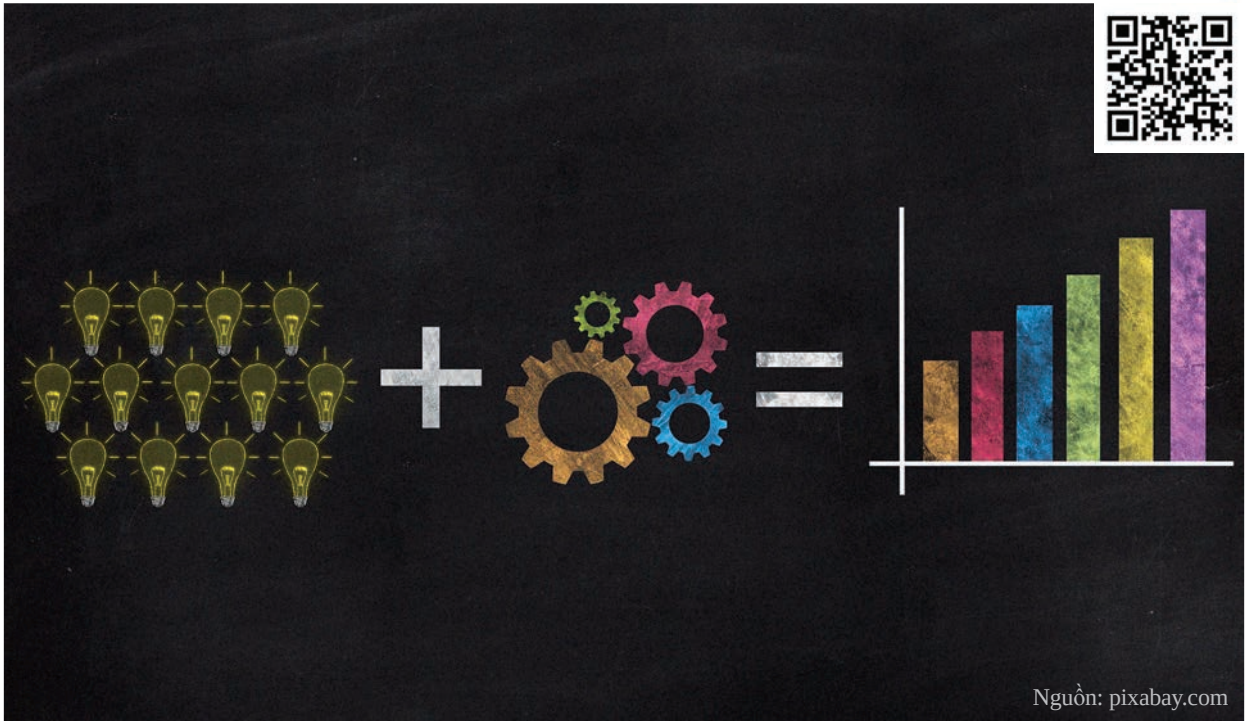




Lãnh đạo cấp độ 5 của Jim Collins

GÓC NHÌN TỪ THỰC TIỄN

QUÁ TRÌNH QUẢN LÝ MỘT TỔ CHỨC

Tạ Hoàng Giang*

Lãnh đạo là một khái niệm trừu tượng, mang tính chủ quan. Không ai trên thế giới này có thể nói chính xác lãnh đạo là gì? Nó là một quá trình ảnh hưởng có tính xã hội, là sự tác động mang tính nghệ thuật, hay một quá trình gây ảnh hưởng đến người khác sao cho họ tự nguyện, hăng hái, nhiệt tình làm việc để đạt được các mục tiêu chung của tổ chức. Nhưng trong các tổ chức mà ông nghiên cứu từ tốt lên vĩ đại thì những vị trí trọng yếu của họ đều có khả năng lãnh đạo cấp độ năm với các tính cách đặc trưng như sau:

KHIÊM NHƯỜNG CÁ NHÂN

Những nhà lãnh đạo các tổ chức nhảy vọt luôn né tránh sự hâm mộ của công chúng, không bao giờ khoe khoang, họ không muốn trở thành những anh hùng bất tử. Họ không bao giờ ao ước được đặt lên cao và trở thành những hình tượng khó với tới. Họ chỉ muốn là những người bình thường, lặng lẽ, mang lại kết quả phi thường. Ken Iverson, Tổng Giám đốc đứng

đăng sau sự chuyển biến của Nucor từ gần phá sản thành một trong những tổ chức thép thành công nhất thế giới là một ví dụ điển hình. Trong khi hơn hai phần ba số tổ chức đối trọng, một cái tôi vô cùng lớn đã góp phần vào sự tan rã hay tiếp tục cuộc sống tầm thường của tổ chức (Collins, 2012).

CƯƠNG QUYẾT, CÓ Ý CHÍ VÀ SỰ QUYẾT TÂM CAO

Người ta thường cho rằng, để chuyển đổi một tổ chức từ tốt thành tuyệt vời cần một lãnh đạo phi thường với những nhân cách lớn. Nhưng không hẳn là như vậy với kết quả nghiên cứu của Jim Collins. Những nhà lãnh đạo cấp độ năm không chỉ khiêm tốn và nhún nhường mà họ là sự kết hợp đầy nghịch lý giữa sự khiêm tốn cá nhân đến thuyết phục ở trên với ý chí, nghị lực và sự quyết tâm cao để làm việc phải làm. Darwin E. Smith, một người trông có vẻ bình thường, được bổ nhiệm làm Tổng Giám đốc Kimberly-Clark là một ví dụ về người lãnh đạo cấp năm, một cá nhân đã dung hòa được sự khiêm tốn cá nhân tốt bụng với quyết tâm nghề nghiệp mãnh liệt, quyết tâm làm tất cả những gì cần làm để đưa tổ chức trở thành vĩ đại. Theo kết quả của cuộc nghiên cứu trên, những người lãnh đạo sở hữu hai nét tính cách đối lập chính là tác nhân xúc tác cho việc chuyển đổi một tổ chức tốt trở nên vĩ đại (Collins, 2012).

CỬA SỔ VÀ TÁM GƯƠNG

Các nhà lãnh đạo cấp độ năm nhìn ra cửa sổ cho sự thành công cho các nhân tố khác hơn là cho bản thân họ. Những nhà lãnh đạo cấp độ năm, vốn khiêm nhường, nhìn ra cửa sổ để lý giải cho sự thành công của mình. Họ lý giải sự thành công của mình là do các yếu tố bên ngoài bản thân họ tạo ra khi mọi thứ tiến triển tốt đẹp, và nếu họ không tìm ra ai hay sự kiện gì để gán công thì họ cho rằng nhờ may mắn. Đồng thời, họ nhìn trong gương để nhìn nhận trách nhiệm, không bao giờ viện dẫn lý do không may mắn hay yếu tố bên ngoài khi mọi việc trở nên tồi tệ. Alan L. Wurtzel, một nhà lãnh đạo cấp độ năm đã thành công khi chuyển Circuit City từ một tổ chức đổ nát trên đà phá sản thành một trong những nhà bán lẻ hàng điện tử thành công nhất của Mỹ là một ví dụ điển hình. Khi được yêu cầu liệt kê danh sách năm yếu tố hàng đầu trong sự biến đổi của tổ chức và xếp theo tầm quan trọng, ông này đã chỉ ra yếu tố quan trọng nhất đó là may mắn. Ngược lại, so sánh với một số CEO của các tổ chức khác, họ cũng nhìn vào

Họ lý giải sự thành công của mình là do các yếu tố bên ngoài bản thân họ tạo ra khi mọi thứ tiến triển tốt đẹp,...



gương để lý giải sự thành công của mình, nhưng nhìn ra ngoài cửa sổ họ thường tìm lý do để đổ lỗi cho người khác khi kết quả yếu kém (Collins, 2012).

THAM VỌNG VÌ TỔ CHỨC, KHÔNG VÌ CÁI TÔI CỦA BẢN THÂN

Các nhà lãnh đạo cấp độ năm thiết lập cho những người kế nhiệm cơ hội để họ thành công, cho dù những người kế vị có thành công lớn hơn bản thân họ đi chăng nữa. Họ không bao giờ sợ rằng người mà họ chọn kế vị sẽ thành công hơn họ, mà họ chọn người để làm sao có thể đưa tổ chức của mình ngày càng thành công hơn, họ muốn nhìn thấy tổ chức của mình thành công với thế hệ tiếp theo. Khi tổ chức thành công hơn, họ tự hào vì mình đã từng là một phần trong đó. Ngược lại, những nhà lãnh đạo ở một số tổ chức đối lập khác tự mình thường hay thiết lập cho những người kế vị trở thành thất bại.



... và nếu họ
không tìm ra ai
hay sự kiện gì
để gán công thì
họ cho rằng nhờ
may mắn.



Nguồn: pixabay.com

Trong hơn ba phần tư tổ chức đối trọng, nhiều nhà lãnh đạo giỏi chỉ để lại cho người kế vị những điều kiện dễ thất bại hay chọn người kế nhiệm yếu kém hoặc cả hai. Kết quả là tổ chức không trở thành vĩ đại khi không có những người lãnh đạo đó. Stanley C. Gault, người mà cái tên đã gắn liền với sự thành công của Tổ chức Rubbermaid (Mỹ) vào cuối những năm 1980 là một ví dụ (Collins, 2012).

CHỌN ĐÚNG NGƯỜI TRÊN XE BUS

Các nhà lãnh đạo các tổ chức vĩ đại bắt đầu quá trình chuyển đổi bằng cách tìm người phù hợp trước rồi mới quyết định các vấn đề khác của công việc. Nghĩa là bất cứ một cuộc cải tổ nào cũng nên được bắt đầu bằng việc tuyển chọn nhân sự để tìm ra đúng người đúng việc và loại bỏ những cá nhân không cần thiết. Khi họ tìm được đúng người vào các vị trí cần tìm rồi mới bắt đầu cùng nhau xây dựng kế

hoạch, đề ra tầm nhìn. Nhóm nghiên cứu khám phá ra rằng, tài sản quý nhất không phải con người mà là con người phù hợp. Trong khi ở các tổ chức đối trọng, một nhà lãnh đạo thiên tài là người đề ra tầm nhìn và tuyển mộ những người giúp việc có khả năng thực hiện tầm nhìn này.

Theo Collins (2001), các nhà lãnh đạo ở các tổ chức nhảy vọt hiểu rõ ràng ba điều. Thứ nhất, nếu bạn bắt đầu với “ai”, rồi mới tới “cái gì”, bạn sẽ thích nghi với môi trường thay đổi, khi cần phải thay đổi kế hoạch, chiến lược để thành công thì mọi việc cũng dễ dàng. Thứ hai, nếu bạn chọn đúng người, sẽ không có việc phải thúc đẩy hay quản lý con người. Bởi vì họ sẽ tự cảm thấy thôi thúc bởi một động lực bên trong phải đạt kết quả tốt nhất và đóng góp một phần tạo nên sự vĩ đại. Thứ ba, nếu bạn có trong tay những người không phù hợp thì dù bạn có tìm đúng hướng đi, bạn cũng không có một tổ chức vĩ đại. Ba nguyên tắc kỷ luật trong các quyết định nhân sự trong các tổ chức nhảy vọt:

- Khi do dự, đừng vội tuyển. Hãy tiếp tục tìm kiếm.
- Khi thấy mình cần phải thay đổi một người, hãy hành động ngay.
- Giao cho người giỏi nhất cơ hội tốt nhất. Đừng giao cho họ rắc rối lớn nhất.

ĐỐI MẶT VỚI SỰ THẬT PHỦ PHÀNG

Tất cả những tổ chức nhảy vọt đều bắt đầu quá trình đi tìm con đường đến vĩ đại bằng cách đối diện với sự thật phủ phàng của hiện tại, nhưng không đánh mất niềm tin vào sự thành công. Những tổ chức này cũng đối mặt với nhiều khó khăn như những tổ chức đối trọng, nhưng họ lại phản ứng rất khác nhau. Họ không đưa ra những ảo tưởng cho mọi người để rồi sau đó mọi người thất vọng. Họ đối mặt trực diện với tình hình, họ không che đậy sự thật phủ phàng với một quyết tâm đánh giá trung thực tình hình, họ đưa sự thật phủ phàng vào từng bước đi đến vĩ đại. Kết quả là họ trở nên mạnh mẽ hơn sau đó.

Nhóm nghiên cứu đưa ra “một khái niệm tâm lý quan trọng giúp tổ chức từ tốt đến vĩ đại là Nghịch lý Stockdale: Giữ vững niềm tin rằng cuối cùng bạn sẽ chiến thắng, bất kể khó khăn, và đồng thời đối diện sự thật phủ phàng của hiện tại, bất kể nó là gì đi nữa” (Collins, 2012, tr.82). Một nhiệm vụ chính trong việc đưa tổ chức từ tốt đến vĩ đại là tạo ra một văn hóa trong đó mọi người có nhiều cơ hội được

lắng nghe và đỉnh cao là để sự thật được lắng nghe. Nghiêm khắc, nhưng không nhẫn tâm (Khắc nghiệt, nhưng không vô tâm). Kiên định áp dụng tiêu chuẩn cao cho tất cả, đặc biệt trong quản trị cấp cao; đuổi việc nhân viên không suy nghĩ chín chắn; Nghiêm khắc hay vô tâm. Người tốt sẽ không lo về vị trí của họ và tập trung toàn phần vào công việc của họ.

KHÁI NIỆM CON NHÍM

Để có thể đưa tổ chức đi từ tốt đến vĩ đại, cần có sự hiểu biết sâu sắc ba vòng tròn giao nhau (khái niệm con nhím). Vòng tròn thứ nhất: điều bạn có thể làm giỏi nhất thế giới là gì? Và cũng quan trọng không kém, bạn không thể giỏi nhất trong lĩnh vực nào? Bạn có thể mạnh không có nghĩa là bạn giỏi nhất trên thế giới ở lĩnh vực đó. Ngược lại những gì bạn có thể làm tốt nhất có thể không phải là điều bạn hiện đang làm. Vòng tròn thứ hai: điều chi phối cỗ máy kinh tế của bạn là gì? Tất cả các tổ chức nhảy vọt đều có hiểu biết sâu sắc làm thế nào để thu lại dòng tiền và lợi nhuận bền vững, hiệu quả nhất. Cần phải tìm ra mẫu số chung có ảnh hưởng lớn nhất trên trạng thái kinh tế của họ. Vòng tròn thứ ba: điều bạn đam mê nhất là gì? Các tổ chức nhảy vọt không phải là khuyến khích niềm đam mê mà là khám phá ra điều gì làm bạn đam mê và tập trung vào sự kích thích niềm đam mê của họ.

Nếu bạn kiếm được nhiều tiền thông qua những việc bạn không bao giờ giỏi nhất thì bạn chỉ có thể xây dựng một tổ chức thành công nhưng không phải là một tổ chức vĩ đại. Nếu bạn giỏi nhất trong một lĩnh vực nào đó nhưng bạn thiếu sự đam mê thì bạn không thể giữ được vị trí đỉnh cao. Và nếu bạn có sự đam mê nhưng bạn không phải là người giỏi nhất, không mang lại hiệu quả kinh tế thì bạn vui sướng nhưng không phải là vĩ đại.

Nếu bạn hướng tới sự giao nhau của ba vòng tròn này và làm cho nó trở thành một kim chỉ nam dẫn dắt mọi lựa chọn của bạn trong quá trình lãnh đạo thì bạn sẽ đưa tổ chức của bạn đi từ tốt đến vĩ đại (Collins, 2012).



Một tổ chức càng có kỷ luật giữ cho hoạt động của mình trong giới hạn ba vòng tròn, đến mức nhất quán cuồng tín, họ càng có nhiều cơ hội tăng trưởng.

VĂN HOÁ KỶ LUẬT

Mọi tổ chức đều có văn hóa riêng, một số tổ chức có kỷ luật, nhưng ít tổ chức có được văn hóa kỷ luật. Kết quả vĩ đại và bền vững tùy thuộc vào việc xây dựng một nền văn hóa kỷ luật với những con người kỷ luật, thực hiện những hành động kỷ luật, nhất quán cao độ với ba vòng tròn. “Nền văn hóa kỷ luật này bao gồm hai mặt. Một mặt, nó đòi hỏi mọi người phải đi theo một hệ thống nhất quán; mặt khác, nó mang lại cho mọi người sự tự do và trách nhiệm trong khuôn khổ” (Collins, 2012, Tr.242). Nó ngược lại với một nền văn hóa quan liêu xuất phát từ việc phải bù đắp cho sự thiếu năng lực và thiếu kỷ luật. Một nền văn hóa hành động không chỉ bao gồm hành động. Nó còn bao gồm cả việc tuyển dụng những người kỷ luật, tham gia vào các tư tưởng kỷ luật, và sau đó thực hiện các hành động kỷ luật. Bạn không cần phải mất thì giờ kiểm soát những người như vậy. Điều này giúp bạn tiết kiệm thời gian và công sức để làm những công việc quan trọng hơn. Một tổ chức càng có kỷ luật giữ cho hoạt động của mình trong giới



Nguồn: pixabay.com

hạn ba vòng tròn, đến mức nhất quán cuồng tín, họ càng có nhiều cơ hội tăng trưởng.

CÔNG NGHỆ GIA TỘC

Các tổ chức nhảy vọt dùng công nghệ như một chất xúc tác tạo đà chứ không phải là chất phát sinh ra sức đà. Họ tránh các mốt thời thường hay chạy theo số đông đối với công nghệ. Không có tổ chức nhảy vọt nào bắt đầu quá trình chuyển đổi bằng việc trở thành tiên phong trong công nghệ. Tuy nhiên, họ sẽ là người tiên phong trong việc áp dụng công nghệ tiên tiến một khi họ hiểu được công nghệ này phù hợp như thế nào trong ba vòng tròn và sau khi họ đã tạo được bước chuyển đổi nhưng họ không quá phụ thuộc hay kỳ vọng vào những công nghệ mới đó. “Bạn có thể đem cùng một công nghệ hàng đầu được áp dụng tiên phong tại các tổ chức nhảy vọt và đưa miễn phí cho các tổ chức so sánh trực tiếp, thì các tổ chức đối trọng vẫn không thể tạo ra được một kết quả dù chỉ gần như tương tự”. (Collins, 2012, tr.273).

BÁNH ĐÀ VÀ VÒNG LẶN QUẢN

Việc chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại không bao giờ diễn ra một cách tức thời. Không có một hành động đơn giản hoặc một chương trình hoành tráng, không một phát kiến tối ưu hay một sự may mắn và một khoảnh khắc diệu kỳ. Quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại là một quá trình tích lũy - từng bước một, từng hành động một, từng quyết định một, từng vòng xoay một của chiếc bánh đà. Nếu cứ tiếp tục đẩy chiếc bánh đà theo một hướng nhất quán theo thời gian, chiếc bánh đà sẽ tích lũy sức đà, và cuối cùng đạt điểm nhảy vọt đưa đến kết quả tuyệt vời và bền vững. “Các tổ chức đối trọng tuân theo một mô hình khác, vòng lặn quản. Thay vì tích lũy sức đà theo từng vòng quay của chiếc bánh đà, họ cố gắng bỏ qua quá trình xây dựng nền tảng và tiến ngay đến bước nhảy vọt. Và rồi khi kết quả đáng thất vọng - họ dao động qua lại, không giữ được một hướng thống nhất” (Collins, 2012, tr.308-309).

Lãnh đạo mang tính chất động viên, kích thích người lao động và đi trước, dẫn đường chỉ lối. Jim Collins và nhóm nghiên cứu thật sự ngạc nhiên, nói đúng hơn là “choáng”, khi phát hiện ra rằng năng lực lãnh đạo cần thiết để chuyển đổi một tổ chức từ tốt lên vĩ đại. Các nhà lãnh đạo của các tổ chức từ tốt lên vĩ đại được gọi là nhà lãnh đạo cấp độ năm. Collins nhấn mạnh rằng không nhất thiết phải trở thành nhà lãnh đạo cấp độ năm để đưa tổ chức mình lên vĩ đại.

* Ts.Tạ Hoàng Giang (Trưởng khoa Du lịch - ĐH Phan Thiết)

Tài liệu tham khảo:

1. Arivalan (2011). *Bài Giảng Từ Tốt Đến Vĩ Đại*. EDS International Residential Seminar, Penang, Malaysia.
2. Binag, N. (2014). *Tạo ra thế giới công ty đẳng cấp*. EDS Malaysia.
3. Collins, J. C. (2001). *Good to Great*. New York: HarperCollins
4. Collins, J. C. (2012). *Từ tốt đến vĩ đại*. Tp.HCM: Nhà xuất bản trẻ.
5. Hoong, Loh Wei. (2012). *Bài Giảng Creating World Class Company*. EDS International Residential Seminar. Penang, Malaysia.