

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 tiếng việt - số 01/2000

ĐI QUẢN
THÀNH
CÔNG

Thông tin book

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

NGƯỜI GIỎI KHÔNG PHẢI LÀ NGƯỜI LÀM TẤT CẢ

Tác giả: DONNA M. GENETT, PH.D

Tạo và hiệu chỉnh ebook: Hoàng Nghĩa Hạnh

Mục lục

Quyển sách của các nhà quản lý hiện đại

Lời tác giả

Chương 1: Câu chuyện về hai anh em Jones và James

Chương 2: James bắt đầu học cách ủy quyền

Chương 3: Thực hiện bước thứ hai

Chương 4: Tầm quan trọng của việc xác định thẩm quyền

Chương 5: Một chút sai lầm, nhưng không hề gì!

Chương 6: Áp dụng khi làm việc với sếp

Chương 7: Vì sao James huýt sáo?

Đôi điều về tác giả

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 nhỉ!" Nhưng câu nói mà tôi thường nghe nhất là: "Chắc chắn mọi nhà quản lý sẽ gạt 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.

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
- 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 kháng khí 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 khối 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 thoải 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 nhằm chống lại tình trạng căng thẳng liên tục trong công việc khiến anh vô cùng đuối sức và rất hay bực bội, 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 sếp 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 sáng 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. Sếp của James rất lo lắng và đắn đo về năng lực của họ. Nhân viên của James cứ luôn miệng cầu nài 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. Dường 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 bẳn 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, sếp 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 gán 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 vượt mất những cơ hội được trải nghiệm mà công việc này mang lại. Và những bản khoản 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..."

Những việc đó có thể sẽ rất khó thực hiện. Nhưng không sao cả, James đã quá chán nản trước tình trạng mỗi một triền miên của mình và anh sẵn sàng làm bất cứ điều gì, miễn là có thể tạo ra những kết quả khác 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.