

Thế giới đủ loại trường mà bạn có thể theo học để trở thành kế toán, tài vụ, kỹ sư, công trình sư, quản trị viên v.v nhưng chưa thấy có trường đào tạo tổng tài, dạy bạn làm chủ tịch HĐQT hay tổng giám đốc, những người lãnh đạo cao nhất của một doanh nghiệp. Họ phải tự học trong quá trình làm việc hàng ngày, học với điều kiện có hàng trăm đôi mắt dòm ngó. Trách nhiệm của tổng tài là vô hạn, phải phụ trách đối với mọi hành vi và quyết sách của từng thành viên trong tổ chức, dù biết hay không biết. Tổng tài không được phép phạm sai lầm, kể cả khi vừa mới nhậm chức.

Công ty tư vấn và bình luận quản lý xí nghiệp Harvard qua điều tra nghiên cứu đã nhận thấy có đến 35% thậm chí 50% các tổng tài không kham nổi công việc quá 5 năm. Công ty mất lãnh đạo thể như "rắn không đầu", mất phương hướng và cho dù tạm thời đi nữa cũng chắc phải tổn thất to lớn.

Cách đây hơn một năm, hai tác giả Suzy Wetlaufer và Charles M. Farkas đã cất công 12 tháng trời phỏng vấn 160 vị tổng tài nhiều nước trên thế giới, đủ loại ngành nghề, đủ cỡ quy mô, tỷ như Motorola, Intel, Coca - Cola, Pepsico v.v... Họ hy vọng qua cuộc điều tra nghiên cứu này tìm hiểu các vị chủ tịch HĐQT, tổng giám đốc đã sử dụng như thế nào những biện pháp quản lý xí nghiệp, cách phân chia thời gian biểu, hoặc trọng tâm công tác đặt ở đâu v.v... Thoạt đầu tưởng sẽ nhận được 160 đáp án nhưng không ngờ cuối cùng quy nạp chỉ còn 5 kiểu chân dung các nhà lãnh đạo.

I. NĂM LOẠI HÌNH NHÀ LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

1. Nhà sách lược: Những người thuộc loại hình này tự cho rằng công việc quan trọng nhất của mình là phác họa, đề xuất, trải nghiệm, thiết kế và điều khiển thực hiện sách lược dài hạn của công ty, quyết định cách sử dụng

nguồn lực của công ty nhằm đạt hiệu quả cao nhất.

2. Nhà đào tạo: Theo họ, sách lược là do từng bộ phận đề xuất lên, còn người lãnh đạo thì chịu trách nhiệm nuôi dưỡng hành vi, thái độ và quan niệm về giá trị của cả công ty, và dùng biện pháp đào tạo bồi dưỡng nhân viên để đạt mục đích ấy.

3. Chuyên gia: Tổng tài phải là người chịu trách nhiệm chọn lựa, rèn luyện, tăng cường một thể mạnh, một sở trường nào đó của công ty, xem như một loại vũ khí cạnh tranh giành thắng lợi trên thương trường.

4. Nhà điều khiển: Họ, những nhà lãnh đạo cao nhất của xí nghiệp, phải đưa ra một hệ thống điều khiển, hoặc về phương tiện tài vụ, hoặc về phương tiện văn hóa, giải thích nó, theo dõi nó khiến mọi nhân viên đều có hành động nhất trí và khách hàng cảm thấy thỏa mãn bởi sự phục vụ của công ty.

5. Nhà cải cách: Ai theo loại hình này cũng cho rằng, công ty muốn tồn tại thì phải không ngừng cải cách đổi mới, cho dù sự cạnh tranh ấy có gây nên lo âu, hỗn loạn, thậm chí sai lầm, tổn thất tạm thời đi nữa thì vẫn cứ chấp nhận.

Hai tác giả Wetlaufer và Farkas không chỉ quy nạp ra 5 loại hình tổng tài nêu trên và phong cách lãnh đạo của họ sẽ được nhắc tới ở phần sau, mà còn thu được nhiều kết quả bất ngờ khác. Những năm môi trường kinh doanh đã biến đổi, công ty xí nghiệp phải kịp cải cách theo, thế nhưng trong 160 vị tổng tài được phỏng vấn chỉ 13% thuộc loại hình này. Hoặc theo quan điểm cổ điển, rằng lãnh đạo phải là nhà sách lược, thì ở đây mới có 1 phần 5 tán thành, trường phái đông nhất lại là loại hình nhà điều khiển, họ thấy, tự mình phải đề ra một loạt quy tắc, tiêu chuẩn, đôn đốc nhân viên thực hiện thì hành, có như vậy mới khiến công ty giữ được sự tăng trưởng ổn định trong nhiều năm. Hai

Có sếp chỉ nắm phương hướng lớn, lại có vị bất luận công việc gì

cũng đề ra quy định, có chủ hăng cả ngày không hề thấy mặt, nhưng có ông chẳng bao giờ rời khỏi công ty... Người lãnh đạo đang làm gì và nên làm gì?...

SUZY WETLAUFER và CHARLES

M. FARKAS đã cất công một năm trời, phỏng vấn phỏng vấn 160 vị tổng tài (*) trên toàn cầu và quy nạp được 5 loại hình nhà lãnh đạo thành công.

BẠN THUỘC LOẠI HÌNH NHÀ LÃNH ĐẠO NÀO?

PTS. THÁI NGUYỄN BẠCH LIÊN

tác giả cũng cho biết, rất nhiều nhà lãnh đạo "lưỡng tính", vừa sách lược vừa đào tạo, lấy đào tạo làm công cụ triển khai thực hiện sách lược, hoặc vừa điều khiển vừa sách lược, lấy sách lược để xử lý một vài phạm vi công việc, hoặc trong thời đương chức cũng để xướng đãi ba đề tài cải cách, tỷ như câu nói sau đây của chủ hãng xe hơi Pinsh là một ví dụ: "Xí nghiệp thì muốn sống, nhưng môi trường lại luôn luôn thay đổi, cạnh tranh cũng biến cải không ngừng, nhẽ nào ta cứ bảo thủ mãi".

II. NĂM LOẠI HÌNH PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

Bất kể thuộc loại hình nào, nhà lãnh đạo nói chung đều phải quả cảm và quyết định. Phong cách cá nhân của người lãnh đạo và phong cách lãnh đạo của ông ta khác nhau rất nhiều. Nhà lãnh đạo thành công thông thường căn cứ nhu cầu của tổ chức, của công ty mà xây dựng cho mình một phong cách lãnh đạo chứ không lấy cá tính để quyết định tất cả.

1. Phong cách lãnh đạo của những người thuộc loại hình sách lược: Khi

sáng tạo ra sách lược cho công ty họ thường tìm hiểu khách hàng và nhu cầu của khách hàng, tìm mọi cách thăm sát đối tượng cạnh tranh có sở trường gì, có bí quyết khoa học công nghệ gì và quan hệ với khách hàng ra sao v.v... Nhà sách lược cũng rất chú ý đến thể mạnh của công ty, sản xuất cái gì và không sản xuất cái gì, dẫn do vì một loại mặt hàng giá thành hạ, chất lượng cao và tiêu thụ nhanh. Những người lãnh đạo theo loại hình này thường dành 80% thời gian làm việc ở công ty, ngoài công việc kinh doanh thường nhật, họ quan tâm đến tình hình khách hàng, đối thủ cạnh tranh, xu thế khoa học, công nghệ và thị trường. Không mấy để ý đến nhân sự nội bộ công ty, chỉ xem trọng hàng ngũ thừa hành, thực thi sách lược của họ mà thôi.

Ông Roberto C. Goizueta - chủ hãng Coca - Cola - cứ 6 tháng một lần triệu hồi tất cả giám đốc chỉ nhánh rải khắp hoàn cầu về đại bản doanh ở Atlanta họp 3 ngày. "Tại những cuộc họp như vậy chúng tôi tranh luận với

nhau đã làm đúng việc gì, làm sai việc gì, tình hình khách hàng, thị trường, cung ứng trong một vài năm tới có gì thay đổi và chúng tôi phải đạt mục đích như thế nào, cuối cùng định ra sách lược cho cả hãng và bắt đầu thực hiện nó kể từ ngày kết thúc kỳ họp thường niên" - ông Goizueta trả lời. Còn công ty máy tính Intel có hẳn một nhóm chuyên gia, mỗi ngày nhận khoảng 50.000 cuộc điện thoại với khách hàng, chỉnh lý quy nạp thành bản tin nội bộ chuyển cho các phòng ban đọc tham khảo. Riêng chủ tịch công ty thì thử năm hàng tuần đứng ra tiếp khách hàng một lần, lắng nghe ý kiến của họ đối với sản phẩm Intel. "Chúng ta phải xem mình như khách hàng mà kiên nhẫn tiếp thu mọi đề nghị của người mua" - ông thường căn dặn nhân viên dưới quyền như vậy.

2. Phong cách lãnh đạo của những người thuộc loại hình đào tạo, theo họ, tổng tài không nên bỏ thì giờ quá nhiều vào việc hoạch định sách lược, chủ yếu vẫn là thị trường và người mua. Những nhà lãnh đạo này cho rằng, yếu tố thành công của xí nghiệp bao gồm: năng lực chấp hành của nhân viên, sự hưởng ứng của khách hàng, luôn luôn có sản phẩm mới để đánh bại đối thủ cạnh tranh, những yếu tố đó lại hoàn toàn dựa vào thời gian chủ quản cơ sở, cho nên lãnh đạo phải biết tuyển chọn và bồi dưỡng lớp cán bộ chủ chốt này, đào tạo nên những gương điển hình để mọi người noi theo. Nhà lãnh đạo kiểu đào tạo thường dành 90% thời gian cho công việc xây dựng đội ngũ nhân viên công ty, tự mình phỏng vấn chọn người. Tổng giám đốc PepsiCo - ông D.Wayne Calloway - đã từng chủ khảo các cuộc thi vấn đáp của 600 cán bộ chủ chốt vào làm việc ở công ty ông. "Nói chuyện với nhau như vậy, chúng tôi có điều kiện kiểm tra quan niệm về giá trị, mục tiêu phấn đấu và tiêu chuẩn đánh giá thành tích

của đôi bên có phù hợp và tương đồng hay không, sau này cùng nhau thực hiện sách lược của công ty sẽ rất có lợi" - đó là lý do tại sao Calloway phải thân hành phỏng vấn cả trăm người để xây dựng đội ngũ cốt cán cho mình. Thậm chí ở hãng Hàng không Tây Nam của Mỹ khi tuyển dụng nhân viên quầy bán vé cũng phải được tổng giám đốc trực tiếp xem xét có ý kiến, theo ông, "tuyển mộ là thượng nguồn, thượng nguồn không sạch thì hạ du sẽ nhanh chóng nhiễm bẩn", hoặc "chúng tôi thích những người có thái độ tốt, còn chuyên môn nghiệp vụ không lo, chắc chắn sẽ được đào tạo sau, theo cách của hãng". Những nhà lãnh đạo thuộc loại hình đào tạo thông thường mèn mồi nhân viên có cùng quan điểm, ủy quyền cho họ nhiều hơn nhằm tạo dựng một tập thể gắn kết với ý kiến của tổng tài.

3. Phong cách lãnh đạo của những người thuộc loại hình chuyên gia tập trung xây dựng cho công ty một ưu thế mà đối thủ cạnh tranh không hề có, ưu thế đó có thể là quan niệm, cũng có thể là bí quyết kỹ thuật, ví như phương pháp khai thác mỏ của Nam Phi hoặc thái độ đối với chất lượng sản phẩm của Motorola. Họ cố gắng tìm mọi cách không ngừng tăng cường ưu thế riêng có của công ty. Ông Gary L.Tooker - Tổng giám đốc Motorola - có thể mắng nạt nhân viên dưới quyền mỗi khi sản phẩm của họ là thứ phẩm và sau đó ông ra đòn phạt thẳng tay; sở trường, thế mạnh của Motorola chính là ở chỗ đó.

4. Phong cách lãnh đạo của những người thuộc loại hình điều khiển: Từ công ty sản xuất phần mềm mới nhất trên thế giới cho tới cơ quan ngân hàng bảo thủ hàng đầu mà lâu nay chúng ta vẫn nhận thấy, tất cả những nhà lãnh đạo ở đó đều có phong cách điều khiển, nói một cách khác "phi điều khiển bất thành lãnh đạo", nhưng riêng các tổng tài theo loại hình này, họ quan niệm "điều khiển

là chức nghiệp chính", chặt chẽ như ở ngân hàng hay công ty hàng không. Họ luôn có mặt tại công ty như người lái xe không rời vô-lăng, song họ cũng nhận thức được rằng quy tắc, quy định nhiều quá sẽ bó chân bó tay nhân viên. Chủ tịch HĐQT Ngân hàng Hồi Phong Thượng Hải ở Hồng Kông - ông Bằng Đức - vẫn kiên trì giữ vững một hệ thống không chế nghiêm ngặt, nhất luật ở 3.000 chi nhánh đóng trên 68 quốc gia. Theo ông, điều khiển nghiêm ngặt khiến cho hành vi của nhân viên rõ ràng, minh bạch và thoải mái. Mặt khác, điều khiển nghiêm ngặt còn làm cho khách hàng tin cậy. Tương tự, tổng giám đốc Hãng không Anh Quốc thường đi dạo tại các sân bay nghe công nhân viên chức ta thán về chế độ tập quyền trung ương của hãng, nhưng ông không thay đổi, vẫn "bảo thủ" duy trì, vì như vậy hành khách mới an tâm.

5. Phong cách lãnh đạo của những người thuộc loại hình cải cách: "cải cách, canh tân" đã trở thành thuật ngữ cửa miệng của mọi người, cả 160 vị được phỏng vấn không ai không nhắc tới nó, nhấn mạnh nó, song chỉ có 13% trong số họ đang xây dựng lại xí nghiệp của mình, thực hiện một cuộc đổi mới thực sự. Họ không hô hào xí nghiệp phải đạt mục tiêu gì như nhà sách lược, mà chủ yếu suy nghĩ để xướng "bằng cách nào để đạt được mục tiêu?". Sáng tạo ra một môi trường mới là ắt phải cải cách, mạo hiểm, song những lãnh đạo thuộc loại hình này không mạo hiểm vì sự tổn hại, họ luôn tin rằng, chỉ có đổi mới không ngừng mới có được sức cạnh tranh mà bình thường sẽ khó tạo ra. Họ có phong cách ủng hộ cái chưa xác định, thậm chí hỗn loạn, mơ hồ. Nhà cải cách ít quan tâm đến báo cáo, tài vụ, thống kê, kế hoạch mà thường tán chuyện với nhân viên, khách hàng, người cung ứng, quan sát nhà máy, tham gia những hoạt động

văn hóa ngoài sản xuất. Họ luôn đặt câu hỏi lương và lợi tức cổ phần của nhân viên đã phù hợp với văn hóa đổi mới chưa? Những quản trị viên tuyển vào có dám mạo hiểm phá bỏ truyền thống thủ cựu hay không? Các kỹ sư, nhân viên nghiên cứu của hãng có dám phát minh cải tiến hay không?

Kemal là tổng giám đốc một công ty tài chính, năm 1980 nghiệp vụ của công ty phải triển khai sang tận châu Á, nhưng không một nhân viên người Mỹ nào chịu đi đến đó, cuối cùng nhà cải cách Kemal phải nâng cấp ai đi châu Á xem như một cổ đông!

Nhà quản lý thuộc loại hình cải cách bao giờ cũng xây dựng trong công ty một nhận thức chung về sự nghiệp đổi mới do mình đề xướng, chỉ xuất tướng, đi mã trong trường hợp cần thiết. Họ thích dùng người trào lộng "không bình thường", nhưng thỉnh thoảng đề xuất những ý kiến sâu sắc. Họ là những nhà lãnh đạo vất vả nhất trong 5 loại hình đã nêu.

Cải cách thường kèm theo đau khổ, phản kháng, tranh luận, nhà cải cách thường nếm trải thất bại, nhiều lúc họ phải chậm bước để tránh đi sự nổi giận của mọi người, nếu không sẽ gây nên hậu quả xấu. Theo Kemal, cải cách không phải là phong cách, cải cách là sự mạng, có mục tiêu sách lược rõ ràng, chứ hoàn toàn không thể "cải cách để mà cải cách".

Cũng với tinh thần cải cách, có người đã hỏi: "đến lúc nào thì tầng lớp tổng tài trở thành lỗi thời?", nghĩa là xí nghiệp đi vào giai đoạn tự hành. Hẳn sẽ còn lâu, bởi vì tác dụng của nhà lãnh đạo đang lớn lắm, song ít nhiều đã khác xưa, khác với kiểu "chủ soái" nắm trong tay thiên binh vạn mã, nhất hô bá ứng."

(*) Tổng tài, thuật ngữ mới của Trung Quốc, chỉ chung những người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp: Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc (Theo Harvard Business Review 5.6.1996)