

Khả năng nhạy cảm trong quản trị: Hãy học từ những "tay thầy bói" chuyên nghiệp

Khả năng nhạy cảm trong quản trị

Dave Marr, cựu golf thủ vô địch của Hiệp hội Golf nhà nghề (PGA), đã đưa ra một quy luật đặt cược trong môn thể thao này: “Đừng bao giờ đặt cược cho người đứng ngay lỗ golf đầu tiên nếu người đó có nước da cháy nắng, có cây đánh golf đầu rất bé trong túi và đôi mắt lé”.

Năng lực quan sát giúp bạn dễ dàng có được những nhận xét tinh tế về người khác. Nhưng trong hầu hết các giao dịch, còn nhiều thứ cần phải xem xét hơn những gì mắt thường có thể nhìn thấy, đó là thế giới nội tâm ẩn giấu sau vẻ bề ngoài của họ.

Đa phần chính các giao dịch cung cấp đầy đủ bằng chứng cho phép bạn nhìn thấy những gì ẩn dưới bề mặt. Đôi khi có những việc người ta vô thức nói hay làm, ví dụ như họ nhìn đi chỗ khác khi đối tác đặt câu hỏi. Tuy nhiên, có những hành vi không hề đơn giản và không hẳn do vô

thức, ví dụ như chọn lựa câu cú diễn tả ý tưởng cụ thể. Bất kỳ ai cũng có thể đoán được tính cách của người khác, điều quan trọng là phải nắm bắt những dấu hiệu thể hiện thông qua hành động của họ.

Thật ngạc nhiên là rất nhiều nhà lãnh đạo không nhận thức được điều đó. Họ hoàn toàn không biết chuyện gì đang diễn ra quanh mình. Họ chỉ để ý đến bản thân mà phớt lờ người khác, hoặc chỉ biết lo cho công ty của mình mà không cần biết người khác đang làm gì.

Chúng ta không thể làm việc hiệu quả mà không có sự nhạy cảm đối với người khác, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh. Nhìn chung, mọi khía cạnh của quá trình này đều liên quan tới con người – người quản lý họ, bán hàng cho họ, làm việc với họ hay đơn giản là thúc đẩy họ làm việc. Không nhạy cảm thì không thể khôn khéo. Khả năng nhạy cảm giúp bạn có tầm nhìn xa trông rộng, trở nên khôn ngoan cũng như thành công và giàu có. Nó sẽ giúp bạn dự đoán được tương lai.

Bản chất thực của một người không thể thay đổi theo hoàn cảnh. Càng biết rõ một người, bạn càng khám phá được nhiều điều về thế giới nội tâm ẩn chứa đằng sau vẻ bề ngoài cũng như dự đoán được cách phản ứng của họ trong tất cả các vụ giao dịch. Sự hiểu biết này thật vô giá!

Đây cũng chính là “cách thức làm ăn” của những tay thầy bói chuyên nghiệp. Trong hàng thế kỷ nay, họ dùng các thủ thuật này dự đoán tương lai. Họ thường dò xét khách hàng bằng cách quan sát những người này cư xử thế nào, ngoại hình ra sao, ăn mặc kiểu gì và đưa ra một vài câu hỏi vớ vẩn. Từ các dữ kiện này, thầy bói có thể “thấy được tương lai”, song thật ra với những gì đã tìm hiểu, họ chỉ nói ra những điều khách hàng muốn nghe. Dựa vào những thông tin nhỏ nhất, thầy bói giỏi có thể đưa ra những lời tiên đoán chính xác đến mức khiến người ta giật mình. Với khả năng như vậy, nếu điều hành công ty, hẳn một số thầy bói sẽ trở thành những giám đốc xuất sắc. Song thực tế rất nhiều vị giám đốc chỉ là những thầy bói tồi.

Khả năng nhạy cảm đòi hỏi bạn phải mở rộng mọi giác quan, nói ít và nghe nhiều hơn. Im lặng, quan sát và lắng nghe, bạn sẽ biết được hầu hết những gì cần biết, nhiều hơn cả những gì người khác muốn bạn biết.



Chăm chú lắng nghe

Trong kinh doanh, khả năng lắng nghe còn hiệu quả hơn nhiều so với việc chỉ đơn giản đánh giá tính cách con người. Khi chuẩn bị viết cuốn sách này, tôi tham khảo

ý kiến của những người bạn trong giới kinh doanh rằng điều gì tạo nên thành công. Hầu hết đưa ra lời khuyên: "Hãy là người biết lắng nghe!"

Nhấn mạnh vai trò quan trọng của yếu tố này, giám đốc của một tổ chức bán hàng nổi tiếng đưa ra nguyên tắc: "Hãy luôn để ý đến tỷ lệ nghe-nói của bạn!" Còn một giám đốc của Pepsi-Cola kể cho tôi nghe một câu chuyện đáng nhớ của hãng. Nếu biết lắng nghe, có lẽ anh ta cũng như hãng đã tiết kiệm được rất nhiều thời gian.

Hãng Pepsi luôn cố gắng hợp tác làm ăn lâu dài với chuỗi nhà hàng kinh doanh hamburger Burger King. Họ tin rằng Burger King sẽ không bao giờ nghĩ đến chuyện từ bỏ hãng Coke, nên Pepsi lúc nào cũng chỉ tập trung đem đến cho khách hàng một lựa chọn. Thực ra, Burger King cũng vẫn khuyến khích sự lựa chọn (“Hãy ăn theo cách của bạn”) nhưng, như họ nhiều lần nói với hãng Pepsi, vấn đề này còn nằm trong một triết lý chất lượng có quy mô rộng hơn một thực đơn giới hạn, trong đó có một cola (1 chai nước ngọt)

Cuối cùng, Pepsi hiểu được điều gợi ý này và chuyển hướng tập trung nhân mạnh Pepsi và Burger King là bạn chí cốt, anh này sát cánh anh kia. Bởi vì họ cùng chia sẻ một chiến lược nhắm đến “chất lượng sản phẩm cao” thì bỏ Coke để mua Pepsi có phải là hợp lý hay không?

“Các anh biết không?” một người của Burger King nói: “Chúng tôi đã cố gắng nói cho các anh thấy được điểm này trong suốt mấy tháng, tôi rất mừng là cuối cùng cũng có người chịu nghe”.



Quan sát tích cực

Mặc dù có thể trao đổi hầu hết mọi chuyện qua điện thoại, song tôi vẫn sẵn sàng gặp trực tiếp đối tác nếu đó là vấn đề quan trọng hoặc mối quan hệ làm ăn lâu dài. Bởi tôi muốn có ấn tượng dựa trên những điều quan sát được hơn là nghe thấy. Dù sao, ấn tượng khi gặp mặt cũng rất khác so với khi nói chuyện qua điện thoại.

Quan sát là một hành động tích cực. Mọi người thường phô bày con người mình dưới nhiều hình thức, do đó, bạn sẽ không nhận thấy nếu không chủ động và thật sự để tâm.

Lời nói và hành động là các tín hiệu vừa có ý thức, vừa vô thức. Ngôn ngữ cơ thể cũng là một yếu tố quan trọng song đó mới chỉ là một phần nhỏ trong số rất nhiều tín hiệu vô thức. Hầu hết những gì ta quan sát được đều là những hành động có ý thức và có mục đích, như phong cách

ăn mặc, lối cư xử và cách gây ấn tượng. Tuy nhiên, chúng chỉ có ích khi bạn biết tận dụng.

Quan sát tích cực tức là xem xét tổng thể, ghi nhận mọi dấu hiệu có ý thức cũng như vô thức, cân nhắc và chuyển hóa chúng thành những nhận xét có thể sử dụng. Khi đối diện với một người, điều mà tôi muốn thiết lập nhất là một vùng an toàn – hay có thể gọi là “khung hình” – gồm những phạm vi mà tôi cần quan sát, dựa trên những gì nghe và nhìn thấy, điều này sẽ giúp tôi ứng phó tốt nhất với họ.

Quan sát tích cực không có nghĩa là quan sát vội vàng – đưa ra kết luận quá nhanh chóng, hoàn toàn lệ thuộc vào những cách giải thích cổ điển, hoặc gán cho sự việc những ý nghĩa mà nó không có. Chẳng hạn, khi làm việc, một số người tập trung vào công việc đến mức có những hành động thể hiện sự căng thẳng quá độ, song một số khác lại có tư thế hết sức thoải mái. Nếu vội vã phán đoán hai trường hợp này, ta có thể đưa ra những kết luận sai lầm. Hầu hết mọi quan sát cần phải được xem xét

trong một khung cảnh rộng lớn hơn kết hợp với những điều bạn nghe thấy.

Hoặc cùng một tư thế ngồi, người ta có thể đưa ra kết luận với hai ý nghĩa khác nhau. Chẳng hạn những người có kiểu ngồi lọt thỏm trong ghế được coi là không có uy, song cũng có thể hiểu theo nghĩa ngược lại. Hay với những người “lịch thiệp”, thường ngồi trên mép ghế, hơi hướng về phía trước, lắng nghe từng lời bạn nói song lại chẳng làm gì thì sẽ xảy ra hai khả năng. Một là họ thuộc “trường phái cổ điển”, thích nhấn mạnh sự trịnh trọng bằng những câu như “Tôi rất vui vì được nghe điều đó!” Thứ hai, có thể họ là nhân viên trẻ nhiệt tình, luôn tự cho rằng hình thức, chứ không phải những điều họ nói hay làm, mới là yếu tố quyết định vị trí công việc của họ. Tuy nhiên, những người tỏ ra nghiêm nghị và chăm chú quá mức đều khiến tôi cảm thấy không thoải mái.

Ngoài ra, còn một lý do nữa khiến dáng điệu trở thành yếu tố quan tâm. Khi quan sát dáng điệu của một người, bạn có thể phán đoán tương đối chính xác về người đó vì thông thường nội dung và hình thức luôn thống

nhất với nhau. Tuy nhiên, cũng cần chú ý phân biệt giữa dáng điệu và sự làm dáng, đó là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau.

Tôi rất khó chịu với những người hay sửa sang điệu bộ, chăm chút hình thức quá mức, như cố uốn ngực hay thót bụng vào. Cách sắp xếp, trang trí văn phòng, nhà ở của họ cũng thể hiện điều đó. Bước vào phòng của họ, bạn sẽ thấy rất nhiều bằng cấp, giấy khen trên tường hay trang trí theo một ấn tượng nào đó. Đó chính là những bằng chứng cụ thể nhất nói lên tính cách của người đó. Bạn cần cẩn trọng khi làm việc với họ. Chắc chắn họ sẽ quan tâm đến bề ngoài hơn là công việc, hình thức hơn là kết quả thật sự.

Tất nhiên, đôi mắt vẫn là tín hiệu sinh động, nhất quán và biểu cảm nhất. Đôi mắt sẽ nói cho bạn biết mọi người đang thật sự nghĩ gì, ngay cả khi các tín hiệu còn lại đều chỉ đi hướng khác.

Trong kinh doanh, với những tình huống không thể sử dụng lời nói, người ta có thể truyền thông tin cho nhau bằng mắt. Hãy quan sát ánh

mắt của đối tác trong cuộc họp. Điều này sẽ giúp bạn xác định họ thật sự đang nghĩ gì, đồng thời tiết lộ cho bạn biết ai trong số đó là người có quyền nhất, và liệu bạn có đang khiến họ chán ngấy hay không, v.v...