

**Tiến sĩ Jim Randall**

Dịch giả: David Tô - Noah Trần

**XÂY DỰNG  
NHÓM LÀM VIỆC**



## Lời Giới Thiệu

Các nhóm làm việc, không phải là các cá nhân, là các khối đá tảng của bất kỳ chức vụ nào. Trong suốt Kinh Thánh, bạn có thể tìm thấy các ví dụ về nhóm làm việc và việc xây dựng nhóm làm việc. Ví dụ đầu tiên về nhóm làm việc được tìm thấy trong câu chuyện sáng tạo trong *Sáng-thế-ký*; Cha, Con và Đức Thánh Linh làm việc cùng nhau để đạt được một mục tiêu. Ban đầu, Đức Chúa Trời dựng nên trời và đất. Từ ngữ được sử dụng để nói về Đức Chúa Trời là từ “Elohim” trong tiếng Hê-bơ-rơ và đó là từ ngữ số nhiều. Chúng ta thấy Đức Chúa Cha đưa ra định hướng; Đức Chúa Con và Đức Thánh Linh thực hiện kế hoạch của Ngài (xem Giăng 1:1-14). Nô-ê và các con trai của ông làm việc với nhau như một nhóm để đóng tàu. Giô-sép đã đưa ra những lời chỉ dẫn khôn ngoan cho Pha-ra-ôn về việc phòng chống nạn đói sắp đến thông qua việc thiết lập các cấp lãnh đạo (các nhóm làm việc) để quản lý nguồn thu thực phẩm, lưu trữ và phân phối trên toàn quốc. Môi-se, có được sự khôn ngoan của Đức Chúa Trời qua ông gia của mình, Giê-trô, về việc thiết lập các cấp lãnh đạo (nhóm làm việc) để làm công việc điều hành đất nước Y-sơ-ra-ên. Môi-se là một ví dụ rõ ràng về những gì có thể xảy ra khi một nhà lãnh đạo có tài năng tự mình cố gắng làm tất cả mọi việc, sau đó nhận được sự khôn ngoan của Đức Chúa Trời về cách làm thế nào để trở nên hiệu quả hơn trong việc lãnh đạo một chức vụ. Chúa Giê-xu có một đội ngũ mười hai Sứ Đồ, những người sau này được lập thành nhóm các trưởng lão và các chấp sự để điều hành Hội Thánh. Khi Chúa Giê-xu sai phái các môn đệ của Ngài, Ngài đã sai từng đôi một. Phao-lô đã có một đội ngũ làm việc với ông bất cứ nơi nào ông đi và nhiều người được nhắc đến trong các thư tín của ông. Nếu nhóm của những người đó cùng làm việc với nhau để hoàn tất công việc của Đức Chúa Trời được nhắc đến trong Kinh Thánh để làm gương cho chúng ta, chúng ta sẽ không

thiết lập các nhóm để hoàn tất những sứ mạng mà Đức Chúa Trời đã giao phó sao? Bài học lớn nhất chúng ta có thể học hỏi được là, “Đừng tự mình làm tất cả mọi việc.”

Quá nhiều nhà lãnh đạo nghĩ rằng họ phải biết tất cả mọi thứ và tự mình làm mọi việc thì chức vụ của họ sẽ thành công. Đó không phải là cách mà Đức Chúa Trời hoạch định cho Hội Thánh của Ngài. Chức vụ không phải là một chương trình độc diễn. Chúng ta thấy rằng có nhiều chấp sự đã phụ tá cho các trưởng lão trong các Hội Thánh thời Tân Ước. Họ làm việc cùng nhau trong một nhóm để mục đích của Đức Chúa Trời có thể được thực hiện cách có hiệu quả hơn. Bài học này sẽ đưa ra cả hai nguyên tắc về tầm quan trọng của các nhóm làm việc cũng như một số phương pháp kích thích tư duy để giúp bạn đi đúng hướng.

## Chọn nhóm làm việc của bạn

Có rất nhiều áp lực và căng thẳng cho các mục sư quản nhiệm và các lãnh đạo Hội Thánh, nhưng một trong những điều bù lại là đặc quyền này: **bạn có thể chọn nhóm làm việc của bạn**. Về nguyên tắc, bạn không nên làm việc với những người trong nhóm của bạn mà bạn đã không chọn. *Đừng bao giờ vi phạm nguyên tắc đó.*

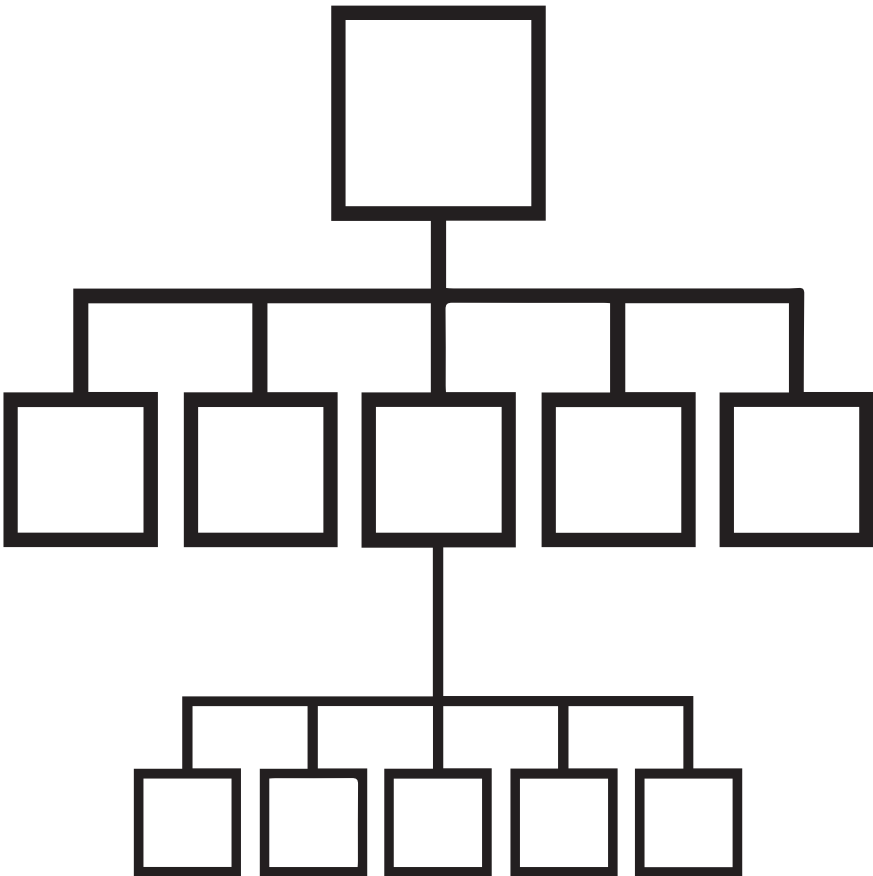
Tôi biết một nhóm các mục sư có kết nối với một trường Kinh Thánh và một chủng viện nọ để điều mục sư đến với các Hội Thánh độc lập. Họ có một quy tắc quan trọng. Nếu họ gửi một mục sư để tiếp quản một Hội Thánh, thì những người hiện đang ở trong nhóm lãnh đạo của Hội Thánh phải sẵn sàng từ chức để cho mục sư mới được chuyển đến có thể tự do lựa chọn nhóm làm việc của riêng mình. Những người phục vụ trong nhóm lãnh đạo hiện tại của Hội Thánh đó có thể được yêu cầu vẫn ở lại vị trí đó trong giai đoạn chuyển tiếp trong khi vị mục sư mới đến cân nhắc và bố trí nhân sự cho chức vụ. Các thành viên trong nhóm có thể được yêu cầu ở lại sau thời gian đánh giá và điều chỉnh nhưng nguyên tắc là các thành viên trong nhóm của vị mục sư mới phải có ADN của ông, khả tượng của ông và tấm lòng của

ông cho tương lai của chức vụ. Nếu nhóm làm việc không có sự thống nhất, họ sẽ không đạt được mức độ thành công mà họ có thể có nếu tất cả mọi người trong nhóm đều cùng một lòng làm việc cho chức vụ.

Khi các lãnh đạo lựa chọn các thành viên trong nhóm làm việc thì mặc nhiên họ biết rằng để xây dựng một Hội Thánh lớn hay một tổ chức lớn, họ cần các thành viên trong nhóm làm việc tốt nhất có thể. Tất cả chúng ta đều muốn làm việc với những người vĩ đại. Thách thức nằm ở chỗ lựa chọn đúng người. Hãy luôn luôn nhớ, “Điều tốt chỉ là một sự thay thế cho điều tốt nhất của Đức Chúa Trời.” Chúng ta phải luôn luôn tuân theo sự dẫn dắt của Đức Thánh Linh mà Đức Chúa Trời đã ban liên hệ đến trách nhiệm trong việc lựa chọn nhóm làm việc và cởi mở để tiếp nhận những người mà Ngài sai đến với chúng ta. “Đức Chúa Trời luôn luôn ban cho điều tốt nhất khi chúng ta để Ngài lựa chọn.” Người lãnh đạo cần lắng nghe từ Đức Chúa Trời và có tiếng nói cuối cùng trong việc cho phép những ai được gia nhập vào nhóm làm việc của ông nhưng ông phải thực hiện trách nhiệm này một cách cẩn thận và khôn ngoan. Vì đó là nhóm làm việc của ông.

Trong việc lựa chọn một nhóm làm việc, đầu tiên bạn phải xác định được tính chất công việc cho từng vị trí mà bạn cần phải điền vào. Tôi nhận thấy thật hữu ích để viết một bảng mô tả công việc để xác định chức năng của công việc mà bạn muốn điền vào, chứ không phải chỉ có một số ý tưởng trong đầu. “Một kế hoạch (hoặc một bảng mô tả công việc) chỉ là một giấc mơ cho đến khi nó được viết ra.” Một khi bạn biết chính xác những tiêu chuẩn mà bạn đang tìm kiếm nơi một thành viên trong nhóm, bạn sẽ dễ dàng nhận ra họ khi họ xuất hiện. Điều này sẽ giúp bạn dễ dàng nhận ra người có những kỹ năng mà bạn cần. Tất nhiên, bạn cũng sẽ muốn đảm bảo rằng các đặc tính và phẩm chất thuộc linh cũng có trong những người mà bạn phỏng vấn. A-mốt 3:3 đặt ra câu hỏi, “Nếu hai người không đồng ý với nhau, thì há cùng đi chung được sao?” Một người có thể có trình độ tốt nhất, nhưng nếu họ không có những đặc điểm tính cách mạnh

mẽ và chia sẻ các giá trị của bạn, thì sẽ chỉ dẫn đến thảm họa mà thôi. Đừng thỏa hiệp về điểm này. Một người có vấn đề về phẩm chất sẽ thường gieo hạt giống của sự bất hòa giữa vòng các anh em khi bạn không làm việc theo cách của họ. Bạn phải biết rằng Đức Chúa Trời đã sai một người nào đó đến với bạn trước khi bạn cho phép họ vào nhóm làm việc của bạn. Đừng để sự tuyệt vọng dẫn dắt bạn trong việc đưa ra quyết định lựa chọn ai đó vào nhóm làm việc của bạn một cách vội vàng khi chưa có đầy đủ sự vững tin rằng đó cũng là sự lựa chọn của Đức Chúa Trời.



**Hãy tự hỏi những câu hỏi này khi bạn cân nhắc việc cho phép một người vào nhóm làm việc hay làm nhân sự của bạn:**

**1. Họ có chia sẻ các giá trị của tôi không?** Nói cách khác, bạn có chắc rằng họ không chỉ có khái niệm giống như bạn nhưng cũng có cùng các giá trị và tiêu chuẩn mà bạn đặt ra cho chức vụ của mình? Quan trọng hơn cả việc có kỹ năng tuyệt vời hoặc một nền giáo dục tốt, thành viên trong nhóm làm việc của bạn phải là người chia sẻ các giá trị và khái niệm của bạn. Đức Chúa Trời thực sự muốn bạn lựa chọn những người mà bạn sẽ thích làm việc với họ.

**2. Họ có F.A.T không?** Không, tôi không có ý nói họ là những người béo phì, nhưng họ là **Faithful**: trung tín, **Available**: sẵn lòng và **Teachable**: chịu học hỏi? Họ có trung tín trong việc nhỏ chẳng? Bạn có thể tin tưởng họ làm những gì bạn yêu cầu không? Họ có sẵn lòng để làm những việc cần thiết hay họ tránh việc họ không thích làm? Họ có tinh thần học hỏi không hay họ muốn tranh luận về cách bạn muốn thực hiện công việc? Thà huấn luyện một người chịu học hỏi có tính trung thực, hơn là tranh cãi với một người không chịu học hỏi, không trung tín, và không đáng tin cậy.

**3. Họ có những kỹ năng cần thiết để làm tốt công việc được giao không?** Hãy đảm bảo rằng họ có kiến thức và kinh nghiệm mà bạn cần trong nhóm làm việc của bạn. Một số điều mới có thể học được trong quá trình làm việc nhưng họ phải có sẵn một trình độ kỹ năng cơ bản để mang lại kết quả mong muốn cho nhóm làm việc của bạn. Có lẽ bạn không có thời gian để huấn luyện người mới một cách toàn diện để làm công việc bạn cần.

**4. Họ có phải là một người thích mạo hiểm không?** Thà có một người sẵn sàng chấp nhận rủi ro và phát triển những điều mới mẻ hơn là những người luôn thích an toàn và không sử dụng tài năng của mình như người đầy tớ trong “Ăn dụn các Ta-lâng.” Một lượng nhất định của sự kéo căng (hoặc dám chấp

nhận rủi ro) để đạt được cấp độ cao hơn trong công việc là cần thiết. Đừng tiếp nhận một người nào đó trong nhóm làm việc của bạn, là người luôn thích ở vị trí an toàn và không sẵn sàng để được kéo căng để tiến lên cấp độ cao hơn trong công việc. Nếu bạn đã tạo ra các ranh giới qua việc truyền đạt một cách rõ ràng về các giá trị và khái tượng, thì hãy thúc đẩy và mong đợi các thành viên trong nhóm làm việc của bạn làm công việc của họ trong giới hạn đó.

Mọi người đều cảm thấy an toàn khi có những ranh giới. Tôi nhớ một nghiên cứu về trường hợp của trẻ con tại một trường tiểu học nọ. Khi đến giờ giải lao sau giờ ăn trưa, tất cả bọn trẻ đều ra sân chơi. Một cặp phụ huynh “cấp tiến” nhìn thấy trẻ con tập hợp lại trước các hàng rào bao quanh sân trường. Phụ huynh này nghĩ rằng các hàng rào là một biểu tượng của giới hạn trong tâm trí của các em và yêu cầu dỡ bỏ. Cô này đã đưa ra một lý luận hay từ một quan điểm tâm lý tiến bộ rằng các hàng rào này có thể gây ra sự ức chế trong tâm trí trẻ con vì lẽ ra chúng có thể vươn ra xa hơn nhiều nhưng chúng đã tạm dừng bởi một giới hạn do con người đặt ra. Cô nhìn thấy hàng rào như một biểu tượng hạn chế sự phát triển tâm lý của trẻ em và cần được loại bỏ để gỡ bỏ các giới hạn trong tâm trí của chúng. Các trường học đã đồng ý và các hàng rào đã được gỡ bỏ. Tuy nhiên, sau khi hàng rào đã được gỡ bỏ, bọn trẻ chỉ chơi và tụ tập gần khu nhà trường và không dám đến gần nơi có hàng rào trước đây. Người ta đã xác định rằng các hàng rào không phải là một biểu tượng của giới hạn mà là một biểu tượng của sự an toàn. Trẻ con biết ranh giới của chúng và cảm thấy an toàn để chơi trong giới hạn của ranh giới đó. Nếu chúng ta thiết lập ranh giới, nó không phải là hạn chế sự phát triển của mọi người mà đó là việc thiết lập các thông số an toàn và an ninh. Cũng như Đức Chúa Trời thiết lập ranh giới cho chúng ta, chúng ta cần phải thiết lập ranh giới cho chức vụ của chúng ta và sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong những giới hạn đó.

**5. Họ có khiêm tốn không?** Hãy tìm những người biết mình là ai. Khiêm tốn không có nghĩa là một người sẽ không lên tiếng

khi họ cần phải nói điều gì đó, mà là một người nói và hành động không nhằm mục đích để làm cho bản thân mình tốt hơn người khác. “Khiêm tốn là để người khác nói bạn thật sự là ai.”

**6. Họ có chân thật không?** Bất cứ điều gì không phải là toàn bộ sự thật là một sự dối trá. Đừng cho phép người không chân thật hoặc những người sử dụng mánh, khéo chiêu trò là một phần trong nhóm làm việc của bạn. Mánh khéo là có nói sự thật, nhưng giữ lại một phần của sự thật đó, do đó khiến người nghe rút ra một kết luận sai lầm. Ví dụ, một cậu bé xin phép mẹ của mình để đi ra ngoài và chơi với bạn bè của mình sau giờ học. Cậu bé này biết quy tắc của gia đình là cậu phải làm bài tập về nhà trước khi đi chơi. Khi cậu xin mẹ mình đi chơi với bạn, mẹ cậu hỏi, “Con đã làm bài tập về nhà chưa?” Cậu trả lời, “Vâng, rồi ạ” nhưng cậu chỉ mới hoàn thành bài tập về nhà của mình trong một môn duy nhất, không phải làm bài tập đầy đủ các môn. Mẹ của cậu đã không hỏi cậu đã làm TẤT CẢ bài tập về nhà chưa và cậu thực sự đã hoàn thành bài tập của một môn để cậu có thể trả lời với một số sự thật rằng cậu đã làm bài tập về nhà của mình. Cậu biết rằng mẹ cậu có ý muốn hỏi rằng cậu đã làm TẤT CẢ bài tập về nhà chưa nhưng bà đã không hỏi câu hỏi CHÍNH XÁC. Đây là sự mánh khéo và không nên dung thứ. Bạn phải luôn luôn chân thật với mọi người và mong đợi họ cũng như vậy với bạn. Không cần phải nói ra tất cả mọi điều nhưng ý tôi muốn nói là không được che giấu thông tin rõ ràng có liên quan đến tình huống đang xảy ra.

Hãy lập một “Giao ước chân thật” với nhóm làm việc của bạn và định nghĩa sự chân thật là gì và những gì bạn mong đợi. Giao ước chân thật của bạn nên được thiết lập như thế này. “Tôi cam kết với các bạn rằng tôi sẽ hoàn toàn chân thật với các bạn.” Tôi mong các bạn cũng hoàn toàn thành thật với tôi. Bất cứ điều gì không phải là toàn bộ sự thật là một sự dối trá. Nếu bạn muốn trở thành một thành viên trong nhóm làm việc của tôi, bạn phải hoàn toàn chân thật với tôi. Bất cứ lúc nào bạn chọn không thành thật với tôi, tôi sẽ biết rằng bạn đã chọn để không còn là một phần

trong nhóm làm việc của tôi. Tôi sẽ tôn trọng sự lựa chọn của bạn. Điều đó có nghĩa là nếu bất kỳ thành viên nào trong nhóm làm việc nói dối hoặc không hoàn toàn trung thực với bạn bằng một lời nói dối trực tiếp hoặc bằng mách khóe, họ đã chọn không phải là một phần trong nhóm làm việc của bạn nữa. Bạn không đuổi việc (sa thải) họ mà là chính họ đã làm thế bởi vì đó là sự lựa chọn của họ và bạn tôn trọng sự lựa chọn đó. Bạn có thể nói với họ: “Vì anh/ chị đã không trung thực với tôi, tôi biết rằng anh/ chị đã chọn để từ bỏ vị trí trong nhóm làm việc. Tôi sẽ tôn trọng sự lựa chọn của anh/chị. Chúng tôi sẽ nhớ đến anh/chị. Lương của anh/chị sẽ được chuẩn bị sẵn sàng vào cuối ngày.” Bạn phải có thể tin tưởng nhóm làm việc của bạn hoàn toàn.

Có người đã nói rằng, “Một người khôn ngoan là người biết học hỏi từ những sai lầm của người khác. Một người bình thường biết học hỏi từ chính những sai lầm của mình nhưng một kẻ ngốc không biết học từ những sai lầm của ai cả.” Phần lớn những điều bạn học hỏi được trong cuộc đời bạn, có nguồn gốc từ việc học hỏi của những người phạm phải sai lầm. Bạn không có thời gian để tự mình phạm phải tất cả những sai lầm nên hãy học cách áp dụng những bài học từ những sai lầm của người khác. Và xây dựng một nhóm làm việc thật xuất sắc.

## **Làm thế nào để sắp đặt những người trong nhóm làm việc của bạn**

Trước hết, ân tứ của họ phải phù hợp với nhu cầu của công việc. Nếu đặt một người ít kinh nghiệm trong một công việc nào đó nhưng nếu họ có năng khiếu và đã được đào tạo cơ bản để thực hiện công việc đó thì vẫn được. Bạn cần có nhân sự có thể làm được những việc cơ bản ngay từ đầu. Họ có thể tìm hiểu thêm và hoàn thiện kỹ năng của mình trong suốt tiến trình. Đó gọi là sự phát triển trong công việc.

Thứ hai, mong muốn của họ cũng phải phù hợp với các yêu cầu của công việc. Đôi khi bạn có thể cần phải yêu cầu một người đứng vào một vị trí mà trước đây họ đã đảm nhiệm cho

đến khi tìm thấy một người phù hợp hơn. Hãy cho họ biết rằng vị trí đó chỉ là tạm thời và rằng bạn đang tìm kiếm một ai đó để chính thức đảm nhiệm vị trí đó. Hãy cho họ biết rằng bạn trân trọng họ trong cương vị là một thành viên trong nhóm làm việc và họ quan trọng như thế nào trong việc đứng vào vai trò tạm thời.

Thứ ba, nhu cầu của bạn nên là điều cuối cùng cần xem xét khi đặt một người vào một vị trí bất kỳ. Chỉ vì một người có tài năng không có nghĩa rằng họ là người thích hợp để thực hiện công việc. Nếu bạn cần phải đặt một người trong một vị trí tạm thời, bạn nên cho họ biết rằng đó chỉ là một vị trí tạm thời để đáp ứng một nhu cầu trước mắt cho đến khi bạn có thể tìm thấy một sự thay thế lâu dài. Hãy đảm bảo rằng đó chỉ là tạm thời và không phát triển thành một công việc lâu dài.

Tôi đã từng làm việc cho một công ty Cơ-đốc ở vị trí quản lý cấp trên khi đó tôi điều hành một phân xưởng và với kinh nghiệm sẵn có trong quá khứ, tôi đã được yêu cầu giữ một vị trí tạm thời đứng vào vai trò của quản lý bán hàng cho đến khi công ty tìm được người thay thế thích hợp. Tuy nhiên, bởi vì kinh nghiệm trước đây của tôi, tôi đã làm rất tốt nên vị Giám đốc Điều hành ngừng tìm kiếm một sự thay thế. Cuối cùng tôi đã phải nói với ông ấy rằng tôi ghét công việc đó và nếu ông không tìm một người thay thế trong vòng 30 ngày thì tôi sẽ rời khỏi công ty. Tôi cảm thấy rằng ông ta đã lợi dụng sự sẵn lòng của tôi để giúp đỡ ông trong thời gian ông cần. Chắc chắn, tôi đã làm việc rất tốt ở vị trí đó, nhưng nó vượt quá sự kêu gọi và mong muốn của tôi. Vị trí đó tốn quá nhiều thời gian so với vị trí vốn có của tôi mà tôi biết công việc đó sẽ chẳng đi tới đâu vì tôi phải trải qua sự mất tập trung. Điều này gây ra rất nhiều sự căng thẳng và đưa tôi vào chỗ tôi ghét phải đi làm vào buổi sáng. Cuối cùng, tôi đã phải rời khỏi công ty và chỉ sau đó vị Giám đốc Điều hành mới nhìn thấy sai lầm ông ta đã phạm phải. Đừng quá tập trung vào kết quả mà bạn đặt nơi nhân sự của mình trong công việc trong khi họ không cảm thấy họ đang bước theo sự kêu gọi của Đức Chúa Trời cho cuộc đời của họ. Nếu bạn làm thế, bạn có thể sẽ mất họ.

## Những Người Có Kiến Thức Tổng Quát Và Các Chuyên Gia

Bạn nên luôn luôn huấn luyện nhân sự của bạn phát triển lên cấp độ tiếp theo. Tất cả mọi người đều cần học các công việc của người ở trên họ và dạy lại công việc của họ cho những người bên dưới họ. Bạn có thể cần các chuyên gia cho một số công việc nhất định, nhưng thông thường, bạn nên tìm kiếm “những người có kiến thức tổng quát” không phải là “các chuyên gia” gia nhập vào nhóm làm việc của bạn. Một người có kiến thức tổng quát là người có kĩ năng tổng quát, người có sự hiểu biết về nhiều khía cạnh trong công việc của bạn. Họ có thể có một điểm mạnh nhưng có thể làm nhiều hơn là chỉ là một việc. Bạn sẽ bị tắc nghẽn khi một người chỉ có thể làm một việc trong tổ chức của bạn. Bạn cần những kế toán viên và nhân viên máy tính và những người hướng dẫn thờ phượng, họ là người có chuyên môn trong những gì họ làm, nhưng trong hầu hết các vị trí đó, cố gắng tìm những người có thể làm nhiều hơn là chỉ là một công việc trong tổ chức.

## Bốn Bước Để Điền Vào Một Chỗ Trống Trong Một Nhóm Làm Việc

**1. Tạo một danh sách của tất cả các lãnh đạo** - Danh sách đó nên bao gồm bất cứ ai đang dẫn đầu trong bất cứ lĩnh vực nào. Hãy quan sát những người đang phục vụ tốt và đưa họ vào danh sách các lãnh đạo có tiềm năng. Hãy nhớ rằng, chúng ta là những người quản lý các nguồn tài nguyên của Đức Chúa Trời và nguồn lực lớn nhất của bạn là những con người vĩ đại.

**2. Những người có tiềm năng lớn** = HIPOs - Đây là những người có tiềm năng rất lớn nhưng cho đến nay họ vẫn không được dùng đến trong chức vụ. Làm thế nào để dùng đến họ cách có hiệu quả đây? Hãy mời họ tham gia. Khi một nhu cầu phát sinh hãy nhìn vào các lãnh đạo hàng đầu của bạn và đưa lãnh đạo tốt nhất cho công việc khó khăn nhất của bạn hoặc đối với ưu tiên cao nhất của bạn. Tuy nhiên, hãy đảm bảo rằng việc bạn

cất nhắc một ai đó sẽ không tạo ra một lỗ hổng trong cơ cấu lãnh đạo của bạn. Một nhà lãnh đạo giỏi sẽ huấn luyện người thay thế của họ để đến lúc người đó sẵn sàng thì sẽ cất nhắc vào vị trí cần thay thế. Mặc dù một nhà lãnh đạo có thể làm tốt công việc ở vị trí hiện tại của mình, nhưng nếu ông ta không đào tạo người thay thế cho mình, ông ta không phải là đối tượng để cất nhắc lên vị trí cao hơn.

**3. Nguyên tắc Pareto** - Đây là một thuật ngữ kinh doanh tiến bộ được đưa ra bởi một kinh tế gia người Ý vì thế nên người ta đặt tên nguyên tắc này theo tên ông. Nguyên tắc này đôi khi được gọi là “Nguyên tắc 80/20” và nguyên tắc này nói rằng 80% công việc được thực hiện bởi 20% nhân viên. Điều đó có nghĩa là khoảng 20% số nhân sự của bạn đang làm phần lớn công việc. Do đó, bạn nên dành phần lớn thời gian của bạn với top 20% nhân viên này là những người đang làm việc có hiệu quả đồng thời huấn luyện họ để phát triển những người dưới họ. Một số người sẽ chỉ lãng phí thời gian của bạn mà thôi. Xác định những người chỉ gây lãng phí thời gian của bạn và sau đó tập trung vào những người có hiệu quả cao trong chức vụ. Hãy nhớ rằng, công việc của bạn là huấn luyện những người trung thành (2 Timôthê 2:2), là những người cũng sẽ huấn luyện những người khác, đừng để lãng phí thời gian quý báu của bạn với những người không có tâm tình hướng tới và phục vụ. Hãy nhớ ngụ ngôn về các ta-lăng. Ai là người mà Chúa muốn bạn dành thời gian cho họ?

**4. Kéo căng nhân sự trong công tác phục vụ.** Bạn cần phải kéo căng nhân sự của bạn để tiến lên cấp độ tiếp theo trong đời sống tâm linh cũng như trong thực tế để chức vụ có thể phát triển. Tôi thường hỏi các mục sư rằng liệu các vị có đang cầu nguyện cho một cơn phẫn hưng vĩ đại sẽ diễn ra tại thành phố của mình chẳng. Họ luôn luôn trả lời: “Vâng.” Sau đó tôi hỏi: “Nếu năm người mới đến Hội Thánh của các vị vào chủ nhật tới và tiếp nhận Chúa, các vị có môn đồ hóa họ không?” Họ luôn luôn trả lời: “Vâng.” Sau đó, tôi hỏi, “Các vị sẽ làm gì nếu có thêm năm người mới trở thành tín hữu vào tuần sau và thêm năm người

nữa vào tuần tiếp theo, rồi sau đó có mười người khác? Các vị sẽ môn đồ hóa họ chứ?” Chỉ đến lúc này họ mới bắt đầu thấy những gì tôi đang cố gắng để truyền đạt cho họ. “Tại sao cầu nguyện cho một vụ thu hoạch linh hồn lớn mà không chuẩn bị để chăm sóc những linh hồn đó?” Hãy nhớ những gì Chúa Giê-xu nói: “Mùa gặt thì thật trúng mà thợ gặt lại ít. Vì vậy hãy cầu nguyện để chủ mùa gặt sai con gặt đến trong mùa mình.” Bạn có đang cầu nguyện xin các thợ gặt đến để giúp trong việc thu hoạch chăng? Khi họ đến, bạn sẽ huấn luyện họ để sẵn sàng chứ? Đức tin không có hành động tương ứng thì nó chết (Gia-cơ 2:18). Tại sao cầu nguyện cho một điều gì đó mà bạn không thể chăm sóc được? Đức Chúa Trời sẽ sai người bị hư mất đến nếu bạn đã sẵn sàng để tiếp nhận họ. Ngài cũng sẽ sai đến các lãnh đạo bạn cần phải có để môn đồ hóa họ và làm cho họ trở nên hiệu quả cho Vương quốc của Ngài. Các nhà lãnh đạo sẽ chuẩn bị cho những gì họ có lòng tin để tiến hành. Bạn có đức tin để hành động cho những gì bạn tin hay bạn chỉ có hy vọng điều kỳ diệu sẽ xảy ra? Công việc của bạn là huấn luyện những người trung thành với công tác của chức vụ mà bạn tin rằng công tác ấy sẽ đến (Ê-phê-sô 4: 11-12)

## Làm Thế Nào Để Ủy Thác Có Hiệu Quả

Có thể bạn đang tự hỏi, “Làm thế nào tôi có thể làm điều này?” Hoặc bạn đang hỏi, “Tôi có thể giao công việc này cho ai?” Quá nhiều nhà lãnh đạo đang tự mình làm mọi việc chứ không ủy thác cho những người mà Đức Chúa Trời đã sai đến để giúp đỡ họ. Quá nhiều nhà lãnh đạo giao công việc cho người khác chỉ dựa vào ngoại hình hay cảm xúc. Cuối cùng là họ tự mình làm mọi việc hơn là dành thời gian để huấn luyện những người khác làm. Môn đồ hóa tốn thời gian. Ngoài ra, có những cấp độ môn đồ hóa (huấn luyện) và khả năng lãnh đạo dẫn đến những mức độ khác nhau trong việc ủy thác. Bạn phải học để ủy thác giống như Môi-se đã làm hoặc bạn sẽ kiệt sức và không bao giờ tiến đến sự hoàn tất kế hoạch của Đức Chúa Trời dành cho bạn và chức vụ của bạn.

Nhiều mục sư đang thiếu kiến thức về cách dùng nhóm làm việc của họ thông qua sự ủy thác có hiệu quả. Quá nhiều người không đưa ra định hướng rõ ràng. Họ nói những câu như: “Hãy bắt đầu làm tốt chương trình này. Hãy làm tốt công việc kia ngày hôm nay. Hãy đi phát giấy mời và truyền đạo đơn...” Đó có thể là những lời nói tốt đẹp để nói với những nhân sự của bạn để động viên và khuyến khích họ. Tuy nhiên, quá nhiều mục sư và lãnh đạo chỉ nói những điều tạo động lực và không cung cấp cho nhân sự của họ sự hướng dẫn rõ ràng với các mục tiêu có thể đo lường và có thể đạt được. Tất cả các mục tiêu đều PHẢI đo lường được (bao nhiêu, khi nào, v.v...) và cũng phải có thể đạt được. Đừng đặt mục tiêu quá cao để rồi không thể thực hiện được, nhưng cũng không nên đặt mục tiêu quá thấp để rồi không kéo căng nhân sự của bạn đến mức thành công lớn hơn.

**Có ít nhất bốn cấp độ của sự ủy thác.** Bạn phải biết nhân sự của bạn đủ để xác định được kỹ năng và khả năng làm việc của họ trong khi không có sự giám sát của bạn. Trong sự ủy thác, bạn phải nhớ những nguyên tắc sau đây. “Người ta không làm những gì bạn mong đợi, họ làm những gì bạn kiểm tra.” Mỗi người cần biết rằng bạn sẽ theo dõi và kiểm tra công việc của họ để giúp họ thành công hơn. Điều này sẽ khuyến khích họ làm việc tốt hơn khi biết rằng bạn sẽ tiến hành đánh giá họ khi công việc hoàn tất.

**Mức đầu tiên của sự ủy thác** là huấn luyện một người mới vào làm một công việc. Bạn sẽ cần phải sẵn lòng để giải thích và trả lời câu hỏi và cùng làm việc với họ để chỉ cho họ thấy những việc cần làm từng bước trong suốt tiến trình. Họ làm công việc nhưng bạn là người đưa ra lời khuyên và lời khích lệ. Những người tốt sẽ muốn làm vui lòng cấp trên của họ và muốn có cơ hội học tập để thực hiện công việc đúng cách. Họ phải có một tinh thần chịu học hỏi và sẵn sàng học hỏi để làm công việc của họ theo cách của bạn. Đây là cấp độ thấp nhất của sự ủy thác yêu cầu bạn phải sẵn sàng trả lời các câu hỏi và cùng làm việc với họ. Họ sẽ trở thành môn đệ của bạn, làm việc theo cách của bạn. Thời gian dành cho công tác này là đáng giá.

**Cấp độ thứ hai của sự ủy thác** là đối với một người chỉ cần được kiểm tra bất thường. Họ cần phải có những kỹ năng và kinh nghiệm trong việc thực hiện các công việc được giao. Bạn nên luôn luôn kiểm tra họ một thời gian ngắn sau khi công việc được bắt đầu, khi được nửa chặng đường và trước khi kết thúc công việc. Công việc của bạn là giúp họ thành công. Việc kiểm tra lúc gần kết thúc công việc sẽ cho phép bạn can thiệp vào dự án nếu có một rắc rối cần phải được giải quyết để công việc có thể được hoàn thành đúng thời hạn. Đừng cho phép nhân sự của bạn thất bại. Hãy bước vào để giúp họ trong một cách mà họ có thể rút kinh nghiệm và trở nên hiệu quả hơn lần sau.

**Mức độ thứ ba của sự ủy thác** là đối với lãnh đạo có nhiều kinh nghiệm hơn. Hãy nhớ rằng, tất cả nhân sự của bạn là những nhà lãnh đạo đang được huấn luyện. Họ đang học biết cách mà bạn suy nghĩ và làm việc để có thể làm việc theo cách của bạn. Bạn thỉnh thoảng cũng nên kiểm tra họ, khi công việc được tiến hành một nửa hoặc ngay trước khi công việc được dự kiến sẽ hoàn tất. Những lãnh đạo giàu kinh nghiệm là những người không ngại yêu cầu sự giúp đỡ. Tôi luôn cho rằng: “Một người khôn ngoan là người biết khi nào cần sự giúp đỡ.” Đối với tôi, một người nhận ra một nhu cầu và không ngại yêu cầu sự giúp đỡ là kiểu người mà tôi muốn cho vào nhóm làm việc của tôi.

**Mức độ thứ tư của sự ủy thác** là đối với những người mà bạn có thể giao nhiệm vụ và quên nhiệm vụ đó cho đến khi họ báo cáo rằng nó được hoàn tất. Đây là những nhân sự đáng tin cậy và có kinh nghiệm đã được kiểm chứng cả về tay nghề lẫn sự trung tín trong công việc của họ. Chúng ta phải nỗ lực hướng tới việc mỗi người trong nhóm làm việc của chúng ta đạt đến mức này. Bạn cần những người mà bạn có thể giao nhiệm vụ và biết rằng nhiệm vụ đó sẽ được hoàn thành đúng thời hạn, theo cách mà bạn muốn nó được thực hiện. Đây sẽ là những người hiểu rõ bạn vì họ có kinh nghiệm làm việc với bạn trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Những lãnh đạo của bạn sẽ học hỏi từ tấm gương của bạn

nhiều hơn là từ sự giảng dạy của bạn về cách mà bạn muốn công việc được thực hiện và cách mà họ cần thực hiện để môn đồ hóa nhân sự của riêng họ.

## **Kết Ước Về Khối Lượng Công Việc**

Việc thiếu sự truyền đạt rõ ràng có lẽ là trở ngại lớn nhất đối với sự thành công của một công việc. Như triết gia vĩ đại, Yogi Bera đã nói: “Nếu bạn không biết mình đang đi đâu, thì chắc hẳn là bạn sẽ đi đến nơi mà bạn không muốn đến.” Hãy để thời gian suy nghĩ về câu nói này. Điều này có nghĩa là bạn phải truyền đạt rõ ràng những gì bạn muốn nhân sự của bạn phải làm và kết quả mà bạn mong đợi. Tôi khuyên bạn nên thực hiện một Kết ước về khối lượng công việc với nhân sự của bạn. Bản giao kèo (kết ước) là một thỏa thuận giữa hai hay nhiều người để thực hiện một số hành động. Một Kết ước về khối lượng công việc là một thỏa thuận mà bạn thực hiện với nhân sự của bạn liên quan đến một công việc cụ thể mà bạn đang giao cho họ. Thảo luận những điều sau với họ và đi đến chỗ hiểu rõ về công việc mà bạn muốn họ thực hiện cho bạn. (Lưu ý: Yogi Bera được biết đến nhiều nhất như là một vận động viên và nhà quản lý thành công người Mỹ, ông cũng là người có cách truyền thông lễ thật khác thường).

### **Các Yếu Tố Của Sự Kết Ước Về Khối Lượng Công Việc**

1. Bạn phải nói như sau với người bạn giao việc: “Nếu tôi giao cho bạn một trọng trách, thì bạn cần phải cho tôi biết nếu bạn không thể xử lý được trọng trách đó.” Nếu họ nói rằng họ không thể làm công việc đó thì bạn cần ngồi xuống và thảo luận (không dùng e-mail) với họ lý do tại sao họ không thể thực hiện được trọng trách đó. Hãy hỏi họ cần điều gì để làm công việc này? Hãy bàn luận với nhau trong một môi trường an toàn, nơi họ cảm thấy tự do để nói chuyện cởi mở về lý do tại sao họ không cảm thấy rằng họ có thể thực hiện được trọng trách được giao. Xác định xem thử có phải họ sợ trọng trách mới này vì thiếu kinh nghiệm, vì một vấn đề cá nhân hay một số vấn đề khác. Hãy

để mọi người biết rằng bạn sẽ luôn luôn trung thực và rằng bạn mong đợi sự trung thực hoàn toàn từ họ. Hãy nhớ rằng công việc của bạn là giúp họ thành công.

2. Nếu một việc gì đó thuộc trách nhiệm của bạn, thì bạn cần phải làm xong. Hãy dạy họ rằng nếu một việc gì đó được giao cho họ, thì nó không còn là trách nhiệm của bạn nhưng là của họ. Hãy dạy họ cách để sắp xếp công việc theo thứ tự ưu tiên. Nếu họ không thể đảm nhận bất cứ công việc mới nào, là vì họ đã có quá nhiều ưu tiên cao, hãy giúp họ bằng cách hỏi, “Bạn đã bàn giao việc cho ai?” “Có bao nhiêu người trong nhóm của bạn?” “Ai đang làm việc, ưu tiên số một, ưu tiên số hai, ưu tiên số ba, v.v...?” “Để thực hiện việc này cần phải có yếu tố nào kèm theo?” Hãy bàn luận với nhau. Nếu họ không giao việc cho người khác, hãy hỏi lý do tại sao họ là những người duy nhất có thể làm những việc đó? Họ đã huấn luyện và tuyển dụng những người có trình độ để giúp đỡ họ chưa? Hãy nhớ rằng, công việc của bạn là dành nhiều thời gian với các lãnh đạo để huấn luyện họ trở nên hiệu quả hơn cho công tác chức vụ. Cũng nên nhớ rằng, “Mọi người không làm những gì bạn mong đợi, họ làm những gì bạn kiểm tra.” Thông thường, cách tốt nhất để giúp đỡ mọi người là kiểm tra công việc của họ và đặt câu hỏi đầy thách thức, khuyến khích họ tự đưa ra các giải pháp. Không cung cấp cho họ tất cả những câu trả lời mà chỉ giúp họ bằng cách hướng dẫn họ suy nghĩ để họ tự tìm cách giải quyết vấn đề. Điều này sẽ khích lệ họ rằng họ có thể làm những gì bạn yêu cầu.

3. “Cần có điều gì để bạn có thể làm công việc này?” Nói cách khác bạn cần những nguồn lực nào? Nhiều nhân lực hơn, hay nhiều tài lực hơn, v.v... Đây là một cam kết hai chiều. Bạn cam kết với họ trong việc cung cấp bất cứ điều gì họ cần để họ có thể làm những công việc mà họ được giao. Bạn giao kèo với nhau để họ thành công và công việc được hoàn tất. Hãy nhớ rằng, bạn đang huấn luyện họ cách làm thế nào để huấn luyện những người khác để đem lại hiệu quả cao hơn cho chức vụ.

## Kết Ước Giải Trình

Đức Chúa Trời buộc chúng ta phải khai trình. II Cô-rinh-tô 5:10 cho chúng ta biết: “Bởi vì chúng ta thấy đều phải ứng hầu trước tòa án Đấng Christ, hầu cho mỗi người nhận lãnh tùy theo điều thiện hay điều ác mình đã làm lúc còn trong xác thịt.” Nguyên tắc ở đây là chúng ta cũng phải đòi hỏi sự giải trình nơi các nhân sự cùng làm việc với chúng ta.

Chúng ta cần phải lập một Kết ước Giải trình với những người chúng ta có thẩm quyền trên họ. Sau đây là một mô hình rất hay bao gồm tất cả các cam kết mà bạn cần phải có được từ những nhân sự của bạn. Hãy ghi nhớ những điều này và dạy cho những người dưới bạn sử dụng nó khi họ chuyển giao cho người khác. Trước tiên, bạn phải yêu cầu họ nhắc lại nhiệm vụ họ cần phải làm cho bạn một cách chi tiết để bạn biết họ đã biết rõ về những gì bạn yêu cầu họ làm. Nếu họ không ghi chú, họ đang lãng phí thời gian của bạn. Họ phải chú ý cẩn thận đến từng chi tiết những gì bạn yêu cầu họ làm hoặc họ sẽ quên một chi tiết nào đó. Cách tốt nhất để làm điều đó là ghi chép chi tiết.

Một khi các nhân sự của bạn đã nhắc lại cho bạn chi tiết những gì bạn yêu cầu họ làm và bạn tự tin rằng họ hiểu rõ và cam kết với nhiệm vụ được giao, thì việc tiếp theo là bạn lập Kết ước Giải trình với họ bằng cách nói như sau: **“Bây giờ đây là trách nhiệm của bạn nếu bất cứ điều gì xảy ra ngăn cản bạn trong việc hoàn thành nhiệm vụ này, theo cách mà tôi đã giao phó cho bạn, theo cách mà bạn đã đồng ý làm, trong phạm vi thời gian bạn đã đồng ý, thì bạn phải liên hệ với tôi ngay lập tức và cho tôi biết bạn dự định làm gì để giải quyết vấn đề đó để công việc có thể được thành công.”**

Đây là điểm mà tại đó các trách nhiệm được chuyển giao cho họ. Nó không còn là trách nhiệm của bạn nhưng là của họ. Bạn phải ghi nhớ phát biểu trên và yêu cầu sự giải trình từ phía nhân sự của bạn. Khi bạn không yêu cầu nhân sự của bạn giải trình và xử lý với hiệu suất kém, bạn phải chịu trách nhiệm và chịu gánh nặng của sự kém cỏi. Bạn có thể giúp đỡ nhân sự của bạn thành công bằng cách làm theo ba nguyên tắc dưới đây:

• **Thông hiểu** - Đừng hỏi, “Anh/Chị có hiểu không?” Đặc biệt là không đặt câu hỏi mà chỉ yêu cầu một lời giải đáp. Để kích thích suy nghĩ của họ, hãy đặt câu hỏi như, “Anh/Chị không rõ ở điểm nào nhất?” Nếu bạn viết mọi thứ ra từng bước, bạn không dạy họ suy nghĩ. Hãy dạy họ ghi chép. Nếu họ không ghi chú, họ có thể sẽ bỏ lỡ một điều gì đó quan trọng. Đây là một thói quen rất quan trọng cần phát triển.

• **Xác nhận** - Đặt các câu hỏi giúp bạn biết rằng họ thực sự hiểu những gì bạn yêu cầu họ phải làm. Ví dụ, bạn có thể nói thế này, “Xin hãy nhắc lại cho tôi anh chị hiểu gì về những gì tôi vừa yêu cầu anh chị phải làm.” Làm việc với họ cho đến khi họ nhắc lại một cách chính xác.

• **Cam kết** - Trước khi bạn có được sự cam kết của các nhân sự của bạn với nhiệm vụ được giao, hãy đặt câu hỏi mang tính loại bỏ lời bào chữa. “Anh chị có thể làm như chúng ta đã thảo luận? Anh chị có thể làm việc này đúng giờ? Anh chị có thấy trước bất kỳ vấn đề nào không?” Hãy nhắc lại cho họ bất kỳ lời bào chữa nào trước đây họ đã dùng để nói rằng họ không thể làm một việc nào đó. Hãy thử làm họ nản lòng để đảm bảo rằng họ thực sự muốn làm điều đó. “Anh chị có chắc chắn rằng anh chị có thể làm được công việc này? Hãy nhớ chuyện con chó của người hàng xóm đã sủa suốt đêm và anh chị đã không ngủ đủ giấc. Tình hình đó bây giờ như thế nào rồi?” Hãy cho họ sự lựa chọn để nói “Không”. Tốt hơn là nên làm bây giờ.

## Làm việc với các nhóm làm việc

Hãy nhớ rằng, nhóm làm việc, không phải cá nhân, là những đơn vị xây dựng cơ bản cho bất kỳ chức vụ hay tổ chức có hiệu quả nào. Mục đích của một nhóm làm việc là cùng nhau để đạt được một mục tiêu hay nhiệm vụ. Một nhóm có thể hoàn thành nhiều công việc hơn, nhanh hơn và hiệu quả hơn so với một cá nhân. Nếu bạn cộng nhiều năm kinh nghiệm làm việc của tất cả những người trong nhóm làm việc của bạn, bạn sẽ thấy chẳng khác gì một nhà máy năng lượng của trí tuệ, kiến thức và kinh

nghiệm đang làm việc cho bạn. Học cách để dùng trí tuệ và kiến thức của họ để giải quyết vấn đề và hoàn thành mục tiêu của bạn.

Câu chuyện có thật sau đây sẽ minh họa cách một nhóm làm việc và việc dùng những nhóm làm việc để thực hiện những điều lớn lao. Trong những năm 1950, Ray Kroc là một người bán máy lắc sữa, ông có một khách hàng ở San Bernardino, California, khách hàng này chỉ bán bánh mì kẹp thịt. Họ là một nhà hàng khá độc đáo tại thời điểm đó bởi vì họ có thể phục vụ khách hàng của họ với món Hamburger và khoai tây chiên nóng hổi trong vòng một phút hoặc chưa đầy một phút. Trong một nhà hàng bình thường, có thể sẽ mất mười hay mười lăm phút để có một món ăn. Ông Kroc nhìn thấy tiềm năng của nhà hàng độc đáo này và đề nghị họ nhượng quyền thương hiệu của nhà hàng này cho cả mọi miền trên đất nước. Họ không quan tâm đến việc trở thành một thương hiệu có tầm cỡ nên ông Kroc đã đi đến các nhà đầu tư và vay mượn tất cả những gì có thể và đã mua doanh nghiệp này từ họ. Ông nhận ra rằng để khái tượng của ông về việc mở rộng thương hiệu này ra khắp cả nước, ông sẽ cần một nhóm làm việc để giúp ông. Ông biết một chút về những thứ như nhượng quyền thương mại, bán hàng, tiếp thị và đào tạo nhân sự nhưng ông nhận ra rằng ông cần sự giúp đỡ từ những người biết nhiều hơn ông trong những lĩnh vực đó. Ông thuê những người giỏi, các chuyên gia trong những lĩnh vực này và họ đã làm việc xây dựng doanh nghiệp này và mở rộng nó ra phạm vi cả nước. Bây giờ, nhà hàng McDonald nổi tiếng không chỉ ở Mỹ mà còn trên toàn thế giới.

Từ câu chuyện có thật này, bạn có thể thấy tầm quan trọng của khái tượng và có một nhóm làm việc có tay nghề cao để giúp bạn thực hiện khái tượng đó. Bạn không nhất thiết phải biết tất cả mọi thứ nhưng bạn cần có quanh mình những người thông minh hơn bạn ở các lĩnh vực mà bạn có nhu cầu. Một nhóm làm việc tốt sẽ hỗ trợ bạn trong các lĩnh vực mà bạn cần sự giúp đỡ để bạn có thể thực hiện được khái tượng của bạn. Một trong những bài học quan trọng nhất mà một nhà lãnh đạo cần học hỏi là, “Đừng làm việc một mình.”

Hình minh họa dưới đây sẽ giúp bạn nhớ tầm quan trọng của các nhóm làm việc và việc dùng nhóm làm việc của bạn một cách khôn ngoan. Các hình bầu dục tượng trưng cho bàn hội nghị. Bạn là giám đốc điều hành và góc “L” đại diện cho các thành viên trong nhóm của bạn. Không nên có hơn sáu thành viên trong nhóm làm việc của bạn. Thế giới kinh doanh đã học được rằng bạn không thể quản lý hiệu quả nếu có nhiều thành viên hơn thế. Tôi gọi các thành viên trong nhóm là “các lãnh đạo” vì họ đang dẫn đầu một số chuyên môn trong chức vụ. Vai trò của người lãnh đạo là để cung cấp cho bạn các kế hoạch, ý tưởng và đề xuất để giải quyết các vấn đề và các rắc rối trong chức vụ.

**Vấn nạn (Issues) và rắc rối (Problems) bằng cơ hội (Opportunities) (I + P = O).** Bạn có còn nhớ câu chuyện trong cuốn sổ tay đầu tiên trong loạt bài này về quản lý có tựa đề, “*mô phỏng công tác của giám đốc điều hành*” về phương cách mà một công ty ở California hơn 150 năm trước đây đã nổi tiếng trên toàn thế giới? Họ làm buồm cho tàu thủy và các sản phẩm lều trại khác. Công ty đã có một **Vấn nạn (Issues)** gây ra bởi một đơn đặt hàng ngẫu nhiên tức là họ đặt nhiều vải hơn họ có thể sử dụng. **Rắc Rối (Problems)** là nếu họ không có cách nào để sử dụng hết lô hàng ấy, họ sẽ bị phá sản. Họ bắt đầu tìm kiếm những phương cách mới hoặc **Cơ hội (Opportunities)** để dùng hết số vải đó và họ đã quyết định may quần từ số vải nặng nề ấy. Bây giờ Công ty Levi Strauss được biết đến trên toàn thế giới, không phải với những chiếc buồm nhưng với quần jean xanh. **Vấn nạn và Rắc rối bằng Cơ hội.** Khi bạn đang phải đối mặt với các vấn nạn và các rắc rối, hãy suy nghĩ đến Công ty Levis Strauss và tìm kiếm những cách thức mới để làm những điều mà có thể dẫn đến những cơ hội mới. Hãy nhớ rằng, 10 từ cuối cùng của một công ty chết hoặc một chức vụ chết là, “chúng ta chưa bao giờ thử cách đó trước đây.”

Không phải mọi ý tưởng đều là ý tưởng tốt nhưng một nhà lãnh đạo có tài sẽ xem xét các ý tưởng để chọn lọc ra những ý tưởng hay, lúa mì từ trấu (hạt lúa từ trấu) và tìm ra giải pháp của

Đức Chúa Trời. Đức Chúa Trời sẽ gửi cho bạn câu trả lời mà bạn cần. Hãy tìm và bạn sẽ gặp. Hãy lắng nghe những nhân sự của bạn và xin Chúa giúp bạn nhận ra câu trả lời của Ngài khi nó đến. Martin Luther và Charles Wesley sử dụng giai điệu phổ biến trong đời thường từ những quán rượu cho những bài thánh ca của họ; họ chỉ cần thay đổi lời của những bài hát đó. Đó là một cách sáng tạo để dạy thần học bằng cách đặt lời Chúa vào âm nhạc đương thời là loại âm nhạc mà tất cả mọi người đều quen thuộc dễ nhớ. Nhiều bài thánh ca tuyệt vời của nhà thờ nguyên gốc xuất phát từ những quán rượu. Điểm chính của bài học này là để khuyến khích bạn mở chiếc hộp tâm trí của bạn và khám phá những ý tưởng mới để phát triển công việc mà Đức Chúa Trời đã giao phó vào tay của bạn. Hãy là một người quản lý tốt nhưng cũng hãy cởi mở với những ý tưởng mới mà Chúa có thể đem đến cho bạn.

## **Sự Khác Biệt khác với Sai Lầm**

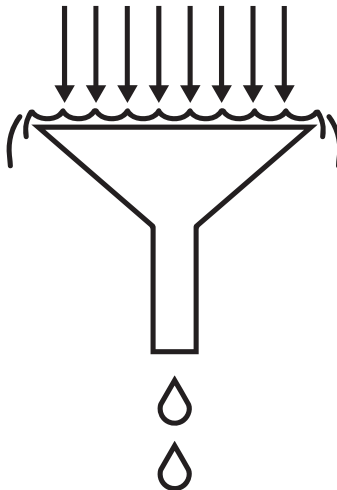
Nguyên tắc là nếu chúng ta muốn nhìn thấy những kết quả khác biệt, chúng ta phải sẵn lòng làm những điều khác biệt. Chỉ vì bạn chưa làm một điều gì đó trước đây, điều đó không có nghĩa việc đó là sai lầm. Tôi sống ở Nhật Bản 14 năm và nhận thấy họ là những người tuyệt vời. Trong tiếng Nhật, gốc từ của từ khác biệt cũng cùng gốc từ với từ sai lầm. Vì vậy, in sâu trong tâm trí của họ, “khác biệt là sai lầm.” Đó là một trong những lý do mà có rất ít người cởi mở với Cơ-đốc giáo. Đối với họ nếu khác biệt là sai lầm. Tuy nhiên, họ có thể thành thạo bất cứ điều gì. Chỉ cần nhìn vào xe ô tô, máy ảnh và đồng hồ của họ bạn sẽ thấy. Ngành công nghiệp Nhật Bản không được biết đến với tư duy sáng tạo của mình mặc dù họ nắm giữ bằng sáng chế quốc tế về nhiều thứ. Những phát minh đến từ các công ty Nhật Bản được thực hiện bởi người nước ngoài họ thuê cho nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Người Nhật có một câu tục ngữ, “Ai trộm lên sẽ bị tập thể trừng phạt.” Điều đó có nghĩa rằng nếu bạn là người khác biệt, bạn sẽ bị đè xuống và bị làm cho phù hợp với xã hội. Kiểu làm cho phù hợp này dập tắt sự sáng tạo. Khác biệt không có nghĩa là sai lầm. Hãy suy nghĩ vượt khuôn khổ. Hãy trông đợi

Chú ý cho những cách thức mới và tốt hơn để làm mọi việc. Hãy sáng tạo và chấp nhận rủi ro để thử những điều mới và khuyến khích nhân sự của bạn cũng làm như vậy. Thực ra, họ sẽ làm theo tấm gương của bạn. Hãy nhớ rằng, tất cả mọi thứ bạn làm bây giờ đã từng là một ý tưởng mới.

## Cái Phễu của Sự Thất Bại

(Sự cần thiết của sự ủy thác có hiệu quả)

**Một cái phễu** là một đường ống, thường là rộng, có hình nón, một đầu có miệng và một góc hẹp ở đầu kia. Nó thường được sử dụng để đổ chất lỏng vào bình chứa có miệng nhỏ. Hãy tưởng tượng một cái phễu được dùng để đổ chất lỏng chảy với tốc độ chậm vào đầu của bình chứa. Điều gì sẽ xảy ra? Chất lỏng được rót vào bất cứ bình chứa nào mà bạn đang cố gắng đổ vào mà không bị đổ ra ngoài. Nó được thực hiện một cách hiệu quả và không có gì dư thừa cần phải làm sạch. Điều gì xảy ra khi có quá nhiều chất lỏng chảy vào miệng bình chứa trong khi đáy của chiếc phễu quá nhỏ? Chất lỏng này sẽ tràn ra qua miệng phễu gây lãng phí và phải dọn dẹp.



Nếu bạn có thể hãy so sánh chức vụ của bạn với một chiếc phễu. Hãy tưởng tượng những yêu cầu cần thực hiện của chức vụ chảy vào ở phía trên (tại miệng phễu) và những việc bạn có khả năng cho ra tại đáy phễu. Có phải bạn có nhiều yêu cầu trong chức vụ, nhân sự của bạn có nhiều nhu cầu và nhiều việc cần phải làm, hơn là bạn có thể xử lý một cách thành công vào cuối ngày? Sự tràn ngập gây ra một mớ hỗn độn mà bạn phải cố gắng để làm sạch. Những điều quan trọng đang bỏ dở và những người trong Hội Thánh cảm thấy rằng họ không được quan tâm và nhiều người bỏ nhóm. Bạn đang gặp Chiếc phễu của sự thất bại vì nó trái ngược với chiếc phễu của sự thành công trong chức vụ để tất cả các nhu cầu được đáp ứng.

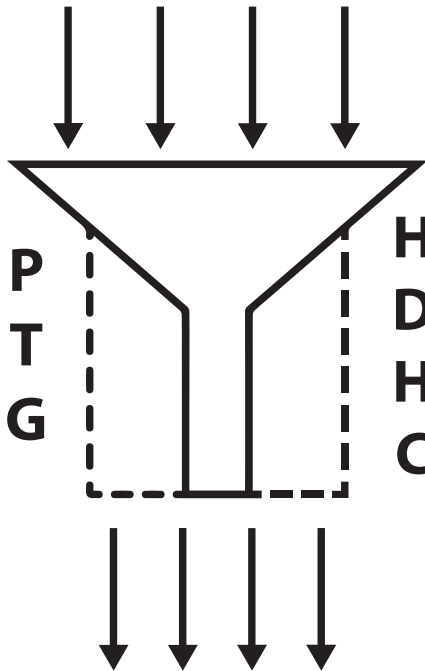
Bạn đã kêu cầu Chúa giúp đỡ để biết phải làm gì bởi vì bạn đang quá tải với trách nhiệm và công việc? Chúa thường làm gì khi bạn đặt những câu hỏi như vậy? Nếu bạn giống như tôi, Ngài sẽ thêm nhiều công việc hơn. Chúa không phải là tàn nhẫn nhưng Ngài đang cố gắng để kéo căng chúng ta ra và thách thức chúng ta để trở nên hiệu quả hơn trong chức vụ của chúng ta và cho những người mà chúng ta được gọi để chăn dắt họ. Thường thì chúng ta sẽ không cố gắng để cải thiện hiệu quả của chúng ta nếu chúng ta không nhìn thấy một nhu cầu bắt buộc.

Nhiều mục sư không nên quá thất vọng thay vì tìm kiếm câu trả lời, họ từ bỏ chức vụ. Một vài năm trước, một tổ chức George Barna Cơ-đốc đưa ra số liệu thống kê rằng số lượng mục sư ở Mỹ đang rời bỏ chức vụ lên đến 1500 người mỗi tháng. Điều này thật khó tin, nhưng đó là sự thật. Họ ngã lòng vì làm việc quá sức và không có thời gian cho gia đình của họ. Bạn không thường tìm được câu trả lời cho vấn đề loại này trong trường Kinh Thánh hoặc Chứng viện. Cuộc sống của các mục sư phải đối diện với quá nhiều tranh chiến đến nỗi họ dần dần mất đi lòng nhiệt thành đối với Chúa và rơi vào trạng thái chỉ cần cố gắng để làm cho xong việc.

Nếu chiếc phễu của bạn tràn ngập với nhu cầu trong chức vụ mà chưa được đáp ứng, bạn vẫn có hy vọng. Mở rộng đáy của

chiếc phễu để nhiều việc sẽ chảy ra phía dưới và được chuyển đi đúng hướng. Bạn có thể nghĩ rằng nói thì dễ hơn làm. Bạn nói đúng, nói thì dễ hơn làm nhưng đó là một mục tiêu hoàn toàn có thể đạt được nếu mọi người áp dụng các nguyên tắc sau đây.

Để mở rộng đáy của chiếc phễu nhu cầu trong chức vụ của mình, bạn phải học cách phân công công tác một cách hiệu quả. Đừng cố gắng tự mình làm tất cả mọi thứ. Khi một nhu cầu trong chức vụ nảy sinh, thay vì hỏi, “Làm thế nào tôi có thể làm giải quyết vấn đề này?” Bạn nên bắt đầu hỏi, “Tôi có thể giao việc này cho ai?” Để có những người mà bạn có thể giao việc và mong đợi kết quả thích hợp, bạn phải đầu tư vào họ bằng cách huấn luyện họ làm công tác chức vụ (Ê-phê-sô 4: 11-12)



Chiếc phễu thành công. Các mũi tên ở đầu tượng trưng cho công việc được đổ vào tổ chức của bạn. Các mũi tên ở phía dưới

tượng trưng cho kết quả của công việc của bạn khi bạn **P.T.G.** có nghĩa là **Phân-Quyền** (Delegate), **Trao-Quyền** (Empower), và **Giao-Việc** (Entrust). Bạn phải phân quyền, trao quyền và giao phó công việc cho nhóm của bạn, chứ đừng cố làm hết mọi việc. Bạn giúp họ thành công bằng **H.D.H.C** nghĩa là **Hướng-dẫn** (Coaching), **Đạy-dỗ** (Teaching), **Huấn-luyện** (Training) và **Cố-vấn** (Mentoring).

Các đường chấm tượng trưng cho những gì sẽ xảy ra khi bạn **PTG** và **HDHC**. Sức chứa của chiếc phễu sẽ mở rộng để cho phép công việc đổ vào tổ chức của bạn để thực hiện mục tiêu của mình.

Bạn có thể có bắt đầu nhỏ nhưng bạn phải bắt đầu huấn luyện những người khác để làm những gì bạn làm. Bạn không thể làm tất cả nếu Hội Thánh hoặc chức vụ của bạn ngày càng phát triển. Chúng ta huấn luyện con cái của chúng ta dọn sạch phòng của chúng, rửa chén bát, cắt cỏ, rửa xe, v.v... Tại sao bạn không huấn luyện hội chúng của bạn để làm những việc trong nhà thờ điều mà họ có thể làm và bạn được thanh thoi hơn. Hội Thánh đã có tâm lý này khá lâu rồi rằng chúng ta thuê một mục sư để làm công tác chức vụ nhưng thực ra mục sư được định để dẫn dắt và huấn luyện những người khác để làm công tác chức vụ.

Hãy bắt đầu bằng cách liệt kê tất cả những điều bạn làm ở nhà thờ hay trong chức vụ của bạn. Đây là những việc bạn có thể giao cho ai đó làm? Nếu hiện tại bạn không tìm thấy một người nào có thể đảm nhận nhiệm vụ đó một cách hiệu quả, hãy tự hỏi, ai là người có tiềm năng để làm công việc này? Bước tiếp theo là thử yêu cầu họ giúp đỡ bạn nếu bạn huấn luyện họ làm điều đó.

Thông thường, một mục sư có thể triệu tập một cuộc họp đặc biệt vào một buổi tối chủ nhật hoặc vào một thời gian khác khi hầu hết mọi người đều có thể sẵn sàng và hỏi xem ai có mong muốn phục vụ Chúa trong một số lĩnh vực trong Hội Thánh. Một số người sẽ nghĩ về công tác giảng hoặc dạy hoặc một số chức vụ trước đám đông nhưng sẽ có một số người rất vui mừng để

làm bất cứ việc gì cho Chúa. Đây là những người có tấm lòng của một người đầy tớ và họ là những người bạn cần có để xây dựng một chức vụ hiệu quả. Đừng nản chí nếu chỉ có một vài người đến giúp. Nếu bạn có quá nhiều người hưởng ứng ngay từ đầu, bạn có thể bị quá tải với việc cố gắng để huấn luyện tất cả.

Khi tôi còn là một tân tín hữu, mục sư của tôi bảo những ai muốn phục vụ trong nhà thờ hãy đến trước giờ nhóm tối chủ nhật. Tôi đã có mặt ở đó sớm và vui mừng vì có một cơ hội để phục vụ Chúa. Tại buổi nhóm hôm đó, ông mục sư đã hỏi ai sẵn sàng để phục vụ trong những công việc thiết thực, như tiếp tân, phát các tờ chương trình, bày trí phòng nhóm và dọn vệ sinh sau buổi nhóm, v.v... Một số người bị vấp phạm vì họ không được yêu cầu dạy Trường Chúa Nhật hoặc một số công tác mang tính “thuộc linh”. Tôi rất phấn khởi khi chỉ cần được phát tờ chương trình. Sau một thời gian ngắn, tôi được cất nhắc làm công việc khác và không bao lâu sau đó, tôi được phân cho việc cầu nguyện cho mọi người ở các phòng cầu nguyện và đi với các mục sư đến thăm những tín hữu đau ốm trong bệnh viện. Đức Chúa Trời đang tìm kiếm những người **FAT (mập)**. Không nhất thiết phải là những người thừa cân nhưng là những người, **Faithful** (trung tín), **Available** (sẵn lòng) và **Teachable** (chịu học hỏi). Những phẩm chất này trong hội chúng là xương sống của chức vụ là thành tố sẽ giữ mọi thứ khác tại đúng vị trí của nó để làm cho chức vụ tăng trưởng và phát triển một cách hiệu quả. Bạn nên tìm kiếm những người như thế để giúp bạn xây dựng chức vụ mà Đức Chúa Trời đã giao phó cho bạn.

Có thể bạn muốn dạy một loạt bài về những ân tứ thuộc linh và những ân tứ chức vụ. Nhưng trước tiên, hãy xem bạn có những loại người nào rồi và họ có thể bắt đầu được huấn luyện theo cách nào để phát triển những ân tứ của họ để phục vụ với bạn trong việc trang trải những nhu cầu trong Hội Thánh.

**TỦ SÁCH ‘LỜI ĐỨC TIN’**

XIN HÂN HẠNH THÔNG BÁO:

Sách Đã Được Phát Hành

Của Chức Vụ Jim Randall

**Bảng Mô Tả Công Việc Của Người Lãnh Đạo**

Để biết thêm chi tiết,  
xin liên hệ với chúng tôi theo:

Email: [loiductin@gmail.com](mailto:loiductin@gmail.com)

Điện thoại: 0909-165-604

# XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC

Tiến sĩ Jim Randall

**Mã ISBN: 978-604-52-4978-9**

Chịu trách nhiệm xuất bản:  
GD -TBT BÙI THỊ LÂM NGỌC  
Chịu trách nhiệm bản thảo  
PGĐ TRƯỞNG VĂN TUẤN

Biên tập: Lê Hồng Hải

Trình bày: Trần Đình Nam

Sửa bản in: Ngô Thị Huyền - Trần Đình Nam

Bìa: Lữ Lưu Liêm

Thực hiện liên doanh: Công ty Thiên Ngôn

---

In: 1.000 bản. Khổ 14x20cm. In tại: Công ty in Thiên Ngôn

134/8 Hoàng Hoa Thám, P.12, Q.Tân Bình, Tp.HCM

Số ĐKKHXB: 911-2016/CXBIPH/3-116/ĐoN, Cục xuất bản, In và phát hành xác nhận ngày: 30/03/2016, Quyết định xuất bản số: 148 B/QĐ-ĐoN, do NXB Đồng Nai cấp ngày: 06/4/2016.

In xong và nộp lưu chiểu: quý 2/2016

---

Nhà Xuất Bản Đồng Nai, 1953J  
(số cũ 210) Nguyễn Ái Quốc, TP Biên Hòa, Đồng Nai  
Ban biên tập: (0613) 825 292 - Fax: (0613) 946 530