

Đã bán hơn 1.000.000 bản

JOHN C. MAXWELL



PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Developing the Leader within You

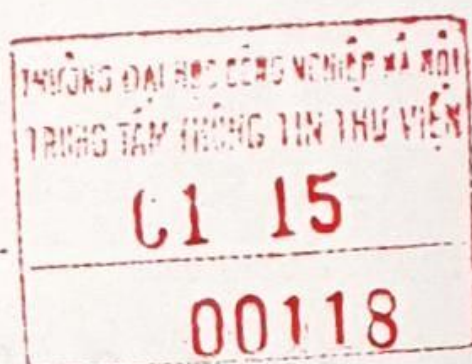
Đinh Việt Hòa MPSM, Nguyễn Thị Kim Oanh dịch, Lê Duy Hiếu hiệu đính

alphabooks®
LƯU KHOA HỌC



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG

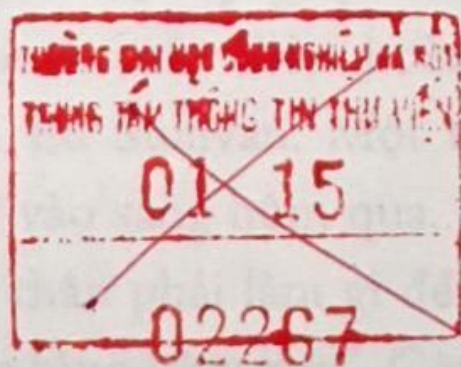
JOHN C. MAXWELL



PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Đinh Việt Hòa, Nguyễn Thị Kim Oanh dịch

Lê Duy Hiếu hiệu đính



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG



Lời dịch giả

Chúng tôi xin mượn lời phát biểu của ngài Roberto Goizueta, cố Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành Tập đoàn Coca-Cola, trước các thành viên Câu lạc bộ Quản trị ở Chicago năm 1997 chỉ vài tháng trước khi ông qua đời, để mở đầu cho *Lời dịch giả*. Ông đã nói: “Một tỷ giờ trước đây, nhân loại đã xuất hiện trên trái đất. Một tỷ phút trước đây, Ki-tô giáo được hình thành. Một tỷ giây trước đây, ban nhạc Beatles đã có buổi biểu diễn hoành tráng tại show truyền hình của Ed Sullivan. Một tỷ chai Coca-Cola được sản xuất... vào sáng hôm qua. Lúc này, chúng tôi đang tự hỏi bản thân phải làm gì để tạo ra một tỷ chai Coca-Cola trong sáng hôm nay”. Còn chúng tôi, những dịch giả, muốn bổ sung: “một tỷ” kỹ năng lãnh đạo của bạn sẽ được phát triển nhờ cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay.

Phát triển kỹ năng lãnh đạo của tiến sỹ John Maxwell, tác giả nhiều cuốn sách nổi tiếng về thuật lãnh đạo, đã

được phát hành trên một triệu bản. Đây là một tác phẩm rất quen thuộc với đông đảo độc giả không chỉ trong giới lãnh đạo ở Hoa Kỳ mà còn ở nhiều quốc gia trên thế giới, và được dùng làm giáo trình cho bộ môn “Tổ chức lãnh đạo và thiết lập kế hoạch”. Là những nghiên cứu sinh, chúng tôi cũng sử dụng cuốn sách để phục vụ việc học tập và nghiên cứu của mình.

Điều gì đã khiến cuốn sách trở nên phổ biến và có uy tín như vậy? Câu trả lời thật đơn giản: vì nó chỉ ra những kỹ năng lãnh đạo cần thiết và chứa đựng những nguyên tắc bất biến, trường tồn mà bất cứ ai muốn trở thành nhà lãnh đạo tài ba cũng phải áp dụng và thực hành.

Giống như Roberto Goizueta, nhà lãnh đạo nào cũng có khát vọng mang lại thành công cho tổ chức của mình. Vấn đề là thành công ấy đạt mức độ nào, đến vào lúc nào và có tạo bước ngoặt hay bước đột phá cho cá nhân nhà lãnh đạo, tổ chức và cả cộng đồng hay không. Nếu như thành công của một tổ chức trước hết phụ thuộc vào hiệu quả công việc của mỗi cá nhân, như lời tác giả cuốn sách: “Năng lực là nền tảng của sự tồn tại. Hiệu quả là nền tảng của sự thành công”, thì vai trò then chốt và quyết định trong việc khích lệ, thúc đẩy và phát huy sự hiệu quả đó thuộc về nhà lãnh đạo. Nói cách khác, một nhà lãnh đạo tài ba là người không chỉ biết tổ chức công việc và đội ngũ, mà còn có khả năng xây dựng tâm nhin, tạo động lực phát triển cá nhân và niềm say mê công việc cho tất cả những người tham gia tổ chức.

Chúng tôi, những dịch giả, ý thức sâu sắc về tầm quan trọng của từng kỹ năng, từng nguyên tắc, từng quy trình được giới thiệu trong cuốn sách. Chúng tôi đã làm việc nghiêm túc trong một thời gian dài, cố gắng truyền đạt lại nguyên bản một cách sát nghĩa nhất, nhưng chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị để cuốn sách được hoàn thiện hơn trong những lần tái bản.

Nhân đây, chúng tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Giáo sư, Tiến sỹ Francis Thaise A. Cimene, Trưởng khoa Sau Đại học, trường Đại học Capitol, Philipines, là giáo viên đã trực tiếp dạy chúng tôi bộ môn này và đã tích cực động viên, giúp đỡ chúng tôi trong quá trình dịch thuật. Chúng tôi cũng cảm ơn Alpha Books đã giúp chúng tôi thực hiện ước mơ của mình. Xin cảm ơn độc giả dành thời gian đọc sách.

NHÓM DỊCH GIẢ

TỔNG NHẤT QUẢN..... 67

TẠO RA SỰ THAY ĐỔI TÍCH CỰC..... 86

GIAI QUYẾT VÀ..... 124

THỬ ĐO..... 151

Mục lục

Lời dịch giả.....	5
Lời giới thiệu.....	11
1 <i>Định nghĩa lãnh đạo:</i> GÂY ẢNH HƯỞNG.....	20
2 <i>Chìa khóa của sự lãnh Đạo:</i> LỰA CHỌN THEO THỨ TỰ ƯU TIÊN.....	44
3 <i>Thành tố quan trọng nhất trong kỹ năng lãnh đạo:</i> TÍNH NHẤT QUÁN.....	67
4 <i>Cuộc sát hạch khắt khe đối với nhà lãnh đạo:</i> TẠO RA SỰ THAY ĐỔI TÍCH CỰC.....	86
5 <i>Con đường hoàn thiện kỹ năng lãnh đạo nhanh nhất:</i> GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ.....	124
6 <i>Một ưu điểm trong năng lực lãnh đạo:</i> THÁI ĐỘ.....	151

7	<i>Phát triển vốn quý nhất của bạn:</i> CON NGƯỜI.....	175
8	<i>Phẩm chất quan trọng của nhà lãnh đạo:</i> TÂM NHÌN.....	210
9	<i>Cái giá của lãnh đạo:</i> TỰ KỶ LUẬT.....	242
10	<i>Bài học quan trọng nhất:</i> PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN SỰ.....	267
	Lời bạt.....	293

Lời giới thiệu

Có một giây phút mà tôi không bao giờ quên. Đó là trong một buổi thuyết giảng về chủ đề lãnh đạo, vào giờ nghỉ giải lao, một người đàn ông tên là Bob đột nhiên tiến lại gần tôi và nói: “Thưa thầy, thầy đã cứu vớt sự nghiệp của tôi! Cảm ơn thầy rất nhiều!” Thấy anh ta định quay gót, tôi vội kéo lại hỏi: “Tôi đã cứu sự nghiệp của anh thế nào?” Anh ta đáp: “Năm nay tôi 53 tuổi. Mười bảy năm về trước, tôi được bổ nhiệm vào một vị trí lãnh đạo. Cho tới gần đây, tôi nhận ra rằng mình thiếu kỹ năng lãnh đạo và chưa thể thành công trên cương vị đó. Năm ngoái, tôi được dự buổi hội thảo về kỹ năng lãnh đạo của thầy và biết được những nguyên tắc cơ bản để nâng cao kỹ năng này. Ngay lập tức, tôi đã áp dụng những kiến thức ấy vào công việc của mình. Và điều tôi mong đợi đã đến. Mọi người bắt đầu nghe theo chỉ dẫn của tôi. Ban đầu, họ có vẻ miễn cưỡng nhưng bây giờ thì rất thoải mái. Tôi có kinh nghiệm, nhưng lại thiếu chuyên môn. Cảm ơn thầy đã giúp tôi nâng tầm trở thành một nhà lãnh đạo”.

Chính lòng biết ơn của những người như Bob đã khích lệ tôi dành phần lớn thời gian của mình cho việc nghiên cứu kỹ năng phát triển những nhà lãnh đạo. Đây cũng chính là lý do vì sao mỗi năm tôi tổ chức khoảng mười buổi hội thảo về kỹ năng lãnh đạo tại Hoa Kỳ và nhiều quốc gia khác. Tôi viết cuốn sách này cũng vì thế.

Những điều bạn sắp đọc là phần tinh túy nhất của những kỹ năng mà tôi đã tích góp được trong suốt hơn hai mươi năm trên vị trí lãnh đạo và giảng dạy môn học về lãnh đạo. Giờ đây tôi muốn chia sẻ nó với tất cả mọi người.

Chìa khóa thành công là khả năng lãnh đạo người khác đi tới thành công

Mọi sự thành bại đều do lãnh đạo. Bất kể khi nào tôi đưa ra nhận định này, nó luôn bị phản đối và đòi phải được điều chỉnh lại thành: “Gần như mọi sự thành bại đều do lãnh đạo”. Đa số mọi người đều muốn tìm kiếm một ngoại lệ nào đó thay vì phấn đấu để trở nên kiệt xuất.

Giả sử kỹ năng lãnh đạo của bạn đang dừng ở một cấp độ nhất định. Qua việc nghiên cứu các nguyên tắc lãnh đạo, tôi có thể nói rằng trong thang cấp độ từ một đến mười, kỹ năng lãnh đạo của bạn đã đạt đến cấp độ sáu. Với cấp độ này, hiệu quả công việc của bạn sẽ không bao giờ vượt quá khả năng dẫn dắt cũng như gây ảnh hưởng đối với người khác. Bạn không thể liên tục

tạo ra năng suất làm việc cao hơn cấp độ lãnh đạo của bạn. Nói cách khác, khả năng lãnh đạo của bạn xác định cấp độ thành công của bạn, cũng như thành công của những người cùng làm việc với bạn.

Tôi đã đọc được những lời tâm sự của Chủ tịch Tập đoàn Khách sạn Hyatt trên tạp chí *NewsWeek*: “Những gì tôi học được trong suốt hai mươi bảy năm phục vụ trong ngành dịch vụ là: 99% nhân viên muốn làm tốt công việc của mình. Những gì họ làm đơn giản chỉ là sự phản ánh những gì mà người chủ của họ đang làm”.

Câu chuyện hài hước dưới đây nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lãnh đạo hiệu quả: Trong suốt cuộc họp của phòng kinh doanh, nhà quản lý luôn miệng quở trách những nhân viên về doanh số bán hàng rất sút kém. “Tôi đã có đội ngũ làm việc thật đáng thất vọng mà lại hay bào chữa, biện bạch”, ông nói, “Nếu anh chị không thể làm được công việc của mình, có nhiều người khác đang muốn nhảy vào vị trí đó để được thừa hưởng những lợi ích trong công việc của anh chị”. Quay sang một nhân viên mới, vốn là cựu cầu thủ bóng đá nhà nghề, ông hỏi: “Nếu một đội bóng không thể chiến thắng, thì điều gì sẽ xảy ra? Các cầu thủ sẽ bị thay ra khỏi sân. Đúng vậy chứ?”

Vài giây phút nặng nề trôi qua, cựu cầu thủ đó trả lời: “Thưa ngài, nếu toàn đội đang có vấn đề thì chúng tôi thường đi tìm một huấn luyện viên mới”.

Kỹ năng lãnh đạo có thể học được

Lãnh đạo không phải là khái niệm dành riêng cho những người “sinh ra để làm lãnh đạo”. Những phẩm chất để trở thành lãnh đạo có thể được lĩnh hội và trau dồi. Kết hợp những phẩm chất này với niềm khao khát cháy bỏng thì không có gì có thể cản trở bạn trở thành một nhà lãnh đạo. Cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn những nguyên tắc lãnh đạo cơ bản. Bạn phải thêm vào đó khát vọng của chính mình.

Tác giả Leonard Ravenhill trong cuốn *The Last Days Newsletter* đã kể về một nhóm khách du lịch đến thăm một ngôi làng đẹp như tranh. Khi đi ngang qua một cụ già đang ngồi bên hàng đậu, một vị khách dừng lại ra vẻ kẻ cả hỏi cụ: “Có bậc vĩ nhân nào đã sinh ra ở đây không ạ?”

Ông cụ liền đáp: “Không, chỉ có những đứa trẻ được sinh ra ở đây thôi”.

Lãnh đạo là sự phát triển chứ không phải là sự khám phá. “Nhà lãnh đạo bẩm sinh” luôn xuất hiện. Song, để trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc, cần phải trau dồi và phát triển những tố chất lãnh đạo. Làm việc với hàng ngàn người khát khao trở thành nhà lãnh đạo, tôi đã khám phá ra rằng, tất cả họ đều thuộc một trong bốn cấp độ lãnh đạo dưới đây:

Nhà lãnh đạo đẳng cấp

- Có phẩm chất lãnh đạo bẩm sinh.

- Kỹ năng lãnh đạo được hình thành trong suốt cuộc đời.
- Đã được đào tạo thêm về những nguyên tắc lãnh đạo.
- Quyết tâm rèn luyện bản thân để trở thành một nhà lãnh đạo tầm cỡ.

Ghi chú: Ba trong bốn phẩm chất trên có thể lĩnh hội được.

Nhà lãnh đạo thông thái

- Kỹ năng lãnh đạo được hình thành trong suốt cuộc đời.
- Đã được đào tạo về những nguyên tắc lãnh đạo.
- Quyết tâm rèn luyện bản thân để trở thành một nhà lãnh đạo tầm cỡ.

Ghi chú: Tất cả những phẩm chất trên đều có thể lĩnh hội được.

Nhà lãnh đạo tiềm năng

- Kỹ năng lãnh đạo mới được hình thành trong thời gian gần đây.
- Đang học hỏi những kỹ năng để trở thành nhà lãnh đạo.
- Quyết tâm rèn luyện bản thân để trở thành nhà lãnh đạo tốt.

Ghi chú: Cả ba phẩm chất trên đều có thể lĩnh hội được.

Nhà lãnh đạo hạn chế

- Có rất ít hoặc không có cơ hội tiếp cận những nhà lãnh đạo.
- Không được đào tạo hoặc đào tạo rất ít về kỹ năng lãnh đạo.
- Có mong muốn trở thành nhà lãnh đạo.

Ghi chú: Tất cả những phẩm chất trên đều có thể được trau dồi.

Có rất ít sách viết về lãnh đạo; mà chủ yếu viết về quản lý

Dường như vẫn còn một sự nhầm lẫn nào đó trong cách phân biệt hai khái niệm: “lãnh đạo” và “quản lý”.

Cựu Bộ trưởng Y tế, Giáo dục và Phúc lợi Hoa Kỳ, ông John W. Gardner – người trực tiếp chỉ đạo dự án giáo dục về lãnh đạo tại Washington D. C. – đã chỉ ra năm đặc trưng cơ bản của “những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo” để phân biệt với “những nhà quản lý đơn thuần”. Đó là:

1. Những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo thường có tầm nhìn dài hạn, vượt xa các vấn đề diễn ra hàng ngày và các bản báo cáo quý.
2. Niềm đam mê của những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo đối với công ty của họ không dừng

lại ở các vấn đề họ quản lý. Họ muốn biết tất cả các phòng, ban tác động lẫn nhau như thế nào, và ảnh hưởng của họ thường vượt ra ngoài lĩnh vực họ phụ trách.

3. Những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo đặc biệt coi trọng tầm nhìn, các giá trị và động cơ thúc đẩy.
4. Những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo có những kỹ năng chính trị có thể đối phó với những yêu cầu trái ngược của nhiều bộ phận cử tri.
5. Những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo không bằng lòng với hiện tại.

Quản lý là quá trình đảm bảo cho chương trình và mục tiêu hành động của tổ chức được thực hiện. Khác với quản lý, lãnh đạo xây dựng tầm nhìn và tạo động lực cho mọi người.

Không ai muốn bị quản lý. Họ muốn làm lãnh đạo. Đã bao giờ bạn nghe thấy khái niệm “nhà quản lý thế giới” chưa? Trong khi đó, khái niệm “nhà lãnh đạo thế giới” được nhắc đến rất nhiều, bao gồm: nhà lãnh đạo giáo dục, nhà lãnh đạo chính trị, nhà lãnh đạo tôn giáo, nhà lãnh đạo trinh thám, nhà lãnh đạo cộng đồng, nhà lãnh đạo công đoàn, nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Tất cả họ là lãnh đạo, không phải quản lý. Hãy nghĩ xem: Bạn có thể dẫn con ngựa của mình tới vũng nước nhưng bạn không thể bắt nó uống nước. Nếu bạn muốn quản lý ai

đó, trước hết bạn phải biết chế ngự chính mình. Thực hiện được điều đó, bạn sẽ chuyển từ vai trò quản lý sang vai trò lãnh đạo.

- Biết cách làm một việc gì đó là thành công của người lao động.
- Có khả năng giải thích với người khác là thành công của người giáo viên.
- Đảm bảo những người khác hoàn thành công việc là thành công của nhà quản lý.
- Biết khích lệ những người khác làm việc tốt hơn là thành công của nhà lãnh đạo.

Khao khát của tôi là giúp bạn thành công trên cương vị ~~một nhà lãnh đạo~~. Đó cũng là mục tiêu cao nhất của cuốn sách này. Đi đôi với việc đọc cuốn sách này và áp dụng những nguyên tắc lãnh đạo vào công việc của bạn, hãy nhớ đến Bruce Larson. Trong cuốn *Wind and Fire* (Lửa và Gió), ông đã kể vài điều thú vị về sếu Sandhill: “Những đàn sếu đông đúc vượt một quãng đường dài qua nhiều châu lục có ba phẩm chất đáng quý: thứ nhất, chúng luân phiên nhau làm đầu đàn, không có con nào bay suốt ở vị trí dẫn đầu; thứ hai, chúng lựa chọn những con có thể xử lý được sự hỗn loạn trong đàn làm đầu đàn; thứ ba, trong quãng thời gian bay, con đầu đàn luôn luôn dẫn đầu và những con khác báo hiệu sự an toàn cho cả đàn bằng những tiếng kêu”.

Tôi hy vọng bạn sẽ học được nhiều kiến thức về lãnh đạo để có thể tạo được chỗ đứng vững chắc trong lòng mọi người.

Mỗi thời đại đều có một thời điểm đòi hỏi nhà lãnh đạo vượt lên phía trước để đáp ứng nhu cầu của thời cuộc. Vì vậy, không có nhà lãnh đạo nào lại không tìm thấy thời khắc của mình. Hãy đọc cuốn sách này để sẵn sàng nắm lấy thời cơ của mình.