

THIỀN QUANG biên dịch

Vị giám đốc một phút

ĐỐI PHÓ VỚI “KHỈ”



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



**VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT
ĐỐI PHÓ VỚI “KHI”**

THIỀN QUANG biên dịch

Vị giám đốc một phút ĐỐI PHÓ VỚI "KHI"

(Tái bản lần thứ hai)



BIỂU TƯỢNG

01

Biểu tượng của VI GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT là chữ số một phút trên mặt đồng hồ điện tử. Nó nhắc nhở mỗi người chúng ta hãy dành một phút trong ngày để nhìn vào mặt những người ta quản lý và nhận ra rằng

*họ là tài nguyên quan trọng
bậc nhất của chúng ta.*



Biểu tượng của VỊ GIÁM ĐỐC KHỈ là hình một ông giám đốc bị bao vây bởi vô số các vấn đề. Nó nhắc chúng ta phải luôn luôn tự

*rèn luyện để đầu tư thời giờ
của chúng ta vào những mặt
quan trọng nhất trong công
tác quản lý hơn là phân tán
năng lực của chúng ta bằng
cách “thực hiện hiệu quả
hơn những công việc không
nên được coi là ưu tiên”.*

Vấn đề

Nếu bạn là người cảm thấy bị tràn ngập bởi những vấn đề do người khác tạo ra thì những gì bạn sắp đọc có thể giúp thay

đổi được cuộc sống của bạn. Đó là câu truyện về một vị giám đốc, nhưng nó cũng áp dụng cho những người đóng các vai trò khác, nhất là các bậc cha mẹ và giáo viên.

Bài viết dưới đây sẽ cho bạn thấy sự nghiệp của một người đang từ thất bại cay đắng đã chuyển sang thành công mỹ mãn chỉ sau mấy lời khuyên khôn ngoan của hai người có năng lực. Viết bài này tôi có mục đích chuyển sự khôn ngoan của họ cho bạn với hy vọng

nó cũng sẽ giúp bạn như đã từng
giúp tôi.

Câu truyện bắt đầu cách đây
hai năm kể từ cuộc gặp gỡ anh
bạn của tôi, Vị Giám Đốc Một
Phút, trong một bữa ăn trưa. Sau
đó, tôi trở về văn phòng, ngồi
xuống bàn giấy, lắc đầu kinh
ngạc và suy nghĩ về những gì
vừa mới xảy ra.

Số là suốt bữa ăn trưa hôm đó
tôi đã bày tỏ cho bạn tôi nỗi chán
nản về công việc của mình. Anh
chăm chú lắng tai nghe rồi chỉ

cho tôi thấy nguyên nhân của các vấn đề đó. Tôi thật kinh ngạc vì không ngờ cách giải quyết lại rõ ràng đến thế.

Điều làm cho tôi ngạc nhiên hơn cả là vấn đề chỉ do mình tự tạo ra. Tôi phỏng đoán đó chính là lý do tại sao tôi không thể nhìn ra được nó nếu không có ai chỉ cho thấy. Nhưng khi mắt tôi đã mở ra, tôi liền nhận thấy rằng không phải chỉ có một mình tôi thôi mà các giám đốc khác cũng có cùng một vấn đề như thế.

Ngồi một mình trong văn phòng, tôi cười toáng lên. “Khỉ!” Tôi không nói với một người nào đặc biệt. “Tôi chưa bao giờ ngờ rằng vấn đề của tôi lại là Khỉ”.

Chức vụ quản lý đầu tiên

Lần đầu tiên tôi nhớ mình
đang cười khi liếc nhìn tấm
hình vợ con trên bàn giấy. Tôi
vui thích mong đợi được ở bên
họ nhiều hơn.

Khoảng một năm trước khi “phát - hiện - khỉ”, tôi được bổ nhiệm vào chức vụ trưởng bộ phận một công ty. Công việc tiến hành khá suôn sẻ. Ban đầu tôi rất phấn khởi với việc làm mới, và thái độ lúc đó của tôi có vẻ như làm gương cho thuộc cấp noi theo. Năng suất và tinh thần của nhân viên tăng dần so với thời gian trước khi tôi nhận chức.

Tuy nhiên, sau hiện tượng tăng bất chợt ban đầu này, sản lượng của bộ phận bắt đầu đi xuống,

trước chậm, sau nhanh. Thành tích và tinh thần cũng theo nhau xuống dốc cùng một nhịp độ. Dù đã cố gắng làm việc hết sức mình, tôi vẫn không thể ngăn nổi đà tuột dốc của bộ phận . Tôi vô cùng bối rối và chán nản ; hình như càng làm việc hăng hơn, tôi càng thụt lùi hon và thành tích của bộ phận càng tệ hon.

Không những tôi làm việc thêm giờ vào các ngày thường mà cả các ngày thứ bảy và chủ nhật, nhưng tình trạng vẫn không hề thay đổi.

Lúc nào tôi cũng cảm thấy căng thẳng và vô cùng chán nản . Tôi sợ mình đang bị một chứng ung thư hay bệnh thần kinh gì đó!

Tôi nhận thấy tình trạng này bắt đầu gây ảnh hưởng đến cuộc sống gia đình. Thời giờ tôi ở nhà ít đến nỗi vợ tôi, Sarah, hầu như phải một mình cảng đáng mọi việc và khi ở nhà, tôi thường mệt mỏi và liên tục bị chi phối bởi công việc ở sở, đôi khi ngay cả vào lúc nửa đêm. Hai con tôi cũng buồn vì có vẻ như tôi không có thời giờ

choi với chúng. Nhưng tôi không còn lựa chọn nào khác. Dầu sao đi nữa tôi cũng phải làm cho xong công việc.

Xếp của tôi, Alice Kelley, ban đầu không chê tôi, nhưng tôi đã để ý thấy cử chỉ của bà thay đổi. Bà bắt đầu yêu cầu tôi tường trình nhiều hơn về thành tích của bộ phận tôi đảm trách. Rõ ràng bà ấy bắt đầu quan sát các sự việc kỹ hon.

Gặp chủ

Alice có vẻ như thông cảm sự kiện tôi không còn thường xuyên đến gõ cửa phòng bà để hỏi ý kiến. Nhưng đồng thời bà cũng ít quan tâm hơn đến thành tích của bộ phận tôi. Tôi biết không thể

quyết định phải sa thải ai trong hai người đó vì tôi không đủ tiền trả lương”.

Rồi bà hỏi phải chăng tôi đã không giao cho nhân viên nhiều công việc hơn. Câu đáp của tôi là họ không sẵn sàng nhận thêm trách nhiệm. Bà lại trả lời thêm một câu mà tôi cũng sẽ không bao giờ quên: “Vậy công việc của anh là làm cho họ sẵn sàng! Tình trạng này làm cho tôi rất căng thẳng, và như ông nội của Benjamin Franklin có lần đã nói:

để cho các sự việc như thế xảy ra lâu hơn. Do đó, tôi đã xin gấp bà.

Tôi kể cho bà nghe rằng tôi biết gần đây công việc trong bộ phận tôi tiến hành không tốt nhưng tôi chưa hình dung ra được phương cách cải thiện tình trạng đó. Tôi còn nhớ đã nói với bà rằng số lượng công việc tôi làm làm cho tôi cảm thấy như một mình đang phải đảm trách công việc của hai người. Tôi sẽ không bao giờ quên được câu trả lời của bà: "Hãy kể cho tôi nghe họ là ai và tôi sẽ

RẤT KHÓ LÀM VIỆC
CHO MỘT ÔNG CHỦ
BỊ CĂNG THẮNG
ĐẶC BIỆT
NẾU BẠN
LẠI CHÍNH LÀ
NGƯỜI LÀM CHO
ÔNG CHỦ
CỦA BẠN
BỊ CĂNG THẮNG

Gặp Vị Giám Đốc Một Phút

Sau khi gặp Alice, tôi suy nghĩ rất nhiều về những lời nói của bà. Những từ “ông chủ bị căng thẳng” cứ hiện ra trong trí tôi hoài. Tôi bắt đầu nhận ra rằng

Alice mong tôi tự xử lý tình thế, có lẽ vì bà ấy vô cùng bận bịu với một dự án quan trọng. Chính vì thế mà tôi đã kêu gọi vị Giám Đốc Một Phút trợ giúp. Ông ấy là giám đốc lão thành trong một công ty khác và cũng là một người bạn lâu năm của gia đình tôi. Mọi người đều gọi ông là "Giám Đốc Một Phút" vì ông ấy sử dụng nhân viên để tạo được nhiều thành quả to lớn mà lại dùng ít thời gian và nỗ lực.

Khi gặp ông ấy, chắc các vấn

đề của tôi hiện rõ trên nét mặt tôi, vì câu đầu tiên ông nói với tôi là “Làm một giám đốc không dễ dàng như anh nghĩ đâu, phải không?”

“Câu nói của anh còn nhẹ đấy,” tôi trả lời. Tôi than rằng ngày xưa, trước khi tôi làm giám đốc, các sự việc dễ hơn nhiều, vì thành tích của tôi tùy thuộc hẳn vào nỗ lực của riêng tôi. Khi đó, càng làm việc hăng và nhiều giờ, tôi càng gặt hái được nhiều thành quả. “Ngày nay công thức đó hình như có tác dụng trái ngược,” tôi nói với ông ấy.

Trong khi tôi tiếp tục mô tả chi tiết vấn đề của tôi, vị Giám Đốc Một Phút lắng tai nghe và đôi khi chỉ phá tan bầu khí im lặng bằng vài câu hỏi. Tôi càng kể thì các câu hỏi của ông càng rành mạch hơn. Ông hỏi phương diện nào của công việc chiếm nhiều thời giờ của tôi hơn cả.

Tôi kể cho ông ấy hàng loạt công việc giấy tờ trong văn phòng của tôi. "Thật khủng khiếp và ngày càng tệ". Đôi khi hình như mọi việc tôi làm là lục lạo giấy tờ mà không

hè có được chút tiến bộ nào trong công việc thực sự cần phải làm; tôi gán cho nó là *sự chiến thắng của kỹ thuật bên trên mục đích*. Đó là một nghịch lý - tôi làm việc nhiều hơn nhưng lại làm được việc ít hơn.

Hình như mọi người trong công ty ngày hôm qua cần nơi tôi cái gì đó, những cái mà có thể là quan trọng đối với họ nhưng lại ít liên quan đến chuyện thực hiện công việc của tôi. Và trong khi đang cố gắng tập trung vào vấn đề này, tôi không tránh khỏi bị cắt ngang để

tập trung vào một vấn đề khác. Tôi mất nhiều thời giờ hơn để hội họp, nghe điện thoại và bị cắt ngang. Bạn rộn quan tâm đến giấy tờ, hội họp, tôi không còn thời giờ để thực hiện những ý tưởng tôi có nhằm cải thiện hoạt động riêng của mình.

Tình trạng lưỡng nan trong công tác quản lý

Tôi kể cho ông ấy nghe tôi
đã dự một khóa hội thảo về
vấn đề quản lý thời giờ. Thật tình
mà nói, theo tôi, khóa này đã làm
cho sự việc càng tệ hơn. Trước

hết, vì tham dự khóa, công việc
của tôi bị chậm mất hai ngày.
Hơn nữa, dù nó có giúp tôi trở
nên hiệu quả hơn chút đỉnh, tôi
nghĩ hiệu quả tăng thêm đó chỉ tố
tạo chỗ cho nhiều công việc hơn
vì bất kể công việc tôi làm nhiều
bao nhiêu đi nữa, vẫn luôn luôn
có thêm việc để làm.

Rồi còn nhân viên của tôi nữa.
Bất cứ nơi đâu tôi trông thấy họ
- trong hành lang, thang máy, bãi
đậu xe, quán cà phê - lúc nào cũng
có điều gì đó họ cần nói tôi trước

khi họ tiến hành công việc; tôi đoán đó chính là lý do tôi phải làm việc thêm giờ còn họ thì không. Nếu tôi để ngỏ cửa văn phòng là họ không ngọt ùa vào, do đó tôi thường phải đóng kín cửa. Tôi hối tiếc đã làm chuyện này vì tôi đang ngăn họ làm việc và tôi cho rằng đó cũng là một nguyên nhân lớn tạo nên tình trạng tinh thần sa sút.

Vị Giám Đốc Một Phút chăm chú lắng nghe câu truyện thống khổ của tôi. Khi tôi nói xong, ông ấy gợi ý rằng hình như tôi là nạn

nhân của tình trạng lưỡng nan cǎn
bản trong quản lý:

*TAI SAO
MỘT SỐ
GIÁM ĐỐC
KHÔNG CÓ
THỜI GIỜ ĐỂ
LÀM VIỆC*

TRONG KHI
NHÂN VIÊN
CỦA HỌ
LẠI KHÔNG CÓ
VIỆC ĐỂ LÀM?

Tôi nghĩ đó là một câu hỏi tuyệt hảo, đặc biệt khi tôi gộp tất cả những người khác vào số nhân viên đang giành giật thời giờ của tôi. “Nhưng”, tôi nhận xét, “có lẽ tôi không nên than phiền chuyện người ta lúc nào cũng cần đến tôi. Theo cung cách các sự việc xảy ra gần đây thì sự kiện không thể thiếu được có thể là bảo đảm duy nhất cho việc làm của tôi!”

Giám Đốc Một Phút tuyệt đối không đồng ý. Ông giải thích rằng

các giám đốc không thể thiếu được có thể có hại, không có giá trị, nhất là khi họ cản trở người khác làm việc. Những người nghĩ mình bất khả thay thế vì mình không thể thiếu được thường hay bị thay thế vì sự thiệt hại do họ gây ra. Hơn nữa, đầm bặt những người không thể thiếu được trong chức vụ hiện tại có thể là một rủi ro vì họ không huấn luyện người kế vị.

Giải thích của ông làm tôi nghĩ đến cuộc đàm thoại gần đây giữa tôi và bà chủ Alice, người đã không

Chẩn đoán - Vấn đề tự chuốc

C hính vào bữa cơm trưa hôm ấy và bằng sự chẩn đoán thâm kỳ mà vị Giám Đốc Một Phút đã làm cho tôi hết sức ngạc nhiên. Đầu tiên ông gợi ý rằng

hành động như thể tôi là người không thể thiếu được. Càng nghĩ tôi càng thấy rõ là nếu không sớm giải quyết các vấn đề của tôi thì cuộc đàm thoại giữa chúng tôi có thể chuyển sang đề tài thay đổi nghề nghiệp... của tôi! Và tại sao lại không? Nếu không quản lý nổi một bộ phận nhỏ như hiện tại, có lẽ tôi không nên làm một giám đốc.

các cố gắng của tôi nhằm giải quyết vấn đề - làm việc ngoài giờ, dự hội thảo - chỉ nhắm vào các triệu chứng của vấn đề chứ không phải chính nguyên nhân của vấn đề. Ông nói, làm như thế cũng giống như người bệnh uống thuốc aspirin để làm hạ cơn sốt nhưng quên chính nguyên nhân gây ra cơn sốt. Kết quả là vấn đề cứ dần dần xấu thêm.

Tôi còn nhớ khi đó tôi nghĩ, "Tôi không muốn nghe nói rằng tất cả những việc tôi làm đã tạo cho vấn

đề xấu thêm. Dầu sao đi nữa, nếu không làm những việc đó có lẽ tôi còn thuat lùi hơn nhiều”.

Tôi phản đối cách chẩn đoán của bạn tôi, nhưng chẳng mấy chốc lập luận của tôi bị bẻ gãy khi ông đưa ra sự kiện là nhiệm vụ của tôi và nhân viên của bộ phận đã không thay đổi gì từ khi tôi đến - thay đổi duy nhất là sự có mặt của tôi. Một thực tế không chối cãi được hiện rõ trong trí tôi. Câu truyện về một nhóm nhân công ăn bữa trưa có thể diễn giải được câu nói của

Pogo, "Tôi đã trông thấy kẻ thù, và kẻ thù đó chính là tôi!" Chính khi đó tôi nhớ lại câu truyện này. Các công nhân đó đem theo bữa ăn trưa trong hộp. Một người, khi mở hộp cơm của mình ra, đã la lên, "Lại lạp xưởng Bologna! Hôm nay là ngày thứ tư liên tiếp tôi ăn lạp xưởng Bologna. Tôi không thích Bologna!"

Một bạn đồng nghiệp của anh ta nói, "Đừng nóng! Đừng nóng! Tại sao anh không bảo vợ bỏ loại lạp xưởng khác vào hộp?"

"Vợ đâu mà vợ! Chính tôi bỏ lạp xuống đó vào chứ còn ai".

Vì hình như không còn tìm được nguyên nhân của vấn đề ở nơi nào khác nên tôi đã yêu cầu bạn tôi nói thêm. Anh ấy nhìn thẳng vào mắt tôi và nói, "Vấn đề của anh là... KHỈ!"

"Khỉ!" tôi cười. "Có lẽ đúng đấy. Văn phòng của tôi thường giống như một vườn thú. Anh có ý nói cái gì?" Rồi anh nói cho tôi định nghĩa về khỉ:

KHI
LÀ
BUỚC
TIẾP THEO

Ai có khỉ

Ành ấy giải thích định nghĩa trên bằng một thí dụ sinh động và thực với đời sống đến nỗi tôi có thể kể lại cho bạn nghe hầu như từng từ một.

Lúc đang đi vào hành lang, tôi

đụng đầu ngay với một nhân viên. Anh ta nói, “Chào xếp. Tôi có thể gấp ngài một phút không? Chúng tôi đang bị một vấn đề”. Vì cần phải biết các vấn đề của nhân viên nên tôi đứng ngay trong hành lang lắng nghe anh ta giải thích vấn đề một cách chi tiết. Tôi bị lôi kéo vào trung tâm của vấn đề, và, vì giải quyết vấn đề là sở thích của tôi nên thời gian đã lặng lẽ trôi đi. Cuối cùng khi nhìn đồng hồ, cái có vẻ là năm phút thì thực sự đã là ba mươi phút.

Cuộc thảo luận đã làm cho tôi đến trễ nơi cần phải đến. Tôi biết về vấn đề chỉ đủ để biết mình bị dính líu vào nó chứ chưa đủ để giải quyết nó. Do đó tôi nói, "Đây là một vấn đề rất quan trọng, nhưng tôi không có thời gian bàn thảo ngay bây giờ. Để tôi suy nghĩ và sẽ trở lại với anh". Nói xong, chúng tôi chia tay.

"Là một người quan sát vô tư và sáng suốt," anh nói tiếp, "có lẽ ta dễ nhìn thấy các sự kiện của một vụ việc hơn là chính người

trong cuộc. Trước khi hai chúng tôi gặp nhau trong hành lang, khỉ chỉ ở trên lưng nhân viên của tôi thôi. Trong khi chúng tôi nói truyện, vấn đề được cả hai người xem xét nên chú khỉ gác lên lưng mỗi người một chân. Nhưng khi tôi nói, “Để tôi suy nghĩ kỹ và sẽ trở lại với anh sau” thì khỉ ta lại di chuyển nốt chân kia từ lưng thuộc cấp của tôi sang lưng tôi và anh ta bước đi nhẹ được ba mươi cân. Tại sao vậy? Vì khi đó khỉ đã gác cả hai chân lên lưng tôi.

Bây giờ chúng ta hãy cho rằng vấn đề được xem xét là việc thuộc nhân viên của tôi. Và chúng ta cũng cho rằng anh ta hoàn toàn có khả năng đưa ra một số biện pháp giải quyết vấn đề anh nêu ra. Nếu đó là trường hợp thì khi tôi cho phép khỉ nhảy lên lưng tôi tức là tôi tình nguyện thực hiện hai việc mà một người làm việc cho tôi thường phải làm: (1) tôi nhận lấy trách nhiệm của vấn đề thay cho người ấy, và (2) tôi hứa báo cáo với người đó sự tiến triển. Để tôi giải thích:

ĐỐI VỚI
MỒI
CON KHỈ,
CÓ HAI PHẦN
LIÊN QUAN:
MỘT LÀ
LÀM NÓ
VÀ HAI LÀ
GIÁM SÁT NÓ

sống động của vị Giám Đốc Một Phút về tình trạng đảo lộn vai trò tức khắc làm hiện rõ trong trí tôi hình ảnh hàng chục chú khỉ đang ở trong văn phòng của tôi.

Chú khỉ gần đây nhất là thư báo của Ben, một nhân viên của tôi, với nội dung, "Thưa xếp, chúng tôi không được bộ phận Mua hàng hỗ trợ trong Dự án Beta. Xin ngài làm ơn nói truyện đó với giám đốc của họ". Và, dĩ nhiên, tôi đồng ý. Từ lúc đó Ben đã hai lần đến hỏi tôi, "Vấn đề về Dự án Beta thế

“Trong trường hợp mô tả ở trên, anh có thể thấy rằng tôi giữ nhiệm vụ công nhân và thuộc cấp của tôi đảm nhiệm vai trò giám sát. Và để bạn thấy rõ ai là chủ mới của tôi thì ngay ngày hôm sau anh ta sẽ ngừng tại văn phòng tôi nhiều lần để hỏi, ‘Thưa xếp, sự thế ra sao rồi?’ Và nếu tôi không giải quyết vấn đề cho anh được thỏa lòng, anh ta sẽ ép tôi làm công việc mà thực tế chính anh ta phải làm”.

Tôi ngồi như chết điếng. Mô tả

nào rồi? Ngài đã nói truyện với bộ phận Mua hàng chưa?" Cả hai lần tôi đều rầu rĩ đáp, "Chưa, nhưng đừng lo, tôi sẽ nói".

Chú khỉ khác từ Maria nhảy sang tôi. Cô ta nhờ tôi giúp, vì theo cô nhận xét, tôi có "kiến thức rộng hơn cô về tổ chức và các đặc điểm kỹ thuật".

Một chú khỉ khác tôi đã hứa làm là viết giúp cho Erik một bản miêu tả công việc. Anh ta vừa được thuyên chuyển sang bộ phận tôi để nắm một chức vụ mới. Tôi không

có thời giờ để xác định đúng các trách nhiệm của công việc mới này, nên khi được yêu cầu làm việc này giúp anh, tôi đã hứa viết một bản miêu tả công việc để làm rõ các trách nhiệm của anh.

Tâm trí tôi chạy theo hình ảnh mờ ảo của các chú khỉ và làm cách nào để thu đắc được chúng. Hai chú khỉ mới đây dưới hình thức việc làm chưa hoàn tất đã từ Leesa và Gordon nhảy sang lưng tôi. Tôi dự định phân tích chú khỉ của Leesa, ghi chú các

lãnh vực cần thêm công việc và hoàn lại cho cô ta với những đề nghị thay đổi. Còn chú khỉ của Gordon đã trở đi trở lại văn phòng tôi đến bốn lần; tôi đang nghĩ sẽ tự mình làm nó cho xong tội.

Khi, khi, khi! Cả đến *khi nảy thia lia* nữa. Đó là loại khỉ do Maria tạo ra. Việc làm của cô và kiểu riêng của cô đôi khi đã gây ra vấn đề cho những người trong các bộ phận khác. Họ lại đem các vấn đề đó đến với tôi để được nghe câu đáp

bất biến của tôi: “Tôi sẽ xem xét
rồi trở lại với anh sau”.

Khi suy nghĩ về nó, tôi thấy
một số khỉ là những cơ hội hơn
là những vấn đề. Thí dụ, Ben là
một người rất sáng tạo, có nhiều ý
tưởng mới. Nhưng anh ta không có
khả năng phát triển các ý tưởng
của mình thành sản phẩm. Vì thế
anh ta gửi cho tôi hàng loạt đề
xuất, tuy còn thô sơ, nhưng có
nhiều tiềm năng đến nỗi tôi đã tự
viết ghi chú những việc phải làm
để lợi dụng từng sáng kiến đó.

Vì khỉ này tiếp khỉ khác chạy láo nháo trong trí tôi nên tôi thấy rõ rằng đa số khỉ đáng lẽ phải được nhân viên của tôi đối phó. Nhưng một số khỉ là của riêng tôi thôi; nghĩa là chúng nằm trong bản miêu tả công việc của tôi. Thí dụ, khi một nhân viên của tôi bị đau hoặc chưa được huấn luyện hay không thể thực hiện được một nhiệm vụ, đôi khi tôi phải giúp. Và khi khẩn cấp, đôi khi tôi xử lý những khỉ mà nhân viên phải xử lý khi không khẩn cấp. Một

thí dụ khác về khỉ thuộc phần
tôi một cách hợp pháp là trường
hợp nhân viên đề nghị tôi xử lý
một tình huống đặc biệt. Một khi
người đó đưa đề nghị cho tôi thì
một hay nhiều trong các “bước tiếp
theo” thuộc về tôi một cách hợp
pháp. Tôi cần đọc hoặc nghe người
ta giải thích bản đề nghị, đặt câu
hỏi, suy nghĩ, quyết định, phản
ứng, vân vân và vân vân.

Vòng lẩn quẩn

Vi Giám Đốc Một Phút đồng ý với nhận định của tôi cho rằng một số khỉ thuộc về tôi. Nhưng cả hai chúng tôi đều nhất trí ở điểm phần rất lớn khỉ trong văn phòng của tôi là

những con khỉ tôi không bao giờ nêu nhận lãnh.

Bạn có thể dễ dàng tưởng tượng ra được điều này sẽ trở thành một vòng lẩn quẩn. Khi tôi nhận lãnh những con khỉ mà nhân viên của tôi có thể tự đối phó, họ liền kháo nhau rằng tôi muốn khỉ. Do đó dĩ nhiên là tôi càng nhận họ càng cho. Chẳng bao lâu tôi sẽ có rất nhiều khỉ, nhưng khỉ vẫn tiếp tục đến.

Vì thế tôi bắt đầu phải “mượn” thời giờ trong cuộc sống riêng của mình: tập thể dục, giải trí, các

viên của tôi; bị tôi làm cho bất động, họ lại trở thành chướng ngại cho nhân viên các bộ phận khác. Khi những người đó đến than phiền với tôi, tôi hứa sẽ xem xét vấn đề và trả lại với họ sau. Thời gian dùng cho các “khỉ nhảy ngang” này làm số lượng thời gian dành cho các khỉ của nhân viên của tôi càng giảm nhiều hơn. Rồi chủ của tôi nghe đồn là bộ phận của tôi có thể đang có vấn đề nên ông bắt đầu yêu cầu tôi tường trình nhiều hơn. Những “khỉ nhảy

hoạt động công dân, đi nhà thờ, sinh hoạt gia đình. (Tôi biện minh cho hành động này bằng lập luận, “Phẩm, chứ không phải lượng, mới đáng kể”.)

Rốt cuộc tôi đi đến chỗ không còn sẵn thời gian. Nhưng khỉ vẫn tiếp tục đến. Chính khi đó tôi bắt đầu chằn chừ. Tôi chằn chừ và nhân viên của tôi chờ đợi. Họ và tôi, cả hai đều không làm gì đối với khỉ.

Sự chằn chừ của tôi biến tôi thành một chướng ngại cho nhân

xuống” này vượt lên trên tất cả các khỉ khác và thời gian dùng vào chúng để lại cho các khỉ khác càng ít hơn. Nhìn lại tình trạng lôi thôi đó, tôi nhận ra mình chính là nguyên nhân gây trở ngại cho tổ chức; thật khó tin được tôi đã gây ra biết bao là rắc rối.

Dĩ nhiên, vấn đề lớn hơn chính là vấn đề “giá của cơ hội”; dùng tất cả thời giờ của tôi cho các khỉ của người khác có nghĩa là tôi không còn cơ hội làm việc của chính mình. Tôi không quản lý,

nhưng tôi bị quản lý. Tôi không chủ động mà chỉ còn phản ứng. Tôi chỉ đương đầu.

Giải quyết

Trong bữa ăn trưa vị Giám Đốc Một Phút và tôi phần nhiều nói về những vấn đề khơi tạo ra trong các tổ chức. Câu truyện gần kết thúc nhưng tôi thấy rõ ràng là mình vẫn chưa chắc chắn

nào về những việc phải làm trong chuyện khỉ này, nên tôi thú nhận, “Tôi công nhận là tôi có một bầy lớn các khỉ của nhân viên. Nhưng tôi phải làm gì? Và tôi có thể làm được gì đối với những vấn đề với xếp của tôi cũng như những yêu cầu chiếm thời giờ do những người khác trong tổ chức đưa ra?”

Anh ấy trả lời, “Nhiều khỉ nhảy xuống từ ông chủ của anh và khỉ nhảy ngang từ các đồng nghiệp của anh là con cháu của các khỉ nhảy lên từ nhân viên của anh. Khi

anh sửa được tình trạng giữa anh và nhân viên của anh, anh sẽ có thời giờ để xử lý với hai loại khỉ kia. Nhưng đây không phải là lúc cũng như noi để bàn luận. Cách tốt nhất để học về điều đó là dự một khóa hội thảo chuyên đề có tên là “Quản lý Thời giờ Quản lý”.

Tôi lưu ý anh ấy là tôi đã dự một khóa quản lý thời gian rồi và khóa này chỉ làm cho các sự việc tệ thêm.

“Ồ,” anh ấy nói, “nhưng cuộc hội thảo này thì khác. Khóa học

anh đã dự chỉ nhầm dạy làm trùng công việc, nhưng không dạy anh những việc trùng cần phải làm. Nhờ khóa học đó, anh trở nên hiệu quả hơn, nhưng anh làm những việc không trùng. Anh cũng giống như một phi công đáp đúng phi đạo, nhưng nhầm phi trường. Khóa hội thảo tôi khuyên anh dự sẽ giúp anh học”:

NHỮNG VIỆC
KHÔNG
ĐÁNG LÀM
THÌ
KHÔNG ĐÁNG
CHO TA
THỰC HIỆN
NÓ
MỘT CÁCH
TỐT ĐẸP

Giám Đốc Một Phút tinh giác

Lúc rời nhà hàng, tôi cảm ơn vị Giám đốc Một Phút đã giúp tôi và hứa sẽ cố gắng hết sức để tham dự khóa hội thảo (ngầm thắc mắc làm sao có thể bỏ công

việc được hai ngày!). Tôi rất sảng
sốt khi hỏi anh làm sao anh biết
về quản lý khỉ nhiều đến thế.

Vị Giám Đốc Một Phút trả lời,
“Vì ngày trước tôi cũng bị cùng
một vấn đề như anh, chỉ khác ở chỗ
là nhiều hơn và tệ hơn. Giống anh,
sự nghiệp của tôi gặp rắc rối và tôi
thất vọng. Một hôm tôi thấy trên
bàn giấy một tập sách nhỏ quảng
cáo một khóa hội thảo chuyên đề
về quản lý thời gian. Giống như
người bị đuối túm được cọng rom,
tôi quyết định tham dự. Thật may

cho tôi vì chính tại đó tôi đã học được tất cả về quản lý khỉ!"

Đối với tôi thật khó tin được một giám đốc chuyên nghiệp như vậy mà lại có thể bị vấn đề này. Tôi yêu cầu anh kể thêm, và vị Giám Đốc Một Phút đã nhiệt tình kể.

"Khóa học do người sáng lập dạy, ông Bill Oncken. Tôi sẽ không bao giờ quên câu truyện gây say mê ông đã kể. Nó mở mắt tôi ra để thấy vấn đề. Đó là một câu truyện dụ ngôn rất giống hoàn cảnh của tôi.

"Oncken kể cho chúng tôi, giống như anh và tôi, rằng ông đã làm việc nhiều giờ nhưng vẫn không sao đuổi kịp. Rằng, như thường lệ, một buổi sáng thứ bảy, ông bỏ nhà thật sớm để đi làm, sau khi đã giải thích cho vợ con, đang trổ mắt nhìn ông một cách thất vọng, rằng mọi hy sinh của ông là vì họ. Tôi sém la lên khi nghe câu này vì chính tôi cũng đã nói những lời như thế cuối tuần trước.

"Oncken kể cho chúng tôi rằng sáng thứ bảy đó, từ cửa sổ

văn phòng ông đã nhìn xuống sân golf bên kia đường phố và trông thấy nhân viên của mình đang chuẩn bị phát bóng. 'Họ đặt bóng lên cọc,' ông nói, 'và tôi bị chọc giận! Tôi nghĩ nếu có thể dùng phép màu để biến mình thành một con ruồi bay trên đầu họ, tôi sẽ nghe được một người trong bọn họ nói với người kia: "Công việc làm ăn đang khấm khá, anh có trông thấy xe của ai vừa mới đậu vào bãi xe của công ty không? Hình như cuối cùng

thì ông giám đốc đã quyết định
kiếm tiền cho mình!""

Vị Giám Đốc Một Phút kể tiếp, "Rồi Oncken kể cho chúng tôi rằng ông nhìn xuống đống giấy tờ trên bàn viết của mình và thình lình nhận ra đây chính là công việc của họ mà ông sắp sửa làm. Ông chậm trễ trong công việc của họ chứ không chậm trễ trong công việc của mình. Ông không bao giờ chậm trễ trong công việc của mình vì ông chưa bao giờ khởi sự nó. Rồi ông hiểu

ra - "Họ không làm việc cho tôi; tôi đang làm việc cho họ! Và bốn người trong bọn họ tạo ra công việc trong khi chỉ một mình tôi làm công việc đó, tôi sẽ không bao giờ đuổi kịp bằng cách làm việc hăng hơn vì tôi càng làm, họ càng cho tôi thêm việc!"

"Rồi," vị Giám Đốc Một Phút tiếp tục, rõ ràng ông thích thú kể câu truyện, "Oncken nói, 'điếc đó bỗng chốc làm cho tôi thấy rõ tôi cũng chậm trễ trong một số việc khác. Nên tôi chạy ra khỏi

văn phòng, phóng như bay xuống hành lang. Thấy tôi chạy nhanh như chớp, người gác dan hỏi tôi đi đâu mà vội thế. Vừa chạy tôi vừa la to rằng nơi phát xuất của tôi, chứ không phải nơi đến, giải thích cho tốc độ của tôi.'

"Oncken kể rằng ông chạy xuống cầu thang mỗi bước sáu bậc, nhảy vào xe hơi và lái vội về nhà. Chỉ trong khoảng thời gian nửa giờ ông đã từ một con hố hối phải đối diện với hai ngày làm việc để đến được với niềm

vui sướng sống hai ngày với gia đình. Ông được hưởng một buổi cuối tuần thật hạnh phúc với gia đình và đêm thứ bảy ông ngủ say đến nỗi hai lần vợ ông tưởng ông đã chết.

"Vâng," vị Giám Đốc Một Phút nói, "Bill Oncken đã vẽ một bức họa tuyệt hảo về tôi, một người nhận khỉ đam mê. Nhưng, cảm ơn Trời, ông ấy đã chỉ cho chúng tôi những điều phải làm, và kể từ đó cuộc sống của tôi không còn như trước nữa. Cả anh cũng thế".

"Xin cá với anh là tôi biết tên
của khóa hội thảo anh đã dự," tôi
nói. Bạn tôi mỉm cười và gật đầu
đồng ý.

đây tôi thấy là những tờ ghi chú
tự tay tôi viết thì bây giờ tôi thấy
là khỉ. (Từ khi đó tôi đã nghĩ
đến chuyện kinh doanh đem bán
những tờ ghi chú đó cho những
người giống như tôi) Những bản
nhắn tin qua điện thoại. (Tôi đã
vẽ một con khỉ đang leo qua
một đường dây điện thoại giống
như một chú heo đang chui qua
bụng trăn.). Chiếc cặp da của
tôi giống một cái lồng khỉ. Tệp
giấy viết ghi chú trên bàn viết
của tôi là một cái móc mà tôi

Chiều sâu của văn đề

Sau khi chúng tôi chia tay, tôi trở về văn phòng rất ngạc nhiên về tất cả những gì mình đã nghe. Bước vào văn phòng, tôi thấy khỉ khắp nơi. Nơi mà trước

thường dùng để kéo các khỉ từ lưng của nhân viên.

Ngày hôm đó khi nhìn quanh phòng, tầm mắt của tôi phóng vào tấm hình vợ con và lần đầu tiên tôi nhận ra *mình chua hề có mặt trong tấm hình!* Tôi quyết sửa chữa lại tình trạng này.

Bức hình gia đình cũng nhắc tôi rằng vợ tôi và tôi đang lượm khỉ từ các con chúng tôi. Mới đây thằng con trai về nhà nói, “Ba! Má! Con mới lập một đội banh thiếu nhi”.

Chúng tôi nói, “Vĩ đại! Thật

phi thường. Ba má hãnh diện về con". Rồi nó nói, "Chỉ bị một vấn đề: Con cần đi tập đá banh sau giờ học các ngày Hai, Tư, Sáu, và phải có người đón con về sau đó". Và theo anh nghĩ, ai sẽ nhận lấy khỉ đó? Vợ tôi và tôi. Cái mà lúc ban đầu là một niềm vui thì nay đã trở thành khỉ.

Điều tệ hơn chính là khỉ sản sinh rất nhanh! Vợ tôi nói với nó, "Má có thể đón con các ngày thứ Hai và một số ngày thứ Sáu, nhưng thứ Tư là một vấn đề thực sự đối

với má. Trong đội còn những ai
để má có thể chuẩn bị một chiếc
xe chung?"

Sau khi nghe con kể, vợ tôi nói,
"Cưng, má sẽ xoay xở ngay và sẽ
cho con biết ai là người đưa đón
con". Như không hề có một chút
bận tâm nào trên đồi, con tôi vừa
chạy ngay đi xem TV vừa vui vẻ
nói, "Cám ơn Má".

Việc cứu hộ

Đĩ nhiên con trai tôi không biết lái xe, nhưng chắc chắn nó có thể cố gắng tự bố trí việc di chuyển và như thế có thể học nhận lãnh một ít trách nhiệm. Nghĩ lại tình huống đó, tôi nhận thấy

chúng ta dễ dàng nhận lấy khỉ của người khác một cách không cần thiết trên mọi đấu trường của cuộc sống. Bằng hành động này, chúng ta không màng đến khỉ riêng của mình. Ta làm cho người khác lệ thuộc vào ta và không để cho họ có cơ hội học giải quyết vấn đề riêng của họ.

Hồi tưởng lại, tôi có thể hiểu rõ hơn câu nói của đại tướng George C. Marshall, "Nếu anh muốn một người có ích cho anh thì đừng bao giờ để người đó cảm thấy họ phụ

thuộc anh. Hãy làm cho họ cảm thấy anh phụ thuộc họ một cách nào đó". và Benjamin Franklin cũng có câu, "Cách hay nhất để biến một người bạn thành kẻ thù là làm cho họ mắc nợ anh".

Khi nghĩ lại cuộc thảo luận trong bữa com trưa với vị Giám Đốc Một Phút, tôi nhận thấy ông quan tâm đến sự kiện tôi đã trở thành một "*kẻ cứu hộ*" - người đang làm cho kẻ khác những việc họ có thể tự làm lấy và như thế đang cho họ thấy rằng họ "dở ẹc". Ông

Ấy nói, mỗi lần một nhân viên đến với tôi để chia sẻ một vấn đề và tôi nhận lấy khỉ của người đó thì thực chất hành động đó có nghĩa là tôi đang nói với họ rằng, "Anh không có khả năng giải quyết vấn đề này, vậy tốt hơn nên để cho tôi giải quyết".

Vị Giám Đốc Một Phút nói, không phải chỉ duy nhất một mình tôi có hành động như thế, nhưng nó hầu như đã trở thành một căn bệnh trong nước ta. Ông còn tính đến cả chuyện lập một tổ chức gọi

cho tôi nghe thí dụ về Liên Minh Nhỏ. Hiện bây giờ dường như tôi có thể vẫn đang nghe ông kể:

"Lúc còn nhỏ, nếu muốn chơi bóng chày, chúng tôi có ba vấn đề. Trước hết cần phải có dụng cụ. Vào thời đó, một vật bảo đảm để bạn được chơi bóng chày là có một cây gậy. Khi đó không có sẵn gậy như bây giờ đâu, cho nên nếu gậy của bạn bị gãy, đừng bao giờ nghỉ đến chuyện chạy về nhà xin cha mẹ mua cho một cây gậy mới. Thay vào đó, bạn sẽ nối chỗ

là “Những kẻ cứu hộ vô danh” cho những người đam mê nhận khỉ. Đó là một tổ hợp “những người làm việc tốt” - tức những người rất bác ái chuyên chạy lung tung tìm cách giúp đỡ người khác nhưng họ lại chính là những người đang làm cho những kẻ họ tìm cách giúp đỡ phụ thuộc họ. Ông nói, hầu như chúng ta đã thể chế hóa việc *cứu hộ* trong chính phủ và toàn xã hội.

Rồi vị Giám Đốc Một Phút minh họa chiều sâu của tinh thần cứu hộ trong nước này bằng cách kể

gãy bằng cách đóng đinh và dùng băng cuốn lại. Tôi sẽ không bao giờ quên lần chạy xuống gôn thứ nhất và bị gãy gập.

“Rồi găng tay nữa”, Giám Đốc Một Phút kể tiếp. “Hồi đó chúng tôi không có nhiều găng tay như bây giờ trẻ con có đến hai ba đôi.

“Khi đã có dụng cụ rồi thì vấn đề thứ hai là tìm ra chỗ để chơi. Nếu sống ở thành phố, bạn sẽ tìm được một khu nhà ít xe cộ lưu thông và xe của dân cư đậu ở nơi khác, rồi dùng vòi nước cứu

hỏa hay nắp hố ga làm gôn. Nếu sống ở nông thôn như tôi, bạn sẽ tìm một lô đất trống hay một thửa ruộng rồi dọn dẹp hết đá trừ bốn hòn để lại làm gôn.

"Đã có dụng cụ và địa điểm rồi thì vấn đề thứ ba là," Giám Đốc Một Phút nói, "tìm ra trẻ con để cùng chơi. Vì không có nhiều trẻ con nên chúng tôi phải chọn những gì săn có. Vì thế đội bóng gồm đủ lứa tuổi, từ bảy tám đến mười tám. Lúc bé tôi có những anh hùng thật sự. Tôi còn nhớ ngay cả

khi Harry Haig chào tôi, tôi cũng run bắn lên. Anh ta bảo tôi làm gì tôi cũng chẳng dám kêu ca.

“Sau khi đã có đầy đủ ba điều kiện trên, chúng tôi bắt đầu chơi. Chẳng bao lâu sau chúng tôi bắt đầu nghĩ mình là những cầu thủ cù khôi thật sự. Vì thế khi có người nói, ‘Keith Dollar có một đội đang chơi banh trong khu vực của mình’ là chúng tôi thách đấu ngay và đã thắng họ. Rồi nghe nói Bill Bush cũng có một đội bóng, chúng tôi lại thách và cũng thắng họ luôn.

"Vậy là khi tôi còn nhỏ, chúng tôi đã có một liên minh sáu đội bóng. Nào là Berrian Bombers, nào là Seacord Sissies, rồi Abafoil Asses, vân vân và vân vân. Nhưng ai lập kế hoạch? Chúng tôi! Ai tổ chức? Chúng tôi! Ai cổ vũ và kiểm soát? Cũng chúng tôi! Giám Đốc Một Phút la lên.

"Và bây giờ ai làm việc đó? Cha mẹ! Tất cả những gì trẻ con phải làm chỉ là mặc quần áo. Mọi đứa đều trông giống như Joe DiMaggio hay Willie Mays. Và đó không phải

là bóng chày nhưng là các môn thể thao của thanh niên. Tôi còn nhớ năm ngoái khi làm việc với một giám đốc hàng đầu của một công ty Canada. Giữa trưa ông mời tôi về nhà với ông để đưa cậu con trai đến sân khúc côn cầu. Chúng tôi lái xe đến cổng, bấm còi. Cửa mở ra và một cậu bé lượng choạng đi ra trong bộ đồ nặng như chì. Tôi hỏi ông, ‘Cháu mấy tuổi?’ vì tôi không đoán ra.

“Bảy tuổi”, ông trả lời. Rồi cậu bé bị vấp và té xuống đất. Nếu

không được chúng tôi vực dậy, có lẽ cậu bé sẽ chết ở đó. Trong bộ quần áo nặng đến thế cậu không có cách nào tự đứng dậy được.

"Tôi còn nhớ hồi còn nhỏ chúng tôi chơi khúc côn cầu trên hồ trước trường học," Giám Đốc Một Phút kể. "Chúng tôi mất cả buổi trưa để dọn dẹp tuyết. Mới dọn xong và đang chuẩn bị chơi thì đã bị mẹ gọi về nhà ăn cơm. Đêm đó lại có tuyết và hôm sau chúng tôi lại phải dọn.

"Ngày nay, sau khi mặc quần

áo, trẻ con được xe đưa đến tận sân chơi. Không ai muốn chúng đụng đến công việc gì. Rồi thì lu bù đồ ăn thức uống. Cha mẹ chúng toát mồ hôi sửa soạn cho chúng nào là xúc xích, nào là thịt bò băm viên, đủ loại kẹo bánh. Chắc chắn chúng ta không muốn trẻ con bị đói!

"Là cha mẹ, chúng ta đã nhận lấy tất cả "*bước tiếp theo*" từ con cái. Vì thế mọi thứ khi đều ở trên lưng chúng ta và trẻ con không học được trách nhiệm. Vì ước muốn cho chúng những điều

tốt ta không có, đôi khi chúng ta quên cho chúng những điều tốt ta có. Thường trẻ con không biết việc để làm nếu không được phân công," Giám Đốc Một Phút nhấn mạnh. "Hồi còn nhỏ, nếu tôi than buồn, mẹ tôi liền lấy tay phết vào mông tôi và nói, 'Sao, có vui không?' hoặc nói, "Con hãy quét ga-ra đi". Chắc chúng ta sẽ hết buồn ngay thôi".

Cảm giác lạc quan

Những gì tôi bắt đầu học được ở Giám Đốc Một Phút và tiếp tục học được ở khóa hội thảo ông giới thiệu là tôi càng quan tâm đến việc của người khác thì họ càng phụ thuộc vào tôi. Kết

quả là lòng tự trọng và tự tin của họ bị xói mòn và tôi bị ngăn trở trong việc đối phó hiệu quả với khỉ của riêng mình.

Nhiều khỉ trong văn phòng tôi (khỉ của tôi và của nhân viên) bị gầy đi một cách thảm hại vì thiếu được chú ý. Tôi vỗ đầu một chú khỉ của nhân viên và nói, “Đừng lo, cưng, mày sẽ về nhà sớm thôi”. Rồi liếc nhìn khỉ của mình, tôi nói, “Và cuối cùng thì tao cũng sẽ có thời giờ cho mày!”

KINH NGHIỆM
KHÔNG PHẢI LÀ
NHỮNG GÌ XÂY RA
CHO BẠN;
NHƯNG LÀ NHỮNG GÌ
BẠN LÀM ĐỐI VỚI
NHỮNG GÌ XÂY RA
CHO BẠN

Một cảm giác lạc quan đến
với tôi khi tôi nhìn lên tường
văn phòng, nơi treo bức tranh
vợ tôi đã cho mây năm trước. Đó
là hình Sir Isaac Newton đang
ngồi dưới gốc cây vừa mới bị
một trái táo rót xuống đầu, với
lời chú thích:

Trả lại Khí

Sau bữa ăn trưa thứ Sáu đó,
khi ngồi trong văn phòng,
tôi biết cuộc đời mình đã đổi mới.
Đồng thời tôi có một mối nghi
thầm kín là còn nhiều điều phải
học hỏi. Tuy nhiên, hôm đó tôi dời

văn phòng sớm để được về nhà tận hưởng buổi cuối tuần hạnh phúc hiếm có với gia đình. Vị linh mục rất ngạc nhiên khi thấy tôi có mặt trong nhà thờ một ngày Chủ nhật không phải là Chủ nhật Phục Sinh. Trong quá khứ ông ấy luôn luôn nói với tôi trong ngày lễ Chủ nhật Phục Sinh rằng, "Hãy để tôi là người đầu tiên chúc ông một lễ Giáng Sinh vui vẻ!"

Đến đây tôi giả sử bạn thắc mắc điều gì sẽ xảy ra cho tất cả khi kia khi tôi trở lại văn phòng

sáng thứ Hai sau buổi cuối tuần với gia đình. Rất ít, vì, một là tôi không biết những gì phải làm đối với chúng, hai là tôi dùng ba ngày đầu tiên trong tuần sắp xếp mọi công việc để có thể dự khóa hội thảo do vị Giám Đốc Một Phút giới thiệu.

Và tôi đã dự. Khóa hội thảo “Quản lý Thời gian Quản lý” đúng là một kinh nghiệm ‘mở mắt’ như vị Giám Đốc Một Phút đã nói. Điểm tôi thích nhất về khóa học là ta có thể đem ra thực hành ngay

những điều vừa học. Tôi không phải chờ cho đến thứ Hai sau khóa học. Đó chính là lúc khi nhận được cái chúng đáng nhận. Tôi có thể đoán chắc với bạn rằng đó là một ngày mà tôi và nhân viên của tôi sẽ không sớm quên.

Hôm đó khi lái xe đến sở, lòng tôi tràn đầy mong mỏi thú vị khi nghĩ đến những chiến lược và kỹ thuật tôi sắp áp dụng với nhân viên. Tôi có thể không phải chờ lâu để trả lại khi cho đúng chủ của chúng.

Giao thông tắc nghẽn hôm đó đã làm cho tôi đến sở chậm mất mười phút, thời gian đủ cho nhân viên của tôi tụ họp bên ngoài, thường là để làm nhiệm vụ kiểm tra khỉ của mình.

Khi tôi lướt qua họ để vào văn phòng, họ và tôi, cả hai đều cảm thấy cùi chỉ của tôi thay đổi lớn. Phần tôi, vì tôi biết cái gì sắp xảy ra, phần họ, vì nụ cười trên mặt tôi cho họ thấy rằng họ không biết. Họ chưa bao giờ thấy tôi cười như thế vào sáng thứ Hai. Sự thay đổi

quên không làm những động tác
mà trong bao nhiêu năm tôi không
bao giờ quên làm. Tôi quên đóng
cửa. Điều đó làm cho cô ngớ ra!
Khi tôi hỏi Valerie ai là người đầu
tiên phải gặp tôi, cô ta không còn
tin vào tai mình được nữa. "Phải
chẳng ngài có ý nói rằng ngài thật
sự muốn gặp một người nào đó?"
cô hỏi. Tôi trả lời, " Suốt đời tôi,
tôi không bao giờ muốn gặp ai một
cách không thỏa đáng như thế. Ai
là người đầu tiên?"

Đến đây, theo chu kỳ đã được

đột ngột trong cử chỉ của tôi làm cho họ đồng loạt ngớ ra. (Những thay đổi đột ngột và quyết liệt có thể làm cho người ta sợ hãi!)

Tôi mỉm cười vì tôi nhìn thấy họ dưới một ánh sáng hoàn toàn mới! Từ lâu tôi vẫn thấy họ như một nguồn lón gây ra các vấn đề cho tôi; bỗng chốc sáng hôm đó tôi thấy họ như là bài giải lớn cho vấn đề của tôi. Tôi thấy mỗi cái lưng của họ là một kho chứa khỉ.

Khi tôi bước vào văn phòng, Valerie, cô thư ký của tôi, thấy tôi

giáo viên khóa học dặn, tôi thực hiện bước thứ nhất trong quá trình bình phục của tôi - rũ bỏ khỉ của nhân viên. Suốt buổi sáng tôi gấp từng nhân viên và theo gần như cùng một thủ tục với mỗi người. Đầu tiên tôi xin lỗi đã làm ngăn trở họ và tôi hứa sự việc sẽ không bao giờ xảy ra như vậy nữa.

Có thời giờ cho nhân viên

Rồi tôi cương quyết cột khỉ
của họ vào lưng họ, sau đó
tôi ngồi vào chỗ để thưởng thức
quang cảnh nực cười khi từng
thuộc cấp của tôi bước ra khỏi

văn phòng... với các chú khỉ bám chắc và ngay ngắn vào vai của chủ nhân chúng đang bước ra! Và vào cuối ngày hôm đó tôi cố ý hỏi từng nhân viên chính câu hỏi mà từ lâu họ vẫn hỏi tôi: "Sự việc ra sao rồi?"

Ngày hôm ấy, khi người cuối cùng rời khỏi phòng tôi, tôi vẫn ngồi đó, một mình, suy tư về những sự việc vừa xảy ra. Sự kiện rõ ràng hơn cả là cửa phòng tôi đã mở ra cho một sự thay đổi ; dù thế, vẫn không có ai hoặc chú

khi nào còn ở trong đó với tôi. Tôi đã dành được sự riêng tư cho mình đồng thời với tình trạng sẵn có thời giờ cho người khác. Đã rất lâu đây là lần đầu tiên tôi có thời giờ cho thuộc cấp của tôi nhưng họ không có thời giờ cho tôi. Một bài học quan trọng biết bao:

BẠN CÀNG
RỦ BỎ
KHI
CỦA
THUỘC CẤP
BẠN
CÀNG CÓ
THỜI GIỜ
CHO HỌ

mình nên mấy ngày nay tôi không trông thấy họ. Thật tình mà nói, tôi cô đơn! Tôi không cảm thấy mình bị ai cần nữa.

Đúng lúc đó, Erik đến gặp tôi. Khi đến gần văn phòng tôi, anh thấy cửa để ngỏ nhưng không nhìn thấy tôi. Vì chưa bao giờ thấy cửa mở mà lại có tôi ở trong văn phòng nên anh ta cho rằng tôi đi vắng. Khi hỏi Valerie và được biết tôi đang ở trong đó, anh ta giật mình và ấp úng nói, "Trời... Chừng nào tôi có thể gặp ông ấy?" Valerie trả

Bài học trên được chứng minh bằng biến cố xảy ra ít hôm sau ngày thuộc cấp của tôi nhận lại tất cả khỉ. Một mình trong văn phòng cửa mở toang, tôi ngồi gác chân lên bàn giấy suy tư. Tôi suy nghĩ về những việc có thể làm để dọn đường cho nhân viên của tôi thực hiện được công việc của họ. (Nói đúng ra, tôi đang làm việc cho họ chứ không làm công việc của họ) Trong khi đó nhân viên của tôi đang bận bịu với khỉ của

lời, “Cứ vào đi. Ông ấy đang ngồi đó và không làm gì cả!”

Khi anh ta vào, tôi nhận thấy trước đây mình cô đơn biết bao. Tôi thân mật chào anh: “Mời anh ngồi. Gặp anh tôi rất vui. Uống cà phê nhé. Vợ con có khỏe không?” Câu trả lời của Erik cho tôi thấy lời chào hỏi của tôi quá tình cảm và chiếm thời giờ. Anh lắc đầu nói, “Tôi không có giờ cho những việc như thế!” *Lần đầu tiên tôi có nhiều thời giờ cho anh ta hơn là anh ta có cho tôi!*

Cũng như bất cứ ai đã từng có kinh nghiệm, nhân viên của tôi biết rằng thật là chán nản khi phải làm việc cho một ông chủ không có thời giờ cho họ. Vì thế, bây giờ tôi cố gắng luôn luôn có nhiều thời giờ cho họ hơn là họ có cho tôi. Việc đó được thực hiện bằng cách nói rộng số lượng thời giờ tôi dành cho họ và thu hẹp số lượng thời giờ họ dành cho tôi. Tôi theo dõi mình đang làm việc đó ra sao bằng cách luôn luôn để ý xem ai hết giờ trước ai mỗi khi tôi gặp

một nhân viên ; nếu họ thường hết giờ trước tôi thì đó chính là dấu hiệu cho thấy lòng tự tin của họ đang tăng.

Vì thế, tôi được tiếng là một giám đốc dễ gặp nhất họ từng biết. Họ có thể đến gặp tôi bất cứ khi nào và bao lâu cũng được (nhưng trong thực tế thường ít khi và không lâu). Đây là một thay đổi lớn.

Các quy tắc của Oncken về Quản lý Khỉ

Hơn nữa, từ khi nhân viên của tôi thu hồi việc kiểm soát khỉ, họ được trao quyền hành động. Như thế họ không còn phải chán nản chờ đợi *tôi* hành động.

có khuynh hướng bị thay thế. Nhưng các ông chủ không là trở ngại cho nhân viên có thể chết mà vẫn không gây cho người ta cảm giác thiếu. Những ông chủ như vậy thường hiếm đến nỗi họ không thể thay thế được. Tại sao?

Là một giám đốc, nếu bạn có thể làm cho nhân viên biết tự chăm sóc, nuôi nấng khỉ của mình, họ thực sự tự quản lý công việc. Điều đó cho bạn có thời giờ riêng để lập kế hoạch, phối hợp, đổi mới, điều động nhân viên, và những công

Tôi cũng không bị mắc nợ họ câu trả lời là mình chưa có thời giờ để làm. Tôi không còn là trở ngại cho họ như lúc khỉ của họ còn ở trong văn phòng tôi. Trong khoảng thời gian một ít tiếng đồng hồ tôi đã chuyển từ tình trạng mình là người tuyệt đối cần thiết (nghĩa là nhân viên của tôi không thể chuyển động cho tới khi tôi chuyển động) sang tình trạng không cần thiết. Như tôi đã học, những ông xếp tuyệt đối cần thiết rất nguy hiểm cho các tổ chức; vì thế họ

tác quản lý quan trọng khác hầu
giữ cho đơn vị hoạt động tốt mãi.

Bây giờ chúng ta sẽ đặt các
sự việc vào viễn cảnh thích hợp.
Những gì tôi đã làm cho đến bây
giờ là trả khỉ của thuộc cấp lại
cho họ hợp với các Quy tắc Quản
lý Khỉ của Oncken. Để tôi kể cho
bạn các quy tắc đó!

CÁC QUY TẮC QUẢN LÝ KHỈ CỦA ONCKEN

Cuộc đối thoại giữa giám đốc và nhân viên không được phép kết thúc cho tới khi tất cả khỉ có:

Quy tắc 1. Các mô tả:

“Các bước tiếp theo” được định rõ.

Quy tắc 2. Các Sở hữu chủ:

Khỉ được chỉ định cho một người.

Quy tắc 3. Các Chính sách Bảo hiểm:

Rủi ro được bảo hiểm.

Quy tắc 4. Chăm nuôi khi và các công việc Kiểm tra:

Thời gian và địa điểm theo dõi
được định rõ.

Mục tiêu của các quy tắc về quản lý khỉ là để giúp bảo đảm rằng những việc đúng được thực hiện đúng cách bởi đúng người.

Các quy tắc khỉ là quan trọng nếu bạn nghĩ lại một số cuộc họp giải quyết vấn đề bạn đã từng tham dự. Đa số những cuộc họp đó kết thúc mà chẳng ai đồng ý được với nhau cái gì phải là những “bước tiếp theo”, khi nào chúng được thực hiện, và ai là người chịu trách nhiệm thực hiện chúng.

chùsẽtăngvìaicũngquábậnrộnvớinhữngcôngviệc cấp bách cần được giải quyết.

Các quy tắc quản lý khỉ chỉ nên được áp dụng cho những khỉ đáng sống. Một số khỉ không đáng sống. Chúng tương đương với công việc của đội dân vệ Anh quốc chuyên đứng trên mỏm đá Dover để rung chuông khi thấy quân của Napoleon bắt đầu băng qua English Channel - một công việc chỉ được thực hiện đến năm 1948. Do đó, bạn phải luôn luôn

Khó khăn với những cuộc họp đó là không ai biết cái gì là “bước tiếp theo”, nên nó không thực hiện được. Cũng thế, nếu không ai được chỉ định chịu trách nhiệm thì nó sẽ trở thành trách nhiệm của mỗi người (hoặc hơn nữa, trách nhiệm không thuộc về ai) và sẽ dẫn đến kết quả là chẳng việc gì được thực hiện. Và thậm chí một “bước tiếp theo” đã được định rõ và được chỉ định cho một người chịu trách nhiệm, nhưng nếu thời hạn không được xác định thì khả năng chần

tự hỏi: “Tại sao chúng ta đang làm việc này?” Nếu không có câu trả lời đúng đắn, bạn hãy giết bỏ chú khỉ đó để khỏi phải làm hiệu quả hơn một việc không nên được làm ưu tiên.

Quy tắc 1: Các mô tả

Năm vững định nghĩa về khỉ rất hữu ích cho ta hiểu và áp dụng các quy tắc quản lý khỉ. Nên nhớ, khỉ không phải là một dự án hay một vấn đề; khỉ là “*bước tiếp theo*” của một dự án hay vấn đề.

Quy tắc 1 có nghĩa là *giám đốc và nhân viên sẽ không rời công ty cho đến khi những "bước tiếp theo" thích hợp đã được mô tả*. Một số thí dụ về mô tả khỉ như: "Nhận được những con số giá cả từ kế toán", "Chuẩn bị đề nghị hàng bán", "Suy nghĩ thêm về sự việc", "Thảo một kế hoạch", "Ký được bản hợp đồng".

Có ba điều lợi chính do việc tuân thủ quy tắc này. Thứ nhất, nếu nhân viên biết trước rằng cuộc đối thoại giữa giám đốc và anh ta sẽ không kết thúc cho đến

khi những “bước tiếp theo” thích hợp đã được mô tả, anh ta sẽ có khuynh hướng lập kế hoạch cẩn thận hơn trước khi cuộc đối thoại của chúng tôi bắt đầu. Xếp của tôi, bà Alice, dạy tôi bài học này từ lâu. Một hôm tôi kể cho bà nghe vấn đề của tôi và hỏi tôi nên làm gì. Bà hỏi lại, “Phải chăng anh có ý nói anh không biết phải làm gì?” Khi nghe tôi trả lời tôi không biết, bà nói, “Tôi cũng không biết anh phải làm gì. Nếu cả hai người chúng ta đều không biết anh phải

làm gì thì công ty chỉ có thể dùng một người!"

Đó là cách bà nhắc tôi rằng khi tôi hỏi bà cách giải quyết một vấn đề, tôi cũng phải có một vài kế hoạch cho các "bước tiếp theo" cần thực hiện trong tình huống đó. Như thế chúng tôi khỏi phải đứng đó mà suy nghĩ đáng lẽ tôi đã phải suy nghĩ trước khi nói truyện.

Điều lợi thứ hai của quy tắc 1 là nó gợi cho nhân viên có hành động đối với tình huống. Nhiều tình

giám đốc có hành động; sáng kiến của người ta đã bị giám đốc lấy đi. Nguốc lại, nếu các “bước tiếp theo” được mô tả rõ trong cuộc đối thoại, thuộc cấp có thể an toàn xử lý nhiều “bước tiếp theo” này. Ông có thể nói, “Anh hãy thử suy nghĩ và nghiên cứu vấn đề xem sao” và hoặc “Anh hãy thảo một kế hoạch dựa trên những gì đã biết”. Bằng cách này, tình huống sẽ không nằm bất động cho đến lúc giám đốc có hành động.

Lợi ích thứ ba, có lẽ cũng là lợi

huống có khuynh hướng trở thành tê liệt và không thể chuyển biến cho đến khi có người làm một “bước tiếp theo”. Thí dụ, khi một vấn đề mới phát sinh, cách giải quyết tốt nhất chưa hiện rõ ngay ban đầu, và thường các rủi ro tiềm ẩn của tình huống cũng không rõ. Trong những trường hợp đó, giám đốc thường có khuynh hướng nhận ngay lấy khi... “Để tôi suy nghĩ về chuyện đó rồi tôi sẽ trả lại với anh”. Sự kiện đó làm cho nhân viên và toàn bộ dự án khụng lại cho tới khi

ích lớn nhất, là việc định rõ các “bước tiếp theo” có thể cung cấp *bốn lực trong động cơ thúc đẩy* cho người sở hữu khỉ. Một là, việc mô tả khỉ làm sáng tỏ “bước tiếp theo”, mà người ta càng hiểu rõ việc phải làm thì nghị lực và động cơ cần có để làm Nó càng lớn. (Hãy nghĩ đến trường hợp bạn cảm thấy do dự khi phải thực hiện một việc rắc rối vì bạn có một ý tưởng mù mờ về việc đó). Hai là, việc định rõ “bước tiếp theo” làm tăng động cơ thúc đẩy bằng cách giúp người

ta thực hiện *bước đầu* của một dự án, thường là bước khó nhất. Sau bước đầu, các sự việc thường dễ hơn. Ba là, việc định rõ các “bước tiếp theo” chia dự án thành những miếng nhỏ *dễ nhai* (nghĩ đến việc thực hiện chỉ một “bước tiếp theo” đơn độc - như gọi một cú điện thoại chẳng hạn - sẽ làm cho người ta ít nản hơn là phải lo lắng về cố gắng cần có để làm trọn toàn bộ dự án). Bốn là, việc mô tả các “bước tiếp theo” làm tăng động cơ thúc đẩy bằng cách cho phép người ta

chuyển dịch mối quan tâm của họ qua lại giữa các mục tiêu và các “bước tiếp theo”. Nếu mục tiêu - làm trọn toàn bộ dự án - có vẻ quá khó, thì việc nghĩ đến “bước tiếp theo” - gọi điện thoại - sẽ dễ hơn, nếu việc nghĩ đến tất cả mọi “bước tiếp theo” làm cho ta nản lòng thì việc nghĩ đến niềm vui đã hoàn tất mục tiêu sẽ ít gây cho người ta cảm giác đó hon.

Tôi xin kể lại vài kinh nghiệm của mình để làm sáng tỏ giá trị của quy tắc quản lý khỉ. Thí dụ, hãy

nhớ lại định nghĩa về khỉ: khỉ là “*bước tiếp theo*”. Định nghĩa không nói lên cái gì về quyền sở hữu. Do đó, có khả năng người này có dự án và người kia thực hiện “*bước tiếp theo*”. Tôi thường sử dụng thực tế này bằng cách hỏi nhiều nhân viên của tôi những “*bước tiếp theo*” gì tôi nên làm đối với vài dự án của tôi. Hành động đó cho họ “*bước tiếp theo*” thảo kế hoạch để giúp tôi xử lý dự án. Việc này không những góp phần cải thiện phẩm chất các “*bước tiếp theo*” của tôi

(hai cái đầu vẫn hơn một cái), mà còn phát triển các khả năng của nhân viên, cũng cho họ vài nhận thức về các khó khăn tôi phải đối đầu, đồng thời giúp huấn luyện người kế vị tôi.

Một thí dụ khác về việc dùng Quy tắc 1: Một lần tôi và một nhân viên đang thảo luận một tình huống thì hết giờ trong khi chúng tôi chưa xác định được vấn đề, càng chưa mô tả được các “bước tiếp theo” thực sự. Hết giờ nói lên “bước tiếp theo” là trông chừng khỉ, nghĩa là

hơn trong cặp của tôi. Tại sao vậy? Vì nằm trong cặp tôi mò nெn khi không biết cũng không quan tâm đến việc mình đang nằm trong cặp của ai. Cũng thế, nếu khi nằm trong cặp của một trong các nhân viên của tôi thì ít nhất có thể tin được rằng *việc gì đó* có thể đã được thực hiện đối với vấn đề. Và ngay cả khi *cái việc gì đó* của anh ta gần như *không là gì* thì cũng vô cùng có giá trị hơn *cái không là gì* tôi đã làm trong cùng một số lượng thời gian. Hơn nữa, ngay cả khi *việc gì*

sẵn sàng có trách nhiệm với vấn đề khi cuộc thảo luận được nối lại. Do đó tôi nói với nhân viên này, "Tại sao chúng ta không để vài ngày nữa hãy nói truyện về việc này. Trong khi đó anh tiếp tục suy nghĩ vấn đề và tôi hy vọng biết đâu anh lại nảy ra ý tưởng....!"

Trong hai ngày sau đó tôi không ngó ngàng gì đến khỉ và có thể nhân viên của tôi cũng thế. Nhưng nếu chúng tôi không làm gì thì công việc được ngấm ngầm thực hiện trong cặp của anh ta vẫn tốt

đó sai thì nó cũng có một vài giá trị; chỉ có một số có hạn cách thức làm một việc sai và anh ta đã loại bỏ một trong những cách thức đó!

Thí dụ chót mô tả giá trị của việc cần đến các “bước tiếp theo”. Chẳng hạn anh và một nhân viên của anh thảo luận một vấn đề và cuộc đối thoại kết thúc khi anh yêu cầu cậu nhân viên cho mình một kế hoạch để giải quyết vấn đề. Anh mỉm cười khi hai người rời công ty; “bước tiếp theo” của *cậu nhân viên* là viết bản kế hoạch;

các “bước tiếp theo” của *anh* là đọc bản kế hoạch, suy nghĩ về nó, quyết định việc phải làm, thực hiện, vân vân... Anh đóng vai trò công nhân và anh ta đóng vai trò giám sát.

Anh có thể thấy rằng trong việc khỉ, cũng giống như trong bàn cờ và người chơi cờ, nhiều nước đi phải được nghĩ trước. Tôi đã học tránh được các khỉ vừa mô tả bằng cách bảo nhân viên của tôi tự tay đem cho tôi các bản ghi nhớ thay vì gửi chúng qua bộ phận văn thư.

Tại sao vậy? Vì tôi có thể bảo anh ta đọc chúng cho tôi nghe. (Nhiều trường hợp cho thấy nghe kể lại các điểm trong đó chỉ mất một phần ba thời gian so với nghe đọc).

Dù nghe họ đọc hay kể, tôi đều có thời giờ suy nghĩ, quan sát nét mặt của họ và đặt các câu hỏi. Cách này giúp tôi hiểu nhanh hơn và rõ hơn là tôi phải tự đọc một mình, vì một bản ghi nhớ, được cấu tạo bằng các từ, có thể bị hiểu sai. Cũng vậy, có ít thông tin *trong* các dòng chữ hơn là *giữa* các dòng

chữ, và người biết hơn cả về những
gì có giữa các dòng chữ hiện đang
ngồi trước mặt tôi để trả lời bất cứ
câu hỏi nào tôi đặt ra.

Quy tắc 2: Các sở hữu chủ

Có vô số cách để áp dụng Quy tắc 1, nhưng tôi chắc bạn đã hiểu nên chúng ta sẽ đề cập đến quy tắc tiếp theo liên quan đến việc chỉ định quyền sở hữu khi.

Quy tắc 2 về quản lý khi quy định rằng *cuộc đàm thoại giữa giám đốc và nhân viên không được kết thúc cho đến khi quyền sở hữu mỗi khi đã được chỉ định cho một người*. Quy tắc này dựa trên kinh nghiệm nhiều ngàn năm của con người cho thấy người ta chăm sóc kỹ những vật họ sở hữu hơn những vật khác. Cũng thế, nếu quyền sở hữu khi không được định rõ thì không ai lãnh trách nhiệm cá nhân đối với nó, do đó không ai chịu trách nhiệm về nó.

Do đó, phúc lợi của các khỉ đòi chúng phải có một người sở hữu, vì phúc lợi đó có giá trị đối với tổ chức. Cho nên, khi tôi và nhân viên của tôi thảo luận một vấn đề có liên quan đến công việc, mỗi khỉ sinh ra trong cuộc thảo luận phải được chỉ định cho người này hay người kia trước khi cuộc đàm thoại kết thúc.

Nhưng khỉ nào thuộc về ai? Tôi đã được học rằng:

MỌI KHI
PHẢI ĐƯỢC
XỬ LÝ
Ở CẤP THẤP NHẤT
TRONG
TỔ CHỨC
PHÙ HỢP
VỚI PHÚC LỢI
CỦA CHÚNG!

ở vị trí thuận lợi hơn tôi trong việc xử lý các khỉ của họ; (3) giữ các khỉ của người khác bên ngoài văn phòng của tôi là cách duy nhất để bảo vệ thời giờ riêng tư của tôi.

Do đó, từ ngày được “cải tạo”, tôi đã học được bài học chỉ giữ lại những khỉ mình có thể xử lý được - số còn lại đến với nhân viên. Tôi biết nhân viên của tôi chỉ có thể xử lý một số lượng khỉ có giới hạn nên tôi phải cố làm sao để họ được tự do kể cho tôi khi họ cảm thấy đã đạt đến giới

Giữ khỉ ở cấp thấp nhất không hề là một hành động từ bỏ trách nhiệm. Trái lại, có những lý do mạnh mẽ và chính đáng cho ta làm như vậy: (1) nhân viên của tôi có nhiều thời giờ chung, nghị lực, và, trong nhiều trường hợp, hiểu biết về xử lý khỉ hơn tôi (giám đốc nào nghĩ mình giỏi hơn hẳn toàn bộ nhân viên thì đó là người đang *bị ảo giác về tình trạng thập toàn*); (2) nhân viên của tôi sát với công việc của họ hơn tôi và như vậy họ

hạn đó. Nhưng kinh nghiệm cũng cho tôi biết rằng nhân viên của tôi thường có thể làm được nhiều hơn tôi tưởng, và đôi khi họ cũng làm được nhiều hơn họ tưởng!

Khi đọc những dòng này, nếu anh nghĩ rằng đẩy khỉ xuống bậc thấp nhất là một việc nói dễ hơn làm, tôi đồng ý. Đã từng là một người đam mê nhận khỉ, tôi biết rõ là có những lực kéo và đẩy khỉ lên.

Sau ngày được “cải tạo”, tôi mới nhận ra nhiều lý do đã khiến cho khỉ tự nhiên nhảy lên. Trường hợp

của tôi, đó là những nhu cầu cá nhân nội tại, giống như chuối trên cây có sức cám dỗ khỉ leo lên cây. Lý do chính là tôi thích xử lý công việc của nhân viên hơn thích quản lý. Sau chót, tôi đã quen làm loại việc đó trước khi trở thành giám đốc, và tôi đã thực hiện tốt. (Chính vì thế mà tôi được thăng chức!) Làm công việc của họ, tôi có cơ hội tạm tránh được những thách đố của công tác quản lý, đồng thời cũng cho họ cơ hội thấy tôi là một “thiên tài trong công tác”!

Bây giờ tôi nhận thấy mình đã dùng đủ thứ lý do để biện hộ cho việc lười khỉ: "Nếu muốn làm được một việc cho đúng, anh phải tự mình làm lấy việc đó". "Ngày nay anh không thể có được sự trợ giúp tận tình của người khác". "Việc này quá khó cho nhân viên của tôi". "Chủ muốn tôi làm việc này". "Tự làm lấy việc này dễ hơn ủy thác". "Tôi không muốn yêu cầu ai làm những việc mà chính tôi không muốn làm".

Không phải chỉ có các nhu cầu

nội tại cá nhân mới làm cho khỉ nhận được không đúng chủ, đôi khi chính sách của tổ chức cũng tạo ra sự kiện này. Thí dụ giao trách nhiệm phụ trách phẩm chất sản phẩm cho các thanh tra thay vì cho các nhân viên sản xuất, khi đó khỉ ngồi không đúng chỗ. Căn cứ vào những tác động cá nhân và tổ chức, việc giữ khỉ với đúng chủ của chúng đòi phải có sự phối hợp giữa kỹ năng và kỷ luật, nhất là kỷ luật, vì không có kỷ luật thì kỹ năng là thừa.

Kỷ luật chặt chẽ rất cần để thắng nghịch lý *biểu kiến* sau đây trong công tác quản lý: Đôi lúc khi anh muốn nhân viên làm việc rất tốt, anh có thể bị họ chống đối vì làm việc rất tốt đòi người ta phải cật lực làm việc. Mặt khác, nếu anh cho phép nhân viên được kém hơn khả năng của họ, đôi khi họ không tích cực chống đối. Như vậy có vẻ như họ thà làm kém hơn khả năng của họ.

Động lực của nghịch lý biểu kiến đó hoạt động ngược lại việc

giữ khỉ ngồi với đúng chủ của chúng vì đôi khi nhận lấy khỉ dễ hơn phải đối phó với những vấn đề do việc giữ cho chúng ngồi với đúng chủ của chúng tạo ra. Nhưng, hãy coi chừng... nghịch lý này chỉ là biểu kiến chứ không thực, như các giám đốc lớn và các nhà lãnh đạo lịch sử đã dạy chúng ta.

Để thấy rõ nghịch lý trên chỉ là hiện tượng biểu kiến, anh hãy nghĩ lại những ngày còn đi học. Những giáo viên nào anh nhớ lại một cách mến chuộng nhất? Đó

và cũng ước mong nhân viên của tôi không kém hơn tôi. Tôi còn bị họ chống đối khi thúc họ làm việc cật lực. Nếu họ chống đối, tôi lắng nghe họ, nhưng tôi vẫn nhớ trong đầu thí dụ về các giáo viên hay một số giám đốc vĩ đại tôi đã biết. Khi họ chống đối, tôi nhớ lại câu truyện về một người nông dân. Được hàng xóm hỏi tại sao ông bắt con trai cật lực tròng bắp như thế, ông trả lời, “Tôi không tròng bắp, tôi tròng con trai!”

Anh hãy nhớ:

là những vị nghiêm khắc bắt tôi học hành tích cực. Thế mà khi đó tôi đã chống đối họ! Đôi khi tôi còn ghét họ và cầu cho họ chết. Nhưng tôi đã làm việc hết sức vì trong thâm tâm tôi biết họ chỉ hành động như thế vì lợi ích của tôi. Nay giờ tôi coi trọng họ hơn tất cả các giáo viên khác. Thật ra, tôi còn thấy mình đôi khi không ưa những người để cho tôi làm phí một phần cuộc đời của tôi dù đó là lỗi của chính tôi.

Tôi đòi hỏi mình phải tuyệt hảo

CÁCH DUY NHẤT
ĐỂ
PHÁT TRIỂN
TRÁCH NHIỆM
CỦA NHÂN VIÊN
LÀ
CHO HỌ
TRÁCH NHIỆM

Sau khi anh đã có một số ý tưởng về *kỹ luật* cần thiết để giữ khỉ với đúng chủ của chúng, bây giờ tôi muốn kể cho anh vài kinh nghiệm hẫu giúp anh cải thiện kỹ năng của anh trong việc áp dụng quy tắc 2 về quản lý khỉ.

Trước khi tôi học được những điều này, một trong số những nhân viên của tôi, Gordon, là một xưởng sản xuất khỉ thực sự ! Mỗi khi tôi trông thấy anh ta - trong hành lang, quầy cà phê, thang máy, bãi

đậu xe - câu đầu tiên anh ấy nói với tôi là, “Chúng ta đang gặp vấn đề”. Hầu như một cách bất biến buộc tôi vuông vào khỉ, và thường đó là khỉ của *anh ta*.

Từ đó tôi đã học tránh chăm nuôi khỉ của Gordon bằng cách dùng một *phản xạ chống - cuỡi* (*anti-straddle reflex*) ngay lập tức được tạo ra bởi từ “*chúng ta*”. Khi nghe câu “Chúng ta gặp vấn đề”, tôi liền hình dung ra ngay một chú khỉ đang giạng một chân trên lưng tôi và một chân trên lưng Gordon.

Rồi tôi nhớ lại các hiểm nguy của tư thế này... có thể chú khỉ bị chúng thoát vị, và có thể tôi bị nhận khỉ của người khác! Bức hình tưởng tượng này gây ra một đáp ứng tự nhiên và tự động trong hệ thống thần kinh trung ương của tôi.

Tôi nói với Gordon, “*Chúng ta* không có vấn đề, và *chúng ta* sẽ không bao giờ lại có vấn đề. Tôi chắc có vấn đề, nhưng đó không phải là vấn đề của chúng ta, đó là vấn đề của anh hoặc của tôi. Chúng ta cần xác định các đại từ

và tìm ra vấn đề là của ai. Nếu chúng tôi đó là vấn đề của tôi thì tôi hy vọng anh sẽ giúp tôi giải quyết. Nếu đó là vấn đề của anh, tôi sẽ giúp anh với điều kiện sau đây: trong khi tôi giúp anh giải quyết thì không bao giờ vấn đề của anh sẽ trở thành vấn đề của tôi, vì ngay giây phút vấn đề của anh trở thành của tôi, anh sẽ không có vấn đề nữa và tôi không thể giúp một người không có vấn đề!"

Khi tôi nói xong câu trên, anh ta ngạc nhiên tại sao mình lại nêu

vấn đề ra. Anh ta nghĩ tốt hơn mình nên tự giải quyết hơn là nghe tôi. Nhưng sau khi con kích động giảm, chúng tôi thảo luận vấn đề. Rồi chúng tôi làm rõ các “bước tiếp theo”. Tôi giao cho anh ta nhiều “bước tiếp theo” ngần nào có thể và chỉ giữ lại những cái đúng là của tôi.

Tiến trình trên đã dạy Gordon - “xưởng sản xuất khỉ” của tôi - rằng khỉ chỉ có thể được sở hữu bởi một người, và anh ta là người sở hữu chúng cho đến khi các sự

phó nó cho anh ta vì nó không là của tôi mà vẫn là của anh ta. Bây giờ câu nói “Chúng ta đang có vấn đề” rất ít được nghe nói trong bộ phận của tôi.

Trong một trường hợp khác, sự hoàn toàn tê liệt về phía tôi đã dạy tôi một bài học đáng giá trong việc giữ cho khỉ ngồi với đúng chủ nhân của chúng. Leesa nói với tôi, “Thưa xếp, tôi có vấn đề”. Tôi trả lời, “Vấn đề hả? Hãy tích cực. Không phải vấn đề đâu, mà là cơ hội!” Cô ta nói, “Thế thì

kiện chúng minh khác đi, và chính anh ta phải nêu ra bằng chúng. Phần tôi, tôi cũng phải nêu bằng chúng là khỉ không thuộc về tôi. Bằng cách này, khỉ không bao giờ bắt đầu đứng giạng chân, nhưng chỉ đứng trên lưng Gordon cho đến lúc quyền sở hữu đúng đã được xác minh.

Nếu Gordon làm cho tôi tin được rằng đó là khỉ của tôi, tôi sẽ lặng lẽ và thận trọng vươn tay ra để nhận lấy nó. Nếu đó là khỉ của anh ta, tôi không phải giao

tôi có một cơ hội không thể vượt qua được". Sau trận cười, tôi hỏi cô, "Vấn đề gì?"

Leesa mô tả vấn đề của mình nhưng không đưa ra biện pháp giải quyết. Cô ta đứng im lặng . Tôi cho là cô đang chờ tôi bảo cô phải làm gì. Khi đó tôi còn lơ mơ về quản lý khỉ nên không biết phải nói gì hay làm gì, vì thế tôi cũng đứng im lặng như tượng gỗ để cố nghĩ xem phải làm gì. Sự im lặng ngày một dài thêm. Tôi đâm bức mình. Tôi không biết Leesa đang

nghĩ gì. Cuối cùng cô đã phá tan bầu khí im lặng khi buột miệng nói, “Tại sao tôi không suy nghĩ vấn đề này lâu hơn một chút nữa. Tôi chắc mình có thể tìm ra giải pháp”.

Sự khó chịu do bầu không khí im lặng giúp cho Leesa xác định được khỉ, nhận ra cũng như nhận lấy quyền sở hữu khỉ về mình và vội vã rút lui. Dù ngẫu nhiên học được kỹ thuật này, tôi đã dùng nó rất hiệu quả trong những trường hợp khác. Tôi cũng học được

những hệ quả của sự kiện này: ngoài sự im lặng, sự khó chịu kích thích người ta nhận lấy khỉ rồi bỏ đi có thể được gây ra bởi tình trạng giống như băng quang căng phồng do uống nhiều cà phê, hay bởi một cuộc họp kéo dài.

Tôi còn nhớ câu truyện kể lại cách xử lý của một giám đốc nổi danh đối với vấn đề khỉ nhảy lên từ nhân viên dưới hình thức công việc chưa hoàn tất. Vì không có phương thuốc thông thường nào có tác dụng đối với một nhân viên

nợ nên ông giám đốc quyết định dùng thử một biện pháp quyết liệt. Lần cuối cùng khi nhận được đề nghị chưa hoàn tất của cậu này, ông liền giao lại cho anh ta với lời phê, “Anh còn có thể làm tốt hơn đề nghị này!” Sau khi đã được anh ta cố gắng làm tốt hơn, bản đề nghị được nộp lên giám đốc lần thứ hai và lại được giao trả lại với lời phê, “Đây có phải là đề nghị tốt nhất mà anh có thể làm không?” Anh ta lại cố hoàn thiện bản đề nghị và lần này anh đích

thân cầm lên vừa trao cho giám đốc vừa nói, “Đây là bản đề nghị tuyệt đối tốt mà tôi có thể làm,” liền đó giám đốc trả lời, “Tốt. Bây giờ tôi sẽ đọc”.

Quy tắc 3: Các chính sách bảo hiểm

Vâng, trên đây là Quy tắc 2, chỉ định quyền sở hữu khỉ. Thế là khỉ đã cưỡi trên những cái lưng thích hợp rồi và bây giờ

chúng ta hãy bảo hiểm cho các nhóc con này trước khi thả chúng ra để đối mặt với các hiểm nguy của khu rừng tổ chức.

Quy tắc 3 quản lý khỉ quy định rằng cuộc đối thoại giữa giám đốc và nhân viên sẽ không kết thúc cho đến khi tất cả khỉ đã được bảo hiểm. Quy tắc này cung cấp một phương pháp có hệ thống để cân bằng giữa nhu cầu của nhân viên được tự do đối phó với khỉ và trách nhiệm của anh đối với kết quả.

Việc cho nhân viên của anh

quyền hạn và tự do có lợi cho cả hai phía: anh được rảnh rang hơn (họ càng được tự do, anh càng tốn ít thời giờ và nghị lực để giám sát họ), nhân viên được hưởng nhiều lợi ích của công tác tự quản (nhiều thỏa mãn hơn, nhiều nghị lực hơn, tinh thần cao hơn, v.v...).

Nhưng mỗi lợi ích đều có cái giá của nó. Cái giá của việc cho nhân viên nhiều tự do hơn chính là mối nguy mà sự tự do tạo ra. Khi được tự do, họ sẽ phạm lỗi lầm. Việc bảo hiểm khi được chỉ

định để bảo đảm được rằng họ chỉ phạm những lỗi nhỏ. Vì thế tất cả khỉ phải được bảo hiểm bằng một trong những chính sách sau đây:

CÁC CHÍNH SÁCH BẢO HIỂM KHỈ

- 1. ĐỀ NGHỊ,
RỒI HÀNH ĐỘNG**
- 2. HÀNH ĐỘNG,
RỒI HỎI Ý**

đến các công việc quan trọng mà nếu bị làm hỏng, tôi không thể thải người làm hỏng việc được vì chính tôi không còn quyền hạn nữa. Do đó, tôi đòi nhân viên của tôi thảo ra các kế hoạch và phải được tôi chấp thuận trước khi họ xúc tiến công việc. Phương pháp này an toàn nhưng làm cho tôi mất nhiều thời giờ hơn và nhân viên của tôi mất tự do hơn.

Mức 2, *Hành động, rồi hỏi ý* là loại bảo hiểm dùng cho những khi tôi chắc chắn nhân viên của tôi có

Mức 1, *Đề nghị, rồi hành động*, là loại bảo hiểm được dùng trong tình huống tôi cảm thấy có mối nguy là nhân viên của tôi có thể phạm lỗi lớn nếu để cho anh ta được hoàn toàn tự do. Loại này cũng giống như biện pháp phòng cháy: nếu hành động nào của anh ta tôi đoán có thể “gây ra hỏa hoạn”, tôi sẽ có cơ may dập tắt mồi lửa trước, nghĩa là phủ quyết các hành động anh ta đề nghị. Những lo lắng như thế thường liên quan

thể tự mình đối phó. Họ được tự do quyết định hành động và chỉ thông báo cho tôi sau vào bất cứ khi nào họ thấy là thích hợp. Cách này cho họ nhiều địa bàn hoạt động và tiết kiệm cho tôi được nhiều thời gian kiểm tra. Mối nguy là nếu họ có hành động gây ra hỏa hoạn thì tôi chỉ biết được khi đã quá trễ, chẳng còn làm được gì ngoài việc tưới nước vào tro.

Ai là người lựa chọn chính sách bảo hiểm cho một tình huống? Dù tôi, giám đốc, cuối cùng phải *chấp*

thuận mọi lựa chọn, nhưng hoặc tôi hoặc nhân viên của tôi đều có thể lựa chọn, tùy theo hoàn cảnh. Có lúc tôi lựa chọn, đặc biệt khi tôi muốn được an toàn (Mức 1). Đôi khi nhân viên của tôi than phiền khi tôi chọn Mức 1 vì họ bị hạn chế tự do, nhưng nếu tôi chọn Mức 2 để họ được tự do hành động trong khi có nguy cơ họ sẽ phạm lỗi tức là tôi đã từ bỏ trách nhiệm giám đốc của tôi.

Dĩ nhiên tôi không thể cũng không muốn nói trước cho nhân

viên của tôi chính sách sẽ được dùng. Như thế họ sẽ có trách nhiệm hết sức cố gắng để tự chọn chính sách làm thỏa mãn tôi. Họ sẽ chỉ chọn Mức 2 khi họ tin rằng tôi có thể chấp nhận cho họ được tiền trảm hậu tấu. Mặt khác, họ sẽ trình tôi kế hoạch của họ trước rồi thực hiện những hành động đã được chúng tôi đồng ý trong cuộc đối thoại (Mức 1). Nếu tôi không hài lòng với chính sách họ đang dùng, tôi có đặc quyền thay đổi. Mục tiêu của tôi là:

THỰC HIỆN
CÔNG TÁC QUẢN LÝ
BUÔNG TAY
NHIỀU NGẦN NÀO
CÓ THỂ
VÀ
CÔNG TÁC QUẢN LÝ
NHÚNG TAY
KHI CẦN THIẾT

Tôi thực thi mục tiêu này bằng cách khuyến khích nhân viên của tôi dùng Mức 2 nhiều ngàn nào có thể và yêu cầu họ dùng Mức 1 khi cần.

Bảo hiểm chỉ là một quy trình năng động. Trong một việc, người ta có khi làm những phần này với quyền thuộc Mức 1, những phần khác với quyền thuộc Mức 2. Hôm nay một việc được làm với mức bảo hiểm này nhưng đến mai có thể lại cần đến mức bảo hiểm khác nếu

hoàn cảnh thay đổi. Trong những thí dụ sau đây anh sẽ thấy những đổi thay đó.

Thí dụ thứ nhất là trường hợp một cựu nhân viên của tôi, Alex. Anh ta sử dụng nhiều tự do hơn tôi muốn. Anh thích xử lý mọi khỉ với Mức 2 và rất ít báo cáo cho tôi những việc anh làm, có vẻ như không lý gì đến yêu cầu phải thông báo cho tôi nhiều hơn.

Một hôm, một dự án của anh ta có vấn đề lớn. Chủ tôi biết việc này trước tôi và tỏ ra không hài

lòng với tôi. Tôi đến thẳng văn phòng của Alex và cũng làm giống chủ tôi. Tôi nói hành động không thông báo của anh ta đã dẫn đến sự bất mãn của chủ đối với tôi. Tôi giận dữ. "Tất cả những gì tôi đòi hỏi nơi anh là thông báo cho tôi, nhưng anh không bao giờ chấp hành. Nhưng chúng ta sẽ sửa chữa lại. Kể từ nay anh đừng làm bất cứ gì liên quan đến dự án này mà không hỏi tôi trước".

Có lẽ tôi đã phản ứng quá mức, tuy nhiên, Alex là trường hợp của

một người có hành động mà sự lo lắng của tôi không thể dung thứ. Để nỗi lo của tôi giảm xuống mức độ cho phép tôi ăn ngon ngủ yên, tôi đã phải di chuyển anh ta từ quyền Mức 2 trở lại Mức 1. Anh ta tuân thủ, nhưng hình như nghi ngờ, anh ta lại dùng lại Mức 2 sau khi tôi đã dịu và dự án đã ổn định.

Đó là trường hợp một người dùng quá nhiều quyền tự do. Thí dụ sau liên quan đến trường hợp tôi cho nhân viên quá nhiều quyền tự do. Maria có phần lo lắng về

qua điều gì quan trọng không. Tôi gọi cô lại và hỏi cái gì là điều xấu nhất có thể đi sai với dự án và nếu sai thì sao? Câu trả lời của cô làm cho tôi gần như đúng tim! Tôi toát mồ hôi, tay chân run lẩy bẩy.

Tôi chết điếng! Hai năm trước, cũng vì lo nên tôi đã nhận lấy khỉ từ lung Maria, ôm vào lòng và tự mình xử lý. Tuy nhiên, lần này tôi vẫn để cho Maria xử lý khỉ nhưng chỉ tăng biện pháp an toàn bằng cách chuyển chính sách bảo hiểm từ Mức 2 sang Mức 1. Tôi nói với

một dự án và không làm được bước đáng kể nào với dự án mà không hỏi tôi trước. Cô ta dùng bảo hiểm Mức 1 để có dấu tay của tôi trên mọi việc cô làm. Vì tin chắc cô có thể xử lý dự án mà khỏi cần đến tôi nhiều đến thế nên tôi yêu cầu cô tự giải quyết công việc và thông báo cho tôi những việc làm của mình.

Sau khi Maria đi, tôi mới nghĩ nếu cô ta lo về dự án như thế, có lẽ tôi cũng phải lo. Tôi bắt đầu thắc mắc không biết mình có bỏ

Maria, "Cô làm ơn cho tôi biết các kế hoạch của cô trước khi có thêm hành động nào đối với việc này". Rồi tôi ngồi phịch xuống ghế, thở hổn hển nhung mừng vì đã cứu vãn kịp thời.

Về sau, khi dự án đã ổn định và trở nên dễ thở hơn cho cả hai người chúng tôi, Maria đã chuyển sang quyền Mức 2 trong hầu hết các mặt của dự án.

Sau đó, khi thấy đây là một dự án quan trọng, chủ tôi, Alice, bắt đầu kiểm tra chặt chẽ nó. Một hôm

được bà ấy hỏi về tiến độ thực hiện dự án, tôi cho bà biết là tôi đã để cho Maria được tự xử lý nhiều mặt của dự án (Mức 2), vì cô ấy đã có đủ khả năng đồng thời tôi muốn cho cô trưởng thành trong công việc. Nhưng bà chủ nói vì dự án này có liên quan đến khách hàng nên bà muốn tôi phải tự mình xử lý nó. Thấy tôi không mấy đồng ý, bà đã nói với tôi những lời thật sự gói ghém triết lý về sự cân bằng giữa ước muốn tự do của một cá nhân với nhu cầu bảo vệ tổ chức:

“Tôi coi trọng những gì anh đang làm, nhưng đây là một dự án quá quan trọng để cho anh hành động như thế. Sẽ còn những cơ hội khác để phát triển nhân viên của anh”. Rồi bà bảo tôi nêu nhớ:

ĐÙNG BAO GIỜ
ĐỂ CHO
CÔNG TY
HỒNG VIỆC
CHỈ VÌ
MUỐN THỰC HIỆN
KHÂU QUẢN LÝ TỐT

Quy tắc 4: Chăm nuôi và Kiểm tra

Công suất của bất cứ tổ chức nào cũng là tổng số rất nhiều “bước tiếp theo,” nghĩa là sự thành công của tổ chức là một chức năng thuộc sức khỏe của các

khi. Vì sức khỏe của khi quan trọng như thế nên chúng phải được kiểm tra định kỳ. Đó chính là lý do của Quy tắc 4 về quản lý khi. Quy tắc này quy định rằng *cuộc đối thoại giữa giám đốc và nhân viên sẽ không kết thúc cho đến khi khi đã được hẹn ngày kiểm tra.*

Vì có những lúc khi sinh ra những vấn đề không lường trước được cho nên việc kiểm tra rất quan trọng. Những người khôn, ngay cả khi đang khỏe mạnh, vẫn sắp xếp những cuộc kiểm tra sức

phát triển năng lực của nhân viên qua gợi ý - (*gợi ý làm tăng niềm tin của chủ vào năng lực của nhân viên và làm giảm các lo lắng của chủ*) - (3) gợi ý làm tăng các cơ may cho nhân viên đó rốt cuộc sẽ có thể được chủ ủy quyền.

Vì thế, không chủ khỉ nào ngồi trên lưng nhân viên của tôi được rời văn phòng tôi trước khi ngày kiểm tra sức khỏe đã được ấn định. Vì thích tối thiểu hóa số lần kiểm tra nên tôi muốn bố trí ngày khám trễ ngần nào có thể nếu xét thấy

khỏe thường xuyên để tìm ra bệnh mà chữa trị. Đối với khỉ cũng vậy. Nếu cuộc kiểm tra phát hiện ra vấn đề, ta sẽ có biện pháp chữa trị. Tuy nhiên, nếu được kiểm tra mà khỉ vẫn khỏe, chủ của nó cũng yên trí. Vậy kiểm tra có hai mục tiêu: một, gặp được những người đang làm việc đúng và khen họ; hai, xác định được vấn đề và có hành động cứu vãn trước khi vấn đề trở thành bất trị. Tiến trình khám phá và chữa trị nhằm: (1) làm giảm các lo lắng của chủ, (2)

không cần thiết. Tuy nhiên, tôi đã ước định với nhân viên rằng trong thời gian đó nếu xảy ra việc gì làm cho họ không được yên tâm về sức khỏe của khỉ, tôi hoặc anh ta sẽ cho dời ngày kiểm tra lên sớm hơn.

Đây là một thí dụ cho thấy khỉ bị bệnh và tại sao cần phải bố trí lại thời gian kiểm tra sức khỏe. Trong lúc đi vòng vòng để xem xét và cho nhân viên biết tôi đang quan tâm đến họ cũng như công việc của họ, đôi

khi tôi thấy một chú khỉ có vẻ bị đau (đau vì thiếu được chăm sóc hoặc đau vì không được chữa trị đúng). Họ hiếm khỉ mới bị bệnh vì nhân viên lười biếng, cẩu thả, ác tâm, hay bất cứ gì gì như thế ; nó thường đau vì họ, cũng như tất cả những người bận rộn khác, phải xếp đặt những thứ tự ưu tiên, và khi làm như thế thì những khỉ nằm ở chót đôi khi bị đau. Và thường nguyên nhân khiến họ không kể cho tôi là vì họ thà tự giải quyết vấn đề của

mình hơn là nhờ tôi giải quyết...
những gì có thể tự thân là vấn đề!

Thí dụ, Erik, nhân viên của tôi, là một người rất có năng lực và cần cù. Anh ta có tinh thần tự lực cao nên đã cố gắng hết sức tự chữa khỏi bệnh cho khỉ, bất đắc dĩ moi phải nhờ đến tôi. Một tinh thần tự lực như thế thật đáng trân trọng. Nhưng anh ta đã đi đến độ thái quá. Thậm chí anh ta không thông báo cho tôi cả khi khỉ bị đau ruột thừa mãi cho đến khi con vật gần như không còn cứu chữa

khỏe của khỉ và ầm ī khiển trách anh ta vì đã để cho tình hình xấu đến thế. Từ vụ Erik tôi đã học được thêm hai cách để chặn đứng các con khủng hoảng và bày tỏ mối quan tâm của tôi đối với khỉ.

Một là lập một thỏa thuận giữa nhân viên và tôi rằng họ sẽ hết sức chữa các khỉ bị bệnh của họ theo khả năng, nhưng nếu tình hình cứ dằng dai hoặc xấu đi và không đáp ứng với cách điều trị, họ sẽ đem khỉ đến văn phòng của tôi để được kiểm tra kịp thời

được nữa. Rồi văn phòng của tôi trở thành một phòng cấp cứu và tôi phải bỏ mọi công việc khác để đối phó với tình trạng khẩn cấp. Xét theo một khía cạnh thì việc cắt bỏ ruột thừa thông thường đã trở thành nghiêm trọng do khúc ruột bị vỡ ra và nhiễm trùng nặng chỉ vì tôi không được thông báo sớm hơn một chút.

Trước đây khi còn yếu về quản lý có lẽ tôi đã bày tỏ nỗi bất mãn của mình bằng cách giảng cho Erik một bài về tầm quan trọng của sức

trước khi các triệu chứng quan trọng biến mất.

Nói cách khác, nếu một người như Erik không thể chữa được khỉ và nếu có nguy cơ khỉ không thể sống cho đến ngày kiểm tra đã định thì Erik có trách nhiệm phải đề xuống ngày kiểm tra.

Hai là nếu tôi phát hiện khỉ bị bệnh, tôi sẽ xử lý bằng cách chuyển lần khám sắp tới đến một thời gian phù hợp với điều kiện của khỉ. Thí dụ, trước đây nếu đã bố trí cho chú khỉ bị bệnh 3 tuần

nữa sẽ được khám tại văn phòng tôi thì nay tôi rút xuống còn 24 giờ. Điều này cho thấy rất rõ tôi quan tâm đến chú khỉ.

Thí dụ, khi một chú khỉ bị lâm nguy do chủ của nó thiếu chú ý, nghĩa là đáng lẽ anh ta phải *làm cái gì* đó nhưng đã *không làm gì*, vì thế dự án bị trục trặc. Trong trường hợp đó, tôi chuyển ngày khám lên cho thích hợp. Đôi khi nhân viên yêu cầu có nhiều thời gian hơn trước ngày khám mới để họ có được một số việc đã làm

đối với khỉ. Họ viện lẽ rằng đã không làm việc gì nên chẳng có gì để thảo luận trong cuộc kiểm tra. (Nhưng thực tế là có một việc rất quan trọng để thảo luận, đó là sự kiện không có việc gì đã được thực hiện và hệ quả của sự kiện này).

Hơn nữa, nếu tôi cho họ nhiều thời giờ hơn vì họ đã không làm gì, tức là tôi thường cho hành động không làm gì của họ, và tôi sẽ nhận được nhiều hậu quả hơn do phần thưởng này! Nói cách khác, nếu tôi cho phép nhân viên được

triển hạn việc chịu trách nhiệm cho đến khi họ sẵn sàng thì khỉ có thể chết đói hoặc đau nặng hơn.

Vì thế, tôi cứ cho tiến hành việc kiểm tra và thảo luận “cái không gì” của anh ta. Điều này làm cho nhân viên phải đổi mặt với hai đường lối hành động không dễ chịu chút nào: một là tiếp tục làm *cái không gì* và ngày hôm sau đến văn phòng tôi để nộp một bản tường trình “thiếu tiến triển”, hay, hai là làm *cái gì đó* và đem đến cho tôi bản tường trình tiến triển. Kết

quả có thể nói trước: nhân viên của tôi làm tốt công việc và tiến triển về khi được thực hiện một cách kỳ lạ. Bản tường trình anh ta thực hiện trong những điều kiện vừa mô tả có thể là hời hợt lần đầu, nhưng giúp cho anh ta học được cách xử lý khi những lần sau.

Những thí dụ vừa mô tả có liên quan đến các khỉ bệnh. Vấn đề ngược lại xảy ra khi các khỉ rất khỏe nhưng không thuộc loại tôi nhắm lúc nó sinh ra. Thí dụ, trước đây không lâu tôi thảo luận một

dự án với Ben. Chúng tôi đề cập đến những điểm tổng quát về mẫu mã, ngân sách và thời gian. Vì tin chắc Ben đã nắm vững những việc cần làm nên tôi giao phó phần lớn công việc thực hiện cho anh ta.

Nhưng sau đó khi kiểm tra công việc thì mẫu mã đã đi trêch hướng và phí của dự án đã lên quá cao đến nỗi tôi thấy hoàn toàn không thể chấp nhận được. Nhiều nguyên nhân có thể gây ra vấn đề này: hiểu sai, điều kiện thay đổi. Ben tin rằng mẫu mã của mình tốt hơn cái

chúng tôi đã nhất trí, và vân vân. Những cuộc kiểm tra định kỳ sẽ cho giám đốc thấy những vấn đề như thế để xem xét và sửa chữa.

Bây giờ là ghi chú cuối cùng về việc định ngày kiểm tra sức khỏe. Tôi thường vô cùng miễn cưỡng thực hiện việc kiểm tra sức khỏe của khỉ vì tôi không phân biệt được giữa việc kiểm tra khỉ và kiểm tra người. Tôi nghĩ các cuộc kiểm tra tương đương với việc rình mò nhân viên và cho rằng họ không làm tốt nếu không được tôi thúc

đẩy. Tuy nhiên, từ đó tôi đã đi đến nhận thức là các cuộc kiểm tra nhắm nhiều vào điều kiện của khỉ hơn là nhắm con người, nên chúng cho tôi cơ hội “tóm được nhân viên đang làm đúng,” khám phá ra rồi sửa chữa các vấn đề khỉ, gợi ý cho nhân viên, giảm mức lo lắng của tôi, vân vân... Sau đó, nhân viên của tôi tự quan tâm đến thành quả của mình (chính vì thế mà việc quản lý khỉ đặc biệt có nghĩa là bạn không phải quản lý con người nhiều đến thế).

Vì các cuộc kiểm tra sức khỏe của khỉ quan trọng đến thế, nên chúng phải được thực hiện rất cẩn thận bởi cả giám đốc lẫn nhân viên. Nếu giám đốc coi đó là việc quan trọng thì nhân viên cũng coi là quan trọng. Do đó tôi vẫn làm bất cứ những gì có thể để cho nhân viên của tôi thấy tầm quan trọng của việc kiểm tra. Thí dụ, khi bố trí lịch kiểm tra, tôi cố ý viết trên lịch, vì viết chứng tỏ tính hợp pháp và giá trị của sự việc nhiều hơn nói. Nếu phải để cho một cuộc kiểm tra

bị trễ hạn, tôi hết sức cố gắng cho nhân viên biết trước. Hành động này không những chứng tỏ tầm quan trọng của các cuộc kiểm tra mà còn cho thấy là tôi đánh giá cao sự đúng giờ.

BẢNG TÓM LUỢC BỐN QUY TẮC QUẢN LÝ KHỈ CỦA ONCKEN

Quy tắc 1.

Mô tả Khỉ:

Cuộc đối thoại không được kết thúc cho đến khi “bước tiếp theo” thích hợp đã được nhận biết và định rõ.

Quy tắc 2.

Chỉ định Khi:

Mọi khi phải được sở hữu và xử lý ở cấp tổ chức thấp nhất phù hợp với phúc lợi của chúng.

Quy tắc 3.

Bảo hiểm Khi:

Mỗi khi ngồi trên lưng một nhân viên khi rời khỏi văn phòng bạn đều phải được bảo hiểm bằng một trong hai chính sách:

1. Hỏi ý, rồi hành động
2. Hành động, rồi báo cáo

Quy tắc 4.

Kiểm tra Khi:

Mỗi khi phải được hẹn ngày kiểm tra sức khỏe.

học được cách áp dụng bốn quy tắc quản lý khỉ.

Bây giờ tôi sẽ kể cho anh nghe về việc tôi tiến đến nấc chót trong công tác quản lý, *Ủy quyền*, ở nấc này nhân viên của tôi ngày một làm được nhiều hơn mà lại ít cần đến tôi hơn. Nếu việc chỉ định khỉ cho nhân viên là một sự kiện vượt xa việc tự mình xử lý khỉ tính theo dặm, thì việc ủy quyền vượt xa việc chỉ định tính theo năm ánh sáng. Cách tốt nhất để hiểu ủy quyền (và cách thực hiện nó)

Ủy quyền

Tùy đâu đến giờ chúng ta đã
đề cập đến tai họa của tôi
vì phải ôm lấy khỉ của tất cả các
nhân viên, rồi đến giai đoạn tôi
trả chúng lại cho họ. Và anh đã

là hiểu được nó khác với việc chỉ định ra sao. Dù nhiều người dùng hai từ này thay cho nhau, nhưng thực ra chúng “khác nhau như chớp với đom đóm” (nói theo Mark Twain). Sự khác biệt đó chính là một trong những hiểu biết tôi học được trong khóa hội thảo “Quản lý Thời giờ Quản lý”:

Khi chỉ định khỉ cho nhân viên xử lý, tôi đảm nhận hầu hết mọi công việc chỉ định. Tôi mô tả khỉ, tôi cắt cử cho nó một sở hữu chủ, tôi bảo hiểm cho nó, và tôi bố trí cũng như thực hiện việc kiểm tra nó. Nói cách khác, tôi chỉ định, còn nhân viên của tôi xử lý.

Từ đó chúng tôi đã tiến lên nấc *Ủy quyền*, ở đây nhân viên của tôi không những chỉ xử lý khỉ như trước mà còn chỉ định chúng. Tất cả những gì trước đây được họ

CHỈ ĐỊNH
LIÊN QUAN ĐẾN
MỘT CHÚ KHỈ
ĐƠN ĐỘC;
ỦY QUYỀN
LIÊN QUAN ĐẾN
MỘT GIA ĐÌNH KHỈ

và tôi cùng làm với nhau thì giờ đây tự họ làm một mình. Ngoài việc xử lý khỉ, nhân viên của tôi cũng xác định chúng, bảo hiểm chúng, đảm nhiệm quyền sở hữu và thực hiện việc kiểm tra chúng. Tự họ áp dụng các Quy tắc về Quản lý Khỉ của Oncken đối với khỉ của họ.

Nói khác đi, nhân viên của tôi giờ đây tự mình quản lý toàn bộ các gia đình khỉ (các dự án) trong những giai đoạn dài mà chỉ cần tôi can dự ở mức tối thiểu. Sự can

dự của tôi được giới hạn ở việc thỉnh thoảng kiểm tra toàn bộ dự án, nghĩa là tôi không phải can dự vào rất nhiều khía cạnh cấu thành dự án, và việc kiểm tra dự án cần ít thời gian hơn việc kiểm tra từng khía cạnh.

Giữa các cuộc kiểm tra, nhân viên của tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về các dự án của mình (trừ khi đụng phải một vấn đề cần tôi can thiệp). Như thế, họ thực hiện hình thức *tự-quản*, được tất cả chúng tôi ưa thích hơn nhiều so

với hình thức *chủ-quản* như lúc tôi còn chỉ định khi cho họ.

Để đánh giá một cách đầy đủ tại sao ủy quyền là nấc cao nhất trong công tác quản lý, chúng ta hãy nhớ lại một định nghĩa cổ về quản lý rất trứ danh: *Quản lý là làm cho các sự việc được thực hiện qua những người khác*. Với định nghĩa này chúng ta thấy mục tiêu tối hậu của quản lý là thành quả - xuất lượng của nhân viên do nhập lượng của giám đốc. Nếu các yếu tố khác bằng nhau thì tỉ số giữa

Phút hướng dẫn và được học ở khóa hội thảo chuyên đề, tôi bắt đầu chỉ định khỉ cho nhân viên. Tỉ số xuất lượng/nhập lượng của tôi tăng vì mỗi giờ tôi dùng để chỉ định khỉ dẫn đến nhiều giờ làm việc do nhân viên sản xuất ra. Tôi hoan nghênh mức tăng này, nhưng tỉ số vẫn còn quá nhỏ vì nhập lượng của tôi còn rất lớn. (Tôi dùng nhiều thời gian cho mỗi khỉ cá nhân.) Xuất lượng của bộ phận tôi còn bị hạn chế bởi số lượng rất lớn thời gian nhân viên

xuất lượng và nhập lượng càng cao, giám đốc càng hiệu quả.

Hãy quan sát cách thức tỉ số xuất lượng/nhập lượng tăng khi tôi và nhân viên của tôi tiến từ *thực hiện* sang *chỉ định* và rồi từ *chỉ định* sang *Ủy quyền*. Khi tôi còn tự mình làm mọi công việc, xuất lượng của tôi bằng với nhập lượng của tôi - một giờ nhập lượng sản xuất ra một giờ xuất lượng. Xuất lượng của toàn bộ phận tôi chỉ hạn chế ở xuất lượng của một người... tôi !

Sau khi được vị Giám Đốc Một

của tôi dùng để tiếp xúc với tôi cũng như số lượng khi được tôi chỉ định có hạn vì tôi không có nhiều thời giờ để chỉ định.

Đến khi thực hiện ủy quyền, tỉ số xuất lượng/nhập lượng của tôi đã lớn lên hơn nhiều lần so với trước đây. *Nhập lượng* của tôi giờ đây thấp đáng kể - thay vì phải làm tất cả mọi việc để chỉ định nhiều khi cá nhân, tôi chỉ phải thỉnh thoảng kiểm tra điều kiện của toàn bộ dự án. Và xuất lượng của bộ phận tôi giờ đây bành

trưởng rất lớn vì hai lý do: một là nhân viên của tôi không phải dùng nhiều thời giờ với tôi như trước nữa, hai là họ có nhiều nghị lực hơn, nhiều động cơ thúc đẩy hơn, và nhiều tinh thần hơn trong việc xử lý các khỉ.

Gợi ý

Hơn nữa, việc đạt được tình trạng ủy quyền trong một dự án sẽ tạo cho tôi thêm thời giờ để theo đuổi việc ủy quyền trong các dự án khác. Càng có nhiều dự án được ủy quyền, tôi càng có

Nhưng làm cách nào để đạt được tình trạng ủy quyền thích thú này? Vị Giám Đốc Một Phút giải thích rằng trong ý nghĩa rộng nhất của nó thì “gợi ý” là từ thường được dùng để nói lên những việc các giám đốc làm với nhân viên của mình nhằm đưa các dự án lên “độ cao”, ở đó chúng sẽ được nhân viên đảm trách hầu hết mọi công việc với sự can thiệp tối thiểu của giám đốc. Nên nhớ rằng:

nhiều thời giờ riêng để dành cho chủ, các bạn đồng nghiệp, khách hàng, và - chính tôi.

Đạt được tình trạng ủy quyền cũng tương tự như một phi cơ lên được đúng độ cao. Khi đó phi cơ bay với chế độ tự động, phi công chỉ quan sát chuyến bay, thỉnh thoảng mới phải can thiệp nếu cần. Nhưng những sự can thiệp đó không đáng gì so với nghị lực và công việc anh ta phải có lúc phi cơ lăn bánh ra phi đạo, cất cánh và đạt đến đúng độ cao.

MỤC TIÊU
CỦA GỌI Ý
LÀ
ĐẾN ĐƯỢC
VỊ TRÍ
ỦY QUYỀN

Điều gì thật sự phải xảy ra trước khi người ta đến được vị trí ủy quyền? Các giám đốc không được, đúng ra không thể, ủy quyền cho đến lúc họ tin được rằng (1) dự án đang đi đúng hướng, và (2) nhân viên của họ có thể tự xử lý thành công dự án. Những giám đốc nào không có niềm tin đó mà lại cho nhân viên của mình quyền hạn và trách nhiệm xử lý toàn dự án thì không phải là ủy quyền mà là từ bỏ trách nhiệm.

Đã hẳn một số dự án có thể được ủy quyền lúc ban đầu vì giám đốc từ đầu đã thấy rõ chúng phải được xử lý ra sao và nhân viên có thể xử lý chúng thành công.

Tuy nhiên, do kích cỡ và sự phức tạp của nó, một dự án có thể không được phép ủy quyền lúc ban đầu vì thường trong giai đoạn đầu của nó, cả giám đốc lẫn nhân viên đều chưa hiểu đủ về các vấn đề, các mục tiêu, các lựa chọn, quyết định thời điểm để biết phải hành động ra sao, càng không biết nhân

viên đó có thể xử lý thành công dự án hay không. Do đó, đa số dự án đòi hỏi một thời kỳ gợi ý trước khi giám đốc có đủ niềm tin để ủy thác trách nhiệm cho nhân viên.

Rõ ràng nhân viên *phải* giữ vai trò lớn trong việc xây dựng niềm tin của giám đốc, vì ông không thể ủy quyền cho đến khi nhân viên chứng minh được rằng anh ta có thể xử lý dự án.

Hơn nữa, vì nhân viên thường biết về công việc của mình nhiều hơn giám đốc, nên trong nhiều

hai năm qua. Trước hết tôi sẽ mô tả văn tắt sự việc rồi chúng ta sẽ phân tích sau.

Trước đây ít lâu tôi thấy rằng một trong các sản phẩm của chúng tôi có thể đang có vài vấn đề kỹ thuật tại một số nơi tiêu thụ. Trước khi tôi đi thực tế để có hành động thì Gordon, người chịu trách nhiệm về sản phẩm này, đến cho tôi biết tình hình hiện tại. Chỉ khi đó tôi mới nhận ra việc này có khả năng trở thành một vấn đề phiền toái. Anh ta đã sửa soạn kế hoạch đối

trường hợp chính họ phải nói cho giám đốc của mình dự án đó nên được xử lý cách nào. Điều này làm cho nhân viên cũng có trách nhiệm với gợi ý và ủy quyền như giám đốc!

Để giải thích tiến trình gợi ý, tôi sẽ kể lại một kinh nghiệm của tôi gần đây với một nhân viên, Gordon. Chắc anh còn nhớ anh ta là “xuồng sản xuất khỉ” của tôi. Kinh nghiệm này là một điểm son trong nghiệp giám đốc của tôi vì nó cho thấy tôi và nhân viên của tôi đã tiến bộ biết bao trong

phó nên chúng tôi hẹn ngày hôm sau sẽ gặp nhau để thảo luận.

Gordon điều khiển cuộc họp. Bản đề nghị biện pháp giải quyết của anh gồm một trang đề cương và mười tám trang thông tin hỗ trợ. Trước khi thảo luận, anh ta đọc bản đề cương gồm một bài trình bày vấn tắt và rõ ràng tình huống, ba lựa chọn để giải quyết, các thuận và nghịch đối với mỗi lựa chọn, và lựa chọn anh ta khuyên chúng tôi chấp thuận. Không ai biết rõ có phải nguồn gốc của vấn đề là

sản phẩm của công ty chúng tôi hay các sản phẩm khác có dính líu với nó. Vậy giải quyết của Gordon gồm trước là một bản nghiên cứu xác định bản chất và phạm vi của vấn đề rồi sau là các biện pháp để sửa chữa vấn đề.

Gordon đẽ cập đến mọi chi tiết về phần kỹ thuật của tình huống. (Tôi thật biết ơn anh ta đã làm điều này vì khả năng kỹ thuật của tôi đã giảm sút từ khi làm giám đốc.) Anh ta xác định cần làm những gì, khi nào, bởi

ai, và tổn phí bao nhiêu. Anh ta định rõ mọi tài nguyên mình cần - ngân sách, quyền hạn, nhân lực - và sự trợ giúp anh cần nơi tôi. Các chuẩn bị về kỹ thuật của anh thật đầy đủ.

Tuy nhiên, có một trở ngại bất ngờ. Gordon đã không xét kỹ xem biện pháp giải quyết của mình sẽ được nhân viên bán hàng, khách hàng và các xếp lớn của công ty đánh giá ra sao. Tôi nói với anh ta là tôi đặc biệt quan tâm đến phản ứng của hai vị phó chủ tịch vì sự

anh sẽ đi với tôi để xem tôi làm cái gì và giúp đỡ tôi ngần nào có thể”.

Hai cuộc họp với vị phó chủ tịch và một vài thay đổi nhỏ cho các kế hoạch của chúng tôi đã giải quyết ổn thỏa vấn đề và loại bỏ được trở ngại cuối cùng cho ước muốn của tôi là ủy quyền phần còn lại của dự án cho Gordon. Rồi chúng tôi hẹn một tháng sau sẽ xem các kết quả nghiên cứu của anh ta trước khi tiến hành thêm. Đến đây, anh ta kiểm soát dự án một tháng, suốt

hỗ trợ của họ cho nỗ lực này rất là quan trọng.

Gordon trấn an tôi khi nói anh ta có thể thuyết phục được hai vị phó chủ tịch ủng hộ dự án. Tôi bảo anh ta đi gặp họ, trình bày kế hoạch và thỉnh ý rồi trở lại cho tôi biết trước khi tiến hành thực hiện dự án. Khi trở lại, anh cho biết mặc dù đã cố gắng hết sức mình nhưng một phó chủ tịch vẫn còn rất dè dặt. Anh ta muốn tôi nói chuyện với ông này. Tôi trả lời, “Được, tôi sẽ nói, nhưng

thời gian này anh đã tự mình xử lý hàng tá, hàng tá khỉ.

Bây giờ chúng ta hãy phân tích cốt truyện và nhìn vào các sự việc đã giúp tôi đến được vị trí ủy quyền - và chúng ta hãy đặc biệt chú ý xem ai là người làm những sự việc đó!

1. *Tôi không thể ủy quyền chừng nào các lo lắng của tôi chưa cho phép.* Gordon giúp giảm hạ các lo lắng của tôi bằng cách làm cho tôi tin rằng anh ta có thể

tự xử lý đa số phương diện của tình huống. Chuẩn bị chu đáo của anh và phần trình bày khéo léo của anh cộng với lý lịch thành công trong quá khứ của anh trong các dự án tương tự là những yếu tố chính củng cố niềm tin của tôi. Tuy nhiên, một vài mối lo còn sót lại khiến tôi giữ lại quyền kiểm soát một thời gian. Tôi duy trì sự kiểm soát bằng cách cho Gordon những chỉ định (khỉ) đã được bảo hiểm ở Mức 1 (Đề nghị, Rồi Hành động). Với

những chỉ định này anh không thể xử lý một mình, tôi xử lý với anh - không cho anh - khi đó tôi có thể dạy anh.

2. *Tôi chỉ có thể ủy quyền nếu tôi chắc nhân viên của tôi biết những gì phải được làm.* Nhưng trước khi họ có thể biết việc phải làm, thì một người nào đó phải nghĩ ra việc đó. Nếu tôi nghĩ ra, tôi phải bảo họ (quản lý độc đoán). Vậy Gordon tự nghĩ ra việc phải làm và rồi thuyết phục tôi tin rằng anh ta đúng. Điều này tiết kiệm cho

xếp những gì anh không thể tự mình kiểm được.

4. *Tôi không thể trao việc kiểm soát bất cứ dự án nào cho bất cứ ai cho đến khi tôi tin được rằng phí tổn, thời gian, số lượng và phẩm chất của dự án chấp nhận được.* Bỏ ngỏ những yếu tố đó tức là từ bỏ trách nhiệm của một giám đốc. Nhưng để đồng ý về các tiêu chuẩn của thành quả, trước hết ta phải có vài tiêu chuẩn, nghĩa là một người nào đó phải đặt ra các tiêu chuẩn. Người phải đặt ra các tiêu chuẩn là người ở vị

tôi được một số thời giờ và anh ta cũng tận tụy với ý tưởng của chính mình hơn của tôi.

3. *Thật đên rõ khi ủy quyền cho một người mà không chắc họ có đủ tài nguyên - thời giờ, thông tin, tiền bạc, nhân sự, trợ giúp, và quyền hạn - để thực hiện công việc.* Nhưng ai có thể biết rõ những tài nguyên nào mình cần hơn là chính Gordon? Vì thế anh ta chủ động xác định những tài nguyên đó là gì. Hơn nữa, anh tự chuẩn bị nhiều tài nguyên ngần nào có thể và chỉ nhờ tôi giúp thu

trí tốt nhất để biết được các tiêu chuẩn đó phải là những gì. Gordon chính là người đó, anh ta đã đặt ra các tiêu chuẩn và anh ta đã thuyết phục tôi chấp thuận chúng.

5. Nhân viên của tôi càng tận tụy với dự án, cơ hội thành công của dự án càng lớn. Nếu các sự việc khác bằng nhau thì *nhân viên của tôi càng chứng tỏ tinh thần tận tụy tôi càng yên tâm trong việc ủy quyền cho họ*. Gordon quan tâm đến tinh thần tận tụy của mình. Thời giờ và cố gắng anh đầu tư vào đề nghị

của mình đã tăng thêm tinh thần tận tụy này. Vì tinh thần tận tụy của anh phát sinh một cách nội tại nên tôi không cần phải dùng đến yêu cầu, hợp đồng hay ép buộc để có được nó.

Trên đây không hẳn là một danh sách hoàn toàn đầy đủ các sự việc phải xảy ra trước khi thực hiện được việc ủy quyền, nhưng nó minh họa tiến trình. Xét trường hợp Gordon, tôi vẫn duy trì quyền kiểm soát dự án cho đến lúc tôi

tin đã có thể giao Nó cho anh ta. Nhưng anh ta đã khởi sự và thực hiện đa số các “bước tiếp theo” để đưa chúng tôi đến giai đoạn ủy quyền này. Đó là điều tất yếu. Vì mục đích của gợi ý là đưa nhân viên của tôi đến chõ họ có thể tự thành công, cho nên mục đích này sẽ hỏng nếu tôi còn phải làm việc nào mà họ có thể tự làm được, ngay cả trong tiến trình gợi ý.

Tiến trình gợi ý thường xảy ra như sau: nhân viên thực hiện một chuỗi các chỉ định trong khi giám

đốc kiểm soát, hướng dẫn cho đến khi ông tin được rằng họ đã có thể tự đảm nhiệm việc kiểm soát trong một thời kỳ dài. Khi các chỉ định này được thực hiện, cả giám đốc lẫn nhân viên đều có được thời giờ và tin tức để biết thêm dự án phải hướng tới đâu. Khi cả hai tin tưởng thêm được rằng dự án đang đi đúng hướng đồng thời niềm tin của giám đốc vào khả năng của nhân viên tăng, ông sẽ ngày một ủy thác cho họ thêm trách nhiệm của dự án. Các chỉ định chỉ nên

được chủ-khởi (giám đốc khởi sự) *khi nhân viên không thể khởi sự được chúng*. Thường thường các chỉ định đầu tiên là do thuộc cấp phát triển và đề nghị một “kế hoạch trò chơi”. Nếu cần, giám đốc sẽ tái hướng dẫn kế hoạch này cho đến khi nó có thể chấp nhận được. Rồi, nếu cả hai phía vẫn chưa tới được vị trí ủy quyền, các chỉ định kế tiếp sẽ là thuộc cấp thực hiện một số “bước tiếp theo” của chính dự án trong khi giám đốc hướng dẫn và kiểm soát tiến trình cho đến khi

người kia, cũng giống như hai cầu thủ trong một đội banh giao bóng cho nhau. Sau khi đã thực tập đủ, người ném banh có thể ném trái banh đến một chỗ trên sân cỏ trước khi người nhận banh hướng về chỗ đó, vì anh ta biết chính xác thời gian và địa điểm người kia sẽ chạy tới. Hơn nữa, kẻ này có thể làm cho kẻ khác trở thành người chơi giỏi hơn. Nhờ bắt banh giỏi người nhận banh có thể làm cho một người ném banh tồi giao banh thành công; và nhờ giao banh giỏi,

Ủy quyền có thể xảy ra được. Từ đó ta thấy rằng ủy quyền không chỉ là một hành động; nó thường là một trạng thái mà chỉ hiện hữu sau khi gợi ý đã đủ cho giám đốc có thể ủy thác trách nhiệm.

Dĩ nhiên không phải mọi kinh nghiệm về gợi ý đều dễ như kinh nghiệm vừa được diễn tả ở trên. Nhưng chúng có khuynh hướng trở nên dễ hơn sau khi giám đốc và nhân viên của ông thực hiện tiến trình vài lần vì người này đã có thể đoán trước được ý của

người ném banh có thể làm cho một người nhận banh tồi bắt banh thành công. Với giám đốc và nhân viên cũng giống như thế. Một khi họ đã học làm việc với nhau, họ có thể đạt đến chỗ nhân viên nghĩ ra và thực hiện phần nhiều công việc của mình, trong khi giám đốc chỉ phê chuẩn.

Cân bằng ba loại thời gian của Tổ chức

Nhiều việc đã xảy ra từ khi vị Giám Đốc Một Phút kể cho tôi phương pháp quản lý khỉ của Oncken. Đôi lúc nghĩ đến cuộc sống của mình đã thay đổi

nhiều, tôi lại nhớ đến câu truyện một người đã trả lời, “Suốt từ lúc người ta dọa sa thải tôi!”, khi ông được hỏi đã làm việc cho công ty của ông bao lâu.

Cũng giống như ông ấy, tôi bị buộc phải hành động. Việc cải đổi không phải lúc nào cũng dễ. Tôi đã gặp phải nhiều sức đối kháng và tôi đã phạm một số lỗi lầm. Nhưng cuối cùng tôi đã lãnh trách nhiệm đúng nơi phải lãnh, và các sự việc đã không bao giờ giống nhau cũng như sẽ không bao giờ giống nhau!

Khi tôi áp dụng các khái niệm đã học, nhân viên của tôi đã trở nên tự-quản hơn trước. Điều đó làm cho họ cảm thấy tốt hơn và làm việc hiệu quả hơn. Họ trở nên tự tin hơn khiến cho tôi có được nhiều thời giờ hơn để quản lý những mối liên hệ khác rất quan trọng đối với sự thành công của bộ phận tôi.

Tôi sẽ dừng tại đây chốc lát để suy nghĩ về những mối liên hệ khác và một bài học quan trọng chót trong khóa hội thảo “Quản lý Thời giờ Quản lý” của Oncken.

Trong khi quản lý khỉ là chìa khóa cho việc kiểm soát cái mà Oncken gọi là thời giờ “thuộc cấp-áp đặt” (với thời giờ này ông chủ xử lý khỉ mà thuộc cấp phải chăm nuôi), thì thành công trong quản lý đòi chúng ta phải liên tục cân bằng giữa ba loại thời giờ:

BA LOẠI THỜI GIỜ CỦA TỔ CHỨC:

- THỜI GIỜ CHỦ - ÁP ĐẶT
- THỜI GIỜ HỆ THỐNG - ÁP ĐẶT
- THỜI GIỜ TỰ - ÁP ĐẶT

làm thầu khoán, và nhờ đó khỏi cần có chủ. Nhưng sự kiện có chủ đòi hỏi một số thời giờ của ta do Luật Vàng: NHỮNG NGƯỜI CÓ VÀNG TẠO RA LUẬT!

Vì các ông chủ có quyền Luật Vàng, nên tự động chúng ta hiểu rằng vì lợi ích của ta nên cần thiết phải được chủ hài lòng với công việc của ta. Giữ cho chủ được hài lòng đã là việc làm hao thời giờ, nhưng giao tiếp với chủ bất mãn lại là việc làm hao thời giờ hơn nữa.

Thí dụ, vào cuối ngày làm việc,

Thời giờ Chủ - Áp đặt

Thời giờ Chủ - Áp đặt là thời giờ tôi và anh dùng để làm những việc mà chúng ta sẽ không làm nếu không có chủ. Không ai buộc phải có chủ ; một người có thể về hưu, lãnh trợ cấp, trúng số,

vì quá bận bịu với khỉ của nhân viên nên tôi thường phạm một lỗi là không thông báo đủ cho chủ những việc đang tiến hành. Vì thế, một hôm chủ tôi bị lúng túng vì bà khám phá ra một vấn đề đáng lẽ tôi đã phải thông báo cho bà biết trước.

Phản ứng của bà là yêu cầu tôi lập toàn bộ một loạt báo cáo mới. Việc này đã làm tôi mất nhiều thời giờ hơn là thông báo cho bà trước.

Bằng cách nào để giữ cho chủ tôi được hài lòng với việc làm của

tôi? Cách hay nhất tôi từng được nghe biết là: luôn luôn làm những gì chủ muỐn. Nếu anh không thích những gì chủ muỐn, *hãy thay đổi những gì chủ muỐn*, nhưng luôn luôn làm những gì chủ muỐn.

Điều đó không có nghĩa là ta phải luôn luôn đồng ý với chủ. Trái lại:

NẾU BẠN
LUÔN LUÔN ĐỒNG Ý
VỚI CHỦ
THÌ
MỘT TRONG HAI
NGƯỜI
LÀ
KHÔNG CẦN THIẾT

Nhưng chính vì lợi ích của mình mà ta cần phải làm thỏa mãn ý chủ. Vậy nếu anh không đồng ý với những gì chủ muốn thì anh hãy đối xử với chủ cùng một cách thức anh muốn nhân viên của anh đối xử với anh khi họ không đồng ý với điều anh muốn. Chúng ta gọi cách đó là *sự chống đối trung thành*. Đó là khi anh cố thuyết phục chủ của anh chấp nhận giải pháp tốt hơn; nhưng nếu không thuyết

phục được, anh hãy hết lòng làm những gì chủ muốn.

Một trong những bài học quan trọng nhất trong sự nghiệp của tôi là chỉ việc làm tốt thôi có thể không đủ làm thỏa mãn chủ của ta. Việc thỏa mãn chủ chiếm nhiều thời giờ, đôi khi nhiều hơn số thời giờ ta dùng để làm việc tốt đó. Tôi thấy rằng tôi phải mất thời giờ để thông báo cho chủ, để bảo vệ bà khỏi bị những bất ngờ gây lúng túng, để đoán được cách bà muốn xử lý các sự việc, để tạo

một lý lịch về thành công nhằm
cho bà cảm thấy thoải mái mà trao
cho tôi nhiều quyền tự quản hơn,
vân vân...

Do kinh nghiệm cá nhân, tôi
biết rằng không đầu tư đủ thời
giờ vào việc làm thỏa mãn chủ
chẳng mấy chốc sẽ dẫn đến nhiều
thời giờ chủ-áp đặt hơn, điều đó
có nghĩa là ta sẽ có ít thời giờ hơn
dành cho đồng nghiệp, nhân viên
và những việc ta thích làm.

nghiệp, đồng liêu). Các nhu cầu này là một phần của mỗi tổ chức. Thời giờ hệ thống-áp đặt gồm các thủ tục hành chánh ta phải được thực hiện, các cuộc họp ta phải dự, các cú điện thoại ta phải trả lời.

Thí dụ, cô thư ký của anh đột xuất bỏ việc, sự kiện này được ngôn ngữ chuyên môn gọi là “một chõ khuyết chưa lấp kín”. Nếu anh yêu cầu phòng Nhân sự muốn cho anh một thư ký khác, họ sẽ bảo anh phải điền một biểu mẫu, viết một bản mô tả công việc, vân

Thời giờ Hệ thống - Áp đặt

Thời giờ Hệ thống-Áp đặt là thời giờ ta dùng cho các nhu cầu hành chánh hay nhu cầu có liên quan phát xuất từ những người khác với chủ và nhân viên (đồng

vân. Thời giờ anh dùng để làm những việc này chính là thời giờ hệ thống-áp đặt. Người ta gọi đó là tệ quan liêu, tệ hành chánh, thủ tục hành chánh.

Tệ hành chánh hiện hữu trong hầu hết mọi tổ chức vì phòng nhân viên dùng người để hỗ trợ mọi người trong các bộ phận khác có quá nhiều việc và thiếu nhân lực.

Một người hỗ trợ có lần đã giải thích cho tôi nguyên nhân của sự kiện này như sau: "Không có giới hạn cho những gì người ta yêu

cầu chúng tôi, nhưng lại có giới hạn cho những gì chúng tôi có thể làm!" Do đó, các nhân viên hỗ trợ không thể làm mọi sự người ta yêu cầu. Vậy, để đem trật tự vào chô hô độn và làm cho cuộc sống của mình dễ thở hơn, họ đã tạo ra nhiều biểu mẫu, nhiều thủ tục, nhiều chính sách kỳ khôi.

Tệ hành chánh làm mất thời giờ nên bị nhiều người than phiền. Nhưng bỏ qua những yêu sách của hệ thống cũng là điều nguy hiểm. Oncken kể cho chúng

tôi một câu truyện trớ trêu về thủ tục hành chánh. Số là ghế ngồi của một ông giám đốc bị gãy và ông muốn thay cái khác. Vì quá bận rộn nên ông không có thời giờ để biết ai trong bộ phận Mua hàng, cũng không có thời giờ để đến trực tiếp yêu cầu họ thay ghế mới. Vì thế ông đã yêu cầu bằng điện thoại. Khi đó ông đang rất căng thẳng mà lại bức mình vì chiếc ghế gãy nên đã có những lời nói khiếm nhã với nhân viên bộ phận Mua hàng. Anh này

cũng đáp lại một cách cộc lốc, “Chúng tôi phải nhận được yêu cầu bằng văn bản viết trên biểu mẫu thích hợp”. Vì không có mẫu đơn thích hợp nên ông phải đích thân xuống bộ phận Mua hàng và cố gắng giữ bình tĩnh nhưng vẻ khó chịu điền vào mẫu đơn rồi ném lên quầy.

Mười ngày sau (khi mong nhận được ghế mới) ông thấy tờ yêu cầu đó nằm trong hộp thư đến có kèm một mảnh giấy ghi chú, “Rất tiếc, chúng tôi không thể

thỏa mãn yêu cầu được vì ngài viết lầm số". Ông giám đốc giận điên lên, gọi điện thoại la mắng. Cuối cùng, khi nguôi giận, ông hỏi, "Vậy đúng là số mấy?" Anh thư ký trả lời thẳng thùng, "Công việc của chúng tôi là chỉ ra số sai và công việc của ngài là điền vào số đúng"... Ông giám đốc phải tự sửa lại chiếc ghế cũ !

Ta không thể quản lý mà không có sự hỗ trợ của những người này, và ta cần họ hơn là họ cần ta. Vậy để sống được trong một tổ

chức, ta phải tuân theo các thủ tục hành chánh của hệ thống. Nếu ta tiếc thời giờ với họ để dùng vào chỗ khác, họ có thể phạt chúng ta bằng cách đòi hỏi nhiều thời giờ hệ thống-áp đặt hơn.

đáp ứng các sáng kiến của chủ, đồng nghiệp và thuộc cấp. Anh không thể là một người tự khởi động nếu không có thời giờ tự - áp đặt.

Nó quan trọng nhất trong ba loại thời giờ vì là loại duy nhất ta dùng để thể hiện cá tính của mình trong một tổ chức. Trong thời giờ chủ - áp đặt các đòi hỏi của chủ được đặt lên trước cá tính của chúng ta. Trong thời giờ hệ thống-áp đặt nhu cầu tuân theo chiếm vị trí ưu tiên. Do đó, chỉ

Thời giờ Tự - Áp đặt

Thời giờ loại thứ ba chúng ta phải quản lý một cách thành công là *thời giờ Tự-Áp đặt*. Đó là thời giờ được dùng để làm những việc *tự ta* quyết định, chứ không phải những việc ta làm để

với thời giờ tự - áp đặt chúng ta
mới đóng góp phần riêng độc đáo
của mình cho tổ chức.

Thời giờ tự-áp đặt có hai loại:
riêng tư và *thuộc cấp - áp đặt*. Như
ta đã biết ở trên, thời giờ thuộc
cấp - áp đặt được ta dùng để xử
lý khỉ của nhân viên. (Rõ ràng nó
là thời giờ tự - áp đặt vì chúng
ta có thể chọn lựa nhận lấy khỉ
hay không.)

Thời giờ riêng tư - Loại quan trọng nhất

Thời giờ riêng tư là thời giờ ta dùng để thực hiện những việc làm cho công việc của ta thực sự vượt lên trên phần thường vật chất - những việc như sáng tạo,

đổi mới, lãnh đạo, lập kế hoạch, và tổ chức. Các tổ chức cần những hoạt động này để phát triển, tồn tại và cạnh tranh. Như thế, thời giờ riêng tư rất quan trọng cho cá nhân và tổ chức.

Dù thời giờ riêng tư quan trọng là thế, nhưng rủi thay nó lại là loại đầu tiên biến mất khi bị sức ép. Tại sao thế? Lý do có liên quan đến hệ thống kích thích. Như anh thấy, nếu ta không làm theo ý chủ, ta mắc lỗi *không giữ vai trò thuộc cấp*. Nếu không tuân

theo đòi hỏi của hệ thống, ta mắc lỗi *không cộng tác*. Nếu không thực hiện những điều đã hứa với nhân viên, ta mắc lỗi *chần chờ*. Bất đặc dĩ chúng ta mới phải mắc những loại tội như thế vì:

CÁC HÌNH PHẠT
HIỂN NHIÊN
VÀ TÚC THÌ
SẼ XÂY RA
CHO NHỮNG KẺ
ĐỐI XỬ VỚI CÁC
NHU CẦU
CỦA NGƯỜI KHÁC
MỘT CÁCH
KHINH SUẤT

Nhưng ta có bị phạt gì đâu nếu không sử dụng loại thời giờ quan trọng bậc nhất này: thời giờ riêng. Thí dụ, ta đâu có bị ai phạt vì không làm những điều ta mơ tưởng trong lúc riêng tư (nhất là nếu không ai biết những điều đó) ? Không có hình phạt nào, ít nhất trong ngắn hạn, vì không ai có thể buộc tội tôi do không làm điều mà họ không bao giờ biết tôi đã chủ ý làm.

Vậy những hoạt động riêng tư

kém phát triển, không có lợi nhuận (vì lợi nhuận chỉ phát sinh từ thời giờ riêng tư của nhân viên; nghĩa là nếu nhân viên không có thời giờ riêng tư, tổ chức sẽ không có được noi họ sự sáng tạo, đổi mới, sáng kiến, vân vân). Hình phạt trường kỳ cho tôi là cuộc sống tổ chức trở thành một sự chết đang sống, trong đó mọi việc tôi làm chỉ là phản ứng lại các vấn đề do những người khác tạo ra, và tôi không bao giờ có thời giờ để sáng tạo, đổi mới, khởi xướng.

(không mang các hình phạt tức thì) cạnh tranh để dành lấy thời giờ với những hoạt động (nếu không được thực hiện) làm cho tôi trở thành kẻ mắc tội không giữ vai trò thuộc cấp, không cộng tác, chần chờ. Anh thử đoán xem hoạt động nào chiếm vị trí ưu tiên!

Việc sao nhãng thời giờ riêng tư chẳng gây hèle hấn gì ngay tức khắc, nhưng về lâu về dài sẽ gây ra các hình phạt rất nặng nề cho cả tổ chức, cả tôi. Hình phạt trường kỳ cho tổ chức là không thể sống còn,

Bắt đầu với Thời giờ Thuộc cấp - Áp đặt

Vậy phải làm gì? Căn cứ nhu cầu duy trì cho các mối liên hệ giữa chủ, đồng nghiệp và nhân viên được luôn luôn thắt chặt, tôi phải làm sao để thoát khỏi mó

bòng bong đã vướng phải trong hai năm qua.

Dù cần phải quản lý song song cả ba mối liên hệ này, nhưng chúng ta phải bắt đầu từ một khởi điểm. Tôi bắt đầu bằng cách loại bỏ thời giờ thuộc cấp-áp đặt. Có hai lý do. Một là thời giờ thuộc cấp-áp đặt không thuộc chương trình làm việc của tôi. Hai là một số thay đổi quyết liệt phải được thực hiện nhanh, và việc thực hiện những thay đổi như thế có thể làm cho người khác sợ. Tôi không muốn

làm cho ai sợ, nhưng nếu phải làm như thế, thì sự khôn ngoan cho biết họ phải là những người ít có khả năng trả miếng nhất. Thuộc cấp không thể áp đặt các khỉ dữ cho tôi mà không được tôi đồng ý, nhưng chủ và các đồng nghiệp có thể áp đặt và họ sẽ làm như thế nếu tôi bỏ qua các nhu cầu của họ để có thời giờ xúc tiến việc hồi phục của tôi.

Vậy tôi bắt đầu bằng cách loại bỏ thời giờ thuộc cấp-áp đặt. Việc này đem lại cho tôi một lượng thời

gian bằng với số thời giờ riêng (vì thời giờ tự-áp đặt là tổng số thời giờ riêng cộng với thời giờ thuộc cấp -áp đặt) mà tôi đã dùng để bắt đầu tiến trình hồi phục.

Thiết lập Thời giờ riêng

Trong khóa học “Quản lý Thời giờ Quản lý” tôi được nghe một câu truyện minh họa tiến trình này. Câu truyện kể lại hai người bị gấu ruột và chạy bên nhau trong

rùng. Một người nói, "Nếu có một đôi giầy thể thao tôi sẽ chạy nhanh hơn". Người kia nói, "Tôi nghĩ anh không thể chạy nhanh hơn gấu". Người trước lại nói, "Tôi không cần chạy nhanh hơn gấu mà chỉ cần chạy nhanh hơn anh!"

Tôi thấy rằng dù anh chạy nhanh hơn gấu một bước thì chú gấu vẫn còn đó! Trong trường hợp của tôi, việc loại bỏ thời giờ thuộc cấp-áp đặt đã cho tôi bước nhanh thêm đó, nhưng các đòi hỏi khác đối với thời giờ của tôi vẫn còn đó

và đang chạy sát đàng sau: các đòi hỏi của chủ và đồng nghiệp, các đòi hỏi hợp pháp của nhân viên. Nhưng thời giờ riêng mới kiểm được cho phép tôi xử lý các đòi hỏi khác.

Một khi tôi có được hạt giống thời giờ riêng, tôi gieo trồng nó một cách cẩn thận và làm cho nó lớn lên. Trước hết, với chủ, tôi dùng thời giờ nhầm nghĩ ra cách làm việc thế nào để bà tin tưởng mà cho phép tôi được tự do quyết định ngày một nhiều hơn.

kiệm cho chúng tôi được nhiều thời giờ. Nói khác đi, tôi dùng thời giờ riêng mới kiếm được để tạo thêm được càng nhiều thời giờ riêng khác.

Tôi cũng áp dụng biện pháp tương tự với các đồng nghiệp. Dùng số thời giờ riêng này, tôi xây dựng mối quan hệ với các người trong hệ thống và thấy rằng chúng tôi càng có nhiều mối quan hệ tốt, họ càng làm cho tôi được nhiều hơn mà tôi lại phải bỏ ra ít nỗ lực hơn.

Thí dụ, trước đây trong nhiều lãnh vực tôi không thể có hành động trước khi đã bàn với bà chủ; bà muốn biết trước các kế hoạch của tôi để có thể ngăn ngừa các lỗi lầm tôi có thể mắc phải.

Việc bàn bạc này làm mất thời giờ của cả hai người. Tuy nhiên, cũng vì thế mà những thành công tôi đạt được trong các lãnh vực này đã giúp giảm hạ các lo lắng của bà và nhờ đó, trong nhiều việc, tôi được phép tự hành động và chỉ báo cáo lại sau. Cách này đã tiết

Một thí dụ khác nữa để chứng minh tiến trình trên. Trong quá khứ, nếu tôi cần gấp một cái gì đó từ các nhân viên hỗ trợ, cách tốt nhất tôi có thể làm là phải thực hiện đúng các thủ tục (điền các mẫu đơn). Nhưng gần đây tôi đã đầu tư một số thời giờ riêng để xây dựng mối quan hệ tốt hơn với họ. Nay giờ khi cần cái gì khẩn cấp, tôi liền được họ sẵn lòng giúp đỡ nên tôi đỡ mất thời giờ hơn. Tôi thấy rằng dù vụng về, người điều hành một hệ thống vẫn có thể làm

cho tôi được những điều kỳ diệu
nếu họ muốn. Tôi đã học được triết
lý: *Thà đánh ngay bằng một cây gậy
cong còn hơn là phải mất cả đời để
uốn thẳng nó ra.*

Điều khiển hơn là làm

Bây giờ tôi đo thành công của mình bằng những việc tôi bảo người khác làm, chứ không phải những việc tự tôi làm. Rất may là chủ của tôi cũng hành động như vậy. Tôi sung sướng thông báo

là tôi sắp lãnh trách nhiệm một lãnh vực lớn hơn. Tôi cảm thấy mình quan trọng và ai cũng bảo trông tôi khá hơn trước. Dù tôi vẫn còn rất bận rộn nhưng tôi không còn cảm thấy mối lo thúc ép như xưa. Nỗi đau khổ triền miên của tôi ngày trước bây giờ chỉ còn là kỷ niệm.

Có được tất cả những điều đó là do tôi học được cách suy nghĩ mới về việc làm của mình. Tôi đã chuyển từ trạng thái tâm lý của của một *người làm* sang

trạng thái tâm lý của *một người quản lý*.

Mỗi quan hệ tốt hơn với nhân viên là bước đầu trong việc làm thay đổi hoàn toàn cái vòng *lẩn quẩn* của tôi trước đây và tạo ra một chu kỳ *sóng động* rất mạnh. Nhờ kiểu quản lý mới của tôi, năng suất và tinh thần của nhân viên tăng cao, khiến tôi bớt lo về công việc của họ và cho phép tôi để họ được tự do hơn, nghĩa là tôi chỉ còn phải can thiệp vào một dự án bằng việc phê chuẩn những

gì họ làm. Nhờ đó tôi có thời giờ
để cải thiện các mối quan hệ với
chủ, hệ thống, khách hàng và nhà
cung cấp.

Sự cải tạo tối hậu

Trong quá khứ tôi phải dùng nhiều thời giờ để chữa cháy; bây giờ tôi chỉ cần dùng chút ít để phòng cháy. Xua rất nhiều thời giờ được tôi dùng để đối phó với người khác, thì nay

cho công việc, cho gia đình hay bạn bè. Tôi giúp họ thấy được các động lực của phương pháp quản lý khỉ và trở thành những nhà quản lý khỉ. Cách sống này đã làm thay đổi cuộc sống của tôi và của những người chung quanh.

Cuối cùng, có lẽ bài học lớn nhất mà tôi đã học được về quản lý khỉ, ở sở cũng như ở nhà, là số khỉ đòi được chăm sóc luôn luôn vượt số thời giờ quản lý chúng ta có. Nếu ta không hết sức chú ý để biết đâu là những khỉ mình

được dùng để chúng tôi cùng nhau hoạt động.

Tôi đã nhận thấy rằng khi mọi người trong tổ chức đều được trao trách nhiệm quản lý khỉ của mình thì khó mà biết được ai là nhân viên ai là giám đốc vì ai cũng tận tâm làm việc hết sức mình.

Ngoài những thay đổi trong cuộc sống riêng, cuộc sống chức nghiệp, tôi đã bắt đầu chia sẻ với người khác những bài học mình biết, đặc biệt với những người xem ra không bao giờ có đủ thời giờ

phải có trách nhiệm, ta sẽ dễ dàng nhận sai khi trong khi những con thật sự quan trọng lại bị chết đói vì không được chăm sóc. Nếu vì thiếu suy nghĩ mà khi nào ta cũng cố gắng xử lý thì không con nào khỏe mạnh vì các cố gắng của ta bị phân tán.

Tôi hy vọng truyện khỉ này sẽ giúp ích cho bạn cũng như nó đã từng giúp ích cho tôi. Các lợi ích của câu truyện luôn luôn được nhắc nhở với tôi. Thí dụ khi viết những dòng cuối này, tôi đang

ngồi một mình trong văn phòng.
Cửa văn phòng mở toang. Khi liếc
nhìn bức ảnh gia đình mới chụp, tôi
thấy một thay đổi lớn, đó là: CÓ
HÌNH TÔI TRONG BÚC ẢNH!

VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

ĐỐI PHÓ VỚI "KHI"

THIÊN QUANG *bìa* *dịch*

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. QUÁCH THU NGUYỆT

Biên tập: **YẾN CA**

Bìa: **VIỆT HẢI**

Sửa bản in: **KIẾN QUỐC**

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 39316289 - 39316211 - 38465595 - 38465596 - 39350973
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: hophubandoc@nxbtre.com.vn
Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 21, dãy A11, khu Đầm Trầu, p. Bạch Đằng,
q. Hai Bà Trưng, Hà Nội

ĐT: (04)37734544 - Fax: (04)35123395
E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK)

161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Tp. HCM
ĐT: 08 35261001 – Fax: 08 38437450
Email: info@ybook.vn