



Năm thông điệp cần quản trị trong doanh nghiệp

Năm thông điệp cần quản trị trong doanh nghiệp (Phần 1)



Mỗi khi đề cập đến các đề tài hóc búa trong doanh nghiệp như: thế nào là một cấu trúc tổ chức hợp lý; làm gì để nâng cao hiệu quả của các hoạt động tài chính; tại sao lại phải đánh giá đúng năng lực làm việc của bản thân; quản trị thời gian bằng cách nào và văn hóa công ty được bảo tồn và phát triển ra sao, nhiều nhà lãnh đạo thường không đưa ra được những giải thích mang tính chi tiết và rõ ràng. Điều này khiến doanh nghiệp dễ gặp trở ngại trên con đường phát triển.

Bài viết này sẽ giúp các nhà quản lý nhận ra rằng nếu năm thông điệp trên được quản trị tốt, chúng sẽ là động lực thúc đẩy doanh nghiệp phát triển.

Nếu bạn muốn biết lý do tại sao một công ty lại phát triển hỗn loạn, không theo một trật tự nhất định nào, trước tiên hãy nghe xem người lãnh đạo tổ chức đó nói gì. Làm lãnh đạo, dù ở cấp bậc nào cũng không phải là một công việc dễ dàng, và những tuyên bố mù mờ của họ sẽ khiến cho quá trình hoàn thành công việc của các nhân viên khó hơn gấp bội.

Lãnh đạo các doanh nghiệp thường cảm thấy hài lòng khi nghe những lời nói sáo rỗng kiểu như “quý này chúng ta sẽ cùng tập trung vào những điểm mạnh của doanh nghiệp”, “khách hàng là thượng đế” hay “chúng ta sẽ cùng cố gắng đạt được mục tiêu đề ra”... Rồi sau đó họ lại tự thỏa mãn bằng cách vẽ ra viễn cảnh huy hoàng mà công ty sẽ nhanh chóng đạt được trong một tương lai gần. Họ cũng mong mọi người cùng chia sẻ những khái niệm lớn lao như tầm nhìn, lòng trung thành, trách nhiệm, mối quan hệ với khách hàng, tinh thần đồng đội, tiêu điểm, điểm mạnh, văn hóa, tiết kiệm, việc ra quyết định, kết quả ...

Ngay cả những nhà lãnh đạo trong công ty cũng gật đầu tán thành một cách lịch sự khi CEO sử dụng những khái niệm chung chung, dù họ nhiều lúc cảm thấy có chút băn khoăn và tự hỏi không biết ý nghĩa thực sự đằng sau các khái niệm đó là gì. Đáng lý ra phải hỏi cho rõ ràng hơn, họ lại im lặng vì sợ đặt ra một câu hỏi như vậy sẽ biến mình trở thành kẻ ngu ngốc trong mắt người khác. Để rồi sau đó họ lại “bê” nguyên xi những từ ngữ đó về truyền đạt lại cho bộ phận của mình. Vậy là thông điệp của CEO được mỗi người hiểu theo một cách khác nhau. Cộng thêm việc thiếu những trao đổi trực tiếp, dần dần mọi người không hiểu “vị thuyền trưởng” đang lái con tàu doanh nghiệp đi đâu về đâu, và họ tưởng tượng ra đủ mọi thứ theo cách của mình. Kết quả: công việc rối loạn và giữa các phòng ban hầu như không có sự liên kết, công ty bị thiệt hại, thời gian bị lãng phí, những lời đồn thổi được dịp bùng lên, nhân viên mất tập trung vào công việc và các dự án lớn thất bại.

Để tình hình này không xảy ra, hãy áp dụng cách làm việc của những “Đội phản ứng nhanh” như đội cấp cứu hay đội đặc nhiệm. Mọi thành viên trong đội đều hiểu mình cần phải làm gì trong thời điểm nào. Bác sĩ và y tá cùng nói chung ngôn ngữ y học. Còn các thành viên của đội đặc nhiệm đều hiểu rõ cách sử dụng vũ khí và biết khi nào cần hành động. Và trong những tình huống cố định, họ hoàn toàn không cần phải

hợp hành mất thời gian. Tất nhiên sự so sánh này cũng có một chút khập khiễng. Nếu các CEO chỉ đạo các hoạt động của doanh nghiệp không rõ ràng và thiếu nhất quán thì cũng không dẫn đến sai lầm chết người, nhưng chắc chắn nhân viên sẽ làm việc không hiệu quả và nhiều khi dẫm chân lên nhau.

John Hamm, tác giả bài viết này, với tư cách là CEO và Chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty Whistle Communications (công ty này được bán cho IBM vào năm 1999) đã làm việc với hàng trăm nhà lãnh đạo, đa số thuộc những công ty trong ngành công nghệ, có số lượng nhân viên từ 100 lên đến hàng ngàn người. Và trên tư cách là một CEO, ông đã nhận ra nhiệm vụ thực sự của người lãnh đạo là khuyến khích nhân viên có trách nhiệm hơn với công việc để xây dựng tương lai tốt đẹp cho công ty, mà cũng chính là cho bản thân họ. Ông cho rằng, nói chuyện là công cụ quan trọng nhất giúp lãnh đạo doanh nghiệp hoàn thành nhiệm vụ của mình. Và khi người lãnh đạo ý thức được rằng cần phải mất công giải thích những gì họ nói, về cả nội dung (như giải thích cẩn thận về tầm nhìn, viễn cảnh, mối quan tâm và đường hướng phát triển của doanh nghiệp) thông qua lời nói và sự biểu cảm, chắc chắn bài phát biểu sẽ tác động mạnh mẽ đến cảm quan của nhân viên. Một khi giải thích rõ được những khái niệm còn mơ hồ trong thông điệp, chắc chắn họ sẽ xây dựng được tình đoàn kết trong đội ngũ nhân viên, cũng như sự tận tâm của họ đối với tương lai của doanh nghiệp.

John Hamm cũng đã phát hiện ra rằng: rất nhiều lãnh đạo doanh nghiệp đã không chịu bớt chút thời giờ để giải thích rõ các ý nghĩa trong thông điệp của mình. Họ sợ người nghe sẽ đánh giá thấp mình nếu họ đi vào những chi tiết tương như vụn vặt. Hoặc họ nghĩ đơn giản rằng: ngôn từ của mình đã được mọi nhân viên hiểu chính xác, mà không hề biết rằng trong thông điệp còn chứa đựng nhiều điều mù mờ, thậm chí có những vấn đề khiến cấp dưới buộc phải đoán xem “sếp mình” đang nghĩ gì.

Nếu bạn cũng đồng ý rằng công việc của nhà lãnh đạo về bản chất là tạo cảm hứng và thúc đẩy mọi người trong tổ chức cùng chung tay gánh vác, hướng đến một tương lai tốt đẹp hơn, thì bạn phải tự hỏi: chìa khóa đem lại sự hiệu quả trong công việc là gì? Lãnh đạo doanh nghiệp cần công cụ nào để làm được điều này? Mô hình chung cần hướng tới như thế nào?

Từ kinh nghiệm của mình, John Hamm đã rút ra năm vấn đề ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức, đó là: cấu trúc và cấp bậc trong tổ chức; kết quả tài chính; cảm giác của người lãnh đạo về công việc của mình; quản trị thời gian và văn hóa doanh nghiệp. Năm thông điệp trên sẽ có ảnh hưởng rất sâu rộng đến mọi hoạt động trong công ty. Nếu nhà lãnh đạo để thông điệp của mình được mỗi người hiểu theo một cách khác nhau, chắc chắn hoạt động trong doanh nghiệp sẽ đi trật đường ray và tuột khỏi tầm điều khiển. Nhưng ngược lại, năm vấn đề này nếu được quản trị tốt sẽ trở thành những công cụ hỗ trợ đắc lực để nhà lãnh đạo gây dựng tình đoàn kết, tăng cường trách nhiệm chung và duy trì hiệu quả làm việc bền vững.

Trước khi đi vào từng thông điệp cụ thể, trước hết cần phải làm sáng tỏ hai vấn đề sau đây: thứ nhất, hẳn nhiều người sẽ tự hỏi “tại sao năm vấn đề này lại dễ gây ra những sự hiểu lầm đến vậy? Tại sao ta phải xác định rõ văn hóa doanh nghiệp mà không phải là mối quan hệ với khách hàng?”. Chắc chắn nhiều lĩnh vực khác cũng rất quan trọng đối với tổ chức, nhưng năm lĩnh vực kể trên chính là điểm xuất phát tuyệt vời và tiêu biểu nhất tạo ra sự khác biệt và tính hiệu quả giữa các nhà lãnh đạo khi họ truyền tải mệnh lệnh và thông điệp họ muốn đến nhân viên. Thứ hai, trong những lĩnh vực này sẽ bộc lộ rõ nhất cũng sai sót khi lãnh đạo đưa ra những thông điệp chung chung, và ngược lại, nếu được quản trị tốt, chúng có thể nâng tầm của nhà lãnh đạo lên một bước cao hơn.

Thông điệp một: Cấu trúc tổ chức và hệ thống cấp bậc

Do sơ đồ tổ chức có tác dụng quy định rõ quyền lực và tầm ảnh hưởng của mỗi cá nhân, nên nó đóng vai trò như một bộ khung giúp tổ chức hoạt động bền vững. Nhưng nếu cấu trúc tổ chức thay đổi, thì chắc chắn sơ đồ tổ chức cũng chịu sự ảnh hưởng liên đới. Trước hết là trong nội bộ công ty, các nhân viên sẽ lo lắng về những rủi ro ảnh hưởng đến vị trí hiện tại của mình.

Ví dụ, khi CEO đưa ra một tuyên bố chung chung rằng sẽ thay đổi bộ máy lãnh đạo, các nhân viên sẽ có ngay ý nghĩ trong đầu không biết liệu mình có bị sa thải hay không. Rồi việc thay đổi trưởng các bộ phận sẽ khiến họ phải làm quen với mô hình làm việc mới, và khiến cả công ty có nguy cơ bị rơi vào tình trạng hoạt động kém hiệu quả.

Vài năm trước đây, Carly Fiorina - một CEO nổi tiếng của Tập đoàn Hewlett-Parckark đã quyết định cần phải tiến hành cải tổ triệt để nhân sự ở đây. Bà đã dùng cụm từ “tái cấu trúc” để tuyên bố quyết định của mình mà không đưa ra sự giải thích rõ ràng hơn. Sau đó, bà cũng tiến hành bàn bạc cẩn thận với cấp dưới về công cuộc tái cấu trúc này nhưng bằng các cuộc nói chuyện riêng với từng quản lý bộ phận một.

Trong suốt hai tháng trước khi đưa ra thông báo chính thức sự thay đổi nhân sự, công việc trong công ty gần như ngừng trệ. Các nhân viên, do không biết chuyện gì đang chờ đợi mình ở phía trước hoặc cũng có thể trong trạng thái lo sợ, đã gần như không tập trung được vào công việc. Các nhà quản lý thì bận tranh giành quyền lực. Không khí công ty lúc nào cũng căng như dây đàn. Các hợp đồng gần như bị đóng băng vì chưa biết người sẽ nắm vị trí quản lý các bộ phận sau khi tái tổ chức là ai.

Rồi sau khi cấu trúc tổ chức mới được thông báo chính thức, công ty vẫn hoạt động kém hiệu quả mất một thời gian nữa do các nhân viên cần có thời gian để làm quen với những vị trí mới. Vậy là tổng cộng Hewlett-Parkard đã mất đến 12 tuần (đúng một quý) làm ăn không hiệu quả. Nếu bạn chịu khó quy đổi thời gian đó sang số tiền trả lương cho nhân viên, tính đến những cơ hội khi mất đi các hợp đồng kinh doanh, mất đi khách hàng do nhân viên không tập trung vào làm việc, bạn sẽ có thấy một con số thiệt hại khổng lồ.

Cũng có thể hơi vô lý khi đổ lỗi cho Fiorina vì đã không lường trước được hậu quả khi đưa ra ý tưởng tái cấu trúc tổ chức. Mặc dù, nhà lãnh đạo cũng không phải là người hoàn hảo và hoàn toàn có thể mắc sai lầm, tuy nhiên, họ sẽ có thể giữ cho doanh nghiệp hoạt động ổn định nếu giải thích rõ tầm nhìn và định hướng phát triển sắp tới một cách rõ ràng. Trong trường hợp trên, nếu bà Fiorina giải thích cụ thể hơn về kế hoạch sau tái cấu trúc cũng như đưa ra quyết định của mình nhanh chóng hơn, thì chắc hẳn tình hình đã không diễn ra như vậy.

Truyền đạt kế hoạch tái cấu trúc một cách cụ thể và nhanh chóng cũng sẽ giúp nhà lãnh đạo ngăn chặn nỗi sợ hãi bao trùm công ty. Cách hiệu quả nhất là nhà lãnh đạo hãy nghĩ về cấu trúc tổ chức như một sơ đồ nhân sự linh động, từ đó lên kế hoạch tái cấu trúc như là việc sắp xếp những nhân vật chủ chốt phù hợp với nguồn lực cung cấp và mục tiêu đề ra (chứ không phải đuổi hay hạ bậc nhân viên). Khi kế hoạch tái

cấu trúc được trình bày theo hướng này, nó sẽ khiến mọi người không còn sợ cụm từ “tái cấu trúc” theo nghĩa thay đổi quyền lực cá nhân nữa.

Vị CEO của một doanh nghiệp phần mềm có 150 nhân viên đã chỉ ra cách nhà lãnh đạo có thể làm để ngăn cản nỗi sợ hãi về chính sách sắp ban hành bằng cách gửi thư cho toàn thể nhân viên và nêu rõ quan điểm của mình. Thay vì coi sơ đồ tổ chức như nguồn gốc tạo ra sự lo lắng và các cuộc nói chuyện với nhân viên là dịp để bày tỏ quan điểm của mình, vị CEO nọ đã chọn cách coi sơ đồ tổ chức chỉ như cấu trúc phát triển nguồn lực hiện thời. Và khi cần công bố một chiến lược hay đường hướng phát triển mới, ông ta tập hợp và nói chuyện với mọi người như thể họ chính là đại diện tích cực của xu hướng thay đổi. Cách này sẽ khiến các nhân viên dưới quyền không hề có cảm giác họ sẽ trở thành nạn nhân của chính sách mới.

Một ví dụ khác, một CEO sau khi đọc báo cáo cho biết công ty đối thủ đang giành được lợi thế trên thương trường, ông nhận ra mình phải sắp xếp lại cấu trúc của công ty nhằm tái liên kết các nguồn lực. Vì vậy, ông đề nghị tổ chức một cuộc họp toàn thể nhân viên vào một buổi sáng thứ Hai. Trong cuộc họp này, ông nói: “Thưa các bạn, chúng ta đang ở trong một cuộc chiến giành giật thị phần. Tôi sẵn sàng trả giá để giành chiến thắng và chắc hẳn các bạn cũng vậy. Nhưng với tình hình hiện giờ chúng ta sẽ không thể chiến thắng trong trận chiến này. Vì vậy, tôi đang có kế hoạch thay đổi cấu trúc tổ chức nguồn lực để công ty có thể hoạt động hiệu quả hơn. Hầu hết các bạn vẫn sẽ tiếp tục làm việc ở vị trí hiện thời, nhưng có thể các bạn sẽ có người phụ trách khác”.

Sau khi chỉ cho mọi người thấy sơ đồ tổ chức mới, vị CEO nhìn đồng hồ và nói “Bây giờ là 10h 45. Các bạn sẽ có thời gian từ giờ đến trưa để đưa ra các nhận xét của mình. Công ty đã chuẩn bị bánh pizza cho bữa trưa của các bạn, sau đó 13h.00 chiều chúng ta sẽ bắt đầu làm việc trong hoàn cảnh mới”.

Sau này vị CEO đó đã giải thích tại sao ông phải làm như vậy là do: “Chúng tôi đang có một đối thủ cạnh tranh khốc liệt và hoạt động hiệu quả hơn hẳn mình. Cả hai chúng tôi (CEO của công ty đối thủ và tôi) đều giống như vị chỉ huy đội quân trên chiến trận. Bên phía tôi rõ ràng không được trang bị để cạnh tranh và chiến thắng. Những gì tôi làm không phải muốn thay đổi các vị trí quyền lực trong công ty mà chỉ

cố gắng nâng cao hiệu quả nguồn lực. Vì vậy, tôi không được phép để mọi người xem đợt tái cấu trúc này như một sự kiến về chính sách mà muốn nó được coi như hoàn cảnh buộc phải làm để duy trì tính cạnh tranh”.

Việc thay đổi diễn ra trong một công ty chỉ có 150 nhân viên mặc dù sẽ có độ phức tạp không bằng trong công ty khổng lồ HP, nhưng chắc hẳn bạn cũng sẽ đồng ý rằng, điểm chung giữa chúng là đều phải cần có tính rõ ràng, trung thực và sự đối thoại cởi mở. Thực tế, việc cải tổ có thể được tiến hành rất nhanh chóng trong một công ty lớn nếu vị CEO quyết định một cách có cân nhắc, không thổi phồng quả bóng chính trị và cũng không ủng hộ nhân viên dưới quyền làm thế.

Thông điệp hai: Kết quả tài chính

“Kết quả” là một cụm từ đầy quyền lực và nếu “bỏ rơi” không quản trị tốt, cụm từ này sẽ gây rủi ro cho doanh nghiệp trong thời gian dài. Khi một vị lãnh đạo cao cấp nói với nhân viên rằng ông ta cần “tập trung để mang lại kết quả như hứa hẹn”, thì các nhà quản lý dưới quyền ông sẽ “phiên dịch” thông điệp này theo nghĩa “làm bất cứ điều gì để đáp ứng kỳ vọng của các nhà đầu tư”. Và khi cái nhìn kết nối giữa thái độ của cấp dưới với kết quả bị “biến dạng”, doanh nghiệp sẽ không có khả năng tạo ra được lợi thế kinh doanh, cũng tức là doanh nghiệp bị mất đi nguồn lợi nhuận trong dài hạn.

Có một vị CEO tin rằng công việc của ông có mục đích duy nhất là đưa ra những dự đoán và những lời hứa hẹn về các kết quả đạt được trong hàng quý, rồi sau đó thực hiện chúng bằng mọi cách. Vào tuần thứ chín của mỗi quý, khi thời gian thực hiện kế hoạch chỉ còn rất ít, ông lại tạo áp lực khổng lồ lên những nhân viên bán hàng và nhân viên tài chính. Thông điệp của ông luôn rất mù mờ “đây là những kết quả tôi cần, và tôi không quan tâm anh/chị làm thế nào để đạt được nó”. Bằng cách này, ông hy vọng công ty sẽ đạt được kết quả kinh doanh khả quan.

Trong thực tế có khá nhiều nhà lãnh đạo giống vị CEO này. Do CEO xác định “kết quả” chỉ gói gọn theo nghĩ hẹp và không biết cách tạo động lực hay đưa ra giải thưởng cho những nhân viên bán hàng, do đó nhân viên sẽ làm mọi cách để bán được hàng mà không hề cảm thấy ăn năn về những hậu quả sau đó (như không tạo dựng

được lòng tin nơi khách hàng). Dù công ty không bao giờ đưa ra bất kỳ hành động trừng phạt nào, nhưng rõ ràng kết quả hoạt động dài hạn kém cũng buộc doanh nghiệp phải tính toán lại kết quả và coi đây là bài học cần ghi nhớ.

Trong dài hạn, để có được một kết quả khả quan có tính bền vững, đòi hỏi cần có chiến lược thông minh và khả năng tập trung vào chất lượng lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo giỏi luôn hiểu rằng sẽ không thể dùng kết quả hàng quý để đánh giá hay cải thiện kết quả dài hạn. Thay vào đó, hãy sử dụng kết quả ngắn hạn như một công cụ dự đoán, cải thiện khả năng quản trị trong tương lai. Những nhà lãnh đạo giỏi là những người biết khuyến khích tinh thần trung thực, thẳng thắn và cởi mở của nhân viên, tạo ra cơ hội để nhân viên có thể trao đổi trực tiếp và trình bày ý kiến phân tích của cá nhân về bảng kết quả. Những nhân viên dưới quyền đôi khi có những ý tưởng rất tuyệt, và nhà lãnh đạo thông qua đối thoại cùng nhân viên sẽ làm rõ thêm ý nghĩa của cụm từ “kết quả tài chính”, đồng thời giúp doanh nghiệp dễ dàng đáp ứng được kỳ vọng về tài chính hàng quý.

Bạn có thể xem trường hợp của John Adler, CEO của hãng công nghệ Adaptec. Trong suốt 12 năm tại vị, Adler đã phát triển Adaptec từ một công ty có số vốn 100 triệu đô la thành một công ty trị giá 5 tỷ đô la. Đó là do ông đã có thái độ rất tích cực với các mục tiêu kinh doanh và kết quả tài chính. Đối với ông, kết quả không chỉ là vũ khí trừng phạt, mà còn là công cụ dự đoán và học hỏi hữu hiệu. Có một thời gian khi Adaptec không hoàn thành mục tiêu quý, ông và ban quản trị đã cùng phân tích tất cả các nhân tố khiến kết quả sụt giảm. Họ phát hiện ra rằng, nếu việc kiểm tra chất lượng gặp khó khăn, công ty sẽ không thể giao hàng vào cuối quý, vì vậy không đạt chỉ tiêu kinh doanh.

Tuy nhiên, phản ứng của Adler trước vấn đề này thật tuyệt vời. Thay vì đổ lỗi và trừng phạt, ông gửi thư đến toàn bộ nhân viên, hỏi họ cách giải quyết để không lặp lại sai lầm tương tự. Bằng tinh thần cầu thị và thành thật chia sẻ trách nhiệm, Adler đã khiến mọi nhân viên cảm thấy an toàn (vì không phải nơm nớp lo sợ bị trừng phạt) và yên tâm bàn bạc về đề tài mà CEO đã hỏi.

Adler cũng đã gửi một thông điệp rất rõ ràng: Quá khứ đã qua và ngay mai sẽ là một ngày mới. Thay vì cảm giác bị “tê liệt” bởi lo lắng không biết mình có bị trừng

phạt hay không và phán đoán ai sẽ là người phải “hứng đòn”, các kỹ sư phần mềm và nhân viên kiểm tra chất lượng giờ đây vui vẻ cùng nhau hợp tác làm việc. Họ tìm cách thúc đẩy quá trình sản xuất, sao cho giai đoạn “hậu kiểm” không trở nên “tắt bật” vào cuối tháng, chấm dứt tình trạng giao hàng chậm. Nhờ vậy, công ty đã tiến thêm một bước dài trong quá trình tăng chất lượng sản phẩm. Vậy là, chỉ nhờ động tác “ngoặt bóng” giống như Tiger Woods, Adler đã có thể đạt được kết quả tuyệt vời trong suốt thời gian tại vị.

Năm thông điệp cần quản trị trong doanh nghiệp (Phần cuối)



Mỗi khi đề cập đến các đề tài học búa trong doanh nghiệp như: thế nào là một cấu trúc tổ chức hợp lý; làm gì để nâng cao hiệu quả của các hoạt động tài chính; tại sao lại phải đánh giá đúng năng lực làm việc của bản thân; quản trị thời gian bằng cách nào và văn hóa công ty được bảo tồn và phát triển ra sao, nhiều nhà lãnh đạo thường không đưa ra được những giải thích mang tính chi tiết và rõ ràng. Điều này khiến doanh nghiệp dễ gặp trở ngại trên con đường phát triển.

Hai thông điệp đầu tiên đã được giới thiệu trong phần mở đầu, phần tiếp theo của bài viết này sẽ đề cập đến ba thông điệp còn lại mà nhà lãnh đạo cần phải quan tâm trong quá trình quản trị doanh nghiệp.

Thông điệp 3: Cảm giác của người lãnh đạo về công việc của mình

Các CEO thường “thủ” rất nhiều vai diễn khác nhau và trong từng vai diễn lại thể hiện những vai trò nhất định. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất là, dù ở vai diễn nào, họ phải được những người xung quanh nhìn bằng con mắt kính nể và có thể trông chờ ở họ sự giúp đỡ.

Vì vậy, có rất nhiều vị CEO đã có suy nghĩ: mình phải có trách nhiệm trả lời được tất cả các câu hỏi mà nhân viên đưa ra. (Điều này đặc biệt hay xảy ra với những CEO đồng thời là người sáng lập doanh nghiệp). Và “người đàn ông có mọi câu trả lời đúng” này thường tự cho mình là người phán xử cuối cùng trong mọi cuộc tranh cãi, các đề đạt và cả trong những tình thế tiến thoái lưỡng nan. Tất cả điều này khiến ông ta luôn ở vị trí tách biệt và rất cô đơn. Ông ta thường chỉ nhận được những thông tin đã được “kiểm duyệt” và đôi khi là quá muộn.

Jim là một CEO rất thành công tại một công ty được nhiều người biết đến. Vì vậy ông được mời về làm CEO cho một công ty phần mềm. Ông ta luôn nói rằng trong cuộc đời mình, ông luôn biết cách tỏa sáng (và đương nhiên ông là một ngôi sao). Ông có bằng MBA ở Trường đại học Stanford và bằng PhD ở Trường đại học MIT, đồng thời là một thiên tài trong lĩnh vực phần mềm. Jim là người động vào thứ gì là thứ đó có thể biến thành vàng. Hoàn toàn không phải là lỗi của Jim khi ông cho mình là người thông minh, nhưng không có nghĩa sự thông minh đó sẽ giúp ông điều hành tốt doanh nghiệp. Thật vậy, ông ta có thể rất xuất sắc trong lĩnh vực chuyên môn nhưng chưa chắc biết rõ mọi ngọn ngành trong các lĩnh vực quản trị khác, trong khi đó việc ra quyết định của ông đôi khi lại phải phụ thuộc và những lĩnh vực “không chắc chắn” đó.

Mặc dù Jim tuyển được rất nhiều kỹ sư giỏi và những sinh viên xuất sắc nhất từ các trường kinh doanh, nhưng ông không hề lắng nghe ý tưởng của họ. Ví dụ, thiết lập chiến lược không phải là điểm mạnh của Jim, nhưng ông lại tin rằng chỉ có mình mới đưa ra được cách tốt nhất để đánh bại các công ty đối thủ.

Khi các nhà quản lý dưới quyền đề nghị không nên thực hiện chiến lược ganh đua, Jim đã phớt lờ ý kiến của họ và sử dụng quyền lực tối cao của mình để phủ quyết.

Ông đã nói về công ty đối thủ bằng một thái độ khá tự tin như thế này “công ty này khó có thể bắt kịp công nghệ của chúng ta. Tôi đã gặp CEO của họ và biết chắc chúng ta có thể đánh bại họ. Bây giờ tôi sẽ giải thích những gì chúng ta phải làm”. Và trong khi say mê với quyền lực và tự hào về sức thuyết phục của mình, ông đã bỏ qua các nguyên nhân thị trường và sự góp ý của những nhà quản lý cấp dưới quyền.

Nản lòng, những nhà quản lý dưới quyền Jim nhanh chóng “diễn giải” thái độ của Jim có nghĩa là: ý kiến của họ sẽ không bao giờ được Jim lắng nghe. Vì vậy họ bắt đầu “đào tẩu” khỏi công ty, tìm đến với những người biết lắng nghe họ. Trước tình hình đó, Jim vẫn huyênh hoặc bản thân mình rằng những người ra đi là những người “không làm được việc”.

Ngược lại với Jim, những nhà lãnh đạo giỏi luôn hiểu rằng vai trò của mình là đi tìm câu trả lời ngay trong ý kiến của người khác. Họ biết cách chia sẻ trách nhiệm, đưa ra những thách thức và hợp tác với những người vẫn hàng ngày báo cáo công việc cho mình. Họ không sử dụng quyền lãnh đạo để “lấn lướt” cấp dưới mà hướng cấp dưới cùng tham gia vào quá trình ra quyết định. Quá trình đưa ra quyết sách cho công ty càng mang tính hợp tác và phi chính trị thì người lãnh đạo sẽ càng đỡ bị cô lập và chiến lược kinh doanh sẽ nhanh chóng được hiện thực hóa.

Ví dụ, Chris, lãnh đạo công ty nghiên cứu công nghệ, cũng là một ngôi sao sáng và rất tự tin. Ông đã từng là một trong những sinh viên xuất sắc nhất của Trường đại học Harvard và cũng là một vị anh hùng trong cuộc chiến tranh vùng Vịnh. Tuy nhiên, thay bằng việc cố gây ấn tượng với cấp dưới bằng trí thông minh như nhiều nhà lãnh đạo vẫn thường làm, ông lại dùng cách thể hiện mình là con người ham hiểu biết và học hỏi. Trong mọi cuộc họp chuyên môn, ông luôn tạo tinh thần đối thoại, không hề sử dụng quyền lực của CEO để áp đặt ý kiến của mình mà cố gắng tìm kiếm các ý tưởng từ người khác. Chris luôn lắng nghe mọi người trước khi đưa ra quyết định của mình.

Điển hình, trong một cuộc họp với Nhóm marketing, ông chăm chú lắng nghe mọi ý kiến từ các nhà quản lý P.R, marketing và quảng cáo. Đến lượt mình, ông lưu ý mọi người rằng công ty đã tiêu nhiều tiền đầu tư vào những sản phẩm chủ chốt hơn đối thủ cạnh tranh, nhưng lại không đạt được thị phần nhiều như họ. Ông đề nghị họ hãy

dành một tuần làm việc để tìm hiểu nguyên nhân. Ông đã nhận thức được câu trả lời của mình có thể làm “thui chột” sức sáng tạo của cấp dưới, và do vậy sẽ không có lợi đối với công ty về lâu dài, Chris đã cố gắng kiềm chế để không đưa ra nhận xét của riêng mình.

Khi hỏi các nhân viên cấp dưới về bản chất của sai lầm và thất bại, Chris không hề đổ lỗi hay trừng phạt bất kỳ ai, mà chỉ muốn “truyền đạt” thông tin rõ ràng về vai trò của ông là giúp Nhóm marketing tổng hợp thông tin. Ông không cung cấp giải pháp cho mọi người mà chỉ giúp họ tìm ra được giải pháp tốt nhất. Cách tiếp cận mang tính hợp tác của ông cũng khuyến khích những nhân viên giỏi dưới quyền đề đạt ý kiến của mình. Nhờ vậy mà rất nhiều ý tưởng của nhân viên được áp dụng trong các chiến dịch marketing. Trong quý ngay sau đó, công ty của Chris đã chiếm được thị phần rất hứa hẹn và dần trở thành nguồn thông tin thị trường độc đáo trong “giới” công nghệ và đương nhiên có rất nhiều khách hàng.

Những nhà lãnh đạo như Chris hiểu vai trò của mình là đưa ra những câu hỏi quan trọng và biết rõ sẽ tìm được câu trả lời trong nhân viên chừng nào họ còn tạo cho nhân viên “môi trường an toàn” để mạnh dạn đề đạt ý kiến. Nhờ đó, người lãnh đạo sẽ dẫn dắt công ty tiến lên phía trước.

Thông điệp 4: Quản trị thời gian

Mọi nhà lãnh đạo luôn cảm thấy thiếu thời gian. Họ không thể không nghĩ đến thời hạn cuối cùng của việc thực hiện các đề án, chiến lược hay các hợp đồng kinh doanh. Vì vậy họ luôn phải vội vàng, tìm mọi cách để sử dụng hiệu quả thời gian vốn là yếu tố hữu hạn. Và khi CEO trao cho nhân viên thông điệp “tôi đánh giá hiệu quả công việc bằng thời gian thực hiện”, thì nhân viên thường xếp gộp “danh sách cần làm” với các mục tiêu kinh doanh quan trọng khác.

Ví dụ, tại một công ty cỡ nhỏ ở Thung lũng Silicon có một CEO tên là Alan. Anh luôn bắt đầu công việc hàng ngày với ý nghĩ mình đang ở “phía sau” và phải còn lâu nữa công ty của mình mới được lên sàn chứng khoán ở Wall Street. Hệ thống quản trị thời gian là thánh kinh của anh, tính hiệu quả là cương lĩnh của anh, và công việc của anh đóng vai trò số một trong cuộc sống. Trong ý nghĩ của Alan, thời gian là kẻ

thù. Anh luôn nói với nhân viên rằng: quản trị thời gian sẽ giúp công ty đi tới thành công. Thời gian luôn thường trực trong mọi mối lo âu của anh ta.

Khi điều kiện kinh doanh ở thung lũng Silicon trở nên xấu đi, công ty của Alan đã buộc phải phát triển chậm lại. Rồi doanh nghiệp có cơ hội trúng thầu đơn đặt hàng từ BellSouth (một tập đoàn đa truyền thông). Nếu nhận được đơn đặt hàng này, công ty sẽ có cơ hội trở thành hãng phần mềm lớn và Alan huy động mọi nhân viên để hoàn thành dự án đấu thầu này.

Đến đây, rõ ràng quản trị thời gian đã trở thành một phần quan trọng trong hoạt động của tổ chức. Alan giờ đây thậm chí ý thức nhiều hơn đến cách sử dụng thời gian của nhân viên thế nào là hợp lý. Vì vậy anh chia dự án đấu thầu thành từng phần nhỏ, nói với những nhân viên trực tiếp dưới quyền về cách thức sử dụng thời gian sao cho hiệu quả nhất. Và mỗi khi đọc báo cáo công việc, câu đầu tiên mà anh hỏi nhân viên là họ đã sử dụng thời gian của mình ra sao. Tuy nhiên, bất chấp sự cố gắng của mọi người, dường như công ty của Alan vẫn thiếu thời gian để hoàn thành dự án.

Tuy nhiên, cuối cùng công ty của Alan cũng trình được đơn dự thầu đúng hạn và hội họp chờ đợi phản hồi tích cực từ phía BellSouth. Nhưng đơn đặt hàng đó đã được trao cho một công ty công nghệ có tiềm lực thấp hơn và cũng có bản dự thầu kém chất lượng hơn công ty của Alan.

Rõ ràng Alan và các nhân viên dưới quyền đã tạo nên một bản dự thầu hoàn hảo nhưng lại “quên” không tạo lập mối quan hệ với bất cứ ai ở BellSouth. Còn công ty đối thủ thì lại có mối quan hệ rất “hữu hảo” với tập đoàn đa truyền thông này. Nói đơn giản, nhân viên của Alan chỉ lo làm sao hoàn thành xong bản dự thầu trước thời hạn mà không để ý đến tính “tổng thể” dự án, mà trước hết là công đoạn chăm sóc khách hàng. Nó cũng giống như Alan đã chuẩn bị một bữa ăn thịnh soạn nhưng lại quên mất rượu, khăn trải bàn, những bông hoa tô điểm, để rồi sau đó lại phục vụ khách những món ăn nguội ngắt.

Một CEO sẽ làm việc hiệu quả hơn khi anh ta nói với toàn công ty rằng nguồn lực thời gian không chỉ có giá trị theo nghĩa đen mà nó cần phải được tận dụng một cách chiến lược. Đây là một sự phân biệt rất nhỏ nhưng quan trọng. Một người lãnh

đạo cứ nói mãi về sức ép thời gian và buộc nhân viên phải cố làm thật nhiều việc trong một thời kỳ nhất định sẽ khiến tổ chức lúc nào cũng “sôi sùng sục” mà chẳng mang lại hiệu quả gì.

Nhưng nếu anh ta đưa ra thông điệp rằng thời gian đang rất hạn hẹp và mọi người hãy tự tìm ra cách làm việc hiệu quả nhất, thì cũng có nghĩa rằng người lãnh đạo đó đang gửi một thông điệp thể hiện lòng tin nhân viên sẽ biết cách tận dụng tốt nhất khoảng thời gian giao cho phép để hoàn thành công việc. Và bằng cách này, mọi người sẽ cùng nhau sắp xếp thời gian để làm những gì cần thiết giúp cho công việc được hoàn thành một cách nhanh chóng.

Người lãnh đạo hiểu tầm quan trọng khi truyền đạt thông điệp quản trị thời gian cực kỳ hiệu quả là Mark King, CEO của công ty cung cấp thiết bị golf TaylorMade-adidas. Vào mùa xuân năm 2005, King liền lĩnh muốn giới thiệu một sản phẩm mới “đề đòi” nhằm kỷ niệm 25 năm ngày thành lập công ty. Khi đó, ngành công nghiệp kinh doanh golf cũng giống như âm nhạc, ô tô và thời trang đang có xu hướng chững lại. Nhưng King cũng biết rằng: nếu công ty phát triển được một sản phẩm mang bước đột phá và ra mắt nó vào đúng thời điểm lịch sử, thì doanh nghiệp sẽ nhanh chóng trở thành một trong những thương hiệu nổi tiếng nhất trong giới chơi golf.

Đầu tiên, King đưa ra ý tưởng về hình ảnh một chiếc gạt gôn khổng lồ có thể di chuyển được và ông giao công việc thực hiện ý tưởng đó cho những kỹ sư giỏi nhất. Họ phải mất rất nhiều thời gian, đâu như 6 tháng để nhận ra rằng mục tiêu đề ra sẽ không thể đáp ứng được thời hạn hoàn thành vào đúng ngày kỷ niệm thành lập. King không thể “tạo thêm” thời gian cho Nhóm kỹ sư, nhưng cũng không thể thay đổi thời hạn hoàn thành. Vì vậy ông thay đổi mục tiêu. TaylorMade sẽ dùng công nghệ trình diễn sản phẩm với những công năng hiện đại đặt trên khối nặng có thể di chuyển. Mô hình này sẽ lần đầu tiên xuất hiện tại Lễ kỷ niệm thành lập trước con mắt của hàng trăm phòng viên và khách mời.

Vậy là: Thay vì nỗ lực “chống lại” bài toán thời gian, King đã thay đổi quyết định của mình vào giai đoạn cuối của thời hạn và quyết định của ông dựa trên mục tiêu sử dụng tốt nhất thời gian hiện có của nhân viên.

Thay vì chơi trò chạy đua với thời gian để làm mọi thứ mong muốn, thì nhân viên giờ đây có thể tập trung vào mục tiêu nào là khả thi nhất. Và khi đã hiểu mình có thể lựa chọn phương cách sử dụng thời gian tốt nhất, King đã có thể tận dụng được công nghệ và nguồn lực marketing nhằm tập trung phát triển thương hiệu của doanh nghiệp. Kết quả thật tuyệt vời, bạt gôn R7 của TaylorMade mặc dù không được “sờ tận tay” trong Lễ kỷ niệm thành lập công ty nhưng vẫn xuất hiện trên các trang báo. Các tay golf của giải PGA và European Tour đã sử dụng hình ảnh này trong các cuộc tranh tài và hiện nay hơn một nửa tay golf chuyên nghiệp sử dụng loại bạt này. Ngày nay, TaylorMade là công ty thiết bị golf có tốc độ phát triển nhanh nhất thế giới và doanh thu sản phẩm bạt golf R7 đã lên đến con số hàng trăm triệu đô la.

Thông điệp 5: Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là gì và tại sao truyền đạt thông điệp này rõ ràng lại là nhân tố quan trọng giúp phát triển doanh nghiệp? Văn hóa không được tạo nên bởi những bài phát biểu, mà nó phản ánh kỳ vọng chiến thắng trong cuộc cạnh tranh thương trường. Công ty bạn sẽ có văn hóa khuyến khích hiệu năng công việc, khi bạn tuyển dụng nhân viên đúng người đúng việc, yêu cầu nhân viên mới hành xử theo những giá trị đã được toàn công ty tán thành và quá trình này sẽ giúp công ty bạn có khả năng chiến thắng trên thương trường.

Những CEO không xác định đúng mục tiêu để có thể thành công trong kinh doanh, thì đồng thời cũng không thể nói rõ kỳ vọng của họ với nhân viên dưới quyền, từ đó xuất hiện văn hóa công ty “vô tác dụng”. Những hành động văn hóa “vô duyên” nổi lên từ phong trào thành lập công ty công nghệ cao ở cuối những năm 90 là một ví dụ.

Có một vị CEO ở thung lũng Silicon vốn rất cởi mở với “văn hóa doanh nghiệp” đã hướng dẫn nhân viên mọi cách cư xử như thứ Năm uống bia, thứ Sáu đánh bóng bàn... Ông ta thậm chí còn thuê hẳn một “giám đốc văn hóa doanh nghiệp” chỉ để khiến nhân viên cảm thấy hạnh phúc hơn, ngay cả khi công ty đã mất một khách hàng hay có kết quả kinh doanh tồi tệ trong quý vừa qua.

Ý tưởng của ông ta rất đơn giản: Nếu mọi người cảm thấy vui vẻ, họ sẽ có “động lực làm việc” và đương nhiên sẽ mang lại kết quả tốt cho công ty. Ấy nhưng ông ta mới chỉ quan tâm đến điều kiện cần mà lại “quên” mất điều kiện đủ để thực hiện ý tưởng của mình: đó là mọi nhân viên đều phải có đạo đức, tinh thần cầu thị và tinh thần đồng đội. Thực vậy, mọi người ngày càng đòi hỏi ở công ty nhiều hơn và thay vì phát triển một chiến lược để dành chiến thắng, vị CEO giờ đây phải tham gia vào trò chơi “hạn chế sự nuông chiều quá đáng”.

Văn hóa doanh nghiệp lành mạnh được tạo ra và duy trì thông qua cách tập trung vào những mục tiêu đúng đắn và kinh nghiệm chiến thắng trên thương trường. CEO của một công ty phần mềm điện thoại tên là Jeff đã lãnh đạo doanh nghiệp như một Đội thể thao thành tích cao. Một bảng điểm lớn giống như bảng ghi điểm trong các trận bóng được treo ngay trên tường phòng họp, trên đó ghi những con số (doanh số, chi phí, tổng doanh thu) để tất cả nhân viên có thể nhìn thấy.

Mọi cá nhân trong công ty, dựa trên kỹ năng phân tích hay kỹ năng tổng hợp đều được phân thành một nhóm người (theo Hải quân Mỹ, con số sáu người là vừa đủ để tạo nên một đội hiệu quả). Cá nhân chỉ làm việc hiệu quả khi cả nhóm làm việc hiệu quả và mọi người trong công ty sẽ tuân thủ một cách khắt khe những giá trị và tiêu chuẩn cơ bản. Thêm vào đó mọi nhân viên cần phải biết “luật chơi”: chỉ số P/E của công ty sẽ tăng mỗi năm lên 15 điểm, thị phần của công ty phải giữ ở mức 20 đến 30%. Nếu mục tiêu doanh thu đặt ra là 20 triệu trong quý III, thì mục tiêu này sẽ được ghi rõ trên bảng điểm. Tinh thần làm việc ở đây là cùng hợp tác, tận tâm tiến tới thành công; Một công ty thành công là nơi mọi người muốn đến làm việc (Chứ không phải làm thêm hay chơi bời).

Trong một công ty có văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, nhân viên sẽ luôn tích cực làm việc. Họ được “hỗ trợ” bởi niềm tin rằng mình đang là một phần trong mắt xích tạo ra thành công trong tương lai. Họ đến làm việc với ngọn lửa trong tim và đó là kết quả của những đường lối lãnh đạo rõ ràng, giúp mọi người tại doanh nghiệp biết họ cần phải làm gì để hướng đến tương lai.

Cuối cùng, hãy nhớ rằng sức mạnh của những bản thông điệp rõ ràng cũng giống như trò chơi cấp độ. Nếu CEO trình bày rõ ràng mục tiêu của mình với 10 quản

lý trực tiếp dưới quyền, mỗi quản lý lại biết cách truyền đạt rõ ràng đến hơn 40 nhân viên khác, cứ như vậy, thông điệp của vị CEO sẽ được lan đi nhanh chóng, hiệu quả, giúp liên kết sự tận tâm và sức lực của những người xung quanh tạo nên những cơ hội kinh doanh thực sự, và hiện thực hóa các mục tiêu đề ra. Nhờ đó, họ sẽ tiết kiệm được cho công ty thời gian, tiền bạc và các nguồn lực khác, khi không để cho những “chuyện phiến hà” xảy ra.