



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

INFLUENCING PEOPLE

KỸ NĂNG TẠO ẢNH HƯỞNG ĐẾN NGƯỜI KHÁC

ROY JOHNSON & JOHN EATON



• THUYẾT T PHỤ C
• HỆ THỐNG • MỤC ĐÍCH



• QUAN ĐIỂM • PHƯƠNG PHÁP

• THÀNH CÔNG



• THỬ THÁCH

• YÊU CẦU

• TỰ TIN



• THUYẾT TRÌNH



First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

KỸ NĂNG
TẠO ẢNH HƯỞNG
ĐẾN NGƯỜI KHÁC
INFLUENCING PEOPLE



A DORLING KINDERSLEY BOOK

www.dk.com

Original title: **Essential Managers - Influencing People**
Copyright © 2002 Dorling Kindersley Limited, London
Copyright © 2002 Roy Johnson and John Eaton
Vietnamese language copyright © 2006 First News - Tri Viet.

THIS TITLE IS PUBLISHED UNDER EXCLUSIVE LICENCE FROM DORLING KINDERSLEY LIMITED. THE VIETNAMESE LANGUAGE RIGHTS FOR THIS TITLE ARE HELD SOLELY BY FIRST NEWS AND PROTECTED UNDER VIETNAMESE LAW. NO REPRODUCTION, STORAGE IN A RETRIEVAL SYSTEM, OR TRANSMISSION IN ANY FORM OR BY ANY MEANS, ELECTRONIC, MECHANICAL, PHOTOCOPYING, RECORDING, OR OTHERWISE IS ALLOWED WITHOUT THE PRIOR WRITTEN PERMISSION OF THE COPYRIGHT HOLDER.

CUỐN SÁCH NÀY ĐƯỢC XUẤT BẢN THEO HỢP ĐỒNG CHUYỂN GIAO BẢN QUYỀN ĐỘC QUYỀN TIẾNG VIỆT TRÊN TOÀN THẾ GIỚI GIỮA TẬP ĐOÀN XUẤT BẢN DORLING KINDERSLEY VÀ FIRST NEWS - TRÍ VIỆT. BẤT CỨ SỰ SAO CHÉP, TRÍCH DẪN NÀO KHÔNG ĐƯỢC SỰ ĐỒNG Ý CỦA FIRST NEWS VÀ DORLING KINDERSLEY ĐỀU LÀ BẤT HỢP PHÁP VÀ VI PHẠM LUẬT XUẤT BẢN VIỆT NAM, LUẬT BẢN QUYỀN QUỐC TẾ VÀ CÔNG ƯỚC BẢO HỘ BẢN QUYỀN SỞ HỮU TRÍ TUỆ QUỐC TẾ.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

111 Nguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email : triviet@firstnews.com.vn

Web : <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG QUẢN LÝ

KỸ NĂNG
TẠO ẢNH HƯỞNG
ĐẾN NGƯỜI KHÁC
INFLUENCING PEOPLE

ROY JOHNSON & JOHN EATON



Biên dịch : NGUYỄN HÙNG CƯỜNG
DUYNG TRÍ HIỀN

Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NỘI DUNG

Lời giới thiệu 5

HIỂU NHU THẾ NÀO VỀ SỰ ẢNH HƯỞNG

Trở thành người có ảnh hưởng 6
Xây dựng mối quan hệ hợp tác 8
Mục đích tạo dựng sự ảnh hưởng 10



KIỂM SOÁT BẢN THÂN

Củng cố lòng tin 14
Xây dựng những phong cách
gây ảnh hưởng 16
Làm chủ cảm xúc 18
Xây dựng mối đồng cảm 20
Xây dựng lòng tin 22
Phong cách chính tề 24

THUYẾT TRÌNH Ý TƯỞNG

Lập dàn ý cho các ý tưởng 26
Thu hút sự chú ý 28
Thiết lập sự hợp tác 30
Trình bày đề xuất 32
Hình dung đến tương lai 34



HOÀN THIỆN CÁC KỸ NĂNG ẢNH HƯỞNG

Xây dựng mạng lưới quan hệ 36
Động viên từng người 40
Tác động đến nhóm làm việc 44
Tác động đến cấp trên 48
Đàm phán thành công 52
Hóa giải mâu thuẫn 54
Tập thuyết trình 58
Tác động đến cử tọa 62
Đánh giá khả năng tạo
ảnh hưởng của bạn 66

LỜI GIỚI THIỆU

Để trở thành một người quản lý giỏi thì yếu tố quan trọng nhất cần phải có là kỹ năng xây dựng các mối quan hệ hợp tác hữu nghị và tôn trọng lẫn nhau với các đồng nghiệp, đồng thời thuyết phục được họ lắng nghe ý kiến của bạn. Có ảnh hưởng tốt đến mọi người sẽ giúp bạn giành được sự ủng hộ của họ khi đưa ra những đề xuất, những ý kiến và nhờ đó khả năng thành công của bạn rất cao. Quyển sách **“Kỹ năng tạo ảnh hưởng đến người khác”** sẽ giúp bạn rèn luyện và phát triển các kỹ năng giao tiếp, nâng cao khả năng thu hút sự chú ý và hợp tác của người khác, cũng như xây dựng địa vị và danh tiếng cho bản thân. Ngoài ra, quyển sách còn đưa ra 101 lời khuyên hữu ích và những nội dung rất quan trọng giúp bạn học cách trở thành người có ảnh hưởng với người khác và trở thành người mà các đồng nghiệp tin tưởng, quý mến. Phần cuối quyển sách là bài tập trắc nghiệm giúp bạn tự kiểm tra và đánh giá những kỹ năng xây dựng sự ảnh hưởng của bạn đối với người khác.

HIỂU NHƯ THẾ NÀO VỀ SỰ ẢNH HƯỞNG

Khi bạn nêu lên những chính kiến, những đề nghị...và được mọi người lắng nghe và chấp nhận, thì lúc đó bạn đã có tác động, ảnh hưởng đến người khác. Nếu bạn có được khả năng này thì cơ hội thành công sẽ rất cao.

TRỞ THÀNH NGƯỜI CÓ ẢNH HƯỞNG

Những người có ảnh hưởng tốt thường có sức thuyết phục và đáng tin cậy hơn những người khác. Và để thuyết phục mọi người chấp nhận quan điểm của mình, bạn cần trình bày một cách mạch lạc sao cho người khác thấy rằng vấn đề đó đáp ứng được nhu cầu của họ.

I Hãy sắp xếp các ý tưởng một cách lô-gic trước khi trình bày chúng.

NGHỆ THUẬT THUYẾT PHỤC NGƯỜI KHÁC

Hơn 2.300 năm trước, trong quyển sách của mình về nghệ thuật hùng biện, triết học gia người Hy Lạp Aristotle đã đúc kết những kỹ năng cần thiết để trở thành người có ảnh hưởng. Ông định nghĩa thuyết phục là làm cho người khác chấp nhận ý kiến của bạn. Người có ảnh hưởng tốt có thể trình bày vấn đề một cách lô-gic, trôi chảy và tự tin. Ngoài ra, người đó có khả năng khích lệ và truyền cảm hứng cho người khác bằng cách khơi dậy sự hứng thú tiềm ẩn trong con người của họ.

◀ NGUỒN GỐC CỦA SỰ ẢNH HƯỞNG

Theo Aristotle, để thuyết phục được người khác, bạn cần phải học cách chinh phục lý trí của họ bằng sự tư duy lô-gic; chinh phục tình cảm của họ bằng những cảm xúc chân thật và khả năng kiểm soát được bản thân.



2 Học hỏi các kỹ năng phát biểu trước công chúng.

3 Củng cố niềm tin của người khác bằng những hiểu biết sâu sắc của bạn.

CHINH PHỤC LÝ TRÍ VÀ TÌNH CẢM

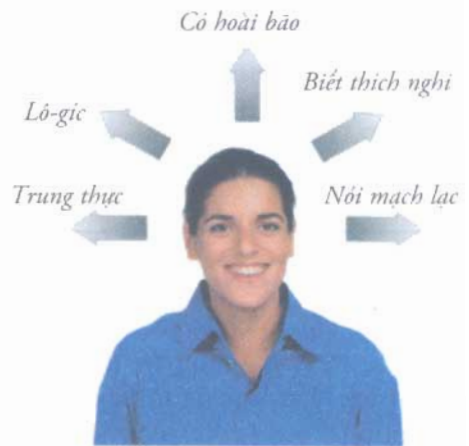
Bạn sẽ chiếm được tình cảm của người khác nếu tôn trọng nguyện vọng, sở thích và những mối quan tâm của họ. Để thuyết phục người khác có nhận định đúng về giá trị của một đề xuất, bạn cần chứng minh cho họ thấy những ý tưởng của bạn đáp ứng được các yêu cầu của họ. Bạn hãy thể hiện lòng nhiệt huyết của mình thông qua các ý tưởng sáng tạo, đồng thời chú ý đến những quan điểm của người khác. Để chinh phục lý trí, bạn cần lựa chọn chủ đề tốt và nghiên cứu cẩn thận, sau đó trình bày một cách rõ ràng, rành mạch. Nếu mỗi người vẫn giữ ý kiến và quan điểm riêng của mình thì cần phải dành nhiều thời gian thảo luận vấn đề để tìm một giải pháp chung tốt nhất.

KIỂM SOÁT BẢN THÂN

Những người có ảnh hưởng tốt thường kiểm soát tốt cảm xúc của họ. Bạn có thể củng cố sự tự tin của bản thân bằng cách nỗ lực thay đổi những nỗi lo lắng, hồi hộp sang những suy nghĩ, trạng thái tích cực hơn. Ví dụ bạn thấy hồi hộp, bồn chồn trước khi lên phát biểu tại cuộc họp, hãy nghĩ đến những lần phát biểu thành công trước đây và tưởng tượng rằng lần này bạn cũng sẽ làm tốt.

CÓ ẢNH HƯỞNG ▶

Những người có ảnh hưởng tốt thường tỏ ra rất tự tin, chuẩn bị chu đáo và lịch lãm. Họ rất nhạy cảm trước những cảm xúc của người khác và luôn biết cách điều chỉnh ngôn từ cho phù hợp với tình hoàn cảnh.



◀ PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG GÂY ẢNH HƯỞNG

Ở ví dụ bên, Jan nhận thấy rằng mình không được thành công như đồng nghiệp của cô, mặc dù năng lực của cô trội hơn người đó. Cô bắt đầu quan sát những kỹ năng làm việc của người đồng nghiệp và so sánh với mình. Cuối cùng, Jan nhận ra rằng, cô cần phải thay đổi để cải thiện hình ảnh của mình trong mắt của người khác.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Jan - giám đốc khu vực của một công ty đa quốc gia - có khả năng phân tích trước các vấn đề rất nhạy bén nên thường giúp cô chiếm được ưu thế trong các buổi tranh luận với các trưởng nhóm kinh doanh. Tuy nhiên, cô rất ít khi nói chuyện riêng với đồng nghiệp. Điều này khiến mọi người cảm thấy, cô là người khó gần. Sau một thời gian, Jan nhận ra James - đồng nghiệp của cô - có ảnh hưởng nhiều đến mọi người trong công ty và thường đạt được kết quả tốt hơn cô.

Cô thấy sau giờ làm việc James thường dành nhiều thời gian trao đổi với các trưởng nhóm kinh doanh và biểu lộ sự quan tâm sâu sắc đến họ. Chính mối quan hệ thân thiết này đã giúp James có được sự ảnh hưởng lớn đến đồng nghiệp và thường nhận được sự chấp thuận của họ rất nhanh. Jan bắt đầu hiểu ra và dành nhiều thời gian để cải thiện các mối quan hệ giữa cô với đồng nghiệp, như quan tâm, tìm hiểu đến những nhu cầu của họ. Từ đó, sự ảnh hưởng của cô đối với mọi người dần dần tăng lên.

XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ HỢP TÁC

Tất cả những người có ảnh hưởng đều xem trọng mối quan hệ hợp tác với người khác và luôn nỗ lực để xây dựng nhiều mối quan hệ khác. Bạn hãy cố gắng nhận biết nhu cầu và mối quan tâm của những người xung quanh để có thể cộng tác và thu được những kết quả mà hai bên cùng có lợi.

NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Hợp tác với mọi người để hoàn thành mục tiêu của mình.
- Luôn cố gắng hiểu được cảm xúc của người khác.
- Cân nhắc mạnh vào những điểm chung giữa mình và mọi người, tránh nhắc đến những điểm khác biệt.
- Thể hiện sự quan tâm đến người khác sẽ khiến họ dễ dàng chấp nhận những điều bạn nói.

SUY NGHĨ LINH ĐỘNG

Trước khi tổ chức các cuộc trao đổi riêng, các cuộc họp hay thuyết trình, bạn hãy liệt kê những lý do mà người khác có thể đồng ý hoặc không đồng ý với bạn, sau đó đề cập đến những điểm này trong buổi thảo luận sẽ giúp bạn thu hút sự chú ý của người nghe và giành được thế chủ động trước các ý kiến trái ngược. Khi bắt đầu phát biểu, bạn hãy giới thiệu khái quát mục tiêu của bạn, đồng thời tham khảo ý kiến của người nghe để xem điểm nào quan trọng nhất đối với họ. Bằng cách này, bạn sẽ biết được quan điểm của người nghe. Khi đã có câu trả lời, bạn hãy dành chút ít thời gian suy nghĩ và phân tích những quan điểm đó trước khi trình bày tiếp ý kiến của mình. Bạn hãy cân nhắc và thay đổi ý kiến cho phù hợp với quan điểm của người nghe nếu thấy hợp lý, không nên khăng khăng giữ nguyên lập trường cá nhân của bạn.

- 4** Nên nhớ rằng những ảnh hưởng tốt đều bắt đầu từ sự trao đổi cởi mở giữa hai bên.

TÔN TRỌNG Ý KIẾN CỦA NGƯỜI KHÁC

Sự ảnh hưởng không có nghĩa là bắt người khác phải làm theo ý kiến của bạn - nếu không, bạn sẽ gặp thái độ phản đối của họ. Việc có ảnh hưởng chỉ nhằm mục đích tranh thủ sự ủng hộ của mọi người để bạn hoàn thành các mục tiêu chung dễ dàng hơn. Trong các cuộc thảo luận, bạn hãy thử đặt mình vào vị trí của người khác để cảm nhận xem họ sẽ lắng nghe và phản ứng như thế nào đối với ý kiến của bạn. Để có được sự ủng hộ của mọi người, bạn hãy điều chỉnh ý kiến của mình sao cho phù hợp với nhu cầu của họ. Bạn nên tìm hiểu ý kiến của người khác trước khi đòi hỏi họ chấp nhận ý kiến của bạn.

- 5** Quan sát thái độ của người nghe khi bạn phát biểu ý kiến của mình.

- 6** Chọn cách tiếp cận linh hoạt và lưu ý đến quan điểm của người nghe.

NHỮNG CÂU HỎI DANH CHO BẠN

- ? Bạn muốn đạt được gì từ mối quan hệ với đồng nghiệp?
- ? Đối tác của bạn muốn đạt được gì từ mối quan hệ này?
- ? Bạn dung hòa nhu cầu của mình và của đối tác như thế nào để hai bên cùng hài lòng?
- ? Bạn có thể từ bỏ những gì mà không ảnh hưởng đến mục tiêu tổng thể của mình?
- ? Đối tác của bạn có thể đem lại những lợi ích tiềm năng nào?
- ? Giải pháp mới để đạt được mục tiêu chung là gì?

XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ HAI BÊN CÙNG CÓ LỢI

Sự ảnh hưởng luôn đi cùng với những thỏa thuận. Ví dụ để thuyết phục ai đó làm việc gì, bạn phải thỏa thuận với người đó về những công việc cần làm và ai sẽ là người thực hiện. Đàm phán chỉ diễn ra khi hai bên có những quan điểm và lợi ích trái ngược nhau. Điểm khác biệt này có thể dẫn đến sự xung đột mà bên mạnh hơn sẽ thắng, còn bên yếu hơn sẽ thua và có những cảm giác bất mãn. Rất có thể mối quan hệ này sẽ không đem lại hiệu quả tốt và tồn tại lâu dài. Vì thế, bạn hãy sáng tạo và linh hoạt nhằm đạt được sự thỏa thuận chung có lợi ích cho cả hai bên, bởi vì chỉ có cách này mới mang lại cho bạn nhiều lợi ích về lâu dài.

QUAN HỆ HIỆU QUẢ

