẹo cao su, đi khòm lưng, ngồi vào một góc khuất hoặc tránh nhìn thẳng vào mắt người khác chính là những dấu hiệu không lời tiết lộ với đối phương rằng bạn đang căng thẳng, hoặc bàng quan, thờ ơ, hoặc không lắng nghe và tệ nhất là thiếu sự tin tưởng vào chính mình.

Hãy lưu ý một vài điểm sau trong ngôn ngữ cử chỉ để có được sự điềm tĩnh, tự tin và chuyên nghiệp trong quá trình giao tiếp.

#### 1. Vị trí trong giao tiếp

Khi bạn đang ở trong phòng hội nghị chờ đến giờ họp, lúc đó ngôn ngữ cử chỉ của bạn sẽ gửi những tín hiệu không lời đến tất cả những người xung quanh, chứ không chỉ riêng [những] người mà bạn đang trò chuyện. Vị trí bạn đứng hoặc ngồi, tư thế của bạn khi giao tiếp đều ảnh hưởng đến hình ảnh của bạn trong mắt người khác.

Nếu bạn muốn được mọi người chú ý, hãy ngồi gần đồng nghiệp hoặc khách hàng nào có sức ảnh hưởng lớn và bắt chuyện với họ. Kết quả một số khảo sát cho thấy các nhà lãnh đạo thường có khuynh hướng ngồi ở vị trí đầu bàn hoặc góc bàn trong buổi tọa đàm. Bạn càng ở gần vị trí đó bao nhiêu, bạn càng thể hiện được sự tự tin cũng như uy thế của mình bấy nhiêu.

Tuy nhiên, lưu ý đừng đứng hoặc ngồi quá gần hay quá xa người mà bạn đang nói chuyện. Ngồi quá gần một đối tác kinh doanh mới quen có thể khiến họ đề phòng và cảm thấy không thoải mái. Ngược lại, nếu ngồi quá xa, họ dễ cho rằng bạn thiếu quan tâm hoặc không muốn kết giao với họ.

Một nghiên cứu cho thấy, trong một nhóm nhỏ, hầu hết mọi người đều cảm thấy dễ chịu khi nói chuyện cách nhau một khoảng từ 0,5 - 1 mét; còn đối với một nhóm lớn hơn, khoảng cách này là từ 1 - 1,5 mét. Tuy nhiên, “*khoảng cách an toàn*” này thay đổi tùy thuộc vào từng nền văn hóa. Vì vậy, hãy chú ý quan sát thái độ và phản ứng của đối phương để điều chỉnh khoảng cách ấy cho phù hợp.

## **2. Tư thế mở**

Một trong những điểm tối kỵ trong giao tiếp là cử chỉ khoanh tay trước ngực. Đây là một sai lầm chúng ta rất hay mắc phải. Khi khoanh tay, vô tình bạn sẽ khiến đối phương có cảm giác rằng bạn là một người có tư tưởng khép kín, luôn phòng thủ và đang lo lắng hoặc bức bối. Những dấu hiệu vô hình đó sẽ gây ấn tượng khó gần đối với khách hàng, đồng nghiệp cũng như các cấp lãnh đạo trong công ty.

Nhiều người nói rằng họ cảm thấy dễ chịu hơn khi khoanh hai tay lại, và rằng nếu không khoanh tay thì họ cũng không biết phải làm gì với đôi tay của mình. Quả thật như vậy. Nhưng cho dù có cảm thấy dễ chịu và thoải mái khi khoanh tay đi nữa, bạn cũng không nên làm thế trước mặt đối tác vì điều này sẽ chuyển đến họ một thông điệp hoàn toàn trái ngược.

Vậy, bạn nên làm gì với đôi tay của mình trong những tình huống như thế? Câu trả lời là bạn có thể đan tay lại để trên đùi, đặt trên mặt bàn trước mặt hoặc cầm cây viết và một quyển sổ để ghi chú.

## **3. Chủ động tương tác**

Tôi thường khuyên những người đến dự hội thảo của tôi nên chủ động bắt chuyện với đồng nghiệp hoặc khách hàng của họ trước buổi họp bởi sự im lặng trong những tình huống này vốn rất nguy hiểm. Càng chờ đợi trong im lặng, chúng ta càng cảm thấy khó chịu. Khi chủ động bắt chuyện với những người xung quanh, bạn không chỉ chứng tỏ được sự tự tin và thiện chí với tất cả mọi người mà còn cho thấy bạn có sức ảnh hưởng lớn và có khả năng kết nối mọi người với nhau.

Nhiều nhân viên mới thường e ngại và tránh không tham dự vào các cuộc đàm thoại của đồng nghiệp nơi công sở. Sở dĩ như vậy là vì họ sợ xâm phạm vào thế giới riêng của người khác, hoặc sợ đồng nghiệp đang có những dự tính riêng không cần đến sự tham gia của họ. Nếu gặp tình huống này, bạn hãy thể hiện sự tự tin và tác phong chuyên nghiệp của mình bằng cách khuyến khích những người mới cùng gia nhập vào nhóm của bạn.

Trước tiên, hãy gửi đến họ những dấu hiệu thân thiện bằng ngôn ngữ cử chỉ: nhìn vào mắt họ, mỉm cười, hơi nghiêng người về phía họ và nhớ đừng khoanh tay trước ngực. Bạn cũng có thể ngỏ lời mời: “*Cùng tham gia với chúng tôi nhé!*” để họ tự tin hòa nhập vào nhóm của bạn. Sau đó, bạn hãy giới thiệu họ với tất cả các thành viên còn lại.

## **4. Bắt tay**

*Bắt tay* là một nghi thức có nguồn gốc từ thời La Mã cổ đại. Vào thời đó, bắt tay là để chứng tỏ rằng cả hai không mang theo vũ khí. Ngày nay, bắt tay trở thành một cách chào hỏi phổ biến trong giao tiếp. Không những thế, một cái bắt tay thật chặt giữa một người đàn ông và một người phụ nữ còn là dấu hiệu thể hiện sự tôn trọng, sự tự tin và tác phong chuyên nghiệp của mỗi người.

Tuy nhiên, rất nhiều người thắc mắc rằng ai nên là người chủ động bắt tay. Nhiều người vẫn tuân thủ theo quy tắc của Emily Post<sup>1</sup>: “Đàn ông nên chờ phụ nữ đưa tay ra trước”. Thực ra, quy tắc này chỉ phù hợp với 50 năm về trước, ngày nay, nhất là trong môi trường kinh doanh, trình tự này diễn ra theo chiều ngược lại. Thực tế cho thấy, đa phần phụ nữ chờ đợi đàn ông đưa tay trước. Sự chần chừ và chờ đợi người đối diện sẽ làm cả hai cảm thấy rất bối rối. Do đó, tôi khuyên rằng bất luận bạn thuộc phái nào, bạn hãy chủ động bắt tay trước, cả trong giao tiếp thông thường lẫn trong những tình huống kinh doanh.

## 5. Giao tiếp bằng mắt

Giao tiếp bằng mắt thể hiện sự quan tâm, khuyến khích người khác nói chuyện, và điều quan trọng nhất là chứng tỏ bạn đang lắng nghe họ. Hành động nhìn lảng sang chỗ khác, tránh nhìn vào mắt đối phương, hoặc nhắm mắt trong vài giây đều tạo ra một ấn tượng không tốt.

Đối với một số người, giao tiếp bằng mắt là phần kỹ năng giao tiếp cứ chỉ khó nắm bắt nhất. Nếu bạn cảm thấy không thoải mái với việc nhìn vào mắt người khác, hãy thử một số mẹo nhỏ sau đây:

- Tránh nhìn chằm chằm vào mắt người đối diện, thay vào đó, bạn có thể nhìn vào điểm giữa hai đầu chân mày của họ trong lúc đối thoại. Như thế, bạn vừa thể hiện được sự quan tâm theo dõi câu chuyện, vừa không tạo cảm giác khó chịu cho người đối diện.
- Thỉnh thoảng bạn có thể chuyển ánh nhìn sang hướng khác trong thời gian ngắn rồi quay trở lại nhìn người đối diện và mỉm cười.
- Trong khi trò chuyện với một nhóm nhỏ, bạn không nên nhìn chăm chú vào một người nào mà hãy giao tiếp bằng ánh mắt với tất cả các thành viên khác trong nhóm.

Tóm lại, dù chuyện trò riêng tư hay nói trước đám đông, bạn cần chú ý sử dụng và kết hợp nhuần nhuyễn 5 nguyên tắc giao tiếp: vị trí, tư thế mở, chủ động tương tác, bắt tay và giao tiếp bằng mắt với mọi người. Những nguyên tắc này không chỉ giúp bạn tự tin hơn mà còn giúp bạn chiếm được nhiều cảm tình hơn từ người khác.

## 4 cách làm đồng nghiệp yêu mến và tôn trọng bạn

*Hoặc bạn là người được nhiều người yêu mến; hoặc, họ sẽ không thích bạn.*

- Mini Pond, tác giả người Mỹ

Louis B. Mayer - nhà sản xuất phim Hollywood vốn không được cộng sự quý mến, nhưng trong tang lễ của ông, người ta vẫn thấy hàng trăm người đến tham dự. Nói về điều này, Samuel Goldwyn, một đồng nghiệp của ông, cho rằng: “*Lý do khiến nhiều người đến dự đám tang Louis chỉ vì họ muốn chắc rằng ông ấy đã chết!*”

Quả thật, không ai trong chúng ta lại không muốn được đồng nghiệp tôn trọng. Nhưng làm thế nào để có được điều đó? Dale Carnegie, tác giả của cuốn “*How to Win Friends and Influence People*” (Đắc Nhân Tâm), gợi ý rằng: “*Hãy làm cho người khác cảm thấy dễ chịu về bản thân họ, khi ấy họ sẽ cảm thấy dễ chịu về bạn*”.

Giành được sự tôn trọng của đồng nghiệp không như việc giành chiến thắng trong một cuộc thi trước công chúng. Sự tôn trọng của đồng nghiệp được xây dựng và duy trì khi bạn không ngừng hoàn thành công

---

<sup>1</sup> Emily Post (1872 - 1960) là một tác giả người Mỹ chuyên viết về các qui tắc giao tiếp xã hội. Bà là nhà sáng lập Trung tâm Emily Post – là nơi chuyên hướng dẫn về các nghi thức và phép xã giao tại Mỹ.

việc một cách hiệu quả và trung thực. Sau đây là một số gợi ý có thể giúp bạn được đồng nghiệp yêu mến và tôn trọng hơn:

- Đối xử công bằng với tất cả mọi người, tôn trọng mọi người như nhau.
- Hãy thể hiện năng lực của mình, đừng kiêu căng tự phụ.
- Tìm hiểu những việc tốt mà người khác đã làm được và khen ngợi họ.
- Thể hiện sự quan tâm cá nhân đối với từng người vào lúc thích hợp.

**Tóm lại**, để giao tiếp hiệu quả, bạn hãy:

- Nói to, rõ, mạch lạc.
- Nêu bật các ý chính, loại bỏ những từ, cụm từ mơ hồ, không rõ nghĩa.
- Không dùng từ lóng, từ địa phương và những từ “lấp vào khoảng trống”.
- Mở rộng vốn từ của bạn, học thêm từ chuyên ngành.
- Sử dụng ngôn ngữ hình thể để thể hiện sự tự tin, sự thông thạo và năng lực của bạn.

## Chương 2

### Xây dựng và quản lý một nhóm làm việc ăn ý

*Bạn có thể học được rất nhiều thứ qua quan sát.*

Yogi Berra, Vận động viên, Huấn luyện viên Bóng chày của đội New York Yankees, 1925.

Trong suốt nhiệm kỳ tổng thống đầu tiên của mình, Dwight D. Eisenhower đã bổ nhiệm Arthur Burns làm Chủ tịch Hội đồng Cố vấn Kinh tế. Trong buổi họp đầu tiên, họ thỏa thuận sẽ dùng sổ để ghi chép lại nội dung buổi đối thoại giữa hai bên.

- *Arthur này, anh viết ngắn thôi nhé. Tôi không biết đọc đâu!* - Eisenhower nói.
- *Thưa Tổng thống, chúng ta họp nhau đây, tôi không biết viết!* - Burns trả lời.

### 3 loại câu phỏng vấn để tìm ra ứng viên tiềm năng cho nhóm

*Đừng bao giờ tuyển người biết ít hơn bạn về công việc mà bạn định giao cho họ.*

- Malcolm Forbes (1919-1990), chủ nhà xuất bản người Mỹ

Việc tìm ra người thích hợp cho một nhóm vốn không phải là điều dễ dàng. Nhóm của bạn cần những gì? Tìm đâu ra những người như thế? Nhu cầu của họ cũng như kỹ năng của họ là gì? Liệu những người mới có thể hòa hợp được với những người cũ? Bạn sẽ phải kèm cặp, cầm tay chỉ việc cho họ trong bao lâu? Khi nào thì họ có thể đảm trách công việc một cách độc lập? Liệu họ có hòa nhập được với nếp sinh hoạt chung của nhóm hay không? Liệu sự khác biệt về tính cách có dẫn đến những xung đột, ảnh hưởng đến kế hoạch, công việc chung của cả nhóm?

Có được đáp án cho tất cả những câu hỏi đó trước khi một nhân viên mới gia nhập vào nhóm của bạn có lẽ là điều không thể, tuy nhiên bạn vẫn có thể khám phá ra nhiều điều về phong cách làm việc của một ứng viên tiềm năng bằng cách đặt ra những câu hỏi như sau:

#### **Câu hỏi loại 1: Đặt câu hỏi xử lý tình huống**

Bạn có thể đưa ra những câu hỏi dạng *xử lý tình huống* (*problem-solving*) dựa trên những tình huống thực tế hoặc các giả định để xem ứng viên tiềm năng sẽ làm thế nào:

- Tiếp cận vấn đề
- Suy nghĩ dưới áp lực
- Lắng nghe và nắm được nội dung chi tiết
- Hỏi lại để làm rõ vấn đề
- Thu thập thông tin
- Xử lý thông tin
- Đưa ra phương hướng giải quyết vấn đề

Dưới đây là một vài ví dụ về những câu hỏi dạng *đặt câu hỏi xử lý tình huống*:

- Vấn đề là đây, còn thực tế là đây. Theo anh/chị, chúng ta nên giải quyết như thế nào?
- Tình huống đưa ra là: Cấp giám sát của anh/chị đang bận, trong khi đó khách hàng lại đang cần biết quyết định cuối cùng ngay lập tức. Anh/chị sẽ làm gì?
- Anh/chị sẽ thu xếp một tình huống khẩn cấp kiểu như... ra sao?
- Anh/chị sẽ phản ứng như thế nào khi phải làm việc với một cộng sự mà...?

### **Câu hỏi loại 2: Về hành vi ứng xử**

Câu hỏi về *hành vi ứng xử* sẽ giúp bạn đoán được cách phản ứng của các ứng viên tiềm năng trước các thử thách và mục tiêu trong những tình huống đặc biệt.

Biết được thói quen ứng xử của một người sẽ giúp bạn phán đoán được hành động của người đó trong những tình huống tương tự sau đó. Ngoài ra, bằng cách đặt câu hỏi dựa vào *hành vi ứng xử*, bạn sẽ biết được những điều sau đây về ứng viên tiềm năng:

- Kinh nghiệm và kiến thức trong công việc
- Các kỹ năng thành thạo nhất
- Đặc điểm tính cách
- Thành công và thất bại trong quá khứ
- Sự hiểu biết của họ đối với những vấn đề trong ngành của bạn
- Mức độ chuyên nghiệp

Sau đây là một vài ví dụ về những câu hỏi về *hành vi ứng xử*:

- Hãy cho tôi biết kinh nghiệm của anh/chị khi phải làm việc với một khách hàng đang giận dữ hoặc một đồng nghiệp đang nổi cáu.
- Hãy miêu tả một tình huống mà anh/chị đã phải giải quyết một vấn đề trong công việc?
- Nếu cấp trên của anh/chị ra một quyết định mà anh/chị hoàn toàn không đồng ý, anh/chị sẽ phản ứng như thế nào?
- Trải nghiệm của anh/chị về một thất bại nào đó?
- Cho tôi một ví dụ tiêu biểu về việc anh/chị đã đương đầu với một vấn đề khó khăn dưới áp lực.

### **Câu hỏi loại 3: Về phong cách làm việc**

Những bất đồng hoặc va chạm do tác phong làm việc khác nhau rất dễ khiến tinh thần làm việc của nhóm bị suy yếu, từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất công việc. Để khắc phục hạn chế này, những câu hỏi về phong cách làm việc sẽ giúp bạn nắm rõ ưu, khuyết điểm của từng cá nhân trong nhóm. Bên cạnh đó, nó sẽ giúp bạn quyết định xem cá nhân đó có phù hợp với tác phong quản lý của bạn và phong cách làm việc của toàn nhóm hay không.

Thường thì các nhóm lớn có khuynh hướng chia ra thành từng nhóm nhỏ hoặc thành từng cặp, chính vì thế các thành viên trong đội cần phải hòa hợp với nhau. Những câu hỏi về phong cách làm việc sẽ cho bạn biết cá nhân đó:

- Thích làm việc trong nhóm lớn hay nhóm nhỏ
- Phong cách tương tác với cấp quản lý như thế nào
- Thiên về những cuộc giao tiếp trang trọng hay thân mật
- Lựa chọn cộng sự như thế nào
- Khả năng xác lập các ưu tiên trong công việc
- Thiệt chí yêu cầu người khác giúp đỡ

Sau đây là một vài câu hỏi về phong cách làm việc:

- Anh/chị thích làm việc một mình, một-đôi-một hay làm việc chung trong nhóm?
- Anh/chị thích làm việc với kiểu người nào nhất?
- Trong công việc, anh/chị thích sự trang trọng theo đúng nghi thức hay sự gần gũi?

Khi nhóm đã có đủ những thành viên cần thiết, thách thức tiếp theo của bạn là xác lập các ưu tiên trong công việc và giao việc.

### Ba câu hỏi khi giao việc

Để giao việc một cách hiệu quả, hãy hỏi các thành viên trong nhóm của bạn những câu hỏi sau:

1. *“Liệu nhiệm vụ mới này có ảnh hưởng đến thời hạn hoàn thành công việc anh/chị đã được giao không?”*

Nếu câu trả lời là “Có”, thì tất cả tùy thuộc vào quyết định của bạn. Hãy cân nhắc xem nên gia hạn thời gian cho họ hay giúp họ hoàn thành nhiệm vụ. Giao việc chất chùng mà không có sự điều chỉnh cần thiết rất dễ dẫn đến sự căng thẳng và bất bình giữa các nhân viên.

2. *“Anh/chị còn thắc mắc gì về nội dung công việc được giao cũng như thời hạn hoàn thành không?”*

Xác định rõ mục tiêu và thời hạn cần thiết hoàn thành công việc được giao sẽ mang lại kết quả tốt hơn.

Khi giao việc, hãy đưa ra một vài ví dụ hoặc nói rõ những gì bạn muốn. Tiếp theo, đừng quên hỏi họ đã nắm vững yêu cầu của công việc chưa, sau đó chú ý quan sát và hỏi xem quỹ thời gian như vậy có hợp lý hay không để không làm ảnh hưởng đến các công việc khác của họ.

3. *“Anh/chị cần những hỗ trợ gì để hoàn thành công việc này?”*

Hãy bảo đảm rằng nhân viên của bạn có đủ phương tiện, nguồn tài liệu cần thiết, sự hỗ trợ cũng như quỹ thời gian thích hợp để có thể thực hiện tốt công việc của mình. Nếu không, khả năng họ hoàn thành công việc một cách đúng đắn và đúng kế hoạch sẽ rất mong manh.

Ngoài ra, đừng quên nói lời cảm ơn, chẳng hạn: *“Cảm ơn anh/chị! Tôi đánh giá cao việc anh/chị nhận công việc này”*.

Vậy là nhóm của bạn đã có thể làm việc nhịp nhàng theo đúng tiến độ. Giờ đây, việc bạn cần làm là duy trì ngọn lửa nhiệt tình, năng động của từng thành viên trong nhóm và điều chỉnh kịp thời những thiếu sót của họ.

Bạn có biết làm thế nào để hoàn thành cả hai công việc đó chỉ bằng lời nói không?

## Bốn cách phản hồi để nâng cao tinh thần và hiệu suất làm việc của nhân viên

*Tôi thích sự phê bình thẳng thắn hơn là lời khen ngợi giả tạo.*

- Noel Coward (1899-1973), nam diễn viên, nhà biên kịch người Anh

Tôi hỏi một vị giám đốc sản xuất tại sao anh ta chỉ phê phán công việc của các nhân viên dưới quyền. Anh ta trả lời: “Tôi được đào tạo để tìm ra các trục trặc trong quá trình sản xuất, nên công việc của tôi là bắt lỗi người khác”.

Tôi hỏi tiếp: “Thế còn những công việc mà nhân viên của anh đã làm tốt thì sao? Chẳng lẽ chúng không đáng được đề cập đến?”

Anh ta đáp: “Không hẳn thế. Nhưng đó là công việc của họ, và phải có trách nhiệm làm tốt”.

“Làm tốt” là mục tiêu của hầu hết nhân viên, đồng thời cũng là điều mà các nhà quản lý mong đợi, song những lời khen ngợi dành cho những công việc đã làm tốt luôn rất cần thiết.

Hãy áp dụng những cách phản hồi sau, bạn sẽ thấy sự khác biệt rất rõ trong kết quả đạt được:

### **Cách 1: Khen ngợi một cách cụ thể**

Chỉ nói “*Làm tốt lắm!*” thôi vẫn chưa đủ, hãy khen cụ thể hơn, chẳng hạn: “*Tôi đặc biệt thích cách anh/chị giải quyết việc A,B,C... Cách đó giúp chúng ta giải quyết được vấn đề X,Y,Z...*”

### **Cách 2: Hãy hỏi: “Anh/Chị đã làm như thế nào?”**

Câu hỏi này sẽ đem lại cho bạn câu trả lời rõ ràng để từ đó, bạn có thể vạch ra những bước hành động kế tiếp theo đúng quy trình đã định để đạt được kết quả mong đợi. Bằng cách đó, bạn làm cho nhân viên của mình tỏa sáng. Ngoài ra, cả hai còn có thể cùng vạch ra một quy trình để tái áp dụng về sau.

Bạn có thể nói:

*“Xin cho tôi biết anh/chị đã làm như thế nào để đạt được kết quả này?”*

Sau khi họ giải thích, hãy nói những câu đại loại như:

*“Tôi mong anh/chị tiếp tục áp dụng theo phương pháp này để duy trì hiệu suất làm việc tốt như hiện nay”.*

Nếu bạn thấy cách làm đó có ích cho cả những nhân viên khác, hãy nói:

*“Anh/chị có thể chia sẻ phương pháp đó với anh A/chị B để họ đạt hiệu suất tốt hơn trong công việc được chứ?”*

### **Cách 3: Phê bình nhưng không công kích**

Cũng như những phản hồi tích cực, để có được những lời phê bình mang tính xây dựng cần có sự cân nhắc, lựa chọn lời nói và cách nói sao cho thật tế nhị. Hãy nhận xét, phê bình dựa trên những tiêu chí hoặc mục tiêu đã được thiết lập, và nhớ là đừng bao giờ công kích người khác hay làm mất thể diện của họ.

Sau đây là một vài cách nói tế nhị để thể hiện sự không hài lòng của bạn trước kết quả đạt được:

#### **Không Nên**

- Sai cả rồi!

#### **Nên**

- Việc này cần phải đầu tư thêm.



- Anh/chị lúc nào cũng làm theo ý mình.
- Anh/chị có điếc không?
- Anh/chị không làm nổi công việc này.
- Thà tôi tự làm còn hơn.
- Tôi nhớ chúng ta đã đồng ý với nhau rằng...
- Xin hãy lắng nghe cẩn thận.
- Theo tôi, anh/chị cần thêm người hỗ trợ.
- Đây là cách tôi sẽ làm trong trường hợp này.

Đừng bao giờ đưa ra những lời nhận xét mơ hồ kiểu như:

*“Tôi không biết – tôi chỉ không thích cách làm đó”.*

*“Khi nào thấy tôi mới biết”.*

*“Thật là kinh khủng!”*

#### **Cách 4: Yêu cầu nhân viên trình bày phương pháp làm việc của họ và thảo luận xem họ đã mắc sai lầm chỗ nào.**

*“Rõ ràng là chúng ta đã phạm sai lầm ở đâu đó. Hãy cho tôi biết cách làm của anh/chị. Chúng ta sẽ cùng rà soát lại xem vấn đề nằm ở đâu”.*

Hãy lắng nghe cẩn thận những vấn đề đó, chẳng hạn như:

- Thiếu sự hướng dẫn đầy đủ.
- Đặt giả thuyết sai lầm.
- Hiểu nhầm.
- Thông tin thiếu hoặc sai.
- Đào tạo không đầy đủ.
- Thiếu sự hỗ trợ.
- Phương tiện làm việc bị hư hỏng

Sau đó, bạn hãy nói:

*“Qua những điều anh/chị vừa nói, tôi thấy anh/chị cần phải làm thế này, thế này... Ý anh/chị thế nào?”*

Bên cạnh đó, hãy sẵn sàng nhận lấy trách nhiệm đối với những sai lầm hoặc sự thiếu sót của chính bạn. Bạn có thể nói:

*“Tôi nghĩ tôi đã thấy vấn đề nằm ở đâu. Xin lỗi! Đó là lỗi của tôi! Tôi đã sai khi cho rằng...”*

Hoặc:

*“Giờ thì tôi hiểu vấn đề nằm ở chỗ anh/chị đã không có được những thông tin chính xác. Đó là lỗi của tôi. Lần sau, tôi đảm bảo anh/chị sẽ có đầy đủ thông tin cần thiết trước khi được giao công việc”.*

#### **Sự cải thiện không ngừng xuất phát từ những phản hồi mang tính xây dựng**

Khi bạn áp dụng phương châm “*cải thiện không ngừng*” với các thành viên trong nhóm, họ sẽ có cơ hội để giải tỏa những khó chịu trong lòng, đồng thời tránh được những vấn đề không đáng có có thể xảy ra. Dĩ nhiên, những vấn đề trong công việc vẫn luôn phát sinh, nhưng bằng cách đưa ra lời phê bình và phản hồi mang tính xây dựng, bạn sẽ nhận được kết quả tốt hơn từ nhóm của bạn.

Đến đây, bạn đã biết được cách xây dựng và duy trì một nhóm làm việc hiệu quả. Nhưng bạn sẽ làm gì để xây dựng và duy trì lòng trung thành, thực hiện lãnh đạo hiệu quả và nâng cao uy tín của bạn?

## **20 cách để trở thành một nhà lãnh đạo uy tín**

“Người già tin tất cả mọi thứ, người trung niên hoài nghi mọi thứ, còn người trẻ thì biết tất cả mọi thứ”.  
- Oscar Wilde (1854-1900), nhà biên kịch người Anh

## Quản lý xuyên thế hệ

Bruce Tulgan, tác giả của cuốn “*Quản lý Thế hệ X: Làm thế nào để sử dụng tốt nhất tài năng của những người trẻ tuổi*” (“*Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent*”) đưa ra lời khuyên cho các nhà quản lý kinh doanh trên toàn thế giới về việc làm thế nào để các nhân viên thuộc nhiều thế hệ có thể làm việc với nhau một cách hiệu quả.

Những trích đoạn hướng dẫn của Tulgan quả đã bắt kịp thời đại. Việc nhanh chóng chuyển đổi chỗ làm là nguyên nhân chính gây ra những mâu thuẫn giữa lao động trẻ và lao động kỳ cựu. Ông cho rằng: “*Nhân viên càng lớn tuổi thì càng ít thích sự thay đổi. Trong khi đó nhân viên càng trẻ thì càng thích sự đổi mới, và họ nhanh chóng muốn có được điều đó*”.

Để chuyển tải thông điệp đến các nhân viên lớn tuổi, những người luôn cho rằng các nhà quản lý trẻ ngày nay thiếu kinh nghiệm trong việc lãnh đạo nhóm, Tulgan viết: “*Ngày nay, vấn đề then chốt không hẳn là vấn đề về kinh nghiệm, mà là ở chỗ người quản lý đó có thể tìm hiểu và áp dụng nhanh chóng như thế nào. Có lẽ, phẩm chất quý giá nhất ở người lãnh đạo không chỉ là kinh nghiệm, mà còn là tham vọng, khả năng phán đoán tình huống khẩn cấp và tốc độ xử lý vấn đề*”.

Còn với các nhân viên trẻ - những người cho rằng các thành viên lớn tuổi của nhóm là quá cứng nhắc, thụ động, ù lỳ, Tulgan khẳng định: “*Điều bạn không thể đẩy nhanh trong quá trình học hỏi chính là sự từng trải. Những lao động lớn tuổi đã chứng kiến thành công và thất bại của biết bao người. Họ đã kinh qua rất nhiều thứ, và họ cũng biết rất nhiều điều*”.

Sau cùng, theo Bruce Tulgan, điều quan trọng nhất mà các thành viên thuộc nhiều thế hệ khác nhau có thể làm để ngày càng nâng cao chất lượng công việc chung của nhóm là “*dành thời gian lắng nghe và học hỏi lẫn nhau*”.

Có một giai thoại hài hước về Đô đốc Chester Nimitz với Đại tướng Douglas MacArthur rằng, trong một lần cả hai bị đắm tàu, phải bám vào các mảnh vỡ và trôi nổi giữa đại dương. Nimitz thú nhận: “*Thật may là lính của tôi không thấy tôi trong tình cảnh này – tôi không biết bơi!*” Không chịu thua Nimitz, MacArthur nói: “*Ồ, cũng may là người của tôi không thấy tôi trong tình trạng như thế này - tôi không biết đi trên mặt nước!*”

Bạn có biết khi bước vào một phòng họp trong sự chú ý của mọi người, chúng ta cần phải có động lực thúc đẩy như thế nào không?

Các nhà lãnh đạo thành công luôn thể hiện sự tự tin, phong thái đĩnh đạc, sức hấp dẫn và uy tín cá nhân – những hấp lực bí ẩn luôn thu hút người khác. Những doanh nhân, diễn viên, người mẫu nổi tiếng, chính trị gia và các vận động viên nổi tiếng không phải là những người duy nhất có sự quyến rũ đó – mà ngay bạn cũng có thể có. Dưới đây là 20 cách giúp bạn trở nên một nhà lãnh đạo có sức thu hút lớn hơn:

1. Nói cho các thành viên trong nhóm biết tầm nhìn hoặc các mục tiêu của bạn.
2. Thể hiện tinh thần lạc quan, sẵn sàng đối mặt với mọi lời chỉ trích.
3. Kiên định trong việc thể hiện niềm tin, lập trường.
4. Tìm kiếm sự hỗ trợ từ các thành viên trong nhóm bằng cách khuyến khích họ hòa mình vào mục đích của bạn.
5. Tinh lọc những ý kiến, khái niệm hoặc tư tưởng của bạn thành những thông điệp đơn giản và dễ nhớ.
6. Làm nổi bật ý tưởng của của bạn trong bức tranh tổng thể.

7. Động viên tinh thần các thành viên trong nhóm bằng cách cho họ thấy những lợi ích họ sẽ được hưởng khi làm việc với bạn.
8. Hãy sôi nổi và dùng thật nhiều điệu bộ, cử chỉ khi bạn nói.
9. Hãy làm cho câu chuyện mà bạn đang kể thật sinh động bằng những từ ngữ ấn tượng.
10. Điều chỉnh giọng nói sao cho trầm bổng từ nhẹ nhàng thân mật đến mạnh mẽ, nghiêm túc phù hợp từng hoàn cảnh cụ thể.
11. Mỉm cười trước mỗi câu chuyện và những lời nói khôi hài của người khác.
12. Làm tốt công việc của bạn, nhưng đừng tỏ ra quá nghiêm trang.
13. Thể hiện sự tự tin qua giọng nói và ngôn ngữ hình thể của bạn.
14. Trong buổi họp, hãy thường xuyên di chuyển gần về phía đám đông và chào hỏi càng nhiều người càng tốt.
15. Xung phong trình bày trong buổi họp kế tiếp.
16. Cho mọi người biết rằng bạn thấu hiểu lý tưởng và mục đích của họ.
17. Hãy thể hiện vai trò lãnh đạo và làm cho mọi người cảm nhận sâu sắc các ý tưởng, mục tiêu của bạn.
18. Đứng ra chủ trì các buổi thảo luận nhóm khi có cơ hội.
19. Khi bạn là trung tâm của sự chú ý, hãy nắm bắt và tận hưởng cơ hội đó.
20. Dám chấp nhận rủi ro và làm những việc có tác động tích cực đến cuộc sống của người khác.

*“Muốn biết bản chất của một con người, hãy trao cho họ quyền lực.”*

-Tục ngữ

Để thành lập và quản lý một nhóm làm việc hiệu quả, bạn cần biết lên kế hoạch, xác định mục tiêu rõ ràng và sáng suốt khi lựa chọn các thành viên. Một khi nhóm của bạn đã phối hợp tốt với nhau, hãy tiếp tục động viên tinh thần, cải thiện không ngừng hiệu năng làm việc của nhóm. Giờ đây, bạn đã biết cần làm những gì để trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc. Nhân viên của bạn sẽ tôn trọng và ủng hộ bạn khi họ thấy rằng bạn tin vào họ và tin vào chính mình.