

THIỀN QUANG biên dịch

Vị giám đốc một phút

ÔNG LÀ AI ?



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT ÔNG LÀ AI?

THIỀN QUANG biên dịch

Vị giám đốc một phút ÔNG LÀ AI?

(Tái bản lần thứ hai)



BIỂU TƯỢNG

01

Biểu tượng của VỊ 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.

Lời nói đầu

Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ trình bày phần lớn những gì chúng tôi đã học hỏi được từ các nghiên cứu về y học, về khoa học liên quan đến cách ứng xử của con người, để sao cho ta có

thể làm việc một cách tốt nhất với người khác.

Dùng từ “tốt nhất” ở đây chúng tôi muốn chỉ các thành quả có giá trị, những cảm tưởng ta có về bản thân, về tổ chức, về những người cùng làm việc với ta.

Phóng dụ VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT là một sưu tập đơn giản những điều mà những người khôn ngoan đã dạy chúng tôi hay tự chúng tôi học hỏi được. Chúng tôi cũng nhận thấy rằng, với tư cách là một giám đốc bạn cũng sẽ

là một trong những nguồn khôn ngoan để cho những người cùng làm việc với bạn nhìn vào.

Do đó, chúng tôi tin rằng bạn sẽ thu lượm được từ cuốn sách này những kiến thức thực tiễn và đem áp dụng chúng vào công việc quản lý hàng ngày của bạn, như Khổng Tử đã nói: “Có để dùng, chính là bản chất của kiến thức”.

Chúng tôi hy vọng bạn sẽ thích thú đem áp dụng những điều đã học được từ VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT và rồi bạn và những người

Cuộc tìm kiếm

Có lần một anh bạn trẻ thông minh đi tìm một vị giám đốc có khả năng làm việc hiệu quả.

Anh muốn làm việc cho một người. Anh muốn trở thành một người.

cùng làm việc với bạn sẽ được hưởng một cuộc sống mạnh khỏe hơn, hạnh phúc hơn và nhiều năng suất hơn.

**Kenneth Blanchard, Ph.D.
Spencer Johnson, M.D.**

Anh cất công đi tìm nhiều năm,
đến những vùng đất xa xôi của thế
giới, từ những thị trấn nhỏ đến thủ
đô của các cường quốc.

Anh đã trò truyện với nhiều nhà
quản lý: các nhà lãnh đạo chính
quyền, các sĩ quan quân đội, các viên
giám sát công trình, các giám đốc
điều hành, các giáo sư đại học, các
chủ hiệu buôn, các viên quản lý cửa
hàng, khách sạn, ngân hàng, đàn ông
cũng có, đàn bà cũng có, già lẫn trẻ.

Anh đến các văn phòng đủ loại,
lớn và nhỏ, sang trọng và bình dân.

Anh bắt đầu trông thấy toàn bộ cung cách người ta quản lý con người.

Nhưng không phải lúc nào anh cũng cảm thấy hài lòng với những điều đã nhìn thấy.

Anh đã thấy nhiều nhà quản lý "*không khoan nhượng*": tổ chức của họ xem ra thắng nhưng những người họ quản lý lại thua.

Các vị bè trên của họ nghĩ họ là những giám đốc tốt, nhưng những thuộc cấp của họ lại nghĩ khác.

Khi ngồi trong văn phòng của những “giám đốc khắc nghiệt” này, anh bạn trẻ tự hỏi, “Quý vị nói quý vị là loại giám đốc nào?”

Những câu trả lời của họ khác nhau rất ít.

“Tôi là một giám đốc độc đoán - Tôi nắm vững tình thế”, hoặc “Tôi là giám đốc biết quan tâm đến lối ròng”, hay “Tôi là một con người thực tế”, “Tôi là người cứng rắn”, hoặc “Tôi quan tâm đến lợi nhuận”.

Anh bạn trẻ nghe thấy trong giọng nói của họ lòng tự hào và *mối quan tâm đến thành quả*.

Anh bạn trẻ cũng gặp nhiều giám đốc “*dễ thương*”: các thuộc cấp của họ xem ra thắng, trong khi tổ chức của họ lại thua.

Một số người chịu trách nhiệm trực tiếp với những vị giám đốc này thì nghĩ họ là những nhà quản lý tốt, trong khi các vị bề trên của họ lại tỏ ra hoài nghi.

Anh bạn trẻ nghe các giám đốc “*dễ thương*” trả lời câu hỏi anh

đã đặt cho các giám đốc “khắc nghiệt”. Họ trả lời như sau:

“Tôi là một giám đốc dân chủ”.
“Biết tham gia”. “Biết thông cảm”.
“Ân cần”. “Nhân đạo”.

Anh nghe thấy trong giọng nói
của họ lòng tự hào và *mối quan tâm*
đến con người.

Nhung đến lúc này anh cảm
thấy rất bối rối.

Xem ra đa số các giám đốc trên
đời này đều chủ yếu quan tâm đến
hoặc thành quả hoặc con người.

Những vị quan tâm đến thành quả thường được gắn nhãn “độc đoán”, trong khi những vị quan tâm đến con người được tiếng là “dân chủ”.

Anh bạn trẻ nghĩ rằng cả hai loại giám đốc trên - độc đoán “khắc nghiệt” và dân chủ “dẽ thương”- chỉ hiệu quả một cách phiến diện. Anh nghĩ, “Họ giống như những nhà quản lý “phân nửa”.

Anh ra về mệt mỏi và thất vọng.

Có lẽ anh đã bỏ việc tìm kiếm

tù lâu, nếu nhu anh không “Những giám đốc hiệu quả”, anh nghĩ, “biết quản lý mình và quản lý những người làm việc với mình để cho tổ chức và con người cùng được hưởng lợi từ sự hiện diện của mình”.

Anh bạn trẻ đã đi khắp nơi để tìm một vị giám đốc hiệu quả, nhưng anh chỉ tìm thấy rất ít. Những người anh tìm thấy có thể sẽ không chia sẻ các bí mật của họ cho anh. Anh bắt đầu nghĩ rằng có lẽ anh không bao giờ tìm ra được

những yếu tố thực sự tạo ra một giám đốc hiệu quả.

Rồi anh bắt đầu nghe được những câu truyện kỳ lạ về một vị giám đốc đặc biệt đang sống ở một thị trấn bên cạnh. Anh nghe rằng người ta thích làm việc với ông ta và họ cùng nhau tạo được những thành quả lớn lao. Anh hồ nghi không biết những chuyện đó có thực hay không, và nếu có thực thì không biết ông giám đốc này có vui lòng nói cho mình biết những bí mật của ông hay không.

gì mà lại săn giờ đến thế? Quá tò mò và thích thú, anh vội vàng đi gấp ông ngay.

Tò mò, anh gọi điện thoại cho cô thư ký của ông giám đốc nọ để xin được gặp ông. Cô thư ký trao ống nghe cho ông giám đốc ngay tức khắc.

Chàng thanh niên xin vị giám đốc đặc biệt này chỉ định thời gian cho anh được gặp mặt và anh nghe nói, "Bất cứ lúc nào trong tuần này cũng được, trừ sáng thứ tư. Anh tự chọn giờ".

Anh cười thầm vì vị giám đốc coi như phi thường này xem ra rất kỳ lạ đối với anh. Giám đốc

Vị giám đốc một phút

Khi đến văn phòng của vị giám đốc, chàng thanh niên thấy ông đang đứng nhìn ra cửa sổ. Nghe tiếng ho của anh, ông quay lại mỉm cười. Ông mời chàng ngồi và hỏi:

- "Anh cần tôi giúp gì, anh bạn trẻ?"
- "Tôi muốn hỏi Ngài đôi điều về cách Ngài quản lý nhân sự".
- "Được, anh cứ tự nhiên".
- "Vâng, Ngài có quy định những cuộc họp đều đặn với thuộc cấp không?"
- "Có, mỗi tuần một lần vào sáng thứ tư, từ 9 giờ đến 11 giờ. Chính vì vậy mà tôi không thể gặp anh vào những giờ đó được".
- "Ngài làm những gì trong các buổi họp đó?"

- “Tôi lắng nghe trong khi các nhân viên của tôi báo cáo và phân tích những việc họ đã hoàn tất tuần trước, những vấn đề họ gấp phải, và những gì còn cần phải hoàn thành. Rồi chúng tôi đề ra những kế hoạch và chiến lược cho tuần sau”.
- “Các quyết định trong cuộc họp có đồng thời ràng buộc Ngài và nhân viên của Ngài không?”
- “Dĩ nhiên”, ông nhấn mạnh. “Họp để làm gì nếu các quyết định không được thực hiện như thế?”

- "Vậy Ngài là một giám đốc tham dự, phải không thua Ngài?"
- "Trái lại, tôi không hề tham dự vào việc tạo quyết định của nhân viên".
- "Vậy mục tiêu của các cuộc họp là gì?"
 - "Tôi đã nói điều đó với anh rồi. Nay anh bạn trẻ, đừng bắt tôi phải lặp lại nữa, chỉ tổ làm mất thời giờ của anh và tôi thôi. Chúng tôi có mặt ở đây để tạo thành quả. Mục tiêu của tổ chức này là hiệu quả.

tâm đến **con người** và **thành quả**. Hai yếu tố này nắm tay nhau cùng đồng hành”.

Rồi ông giám đốc trao cho chàng thanh niên một tấm thẻ bài, nói:

- “Này anh bạn trẻ, hãy nhìn xem vật này. Tôi giữ nó trên bàn giấy để nó nhắc nhở tôi về một sự thật thực tế”.

Được tổ chức, chúng tôi càng có nhiều năng suất hơn rất nhiều”.

- “Ồ, vậy quý vị quan tâm đến năng suất. Hóa ra quý vị nhắm thành quả hơn nhắm con người”.

- “Không”, ông giám đốc vặn lại làm chàng thanh niên giật mình. “Tôi nghe điều đó quá thường rồi”.

Ông đứng dậy, bắt đầu đi lại lại và nói tiếp:

- “Trên đời này làm gì có chuyện tạo được thành quả mà lại không thông qua con người? Tôi quan

NHỮNG NGƯỜI
CẢM THẤY TỐT
VỀ BẢN THÂN
SẼ TẠO ĐƯỢC NHỮNG
THÀNH QUẢ TỐT

Khi chàng thanh niên nhìn vào
tấm thẻ bài, vị giám đốc nói:

- "Anh hãy nghĩ về chính mình.
Khi nào anh làm việc một cách tốt
nhất? Có phải khi anh cảm thấy
tốt về mình không? Hay khi anh
không cảm thấy như vậy?"

Chàng thanh niên gật đầu khi
anh ta bắt đầu nhìn thấy điều hiển
nhiên và trả lời:

- "Tôi làm được nhiều việc
hơn khi tôi cảm thấy tốt về
chính mình".

- “Đĩ nhiên là như thế”, ông giám đốc đồng ý. “Và mọi người khác đều như vậy cả”.

Đột nhiên nảy ra một nhận thức, chàng thanh niên giơ ngón tay trở lên, nói:

- “Đúng, giúp cho người khác cảm thấy tốt về chính bản thân mình chính là yếu tố để hoàn thành được nhiều việc hơn”.

Vị giám đốc đồng ý:

- “Vâng, tuy nhiên anh hãy nhớ rằng năng suất tức là *số lượng* công

việc nhiều hơn. Năng suất cũng còn là *phẩm chất của công việc*".

Ông bước lại gần cửa sổ và nói:

- "Lại đây, anh bạn trẻ".

Ông chỉ xe cộ lưu thông trên đường phố và hỏi:

- "Anh thấy có bao nhiêu xe ngoại nhập đang chạy trên đường?"

Chàng thanh niên nhìn qua khung cửa sổ, trả lời:

- "Tôi thấy chúng mỗi ngày một nhiều hơn. Tôi cho rằng chúng bền

hơn và chủ nhân tiết kiệm được tiền bạc hơn”.

Vị giám đốc miên cưỡng gật đầu, nói:

- “Đúng. Vậy theo anh, tại sao người ta mua xe ngoại nhập? Vì các nhà sản xuất của chúng ta không sản xuất đủ xe? Hay họ không sản xuất xe có phẩm chất mà công chúng thật sự muốn?”

Chàng thanh niên trả lời:

- “Bây giờ tôi mới nghĩ đến điều này. Đó chính là *phẩm chất và số lượng*”.

- “Đĩ nhiên”, vị giám đốc nói thêm, “phẩm chất đơn giản là cho người ta sản phẩm hay dịch vụ họ thật sự muốn và cần”.

Ông giám đốc đúng tựa cửa sổ trầm tư. Ông còn nhớ rõ trước đây không lâu khi Anh và Mỹ cung cấp kỹ thuật để giúp tái thiết châu Âu và châu Á. Khi đó sức sản xuất của họ còn tut hậu rất xa.

Chàng thanh niên cắt đứt dòng tư tưởng của ông khi anh phát biểu:

- “Tôi nhớ lại một buổi quảng

cáo trên TV. Người ta nêu tên một chiếc xe ngoại với dòng chữ *Nếu bạn sắp mua xe trả góp dài hạn, đừng mua xe ngắn hạn*".

Ông giám đốc quay lại nói một cách dịu dàng:

- "Tôi sợ rằng đó là một lời trình bày ngắn gọn khá tốt. Năng suất vừa là số lượng vừa là chất lượng".

Đưa anh bạn trẻ trở lại ghế ngồi, ông giám đốc vừa đi vừa nói:

- "Chân thật mà nói, cách tốt nhất để thực hiện được cả hai thành quả trên là thông qua con người".

Sự tò mò của chàng thanh niên
tăng thêm. Lúc ngồi xuống ghế
anh hỏi:

- "Ngài đã nói rằng Ngài không
là một giám đốc tham dự, vậy Ngài
mô tả mình như thế nào đây?"

- "Dễ thôi", ông trả lời không
chút do dự, "Tôi là Giám Đốc Một
Phút".

Anh bạn trẻ hết sức ngạc nhiên.
Anh chưa bao giờ nghe nói về
Giám Đốc Một Phút, nên hỏi:

- "Ông là...cái gì ạ?"

Vị giám đốc cười:

- "Tôi là một Giám Đốc Một Phút. Tôi tự gọi mình như vậy vì tôi dùng rất ít thời giờ để thu lượm được những thành quả rất lớn từ những người khác".

Dù chàng thanh niên đã nói chuyện với nhiều nhà quản lý, nhưng anh chưa bao giờ nghe một điều như thế. Quả thật khó tin. Giám Đốc Một Phút - người thu lượm được những thành quả tốt mà không cần nhiều thời gian.

Ông cúi xuống và nói vào máy liên lạc nội bộ. Thư ký của ông, cô Metcalfe, đến ngay sau đó và trao cho chàng thanh niên một tờ giấy.

- "Đó là tên, chức vụ và số điện thoại của sáu người trực tiếp chịu trách nhiệm với tôi", ông giám đốc giải thích.

- "Tôi nên nói chuyện với ai, thưa Ngài?" Chàng thanh niên hỏi.

Ông giám đốc trả lời:

- "Tùy ý anh. Hãy lựa bất cứ tên

Thấy vẻ nghi ngờ trên nét mặt anh, ông giám đốc nói:

- "Anh không tin tôi, phải không? Anh không tin rằng tôi là Giám Đốc Một Phút?".

- "Tôi phải nhận rằng đó là điều cả đến khó cho tôi tưởng tượng được nữa là khác".

Ông bật cười:

- "Hãy nghe đây, tốt hơn anh nên nói chuyện với nhân viên của tôi nếu thật sự anh muốn biết tôi là loại giám đốc nào".

nào. Nói chuyện với từng người một hay tất cả cũng được”.

- “Vâng, tôi muốn nói là tôi sẽ bắt đầu với ai trước?”

- “Tôi đã nói với anh là tôi không quyết định thay cho người khác. Anh hãy tự quyết định”. Ông giám đốc khẳng định rồi cùng anh bạn trẻ đứng lên đi ra cửa.

- “Không phải một lần mà là hai lần anh đã yêu cầu tôi chọn cho anh một quyết định đơn giản. Nay anh bạn trẻ, tôi thấy điều đó gây phiền phức đấy. Đừng yêu cầu tôi

nhắc lại. Hoặc là tự anh lựa chọn người để bắt đầu nói chuyện, hoặc là anh đi nơi khác để tìm cách quản lý hiệu quả”.

Chàng thanh niên bị choáng váng. Anh cảm thấy lo lắng, rất lo lắng. Một phút im lặng trong bối rối tựa như cả một thế kỷ.

Rồi ông giám đốc nhìn vào mắt chàng thanh niên nói:

- “Anh muốn biết cách quản lý con người. Tôi rất khâm phục việc đó”.

Ông bắt tay anh bạn trẻ và thân mật nói tiếp :

- "Nếu anh còn muốn hỏi gì sau khi nói chuyện với nhân viên của tôi, hãy trở lại đây. Tôi coi trọng ước muốn cũng như mối quan tâm học hỏi cách quản trị của anh. Thật ra tôi muốn tặng làm quà cho anh khái niệm *Vị Giám Đốc Một Phút*. Tôi muốn anh hiểu nó một cách đầy đủ. Nếu anh thích, một ngày nào đó chính anh cũng có thể trở thành một Vị Giám Đốc Một Phút".

- "Xin đa tạ".

Nói xong câu cảm ơn, chàng thanh niên lặng lẽ rời văn phòng ông giám đốc. Khi đi ngang qua cô thư ký, anh nghe cô nói: "Tôi có thể thấy trong nét mặt chàng hoàng của anh rằng anh đã nếm được mùi vị của ngài Giám đốc Một Phút của chúng tôi".

Chàng thanh niên vừa chậm rãi nói vừa nghĩ câu trả lời:

- "Tôi nghĩ là như vậy".
- "Tôi có thể giúp anh", cô Metcalfe nói. "Tôi đã gọi điện thoại cho sáu nhân viên của ông giám

đốc. Năm người đang ở đây và đã đồng ý gặp anh. Anh có thể hiểu ngài Giám Đốc Một Phút rõ hơn sau khi nói chuyện với họ”.

Chàng trai cảm ơn cô thư ký rồi xem danh sách và quyết định gặp ba người: ông Trenell, ông Levy và bà Brown.

Bí mật thứ nhất: Những Mục Tiêu Một Phút

Khi đến văn phòng ông Trenell,
chàng thanh niên thấy
một người trung niên đang mỉm
cười với anh:

- “Ô, vậy là anh bạn trẻ đã đến thăm “ông già” rồi đấy. Ông ấy đúng là một người có cá tính, phải không?”
- “Xem ra ông ấy là như thế đó”, chàng trai trả lời.
- “Ông ấy có nói với anh về Vị Giám Đốc Một Phút không?”
- “Có, ông ấy có nói. Chuyện đó không phải là sự thật hay sao?”
- “Anh nên tin chuyện đó. Tôi ít khi gặp ông ấy lầm”.
- “Nghĩa là ông không bao giờ

nhờ ông ấy giúp đỡ? Anh bạn trẻ bối rối hỏi”.

- “Cơ bản thì rất ít, dù vào lúc đầu mỗi nhiệm vụ hay trách nhiệm mới ông ấy có làm việc với tôi một ít thời gian. Đó chính là lúc ông ấy làm công tác *Đặt Mục Tiêu Một Phút*”.

- “Đặt Mục Tiêu Một Phút. Là cái gì vậy?” Chàng thanh niên hỏi. “Ông ấy có nói với tôi ông ấy là Giám Đốc Một Phút, nhưng không hề nói gì về Đặt Mục Tiêu Một Phút”.

ra, trong một số tổ chức tôi đã làm việc, trách nhiệm về công việc của tôi và của ông chủ có một mối liên hệ chặt chẽ và trùng khít nhau đến nỗi tôi sẽ cảm thấy bối rối khi không làm một công việc mà tôi nghĩ đó không phải là việc của tôi”.

- “Sự kiện này có xảy ra ở đây không?” Chàng thanh niên hỏi.

- “Không”, ông Trenell nói. “Điều đó không bao giờ xảy ra ở đây. Ông Giám Đốc Một Phút đã xác định rõ đâu là trách nhiệm của

- “Đó chính là bí mật thứ nhất trong ba bí mật của Phương Pháp Quản Lý Một Phút”, ông Trenell trả lời.
- “Ba bí mật?” Anh bạn trẻ háo hức muốn biết thêm.
- “Đúng, Đặt Mục Tiêu Một Phút là yếu tố đầu tiên và cũng là yếu tố căn bản của Phương Pháp Quản Lý Một Phút. Anh thấy đó, trong hầu hết các tổ chức, công việc của nhân viên và công việc của ông chủ được liệt kê thành hai danh sách khác nhau. Thật

chúng tôi và chúng tôi phải chịu trách nhiệm đến đâu”.

- “Cách thức ông ấy làm ra sao?”
- “Một cách hiệu quả”, Trenell vừa nói vừa cười rồi bắt đầu giải thích:
 - “Một khi ông ấy đã bảo tôi việc cần phải làm hoặc chúng tôi đã đồng ý với nhau công việc cần làm thì mỗi mục tiêu sẽ được ghi trên độc nhất một trang giấy. Giám Đốc Một Phút cảm thấy rằng một mục tiêu không được diễn tả bằng trên 250 từ. Chủ ý của ông là bất

cứ ai cũng có thể đọc được trong một phút. Ông ấy và tôi mỗi người giữ một bản sao và như vậy cả hai người đều có thể định kỳ kiểm tra tiến trình của công việc”.

- “Ông có giữ những bản một trang đó không?”
- “Có”.
- “Có lẽ không có nhiều bản một trang cho mỗi người?”
- “Không, thật sự không có”, ông Trenell nhấn mạnh. “Ông già tin vào quy luật đặt mục tiêu 80-

20. Nghĩa là 80 phần trăm những thành quả thật sự quan trọng của ta sẽ do 20 phần trăm các mục tiêu của ta. Vậy chúng tôi chỉ thực hiện công tác Đặt Mục Tiêu Một Phút trên 20 phần trăm đó thôi; nghĩa là những lãnh vực trách nhiệm căn bản của chúng tôi - có thể 3 đến 6 mục tiêu tất cả. Dĩ nhiên trong trường hợp có một dự án đặc biệt, chúng tôi sẽ đặt những Mục Tiêu Một Phút đặc biệt”.

- “Hay quá”, chàng thanh niên bình luận. “Tôi nghĩ tôi hiểu tầm

quan trọng của công tác Đặt Mục Tiêu Một Phút. Nó giống như triết lý “vô ngạc nhiên” - ai cũng biết cái được mong đợi ngay từ ban đầu”.

- “Chính xác”, Trenell đồng ý.
- “Như vậy Đặt Mục Tiêu Một Phút có xác định đâu là trách nhiệm của ông không?”
- “Không. Một khi chúng ta biết cái gì là việc của mình, ông giám đốc luôn luôn nắm chắc rằng chúng ta biết cách thực hiện tốt. Nói cách khác, các tiêu chuẩn thực

hiện thì rõ ràng. Ông ấy cho chúng tôi thấy cái mà ông mong đợi”.

- “Cách thức ông ấy cho thấy như thế nào?” Chàng trai hỏi.

- “Tôi cho anh một thí dụ: Một trong những Mục Tiêu Một Phút của tôi là: nhận ra những vấn đề khi thực hiện công việc và tìm ra những giải đáp mà, khi được áp dụng, sẽ chuyển hướng tình thế.

“Lần đầu tiên khi đến làm việc ở đây, tôi nhận thấy một vấn đề cần phải giải quyết, nhưng tôi không biết cách. Tôi gọi điện cho

Giám Đốc Một Phút nói rằng *Tôi có vấn đề*. Chưa kịp nói thêm được câu nào, ông ấy đã nói, *Tốt, chính đó là vấn đề ông được muón để giải quyết*. Rồi ở đầu giây bên kia im lặng như tờ.

“Tôi không biết phải làm cái gì. Điện thoại cứ im re. Rốt cuộc tôi nói, *Nhưng tôi không biết cách giải quyết vấn đề*.

“*Trenell, ông nói, một trong những mục tiêu của ông trong tương lai là ông phải tự nhận ra và giải quyết các vấn đề riêng của mình. Nhưng vì*

ông là nhân viên mới nên hãy đến chỗ tôi để chúng ta nói chuyện.

"Khi tôi đến, ông ấy nói, Trenell, hãy kể cho tôi biết ông gặp vấn đề gì - nhưng hãy đặt nó vào trong những giới hạn thuộc hành vi (behavioural terms).

"Những giới hạn thuộc hành vi? Tôi la hoảng. Ông có ý nói gì khi dùng những giới hạn thuộc hành vi?

"Tôi có ý nói rằng, ông giám đốc giải thích, tôi không muốn chỉ nghe nói về những thái độ và cảm giác. Hãy kể cho tôi biết những gì đang xảy ra

gi, nhung may thay ông ấy đã phá
võ sự im lặng:

*"Nếu ông không thể kể cho tôi nghe
ông muốn cái gì xảy ra tức là ông
không có vấn đề. Ông chỉ than phiền
đấy thôi. Một vấn đề chỉ hiện hữu khi
có sự khác biệt giữa cái đang thực sự
xảy ra và cái ông muốn cho xảy ra."*

"Là một người hiểu nhanh, tôi
bỗng chốc nhận ra cái tôi muốn cho
xảy ra. Sau khi nghe tôi kể, ông ấy
yêu cầu tôi nói về cái có thể đã tạo
ra sự không nhất quán giữa điều
thực tại và điều mình muốn.

*trong những giới hạn có thể quan sát
được và đo lường được.*

*“Tôi đã mô tả vấn đề rõ ngần
nào có thể.*

*“Ông nói, Tốt lắm, ông Trenell,
bây giờ hãy cho tôi biết ông muốn
cái gì xảy ra trong những giới hạn
thuộc hành vi.*

“Tôi không biết, tôi nói.

*“Vậy đừng làm mất thời giờ của
tôi, ông gắt.*

*“Tôi lạnh toát người vì sảng
sốt. Tôi chẳng còn biết phải làm*

“Sau đó, ông Giám Đốc Một Phút nói, Tốt, ông sẽ làm gì đối với chuyện này?

“Vâng, tôi có thể làm giải pháp A, tôi nói.

“Nếu ông làm A thì điều ông muốn cho xảy ra có thực sự xảy ra không?

“Không.

“Như thế tức là ông có một giải đáp rất xấu. Ông có thể làm gì khác?

“Tôi có thể làm B.

“Nếu ông làm B thì cái ông muốn cho xảy ra có sẽ thực sự xảy ra không?

"Không.

"Vậy đó cũng là một giải đáp dở.
Ông có thể làm gì khác?

"Tôi suy nghĩ vài phút rồi nói,
Tôi có thể làm C. Nhưng nếu tôi làm
C trong khi điều tôi muốn cho xảy ra
vẫn sẽ không xảy ra, thì đó cũng là
một giải đáp tệ, phải không, thưa ông?

"Đúng. Ông bắt đầu hiểu rồi
đấy, ông giám đốc mỉm cười nói.
Ông còn có thể làm được gì khác
nữa không?

"Tôi có thể phối hợp một ít giải
đáp với nhau, tôi nói.

"Đáng làm lầm.

"Thật sự, nếu tuần này tôi làm A, tuần tới B và 2 tuần nữa đến C, tôi sẽ giải quyết được. Thật tuyệt vời. Cảm ơn ông nhiều. Ông đã giải quyết vấn đề giúp tôi.

"Ông tỏ vẻ khó chịu và ngắt lời tôi: Tôi đâu có giúp ông, chính ông giải quyết vấn đề đấy chứ. Tôi chỉ đặt ra những câu hỏi - những câu hỏi mà tự ông cũng có thể đặt ra được. Hãy ra về và bắt đầu tự giải quyết các vấn đề riêng của mình.

"Tôi biết điều ông ấy đã làm,

dĩ nhiên. Ông ấy đã chỉ cho tôi cách giải quyết để tôi có thể tự giải quyết các vấn đề riêng của mình trong tương lai.

"Rồi ông ấy đứng lên, nhìn thẳng vào mắt tôi và nói, Ông tốt lắm, Trenell. Hãy nhớ rằng lần tới ông sẽ có vấn đề.

"Tôi không quên mỉm cười khi rời văn phòng của ông".

Ông Trenell tựa lưng vào ghế và hình như đang sống lại cuộc gặp đầu tiên với Vị Giám Đốc Một Phút.

“Ra là như vậy” - chàng thanh
niên bắt đầu suy tư về những điều
anh vừa nghe...

ĐẶT MỤC TIÊU MỘT PHÚT ĐƠN GIẢN LÀ:

1. *Đồng ý về các mục tiêu của bạn.*
2. *Xem xem cách ứng xử tốt là cái gì.*
3. *Viết mỗi mục tiêu lên độc nhất một trang giấy và dùng dưới 250 từ.*
4. *Đọc đi đọc lại từng mục*

tiêu, việc này đòi hỏi thời gian chỉ một phút.

5. *Mỗi ngày thỉnh thoảng nhìn vào việc thực hiện của bạn, và*
6. *Xem xem cách ứng xử của bạn có phù hợp với mục tiêu không.*

- “Thật phải”, ông Trenell kinh ngạc kêu lên. “Anh là người chóng hiểu”.
- “Xin cảm ơn”, chàng thanh niên nói trong khi cảm thấy tốt về mình. “Nhưng hãy để cho tôi chép lại, tôi muốn học thuộc lòng”.

Sau khi chàng trai ghi chép vắn tắt vào cuốn sổ nhỏ màu xanh, anh cất vào túi rồi cúi xuống hỏi:

- “Nếu Đặt Mục Tiêu Một Phút là bí mật thứ nhất để trở thành

- “Không có gì. Thời gian là cái hiện tôi đang có nhiều. Cũng như anh có thể nói, chính tôi sẽ trở thành một Vị Giám Đốc Một Phút”.

một Giám Đốc Một Phút, thì hai bí mật kia là gì?"

Ông Trenell mỉm cười, nhìn đồng hồ và nói:

- "Sao anh không hỏi ông Levy? Anh cũng có chương trình gặp ông ấy sáng nay, phải không?"

Chàng trai ngạc nhiên. Không hiểu tại sao Trenell biết việc này.

- "Vâng", chàng trai vừa nói vừa đứng dậy bắt tay ông Trenell. "Xin cảm ơn ông nhiều vì thời gian ông đã dành cho tôi".

Bí mật thứ hai: Những Lời Khen Một Phút

Khi chàng trai rời văn phòng của ông Trenell, anh rất ngạc nhiên về tính chất đơn giản của điều anh đã nghe được. Anh nghĩ,

"Chắc chắn đó là điều hiểu được. Dầu sao đi nữa, sao có thể trở thành một giám đốc hiệu quả nếu ta không biết chắc về những gì ta được yêu cầu thực hiện? Và cái gì là phương cách hiệu quả để thực hiện chúng.

Anh đi dọc theo tòa nhà và dùng thang máy lên lầu hai. Đến văn phòng của ông Levy, anh ngạc nhiên trông thấy một người thật trẻ tuổi. Ông Levy khoảng chừng 20- 30 tuổi.

- "Ồ, anh đã gặp "ông già" rồi.

Ông ấy là con người rất có cá tính,
phải không?"

- "Tôi nghĩ ông ấy là một người
như vậy", chàng trai trả lời.

- "Ông ấy có nói với anh về Vị
Giám Đốc Một Phút không?"

- "Chắc chắn ông ấy đã nói.
Điều đó không thật hay sao?"

Chàng trai hỏi mà trong lòng hồ
nghi không biết ông này có sẽ trả
lời khác ông Trenell hay không.

- "Anh nên tin đó là sự thật. Tôi
ít khi gặp ông ấy lăm".

- “Nghĩa là ông không bao giờ nhờ ông ấy giúp đỡ?”
- “Căn bản thì rất ít, dù ông ấy có dùng một ít thời gian với tôi lúc khởi đầu mỗi nhiệm vụ hay trách nhiệm mới”.
- “Vâng, tôi biết về Đặt Mục Tiêu Một Phút rồi”, chàng trai cắt ngang.
- “Thực sự tôi không nghĩ nhiều về Đặt Mục Tiêu Một Phút. Tôi muốn nói về *Những Lời Khen Một Phút*”.

Chàng trai lặp lại:

- "Những Lời Khen Một Phút? Có phải đó là bí mật thứ hai để trở thành Giám Đốc Một Phút không?"
- "Vâng, đúng thế. Thật sự khi tôi bắt đầu làm việc ở đây, ông Giám Đốc Một Phút cho tôi biết rất rõ việc ông sắp làm".
- "Là cái gì vậy?"
- "Ông nói ông biết rằng tôi có thể làm việc hiệu quả một cách dễ dàng hơn nhiều, nếu tôi được ông báo cho biết rõ ràng tôi đang làm việc ra sao.

“Ông nói ông muốn tôi thành công. Ông muốn tôi là một trợ thủ lớn của tổ chức và thích thú với công việc của mình.

“Ông nói rằng ông cố gắng cho tôi biết một cách rõ ràng khi nào tôi đang làm việc hiệu quả, khi nào không.

“Và rồi ông lưu ý tôi rằng có thể lúc đầu cả hai chúng tôi sẽ không được dễ chịu”.

- “Tại sao?” chàng trai hỏi.
- “Vì, như ông ấy chỉ rõ cho tôi thấy khi đó, đa số các giám

đốc không quản lý theo cách đó và người ta cũng không quen với cách quản lý đó. Rồi ông ấy đoan chắc với tôi rằng sự phản hồi của ông sẽ giúp tôi rất nhiều”.

- “Ông có thể cho tôi một thí dụ về điều ông đang nói không?” chàng trai hỏi.

- “Đĩ nhiên”, ông Levy nói. “Chẳng bao lâu sau khi bắt đầu làm việc ở đây tôi nhận thấy rằng sau khi giám đốc của tôi đã thực hiện Đặt Mục Tiêu Một Phút, ông ấy tiếp xúc sát tôi”.

- "Dùng từ “tiếp xúc sát” ông có ý nói cái gì?"

- "Ông ấy đã làm việc này bằng hai cách", Levy giải thích. "Thứ nhất, ông ấy quan sát các hoạt động của tôi rất sát. Xem ra không bao giờ ông ở rất xa. Thứ hai, ông ấy bảo tôi gửi những bản ghi chi tiết tiến trình công việc ông đã yêu cầu tôi gửi cho ông".

- "Hay thật. Tại sao ông ấy làm việc này?"

- "Ban đầu tôi nghĩ ông ấy đang dò xét tôi và không tin tôi. Cứ thế

mãi cho đến khi tôi khám phá được từ một số thuộc cấp của ông cái ông thực sự đang làm”.

- “Cái gì vậy?”
- “Ông ấy cố phát hiện tôi đang làm trùng một việc gì đó”.
- “Phát hiện ông đang làm trùng?” Chàng trai hỏi.
- “Vâng, ở đây chúng tôi có một khẩu hiệu thế này:

Levy hỏi chàng trai:

- "Trong đa số các tổ chức, các giám đốc dùng phần lớn thời giờ của họ để phát hiện... cái gì?"

Chàng trai mỉm cười và nói một cách hiểu biết:

- "Đang làm sai một việc gì đó".
- "Chính xác. Ở đây chúng tôi nhấn mạnh khía cạnh tích cực. Chúng tôi phát hiện người ta đang làm việc gì đó *trúng*".

Chàng trai viết một ít ghi chú vào sổ rồi hỏi:

GIÚP NGƯỜI TA
ĐẠT TOÀN BỘ
TIỀM NĂNG

PHÁT HIỆN HỌ
ĐANG LÀM TRÚNG

- "Điều gì đã xảy ra khi Giám Đốc Một Phút tóm được ông đang làm trúng một việc?"

- "Ông ấy cho tôi Lời Khen Một Phút", ông Levy vừa nói vừa cười.

- "Nghĩa là thế nào?" Chàng trai muốn biết.

- "Vâng, khi ông thấy ai đã làm trúng một việc, ông đến tiếp xúc với họ. Ông đặt tay lên vai họ và thân mật xoa đầu họ".

Chàng trai lấy làm lạ:

- "Người ta không cảm thấy khó chịu khi bị ông ấy xoa đầu hả?"

- "Không", Levy nhấn mạnh.
"Trái lại, việc ấy còn hữu ích nữa.
Tôi biết ông ấy thực sự quan tâm
đến tôi và muốn cho tôi phát đạt.
Ông ấy thường nói, "*Người của bạn
càng luôn thành công, bạn càng tiến
lên trong tổ chức*".

"Việc tiếp xúc của ông một lần
nữa lại cho tôi thấy rằng chúng tôi
thực sự cùng ở một phía.

"Cho dù thực tế là gì, sự kiện
ông nhìn thẳng vào mắt tôi và nói
chính xác việc tôi đã làm trùng
chính là tín hiệu cho thấy ông

cảm thấy tốt biết bao về việc tôi đã làm”.

- “Tôi không nghĩ mình đã từng nghe được một giám đốc hành động như thế”, chàng trai ngắt lời Levy. “Chắc điều đó làm cho ông cảm thấy rất tốt”.

- “Chắc chắn là thế”, Levy quả quyết, “bởi nhiều lý do. Thứ nhất, tôi được khen ngay khi tôi đã làm trúng một việc”.

Ông cười và nghiêng mình về phía chàng trai, nói tiếp:

- "Tôi không phải chờ mãi cho đến kỳ xét thành tích hàng năm, chắc ông hiểu tôi nói gì".

Cả hai người cùng cười.

- "Thứ hai, vì ông đã chỉ rõ việc tôi đã làm trúng, tôi biết ông thành thật và quen với việc tôi đang làm. Thứ ba, ông là người nhất quán, trước sau như một".

- "Nhất quán?"

- "Vâng", Levy nhấn mạnh. "Ông ấy sẽ khen tôi nếu tôi thực hiện tốt công việc và xứng đáng

ngay cả khi ở nơi khác công việc không trôi chảy. Tôi biết ông có thể đang khó chịu về những chuyện khác. Nhưng ông vẫn đáp ứng đúng với hoàn cảnh của tôi bất kể ở nơi khác hiện đang xảy ra chuyện gì. Tôi thật sự coi trọng ông”.

Chàng trai hỏi:

- “Tất cả sự khen thưởng này có chiếm nhiều thời giờ của ông giám đốc không?”
- “Không hề. Nên nhớ ta không phải khen ai rất lâu để họ biết

được mình để ý đến họ. Động tác này chỉ cần không đầy một phút”.

- “Và cũng chính vì thế mà nó được mệnh danh là Lời Khen Một Phút”, chàng trai nói và ghi vào sổ những điều anh đang học.

- “Đúng”.

- “Ông ấy có luôn luôn cố bắt gặp ông đang làm trung công việc không?”

- “Không, dĩ nhiên là không”, Levy trả lời. “Chỉ khi bạn bắt đầu làm việc ở đây hay khi bạn bắt

đầu một dự án mới hoặc một trách nhiệm mới, ông ấy mới hành động như thế. Một khi bạn đã nắm vững tình hình rồi, xem ra ông ấy ít lai vãng tí".

- "Tại sao?" Anh bạn trẻ băn khoăn.

- "Vì bạn và ông ấy đã có cách khác để biết khi nào thành tích công việc của bạn đáng khen. Cả hai người đều có thể xem xét lại những tài liệu trong hệ thống thông tin: doanh số, chi tiêu, tiến độ sản xuất, v.v...Và rồi, sau một

Ông thích thú ngắm người đang học những bí mật của phương pháp Quản Trị Một Phút. Trong khi anh này đang ghi chép, ông nhớ lại những điều đã học được về Lời Khen Một Phút.

thời gian, chính bạn bắt đầu bắt gặp mình đang làm trúng một việc gì đó. Bạn cũng sẽ luôn luôn lấy làm lạ khi thấy ông ấy lại khen bạn và xem ra vẫn biết rõ về bạn dù không ở cạnh bạn. Thật kỳ lạ. Trong đời tôi chưa bao giờ làm việc chăm chỉ như thế”.

- “Tuyệt diệu”, chàng trai bình luận. “Vậy, Lời Khen Một Phút là một bí mật để trở thành Vị Giám Đốc Một Phút”.
- “Thật thế”, Levy nói với ánh mắt tràn trề hy vọng.

LỜI KHEN MỘT PHÚT CÓ TÁC DỤNG TỐT KHI BẠN:

1. *Ngay từ ban đầu nói với người ta rằng bạn sắp cho họ biết họ đang làm việc ra sao.*
2. *Khen ngợi người ta ngay tức khắc.*
3. *Cho người ta thấy việc họ đã làm đúng - hãy rõ ràng.*

4. Nói cho người ta cảm tưởng tốt của bạn đối với việc họ đã làm đúng, cũng như việc đó giúp ích rất nhiều cho tổ chức và mọi người khác cùng làm việc trong tổ chức.
5. Giữ im lặng một chốc để cho họ cảm thấy cảm tưởng tốt của bạn.

6. *Khuyến khích họ làm thêm việc như thế.*
7. *Bắt tay hay vuốt ve họ một cách nào đó để chúng tỏ rằng bạn hỗ trợ thành công của họ trong tổ chức.*

- "Bí mật thứ ba là gì?" Chàng trai lo lắng hỏi.

Bật cười về nhiệt tình của anh bạn trẻ, Levy đứng lên và nói:

- "Sao anh không hỏi bà Brown? Tôi biết anh có chương trình nói chuyện với bà ấy mà".

- "Vâng, vậy xin cảm ơn ông đã dành thời giờ cho tôi".

- "Anh đừng ngại", Levy nhấn mạnh. "Thời giờ là cái tôi có nhiều vì hiện thời chính tôi cũng là một Giám Đốc Một Phút mà".

Chàng trai mỉm cười vì trước đây anh đã nghe câu nói này ở một nơi nào đó rồi.

Anh muốn ngẫm nghĩ về những điều anh đã học được. Anh rời tòa cao ốc và đi đến một công viên gần đó. Anh lại ngạc nhiên về tính chất đơn giản và lẽ thường tình của những điều anh đã nghe được. Anh nghĩ, "Mình không thể tranh cãi về sự hiệu quả của việc bắt gặp người ta đang làm trúng một cái gì đó, nhất là sau khi họ biết những gì họ phải làm và cách làm tốt là gì".

Nhưng những Lời Khen Một Phút có thật sự đem lại tác dụng tốt không? Các yếu tố của Phương Pháp Quản Lý Một Phút có thực sự đem lại kết quả không - nhưng kết quả thuộc lõi ròng?

Trên đường đi, sự tò mò của anh về kết quả càng tăng thêm. Do đó anh trở lại chỗ cô thư ký của ông Giám Đốc Một Phút để yêu cầu cô sắp đặt cho anh được gặp bà Brown sáng hôm sau.

Cô cho biết bà Brown nói anh có thể gặp bà bất cứ giờ nào trù

sáng thứ tư và cô đã hẹn giờ vào sáng mai rồi. Cô cũng cho biết anh nên gặp bà Jones, chánh văn phòng. Cô nói một cách rất hiểu biết, “Ở đó người ta có thông tin về tất cả các xưởng và địa điểm khác nhau của toàn công ty. Tôi chắc anh sẽ tìm được bất cứ những gì anh muốn tìm”.

Chàng trai cảm ơn cô thư ký rồi ra về.

động nào của bà trong nước có năng suất nhất và hiệu quả nhất? Tôi muốn so sánh nó với hoạt động của người được mệnh danh là Vị Giám Đốc Một Phút”.

Một lát sau anh cười lớn tiếng khi nghe bà Jones nói: “Được, anh sẽ không phải so sánh, vì đó chính là hoạt động của ông Giám Đốc Một Phút đấy. Ông ta đúng là người có cá tính, phải không? Hoạt động của ông có năng suất nhất và hiệu quả nhất trong tất cả các nhà máy của chúng tôi”.

Ý kiến đánh giá

Sau bữa cơm trưa, chàng trai đến nơi hẹn tại văn phòng chính của công ty. Nơi đây anh gặp bà Jones, một phụ nữ tứ tuần rất thành thạo công việc. Anh hỏi:

- "Xin bà vui lòng cho biết hoạt

- "Không thể tin được", chàng trai nói. "Ông ấy có những thiết bị tốt nhất không?"
- "Không", bà Jones trả lời. "Thật ra một số là những máy móc cũ nhất".
- "Vậy thì phải có chuyện không ổn ở đó rồi", chàng trai nói mà vẫn còn chưa hiểu được cách quản trị của ông già. "Làm ơn cho tôi biết ông ấy có mất đi một số người của ông ấy không? Ông ấy có hay thay đổi nhân viên không?"

- "Hãy nghĩ đến chuyện này", bà Jones nói, "ông ấy hay thay đổi nhân viên".
- "Điều gì đã xảy ra cho những người bỏ ông Giám Đốc Một Phút?" Chàng trai muốn biết.
- "Chúng tôi cho họ nghiệp vụ riêng của họ. Sau hai năm làm việc với ông, họ nói, "Ai cần một quản lý viên?". Ông là người huấn luyện con người giỏi nhất của chúng tôi. Bất cứ khi nào chúng tôi khuyết một chức vụ hay cần một viên quản lý tốt, chúng tôi liền gọi điện

cho ông, ông luôn luôn có người sẵn sàng đáp ứng”.

Rất ngạc nhiên, anh bạn trẻ cảm ơn bà Jones, nhưng dịp này anh nhận được câu trả lời khác:

- “Tôi rất vui đã có thể tiếp anh hôm nay. Những ngày khác tôi rất bận. Tôi muốn biết những bí mật của vị Giám Đốc Một Phút là gì. Tôi có ý định sang thăm ông ấy nhưng không có thời gian”.

Miệng mỉm cười, chàng trai nói:

- “Tôi sẽ biếu bà những bí mật đó làm quà tặng như ông ấy cho tôi”.

- “Có lẽ đó là một món quà quý”, bà Jones vừa cười vừa nói.

Chàng trai rời văn phòng bà Jones ra đường phố, lắc đầu. Ông Giám Đốc Một Phút tuyệt đối làm anh say mê.

Đêm đó anh ngủ không yên giấc. Anh cảm thấy phấn khởi với ngày mai về việc sẽ học thêm được bí mật thứ ba để trở thành một Giám Đốc Một Phút.

Bí mật thứ ba: Những Lời Khiển Trách Một Phút

Sáng hôm sau tối văn phòng bà Brown, anh thấy một phụ nữ ăn mặc lịch sự quãng 50 tuổi ra tiếp anh. Anh vẫn nhận được

câu hỏi quen thuộc, “Ông ấy là người có cá tính, phải không?”
Nhưng bây giờ anh có thể thành thực trả lời:

- “Vâng, ông ấy là một người như thế”.
- “Ông có nói với anh về Vị Giám Đốc Một Phút không?” Bà Brown hỏi.

Chàng trai cười, nói:

- “Tôi đã được nghe tất cả về chuyện đó. Không thật như vậy hay sao?”

Anh không biết mình sẽ nhận được một câu trả lời khác trước hay không.

- "Anh nên tin chuyện đó. Tôi ít khi gặp ông ấy lắm".

- "Phải chăng bà có ý nói bà không tiếp xúc nhiều với ông ấy ngoài cuộc họp thường lệ mỗi tuần?"

- "Căn bản thì rất ít. Trừ khi, dĩ nhiên, tôi làm sai một việc nào đó".

Rất sững sốt, chàng thanh niên nói:

- “Bà nói chỉ gấp Giám Đốc Một Phút khi bà làm trật một việc nào đó?”
- “Vâng, không hoàn toàn như thế, nhưng hầu như thế”.
- “Nhưng tôi nghĩ, khẩu hiệu chính ở đây là chỉ lưu ý đến người làm trúng”.
- “Chính thế”, bà Brown nhấn mạnh. “Nhưng anh phải biết đôi điều về tôi”.
- “Những gì vậy, thưa bà?”
- “Tôi đã làm việc ở đây được

với tôi là tôi yêu công việc của mình. Vì thế, tôi thực hiện Lời Khen Một Phút riêng của mình. Thật sự tôi tin rằng nếu ta không làm cho mình thì ai làm cho ta đây. Tôi luôn luôn nhớ một câu châm ngôn: "Nếu anh không dùng tù và của mình để thổi thì người khác sẽ dùng nó làm ống nhổ".

Chàng trai cười. Anh thích tính hài hước của bà. Anh hỏi:

- "Giám đốc có bao giờ khen bà không?"
- "Đôi khi, nhưng ông ấy không

mấy năm. Tôi biết hoạt động này bên trong và bên ngoài. Chính vì thế ông Giám Đốc Một Phút không cần làm việc nhiều giờ với tôi, ngoài công tác đặt mục tiêu. Thật ra tôi thường viết các mục tiêu và gửi qua cho ông ấy”.

- “Có phải mỗi mục tiêu được viết trên *một* trang giấy không?”
- “Đúng. Không nhiều hơn 250 từ và chỉ cần một phút để tôi hoặc Giám Đốc Một Phút đọc mỗi mục tiêu.

Một điều khác quan trọng đối

phải khen luôn vì tôi đi nước trước. Khi tôi làm được việc gì đặc biệt tốt, tôi có thể yêu cầu ông ấy khen”.

- “Sao bà có gan làm chuyện đó?”
- “Đê thôi. Cũng giống như trong một cuộc đánh cá hoặc thắng hoặc huề. Nếu được ông ấy khen tức là tôi đã thắng”.
- “Nếu như ông ấy không khen thì sao?”
- “Thì huề, tôi đâu có mất mát

gì vì trước khi yêu cầu tôi đâu đã có nó”.

Chàng trai bật cười khi nhận ra triết lý của bà, anh nói:

- “Bà nói ông giám đốc làm việc với bà khi bà làm sai một việc gì đó nghĩa là gì thưa bà?”

- “Nếu tôi phạm một lỗi nghiêm trọng, chính là khi tôi nhận được một *Lời Khiển Trách Một Phút*”.

- “Một cái gì?” Chàng trai hỏi một cách sững sốt.

- “Một Lời Khiển Trách Một

Phút. Đó là bí mật thứ ba để trở thành một Giám Đốc Một Phút”.

- “Nó có tác dụng như thế nào?”
- “Thật đơn giản”, bà Brown trả lời.

- “Tôi nghĩ bà nên nói điều đó”.

Bà Brown cùng cười với anh và giải thích:

- “Nếu ta đã làm một việc một thời gian và biết cách làm tốt việc đó, và rồi ta phạm lỗi, ông Giám Đốc Một Phút sẽ nhanh chóng có phản ứng”.

ông chia sẻ với tôi cảm tưởng của ông về việc này - ông tức giận, bức bối, thất vọng hoặc bất cứ cái gì ông đang cảm thấy”.

- “Như thế có lâu không?”

Chàng trai hỏi.

- “Chỉ 30 giây thôi nhưng đôi khi tôi cảm thấy như là vĩnh viễn”, bà Brown giải bày.

Chàng trai không thể không nhớ lại cảm tưởng của mình khi ông Giám Đốc Một Phút nói rõ cho anh biết nỗi bức dọc của ông về tính không dứt khoát của anh.

- “Ông ấy làm cái gì?”
 - “Ngay khi biết được điều lõi, ông liền đến gặp tôi. Đầu tiên ông khẳng định các sự kiện. Rồi ông có thể đặt tay lên vai tôi hoặc đến bên bàn làm việc của tôi”.
 - “Việc này không làm phiền bà hả?”
 - “Đĩ nhiên là có, vì tôi biết cái gì sắp xảy ra, nhất là vì ông ấy không hề có một nụ cười trên môi.
- “Ông nhìn thẳng vào mắt tôi và nói chắc việc tôi đã làm sai. Rồi

- “Rồi sao nữa”, chàng trai vừa hỏi vừa ngồi xích ra thành ghế.
- “Ông để cho những lời nói của ông chìm vào im lặng vài giây”.
- “Rồi sao nữa?” Chàng trai bồn chồn.
- “Ông nhìn thẳng vào mắt tôi và cho biết ông nghĩ tôi thường có năng lực biết bao. Ông cố làm cho tôi hiểu được rằng lý do làm ông giận chỉ vì ông tôn trọng tôi biết mấy. Ông nói ông biết xưa nay tôi không như thế. Ông nói ông vui thích mong đợi thăm tôi

lần sau, chừng nào tôi hiểu rằng ông không hoan nghênh việc tôi tái phạm một lỗi như thế nữa”.

Anh bạn trẻ nói xen vào:

- “Việc này chắc làm cho bà suy nghĩ hai lần”.
- “Đúng thế”, bà Brown gật đầu mạnh.

Chàng trai biết bà Brown đang nói về cái gì. Anh ta ghi chép nhanh.

- “Một là”, bà Brown nói, “ông ấy thường khiển trách tôi ngay khi tôi làm sai một việc. Hai là

vì ông xác định đúng việc tôi đã làm sai, tôi biết ông “nắm vững mọi việc” và tôi sẽ không bị trùng phạt vì cẩu thả. Ba là vì ông không khiển trách con người của tôi mà là hành vi của tôi nên tôi không tránh việc bị chỉ trích. Tôi không cố biện minh cho lỗi lầm của tôi bằng cách đổ lỗi cho ông hay người khác. Tôi biết ông ấy tốt. Bốn là ông ấy nhất quán”.

- “Bà có ý nói là ông ấy sẽ khiển trách bà vì đã làm sai, dù ở nơi khác công việc vẫn trôi chảy?”

bạn trẻ, “anh không yêu cầu ông ấy nhắc lại”.

Chàng trai lúng túng công nhận :

- “Tôi không yêu cầu”.
- “Là một người khách, tôi mong anh nhận được một môt lời khiển trách khá nhẹ nhàng”.
- “Không biết đó có phải là một lời khiển trách nhẹ nhàng hay không, nhưng tôi nghĩ sẽ không yêu cầu ông lặp lại thường xuyên. Đó là một lỗi phạm. Tôi không biết”, anh nói tiếp, “ông Giám

- “Vâng”.
- “Toàn bộ tiến trình có thật sự xảy ra chỉ trong một phút thôi không?” Chàng trai hỏi.
- “Thường là như vậy. Và khi đã xong là xong. Lời Khiển Trách Một Phút không kéo dài lâu nhưng tôi có thể cam đoan với anh, anh đừng quên - và anh thường không phạm cùng một lỗi hai lần”.
- “Tôi nghĩ tôi biết điều bà đang nói tới. Tôi sợ yêu cầu ông ấy...”
- “Tôi hy vọng”, bà ngắt lời anh

Đốc Một Phút có bao giờ phạm lỗi không. Ông có vẻ hầu như quá hoàn hảo”.

Bà Brown bắt đầu cười:

- “Ít khi. Nhưng ông ấy có tinh thần hài hước. Do đó, khi ông phạm lỗi, cũng giống như đang quên làm nửa sau của Lời Khiển Trách Một Phút, chúng tôi chỉ cho ông thấy và trêu ông.

“Sau khi bị khiển trách và đã có thời giờ để khôi phục lại, chúng tôi có thể, thí dụ, gọi điện thoại cho ông và nói với ông rằng chúng

tôi sai. Rồi chúng tôi cười và xin ông khen một nửa của Lời Khiển Trách, vì chúng tôi không cảm thấy quá tốt”.

- “Và khi đó ông làm gì?” Chàng trai hỏi.

- “Ông thường cười và nói ông xin lỗi vì đã quên lưu ý tôi rằng với tư cách là một con người, tôi rất tốt”.

- “Bà có thể cười khi được khen cũng như khi bị khiển trách?”

- “Đĩ nhiên, anh thấy đó, ông

- “Không luôn luôn như thế”, bà Brown thừa nhận. “Ông ấy cũng giống như đa số chúng ta. Đôi khi đó là việc khó. Nhưng ông thường có thể thực hiện được. Và khi ông tự cười chính mình, điều đó có một tác dụng tích cực trên mỗi người quanh ông”.

- “Chắc ông ấy phải là người vũng tâm lắm nhỉ, chàng trai gợi ý”.

- “Đúng”.

Anh bạn trẻ khâm phục. Anh bắt đầu nhận thấy một giám đốc

Giám Đốc Một Phút đã dạy chúng tôi giá trị của sự kiện có thể cười chính mình khi phạm lỗi. Nó giúp chúng tôi tiếp tục làm việc”.

- “Tuyệt vời”, chàng trai phấn khởi. “Bà đã học điều đó như thế nào?”
- “Rất đơn giản, học bằng cách xem chính ông chủ thực hiện”.
- “Có phải bà muốn nói rằng ông chủ của bà có thể cười mình khi phạm lỗi?” Chàng trai ngạc nhiên hỏi.

như thế có giá trị biết bao cho tổ chức. Anh hỏi:

- "Tại sao bà nghĩ những lời khiển trách của Vị Giám Đốc Một Phút có hiệu quả đến thế?"

- "Tôi sẽ để anh hỏi Vị Giám Đốc Một Phút", bà vừa nói vừa đứng lên khỏi bàn giấy và tiễn chàng trai ra cửa.

Khi anh cảm ơn bà, bà Brown cười và nói:

- "Anh biết cái gì là câu trả lời cho điều sắp xảy ra".

Cả hai người cùng cười. Anh bắt đầu cảm thấy mình giống như một “người trong tổ chức” hơn là một người khách, và anh cảm thấy tốt.

Khi đến hành lang, anh nhận ra mình đã dùng thật ít thời gian với bà Brown và bà đã cho anh biết bao là thông tin.

Anh suy nghĩ kỹ về những gì bà đã nói. Chúng xem ra đơn giản biết bao. Anh xem lại trong trí của mình những điều ta nên làm khi ta bắt gặp một người từng trải làm sai một việc gì đó.

2. Khiến trách người ta ngay tức khắc.
3. Nói cho họ biết việc họ làm sai - hãy rõ ràng.
4. Kể cho họ cảm tưởng của bạn về việc họ làm sai - dùng những từ chắc chắn.
5. Ngưng vài giây trong im lặng để họ cảm nhận được cảm tưởng của bạn.

Nửa sau của lời khiển trách:

6. Bắt tay hay thân mật đụng chạm thân thể họ để cho

LÒI KHIỂN TRÁCH
MỘT PHÚT
CÓ TÁC DỤNG TỐT
KHI BẠN:

1. *Nói trước với người ta rằng bạn sẽ cho họ biết họ đang làm việc ra sao và nói một cách chắc chắn.*

Nửa trước của lời khiển trách:

họ biết rằng bạn thành thật và ngay thẳng đối với họ.

7. *Lưu ý họ là bạn đánh giá họ cao biết bao.*
8. *Tái khẳng định rằng bạn nghĩ tốt về họ nhưng không nghĩ tốt về thành tích của họ trong trường hợp này.*
9. *Nhận thức rằng khi việc khiển trách xong là đã xong.*

Anh bạn trẻ thấy khó tin được hiệu năng của Lời Khiển Trách Một Phút nếu chính bản thân anh không kinh nghiệm được tác dụng của nó. Rõ ràng anh cảm thấy khổ sở. Anh không muốn ném nó một lần nữa.

Tuy nhiên, anh biết rằng ai cũng thỉnh thoảng phạm lỗi và một ngày nào đó chính anh cũng rất có thể bị khiển trách một lần nữa. Nhưng anh biết nếu anh bị ông Giám Đốc Một Phút khiển trách thì đó là điều tốt; đó chính là một lời phê bình

về hành vi của anh chứ không phải nhân phẩm của anh.

Trên đường đến văn phòng ông Giám Đốc Một Phút, anh tiếp tục suy nghĩ về tính chất đơn giản của phương pháp Quản Trị Một Phút.

Cả ba bí mật đều có ý nghĩa rõ ràng - những Mục Tiêu Một Phút, những Lời Khen Một Phút, những Lời Khiển Trách Một Phút. Anh thắc mắc: "Nhưng tại sao nó có tác dụng? Tại sao Vị Giám Đốc Một Phút lại là nhà quản lý có năng suất nhất trong công ty?"

Khi bước chân vào văn phòng, chàng trai lại để ý thấy căn phòng thật sạch sẽ và ngăn nắp. Vị Giám Đốc Một Phút đón chào anh bằng một nụ cười thân mật:

- "Anh đã khám phá được những gì trong các cuộc hành trình?"
- "Nhiều lắm", chàng trai nhiệt tình trả lời.
- "Hãy kể cho tôi nghe những điều anh đã học được", ông nói một cách khích lệ.

Vị Giám Đốc Một Phút giải thích

Khi anh tới văn phòng của vị Giám Đốc Một Phút, cô thư ký nói: “Anh có thể đi thẳng vào. Ông ấy còn chưa biết khi nào anh sẽ trở lại với ông”.

- “Tôi đã khám phá ra được lý do ngài tự gọi mình là Giám Đốc Một Phút. Ngài đặt Những Mục Tiêu Một Phút cho nhân viên để họ biết chắc trách nhiệm của họ cũng như cách thực thi tốt công việc. Rồi ngài cố tìm ra họ đang làm đúng một việc gì đó để ngài cho họ Lời Khen Một Phút. Và rồi, cuối cùng, nếu họ có khả năng để làm trung công việc, nhưng lại không làm, ngài sẽ cho họ Lời Khiển Trách Một Phút”.

- "Anh nghĩ gì về tất cả những điều đó?" Ông hỏi.
- "Tôi lấy làm lạ rằng tại sao nó đơn giản đến thế mà vẫn có tác dụng - ngài đạt được những thành quả. Tôi tin chắc nó có tác dụng tốt cho ngài".
- "Và cũng cho anh nữa, nếu anh sẵn lòng *thực hiện* nó", ông giám đốc nhấn mạnh.
- "Có lẽ, nhưng có lẽ hơn tôi sẽ thực hiện nó nếu tôi hiểu nhiều hơn lý do tại sao nó có tác dụng".

làm một giám đốc không phúc tạp như người ta vẫn tưởng. Và quản lý con người cũng không mất nhiều thời giờ như ta tưởng. Vậy khi tôi nói Quản Lý Một Phút, ta vẫn có thể dùng hơn một phút cho mỗi thành tố căn bản như đặt mục tiêu chặng hạn. Đó chỉ là một thuật ngữ tượng trưng. Ta rất thường chỉ cần một phút.

Tôi sẽ chỉ cho anh một trong những ghi chú tôi để trên bàn giấy”.

Khi nhìn, chàng trai thấy:

- "Điều đó đúng cho mọi người, anh bạn trẻ ạ. Người ta càng hiểu biết lý do thì càng có khả năng dùng nó. Vì thế tôi rất sung sướng nói cho anh những gì tôi biết. Anh muốn bắt đầu từ đâu?"

- "Vâng, trước hết, khi đề cập đến phương pháp Quản Trị Một Phút, ngài có thực sự có ý nói dùng một phút để làm mọi thứ việc ngài cần phải làm với tư cách là một vị giám đốc không?"

- "Không, không luôn luôn như thế. Đó chỉ là một cách nói lên rằng

PHÚT TỐT NHẤT
TÔI DÙNG
CHÍNH LÀ PHÚT
TÔI ĐẦU TU
VÀO CON NGƯỜI

Thật khôi hài”, ông giám đốc nói. “Đa số các công ty dùng 50 đến 70 phần trăm tiền bạc vào lương của nhân viên. Nhưng họ lại tiêu dưới 1 phần trăm ngân sách để huấn luyện người của họ. Thật sự, đa số các công ty dùng nhiều thời giờ và tiền bạc để bảo trì nhà cửa và máy móc của mình hơn là để phát triển con người”.

- “Tôi không bao giờ nghĩ đến điều này”, chàng trai thừa nhận.

"Nhưng nếu người ta đạt được thành quả thì đầu tư vào con người chắc chắn là điều khôn ngoan".

- "Chính xác. Tôi ước ai đó đã đầu tư vào tôi trước khi tôi bắt đầu đi làm".
- "Ngài có ý nói gì?" Chàng trai hỏi.
- "Phải, trong đa số các tổ chức tôi làm việc trước đây, tôi thường không biết tôi phải làm cái gì. Không ai chịu nói cho tôi biết. Nếu được hỏi tôi có đang làm một công

một số câu hỏi tại sao của tôi. Xin
ngài hãy bắt đầu với việc Đặt Mục
Tiêu Một Phút. Tại sao nó hoạt
động tốt đến thế?"

việc tốt hay không, tôi trả lời “Tôi không biết” hoặc “Tôi nghĩ như thế”. Nếu người ta hỏi tại sao tôi nghĩ như thế, tôi trả lời, “Mới đây tôi không bị ông chủ trách” hoặc “Không có tin tức nào là tin tức tốt”. Hầu như động cơ chính của tôi là tránh bị phạt”.

- “Thật thú vị. Nhưng tôi không chắc mình hiểu được điều này”, chàng trai nói.

Rồi anh lo lắng nói thêm, “Thực ra, tôi có thể hiểu các sự việc rõ hơn, nếu tôi được nghe giải thích

Tại sao Những Mục Tiêu Một Phút tạo kết quả

“ **A**nh muốn biết tại sao Những Mục Tiêu Một Phút hoạt động tốt. Được lắm”, ông giám đốc vừa nói vừa đứng lên và bắt đầu bước thong thả quanh phòng.

“Tôi lấy một thí dụ có thể giải thích cho câu hỏi của anh. Tôi thấy một số người không được thúc đẩy khi làm việc trong một số tổ chức tôi đã công tác nhiều năm. Nhưng tôi không bao giờ thấy một người không được thúc đẩy sau khi làm việc. Ai cũng xem ra bị thúc đẩy để làm một việc gì đó.

“Một đêm kia, thí dụ, khi đang chơi banh gỗ, tôi thấy một vài người trong “những nhân viên có vấn đề” lúc làm việc. Một trong những người có vấn đề thực sự

mà tôi còn nhớ rất rõ, lấy một trái banh, bước lại vạch, lăn trái banh. Rồi anh ta bắt đầu la, hét, nhảy lên. Theo anh, tại sao anh ta sung sướng đến thế?"

- "Vì anh ta được điểm. Anh ta đã làm ngã các mục tiêu".

- "Đúng. Theo anh, tại sao anh này và những người khác không phấn khởi khi làm việc?"

- "Vì họ không biết đâu là mục tiêu", chàng trai cười. "Tôi biết. Anh ta muốn chơi bao lâu nếu không có các mục tiêu?"

- "Đúng", ông nói. "Bây giờ anh có thể thấy cái gì đang xảy ra trong hầu hết các tổ chức. Tôi tin rằng đa số các giám đốc biết những điều họ muốn nhân viên của họ làm. Các ông ấy chỉ không chịu nói cho nhân viên của mình bằng cách họ hiểu được mà thôi. Các ông ấy thừa nhận rằng họ phải biết. Tôi không bao giờ thừa nhận cái gì cho đến khi đặt mục tiêu.

"Khi ta thừa nhận rằng người ta biết cái gì được trông đợi ở họ, tức là ta đang tạo ra một hình thức

golf. Khi được hỏi lý do tại sao bỏ, họ nói, “Vì sân quá đông người”. Khi tôi đề nghị họ chơi vào ban đêm, họ cười vì có ai đòi chơi golf mà không trông thấy sân cỏ.

“Cũng giống như xem đá banh. Có bao nhiêu người sẽ ngồi trước TV để xem hai đội chạy trên sân cỏ nếu không có các khung thành”.

- “Vâng, tại sao thế?” Chàng trai hỏi.

- “Rõ ràng vì động cơ thúc đẩy số một của con người là thông tin phản hồi trên thành quả. Chúng ta

banh gõ không hiệu quả. Người ta dựng các mục tiêu lên nhưng khi người chơi banh gõ đến để lăn banh, anh ta để ý thấy rằng có một tấm phủ bên trên các mục tiêu. Do đó khi được lăn, trái banh chạy bên dưới tấm phủ. Anh ta nghe thấy tiếng động nhưng không biết có bao nhiêu mục tiêu bị ngã. Khi được hỏi đã làm ngã bao nhiêu mục tiêu, anh ta nói, *Tôi không biết. Nhưng nó có ngã thật.*

“Cũng giống như chơi golf ban đêm. Một số bạn của tôi đã bỏ chơi

có một câu châm ngôn đáng nhớ: “*Thông tin phản hồi là Bữa điểm tâm của các Nhà vô địch*”. Thông tin phản hồi giữ cho chúng ta tiến bước. Nhưng rủi thay, khi đa số các giám đốc nhận thấy rằng thông tin phản hồi trên thành quả là động cơ thúc đẩy số một của con người, họ thường tạo ra một hình thức banh gỗ thứ ba.

“Khi người chơi banh gỗ bước đến vạch để lăn banh, các mục tiêu đã được dựng lên và một tấm che đã bao phủ các mục tiêu,

nhưng bây giờ lại có một thành tố khác trong trò chơi - một giám thị đứng sau tấm che. Khi người chơi lăn banh, anh ta nghe thấy tiếng mục tiêu đổ, và người giám thị giơ hai ngón tay lên cho thấy anh ta đã lăn đổ được hai mục tiêu. Trên thực tế, đa số các giám đốc có nói bạn đã *lăn đổ được hai mục tiêu* không?"

- "Không", chàng trai cười. "Họ thường nói *anh bị hỏng tấm mục tiêu*".
- "Đúng. Câu hỏi tôi luôn luôn

dùng để hỏi là tại sao giám đốc không vén tấm che lên để cả hai - ông và thuộc cấp của ông- có thể trông thấy các mục tiêu. Tại sao? Vì ông ấy đã có cuộc Xét duyệt Thành tích Hàng năm sắp tới”.

- “Vì ông ấy đã có cuộc Xét duyệt Thành tích Hàng năm sắp tới?” Chàng trai ngạc nhiên.

- “Phải, những giám đốc như thế không nói cho nhân viên biết những gì các ông mong đợi ở họ; các ông ta chỉ để cho họ đơn thân độc mã làm việc và rồi mắng nhiếc

họ thậm tệ khi họ không thực hiện được mức mong muốn”.

- “Tại sao ngài cho là các ông ấy làm như vậy?” Chàng trai hỏi dò mà trong lòng vẫn biết sự thật trong những lời phê bình của vị giám đốc.
- “Như thế họ có thể có vẻ tốt”.
- “Ngài có ý nói gì với câu “Như thế họ có thể có vẻ tốt”?”
- “Theo anh, anh sẽ được ông chủ xét như thế nào nếu anh xếp những người dưới quyền anh ở

tinh thần đồ- thị- phân - bố- bình- thường. Tôi còn nhớ một lần khi đến thăm trường học của con trai tôi, tôi quan sát giáo viên đang kiểm tra học sinh môn địa lý. Khi tôi hỏi cô giáo tại sao không treo các bản đồ quanh phòng để học sinh dùng trong cuộc kiểm tra. Cô nói: "Không được, vì em nào cũng có thể được điểm 100%". Thật giống như sẽ là một việc xấu nếu ai ai cũng làm giỏi.

"Tôi nhớ có lần đã đọc một chuyện có vẻ khôi hài: khi có người

mức cao nhất trong nấc thang xét duyệt thành tích của anh?"

- "Như một người quá dẽ dãi, như một người không biết phân biệt giữa thành tích tốt và thành tích dở".

- "Chính xác", ông nói. "Trong đa số các tổ chức, để có vẻ là một giám đốc tốt, bạn phải tóm được những người đang làm sai. Bạn phải có một ít người thắng, một ít người thua và mọi người khác tại nơi nào đó ở mức trung bình. Anh thấy đó, ở xứ này người ta có

hỏi Einstein số điện thoại của ông, ông liền chạy đi tìm trong cuốn Niên giám điện thoại”.

Chàng trai cười: “Ông nói đùa”.

- “Không, tôi không đùa. Nhà bác học nói ông không bao giờ làm bận trí bởi những thông tin có thể tìm được ở nơi khác”.

“Bây giờ”, ông tiếp tục, “anh nghĩ gì về người đi tìm số điện thoại của mình trong Niên giám? Theo anh, họ là người thắng hay người thua?”

Chàng trai cau mày nói:

- "Một người thua thật sự".

- "Đĩ nhiên anh sẽ nghĩ như vậy. Tôi cũng nghĩ như vậy, nhưng chúng ta không sai, phải không?"

Chàng trai gật đầu đồng ý.

Ông nói:

- "Thật dễ cho mỗi người chúng ta phạm lỗi này".

Rồi ông chỉ cho chàng trai tấm thẻ bài ông đã làm cho mình và nói:

- "Anh hãy nhìn cái này:

"Anh thấy đó", ông giám đốc nói, "là một giám đốc, anh thực sự có ba lựa chọn. Thứ nhất, anh có thể muốn những người thắng. Khó tìm được họ và họ đáng đồng tiền bát gạo. Hoặc, thứ hai, nếu anh không thể tìm được người thắng, anh có thể muốn người có khả năng trở thành kẻ thắng. Rồi anh huấn luyện một cách hệ thống để họ trở thành kẻ thắng. Nếu anh không sẵn lòng làm một trong hai lựa chọn trên (và tôi

MỖI NGƯỜI
ĐỀU LÀ KẺ
CÓ THỂ THẮNG
MỘT SỐ NGƯỜI
GIẢ BỘ LÀ
NHỮNG KẺ THUA

ĐÙNG ĐỂ CHO
VẺ BÊN NGOÀI
CỦA HỌ
ĐÁNH LÙA BẠN

kinh ngạc với con số các giám đốc không dùng tiền để mướn kẻ thắng hoặc bỏ thời giờ ra để huấn luyện người ta trở thành kẻ thắng), thì chỉ còn lựa chọn thứ ba - cầu nguyện”.

Từ *cầu nguyện* làm chàng trai đột ngột ngưng lại. Anh đặt cuốn sổ xuống và nói: “Cầu nguyện?”

Ông giám đốc cười lặng lẽ:

- “Đó chỉ là việc thủ tính khôi hài của tôi thôi, anh bạn trẻ. Nhưng khi anh nghĩ về điều đó, có nhiều giám đốc đang đọc lời kinh hàng

ngày của họ “Tôi hy vọng người này phát triển”.”

- “Ô”, chàng trai nghiêm trọng nói. “Chúng ta hãy lấy lựa chọn thứ nhất. Nếu muốn kẻ thắng ta thật sự dễ dàng trở thành một Giám Đốc Một Phút, phải không ạ?”

- “Chắc chắn là thế”, ông cười, nói và ngạc nhiên thấy bây giờ chàng trai thật nghiêm trọng, dù sự nghiêm trọng làm cho một người thành một giám đốc tốt hơn.

“Tất cả những điều anh phải làm với một kẻ thắng là làm

Đặt Mục Tiêu Một Phút và để cho những mục tiêu đó chạy với trái banh”.

- “Do bà Brown mà tôi hiểu được rằng đôi khi đến cả ngài cũng không phải thực hiện việc Đặt Mục Tiêu Một Phút với bà ấy”, chàng trai nói.
- “Bà ấy tuyệt đối đúng. Bà đã quên nhiều hơn đa số người ta biết ở đây. Nhưng với mỗi người, kẻ thăng và kẻ có tiềm năng thăng, Đặt Mục Tiêu Một Phút là dụng cụ cơ bản cho hành vi hữu ích”.

- “Có đúng rằng ai khởi sự việc Đặt Mục Tiêu Một Phút cũng được hay sao. Mỗi mục tiêu luôn luôn phải được viết trên chỉ một trang giấy phải không?”
- “Tuyệt đối phải”, Vị Giám Đốc Một Phút nhấn mạnh.
- “Tại sao điều đó quan trọng đến thế?”
- “Như vậy người ta có thể thường xuyên xem lại các mục tiêu của mình và kiểm tra việc thực hiện các mục tiêu đó”.

một tấm thẻ bài gần giống như cái này”.

Ông chỉ cho chàng trai tấm thẻ.

- “Tôi hiểu ngài nhấn mạnh việc họ chỉ viết những mục tiêu và những trách nhiệm quan trọng chứ không phải mỗi khía cạnh công việc của họ”.
- “Phải. Chính vì tôi không muốn nơi đây trở thành một nhà máy giấy. Tôi không muốn lưu trữ nhiều giấy tờ để tham khảo mỗi năm một lần khi đặt mục tiêu cho năm sau, hoặc xét duyệt thành tích hay gì gì đó.

“Như anh có thể thấy, mỗi người làm việc cho tôi đều có

HÃY DÙNG MỘT
PHÚT:

NHÌN VÀO CÁC
MỤC TIÊU CỦA BẠN

NHÌN VÀO VIỆC
THỰC HIỆN CỦA BẠN

XÉT XEM
HÀNH VI CỦA BẠN
CÓ HỢP VỚI
CÁC MỤC TIÊU
CỦA BẠN KHÔNG

Chàng trai rất ngạc nhiên. Anh đã không thấy tấm thẻ trong buổi thăm ngắn ngủi của mình. Anh nói:

- "Tôi chưa bao giờ trông thấy cái này. Thật tuyệt vời. Tôi có thể xin một tấm không?"
- "Đĩ nhiên. Tôi sẽ liệu", ông giám đốc nói.

Đang ghi chép một số những điều đang học, chàng giám đốc tập sự không ngẩng đầu lên nói:

- "Ngài thấy đó, thật khó học mọi điều có thể học về phuơng

pháp Quản Trị Một Phút trong một thời gian ngắn như thế này. Chắc chắn còn nhiều cái tôi thích học hơn nữa, như về Những Mục Tiêu Một Phút chẳng hạn, nhưng có lẽ tôi có thể học sau”.

“Bây giờ chúng ta có thể đề cập đến Những Lời Khen Một Phút không?” Chàng trai vừa nói vừa rời mắt khỏi cuốn sổ.

- “Đã hắn”, vị Giám Đốc Một Phút nói. “Có lẽ anh cũng lấy làm lạ tại sao nó có tác dụng”.
- “Vâng”.

- "Tôi thích như vậy".
- "Tôi sẽ bắt đầu với thí dụ về chim bồ câu rồi về con người. Anh hãy nhớ rằng con người không phải là chim câu. Con người phúc tạp hơn. Họ có ý thức, họ nghĩ cho mình và chắc chắn họ không muốn bị người khác điều khiển. Hãy nhớ điều đó và tôn trọng điều đó. Nó chính là chìa khóa cho công tác quản trị tốt.

"Với tâm thức đó, chúng ta hãy nhìn vào những thí dụ đơn giản cho ta thấy rằng chúng ta tất cả

Tại sao Những Lời Khen Một Phút tạo kết quả

Chúng ta hãy xem một vài thí dụ" - vị Giám Đốc Một Phút nói - "Có lẽ chúng sẽ cho anh thấy rõ tại sao Những Lời Khen Một Phút có tác dụng tốt như thế".

đều tìm kiếm những gì tốt cho ta và tránh những gì xấu cho ta.

“Giả sử anh có một con chim câu chưa được huấn luyện. Anh muốn nó chui vào một cái hộp ở góc dưới bên trái và chui ra khỏi hộp ở góc trên bên phải rồi dùng chân phải đẩy một cái cần. Giả sử không xa lối vào, chúng ta đặt một cái máy cho ăn, nghĩa là máy trút thực phẩm ra để thưởng chú chim. Theo anh, chuyện gì sẽ xảy ra nếu ta đặt chú chim vào hộp rồi ngồi chờ nó chui ra góc trên

bên phải và dùng chân phải đẩy cái cần trước khi ta cho nó thức ăn?" Ông giám đốc hỏi.

- "Nó sẽ chết đói", chàng trai trả lời.

- "Đúng. Chúng ta sẽ mất nhiều chim câu. Nó sẽ chết đói vì không hề có ý niệm nào về những việc phải làm.

"Thật ra huấn luyện một chú chim câu làm việc này chẳng mấy khó. Việc anh phải làm là vẽ một vạch không quá xa chỗ nó chui vào hộp. Khi chui vào hộp và

bước qua vạch vẽ - xách- máy cho ăn trút thực phẩm ra và chú chim được ăn. Nhưng anh không muốn chim chỉ đến đó thôi. Anh muốn nó ở đâu?"

- "Ở góc trên bên phải của chiếc hộp", chàng trai nói.

- "Đúng. Do đó, sau một hồi, anh ngưng thường chú chim chỉ chạy đến đó và vẽ một vạch khác không xa vạch cũ, nhưng theo hướng mục tiêu, nghĩa là góc trên bên phải của chiếc hộp. Bây giờ chú chim bắt đầu chạy quanh điểm

cũ và không được ăn. Ngay khi chú bước qua vạch mới và - xạch-máy cho ăn lại trút thực phẩm và chim được ăn.

"Rồi anh lại vẽ vạch khác. Vạch này cũng theo hướng mục tiêu, nhưng không quá xa đến nỗi chú chim không thể tái thực hiện được động tác cũ. Ta tiếp tục vẽ những vạch ngày càng gần góc trên bên phải của chiếc hộp cho đến khi ta không cho chim ăn nữa trừ phi nó đạp cái cần, và rồi cuối cùng chỉ khi nó đạp cái cần bằng chân phải".

niệm này với trẻ con và loài vật, nhưng không hiểu tại sao chúng ta quên nó khi đối xử với người lớn. Thí dụ trong những buổi biểu diễn cá voi người ta thường trầm trồ thán phục khi thấy những chú cá voi khổng lồ nhảy qua dây giăng cao bên trên mặt nước: "Thật khó tin. Làm sao mà người ta có thể dạy cá voi nhảy được như thế!"

"Anh có nghĩ rằng người ta đi tàu ra biển cả, căng giây bên trên mặt nước rồi la to, "Nhảy lên, nhảy lên!" cho đến khi cá voi trồi lên

- “Tại sao ngài đặt ra tất cả những mục tiêu nhỏ này?” Chàng trai thắc mắc.
- “Bằng cách tạo ra những chuỗi vạch này, chúng ta đang thiết lập các mục tiêu để chim câu có thể đạt được. Vậy chìa khóa cho việc huấn luyện một người để họ thực hiện một nhiệm vụ mới là, từ đầu, khám phá ra họ đang làm được một việc gần tốt cho đến khi rốt cục họ có thể biết làm thật tốt việc đó.

“Chúng ta luôn luôn dùng khái

mặt nước và nhảy qua dây? Và nói, “Nào, ta hãy muốn nó. Nó là một kẻ thắng thực sự”.”

- “Không”, chàng trai cười, “nhưng đó thực sự có lẽ là muốn kẻ thắng”.

Hai người cùng chia sẻ với nhau tràng cười.

- “Anh đúng đấy. Khi người ta bắt được chú cá voi, nó chưa hề biết nhảy qua dây. Vậy, khi người ta bắt đầu huấn luyện nó trong hồ, theo anh, nó bắt đầu nhảy ở đâu?”

- “Ở đáy hồ”, chàng trai trả lời.
- “Đĩ nhiên. Mỗi lần chú cá bơi qua bên trên dây, nó được ăn. Ít lâu sau người ta lại nâng cao dây lên thêm một chút.

“Khi huấn luyện, nếu chú cá bơi bên dưới dây, nó không được ăn, nhưng hễ bơi bên trên dây là được ăn. Sau một thời gian, cá voi bắt đầu lúc nào cũng bơi bên trên dây. Rồi người ta mỗi ngày mỗi nâng cao dây thêm”.

- “Tại sao người ta nâng cao dây?” Chàng trai hỏi.

Ông giám đốc bắt đầu:

- "Thứ nhất, vì họ có mục tiêu rõ ràng: để cá voi nhảy cao lên khỏi mặt nước và bén trên dây.

"Thứ hai, đây chưa phải là một buổi biểu diễn rất hứng thú để huấn luyện viên nói, "Mọi người xem kia, cá voi lại nhảy nữa". Mọi người có thể đang nhìn xuống nước nhưng không thể trông thấy cái gì. Qua một thời gian họ tiếp tục nâng cao dây thêm cho đến khi tới mặt nước. Bây giờ cá voi biết rằng, để được ăn phải nhảy lên

có tướng tượng được sự kiện nâng một em bé đứng lên rồi bảo “Bước đi”, và khi nó té thì anh nhấc nó lên, phết vào mông nó và nói “Tao đã bảo mày đi kia mà”. Không, anh nâng nó đứng lên và ngày đầu anh dìu nó đi một chút, rồi anh phấn khởi nói “Nó đứng kìa, nó đứng kìa”, và anh ôm nó, hôn nó. Ngày hôm sau anh lại dìu nó đi thêm một vài bước nữa và làm những hành động khích lệ như cũ.

“Cuối cùng, khi nhận ra đây là một việc hay, đứa bé bắt đầu chập

khỏi mặt nước và bên trên dây. Và cứ thế, sợi dây tiếp tục được đưa lên cao hơn”.

- “Vậy đó là cách họ làm. Vâng, bây giờ tôi hiểu được dùng phương pháp này có tác dụng ra sao với loài vật, nhưng phải chăng nó không có tác dụng nhiều đối với con người?”

- “Không, thực ra nó rất tự nhiên. Một cách cơ bản tất cả chúng ta đều làm như thế đối với trẻ em ta chăm sóc. Anh nghĩ anh tập cho chúng đi như thế nào? Anh

chững bước nhiều bước hơn và rốt cuộc là biết đi.

“Cũng vậy đối với việc dạy một em bé nói. Giả sử anh muốn dạy một em bé nói: “Làm ơn cho con một ly nước”. Nếu anh chờ cho đến khi nó nói được cả câu trên rồi mới cho nó uống nước, tất nó đã chết khát từ lâu. Do đó anh bắt đầu với câu “Nước, nước”. Bỗng một hôm đứa bé nói “Nhúa”. Anh sẽ nhảy chồm lên, ôm đứa bé vào lòng, hôn lấy hôn để rồi gọi điện thoại cho bà nội để nó nói vào

máy “Nhúa”. Dĩ nhiên đó không phải là tiếng “nước”, nhưng gần như vậy.

“Rồi sau một thời gian anh không muốn đưa bé ở tuổi 21 vào nhà hàng gọi một ly “nhúa” mà chỉ chấp nhận từ “nước” và rồi lại thêm từ “làm ơn”.

“Những thí dụ trên cho thấy rõ rằng điều quan trọng nhất trong việc huấn luyện một người trở thành kẻ thăng là phát hiện họ đang làm đúng và dần dần đưa họ đến hành vi được mong muốn.

Với một người thắc, anh không cần phải thường xuyên phát hiện họ đang làm những việc đúng, vì những người thực hiện tốt tự phát hiện mình đang làm đúng và có thể tự củng cố mình”.

- “Có phải chính vì thế mà ngài quan sát kỹ nhân viên mới lúc ban đầu và những nhân viên đã có nhiều kinh nghiệm hơn khi họ bắt đầu một dự án mới?” Chàng trai hỏi.

- “Phải. Đa số các giám đốc chờ cho đến lúc nhân viên của

họ làm một việc rất rất đúng rồi mới khen họ. Chính vì thế mà nhiều người không bao giờ trở thành những người có thành tích cao vì các giám đốc của họ tập trung vào việc tóm được họ đang làm những việc sai - nghĩa là những việc không đạt thành tích cuối cùng như mong muốn. Lấy lại thí dụ về chim bồ câu: các ông giám đốc đó hành động giống như đưa chim vào hộp rồi không chờ nó đạp cái cần để cho nó ăn mà lại đặt những lưới điện

"Đó chính là điều chúng ta thường làm với những người mới, chưa có kinh nghiệm. Chúng ta đón tiếp họ, đưa họ đi vòng vòng để gặp mọi người và rồi để cho họ cô đơn. Không những chúng ta không chịu phát hiện họ đang làm một việc gần tốt mà lại từng chắp xỉ vả họ chỉ vì muốn thúc đẩy họ. Đây là kiểu lãnh đạo phổ biến nhất. Chúng tôi gọi nó là kiểu lãnh đạo "*để cô đơn - khiển trách*". Ta bỏ họ cô đơn, mong thành tích tốt ở họ, và

quanh hộp, từng chắp phạt nó để thúc đẩy nó”.

Chàng trai gợi ý:

- “Hành động đó tỏ ra không hiệu quả”.
- “Không. Sau khi bị phạt một thời gian và không biết đâu là hành vi có thể chấp nhận được (đụng cái cần gạt), chim câu sẽ không đến góc hộp cưng không cử động. Đối với nó, đây là một môi trường thù địch và không đáng mạo hiểm để ở trong hộp.

khi họ không đạt thành tích tốt, ta khiển trách họ”.

- “Cái gì xảy ra cho những người này?” Chàng trai hỏi.

- “Nếu anh đã ở trong một tổ chức nào, và tôi hiểu rằng anh đã đi thăm nhiều tổ chức, anh biết điều đó vì anh đã trông thấy họ. Họ làm ít ngần nào có thể.

“Và đó chính là điểm sai với phần nhiều doanh nghiệp hiện nay. Người của họ thật sự không sản xuất - hoặc lượng hoặc phẩm.

"Và lý do cho thành tích kém này đơn giản là vì con người được quản lý dở".

Chàng trai đặt cuốn sổ xuống bàn. Anh suy nghĩ về những điều vừa mới nghe. Anh bắt đầu nhìn thấy bản chất của phương pháp Quản Lý Một Phút - một dụng cụ kinh doanh thực hành.

Điều làm cho anh sững sốt là một việc đơn giản như Lời Khen Một Phút mà lại có tác dụng tốt đến thế - dù nó ở bên trong hoặc bên ngoài thế giới kinh doanh.

Anh nói:

- "Nó làm tôi nhớ lại vài anh bạn của tôi. Họ gọi điện cho tôi và nói rằng họ mới mua một con chó. Họ hỏi tôi nghĩ gì về phương pháp huấn luyện chú chó này".

Ông giám đốc hầu như sờ hỏi: "Họ phải làm việc đó thế nào?"

- "Họ nói nếu chú chó phóng uế trên thảm, họ sẽ túm lấy nó, dí mũi nó xuống thảm, dùng một tờ báo đánh nó rồi liệng nó qua cửa sổ nhà bếp ra vườn - nơi chú phải làm việc đó.

"Rồi họ hỏi, theo tôi nghĩ, điều gì sẽ xảy ra với phương pháp này. Sau ba ngày chú chó lại té ra sàn nhà rồi phóng qua cửa sổ. Nó không biết phải làm cái gì, nhưng biết rằng tốt hơn nên ra khỏi khu vực".

Ông giám đốc reo lên chấp thuận. Ông nói:

- "Một câu chuyện vĩ đại. Anh thấy, đó chính là cái mà hình phạt đã tạo ra khi người ta dùng nó với một người thiếu lòng tin hay không chắc chắn vì thiếu kinh

nghiệm. Nếu những người thiếu kinh nghiệm không làm tốt công việc, thay vì phạt họ, ta cần trở lại Đặt Mục Tiêu Một Phút để họ thấy rõ ta mong đợi ở họ cái gì và thành tích tốt là cái gì”.

Chàng trai hỏi:

- “Vâng, sau khi đã thực hiện Đặt Mục Tiêu Một Phút lại một lần nữa, ngài có cố phát hiện họ đang làm một việc gần tốt trở lại nữa không?”

- “Chắc hẳn là thế. Anh luôn luôn cố gắng tạo ra những tình

thế ban đầu để anh có thể cho Lời Khen Một Phút”.

Rồi nhìn thẳng vào mắt chàng trai, ông nói:

- “Anh là một học viên nhiệt tình và dễ tiếp thu. Điều đó làm tôi vui lòng chia sẻ những bí mật của phương pháp Quản Lý Một Phút với anh”.

Chàng trai cười:

- “Chắc chắn tôi thích lời khen hơn lời khiển trách. Tôi nghĩ bây giờ tôi hiểu tại sao những Mục

Tiêu Một Phút và những Lời Khen Một Phút có tác dụng. Đối với tôi chúng thật sự có ý nghĩa”.

- “Tốt”, ông giám đốc nói.
- “Nhưng tôi không thể tưởng tượng ra được tại sao Lời Khiển Trách Một Phút có tác dụng”, anh bạn trẻ lớn tiếng nêu thắc mắc.
- “Tôi sẽ kể cho anh ít điều về chuyện này”, vị Giám Đốc Một Phút nói.

Tại sao Những Lời Khiển Trách Một Phút lại kết quả

Có nhiều lý do tại sao Lời Khiển Trách Một Phút có tác dụng tốt.

“Trước hết, thông tin phản hồi

trong Lời Khiển Trách Một Phút là ngay tức khắc. Nghĩa là ta đụng đến cá nhân ngay khi ta thấy “hành vi xấu” nhờ quan sát hay qua hệ thống thông tin tài liệu. Giữ những cảm giác tiêu cực về thành tích kém của một người là điều không thích hợp.

“Sự kiện thông tin phản hồi có tính chất cấp kỳ chính là lý do quan trọng tại sao Lời Khiển Trách Một Phút có tác dụng tốt như thế. Nếu kỷ luật không được thi hành ngay khi người ta phạm lỗi, nó

thường ít gây được tác dụng cho những hành vi trong tương lai. Đa số giám đốc chỉ ghi lại những nhận xét về tác phong kém cho đến kỳ xét duyệt thành tích hay đến khi họ nổi giận họ mới lôi ra cả một danh sách các lỗi lầm của nhân viên. Họ kể ra tất cả lỗi nhân viên phạm những tuần hay những tháng gần đây”.

Chàng trai thở dài và nói:
“Thật vậy”.

- “Và rồi”, ông giám đốc tiếp tục, “cuối cùng giám đốc và thuộc

cấp thường gấu ó nhau về các sự kiện hay đơn giản giữ im lặng và thù ghét nhau. Người nhận được thông tin phản hồi thật sự không nghe được những việc mình làm sai. Đây chính là một dạng hình thức “để cô đơn - khiển trách” tôi đã nói trước đây”.

- “Tôi còn nhớ nó rõ lắm. Chắc chắn đó là điều tôi muốn tránh”, chàng trai nói.

- “Tuyệt đối”, ông giám đốc đồng ý. “Giá mà các ông giám đốc đó can thiệp sóm, thì họ đã có thể

xử lý từng hành vi riêng biệt và người bị kỷ luật cũng không bị áp đảo. Họ có thể nghe được thông tin phản hồi. Do đó, theo tôi, xét duyệt thành tích phải là một tiến trình tiếp diễn chứ không phải mỗi năm một lần”.

Chàng trai tóm tắt:

- “Vậy một lý do tại sao Lời Khiển Trách Một Phút có tác dụng tốt là người bị khiển trách nghe được thông tin phản hồi, vì khi giám đốc xử lý từng hành vi riêng biệt, việc xử lý xem ra tốt hơn và rõ hơn”.

"Khi ký luật, các giám đốc thường hành hạ cá nhân một người. Mục đích của tôi khi khiển trách là loại trừ hành vi và giữ con người".

- "Chính vì thế mà ngài biến nửa sau của lời khiển trách thành lời khen. Hành vi của họ không đúng, nhưng họ đúng", chàng trai nói.

- "Phải". Vị Giám Đốc Một Phút đồng ý.

- "Tại sao ngài không khen trước rồi khiển trách sau?" Chàng trai gợi ý.

- "Phải. Và hai là khi Khiển Trách Một Phút tôi không bao giờ phê bình giá trị người bị khiển trách như là một con người. Vì giá trị với tư cách là một con người của họ không bị đụng chạm tới, nên họ không cảm thấy cần phải tự bào chữa. Tôi chỉ khiển trách hành vi thôi. Như thế, sự phản hồi của tôi và phản ứng riêng của họ chỉ liên quan đến hành vi rõ ràng chứ không liên quan đến các cảm giác của họ về bản thân là những con người.

- "Cách đó không có tác dụng tốt vì vài lý do", ông nhấn mạnh. "Có người nói tôi là giám đốc dễ thương và cứng rắn. Nhưng chính xác hơn, thật ra tôi cứng rắn và dễ thương".

- "Cứng rắn và dễ thương", chàng trai lặp lại.

- "Phải, đây là một triết lý có giá trị từng chữ hàng ngàn năm nay. Có một truyện cổ Trung Hoa minh họa điều này.

"Ngày xưa có một vị hoàng đế bổ nhiệm một quan thượng thư.

Hoàng đế triệu quan thượng thư vào cung, phán, *Tại sao Ta và khanh không phân chia công việc? Khanh chuyên việc phạt còn ta chuyên việc thưởng?* Vị thượng thư thưa, *Hạ thần xin tuân chỉ: Bệ hạ chuyên thưởng, hạ thần chuyên phạt*".

- "Tôi thích truyện này", chàng trai nói.

- "Anh sẽ thích, anh sẽ thích", ông giám đốc nói với một nụ cười hiểu biết. Ông tiếp tục:

"Chẳng bao lâu sau đó, hoàng đế thấy khi nhận được lệnh vua,

các bồ tát khi tuân lệnh, khi không. Tuy nhiên, họ răm rắp tuân lệnh quan thượng thư. Vậy vị hoàng đế lại cho vời quan thượng thư đến và phán, *Tại sao Ta và khanh không phân chia lại công việc? Khanh đã chuyên việc phạt một thời gian rồi, nên bây giờ khanh sẽ chuyên thưởng và ta sẽ chuyên phạt.* Và hai vị thay đổi vai trò cho nhau.

“Quan thượng thư làm hoàng đế trong vòng một tháng. Trước đây hoàng đế chính tông là một người dễ thương, chuyên môn thưởng và

cứng rắn với hành vi, và rồi khuyến khích nâng đỡ người ta, việc làm này có tác dụng tốt”.

- “Ngài có những thí dụ thời hiện đại cho thấy Lời Khen Một Phút có tác dụng tốt ngoài lanh vực quản trị không?”

- “Có. Tôi sẽ nêu hai thí dụ: một về những vấn đề thuộc hành vi nghiêm trọng của người lớn, một về việc kỷ luật trẻ em”.

- “Những vấn đề thuộc hành vi nghiêm trọng của người lớn nghĩa là gì?”

có lòng tốt với mọi người; nay với chức vụ thương thư, hoàng đế bắt đầu phạt mọi người. Thần dân nói, *Có chuyện gì không ổn với ông già kỳ khôi đó?* và họ buộc ông rời khỏi chức vụ. Khi họ đến tìm người thay thế, họ nói, *Quan thương thư cũ mới xứng đáng là người giữ chức vụ này*".

- "Câu truyện đó có thật không?"
Chàng trai hỏi.

- "Tôi không quan tâm", ông nói. "Nói một cách nghiêm túc, tôi không biết. Nếu đầu tiên người ta

- "Tôi sẽ nói đặc biệt về những người nghiện rượu. Cách đây 30 năm một mục sư đã phát minh được một kỹ thuật nay gọi là "can thiệp khủng hoảng". Ông tìm ra phát minh này khi đang giúp đỡ cho vợ một thầy thuốc. Bà được đưa vào bệnh viện trong tình trạng nguy kịch và đang chết dần mòn vì bệnh xơ gan. Nhưng bà vẫn chối mình bị bệnh do uống rượu. Khi mọi người tụ họp quanh giường bà, vị mục sư yêu cầu từng người mô tả những sự việc rõ ràng liên

quan đến uống rượu. Đó là phần quan trọng của Lời Khiển Trách Một Phút. Trước khi khiển trách, chính bạn phải nhìn thấy hành vi - bạn không được dựa vào những gì người khác nhìn thấy. Bạn không bao giờ được khiển trách căn cứ vào điều nghe thấy”.

- “Hay”, chàng trai nói.
- “Hãy để tôi nói hết. Sau khi gia đình mô tả những hành vi rõ ràng, mục sư yêu cầu mỗi thành viên trong gia đình kể cho bà cảm tưởng của họ về những sự việc kia.

Ngồi sát bên bà, từng người một kể cho bà trước hết những gì bà đã làm, sau là họ cảm thấy thế nào về những việc đó. Họ bức túc, thất vọng, xấu hổ. Rồi họ kể cho bà họ thương bà biết bao và rất tự nhiên xoa bóp bà, nói rất muốn bà sống cũng như trở lại vui với cuộc sống. Chính vì thế mà họ giận bà”.

- “Xem ra đơn giản biết bao, đặc biệt với một việc phức tạp như vấn đề uống rượu. Có tác dụng không, thưa ngài?”

- “Thật lạ lùng”, vị Giám Đốc

Một phút nhấn mạnh. “Không đơn giản như tôi tóm tắt, dĩ nhiên. Nhưng ba thành tố căn bản này - kể cho người ta những việc họ đã làm sai, kể cho họ cảm tưởng của bạn về những việc đó, nhắc cho họ thấy rằng họ là người có giá trị- đưa đến những cải thiện lớn trong hành vi của người ta”.

- “Còn thí dụ thứ hai về thành công của việc dùng những phương pháp giống như Lời Khiển Trách Một Phút”, chàng trai nói.
- “Vâng, trong những năm đầu

- "Những khám đó được đem áp dụng vào thực tế ra sao?" Chàng trai muốn biết.

- "Mỗi cha mẹ được dạy đụng chạm đến con cái bằng cách đặt tay lên vai nó, cầm tay nó hay đặt nó vào lòng nếu nó còn nhỏ. Rồi cha mẹ kể cho nó chính xác những việc sai trái của nó, cảm giác của mình về những việc đó - dùng những từ thật chắc chắn. (Những việc này cũng giống như những hành động của các thành viên gia đình đối với người phụ nữ bị

thập niên 70, một bác sĩ chuyên về tâm thần học tại California có một khám phá kỳ lạ về trẻ em. Ông đã đọc nhiều về sự liên kết - tức những mối dây tình cảm con người có với con người. Ông biết những gì người ta cần. Người ta cần tiếp xúc với những người quan tâm đến mình - cần được chấp nhận là có giá trị chỉ vì họ là con người.

“Ông bác sĩ cũng biết rằng người ta cần sự rõ ràng, cần bị trừng phạt ngay bởi người chăm sóc khi mình cư xử không tốt”.

bệnh gan kia). Cuối cùng, cha mẹ thở dài và im lặng ít giây - như vậy đứa bé có thể cảm thấy được cảm giác của cha mẹ. Rồi cha mẹ nói cho nó nghe nó có giá trị và quan trọng biết bao đối với mình.

"Anh thấy đó, hành vi và giá trị không đồng nhất. Cái thật sự đáng giá chính là *con người* đang điều khiển hành vi của mình. Điều này đúng cho mỗi người chúng ta trong tư cách là giám đốc cũng đúng bằng cho mỗi người mà chúng ta đang quản lý.

“Thật ra, nếu anh biết cái này”, ông vừa nói vừa chỉ một trong những tấm thẻ cung của mình, “anh sẽ biết chìa khóa cho một lời khiển trách thật sự thành công”.

TA
KHÔNG LÀ
HÀNH VI CỦA TA

TA LÀ
NGƯỜI ĐIỀU KHIỂN
HÀNH VI CỦA TA

"Nếu anh nhận ra rằng anh đang quản lý con người chứ không quản lý hành vi mới đây của họ, anh sẽ hành động tốt".

- "Giống như là có một số quan tâm và tôn trọng đàng sau cách khiển trách như thế", chàng trai nói.

- "Tôi mừng vì anh đã để ý đến điều đó, anh bạn trẻ. Anh sẽ thành công với Lời Khiển Trách Một Phút khi anh thật sự quan tâm đến hạnh phúc của những người anh đang khiển trách".

giúp người đó thành công trong công việc của họ. Và không, nếu anh và người kia có những nghi ngờ về hành động này.

"Việc đụng chạm là một thông điệp rất có tác động. Người ta có những cảm giác mạnh khi bị đụng chạm, nhưng cần phải có sự tôn trọng. Tỉ như anh có thích người mà anh không biết rõ động cơ của động tác này lúc họ khen hoặc khiển trách anh không?"

- "Không. Tôi thật sự không thích".

Chàng trai trẻ nói:

- "Điều đó nhắc tôi nhớ lại ông Levy có kể cho tôi ngài đã vỗ vai, bắt tay hay đụng chạm vào ông ấy trong khi khen. Và bây giờ tôi để ý thấy rằng cha mẹ nên đụng chạm vào thân thể con cái khi rầy chúng. Sự đụng chạm có là một phần quan trọng trong những Lời Khen Một Phút và những Lời Khiển Trách Một Phút không?"

- "Có và không", ông giám đốc mỉm cười trả lời. "Có, nếu anh biết rõ người đó và rõ ràng quan tâm

- "Anh thấy điều tôi muốn nói", ông giám đốc giải thích. "Động tác đụng chạm rất thành thật. Khi đụng chạm một người, họ biết ngay tức khắc anh có quan tâm đến họ hay không hay anh đang cố tìm cách mới để vận dụng họ.

"Có một quy luật giản đơn về đụng chạm là "*Đụng đến, đừng đem đi*" (*When you touch, don't take*). Chỉ đụng vào những người anh quản lý khi anh đang cho họ cái gì đó - sự yên tâm, trợ giúp, khuyến khích, hay bất cứ gì khác".

Chàng trai nói:

- "Vậy ta nên giữ đúng đụng vào ai cho đến khi ta biết họ và họ biết ta đang quan tâm đến thành công của họ. Nhưng, trong khi những Lời Khen Một Phút và những Lời Khiển Trách Một Phút có vẻ đơn giản đủ, phải chăng chúng không là những cách có nhiều năng lực để ngài bảo người ta làm những việc ngài muốn họ làm hay sao? Đó không phải là một hành động lôi cuốn hay sao?"

Vị Giám Đốc Một Phút xác nhận:

- “Anh có lý khi nói phương pháp Quản Lý Một Phút là một phương cách có nhiều năng lực để bắt người ta làm những việc ta muốn họ làm.

“Tuy nhiên, hành động lôi cuốn là bảo người ta làm những gì họ hoặc không có ý thức hoặc không muốn làm. Chính vì thế mà điều rất quan trọng là cho mỗi người biết ngay từ đầu những việc ta đang làm và lý do ta làm.

“Nó cũng giống như bất cứ cái

gì khác trong cuộc sống. Có những sự có tác dụng, những sự không có tác dụng. Thành thật với người rất cục có tác dụng. Trái lại, như anh đã học được trong cuộc sống của riêng anh, không thành thật rốt cục sẽ dẫn đến thất bại với người”.

- “Bây giờ tôi có thể thấy năng lực của kiểu quản lý của ngài phát sinh từ đâu - *ngài quan tâm đến con người*”.

- “Vâng, tôi quan tâm đến con người”, ông giám đốc nói một cách đơn giản.

người ta thích làm việc với ông.
Anh vừa nói vừa chỉ vào cuốn sổ:

- "Có lẽ ngài tìm thấy điều thích thú này. Đây là tấm thẻ tôi đã tạo ra để nhắc nhớ tôi tại sao *những mục tiêu* - những Mục Tiêu Một Phút - và *những hậu quả* - những Lời Khen và những Lời Khiển Trách - ảnh hưởng đến hành vi của con người".

Chàng trai nhớ lại khi gặp ông lần đầu tiên anh nghĩ ông giám đốc đặc biệt này là người thật cộc cằn.

Như đọc được tư tưởng trong đầu anh, ông nói:

- "Đôi khi anh phải quan tâm đủ đến việc nên cứng rắn. Và tôi là như thế. Tôi rất cứng rắn với thành tích tôi - nhưng chỉ với thành tích thôi. Tôi không bao giờ cứng rắn với con người".

Chàng trai thích vị Giám Đốc Một Phút. Bây giờ anh biết tại sao

CÁC MỤC TIÊU
BẮT ĐẦU
CÁC HÀNH VI

CÁC HẬU QUẢ
DUY TRÌ
CÁC HÀNH VI

Tốt lắm”, ông giám đốc bất thắn kêu lên.

- “Ngài nghĩ thế hả?” Chàng trai hỏi, muốn nghe lại lời khen một lần nữa.
- “Này, anh bạn trẻ”, ông nói rất chậm rãi để nhấn mạnh, “trở thành một máy ghi âm không phải là nhiệm vụ của tôi trong đời sống. Tôi không có thời giờ để chính mình tiếp tục lắp lại”.

Chính khi nghĩ mình được khen,

- "Ngài muốn tôi làm việc cho ngài?"

- "Không, tôi muốn anh làm việc cho chính anh như những người khác trong bộ phận của tôi. Không ai bao giờ thật sự làm việc cho bất cứ ai khác. Tôi chỉ giúp người ta làm việc tốt hơn và trong quá trình làm việc họ làm lợi cho tổ chức".

Đây dĩ nhiên chính là cái mà chàng trai đã đi tìm từ lâu.

- "Tôi thích làm việc ở đây", anh nói.

chàng trai lại cảm thấy mình bị một Lời Khiển Trách Một Phút khác, điều anh muốn tránh.

Anh ta đứng nghiêm và nói:
“Ngài nói gì?”

Họ nhìn nhau chỉ một lát rồi cả hai bắt đầu cười.

- “Tôi thích anh, anh bạn trẻ à. Anh có thích làm việc ở đây không?”

Chàng trai đặt cuốn sổ xuống, tròn xoe mắt nhìn một cách ngạc nhiên và nhiệt tình hỏi:

Và anh đã làm như thế - một thời gian.

Thời giờ mà vị giám đốc đặc biệt đầu tư cho anh đã đem lại kết quả tốt. Vì rốt cuộc, điều không thể tránh được đã xảy ra.

Chàng trai đã trở thành một Vị Giám Đốc Một Phút.

Vị Giám Đốc Một Phút mới

C_hàng trai đã trở thành một Vị Giám Đốc Một Phút không phải vì anh ta đã nghĩ như một người, hay nói như một người, nhưng vì anh đã cư xử như một người.

Anh đặt Nhũng Mục Tiêu Một
Phút.

Anh cho Nhũng Lời Khen Một
Phút.

Anh cho Nhũng Lời Khiển
Trách Một Phút.

Anh hỏi những câu hỏi ngắn,
quan trọng; nói sự thật đơn giản;
cười, làm việc và thưởng thức.

Và, có lẽ quan trọng hơn hết,
anh khuyến khích những người
cùng làm việc với anh làm như
anh. Anh cũng tạo ra một "Luợc đồ

Bảng tóm lược rất ngắn của
**LƯỢC ĐỒ TRÒ CHƠI
CỦA VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT**

*Làm sao để cho chính bạn và những người khác
đạt được những thành quả lớn hơn
với thời gian ít hơn*

**ĐẶT MỤC TIÊU; KHEN VÀ KHIỂN TRÁCH
CÁC HÀNH VI; KHUYẾN KHÍCH;
NÓI SỰ THỰC; CƯỜI; LÀM VIỆC; THƯỞNG THỨC
và khuyến khích những người cùng làm việc
với bạn hãy làm những việc như bạn làm!**

Trò chơi” cỡ bỏ túi để biến thành một việc dễ dàng ước muốn trở thành những Giám Đốc Một Phút. Anh đã tặng nó làm một món quà hữu ích cho mỗi người chịu trách nhiệm trực tiếp với anh.

BẮT ĐẦU

→ Đặt những Mục tiêu Mới → với → Xét lại, Làm sáng tỏ và
đóng ý với các Mục Tiêu

NHỮNG MỤC TIÊU MỘT PHÚT

(trên chỉ một trang giấy & đọc trong 1 phút)

Những Mục tiêu Đã đạt → → ← → Nhũng Mục tiêu Chưa đạt

(hay một phần các mục tiêu)

BẢN THẢNG

Tiến đến

BẢN THUA

Trở lại các mục tiêu một lần nữa
Rồi tiến đến ↓

NHỮNG LỜI KHEN MỘT PHÚT

- *khen hành vi
(bằng các cảm giác thật)
- *khen ngay
- *hãy rõ ràng
- *kể các việc họ làm đúng
- *kể cảm giác của bạn về các việc đó
- *khuyên khích họ
(bằng các cảm giác thật)
- *bắt tay, và

NHỮNG KHIỂN TRÁCH MỘT PHÚT

- *khiển trách hành vi
(bằng các cảm giác thật)
- *khiển trách ngay
- *hãy rõ ràng
- *kể các việc họ làm sai
- *kể các cảm giác của bạn về các việc đó
- *khuyên khích
- (*bắt tay, và

TIẾN ĐẾN THÀNH CÔNG

TRỞ LẠI TỪ ĐẦU

Một món quà cho chính bạn

Nhiều năm sau đó chàng trai nhìn lại lần đầu tiên được nghe nói về các nguyên tắc của phương pháp Quản Lý Một Phút. Nó có vẻ lâu lăm rồi. Anh mừng

vì đã ghi lại những điều đã học được từ vị Giám Đốc Một Phút.

Anh đã chép chúng vào một cuốn sách rồi sao ra và đem cho nhiều người.

Anh còn nhớ bà Jones đã gọi điện cho anh nói, "Tôi không thể cảm ơn anh xiết. Phương pháp này đã tạo ra một sự khác biệt lớn trong công việc của tôi". Điều đó làm anh hài lòng.

Khi nghĩ lại dĩ vãng, anh mỉm cười. Anh nhớ lại đã học được thật nhiều từ vị Giám Đốc Một

Họ cũng có thể thấy tại sao những kỹ thuật có vẻ đơn giản của phương pháp Quản Lý Một Phút hoạt động tốt nhường bao với con người.

Mỗi người có bản sao riêng toàn bộ bản văn có thể đọc đi đọc lại tại nơi riêng của mình cho đến khi hiểu được nó và đem ra sử dụng cho mình. Ông giám đốc biết rõ đầy đủ lợi ích rất thực tiễn của động tác lặp lại khi học những những điều mới.

Chia sẻ kiến thức một cách đơn

Phút nguyên thủy, và anh tò lòng
biết ơn.

Ông giám đốc mới cũng sung
sướng vì mình đã có thể từng bước
thu lượm thêm được kiến thức.
Bằng cách cho nhiều người khác
trong tổ chức những bản sao, anh
đã giải quyết được nhiều vấn đề
thực tế.

Mỗi người làm việc với anh cảm
thấy an toàn. Không ai cảm thấy
mình bị lôi cuốn hoặc đe dọa vì ai
cũng biết ngay từ đâu những việc
họ đang làm và lý do.

sơ, chân thành đã tiết kiệm cho ông được nhiều thời giờ. Và điều đó chắc hẳn đã làm cho việc làm của ông dễ hơn.

Nhiều người dưới quyền trực tiếp của ông đã trở thành các Giám Đốc Một Phút. Và, đến lượt mình, họ đã làm y như vậy cho nhiều người dưới quyền trực tiếp của họ.

Toàn bộ tổ chức đã trở nên hiệu quả hơn.

Khi ngồi suy nghĩ tại bàn làm việc, Vị Giám Đốc Một Phút mới nhận ra mình là một cá nhân

may mắn biết bao. Ông đã tự cho mình món quà đạt được những thành quả lớn hơn trong thời gian ngắn hơn.

Ông đã có thời giờ để suy nghĩ và lập kế hoạch - để cho tổ chức của mình thứ nó cần trợ giúp.

Ông đã có thời giờ tập thể dục và nghỉ ngơi.

Ông biết mình không bị căng thẳng về tình cảm và thể lý như các giám đốc khác.

Và ông biết rằng nhiều người

khác làm việc với ông cũng hưởng
được những lợi ích như thế.

Trong bộ phận của ông nhân
viên ít thay đổi hơn, ít nghỉ bệnh
hơn, ít vắng mặt hơn. Các lợi ích
thật lớn.

Rồi ông đứng lên khỏi bàn giấy,
bắt đầu bước quanh văn phòng
được xếp đặt gọn gàng của mình.
Ông chìm vào suy tư.

Ông cảm thấy tốt về mình - là
một người và một giám đốc.

Việc ông quan tâm đến người

khác đã đem lại kết quả tốt. Ông đã tiến lên trong tổ chức, giữ nhiều trách nhiệm hơn, được nhiều phần thưởng hơn.

Và ông biết mình đã trở thành một giám đốc hiệu quả, vì cả tổ chức của ông lẫn những người trong tổ chức đó đều rõ ràng được hưởng lợi từ sự có mặt của ông.

điện thoại hỏi xem bà có thể đến gặp ông và nói truyện với ông về cách quản lý con người hay không”.

Vị Giám Đốc Một Phút vui lòng. Ông biết có nhiều phụ nữ hơn đang bước vào thế giới kinh doanh. Và ông mừng rằng một số rất say mê học cách quản trị tốt như ông đã từng say mê.

Bây giờ hoạt động trong bộ phận của ông rất trôi chảy. Như bạn mong đợi, đó là một trong những hoạt động tốt nhất

Một món quà cho những người khác

Bỗng chốc máy liên lạc nội bộ reo vang làm ông giật mình. Ông nghe tiếng cô thư ký nói, "Xin lỗi đã gây cản trở ông, nhưng có một phụ nữ gọi

thuộc loại đó trên thế giới. Các nhân viên đều có nhiều năng suất và hạnh phúc. Ông cũng hạnh phúc.

Ông nghe thấy mình nói trong điện thoại: “ Xin mời đến bất cứ lúc nào”.

Không lâu sau đó, ông thấy mình đang nói với một người trẻ tuổi thông minh:

- “Tôi vui lòng chia sẻ những bí mật quản lý của tôi cho bạn, nhưng chỉ yêu cầu bạn một điều”,

vừa nói ông Giám Đốc Một Phút
vừa mời người bạn trẻ ngồi.

- "Thưa ông, đó là điều gì?"
- "Đơn giản thôi", ông nói,
"đó là:

CHIA SẺ NÓ
CHO NGƯỜI KHÁC

Lời cảm ơn

Qua nhiều năm chúng tôi đã chịu ảnh hưởng và học được từ nhiều người. Chúng tôi muốn cảm ơn và công khai ca tụng những nhân vật sau đây:

Một Lời ca tụng Đặc biệt cho:

* Dr. Gerald Nelson, tác giả đầu tiên cuốn Rầy Một Phút (The One Minute Scolding), một phương pháp rèn luyện của cha mẹ rất hiệu quả. Chúng tôi đã đưa phương pháp này vào Lời Khiển Trách Một Phút.

và cho:

Dr. Elliott Carlisle đối với những điều ông đã dạy chúng tôi về các giám đốc hiệu quả biết dùng thời giờ để suy nghĩ và lập kế hoạch.

Dr. Thomas Connellan đối với những điều ông đã dạy chúng tôi về việc tạo các khái niệm về hành

các vị đã dạy chúng tôi về giao tiếp và giá trị của con người như là con người.

Dr. Robert Lorber đối với những điều ông đã dạy chúng tôi về việc áp dụng và sử dụng các khái niệm thuộc hành vi trong thương mại và kỹ nghệ.

Dr. Kenneth Majer đối với những điều ông đã dạy chúng tôi về đặt mục tiêu và thành tích.

Dr. Charles McCormick đối với những điều ông đã dạy chúng tôi về sự đụng chạm thân thể.

vi và các lý thuyết rõ ràng và dễ hiểu cho mọi người.

Dr. Paul Hersey đối với những điều ông đã dạy chúng tôi xếp đặt những khoa học ứng dụng khác nhau về hành vi thành một cấu trúc hữu ích.

Dr. Vernon Johnson đối với những điều ông đã dạy chúng tôi về Phương pháp Can thiệp Khủng hoảng trong chữa trị người nghiện rượu.

Dr. Dorothy Jongeward, Jay Shelov, và Abe Wagner đối với những điều

Dr. Carl Rogers đối với những điều ông đã dạy chúng tôi về sự thành thật và thẳng thắn.

Louis Tice đối với những điều ông đã dạy chúng tôi về phát hiện tiềm năng con người.

VỊ GIÁM ĐỐC MỘT PHÚT

ÔNG LÀ AI?

THIỀN 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