

RAM CHARAN

KNOW-HOW

8 kỹ năng
của người thành công



NỀN TẢNG CHO HIỆU QUẢ VÀ
THÀNH CÔNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

alphabooks®
ALPHABOOKS PUBLISHING



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

MUACHUNG

Lời giới thiệu

Công việc lãnh đạo, và đặc biệt là lãnh đạo trong “thế giới phẳng” đầy cạnh tranh như ngày nay, là đặc biệt khó khăn. Thành công của một doanh nghiệp, một tổ chức hầu như phụ thuộc phần lớn vào người lãnh đạo. Trong nhiều năm qua, các vị trí lãnh đạo chủ chốt trong các tập đoàn lớn luôn thiếu hụt và việc “săn đầu người” cho các vị trí này ngày càng trở nên cấp bách và đặc biệt khó khăn.

“Ba quân dễ kiếm, một tướng khó tìm”, nhiều doanh nghiệp cho rằng vị trí khó tuyển nhất là lãnh đạo. Các khóa đào tạo lãnh đạo và nhà quản lý ngày càng trở nên đắt khách; các khóa MBA ngày càng có nhiều người theo học. Nhưng bằng cấp không đủ để đảm bảo thành công cho người lãnh đạo mà kỹ năng làm việc, ra quyết định mới chính là dấu hiệu phân biệt người lãnh đạo thành công với người không thành công. Nó cũng là đặc điểm của những người biết mình đang làm gì, những người xây dựng những giá trị nội tại dài hạn nhưng vẫn đạt được những mục tiêu ngắn hạn.

Điều gây trở ngại cho việc tìm kiếm người có khả năng thành công là hình thức của người lãnh đạo. Nhiều người được lựa chọn nhờ những đặc điểm cá nhân mang tính hình thức như: sự lôi cuốn từ vẻ ngoài thông minh, các kỹ năng giao tiếp và thuyết trình, sức mạnh của một tầm nhìn táo bạo..., nhưng những đặc điểm này lại không quyết định năng lực điều hành thật sự.

Trong tác phẩm Know-How – 8 kỹ năng của người thành công, Ram Charan, đưa ra cách tiếp cận mới và rất mạnh mẽ về nghệ thuật lãnh đạo. Charan cho rằng khi lựa chọn người lãnh đạo doanh nghiệp, chúng ta thường quá tập trung vào vẻ bề ngoài, trí thông minh và phong cách hơn là những kỹ năng mà người lãnh đạo thật sự cần phải có. Và ông đưa ra tám kỹ năng mà các nhà lãnh đạo cần phải phát triển và rèn luyện:

1. Định vị và tái định vị;
2. Xác định những thay đổi khách quan;
3. Lãnh đạo một hệ thống xã hội;
4. Đánh giá các cá nhân;
5. Xây dựng đội ngũ;
6. Đề ra những mục tiêu;
7. Xác định những ưu tiên phù hợp;
8. Đối phó với những áp lực bên ngoài thị trường.

Với tác phẩm mới nhất và được đánh giá là một trong những cuốn sách hay nhất về nghệ thuật lãnh đạo này, Ram Charan mang lại cho các nhà quản lý, các lãnh đạo doanh nghiệp một tấm bản đồ chỉ dẫn con đường họ phải đi để thành công.

Ram Charan cũng là đồng tác giả cuốn Execution: The Discipline of Getting Things Done (Thực thi) mà Alpha Books đã xuất bản năm 2007, và với tác phẩm Know-How – 8 kỹ năng của người thành công này, một lần nữa, Ram Charan mang lại những chỉ dẫn quý báu cho các nhà lãnh đạo.

Xin trân trọng giới thiệu và rất mong nhận được sự góp ý của quý vị độc giả.

Tháng Tư năm 2008

CÔNG TY SÁCH ALPHA

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

1. Kỹ năng

Bí quyết của các nhà lãnh đạo thành công

Kỹ năng chính là dấu hiệu phân biệt các nhà lãnh đạo thành công và những người không thành công. Nó cũng là đặc điểm của những người biết họ đang làm gì, những người xây dựng giá trị nội tại dài hạn và đạt được các mục tiêu ngắn hạn.

Điều gây trở ngại cho việc tìm kiếm người có khả năng thành công là hình thức của người lãnh đạo. Tôi thường thấy người ta lựa chọn lãnh đạo theo những đặc điểm cá nhân mang tính hình thức cao:

- Sự lôi cuốn từ vẻ ngoài thông minh: “Anh ấy sáng sủa, sắc sảo và có óc phân tích. Tôi cảm thấy anh ấy có thể đảm nhận công việc này”.
- Các kỹ năng giao tiếp và thuyết trình: “Bài thuyết trình đó thật thú vị. Cô ấy đã tóm tắt tất cả các số liệu trình chiếu trên PowerPoint, việc này nằm ngoài khả năng của tôi. Chắc chắn cô ấy đã thuyết phục được hội đồng. Hãy lưu ý những lời tôi nói, cô ấy sẽ đứng đầu”.
- Sức mạnh của một tầm nhìn táo bạo: “Anh ta đã vẽ bức tranh về nơi chúng ta sẽ tới, hãy tiến về phía trước”.
- Ý niệm về một nhà lãnh đạo bẩm sinh: “Mọi người đều quý mến cô ấy. Cô ấy như một người động viên tinh thần”.

Chắc chắn rằng thông minh, tự tin, ngoại hình ưa nhìn, có khả năng giao tiếp và có tầm nhìn vô cùng quan trọng. Nhưng người thông minh không có nghĩa là người có tài đưa ra các quyết định kinh doanh đúng đắn. Đã bao nhiêu lần bạn thấy những người tự tin đưa ra các quyết định dẫn đến hậu quả tai hại? Bạn có thường nghe thấy tầm nhìn của một người hóa ra chỉ là những lời khoa trương, khoác lác.

Đặc điểm cá nhân chỉ là một lát cắt nhỏ trong “miếng bánh” lãnh đạo, và giá trị của các đặc điểm cá nhân sẽ không còn nữa nếu thiếu bí quyết. Đó chính là tám kỹ năng gắn bó chặt chẽ với nhau quyết định thành bại của nhà lãnh đạo.

Chúng ta cần những người lãnh đạo biết mình đang làm gì. Sự thay đổi là điều bình thường đối với chúng ta nhưng tầm quan trọng, tốc độ, ý nghĩa sâu xa của sự thay đổi không giống như những điều mà hầu hết độc giả của cuốn sách này đã trải qua trong cuộc đời họ. Google đã phát triển gần như từ con số 0, trở thành một doanh nghiệp trị giá hàng tỉ đôla trong vài năm ngắn ngủi, là một trong những doanh nghiệp có giá trị lớn nhất thế giới. Ngày nay, không chỉ tồn tại những cơ hội lớn mà còn cả những cam bẫy lớn có thể nuốt chửng các công ty cũng như các ngành công nghiệp. Hãy suy nghĩ về cơ hội mà Google mang lại cho các công ty trong ngành quảng cáo, truyền thông và xuất bản, dù chỉ một số ít công ty tạo dựng được tên tuổi.

Hiện nay, các đối thủ cạnh tranh tầm cỡ thế giới ở bất cứ đâu chứng kiến làn sóng đối thủ đến từ các quốc gia đang phát triển xóa bỏ các lợi thế trong ngành của họ nhờ huy động được nhân tài, vốn và kiến thức.

Bạn sẽ thường xuyên được thử thách kỹ năng lãnh đạo công ty đúng hướng của mình. Bạn có thể làm tốt mọi việc, đưa ra các quyết định đúng đắn, mang lại kết quả tốt, và đưa công ty của bạn cũng như mọi thành viên trong công ty phát triển hơn trước không?

- Bạn có thể định vị cho công ty của mình bằng cách tìm ra những ý tưởng đáp ứng yêu cầu của khách hàng và tạo ra lợi nhuận? Và khi những đòi hỏi ngày càng tăng, bạn có thể tái định vị công ty hợp lý không?
- Bạn có khả năng nhận ra sự thay đổi bên ngoài bằng cách phát hiện các mô hình trước các đối thủ và đặt công ty vào thế tấn công.
- Bạn có biết làm thế nào để lãnh đạo hệ thống xã hội của công ty bạn thông qua việc kết hợp những nhân viên giỏi với những hành vi tốt để ra những quyết định nhanh chóng hơn, đúng đắn hơn và đạt được kết quả kinh doanh?

- Bạn có thể đánh giá nhân viên bằng cách phát hiện tài năng của họ dựa trên thực tế, quan sát và bố trí họ vào những vị trí phù hợp không?
- Bạn có đang tập hợp được một nhóm bằng cách làm cho các nhà lãnh đạo tài năng hạ thấp cái tôi và thường xuyên phối hợp làm việc với nhau không?
- Bạn có biết làm thế nào để phát triển các mục tiêu bằng việc cân bằng các mục tiêu của công ty với kết quả thực tế công ty có thể đạt được, không chỉ nhìn vào những kết quả đã đạt được và điều chỉnh theo hướng tăng dần?
- Bạn có thể đưa ra những ưu tiên quan trọng bằng việc xác định những nhiệm vụ đặc biệt gắn với các nguồn lực, các hành động và năng lượng để hoàn thành các mục tiêu?
- Bạn có thể đối mặt những áp lực bên ngoài thị trường bằng cách chủ động và sáng tạo đáp lại các áp lực xã hội mà bạn không kiểm soát được nhưng tác động lớn đến công ty của bạn không?

Việc thành thạo các kỹ năng này giúp bạn dự đoán được mọi tình huống, có những hành động phù hợp bằng việc phát triển các kỹ năng cần thiết, giúp bạn giải quyết các tình huống, không chỉ bằng sở trường vốn có của bạn.

Tuy nhiên, những kỹ năng đó không thể tồn tại độc lập. Chúng ta thường gặp nhiều trở ngại khi muốn đưa ra các quyết định hợp lý. Những trở ngại đó có thể là yếu tố cá nhân, tâm lý, cảm xúc. Nhưng thay vì cố gắng xác định và chấp nhận những ý nghĩ cá nhân, bạn nên chú ý đến câu hỏi: Khả năng nhận thức và yếu tố tâm lý cá nhân của bạn tác động như thế nào trong quá trình áp dụng và phát triển những kỹ năng đó? Ví dụ kỹ năng xác định những mô hình của sự thay đổi khách quan bị tác động bởi khả năng liên kết các vấn đề của bạn và bạn là một người bị quan hay lạc quan?

Kỹ năng là những điều bạn vừa phải biết và thực hiện để lãnh đạo công ty của mình trước những khó khăn, thách thức trong môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt. Nó góp phần tích cực đào tạo những nhà lãnh đạo trực tiếp từ những công việc như sử dụng vốn, phân bổ nhân lực, sản xuất, chăm sóc khách hàng trong khi không bao giờ được phép quên một thực tế rằng các nhà lãnh đạo cũng là những con người.

Tôi sẽ chứng minh sự khác biệt giữa những nhà lãnh đạo thành công nhờ những kỹ năng trên với những người không có qua ví dụ sau. Tôi thay đổi tên người lãnh đạo và tên công ty nhưng câu chuyện về họ là sự thật mà tôi đã chứng kiến. Hai câu chuyện về hai người lãnh đạo của hai tập đoàn, một người tên là Nick và một người tên là Bill. Nick có tất cả những đặc điểm của một người có khả năng lãnh đạo. Ông là một người thông minh, có năng lực, quyết đoán và có tinh thần hợp tác. Ông có sức thu hút, làm cho bạn cảm thấy mình là người quan trọng. Ông là một chuyên gia tài chính và là một nhà lãnh đạo đầy nhiệt huyết. Bill cũng có những đặc điểm đó nhưng lại có kỹ năng thực hiện công việc. Câu chuyện của hai người rất khác nhau.

NICK

Ban giám đốc công ty mà Nick ứng tuyển đang rất lo lắng. Công ty này từng giành ngôi vị số 1 thế giới trong ngành của họ tại Mỹ trong rất nhiều thập kỷ, nhưng trước đó 10 năm đã bị một đối thủ soán ngôi nhờ những bước phát triển vượt bậc. Công ty mất thị phần vào tay đối thủ vì hai lý do chính: Thứ nhất, khách hàng không hài lòng với các sản phẩm của công ty. Thứ hai, những vấn đề nảy sinh trong quá trình hoạt động khiến giá thành tăng và dòng tiền mặt âm. Hai người lãnh đạo trước đó đã chấp nhận thất bại. Hiện tại, ban giám đốc đang nỗ lực khôi phục công ty. Người phụ trách tuyển dụng của công ty cũng gặp những khó khăn tương tự khi đề xuất một loạt tiêu chí cho các ứng viên. Lần này, ban giám đốc công ty quyết định thực hiện theo đề nghị đó.

Khi Nick đến phỏng vấn, hội đồng tuyển dụng của công ty nhận thấy Nick có thể là một cứu nhân của công ty. Ông tỏ ra là một người nhanh nhạy trong suy nghĩ và hành động. Nick có ngoại hình khá, kỹ năng giao tiếp tốt. Tại công ty cũ, ông tiến bộ rất nhanh qua từng vị trí nhưng rất chân thành và khiêm tốn. Ông giỏi về quản lý tài chính, khi được yêu cầu phụ trách bộ phận điều hành và hậu cần, hai bộ phận quan trọng của công ty, ông sẵn sàng nhận lời và

hứa tập hợp những người giỏi nhất làm việc cùng ông trong lĩnh vực này.

Ở tuổi 44, Nick rất sung sức và lạc quan. Ông được đánh giá là người có tầm nhìn, có niềm say mê khôi phục thời huy hoàng của công ty. Sau khi tham khảo ý kiến, hội đồng tuyển dụng khẳng định thể mạnh của ông rõ ràng là có thật.

Cả phố Wall xôn xao khi ban giám đốc công ty tuyên bố tuyển Nick. Các báo đồng loạt đưa tin về những thông tin cá nhân của ông. Sau bài phát biểu đầy tâm huyết của Nick, các nhân viên cảm thấy phấn chấn và gắn bó với nhau hơn trong một luồng sinh khí mới. Kết quả, ông nắm giữ vị trí lãnh đạo cao nhất với hy vọng khôi phục vị thế trước đây của công ty.

Nick nhanh chóng thâm tóm công ty, thực hiện một số thay đổi rõ nét. Ông nói với ban giám đốc rằng ông dự định giành lại thị phần từ đối thủ lớn nhất của công ty. Chỉ trong vài tuần, ông đã tuyển người đứng đầu một bộ phận của công ty đối thủ, một chuyên gia nổi tiếng trong lĩnh vực điều hành và hậu cần. Ông mang những kinh nghiệm trong thời gian dài làm cố vấn công nghệ thông tin để lãnh đạo phòng công nghệ thông tin. Ở vị trí mới, ông tạo nên những thay đổi lớn, giúp ổn định lĩnh vực công nghệ thông tin của công ty, lĩnh vực mà đối thủ chính của ông rất xuất sắc, thu được lợi nhuận lớn.

Ban đầu, điều đó thật tuyệt vời. Tuy nhiên, niềm vui không kéo dài trước khi những lời tán dương chấm dứt. Khi người cố vấn công nghệ thông tin trước đây của Nick, hiện là phó giám đốc phụ trách công nghệ thông tin đưa ra gợi ý, cố vấn cho công ty. Trên thực tế, cô ta chưa bao giờ làm những việc đó. Cô ta không có những kỹ năng để thúc đẩy một nhóm các chuyên gia công nghệ thông tin tài năng, do đó, lĩnh vực công nghệ thông tin của công ty sớm tụt hậu so với kế hoạch. Cô phải gặp Nick vài lần, đề nghị tăng ngân sách cho lĩnh vực công nghệ thông tin.

Trong khi đó, vị giám đốc mới gây dựng cho mình một thế giới riêng, tuyển rất nhiều người vốn là đồng nghiệp của ông tại công ty là đối thủ của ông hiện nay. Họ cùng cố gắng với hy vọng được các nhà cung cấp giảm giá bằng cách nhập hàng với khối lượng lớn. Đó là một ý tưởng giúp công ty có sức cạnh tranh về giá và giành lại thị phần. Hiển nhiên, đối thủ của ông cũng nhanh chóng đưa ra chiến lược kinh doanh mới bằng việc giảm giá tại những thị trường chiến lược của Nick. Việc giảm giá tác động đến lợi nhuận của công ty đối thủ, nhưng đó là một công ty lớn, nên việc đó không tác động mạnh đến công ty. Thời gian đó quá dài trước khi Nick tuyên bố rằng công ty bắt đầu cạnh tranh tại thị trường bán lẻ. Nguy hiểm hơn, lượng mua lớn còn ảnh hưởng mạnh đến nhu cầu tiền mặt.

Giám đốc tài chính của công ty ngày càng tỏ ra lo lắng về nguồn tiền mặt của công ty. Ông này đã vài lần cảnh báo Nick về tình trạng sử dụng tiền công ty ngoài tầm kiểm soát gây ảnh hưởng tới việc quản lý tài chính. Lượng tiền mặt suy giảm tới mức báo động, Giám đốc tài chính công ty nhanh chóng rơi vào tình trạng nợ đọng. Trước lời cảnh báo ngày càng khẩn thiết của giám đốc tài chính, Nick rất tức giận và cuối cùng, ông nói với rằng ông này không thể giúp công ty đạt được mục tiêu, rất có thể sẽ phải rời khỏi công ty.

Tất nhiên, điều đó đã xảy ra. Vào một ngày, một trong những thành viên quan trọng trong ban giám đốc công ty nhận được điện thoại của giám đốc ngân hàng. Thông thường, ngày hôm sau đó, ngân hàng sẽ chính thức tuyên bố công ty vi phạm hợp đồng vay tiền. Ban giám đốc công ty đề nghị Nick sa thải vị giám đốc tài chính này và sau vài tuần thảo luận với phía ngân hàng, công ty không phải tuyên bố phá sản. Nick sớm bị thay thế và công ty vẫn phải gắng gượng tồn tại cho đến bây giờ.

Một lần nữa, ban giám đốc công ty lại thất bại. Họ bị mê hoặc bởi mô hình đó và không có được một kết quả cụ thể nào. Các thành viên ban giám đốc quá tập trung vào yếu tố cá nhân như sự thông minh, sự lạc quan và khả năng tác động và khuyến khích người khác của ứng viên. Họ không chú ý đúng mức đến các kỹ năng, khả năng của Nick để có thể khôi phục hình ảnh của công ty, quản lý nhân viên và xây dựng đội ngũ nhân viên quản lý cấp cao. Sự thiếu hụt những kỹ năng đó ảnh hưởng đến các quyết định của Nick trong việc hoàn thành nhiệm vụ.

Không đạt được mục tiêu có phải là lỗi của Nick? Không hẳn. Suy cho cùng, ông chẳng làm hại

bất cứ ai. Thực tế, ông đã thể hiện được những điều mà mọi người mong đợi, đáp ứng được các yêu cầu, tiêu chí do người phụ trách tuyển dụng đưa ra.

Tôi thấy sai lầm này lặp đi lặp lại ở rất nhiều công ty ở các cấp độ khác nhau, từ những nhà lãnh đạo cấp cao của các công ty trong danh sách Fortune 100 đến các nhà quản lý các công ty quy mô nhỏ hơn, từ các nhà lãnh đạo của các công ty đa quốc gia đến các nhà quản lý các bộ phận chức năng như Nghiên cứu và phát triển, Kinh doanh. Các nhà lãnh đạo có tham vọng thường không đặt ra các mục tiêu viễn vông hoặc tệ hại nhưng cuối cùng điều đó cũng xảy ra. Những nhân viên trẻ nhanh chóng nhận ra họ phải làm gì để được ghi nhận như: Tao ấn tượng tốt với mọi người bằng sự thông minh, nhanh nhẹn và ngoại hình ưa nhìn. Có vẻ khó tin, nhưng các nhà lãnh đạo thường mắc phải sai lầm nói trên, và không quan tâm đến vấn đề quan trọng nhất: Người này có khả năng thành công hay không? Anh (cô) ấy có khả năng phát triển, ứng dụng và trau dồi những kỹ năng đó hay không? Yếu tố cá nhân là vấn đề bẩm sinh nhưng kỹ năng có được qua quá trình học tập, nghiên cứu, được phát triển qua thực tế và trau dồi qua kinh nghiệm. Lãnh đạo là những người có kỷ luật, quyết đoán, kiên định, kiên trì áp dụng, phát triển những kỹ năng đó để đạt được thành công trên một nguyên tắc cơ bản. Theo cách đó, các nhà lãnh đạo sẽ thành công.

BILL

Khi ban giám đốc của một công ty khác quyết định bổ nhiệm Bill làm tổng giám đốc điều hành, lợi nhuận của công ty chỉ ở mức trung bình và các nhà đầu tư bắt đầu lạnh nhạt với cổ phiếu của công ty. Ban giám đốc đánh giá nhiều ứng viên. Khi đó, ở tuổi 45, Bill là một trong những ứng viên trẻ nhất, nhưng cũng là người có nhiều kinh nghiệm nhất. Ông từng làm việc cho ba công ty khác nhau tại Thụy Sĩ, Mexico và Mỹ. Điều ông còn thiếu tại công ty này là kinh nghiệm trong lĩnh vực công nghệ cơ bản.

Khi Bill học cách tái định vị công ty, ông phát hiện rằng một trong ba chi nhánh của công ty sản xuất 1/3 tổng sản lượng nhưng lợi nhuận chỉ ở mức thấp. Hơn nữa, chi nhánh đó không có sự liên hệ chặt chẽ với ban giám đốc công ty. Bill cho rằng có rất nhiều cơ hội thu lợi tại các thị trường khác nhau. Công ty sẽ dần từ bỏ chi nhánh kia và tập trung nguồn lực tại các thị trường truyền thống hiện tại rồi mở một chi nhánh mới với các sản phẩm mũi nhọn. Đó là những kế hoạch ban đầu.

Tuy nhiên, quan trọng hơn, Bill nhận ra được sự thay đổi trong ngành. Phần lớn thu nhập của công ty đến từ mười khách hàng với hoạt động khắp toàn cầu. Công nghệ của công ty có nguồn gốc ở Đức, các sản phẩm chính chủ yếu được sản xuất tại Mỹ. Nhưng Bill nhận thấy khách hàng đang có xu hướng mua hàng từ Nhật Bản và Đài Loan. Ông có nên tái định vị công ty để đặt bộ phận nghiên cứu và phát triển, bộ phận sản xuất ở châu Á không? Ai sẽ chịu trách nhiệm điều hành các hoạt động ở khu vực này? Có những rào cản ngôn ngữ và văn hóa nào? Đó là những thay đổi, đi kèm với nó là rất nhiều khó khăn. Trong khi phân vân không biết phải làm gì, ông tập trung sự chú ý đến sự gia tăng nhanh chóng của những sản phẩm trong ngành. Thời gian thiết kế được rút ngắn hơn rất nhiều. Giá thành sản phẩm nhanh chóng được điều chỉnh giảm dần. Các nhà thiết kế và kỹ sư tại châu Âu và Mỹ làm việc rất chuyên nghiệp, hiệu quả và trả lương cao hơn gấp nhiều lần so với các nhà thiết kế và kỹ sư ở Đài Loan. Nếu Bill có thể giảm một nửa giá thành sản phẩm chỉ trong 18 tháng sau khi giới thiệu sản phẩm thì ông cũng phải cắt giảm chi phí. Công ty quyết định chuyển trọng tâm sang Đài Loan.

Về cơ bản, những quyết định của Bill đã cơ cấu lại công ty nhưng có vẻ mạo hiểm. Tuy nhiên, chúng ta có thể thấy rõ sự khôn ngoan, sáng suốt của những quyết định đó. Công ty có thể cạnh tranh quyết liệt hơn về giá cả cũng như cơ cấu giá trong những sản phẩm tại những thị trường đã lựa chọn; khách hàng được hưởng nhiều quyền lợi, ưu tiên hơn, và tăng lợi nhuận cũng như thị phần của công ty. Sự tự tin trong những quyết định của Bill không chỉ ở vẻ bề ngoài mà xuất phát từ những kỹ năng, kinh nghiệm của ông trong quản lý để thu được lợi nhuận cho công ty. Cá nhân Bill góp một phần quan trọng trong khi đưa ra những quyết định. Ông là người biết lắng nghe, sẵn sàng tiếp thu ý kiến. Ông biết rằng, ông sẽ thu lại được những câu trả lời như mong muốn.

Ông cũng là người có kỹ năng, kinh nghiệm trong quản lý nhân sự. Khi ông bắt đầu làm việc tại công ty này, đây một công ty đa quốc gia, hoạt động tại Đức và Mỹ, bộ phận kinh doanh hoạt động chủ yếu ở Đài Loan và Nhật Bản. Trước khi bắt đầu làm việc tại công ty, ông chưa từng gặp các nhân viên hiện tại của mình, nhưng đã phải quyết định ai trong số họ có khả năng tạo nên bước phát triển cho công ty tại châu Á, ai có thể rút ngắn thời gian và giảm giá thành sản xuất.

Khi lựa chọn những người có thể tạo ra sự những thay đổi, ông phải chắc chắn rằng họ làm việc thống nhất trong một nhóm không bị ảnh hưởng bởi các yếu tố ngôn ngữ, văn hóa, quy tắc, khoảng cách và sự khác biệt múi giờ. Để thực hiện được kế hoạch đó, ông tổ chức họp trực tuyến hàng tuần nhằm giải quyết những vấn đề quan trọng. Thủ tục đó cũng giúp mọi người nói lên những vấn đề còn tồn tại, những vấn đề mới cần hợp tác giải quyết, những việc cần được tập trung giải quyết, hành động, tuân theo những nguyên tắc đã đặt ra.

Ngoài ra, Bill có khả năng nhìn thấy những thay đổi ở môi trường khách quan đòi hỏi công ty của ông cắt giảm chu kỳ phát triển, thu được lợi nhuận ngay cả khi giảm $\frac{1}{2}$ giá thành sản phẩm mới trong vòng 18 tháng. Nhờ lưu tâm đặc đến những mục tiêu đó, ông đã thực hiện hiệu quả việc định vị công ty, nhanh chóng gia tăng doanh thu và lợi nhuận của công ty cũng như giá cổ phiếu ngay cả trong những thời điểm khó khăn năm 2001 và năm 2002, khi toàn ngành suy thoái.

Giữa Nick và Bill chỉ có một sự khác biệt duy nhất: Bill biết ông đang làm những gì, Nick thì không. Trong thời điểm đầy thay đổi và phức tạp như hiện nay, những nhà lãnh đạo thiếu sự vững vàng sẽ phát hiện sớm hơn nhưng họ chịu nhiều tổn thất hơn. Bỏ lỡ cơ hội hoặc mắc sai lầm khi đối mặt với thử thách đều có thể gây tổn hại đến công ty của bạn như khi bạn mắc sai lầm trong quản lý nhân viên hoặc năng lực yếu kém trong tổ chức thậm chí trong quá trình đề ra mục tiêu.

Những nhà lãnh đạo thành công học hỏi, thực hành, trau dồi, chọn lọc các kỹ năng cho đến khi chúng trở nên tự nhiên. Để thành thạo các kỹ năng này đòi hỏi phải thực hành rất nhiều. Một người có năng khiếu nhưng không thực hành sẽ không có kỹ năng như người chăm chỉ thực hành. Lãnh đạo không áp dụng những kỹ năng này sẽ làm việc kém hiệu quả hơn người thực hành chúng. Những kỹ năng trong kinh doanh không phải là những điều được giảng dạy tại trường lớp, việc trau dồi kỹ năng cũng không giản đơn. Nhưng theo thời gian, cùng với nhiều tiến bộ, các kỹ năng này sẽ trở nên tự động, theo bản năng và xuất sắc. Bạn sẽ trở nên chuyên nghiệp hơn khi áp dụng linh hoạt và đúng lúc các kỹ năng này trước các tình huống mới phát sinh. Sẽ là phi thực tế nếu chúng ta hy vọng tất cả những người lãnh đạo sẽ có kỹ năng chuyên nghiệp, suýt soát. Do đó, bạn cần có những hiểu biết cơ bản về mỗi kỹ năng để biết được đâu là thế mạnh và điểm yếu của mình, từ đó, bạn sẽ biết được mình cần thành thạo những kỹ năng nào.

KẾT NỐI CÁC KỸ NĂNG VỚI TOÀN BỘ CON NGƯỜI

Từ lâu đã có cuộc tranh luận về việc những đặc điểm cá nhân liên quan đến khả năng lãnh đạo là do di truyền hay do của quá trình học tập, đào tạo. Khi bạn 25 tuổi hoặc hơn, và tham gia vào lực lượng lao động, những đặc điểm cá nhân, quá trình hình thành tâm lý và cách nghĩ cơ bản được hình thành, không kể đến việc những yếu tố là bẩm sinh ở bạn. Bạn có thể thành công hay thất bại ngay cả khi những đặc điểm đó có vẻ như rất phù hợp với những phẩm chất của một nhà lãnh đạo. Từ quan điểm đó, khả năng thành công của bạn về cơ bản phụ thuộc vào việc trau dồi và thực hành các kỹ năng cần thiết, kết hợp với việc chọn lọc những đặc điểm cá nhân của bạn. Kỹ năng sẽ hoàn thiện yếu tố cá nhân và ngược lại, đặc điểm cá nhân cũng góp phần củng cố những kỹ năng đó. Ví dụ, việc xác định thành công sự thay đổi của môi trường khách quan và tái định vị một công ty sẽ làm cho bạn tự tin hơn và quyết đoán hơn. Khi bạn cảm thấy tự tin hơn, bạn sẽ thấy dễ dàng tiếp nhận và tỉnh táo hơn trước những ý kiến trái ngược nhau, từ đó, kiến thức và sự hiểu biết của bạn càng được phát triển. Sự hiểu biết sẽ giúp bạn nhận ra các xu hướng khách quan. Đó là lý do tại sao việc thực hành các kỹ năng đóng vai trò quan trọng, đặc biệt ở những khó khăn khi phân công công việc với sự phản ánh những đặc điểm cá nhân. Đó là những yếu tố góp phần tạo nên một nhà lãnh đạo.

Tôi sẽ chứng minh những điều trên qua câu chuyện của Liz, hiện đang là nhân viên điều hành của một công ty trong danh sách Fortune 500. Tuy chỉ mới bắt đầu sự nghiệp, cô đã chịu trách nhiệm về một dòng sản phẩm và trực tiếp báo cáo cho tổng giám đốc của một công ty nhỏ. Cô sớm tạo ấn tượng tốt với người quản lý bằng kỹ năng tổng hợp, dự đoán và phân tích. Nhưng Liz cũng có những hạn chế trong quản lý, điều hành công ty do thiếu sự nhiệt tình tiếp cận và đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. Sau khi người quản lý yêu cầu cô tham gia nhiều hơn vào các công việc của bộ phận Kinh doanh, Liz nhận ra những hạn chế chính của mình: Có một điều tưởng như mơ hồ nhưng thực ra rất rõ ràng rằng khách hàng sẽ có những phản ứng tiêu cực với vẻ ngoài của một người còn trẻ và sự thiếu kinh nghiệm của cô, hoặc những câu hỏi cô không thể trả lời.

Liz có nhiều tham vọng, đặc biệt trong việc thúc đẩy năng suất lao động, nhưng cô có những quyết định nhân sự hơi vội vàng. Cô sẵn sàng sa thải nhân viên nếu anh ta không hoàn thành công việc. Cách hành động của cô tạo ra một bầu không khí sợ hãi, cản trở các luồng thông tin, đặc biệt là các tin xấu. Một lần nữa, sếp của cô phải đóng vai trò người hướng dẫn, chỉ cho cô cách tìm ra nguyên nhân của vấn đề bằng cách đặt những câu hỏi thăm dò. Đây là những yếu tố khiến các hoạt động không hiệu quả? Nhân viên đó đã mắc sai lầm hoặc vội vàng hoặc thị trường đã có những biến động nhất định? Có thể nhân viên đó đã chọn nhầm nghề và anh ta sẽ phù hợp, phát huy tốt khả năng của mình hơn ở một vị trí khác, công việc khác của công ty.

Trong suốt quá trình phấn đấu, cô được giao những công việc đòi hỏi thực hiện việc tái định vị. Vượt qua những thử thách đó, suy nghĩ của cô được mở rộng. Cô có thể thấy được tình hình sản xuất của cả công ty, nhận ra sự thay đổi của môi trường khách quan. Cô tự tin hơn sau những lần như thế. Sau rất nhiều công việc với những thử thách khác nhau ở một công ty lớn hơn, hoạt động được hơn 10 năm, hiện tại Liz đang quản lý sáu công ty trong danh sách Fortune 500. Những kinh nghiệm mà cô sớm tích lũy được không chỉ gia tăng kiến thức mà còn tăng cường nhận thức của cô về những yếu tố, đặc điểm cá nhân để có thể nhận ra điểm mạnh của mình.

Hiện tại, Liz không còn tỏ ra lo ngại về phản ứng của mọi người khi cô đưa ra những câu hỏi sắc sảo cho thành viên ban giám đốc - những người được mở tầm hiểu biết qua khả năng thăm dò của cô. Năng lực của cô, và sự sẵn sàng giải quyết các vấn đề giúp cô hiểu hơn về công ty, tạo động lực thúc đẩy việc đề ra các mục tiêu và kỹ năng quản lý. Cô có khả năng nhìn nhận, đánh giá những đặc điểm, tính cách cá nhân như xu hướng chấp nhận mạo hiểm, tận dụng cơ hội nhằm mục tiêu tăng trưởng. Cô có thể kiểm tra kiến thức, năng lực của họ - thấy cách họ xử lý chuỗi các vấn đề nhỏ rồi tìm ra nguyên nhân, tác động của yếu tố ngoại cảnh để định hướng, cơ cấu và quản lý công ty tốt hơn.

Cũng giống như các nhà lãnh đạo thành công khác, cô vẫn tiếp tục tìm hiểu, tự trau dồi, thể hiện qua kinh nghiệm và khả năng quan sát. Do đó, cô đã lựa chọn áp dụng những điều đã phát hiện, đã học hỏi được vào thực tế công việc. Làm việc cho sáu công ty, cô có nhiều cơ hội xây dựng cho mình cách nhìn, cách quan sát phong phú qua các hoạt động liên tục của các nhóm trong các công ty của mình. Quyết định của cô về vấn đề nhân sự, quản lý và lựa chọn các mục tiêu được cải thiện rất nhiều theo những hướng và phương thức rõ ràng, tạo ra một nền tảng tốt, vững chắc để trở thành một nhà lãnh đạo thành công.

Có rất nhiều yếu tố, đặc điểm cá nhân ảnh hưởng đến khả năng lãnh đạo và các yếu tố khác như sự nhất quán và quyết tâm. Nhưng trong thời gian làm việc, tích lũy kinh nghiệm tôi thấy rằng những con đường, cách thức mà các nhà lãnh đạo đi theo, áp dụng triển khai tám kỹ năng hoàn toàn không suôn sẻ, không bằng phẳng và bị tác động các yếu tố như: Tham vọng, sự quyết tâm, kiên định, có chí hướng, sự tự tin, cởi mở về mặt tâm lý, chủ nghĩa thực dụng và nhu cầu tìm hiểu lớn.

Những đặc điểm cá nhân này được thể hiện bằng rất nhiều cách. Bạn có băn khoăn về một quyết định duy nhất của mình hoặc bạn đưa ra những lời cố vấn có thể tin tưởng trong các cuộc thảo luận thẳng thắn? Bạn có để cho người khác tác động, cản trở mình; đổi vị trí một người quản lý có óc phân tích cho một nhân viên dưới quyền? Bạn có phải là người hay do dự, muốn có thêm thông tin chắc chắn trước khi đưa ra một quyết định? Hoặc bạn là một người

hay đưa ra các quyết định vội vàng dựa vào cảm tính? Bạn có muốn được mọi người yêu mến? Yếu tố cá nhân và tâm lý đóng vai trò quan trọng để bạn có thể tác động qua lại với công ty, bạn có quyết tâm liên kết các mục tiêu của bạn với của công ty.

Tham vọng - Không dễ thành công trong một số việc, do đó, các nhà lãnh đạo cũng như cả công ty phải cố gắng giành lấy các cơ hội. Các nhà lãnh đạo cần một phương pháp đúng đắn để thúc đẩy và tác động đến mọi người. Nhưng tham vọng đôi khi dẫn đến sự mất tỉnh táo. Đó là khi bạn thấy các nhà lãnh đạo đưa ra các vấn đề vĩ mô, đặt ra các mục tiêu lớn, đưa ra những ưu tiên mà công ty có thể thực hiện để đáp ứng các nhu cầu, giải quyết các vấn đề. Tham vọng quá lớn cộng với sự thiếu quyết đoán, thống nhất có thể dẫn đến những hành vi bất ngờ, không mong muốn, thậm chí lệch lạc.

Sự quyết tâm và kiên định - Một số nhà lãnh đạo có động cơ bên trong khiến họ có thể nhận ra bản chất vấn đề và tìm ra giải pháp cho vấn đề đó. Họ muốn tìm ra câu trả lời cụ thể và sẽ không từ bỏ cho đến khi họ tìm ra. Họ có khả năng tác động đến mọi người. Họ thường hướng những ưu tiên xuyên suốt tổ chức của họ. Họ quyết tâm tìm ra những thông tin mà họ đã bỏ lỡ, lưu giữ đến khi việc định vị mang lại hiệu quả. Nhưng sự quyết tâm và kiên định cũng có thể khiến nhà lãnh đạo tỏ ra cứng nhắc với một kế hoạch đôi khi không hiệu quả, không hợp lý hoặc một kế hoạch đầu tư không triển vọng.

Tự tin - Bạn phải biết lắng nghe tiếng nói bên trong của chính mình và chịu đựng những giây phút cô đơn khi một quyết định quan trọng đè nặng trên đôi vai của bạn. Bạn phải nói ra được những suy nghĩ của mình và hành động dứt khoát và đảm bảo bạn có thể chấp nhận hậu quả. Đó không phải là vấn đề hành động cứng rắn. Đó là sự cứng rắn trong cách nghĩ cứng rắn trong cảm xúc. Sự lo lắng, thiếu tự tin có thể là điều bất lợi, tác động đến các kỹ năng của bạn, như việc tự tin thái quá giống như chủ nghĩa cá nhân, kiêu ngạo.

Một số lãnh đạo muốn được người khác yêu mến. Vì thế, họ có xu hướng dễ dãi với mọi người. Họ cảm thấy thật sự khó xử khi phải sa thải những người mà họ từng gắn bó. Những lãnh đạo đó thường thấy sự phát triển (trong công việc) của bản thân bị kìm hãm vì những quyết định thăng chức thiếu tính toán.

Sự e ngại khi phản ứng (sự căm nộ) cũng rất phổ biến. Những người lãnh đạo đó thường có xu hướng né tránh những bất đồng và cảm thấy khó khăn khi phải đối mặt với mọi người về việc làm hoặc quan điểm của họ. Họ do dự khi cần thẳng thắn, dứt khoát, trong vài trường hợp, có một bên thứ ba giúp họ làm việc đó.

Những lãnh đạo không tự tin, lo bị thất bại thường thiếu kiên quyết, bảo thủ và ít có khả năng nhận ra cơ hội vì họ không ưa mạo hiểm. Họ thấy lựa chọn mục tiêu là khó khăn vì lo lựa chọn đó sai lầm và mất quá nhiều thời gian để xâu chuỗi các điểm trong môi trường khách quan hoặc để tái định vị doanh nghiệp.

Sự tự tin cũng ảnh hưởng tới việc sử dụng hoặc lạm dụng quyền lực. Đôi khi, các nhà lãnh đạo đều sử dụng quyền lực để phân công công việc, phân bổ nguồn lực, lựa chọn và thăng chức cho nhân viên, khen thưởng các cá nhân hoặc định hướng cho các cuộc thảo luận, đối thoại. Quá lo sợ thất bại hoặc ngại phản ứng khiến người lãnh đạo không tự tin khi sử dụng quyền lực, và sử dụng bất hợp lý dẫn đến bị suy giảm quyền lực. Ví dụ sự thất bại khi xử lý những nhân viên (cứng đầu) sẽ làm giảm quyền uy của người lãnh đạo. Mặt khác, những nhà lãnh đạo theo chủ nghĩa cá nhân thường có xu hướng lạm dụng quyền lực, sử dụng quyền lực bất hợp lý hoặc đi ngược lại lợi ích của tổ chức.

Sự cởi mở - Sẵn sàng cho phép bản thân bị ảnh hưởng bởi người khác và thẳng thắn chia sẻ những ý kiến để củng cố những kỹ năng của bạn, còn khép kín sẽ gây nên những bất cập. Người lãnh đạo cởi mở thường có được nhiều ý kiến, do đó, họ có thể thấy được nhiều vấn đề, nghe được nhiều nhiều thông tin, giúp họ ra quyết định tốt hơn. Sự cởi mở của họ tác động đến cả tập thể, tăng cường sự tiếp xúc, trao đổi thẳng thắn trong nhóm. Người khép kín thường giấu giếm và e ngại khi kiểm tra các ý kiến, coi đó như một sự cần mật. Họ xa cách nhân viên, không ai đưa ra các thông tin trái ngược với điều lãnh đạo muốn. Trong môi trường đầy phức tạp, sự khép kín sẽ gây nên những khó khăn lớn trong việc tái định vị doanh nghiệp, quy tắc, nhiệm vụ

và văn hóa.

Chủ nghĩa hiện thực - Là trường phái ở giữa chủ nghĩa lạc quan và chủ nghĩa bi quan, mức độ tùy thuộc vào việc bạn hướng tới một người hoặc bất cứ ai có thể tác động đến việc sử dụng các kỹ năng của bạn. Ví dụ, chủ nghĩa lạc quan có thể dẫn đến các mục tiêu lạc quan, vượt xa khả năng của công ty đạt được các mục tiêu đó, hoặc có thể ảnh hưởng đến việc phán xét người khác của bạn: "Tôi biết cái tôi của anh ấy là không giới hạn nhưng tôi có thể đào tạo anh ấy trở thành một người đứng đầu trong nhóm". Nhưng người bi quan không muốn nghe những kế hoạch, sáng kiến lạc quan hoặc có thể thấy những sai lầm và rủi ro khi thực hiện công việc. Họ có thể bỏ lỡ các cơ hội. Người theo chủ nghĩa hiện thực muốn nhận những thông tin chưa chọn lọc - những thông tin có thể cân, đo, đánh giá và kiểm tra để rồi quyết định việc tiếp theo nên làm. Họ dành thời gian tiếp xúc khách hàng, nhân viên và nhà cung cấp để thu thập thông tin.

Sự ham học hỏi - Các kỹ năng được hoàn thiện thông qua các tình huống ngày càng khó khăn, phức tạp, do đó, sự mong chờ những thách thức mới vô cùng quan trọng. Lãnh đạo tìm kiếm những kinh nghiệm để học hỏi, điều đó giúp họ tích lũy kỹ năng nhanh hơn những người khác.

Chúng ta phải hiểu một điều quan trọng rằng, những đặc điểm cá nhân tương tác lẫn nhau, cùng các kỹ năng nhằm làm cho mọi chuyện tốt lên hay xấu đi hay vượt giới hạn đều có mặt tiêu cực. Ví như sự quá tự tin cộng với quyết tâm thái quá có thể dẫn tới những hành động cá nhân, cạnh tranh không lành mạnh và sự nghi ngờ của mọi người. Những đặc điểm đó cộng với sự khép kín về mặt tâm lý cũng như sự lạc quan thái quá sẽ khiến bạn không bao giờ biết được những tin xấu, hoặc ý kiến rằng kế hoạch của bạn sẽ gặp phải những khó khăn trên thực tế.

Chúng ta phải công nhận một thực tế rằng việc phát triển các kỹ năng đòi hỏi sự thông minh bẩm sinh. Nhưng khả năng nhận thức của nhà lãnh đạo xuất sắc nhất còn đi xa hơn, chứ không chỉ đơn thuần là người thông minh. Tư duy của họ hàm chứa hiểu biết sâu rộng từ những vấn đề lớn, vĩ mô đến những vấn đề cụ thể, chi tiết trong công việc. Với tầm hiểu biết sâu rộng, họ nhìn nhận vấn đề ở tầm cao hơn từ nhiều quan điểm khác nhau.

Ngay khi bắt đầu sự nghiệp, bạn phải chú ý đến những vấn đề chi tiết, cụ thể trong công việc. Khi bạn tiến bộ hơn, bạn sẽ có thể tham gia và chú ý đến những vấn đề lớn hơn và những khái niệm phức tạp hơn. Việc áp dụng các kỹ năng sẽ mang lại hiệu quả cao hơn khi bạn thực hiện cả hai việc: Suy nghĩ các khái niệm, đồng thời đi sâu vào các vấn đề cụ thể. Bạn thấy khả năng này ở giới lãnh đạo khi họ đặt ra các câu hỏi thăm dò sát với vấn đề chính, khám phá những giả định quan trọng nhưng chưa được nhắc đến, phân tích những vấn đề phức tạp... Rất nhiều nhà lãnh đạo muốn một thể giới với nhiều ý tưởng lớn nhưng không thể liên kết, kết nối chúng tới những vấn đề cụ thể để thực hiện ý tưởng đó hoặc không biết cách thu được lợi nhuận nhờ ý tưởng đó... Những câu hỏi của họ rất rộng, chung chung thay vì cụ thể, rõ ràng và hiệu quả. Mặt khác, một số lãnh đạo lại tập trung vào các vấn đề chi tiết mà quên đi vấn đề cơ bản, khái quát.

Sự hiểu biết sâu rộng cho phép bạn tiếp cận với thế giới thông tin đa dạng và nhìn nhận các sự việc, vấn đề trong bối cảnh rộng lớn hơn. Bạn có thể tiếp cận các vấn đề phức tạp hơn và thấy được các mối liên hệ hữu cơ giữa chúng. Bạn cũng có khả năng lựa chọn các xu thế khách quan có thể ảnh hưởng tới việc định vị doanh nghiệp của bạn và tạo ra những cơ hội phát triển mới, bạn cũng có thể nhìn nhận về doanh nghiệp mình cũng như hệ thống xã hội của nó, thay vì từng bộ phận, từng công việc và từng cá nhân.

Tiếp tục cải thiện các kỹ năng bằng việc tạo ra một bức tranh chung, tổng thể, khái quát hơn về những vấn đề, những cá nhân, thực tế và hàng loạt lựa chọn. Bằng cách đó, bạn sẽ tìm ra rất nhiều cách để xác định các vấn đề và đưa ra các giải pháp cho những vấn đề đó. Ví dụ, giúp những nhân viên lười biếng trở nên chăm chỉ, mâu thuẫn bằng cách thay đổi cách nhìn của bạn về người đó, tìm ra vị trí phù hợp để người đó có thể phát huy hết khả năng. Thay đổi cách nhìn, quan điểm sẽ giúp bạn hiểu các nhóm có lợi ích đặc biệt nhìn nhận công việc của bạn, của công ty nơi bạn đang làm như thế nào, dự đoán được thị trường chứng khoán sẽ phản ứng như thế nào trước những lựa chọn mục tiêu của bạn.

Dĩ nhiên, vấn đề cơ bản là ý thức được những đặc điểm cá nhân hạn chế bạn nhận được những thông tin chính xác, có những đánh giá hợp lý, triển khai những hành động giúp doanh nghiệp

trở nên hiệu quả. Giải quyết khó khăn, trở ngại, mở rộng tầm hiểu biết là điều vô cùng quan trọng để cải thiện, phát triển các kỹ năng.

NGUỒN GỐC CỦA KỸ NĂNG

Tôi bắt đầu có được những kinh nghiệm kinh doanh từ cửa hàng giày dép của gia đình tại Ấn Độ. Đó là nơi tôi bắt đầu học được các kỹ năng để điều hành một doanh nghiệp theo cách sơ đẳng nhất. Bài học cơ bản nhất là bạn sẽ chẳng có gì để ăn nếu đến cuối ngày không kiếm được đồng nào. Nỗi lo lắng thường nhật đó sẽ khiến bạn biết khách hàng muốn mua gì, tại sao khách hàng thích mua hàng của bạn hơn và bạn sẽ phải làm gì nếu không bán được hàng. Tất cả những yếu tố đó góp phần tạo nên sự nhạy bén của tôi trong kinh doanh, tạo nên lối tư duy và khả năng ra quyết định dễ dàng.

Sau khi có tấm bằng kỹ sư tại Ấn Độ, tôi đến Australia tìm việc. Khi đang làm kỹ sư cho bộ phận thiết kế của một trong những công ty lớn nhất ở Australia, tôi có cơ hội tiếp xúc với giám đốc R&D của công ty. Ông mời tôi đến văn phòng của ông trò chuyện về công ty. Tôi hỏi một câu hỏi rất ngây thơ và ông cũng dành thời gian giải thích, trả lời tôi. Ông biết tôi có bằng kỹ sư nhưng không biết tôi từng làm công việc kinh doanh, tài chính cho một công ty. Dù vậy, trong hai mươi phút, tôi đã đọc bản báo cáo hàng năm của công ty, sau đó, tôi đặt một câu hỏi có vẻ ngây ngô. Điều khiến tôi lúng túng là lợi nhuận mà công ty có được ít hơn tổng số cổ tức mà công ty chia cho các cổ đông. Tôi lúng túng khi muốn hỏi về vấn đề đó trước, vì đó là hỏi câu hỏi liên quan đến tài chính mà bởi một nhân viên khác đang hỏi. Tuy nhiên, ông khiến tôi thoải mái hơn và nói rằng tôi có thể hỏi bất cứ điều gì liên quan đến công ty mà tôi muốn biết. Theo lời ông, tôi hỏi có phải công ty đã vay tiền để trả tiền lãi cho các cổ đông. Ông tỏ ra bất ngờ và giật mình rồi hướng con mắt về tôi với ý nghĩ: “Làm sao cậu có thể kết luận vấn đề này?”. Đó như một điều chưa bao giờ xảy ra với ông và ông ta rất ngạc nhiên. Với câu hỏi đó, tôi nghĩ tôi đã mất việc. Ông ấy là một nhà khoa học và không biết câu trả lời nhưng cũng đủ tỉnh táo để nhắc điện thoại gọi cho giám đốc tài chính để kiểm tra kết luận của tôi. Sau một phút bối rối, vòng vo, vị giám đốc tài chính kia đã khẳng định đó là sự thật.

Lần tiếp xúc đó như một sự khởi đầu cho những cuộc họp kéo dài bốn tiếng, được tổ chức hai tuần một lần và liên tục trong bốn năm sau đó của công ty. Bạn hãy thử tưởng tượng, đó là một cơ hội dành cho một cậu bé được sinh ra và lớn lên tại một thị trấn nghèo của Ấn Độ, trình độ tiếng Anh kém và không hiểu biết thực tế về đất nước Australia. Giám đốc R&D bắt đầu giúp đỡ tôi phát triển các kỹ năng kiếm tiền của tôi trong một công ty lớn, cuối cùng ông đã gợi ý tôi nên từ bỏ công việc kỹ thuật hiện tại để vào trường Kinh doanh của Đại học Harvard. Những cuộc trao đổi này đã mở rộng tầm nhìn của tôi cả về chiều sâu và chiều rộng, và sự phức tạp của công việc kinh doanh trong các công ty, các tổ chức, sự tương đồng và khác biệt so với công việc trong cửa hàng giày dép của gia đình tôi. Nó cũng khiến tôi chú ý để tìm ra những nguyên nhân chính khiến những nhà lãnh đạo thành công và thất bại. Trình độ học vấn dường như không phải là vấn đề chính. Một lãnh đạo không có trình độ học vấn cao nhưng lại rất thành công, trong khi người khác có bằng cử nhân quản trị kinh doanh lại thất bại. Tôi đã nghe mọi người nói đến những điều như: “Đó là một nhà lãnh đạo bẩm sinh” hoặc “cô ta có ngoại hình hoàn hảo” nhưng sau đó, nhà lãnh đạo bẩm sinh ấy đã mắc những sai lầm nghiêm trọng, trong khi đó, những nhà lãnh đạo có vẻ ít tiếng tăm lại hiểu những công việc họ đang làm. Từ đó, tôi dành nhiều thời gian vào việc tìm hiểu những kỹ năng để thành công.

Phương pháp làm việc của tôi trong 45 năm là tiến hành nghiên cứu thông qua quan sát các sự việc trong một khoảng thời gian mà nó diễn ra, phát triển kinh nghiệm của tôi tại Australia.

Trong quá trình tôi nghiên cứu, tìm hiểu tại hàng trăm công ty, điều có ý nghĩa đặc biệt là thời gian của những mối quan hệ, rất nhiều trường hợp kéo dài một vài năm. Tại khoảng hơn 10 công ty, trong rất nhiều năm, tôi có được vị trí danh dự, thậm chí trong một vài công ty tôi đã giữ những vị trí quan trọng trong nhiều thập kỷ. Đóng vai trò quan sát viên và chủ tọa trong rất nhiều cuộc đối thoại và những cuộc họp quan trọng của các nhà lãnh đạo các cấp, tôi có thể theo dõi hành động và quyết định của các nhà lãnh đạo và quan sát các hành vi của họ. Kết quả, thường có khoảng cách thời gian giữa hai sự kiện có liên quan, nhưng do đã có thời gian dài làm việc ở đó nên tôi có thể thấy sự tác động của nó đến tình hình tài chính, sức cạnh tranh

ngắn hạn và dài hạn của công ty.

Các công ty này trở thành một phòng thí nghiệm “sống” khi mang lại cho tôi cơ hội quan sát quá trình thành lập, thử nghiệm, điều chỉnh, sau đó quan sát kết quả hoạt động của công ty, giúp tôi thấy được nguyên nhân và kết quả của việc thực hành kỹ năng lãnh đạo. Thêm vào đó, nhiều công ty trong số này đã qua ít nhất hai lần thay đổi người lãnh đạo, giúp tôi hiểu sâu sắc sự khác biệt mà cá nhân người lãnh đạo tạo ra và hiểu biết về nguyên nhân và kết quả.

Vì thế, việc nghiên cứu những kỹ năng cơ bản càng trở nên năng động. Các nghiên cứu thông thường được tiến hành thông qua những cuộc phỏng vấn, trắc nghiệm có xu hướng không thay đổi và chỉ có hiệu quả trong quá khứ. Các công ty được quan sát tại một thời điểm. Trong một hệ thống không thay đổi, các nhà lãnh đạo có thể thực hiện những việc quan trọng, đáng chú ý. Nhưng lãnh đạo một doanh nghiệp là một quá trình liên tục trong đó người lãnh đạo phải liên tục đưa ra các quyết định và hành động trong khoảng thời gian dài dưới những điều kiện luôn thay đổi. Nghiên cứu được thực hiện sau khi thực tế đưa ra cho người được phỏng vấn cơ hội viết lại những sự kiện đã xảy ra. Tái dựng các sự kiện qua cách nhìn của nhiều người tham gia có thể tạo ra một bức tranh đầy đủ hơn về sự kiện nhưng việc này không thực tế.

Khả năng lãnh đạo là một hiện tượng phức tạp vì có nhiều yếu tố tác động đến nó. Tôi đã quan sát những tình huống phức tạp này với nhiều thay đổi, loại bỏ những nhân tố không thể kiểm soát và rút ra những điểm khác biệt cơ bản giữa những nhà lãnh đạo thành công và những người thất bại. Từ đó, tôi phát triển một mô hình mà những người đang thực hành kỹ năng có thể sử dụng. Tôi làm được điều này nhờ các công ty và các nhà lãnh đạo đã cho phép tôi quan sát công ty của họ và tin tưởng chia sẻ với tôi quan điểm, cảm nhận của họ.

Những thuận lợi đó giúp tôi nhận thấy nguyên nhân thật sự dẫn đến thành công của người lãnh đạo. Nghiên cứu của tôi đã dẫn đến một lý thuyết lãnh đạo hoàn thiện hơn, xác định các kỹ năng trong kinh doanh và giải thích cách thức chúng tương tác với các đặc điểm cá nhân của người lãnh đạo, định hướng tâm lý và kiến trúc nhận thức.

Trong quá trình nghiên cứu, tôi chú ý các tiêu chuẩn đánh giá thành công về tài chính và có thể định lượng được và tôi cũng xem xét các tiêu chuẩn mơ hồ khác như người lãnh đạo có thể củng cố công ty hay không, ví dụ như bằng cách xây dựng một phương thức lãnh đạo hoặc năng lực tổ chức mới. Tôi đã loại bỏ rất nhiều lời giải thích thông thường về thành công ít nhiều liên quan đến nguyên nhân và kết quả. Điều đó giúp tôi thấy được nền tảng cơ bản tạo nên thành công của doanh nghiệp và viết nên 8 kỹ năng - trung tâm của cuốn sách này.

Hãy bắt đầu hành trình tìm hiểu và phát triển những kỹ năng quan trọng nhất và tự nhận thức các đặc điểm cá nhân có thể hỗ trợ hoặc ảnh hưởng xấu đến việc trau dồi những kỹ năng như thế nào. Bạn đã nhận thức được sự thay đổi diễn ra nhanh và thường xuyên như thế nào. Rất có thể bạn cần có kỹ năng định vị và tái định vị giúp công ty của bạn có những bước tiến vững chắc trong một thế giới luôn thay đổi. Khi học hỏi những kỹ năng này, bạn sẽ có cơ hội nhận ra những đặc điểm cá nhân như chủ nghĩa lạc quan, bi quan hoặc quá nhiều tham vọng ảnh hưởng như thế nào đến những quyết định của bạn về cách thức định vị và tái định vị doanh nghiệp. Đây cũng là chủ đề của chương tiếp theo.

2. Nền tảng

Định vị và tái định vị công ty để thu được lợi nhuận

Giới thiệu sản phẩm: Tầm nhìn của tôi về Sản phẩm dinh dưỡng hữu cơ tự nhiên LaJolla dành cho vật nuôi là cung cấp cho những con vật nuôi yêu quý của chúng ta thực phẩm chất lượng cao ngang bằng thức phẩm dành cho con người. Chiến lược của chúng ta được đưa ra dựa trên việc phân tích thị trường kỹ lưỡng, vì vậy, chắc chắn chúng ta sẽ thành công.

Kết quả: Chó sẽ không ăn thức ăn của chó.

Định vị là ý tưởng trung tâm của công ty bạn và là nền tảng quyết định công ty bạn có thu được lợi nhuận hay không. Phương thức thử nghiệm chính xác cho việc định vị của bạn chính là thế giới thực. Nếu mọi người thích những sản phẩm của bạn, kinh doanh có lãi, bạn sẽ kiếm được tiền. Nếu họ từ chối hoặc không thích những sản phẩm ấy thì bạn sẽ không kiếm được tiền. Hay nói cách khác, bạn sẽ thua lỗ nếu lũ chó không thích thứ đồ ăn do công ty bạn cung cấp.

Nhưng nếu ngày hôm nay việc định vị của bạn giúp công ty làm ăn có lãi thì cũng rất có thể ngày mai sẽ nó sẽ không mang lại hiệu quả. Định vị không mang tính vĩnh viễn. Sự thay đổi thường xuyên, sâu sắc và bất ngờ trong thế giới ngày nay có nghĩa là bạn sẽ phải thường xuyên định hướng và tái định hướng công ty để nó phù hợp với môi trường luôn thay đổi theo cách mang lại lợi nhuận như bạn mong muốn. Theo đánh giá của tôi, hầu hết những nhà lãnh đạo thế kỷ XXI sẽ phải tái định vị công ty ít nhất bốn lần. Điều đó có nghĩa là họ phải nhận ra các cơ hội tăng trưởng lợi nhuận mới, phân đoạn thị trường, và quyết định áp dụng những công nghệ nào. Chắc chắn việc tái định vị là vấn đề quan trọng đối với nhiều công ty lớn như cuốn sách này nhấn mạnh.

Nắm được cách thức định vị và tái định vị một doanh nghiệp là một trong những yêu cầu quan trọng nhất đối với lãnh đạo trong thế kỷ XXI. Trong khi tất cả tám kỹ năng được đề cập trong cuốn sách này đều quan trọng thì định vị là kỹ năng đầu tiên được nhắc đến. Nếu bạn không thực hiện tốt việc định vị, nền tảng của công ty bạn cuối cùng sẽ sụp đổ.

TÌM HIỂU CÁC HÃNG BÁN LẺ LỚN

Bạn có thể dễ dàng thấy được các ví dụ về việc định vị trong cuộc sống hàng ngày. Có thể bạn là một trong số hàng triệu khách hàng tới thăm hai hệ thống bán lẻ lớn ở Mỹ là Wal-Mart và Target hàng tuần. Không sai khi nói rằng hầu hết những người mua hàng lớn nhất biết tại sao họ tới mua hàng Wal-Mart hay Target. Họ tới Wal-Mart vì sản phẩm ở đó có giá rẻ và họ tới Target vì những sản phẩm đặc sắc hơn ở đây có giá cả hợp lý. Khách hàng, người lao động, nhà đầu tư và công chúng có nhận xét rõ ràng về các sản phẩm Wal-Mart và Target cung cấp. Trọng tâm trong chiến lược định vị của Wal-Mart là mang đến cho khách hàng những mặt hàng chất lượng cao, phong phú, đa dạng với mức giá thấp nhất. Điểm mấu chốt trong chiến lược đó là thông qua việc không ngừng cải thiện tổng chi phí sản xuất từ nhà cung cấp đến người tiêu dùng và tiết kiệm cho khách hàng. Theo bản báo cáo thường niên năm 2005 của Wal-Mart, khởi đầu từ một cửa hàng, hãng này hiện có 6918 cửa hàng trên toàn thế giới. Trong khoảng 45 năm hoạt động, Wal-Mart đã hai lần điều chỉnh chiến lược định vị. Lần thứ nhất diễn ra khi Wal-Mart mở rộng về địa lý, chuyển từ khu vực nông thôn lên khu vực thành thị, cạnh tranh với những đối thủ lớn như Kmart, Sears, và JCPenny. Lần điều chỉnh thứ hai tạo nên động lực tăng trưởng lớn, đó là sử dụng thế mạnh của Wal-Mart trong lĩnh vực hậu cần, công nghệ thông tin và sức mua để chuyển sang kinh doanh hàng tạp hóa, và trở thành hãng bán lẻ tạp hóa lớn nhất ở Mỹ.

Ngược lại, Target có chiến lược định vị hoàn toàn khác cho doanh nghiệp của họ. Với mục đích vượt lên Wal-Mart, có được diện mạo cửa hàng tốt hơn, làm khách hàng hài lòng hơn, cung cấp những sản phẩm có chất lượng tốt hơn, đặc sắc hơn. Tuy nhiên, giá cả các mặt hàng của Target không hề thấp, Target luôn cố gắng giới thiệu những sản phẩm có giá trị cao tới khách hàng. Quan sát sự biến động dân số và sự thay đổi phong cách của người tiêu dùng trong hiện tại và dự đoán tương lai, để nghiên cứu chiến lược định vị nào phù hợp là một điều quan trọng.

Wal-Mart đã thực hiện một chiến lược định vị tuyệt vời trong 50 năm. Thành công của Wal-Mart vượt xa ước mơ của người sáng lập công ty này. Thực tế, Wal-Mart hiện là một trong những công ty có doanh thu lớn nhất thế giới. Trong quá trình hoạt động, công ty đã có khá nhiều điều chỉnh từ thay đổi mặt hàng ở khu vực này đến thay đổi cửa hàng ở khu vực khác. Tuy nhiên, trong năm năm vừa qua, tốc độ tăng trưởng doanh số hàng năm ở các cửa hàng khai trương được một năm trở lên chậm lại, thực tế, doanh số tăng chậm hơn tốc độ tăng trưởng doanh số hàng năm ở các cửa hàng khai trương được một năm trở lên của Target và ban giám đốc của Wal-Mart dường như theo đuổi một vấn đề lớn hơn. Thu nhập của nhiều người đang ngày càng tăng, do đó họ thích những sản phẩm có phong cách hơn, chất lượng cao hơn những sản phẩm Wal-Mart cung cấp. Mặc dù đang mua sắm vật dụng gia đình tại Wal-Mart, họ vẫn chuyển sang mua quần áo và những sản phẩm thời trang của các nhà phân phối khác, trong đó có Target. Cũng trong thời điểm này, Wal-Mart đang phải chịu áp lực mang lại thêm phúc lợi cho nhân viên. Điều này làm tăng chi phí, dẫn đến giảm lợi nhuận, đặt mô hình thu lợi nhuận truyền thống vào tình thế mạo hiểm.

Dưới sự lãnh đạo của CEO Lee Scott, Wal-Mart đã tiến hành một số bước đột phá để tái định vị công ty và thử nghiệm những chiêu thức kinh doanh mới, nhằm thu hút người tiêu dùng thu nhập cao. Chiêu thức này bao gồm việc giới thiệu loại rượu ngon và tạo những bước chuyển mới trong ngành thời trang. Wal-Mart đăng quảng cáo trên tạp chí Vogue để quảng bá những mẫu quần áo mới, tổ chức một buổi trình diễn thời trang tại New York, mở một văn phòng đại diện tại Bentonville, Arkansas, tại quận thời trang của Manhattan, tuyển một giám đốc điều hành cao cấp của Target cho vị trí lãnh đạo tại Wal-Mart. Công ty cũng tập trung vào những sản phẩm quần áo dễ sử dụng hơn và việc trưng bày cũng hấp dẫn, có thẩm mỹ hơn. Tuy nhiên, một vấn đề đặt ra, đó là việc phát triển chiến lược định vị mới nhằm thu hút người tiêu dùng thu nhập cao cùng với chiến lược định vị cũ có gây nên sự nhầm lẫn về hình ảnh của thương hiệu Wal-Mart hay không? Hơn nữa, mặc dù Wal-Mart đánh giá đúng về khách hàng và tìm ra phương thức thu lợi nhuận phù hợp với chiến lược định vị mới, công ty này thay đổi được kỹ năng, tâm lý của 1,4 triệu nhân viên không?

Không còn nghi ngờ gì nữa, lãnh đạo của Target đang nhìn Wal-Mart như kẻ thù. Nếu chiến lược định vị của Wal-Mart thành công thì chắc chắn chiến lược của Target cũng phải thay đổi.

Giá cổ phiếu của Wal-Mart đã giảm trong một thời gian dài. Các phương tiện thông tin đại chúng và các nhóm lợi ích đặc biệt đang công kích Wal-Mart và mô hình kinh doanh của công ty này đang đứng trước rủi ro. Nó sẽ thử thách năng lực giải quyết những vấn đề phức tạp của các nhà lãnh đạo của Wal-Mart. Làm rõ, cụ thể hoá chiến lược định vị của một công ty trong trí nhớ của khách hàng, nhân viên và các đối tượng khác rất cần thiết.

Sự thay đổi chiến lược định vị diễn ra quá thường xuyên trong một môi trường tương đối ổn định có thể làm suy giảm giá trị của việc định vị trong con mắt khách hàng. Ví dụ như tập đoàn Sears, mọi người đã biết chính xác những điều có thể mong đợi từ Sears, ai là đối thủ cạnh tranh của công ty này và cạnh tranh như thế nào, nhưng khi cuộc cạnh tranh thay đổi, chiến lược định vị của công ty cũng thay đổi. Trong hơn hai thập kỷ, Sears đã rơi vào một cuộc khủng hoảng đường lối, tập trung và buông lỏng nhiều lĩnh vực của công ty, khiến mọi người nhầm lẫn về tuyên bố giá trị đang thay đổi của công ty.

Khi khách hàng bắt đầu từ bỏ các nhà bán lẻ chiết khấu, một số CEO của tập đoàn Sears nhanh chóng thử nghiệm những thay đổi. Trong những năm đầu thập niên 1980 của thế kỷ XX, công ty đã đa dạng hoá hoạt động sang lĩnh vực dịch vụ tài chính, sau đó, trong những năm đầu thập niên 1990, công ty lại từ bỏ lĩnh vực này. Trong một khoảng thời gian, công ty tập trung vào những sản phẩm thời trang, rồi đến các trang thiết bị, dụng cụ. Công ty tìm kiếm địa điểm cho mô hình cửa hàng tổng hợp sau đó xây dựng những cửa hàng độc lập cung cấp đồ nội thất và phần cứng. Công ty tập trung vào những nhãn hiệu riêng lẻ như Craftsman, DieHard và Kenmore, sau đó là nhãn hiệu Sears. Trong một cuộc phỏng vấn ngắn với phóng viên tờ Wall Street Journal sau khi nhận chức CEO năm 2000, Alan Lacy cho biết ông thừa nhận tình thế khó khăn trong việc định vị của Sears, ông đặt ra câu hỏi để trả lời người tiêu dùng: “Tại sao tôi tới Sears để chống lại Target?”. Đó là một câu hỏi hay, một câu hỏi cơ bản mà bạn phải luôn biết

cách trả lời: Chúng tôi đang giới thiệu với khách hàng sản phẩm gì? Tại sao đối với khách hàng sản phẩm đó lại tốt hơn những sản phẩm khác và chúng tôi có thể thu lợi từ sản phẩm ấy như thế nào? Nhà lãnh đạo phải có kỹ năng trả lời câu hỏi trên với sự giải thích rõ ràng, cụ thể, đảm bảo công ty sẽ kinh doanh phát đạt.

Kỹ năng tái định vị đòi hỏi bạn phải luôn tỉnh táo, sớm nhận ra những dấu hiệu cảnh báo sớm, lý giải chính xác những dấu hiệu đó để biết chúng cảnh báo cho một thay đổi bất thường, một cơ hội hay một nguy cơ. Ví dụ như những dấu hiệu cảnh báo sớm xuất hiện khi khách hàng bắt đầu hướng tới nhà phân phối khác. Doanh số giảm tại Sears trong khi Wal-Mart và Target đang phát triển là dấu hiệu cảnh báo rõ ràng để Sears kiểm tra lại chiến lược định vị của mình.

Một dấu hiệu cảnh báo sớm khác là khi một hoặc nhiều yếu tố tạo nên lợi nhuận đã bắt đầu suy giảm, hoặc không đáp ứng mong đợi cân xứng với các đối thủ cạnh tranh của bạn. Bạn phải kiểm tra nguyên nhân và kết quả thật sự: Có phải do nền kinh tế gây ra không? Hay do sự kém hiệu quả trong nội bộ ảnh hưởng đến sức cạnh tranh? Đó có phải là thời điểm thích hợp để tái định vị doanh nghiệp của bạn trong môi trường khách quan mới không? Ví dụ như, tổng lợi nhuận trong ngành công nghiệp máy tính những năm cuối thập niên 1980 của thế kỷ XX là 35% nhưng đến đầu những năm 2000 chỉ còn hơn 18% - một sự thay đổi lớn và là một dấu hiệu không thể nhầm lẫn cho một công ty như IBM rằng sự thay đổi trong môi trường khách quan đang diễn ra, lợi thế cạnh tranh của ngành công nghiệp máy tính trong đang biến mất và ưu thế đang chuyển dần từ ngành công nghiệp phần cứng sang ngành công nghiệp phần mềm. Dell đã nhận ra cơ hội đó. IBM lại nhận ra muộn hơn và sức cạnh tranh của IBM trong ngành công nghiệp máy tính không chỉ suy giảm mà còn không thể hồi phục. Khi lớn mạnh hơn, IBM đã bán bộ phận sản xuất máy tính cá nhân cho hãng máy tính Lenovo, Trung Quốc.

KHI MÔI TRƯỜNG THAY ĐỔI

Khi môi trường khách quan thay đổi, như đã xảy ra trong nhiều ngành, thì kỹ năng định vị và tái định vị càng trở nên quan trọng. Một ví dụ gần đây là những công nghệ mới, đặc biệt là các công cụ tìm kiếm, đang đe dọa nền tảng của ngành kinh doanh báo chí. Bạn có thể tự thấy được điều đó khi bạn ghé quầy báo trên đường đi làm và mua một tờ báo như New York Times hoặc Wall Street Journal. Bạn có thấy những tờ báo này và một số tờ báo, tạp chí khác mỏng hơn trước do có ít quảng cáo hơn. Trong nhiều thập kỷ, chiến lược định vị của các công ty trong ngành kinh doanh báo chí rất ổn định và không phức tạp. Các công ty báo chí thu được lợi nhuận từ việc kết hợp doanh số của các quầy báo, doanh số đặt báo dài hạn và quảng cáo. Đột nhiên, sự ổn định đó mất đi.

Những người làm toàn thời gian trong ngành công nghiệp vốn mạo hiểm (venture capital industry) đã tài trợ cho Google để thực hiện những điều mà trước đây không thể đó là đo lường hiệu quả của quảng cáo. Những người trước đây thường xem báo và tivi chuyển sang sử dụng những kênh thông tin và giải trí khác và các nhà quảng cáo cần các kênh tiếp cận người tiêu dùng. Google mang đến cho họ một lựa chọn không chỉ khác biệt mà còn tốt hơn nhiều. Những người quảng cáo có thể tiếp cận những người tiêu dùng thật sự quan tâm tới sản phẩm bằng cách đặt quảng cáo tại các trang kết quả tìm kiếm của Google với những từ khóa phù hợp với sản phẩm của họ. Qua theo dõi lượt người truy cập xem quảng cáo, Google mang lại cho các nhà quảng cáo một biện pháp mà các phương tiện truyền thông truyền thống không có. Họ có thể biết chính xác bao nhiêu người đã xem quảng cáo. Khi Mercedes đăng quảng cáo trên tạp chí Fortune, hãng chỉ có thể ước tính số lượng người thật sự đã xem và số người mua ô tô vì quảng cáo đó rất ít. Google đã loại bỏ công việc phỏng đoán, cung cấp cho các nhà quảng cáo một lợi ích đột phá và họ sẵn sàng trả phí. Vị trí nổi bật của Google trên thế giới, chiến lược định vị và phương thức thu lợi nhuận của tập đoàn này rõ ràng liên kết với nhau. Năm 2005, Google đã thu được 7 tỉ đôla từ 225 tỉ tổng chi phí quảng cáo hàng năm của nước Mỹ và tập đoàn chắc chắn còn thu lợi nhiều hơn nữa.

Trong khi thành công của Google thật tuyệt vời với nhiều người, nó khiến ban giám đốc các công ty báo chí lo sợ bởi sự thay đổi của môi trường đang diễn ra ngày càng sâu sắc. Đối với báo in, vấn đề không phải là doanh thu sẽ tăng nhanh thế nào mà doanh thu sẽ suy giảm nhanh thế nào. Và sau đó, điều gì sẽ xảy ra. Công thức kiếm tiền của các công ty báo chí phải thay đổi. Vì

thế, lãnh đạo của những công ty đó không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tái định vị. Nhưng vấn đề là làm sao để họ có thể nhanh chóng hiểu sâu sắc bản chất của sự thay đổi, xác định chính xác sự thay đổi và không gặp trở ngại tâm lý khi đánh giá bản chất của vấn đề.

Dễ dàng thấy được tại sao trở ngại tâm lý ở những người làm việc trong một ngành nhiều năm có thể gia tăng, họ không nhận ra những xu hướng lớn. Ví dụ như một người lãnh đạo lâu năm của một tờ báo quá lạc quan và tự tin sẽ nhận ra sự suy giảm khác thường trong một nguồn thu nhập chính, hợp lý hoá rằng công ty đang trải qua một giai đoạn đứng im, chỉ ra rằng ở một vài khu vực như khu vực Tây Nam, doanh thu quảng cáo vẫn tiếp tục tăng. Sự quá lạc quan như thế cản trở những yếu tố quan trọng, như dấu hiệu từ nhà quảng cáo lớn như Procter & Gamble, công ty này sẽ thay đổi ngân sách quảng cáo từ tivi và báo in sang phân bổ trực tuyến. Trước hết, bạn phải phân loại những dấu hiệu mâu thuẫn và cởi mở tâm lý để tìm ra và dự đoán những thay đổi. Tiếp đó, bạn phải liên kết các sự kiện để hiểu mức độ và tốc độ của những thay đổi rồi bắt đầu sử dụng kỹ năng tái định vị doanh nghiệp. Tiếp tục duy trì mô hình thu lợi nhuận cũ có thể là một tai họa cho cả công ty, vì những ảnh hưởng từ môi trường khách quan có thể làm thay đổi “cuộc chơi”.

Một số công ty báo chí lớn đang phải rất vất vả để tìm ra hướng đi trong môi trường mới. Ví dụ, Công ty New York Times đồng thời xuất bản tờ Boston Globe và tờ International Herald Tribune, cũng đã thâm nhập vào Internet (mua trang web About.com đã và đang làm ăn thua lỗ) và thậm chí cả truyền hình (đã mua một nửa mạng cáp kỹ thuật số có tên gọi Discovery Times) và khoảng 95% doanh thu năm 2005 vẫn đến từ báo chí và Internet. Trong khi tờ báo “đầu tàu” của công ty này tạo ra hơn 1 tỷ đôla doanh thu quảng cáo một năm thì các chi phí nhiên liệu, in ấn và phúc lợi cho nhân viên tăng nhanh hơn doanh thu.

Đối với một công ty báo chí hay hoặc bất cứ một doanh nghiệp nào, chiến lược định vị xác định yếu tố mới trong doanh thu là gì, đến từ nguồn nào, cấu trúc chi phí mới tiếp tục thu được lợi nhuận là gì. Khi định vị một doanh nghiệp, bạn phải quan sát doanh nghiệp trong một bối cảnh rộng lớn, khác biệt. Nhận thức và tính cách của bạn tác động đến nó như thế nào? Bạn đang ở thế tấn công hay phòng thủ?

Ví dụ, để thay đổi các nguồn doanh thu trong ngành báo chí, quan trọng là phải biết được sự tiêu dùng của loại hình truyền thông này sẽ thay đổi như thế nào. Người tiêu dùng sẽ tìm kiếm thông tin như thế nào. Họ đọc báo, hoặc nghe tin tức trên máy nghe nhạc kỹ thuật số iPod, hoặc trên điện thoại cầm tay? Người tiêu dùng sẽ muốn một câu chuyện dài hay nội dung chính của một câu chuyện trong chưa đầy một phút? Những thay đổi khách quan thường to lớn và nhanh chóng, vì thế, những nhà lãnh đạo thành công cần phải hiểu biết sâu rộng để có thể nhìn nhận vấn đề từ mọi góc độ. Họ cũng cần có sự khao khát thử nghiệm và chấp nhận rủi ro để gia tăng những lựa chọn nhằm định vị tờ báo vì những hành vi mới của người tiêu dùng đang tạo ra những phân đoạn thị trường mới. Một số người đọc báo, số khác sử dụng máy thu phát cầm tay và số khác xem vô tuyến. Trên thực tế, một số người sẽ tham gia vào hơn một loại hình truyền thông, ví như các thiết bị cầm tay, máy tính và vô tuyến. Bạn làm thế nào tạo ra nội dung tờ báo thu hút người tiêu dùng, đồng thời các nhà quảng cáo sẵn sàng sử dụng nội dung đó và con đường đến với thị trường của nó. Một tờ báo có thể tập hợp được bao nhiêu người tiêu dùng để khiến các nhà quảng cáo sẵn sàng chi tiền? Đây là sự lựa chọn của các đối tác liên kết, thời điểm và sự phối hợp nào khi theo đuổi họ sẽ giúp bạn thành công? Những người lãnh đạo thành công thường áp dụng loại hình tư duy này. Họ sử dụng trực giác, kinh nghiệm và thực tế, thực hiện nhiều nhân tố nhằm đạt được thành công trong chiến lược định vị.

Định vị là một "trò chơi" tiến triển nhanh, thay đổi khi những người chơi hành động và phản ứng lại lẫn nhau. Chỉ thời gian có thể cho thấy người lãnh đạo nào trong ngành báo chí có kỹ năng, hiểu biết và đặc điểm cá nhân cũng như những tồn tại và nguy cơ. Nếu người lãnh đạo không điều chỉnh để có hướng đi đúng hoặc phải chờ đợi quá lâu để thực hiện việc tái định vị thì các công ty chứng khoán Phố Wall cũng như các quỹ phòng hộ sẽ đòi hỏi sự điều chỉnh hoặc sẽ giảm sự độc lập của họ, giống như trường hợp của tập đoàn báo chí Knight Ridder. Trái với mong muốn của các nhà lãnh đạo, tập đoàn này đã bán mình cho đối thủ nhỏ bé hơn là

McClatchy, việc này có lẽ sẽ tái định vị công ty này trong một kỷ nguyên mới.

NHU CẦU TẠO RA LỢI NHUẬN

Những mô hình của sự thay đổi trong thế giới khách quan và những thử thách mà những mô hình này đặt ra có thể làm cho đầu bạn choáng váng. Nhưng dù thế nào, việc thử nghiệm lựa chọn của bạn về cách thức định vị doanh nghiệp đơn giản dựa vào việc cách thức này có đáp ứng nhu cầu thu lợi nhuận của bạn hay không. Để tồn tại, mọi doanh nghiệp phải bán thứ hàng hoá gì đó, tạo ra lợi nhuận, dòng tiền chảy vào nhiều hơn dòng tiền chảy ra. Các nhân tố như tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, tốc độ quay vòng vốn, tiền mặt, và lợi nhuận trên vốn đầu tư là những nhân tố phổ biến với mọi doanh nghiệp, bất kể quy mô hay loại hình và ở bất cứ đâu trên thế giới. Tầm quan trọng của mỗi nhân tố và cách thức chúng kết hợp với nhau thay đổi tùy doanh nghiệp, công ty và thời gian. Nắm vững mỗi nhân tố trong các nhân tố giúp bạn có thể giảm bớt sự phức tạp của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Wal-Mart và General Motors đều có những yếu tố cơ bản để tạo ra lợi nhuận. Ví dụ, Hastings Electric & Hardware một cửa hiệu do Kenny và Bruce Aluisio phục vụ cộng đồng nhỏ ở ngoại ô New York. Tất nhiên, những tập đoàn lớn cũng có quy mô và sự phức tạp lớn hơn, khiến họ khó có thể nhận ra các mối quan hệ giữa các nhân tố mang lại lợi nhuận và mối quan hệ giữa các nhân tố mang lại lợi nhuận với việc định vị doanh nghiệp. Anh em nhà Aluisio có đầy đủ những thông tin họ cần để điều hành công ty theo đúng hướng. Họ không có cán bộ quản lý trung gian hoặc các nhà phân tích doanh nghiệp để lọc thông tin. Hầu hết những khách hàng của Hastings Electric sống quanh cửa hiệu này trong bán kính một dặm, phần lớn là người quen của anh em nhà Aluisio. Hàng ngày, anh em nhà Aluisio quan sát số lượng người vào cửa hiệu, thời gian họ ở lại và họ đang tìm kiếm gì, họ mua gì và bằng trực giác họ thấy hành vi mua hàng của khách hàng tác động trực tiếp tới doanh thu, lợi nhuận và tốc độ quay vòng vốn. Họ biết rằng lợi nhuận và tốc độ quay vòng vốn ảnh hưởng đến thu nhập trên vốn đầu tư của họ, và ảnh hưởng đến tiền mặt. Nếu anh em nhà Aluisio thấy hàng không bán được, họ sẽ điều chỉnh hàng hóa, hoặc giá bán hoặc trưng bày cửa hiệu, hoặc cố gắng thương lượng với một số nhà cung cấp nhỏ, bất cứ điều gì nhằm duy trì lợi nhuận, tốc độ quay vòng vốn, doanh thu, tiền mặt...

Những lãnh đạo cấp cao tại Wal-Mart phải thực hiện những hành động cân bằng, nhưng cũng tại Wal-Mart, hàng nghìn người thuộc giới lãnh đạo đã tham gia. Thông tin về khách hàng có được từ hàng nghìn đại lý bán lẻ ở các khu vực địa lý khác nhau. Tuy nhiên, sự phức tạp là các nhà lãnh đạo của Wal-Mart cũng như của Hastings Electric phải hiểu chuyện gì đang xảy ra với doanh thu, lợi nhuận, tốc độ quay vòng vốn, tiền mặt và những thay đổi trong thế giới khách quan có thể tác động đến khách hàng, chính vì vậy, tác động tới bản chất của việc thu được lợi nhuận. Họ nắm vững quá trình tư duy để liên kết những nhân tố dường như khác biệt cho đến khi tìm được một giải pháp có thể chấp nhận được. Đây cũng không đơn thuần là quá trình phân tích. Bằng cách này hay cách khác, mọi thứ định hình trong đầu họ. Năng lực của người lãnh đạo phân loại những nhân tố quan trọng trong rất nhiều vấn đề phức tạp của doanh nghiệp rồi liên kết chúng với phương thức tạo ra lợi nhuận là điểm phân biệt những người lãnh đạo thành công.

Giám đốc điều hành tại các công ty lớn phải nhanh chân như anh em nhà Aluisio, những người chủ cửa hiệu nhỏ. Khi một cửa hiệu của Home Depot mới khai trương cách Yonkers một vài dặm, họ đã dự đoán được cửa hiệu này sẽ ảnh hưởng đến việc kinh doanh của họ, do đó đã thay đổi công việc kinh doanh sang cung cấp những dịch vụ đặc biệt hơn, như cung cấp, lắp đặt và sửa chữa các thiết bị điện, lò sưởi và điều hoà nhiệt độ.

KHI NHU CẦU ĐỊNH VỊ THƯỜNG XUYẾN THAY ĐỔI

Tập đoàn Blockbuster đã nêu lên khó khăn trong việc duy trì nhu cầu tạo ra lợi nhuận do những thay đổi lớn của mình. Hollywood và những thay đổi trong ngành công nghệ đã tạo ra những thay đổi khách quan cho Blockbuster. Những đổi thay đó diễn ra thường xuyên và 3 CEO của Blockbuster đã không thể tìm ra hướng đi phù hợp cho tập đoàn trong môi trường này. Blockbuster được thành lập trên tiền đề đơn giản là mua băng đĩa của Hollywood và cho

thuê. Chiến lược định vị của Blockbuster hợp lý trong một số thời điểm. Trong những năm cuối thập niên 1980 của thế kỷ XX, đầu ghi hình rất phổ biến, rẻ và các rạp chiếu phim đã trở thành nơi dành cho thanh thiếu niên. Người lớn và các gia đình lại thích xem phim tại nhà. Chiến lược định vị của Blockbuster cũng gắn với phương thức thu lợi nhuận: Băng đĩa được mua của các nhà phân phối bằng thẻ tín dụng, khách hàng trả phí thuê băng đĩa đó bằng tiền mặt vì thế lợi nhuận rất cao. Lượng tiền mặt Blockbuster thu về lớn do đó đã thu hút sự chú ý của Viacom. Năm 1994, công ty này đã mua Blockbuster và xây dựng Blockbuster thành một chi nhánh độc lập.

Sau đó, giữa những năm 1990, một vài thay đổi nhỏ bên ngoài Blockbuster bắt đầu tác động đến chiến lược định vị của công ty. Thứ nhất, Hollywood đã bắt đầu bán phim cho công chúng vào đúng thời điểm họ sẵn sàng trở thành đại lý cho thuê băng đĩa. Chính vì vậy, nhiều khách hàng đã mua băng, đĩa thay vì đi thuê. Và các dịch vụ cáp, đĩa vệ tinh cũng cung cấp những kênh mới, cung cấp cho khách hàng những băng video họ yêu cầu.

Nhận ra sự thay đổi trong thói quen xem phim của khách hàng, Blockbuster đã tái định vị để chú trọng vào việc bán lẻ các sản phẩm băng đĩa thay vì cho thuê. Công ty đã nhận ra triển vọng về những điều khách hàng muốn nhưng mối liên kết của nó đối với phương thức tạo ra lợi nhuận là gì? Lợi nhuận của việc bán băng đĩa thấp hơn nhiều so với lợi nhuận của việc cho thuê và người ta đã sớm nhận ra sự khác biệt. Tăng trưởng doanh thu chậm và lượng tiền mặt đã bắt đầu giảm nên năm 1994, lợi nhuận đã giảm từ 42% xuống còn 28% năm 1995. Triển vọng mờ mịt của Blockbuster là một trở ngại cho công ty mẹ Viacom.

Bill Fields, một lãnh đạo mới, phó chỉ huy tại Wal-Mart, mang lại hy vọng rằng ông có kỹ năng để vực dậy Blockbuster. Ý kiến của ông cho chiến lược định vị của công ty là xây dựng Blockbuster thành một trung tâm cung cấp các sản phẩm giải trí đa dạng, phù hợp và thuận tiện. Ông quả quyết mọi người sẽ đến Blockbuster để mua hàng và trải nghiệm. Nhưng, mọi người đã không đến. Điểm mấu chốt trong chiến lược định vị Fields vạch ra không thành công. Ông mắc sai lầm khi thực hiện những điều phù hợp với mình và khả năng thu lợi nhuận đã giảm đáng kể.

John Antioco, vị CEO kế tiếp tái định vị Blockbuster, quay lại quan điểm cho thuê băng đĩa nhưng có sáng tạo nhằm cải thiện lợi nhuận. Ông nhiều lần thảo luận với các studio của Hollywood (nơi cũng đang gặp những vấn đề về định vị) nhờ đó, họ có thể chia sẻ lợi nhuận từ việc cho thuê băng đĩa, đổi lại, họ sẽ bán phim cho Blockbuster với giá chiết khấu. Bằng cách đó, Blockbuster sẽ có thêm nhiều phim mới phát hành mà không cần phải đầu tư nhiều vốn. Chiến lược định vị của Antioco dường như thất bại do những thay đổi của thế giới bên ngoài vẫn tiếp tục diễn ra. Đặt công ty của mình bên cạnh những công nghệ khác như DVD, cho thuê phim trên mạng, tải phim từ Internet. Đầu DVD giá rẻ đã làm giảm xu hướng mua phim. Năm 2003, Antioco nhận ra sự thay đổi của môi trường khách quan bằng việc tuyên bố đẩy mạnh việc bán phim. Chiến lược tái định vị này đưa Blockbuster độ sức với những tập đoàn như Wal-Mart và Costco. Thật không may, chiến lược mới ấy lại không hiệu quả, lợi nhuận giảm sút.

Năm 2004, khi môi trường khách quan của Hollywood chưa thay đổi lại, Antioco đã đưa ra một dịch vụ thuê phim trực tuyến để cạnh tranh với Netflix. Con đường đến với lợi nhuận vẫn chưa rõ ràng, cuối năm đó, trong cuộc phỏng vấn với tờ Wall Street Journal, ông nói: “Chúng tôi đang đưa Blockbuster từ một nơi cho thuê phim tới một nơi cho thuê, mua bán hoặc trao đổi phim hoặc các trò chơi mới hoặc cũ, thanh toán theo ngày hoặc theo tháng, tại cửa hàng hoặc trực tuyến”. Hollywood đã giúp tránh được nguy cơ từ các băng video theo yêu cầu vì tư lợi: Một miếng mồi ngon trong doanh thu của công ty đến từ việc bán đĩa DVD, vì thế, công ty có lý do để tiếp tục phát hành các đĩa DVD trước truyền hình cáp. Blockbuster thu được lợi nhuận. Tuy nhiên, quý 3 năm 2005, lợi nhuận, tiền mặt và doanh thu của công ty lại thấp hơn so với cùng kỳ năm trước. Quý 4 năm đó, công ty cắt giảm chi phí, đặc biệt là chi phí marketing, vốn mang lại lợi nhuận nhưng ảnh hưởng doanh thu.

Năm 2006, Hollywood tiếp tục bị các thế lực trong và ngoài ngành “bao vây”. Những động thái của Steve Jobs hợp tác với ABC, NBC và một số công ty truyền hình cáp cung cấp các chương trình trên các thiết bị di động có thể sẽ ảnh hưởng tới Blockbuster. Tháng 1 năm 2006, Disney

tái phát hành MovieBeam, dịch vụ cung cấp băng đĩa theo yêu cầu qua vệ tinh. Phim sẽ được gửi từ những studio lớn của Hollywood tới các máy thu hình với chi phí thấp đồng thời Disney cũng phát hành DVD, tạo ra mối đe dọa trực tiếp tới các dịch vụ cung cấp băng đĩa theo yêu cầu khác và tới Netfex và Blockbuster. Những hành động như thế có tác động tiêu cực đến lợi nhuận, đồng thời khiến tương lai trở nên không chắc chắn.

Câu chuyện của Blockbuster cũng là câu chuyện của mọi doanh nghiệp: Chiến lược định vị không tồn tại vĩnh viễn. Trái lại, trong thời đại ngày nay, chiến lược định vị không tồn tại lâu. Khoảng thời gian của những chiến lược ngày càng được rút ngắn và có thể trong tương lai cũng sẽ như vậy. Vấn đề cơ bản nhất của kỹ năng định vị là biết được khi nào cần phải có sự thay đổi, phải định hình được sự thay đổi đó và liên kết chặt chẽ với những nhân tố cơ bản của việc thu lợi nhuận. Hơn nữa, người lãnh đạo cần có tâm lý thoải mái để đạt được thành công sớm hơn.

Ngày nay, bạn có thể dễ dàng tìm thấy rất nhiều ví dụ về các doanh nghiệp đang đi đến bước ngoặt, các công ty được là một trong số đó. Trong ngành này, một số nhà lãnh đạo có kỹ năng định vị và tái định vị sẽ thành công hơn những người khác. Ví dụ như tập đoàn dược phẩm Novartis (Thụy Sĩ) dưới sự lãnh đạo của Daniel Vasella luôn ở thế tấn công, từ một công ty thuốc có bằng sáng chế trở thành nhà sản xuất thuốc lớn thứ hai trong lĩnh vực thuốc Generics và các loại vắc-xin phù hợp với thực tiễn khách quan mới..

CUỘC CHIẾN ĐỊNH VỊ VẪN ĐANG TIẾP DIỄN

Các đối thủ trong một ngành sẽ có những phản ứng khác nhau trước sự thay đổi trong môi trường của họ. Một số công ty sẽ giữ thế phòng thủ, số khác sẽ giữ thế tấn công, số khác lại bỏ qua những bằng chứng cho thấy có khúc mắc. Động thái của một đối thủ có tác động tới động thái của những đối thủ khác, tạo nên sự phức tạp và bất thường do các hành động cạnh tranh và phản ứng, đôi khi diễn ra trong vài năm. Thậm chí khi bạn tìm được một chiến lược định vị tốt, những thay đổi khách quan có thể khiến những gì bạn thực hiện trở nên sớm lỗi thời, thậm chí trước khi bạn thực hiện đầy đủ chiến lược đó.

Khi những người lãnh đạo nhận thấy nền tảng của doanh nghiệp mình đang bị sụp đổ, họ không thấy sự thay đổi nào tốt, đôi khi sự lo lắng nội tại và sự thiếu tự tin của họ ngăn họ tìm kiếm sự trợ giúp nhằm hiểu được vấn đề. Đó là những khoảnh khắc đơn độc, khi các nhà lãnh đạo gặp trở ngại tâm lý. Không quá khi nghĩ rằng những nhà lãnh đạo hàng đầu trong ngành báo chí gặp trở ngại tâm lý khi hình dung ngành báo chí có thể trở nên khác biệt hoàn toàn như thế nào trong thế kỷ XXI. Mặc dù nhận thấy nhu cầu tái định vị doanh nghiệp rõ ràng, bạn cần phải xem xét nội bộ doanh nghiệp. Có thể bạn sẽ gặp nhiều khó khăn và nó sẽ thử thách sự quyết tâm, động lực và ý chí của bạn. Nếu bạn cảm thấy, mình không thể lãnh đạo thành công doanh nghiệp thì rất có thể bạn đã vô tình làm giảm sự kiên trì của mình. Khả năng lãnh đạo và kỹ năng tái định vị của bạn sẽ được kiểm chứng không chỉ một mà nhiều lần. Sự phức tạp và khó lường của thực tế khiến việc định vị công ty để thu lợi có những nguy cơ cố hữu. Ví dụ, chúng ta không thể dự đoán tất cả những hành động cạnh tranh cũng như sự phản ứng của các đối thủ. Bạn phải nhận thức được rằng trong những tình huống không chắc chắn như thế, có một khả năng cao là những hành vi của một vài đối thủ có thể hoàn toàn bất hợp lý, làm nhiệm vụ định vị thêm phức tạp. Ví dụ, bạn có thể nói rằng, chương trình bán xe với giá ưu đãi cho nhân viên và 0% tiền lãi của General Motors bất hợp lý, bởi vì họ đã phá hủy khả năng lợi nhuận của ngành, đồng thời giảm giá trị của những thương hiệu trong con mắt người tiêu dùng. Kỹ năng định vị thuộc về tư duy, thông qua các khả năng, kết quả và sự kiên trì để có được một giải pháp rõ ràng. Kiến thức và động lực thành công rất quan trọng để hình thành các khả năng này. Để trở thành một nhà lãnh đạo thành công, bạn phải cởi mở tâm lý, nhạy bén và năng động tìm kiếm những dấu hiệu cho thấy công ty bạn cần thay đổi. Bạn phải gần gũi với mọi người. Những cuộc nói chuyện với họ giúp bạn giải quyết vấn đề theo cách trung thực nhất. Ý thức cá nhân là quan trọng nhất: Bạn có thật sự sẵn sàng quyết tâm theo đuổi công việc định vị này và bạn có đầu tư thời gian đúng mức không? Bạn có say mê phát triển và trau dồi những kỹ năng này không?

HIỆN THỰC HÓA TÂM NHÌN

Không ai nghi ngờ một điều rằng Steve Jobs là người có tầm nhìn. Trong thời đại ngày nay, việc được gọi là một người có tầm nhìn có ý nghĩa như một lời khen ngợi và sự động viên lớn lao. Nhưng trong khi tầm nhìn về tương lai có thể chỉ mang tính ý tưởng, bạn vẫn phải cố gắng hiện thực hoá tầm nhìn đó. Kỹ năng định vị đòi hỏi bạn không chỉ có kiến thức sâu rộng để suy nghĩ về những cơ hội mới trên thực tế mà còn phải suy nghĩ cụ thể, rõ ràng về thực tế của khách hàng, về sự cạnh tranh và lợi nhuận. Đây không phải là điều không thể kết hợp trong một con người. Tất cả những người lãnh đạo bậc thầy về định vị đều có được điều đó.

Trong sự nghiệp của mình, Steve Jobs đã có nhiều thành công và một số thất bại. Jobs có khả năng đặc biệt, hình dung được những điều chưa từng tồn tại và thông qua tầm nhìn của mình thuyết phục mọi người. Máy tính Macintosh mang lại sự sống cho Apple. Sau đó, với Pixar trong lĩnh vực phim hoạt hình, và gần đây chủ yếu trong ngành âm nhạc, Jobs cho thấy tập đoàn của ông nắm bắt được các vấn đề thực tế của thị trường. Ông thành công khi tung ra sản phẩm Ipod dựa trên sự kết hợp của việc xác định nhu cầu, hình dung một cách thức mới để đáp ứng nhu cầu đó, suy nghĩ thông qua những vấn đề cụ thể về những việc công ty cần thực hiện để phát triển trong thực tế, sau đó tái định vị doanh nghiệp.

Jobs đã có một ý tưởng để thu lợi nhuận bằng việc cung cấp cho mọi người cách tải nhạc từ Internet, cho phép họ nghe nhạc bất cứ khi nào, bất cứ ở đâu họ muốn. Đó là ý tưởng bắt nguồn từ việc quan sát khách hàng. Ví dụ, Jobs nhận thấy nhu cầu tải nhạc là có thật, vì rất nhiều người tải nhạc qua những trang web như Napster và Grokster và rõ ràng phần mềm tải nhạc rất sẵn. Nhưng trước khi Apple muốn hành động dựa trên ý tưởng của Jobs, tập đoàn này đòi hỏi thêm nhiều thông tin: Các công ty âm nhạc sẽ chấp nhận một mức phí cho những bài hát riêng lẻ? Khách hàng sẽ trả những phí đó? Và nếu trả phí thì mức phí sẽ là bao nhiêu? Câu trả lời cho những câu hỏi trên sẽ cung cấp thông tin cụ thể cần thiết để quyết định ý tưởng đó có đem lại hiệu quả hay không.

Sự quyết tâm và can đảm của Jobs giúp ông tìm ra câu trả lời. Luật pháp không cho phép tải nhạc miễn phí, và Napster càng làm cho những khách hàng sẵn sàng trả phí tải nhạc, trong khi đó doanh thu suy giảm từ mạng thông tin trực tuyến khiến những phòng thu sẵn sàng đàm phán biện pháp tham gia vào lĩnh vực kinh doanh trò chơi trực tuyến. Jobs cố gắng duy trì mức giá có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng mục tiêu và những phòng thu cũng như nhu cầu lợi nhuận của Apple. Đầu năm 2001, Apple tung ra sản phẩm Ipod đầu tiên, năm 2003 tung ra dịch vụ iTunes Music Store. Jobs đã thay đổi mô hình cạnh tranh, mặc dù công ty không tham gia vào các công nghệ mới với vốn đầu tư nhỏ nên rủi ro giảm đi. Ông trở thành người đầu tiên thay đổi, sớm giành được thị phần lớn và cơ cấu lại lợi nhuận của Apple. Do đó, ông đã củng cố hình ảnh và thương hiệu của Apple, tạo nên những cơ hội mới cho tập đoàn này. Cuối năm 2005, Apple thu được doanh số lớn từ việc bán Ipod là 42 triệu đôla, góp phần định hình toàn bộ ngành âm nhạc.

Hiện nay, Jobs đang dẫn đầu trong việc giúp ngành truyền thông thực hiện theo cách làm của ngành âm nhạc. Bằng việc tham gia vào ABC, ông cũng đã thay đổi môi trường cho NBC và CBS, thay đổi phương thức tạo ra lợi nhuận của ngành. Ông vẫn luôn ở thế tấn công.

CHÓ SẼ ĂN THỨC ĂN DÀNH CHO CHÓ?

Trong quá trình hình thành chiến lược định vị, tạo cho nó sự phù hợp với môi trường khách quan và phương thức tạo ra lợi nhuận, luôn có một câu hỏi chúng ta đã đề cập đến ở đầu chương: “Chó sẽ ăn thức ăn dành cho chó?”. Ví dụ, người tiêu dùng sẽ mua và trả tiền cho những dịch vụ kết hợp như viễn thông, dữ liệu, âm thanh và nội dung phim đủ để doanh nghiệp thu được lợi nhuận? Thị trường chứng khoán, nơi những nhà đầu tư sẵn sàng mạo hiểm và đang thu được những tỉ lệ cao khuyến khích sự sáp nhập trong các ngành in ấn, giải trí và phân phối, thúc đẩy những nỗ lực nhằm có được sự kết hợp của các dịch vụ. Ý tưởng sáp nhập nổi lên và được xem là một ý tưởng tuyệt vời.

Ý tưởng về sự hợp tác giữa các công ty trong những ngành như giải trí, xuất bản, và truyền thông di động có thể tạo nên lượng tiền mặt và lợi nhuận nhiều hơn đòi hỏi phải có kiến thức, đặc biệt cuối thập niên 1990 khi mạng lưới thông tin toàn cầu đã thay đổi tất cả. Giả sử những

công ty làm ăn có lãi có thể cung cấp nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn, và việc quảng bá về sự hợp tác có giá trị hơn nhiều với khách hàng so với những dịch vụ riêng lẻ như trước đó. Do đó, nhiều công ty đã thu được lợi nhuận nhờ những nguyên nhân khác nhau. Cả AOL Time Warner và Viacom đều bị ý tưởng này lôi cuốn và cả hai đã nhận ra sau khi phương thức này mang lại hiệu quả. Ví dụ, khách hàng không thấy được bất kì lợi ích nào từ sự kết hợp một dịch vụ truyền hình cáp, một tạp chí và một cuộc gọi di động và tỏ ra e ngại khi trả thêm tiền cho các dịch vụ cá nhân. Những công ty được kết hợp hay sáp nhập không có lợi thế trong cạnh tranh với các đối thủ có lợi thế khác và họ đã không biến ý tưởng thành lợi nhuận. Những công ty này buộc phải đồng loạt giảm giá bán sản phẩm và từ bỏ những tài sản khi hy vọng hợp tác thất bại nhằm thu về số tiền cần thiết để thanh toán những khoản nợ.

Không ai phủ nhận những ý tưởng lớn có tác động mạnh mẽ, làm cho mọi người phấn khích. Những người lãnh đạo làm tốt việc định vị thường được ghi nhận xứng đáng và họ rất tự tin và lạc quan. Những lãnh đạo khác lại không muốn bỏ lỡ cơ hội. Đó là khi bạn thấy cả hệ thống đang vận hành theo một hướng đi sai lầm. Sự nhiệt huyết của người lãnh đạo thường có tính lan truyền, giữ chân các nhà đầu tư, ít nhất là trong thời gian ngắn. Việc định vị luôn đòi hỏi sự dự tính có cơ sở nhưng bạn phải loại bỏ yếu tố tình cảm ra khỏi quá trình đó. Đôi khi cơ hội thu lợi lớn có thể làm thiên lệch cảm giác của bạn về những điều sẽ xảy ra nếu một vài quyết định được chứng minh là sai hoặc một vài điều không mong đợi xảy ra. Lợi nhuận có thể sẽ rất lớn, nhưng công ty sẽ duy trì mức lợi nhuận này trong bao lâu? Khi nào bạn thật sự thu được tiền mặt? Và điều gì sẽ xảy ra nếu một đối thủ thực hiện những việc ngoài dự tính của bạn, chẳng hạn như giảm giá sản phẩm, dịch vụ? Nhà lãnh đạo thành công là người có đủ kiến thức và khả năng để xác định nguyên nhân chính của sự bất ổn và quy mô, thời điểm của rủi ro, đồng thời tự tin giải quyết những hậu quả nếu có.

Ý tưởng được trình bày trong cuốn sách Trong Chớp Mắt: Sức mạnh của việc nghĩ mà không cần suy nghĩ của Malcolm Gladwell là phản ứng bản năng đầu tiên trước một tình huống có thể chính xác rất nguy hiểm khi liên hệ với kỹ năng định vị. Để coi sự thay đổi là một điều mới, người lãnh đạo cần phải có tư duy khác trước đó. Bạn có thể tin vào trực giác, bản năng và chỉ áp dụng sau quá trình dài, lặp đi lặp lại của những yếu tố liên quan, tác động. Bạn có thể trải qua thời kì dài lo lắng, thất bại, vỡ mộng khi vấn đề chưa được giải quyết. Người lãnh đạo sẽ được thử thách để đương đầu với những thời kì bất ổn kéo dài.

Ví dụ, hãy nhìn Microsoft giai đoạn giữa năm 2006. Đó là một nhãn hiệu đứng đầu thế giới với thị phần lớn nhất thế giới, nhưng những người lãnh đạo của tập đoàn này đã trải qua sáu tháng không có chiến lược định vị rõ ràng cho tập đoàn. Tập đoàn này đầu tư 30 tỉ đôla cho bộ phận R&D nhưng vẫn không có một quyết định rõ ràng, cụ thể nào để tiếp tục định vị doanh nghiệp ngoại trừ việc sản phẩm của Microsoft có thể xâm nhập một vài thị trường mới. Dĩ nhiên, hiện tại, Microsoft không còn phải đối mặt với nguy cơ đó. Chiến lược định vị tuyệt vời được vạch ra giúp tập đoàn này tạo ra lợi nhuận lớn.

MỘT CÔNG TY TƯ VẤN TÌM RA GIẢI PHÁP CHO MÌNH BẰNG CÁCH NÀO?

Năm 1997, công ty Franklin Quest, nhà tổ chức hội thảo về quản lý thời gian, sáp nhập với Công ty Covey Leadership Center (CLC), một công ty quốc tế về phát triển năng lực lãnh đạo. Stephen Covey, người sáng lập và là Chủ tịch CLC rất nổi tiếng với cuốn sách bán chạy 7 thói quen của người thành đạt. Công ty mới Franklin Covey trở thành một công ty lớn về phát triển năng lực cá nhân. Bộ phận kinh doanh trực tiếp bán các chương trình đào tạo cho các bộ phận nhân sự và các giám đốc phụ trách đào tạo - những người từng yêu thích phương pháp của Franklin Covey giúp các cá nhân làm việc hiệu quả hơn. Franklin Covey tăng số lượng các đại lý bán lẻ, đầu tư lớn vào bộ phận công nghệ thông tin để trợ giúp những đại lý đó. Công ty cũng tiếp tục mở rộng qua những vụ mua lại nhỏ hơn.

Trong khi đó, môi trường khách quan đang có những thay đổi. Chiến lược của công ty không phù hợp với phong cách, thói quen mua hàng của khách hàng. Năm 2000, những dấu hiệu về sự không phù hợp đã bộc lộ ở những con số, đó là khoản nợ lớn, dòng tiền mặt suy giảm và âm. Để tìm ra câu trả lời, ban giám đốc công ty đã chọn một giám đốc không phải là người của công ty làm tổng giám đốc điều hành - Bob Whitman - người đã có thành tích xuất sắc trong việc

định vị tại nhiều công ty trước đó.

Với tư cách là một tổng giám đốc điều hành mới, nhờ nhóm cộng sự giúp đỡ, Whitman đã tìm hiểu những số liệu và nguyên nhân cơ bản tạo nên số liệu đó. Doanh thu của công ty đã rất ổn định nhưng cũng do các nguồn thu nhỏ hơn đóng góp vào. Vấn đề đào tạo cơ bản thực tế đã giảm sút và ngay cả việc bán những sản phẩm như thời những người lãnh đạo đầu tiên bán qua các đại lý của Franklin Covey đang bị suy giảm.

Trước khi đưa ra một quyết định mới, Whitman yêu cầu nhóm cộng sự dành thời gian tìm hiểu thị trường am hiểu về Franklin Covey như thế nào. Với sự cởi mở hoàn toàn, ông và các cộng sự tới thăm và tiếp xúc với những nhà lãnh đạo của 62 công ty là khách hàng của Franklin. Họ dành thời gian trao đổi với Whitman và các cộng sự của ông vì sự uy tín và nổi tiếng của Franklin Covey. Whitman hỏi nếu quả thật Franklin Covey uy tín như vậy thì tại sao họ chỉ mua khóa học cho 500 người trong số 5.000 nhân viên? Câu trả lời là: Khách hàng đó đã thay đổi. Ở hầu hết các công ty, Franklin đã bán sản phẩm cho những người quản lý sản xuất chứ không phải bộ phận quản lý nhân sự và người phụ trách đào tạo, giờ đây họ đã tự quyết định về loại hình cần đào tạo và những người quản lý sản xuất muốn những thứ khác với sản phẩm của Franklin Covey.

Những người quản lý sản xuất muốn nhiều hơn hiệu quả cá nhân. Rất khó xác định mối liên hệ giữa hiệu quả cá nhân và kết quả đạt được của công ty. Những người quản lý sản xuất muốn có một công cụ có thể cải thiện các kết quả của công ty rõ ràng và kết quả đó có thể định lượng. Họ muốn biết điều gì có thể có tiềm năng như năng lực kinh doanh hoặc sự tin tưởng của khách hàng mà họ có thể đạt được như một thành công.

Cuối năm 2001, Whitman kết luận rằng lợi nhuận suy giảm do một nguyên nhân cơ bản: Ý tưởng chính của công ty không thể thực hiện thắng lợi trong bối cảnh thị trường có nhiều thay đổi. Cần xem xét lại những vấn đề cơ bản nhất của công ty. Franklin đã phải tự xem xét và loại bỏ tất cả những công việc và hành động không cơ bản khác. Sự thay đổi thật sự trong lợi nhuận không phải từ cơ cấu giá chặt chẽ hơn và từ sự tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận đã được cải thiện dựa trên cơ sở giá trị của công việc định vị mới.

Từ tất cả những thông tin đó và những cuộc thảo luận kéo dài với các cộng sự, Whitman đã đưa ra một giả thuyết. Rõ ràng, trong khi Franklin Covey đang nói với mọi người về việc phải giải quyết những vấn đề liên quan đến người lao động của họ thì mọi người lại hầu như không biết đâu là vấn đề quan trọng nhất. Điều này được khẳng định thông qua trao đổi và tìm hiểu với họ khẳng định điều đó đúng. Khi hỏi về những mục tiêu quan trọng nhất đối với công ty hoặc nhóm của họ, câu trả lời hầu như đi quá xa vấn đề. Do cởi mở tâm lý với những ý tưởng mới, Whitman đã có thể hiểu được, định hình một hướng đi mới, một chiến lược mới. Vấn đề quan trọng nhất của Franklin Covey trong tương lai là giúp khách hàng đạt được những mục tiêu quan trọng. Trong quá trình tiếp thị, giới thiệu, Franklin Covey đã đề nghị giúp khách hàng hiểu được mục tiêu của họ rồi cung cấp những công cụ để họ đạt được mục tiêu đó.

Điều đó sẽ được thực hiện? Việc định vị không khó khăn về mặt tinh thần mà còn là thách thức tâm lý. Bạn cần tự tin để thực hiện công việc khi khả năng thành công chưa chắc chắn. Những “số liệu thô” từ thị trường giúp Whitman tự tin, điều mà ông luôn cố gắng thu từ thực tế. Whitman có thể đã thay đổi quan điểm của một số người trong công ty, những người đã nói không ai mua những dịch vụ mang lại kết quả kinh doanh từ một công ty chỉ được biết đến với “hiệu quả cá nhân”.

Giữa năm 2002, Franklin Covey càng tự tin hơn khi thực hiện một phương thức mới ở vài chi nhánh. Tối thứ sáu hàng tuần, nhóm thực nghiệm trả lời phỏng vấn tại trụ sở chính của tập đoàn, rõ ràng phương thức mới đã được tiến hành đúng đắn. Khách hàng đã thấy những thay đổi lớn trong kết quả của công ty. Franklin Covey đã mất 100 triệu đôla năm 2002 nhưng thu lại 20 triệu đôla năm 2005. Việc đóng cửa số lượng lớn đại lý bán lẻ ảnh hưởng tới doanh thu nhưng việc kinh doanh chương trình đào tạo, tư vấn tăng từ 12 đến 18 % mỗi năm. Nhờ quản lý chặt chẽ và tái cơ cấu một vài bộ phận, số nợ đã giảm, lượng tiền mặt đang tăng từng ngày. Phương thức kinh doanh mới góp phần kích thích một số phương thức cũ như kinh doanh các

chương trình đào tạo về hiệu quả cá nhân trong kinh doanh. Whitman tiếp tục lãnh đạo nhóm nhân viên chọn lọc phương thức mới, từng bước giới thiệu tới khách hàng nhằm thu được phản hồi hiệu quả. Whitman thay đổi cách nghĩ nhờ định kỳ tới thăm khách hàng gồm các công ty, doanh nghiệp, tiếp xúc với lãnh đạo của các công ty. Đích thân Whitman thực hiện 234 chuyến thăm trong năm 2006. Sự gần gũi với thị trường giúp ông và nhóm của ông sớm nhận ra những bất cập trong môi trường khách quan và có khả năng hành động để tái định vị công ty.

Thời điểm khó khăn giúp chúng ta rút ra những bài học sâu sắc. Với công việc đầu tiên sau khi tốt nghiệp, Whitman bắt đầu có kỹ năng và tâm lý vững vàng để có được định hướng tốt. Ông làm tại một công ty phát triển dịch vụ nghỉ dưỡng, ba năm sau đó công ty này phá sản. Khi tổng giám đốc điều hành và giám đốc tài chính của công ty đột nhiên từ bỏ công ty, ông tự thấy mình phải gánh vác mọi việc. Đó là khoảng thời gian vô cùng khó khăn trong cuộc đời ông, nhưng một buổi sáng mọi chuyện đã thay đổi, khi người ta hỏi ông những câu hỏi không hợp lý. Người ta hỏi ông: “Ông có thể giảm giá ở mức nào?” Ông nhận ra một câu hỏi hay hơn: “Chúng ta có thể thành công ở mức nào?” Đó là sự khác nhau hoàn toàn trong cách nghĩ về những vấn đề, sự việc, trả lời câu hỏi họ có thể thành công ở đâu trên con đường phía trước. Tâm lý của ông cũng thay đổi trong quá trình đó. Chứng kiến những hậu quả nặng nề nhất, ông chưa bao giờ muốn tự hủy hoại mình vì những tình huống thực tế. Ông không muốn ngốc nghếch tin rằng mọi việc có thể tốt hơn, cũng không quá lạc quan khi giải quyết được một vấn đề nào đó.

Ông càng củng cố thêm kiến thức của mình khi làm quản lý tài chính tại công ty bất động sản Trammell Crow đúng thời điểm thị trường bất động sản bất ngờ suy giảm. Công ty đang nợ 16 triệu đôla, trong đó là không có khả năng thanh toán 4 triệu, ông cần phải nhanh chóng giải quyết vấn đề, trước khi mọi chuyện trở nên tồi tệ. Nhưng Whitman cũng có cách nghĩ tương tự: Chúng ta có thể thành công ở đâu và không thành công ở đâu? Ông thấy rằng mọi chuyện không thuộc vấn đề cơ bản sẽ không thể tạo ra lợi nhuận, và cần sẵn sàng phát triển những khả năng mới - nơi Trammell Crow có thể thành công.

Những nhân tố chính trong kỹ năng định vị bao gồm yếu tố tâm lý khi xác định, phân tích thị trường mới hay hiện tại có thể góp phần làm tăng hay giảm lợi nhuận của công ty, tâm lý chắc chắn để nhanh chóng giải quyết những khó khăn thay vì chờ đợi bị , đã tác động và giúp ông trưởng thành hơn ngay từ những bước đi đầu tiên trong sự nghiệp.

Whitman quyết tâm đạt được thành công tại Franklin Covey, giúp ông có được những nguồn tin chính xác, xây dựng nền tảng cho một phương thức và định hình cho việc tái định vị. Những kinh nghiệm đa dạng của ông một vài lần giúp ông cởi mở hơn về tâm lý, tự tin hơn và bớt lo lắng về khả năng thất bại. Whitman có kiến thức và khả năng quan sát nhạy bén phát hiện ra nhu cầu của khách hàng. Chương này đưa ra những ví dụ cụ thể, rõ ràng về những công ty, những ngành từng định vị thất bại. Có thể bạn không quan tâm đến ảnh hưởng của những yếu tố cá nhân đến quyết định của họ. Đằng sau những quyết định định vị là khả năng của người lãnh đạo khi xác định bản chất và thời điểm môi trường khách quan có thay đổi. Xây dựng kỹ năng xác định sự thay đổi của môi trường khách quan là chủ đề chính của chương tiếp theo.

Những dấu hiệu cảnh báo sớm cho sự cần thiết thay đổi chiến lược công ty của bạn để tận dụng những cơ hội tốt:

- Những ngành công nghiệp mới nổi;
- Những đối thủ phi truyền thống bắt đầu xuất hiện;
- Sự thay đổi chiến lược định vị của đối thủ chính;
- Sự gia tăng khách hàng mới;
- Giá cả, mẫu mã mà các ngành công nghệ mới đang đưa ra tác động tới những mô hình tiêu dùng;
- Lượng khách hàng đang giảm;

- Mất thị phần tại những thị trường mục tiêu;
- Những mô hình mới trong kinh doanh và quản lý xuất hiện;
- Áp lực lợi nhuận;
- Lượng tiền mặt bất ngờ giảm trong quá trình hoạt động;
- Khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng suy giảm.

Ban đầu, những dấu hiệu này có thể chỉ ở mức độ nhỏ, phát triển dần dần, sau đó hoặc sẽ gây nên sự giảm sút đột ngột hoặc sẽ tăng những cơ hội cho công ty của bạn. Bạn cần phải tiếp tục tìm hiểu những dấu hiệu này cũng như những dấu hiệu khác trong quá trình kinh doanh, tạo ra lợi nhuận, không ngừng đánh giá chiến lược của công ty và có ý thức thực hiện những việc cần phải làm chứ không chỉ làm những việc bạn cảm thấy thoải mái.

PHỤ LỤC

- Tăng trưởng doanh thu là doanh số bán hàng tăng qua từng năm.
- Lợi nhuận gộp (còn gọi là Lãi gộp) là khoản chênh lệch giữa doanh thu và giá vốn của hàng hoá. Ví dụ như khi bạn sản xuất một cái đĩa với tổng chi phí sản xuất là 4 đô la, và bạn bán nó với giá 20 đô là thì lợi nhuận gộp là 16 đô la, tỷ lệ lãi gộp trên doanh thu của bạn là 80%. Sau khi trừ đi chi phí bán hàng và marketing 10 đô la thì bạn sẽ còn lại 6 đô la. 6 đô la đó sẽ được gọi là lợi nhuận thuần, nó chiếm 30% doanh thu.

Doanh thu - Trừ giá vốn = Lãi gộp

Lãi gộp - Trừ chi phí bán hàng và marketing = Lợi nhuận thuần

<=> 20 đôla - 4 đôla = 16 đôla

16 đôla - 10 đôla = 6 đôla

- Tốc độ quay vòng vốn được tính từ khoản doanh thu bạn tạo ra được từ 1 đồng vốn đầu tư ban đầu. Ví dụ, bạn có 1 triệu đô la đầu tư ban đầu, và doanh thu trong cả năm của bạn là 10 triệu đôla thì tốc độ quay vòng vốn của bạn là 10 lần.
- Lợi nhuận trên vốn đầu tư là số tiền bạn kiếm được trên một đôla tiền vốn bạn đã đầu tư, bằng lợi nhuận thuần nhân với tốc độ quay vòng vốn.

3. Trước những thay đổi

Kết nối các sự kiện bằng cách xác định và hành động dựa trên những mô hình thay đổi khách quan

Doanh nghiệp thường xuyên phải đấu tranh với một thế giới luôn thay đổi, nhưng tốc độ và tính nguy hiểm của sự thay đổi luôn mới mẻ với thể hệ lãnh đạo ngày nay. Công việc của bạn với tư cách một nhà lãnh đạo là đối phó với sự thay đổi đó, đảm bảo doanh nghiệp của bạn được định vị để tạo ra lợi nhuận trong hiện tại và tương lai. Điều này đòi hỏi người lãnh đạo phải có một kỹ năng đặc biệt để xử lý những vấn đề phức tạp và đối phó với những gì còn mơ hồ nhằm hình thành quan điểm về những mô hình đang xuất hiện. Đó là kỹ năng nhận diện sự thay đổi khách quan, giúp bạn dự đoán được xu thế phát triển của thế giới và định hướng doanh nghiệp phát triển theo xu thế đó.

Từ Chiến tranh Thế giới thứ hai đến giữa thập niên 1990 của thế kỷ XX, nước Mỹ phát triển theo một đường thẳng tương đối, liên tục và có thể dự đoán được. Tuy nhiên, hiện nay, bạn có thể thấy một số ví dụ cho thấy sự bất ngờ đó như sự phát triển quá nhanh, đột ngột của Trung Quốc, Ấn Độ làm mất đi những dòng thương mại truyền thống, cũng như nguồn cung và cầu của các mặt hàng như dầu, đồng lại, những nguồn cung này tạo thay đổi trong các mối quan hệ chính trị.

Rất nhiều người tiếp tục nhìn lại quá khứ, xem xét những vấn đề họ có thể hiểu, nhưng hầu như không phù hợp với những mô hình và chu kỳ trước đó. Trung Quốc không phải là Nhật Bản của những năm 1970, cũng không phải một thế giới thông tin trực tuyến tốc độ cao. Trước đây, kinh tế vĩ mô không có xu hướng ảnh hưởng nhanh và tác động tiêu cực đến các công ty và tất cả các ngành công nghiệp. Những phương pháp truyền thống đánh giá các doanh nghiệp và nền kinh tế nói chung chẳng những không liên quan đến nhau mà còn không giải thích được điều gì thật sự xảy ra trong thế giới hiện tại cũng như trong quá khứ.

Mặt khác, những cơ hội tốt nhất chỉ có thể đến với những người biết đương đầu với sóng gió, vượt qua thách thức và sự cạnh tranh. Bước nhảy vọt của Google trong ngành truyền thông, sự mở rộng của Fedex vào thị trường châu Á, hãng Apple cùng hiện tượng Ipad chỉ là bề nổi của tảng băng.

Phân loại, chọn lọc cơ hội từ những phức tạp của thế giới khách quan không đơn giản chỉ là phân tích cạnh tranh truyền thống. Bạn cần xem xét hình ảnh của nền công nghiệp để dự đoán điều gì sẽ xảy ra trong tương lai. Điều này không có nghĩa là bạn quá phụ thuộc vào những lời khuyên của các chuyên gia về tương lai. Các nhà kinh tế, nhà nhân khẩu học, nghiên cứu khoa học xã hội, và các chuyên gia cổ vấn là những nhà thông thái nhưng lại ít tinh thông về kinh doanh. Nhiều người có những chức danh ấn tượng, địa vị cao hay đạt những giải thưởng tạo nên uy tín, danh tiếng của họ. Họ diễn đạt quan điểm của mình say mê và đầy tính thuyết phục. Đôi khi các phương tiện truyền thông cũng góp phần nâng cao danh tiếng của họ. Họ tuyên bố, bằng chuyên môn hạn hẹp, sự hiểu biết hạn chế của mình, một doanh nghiệp vẫn đủ khả năng phát hiện ra tất cả những yếu tố liên quan đến nó. Chỉ một số ít trong số họ có tầm nhìn đủ lớn, đáp ứng được yêu cầu của một người lãnh đạo.

Chỉ bằng cách kiểm soát được tầm nhận thức và đặt nó trong xu hướng đang phát triển thì dường như không phù hợp để bạn có thể thật sự có những phân tích cần thiết chuẩn bị cho sự thay đổi nhanh chóng và những cơ hội mới. Bạn phải khách quan xem xét công việc kinh doanh của mình. Có rất nhiều người thường chủ quan khi nhìn nhận công việc kinh doanh của mình thậm chí chỉ nhìn nhận các vấn đề qua nhãn quan của người lãnh đạo một công ty nhỏ hay một nền kinh tế được định hình trong quá khứ. Bạn cần mở rộng tầm nhìn, quan sát khách quan và cởi mở tâm lý trước những mô hình mà bạn tìm hiểu, cân nhắc những gợi ý mà các chuyên gia đề ra cho doanh nghiệp bạn.

Bạn cần khái quát vấn đề, tư duy, xem xét để nhận ra những mô hình đáng chú ý. Bạn cần quan tâm đúng mức tới thế giới và suy nghĩ có chủ định nhằm nhận ra những điều bạn chưa biết. Điều cần thiết tiếp theo là phương thức và mô hình mới. Việc tìm ra phương thức mới là bước

đầu để giải quyết cho sự bế tắc, do đó, mọi đặc điểm cá nhân như tính kiên trì và tự tin là cần thiết để nhận ra những thiếu sót. Mặt khác, sự tự kiêu và bảo thủ rất có thể sẽ ảnh hưởng tới kỹ năng này, giúp bạn chọn lọc được những thông tin không mong đợi cũng như những quan điểm khác.

Một số thay đổi diễn ra trên quy mô toàn cầu, bạn cần chú ý đến những sự thay đổi kinh tế và chính trị đang bắt đầu nổi lên trong vài năm gần đây. Trung Quốc và Nga đã hình thành khối liên minh ủng hộ thể chế chính trị hiện tại của Iran nhằm mục đích thay thế sự ảnh hưởng của khối liên minh châu Âu ở đất nước này. Ấn Độ và Trung Quốc cùng nhau đàm phán với chế độ độc tài châu Phi, cùng nhau bắt đầu mua dầu ở châu lục này. Đức vua của Saudi Arabia đã thăm Trung Quốc - đất nước tiêu thụ lượng dầu khổng lồ nổi tiếng trong nhiều năm, làm giá dầu tăng gấp đôi giá dầu. Sự thay đổi sẽ gây ra điều gì khi quỹ tiền của các nước cung cấp dầu đang tăng lên đáng kể. Những cơ hội nào sẽ là bước đệm? Mọi người sẽ đầu tư tiền vào đâu? Những sự thay đổi sẽ tạo cơ hội cho người này, rủi ro cho người khác. Thế giới đang biến đổi đến nỗi bạn không thể chọn giải pháp chờ đợi cho đến khi các yếu tố khách quan trở nên rõ ràng hơn. Một số người cảnh giác đến nỗi không dám hành động gì cho đến khi các tác nhân đã được những người đi trước vạch ra rõ ràng. Một số người khác lại táo bạo hành động ngay cả khi tất cả các yếu tố tác động còn chưa rõ ràng. Một vài người lại bỏ qua tất cả, tiếp tục hành động theo những ý tưởng riêng của mình, bỏ qua cả những mâu thuẫn, đối lập. Tuy nhiên, phần thưởng sẽ dành cho những người thực tế, có thể tìm ra chìa khoá trong đồng ngổn ngang để liên tưởng và biết được điểm rơi của cơ hội.

I-VAN, NGƯỜI XÁC ĐỊNH SỰ THAY ĐỔI

Việc dự đoán và nhận ra những thay đổi trong thế giới khách quan không hoàn toàn giống một bài tập ở trường. Điểm mấu chốt chính là việc sử dụng cách nhìn tiên tiến, hiện đại để bảo đảm công việc kinh doanh tiếp tục tạo ra lợi nhuận. Tìm ra sự thay đổi của thế giới khách quan và liên hệ chúng với tình hình kinh doanh của bạn, gọi điều đó là nhảy bén trong kinh doanh. Đây chính là kỹ năng mà Ivan Seidenberg, Chủ tịch Tập đoàn Verizon, đã phát huy triệt để từ khi sự nghiệp. Từ một người thợ sửa chữa và bảo dưỡng điện thoại ở New York, ông nhanh chóng trở thành quản lý. Ông tận dụng mọi khả năng để nhận thức các phương thức thay đổi của môi trường xung quanh thông qua một loạt công việc phức tạp, đa dạng. Ở NYNEX (công ty tiếp nối thành công của New York Telephone), vị trí quan hệ với các quan chức, liên đoàn và các nhà điều chỉnh, ví dụ như ở Washington, D.C., giúp ông mở rộng hiểu biết về ngành viễn thông, giúp ông nhìn nhận mọi vấn đề ở các khía cạnh khác nhau. Khả năng tổ chức một vấn đề có thể trực tiếp áp dụng để nhìn nhận, đánh giá các công ty vô tuyến, nhà điều chỉnh, nhà cung cấp dịch vụ Internet, kỹ sư công nghệ, các công ty cấp hoạt động như thế nào và thói quen nhìn nhận thế giới đã giúp ông xác định được làn sóng dịch chuyển liên tục vào ngành công nghệ viễn thông. Năm 2004, ông đã có bước ngoặt trong sự nghiệp khi quyết định đầu tư 2 tỷ đôla trong giai đoạn một để nối cáp quang đến nhà khách hàng, bước tiến đầu tiên này trong kế hoạch vĩ đại đã gắn liền tương lai của Verizon với ngành công nghệ cáp quang.

Thời điểm Ivan đưa ra quyết định này, ông đã kéo Verizon ra khỏi ngành công nghệ hữu tuyến, tái định vị công ty nhà cung cấp lớn nhất trong lĩnh vực công nghệ không dây. Công nghệ và thói quen của người tiêu dùng tiếp tục mở rộng và cập nhật, quy mô lớn bắt đầu trở nên quan trọng cũng như dần vươn lên dẫn đầu ngành công nghệ này. Seidenberg không chỉ sáng suốt nhận ra khách hàng rất muốn sử dụng dịch vụ liên lạc thông qua công nghệ cáp quang mà còn dũng cảm mang cả sự nghiệp của mình ra đánh cược. Tại thời điểm đó, mọi người đều cho rằng sự bùng nổ công nghệ viễn thông ở đầu thập kỷ này là quá mạo hiểm, sẽ tác động tới việc tạo ra lợi nhuận sau đó. Nhưng Seidenberg vẫn tin rằng khách hàng luôn mong muốn dịch vụ liên lạc đạt tốc độ nhanh, phạm vi rộng. Trên thực tế, lựa chọn của ông trực tiếp ảnh hưởng tới lợi nhuận. Với việc tạo nên những bước ngoặt trong thu nhập và lợi nhuận, ông vẫn phát triển được công việc kinh doanh của mình cả về tài chính và mở rộng thị phần, bằng cách duy trì khả năng trong cả hai mặt trên.

Paul Lacouture, người phụ trách kinh doanh mạng của Verizon nói: “Trong công ty chúng tôi, quyết định này được đưa ra 30 năm một lần, đã thật sự thay đổi công ty. Theo như quan sát

của tôi, những quyết định lớn trong tương lai sẽ diễn ra thường xuyên hơn. Kỹ năng xác định xu hướng của sự thay đổi của môi trường là một trong những kỹ năng quan trọng nhất bạn phải nắm vững trong công việc. Thử đặt bạn vào vị trí của Seidenberg và xem xét những vấn đề như hiểu biết, tâm lý, các đặc điểm cá nhân, đây là những đặc điểm rất quan trọng để tìm ra được câu trả lời rõ ràng nhất trong mớ thông tin đa dạng và phức tạp dẫn đến việc phải cân nhắc khi đưa ra quyết định quan trọng giống như quyết định trên. Nhiều nhà phân tích kết luận rằng, trước đó nhiều năm, ngành công nghệ cáp quang rất có tiềm năng. Chính sách và công nghệ tiếp tục thay đổi với tốc độ chóng mặt, một ví dụ điển hình về sự nguy hiểm của nó là việc công ty viễn thông Anh gần như phá sản năm 2000. Công ty đã đầu tư hàng tỷ đôla để nhận được giấy phép ở Anh cho một công nghệ mới, ban lãnh đạo công ty tin rằng công nghệ này sẽ đưa họ vượt lên dẫn đầu các đối thủ cạnh tranh. Nhưng dự tính của họ không trở thành hiện thực, họ mất toàn bộ số tiền đầu tư, đưa công ty đến bờ vực phá sản.

Seidenberg quan tâm đến việc tương lai của Verizon chịu tác động của sự phát triển nhanh chóng của năm ngành công nghệ cơ bản. Dĩ nhiên, ông biết tốc độ phát triển nhanh chóng của công nghệ không dây, một trong những nền tảng của Verizon. Nhưng đâu là tiềm năng phát triển của điện thoại trực tuyến - công nghệ được hãng Skype giới thiệu tới công chúng. Và Rupert Murdoch, một người rất hiểu biết đã tiếp tục thúc đẩy các công nghệ thông tin qua vệ tinh và các công cụ tìm kiếm. Cuối cùng, Google, Goldman Sachs và Hearst Corporation đầu tư vào công nghệ kết nối Internet tốc độ cao vượt qua cả hệ thống hiện tại.

Những thay đổi mang tính bước ngoặt của Luật pháp và các quyết định đã làm mọi chuyện phức tạp thêm. Tháng 7 năm 2005, cơ quan lập pháp bang Texas nói lỏng cấp phép cho các công ty điện thoại, để được đưa vào sử dụng trên khắp các bang thay vì phải xin phép tại chính quyền mỗi bang. Cùng tháng đó, ông Kevin Martin, tân Chủ tịch Ủy ban thông tin liên lạc liên bang (FCC) và là một người lãnh đạo mới được bổ nhiệm nhưng dường như chắc chắn trong vài năm tới, một người khác sẽ thay thế vị trí của ông. Ông là người đã lên các kế hoạch nói lỏng các quy định giúp các công ty điện tín không bắt buộc phải chia sẻ sự kết nối trực tuyến với các đối thủ khác như America Online - một đối thủ rất mạnh trong ngành truyền thông năm 1996. Tập đoàn này đã buộc các công ty truyền thông địa phương phải chia sẻ với các công ty, các tập đoàn khác cách tiếp cận vào mạng truyền thông của họ với mức giá chung.

Seidenberg đã phải tính đến cả những nhân tố không thể xác định như việc thay đổi, sàng lọc và lựa chọn những thông tin có thể giúp ông xác định điều gì sẽ xảy ra, trong những điều kiện và thời điểm nào và với sự chú ý đặc biệt đến việc thay đổi thói quen (hành vi) mua hàng của mọi người. Hơn nữa, ông đã tính đến những đối thủ đáng chú ý, đến sự liên kết ngày càng mạnh mẽ của những đối thủ, những nhóm lợi ích đặc biệt.

Những người như Seidenberg đã có những bước tiến đáng kể về mặt tư duy và nhận thức, giúp họ tìm ra giải pháp qua những tình huống lặp đi lặp lại, xem xét các câu hỏi và quan sát các hiện tượng qua rất nhiều cách nhìn. Họ nhận ra những câu trả lời họ tìm kiếm mang tính định tính và không thể được giải quyết bằng một công thức có tính định lượng. Nhưng thay đổi họ đang chứng kiến chưa từng xảy ra trong lĩnh vực họ đang hoạt động, tạo nên những cơ hội cũng như những nguy cơ nào đó.

Sự thay đổi được nhận thức như thế nào là một phần rất quan trọng trong tâm lý mỗi cá nhân. Một số người tỏ ra lo lắng trong khi số khác lại thích thú với sự thay đổi. Người lãnh đạo tự tin với cái nhìn lạc quan hoặc thực tế thường cố gắng biến những hiểu biết và nhận thức của họ thành những cơ hội, nhưng trên thực tế, những cơ hội cũng có thể trở thành một nguy cơ. Sự hiểu biết cho phép họ nhìn nhận mỗi đe dọa như một phần của cơ hội lớn. Trong trường hợp của Seidenberg, điều đó có nghĩa là đương đầu với sự suy giảm kinh doanh trong ngành công nghệ hữu dây và sự cạnh tranh khốc liệt trong ngành công nghệ không dây để thấy một phần lớn hơn chứ không phải chỉ là vấn đề nhỏ giữa hai bộ phận này. Nhìn nhận vấn đề khái quát và hành động thực tế là sự kết hợp của kiến thức và kỹ năng đã có. Ví dụ như, kể từ khi Bell System tan rã năm 1984, trong số 13 tổng giám đốc điều hành của các công ty viễn thông chính, chỉ có Seidenberg và Edward Whitacre có được sự kết hợp đó và có những bước đi phù hợp tạo ra lợi nhuận trong suốt 10 năm.

Để nhận biết hiệu quả những mô hình đang xuất hiện, hãy là một người lắng nghe năng động, luôn tìm kiếm những điều mới mẻ và khác biệt. Seidenberg nói rằng, trong mọi cuộc nói chuyện ông luôn tìm kiếm những ý tưởng mà trước đó ông chưa bao giờ nghe thấy. Bức tranh ban đầu bạn vẽ có thể còn mờ nhạt, tiếp tục tìm kiếm những thứ có giá trị sẽ giúp tạo nên sự rõ ràng. Tuy nhiên, cách nghĩ của bạn phải thực tế. Một người bị quan sẽ chỉ thấy những mối đe dọa và trở ngại, trong khi đó, một người lạc quan có thể bị tham vọng dẫn dắt đến một kết luận và hành động trước khi bức tranh kịp trở nên rõ ràng.

Luyện tập trí óc liên quan đến kỹ năng này đòi hỏi bạn nhận ra cách thu nhận thông tin trước đây. Bạn chủ động tìm kiếm thông tin hay chỉ biết chờ đợi? Bạn cũng phải nhận ra rằng, thông tin đó có thể chỉ là một phần hoặc bị bóp méo. Bạn cần tiếp tục tìm tòi, phát hiện vấn đề, tập trung vào những điều quan trọng.

Với Ivan Seidenberg, rõ ràng doanh nghiệp của ông đang tiến vào một lĩnh vực mới mẻ, quy mô lớn, chưa thể dự đoán được sự hợp nhất và giải thể, cơ cấu giá cả chưa rõ và vô số công nghệ. Động thái của mỗi đối thủ trong ngành khơi mào cho các hành động và phản ứng của các đối thủ khác, tạo nên những luật chơi mới, những thay đổi trong phương thức tạo ra lợi nhuận. Trong khi công nghệ đang phát triển, chính phủ cũng đang hành động và người tiêu dùng đang thay đổi và trong nhiều trường hợp không được kiểm chứng. Đây là thế giới mà Seidenberg đang mắc kẹt, đòi hỏi ông phải có khả năng tổng hợp trong một bối cảnh tổng thể. Ông rút ra những kiến thức và ý tưởng hữu ích từ việc phân tích định lượng phức tạp kết hợp với sự tưởng tượng, quan sát của cá nhân, sau đó kiểm chứng qua lăng kính của những người mà ông tiếp xúc.

Tất nhiên, sự đánh giá có thể sai, cần có sức mạnh tinh thần để quen với những rủi ro, mạo hiểm. Seidenberg đã đưa ra những quyết định dứt khoát dựa trên đánh giá cá nhân về các sự kiện không dự đoán được. Nếu sai, ông sẽ phải giải quyết hậu quả. Ông cũng biết rằng rủi ro của việc không đưa ra quyết định có thể còn cao hơn việc đưa ra quyết định.

XEM XÉT VẤN ĐỀ MỘT CÁCH KHÁCH QUAN

Càng phát hiện sớm những thay đổi, bạn sẽ càng mất nhiều thời gian để đưa ra, kiểm tra giả thuyết, huy động nguồn lực, và nếu cần thiết, tái định vị doanh nghiệp để đạt mục tiêu lợi nhuận. Xem xét bên ngoài giới hạn thông thường của môi trường kinh doanh sẽ giúp bạn sớm phát hiện ra những thay đổi. Ví dụ, ngày này diễn biến chính trị có tác động tới việc kinh doanh mạnh mẽ hơn trước đây, bạn cần hiểu biết pháp luật và các quy định đối với doanh nghiệp và ngành của bạn cũng như các nhóm lợi ích đặc biệt có thể tác động đến bạn.

Khi bạn tiếp tục tiến hành quan sát khách quan, bạn phải phát triển kỹ năng dự đoán và nhận diện các mô hình thay đổi. Mô hình thay đổi có theo chu kỳ không, mô hình này cũng sẽ biến mất, chính vì vậy, đây không phải là sự thay đổi cơ bản? Hoặc sự thay đổi về cấu trúc và theo chu kỳ sẽ không biến mất và bạn phải đối phó với sự thay đổi này? Nếu bạn có thể coi thay đổi như là những cơ hội, bạn sẽ thấy được mọi chuyện thực tế.

Hãy xem xét các hệ thống truyền hình, đang dần mất đi khán giả trong 20 năm qua thậm chí chi phí chương trình đã và đang tăng lên. ABC đã bán thời lượng quảng cáo cho Super Bowl 2006 với một nửa giá vào giờ chót. Đó có phải là tín hiệu quan trọng của sự thay đổi căn bản trong cách các nhà quảng cáo sử dụng các phương tiện khác nhau? Thêm vào đó, nó cũng là một tín hiệu cảnh báo sớm sự giảm sút lâu dài trong doanh thu của ABC?

Bạn phải sớm bắt đầu thực hành kỹ năng xác định mô hình thay đổi thông qua tìm kiếm những công việc mang lại cho bạn kinh nghiệm kiểm tra, xây dựng và mài giũa nó. Ví dụ như vị trí nhà quản lý thị trường khu vực của tập đoàn bán lẻ như Home Depot hoặc Lowe's. Nhìn từ bên ngoài vào, bạn có thể biết được không chỉ số liệu định lượng về sự thay đổi nhân khẩu như số người Tây Ban Nha và người nghỉ hưu trong khu vực đang tăng lên, mà còn hoàn cảnh kinh tế, chính trị, xã hội ảnh hưởng đến phong cách sống và sự phân bố dân cư trong khu vực. Bạn nên đặt mình ở vị trí đó để hiểu được nguyên nhân và kết quả, xem xét sự phù hợp cho doanh nghiệp như nên mở bao nhiêu cửa hiệu ở khu vực này, nên đóng cửa cửa hiệu nào, nên khai trương cửa hiệu nào, và trao đổi hàng hóa bằng cách nào. Trong kinh nghiệm nghề nghiệp này,

bạn có khuynh hướng phát triển hơn. Thành công trong việc xác định chính xác sự thay đổi ảnh hưởng như thế nào đến việc kinh doanh của bạn? Câu trả lời là nó có thể giúp bạn tự tin hơn do kỹ năng xác định sự thay đổi của bạn được cải thiện. Bạn sẽ mở rộng phạm vi hoạt động của mình nhờ nắm bắt những cơ hội cho các công việc như một nhà quản lý sản xuất của tập đoàn tại một nước hoặc quản lý sản xuất trên phạm vi toàn cầu.

Ai cũng có thể bắt đầu mài giũa kỹ năng này bằng việc đọc mục “Tin tức” trên trang đầu của tờ The Wall Street Journal mỗi buổi sáng. Tôi không có ý định khuyên các bạn chỉ đọc lướt qua để nhanh chóng có được thông tin của ngày hôm trước, mà hãy đọc cẩn thận mỗi mục, sau đó nghĩ xem nó có ý nghĩa gì cho công ty hoặc ngành của bạn. Điều gì đang thay đổi và sự thay đổi đó có lợi cho ai? Đó là cơ hội trong sự thay đổi đó, dành cho ai? Đó là bài tập đơn giản mà thời gian sẽ giúp bộ não của bạn khám phá ra mô hình từ sự quan sát này.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ NHẬN RA NHỮNG THAY ĐỔI TRƯỚC KHI CHÚNG NẢY SINH

Người có kỹ năng xác định mô hình trong môi trường khách quan thường có óc tưởng tượng phong phú hơn người khác. Họ nhìn thấy những thứ người khác bỏ qua, tìm thấy những nguồn người khác không tìm được, và kết nối các sự kiện theo cách sáng tạo của riêng mình. Việc thực hành sẽ giúp cải thiện kỹ năng này và bạn trở nên tự tin hơn với những đánh giá của mình. Do đó, kỹ năng này mang lại cho bạn sự tự tin để giữ thế tấn công, tạo ra sự khác biệt với vẻ ngoài can đảm của những người may mắn thành công. Thiếu kỹ năng này, người lãnh đạo sẽ không thể thành công và luôn ở thế phòng thủ. Đây là kỹ năng làm cho Seidenberg, Andy Grove, Jeff Immelt hay Steve Jobs trở nên khác biệt. Tất cả họ đều có kỹ năng xác định chính xác những mô hình trong môi trường khách quan. Các nhà lãnh đạo thành công luôn thực hành và không ngừng nỗ lực cải thiện kỹ năng này. Họ có động lực và đầu tư thời gian và công sức hợp lý để đưa ra những ý tưởng và thông tin mới. Jeff Immelt, người đang điều hành General Electric, một công ty toàn cầu có một số loại hình kinh doanh đặc biệt, phát triển và mài giũa kỹ năng này nhờ quá trình tiếp xúc khách hàng. Ông đã mời các khách hàng, thường là những tổng giám đốc điều hành và một hoặc hai cộng sự của họ, đến trung tâm đào tạo GE tại Crotonville, New York, tham dự một hội thảo một hoặc hai ngày mà ở đó mỗi người tham gia có thể hình dung ra một khoảng thời gian dài, khoảng hơn 10 năm để trao đổi, thảo luận. Họ thảo luận những xu hướng khách quan, nguyên nhân căn bản của những xu hướng này, họ có thể tập hợp như thế nào, trong trang phục gì, và bức tranh có thể được nhìn thấy như thế nào từ nhiều góc độ khác nhau, bao gồm khách hàng, nhà cung cấp, những nhóm lợi ích đặc biệt, và xu hướng về công nghệ. Thông qua những thảo luận đó, mọi người biết được sự khác biệt của những bức tranh tương lai là gì. Mục đích chính là thấy được điều gì là động lực thúc đẩy, đâu là những mảnh còn thiếu của bức tranh này, điều gì sẽ phải xảy ra, những tín hiệu cảnh báo sớm là gì. Việc gặp gỡ, tiếp xúc, trao đổi với khách hàng xây dựng mối quan hệ giữa Immelt và khách hàng, thậm chí làm nảy sinh những ý tưởng để hình thành môi trường.

Tại những hội thảo này, Immelt thu được kiến thức cụ thể. Hãy lấy công việc kinh doanh năng lượng làm ví dụ. Mọi người đều biết vấn đề năng lượng tương lai là một vấn đề liên tục thay đổi. Mọi người đang nói về cung và cầu dầu mỏ, khí tự nhiên và các nguồn thay thế khác như aldehyt cũng như nguồn tiền dự trữ của các nhà cung cấp dầu như Nga và các nước Trung Đông tăng lên, gợi ý cho các đơn vị kinh doanh như GE Energy sản xuất tuốc-bin, động cơ, và các sản phẩm và dịch vụ cơ sở hạ tầng. Immelt có thể đặt ra câu hỏi: “Nếu GE đầu tư một tỷ đôla trong mười năm tới nghiên cứu và phát triển lĩnh vực này thì GE sẽ đặt ưu tiên ở đâu, những công nghệ nào có thể tạo cơ hội thành công, và hiện tại nên bắt đầu làm gì để xây dựng tương lai trong vài năm tới?” Một trong những lợi ích lớn mà các cuộc thảo luận này đem lại là giúp bạn tập trung hơn vào các chi tiết và hình dung được về tương lai..

Ví dụ, những cuộc gặp gỡ khách hàng có thể thảo luận việc GE có thể phát triển ý tưởng như thế nào cho những cách thức chính phủ các nước trên thế giới tiến hành tiêu chuẩn hóa những yêu cầu về công nghệ xử lý các loại khí thải đang làm tăng nhiệt độ của trái đất. Thông qua việc tiêu chuẩn hóa, giá của công nghệ này có thể hạ xuống, khiến đôi bên cùng có lợi: tạo cơ hội cho GE phát triển và giúp giải quyết sự nóng lên của trái đất, một vấn đề môi trường rất quan trọng.

Những gì Immelt đạt được qua các cuộc gặp gỡ khách hàng là xây dựng nguồn kiến thức kinh doanh khổng lồ. Ông cũng mở rộng tầm nhìn của mình và tăng sự tự tin bằng việc làm sáng tỏ những vấn đề còn mơ hồ.

Bạn không nhất thiết phải là một CEO để tìm kiếm một bức tranh lớn. Trong khi các CEO và các giám đốc đơn vị kinh doanh cần phải thấy được mô hình khách quan để định vị công ty, các lãnh đạo khác cũng cần có kỹ năng này, ví dụ như giám đốc nhân sự để xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân tài, giám đốc điều hành để lựa chọn vị trí cho nhà máy, và giám đốc nghiên cứu và phát triển để tìm những nguồn lực mới cho sự đổi mới.

TÌNH THẾ KHÓ KHĂN

Một số người đọc cuốn sách này có thể sẽ nghĩ: “Ồ, những hội thảo này rất tốt cho các tổng giám đốc điều hành, những người có lượng lớn nhân viên hỗ trợ. Đúng vậy, nhưng bạn vẫn phải dành thời gian phân tích những gì tương lai sẽ đem lại. Nếu thiếu tầm nhìn và kiến thức về loại hình Immelt phát triển về các công việc kinh doanh của GE, bạn có nguy cơ trở thành nạn nhân của các sự kiện hơn là trở thành người tạo nên những sự kiện ấy. Với những dấu hiệu cảnh báo sớm, bạn có thể chuẩn bị tâm lý tốt hơn khi có điều gì đó bất ổn.

Một lo ngại khác phát sinh khi giả định chính trong quá trình suy nghĩ sai và cuối cùng gây nên rắc rối. Kỹ năng xác định sự thay đổi sẽ giúp bạn đương đầu với những rắc rối bằng cách tìm kiếm manh mối, bằng chứng và có kế hoạch dự phòng.

Tôi đã quan sát Jim, một giám đốc điều hành trong vài năm qua. Ông ta điều hành một công ty phụ tùng ô tô, bố ông ấy khởi sự từ nhiều năm trước để cung cấp sản phẩm cho General Motors. Câu chuyện về công ty của Jim là một bài học của những người sống giữa những thay đổi khách quan. Jim là một nhà điều hành xuất sắc, kế hoạch của ông rất ăn khớp với kế hoạch sản xuất của GM. Công ty ông làm ăn có lãi, và ông trở thành một thành viên được kính trọng của cộng đồng ô tô Detroit. Nhưng giống như bất kỳ ai trong ngành ô tô, Jim nhận ra rằng GM đang ở trong cuộc khủng hoảng vì nó đang phải vật lộn với khó khăn để tồn tại.

Khi xem xét sự suy giảm thị phần, khả năng tiền mặt và khả năng lợi nhuận của GM, đặc biệt trong năm năm qua, Jim bắt đầu lo lắng về tương lai của cả công ty mình lẫn GM. Ban đầu, ông chấp nhận sự đảm bảo giá trị danh nghĩa từ đầu mối liên lạc của ông ở GM, là việc nhà sản xuất ô tô lớn này sẽ sớm khôi phục được những thị phần đã mất và đạt được các mục tiêu lợi nhuận. Tuy nhiên, sự đảm bảo đó bắt đầu trở nên rỗng tuếch khi tiếp tục để mất thị phần mặc dù GM đã đưa ra những chính sách chiết khấu và giảm giá ảnh hưởng xấu tới hình ảnh thương hiệu và khách hàng của GM thúc ép ông giảm giá thấp hơn nữa. Nỗi lo ngại của ông càng tăng khi năm 2005, trái phiếu của GM bị liệt vào loại “junk bond” .. Nhưng lần cuối cùng nói chuyện với tôi, Jim đã thừa nhận rằng bây giờ ông thường xuyên lo lắng về tương lai gần. Có người cho biết GM đệ trình tuyên bố phá sản và Jim sợ rằng GM có thể bỏ mặc thỏa thuận của nó với công ty của ông. Ông nghi ngờ khả năng Ban Giám đốc khôi phục GM.

Trong suốt năm năm quan sát GM suy thoái, Jim đã nghĩ đến việc thực hiện một số thay đổi lớn. Một công ty cung cấp ô tô Nhật Bản đã đề nghị mua công ty của Jim nhưng cuộc thảo luận thất bại khi công ty của Nhật từ chối giá Jim yêu cầu. Dịp khác, ông tham gia vào nhóm đại biểu của ngành trong chuyến công tác đến Trung Quốc. Ở đó, ông gặp lãnh đạo của một công ty sản xuất tại Trung Quốc, người bày tỏ mong muốn thiết lập mối quan hệ với một công ty Mỹ như công ty của Jim. Nhưng Jim từ bỏ ý định sau khi một số người khác nói cho ông biết việc kinh doanh ở Trung Quốc khó khăn thế nào, đặc biệt là việc tôn trọng các điều khoản hợp đồng từ phía đối tác Jim có thể có nhiều cơ hội khác ở phía trước để bán công ty của ông, đa dạng hoá các dòng sản phẩm và cơ sở khách hàng, hoặc là thay đổi tương lai của công ty. Jim e ngại rằng những lựa chọn trên chưa chắc đã giúp ông giảm sự phụ thuộc vào GM. Ông tự hỏi những câu hỏi: Những khách hàng thật sự ở đâu? Trung tâm thu hút những khách hàng này có dịch chuyển sang Trung Quốc không? Tại sao mình không theo đuổi Toyota, Honda, Nissan và BMW khi họ xây dựng các nhà máy ở Mỹ? Giá năng lượng bất ổn và quyền lực của các nhà cung cấp đối với khách hàng, sẽ ảnh hưởng thế nào tới bản chất các phương tiện khách hàng ưa thích? Họ sẽ sản xuất ở đâu, bằng công nghệ mới gì? Trong hoàn cảnh đó, mình phải định vị

thế nào để công ty tiếp tục tạo ra lợi nhuận?

TIẾP TỤC GIỮ THẾ TẤN CÔNG

Trong quan sát của tôi, người tạo được tăng trưởng có hệ thống, có khả năng tạo nên lợi nhuận bền vững thường kết nối những sự kiện sớm hơn và giữ thế tấn công. Thách thức lớn nhất ngày nay là tìm ra những cơ hội phát triển mới đem lại lợi nhuận và tính bền vững trong môi trường phức tạp. Để đạt được mục tiêu này, bạn phải cởi mở tâm lý để vượt lên trên những lối suy nghĩ truyền thống về một ngành công nghiệp và nhận thức những gì đang xảy ra bên ngoài, kết nối các sự kiện, và khám phá những cơ hội mới.

Xem xét sản phẩm tạo nên tên tuổi các nhà sáng lập như Chrysler Corporation. Hal Sperlich nhân vật chính trong nhóm của Lee Iacocca, người lập kế hoạch sản xuất tại Ford, và là động lực đằng sau mẫu thiết kế dòng xe Mustang, loại xe thể thao giá rẻ và rất phù hợp với thị hiếu của tầng lớp thanh niên tại Mỹ. Tại Ford, sau đó là Chrysler, Sperlich tiếp cận các số liệu thống kê nhân khẩu học và thị trường ô tô của Mỹ. Các số liệu này không mang tính bảo mật tại Mỹ và mọi người trong ngành công nghiệp ô tô đều có thể sử dụng nó. Nhưng Sperlich đã kết hợp các số liệu này theo một cách khác biệt và phát hiện ra một mô hình đang nảy sinh. Ông biết được rằng một sự thay đổi đáng kể đang diễn ra trong phong cách sống của tầng lớp trung lưu ở Mỹ. Tầm nhìn này dẫn dắt ông đến ý tưởng về xe minivan, một loại xe có những đặc điểm giống xe tải nhưng lại thoải mái và mang dáng vẻ của một chiếc xe thông thường, thích hợp với các chuyến du lịch gia đình và hoàn toàn phù hợp với phân đoạn thị trường đang nổi lên này.

Ford phản đối ý tưởng về xe minivan thậm chí sa thải Sperlich nhưng ông luôn giữ quan điểm của mình, và quyết định đầu quân cho Chrysler. Một năm sau đó, khi Iacocca, người cũng do Ford sa thải, đã trở thành CEO tập đoàn Chrysler, một công ty đang trong thời kỳ mở rộng sản xuất, phụ thuộc vào khoản vay nợ 1,2 tỷ đôla của chính phủ làm cứu cánh cuối cùng để tồn tại. Iacocca tìm kiếm sự giúp đỡ và hoàn toàn tin tưởng đánh giá của Sperlich về xu hướng khách quan. Năm 1983, Chrysler giới thiệu xe minivan, tạo ra một cú hích kịp thời, sản phẩm tung ra thị trường rất đúng thời điểm. Lợi nhuận của dòng xe này duy trì sự phát triển của Chrysler những năm 1980, thậm chí công ty này trả được nợ trước thời hạn bảy năm.

Một ví dụ điển hình khác về việc sử dụng kỹ năng này để luôn ở thế chủ động tấn công là CEO Jeff Immelt của hãng General Electric đã nói đến ở trên. Ông nhận thấy rằng nếu tỉ lệ tăng trưởng hàng năm của General Electric từ 5% tăng lên 8% thì nguồn của sự tăng trưởng này sẽ phải thay đổi và ông cùng nhóm của mình đã tìm ra một nguồn mới trong các thị trường đang nổi lên. Công việc lãnh đạo GE đòi hỏi xem xét định kỳ những gì đang xảy ra với môi trường khách quan, và Immelt, với những dự đoán của riêng mình đã dành 20% thời gian của mình suy nghĩ và ý thức về những gì đang diễn ra trong thực tế. Thông qua quan sát, thống kê đầu tiên từ những người quen biết, Immelt có khả năng thu thập lượng lớn các chi tiết, sàng lọc, lựa chọn để hiểu rõ hơn về nó. Ông là một người “ngốn” sách và là một người nghe “sâu sắc”. Ông cảm thấy thích thú chứ không hề cảm thấy bị các luồng thông tin quan trọng, liên quan tới GE chi phối. Ông không tuyên bố về những thay đổi chính với công ty mà đắm mình trong thông tin, kiểm tra các ý tưởng trong ban lãnh đạo của ông. Cuối cùng, ông vạch ra một bức tranh rõ ràng về những mô hình thay đổi khách quan. Mặc dù thừa nhận về sự phức tạp trong thế giới của GE, bao gồm thứ mà ông gọi là “con sóng thần của các quy định”, tính không ổn định của tiền tệ và thị trường chứng khoán, dao động giá dầu mỏ và hành vi của các chính phủ nước ngoài, ông vẫn đang rất tự tin định hình con đường cho công ty mình phù hợp với những thực tế khách quan đang xuất hiện. Năm 2005, Immelt đã đạt được mục tiêu của mình.

Ví dụ như, Immelt đã làm rõ rằng, mặc dù toàn cầu hóa đang lan tràn nhưng vẫn có cơ hội tăng trưởng lớn trong những thị trường đang nổi và ông mong muốn hơn một nửa số nhân viên của GE sẽ làm việc bên ngoài thị trường Mỹ trong năm năm. Khi ông nhận ra các cơ hội trong các lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, giao thông, bảo hiểm, dịch vụ tài chính, năng lượng, giải trí và nguyên vật liệu cao cấp, ông cũng tái tổ chức công ty để theo đuổi chúng.. Thừa nhận thực tế rằng xã hội sẽ không thể nào chấp nhận được sự lạm dụng môi trường, Immelt đã biến các vấn đề như xử lý nước thải và sự ấm nóng toàn cầu thành ý tưởng phát triển doanh nghiệp. Cảnh giác với những vấn đề nóng bỏng như thù lao cho các giám đốc, hệ thống quản trị và kiểm

soát xung đột, ông đã tạo nên phương thức hoạt động rõ ràng, minh bạch cho GE trong tương lai.

Immelt dường như đánh cuộc tương lai khá mạo hiểm. Nhưng kỹ năng xác định mô hình khách quan giúp ông nhận diện và do đó, kiểm soát các rủi ro. Một số người có thể khẳng định rằng các thị trường mới nổi mang lại rủi ro cao và tránh xa những thị trường này. Immelt cho rằng nếu có cơ hội ở những thị trường này thì phải kiểm soát được các rủi ro. Là một người lãnh đạo, ông tạo nên những thay đổi đúng đắn trong nội bộ của mình, giao nhiệm vụ đúng người, và giữ thể tấn công để đảm bảo những thành viên của công ty xác định được rủi ro và phát triển các công cụ, sáng kiến quản trị để kiểm soát rủi ro. Một trong những năng lực cốt lõi của GE là định lượng các rủi ro và kiểm soát rủi ro thông qua việc phân tán rủi ro trên các thị trường vốn. Ông thực hiện những thay đổi về tổ chức, đưa chuyên gia giỏi nhất của GE vào làm việc ở các thị trường mới nổi.

Trong khi việc định vị GE hợp lý, các nhà đầu tư sẽ không nhận ra công ty này nên mở rộng quy mô. Nhưng an ninh nội bộ của Immelt chắc chắn đã được thắt chặt do năng lực tư duy của ông, cho phép ông đứng vững trước những hoài nghi và được ban giám đốc ủng hộ. Kỹ năng và sự tự tin của ông định vị GE phát triển bền vững.

Sau đó, những thử thách đặt ra là phải duy trì cách nhìn nhận và tâm lý cởi mở, chủ động tìm kiếm những gì mình không biết hoặc chưa rõ, tránh phụ thuộc quá nhiều vào quá khứ để tiên đoán những gì sẽ xảy ra trong tương lai, tiếp thu và phân loại các yếu tố phức tạp, và hình thành hoặc để cho những mô hình nổi lên như điều tất yếu mặc dù chúng sẽ thể hiện những thực tế không dễ chịu.

Bảy câu hỏi đơn giản sau có thể giúp bạn phân loại và xác định những mô hình trong thế giới phức tạp xung quanh mình:

9. Điều gì đang xảy ra trong thế giới ngày nay? Những xu hướng lớn đang gây ảnh hưởng lớn tới các doanh nghiệp và ngành công nghiệp. Những xu hướng đó vượt qua các giới hạn và tác động đến mọi lĩnh vực của xã hội. Lấy Ấn Độ làm ví dụ. Hệ thống Internet làm cho việc liên kết hoạt động của các tập đoàn tại Manhattan và Mumbai cũng như việc giúp người dân Ấn Độ tiếp cận với các nhãn hiệu phương Tây như Dell và Levi's dễ dàng hơn.

Trong khi Ấn Độ được biết đến với sự phát triển nhanh chóng trong lĩnh vực phần mềm và các dịch vụ liên quan tới công nghệ thông tin, nhiều người vẫn đang xem xét mọi chuyện kỹ càng khi chính phủ đang dần mở ra nhiều lĩnh vực kinh tế khác như hệ thống bán lẻ để thu hút các nhà đầu tư nước ngoài. Các giám đốc điều hành của Wal-Mart, Tesco và Carrefour đang chờ đợi ngày khai trương lĩnh vực bán lẻ.

Nhưng ngày đó có đến không? Những người ở Ấn Độ tin rằng những công dân nghèo hoặc ít được học hành sẽ chẳng được lợi gì từ đầu tư nước ngoài. Vì vậy, các lực lượng chính trị đang thuyết phục chính phủ Ấn Độ kiểm soát ngành bán lẻ, để bảo vệ phương kế sinh nhai của các cửa hàng bán lẻ nhỏ do gia đình sở hữu. Áp lực chính trị này rất có tác dụng: Năm 2005 các lực lượng chính trị đã ngăn cản hiệu quả các kế hoạch của chính phủ Ấn Độ nhằm giảm tỉ lệ sở hữu trong công ty sản xuất thiết bị điện Bharat Heavy Electricals Limited (BHEL). Vì vậy, việc các nhà đầu tư nước ngoài tham gia vào hệ thống bán lẻ không phải là một quyết định hợp lý bất chấp mục đích của chính phủ.

Với ví dụ này, những xu hướng ban đầu lại có liên quan, và phải được xem xét trong sự kết hợp. Bạn phải học cách lấp những khoảng cách giữa chúng và lặp lại quá trình này tới khi bức tranh tổng thể trở thành trọng tâm. Và cách làm điều đó không chỉ là việc xem xét các ảnh hưởng trực tiếp của sự thay đổi tới một ngành và một công ty, nhưng cũng phải xem xét những thay đổi qua lăng kính của các ngành và các công ty khác.

10. Trong phạm vi thị trường định vị điều gì mang lại lợi ích cho tôi điều gì không? Khi học cách phát hiện những thay đổi của mô hình khách quan, việc hình thành phạm vi thị trường định vị rất cần dựa trên kinh nghiệm trước đây. Bạn nên tự hỏi mình: "Điều gì mang lại và không mang lại lợi ích cho tôi?" Khi thất bại trong việc phát hiện sự thay đổi, bạn sẽ và nên tự

hỏi tại sao mình bỏ lỡ điều đó. Chỉ thông qua cách nghĩ đó thì bạn mới có thể bổ sung những phạm vi thị trường định vị và làm cho nó hữu ích hơn. Khi chúng ta đưa ra những kết luận thiếu cân nhắc và phản ứng lại các tình huống là chúng ta đi ngược lại với phạm vi định vị thị trường.

Tôi biết một giám đốc điều hành trẻ đang phát triển đã áp dụng bài học này trong công việc của anh ta với tư cách là một giám đốc bộ phận. Từ năm 2000 đến năm 2003, anh ta dự đoán nền kinh tế sẽ suy giảm trầm trọng. Trong ba năm, nhận định của anh ta đã sai. Khi nhìn lại những nhân tố khiến anh có những dự đoán đó, anh thấy mình đã bỏ lỡ hai điểm rất quan trọng. Thứ nhất, anh ta đã sai khi dự đoán rằng Cục dự trữ liên bang có thể hoặc sẽ giảm tỷ lệ lãi suất xuống 0%. Thứ hai, anh ta đã dự đoán không chính xác về tác động của chính sách cắt giảm thuế của chính quyền Bush.

Anh nhận ra rằng mình hoàn toàn không tính đến Cục dự trữ liên bang, kết quả là không tính toán được sự tác động của việc cắt giảm thuế. Lẽ ra anh nên quan sát những điều Alan Greenspan nói và làm. Greenspan đã phải lựa chọn trong số những mục tiêu có sự mâu thuẫn: Đảm bảo tăng trưởng việc làm, duy trì việc kiểm soát thâm hụt thương mại, và ngăn chặn đầu cơ vượt quá giá tài sản, cụ thể là giá nhà. Ông đã chọn sự gia tăng việc làm đối lại thâm hụt thương mại cũng như đầu cơ nhà đất gia tăng. Như Ben Bernanke - người kế nhiệm Greenspan tại Fed cho biết việc khắc phục tình trạng thâm hụt thương mại cần khoảng mười năm.

Sau khi thất bại trong việc dự đoán diễn biến của nền kinh tế, giám đốc điều hành trẻ kia đã biết mình cần phải chú ý tới Cục dự trữ liên bang. Đầu năm 2006, khi Ben Bernanke nhận chức thay cho Alan Greenspan, ông rất chú ý tới những điều ông nói và nhận ra rằng không thể thực hiện được tất cả những lời hứa của ông - đặt ra mục tiêu kiềm chế lạm phát, tránh tình trạng bong bóng giá nhà ở, không để cho tình trạng thâm hụt thương mại thêm trầm trọng, duy trì niềm tin vào đồng đôla.

11. Điều đó có ý nghĩa gì đối với bất kỳ ai? Ngành báo chí như đã nói ở chương trước, đang trải qua những thay đổi do Internet và Google. Các giám đốc điều hành trong ngành báo chí cố gắng đối phó với những thực tế mới ngay khi họ bắt đầu thấy những dấu hiệu của sự thay đổi đó. Ngay cả các nhà đầu tư tinh táo cũng đã buộc Knight Ridder phải tìm kiếm khách hàng. Làm gì để trở thành người cung cấp nội dung cho ngành in? Nhiều người trong số họ bắt đầu theo đuổi những cơ hội trên mạng, dù trên blog, tạp chí điện tử như Slate hoặc dịch vụ trực tuyến như Yahoo! Trong tương lai, các nhà báo xuất sắc có muốn viết cho những tờ báo và những tạp chí tẻ nhạt?

Chính phủ sẽ làm gì? Dự án thư viện của Google có kế hoạch bước đầu sẽ scan toàn bộ số sách từ các thư viện của các trường đại học và các thư viện công cộng. Sau đó, độc giả có thể tìm kiếm các cuốn sách và tiếp cận các trang sách qua mạng Internet. Năm nhà xuất bản sách đã kiện Google vi phạm bản quyền. Các toà án sẽ ủng hộ các nhà xuất bản hay các nhà sản xuất truyền thông hiện đại? Quốc hội sẽ soạn thảo những điều luật mới để bổ sung những điều khoản bảo vệ bản quyền? Phản ứng của chính phủ sẽ thay đổi vĩnh viễn mô hình tạo ra lợi nhuận.

Nhà đầu tư mạo hiểm có thể trực tiếp rót tiền cho các công ty đang phát triển các công nghệ mới trong ngành truyền thông, như sách điện tử và các thiết bị cầm tay. Những sản phẩm này sẽ phát triển, tạo thêm sức ép lên các phương thức tạo ra lợi nhuận truyền thống. Tất cả những phản ứng tiềm năng này đều quan trọng. Những nhà lãnh đạo nhạy bén trong kinh doanh vẫn theo dõi những xu hướng thông qua lăng kính khác nhau và từ nhận thức của các đối thủ quan trọng khác.

12. Điều đó có ý nghĩa gì với chúng tôi? Khi bạn thấy được bức tranh tổng thể, bạn bắt đầu kiểm tra ý nghĩa của nó đối với các chiến lược của công ty bạn. Đó là những gì Jeff Immelt làm khi ông quyết định đưa một số công việc kinh doanh của GE chuyển sang hoạt động trong lĩnh vực cơ sở hạ tầng, bán các sản phẩm như các thiết bị năng lượng, các dịch vụ, các thiết bị đường sắt và hàng không - tất cả những thiết bị cần thiết trong các nền kinh tế phát triển nhanh. Nhưng ông ta không dừng ở đó. Ông cũng đã tính đến các vấn đề cả thế giới đang ngày càng quan tâm:

Môi trường, đặc biệt là sự nóng lên của trái đất. Trên cơ sở những mối quan tâm đó, GE đã đưa ra các sáng kiến, ví dụ như động cơ, máy phát sử dụng năng lượng mặt trời và nhà máy điện nguyên tử - những ý tưởng liên quan đến vấn đề năng lượng. Nhận thức rõ các xu hướng kinh tế vĩ mô, Immelt giúp GE nắm bắt kịp thời các cơ hội mới.

13. Chuyện gì sẽ xảy ra? Đối với những xu hướng kinh tế vĩ mô tạo ra những điều tất yếu phải diễn ra. Ví dụ phát minh iPod của Apple sẽ không được nhiều người chú ý nếu hãng không tạo ra thiết bị iTunes - thiết bị tải nhạc trực tuyến. Nhưng đổi lại, cần có những điều kiện bắt buộc để lắp thiết bị iTunes: người tiêu dùng sẵn sàng trả thêm tiền hơn là tải nhạc bất hợp pháp; những phòng thu nhạc lớn phải nhận ra rằng họ có thể bán các sản phẩm nhạc có bản quyền, và hơn thế mức giá phải hợp lý. Tuy nhiên, không phải tất cả mọi tình huống đều dễ dàng kiểm soát. Các tác nhân thị trường như giá của một gallon xăng có thể sẽ trở thành một thành phần quan trọng có thể làm nên thứ gì đó như một chiếc xe điện xăng vận hành. Động thái của một đối thủ cũng rất có thể tạo ra những cơ hội. Khi Apple và Disney đồng ý cung cấp chức năng tải các chương trình truyền hình của ABC cho phiên bản video của iPod, NBC và CBS cũng sớm tuyên bố hợp tác với DirecTV và Comcast.

14. Chúng ta sẽ phải làm gì để đóng vai trò? Quyết định tiếp thị các sản phẩm cơ sở hạ tầng tại các thị trường tiềm năng đòi hỏi GE phải tái tổ chức công việc kinh doanh này theo cách nhận ra sự khác biệt giữa việc bán một nhà máy năng lượng cho một đối tác Mỹ và bán nhà máy đó cho một chính phủ nước ngoài. Việc tái cơ cấu không chỉ đặt các công việc kinh doanh cơ sở hạ tầng dưới sự kiểm soát của một người lãnh đạo, người tập trung vào vấn đề thị trường, kinh doanh, xây dựng và lắp đặt các sản phẩm cơ sở hạ tầng mà còn là việc kết hợp các kỹ năng tài chính và quản lý các rủi ro của nguồn vốn của GE. Cuối cùng, đó còn là một sự thay đổi cơ bản của một số người và ở những nơi GE bắt đầu tuyển dụng để xây dựng các mối quan hệ. Ngày nay, một nửa trong số các lớp học quản trị cao cấp tại trung tâm Crotonville của GE là các giám đốc điều hành đến từ các nước khác nhau.

15. Tiếp theo, chúng ta sẽ làm gì? Đây là câu hỏi Ivan Seidenberg đã trả lời ở phần đầu chương này. Sau khi đồng bộ và xử lý các thông tin, Ivan Seidenberg quyết định đầu tư hai tỷ thay thế đường dây điện thoại bằng sợi quang cáp nối đến nhà của những người sử dụng. Việc đầu tư không tạo ra lợi nhuận ngay trong tháng, thậm chí là một năm hay hai năm, nên các nhà đầu tư chắc chắn không hài lòng với ý tưởng này. Nhưng Seidenberg tin rằng các khách hàng, nhân viên của ông và các doanh nghiệp liên quan sẽ sử dụng sản phẩm của ông, vì vậy, ông quyết định sẽ tiếp tục mọi việc.

Chỉ khi bạn cảm thấy thích thú khi xem xét vấn đề kinh doanh, đánh giá vấn đề theo khía cạnh khách quan và xây dựng các kỹ năng, khi đó bạn có thể có những quyết định tốt hơn và liên hệ những vấn đề đó với lợi nhuận. Bản thân có thể sẽ hỏi: “Nhưng chúng ta có thể kiểm soát những thay đổi không?” Để làm được điều đó, mọi thứ như công việc của một công ty, một tổ chức, phương thức hoạt động của tổ chức, hệ thống, cơ cấu và văn hoá của tổ chức cần phải thay đổi. Thông thường, các nhà lãnh đạo lựa chọn một hướng đi và không thường xuyên đưa ra giả thuyết rằng hướng đi đó sẽ rất khó khăn hoặc sẽ không thể thay đổi để công ty, tổ chức có thể hoạt động. Hiện nay, kỹ năng thực thi trong một doanh nghiệp là một yêu cầu để đạt được thành công. Đây chính là chủ đề của chương tiếp theo.

Những người lãnh đạo biết kết nối các sự kiện là những người:

- Có phương pháp dự đoán và nhận biết những thay đổi của môi trường khách quan;
- Hình dung ra ít nhất một tình huống có thể xảy ra trong tương lai và xác định những vấn đề là nguyên nhân, những bất cập trong tương lai;
- Có những mối quan hệ đa dạng và đáng tin cậy cả trong và ngoài công ty, nơi có những con người có cách nhìn khác nhau, giúp chúng ta nhìn nhận mọi vấn đề qua một lăng kính mới;
- Bàn bạc với các đồng nghiệp của mình để tìm ra giải pháp rút ngắn khoảng cách với mục tiêu mình đặt ra;
- Tập hợp các sáng tạo cá nhân để thiết lập kế hoạch hành động từ những ý tưởng nổi bật đó,

luôn tìm kiếm những yếu tố bị thất lạc ở đâu đó;

- Tự nhận thức được mình đôi khi quá lạc quan hay quá bi quan, sẽ làm lệch những xu hướng thực tế bên ngoài;
- Liên hệ sự thay đổi với câu hỏi định hướng của doanh nghiệp có thể trở lên lạc lõng không hợp với thời đại.

4. Xây dựng một tập thể

Tập hợp mọi người cùng làm việc bằng cách quản lý hệ thống xã hội trong công ty

Rất có thể bạn sẽ có cơ hội trở thành một nhà lãnh đạo thành công khi xác định được hướng đi giúp mọi người cùng làm việc và đạt được các kết quả. Hoạt động của cá nhân bạn phụ thuộc vào khả năng tập hợp mọi người cùng hướng tới các mục tiêu. Nhưng như tất cả những người lãnh đạo đều biết, việc tập hợp mọi người nhằm liên kết những nỗ lực của họ không đơn giản. Bạn có thể dành nhiều công sức vào việc đó nhưng họ vẫn phản ứng công việc của bạn.

Một số nhà lãnh đạo khôn ngoan giải quyết được vấn đề làm thế nào để có được sự đồng thuận giữa các đặc điểm cá nhân của mọi người trong công ty. Sau khi quan sát một số nhà lãnh đạo trong rất nhiều năm, tôi nhận ra họ có kỹ năng quản lý các vấn đề khác nhau trong công ty để thu được kết quả. Trong số những người tôi quan sát có những người nổi tiếng hoặc không, đó là những người rất giỏi trong việc quản lý những vấn đề tôi gọi là hệ thống xã hội trong những công ty của họ, tôi đặt ra một giả thuyết về những việc họ đang làm để tập hợp sức mạnh của mọi người, sau đó, tôi thử nghiệm với rất nhiều các công ty và những người lãnh đạo khác. Giả thuyết đó vẫn đúng, do đó, cho đến thời điểm hiện tại, tôi có thể tự tin khi nói rằng việc hiểu một hệ thống xã hội các cá nhân trong công ty của bạn là cách tốt nhất để giải thích được các vấn đề còn chưa rõ ràng trong việc quản lý và thay đổi nhằm làm cho mọi người đoàn kết, cùng cố gắng đáp ứng tất cả các yêu cầu khi công ty trải qua những biến động.

Tất cả các công ty, từ một cửa hàng nhỏ đến những công ty lớn đều có một hệ thống xã hội. Có thể bạn không gọi công ty của bạn như thế nhưng đó là thuật ngữ tôi dùng để miêu tả nhiều cách khác nhau mà mọi người đoàn kết lại để làm việc. Họ tiếp xúc với nhau và tác động qua lại để có được các kết quả tốt hơn hoặc xấu đi. Họ phát triển các mối quan hệ những sự cảm nhận về nhau. Họ chia sẻ thông tin, tạo nên những cân bằng cần thiết và đưa ra các quyết định. Họ cùng làm việc với nhau như thế nào để tạo nên những thành công, thu được lợi nhuận hoặc có thể bị thua lỗ và quyết định có cùng quyết tâm hoàn thành những cam kết mình đã đưa ra.

Việc quản lý một hệ thống xã hội bao gồm hai phần. Bạn phải có khả năng xác định việc cần phải đưa ra những quyết định và những sự cân bằng quan trọng, ai sẽ thực hiện những quyết định đó để đạt được các mục tiêu của công ty bạn. Với cách nhìn đó, bạn có thể tổ chức các cuộc họp thường kỳ, tôi gọi đó là các cơ chế hoạt động để tập hợp những người phù hợp và thu được thông tin chính xác để đưa ra các quyết định. Đó là một phần trong kỹ năng này. Phần còn lại là việc điều chỉnh những thói quen, hành vi được thể hiện trong việc đưa ra những quyết định đó. Trong khi có những sự tương tác đó, mọi người có thể thu thập được các thông tin. Họ cũng có thể điều chỉnh các kế hoạch cá nhân, không đối mặt với các bất đồng và thất bại trong việc đưa ra các quyết định rõ ràng. Bạn phải sắp xếp nội dung của những buổi thảo luận này phù hợp với hành vi, thói quen của những người tham gia để thu được kết quả. Tóm lại, bạn phải chủ động sắp xếp và lãnh đạo một hệ thống xã hội trong công ty của bạn, bao gồm tất cả các cơ chế hoạt động, sự liên kết và những vấn đề xảy ra giữa họ.

Bất cứ khi nào bạn thấy một công ty đang thực hiện tốt và ổn định một số việc, tạo ra một sản phẩm chất lượng tốt, giao hàng đúng hạn hoặc giảm giá đều đặn thì bạn có thể chắc chắn rằng đằng sau đó là một tập thể những con người làm việc hiệu quả.

Một tập thể xã hội đang hoạt động tốt sẽ giúp công ty triển khai các chiến lược đầy tham vọng, nhằm thâm nhập vào các thị trường mới, giành thị phần hoặc tăng lợi nhuận. Nhưng hệ thống xã hội tại rất nhiều doanh nghiệp lại không đồng bộ với những mục tiêu phải đạt được. Các kết quả của công ty có thể suy giảm do rất nhiều nguyên nhân như chiến lược của công ty không còn phù hợp, mục tiêu của công ty phi thực tế, hoặc công ty bị một số yếu tố không thể dự đoán của môi trường khách quan tác động. Nhưng người lãnh đạo có kỹ năng và kinh nghiệm sẽ thường xuyên kiểm tra hệ thống đó để nhận ra những vấn đề bất ổn nếu đó là nguyên nhân của vấn đề và tiến hành những bước cụ thể, nhằm xác định nguyên nhân đó.

Kỹ năng tổ chức và lãnh đạo một hệ thống là việc một số người lãnh đạo tập hợp, huy động mọi người nhằm thu được kết quả, đưa một công ty, một bộ máy bị từ bị coi là quan liêu thành một

bộ máy hoạt động hiệu quả như Jack Welch đã làm khi là CEO của GE, hoặc biến văn hóa doanh nghiệp thành một công ty có thể phối hợp các hoạt động mà không mất đi tính linh hoạt giống như Bob Nardelli đã làm với tư cách tổng giám đốc điều hành của Home Depot. Kỹ năng này cung cấp các công cụ để hoàn thành mọi việc trong thực tế, nhất là trong một doanh nghiệp, nơi mọi người có quan điểm trái ngược.

Mọi người thường cố gắng tạo ra thay đổi. Mọi người thường tập trung thay đổi cơ cấu tổ chức, thay thế một số vị trí quan trọng, điều chỉnh những gì được đánh giá cao. Bạn cần xem xét, đánh giá tình hình kinh doanh của mình thông qua lăng kính của một hệ thống xã hội. Bạn hãy nhìn vào mối tương tác giữa các cá nhân, luồng thông tin, và các quá trình ra quyết định. Bạn phải có sự trao đổi để đưa ra những quyết định thực tế. Nếu một quyết định đã tồn tại hoặc một quyết định cần thiết phải có, cần bạn thay đổi chúng. Và nếu như mọi người không có những cuộc thảo luận nghiêm túc về các quyết định này hoặc không hành xử đúng mực thì công việc của bạn là điều chỉnh các hành vi, dùng các biện pháp thuyết phục, sử dụng quyền lực hoặc khích lệ, động viên bằng quyền hành, thăng tiến, sắp xếp lại nếu cần thiết.

Đó là cách mà hệ thống xã hội sẽ thay đổi thông qua việc kịp thời cơ cấu lại hoạt động và tạo ra các cuộc đối thoại theo cách làm cho các hành vi của mọi người trở nên có tác dụng. Khi bạn thực hiện liên tục, và có kỷ luật, bạn sẽ thay đổi chất lượng của các quyết định trong kinh doanh và do các cách hành xử đã được hình thành trong các cơ chế hoạt động và ăn sâu vào tiềm thức của mọi người trong các công việc hàng ngày nên bạn có thể duy trì sự thay đổi cách thức mọi người làm việc cùng nhau. Với kỹ năng này, bạn sẽ đạt được những mục tiêu rõ ràng trong việc thay đổi về mặt văn hoá và phát triển khả năng nhằm đạt được các cam kết cũng như các kết quả kinh doanh tốt hơn.

Khi thực hiện theo cuốn sách này, bạn sẽ phát triển một cách nhìn nhận các vấn đề sáng suốt hơn trong hệ thống xã hội, bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn trong khả năng thay đổi nó. Bạn sẽ có lựa chọn tốt hơn để định hướng doanh nghiệp, bởi vì bạn biết bạn có thể thay đổi hệ thống xã hội. Đây là một kỹ năng cần thiết cho các nhà lãnh đạo thế kỷ XXI.

HARRY VÀ CARL

Đây là câu chuyện về một vị lãnh đạo mới được bổ nhiệm, nhận ra hệ thống xã hội trong một công ty mới và thay đổi chúng trong vòng vài tháng như thế nào.

“Hãy giữ lấy công việc tốt của mình và biết ơn thời gian của bạn”, Harry, tổng giám đốc điều hành đã nói điều này trước khi màn hình vô tuyến tắt. Sau một vài giây thì giọng nói của ông vang lên trên loa: “Chúng ta nên hợp tác để tạo ra những lợi nhuận lớn hơn trong quý tiếp theo”.

“Vì chúa, đừng đưa những thông tin này cho phía công ty SOB ở New York”, giọng nói của Carl, vị giám đốc khác của chi nhánh vang lên rõ ràng. “Họ sẽ dùng nó để đạt được mục tiêu”.

Tại phòng hội thảo ở New York nơi đang diễn ra cuộc họp này, sau khi nghe những gì có vẻ rất cởi mở này thì các nhân viên tham dự cuộc họp ngồi lặng thinh, chờ xem Harry phản ứng thế nào. Ông không nói gì. Lúc đó đã quá bảy giờ và ông sẽ muộn bữa ăn tối trong thành phố, vì thế, ông vội vàng gấp cuốn sách lại và rời khỏi phòng.

Tất nhiên, Harry rất tức giận về những bình luận của Carl nhưng hành động lúc đó chứng tỏ ông không muốn bộc lộ cảm xúc thật của mình. Tối hôm đó, khi ngồi nhắm nháp một ly rượu trong phòng đọc sách và nghĩ về sự việc xảy ra lúc chiều, ông cảm thấy rất hài lòng về cách hành xử của mình. Trong hai tháng kể từ khi Harry lên điều hành công ty, Carl đã tạo một ấn tượng tốt. Khi Harry triệu tập một cuộc họp với các nhà lãnh đạo các chi nhánh tại New York thảo luận các vấn đề quan trọng, đặc biệt là về tính trung thực, Carl đã đưa vấn đề này vào chương trình. Ông đang làm một công việc tuyệt vời để điều hành chi nhánh của mình, chi nhánh lớn nhất của công ty, đem lại lợi nhuận cao nhất. Nhưng Harry hiểu rõ từ sự việc vừa diễn ra rằng có điều gì đó không hợp lý và ông ta muốn hiểu cốt lõi của vấn đề.

Sáng hôm sau, không một người nào bình luận về những gì đã xảy ra. Nhưng khi Harry gặp từng người và đặt câu hỏi thì họ trả lời: “Đó là cách chúng ta phải làm. Các chi nhánh thường

giữ các thông tin của mình. Chúng tôi phải nài nỉ họ để có được các thông tin cần thiết”. Vị giám đốc đặt câu hỏi khác: “Carl luôn cản trở chúng ta tạo ra lợi nhuận ròng và điều này làm tôi cảm thấy không hài lòng. Tôi lo rằng làm cách nào để giữ cho anh ta không cản trở chúng ta trong thời gian dài”.

Harry chậm rãi xem xét và chắc chắn chỉ riêng Carl không sẵn sàng với bộ máy lãnh đạo. Anh phỏng đoán bằng việc báo cáo tình hình hoạt động hàng quý, người tiền nhiệm đã cảm thấy mỗi lo ngại và đe dọa. Mỗi tương tác như vậy sẽ không đem lại luồng thông tin nào anh ta cần để đưa ra quyết định về việc sẽ tập trung vào điểm nào và làm sao để thay đổi các nguồn lực. Anh ta cần có khả năng nhận biết những gì đang diễn ra trong lĩnh vực và có những điều chỉnh thích hợp. Báo cáo hoạt động hàng quý là công cụ hữu hiệu để đạt được mục tiêu này - những cá nhân thích hợp cho những lý do thích hợp - Nhưng cách hành xử không hợp lý. Từng làm việc tại hai công ty khác nhau, anh ta hiểu rằng tính ngay thẳng là một tôn chỉ hoạt động, Harry biết điều đó rất chính xác bằng bản năng công ty thiếu những gì, vì vậy, anh ta có ý tưởng về việc thảo luận cởi mở để có được thông tin anh ta cần nhằm hoàn thành công việc toàn diện. Anh ta sẽ sắp xếp ăn tối với Carl ở một nhà hàng yên tĩnh tại Houston.

Cũng giống như rất nhiều vấn đề tại các công ty, điều này có tính hiệu quả cao. Khi hai người đàn ông ngồi ăn tối, Harry cảm nhận rằng Carl không thoải mái và đã cố tạo ra không khí cởi mở rồi sau đó bình tĩnh và tự tin giải quyết vấn đề.

Harry nói: “Tôi thấy anh biết rõ sự việc này, và tôi thấy anh bối rối và lo lắng về điều này”. Carl chờ đợi căng thẳng.

Harry tiếp tục: “Tôi mong rằng việc này sẽ không tiếp diễn và muốn chúng ta hợp tác để có thể làm việc tốt hơn”.

Khuôn mặt Carl vừa tỏ vẻ ngạc nhiên vừa như trút được gánh nặng khi Harry đưa ra ý tưởng về việc làm thế nào cải thiện mối quan hệ trong công việc và luồng thông tin. Trước sự thẳng thắn của Harry, Carl có vẻ cởi mở, vị tổng giám đốc tiền nhiệm có tính cách lạ thường, không tin tưởng ai, thường giao việc không dựa vào cơ sở hợp lý đằng sau chúng, sau đó Carl và giám đốc tài chính đánh giá không khách quan những người không đạt được kế hoạch đó. Thời gian giữ chức trung bình của một vị chủ tịch là ba năm. Harry biết vị tổng giám đốc tiền nhiệm không có chuyên môn điều hành và tài chính nhưng điều này cũng không cản trở ông ta can thiệp vào cả hai lĩnh vực. Chi nhánh đã thấy rằng phương thức để tồn tại tốt nhất cho công ty là giữ kín các thông tin tài chính. “Chúng tôi làm những gì chúng ta nói và thực hiện cẩn thận”, Carl nói với Harry.

Harry phá vỡ được sự im lặng, và lần đầu tiên trong 15 năm làm việc ở công ty, Carl cảm thấy được thoải mái trước những bản báo cáo hoạt động hàng quý, báo cáo ngân sách và báo cáo nhân sự vì không biết trước đó, vị tổng giám đốc tiền nhiệm sẽ đi theo hướng nào, lo sợ sẽ bối rối trước các đồng nghiệp. Mọi người đều có sự hoài nghi về vị tổng giám đốc mới nhưng khi có những trao đổi với vị tổng giám đốc mới tại bữa tối, Card đã nghĩ “có thể công ty sẽ thay đổi theo hướng tích cực và mình là một phần của sự thay đổi đó”.

Như Harry thể hiện trong tình huống này trên chuyến bay trở về, anh ta phân vân về sự sâu sắc và tầm ảnh hưởng của sự chỉ trích này. Anh biết rằng tại điểm này nếu tự ý sa thải một người như Carl hoặc thay đổi cơ cấu tổ chức không phải là một việc làm đúng. Những gì ông ta phải làm là thay đổi cách phản ứng bao quát qua cơ chế hoạt động của báo cáo hoạt động hàng quý, các cuộc thảo luận về ngân sách và việc đề ra các mục tiêu, các cuộc thảo luận về kế hoạch nhân sự cũng như các cuộc họp trực tuyến về lượng tiền mặt hàng tuần. Việc những thông tin nào được trao đổi, mọi người được tự do bày tỏ quan điểm như thế nào, thông tin mới nào được lựa chọn từ bên ngoài, người lãnh đạo đánh giá như thế nào về sự trung thực, khách quan, và kỹ năng của một người lãnh đạo để tập hợp mọi người, giải quyết những bất đồng và làm cho nhóm trở nên quyết đoán, tránh những sự thỏa hiệp được coi là quan trọng hơn. Mặc dù vẫn là người mới nhưng ông ta cũng đã bắt đầu có những ý tưởng rất tốt về những gì cần thay đổi và cần phải thay đổi những điều đó như thế nào.

CÁC CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG NHƯ TẬP HỢP HỆ THỐNG XÃ HỘI

Kỹ năng quản lý một hệ thống xã hội liên quan đến khả năng lãnh đạo của bạn khi xây dựng các cơ chế hoạt động giữa các nhóm khác nhau, nơi cần trao đổi thông tin, giải quyết các bất đồng, đưa ra những cân bằng cũng như các quyết định để đạt được các mục đích cụ thể trong kinh doanh. Bạn cần củng cố những hành vi đúng đắn, cần thiết đó ở mọi người, sau đó, đảm bảo rằng, kết quả từ cơ chế hoạt động đó (điều gọi là những thay đổi từ việc cân nhắc chiến lược) sẽ trở nên thống nhất với những thành phần khác (như việc đánh giá nhân sự và các thảo luận về ngân sách - nơi các nguồn lực được phân bổ).

Nếu điều này trở thành hiển nhiên thì mọi người phải chia sẻ thông tin và tạo nên những sự hài hoà nhằm hoàn thành những cam kết, nhưng nó không tự nhiên diễn ra. Đây là công việc của bạn với tư cách của một người lãnh đạo để tổ chức và quản lý một hệ thống xã hội với niềm đam mê hình thành các cơ chế hoạt động thật tốt. Điều này đòi hỏi bạn cần có thời gian, nỗ lực và tất nhiên là kỹ năng lãnh đạo nhằm đảm bảo những cá nhân phù hợp đang được tập hợp, chú ý đúng mức và trung thực đến các cuộc thảo luận để doanh nghiệp đưa ra các quyết định tốt hơn, nhanh hơn, nhằm đạt được các kế hoạch đã đề ra. Nếu bạn không thể quản lý tốt một hệ thống xã hội thì sẽ khó có cơ hội thu được các nguồn thông tin đầy đủ, sẽ không làm sáng tỏ và giải quyết được những khác biệt, chậm đưa ra quyết định và có thể đạt hiệu quả không mong muốn hoặc mất rất nhiều thời gian. Ảnh hưởng tới cả công tác thực hiện.

Bạn cũng phải thiết lập và thực hiện những hành vi có thể chấp nhận được và loại bỏ những hành vi không chấp nhận được. Bạn làm điều này thông qua các cuộc tiếp xúc. Bạn có khả năng đánh giá khi nào cử chỉ của một người có biểu hiện lệch lạc và có những biểu hiện bị tình cảm chi phối nhằm điều chỉnh chúng ngay lập tức, tại thời điểm tiếp xúc với người đó. Thông qua đối thoại, người ta có thể thấy được suy nghĩ của bạn với tư cách của một người lãnh đạo hết sức quan trọng. Ví dụ, họ học hỏi khi các ý kiến tranh luận đối lập luôn thật sự được chào đón, cho dù cho các bất đồng này được bộc lộ hay không thì các quyết định cũng sẽ được đưa ra dù dựa trên thực tế hay quyền lực cá nhân. Điều này thuộc tinh thần, nguyên tắc của các cuộc thảo luận, định hướng cho đối thoại và các luồng thông tin mà ở đó khả năng lãnh đạo trở thành một nghệ thuật.

Hầu hết hệ thống xã hội của các công ty là các cơ chế hoạt động hỗn độn với sự tổ chức nghèo nàn và không có mối liên hệ giữa các cá nhân, các hành vi của họ. Đó là lý do rất nhiều người cảm thấy khó khăn trong các cuộc họp không không đầu không cuối, không thật sự đưa ra được bất kỳ một kết luận nào, không được giải quyết triệt để bất kỳ mâu thuẫn nào và những luồng thông tin thu được không hiệu quả cũng như không xác thực. Thậm chí, khả năng của nhân tài không được thể hiện hiệu quả, làm mọi việc trở nên hiệu quả.

Một vị tổng giám đốc đã đưa ra chương trình cho các buổi họp ông sẽ tham dự trong một năm. Ba trong số đó là các cuộc họp hàng tuần, có 52 thành viên tham dự, mười hai cuộc họp hàng tháng về các kết quả làm việc, bốn cuộc họp hàng quý để chuẩn bị cho các cuộc họp với các nhà đầu tư và các nhà phân tích tài chính, một cuộc họp chiến lược để chuẩn bị cho các kế hoạch dài hạn, một cuộc họp bàn về các kế hoạch nhân sự, đánh giá nguồn nhân lực, và một cuộc họp về ngân sách chuẩn bị cho các cam kết về mục tiêu và phân bổ nguồn lực cho năm tiếp theo. Tất cả những chi tiết trên chỉ là một lịch trình thường xuyên và tổng cộng có khoảng ít nhất 70 cuộc họp. (Bạn phải tập hợp số lượng các cuộc họp khác, được gọi là các cuộc họp bất thường để giải quyết một số vấn đề bức xúc cũng như chuẩn bị cho các cuộc gặp gỡ nói trên).

Các nhà lãnh đạo tài năng sẽ phải đầu tư nhiều công sức, thời gian và tâm lý vào các cuộc họp như thế. Tuy nhiên, đây sẽ là sự kết hợp của các cuộc họp thường niên, hoặc cơ chế hoạt động, xác định cụ thể hoá các kết quả kinh doanh nào.

Bạn cần phải tìm hiểu bốn vấn đề về cơ cấu hoạt động mà các vấn đề này sẽ cải thiện một hệ thống xã hội của bạn.

1.Mục đích của các cơ chế hoạt động hiện tại là gì và các cá nhân trong hệ thống xã hội kết hợp như thế nào để đạt được các kết quả?

2.Nên giữ lại cơ chế nào, loại bỏ hoặc kết hợp cơ chế nào?

3. Cơ chế nào cần được tổ chức lại toàn diện và phương thức mới nào để lãnh đạo hệ thống xã hội.

4. Cần thiết lập cơ cấu hoạt động mới nào?

Bạn không phải là một người lãnh đạo, thậm chí là người có quyền lực so với mọi người nhằm tạo nên các hoạt động có hiệu quả trong hệ thống xã hội của công ty. Ví dụ: bạn muốn một giám đốc sản xuất, người có khả năng về kỹ thuật, tiếp thị và có kinh nghiệm sản xuất tổ chức các cuộc thảo luận về chiến lược sản phẩm cũng như các tiêu chí giá cả của sản phẩm. Và bạn có thể tạo ra một bộ máy hoạt động của chính bạn xung quanh các kết quả hoạt động bạn cần đạt được.

Điều này đòi hỏi kỹ năng loại trừ các biến động có tổ chức đang tồn tại trong hầu hết các công ty. Ví dụ khi công ty của bạn đang quyết định sản xuất các sản phẩm mới để đạt được các mục tiêu cho sự phát triển, bạn cần biết khả năng ứng dụng của các nguồn lực này và xây dựng nhà máy của mình ở các địa điểm khác nhau, ký các hợp đồng liên doanh hoặc các hợp đồng sản xuất đối với một nhà sản xuất để bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Bạn sẽ có thể đưa ra một quyết định chính xác chỉ bằng cách mời các cá nhân có kinh nghiệm về các lĩnh vực tài chính, sản xuất, kho vận chia sẻ những gì họ biết về các vấn đề này và đảm bảo rằng các thảo luận của họ cởi mở, trí tuệ. Trong khi đó, những thách thức ngày càng lớn hơn và bạn mở rộng cơ cấu kinh doanh, đặc biệt khi bạn chuyển từ một cơ cấu có chức năng như tiếp thị, thị trường tới khi bạn làm chủ một trung tâm P&L (nghiên cứu lỗi và lãi), sự thành công của bạn sẽ phụ thuộc vào việc bạn áp các kỹ năng của mình như thế nào trong việc quản lý một hệ thống xã hội.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ XÁC ĐỊNH CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG BẠN CẦN

Nếu bạn chuẩn bị thực hiện một công việc hiệu quả và lãnh đạo một hệ thống xã hội, bạn sẽ phải tổ chức các cơ cấu hoạt động bên cạnh các hoạt động kinh doanh quan trọng nhất, như việc phục vụ các thị trường mới và việc đạt được sự tăng trưởng. Mỗi một cơ chế hoạt động phải có một mục đích kinh doanh rõ ràng. Với mục đích đó, bạn phải xác định bạn sẽ phải gặp gỡ ai và nên gặp gỡ họ thường xuyên như thế nào. Nếu bạn không phải là người thường xuyên tổ chức các cuộc đối thoại, bạn phải chắc chắn rằng bạn giao nhiệm vụ cho một người lãnh đạo mà người này có khả năng điều chỉnh, thể hiện cả nội dung và các hành vi. Đôi khi cơ cấu hoạt động thích hợp đã tồn tại nhưng nó vẫn cần được điều chỉnh bởi vì nội dung, hành vi, cách tổ chức hoặc cách lãnh đạo không đúng. Điều này thường đúng với các báo cáo hoạt động quý, các cuộc họp về chiến lược, nhân sự, và ngân sách. Dưới đây là những ví dụ mà các cơ cấu hoạt động có thể được tạo ra hoặc điều chỉnh nhằm cụ thể hoá và đạt được các kết quả kinh doanh cũng như tư tưởng kinh doanh cụ thể. Các cơ cấu hoạt động thay đổi từ việc tạo ra một nguồn thu nhập lớn thông qua phát triển các sản phẩm mới trên một nền tảng sẵn có nhằm thay đổi hành vi, văn hoá của cả một công ty.

Tạo ra các sản phẩm mới nhằm tăng trưởng doanh thu ổn định

Năm 2003, Todd Bradley trở thành CEO của hãng palmOne (bây giờ là công ty Palm), người tiên phong trong việc chế tạo các thiết bị cầm tay này rất thất vọng và chỉ rõ rằng công ty sẽ không thể tồn tại được giữa sự cạnh tranh của công ty sản xuất các thiết bị cầm tay và các thiết bị PDA khác. Những năm 1990, công ty Palm đã đạt được mức tăng trưởng kỷ lục với các sản phẩm đầu tiên của mình, nhưng thị trường dần trở nên sôi động và công ty đã phát triển các mẫu sản phẩm mới, tăng trưởng doanh thu, tiền mặt và giá cổ phiếu. Bradley đã tích cực làm việc với các nhà cung cấp để giảm giá. Nhưng vấn đề lớn hơn lại nằm trong quá trình thiết kế sản phẩm mà các thiết kế này không có mối quan hệ với nhu cầu của khách hàng tiềm năng. Các nhà công nghệ phải học cách nhìn nhận các sản phẩm của mình thông qua quan điểm của khách hàng bình dân.

Công ty Palm chưa bao giờ gặp một vấn đề phát sinh với ý tưởng về các sản phẩm mới và các đặc điểm, nhưng các nhà thiết kế và các kỹ sư tập trung phần lớn công việc của mình vào các dòng sản phẩm công nghệ cao và sẵn sàng trả giá cho mọi vấn đề công ty đã đặt ra. Họ bỏ qua rất nhiều khách hàng tiềm năng khác, những người mong muốn sở hữu một công nghệ đơn giản hơn với mức giá thấp hơn. Việc tiến tới thoả mãn nhu cầu của các khách hàng này là cách

làm đúng đắn nhất để tung các sản phẩm ra ngoài thị trường, một quá trình đòi hỏi sự kết hợp trong nhóm kỹ sư, những người biết rõ các khả năng mà công nghệ có thể có, các chuyên gia điều hành sản xuất, những người biết có thể sản xuất được những gì với một chi phí nhất định; và những người làm công tác tiếp thị, những người hiểu rõ nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Nhằm thống nhất được các quan điểm khác nhau này, Bradley tạo ra một cơ cấu hoạt động bao gồm sáu đến mười hai người từ các phòng chức năng khác nhau. Mỗi nhóm do một giám đốc lãnh đạo. Người giám đốc này phải được lựa chọn kỹ lưỡng, và là người có khả năng nhìn nhận sự việc từ nhiều quan điểm và các mảng công việc khác nhau, để lãnh đạo nhóm năng động. Mục tiêu nhằm tạo ra một sản phẩm có thể xuất hiện trên thị trường mà công ty Palm chưa bao giờ có trước đó. Trong nhóm này, mỗi thành viên sẽ được giao phụ trách một thị trường mục tiêu với giá khác nhau. Ví dụ, một nhóm được giao nhiệm vụ tạo ra một thị trường thiết bị lớn với giá 99 đôla, thấp hơn khi giá các thiết bị công ty Palm bán ra thị trường là 399 đôla và 499 đôla. Điều này phụ thuộc vào nhóm này sẽ tạo ra các sản phẩm ở mức giá là 99 đôla, các yếu tố tạo nên một mức giá hợp lý và cách làm việc để đạt được một sản phẩm thành công ở mức giá đó. Người tổ chức nhóm Zire đã có kết quả.

Một số thành viên của nhóm Zire có kế hoạch nghiên cứu về các khách hàng tiềm năng mới trong khi các thành viên khác bắt đầu phân tích nguồn sản phẩm với mức giá rẻ và các nhà thiết kế bắt đầu phát triển ý tưởng. Bằng cách liên hệ với nhau thường xuyên (một tuần một lần) để xem xét các quá trình và giải quyết bất kỳ vấn đề phát sinh nào, mọi người trong nhóm có thể được biết cùng một thông tin trong cùng một thời gian. Họ phát triển một bức tranh rõ ràng về nhu cầu khách hàng: Một người rất bận rộn, luôn xem xét về giá cả, muốn có những thiết bị tốt, và không muốn dành nhiều thời gian tìm hiểu cách thức sử dụng các công nghệ mới. Quan điểm phổ biến của khách hàng tạo đà cho nhóm Zire. Đó có thể là một thiết bị điện tử giúp những người không hiểu biết về kỹ thuật cũng có thể xây dựng và theo dõi các kế hoạch của gia đình mình, từ việc lên lịch chơi thể thao đến việc gấp gối tại trường, đơn giản hóa việc tra cứu thông tin như lưu trữ số điện thoại của bác sĩ khám cho con mình, lưu trữ danh mục những việc phải làm. Nói ngắn gọn, công cụ này phải xóa bỏ những tập tin dài viết lên giấy đặt trên bàn ăn hoặc là các mẫu giấy dán trên tủ lạnh. Thiết bị thông tin này cũng phải thích hợp đối với nữ giới, những người thường xuyên phải lên lịch sinh hoạt cho gia đình.

Các chức năng cơ bản của thiết bị được phát triển, nhưng những thành viên khác cũng có những ý kiến bất đồng trong các cuộc họp hàng tuần. Diễn hình là các kỹ sư mong muốn thiết bị có bộ nhớ cao, nhưng các thành viên khác lại nhắc nhở họ rằng, để có một bộ nhớ tốt thì chi phí cho thiết bị rất cao cũng như các khách hàng tiềm năng không thể sử dụng được các thiết bị có ứng dụng bộ nhớ cao như vậy. Bằng cách cho phép mọi người phân tích và xem xét các giả định của các thành viên, các cuộc đàm thoại cởi mở có thể tạo ra những khó khăn đối với cá nhân để hiểu quan điểm của những thành viên khác, những người bất đồng ý kiến nhưng lại tạo ra một hệ thống kiểm soát có tính chất xây dựng hơn, nhằm đẩy mạnh quá trình phát triển.

Trong khi duy trì một cơ cấu hoạt động, khi cơ chế tự kiểm soát của nhóm không hoạt động thì Andrea Johnson, giám đốc sản xuất sẽ điều chỉnh rất chuyên nghiệp các cuộc thảo luận bằng cách làm cho nhóm tập trung vào quan điểm của khách hàng. Khi không ai trong nhóm này báo cáo chính thức cho bà, thì khả năng trong việc điều chỉnh các mối tương tác và giữ cho các cuộc đối thoại tập trung vào kết quả kinh doanh càng quan trọng hơn. Những việc đã làm nhằm giữ cho nhóm này tập trung vào mục tiêu chung và tạo nên một hình ảnh họ đã xây dựng về khách hàng tiềm năng. Người lãnh đạo nhắc nhở các kỹ sư: “Hãy nhớ sản phẩm đó không dành cho bạn mà dành cho những người ít hiểu biết kỹ thuật nhất trong gia đình bạn”.

Đưa ra một hình ảnh đẹp với chi phí thấp là một chủ đề nóng bỏng. Công nghệ hiển thị màn hình màu rất đắt nhưng rõ ràng các khách hàng không thể chấp nhận một công nghệ màn hình đen trắng. Cuối cùng, người ta quyết định tập trung hơn vào chi phí sản xuất chứ không phải cảm nhận của khách hàng và màn hình tinh thể lỏng. Nhóm này đã phát triển chọn lựa của mình với rất nhiều nhà sản xuất khác nhau, cố gắng có được các biện pháp sáng tạo để tạo nên những sản phẩm có giá rẻ. Một số thành viên trong nhóm cho rằng sản phẩm cần có hệ thống chiếu sáng phía sau như một màn hình, như vậy giá của thiết bị sẽ tăng thêm 50 đôla. Giải pháp cuối cùng là cung cấp một đèn tín hiệu và xem xét việc tạo cho màn hình của sản phẩm

sáng hơn.

Trong khi JohnSon triệu tập các cuộc họp thường niên, Brealey xem xét lại quá trình của các cuộc họp với các câu hỏi thăm dò, đảm bảo đã sử dụng những thông tin phù hợp và thực hiện các mục tiêu kinh doanh đúng đắn. Thông qua cách đặt câu hỏi của mình, ông có thể đánh giá được rằng đã có những cá nhân thích hợp ở trong phòng hay chưa, và nhóm này đã phát huy tốt chức năng của mình chưa, các mâu thuẫn được giải quyết, và các quyết định đã nói lên rằng đã có sự dàn xếp tốt trước đó. Cách đối thoại và cách cá nhân trả lời các câu hỏi đó ảnh hưởng đến thái độ của các thành viên trong nhóm. Ông thường xuyên thay đổi một số mức độ của tình huống và thử thách suy nghĩ của các thành viên bằng cách hỏi xem các quyết định sẽ khác nhau như thế nào khi có những điều kiện mới. Ông ta đặc biệt nhạy cảm đối với một hoặc hai cá nhân bằng cách phán đoán khả năng thuyết phục của họ hoặc khả năng phân tích ảnh hưởng tới quyết định cũng như quá trình ra quyết định này và nếu như cái quyết định cuối cùng là một quyết định không đúng đắn. Ông ta sẽ đưa ra những đánh giá đúng đắn đối với từng cá nhân, đôi khi ngay tại cuộc họp hoặc sau cuộc họp. Phong cách của ông trong việc chấp thuận hoặc không chấp thuận quá trình của nhóm này đã tác động mạnh mẽ tới niềm tin của họ. Ông thích các cuộc trò chuyện cởi mở hơn là buổi thuyết trình hoành tráng. Thông thường những cuộc thảo luận như vậy sẽ đem lại những ý tưởng sáng tạo mới và tiếp thêm sức mạnh cho nhóm tiếp tục phát triển.

Sự tổ chức của công ty Palm mang định hướng khách hàng hơn không chỉ vì vị chủ tịch đã khuyên họ nên làm mà còn vì ông có được những con người sáng tạo thông qua cơ cấu hoạt động rất tốt của các bộ phận chức năng. Ông cẩn trọng lựa chọn những người đại diện cho nhóm và hướng các quá trình của họ cũng như thúc đẩy việc tạo ra những dòng sản phẩm phù hợp. Ông đã làm việc và nghiên cứu từ những kết quả kinh doanh mong muốn trong quá khứ đến khi sản phẩm thoả mãn được nhu cầu của khách hàng và các hoạt động của công ty định hướng khách hàng và liên kết, tập hợp các cá nhân.

Rất nhiều quyết định kinh doanh đòi hỏi thông tin từ các nguồn khác nhau và xem xét các quan điểm khác biệt. Cơ chế hoạt động cần huy động cùng lúc các yếu tố đó để tạo ra sự cân bằng. Các cơ cấu hoạt động được hình thành, điều chỉnh hiệu quả, có thể tập hợp mọi người nhằm điều hoà ý kiến của họ.

Xóa bỏ rào cản phát triển

Khi David A.Smith, CEO của hãng PSS World Medical nhận ra hướng phát triển cho công ty, ông cũng nhìn thấy một rào cản tiềm tàng có thể xảy ra, đó là mâu thuẫn giữa những nhà lãnh đạo của hai chi nhánh kinh doanh chính là Gary Corless và Tony Oglesbee. Corless và Oglesbee điều hành công việc kinh doanh của mình rất tốt nhưng hiện tại hãng PSS đang trong thời kỳ phát triển, mặc dù lợi nhuận rất ít và việc tìm kiếm, đầu tư từng đôla có thể thúc đẩy phát triển, cũng có thể gây ra sự công kích. Chi nhánh Gulf South Medical Supply của Oglesbee và Physical Sales& Service của Corless đều có các dịch vụ hỗ trợ riêng của mình bao gồm công nghệ thông tin, nguồn nhân lực, các nguồn lực toàn cầu nhưng CEO của hãng đã đưa ra quyết định kết hợp các chức năng hỗ trợ đó thành một tổ chức hỗ trợ cho cả hai chi nhánh.

Chia sẻ các dịch vụ hỗ trợ là một khái niệm độc đáo nhưng tại PSS đã diễn ra những tranh luận có tính thuyết phục. Cả chi nhánh Corless hoặc Oglesbee có thể đều từ chối thực hiện điều này, nhưng điều đó liên quan đến việc các đơn vị này bị ảnh hưởng như thế nào. Cả Corless và Oglesbee đã tổ chức có tính toán để đạt được các mục tiêu về doanh thu, lượng tiền mặt và lãi ròng, nhưng họ làm thế nào để chắc chắn thực hiện được nếu như họ không có cách kiểm soát một số yếu tố cơ bản trong lĩnh vực kinh doanh? Cả hai đều thấy rằng mình có một số nền tảng với những nhân viên hỗ trợ của mình: nếu anh ta không có được thứ anh ta cần từ phía phòng công nghệ thông tin hoặc bộ phận cung ứng, một số người sẽ bị cắt tiền thưởng, một số người khác không được thăng chức, và một số người bị sa thải. Nếu một đơn vị riêng lẻ cung cấp các dịch vụ thì sẽ không có vị giám đốc điều hành nào trong hai vị giám đốc điều hành trên có thể làm những điều như vậy. Điều tồi tệ nhất là họ tính toán các số liệu tổng hợp trái ngược nhau nhằm gây chú ý và các nguồn lực có thể thay đổi mối quan hệ tốt đẹp giữa họ.

Vị CEO hiểu rằng các chức danh của tổ chức và sự hoài nghi không tạo ra các dịch vụ chia sẻ hướng tới thành công. Ông phải đảm bảo mối tương tác giữa hai cá nhân đứng đầu và người lãnh đạo mới của bộ phận nhân sự, công nghệ thông tin và phòng cung ứng không thể cản trở khả năng phát triển mạnh mẽ của PSS. Nếu được lựa chọn thì tất cả các thành viên phải cảm thấy rằng các nhu cầu, lợi ích và các quyền ưu tiên và các quyết định phải dựa trên lợi ích chung của PSS. Nếu một nhà lãnh đạo chi nhánh cảm thấy rằng các thành viên khác được đối xử tốt hơn vì chính sách của họ hoặc do các điều kiện cá nhân, sự hiềm khích, mâu thuẫn dần được bộc lộ và một số người sẽ rút lui.

Vị tổng giám đốc đã tạo ra một cơ cấu hoạt động nhằm tập hợp những người liên quan cùng nhau giải quyết những căng thẳng hoặc các xung đột tiềm tàng trong một cuộc đối thoại cởi mở. Trước tiên, Corless, Oglesbee và người phụ trách các bộ phận nhân sự, công nghệ thông tin và cung ứng gặp nhau để thảo luận những ưu tiên của Corless, Oglesbee trong công việc kinh doanh của mình. Sau cuộc gặp gỡ đó, những người lãnh đạo được hỗ trợ dịch vụ sẽ đề ra kế hoạch một năm và kế hoạch ba năm, các kế hoạch phản ánh được nhu cầu của Corless và Oglesbee. Do việc giao tiếp và các quyết định được thiết lập phải được đem ra thảo luận, một cơ cấu hoạt động liên tục khác đã được tạo ra, cơ cấu này là báo cáo hàng tháng về việc chi nhánh Corless và Oglesbee có thể đạt được các nhu cầu của mình với những người lãnh đạo các chi nhánh dịch vụ hỗ trợ. Thông thường, Corless và Oglesbee cũng như những người điều hành các dịch vụ hỗ trợ sẽ nói chuyện với nhau thoải mái và thường xuyên nhưng các báo cáo hàng tháng được thiết lập tại một địa điểm sao cho hai bên tạo nên một bầu không khí thân thiện, giữ cho các dịch vụ hỗ trợ liên tục được cập nhật, phù hợp với nhu cầu kinh doanh của họ. Việc đem ra ánh sáng những ý định mang tính chất ganh đua và làm cho chúng trở nên minh bạch, sẽ giảm hoặc xóa bỏ toàn bộ các quyết định phụ - thường các quyết định này được đưa ra không chính thức và xây dựng những cam kết bằng việc xóa bỏ những mối nghi ngờ và sự không tin tưởng.

Việc đem các vấn đề này ra thảo luận cởi mở mười hai lần trong một năm đảm bảo rằng không có bất cứ một quyết định nhỏ nào được đưa ra bên ngoài cơ cấu này. Việc đem những mâu thuẫn ra thảo luận và học cách bán hàng ra ngoài thị trường với những số liệu và dựa trên cơ sở thực tế là những gì tạo nên sự ổn định trong khi sắp xếp các dịch vụ. Những người cung cấp các dịch vụ này sẽ học cách đưa ra những điều chỉnh và những sự cân bằng và quan trọng hơn là cách thông báo những sự tác động bất lợi tới các chi nhánh. Để làm cho cơ cấu hoạt động tích cực hơn, các nhà lãnh đạo của hai chi nhánh đã đánh giá các nhà cung cấp dịch vụ dựa trên bản báo cáo hàng năm.

Trong bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào, yếu tố mâu thuẫn được xây dựng từ cấp có chức năng cao nhất, các phòng ban và các cá nhân cạnh tranh để có được các nguồn lợi cho các quan điểm của họ. Khi một doanh nghiệp được cơ cấu lại hoặc có những thay đổi trong ưu tiên, bạn phải tính đến việc các mâu thuẫn có khả năng tác động đến quá trình phát triển như thế nào và cũng có thể tác động đến các cơ chế hoạt động để giải quyết các vấn đề. Các mâu thuẫn không được giải quyết là một trở ngại cho việc tạo ra các quyết định và hành động do các cá nhân giữ các cam kết của họ khi họ không nghĩ các ý tưởng của họ đã bị xem xét chặt chẽ. Bạn phải đóng góp vào quá trình tổ chức và lãnh đạo của một hệ thống xã hội bằng các biện pháp làm sáng tỏ và giải quyết các bất đồng. Kỹ năng lãnh đạo là hướng suy nghĩ của mọi người thấy được vấn đề ở tầm khái quát, vượt ra ngoài mối quan tâm cá nhân, đảm bảo tính trung thực, trí tuệ trong quá trình đưa ra quyết định.

Nâng cao khả năng đánh giá để tăng trưởng doanh thu tốt hơn

Năm 1995, Paul Charron là CEO của hãng Liz Claiborne, một công ty mà nhiều người cho rằng đang có hiện tượng suy giảm. Charron thể hiện mình là một người lãnh đạo có năng lực nhưng thật sự không có năng khiếu về thời trang. Điều này tạo nên hai luồng suy nghĩ mâu thuẫn trong con người ông và đối với những người nghĩ rằng thời trang là một điều bí hiểm, một môn nghệ thuật và là một món quà của Chúa. Charron đã tái định vị công ty Liz Claiborne thông qua việc liên kết với khoảng mười lăm thương hiệu khác nhau, ông tập trung vào việc phát triển những thương hiệu này cho dòng sản phẩm phục vụ cuộc sống. Ông cũng mở một số

cửa hàng bán lẻ. Bằng cách mở rộng lĩnh vực kinh doanh thông qua nhiều lĩnh vực khác nhau, nhiều kênh bán hàng khác nhau ở nhiều khu vực khác nhau và sự kết hợp các sản phẩm tốt hơn, Liz Claiborne thể hiện được mình trong ngành công nghiệp thời trang trong mười năm. Nhưng có lẽ thành công lớn nhất của Charon là cách ông thay đổi một hệ thống xã hội của công ty Liz Claiborne nhằm kết hợp sự sáng tạo của mọi người với lĩnh vực thương mại và đưa ra các quyết định kinh doanh tốt hơn.

Với một công ty thời trang, tính sáng tạo và khả năng tiên đoán xu hướng thời trang trong tương lai đóng vai trò quan trọng hơn là tính cạnh tranh. Những người trong ngành thời trang nổi tiếng vì không có khả năng làm việc cùng nhau và không quan tâm tới việc các sản phẩm của họ có bán được hay không. Mọi người hiểu rằng những người giỏi thường không thích làm việc theo nhóm, các nghệ sĩ không thích làm việc tập thể. Điều đó có thể đúng, nhưng đó vẫn là một công việc. Mong muốn đạt được tăng trưởng cao nhất là đúng đắn và nếu như sản phẩm tạo ra không có sự tính toán thì sản phẩm đó được coi là hàng tồn kho.

Một trong những điều Charron làm với hệ thống đó là thiết lập một cơ chế hoạt động nhằm đạt được hai mục tiêu từ phía những người có óc sáng tạo trong công ty của ông: thứ nhất là thiên hướng cá nhân của họ về thị trường và xu hướng của họ về thời trang; thứ hai là tính sáng tạo của họ về những gì sẽ được bán ra ngoài thị trường trong lĩnh vực mà họ là chuyên gia. Charron tổ chức các cuộc họp hàng tuần nhằm để cho những chuyên gia thị trường, những nhà thiết kế, và bộ phận bán hàng của các hãng gặp gỡ, thảo luận về các thiết kế, giá cả, sự lựa chọn của một số tầng lớp khách hàng. Ông ta mô tả những gì cuộc họp mong muốn đạt được, trong trường hợp này là một cách nhìn bao quát hơn với những ý tưởng mới, chứ không phải là việc đưa ra các quyết định.

Các cuộc họp trở thành các cuộc thảo luận sôi nổi có mục đích. Bất cứ ai cũng có thể chia sẻ ý tưởng của mình về xu hướng hoặc thay đổi sở thích của khách hàng không dựa trên cơ sở tầng lớp hay khu vực. Nếu như ai đó phát hiện ra một xu hướng thích hợp thì mọi người thảo luận điều đó sẽ ảnh hưởng như thế nào tới các tầng lớp hoặc các thương hiệu khác. Ban đầu Charron điều hành các cuộc họp đảm bảo mọi người cảm thấy thoải mái, tham gia mà không có bất cứ sự e ngại nào. Với việc sử dụng các phương pháp tiếp cận đơn giản, chẳng hạn như: “Pat, ý kiến của anh về vấn đề này như thế nào?”, ông nhường quyền thảo luận cho tất cả mọi người. Cùng lúc đó, ông cũng đảm bảo rằng những giám đốc chi nhánh hiểu rằng họ chưa đạt được các yêu cầu thích hợp, chỉ là những ý tưởng và một bước quan trọng trong việc thuyết phục họ để giảm sự phản đối. Việc thường xuyên lắng nghe các tin tức liên quan đến vấn đề thời trang thông qua các nhãn quan khác nhau ví dụ như đồ trang sức trái ngược với quần áo, điều này sẽ mở rộng tầm suy nghĩ của mọi người và giúp họ lựa chọn các xu hướng dẫn tới tăng trưởng lợi nhuận.

Mục tiêu của cơ cấu tổ chức nhằm tăng sự tự tin của mọi người trong việc đánh giá thông qua thảo luận về những gì sẽ bán ra, với giá bao nhiêu và tại sao phải bán, cho phép họ kiểm tra kỹ lưỡng cảm nhận của họ về các xu hướng thời trang. Nguyên tắc của cơ chế đó là các cuộc họp sẽ diễn ra hàng tuần tại cùng một thời gian và sẽ diễn ra trong một không khí khá thoải mái. Với nguyên tắc, tính thường xuyên và tần suất của các mối quan hệ tương tác, mọi người xác định nên tin tưởng vào đánh giá của người nào, xem xét lại bản thân và cảm thấy tự tin hơn.

Các cuộc họp ngắn thường xuyên và giàu nội dung có thể đem lại hiệu quả cao trong việc chia sẻ các thông tin có sự thay đổi nhanh chóng, đặc biệt có tác dụng trong việc cập nhật thông tin từ thế giới bên ngoài.

Khai thác sức mạnh trí tuệ tập thể

Buổi hội thảo về chiến lược phát triển của công ty Sherwin-William giống như cuộc đua ngựa tại Tây Ban Nha. Mỗi giám đốc chi nhánh đều có quyền trình bày ý tưởng của mình trước khi mọi người cùng trao đổi vấn đề, nhưng ý tưởng này không được quá dài. Không chỉ những người quản lý mà cả những đồng nghiệp cũng đều đưa ra câu hỏi của mình và trong suốt thời gian đó, những nỗ lực của họ trở nên vô giá trị vì những ý kiến của họ bị phân tán và trở thành cuộc tranh luận kéo dài bảy giờ đồng hồ.

Khi Jack Breen được bổ nhiệm làm tổng giám đốc, ông muốn các chi nhánh của mình và công ty như một thể thống nhất mang lại hiệu quả cao nhất họ có thể và những người lãnh đạo bộ phận sẽ được hưởng lợi từ những ý tưởng tốt nhất của nhóm. Ông muốn sử dụng các buổi thảo luận về chiến lược kinh doanh như một phương tiện tập hợp khả năng trí tuệ của tất cả mọi người nhằm cải thiện tình hình và nhằm đưa kết quả thảo luận thành hành động, đem lại lợi ích cho công ty. Ông cũng cố gắng liên kết ý tưởng của mọi người, vì thế các buổi thảo luận mang tính thực tế và có thiên hướng hành động hơn, không chỉ là những thảo luận mang tính lý thuyết.

Trong lần báo cáo đầu tiên của mình, ông đã nói với các giám đốc bộ phận rằng ông có một giờ, trong đó ông sẽ chuẩn bị kỹ lưỡng phần trình bày của mình không được gián đoạn. Sau đó, ông nói những người khác trong phòng chuẩn bị cho mình ba câu hỏi về chiến lược phát triển của từng bộ phận. Breen thu thập tất cả các câu hỏi, đọc từng câu hỏi cho toàn bộ nhóm, lựa chọn vấn đề then chốt cho các buổi thảo luận. Cuối buổi họp, ông ta yêu cầu các giám đốc bộ phận trình bày cảm nhận của mình về tác dụng của buổi họp và nó sẽ giúp gì cho công việc của họ.

Chính điều đó đã giải quyết được các tồn tại của công ty. Trong các cuộc họp về chiến lược phát triển các tuần sau đó, Breen thấy các thành viên tham gia họp đã chuẩn bị các chủ đề, các vấn đề xác thực hơn, việc trình bày cũng trở nên tập trung hơn vào câu hỏi của những người tham gia. Việc tập trung đã từ một cuộc họp với các chủ đề không rõ ràng, thành một cuộc họp tập trung vào tính sáng tạo. Chỉ trong vòng sáu tuần, Breen hoàn toàn thay đổi nội dung của cơ chế hoạt động và các hoạt động trí tuệ trong một hệ thống xã hội. Không gì có thể làm cho suy nghĩ của mọi người thay đổi bằng cách yêu cầu họ phải tư duy. Đặc biệt ở các công ty sử dụng nguồn nhân lực trí tuệ, việc tập trung tư duy của mọi người vào lĩnh vực kinh doanh là một lợi thế cạnh tranh. Đó cũng là cách dễ dàng để thu hút, giữ chân các nhân tài.

Đảm bảo cam kết thực hiện

Năm 2002, trước khi Joyce trở thành tổng giám đốc, là thời điểm công ty đang trải qua những khó khăn, ông đã tiến hành những thay đổi với hướng đi mới, đưa công ty phát triển.

Khoảng cách lớn giữa sản xuất và công nghệ đã được rút ngắn về phía công nghệ. Joyce làm việc với một nhóm các nhân viên dưới quyền, các công ty tư vấn nước ngoài, nhằm đưa ra các kế hoạch, tạo nên những thay đổi lớn trong các vấn đề quan trọng, phát triển kế hoạch dài hạn về công nghệ kinh doanh và thúc đẩy các mặt hàng kỹ thuật thay đổi theo hướng tích cực khi các vấn đề cơ bản thay đổi.

Nhưng việc tạo ra kế hoạch cho một công ty chỉ là một vấn đề. Việc làm thế nào để công ty này có thể hoạt động, phát triển là một thử thách rất lớn vì hai lý do cơ bản. Thứ nhất, các vấn đề kinh doanh của những năm gần đây đã làm cho công ty này mất tập trung và mọi người thiếu tự tin. Thực ra, qua cuộc điều tra trong nội bộ người lao động cho thấy niềm tin và rằng công ty biết mình sẽ phát triển như thế nào rất thấp. Thứ hai, rất nhiều người thuộc lĩnh vực kinh doanh công nghệ của Mỹ biết rất ít về người lãnh đạo mới của họ. Mặc dù đã làm việc ở nhiều vị trí và ngành kinh doanh khác nhau, nhưng Joyce mới chỉ có một năm kinh nghiệm trong lĩnh vực công nghệ tại thị trường châu Á. Vì thế, mọi người nghi ngờ cách giải quyết các vấn đề trong môi trường kinh doanh công nghệ toàn cầu của vị lãnh đạo này.

Joyce nhận được nhiều lời khuyên về việc làm cách nào huy động sức mạnh của một hệ thống xã hội bao gồm 32.000 con người, nhưng có một gợi ý ở một khía cạnh cụ thể: Để xác định và bắt đầu với một nhóm các nhà lãnh đạo chủ chốt, tạo nên mối quan hệ cá nhân với họ để họ, phổ biến tư tưởng cho những người khác. Con số cụ thể là một vấn đề còn tranh cãi. Tình trạng bất ổn phổ biến đến nỗi con số đó đủ lớn để tạo nên sự khác biệt, nhưng cần thiết để Joyce có thể kết nối mọi người. Bà không muốn ép buộc mọi người vào một khuôn khổ nhất định và đưa ra một thông cáo từ khuôn khổ đó. Bà muốn tạo ra một môi trường trong đó tất cả mọi người đều cảm thấy thoải mái khi tiếp xúc với bà và ở đó bà có thể tạo ra những cuộc đối thoại xây dựng.

Công ty tổ chức một cuộc họp với 280 nhà lãnh đạo và nhóm này tự thấy mình những người đứng đầu của tổ chức. Điều này làm cho Joyce nhận ra đây là nhóm thích hợp để tiếp cận

nhưng không tiếp cận cùng một lúc. Bà đã tạo ra một diễn đàn, 35 thành viên sẽ gặp nhau một lần trong hai ngày rưỡi. Một năm sẽ có tám diễn đàn như vậy và Joyce sẽ tự mình điều khiển các diễn đàn này. Các diễn đàn này được thành lập nhằm tạo ra môi trường thân thiện, tương tác lẫn nhau, ở đó các giám đốc có thể diễn đạt sáu yếu tố của chiến lược kinh doanh theo cách dễ hiểu, và có thể dễ dàng giải thích cho các thành viên khác. Thêm vào đó, Joyce muốn cung cấp cho các nhà lãnh đạo một khoảng thời gian nhất định để đưa ra các câu hỏi.

Trong bữa tối đầu tiên, Joyce dành 45 phút giải thích chiến lược kinh doanh cho một nhóm 35 người, bày tỏ với họ các suy nghĩ của mình về lý do bà cho là đúng, bà nghĩ về tương lai năm năm tới của công ty sẽ như thế nào, những thử thách cũng như cơ hội sắp tới. Sau đó, các thành viên được chia thành hai nhóm, mỗi nhóm có 45 phút thảo luận, đặt câu hỏi với tổng giám đốc. Các thành viên hỏi thẳng thắn, đưa ra các câu hỏi tìm hiểu mọi yếu tố liên quan đến chiến lược kinh doanh của công ty. Joyce trả lời các câu hỏi với niềm tin và sự chân thành của mình.

Joyce chỉ ra thực tế rằng công ty cần có những thay đổi và một số nội dung của chiến lược kinh doanh - ví dụ như chiến lược kinh doanh đầu tư vào công nghệ Nano, đầu tư vào việc phát triển bộ phận R&D, sẽ dễ dàng thực hiện nếu tập trung vào một số lĩnh vực mang tính ứng dụng ít hơn. Những vấn đề không dễ dàng là việc cơ cấu lại kênh bán hàng và giảm chi phí. Bà cũng gợi ý cho họ về việc làm thế nào để tập trung vào gia tăng đầu tư trong lĩnh vực R&D trong giai đoạn thu nhập của công ty giảm sút. Phản ứng trước đó của công ty là lo ngại về việc sắp xếp lại khâu R&D khi nguồn thu giảm, đó là những điều thị trường chứng khoán mong đợi. Nhưng Joyce thấy rằng tương lai của công ty phụ thuộc vào việc duy trì nguồn đầu tư vào khâu R&D thay vì cắt giảm, bà muốn chuẩn bị nguồn lực ảnh hưởng của việc duy trì nguồn đầu tư đó.

Sau cuộc họp, đã có một bằng chứng rõ ràng là cơ cấu hoạt động đang mang lại niềm tin, hy vọng để tạo ra lợi nhuận. Những phản hồi về mô hình diễn đàn là một kinh nghiệm quý báu, không giống những gì các nhà lãnh đạo đã từng chứng kiến tại công ty và nhiều người trở nên thích thú với những gì công ty đang làm. Họ đã được tập hợp và rất đoàn kết. Các lợi ích khác cũng bắt đầu gia tăng. Joyce thấy rằng những người tham gia trở nên năng động hơn và bà cũng vậy. Các diễn đàn đem lại cho bà cảm giác tự tin tại thời điểm công ty đang có rất nhiều sức ép từ bên ngoài. Khi bà băn khoăn về phương pháp phân bổ thời gian, bà nhận ra rằng mình đang sử dụng hiệu quả quỹ thời gian. Bà đã tiếp cận được những thành viên trong buổi hội thảo và họ cũng hiểu biết về bà.

Bà không nghĩ tới một lợi ích khác là: Các nhóm gồm 35 người thường xuyên làm việc cùng nhau và có thời gian để hoàn thành công việc. Việc xác định và làm rõ bối cảnh, kinh nghiệm của các diễn đàn đã quy tụ các thành viên trong nhóm để họ cùng làm việc, cùng nhau giải quyết vấn đề theo vai trò trong lĩnh vực kinh doanh. Hơn một nửa số người trong nhóm đã rời các buổi thảo luận với những vấn đề bột phát hoặc một số cách nhìn mới về vấn đề họ đang gặp phải.

Khi diễn đàn tiếp tục, các thành viên bày tỏ quan điểm, thái độ và những hiểu biết của mình về chiến lược phát triển của công ty, cũng như lợi ích họ có được và sự trợ giúp khi có những thay đổi. Cuộc khảo sát năm 2005 của công ty cho thấy 99% thành viên bộ máy lãnh đạo của công ty cho rằng mình biết và hiểu rõ chiến lược phát triển, 91% số lượng người được điều tra trong công ty cho rằng họ biết và hiểu các chiến lược của công ty.

Mọi người mong muốn tham gia nhiều hơn vào những thay đổi khi họ hiểu rõ những lý do đằng sau nó. Điều hành các cơ chế là cách hữu hiệu nhất đem lại những cam kết thông qua việc giúp mọi người thấy một hình ảnh đầy đủ, toàn diện hơn về chiến lược kinh doanh và bối cảnh của nó. Nhưng bạn cũng cần phải sẵn sàng thể hiện các lý do phía sau các quyết định của mình, vượt qua sự e ngại bị phản ứng, đảm bảo rằng mọi người thật sự “hiểu vấn đề”.

Tái phát minh một hệ thống xã hội

Khi cần thay đổi những kết quả kinh doanh khác nhau, bạn hầu như phải liên hệ với một hệ thống xã hội. Nếu không, mọi người sẽ làm những gì họ đã từng làm, với cách thức tiến hành và sản phẩm làm ra luôn giống nhau. Việc tạo ra một cơ cấu hoạt động mới có thể là một vấn đề ở nơi này, nơi khác hay việc thay đổi thành phần hay bản chất của các cuộc đối thoại, nhưng sự

thay đổi toàn diện vẫn là điều cần thiết. Thật hiếm có một người lãnh đạo có kỹ năng và tự tin làm điều đó. Bob Nardelli là một ngoại lệ khi ông được bổ nhiệm làm CEO của Home Depot năm 2000. Ông đã lao vào nghiên cứu kinh doanh và sớm xác định được rằng các kết quả kinh doanh khác nhau là cần thiết. Từ những thành công của công ty Home Depot trong quá khứ, công việc kinh doanh đang ở bờ vực phá sản và không có bộ máy lãnh đạo đủ khả năng mở ra các đại lý mới khi người lao động và các nhà đầu tư đã trở nên quen thuộc với điều này. Ông bắt buộc phải tái định vị công ty và đề ra một mục tiêu mới cũng như những ưu tiên mới, đòi hỏi mọi người cùng làm việc với các cách thức khác nhau.

Nardelli phải đánh giá các cơ chế hoạt động hiện tại để tìm ra bộ phận nào hiệu quả, bộ phận nào không hiệu quả trong cơ cấu hoạt động này, phải làm gì để tạo ra sự khác biệt, nhằm đạt được các mục tiêu mới. Ông loại bỏ một số khâu hoạt động không hiệu quả và một số điểm không liên quan tới những mục tiêu mới, tạo ra một bộ máy hoạt động mới để đạt được mục tiêu phát triển. Là một chuyên gia trong lĩnh vực quản lý tập thể, quản lý một hệ thống xã hội, Nardelli chắc chắn mỗi một cơ cấu hoạt động tập trung vào các vấn đề phù hợp, với mục đích rõ ràng trên những quyết định được đưa ra, tạo sự minh bạch cho những thông tin và điều quan trọng nhất là điều chỉnh các hành vi cá nhân để mọi người thống nhất, đoàn kết, hình thành một tập thể lớn. Tập thể này sẽ đối phó được với những vấn đề sẽ diễn ra trong tương lai. Nardelli luôn kiểm tra kỹ lưỡng toàn bộ hệ thống xã hội.

Khi Nardelli từ chức Chủ tịch của hãng General Electric và trở thành CEO của Home Depot, ông đảm nhận việc điều hành một công ty lớn đã có những thành công nổi bật. Năm 1978, công ty Home Depot khởi đầu là một cửa hàng, do những người xuất sắc sáng lập: Bernie Marcus và Arthur Blank, để năm 2000, trở thành một tập đoàn với 11.000 cửa hàng và doanh thu 40 tỷ đôla. Nhưng thời điểm Nardelli tiếp quản có rất nhiều vấn đề đang cần giải quyết và tập đoàn thật sự cần những người lãnh đạo có nhiệt huyết, năng lực và ý chí vững vàng trước những khó khăn, thử thách.

Nardelli làm việc không mệt mỏi. Ông thu thập các số liệu, phân tích mọi khía cạnh của lĩnh vực kinh doanh và kết luận rằng, công ty Home Depot chỉ tập trung vào công việc kinh doanh, bán hàng, và không quản lý hiệu quả các vấn đề khác. Công ty thất bại trong việc giành ưu thế trong khi thoả thuận với các nhà cung cấp do chính sách khuyến khích các giám đốc chi nhánh đưa ra các quyết định mua hàng và kết quả là lợi nhuận không đúng như những gì thực tế công ty nhận được. Chi nhánh Archrival Lowe's đã làm cho vấn đề trở nên tồi tệ hơn, đây là hệ thống cửa hàng tự chọn và có phương thức bán hàng hiện đại, tập trung rất nhiều vào việc bán hàng ngoài đường phố, đặc biệt với đối tượng khách hàng là phụ nữ.

Thử thách Nardelli đã thấy là phương án cải thiện lợi nhuận, tốc độ quay vòng vốn, tiền mặt cũng như tìm ra một chiến lược phát triển khác cho công ty. Nhận thấy rằng việc đầu tư quá mức vào việc phát triển mạng lưới bán hàng, mở quá nhiều đại lý mới với lợi nhuận thấp và dòng tiền mặt không ổn định, Nardelli đã chỉ ra những cách thức khác nhau để công việc kinh doanh thu được lợi nhuận: Cải thiện tình hình hoạt động của các cửa hàng hiện tại cũng như trong tương lai ở các thị trường đang tồn tại; mở rộng lĩnh vực kinh doanh bằng cách giới thiệu các dịch vụ liên quan của Home Depot như cho thuê thiết bị và lắp đặt sản phẩm tại nhà; mở rộng thị trường cung cấp dịch vụ cho các khu vực và các đối tượng khách hàng mới.

Về mục tiêu và hướng đi mới cho công ty, ông nhận ra mình không thể đặt ra một mục tiêu và mong muốn nó trở thành hiện thực. Ông phải chắc chắn rằng hệ thống xã hội của tập đoàn được xây dựng để biến điều đó thành hiện thực. Cải thiện được tình hình quay vòng vốn, doanh thu và tiền mặt sẽ yêu cầu một luồng thông tin khác, một cách tiếp cận khác đối với việc ra quyết định, và cách hành xử khác nhau. Đối với tốc độ quay vòng vốn là một ví dụ. Trong trường hợp tại công ty Home Depot, mỗi giám đốc chi nhánh đưa ra một quyết định mua hàng dựa trên đánh giá cá nhân của mình, với tư tưởng mua nhiều nhất có thể thậm chí hàng hoá có thể, nằm trên giá hàng vài năm, với hy vọng tạo ra những đồng đôla khác trong bán hàng. Nardelli cho rằng, để cải thiện tốc độ quay vòng vốn, cần đưa ra các quyết định về số lượng mua hàng bằng nhiều cách khác nhau, dựa trên các thông tin khác nhau, thay đánh giá bằng số liệu do các cá nhân khác nhau thực hiện. Tương tự, lợi nhuận có thể được cải thiện bằng việc

kết hợp sức mua của các cửa hàng và các hoạt động quan hệ tốt hơn đối với các nhà cung cấp, điều đó có nghĩa là, các quyết định khác nhau do nhiều người khác nhau đưa ra dựa trên những tiêu chí khác nhau.

Với một định hướng mới, với các mục tiêu mới và những ưu tiên được đề, Nardelli đã tuyển Dennis Donovan vào vị trí giám đốc nhân sự để giúp ông khôi phục, cơ cấu toàn diện hệ thống xã hội để có thể hoàn thành các mục tiêu. Họ làm việc để cùng xác định nguồn gốc các thông tin và ai sẽ là người phải đưa ra những quyết định gì, ai phải hướng dẫn, thực thi các quyết định đó, do đó những người liên quan phải chú ý tới các vấn đề. Khi mọi người đã thông suốt những vấn đề, họ quyết định chuyển nơi đưa ra quyết định mua hàng từ các chi nhánh sang cho một bộ phận tập trung hơn, điều này sẽ làm cho các giám đốc chi nhánh không thể đưa ra các quyết định như trước. Đây là một sự thay đổi lớn đối với một thói quen. Họ cũng đề ra hàng loạt cơ cấu hoạt động mới, đồng bộ hoá chức năng của các bộ phận và các phòng ban khác nhau, nhằm đưa công ty phát triển, đạt được các mục tiêu mới.

Việc xác định những thói quen, hành vi đó rất cần thiết cho công ty trong tương lai: sự hợp tác, tính chân thành, sự gắn bó, trách nhiệm và tính thực tế là những điều quan trọng nhất, những điều Nardelli tạo ra từ những ngày đầu. Ông đã và đang chứng minh và củng cố cho những hành vi, thói quen đó trong tất cả những mối quan hệ, trong giao tiếp với mọi người, và điều đó trở thành một phần quan trọng cho quá trình lựa chọn, đề bạt, và tuyên dương những người khác. Từ ngày đó, ông khẳng định rằng mọi việc sẽ có sự khác biệt thông qua việc đặt câu hỏi, làm cho chính ông sẵn sàng chia sẻ thông tin, giúp mọi người đối mặt với các thực tế của những vấn đề, như cảm nhận của khách hàng nhằm đáp ứng các nhu cầu của họ.

Trong vài tháng đầu, Nardelli lập ra một cơ chế hoạt động nhằm giúp ông và nhóm những người lãnh đạo cấp cao hiểu biết về những gì đang diễn ra và về mọi khía cạnh của lĩnh vực kinh doanh, vì vậy, ông có thể thúc đẩy tiến trình hướng tới mục tiêu của mình. Cơ chế hoạt động này là một cuộc đối thoại thẳng thắn hai giờ qua điện thoại vào mỗi sáng thứ Hai hàng tuần, giữa các lãnh đạo cấp cao khoảng từ 20 đến 30 người. Nardelli trực tiếp chỉ đạo cuộc thảo luận. "Mọi người có thể nói chuyện phiếm với tôi trong khoảng hai giờ vào thứ Hai hàng tuần". Những người làm việc tại công ty trước Nardelli miễn cưỡng tham dự và sau một thời gian, người ta thấy được giá trị của các cuộc họp. Ban đầu, Nardelli đưa ra nhiều câu hỏi cụ thể về những điều đang xảy ra trong mỗi bộ phận của công ty, và thể hiện rõ ràng ông rất quan tâm và muốn được tham gia vào vấn đề và mong mọi người thẳng thắn góp ý. Cùng lúc đó, để đáp lại những câu hỏi của mọi người, ông cho thấy, mình là người dễ gần, trung thực và cởi mở. Theo hướng lãnh đạo trước đây, các cuộc thảo luận chỉ đạt được khoảng 25% kết quả, nhưng Nardelli hỏi điều gì đã xảy ra trong suốt tuần qua và các nhà lãnh đạo đang đặt kế hoạch gì vào tuần tiếp theo, do vậy, công ty đang có những sự điều chỉnh theo khung thời gian ngắn hơn rất nhiều. Trong mỗi một cuộc họp, ông hỏi xem các nhà lãnh đạo đã làm gì để so với kế hoạch họ đã nói, tạo nên một quan niệm chung về sự cần thiết và trách nhiệm cho cả nhóm.

Do những cuộc thảo luận ấy được lặp đi lặp lại (cho đến ngày nay) với cùng một định hướng vào các mục đích và hoạt động kinh doanh và việc tăng cường các hành vi giống nhau về tính trung thực, sự cộng tác và tinh thần trách nhiệm, các nhà lãnh đạo chấp nhận hoặc nếu không thể giải quyết vấn đề, họ sẽ thất bại. Điều quan trọng hơn là những người tham gia vào cơ chế hoạt động này đã tạo ra một bức tranh tổng thể về công ty như vị tổng giám đốc đã nhìn nhận, và chuyển thông điệp tới các bộ phận khác nhau của công ty. Tom Taylor, giám đốc một chi nhánh hồi tưởng về việc, làm thế nào ông đã trở thành cầu nối giữa Nardelli và những người trong lĩnh vực này. Khi mọi người hỏi sự chân thành của Nardelli trong những tháng đầu, ông đã nói: "Hãy nhìn, tôi đã có cùng phản ứng như bạn, nhưng anh ấy thật sự hiểu anh ấy nói điều gì". Taylor cũng tự nhận thấy bản thân và những người khác nhau có cách cư xử khác nhau. "Bob không chấp nhận những lời xin lỗi, do vậy, khi anh ta làm cho mọi người trở nên có trách nhiệm hơn, những người xung quanh anh ta bắt đầu thực hiện những điều tương tự và trước khi bạn biết về điều đó, đó đã là một cuộc cách mạng".

Việc sắp xếp mức độ phát triển của các công ty khi vẫn duy trì tính khẩn trương và linh hoạt có thể sẽ đòi hỏi sự hợp tác và thông tin chính xác, chặt chẽ ngay từ đầu. Đặc biệt đối với những

người làm việc trong công ty trước khi Nardelli đến, họ cần chú ý tới tất cả những thay đổi, xu hướng, ưu tiên cũng như những thay đổi về các nguồn lực. Cuối cùng, Nardelli và nhóm của ông đã chỉ ra cơ chế hoạt động có ý nghĩa quan trọng nhất tại Home Depot: Quy trình hoạch định nguồn lực và vận hành chiến lược. Mục đích của quy trình là thiết lập chiến lược và các khả năng ưu tiên, để có sự hợp tác tốt nhất qua việc trao đổi với những người đứng đầu các chi nhánh và các bộ phận chức năng. Trong số đó có tất cả nhóm lãnh đạo hàng đầu của Home Depot, họ tập hợp tại một căn phòng trong khoảng thời gian tám ngày vào tháng Tám hàng năm, để ra kế hoạch một năm hoặc ba năm về tương lai của công ty, và việc hoàn thành những mục tiêu cụ thể.

Quá trình thật sự bắt đầu kéo dài trước cuộc họp tháng Tám, khi Nardelli cùng ngồi lại với các chuyên gia tài chính và kế hoạch chiến lược của mình để yêu cầu họ tham gia vào việc đề ra các kế hoạch, các mục tiêu trong ba năm tiếp theo. Sau đó, những mục tiêu sẽ được gửi tới nhiều bộ phận khác nhau trong công ty để những người đứng đầu chi nhánh và các bộ phận chức năng nỗ lực làm việc hết sức nhằm đạt được các mục tiêu. Ví dụ, Carl Liebert, phó giám đốc điều hành các chi nhánh (hiện tại đang là phó chủ tịch điều hành các chi nhánh của Home Depot) muốn tập hợp nhóm của mình cũng như các nhà lãnh đạo thống nhất ý kiến về những việc ông nên làm để đạt được các mục tiêu. Sau đó, ông đưa ra kế hoạch phát triển của mình cho Carol Tome, giám đốc tài chính và Frank Blake, trưởng bộ phận phát triển kinh doanh, để họ xem xét ý kiến của mọi người. Các nhà lãnh đạo khác cũng làm những công việc chuẩn bị tương tự.

Sau đó, khi được tập hợp lại trong cuộc họp, mọi người liên tiếp được nghe các kế hoạch khác tương tự, Nardelli kêu gọi mọi người cùng tìm hiểu, trao đổi ý kiến. Bằng việc đặt ra các câu hỏi như: “Điều gì sẽ xảy ra nếu vấn đề nhà ở suy giảm”, hoặc “Quan điểm của bạn sẽ thay đổi thế nào nếu tỷ lệ lãi suất đạt mức 10%?”, ông khuyến khích nhóm tư duy sáng tạo về các đề xuất khác nhau cho các dự án và kế hoạch đầu tư. Thông qua quá trình đó, nhóm đi đến thống nhất chấp thuận hay phản đối trước mỗi đề xuất, và những ưu tiên tự nhiên xuất hiện. Duy trì các cuộc thảo luận hơn tám ngày liên tiếp, trong đó một số người tham dự cũng như ban lãnh đạo đảm bảo rằng, các thông tin minh bạch trong suy nghĩ của mọi người, việc đề ra quyết định chặt chẽ hơn. Kết quả, một quan điểm chung về tương lai của công ty đã hình thành và việc mỗi nhà lãnh đạo phải làm gì để thực hiện nó trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn đã được thống nhất. Mọi người rất quyết tâm và đồng thuận. Người ta thừa nhận đó không phải là cuộc họp về ngân sách, nhưng trong quá trình đặt ra những ưu tiên, nhóm được yêu cầu phải đạt được cân bằng, những mục tiêu đó sẽ chỉ ra cần đầu tư các nguồn lực vào đâu, và những thay đổi đó hoàn toàn hợp lý.

Cùng với quá trình đó, Nardelli với tư cách chủ tọa của thảo luận cũng đề ra sự minh bạch và nguyên tắc để yêu cầu mọi người trong nhóm cần có những hành vi phù hợp, và nhóm sẽ không chấp nhận những người quá khích trong khi đưa ra quyết định. Ví dụ, nếu Frank Blake, phó tổng giám đốc điều hành và phát triển kinh doanh nhận thấy thời cơ phát triển qua những đại lý, chi nhánh có quy mô nhỏ hơn, nhóm sẽ thảo luận về khả năng ngân sách cần được đầu tư vào những chi nhánh đó hoặc những cơ hội khác tạo thuận lợi trong vài năm tới. Việc có một tập thể các cá nhân đoàn kết sẽ tạo nên sự cân bằng, và đó là một nhân tố đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra khả thi. Ví dụ, một giám đốc khu vực có thể đáp lại đề nghị của Blake: “Đó là một ý kiến hay, nhưng tôi muốn nêu rõ một số khó khăn thực tế đang diễn ra”.

Trong khi quy trình hoạch định nguồn lực và vận hành chiến lược phối hợp các chiến lược và các hoạt động với nhau ở mức độ cao nhất thì một cơ chế hoạt động khác đảm bảo các hành động ở các mức độ thấp hơn được liên kết với toàn bộ những ưu tiên khi các giám đốc khu vực báo cáo về các vấn đề và các cơ hội trước những người lãnh đạo cao hơn, những người đã tham gia cuộc họp về hoạch định nguồn lực và vận hành chiến lược. Do các xu hướng sẽ diễn ra trong hệ thống xã hội, những người lãnh đạo tổ chức các cuộc họp này thường nhấn mạnh vào những hành vi, thói quen của các cơ chế hoạt động mà những ông chủ của họ điều hành. Đó là trường hợp tại Home Depot. Cũng như những đồng nghiệp của mình tại Home Depot, J. Paul Raines, giám đốc chi nhánh phía Nam thường đánh giá hoạt động của chi nhánh thông qua một cuộc họp kéo dài hơn hai ngày, với khoảng hai mươi lăm người trong một phòng kế cả

giám đốc điều hành khu vực, các giám đốc vật tư, giám đốc kinh doanh, các trưởng bộ phận bán hàng đặc biệt, dịch vụ tại nhà, nhân sự và các nhân viên trực tiếp dưới quyền của các giám đốc khu vực. Việc đánh giá có xu hướng thiên về các số liệu: các thảo luận tập trung vào các vấn đề đã được đề ra trước đó, và thường là các vấn đề chung của cả công ty. Raines đã tìm hiểu kỹ những vấn đề đặc biệt quan trọng và cần được tập trung, đặt nhiều câu hỏi để mọi người cùng thảo luận.

Đôi khi mọi người dành thời gian phản ánh các hoạt động của chi nhánh. Tuy nhiên, ý nghĩa thật sự của việc đánh giá là việc kết hợp nhiều bộ phận khác nhau của công ty, bao gồm bộ phận kinh doanh, nhân sự, tài chính, điều hành về những vấn đề trong tương lai và học hỏi lẫn nhau, chia sẻ thông tin cũng như quan điểm. Ví dụ, một chi nhánh tại quận Houston chỉ ra rằng, việc gắn các chuông báo phía trước các cửa hàng giúp gia tăng doanh số bán các loại chuông cửa, những người quản lý các chi nhánh tại các bang khác lập tức nhanh chóng áp dụng.

Trong khi tinh thần của buổi thảo luận khá thoải mái thì những người lãnh đạo lại rất chú ý tới mục đích kinh doanh. Trước kết luận của buổi họp được đưa ra, ngay từ đầu cuộc họp quý sau nên xét tới dự đoán về ba đến sáu tháng tiếp theo, để tạo nên sự liên tiếp và liền mạch.

Nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề của công ty thông qua một cơ chế hoạt động khác - một cuộc họp hàng năm được Nardelli và Donovan tổ chức vào tháng Năm hoặc tháng Sáu hàng năm. Hai nhà lãnh đạo này đã tham quan từng chi nhánh, dành cả ngày tiếp xúc với giám đốc chi nhánh và người phụ trách nhân sự của cô ấy/anh ấy. Từ các vấn đề chung, các hoạt động bề nổi, và những con số, họ cùng nhau thảo luận về khả năng lãnh đạo của chi nhánh đó. Thông qua cuộc họp về hoạch định nguồn lực và vận hành chiến lược, những người tham gia có sự hiểu biết giống nhau về phong cách lãnh đạo mà chi nhánh đó cần. Trong một vài trường hợp, có những quyết định nhân sự như thăng cấp, điều chuyển được đưa ra. Sau khi thảo luận về khả năng lãnh đạo của chi nhánh, họ chuyển sang bàn bạc những đơn vị lãnh đạo thấp hơn - lãnh đạo chi nhánh tại các bang.

Khi Nardelli lựa chọn lãnh đạo, ông xem xét đến kỹ năng quản lý hệ thống xã hội và xu hướng của họ. Xu hướng cởi mở hơn về mặt tâm lý, sẵn sàng trước tác động của những người khác, lòng trung thực làm cho nhóm hướng vào mục đích kinh doanh. Một trong những người Nardelli tin cậy trong tập thể là Carl Liebert, người được ông bổ nhiệm làm phó giám đốc điều hành các chi nhánh, đảm trách xây dựng quy trình tại những nơi khó khăn. Biết được rằng tất cả các quy trình do các kỹ sư tạo ra trong phòng thí nghiệm, rồi sẽ thất bại, Liebert lập ra cơ chế hoạt động của riêng mình, với sự tương tác của mọi cá nhân ở các cấp độ khác nhau từ nhân viên đến quản lý. Chẳng hạn, Liebert tạo ra một nhóm thực hiện quy trình tốt hơn trong việc tiếp nhận hàng vận chuyển bằng đường biển vào ban đêm. Nhóm này bao gồm một số thủy thủ làm việc ban đêm đảm trách công việc tiếp nhận hàng vận chuyển bằng đường biển. Nhưng việc nói rằng họ làm việc trong cùng một nhóm là chưa đủ; Liebert đã chứng minh điều đó. Ông giành được niềm tin của mọi người bằng cách luôn sát cánh cùng mọi người. Họ không chỉ coi Liebert như phó tổng giám đốc điều hành của tập đoàn nữa. Kết quả đã rất rõ ràng và một giải pháp nhanh chóng mà mọi người đều ghi nhận.

Liebert cũng làm việc với Tom Taylor, năm 1983 làm người trông coi khu đỗ xe tại Home Depot, sau đó trở thành phó chủ tịch điều hành phụ trách vấn đề kinh doanh và thị trường, tạo ra cơ chế hoạt động gọi là hội đồng quản lý các chi nhánh, nhằm chủ động giải quyết các vấn đề. Cùng thời gian đó, nhóm của Taylor và Liebert và một nhóm hai mươi một nhà quản lý các chi nhánh, các đại lý cố gắng hoạt động, hợp tác để xuất hiện trên tất cả các khu vực trên đất Mỹ. Hội đồng quản lý đó tập trung vào dịch vụ để giải quyết tất cả các vấn đề vướng mắc kinh doanh, cụ thể như làm cho mọi người hiểu và có trách nhiệm với công việc hoặc quy trình tổ chức tại các chi nhánh, điều này giúp mọi việc diễn ra suôn sẻ và thành công. Cũng giống như bất cứ cơ chế hoạt động nào, một phần trong cơ chế đó là năng lực làm cho mọi người trong tập thể nhận ra các vấn đề của công ty. Thông qua hội đồng các nhà quản lý, Liebert nhấn mạnh đến những người quản lý chi nhánh, những người phụ trách các đại lý - có tài năng lãnh đạo nổi bật, tất nhiên kể cả kỹ năng và các đặc điểm cần thiết để quản lý hệ thống xã hội. Liebert quan sát kỹ lưỡng một nhân viên trẻ, thậm chí vào kho cùng làm việc với anh ta trong

một tuần lễ, ông tạo điều kiện cho nhân viên đó phát triển, bằng việc chuyển anh ta đến làm việc tại trụ sở chính. Những hành động như thế là bằng chứng cụ thể về cách một tập thể tự tồn tại và phát triển.

Nardelli và Danovan tạo ra thêm nhiều cơ chế hoạt động khắp công ty, mỗi cơ chế, mô hình có một mục đích kinh doanh cụ thể, không thể chuyển giao công ty theo bất cứ cách nào khác. Từ khi Nardelli đảm nhận công việc lãnh đạo Home Depot, công ty của ông rất phát triển, năm 2005, lợi nhuận tăng gấp đôi khoảng 80 triệu đôla, từ năm 2000, thu nhập trên mỗi cổ phần tăng gấp đôi. Ông có kỹ năng để xác định công ty mình phải làm gì. Điều quan trọng không kém là ông biết cách xây dựng một hệ thống để thực hiện được điều đó.

Như bạn thấy, hệ thống xã hội là một bước đột phá trong việc làm thế nào để chuẩn bị sẵn sàng cho sự thay đổi về văn hoá và liên hệ nó với sự thay đổi trong việc định vị doanh nghiệp. Liên kết được việc định vị và công việc của công ty thì khả năng thành công của công ty sẽ rất cao. Do bạn cơ cấu lại hệ thống xã hội nên bạn cần phải có những đánh giá và quyết định đúng đắn đối với mỗi cá nhân. Làm thế nào để lựa chọn họ? Làm thế nào để bố trí họ vào những công việc phù hợp, để họ cống hiến và phát triển tốt nhất khả năng của mình. Hầu hết mọi người đều cho rằng việc đánh giá cá nhân dựa trên những mối tương tác sâu sắc. Theo quan sát của tôi, đó là một kỹ năng có thể phát triển được. Đây chính là kỹ năng tôi sẽ trình bày trong chương tới.

Hệ thống xã hội của bạn có vượt qua cuộc sát hạch?

- Những bất đồng, mâu thuẫn là một phần của các công ty và các công ty luôn phải đối mặt với những bất đồng đó;
- Những cuộc xung đột cần được giải quyết kịp thời, đúng cách bởi những người có quyết tâm đạt được các kết quả;
- Các luồng thông tin không bị che giấu hay bóp méo;
- Cần đưa ra những câu hỏi đúng đắn để có thể nhìn nhận doanh nghiệp từ mọi góc độ, do đó, cần có những cuộc đối thoại thẳng thắn, trung thực;
- Các cơ chế hoạt động được sắp xếp, tổ chức đảm bảo thu được các kết quả có chất lượng cao, những quyết định kịp thời được đưa ra và gạt hái được những thành công theo ý muốn;
- Bạn biết những điểm kết nối mọi người mà tại đó mọi người cần có những cơ chế hoạt động để có được sự cân bằng và chia sẻ thông tin;
- Trong công việc, cơ chế hoạt động cần có những cải tiến thích hợp và liên tục như tạo ra những cái mới, kết hợp một số vấn đề với nhau, hay loại trừ những điều không cần thiết;
- Mỗi cơ chế hoạt động được liên kết theo những cách không hoàn toàn thuần túy đến những nguồn thông tin khách quan;
- Các nhà lãnh đạo cần có sự động viên về mặt tâm lý để mọi người dám đối mặt với thực tế và điều chỉnh được hành vi của những người cùng tham gia cho phù hợp với giá trị của doanh nghiệp. Hành vi và những giá trị phù hợp được củng cố và sự củng cố này giúp điều chỉnh những hành vi lệch lạc của những người khác.

5. Làm thế nào để phát triển các nhà lãnh đạo

Đánh giá, lựa chọn và phát triển các nhà lãnh đạo

Một dấu hiệu rõ ràng của kỹ năng lựa chọn và bồi dưỡng những người lãnh đạo là khi bạn làm một tổ chức có sức cạnh tranh mạnh hơn trước khi bạn đảm nhận nó. Đó là một trong những tài sản lớn Tim để lại khi từ bỏ công ty công nghệ Jasper Digital, nơi ông từng làm lãnh đạo 18 năm, đưa Jasper Digital từ một công ty nhỏ với số vốn 100 triệu đôla thành một công ty có vị thế trong ngành với 2 tỷ đôla. Mọi người luôn chú ý kết hợp giữa sự nhạy cảm và giác quan thứ sáu của ông về mọi người. Đối với ông, việc đào tạo, bồi dưỡng những người lãnh đạo trẻ là mối quan tâm chính đáng của mình, giúp ông có được niềm tin lớn. Tuy nhiên, điều khiến ông được tôn trọng là khả năng hiểu biết người khác của ông. Ông có thể hiểu một người có thể phát triển được đến đâu, mọi người cần những gì để tiếp tục phát triển và làm sao để cá nhân người lãnh đạo có cơ hội thể hiện hết khả năng.

Khi Tim nghỉ hưu, ông không muốn can thiệp vào công việc của CEO mới Lorraine nhưng vị CEO mới này lại mong muốn có được sự tư vấn của ông. Trong sáu tháng lãnh đạo Jasper, cô đã vài lần mời Tim và vợ ông đến nhà riêng ăn tối. Cô luôn tham vấn ông về những khách hàng quan trọng hoặc những chiến lược cô đang quan tâm. Nhưng trong những lần trò chuyện đó, có đôi lần cô hỏi rất thẳng thắn: “Thưa ông, ông đã có một sự nghiệp thành công, nhưng nếu ông được làm lại tất cả mọi việc một lần nữa, ông có muốn thay đổi điều gì không? Tôi không nói là ông có bất cứ sự ân hận, hối tiếc nào, nhưng thực ra có chuyện đó không thưa ông?”

Tim hỏi lại: “Cô có biết cái tên Joe Bailey?”. Lorraine nhận ra ông là tổng giám đốc của một công ty trong danh sách Fortune 50, người đang phát triển tốt.

“Ông ấy là một người lãnh đạo lập dị, tôi biết được điều đó khi ông điều hành công việc kinh doanh của công ty tại Atlanta. Và tôi không dành cho ông ta những điều kiện thuận lợi. Tôi đã để ông ra đi”.

Lorraine thú nhận: “Tôi không biết rằng ông ta đã từng làm việc cho Jasper”.

“Ông ta khi ấy mới chỉ đang ở độ tuổi hai mươi, và chỉ mới bắt đầu sự nghiệp nhưng tôi đã nhìn thấy chí hướng ở ông, và khả năng nắm bắt, quán xuyến mọi việc xung quanh. Mọi người yêu mến ông và tôi cũng vậy. Ông ta thật sự là một tài sản quý”.

Lorraine lại hỏi: “Nhưng ông ấy đã được tuyển dụng?”

Tim trả lời: “Đó là điểm tôi mắc sai lầm. Ông ta là cấp dưới của người lãnh đạo khu vực Đông Nam, người làm tốt công việc, nhưng ông ta đã ở vào giai đoạn cuối trong sự nghiệp và đã qua những ngày huy hoàng nhất. Ông đã rất hài lòng với sự tăng trưởng vững chắc và kết quả đạt được cũng như các phương pháp ông đưa ra. Vì thế, Joe đã đến và làm việc cho ông và động viên mọi người trong nhóm cùng đoàn kết làm việc, vượt chỉ tiêu trong kinh doanh, đưa ra một vài ý tưởng tuyệt vời, giải đáp tất cả những thắc mắc trong các buổi thuyết trình, và tiếp thêm sức mạnh cho mọi người xung quanh, nhưng sếp của ông đã cố tình can thiệp vào công việc, vào sự tiến bộ của ông. Bạn có thể thấy được điều đó trong các cuộc họp, trong điều bộ, cử chỉ. Tôi mới được bổ nhiệm phụ trách mảng tiếp thị của công ty tại khu vực Bắc Mỹ, và tôi cố gắng để cho những người quản lý tại khu vực đó chủ động thực hiện các công việc. Vì thế, tôi đã không nói gì, Joe gặp khó khăn khi bị từ chối thẳng thừng để làm nhiều việc hơn thế. Nhưng tôi chỉ định anh ta giống như tôi chỉ định cô, Lorraine ạ”.

Lorraine nói: “ Điều đó nhắc tôi nhớ một câu hỏi chồng tôi đã hỏi tôi, và tôi cảm thấy rất khó trả lời, nên bây giờ tôi muốn hỏi ông: Ông thấy điều gì ở tôi khi ông không cho tôi làm công việc đầu tiên liên quan đến tài chính? Tôi không phải là Joe. Thực tế ông nói tôi quá kín đáo”.

“Và không chỉ duy nhất điều đó. Tôi đã thấy cách cô thúc đẩy những người quản lý của cô suy nghĩ về việc định vị doanh nghiệp như thế nào, cho công ty, và khi chúng ta đang nói về việc triển khai những dòng sản phẩm đặc biệt tại châu Âu hoặc thâm nhập vào các phân đoạn thị trường mới, tôi đã thấy cô có thể tư duy ở các mức độ khác nhau: Điều đó có phù hợp với yêu

cầu của khách hàng? Điều gì sẽ tác động đến cơ cấu giá? Sự cạnh tranh sẽ thay đổi việc định giá? Đó không phải là cách một nhà phân tích tài chính thường nghĩ.

Tim nói tiếp: “Nhưng đó không phải là tất cả. Tôi đã thấy cô tác động thế nào tới các đồng nghiệp. Cô đã không từ chối những ý kiến, ý tưởng mà rất nhiều những người trẻ tuổi hay làm khi họ cố gắng vươn lên. Cô luôn tìm ra những câu trả lời hợp lý, không kể những câu hỏi đó từ đâu. Do đó, tôi đã học được từ sai lầm của mình và chuyển cô sang làm một công việc khác, nơi cô có thể khám phá lĩnh vực tài chính và thử nghiệm, kiểm tra khả năng tái định vị và phát triển một doanh nghiệp của mình. Tôi không muốn thấy kiến thức của cô ngày càng bị thu hẹp bằng việc dành quá nhiều thời gian cho một công việc. Đó là khi tôi chuyển cô đến Mexico để cô có cơ hội điều hành một doanh nghiệp, chịu trách nhiệm về lợi nhuận và thua lỗ.

Lorraine nói: “Tôi luôn muốn tham gia vào hoạt động quản lý chung nhưng tôi không nghĩ việc đó sẽ diễn ra sớm”.

“Cô có khả năng tiềm ẩn cho công việc đó nên sẽ rất hợp lý nếu công ty để cho cô đi theo và phát triển hướng đó. Và khi cô thể hiện rằng cô có thể đảm nhận công việc, tôi đã tách khu vực thị trường Mỹ Latin ra khỏi khu vực châu Mỹ, vì thế, cô có thể hoạt động độc lập trong một khu vực lớn hơn. Và tất cả mọi việc đã thành công khi chúng ta bắt đầu chú ý tới Trung Quốc. Chúng tôi cần những người giống như cô để có thể định vị trong một môi trường đầy phức tạp, không chỉ từ một doanh nghiệp và sự khác biệt văn hóa mà còn cả vấn đề làm việc với chính phủ”.

Lorraine nói: “ Với tôi, Trung Quốc thật sự là một thử thách. Bất kể những điều tôi đã nói với ông lúc đó, tôi đã không chắc chắn rằng tôi có thể đảm nhận việc đó”.

“Tôi nghĩ tất cả chúng ta đều nhất trí rằng ở đó có rủi ro nhưng những công việc ở đó đòi hỏi cô phải có sự chuẩn bị sớm và tôi đã tiến hành tìm hiểu. Tôi quan sát cô trong một khoảng thời gian đủ dài để biết rằng cô có chí hướng để học hỏi những điều mình chưa biết, tôi cũng đã thấy cô hiểu biết hơn khi chuyển từ lĩnh vực tài chính sang lĩnh vực quản lý và từ Mexico tới các nước Mỹ Latin. Tôi biết rằng cô cởi mở với tất cả các ý kiến của mọi người, do đó, cô có thể tiếp thu những kiến thức chuyên môn cô đang còn thiếu. Và tất nhiên là cô đã làm được. Tôi có được niềm tin từ sự phát triển của công ty, nhưng tôi không thể làm được điều đó nếu không có những người lãnh đạo như cô”.

Lorraine nói tiếp: “Đó là lý do mọi người nể phục ông, Tim ạ. Ông luôn nhận ra vấn đề ở mọi người và đưa họ đi đúng hướng. Đưa Jamie phụ trách khâu tiếp thị mặc dù ông ta không có những tố chất xuất sắc, nhưng sẽ tiếp tục làm việc tốt tại vị trí đó”.

“Nhưng hãy nhớ, tôi đã tạo ra những cơ hội. Mọi người phải tự thành công bằng khả năng của mình, nhưng không phải ai cũng có thể thành công”.

“Tôi hy vọng mình có thể tạo nên sự phát triển tương tự cho những nhân viên của mình”.

Tim tư vấn: “Hãy dành thời gian nhiều thời gian cho việc đó. Nếu không, cô sẽ không thể giúp công ty này có được mười tỷ đôla”.

Rất có thể Tim được xem như một nhà lãnh đạo trong mơ nhưng đó là một câu chuyện có thật. Tim không đơn độc trong việc phát hiện và bồi dưỡng khả năng lãnh đạo. Còn có một vài người khác tiến hành rất cẩn thận những việc Tim đã làm với những người lãnh đạo trẻ xung quanh mình: Tim hiểu và tích cực tìm kiếm những người có khả năng lãnh đạo, tạo ra những cơ hội khuyến khích khả năng của họ, không ngừng thử thách và để cho họ có điều kiện phát triển. Đó là điều Jack Welch đã làm khi cất nhắc Jim Nerney khi Jim còn trẻ (Hiện tại Jim là Tổng Giám đốc Điều hành của tập đoàn Boeing). Ông đã làm một việc rất đáng chú ý, một năm sau đó Welch đề cử ông làm phó giám đốc điều hành của GE. Tương tự, ông giúp đỡ Dave Cote (hiện đang là CEO của Honeywell) từ những vị trí khác nhau, từ người phân tích, hoạch định các kế hoạch tài chính đến vị trí tổng giám đốc. Richard Carrión, CEO của Banco Popular có trụ sở tại San Juan, Puerto Rico, đã làm những điều tương tự với những người lãnh đạo dưới quyền của ông, ví dụ ông đã đưa một người quản lý từ một nhân viên làm các công việc thông thường trở thành một người làm việc tại trung tâm P&L, ông đã khiến những người lãnh đạo hoàn thiện mình hơn, tạo bước chuyển cho những người quản lý tài chính và những người đang điều hành

hệ thống bán lẻ, giúp họ tăng cường năng lực và làm cho công ty trở nên đa dạng, linh hoạt hơn. Những người lãnh đạo như thế, bao gồm Jim Kilts của Gillette, A.G.Laftley của Procter & Gamble, Reuben Mark của Colgate-Pamolive, Bob Nardelli của Home Depot và Richard Harrington của Thomeson, làm việc đó như một thói quen, trường hợp của Welch rất có thể giúp hàng trăm người có cơ hội thăng tiến, phát triển. Đó là sự hãnh diện và là điều kiện, khả năng cho thành công của họ.

Công việc của bạn trong vai trò lãnh đạo là trợ giúp, thúc đẩy việc thực hiện chứ không phải bạn tự làm việc đó, tuy nhiên, bạn là người quyết định công việc đó là gì. Bạn có khả năng để thực hiện thành công việc đó hay không phụ thuộc vào việc bạn đào tạo những người lãnh đạo liên tục và khéo léo như thế nào. Nhưng điều đó cần kỹ năng xác định chính xác vấn đề nhân sự và xác định những khả năng mỗi người có. Sau đó, bạn phải chủ động tạo ra các cơ hội để họ không chỉ đóng góp cho công ty mà còn được thử sức với hy vọng phát triển. Nếu họ đạt tới giới hạn thì rất có thể do kỹ năng đã không được phát triển theo đúng cách hoặc những đặc điểm cá nhân đã được xác định theo đúng hướng, và do đó bạn cũng phải xử lý vấn đề này.

Biện pháp thông thường để phát hiện, bồi dưỡng khả năng lãnh đạo của mọi người thường được bắt đầu với một công việc và quan sát ai là người có khả năng hoàn thành công việc đó. Nhưng kỹ năng lựa chọn lãnh đạo và giúp đỡ họ nhận ra khả năng, tiềm năng của họ, nghĩa là sự chú ý đến nhân tố con người trước hết mà không phải tìm ra những công việc năng động cho những người có khả năng lãnh đạo trong công ty của bạn; tạo cơ hội cho mỗi cá nhân kiểm tra khả năng của mình khi xử lý những vấn đề phức tạp hơn, hoặc có thể học hỏi những kỹ năng mới và tạo ra các bước để thực hiện những công việc đó trên một nguyên tắc, một nền tảng nhất định. Bạn phải vận dụng, cải tiến và đổi mới những đánh giá, những quyết định của bạn đối với mỗi người, điều đó có nghĩa bạn phải dành thời gian, công sức tới vấn đề này hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, không chỉ trong một năm với những kế hoạch để xem xét, đánh giá mỗi cá nhân. Bạn phải có phương pháp đánh giá năng lực của mỗi cá nhân trong các kỹ năng nhưng đồng thời quan sát, chú ý tới những cá nhân ấy để nhận ra điều gì là động lực đối với người ấy: Anh ấy thích làm việc gì, anh ấy suy nghĩ như thế nào, anh ấy đối xử với mọi người xung quanh như thế nào. Sau đó, bạn có thể bố trí mỗi người lãnh đạo làm một công việc phù hợp người đó sẽ thành công và thúc đẩy, củng cố các hoạt động của công ty.

Do phải áp dụng và phát triển khả năng quan sát của bạn nên bạn phải chú ý tới những khó khăn, rào cản tâm lý từ việc tìm ra cách đánh giá chính xác mỗi cá nhân. Bạn không thể có đủ khả năng tìm ra những quan điểm, cách nhìn phi thực tế hoặc tiêu cực của mọi người với suy nghĩ: “Anh ấy chẳng thể hoàn thành được công việc gì”, hoặc “Cô ấy có thể hoàn thành mọi việc” và coi nhẹ những thông tin trái ngược nhau. Mọi người luôn có sự vận động, thay đổi, phát triển và mọi việc vẫn tiếp tục diễn ra, cho nên bạn cần cởi mở tâm lý, tiếp tục cải thiện những quyết định, đánh giá về mỗi cá nhân và sự phù hợp của họ đối với công việc. Mọi việc tùy thuộc vào bạn để xác định năng lực lãnh đạo của một người, phát triển nó và có định hướng cho những người lãnh đạo.

NHẬN DIỆN TÀI NĂNG LÃNH ĐẠO

Hầu hết các công ty đều có những kế hoạch bồi dưỡng, phát triển nhân tài, nhưng hầu hết những hoạt động đó dựa trên những danh sách đã được thống nhất về năng lực lãnh đạo nổi bật, những đồng nghiệp và những nhân viên khác của cá nhân người lãnh đạo. Sau đó, một chuyên gia đến để phân tích các số liệu, so sánh các kết quả với một cơ sở dữ liệu mở của các lãnh đạo khác rồi khuyến cáo lãnh đạo về khả năng thất bại của họ so với những lãnh đạo khác. Nhưng cho dù có bao nhiêu những năng lực đặc biệt được kể ra và các tỷ lệ kia được phân tích, đánh giá khoa học như thế nào thì những điều đó khó có thể tạo nên một bức tranh chính xác về năng lực và khả năng nổi bật của một cá nhân.

Có vẻ như mọi người không dễ bị phân chia, tách biệt ra thành một tập hợp những hình ảnh riêng lẻ. Bạn nhận thấy những quyết định đó sẽ thất bại khi không thể phát hiện ra sức mạnh và khả năng tiềm ẩn của mọi người. Công việc của lãnh đạo là quan sát một cá nhân với tư cách một tổng thể sau đó, trong rất nhiều tình huống khác nhau, xem xét lại những điều bạn quan sát được để xác định năng khiếu, khả năng thật sự của mỗi người là gì. Do bạn phát triển các kỹ

năng trong khi quan sát những hoạt động và các hành vi, ứng xử của mọi người, kiểm tra những quan sát của bạn đối với những người khác nên bạn có thể tiến rất gần đến sự thật, tới bản chất của một người. Những đánh giá, quyết định về mọi người luôn chủ quan nhưng chúng phải được dựa trên cơ sở thực tế, thực tế đó tổng hợp qua sự quan sát tỉ mỉ đối với mọi người trong các công việc hàng ngày. Đây là mô hình về những hành động, quyết định và thái độ của họ? Khi bạn nhận thấy mô hình hoặc tư duy thông thường trong một con người và người đó công nhận rằng nhận định của bạn chính xác, đúng đắn. Ngay cả khi người đó đồng ý, khẳng định đó là mình. Sau đó, bạn mới có thể khẳng định người đó như thế nào.

Ivan Seidenberg đã tái định vị Verizon hiệu quả qua một loạt những biện pháp trong bối cảnh của những biến đổi nhanh chóng và phức tạp. Một nhân tố cá nhân đã giúp ông quan sát tình huống với sự tổng hợp, đa chiều và nhiều khía cạnh. Với sự kiên trì, ông đã có thể cởi mở trước những quan điểm trái ngược nhau cũng như những ý kiến của mọi người để có thể đạt được những thành công nhất định, trong đó một vài người trở thành những người quản lý tài chính và ông đã trở thành một phó tổng giám đốc điều hành. Những đặc điểm đó đều có thể dễ dàng nhận thấy được khi ông ở tuổi 30, và khi ông là một người vận động chính trị tại Washington, chưa có trách nhiệm của người lãnh đạo chính. Sau đó, tôi đã biết ông ấy, tôi nhớ ra một kỹ năng mà với kỹ năng này ông có thể tổ chức các cuộc thảo luận giữa các đồng nghiệp và xây dựng những ý kiến, ý tưởng của mọi người. Đó là một người lãnh đạo khôn ngoan - người có thể nhận ra các xu hướng tự nhiên ở ông và tin tưởng giao nhiệm vụ quản lý bộ phận P&L cho ông, do đó, ông có thể kiểm tra, thử những tố chất của mình như một người lãnh đạo thực thụ của công ty. Siedenbergen nắm quyền lãnh đạo một trong những chi nhánh lớn đang làm ăn thua lỗ, ông đã vực dậy chi nhánh đó. Ông rất thành công trong việc phát triển quy mô, tầm vóc cũng như khắc phục những phức tạp nảy sinh từ đó. Thiên hướng trong việc tái định vị của ông đã phát triển ở những công việc sau đó, nơi ông đã tích lũy, phát triển và tiếp tục rèn giũa những kỹ năng, bao gồm cả việc tìm ra những mô hình trong một bối cảnh khách quan, tìm ra kỹ năng trong việc định vị và xử lý những tác động của môi trường khách quan.

Bạn cải thiện, phát triển những đánh giá của mình về mọi người qua việc phản ánh những sai lầm và nhận thức được những khó khăn về mặt tâm lý. Thậm chí Jack Welch vốn rất nổi tiếng với thiên hướng bẩm sinh rõ nét về mọi người cũng đã phải thực hiện theo cách đó. Trong cuốn tự truyện của mình, Welch miêu tả một số sai lầm về vấn đề nhân sự trong thời gian đầu, nhưng đến cuối sự nghiệp của mình, ông đã trở thành một chuyên gia trong việc lựa chọn những cá nhân, khai thác những điểm mạnh, sở trường của họ và động viên những cá nhân từng có những sai lầm. Với sự tự thừa nhận rằng khi còn trẻ ông thường bị ảnh hưởng, thu hút bởi yếu tố hình thức, ngoại hình hay khả năng hùng biện, sự tín nhiệm của mọi người dành cho ứng viên, nhưng sau đó, ông đã bắt đầu cẩn thận hơn với những quyết định của mình, bằng việc chú ý tới những quan điểm khác nhau về những cá nhân quan trọng, trước hết từ những người bạn thân của ông, từ phó chủ tịch Larry Bossidy và từ Bill Conaty - phó tổng giám đốc phụ trách nhân sự. Conaty đã chứng minh ông là một người có những quyết định sắc sảo về vấn đề nhân sự, về các vấn đề cá nhân, và Welch đã đánh giá cao những ý kiến của Conaty trong suốt sự nghiệp của ông. Trong cuộc họp hội đồng quản trị, khi Welch đang thảo luận về những ứng viên có thể đảm nhiệm những nhiệm vụ quan trọng trong tương lai, ông đã chủ động mời Conaty trình bày quan điểm về các ứng viên, hiểu thấu đáo rằng những quyết định của Conaty đã có sự khác biệt với chính ông.

Welch đầu tư khoảng thời gian dài để thảo luận và học hỏi, tìm hiểu về những nhân viên của ông. Ông có thể kéo dài các cuộc thảo luận thêm hàng giờ chỉ để chắc chắn rằng ông có thể hiểu kỹ hơn về mọi người. Một trong những giai thoại của Welch trong việc xác định những quy trình để đánh giá mọi người - điều thuận thực hoá thói quen đánh giá mọi người dựa trên bản chất và sự tìm hiểu, hiểu biết đa chiều về những người đó.

Những đánh giá, quyết định phải mang tính tự duy thực tế, hài hoà và trọng tâm phải mang tính tích cực. Mọi người đều có những hạn chế và người lãnh đạo thành công phải biết bất chấp những hạn chế đó. Trước hết, bạn cần phải xác định chính xác năng lực bẩm sinh và xu hướng của của mỗi người, sau đó, tìm ra những tình huống để những khả năng đó được áp dụng và phát triển. Nếu những yếu tố tiêu cực đang thật sự nổi lên và tác động tới công việc hoặc ảnh

hưởng tới sự phát triển chung, bạn có thể hướng dẫn mọi người nhận ra những yếu tố đó và chỉnh sửa nếu có thể. Đôi lúc, mọi người không thể hiểu rõ được cái gọi là khả năng đặc biệt trong việc xử lý những tác động của yếu tố khách quan, hoặc ví dụ những người đó có thói quen xấu ngắt lời người khác khi họ chưa nói hết câu. Những điều này có thể được chỉnh sửa thường xuyên hoặc (compensated for). Việc trông đợi, hy vọng rằng mọi người sẽ trở nên hoàn hảo là điều phi thực tế.

Trong quá trình đánh giá những năng lực của mọi người cùng các thành viên trong Hội đồng quản trị, Welch đã đánh giá cao một người đạt được những thành công sau khi tiếp nhận công việc từ một người khác. Sau một phút suy nghĩ ông giám đốc hỏi: “Jack, bạn đã có một năm làm việc không hiệu quả?” Welch đã ngay lập tức hiểu ra vấn đề: Dĩ nhiên ông đã có, mọi người đã rút ra được nhiều điều hơn từ sự thất bại. Không nên coi thường những người đã từng thất bại, nếu chưa kiểm tra kỹ lưỡng những yếu tố cơ bản, đặc trưng của hoàn cảnh. Rất có thể họ đã đưa ra những quyết định dị thường. Họ đã tìm hiểu, hoặc có một vài điều khiến bạn nghĩ rằng họ sẽ lại mắc những lỗi đó. Sẽ không chính xác nếu bạn đánh giá mọi người chỉ qua các con số. Việc tìm hiểu sẽ giúp bạn nhìn nhận một cá nhân bao quát, toàn diện hơn, giúp bạn tránh sự mất tập trung đến những người đã nhận ra, rút kinh nghiệm từ những sai lầm của họ hoặc không tìm ra được những lý do khách quan do một hành động bất ngờ từ đối thủ ở phút chót.

TỔNG HỢP NHỮNG QUAN SÁT

Khi bạn đạt trình độ quan sát đúng đắn, chính xác và dành thời gian để xâu chuỗi, liên kết những thông tin quan trọng về một người, bạn bắt đầu chú ý tới những vấn đề thật sự quan trọng. Khi một nhóm năm hoặc sáu người có sự hiểu biết về những người khác cùng ngồi lại để chia sẻ những thông tin, chia sẻ những nhận định, đánh giá, trao đổi để cùng hiểu về những vấn đề thuộc về cá tính của những người được quan sát, họ sẽ cho ra những quyết định sáng suốt nhất. Nếu một người nói rằng “cô ta là người lịch sự” thì bạn phải đặt câu hỏi “lịch sự theo cách nào? Và bạn căn cứ vào đâu để có thể kết luận điều đó?” “Anh ấy luôn có câu trả lời trước những người khác” nói lên một điều rằng anh ấy là một người thông minh, nhanh nhẹn, nhưng còn sự sâu sắc trong tư duy? Anh ta luôn có sự chính xác, có những quyết định đúng đắn và anh ấy sẽ thừa nhận nếu mắc những sai lầm? Tập hợp những bằng chứng không chỉ bằng việc tìm hiểu những điều chung chung. Quá trình này sẽ giúp mọi người nhận thức đầy đủ và chính xác hơn về những mặt tích cực và tiêu cực của mỗi cá nhân, hiểu được biểu hiện của những yếu tố đó trong tình huống, hoàn cảnh cụ thể.

Một vị tổng giám đốc điều hành đã giới thiệu một quy trình rất đáng chú ý để có thể tập hợp những người lãnh đạo giỏi, chia sẻ những quan điểm về họ. Trong một buổi thảo luận, ông đã chia số lãnh đạo đó thành các nhóm nhỏ để thảo luận về một nhân viên. Các nhóm được đề nghị chỉ ra năm điểm tích cực người đó có, không tính đến những yếu tố tiêu cực.

Người đầu tiên được nhóm nhắc tới là một lãnh đạo trẻ với những đặc điểm nổi bật: Cô có cách tự đánh bóng, giúp mọi người nhận ra sai sót bằng sự thẳng thắn và chỉ ra những vấn đề trong công ty - nơi mặc định quy tắc về lịch sự và hoà hợp. Do những người lãnh đạo tham dự buổi thảo luận đó đã đưa ra một danh sách những đặc điểm nên phải có sự chỉnh sửa, điều chỉnh đối với những người khác, vì họ đã rất thường xuyên sử dụng những câu không tích cực như “quá bất ngờ” và “quá thẳng thắn”. Ngay cả khi những nhóm nhỏ so sánh những phát hiện của họ, dù điều đó cũng không thể giúp được gì nhưng nó nói lên rằng người đó thiếu nhạy cảm, tế nhị.

Nhưng cuối cùng thì những yếu tố tích cực cũng đã xuất hiện. Người lãnh đạo trẻ này có thể thấy được bức tranh khái quát hơn qua rất nhiều những yếu tố cá nhân. Cô ấy có thể chia nhỏ công việc ra thành những nhiệm vụ có thể quản lý được và hoàn thành nhiệm vụ đó. Cô ấy rất giỏi trong việc hướng dẫn mọi người và chia sẻ những hiểu biết của mình với người khác. Cô ấy biết cách kiểm tiền. Tất cả những lời nhận xét đó đã được dựa trên những ví dụ cụ thể. Nhóm thảo luận đã thống nhất ở điểm nào trong việc xác định tư duy, cách nghĩ của những người lãnh đạo. Tiếp đó vị tổng giám đốc điều hành đưa ra một câu hỏi: “nếu việc này đúng đắn, chính xác thì tại sao cô ta không phải là người lãnh đạo có tầm?”. Nhóm đã trả lời do cô ta

quá thẳng thắn. Tổng giám đốc khẳng định: “điều gì sẽ xảy ra nếu tôi xếp cô ấy làm việc trong một công ty như GE, Intel hoặc Dell - nơi người ta luôn đánh giá cao những biện pháp, cách tiếp cận hợp lý?”, một người tham dự cuộc thảo luận - từng làm việc tại GE, đã đưa ra một nhận xét “mọi người sẽ rất yêu mến cô ta”. Mọi người trong phòng đã bật cười. Họ đã chỉ ra những quan điểm của cô ấy và những lĩnh vực, những công việc để những điểm mạnh của cô có thể phát huy. Đó là một bức chân dung tổng thể mà không bao giờ được vẽ bởi một loạt những năng lực, khả năng đạt tiêu chuẩn. Thẳng thắn là một điều tốt đối với một người quản lý có quyết tâm và chí hướng.

Công ty năng lượng DTE có trụ sở tại Michigan sử dụng một quy trình tương tự, đây là sáng kiến của Larry Steward - phó tổng giám đốc phụ trách nhân sự; trong quy trình đó nhóm những người lãnh đạo thảo luận về những lãnh đạo chủ chốt, dưới quyền, hướng đồng nghiệp tới những quan sát họ có được từ những người lãnh đạo kia, tập trung vào các kỹ năng, khả năng lãnh đạo và những lĩnh vực họ có thể thu lợi nếu mở rộng, phát triển sản xuất. Tất cả những người lãnh đạo đã được yêu cầu viết ra hai mươi hoặc nhiều hơn những đặc điểm đặc trưng họ biết về một người, kèm theo những ví dụ, những điều họ quan sát được và chia sẻ giữa những nhóm thảo luận. Trong mọi tình huống, một danh sách những nhân tố, đặc điểm thường có rất nhiều chi tiết chung chung, những chi tiết này bắt đầu góp phần hình thành rất nhiều những tập hợp được mọi người đồng tình.

Những quan sát độc đáo thường được chú ý. Nếu một người chú ý đến một số việc những người khác không mấy chú ý thì cả nhóm tiếp tục đưa ra những bằng chứng bằng cách này hay cách khác, và nếu không thể đưa ra những bằng chứng thì những quan sát, những điều thấy được sẽ tạo nên nhận thức về một số việc người lãnh đạo cần chú ý khi rời khỏi phòng.

Những quan điểm khác nhau và sự vững tin vào những ví dụ tiêu biểu đã loại bỏ thành kiến cá nhân và những lệch lạc về tâm lý và cách nghĩ. Vị tổng giám đốc điều hành Tonny Early - người chủ tọa những buổi thảo luận đã hướng sự đối thoại của mọi người trở nên rõ ràng, thực tế hơn do ông đã hướng mọi người trong nhóm tới sự đồng thuận, tới một quan điểm chung.

Khi lần đầu tiên Early và Steward giới thiệu quy trình đó năm 2002, đó là một nỗ lực để hiểu những cuộc thảo luận giữa tám người lãnh đạo trong vòng 8 tiếng nhưng do họ đã quen với quy trình và đã biết rõ hơn về các cá nhân nên hiện tại họ thảo luận về những cá nhân có tố chất đặc biệt và việc phát triển những cá nhân ấy cần khoảng 15 người trong một giai đoạn. Họ thường xuyên thảo luận về cùng một người và thường khoảng 7- 8 lần trong một năm; điều này cho phép lãnh đạo xem lại những quan điểm, cách nhìn của mình và giúp họ tìm thêm những bằng chứng chứng minh rằng người đó có lập trường, có sự vững tin để tiến theo một con đường hay không và để hoàn thiện cho những tập hợp đó.

Một nhóm đã hướng tới những khả năng nổi trội của một người, họ sẽ cố suy nghĩ sáng tạo để có thể áp dụng những khả năng ấy vào những công việc phù hợp. Qua những giai đoạn vận dụng quá trình này, nhóm nhận ra rằng một người lãnh đạo có khả năng đáng chú ý về mặt tài chính phải là một giảng viên giỏi, một nhà đàm phán lão luyện và một nhà hoạch định chiến lược. Ông là một người rất thông minh và có những kỹ năng giao tiếp rất tốt, ông cũng hiểu về công ty một cách khoa học. Ông là một người cứng rắn, kiên trì và sáng tạo. Vai trò sau đó của ông là gì? Họ đã không chắc chắn ông có thể là người phù hợp để có thể đối mặt với phố Wall. Nhưng một vài người trong số họ đã có ý kiến khác. Họ đã nghĩ ông ta đã làm một công việc tốt trước những cổ đông khác của công ty. Vậy tại sao không bố trí để ông thực hiện những công việc pháp lý, quy định. Ông ta có thể ảnh hưởng, tác động tới uỷ ban dịch vụ công?

Việc chuyển sang làm những công việc pháp lý đã mở ra một sự nghiệp hoàn toàn mới định hướng cho ông và ông đã vui mừng đón nhận công việc đó. Ông cũng cần phải phát triển trong công việc mới của mình. Ông cần có tư duy rộng hơn, bao gồm cả các vấn đề định tính chứ không chỉ có các con số do ông còn thiếu kinh nghiệm điều hành. Nhóm lãnh đạo sáng tạo ra một kế hoạch chuyển tiếp gồm tham gia trực tiếp vào việc đào tạo và cố vấn. Cùng lúc đó, ông cũng đóng góp được điều gì đó cho công việc mà công ty cần. Công ty năng lượng DTE định dần xếp một số vụ kiện tụng với Uỷ ban dịch vụ công cộng của bang trong vài năm tới, và họ cần ai đó có khả năng sáng tạo và hiệu quả trong việc đánh giá những vụ này.

Trước quá trình này, lãnh đạo công ty DTE không thoải mái với việc chuyển đổi nhân sự trong tổ chức, đặc biệt là mạo hiểm đưa nhân viên vào các nhiệm vụ mới khác nhau. Tuy nhiên, việc xác định các nhân viên có khả năng trời phú và động não xem các nhân tài này sẽ nở rộ ở đâu đã mở ra trước mắt họ vô vàn khả năng mới. Toàn bộ định hướng của công ty chuyển đổi từ chỗ cố thủ nhân viên ở các vị trí nhất định sang cố gắng nhìn nhận nhân viên ở góc độ tổng thể và tìm ra sự hài hoà giữa cá nhân đó và nội dung công việc. Trong một buổi họp, một vị phó chủ tịch điều hành bắt đầu trình bày bản báo cáo và dừng lại giữa chừng: “Tại sao tôi cứ phải giữ nguyên vị trí của anh ta? Đây không phải là điều chúng ta cần”. Ông tự cười sai lầm của mình, và sự hài hước đó khiến phần còn lại của cuộc họp trở nên thẳng thắn và thân mật hơn.

Hầu hết các công ty đều có những buổi họp kiểu như vậy, nhưng bạn sẽ học được nhiều hơn từ những buổi họp đó nếu tập trung chú ý vào một số ít người và có chiều sâu hơn, những điểm tích cực và các chi tiết cụ thể.

TÌM HIỂU BẢN CHẤT CỦA MỘT CON NGƯỜI

Đi sâu vào các chi tiết cụ thể là việc làm vô giá để xác định một người lãnh đạo thật sự là người như thế nào, người đó phải cống hiến những gì. Khi tổng giám đốc của một công ty sản xuất trị giá 3 tỉ đô la đến tuổi về hưu, ban lãnh đạo có quan điểm rõ ràng về những yêu cầu đặt ra nhằm đưa công ty phát triển, họ cam kết sẽ tìm đúng người để tiếp quản vị trí đó. Công ty trải qua mười năm đen tối sau vụ thu mua cổ phiếu, hậu quả để lại là gánh nặng nợ nần và chút ít tiền mặt còn lại. Vị tổng giám đốc sắp miễn nhiệm thành công trong việc tổ chức lại bộ máy doanh nghiệp, cải thiện các đơn đặt hàng quốc tế và giảm chi phí lao động. Ông giúp công ty đạt được lợi nhuận hai con số và tỉ lệ tăng trưởng thu nhập tốt hơn cả ngành công nghiệp. Người kế nhiệm ông phải có trách nhiệm tăng tốc doanh nghiệp, mở rộng cơ sở và xây dựng vị trí vững chắc của công ty tại các thị trường mới nổi như Trung Quốc và Ấn Độ.

Một chuyên viên nhân sự nhiệt tình đề cử Frank, ứng cử viên vừa đúng tuổi, làm việc ở châu Âu, tốt nghiệp một trường kinh doanh hàng đầu và thể hiện năng lực rất giỏi. Anh điều hành một chi nhánh có số vốn lên tới 10 tỉ đô la của một công ty đa quốc gia và được đề bạt làm tổng giám đốc. Chuyên viên này nhấn mạnh, mặc dù Frank muốn được chuyển từ chức giám đốc chi nhánh lên tổng giám đốc nhưng sẽ khó thu hút anh ta tới làm việc ở một công ty chỉ nhỏ bằng một phần ba chi nhánh của anh ta hiện nay.

Quyết tâm thu hút các nhân tài như Frank hay các ứng cử viên khác, hội đồng tuyển dụng của công ty phải thu thập thông tin về những việc mà các ứng cử viên thật sự làm được và cách thức họ đưa ra quyết định. Phòng vấn cho thấy Frank ăn nói rất lưu loát, khả năng làm việc tốt. Anh ta thông minh, có uy tín và được mọi người yêu mến. Nhưng thật sự anh ta đã làm gì ở công ty của mình? Chuyên viên nhân sự đã trình bày các báo cáo sinh động về Frank nhưng chưa bao giờ đề cập đến bất cứ thành tựu về tài chính cụ thể nào mà anh ta làm cho chi nhánh của mình. Mặt khác, các kết quả mà chi nhánh đạt được cũng không được công bố. Trong những buổi phỏng vấn, các thành viên hội đồng tiếp tục chất vấn Frank về các kết quả đó. Họ xâu chuỗi các thông tin và phát hiện trong cả nhiệm kì bảy năm của Frank, lợi nhuận thuần của chi nhánh đó chưa bao giờ vượt quá 3% và lợi nhuận trên vốn đầu tư doanh nghiệp chưa bao giờ vượt quá 6%. Anh ta nói đã tiến hành cải cách trong việc cơ cấu sản xuất và giới thiệu các sản phẩm mang tính sáng kiến, song thị phần dưới thời anh ta lãnh đạo thậm chí còn hơi giảm. Anh ta có vẻ biết nhiều các thị trường mới nổi, nhưng có rất nhiều câu hỏi đặt ra về khả năng của anh ta trong việc điều hành công ty làm ăn có lãi và thúc đẩy kỉ luật lao động. Ứng cử viên này có thể mang lại điều gì cho một công ty vốn đã có lợi nhuận hai con số và thu nhập doanh nghiệp trên 25%? Trước sự thất vọng của người đề cử, hội đồng tuyển chọn đã đánh trượt Frank.

Tiếp đến là Mark, một ứng cử viên khác. Anh đưa thu nhập doanh nghiệp của công ty cũ từ 14% lên 22%, thành thạo Six Sigma, có thành tích đáng kể trong việc nâng cao lợi nhuận, tốc độ quay vòng vốn, và có tất cả những phẩm chất cần có ở một ứng cử viên. Nhưng hội đồng vẫn chưa hoàn toàn bị thuyết phục rằng Mark chính là người công ty họ cần. Vẫn còn những thoả hiệp và những điều chưa biết. Không ai dám chắc rằng anh ta có thể điều hành được phố Wall, và vẫn còn một vài e ngại về khả năng anh ta có thể làm cho công ty phát triển. Họ quyết định

mạo hiểm có tính toán khi biết rằng các thể mạnh của Mark phù hợp với các yêu cầu quan trọng nhất của công việc và đồng ý chờ xem những biểu hiện còn lại của anh. Trong bốn năm sau đó, Mark đã cho mọi người thấy điều mà họ mong đợi. Những điều chưa biết về giao dịch với phố Wall và phát triển công ty đã trở thành niềm yêu thích của Mark. Anh không hào nhoáng nhưng hoá ra lại là người đáng tin cậy, và phố Wall thích biểu hiện này. Anh bắt đầu đem lại bước phát triển khiêm tốn nhưng vững chắc, và giá cổ phiếu tăng gấp ba lần.

Một vị tổng giám đốc rất ngạc nhiên khi nhận ra bản chất của một người nóng lòng thúc đẩy việc thăng tiến từ chức vụ hạng ba là phó chủ tịch của một trung tâm P & L lớn thứ hai của một công ty trị giá nhiều tỉ đô la lên chức vụ hạng hai là chủ tịch và giám đốc điều hành.

Vị tổng giám đốc - một người mới đối với công ty nghe hầu hết những điều tốt về Lee nhưng phải tìm hiểu thêm rất nhiều trước khi đưa ra quyết định quan trọng nhất. Công ty không có những quy định thật tốt để đánh giá mọi người, vì thế tổng giám đốc bắt đầu đặt rất nhiều các câu hỏi về Lee. Những quan sát cho thấy một thực tế rằng Lee là người có năng lực, kiên trì và có thể tiếp thêm niềm tin và sức mạnh cho các nhóm. Ông rất thành công trong việc điều hành hoạt động sản xuất và rất giỏi trong quyết định giảm giá. Ông là người rất quyết đoán và có uy lực. Do vị tổng giám đốc trực tiếp quan sát từ những cuộc họp của các nhân viên nên Lee muốn trở thành trung tâm của sự chú ý. Tuy nhiên, Lee lại không có thành tích nào trong việc bồi dưỡng các cá nhân: Ông tự cho rằng mình ở vị trí trung tâm, có hoài bão và ngay cả trong việc xây dựng các mục tiêu, nhưng ông thường không có sự suy tính kỹ lưỡng về nền tảng cơ bản. Khi ông được giao những công việc lớn hơn có vẻ như ông không thể cùng một lúc điều hành, quản lý nhiều công việc. Ông không nhận ra vấn đề một cách khái quát và đã không thể dự đoán những hậu quả của việc làm đó.

Với những quan sát, và những nhận xét về Lee, vị tổng giám đốc ngừng lại và cân nhắc tất cả ý nghĩa của những điều đó. Kỹ năng của Lee có vẻ không thành thực, dường như ông không biết làm thế nào để trau dồi khả năng tổ chức hoặc bồi dưỡng, phát triển những người lãnh đạo khác. Vị tổng giám đốc bắt đầu phân vân việc Lee đã phát triển qua từng đó năm và tiếp tục tìm hiểu để có được những câu trả lời thực tế: Lee đã có những bước tiến nhất định bằng việc tạo sức ép tới cấp trên của ông - ngay cả công việc thúc giục tổng giám đốc điều hành, thuyết phục họ rằng ông là người rất cần thiết, quan trọng và cấp trên của ông đã đồng ý. Không giống những người lãnh đạo khác, vị tổng giám đốc này đã không chấp nhận điều đó. Ông quan sát Lee và dựa trên cơ sở thực tế, những điều ông quan sát được cùng, những điều không thể giúp Lee phát triển, ông đã chuyển Lee đảm nhận công việc khác.

Quy trình tập hợp những quan sát, ý kiến của nhóm vô cùng quan trọng để có thể hiểu mọi người. Nhưng bạn phải có phương pháp riêng để giữ được tư tưởng thoải mái, giống như Patrick Way, Tổng giám đốc điều hành của Johnson Electric, một công ty rất thành công tại HongKong. Trong khoảng thời gian hơn ba năm, ông ghi nhớ những đặc điểm đáng chú ý của những người lãnh đạo cấp cao trong công ty. Mỗi lần ông tiếp xúc với một nhân viên hoặc nói chuyện điện thoại, ông đều ghi nhớ đặc điểm của người đó ở các mức độ khác nhau. Từ đó, ông thấy họ đang làm tốt một số việc, họ cần giúp đỡ ở khâu nào và hành vi, thói quen của họ đang thay đổi như thế nào. Sau đó, ông tiếp tục cập nhật, bổ sung những đánh giá của ông về mỗi người và ông hoàn toàn cởi mở với mọi vấn đề đó. Quá trình quan sát, thẩm định ông đang tiến hành đó giúp ông nhận ra và giải quyết những vấn đề nhanh chóng và chính xác. Ông giải thích: “Đôi khi bạn thấy một vài người xuất sắc và trung thực tới mức chắc chắn nhưng khi giải quyết những vấn đề đó nhiều lần, bạn phải xem xét lại nhận định của bạn về người đó”.

Way cho rằng mọi người thường rất nhạy cảm với những quy trình vì hai lý do: Thứ nhất, do mọi người biết ông ấy là một người công bằng, thẳng thắn. Đó là một “cuốn sách mở” và mọi người thấy rằng Way đang đánh giá cao những hành động, và trái với nhận định “người này tốt chỉ vì tôi đã nói như thế”. Và họ luôn biết vị trí, vai trò của mình. Họ không hề ngạc nhiên hay ngậm ngùi khi ông yêu cầu từ bỏ, do quy trình mà trên cơ sở đó ông đi đến kết luận hoàn toàn được công khai.

Jeff Immelt dành 30 đến 40% thời gian hướng dẫn, đào tạo và quản lý nhân sự tại GE, và đối với những người lãnh đạo cấp cao, ông nói: “Tất cả những việc chúng ta làm là đánh giá một số

điểm hạn chế, yếu kém. Hàng ngày, tôi vẫn suy nghĩ về vấn đề này”. Những người lãnh đạo có các kỹ năng có thể dễ dàng sắp xếp thời gian vì họ hiểu được tầm quan trọng của vấn đề.

PHÁT TRIỂN VÀ SỬ DỤNG CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO HỢP LÝ

Giúp mọi người nhận ra khả năng lãnh đạo của họ là việc chỉ ra hướng đi để họ có thể phát triển, nhưng điều đó cũng có nghĩa là việc xác định hiện tại họ cần phải làm gì. Nét độc đáo trong khả năng lãnh đạo được thể hiện ở đây. Không gì tốt hơn cuộc đối thoại trực tiếp với mọi người về những việc đang diễn ra theo đúng hướng và những việc diễn ra không theo ý muốn. Bạn không thể để sự nghi ngại về phản ứng của họ ảnh hưởng tới kỹ năng của bạn trong việc giúp đỡ những người lãnh đạo trưởng thành, phát triển.

Stuart, tổng giám đốc điều hành của một công ty sản xuất và dịch vụ toàn cầu tìm ra cách thức đơn giản để giúp đỡ Kate, người có tiềm năng trở thành nhà quản lý tài chính xuất sắc nhưng đang gặp phải khó khăn để thích nghi với phong cách văn hoá Trung Âu của công ty. Kate được tuyển dụng do cô có năng lực trong lĩnh vực tài chính, và ngay trong năm đầu tiên, cô đã có những đóng góp cho công ty bằng việc quyết tâm giải quyết triệt để những vấn đề quan trọng của công ty. Nhưng những thành viên khác trong nhóm điều hành tế nhị phản nản rằng cô hay mất bình tĩnh với đồng nghiệp và hay đe dọa nhân viên dưới quyền. Có vẻ như cô không phù hợp với vị trí đó. Stuart nhận ra khả năng và đóng góp của cô, ông quyết định thẳng thắn với cô về những điều cô cần phải thay đổi. Ngay cả khi chỉ đạo cô, ông rất cần trọng trọng lời nói. Ông không muốn Kate mất đi bản sắc riêng, ông muốn cô tiếp tục giải quyết những vấn đề hóc búa và đặt ra tiêu chuẩn cao để thực hiện mọi việc với tính xây dựng cao hơn. Đó là phải chú ý tới những điểm thuộc về bản chất, tích cực cũng như tiêu cực trong những lời giới thiệu, thuyết trình của những nhân viên của cô thay vì ngắt lời mọi người trước mặt người khác, sau đó, đưa ra những gợi ý, góp ý cụ thể về những việc cần phải cải thiện. Trong vòng hai tuần, mọi người đã chú ý tới điều khác biệt. Công ty vẫn giữ được những cá nhân có năng lực, và Kate đang tự làm việc chăm chỉ để có thể tiến bộ, phát triển với sự động viên từ đồng nghiệp, những người nhận ra sự thay đổi trong hành vi, thói quen của cô.

Mẫu đánh giá 360 được nhiều công ty sử dụng có thể trở nên hữu ích, nhưng bạn phải chú ý trong khi sử dụng chúng. Bạn không nên cố bao quát mọi việc, mà chỉ nên tập trung vào một hoặc hai việc một người cần thực hiện. Đối với một người lãnh đạo, mẫu đánh giá 360 chỉ ra một tỷ lệ thấp trong tất cả các mục cần phải làm trong mối quan hệ với đồng nghiệp. Ông ấy đã là một trong bốn ứng cử viên thay thế vị trí tổng giám đốc điều hành, và tỷ lệ thấp đó khiến người quản lý của ông bối rối, phân vân. Vị tổng giám đốc điều hành biết ông là một người giỏi, vì ông mang lại 70% lợi nhuận cho công ty, và ông là một lãnh đạo bẩm sinh - người luôn đứng đầu trong mọi công việc. Ông cũng là người có tầm hiểu biết rộng. Nhưng rõ ràng là, có một vài vấn đề khi ông làm việc với các đồng nghiệp. Bằng việc quyết tâm tìm hiểu, nghiên cứu và đưa ra những câu hỏi quan trọng, người quản lý của ông hiểu được bản chất của vấn đề. Khi ông tôn trọng người khác, ông là một người hoàn hảo và ngược lại thái độ của ông cũng rất rõ ràng. Hành vi này ảnh hưởng đến năng lực, tiềm năng của ông. Tổng giám đốc điều hành đã yêu cầu những lãnh đạo dưới quyền chú ý tới mô hình này và ông đã ngay lập tức đồng ý rằng đó là sự thật và cố gắng hạn chế hành vi đó. Nếu bạn tự có được sự phản hồi này hay có được với sự trợ giúp của người cố vấn hoặc chỉ dẫn thì cũng đều cải thiện sự đánh giá của bạn. Điều này vô cùng quan trọng để nắm bắt được từng kỹ năng.

NHỮNG TIÊU CHÍ BẮT BUỘC

Khi bạn định bố trí những người lãnh đạo sang một công việc mới, bạn phải có sự hiểu biết về người đó nhưng bạn cũng phải chắc chắn rằng bạn hiểu mỗi công việc thật sự yêu cầu điều gì. Trái với niềm tin thông thường, một danh sách dài những tiêu chuẩn không thể làm rõ những yêu cầu đó là gì. Điều ngược lại đó đã đúng: danh sách dài đó quá chung chung để xác định một người có cơ hội thành công với công việc đó hay không. Hơn nữa, khi những tiêu chuẩn quá toàn diện, nó sẽ loại những người trên thực tế là lựa chọn số một trong khi lại lựa chọn những người có năng lực trung bình. Hậu quả là, công ty sẽ có một vị lãnh đạo có trình độ bình thường và ứng cử viên xứng đáng kia sẽ thất vọng. Bạn phải có cái nhìn tỉnh táo về những điều thật sự cần thiết đối với một người để hoàn thành tốt công việc và chỉ ra ba hoặc bốn tiêu chuẩn chứ

không thể đặt ra những tiêu chuẩn cao. Sau những năm tuyển nhân viên trong lĩnh vực bán lẻ, Ben Camarata - một người sáng lập rất thành công và là tổng giám đốc của hãng bán lẻ giảm giá TJX trị giá 15 tỉ đôla đã có kinh nghiệm tuyển dụng, phát triển và giữ chân những người có tài lãnh đạo và tiêu chí của ông rất đơn giản và rõ ràng. Bạn cần phải tuyển được những người có kỹ năng và xuất sắc trong kinh doanh - những điều ông tin rằng không thể có được qua việc giảng dạy.

Để công ty của bạn có thể ổn định hoạt động, bạn phải đề ra những tiêu chuẩn thật chính xác cho công việc của lãnh đạo. Đầu những năm 1990, IBM đã có được tiêu chuẩn cho những người lãnh đạo rất phù hợp trong khi đó Big Blue phải chịu số phận bi đát với những tiêu chuẩn của mình. Các nhà đầu tư phàn nàn rằng IBM đã bỏ lỡ rất nhiều cơ hội, như việc chuyển lĩnh vực hoạt động sang kinh doanh máy tính, các thiết bị vi xử lý và phần mềm. Họ không nghĩ rằng kế hoạch tách công ty thành các chi nhánh nhỏ hơn của tổng giám đốc John Aker có thể giải quyết được vấn đề. Dưới sức ép của những viên cảnh mờ mịt của tình hình tài chính và những cổ đông, hội đồng quản trị của IBM rất khó khăn để đưa ra một quyết định rằng IBM cần một tổng giám đốc điều hành mới.

Do không có người xứng đáng để tiếp quản vị trí của Aker, những nhà quan sát lâu năm trong ngành đã viết, từ những phân tích không mấy thiên cảm tới những mẩu chuyện phiếm về việc ai sẽ là người lãnh đạo kế tiếp của IBM. Tiêu chuẩn của vị trí này bắt đầu xuất hiện trên các báo từ rất nhiều ý kiến của các chuyên gia quản lý do phóng viên thu thập. IBM cần một người lãnh đạo thông minh và có suy nghĩ sắc sảo, đột phá và giỏi chuyên môn. Tháng 1 năm 1993, trên trang nhất của tờ New York Times có dòng tít nổi bật "Phải có các kỹ năng máy tính xuất sắc". Cả hai đối thủ đáng chú ý đã đề cập trước đó là John Sculley của Apple và George Fisher của Motorola đều có kiến thức kỹ thuật tốt.

Nhưng hội đồng quản trị của IBM đã xác định rằng IBM cần một người có kỹ năng kinh doanh và tạo ra sự thay đổi. Người lãnh đạo mới phải có kỹ năng nổi bật trong việc phát hiện những nguyên nhân gây nên sự suy giảm lợi nhuận thuần, dòng tiền và doanh thu, từ đó thay đổi hệ thống xã hội của tổ chức để thích ứng với hoàn cảnh mới. Những kinh nghiệm trong công ty công nghệ trước đó không mấy quan trọng. Và cuối cùng, những tiêu chí kia cũng đã hướng về phía Lou Gerstner, người sau đó là CEO của RJR Nabisco. Gerstner không phải một chuyên gia công nghệ. RJR Nabisco là một công ty thực phẩm và thuốc lá. Ông lại rất giỏi trong việc dự đoán những vấn đề kinh doanh phức tạp và định vị chúng theo cách tạo nên sự thoả mãn cho khách hàng. Ông đã tạo nên sự thay đổi lớn, trở thành người đứng đầu bộ phận dịch vụ liên quan đến du lịch tại American Express, nơi ông đã không chỉ cắt giảm chi phí mà còn tạo nên mức tăng trưởng kép trong mười hai năm liên tiếp.

Sự lựa chọn của hội đồng quản trị tỏ ra rất đúng đắn. Trong khi rất nhiều các ngành khác công bố những số liệu cơ bản thì Gerstner lại có sự phân tích của riêng mình. Ông bắt đầu từ quan điểm của các khách hàng và thấy rằng lĩnh vực kinh doanh chính của IBM bị các đối thủ cạnh tranh chiếm đoạt. Sự cạnh tranh khiến giá của IBM giảm mạnh trong khi bộ phận tài chính của IBM không đồng ý việc giảm giá để đảm bảo lợi nhuận thuần. Mức giá cao hơn của IBM chọc tức khách hàng, khiến thị phần của công ty giảm dần và doanh thu cũng giảm, dòng tiền bị thắt chặt trong khi chi phí cố định cao.

Gerstner kết luận rằng cơ cấu giá của IBM cần sự thực tế. Điều đó có nghĩa phải đưa vấn đề chi phí ra khỏi công ty và ông ta đã tuyển một giám đốc tài chính hiểu biết về vấn đề chi phí. Nhưng Gerstner đã không chỉ là một người cắt giảm chi phí. Ông đã đưa mảng dịch vụ và phần mềm vào công ty, làm cho IBM có thể giảm sự phụ thuộc vào lĩnh vực phần cứng và tạo động lực cho mối quan hệ với khách hàng chặt chẽ. Từ quyết định đó, những vấn đề khác như: tạo sự thay đổi, IBM cần các kỹ năng mới, một cơ cấu tổ chức khác biệt và một tôn chỉ khác. Gerster đã làm công ty có thể tồn tại được. Sự nghiên cứu của hội đồng quản trị về những tiêu chí thích hợp và tìm ra một người lãnh đạo có những thế mạnh cụ thể đã cơ cấu lại tập đoàn. Bằng việc đặt ra những tiêu chí bắt buộc và không bị các nhà phê bình gây ảnh hưởng, ủy ban nghiên cứu của ban giám đốc IBM đã cứu nguy được một doanh nghiệp Mỹ.

Khi Richard E. Whitmer - CEO của Blue Cross Blue Shield ở Michigan tuyên bố kế hoạch nghỉ

hưu năm 2006, công ty đang có triển vọng tài chính rất tốt nhưng lại đang phải đối mặt với sự bất ổn lớn về việc làm thế nào để phát triển lĩnh vực chăm sóc sức khỏe trong vài năm tới. Khả năng tái định vị doanh nghiệp trong bối cảnh chi phí chăm sóc sức khỏe ngày càng tăng và khá cao, nhiều đối thủ trong nước nổi lên và vai trò không chắc chắn của chính phủ đã đòi hỏi những tiêu chí bắt buộc cho một CEO mới. Việc lựa chọn CEO cho doanh nghiệp này mang tính chính trị cao do hội đồng quản trị của công ty phản ánh nhiều thành phần, trong đó có chính phủ, đại diện của các doanh nghiệp địa phương, các cá nhân, các bệnh viện và các tập đoàn y dược. Hội đồng quản trị của công ty cũng bao gồm những nhóm nhỏ và những nhóm lớn. Một vài trong số những thành phần này mang tính chính trị cao.

Các thành viên của hội đồng quản trị không phải là những chuyên gia trong lĩnh vực y tế nhưng họ đã dành khá nhiều thời gian thảo luận với nhiều chuyên gia - những người giúp Blue Cross chỉ ra các xu thế và các vấn đề mà công ty này phải đối mặt trong tương lai. Điều này dẫn đến sự rõ ràng về những tiêu chí bắt buộc, đặc biệt là khả năng tái định vị công ty khi những hoàn cảnh thay đổi và đưa các thành phần vào bàn thảo luận. Hội đồng quản trị đã có thể phi chính trị hoá các quyết định và đạt được sự đồng thuận. Daniel J. Loepf xuất sắc đáp ứng các tiêu chí bắt buộc đó. Ông chứng minh khả năng thay đổi quyết đoán trong bối cảnh các đối thủ có nhiều thay đổi, trong các chiến lược định vị, nhu cầu của khách hàng và xã hội. Ông ấy có thể tìm ra hướng đi bất chấp sự phức tạp và mơ hồ và rất cởi mở hợp tác với các đối thủ khác như các nhà cung cấp dụng cụ y tế, các hiệp hội và các nhóm lợi ích khác.

SỨC MẠNH ĐỊNH HÌNH SỐ PHẬN

Trong khi bạn phải đảm bảo người lãnh đạo đáp ứng các tiêu chí, bạn không thể chỉ tập trung vào những yêu cầu công việc mà không quan tâm đến việc bồi dưỡng và phát triển nhân lực. Bạn phải chủ động tìm hiểu và thậm chí tạo ra những công việc để đào tạo mọi người và sẵn sàng tạo ra những thay đổi có thể rủi ro nhưng có khả năng đạt được kết quả tốt. Richard Carrión - CEO của Banco Popular thường xuyên làm như thế. Khi ông tuyển Carlos Vázquez, ông giao cho Vázquez đảm nhận việc quản lý những rủi ro, một công việc không được ưa thích vì bạn sẽ là cái gai trong mắt người khác. Vázquez rất thành công trong công việc này, nhưng Carrión nghĩ rằng Vázquez có thể làm được hơn thế. Để phát triển các kỹ năng cho Vázquez, Carrión đã chuyển ông sang một công việc khác, ở đây ông sẽ lãnh đạo một nhóm người chịu trách nhiệm về P&L (lỗ&lãi). Trong một trường hợp khác, Carrión đã chuyển David Chafey, nay là giám đốc ngân hàng Puerto Rican, từ lĩnh vực tài chính của công ty sang lĩnh vực bán lẻ. Từ lĩnh vực ngân hàng của công ty, Chafey đã đến làm việc cho một ngân hàng đầu tư và sau đó trở về với chức vụ giám đốc tài chính. Theo Carrión, Chafey thích hợp với vị trí giám đốc tài chính. Biết được Chafey có tham vọng và tin rằng ông sẽ trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc hơn nếu hiểu biết sâu rộng hơn về doanh nghiệp và sẽ thực hiện tốt việc chuyển tiếp, Carrión đã chuyển ông sang công việc là giám đốc hệ thống bán lẻ. Carrión cũng nhìn ra một khả năng lãnh đạo của Roberto Herencia. Ông đã làm rõ hướng đi cho ông để ông có thể phát triển bằng việc sắp xếp để ông lãnh đạo chi nhánh của Banco Popular ở Bắc Mỹ, đảm bảo rằng ông có thể điều hành công ty mà không cần sự trợ giúp. Carrión giải thích phương pháp chung: “Bất cứ khi nào chúng tôi xác định một người nào đó chúng tôi muốn phát triển, bồi dưỡng bằng việc sắp xếp anh ấy hoặc cô ấy làm một công việc, chúng tôi tìm kiếm cơ hội đầu tiên và đưa tên người đó vào danh sách cùng hai hoặc ba người khác”.

Nếu bạn bố trí một người lãnh đạo làm một công việc mà người đó không đạt được tất cả các tiêu chí, có thể do bạn muốn biết liệu người đó có thể phát triển những tiêu chí đó và bạn phải quyết định bạn sẽ hỗ trợ như thế nào, bạn cũng phải chuẩn bị xem xét lại quyết định của mình nếu không đạt được mức tăng trưởng kỳ vọng. Lựa chọn những người lãnh đạo không phải không có rủi ro nhưng chú ý tới khả năng người đó đang tạo nên sự thay đổi giúp bạn có thể nhanh chóng giải quyết các vấn đề.

Tổng giám đốc của một công ty công nghệ đã đảm nhận công việc gần một năm khi ông có cơ hội đặt một nhà nghiên cứu nổi tiếng vào vị trí lãnh đạo. Ông làm như vậy vì ông tin rằng nhà nghiên cứu đó là một trong những người có một nửa tố chất của nhà kỹ thuật, nhà đầu tư và nhà khoa học, một nửa trong con người ông là nhà kinh doanh. Ông thấy nhà nghiên cứu đó rất

thông minh, hiểu biết, có những tố chất có thể tạo nên sự thay đổi và đam mê kinh doanh. Nhưng vị tổng giám đốc cũng nhận thức được rủi ro và ngay từ đầu đã nhận định rõ ràng về những thành công có thể đạt được.

Ông nhận thức rõ về những điều ông đang phải chú ý, và ông cũng làm cho chuyên gia đó nhận thức được điều đó. Ông giải thích thêm: “Một nhà nghiên cứu có tầm hiểu biết và đứng đầu một phòng thí nghiệm nhưng điều đó không thể áp dụng cho người lãnh đạo một công ty, do đó, tôi đã giải thích thêm về những hành vi, thói quen trong con người ông có thể trở thành những bất cập”. Nhà nghiên cứu được giao chịu trách nhiệm về mối quan hệ với các giám đốc marketing và tài chính. Vị tổng giám đốc nói rằng ông nghĩ tới những mối quan hệ đó từ mức 1 đến mức 10. Nếu ở mức 1 có nghĩa là bạn không có bất cứ mối liên hệ nào, ở mức 10 nghĩa là bạn đã hoàn toàn có sự liên hệ và mức 5 là mức xấu nhất vì điều đó có nghĩa bạn không hoàn toàn đồng ý hoặc phản đối, do đó, rất có thể sẽ không có được sự chân thực.

Trong suốt một năm, vị tổng giám đốc thường xuyên hỏi nhà nghiên cứu đó: “Ông ở mức nào từ 1 đến 10”. Thỉnh thoảng nhà nghiên cứu gửi thư điện tử và nói: “Một nửa điểm”, ông hiểu điều đó có nghĩa là gì. Vấn đề quan trọng nhất là cả vị giám đốc và nhà nghiên cứu kia đã biết họ đang làm gì. Nó trở thành một phần của cuộc đối thoại giữa họ và đưa ra một phương tiện đánh giá khả năng nhà nghiên cứu đó đã thật sự trưởng thành trong công việc hay chưa.

Khi bạn quan tâm thật sự và chân thành tới sự phát triển của người lãnh đạo, bạn sẽ có những đánh giá và quyết định tốt hơn đối với mọi người, tìm ra những cách thức sáng tạo hơn để phát triển, bồi dưỡng nhân tài và tác động mạnh mẽ tới mọi người. Những người lãnh đạo có kỹ năng thường tìm kiếm những cơ hội không chính thức để hiểu biết hơn về mọi người và đưa ra những lời khuyên, chỉ dẫn. Ví dụ khi Carrión bay từ San Juan đến Philadelphia để đánh giá hoạt động, ông yêu cầu một trong những nhà lãnh đạo trẻ trong công ty bay cùng ông để họ có thể trò chuyện. Carrión nói: “Điều đó mang lại cho tôi cơ hội nêu lên những ý kiến để xem anh ta nghĩ như thế nào và kiểm tra anh ta”. Khi bạn thấy một người có năng lực và rõ ràng bạn thấy được những khoảng cách, cho nên bạn ở một vị trí tốt hơn để đánh giá người đó làm công việc đặc biệt đó tốt như thế nào”.

Ian Cook, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành của Colgate-Palmolive và là một người rất giỏi trong việc phát triển nhân sự, đã có một kinh nghiệm vô cùng sâu sắc, giúp ông thấu hiểu tầm quan trọng của những cuộc đối thoại tay đôi. Khi ông đang điều hành một chi nhánh của Colgate tại Mexico, Christina, một nhân viên nữ đang làm việc tại một trong những nhà máy của Colgate đã bị sát hại và ông có nhiệm vụ báo tin đó tới cha mẹ của cô gái - những người chắc chắn sẽ rất đau khổ. Họ là thế hệ người Mexico đầu tiên sống tại Mỹ, cha cô thành lập một công ty riêng chuyên cung cấp bánh ngọt, người con gái học tại Harvard. Cô quả thật là niềm vui và hãnh diện của gia đình. Khi làm việc tại công ty, Christina vẫn độc thân, do đó, Cook và vợ ông đã rất nhiều lần mời cô đến câu lạc bộ và mời đến nhà dự tiệc.

Do Cook biết cha mẹ cô sau khi Christina mất nên ông đã nhận ra rằng họ có thể thuật lại tất cả những cuộc đối thoại giữa họ với Christina. Họ cũng biết tất cả về vợ và con của Cook mặc dù trước đó chưa từng gặp vợ con ông. Mối liên hệ cá nhân của ông với Christina rõ ràng đã có tác động tới cô và cô đã kể mọi chuyện với cha mẹ mình. Cook nói: “Nếu bạn quan tâm đến người khác chân thành thì điều đó sẽ còn tồn tại mãi mãi”. Vì thế, suốt từ đó, Cook đã giữ được liên lạc với cha mẹ Christina.

GIẢI QUYẾT BẤT ĐỒNG BẰNG BIỆN PHÁP XÂY DỰNG

Việc lựa chọn một cá nhân cho một công việc đôi khi mang tính may rủi. Khi bạn thường xuyên rèn luyện kỹ năng đánh giá mọi người, thì việc này sẽ bớt đi rủi ro, nhưng sẽ không thể biết chắc chắn rằng cá nhân đó sẽ phát triển trong công việc, do đó những nhược điểm của anh ấy hoặc cô ấy sẽ không thể được điều chỉnh hợp lý. Không dễ dàng hiểu được những vấn đề của mọi người, nhưng bỏ qua những vấn đề đó sẽ gây nên những tiêu cực cho công ty và sự phát triển của bạn với tư cách một người lãnh đạo.

Lúc đó là ba giờ sáng, khi Phillip nhớ lại cuộc đối thoại với Dan, một trong ba người giám đốc chi nhánh khi người này đang báo cáo với Phillip và đồng thời là một người mâu thuẫn với

ông.

Sau mười một tháng làm việc với tư cách quản lý, Phillip vẫn không thể có câu trả lời thẳng thắn, chính xác về Dan. Chi nhánh của Dan được thành lập như một vụ đầu tư mạo hiểm phát triển một sản phẩm mới, đặc biệt trong ngành công nghệ nhân khoa - một thị trường đầy tiềm năng. Nếu họ có thể phát triển những sản phẩm thương mại mang tính chắc chắn trước Hàn Quốc và Nhật Bản, lợi nhuận trên số vốn đầu tư ban đầu là 500 triệu đôla có thể sẽ rất lớn. Tuy nhiên, như mỗi lần Dan và Phillip nói chuyện, Dan nhanh chóng nói về sự tiến triển. Phillip giành ưu thế trong tất cả những lần nói chuyện về các vấn đề kỹ thuật là gì, khi nào sẽ được giải quyết và giải quyết như thế nào. Dường như ông không thể đưa ra những kế hoạch cụ thể về vấn đề khi nào chi nhánh sẽ không phải bỏ vốn ra và bắt đầu tạo nên lợi nhuận từ nguồn vốn đó. Tập đoàn bắt đầu trở nên thiếu kiên nhẫn và lo ngại về việc cạnh tranh sẽ đánh bại họ. Dan đã rất bình tĩnh. Tháng Bảy năm ngoái khi Phillip cố gắng đạt được những mục tiêu và kế hoạch, Dan đã yêu cầu cấp thêm vốn và phân nản về sự yếu kém của công ty trước những rủi ro.

Hiện tại, với việc đánh giá lại hàng năm, sự thất vọng của Phillip về Dan đã đạt đến giới hạn. Nhưng ông chưa thực sự nghĩ đến khả năng thay thế. Phillip không phải một chuyên gia công nghệ - người quản lý của ông đã không nghĩ rằng ông phải có khả năng đó. Ông được tuyển dụng do ông có khả năng xuất sắc trong việc kiểm soát tình hình tài chính, động viên mọi người và mang lại kết quả. Nếu không có kiến thức công nghệ, làm sao ông có thể đảm bảo tìm ra người phù hợp để thay thế Dan? Ông không thể tiếp tục gây nên những sai lầm và mất nhiều thời gian thêm nữa. Và tất nhiên, Phillip phải thông báo điều này cho người quản lý hiện tại - người đã tuyển Dan. Người quản lý của ông cân nhắc đến việc thu hút một nhà kỹ thuật có kinh nghiệm, và ông thấy bất ngờ khi Dan tuyển rất nhiều kỹ thuật viên từ công ty cũ của ông, một vài người trong số họ có thể sẽ phải theo chân Dan ra đi.

Một ngày sau đó, Phillip hiểu rõ toàn bộ câu chuyện. Ông nhận thấy mình đã thất bại khi ép Dan phải trở nên nổi bật và đề ra những dấu mốc để đánh giá Dan. Nhưng do có sự sắp xếp từ trước trong suy nghĩ về những thông tin ông có được về Dan, từ những cuộc đối thoại trước đó, những kết quả ông đã và chưa đạt được, những quyết định Dan đưa ra; những điều Dan đã nói với ông hay với những người khác - và tất cả đã làm cho mô hình về một cá nhân hiện lên rõ nét. Dan đã không muốn sự ép buộc và tìm mọi cơ hội để tránh nó. Ông đã sử dụng công nghệ như một sự nguy trang để tự trốn tránh trách nhiệm. Và ông gần như không thể để Phillip trực tiếp liên lạc với mọi người trong bộ phận bằng những việc như trả lời những câu hỏi sau khi họ thuyết trình. Sự tin tưởng, trung thành của họ với Dan là bằng chứng về sự trì hoãn và sự do dự khi trò chuyện với Phillip cũng như những người khác trong công ty, ngay cả những nhân viên tiếp thị - những người cuối cùng có thể phải bán sản phẩm. Khi Phillip tìm hiểu hồ sơ nhân sự, ông thấy sơ yếu lý lịch của Dan liệt kê một vài công ty rất ấn tượng nhưng chưa bao giờ làm một công việc quá ba năm và thường rời bỏ công việc trước khi các kết quả được cụ thể hoá.

Mô hình hành vi rất rõ ràng để kết luận rằng Dan không phải là người phù hợp để lãnh đạo chi nhánh, mặc dù có kiến thức công nghệ rất tốt. Người quản lý của Phillip hoàn toàn ủng hộ quyết định thay thế Dan, nhưng ông nêu lên một vấn đề rằng Phillip quá chậm chạp trong hành động. Công ty mất rất nhiều tiền bạc và quỹ thời gian quý báu. Đó là một dấu hiệu tiêu cực chống lại sự lãnh đạo của Phillip và sẽ phải mất một vài năm để xoá bỏ chúng.

Đáng nhẽ ra Phillip nên đảm bảo những yêu cầu tuyệt đối về những công việc quan trọng cần được đáp ứng bất chấp những người làm công tác tuyển dụng và tìm hiểu nguyên nhân, hậu quả khi những bản chất của ông bắt đầu được thể hiện. Điều đó đã không phải là vấn đề nếu những người khác không tranh luận. Công việc của ông rất quan trọng do khoản đầu tư nửa tỷ đôla, và cơ hội tốt để có sự vượt trội trong một thị trường ngày càng phát triển và có sự cạnh tranh khốc liệt để thu được lợi nhuận nếu dự án thất bại trong một khoảng thời gian nào đó. Dan không thể hiện khả năng của ông để chuyển đổi công nghệ trong những sản phẩm có tính chính xác, chấp nhận đầu tư và đưa dự án đạt được những kết quả nổi bật. Phillip cần phải tập hợp những thông tin cần thiết để đưa ra quyết định quan trọng về Dan từ sự nghi vấn ban đầu về những khó khăn nhưng sự không chắc chắn của ông ngăn ông quyết định, thậm chí khi Dan

làm ảnh hưởng đến kết quả của nhóm, hệ thống xã hội và công ty.

Mọi người thường trải qua những thời kì có những tham vọng nhất thời, do đó, bạn không muốn chuyển mọi người sang một công việc quá sớm nếu có những điều bạn có thể làm nhằm định hướng cho người đó. Nhưng rất nhiều vấn đề trong kinh doanh là kết quả của việc để cho mọi việc tự do và bỏ qua một thực tế rằng công việc đang tiến triển trong khi người đó lại đứng im, hoặc đó là một quyết định bố trí người đó vào một công việc không phù hợp ngay từ đầu. Thay vì xử lý vấn đề, bạn kìm chế sự tức giận đối với người đó, thậm chí không gặp anh ấy, cô ấy cho đến khi sự thất bại đã rất rõ ràng và bạn yêu cầu người đó phải ra đi. Có nhiều lý do để né tránh những tình huống đó, đó là sự e dè về phản ứng của mọi người hoặc sự trung thành, hoặc nhu cầu nhận được những tình cảm của mọi người. Khi một người lãnh đạo được bổ nhiệm phụ trách một chi nhánh, cô ấy đã biết rằng hai trong số những nhân viên không theo kịp công việc, đồng thời cô cũng biết mọi người trong chi nhánh có thể đang quan sát rất kỹ mọi hành động của cô và không muốn bị đánh giá như một kẻ phá hoại. Cô đã phải cố gắng giải quyết những vấn đề trong vài tháng trước khi có kết luận cuối cùng rằng quyền lãnh đạo của cô sớm bị chấm dứt nếu tiếp tục thực hiện theo đường lối đó.

Sự hiểu biết không thay thế được suy nghĩ thận trọng về việc bạn làm thế nào lựa chọn người lãnh đạo cho một công việc thật sự khó khăn. Khi hiểu biết sâu sắc về người đó thì sự hiểu biết có thể gây nên suy nghĩ không tốt về việc người đó đang tiến bộ như thế nào trong công việc. Khi John được tạo cơ hội điều hành một chi nhánh lớn hơn công ty ông từng điều hành, ông đã tiếp cận công việc say mê và nhận định chính xác rằng hậu cần là vấn đề quan trọng nhất để có thể đưa công ty phát triển trong ngành dịch vụ y tế. John ngay lập tức thấy được vị trí quan trọng cần phải chú ý. Kurt, cánh tay phải của ông trong công việc trước đó, là một người làm việc rất tích cực, trước đó đã từng tư vấn cho những công ty vận tải. John đề nghị Kurt đảm nhận công việc đó và ông đã vui vẻ nhận lời.

Trong suốt những tháng đó, bất cứ khi nào người quản lý của John hỏi Kurt đang làm những công việc đó như thế nào, John nhanh chóng trả lời: "Ông ấy đang làm rất tốt". Nhưng thực tế lại không phải như vậy. Các vấn đề hậu cần đang ngày càng quan trọng và tất cả mọi người và John đều không thể nhận ra vấn đề đó. Ngay cả những câu hỏi liên tục của vị tổng giám đốc điều hành cũng không thể giúp John nhận ra vấn đề. Đến cuối năm đầu tiên, chi nhánh không đạt được các mục tiêu tài chính. Vị tổng giám đốc không muốn tác động đến sự lãnh đạo của John nên trong năm đó ông cố thuyết phục John đối mặt với thực tế rằng Kurt không làm những việc cần làm. John hoàn toàn không quên những điểm yếu của Kurt, nhưng vẫn nói rằng ông ta có thể đào tạo để Kurt có thể thành công.

Cuối cùng, sự kiên trì của vị tổng giám đốc điều hành cũng có giới hạn. Khi ông thấy rằng John không có bất cứ hành động nào trước Kurt, vị tổng giám đốc nói với John rằng ông đang mất đi niềm tin vào John. Cuối cùng, John đã cho thay thế Kurt và tuyển một người khác.

Đôi khi cảm giác về sự mang ơn cũng được thể hiện rất rõ. Randy - tổng giám đốc điều hành của một công ty công nghệ đã phải cố gắng hoà giải sự bất đồng quan điểm về giám đốc tài chính của ông. Ông đã tuyển người giám đốc tài chính ngay sau khi nhận nhiệm vụ và biết ơn cô ta vì đã giải quyết rất nhiều vấn đề kế toán tài chính, đề ra nguyên tắc trong việc báo cáo tài chính và làm việc với ông như một đối tác trong việc nâng cao năng suất làm tăng giá cổ phiếu của công ty và tạo uy tín từ thị trường chứng khoán. Tuy nhiên, khi những vấn đề liên quan đến thị trường chứng khoán được giải quyết thì những khó khăn và thách thức về mặt tài chính cũng thay đổi. Công ty muốn mở rộng qua rất nhiều lĩnh vực đòi hỏi phân tích những dấu hiệu tài chính của những vấn đề có tiềm năng. Trong suốt quá trình đó, giám đốc tài chính đã thảo luận với tổng giám đốc điều hành một vụ mua lại lớn và khẳng định rằng đó là cơ hội tốt để có được một món hời. Randy đã dao động trước sự nhiệt tình của giám đốc tài chính nhưng vẫn phân vân về một số điều. Tại sao mục tiêu của công ty lại có thể chấp nhận vụ mua bán đó? Dường như là một sự mạo hiểm, giám đốc tài chính đã không từ bỏ cho đến khi tổng giám đốc điều hành từ chối vụ mua bán đó. Vài tháng sau, giám đốc tài chính lại đề nghị một vụ mua bán khác và một lần nữa sự phân tích có vẻ như thơ ngây và không đầy đủ. Vụ mua bán đó có thể ảnh hưởng thế nào đến dòng tiền mặt và giá trị cổ đông? Randy đã không theo đuổi đề nghị

thứ hai hoặc thứ ba về một vụ mua lại bởi vì những đề nghị này không dựa trên cơ sở tài chính vững chắc.

Mặc dù Randy từ chối những đề nghị của giám đốc tài chính, ông vẫn ủng hộ nhân viên của mình. Một vài vấn đề xảy ra sau đó khiến Randy phải điều chỉnh quyết định: Nhà phân tích chứng khoán bắt đầu tìm hiểu lượng tiền mặt của công ty và nhận ra vấn đề. Người giám đốc tài chính khẳng định với người quản lý của cô rằng dòng tiền mặt của công ty rất ổn định. Nhưng trong vòng vài tháng, lượng tiền mặt của công ty lại thiếu trầm trọng. Randy đã nhận thấy sự ràng buộc về mặt tình cảm của ông đã tạo ra trở ngại để có thể nhận ra rằng mặc dù là một kế toán giỏi, Giám Đốc tài chính đã không sẵn sàng làm công việc cần làm. Cần có sự can đảm trong tình cảm để đối mặt với một thực tế rằng ông đã phải yêu cầu cô rời khỏi công ty. Randy đã phải đối mặt với vấn đề này và tìm người thay thế để đảm bảo rằng công ty sẽ không mất đi nền tảng đã tạo dựng được trước đó.

VẤN ĐỀ LÀ SỰ KHÔNG PHÙ HỢP CHỨ KHÔNG PHẢI SỰ THIẾU NĂNG LỰC

Khi sự không phù hợp trở nên rõ ràng và một số người đang gặp khó khăn trong công việc thì điều quan trọng là bạn không được vội vàng đưa ra những kết luận. Khi bạn bắt đầu nhận ra vấn đề, bạn phải tìm hiểu nguyên nhân sâu xa của vấn đề đó. Rất có thể người đó gặp khó khăn về mặt tâm lý hoặc thiếu kỹ năng. Đôi khi vấn đề nằm ở người lãnh đạo, người không đưa ra được những chỉ đạo đúng đắn.

Bạn nên sử dụng những hiểu biết của bạn về mọi người và giúp họ tìm ra vị trí thích hợp cho mình. Nhờ đó, những người có năng lực có thể phát triển và thúc đẩy yếu tố cá nhân phát triển. Sự tin tưởng của bạn giúp họ tìm ra sự phù hợp nhất ở bất cứ đâu.

Một người lãnh đạo rất thành công khi lãnh đạo một công ty nhỏ, sau đó, người lãnh đạo đó được cử sang Paris và được phân công phụ trách khu vực châu Âu. Gần hai năm đảm nhận công việc, ông nếm trải nhiều thất bại. Ông đã được giao quyền để giải quyết nhiều vấn đề phức tạp do người tiền nhiệm để lại, nhưng mọi chuyện không hoàn toàn suôn sẻ. Mối quan hệ giữa ông và sếp của mình đã trở nên căng thẳng. Ông không đảm nhận công việc của mình với tư cách của một người đứng đầu các chi nhánh tại châu Âu và sếp của ông cũng không thể giữ ông ở đó lâu thêm nữa. Tuy nhiên, khi được giao đảm nhận vấn đề thị trường, người lãnh đạo này tỏ ra rất có khả năng và kinh nghiệm nổi bật. Người lãnh đạo của ông đã nhận ra sự phù hợp của ông đối với công việc marketing và thực hiện một số hệ thống với những người khác trong công ty và tìm ra được một giải pháp: giao cho ông một vị trí phó giám đốc marketing tại những chi nhánh chính. Công việc mới này tận dụng hết năng lực của ông. Đó là sự phù hợp tuyệt vời, cho phép ông kết thúc sự nghiệp và nghỉ hưu ở tuổi 65.

Tại một công ty năng lượng tại Bờ Đông (East Coast), người phụ trách việc hoạch định chiến lược không sắc sảo, do những kế hoạch của ông luôn lý thuyết và phi thực tế, hoặc ông cũng không có khả năng giải quyết những vấn đề chính trị liên quan đến lợi ích. Điều này gây nên tình thế khó khăn cho những người quản lý của ông - những người đã đánh giá cao tầm hiểu biết của ông về kinh doanh, về khả năng phân tích những số liệu phức tạp và kỹ năng giao tiếp. Khi những người lãnh đạo được tập hợp để thảo luận các vấn đề, họ đều nhất trí với ý kiến để ông phụ trách việc quan hệ với các nhà đầu tư. Ông có những khả năng bẩm sinh để tạo nên mối quan hệ với các nhà đầu tư, đó là khả năng giải quyết những tình huống kinh doanh phức tạp và những dữ liệu định lượng, và khả năng giao tiếp và thuyết phục người khác. Những khả năng này mang lại hiệu quả cho mọi người và cho công ty.

Tại các công ty nhỏ, đôi khi, và cũng có thể là thường xuyên, việc tìm ra một công việc phù hợp với khả năng của một người không phải là một lựa chọn. Đó là khi bạn giải thích rõ ràng với người đó rằng tương lai của người đó đang ở phía trước. Bạn phải biết được khi nào và làm sao để sàng lọc mọi người. Tôi sử dụng từ “sàng lọc” thay vì dùng từ “loại bỏ” để tạo nên sự khác biệt trong thái độ. Những người lãnh đạo có kỹ năng này hiểu rằng mọi người đều có những hạn chế và những hạn chế này sẽ được điều chỉnh trong quá trình sử dụng những khả năng của người đó. Khi một người buộc phải ra đi, trách nhiệm của bạn là phải làm cho sự thay đổi bớt căng thẳng và vẫn giữ được lòng tự trọng của người đó. Mọi người chấp nhận thực tế đó khi

mọi việc rõ ràng, trung thực vì những mục đích mang tính xây dựng và chân thành.

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO

Những người lãnh đạo thành công nhất sẽ để lại một gia tài bằng cách thiết lập một đội ngũ những người lãnh đạo tốt hơn những gì họ đã thừa hưởng và hơn nữa, trở thành tiêu chuẩn so với những gì mà những người còn lại được so sánh.

Hầu hết những công ty lớn đều có quy trình, kế hoạch để đào tạo và bồi dưỡng nhân tài, nhưng những điểm cụ thể của các quá trình thay đổi rất nhiều. Những đặc điểm đó khác với những yêu cầu của công việc hiện tại và trong tương lai, có xu hướng tập trung quá nhiều vào những đặc điểm cá nhân, không được thay đổi để phát hiện ra những điểm nổi bật trong kỹ năng và hành vi của mỗi người. Bạn phải chắc chắn rằng những tiêu chí xác định người lãnh đạo phù hợp với việc bạn định vị công ty như thế nào và quy trình để đánh giá các cá nhân để có được sự thật về hiệu quả và tiềm năng của cá nhân.

Khi Jeff Immelt của GE quyết định rằng việc thu được những kết quả khác biệt đòi hỏi GE phải phát triển những khả năng lớn trong công nghệ và marketing, ông chắc chắn đội ngũ lãnh đạo giỏi nhấn mạnh tiêu chí này. Trước năm 2000, trọng tâm của GE đã được thực hiện với những hành động quyết liệt qua việc nâng cao năng suất, đòi hỏi những hướng đi mạnh mẽ, phù hợp và sự chuyên nghiệp về mặt kỹ thuật như Six Sigma. Khi Immelt đề ra mục tiêu tăng trưởng của công ty từ 5% đến 8%, ông đã nhận ra rằng động lực để tăng trưởng lợi nhuận và hiệu quả sử dụng vốn đòi hỏi lãnh đạo biết cách kết hợp công nghệ với marketing để làm doanh nghiệp trở nên khác biệt trong con mắt khách hàng. GE đã xem xét lại những tiêu chí của người lãnh đạo bao gồm những yếu tố sau:

- Có thể tạo ra sự tập trung lớn để xác định sự thành công trong những giới hạn của thị trường;
- Là một người có suy nghĩ mạch lạc, người có thể đơn giản hoá chiến lược thành những hành động cụ thể, đưa ra những quyết định và liên kết những ưu tiên;
- Có sự sáng tạo và động lực để chấp nhận những rủi ro trước mọi người và các ý kiến;
- Động viên và liên kết mọi người trong một nhóm;
- Phát triển những nhân tài trong một công việc hoặc một nhiệm vụ, sử dụng những kiến thức để tạo nên sự thay đổi;

Đối với một công ty đang cố gắng đạt được một tỷ lệ tăng trưởng cao hơn từ những thị trường mới nổi, công việc cần thiết là người phụ trách tuyển dụng, đào tạo, bố trí và giữ chân những người lãnh đạo cho công cuộc phát triển nhanh tại Ấn Độ, Trung Quốc, Brazil và các nước Đông Âu. Ví dụ, nếu bạn đề bạt hai mươi phó giám đốc, bạn cần phải đảm bảo rằng có ít nhất năm người trong số đó đến từ các nước nói trên.

Đối với những tập đoàn bán lẻ như Home Depot thì công việc của người quản lý kho rất quan trọng, từ đây tất cả ý kiến và kế hoạch hay sẽ được chuyển thành những hành động cụ thể, tác động tới khách hàng.

Pramod Bhasin, CEO của Genpact - một công ty Ấn Độ cung cấp những dịch vụ thông tin cho những tập đoàn toàn cầu lớn như Wachovia và GE, đã nhận ra một người vô cùng quan trọng trong số ba trăm giám đốc. Ông đang giúp công ty có những bước chuyển biến đáng kể với những hợp đồng dịch vụ giá trị hàng triệu đôla. Cách thức Genpact thực hiện tại thời điểm đó là gửi những nhóm 15 công nhân có trình độ làm việc tại các công ty khách hàng trong một vài năm. Những công nhân đó phải hiểu được nhu cầu của khách hàng, đòi hỏi về thời gian và giá cả của họ. Họ vừa phải đáp ứng nhu cầu của khách hàng vừa phải báo cáo những nhà quản lý. Bhasin đã quyết định rằng việc những trưởng bộ phận tuyển dụng và chỉ thị cho những công nhân về vấn đề khách hàng vô cùng quan trọng, bởi vì qua đó, tất cả chỉ thị của hội đồng quản trị đang được cụ thể hoá thành việc xây dựng những nhóm đặc biệt phục vụ những khách hàng đặc biệt, mặc dù việc gửi những công nhân vào công ty đó chỉ là một trong số những động thái của tổng giám đốc điều hành. Ông rất quan tâm đến việc xác định tiêu chí và đảm bảo tốt công tác tuyển dụng, đào tạo, phát triển nhân viên.

Chỉ riêng tiêu chí không thể đảm bảo được một đội ngũ lãnh đạo tốt. Bạn phải phối hợp với những người khác để thúc đẩy quá trình xác định và phát triển nhân sự, bạn phải thảo luận thường xuyên với họ để kiểm tra xem họ có đang làm việc theo hướng phù hợp hay không. Ví dụ bạn có thể thử những mẫu lãnh đạo đang được xác định ở cấp thấp hơn để hiểu biết về một vài người trong số họ. Những người lãnh đạo xuất sắc trong việc bồi dưỡng những người lãnh đạo khác thấy những điều đang diễn ra trong đội ngũ lãnh đạo. Họ sắp xếp những buổi hẹn với những người lãnh đạo cấp thấp hơn trong các nhóm nhỏ, gặp họ trong khoảng hai tiếng, với khoảng mười người, trong khoảng thời gian đó, họ thảo luận, trao đổi để có thể thấy được họ suy nghĩ như thế nào và khả năng của họ là gì. Immelt tới trung tâm đào tạo của GE tại Crotonville, New York khoảng mười hai hoặc mười lăm lần một năm, ở đó ông tham dự những cuộc thảo luận và dành khoảng thời gian sau đó để nói chuyện thoải mái hơn với mọi người. Từ những trao đổi, giao tiếp đó, ông có thể thấy được những khả năng toàn diện hoặc thậm chí yếu tố di truyền hoặc khả năng nổi trội về mặt tâm lý cũng như những tiêu chí của những người lãnh đạo.

Nếu chỉ đầu tư tiền bạc vào việc đào tạo và phát triển những người lãnh đạo sẽ không thể đảm bảo xây dựng được một đội ngũ lãnh đạo, những người có khả năng đưa công ty phát triển theo định hướng bạn đã đề ra. Những công ty như Unilever, Xerox, tất cả những công ty ô tô của Mỹ, và cho đến khi IBM gặp khó khăn trong việc phát triển đội ngũ lãnh đạo, ngay cả việc đầu tư khoản tiền lớn vào công việc đó, trong khi đó GE, P&G, Colgate và những công ty nổi tiếng khác như Sherwin-Williams đã làm một việc quan trọng để phát triển đội ngũ lãnh đạo. Quá trình phát triển đội ngũ lãnh đạo của họ có sự liên hệ với nhu cầu phải đạt được các kết quả trong kinh doanh của công ty, có tính kỷ luật cao và chặt chẽ. Những người lãnh đạo cao cấp coi việc phát triển đội ngũ lãnh đạo như một công cụ để công ty đạt được thành công và kêu gọi mọi người cùng tham gia vào quá trình đó.

Tại công ty Colgate, những người lãnh đạo được đánh giá trong năm làm việc đầu tiên của họ, do đó, sự phân công có thể được thay đổi ngay từ đầu. Mỗi chi nhánh phải xác định những nhà lãnh đạo tiềm năng riêng và gửi danh sách những nhà lãnh đạo tiềm năng đó cho những người quản lý, họ sẽ thêm hoặc bớt một số người sau đó gửi lại danh sách đó cho giám đốc chi nhánh. Những danh sách này hướng tới một tập hợp những vị lãnh đạo cao cấp của các công ty, tập đoàn như: Hội đồng nhân sự của Colgate-Pamolive, bao gồm chủ tịch, CEO của Colgate, COO, và những ứng cử viên cho những vị trí quan trọng. Trong một năm, hội đồng nhân sự của Colgate-Pamolive phải thay đổi và thống nhất những danh sách thành một danh sách duy nhất rồi gửi lại cho các thành viên với các vị trí khác nhau. Vị trí thứ nhất dành cho những nhân viên giỏi tại địa phương - những người có khả năng làm việc như một trợ lý của giám đốc. Vị trí thứ hai dành cho những người lãnh đạo xuất sắc hơn, những người được bổ nhiệm với vị trí phụ trách kinh doanh của một khu vực ví dụ như khu vực châu Á. Và mức độ cao nhất tức là phụ trách một mảng công việc của tập đoàn trên phạm vi toàn cầu, từ đó tất cả các công việc đều được giải quyết.

Ý tưởng đó đảm bảo những nhà lãnh đạo có tiềm năng cao sẽ nhận được những nhiệm vụ để phát huy khả năng và mở rộng kiến thức, đặt họ vào những thị trường, những nền văn hoá, những người tiêu dùng và các tình huống kinh doanh phù hợp với những yêu cầu về lãnh đạo của Colgate. Để đảm bảo rằng những mục tiêu sẽ được hoàn thành, hội đồng nhân sự của Colgate-Pamolive đã tự đề ra hướng đi, kế hoạch cho những nhà quản lý và những người lãnh đạo cấp cao. Và họ tạo sự liên kết với những người lãnh đạo trẻ qua những chương trình như “chương trình tầm nhìn”, trong đó những người có tiềm năng, khả năng lớn trên khắp thế giới tập hợp tại trụ sở của Colgate tại Mỹ để cùng thảo luận trong khoảng một tuần. Trong các buổi thảo luận đó, họ được gặp những người lãnh đạo cấp cao trong công ty. Ngay cả khi hội đồng quản trị sớm tham gia vào việc phát triển đội ngũ lãnh đạo thì sự theo dõi, điều chỉnh quá trình tiến bộ của không chỉ một hoặc hai người mà hàng trăm người qua quá trình xem xét, thảo luận liên tục.

Colgate là một trong một số công ty tiêu biểu trong việc sử dụng hệ thống xã hội để đào tạo những người lãnh đạo trong tương lai - những người đến từ khắp nơi, trong tất cả các lĩnh vực trên toàn thế giới. Họ có được sự thống nhất có định hướng, do đó, Colgate có thể nâng cao

năng lực cạnh tranh, vấn đề có ý nghĩa quan trọng bậc nhất của công ty, trước những đối thủ cạnh tranh có nhiều lợi thế hơn về quy mô và phạm vi.

Kỹ năng của bạn trong việc đánh giá, lựa chọn và đào tạo. bồi dưỡng những người lãnh đạo không thể phát triển tự nhiên khi bạn tuyển dụng và sa thải quá nhiều người. Bạn phải cho thấy sự chính xác của bạn khi xác định điểm mạnh của mỗi người, xác định đâu là tiềm năng của người đó, và đâu là điều anh hoặc cô ấy cần phải cải thiện. Những đánh giá và quyết định của bạn về một cá nhân so với đánh giá của những người khác thế nào? Bạn cũng phải cho thấy những cá nhân thật sự có tiềm năng như bạn đã nhận ra ở họ. Khi bạn liên tục có những đánh giá, quyết định đối với mọi người và suy nghĩ tại sao bạn có những nhầm lẫn, sai sót trong một vài trường hợp, điều đó có nghĩa bạn đang trở thành một chuyên gia về kỹ năng này.

Để hoàn tất một tập hợp công cụ để tạo nên sự thay đổi cho cả hệ thống xã hội và cải thiện, phát triển sự đánh giá cá nhân đối với mọi người, bạn phải tập hợp và xây dựng một nhóm những cá nhân xung quanh bạn với mức độ cao nhất có thể. Bạn biết một câu ngạn ngữ rằng một người lãnh đạo chỉ xuất sắc khi xung quanh ông có mọi người. Đặc biệt trong môi trường này, không ai có thể thành công nếu không có một nhóm cùng làm việc chăm chỉ và hiệu quả. Trong kinh doanh, có được sự hiệu quả, thành công và thường là những cá nhân có cá tính mạnh làm việc cùng nhau là điều vô cùng quan trọng. Không nên suy nghĩ rằng đó là điều không thể thực hiện được. Điều này sẽ được đề cập trong chương tiếp theo.

Làm thế nào phát hiện ra những người lãnh đạo tương lai cho công ty của bạn:

- Họ đạt được những kết quả, thành công lớn chắc chắn;
- Họ tiếp tục thể hiện sự phát triển, khả năng thích ứng và học hỏi nhanh hơn và tốt hơn những đồng nghiệp xuất sắc khác của họ;
- Họ nắm lấy cơ hội nhận thử thách, những nhiệm vụ lớn hơn, do đó, có thể phát triển năng lực và cải thiện khả năng đánh giá, quyết định;
- Họ có khả năng suy nghĩ qua từng công việc và bắt đầu có sự sáng tạo để đưa công ty phát triển;
- Họ có xu hướng và quyết tâm nâng mọi việc lên mức cao hơn;
- Họ có khả năng quan sát rất tốt, nhạy bén, đưa ra những đánh giá về mọi người bằng việc chú ý đến những quyết định, hành vi, hành động của họ hơn là phụ thuộc vào những phản ứng ban đầu và những bản năng; Họ có thể tìm ra và xây dựng “ADN” của một người;
- Họ xác định vấn đề ngắn gọn, họ là những người có suy nghĩ rất rõ ràng, và có sự can đảm để tuyên bố một sự kiện quan trọng đến những thính giả có những phản ứng tiêu cực;
- Họ có những câu hỏi sắc sảo, gợi mở và khuyến khích sự sáng tạo;
- Họ đánh giá được nhân viên cấp dưới, có can đảm đưa ra những phản hồi trung thực để nhân viên cấp dưới phát triển; họ tìm hiểu nguyên nhân và kết quả dẫn đến thất bại của người cấp dưới;
- Họ biết những tiêu chí bắt buộc cho công việc của người cấp dưới và người đó có phù hợp với công việc đó hay không, nếu không phù hợp, họ sẽ giải quyết vấn đề đó nhanh chóng;
- Họ có thể nhận thấy tài năng của người khác.

6. Đồng nhất mà không đồng hóa

Xây dựng một đội ngũ lãnh đạo

Việc dành thời gian và nỗ lực tìm kiếm, tuyển dụng, phát triển và tập hợp được một nhóm nhân viên dưới quyền tài năng rất quan trọng. Nhưng thách thức lớn hơn là việc tập hợp những người có năng lực, có kinh nghiệm trong một đội ngũ lãnh đạo để họ cùng nỗ lực thúc đẩy doanh nghiệp phát triển.

Mỗi thành viên trong đội ngũ lãnh đạo thường tập trung vào những nhiệm vụ riêng và họ cũng có những tham vọng không giống nhau, nhưng sự khác nhau đó thường khiến họ có những định hướng khác biệt, đặc biệt liên quan đến những tình trạng căng thẳng, tồn tại trong rất nhiều lĩnh vực của một doanh nghiệp. Với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn phải điều hoà được những khác biệt từ các cá nhân, điều hoà các bất đồng để họ cùng cố gắng. Tất nhiên, bạn không thể điều hoà được tất cả các mâu thuẫn, nhưng nếu bạn sử dụng kỹ năng tập hợp nhóm thì các nhân viên của bạn xử lý tốt các vấn đề đó, công ty sẽ phát triển hơn.

Điểm mấu chốt của kỹ năng này là làm cho nhóm của bạn hiểu, tập trung và gắn bó với các công việc của cả công ty. Bạn phải giúp họ hình dung ra được bức tranh chung của các hoạt động của công ty. Bằng cách đó, họ sẽ biết làm gì để các cá nhân riêng lẻ có thể hoà hợp, và họ sẽ vừa có động lực và thông tin họ cần để tập hợp và cùng cố gắng. Và bạn cũng cần phải tập hợp, điều chỉnh hành vi của mỗi thành viên. Những người có năng lực và tham vọng thường chỉ tập trung vào một việc và rất ít người trong số họ quan tâm đến những công việc mà đồng nghiệp của họ đang làm hoặc ít nhất là tò mò về họ. Nguồn lực và thông tin luôn được giữ kín, sự trao đổi, liên lạc lại không thường xuyên và chỉ mang tính hình thức. Bạn là người phải hứng chịu hoặc đương đầu với các cá nhân có lợi ích khác nhau, với những người dày dạn kinh nghiệm và có cái tôi nổi trội.

Hầu hết những rắc rối của việc tập hợp nhóm nảy sinh khi thành lập, điều đó đòi hỏi bạn phải thay đổi cách lãnh đạo. Bạn không thể chỉ làm việc lần lượt với từng nhân viên, lập dự toán và mục tiêu với từng người và thúc giục từng cá nhân như việc bạn thay đổi sự chú ý của bạn từ mảng này sang mảng khác của công ty. Bạn phải giúp nhóm hình dung tổng thể các hoạt động của công ty và điều chỉnh tất cả các hành vi chia rẽ trong nội bộ nhóm. Muốn làm được điều đó, bạn cần lạc quan để quản lý và khơi dậy tiềm lực ở mỗi cá nhân.

Không ít nhà lãnh đạo cho rằng không cần cố gắng tập hợp nhóm, nhưng như thế, họ đang bỏ qua một cơ hội lớn để góp phần thúc đẩy sự phát triển của công ty. Rất nhiều người khác có cái nhìn tổng quát về công ty, về sự giao thoa, liên kết của các bộ phận, về bối cảnh lớn hơn của lĩnh vực họ hoạt động, và về sự tiến triển trong công việc họ đang làm. Cho đến khi họ có cái nhìn giống nhau về thực tế, thảo luận với nhau về những quan sát và suy nghĩ của mỗi người và đi đến sự thấu hiểu về mối liên kết giữa những chức năng, kỹ năng của họ, họ sẽ có thể đặt ra các mục tiêu lớn hơn và đạt được các mục tiêu đó nhanh hơn. Họ có thể xác định những biến đổi của môi trường khách quan nhanh hơn và hữu ích hơn, đồng thời cũng có thể trao đổi với các nhân viên của mình về quan điểm, các mục tiêu và những ưu tiên trong công ty. Họ có thể giúp đỡ nhau để cùng tiến bộ. Và vì thế, nhóm không chỉ có lợi thế cạnh tranh mà còn mang lại lợi nhuận lớn - một trong những yếu tố quan trọng để có thể níu chân những nhân viên giỏi.

Mark Fields, Chủ tịch Ford Motor khu vực châu Mỹ, từng sử dụng kỹ năng tập hợp nhóm để khôi phục hãng Mazda Motor tại Nhật Bản trong một nền văn hoá nước ngoài. Tập đoàn Mazda, nơi Ford chiếm 33 % tổng vốn đầu tư, đã đầu tư lượng vốn lớn để mở rộng quy mô trong đầu năm 1990 với mục đích cạnh tranh với Toyota, Honda và Nissan - những đối thủ lớn. Nhưng cố gắng đó của Mazda đã thất bại, Fields đã phải tiếp quản một công ty với 15 tỉ đôla doanh thu và một khoản nợ lên tới 7 triệu đôla. Tại thời điểm đó, thất bại trong cuộc đua với Toyota, Honda và Nissan khiến Mazda nản lòng và mất phương hướng. Sản phẩm của Mazda không nổi trội và hãng trở nên hoang mang. Trong một thời gian ngắn, Mazda không chỉ đứng bên bờ vực phá sản mà còn mất phương hướng và quyết tâm.

Nhóm của Fields chỉ tiếp quản trên danh nghĩa. Ông nhớ lại: “Đó có thể gọi là một tập thể

những cá nhân chống lại nhóm được tập hợp để giải quyết các vấn đề phát sinh trong hoạt động kinh doanh của công ty". Với nhu cầu thực tế, lúc đó Fields đã đối mặt với sự khác biệt lớn về văn hoá, vốn kinh nghiệm ông tích lũy được trong quá trình làm việc tại Argentina không thể giúp gì được ông. Lỗi suy nghĩ, giao tiếp và ngay cả hành vi cũng hoàn toàn xa lạ. Nhưng thật may mắn, trước đó, Fields từng làm việc với tư cách giám đốc kinh doanh và tiếp thị của công ty trong vòng chín tháng, điều này giúp ông đối mặt không mấy khó khăn khi với các vấn đề trên, trước khi chính thức điều hành công ty này. Thách thức khi ông tiếp quản công ty cũng chính là động lực giúp công ty vượt qua khó khăn.

Nền văn hoá Nhật Bản được xây dựng trên cơ sở sự nhất trí, trong thời kì đầu, Fields đã phải làm những việc để đảm bảo rằng đội ngũ quản lý nắm được các vấn đề cơ bản cũng như thực tế của công ty, cùng nhau triển khai kế hoạch để bước đầu công ty có thể tồn tại và sau đó phát triển, thịnh vượng.

Ông cho biết: "Tôi đã bắt đầu với một quan điểm rất rõ ràng và tôi cần phải chỉ ra quá trình đã làm cho đội ngũ quản lý thấy được thực tế công việc từ cách nhìn đó. Tại Nhật Bản, bạn phát triển qua từng nhiệm vụ, công việc và trách nhiệm của bạn, và ngay cả khi bạn là người chịu trách nhiệm lớn nhất, bạn cũng không bao giờ nhìn nhận công việc, vấn đề với tư cách và ở tầm của lãnh đạo cao nhất của tập đoàn. Vậy mà khi quan sát công việc từ vị trí cao nhất ấy, bạn sẽ thật sự thấy được công việc kinh doanh thành công hay thất bại.

Ngay từ đầu, Fields nhận thấy rằng, các công ty Nhật Bản trong hầu hết các lĩnh vực đều cạnh tranh với các đối thủ khác, đặc biệt trong các ngành có lợi nhuận cao. Các dây chuyền sản xuất thường rất đơn giản và các công ty cạnh tranh với nhau bằng chất lượng và giá thành. Tuy nhiên, Fields đã quyết định phải làm cho Mazda trở thành một công ty khác với các công ty đó. Và chắc chắn rằng Mazda sẽ phải đưa ra các sản phẩm chất lượng cao, giá cạnh tranh, nhưng đó phải là các sản phẩm khác biệt với những sản phẩm của Toyota - vốn rất nổi bật về kiểu dáng và hơi phức tạp khi vận hành và sửa chữa.

"Tôi muốn đưa các bạn quay lại giai đoạn đầu của công ty, với những công việc chúng tôi đã thực hiện rất tốt, chúng tôi đã tung ra những mẫu xe mới và phổ biến hơn xe của các hãng khác".

Quyết định đó đã tạo nên phương thức mới, làm cho các nhà quản lý, lãnh đạo tập hợp lại và hiểu được vị thế mới của Mazda.

Ông nói: "Điều quan trọng là tôi phải giúp họ thấy được và chỉ ra rõ ràng rằng đâu là lợi nhuận, đâu là hậu quả, nếu chúng ta tạo ra những thay đổi trong kinh doanh. Lý do khiến những vấn đề đó trở nên quan trọng là thời gian trước đó, thực tế chưa từng được chú ý đúng mức như một lý do để tập hợp họ lại trong một tổ chức. Nếu công ty đưa ra một số lượng sản phẩm đã được đặt hàng, tiếp đó rất có thể công ty sẽ có lãi. Hoặc nếu người tiêu dùng lựa chọn sản phẩm của ông ta trong năm đó, đã có thể khẳng định rằng Mazda đang phát triển. Công việc đã không diễn ra liền lúc và do đó, họ có thể nhận ra làm thế nào mỗi bộ phận có thể phát triển.

Fields đầu tư thời gian, công sức trong giai đoạn đó để tránh bị đánh giá là một người nước ngoài đang ra sức làm cho các nhà quản lý người Nhật biết họ cần phải làm gì. Trong thời kì đầu, ông mời hai chuyên gia người Nhật, một người là giáo sư của một trường đại học chuyên ngành quản trị kinh doanh, người còn lại là nhà phân tích tài chính, để phân tích đánh giá tình trạng của Mazda cũng như những giải pháp cần có để khắc phục tình trạng đó.

Fields cũng từng chứng kiến sự do dự rất dễ nhận ra của người Nhật khi phát biểu trong các buổi họp, ông biết được đặc điểm này nhờ thời gian ông làm giám đốc kinh doanh và tiếp thị. Ông nói: "Thật ngạc nhiên vì trong buổi họp đầu tiên giữa những thành viên ban giám đốc, tôi tham dự và trong buổi họp đó không hề có bất cứ một ý kiến, nhận xét gì về bài thuyết trình. Cho đến bây giờ, tôi cũng không có đầy đủ các câu trả lời nhưng vì công ty tôi vẫn phải tiếp tục tồn tại. Cũng vì lý do đó, chúng tôi cần phải tạo ra một thói quen để mọi người có thể nêu lên suy nghĩ của mình, nhưng điều này càng trở nên khó khăn hơn tại Nhật Bản vì sự khác biệt về văn hoá".

Trước hết, rất nhiều các nhân viên dưới quyền đã tiếp xúc với Fields qua các cuộc gặp tay đôi. Ông có thể lắng nghe những tâm tư của họ, tiếp đó ông khuyến khích họ tiếp tục nêu lên tâm tư, nguyện vọng và các vấn đề họ quan tâm trong buổi họp tiếp theo. “Tôi đã nói với họ rằng đó không phải là câu hỏi, là thắc mắc về sự yếu kém họ quan tâm mà đó là sự thắc mắc về tính chu đáo, cẩn thận và vấn đề lãnh đạo để có thể đưa các vấn đề ra thảo luận trong các cuộc họp, khiến họ phải tham gia thảo luận thay vì lặng im để có được giải pháp tốt nhất cho công ty”.

Để giúp họ vượt qua sự do dự khi phát biểu, ông đã chia các thành viên thành từng nhóm nhỏ hơn trong các cuộc họp, mỗi nhóm có ba đến bốn người.

“Sau khi các thành viên nghe trình bày về phần cơ bản, tổng quan của vấn đề, các nhóm nhỏ sẽ có khoảng hai tiếng cùng thảo luận và đi đến các kết luận, giải pháp của nhóm. Sau đó, các nhóm sẽ được tập hợp thành các nhóm lớn hơn để cùng lắng nghe các ý kiến, suy nghĩ và bình luận, nhận xét của từng người. Các bước được tiến hành chắc chắn, chúng tôi đi đến các vấn đề cơ bản trong các cuộc họp giữa các thành viên ban giám đốc, ở đó chúng tôi đã thật sự tranh luận tích cực. Đối với tôi, đó là một trong những dấu hiệu quan trọng tôi có thể hy vọng đó là một bước tiến đáng kể.

Quá trình đó diễn ra trong khoảng sáu tháng, trong khoảng thời gian đó các thành viên trong nhóm đã có một vài cuộc họp kín bên cạnh các cuộc họp chính thức khác. Điều quan trọng có thể thấy được trong suốt quá trình đó là nhóm các nhà quản lý mà Fields gọi là “đồng nhất nhưng không đồng hóa” ấy, đã hiểu rõ về thực tế công việc, và điều quan trọng hơn, họ đã tham gia giải quyết vấn đề, do đó, giám đốc công ty có thể kết luận đâu là vị thế mới của công ty. Fields cho rằng có hai quyết định quan trọng thật sự khiến ban quản lý hợp tác để làm việc như một nhóm các nhà lãnh đạo. Thứ nhất là quyết định đóng cửa một trong những nhà máy chính của công ty tại Hiroshima. Mazda có trụ sở chính tại Hiroshima và đây cũng là nơi thuê số lượng công nhân lớn nhất của thành phố này. Vấn đề không chỉ thuộc về kinh tế mà còn là vấn đề xã hội. Trong cách nghĩ của người dân Nhật Bản, đóng cửa một nhà máy là một quyết định không đơn giản và khá nhạy cảm. Ấy vậy, nhóm các nhà lãnh đạo đã cho rằng cần phải đóng cửa nhà máy đó sau khi nghiên cứu khả năng của Mazda. Quyết định thứ hai là giảm 20 % lao động trên cơ sở một thực tế đơn giản là công ty có quá nhiều lao động.

Fields cho biết: “Nhóm đã rất khó khăn khi đưa ra hai quyết định đó, nhưng tôi có thể nói rằng đó là một việc làm cần thiết. Đã có không ít tranh luận nhưng cuối cùng, đó là một kết luận không dân chủ. Khi kết luận cuối cùng được đưa ra, có rất nhiều người vây quanh chúng tôi, chúng tôi bước ra khỏi phòng họp như một nhóm bị phản đối bởi những người biểu tình - những người sau đó lại đánh giá cao quyết định của chúng tôi”.

Với một nhóm các nhà quản lý tận tâm với các chính sách và tương lai của công ty, họ đã tập hợp tất cả các công nhân viên của công ty trong hai buổi họp để giải thích về các quyết định của nhóm cũng như vấn đề cơ bản, nguyên nhân cốt lõi đằng sau quyết định đó. Fields nhận thấy rằng phải mất một thời gian để có được sự đồng thuận trong toàn công ty, nhưng ông cũng biết một khi cả một tập thể đạt được sự đồng thuận nhất định thì các quyết định, chính sách sẽ được triển khai, thực hiện nhanh chóng và đạt hiệu quả cao.

Kết quả là một kế hoạch sản xuất, kinh doanh trong vòng năm năm, hay còn gọi là chiến lược thiên niên kỷ đã được vạch ra, các mục tiêu của công ty trong từng quý được chỉ ra rất cụ thể, vì thế, trưởng các bộ phận chức năng - những người đã báo cáo với Fields sau khi thu thập thông tin từ nhân viên dưới quyền, nắm được thực trạng cũng như các mục tiêu công ty đang hướng đến. Nhằm khẳng định và tiếp sức cho các kế hoạch trước mắt và quan trọng, sáu tháng một lần, Fields tuyên bố các kết quả tài chính và mở rộng thị trường, thay vì thực hiện mỗi năm một lần như các công ty khác.

Khi mọi người thấy rõ mục tiêu, quan điểm của công ty và khi mọi việc bắt đầu được thực hiện, Fields thiết lập các cơ chế hoạt động, điều hành mới nhằm làm cho mọi người chú ý đến công việc và mục tiêu. Đầu mỗi năm, tất cả các nhân viên dưới quyền của ông đã tập hợp lại để chia sẻ những mục tiêu khác nhau. Việc đó có vẻ nhợt nhạt và mất thời gian, nhưng là một nhân tố quan trọng góp phần tạo nên những khác biệt trong quá trình thành lập nhóm khi nhân tố ấy

tạo nên sự minh bạch, rõ ràng từ các mối liên hệ qua lại giữa các mảng, vấn đề khác nhau của công ty.

Theo Fields: “Công ty sản xuất ô tô không phải là cỗ máy hoạt động liên tục. Mỗi khâu, mỗi công đoạn tác động lớn tới các khâu, công đoạn khác trong suốt quá trình. Mỗi liên hệ giữa sản xuất và việc ứng dụng khoa học công nghệ trực tiếp tác động tới khả năng của chúng ta khi điều chỉnh doanh số, thu nhập trên thương trường. Điều này đồng thời tác động tới việc chúng ta liên hệ với các nhà cung cấp, về những điều chúng ta mong đợi ở họ, đó không chỉ là việc giảm giá thành và nâng cao chất lượng sản phẩm mà còn là sự ổn định.

Trong các cuộc họp thường niên, mục tiêu của mỗi quý được bàn bạc để phân tích, đánh giá các hiệu quả công việc và so sánh với các quý trước cũng như cùng kì năm ngoái. Những giám đốc tài chính gửi tới từng thành viên bản báo cáo chi tiết về tình hình tài chính từng quý, sau đó, Fields yêu cầu từng thành viên của nhóm chuẩn bị để thảo luận về cách nhìn nhận, sự hiểu biết của từng thành viên về các kết quả, thành tựu của cả công ty chứ không chỉ về nhiệm vụ riêng của họ. Việc thảo luận này giúp cải thiện cách nhìn, quan điểm của từng nhóm, khiến họ không chỉ quan tâm đến công việc, nhiệm vụ riêng mà còn quan tâm đến kết quả, sự thành công của toàn bộ các khâu của cả công ty, dẫn đến sự thay đổi trong cả hệ thống xã hội.

Fields ước tính ông đã dành ít nhất một phần ba thời gian làm việc để tập hợp, xây dựng nhóm. Trong suốt quá trình đó, ông chỉ cho thay thế duy nhất một người. Ông nói: “Tôi coi đó như việc làm thay đổi cách nghĩ của họ, tôi nhìn nhận công việc đó như là nhân tố quan trọng hàng đầu sẽ quyết định sự thành công hoặc là thất bại của công ty”.

Không dễ dàng để đạt được thành công, đằng sau mỗi thành công là những nỗ lực lớn lao, là mồ hôi, nước mắt và cả máu. Fields đã xây dựng được một nhóm, hầu hết trong số đó nhiều tuổi hơn ông nhưng họ luôn nể trọng ông, ông đã nâng họ lên tầm cao hơn, với tư cách của một nhóm có thể giúp công ty của họ tồn tại và phát triển. Ông tạo sự bình đẳng trong họ, thảo luận các vấn đề trong công ty cho đến khi tất cả hiểu thấu đáo về tất cả các nhân tố quan trọng tạo nên bức tranh tài chính của công ty và để họ đưa ra quyết định về những việc cần phải làm.

Những kinh nghiệm của Fields chứng minh cho các nguyên tắc liên quan đến việc tập hợp, xây dựng nhóm các nhà lãnh đạo:

1. Chia sẻ số liệu, nguyên nhân, kết quả để có được quan điểm chung về công ty và thực tế công ty đó;
2. Có quan điểm rõ ràng để chống lại các hành vi ảnh hưởng đến tính hiệu quả của nhóm;
3. Dự đoán, giải quyết dứt điểm các bất đồng;
4. Lựa chọn những cá nhân xuất sắc;
5. Phản hồi kịp thời và nhanh chóng hướng dẫn;
6. Phát hiện và loại bỏ những phần tử không đồng thuận.

HÌNH THÀNH MỘT QUAN ĐIỂM CHUNG VỀ CÁC VẤN ĐỀ CỦA CÔNG TY

Một nhóm các nhà lãnh đạo được tập hợp khi tất cả các thành viên bình đẳng, điều này diễn ra khi họ nắm vững các vấn đề cơ bản của công ty: Thị trường, phân khúc thị trường, khách hàng, hành vi mua bán; bản chất của sự cạnh tranh; và điều gì tạo động lực hoặc ngăn cản khả năng tạo ra lợi nhuận. Tóm lại, tất cả thành viên trong nhóm cần phải biết những thông tin bạn có. Đó có vẻ là điều hiển nhiên nhưng thông thường, với những lý do khách quan hay chủ quan, các nhà lãnh đạo thường không chia sẻ thông tin về công ty với tất cả nhân viên. Nhưng khi bạn trao đổi thông tin với cả nhóm, bạn cần phải cố gắng làm cho tất cả các thành viên trong nhóm thống nhất về cách hiểu. Trước hết, các thành viên của nhóm sẽ quan sát và lắng nghe những gì bạn đang nói và chỉ lựa chọn những vấn đề liên quan đến họ. Một vài thành viên khác của nhóm sẽ mất nhiều thời gian hơn nếu tiếp nhận thông tin qua đường vòng thay vì các cách tiếp nhận khác.

Vấn đề ở chỗ phải thúc đẩy sự đối thoại trong nhóm để mỗi thành viên có thể đóng góp ý kiến trong khi thảo luận, để có được một quan điểm thống nhất của nhóm về các vấn đề của công ty - về các cơ hội, thách thức và lợi thế sẵn có của công ty. Tạo ra sự bình đẳng sẽ giúp đánh giá được kinh nghiệm, trình độ không chỉ của các thành viên trong nhóm mà của cả một nhóm. Tuy nhiên, khi đã tạo được sự bình đẳng, nhận thức thống nhất của nhóm thường hướng vào tiềm lực của công ty và điều quan trọng hơn là việc tạo tiền đề cho những lần đối thoại sau vì các thành viên trong nhóm có tác động lẫn nhau. Sự bình đẳng được tạo ra nhằm hướng tới sự hợp tác.

Một nhóm các nhà lãnh đạo của một công ty được phẩm bao gồm 16 thành viên, đều là những người có năng lực và chí hướng, nhưng môi trường làm việc khiến họ bị phụ thuộc vào người khác. Theo chủ tịch của công ty đó: “Qua thời gian, các nhà lãnh đạo thấy rằng, lãnh đạo không đơn thuần là vấn đề được trở nên độc lập, khi bạn đưa những người có năng lực cùng kết hợp làm việc, bạn sẽ giúp nhóm thực hiện được những việc một nhóm bình thường khác không thể thực hiện”.

Nhà lãnh đạo này mong muốn mỗi chi nhánh trong năm chi nhánh của công ty ông sẽ có ít nhất hai sáng kiến trong bất cứ thời gian nào. Các buổi họp hàng tháng là nơi để cho các nhà quản lý của mỗi chi nhánh nộp các báo cáo chính thức về tình trạng của chi nhánh tới ông. Theo ông: “Mục đích của các cuộc họp hàng tháng là để tạo ra sức mạnh tập thể, là nơi chúng ta có được sự liên kết để giải quyết các vấn đề cơ bản của công ty trong tháng đó. Chúng ta trao đổi với nhau qua thư điện tử, qua điện thoại nhưng đây là một diễn đàn để chúng ta tiếp thêm niềm tin, sức mạnh cho nhau và có được sự đồng thuận về các vấn đề. Sự đối thoại diễn ra rất sôi nổi với nhiều câu hỏi như: Bạn cảm thấy thế nào về điều đó. Tôi cố động viên họ để họ nói về những vấn đề khác - những vấn đề họ không chắc chắn. Tôi mong đợi “sự thật” chứ không phải sự che giấu hay thiếu tự tin ở những nhà lãnh đạo đó. Tôi muốn biết bạn đang làm thế nào trước các khó khăn. Đây là rủi ro, tôi phải làm gì để giúp bạn? Do đó, các cuộc đối thoại kia còn là các cuộc đối thoại về công việc và trách nhiệm giải trình. Mục tiêu là giúp họ đưa các vấn đề đó lên bàn họp và thừa nhận họ đang thấy yếu kém ở đâu, đó là công việc của tôi với tư cách là một nhà lãnh đạo, giúp và tiếp thêm sức mạnh cho họ. Và trong rất nhiều lần, đó đơn thuần chỉ là vấn đề đối thoại”.

Sẽ là chưa đủ nếu chỉ có những nhân viên giỏi và các bước đi thích hợp mà bạn phải có cách cư xử phù hợp. Người lãnh đạo và nhóm của mình phải tập hợp các hành vi đó để có được một lợi thế. Ông cho biết: “Là một nhóm các nhà lãnh đạo, chúng tôi có 13 hành vi, cách cư xử để có thể làm việc cùng nhau và luôn cố gắng áp dụng chúng thường xuyên. Đây là những điều tạo nên sự thay đổi lớn trong các nhóm và chúng tôi sẽ cố gắng trở thành một nhóm có những bước đột phá. Chúng tôi đang tiến hành đánh giá, phân loại cho từng người trong tất cả các quý, và tôi cố gắng tăng cường ủng hộ các hành vi đó bằng cách tích cực tham gia vào các cuộc họp vì đó là nơi đưa các vấn đề trên giấy tờ vào thực tiễn.

ĐỐI PHÓ VỚI CÁC HÀNH VI GÂY ẢNH HƯỞNG ĐẾN TÍNH HIỆU QUẢ CỦA NHÓM

Các nhà lãnh đạo thường tránh các xung đột, bất đồng và luôn muốn rằng các bất đồng liên quan đến một trong số các nhân viên của mình sẽ được giải quyết bằng cách này hay cách khác. Họ hiếm khi tham gia giải quyết các bất đồng đó. Khi tôi quan sát George - người từng đứng đầu một công ty trong ngành công nghiệp, phụ thuộc rất nhiều vào công nghệ. Ông gặp rất nhiều khó khăn khi tập hợp nhóm các nhân viên dưới quyền. Ông tìm kiếm một giám đốc tài chính sau khi sa thải người giữ vị trí này trước đó vì không tuân theo Sarbanes-Oxley, và giám đốc nhân sự của ông cũng là một người mới. Nhưng vấn đề thật sự của ông vẫn là mối quan hệ với phó giám đốc kinh doanh - người mới chỉ làm việc tại công ty sáu tháng.

Doug, phó giám đốc kinh doanh đã xuất hiện như một người có thể tin cậy và có nhiều những điểm mạnh theo ý kiến tham khảo. Nhưng không ai trong số được tham khảo ý kiến đề cập đến một đặc điểm rằng Doug rất hay mất bình tĩnh trong các cuộc họp với các nhà lãnh đạo cấp cao; rất hay trách mắng đồng nghiệp về những cái ông cho là khuyết điểm của họ. Cũng không ai nói rằng Doug không có khả năng phân tích. Giám đốc phụ trách nghiên cứu và phát triển của công ty cảnh báo George rằng ông và nhóm của ông sẽ rất mệt mỏi với Doug vì một lý

do rất đơn giản: Không thể làm việc cùng Doug. Với một sản phẩm có mục tiêu là sẽ tung ra thị trường trong sáu tháng tới, bộ phận nghiên cứu và phát triển rất cần nguyên vật liệu đầu vào từ phòng kinh doanh nhưng không hề nhận được bất kì sự hợp tác nào của Doug. Sáu khi công ty không đạt được chỉ tiêu kinh doanh trong ba tháng liên tiếp, George chỉ nhận được duy nhất một lời giải thích “do các nhân tố khách quan”. Trước đó một tháng, bài thuyết trình của Doug trước ban giám đốc rất hấp dẫn nhưng George vẫn không thể chỉ ra đâu là nguyên nhân cũng như ảnh hưởng của việc không đạt các chỉ tiêu kinh doanh. Ông e ngại rằng ông sẽ rơi vào tình thế khó khăn trong cuộc họp tiếp theo với ban lãnh đạo.

George hơn một lần tỏ ra quyết tâm để Doug phải chịu trách nhiệm các vấn đề đó, nhưng mỗi khi hai người gặp nhau trong văn phòng của George, ông quyết định không nói nữa thay vào đó chỉ yêu cầu Doug phải thay đổi hoặc có những hành động tích cực hơn để cải thiện mối quan hệ giữa Doug và các phòng ban, bộ phận khác và quan tâm hơn đến các chỉ tiêu, mục tiêu kinh doanh. George vui vẻ đồng ý. Nhưng chẳng có chuyển biến nào sau các cuộc gặp gỡ giữa hai người. Tình thế của George là hoặc phải đối mặt với Doug hoặc đơn giản là sa thải anh ta. Đây là một tình huống khá phổ biến đối với các nhà lãnh đạo vốn không ưa sự bất đồng. Một thực tế khá trần trụi là nếu bạn muốn tập hợp nhóm các nhà lãnh đạo, bạn phải có cách suy nghĩ dứt khoát trước hành vi của các cá nhân đang ảnh hưởng đến cả nhóm. Bạn phải đối mặt với những người đó, coi việc những cá nhân này làm ảnh hưởng đến cả nhóm là điều không thể chấp nhận và cần phải thay đổi.

DỰ ĐOÁN, ĐỐI MẶT VÀ GIẢI QUYẾT CÁC BẤT ĐỒNG

Cơ cấu tổ chức phân chia mọi người, gây ra các bất đồng cố hữu giữa các cá nhân và ảnh hưởng tới tập thể. Mâu thuẫn về sự phân chia công việc, trách nhiệm đó là việc xác định ai sẽ làm việc gì, giải quyết mâu thuẫn là việc làm sao để giải quyết trước những mâu thuẫn chung, phổ biến. Mâu thuẫn về sự sắp xếp công việc không phổ biến, nhưng lại tác động mạnh hơn nếu việc bố trí công việc đó hạn chế khả năng của các cá nhân. Khi những ưu tiên và mục tiêu thay đổi, một vài người sẽ có thêm quyền lợi và cũng đồng thời khiến một số người khác mất đi vị thế. Nếu một trong bất kỳ mâu thuẫn nào không được giải quyết sẽ khiến các mâu thuẫn cá nhân lên đến đỉnh điểm và tác động đến cả tập thể.

Trong mỗi mâu thuẫn giữa hai cá nhân, cả hai người cùng có thông tin như nhau nhưng có cách xử lý thông tin khác nhau sẽ dẫn đến các cuộc cãi vã, và một trong hai người sẽ thắc mắc tại sao người kia có thông tin chính xác. Dĩ nhiên, bạn có thể giải quyết những bất đồng như thế đơn giản bằng việc đưa ra một quyết định. Nhưng nguyên tắc của một nhóm và năng lực của bạn khi lãnh đạo nhóm đó là quyết định của bạn phải làm cho mọi người có thể nêu lên quan điểm của mình, thảo luận và đưa ra quyết định cuối cùng hợp lý nhất. Nếu làm theo cách đó, các mâu thuẫn sẽ là một công cụ hữu hiệu để xây dựng và tập hợp nhóm vì lúc đó mọi người nhận ra rằng một nhóm sẽ tốt hơn một cá nhân trong việc quyết định.

Đối mặt với các mâu thuẫn bắt đầu bằng việc lập ra kế hoạch bạn đã chuẩn bị trước và tiến hành thảo luận, đối thoại trước đó trong nhóm. Nhưng thông thường, mọi người thường cảm thấy e ngại khi đưa ra nhận xét và bày tỏ quan điểm trong nhóm, nơi họ cảm thấy mình bị nghi ngờ hoặc thậm chí bị giễu cợt. Nếu những người đó có thể bày tỏ quan điểm của mình, họ sẽ tận tâm hơn với công việc và không sẵn sàng hoặc khó có thể rút lui. Với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn phải đảm bảo rằng khi thảo luận các vấn đề quan trọng và được nhiều người quan tâm, không có thành viên nào trong nhóm làm ảnh hưởng tới thành viên khác.

Khi một vấn đề sớm được dàn xếp, giải quyết dứt điểm, việc chia nhóm thành các nhóm nhỏ hơn (từ hai đến ba người) sẽ rất thuận lợi. Vấn đề sẽ được làm sáng tỏ hơn qua các câu hỏi của các nhóm trong các cuộc thảo luận và như thế, các nhóm sẽ từng bước có các câu trả lời, giải pháp phù hợp. Động lực xã hội thay đổi nhanh chóng trong phạm vi các nhóm nhỏ đó, các thành viên sẽ không còn cảm thấy e ngại, mà thân thiện và tự tin hơn. Khi các nhóm nhỏ được tập hợp lại thành một nhóm, cấu trúc thảo luận nhóm cũng thay đổi. Thái độ của mỗi cá nhân có nhiều chuyển biến, có nhiều điểm chung bên cạnh các ý kiến cá nhân, các ý kiến trái ngược nhau được tập hợp, trao đổi chân thành, do đó, nhóm có thể quan tâm hơn đến những kết quả tiếp theo của sự việc, hành động diễn ra trước đó. Nếu một giải pháp không tạo được sự đồng

thuận trong nhóm, người đứng đầu sẽ phải xử lý tình huống để yêu cầu các thành viên nhiệt tình hơn.

Dinesh Paliwal, giám đốc một chi nhánh của tập đoàn tự động hoá ABB trị giá 12 tỉ đôla, đã thừa kế một doanh nghiệp nhiều năm làm ăn không có lãi. Công ty đã có lúc đứng bên bờ vực phá sản vì sự trì trệ và thiếu quyết đoán. Một trong những lý do là sự hạn chế trong văn hóa ứng xử. Các thành viên không bộc lộ suy nghĩ thật của họ. Họ đồng ý với tất cả các vấn đề trong buổi họp kéo theo những quyết định mà họ không cho là đúng. Paliwal tin rằng, khi có được các thông tin cần thiết và các ý kiến trong cuộc họp, mọi người sẽ nhiệt tình hơn trong công việc và nhóm sẽ biết phải lựa chọn giải pháp tối ưu. Tuy nhiên, để thực hiện những điều Paliwal nắm được, ông cần phải thẳng thắn, kiên quyết hơn để giải quyết dứt điểm các vấn đề.

Trong một cuộc họp giữa các nhà lãnh đạo cấp cao của công ty ngay khi mới nhậm chức, Paliwal nhận thấy, có một lãnh đạo không thật hài lòng với cách quản lý hiện tại, mặc dù ông hơi dè dặt khi nói về điều này. Dù sao đi nữa, Paliwal đã tập trung đến vấn đề của người này. Điều này dẫn đến sự lúng túng, im lặng trong khoảng 60 giây trước khi Paliwal và nhà lãnh đạo lúng túng và giận dữ kia bắt đầu nói về vấn đề khác. Để cho vấn đề trở nên thoải mái hơn, Paliwal yêu cầu ông nói lên suy nghĩ của mình và cuối cùng, ông đã nói. Khác với những gì ông nghĩ, không ai trong số những đồng nghiệp của ông tỏ ra bức bối hay nghi ngờ những gì ông nói. Trong mọi trường hợp, Paliwal đều sẵn sàng điều chỉnh kịp thời đối với những người có biểu hiện bất thường. Bên cạnh đó, lời tuyên bố của nhà lãnh đạo kia đã gây ra một cuộc tranh luận gay gắt và một số khác nghĩ đến nguyên nhân làm cho những điều đã rõ ràng trở nên phức tạp, gây nên những mâu thuẫn, bất đồng. Hơn thế nữa, các thành viên được nghe giải thích cặn kẽ hơn về những điều họ được nghe trước đó và tại sao việc giải thích cặn kẽ, rõ ràng lại quan trọng với công ty. Qua sự dứt khoát và khả năng lãnh đạo các cuộc đối thoại, Paliwal muốn bày tỏ với các thành viên rằng việc bày tỏ các quan điểm trái ngược nhau và việc chia sẻ thông tin là rất hữu ích và an toàn. Do công ty ngày càng trở nên vững vàng hơn, nên các chi nhánh hoạt động hiệu quả hơn và lợi nhuận ngày càng gia tăng.

LỰA CHỌN ĐÚNG NGƯỜI

Hoàn toàn đúng đắn và không cần phải nói thêm rằng tập hợp, xây dựng nhóm là việc có được những cá nhân xuất sắc trong nhóm đó. Là một người sáng lập, bạn phải có những cá nhân xuất sắc, những người có trình độ chuyên môn, sự kiên định, khả năng đưa ra các quyết định, khả năng lãnh đạo và tập hợp các nhân viên dưới quyền và các phẩm chất khác như sự nhạy bén với các ý tưởng, sự phối hợp với các đồng nghiệp để có được sự cân bằng cần thiết cho cả tập thể.

Có thể bạn có những chuyên gia giỏi trong những lĩnh vực chuyên môn, nhưng khi những chuyên gia đó có cái tôi quá lớn, không thể hoà nhập, liên kết để cùng làm việc với cả nhóm thì đó cũng là lúc bạn cần phải quyết định đâu là điều cần thiết với bạn: Trình độ chuyên môn của một cá nhân hay khả năng phối hợp của cả nhóm.

Trong thời gian làm việc với tư cách là CEO của Honeywell International, Dave Cote đã nhận ra một điều: Cần dành thời gian và nỗ lực tìm kiếm, tuyển dụng và giữ chân những nhân viên giỏi. Khi ông chính thức nhậm chức, ông biết rằng giám đốc tài chính của công ty có ý định thôi việc. Khi ông có kế hoạch thành lập một nhóm các nhân viên trực tiếp dưới quyền, ông đã mất gần một năm để tìm trong số các nhân viên còn lại và trong số các thành viên ban quản trị một người để thay thế giám đốc tài chính kia. Và cuối cùng, ông lựa chọn David Anderson - người rất phù hợp với công việc và là người đóng vai trò không thể thay thế trong nhóm các nhà quản lý của Honeywell.

Một trong những vấn đề quan trọng nhất các nhà lãnh đạo phải đối mặt là phải duy trì tính liên tục của nhóm. Khi các cá nhân xuất sắc được đặt đúng vị trí trong nhóm của bạn, bạn phải tìm mọi cách để giữ chân các nhân viên này trước nguy cơ họ có các tham vọng riêng cũng như lời mời chào từ các công ty khác. Theo David Novak, CEO của tập đoàn Yum Brands với các thương hiệu như KFC, Taco Bell, Pizza Hut, công ty của ông luôn quan tâm tìm hiểu nguyên nhân các nhân viên rời bỏ công ty và ông thấy rằng tiền lương hiếm khi là nguyên nhân chính

khiến họ ra đi. Ông cho biết: “Chúng tôi nhận thấy có hai lý do để họ rời bỏ công ty: Họ không ưa sếp của mình và họ thấy nỗ lực của mình không được ghi nhận”.

Cũng theo ông, sẽ tốt hơn nếu làm cho nhà lãnh đạo trở nên thực tế thay vì việc luôn đưa ra các ý kiến chỉ đạo; đặt ra các câu hỏi cho nhân viên tốt hơn là việc chỉ nói cho họ biết họ cần phải làm gì để giải quyết các vấn đề ngay từ đầu; đảm bảo một nguyên tắc là phải ghi nhận đóng góp của từng cá nhân.

Ngoài ra, cũng phải cần làm cho các thành viên mới hoà nhập với cả nhóm. Các nhân viên mới rất có thể phải đối mặt với sự lạnh nhạt của các thành viên cũ. Bạn phải sử dụng các kỹ năng cần thiết để giúp các thành viên mới hoà nhập với cả nhóm. Chia nhỏ các nhóm để cùng thảo luận, giải quyết các vấn đề sẽ giúp các thành viên mới tự tin hơn và tin tưởng vào các thành viên khác đồng thời giúp các thành viên cũ cởi mở hơn với họ.

NHANH CHÓNG ĐƯA RA PHẢN HỒI VÀ HƯỚNG DẪN

Hãy ghi nhớ tóm tắt những kỹ năng và phương pháp để giúp các thành viên trong nhóm của bạn hoàn thành mọi việc. Đôi khi một nhân viên trong nhóm tỏ ra chậm chạp trong tranh luận các vấn đề với người khác, một nhân viên khác lại có thói quen giữ kín các thông tin quan trọng giúp đưa ra các quyết định hợp lý. Tất cả những nhân viên đó đều ảnh hưởng xấu đến công việc của cả nhóm, cần phải thẳng thắn chỉ ra điều đó cho từng người cũng như cần phải thảo luận để họ nhận ra vấn đề. Sự phản ứng sẽ rất có tác dụng bằng các văn bản và thực hiện thường xuyên nhưng bạn phải biết rằng con người thường chỉ có thể thay đổi một hoặc hai thói quen trong một thời gian.

David Novak nói: “Hầu hết mọi người không thích đưa ra phản hồi, nhưng cần phải tính đến sự việc sau khi đưa ra phản hồi đó. Sự phản hồi nói lên rằng bạn là người quan tâm đến sự tiến bộ của người khác. Những người lãnh đạo muốn biết làm thế nào để tiến bộ hơn, và cách tốt nhất để có thể tiến bộ là được hướng dẫn và phản hồi kịp thời”.

Có một vài thành viên cần được hướng dẫn và phản hồi hơn những thành viên khác. Bạn sẽ không mất nhiều thời gian để quan sát, nhận ra ai trong nhóm của bạn là người làm giảm sức mạnh của cả nhóm và ai là người tạo ra sức mạnh. Những người gây ảnh hưởng đến cả nhóm thường không có xu hướng tranh luận - điều gây nên sức ỳ của não, hoặc chỉ chú ý đến những khía cạnh nhỏ của một vấn đề và hoặc những điều viển vông. Họ cố ý làm cho các thành viên khác bất đồng bằng các câu hỏi, họ cũng đi đến tận cùng vấn đề mà không đưa ra bất cứ một giải pháp nào. Nếu nhóm muốn thành công, nhóm không thể không dứt điểm chấm dứt hành vi của những người này để tránh ảnh hưởng đến cả nhóm trước tiên và sau đó để không gây ảnh hưởng đến các cá nhân khác. Giải quyết các vấn đề đó có tác động lớn đến việc hình thành nhóm và gửi tới mọi người một thông điệp về những việc cần phải làm, những việc có thể bỏ qua cũng như sự dứt khoát và thẳng thắn của bạn.

Jack Welch nổi tiếng vì những phản hồi quyết liệt có tính xây dựng của mình đối với các thành viên trước cả nhóm. Sự phản hồi minh bạch, rõ ràng đã giúp ông tập hợp được một trong những nhóm nhân viên dưới quyền hoạt động rất hiệu quả và cơ cấu những nhà quản lý xuất sắc. Sự phản hồi kín đáo và dửng dưng cũng rất cần thiết bởi trong nhóm thường có những người có cái tôi cao - những người làm việc hiệu quả nhưng không tuân theo các quy tắc của nhóm. Vấn đề là ở chỗ làm sao thực hiện điều đó mà không ảnh hưởng đến lòng tự ái của họ, nhưng cùng lúc đó, bạn phải làm cho các thành viên khác của nhóm thấy bạn đủ khả năng và quyền hạn để sử dụng quyền lãnh đạo tập hợp nhóm. Như tôi đã thấy, những người lãnh đạo làm tốt điều này thường rất được tôn trọng ngay cả từ những người có ý định chia rẽ.

Những người có kỹ năng này thường rất thẳng thắn. Khi họ phản hồi tới các nhân viên của mình, các nhân viên sẽ hiểu ngay phản hồi đó. Đó là điều cốt lõi trong khi xây dựng nhóm, để nhắc nhở các thành viên của nhóm về những nguyên tắc cơ bản cần phải tuân theo cũng như củng cố các nguyên tắc, hành vi đó.

David Novak có thói quen đánh giá các nhân viên của mình và họ cũng cảm thấy những hướng dẫn của ông rất hữu ích. Ông nói: “Đôi khi con người không có được các kỹ năng để có thể sống

hoà hợp, tạo động lực giúp nhóm phát triển. Họ không tự xem lại mình như những gì thật sự là họ. Họ cần được sự chỉ bảo, hướng dẫn chuyên nghiệp để thấy được mình và nói cho họ biết họ là ai trong mắt người khác và điều đó ảnh hưởng đến người khác như thế nào”.

Trong suốt quá trình làm việc tại tập đoàn Yum! Brands, David Novak cũng hướng dẫn, chỉ bảo các nhà quản lý dưới quyền, tư vấn cho họ các vấn đề phức tạp. Ông cẩn thận khi nói: “Bạn không phải đợi đến khi sự việc trở nên nghiêm trọng. Mọi người luôn cố gắng, vì thế, chúng ta cần hướng dẫn họ hàng ngày”.

Đâu là nguyên nhân khiến những người có năng lực và tham vọng phản đối những lời chỉ trích và đe dọa để rời bỏ công ty? Việc không đưa ra những phản hồi thẳng thắn và trực tiếp cho các nhân viên cấp dưới vì sợ sẽ mất họ là một nhược điểm nghiêm trọng của một nhà lãnh đạo.

Bên cạnh việc giúp đỡ mỗi thành viên trong nhóm tiến bộ hơn, làm cho nhóm hoạt động hiệu quả hơn qua những phản ứng, hướng dẫn, đào tạo, người lãnh đạo cần phải công nhận và khen thưởng những nỗ lực, thành quả của nhóm. Hầu hết những nhà lãnh đạo cấp cao thường trao những phần thưởng thiết thực cho những cá nhân có đóng góp tích cực cho hiệu quả tài chính của công ty.

NHẬN BIẾT VÀ TRÁNH NHỮNG NGƯỜI CHỐNG ĐỐI

Để tập hợp, xây dựng nhóm, bạn phải chú ý đến những cái bẫy sau:

Vào sau, ra trước: Chúng ta hãy cùng nói về việc bạn và nhóm của bạn đang thảo luận để tiến cử Bill Smith giữ chức phó giám đốc của một công ty phát triển phần mềm. Điều này có vẻ êm đẹp, đồng thuận và cuộc họp kết thúc. Sau đó, giám đốc tài chính của công ty - người không có ý định đưa ra các vấn đề gây tranh cãi giữa các thành viên trong buổi họp đến văn phòng của bạn và nói với bạn rằng, thật sự Bill không hiểu gì về những vấn đề liên quan đến lĩnh vực tài chính trong ngành sản xuất phần mềm. Ông ta thuyết phục bạn rằng, đối với một vấn đề quan trọng như vậy, Bill dường như là một lựa chọn sai lầm tại thời điểm đó. Trong khi phó giám đốc điều hành gọi điện thoại và nói với Bill: “Mọi chuyện đang diễn ra tốt đẹp và công việc đó thuộc về anh”. Ngày hôm sau, bạn nói với phó giám đốc điều hành về quyết định của bạn và ông ta đã bắt đầu phân vân về những điều đang diễn ra.

Sự không thẳng thắn: Joe thích được mọi người yêu mến. Khi ông họp với nhóm của mình, họ cùng chuẩn bị để thảo luận từng vấn đề, từng nhiệm vụ. Joe với danh nghĩa là người trao quyền, làm cho các cuộc đối thoại tiến triển. Sau đó, nhóm đã nhất trí một giải pháp, nhưng Joe không tin vào những điều thật sự cần làm, ông nghĩ: “Tôi biết rằng điều đó hiệu quả nhưng chúng ta có thể làm tốt hơn nhiều”.

Nhóm cố vấn không chính thức: Sally đứng đầu một nhóm bao gồm 10 thành viên nhưng Susan - nhân viên tài chính và Fred - phụ trách nhân sự của công ty lại là hai người bạn thân của cô. Sally luôn sử dụng 60 % thời gian của mình cho công việc và cô luôn cảm thấy thiếu thời gian. Sally và hai người bạn của mình rất hợp nhau. Phần lớn sự giao tiếp và tương tác giữa cô và các thành viên trong nhóm đều thông qua Fred và Susan. Mô hình hành vi này tiếp diễn sẽ không trao quyền cho những ai ở “vòng thứ hai”.

Lo sợ phải đưa ra phản hồi: Một trong những lý do quan trọng nhất làm cho các nhóm hoạt động không hiệu quả là tâm lý của người lãnh đạo. Điều này thường xuất phát từ sự bực bội và ngay cả sự e ngại khi đưa ra các phản hồi thẳng thắn giúp tập hợp các nhân viên dưới quyền thành một nhóm. Khi công ty có những thay đổi quan trọng nhằm giành thị phần, những đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ có thể đẩy cá nhân người đó và những người khác vào tình thế khó khăn. Nhưng người lãnh đạo trong vai trò nhận xét, đánh giá các nhân viên dưới quyền - những người làm ảnh hưởng đến tính hiệu quả của nhóm, sự phản hồi của người lãnh đạo giúp họ tiến bộ hơn. Có thể chúng ta ngạc nhiên khi sự rút rè xuất phát từ sự mông lung, không chắc chắn. Rất nhiều nhà lãnh đạo hy vọng vào sự trung thành của các nhân viên và dành nhiều thời gian khuyến khích, kể cả chỉ trích những nhân viên đó. Họ sẽ phân vân: “Điều gì sẽ xảy ra nếu những nhân viên đó không đồng ý với những lời chỉ trích của tôi và từ bỏ công ty. Sẽ là gì nếu không phải sự tiến bộ và sự thân thiện hơn giữa họ sau những nhận xét nhưng họ vẫn từ bỏ

công ty". Nếu họ nhất định phản hồi trong mọi trường hợp thì người lãnh đạo thường phải thông qua những nhân viên quản lý nhân sự để có những lời nhận xét tới những nhân viên kia. Tùy vào mức độ nhưng thường những nhân viên đó lắng nghe những lời chỉ trích, nhận xét từ phía lãnh đạo nhưng không tỏ ra tôn trọng người lãnh đạo đó - điều cần thiết để nhóm có thể hoạt động tốt.

Những rào cản tâm lý không chỉ phát sinh trong những mối quan hệ tay đôi giữa nhân viên với người quản lý mà cả trong nhóm, gây nên sự bất đồng. Như đã đề cập ở trên, một trong những lợi thế lớn nhất của nhóm là khả năng giải quyết dứt điểm các bất đồng như những bất đồng giữa các nhân viên khi được bố trí công việc hoặc hưởng lương cao hơn nhân viên khác. Nếu không thảo luận, giải quyết dứt điểm những bất đồng như thế, vấn đề càng trở nên phức tạp. Nhưng trên thực tế, có rất nhiều nhà lãnh đạo không tự tin để giải quyết thẳng thắn, dứt khoát những bất đồng trên. Có thể họ không muốn làm cho người khác khó xử, bối rối hoặc gây nên bất đồng giữa một số người khác. Ở tình huống xấu nhất, đó đơn giản là việc người lãnh đạo không đủ kiên quyết, mạnh mẽ để giải quyết những bất đồng do các nhân viên gây nên, một vài trường hợp khác là sự thiếu thẳng thắn. Nhưng cho dù nguyên nhân là gì thì kết quả cũng đều giống nhau: Mất đi cơ hội và sự tôn trọng của cả nhóm.

Quyết định không thật sự là cuối cùng. Hai tháng trước, bạn và nhóm của bạn quyết định tán thành việc sử dụng những nhân viên từ ba bộ phận khác nhau để sản xuất các sản phẩm công nghệ số mới. Mọi người đều thống nhất với quyết định đó và cuộc họp kết thúc. Nhưng vấn đề lại nổi lên vì không có một nhân viên phát triển phần mềm nào được giao nhiệm vụ, vì mọi người trì hoãn việc thực hiện và lại mang ra thảo luận quyết định được coi là cuối cùng.

MỘT BẬC THẦY VỀ XÂY DỰNG NHÓM

Roberto Herencia, Phó Tổng Giám đốc ngân hàng Banco Popular, người được giao nhiệm vụ xây dựng chi nhánh của ngân hàng tại khu vực Bắc Mỹ, có đủ kỹ năng và các đặc điểm cá nhân để xây dựng nhóm những nhân viên dưới quyền. Một nhóm nhân viên xuất sắc giúp chi nhánh của Banco Popular tại khu vực Bắc Mỹ có thể cạnh tranh được với các đối thủ lớn hơn tại khu vực này như: Citigroup, Bank One và Bank America. Ví dụ về Roberto Herencia cho chúng ta một bài học hữu ích về vai trò, sự tác động của các đặc điểm cá nhân trong việc tập hợp, xây dựng nhóm: Sự kiên định và bền bỉ, sự quyết đoán, sự tự tin và tính kỷ luật.

Khi lãnh đạo chi nhánh Banco Popular tại Bắc Mỹ, nhiệm vụ của ông là xây dựng chi nhánh phát triển tại thị trường các bang sử dụng tiếng Tây Ban Nha như: New Jersey, Chicago và California. Ông cho rằng, cách duy nhất để tạo sự khác biệt với các ngân hàng khác nhằm tăng lợi nhuận, là tăng cường quản lý, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Nâng cao lợi nhuận yêu cầu sự hợp tác chặt chẽ giữa các thành viên trong nhóm. Những nhân viên này phải làm việc thật hiệu quả, năng động và phối hợp với nhau thật nhịp nhàng. Để xây dựng được một nhóm nhân viên đòi hỏi các thành viên phải hiểu rõ những nhiệm vụ, những ưu tiên của các thành viên khác và phải kết hợp để cùng làm việc. Trong các cuộc họp hàng tháng, những vấn đề nêu trên đều được nhấn mạnh và khẳng định. Tất cả các thành viên đều biết những mục tiêu, con số cần phải hướng tới.

Hoạt động ngân hàng luôn có sự căng thẳng cố hữu giữa bên cho vay, tạo ra các khoản vay, dẫn đến tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận thuần và bên tín dụng, đảm bảo giá trị khoản vay và kiểm soát rủi ro. Herencia cần xây dựng một nhóm để giữ cho sự căng thẳng này cân bằng hợp lý khi ngân hàng tăng trưởng, với việc tập trung vào đưa doanh nghiệp đạt được hiệu quả. Tóm lại, xây dựng một công ty là xây dựng được một đội ngũ lãnh đạo vững mạnh.

Xây dựng đội ngũ lãnh đạo bắt đầu bằng việc cẩn thận lựa chọn các thành viên. Tất nhiên, đó phải là những người có tài năng, nhưng quan trọng không kém, các thành viên đó phải phối hợp tốt với nhau. Herencia đã tạo được sự phối hợp giữa các cá nhân theo tiêu chí bắt buộc. Trong vài trường hợp, ông nhận ra tài năng, kỹ năng và hành vi của một số người mà ông đã cùng làm việc trước đây nhưng vẫn luôn chú ý để nhận ra tài năng mới. Ví dụ như khi thư kí đề nghị ông xem lại đoạn băng về phần thuyết trình của cô ấy tại lớp học giao tiếp buổi tối, Herencia đã rất ấn tượng trước những đánh giá của một giáo viên. Sau đó, ông đã nói chuyện

với người giáo viên và thấy rằng cô không chỉ có khả năng giúp đỡ người khác cải thiện kỹ năng giao tiếp mà còn có khả năng định hướng hợp tác cho người khác. Cuối cùng, ông đã tuyển người giáo viên đó cho một vị trí mới: Người hướng dẫn, thúc đẩy giao tiếp. Herencia đã liên kết, tập hợp tất cả các kiểu hành vi ông thấy từ các nhân viên và quan trọng hơn, ông hướng những người có các hành vi ấy vào một nhóm để thảo luận, trong suốt quá trình đó, nhóm thực hành những kỹ năng cần thiết để phối hợp qua việc giải quyết các vấn đề thực tế của công ty để tìm cách quản lý các nhân viên giỏi, tìm cách đạt được các mục tiêu tài chính và dịch vụ. Hoạt động của ông chứng tỏ một thực tế rằng: Một người biết lắng nghe, một người công bằng và được tôn trọng, ngay thẳng và luôn sẵn sàng loại bỏ cái tôi cá nhân vì quyền lợi của cả nhóm là rất quan trọng. Ví dụ như ông chứng tỏ mình thẳng thắn và sẵn sàng của ông để vượt qua cái tôi cá nhân, không phải bằng việc nổi nóng khi một ai đó có ý kiến trái với ý kiến của ông, đặc biệt càng không phải bằng việc đả kích họ.

Khi một ai đó có hành vi vượt qua giới hạn, có thể ở trong hoặc ngoài cuộc họp, Herencia không do dự, e ngại giải quyết thẳng thắn vấn đề một cách minh bạch, rõ ràng nhất có thể. Một trường hợp điển hình khi ông phát hiện một trong số những người lãnh đạo đang gặp khó khăn trong công tác điều hành và thực hiện chiến lược của công ty, do đó, gây nên những bất đồng, tranh cãi trong đội ngũ nhân viên. Nhận thấy tin đồn và sự hiểu nhầm có thể nhanh chóng làm suy giảm sức mạnh, sự hợp tác trong nhóm, Herencia đã hành động nhanh chóng để ngăn chặn, giải quyết vấn đề. Khi vừa từ chuyến công tác trở về, ông gặp từng người, triệu tập một cuộc họp khẩn cấp vào buổi tối một ngày cuối tuần.

Herencia nhớ lại: “Chúng tôi đã cùng họp. Tôi nói với ông ấy về những điều tôi được nghe, yêu cầu ông xác nhận nếu điều đó đúng. Nhìn chung, ông thừa nhận và tôi nói với ông ấy rằng, tôi thấy điều đó ảnh hưởng nghiêm trọng tới cả nhóm và tinh thần, những điều chúng ta xây dựng, hướng tới, vì nó phá vỡ các kênh thông tin, giao tiếp”.

Ông nói rằng ông cần được biết một nhà lãnh đạo cam kết giải quyết vấn đề hay làm cho vấn đề nghiêm trọng hơn.

Herencia không ngần ngại phản ứng thẳng thắn và ngay lập tức giải quyết vấn đề để ngăn chặn sự tiếp tục lây lan ảnh hưởng, làm xói mòn những điều tốt đẹp của công ty cũng như tinh thần của cả nhóm. Ông đã lấy trường hợp này làm ví dụ để hướng dẫn, chỉ bảo cho các thành viên của cả nhóm. Ông cũng sử dụng ví dụ này trong cuộc họp để bắt đầu thảo luận về những biện pháp thúc đẩy giao tiếp và giải quyết bất đồng trong nhóm bằng việc đề cập thẳng thắn và từng bước về vấn đề thảo luận tới mọi người. Họ không nhất thiết phải giải quyết mọi vấn đề thông qua người đứng đầu.

Herencia để cho các nhân viên tự đánh giá như một biện pháp xây dựng nhóm. Thường trong các cuộc họp kín được tổ chức từ ba đến bốn lần một năm, ông định kỳ lấy ý kiến phản hồi của nhân viên về công việc, hoạt động của họ trong nhóm. Đây là những ví dụ mà ở đó sự hợp tác cần được áp dụng để giải quyết vấn đề thoả đáng và những điều họ có thể làm để thực hiện nhiệm vụ của mình tốt hơn. Trong quá trình mỗi thành viên tự đánh giá, cả nhóm đã nhất trí rằng, những điều rút ra được từ chi nhánh tại Nam Florida là một ví dụ về mô hình một nhóm hoạt động hiệu quả nhất.

Nhưng bên cạnh việc tuyên dương những thành tích, nhóm cũng chỉ ra những hành vi cần chỉnh sửa, cải thiện. Trong cả nhóm có một số vấn đề cần phải được hướng dẫn, trau dồi thêm. Mặt khác, cũng có những cơ hội cải thiện sự lãnh đạo đối với nhóm. Một vấn đề nữa là sự chia sẻ những kinh nghiệm thực tế giữa các chi nhánh tại năm khu vực trải dài từ Nam Florida đến Nam California. Nhưng rất có thể thách thức lớn nhất là sự thừa nhận rằng, họ, với tư cách một nhóm phải hoạt động tích cực hơn để giải quyết các bất đồng giống như trường hợp người lãnh đạo kia gặp khó khăn trong việc thực thi chiến lược của ngân hàng.

Nhận thấy vai trò, tầm quan trọng của những mối quan hệ cá nhân giữa những thành viên trong nhóm, Herencia đã đưa ra những tình huống thực tế nhằm giúp họ tiến bộ hơn. Thứ nhất là kỹ năng đặt câu hỏi trong các cuộc họp hàng tháng giúp các thành viên liên kết những suy nghĩ, ý tưởng ở tầm cá nhân. Thường sau bữa tối, Herencia đưa ra những câu hỏi nhiều khi

không liên quan đến công việc để khuyến khích sự trao đổi, thảo luận. Đó là những câu hỏi như: “Bạn định nghĩa thế nào về sự hoàn hảo, bạn nghĩ sao về điều này?”, hoặc “Bạn mơ ước điều gì?”. Ông yêu cầu từng người trong số các thành viên đưa ra những câu hỏi tương tự, vì thế, trong vòng một vài tuần, toàn bộ nhóm đã đưa ra và thảo luận về các vấn đề, làm cho mọi người thân thiện hơn, giúp thực hiện tập hợp nhóm ở tất cả các mức độ.

Làm cho nhóm ngày càng phát triển tích cực không chỉ là nội dung chính trong mối quan hệ giữa Herencia và các thành viên trong nhóm. Trong khi cả nhóm phải cùng làm việc, Herencia cũng dành thời gian hướng dẫn và khuyên bảo từng nhân viên; có khi là những vấn đề trong công việc nhưng cũng có khi về cách cư xử như: “Như bạn đã biết, tôi nghĩ bạn cần tham gia nhiệt tình hơn trong các cuộc họp”. Và trong khi ông cố gắng giúp mỗi người thấy được họ quan trọng và đặc biệt thế nào, ông cũng nhận thấy, thảo luận kín có thể gây ra nghi ngờ về sự đối xử công bằng. Thậm chí những nghi ngờ còn ảnh hưởng đến cả nhóm. Herencia luôn cố gắng làm cho mọi vấn đề trở nên rõ ràng, minh bạch bằng việc khuyến khích mọi người đưa ra các ý kiến hay cho cả nhóm chứ không chỉ cho riêng người lãnh đạo.

Herencia là người đầu tiên thừa nhận rằng lựa chọn của mình không hoàn toàn đúng 100 %. Ông đã một vài lần giải quyết các vấn đề của những nhân viên - những người đôi khi không chấp nhận cách cư xử khác thường và ông đã phải học cách để kịp thời xử lý những vấn đề này. Trong một lần, ông tuyển một trưởng bộ phận, đây là người có thể tin tưởng, có nhiều điểm nổi bật, xuất sắc. Ngân hàng của ông thật sự cần những người có chuyên môn cao, nhưng Herencia chú ý đến một đặc điểm trong cá tính của nhân viên đó, đó là người này luôn biện hộ cho hoạt động của chi nhánh tại khu vực ông phụ trách, dường như ông không biết làm thế nào hoạt động của chi nhánh có thể hoà nhập với các chi nhánh khác. Sau đó, Herencia đã nói về giai đoạn đó như một trong những thời kì quá dài để hướng dẫn, theo dõi và cuối cùng, ông đã yêu cầu nhân viên đó nghỉ việc.

Một số nhân viên không ủng hộ Herencia trong việc xây dựng, tập hợp nhóm. Rất có thể họ không nhận ra giá trị của việc làm đó. Herencia ước tính ông dành 20 đến 25 % thời gian cho quá trình xây dựng nhóm trong giai đoạn đầu. Thời gian qua đi và cả nhóm của ông trưởng thành, ông nhận thấy ngay cả khi ông dành nhiều thời gian hơn (có thể 50%) cho công việc đó thì theo ông: “điều đó cũng là một phần lớn trong quỹ thời gian của tôi vì nó càng chứng tỏ một điều rằng việc này thật sự cần thiết và chúng ta cần phải thực hiện”.

Cho đến bây giờ, tất cả những điều chúng ta đề cập tới như việc định vị và tái định vị, môi trường khách quan, sự hợp tác để tạo ra lợi nhuận, thay đổi hệ thống xã hội, cải thiện năng lực cá nhân để đánh giá những người lãnh đạo và xây dựng nhóm các nhà lãnh đạo... cần phải được áp dụng vào thực tế. Bước đầu tiên và quan trọng nhất trong điều hành, quản lý là chọn được những mục tiêu phù hợp. Đây là điểm khởi đầu để có thể tạo ra lợi nhuận. Rất nhiều nhà lãnh đạo là những người hiểu biết, có tầm nhìn nhưng đã sai lầm khi không chọn được những mục tiêu phù hợp. Đó là vấn đề cơ bản. Các mục tiêu sẽ liên kết sức mạnh của mọi người. Làm thế nào để lựa chọn những mục tiêu phù hợp là điều đặc biệt quan trọng, đó cũng là chủ đề của chương tiếp theo.

9 câu hỏi dành cho bạn:

1. Rất nhiều người ủng hộ sự cần thiết phải xây dựng một nhóm hoạt động hiệu quả nhưng trong thực tế chúng ta thích giải quyết vấn đề với từng người hơn. Hãy thẳng thắn và trung thực trả lời rằng bạn có thật sự sẵn sàng dành thời gian và công sức để tập hợp, xây dựng những nhân viên của bạn thành một nhóm hoạt động hiệu quả hay không?
2. Bạn có cảm thấy không thoải mái khi giải quyết vấn đề với nhân viên của bạn khi ở trong nhóm hơn là việc giải quyết vấn đề với từng người? Bạn có thể vượt qua khó khăn đó không?
3. Bạn có đủ tự tin và dũng cảm để đối mặt với một nhân viên của bạn khi nhân viên đó không phù hợp với nhóm, và đặc biệt đó là người có năng lực và cá tính?
4. Bạn đã liên kết những hành vi mong muốn của nhóm và yêu cầu mọi người quan tâm hơn tới điều này không? Bạn có thúc đẩy điều này mạnh mẽ không? Điều này có liên quan tới việc khen

thường không?

5. Khi đánh giá và lựa chọn nhân viên, bạn có tính đến sự tự tin bên cạnh việc đánh giá hoạt động và năng lực trong lĩnh vực riêng của họ, để làm cho hoạt động của nhóm hiệu quả hơn ngay khi hoạt động của họ sẽ bị tác động xấu; đánh giá khả năng giữ vững cái tôi cá nhân của họ; tầm hiểu biết của họ để thấy được bức tranh toàn cảnh?

6. Bạn có khuyến khích sự cởi mở, tin tưởng và sự trung thực giữa các nhân viên bằng việc đảm bảo rằng những bất đồng sẽ được giải quyết dứt điểm không gây tổn hại cho người khác; có phản hồi và hướng dẫn, chỉnh sửa từng hành vi cho nhóm, và thúc đẩy các vấn đề quan trọng trong nhóm?

7. Bạn có khuyến khích các nhân viên trực tiếp trao đổi và thẳng thắn giải quyết các vấn đề thay vì phải thông qua người lãnh đạo?

8. Làm sao để mỗi người trong số các nhân viên của bạn nhìn ra bức tranh toàn cảnh của công ty như bạn thấy? Bạn có sẵn sàng giúp đỡ các nhân viên của mình để họ làm được điều đó?

9. Trong thứ tự từ 1 đến 7, làm thế nào để thấy được một người ở mức cao nhất (Mức 7), làm thế nào bạn có thể đánh giá năng lực của những nhân viên của bạn qua công việc, nhiệm vụ của họ? Điều gì sẽ giúp duy trì những hoạt động hiệu quả?

7. Trách nhiệm bắt đầu từ bạn

Xác định và đề ra các mục tiêu thích hợp

Bạn luôn muốn công ty mình đạt được các mục tiêu. Khi bạn đã quyết định mục tiêu của công ty mình là gì và thông báo rõ ràng trong toàn công ty, những mục tiêu đó sẽ giúp tập hợp sức mạnh của mọi người. Khi những mục tiêu đã được tập hợp, kiên kết và hướng tới như vẫn thấy, nó có tác động mạnh mẽ tới hành động của mọi người. Những mục tiêu tạo nên sự thống nhất cho những quyết định, thống nhất những hành động và tác động lớn đến kết quả của cả công ty.

Rất nhiều lãnh đạo nghĩ rằng, đặt ra các mục tiêu không phải công việc quá khó, thậm chí đơn giản, nhưng trên thực tế, lựa chọn những mục tiêu đúng đắn rất quan trọng. Những mục tiêu cần phải vừa phù hợp, thực tế và vừa mang tính thúc đẩy. Đó còn phải là các mục tiêu khiến các nhà đầu tư chứng khoán có thể chấp nhận được - hầu hết các nhà đầu tư thường quan tâm hơn đến những mục tiêu ngắn hạn, nhưng cũng phải đảm bảo rằng với mục tiêu dài hạn, công ty của họ có thể làm ăn có lãi. Nhưng việc theo đuổi mục tiêu nhất thiết phải tác động đến những yếu tố khác - ví dụ, để đạt được những thành tích ngắn hạn về thị phần từ việc thúc đẩy người mua bằng việc giảm giá có thể tác động tiêu cực tới lợi nhuận cũng như dòng tiền mặt. Những mục tiêu của mỗi cá nhân cần phải cân bằng với mục tiêu của những người khác. Từ tất cả những ý trên, chúng ta có thể nói rằng, mục tiêu phải phản ánh được những cơ hội trong thực tế khách quan, khi tính đến các khả năng đang tồn tại và tiềm năng của công ty để theo đuổi mục tiêu ấy.

Nếu bạn không thể dự tính hết tất cả những khả năng ấy hoặc theo đuổi những mục tiêu với quyết tâm cao, chắc chắn những mục tiêu của bạn sẽ trở nên quá tầm thường hoặc quá xa vời. Trên thực tế, cách tốt nhất để xác định chất lượng của những mục tiêu do một người lãnh đạo đề ra, là qua chất lượng và tính chặt chẽ trong suy nghĩ làm nền tảng cho những mục tiêu ấy. Bạn nghĩ gì nếu biết Jeff Immelt đã tuyên bố về mức tăng doanh thu 8% như một trong những mục tiêu của GE trong năm 2003?

Ngay sau khi Immelt lãnh đạo GE với vai trò tổng giám đốc điều hành năm 2001, giá cổ phiếu đã giảm. Sự suy giảm sút này do một vài nguyên nhân, bao gồm cả vụ khủng bố 11-9 và những kết quả yếu kém trong kinh doanh của cả ngành. Dưới sự lãnh đạo của Jack Welch, GE từng đạt mức tăng trưởng cao trong khoảng thời gian dài, nhưng hiện tại rất nhiều nhà phân tích chứng khoán cho rằng nhiều chi nhánh của GE đang phải đối mặt với mức tăng trưởng rất chậm. Vì thế, GE phải cố gắng trở thành một bộ máy hoạt động hiệu quả, để có thể tăng lượng tiền mặt và lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu.

Thời kì phát triển thịnh vượng của thị trường đã qua, cả nền kinh tế chứng kiến sự giảm sút của thời kì hậu 11-9, và các nhà đầu tư không còn hứng thú với những lời hứa suông về mức tăng doanh thu và sự phối hợp mà không bao giờ được cụ thể hoá tại rất nhiều công ty. Thay vào đó, họ muốn thấy sự tăng trưởng thực tế trong những con số, mà một công ty 130 tỷ đôla như GE dường như không có khả năng. Chắc chắn, chúng ta có thể thấy trong tương lai GE sẽ tiếp tục thu được lượng tiền mặt và lợi nhuận, nhưng những hy vọng về mức tăng trưởng doanh thu lại chỉ ở mức khiêm tốn: 5%.

Nhưng Immelt cũng không để cho những mong muốn, hy vọng của các nhà đầu tư quyết định việc phương hướng và mục tiêu của GE. Ông không nhìn lại nơi GE đã qua, những sản phẩm GE đang có và chấp nhận mức tăng trưởng khiêm tốn. Ông quan tâm tới môi trường khách quan đang thay đổi như thế nào, và ông đã xác định những cơ hội để GE tăng trưởng mạnh mẽ, đạt mức 8% trong năm 2005. Tăng trưởng 8% đối với một công ty 130 tỉ đôla tương đương với mức tăng 10 triệu đôla trong tổng doanh thu mới mỗi năm, tương đương với mức tăng trưởng của các công ty trong danh sách Fortune 500 hàng năm. Đó không phải một tham vọng xa vời hoặc sự lạc quan thái quá để đưa GE đạt được những mục tiêu quan trọng. Immelt có kỹ năng thuyết phục, giải thích cho mục tiêu công ty sẽ hướng tới, cũng như cách thức đạt được mục tiêu ấy.

Immelt sử dụng sự hiểu biết uyên thâm của mình để quan sát, nhìn nhận về GE trong bối cảnh

toàn cầu hoá. Đầu thế kỷ XXI, GDP thế giới là 40 nghìn tỷ và tỉ lệ tăng trưởng là 4%, tương đương 1,6 nghìn tỷ mỗi năm. Tuy nhiên, phần lớn sự tăng trưởng đó được trông đợi đến từ các thị trường đang nổi, đặc biệt là Trung Quốc, Ấn Độ, Nga, Đông Âu và Brazil. Do sự phân chia thị trường và các khu vực địa lý của Immelt và các cộng sự, nên ông đã phân vân những thứ thị trường đó cần, nhằm phấn đấu phát triển tại những thị trường này. Câu trả lời có thể là sự mở rộng đó cần dịch vụ bảo hiểm y tế, giải trí và chứng khoán, cùng những dịch vụ cơ bản khác như vận tải, năng lượng và nước sạch. GE đã từng kinh doanh, cung cấp các động cơ hàng không, các đầu máy, tua bin gió cho các nhà máy nhiệt điện hạt nhân. Tại sao tập đoàn không thể cung cấp những dịch vụ đó và những sản phẩm liên quan đến cơ sở hạ tầng khác, giúp các nước phát triển? Rõ ràng, cơ hội dành cho GE rất lớn.

Do Immelt chú ý đến mức tăng trưởng cao nhất, ông biết đó chỉ là một phần của một vấn đề phức tạp. GE phải làm gì để tận dụng cơ hội đó, và những yếu tố nào cần thiết đối với GE? Có một vài điều đã rõ ràng: Tập đoàn phải tăng cường nỗ lực nghiên cứu và áp dụng khoa học công nghệ, xây dựng hoặc củng cố những khả năng mới trong những lĩnh vực như lọc nước, mở rộng những sản phẩm của hãng tại những nơi như Trung Quốc, và xây dựng mối quan hệ với những chính phủ nước ngoài - những đối tác có thể sẽ mua những sản phẩm liên quan đến cơ sở hạ tầng của hãng. Những lĩnh vực khác không quá đặc biệt: GE sẽ phải làm tốt khâu đổi mới công nghệ và tiếp thị để nâng cao năng suất, quản lý về giá cả và quá trình hoạt động. Tất cả những yếu tố đó có thể tốn hàng trăm triệu đôla. Nhưng với rất nhiều lý do khác nhau, sự cân bằng, năng lực và uy tín được xếp hạng AAA của GE đã không mất đi, cốt tủy của GE lại rất lớn. Điều đó có nghĩa, những nhân tố quan trọng nhất để có sự tăng trưởng cần phải được tăng cường từ số tiền lãi cũng như sự hiệu quả đã được cải thiện trong quá trình hoạt động, và đến lượt mình, những sản phẩm và những dịch vụ cũng cần phải tạo được sự khác biệt, có thể qua việc áp dụng công nghệ hiện đại. Và tất cả những điều này phải được thực hiện trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của nền kinh tế.

Immelt dự tính tất cả những yếu tố đó và không chỉ xác định mức tăng trưởng doanh thu trong một, hai hay ba năm mà cả những biện pháp quan trọng khác giúp tập đoàn có được sự cân bằng và phát triển. Năm 2003, ông đã đưa việc đề ra các mục tiêu đến hội đồng quản trị của GE và tới các cổ đông ngay sau đó.

Ông dự đoán rằng trong một vài năm tới, 60% tăng trưởng của GE sẽ được đóng góp bởi những thị trường chính, ông hy vọng mức tăng trưởng doanh thu hàng năm 8% trong vòng ba năm tới. Bên cạnh việc theo đuổi mức tăng trưởng doanh thu hàng năm 8%, GE cần phải duy trì thứ hạng AAA của mình, tạo ra lợi nhuận trên vốn đầu tư là 20% và tỉ lệ thu nhập sau khi trả lương và chi phí quản trị so với tổng doanh thu 20%, và tạo ra dòng tiền mặt bằng hoặc lớn hơn lợi nhuận. Ưu tiên dài hạn của ông là thực hiện triệt để những biện pháp đó và những hành động liên quan khác, để giá cổ phiếu của GE có thể đánh bại chỉ số của S&P 500 trong thời gian năm năm.

Sau đây là những công việc quan trọng góp phần đạt được các mục tiêu:

1. Xác định những tiêu chí cho những nhà lãnh đạo trong tương lai, liên kết những tiêu chí đó trong kế hoạch tìm kiếm, phát triển nhân tài và một quá trình liên tục;
2. Đầu tư vào công nghệ, mở những phòng thí nghiệm (thử nghiệm những nhà máy) tại Trung Quốc và Ấn độ và cơ cấu lại những phòng thí nghiệm hiện tại của GE;
3. Tạo sự thay đổi trong toàn hệ thống bằng việc tạo ra một cơ chế hoạt động mới, gọi là Hội đồng Thương mại, thay đổi những quan điểm về những kế hoạch tăng trưởng. Immelt có 80 kế hoạch, dự án tăng trưởng với 100 triệu đôla cho tương lai và mỗi tháng ông tự đánh giá lại 10 dự án;
4. Thay đổi danh mục vốn đầu tư của tập đoàn: Loại bỏ một vài lĩnh vực như tái bảo hiểm, mở rộng một số lĩnh vực như giải trí bằng việc mua Vivendi Universal; Mở rộng quy mô cho hệ thống y tế bằng việc mua lại Amersham; thâm nhập vào những lĩnh vực mới để có thể tăng trưởng như lọc nước. Kết quả cuối cùng là sự thay đổi của chiến lược định vị của GE trong bối cảnh toàn cầu mới, với sự chú ý đặc biệt để trở thành người dẫn đầu, ví dụ tại thị trường cơ sở

hạ tầng.

Gắn với việc đề ra những mục tiêu của Immelt là một sáng kiến mà tăng trưởng doanh thu sẽ được tính bằng khoản tiền được tạo ra trong quá trình hoạt động. Một lĩnh vực kinh doanh của GE, ví dụ như những sản phẩm phục vụ mục đích tiêu dùng và công nghiệp, sẽ được xác định như động lực chính tạo nên nguồn tiền mặt, bao gồm bảo hiểm y tế, cơ sở hạ tầng và giải trí. Immelt trông đợi công ty sẽ tạo ra 60 tỷ đôla tiền mặt các hoạt động trong năm 2005 - 2007, sau khi đầu tư 15 tỷ đôla vào công nghệ, 10 tỷ đôla vào chương trình truyền thông, và 12 tỷ đôla vào marketing và công nghệ thông tin cũng như cấp tiền cho tăng trưởng các dịch vụ tài chính.

Đạt được những mục tiêu tham vọng trong một vài năm đòi hỏi mức tăng trưởng hai con số trong lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu trong một hoặc hai năm. Đó là sự cân bằng mà Immelt phải can đảm thực hiện. Ông cố gắng thu hút những nhà phân tích và những nhà đầu tư chứng khoán, nhưng giá cổ phiếu của GE cho thấy rõ ràng rất nhiều nhà đầu tư không thích những mục tiêu ngắn hạn, mà quan tâm đến những mục tiêu tăng trưởng Immelt đang đề ra, nhưng quá xa vời để trở thành hiện thực. Ông giữ vững sự cân bằng giữa rất nhiều quan điểm khác nhau, và thu hút những đối tác quan trọng như các thành viên ban giám đốc, các nhà phân tích và những người lao động. Trong thư gửi cổ đông trong báo cáo hàng năm năm 2004, ông đã gửi lời cảm ơn các nhà đầu tư - những người kiên nhẫn cùng ông theo đuổi những mục tiêu.

Dù thất bại năm 2005 nhưng khi GE công bố những thành công của mình trong quý 3 năm đó, người ta đã cảm thấy đó như một giấc mơ trở thành hiện thực với: Doanh thu tăng 8%, củng cố năng lực của tập đoàn và duy trì lợi nhuận đang ngày càng tăng, tạo sự cân bằng ổn định và một lần nữa đạt mức tăng trưởng kép.

Immelt chỉ ra bốn điểm chính bạn cần chú ý khi đề ra các mục tiêu: Thứ nhất, ông tính đến các cơ hội GE có thể có sau khi xem xét tổng thể kế hoạch. Thứ hai, ông tính đến khả năng cả trong hiện tại và tương lai để hoàn thành kế hoạch. Thứ ba, ông nắm được mối quan hệ giữa các mục tiêu để có thể cùng một lúc đạt được các mục tiêu ấy. Và cuối cùng, ông khôn khéo giữ được sự cân bằng giữa các mục tiêu ngắn và dài hạn.

Không giống các nhà lãnh đạo khác khi đề ra các mục tiêu hoành tráng và kêu gọi mọi người thực hiện các mục tiêu đó, Immelt chỉ đề ra một mục tiêu tương đối khiêm tốn nhưng chắc chắn sau khi tính đến các biện pháp hoàn thành mục tiêu. Sự kiên định trong suy nghĩ tạo nên khác biệt. Tất cả các bước để hoàn thành mục tiêu đó đều rất thực tế mà sự thực tế luôn giành được niềm tin, sự tín nhiệm và chắc chắn rằng, chỉ thất hứa mới có thể làm mất đi niềm tin đó.

Đó là lời giải đáp cho câu hỏi làm thế nào để đề ra các mục tiêu phù hợp trong sự hài hòa cần thiết, với khoảng thời gian hợp lý và ở mức độ phù hợp. Bạn không thể đề ra mục tiêu chỉ bằng việc nhìn lại các kết quả đã đạt được trong năm trước và trên cơ sở đó, điều chỉnh cho các chỉ số, các kết quả sẽ phấn đấu trong năm nay; bạn cũng không thể thực hiện được các mục tiêu chỉ bằng những kế hoạch đang được hướng vào phát triển nền công nghiệp hay nền kinh tế. Mục tiêu cần thể hiện được các cơ hội tiềm năng cũng như khả năng chớp lấy cơ hội đó. Bạn phải lựa chọn không dưới một mục tiêu để giữ được sự cân bằng cho công ty của bạn và các mục tiêu đó không nhất thiết phải nhằm vào lợi nhuận về mặt tài chính hay số lượng. Luôn có những tác động dù ít dù nhiều khiến bạn đạt được mục tiêu nhanh hơn hoặc chậm hơn, nhưng các mục tiêu cần phải được xác định rõ ràng ngay từ đầu về khung thời gian thực hiện. Sau đó, bạn phải sẵn sàng có những điều chỉnh kịp thời trước những thay đổi từ bên ngoài, các cơ hội tiềm năng cũng như năng lực tổ chức và quản lý.

Trong khi lựa chọn chỉ duy nhất một mục tiêu để thúc đẩy kinh doanh, bạn nên chọn những mục tiêu có mối liên hệ nội tại. Bạn phải cân nhắc kỹ lưỡng để đảm bảo các mục tiêu đó phù hợp và nhất quán. Trong một cuộc họp với các lãnh đạo cấp cao của một trong những công ty thuộc danh sách Fortune 500, các nhà tư vấn đã có bài thuyết trình sử dụng một loạt các mối tương quan mang tính thống kê rất ấn tượng. Họ kêu gọi các nhà lãnh đạo công ty cần phải đạt mức tăng trưởng 12% - con số sẽ giúp công ty của họ vươn lên là một trong số những công ty đứng đầu danh sách Fortune 500. Các nhà lãnh đạo công ty lắng nghe rất lịch sự, hỏi một vài

câu hỏi sau đó cảm ơn các nhà tư vấn về bài thuyết trình. Sau khi các nhà tư vấn ra về, ông ấy quay sang tôi và nói với tôi với vẻ buồn bã: “Quả thật sẽ rất vui nếu đạt mức tăng trưởng 12%” nhưng sau đó ông nói thêm: “Thực tế là rất khó có khả năng đạt được mục tiêu đó. Lợi nhuận thuần của chúng tôi chỉ là 2% và chúng tôi phải đầu tư 50 xu để kiếm được 1 đôla doanh thu. Làm thế nào để hoàn thành kế hoạch và thu lợi với một mục tiêu đạt mức tăng trưởng cao nhất nhưng lại phi thực tế và thiếu sự nhất quán, ổn định như thế?”.

SỨC MẠNH CỦA CÁC MỤC TIÊU

Chúng ta phải thừa nhận rằng việc lựa chọn những mục tiêu phù hợp là vô cùng quan trọng. Nói về vấn đề này, chúng tôi xin lấy ví dụ về Rick Wagoner và tập đoàn ô tô General Motor (GM). Năm 2000, khi Rick Wagoner lãnh đạo tập đoàn này, ông phải đối mặt với một tình thế rất khó khăn: Thị phần của GM tại khu vực Bắc Mỹ - Khu vực GM đứng đầu trong ngành công nghiệp ô tô lại đang giảm sút do sự cạnh tranh khốc liệt của các “đối thủ”, đặc biệt là Toyota và Honda. Lợi nhuận của GM suy giảm, toàn bộ các dây chuyền sản xuất của nhà máy đều hoạt động dưới công suất. Nếu Wagoner không tỉnh táo, rất có thể ông cũng sẽ giống như một trong những người tiền nhiệm của mình - người từng khiến tập đoàn mất đi ngôi vị số 1 thế giới trong ngành công nghiệp sản xuất ô tô. Và kết cục như mọi người đã biết, Wagoner thành công với GM. Nhưng vấn đề là ông đã làm như thế nào?

Một trong những biện pháp quan trọng dẫn đến thành công của các nhà sản xuất kinh doanh ô tô là phát triển thị phần tại Mỹ nhưng Wagoner đã đưa ra một quyết định, một mục tiêu táo bạo tại thị trường này: Tam thời dừng việc thâm nhập vào thị trường Mỹ, sau đó GM sẽ chiếm lại ngôi vị của mình khi thị phần chiếm 27,8 - 30 %. Các cổ đông và người lao động vừa hoan nghênh vừa lo lắng cho mục tiêu đó của Wagoner, họ phân vân về khả năng đạt được mục tiêu của ông.

Tiếp đó, mục tiêu tổng quát của GM đã bị những yếu tố khách quan tác động. Trong năm 2001, thị phần dần tăng trong khi lợi nhuận của GM lại suy giảm. Trong năm tiếp theo (2002), tất cả các chỉ số đều suy giảm. Và năm 2005, GM lâm vào tình thế thật sự khó khăn - trong chín tháng đầu năm, tập đoàn thua lỗ gần 5 tỉ đôla tại khu vực Bắc Mỹ khi cố gắng tăng doanh số bằng việc giảm mạnh giá bán. Cũng năm đó, một điều gần như không tưởng đã xảy ra: Giá cổ phiếu của GM đã gần như mất giá trị. Rất nhiều người bắt đầu bàn về khả năng khá rõ ràng rằng GM sẽ tuyên bố phá sản để không phải trả tiền cho người lao động khi thanh toán hợp đồng cũng như các khoản trợ cấp khác. Lúc này, GM lâm vào tình thế vô cùng khó khăn, khi phải đấu tranh để tồn tại thay vì cố gắng đạt mục tiêu táo bạo trước đó của Wagoner: khôi phục thị phần.

Vậy đâu là nguyên nhân?

Trong khi lựa chọn mục tiêu chính để giành lại 30% thị phần, Wagoner quá lạc quan và đề ra một mục tiêu dường như không thể thực hiện được. Chiếm lĩnh thị phần có vẻ là một mục tiêu hoàn toàn hợp lý, nhất là trong ngành công nghiệp ô tô. Nhưng khi quan sát GM và các đối thủ chính của tập đoàn này là Toyota và Honda, người ta đã chỉ ra những trở ngại chính mà nếu không có những trở ngại này, GM đã có thể đạt được mục tiêu.

Honda và Toyota có những lợi thế cạnh tranh hơn hẳn so với GM. Hai công ty Nhật Bản này luôn đứng đầu trong quản lý, phát triển quá trình sản xuất ngắn hạn, họ có khả năng thiết kế và sản xuất những mẫu xe mới cũng như nhanh chóng áp dụng các công nghệ hiện đại vào sản xuất. Do đó, việc hai công ty tung ra các sản phẩm của mình sẽ dễ dàng hơn cũng như thuận tiện hơn để hai công ty hợp tác sản xuất những mẫu xe mới, được người tiêu dùng mong đợi. Hơn thế, cả Toyota và Honda không có quá nhiều mẫu xe trên thị trường toàn cầu, do đó, các chi phí cho việc thiết kế lại bất cứ một mẫu nào cũng đều có thể được áp dụng cho những mẫu khác. Trên cơ sở danh tiếng và chất lượng đã được khẳng định, hai công ty đem đến cho người tiêu dùng những mẫu xe họ mong đợi, ưa thích hơn, do đó, cả hai công ty kiếm được các khoản lợi nhuận khổng lồ với hầu hết các mẫu xe. Mối quan hệ giữa hai công ty này cũng trở nên gắn bó hơn khi có một điểm chung là không phải thanh toán các chi phí như lương hưu, chi phí chăm sóc sức khỏe - gánh nặng đối với GM.

Ngược lại hai công ty đó, GM có hơn 70 mẫu xe tại thị trường Mỹ và rất nhiều trong số các mẫu

xe đó thiếu các tính năng thông minh cần thiết trong khi người tiêu dùng lại có cảm tình với những mẫu xe do Toyota và Honda giới thiệu. Các mẫu xe của GM luôn nhận được yêu cầu giảm giá - điều này tác động đến lợi nhuận của công ty cũng như hình ảnh, thương hiệu GM.

Để đạt được mục tiêu giành lại thị phần của GM, Wagoner phải đảm bảo rằng xe của GM có tính cạnh tranh cao khi đưa ra hơn 70 mẫu xe đó. Có một số việc tương như đơn giản nhưng sẽ không thể thực hiện nếu không có nguồn vốn đủ lớn, không có sự lãnh đạo ở tầm vĩ mô, năng lực sản xuất và thiết kế đối với tất cả những mẫu xe để đảm bảo đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Mất hàng tỷ đôla để thiết kế lại một mẫu xe, GM lại thiếu tiền mặt và lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh tiền lãi ròng để thường xuyên thiết kế lại toàn bộ các mẫu xe. Đơn giản là, Wagoner đã không thực tế khi đề ra một mục tiêu mà công ty ông thiếu những yếu tố nền tảng để đạt được. Mặt khác, Toyota và Honda lại có dự lượng tiền mặt để tiếp tục duy trì sự mới mẻ của những mẫu xe, và họ có đội ngũ kỹ sư và công nhân giỏi để duy trì những mẫu xe có sự vượt trội về công nghệ và thiết kế. Năm 2005, giá năng lượng bất ngờ tăng mạnh gây ảnh hưởng lớn đến hầu hết những mẫu xe có khả năng lợi nhuận lớn nhất của GM và các kiểu mẫu SUV, mọi người đã thấy rõ rằng GM không có cách nào chiến thắng trong cuộc cạnh tranh mẫu xe với Toyota và Honda.

Điều gì sẽ xảy ra nếu Wagoner đã chọn một mục tiêu khác hoặc thậm chí có cách đề ra khác đối với các mục tiêu? Ví dụ, mọi chuyện sẽ hoàn toàn hợp lý đối với Immelt để tuyên bố một mục tiêu cho sự tồn tại để tạo ra lượng tiền mặt và cải thiện lợi nhuận. Có thể ông đã buộc phải quyết định để thực thi vấn đề như thế nào bằng cách loại bỏ hẳn một vài dây chuyền sản xuất mà đơn giản là những dây chuyền này không đủ sức cạnh tranh trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt. Sau đó, ông đã có thể đưa toàn bộ số tiền và số nhân công để làm việc với số lượng những mẫu mã đã lựa chọn để giành được thị phần ở mỗi thị trường cũng như tạo ra lợi nhuận và tiền mặt. Tập trung tỉ mỉ hơn vào mẫu mã chủ đạo, tại một số ít thị trường cũng có thể làm mọi chuyện dễ dàng hơn với Wagoner, nhằm lựa chọn được những người giỏi nhất - người có thể thành công tại những thị trường đó. Nhưng ông cũng phải thừa nhận thực tế rằng, với việc loại bỏ những dây chuyền làm việc không hiệu quả, thị phần của GE không hề tăng mà còn suy giảm hơn.

Tôi tình cờ được tham dự cuộc họp với nhóm các nhà lãnh đạo chỉ sau khi Wagoner tuyên bố mục tiêu chính của ông. Không ai trong số họ có thể đánh giá khách quan đúng mức về GM, hiểu tại sao ông có thể theo đuổi thị phần hơn là vấn đề lợi nhuận và việc tạo ra lượng tiền mặt hiệu quả từ những chi nhánh. Mùa hè năm 2006, toàn bộ thị phần của GM tiếp tục suy giảm. Trong năm năm kể từ khi tổng giám đốc điều hành quyết định mục tiêu tăng thị phần, trên thực tế GE đã mất đi gần hai điểm tại Mỹ.

Bạn phải thật rõ ràng trong cách nghĩ về những điều thật sự cần để đạt được những mục tiêu đã lựa chọn. Bạn cần đánh giá những mục tiêu có khả thi hay không. Khi bạn xác định mục tiêu cho những nhân viên trong công ty của bạn, bạn cần phải dự đoán những quyết định nào có khả năng được thực thi. Đồng thời bạn cũng vững vàng trước những khó khăn thực tế.

Một giám đốc của một chi nhánh 1 tỷ đôla đã đạt được những mục tiêu của mình một cách chắc chắn, phù hợp nhưng khi người cấp trên của cô chúc mừng cô với thành tích của năm trước, ông gây xôn xao dư luận: Trong một vài năm tới, ông muốn cô phải tăng lợi nhuận trước thuế thu nhập ít nhất 10% so với năm trước. Giám đốc chi nhánh biết rằng cô ta có thể thực hiện được nhưng chỉ bằng việc thực hiện những điều mà cô nghĩ rằng sẽ ảnh hưởng xấu tới tương lai của chi nhánh. Chi nhánh của cô từng trải qua thời kì vô cùng khó khăn về tài chính và sự cạnh tranh quyết liệt. Giá những nguyên vật liệu thô tăng nhanh hơn dự đoán của bất cứ ai. Chỉ riêng năng lượng đã tăng 30% kể từ đầu năm trước. Sự lên xuống của tiền tệ đã tác động tới nhu cầu tại châu Âu, cạnh tranh trở nên quyết liệt với việc định giá để duy trì thị phần. Trung Quốc mang lại một cơ hội tuyệt vời. Bây giờ là thời điểm để giành được vị thế tốt. Cô rất lo lắng khi tiếp tục đầu tư và mở rộng kinh doanh tại đó.

Cô nhận ra sẽ rất lý tưởng nếu mua lại một công ty công nghệ ở Trung Quốc với giá 10 tỷ đôla. Nhưng do những lý do tài chính, những khoản chi nhiều hơn lượng tiền lãi thu về, nên công ty dường như khó có thể đạt được mục tiêu tăng trưởng 10% theo yêu cầu của người cấp trên

của cô.

Cô giải thích mọi chuyện với người cấp trên của mình, nhấn mạnh tầm quan trọng tại thời điểm đó của việc xâm nhập vào Trung Quốc và cơ hội lý tưởng mà cô đã không thể tận dụng. Cô biết rằng những công ty là đối thủ của cô chắc chắn cũng suy nghĩ tương tự và đang tìm cách tạo một vị thế tại Trung Quốc. Nếu cho đến cuối năm sau đó, cô không thể tạo dựng được một vị thế tại Trung Quốc thì chi nhánh sẽ khó có được cơ hội khác trong một thời gian dài. Tìm kiếm mức tăng trưởng thu nhập 10% trong khi thực hiện vụ giao dịch ở Trung Quốc cùng với việc đạt được mục tiêu tăng trưởng 20% so với năm nay dường như là một việc quá khó.

Cấp trên có vẻ như chỉ vờ quan tâm đến những khó khăn của cô. Ông làm việc với tư cách tổng giám đốc điều hành của công ty trong thời gian dài và giúp công ty đạt mức tăng trưởng hai con số về tăng thu nhập trên mỗi cổ phần. Cho đến nay, ông cũng không nghĩ tới tình huống chuỗi tăng trưởng đó bị chấm dứt. Ông hy vọng cô có thể tìm ra biện pháp để đạt được cả hai mục tiêu đó. Ông đã lưu ý với cô rằng tất cả mọi người trong công ty đều có những vấn đề này hay những vấn đề khác và họ đều được trả lương cao để giải quyết những vấn đề đó.

Khi cô tiếp tục cố gắng giải quyết những khó khăn, hầu như không có một khả năng nào cho việc đạt được thêm 20% thu nhập (bao gồm cả dự án đầu tư tại Trung Quốc). Có một khả năng là công ty phải loại bỏ một trong ba sản phẩm. Nhóm những nhân viên kinh doanh đã xác định được những cơ hội lớn cho cả ba sản phẩm và những nhân viên của nhóm phát triển đã phải làm việc hết mình để thúc đẩy cơ hội đó. Loại bỏ những cơ hội đó có thể sẽ ảnh hưởng đến hoặc tiêu tan mong ước của cả nhóm để tung ra sản phẩm chất lượng cao, giống như giấc mơ giành thị phần của cô. Những chi phí cho khâu quảng cáo và tiếp thị dường như là một biện pháp để thu lợi nhiều hơn, nhưng một năm trước giám đốc chi nhánh đã cho thử nghiệm hướng đi đó, và rất đúng với những dự đoán của một nhân viên kinh doanh của cô, không hiện thực hóa được kế hoạch tăng doanh thu, tài sản thương hiệu giảm giá trị. Cô không nhận được tiền thưởng cuối năm vì lý do đó. Cô đã có thể tạo ra lợi nhuận bằng việc tăng giá những sản phẩm được ưa chuộng nhất của chi nhánh, nhưng cô nhận thấy khâu tiếp thị, quảng bá sẽ đi ngược lại điều đó. Những sản phẩm đó có thể mang lại mức giá có bù nhưng ở một điểm nào đó, những khách hàng sẽ chuyển sang những đối thủ cạnh tranh khác. Chi nhánh của cô có thể tiếp tục đạt được mức tăng năng suất không? Cô đã giấu cợt ý tưởng trong quá khứ để đóng cửa một trong ba nhà máy và tập trung củng cố sản xuất tại hai nhà máy còn lại. Nhưng đóng cửa một nhà máy có thể có những tác động tiêu cực. Tổ chức công đoàn có thể sẽ lên tiếng và lôi kéo những chính trị gia tham gia.

Không còn nghi ngờ gì nữa, cấp trên của cô đã hiểu điều gì có thể tạo sự cạnh tranh cho chi nhánh, giám đốc chi nhánh đã không thể không băn khoăn về tiềm năng của công ty trong tương lai. Cô đã thêm vào danh sách lựa chọn của mình: Tìm một công việc mới.

Rất nhiều người quản lý bậc trung đã phân vân giữa việc đạt được những mục tiêu họ đã được giao với việc thực hiện những điều họ biết để có thể mang lại kết quả tốt nhất cho công ty. Dĩ nhiên, mọi người đều cảm thấy có một số áp lực khi thực hiện mục tiêu. Nhưng khi mọi người hiểu ra rằng những mục tiêu đó không thể đạt được một cách tích cực thì tổn thất về mặt tinh thần là rất lớn, công ty sẽ thất bại. Khi bạn đặt ra các mục tiêu, bạn phải hiểu mọi người sẽ phải hành động như thế nào để đạt được những mục tiêu đó.

Tìm hiểu và thảo luận

Cởi mở trong thảo luận với mọi người sẽ đảm bảo bạn sẽ không quên một số việc, mục tiêu bạn đặt ra đang được thực hiện thay vì sự nản lòng. Những cuộc thảo luận sẽ đưa những giả định phía sau những mục tiêu trở nên rõ ràng, giúp bạn trở thành một người hướng dẫn - hỗ trợ mọi người nghĩ cách phản hồi. Trong khi bạn không có được kiến thức kinh doanh giống như những người làm việc cho bạn thì việc thảo luận sẽ giúp bạn gợi ý thông qua hai vấn đề: bạn đang gặp khó khăn với những mục tiêu quá khiêm tốn mình đã đặt ra, và những mục tiêu đó khó có thể đạt được.

Đối mặt với một khả năng rằng mục tiêu không hoàn toàn phụ thuộc vào những nhân viên và người quản lý. Một nhân viên dũng cảm phải luôn sẵn sàng bắt đầu các cuộc thảo luận với

những người quản lý về mục tiêu còn có những nghi ngờ. Đó có thể do cô đã không hiểu hết logic mà từ đó quyết định được đưa ra. Nhưng cũng rất có khả năng rằng những người lãnh đạo đã không suy nghĩ, tính toán đến những hậu quả không thể lường trước của quyết định. Đôi khi quan điểm, cách nhìn dưới đây như một sự thức tỉnh đối với những nhà lãnh đạo cấp cao.

Một vài năm trước, một người lãnh đạo mới đã quyết định giảm 5 triệu đôla từ ngân sách cho tới cuối quý đó do tổng thu nhập của chi nhánh đã đột ngột giảm. Một tháng sau, cô nhận ra rằng việc giảm doanh thu sẽ không lặp lại năm tới; trên thực tế, rất có khả năng thu nhập của chi nhánh sẽ tiếp tục giảm sút, cô sẽ phải cắt giảm chi phí thêm một lần nữa để giữ vững mức lợi nhuận thuần.

Chi nhánh đã mất đi doanh thu do dịch vụ quảng cáo trên báo in mang lại. Với sự xuất hiện của phương tiện truyền thông điện tử, doanh thu nhờ hoạt động quảng cáo đã suy giảm. Qua từng quý, hầu hết khách hàng bắt đầu từ bỏ các sản phẩm của chi nhánh, tìm đến sản phẩm của các chi nhánh, các nhà cung cấp thiết bị kỹ thuật số khác, giám đốc chi nhánh đã phải thông báo tin xấu với các nhân viên rằng họ phải tiết kiệm, hạn chế chi tiêu. Cô và các đồng nghiệp từng liên tiếp chạy theo các mẫu, và sự quản lý vĩ mô, từ chối đối mặt với sự suy giảm tổng doanh thu - điều đã khiến cô gặp những khó khăn.

Cuối cùng, sau một vài quý tiếp tục giảm giá và không ngừng tìm hiểu vấn đề, cô và các nhân viên đã cố gắng xác định những việc cần làm. Bản năng mách bảo cô hướng đi hiện tại không còn phù hợp, và không bền vững. Cô đã lo lắng rằng những người quản lý của cô có thể sẽ cho rằng cô không thể đảm đương được công việc cô đã được tiến cử nhưng cô đã vượt qua nỗi lo lắng về khả năng hoàn thành công việc. Cô quay trở lại những mục tiêu đã được giao, cố gắng đưa ra lời giải thích hợp lý nhất.

Một vài người lãnh đạo có thể đã đưa ra một thông điệp nhưng những cấp trên của cô đã rất cởi mở với thông tin mới họ tin tưởng vào phân tích của người giám đốc trẻ. Họ không trực tiếp đưa ra kết luận người lãnh đạo cấp trung từng mắc sai lầm. Thay vào đó, họ đi tìm nguyên nhân và kết quả của vấn đề.

Việc thảo luận khiến bạn không thể tránh né vấn đề không thoải mái của người khác: Nhu cầu đối mặt với những người lãnh đạo không hiệu quả. Rất thường xuyên, lãnh đạo đã đề ra các mục tiêu tài chính của những người làm việc hiệu quả để che giấu cho sự chậm chạp, lạc hậu, không thành công. Thay vì sự tăng trưởng trong kinh doanh, những người hoạt động tích cực đã buộc phải cắt giảm chi phí. Điều này không mang tính bền vững trong thời gian dài và không thu hút được những nhân viên giỏi.

Một vài người có thể chấp nhận sự thay đổi những mục tiêu đơn giản bởi vì họ không hiểu hoặc không đồng ý với logic của những mục tiêu. Đó là một nguyên nhân khác giải thích vai trò quan trọng của truyền thông trong công ty. Xu hướng tự nhiên là để giúp mọi người nhìn nhận mọi việc qua lăng kính của riêng họ. Ví dụ như một trưởng phòng kinh doanh có thể thấy được cơ hội tốt để tăng mạnh tổng doanh thu thời vụ, đòi hỏi bộ phận sản xuất tăng cường nguồn lực. Cô không chú ý tới những nhu cầu tiền mặt. Nhưng giám đốc tài chính của công ty có thể đang chịu sức ép lớn để duy trì lượng tiền mặt, tránh tình trạng suy giảm, gây ảnh hưởng tới công ty. Việc đối thoại sẽ mang đến cơ hội cho thấy những mục tiêu thật sự làm mọi chuyện hợp lý, tránh sức ép, và sự e dè có thể được loại bỏ trong công ty.

Đề ra những mục tiêu linh hoạt

Đôi khi bạn cần phải đề ra những mục tiêu để có thể cải thiện sự tự tin cho công ty. Điều đó thường có nghĩa bạn phải chắc chắn hoàn thành những mục tiêu của mình. Khi hoàn thành mục tiêu các công ty sẽ có được sức mạnh. Sau đó, bạn có thể tăng những mục tiêu đồng thời với việc nâng sự tự tin, và sau cùng bạn có thể bắt đầu đặt ra những mục tiêu linh hoạt.

Những mục tiêu linh hoạt chỉ cho mọi người thấy rằng họ có thể thu được nhiều hơn những điều họ nghĩ là họ có thể đạt được. Kiểu mục tiêu phổ biến nhất là mục tiêu linh hoạt về bản chất. Nó giúp đạt được những bước cải thiện rõ ràng bằng sự động viên những nhân viên của bạn làm việc chăm chỉ hơn, trở nên thận trọng và cân nhắc hơn để đạt được những kết quả cao

hơn trong kinh doanh trong khoảng thời gian ngắn hơn họ nghĩ họ có thể. Một số ít những người lãnh đạo coi những mục tiêu linh hoạt là vấn đề chiến lược. Họ yêu cầu mọi người suy nghĩ đến việc họ đang làm bằng những cách hoàn toàn khác nhau, không chỉ cần chăm chỉ hơn và có ý thức làm việc hơn. Khi Jeff Immelt đề ra mục tiêu đạt mức tăng trưởng 8% cho GE, tập đoàn đã phải suy nghĩ và hành động theo một cách thức, phương pháp khác.

Có thể nói rằng việc đề ra mục tiêu là một nghệ thuật. Sự đánh giá, sự thực hành, những khả năng dự đoán đều góp phần vào việc đề ra mục tiêu. Điều gì sẽ thử thách và mở rộng năng lực của tập đoàn, điều gì có thể sẽ tạo ra khủng hoảng niềm tin? Những mục tiêu linh hoạt có thể làm tăng khả năng sáng tạo của mọi người và mang lại sức mạnh cho công ty, nhưng chỉ khi những mục tiêu đó khả thi. Vấn đề quan trọng nhất không phải là việc thúc giục mọi người làm việc chăm chỉ hơn. Hơn thế, mục tiêu làm cho mọi người thực hiện mọi việc theo những cách khác nhau, do đó, có thể nâng cao năng lực của công ty. Nhưng những mục tiêu như vậy thường đi kèm với những rủi ro. Bạn phải đảm bảo rằng mọi người sẵn sàng có cách nghĩ khác và có những yếu tố cơ bản để đạt được các mục tiêu.

Một công ty có một cách hiệu quả và độc đáo để đạt được những mục tiêu đầy tham vọng, bằng cách khuyến khích mọi người vượt qua những điều họ nghĩ họ có thể. Những người lãnh đạo của công ty này hoàn toàn đánh bại nhiều đối thủ trong vòng hơn mười năm về các khía cạnh: thị phần, lợi nhuận gộp, lợi nhuận thuần, hình ảnh thương hiệu. Cuối năm, những người lãnh đạo này đã tuyên bố những mục tiêu rất thực tế về thị phần, lợi nhuận gộp, lợi nhuận thuần, lợi nhuận sau khi trả lương và chi phí quản trị so với tổng doanh thu, tăng trưởng doanh thu và dòng tiền. Người đứng đầu nhóm không còn nghĩ ngợi nhiều rằng công ty có thể thành công với những việc quan trọng, và họ duy trì việc cấp lương vốn lớn cho khâu quảng cáo, xúc tiến và những ưu tiên nhằm thúc đẩy kinh doanh, do đó công ty có sự linh hoạt để thực hiện việc tiếp thị, quảng cáo, và xúc tiến qua các năm. Sau đó, họ kiểm tra năng lực của họ để có thể thích nghi với bất cứ cơ hội mới nào trong suốt năm. Hành động nhanh chóng có chiến thuật điều tiết ở mọi mức độ. Mọi người trong công ty muốn có sự linh hoạt để bắt kịp các cơ hội. Vấn đề tâm lý không chỉ là việc “làm sao tôi có thể đạt được những mục tiêu” mà “làm sao tôi có thể giành ưu thế trong cạnh tranh và nâng cao khoảng cách giữa chúng ta với đối thủ”.

Giữ vững sự hài hoà trong khi theo đuổi mục tiêu giành lợi thế trong những yếu tố họ đã làm trong năm trước bằng việc quản lý một loạt những việc đã thực hiện: Công ty đã đạt được những kết quả cao trong vòng mười năm một cách chắc chắn.

Đặt ra mục tiêu khi môi trường thay đổi

Những mục tiêu gắn với việc định vị doanh nghiệp như thế nào. Trong bối cảnh của những biến đổi nhanh và phức tạp, bản chất cũng như tầm quan trọng của những mục tiêu có thể cần sự khác biệt hoàn toàn, cơ bản. Ann Moore, Tổng - Giám đốc của Time Inc., một thành viên của tập đoàn Time Warner đã phải đối mặt với một thách thức năm 2005 với nguy cơ phải đóng cửa. Những trang quảng cáo của những tạp chí chính của Time Warner như Fortune và Time đã suy giảm và đó không phải là sự giảm sút theo chu kỳ. Rất nhiều các tờ báo và tạp chí như đã đề cập đang phải đối mặt với một đối thủ mạnh: Google. Doanh thu quảng cáo của các tờ báo kinh doanh như Forbes, Business Week, và Fortune đã giảm mạnh từ các vị trí rất cao. Khoảng cách đó có đòi hỏi cắt giảm chi phí và giảm quy mô không?

Trong danh mục tạp chí của Moore, có rất nhiều ấn phẩm được định vị dành cho những phân đoạn khách hàng khác nhau. Nhưng hầu hết những ấn phẩm đó đã có những thay đổi sao cho những người tiêu dùng sử dụng phương tiện truyền thông và các nhà quảng cáo điều chỉnh như thế nào với những loại hình truyền thông mới, bao gồm cả những thiết bị - PDA, máy tính xách tay, hoặc máy thu hình - sẽ đưa đến những nội dung vượt xa những phương tiện như băng thông rộng, cáp, hoặc công nghệ không dây. Mỗi yếu tố bất ổn này sẽ ảnh hưởng đến việc các tạp chí sẽ được định vị như thế nào. Những tạp chí đó sẽ được duy trì với hình thức của một tờ báo in hay sẽ được phát triển thành một tờ báo điện tử? Tìm hiểu thị trường sẽ giúp Ann Moore hiểu thực tế nhưng sẽ chỉ giúp cô chút ít trong việc chỉ ra những điều sẽ xảy ra trong tương lai. Cô sẽ phải đánh giá những tạp chí nào sẽ tạo ra nhiều lợi nhuận hơn cũng như những tạp chí sẽ tạo ra ít hơn. Không có một nghi ngờ nào rằng cô sẽ phải cắt giảm toàn bộ chi phí,

nhưng cô sẽ phải đưa ra những giả thuyết chính cho việc doanh thu suy giảm? Cô sẽ tìm những nguồn doanh thu mới ở đâu và họ cần phải thực hiện những sự đầu tư nào? Cần có cá nhân hay nguồn vốn nào để tiếp tục đầu tư vào những nguồn lực mới nhằm tăng doanh thu trực tuyến? Nếu cắt giảm chi phí, làm sao cô có thể đảm bảo rằng cô sẽ không giảm những nguồn lực tiềm năng để tăng trưởng doanh thu?

Trả lời cho những câu hỏi trên sẽ có tác động quan trọng đến việc lựa chọn những mục tiêu cho Time Inc. Cắt giảm chi phí như một mục tiêu là một kết luận tất yếu, mặc dù nó cần phải thực hiện tại những nơi phù hợp, theo một cách thức đúng đắn và đúng thời điểm. Nhưng mục tiêu quan trọng hơn, và mục tiêu sẽ khó có thể đề ra hơn, là sự tăng trưởng doanh thu, và điều đó có nghĩa việc hiểu các nguồn doanh thu, và sự kết hợp giữa chúng. Nó đòi hỏi việc kiểm tra, thẩm định những cách thức mới mọi người đang sử dụng phương tiện truyền thông và xem xét lại để tìm ra biện pháp tốt nhất nhằm tăng doanh thu. Bất kể những mục tiêu Moore lựa chọn sẽ đi kèm với những rủi ro, nhưng việc không thể điều chỉnh được những mục tiêu trong hoàn cảnh có quá nhiều thay đổi là những rủi ro lớn.

Không phải tất cả những thay đổi đều có tác động lớn nhưng thay đổi là một thực tế trong cuộc sống, và người lãnh đạo phải chú ý đến khả năng nó sẽ tác động như thế nào đến những mục tiêu của mình. Tháng 1 năm 2005, Dell là hãng máy tính đứng đầu trong ngành, chiếm thị phần lớn nhất trên toàn thế giới. Sức mạnh của Dell trong kinh doanh mẫu máy tính, trực tiếp bán tại thị trường và qua đặt hàng và sự điều hành hợp lý đã tạo nên 20% doanh thu năm 2004 và chiến thắng Compaq - hãng đang nỗ lực sát nhập với Hewlett-Packard năm 2002.

Nhưng do kế hoạch thay đổi từ tháng 12 năm 2005 sang tháng 1 năm 2006 nên những điều kiện cũng đã thay đổi. Sự cạnh tranh đã bắt kịp với xu hướng chung, tăng trưởng thị trường đã thấp hơn, và Dell đã hai lần bỏ lỡ những dự tính giống nhau của phố Wall trong bốn quý trước đó. Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu không đáp ứng với những kỳ vọng. Dell có cần phải điều chỉnh lại sự kết hợp giữa lợi nhuận thuần và mục tiêu doanh thu không? Công ty này có cần tái định vị không?

Đã có ba sự thay đổi chính xảy ra trong môi trường cạnh tranh. Thứ nhất, IBM đã bán bộ phận máy tính cá nhân cho Lenovo - một công ty của Trung Quốc đang phát triển rất nhanh trong lĩnh vực kinh doanh máy tính cá nhân và máy tính xách tay mua lại của IBM với cơ cấu chi phí mới, tập trung vào việc nâng cao tính thẩm mỹ của sản phẩm. Thay đổi thứ hai, Lenovo đã tuyển một giám đốc chủ chốt của Dell - người quản lý chi nhánh quan trọng của Dell tại châu Á. Và cuối cùng, là những điều kiện của đối thủ HP đã thay đổi đáng kể. Mark Hurd kế nhiệm Carly Fiorina, loại bỏ nguồn gốc chính gây ra sự hỗn loạn bằng cách phân chia hoạt động kinh doanh máy tính và hoạt động kinh doanh máy in. Ông đã có sự tập trung rõ ràng về hướng đi của doanh nghiệp mình. Điều quan trọng không kém là ông đã tuyển một người lãnh đạo có những kỹ năng nổi bật trong quản lý và khả năng cân nhắc những yếu tố khách quan về khách hàng và phân đoạn thị trường.

Tất cả những thay đổi đó diễn ra trong bối cảnh mà tỷ lệ tăng trưởng trong lĩnh vực kinh doanh máy tính cá nhân đã suy giảm với những cách khác nhau tại một vài thị trường. Đã có một sự không chắc chắn về hành vi mua hàng của khách hàng như Apple tiếp tục chú trọng tới tính thẩm mỹ và cách tân trong các sản phẩm của mình. Chắc chắn rằng những mục tiêu cho mức tăng doanh thu, lợi nhuận và thị phần cần được đặc biệt chú trọng hơn.

Ngay cả khi những mục tiêu không được điều chỉnh nhanh chóng để phù hợp với những thay đổi của thực tế thì bạn cũng có thể điều chỉnh kết quả để có thể liên kết với những thay đổi đó. Năm 1996, ngay cả một người rất nổi tiếng như Jack Welch cũng đã nhận ra rằng, thay đổi khách quan cũng có thể dẫn đến bỏ lỡ mục tiêu, bất chấp những nỗ lực của mọi người. Ông đã đặt ra những mục tiêu đầy tham vọng, nhưng giao quyền cho những nhân viên của mình để thực hiện những việc họ cần phải làm để đạt được kết quả tốt nhất có thể cho công ty trong bối cảnh của những biến động, ngay cả khi cảm thấy thiếu những mục tiêu đã được nhất trí trước đó. Trong năm đó, Gene Murphy, Giám đốc của bộ phận cung cấp các động cơ máy bay của GE, đã không đạt được mục tiêu nhưng Welch đã không phải chịu trách nhiệm về việc đó. Đúng hơn, ông đã tặng Murphy số tiền thưởng cao nhất trong số nhân viên và công khai khen ngợi

ông ta. Ngành công nghiệp hàng không đã phải trải qua một cuộc khủng hoảng bất ngờ và trong khi rõ ràng là Murphy đã không đạt được mục tiêu và trong sự cạnh tranh đó, ông đã phải chi một khoản tiền lớn. Sẽ là không thực tế để nghĩ rằng với chừng ấy thời gian, mục tiêu có thể được lặp lại và sự bồi hoàn được điều chỉnh để phản ánh điều đó. Thay vào đó, Welch đã tìm hiểu mối liên hệ giữa nguyên nhân và hậu quả và tính đến những thay đổi của môi trường khách quan. Ông đã nhận ra rằng Murphy đã chuyển sang những hoạt động hiệu quả giữa sự thay đổi của thực tế của cả ngành và việc Murphy đã đạt được thành quả.

Để các mục tiêu luôn phù hợp

Có được những mục tiêu phù hợp vốn đã là một yêu cầu cao khi khách hàng đòi hỏi những thay đổi liên tục và sự đa dạng cần phải tiếp tục được phối hợp để đạt được những mục tiêu đó. Duy trì những mục tiêu quan trọng và công ty tiếp tục đạt được những mục tiêu ấy với những điều kiện đang bị thách thức nhưng rất có tiềm năng. Ví dụ như, công ty công nghệ RFMD có trụ sở tại Bắc California, nhà sản xuất những thiết bị của những phương tiện liên lạc không dây. Eric Creviston phó giám đốc thường trực của công ty, với những sản phẩm hiện đại, ông đã đề ra mức doanh thu, lợi nhuận và những mục tiêu đầu tư mà công ty cần đạt được. Những mục tiêu đó được quyết định sau một quá trình thay đổi. Sau đó, mọi chuyện tùy thuộc vào ông để đề ra những mục tiêu cho việc kinh doanh của các chi nhánh và những người quản lý sản xuất khác.

Mỗi chi nhánh đang phát triển nhiều công nghệ, và mỗi chi nhánh có những yêu cầu khác nhau về nhân sự và nguồn tài chính qua những định hướng, thời gian khác nhau, mỗi chi nhánh lại có tiềm năng khác nhau về doanh thu đồng thời với cách nhìn nhận không giống nhau. Bên cạnh những phức tạp là sự phỏng đoán, không chắc chắn, việc xác định những nguồn lực yêu cầu những công nghệ mới, đặc biệt trong những lĩnh vực mới hoặc những nền tảng công nghệ. Hầu hết những sản phẩm đều liên quan đến sự sáng tạo mà không chỉ là vấn đề kỹ thuật, không thể dự đoán chính xác bao nhiêu lần và bao nhiêu nguồn lực được sử dụng để giải quyết vấn đề. Trong bối cảnh với tất cả những phức tạp và bất ổn, Creviston đã phải đảm bảo rằng những người đứng đầu mỗi chi nhánh có những mục tiêu rõ ràng cho trung tâm P&L (lỗ&lãi), và rằng những mục tiêu đối với những người quản lý sản xuất - những người hỗ trợ các trung tâm này là phù hợp với bất kỳ công việc tiếp thị, kỹ thuật, sản xuất, hoàn thành hoặc thử nghiệm nào mà họ cần.

Để hướng chú ý tới những kế hoạch, dự án và những hành động đúng đắn, ông tập hợp những người phụ trách chi nhánh và những người quản lý sản xuất để cùng thảo luận những lựa chọn mà một vài lần hướng tới việc đặt ra các kế hoạch hàng năm, hoặc ít nhất là hàng quý để tái cân bằng trong năm. Để đảm bảo việc thảo luận thực tế và không lệch hướng bằng những lời kêu gọi cảm tính như "Công nghệ này sẽ rất phát triển!" ông yêu cầu mỗi người tham gia thảo luận đều phải có những kế hoạch, biện pháp và các số liệu.

Nhóm thảo luận đã có kế hoạch bàn về tiềm năng của mỗi dự án và họ sẽ phải làm thế nào trong sự kết hợp để đạt được những mục tiêu tổng thể cho mỗi chi nhánh, chú ý đến cân bằng về mặt thời gian cũng như những rủi ro, để có thể theo đuổi các dự án khác nhau. Creviston đã quyết định những mục tiêu riêng cho mỗi nhân viên, một số mục tiêu liên quan đến tài chính, một vài mục tiêu trong số những mục tiêu đó là chặt chẽ hơn trong điều hành, quản lý - ví dụ lĩnh vực kỹ thuật cần phải gia tăng tái sử dụng đối với một vài sản phẩm.

RFMD rất tin tưởng vào 5 khách hàng chính - những người đôi khi có sự thay đổi đột ngột, yêu cầu những thay đổi trong những dự án mà RFMD đang theo đuổi. Creviston đã liên tục nhận được cảnh báo, chuẩn bị suy tính và điều chỉnh lại những mục tiêu cho tất cả những nhân viên của ông. Người lãnh đạo sẽ thay đổi những mục tiêu vì ông ta đã không quyết đoán, gây ra sự bất ổn và làm mất đi niềm tin. Nhưng những mục tiêu mà khởi đầu là sự hợp lý thì cũng có thể kết thúc bằng sự nhầm lẫn hoặc sai lầm bởi vì thực tế đã thay đổi rất nhiều là một dấu hiệu đối với một người lãnh đạo có kỹ năng. Những mục tiêu của Creviston đối với công ty về cơ bản vẫn giữ được sự ổn định tương đối trong năm. Đó là những mục tiêu của chi nhánh của ông cũng như những nhân viên dưới quyền, mục tiêu đó đã trải qua rất nhiều lần điều chỉnh.

Đề ra những mục tiêu đúng đắn, phù hợp nghĩa là sự cân nhắc thường xuyên tất cả những sự

giải định về thị trường, sự cạnh tranh, và môi trường kinh doanh. Bạn phải hiểu rằng có những nhân tố vượt xa tầm kiểm soát của bạn như tỷ giá trao đổi ngoại tệ, giá cả hàng hoá, chính sách tiền tệ và tài chính, những điều sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến công ty của bạn. Nếu bạn có một kỹ năng phi thường, bạn sẽ có một tầm bao quát rộng đối với những vấn đề theo những chiều hướng trong hai hoặc ba năm, sau đó quay lại để hình dung điều bạn nghĩ rằng công ty của bạn có thể thành công trong bối cảnh đó, qua cả hai quá trình: dài hạn hơn và tạm thời. Bạn cũng phải tính đến chất lượng của mỗi mục tiêu. Nó có thể đạt được bằng việc thực hiện những điều giúp củng cố việc kinh doanh của công ty, như cắt giảm chi phí hoặc cải tiến chất lượng? Hoặc nó chỉ có thể đạt được bằng những biện pháp gây tác động xấu đến công ty, như việc giảm đầu tư vào một khâu quan trọng như R&D?

TÂM LÝ LỰA CHỌN MỤC TIÊU

Đặt ra mục tiêu không phải luôn luôn khách quan và mang tính phân tích như mọi người vẫn thấy trên giấy tờ. Trên thực tế, những người lãnh đạo đều có những cảm xúc, tình cảm và thói quen riêng. Điều đó sẽ giúp bạn giải quyết những mục tiêu khó khăn và luôn tin rằng những mục tiêu của bạn là đúng đắn trước những người còn hoài nghi. Nhưng đôi khi cảm xúc có thể ảnh hưởng đến lối tư duy mạch lạc trong những trường hợp cần thiết. Nếu bạn là một người lãnh đạo của một công ty sở hữu nhà nước và lựa chọn những mục tiêu quá tầm thường, các nhà đầu tư sẽ bỏ vốn để tìm những người lãnh đạo xuất sắc ở bất cứ đâu. Những mục tiêu phi thực tế cao và không được hoàn thành sẽ tác động đến giá cổ phiếu thậm chí mạnh hơn và làm mất đi uy tín của người lãnh đạo trong thời gian dài.

Những người lãnh đạo khác nhau đã cùng đối mặt với những tình huống khó khăn tương tự về tài chính, sẽ đưa ra những quyết định khác nhau về những mục tiêu phải theo đuổi dựa trên yếu tố tâm lý và năng lực của họ. Bạn phải mở rộng tầm quan sát và đánh giá nhiều nhân tố, bao gồm tâm lý riêng, cá tính và các kỹ năng trước khi bạn bảo đảm những mục tiêu của mình đúng đắn hoặc sáng suốt đối với công ty.

Tham vọng, sự kiêu căng và trong một vài trường hợp là chủ nghĩa cá nhân thái quá thường dẫn đến việc đề ra một mục tiêu nổi bật, có tham vọng, sáng tạo và dễ dàng truyền thông nhưng cuối cùng lại là điều tệ hại đối với công việc của công ty. Vấn đề càng trở nên nghiêm trọng khi người lãnh đạo tuyên bố và đạt được những mục tiêu mang lại tác động xấu sau này.

Ví dụ như một tổng giám đốc điều hành đã thành công trong quản lý một công ty đang kinh doanh phát triển, với tăng trưởng lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu 15% trong một ngành công nghiệp đang phát triển. Ông đề ra một mục tiêu đầy tham vọng nâng tỷ lệ tăng trưởng của công ty lên 20% mỗi năm, và để đạt được điều đó, ông đã đề ra duy nhất một kế hoạch về thù lao điều hành. Nhóm 25 nhà lãnh đạo của ông đã bị yêu cầu dành thù lao điều hành trong hai năm để mua cổ phiếu của công ty. Nhóm đã phải vay tiền với những khoản vay không tính lãi. Trong trường hợp đó, giá cổ phiếu được bán ở mức 32 đôla một cổ phiếu. Họ không được phép bán lại cổ phiếu cho đến khi giá mỗi cổ phiếu lên tới mức 55 đôla và duy trì ở mức đó trong tối thiểu 90 ngày, khi đó họ có thể bán hoặc trả lại những khoản vay.

Nhóm đã thực hiện theo sự chỉ đạo. Nhưng trong vòng 12 tháng, sự tăng trưởng của ngành bắt đầu chậm lại và một trong năm chi nhánh của công ty đã rơi vào tình thế rất khó khăn với một sản phẩm bị lỗi và đã mất rất nhiều thời gian điều chỉnh lỗi đó. Thay vì việc tăng giá, giá cổ phiếu giảm chỉ còn 24 đôla. Với rất nhiều khoản thù lao có nguy cơ, nhóm bắt đầu mất đi niềm tin ở những người lãnh đạo. Nhóm nhân viên dưới quyền của ông đã phải trả lại những khoản vay cho công ty bằng số tiền riêng, chấp nhận thua lỗ tài chính. Tổng giám đốc điều hành mới đã cho thay thế toàn bộ nhóm. Hai năm rưỡi sau sai lầm của vị tổng giám đốc điều hành, giá cổ phiếu đã được duy trì ở mức dưới 35 đôla.

Mục tiêu về một mức giá đặc biệt cho cổ phiếu đã không nằm trong sự kiểm soát của công ty. Các nhà đầu tư chẳng những không kiên định mà trong ngành này, những vấn đề đã được quy định, những hành động quản lý, cạnh tranh có thể tác động đến kết quả và do đó, tác động đến giá cổ phiếu. Trong nỗ lực đạt tỷ lệ tăng trưởng hàng năm 20%, ban giám đốc đã phải đề ra những ưu tiên mới và khác nhau, áp dụng các biện pháp mới. Khi một chi nhánh gặp khó khăn,

tất cả mọi người đều phải hứng chịu. Kết quả đã rất rối ren do tổng giám đốc điều hành chỉ chọn một mục tiêu duy nhất. Hơn nữa, đó còn là một mục tiêu sai lầm và được thực kém hiệu quả.

Những người mới tiếp nhận công việc có thể được đặc biệt lôi cuốn để đạt được mục tiêu lớn, đôi khi là những mục tiêu không thể thực hiện để thu hút mọi người. Một mục tiêu kỳ quặc lại giúp lôi cuốn mọi người và thu hút rất nhiều sự chú ý. Rất nhiều tổng giám đốc đã thu hút nhà đầu tư cổ phiếu, đưa ra tăng trưởng doanh thu lớn trong 5 năm. Các nhà đầu tư chứng khoán đã bị cuốn hút vì giá cổ phiếu tăng và người điều hành đã cố gắng trong hy vọng cho đến khi sự thiếu hụt của quá trình biến mục tiêu trở thành một bằng chứng.

Nhưng việc không đạt được những kết quả như mục tiêu tác động tiêu cực tới cá nhân và công ty bạn. Rất nhiều điều tương tự đã xảy ra tới tất cả các vị lãnh đạo tại các công ty - mọi người đề ra những hứa hẹn lớn với hy vọng có thể đạt được nhưng sau đó không đạt được kết quả như mong muốn.

Cách tiếp cận khéo léo hơn cần phải được khẳng định và triển khai. Những người sử dụng phương thức này có tham vọng không kém những đối thủ thích phô trương khác nhưng có nhiều khả năng đề ra những mục tiêu dài hạn hơn - những mục tiêu đang tiếp tục tiến triển và được lựa chọn dưới tác động của sự thay đổi môi trường khách quan. Tất nhiên, các nhà đầu tư dần bắt đầu xác định những dự đoán của những nhà lãnh đạo có vẻ như tầm thường này. Nếu những nhà lãnh đạo này hầu như giữ lời hứa, nhà đầu tư sẽ đánh giá cao vì họ có thể tin rằng những người lãnh đạo sẽ không thất hứa.

Toyota lâu nay vẫn được biết đến như một công ty thường đạt được kết quả tốt hơn dự đoán. Tương tự, Southwest Airlines có uy tín lớn như một trong số những hãng hàng không có thể vượt qua khó khăn khi giá nhiên liệu đang tăng hoặc những vấn đề tiêu cực về sự tự tin, chắc chắn. Đó là một trong những công ty tốt nhất đã vượt qua lịch sử hơn 30 năm để trở thành một trong số những công ty S&P 500. Gillette dưới thời của Jim Kilts từng bước giới thiệu những sản phẩm mới, do đó, không có hiện tượng khan hiếm hay dư thừa sản phẩm.

Bạn phải tự có những đánh giá về lý do mình đặt ra những mục tiêu. Ví dụ, những người lãnh đạo không cởi mở tâm lý có thể sẽ đề ra những mục tiêu tầm thường vì họ cảm thấy khó khăn khi nhìn nhận, đánh giá những giải pháp mới, như liên kết đối tác với người ngoài cuộc, hoặc khuyến khích khả năng chuyên môn của người khác. Sự do dự khi phản ứng có thể làm cho người lãnh đạo tránh những lựa chọn khó khăn như việc chấm dứt những dự án hoặc những sản phẩm không đáp ứng mong đợi của họ, hoặc tái định vị công ty để giảm nhân lực, những việc lẽ ra cần phải được làm trước đó.

Rất có khả năng những khó khăn lớn nhất về mặt tâm lý có sự liên hệ với những mục tiêu và yếu tố khác. Tìm ra được sự cân bằng hợp lý giữa những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn là một phần quan trọng trong kỹ năng này. Tóm lại, không thiếu những người lợi dụng luôn tìm kiếm những hành động ngắn hạn, yếu kém như những dấu hiệu đối với một công ty đang hỗn loạn. Nhiệm vụ của bạn là phải tìm được sự cân bằng, chỉ từ bỏ những mục tiêu ngắn hạn khi đảm bảo những lợi ích lớn hơn trong tương lai, và khiến mọi người biết khi những mong ước của họ đang nằm ngoài khả năng thực tế. Thực hiện những việc đó cần có tác động cần thiết trước những sức ép liên tục từ các nhà đầu tư - những người muốn có ngay kết quả.

Chính xác là Bob Nardelli đối mặt với tình huống đó khi ông trở thành tổng giám đốc của Home Depot, sau đó ông đã thu hút một số người khác nhưng chỉ có một vài người trợ giúp khi ông đưa ra những mục tiêu ngay trong năm đầu nhận chức. Ông phải đầu tư rất nhiều để có những sáng tạo từ nhiều công nghệ và cơ sở hạ tầng mang tính tổ chức cho việc phi tập trung lớn trong nội bộ công ty, và ông đã phải tăng lợi nhuận để đạt được điều đó. Ông dành tháng đầu tiên đến thăm, quan sát các chi nhánh, thu hút đầu vào từ những tổ chức kinh doanh và người quản lý các cấp, cũng như tìm hiểu sự năng động của ngành và nền kinh tế nói chung. Từ thực tế đang hình thành đó, ông nhận ra một cơ hội lớn cho Home Depot để tăng trưởng và hình thành một ý tưởng rõ ràng về những việc ngẫu nhiên xảy ra sau đó. Tất cả những việc đó đã được làm sáng tỏ, công ty đặt ra những mục tiêu cụ thể có thể đạt được cả trong ngắn hạn

và dài hạn.

Tuy nhiên, đối với Nardelli, việc xác định những mục tiêu mới chỉ là một phần của vấn đề. Thị trường chứng khoán muốn trông thấy những kết quả nổi bật trong việc kinh doanh tại các chi nhánh hoạt động hơn một năm. Nhưng điều đó không diễn ra ngay lập tức. Những mục tiêu của Nardelli tập trung vào việc cắt giảm chi phí, đặt ra chỉ tiêu cho việc tăng lợi nhuận và tăng doanh thu nhằm cải thiện lượng tiền mặt. Tỷ lệ những chi nhánh đang được thành lập đã giảm trong sự thừa nhận một thực tế đơn giản rằng không có đủ những người quản lý có kinh nghiệm, kỹ năng cho các chi nhánh đó. Thị trường chứng khoán đã thể hiện sự phản đối với những mục tiêu của Nardelli bằng việc giảm một nửa giá cổ phiếu đầu năm 2003. Nhưng nhận thức, niềm tin của Nardelli không dao động, mặc dù ông mới tham gia vào lĩnh vực kinh doanh bán lẻ. Ông đã chắc chắn rằng ông đang làm những việc đúng đắn cho công ty, mà những mục tiêu có sự chắc chắn, ổn định và những mục tiêu đó có cơ sở thực tế về những thứ mà công ty có thể có được trong mỗi giai đoạn. Những thay đổi mà ông đang đối mặt diễn ra trong một chuỗi liên tiếp, do đó, mọi người có thể nắm bắt những cơ hội đó. Doanh số sẽ tăng, nhưng những yếu tố khác sẽ xảy ra trước. Ban giám đốc, bao gồm cả những người sáng lập Home Depot, cũng đã nhìn thấy vấn đề và đã ủng hộ ông. Nardelli có cả kinh nghiệm, kỹ năng trong việc đề ra các mục tiêu và sự vững vàng tâm lý để kiên trì theo đuổi những mục tiêu trước khi các đối thủ khác nhận thấy những cơ hội đó là đúng đắn. Từ mùa đông năm 2006, ông tiếp tục cố gắng hướng các nhà đầu tư tập trung vào các biện pháp mà ông cho là quan trọng nhất, tóm tắt những vấn đề đó trên tờ Atlanta Journal-Constitution tháng 7 năm 2006: "Tôi nghĩ công ty đang làm một việc tốt, dẫn chứng là đạt 20% tăng trưởng trên mỗi cổ phiếu của bốn năm trước đó. Lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu từ 1,10 đôla tăng lên 2,72 đôla; chúng tôi đã đạt được tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư từ 19% lên 24%. Chúng tôi đã tăng trưởng lợi nhuận gộp, lợi nhuận sau khi trả lương và chi phí quản trị so với tổng doanh thu, và trả cho các cổ đông 15 tỉ đôla trong năm năm qua. Chúng tôi đã thu được cổ tức từ mức 16 xu, tương đương 15% lên mức 60 xu tương đương 20% so với cùng kỳ". Tháng 8 năm 2006, giám đốc Bonnie Hill khẳng định sự hỗ trợ nhiệt tình của ban giám đốc trên tờ Wall Street Journal.

Mọi người đều biết, chỉ tuyên bố về những mục tiêu là chưa đủ. Những người tiếp đó đã liên kết về mặt cảm xúc với tầm nhìn, về mặt tinh thần với những mục tiêu và về mặt tự nhiên với những ưu tiên. Công việc kinh doanh đã trở nên phức tạp tới mức người lãnh đạo đã kết thúc với quá nhiều những ưu tiên hoặc bị lấn át khi lựa chọn những mục tiêu đúng đắn. Đó là việc lựa chọn những mục tiêu đúng đắn và kiên trì với những mục tiêu để tăng tính cạnh tranh trong quá trình hoạt động. Đó là những nội dung được thể hiện trong chương tiếp theo.

Mục tiêu nào đúng đắn cho công ty đến từ châu Âu này?

Năm 2003, một công ty - nhà sản xuất các thiết bị và cung cấp các dịch vụ chuyên nghiệp, đã chỉ định tổng giám đốc điều hành thứ ba trong vòng bốn năm, hai người trước đó đã thất bại. Tổng giám đốc mới đến từ một công ty nổi tiếng trong lĩnh vực tư vấn. Trước đó, ông là giám đốc một chi nhánh của một công ty khác, chi nhánh đó chiếm 1/3 số nhân công của cả công ty. Ông dành 55 ngày đầu tiên tới thăm các khách hàng trên khắp thế giới. Ông cũng tiếp xúc với rất nhiều người trong công ty - nơi ông thấy có sự bất đồng gay gắt trong nội bộ, giữa khách quan và cảm tính, giữa sự phân tích hoặc thiếu suy tính khi đưa ra kết luận. Bước đi đầu tiên, ông tham gia việc tìm các biện pháp để công ty có thể tồn tại. Công ty có một khoản nợ lớn; giá cổ phiếu giảm 80% bốn năm trước, và niềm tin của cả lãnh đạo và người lao động đã bị lung lay.

Cần phải tập hợp mọi người, thảo luận quan điểm và chiến lược, đề ra những mục tiêu, và kết quả của những công việc đó sẽ khôi phục niềm tin. Trong suy nghĩ của vị tổng giám đốc điều hành có một loạt hành động về mục tiêu và ưu tiên, ông biết rằng việc tập trung và tập hợp những mục tiêu là vấn đề quan trọng nhất.

Xem xét những dấu hiệu về tài chính mà ông tiếp nhận, ông sẽ sử dụng những yếu tố tạo nên những mục tiêu tài chính phù hợp để đặt ra những mục tiêu trong 12 tháng tiếp theo.

- Lợi nhuận gộp: 24 %.

- Chi phí bán hàng: 15 %.
- Các chi phí khác: 7 %.
- Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh: 3 %.
- Hàng tồn kho: 30 %.
- Tài khoản phải thu: 25 %.
- Tài khoản phải trả: 20 %.
- Đầu tư vốn: 6 %.
- Cổ tức: 1 %.
- Tổng doanh thu: 20 triệu đôla
- Nợ: 200 % vốn cổ phần.

Rất nhiều yếu tố cần phải đi đến vấn đề quan trọng nhất là thu được lượng tiền để tồn tại, những hành động đó phải được nhanh chóng thực hiện để cắt giảm chi phí, quản lý các khoản phải thu và hàng tồn kho, xử lý những vấn đề nổi bật gây nên sự yếu kém trong hoạt động của công ty. Trong khi những mục tiêu này rất có thể sẽ trở nên có ích, điều tạo nên sự khác biệt là việc đề ra mục tiêu đúng đắn để có được lợi nhuận gộp. Trong công ty này, một mục tiêu về lợi nhuận gộp sẽ thúc đẩy những ưu tiên và hành động để đối mặt với việc mất đi các chi nhánh hoặc dòng sản phẩm, những nhà máy không có tính cạnh tranh, hoặc những khách hàng, đang tạo ra thua lỗ. Bên cạnh việc cải thiện lợi nhuận gộp, các mục tiêu cần phải được tập trung hơn, tuyển được những người giỏi hơn và tăng số vốn đầu tư vào các nguồn lực như công nghệ, tiếp thị bằng một phương thức mới, khác biệt từ đó cải thiện lợi nhuận gộp. Sẽ là không thận trọng khi đề ra những mục tiêu doanh thu cao hơn và lợi nhuận thuần cho 12 tháng tới mà không có mục tiêu lợi nhuận gộp.

Trong trường hợp này, người lãnh đạo cần cam đảm để đề ra mục tiêu lợi nhuận gộp cao hơn cũng như sự kiên trì để thực thi những ưu tiên đúng đắn và chấp nhận mục tiêu với doanh thu thấp hơn trong ngắn hạn.

8. Đây là những ưu tiên

Đề ra những ưu tiên nổi bật

Những ưu tiên là con đường để đạt được những mục tiêu. Những ưu tiên sẽ chỉ ra lộ trình để tổ chức và hướng công ty tới các mục tiêu. Khi mục tiêu đã rõ ràng, cụ thể và mọi người biết phải tập trung vào vấn đề gì, do đó, điều gì sẽ thu hút được sự chú ý, tập trung được sức mạnh và sự quyết tâm của mọi người. Những ưu tiên đúng đắn cộng với quyết tâm duy trì những yếu tố quan trọng nhất từ thực tế công việc phức tạp hàng ngày - nơi mọi thứ đều có vẻ khẩn thiết và quan trọng, những ưu tiên giúp bạn đáp ứng những nhu cầu trên - điều rất có thể sẽ gây ra căng thẳng và lúng túng. Những ưu tiên sẽ giúp bạn và những người khác trong công ty có được sự rõ ràng và sự tập trung. Nếu không có những ưu tiên, mọi người sẽ có xu hướng cố gắng làm mọi việc, lãng phí quỹ thời gian quý báu và tập trung sức lực làm những việc không cần thiết.

Những mục tiêu được đề ra trên cơ sở bạn có quyết tâm, quan điểm rõ ràng và sẵn sàng kiểm tra những chi tiết hỗn độn, sau đó tư duy và quyết định những hành động quan trọng nhất cũng như hậu quả của những hành động đó. Những ưu tiên chỉ ra những cố gắng được thể hiện và vì vậy, có khả năng gây nên những mâu thuẫn do những nguyên nhân, sự nỗ lực được chuyển từ người này sang người khác. Trong khi những ưu tiên đó cần phải thật sự rõ ràng, nổi bật và quan trọng, nhất là có tính khả thi, thì những điều đó cũng vẫn chưa đủ. Khi đề ra những ưu tiên, bạn phải liên tục nhắc lại những ưu tiên đó, cố gắng theo đuổi để chắc chắn rằng mọi người hiểu những ưu tiên bạn đề ra. Từ đó, họ sẽ cùng hành động với những ưu tiên đó để công ty có thể quản lý được và không mất đi phương hướng.

Khi Jeff Immelt xác định rằng một trong những mục tiêu đầu tiên của ông để đạt được mức tăng 8% doanh thu, ông đã phải đề ra những ưu tiên để chắc chắn rằng công ty có thể đạt được những mục tiêu đầy tham vọng đó. Rất rõ ràng rằng những nước đang phát triển, đặc biệt là Trung Quốc và Ấn Độ sẽ phát triển nhanh hơn nhiều so với những nước phát triển nên ông đã đưa ra một sự ưu tiên mà theo đó GE có thể có được 60% mức tăng doanh thu từ những thị trường các nước đang phát triển. Và do những nước đó cần những cơ sở hạ tầng như các loại động cơ, hệ thống lọc và xử lý nước, hệ thống đường sắt và hàng không - tất cả những lĩnh vực mà GE có tiềm lực tạo ra lợi nhuận, ông cũng đề ra một ưu tiên khác để cơ cấu lại việc phát triển lĩnh vực cơ sở hạ tầng đó nhằm thâm nhập tốt hơn vào những thị trường này. Việc đầu tư vào lĩnh vực khoa học công nghệ thông qua cải tiến những trung tâm nghiên cứu hiện tại và mở những trung tâm mới tại Trung Quốc và Ấn Độ đã trở thành một ưu tiên của GE cũng như việc tập hợp lại những kế hoạch và những quá trình quan trọng nhằm xác định và thống nhất một tiêu chí để phát triển những kỹ năng lãnh đạo trong tương lai.

Cuối cùng, ông bắt đầu tạo nên những thay đổi trong hệ thống xã hội bằng việc tạo ra một cơ chế hoạt động mới được gọi là Hội đồng thương mại và thay đổi quan điểm về các dự án phát triển. Ông có 80 dự án 100 triệu đôla trong kế hoạch của mình, hàng tháng ông tự đánh giá lại 10 dự án.

Khi bạn lựa chọn những ưu tiên, bạn phải chọn trong số bốn tiêu chí: Điều gì quan trọng, cấp bách, điều gì mang tính ngắn hạn và dài hạn, điều gì thực tế, ngược lại với sự viển vông, hão huyền. Nếu bạn không chọn một trong số những tiêu chí đó vì bạn muốn làm mọi việc thì kết quả sẽ rất lộn xộn. Bạn phải có sự chắc chắn về mặt tâm lý để lựa chọn sự cân bằng phù hợp giữa những tiêu chí đó và biết rằng một vài tiêu chí ấy có thể không phổ biến và sẽ tạo sự trái ngược, mâu thuẫn. Những tiêu chí đó có thể thay đổi sự cân bằng của sức mạnh của mọi người. Những nếu bạn có sự vững tin rằng quyết định của bạn là đúng đắn và có thể bạn không nhận được tình cảm từ mọi người thì lúc đó bạn có thể có được những lựa chọn đúng đắn.

Việc đặt ra những ưu tiên phù hợp sẽ tạo ra một sức mạnh, động lực lớn cho công ty và giữa các cá nhân đang làm việc với công ty như các nhà cung cấp. Ngược lại, những ưu tiên sai lầm sẽ gây nên những tổn thất lớn.

ĐỀ RA NHỮNG ƯU TIÊN SAI LẦM

Một số người đặt ra quá nhiều mục tiêu với suy nghĩ sai lầm rằng họ sẽ làm tất cả mọi việc. Họ lo ngại điều đó bằng việc lựa chọn một số ưu tiên và cố tình không thực hiện những bước đi mà nếu tiến hành họ có thể sẽ bị đồng nghiệp, người lao động hoặc các phương tiện thông tin đại chúng chỉ trích. Họ làm giảm quyết tâm của mọi người bằng cách tạo sự bình quân đối với tất cả mọi việc, không xác định đâu là những nhân tố quan trọng nhất để đạt được mục tiêu. Một số người khác chọn những ưu tiên không phù hợp, do không có đủ thông tin. Những người này thường tiếp nhận thông tin qua rất nhiều nguồn, do đó, những phần quan trọng của vấn đề bị che giấu, đặc biệt là những thông tin xấu. Và một điều chắc chắn rằng yếu tố cá nhân sẽ đóng một vai trò quan trọng trong việc lựa chọn những ưu tiên sai lầm, không phù hợp. Một vài người lãnh đạo không muốn đối mặt với những bất đồng hoặc bối rối khi tập trung vào một ưu tiên một cách cần thiết, để làm giảm đi nỗ lực của một vài người khác.

Để né tránh những bất đồng đó, có thể họ nhường quyền quyết định cho những giám đốc tài chính - những người tin tưởng vào các công cụ tài chính thay vì đánh giá năng lực của công ty để quyết định sẽ đầu tư vào đâu. Một số người không thực hiện những việc mang tính tình thần để có sự rõ ràng, phân loại và lựa chọn những ưu tiên phù hợp từ sự hỗn loạn, phức tạp và khả năng cũng như việc giảm những yếu tố đó xuống mức đơn giản nhất. Và những người khác, với sự lo lắng sẽ mắc sai lầm đã không lựa chọn một mục tiêu nào, thay vào đó là sự trì hoãn với lý do như thiếu thông tin cần thiết.

Bạn có thể có những mục tiêu đúng đắn mặc dù bạn lựa chọn những thông tin sai lầm. Tuy nhiên, khi bạn chọn những mục tiêu sai lầm thì chắc chắn những ưu tiên của bạn sẽ sai lầm và công ty của bạn sẽ gặp khó khăn.

Như chúng ta đã thảo luận ở chương trước, khi Rick Wagoner tập trung vào mục tiêu tăng thị phần tại Mỹ, ông bắt đầu bằng những ưu tiên rất chung chung - những yếu tố có thể tạo nên những yếu kém mang tính tập thể, hạn chế trong việc quản lý tiền mặt và nhân sự với rất nhiều hình thức khác nhau. Và dĩ nhiên, kết quả là, GE tiếp tục mất đi thị phần và những vấn đề về lượng tiền mặt ngày càng trở nên trầm trọng. Với tình thế của GE trong tháng Một năm 2005, điều gì có thể là mục tiêu thực tế trong tương lai, và những ưu tiên nào cần thiết để đạt được những mục tiêu đó?

Xét công bằng, những mục tiêu đã rất rõ ràng. Điều đầu tiên và quan trọng nhất là sự tồn tại, điều đó có nghĩa việc quản lý tiền mặt và quan sát tỷ lệ tăng lượng tiền mặt đó; điều thứ hai là việc chuyển những hoạt động của công ty để làm ăn có lãi và có được dòng tiền mặt từ những hoạt động đó. Điều này giúp công ty giành lại thị phần tại một số thị trường nhưng tất cả những thị phần tại Mỹ có thể giảm sút. Điều cuối cùng là việc tạo dựng thương hiệu GE.

Nhưng đâu là những ưu tiên để đạt được những mục tiêu đó? Có thể có hàng trăm bước đi, hành động để hoàn thành những mục tiêu đó, nhưng người lãnh đạo phải quyết định bốn hoặc năm yếu tố đặc biệt quan trọng cho sự tồn tại của công ty và ngay sau đó phải có sự hành động. Những cá nhân khác nhau sẽ có những ý tưởng khác nhau về những ưu tiên mà Wagoner nên lựa chọn. Quan sát khách quan tình thế của GM, một tổng giám đốc mà tôi biết đã lắng nghe những ưu tiên ông có thể đưa ra nếu rơi vào hoàn cảnh của Wagoner.

Ông đã thực hiện ưu tiên đầu tiên để giành được những thị phần quan trọng nhất và bảo đảm công ty đang sản xuất những sản phẩm phù hợp có chất lượng cao, giá cả hợp lý. Ông đã dành một lượng vốn lớn và những cá nhân quan trọng nhất để chắc chắn rằng nỗ lực của ông sẽ thành công. Lựa chọn và sản xuất những sản phẩm đó đã làm tăng thị phần tại những thị trường lớn, thu về lợi nhuận, cải thiện tinh thần cho những người lãnh đạo, thuyết phục những khách hàng và các nhà cung cấp gắn bó với công ty, và thuyết phục những nhà đầu tư cũng như những các phương tiện thông tin đại chúng rằng GM sẽ thành công. Điều đó có thể gây tiếng vang tới mọi người. GM phải cung cấp những sản phẩm cần thiết tới người tiêu dùng. Nếu không làm được điều đó, tình thế sẽ tiếp tục xấu đi.

Sự ưu tiên thứ hai là tăng tiền mặt. GM đã nhận ra sự cần thiết phải thực hiện điều đó khi đầu năm 2006, GM giảm một nửa cổ tức và những người điều hành cũng đã tiến hành cắt giảm những chi phí phụ. Nhưng những biện pháp, hành động đó vẫn chưa đủ. GM quyết tâm duy trì

hơn 70 mẫu xe thực tế? Điều đó tốn quá nhiều tiền bạc, công sức và nhân lực để duy trì sức cạnh tranh cho GM và GM đã không có đủ những yếu tố này. Công ty tuyên bố thái quá về sự gián đoạn lợi nhuận của các thương hiệu Saab và Hummer, nhưng việc loại bỏ những yếu tố đó có thể vẫn có ít nhiều tác dụng để duy trì lượng tiền cần thiết. Tiếp tục loại bỏ những dòng sản phẩm sẽ gây ra sự suy giảm toàn bộ về thị phần, một số việc như một mục tiêu rõ ràng là sự bối rối đối với những người lãnh đạo GM để có sự tính toán hợp lý.

Ưu tiên thứ ba là giảm một số chi phí phát sinh như lương hưu và các chi phí chăm sóc sức khỏe. Nếu công ty không thể giảm những chi phí đó thì công ty sẽ gặp khó khăn bất chấp những nỗ lực để cạnh tranh lâu dài với những công ty như Honda và Toyota - những công ty không phải chịu những nghĩa vụ này, cả sự trợ giúp của công đoàn cũng như sự trợ giúp về mặt chính trị cũng rất cần thiết để tạo nên những thay đổi như thế.

Ưu tiên thứ tư là ông sẽ đóng cửa bất cứ nhà máy nào được cho rằng thừa công suất càng sớm càng tốt. Doanh thu từ những sản phẩm được sản xuất từ những nhà máy đó sẽ tiếp tục suy giảm. Những nhà máy đó được đóng cửa và ra khỏi sổ sách kế toán càng sớm càng tốt. Một lần nữa, sự thay đổi lớn như vậy đòi hỏi trao đổi với công đoàn và các chính trị gia để đảm bảo rằng quá trình đó sẽ diễn ra suôn sẻ.

Cuối cùng, ông kiểm tra đội ngũ điều hành cao cấp để xác định xem trong số đó ai là người có năng lực, có sức mạnh và sự tập trung sâu sắc để chỉ đạo khâu thiết kế, kỹ thuật và marketing của những sản phẩm quan trọng, quyết định tương lai của GM. Và do tương lai của GM liên quan chặt chẽ tới sự thành công hoặc thất bại tại thị trường Bắc Mỹ, nên ông đã tìm người có thể tiếp quản công việc từ Wagoner - người sẽ đảm nhận cương vị đó và cương vị CEO. Nếu theo như ông dự đoán, ông không có những cá nhân xuất sắc nên ông phải ngay lập tức bắt đầu công việc tìm kiếm những người đó. Suy cho cùng, con người là yếu tố quan trọng nhất làm tăng khả năng của người lãnh đạo.

GIAO TIẾP VÀ LÀM CHO MỌI NGƯỜI CHÚ Ý TỚI NHỮNG ƯU TIÊN CỦA BẠN

Có thể bạn sẽ cần lựa chọn những ưu tiên không phổ biến, tuy nhiên, những ưu tiên ấy lại rất quan trọng giúp bạn đạt được mục tiêu. Những ưu tiên tác động đến mọi người với những nguyên tắc cơ bản, rất rõ ràng trong vấn đề phân bổ nguồn lực và chuyển đổi các nền tảng sức mạnh. Nếu bạn là một người lãnh đạo muốn được mọi người yêu mến, có thể bạn sẽ không có sự can đảm về mặt tinh thần để đề ra những ưu tiên phù hợp hoặc những kỹ năng để thuyết phục mọi người trong công ty rằng đó là những ưu tiên đúng đắn. Khi mọi người không tán thành những mục tiêu bạn đề ra, thì đó là thời điểm khả năng lãnh đạo phải trở thành một nghệ thuật thể hiện, bạn phải diễn đạt ý kiến của mình để có được sự đồng tình từ mọi người, những người sẽ phải thực thi ý kiến của bạn.

Chắc chắn rằng đó là tình huống mà Clive đã gặp phải, ông là người vừa nhận vị trí Tổng Biên tập của tờ Pacific - một tờ tạp chí phát hành hàng tháng với lịch sử lâu năm trong ngành. Nhưng giống như hầu hết báo in, Pacific đang nhận thấy sự cạnh tranh khốc liệt từ Internet với những blog, báo điện tử, và sự tiếp cận nhanh chóng với nguồn thông tin khổng lồ. Tổng số phát hành của Pacific giảm xuống và các nhà quảng cáo nói với lực lượng bán hàng là độc giả của tờ tạp chí này quá già, những câu chuyện lại quá dài. Một vài nhà báo trẻ xuất sắc của tạp chí này đã bị các tuần báo và các trang web như Slate lôi cuốn.

Mục tiêu của Clive là ổn định tổng số phát hành và công tác quảng cáo ở mức độ như hiện tại, cắt giảm chi phí ở mức thấp nhất để duy trì lợi nhuận. Ông giải thích với nhân viên về những mục tiêu đó trong cuộc họp bất thường vào giữa tháng, sau đó đưa ra những ưu tiên của mình để ban biên tập hiểu và phấn đấu đạt được mục tiêu. Trước hết, ông nói rằng Pacific sẽ ngừng đưa thông tin về một số chủ đề nóng mà các trang thông tin trực tuyến và các tờ nhật báo làm tốt hơn nhiều so với các tạp chí tháng. Những độc giả đặt báo dài hạn không muốn bỏ tiền mua một tạp chí mà họ nghĩ đơn giản là góp nhặt thông tin từ các tờ báo khác. Thứ hai, do các nhà quảng cáo muốn tờ tạp chí hướng tới độc giả trẻ tuổi, nên tạp chí bắt đầu tập trung vào những chủ đề gần gũi hơn với độc giả trẻ, như vấn đề tài chính cá nhân, sức khỏe và thời trang. Để giảm chi phí, những chủ đề đó cần phải có sự cộng tác của cộng tác viên, những người sẽ được

trả nhuận bút theo bài và tạp chí không phải lo những chi phí như chi phí bảo hiểm và lương hưu. Thứ ba, ông nói với mọi người rằng, hiện tại, tạp chí không cần những chuyên viên cho những chuyên mục đơn lẻ và hy vọng mọi người không chỉ viết bài cho chuyên mục của mình mà còn viết nhiều hơn một bài cho một tháng. Dĩ nhiên, những bài viết, những câu chuyện sẽ cần phải ngắn hơn các bài viết dài quen thuộc trong các chuyên mục mà nhân viên vẫn làm trước đó. Cuối cùng, ông nói rằng ông đã tuyển một người phụ trách thiết kế mới - phụ trách toàn bộ vấn đề hình thức của tạp chí.

Không có gì ngạc nhiên khi có nhiều ý kiến và sự bất bình giữa các thành viên trong ban biên tập. Nhiều người trong số họ đã làm việc rất vất vả trong các báo và tạp chí để được tin nhiệm - lý do họ được tuyển dụng làm việc tại tạp chí này. Họ rất tâm huyết với những bài viết, những câu chuyện hàng tháng vì những bài viết đó giúp họ có thời gian tìm hiểu kỹ những chủ đề họ đang viết. Ý tưởng về việc cung cấp hai bài viết trong một tháng về những vấn đề họ không hoặc ít hiểu biết, và họ phải tìm kiếm thêm nhiều thông tin trên các trang thông tin trực tuyến hoặc qua điện thoại thì chất lượng của những bài báo đó sẽ khó có thể tốt bằng các bài báo do những nhà báo vốn quen thuộc với những chủ đề, chuyên mục đó viết ra. Nhiều người nghĩ rằng biên tập viên mới đang biến tờ tạp chí thân thuộc của họ thành một ấn phẩm khác dạng như “những thông tin bạn có thể sử dụng”, đó là ấn phẩm thiếu những bài viết có tính điều tra sâu, những xu hướng và những sự kiện quan trọng. Một vài nhà báo có kinh nghiệm bắt đầu nghĩ tới vấn đề nghỉ việc. Nhưng khi họ quan sát những tạp chí khác, họ thấy rằng họ không đơn độc. Những thay đổi tương tự cũng diễn ra ở mọi nơi. Và không có một địa điểm nào khác trở thành điểm đến tiếp theo của họ.

Tất nhiên là Clive đã thấy một vài sự bất bình. Ông ăn trưa tại nhà ăn của cơ quan thường xuyên hơn, ngồi tại một bàn lớn để chắc chắn rằng những nhân viên khác thấy thoải mái khi nói chuyện với ông. Kể từ khi ông biết được suy nghĩ của mọi người, ông luôn sẵn sàng khi họ bắt đầu tranh luận về việc tạp chí không nên bị xáo trộn, thay đổi. Ông nói với mọi người: “Về những xu hướng mà tôi đã thấy được khi đảm nhận công việc này, chúng ta sẽ không thể có được một tờ tạp chí có thể phát triển độc lập quá bốn năm kể từ bây giờ. Do tất cả chúng ta đều muốn làm mọi việc theo cách thức cũ thì trên thực tế, cách thức đó không còn hiệu quả. Thế giới đang thay đổi quá nhanh chóng, nếu chúng ta muốn trở thành một phần của thế giới đó, chúng ta cũng phải thay đổi, đổi mới thật nhanh”.

Clive gặp khó khăn trong việc thuyết phục mọi người và ông cố gắng tự giải thích về những ưu tiên đến tất cả nhân viên bằng các yếu tố như quy trình phát hành, giá cả và tổng thu nhập. Những yếu tố đó không có tác dụng với tất cả mọi người, nhưng ông cũng không mất toàn bộ nhân viên của mình. Vài tháng sau, một số nhân viên nghỉ việc, nhưng đa số vẫn ở lại làm việc với Pacific. Họ bỏ lỡ một số cơ hội, nhưng qua đó, họ cũng nhận ra rằng, thật buồn cười nếu họ tham gia vào những vấn đề mà họ không biết chút nào. Sẽ chẳng có gì xấu nếu có hai bài báo trong mỗi ấn bản thay vì chỉ có một. Việc sử dụng công tác viên nhiều hơn tạo ra nhu cầu có thêm biên tập viên và một số nhà báo đã cố gắng để trở thành biên tập viên. Khi tổng số phát hành của tạp chí tăng nhẹ vào cuối năm, nhiều người trong số họ hiểu rằng Clive đã đúng.

CON NGƯỜI VÀ NHỮNG ƯU TIÊN

Đó là những người phải cụ thể hoá những ưu tiên. Do đó, bất cứ khi nào bạn đặt ra những ưu tiên mới, bạn phải hỏi chúng ta có những cá nhân xuất sắc để thực thi những ưu tiên đó không? Tầm quan trọng của việc có được những cá nhân xuất sắc là một bằng chứng nếu bạn đối chiếu tình thế của GM khi hãng này bị suy giảm thị phần và thua lỗ tài chính lớn với đối thủ Chrysler - chi nhánh tại Mỹ của Daimler Benz. Cách đây nhiều năm, Daimler quyết định mình không thể tồn tại với tư cách là một trong những hãng dẫn đầu trong ngành công nghiệp ô tô ở Đức, và kết quả là mua Chrysler để giành vị thế tại cả thị trường ô tô lớn nhất trên thế giới cũng như tại các phân đoạn thị trường khác. Nhưng vụ sáp nhập ban đầu dường như một tai họa. Dù được bán cho các nhà đầu tư như một “vụ sáp nhập bình đẳng”, nhưng rõ ràng rằng Daimler đang biến Chrysler thành một chi nhánh. Sự bất đồng giữa những người quản lý tại Chrysler rất rõ ràng. Tồi tệ hơn, những sản phẩm của Chrysler đã không thể hiện được ưu thế trên thị trường và những vị lãnh đạo người Mỹ, những người lãnh đạo Chrysler có vẻ như không có khả năng

tạo ra những loại sản phẩm đổi mới mà người tiêu dùng Mỹ mong muốn. Dưới sức ép ngày càng gia tăng từ các cổ đông, CEO của Daimler, Jurgen Schremp đã cử một trong những bậc thầy về sản phẩm của Daimler, Dieter Zetsche trở lại Chrysler, sử dụng phương thức mà ông đã sử dụng hiệu quả tại chi nhánh Mercedes Benz của Daimler.

Ưu tiên thứ nhất của Zetsche là phát triển những sản phẩm phù hợp, tung ra những chiếc ô tô và xe tải phù hợp với người tiêu dùng và cạnh tranh với những mẫu xe của Toyota, Honda và Nissan. Ưu tiên thứ hai là ổn định đội ngũ quản lý vốn trước đó đã mất đi nhiệt huyết trong công việc và nảy sinh bất đồng gây thiệt hại lớn sau vụ sát nhập. Zetsche ổn định tình trạng lộn xộn đó bằng việc lựa chọn kỹ lưỡng và khoa học những cá nhân xuất sắc cho những công việc phù hợp. Cuối cùng, ông tạo dựng những mối quan hệ công việc thân thiết với các nhà cung cấp để có lợi thế về mặt chi phí và năng suất thường xuyên và liên tục - điều trái ngược hoàn toàn với những nhu cầu bất ngờ và khó dự đoán mà các hãng sản xuất ô tô khác tạo ra cho các nhà cung cấp. Những sản phẩm mới của Chrysler nhận được những ý kiến tích cực từ giới báo chí và người tiêu dùng, một tín hiệu cho thấy Zetsche đang thành công với phương pháp của mình nhằm đưa công ty đi đúng hướng để tồn tại, phát triển. Vài năm sau đó, Chrysler trên thực tế đã đạt được một số thành công về mặt thị phần và đã thu được lợi nhuận. Tiếp đó, Chrysler đã phải đấu tranh vì sự tồn tại của công ty. Mặc dù họ đã thành công trước đó thì có một điều không rõ ràng là Zetsche và nhóm của ông có thể giải quyết được những vấn đề hiện tại hay không.

Để có được những cá nhân xuất sắc, cần phải tìm kiếm, phát triển những người có tiềm năng trở thành những người lãnh đạo thành công, đây là ưu tiên quan trọng nhất của Jeff Immelt tại GE. Trong năm 2002 và 2003, GE cần có một chiến lược mới và đề ra những ưu tiên để đạt được tăng trưởng doanh thu từ 5 đến 8%. Immelt bắt đầu thay đổi tiêu chí về những việc cần làm để trở thành người lãnh đạo thành công tại GE. Immelt xem xét kỹ lưỡng và đánh giá 600 người - thành phần tạo nên một nhóm điều hành, quản lý để xác định ai sẽ phụ trách việc đạt được những mục tiêu. Qua cơ cấu hoạt động của GE, Immelt và giám đốc nhân sự đánh giá khả năng của từng người trong số 600 người và họ đáp ứng những tiêu chí để trở thành những người lãnh đạo phát triển như thế nào, sau đó quyết định vị trí của họ, và một ưu tiên lớn là phát triển đội ngũ lãnh đạo tại Trung Quốc và những thị trường đang phát triển khác, giao ngân sách và các nguồn lực khác để đảm bảo đội ngũ đó sẽ được phát triển.

TẠO RA SỰ ĐỒNG THUẬN

Maria Luisa Ferré Rangel là CEO của tập đoàn Ferré Rangel, một công ty phát hành gia đình tại San Juan, Puerto Rico, công ty sở hữu hai tờ báo: El Nueva Dia - tờ báo lớn nhất tại Puerto Rico và Primera Hora hướng tới tầng lớp thanh niên. Cô biết rằng Internet đang đe dọa tương lai của những tờ báo và cô đã đề ra hai mục tiêu chính: Đa dạng hoá những tờ báo thành những sản phẩm đa phương tiện và tìm ra cách thức thu lợi ngoài Puerto Rico. Cô suy nghĩ kỹ lưỡng về hai mục tiêu này, sau đó tập hợp phó chủ tịch công ty, những người quản lý và biên tập viên để xác định, thảo luận những ưu tiên cần thiết để đạt được những mục tiêu đó. Mọi người được phát báo cáo tài chính của công ty trong những năm trước đó, để nắm được tình hình tài chính của công ty, một yếu tố quan trọng để tạo ra sự rõ ràng trong quá trình đề ra ưu tiên.

Cô cho biết: "Tôi giải thích chiến lược định vị và đặt chiến lược đó trong bối cảnh những gì đang xảy ra ở thế giới bên ngoài do Internet, sau đó hỏi họ: 'Đây là những việc chúng ta cần phải làm để đạt được những mục tiêu này'. Tôi nói với họ rằng cần phải sáng tạo, cởi mở trong suy nghĩ và tập trung vào những cơ hội tăng trưởng mà chúng tôi có thể tìm thấy và chỉ ra đâu là những trở ngại ngăn cản chúng tôi đạt mục tiêu. Quá trình đó rất thú vị, khi mọi người thảo luận thì trong phòng tràn đầy năng lượng".

Nhóm đã được chia thành các nhóm nhỏ hơn để thảo luận về các ý kiến. Khi được tập hợp lại, mỗi nhóm thuyết trình về những ý kiến trước tất cả mọi người. Ngạc nhiên là, những nhóm khác nhau lại có một vài ý kiến giống nhau như việc tạo động lực cho những chuyên gia báo chí tạo ra một tờ báo tại một thành phố của Mỹ, nơi có người dân Puerto Rico sinh sống. Tuy nhiên, tại cùng thời điểm đó, một số ý kiến quyết liệt giữa mọi người về mối quan hệ với các cơ quan báo chí khác tại khu vực Mỹ Latin để mua những tờ báo hiện tại hoặc một tập hợp

những tờ báo khác tại Mỹ. Thậm chí có một nhóm còn đưa ra gợi ý rằng công ty nên có thêm một hoạt động khác hoàn toàn với các hoạt động bấy lâu nay để tồn tại trong môi trường đang thay đổi của ngành báo chí.

Mọi người nói rằng có nhiều hơn mười ưu tiên khả thi. Sau đó, cuộc thảo luận tập trung vào những ưu tiên quan trọng nhất và những trở ngại ngăn họ thực hiện những ưu tiên đó. Nhóm cũng tập trung vào các chi tiết nhỏ của mỗi ý kiến.

Ferré Rangel nói: “Chúng tôi bắt đầu chọn lọc những ý kiến, tìm kiếm trong đó ba hoặc bốn ý kiến quan trọng nhất. Chúng tôi tôn trọng ý kiến của những người khác, nhưng cũng biết là cần chọn ra trong đó ba hoặc bốn ý kiến. Bạn không thể làm mọi việc trong cùng một thời điểm”.

Cuối buổi thảo luận, một số ưu tiên quan trọng trở nên rõ ràng. Ngoài hai tờ báo, công ty còn sở hữu một công ty nhỏ, có tên Virtual. Công ty này điều hành trang web của hai tờ báo. Ưu tiên thứ nhất nhằm hai mục đích: Chuyển những phòng tin tức từ cơ chế hoạt động cũ chỉ tập trung vào việc sản xuất một tờ báo cho ngày hôm sau sang những phòng tin tức đa phương tiện đồng thời phát triển riêng biệt nhưng song song với việc tạo sự độc lập cho việc điều hành trang web.

Tái cơ cấu các phòng tin tức không phải là việc làm đơn giản. Điều này đòi hỏi thiết kế lại ở quy mô rộng để chứa nhiều công nghệ tinh vi hơn, bao gồm các thiết bị để sản xuất audio and video. Cùng thời điểm đó, Internet đã có nhu cầu tăng nguồn nhân lực để có được những nội dung tách biệt với những nội dung mà các báo đang đưa ra. Nội dung đó cần phải hướng chủ yếu vào các thiết bị di động như điện thoại di động và PDA.

Ưu tiên thứ hai là thay đổi phương thức hoạt động của công ty. Trước khi tiến hành những thay đổi đó thì ban quản lý của công ty đã mang tính hệ thống và có xu hướng tách thành những bộ phận riêng rẽ. Các tờ báo cũng có xu hướng tập trung vào mục tiêu trước mắt và không dành nhiều thời gian suy nghĩ thận trọng về các vấn đề tương lai. Ferré Rangel nói: “Chúng tôi đã nhận ra rằng nếu muốn hoàn thành hai mục tiêu thì cần phải tự đổi mới để tạo ra một không gian mới - nơi chúng ta có thể bắt đầu hướng tới tương lai. Chúng tôi đã có được thành tích rất tốt trong việc đưa ra những ý tưởng mới và sáng tạo, nhưng cũng đã nhận thấy cần phải đẩy mạnh để trở thành một tập đoàn”.

Những thay đổi vẫn ở giai đoạn ban đầu, nhưng Ferré Rangel đã chỉ ra một số bài học quan trọng từ quá trình này. Vấn đề quan trọng nhất là cần có thời gian và sự nỗ lực để có được sự đồng thuận của mọi người, tạo cơ sở cho những ưu tiên. Cô ấy cho rằng: “Một phần rất quan trọng của quá trình này là mọi việc cần phải rõ ràng và tách biệt. Chúng tôi thấy bạn phải thực hành mọi việc nhiều lần. Bạn phải tạo ra những kênh trao đổi ổn định, chắc chắn để duy trì những ưu tiên của bạn trước những thay đổi. Thứ nhất, mọi người hiểu vấn đề một cách khác biệt dựa trên lối tư duy riêng. Bạn phải kiên trì và quyết tâm cho đến khi tất cả mọi người hiểu chính xác những việc họ cần phải làm”.

Do phương thức hoạt động của công ty thay đổi từ một hệ thống thống nhất sang mô hình phối hợp nên những người quản lý cấp cao phải vượt qua một quá trình đầy thử thách từ mọi người ở các cấp bậc khác nhau cũng như việc định hướng lại đối với họ để nghĩ tới những vấn đề không thuộc nội dung của tờ báo phát hành ngày hôm sau đó. “Trước hết, bạn phải tác động tới tư duy của họ, thuyết phục họ rằng bạn đang lắng nghe họ. Trước kia một số người có thể thường xuyên nói ‘điều đó khiến tôi lo lắng’ và người lãnh đạo nói ‘chúng ta sẽ giải quyết vấn đề đó sau’. Còn bây giờ, chúng ta phải biết dừng lại và nói, thay vì lo lắng và dẫn đến sai lầm.

Thu hẹp những ưu tiên là một phần quan trọng để vượt qua thử thách và nhắc mọi người về những vấn đề trong tương lai. Ferré Rangel nói: “Chúng tôi phải thay đổi cách nghĩ của cả công ty nhưng không được thay đổi việc tạo ra sự thoải mái. Đó là lý do những ưu tiên rõ ràng, cụ thể với một khoảng thời gian hợp lý lại rất quan trọng, hữu ích. Điều đó góp phần xây dựng niềm tin”.

Trong quá trình diễn ra sự thay đổi đó, Ferré Rangel nhận ra rằng nhiệm vụ quan trọng nhất của cô là tìm kiếm những người phù hợp để làm việc. Cô cho biết: “Chúng tôi cần một lối tư duy

khác. Nếu mọi người có cùng một lối tư duy thì sẽ không có những ý tưởng mới, những câu hỏi và cách giải quyết mới cho các vấn đề”.

Cô biết rằng vấn đề trước tiên và quan trọng nhất là cô yêu cầu mọi người vừa phải có lối tư duy độc lập vừa phải có tinh thần làm việc nhóm. Cô tìm hiểu những ngành như viễn thông và tài chính, nơi cô thấy có người tuy không biết về công việc mới, nhưng họ biết cách đổi mới tư duy và giải quyết các vấn đề liên quan đến việc định hướng, các mục tiêu và những ưu tiên.

Cô cũng rất quan tâm đến nhân viên trẻ: “Có thể họ không có kinh nghiệm làm việc, nhưng cách họ xác định lối tư duy rất khác. Một người ở tuổi 22 không giống với một người ở tuổi 35. Các ứng viên đều phải trải qua những vòng phỏng vấn căng thẳng, bao gồm cả việc thăm dò, kiểm tra kỹ lưỡng các khả năng và sự sẵn sàng làm việc trong môi trường nhóm. Trong khi đó vẫn chỉ là bước đầu của quá trình thì phương pháp lựa chọn lại tỏ ra hiệu quả”.

Ferré Rangel cho biết: “Quá trình này mới chỉ bắt đầu. Một số người sẽ có thể đảm nhận được công việc và một số người khác không thể. Đối với những người có khả năng, thì đây là một kinh nghiệm quan trọng trong sự nghiệp của họ”.

ĐÓ KHÔNG PHẢI LÀ ƯU TIÊN NẾU KHÔNG ĐƯỢC PHÂN BỐ NGUỒN LỰC

Mọi người đều có thể đặt ra một ưu tiên. Nhưng đó là ưu tiên nếu được phân bổ nguồn lực để thực hiện mục tiêu và mục tiêu thật sự thống nhất. Những nguồn lực như vốn và nhân lực là một dấu hiệu quan trọng về việc công ty đang dẫn đầu cả trong ngắn hạn và dài hạn. Người lãnh đạo không có biện pháp giải quyết trước sự suy giảm của các nguồn lực sẽ không thật sự lãnh đạo được công ty.

Bất cứ khi nào bạn thay đổi những ưu tiên thì bạn phải phân chia trách nhiệm và nguồn lực cho những thành viên mới. Điều này luôn đòi hỏi sự thay đổi hoặc phân bổ lại những nguồn lực và nó cũng ám chỉ rằng nguồn nhân lực, sức mạnh của một số người có thể được thay đổi. Trên thực tế, mọi người nêu ra những ưu tiên nhưng lại gặp khó khăn về mặt tâm lý để có được các nguồn lực, sự nỗ lực từ một số người và chuyển sang những người khác. Họ không thích và thường né tránh mâu thuẫn, bất đồng. Họ thường trở thành nạn nhân của hội chứng “vào sau, ra trước” mà chúng ta đã chỉ ra trong chương nói về vấn đề xây dựng nhóm những người lãnh đạo. Bạn cần phải có một quy trình để đảm bảo sẽ có những thay đổi cần thiết. Nhưng chừng đó cũng chưa đủ để thể hiện, ngay cả việc tuyên bố về những ưu tiên. Đồng thời bạn cũng phải đảm bảo rằng trong quá trình xây dựng ngân sách, bạn sẽ có những thay đổi thực tế, sau đó bạn phải quan sát bằng những biện pháp thông thường rằng, sự thay đổi vẫn tiếp tục diễn ra và những ưu tiên vẫn đang được tiến hành.

Có thể sẽ là điều vô cùng khó khăn để thay đổi vấn đề nhân sự từ việc kiểm soát một công ty, một đơn vị sang một công ty, một đơn vị khác. Việc đảm bảo rằng sự thay đổi đã được thể hiện là những điều Eric Creviston làm với vai trò phó giám đốc điều hành của một công ty sản xuất các sản phẩm với công nghệ không dây của RFMO. Gần đây, Creviston đã phải đối mặt với nhu cầu phát triển một nhà máy mới bên cạnh nhà máy hiện tại. Tuy nhiên, hướng đi mới này không được làm mất đi chức năng, vai trò của việc phát triển sản phẩm hiện tại, tất cả quá trình đó diễn ra với tốc độ nhanh chóng và sự cạnh tranh gay gắt. Một điều đơn giản là ngân quỹ không đủ để tuyển thêm một số kỹ sư mới nên có một quyết định đã được đưa ra để chia số các kỹ sư giỏi hiện có cho các dòng sản xuất cũ và cho dự án mới. Đó là một ý kiến quan trọng và mọi người trong nhóm đã hiểu tầm quan trọng chiến lược của ý kiến ấy, nhưng người lãnh đạo phụ trách nhà máy chính của công ty đã gặp khó khăn trước vấn đề này.

Hàng ngày, ông nhận các cuộc điện thoại từ khách hàng - những người nói rằng họ cần nhiều hơn những sản phẩm của công ty hoặc phiên bản khác của các sản phẩm đó, và sức ép để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng đã chiếm phần lớn thời gian của những kỹ sư của ông - một nhân tố vô cùng quan trọng trong ngành công nghệ hiện đại. Những kỹ sư được yêu cầu dành nhiều thời gian hơn, làm việc với chi nhánh lớn do các công nghệ ngày càng đổi mới, nhưng mọi việc lại không diễn ra như mong đợi.

Tại một vài công ty, những vấn đề như thế sẽ không được phát hiện và giải quyết, nhưng

Creviston đã tổ chức một cuộc họp ngắn vào một buổi sáng thứ hai để tất cả các nhân viên thảo luận, tìm ra nguyên nhân của những vấn đề, có những quyết định kịp thời và điều chuyển những cá nhân, những nguồn lực khác phù hợp với những công việc diễn ra trong công ty trong tuần đó, đảm bảo đang thực thi những ưu tiên. Creviston nói: “Với việc giúp mọi người hiểu những khó khăn, những vấn đề, những mục tiêu cũng như sự ưu tiên của các cá nhân khác, chúng ta có thể có được sự phối hợp nhịp nhàng hơn cho sự thống nhất, đồng thuận”.

MÔ HÌNH PHÂN BỐ NGUỒN LỰC

Việc sử dụng những ưu tiên phù hợp để định hướng cho sự phân bổ nguồn lực vô cùng quan trọng với bất cứ công ty nào trong một thị trường đầy những thay đổi hoặc trước những đối thủ lớn. Nhưng sự phân bổ nguồn lực hài hoà, hợp lý là rất quan trọng với tất cả các công ty với các dòng sản xuất đa dạng ngay cả khi công ty đó đang hoạt động tốt. Thomson Corporation là một công ty có bốn chi nhánh chính và hơn 60 phân đoạn kinh doanh nhằm đưa công ty vươn lên đạt năng suất cao hơn bằng việc thu hút các nguồn lực từ các công ty khác để hỗ trợ những ưu tiên và củng cố sự tập trung vào tăng trưởng và lợi nhuận từ các phân đoạn kinh doanh đó. Đó là một quá trình đầy thử thách nhưng đã được triển khai dễ dàng bằng phương pháp phân tích độc đáo tinh tế của Thomson. Sự triển khai mô hình đó bắt đầu từ sự tập hợp những số liệu tài chính trước kia từ mỗi phân đoạn kinh doanh để thấy được chi phí vốn, tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận thuần của dòng tiền tự do. Tăng trưởng doanh thu thực tế được sử dụng như dấu hiệu tăng trưởng trong khi lợi nhuận thuần của dòng tiền tự do được xem như dấu hiệu lợi nhuận. Nghiên cứu của Thomson chỉ ra rằng lợi nhuận thuần của dòng tiền tự do cho thấy: khả năng lợi nhuận và cường độ vốn của công ty và đại diện cho sự cải thiện về thu nhập trên vốn đầu tư. Sau đó, mỗi phân đoạn được đặt vào một bảng gồm bốn ô với tăng trưởng doanh thu hệ thống như trục tung và lợi nhuận thuần của dòng tiền tự do như trục hoành.

Những phân đoạn kinh doanh có doanh thu cao, lợi nhuận thuần của dòng tiền tự do cao nằm trong số những phân đoạn đáng mong đợi nhất trong khi đó các phân đoạn có doanh thu thấp, lợi nhuận thuần của dòng tiền tự do thấp là những phân đoạn không đáng mong đợi. Nhưng việc phân tích không dừng lại ở đó. Trong mỗi góc phần tư của bảng trên đây, Thomson thể hiện việc sử dụng vốn (capital spending) tại mỗi phân đoạn trong năm trước đó và trong suốt quá trình tồn tại. Việc sử dụng vốn được chia thành ba hạng: Sự bền vững, tăng trưởng, hiệu quả; và đặt được ở mức độ dự án cá nhân. Cuối cùng, quá trình đó sẽ đánh giá số tiền vốn đang được sử dụng cho mỗi phân đoạn so với hiệu quả tương đối của nó trong số tất cả các phân đoạn kinh doanh của Thomson.

Bài tập này được tiến hành hàng năm. Mỗi quý, Thomson thường xem lại quy trình này để đánh giá hiệu quả của các phân đoạn thị trường so với kế hoạch hàng năm.

Phân tích triển vọng cũng được thực hiện theo cách thức trên nhưng các phân đoạn kinh doanh được đặt trong một tổng thể bao gồm sự hấp dẫn của thị trường (tỉ lệ tăng trưởng thị trường trung bình) như trục tung, sự hấp dẫn về mặt tài chính được xác định như sự kết hợp của tăng trưởng doanh thu hệ thống và lợi nhuận thuần của dòng tiền tự do như trục hoành. Những phân đoạn thị trường thể hiện tăng trưởng thị trường cao và sức hấp dẫn về mặt tài chính hoạt động tại những thị trường hấp dẫn, có được tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận thuần của dòng tiền tự do trên mức trung bình. Ngược lại, những phân đoạn kinh doanh có tăng trưởng thị trường và sự hấp dẫn về tài chính thấp hoạt động tại những thị trường khắt khe hơn và có tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận thuần của dòng tiền tự do dưới mức trung bình. Khi bài tập này được thực hiện thường xuyên, nó sẽ trở thành bằng chứng chỉ ra nơi cần phân bổ nguồn lực và nơi cần thu hồi nguồn lực.

Phương pháp này là một phương pháp hệ thống để đảm bảo những nguồn lực đang được phân bổ tối đa hoá tăng trưởng và lợi nhuận. Hơn nữa, Thomson đánh giá các phân đoạn kinh doanh để xem chúng có tiếp tục phù hợp với chiến lược của công ty hay không, hoặc nên được loại bỏ.

Những ưu tiên ngắn hạn và quá trình phân bổ nguồn lực

Một trong những quy trình tốt nhất để đề ra những ưu tiên cũng như những phân bổ mà tôi

biết đã diễn ra tại chi nhánh DLP của Texas Instruments. Quy trình đó diễn ra qua quá trình xây dựng ngân sách, trong đó chi nhánh đã lựa chọn khoảng thời gian năm đến tám tuần, sử dụng thời gian liên tục để hợp lý hoá quá trình đó với hiệu quả cao, cuối cùng quá trình đó diễn ra trong tổng cộng ba ngày. Đây là một quy trình ổn định và hiệu quả nhằm phân bổ lại những nguồn lực trên nền tảng những ưu tiên cơ bản.

Hầu hết các công ty tiến hành dự thảo ngân sách hàng năm từ cao xuống thấp. Quá trình đó bắt đầu khi các chi nhánh và các đơn vị nhỏ được giao mục tiêu tăng trưởng thông thường của doanh thu, lợi nhuận thuần, tiền mặt và việc sử dụng vốn ở mức thấp nhất. Sau đó, mỗi đơn vị nhỏ xem xét kỹ lưỡng tình hình ngân sách để xác định sẽ làm thế nào đạt được các mục tiêu. Sự phân tích của họ được gửi lại ban điều hành để điều chỉnh và sau đó, tiếp tục được xem xét. Sự lặp lại sau đó được trao đổi giữa các chi nhánh. Quá trình đó có thể diễn ra ít nhất trong sáu tuần và nhiều nhất trong hai mươi tuần và có sự đầu tư lớn về thời gian và công sức của nhiều người được trả lương cao.

DLP hoạt động trong ngành công nghiệp có tốc độ phát triển rất nhanh. Chi nhánh của công ty sản xuất những sản phẩm dựa trên giải pháp bán dẫn được cấy vào một số vô tuyến, màn hình và các màn hình kỹ thuật số, nhận các tín hiệu điện tử và chuyển những tín hiệu đó thành những hình ảnh trên màn hình. Chi nhánh đó có ba đơn vị nhỏ và đang phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt từ một số công ty Nhật Bản và Hàn Quốc. Công nghệ phát triển với tốc độ chóng mặt và sự thành công phụ thuộc vào những chuyên gia được trả lương cao trong các lĩnh vực khoa học công nghệ. Việc phát triển, sản xuất những sản phẩm mới được thể hiện trên một nền tảng dự án. Trong quá khứ, quá trình xây dựng ngân sách của công ty phản ánh một quy trình truyền thống với những sự thay đổi như đã miêu tả trước đó.

Năm 2000, Enter John Scoter đảm nhận chức giám đốc chi nhánh của công ty. Để duy trì tính cạnh tranh, ông đã phải xem xét lại kỹ lưỡng quy trình phân bổ nguồn lực và sự kết hợp của những người tham gia thực thi, cụ thể hoá những ưu tiên năm đó. Ông đã xác định cách thức thực hiện công việc đó với sức ép để chuyển ngân sách của sáu tuần và sự phân bổ nguồn lực rút ngắn lại chỉ còn ba ngày. Mục đích không chỉ nhằm vào việc ấn định khung thời gian thực hiện mà còn là việc sử dụng quy trình đó như một phương tiện để tập hợp bảy mươi người lãnh đạo đang làm việc như một nhóm, không ngừng chú ý tới các vấn đề chung, đưa ra các ý kiến trái ngược nhau và tiếp thu những nguyên nhân để đạt được sự cân bằng. Vấn đề quan trọng nhất là sự quyết tâm, kiên trì. Mọi người có sự đồng thuận về cả yếu tố chủ quan lẫn yếu tố khách quan, hiểu và tham gia và quá trình phân bổ nguồn lực và sự quyết tâm để đạt được các mục tiêu. Quá trình này sẽ mở rộng hiểu biết của những người tham gia và là một sự tác động lớn cho sự hợp tác giữa những cá nhân.

Quá trình được bắt đầu với lời tuyên bố của Van Scoter và ba phó giám đốc kinh doanh về các chi tiết trong những mục tiêu của chi nhánh và những ưu tiên trong các năm tiếp đó. Điều này được tiếp tục bởi những cuộc thảo luận quyết liệt giữa mọi người về nguyên nhân những mục tiêu và những ưu tiên này được lựa chọn. Kiểu thảo luận này về mặt tinh thần sẽ làm mất đi yếu tố cá nhân. Đó là một quy trình đòi hỏi người lãnh đạo phải có sự kiên trì, phải giải đáp các câu hỏi từ những người tham gia - phần lớn họ là các chuyên gia kỹ thuật.

Sau đó, tất cả những người tham gia thảo luận, tóm tắt và tổng hợp vấn đề từ những yếu tố khác nhau trong việc dự đoán kết quả kinh doanh. Tất cả mọi người trong số họ đều thống nhất đề ra một nền tảng cho những ưu tiên và phân bổ nguồn lực cho mỗi đơn vị sản xuất của chi nhánh.

Những người tham gia làm việc với một hệ thống thông thường của những công thức, những cơ sở dữ liệu thể hiện sự dự báo tổng hợp và những nhân tố như: doanh thu, giá vốn hàng hóa, R&D và marketing. Sau đó, họ tiếp tục tìm hiểu qua một số lần thảo luận cho đến khi những người lãnh đạo thấy được sự hài hoà giữa những mục tiêu và những ưu tiên đã được chi nhánh lựa chọn cũng như sự phân bổ nguồn lực của mỗi đơn vị. Mỗi lần như thế kéo dài một vài giờ và việc thực hiện cần phải mạnh mẽ, dứt khoát.

Kết quả của quá trình này là một dự đoán rõ ràng với sự quyết tâm và mọi người hiểu những

quyết định đã được đề ra với những lý do, giả định, cơ sở dẫn đến quyết định đó. Biết được lý do này giúp họ có được sự điều chỉnh và những thay đổi của các điều kiện khách quan. Trong quá trình đó, họ nhận ra những vấn đề mà bình thường họ không bao giờ thấy được như việc xây dựng ngân sách phải được thực hiện theo một cách riêng, trong thời gian tương đối dài. Trong những cuộc thảo luận của họ về những ưu tiên và các dự án, họ thấy rằng một số những ưu tiên đã không còn được ưu tiên đúng mức. Van Scoter không phải nói với họ tại sao mọi chuyện lại diễn ra như thế, họ có thể tự thấy điều đó ở những tình huống thực tế trần trụi, khó khăn. Họ cũng thấy rằng một cá nhân có thể đang làm một số việc có thể rất hữu ích đối với người khác và họ kết hợp các nguồn lực để thực hiện với một số ít các nguồn lực hơn là những việc họ nỗ lực phải làm. Ví dụ, một nhóm sản phẩm phát hiện ra rằng nhóm đang thực hiện một loạt các phép tính đối với các sản phẩm mới - những sản phẩm có thể phục vụ như một cơ sở của sản phẩm của một nhóm khác, quá trình đó đã bảo vệ nhóm thứ hai với một nỗ lực lớn và tiết kiệm thời gian. Các bộ phận chức năng khác nhau như bộ phận kỹ thuật và kinh doanh sẽ học các bộ phận khác về cách nhìn nhận vấn đề, phương pháp làm việc của công ty như thế nào.

Ngân sách được đề ra trong ba ngày và sau đó, được đánh giá vào mỗi quý trong một cuộc họp khoảng hai ngày, ở đó những đánh giá và các quyết định sẽ được đề ra. Ngân sách trở thành một công cụ sống để đánh giá, quyết định những ưu tiên và phân bổ nguồn lực do những thay đổi của môi trường khách quan.

Quá trình này yêu cầu người lãnh đạo được định hướng để đảm bảo sự minh bạch của những thông tin qua các cá nhân và có sự chín chắn để một mặt thuyết phục mọi người và mặt khác đảm bảo tính quyết đoán.

ÓC PHÁN ĐOÁN VÀ THỂ MẠNH CỦA MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Thử thách khó khăn nhất về mặt tâm lý là đề ra và hành động đối với những ưu tiên phải tiến hành với sự phân bổ nguồn nhân lực. Trong cuộc họp của nhóm hoặc qua việc xây dựng ngân sách thông thường và các quá trình thông qua nguồn vốn, bạn phải chứng minh quyết định và sự khuyến khích trong việc đưa ra các quyết định phân bổ nguồn lực, điều phản ánh những ưu tiên trong công việc của bạn và qua đó khẳng định những vấn đề đang được thực thi là gì. Bạn phải có sự phân tích để phân biệt những thực tế và đánh giá những cơ hội cũng như những rủi ro, nhưng bạn cũng cần phải huy động các thể mạnh và những quyết định của bạn như John đã làm với tư cách CEO của công ty này.

Art - một trong những giám đốc chi nhánh đã nói với John trong suốt quá trình tăng, giảm ngân sách: “John! Ông biết rằng tôi luôn ủng hộ ông nhưng tôi nghĩ trong vấn đề này ông đã mắc một sai lầm lớn, chi nhánh của tôi đóng góp 65% lợi nhuận của công ty và các nhãn hiệu của chúng tôi cần phải được hỗ trợ về mặt quảng cáo. Nếu ông nghĩ rằng bây giờ chúng ta đang phải phấn đấu để có được thị phần chỉ qua việc quan sát những việc đã diễn ra khi đó những người tiêu dùng sẽ quên chúng ta là ai và chúng ta sẽ không thể thành công”.

John chăm chú lắng nghe tất cả những điều Art nói. Sau đó Art đã có thêm nhiều kinh nghiệm và họ có thêm nhà lãnh đạo mạnh mẽ nhất. Và sự thật là chi nhánh của Art đã tạo ra phần lớn doanh thu và lợi nhuận cho công ty. Nhưng vấn đề là chi nhánh đã không mang lại điều mà công ty cần nhất: Tăng trưởng lợi nhuận. Tất cả các chi nhánh đã bị ảnh hưởng bởi những thị trường yếu do giá giảm đột ngột và sự dao động bất thường của tiền tệ, những công ty của Art đã phải đối mặt với sự cạnh tranh rất quyết liệt khiến giá cả suy giảm và dường như doanh thu và lợi nhuận có thể giảm sút trong tương lai.

Mặt khác, công ty của Cara thu được lợi nhuận lớn và đang rất phát triển. John đã nghiên cứu kế hoạch của công ty của Cara và tin rằng cô ấy đã có sự định hướng tốt để công ty phát triển nhanh hơn thị trường, nhưng cô cũng cần nhiều những nguồn lực để duy trì tỷ lệ tăng trưởng hiện tại.

Tiếp đó là Peter. Ông đã được gặp John hai lần để nhấn mạnh với John tầm quan trọng của việc tiếp tục phát triển hệ thống cập nhật và xử lý dữ liệu (SAP initiative). Công ty đã tốn khoảng 50 triệu đôla cho vấn đề này và trong vòng ba năm tới Peter cần khoảng 100 triệu đôla để hệ

thống này có thể hoạt động thành công.

John biết rằng những quyết định ông đưa ra có thể tác động lớn đến tương lai của công ty và cuộc sống của những người đã dành tâm huyết cho công ty. Nhưng với việc lãi suất và giá cổ phiếu của công ty suy giảm, chỉ với nguồn vốn đầu tư hạn chế, ông đã biết rằng có thể ông đã khiến cho một số người không hài lòng - lý do khiến họ có thể bỏ công ty. Dựa trên những mục tiêu và những ưu tiên mà ông đã cẩn thận thiết lập nên để hướng những quyết định của mình tới những nơi nguồn lực cần được triển khai, cần phải tạo ra những nguồn lực ấy như thế nào và cần phải thu lại những nguồn lực đó ở đâu, ông đã tự chuẩn bị để đón nhận hậu quả (fallout) từ những quyết định đó.

Tạo dựng được một vị trí tại những thị trường phát triển là một ưu tiên hàng đầu đối với công ty nên ông đã tăng ngân sách cho Cara. Nhưng ông đã đưa ra sự đánh giá đối với chi nhánh của Art rằng chi nhánh này đang trên đà giảm sút và không có tiềm năng để có thể sớm hồi phục và đã giảm ngân sách của Art. Để có thêm lượng tiền mặt và nắm lấy các cơ hội tại công ty của Cara, John đã tạm dừng dự án về hệ thống cập nhật và xử lý dữ liệu (SAP), và do đó ông cũng biết điều đó có nghĩa công việc cho những người được giới thiệu cho dự án đó sẽ mất đi và khoản tiền 50 triệu đôla bị quên lãng.

Những quyết định của John rất thực tế, hợp lý và ... nhưng mang tính chủ quan, cá nhân, và Art cảm thấy bị xúc phạm bởi quyền lực của ông có vẻ bị giảm sút, và ông bắt đầu chú ý tới một công việc khác. Với những khó khăn trước đó, John đã sẵn sàng với quyết định rút những nguồn lực từ những nơi nguồn lực luôn được phân bổ. Sáu tháng sau, những con số về doanh thu của chi nhánh của Cara kém hơn mong đợi, John đã phải tìm hiểu để nhận ra điều gì đã gây ra điều đó. Ông đã nhận ra rằng, chỉ số thấp như vậy là do biến động của tiền tệ, và rằng công ty đang đi đúng hướng, khả năng cho sự phát triển có triển vọng hơn bao giờ hết. Ngay cả khi những con số đó suy giảm, những đánh giá, quyết định của ông cho thấy những ưu tiên và sự phân bổ các nguồn lực mà ông đã đưa ra vẫn rất đúng đắn. Điều đó làm ông lúng túng.

Kinh doanh và điều hành một doanh nghiệp là một việc phức tạp, và lợi nhuận được đánh giá hàng tháng, hàng ngày và hàng giờ bất kể tất cả những sự phức tạp. Những công việc của bạn không thể dừng lại ở đó. Trong sự minh bạch tuyệt đối này - nơi doanh nghiệp là một tổ chức xã hội thì muốn hay không cũng vẫn có những nhóm người, những cổ đông nói, bình luận về việc công ty của bạn được điều hành như thế nào. Điều này đòi hỏi một kỹ năng đặc biệt để tiên đoán những vấn đề của những nhóm người này - điều có thể đối nghịch với công ty cũng như lĩnh vực bạn đang hoạt động. Trong chương tiếp theo bạn sẽ được tìm hiểu kỹ năng để làm quen, sống chung với những vấn đề này.

Những mục tiêu đã được đặt ra.

Vậy những ưu tiên là gì?

Vị tổng giám đốc của một công ty được miêu tả trong chương trước đã đề ra những mục tiêu ban đầu để tăng lợi nhuận, tuyển thêm những cá nhân xuất sắc và cung cấp thêm những nguồn lực cho việc đầu tư vào công nghệ và tiếp thị. Vậy đâu là những ưu tiên của ông? Hai mươi phần trăm những hành động sẽ làm gì với tám mươi phần trăm những tác động để đối phó với những vấn đề mà công ty đang phải đối mặt, bằng cách đó việc xây dựng niềm tin rằng người lãnh đạo này đang hành động đúng? Rõ ràng là ông đã phải lựa chọn những cá nhân phù hợp cho những nhóm, phân công trách nhiệm. Nhưng quan sát chặt chẽ với lối tư duy mang tính phân tích thì những ưu tiên của ông có thể kể ra như sau:

- Đặt ra một quy trình để nhận ra những nguyên nhân dẫn đến tổng mức lãi thấp, hàng tồn kho và những khoản thu (receivables) cao hơn, sau đó đưa ra những quyết định về những chi nhánh cần được duy trì, loại bỏ hoặc điều chỉnh.
- Quyết định tại mỗi chi nhánh về những dòng sản phẩm và những mảng khách hàng để tập trung hơn, bỏ qua hoặc loại bỏ.
- Thu tiền mặt từ việc bán những tài sản không nằm trong danh sách ưu tiên.
- Quyết định ngay lập tức về nơi cần phân bổ thêm các nguồn lực và các thứ hạng khác nhau

của những nguồn lực (ví dụ trong lĩnh vực khoa học công nghệ và tiếp thị) sẽ thu về tổng mức lãi cao hơn.

- Nhanh chóng thành lập những nhóm hoạt động tổng hợp để xử lý các vấn đề nhằm đáp ứng các yêu cầu của khách hàng tại những thị trường đã lựa chọn, giảm giá thành, và cơ cấu lại công ty trước sự suy giảm trước mắt của tổng doanh thu.
- Thành lập nhóm (SWAT team) để tập hợp những nguồn thu nhanh hơn và cải thiện mức thu hồi vốn.
- Liên kết những ưu tiên đó, không ngừng kiểm tra.

Khi đề ra những ưu tiên để thực hiện những công việc phù hợp nhằm tránh bị thu hút và làm tất cả mọi việc. Thừa nhận điều đó trong những tình huống khẩn cấp thường chỉ ra được đâu là vấn đề quan trọng. Đề ra những mục tiêu phù hợp và liên kết những mục tiêu ấy sẽ tạo ra nền tảng để bạn tự nói và nói với những người khác về những việc không cần làm - và sự động viên để tiếp tục thực hiện những ưu tiên đó. Theo cách nghĩ đó, những vấn đề quan trọng sau đây sẽ chỉ ra những ưu tiên.

- Những ưu tiên là một lộ trình mà các công ty và cá nhân hướng tới những mục tiêu của mình. Nếu không có những mục tiêu mọi người sẽ có xu hướng làm tất cả mọi việc, lãng phí thời gian và công sức vào những việc không quan trọng.
- Những vấn đề ưu tiên được đề ra ở mức thấp nhất, nơi bạn phải kiên trì, có thái độ rõ ràng và sự quyết tâm để kiểm tra những vấn đề phức tạp nhằm cân nhắc và quyết định đâu là những ưu tiên cũng như những hậu quả sau đó. Những ưu tiên cần phải thật rõ ràng, nổi bật và quan trọng nhất là có tính khả thi.
- Những ưu tiên được đưa ra giữa bốn tiêu chí: Điều gì quan trọng, điều gì khẩn thiết, điều gì mang tính dài hạn trái với những vấn đề trước mắt, đâu là điều thực tế ngược với những điều viển vông, hảo huyền. Nếu bạn không lựa chọn trong số những tiêu chí đó vì bạn muốn làm mọi việc thì công ty của bạn sẽ không có được sự tập trung.
- Có quá nhiều ưu tiên đồng nghĩa với việc bạn không có sự ưu tiên nào.
- Những ưu tiên sai lầm thường do thiếu thông tin quan trọng, sự né tránh những bất đồng hoặc sự thất bại khi làm những công việc trong rất nhiều những vấn đề và những khả năng phức tạp.
- Sẽ không thật sự là những ưu tiên cho đến khi những nguồn lực được áp dụng cho những ưu tiên đó.
- Do việc phân bổ các nguồn lực có thể gây ra bất đồng, nên bạn phải có sự động viên về mặt tâm lý trong khi đề ra những ưu tiên phù hợp, đúng đắn và những kỹ năng thuyết phục mọi người trong công ty nhằm có được sự thay đổi cần thiết.
- Quản lý những vấn đề ưu tiên đòi hỏi sự kiên trì, liên tục và để đảm bảo rằng mọi người hiểu những ưu tiên đó, mua cổ phần (tham gia) của công ty, và đang thực hiện những ưu tiên đó theo đúng hướng.

9. Trước dư luận xã hội

Đối phó với những áp lực xã hội bên ngoài thị trường

Tạo ra lợi nhuận là nhiệm vụ của bạn. Bạn dành phần lớn thời gian và công sức suy nghĩ về công ty của mình. Công ty của bạn được định vị đúng đắn, chính xác hay không? Những người lãnh đạo trong nhóm của bạn đều thống nhất trong việc theo đuổi các mục tiêu? Bạn đã đề ra những ưu tiên đúng đắn cho công ty mình? Và mọi chuyện trong công ty của bạn đều tốt đẹp? Nhưng mọi chuyện không dừng lại ở đó. Tất cả các công ty hiện nay hoạt động trong một xã hội phức tạp và một môi trường chính trị đòi hỏi các công ty phải chú ý nhiều hơn đến nhiều vấn đề thay vì chỉ là vấn đề lợi nhuận. Đã qua rồi những thời điểm khi Milton Friedman có thể tuyên bố rằng “Công việc của các công ty là kinh doanh”. Đó là một kết luận chắc chắn rằng những người lãnh đạo của các công ty phải có các khả năng đối mặt, xử lý với những vấn đề ngoài thị trường và qua một vài năm họ đã học được cách để làm quen, sống với những vấn đề đó. Trong thế kỷ XXI, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ phải có khả năng đối mặt, xử lý các vấn đề ngoài thị trường.

Tất nhiên chúng ta đã quá quen thuộc với các nhóm lợi ích đặc biệt. Nhưng ngày nay những cổ đông bao gồm một loạt các nhóm và các cá nhân, và đó không chỉ đơn thuần là một con số khác nhau mà là một tập hợp những vấn đề mà họ đã quan tâm cũng như khả năng của họ để tác động sâu sắc hơn đến công ty và ngành công nghiệp nói chung. Hãy cùng bàn về những chủ đề hiện đang gây nên những cuộc tranh luận và ảnh hưởng đến một số công ty:

- Sự trì trệ và những nguyên nhân, hậu quả của nó;
- Nghiên cứu tế bào gốc;
- Những vấn đề môi trường trong quá trình khoan dầu tại Alaska;
- Khả năng khôi phục trở lại của các nhà máy điện hạt nhân trước tình hình giá dầu ngày càng tăng;
- Sự tăng giá của các loại thuốc điều trị các loại bệnh phổ biến;
- Giá cả và sự khan hiếm của các loại hình bảo hiểm;
- Sự nhập cư bất hợp pháp.

Các công ty thuộc phái hữu của một vấn đề có thể chịu tổn thất lớn nếu công ty đó có được động lực - điều rất nhiều các nhóm có lợi ích đặc biệt biết phải làm thế nào để có được điều đó. Họ phải biết cách tổ chức, tiếp cận với các phương tiện truyền thông, hình thành các mối liên kết giữa các nhóm với các nguyên nhân khác nhau, thu về lợi nhuận và tác động đến khách hàng cũng như chính phủ. Họ đã có bước tiếp cận rất tốt tới các nguồn thông tin qua mạng Internet và có thể phổ biến ở mức lớn những quan điểm của họ với chi phí thấp. Ngay cả một cá nhân cũng có thể tạo ra tác động, ảnh hưởng qua một trang nhật kí điện tử. Những nhóm có lợi ích đặc biệt có thể trở nên hữu ích nếu họ chia sẻ những mục tiêu và quan điểm với công ty của bạn, nhưng có nhiều khả năng họ sẽ không làm điều đó. Khi bạn có thể sẵn sàng làm mọi việc trong khả năng của mình nhằm đưa công ty phát triển thì cũng rất có thể họ đang làm mọi việc trong khả năng để tác động đến công việc của bạn. Những chương trình nghị sự của họ phù hợp, hợp lí đối với họ, nhưng cũng có rất nhiều trong số đó có cả những bất hợp lí, thậm chí không phù hợp đối với một người trong công ty và những lợi ích của rất nhiều nhóm có thể mâu thuẫn với một người khác. Nhưng né tránh những nhóm người như thế cũng không thể khiến họ từ bỏ ý định. Nếu họ lựa chọn nhằm vào công ty hoặc ngành mà bạn đang làm việc thì không có cách nào để né tránh họ. Chúng ta đang sống trong thời đại của “những sức ép về mặt tinh thần” - nơi tạo nên những trách nhiệm mới đối với các công ty, để hành động không chỉ hợp pháp mà còn hợp đạo lý.

Thách thức là sự duy trì liên tục những hy vọng mang tính xã hội thay đổi, theo đó điều chỉnh công ty của bạn, cùng lúc đó tránh được những nguy cơ. Rất nhiều các nhóm có lợi ích đặc biệt đưa ra những vấn đề chính thống, hợp pháp và các bạn cần hiểu và đáp lại họ. Sức ép từ hoạt

động những nhóm đó đã tạo nên rất nhiều lợi ích xã hội như những quy định về ô nhiễm nguồn nước và không khí, giảm lượng khí thải và tăng những phương tiện an toàn, những điều luật cấm phân biệt đối xử và những quy định về nơi làm việc an toàn. Đối mặt với những nhóm đưa ra những vấn đề có vẻ không thật quan trọng nhưng lại rất phức tạp, khó khăn. Bạn không muốn nâng tầm an toàn của những nhóm đó lên bằng việc chú ý nhiều hơn đến họ nhưng điều đó không có nghĩa bạn có thể bỏ qua những người đó chỉ vì họ có vẻ thiếu quyền lực hoặc những vấn đề của họ có vẻ viển vông, cường điệu. Họ vẫn có thể gây nên những tổn thất và tình trạng của họ có thể thay đổi nhanh chóng.

Đối mặt xử lý với những yếu tố khách quan có thể không tạo nên lợi ích cho những cổ đông, nhưng sự thất bại trong việc đó chắc chắn sẽ tác động đến họ và người lãnh đạo lúng túng trước những thử thách chắc chắn phải tìm một công việc mới. A- G. Lafley - Tổng giám đốc của Procter & Gamble nhận ra tầm quan trọng của những thử thách khi ông nói: “Trung thực với Chúa, trách nhiệm sẽ rất lớn”.

Giống như tất cả các kỹ năng khác mà một người lãnh đạo cần có, kỹ năng này đòi hỏi sự kiên trì, kinh nghiệm, tuy nhiên đây là một kỹ năng trong đó rất ít lãnh đạo có được như những kinh nghiệm cần thiết, trước khi giữ chức tổng giám đốc điều hành. Những người lãnh đạo quen phân tích số liệu và đưa ra những quyết định mà sau đó những cá nhân khác sẽ thực thi, điều này đơn giản là do họ đã không chuẩn bị cho sức ép về mặt tâm lý và sự thất bại để xử lý những phức tạp do sự thiếu kiểm soát nhằm đặc trưng hoá các mối quan hệ của các công ty với những nhóm đó. Đối với họ, những nhiệm vụ như thế trở thành sự lệch lạc, tốn thời gian trong việc điều hành công ty. Cho dù bạn không muốn đối mặt với những nhóm có lợi ích đặc biệt đó thì bạn cũng không thể coi họ như những trò đùa từ những công việc lãnh đạo công ty của bạn thường ngày. Bạn phải vượt qua tất cả các khó khăn về mặt tâm lý và có thể bạn sẽ gặp phải những rắc rối từ những vấn đề chính trị và xã hội, và trở thành một cầu nối mang tính xây dựng (theo ngôn ngữ của Lafley).

Kỹ năng xử lý những vấn đề khách quan, ngoài tầm kiểm soát của bạn là việc phát hiện, chỉ ra những nhóm lợi ích mới đang nổi lên và việc nhận thức được những nhóm nào đang có những tác động và những vấn đề chính thống: Bạn phải xây dựng các mối quan hệ và hiểu những động cơ thật sự của những mối quan hệ ấy, thái độ của nhóm và những người lãnh đạo của nhóm đó. Bạn phải tìm ra những biện pháp để liên kết và nhận thức rằng nếu bạn sớm rút ngắn khoảng cách thì bạn có thể giải quyết các vấn đề cũng như những hậu quả của nó. Nếu đó là những vấn đề chính thống, bạn nên đáp lại, có thể bằng việc xây dựng mối liên kết giữa các đồng nghiệp của bạn, do đó cả tập thể sẽ không bị ảnh hưởng. Bạn cũng phải chuẩn bị để tận dụng những kênh thông tin pháp lý, thường xuyên có những giải pháp mang tính trao đổi, bạn có thể dựa vào những yếu tố đó vì có rất nhiều các vấn đề xảy ra từ dư luận xã hội và được giải quyết trên cơ sở những giải pháp hợp tình hơn là những hành động pháp lý. Mỗi hành động đòi hỏi sự phân tích mới, như một trò chơi - ở đó bạn phải nhận ra những vấn đề tiềm năng để dự đoán những vấn đề, những lý do của các đối thủ, đòi hỏi sự nỗ lực và nhiệt huyết. Nếu bạn không đủ quyết tâm để tham gia vào trò chơi đó thì có thể bạn phải đối mặt với nguy cơ thất bại lớn.

ĐIỀU CHỈNH THÁI ĐỘ

Bạn sẽ không bao giờ có được kỹ năng quản lý những vấn đề khách quan, nếu không chuẩn bị tâm lý sẵn sàng đối mặt, xử lý những vấn đề phức tạp, cố hữu và khách quan. Đó là một sự thay đổi, điều chỉnh lớn về mặt tư duy đối với rất nhiều những người lãnh đạo đã quen với việc điều hành doanh nghiệp trong một môi trường đặc trưng bởi sự kiểm soát chặt chẽ và liên đới. Ví dụ một người hoạt động xã hội, có rất ít kinh nghiệm về kinh doanh, nhưng lại yêu cầu công ty có những hành động chắc chắn để có thể thậm chí làm đảo lộn hoặc gây tổn thất cho một số người từ một môi trường tập thể. Hầu hết các nhà lãnh đạo tham gia giải quyết những khó khăn vì đơn giản họ bỏ qua những trợ giúp đối với nhu cầu thay đổi hoàn toàn, không phù hợp với công ty và các cơ sở kinh tế. Nếu công ty của bạn gặp những khó khăn, thách thức khách quan - một số công ty có thể sẽ né tránh những thách thức đó trong tương lai - và bạn không muốn hoạt động trong môi trường đó thì ít nhất bạn nên đặt câu hỏi bạn có ở vị trí lãnh đạo mà công ty cần hay không.

Người lãnh đạo hoạt động hiệu quả nhất là người có sự cởi mở về mặt tâm lý, sẵn sàng thảo luận và hiểu sâu sắc rằng cho dù hướng đi của cả tập thể có sự bất hợp lý như thế nào thì bạn cũng phải có cách nhìn đúng đắn trước tất cả các vấn đề. Khả năng lắng nghe với một tâm lý cởi mở và quyết định một nhóm và những người lãnh đạo của nhóm thật sự cần điều gì, và sau đó chỉ với việc lắng nghe cũng có thể giải quyết phần nào vấn đề và giúp bạn hiểu đâu là những thành công và thất bại thật sự của các bên. Những sự lãnh đạo của nhóm thường có những điều thú vị và sự phát triển cá nhân hoặc danh tiếng, và bạn phát triển những khả năng đó qua sự quan sát và lắng nghe.

Bạn hãy thử tưởng tượng một nhóm sẽ thật sự là gì sau khi yêu cầu hiệu quả tốt nhất trong lãnh đạo công ty, quan sát những vấn đề không chỉ qua một cách nhìn khác mà với lối tư duy khác hoàn toàn với lối tư duy thông thường và thu về các kết quả. Robert Shapiro là một người lãnh đạo của tập đoàn, ông đã tìm hiểu, nhận ra bài học này khó khăn. Shapiro đã vươn tới vị trí lãnh đạo cao nhất của Monsanto Corp với một tầm nhìn chiến lược để chuyển đổi công ty từ một công ty sản xuất hoá chất thành công ty hoạt động trong lĩnh vực khoa học ứng dụng, sử dụng phương pháp di truyền để sản xuất: “Thực phẩm, sức khỏe và niềm tin”. Suy luận của ông dường như đúng: Sử dụng những tính năng nổi bật của khoa học để phát triển những giống cây trồng đã từng bị nhiễm bệnh, bị tác động bởi hạn hán, các loại côn trùng, giúp các loại cây trồng đó đạt năng suất cao hơn trên mỗi héc-ta, sử dụng ít công sức và thuốc trừ sâu hơn. Monsanto đã đầu tư hàng triệu đôla để phát triển và áp dụng công nghệ hiện đại, và một vài triệu đôla để yêu cầu các công ty cung cấp giống cây trồng cũng như các nhà phân phối rằng công ty của ông cần phải cụ thể hoá mọi việc. Giới chứng khoán hoan nghênh nỗ lực tiên phong của Monsanto. Giá cổ phiếu đã tăng sau khi công ty giảm cổ tức của mình nhằm trợ giúp khôi phục những khoản tiền đầu tư lớn.

Những sản phẩm được sản xuất trên cơ sở di truyền của Monsanto đã cạnh tranh với những công ty nông sản lớn của Mỹ. Đậu nành, ngô, bông và các loại hạt khác sẽ khó mua và đắt hơn những hạt khi chưa được chuyển đổi, hoàn thành lời hứa của Monsanto về một sản lượng lớn hơn. Phát triển những cây trồng với những mùa vụ sử dụng phương pháp biến đổi di truyền tại Mỹ làm tăng diện tích cây trồng từ 1,8 triệu héc-ta năm 1997 lên 58 triệu héc-ta năm 1998. Đến cuối năm đó, Monsanto đã cố thu về 10 tỷ đôla tổng doanh thu trung bình hàng năm từ những sản phẩm mới để được giới thiệu trong năm tới.

Sau đó một vấn đề đã nổi lên: Một nông dân tại Canada báo cáo rằng một số hạt canola biến đổi gen đã bắt đầu kháng thuốc. Ông đã tìm hiểu và cho thụ phấn với loại cỏ dại liên quan ở các khu vực bao quanh trang trại của ông, và trong thực tế đã tạo ra một loại siêu cỏ mà các loại côn trùng hiện tại không thể tấn công được. Một công ty cung cấp các hạt giống khác đã giới thiệu các giống mới từ một hạt có nguồn gốc từ Brazil thành đậu nành nhằm làm giàu dinh dưỡng hơn các loại thức ăn gia súc. Nhưng các loại đậu nành là một nguồn cung cấp chất dinh dưỡng phong phú cho con người, và một số người lại dị ứng với những hạt có nguồn gốc từ Brazil. Sản phẩm không bao giờ tự xuất hiện trên thị trường nhưng một số nguồn tin lại cho rằng, những hạt đậu nành đã được biến đổi gen có thể làm cho mọi người không dị ứng đối với các loại hạt có nguồn gốc từ Brazil, điều này gây sự chú ý của rất nhiều người. Monsanto đã mua một công ty cung cấp hạt giống - công ty đã rất nỗ lực để áp dụng công nghệ nhằm cấy thêm một loại gen vào các vụ sản xuất giúp khử trùng hiệu quả những loại hạt mới khi thu hoạch. Ý tưởng ngăn cản những người nông dân tiết kiệm các loại hạt giống từ cơ cấu mùa vụ của họ để trồng cấy vào năm sau trong thực tế đã bảo vệ công nghệ biến đổi gen mang tính độc quyền của công ty giống. Hàng năm những người nông dân đều phải mua những hạt giống mới.

Mọi việc đều tiến triển tốt khi Monsanto đề nghị bán những hạt giống biến đổi gen tại Châu Âu. Những người Châu Âu đã hoàn toàn bất ngờ trong một thập niên với những vấn đề sức khỏe liên quan đến thực phẩm bao gồm cả những cuộc chiến đấu nghiêm trọng giữa người Anh với căn bệnh bò điên. Mặc dù chính quyền các nước thuộc liên minh Châu Âu đồng ý cho Monsanto bán những sản phẩm của mình tại khu vực này nhưng những người tiêu dùng đã phản ứng rất quyết liệt. Nhóm các thành viên hoạt động bảo vệ môi trường và các phương tiện truyền thông đã đưa ra một khoản lệ phí nhằm chống lại Monsanto, và tuyên truyền về những sản phẩm của ông rằng: “Thực phẩm Frankenstein - thực phẩm quái vật”. Thái tử Charles viện dẫn với ý kiến

rằng: “Tình cờ tôi tin rằng loại sản phẩm biến đổi gen này đưa loài người đến một thế giới của Chúa - đó là nơi chỉ có Chúa”. Những nhân viên của Nestlé và Unilever tại Đức đều cho rằng họ sẽ không dùng những loại đậu đã được biến đổi gen của Monsanto. Poll đã chỉ ra rằng tuyệt đại đa số những người dân Châu Âu khẳng định chắc chắn việc họ phản đối các loại thực phẩm thay thế. Những nỗ lực của Monsanto trước những lời chỉ trích với một chiến dịch quảng cáo tốn 5 triệu đôla nhằm nói với người dân Châu Âu rằng trong khi họ nghĩ đó là một công nghệ mới trong ngành khoa học sinh học thì Monsanto đã nghiên cứu vấn đề này trong vòng hai mươi năm. Ông đã tung ra chiến dịch quảng cáo này thay vì sự mất bình tĩnh, bức tức trước dư luận như một sự hạ mình.

Shapiro đã không bị dao động trước những phản ứng của dư luận. Ông tuyên bố: “Đây là một sự ra mắt một công nghệ mới thành công nhất trong lịch sử ngành nông nghiệp”. Ông đã nhận thức được sự trái ngược nhưng khẳng định rằng “cuối cùng chứng cứ khoa học sẽ thuyết phục những người tiêu dùng còn hoài nghi và dao động”.

Nhưng khoa học không bao giờ là một vấn đề thật sự. Dư luận xã hội mới là vấn đề đáng quan tâm. Một nhà tư vấn mà Monsanto đã mời để giải quyết sự chỉ trích ngày càng nhiều của công ty với những ý kiến cho rằng Monsanto đã không xử lý vấn đề. Ông cho biết: “Rất khó để nghe được chính xác những điều mà mọi người đang nói về công ty”. Tại Mỹ - nơi ngày càng nhiều nông dân sản xuất trong các trang trại nhỏ, làm cho Monsanto càng phải nỗ lực để thu về các khoản phí và đề ra những giới hạn sử dụng họ đối với các loại hạt đã được biến đổi gen. Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp Dan Glickman đã thẳng thắn đề cập tới vấn đề và khuyên Shapiro nên im lặng vì: “mỗi lần ông ấy phát biểu, nền nông nghiệp Mỹ lại mất thêm hàng triệu gia nông phẩm xuất khẩu”. Giá cổ phiếu của Monsanto đã giảm 35%, mặc dù toàn bộ thị trường đạt mức khôi phục 30% từ năm 1999.

Kết cục cũng rõ ràng vào tháng 10 năm đó, khi Shapiro tạo nên một diện mạo khác hẳn, trong một buổi họp hàng năm của nhóm hoạt động môi trường Hòa Bình Xanh - tổ chức đã trở thành đối thủ chính của Monsanto trong cuộc tranh luận về thực phẩm biến đổi gen. Trong địa chỉ của mình, ông đã thừa nhận rằng công ty đã không đánh giá đúng mức vấn đề nhận thức của mọi người trong việc nhìn nhận, đánh giá những thực phẩm biến đổi gen. “Tôi nghĩ sự tự tin của chúng ta về công nghệ này và sự quyết tâm, nhiệt huyết của chúng ta đối với công nghệ đó đã được thừa nhận rộng rãi và do đó mọi người lại cho rằng đó là sự hạ mình hoặc sự kiêu ngạo cần thiết. Do chúng ta nghĩ đó là nhiệm vụ, là công việc mà chúng ta theo đuổi nên rất thường xuyên quên đi việc cần phải lắng nghe”.

Ngay sau khi Monsanto đồng ý sát nhập với hãng dược phẩm Pharmacia & Upjohn. Những thời hạn của sự kết hợp này đã phản ánh mong muốn của công ty dược kia nhằm sở hữu một chi nhánh của Monsanto và tạo nên những nỗ lực của Sharpio hiệu quả để đáp ứng sự tăng trưởng dân số trên toàn thế giới, được chuẩn bị khoa học cho những mùa vụ bội thu.

Đối với Shapiro và nhóm của ông tại Monsanto, hành động phản đối thực phẩm biến đổi gen là một sự đáp trả vô lý đối với những điều mà công ty dự định xây dựng thành một sáng kiến có ý nghĩa xã hội lớn. Nhưng theo quan điểm của người tiêu dùng Châu Âu, họ rất quan tâm đến những tác động, ảnh hưởng về mặt sức khỏe của công nghệ chế biến thực phẩm hiện đại - biến được những bộ não của gia súc bệnh thành thức ăn cho gia súc, ví dụ quyết tâm của Monsanto thúc đẩy những thực phẩm biến đổi gen và tung ra thị trường đã thật sự gặp khó khăn. Một người có thể chứng minh rằng đó là một sự hiểu nhầm từ cả hai phía, nhưng trong một cuộc tranh luận quyết liệt giữa thương gia và những vấn đề quan tâm của xã hội thì thông thường những vấn đề xã hội quan tâm sẽ giành phần thắng. Bạn phải nhìn nhận công việc của bạn với những cách nhìn như thế.

THỰC TẾ MỚI CỦA CUỘC SỐNG

Trước khi bạn có thể đổi mặt, xử lý những nhóm có lợi ích đặc biệt và những cổ đông, bạn phải hiểu những nguyên nhân, lý do và phân tích những cơ sở sức mạnh của họ. Việc sử dụng các phương tiện truyền thông chuyên nghiệp có thể tác động mạnh mẽ tới dư luận - yếu tố có khả năng tác động tới chính phủ, tới hành động của những nhà hành pháp và lập pháp. Bạn nên chú

ý tới việc cởi mở và thường xuyên cân nhắc những giả định cơ bản về những nhà hoạt động xã hội, những động cơ của họ, những công cụ sẵn có và những nơi mà họ có thể thật sự tác động.

Không có gì vượt giới hạn

Tất cả những khía cạnh trong công ty, trong công việc của bạn, bao gồm cả tiền đề, cơ sở cho mô hình của công ty của bạn là một trò chơi công bằng đối với các thực thể khách quan. Sự tranh cãi kéo dài giữa các công ty tài nguyên môi trường và các nhà hoạt động môi trường với những vấn đề như tìm hiểu, khai thác hiện nay đang là những đề tài quen thuộc. Các nhà môi trường đã hoạt động rất hiệu quả trong việc trợ giúp người dân nói chung, bất chấp hành vi của một số những nhân tố cực đoan của phong trào - như sự hao mòn tài sản và sự đe dọa thô bạo - điều làm giảm tính hiệu quả trong những hoạt động chính trị của họ. Và các thực thể khách quan không bị hạn chế ở cấp độ quốc gia. Wal-Mart thường xuyên phải đối mặt với những nhóm người hoạt động xã hội nhằm ngăn cản công ty thành lập các chi nhánh mới. Khi có cơ hội, những nhà hoạt động tại địa phương hình thành mạng lưới hoặc liên kết với các nhóm khác trong các vấn đề khác nhau, như những tổ chức phản đối các thói quen làm việc của Wal-Mart.

Xu hướng toàn cầu hoá đảm bảo rằng ngày càng nhiều các công ty sẽ phải đối mặt với thách thức, phải đối mặt, xử lý những yếu tố nước ngoài. Ngay như một người điều hành ở tầm toàn cầu như Rupert Murdoch đã tự nhận thấy và lập lại những khó khăn, rắc rối khi ông cố gắng đưa truyền hình vệ tinh tới Trung Quốc. Murdoch đã động chạm tới những người lãnh đạo cấp cao của Trung Quốc khi năm 1993 - khi trong một bài diễn văn tại London, ông đã nói rằng những tiến bộ trong ngành công nghệ truyền thông đã “giải quyết mối đe dọa đối với những thể chế độc tài ở bất cứ đâu”. Nga là một thể chế mà Murdoch đang đề cập tới, nhưng Trung Quốc đã gửi một thông điệp đến ông như một lời đe dọa lớn. Không may cho Murdoch, bài diễn văn của ông được đọc chỉ sau một vài tháng khi ông mua hãng truyền hình START tại Hồng Kông - một mạng truyền hình vệ tinh mới có thể phủ sóng tất cả các khu vực của Trung Quốc. Trung Quốc đã ngay lập tức đáp lại ý định của ông bằng việc nghiêm cấm sự sở hữu cá nhân đối với các thiết bị vệ tinh trên toàn Trung Quốc.

Trong vòng bốn năm Murdoch phải hết sức nỗ lực để hàn gắn mối quan hệ với chính quyền Trung Quốc, yêu cầu Trung Quốc bãi bỏ lệnh cấm sở hữu cá nhân đối với các thiết bị vệ tinh. Ông đã thuê những chuyên gia cố vấn, tài trợ tiền cho các tổ chức và các quỹ do những người thân của những vị lãnh đạo Trung Quốc đứng đầu, thậm chí ký một hợp đồng béo bở với con gái của một trong những quan chức lãnh đạo. Chỉ sau khi Chủ tịch Giang Trạch Dân có kế hoạch thăm nước Mỹ thì người Trung Quốc mới gặp Murdoch, tạo một lối đi để Murdoch thâm nhập thị trường Trung Quốc, đổi lại việc Chủ tịch Giang Trạch Dân đã rất thiện cảm với rất nhiều các công trình truyền thông của Murdoch trong chuyến thăm Mỹ.

Mọi chuyện đều rõ ràng

Muốn hay không, “sự minh bạch” cũng là một điều kiện để các công ty hiện nay có thể hoạt động. Không mất quá nhiều thời gian để các tờ báo, các tạp chí, đài phát thanh và truyền hình tập hợp lại thành “ngành truyền thông”. Đối với những bộ phận đơn lẻ, những tờ báo quốc gia và các tạp chí đóng vai trò quan trọng nhất kể từ khi đó là những tờ báo duy nhất thâm nhập vào lĩnh vực tài chính, hình thành một nhóm phóng viên có chuyên môn và kinh nghiệm trong các đề tài liên quan đến kinh doanh.

Sau đó ngành truyền thông đã rất kén các đề tài mà ngành đã từng tham gia. Những rạp chiếu phim Hollywood có rất nhiều phim, trong khi rất hiếm những câu chuyện về ngành công nghiệp thép. Nhưng sự phát triển của mạng thông tin toàn cầu đã tạo cho hầu hết các báo có khả năng trở thành một phương tiện truyền thông (maven) phổ biến qua các trang nhật ký cá nhân. Trong khi hàng triệu các trang nhật ký đó không có hoặc có rất ít chỉ đạo, những tờ báo thu hút được nhiều độc giả thường liên hệ và quên đi mục tiêu của một công ty hoặc của một ngành. Những bài báo rất có thể sẽ không tỉ mỉ, chính xác hoặc khách quan như những bài trong các ấn phẩm hoặc những tạp chí quốc gia; nhưng những bài báo này lại phong phú hơn, đặc biệt là khi những người viết nhật ký cá nhân vừa làm việc tại một công ty vừa có nền tảng

tốt trong lĩnh vực này. Một công ty chỉ có thể kiểm soát hệ thống thư điện tử riêng của công ty đó, nhưng không gì có thể ngăn cản một nhân viên bưng bình trong việc đưa ra rất nhiều những thông tin - có thể là những tin đồn, những mẩu đối thoại thậm chí là những tài liệu mật qua địa chỉ thư điện tử cá nhân của anh ta hoặc cô ta tại nhà.

Một số thực thể khách quan rất giỏi sử dụng phương tiện truyền thông để thúc đẩy, phát triển các chương trình nghị sự. Ví dụ ngành đường sắt là chủ đề của rất nhiều tờ báo về những tai nạn chết người tại rất nhiều các điểm giao cắt đường sắt do công tác bảo dưỡng biến chỉ dẫn giao cắt thiếu hụt. Rất nhiều thông tin được các phóng viên biên tập từ thực tế, từ hiện trường vụ việc và chuyển đến gia đình nạn nhân, nhà báo đã có giải thưởng báo chí Pulitzer, luật sư nhận hàng triệu đôla tiền thù lao, nhưng ngành đường sắt lại chịu sức ép dư luận để cải thiện khâu bảo dưỡng với hàng triệu đôla chi phí phát sinh và sự suy giảm uy tín không thể quy ra tiền.

Những điều luật được ban hành quá muộn

Những điều luật, những bản án là những dấu hiệu quá chậm chạp so với sự mong đợi của xã hội, và một người lãnh đạo - người đặc biệt nhấn mạnh đến những điều hợp pháp và bất hợp pháp chiếu theo những điều luật đang khiến cho công ty gặp những rủi ro. Rất rõ ràng, những luật sư đó không giỏi trong việc tìm hiểu những vụ việc kinh doanh phức tạp. Rất nhiều các tòa án nước ngoài phải khuất phục trước sức ép của dư luận và phải đưa ra những quyết định không đảm bảo, bởi những lý do kỹ thuật theo quy định (do không đủ yếu tố kết tội).

Xã hội thường có xu hướng bắt đầu mọi việc từ những phương pháp và những chi tiết nhỏ - những phương pháp thường không được sẵn sàng ở mức độ lãnh đạo tập đoàn. Chỉ khi những xu hướng đó được phát triển trên cơ sở tất cả những xu hướng của các cá nhân trở thành những vấn đề phổ biến trên các phương tiện truyền thông, dần trở thành những điều bình thường, hiển nhiên. Cho đến thời điểm đó thì đã quá muộn để có thể làm bất cứ việc gì và người lãnh đạo buộc phải đối mặt với vấn đề. Cuốn sách "Mùa xuân bình lặng" xuất bản năm 1962 của Rachek Carson lên án việc sử dụng bừa bãi loại thuốc trừ sâu, phát động phong trào bảo vệ môi trường; và cuốn "Ở mọi tốc độ đều không an toàn" xuất bản năm 1965 của Ralph Nacher đã khởi đầu cho nhu cầu về những chiếc điện thoại di động an toàn hơn. Khi nhớ lại, chúng ta thấy thật khó phản đối việc bảo vệ môi trường hoặc phản đối những chiếc thắt lưng và các túi khí an toàn; nhưng vào thời điểm đó những ngành công nghiệp bị chú ý nhiều nhất bởi những tác giả và việc hạn chế những thay đổi cho đến khi những điều luật mới buộc họ không phải làm như vậy.

Ngày nay những vấn đề tương tự cũng đang là nguy cơ, bệnh béo phì trở thành một trong những nguy cơ đó. Rất nhiều người đã cười thầm khi họ nghe những tin đồn về việc hai trẻ em kiện McDonald. Những trẻ em này nói rằng, nguyên nhân chính khiến các em bị bệnh béo phì là do mỗi ngày các em ăn đồ ăn của McDonald hai lần tại Golden Arches. Tòa án đã bác đơn kiện. Nhưng khi xem xét bối cảnh của những trung tâm chăm sóc sức khỏe, họ cảnh báo rằng bệnh béo phì tại Mỹ là một trong những vấn đề quan trọng nhất liên quan đến sức khỏe, vụ việc lại được nhìn nhận như một dấu hiệu cảnh báo. Các quy định đã được đưa ra, yêu cầu các nhà hàng có trên hai mươi bàn ăn trở lên phải cung cấp các thông tin về dinh dưỡng trên các thực đơn, yêu cầu này vừa khó và vừa tốn kém đối với nhà hàng. Với khoảng 30% số trẻ em Mỹ hoặc béo phì hoặc có số cân vượt quá giới hạn, có một số chiến dịch yêu cầu loại bỏ những quầy bán nước ngọt tại các sân trường và loại bỏ món thịt rán tại nhà ăn trong trường học. Tất cả các nhà hàng hoặc các công ty thực phẩm có những món ăn chứa nhiều chất béo hoặc nhiều đường đều không có những kế hoạch nhằm tránh những vụ kiện.

Các tổ chức xã hội ngày càng giỏi trong cả việc xúc tiến những điều luật mới cho những vấn đề liên quan của họ và khai thác những điều luật hiện hành. Song song với một tổ chức hành động vì hiệu quả của luật pháp, những tổ chức này có thể tiến hành các cuộc biểu tình phản đối các công ty hoặc thậm chí tất cả các ngành. Hiện nay có khoảng hơn 100 công ty có liên quan đến những vụ tranh chấp. Johns Manville đã phá sản từ rất lâu, do hậu quả những vụ việc liên quan đến amiăng (asbestos). Nó tồn tại như một công ty bằng việc tạo nên một niềm tin để chịu đựng sự phản đối của những khả năng và cuối cùng Warssen Buffet đã mua lại công ty và cho

đến nay công ty đó hoạt động như một thực thể cá nhân. Các công ty khác liên quan đến những vụ kiện bao gồm Ford và General Motors. Một vài công ty đã bị buộc phá sản như: Federal - Mogul, Armstrong Ward Industries, và Owens Corning. Những công ty này đã thất bại trong kiện cáo và trong việc xác định những điều luật nhằm cố gắng bảo vệ tài sản của mình.

Rất nhiều công ty tuyển nhân viên giỏi về luật pháp - những người có thể đối mặt với những vụ kiện như thế trên cơ sở một nền tảng vững chắc về luật pháp. Nhưng sau những vụ việc gần đây của một số tập đoàn (tiêu biểu nhất là Emon và World Com), dư luận đã chuyển sang cộng đồng doanh nghiệp, tạo nên cách nhìn nhận sâu sắc hơn, rằng các công ty không chỉ có nghĩa vụ tuân theo các điều luật mà còn tuân theo tinh thần của những điều luật đó.

Chính phủ cũng có thể là một đồng minh

Không phải tất cả những sức ép về mặt xã hội như thế do những tổ chức “do - gooder”. Hơn nữa, hai nguyên nhân quan trọng nhất của sự can thiệp từ bên ngoài là rất rõ ràng đối với tất cả những người lãnh đạo tập đoàn: Chính phủ và Thị trường chứng khoán. Chính phủ với rất nhiều tổ chức như Liên bang, nhà nước, các cơ quan địa phương, cơ quan hợp pháp và hành pháp - những tổ chức này hoạt động theo hàng nghìn cách - đều tác động đến các công ty và những lãnh đạo từ việc quy định mức lương tối thiểu đến việc thông qua những yêu cầu để bảo vệ những ngành từ sự cạnh tranh.

Sự can thiệp của chính phủ vào các công ty là rất mạnh mẽ và quan trọng, đó có thể là sự bất ngờ mà một vài người lãnh đạo sớm bị lộ diện trong sự nghiệp của họ để đối mặt với các cơ quan chính phủ trước khi đảm nhận vị trí Tổng giám đốc điều hành. Chỉ khi họ vươn lên những vị trí cao nhất của một công ty thì bỗng nhiên lúc đó họ phải đối mặt với một thế giới những điều rắc rối, phức tạp của những uỷ ban nghị viện, những quy định rối ren và một hệ thống các cơ quan quan liêu. Thông thường, những người vận động hành lang và những nhân viên chính phủ làm rất nhiều công việc hàng ngày, tập trung trí tuệ và đảm bảo những quy định đạt yêu cầu. Điều này đặc biệt đúng trong những ngành còn nặng nề về mặt thủ tục, quy định; đồ gia dụng và dược phẩm là hai ví dụ tiêu biểu với một tập hợp các chuyên gia phải làm việc và quyết định quy trình sản xuất thuốc và đánh giá, xếp loại. Nhưng việc tăng cường những nhân viên trong những ngành đó cũng đã ít nhất phát triển một số kinh nghiệm quan trọng trong quá trình làm việc với các cơ quan chính phủ, và rất quan trọng đối với nền tài chính cũng như đảm bảo hoạt động của công ty. Tuy nhiên, ngày nay sự phức tạp khi phải đối mặt với các cơ quan chính phủ ở tất cả các cấp, từ liên bang, trung ương ngày càng tăng. Những người lãnh đạo cần các kĩ năng để xử lí những phức tạp này do những vấn đề này tiếp tục gây ảnh hưởng đến công ty. Đây sẽ là điều rất đúng đối với những người lãnh đạo trong các ngành mà chính phủ có ít tác động nhất đến các vấn đề của họ. Tuy nhiên, cũng có một nhận thức trong quá trình lãnh đạo rằng sự tham gia của chính phủ không phải lúc nào cũng là sự khó khăn hoặc là điều không mong đợi đối với một số người. Ngày càng nhiều các công ty đang mong sự giúp đỡ hỗ trợ từ các cơ quan luật pháp với sự quản lí của các cấp góp phần làm dịu đi lo lắng về tài chính của họ, bao gồm cả những khoản vay còn tồn đọng trong giá bảo hiểm y tế.

Thị trường chứng khoán lại khác biệt

Thị trường chứng khoán cạnh tranh với chính phủ về vai trò của yếu tố có sức mạnh lớn nhất và sự tiêu dùng thời gian. Thuyết phục những nhà phân tích chứng khoán những người có thể bao quát công ty trong nhiều năm là sự quan tâm đầu tiên của hầu hết các lãnh đạo. Mỗi quan hệ của họ với những nhà phân tích đó có thể thân thiện hoặc thù địch, nhưng cả hai bên đều rất hiểu nhau và do đó mối quan hệ rất bền chặt, lâu dài. Nhưng đã qua rồi những ngày tháng đó kể từ khi một yếu tố khác có sức mạnh hơn và sự ảnh hưởng đối với thị trường chứng khoán ngày càng tăng, các ngân hàng cho vay vốn, những tập đoàn tài chính khổng lồ này đang sử dụng một tập hợp những công cụ rất tinh vi, bao gồm cả những mô hình toán học, giúp thị trường chứng khoán trước những cơ hội lớn. Những sự quản lí bảo thủ mà đã tích lũy lượng tiền mặt là điểm yếu để cho các ngân hàng lớn có thể tấn công khai thác, những tập đoàn tài chính này sẽ ngay lập tức mua cổ phiếu và thúc đẩy những sự thay đổi về mặt chiến lược - một sự kết hợp, việc kinh doanh những tài sản hoặc tái đầu tư - sẽ khiến giá cổ phiếu của công ty tăng mạnh. Một ví dụ gần đây nhất là Knight Ridder đã buộc phải bán cho một công ty nhỏ hơn

dưới tác động của tập đoàn tài chính lớn, điều này đi ngược lại với những hy vọng của Tổng giám đốc và những người lãnh cấp cao của công ty.

Phân biệt những yếu tố hợp pháp

Xét đến thực tế hiện nay của những nhóm có lợi ích đặc biệt bạn phải biết cách xác định những vấn đề mà trước đó trở thành một vấn đề nghiêm trọng, do đó công ty của bạn có thể tiến hành một biện pháp trước tiên để làm cho những vấn đề đó nhẹ nhàng, đơn giản hơn. Điều này đòi hỏi một cơ chế hoạt động để có thể giúp bạn chú ý đến những vấn đề này khi còn đang phát sinh càng sớm càng tốt. Tại rất nhiều công ty, việc cố vấn nói chung, các mối quan hệ công chúng các mối qua hệ với các nhà đầu tư và các bộ phận phụ trách sản xuất thường là những yếu tố đầu tiên để hiểu khi nào một vấn đề trở thành một những điều phức tạp hơn một sự phiền toái đơn thuần.

Họ cũng có những kỹ năng để phân tích vấn đề, những yếu tố khuất sau vấn đề và những biện pháp để có thể loại bỏ chúng. Trước hết bạn sẽ cần phải tổ chức những bộ phận đó thành một nhóm phối hợp để xác định các vấn đề, nhóm này có thể sớm đưa ra cảnh báo về các vấn đề có tiềm năng khi vẫn còn có thời gian để hành động chứ không chỉ là sự phản ứng. Ngay khi những yếu tố này được phát hiện trong những vấn đề đang nảy sinh hoặc bị dao động, trì hoãn trong việc báo cáo những tin xấu cho lãnh đạo. Do đó sẽ thật khôn ngoan khi không liên quan đến những nguồn lực riêng của bạn ngoài công ty, giúp bạn lựa chọn những nhóm mới cũng như những vấn đề đang nảy sinh. Những người lao động có mối quan hệ với những người lãnh đạo cũng có thể giúp bạn.

Rất cơ bản như vẫn thấy, một số điều đơn giản như việc gõ vào trang google tên công ty của bạn sẽ làm tăng những thông tin tiêu cực trên mạng thông tin toàn cầu hoặc qua các phương tiện truyền thông. Đánh giá danh sách những cuốn sách bán chạy nhất, có tác động lớn tới công việc của các công ty cũng có thể khởi động một sự nỗ lực học hỏi và đánh giá những nguy cơ lâu dài. Tác động của cuốn Fast food Nation (Đất nước của đồ ăn nhanh) đối với một vấn đề đang nổi lên: Bệnh béo phì Chưa thật sự rõ ràng, nhưng việc xuất bản và tăng số lượng những cuốn sách bán chạy ít nhất cũng là một dấu hiệu cho thấy sự quan tâm của dư luận ngày càng tăng.

Bạn sẽ rất có lợi bằng việc dành một vài giờ mỗi tháng với những người có thể chia sẻ sự nhạy cảm trong công việc của bạn, nhưng họ có những cách nhìn khác những mối quan hệ đó có thể sẽ rất quan trọng trong việc hình thành một thông điệp nếu khủng hoảng nổ ra. Tại GE, lãnh đạo địa phương tham gia nhiệt tình vào những phong trào cộng đồng - một điều kiện tốt để phát triển những mối quan hệ. Nắm rõ vấn đề, có thể đòi hỏi các biện pháp sáng tạo để tham gia đối thoại với những người lãnh đạo của các nhóm có lợi ích đặc biệt, như việc sử dụng một bên trung lập để hoà giải trong các buổi thảo luận được tổ chức để lấy ý kiến của mọi người. Các học giả tại đại học Yale đã giúp các công ty cung cấp đồ ăn nhanh và các tổ chức xã hội tham gia vào các cuộc đối thoại về bệnh béo phì. Khi một vấn đề tác động toàn diện tới lĩnh vực của bạn thì sẽ thật thông minh, đúng đắn để xây dựng các mối quan hệ đối với những người lãnh đạo khác và cùng tham gia vào các buổi thảo luận. Có thể bạn sẽ không đạt được mục đích hoặc không thay đổi được cách nghĩ của người khác, nhưng chắc chắn, bạn sẽ có được lối tư duy độc lập. Trong lĩnh vực kinh doanh, theo các giáo sư tại đại học Harvard, Flex Oberhalzer Gee và Dennis Yao, mọi hành động thường được đánh giá qua các yếu tố đầu ra, những kết quả, nhưng trong những hành động, những dự định và cách bạn tiếp cận một nhóm lợi ích đặc biệt là điều rất quan trọng.

Khi có được những nhóm có thể xác định và chỉ ra những vấn đề, bạn phải phân biệt những vấn đề thật sự quan trọng và những vấn đề hình thức, thứ yếu. Ngay cả những vấn đề mang tính hình thức đó cũng có thể ảnh hưởng đến hình ảnh của bạn và tác động tới tinh thần của những người khác. Thông thường, biện pháp duy nhất để xử lý những vấn đề đó là thông qua các công cụ pháp lý có tính ngăn ngừa. Nhưng bạn không thể khẳng định và thừa nhận rằng công việc của bạn nằm ngoài những chỉ trích chính thống, cho dù những quyết định của bạn rất cẩn thận. Một nguyên nhân trái ngược với công việc của bạn rất có thể sẽ có ích đối với xã hội.

Sự nóng lên của trái đất là một trong những vấn đề gây tranh cãi nhất, cuộc chiến giữa những ngành công nghiệp toàn cầu với số lượng lớn các nhà khoa học và những người hoạt động bảo vệ môi trường - những người khẳng định rằng những khí thải từ việc tiêu dùng các loại nhiên liệu đang tạo nên một lớp, gây nên những thay đổi toàn diện về khí hậu của trái đất. Trong khi rất nhiều những nhà lãnh đạo của các tập đoàn đã thúc giục và ủng hộ sự rút lui của chính quyền của Tổng thống Bush khỏi Nghị định thư Kyoto về hạn chế các loại khí thải, thì một vài công ty đứng đầu trong một số lĩnh vực tại Mỹ lại nhận ra rằng vai trò, giá trị của những vấn đề đáng quan tâm và nhu cầu phải tìm ra một giải pháp cho những vấn đề đó. Họ đang hành động như những người tiên phong để tham gia vào những phong trào đấu tranh để hạn chế lượng khí thải. Trong số những công ty đó có General Electric, với sáng kiến về chiến dịch “ecomagination” nhằm tập trung vào những sản phẩm thân thiện với môi trường, từ những đầu xe lửa tận dụng nhiên liệu đến những chiếc ô tô với động cơ đốt sạch nhiên liệu hơn và những nhà máy sử dụng năng lượng điện. CEO của GE, Jeff Immelt sẵn sàng thừa nhận rằng sáng kiến Ecomagination là “một biện pháp quan trọng, cơ bản để bán được nhiều hơn những sản phẩm và những dịch vụ”. Nhưng điều đó cũng không thể thay đổi được một thực tế rằng GE sẽ giúp những khách hàng của mình tránh được hoặc ít nhất là giảm những nguy cơ trong tương lai - những khả năng sẽ hầu như chắc chắn trở thành những vấn đề phức tạp và tốn kém trong tương lai.

Sự linh hoạt trong việc xử lý những sức ép từ bên ngoài là hết sức quan trọng. Trong khi thế hệ máy tính mới của Intel xuất hiện những sự cố năm 1995, chủ tịch hội đồng quản trị của Intel, Andrew Grove đã kết luận rằng vấn đề đó sẽ chỉ tác động đến những người sử dụng máy tính nhưng sẽ hiếm khi xảy ra, một số phần mềm có thể có những sự cố bất ngờ khiến cho những người sử dụng máy tính không thích những chiếc máy họ đang dùng. Mặc cho những yêu cầu từ người sử dụng máy tính với “Intel Inside”, Grove vẫn giữ nguyên tắc và đã từ chối ngay cả việc xem xét để thay thế chip do sự quyết tâm phản đối Intel, sau đó ông đã phải quyết định Intel cần thay thế chip chỉ sau khi phỏng vấn một người dùng máy tính đó để khẳng định nếu người sử dụng đó giành chiến thắng và Intel đã đầu tư khoảng 450 triệu đôla để thay các con chip bị lỗi. Tiền không phải là vấn đề nhỏ nhưng nó không thể so sánh với những mất mát, thiệt hại đối những uy tín và danh tiếng của Intel. Từ đó Grove đã thừa nhận rằng ông đã không hiểu căn cứ tầm quan trọng của vấn đề rằng Intel đã tạo nên một đặc điểm không thể nhầm lẫn tới hàng triệu người sử dụng tính.

TÌM RA GIẢI PHÁP

Ngày nay, có một xu hướng đang nổi lên, ở đó hai hoặc nhiều hơn những nhóm có lợi ích đặc biệt có quyết tâm cao đối với các vấn đề xã hội đang tác động tới một công ty hay một ngành, theo một cách thức mà những vị trí của họ trực tiếp đối nghịch lẫn nhau. Trong những hoàn cảnh đó người lãnh đạo công ty buộc phải tham gia giải quyết vấn đề và có rất nhiều khó khăn để tìm ra giải pháp hợp lý đối với tất cả các công ty. Đó đúng là tình thế mà Ford đã gặp năm 2005 khi công ty tìm hiểu một hướng đi an toàn giữa hai trong số rất nhiều sức ép xã hội trong công việc tại Mỹ: Cộng đồng người đồng tính luyện ái và quyền tự do tôn giáo. Ford đã mắc bẫy. Ở trung tâm của sự giao thoa, đa dạng văn hoá, đó như một dấu hiệu của một xã hội phân cực mà chúng ta là một thành viên.

Những năm 2000 Ford chú ý đến khâu quảng cáo như thể đó là một vấn đề đơn giản bấy lâu nay ông vẫn làm: quyết định việc bạn muốn mô tả những sản phẩm của bạn như thế nào, chuẩn bị những nội dung quảng cáo và đăng những nội dung ấy trên những phương tiện truyền thông - nơi những nhà cung cấp sẽ đáp ứng yêu cầu của bạn. Công ty đã tiến hành một sự phân tích công phu và cụ thể về sự cân bằng của bảy nhãn hiệu ô tô của Mỹ: Ford, Lincoln, Mercury, Volvo, Jaguar, Land Rover và Mazda để quyết định đâu là sự đầu tư cho quảng cáo hiệu quả nhất trong bối cảnh các phương tiện truyền thông có xu hướng đồng tính ngày càng tăng. Ford không phải là người đi tiên phong trong số các hãng sản xuất ô tô trực tiếp tìm hiểu thị trường qua các khán giả đồng tính. Subaru của Mỹ đã tung ra những chiến lược quảng cáo đầu tiên năm 1995 sau khi sự nghiên cứu thị trường chỉ ra rằng một bộ phận lớn những người sở hữu Subaru là những người đồng tính. Nhà sản xuất ô tô Thụy Điển Volvo đã có thời gian dài quảng cáo trên các ấn phẩm dành cho những người đồng tính tại châu Âu trước khi Ford giành được

những ấn phẩm đó. Nhưng ngay cả khi trước lúc có kế hoạch về chiến lược quảng cáo có xu hướng đồng tính, Ford đã ủng hộ cộng đồng những người đồng tính và tuyên bố rộng rãi tới những lợi ích của những cặp đôi cùng giới tính. Ngay sau khi kết thúc việc nghiên cứu, Ford đã bắt đầu quảng cáo về những mẫu xe Land Rover và Jaguar song song với Volvo trên các phương tiện truyền thông tại Mỹ. Ford cũng đồng thời có những đóng góp lớn vào các sự kiện và các tổ chức của những người đồng tính; luôn luôn liên kết những mục quảng cáo với việc giúp đỡ người đồng tính. Qua việc quảng cáo Jaguar và Land Rover đã Ford đã tài trợ 1000 đôla cho liên minh chống phân biệt đối xử với những người đồng tính cả nam lẫn nữ khi bán các mẫu xe Jaguar cho tất cả các thành viên của nhóm. Cộng đồng doanh nghiệp đồng tính riêng biệt ủng hộ và nỗ lực tìm hiểu thị trường mới của Ford, hy vọng công ty sẽ ủng hộ các công ty lớn khác phát hiện những chiến dịch quảng cáo có định hướng đồng tính.

Nhưng những nội dung quảng cáo có mục tiêu và rất thành công trong việc giành thị giành thị phần giữa người đồng tính và những chính sách hướng về những người đồng tính của công ty đã gây nên những phản ứng của những tổ chức phản đối những người đồng tính. Tháng 5 năm 2005, Hiệp hội gia đình Mỹ (AFA), một nhóm những người hoạt động tôn giáo tại Mississippi đã yêu cầu những thành viên của nhóm và những người theo đạo cơ đốc tẩy chay những sản phẩm của Ford, phân loại những nhà sản xuất ô tô “Công ty đã cố gắng hết sức để khẳng định và thúc đẩy phong cách đồng tính”. Hiệp hội gia đình Mỹ đã lập một trang thông tin đầu tiên: tẩy chay Ford, nhằm lên án Ford đã tài trợ tiền cho những người đồng tính và phân loại những xưởng sản xuất khác nhau cho những người làm việc quản lý bao gồm việc đào tạo về xu hướng giới tính. Một thành viên của AFA đã lên án rằng Ford đang “tái xác lập định nghĩa của gia đình bao gồm cả hôn nhân đồng giới.” Tổ chức đã yêu cầu các thành viên gây sức ép lên những sản phẩm của Ford tại địa phương, bằng điện thoại, thư điện tử và với những người vận động công ty ngừng quảng cáo trên các ấn phẩm dành cho người đồng tính và ủng hộ những tổ chức và các sự kiện của những người đồng tính.

Ngay sau khi AFA phát động phong trào tẩy chay Ford và một số những người lãnh đạo đã đồng ý gặp những đại diện của nhóm. Đáp lại sự chấp thuận của Ford, AFA đã hoãn sự tẩy chay đến tháng 12 năm 2005. Vào ngày 30 tháng 10, trong cuộc họp với những đại diện của Ford tại trụ sở chính tại Tupelo, AFA đã tuyên bố sẽ xóa bỏ tẩy chay.

Reverend Donald Wildmon - chủ tịch của AFA cho biết “Họ đã lắng nghe về những vấn đề mà chúng tôi quan tâm và họ đang hành động để giải quyết những vấn đề đó. Chúng tôi hài lòng với những việc chúng tôi đã làm”, một vài ngày sau đó Ford đã tiết lộ rằng cả Jaguar và Land Rover đều ngừng quảng cáo trên những phương tiện trên truyền thông có xu hướng đồng tính, mặc dù Ford cho biết Volvo có thể sẽ tiếp tục đưa những thông tin quảng cáo trên những ấn phẩm dành cho những người đồng tính; một phát ngôn viên của Ford cho biết, quyết định tạm dừng việc quảng cáo được đưa ra do những nguyên nhân công việc và không tác động với sự tẩy chay của AFA.

Những tổ chức đồng tính đã đưa lên trang thông tin điện tử, thông tin về sự “đầu hàng” của Ford qua rất nhiều các trang nhật ký cá nhân và phê bình công ty với những lá thư phản nản. Tin đồn về “thỏa thuận chính thức” giữa Ford và AFA tràn lan. Một số tổ chức đồng tính đã đe dọa tung ra những phong trào tẩy chay bất kể việc công ty đã đối thoại với họ. Vào ngày 12 tháng 12, những đại diện của gần 20 tổ chức đồng tính đã họp tại Washington cùng với những người lãnh đạo của Ford - những người đã một lần nữa từ chối phủ nhận rằng quyết định tạm dừng quảng cáo có liên quan tới lời đe dọa tẩy chay của AFA. Sau cuộc họp chủ tịch William C. Ford JR. của Ford đã có bài phát biểu nói rằng công ty đánh giá cao tất cả mọi người, bất kể màu da, tôn giáo giới tính và những sự khác biệt khác. Cùng thời điểm đó, người đã tham gia buổi họp nói rằng với tư cách của một nhóm “chúng tôi rất vui được tham dự trong một buổi họp không hẹn trước với quyết tâm của Ford để tổ chức một buổi họp với nhóm cực đoan này”.

Không biết rằng tại thời điểm đó, Ford đã phải chịu sức ép từ những cổ đông lớn - những người ủng hộ quyền của những người đồng tính. Alan Hynes - người giám sát của bang New York, thành viên ban thống đốc bang và hệ thống hưu trí của New York đang nắm giữ 9,4 triệu

của phiếu của Ford sau đó đã khẳng định rằng ông đã liên lạc với William Ford để lên tiếng về sự bất đồng của ông sau khi AFA chỉ trích chiến thắng của mình. Trong lá thư gửi Ford (Henesi - một người đã từ lâu ủng hộ quyền của những người đồng tính) đã viết “tôi rất muốn biết đâu là lợi ích qua những việc bạn đã làm để đi đến một kết luận chấm dứt quảng cáo đối với những công ty đặc biệt đó”. Ngoài việc chỉ ra tầm quan trọng của sự đa dạng hoá, Henesi cũng chú ý rằng thị trường đồng tính hàng năm thu về gần 610 triệu đôla.

Một vài ngày sau cuộc họp với những tổ chức đồng tính, Ford đã tuyên bố rằng trong khi Jaguar và Land Rover sẽ không tiếp tục quảng cáo trên những ấn phẩm dành cho những người đồng tính thì Ford sẽ tiến hành quảng cáo trên những phương tiện truyền thông dành cho những người đồng tính đang rất được hoan nghênh với các sản phẩm của công ty với nội dung “những sản phẩm đó sẽ rất hiệu quả và phổ biến, phù hợp với những khán giả có mục tiêu rõ ràng”. Ford đã không đề cập đến sự sự can thiệp của Henesi và sau đó từ chối rằng sự điều tra của thành viên hội đồng kia không có tác động gì với kết luận tiếp tục quảng cáo trên những phương tiện truyền thông đồng tính.

Không có gì ngạc nhiên khi AFA sớm khởi động phong trào tẩy chay của nhóm, Wildom Rev nói: “Chúng tôi có thoả thuận với Ford, cùng làm việc thẳng thắn, trung thực với nhau. Nhưng thật không may một trong các quan chức của công ty ô tô Ford đã đưa ra quyết định vi phạm thoả thuận đó.”

Những sức ép xã hội đối với doanh nghiệp sẽ tiếp tục tăng do đó sẽ có những sự can thiệp của các chính phủ. Những người lãnh đạo trong tương lai phải quan tâm đến vấn đề này hoặc ít nhất là không cản trở những sức ép ấy và xây dựng, hình thành một kỹ năng để xử lý vấn đề đó. Nếu không những tổ chức của họ sẽ đứng trước những nguy cơ lớn. Những người lãnh đạo phải thật nhạy cảm để nhận ra, dự đoán những sức ép và xử lý hiệu quả những sức ép đó. Họ cần phải phát triển một khung nguyên tắc làm việc, một phương pháp, những công cụ và năng lực trong một tổ chức để dự đoán những sức ép đó rồi đưa ra những giải pháp hiệu quả. Những người lãnh đạo trẻ hơn có thể sẽ có những thế mạnh trong việc chấp nhận những sức ép xã hội đối với doanh nghiệp, nhưng đó cũng là thách thức đối với tất cả lãnh đạo để phát triển một phương pháp và quyết định để có thể xử lý vấn đề hoàn hảo. Rõ ràng là trong thời hiện đại, lãnh đạo một công ty không phải là công việc dành cho những người lãnh đạo nhút nhát.

Làm thế nào để không lâm vào những tình huống khó khăn:

- Yêu cầu nhóm những người lãnh đạo chuẩn bị tâm lý cho một thực tế rằng những vấn đề xã hội sẽ phát sinh và phát triển rất nhanh cùng với sự phát triển của mạng thông tin toàn cầu;
- Do bạn phải kiểm tra định vị của công ty bạn nên bạn phải dự đoán những vấn đề xã hội có thể phát sinh và những nhóm nào sẽ cùng bạn xử lý những vấn đề đó;
- Để phát triển một phương pháp nhằm xử lý những vấn đề như thế trước hết là yếu tố tâm lý của bạn để sớm nhận ra những dấu hiệu cảnh báo của những vấn đề mới chỉ nổi lên hoặc đang trở nên trầm trọng? Bạn sẽ đánh giá như thế nào về sức mạnh của những nguyên nhân khác nhau?;
- Sẵn sàng trao đổi thông tin và xây dựng những mối quan hệ với những nhóm ủng hộ nhằm xác định các vấn đề và tìm ra giải pháp. Sẵn sàng đối mặt với thách thức.

Bức thư gửi một nhà lãnh đạo tương lai

Michael thân mến!

Bác rất vinh dự khi được mời tham dự lễ tốt nghiệp tại trường Quản trị kinh doanh của cháu, và càng vinh dự hơn khi cháu muốn được bác tư vấn trước khi bước vào một giai đoạn mới. Cũng không quá lâu kể từ khi bác và cha của cháu sống cùng phòng trong trường Quản trị kinh doanh. Bác nghĩ đó là một cuộc sống rất khác, một cuộc sống với nhiều khó khăn thách thức và dường như tất cả các thể hệ lãnh đạo đều phải đối mặt với những khó khăn, thử thách đó. Thế hệ của cháu sẽ phải làm việc để đưa mọi doanh nghiệp phát triển hơn với sự lãnh đạo phù hợp trong bối cảnh đầy phức tạp - đặc trưng của thế kỉ XXI.

Trong tất cả các công việc cháu làm, cháu sẽ đối mặt với hàng loạt yếu tố và vấn đề quan trọng. Cháu sẽ cần có sự lạc quan và quyết tâm để tỉnh táo trong mọi vấn đề, mọi tình huống. Nhưng sự lạc quan sẽ không đủ để duy trì thành công của cháu. Và cuối cùng, đó là nội dung mà cháu phải chú ý trong công việc lãnh đạo của mình. Trong thế giới ngày nay, tất cả những hạn chế trong kỹ năng, đặc điểm cá nhân hoặc tính cách của cháu sẽ sớm bộc lộ.

Bác tin chắc rằng cháu sẽ có nhiều kỹ năng để phát triển, nhưng cháu không nên đặt số phận của mình vào tay người khác. Hãy chịu trách nhiệm về việc phát triển của mình với tư cách của một người lãnh đạo. Bác đã giải thích với cháu về tám kỹ năng rất quan trọng và phổ biến. Và bác cũng gửi kèm nội dung tóm tắt cơ bản của những kỹ năng ấy giúp cháu nhớ lâu hơn. Cháu hãy chọn lấy một hoặc hai trong số những kỹ năng ấy nếu cháu muốn làm việc và tiến bộ, sau đó, khi cháu đạt được thành công thì cháu hãy tiếp tục lựa chọn thêm một hoặc hai trong số những kỹ năng ấy. Cháu sẽ thấy rằng, cháu sẽ nắm được một vài kỹ năng trong số đó nhanh hơn những kỹ năng khác. Cháu nên chú ý rèn luyện, bổ sung và hoàn thiện các kỹ năng và phải tự tiến hành kiểm tra những tình huống cụ thể.

Cháu có thể nói rằng một người lãnh đạo thành công cần có trực giác, và trực giác sẽ chỉ cho bạn hướng bạn phải đi mặc dù sự phân tích có thể chỉ ra một hướng đi khác. Mỗi kỹ năng đều đòi hỏi điều đó. Nhưng công việc cháu thật sự cần phải làm là phát triển, đạt đến độ chuẩn mực trong việc ra quyết định nên cháu có thể tin tưởng những khả năng của mình. Quy trình ra quyết định là một quy trình tư duy nhưng không có nghĩa điều đó nằm ngoài sự kiểm soát của cháu. Khi cháu càng trưởng thành hơn về cách nghĩ và nhận thức được điều đó, thì những quyết định của cháu sẽ càng hợp lý hơn.

Không ai có thể biết cách chính xác bộ não làm việc thế nào, nhưng tất cả mọi người đều có tri thức để đưa ra những quyết định đối với mọi người, với môi trường khách quan, những cơ hội và những vấn đề của doanh nghiệp khác. Bác chắc chắn rằng, có những lần cháu đã đi đến kết luận, nhưng cũng có những thời điểm khó khăn để giải thích việc cháu đã nắm bắt vấn đề đó như thế nào. Đó là hoạt động, là công việc của bộ não của cháu. Cháu đã hình thành một lối tư duy do sự thể hiện của các tình huống khác nhau. Đối với tất cả những tình huống mới, lối tư duy của cháu đối ngược với sự phù hợp và không phù hợp với kinh nghiệm trước đó và cháu sẽ phải xem xét lại cách tư duy của mình.

Nếu cháu chú ý tới những vấn đề đó qua những suy nghĩ nội tại và cố gắng nhận thức những điều chỉnh với cách nghĩ của cháu, cháu sẽ khó có thể lặp lại những lỗi tương tự như thế và có thể biến những kiến thức và kinh nghiệm trở nên hữu ích hơn. Vấn đề quan trọng nhất là kết hợp những kinh nghiệm với sự tự nhận thức.

Hai tình huống cháu tìm hiểu có sự tương đồng chính xác. Cháu nên tỉnh táo để tìm hiểu những sự khác biệt trong mỗi tình huống mới. Cùng làm việc để chỉ ra đâu là những điểm tương đồng và khác biệt tại thời điểm này và nguyên nhân của sự khác biệt ấy. Sau đó, khi cháu đưa ra một sự điều chỉnh, hãy cố gắng nhận biết những nhân tố quan trọng, in đậm trong tâm trí và giúp cháu nhận ra một hoặc một số hướng đi khác. Tiếp theo, khi cháu nhìn thấy những kết quả từ những quyết định của mình thì đó là sự phản ánh việc cháu lựa chọn những quyết định đúng đắn hay không. Cháu đã đưa ra những giả định gì? Thông tin của cháu dựa trên những cơ sở nào và độ tin cậy của những nguồn tin ấy?

Nếu cháu là người phụ trách bộ phận thi trường của một công ty và lựa chọn một số người làm giám đốc phụ trách quảng cáo, tiếp thị. Sau ba tháng, sáu tháng, một năm trôi qua, cháu nhận ra việc cháu đã nhìn nhận, đánh giá năng lực của người đó như thế nào. Nếu cháu bất ngờ trong một số tình huống thì những tình huống còn lại mà cháu không nhận ra là gì? Tại sao cháu nghĩ rằng cháu đã bỏ lỡ những tình huống đó? Rất có thể cháu đã ít chú ý đến một kỹ năng đặc biệt và suy nghĩ không đủ bao quát để đánh giá tổng thể một con người. Nếu cháu đã chú ý một số việc cô ấy đã làm, cháu đã chỉ ra những vấn đề ấy với cô ta và cách tốt nhất để giải quyết vấn đề. Và, hoặc cháu đã thất bại trong việc tìm hiểu những đặc điểm và miễn cưỡng làm việc đó do cháu lo ngại trong khi phản đối cô ấy? Nếu cháu bỏ qua một số người khác nhưng sau đó những người ấy lại rất thành công ở những bộ phận khác, lúc đó, cháu phải suy nghĩ để có thể cân nhắc mọi chuyện. Rất có thể cháu đã cảm thấy bị đe dọa? Với cách tự nhận thức này, cháu sẽ có những đánh giá, quyết định tốt hơn đối với mọi người ở những lần tiếp theo. Đây là điều kiện tốt để cháu cảm thấy tự tin hơn.

Cháu cũng có thể nhanh chóng tiến bộ qua học hỏi kinh nghiệm của những người khác. Tìm kiếm những người lãnh đạo có những thế mạnh nổi bật ở những lĩnh vực bạn cần và quan sát họ cẩn thận. Không nên bị thu hút bởi những yếu tố hình thức như vóc dáng, sự nhanh nhẹn. Hãy quan tâm đến những hành động, quyết định và hành vi của những người khác, quan sát kết quả của những hành động đó. Họ ở đây không phải là những người quản lý hoặc những người cố vấn của cháu, mà là đồng nghiệp của cháu. Rất có thể người đồng nghiệp của cháu rất giỏi giải quyết các vấn đề hoặc tìm hiểu cụ thể các vấn đề.

Cháu cần phải cởi mở trước những ý tưởng và những người mới, sẵn sàng đối mặt với những vấn đề và tình huống mới. Những đặc điểm cá nhân này sẽ đóng góp vào những điểm mạnh và cải thiện những quyết định của cháu, những quyết định và hành vi của cháu sẽ được điều chỉnh nhanh chóng. Tôi đã thấy rất nhiều bạn trẻ rất thông minh nhưng sự không linh hoạt và suy nghĩ cứng nhắc của họ đã làm cho họ gặp khó khăn trong việc học hỏi. Cách nghĩ của họ bị hạn chế và họ đã cố áp dụng chính xác lối tư duy đó trong tất cả các trường hợp mà không nhận ra những sự khác biệt quan trọng. Một số người hành động mà không nhận ra một đặc điểm cá nhân, một điều đơn giản như sự quá hiếu thắng, ngắt lời người khác đang là một mối nguy hiểm.

Do đó, cháu phải thực hành những kỹ năng, chú ý những khó khăn về mặt tâm lý. Những căng thẳng từ cuộc sống hàng ngày có thể gây khó khăn và ngăn cản sự nhạy cảm của cháu, làm lệch lạc suy nghĩ và hành động của cháu. Trong khi một số vị lãnh đạo trẻ quá lạc quan và quá tự tin, đưa ra những quyết định bất ngờ trước khi chú ý đến những điều từ những cách nhìn khác nhau, một số người khác lại tỏ ra do dự vì vẫn còn e ngại, không tự tin hoặc lo lắng về trách nhiệm. Bạn sẽ phải đưa ra những quyết định và hành động để cụ thể hoá những quyết định đó mặc cho những khó khăn, e ngại về mặt tâm lý. Không nên lo lắng rằng mình sẽ mắc sai lầm, mà hãy quan tâm đến việc cháu sẽ không dành thời gian rút kinh nghiệm từ những việc làm này. Đừng để sự bảo thủ cản trở việc học hỏi của mình. Những người lãnh đạo không ngừng học hỏi và vươn lên luôn sẵn sàng thừa nhận khi họ không hiểu về điều gì đó.

Trong khi bác gợi ý cháu chịu trách nhiệm về sự phát triển của cá nhân thì lúc đó cháu không nên hy vọng cháu sẽ làm việc đó một mình. Hãy có sự định hướng rõ ràng để có được sự phản hồi từ những kỹ năng của cháu và tìm một người mà cháu có thể tin tưởng, một người trung thực, hành động kịp thời và có thể giúp cháu nhận ra những sự lệch lạc về mặt tâm lý. Cháu cần một sự tiếp cận, một phương pháp có tính hệ thống để trở nên xuất sắc như một vận động viên phấn đấu để trở thành nhà vô địch.

Một phần khác trong việc chịu trách nhiệm về sự phát triển của cháu là chỉ ra những công việc mà cháu sẽ phát huy. Tất cả những người lãnh đạo thành công mà bác biết đều đã thấy được lợi ích từ rất nhiều kinh nghiệm trong các tình huống đa dạng. Một số người tình cờ gặp phải những tình huống đó nhưng một số người khác lại không có được những cơ hội này, một số người đảm nhận những công việc mà người khác từ chối vì họ quá khó khăn. Tất cả những kinh nghiệm đó in đậm trong suy nghĩ, cơ cấu lại lối tư duy của họ và được phản ánh qua những quyết định của họ sau đó.

Bác mong cháu nhận ra những kinh nghiệm để có thể áp dụng những kỹ năng của cháu vào những tình huống đa dạng. Cháu không nên bám trụ với một công việc quá mười năm, và không nên ngại đảm nhiệm các vị trí công việc khác nhau có thể giúp mình có được một bản CV thật dài, nhưng không thể học hỏi được nhiều điều từ quá trình ấy. Cháu hãy duy trì một vị trí công việc trong một khoảng thời gian đủ dài - điều này giúp cháu tự kiểm tra, trau dồi thêm những kiến thức của mình về lĩnh vực đó, nhận ra những kết quả từ những quyết định của cháu và loại bỏ những yếu tố thuộc về bản năng. Cháu đã luôn bị ngạc nhiên, bất ngờ với sự tiến bộ nhanh chóng của những vị lãnh đạo như Jack Welch - người đã là một vị tổng giám đốc rất thành công ở tuổi bốn mươi lăm, và Michael Dell - người đã rất thành công trong việc điều hành một công ty ở tuổi hai mươi chín. Rõ ràng, việc tìm hiểu, học hỏi và thay đổi lối tư duy của cháu có thể diễn ra rất nhanh.

Sẽ có lần cháu cảm thấy thất vọng, cháu sẽ không được thừa nhận hoặc bị nhầm lẫn. Những thời điểm, những giai đoạn như thế sẽ giúp cháu rút ra những bài học quan trọng. Và cháu không nên bất ngờ nếu một vài lần sau một kinh nghiệm cháu bỗng tự nhận ra công việc theo một cách khác. Mọi người đều biết rằng con người phát triển qua những giai đoạn khác nhau, từ khi là những đứa trẻ và giai đoạn vị thành niên. Bác thấy điều tương tự trong việc phát triển tư duy. Tư duy cũng trải qua các giai đoạn, ví dụ như khi cháu bất ngờ hiểu một khái niệm khi tìm hiểu những khía cạnh của một vấn đề, kỹ năng của cháu trong việc đưa ra những quyết định đối với những người khác, việc định vị công ty, và việc đề ra những mục tiêu cũng như ưu tiên sẽ liên tục phát triển. Do những vấn đề đó có liên quan với nhau, có mối quan hệ hữu cơ nên sự tiến bộ, phát triển sẽ tăng theo cấp số nhân. Đó là một dấu hiệu tốt và là động lực để tiếp tục phát triển. Đó là cách mà công việc trở thành một nguồn vui trong cuộc sống của cháu.

Tất cả những người lãnh đạo đều có sự kết hợp giữa kỹ năng và đặc điểm cá nhân để có sự phù hợp hơn đối với những tình huống hơn là những tình huống do người khác quyết định. Một người luôn trau dồi các kỹ năng và những đặc điểm cá nhân trong những tình huống bất ngờ rất có thể đã không được chuẩn bị để xác định các cơ hội và đối mặt với những rủi ro có liên quan tới sự tăng trưởng hữu cơ. Và bác nhắc lại, cháu phải thành thật với chính mình về sự phù hợp của cháu trong công việc, với vị trí của một người lãnh đạo. Điều này sẽ giúp cháu tự tạo nên vận may cho riêng mình.

Cháu hãy nhớ rằng sự thành công không bao giờ là cái đích cuối cùng. Đó là một thực tế mà những người lãnh đạo của thế kỷ XXI không thể phủ nhận, chối bỏ. Cháu sẽ phải quyết tâm để có sự tiến bộ, phát triển. Bác mong cháu làm điều đó như thể số phận của thế giới phụ thuộc vào công việc của cháu và bởi theo cách đó, cháu sẽ thành công. Tăng trưởng kinh tế của một quốc gia không thể đạt được bằng những lý thuyết kinh tế hoặc những phát minh trong lĩnh vực khoa học công nghệ. Mà đó là những người lãnh đạo, đặc biệt là những người lãnh đạo các doanh nghiệp - người sẽ khai thác những khía cạnh của rất nhiều nguyên tắc, đầu tư và áp dụng những công nghệ, đối mặt với những rủi ro trong quá trình chọn lựa những sáng kiến cho mục đích thương mại, và cuối cùng, đó là những người sẽ nỗ lực cho mức sống của xã hội. Cháu có thể trở thành một trong số những người đó bằng việc xây dựng những nội dung trong sự lãnh đạo của cá nhân. Cháu hãy tập trung vào những kỹ năng lãnh đạo, hiểu những đặc điểm cá nhân sẽ tác động đến những kỹ năng đó như thế nào và không ngừng học hỏi, trau dồi. Hy vọng bác sẽ được chia sẻ với những thành công của cháu.

Thân mến,
Ram Charan

Tóm tắt tám kỹ năng của người lãnh đạo

1. Định vị và tái định vị: Tìm ra một ý tưởng trung tâm cho doanh nghiệp để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và tạo ra lợi nhuận.
 2. Xác định những thay đổi khách quan: Tìm hiểu những mô hình trong một thế giới phức tạp, tạo sự sẵn sàng cho công ty.
 3. Lãnh đạo hệ thống xã hội: Tập hợp những các nhân xuất sắc, phù hợp cùng với những hành động và những thông tin chính xác để đưa ra những quyết định nhanh chóng hơn, hợp lý hơn và thu về các kết quả cho công ty.
 4. Đánh giá các cá nhân: Việc đánh giá các cá nhân dựa trên những hành động, những quyết định và những hành vi của họ, sắp xếp họ vào những vị trí công việc phù hợp.
 5. Xây dựng đội ngũ: Tập hợp những người lãnh đạo có năng lực, thông minh để có sự phối hợp liên tục.
 6. Đề ra những mục tiêu: Xác định một tập hợp những mục tiêu cân bằng với những khả năng của công ty cũng như với những điều công ty thật sự đạt được.
 7. Đặt ra những ưu tiên phù hợp: Quyết định hướng đi và những nguồn lực tổng hợp, những hành động, và công sức để đạt được các mục tiêu.
 8. Đối phó với những áp lực bên ngoài thị trường: Dự đoán và xử lý những sức ép của xã hội mà bạn không thể kiểm soát nhưng tác động đến công việc của bạn.
- Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>
Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>
Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

Tóm tắt tám kỹ năng của người lãnh đạo

1. Định vị và tái định vị: Tìm ra một ý tưởng trung tâm cho doanh nghiệp để đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và tạo ra lợi nhuận.
 2. Xác định những thay đổi khách quan: Tìm hiểu những mô hình trong một thế giới phức tạp, tạo sự sẵn sàng cho công ty.
 3. Lãnh đạo hệ thống xã hội: Tập hợp những các nhân xuất sắc, phù hợp cùng với những hành động và những thông tin chính xác để đưa ra những quyết định nhanh chóng hơn, hợp lý hơn và thu về các kết quả cho công ty.
 4. Đánh giá các cá nhân: Việc đánh giá các cá nhân dựa trên những hành động, những quyết định và những hành vi của họ, sắp xếp họ vào những vị trí công việc phù hợp.
 5. Xây dựng đội ngũ: Tập hợp những người lãnh đạo có năng lực, thông minh để có sự phối hợp liên tục.
 6. Đề ra những mục tiêu: Xác định một tập hợp những mục tiêu cân bằng với những khả năng của công ty cũng như với những điều công ty thật sự đạt được.
 7. Đặt ra những ưu tiên phù hợp: Quyết định hướng đi và những nguồn lực tổng hợp, những hành động, và công sức để đạt được các mục tiêu.
 8. Đối phó với những áp lực bên ngoài thị trường: Dự đoán và xử lý những sức ép của xã hội mà bạn không thể kiểm soát nhưng tác động đến công việc của bạn.
- Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>
Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>
Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>