

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG

-----□□□□-----

Tiểu luận

21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo” của tác giả John C. Maxwell

LỜI NÓI ĐẦU

Lãnh đạo là một quá trình gây ảnh hưởng đến các hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định 1 . Do đó, nhà lãnh đạo phải có những phẩm chất và kỹ năng nhất định thì mới có thể gây ảnh hưởng cho nhân viên của mình và cho những người khác.

Trong số các tác giả trên thế giới viết về những vấn đề liên quan đến lãnh đạo thì John C. Maxwell được coi là chuyên gia và bậc thầy thế giới về nghệ thuật lãnh đạo với những tác phẩm như: 17 quy tắc phát triển nhóm, bước đột phá, phát triển kỹ năng lãnh đạo, lãnh đạo 360°, 21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo....

Trong sự giới hạn cho phép, tác giả xin giới thiệu tới bạn đọc tóm tắt của cuốn sách mang tiêu đề “21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo” của tác giả John C. Maxwell”. Tác giả hy vọng rằng cuốn sách này sẽ giúp ích không chỉ cho các nhà quản lý, nhà lãnh đạo mà cho tất cả những ai mong muốn mình phát triển hơn nữa.

NỘI DUNG

Ngoài phần Lời giới thiệu, mục lục, cuốn sách được chia thành ba phần chính bao gồm lời mở đầu, phần nội dung giới thiệu 21 nguyên tắc vàng và phần kết luận của chính John C. Maxwell được giới thiệu trong 327 trang.

Trong lời mở đầu, tác giả cho biết bản thân đã có 30 năm kinh nghiệm kinh qua các vị trí lãnh đạo chuyên nghiệp, đã có nhiều thành công nhưng cũng đã từng có nhiều sai lầm trong đời. Để từ đó viết ra cuốn sách “21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo”. Tác giả hy vọng cuốn sách này sẽ mang đến cho bạn đọc những lời khuyên căn bản về nguyên tắc trong lãnh đạo.

Trong phần nội dung, tác giả lần lượt trình bày 21 Nguyên tắc của nghệ thuật lãnh đạo chi tiết như sau:

Nguyên tắc 1: Nguyên tắc về giới hạn: “ Khả năng lãnh đạo quyết định cấp độ hiệu quả ”.

Nguyên tắc này giúp cho mọi người hiểu được giá trị của việc lãnh đạo. Năng lực lãnh đạo được ví như giới hạn xác định mức độ hiệu quả của một người. Khả năng lãnh đạo tỉ lệ thuận với tác động và sự ảnh hưởng của bạn tới tổ chức bạn lãnh đạo. Để minh họa cho nguyên tắc này, tác giả đã kể câu chuyện về quá trình hình thành và phát triển sự nghiệp của anh em nhà Mcdonald là Dick và Maurice. Họ tìm kiếm cơ hội kinh doanh từ việc kinh doanh nhà hát rồi kinh doanh cửa hàng ăn nhanh. Họ là những ông chủ giỏi, biết điều hành công việc kinh doanh, làm cho hệ thống hoạt động hiệu quả, giảm chi phí, tăng lợi nhuận (lợi nhuận ròng trung bình là 100,000 USD/năm vào những năm giữa thập niên 1950). Tuy nhiên, tác giả chỉ ra rằng họ là nhà quản lý giỏi nhưng họ chưa phải là nhà lãnh đạo vì khuôn mẫu tư duy của họ đã giới hạn khả năng của họ trong việc thực hiện ý tưởng kinh doanh thương hiệu McDonald. Do đó, hai anh em nhà Mcdonald đã hợp tác với Ray Kroc- người đang điều hành một công ty nhỏ chuyên cung cấp máy đánh kem. Ngay sau khi đến thăm cửa hàng của Mcdonald, ông đã nhìn thấy khả năng phát triển của nó sẽ mở rộng phạm vi quy mô mới hàng trăm cửa hàng trên phạm vi toàn quốc. Ông đã sớm bày tỏ quyết định làm việc với hai anh em nhà Mcdonald và cuối cùng đã cho ra đời công ty hệ thống Mcdonald's năm 1955 (mà sau này trở thành tập đoàn Mcdonald's). Với tài lãnh đạo của mình, Kroc đã mua đứt Mcdonald's từ tay hai anh em nhà Mcdonald và thực hiện chiến lược đưa Mcdonald's

có mặt trên toàn cầu thông qua việc tiến hành mua một quyền chuyển thương hiệu. Hiện nay, Công ty đã có trên 21.000 nhà hàng ở không dưới 100 quốc gia- điều mà hai anh em nhà Mcdonald không làm được.

Thông qua ví dụ trên, tác giả đã đưa ra biểu đồ sự ảnh hưởng của khả năng lãnh đạo tới mức độ thành công như thế nào. Tác giả kết luận “ Bạn càng muốn leo cao, nghệ thuật lãnh đạo càng trở nên cần thiết. Bạn càng muốn có tác động sâu sắc, thì tầm ảnh hưởng của bạn càng phải lớn lao. Và hiệu quả của cá nhân và tổ chức luôn tỷ lệ thuận với năng lực lãnh đạo”.

Nguyên tắc 2: Nguyên tắc ảnh hưởng: “ *Thước đo chính xác nhất của nghệ thuật lãnh đạo là ảnh hưởng*”.

Nguyên tắc này cho biết nếu bạn không tạo được ảnh hưởng, bạn sẽ không bao giờ dẫn dắt được mọi người. Tác giả đưa ra câu chuyện về sự ảnh hưởng của Công nương Diana để nêu lên tầm ảnh hưởng lớn của một nhà lãnh đạo. Ban đầu, mức ảnh hưởng của Bà có được là do Bà đã nắm được ước mơ của nhân loại. Cụ thể, sau khi trở thành vợ của thái tử vương quốc Anh năm 1981, Bà đã thực hiện hàng loạt các cuộc viếng thăm đến mọi nơi trên thế giới, nhanh chóng xác định được mục tiêu cho mình là phục vụ mọi người và gây quỹ cho hàng loạt tổ chức từ thiện. Diana cũng bắt đầu tập hợp mọi người thực hiện các công việc cụ thể như nghiên cứu bệnh AIDS, chăm sóc người bị phong cùi và đấu tranh chống việc rải bom mìn....Bà đã thể hiện mình là một nhà lãnh đạo và có sự ảnh hưởng lớn tới người dân trên thế giới mặc dù năm 1996 bà đã ly dị Thái tử và mất danh hiệu Công nương. Thậm chí, cái chết của Bà cũng tạo ảnh hưởng sâu rộng khi lễ tang của bà được truyền hình trực tiếp và đài BBC truyền thanh ra 44 thứ tiếng, và có tới 2,5 tỷ người theo dõi- gấp hai lần số người theo dõi đám cưới của bà.

Tác giả cũng đã nêu lên vấn đề rằng khi thấy ai đó có một chức danh ấn tượng hay một vị trí lãnh đạo nào đó thì họ cho rằng ông ấy là một nhà lãnh đạo. Điều đó không hoàn toàn đúng bởi vì chức danh có thể gia tăng mức độ ảnh hưởng đối với mọi người song nó cũng có thể chôn vùi danh vọng của người đó trong chớp nhoáng. Tác giả đưa ra 05 trường hợp ngộ nhận về lãnh đạo thường gặp đó là: ngộ nhận về quản lý (tức là coi lãnh đạo và quản lý là một); ngộ nhận về doanh nhân (cho rằng tất cả những nhân viên bán hàng và doanh nhân đều là lãnh đạo); ngộ nhận về trí tuệ (coi những người thông minh là những nhà

lãnh đạo); ngộ nhận về người dẫn đầu (cho rằng ai dẫn đầu đám đông thì người đó là lãnh đạo) và ngộ nhận về chức vụ (tức là người có chức vụ thì là nhà lãnh đạo).

Nguyên tắc 3: Nguyên tắc tiến trình: “*Năng lực lãnh đạo phát triển từng ngày, không phải ngày một ngày hai*”.

Nguyên tắc khuyên chúng ta rằng nếu chúng ta liên tục trau dồi năng lực lãnh đạo của mình theo thời gian thì thành công sẽ tăng lên. Tác giả đưa ra ví dụ về việc đầu tư chứng khoán của Bà Scheiber- một nhân viên tại Sở thuế. Sau khi về hưu bà tiết kiệm được số tiền ít ỏi 5,000 đô la và Bà đầu tư vào cổ phiếu của tập đoàn Schering- Plough. Theo thời gian, tổng giá trị cổ phiếu Bà đầu tư đã tăng lên 7,5 triệu đô la. Bí quyết thành công ở đây là Bà đã dành phần lớn cuộc đời để tạo dựng giá trị của mình. Bất kể giá cổ phiếu lên hay xuống Bà đều không bán chúng. Bà liên tục tái đầu tư chúng. Ví dụ này nêu ra để giải thích ý kiến của tác giả đó là trở thành lãnh đạo và đầu tư chứng khoán thành công có sự tương đồng lớn. Nếu hy vọng vào vận may thì bạn sẽ chẳng bao giờ thành công mà bí quyết thành công nằm trong lịch làm việc hằng ngày của bạn. Đó là một tiến trình. Lãnh đạo là một công việc phức tạp, gồm nhiều kỹ năng phải luôn được trau dồi: kinh nghiệm, sức mạnh tinh thần, kỹ năng con người, tầm nhìn, động lực, kỷ luật....Do đó, người lãnh đạo thành công phải luôn học hỏi.

Tác giả đã nêu lên 04 giai đoạn trưởng thành của năng lực lãnh đạo: (1) Giai đoạn 1: “Tôi không biết mình không biết điều gì” (nói lên rằng lãnh đạo là ảnh hưởng, nếu mỗi ngày chúng ta đều cố gắng gây dựng sự ảnh hưởng với người khác thì mới có thể trở thành lãnh đạo. Những người không biết mình không biết điều gì sẽ không thể phát triển). (2) Giai đoạn 2: “Tôi biết mình không biết điều gì” (cho rằng một nhà lãnh đạo khi đã biết mình thiếu thứ gì thì họ sẽ có thể thành công). (3) Giai đoạn 3: “Tôi trưởng thành, nhận biết và bắt đầu thể hiện” (nói lên rằng khi bạn nhận ra sự yếu kém về kỹ năng lãnh đạo và bắt đầu rèn luyện bản thân để phát triển năng lực lãnh đạo, đam mê sẽ bắt đầu phát triển”. (4) Giai đoạn 4: “Tôi đi dễ dàng nhờ những gì mình biết” (là giai đoạn dựa vào sự ảnh hưởng của giai đoạn 3 để để ý những việc mình làm, áp dụng nguyên tắc tiến trình và phân đấu nỗ lực để tiến tới thành công).

Nguyên tắc 4: Nguyên tắc Hàng hải: “*Ai cũng có thể lái tàu, nếu có người chỉ huy lập hải trình*”.

Tác giả đưa ra câu chuyện về hai đoàn thám hiểm cùng khởi hành để xe m ai đặt chân đến Nam Cực đầu tiên để minh chứng cho nguyên tắc này. Tác giả kể về nhóm do Amundsen dẫn đầu. Nhờ có việc tỉ mỉ lên kế hoạch cho cả chuyến đi từ việc sử dụng chó để chuyên chở, chọn đội là những người có khả năng trượt tuyết và điều khiển chó, xác định địa điểm xây dựng trạm dự trữ ...mà họ đã đến Nam Cực thành công trước đoàn thám hiểm kia. Tác giả kết luận: như vậy, Người đi theo cần được lãnh đạo bởi người có khả năng chèo lái tốt con thuyền cho họ. Thực tế cho thấy, hầu hết mọi người đều lái được tàu, chỉ cần một người chỉ huy vẽ ra hải trình. Đó là nguyên tắc Hàng hải.

Tác giả đúc rút được rằng trước khi các nhà lãnh đạo đưa mọi người vào một chuyến đi, họ thực hiện một hải trình tạo cho chuyến đi cơ hội thành công nhất bằng việc: xây dựng hải trình từ kinh nghiệm; biết lắng nghe những ý kiến, luồng thông tin khác nhau; biết xem xét trước khi cam kết và đảm bảo kết luận của mình đến từ niềm tin và sự thật.

Tác giả kể ra hải trình mà tác giả lập ra để chuẩn bị cho việc xây dựng giáo đường mới- nơi tác giả chủ trì. Tác giả đã xây dựng chi tiết hải trình cho công việc này thông qua việc ứng dụng chiến lược mà tác giả đã sử dụng nhiều lần trong nghệ thuật lãnh đạo của mình đó là: “xác định trước phương hướng hành động, vạch ra những mục tiêu, điều chỉnh những ưu tiên, chia sẻ với nhân vật chủ chốt, cho phép kéo dài thời gian để có được sự chấp thuận, đi thẳng tới hành động, chờ khó khăn xảy đến, luôn luôn chú ý vào thành công, nhìn lại kế hoạch mỗi ngày”. Và cuối cùng tác giả đã thành công. Tác giả khẳng định “ Bí quyết của nguyên tắc Hàng hải là sự chuẩn bị”.

Nguyên tắc 5: Nguyên tắc E. F. HUTTON: “ khi nhà lãnh đạo thực thu lên tiếng, mọi người đều lắng nghe”.

Nguyên tắc được tác giả đặt tên bắt nguồn từ phương châm của công ty dịch vụ tài chính E.F. HUTTON. Họ đưa ra phương châm “ Khi E.F. Hutton nói, tất cả mọi người đều lắng nghe”. Tác giả kể về câu chuyện của bản thân tại giáo đường nơi tác giả lãnh đạo. Trong cuộc họp đầu tiên, khi lấy ý kiến của mọi người, đã có người đứng lên nêu ý kiến và đề nghị những thành viên khác thực hiện, tất cả đều làm theo ý kiến của ông ấy. Sau khi diễn biến cuộc họp đó kết thúc, tác giả nhận ra rằng nhà lãnh đạo thực sự thì phải nắm bắt được quyền lực chứ không phải là vị thế.

Để trở thành nhà lãnh đạo thực thụ để mọi người đều lắng nghe, tác giả đưa ra 07 yếu tố để đưa người đó từng bước trở thành nhà lãnh đạo đó là: (1) Tính cách- Họ là ai? (2) Mối quan hệ- Họ quen biết những ai?; (3) Kiến thức- Họ biết những gì; (4) Trực giác- Họ cảm thấy điều gì? (5) Kinh nghiệm- Họ trải qua những gì?; (6) Thành công- Họ đã làm được những gì? (7) Khả năng- Họ biết làm những gì?

Nguyên tắc 6: Nguyên tắc nền tảng: “Niềm tin là nền tảng của sự lãnh đạo”.

Tác giả đã kể về câu chuyện của bản thân khi là mục sư chính tại nhà thờ Skyline ở San Diego để minh chứng cho nguyên tắc này. Đó là việc ra quyết định của tác giả đã không tuân theo những bước sẵn có cần thiết để rồi gây mất niềm tin của mọi người.

Tác giả cho rằng niềm tin là nền tảng cho lãnh đạo. Để xây dựng niềm tin, một lãnh đạo phải thể hiện được những phẩm chất sau: khả năng, quan hệ và tính cách. Mọi người sẽ bỏ qua những sai phạm nếu bạn có khả năng, đặc biệt khi họ nhận ra rằng khả năng lãnh đạo của bạn vẫn đang tiếp tục phát triển. Nhưng họ sẽ không đặt niềm tin vào người có khiếm khuyết trong tính cách bởi vì chính tính cách tạo nên niềm tin. Tác giả nêu lên các tác dụng có thể khai thác từ tính cách gồm: (1) tính cách là nền tảng của sự kết nối giữa nhà lãnh đạo và mọi người; (2) tính cách tạo nên tính kiên định của nhà lãnh đạo; (3) tính cách tạo ra tiềm năng và (4) tính cách tạo dựng lòng tôn trọng.

Nguyên tắc 7: Nguyên tắc tôn trọng : “ Mọi người tuân theo nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn mình” .

Tác giả kể về câu chuyện của Harriet Tubman- một người phụ nữ nô lệ da đen đã tự mình miệt mài làm việc dọn dẹp, kiếm từng đồng xu một để đến nơi giam cầm tại Philadelphia và đưa rất nhiều người thoát khỏi kiếp nô lệ trong suốt cuộc đời của cô. Kết quả là, cô đã giải cứu được 300 nô lệ trong 19 cuộc giải cứu cô thực hiện ở Phương Nam. Tiếng tăm và ảnh hưởng của Harriet Tubman đã tạo nên sự kính trọng rất lớn không chỉ trong tầng lớp nô lệ mà cả những người có thể lực đủ màu da ở miền Bắc cũng tìm đến cô. Cô được gọi là “ Nữ tướng Tubman” “ Cô có thể lãnh đạo thành công cả quân đội, giống như từng lãnh đạo những cuộc chạy trốn của nô lệ”. Đó là tinh thần chính của Nguyên tắc Tôn trọng mà tác giả dẫn chiếu.

Tác giả nêu lên nguyên lý hoạt động của Nguyên tắc Tôn trọng thông qua nhận định về Harriet Tubman: tất cả mọi người đến với cô đều nhận ra sức mạnh và khả năng lãnh đạo

của cô và có cảm giác bị thôi thúc phải theo cô. Do đó, tác giả kết luận: “ Khi mọi người tôn trọng một ai đó, họ kính nể người ấy. Khi coi ai đó là bạn, họ yêu thương người ấy. Khi coi ai đó là lãnh đạo, họ sẽ đi theo người ấy”.

Nguyên tắc 8: Nguyên tắc trực giác: “ *Nhà lãnh đạo đánh giá được tất cả mọi điều bằng khuynh hướng lãnh đạo*”.

Nguyên tắc này được dựa trên những sự thật cộng với bản năng và những nhân tố vô hình khác. Tác giả cho biết, trực giác lãnh đạo luôn là yếu tố phân biệt nhà lãnh đạo kiệt xuất với những nhà lãnh đạo khác. Để minh chứng điều này, tác giả đã thuật lại một đoạn hội thoại giữa tác giả và một nhân viên của mình khi tác giả sống ở San Diego. Chủ đề của cuộc hội thoại là việc ba cầu thủ đang chạy đua vào vị trí tiền vệ của một đội bóng. Kết quả là tác giả đã đoán chính xác tên của cầu thủ đó khi mà mọi người ngay cả nhân viên của mình không tin tưởng vào kết quả đó.

Tác giả khẳng định, bằng trực giác lãnh đạo có thể đánh giá mọi điều theo khuynh hướng lãnh đạo của họ. Trực giác có thể là bẩm sinh nhưng có thể phải trau dồi, thực hành lâu dài. Song bất kể bằng con đường nào thì kết quả cuối cùng là kết hợp khả năng tự nhiên và những kỹ năng học tập. Tác giả đưa ra những kết luận trực giác sẽ giúp nhà lãnh đạo nhận biết được cả những yếu tố vô hình trong công tác lãnh đạo đó là: (1) dự báo tình huống; (2) nắm bắt xu hướng; (3) hiểu rõ nguồn lực của bản thân; (3) hiểu mọi người và (4) hiểu được chính mình.

Tác giả nhận thấy tất cả mọi người đều nằm trong ba cấp độ trực giác cơ bản đó là: (1) trực giác do tự nhiên ; (2) trực giác do trau dồi và (3) có trực giác nhưng không trau dồi.

Nguyên tắc 9: Nguyên tắc hấp dẫn: “ *Bạn thu hút người tương đồng với mình*”.

Tác giả cho rằng đương nhiên người lãnh đạo có thể tìm kiếm, tuyển dụng những người không có gì tương đồng với mình. Những nhà lãnh đạo giỏi là nhà lãnh đạo biết dùng nhân viên làm được những việc mình không thành thạo, để bổ sung vào hoạt động chung của tổ chức. Nhưng đó sẽ không phải là những người mà anh ta thu hút một cách tự nhiên.

Tác giả cho biết Bạn có thể tìm thấy rằng bạn và những người đó sẽ chia sẻ nhiều tương đồng trong vài phương diện chủ yếu: (1) Thái độ (đều cùng thái độ tích cực); (2) Thế hệ (mọi người có khuynh hướng thu hút những người có cùng độ tuổi); (3) Thân phận (dễ lôi kéo mọi người nếu có cùng thân phận như nhau); (4) Giá trị (mọi người bị cuốn hút theo

những giá trị tương đồng với những giá trị của họ); (5) Kinh nghiệm cuộc sống (kinh nghiệm cuộc sống là một sức mạnh khác có thể tạo nên sự lôi cuốn mọi người); (6) Khả năng lãnh đạo (những người mà bạn lôi cuốn sẽ có khả năng lãnh đạo tương đồng với khả năng của bạn).

Cuối cùng, tác giả khẳng định: nếu khả năng lãnh đạo của bạn càng cao thì những người lãnh đạo bạn thu hút càng giỏi.

Nguyên tắc 10: Nguyên tắc kết nối: “ *Nhà lãnh đạo phải thu phục lòng người trước khi bắt tay vào công việc*”

Nguyên tắc đề cao vai trò của kỹ năng giao tiếp để kết nối mọi người. Tác giả kể câu chuyện về Bà Elizabeth Dole- một luật sư kinh tế, là thành viên trong chính quyền Tổng thống Reagan và Tổng thống Bush; hiện tại là chủ tịch Hội chữ Thập đỏ Hoa Kỳ. Bà dường như là người có ma lực trong giao tiếp bởi vì bà thực sự hiểu sâu sắc cách kết nối với mọi người. Năm 1996, bà đã chứng tỏ cho cả nước Mỹ biết khả năng của Bà khi diễn thuyết tại Hội nghị Quốc gia Đảng Cộng hòa. Tất cả mọi người đều cảm thấy thấy bà là người bạn thân của họ. Mặc dù tác giả chỉ xem chương trình đó qua tivi nhưng cũng có cảm giác gần gũi như vậy.

Tác giả khẳng định những nhà lãnh đạo hiệu quả đều biết rằng phải thu phục lòng người trước khi bắt tay vào công việc. Tất cả những nhà diễn thuyết vĩ đại đều nhận ra sự thật này và hiện thực hóa nguyên tắc này thuần thục gần như bản năng. Bạn không thể thúc ép ai đó làm việc gì, trừ khi bạn tác động vào tâm lý của họ trước. Tình cảm luôn đi trước lý trí.

Khi kết nối, hãy kết nối với từng người một trong nhóm để kết nối được với mọi người trong nhóm và hãy quan hệ với họ như những cá nhân. Ngoài ra, nhiệm vụ của nhà lãnh đạo là phải chủ động khởi xướng mối quan hệ- đó là nhiệm vụ của nhà lãnh đạo thành công. Kết quả là, người dưới quyền bạn sẽ trung thành và kính trọng bạn. Tác giả cũng khuyên bạn đọc : “ để lãnh đạo bản thân, hãy sử dụng cái đầu. Để lãnh đạo mọi người, hãy sử dụng trái tim”.

Nguyên tắc 11: Nguyên tắc thân tín : “ *Tiềm năng của một nhà lãnh đạo do những người thân tín quyết định*”

Giải thích về nguyên tắc thân tín, tác giả kể câu chuyện của bản thân mình khi được mời làm lãnh đạo tại nhà thờ Skyline tại San Diego California năm 1981. Đây là nhà thờ lớn nhất do Hội Giám lý Thế Giới xây dựng trong thập niên 1950. Ban đầu nhà thờ được lãnh đạo bởi người rất nổi tiếng là tiến sĩ Butcher, hiện ông đã về hưu sau 27 năm phục vụ giáo đoàn. Ông đã dạy cho hàng nghìn người theo phong cách lãnh đạo của ông, giáo đoàn đã rất phát triển và được cả nước Mỹ biết đến. Tuy nhiên trong những năm gần đây sau khi có được khoảng hơn một nghìn thành viên, sự phát triển của giáo đoàn chững lại. Khi tác giả đến tiếp quản nơi đây, ông đã tìm hiểu và nhận ra rằng nguyên nhân sâu xa dẫn đến sự ngưng trệ là cán sự ở giáo đoàn là những người tốt, nhưng họ không phải là những nhà lãnh đạo mạnh mẽ. Bất kể tác giả làm gì cho họ, họ cũng chẳng bao giờ đưa được tổ chức tới nơi cần đến.

Tác giả khẳng định, toàn bộ khả năng của nhà lãnh đạo do người thân tín nhất của người đó xác định. Nếu họ là những người có khả năng, nhà lãnh đạo sẽ tạo ra được ảnh hưởng sâu sắc. Nhưng nếu họ là những người hạn chế về khả năng, thì nhà lãnh đạo đó chẳng thể làm gì. Đó là nguyên tắc Thân tín.

Tác giả cho biết khi bạn lựa chọn đúng người để xây dựng đội ngũ thân tín thì bạn sẽ tạo được những giá trị to lớn không chỉ cho bạn mà còn cho tổ chức. Tác giả chia thành 05 nhóm người nên đưa vào đội ngũ thân tín là những nhóm người với giá trị như sau: (1) giá trị tiềm năng- những người tự trau dồi bản thân; (2) giá trị tích cực- những người là tinh thần của tổ chức; (3) giá trị bản thân- người xây dựng nên nhà lãnh đạo; (4) giá trị sản xuất- những người bồi dưỡng, phát triển người khác; (5) giá trị được kiểm chứng- những người được phát triển sẽ phát triển những người khác.

Tác giả cũng khẳng định rằng tất cả các nhà lãnh đạo phải không bao giờ được ngừng phát triển đội ngũ thân tín của mình.

Nguyên tắc 12: Nguyên tắc chia sẻ quyền lực: “Chỉ nhà lãnh đạo vững vàng mới sẵn sàng chia sẻ quyền lực”

Tác giả kể về câu chuyện của gia đình Henry Ford- chủ tập đoàn xe hơi Ford nổi tiếng của Mỹ. Đây là ví dụ điển hình minh chứng cho thất bại của Henry Ford khi vi phạm nguyên tắc chia sẻ quyền lực. Câu chuyện kể rằng Henry Ford rất ưng ý mẫu xe hơi model T đến nỗi ông không muốn có bất kỳ sự thay đổi nào hoặc ý định cải thiện mẫu xe đó, thậm chí

cũng không cho phép bất kỳ ai phi báng hay chê bai. Một lần, có một nhóm kỹ sư của ông đã thiết kế một mẫu xe hơi mới và muốn tạo sự ngạc nhiên cho ông. Tuy nhiên, trái với mong đợi của họ, ông đã thẳng tay phá tan chiếc xe mẫu bằng đôi bàn tay to lớn của mình. Kết quả là trong gần 20 năm, công ty xe hơi Ford chỉ đưa ra thị trường mẫu xe hơi Model T. Điều này đã làm cho sự phát triển của công ty kém đi, giá cổ phiếu giảm xuống...Ngoài Henry Ford, Henry Ford II- cháu nội của ông cũng đã vi phạm nguyên tắc chia sẻ quyền lực khi ông này bắt đầu thi hành chính sách “chọc gậy” gây mất đoàn kết nội bộ cho các thành viên trong ban lãnh đạo vì ông lo sợ ghế lãnh đạo của mình bị chiếm mất.

Tác giả kết luận, cả hai Henry Ford đã mắc sai lầm trong nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực. Thay vì tìm kiếm ứng viên cho vị trí lãnh đạo, đào tạo họ, trao cho họ những nguồn lực, quyền hạn, trách nhiệm rồi đặt mục tiêu cho họ phấn đấu thì ở đây người ta lại khuyến khích phá hoại những thành viên xuất sắc nhất chỉ vì lý do không an toàn của bản thân. Tác giả khuyên bạn đọc nên áp dụng phát hiện của Theodore Roosevelt “ Nhà lãnh đạo xuất sắc nhất là người có thể chọn được người có khả năng hoàn thành công việc anh ta muốn, và kiểm chế bản thân không xen vào công việc mà người đó đang làm”

Kết thúc nguyên tắc, tác giả đã nêu lên ba nguyên nhân mà các nhà lãnh đạo thường chống lại Nguyên tắc Chia sẻ Quyền lực đó là: (1) Mục tiêu chỗ đứng an toàn (họ lo sợ nếu họ giúp cấp dưới thì họ bị ra rìa); (2) chống lại thay đổi (vì chia sẻ quyền lực tạo ra sự thay đổi) và (3) Thiếu ý chí. Tác giả cũng kết luận rằng, bí quyết để nhà lãnh đạo chia sẻ quyền lực cho những người khác là niềm tin mạnh mẽ với họ.

Nguyên tắc 13: Nguyên tắc tái tạo: “Đào tạo lãnh đạo bằng một nhà lãnh đạo”

Tác giả đưa ra một kết quả thăm dò nhằm tìm ra yếu tố thúc đẩy những người tham gia muốn trở thành lãnh đạo. Kết quả là 85% người lãnh đạo cho rằng đó là yếu tố Ảnh hưởng bởi một nhà lãnh đạo khác. Tuy nhiên, tác giả cho biết nguyên tắc Tái tạo nào sẽ có người áp dụng, có người không bởi vì mọi người không thể cho người khác thứ mà họ không có. Và những người chỉ biết tuân thủ hoàn toàn không có tiềm năng phát triển thành lãnh đạo. Để minh chứng cho nguyên tắc này, tác giả kể về trò chơi “Đi theo thủ lĩnh”. Trò chơi này buộc bạn có nhiệm vụ là cố gắng làm cho những người theo bạn làm sai rồi bắt họ và đẩy họ về phía đằng sau theo cái đuôi của bạn.

Tác giả khẳng định bạn có thể học về lãnh đạo từ nhiều người với những chuyên môn khác nhau bởi vì các nhà lãnh đạo thành công biết rằng một nhà lãnh đạo giỏi thì có thể tái tạo ra những nhà lãnh đạo khác- trong bất kể lĩnh vực nào.

Nguyên tắc 14: Nguyên tắc tin cậy: “*Mọi người tin cậy nhà lãnh đạo trước khi tin cậy tầm nhìn*”

Tác giả kể về câu chuyện của Mahatma Gandhi- một nhà lãnh đạo lỗi lạc để minh chứng cho nguyên tắc tin cậy. Ông là một luật sư được đào tạo ở London, sau đó ông trở lại Ấn Độ và thực hiện hành trình sang Nam phi với vai trò vừa là một luật sư và nhà hoạt động chính trị trong suốt 20 năm. Năm 1914, ông hồi hương về Ấn Độ, ông đã hiểu sâu sắc tình cảnh của đất nước mình. Ông đã lãnh đạo những cuộc biểu tình, đình công trên khắp cả nước, mọi người đi theo và tìm kiếm sự lãnh đạo của ông ngày càng đông. Năm 1920, ông được bầu làm Chủ tịch Hiệp hội Tự trị Toàn Ấn. Điều đáng chú ý ở đây là, mọi người đã tin tưởng ông khi ông quyết định thay đổi chiến lược nhằm giành lại tự do cho đất nước đó là chiến lược bất bạo động trong (ví dụ: đốt toàn bộ quần áo do nước ngoài sản xuất...) thay vì chiến lược mọi người đang theo đuổi là sử dụng vũ trang. Mặc dù đã có hơn một nghìn người Ấn Độ bị tàn sát nhưng ông vẫn kêu gọi người dân đấu tranh bất bạo động. Kết quả là, nhờ sự tin tưởng hoàn toàn vào sự lãnh đạo của ông mà cuối cùng sau bao cuộc đấu tranh dai dẳng thì đến năm 1947, họ đã giành được quyền tự trị.

Tác giả kết luận: vì mọi người hoàn toàn tin cậy Gandhi, nên chấp nhận ngay chiến lược của ông. Một khi họ đã tuân theo tầm nhìn đó, họ sẽ thực hiện được. Đó là Nguyên tắc Tin cậy hoạt động. Nhà lãnh đạo tìm kiếm giấc mơ, sau đó tìm kiếm mọi người. Còn mọi người thì tìm kiếm nhà lãnh đạo, sau đó mới tìm kiếm giấc mơ.

Cuối cùng, tác giả đúc rút ra công thức như sau:

LÃNH ĐẠO	+	TẦM NHÌN	=	KẾT QUẢ
Không tin cậy		Không tin cậy		Mời lãnh đạo khác
Không tin cậy		Tin cậy		Mời lãnh đạo khác
Tin cậy		Không tin cậy		Thay đổi tầm nhìn
Tin cậy		Tin cậy		Đi theo

Nguyên tắc 15: Nguyên tắc chiến thắng : “*Nhà lãnh đạo luôn tìm ra con đường chiến thắng cho cả đôi*”.

Tác giả cho rằng tất cả nhà lãnh đạo chiến thắng là nhà lãnh đạo không bao giờ chấp nhận thất bại. Do vậy, họ phải tìm kiếm những yếu tố cần thiết để giành được chiến thắng, rồi từ đó thực hiện ý định của mình. Tác giả nêu lên ba yếu tố tạo nên chiến thắng đó là: (1) Tầm nhìn đồng nhất (tất cả mọi người phải có tiếng nói chung); (2) kỹ năng phong phú; (3) người lãnh đạo cống hiến cho chiến thắng và phát triển cầu thủ tới đúng tiềm năng của họ.

Tác giả khẳng định, nguyên tắc chiến thắng được áp dụng trong mọi lĩnh vực. Nó là phương châm của nhà lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo thực hành nguyên tắc Chiến thắng không bao giờ có phương án B. Vì thế, họ phải chiến đấu.

Nguyên tắc 16: Nguyên tắc động lực: “Động lực là tri kỷ của lãnh đạo”

Tác giả cho biết tất cả các nhà lãnh đạo đều gặp phải những thử thách khi muốn tạo ra sự thay đổi trong tổ chức. Chìa khoá cho những thử thách đó là động lực. Những nhà lãnh đạo giỏi hiểu được rằng để thay đổi được phương hướng, trước hết bạn phải tạo ra chuyển động- và đó là nội dung của Nguyên tắc Động lực.

Để minh chứng cho nguyên tắc này, tác giả kể về câu chuyện của một thầy giáo dạy toán là Escalante tại trường trung học Garfield. Ông đã tuyển một lớp toán nâng cao tại trường. Ban đầu khi bắt đầu tuyển học sinh vào lớp, chỉ có 14/3500 học sinh là thi đỗ đầu vào. Sau một thời gian học thì lớp chỉ còn 07 em theo được, rồi chỉ còn 05 em. Khi cho tất cả những học sinh này đi dự kỳ thi toán nâng cao nhưng chỉ có 02 trong số đó thi đậu. Ông nhận ra rằng ông chưa tạo cho các em tính tự tin và hy vọng thì ông có thể thúc đẩy các em trưởng thành và tiến bộ hơn. Ông đã thực hiện nhiều biện pháp thúc đẩy như chơi chò trôi bóng ném, dẫn các em đến nhà hàng Mc Donald’s để tặng thưởng, làm trò gây cười... Kết quả là dần dần khả quan trong thời gian ngắn lớp học toán của ông đã tăng lên... rồi ông tạo ảnh hưởng với nhà trường sử dụng các biện pháp khuyến khích cho tất cả các môn học.. Kết quả là trường đã trở thành một trong ba trường trung học cấp thành phố dẫn đầu nước Mỹ.

Tác giả giải thích: động lực là tri kỷ của một nhà lãnh đạo. Đôi khi nó là khác biệt duy nhất giữa thất bại và chiến thắng. Tác giả khẳng định lại một số vấn đề về động lực: (1) động lực giúp khả năng của nhà lãnh đạo được nhìn nhận tốt hơn; (2) động lực giúp những người dưới quyền làm việc tốt hơn khả năng của họ; (3) điều khiển động lực dẫn hơn khoả động; (4) động lực là xúc tác thay đổi mạnh mẽ nhất.

Nguyên tắc 17: Nguyên tắc ưu tiên: “ Nhà lãnh đạo hiểu rằng hành động không nhất thiết là hoàn thành”

Trong nguyên tắc ưu tiên, tác giả khuyên chúng ta nên áp dụng: (1) Nguyên lý Pareto. Nội dung nguyên lý: nếu bạn dành tất cả sự chú ý cũng như mọi sự đầu tư vào tốp 20% những điều kiện quan trọng, thì bạn sẽ có 80% hiệu quả công việc của bạn. Ví dụ như, nếu bạn có 10 cán bộ nhân viên, bạn nên đầu tư 80% thời gian, tiền tài, vật lực và những điều kiện tốt nhất cho 02 người. Nếu bạn có 100 khách hàng thì 20 người trong số đó sẽ mang lại cho bạn đến 80% hiệu suất kinh doanh... (2) Quy tắc 3R (Requirement- Return- Reward) tức là (yêu cầu- kết quả- phần thưởng). Để đạt được hiệu quả những nhà lãnh đạo buộc bản thân họ thực hiện ba yêu cầu: (a) Yêu cầu điều gì? (nhân viên cần ở bạn điều gì trước tiên); (b) Điều gì mang lại kết quả ấn tượng nhất? (bạn nên dành nhiều thời gian làm việc trong những lĩnh vực sở trường nhất của mình); (c) Điều gì mang lại phần thưởng xứng đáng nhất? (thứ mang lại phần thưởng cá nhân lớn nhất là những cái “ bật lửa” trong cuộc đời của một nhà lãnh đạo).

Tác giả cũng khuyên các nhà lãnh đạo phải lập kế hoạch cho mỗi hàng đồng với những mục đích ưu tiên rõ ràng. Tác giả nêu lên một số ví dụ về những thành công của việc sử dụng Nguyên tắc ưu tiên mà nổi bật là Jack Welch, chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành General Electric. Nhờ áp dụng nguyên tắc này mà trong quá trình lãnh đạo của mình, ông không bao giờ có một quyết định sai lầm. Kết quả là, GE là trở thành công ty có doanh thu lớn nhất thế giới với số vốn hơn 250 tỷ đô la trong lĩnh vực điện.

Nguyên tắc 18: Nguyên tắc hy sinh: “ Nhà lãnh đạo phải biết lùi để tiến”

Tác giả kể câu chuyện về sự hy sinh của Lee Iacocca- chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Tập đoàn Chrysler- một tập đoàn sản xuất ô tô ở Mỹ để cứu nguy cho Tập đoàn này trong giai đoạn khủng hoảng. Ban đầu ông hy sinh về tài chính (mức lương Tập đoàn Chrysler trả ông chỉ bằng một nửa so với lúc ông làm giám đốc tại hãng Ford). Tiếp đến, ông phải hy sinh cuộc sống gia đình (ông làm việc suốt ngày kể cả lúc ở nhà)... Rồi khó khăn tiếp tục kéo dài, sự hy sinh của cá nhân ông vẫn chưa đủ (đã có lúc ông phải tự cắt giảm toàn bộ số lương của mình xuống chỉ còn 1 đô la/năm). Ông đã kêu gọi tất cả mọi người cùng làm... giao thiệp với ngân hàng.... Kết quả là Tập đoàn Chrysler đã vượt qua được khủng

hoảng, ngày nay tổng giá trị của công ty trên thị trường chứng khoán Mỹ và Canada tăng gấp đôi so với khi Iacocca tiếp quản.

Tác giả kết luận: hy sinh là yếu tố bất biến trong sự nghiệp lãnh đạo, nó là một tiến trình phát triển, không chỉ phải một lần. Nhà lãnh đạo muốn thắng tiến thì phải làm việc nhiều hơn, họ phải từ bỏ những quyền lợi của mình, trách nhiệm của họ cao lên tỉ lệ nghịch với quyền lợi của họ. Nhà lãnh đạo có vị trí càng cao thì sự hy sinh phải càng lớn.

Nguyên tắc 19: Nguyên tắc thời cơ: “Thời điểm cũng quan trọng như công việc và địa điểm”

Tác giả khẳng định Người không phải là lãnh đạo thì khó nhận ra thời cơ. Ông kể về tấm gương của Jimmy Carter- người áp dụng nguyên tắc thời cơ khi đứng ra tranh cử tổng thống Mỹ. Và kết quả là, ông đã được làm tổng thống Mỹ năm 1976.

Tác giả cho rằng bất kể hành động nào của người lãnh đạo sẽ chỉ có bốn hệ quả thật sự như sau:

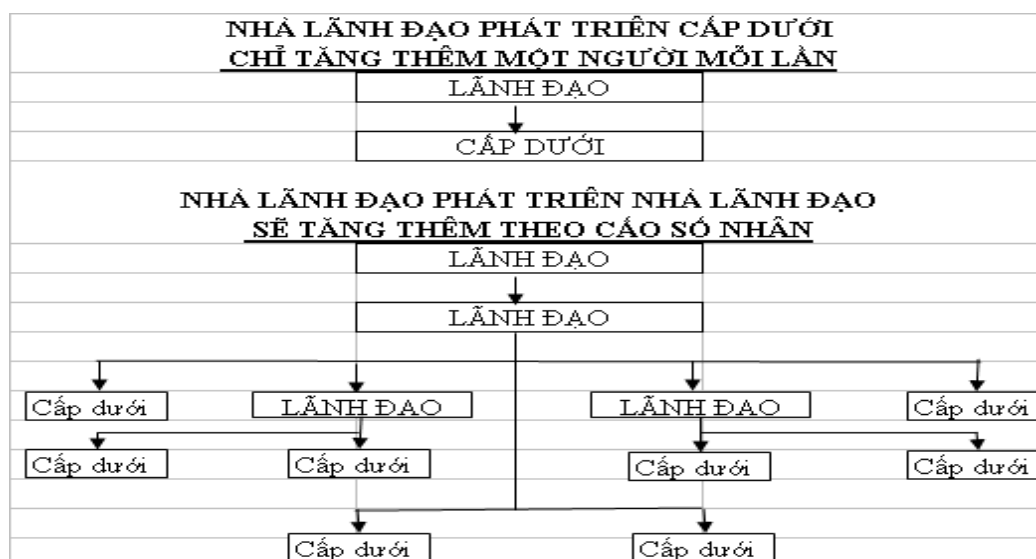
KẾT QUẢ CỦA THỜI CƠ	
HÀNH ĐỘNG	
THỜI CƠ	Hành động sai, thời điểm sai <i>Thảm họa</i>
	Hành động đúng, thời điểm sai <i>Từ chối</i>
Hành động sai, thời điểm đúng <i>Sai lầm</i>	Hành động đúng, thời điểm đúng <i>Thành công</i>

Kết thúc nguyên tắc, tác giả kết luận rằng : đọc được tình huống và biết cách xử lý nó chưa đủ để đưa bạn đến thành công trong nghệ thuật lãnh đạo. Chỉ có hành động đúng mới đưa đến thành công. Bất kể mọi thứ cũng đều có giá của nó. Đó là Nguyên tắc Thời cơ.

Nguyên tắc 20: Nguyên tắc phát triển bùng nổ: “Để công thêm, hãy lãnh đạo cấp dưới. Để nhân lên, hãy lãnh đạo thủ lĩnh”

Tác giả kể về câu chuyện của John Schnatter và Wade Oney – là những nhà lãnh đạo đã nhận ra rằng để phát triển công ty sản xuất bánh pizza họ cần phải phát triển đội ngũ lãnh đạo của mình để mở rộng hoạt động kinh doanh. John Schanater và Wade Oney đã thành công vì họ đã thực hiện Nguyên tắc Phát triển Bùng nổ (tức là họ đã chuyển từ bài toán lãnh đạo cấp dưới sang phát triển nhà lãnh đạo).

Nguyên tắc được tác giả mô tả theo mô hình sau:



Nguyên tắc 21: Nguyên tắc di sản: “ Giá trị cao nhất của nhà lãnh đạo được đo bằng sự kế thừa”

Tác giả kể câu chuyện về ông Robert Goizuete- Chủ tịch, kiêm giám đốc điều hành Coca- Cola. Ông đã để lại di sản to lớn cho Coca- Cola. Năm 1981, giá trị công ty lúc đó chỉ có 4 tỷ đô la. Dưới sự lãnh đạo của ông, nó đã tăng vọt lên 150 tỷ đô la (tăng hơn 3500%). Coca- cola đã trở thành tập đoàn thứ 2 có lợi nhuận cao nhất Mỹ, đứng trên cả những công ty về xe hơi và dầu khí, Microsoft, Wal- Mart và nhiều công ty khác nữa. Nhưng giá trị cao của cổ phiếu không phải là điều ấn tượng nhất mà Goizueta mang đến cho Coca- Cola. Tác giả đánh giá đó là phương thức ông thực hiện Nguyên tắc di sản. Cụ thể là, ông đã chuẩn bị cho việc ông qua đời và không làm ảnh hưởng đến sự hoảng loạn của công ty. Trước tiên, ông đã xây dựng một công ty vững mạnh nhất trong khả năng của mình. Tiếp đó, ông chuẩn bị một người kế nhiệm mình có tên là Douglas Investor- kế toán trưởng của Coca- Cola, một người biết đến vì có rất nhiều sáng kiến tài chính xuất sắc, là cánh tay phải cho cuộc cách mạng những vấn đề đầu tư và giải quyết nợ nần cho Công ty Coca-cola. Ông đã được Robert Goizueta bồi dưỡng thành nhà lãnh đạo.

Tác giả kết luận những nhà lãnh đạo thực hiện Nguyên tắc Di sản không nhiều nhưng họ thật sự để lại di sản người kế nhiệm bằng những hành động như sau: (1) Lãnh đạo công ty với tầm nhìn chiến lược; (2) Xây dựng văn hóa lãnh đạo; (3) Trả giá hôm nay để chắc chắn thành công ngày mai; (4) Đặt giá trị của lãnh đạo tập thể lên trên lãnh đạo cá nhân; (5) Ra đi đúng lúc.

KẾT LUẬN

Trong phần kết luận của cuốn sách tác giả đã nói rằng “mọi thứ đều bắt đầu và kết thúc từ người lãnh đạo. Hãy học, ghi nhớ và áp dụng chúng vào cuộc sống của bạn. Nếu bạn tuân theo những nguyên tắc ấy, mọi người sẽ theo bạn”.

Hiện tại, bản thân tôi là một nhân viên tại một ngân hàng Cổ phần. Trước đây, khi chưa học về kỹ năng lãnh đạo và đọc cuốn sách “21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo” thì tôi luôn coi Trưởng phòng, Ban giám đốc của Ngân hàng chính là những nhà lãnh đạo thực thụ. Tuy nhiên, sau khi học xong về kỹ năng lãnh đạo và đọc xong cuốn sách, tôi nhận ra rằng ông Trưởng phòng hay ông Giám đốc tại Ngân hàng mình chưa thực sự là nhà lãnh đạo mà là nhà quản lý bởi vì họ đã vi phạm một số nguyên tắc cơ bản của nghệ thuật lãnh đạo ví dụ như: nguyên tắc chia sẻ quyền lực, nguyên tắc kết nối, nguyên tắc động lực... Hai là, tôi nhận ra rằng để bản thân mình trở thành lãnh đạo trong tương lai cần phải trang bị cho bản thân rất nhiều kiến thức, kinh nghiệm thực tế vì đối chiếu với những quy tắc một nhà lãnh đạo nên có thì tôi chưa thể thực hiện được trong một thời gian dài tới. Đó chính là bài học tối thiểu mà tôi có thể rút ra từ môn học kỹ năng lãnh đạo và được đọc cuốn sách “21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo” của John C. Maxwell.