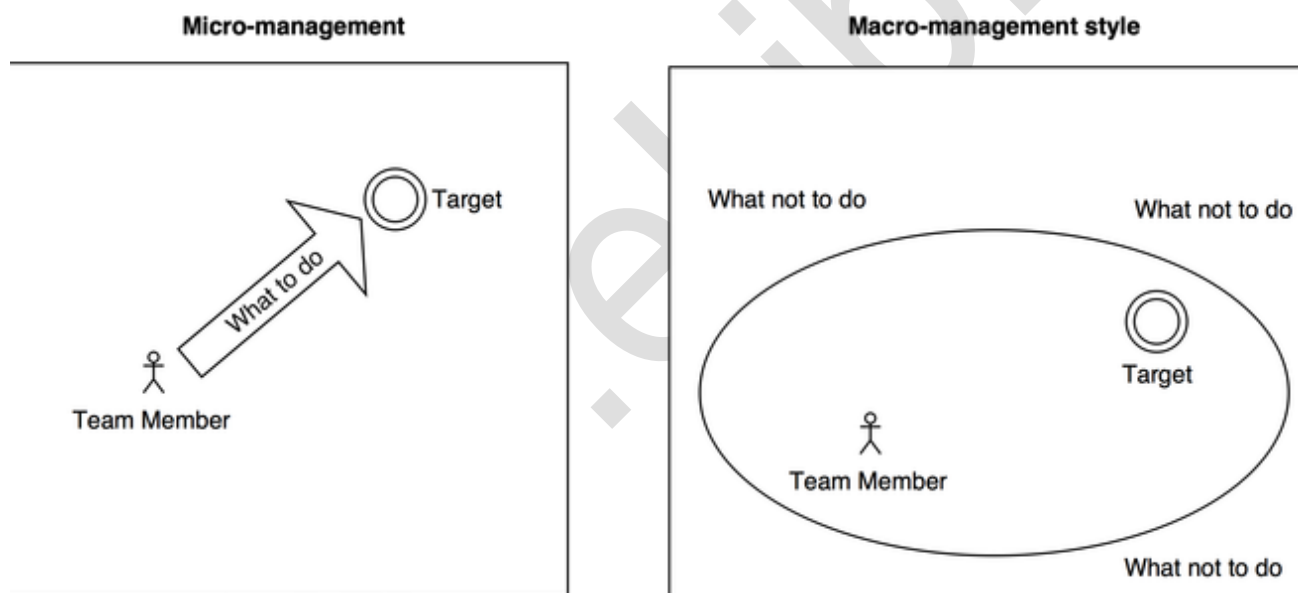


MACRO MANAGEMENT LÀ GÌ? - RANH GIỚI GIỮA ỦY QUYỀN VÀ BỎ MẶC

Một người quản lý vĩ mô thường được nhân viên đánh giá là một ông chủ tốt bụng, luôn tin tưởng nhân viên của mình. Họ quan tâm đến các kế hoạch và kết quả tổng thể hơn là cách làm việc cá nhân hoặc thói quen hàng ngày của nhân viên. Tuy nhiên các nhà quản lý vĩ mô có thể bị phản ánh là xa cách với nhân viên và khó chủ động nắm được các vấn đề hàng ngày.

1. Macro Management là gì?

Trái ngược với quản lý vi mô (Micro-management) - nhà quản lý quan sát và kiểm soát chặt chẽ các công việc của nhân viên - quản lý vĩ mô là một phong cách quản lý tổ chức độc lập hơn. Các nhà quản lý lùi lại và cho nhân viên tự do làm công việc của họ, miễn là đạt được kết quả mong muốn. Họ là những người ủng hộ cách làm việc độc lập và tự chủ.



Nhìn vào hình ảnh bên trên cũng có thể phân biệt được 2 phong cách quản lý. Đối với vi mô, người quản lý sẽ có khuynh hướng đưa ra mục tiêu cụ thể và những hành động cụ thể cho thành viên trong nhóm làm theo. Ngược lại, người quản lý vĩ mô sẽ chỉ ra mục tiêu đồng thời vạch ra giới hạn cho thành viên biết đâu là những việc không nên làm. Người quản lý lúc này chỉ có vai trò đẩy thành viên trở lại vào trong khu vực giới hạn nếu thành viên có xu hướng vượt ra ngoài khu vực “nên làm”.

2. “Đừng vi mô - hãy vĩ mô”

Tại sao Mona Patel (nhà sáng lập và CEO của Motivate Design) lại phát biểu như vậy?

Trở thành một người quản lý tuyệt vời là thách thức rất lớn. Thật không may, giám sát quá mức - hay còn gọi là quản lý vi mô - đã ngày càng trở nên phổ biến hơn tại các tổ chức hiện

nay. Nỗi sợ phải chịu trách nhiệm với kết quả của nhân viên đã khiến các nhà quản lý thực hiện các biện pháp cực đoan để theo dõi chặt chẽ nhân viên của họ.

Nhân viên trở nên quá phụ thuộc vào nhà quản lý đến mức họ không thể tự tạo ra kết quả, hoặc cảm thấy chán nản vì bị từ chối cơ hội làm việc theo cách của mình. Các báo cáo gần đây đã đưa ra con số: có đến 48% nhân viên trên toàn thế giới đang không hài lòng với công việc của họ. Tạp chí Harvard Business Review chỉ ra rằng quản lý vi mô là một yếu tố lớn trong những thống kê đó.

Giải pháp ở đây là gì? Theo Patel, thay vì vi mô, hãy thử quản lý vĩ mô - tập trung nhiều hơn vào "bức tranh toàn thể" và ít để ý hơn các hoạt động nhỏ lẻ hàng ngày. Một người quản lý lúc này chỉ nên đưa ra hướng dẫn chung đối với các nhiệm vụ nhỏ, tập trung vào các xu hướng và chiến lược lớn của công ty, đồng thời hướng dẫn các nhà quản lý bên dưới cách làm việc hiệu quả với các nhóm của họ.

3. Vì sao quản lý vĩ mô lại hiệu quả hơn?

3.1 Nhân viên được làm việc với quyền tự chủ cao hơn

Tất cả những gì một nhà quản lý vĩ mô quan tâm, như đã nói ở trên, là kết quả công việc. Nhà lãnh đạo có thể trình bày những ý tưởng cho đội ngũ nhân viên và yêu cầu họ dựa vào chuyên môn cá nhân để triển khai thay vì đưa ra những bước đi chi tiết. Khi đi theo nhà quản lý này, nhân viên có cơ hội được thể hiện khả năng của mình, có không gian và thời gian để rèn luyện và phát triển bản thân.

Một nhà lãnh đạo khôn ngoan sẽ luôn đặt sự tự giác và sáng tạo lên đầu bằng cách tập trung vào các mục tiêu và chiến lược - không phải là các chi tiết về giờ giấc làm việc hay các báo cáo nhỏ lẻ. Trong môi trường này, các thành viên trong nhóm sẽ cảm thấy được công nhận, trao quyền để tạo ra ý tưởng mới và tìm giải pháp tối ưu cho các vấn đề cũ.

3.2 Môi trường làm việc lành mạnh

Không có sự soi xét: Bất kỳ nhân viên nào cũng sợ hãi khi làm việc theo cách của nhà quản lý vi mô, mà lí do lớn nhất chính là sự gò bó và tham gia quá nhiều vào cách thức hay quá trình làm việc của họ. Khi đi theo một nhà quản lý vĩ mô, bạn không phải e dè con mắt quan sát của sếp 24/24, không cần lúc nào cũng lo lắng bị la hét thúc giục để thực hiện công việc - có thể tự do làm việc theo sự thuận tiện của mình, miễn là năng suất của bạn không bị cản trở.

Các nhu cầu cơ bản luôn được đáp ứng: Thực tế những người quản lý vĩ mô thường có tính cách phóng khoáng, thoải mái và biết điều gì nên làm. Họ có thể sẵn sàng đáp ứng bất kỳ nhu cầu nào của nhân viên, đặc biệt là những nhu cầu cơ bản. Tất cả một người quản lý vĩ mô thực sự muốn là nhân viên có tất cả các yếu tố cần thiết để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả nhất - ngay cả khi điều đó nghĩa là đặt mua một hàng nội thất văn phòng cao cấp để giúp nhân viên thoải mái và làm việc hiệu quả hơn.

3.3 Nhân viên được tập trung phát triển kỹ năng

Một quản lý vĩ mô luôn có tầm nhìn chiến lược, họ hiểu rằng nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi cho tổ chức của mình. Việc tập trung đào tạo và phát triển kỹ năng của nhân viên mang lại

nhiều lợi ích. Nhà quản lý thông minh sẽ biến đội ngũ thành cánh tay đắc lực để triển khai ý tưởng, còn mình tập trung vào những chiến lược để ổn định và phát triển tổ chức. Vì vậy, sự đầu tư thông minh nhất chính là đầu tư vào con người.

Một đội ngũ mạnh mẽ sở hữu các cá nhân mạnh mẽ và có khả năng làm việc với nhau:

- Cải thiện cách làm việc nhóm: Việc được giao hoàn toàn dự án hay công việc sẽ khiến nhóm nhân viên phải tự tìm cách làm việc cùng nhau. Một môi trường có văn hóa lành mạnh là nơi nhân viên có sự gắn kết và khả năng làm việc hòa hợp, nếu không đứng vững, họ sẽ tự đào thải khỏi doanh nghiệp.
- Nhân viên tự trau dồi bản thân: Dưới quyền quản lý vĩ mô, nhân viên sẽ dành sự quan tâm nhiều hơn đến công việc của mình - bằng cách cho phép họ phụ trách hoàn toàn công việc, tự tìm câu trả lời cho các vấn đề khó. Khi có trách nhiệm, họ sẽ trau dồi các kỹ năng và kiến thức một cách tự giác để hoàn thành công việc tốt nhất có thể.

Nói chung, quản lý vĩ mô tập trung vào việc trau dồi tư duy sáng tạo và giải quyết vấn đề trong các nhóm thay vì quản lý nhiệm vụ theo những tiêu chuẩn.

Tuy nhiên, có một điều mà các nhà quản lý nên nhớ: Vĩ mô không có nghĩa là bỏ đi và để nhân viên tự lo cho chính mình.

4. Ranh giới giữa giao phó và bỏ mặc là rất mong manh

Chắc hẳn bạn đã từng nghe nhiều điều tiêu cực về lãnh đạo vĩ mô nhưng lại hiếm khi nghe thấy những hệ quả không tốt của lãnh đạo vĩ mô. Vì sao? Bởi vì những nhân viên làm việc cho các nhà quản lý vĩ mô không muốn phá hỏng môi trường làm việc “trong mơ” của họ: Sếp luôn đi vắng, không bao giờ xem tiến độ làm việc, không quan tâm đến các báo cáo,...

Nhưng điều đó không có nghĩa là có thể lạm dụng quản lý vĩ mô trong mọi trường hợp. Trên thực tế, các nhà quản lý vĩ mô có thể kém thành công về kết quả và hiệu quả kinh doanh so với các nhà quản lý vi mô vì nhiều lý do:

4.1 Không cung cấp sự hỗ trợ cho nhân viên khi cần thiết

Là một quản lý có tầm nhìn, nhưng lại mong muốn nhân viên của mình thực hiện được hoàn hảo công việc chỉ với một dòng email thông báo về dự án. Kết quả của thiếu định hướng đầu vào là khả năng cao về sự chênh lệch giữa kỳ vọng của nhà quản lý với kết quả nhân viên đem lại, điều này gây mất thời gian, công sức và tài chính trong việc sửa chữa sai lầm.

Nhà quản lý vĩ mô cũng hay bị phàn nàn rằng không hỗ trợ hoặc phản hồi kịp thời khi có những thay đổi phát sinh trong quá trình thực hiện dự án. Điều này là rào cản lớn để họ tiến gần tới đích, thậm chí còn khiến dự án bị đình trệ hoặc đi chệch hướng.

4.2 Giám sát quá lỏng lẻo

Quản lý theo cách vĩ mô sẽ tạo ra một môi trường làm việc thoải mái bởi không có sự giám sát chặt chẽ của quản lý. Tuy nhiên, điều này không phải phù hợp với tất cả, rất dễ xảy ra những hiện tượng ý thức kém như đến văn phòng rồi đi cafe, chơi cả ngày trên máy tính, đến muộn, về sớm, nói chuyện điện thoại, buôn chuyện trong văn phòng, tán tỉnh, v.v ...

Các nhà quản lý thường ít có khuynh hướng thảo luận hoặc góp ý về những tình huống trên, hoặc là họ không quan tâm, hoặc họ sẽ trực tiếp chỉ trích nhân viên - trong khi rõ ràng nguyên nhân chính là do sự thiếu vắng quản lý tại nơi làm việc.

4.3 Không tạo ra sự gắn bó giữa lãnh đạo và nhân viên

Rời xa nhân viên và để mặc họ cùng làm việc với nhau mặc dù có thể khiến họ gắn kết hơn, nhưng lại là nguyên nhân khiến quản lý và nhân viên mất đi sự kết nối. Nhân viên cảm thấy bị bỏ lại và không được hỗ trợ khi cần, nhưng vẫn bị đánh giá kết quả không tốt, dần dần gây ra sự mâu thuẫn trong cách làm việc. Một khi đã mất kết nối giữa nhà quản lý theo kiểu vĩ mô và nhân viên, lãnh đạo sẽ mất hoàn toàn khả năng kiểm soát tình hình, cả về công việc lẫn tâm lý của nhân viên.

Đây là nguyên nhân cốt lõi khiến doanh thu sụt giảm của các nhà hàng theo nghiên cứu của chương trình Restaurant Impossible do đầu bếp Robert Irvine thực hiện. Nhân viên muốn bỏ doanh nghiệp, quản lý lại muốn sa thải nhân viên.

4.4 Rũ bỏ trách nhiệm

Nhà quản lý vĩ mô hoàn toàn phụ thuộc vào nhân viên để hoàn thành các công việc. Nhưng nếu không đưa ra những chỉ dẫn hay hỗ trợ nhất định thì rất dễ bị lệch hướng. Và tất nhiên người chịu trách nhiệm cuối cùng vẫn là người thực hiện trực tiếp - nhân viên của họ.

Một số người lại cố tình áp dụng quản lý vĩ mô là do sợ hãi. Họ ủy thác hoàn toàn các dự án cho người khác và nghĩ rằng mình không có trách nhiệm cho sự thất bại của chúng. Nhưng sự thật là với tư cách là một nhà lãnh đạo, mọi thành công và mọi thất bại đều thuộc về bạn và kết quả cuối cùng vẫn là không đem lại hiệu quả trong công việc với vai trò là một nhà quản lý.

5. Áp dụng quản lý vĩ mô như thế nào mới là vừa đủ?

Quản lý vĩ mô không cần thận rất dễ trở thành một điều tiêu cực đối với nhân viên. 9 bước được gợi ý sau đây sẽ giúp bạn cân bằng hơn khi thực hiện quản lý vĩ mô:

5.1 Đầu tư vào quá trình tuyển dụng và đào tạo

Không phải ai cũng có thể xử lý tình huống phát sinh khi quản lý vắng mặt, đó là lý do cần đầu tư vào quá trình tuyển dụng và đào tạo. Đội ngũ nhân viên tốt không phải chỉ là tồn tại và làm việc được trong môi trường vĩ mô, họ cần có khả năng làm việc mà không cần phải cầm tay chỉ việc từng bước.

Hãy chắc chắn rằng bạn đang tuyển dụng những người có đủ yếu tố để hoàn thành các vai trò giúp công ty phát triển, đồng thời đảm bảo bạn đã đào tạo đội ngũ nhân viên thật trung thành và tự giác cao trước khi lùi lại để họ thể hiện.

5.2 Đặt kỳ vọng rõ ràng

Sau khi chỉ định một dự án, hãy để người phụ trách mô tả lại công việc và những yêu cầu cơ bản về công việc dưới góc nhìn của họ. Điều này đảm bảo khi triển khai sẽ không đi lệch

so với kỳ vọng và mục tiêu ban đầu, đồng thời bạn cũng sẽ có những đánh giá sơ bộ về điểm mạnh, những kỹ năng đặc biệt và điểm yếu của nhân viên để hỗ trợ họ kịp thời, giúp dự án thành công.

5.3 Thiết lập các mốc theo dõi rõ ràng: hàng tuần hoặc hai tuần một lần

Chia nhỏ mục tiêu và kế hoạch, đặt ra các mốc thời gian linh hoạt để bạn theo dõi tiến độ dự án hay công việc dễ dàng hơn. Điều này khiến bạn đảm bảo mọi việc luôn đi theo đúng hướng mình muốn, nếu xảy ra vấn đề gì thì có thể kịp thời điều chỉnh.

Một khi đã thiết lập lịch trình, hãy đảm bảo là bạn luôn kiểm soát được tiến độ. Nếu bạn yêu cầu ai đó làm xong một nhiệm vụ vào ngày nào, hãy chắc chắn là anh ta sẽ hoàn thành nó đúng hạn

5.4 Đặt ra các câu hỏi mở

Những câu hỏi liên quan đến dự án sẽ khiến họ nắm bắt được những vấn đề mấu chốt và lưu ý hơn khi triển khai. Một vài gợi ý sau:

- Phần nào của dự án này quan trọng/ thu hút?
- Điểm nào mới và cần tìm hiểu, nghiên cứu thêm nhiều hơn?
- Làm thế nào để nhân viên biết tầm quan trọng của việc này?
- Khi chúng ta gặp nhau vào tuần tới, bạn dự định hoàn thành phần nào trong số này?
- Những trở ngại nào có thể dự đoán trước được?

5.5 Công nhận và khen thưởng với sự tiến bộ

Luôn đưa ra thông tin phản hồi về hiệu suất và khen thưởng cho nhân viên bằng tài chính một cách thích đáng để tăng động lực và khiến họ có trách nhiệm với công việc hơn. Thường xuyên dùng câu nói đơn giản như “cảm ơn” hay “làm tốt lắm” cũng có thể khiến mọi việc tiến triển thêm bước dài.

5.6 Xác định rõ ràng tài nguyên và phạm vi dự án

Là một nhà quản lý có nhiều kinh nghiệm, trước khi giao dự án cho nhân viên bạn nên cung cấp cho họ đủ thông tin, những lưu ý cần thiết - điều này sẽ giúp tiết kiệm thời gian khi họ tránh được những sai lầm không đáng có.

Hơn nữa, những mục tiêu rõ ràng nhất cũng không thực hiện được nếu không có đủ tài nguyên. Hãy trao đổi và yêu cầu nhân viên thẳng thắn về những gì mà họ cần để có hiệu quả tốt nhất.

5.7 Xây dựng một đội ngũ lãnh đạo vĩ mô

Như đã nói ở trên, đầu tư thông minh nhất là sự đầu tư vào con người. Công việc của bạn cũng đòi hỏi phải phát triển một đội ngũ quản lý, đảm bảo họ có khả năng làm việc với nhóm nhân viên của mình. Cách tốt nhất để mở rộng và phát triển bền vững tổ chức là xây dựng một đội ngũ lãnh đạo mạnh, có khả năng tự phát triển đội nhóm của mình - giống như bạn.

6. Niềm tin là chìa khóa của một nhà quản lý tuyệt vời

Các nhà quản lý tin rằng tất cả mọi người đều có điểm mạnh, và hoàn toàn có khả năng khắc phục điểm yếu miễn là họ muốn.

Các nhà quản lý tin rằng “trao quyền” đến từ bên trong, và có thể người ta làm được nhiều việc hơn khi chủ động. Họ làm việc, cống hiến vì được tin nhiệm, không phải từ nhiệm vụ hoặc quy trình.

Các nhà quản lý tin rằng những người mà họ quản lý có khả năng tạo ra một tương lai tốt đẹp hơn. Họ có niềm tin lớn lao vào khả năng thể chất của con người, trí tuệ, cảm xúc và tinh thần gấp bốn lần.

Sau cùng thì ủy thác và tin tưởng những người mà bạn ủy quyền là chìa khóa để phát triển doanh nghiệp của bạn thành công. Tuyển dụng được đúng nhân viên là một nửa trận chiến, biết cách quản lý họ là nửa còn lại - đòi hỏi khả năng điều chỉnh phong cách quản lý để phù hợp với nhu cầu của nhân viên.