

1

The Way to Increase Your Efficiency
and Make Your Job and Your Life Better

Donna M. Genett, Ph.D.

NGƯỜI GIỎI *KHÔNG* PHẢI LÀ NGƯỜI LÀM TẤT CẢ

If You Want It Done Right,
You *Don't* Have to Do It Yourself!

*Nghệ thuật quản lý mang lại
hiệu quả cao nhất cho tổ chức của bạn*



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH



DONNA M. GENETT, PH.D

If
You Want It
Done Right,
You *Don't*
Have to
Do It Yourself!

NGƯỜI GIỎI
KHÔNG PHẢI LÀ
NGƯỜI LÀM TẤT CẢ

Nghệ thuật quản lý mang lại hiệu quả
cao nhất cho tổ chức của bạn

Biên dịch: NGUYÊN CHƯƠNG
VIỆT HÀ

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Quyển sách của các nhà quản lý hiện đại

“Quản lý theo kiểu “giao khoán” là phong cách phổ biến nhất hiện nay. Người quản lý thực hiện công việc giao việc và chỉ can thiệp khi nào nhân viên có sai sót. Họ luôn quan tâm đến kết quả công việc, và chỉ biết la lối àm ī khi nhân viên làm sai. Họ thường để mặc nhân viên với mớ công việc ngổn ngang và không một sự hướng dẫn. Nếu bạn đã đọc và áp dụng những điều mà Donna Genett đã viết về nghệ thuật ủy quyền, chắc chắn những lần xuất hiện ngắn ngủi vô ích đó của người quản lý sẽ không còn cần thiết nữa.”

- Ken Blanchard, đồng tác giả quyển
Vị Giám Đốc Một Phút

“Để thành công trong công việc, bạn có thể chọn cách làm việc chăm chỉ, nhưng bạn cũng có thể chọn một cách làm việc khác thông minh hơn. Đó là thực hiện sáu bước ủy quyền đơn giản nhưng rất hiệu quả của Donna Genett.”

- Gary Milgard
Tổng Giám đốc Milgard Manufacturing

“Biết cách ủy quyền chính là kỹ năng cơ bản nhất của một người quản lý hiệu quả bởi nó không những giúp người ủy quyền thực hiện tốt công việc quản lý mà còn giúp người được ủy quyền cảm thấy tự tin hơn trong công việc. Nếu bạn mong muốn trở thành một nhà quản lý hiệu quả thì “*Người giỏi không phải là người làm tất cả*” của Donna Genett là quyển sách cần thiết cho bạn.”

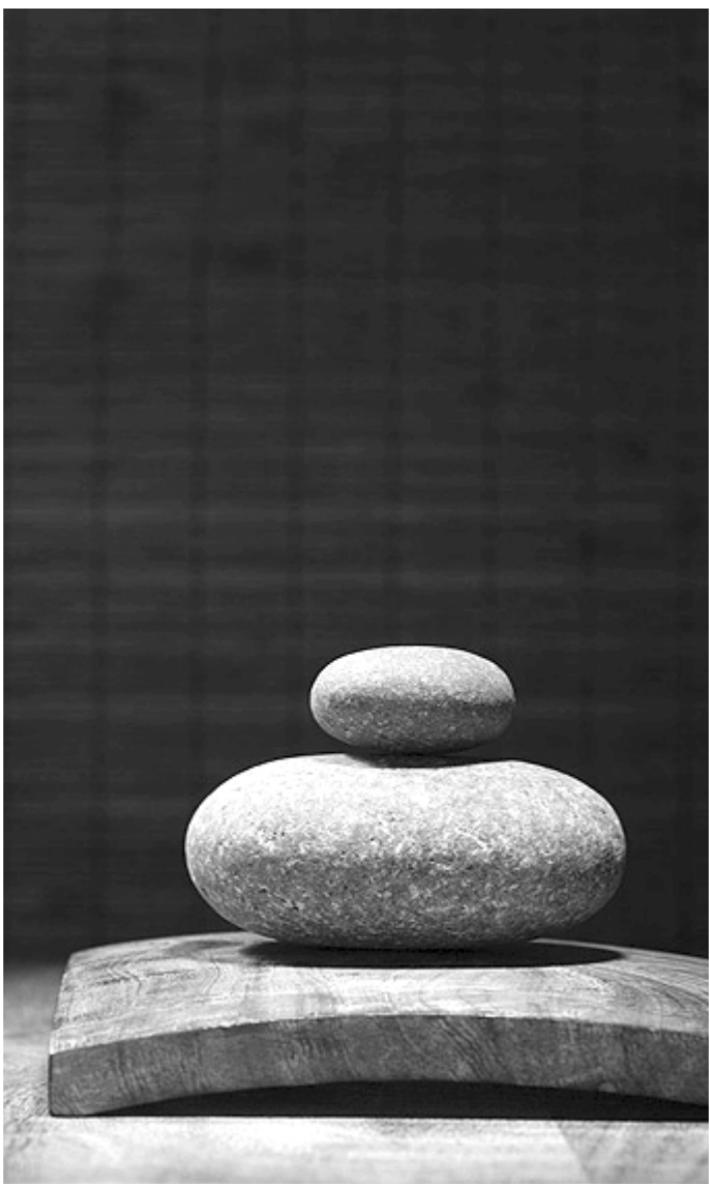
- Brian Tracy
Tác giả quyển *100 Quy luật bất biến để thành công trong kinh doanh*

“Tôi chỉ mất vài giờ để đọc quyển sách này, nhưng những gì tôi học hỏi được từ nó có giá trị gấp bội phần khoảng thời gian tôi đã bỏ ra!”

- Richard Hartman
Tiến sĩ - Giám đốc Phát triển Sản phẩm
International Paper Company

“Những cách thức ủy quyền mà Genett đưa ra thật đơn giản nhưng lại có sức mạnh tạo ra tinh thần làm chủ trong công việc - một trong những cách tốt nhất giúp tăng hiệu quả công việc và tạo dựng sự tận tâm trong công việc của nhân viên.”

- Donald O. Clifton
Tiến sĩ - Chủ tịch Trung tâm Giáo dục và Nghiên cứu
Quốc tế Gallup, đồng tác giả quyển
Hãy khám phá ngay những sức mạnh của bạn



Lời tác giả

Suốt mười lăm năm qua, nhờ làm công việc huấn luyện và đào tạo các nhà quản lý, nhằm giúp họ phát huy tối đa năng lực của bản thân, tôi có dịp được gặp gỡ với những người đến từ nhiều ngành nghề khác nhau, nhu cầu và mục tiêu của mỗi người cũng rất khác nhau. Họ mong muốn tìm ra giải pháp cho những khó khăn mà họ (hay tổ chức của họ) đang gặp phải. Như các bạn cũng biết, những vấn đề của các tổ chức thường rất đa dạng và phong phú – thế nhưng điều mà tôi thường gặp nhất đó là họ chưa được trang bị các kỹ năng giao

việc cần thiết – một trong những yếu tố không thể thiếu của một nhà quản lý hiệu quả.

Họ gặp tôi vì bản thân họ đang đứng trước những mối bận tâm khác nhau: có người cảm thấy kiệt sức vì công việc, có người lại muốn tìm cách ứng phó với những nhân viên khó bảo. Và tôi nhận ra rằng, mặc dù “triệu chứng” khó khăn của mỗi người là rất khác nhau, thế nhưng tất cả họ đều đang cần đến một “loại thuốc điều trị”: đó là cách ủy thác công việc sao cho quy trình tổng thể được hiệu quả hơn.

Bất kỳ học viên nào từng tham gia khóa học của tôi cũng đều cảm thấy bớt căng thẳng hơn trước. Họ rất phấn khởi và hào hứng đón nhận những kinh nghiệm mà tôi đã chia sẻ qua những buổi nói chuyện. Và điều làm tôi ngạc nhiên nhất chính là phản ứng của rất nhiều học viên sau khi được học những bước đơn giản trong nghệ thuật ủy quyền. Họ nói: “Giá như tôi biết điều này sớm hơn!”; “Những triết lý hữu ích này sẽ làm thay đổi cả cuộc đời tôi!” hay “Tại sao người ta không dạy những điều này

trong chương trình thạc sĩ nho!... Nhưng câu nói mà tôi thường nghe nhất là: “Chắc chắn mọi nhà quản lý sẽ gặt hái được rất nhiều điều bổ ích từ những triết lý đơn giản này. Thật là tuyệt vời, bà nên tập hợp chúng lại và viết thành sách!”. Và tôi đã nghe theo lời khuyên của họ.

Vì bản thân cũng là một nhà quản lý, tôi hiểu mình nên viết một quyển sách thật ngắn gọn và súc tích, sao cho ngay khi đọc xong là độc giả có thể ứng dụng ngay những gì đã đọc vào thực tế để tạo nên những thay đổi tích cực trong công việc của họ. Đó phải là một quyển sách thật đơn giản, thực tế và có thể làm thay đổi cuộc sống của người đọc.

Dù bạn là người ủy thác hay được ủy thác công việc, nhưng nếu biết ứng dụng sáu nguyên tắc này, chắc chắn bạn sẽ cảm thấy khối lượng công việc giảm đi đáng kể, nhờ vậy bạn sẽ có thêm nhiều thời gian để tập trung vào những điều thật sự quan trọng trong công việc và trong cuộc sống.

If you want it done right, you don't have to do it yourself

Biết cách ủy thác công việc hiệu quả, bạn sẽ có thể:

- Tăng hiệu quả công việc
- Tự tin hơn trong công việc
- Giảm thiểu các sai sót
- Cải thiện mối quan hệ với đồng nghiệp
- Có cơ hội nâng cao năng lực
- Thêm thời gian huấn luyện cho nhân viên cấp dưới
- Xây dựng tốt tinh thần làm việc tập thể
- Nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên
- Giảm áp lực công việc
- Đảm bảo đạt được những kết quả mong muốn
- Hoàn thành công việc đúng thời hạn
- Tìm được bí quyết giúp tái tạo năng lượng và đam mê trong công việc

Người giỏi không phải là người làm tất cả

- Thay đổi cuộc sống bản thân

Chúc bạn tìm thấy nhiều điều bổ ích từ
quyển sách này!

- *Donna M. Genett*

Chương 1

CÂU CHUYỆN VỀ HAI ANH EM JONES VÀ JAMES

John Jones, Jr. và John James, Jr. hoàn toàn khác hẳn những cặp anh em họ bình thường khác. Họ lớn lên trong cùng một thị trấn, sống trên cùng một con đường và ở cạnh nhà nhau. Các bà mẹ của họ vốn là hai chị em sinh đôi giống nhau như đúc và luôn là những người bạn tốt nhất của nhau. Khi lớn lên, mẹ của họ lập gia đình với hai anh em John Jones và John James vào cùng một ngày. Lạ thay, hai ông bố

cũng là một đôi bạn tri kỷ. Và điều kỳ diệu hơn cả là hai cậu con trai đầu lòng của hai gia đình này đều ra đời vào cùng một ngày, trong cùng một bệnh viện, và hai bà mẹ đã nằm cạnh giường nhau!

Để tránh những rắc rối và cũng để cho dễ phân biệt, mọi người trong gia đình thường gọi hai anh em là Jones và James.

Càng lớn, họ càng giống nhau như đúc, hệt như hai anh em sinh đôi, từ ngoại hình cho đến dáng điệu. Ngay từ trước khi đi nhà trẻ, hai đứa bé đã rất hào hứng với những trò nghịch ngợm khiến những người thân trong gia đình và bạn bè phải bối rối để có thể nhận ra đâu là Jones, đâu là James. Và cho đến khi họ vào học cấp một thì bất kỳ người thứ ba nào cũng không thể phân biệt được ai là ai.

Suốt những năm trung học, lúc nào Jones và James cũng chơi với nhau, cùng

chọn những môn học giống nhau, thậm chí cùng chơi các môn thể thao giống nhau. Họ là một đôi khắng khít trong học tập lẫn khi chơi thể thao. Sau đó, hai anh em họ lại tiếp tục thi đỗ vào cùng một trường đại học và lại may mắn được xếp vào học chung một lớp. Thật ra, chẳng phải họ phụ thuộc vào nhau đến mức có cùng mọi chọn lựa. Chỉ đơn giản là vì họ có cùng những sở thích và thấy vui khi cùng thể hiện những điểm tương đồng đó mà thôi.

Sau khi tốt nghiệp, họ lại tiếp tục làm mọi người ngạc nhiên đến thú vị khi lập gia đình với hai chị em sinh đôi trong cùng một lễ cưới đôi. Rồi họ làm việc trong cùng một công ty và mua nhà trả góp ở cùng một chung cư. Công việc thuận lợi, cuộc sống hạnh phúc - mọi thứ có vẻ như rất suôn sẻ đối với họ...

... Cho đến khi cả Jones và James cùng được thăng chức lên làm quản lý. Kể từ đó, họ được bố trí làm việc trong hai căn phòng riêng biệt nhau. Bận rộn với công việc mới nên thời gian đầu, họ không còn gặp nhau thường xuyên như trước nữa.

Thời gian thấm thoát trôi qua, mới đó mà đã ba tháng kể từ ngày họ được nhận công việc mới. Thông qua các đồng nghiệp, James bắt đầu nhận ra một sự khác biệt giữa hai người – một điều trước giờ chưa hề xảy ra đối với hai anh em họ. Một sự khác biệt không nhỏ tí nào. Và tệ hơn là sự khác biệt này đang mỗi ngày một rõ rệt hơn!

Jones luôn đến công ty sau khi đã dùng xong bữa sáng và lúc nào cũng về nhà đúng giờ để quây quần cùng gia đình bên bữa tối trong căn nhà ấm cúng của mình.

Trong khi đó, lịch làm việc của James lại chẳng cân đối chút nào. Nó giống như

chiếc đồng hồ bị hỏng. Anh thường phải bỏ bữa sáng để đến văn phòng sớm hơn một chút, tranh thủ thời gian để cố làm hết những công việc đang còn chờ anh giải quyết. Và giờ về nhà của anh lại tùy thuộc vào mức độ hoàn tất những công việc quan trọng cần giải quyết trong ngày hoặc khôi lượng công việc còn tồn đọng trong ngăn hồ sơ.

Không những vậy, Jones còn tham gia vào câu lạc bộ golf vì đây vốn là môn thể thao mà anh rất yêu thích từ hồi còn học trung học. Mỗi cuối tuần, anh thường dẫn các con đi cắm trại hay thông thả đọc một quyển sách nào đó, lắng nghe một bản nhạc và tận hưởng cảm giác yên bình trong khu vườn nhà mình.

Còn James lúc nào cũng thấy mình có quá nhiều việc *phải* làm đến nỗi anh không còn chút thời gian nào để nghĩ đến những

sở thích của mình nữa, nói chi đến thời gian dành cho gia đình. Thậm chí, anh đã không dành thời gian cho vợ vào ngày sinh nhật của cô ấy. Và James cứ day dứt mãi khi biết hai vợ chồng Jones được thoái mái tận hưởng những ngày nghỉ ở tận vùng đảo Hawaii xinh đẹp.

Jones luôn giữ được vóc dáng cân đối, cơ thể khỏe khoắn nhờ thói quen chơi golf và chạy bộ đều đặn ba, bốn lần một tuần. Trong khi đó, James lại cảm thấy mệt mỏi vô cùng khi nhìn xuống cái bụng ngày càng tròn trĩnh của mình. Thói quen nghiện cà phê nhầm chống lại tình trạng căng thẳng liên tục trong công việc khiến anh vô cùng đuối sức và rất hay bức bối, cáu kỉnh.

Trong công việc, Jones lúc nào cũng vui vẻ trò chuyện với mọi người và luôn tham gia vào các hoạt động của công ty.

Lúc nào anh cũng sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm của mình với bất kỳ ai. Còn James lại chẳng có thời gian. Thậm chí nếu có được chút thì giờ rảnh rỗi, anh cũng đã quá mệt mỏi. Và mọi việc tệ đến mức tất cả những gì anh muốn chỉ là nhanh chóng hoàn tất một ngày làm việc để có thể về nhà và lăn ra ngủ.

James nghe nói sép của Jones là một người rất vui tính. Lúc nào trông ông cũng thoải mái và hòa đồng với các nhân viên. Quả thật là đúng như thế, tất cả nhân viên cùng phòng với Jones đều cảm thấy như vậy. Thảo nào họ cứ liên tục đạt và vượt chỉ tiêu, tinh thần thì sảng khoái và họ không bao giờ phải ở lại làm trễ.

Điều đáng buồn là bộ phận của James càng lúc càng tụt lại phía sau. Họ không đạt chỉ tiêu đã được giao. Sép của James rất lo lắng và đắn đo về năng lực của họ. Nhân

viên của James cứ luôn miệng càu nhau và cảm thấy bản thân họ lúc nào cũng phải chịu áp lực công việc rất lớn. Cả gia đình của James cũng vậy, cứ than van mãi.

Bên cạnh đó, sức khỏe của James bắt đầu báo hiệu cho thấy anh không còn khỏe như trước nữa. Đôi lúc anh bị đau cổ hay thấy đầu mình đau buốt, và anh bắt đầu cảm thấy dường như không thể đảm đương nổi công việc hiện tại. Đó là một điều mà anh không thể chấp nhận được vì bản thân anh – cũng giống như Jones – luôn là một trong những nhân viên xuất sắc nhất của công ty.

Trước đây, khi chỉ phải lo phần việc của mình, James luôn hoàn thành rất tốt. Nhưng từ khi làm quản lý, anh không chỉ phải hoàn tất công việc của mình mà còn có trách nhiệm đối với hiệu quả làm việc của các nhân viên cấp dưới, theo đúng yêu cầu

của công ty. Càng ngày anh càng cảm thấy khó cộng tác với các nhân viên của mình. Đường như họ không biết phải làm gì, hoặc nếu biết thì phải mất khá nhiều thời gian thì họ mới có thể hoàn thành công việc như yêu cầu.

Phần việc cộng thêm của một nhà quản lý có vẻ như quá nặng nề đối với James. Anh phải viết và đánh giá các bản báo cáo, phải đọc những bản thông cáo và tạp chí chuyên ngành; phải luôn có mặt tại những cuộc họp quan trọng. Và trên hết là anh phải đánh giá đúng năng lực của từng nhân viên, tuyển dụng bổ sung nhân lực, xử lý các trường hợp buộc phải cho nghỉ việc, và làm cả những việc anh không thích chút nào – đó là kỷ luật các nhân viên của mình.

Đã có rất nhiều lời than phiền của các đồng nghiệp cũng như của cấp trên, chủ

yếu là về sự bận bịu thường xuyên và về tính khí cáu bẩn của James. Nhưng quả thật, với một khối lượng công việc như thế, anh dường như không còn thời gian để chú tâm đến mọi thứ chung quanh và áp lực công việc khiến anh quên khuấy những nguyên tắc nhã nhặn trong giao tiếp.

Trước tình trạng đó, sép của James bảo anh nên giao bớt việc cho các nhân viên cấp dưới. Thế nhưng cứ mỗi lần giao việc cho họ là y như rằng anh lại phải gánh thêm một số việc nữa. Và khi công việc không được như ý thì chính James là người phải chịu trách nhiệm sửa chữa những sai lầm ấy.

Trước nay James vẫn quan niệm giống bố anh rằng nếu muốn mọi việc được như ý thì tốt hơn cả là nên tự mình làm lấy mọi việc. Nhưng giờ đây, chính anh cũng đang xem xét lại triết lý cổ điển đó. Điều gì sẽ

xảy ra nếu một mình bạn *không thể* làm tất cả? Mọi thứ sẽ ra sao khi bản chất công việc quá phức tạp, đòi hỏi sự góp sức của nhiều, thậm chí là rất nhiều người? Nhiều lúc anh tự hỏi liệu sự thăng tiến có mang lại mức gia tăng thu nhập xứng đáng so với cái giá mà anh và gia đình anh đang phải trả hay không. Nhưng anh cũng không muốn mất đi khoản thu nhập hấp dẫn đó hay để vuột mất những cơ hội được trải nghiệm mà công việc này mang lại. Và những băn khoăn đó càng khiến anh thêm mệt mỏi.

Một buổi tối nọ, vì phải giải quyết một số công việc còn tồn đọng nên James lại một lần nữa để lỡ bữa tối cùng gia đình. Trên đường lái xe về nhà, anh tự nhủ:

“Mình phải chấm dứt tình trạng kiệt quệ này! Mình phải thay đổi. Mình phải làm điều gì đó, điều mà trước đây có thể mình chưa bao giờ làm...”

If you want it done right, you don't have to do it yourself

Những việc đó có thể sẽ rất khó thực hiện. Nhưng không sao cả, James đã quá chán nản trước tình trạng mỏi mệt triền miên của mình và anh sẵn sàng làm bất cứ điều gì, miễn là có thể tạo ra những kết quả khá hơn - những kết quả mà anh đã nhìn thấy từ cuộc sống của Jones.

Khi về đến nhà, James quyết định là sẽ phải thay đổi. Giờ đây anh không còn băn khoăn nữa mà tập trung suy nghĩ xem mình nên bắt đầu như thế nào và nên thay đổi những gì.

Chương 2

JAMES BẮT ĐẦU HỌC CÁCH ỦY QUYỀN

Vốn là một người rất giỏi trong việc giải quyết vấn đề, James nhận thấy giải pháp hay nhất để giải quyết bế tắc của mình là đến nói chuyện trực tiếp với Jones.

Jones cũng đang rất lo lắng cho James. Anh biết là trong những tháng gần đây James gặp rất nhiều căng thẳng trong công việc. Nhưng anh cũng hiểu rất rõ người anh em họ của mình. Tự lực cánh sinh vốn

là truyền thống của gia đình họ, cả Jones và James đều không thích khuyên bảo hay nhận lời khuyên của ai cả, trừ khi được hỏi ý kiến.

Vì thế, Jones quyết định đợi đến khi James chủ động tìm đến anh. Và khi James mời anh dùng cơm trưa, Jones tỏ ra tự nhiên như không hề hay biết chuyện gì cả.

Thế nhưng, lần này mọi việc tỏ ra khác hẳn.

- Jones này, - James vừa nói vừa đùa bằng cách đấm nhẹ vào vai Jones, hệt như hồi còn bé. - Dao này cậu thế nào? Cậu cảm thấy thế nào khi trở thành một nhà quản lý?

Jones mỉm cười:

- Ban đầu do chưa quen nên tớ không được tự tin lắm, nhưng dần dần lại cảm thấy thích. Có vẻ như công việc quản lý thích hợp với tớ và tớ thấy mình quản lý

cũng không tồi. Tớ thích làm những công việc mang tính thử thách, và tớ thấy đây là một công việc rất thú vị.

James cũng cười. Nhưng anh cảm thấy băn khoăn, tại sao bản thân anh không hề cảm thấy công việc này thú vị chút nào. James bèn hỏi tiếp:

- Cụ thể là cậu thích điều gì ở công việc quản lý?

Jones ngả người ra sau, khẽ đu đưa chiếc ghế đang ngồi:

- Đó là một câu hỏi rất hay. Theo tớ, một trong những nguyên nhân chính là do tớ muốn giúp các cộng sự của mình ngày càng nâng cao năng lực làm việc. Cậu hiểu không, tức là cho họ một cơ hội để tỏa sáng. Tớ thích xây dựng một đội ngũ tiên phong và mong muốn được nhìn thấy hiệu quả tác động của nó lên các thành viên

trong nhóm. Chà... cậu biết không, cảm giác đó rất thú vị.

Jones ngừng một chút rồi nói tiếp:

- Theo kinh nghiệm của tôi thì hiếm có điều gì thú vị cho bằng khi được là thành viên của một đội tiên phong.

Nói xong cậu ngả người về phía trước, trở về tư thế bình thường rồi liếc nhìn James khi ấy đang cau mày suy nghĩ.

- Trông cậu có vẻ như đang rất thanh thản trong công việc? - James nói.

Jones gật đầu đáp lại ngay mà không chút do dự. Điều đó khiến James càng cau mày nhiều hơn. Anh không giấu được vẻ tò mò của mình:

- Vậy bí quyết của cậu là gì? Cậu quản lý công việc như thế nào? Hay là cậu có một chàng Jones nhân bản vô tính luôn sẵn sàng giúp cậu hoàn thành công việc

những khi cậu ngủ hoặc giải trí cùng bạn bè, gia đình?

Jones không nhịn được cười:

- Vậy cậu chỉ ngay cho tớ chỗ tìm một chàng Jones như thế đi! Làm gì có chuyện đó kia chứ. Tất cả chỉ có tớ và đội ngũ nhân viên hết lòng chia sẻ công việc. Thé thôi!

Để làm được điều này, trước hết cậu phải nhận biết đâu là điểm mạnh của từng nhân viên. Sau đó, cậu cũng phải hiểu rõ những sở thích và mục tiêu cá nhân của họ. Rồi cậu thảo luận với họ, từng người một, để có thể ủy thác công việc một cách hợp lý nhất. Điều quan trọng là cậu phải dám giao hẳn trách nhiệm cho họ khi phân chia công việc.

- Thế thì quá dễ, - James thốt lên. Anh bắt đầu cảm thấy tò mò hơn. - Nghe sao giống như tớ đang đọc sách quản lý quá. Anh em với nhau cả, cậu nói thật cho tớ biết

đi! Các nhân viên của cậu không hề làm cho mọi chuyện rối tung lên khi cậu giao việc cho họ sao? Từ kinh nghiệm của bản thân, tớ thấy ủy quyền chỉ càng khiến cho mình phải gánh thêm nhiều việc hơn mà thôi?

Jones mỉm cười:

- Ồ, cậu nói cũng đúng. Điều đó hoàn toàn có thể xảy ra, nhất là trong thời gian đầu. Lúc ấy, tớ cứ nghĩ đó là do các nhân viên của mình lười, thiếu động lực làm việc hoặc chỉ đơn giản là họ quá yếu kém trong công việc. Và rồi Jennifer, một trong những nhân viên trực tiếp dưới quyền tớ, đã nói chuyện với tớ.

James bắt đầu thực sự bị cuốn hút vào câu chuyện:

- Cậu không đùa đấy chứ? Cô ta làm điều đó như thế nào? Ý tớ là, tại sao lại phải nói chuyện với cậu mới được chứ?

- Giờ nghĩ lại, tớ thấy chuyện đó cũng khá buồn cười, - Jones giải thích - nhưng lúc đó, tớ rất bối rối. Thật ra là tớ đã bị sốc!

- Kể cho tớ nghe xem mọi chuyện đã xảy ra như thế nào! - James vừa nói vừa đấm nhẹ vào Jones, hệt như ngày xưa.

- Được rồi, tớ sẽ kể! - Jones nói và bắt đầu hồi tưởng lại.

“Tớ cũng không nhớ chính xác thời điểm, chỉ biết đó là lúc tớ vừa mới lên làm quản lý. Và tớ giao cho Jennifer một công việc không mấy quan trọng. Tớ thấy mọi chuyện khá đơn giản và cô ấy cũng tỏ ra am hiểu về nhiệm vụ được giao nên tớ yên tâm trả về phòng làm việc.

Một lát sau, cô ấy quay trở lại với kết quả hoàn toàn ngược lại những điều mà tớ mong đợi. Lúc đó tớ rất bức, nhưng tớ vẫn cố nói năng từ tế để cô ấy hiểu những gì tớ

đang suy nghĩ mà không bị tổn thương. Và cậu biết không, mọi chuyện đã rối tung lên."

- Tại sao lại rối tung? - Không hiểu sao khi biết được Jones cũng có những lúc gặp rắc rối trong công việc, James bỗng cảm thấy có phần vui hơn. Anh cảm thấy mình không phải là người duy nhất gặp phải những rắc rối. Bởi dù sao thì anh cũng là con người mà!

- Cậu biết không, ngay lập tức cô ấy đổ hết lỗi cho tớ. - Jones lại cười.

- Cậu đùa à? Sao cậu lại để cô ta làm như vậy? - James phản ứng ngay lập tức.

- Đến bây giờ tớ vẫn còn cảm thấy xấu hổ mỗi khi nhớ lại chuyện này. Tất cả những điều cô ấy nói hoàn toàn đúng. Những điều tớ nghĩ là lỗi của cô ấy hóa ra đều là lỗi của mình! Và cuộc nói chuyện mà tớ nghĩ là để kỷ luật Jennifer hóa ra lại trở thành buổi lèn lớp dành cho tớ. Nực

cười ở chỗ là tớ không thể phản đối lại Jennifer một điều gì. Quả thật là một kinh nghiệm đáng nhớ đúng không?

James khẽ hắng giọng. Anh không hiểu tại sao Jones lại cảm thấy thú vị khi gặp một điều đáng xấu hổ như vậy, nên buột miệng hỏi:

- Nếu không ngại, cậu có thể cho tớ biết cô ấy đã nói gì không?

- Không hề gì. Tất cả những gì cô ấy nói chỉ là sự thật mà thôi. Cô ấy nói vấn đề không phải là cô ấy không có khả năng hoàn thành công việc. Và tớ cũng biết là cô ấy có thể làm được nên tớ mới giao việc cho cô ấy. Vấn đề là tớ đã không mô tả cụ thể những mong muốn của mình.

- Sao? Cậu không mô tả cụ thể à? Sao cậu lại bất cẩn vậy!

Jones giải thích:

- Thật ra, tớ đã yêu cầu cô ấy làm một việc mà cô ấy chưa làm qua bao giờ. Tớ bảo cô ấy thiết kế một tờ bướm cho chiến dịch quảng cáo sắp tới của công ty vì tớ biết cô ấy có năng khiếu thẩm mỹ và nghĩ rằng cô ấy sẽ thích thú khi được tự do sáng tạo.

Nhưng sản phẩm mà cô ấy nghĩ ra không hề giống với những gì tớ tưởng tượng và mong đợi. Nó hoàn toàn đi ngược lại hình ảnh của công ty. Không chỉ có vậy, nội dung của nó cũng không phù hợp. Đúng là cô ấy đã làm một tờ bướm theo đúng yêu cầu của tớ, nhưng tớ lại không thể sử dụng nó vào việc gì được.

Đến khi tớ chỉ ra những điều cô ấy làm không đúng thì cô ấy cứ liên tục ngắt lời tớ: “Ông đâu có nói cho tôi biết phải làm như thế”, “Ông đâu có nói trước là nó phải có hình dạng như vậy”, “Tôi đâu biết là nó phải thể hiện được ý tưởng đó” v.v. Cuối

cùng, cô ấy kết luận: “Phải chi ngay từ đầu ông nói rõ những yêu cầu này thì tôi đã hoàn thành công việc từ lâu và tiết kiệm cho cả hai chúng ta rất nhiều thời gian, chưa kể đến cuộc nói chuyện rất khó chịu này!”.

Khi bình tĩnh lại, tớ thấy cô ấy đã nói đúng. Tớ không hề muốn nói là cô ấy đã làm sai và cô ấy cũng không muốn nghe điều đó. Điều tệ nhất chính là lẽ ra cô ấy đã có thể hoàn thành xuất sắc công việc nếu tớ nói rõ hơn về những yêu cầu công việc. Và bọn tớ đã thống nhất với nhau rằng sau này nhất định sẽ trao đổi công việc với nhau thật cụ thể để cô ấy có thể nắm rõ những gì tớ mong muốn.

Giờ đây, mỗi khi giao cho Jennifer một việc nào đó, tớ đều mô tả rất chi tiết. Thậm chí, tớ còn yêu cầu cô ấy liệt kê những yêu cầu của tớ để đảm bảo là cô ấy đã hiểu đúng. Cho chắc chắn đó mà!

James im lặng một lúc, suy nghĩ về tất cả những điều vừa nghe. Cuối cùng, anh nói:

- Ôi, mọi chuyện thật là đơn giản, nhưng lại vô cùng quan trọng. Quả thật từ chưa bao giờ nghĩ đến điều này!

Jones mỉm cười, đầm nhẹ vào cánh tay James:

- Thì trước đó tờ cũng vậy mà!

Trong khi rảo bước về văn phòng, James nghĩ đến những công việc anh đã phân công cho mọi người trong thời gian gần đây. Hầu như lần nào anh cũng mắc cùng một sai lầm là chưa mô tả cụ thể những yêu cầu của mình. Khi đặt mình vào vị trí của các nhân viên, giờ anh đã hiểu vì sao họ lại luôn làm mọi việc không đúng như anh mong đợi. Từ trước đến giờ, anh cứ luôn thắc mắc tại sao họ không thể thực hiện được những điều anh mong muốn.

Về đến phòng làm việc, James ngồi vào bàn và viết những suy nghĩ của mình vào tấm bảng trắng, nơi anh có thói quen ghi lại những điều cần lưu ý:

Khi giao việc, cần phải:

- Xác định và mô tả rõ ràng từng nhiệm vụ.
- Yêu cầu nhân viên liệt kê lại những yêu cầu đó để đảm bảo anh ấy/cô ấy đã hoàn toàn hiểu rõ.

Ngay chiều hôm đó, James gọi Jason đến phòng làm việc của mình. Gần đây anh đã phân công cho Jason một nhiệm vụ và tình hình thực hiện công việc này tỏ ra không mấy thuận lợi. Hai người cũng đã trao đổi với nhau, nhưng buổi nói chuyện ấy cũng không lấy gì làm thú vị và kể từ hôm đó, mối quan hệ giữa hai người trở nên căng thẳng hơn.

Giờ đây, James thử đặt mình vào vị trí của Jason để nhìn lại toàn bộ vấn đề, hy vọng rằng những điều mà anh vừa học được từ Jones có thể giúp cải thiện được mối quan hệ này.

- Jason này, - James nói. - Anh còn nhớ công việc mà tôi giao cho anh tuần trước không? Công việc mà chúng ta đã bàn với nhau ấy.

Jason thản nhiên nhìn ra cửa sổ:

- Dĩ nhiên là nhớ, thưa sếp!

Cố nén cơn bức bối trong lòng, James nói tiếp:

- Khi tôi giao công việc đó cho anh, anh có thật sự hiểu rõ yêu cầu của tôi không? Anh hãy nói thật cho tôi biết đi.

Jason nhìn James rồi lại nhìn ra cửa sổ:

- Tôi không hoàn toàn hiểu hết những điều ông muốn. Tôi nghĩ có thể mình đã đoán được ý của ông. Nhưng rốt cuộc không phải thế. Vì sao ông lại muốn biết điều đó?

James mỉm cười, cố gắng làm cho buổi nói chuyện bớt căng thẳng và để Jason cũng cảm thấy thoải mái hơn:

- Tôi đã nghĩ về chuyện này rất nhiều, và cố gắng tìm hiểu xem chuyện gì đã xảy ra. Cho tôi hỏi anh một câu. Nếu không hoàn toàn hiểu rõ điều tôi mong muốn, tại sao anh không yêu cầu tôi nói rõ hơn?

- Bởi vì, - Jason đáp, - tôi không muốn ông nghĩ rằng tôi không tập trung, không để tâm đến những điều ông nói. Hơn nữa, tôi khá tự tin rằng mình hiểu được những điều ông muốn. Tôi chỉ không chú ý đến những chi tiết đó, cho đến khi ông nói.

- Tôi hiểu rồi, - vừa nói James vừa cọ cọ mấy ngón tay vào cái cầm thô ráp của mình. Anh hiểu Jason sợ rằng sếp sẽ có ấn tượng không tốt với mình nếu thừa nhận rằng mình chưa hiểu ý sếp. Vì thế anh ta đã không yêu cầu James nói rõ hơn mà lại cố tỏ vẻ như đã hiểu mọi chuyện.

- Cảm ơn Jason. Tôi chỉ cần có thể. Cảm ơn sự giúp đỡ của anh.

- Dạ, không có chi. - Jason nói, và xoay lưng bước ra phía cửa, lòng thắc mắc không biết chuyện gì đang xảy ra.

- À còn một điều nữa, Jason. - James vừa nói vừa chìa tay ra.

- Còn gì nữa sao, thưa ông?

- Xin lỗi anh.

Jason chợt cảm thấy vô cùng ngạc nhiên.

- Cảm ơn sếp! - Anh lặng lẽ nói khi bắt tay James.

Khi Jason đi khỏi, James mỉm cười, trong lòng cảm thấy thật nhẹ nhàng. Đã lâu lắm rồi anh không cảm thấy vui như vậy. Anh vừa cười vừa ra khỏi văn phòng, tiến về phía bãi đậu xe. Vừa đi, anh vừa chào tạm biệt những người đồng nghiệp cũng đi về vào lúc đó. Thậm chí anh vẫn còn cười khi về đến nhà và mọi người cũng đáp lại anh bằng những nụ cười thật tươi. Họ cảm thấy hạnh phúc khi lâu lâu rồi mới lại thấy James vui vẻ đến thế.

Ngày hôm sau, James vẫn còn thấy vui. Bắt đầu một ngày mới, anh nhìn lướt qua “núi” hồ sơ trên bàn làm việc rồi phân chia chúng thành từng chồng nhỏ cho các nhân

viên cấp dưới trực tiếp của mình và không quên dành ra một chồng nhỏ cho mình.

Sau đó, anh sắp xếp từng chồng hồ sơ theo mức độ phức tạp tăng dần của công việc. Anh quyết định ngay từ hôm nay, anh sẽ giao bớt công việc cho các nhân viên của mình - bắt đầu từ những công việc nhỏ và đơn giản nhất, vì anh biết rằng mình còn phải học rất nhiều mới có thể thực hiện việc giao việc một cách hiệu quả.

James luôn nhắc nhở mình rằng cần phải suy nghĩ thật kỹ trước khi giao việc cho bất kỳ ai. Người đầu tiên phải nắm rõ yêu cầu của những công việc này không ai khác ngoài anh. *Chính anh phải biết cụ thể mình mong chờ điều gì? Và đâu là kết quả cần có?*

Do đã chuẩn bị kỹ lưỡng nên James cảm thấy tự tin hơn khi gặp các nhân viên. Anh bước đến chiếc bảng trắng và viết lên phía trước những điều đã ghi hôm qua:

Luôn chuẩn bị kỹ trước khi thực hiện công việc ủy quyền.

Cho đến 5 giờ 30 phút chiều hôm đó, James đã gặp hết từng nhân viên trực tiếp dưới quyền của mình. Anh giải thích rõ với từng người những mong muốn của mình và đề cập cụ thể kết quả mong đợi sẽ phải như thế nào. Anh cũng phân định rõ những lĩnh vực nào được phép linh hoạt sáng tạo và những lĩnh vực nào cần tuân theo khuôn phép định sẵn.

Sau khi giải thích xong từng công việc, anh luôn yêu cầu mỗi nhân viên liệt kê hay lặp lại những gì mà anh đã yêu cầu họ. Đôi lúc, có người hiểu đúng ngay từ đầu.

Nhưng cũng có lúc, James phải giải thích lại cho họ dễ hiểu hơn. Và anh vô cùng áy náy khi nhận ra rằng trước đây mình đã giải thích công việc rất mơ hồ, khó hiểu. Vì thế, anh vui vẻ giải thích cho đến khi nào họ hoàn toàn hiểu rõ mới thôi.

Kết quả thật đáng khả quan. Đến cuối tuần, mọi người đều hoàn thành đúng hạn các công việc mà anh đã giao phó. Sự cảm kích và phấn khởi lộ rõ trên khuôn mặt James bởi anh đã trút được một gánh nặng khổng lồ. Không chỉ James mà cả các nhân viên của anh cũng cảm thấy rất vui. Ngày thứ sáu tuần ấy, cả phòng James tràn đầy không khí vui tươi, thoái mái. Riêng James cảm thấy tự hào khi nhìn lại những gì mà anh và các nhân viên đã cùng nhau hoàn thành.

Thậm chí đến vợ James cũng nhận thấy sự khác biệt khi anh về nhà tối hôm ấy. Không chỉ luôn tươi cười, James còn

Người giỏi không phải là người làm tất cả

hào hùng hơn khi nói về kỳ nghỉ cuối tuần, một đê tài mà đã lâu cả gia đình anh không hề nhắc đến.

Mọi người trong gia đình của James cảm thấy hoài nghi. Họ không biết tâm trạng tốt đẹp này của anh sẽ tồn tại được bao lâu, nhưng rõ ràng là họ rất thích cảm giác vui vẻ đó.



Chương 3

THỰC HIỆN BƯỚC THỨ HAI

Tuần tiếp theo, tình hình công việc diễn ra không được suôn sẻ như trước. Mọi người đã hoàn tất những công việc đơn giản, và những công việc còn lại đều phức tạp hơn, nên James phải mất nhiều thời gian hơn. Anh xác định rõ những yêu cầu của mình. Anh dành nhiều thời gian hơn cho từng nhân viên để đảm bảo họ hoàn toàn hiểu rõ công việc được giao. Đôi lúc, anh phải thay đổi cách giải thích của mình cho phù hợp với tính cách của mỗi nhân viên.

Thoạt đầu, công việc vẫn diễn ra khá tốt đẹp. Nhưng càng về cuối tuần, khó khăn cốt lõi càng hiện ra rõ rệt. Nhân viên của anh đã không hoàn thành công việc đúng hạn.

James tự hỏi không biết có phải nguyên nhân là do nhân viên từ chối làm thêm việc hay không. Nếu quả thật như thế thì đây có thể là một vấn đề lớn. Nhóm của James đã có quá nhiều khó khăn rồi, đặc biệt là vào lúc này, khi hy vọng đang lóe sáng trước mắt họ. Đã đến lúc phải nghỉ ngơi một chút. Đã đến lúc cần tìm đến Jones.

- Chào anh bạn, - James cất tiếng chào khi bước vào phòng Jones.

- Ô, cậu đấy ư! Tớ rất vui khi gặp lại cậu. Mọi thứ ra sao rồi?

- Vẫn chưa có gì tiến triển nhiều. Tuy nhiên, tớ đã giao cho các nhân viên của mình một số công việc và họ cũng đã làm rất tốt. Điều đó làm tớ cảm thấy rất vui.

Jones hiểu James đang có ý cảm ơn sự giúp đỡ của mình khi cho anh hay rằng đã làm theo những gì anh chỉ dẫn. Anh hỏi dò:

- Hay lắm! Công việc vẫn diễn ra tốt chứ?

James đứng dậy, bước đến bên bức tường và sửa lại khung ảnh chiếc cầu Brooklyn cho ngay ngắn:

- Khởi đầu thì khá tốt. Thật ra, tờ nghĩ mọi chuyện diễn tiến rất thuận lợi. Nhưng hiện nay nhân viên của tờ lại trễ thời hạn. – Nói đến đây, James liếc nhìn Jones và thấy anh đang gật gù mỉm cười.

- Phải, phải rồi... - Jones nói.

- Nghĩa là sao? Cậu cũng từng bị như thế à? Tờ tưởng sau vụ rắc rối với Jennifer, mọi chuyện của cậu sẽ thuận buồm xuôi gió chứ?

Jones lắc đầu:

- Không phải thế đâu. Đó chỉ mới là khởi đầu thôi.
- Chỉ là khởi đầu thôi sao?
- Đúng vậy. Sau đó, tớ còn học thêm từ Jennifer vài điều nữa trước khi biết cách giao việc sao cho hiệu quả. Hồi đó, sau vụ việc với Jennifer mà tớ đã kể, tớ làm việc với Jennifer rất tốt, cho đến khi tớ giao cho cô ấy dự án Simpson.
- Rồi sao nữa, cậu kể tiếp đi?
- Đó là một dự án quan trọng và rất eo hẹp về mặt thời gian. Tớ giao cho cô ấy vì tin rằng cô ấy có thể làm được. Tớ nói rõ những điều tớ mong đợi, những điều cần phải tuân thủ và những điều cô ấy có thể tự ý quyết định. Tớ cũng đã yêu cầu cô ấy nhắc lại những điều tớ nói và cả hai đều nghĩ mọi chuyện sẽ ổn.

Mãi đến chiều hôm sau, tờ vẫn không nhận được tin tức gì của Jennifer, nên tờ bèn đến gặp cô ấy để hỏi thăm tình hình công việc. Cô ấy chỉ đáp gọn lỏn: “Ôn cả”. Nghe thấy thế tờ cũng cảm thấy an tâm.

- Vậy thì vấn đề nằm ở đâu cơ chứ? - James tỏ ra sốt ruột.

- Chưa đâu, chưa có vấn đề gì đâu. Nhưng đến hai ngày sau thì tờ không thể im lặng được nữa. Tờ gọi Jennifer vào văn phòng, dự định sẽ nói chuyện thẳng thắn với cô ấy. Thật chí, tờ còn chuẩn bị trước những gì mình định nói: “Tôi rất thất vọng, Jennifer ạ. Sau tất cả những gì chúng ta đã làm, tôi không thể tin là cô lại có thể làm tôi thất vọng đến như vậy!”.

James tò mò hỏi:

- Vậy là cậu đã nói cho cô ấy biết. Dĩ nhiên cậu đã làm rất đúng.

Jones bật cười:

- Ô, không đâu. Khi tờ nói xong, không ngờ Jennifer lại là người tức giận hơn tờ. “Tôi làm ông thất vọng ư?”, cô ấy vừa nói vừa nhìn tờ như thể tờ vừa đánh đổ cà phê lên chiếc váy mới của cô ấy vậy. “Ông vui lòng nói cụ thể cho tôi biết tôi đã làm gì để ông phải thất vọng!”.

Phải thừa nhận là thái độ lúc đó của cô ấy làm tờ hơi lo lắng, nhưng kỷ luật nhân viên vì đã làm việc kém hiệu quả là một phần trong công việc của nhà quản lý kia mà! Vì thế tờ mạnh dạn nói thẳng cho cô ấy biết nhiệm vụ đó chỉ cần một ngày đã có thể hoàn thành, trong khi cô ấy lại kéo dài thời gian làm việc mặc dù đã biết dự án này rất eo hẹp về thời gian.

- Rồi sao nữa?

- Đến lúc này, cô ấy bớt nóng giận hơn và đã chỉ cho tờ thấy một sự thật hiển

nhiên khác nữa. Cậu biết không, từ như bị hắt nước vào mặt khi cô ấy từ tốn nói rõ từng lời: “Thực tế là tôi *đã không* hề biết. Ông *chưa bao giờ* cho tôi biết là dự án này rất khắt khe về thời gian và ông cũng *không yêu cầu cụ thể thời hạn hoàn thành công việc*. Lê nào ông lại nghĩ rằng tôi có thể đọc được những *suy nghĩ* của ông kia chứ?”. Thế đấy, từ chỉ biết im lặng và gặm nhấm những sai lầm của mình.

James nhăn mặt:

- Trời ạ, vậy cuối cùng cậu làm sao?

Jones nhún vai:

- Còn làm gì được nữa kia chứ? Bọn từ cùng ngồi lại để bàn bạc công việc một cách kỹ lưỡng hơn rồi bỏ sung những yêu cầu về thời gian.

James gật đầu, đứng lên và vỗ nhẹ lên vai Jones:

- Mọi chuyện cũng không đến nỗi quá phức tạp nhỉ?

Jones lắc đầu:

- Không đơn giản đâu. Điều quan trọng là cậu phải biết rút kinh nghiệm.

James cảm thấy rất vui. Câu chuyện của Jones giúp anh học được rất nhiều điều, không chỉ từ những sai lầm của bản thân mình mà còn cả từ những sai lầm của Jones.

Khi trở về văn phòng, anh lại tiếp tục viết lên tấm bảng trắng dòng chữ sau:

Khi giao việc, cần phải xác định cụ thể thời hạn hoàn thành công việc.

Để thay đổi không khí, James bật đĩa nhạc yêu thích của mình lên. Anh vừa nghe nhạc vừa xem lại từng công việc đã giao cho các nhân viên trong tuần qua. Quả là một số việc có yêu cầu rất khắt khe về thời gian và điều đó tạo cho anh nhiều áp lực xen lẫn lo âu.

Thế mà anh chỉ tập trung vào việc hướng dẫn công việc sao cho rõ ràng và chính xác, đến nỗi quên cả dặn dò nhân viên về thời hạn hoàn thành công việc. Thậm chí, anh còn không *nghĩ* đến điều đó nữa.

Thế là James bắt tay vào xác định thời hạn cho từng công việc và nói chuyện cụ thể với mỗi nhân viên một lần nữa. Anh vô cùng ngạc nhiên khi phát hiện ra rằng không có nhân viên nào nhận ra tầm quan trọng của vấn đề thời gian. Và ai cũng cảm kích khi được James xác định rõ thời hạn công việc.

Một lần nữa, công việc trong bộ phận của James lại trở nên trôi chảy. Mọi người lại thấy anh mỉm cười. Còn anh lại cảm thấy hứng thú trở lại với công việc bởi anh tin rằng những công việc mà mình đã giao phó cho các nhân viên sẽ được hoàn thành đúng hạn. Mặt khác, anh cũng nhận thấy khối lượng công việc đã giảm bớt. Thật là tuyệt!

Từ hôm đó và cho đến suốt cả tuần ấy, tối nào James cũng rời văn phòng sớm hơn thường lệ một tiếng đồng hồ. Trong bữa cơm cuối tuần, vợ anh thắc mắc không hiểu vì sao mọi chuyện lại thay đổi tốt đẹp đến thế.

Để trả lời, James chỉ mỉm cười và choàng tay qua vai vợ nói:

- Mọi chuyện thay đổi rồi em à!

Đã lâu rồi, James chưa có được kỳ nghỉ cuối tuần nào vui vẻ như thế. Anh

thật sự cảm thấy nhẹ nhàng và vô cùng
thảnh thơi. Thậm chí vào ngày thứ bảy, anh
còn có thời gian để đưa các con đến công
viên chơi – một điều mà anh đã nhiều lần
thất hứa với bọn trẻ. Sẵn dịp, anh còn chơi
cầu lông với cô con gái mười tuổi của mình.

Đến chiều chủ nhật, vợ chồng anh mời
gia đình Jones sang thưởng thức buổi
nướng thịt ngoài trời. Đó là chủ nhật đầu
tiên sau một khoảng thời gian dài mà
James không phải bận tâm lo nghĩ gì đến
công việc của ngày thứ hai.

- Lâu rồi tớ mới lại thấy cậu vui như
thế, James à. - Jones vừa nói vừa đưa thêm
cho James dĩa rau trộn.

James tung một quả nho lên không rồi
dùng miệng đón lấy:

- Cảm ơn cậu, Jones à, - anh nói, - vì
mọi thứ!

Chương 4

TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC XÁC ĐỊNH THẨM QUYỀN

Bộ phận của James bắt đầu một tuần làm việc mới trong tâm trạng phấn khởi, gương mặt mọi người đều toát lên vẻ yêu đời. James hiểu những công việc còn lại mà anh sắp sửa giao cho các nhân viên của mình sẽ khó khăn hơn trước. Vì thế, anh bắt tay vào chuẩn bị thật kỹ những phạm vi yêu cầu đối với từng công việc trước khi giao việc cho họ. Anh cũng không

quên xác định rõ thời hạn hoàn thành dựa vào quỹ thời gian tương ứng.

Tuy thế, James vẫn tỏ ra hơi thiếu kiên nhẫn với việc chuẩn bị này. Có lúc anh vẫn muốn tự mình làm lấy mọi công việc hoặc giao hẳn cho ai đó đáng tin cậy và yên tâm đón chờ một kết quả tốt đẹp. Thế nhưng James đã biết hậu quả sẽ như thế nào nếu anh làm như thế. Anh vẫn chưa quên cảm giác lo âu và thất vọng thường xuyên trước đây, và anh cũng nhớ những gì mình đã nói với con gái cuối tuần trước, khi hai cha con anh cùng chơi cầu lông: "*Càng được chuẩn bị kỹ lưỡng, công việc sẽ càng trôi chảy và con sẽ càng cảm thấy vui hơn khi công việc hoàn tất*".

Khi đã chuẩn bị xong, James gặp từng nhân viên để giao việc cho họ. Các nhân viên đều hiểu đúng ý James và đa số đều nắm bắt tốt yêu cầu công việc. Nếu có điểm

nào còn vuông mắc, mọi người cởi mở bàn bạc, trao đổi với nhau cho đến khi tất cả được thông suốt. Nhờ thế, bản thân các nhân viên của anh cũng tỏ ra phấn khích và tự tin hơn hẳn.

James bất giác mỉm cười khi nhớ lại một buổi sáng nọ, Jason đến phòng của anh thật sớm chỉ để nói với anh rằng, “càng ngày tôi càng cảm thấy bộ phận của chúng ta thật sự là một tập thể gắn bó, còn bản thân tôi nhận thấy rằng mình cũng là một thành viên có những đóng góp tích cực”. Đối với một người quản lý, không có lời khen ngợi nào có ý nghĩa hơn thế!

Thế nhưng tâm trạng vui vẻ của James chỉ tồn tại cho đến cuộc gặp gỡ với Josh vào ngày thứ tư. Josh hoàn thành công việc đúng hạn, nhưng James vô cùng ngạc nhiên khi nhận ra Josh đã vượt quá giới hạn thẩm quyền của mình khi thực hiện những việc

mà James đã giao. Josh đã ra một quyết định không chỉ ảnh hưởng đến bản thân anh ta mà còn đến uy tín của cả bộ phận. James cảm thấy thất vọng hơn là xấu hổ vì những hành động của Josh. Làm thế nào điều này có thể xảy ra nhỉ? Anh đã hết sức cẩn trọng cơ mà. Anh đã trao đổi với Josh rất cụ thể và rõ ràng về những yêu cầu công việc và Josh cũng đã rất hiểu những mong muốn của anh.

Lần này, trước khi tới văn phòng của Jones, James rẽ sang quán cà phê Starbuck's để mua hai ly Americano và hai chiếc bánh nướng. Anh thành thật chia sẻ với Jones những sai lầm mà các nhân viên của mình đã gây ra.

- Tớ không hiểu, - James kể ngay trước khi kịp ngồi xuống ghế để mở túi bánh. - Cậu nói cho tớ nghe đi, tớ đã sai ở điểm nào? Tớ đã phác thảo công việc rất rõ ràng

cho Josh biết. Tớ cũng đã xác định cụ thể thời gian hoàn thành công việc cho cậu ấy. Cậu ta cũng đã làm rất đúng. Duy chỉ có một điều là Josh đã vượt quá phạm vi thẩm quyền của mình khi giải quyết những việc mà tớ đã giao. Cậu ta đã ra một quyết định không thuộc thẩm quyền của cậu ấy. Sự việc vỡ lở, sắp tới hẳn tớ phải tốn nhiều công sức để khắc phục hậu quả này.

- Thế ư! - Jones nói với vẻ thản nhiên.
- Cậu đừng xem thường như thế! - James nhấn mạnh.
- Ai cũng có lúc phạm sai lầm. Xét cho cùng, trường hợp này cũng chưa gây ra thiệt hại gì lớn, đúng không? Tớ tin là mọi việc rồi sẽ ổn cả thôi. Và, thật ra tớ cũng đã gấp một chuyện tương tự như thế này. Nó liên quan đến... Cậu đoán thử xem là chuyện gì nào?

- Lại Jennifer nũa sao? Cậu không đùa
đấy chứ! Sao cậu cứ hay gấp vấn đề với cô
ta thế?

- Tớ cũng không hiểu nũa. Thật ra,
Jennifer không ngừng chứng tỏ năng lực
tuyệt vời của mình và cô ấy luôn sẵn sàng
đảm nhận bất kỳ công việc gì. Một hôm, tớ
giao cho cô ấy một dự án khá quy mô, phức
 tạp hơn hẳn những dự án cô ấy từng làm
trước kia. Khi giao việc, tớ cũng làm những
việc cần thiết như thường lệ.

Thế nhưng khi báo cáo kết quả, tớ suýt
đánh rơi cái gạt tàn thuốc khi nghe cô ấy
báo cáo về những điều đã cam kết nhưng
lại không nằm trong thẩm quyền của mình,
đồng thời còn tự ý liên hệ với những người
hoàn toàn không nên đặt mối quan hệ. Mọi
chuyện rối lên như tơ vò!

James nuốt vội miếng bánh để nói:

- Theo tớ biết thì bộ phận của cậu lúc nào cũng hoàn thành tốt công việc. Vậy cậu đã làm gì để ổn định trở lại?

- Tớ không muốn lặp lại tình huống lần trước, vì thế tớ chọn cách nói khác. Tớ yêu cầu cô ấy nhắc lại tất cả những gì mà tớ đã nói với cô ta khi giao dự án đó. Jennifer đã lặp lại rất chính xác, cho nên tớ biết là cô ấy hoàn toàn hiểu mình đang làm gì. Nhưng khi tớ hỏi vì sao cô ấy lại tự quyết những điều không thuộc thẩm quyền của mình và liên hệ với những người đó mà không hỏi ý kiến tớ, cô ta cho rằng dựa trên những gì tớ đã dặn dò thì cô ta có toàn quyền quyết định đối với dự án đó, và cô ấy có thể làm bất cứ điều gì cần thiết để đảm bảo dự án được thành công. Theo Jennifer, cô ấy chỉ làm những gì cần phải làm...

- Quả là cô ta cũng khéo biện hộ đấy chứ? - James gật gù.

- Dĩ nhiên tờ không đồng tình với cô ấy, nhưng tờ còn biết nói gì bây giờ? Rõ ràng, tờ đã thiếu sót khi không vạch rõ phạm vi thẩm quyền của nhân viên khi giao việc. Tờ nghĩ, sai lầm mà cậu đang mắc phải cũng tương tự như chuyện của tờ, đúng không?

James im lặng. Chẳng lẽ điều này đúng như vậy sao? Chẳng lẽ sau biết bao nỗ lực dặn dò thật rõ ràng, cụ thể khi giao việc cho nhân viên, anh lại thất bại bởi chi tiết quan trọng này? Trong chốc lát, anh thoáng cảm thấy khó chịu với chính mình nhưng rồi lại nhanh chóng cảm thấy thoải mái hơn. Anh mỉm cười:

- Đúng, cậu nói đúng đó. Đúng là tờ đã không biết điều này.

James cảm thấy nhẹ nhàng hơn khi hiểu rằng khó khăn của mình rồi cũng sẽ có giải pháp khắc phục. Anh vẫn đang đi

Người giỏi không phải là người làm tất cả

đúng đường, vấn đề là anh chỉ đi hơi chêch
một tí mà thôi.

Một lần nữa, khi về đến văn phòng
anh viết ngay lên tấm bảng trắng của mình:

Khi giao việc, cần phải xác
định cụ thể phạm vi thẩm
quyền cho người thực hiện.

Thế nhưng làm thế nào có thể xác
định phạm vi thẩm quyền cho các nhân
viên của mình? Phải chăng cũng có nhiều
mức độ, phạm vi thẩm quyền khác nhau?
Anh nghĩ đến Josh và Jennifer, và về những
công việc mà anh sẽ giao cho các nhân viên
của mình. Cuối cùng, anh viết thêm vào
bên dưới những dòng đã có:

1. Quyền ĐỀ NGHỊ

Tìm những giải pháp và đề nghị thay thế tốt nhất.

Áp dụng mức độ này khi bạn cần thu thập thêm thông tin trước khi tiến hành ra quyết định.

2. Quyền THÔNG BÁO và KHỞI XƯỚNG

Nghiên cứu và chọn cách thực hiện tốt nhất; thông báo nguyên nhân chọn lựa; khởi xướng việc chọn lựa.

Áp dụng mức độ này khi bạn muốn người khác thông báo trước khi hành động để bạn kịp thời ngăn chặn những rắc rối có thể phát sinh.

3. Quyền HÀNH ĐỘNG

Toàn quyền hành động đối với công việc được giao.

Áp dụng mức độ này khi bạn hoàn toàn tin tưởng vào khả năng của người được ủy thác công việc và khả năng rủi ro xảy ra là ở mức tối thiểu.

If you want it done right, you don't have to do it yourself

Song song đó, James cũng tự tìm ra một bảng đối chiếu giúp anh dễ dàng xác định phạm vi thẩm quyền phù hợp tùy theo mức độ quan trọng của công việc cũng như kiến thức và kinh nghiệm của người được ủy quyền.

Kiến thức & Kinh nghiệm của nhân viên				
	Cao	Trung bình	Thấp	
Tâm quan trọng của công việc	Cao	Thông báo và khởi xướng	Đề nghị	Đề nghị
	Trung bình	Hành động	Thông báo và khởi xướng	Đề nghị
	Thấp	Hành động	Hành động	Thông báo và khởi xướng

Chiều hôm đó, James quyết định gọi Josh vào phòng. Josh cảm thấy lo lắng vì e ngại sắp phải đón nhận những điều tồi tệ nhất. Kể từ lúc bước vào phòng, anh luôn tránh nhìn James.

- Josh à... - James nói ngay. - Cậu hãy ngồi xuống đi. Tôi gọi cậu vì muốn trao đổi với cậu vài điều về dự án vừa rồi tôi đã giao cho cậu.

- Tôi biết tôi đã gây ra những rắc rối không mong muốn. - Josh không đợi James phải nói ra điều đó.

- Không. Thật ra, chính tôi mới là người gây ra những việc đó. - James đính chính và nhìn thẳng vào mắt Josh.

Josh kinh ngạc:

- Ông ư?

- Nào, chúng ta khoan hãy bàn về vấn

đề lối của ai. Trước tiên, cậu có thể thắc thắc nói cho tôi biết những gì cậu nắm được khi tôi giao việc cho cậu lần trước không?

Josh đã kể lại tất cả, kể cả những chi tiết mà ngay cả James cũng không nhớ.

- Hay lắm. Vậy theo cậu, đâu là những điều cậu nên làm để hoàn thành dự án đúng hạn?

- Sao ông lại hỏi vậy? đương nhiên là tôi phải làm bất cứ điều gì cần làm chứ?

- À há, - James thót lên, rồi anh đập mạnh lòng bàn tay xuống mặt bàn làm Josh giật thót người. - Bất cứ điều gì cần làm sao?

- Vâng, đúng thế. - Josh rụt rè đáp. Anh bắt đầu có cảm giác như đang đứng trước tòa và bản thân anh không thích tình cảnh này chút nào. - Thưa ông, thật lòng tôi không hiểu ý ông muốn nói gì? Vì sao

ông lại bảo ông mới là người đã gây ra mọi chuyện. Chính tôi mới là người đã đẩy chúng ta vào những khó khăn này kia mà?

- Vậy vào thời điểm đưa ra những quyết định đó, cậu có biết chúng sẽ dẫn đến hậu quả khó khăn hiện tại không? - James hỏi.

- Không. Đương nhiên là không. Nếu biết thì tôi đã không...

James đặt tay lên vai chàng trai trẻ:

- Nghe này Josh, khi giao cho cậu dự án đó, tôi đã không giới hạn thẩm quyền giải quyết công việc cho cậu. Cậu đã làm hết sức mình. Phải chi lúc đó tôi nói rõ hơn thì có lẽ cậu đã đến gặp tôi trước khi có những quyết định sai lầm đó. Và nhờ thế, sự việc đã không đến nỗi khó khăn thế này. Cậu hãy nhìn lên đây. - Anh chỉ vào tấm bảng.

Nét mặt Josh dần dần ra và một nụ cười từ từ nở trên gương mặt anh khi đọc xong những gì mà James đã viết trên tấm bảng.

Josh suy nghĩ một lát rồi điềm đạm nói:

- Không biết tôi đã nói với ông hay chưa nhưng thật lòng tôi rất lấy làm tiếc vì những gì mình đã gây nên.

James gật đầu:

- Cả tôi cũng vậy. Nhưng giờ thì cậu cứ yên tâm. Tôi tin rằng những chuyện như thế này sẽ không bao giờ lặp lại nữa.

Đối với James, đó là một tuần làm việc tuyệt vời nhất kể từ khi anh nhận công việc mới. Buổi sáng, anh không còn phải vội vã đến văn phòng hay bận tâm lo nghĩ cho công việc như trước đây. Chiều đến, anh thong thả lái xe về nhà khi trời hãy còn

chưa tối hẳn. Công việc được giải quyết một cách trôi chảy, không khí làm việc trong bộ phận của anh ngày càng phấn khởi, chan hòa vui vẻ. Anh để ý thấy nhân viên của mình cười đùa nhiều hơn. Và dĩ nhiên công việc của họ cũng hiệu quả hơn.

Nhờ phân công công việc, James có nhiều thời gian rỗi rãi hơn. Nhờ vậy, anh có thể trò chuyện với các nhân viên của mình và qua đó hiểu hơn những khó khăn mà họ đang gặp phải. Áp lực công việc trước kia từng có lúc bám chặt lấy anh đã dần tan biến tự lúc nào không rõ, bởi giờ đây anh cảm thấy thoải mái với phong cách làm việc mới mẻ và tích cực này. Đôi khi nhớ lại, anh mong mình không bao giờ phải trở lại quãng thời gian trước đây.

Sự khác biệt lớn nhất mà James tự nhận thấy ở bản thân mình đó là anh không còn phải ngồi lì trong văn phòng

suốt cả ngày để giải quyết một khối lượng công việc đồ sộ, đồng thời anh đã tạo được thói quen khen tặng, động viên và lắng nghe nhân viên nhiều hơn để tìm ra những giải pháp tốt hơn cho công việc.

Còn ở nhà, mọi người cũng vô cùng ngạc nhiên khi nhận thấy những sự thay đổi nơi James. Trước đây, anh có thói quen khui một chai bia và ngồi vào ghế bành rồi nhắm mắt lại. Nếu có ai cần chia sẻ điều gì với anh thì tốt nhất là hãy đợi đến khi gặp được anh trong bữa cơm tối hiếm hoi, nếu anh về kịp. Còn sau đó thì anh chỉ muốn bật ti vi lên xem trong giây lát rồi đi ngủ.

Giờ đây anh thường xuyên giúp các con làm bài tập. Thỉnh thoảng, anh đưa cả gia đình đi ăn tối và dạo phố đến khu vực mới về. Và vợ chồng anh cũng bắt đầu có thói quen cùng đi dạo buổi tối quanh khu phố trước giờ đi ngủ.

Thật ra, đó chỉ là những điều hết sức bình thường trong cuộc sống, nhưng lại khiến gia đình họ cảm thấy rất vui và hạnh phúc. James không còn phải làm việc quên ăn quên ngủ nữa. Anh mỉm cười khi nghĩ đến Jones - một người anh họ, một người bạn, và cả một người thầy tuyệt vời của anh!



Chương 5

MỘT CHÚT SAI LẦM, NHƯNG KHÔNG HỀ GI!

T hế nhưng cuộc sống vẫn luôn có những thử thách. Hai tuần sau đó, James gặp một chuyện xảy đến với Jessica. Hôm đó là thời hạn hoàn thành các dự án lớn và phức tạp nhất, trong đó bao gồm dự án mà anh đã giao cho Jessica.

James vẫn còn nhớ nét mặt tỏa sáng vì tự hào của Jessica khi cô ấy bước vào văn phòng anh để báo cáo công việc. Đó là một

dự án gồm nhiều giai đoạn, và Jessica tin rằng cô đã lưu tâm kỹ lưỡng đến tất cả các công đoạn này.

Khi đọc bản báo cáo của Jessica, anh gần như choáng váng. Anh cũng muốn tỏ ra tinh tế để không làm cô bị thất vọng, nhưng quả thật kết quả hoàn toàn khác với những gì anh mong đợi. Tất cả những gì tốt nhất mà James có thể làm được lúc đó là cảm ơn Jessica và đề nghị sẽ gặp lại cô sau khi có thời gian đọc kỹ bản báo cáo.

Jessica không thể che giấu cảm giác hụt hẫng đang xâm chiếm trong cô. Dù James đã cố không biểu lộ, Jessica vẫn nhìn ra được sự thất vọng của James khi anh đọc bản báo cáo. Đối với Jessica, sau tất cả những nỗ lực mà cô đã đặt vào dự án này, đó là một điều vô cùng tệ hại.

Khi chỉ còn lại một mình, James cảm thấy thật sự bối rối. Vì sao anh vẫn gấp rắc

rồi sau khi đã rút kinh nghiệm rất nhiều so với những ngày đầu làm quản lý? Anh đã thiếu sót điều gì kia chứ? Tại sao vấn đề ủy thác công việc cho nhân viên lại phức tạp đến thế? Anh phải làm gì mới có thể tiên liệu hết những khó khăn có thể xảy ra? Hàng chục câu hỏi cứ xoay tròn trong đầu James.

Uống cạn tách cà phê, James quyết định đến gặp Jones để tham khảo giải pháp.

- Lại có rắc rối rồi cậu ạ, - James nói ngay khi bước vào phòng của Jones. – Cậu có rảnh không?

- Có. Xảy ra chuyện gì thế hả? - Jones lưu lại công việc đang làm dở dang trên máy tính rồi dời bước sang chiếc ghế hành gần đó.

- Cậu uống gì? Cà phê nhé? - Jones nháy mắt hóm hỉnh.

- Thôi khỏi, tớ mới uống xong. Cậu cho tớ một ly nước mát là được rồi. - James nôn nao.

Jones bước tới chiếc tủ lạnh nhỏ nơi góc phòng và mang ra cho James một chai La Vie ướp lạnh:

- Cậu nói cho tớ nghe xem chuyện là như thế nào?

- Hai tuần trước, tớ giao cho Jessica đảm nhận một công việc quan trọng. Đó là nút thắt khó nhất trong công việc hiện tại của bọn tớ. Tớ tin tưởng cô ấy sẽ làm được. Thế nhưng mọi chuyện hóa ra ngược lại. Giờ thì tớ phải tốn thêm hai tuần nữa để làm lại mọi chuyện.

- Khoan đã, - Jones vừa nói vừa giơ tay ra chặn lại. - Chẳng có lý do gì mà cậu phải làm lại từ đầu cả. Tớ biết cậu có khả năng đánh giá con người rất tốt. Nếu cậu đã nghĩ

Jessica có thể làm được thì bây giờ cô ấy vẫn có thể hoàn thành việc này. Có lẽ cô ấy cần được hướng dẫn nhiều hơn mà thôi!

- Hướng dẫn thêm ư?

- Đúng thế. Và chính cậu là người sẽ làm điều đó. Lần đầu tiên khi tờ tăng quy mô dự án, cô nhân viên Jennifer của tờ cũng rơi vào tình huống như Jessica bây giờ vậy!

- Lại là Jennifer nữa ư? - James tỏ vẻ ngạc nhiên.

- Biết làm thế nào được, - Jones phá lên cười. - Tờ cũng không hiểu vì sao cô ấy luôn là người giúp tờ nhận ra những khiếm khuyết trong công việc quản lý của mình. Nếu không xảy ra những rắc rối ấy, chắc tờ cũng chưa học được cách giao việc cho nhân viên sao cho hiệu quả. Huống chi nói đến chuyện cả tập thể và từng cá nhân trong bộ phận của tờ vượt thành tích như

thời gian qua! Cậu có thể yên tâm rằng giao việc hiệu quả chính là một nghệ thuật đào tạo và phát triển năng lực con người. Và khi nhân viên đạt được thành công trong công việc, cậu mới có cơ hội nhận ra những nỗ lực của họ, khuyến khích họ phát huy năng lực của mình. Cứ thế, nó sẽ tạo nên một vòng tròn khép kín và tiến triển vô cùng hiệu quả, giúp mang lại cho mọi người niềm vui và động lực trong công việc.

- James này, chính Jennifer đã giúp tớ quản lý tốt hơn. Tớ phải cảm ơn cô ấy vì điều đó! - Jones chia sẻ một cách tự nhiên và nhẹ nhàng.

- Tớ hiểu rồi, - James đồng ý. Bất chợt anh nhớ lý do đã đưa anh đến đây. - Trở lại chuyện của tớ, hẳn tớ đã thiếu sót điều gì đó khi giao việc cho Jessica. Cậu là người có kinh nghiệm trong chuyện này, cậu có thể giúp tớ không?

- Câu nói đúng, cậu đã bỏ qua một thứ. Cậu đã không tiến hành bước kiểm tra, đối chiếu - vốn là một giai đoạn cực kỳ quan trọng khi thực hiện những dự án lớn và phức tạp. Đây là bước sẽ giúp cậu tin chắc rằng công việc đang được triển khai đúng hướng.

Jones tiếp tục:

- Công việc kiểm tra, đối chiếu cần phải được thực hiện một cách thường xuyên vào giai đoạn đầu của dự án. Sau đó, khi người được ủy quyền đã chứng tỏ được khả năng làm việc của mình và cho thấy họ đang đi đúng hướng thì mức độ thường xuyên của những lần kiểm tra, đối chiếu đó sẽ giảm đi. Bằng cách đó, cậu có thể kiểm soát được kết quả mong muốn và nhất là hạn chế tối đa các khả năng thất bại.

James gật đầu:

- Có lý lăm. Nếu tớ làm thế thì đã tiết kiệm cho Jessica rất nhiều thời gian và công sức.

Nhưng anh vẫn còn thắc mắc:

- Jones à, vì sao ngay từ đầu cậu không nói hết luôn một thẻ? Nếu thế thì có phải tớ đã tránh được bao rắc rối và không phải làm phiền đến cậu nhiều lần như thế không?

- Thật sao? Nếu tớ làm thế thì liệu sự việc có dễ dàng hơn không? - Jones nhíu mày hỏi. – Cậu có còn nhớ tâm trạng của cậu khi lần đầu đến gặp tớ để than vãn về những nỗi khốn khổ trong việc quản lý không? Theo tớ nghĩ thì khi ấy cậu không đủ kiên nhẫn để nghe hết một mạch những điều này! Nhất là cậu cũng chưa thẻ ứng dụng tất cả ngay được.

James ngâm nghĩ và tỏ vẻ đồng tình:

- Có lẽ vậy. Nhưng sau đó cậu vẫn có thể nói hết cho tớ nghe mà. Tớ vẫn không thể hiểu được. - James lắc đầu.

- Đó cũng có thể là một lựa chọn. Tớ hiểu ý cậu chứ, nhưng tớ nghĩ, đôi lúc ta nên khởi đầu từ những bước nhỏ trước khi tiếp tục những bước lớn hơn. Bằng cách đó, ta sẽ cảm thấy tự tin hơn. Đặc tính cơ bản của con người là "*Chúng ta luôn sẵn sàng đón nhận những điều mới lạ và khó khăn hơn nếu trước đó ta đã đạt được một số thành công nhất định*".

- Giờ thì tớ hiểu rồi. Đó quả là một câu nói hay. - James gật gù.

- Bản thân tớ cũng thích câu đó lắm! - Jones đồng tình.

Cả hai người đàn ông đều im lặng, mỗi người theo đuổi những ý nghĩ của riêng mình. Khi nhìn thấy nụ cười bắt đầu nở trên môi James, Jones nói:

- À, còn một điều nữa...
- Điều gì? - James ngẩng lên nhìn Jones.
 - Cậu vẫn chưa nắm hết các bí quyết của nghệ thuật ủy quyền đâu. - Jones ngồi thẳng lên, chuẩn bị nói tiếp.
 - Cậu không cần nói vội... - James xua tay.
 - Cậu đừng lo. Chỉ còn một thông tin quan trọng nữa thôi và tớ biết mình có thể nói luôn lúc này. Đó là, khi nhân viên hoàn tất bất cứ công việc nào mà cậu đã giao, hãy nhớ luôn lập bản tổng kết công việc.
 - Bản tổng kết công việc à? Nghe cứ như trong quân đội ấy. Cậu nói cụ thể hơn xem nào? - James thắc mắc.
 - Tức là cậu sẽ tổng kết ba vấn đề sau: những điều đã hoàn tất tốt, những điều cần

cải thiện và những điều học được từ công việc. Khi tổng kết, tờ thường trao đổi và chia sẻ suy nghĩ, cảm tưởng cũng như quan điểm của mình với các nhân viên về ba vấn đề đó. Tờ muốn xác định những điều cần cải thiện, phát huy những điều tốt đẹp và khen ngợi thành quả của nhân viên.

- Nghe giống như bản đánh giá hiệu quả công việc quá nhỉ. Tờ rất ghét những thứ đó. - James nhíu mày.

Jones bật cười và lắc đầu:

- Cậu không nên xem thường việc này. Dù là trước mắt hay về lâu về dài, nó đều giúp cho công việc của cậu trở nên dễ dàng và trôi chảy hơn. Việc tổng kết đó có tác dụng mang lại niềm vui cho mọi người và đặc biệt hữu ích khi cậu cần đánh giá năng lực làm việc của bất kỳ người nào. Vì cậu đã ghi chú lại mọi thứ, nên khi cần cậu có thể tham khảo rất nhanh.

James không biết phải nói gì nữa. Anh chìa tay ra và nói:

- Jones này, quả thật cậu không chỉ là một người anh, một người bạn mà còn là một người thầy của tớ nữa. Những điều cậu nói có ý nghĩa làm thay đổi không chỉ cuộc đời tớ mà còn tạo ra những ảnh hưởng tốt đẹp đến nhân viên và cả gia đình của tớ. Tớ biết làm gì để cảm ơn cậu đây?

Jones bắt tay và ôm lấy James một cách thân tình:

- Có gì đâu. Cậu chỉ cần mòi tôi vài xiên cá nướng ngoài trời hoặc vài cái bánh mì kẹp thịt với hành do cậu làm là tuyệt lẩm rồi!

- Chắc chắn rồi. Thứ sáu này nhé? 7 giờ được không? Nhớ dẫn theo bọn nhóc nữa đấy. Cho hai nhà được một bữa liên hoan lớn!

James rảo bước thật nhanh về văn phòng để ghi lại những điều Jones vừa nói lên tấm bảng trắng:

Khi giao việc, nên kiểm tra để xem xét tình hình thực hiện công việc và hướng dẫn nếu cần thiết.

(Cần thực hiện công việc kiểm tra một cách thường xuyên hơn trong giai đoạn đầu. Sau đó, giảm dần đi.)

Nhưng sau một phút, anh cố gắng nhớ lại những điều sau cùng Jones đã nói. “À phải rồi!”, James vừa lầm bầm vừa viết thêm một ghi chú khác:

Kết thúc quá trình giao việc bằng cách lập bản tổng kết. Điều này giúp ghi nhận những thành công, phát hiện thiếu sót cần khắc phục và rút ra bài học, nếu có.

Người giỏi không phải là người làm tất cả

Rồi James lùi ra xa vài bước để đọc lại tất cả những gì anh đã viết lên tấm bảng trắng. Anh thầm nghĩ về hiệu quả không gì so sánh được từ những niềm vui và thành quả mà nghệ thuật ủy thác công việc đã mang đến cho anh. Chúng thật diệu kỳ mà cũng thật giản dị!



Chương 6

ÁP DỤNG KHI LÀM VIỆC VỚI SẾP

Khi đọc lại những điều mình đã viết trên bảng, James chợt nghĩ đến những vị giám đốc trong công ty – những người cũng có thể đang gặp phải khó khăn như anh. Chắc chắn họ sẽ được lợi rất nhiều nếu am hiểu về nghệ thuật quản lý này. Anh muốn tìm cách sẻ chia với họ những điều mà Jones đã chỉ cho anh.

Tiếng chuông điện thoại reo vang chót cắt đứt dòng suy nghĩ của James. Jack, sép của anh, gọi James lên văn phòng gấp ông. “Những cuộc gặp gỡ đột ngột như thế này thường hiếm khi hứa hẹn điều gì tốt đẹp”, James thầm nghĩ.

- James! - Jack bắt đầu ngay khi James bước vào phòng. - Thôi cậu khỏi ngồi, tôi chỉ nói nhanh thôi. Tôi không biết cậu đã làm gì trong những tháng qua, nhưng mọi việc đang rất tốt đấy. Cứ như thế nhé! Thật ra, tôi rất ấn tượng về những thay đổi ở bộ phận của cậu và tôi muốn giao cho cậu một dự án mới. Một tháng trước đây, tôi vẫn không chắc là có nên giao cho cậu không. Giờ thì tôi đã hoàn toàn yên tâm.

- Cảm ơn ông, - James khẽ đáp. Anh không biết phải nghĩ hay nói thế nào cho đúng. Thật là hơn cả những gì anh mong đợi! Anh đã bận rộn đến nỗi không chú ý

đến sự quan sát của sép. - Hay quá, dự án gì vậy thưa sép?

Jack tóm lược sơ qua cho James nghe về dự án rồi đưa cho anh một chồng hồ sơ và giấy tờ.

- Đây, cậu cầm lấy! - Ông nói.

Hàng chục những câu hỏi đua nhau xuất hiện trong đầu James. Anh vẫn chưa hiểu sép yêu cầu anh điều gì và thời hạn hoàn thành công việc ra sao. Nếu anh hỏi lại cho rõ có làm sép đánh giá thấp năng lực của mình không? Trong giây lát, James chợt thấu hiểu tâm trạng trước đây của các nhân viên cấp dưới mỗi khi được anh giao việc. Và anh tự hỏi, liệu nghệ thuật ủy thác công việc mà anh đã có dịp học hỏi có thể được áp dụng hai chiều, tức là cả với cấp trên và cấp dưới hay không? Anh sực nhớ đến câu chuyện của Jones và Jennifer, rồi quyết định chấp nhận mạo hiểm.

- Thưa ông, tôi rất muốn bàn rõ hơn về dự án này nhằm đảm bảo rằng tôi đã hoàn toàn hiểu hết những điều ông mong muốn.
- James nói.

- Dĩ nhiên rồi? - Jack có vẻ hơi ngạc nhiên - Cậu thắc mắc gì nào?

James bước đến tấm bảng trắng của Jack và lấy một cây bút lông:

- Tôi viết lên đây được chứ?

- Không sao, anh cứ tiếp tục đi. - Jack tỏ ra rất thú vị với những điều đang xảy ra.

- Đây là những thắc mắc của tôi. - James viết ra thật nhanh những điều anh đang muốn biết:

- Kết quả mong đợi của dự án này là gì?
- Thời gian hoàn thành dự án?
- Phạm vi thẩm quyền của tôi?
- Những điểm cần kiểm tra, đối chiếu để đánh giá?

Từng bước một, họ đi sâu vào từng phần của dự án và làm rõ những thắc mắc của James. James lắng nghe rồi nhắc lại những gì anh đã hiểu và không quên hỏi Jack: "Tôi nói vậy có đúng ý ông không?". Nếu đúng thì họ chuyển sang ý khác. Nếu không, họ tiếp tục làm rõ ý đó.

Sau khi đã trao đổi kỹ càng, James đúng dậy chào Jack:

- Tôi nghĩ mình đã hiểu, nên sẽ không làm phiền ông nữa. Một lần nữa, rất cảm ơn sự tin tưởng của ông.

Jack thân mật khoác vai James khi tiến anh ra cửa:

- Cậu biết không, giờ tôi càng thêm tin tưởng nơi cậu đấy!

Bản thân James cũng biết là lần này anh sẽ thành công. Làm sao có thể thất bại được cơ chứ? Cuối cùng thì anh đã tìm ra

cách làm việc thông minh hơn chứ không phải là chăm chỉ hơn. Nếu công việc cứ trôi chảy thế này thì anh sẽ mau chóng được khen ngợi, thậm chí có thể là được thăng tiến nữa.

Tối đó, anh tạt qua siêu thị và mua một bó hoa lili thật tươi tặng vợ.

- Ôi, đẹp quá! - Vợ anh thốt lên khi nhận bó hoa tươi thắm và cái ôm thật chặt của anh. - Nè, anh nịnh em vì có điều gì không phải với em, đúng không?

Nói xong, cô mỉm cười âu yếm nhìn chồng.

- Không đâu. Anh chỉ thích tặng hoa cho em, thế thôi. - James siết nhẹ bàn tay vợ và cúi xuống thì thầm. - Nếu có điều gì cần chia sẻ với em thì đó là hãy cùng anh mừng cho cuộc sống của chúng ta sẽ ngày càng hạnh phúc hơn, vì anh đã biết được cách

If you want it done right, you don't have to do it yourself

sắp xếp công việc thật tuyệt vời! Từ đây, công việc là niềm vui chứ không còn là gánh nặng nữa; anh sẽ có nhiều thời gian hơn để chăm sóc em và các con.

Và James sung sướng ngắm nhìn gương mặt rạng ngời hạnh phúc của vợ trong vòng tay mình.



Chương 7

VÌ SAO JAMES HUÝT SÁO?

Chiều thứ sáu, James thu dọn bàn làm việc của mình và chuẩn bị rời văn phòng để về nhà. Cảm xúc của anh lúc này rất khó tả. Anh đưa mắt nhìn qua cửa sổ, đắm mình trong những thay đổi đã xảy đến với anh trong suốt mấy tuần vừa qua. Anh rất biết ơn Jones vì đã giúp anh tạo ra những thay đổi đó và như đã hứa, tối nay cả hai nhà sẽ có dịp thưởng thức những xiên cá nướng ngon nhất mà vợ anh đã

chuẩn bị. Thật tuyệt vời, đã lâu lăm rồi bọn nhóc mới lại có dịp gặp nhau, chúng sẽ tha hồ mà nghịch ngợm!

James nhìn xung quanh văn phòng. Ánh mắt anh dừng lại nơi tấm ảnh chụp cùng nhân viên dịp hè năm ngoái. Chồng hồ sơ gần như đã được giải quyết hết. Vọng lại ngoài cửa là tiếng cười đùa của các nhân viên, họ cũng rất vui vì đã giải quyết hết công việc trong tuần và nhất là sắp được nghỉ cuối tuần.

Nhìn lại, James thấy ngày làm việc của mình giờ trở nên ngắn hơn, và anh thích được quay trở lại văn phòng vào mỗi sáng. Nhân viên của anh cũng thay đổi, họ chuyển từ thái độ vị kỷ cá nhân, trốn tránh công việc sang cởi mở và hòa đồng với tập thể hơn. Không chỉ thế, anh còn có nhiều thời gian hơn để tạo niềm vui cho gia đình. Quả là một cuộc sống mà anh hằng mơ ước!

James cảm thấy mình như trở thành một người khác, thoái mái hơn, yêu đời hơn và thành công hơn. Giờ đây anh không còn phải chịu vô số những áp lực để có thể đảm đương những vai trò khác nhau trong cuộc sống. Tất cả là nhờ ở nghệ thuật ủy thác công việc đơn giản nhưng lại vô cùng hiệu quả.

Trước mặt James là hồ sơ của dự án mà sép đã giao cho. Anh biết đây là cơ hội tốt để anh tỏa sáng, nhất là khi anh tiếp cận công việc với sự nhiệt tình và niềm tin mới.

Một lần nữa, James lại bước đến bên chiếc bảng trắng. Anh cầm lấy cây bút lông, rồi vừa huýt sáo vừa liệt kê ra những lợi ích có được nhờ ủy thác công việc hiệu quả. Bây giờ, khi đã rảnh rỗi hơn, anh muốn giúp mọi người tận hưởng những ích lợi từ việc ủy thác hiệu quả như anh!

Lợi ích của nghệ thuật ủy thác công việc hiệu quả:

- Giúp bạn có thêm nhiều thời gian
- Giúp bạn tập trung vào những điều quan trọng nhất
- Tạo điều kiện cho các nhân viên của bạn phát triển năng lực và sự tự tin
- Tạo điều kiện cho bạn huấn luyện và đào tạo nhân viên của mình
- Tạo cho bạn cơ hội nhận ra năng lực thực sự của các nhân viên cấp dưới
- Đảm bảo kết quả thành công!

Sáu bước ủy quyền hiệu quả

- **Bước 1:** Chuẩn bị kỹ trước khi giao việc.
- **Bước 2:** Xác định cụ thể yêu cầu công việc. Yêu cầu người được ủy thác lặp lại những yêu cầu của công việc để đảm bảo rằng anh ấy/cô ấy đã thật sự hiểu rõ công việc được giao.
- **Bước 3:** Xác định rõ thời hạn hoàn thành công việc.
- **Bước 4:** Định rõ mức độ và phạm vi thẩm quyền mà người được ủy thác có thể sử dụng để hoàn thành công việc.

Mức 1: Quyền ĐỀ NGHỊ

Mức 2: Quyền THÔNG BÁO
và KHỞI XƯỚNG

Mức 3: Quyền HÀNH ĐỘNG

- Bước 5: Xác định các mốc thời gian để kiểm tra, đối chiếu nhằm đánh giá tiến độ công việc và thực hiện hướng dẫn nếu cần thiết. Vào giai đoạn đầu, nên thường xuyên kiểm tra, đối chiếu; sau đó giảm dần mức độ khi người được ủy thác công việc chứng tỏ đã hoàn toàn nắm được công việc.

- Bước 6: Tiến hành tổng kết công việc để trao đổi về những thành quả, thiếu sót cần cải thiện, và rút ra bài học nếu có.

Đôi điều về tác giả



T iến sĩ tâm lý học Donna M. Genett là một chuyên gia tư vấn về vấn đề phát triển tổ chức, đồng thời còn là chủ tịch của công ty GenCorp Consulting - một công ty tư vấn hoạt động trên toàn nước Mỹ. Mười sáu năm qua, bà đã không ngừng cống hiến để tạo nên những ảnh hưởng tích cực cho các tổ chức và sự nghiệp của các nhân viên thuộc những tổ chức đó.

Trong quá trình công tác, bà tập trung nghiên cứu những phương pháp giúp cải thiện hiệu quả làm việc, tăng năng suất và khả năng sinh lợi của

một tổ chức. Những lĩnh vực chuyên môn của bà bao gồm huấn luyện quản lý cho cấp điều hành; tăng cường hiệu quả hoạt động của nhóm; sắp xếp và tổ chức cơ cấu hoạt động, cải tiến quy trình làm việc; hoạch định chiến lược và tiến trình hoạt động; đào tạo và phát triển con người.

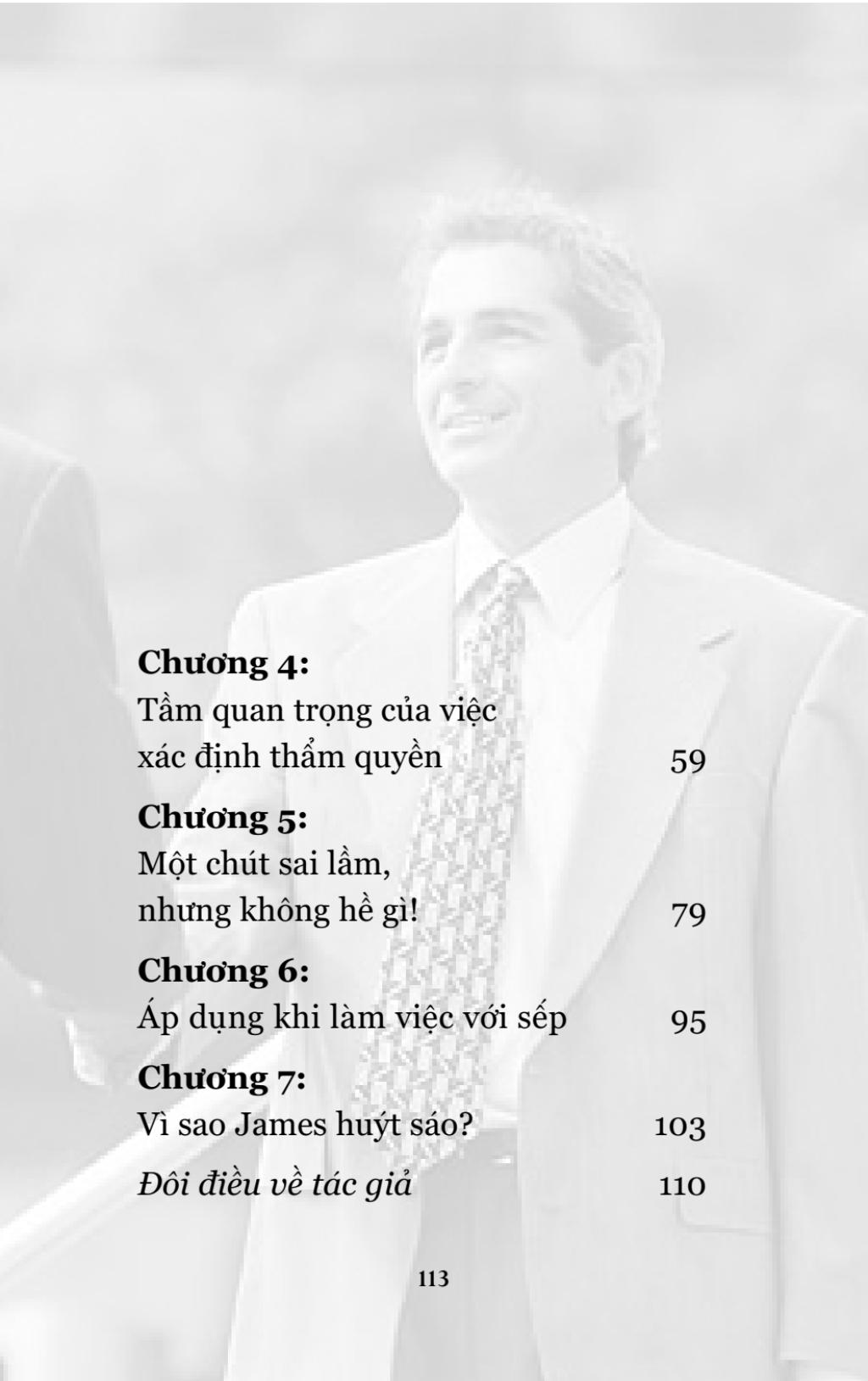
Những buổi nói chuyện, hội thảo sinh động của tiến sĩ Genett về nghệ thuật lãnh đạo, ủy thác công việc, quản lý hiệu quả và xây dựng đội ngũ làm việc vừa thú vị vừa mang lại hiệu quả cao.

Khách hàng của bà bao gồm những công ty có tên tuổi đáng chú ý như Weyerhaeuser, Nextel, Bemis Manufacturing, MITRE Corporation, WesCorp, HCC Surety, United Way, và Seattle's Best Coffee.

Ngoài ra, bà cũng là tác giả của quyển *Help Your Kids Get It Done Right at Home and School! Building Responsibility & Self-Esteem in Children* (Giúp con trẻ tự hoàn thiện ở gia đình và nhà trường! Xây dựng Trách nhiệm & Lòng tự trọng ở trẻ).

Mục lục

<i>Quyển sách của các nhà quản lý hiện đại</i>	4
<i>Lời tác giả</i>	7
Chương 1: Câu chuyện về hai anh em Jones và James	13
Chương 2: James bắt đầu học cách ủy quyền	25
Chương 3: Thực hiện bước thứ hai	47



Chương 4:	
Tầm quan trọng của việc xác định thẩm quyền	59
Chương 5:	
Một chút sai lầm, nhưng không hề gì!	79
Chương 6:	
Áp dụng khi làm việc với sếp	95
Chương 7:	
Vì sao James huýt sáo?	103
<i>Đôi điều về tác giả</i>	110

DONNA M. GENETT, PH.D

If
You Want It
Done Right,
You Don't
Have to
Do It Yourself!

NGƯỜI GIỎI
KHÔNG PHẢI LÀ
NGƯỜI LÀM TẤT CẢ

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Hà Ngọc Cường

Trình bày : First News

Sửa bản in : Bích Ngọc

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. HCM

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8221917 - 8223637

In 2.000 cuốn, khổ 13 x 20,5 cm tại XN In Cty Văn Hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy đăng ký KHXB số 180-2007/CXB/08-05 ngày 12/03/2007. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2007.