

Contents

Những người thực hiện:	3
Phần I: Một vài khái niệm cơ bản:	4
1. Lãnh đạo:.....	4
- Định nghĩa:	4
- Các hoạt động lãnh đạo cơ bản:	4
2. Phong cách lãnh đạo:.....	4
- Định nghĩa:	4
- Phân loại phong cách lãnh đạo:	4
3. Phong cách lãnh đạo độc đoán:.....	5
- Biểu hiện:	5
- Đối tượng cần áp dụng phong cách lãnh đạo độc đoán:.....	5
- Những giai đoạn cần áp dụng phong cách lãnh đạo độc đoán:	5
- Ưu, nhược điểm của phong cách lãnh đạo độc đoán:	5
Phần II: Phong cách lãnh đạo độc đoán của Steve Jobs tại Apple:	6
1. Nguyên nhân dẫn đến phong cách lãnh đạo độc đoán của Steve Jobs:	6
- Cá tính:	6
- Môi trường:.....	7
2. Biểu hiện phong cách độc đoán của Steve Jobs tại Apple:.....	8
- Thường xuyên áp đặt những suy nghĩ khác người của mình lên người khác, quyết.....	8
- Có thái độ rất khắt khe với nhân viên của mình, luôn đòi hỏi sự hoàn hảo đến từng chi tiết, không chấp nhận 1 sai sót nào dù nhỏ nhất:	9
- Lạm dụng quyền cá nhân, có thể sa thải bất cứ nhân viên nào trong lúc nóng giận:	9
- La hét, quát mắng mọi người một cách không thương tiếc:.....	9
- Đứng đầu và có mặt ở khắp công ty:	10
- Quá khắt khe với công đoàn:	11
3. Hệ quả từ phong cách lãnh đạo độc đoán của Steve Jobs – Luật im lặng:	11

- Biện pháp trừng phạt của Apple hết sức nghiêm khắc:	11
- Không khí làm việc:	11
- Thái độ của nhân viên:	12
- Cách vận hành của các phòng ban:.....	12
4. Ưu nhược điểm từ phong cách lãnh đạo độc đoán của Steve Jobs:.....	13
- Ưu điểm:	13
- Nhược điểm:	14
Phần III: Một vài thông tin tham khảo:.....	14
Bí quyết chiêu mộ nhân tài của Steve Jobs:	14
- Sử dụng sản phẩm của bạn để chiêu mộ nhân tài.....	14
- Nhân tài tìm thấy nhân tài	14
- Tuyển dụng những đấu thủ hạng A	15
- Tạo ra môi trường làm việc thu hút nhân tài	15

Những người thực hiện:

1. Nguyễn Thu Hằng
2. Tô Thị Thu Hà
3. Nguyễn Thị Thu Hà
4. Hoàng Kiều Hưng
5. Nông Đình Mẫn
6. Nguyễn Thị Dịu

Phần I: Một vài khái niệm cơ bản:

1. Lãnh đạo:

- Định nghĩa: Là tiến trình điều khiển, tác động đến người khác để họ góp phần làm tốt các công việc, hướng đến việc hoàn thành các mục tiêu đã định của tổ chức.
- Các hoạt động lãnh đạo cơ bản:
 - Chỉ đạo: cung cấp các chỉ dẫn và giám thị việc hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên ở mức độ cao nhất.
 - Gợi ý: hướng dẫn, giải thích các quyết định, vạch ra hướng tác nghiệp và giám sát nhân viên thực hiện.
 - Hỗ trợ - động viên: tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt cho các cố gắng của nhân viên nhằm hoàn thành nhiệm vụ và chia sẻ trách nhiệm với họ trong việc lựa chọn quyết định, tạo cho nhân viên cơ hội để thoả mãn cao nhất trong công việc.
 - Đôn đốc: thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc + Làm gương trong mọi sự thay đổi.
 - Ủy quyền: trao trách nhiệm, quyền quyết định và giải quyết vấn đề cho nhân viên.

2. Phong cách lãnh đạo:

- Định nghĩa:
 - Là những phương pháp hoặc cách thức nhà lãnh đạo thường dùng để gây ảnh hưởng đến đối tượng bị lãnh đạo.
 - Là kết quả của mối quan hệ giữa cá nhân và sự kiện, được biểu hiện bằng công thức: **Phong cách lãnh đạo = cá tính * môi trường**

Trong đó: Cá tính: là tâm lý chủ quan của người lãnh đạo

Môi trường: gồm môi trường làm việc, hệ tư tưởng, nền văn hóa...

⇒ Thể hiện tính khoa học và tổ chức, tài năng, chí hướng và nghệ thuật chỉ huy của người lãnh đạo.

- Phân loại phong cách lãnh đạo:
 - Phong cách độc đoán (chuyên quyền)
 - Phong cách dân chủ
 - Phong cách tự do

3. Phong cách lãnh đạo độc đoán:

- **Biểu hiện:**

Mọi quyền lực tập trung vào tay một người quản lý, người lãnh đạo quản lý bằng ý chí của mình, trấn áp ý chí và sáng kiến của mọi thành viên trong tập thể.

- **Đối tượng cần áp dụng phong cách lãnh đạo độc đoán:**

nhân viên ưa chống đối, không có tính tự chủ, thiếu nghị lực, không có kỉ luật, kém tính sáng tạo...

- **Những giai đoạn cần áp dụng phong cách lãnh đạo độc đoán:**

- *Giai đoạn bắt đầu hình thành một tổ chức/doanh nghiệp:*

Tập thể chưa ổn định, mọi thành viên thường chỉ thực hiện công việc theo nhiệm vụ được giao.

- *Giai đoạn tương đối ổn định:*

+ Trong những tình huống đòi hỏi nhà lãnh đạo cần phải có những hành động khẩn trương kịp thời, có những quyết định nhanh chóng.

Ví dụ: đứng trước những cơ hội lớn nhưng nhà lãnh đạo vẫn chưa tìm được tiếng nói đồng thuận của nhân viên

⇒ nhà lãnh đạo cần phải tự mình đưa ra những quyết định dứt khoát và kịp thời...

+ Khi có sự bất đồng trong tập thể, có sự thù địch, chia rẽ nội bộ

⇒ nhà lãnh đạo cần phải sử dụng tối đa quyền lực của mình để hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

- **Ưu, nhược điểm của phong cách lãnh đạo độc đoán:**

- *Ưu điểm:*

+ Được nhà lãnh đạo sử dụng thành công trong một tập thể mới thành lập, chưa thiết lập được nguyên tắc hoạt động... hoặc trong các tập thể đang mất phương hướng hoạt động, không khí trong tổ chức là gây hấn...

+ Sự thành công của tổ chức phụ thuộc vào vai trò cá nhân của nhà quản trị. Nếu nhà quản trị giỏi sẽ mang lại nhiều thành công cho tổ chức.

+ Trong các trường hợp khẩn cấp thì sự độc đoán chuyên quyền của lãnh đạo đôi khi mang lại những hiệu quả bất ngờ.

- *Nhược điểm:*

+ Người lãnh đạo không quan tâm đến suy nghĩ cũng như ý kiến của nhân viên nên không tận dụng được sự sáng tạo của nhân viên dưới quyền.

- + Quyết định của người lãnh đạo chuyên quyền thường ít được cấp dưới chấp nhận, đồng tình và làm theo, thậm chí còn dẫn đến sự chống đối của cấp dưới.
- + Nhân viên ít thích lãnh đạo, hiệu quả làm việc cao hơn khi có mặt lãnh đạo, thấp khi không có mặt lãnh đạo.
- + Không khí trong tổ chức phụ thuộc vào định hướng cá nhân.

Phần II: Phong cách lãnh đạo độc đoán của Steve Jobs tại Apple:

1. Nguyên nhân dẫn đến phong cách lãnh đạo độc đoán của Steve Jobs:

- Cá tính:

• *Tự tin, độc lập:*

- + Steve Jobs sinh ngày 24/2/1955 tại California, Mỹ. Bố mẹ Steve là sinh viên, nên họ đã đưa cậu bé mới sinh vào trại mồ côi. May mắn là gia đình Pol và Carla Jobs đã nhận Jobs làm con nuôi.

⇒ Steve lớn lên song song với cảm giác của một đứa trẻ bị bỏ rơi và sự quan tâm của cha mẹ nuôi, điều này khiến ông luôn cảm thấy mình trở nên đặc biệt. Chính vì thế, ông luôn muốn là một người khác biệt hay thích những gì khác biệt, lạ thường.

- + Sau 6 tháng học đại học Reed, Jobs đã bỏ học và sống những ngày tháng cơ cực nhất cuộc đời mình. Không được ở kí túc xá, ông phải ngủ ở sàn nhà phòng các bạn, trả vỏ lon Coca để lấy 5 cent mua thức ăn, và đi bộ hơn 10 cây số dọc thành phố vào các ngày chủ nhật để đến ăn một bữa làm phúc hàng tuần của đền Hare Krishna. Steve Jobs cho rằng ông "thật sự thích cuộc sống đó" bởi "chính những gì đã xem, nghe, thấy, khám phá bằng trí tò mò và tri giác của tuổi trẻ... lúc đó đã biến thành những kinh nghiệm quý báu cho tôi sau này".

⇒ Những năm tháng cơ cực phải bươn chải một mình để kiếm sống đã khiến tính cách của Steve Jobs trở nên vô cùng tự lập. Ông luôn nghĩ có thể một mình quyết định và vượt qua mọi chuyện một cách tốt đẹp.

- + Năm 1985, Steve Jobs bị buộc rời khỏi Apple, ra đi với bàn tay trắng, ông đã lập ra NeXT Computer và hãng phim hoạt hình nổi tiếng Pixar Animation.

⇒ "*Tại NeXT và Pixar ông là người chịu trách nhiệm, không đổ lỗi cho bất kỳ ai dù là thành công hay thất bại đều là những quyết định của Steve Jobs*", Powell nói. Tiến sĩ Croker đến từ đại học Melbourne tin rằng việc ra đi năm 1985 cũng là cú hích đẩy ông tới thành công khi quay lại Apple lần thứ hai.

"Bất cứ ai đã bị đuổi ra khỏi nơi mình tự tin đều có thái độ rằng tôi sẽ cho họ thấy", ông nói. "Họ sẽ rất tập trung. Đó là một động lực vô cùng mạnh mẽ cho sự thành công trong những năm sau đó."

- + Năm 1997, Jobs quay về Apple trong vinh quang với vai trò của người thủ lĩnh.
- ⇒ Một lần nữa, ông lại tự thân vượt qua khó khăn và thành công bằng chính đôi chân của mình.

Tóm lại, với bản tính sẵn có cùng với sự tác động của cuộc sống đầy thử thách đã tạo nên một Steve Jobs tự lập và đầy nghị lực, tự tin và bản lĩnh, luôn ngạo nghễ với đời và đầy tính độc đoán. Bởi thế mà khi trở thành tổng giám đốc của Apple, ông luôn áp đặt suy nghĩ và cách làm của mình cho người khác, tự mình lựa chọn và đưa ra phương thức giải quyết vấn đề một cách độc đoán mà không cần sự tham gia hay góp ý của bất kì ai.

- *Cầu toàn, bướng bỉnh, lối nghĩ khác người:*

- + Steve Jobs là người cầu toàn, luôn muốn mọi việc mình làm đạt kết quả hoàn hảo nhất. Chính vì vậy ông luôn nghiêm khắc với bản thân, với nhân viên và với chính những việc mình đang làm.
- + Ông có suy nghĩ khác người và khả năng tư duy sáng tạo. Ông thể hiện điều đó ngay từ những ngày tháng còn ngồi trên ghế nhà trường, thầy giáo của ông đã nhận xét rằng: "Steve khác mọi người ở hai điểm: Luôn làm lùi, cô đơn và có khả năng nhìn tuyệt vời các sự vật, các hiện tượng trong một thế giới khác".
- + Không một CEO nào bướng bỉnh, ngoan cố, như Jobs khi đưa ra những nguyên tắc riêng của ông, cả tốt và xấu. Với tính cách ngang tàng luôn làm theo những gì mình thích, ông không muốn bị chi phối bởi mọi thứ xung quanh.

- *Có khả năng lôi cuốn người khác:*

Steve Jobs có khả năng thuyết phục và lôi cuốn người khác, chính khả năng này đã tạo cho ông thói quen được người khác nghe theo, phục tùng, từ đó cũng hình thành nên phong cách độc đoán của ông.

- **Môi trường:**

- *Năm 1997, khi Steve Jobs quay trở lại Apple, công ty đang ở trong thời kì tuột dốc:*

Lúc này, công ty đang sản xuất máy tính và những thiết bị ngoại vi khác, bao gồm những phiên bản khác nhau của Macintosh. Bên cạnh đó, với sự điều hành của ban quản trị yếu kém đã khiến công ty mất đi nhiều kĩ sư và nhân viên quản lý giỏi. Tình hình lúc đó có thể khiến cho vị trí giám đốc điều hành của công ty

như một vị trí “nóng” cho bất kì ai muốn vực dậy một công ty đang sa sút như Apple.

⇒ Để vực dậy một đế chế đang lụi tàn, cần phải thẳng tay loại bỏ những phần tử mục rỗng, thối nát và sáng tạo ra những thứ mới hơn, hoàn hảo hơn bằng sự nỗ lực hết mình. Chính vì vậy, sự cứng rắn và uy quyền của nhà lãnh đạo là vô cùng cần thiết đối với Apple lúc này.

- *Nhân viên lúc này không có tính tự chủ, thiếu kỉ luật, thiếu nghị lực và không sáng tạo, thậm chí còn chống đối.*

⇒ Chính vì vậy, Steve Jobs cần áp dụng phong cách lãnh đạo độc đoán.

- *Việc ông “bị đá ra khỏi công ty” do chính mình thành lập và tâm huyết với nó đã khiến ông trở nên độc đoán sau khi quay lại công ty, nhằm mục đích khiến nhân viên khiếp sợ và phục tùng mình:*

Sự quay trở lại lần này Steve Jobs đã có sự chuẩn bị tương đối kĩ lưỡng để có thể có được sự kiểm soát hoàn toàn công ty từ phần kĩ thuật đến sản phẩm. Ngay sau khi đến Apple đảm nhận vị trí cố vấn, Jobs đẩy những người ông tin tưởng vào những vị trí cấp cao ở Apple. “Tôi cần đảm bảo chắc chắn rằng những người thực sự giỏi đến từ NeXT không bị đâm sau lưng bởi những kẻ kém hơn đang giữ những vị trí cốt cán ở Apple,” Jobs đòi hỏi Ban chủ tịch của Apple. Đây là lý do Jobs để hai người đồng nghiệp thân cận của mình là Avie Tevanian và Jon Rubinstein nắm những vị trí quan trọng ở các bộ phận chủ chốt của công ty. Với Jobs, mọi vị trí lãnh đạo trong công ty lúc đó đều có thể ảnh hưởng đến quyền lực của ông, vì vậy việc thay đổi và triệt tiêu đi những mối hiểm họa này là cần thiết cho ông và công ty.

⇒ Với ông, Apple chỉ cần theo duy nhất một hướng phát triển của Steve Jobs và chỉ Steve Jobs.

- *Môi trường cạnh tranh khốc liệt và tính chất của ngành công nghệ thông tin:*
Môi trường này đòi hỏi Apple phải có những chiến lược kinh doanh tạo ra bước đột phá mang tính sáng tạo và bảo mật tuyệt đối. Các sản phẩm được tạo ra luôn đạt đẳng cấp cao, hoàn hảo và vượt trên sự mong đợi của khách hàng, như ông đã từng nói: “Dân chủ không tạo ra những sản phẩm tuyệt vời. Để làm điều này, các anh cần một nhà độc tài thông thái.”

2. Biểu hiện phong cách độc đoán của Steve Jobs tại Apple:

- Thường xuyên áp đặt những suy nghĩ khác người của mình lên người khác, quyết định hay được đưa ra trong chớp mắt:

- Sự ra đời của chiếc máy iMac năm 1997 chính là minh chứng cho sự độc đoán của ông. Với ý tưởng kỳ lạ về thiết kế như quả cầu trong phim khoa học viễn tưởng, Jobs đã nhận được 38 lý do từ chối từ bộ phận kỹ sư, họ cho rằng ý tưởng này là không thể thực hiện được. Nhưng Jobs gạt phắt đi và khẳng định “Tôi là tổng giám đốc và tôi nghĩ chúng ta làm được”.
- Tuy nhiên, *không phải lúc nào Jobs cũng đúng*. Việc ra những quyết định mang tính độc đoán mà không bàn bạc kỹ lưỡng và tham khảo ý kiến của mọi người đã đưa Jobs đối mặt với những sai lầm chết người. Một ví dụ điển hình là vào trước 1985, trong khi các hãng máy tính sản xuất phần cứng khác ứng dụng phần mềm điều hành của Microsoft, thì Jobs lại khẳng khái tự nghiên cứu và sản xuất phần mềm điều hành riêng cho máy của mình. Tuy nhiên, khi sản xuất ra thì phần mềm đã lỗi thời so với các đối thủ cạnh tranh khác.
- Có thái độ rất khắt khe với nhân viên của mình, luôn đòi hỏi sự hoàn hảo đến từng chi tiết, không chấp nhận 1 sai sót nào dù nhỏ nhất:
The New York Times từng viết rằng trong suốt một năm, ông đã ném 2 nguyên mẫu của iPhone vào sọt rác trước khi chấp nhận thiết kế thứ ba.
- Lạm dụng quyền cá nhân, có thể sa thải bất cứ nhân viên nào trong lúc nóng giận:
 - Steve có thể thẳng tay sa thải một nhân viên trong buồng thang máy nếu người này phạm một lỗi nghiêm trọng.
 - Nhiều nhân viên cấp cao của ông tại Apple đã làm việc với Jobs nhiều năm liền, trong số đó một số người đã phải ngậm ngùi ra đi, họ cho rằng, tuy Jobs tàn bạo, nhưng khi ở bên ông, họ chưa bao giờ làm việc tốt hơn thế.
- La hét, quát mắng mọi người một cách không thương tiếc:
 - Cựu giám đốc PR của Apple – bà Laurence Clavere khi được hỏi đã cư xử như thế nào với sếp của mình, đã trả lời rằng, trước khi bắt đầu cuộc họp với Jobs bà luôn ôm trong đầu ý nghĩ: “Tôi giả vờ như tôi đã chết”. Đồng thời lưu ý thêm: “Làm việc với Jobs là một thách thức khủng khiếp, thú vị khủng khiếp và đôi khi cũng khó khăn khủng khiếp.”
 - Vào năm 2008, Steve từng có một buổi họp rất nặng nề với nhóm phụ trách dịch vụ thư điện tử MobileMe. Ông hỏi "có ai cho tôi biết chức năng chính của MobileMe là gì không?". Nhận được câu trả lời từ thuộc cấp, ông tiếp tục: "vậy thì làm thế quái nào mà nó lại không hoạt động đúng với những gì các anh đã trình bày?". Quãng thời gian 30 phút sau đó là một sự nhểch móc không thương

tiếc của Steve dành cho nhân viên: "Các anh đã làm ô danh Apple. Các anh nên căm ghét lẫn nhau đi, vì đã làm cho tất cả phải thất vọng".

- Về phía Steve, ông đã *từng nhấn mạnh rằng không việc gì phải chiều chuộng nhân viên, mà ngược lại, nếu có trong tay một nhân viên giỏi, hãy tạo áp lực để khai thác tối đa hiệu suất làm việc của anh/cô ta*. Steve không quan tâm đến suy nghĩ và cảm xúc của cấp dưới, điều quan trọng với ông là kết quả cuối cùng có đạt được hay không.

- **Đứng đầu và có mặt ở khắp công ty:**

- Trước khi Jobs tiếp quản, khu công sở có một bầu không khí thoải mái. Các nhân viên thích đi loanh quanh hút thuốc và tán gẫu trong sân khu liên hiệp R&D. Vài nhân viên có vẻ tiêu phí hầu hết thời gian để ném thức ăn cho chó của họ. Jobs bắt buộc phải có những nguyên tắc mới. Ông ra lệnh là không cho hút thuốc tại bất cứ nơi nào trong tổ chức. Rồi ông cấm chó vào công sở, lấy cớ vì chó bắn thối và vài người dị ứng với nó. Các nhân viên đã rất bất bình và cho rằng Jobs không hiểu họ. Mọi người đang nhận thức rằng Jobs có thể khẳng định uy quyền của mình ở bất cứ mặt nào trong công ty. *Mọi việc trong Apple đã, đang và sẽ đi theo tầm nhìn của nhà giám đốc độc đoán này*, từ quy định cấm hút thuốc, cách nấu nướng có lợi cho sức khỏe đến việc biên tập những mẫu quảng cáo trên truyền hình.
- Một cuộc điều tra về văn hóa làm việc của Apple do tạp chí Fortune công bố thấy rằng kiểm soát của Jobs thậm chí mở rộng tới cả thiết kế của xe buýt công ty và các món ăn phục vụ tại căng tin.
- Trong cuộc phỏng vấn với những cựu nhân viên Apple Fortune thấy rằng Jobs khuyến khích một văn hoá trách nhiệm nghiêm ngặt ở tất cả các cấp của tổ chức bằng cách gặp gỡ mỗi thứ 2 hàng tuần với các giám đốc điều hành để thiết lập một giai điệu chung cho cả tuần. Vận hành bởi lịch trình nghiêm ngặt, những cuộc họp này tổng hợp đánh giá lại mọi sản phẩm đơn lẻ đang được phát triển.
- "Chúng tôi không có nhiều quy trình tại Apple, nhưng đó là cách chúng tôi thực hiện điều chúng tôi làm tất cả đều ở cùng một trang", Jobs từng trả lời phỏng vấn Fortune.
- Những nhân viên được tuyển dụng vào công ty cũng như các chuyên gia được đưa vào nhiệm vụ cụ thể để phát huy thế mạnh và khả năng của họ. "Mọi người tham gia và ở lại vì họ tin vào sứ mệnh của công ty, ngay cả khi họ không phải là cá nhân hạnh phúc", một chuyên gia săn đầu người chia sẻ với Fortune.

- Quá khắt khe với công đoàn:

Ông đã áp dụng nhiều biện pháp để đàm phán với đại diện công đoàn, như: dọa phá sản, thuê ngoài... để có thể đạt được những thỏa thuận có lợi cho Apple.

- ⇒ ***Không khí làm việc tại Apple luôn căng thẳng đến nghẹt thở dưới áp lực công việc và đòi hỏi của vị giám đốc.***

3. Hệ quả từ phong cách lãnh đạo độc đoán của Steve Jobs – Luật im lặng:

Do Steve Jobs đặt ra, quy định nghiêm ngặt về việc tuyệt đối bảo mật mọi thông tin liên quan đến Apple đối với khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thậm chí đối với chính các nhân viên và cổ đông của mình.

- Biện pháp trừng phạt của Apple hết sức nghiêm khắc:

Với bất kì ai vi phạm nguyên tắc im lặng, dù là vô tình hay chỉ là sự vi phạm “chút xíu” đều phải nhận án phạt thường là sa thải ngay lập tức.

Điển hình là Edward Eigerman – một người đã từng có 4 năm kinh nghiệm làm kĩ sư cho Apple đã bị đuổi khỏi hãng hồi năm 2005 khi đồng nghiệp của anh dính líu vào vụ tiết lộ một vài phác thảo về phần mềm mới cho khách hàng. Mặc dù không liên quan nhưng Eigerman bị đuổi vì là bạn của thủ phạm.

- Không khí làm việc:

- Bí mật tuyệt đối – đó là nguyên tắc đầu tiên và cũng là nguyên tắc quan trọng nhất đối với tất cả những ai đang làm việc tại Apple bất kể đó là một nhân vật bình thường hay là một quản lí cấp cao.
- Những người đã từng có cơ hội được làm việc tại Apple không ngần ngại gọi đó là thứ văn hóa doanh nghiệp có phần “kì cục”.
- Apple còn là một trong số những hãng công nghệ hiếm hoi nổi tiếng với truyền thống luôn luôn cung cấp những thông tin giả cho nhân viên của chính mình về sản phẩm sắp ra mắt. Một cựu nhân viên của Apple cho biết Phillip Schiller, Phó chủ tịch kiêm giám đốc Marketing của hãng thường xuyên tổ chức những cuộc họp nội bộ bí mật. Trong những cuộc họp đó, các thành viên luôn nhận được các thông tin về cấu hình, tên gọi cũng như giá bán của những sản phẩm mới mà Apple sắp ra mắt. Trước khi tham dự cuộc họp, mọi người đều phải kí một bản cam kết không tiết lộ thông tin. Mọi chuyện sẽ chẳng có gì đáng nói nếu tất cả những thông tin ấy không phải là giả. Sau đó, Apple còn liên tục theo dõi những phương tiện thông tin đại chúng để kiểm tra xem những thông tin giả đó có bị rò rỉ ra ngoài hay không.

- Chính vì vậy, việc hãng này tiết lộ về tình trạng sức khỏe của vị tổng giám đốc kiêm đồng sáng lập hãng Steve Jobs, người đang phải đối đầu với căn bệnh ung thư tuyến tụy và vừa phải trải qua một ca cấy ghép gan được cho là một sự ngoại lệ phi thường.
- Thái độ của nhân viên:
 “Luật im lặng” của Apple khắc nghiệt đến nỗi ngay cả những quản lí cấp cao cũng cảm thấy rất sợ khi phải đối diện hay chỉ là “đi ngang” qua Steve Jobs. Một nhân viên cao cấp hiện nay đang làm việc cho Apple, vốn rất cởi mở và hay nói chuyện cũng “tái mặt” và chối đây đẩy khi được hỏi về tình trạng sức khỏe của Jobs mặc dù những thông tin đó đã được công bố trên báo chí. Vị quản lí nói: “Đừng nói về chuyện đó, vấn đề này quá nhạy cảm”.
- Cách vận hành của các phòng ban:
 Jobs lãnh đạo công ty theo kiểu “ai làm việc nấy” và mọi người phòng này không hề biết những đồng nghiệp phòng bên đang làm gì.
 - *Bộ phận bảo mật:*
 - + Những nhân viên trong các dự án bí mật phải đi qua một loạt những cánh cửa an ninh. Túi xách của họ bị kiểm tra, lục soát và phải nhận một mật mã riêng biệt cho từng người mới có thể bước chân vào văn phòng của họ. Tất cả các khu vực trong trụ sở của hãng đều được theo dõi bằng camera an ninh.
 - + Với sản phẩm, cấp độ bảo mật sản phẩm của Apple xứng đáng được cả những cơ quan tình báo phải “học tập”. Chỉ một số nhân viên rất hạn chế được làm việc trong bộ phận kiểm tra thử sản phẩm có cơ hội chạm tay và sản phẩm trước khi chúng chính thức được tung ra thị trường. Trong phòng kiểm thử, mỗi nhân viên chỉ có thể biết được bộ phận hay chi tiết mà họ đang làm việc chứ không bao giờ được biết hết tất cả. Mỗi chi tiết đều phải được bọc trong một chiếc túi màu đen trong suốt quá trình làm việc. Nếu có lúc nào đó, sản phẩm cần phải được bỏ ra ngoài túi, nhân viên làm việc với sản phẩm đó phải bấm một chiếc đèn đỏ để cảnh báo mọi người không được để ý.
 - *Bộ phận Marketing:*
 - + Trong thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay khi mà tất cả các doanh nghiệp khác ngày càng muốn được xích lại gần với khách hàng của mình hơn thông qua cả những “kênh” giao tiếp không chính thức như blog, Twitter, Facebook, ... thì Apple lại khẳng định giới hạn đến mức tối đa việc giao tiếp với giới truyền thông, khách hàng và cổ đông của mình.
 - + Không có bất cứ một thông tin nào dù là nhỏ nhất về sản phẩm được tiết lộ cho đến khi sản phẩm được ra mắt. Nguyên tắc đó được áp dụng với cả những nhân

viên trong công ty. Hầu hết tất cả nhân viên của Apple cũng đều ngạc nhiên và háo hức với sản phẩm mới của họ không kém gì những người đang xếp hàng chờ mua sản phẩm. Một kỹ sư hệ thống của Apple đã từng phát biểu: “Tôi đã có dịp chứng kiến một buổi ra mắt của sản phẩm iPod. Thật kì lạ là tất cả những người trong hãng mà tôi quen biết đều chưa bao giờ được biết về sản phẩm này”.

4. Ưu nhược điểm từ phong cách lãnh đạo độc đoán của Steve Jobs:

- Ưu điểm:

- Việc áp đặt những suy nghĩ của mình lên nhân viên và đưa ra những quyết định độc đoán trong chớp mắt giúp Jobs tận dụng được thời gian, giải quyết nhanh những việc khẩn cấp mà nếu chần chừ có thể gây hậu quả nghiêm trọng cho công ty, đồng thời giúp nhà lãnh đạo tận dụng được thời cơ, tránh được những bần cãi không cần thiết.
- Một người chỉ làm xuất sắc công việc được giao khi anh ta đứng trước áp lực về thời gian hoàn thành và yêu cầu cao về chất lượng công việc. Dưới những đòi hỏi khắt khe của Jobs, cùng với việc không ngần ngại sa thải bất kỳ nhân viên nào không đáp ứng đủ yêu cầu đã tạo sức ép lên nhân viên để bản thân họ phải thật sự cố gắng, không những hoàn thành công việc được giao mà còn phải hoàn thành một cách xuất sắc.
- Trong giai đoạn sau khi Jobs về tiếp quản Apple, công ty đang trong tình trạng tuột dốc thảm hại, đội ngũ nhân viên kỷ luật thấp, không có nghị lực, thiếu tính sáng tạo, bộ máy hoạt động quan liêu. Lúc này, chính cách điều hành độc đoán của Jobs đã đưa nhân viên đi vào khuôn khổ, mọi người làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp, tính kỷ luật cao và bộ máy công ty vận hành một cách hiệu quả nhất.
- Việc tham gia và giám sát đến từng chi tiết nhỏ nhất của Steve Jobs góp phần giảm thiểu đến mức tối đa những sai sót, tiết kiệm được chi phí, tạo ra những sản phẩm tương đối hoàn hảo, mang tính vượt trội của Apple so với các đối thủ cạnh tranh.
- Việc Apple tuyệt đối bảo mật thông tin về các sản phẩm mới làm cho không chỉ khách hàng mà ngay cả nhân viên của công ty cũng không khỏi tò mò và háo hức đón chờ sự ra đời của các sản phẩm này. Chính điều này đã góp phần nâng cao giá trị sản phẩm của Apple.

- **Nhược điểm:**

- Tăng tính rủi ro trong những quyết định, xác suất xảy ra sai lầm là rất lớn.
- Nhân viên bất mãn và khó chịu vì ý kiến của mình không được tôn trọng, làm họ cảm thấy nhà lãnh đạo không hiểu được tâm tư và nguyện vọng của họ, từ đó mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới ngày càng xa cách.
- Việc Jobs can thiệp vào tất cả mọi công việc từ việc lớn nhất đến việc nhỏ nhất khiến nhân viên cảm thấy khó chịu, không thoải mái. Hơn nữa, việc này cũng làm cho ông thiếu thời gian cũng như sự tập trung cần thiết để giải quyết những vấn đề quan trọng.
- Phong cách lãnh đạo độc đoán của Jobs làm cho ông có tầm ảnh hưởng quá lớn đối với Apple đến nỗi bất cứ một động tĩnh nào của ông cũng dẫn đến một hệ quả rất lớn đối với công ty, chẳng hạn như sau khi nghe tin ông bị ung thư thì ngay lập tức giá cổ phiếu của Apple giảm xuống nhanh chóng.
- Luật im lặng của Jobs tạo ra một môi trường làm việc thiếu thiện cảm, không khí làm việc nặng nề và mối quan hệ giữa các nhân viên trở nên xa cách.
- Thông tin được bảo mật khiến cho khách hàng ngày càng xa cách công ty vì hầu như tất cả các thông tin về sản phẩm đều được giữ bí mật tuyệt đối cho đến khi sản phẩm được tung ra thị trường. Điều này đi ngược lại hoàn toàn các nguyên tắc tiếp thị thông thường.

Phần III: Một vài thông tin tham khảo:

Bí quyết chiêu mộ nhân tài của Steve Jobs:

- **Sử dụng sản phẩm của bạn để chiêu mộ nhân tài**

Steve Jobs có một tình yêu và niềm đam mê mãnh liệt với công nghệ. Và chính tình yêu dành cho các sản phẩm Apple của Steve đã biến bản thân các sản phẩm đó thành những thông điệp đầy ma lực để chiêu dụ những con người tài năng và sáng tạo nhất. Theo Jay Elliot, khả năng tạo ra những công nghệ cá nhân chuẩn mực của Steve bổ sung cho khả năng thu hút nhân tài. Trước hết, phải là những người thật sự có đam mê, hứng thú và thật sự bị cuốn hút bởi những sản phẩm của Apple mới có khả năng thực hiện tầm nhìn chiến lược của Steve Jobs.

- **Nhân tài tìm thấy nhân tài**

- Trong quá trình chiêu mộ người tài của Steve Jobs để tìm được nhân tài (tiềm năng) hãy biến những nhân tài (bạn đang sở hữu) trở thành những nhà tuyển dụng. Họ chứ không phải bất kỳ một ai khác mới chính là nhà tuyển dụng cử

khô nhất. Họ là những người có khả năng hiểu rõ nhất ai có những giá trị và phong cách giống như bạn và giống như bản thân họ. Steve từng phát biểu rằng : “Một kỹ sư giỏi là một bộ số nhân khổng lồ.”

- Trước khi tiến hành dự án Mac, Steve Jobs cùng các cộng sự khởi hành một vài chương trình để đảm bảo tuyển đúng nhân tài làm việc cho dự án chiến lược trên. Steve đã ra quyết định thưởng cho nhân viên 500 USD nếu ứng viên họ giới thiệu được tuyển. Ngoài ra, ban điều hành Apple do Steve đứng đầu còn tiến hành giải pháp đưa những nhân viên giỏi nhất đã tuyển được trong vòng 2 năm trở về trường cũ của họ để tìm kiếm những ứng viên thích hợp với các tiêu chí của Apple.

- Tuyển dụng những đầu thủ hạng A

- Là người theo đạo Phật, Steve Jobs luôn nhìn mọi sự vật và hiện tượng dưới góc độ “khai tâm” , nghĩa là nhìn mọi sự quen thuộc theo một cách thức mới mẻ. Steve Jobs cực kỳ xa lạ với những khái niệm “định kiến”, “thành kiến”, “quy trình”. Steve thường gặp gỡ các ứng viên mà không cần chuẩn bị trước nội dung.
- Khi phỏng vấn một ứng viên cho một vị trí nào đó, Steve Jobs thường tiếp cận dưới góc độ không quen thuộc và tự vấn họ có phù hợp không? Steve cần những con người có đam mê, dám dấn thân, đáp ứng những yêu cầu khắt khe của ông và không sợ bị chỉ trích.
- Để lọt vào “mắt xanh” của Steve, bạn phải là những người giỏi nhất trong vô vàn những người giỏi. Theo cách gọi của ông, đó là những “người hạng A”. Một trong những khẩu hiệu nổi bật của ông là: “Hãy bạn tuyển vào một người hạng B, lập tức họ mang đến thêm những người hạng B và C.” Người hạng A trong quan niệm của Steve có thể là bất cứ ai có tài năng thật sự.
- Randy Wigginton – người viết chương trình Macworld từng được Steve thu nhận vào Apple khi anh còn học trung học. Tuy nhiên, với Steve, tuổi tác, kinh nghiệm hay bằng cấp không thành vấn đề, điều quan trọng là Randy dư sức hiện thực hoá được những chiến lược, kế hoạch mà ông đề ra. Randy là mẫu người hạng A mà ông cần. Và đó là một lựa chọn đúng đắn của Steve.

- Tạo ra môi trường làm việc thu hút nhân tài

- Áp lực làm việc tại Apple là rất lớn và những đòi hỏi của Steve thì liên tục trong trạng thái kích thích cao độ. Thế nhưng, Apple vẫn là một trong những tổ chức thu hút nhân tài bậc nhất. Chính sự nhấn mạnh việc luôn về nhất trong mọi cuộc đua đã tạo nên sức hút đặc biệt của Apple đối với những cá nhân xuất sắc.

- Steve Jobs đã mang đến cho những ai khao khát cống hiến cho Apple niềm tin vững vàng rằng họ sẽ được làm việc trong những dự án thật sự đột phá, trải nghiệm nhiều điều thú vị và tạo ra những sản phẩm với chất lượng vượt trội và ưu việt hơn bất cứ một tổ chức nào khác. Cho những người tài cảm giác về sự vượt trội của Apple chính là bí quyết tuyệt vời mà Steve dùng để chiêu mộ nhân tài.
- Một khi Steve Jobs tìm được người giỏi và phù hợp, ông sẽ làm đủ mọi cách để có được họ và giữ chân họ. Thậm chí là thu phục nhân tài từ chính đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

- Hết -