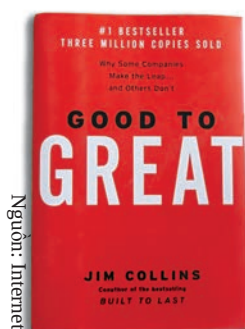




Tác phẩm **TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI** và tinh hoa “**Lãnh đạo cấp độ 5**”



Nguồn: Internet

Tạ Hoàng Giang*

Từ tốt đến vĩ đại (nguyên tác: *From Good to Great*) của Jim Collins là cuốn sách quản trị kinh doanh kinh điển, nằm trong số 20 tác phẩm có ảnh hưởng nhất thế giới về quản trị trong vòng 20 năm qua, theo bình chọn của Forbes.

Jim Collins là nhà văn, giảng viên và cố vấn người Mỹ. Ông từng giảng dạy tại khoa Kinh doanh thuộc Đại học Stanford, đồng thời là cộng tác viên thường xuyên của tạp chí Fortune, Business Week và Harvard Business Review. Trong công trình này, ông và các cộng sự đã đưa ra mô hình để chuyển một công ty chỉ ở mức bình thường, hay ở mức tốt thành một công ty vĩ đại. Bằng cách áp dụng các nguyên tắc kỷ luật về con người, văn hóa và hành động, một công ty có thể xây dựng và tạo sự đột phá, phá vỡ những rào cản ngăn



họ tiến đến sự vĩ đại.

NHÀ LÃNH ĐẠO KHIÊM CUNG VÀ KIÊN ĐỊNH LÀM NÊN SỰ VĨ ĐẠI

Tác giả Jim Collins và các cộng sự của ông đã thực hiện việc nghiên cứu trong nhiều năm liền giữa những công ty vĩ đại và những công ty đối trọng để tìm ra những yếu tố đó. Ông mở đầu cuốn sách bằng câu nói đầy tính thách thức: “Tốt là kẻ thù của vĩ đại. Và đó là một trong những lý do chính giải thích vì sao có rất ít điều vĩ đại. Chúng ta không có những trường học vĩ đại chính vì chúng ta đã có trường học tốt. Rất ít người sống một cuộc đời vĩ đại, vì người ta chấp nhận một cuộc sống tốt. Đa số các công ty không bao giờ trở thành vĩ đại chính là vì đa số đã trở nên khá tốt. Và đây chính là một vấn đề lớn của các công ty”.

Cuốn sách viết về kết quả nghiên cứu giữa 11 công ty đạt được mốc gọi là vĩ đại trong tổng số 1.435 doanh nghiệp xuất hiện trong danh sách Fortune 500 từ năm 1965-1995. Đội ngũ nghiên cứu đã phải khảo sát vô cùng tỉ mỉ về các yếu tố xảy ra trong các công ty từ quản

trị nhân lực, doanh thu, hiệu suất ngành, báo cáo tài chính,... để khái quát các loại dữ liệu và cho ra đời cuốn sách tuyệt vời này.

Kết luận của nhóm nghiên cứu của Collins đưa ra có lẽ đã gây ngạc nhiên cho chính họ cũng như nhiều người khác: Kết quả của sự vĩ đại không liên quan đến việc tuyển chọn các ứng viên, các giám đốc lừng danh!

Trong số các công ty đạt mức vĩ đại, tuyệt đại đa số giám đốc điều hành của họ xuất thân từ đội ngũ nhân viên bình thường. Họ thăng tiến trong thứ bậc của công ty, vốn không hề khác biệt gì so với các công ty khác trên thương trường.

Thực chất, các công ty đang thực hiện cuộc hành trình từ tốt đến vĩ đại thường dành ít sự quan tâm đối với sự thay đổi trong quản lý hay sự động viên khuyến khích nhân viên. Tại các công ty đạt mức vĩ đại, hiếm khi tồn tại những chức vụ trông có vẻ “to tát”, tính mệnh lệnh hành chính khá yếu. Công ty cũng không tổ

Tốt là kẻ thù của vĩ đại. Và đó là một trong những lý do chính giải thích vì sao có rất ít điều vĩ đại. Chúng ta không có những trường học vĩ đại chính vì chúng ta đã có trường học tốt. Rất ít người sống một cuộc đời vĩ đại, vì người ta chấp nhận một cuộc sống tốt....



Nguồn: Getty Images_iStockphoto

chức mừng kỷ niệm ngày thành lập và không lập kế hoạch tái tổ chức cơ cấu. Những vị quản lý hàng đầu các công ty này không đi nghỉ mát ở những resort nổi tiếng xa hoa mà thường thư giãn ở những ngôi nhà nghỉ ngoại ô khiêm tốn. Họ ít ngồi ở văn phòng đầy đủ tiện nghi mà thích được xuống công xưởng với công nhân trong tiếng máy, tiếng động cơ ồn ào với mùi dầu mỡ.

Tác giả Jim Collins cũng chỉ ra rằng, nguyên nhân thành công của các công ty vĩ đại thường là những điều mà mọi người ít để ý đến ngay từ ban đầu.

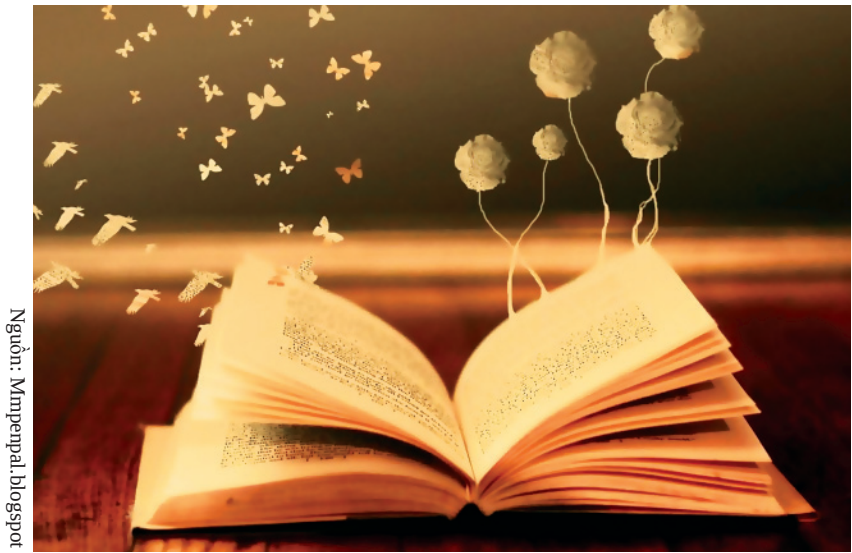
Khác với các lãnh đạo của những công ty chỉ đạt mức tốt, nhà lãnh đạo tạo ra các công ty vĩ đại thường là những người khiêm tốn. Họ có chung một tố chất là điềm đạm và trong con người họ có sự tổng hòa giữa tính khiêm tốn và ý chí kiên định. Họ bắt tay vào việc không phải bằng thành tích cá nhân mà bằng mục tiêu chung cho doanh nghiệp: tạo dựng một công ty vĩ đại.

NHÀ LÃNH ĐẠO CẤP ĐỘ 5 VƯỢT QUA NHỮNG GIỚI HẠN THÔNG THƯỜNG

Collins xếp những người lãnh đạo vĩ đại này ở cấp độ 5.

Tác giả sử dụng một hình tháp năm cấp bậc thể hiện năng lực điều hành, trong đó cấp độ 5 là cao nhất. Những nhà lãnh đạo cấp độ 5 đạt được sự kết hợp đầy nghịch lý giữa sự khiêm tốn cá nhân và nghị lực làm việc. Họ là những người tham vọng - dĩ nhiên, nhưng tham vọng trước hết là vì công ty, chứ không phải vì bản thân.

Ví dụ như: Darwin Smitt - Giám đốc hãng Kimberly-Clark. Các tác giả mô tả ông là người đàn ông có tính cách khá mềm. Tuy nhiên, ông đã trụ vững ở vị trí này suốt 20 năm và kiến tạo nhiều thay đổi ngoạn mục, biến Kimberly-Clark thành tên tuổi hàng đầu thế giới về sản xuất hàng tiêu dùng, vượt qua cả Procter & Gamble về chủng loại sản phẩm. Smitt thích đứng cạnh các nhân viên thợ sửa chữa, thợ điện của mình và cùng họ trao đổi công việc, trao đổi quan điểm,



Nguồn: Mmpenpal.blogspot

đôi khi còn bắt tay cùng làm việc với họ. Tuy nhiên, sự khiêm tốn của ông luôn đi kèm với chí hướng vạch sẵn và sự cương quyết.

Một lần, ông bị đứt lìa ngón tay tại nơi làm việc. Sáng hôm sau, ông vẫn có mặt đúng giờ tại văn phòng mình. Sau khi nhậm chức Giám đốc công ty, Smitt đã phải tiếp nhận một quyết định mang tính sống còn trong lịch sử Kimberly-Clark: bán lại nhà máy liên hợp sản xuất giấy đang trong tình trạng lay lắt. Số tiền thu được từ thương vụ, ông đầu tư vào các nhãn hàng đang có tiềm năng lúc bấy giờ là Huggies và Kleenex và gặt hái thành công to lớn.

Với những nhà lãnh đạo cấp độ 5, nhu cầu cá nhân đã không còn là vấn đề quá quan trọng nữa. Những giá trị tập thể, doanh nghiệp hay xã hội mới là điều đáng đặt lên hàng đầu. Họ không coi đối thủ là kẻ thù. Họ đến với nhau như những người bạn, cạnh tranh cùng phát triển, để ngành sản xuất ngày càng vững mạnh, để khách hàng có nhiều lựa chọn

hơn và tạo nên những giá trị lớn cho cộng đồng.

Bên cạnh yếu tố lãnh đạo cấp độ 5, còn 4 yếu tố khác ảnh hưởng đến sự chuyển hóa một công ty từ tốt trở nên vĩ đại: con người đi trước công việc theo sau, kỷ luật, sự thật phũ phàng và bản đạ công nghệ.

Collins và cộng sự nhận thấy những nhà lãnh đạo các công ty đạt mức vĩ đại thường tìm đúng người để mời lên “chuyến xe khởi nghiệp” (và mời những người không phù hợp xuống xe), sau đó họ mới suy nghĩ sẽ lái chiếc xe về đâu. Thế nhưng các công ty vĩ đại không buông lỏng kỷ luật, để cho nhân sự ra vào liên tục không kiểm soát. Những doanh nghiệp này đều có nền kỷ luật “khắt khe”, nghĩa là mọi người đều biết và tuân theo những tiêu chuẩn công ty. Nếu không thể tuân theo, họ sẽ rời công ty theo một quy trình nào đó.

Bên cạnh đó, ban lãnh đạo công ty và toàn thể nhân viên đều

xứng đáng và có quyền được biết những sự thật “phũ phàng” về tình hình kinh doanh, vị thế công ty, cũng như những chính sách cứng rắn, mềm dẻo để đồng tâm hiệp lực tiến về mục tiêu chung. Trong quá trình biến đổi từ tốt đến vĩ đại, các công ty còn phải tận dụng lợi thế công nghệ để gia tăng hiệu suất làm việc, tiết kiệm chi phí và bắt kịp tiến bộ thời đại. Đó đều là những yếu tố không thể bỏ qua và rất có ích cho doanh nghiệp tham khảo.

Quá trình chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại là một hành trình gian khổ nhưng đầy thú vị. Nó giống như việc chúng ta cầm lái một con tàu nặng nề. Ban đầu, con tàu ịch chuyển động, nhưng rồi cũng đến lúc con tàu rẽ sóng đi bằng phẳng. Đây là khi những nỗ lực, cố gắng của cá nhân và tập thể đã mang lại kết quả tốt đẹp, là lúc một doanh nghiệp từ tốt đang vươn mình thành vĩ đại.

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