

## Vị Giám Đốc Một Phút !

### Lời giới thiệu

#### MỘT CUỐN SÁCH HỮU ÍCH VỚI TẤT CẢ MỌI NGƯỜI

Khi chỉ nhìn vào tựa đề, hẳn không ít người sẽ nghĩ cuốn sách này là dành cho những người làm công việc quản lý của các công ty, nhưng thật ra, ý nghĩa và giá trị thật của nó có thể ứng dụng trong nhiều mặt của cuộc sống. Câu chuyện thú vị trong cuốn sách này sẽ chia sẻ với các bạn rất nhiều điều. Đó là những kiến thức đã được đúc kết từ những nghiên cứu trong các lĩnh vực tâm lý học, y học và khoa học hành vi về cách con người hợp tác tốt nhất với người khác. Khi nói “tốt nhất”, chúng tôi muốn ngụ ý rằng mọi người đã đạt được những kết quả quý giá ra sao, họ cảm thấy hài lòng về chính mình, về công việc, về công ty và về những người khác như thế nào. Câu chuyện The One Minute Manager -Vị giám đốc một phút, là tổng hợp những kiến thức quý báu mà nhiều nhà thông thái đã truyền lại cho chúng ta, cùng những kinh nghiệm mà chúng ta đã tự khám phá được. Chúng ta nhận ra tầm quan trọng của những nguồn tri thức quý giá này; đồng thời cũng nhận ra rằng những nhân viên dưới quyền của mình sẽ mong mỏi chúng ta có được nguồn tri thức đó, là điểm tựa giúp họ phát triển và khẳng định mình. Vì thế, chúng tôi tin rằng các bạn sẽ rút ra được những điều bổ ích từ cuốn sách này và áp dụng vào công việc quản lý hàng ngày, bởi Khổng Tử, một nhà hiền triết Trung Hoa cổ đại đã nói rằng :”Bản chất của kiến thức suy cho cùng chính là biết cách áp dụng chúng vào thực tiễn cuộc sống”. Khi cuốn sách này lần đầu tiên được xuất bản vào năm 1982, rất nhiều người trong các công ty và tổ chức trên thế giới đã đọc nhằm nâng cao năng suất, lợi nhuận, để thành công hơn trong công việc và cuộc sống. Trải qua hơn hai thập kỷ, chúng tôi phát hiện ra rằng mọi người áp dụng những nguyên lý của cuốn sách này còn bởi vì họ thật sự muốn được đối xử một cách trung thực và công bằng, cũng như muốn được đánh giá cao và muốn được hài lòng với cuộc sống của mình. Trong công việc, cả nam lẫn nữ giới, sau khi áp dụng ba “ Bí quyết một phút” đều cho biết rằng họ được thăng tiến hơn, cảm thấy ít căng thẳng hơn và thích thú với công việc hơn -giống như những nhân vật trong câu chuyện này. Ở môi trường gia đình, những người đã vận dụng ba “Bí quyết” này tiết lộ với chúng tôi rằng họ đã thu được những kết quả rất khả quan. Bằng cách áp dụng những Mục tiêu Một phút, Một phút khen ngợi, Một phút khiển trách, con cái của họ bắt đầu biết tự quản cuộc sống tốt hơn, và vợ hoặc chồng họ cũng đã có cách cư xử tốt hơn. Ngày càng có thêm rất nhiều thư và nhiều người liên hệ với chúng tôi, cho biết là Vị Giám Đốc một phút đã hữu ích với họ và đã làm thay đổi cuộc sống họ như thế nào. Và hơn bao giờ hết, khi xã hội yêu cầu phải gạt hái nhiều thành công hơn với ít nguồn lực hơn, chúng tôi tin rằng các bạn sẽ áp dụng những điều khám phá được trong cuốn sách này để đạt được thành công trong công việc và trong cả cuộc sống tinh thần. Hy vọng rằng các bạn sẽ thấy thích cuốn sách này, và như một điều tất yếu, bạn cùng những người mà bạn vẫn làm việc và chung sống hàng ngày đều có được một cuộc sống vui tươi hơn, hạnh phúc hơn, và đạt được nhiều thành quả hơn.

### Cuộc Tìm Kiếm

Công việc là một phần quan trọng không thể thiếu trong cuộc sống của mỗi người. Ai cũng mong muốn có được một công việc tốt, vừa để thể hiện năng lực lao động của bản thân vừa có thu nhập. Tuy nhiên, trên thực tế không dễ dàng tìm được một môi trường làm việc mà ở đó bạn phát huy được khả năng tối đa, ở đó người lãnh đạo của bạn thật sáng suốt và điều hành công việc thật khoa học, đồng nghiệp của bạn làm việc với nhau trong sự đoàn kết, hợp tác và đầy trách nhiệm... Có một chàng trai trẻ vừa tốt nghiệp đại học tràn đầy nhiệt huyết muốn đem những kiến thức học được ra cống hiến cho xã hội. Anh muốn được làm việc với một vị giám đốc giỏi và một môi trường tuyệt vời để anh có thể làm việc với hiệu quả cao nhất. Xa hơn nữa, anh mơ ước trở thành vị giám đốc giỏi như vậy. Hành trình tìm kiếm rông rãi trong nhiều năm. Chàng trai đã đến nhiều nơi, từ những thị thành nhỏ bé đến những thủ đô tráng lệ của các cường quốc năm châu. Anh đã gặp gỡ nhiều cấp quản lý, từ những quan chức trong chính phủ và những sĩ quan cao cấp trong quân đội, đến các giám sát công trình xây dựng, giám đốc doanh nghiệp: từ các giáo sư Đại học đến những người chủ nhà hàng, khách sạn: cả nam giới và nữ giới, và người trẻ tuổi đến trung niên... Anh đến đủ loại văn phòng: nhỏ có, lớn có, sang trọng có, giản đơn cũng có. Trong suốt hành trình đó, anh đã chứng kiến nhiều cách quản lý nhân viên khác nhau. Nhưng chàng trai vẫn chưa tìm ra đâu là người và nơi mà mình mong được gặp. Một số giám đốc chỉ quan tâm đến chỉ tiêu đưa ra, những kế hoạch phải hoàn thành, mà chẳng mấy chú ý đến nhân viên của mình. Vì hoàn thành chỉ tiêu nên các vị này được cấp trên tín nhiệm và cho rằng họ là những giám đốc giỏi; còn cấp dưới chỉ vì không được quan tâm nên thường nói xấu sau lưng họ. Khi nghe chàng trai hỏi:

-Nếu tự nhận xét, anh cho anh là một giám đốc như thế nào? Người nói :

-Tôi ấy à? Tôi là người luôn làm chủ tình thế. Tôi rất thích mọi người tuân theo lệnh của tôi và không bàn cãi. Người khác tuyên bố:

-Tôi luôn quan tâm đến lợi nhuận của công ty. Có người vừa đi chuyển như tên bắn vừa trả lời cộc lốc:

-Tôi là người thực tế! Chỉ có thể thôi. Hoặc:

-Tôi là một giám đốc vì lợi nhuận và chỉ có lợi nhuận mà thôi. Nhóm giám đốc này chỉ quan tâm đến kết quả công việc. Và đó là mục tiêu cuối cùng của họ. Đối nghịch với nhóm giám đốc đó là những giám đốc “tình cảm”. Họ được các nhân viên dưới quyền ca tụng hết lời về sự dễ chịu, nhưng thượng cấp của họ lại tỏ vẻ nghi ngờ liệu họ thật sự có năng lực quản lý và có làm lợi cho công ty hay không. Chàng trai đến thăm một vài văn phòng của các vị giám đốc này. Họ vui vẻ trả lời:

-Tôi là một giám đốc dân chủ.

-Một giám đốc sát cánh với nhân viên. Hoặc:

-Tôi là một giám đốc hỗ trợ nhân viên hết mình.

-Giám đốc “biết điều” chính là tôi.

-À, tôi là một giám đốc “nhân đạo” Chàng trai trẻ thật phân vân. Hai nhóm giám đốc này khá phổ biến, chiếm đa số trong các trường hợp anh gặp. Mỗi nhóm thiên lệch về một thái cực khác nhau. Người chỉ quan tâm đến kết quả công việc, người thì chú trọng đến nhân viên. Cách nào đúng? Anh không biết cách nào tốt hơn, mà có cảm giác họ làm việc chỉ đạt một nửa hiệu quả. Chàng trai trẻ trở về nhà sau chuyến hành trình dài. Anh đã nhận ra những ưu điểm và khuyết điểm của mỗi tính cách quản lý điều hành riêng. Tuy nhiên, anh vẫn muốn được gặp gỡ một vị giám đốc thành công thật sự trong cương vị của mình; một người có phương pháp làm việc hoàn thiện hơn để vừa đạt hiệu quả công việc cao nhất, vừa xây dựng môi trường làm việc thân thiện giữa mọi người với nhau. Đó phải là người biết quản lý sao cho đảm bảo được lợi ích của công ty cũng như quyền lợi của nhân viên. Nhưng liệu mình có tìm được một người như vậy không? Anh ta đã đi tìm hầu như khắp nơi có thể rồi mà. Anh ta băn khoăn tự hỏi. Tình cờ, một người bạn học cũ đến thăm, biết nguyện vọng của anh ta và kể cho anh về một người giám đốc rất đặc biệt. Rất nhiều người muốn làm việc cho ông vì dưới quyền ông, họ làm việc vui vẻ và đạt hiệu quả mỹ mãn. Chàng trai thật sự vui mừng trước thông tin này, anh muốn được gặp ông ấy ngay. Nhưng chợt anh chùng lại, tự hỏi: liệu người giám đốc đặc biệt này có muốn chia sẻ kinh nghiệm cho anh hay không. Đã có một vài vị giám đốc từ chối khi anh hỏi họ về chuyện này. Một số người còn tỏ vẻ cáu kỉnh, không muốn mất thì giờ tiếp anh. Anh gọi đến văn phòng của ông để xin một cuộc hẹn. Cô thư ký nhiệt tình nói mấy đề nghị trao đổi trực tiếp với giám đốc ngay lập tức. Anh rụt rè đề nghị được tiếp chuyện với ông. Ngược lại với lo lắng của chàng trai, vị giám đốc vui vẻ trả lời:

-Anh có thể đến đây bất cứ lúc nào, trừ sáng thứ tư. Hãy thông báo cho thư ký của tôi nhé. Chàng trai trẻ mỉm cười và thờ phào nhẹ nhõm khi nghe câu trả lời. Anh không nghĩ một vị giám đốc thành công mà lúc nào cũng có sẵn thời gian để tiếp một người lạ như mình đến thế. Anh cảm thấy rất thú vị vì sự khác biệt này. Và anh nóng lòng chờ đợi... Buổi gặp mặt người Giám đốc Một phút

Một buổi sáng trong lành và dễ chịu, chàng trai mang tâm trạng sáng khoái và hào hứng đến cuộc hẹn. Đón anh bằng một nụ cười lịch sự và nhã nhặn, cô thư ký mời anh đợi một lát để cô thông báo cho giám đốc. Sau đó cô đưa anh lên tận cửa phòng giám đốc. Cuối căn phòng, một người đàn ông trung niên đang đứng nhìn ra cửa sổ. Căn phòng được trang trí giản dị nhưng mỹ thuật. Anh khẽ cất tiếng chào. Người đàn ông quay lại, mỉm cười và bắt tay chàng trai. Trong khi nâng tách trà nóng, anh ngược nhìn vị giám đốc và cảm thấy ở người đàn ông này toát ra cái gì đó khiến anh tin cậy. Đôi mắt sáng, ánh lên vẻ tự tin và lạc quan. Khuôn mặt cương nghị và đáng điệu vững chãi nhưng phong cách trẻ trung... Ông lên tiếng cắt ngang dòng suy nghĩ của anh:

- Chàng trai, anh mong muốn tôi chia sẻ điều gì với anh? Anh vội trả lời:

-Dạ thưa chú, cháu muốn học hỏi về bí quyết và cách điều hành công việc và quản lý nhân viên của chú.

-Tại sao anh muốn biết về điều đó? Ông nhìn chàng trai và hỏi.

-Cháu thật lòng muốn biết và hiểu để áp dụng trong công việc sắp tới của mình. Và cháu nghĩ cũng có rất nhiều người muốn biết kinh nghiệm đó. Nói rồi chàng trai thuật lại hành trình vất vả của mình cho vị giám đốc nghe.

-Ồ! Vậy ra cháu là người rất tâm huyết. Chú rất quý những người không bao giờ bỏ cuộc như vậy. Rồi, cháu hỏi đi, chàng trai trẻ - Vị giám đốc đổi cách xưng hô và mỉm cười cời mở.

-Trước hết, chú cho cháu hỏi, chú có thường tổ chức những cuộc họp với nhân viên không? Ông đáp ngay:

-Có chứ. Mỗi tuần một lần vào sáng thứ Tư, từ 9 giờ đến 11 giờ sáng. Vì thế hôm trước, chú đã nói sẵn sàng gặp cháu từ sáng thứ Tư.

-Dạ, cháu nhớ. Vậy trong những buổi họp đó, chú thường làm gì?

-À, chú lắng nghe nhân viên báo cáo công việc họ đã hoàn tất trong tuần vừa qua và nêu ra những khó khăn còn tồn đọng. Sau đó, chú và họ cùng phân tích và lập kế hoạch cho tuần kế tiếp. Chàng trai gật gật đầu, tỏ vẻ đã hiểu và hỏi tiếp:

-Vậy chú và các nhân viên sẽ thực hiện những quyết định đã thống nhất tại cuộc họp, phải không ạ?

-Dĩ nhiên rồi.

-Vậy, có phải chú là một giám đốc luôn tham dự vào mọi hoạt động của nhân viên?

-Ngược lại là đằng khác -Vị giám đốc trả lời – Chú không tham gia vào bất cứ quyết định nào của nhân viên mình.

-Vậy mục đích của những cuộc họp nhằm để làm gì? – Chàng trai thắc mắc. Vị giám đốc trả lời từng tiếng, tỏ vẻ không mấy hài lòng:

-Chú đã nói với cháu rồi! Cháu đừng bắt chú lặp lại lời chú nói. Vì như vậy chỉ làm mất thời gian của cả hai chú cháu thôi. Nhưng một lát, vị giám đốc nói tiếp:

-Ở đây, mọi người và chú cùng nhau làm việc sao cho có hiệu quả. Mục tiêu của công ty này là hiệu quả. Chỉ cần biết khai thác triệt để những khả năng sẵn có ở các nhân viên của mình, để họ làm việc đúng với năng lực thật sự và có kết quả tốt nhất.

-À! Vậy là chú quan tâm tới hiệu quả công việc nhiều hơn là con người?

-Không! -Vị giám đốc phân bác lại nhằm làm chàng trai trẻ gật mình vì giọng nói chọt to bất thành linh của ông

– Sao mọi người cứ hay hỏi chú như vậy?Chàng trai lúng túng không biết nói gì.Ông đứng lên, đi tới đi lui trong phòng và nói tiếp:

-Một con én không thể làm nên mùa xuân! Làm sao chú có thể đạt được hiệu quả công việc nếu thiếu sự góp sức của các nhân viên? Hiệu quả công việc và nhân lực là hai yếu tố không thể tách rời. Chú quan tâm đến cả hai. Cháu hãy nhìn này -Vị giám đốc dừng lại bên bàn làm việc, cầm lấy chiếc đĩa có khắc chữ đưa cho chàng trai trẻ -Chú để trên bàn của chú để luôn tự nhắc mình một nguyên tắc vàng trong quản lý. Đó là :

Khi cảm thấy hài lòng về bản thân, mọi người sẽ làm việc hiệu quả hơn gấp bội

Đợi anh đọc xong, vị giám đốc hỏi:

-Cháu thử ngẫm lại bản thân mình xem, khi nào thì cháu làm việc đạt năng suất tốt nhất?Có phải là khi cháu có tâm trạng thoải mái, cảm thấy hài lòng về chính mình không? Hay là lúc cháu đang buồn chán? Chàng trai trẻ gật đầu ngay:

-Dạ, cháu sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu lúc đó cháu thấy hài lòng về bản thân ạ. Vị giám đốc tiếp lời:

-Và mọi người cũng đều như vậy cả. Thích thú với một phát hiện mới mẻ mà thật đơn giản, chàng trai trẻ giơ ngón tay trỏ lên tựa như cậu học trò nhỏ xin phép được góp ý kiến:

-Như vậy, giúp mọi người cảm thấy hài lòng về bản thân họ chính là chìa khóa dẫn đến thành công trong quản lý, phải không chú?Ông đồng tình:

-Đúng vậy. Cháu phải nhớ một điều là nói đến năng suất làm việc, chú không chỉ tính đến khối lượng công việc, mà còn bao gồm cả chất lượng công việc nữa. Vị giám đốc bước đến bên cửa sổ và gọi chàng trai trẻ:

-Cháu đến đây xem này. Rồi ông chỉ vào dòng xe đang cuộn cuộn chảy.

-Cháu có thấy nhiều xe máy ngoại nhập đang chạy trên đường không?Anh nhìn qua cửa sổ và trả lời:

-Dạ có. Ngày càng có nhiều người mua xe ngoại nhập.

-Đúng vậy -Vị giám đốc hỏi tiếp -Vậy tại sao người ta thích mua xe ngoại nhập? Có phải do các nhà sản xuất trong nước không làm ra đủ xe không?

-Không ạ. Có lẽ vì xe ngoại nhập chất lượng tốt hơn, ít hao nhiên liệu và bền hơn.

-Đúng vậy. Chất lượng đơn giản là ta mang đến cho khách hàng một sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ thật sự mong đợi.

Vị giám đốc tựa vào thành cửa sổ, mắt nhìn xa xăm, chìm đắm trong dòng suy nghĩ. Cách đây không lâu, Anh và Mỹ là hai nước hỗ trợ công nghệ cho Châu Á. Vậy mà giờ đây, cả hai quốc gia này đã tụt hậu về năng suất-năng suất với nghĩa bao gồm cả số lượng và chất lượng so với những con rồng đang gầm ở Châu Á. Một lúc sau, ông cất tiếng:

-Những sản phẩm chất lượng không chỉ phụ thuộc vào công nghệ mà phụ thuộc rất lớn vào con người. Sự nỗ lực của người Châu Á đã làm thay đổi cục diện kinh tế các nước trong khu vực này. Nhiều tập đoàn kinh tế vươn lên từ Châu Á đã trở thành những tập đoàn tầm cỡ quốc tế, chinh phục được cả những thị trường Âu, Mỹ. Cháu thấy đấy, cách tốt nhất để có được cả chất lượng lẫn khối lượng công việc là phải thông qua con người! Chàng trai cảm thấy cuộc trò chuyện càng lúc càng thú vị. Anh nóng lòng muốn biết rõ hơn về người đang trò chuyện với mình, anh hỏi:

-Vậy chú có thể miêu tả bản thân mình là một giám đốc như thế nào không?

-Dễ thôi – Ông trả lời ngay không chần chừ -Chú là “ Giám đốc một phút”. Chàng trai trẻ tròn mắt ngạc nhiên. Anh chưa từng nghe ai tự tin đến thế. Do không tin vào điều tai mình nghe, anh hỏi lại:

-Giám đốc gì ạ? Vị giám đốc cười to và đáp:

-Chú là “ Giám đốc một phút”, bởi vì chú tốn rất ít thời gian để đạt được thành quả đáng kể từ việc quản lý nhân viên của mình. Chàng trai trẻ thật sự bất ngờ trước danh xưng đó. Anh đã gặp rất nhiều cấp bậc giám đốc, nhưng chưa từng có ai tự nhận mình như vậy. Thật khó mà tin được! Giám đốc một phút, người gặt hái được thành quả chỉ trong một khoảng thời gian rất ngắn. Nhận thấy vẻ ngờ vực trên mặt chàng trai, vị giám đốc hỏi:

-Cháu không tin có Giám đốc Một phút trên đời này à?

-Thú thật là cháu không hình dung được một giám đốc như vậy – Chàng trai trẻ đáp.

-Tốt nhất là cháu hãy đến gặp một vài nhân viên của chú, để nghe họ nói về chú là chính xác nhất. Nói rồi ông quay máy nội bộ, trao đổi gì đó với cô thư ký. Vài phút sau, cô thư ký mang danh sách nhân viên vào đưa cho ông. Ông quay qua giải thích với chàng trai trẻ:

-Đây là tên, chức danh và số điện thoại của sáu người trưởng các bộ phận trong công ty chú.

-Cháu nên nói chuyện với những ai trong số họ hả chú?

-Tuỳ cháu – Giám đốc trả lời -Cứ chọn lấy một vài người. Cháu hãy nói chuyện với một vài người, hoặc với tất cả họ cũng được, nếu cháu có thời giờ.

- Ý cháu muốn hỏi chú là cháu nên bắt đầu gặp người nào trước ? Giám đốc quả quyết:

-Chú vừa nói với cháu rồi. Chú không bao giờ quyết định thay cho người khác. Cháu hãy tự quyết định lấy.

-Ông đứng dậy tiễn khách và nói:

-Không phải một lần, mà là hai lần cháu đã nhờ chú quyết định thay cho cháu những điều vô cùng đơn giản. Nói thật nhé, điều này làm chú rất khó chịu. Đừng có bắt chú cứ lặp đi lặp lại hoài một câu. Hoặc là cháu tự chọn một ai đó trong danh sách này, hoặc là cháu đi tìm hiểu về phương pháp quản lý ở một nơi nào khác đi. Nghe những lời thẳng thắn ấy, chàng trai vô cùng ngượng ngùng và bối rối, tay chân trờn trẹo thừa thừa. Khoảnh khắc ấy kéo dài như vô tận. Im lặng không biết nói gì hơn, anh chimong mình có thể biến ngay khỏi nơi này. Ra đến cửa, Giám đốc Một phút bắt tay tạm biệt anh. Ông nhìn vào mắt anh với cái nhìn âm áp, không có vẻ gì căng thẳng sau những lời nói vừa rồi.

-Chú rất mến những người trẻ tuổi mà ham học hỏi như cháu. Nếu sau khi gặp nhân viên của chú, cháu còn thắc mắc gì cứ đến gặp chú nhé. Đừng ngại và đừng cảm thấy khó chịu vì những gì chú vừa nói. Chú lúc nào cũng đáng giá cao những ai biết quan tâm và ham học hỏi. Chú còn muốn tặng cho cháu bí quyết để trở thành một “ Giám đốc một phút” nữa. Đây chính là món quà chú được tặng ngày xưa. Nhờ đó mà chú đã thay đổi hoàn toàn. Hy vọng một ngày kia, cháu sẽ giỏi hơn chú hôm nay.

-Cháu cảm ơn chú nhiều – Chàng trai chỉ nói được bấy nhiêu. Tâm tư anh xáo trộn bao cảm xúc. Lúc anh đi ngang bàn cô thư ký, cô nói với một vé đây thông cảm:

-Chắc là anh mới “đụng chuyện” với sếp em rồi. Nhìn mặt là biết ngay. Chàng trai cười bối rối. Cô thư ký vui vẻ gọi chuyện:

- Em vừa gọi cho những nhân viên có tên trong danh sách này. Năm người trong số họ có mặt ở công ty và đều đồng ý gặp anh. Khi nào nói chuyện với họ xong, anh sẽ có cái nhìn khác về Sếp em. Chàng trai cảm ơn cô và nhìn vào danh sách. Cuối cùng, anh quyết định gặp ba người: anh Trenell, anh Levy và cô Brown.

### **Bí Quyết Thứ Nhất**

Đón anh tại văn phòng của Trenell là một người đàn ông chừng ba mươi tuổi với gương mặt cương nghị. Vừa bắt tay chàng trai, người đàn ông tự giới thiệu ngay :

-Anh là Trenell. Nghe nói chú đã gặp “ông già” rồi. Ông ấy cá tính quá hả?

-Vâng. Đúng là khác người.

-Thế Sếp có đá động đến biệt danh “ Giám đốc một phút “ không?

- Chàng trai trả lời bằng một vẻ ngờ vực :

-Dạ có. Chuyện đó có thật phải không anh?

-Đúng là chú nên bắt đầu tin đi. Vì anh cũng chẳng mấy khi gặp Sếp. Chàng trai hỏi lại :

- Ý anh muốn nói anh không cần ông ấy giúp đỡ sao?

- Ít khi lắm. Chỉ lúc ban đầu khi anh mới nhận việc, Sếp có dành một ít thời gian làm việc với anh để lập “ Mục tiêu một phút ”

-Lập “ Mục tiêu một phút ” à? Đó là cái gì vậy anh? Em chưa nghe ông ấy nhắc đến khái niệm này.

-Đó chính là một trong ba bí quyết của Phương thức Quản lý Hiệu quả -Trenell đáp. Chàng trai đi từ ngạc nhiên này đến ngạc nhiên khác, anh nhún mày:

-Giám đốc có đến ba bí quyết à? Anh Trenell thùng thảng nói :

-Đúng vậy. Lập “ Mục tiêu một phút” chính là bí quyết thứ nhất và cũng là nền tảng của “ Phương thức Quản lý hiệu quả”. Chủ thử hỏi một nhân viên trong công ty xem công việc của anh ta gồm những gì, rồi chủ lại hỏi cấp trên của anh ta về yêu cầu công ty đặt ra đối với anh ta xem hai người có nói giống nhau không? Anh đảm bảo rằng , chủ sẽ nhận được hai câu trả lời khác nhau. Hiện tượng này rất phổ biến. Nhiệm vụ mà nhân viên và cấp trên của anh ta cho là nhiệm vụ của anh ta lại chẳng trùng khớp với nhau. Và thế là nhân viên đó luôn gặp rắc rối vì không làm tròn trách nhiệm, trong khi thật sự anh ta lại không biết đó là nhiệm vụ của mình.

Chàng trai nghe như nuốt từng câu chữ. Quả thật điều đó rất thường xảy ra, ở khắp mọi nơi. Anh hỏi :

-Vậy ở đây có tình trạng như vậy không anh?

-Không. Chẳng bao giờ! “ Giám đốc một phút” cùng với nhân viên xác định rõ ràng đâu là nhiệm vụ và trách nhiệm của mỗi người ngay từ ban đầu. Chàng trai tò mò hỏi tiếp:

-Vậy ông ấy thực hiện bằng cách nào? Trenell mỉm cười giải thích:

-Một cách rất hiệu quả. Khi Sếp cho anh biết những gì anh phải hoàn thành, từng nhiệm vụ đó được xác lập thành một mục tiêu. Mỗi mục tiêu được diễn đạt không quá 250 từ trên một trang giấy, để có thể đọc trong vòng một phút. Rồi Sếp giữ một bản, anh giữ một bản. Vậy là mọi thứ rõ ràng như ban ngày, sau này không phải tranh cãi! Mỗi tuần Sếp và anh lại cùng kiểm tra tiến độ của công việc. Chàng trai hỏi tiếp:

-VẬp mỗi mục tiêu khác nhau sẽ được lập trên từng tờ khác nhau hả anh?

-Đúng vậy.

-Như vậy nghĩa là mỗi người sẽ có cả tá giấy miêu tả nhiều mục tiêu khác nhau?

-Không, không nhiều đâu. Vì Sếp tin rằng, 80% hiệu quả công việc mà anh đạt được là nhờ vào 20% đã được xác định trong mục tiêu lúc đầu. Vì vậy, ông ta và anh chỉ xác lập mục tiêu trên 20% đó. Anh có từ ba đến sáu mục tiêu tất cả. Chỉ khi nào có những dự án đặc biệt thì Sếp mới cùng anh xác lập mục tiêu đặc biệt. Chàng trai góp lời:

-Thú vị thật. Vậy là em hiểu tầm quan trọng của việc lập “ Mục tiêu một phút” rồi. nó giúp cho mọi người làm việc có định hướng rõ ràng. Chẳng ai có thể bản chính xác khi không biết tâm điểm ở đâu!

-Đúng.

-Vậy, lập “ Mục tiêu một phút” chỉ giúp cho anh hiểu nhiệm vụ của anh là gì thôi à?

-Không chỉ có vậy. Khi bọn anh biết rõ nhiệm vụ của mình là gì rồi, Sếp cho bọn anh biết những chuẩn mực để hoàn thành tốt một công việc. hay nói cách khác, ông cho nhân viên biết ông mong đợi kết quả như thế nào ở mỗi người. Chàng trai tò mò không hiểu lắm. Anh hỏi lại :

-Ông ấy làm cách nào để cho anh biết điều ông mong đợi?

-Để anh cho chú một ví dụ. Một trong những “Mục tiêu một phút” của anh là xác định những trở ngại trong quá trình thực hiện công việc đồng thời đưa ra giải pháp nhằm khắc phục những trở ngại đó. Nhớ hồi anh mới nhận việc, anh cũng thấy được vấn đề cần phải khắc phục, nhưng anh lại chẳng biết phải làm sao để giải quyết khó khăn đó. Thế là anh gọi điện thoại cho Sếp. Anh báo;

-Công việc của em bị trục trặc rồi Sếp ơi! Ông ấy bảo:

-Tốt lắm, chính vì vậy anh mới tuyên chú vào để giải quyết! – Và rồi Sếp im luôn, không nói thêm gì nữa. Đợi hoài, anh phải đánh bạo hỏi thêm:

-Nhưng em không biết làm gì để xử lý nó.

- Trenell à! Một trong những mục tiêu của chú là chú phải tìm thấy trục trặc trong công việc của mình và tự giải quyết chúng cho suôn sẻ. Nhưng thôi, vì chú mới vào , anh sẽ giúp chú. Hãy đến gặp anh. Chúng ta sẽ bàn bạc nhiều hơn.

Khi anh đến gặp ông, ông nói:

- Nào chú nói anh nghe xem những trục trặc của chú là gì? Nhưng nhớ là phải diễn tả chúng bằng những từ ngữ thật chính xác đó. Nghe vậy, anh hoang mang lắm, đành phải hỏi lại:

-Từ ngữ chính xác à? Ý Sếp muốn nói gì?Sếp bèn giải thích cho anh:

- Anh không muốn nghe chú than phiền thế này, thế nọ mà anh chỉ muốn chú diễn tả một cách cụ thể, rõ ràng điều gì đã xảy ra, bằng những từ “cân đong đo đếm” được. Anh lúng túng quá, trả lời:

-Vậy thì em cũng không biết. Có lẽ câu trả lời của anh làm ông bực mình. Ông nói:

-Vậy thì đừng làm mất thời gian của anh, chú Trenell. Anh đứng như hoá đá, miệng cứng lại, chẳng biết phải nói gì. Sếp tỏ vẻ tội nghiệp anh, ông nói:

-Nếu chú không xác định được bản thân mình mong muốn sự việc xảy ra như thế nào, thì rõ ràng chú chưa gặp khó khăn thật sự, mà chỉ là chú đang than thở thôi. Khó khăn chỉ tồn tại khi nào những gì xảy ra trong thực tế khác với những gì ta mong muốn. Chú hiểu không? Anh chợt hiểu ra và nói với Sếp những gì anh từng mong muốn. Nghe xong, ông bảo anh trình bày xem thực tế xảy ra khác với mong muốn ra sao. Anh cũng nêu ra được. Ông hỏi tiếp :

-Vậy thì chú sẽ làm gì trong tình huống này?

- À, em sẽ thực hiện phương án A – Anh trả lời. Ông hỏi lại :

-Nếu chú thực hiện cách A, điều chú mong muốn có xảy ra không?

-Thưa không – Anh đáp.

-Vậy là giải pháp này không ổn rồi. Thử ráng nghĩ xem, chú còn cách nào nữa không?Ông hỏi tiếp. Anh bèn trả lời:

- Em có thể thực hiện cách B. Ông vẫn lại:

-Và cách B này , thì điều chú mong muốn xảy ra có thật sự xảy ra không?

-Dạ...em cũng chưa chắc ạ.

-Vậy cách A là một cách xử lý chưa được tốt lắm. Còn cách nào nữa không?Anh nghĩ ngợi một lúc rồi nói:

-Vậy em sẽ làm cách C. Nhưng mà hình như kết quả mong muốn cũng không xảy ra. Chắc em phải phối hợp cả ba cách thì hay hơn.

-Giờ thì nghe được rồi đó! – Ông cười thờ nhẹ ra. Lúc đó, trong đầu anh chợt lóe lên một ý tưởng, anh vui vẻ nói:

-Vậy thì, ở tuần đầu em thực hiện cách A, tuần kế tiếp em thực hiện cách B, hai tuần sau đó em thực hiện cách C, em sẽ giải quyết vấn đề! Cám ơn Sếp nhiều nhé! Ông ấy tình bơ đáp:

-Anh có làm gì đâu ! Chú tự giải quyết đó chứ. Anh chỉ là người đặt câu hỏi thôi. Bây giờ chú biết cách tự quyết định rồi đó. Thôi, đi làm việc đi! Hãy tự giải quyết vấn đề của mình bằng thời gian của mình, chứ không phải cứ đưng tới khó khăn là chạy đi tìm anh. Dù ông nói vậy, anh vẫn hiểu rằng chính ông đã giúp anh biết cách tự bước đi trên con đường quản lý công việc của mình. Khi anh rời phòng ông, ông nhìn vào mắt anh và nói :

-Chú giỏi lắm đó Trenell. Hãy nhớ lấy cách giải quyết giống như vậy mỗi khi chú gặp trục trặc trong công việc. Anh còn nhớ mình đã rất vui và sung sướng như thế nào khi rời khỏi phòng làm việc của ông ấy. Trenell kết thúc câu chuyện. Anh tựa lưng vào ghế, nhớ lại cảm giác lần đầu tiên được tiếp xúc với Giám đốc một phút. Chàng trai trẻ lấy viết và quyển sổ tay ra:

-Vậy để em đúc kết lại những điều anh vừa kể xem đúng không nhé. Lập mục tiêu Một phút chỉ đơn giản là:

**1 Xác định các mục tiêu .**

**2 Xem xét những giải pháp thích hợp nhất cho mục tiêu ấy.**

**3 Mô tả rõ từng mục tiêu trên mỗi trang giấy A4, mỗi trang tối đa không quá 250 từ**

**4 Kiểm tra kỹ từng mục tiêu để đảm bảo rằng việc đọc chúng chỉ mất một phút.**

**5 Mỗi ngày dành một phút để đánh giá thành quả công việc của mình.**

**6 Kiểm tra xem kết quả những việc mình đã làm có phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không.**

-Đúng vậy! – Anh Trenell thốt lên – Chú học hỏi nhanh lắm.

-Cám ơn anh – Chàng trai đáp, cảm thấy thật hài lòng về bản thân mình. Chợt anh nhận ra đã gần đến giờ hẹn với Levy, nên đành luyến tiếc đứng dậy, bắt tay Trenell.

-Cám ơn anh, Trenell, vì anh đã dành thời gian cho em.

-Có gì đâu – Trenell vừa cười vừa đáp -thời gian là thứ anh luôn có. Anh cũng đang trở thành “Giám đốc một phút” đó chứ!

**Bí Quyết Thứ Hai**

Chàng trai rời văn phòng của Trenell nhưng trong đầu anh vẫn nghĩ mãi về những điều anh vừa học. “Thật là dễ hiểu làm sao! Một người có thể trở thành Giám đốc một phút khi anh ta và nhân viên của mình đều hiểu rõ những việc họ phải làm, và làm cách nào là hiệu quả nhất”. Anh đi dọc theo toà nhà và bấm thang máy lên tầng hai là nơi Levy đang làm việc. Bước chân vào văn phòng của Levy, anh ngạc nhiên khi thấy Levy còn quá trẻ, chỉ độ khoảng hai mươi bốn tuổi. Levy chào anh bằng một câu hỏi:

-Anh đã gặp Sếp của tôi rồi phải không? Ông ấy thật tuyệt vời đúng không? Do đã từng nghe Trenell gọi Giám đốc một phút là “nhân vật đầy cá tính”, lần này Levy lại dùng từ “tuyệt vời”, anh vui vẻ trả lời:

-Vâng, đúng là như vậy. Anh có thường gặp ông ấy không? Levy tươi cười đáp:

-Ồ, không! Tôi ít khi gặp ông ấy lắm.

-Vậy anh không bao giờ nhờ ông ấy giúp đỡ sao?

-Ít lắm. Chỉ có lúc mới nhận nhiệm vụ, ông ấy có dành cho tôi một ít thời gian mà thôi. Anh mau mắn:

-À, tôi biết rồi! Để lập “Mục tiêu một phút” đúng không?

-Không chỉ thế! Điều tôi muốn nói đến ở đây là “Một phút khen ngợi”

-“Một phút khen ngợi” à? – Anh lặp lại lời Levy. – Có phải đó là bí mật thứ hai để trở thành một “Giám đốc một phút”?

-Đúng vậy! Hồi tôi mới bắt đầu làm việc ở đây, “Giám đốc một phút” có nói rõ cho tôi biết về những gì ông sẽ làm.

Chàng trai hỏi tiếp:

-Tôi có thể biết đó là những việc gì không?

-À, ông ấy nói rằng tôi sẽ dễ dàng làm việc hết khả năng của mình, nếu tôi biết ông có thái độ thế nào về những đóng góp của tôi. Ông nói: “Tôi muốn chú thành công, muốn chú luôn sát cánh bên tôi trong sự thành công của công ty, và quan trọng là chú hài lòng với công việc của mình.” Ngay một lát, Levy nói tiếp:

-Mỗi khi tôi hoàn thành tốt nhiệm vụ hoặc lúc hành xử còn thiếu sót, ông cũng đều lên tiếng để giúp tôi cố gắng, lúc ban đầu cả hai sẽ không cảm thấy thoải mái lắm về việc này đâu.

-Tại sao vậy? – Anh thắc mắc.

-Bởi vì các giám đốc khác không quản lý theo kiểu ấy, và thường thì người nhân viên cũng chẳng ai quen với cách ấy. Tuy nhiên, ông khẳng định với tôi rằng cách phản hồi của ông sẽ giúp tôi rất nhiều. Anh chưa hiểu lắm nên hỏi tiếp:

-Anh có thể nêu một vài ví dụ được không? Levy nhiệt tình đáp:

-Được chứ. Ngay khi tôi bắt đầu làm việc ở công ty này, Sếp đã cùng tôi lập “Mục tiêu một phút” và sau đó ông thường xuyên để mắt đến tôi. Anh hỏi ngay:

-“Để mắt” nghĩa là sao? Anh nói anh ít khi gặp Giám đốc của mình mà? Levy sôi nổi giải thích:

-Ông thể hiện qua hai cách. Trước tiên, Sếp luôn dõi theo những hoạt động của tôi, như thể ông đang ở đâu đó cạnh tôi. Đồng thời, ông yêu cầu tôi gửi báo cáo công việc hàng ngày.

-Thú vị thật. nhưng tại sao ông phải làm vậy?

-Ban đầu tôi cứ nghĩ Sếp “do thám” mình và không tin tưởng mình. Nhưng rồi sau khi nói chuyện với những người khác trong cùng công ty, tôi mới hiểu được chủ ý của ông.

-Sếp anh muốn gì vậy?

-Sếp muốn xuất hiện đúng lúc tôi làm tốt việc gì đó.

-Để làm gì? – Anh ngạc nhiên.

Hãy để mọi người thể hiện hết khả năng, và khen ngợi ngay khi họ làm được điều đáng khích lệ

-À. Ở đây chúng tôi có một tiêu chí:

Levy nâng tách trà, uống một hớp rồi nói tiếp:

-Anh có biết là ở nhiều công ty, người ta chỉ để ý và chộp lấy nhân viên khi họ mắc lỗi?

-Hầu như tất cả đều làm thế!

- Nhưng ở công ty này không như vậy. Chúng tôi luôn quan tâm đến khía cạnh tích cực. Chúng tôi để ý và khen ngợi ngay khi nhân viên làm được một việc đúng. Chàng trai trẻ ghi nhanh vào sổ tay một vài điều anh mới khám phá. Anh hỏi tiếp :
- Levy này, vậy “ Giám đốc một phút”, sẽ làm gì ngay khi thấy anh làm được một việc đáng khích lệ? Levy mỉm cười đáp :
- Ông sẽ dành “ Một phút khen ngợi” đối với tôi.
- Nhưng cụ thể là ông làm gì?
- À, chẳng hạn như ông sẽ đến gần tôi, vỗ vai hoặc bắt tay tôi một cách thân thiện.
- Vậy anh cảm thấy thế nào khi ông ấy cư xử như thế? Levy đáp ngay không chần chừ:
- Sự thân thiện đó mang lại cho tôi rất nhiều ý nghĩa; tôi cảm thấy được Sếp quan tâm và hiểu ông muốn tôi tiến bộ thật sự. Ông vẫn hay nói: “Mỗi người trong các bạn càng thành công bao nhiêu thì càng nhanh vươn lên những chức vụ cao trong công ty bấy nhiêu”. Levy ngưng một chút như để anh hiểu rõ rồi nói tiếp:
- Khi Sếp vỗ vai tôi, tuy đó chỉ là một khoảnh khắc, nhưng đủ để tôi cảm thấy chúng tôi là những người đứng cùng một đội ngũ. Sau đó, ông nhìn thẳng vào mắt tôi và nói tôi đã làm rất đúng. Ông nói ông rất vui vì tôi làm tốt như thế.
- Tôi chưa từng nghe một giám đốc nào đối xử với nhân viên kiểu đó – Anh cảm thấy thật sự thú vị -Vậy anh vui lắm khi Sếp có thái độ như vậy?
- Chắc chắn rồi. Mà trước hết, là vì tôi đã được khen ngay khi tôi làm một việc đúng. Levy mỉm cười và nghiêng người về phía vị khách của mình, hạ giọng nói nhỏ:
- Ai mà chẳng thích được khen, đúng không? Rồi Levy cười lớn, nói tiếp:
- Tôi chẳng cần phải đợi đến cuộc họp bình chọn cá nhân xuất sắc hàng năm mới biết được kết quả. Anh hiểu ý tôi chứ? Cả hai cùng cười vui vẻ.
- Điều thứ hai làm cho tôi thích, đó là vì ông còn chỉ ra việc nào tôi làm đúng. Ông lúc nào cũng rất chân tình. Và thứ ba, ông luôn tỏ ra nhất quán. Anh thắc mắc hỏi:
- Nhất quán à?
- Đúng – Levy đáp – Vì ông hứa sẽ khen ngợi tôi nếu tôi xứng đáng và đã làm đúng như vậy vào đúng lúc, cho dù ông đang có chuyện bực mình đi nữa. Nhiều lúc tôi biết ông đang có chuyện bực mình ở nơi khác, nhưng ông vẫn dành “ Một phút khen ngợi” cho tôi. Chứng tỏ ông luôn quan tâm đến nhân viên của mình. Điều đó càng làm tôi thêm quý ông. Chàng trai hỏi tiếp:
- Như vậy, việc khen ngợi nhân viên có làm mất nhiều thời gian của giám đốc một phút không?
- Không đâu. – Levy trả lời -Người ta cần phải được khen nhiều mới hiểu là họ đang được chú ý và quan tâm. Chỉ cần không tới một phút.
- À, vì vậy mà anh gọi là “ Một phút khen ngợi” – Chàng trai vỗ vỗ. Chàng trai lại hỏi tiếp:
- Vậy lúc nào ông cũng quan tâm đến anh để kịp thời khen ngợi ư?
- Ồ, tất nhiên là không! Chỉ khi tôi mới bắt đầu làm việc ở đây hoặc khi bắt đầu làm một dự án mới mà thôi. Từ lúc tôi quen với các nguyên tắc làm việc của ông thì ông ít ghé chỗ tôi hơn.
- Tại sao vậy?
- Vì cả tôi và ông ấy đã có nhiều cách khác để theo dõi xem công việc của chúng tôi có đáng được khen ngợi hay không. Chúng tôi có thể theo dõi dữ liệu từ hệ thống thông tin của cả công ty, như là doanh số bán hàng thế nào, phân bổ ngân sách ra sao, lịch sản xuất có đúng tiến độ không...Bây giờ, khi thấy mình làm một việc đáng khích lệ, tôi bắt đầu tự khen mình và thậm chí chẳng biết khi nào Sếp lại khen ngợi tôi nữa. Vì vậy, mà lúc nào tôi cũng cố gắng làm việc thật tốt, cho dù ông không hề cạnh tôi. Kỳ lạ quá phải không? Nói thật chứ, trong đời tôi chưa từng làm việc chăm chỉ như vậy ở bất cứ nơi nào, trừ nơi đây.
- Hay quá. Như vậy “ Một phút khen ngợi” chính là bí quyết thứ hai của “ Phương thức quản lý hiệu quả”!
- Đúng – Levy trả lời, mắt ánh lên niềm tin tưởng. Anh rất vui khi thấy có thêm một người muốn học hỏi những bí mật để trở thành một Giám đốc một phút. Chàng trai trẻ ngồi ghi lại những gì anh vừa được biết về “ Một phút khen ngợi”.



Việc dành “ Một phút khen ngợi” nhân viên sẽ luôn có hiệu quả nếu người giám đốc theo đúng trình tự sau:

**1 Ngay từ lúc ban đầu, hãy cho nhân viên biết bạn sẽ để ý đến việc làm của họ.**

**2 Khen tặng họ ngay khi họ làm đúng.**

**3 Nói cho họ biết họ đã làm đúng việc gì, nêu chính xác lý do vì sao bạn ngợi khen họ.**

**4 Cho họ biết bạn cảm thấy vui thế nào khi họ làm đúng, và việc làm đó có tác động như thế nào đối với công ty và những đồng nghiệp khác.**

**5 Dừng một lát để họ cảm nhận được cảm giác vui vẻ của bạn.**

**6 Khích lệ họ tiếp tục làm tốt như vậy.**

**7 Bắt tay hoặc vỗ vai để cho nhân viên của bạn thấy rằng bạn luôn ủng hộ họ thành công.**

Một lần nữa, anh cảm thấy bất ngờ về một phương pháp đơn giản và dễ hiểu trong “phương thức quản lý hiệu quả”. Nhưng rồi anh lại phân vân, liệu cách dành cho “ Một phút khen ngợi” có thật sự hiệu quả hay không? Có mang lại kết quả công việc tốt đẹp cho công ty hay không? Anh tò mò muốn biết hiệu quả thực tế của bí quyết này. Anh quay lại phòng cô thư ký để nhờ cô dời cuộc hẹn với cô Brown lại sáng hôm sau.

- Được thôi anh à – Cô thư ký trả lời sau khi đặt ống nghe xuống – Cô Brown nói rằng anh đến lúc nào cũng được, ngoại trừ sáng thứ tư. Anh ngập ngừng hỏi :

- Cô có thể giúp tôi tìm hiểu thêm về hoạt động của công ty không?

Cô thư ký nhiệt tình trả lời:

- Sẵn sàng thôi. Đợi em một chút. Em hẹn cho anh gặp một người. Cô thư ký gọi một số nội bộ, rồi nói:

- Anh đến gặp chị Jones ở Tổng công ty nhé. Chị ấy có đầy đủ những thông tin mà anh đang muốn tìm hiểu.

## **ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ**

Sau giờ nghỉ trưa, chàng trai đến văn phòng chính để gặp chị Jones như đã hẹn. Đó là một người phụ nữ độ bốn mươi, có khuôn mặt rất khả ái. Sau khi chào hỏi, chàng trai đặt vấn đề ngay:

-Chị vui lòng cho em biết trong các hoạt động của Tổng công ty, đơn vị nào có năng lực nhất và đạt hiệu quả nhất?

-Cậu đợi chị một chút -Chị Jones vừa đáp vừa gõ bàn phím để truy cập vào mạng. Một lúc sau, chị trả lời:

-Đây rồi, rõ ràng đơn vị hoạt động tốt nhất chính là của ông Giám đốc một phút. Ông ấy cũng là người có cá tính đó phải không? Đơn vị của ông là giỏi nhất trong các thành viên của Tổng công ty đấy.

-Thật lạ lùng! – Chàng trai trẻ thốt lên – Có phải vì ở nhà máy đó được trang bị máy móc hiện đại hơn những nơi khác hay không?Chị Jones vui vẻ trả lời:

-Không. Ngược lại máy móc ở đó không bằng những đơn vị thành viên khác. Chàng trai vẫn không tin, nói tiếp:

- Em vẫn cho rằng phải có điều gì đó không ổn! Doanh số của đơn vị ông rất đáng nể.

-Vậy nhân viên của ông có bao giờ nghỉ để đi nơi khác làm việc hay không?

-Có chứ! Nhưng họ đi để nhận vị trí giám đốc ở một đơn vị mới do Tổng công ty thành lập. Chị Jones nói tiếp:

-Sau hai năm làm việc dưới quyền của Giám đốc một phút, họ thường nói “ Bây giờ chúng tôi tự quản lý được, chúng tôi không cần người quản lý nữa”. Công tâm mà nói ông ấy là một “ huấn luyện viên” cừ khôi nhất của công ty. Cứ mỗi khi Tổng công ty mở một chi nhánh mới, chị thường gọi ngay cho ông để nhờ tiến cử cho một giám đốc. Lúc nào ông cũng sẵn sàng người để giới thiệu, chính là một trong những nhân viên của ông.

-Thật thú vị! – Chàng trai nghĩ thầm về “Giám đốc một phút” trong lúc bắt tay tạm biệt người phụ nữ dễ mến này.

-Cảm ơn chị Jones đã dành thời gian cho em. Ngược lại với Trenell và Levy, chị Jones đáp lại :

-Chị rất vui vì hôm nay có được chút thời gian rảnh để tiếp cậu. Chứ suốt cả tuần, chị bận rộn lắm. Chị cứ mong có chút thời gian trống để đến gặp Giám đốc một phút mà học hỏi ông, nhưng chưa thu xếp được.

-Vậy thì chừng nào em học được những bí quyết của ông ấy, em sẽ tặng lại chị. Vì ông có hứa tặng cho em.

-Ôi! Vậy thì chị cảm ơn cậu trước. Món quà đó sẽ quý giá lắm -Chị đưa mắt nhìn khắp căn phòng bữa bãi của mình và nói tiếp

-Chị sẽ ứng dụng ngay để sắp xếp lại công việc của chị. Rồi văn phòng của chị Jones, chàng trai thả bộ trên vỉa hè, miên man suy nghĩ. Thật là đáng nể! Vị Giám đốc một phút đúng là làm việc vô cùng hiệu quả!

Đêm hôm đó, chàng trai cứ nôn nao không ngủ. Anh mong trời mau sáng để đến cuộc hẹn với cô Brown. Anh nóng lòng muốn biết bí quyết thứ ba để có thể trở thành một Giám Đốc một phút.

## **BÍ QUYẾT THỨ BA**

Sáng hôm sau, anh đến văn phòng của cô Brown đúng chín giờ. Một phụ nữ ngoài năm mươi, ăn mặc rất chín chu đón anh. Và anh cũng vẫn nghe cô Brown hỏi một câu hỏi tương tự:

-Chắc cháu gặp Giám đốc của cô rồi. Đúng là một người có cá tính phải không? Lần này anh nhiệt tình đồng ý:  
-Đúng. Và chắc là cô có nhiều dịp tiếp xúc với ông ấy?

-Không đâu, chỉ trừ những lúc cô làm sai điều gì thôi. Chàng trai sừng sốt, hỏi lại:

-Cô chỉ gặp Sếp những lúc cô làm điều gì sai hay sao?

-Thường là vậy – Cô Brown trả lời.

-Nhưng theo cháu biết thì ông chỉ để tâm đến những việc nhân viên làm đúng để kịp thời khen ngợi thôi mà?

-Không sai – Cô Brown trả lời – Nhưng có nhiều chuyện về cô mà cháu còn chưa biết. Chàng trai háo hức :

-Cô kể cho cháu nghe với.

- Cô làm việc ở đây cũng nhiều năm rồi. Cô đã quá quen thuộc với mọi hoạt động của nơi đây. Cho nên, Sếp cũng chẳng cần phải mất nhiều thời gian cho cô, có chăng thì chỉ là lúc “Lập ra mục tiêu” mà thôi. Thật ra, cô cũng tự lập ra mục tiêu của mình rồi gửi sang cho Sếp duyệt.

-Có phải mỗi mục tiêu được ghi ra trên một trang giấy không cô?

-Đúng rồi. Không quá 250 từ. Vì vậy, cô và Sếp cũng chỉ mất không quá một phút để đọc mục tiêu đó. Nhưng một chút, cô Brown nói tiếp:

-Cháu biết đó, cô rất yêu công việc của mình thật giỏi giang trong công việc nên cô cũng thường tự tán thưởng mình. Nhưng cháu thử nghĩ xem, ai mà chẳng tự thấy mình giỏi. Ông từng nói thế này: “Những người không biết tự khen mình thì sẽ bị người khác coi thường”. Cô thấy điều đó thật đúng. Chàng trai mỉm cười thích thú. Cô Brown quả là có khiếu khôi hài. Anh hỏi tiếp:

-Vậy Giám đốc một phút có bao giờ khen ngợi cô không?

-Thỉnh thoảng. Nhưng tại cô thường hay đi trước ông ấy một bước. Chẳng hạn khi cô cảm thấy mình vừa lập được một công trạng, cô liền yêu cầu Sếp khen ngợi cô.

- Làm sao cô có đủ can đảm để làm như vậy?

-Đâu có gì đâu, nếu Sếp không khen thì coi như cô cũng chẳng mất gì. Chàng trai mỉm cười, ghi lại triết lý sống của cô Brown, rồi hỏi tiếp:

-Hồi nãy cô có nói là Giám đốc một phút gặp cô mỗi khi cô phạm sai lầm. Cô nói rõ hơn được không?

-Nếu cô mắc sai lầm, chắc chắn là Sếp sẽ dành cho cô “ Một phút Khiển trách”.

-Xin lỗi, cô vừa nói gì ạ? – Anh ngạc nhiên hỏi lại.

-“Một phút Khiển trách” – Cô Brown lặp lại – Đây là bí quyết thứ ba trong “ Phương thức Quản lý hiệu quả”.

-Bí quyết này được áp dụng thế nào hả cô? Cô Brown cũng vui vẻ cười theo rồi giải thích:

-Chẳng hạn, cháu đã làm việc ở đây lâu rồi, quen việc rồi, biết hết mọi cách để xử lý công việc mà vẫn phạm sai lầm, Giám đốc Một phút sẽ có phản ứng ngay lập tức.

-Ông ấy sẽ làm gì?

-À, vừa biết cô phạm lỗi, Sếp đến gặp cô ngay. Trước tiên, Sếp nhắc lại lỗi mà cô vừa gây ra. Kế đến, ông nói với cô là ông cảm thấy tức giận , khó chịu, bực mình ra sao.

-Có phải Sếp sẽ phàn nàn rất lâu không?

-Ồ không đâu. Chỉ khoảng 30 giây thôi. Vậy mà nhiều khi, cô thấy dài hơn cả thế kỷ đó chứ -Cô Brown thổ lộ. Chàng trai bất giác nhớ lại khoảnh khắc anh bị Giám đốc một phút nói thẳng vào mặt anh là ông ấy khó chịu thế nào khi anh không thể tự quyết định được một việc hết sức đơn giản. Anh hỏi tiếp:

-Rồi sao nữa hả cô?

-Sau đó, ông im lặng vài giây để cho cô thấm thía những lời ông vừa nói. Mà đúng là thấm thật!

-Sau đó thì sao hả cô? – Chàng trai tò mò hỏi tiếp.

-Rồi ông nhìn xoáy vào mắt cô, ông nói ông đã luôn cho rằng cô giỏi như thế nào. Ông cũng cho cô hiểu rằng, lý do duy nhất mà ông nổi giận với cô là vì ông rất nể trọng cô, vì cô chẳng phải là người hay tặc trách như vậy. Ông mong lần sau cô sẽ không tái phạm nữa. Chàng trai góp lời:

-Như vậy chắc là cô càng suy nghĩ nhiều hơn.

-Đúng vậy – Cô Brown gật đầu tán thành. Chàng trai cảm cú viết thật nhanh những điểm anh vừa biết vì anh cảm thấy cô sắp tiết lộ những thông tin quan trọng. Cô Brown chậm rãi nói tiếp:

-Trước hết, Sếp khiển trách cô ngay khi cô vừa làm sai. Kế tiếp, ông nói rõ là cô đã phạm lỗi gì, để cho cô biết rằng ông luôn theo sát mọi diễn biến trong công ty và cô đừng mong thoát khỏi bị khiển trách vì sự cẩu thả của mình. Thứ ba, ông chỉ phê phán hành vi của cô chứ không phải chính bản thân cô, nên cô không phải thủ thế. Cô cũng không phải cố biện minh bằng cách đổ lỗi cho ai khác. Ông ấy rất công bằng và luôn nhất quán.

-Nghĩa là dù lúc ông ấy đang vui đi nữa ông ấy cũng không quên khiển trách cô nếu cô có lỗi?

-Đúng vậy.

-Thường ông ấy khiển trách cô có lâu không? Chắc nhiều lắm cũng khoảng một phút thôi phải không cô? – Chàng trai suy đoán.

-Thường là vậy. Và một khi đã khiển trách xong, ông ấy không bao giờ nhắc lại nữa. Dù rằng “Một phút khiển trách” chỉ kéo dài trong vòng một phút, nhưng cô đảm bảo với cháu, cháu sẽ chẳng bao giờ quên phút ấy. Cháu sẽ chẳng bao giờ lặp lại lỗi ấy thêm một lần nào nữa. Chàng trai trẻ nói:

-Cháu hiểu. Cháu đã từng một lần lỡ yêu cầu ông... Cô Brown cắt ngang:

-Hy vọng là cháu không bắt ông ấy phải lặp lại lời nói của ông đến hai lần đó chứ? Anh xấu hổ thú nhận:

-Rất tiếc là cháu đã làm vậy.

-À, vậy cháu hẳn đã hiểu cái cảm giác khi phải trải qua “ Một phút khiển trách” là như thế nào. Nhưng hy vọng là có nhẹ nhàng hơn nhân viên các cô một chút, vì dù sao cháu cũng là khách. Chàng trai trả lời:

-Cháu cũng chẳng biết như vậy là có nhẹ nhàng hay không. Nhưng cháu sẽ chẳng dám phạm lại sai lầm đó nữa. Anh nhấp một ngụm nước, rồi hỏi tiếp:

-Cô à, vậy Giám đốc một phút có khuyết điểm không cô? Chắc ông hoàn hảo lắm. Cô Brown cười lớn:

-Cũng đôi khi. Nhưng ông là người có óc khôi hài. Nên có những khi ông mắc lỗi, chẳng hạn như là quên thực hiện phần cuối của “Một phút khiển trách”, cô sẽ nhắc ông và trêu ông về chuyện đó. Thường là sau phút bị khiển trách, cô lấy lại bình tĩnh và gọi điện cho Sếp để nói rằng cô biết mình đã sai. Và rồi, cô cười và hỏi ông có thể làm tiếp phần còn lại của “ Một phút Khiển trách” hay không, vì cô đang cảm thấy không vui cho lắm sau khi bị Sếp la mắng.

-Khi đó ông ấy sẽ làm gì hả cô?

-Ông cười và ông xin lỗi vì ông quên nói cho cô biết rằng cô cũng là người không tệ chút nào. Chàng trai tỏ vẻ ngạc nhiên, hỏi lại:

- Làm sao cô có thể cười khi bị khiển trách được?

-Có gì khó đâu – Cô Brown trả lời – Cháu thấy đó, Giám đốc một phút đã làm cho cô hiểu giá trị của việc tự cười chế giễu mình khi bản thân mắc phải khuyết điểm là như thế nào. Nhờ vậy mà cô có thể tiếp tục công việc của mình.

-Hay thật! Học được cách đó có khó không cô?

-Đơn giản thôi – cô Brown trả lời -Chỉ cần chúng kiến Sếp tự cười nhạo bản thân mỗi khi ông ấy phạm lỗi.

-Thật sao cô? Ông ấy có thể tự cười nhạo khi ông phạm sai lầm à? Cô Brown nói một cách chân tình:

- Xem nào, dĩ nhiên không phải lúc nào cũng vậy. Sếp cũng giống như chúng ta thôi. Nhưng thường thì ông ấy làm được. Khi ông ấy tự cười nhạo bản thân, ngay lập tức mọi người xung quanh cũng thấy vui lây. Chàng trai hỏi tiếp:

-Chắc ông ấy đáng tin cậy lắm hả cô?

-Đúng vậy. Chàng trai thật sự khâm phục. Một nhà quản lý hiệu quả như ông thật quý giá đối với một công ty! Anh hỏi cô Brown thêm một câu nữa:

-Tại sao cô lại cho rằng cách khiển trách của Sếp có hiệu quả?

-Thôi, tốt hơn cháu hãy hỏi trực tiếp ông ấy. Rồi cháu sẽ hiểu hơn -Cô Brown nói và đứng lên tiễn khách. Ra đến cửa, anh cảm ơn cô Brown đã dành thời giờ tiếp anh, cô nhướn miệng cười và đáp:

-Cô không đến nỗi bận rộn lắm đâu. Dù sao cô cũng đã làm việc ở đây hơn mười năm rồi còn gì! -Vừa nói, cô Brown vừa nháy mắt đầy ý nghĩa với chàng trai, như muốn bảo với anh rằng, cô cũng đã là một “ Giám đốc một phút” từ lâu. Cả hai cùng cười vang. Anh bắt đầu cảm thấy mình như một người thân thuộc với nơi này, chứ không phải là khách lạ. Điều đó làm anh vui vẻ. Đi dọc theo hành lang, anh chợt nhận ra rằng thời gian anh gặp cô Brown tuy chẳng là bao, nhưng những thông tin mà anh có được thì thật đầy đủ và quý giá. Anh nhớ lại những gì cô đã nói. Tất cả tưởng chừng thật đơn giản. Những điều mà một Giám đốc một phút cần làm khi nhân viên của mình phạm lỗi. Để “Một phút khiển trách” có tác dụng:

**1 Nói trước với nhân viên rằng dứt khoát bạn sẽ khiển trách họ khi họ phạm lỗi.**

**2 Khi nhân viên phạm lỗi, bạn thực hiện “ Một phút khiển trách” Phần một của Một phút khiển trách:**

*Phần một của Một phút khiển trách:*

*Khiển trách họ ngay tức khắc.*

*Nói rõ họ đã làm sai điều gì.*

*Nói cho họ biết cảm giác của bạn bằng thái độ dứt khoát.*

*Ngừng một vài giây, giữ im lặng cho họ cảm nhận được những gì bạn nói.*

*Phần hai của Một phút khiển trách:*

*Bắt tay hoặc vỗ vai để người nhân viên hiểu rằng bạn thật sự đứng về phía họ.*

*Nhắc cho họ biết bạn đánh giá bản thân họ rất cao.*

*Nhưng riêng trong trường hợp vừa rồi, bạn không tán thành hành vi của họ.*

**3.Hãy nhớ rằng, một khi khiển trách xong thì ta sẽ không nhắc lại lỗi cũ của nhân viên nữa.**

Chàng trai ngẫm nghĩ: Nếu như chính anh chưa trải qua những giây phút thật khó xử, khi lần đầu anh bị Giám đốc một phút khiển trách có lẽ anh không tin “ Một phút khiển trách” có hiệu quả như thế nào. Thâm tâm anh không muốn rơi vào tình huống như vậy nữa. Ai mà chẳng có lúc phạm lỗi, bị khiển trách cũng là điều cần thiết. May mắn cho những ai được Giám đốc một phút khiển trách, bởi ông chỉ phê bình hành vi của họ, chứ không phê phán bản thân họ. Chàng trai cứ nghĩ mãi về sự giản đơn của Phương pháp Quản lý hiệu quả. Cả ba bí quyết điều thật dễ hiểu: Mục tiêu một phút, Một phút khen ngợi, và Một phút khiển trách. “ Nhưng tại sao những bí quyết này lại có tác dụng đến vậy?” – Anh tự hỏi – “ Và tại sao Giám đốc một phút lại là giám đốc mang lại lợi nhuận cao nhất cho công ty?” . Anh quyết định đến gặp ông Giám đốc một phút để hiểu rõ nguyên nhân.

## **VÉN MÀN BÍ MẬT**

Khi chàng trai vừa đến văn phòng của vị Giám đốc một phút, cô thư ký đã nhanh nhẩu lên tiếng:

-Anh vô phòng Sếp luôn đi. Ông vừa hỏi không biết khi nào anh mới quay lại gặp ông: Giám đốc một phút đón anh bằng một nụ cười nồng hậu.

-Sao rồi ? Cháu tìm được gì trong chuyến thực tế vừa qua?Chàng trai đáp:

-Dạ, nhiều lắm.Giám đốc nói đầy khích lệ:

- Nào, hãy nói cho chú nghe xem cháu biết những gì?

-Bây giờ cháu đã hiểu vì sao chú tự gọi mình là “ Giám đốc một phút” rồi. Chú lập “Mục tiêu một phút” cho nhân viên để mọi người hiểu trách nhiệm của họ gồm những gì và phải làm như thế nào mới là hoàn thành tốt công việc. Kế tiếp, chú luôn quan tâm đến nhân viên của mình và có “ Một phút khen ngợi” đúng lúc. Và sau cùng, tuy họ có năng lực, nhưng lại chưa chú tâm làm tốt nhiệm vụ của mình thì chú dành “ Một phút khiển trách” để nhắc nhở họ.

Giám đốc một phút mỉm cười và nói tiếp:

-Vậy cháu nghĩ gì về những điều đó?

-Cháu thật kinh ngạc khi thấy phương thức quản lý này tuy đơn giản nhưng lại rất có tác dụng. Chắc công ty của chú hoạt động rất hiệu quả nhờ vào nó.

-Và nếu cháu muốn, cháu cũng có thể vận dụng nó vào công việc của cháu.

-Dạ cháu cũng rất muốn, nhưng trước khi vận dụng thì cháu phải thật sự hiểu tại sao phương thức này lại có hiệu quả.

-Đúng rồi, ai cũng vậy thôi. Càng hiểu sâu sắc về nó thì càng vận dụng nó linh hoạt hơn. Cho nên, chú rất sẵn lòng nói cho cháu biết tất cả những gì trong khả năng của mình. Bây giờ cháu muốn bắt đầu từ đâu? – Giám đốc nhiệt tình hỏi.

-Trước hết, khi nói đến “Phương thức quản lý hiệu quả” hay còn gọi là “Phương thức Quản lý Một phút”, có phải chú muốn nói rằng chú chỉ còn một phút để làm tất cả những gì chú cần làm, ở cương vị của một nhà quản lý hay không?

-Không phải lúc nào cũng vậy. Đó chỉ là một cách nói để mọi người hiểu rằng công việc của một nhà quản lý cũng chẳng có gì là ghê gớm, phức tạp lắm. Và việc quản lý con người cũng chẳng mất nhiều thời gian như người ta thường nghĩ. Cho nên, khi chú nói “ Phương thức quản lý một phút” nghĩa là ta không cần mất nhiều thời gian lắm để hoàn tất từng phần công việc, như là lập mục tiêu công việc chẳng hạn. Nhưng thông thường, thì chú cũng chỉ mất khoảng một phút. Giám đốc đi đến bàn làm việc. Ông nói:

-Để chú cho cháu xem một trong những điều chú hằng tâm niệm.

Thời gian tôi dành để đào tạo nhân viên là những giây phút quý báu nhất

Giám đốc một phút đưa cho chàng trai trẻ khung chữ:

-Nực cười một điều – Giám đốc một phút nói tiếp -Hầu hết các công ty dành từ 50% đến 70% ngân sách để trả lương cho nhân viên, vậy mà họ chỉ dành có 1% kinh phí để đào tạo nhân viên. Một số công ty khác bỏ tiền ra để sửa sang phòng ốc, bảo trì và phát triển nguồn nhân lực của họ. Chàng trai thú nhận:

-Cháu chưa từng nghĩ đến việc này. Nhưng nếu đội ngũ nhân viên giỏi mang lại hiệu quả to lớn cho công ty thì đầu tư vào con người là việc đầu tiên cần phải làm.Chàng trai thật sự không hiểu, anh hỏi lại:

- Ý chú muốn nói đến việc gì?

-Ồ những công ty mà chú từng làm việc trước đây, chú thường chẳng biết nhiệm vụ của chú là phải làm gì nữa. Chẳng ai buồn nói cho chú biết. Nếu lúc đó, cháu hỏi chú có làm tốt công việc hay không, chú sẽ trả lời “Không biết”, hay “Có lẽ tốt”. Nhưng nếu cháu hỏi tiếp “Tại sao”, chú sẽ trả lời “Vì cho tới lúc bấy giờ, chú chưa bị Sếp chú mắng”, hoặc là “Không có tin gì mới tức là mọi chuyện đều ổn”. Cháu biết không, động cơ làm việc chủ yếu của chú lúc đó là chỉ cốt làm sao để không bị khiển trách mà thôi. Chàng trai ngập ngừng:

-Cháu chưa hiểu. Hay là chú hãy trả lời cháu, trước hết là tại sao Mục tiêu Một phút có tác dụng?

### **TẠI SAO “MỤC TIÊU MỘT PHÚT” CÓ TÁC DỤNG?**

Giám đốc một phút đứng dậy, chậm rãi đi đi lại lại trong phòng, từ tốn nói:

-Để chú nói cháu nghe. Chú từng làm việc ở nhiều công ty khác nhau, và ở đâu cũng có những người không một chút hăng hái với công việc. Nhưng sau giờ làm việc thì sao? Người thì vui vẻ ăn uống với bạn bè, kẻ thì học tốc chạy về nhà để làm việc nhà, đón con,... Có một buổi tối kia, nhân lúc đi chơi bowling, tình cờ chú gặp những “nhân viên có vấn đề” ở công ty cũ, nơi chú từng làm việc. Một trong những anh chàng “ thật sự có vấn đề” ấy tóm lấy trái banh, đẩy lăn về phía trước. Rồi anh ta vui sướng nhảy lên, miệng hét to sáng khoái. Cháu nói thử xem, tại sao anh ta lại vui vẻ đến thế?

-Bởi vì banh của anh ta húc ngã mục tiêu chỉ bằng một phát.

-Đúng rồi. Nhưng tại sao anh ta và những người kia lại không thể nào hứng như vậy ở nơi làm việc?

-Vì họ chẳng biết mục tiêu ở đâu – Chàng trai vui vẻ nói lớn – Cháu hiểu rồi. Đâu ai muốn chơi bowling khi không biết có những cái chai để ném ngã.

-Giờ thì chắc cháu đã hiểu điều gì xảy ra ở các doanh nghiệp. Chú tin chắc rằng, tất cả các Giám đốc đều muốn biết họ muốn nhân viên của họ làm gì. Nhưng họ không truyền đạt điều họ muốn cho nhân viên bằng một cách dễ hiểu. Họ cứ tưởng nhân viên của họ tất nhiên phải biết nhiệm vụ của mình. Chú chẳng bao giờ tưởng như vậy nếu như chú không lập ra mục tiêu rõ ràng với các nhân viên. Ông ngừng một lát , rồi nói tiếp:

-Khi cháu cho rằng nhân viên của mình tự khắc biết những gì cháu mong đợi ở họ, thì chẳng khác nào cháu để xướng một trò chơi bowling không hiệu quả vậy. Cháu dựng những cái chai nhựa ở đó, nhưng khi người chơi bowling chuẩn bị lăn banh, họ mới thấy có một tấm màn che mắt mục tiêu. Khi họ lăn banh qua tấm màn, họ nghe tiếng chai ngã nhưng không biết chính xác là đã đánh ngã được bao nhiêu chai. Nếu cháu hỏi họ rằng họ làm có tốt không, họ sẽ trả lời: “Tôi không biết nữa. Nhưng chắc là tốt”. Chàng trai góp lời:

-Thì cũng nhưng mình chơi đánh golf vào buổi tối vậy phải không chú? Khi mấy người bạn của cháu bỏ chơi golf, cháu hỏi họ tại sao, họ bảo vì sân golf đông quá. Cháu hỏi họ sao không chơi vào buổi tối, ai cũng cười ngất, họ nói làm sao chơi golf khi không thấy lỗ đâu hết.

-Trong bóng đá cũng vậy. Cháu cứ thử tưởng tượng, một trận bóng sẽ ra sao nếu như không có khung thành?

-Các cầu thủ sẽ không biết đá banh đi đâu để chiến thắng!

-Điều đó cho thấy rằng điều mong muốn đầu tiên của mọi người là có sự phản hồi trên kết quả công việc. Cháu có biết một câu nói nổi tiếng này: “Thông tin phản hồi là bữa ăn sáng của các nhà vô địch”. Người ta có thể nhịn ăn trưa, bỏ ăn tối nhưng bữa ăn sáng là vô cùng quan trọng. Nghĩa là, nếu thiếu bữa ăn sáng, sẽ không có nhà vô địch trong các cuộc thi đấu thể thao! Sự phản hồi giữ cho chúng ta đi tới, không nản lòng trong công việc. Nhiều giám đốc không nhận ra điều này. Hoặc nếu biết sự phản hồi từ kết quả công việc của nhân viên mình là cần thiết, thì họ lại lập ra nguyên tắc làm việc kiểu như chỉ nhìn thấy những cái chưa làm được. Giống như chơi bowling chuẩn bị lăn banh, mời cái chai vẫn ở vị trí của chúng, tấm màn vẫn ở phía trước, chỉ khác là có thêm một người giám sát đứng ngay sau tấm chắn. Rồi người kia lăn banh, nghe tiếng chai ngã, anh chàng giám sát bèn ra dấu hai ngón tay, tức là hai chai đã bị ngã. Nhưng các giám đốc này lại không nói thể. Ông ta lại nói, cậu đã bỏ lỡ cơ hội làm ngã tám cái chai. Giám đốc Một phút nói tiếp:

-Vấn đề mà chú trần trở là tại sao người giám đốc không dẹp tấm chắn đi để cả anh ta lẫn người nhân viên đều có thể nhìn thấy những thành tích đạt được thay vì chờ đến lúc bình chọn cuối năm. Chàng trai hỏi lại, giọng đầy thắc mắc:

-Sao lại là bình chọn cuối năm hả chú?

-Vì những giám đốc này phó mặc nhân viên với công việc, chỉ đến cuối năm mới có một lần phê bình, nhận xét; còn hàng ngày, khi nhân viên không đáp ứng yêu cầu, họ liền phê phán, trách móc. Chàng trai hỏi tiếp:

-Nhưng tại sao những giám đốc ấy phải làm như vậy hả chú?

-Vì họ muốn cấp trên thấy họ giỏi.

-Nghĩa là...

-Cấp trên của cháu sẽ đánh giá cháu thế nào, nếu cháu báo cáo rằng tất cả nhân viên của cháu đều giỏi?

-Dạ, cháu sẽ bị cho là người dễ dãi, không có khả năng phân biệt giữa nhân viên xuất sắc với nhân viên dở, lúc nào cũng đánh đồng “cá mè một lứa”. Giám đốc một phút tỏ ra hào hứng:

-Chính xác. Để tỏ ra là một giám đốc giỏi người ta cứ hay để ý tìm điều sai ở nhân viên của mình để rồi chộp lấy mà quở phạt. Lúc nào dưới quyền họ cũng phải có một vài người ở mức lưng chừng. Đó là cái lối tư duy chung của nhiều nhà quản lý. Giám đốc nhấp một ngụm trà rồi nói tiếp:

-Chú còn nhớ, có một lần chú đến thăm trường của con trai chú. Lúc đó, cô giáo đang cho cả lớp làm bài kiểm tra địa lý. Chú hỏi cô giáo vì sao cô không treo bản đồ chung quanh tường lớp để bọn trẻ có thể tham khảo trong lúc làm bài, thì cô trả lời: “ Nếu tôi làm vậy thì bọn chúng đều đạt điểm cao hết”. Cháu xem, cứ như làm mọi thứ sẽ tệ lắm nếu như ai cũng đạt điểm cao vậy!

-Cháu có đọc truyện về Einstein chưa? Khi có người hỏi số điện thoại của ông, ông đi tìm cuốn niên giám điện thoại để tra số của mình. Chàng trai cười lớn:

-Chắc chú nói đùa phải không?

-Không, chú không đùa. Einstein giải thích rằng ông chẳng bao giờ chứa trong bộ nhớ những thứ mà ông có thể tra cứu ở một nơi nào đó – Giám đốc Một phút nói tiếp – Nào, cháu thử nói xem cháu nghĩ gì về cái người phải tra niên giám điện thoại của mình? Họ là người giỏi hay dở?

-Hẳn là người rất dở. Giám đốc mỉm cười:

-Dĩ nhiên là cháu sẽ nghĩ vậy. Chú cũng từng nghĩ vậy. Nhưng không đúng đâu! Chàng trai trề gật đầu một cách máy móc. Giám đốc một phút thấy trong mắt anh vẫn còn sự ngờ vực bèn nói tiếp:

-Chúng ta thường mắc lỗi này. Cháu nhìn xem. Rồi ông chỉ lên bức tường có treo khung chữ:

Mọi người đều có tiềm năng để chiến thắng, nhưng có nhiều người nguy trang như những kẻ thất bại. Đừng để vẻ bề ngoài của họ đánh lừa bạn

Nhìn chàng trai, ông nói tiếp:

-Như vậy, nếu ở cương vị một giám đốc, cháu có ba chọn lựa. Một, tuyển những người giỏi. Mà những người như vậy thì khó kiếm và phải trả lương họ rất cao. Thứ hai, nếu cháu không thể tìm được người giỏi, thì hãy tuyển dụng những người có tiềm năng. Sau đó, cháu đào tạo họ thành người giỏi. Còn nếu cháu không muốn chọn một trong hai cách trên, thì chỉ còn cách thứ ba, đó là cầu nguyện! Chàng trai trề chững lại, buông số tay xuống, hỏi lại:

-Sao lại cầu nguyện hả chú? Giám đốc một phút mỉm cười, ông nói tiếp:

-Chú nói đùa thôi. Nhưng thực tế cũng có nhiều giám đốc chỉ biết cầu nguyện: “Cầu cho nhân viên của tôi khá hơn một chút!” Chàng trai hỏi đầy nghiêm nghị:

-Vậy nếu cháu chọn khả năng thứ nhất là tuyển dụng người giỏi, họ rất dễ trở thành Giám đốc một phút, phải không chú?

-Chắc chắn rồi – Giám đốc một phút mỉm cười. Ông thích thú khi thấy chàng trai trở nên chững chạc -Tất cả những gì cháu cần làm với người nhân viên giỏi đó, là lập “Mục tiêu một phút” và rồi anh ta cứ theo đó mà hành động. Đối với tất cả những người giỏi và những nhân viên tiềm năng thì “Mục tiêu Một phút” chính là một công cụ cần thiết để làm việc có hiệu quả.

-Vậy chú ơi, có phải cho dù ai là người khởi xướng việc lập “Mục tiêu một phút”, thì mỗi mục tiêu luôn phải được viết ra chỉ trên một trang giấy đúng không ạ?

-Đúng. Chàng trai hỏi tiếp:

-Vậy tại sao “Mục tiêu một phút” lại quan trọng, thưa chú?

-Bởi vì nhờ đó, mọi người thường xuyên xem xét mục tiêu của họ, đồng thời có thể tự kiểm tra xem việc thực thi công việc của họ có bám sát với mục tiêu đã đặt ra hay không?

-Theo cháu hiểu, chú chỉ yêu cầu họ ghi lại những mục tiêu chính của họ thôi? Giám đốc cười:

-À phải. Vì chú chẳng muốn biến nơi đây thành một nhà máy giấy. Chú không muốn nhìn thấy cả đống giấy chất đầy khắp mọi nơi và mọi người chỉ ngó đến chúng một lần trong năm khi họ phải chuẩn bị cho bình chọn cuối năm. Ông đưa tay với lấy chiếc đĩa sứ đưa cho chàng trai, và nói tiếp:

-Chắc cháu cũng đã thấy ở chỗ những nhân viên của chú chiếc đĩa như thế này, để họ luôn tự nhắc nhở bản thân rằng:

Hãy dành một phút: nhìn lại mục tiêu và xem xét bản thân có theo sát mục tiêu đã đặt ra Chàng trai thật sự ngạc nhiên. Vậy mà anh đâu có để ý đến chiếc đĩa này ở những chỗ anh đã ghé thăm. Anh nói:

-Cháu chưa từng thấy nó, chú à. Thật là tuyệt vời. Ông mỉm cười độ lượng:

-Vậy cháu cần rèn luyện khả năng quan sát nữa! Trong lúc cảm cúi ghi lại những gì mình vừa nghe được, chàng trai cất tiếng hỏi, không kìm ngẩng đầu lên:

-Bây giờ, chú giải thích cho cháu hiểu về “Một phút khen ngợi” nhé? Giám đốc một phút vui vẻ đáp:

-Ừ. Có lẽ cháu cũng thắc mắc tại sao nguyên tắc đó lại có tác dụng phải không?

-Dạ đúng vậy – Chàng trai mỉm cười thừa nhận.

## **TẠI SAO “MỘT PHÚT KHEN NGỢI” CÓ TÁC DỤNG?**

Vị Giám đốc thông thả nói:

-Bây giờ ta cùng xem xét vài ví dụ nhé.

-Dạ được. Cháu thích lắm.

-Trước tiên, chú sẽ lấy ví dụ về chim bồ câu, sau đó chú sẽ đề cập đến con người. Tuy nhiên, cháu hãy nhớ là con người không đơn giản như chú chim bồ câu. Con người phức tạp hơn nhiều, bởi lẽ họ có nhận thức, biết suy nghĩ, và chẳng muốn bị người khác điều khiển. Cháu hãy nhớ nắm lòng điều đó. Đây là chìa khoá để mở cánh cửa thành công cho một nhà quản lý. ngừng một lát, ông nói tiếp:

-Ai cũng muốn tìm đến điều vui vẻ và né tránh sự buồn chán. Chẳng hạn, cháu có một con bồ câu chưa được huấn luyện. Cháu muốn nó vào chuồng ở ô cửa bên trái tầng dưới rồi đi thẳng đến ô phía bên phải tầng trên và nhấn đòn bẩy bằng chân phải của nó. Sau khi nhấn đòn bẩy, thức ăn sẽ rơi xuống khay để trước cửa thường cho chú chim. Cháu nghĩ sao, nếu như chúng ta bỏ chim vào chuồng và ngồi chờ nó làm được điều đó?

-Dạ nó sẽ chết đói – Chàng trai đáp.

-Đúng rồi. Thay vì ngồi chờ nó làm một việc phức tạp như thế, cháu hãy thử vẽ một lần ranh ngay cửa chuồng. Nếu bồ câu vượt qua cửa vào đầu tiên này, nó sẽ được thưởng một miếng bánh mì nhỏ. Cháu sẽ thấy chú bồ câu tự động chạy đến chỗ này. Giám đốc tiếp:

-Tiếp tục hành trình, cháu thôi không thưởng cho bồ câu khi nó đi đến điểm vừa rồi nữa, mà cháu vẽ thêm một lần ranh không xa ô cửa phía trên, ở góc phải. Bây giờ, khi bồ câu chạy qua lần ranh thứ nhất, nó không được ăn, nó sẽ đi tiếp qua lần ranh thứ hai, ở đó cháu thưởng nó miếng bánh mì lớn hơn một chút. Cứ thế, cháu vẽ tiếp những lần ranh khác gần đích hơn, và không quá xa với điểm dừng trước đó để chú bồ câu có thể đi tới. Dần dần, nó sẽ đi đến vị trí cuối cùng mà cháu muốn, chạm chân vào đòn bẩy và được chén một bữa no nê. Chàng trai thắc mắc:

-Tại sao chú phải đặt ra từng mục tiêu nho nhỏ vậy?

-Bằng cách tạo ra cả chuỗi lần ranh như vậy, chúng ta đang lập ra những mục tiêu để cho chú bồ câu có thể đạt được, mỗi bước đạt được như vậy đều có sự tương thưởng. Vấn đề mấu chốt khi ta huấn luyện nhân viên làm một việc mới cũng vậy. Khi họ làm được những kết quả tuy chỉ mới gần đúng, ta cũng nên động viên, để họ đi đúng hướng và từ biệt phải làm gì tiếp theo để đạt kết quả tốt nhất.

Người ta hay dùng cách này để khích lệ trẻ con và huấn luyện các con thú nuôi, vậy sao chúng ta lại không áp dụng với những người trưởng thành. Cháu có từng xem các màn biểu diễn của cá heo không? Buổi trình diễn thường được kết thúc bằng màn diễn của một chú cá heo to nhảy qua sợi dây giăng cao hơn mặt nước. Ra về, khán giả nào cũng trầm trồ khen ngợi: “Hay quá, làm sao mà họ dạy cá heo nhảy được như vậy!”. Cháu nghĩ xem, có phải họ bơi thuyền ra biển, giăng sợi dây thừng trên mặt nước và hét lên “Nhảy đi, nhảy đi”, nếu chú cá nào nhảy qua khỏi sợi dây họ sẽ nói “Được rồi, ta tuyển dụng nhà người. Người giỏi lắm!”. Chàng trai cười lớn:

-Ồ không! Giám đốc một phút cũng cất tiếng cười vang. Ông nói:

-Cháu nói đúng. Khi họ bắt được con cá heo, nó chẳng biết gì về việc nhảy dây. Khi họ bắt đầu huấn luyện nó ở trong hồ, cháu đoán xem họ giăng dây ở đâu?

-Dạ, chắc là ở dưới hồ.

-Dĩ nhiên rồi. Và cứ mỗi lần con cá heo bơi qua sợi dây, là nó được cho ăn. Dần dần, họ giăng sợi dây cao hơn một chút. Chỉ khi nào nó bơi vượt qua sợi dây thừng thì mới được thưởng. Vì thế, chẳng bao lâu, con cá heo sẽ chỉ muốn bơi vượt qua sợi dây. VÀ người ta lại tiếp tục nâng sợi dây lên cao hơn nữa để đạt được mục tiêu đã đặt ra là làm cho con cá heo nhảy vượt qua sợi dây giăng trên mặt nước. Chàng trai thích thú nói:

-Nhưng áp dụng điều này như thế nào để huấn luyện nhân viên cho tốt hả chú?

-Tất nhiên cách đối xử giữa con người với con người sẽ khác, nhưng tiến trình để đạt đến mục tiêu cũng tương tự như vậy. Trước tiên, ta xem xét cách chúng ta thường dạy trẻ con tập đi như thế nào. Có phải cha mẹ đưa bé sẽ đứng vững con dậy và ra lệnh “Đi đi”, khi con ngã thì phát vào mông con và mắng “Ta đã bảo con bước đi mà!”. Chắc chắn là không. Mà cha mẹ sẽ nắm hai tay đứa bé cho nó đứng vững rồi thả tay ra. Ngày đầu tiên bé đứng được trong khoảng một vài giây rồi loạng choạng ngay. Thế nhưng, điều đó làm cha mẹ nó vui mừng và reo lên “ Con đứng được rồi!”, và ôm hôn nó một cách sung sướng. Ngày kế tiếp, bé đứng được một chút lâu hơn và bước được một hai bước, cha mẹ lại tặng nó một trận mưa hôn. Chính những khích lệ của cha mẹ làm cho đứa bé thấy háng hái hơn, nó sẽ tự tin và dần dần bước chân đi, dù có một chút xiêu vẹo, để rồi bước được nhiều bước hơn và cuối cùng sẽ đi được một cách thành thạo. Giám đốc ngồi xuống ghế và nói tiếp:

-Hoặc khi dạy đứa bé tập nói, đầu tiên, cha mẹ sẽ dạy bé nói những từ đơn giản như “nước, nước”. Một ngày kia, bỗng nhiên bé thốt lên được chữ “nửa”, cha mẹ cảm thấy rất vui, vội ôm hôn đứa nhỏ chùn chụt và thậm chí còn gọi điện thoại ngay cho bà ngoại để cho bà nghe đứa cháu nói “nửa, nửa”. Dần dần, cha mẹ thêm vào “uống nước”, “con uống nước”, “cho con uống nước”. Cùng với sự tiến bộ trong việc nói được nhiều từ, đứa bé cũng sẽ tập phát âm rõ ràng, chính xác hơn. Giám đốc nhấp một ngụm trà, ông ngả lưng ra ghế rồi tiếp tục câu chuyện:

-Những ví dụ vừa rồi để cho cháu thấy điều quan trọng nhất trong việc huấn luyện một người trở thành người giỏi, đơn giản là chỉ ra được điều họ đang làm là đúng. Tất nhiên, ban đầu chỉ gần đúng thôi, nhưng dần dần, cháu sẽ hướng họ đến điều mà cháu mong muốn. Thông thường, với người giỏi sẵn thì cháu chẳng cần chỉ ra những gì họ đang làm là đúng, bởi vì họ tự nhận ra được và tự động viên trước khi cháu kịp để mắt đến. Chàng trai cất tiếng hỏi sau một lúc im lặng:

-À , chính vì vậy nên chú dành nhiều thời gian để quan sát nhân viên mới vào làm hoặc những lúc nhân viên bắt tay thực hiện một dự án mới, đúng không? Giám đốc gật đầu:

-Ừ! Đa số các giám đốc thường chờ đến khi nhân viên đạt kết quả cuối cùng mới lên tiếng khen ngợi. Nếu có quan tâm, họ chỉ chăm chú xem nhân viên có làm gì sai để mạt rách cứ. Tương tự như vậy, trong ví dụ về chim bồ câu, ví dụ cháu thả nó vào chuồng, rồi không những chỉ chờ nó nhún chân vào đôn bẫy, cháu còn giăng lưới điện quanh chuồng để phạt nó, nhằm làm cho nó sợ mà tiếp tục di chuyển theo ý của cháu.

-Cách này sẽ không hiệu quả đâu.

-Dĩ nhiên rồi. Sau khi liên tục bị phạt và bối rối không biết làm thế nào mới phải, con chim bồ câu sẽ chạy vào góc chuồng và nằm yên. Vì sao? Vì nó thấy môi trường quanh nó đầy thù địch và chỉ có nằm yên mới tránh được rủi ro. Giám đốc một phút nâng tách trà, nhâm nhi một lúc rồi nói tiếp:

-Đối với những nhân viên mới chưa có kinh nghiệm, người ta thường chào đón họ nồng nhiệt, dẫn đi khắp công ty để giới thiệu với các phòng ban, sau đó đưa đến ngồi vị trí mà họ tuyển dụng, rồi thì để mặc họ tự xoay xở lấy. Trong quá trình làm việc, người ta thường xuất hiện đúng lúc họ làm sai để quở phạt mà ít khi đưa ra giải pháp để họ tránh sai lầm. Chú gọi đó là kiểu “đem con bỏ chợ”. Nghĩa là bỏ mặc nhân viên của mình, chẳng huấn luyện gì cả mà lại mong mỏi họ làm thật tốt, và nếu họ không làm được, thì lại khiển trách họ.



-Những người nhân viên này sẽ ra sao hả chú? – Chàng trai thắc mắc.

-Cháu đã đi thăm một số công ty rồi mà phải không? Cháu nhận ra rằng họ bắt đầu né tránh công việc vì sợ rằng càng làm nhiều thì càng sai phạm nhiều. Tốt hơn hết là ít làm để khỏi sai phạm! Đây chính là sai sót đáng tiếc của nhiều doanh nghiệp ngày nay. Nhân viên của họ chẳng thiết tha gì với công việc ngày càng ứ ải và vận hành chậm chạp, kết quả là hoạt động của công ty ngày càng đi xuống. Chàng trai trẻ ngừng ghi chép, ngẫm nghĩ về những gì anh vừa nghe. Vào lúc này đây, Phương thức Quản lý hiệu quả trong mắt anh thật sự là một công cụ kinh doanh hết sức thực tế. Thật đáng ngạc nhiên khi “Một phút khen ngợi” vừa đơn giản vừa hiệu quả, không chỉ trong kinh doanh mà còn cả cuộc sống hằng ngày. Vị giám đốc nói thêm:

-Nếu những người thiếu kinh nghiệm không làm tốt việc mà cháu muốn họ làm, thì thay vì khiển trách họ, cháu nên dành thời gian để lập “Mục tiêu một phút” cho họ. Cháu phải chắc chắn rằng họ hiểu cháu mong đợi gì ở họ, và làm như thế nào mới được xem là hoàn thành tốt công việc.

-Sau khi lập “Mục tiêu một phút”, giám đốc sẽ quan tâm đến tiến trình thực hiện để phát hiện kịp thời những việc họ làm tốt, tuy chỉ mới là những kết quả ban đầu để tặng “Một phút khen ngợi”, phải không chú?

-Đúng. Giám đốc một phút chợt nhìn vào mắt chàng trai nói tiếp:

-Cháu tiếp thu nhanh và nhiệt tình lắm. Chính vì vậy mà chú rất thích chia sẻ kinh nghiệm Quản lý Hiệu quả với cháu. Cả hai cùng mỉm cười, bởi Giám đốc vừa dành “Một phút khen ngợi” động viên anh. Chàng trai vừa nói vừa cười lớn:

-Chắc chắn là cháu thích được chú khen hơn là bị chú khiển trách. Giờ thì cháu hiểu tại sao “Mục tiêu một phút” và “Một phút khen ngợi” lại có tác dụng như vậy! Những điều đó thật sự làm cháu vui và có ý nghĩa đối với cháu. Giám đốc vui vẻ hài lòng:

-Vậy thì tốt!

-Nhưng như vậy, “Một phút khiển trách” có cần thiết không?

-Cháu sẽ hiểu ngay thôi -Vị Giám đốc nói.

## **VÌ SAO MỘT PHÚT KHIỂN TRÁCH CÓ TÁC DỤNG?**

Giám đốc một phút đứng dậy, đi tới đi lui trong phòng. Ông nói chậm rãi:

-Có một số lý do khiến cho “Một phút Khiển trách” thật cần thiết. Trước hết, “Một phút Khiển trách” là phản ứng của lãnh đạo đối với nhân viên diễn ra ngay lập tức khi họ làm sai. Thật chẳng hay ho gì khi cháu cứ giữ mãi trong đầu những ý nghĩ giận dữ về lỗi lầm của một ai đó. Chính sự phản hồi bằng “Một phút Khiển trách” sẽ giúp người nhân viên nhận ra được khuyết điểm của mình, để kịp thời sửa chữa. Đa số các giám đốc lại hay để dành những sai phạm của nhân viên để “phản công” vào lúc bình chọn cuối năm, hoặc khi họ không còn kiểm chế được nữa, nhân lúc đang nổi giận, họ sẽ tuôn ra cả dây những lỗi nho nhỏ mà họ tích góp được của nhân viên -cả những chuyện đã xảy ra cách đó vài tuần hoặc vài tháng. Chàng trai thở dài và góp lời:

-Đạ đúng là thường có như vậy thật.

-Và tiếp theo – Giám đốc một phút nói tiếp -mọi sự việc sẽ kết thúc ở trạng thái cả hai đều nổi giận, hét vào mặt nhau bằng những từ ngữ không thể kiểm soát được; hoặc là người nhân viên lặng thinh, chẳng nói chẳng rằng mà trở nên đối nghịch ngấm ngầm tử tế. Trong những trường hợp như vậy, người nhân viên thật sự không hiểu được cụ thể lỗi lầm của họ ra sao.

-Cháu nhớ rồi. Đó là những thứ mà cháu ước chẳng bao giờ vấp phải.

-Chắc chắn rồi! Nếu người làm lãnh đạo chú ý can thiệp sớm hơn, thì họ chỉ phê bình nhẹ nhàng về một hành vi không đúng của nhân viên. Bản thân người bị phê bình cũng không thấy quá tải nên họ sẽ tiếp nhận phản hồi dễ dàng hơn. Vì vậy, việc đánh giá hoạt động phải là một quá trình tiếp diễn không ngừng, chứ không phải chỉ tổng kết một lần trong năm. Chàng trai vội nói:

-À, thông qua “Một phút Khiển trách”, người bị khiển trách có thể “nghe” được phản hồi từ Sếp đúng lúc, phải không chú? Khi giám đốc chỉ khiển trách một hành vi sai của nhân viên, thì sẽ dễ dàng nói rõ cảm xúc và có thái độ công bình hơn đối với nhân viên của họ.

-Đúng – Giám đốc nói – Cháu lưu ý thêm, khi chú dành “Một phút Khiển trách” đối với ai, chú không hề tấn công vào nhân cách và toàn bộ năng lực của họ, đại loại như mắng họ là cái thứ này, cái đồ nọ. Mà chú chỉ nói tới hành vi của họ. Vì vậy, phản hồi của chú và phản ứng của chính họ chỉ dành cho một trường hợp cụ thể mà thôi. Cháu thấy đó, trong khi ở vị trí những người thi hành kỷ luật, các Sếp thường xuyên khùng bố nhân viên mình. Còn chú thì

không. Mục đích của chú khi dùng “Một phút Khiến trách” là chú muốn người nhân viên của mình chấm dứt hành vi sai trái nhưng vẫn để họ tiếp tục thực hiện công việc.

-Có phải vì thế mà sau khi khiến trách chú thường động viên, giúp họ nhận ra sai sót và có cách khắc phục rõ ràng để tiếp tục công việc cho đến khi đạt kết quả? Chú muốn họ biết rằng hành động của họ là đáng trách, nhưng bản thân họ thì vẫn là một người cần thiết cho công ty?

-Đúng vậy. Chàng trai vẫn chưa hết thắc mắc, anh hỏi tiếp:

-Vậy sao chú không khen ngợi bản thân họ trước, sau đó mới khiến trách hành vi của họ? Giám đốc đáp:

-Vì như vậy sẽ không hiệu quả. Cũng như có nhiều người cho rằng chú là một giám đốc “dễ chịu nhưng cứng rắn”. Nhưng chính xác phải nói là “tuy cứng rắn nhưng dễ chịu”.

-Cứng rắn nhưng dễ chịu? – Chàng trai lặp lại đầy hoài nghi.

-Đúng! Cái triết lý xưa cũ ngàn năm này vẫn luôn có tác dụng. Để chú kể cho cháu nghe một câu chuyện cổ Trung Quốc. Ngày xưa, có một Hoàng đế nọ muốn có người chia sẻ bớt công việc triều chính. Ngài nói với quan Tể tướng rằng “Từ hôm nay, trẫm và khanh hãy cùng gánh vác công việc. Trẫm khen thưởng mọi người, còn khanh sẽ chỉ xử phạt họ”. Viên tể tướng trả lời: “Vâng, thần xin tuân lệnh”.

-Chuyện nghe có vẻ hấp dẫn quá.

-Cháu sẽ biết ngay thôi – Giám đốc trả lời. Bằng một giọng cười mở, ông kể tiếp:

-Nhưng chẳng bao lâu sau, vị Hoàng đế bắt đầu thấy rằng, thần dân không phải lúc nào cũng tuân theo lệnh của ông. Trong khi đó, chỉ một tiếng hô của quan Tể tướng, bọn họ thi hành răm rắp. Thấy vậy, vị Hoàng đế lại vời quan Tể tướng đến, và nói: “Sao trẫm và khanh không đổi việc cho nhau? Bây giờ trẫm sẽ xử phạt và khanh sẽ đảm trách việc khen thưởng.” Thế rồi vị Hoàng đế và quan Tể tướng lại hoán đổi việc cho nhau. Chợt trong vòng một tháng sau, vị Tể tướng đã nghiêm nhiên trở thành Hoàng đế. Vì sao vậy? Vì trước đó, vị Hoàng đế luôn tỏ ra là một người dễ thương, luôn khen thưởng và rất tử tế với mọi người. Bỗng dưng ông lại thay đổi: xử phạt và chỉ có xử phạt. Thần dân hỏi nhau: “Hoàng đế này sao lại dễ ghét vậy, trước kia ông ta dễ thương lắm kia mà?”. Và họ quay sang tôn thờ vị Tể tướng vì thấy ông từ một con người cực kỳ khó tính bỗng trở nên dễ thương lạ thường.

-Chuyện này có thật không chú?

-Ta cũng không biết nữa – Giám đốc một phút cười vang – Nhưng ta biết chắc một điều, nếu ngay từ ban đầu, cháu tỏ ra nghiêm khắc với từng hành vi của nhân viên, rồi sau đó lại tỏ ra ủng hộ bản thân họ, thì cháu sẽ quản lý họ được hiệu quả hơn. Chàng trai lại hỏi:

-Chú có thể kể cho cháu nghe một vài ví dụ hiện tại không? Giám đốc gật đầu đồng ý:

-Được thôi! Chuyện thứ nhất, về người đàn bà nghiện rượu. Người ta chở bà ta tới bệnh viện trong một tình trạng hết sức nguy kịch và bà ta đang chết dần vì chứng xơ gan. Vậy mà bà chối bay chối biến là mình nghiện rượu. Khi tất cả các thành viên trong gia đình tề tựu lại bên giường bà, vị mục sư yêu cầu mỗi người kể lại những lúc bà lên cơn nghiện rượu mà họ từng chứng kiến. Đây là một phần không thể thiếu của “Một phút Khiến trách”. Tất nhiên là những người này phải kể chính xác những gì họ chứng kiến. Tuyệt đối không được khiến trách một người nếu chỉ dựa vào lời đồn.

-Hay thật! – Chàng trai tỏ vẻ hứng thú.

-Để chú nói hết! Sau khi tất cả mọi người trong gia đình mô tả lại những hành vi cụ thể, mục sư yêu cầu mỗi người nói với bệnh nhân cảm xúc thật của họ về điều đó. Từng người nói cho bệnh nhân nghe bà đã làm gì, và họ cảm thấy tức giận, xấu hổ về những hành động đó đến mức nào. Sau đó, họ nói cho bà biết là họ yêu thương bà biết bao. Họ hôn mặt vỗ về bà, và nói rằng họ mong bà mau bình phục để lại tiếp tục sống cùng họ. Chính vì thương bà và lo cho bà, mà họ mới tức giận đến như vậy.

-Nghe đơn giản quá! Nhất là với vấn đề phức tạp như chứng nghiện rượu, liệu có tác dụng không, thưa chú? Giám đốc một phút trả lời:

-Thật như có phép lạ! Dĩ nhiên mọi chuyện không tiến triển nhanh như chú đang tóm tắt câu chuyện. Nhưng rõ ràng trình tự sau đây sẽ giúp người phạm lỗi khắc phục lỗi lầm nhanh chóng: Thứ nhất, cho họ biết họ đã làm sai điều gì; kế tiếp, ta bộc lộ cảm xúc của mình về sự sai trái đó; cuối cùng ta nhắc họ nhớ là ta vẫn rất yêu thương và cần có họ bên cạnh. Chàng trai vui vẻ góp lời:

-Điều đó thì không có gì là khó cả.

-Còn ở chuyện thứ hai này, cháu sẽ thấy người ta vận dụng thành công lý thuyết trên như thế nào. Vào đầu thập niên 70, một chuyên gia tâm lý ở California đã khám phá ra mối liên kết thân tình giữa con người với con người. Ông

hiều rõ con người cần được tiếp xúc với những người thương yêu ở xung quanh mình. Theo ông, người ra cần nói thẳng nói thật, cần được những người thương yêu trừng phạt khi ta phạm lỗi. Chàng trai nôn nóng hỏi:

-Và những hiểu biết đó được áp dụng vào thực tế nào hả chú?

-Ông ấy chỉ cho các bậc làm cha làm mẹ tiếp xúc với con mình bằng cách đặt tay lên vai đứa trẻ, cầm tay nó, hoặc nếu nó còn nhỏ, thì đặt nó vào lòng mình. Sau đó, người mẹ sẽ nói cho đứa nhỏ biết đích xác nó làm sai việc gì và bà cảm thấy thế nào về hành vi của nó, bằng những từ dễ hiểu nhất. Kế tiếp, người mẹ hít một hơi thở sâu, chờ một vài giây cho đứa nhỏ cảm nhận hết cảm xúc của mẹ lúc này. Cuối cùng, bà nói cho con biết là với mẹ, con quan trọng và quý báu biết bao. Im lặng một chút, Giám đốc Một phút lại tiếp tục:

-Cháu thấy không, điều quan trọng nhất khi quản lý con người là cháu phải luôn nhớ rằng: không được đánh đồng hành vi với giá trị của con người. Điều đáng quý nhất ở một con người là kiểm soát được hàng vi của chính mình. Điều này luôn đúng cho tất cả chúng ta, những người ở cương vị quản lý, cũng như tất cả những người thuộc cấp của chúng ta. Vị Giám đốc đứng dậy, chỉ vào một trong những chiếc đĩa ông yêu thích trên tường, nói tiếp:

-Thật ra, nếu cháu biết được điều này, thì cháu sẽ nắm được bí quyết khiến trách người khác một cách có hiệu quả. Chàng trai ngược nhìn dòng chữ trên chiếc đĩa:

Hành vi chỉ biểu hiện một phần giá trị con người, và con người hoàn toàn có thể điều khiển hành vi của mình

- Nói tóm lại – Giám đốc Một phút nói tiếp -Nếu cháu hiểu được là mình đang quản lý những con người, chứ không chỉ là những hành vi của họ, cháu sẽ thành công. Chàng trai ngẫm nghĩ:

-Qua những gì chú nói, rõ ràng đằng sau sự khiển trách là cả một sự quan tâm và tôn trọng.

-Chú rất mừng vì cháu nhận thấy điều đó. Cháu sẽ thành công với “ Một phút Khiển trách” nếu cháu thật lòng quan tâm đến nhân viên. Chợt nhớ ra điều gì, chàng trai nói:

-À, Levy có kể là chú hay đặt tay trên vai hoặc bắt tay anh, trong lúc chú khen ngợi anh. Còn bây giờ, cháu lại biết thêm là các bậc cha mẹ được khuyến khích nên chạm vào đứa trẻ khi đang rầy la nó. Có phải việc chạm vào ai đó trong khi ta đang khen ngợi hay trách mắng họ là một phần quan trọng không thể thiếu không? Giám đốc trả lời với nụ cười nhẹ:

-Đúng, mà cũng không đúng. Điều đó chỉ đúng khi nào cháu và người đó biết nhau khá rõ và cháu rất muốn giúp người đó tiến bộ hơn nữa. Nhưng sẽ là không đúng nếu cháu cảm thấy có bất cứ mối ngờ vực nào về họ. Bởi dù gì đi nữa, việc ta chạm vào ai, là một thông điệp rất mạnh mẽ. Ai cũng có cảm xúc khi được chạm vào người, như là bắt tay, vỗ vai, nên ta cần phải quan tâm điều này. Cháu thử nghĩ xem, liệu cháu có thích để cho một người mà cháu chưa biết rõ động cơ của họ là gì, đụng vào cháu khi họ đang khen ngợi hay chê bai cháu hay không? Chàng trai trả lời ngay:

-Dạ , chắc chắn là không rồi. Giám đốc giảng giải:

-Vậy là cháu hiểu được ý chú rồi đó. Khi chạm vào người khác, cháu phải rất thành tâm. Bởi vì, người ta sẽ biết ngay là cháu có thật sự quan tâm đến họ hay không, hay là cháu chỉ cố điều khiển họ theo một cách mới. Có một quy luật rất đơn giản về cách chạm vào người khác. Đó là cháu chỉ chạm vào những người thuộc cấp của cháu khi cháu đang mang điều gì đến cho họ, chẳng hạn như sự ủng hộ, khuyến khích họ, làm họ yên tâm. Chàng trai ngập ngừng hỏi:

-Vậy “ Một phút khen ngợi” và “Một phút Khiển trách” có phải là cách để chú khiến người khác làm theo ý chú hay không? Nếu vậy, thì hoá ra là chú đang điều khiển họ, phải không chú? Giám đốc một phút nhìn chàng trai với nụ cười đầy thông hiểu:

-Cháu đúng khi cho rằng Phương thức Quản lý hiệu quả là cách rất tốt để khiến người khác làm theo ý của mình. Tuy nhiên, nếu cho rằng như vậy là điều khiển họ thì không đúng. Điều khiển là bắt người ta làm những việc mà họ không biết hoặc không muốn làm. Còn ở đây thì không phải vậy. Chính vì lẽ đó mà chú mới nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cho họ biết ngay từ ban đầu họ phải làm gì và tại sao họ phải làm như vậy. Ông ngừng một lát, như chờ cho chàng trai hiểu rõ những lời ông nói . Rồi ông giải thích thêm:

-Điều đó cũng đơn giản thôi. Nếu cháu tỏ ra chân thành với mọi người, thì mọi người sẽ nghe cháu. Còn nếu những ai cố đối gạt người khác, thì trước sau gì họ cũng làm mất lòng người mà thôi.

-Cháu hiểu vì sao cách quản lý của chú lại có kết quả đến vậy. Vì chú quan tâm đến nhân viên rất nhiều. Giám đốc một phút gật gù:

-Đúng, cháu ạ. Chàng trai chợt nhớ lại lần đầu khi anh mới gặp Giám đốc. Lúc đó anh nghĩ, ông là người thô lỗ. Dường như Giám đốc đọc được ý nghĩ của anh. Ông cất tiếng:

-Đôi khi, cháu phải tỏ ra nghiêm khắc. Chú rất nghiêm khắc với những thái độ chảnh mắng, thiếu suy nghĩ. Nhưng chú chẳng bao giờ khó khăn với nhân viên. Chàng trai im lặng. Anh rất thích và khâm phục người đàn ông đang cùng

anh trò chuyện này. Giờ thì anh đã biết tại sao mọi người thích làm việc với ông. Anh nói, tay chỉ vào cuốn sổ ghi chép của mình:

-Có lẽ chú sẽ thích cái này. Cháu vừa rút ra được đôi điều. Nó sẽ nhắc nhở cháu rằng Mục tiêu ( bao gồm những Mục tiêu một phút) và kết quả của việc Khen ngợi và Khiển trách sẽ luôn ảnh hưởng đến hành vi của con người.

**Mục tiêu định hướng hành động**

Kết quả chứng minh hành động.

Giám đốc vui mừng thốt lên:

-Hay quá! Cháu giỏi thật!

Chàng trai hỏi lại thẳm mong giám đốc một phút khen ngợi thêm một lần nữa:

- Chú nghĩ vậy sao?

Nhưng giám đốc không lặp lại. Ông chậm rãi buông lời:

- Đây cháu, chú không phải là cái máy ghi âm. Chú không có thời gian để lặp đi lặp lại những gì chú đã nói

Đúng lúc chàng trai mong được khen, anh lại bị khiển trách. Anh thật bất ngờ và cảm thấy không vui. Với vẻ thật thà, anh hỏi lại:

- Chú vừa nói gì ạ?

Họ nhìn nhau chằm chằm rồi cả hai cười phá lên. Giám đốc vui vẻ nói:

- Chú rất quý cháu đấy. Vậy cháu có muốn đến làm việc ở đây không?

Chàng trai đặt cuốn sổ ghi chép lên bàn. Mắt mở lớn không tin vào điều mà mình vừa nghe.

- thật không chú? Cháu có thể đến làm việc với chú ư?

- không, chú muốn cháu đến làm việc như mọi người ở công ty này. ở đây thật ra chẳng có ai làm việc cho ai cả. chú chỉ giúp cho mọi người làm việc tốt hơn và qua đó họ sẽ cùng mang lại lợi nhuận cho công ty.

Đó chính là điều mà chàng trai hằng mong đợi. Anh sung sướng nói:

- Dạ cháu rất thích được làm việc ở đây ạ!

Ngày hôm sau chàng trai đến nhận việc ở công ty. Anh tỏ ra rất năng động trong công việc. và anh đã chứng minh được rằng giám đốc một phút đã không uổng phí thời gian khi đã đầu tư vào anh. Chẳng bao lâu sau một sự thật hiển nhiên đã xảy ra. Anh trở thành Giám đốc một phút.

**Thêm một giám đốc một phút**

Chàng trai trở thành giám đốc một phút, chẳng phải vì anh hay suy nghĩ hay nói năng như vị giám đốc đứng tuổi trước đây. Mà vì anh ứng xử rất xứng đáng là một giám đốc như thế. Anh đặt ra những mục tiêu một phút thật rõ ràng cho nhân viên theo đó mà làm. Anh dành một phút khen ngợi đối với nhân viên khi họ xứng đáng. Anh sẵn sàng gác lại bận rộn để có một phút khiển trách cho thuộc cấp khi họ phạm lỗi. những câu hỏi anh đặt ra cho nhân viên luôn ngắn gọn. những lời anh nói luôn đơn giản, chân tình. Anh động viên mọi người trò chuyện, cười vui trong phút giải lao. Anh cũng cảm thấy dễ chịu nên họ làm việc rất tận tụy. anh còn tạo ra một sơ đồ huấn luyện dành cho người muốn phấn đấu trở thành giám đốc một phút.

**Món quà quý giá**

Nhiều năm trôi qua, chàng trai trẻ ngày nào đã trưởng thành hơn. Anh đã thành công vượt bậc. Mt hôm, anh chợt nhớ lại lần đầu tiên khi anh nghe nói những bí quyết của “phương thức quản lý hiệu quả”. Thời gian đã chứng minh rằng những lời của vị giám đốc năm xưa đã đúng. Anh mừng rỡ xiết bao vì anh từng ghi rất chi tiết những gì ông đã truyền lại cho anh. Sau đó anh chuyển những lời ghi chép đó thành một quyển sách và in ra nhiều bản gửi đến bạn bè. Anh còn nhớ sau khi nhận được cuốn cẩm nang này, cô Jones sung sướng gọi điện thoại cho anh:

Cô cảm ơn rối rít vì những điều đó mang đến những chuyển biến không ngờ trong công việc của cô. Anh cũng cảm thấy vui lây. Anh vô cùng biết ơn vị giám đốc ngày xưa vì đã mở ra một chương mới trong cuộc đời anh. Và anh đã tiến xa hơn trong việc truyền đạt phương thức quản lý hiệu quả này đến mọi người. nhờ vậy mà anh giải quyết được nhiều việc nan giải trong công việc của mình trong công ty. Những ai từng làm việc với anh đều cảm thấy rất yên tâm. Họ không hề bị điều khiển hay phải sợ sệt. không phải lo lắng về ngày mai. Bởi ngay từ ban đầu. họ đã biết cần

phải làm gì và tại sao phải làm những điều đó. Và họ cũng hiểu vì sao “phương thức quản lý hiệu quả” có vẻ đơn giản nhưng lại có tác dụng hữu hiệu cho việc quản lý con người. mỗi nhân viên của anh đều có một bản sao của “phương thức quản lý hiệu quả” và họ đọc đi đọc lại nhiều lần cho đến khi hiểu rõ và áp dụng thành thạo vào công việc. việc chia sẻ kiến thức bằng một cách đơn giản và tận tình như vậy đã giúp anh tiết kiệm thời gian rất nhiều và nhờ đó công việc của anh cũng trở nên dễ dàng hơn. Một vài thuộc cấp của anh cũng đã trở thành những vị giám đốc một phút. Và họ cũng vận dụng những phương thức quản lý đó đối với nhân viên của họ. cả guồng máy công ty anh ngày càng hoạt động hiệu quả hơn. Ngồi bên bàn giấy miên man nghĩ ngợi, anh thấy mình thật may mắn làm sao. Anh đã tự mang lại cho mình một món quà vô giá. Đó là đạt được những thành quả đáng kể chỉ trong một thời gian ngắn. giờ thì anh đã có thời gian để suy nghĩ và lên kế hoạch cho những gì cần làm để công ty ngày càng thêm lớn mạnh. Anh cũng có nhiều thời gian hơn để tập thể dục và giữ gìn sức khỏe của mình. Và điều quan trọng là anh không phải nếm trải những áp lực tinh thần lẫn thể xác như những người ở cương vị giám đốc thường mắc phải. những người làm việc chung với anh cũng được trải nghiệm những điều anh đang thích thú. Có lẽ vì thế mà ít ai né tránh công việc. lợi nhuận của công ty ngày càng tăng đáng kể.

Rời bàn giấy anh chậm rãi đi dạo quanh căn phòng ngăn nắp và ngược mắt nhìn toàn cảnh thành phố từ ô cửa sổ màu xanh. Anh vui với những cố gắng mà bản thân anh đã đạt được. anh cũng vui với những gì anh đã mang lại cho mọi người ở cương vị giám đốc. anh luôn tận tâm với mọi người và họ trả ơn anh bằng tất cả nhiệt tình với công việc. anh đã trưởng thành ở công ty này với bao trách nhiệm. đó là những phần thưởng quý giá cho anh. Anh tự biết mình đã thực sự trở thành vị giám đốc một phút. Sự hiện diện của anh đã mang lại lợi ích không nhỏ cho công ty và những người làm việc cùng anh. Chợt có tiếng chuông reng từ máy nội bộ kéo anh về thực tại. giọng cô thư kí vang lên:

- xin lỗi vì đã quấy rầy sếp. có một cô sinh viên vừa tốt nghiệp gọi điện thoại đến và hỏi em, liệu cô có thể xin phép một cuộc hẹn hay không? Cô muốn hỏi về cách quản lý của sếp.

Anh rất vui khi lịch sử dường như lặp lại. cô gái trẻ này cũng như anh ngày xưa đã đến học hỏi ở đây, sao anh lại có thể từ chối được. công ty của anh bây giờ hoạt động rất nhộn nhịp. Anh tự hào thấy đây là một trong những đơn vị hoạt động hiệu quả nhất trong tập đoàn. Anh và mọi người đều hài lòng với công việc của mình. Thật là thích thú khi được trò chuyện với người ham học hỏi. anh trả lời cô thư kí:

- em cứ bảo cô ấy có thể đến bất cứ lúc nào

Ngày hôm sau bước vào phòng anh là một cô gái trẻ trung linh hoạt. hai bím tóc nhảy nhót theo mỗi bước chân. Hai bên chào nhau thân thiện. mời khách ngồi xuống anh cất giọng nói trầm ấm mở đầu câu chuyện:

- anh sẽ chia sẻ những bí mật về cách quản lý của anh cho cô nghe. Chỉ có điều anh muốn yêu cầu cô một việc.

- Dạ việc gì? anh cứ nói! Cô gái tròn mắt hỏi.

- Đơn giản thôi! Đó là:

**HÃY CHIA SẺ BÍ QUYẾT NÀY VỚI MỌI NGƯỜI.**