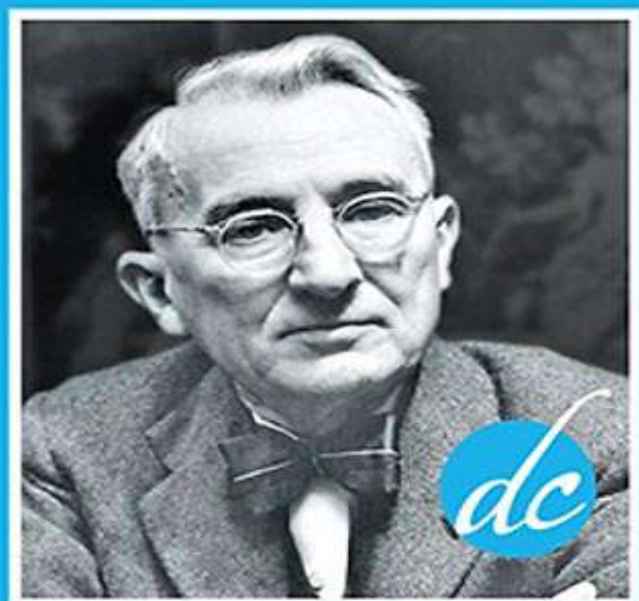


TỦ SÁCH THÀNH CÔNG CỦA DALE CARNEGIE

# Dale Carnegie

TÁC GIẢ ĐẮC NHÂN TÂM



# CHIẾN THẮNG NỖI LO VÀ SỰ CĂNG THẲNG

Nguyễn Tư Thắng  
dịch

OVERCOMING WORRY AND STRESS



NGHỊ XÚT BẢN  
LAO ĐỘNG

# Mục lục

1. [Lời nói đầu](#)
2. [Chương 1 - Những hiểm họa do lo lắng gây ra](#)
3. [Chương 2 - Từ bỏ thói quen lo lắng](#)
4. [Chương 3 - Nỗi lo và công việc](#)
5. [Chương 4 - Phát triển một thái độ tích cực](#)
6. [Chương 5 - Chiến thắng nỗi sợ](#)
7. [Chương 6 - Khắc phục stress](#)
8. [Chương 7 - Tổng khứ suy kiệt](#)
9. [Chương 8 - Giảm áp lực thời gian](#)
10. [Chương 9 - Đối mặt với sự thay đổi](#)
11. [Phụ lục A - Về Dale Carnegie](#)
12. [Phụ lục B - Về công ty Dale Carnegie & Associates](#)
13. [Phụ lục C - Các nguyên tắc của Dale Carnegie](#)

# Lời nói đầu

T

ất cả chúng ta không ai là không lo lắng. Nhiều nỗi lo chỉ kéo dài trong chốc lát và tan biến mà không cần nhiều nỗ lực để gạt bỏ chúng đi. Nhưng khi nỗi lo cứ dai dẳng, nó có thể cướp đi mất sinh lực, sự nhiệt thành, nguồn năng lượng và đưa chúng ta tới chỗ suy sụp về tinh thần và thể chất. Các bác sĩ đã chỉ ra rằng lo lắng mãn tính là tác nhân đứng đằng sau nhiều căn bệnh, chẳng hạn như hen suyễn, dị ứng, tim mạch, huyết áp cao và nhiều thứ bệnh tật khác không thể kể hết.

Tâm trí lo lắng khiến ta bối rối, mất tập trung và suy nghĩ vu vơ về nhiều thứ không có thực. Chúng ta có thể đẩy lùi nỗi lo bằng cách rèn luyện tâm trí mình tập trung vào sự hài hòa, sự an bình, nét đẹp, hành động đúng đắn, tình yêu thương và sự cảm thông – thông qua việc thay thế những suy nghĩ tiêu cực bằng những suy nghĩ có ích.

Nỗi lo lấy đi ánh sáng trong cuộc đời của chúng ta. Cách duy nhất để vượt qua bóng tối là bật đèn lên. Ánh sáng làm tan biến bóng tối tương tự như ánh dương làm tan biến màn sương mù. Khi bị vây bọc bởi nỗi lo, tất cả những gì chúng ta có thể làm là bật chiếc đèn trong chính tâm trí mình. Chúng ta phải tự nhắc nhở bản thân rằng mình có đủ sức mạnh để vượt qua những vấn đề mà mình đang lo lắng. Chúng ta phải tái khẳng định niềm tin vào bản thân. Chúng ta phải học cách tháo tung những nỗi lo, đặt chúng dưới ánh sáng của lý trí, mổ xẻ chúng và chia chúng ra thành từng mảnh nhỏ rồi tự hỏi: “Chúng có thực không? Chúng từ đâu đến? Nỗi lo này có sức mạnh không? Có nguyên tắc nào đằng sau chúng không?”. Chúng ta phải xử lý chúng bằng những suy nghĩ dựa trên lý trí. Cách này sẽ chia nhỏ những nỗi lo ra và giúp chúng ta nhận biết rằng chúng chỉ là những khoảng tối trong tâm trí mình, không thực và chỉ là ảo tưởng. Không thực, chỉ là những khoảng tối trong tâm trí.

Bóng tối không có sức mạnh; vì nỗi lo là bóng tối trong tâm trí của mình nên nó cũng không có sức mạnh, không theo nguyên tắc, và đằng sau nó cũng không chứa đựng sự thật nào. Chẳng vì lẽ gì mà người ta phát lo vì cái bóng tối không có thực đó.

Chúng ta phải thay những nỗi lo bằng những suy nghĩ tích cực và lặp đi lặp lại những suy nghĩ đó cho tới khi tâm trí nắm bắt được sự thật, từ đó giải phóng chúng ta và giúp chúng ta tiến lên.

Nó đòi hỏi một chút công sức, nhưng chúng ta có thể làm được. Chúng ta phải quyết tâm làm điều này. Chúng ta phải tự nhủ: “Mình sẽ chiến thắng nó. Mình sẽ đối mặt với nó.

Nó là bóng tối trong tâm trí mình, và mình sẽ không cho nó sức mạnh”. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ xem xét nhiều thứ khiến chúng ta lo lắng. Chúng ta sẽ xem xét những nỗi lo phát sinh trong đời sống hàng ngày và trong công việc của mình. Chúng ta sẽ thảo luận về cách giải quyết căng thẳng, cách phòng tránh suy kiệt, cách phát triển và duy trì thái độ tích cực để từ đó giúp thay thế nỗi lo bằng những suy nghĩ và hành động khẳng định.

Để tận dụng được tối đa lợi ích từ cuốn sách này, trước hết, hãy đọc toàn bộ các chương để hiểu được khái niệm chung về giải quyết nỗi lo và sự căng thẳng... Sau đó hãy đọc lại từng chương và bắt đầu áp dụng những nguyên tắc hướng dẫn để thành công trong từng lĩnh vực được nêu ra trong đó.

Chúng ta không bao giờ có thể hoàn toàn tránh khỏi những nỗi lo, nhưng chúng ta có thể giảm thiểu tối đa những tác động tiêu cực của nó, biến lo lắng thành hành động tích cực, giúp chúng ta sống hạnh phúc hơn, có đời sống phong phú hơn.

**Tiến sĩ Arthur R. Pell**

# Chương 1 Những hiểm họa do lo lắng gây ra

C

húng ta có thường tỉnh giấc giữa đêm khuya lạnh lẽo với nỗi lo về một vấn đề nào đó mình sẽ phải đối mặt vào ngày hôm sau hoặc thậm chí vào một lúc xa xôi nào đó trong tương lai không? Khi đang vui chơi, chúng ta có thường đột nhiên dừng lại và rồi tâm trí nghĩ ngay đến một vấn đề khiến chúng ta lo đến phát bệnh không?

Hầu như khó có chuyện người ta hiếm khi nào bị trỗi nặng bởi những nỗi lo. Tuy nhiên, nếu có thời gian nhìn lại, những vấn đề chúng ta phiền muộn, những nỗi lo lắng không đến nỗi trở thành một mối quan tâm như chúng ta từng nghĩ trước đó.

Không có vấn đề nào được giải quyết bằng cách lo lắng cả. Nếu sinh lực chúng ta sử dụng (và nỗi lo chính là một kẻ làm tiêu hao vô số sinh lực) được hướng vào những giải pháp hiệu quả để giải quyết sự khó chịu thay vì cứ khư khư với nó, thì chúng ta sẽ vượt qua nỗi sợ, sự bối rối, và sẽ trở thành những con người khỏe mạnh hơn, hạnh phúc hơn.

Đây không là một ý tưởng mới. Các triết gia và nhà tiên tri ở mọi thời đại đã diễn đạt nó theo nhiều cách. Dale Carnegie trong cuốn sách *Quảng gánh lo đi và vui sống* của mình đã giải quyết rất cặn kẽ vấn đề này. Chỉ một vài lời khuyên từ cuốn sách này có thể giúp hầu hết chúng ta đặt những nỗi lo của mình vào một góc nhìn thích hợp, đúng với tầm quan trọng của nó.

## Ba cách để giảm tối thiểu những nỗi lo

Bảo ai đó hãy thôi lo lắng là điều dễ dàng, nhưng làm được hay không lại là một chuyện khác. Sau đây là một số cách thường có ích cho chúng ta:

(1) Khi đối mặt với một vấn đề gây lo lắng, đừng cứ mãi nghĩ về nó; chỉ nên đối mặt một lần với nó rồi đi tới quyết định. Hầu hết nỗi lo âu nảy sinh là do mình không dám quyết định. Sau khi đã đưa ra một quyết định, hãy cứ theo sát nó. Điều này không phải lúc nào cũng đúng, nhưng thường thì thực hiện bất kỳ một hành động tích cực nào cũng tốt hơn là không làm gì cả. Đừng phạm sai lầm là không bao giờ nghĩ rằng mình có lúc sẽ phạm sai lầm.

(2) Tìm hiểu xem nỗi lo bắt đầu xâm chiếm lấy mình từ nơi nào. Nên nhớ rằng lo lắng không tương tự như suy nghĩ. Suy nghĩ thấu đáo thì mang tính xây dựng. Lo lắng thì lại mang tính chất phá hủy.

(3) Nếu có điều gì chúng ta có thể thực hiện để giải quyết một vấn đề đang khiến ta khó chịu, thì hãy mạnh dạn làm ngay. Chúng ta nên đi từng bước có thể để vượt qua nó sao cho nó không còn làm cho chúng ta lo lắng nữa.

Nhiều thành viên của Trung tâm Công dân Cao tuổi ở New York lo lắng về việc bị trấn lột trên đường đi và về từ Trung tâm. Nỗi sợ dai dẳng này khiến nhiều người trong số họ phải ngồi nhà và những người khác chỉ dám đi tới Trung tâm với nỗi lo lắng tột cùng. Một trong số những người cao tuổi nhận ra rằng nỗi lo này đang hạ gục tất cả họ và không ai dám làm gì để giải quyết nó, mà họ lại càng thêm lo. Bác ta thay đổi suy nghĩ từ khư khư ôm giữ nỗi lo sang ra tay hành động. Kết quả: Nhiều người gồm cả các bác trai lẫn bác gái cùng nhau đi qua “khu vực nguy hiểm” này vào một giờ ấn định mỗi ngày. Suy nghĩ xây dựng thay vì lo lắng mang tính chất phá hủy đã giải quyết được vấn đề.

*Khi đối mặt với một vấn đề, trước tiên hãy tự hỏi: Điều xấu nhất có thể xảy ra là gì? Hãy sẵn sàng chấp nhận hoàn cảnh này và, sau đó, hãy tiến hành cải thiện điều xấu nhất đó.*

**Dale Carnegie**

**Sử dụng quy tắc trung bình**

Khi bỏ học đại học, như nhiều bạn trẻ thuộc thế hệ của mình, Mike quyết định đi nhờ xe vòng quanh nước Mỹ. Mẹ anh phát điên. Nhiều đêm bà trần trọc lo lắng về mọi điều có thể xảy ra cho anh. Anh có thể bị giết, bắt cóc, té xuống một mương nước, bị bắt giữ, ngã bệnh, bè bạn với kẻ xấu... Bà không ngủ được trong nhiều tuần, không ăn, không thể tận hưởng bất kỳ niềm vui nào của cuộc sống. Tất cả những gì bà làm chỉ là lo lắng.

Bà xin lời khuyên từ một người bạn, và được nhắc nhở rằng cũng đã có hàng ngàn thanh niên làm điều tương tự. Có bao nhiêu người trong số họ thực sự gặp rủi ro và bất hạnh?

Người bạn này khuyên bà nên tìm hiểu thêm thông tin từ phía cảnh sát, qua báo chí và một số cơ quan xã hội. Những nguồn này xác nhận rằng có rất ít thanh niên gặp nguy hiểm khi làm như vậy. Theo quy luật trung bình, nhiều khả năng cậu con trai này sẽ quay trở về mà không gặp rắc rối gì. Một khi mẹ của Mike chấp nhận điều này, tâm trí bà thư giãn, không còn cảm thấy lo lắng nữa và cuộc sống của bà bình thường trở lại. Chắc chắn thỉnh thoảng bà cũng có những suy nghĩ buồn phiền, nhưng nó không còn chi phối cuộc sống của bà nữa.

Đúng lúc đó, cậu con trai quay về và trở lại trường học. Nếu người mẹ không đặt tình cảnh này dưới một góc nhìn đúng đắn thì sức khỏe và sự cân bằng nội tại của bà có thể đã bị phá hủy.

## **Sống với thực tại**

Trong cuốn sách *Quảng gánh lo đi và vui sống* của mình, Dale Carnegie trích dẫn những lời nhận xét dưới đây của bác sĩ William Osler, một trong những bác sĩ phẫu thuật và triết gia vĩ đại nhất đầu thế kỷ 20, từ một bài diễn văn của ông trước một nhóm sinh viên trường Đại học Yale.

Bác sĩ Osler nhận xét rằng trên một chiếc tàu chở khách lớn vượt đại dương, viên thuyền trưởng có quyền phong tỏa các khu vực trên tàu nếu chúng có thể gây nguy hại cho toàn bộ con tàu. Sau đó, ông nói: “Hiện tại, mỗi người trong số các bạn là một tổ chức tuyệt vời

hơn nhiều so với một con tàu to lớn, và đang đi trên một chuyến hải hành dài ngày hơn. Tôi tha thiết khuyên bạn nên học cách kiểm soát cỗ máy sao cho có thể chỉ sống với những căn buồng đóng chặt kín, xem đây như là cách chắc chắn nhất để đảm bảo an toàn suốt chuyến hải hành<sup>(1)</sup>. Hãy đứng trên đài chỉ huy để nhìn thấy rằng ít nhất cỗ máy khổng lồ này hiện đang vận hành suôn sẻ. Hãy chạm tay vào một nút kiểm soát để nghe thấy, ở từng khía cạnh của cuộc đời mình, những cánh cửa của ngăn tàu đang đóng lại như để gạt bỏ quá khứ sang một bên – những ngày hôm qua đã qua mất rồi. Hãy chạm tay vào một nút điều khiển khác để khép lại cánh cửa sắt, tương lai cũng bị đóng chặt kín lại như quá khứ. Tương lai là hôm nay... Không có ngày mai. Sự lãng phí sinh lực, sự buồn chán, nỗi lo lắng luôn làm chùn bước những ai băn khoăn về tương lai... Hãy gạt bỏ chúng qua hắt một bên, rồi chuẩn bị vun đắp thói quen sống trong những ngăn tàu đóng chặt kín”.

*(1) Tác giả sử dụng ẩn dụ ở đây. Sống trong ngăn tàu đóng chặt kín hàm ý sống với thực tại ngay lúc này (ND).*

Bác sĩ Osler không có ý nói rằng chúng ta không nên chuẩn bị gì cho tương lai, nhưng ông tiếp tục nói rằng cách khả dĩ nhất để chuẩn bị cho ngày mai là tập trung tất cả sự thông minh, lòng nhiệt thành của mình để thực hiện công việc của ngày hôm nay một cách xuất sắc. Đó là con đường duy nhất để chuẩn bị cho tương lai.

Để giúp chúng ta đóng những cánh cửa quá khứ và tương lai lại, Dale Carnegie khuyên chúng ta nên tự hỏi những câu hỏi sau và viết ra giấy các câu trả lời:

- Tôi có khuynh hướng trì hoãn sống với hiện tại để lo lắng về tương lai hoặc một năm nào sau đó để có được “một ngôi vườn hoa hồng huyền bí ở cuối đường chân trời” không?
- Thỉnh thoảng tôi có cảm thấy thất vọng với hiện tại bằng cách hối tiếc những gì đã xảy ra trong quá khứ, những gì đã qua và an bài rồi không?



- Tôi có thức dậy vào buổi sáng và quyết tâm “lao vào một ngày” – để tận dụng được tối đa 24 giờ của ngày hôm đó không?
- Tôi có thể nhận được nhiều hơn từ cuộc sống bằng cách “sống trong ngăn tàu đóng chặt kín” không?
- Khi nào tôi sẽ bắt tay vào làm điều này? Tuần sau?

Ngày mai? Hay ngày hôm nay?

Người xưa có câu: “Quá khứ đã qua, chúng ta không thể thay đổi được nó; tương lai là điều chúng ta không thể biết được, nhưng ngày hôm nay lại là một tặng vật (present) - đó là lý do tại sao chúng ta gọi nó là hiện tại (present)”.

## **Ba ấm nước**

Người ta dễ dàng đánh mất hy vọng khi mọi việc có vẻ không ngừng diễn ra sai lệch. Đôi khi bất chấp những gì chúng ta làm, mọi việc dường như không như ý. Chuyện ngụ ngôn sau kể về một cách nhìn khác đối với cuộc sống của mình.

Một thiếu nữ đến bên mẹ và kể cho bà nghe về cuộc sống của mình và mọi chuyện trở nên khó khăn với cô ra sao. Cô không biết mình sẽ thu xếp mọi thứ như thế nào và muốn đầu hàng. Cô mệt mỏi khi phải chiến đấu và vật lộn. Dường như khi một vấn đề được giải quyết thì một vấn đề khác lại nảy sinh.

Mẹ cô dẫn cô vào bếp. Bà châm nước vào ba cái ấm rồi đặt mỗi ấm trên một ngọn lửa cao. Chẳng bao lâu nước trong ba cái ấm sôi lên. Trong ấm thứ nhất, bà cho vào những miếng cà rốt, trong ấm thứ hai bà đặt mấy quả trứng, và trong ấm thứ ba bà đổ vào những hạt cà phê đã được rang xay. Bà ngồi đó nhìn chúng sôi, không nói một lời.

Sau khoảng 20 phút, bà tắt bếp. Bà vớt cà rốt ra và bỏ vào một cái tô. Bà vớt trứng ra, tiếp tục đặt chúng vào một cái tô khác. Sau đó,

bà múc cà phê ra và bỏ vào cái tô còn lại. Quay sang cô con gái, bà hỏi: “Này, nói cho mẹ biết con nhìn thấy gì?”.

Cô trả lời: “Cà rốt, trứng và cà phê ạ”. Mẹ cô kéo cô lại gần hơn và bảo cô chạm tay vào cà rốt. Cô làm theo và nhận thấy chúng chín mềm. Sau đó, người mẹ bảo con cầm lấy một quả trứng và bóc vỏ. Sau khi bóc vỏ, cô quan sát thấy quả trứng đã chín kỹ. Cuối cùng, người mẹ bảo cô con gái uống một ngụm cà phê. Cô con gái mỉm cười, vì cô nếm được hương vị thơm ngon của nó. Sau đó, người con gái hỏi: “Thế nghĩa là sao hở mẹ?”.

Mẹ cô giải thích rằng mỗi món đồ đối mặt với cùng một nghịch cảnh: nước sôi. Mỗi món phản ứng khác nhau. Cà rốt thì cứng và khó xắt. Tuy nhiên, sau khi bị đun trong nước sôi, nó mềm ra và dễ nhai. Trứng thì dễ vỡ. Lớp vỏ mỏng bên ngoài đã bảo vệ phần chất lỏng bên trong quả trứng, nhưng sau khi đun trong nước sôi, phần bên trong của nó trở nên cứng hơn. Tuy nhiên, hạt cà phê xay thì khác. Sau khi chúng được nấu trong nước sôi, chúng làm thay đổi nước trong ấm.

Bà hỏi cô con gái: “Con là loại nào? Khi nghịch cảnh tìm đến con, con đáp trả lại ra sao? Con là cà rốt, trứng, hay hạt cà phê?”

Hãy nghĩ xem: Tôi là loại nào? Tôi là củ cà rốt trông có vẻ cứng rắn, nhưng trước nỗi đau và nghịch cảnh, liệu tôi có yếu đi, mềm nhũn và đánh mất sức mạnh của mình không? Tôi có là quả trứng, ban đầu có phần lòng đỏ dễ biến dạng, nhưng rồi thay đổi vì sức nóng hay không? Liệu tôi có một tinh thần dễ thay đổi, nhưng sau một cái chết, một lần chia tay, một khó khăn tài chính hoặc những thử thách khác, tôi đã được tôi luyện để trở nên cứng rắn không? Vỏ của tôi trông vẫn như cũ, nhưng liệu bên trong tôi có quyết liệt và rắn rỏi với một tinh thần cứng chắc và một trái tim được tôi luyện không?

Hay tôi giống như hạt cà phê? Hạt cà phê thực sự thay đổi trong nước nóng, cái hoàn cảnh mang lại nỗi đau. Khi nước sôi, hạt cà phê giải phóng hương thơm và vị ngon. Nếu chúng ta giống như hạt cà phê, khi mọi chuyện rơi vào tình huống xấu nhất, chúng ta sẽ trở nên tốt hơn và thay đổi hoàn cảnh chung quanh mình. Ở vào thời

khắc đen tối nhất và những thử thách trở nên cam go nhất, liệu chúng ta có tự nâng mình lên tới một tầm cao mới không? Chúng ta xử trí nghịch cảnh ra sao? Chúng ta là một củ cà rốt, một quả trứng, hay một hạt cà phê?

Niềm hạnh phúc nhất của con người không nhất thiết chứa đựng điều tốt nhất của sự việc; người ta chỉ tận dụng được mọi thứ khi chúng xảy đến với họ thôi. Tương lai tươi sáng nhất luôn dựa trên một quá khứ đã rơi vào quên lãng; chúng ta không thể tiến tới phía trước trong cuộc đời cho tới khi chúng ta buông bỏ những thất bại và nỗi đau quá khứ của mình.

Hãy sống theo như câu ngạn ngữ: “Khi chúng ta được sinh ra, chúng ta khóc trong khi mọi người quanh ta vui sướng. Chúng ta phải sống cuộc sống của mình sao cho đến phút cuối đời, chúng ta là những người mỉm cười nhắm mắt trong khi mọi người chung quanh ta khóc thương.”

*Giá mà những người lo lắng về các món nợ của mình nghĩ về số tài sản họ sở hữu, họ sẽ thôi không lo lắng nữa.*

## **Dale Carnegie**

### **Mười gợi ý giúp giảm nỗi lo**

Dĩ nhiên, không có cuộc đời nào là hoàn toàn không có nỗi lo. Những vấn đề nghiêm trọng nảy sinh sẽ khiến chúng ta lo lắng, không vui, và có thể chi phối cuộc đời của chúng ta trong một quãng thời gian. Tuy nhiên, quá nhiều người lo lắng về những vấn đề nhỏ nhất, nhất thời hoặc thậm chí không tồn tại. Sau đây là 10 lời khuyên để kiểm soát nỗi lo lắng:

#### **1. Chú ý tới việc của mình**

Hầu hết chúng ta tự tạo ra vấn đề cho bản thân mình khi quá thường xuyên xen vào việc của người khác. Chúng ta làm như vậy vì, bằng cách này hay cách khác, chúng ta tự thuyết phục mình rằng cách của chúng ta là hay nhất, những ai không nghe theo suy nghĩ

của chúng ta phải bị phê phán và dẫn dắt theo hướng đúng đắn, hướng của chúng ta. Người ta hành động vì cái tôi của mình. Họ cảm thấy họ luôn đúng và sứ mệnh của họ là hướng người khác theo hướng mà họ cho là “con đường đúng đắn”. Nếu chúng ta chú ý tới việc của mình và chỉ cho lời khuyên khi được hỏi, chúng ta sẽ ít gặp phải chuyện khiến chúng ta lo lắng hơn.

## **2. Không khư khư ác cảm**

Có ác cảm với người làm mình bề mặt hoặc có ý hại mình là điều bình thường. Tuy nhiên, nếu chúng ta muốn tiến tới phía trước, chúng ta cần phải vun đắp nghệ thuật tha thứ và quên đi. Cuộc đời quá ngắn ngủi, ta không nên phung phí vào những chuyện vặt vãnh. Hãy quên, tha thứ, và bước tiếp.

## **3. Tin vào bản thân**

Chúng ta lo rằng những thành tựu của mình không được người khác nhìn nhận. Những người sếp hoặc đồng nghiệp của chúng ta hiếm khi hoặc không bao giờ khen ngợi chúng ta. Chúng ta phải hiểu rằng có nhiều người hiếm khi khen ngợi người khác mà không vì động cơ ích kỷ. Họ mau mắn phê bình, nhưng phớt lờ những thành tựu của chúng ta. Chúng ta quá chú trọng đến cách chúng ta nhìn nhận quan điểm của người khác về mình. Nếu chúng ta đoan chắc vào chính khả năng và sức mạnh của mình, chúng ta sẽ ít bận tâm hơn về thái độ của người khác đối với chúng ta.

## **4. Cảnh giác với con quái vật mắt xanh**

Tất cả chúng ta đều từng nếm trải qua cảm giác khi lòng đố kỵ khuấy rối sự an bình của tâm trí. Chúng ta có thể làm việc siêng năng hơn đồng nghiệp của mình ở văn phòng nhưng họ lại được đề bạt, còn ta thì không. Công việc của chúng ta chỉ hòa vốn, nhưng đối thủ cạnh tranh của mình thì lại phát đạt. Chúng ta đố kỵ với người hàng xóm vì họ có một chiếc xe hơi mới hơn và đắt tiền hơn. Lòng đố kỵ sẽ không giải quyết được các vấn đề của chúng ta, mà chỉ dẫn tới sự lo lắng và bất an. Chúng ta phải học cách chấp nhận những gì

mình có và lao động cần mẫn để cải thiện nó với một tâm trí không vương vấn sự đổ kỵ người khác.

## **5. Không ngại thay đổi**

Thay đổi là điều không thể tránh khỏi. Không có sự tiến bộ nào có thể xảy ra mà không có thay đổi. Tuy nhiên, quá nhiều người trong số chúng ta sợ sự thay đổi. Nó đưa chúng ta ra khỏi vùng an toàn của mình. Nếu sự thay đổi là một quả đấm thoi vào chúng ta, thay vì lo rằng nó sẽ tác động tiêu cực tới mình thì hãy tập trung vào việc nó có thể làm cho mọi sự tốt hơn lên như thế nào.

Sự thay đổi không bị giới hạn trong phạm vi những gì người khác ép chúng ta phải làm theo. Chúng ta cần phải luôn luôn nghiên cứu xem mình nên làm như thế nào, tìm cách để thực hiện chúng một cách hiệu quả hơn. Việc đề xuất thay đổi có thể dẫn đến rủi ro. Sự thay đổi có thể thất bại, nhưng những người tự tin học được cách chấp nhận rủi ro, đủ linh hoạt và nhanh chóng gượng dậy để không lo lắng về những cú ngã ngựa đôi khi vẫn xảy tới, rồi tiếp tục tiến lên.

## **6. Học chấp nhận điều không thể tránh khỏi**

Sau 22 năm làm việc với công ty, Edith trông chờ ngày về hưu, chỉ còn 8 năm nữa. Khi công ty tuyên bố sắp phá sản, cô không thể nào tin nổi. Tất cả những kế hoạch của cô đều dựa vào mức độ an toàn mà cô từng kỳ vọng ở công việc cô đang làm.

Edith khóc thảm mỗi đêm khi đi ngủ. Cô luôn tự hào về tính tự lực của mình và bây giờ cô sắp trở thành người phụ thuộc vào con. Trong vòng mấy tuần, Edith thay đổi từ một người tự tin và vui vẻ thành ra một người rầu rĩ dễ mắc bệnh, với những cơn đau nửa đầu và rối loạn bao tử thường xuyên. Bác sĩ của cô thừa nhận rằng thuốc men không phải là liệu pháp cô cần tới. Ông khuyên cô nên tập trung tâm trí vào những khoảnh khắc cô đã từng đối mặt và chiến thắng nghịch cảnh trong đời.

Cô chấp nhận điều không tránh khỏi và bắt đầu cố gắng tìm một công việc mới và thực hiện những bước tích cực hướng tới một giai đoạn kế tiếp mới mẻ và đầy thú vị trong đời mình.

Cô học cách tận dụng những ưu điểm mình có và phát triển cách suy nghĩ rằng mình sẽ vượt qua vấn đề này.

## **7. Đừng cố gắng làm quá nhiều**

Chúng ta thường có khuynh hướng nhận lấy nhiều trách nhiệm hơn khả năng mình có thể thực hiện. Điều này thường là để thỏa mãn cái tôi của mình. Vì muốn người khác ngưỡng mộ mình, chúng ta đảm nhận nhiều việc hơn khả năng của bản thân. Chúng ta phải ý thức về những giới hạn của mình. Khi được yêu cầu đảm nhận thêm một công việc đặc biệt lúc mình đã quá tải thì chúng ta nên khéo léo từ chối.

## **8. Giữ cho tâm trí mình luôn bận rộn**

Khi tâm trí chúng ta không mãi mê với những suy nghĩ tích cực, chúng ta thường lấp đầy nó bằng những nỗi lo – thường là lo về những vấn đề nhỏ nhặt hoặc thậm chí khó có thể xảy ra. Chúng ta phải giữ cho tâm trí của mình luôn bận rộn với những vấn đề tích cực và đáng quan tâm. Đọc những cuốn sách truyền cảm hứng, nghe những bài nhạc hay, hành thiền hoặc tập trung vào một dự án cộng đồng xứng đáng, một thú tiêu khiển mang lại nhiều niềm vui hoặc đơn giản là suy nghĩ về những niềm vui và niềm hạnh phúc của cuộc đời mình cũng sẽ đẩy lùi những suy nghĩ lo âu đó.

## **9. Làm ngay bây giờ**

Trong mọi công việc và ở hầu hết mọi khía cạnh của cuộc sống, chúng ta phải làm những việc mà mình không thích làm. Chúng ta có khuynh hướng trì hoãn những việc đó và tập trung vào làm những việc mình thích. Nếu chúng ta làm công việc mình thích trước, cuối cùng chúng ta sẽ phải làm công việc mình không thích. Đây là một thất sách. Về mặt tâm lý, nếu chúng ta làm những việc mình thích trước, trong tương lai chúng ta sẽ không thích làm chúng

nữa. Trong suốt thời gian làm việc đó, chúng ta nghĩ: “Khi mình làm xong việc này, mình sẽ phải giải quyết công việc khốn khổ kia”. Nếu chúng ta chọn làm nó trước, thì sau đó chúng ta lại mong ngóng những công việc thú vị khác.

## **10. Rút ra bài học từ những sai lầm**

Ai cũng phạm sai lầm. Không ai quá hoàn hảo đến độ mọi thứ mình làm đều dẫn tới kết quả tốt đẹp. Như đã nói ở trên, chúng ta phải chấp nhận rủi ro nếu chúng ta muốn tiến bộ, và một phần không thể tách rời của bất kỳ sự rủi ro nào là khả năng gặp thất bại. Chấp nhận rủi ro không có nghĩa là chúng ta phải liều lĩnh. Những người thành công chấp nhận rủi ro từ mọi quyết định họ đưa ra. Không bao giờ có thể loại trừ được rủi ro, nhưng ta có thể giảm thiểu tối đa rủi ro nhờ sự phân tích và hoạch định cẩn trọng. Không có thành công nào mà không phải trả giá.

Khi đối mặt với những thất bại, thay vì lo lắng và khư khư giữ lấy nỗi lo, chúng ta phải nghiên cứu kỹ lý do dẫn tới thất bại và thực hiện những bước để sửa chữa, nếu có thể.

Nếu không, hãy tìm một giải pháp khác và phân tích điều gì đã gây ra vấn đề sao cho chúng ta sẽ không lặp lại sai lầm đó trong tương lai.

## **Bám sát vào nó**

Một thuộc tính quan trọng của người thành công không phải là họ luôn thành công, mà đúng hơn là thay vì lo lắng về năng lực của mình, họ lại ứng biến trước thất bại hoặc trở ngại bằng cách gượng dậy và rồi tăng gấp đôi những nỗ lực của mình. Họ rất mau phục hồi, một phẩm chất của những ai có trí tuệ cảm xúc cao, biết kiểm soát căng thẳng và lo âu.

Cho dù họ thiếu những phẩm chất khác, nhưng sự kiên trì – sự quyết tâm không chùn bước trước mọi rủi ro để thành công – thì luôn có mặt trong con người họ. Cho dù môi trường chung quanh có bất lợi ra sao, cho dù họ đối mặt với ai hoặc sự chống đối nào, hay

phải vượt qua những khó khăn khiến họ thối chí, họ vẫn luôn kiên trì. Thay vì phung phí sinh lực vào nỗi lo, họ làm việc khôn ngoan hơn và siêng năng hơn để đạt được những mục tiêu của mình.

Năng lực sinh tồn là đặc tính của tất cả những ai từng đạt được bất kỳ điều gì lớn lao; họ có thể thiếu một số đặc tính khác, có nhiều điểm yếu hoặc tính cách lập dị, nhưng họ không dễ đầu hàng.

## **Duy trì sức mạnh**

Sự thành công không xảy ra ngay lập tức. Steve Job và Steve Wozniak từng trải qua hết thất bại này tới thất bại khác trước khi họ thành công với chiếc máy vi tính Apple đầu tiên của mình. Chắc chắn họ đã lo lắng rằng họ có thể không bao giờ thành công được, nhưng họ gạt nỗi lo qua một bên và tập trung vào việc vượt qua những vấn đề họ đối mặt.

Oliver Wendell Holmes, nhà thơ và triết gia Mỹ, diễn đạt xuất sắc điều này:

*“Đừng bao giờ đầu hàng. Có nhiều cơ hội và nhiều thay đổi,*

*Giúp người lạc quan, 100 ăn 1;*

*Và, xuyên qua những hỗn độn, Trí tuệ Cao vời sắp đặt*

*Sự thành công, nếu bạn biết kiên trì theo bám*

*Không bao giờ đầu hàng; vì những người khôn ngoan nhất là những người táo bạo nhất,*

*Biết rằng Chúa Trời trộn chung vào chiếc cốc,*

*Và trong tất cả những câu châm ngôn, những điều tốt đẹp nhất, cũng như cũ kỹ nhất,*

*Là câu khẩu lệnh nghiêm khắc: ‘Đừng bao giờ đầu hàng!’”*



Kiên trì theo đuổi mục đích là một sức mạnh. Nó tạo ra sự tin tưởng vào người khác. Khi một người kiên trì đảm nhận bất kỳ điều gì thì trận đánh xem như đã chiến thắng được một nửa – không chỉ cho người đó, mà còn cho tất cả những ai có liên quan.

Người kiên trì không bao giờ lo lắng liệu họ có đang thành công hay không. Họ đem hết khả năng của mình vào mọi thứ họ làm mà từ đó sẽ giúp họ đạt tới hiệu quả tối đa.

*Ngày hôm nay là cuộc sống – cuộc sống duy nhất mà bạn biết một cách chắc chắn. Hãy tận dụng ngày hôm nay. Hãy quan tâm tới một điều gì đó. Hãy tự lay mình dậy. Hãy phát triển một thú tiêu khiển. Hãy để cho những cơn gió của lòng nhiệt thành quét qua mình. Hãy sống trọn ngày hôm nay với niềm thích thú.*

## **Dale Carnegie**

### **Cứ kiên trì theo bám sẽ được đền đáp**

Chúng ta phải xác định rằng mình sẽ làm và phải làm việc đó. Những ai cứ mãi trì hoãn hoặc do dự xem việc nào trong số hai việc cần làm trước thì sẽ không làm được việc nào cả. Sự kiên trì xây dựng nên những kim tự tháp trên các bình nguyên của Ai Cập, xây dựng Vạn lý Trường thành ở Trung Quốc, chinh phục đỉnh núi cao của dãy Alps, vượt qua những gian nguy của đại dương, định cư ở những vùng đất mới, và dựng nên những quốc gia vĩ đại. Nhờ vào sự kiên trì, những ý tưởng sáng tạo đã và đang phát triển thành những công ty thịnh vượng. Sự kiên trì của những con người quyết tâm đã làm thay đổi thế giới bằng những phát minh mới, những khám phá khoa học và những đột phá y học.

Người hoàn toàn dấn thân vào công việc chắc chắn sẽ đạt được một điều gì đó; và nếu họ có khả năng và lương tri, thành công sẽ rất to lớn.

*Nếu bạn không thể ngủ thì hãy thức dậy và làm một điều gì đó, thay vì cứ nằm mãi trên giường mà lo lắng. Sự lo lắng là cái tròng phạt bạn, chứ không phải sự mất ngủ.*

## Dale Carnegie

Benjamin Franklin đã minh họa cho điều này. Khi ông bắt đầu kinh doanh trong lĩnh vực in ấn ở Philadelphia, ông đã gộp văn phòng, phòng chế tác, và nơi ngủ nghỉ vào trong một phòng nhỏ. Ông dò hỏi và biết rằng một chủ nhà in khác trong thành phố đang gặp rắc rối. Ông mời ông kia tới phòng của mình. Chỉ tay vào một mẩu bánh mì còn lại từ bữa tối ông đã ăn, ông nói: “Trừ phi bạn có thể sống với chi phí rẻ hơn tôi, còn không, bạn không thể làm tôi chết đói được”.

Một lý do khác dẫn tới thất bại là kết thúc quá sớm. Người chủ của một khu mỏ ở Colorado đào một đường hầm dài 1 dặm xuyên qua nhiều tầng đất mà ông nghĩ có chứa vàng, đầu tư 100.000 đô-la cho nó, và sau một năm rưỡi thì thất bại trong việc tìm vàng, rồi ông ta đầu hàng. Một công ty khác nữa đào một đường hầm chỉ cách chỗ đó có 1 mét và đã đào thấy quặng. Thế thì, vàng của cuộc sống có thể chỉ cách chúng ta 1 mét mà thôi.

## Đừng đầu hàng

Khi bị điều gì đó xúi giục đầu hàng, hãy đọc lại bài thơ sau của một nhà thơ khuyết danh. Nó sẽ giúp chúng ta tập trung, khích lệ chúng ta không nên đầu hàng quá sớm.

*“Khi mọi việc xấu đi, như chúng đôi khi thường như vậy,*

*Khi con đường bạn đang lê bước dường như là đi lên đồi dốc,*

*Khi các quỹ cạn voi và các món nợ ngày càng nhiều,*

*Và bạn muốn mỉm cười, nhưng bạn phải thở dài,*

*Khi âu lo đang đè nén,*

*Hãy nghỉ ngơi, nếu bạn phải như thế, nhưng đừng buông xuôi.*

*Cuộc sống thật kỳ lạ với những lúc thăng lúc trầm*

*Như tất cả chúng ta đôi khi học được.*

*Và nhiều sự thất bại diễn ra*

*Khi họ lẽ ra đã thắng lợi nếu họ kiên trì*

*Đừng đầu hàng dù tốc độ dường như chậm lại*

*Bạn có thể thành công với một cú đấm khác nữa.*

*Thành công là sự thất bại được đảo ngược*

*Là sắc bạc của những đám mây hoài nghi.*

*Và bạn không bao giờ có thể bảo mình đã gần nó tới mức nào.*

*Nó có thể rất gần khi nó dường như rất xa*

*Vì vậy, hãy theo bám trận chiến khi bạn bị đánh đòn chí mạng*

*Chính khi mọi sự dường như xấu nhất là lúc bạn không được ĐẦU HÀNG.”*

### **• Tóm tắt**

Dale Carnegie tóm lược những nguyên tắc cơ bản của việc kiểm soát nỗi lo như sau:

#### **Khi đối mặt với một vấn đề:**

- Hãy hỏi: “Điều xấu nhất có thể xảy ra là gì?”
- Chuẩn bị chấp nhận điều xấu nhất.
- Cố cải thiện điều xấu nhất.
- Nhớ cái giá cắt cổ về sức khỏe mà bạn có thể phải trả cho nỗi lo.

**Để kiểm soát nỗi lo, hãy phân tích nó là gì mà lại khiến chúng ta lo lắng:**

- Thu thập mọi dữ liệu.
- Cân nhắc mọi dữ liệu – sau đó đi tới một quyết định.
- Một khi đã đưa ra quyết định, hãy hành động!
- Viết ra giấy và trả lời các câu hỏi sau:
  - Vấn đề là gì?
  - Những nguyên nhân của vấn đề?
  - Những giải pháp khả dĩ là gì?
  - Giải pháp khả dĩ nhất là gì?

**Hãy từ bỏ thói quen lo lắng trước khi nó làm hại chúng ta:**

- Hãy sống với thực tại.
- Hãy luôn bận rộn.
- Đừng bận tâm tới những điều nhỏ nhặt.
- Hãy sử dụng quy luật trung bình để loại bỏ những nỗi lo.
- Hợp tác với điều không thể tránh khỏi.
- Quyết định xem một mối âu lo có thể đáng cho ta lo lắng tới mức nào và từ chối quan tâm nhiều hơn tới nó.
- Đừng lo lắng về quá khứ.

**Vun đắp một thái độ mang lại cho mình sự an bình và hạnh phúc:**

- Hãy lấp đầy tâm trí mình bằng những suy nghĩ về sự an bình, lòng can đảm, sức khỏe và niềm hy vọng.
- Đừng bao giờ cố trả đũa kẻ thù.
- Hãy kỳ vọng sự bạc bẽo.
- Hãy xem trọng phúc lành thay vì những rắc rối.
- Đừng bắt chước người khác.
- Cố tận dụng lợi ích từ những thất bại.
- Hãy tạo ra hạnh phúc cho người khác.
- Đừng đầu hàng khi đối mặt với nỗi lo.
- Thế chỗ nỗi lo bằng sự kiên trì, bền gan.
- Hãy phát triển những ý tưởng sáng tạo.
- Đừng để lời phê phán của người khác làm nản lòng mình.

# Chương 2 Từ bỏ thói quen lo lắng

K

hi bạn lo lắng về một hoàn cảnh – cho dù nó có thực hay chỉ trong tưởng tượng, nó không chỉ lấy đi sinh lực và làm phung phí năng lượng mà còn tác động nghiêm trọng tới chất lượng cuộc sống và công việc của chúng ta. Nó làm giảm đi khả năng giải quyết tình huống một cách thực tế. Chúng ta không thể trải nghiệm chất lượng cuộc sống cao nhất khi tâm trí mình đang rối ren. Não không thể suy nghĩ rõ ràng với đầy đủ khí lực và hợp logic. Khi các tế bào não bị đầu độc bởi sự lo âu, chúng ta không thể chú tâm đến bất kỳ thứ gì như khi chúng được nuôi dưỡng bởi dòng máu thuần khiết và trong lành, không vẩn đục.

Orison Swett Marden, một nhà tiên phong trong triết lý tự cải thiện bản thân vào cuối thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20, đã diễn đạt điều này một cách đầy súc tích. Ông viết: “Không có kẻ thù nào của sự hài hòa to lớn hơn những nỗi lo vụn vặt và những mối quan tâm tầm thường. Chính những nỗi bức mình vụn vặt, những nỗi khó chịu vớ vẩn của cuộc sống hàng ngày làm hoen mờ đi sự thoải mái và niềm hạnh phúc của mình, cướp đi của chúng ta nhiều sức mạnh, hơn là những rắc rối to lớn mà chúng ta lấy hết can đảm để đối mặt. Nó là tiếng la rầy và chỉ trích liên miên của một con người cáu kỉnh, hủy hoại toàn bộ sự an bình và hạnh phúc của nhiều gia đình.

“Sự phung phí sinh lực khó có thể chấp nhận nhất trong cuộc đời của con người chúng ta xuất phát từ thói quen chết người là trông đợi điều xấu, là sợ những gì tương lai sẽ mang lại; và dù trong tình huống nào cũng không thể dùng hoàn cảnh để biện minh cho nỗi sợ hãi hay âu lo, vì nỗi sợ hãi, âu lo chỉ có trong tưởng tượng, hoàn toàn không có cơ sở và thiếu nền tảng.”

## **Đừng lo lắng về những chuyện nhỏ nhặt**

Chúng ta có thể làm gì để từ bỏ thói quen lo lắng? Một bước đầu tiên rất nên theo là phân tích những chuyện khiến chúng ta lo lắng. Khi một nhóm những người hay lo lắng được hỏi họ đang lo lắng về điều gì vào lúc đó, một số câu trả lời họ đưa ra là những vấn đề nghiêm trọng như khả năng bị mất việc làm, vấn đề về sức khỏe hoặc một tình huống gia đình nghiêm trọng, nhưng đa số đều liên quan đến những vấn đề tương đối vụn vặt. Một số câu trả lời khác như sau:

“Tôi lo trời sẽ mưa vào cuối tuần này, chuyến dã ngoại của chúng tôi có thể bị hủy.”

“Tôi lo chiếc áo đầm của mình sẽ không được sửa xong đúng hạn để mặc đi khiêu vũ.”

“Tôi lo rằng cha tôi sẽ không cho phép tôi sử dụng chiếc xe hơi của ông vào tối nay.”

“Tôi lo rằng mình sẽ không thể nộp bản báo cáo đúng hạn.”

Chắc chắn những câu trả lời trên có vẻ quan trọng với những người đó, nhưng cuộc sống quá ngắn ngủi nên chúng ta không nên lo lắng về những chuyện vụn vặt – những chuyện mà dù chúng có tiến triển thêm nữa cũng không quá phiền hà đối với chúng ta.

*Đừng bận tâm về những chuyện vụn vặt. Đừng cho phép những chuyện vụn vặt – thuần túy là những con mối mọt của cuộc sống – hủy hoại niềm hạnh phúc của mình.*

## **Dale Carnegie**

### **Thay thế nỗi lo bằng hành động**

Thường thì sự buồn chán, trầm cảm của chúng ta là do lo lắng mà ra. Chúng ta lo lắng về nhiều điều: về gia đình, sức khỏe, tương lai

của mình – và thường thì những thứ mà chúng ta lo lắng sẽ khó có thể xảy ra.

Jeremy rất lo lắng. Người bạn thân nhất của anh, Gabriel, vừa bị đột quỵ. Trước đó, anh ta dường như rất khỏe mạnh, và đột nhiên, giữa một trận tennis, anh đổ gục trên sân và người ta phải đưa anh tới bệnh viện ngay. Jeremy không thể thôi không lo rằng điều này có thể dễ dàng xảy ra với mình. Như Gabriel, anh mới ở tuổi gần 50, hơi thừa cân, không hút thuốc hoặc uống rượu bia quá mức, anh tập thể dục thường xuyên. Anh lo đến độ rơi vào một nỗi lo âu kinh khiếp. Anh chắc rằng mỗi cơn đau nhức nhỏ ở ngực mình cũng có thể là một chỉ báo cho một cơn đột quỵ đang chờ. Ban ngày, anh mất tập trung khi làm việc; ban đêm, anh trằn trọc vì lo lắng cho sức khỏe của mình và những gì sẽ xảy ra với gia đình anh nếu anh đột nhiên qua đời.

Anh đã không đi khám tổng quát trong nhiều năm và anh sợ phải tới phòng mạch vì sợ rằng bác sĩ sẽ xác nhận anh đã bị bệnh tim mạch. Vợ anh chỉ ra rằng lo lắng về một cơn đột quỵ có khả năng xảy ra có thể làm một cơn đột quỵ thực sự sớm xảy ra hơn. Chị thuyết phục anh tìm tới một bác sĩ tim mạch giỏi, và sau nhiều xét nghiệm tổng quát, vị bác sĩ này có thể trấn an anh rằng trái tim anh vẫn còn khỏe và đưa ra lời khuyên về chế độ ăn uống và tập luyện để đảm bảo sức khỏe lâu dài.

## **Hợp tác với điều không thể tránh khỏi**

Đôi khi chúng ta đối mặt với những chuyện không thể kiểm soát được trong đời mình. Nhiều người đầu hàng và để mặc cho điều này chi phối cuộc sống của họ. Còn những người khác thì tìm nhiều cách để sử dụng điều này như là một cách để đạt được những mục tiêu mới.

Michael J. Fox, ngôi sao phim ảnh và truyền hình, là một trong những người đó. Anh đã từng đạt tới đỉnh cao của thành công trước khi anh tới tuổi 30. Anh được nhìn nhận là một trong những ngôi sao hàng đầu trong ngành công nghiệp điện ảnh – truyền hình. Ở tuổi 30, anh được chẩn đoán là mắc bệnh Parkinson, một căn bệnh



tiến triển và làm suy yếu thể chất và tinh thần, làm mất khả năng di chuyển, nói chuyện, và những chức năng khác. Chưa có cách chữa trị nào cho căn bệnh này. Fox từ chối đầu hàng và trong mấy năm sau đó anh tìm cách tiếp tục sự nghiệp của mình, tìm cách sống và làm việc chung với bệnh. Tuy nhiên, khi bệnh tình tiến triển, anh chọn cách rời bỏ nghề diễn viên và toàn tâm toàn ý vào việc trợ giúp người khác cũng đang bị bệnh như anh. Anh trở thành một người lãnh đạo của phong trào này để xúc tiến công cuộc nghiên cứu tế bào gốc. Để cố gắng tìm ra một phương thuốc hoặc ít nhất một cách kiểm soát căn bệnh này, anh đã thành lập Michael J. Fox Foundation for Parkinson Research (Tổ chức Michael J. Fox vì công cuộc nghiên cứu bệnh Parkinson). Anh xuất hiện trước công chúng rất nhiều lần và từng là một nhân chứng quan trọng trước những ủy ban của Quốc hội Mỹ về các vấn đề sức khỏe.

Dale Carnegie đã phỏng vấn nhiều doanh nhân hàng đầu ở Mỹ và rất ấn tượng khi biết rằng họ không mấy âu lo nhờ biết hợp tác với điều không thể tránh khỏi. Sau đây là một số ví dụ:

J. C. Penney, nhà sáng lập chuỗi cửa hàng mang tên ông, nói: “Tôi sẽ không lo lắng nếu tôi đánh mất mỗi đồng đô-la tôi có, vì tôi không nhìn thấy mình được lợi gì khi lo lắng. Tôi làm tốt công việc bằng hết khả năng của mình và bỏ mặc kết quả trong bàn tay của các thánh thần.”

Henry Ford nói: “Khi tôi không thể xử trí các sự kiện, tôi để mặc chúng tự xử trí lấy chúng.”

K. T. Keller, chủ tịch công ty xe hơi Chrysler nói: “Khi tôi đối mặt với một tình huống cam go, nếu có thể làm được bất kỳ điều gì để giải quyết nó, tôi sẽ làm. Nếu tôi không thể thì đơn giản là tôi sẽ quên nó đi. Tôi không bao giờ lo lắng về tương lai vì tôi biết rằng không có ai đang sống có thể đoán ra điều gì sắp xảy ra trong tương lai.”

Một bài hát ru cổ xưa tóm tắt nó như sau:

*“Với mỗi căn bệnh xuất hiện*

*Đều có một cách chữa trị hoặc là không;*

*Nếu có cách, hãy cố tìm ra nó;*

*Nếu không có cách, hãy phớt lờ nó đi.”*

*Khi chúng ta đã chấp nhận điều xấu nhất, chúng ta không có gì để mất. Và đương nhiên điều đó có nghĩa là chúng ta có mọi thứ để gạt hái.*

## **Dale Carnegie**

### **Đặt giới hạn cho những nỗi lo**

Các nhà môi giới chứng khoán sử dụng một kỹ thuật để giảm thiểu tối đa rủi ro thua lỗ. Ví dụ, khi họ mua một lô cổ phiếu với giá 50 đô-la mỗi cổ phiếu, họ đưa ra “lệnh giới hạn lỗ” lên lô cổ phiếu đó ở mức 45 đô-la. Điều đó có nghĩa là nếu giá cổ phiếu đó giảm xuống tới mức 5 đô-la, nó tự động sẽ phải được bán đi và như vậy, giới hạn thua lỗ chỉ ở mức 5 điểm.

Chúng ta có thể áp dụng điều này để chấm dứt những nỗi lo của mình ra sao? Một trong những cách nên áp dụng là đặt giới hạn thời gian cho vấn đề. Caroline lo rằng phòng ban của mình sẽ bị sáp nhập với một phòng ban khác và công việc của cô sẽ gặp nguy cơ. Cô tới công ty hàng ngày nhưng lòng nặng trĩu với nỗi lo rằng đây là ngày mình sẽ nhận tin xấu. Cô chia sẻ nỗi lo này với một đồng nghiệp, và chị ta bảo cô: “Tôi cũng lo về chuyện sáp nhập này, nhưng khi tin đồn bắt đầu xuất hiện, tôi nghĩ rằng nếu nó xảy ra thì chỉ trong vòng mấy tuần là thấy ngay. Vì vậy, tôi dẹp ngay nỗi lo qua một bên và khi thời gian qua đi mà chuyện sáp nhập không xảy ra, tôi cần gì mà cứ lo lắng về nó nữa.”

Dale Carnegie khuyên rằng khi đối mặt với những nỗi lo, chúng ta nên tự hỏi những câu sau:

- Điều tôi đang lo lắng quan trọng tới mức nào đối với tôi?

- Tôi nên đặt một lệnh “giới hạn lỗi” cho nỗi lo này ở mức nào – và khi nào thì nên quên nó đi?
- Nỗi lo này thực sự đáng để tôi quan tâm tới mức nào? Tôi có quan tâm tới nó hơn mức cần thiết không?

## **Rồi thì điều này cũng sẽ qua đi**

Một điều tất cả chúng ta có thể tin là cho dù chúng ta lo lắng về điều gì đi chăng nữa thì nó sẽ không kéo dài mãi mãi. Có một câu chuyện ngụ ngôn nổi tiếng cùng xuất hiện ở nhiều nền văn hóa khác nhau có thể minh họa cho điều này. Một trong những chuyện được nhắc tới nhiều nhất là chuyện về vua Solomon.

Vua Solomon bị nhiều nỗi lo quẩn lầy mình. Cho dù ông giàu có, đầy quyền lực và thậm chí nổi tiếng là người khôn ngoan, ông cũng không thể tìm ra được một phút ngơi nghỉ nào mà không bị nỗi lo ám ảnh. Ông bảo các cận thần của mình: “Ta sợ nỗi buồn phiền của ta cứ mãi theo ta và thậm chí khi ta cảm thấy hài lòng, ta cũng sợ là nó sẽ không kéo dài”. Ông ra lệnh cho các nhà thông thái tìm ra một câu khẩu hiệu có thể giúp ích cho ông và luôn đúng, luôn thích hợp trong mọi hoàn cảnh và thời điểm.

Các sứ giả tìm kiếm câu khẩu hiệu huyền bí này khắp nơi trên vương thổ. Một ngày kia, họ gặp một cụ già, nổi tiếng là người luôn cho những ai hỏi xin mình những lời khuyên hữu ích. Cụ già nói: “Hãy đưa cho đức vua chiếc nhẫn này. Trên chiếc nhẫn có khắc lời khuyên mà ngài tìm kiếm. Khi ngài lo lắng hoặc sợ hãi, hãy bảo ngài đọc đi đọc lại những chữ khắc trên đó.”

Viên sứ giả này mang theo chiếc nhẫn quay về gặp vua Solomon. Ông ta đọc dòng chữ được khắc trên đó: “Rồi thì điều này cũng sẽ qua đi”. Đức vua đeo chiếc nhẫn vào ngón tay mình và nói: “Thật là những lời thông thái! Thật là đáng tiếc cho ta! Thật là một nguồn an ủi bao la!”. Sự buồn phiền của ông biến thành niềm vui và niềm vui của ông chuyển thành nỗi buồn phiền, nhưng rồi cả hai nhường chỗ cho sự bình an của tâm hồn.

## **Vượt qua nỗi lo bằng việc tự nói chuyện**

Chúng ta luôn nói chuyện với chính mình. Giọng nói nhỏ bên trong não của chúng ta luôn vo ve bảo chúng ta nên nghĩ gì, hành động và phản ứng ra sao, và tự đánh giá mình như thế nào. Khi chúng ta lo lắng, giọng nói bên trong này tập trung vào hành động lo lắng, và làm cho vấn đề mà chúng ta đang lo lắng trở nên tệ hại hơn thay vì làm nó dịu bớt đi.

Một cách để vượt qua điều này là kiểm soát giọng nói bên trong đó bằng cách tự động viên bản thân. Khi một đội bóng đang bị đối thủ dẫn trước ở cuối hiệp một, vị huấn luyện viên động viên, khích lệ họ cố gắng hơn nữa nhằm ghi thêm nhiều điểm và chiến thắng trận đấu. Khi chúng ta lo lắng, chúng ta cần phải cố gắng làm theo lời vị huấn luyện viên đó. Một lời động viên tốt có thể gạt bỏ những ý nghĩ lo lắng qua một bên và thay vào đó là những ý nghĩ khẳng định giúp giải quyết vấn đề.

Bước đầu tiên trong việc phát triển sự tự nói chuyện, động viên chính mình là đánh giá ưu điểm, nét tính cách, và những thành tựu. Học cách chấp nhận và trân trọng chính mình là việc rất quan trọng nhằm chiến thắng tác động của sự lo lắng.

Chấp nhận chính mình. Đó là khả năng chấp nhận chính cái tôi đích thực của mình và tập trung vào mặt tích cực – những phẩm chất, ưu điểm, nét tính cách tạo nên chính con người mình. Khi chúng ta tập trung vào những đặc điểm liên quan đến hình ảnh cá nhân này, cả sự tự tin lẫn tự trọng đều được tác động tích cực. Chúng ta rất thường thấy người ta tập trung vào yếu điểm thay vì ưu điểm. Chúng ta phải tự giúp mình và người khác tập trung vào những bức tranh tích cực. Đây là bước đầu tiên để giải quyết nỗi lo.

Trân trọng chính bản thân mình. Ở đây, quan trọng là biết tập trung vào những thành công và thành tựu trong quá khứ của mình, trân trọng chính bản thân mình về những điều tốt mình đã làm trong quá khứ. Khi chúng ta dành thời gian suy ngẫm về những thành công chúng ta đã đạt được trong đời mình, quan điểm của chúng ta thay đổi, và sự tự tin được xây dựng.

Khi chúng ta gộp hai điều nói trên với nhau, chúng ta có thể tạo ra một cuộc tự nói chuyện động viên đầy sức mạnh, với đầy đủ bằng chứng. Nó là một cuộc thảo luận nội tâm mà tất cả chúng ta thỉnh thoảng phải có để tiếp tục tin vào chính mình. Đây là một công cụ để giành lại quyền kiểm soát về một điều duy nhất mà chúng ta cuối cùng sẽ luôn luôn phải kiểm soát – suy nghĩ của chúng ta.

## **Những nỗi lo tài chính**

Khi người ta được hỏi họ lo lắng nhất về điều gì, một trong những điều đứng đầu danh sách là tài chính. Người ta lo về khả năng thanh toán những món nợ, những món nợ mua xe hơi, những khoản nợ thế chấp và nợ cá nhân. Những người khác thì thỉnh thoảng lo về khả năng trả tiền thuê nhà, các hóa đơn y tế, hoặc thậm chí mua những nhu yếu phẩm cơ bản.

Điều này còn trở nên xấu hơn nữa khi nền kinh tế đi xuống, khi các công ty sa thải nhân viên hoặc cắt giảm giờ làm việc. Nhưng lo lắng không bao giờ giải quyết được điều gì. Trong một số hoàn cảnh, người ta bị nợ nần chi phối quá nhiều đến độ chỉ những biện pháp quyết liệt, chẳng hạn như tuyên bố phá sản, là cách duy nhất để thoát ra. Hầu hết chúng ta cố tránh hành động như vậy.

## **Mười biện pháp để giảm tối đa những mối lo tài chính**

Các chuyên gia về quản trị tài chính khuyên 10 cách sau đây để kiểm soát những thói quen tiêu tiền sao cho chúng ta ít có khả năng rơi vào nợ xấu:

### **1. Phân tích mẫu tiêu tiền của mình**

Tiền đang tiêu vào đâu? Hãy bắt đầu với một danh sách những khoản tiêu cố định, chẳng hạn như tiền thuê nhà, thanh toán nợ thế chấp, chi trả tiền xe hơi hoặc những khoản nợ khác, các hóa đơn điện nước... Hãy thêm vào đó những khoản chi tiêu khả biến khác: chi tiêu để mua đồ tạp hóa, giặt ủi, quần áo, đồ gia dụng... Ghi chú lại xem chúng được trả bằng tiền mặt hay bằng thẻ tín dụng. Nếu

chúng ta làm điều này trong hai hay ba tháng, chúng ta sẽ có một cái nhìn tổng quát về việc tiền của mình đang được tiêu vào đâu.

## **2. Chuẩn bị một khoản ngân sách**

Ý tưởng lập một khoản ngân sách làm một số người sợ hãi. Họ sợ nó sẽ chỉ làm cho mọi việc thêm xấu hơn vì bây giờ họ luôn lo lắng phải theo sát nó. Ngân sách là những hướng dẫn chỉ đạo. Chúng ta lập ra ngân sách để giúp ta không bị chệch choạc. Một khoản ngân sách được phân bổ tốt sẽ giúp chúng ta chi tiêu trong phạm vi thu nhập và cho chúng ta thấy mình đang chi tiêu quá nhiều vào khoản nào để có thể thực hiện những điều chỉnh cần thiết. Chúng ta thấy rằng mình chi quá tay vào quần áo, vì thế, chúng ta chống lại ý muốn mua chiếc áo đầm hoặc bộ đồ vét mới đó. Mình có thể chờ tới tháng sau. Chúng ta biết mình có thể cắt giảm chi tiêu vào những khoản nào mà ít cảm thấy bất tiện, chẳng hạn như bớt đi ăn tiệm hoặc thay một nhãn hàng đắt tiền, được quảng cáo rộng rãi trên toàn quốc bằng nhãn hàng của một cửa hàng nhỏ.

## **3. Sử dụng thẻ tín dụng một cách khôn ngoan**

Thẻ tín dụng là một cách rất tiện lợi để mua hàng, nó hấp dẫn người ta mua nhiều hơn khả năng chi trả, vì ngay lúc mua họ không phải trả tiền. Chúng ta nên sử dụng thẻ tín dụng như chúng ta sử dụng ngân phiếu vậy. Nếu chúng ta không có tiền hoặc phải chờ có tiền vào lúc hóa đơn tới hạn thì đừng mua nó. Dĩ nhiên, nếu có những món chúng ta thực sự cần hoặc quá đắt không thể trả ngay lập tức được nhưng đáng cho ta trả chậm, sử dụng thẻ tín dụng là việc làm rất có cơ sở. Một sự thay thế hoàn hảo là thẻ thanh toán – có chức năng như một ngân phiếu. Mọi khoản phải trả được tính vào tài khoản ngân hàng của mình ngay lập tức. Nó là một cách thuận tiện để trả tiền cho những món hàng mà không cần mang theo tiền mặt bên mình hoặc phải mắc nợ.

## **4. Trả dần thẻ tín dụng**

Lãi suất tính trên thẻ tín dụng có thể cực kỳ cao. Nếu chúng ta chỉ trả một khoản tối thiểu phải trả mỗi tháng, lãi suất có thể cộng dồn

thành một khoản nợ lớn. Hãy lập ngân sách những khoản tiền lớn có khả năng chi trả để duy trì số tiền nợ luôn thấp.

## **5. Xây dựng hạn mức tín dụng**

Có những lúc chúng ta cần tiền để trả cho những khoản chi khẩn cấp. Chúng ta nên có một hạn mức tín dụng. Nếu cần phải vay nợ từ một tổ chức tín dụng, tổ chức này sẽ tham khảo và xem xét điểm tín dụng của chúng ta với nhiều hãng xếp hạng tín dụng khác nhau. Những hãng này xếp hạng trên cơ sở hồ sơ thanh toán hóa đơn của chúng ta. Nếu chúng ta từng có những món nợ khó đòi, thanh toán trễ hạn, hoặc những yếu tố tiêu cực khác, điểm tín dụng của chúng ta sẽ thấp và có thể bị từ chối cho vay. Đây lại là một lý do nữa để chúng ta trả các hoá đơn đúng hạn.

Ngoài ra, nhiều tổ chức cho vay sẽ yêu cầu chúng ta thế chấp thì mới cho vay. Cổ phiếu, một số hợp đồng bảo hiểm và những tài sản hữu hình khác thường được chấp nhận.

Những người làm chủ một căn nhà dễ nhận được một hạn mức tín dụng. Một hạn mức tín dụng có thể được trao cho bạn dựa trên giá trị tài sản cầm cố là căn nhà. Cho dù không có nhu cầu cần vay nợ ngay, nhưng được cấp một hạn mức tín dụng cũng rất có ý nghĩa, để khi có nhu cầu, bạn dễ mượn được tiền.

## **6. Bảo hiểm trước những xui rủi**

Bảo hiểm là để bảo vệ chúng ta khỏi những chi phí có liên quan tới mọi loại tai nạn hoặc những chi phí bất ngờ khác. Chúng ta có thể mua bảo hiểm để chi trả cho những thiệt hại do cháy, mất cắp, tai nạn xe, và những tai họa khác.

Nếu chúng ta không làm việc cho một công ty có cung cấp bảo hiểm sức khỏe cho nhân viên, hoặc không được một chương trình chính phủ bảo hiểm chẳng hạn như Medicare, thì chúng ta có thể tự mua bảo hiểm chăm sóc sức khỏe cá nhân.

## **7. Tự trả cho mình trước**

Hãy cố gắng tiết kiệm một khoản tiền nào đó từ mỗi lần lãnh lương. Chúng ta phải tìm hiểu kỹ khoản ngân sách của mình và xác định chúng ta có thể để dành ra bao nhiêu. Nếu chúng ta làm việc trong một công ty nơi các nhân viên được khuyến khích là nên tiết kiệm một phần lương vào một quỹ đặc biệt, và công ty đóng góp một khoản tương đương vào quỹ đó, thì hãy tận dụng lợi ích của việc này. Đây là một cách tiết kiệm lý tưởng. Nếu chúng ta không có một kế hoạch như thế, chúng ta bắt buộc phải lập ra một chương trình tiết kiệm cho an ninh lâu dài của mình. Tiền được để dành ra nên được đầu tư vào một ngân hàng hoặc vào những cổ phiếu lành mạnh.

## **8. Đầu tư một cách bảo thủ**

Đầu tư những khoản tiết kiệm vào những cổ phiếu dường như hứa hẹn tăng trưởng nhanh và sinh lợi lớn nghe sao hấp dẫn quá. Đúng là có những cổ phiếu sinh lợi lớn như thế, nhưng ở mặt kia của vấn đề, khả năng thua lỗ cũng ngang bằng khả năng kiếm lời. Chúng ta không thể chấp nhận rủi ro với những khoản tiết kiệm của đời mình. Tốt nhất nên xin lời khuyên của những chuyên gia tư vấn tài chính nhiều kinh nghiệm để được hướng dẫn chiến lược đầu tư của mình.

## **9. Đừng phụ thuộc vào hy vọng hoặc may mắn**

Sandra không bao giờ tiết kiệm một xu. Cô tiêu mọi đồng cô kiếm được từ công việc và sử dụng khoản tiền cho nợ tối đa trong thẻ tín dụng. Khi được các bạn cảnh báo về điều này, cô nói: “Tôi có một ông chú giàu có và tôi là người cháu được ông yêu mến. Ông đã 80 tuổi và sẽ không còn sống bao lâu nữa, và tôi sẽ thừa hưởng tiền của ông”. Nhưng Sandra phải tuyên bố phá sản, khi chú cô để lại mọi khoản tiền của mình cho các tổ chức từ thiện.

Cecil chắc chắn anh sẽ thắng xổ số. Anh không bao giờ tiết kiệm tiền, nhưng lại mua 20 tới 30 vé số mỗi tháng. Cơ may trúng xổ số của anh là cực kỳ nhỏ. Nếu anh đầu tư tiền mua 20 tới 30 tờ vé số này vào một cổ phiếu hợp lý, anh sẽ tạo ra một khoản tiền để sử dụng trong tương lai.

## **10. Đừng cố đua đòi**



Nhiều người rơi vào cảnh dở khóc dở cười về tài chính vì họ ganh tị với bạn bè hoặc hàng xóm và chi tiêu nhiều hơn khả năng của họ để làm chủ chiếc xe hơi đắt tiền như chiếc xe của một ông Jones nào đó, hoặc mua những chiếc áo dạ hội may riêng cho mình như cái của bà Jones nào đó.

*Bạn có nhớ những chuyện bạn lo lắng cách nay một năm không? Chúng diễn ra và kết thúc ra sao? Phải chăng bạn đã không phung phí nhiều sinh lực vô ích vì hầu hết những chuyện đó? Phải chăng hầu hết chúng không kết thúc tốt đẹp sau đó?*

## **Dale Carnegie**

### **Cầu nguyện và thiên định**

Những người có niềm tin mạnh mẽ vào Chúa thấy rằng một phương thuốc giải quyết hữu hiệu nỗi lo lắng là nhờ vào việc cầu nguyện. Niềm tin là một cách nghĩ. Nó là niềm tin vào sự đáp ứng của Đấng Sáng thế – Đấng Duy nhất – khi được cầu xin.

Bác sĩ Carl Jung, một trong những nhà tâm lý vĩ đại nhất của thời hiện đại, không ngừng lặp lại điều trên. Ông viết: “Trong suốt 30 năm qua, nhiều người từ mọi quốc gia văn minh trên trái đất này đã xin tôi lời khuyên. Tôi đã chữa trị cho hàng trăm bệnh nhân. Trong số những bệnh nhân ngoài 35 tuổi, không có ai không tìm được cho mình một quan điểm tôn giáo trong đời. Có thể nói một cách an toàn rằng tất cả đều cảm thấy yếu đuối vì đã đánh mất cái mà tôn giáo sống động của mọi thời đại đã ban cho những người theo đạo, và không ai trong số họ thực sự đã được chữa lành mà không tìm lại được quan điểm tôn giáo của mình.”

William James, nhà tâm lý tiên phong người Mỹ, cũng đồng ý như vậy. Ông viết: “Niềm tin là một trong những sức mạnh mà con người sống nhờ vào đó, và thiếu nó có nghĩa là sự sụp đổ.”

Một ví dụ thú vị về sức mạnh của niềm tin là Jillian, người được chẩn đoán là mắc bệnh ung thư giai đoạn cuối khi mới ở giữa những năm 30 tuổi. Là một luật sư rất thành công, chị đã giành

phần thắng trong những vụ kiện mà hầu hết đồng nghiệp của chị phải từ bỏ. Chị nghĩ: “Nếu mình có thể thành công trong sự nghiệp của mình, thì tại sao mình không thể thành công trong cuộc chiến với bệnh tật này.”

Jillian, một người sùng đạo, đã nhờ tới việc cầu nguyện. “Đúng là nhiều người chết vì ung thư giai đoạn cuối”, chị nói, “nhưng tôi từ chối đầu hàng. Tôi tin rằng Chúa đã đặt tôi trên trái đất này để phụng sự cho một mục đích và tôi có nhiều việc phải làm hơn trước khi chết”. Thay vì lo lắng về sức khỏe, chị cầu nguyện bài kinh sau đây mỗi ngày – khi thức dậy và một lần nữa trước khi đi ngủ:

*Chúa vĩnh cửu, nguồn cội của mọi phép chữa lành*

*Từ trong nỗi đau khổ của con, con cầu xin Ngài.*

*Hãy giúp con cảm nhận sự hiện diện của Ngài*

*Vào lúc khó khăn này.*

*Ngài đã gửi cho con những món quà từ lòng hào hiệp của Ngài:*

*Kỹ năng của vị bác sĩ của con,*

*Sự quan tâm của những người đang trợ giúp con, Lòng trắc ẩn của những người mà con yêu thương...*

*Con cầu nguyện con có thể xứng đáng với mọi điều này,*

*Ngày hôm nay và những ngày sắp tới.*

*Giúp con xua đuổi mọi nỗi cay đắng;*

*Xin đừng để sự tuyệt vọng khuấy phục được con.*

*Hãy ban cho con sự kiên nhẫn vào những lúc khắc khoải;*

*Hãy cho con lòng can đảm bất cứ khi nào con bị tổn thương hoặc thất vọng.*

*Hãy giữ cho con luôn tin vào tình yêu của Ngài, xin Chúa.*

*Hãy cho con sức mạnh ngày hôm nay và hy vọng vào ngày mai.*

*Trong vòng tay thương yêu của Ngài, con đặt tinh thần của con*

*Khi ngủ cũng như khi thức.*

*Ngài luôn ở bên con, con sẽ không sợ hãi.*

*Hãy giúp con, xin Chúa, những lúc con tuyệt vọng.*

Mấy tháng sau, khi Jillian đi khám sức khỏe, bác sĩ thấy căn bệnh ung thư này đã thuyên giảm. Jillian lại tiếp tục sự nghiệp xán lạn của mình.

Một câu ngạn ngữ cổ nói rằng Chúa giúp những ai tự giúp chính mình. Khi chúng ta có niềm tin sâu sắc, chúng ta trở thành đáng cứu rỗi của chính mình. Chúng ta đáp lại lời cầu nguyện của chính mình. Bất kể những gì chúng ta gây ấn tượng lên tâm trí mình đều được thể hiện bằng hình dạng, chức năng, trải nghiệm, và sự kiện.

Những gì chúng ta thực sự tin từ đáy lòng mình là những gì chúng ta trải nghiệm. Nếu chúng ta tin vào thất bại, cho dù chúng ta có làm việc siêng năng tới đâu, chúng ta sẽ thất bại. Chúng ta có thể rất tử tế. Chúng ta có thể rất tốt với người nghèo, đi thăm bệnh viện, cho tiền các cơ sở từ thiện và trợ giúp người khác, nhưng chính những gì chúng ta tin từ tận đáy lòng mới thực sự quan trọng, chứ không phải là những gì chúng ta tán thành trên lý thuyết.

Khi gặp phải một vấn đề, nhiều người xem xét vấn đề đó, tranh cãi, nói chuyện về nó, và phóng đại nó lên. Nó nhận chìm họ. Thay vì vậy, hãy quay mặt khỏi vấn đề đó. Hãy tập trung vào một giải pháp; tập trung sự chú ý vào giải pháp đó và niềm tin của chúng ta sẽ đáp ứng.

Không có gì cho chúng ta sự an bình, hạnh phúc và thành công ngoài niềm vui thắng lợi của những nguyên tắc trong chính tâm trí

của mình. Ở đây, chúng ta không nói chuyện về những tín ngưỡng, giáo điều, hoặc bất kỳ thứ gì mang bản chất đó. Có nhiều người không tin vào một tôn giáo hoặc tín ngưỡng nào, nhưng họ tin rằng nếu có một linh hồn nào đó dẫn lối, điều đó sẽ giúp họ vượt qua nỗi lo lắng và sợ hãi.

Cho dù chúng ta không phải là những tín đồ của một tôn giáo có tổ chức, chúng ta vẫn có thể được truyền cảm hứng bởi tinh thần, sự hiện diện, và sức mạnh vô biên đó bên trong chúng ta thay vì suy nghĩ về mọi sự không hoàn hảo trên thế gian. Nếu chúng ta cứ chăm chăm vào những thiếu sót, tình cảnh bị người khác bỏ mặc, thì chúng ta đang tạo ra những điều này trong tâm trí mình, cơ thể của mình, và cả chính cái ví tiền của mình. Nếu chúng ta đổ kỵ với một người khác, chúng ta đang tự hạ thấp mình. Chúng ta đang đặt người đó lên trên một bệ cao và chấp nhận rằng họ đủ sức khiến mình lo âu.

Chúng ta có thể mang mặc cảm tự ti. Chúng ta có thể chỉ toàn tự trách cứ mình. Chúng ta thể hiện sự tự ti của chính mình trước những thành viên của gia đình và đánh mất lòng tin của họ. Chúng ta không thích những gì chúng ta nhìn thấy, nhưng nó lại nằm ở bên trong chính mình. Nói cách khác, chúng ta không thể nhìn thấy nó. Đó là lý do tại sao Einstein nói: “Thế giới chúng ta nhìn thấy là thế giới chúng ta đang hiện diện”. Điều này là hoàn toàn đúng về mặt khoa học. Chúng ta tô màu mọi thứ thông qua thái độ, thông qua sự rèn luyện, thông qua những niềm tin, thông qua những khái niệm triết học của mình.

Cho dù, về bản chất hoặc do rèn luyện, chúng ta không sùng đạo, cho dù chúng ta là những người rất hay hoài nghi, nhưng cầu nguyện có thể có ích cho chúng ta. Cầu nguyện giúp chúng ta nói ra thành lời những gì đang làm chúng ta bối rối. Nó rất giống như viết những vấn đề của mình ra giấy. Nếu chúng ta cầu xin sự trợ giúp thậm chí từ Chúa, thì trước tiên chúng ta phải thể hiện chúng bằng lời.

Cầu nguyện cho chúng ta ý thức về sự chia sẻ gánh nặng của mình, về sự không đơn độc của mình. Đa số chúng ta quá yếu đuối đến

độ không thể chịu đựng những gánh nặng một mình. Đôi khi, những nỗi lo của chúng ta mang tính chất quá riêng tư đến độ chúng ta không thể nói về nó, thậm chí với những người bạn hoặc họ hàng thân thiết nhất. Kể cho ai đó nghe về những rắc rối của mình là một cách hữu hiệu để bắt đầu quá trình chữa lành nỗi đau. Khi chúng ta không thể kể cho ai khác nghe, chúng ta luôn có thể kể ra cho Chúa biết.

Cầu nguyện khiến cho nguyên tắc thực hiện tích cực có hiệu lực. Đây là một bước đầu tiên hướng tới hành động. Cầu nguyện đã từng được gọi là dạng sinh lực mạnh mẽ nhất mà người ta có thể tạo ra. Hãy nhớ kỹ điều này khi những nỗi lo chi phối cuộc sống của mình.

### • Tóm tắt

- Khi chúng ta lo lắng về một hoàn cảnh – cho dù nó là thực hay tưởng tượng, nó sẽ khiến chúng ta cạn kiệt sinh lực, làm phung phí năng lượng và làm giảm khả năng giải quyết hoàn cảnh này một cách thực tế.
- Đừng để nỗi lo về những chuyện vụn vặt làm hủy hoại sự bình yên của tâm hồn.
- Thay vì lo lắng về vấn đề, hãy ra tay hành động để giúp giải quyết nó.
- Hãy hợp tác với điều không thể tránh khỏi. Nếu bạn biết một hoàn cảnh nằm ngoài khả năng thay đổi của mình, hãy sẵn sàng chấp nhận và sống chung với nó.
- Hãy đặt ra một “lệnh giới hạn lỗi” cho những nỗi lo của mình. Hãy quyết định một sự việc chỉ xứng đáng cho mình lo âu tới một mức nào đó thôi – và từ chối không cho nó thêm một chút lo âu nào nữa.
- Khi mọi việc trông ảm đạm, hãy trở thành người tự rèn luyện và giành lại cảm hứng bằng một cuộc tự nói chuyện động viên.

- Hãy giảm tối đa nỗi lo về những vấn đề tài chính bằng cách thực hiện những bước đi chủ động để kiểm soát thu nhập và chi tiêu.
- Khi những nỗi lo chi phối cuộc sống của mình, hãy nhớ những câu chữ khắc trên chiếc nhẫn của vua Solomon: “Rồi thì điều này cũng sẽ qua đi”.
- Hãy cầu nguyện. Khi chúng ta có niềm tin, chúng ta có sức mạnh để đương đầu và chiến thắng nỗi lo.

# Chương 3 Nỗi lo và công việc

N

goài những nỗi lo cá nhân, hầu hết chúng ta lo lắng về những chuyện có liên quan tới công việc của mình. Chúng ta lo lắng về những người sếp, về những kỳ đánh giá hiệu quả công tác hàng năm; chúng ta lo rằng mình không đạt được mục tiêu, và thường lo rằng mình có thể sẽ bị sa thải hay cho thôi việc. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét một số trong những nỗi lo này và những gì chúng ta có thể làm để với bớt hoặc ít nhất giảm tối đa những nỗi lo lắng này.

Dưới đây là danh sách những khía cạnh mà các nhân viên nêu ra khi được hỏi những khía cạnh nào trong công việc khiến họ lo lắng nhiều nhất:

- Mất việc
- Thay đổi chức năng công việc
- Bị đòi hỏi làm việc nhiều hơn khả năng
- Áp lực thời gian
- Thời hạn chót
- Những kỳ vọng mơ hồ
- Những kỳ vọng ngày một gia tăng
- Những mối quan hệ với sếp
- Những mối quan hệ với đồng nghiệp
- Xung đột giữa nhân viên với nhau

- Chương trình huấn luyện không phù hợp
- Theo kịp những thay đổi về công nghệ
- Thiếu cơ hội

### **Trước tiên, hãy nhìn vào mình**

Jack than vãn với Phil, bạn thân của cậu ta, rằng mọi thứ không diễn ra suôn sẻ trong công việc. Sếp của cậu ta đòi hỏi ở cậu ta quá nhiều; các đồng nghiệp không trợ giúp cậu ta; không có ai để cậu ta có thể nhờ tới. Cậu nói: “Tôi không biết phải làm gì. Tôi sẽ bỏ việc, nhưng thị trường lao động lại đang rất khó khăn. Tôi nên làm gì đây?”.

Phil nói: “Jack này, bạn vừa kể cho tôi nghe về những điều trong công việc giống y như bạn đã gặp phải trước kia. Có lẽ không phải là ông sếp hay các đồng nghiệp đâu. Có lẽ là do bạn đấy”. Phil nói tiếp: “Trước khi chúng ta đổ lỗi cho người khác về vấn đề của mình, chúng ta nên tự xem xét kỹ lại chính bản thân mình trước đã. Chúng ta đang làm gì sai dẫn đến những vấn đề này?”. Sau đó, anh ta kể cho Jack nghe chuyện Benjamin Franklin đã giải quyết những chuyện gây ra rắc rối cho ông ra sao.

Mỗi tối sau giờ làm việc, Ben Franklin viết lại những gì ông đã làm hoặc không làm vào ngày hôm đó và những nguyên nhân của thất bại ông gặp phải. Ông khám phá ra rằng ông đã mắc 13 lỗi nghiêm trọng. Đặc biệt, trong số đó có 3 điểm đáng lo: phung phí thời gian, khư khư với những chuyện vụn vặt, và trái ý với người khác. Ông nhận ra rằng trừ phi ông vượt qua những thói quen xấu này, ông sẽ không thể tiến xa được. Ông quyết định mỗi lúc làm một việc và cả ngày, cả tuần chỉ tập trung vào nó hoặc bao lâu cũng được để hoàn tất nó. Ông ghi chép những gì ông đã làm liên quan tới công việc này trong hôm đó và kết quả ra sao. Ông phải mất 2 năm để vượt qua 13 lỗi này – và chúng ta đều biết người đàn ông tên Ben Franklin này đã trở thành người vĩ đại như thế nào.

Jack là một trong những người bị trầm cảm và đôi khi sẵn sàng đánh nhau chỉ vì những lời chỉ trích vụn vặt. Anh phải học cách chấp



nhận rằng chỉ trích không phải là sỉ nhục, mà là một cách để giúp anh tiến bộ.

Walt Whitman tóm tắt ý trên một cách súc tích như sau: “Có bao giờ bạn chỉ học hỏi từ những người ngưỡng mộ mình, dịu dàng với mình và nhường đường cho mình đi không? Bạn chưa từng học được những bài học tuyệt vời từ những người từ chối mình, chống lại mình hoặc giành đường với mình?”

Thay vì chờ kẻ thù chỉ trích bạn hay công việc của bạn, hãy ra tay trước họ. Chúng ta hãy trở thành người chỉ trích chính mình nghiêm khắc nhất. Hãy tìm và sửa chữa những yếu điểm của mình trước khi kẻ thù có cơ hội chỉ trích mình.

Trước khi hầu hết các nhà khoa học công bố kết quả các công trình nghiên cứu và phát minh của họ, họ kiểm tra đi, kiểm tra lại, xem xét thật kỹ lưỡng các kết quả cũng như thực hiện lại toàn bộ quá trình nghiên cứu đó – thường là nhiều lần.

Tính toàn vẹn, thống nhất của công trình nghiên cứu phụ thuộc vào sự tự đánh giá của họ.

Có những khi chúng ta đưa ra các quyết định mà sau đó chúng ta mới biết là sai lầm, nhưng do tính cố chấp của mình, chúng ta gạt đi lời chỉ trích từ những người chỉ ra lỗi của chúng ta và cứ khẳng định tiến hành làm. Chúng ta cần can đảm thừa nhận mình sai lầm và đưa ra những thay đổi cần thiết.

Một vị quản trị viên làm được điều này là Robert Goizueta, lúc đó là CEO của Coca-Cola. Khi Coca-Cola thay đổi công thức của hãng thành “New Coke” cách nay mấy năm, công ty đã thực hiện sự thay đổi sau nhiều tháng nghiên cứu thị trường và thử nghiệm. Dù Coca-Cola đã phải bỏ ra khoản tiền bạc và công sức khổng lồ để đầu tư cho việc hoạch định sản phẩm mới này, công chúng không chấp nhận nó. Lẽ ra Goizueta đã có thể lý luận rằng công tác nghiên cứu thị trường là đúng và tất cả những gì cần là thời gian để khách hàng làm quen với mùi vị mới mà thôi. Lẽ ra ông đã có thể cố biện minh cho quyết định của mình bằng cách chỉ ra những số liệu thống kê,

những phân tích, và các nghiên cứu “khoa học” đã được thực hiện. Nhưng ông không làm vậy. Goizueta ngay lập tức tái giới thiệu sản phẩm tiêu chuẩn cũ, đặt lại tên cho nó là “Classic Coke” và biến những gì lẽ ra đã có thể là một thảm họa lớn thành một cú tiếp thị ngoạn mục.

Hầu hết chúng ta không chào đón lời chỉ trích và ghét thay đổi một quyết định mà chúng ta đã hao tâm tốn trí để xác định. Chúng ta có thể hy vọng nó sẽ thành công theo thời gian. Khi bị chỉ trích, chúng ta nhảy ngay vào thế phòng thủ, thường trước khi chúng ta lắng nghe những gì người phê phán sẽ nói. Chúng ta có khuynh hướng oán giận lời chỉ trích và chào đón lời khen ngợi, cho dù lời chỉ trích hay khen ngợi có đúng và hợp lý hay không. Chúng ta không phải là những tạo vật của sự logic; chúng ta là tạo vật của cảm xúc.

Nếu chúng ta nghe thấy ai đó nói xấu về mình, hãy cố đừng tự phòng vệ. Chúng ta hãy tỏ ra mới mẻ, khiêm nhường và cởi mở chào đón những ý tưởng mới. Chúng ta hãy làm cho những người chỉ trích mình phải ngạc nhiên và dành những tràng pháo tay cho chính mình bằng câu nói: “Nếu trước đây, những người chỉ trích tôi biết về mọi lỗi lầm khác của tôi, có lẽ họ sẽ chỉ trích tôi nghiêm khắc hơn nữa.”

Dale Carnegie tóm tắt những quy tắc để không tỏ ra lo lắng về những lời chỉ trích như sau:

**Quy tắc thứ 1:** Lời chỉ trích không công bằng thường là một lời khen được ngụy trang. Nó thường có nghĩa là chúng ta đã khuấy động lòng ganh ghét và sự đố kỵ. Nên nhớ rằng không ai thêm đá một chú chó đã chết.

**Quy tắc thứ 2:** Hãy làm tốt nhất có thể; và sau đó giương chiếc dù cũ của mình lên và cứ để cho những giọt mưa chỉ trích chảy xuống gáy mình.

**Quy tắc thứ 3:** Chúng ta hãy ghi chép lại những điều ngờ ngẩn mình đã làm và tự chỉ trích mình. Vì chúng ta không ai có thể hoàn

hào được, chúng ta hãy sẵn sàng đón nhận những lời chỉ trích mang tính chất xây dựng, hữu ích và không thiên kiến.

## **Đánh giá hiệu quả công tác hàng năm**

Với nhiều nhân viên, buổi đánh giá hiệu quả công tác nửa năm hoặc toàn năm là một trong những lúc gây lo lắng nhất. Eleanor là một trong những người lo lắng đó. Phần đánh giá hàng năm của cô được xếp lịch vào ngày hôm sau và cô thì không mong đợi gì chuyện phải gặp sếp của mình. Cô thấy mình như một đứa trẻ phải gặp thầy hiệu trưởng. Cô thậm chí còn cảm thấy hồi hộp và rất sợ hãi nữa.

Hầu hết mọi người có loại phản ứng này ngay cả khi họ biết họ làm tốt công việc của mình. Bản chất con người là lo sợ một cuộc gặp gỡ mà trong đó có nhiều điều mình phải phụ thuộc: tương lai ngay phía trước của mình – mình sẽ được nâng lương bao nhiêu; tương lai lâu dài của mình – ý kiến của sếp về tiềm năng của mình. Và chúng ta biết rằng cho dù công việc mình làm có tốt ra sao, người sếp sẽ luôn phải nói một điều gì đó tiêu cực. Không ai thích nhận được tin tức không vui.

*Thay vì lo lắng về những gì người ta nói về mình, tại sao không dành thời gian ra để cố gắng hoàn thành một điều gì đó mà họ sẽ ngưỡng mộ.*

## **Dale Carnegie**

### **Xem lại hiệu quả công tác của chính mình**

Theo lời khuyên của một tư vấn viên sự nghiệp, Eleanor chuẩn bị một cách có hệ thống cho phần đánh giá của mình. Để làm được điều này, cô đã hỏi xin một biểu mẫu trống của bản đánh giá và cô tự đánh giá hiệu quả công tác của mình, sao cho cô có thể suy nghĩ một cách có hệ thống về hiệu quả công tác của mình từng bước một tương tự như sếp của cô đang làm. Bây giờ, khi cô ngồi vào bàn với người giám sát, cô có thể tiên lượng những gì anh ta có thể sẽ nói về mỗi một mục và đưa ra nhận xét của mình về chính mình.

## **Liệt kê những thành quả**

Công ty của Eleanor sử dụng bảng chấm điểm, trên đó, người giám sát cho điểm nhân viên dựa trên nhiều yếu tố và đưa ra nhận xét riêng về các mục. Eleanor cho điểm mỗi mục để cô có thể chuẩn bị thảo luận những khác biệt giữa điểm cô tự cho mình và điểm từ sếp của cô. Để dự phòng trường hợp cô cảm thấy người sếp không chấm điểm một cách công bằng, cô lên danh sách những thành quả mà mình đạt được trong năm qua. Cô đưa vào đó mọi điều đặc biệt cô đã làm góp phần vào sự thành công của phòng ban. Những thành quả cô đề cập tới gồm có những đề xuất giúp đẩy nhanh một quy trình làm việc, những công việc cô làm thêm để giúp phòng ban có thể kịp thời hạn chót rất ngặt nghèo, bài huấn luyện đặc biệt cô soạn dành cho một cậu nhân viên mới trong vai trò một vị cố vấn – vì thế giúp cho anh làm việc năng suất hơn, nhanh hơn. Cô liệt kê những cách cô đã làm để vượt quá tỷ lệ hạn ngạch công việc một cách đáng kể, những đề xuất cô đưa ra về một cách thu thập thông tin mới giúp tăng tốc đáng kể việc gửi những đơn chào hàng, cũng như việc cô đã không bao giờ nghỉ hoặc đi trễ trong cả năm.

## **Xem xét những khiếm khuyết của mình**

Chúng ta không hoàn hảo. Chúng ta có thể đã làm một số việc không hiệu quả và có một số khía cạnh mà chúng ta biết mình có thể làm tốt hơn. Người giám sát của chúng ta có thể sẽ nêu điều này ra trong buổi đánh giá. Hãy nghĩ về những điều nói trên và thay vì tìm lời bào chữa, hãy chuẩn bị đề xuất những cách để chúng ta có thể vượt qua chúng.

Eleanor nhớ lại rằng người giám sát của cô từng quở trách cô cách nay vài tháng vì cô đã hiểu lầm một lời chỉ dẫn và phải làm lại toàn bộ công việc được giao. Cô đã rất tức giận vào lúc đó và cảm thấy đó không phải là lỗi của mình. Đơn giản là vì những lời hướng dẫn không rõ ràng. Mặc dù điều này là có thật, nhưng cô cũng nhận thấy mình phải gánh chịu một số lỗi vì đã không cố gắng làm rõ những khía cạnh còn mơ hồ. Cô đã chuẩn bị thảo luận nếu điều này được nêu ra trong buổi đánh giá – không phải bằng cách đổ lỗi cho viên

giám sát, mà về cách cô dự định sử dụng những phản hồi tốt hơn khi cô nhận được những lời hướng dẫn.

Cô cũng quan tâm đến niềm đam mê máy tính của người sếp. Anh ấy nghĩ mọi vấn đề có thể được giải quyết bằng một số thao tác vi tính và Eleanor thì không mấy hiểu biết về một số chương trình phức tạp hơn. Cô biết điều này thường được đề cập tới tại buổi đánh giá, vì vậy, cô chuẩn bị những gì sẽ kể cho sếp nghe về các khóa học cô đang tham gia để có thêm kiến thức.

### **Việc nên làm trong buổi thảo luận đánh giá hiệu quả công việc**

Hãy nhớ rằng việc thảo luận trong một buổi đánh giá là một cuộc phỏng vấn giữa mình và người giám sát. Sẽ không xảy ra việc người sếp bảo mình: “Đây là những gì bạn đã làm tốt; đây là những gì bạn đã làm không tốt”. Cuộc thảo luận là một sự tương tác hai chiều. Chúng ta là người ghi nhận nhiều hơn là người phát biểu trong lần tương tác này – điều đó đúng nhưng ý kiến của chúng ta cũng rất quan trọng.

Hãy chú ý lắng nghe. Đừng ngắt lời trừ phi phải hỏi những câu hỏi làm rõ. Nếu những gì người giám sát đang nói nhưng không rõ ràng, hãy diễn dịch lại những gì mình vừa nghe. “Theo tôi hiểu thì có đúng là ý anh muốn nói rằng... không?”, hoặc hỏi một câu hỏi cụ thể về lời phát biểu đó.

Chúng ta không bao giờ nên bắt đồng hoặc cố phản bác. Hãy để cho người giám sát nói xong lời nhận xét trước khi chúng ta đưa ra ý kiến của mình.

Hãy tỏ ra có ý xây dựng. Dĩ nhiên, nếu chúng ta hoàn toàn đồng ý với sự đánh giá, hãy cảm ơn người giám sát này. Nếu không thì đây là dịp để đưa ra lời phản bác. Nếu chúng ta đã chuẩn bị kỹ một danh sách những thành quả của mình và biết mình có những khiếm khuyết gì thì chúng ta đã sẵn sàng để nêu chúng ra. Hãy bắt đầu bằng lời cảm ơn sự hỗ trợ của người giám sát trong năm qua, rồi nói: “Tôi hiểu mọi thứ anh/ chị vừa nói và tôi biết ơn sự chân thành của anh/ chị; có những thành quả mà tôi rất lấy làm tự hào, và anh

cũng đã khen ngợi tôi vào lúc đó, vậy nhưng vẫn còn những việc có lẽ anh/ chị chưa xem xét tới”. Sau đó, hãy liệt kê những điểm này. Nếu còn có khiếm khuyết, đừng bào chữa mà thay vào đó, hãy đề cập đến cách thức để khắc phục chúng. Hãy đề xuất người giám sát cân nhắc đến những điều này trước khi kết thúc việc đánh giá.

## **Đề ra những mục tiêu cho tương lai**

Tại một số công ty, một phần quan trọng của quy trình đánh giá hiệu quả công việc là đề ra những mục tiêu. Nếu chúng ta đã đề ra mục tiêu cho năm nay vào lần đánh giá năm ngoái rồi, hãy thảo luận mình đã gần đạt được các mục tiêu tới mức nào. Nếu trong năm, chúng đã được thay đổi, hãy giải thích hoàn cảnh. Hãy thảo luận những mục tiêu của mình cho năm tới là gì. Những mục tiêu này có thể dưới hình thức những mục tiêu có liên quan tới công việc cụ thể, chẳng hạn như gia tăng sản xuất, phát triển những dự án mới, hoặc những mục tiêu cá nhân có liên quan tới công ty, như học một ngôn ngữ mới hoặc chương trình vi tính, học để vào đại học hoặc để lấy bằng sau đại học.

Hãy xin sếp chấp thuận rằng đây là những mục tiêu xứng đáng và cam kết hoàn thành chúng. Nếu phù hợp, hãy xin người giám sát hỗ trợ cho những mục tiêu này. Nhiều công ty khích lệ nhân viên đề ra và hành động hướng tới những mục tiêu nói trên ngoài việc phải làm tốt công việc hàng ngày. Điều này có thể dẫn tới chất lượng công tác tốt hơn và sự thăng tiến trong công ty. Eleanor lặp đi lặp lại mối quan tâm của cô về việc học thêm những ứng dụng vi tính và nói cô sẽ chú ý tới chính sách hoàn trả học phí của công ty cho những khóa học thêm này.

Đừng sợ buổi họp đánh giá hiệu quả công việc. Đây có thể là một trải nghiệm xứng đáng và mang lại nhiều lợi ích. Chúng ta có thể làm cho nó có giá trị nhiều hơn nữa cho chính mình bằng cách bước vào buổi đánh giá với sự chuẩn bị đầy đủ để xử trí nó một cách chuyên nghiệp và mang tính xây dựng.

## **Ngăn ngừa sự mệt mỏi và lo lắng trong lúc làm việc**

Khi làm một công việc đòi hỏi lao động chân tay, cơ thể sẽ cho biết khi nào chúng ta mệt. Chúng ta có thể giải lao và nghỉ ngơi một chút trước khi tiếp tục. Ngày nay, nhiều công việc không gây suy kiệt thể chất, chúng đòi hỏi hoạt động tinh thần và cơ thể chúng ta không tỏ dấu hiệu mệt mỏi. Thay vào đó, quá trình suy nghĩ có thể chậm lại và hiệu quả công tác có thể giảm sút. Chúng ta phải học cách thực hiện những bước đi để đón đầu điều này. Sau đây là một số lời khuyên:

*Nghỉ tay trước khi thấy mệt.* Agnes là một trong những trưởng phòng luôn gây áp lực làm việc lên thuộc cấp của mình. Cô nghỉ 15 phút giải lao sáng, 1 tiếng ăn trưa, và 10 phút giải lao ban chiều là phí phạm thời gian, vì vậy, cô giảm thời gian giải lao sáng xuống còn 10 phút, giờ ăn trưa còn nửa tiếng, và bỏ giờ giải lao chiều. Kết quả: năng suất tụt giảm. Giờ giải lao thực sự giúp nhân viên khỏe khoắn trở lại và làm được nhiều hơn trong ngày làm việc của họ.

*Học cách thư giãn trong lúc làm việc.* Đứng là trong một số công việc, sự tỉnh táo là rất thiết yếu. Ví dụ, một nhân viên kiểm soát không lưu không thể thư giãn lấy 1 giây trong khi hướng dẫn máy bay lên và xuống sân bay. Đó là lý do tại sao những lúc nghỉ ngơi thường xuyên lại cần thiết đối với họ. Tuy nhiên, trong hầu hết công việc, chúng ta đôi khi có thể dừng tay và thư giãn để giảm bớt căng thẳng. Máy phút tập thể dục hoặc ngồi thiền tại bàn làm việc sẽ đổi lại hiệu quả công tác tốt hơn, ít lo lắng về công việc hơn.

*Hãy áp dụng 4 thói quen làm việc hiệu quả sau đây để ngăn ngừa sự mệt mỏi và lo lắng trong khi làm việc:*

1. Dọn dẹp ngăn nắp bàn làm việc ngoại trừ những thứ có liên quan tới công việc hiện đang làm. Khi chuyên gia tư vấn quản trị quan sát bàn làm việc của Max, ông tự hỏi làm thế nào Max có thể hoàn thành được mọi công việc. Không chỉ trên bàn, mà sàn nhà quanh bàn làm việc cũng la liệt toàn là giấy báo, hồ sơ, và những văn bản in ra từ máy vi tính. Không lạ gì Max luôn làm xong chậm và không thể đi ngủ mà không lo lắng về việc chạy theo cho kịp công việc của mình.

Chuyên gia tư vấn này khuyên cuối tuần, Max nên cùng ông dọn dẹp mọi thứ trên bàn và sàn nhà. Họ phân chia mọi loại giấy tờ ra thành 4 loại: tự mình hành động, giao việc cho người khác, lưu vào hồ sơ và vứt vào giỏ rác. Họ phải mất mấy giờ đồng hồ, nhưng khi hoàn tất, bàn làm việc và sàn nhà trông rất sạch sẽ, ngăn nắp.

2. Bước kế tiếp là chuyển cách tiếp cận này tới những hoạt động hàng ngày của Max. Từ khi đó, Max luôn giữ cho bàn làm việc của mình không có những thứ giấy tờ chưa cần tới cho công việc. Anh đã học cách lập ưu tiên cho những giấy tờ và hồ sơ chờ xử lý bằng cách trước tiên đọc xem nó thuộc về loại nào trong 4 loại trên.

Vào đầu thập niên 1900, Ivy Lee – một nhà tiên phong trong ngành tư vấn quản trị – tới thăm Charles Schwab – lúc đó là Chủ tịch của Công ty Thép Hoa Kỳ. Lee bảo Schwab rằng ông có thể giúp Công ty Thép Hoa Kỳ hoạt động hiệu quả hơn. Khi Schwab tỏ ý hoài nghi, Lee nói: “Hôm nay tôi sẽ cho anh một lời khuyên, và tôi muốn anh áp dụng nó trong 1 tháng. Vào cuối thời gian đó, chúng ta sẽ gặp lại nhau, và anh có thể trả cho tôi bất kỳ thứ gì anh nghĩ là bằng với giá trị của ý tưởng đối với anh. Nếu nó không có giá trị, anh không nợ tôi gì cả”.

Schwab chấp nhận thách thức này và thực hiện lời khuyên của Lee. Khi họ gặp lại nhau, Schwab đưa cho Lee một tấm ngân phiếu trị giá 25.000 đô-la và nói: “Đó là lời khuyên hay nhất tôi từng được nghe. Nó có ích với tôi đến độ tôi đã truyền đạt lại cho tất cả những trưởng phòng thuộc cấp của tôi”.

Thế thì lời khuyên của Lee là gì? *Lập ưu tiên*.

Khi chúng ta lập danh sách ưu tiên, hoặc đặt những việc cần làm trước tiên lên hàng đầu, chúng ta đã xác định mức độ quan trọng của một vấn đề trong việc hoàn thành những mục tiêu của mình. Hãy để cho những ưu tiên tác động đến cách chúng ta hoàn thành những công việc đang thực hiện.

Mỗi sáng, khi chúng ta bắt tay vào làm việc (hoặc mỗi tối trước khi chúng ta về nhà), hãy lập một danh sách tất cả những việc mình



muốn hoàn thành vào hôm đó (hoặc vào ngày hôm sau) và sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên. Sau đó, bắt tay vào mục đầu tiên và đừng chuyển qua mục kế tiếp cho tới khi chúng ta đã làm xong mọi thứ chúng ta có thể ở mục đó. Dĩ nhiên là chúng ta sẽ bị gián đoạn – không có công việc nào là không bị ngắt quãng giữa chừng – vì vậy, đơn giản là hãy xử trí sự gián đoạn, sau đó quay trở lại những việc chúng ta đang làm dở. Đừng cho phép bất kỳ sự gián đoạn nào làm cho chúng ta quên những gì chúng ta đang làm.

Chúng ta có thể sẽ không hoàn thành mọi mục trong danh sách vào cuối ngày. Nhưng những công việc quan trọng cần được hoàn tất. Hãy đưa những việc còn dang dở vào những công việc mới vừa được phát triển, và soạn ra một danh sách ưu tiên khác cho ngày hôm sau. Vào cuối tháng, chúng ta có thể chú ý thấy rằng có những mục nào đó vẫn còn nằm trên danh sách hết ngày này qua ngày khác. Đó là một dấu hiệu cho thấy chúng không đủ quan trọng để làm.

Một số lời khuyên cụ thể về kỹ năng lập ưu tiên sẽ được thảo luận trong Chương 8.

3. Khi đối mặt với một vấn đề, hãy giải quyết nó ngay nếu chúng ta có những dữ liệu cần thiết để đưa ra quyết định. Chúng ta đã phung phí quá nhiều thời gian cho những cuộc họp hoặc hội nghị với cùng một vấn đề được đưa ra thảo luận đi thảo luận lại và rồi lại được đề cập tới trong cuộc họp sau.

Khi hoạch định một cuộc họp, hãy đảm bảo rằng tất cả những người tham dự đều có mọi thông tin cần thiết về vấn đề sắp thảo luận, theo sát những dữ liệu khi thảo luận về nó và đạt tới một quyết định trước khi giải quyết một vấn đề khác. Dĩ nhiên sẽ có những lúc cần phải có nhiều dữ liệu hơn trước khi đưa ra được giải pháp tốt nhất, nhưng với sự chuẩn bị thích hợp, những tình huống như thế có thể được giảm thiểu tới đa.

4. Học cách tổ chức, trao quyền, và giao việc. Chúng ta không thể một mình làm hết mọi việc. Những trưởng phòng làm việc hiệu quả biết phát triển những nhóm thuộc cấp rất giỏi trong công việc họ làm

và có khả năng đưa ra quyết định. Chúng ta phải có đủ lòng tin vào nhân viên của mình để trao quyền cho họ thực hiện những bổn phận của họ mà không cần tới sự quản lý chi li của chúng ta.

*Sự mệt mỏi của chúng ta thường bị gây ra không bởi công việc mà bởi nỗi lo, sự thất vọng, và sự oán giận.*

## **Dale Carnegie**

### **Xung đột trong khi làm việc**

Một nguyên nhân khác không kém phần quan trọng gây lo lắng cho nhiều người khi làm việc là không giao hảo tốt với đồng nghiệp. Biết cách xử lý xung đột một cách êm xuôi thường được nêu ra như một trong những kỹ năng khó khăn nhất đối với mọi người.

Hầu hết các xung đột nội bộ có liên quan tới một hoặc nhiều điểm sau:

**Quy trình** – *một công ty vận hành ra sao mỗi ngày*: Mọi công ty đều có quy chế về quan hệ giữa nhân viên với nhau. Trong nhiều công ty, nhân viên có thể giao thiệp với những thành viên trong nhóm của mình một cách thân mật, nhưng khi tương tác với những người trong nhóm hoặc phòng ban khác thì phải ứng xử theo một cách có trật tự hơn – chẳng hạn như thông qua những kênh có quy củ. Nếu xung đột giữa các thành viên trong cùng một nhóm trở nên gay gắt, thì người giám sát của nhóm đó phải giải quyết nó. Nếu xung đột xảy ra với các thành viên của nhóm khác, thì cần phải có cách thức phức tạp hơn nhằm giải quyết sự vụ.

**Vai trò** – *ai làm việc gì trong công ty*: Có nhiều tình huống làm phát sinh xung đột, khi chúng ta nghĩ rằng mình được giao cho công việc lẽ ra là của người khác, hoặc khi một dự án chúng ta kỳ vọng lại được giao cho một người khác. Chúng ta có thể tránh khỏi những xung đột như vậy bằng những bản mô tả công việc rõ ràng.

**Quan hệ giữa nhân viên** – *cách ứng xử giữa các nhân viên trong công ty*: Một nhóm có tổ chức được hình thành từ những cá nhân –

mỗi người có tính cách, tài năng, sự lập dị và thói quen làm việc của riêng mình. Thường thì các thành viên của một nhóm có thể bất đồng về cách thực hiện một công việc hoặc nghiêm trọng hơn là có những đối kháng cá nhân. Một nguyên nhân chính gây lo lắng bắt nguồn từ những hoàn cảnh như vậy.

Ví dụ, Amy và một người cùng nhóm của cô, Susie, luôn bất đồng. Susie là một trong những người hà hiếp, luôn nghĩ mình là đúng và họ thường xuyên cãi vã về những vấn đề không chỉ liên quan đến công việc mà còn liên quan đến cá nhân. Trong môi trường làm việc này, Susie dường như thắng tiến trong công việc, còn Amy mất ngủ vì nó, sợ đi làm mỗi ngày, và nó bắt đầu ảnh hưởng tới sức khỏe của cô.

Connie, lãnh đạo nhóm, nhận ra đây là một vấn đề đối với nhóm của mình và hỏi ý kiến vị giám đốc nhân sự về việc này. Cô chuyển Amy qua một nhóm khác và thế chỗ cô bằng một phụ nữ có cá tính mạnh hơn và có thể qua lại bình đẳng với Susie.

**Phương cách** – *cách công ty hoạt động dựa trên những quy trình thao tác chuẩn (SOP – Standard Operating Procedures)*: Hầu hết các công ty lớn có những nội quy nêu rõ phương pháp ứng xử có hệ thống trước những sự vụ hàng ngày. Những quy trình thao tác chuẩn này cung cấp sự hướng dẫn cho nhân viên và giám sát viên về những lĩnh vực đó, vì vậy đưa ra và tái đưa ra những quyết định về các hoạt động hàng ngày là điều không cần thiết. Nếu những hướng dẫn này rõ ràng và dễ hiểu thì có thể tránh được nhiều xung đột. Trách nhiệm của trưởng phòng là đảm bảo nhân viên của mình làm theo những quy trình thao tác chuẩn đó và giải quyết những khía cạnh của công việc nảy sinh nằm ngoài quy trình chuẩn.

**Bên ngoài** – *những yếu tố quan trọng khác, chẳng hạn như thời gian và tiền bạc, có thể tác động quá mức đến công ty*: Các công ty không hoạt động trong vùng chân không. Cho dù chúng được tổ chức tốt như thế nào đi nữa, những yếu tố bên ngoài có thể phát triển gây ra xung đột cần phải giải quyết. Một số yếu tố bên ngoài có thể dẫn tới xung đột bao gồm những thay đổi lớn về công nghệ, suy

thoái kinh tế, bất đồng với công đoàn, việc ban hành luật lệ mới hoặc những hành động của chính phủ ảnh hưởng tới công ty.

### **Những chiến lược giúp làm giảm xung đột**

Trong khi làm việc, chúng ta có thể có xung đột với đồng nghiệp. Dưới đây là một số lời khuyên có ích khi đối mặt với những xung đột kể trên:

- Cố nhìn mọi việc thông qua nhãn quan của người khác. Họ nhìn sự việc này ra sao? Có những khác biệt gì so với quan điểm của tôi?
- Hãy sử dụng thông điệp “tôi” và “chúng ta” thay vì thông điệp “bạn”.
- Nếu có một sự khác biệt về giá trị, hãy luôn đi theo giá trị lớn hơn.
- Đưa ra những cam kết chân thành.
- Hãy hỏi: “Tôi có thể kiểm soát chuyện này tới mức nào?”.
- Hãy chọn cuộc chiến đấu nào xứng đáng với cái giá của nó.
- Hãy đưa hết sinh lực vào những việc chúng ta “có thể làm” thay vì than phiền về những gì chúng ta “không thể làm”.
- Làm một việc gì đó tốt cho người khác.
- Duy trì quan điểm và ý thức về mục đích.
- Nói chuyện với người mình tin cậy.

Nếu chúng ta là người giám sát hoặc trưởng phòng thì những xung đột có thể xảy ra trong phòng ban của chúng ta. Công việc của chúng ta là giải quyết chúng. Sau đây là một số lời khuyên:

- Hãy tự hỏi mình có quyền kiểm soát sự việc này tới mức độ nào. Hãy nhận diện nguồn gốc của vấn đề và phân tích cơ hội cải thiện.

- Thu thập mọi thông tin có thể về vấn đề. Làm rõ vấn đề. Nói chuyện với những người có liên quan. Thường thì những người đối lập nhìn bản chất thực sự của vấn đề rất khác.
- Hãy hỏi xin lời khuyên của những người có liên quan về cách giải quyết vấn đề. Hãy làm việc với họ để đi tới một sự đồng thuận sao cho cả hai bên đều thỏa mãn.
- Nếu các bên liên quan tới vấn đề không thể đạt tới một thỏa thuận, hãy đề xuất một giải pháp và một kế hoạch hành động khả thi. Hãy đề ra một thời gian biểu cho mỗi bước của giải pháp được đề xuất đó và kiểm tra tiến độ.
- Một khi chúng ta giải quyết được vấn đề, tốt hơn hết là lui lại một bước và phân tích chuyện này đã được giải quyết ra sao. Hãy xác định vai trò của chúng ta trong cách giải quyết này có hiệu quả ra sao so với những người có liên quan khác. Hãy hỏi:
  - Tôi có chịu trách nhiệm về việc làm rõ vai trò của mình với những người có liên quan khác không?
  - Nhờ kinh nghiệm này, tôi có sẵn sàng thay đổi nhận thức về vai trò của mình trong việc giải quyết những xung đột trong tương lai không?
  - Nhân viên của tôi có nhận biết và đồng tình rằng tôi luôn sẵn lòng linh hoạt trong việc đạt được những mục tiêu của công ty không?
  - Thành kiến và thiên kiến cá nhân của tôi ảnh hưởng tới hành động và quyết định của tôi tới mức nào?
  - Tôi có thể thay đổi hành vi gì để giảm bớt những xung đột trong tương lai tại phòng ban của mình? Hãy cam kết luôn duy trì những thay đổi này trong ít nhất 3 tháng.
  - Hãy hỏi những người có liên quan khác rằng lẽ ra tôi đã có thể giải quyết xung đột này như thế nào. Hãy khuyến khích những lời góp ý chân thành.

- Tôi nghĩ thế nào về quan điểm của họ trước những cam kết của tôi nhằm giảm bớt xung đột trong phòng ban?

*Hãy bận rộn. Luôn bận rộn. Đây là loại thuốc rẻ tiền nhất trên quả đất này – và là một trong những thứ thuốc tốt nhất.*

## **Dale Carnegie**

### **Sợ mất việc**

Sợ mất việc có lẽ là nguyên nhân nghiêm trọng nhất gây ra sự lo lắng. Chúng ta không thể đảm bảo một công việc bất kỳ nào là an toàn. Ngay cả những người giỏi nhất và trung thành nhất cũng có thể mất việc khi nền kinh tế trở nên xấu đi.

Trừ phi công ty sắp đóng cửa vĩnh viễn, họ phải giữ chân một số đáng kể nhân viên để nó tồn tại. Những đơn đặt hàng vẫn đang được gửi về và cần được giải quyết. Khách hàng không biến mất hết. Chúng ta có thể làm gì để trở thành một trong số những nhân viên được giữ lại khi người khác bị sa thải? Khả năng tồn tại của chúng ta có thể cải thiện nếu chúng ta thực hiện những bước sau để nổi bật lên như là một nhân viên có giá trị.

### **Làm tốt những việc mình làm**

Đòi hỏi đầu tiên là tính hiệu quả. Đây là lời khuyên căn bản cho mọi người. Nếu chúng ta không làm tốt công việc của mình, mọi kế hoạch chúng ta lập ra để trụ lại với công việc đều sẽ tan tành. Chúng ta phải học hỏi hết mức có thể tất cả những gì liên quan đến công việc của mình, những công việc khác trong phòng ban, và những mục tiêu mà công ty kỳ vọng chúng ta đạt được. Nhưng đó chỉ mới là khởi đầu. Chúng ta phải làm nhiều hơn là chỉ làm tốt công việc của mình; chúng ta nên đề xuất cải thiện công việc ra sao. Trên hết, chúng ta phải đặt ra những tiêu chuẩn cao cho chính mình và cho những nhân viên chúng ta giám sát – và đôn đốc để đạt được những tiêu chuẩn đó.

### **Theo kịp công nghệ**

Trong thế giới năng động mà chúng ta đang sống, mọi sự luôn thay đổi. Điều này dễ nhận thấy trong những công việc kỹ thuật và chuyên môn, nhưng mọi người – không chỉ những người đang làm công việc kỹ thuật truyền thống – phải theo kịp với những tiến bộ trong lĩnh vực của mình. Ví dụ, Diane, một giám sát văn phòng, đăng ký mua nhiều tạp chí có bài viết về quản trị văn phòng. Cô thường tới những cuộc triển lãm thiết bị văn phòng. Kết quả là cô giúp công ty trở thành một trong những công ty đầu tiên tận dụng một số hệ thống và thiết bị mới có trên thị trường, trong đó có việc đại tu những thiết bị truyền thông của công ty. Khi công ty cô cũng có một số phòng ban, nhiều viên giám sát bị sa thải, nhưng không ai phản đối việc giữ lại Diane.

### **Mở rộng công việc**

Kevin, một trong những điều phối viên bán hàng, chịu trách nhiệm theo sát một đơn hàng từ khi mới chốt cho tới khi giao hàng. Nếu khách hàng có vấn đề với sản phẩm sau khi nhận hàng, họ phải liên hệ giải quyết với phòng dịch vụ khách hàng, là nơi thường phải tìm tới Kevin để xin thông tin cần thiết. Kevin phát triển một hệ thống để củng cố điều này. Việc phát triển hệ thống như thế khiến Kevin phải làm nhiều việc hơn, nhưng cũng làm gia tăng giá trị của cậu với công ty.

### **Luôn nổi bật**

Nhiều nhân viên giỏi không được người khác trong công ty biết tới ngoài người sếp trực tiếp của mình. Khi phòng ban của Tracy được hợp nhất với một phòng ban khác, người giám sát của cô được chuyển qua một khu vực khác. Để xác định cần giữ lại nhân viên nào, người giám sát của phòng ban tiếp quản nhóm của Tracy đã thảo luận về mỗi thành viên của phòng bị sáp nhập với những vị quản trị viên cấp cao của công ty. Không ai thực sự biết Tracy, vì vậy, cho dù cô đã làm rất tốt công việc của mình, cô vẫn bị cho thôi việc.

Để luôn nổi bật, chúng ta phải đảm bảo các trưởng phòng thay vì người sếp trực tiếp của mình biết về mình. Một cách để nổi bật là

phát biểu ý kiến trong các buổi họp. Nhiều người cứ lặn tằm vì dè dặt, không tham gia tích cực trong các buổi họp và không phát biểu ý kiến của mình. Một cách khác là xung phong nhận công tác để có cơ hội gặp gỡ các trưởng phòng khác, chẳng hạn như những dự án cần sự tương tác giữa nhiều phòng ban với nhau.

## **Hành động tích cực**

Khi Shirley nghe nói công ty cô đang có kế hoạch thu hẹp qui mô, cô trở nên hoàn toàn tiêu cực. Cô cho rằng mình sẽ bị sa thải và suy nghĩ tiêu cực này được phản ánh qua công việc mà cô làm. Thái độ của cô là: “Tại sao tự mình làm mình suy kiệt thế này, mình sẽ sớm ra khỏi nơi này chẳng?”. Cô làm việc chậm lại, mắc lỗi, chỉ trích mọi thứ mà người giám sát của cô khuyên cô làm và về mặt tâm lý cô đã nghỉ việc trong tiên lượng về việc sa thải.

Đồng nghiệp của cô, Vicky, thì tích cực hơn. Cô ta nghĩ: “Mình giỏi giang trong công việc, vì vậy, mình có thể sẽ được giữ lại”. Cô làm việc siêng năng hơn và hiệu quả hơn. Khi có công việc đặc biệt cần tới người phụ trách, cô không ngần ngại lao vào. Cô tiếp tục đóng góp mọi nỗ lực, năng lượng, và sự cam kết với công việc của mình như trước đây. Ít ai trong ban giám đốc đặt vấn đề ai trong số hai người này công ty nên giữ lại.

## **Linh hoạt**

Elliot đã quản lý cửa hàng trong 2 năm và tự hào bảo với mọi người rằng anh là một quản trị viên. Rủi thay, do suy thoái kinh tế, công ty thấy cần đóng cửa cửa hàng của anh. Elliot được giao cho vị trí trợ lý cửa hàng trưởng một cửa hàng khác. Elliot nghĩ: “Mình nên nhìn nhận sự giáng chức này như thế nào đây? Làm sao mình có thể nói với bạn bè rằng mình hiện không còn quản lý cửa hàng nữa? Có lẽ mình nên tìm một vị trí quản lý ở một chuỗi cửa hàng khác vậy.”

Sau khi suy nghĩ kỹ, Elliot nhận ra rằng anh được công ty hiện tại tôn trọng và biết ơn, và nhờ biết cách linh hoạt, anh mới có thể tồn tại qua khỏi sự suy thoái tạm thời này cho tới khi anh có thể trở lại với con đường sự nghiệp theo đề nghị của công ty.



Nhận một công việc khác so với công việc đã làm hoặc chuyển sang một khu vực khác có thể dẫn tới vài điều bất tiện hoặc thậm chí khiến thu nhập giảm sút, nhưng nó vẫn tốt hơn là không có việc làm hoặc đi tới một công ty khác, nơi mình chỉ vô danh tiểu tốt và phải làm lại từ đầu.

### **Chuẩn bị tìm một công việc khác nếu cần**

Bất kể đang làm công việc gì đi nữa, chúng ta vẫn có thể không tránh khỏi chuyện bị mất việc. Chúng ta nên sẵn sàng tìm một công việc mới. Chúng ta nên chuẩn bị một bản lý lịch, trong đó nhấn mạnh những thành tựu của mình trong công việc mà mình đã và đang làm. Chúng ta nên xem lại những mối liên hệ mà chúng ta đã có trong sự nghiệp của mình để phát triển một mạng lưới sao cho nó có thể dẫn chúng ta tới những công việc khác.

Không có lý do gì để cảm thấy có lỗi, không xứng đáng hoặc bối rối nếu chúng ta mất việc do công ty quyết định thu hẹp quy mô, tái tổ chức, dọn tới một địa điểm khác hoặc phá sản. Chúng ta nên làm hết mình để giảm thiểu tối đa rủi ro, nhưng thường thì điều này nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta. Lo lắng sẽ không đưa chúng ta tới một công việc khác. Thay vào đó, hãy chuyển phần sức lực chúng ta dùng để lo lắng sang hành động kiếm việc làm.

#### **• Tóm tắt**

- Chúng ta hãy tự là người chỉ trích mình nghiêm khắc nhất. Chúng ta hãy tìm và chữa trị mọi yếu điểm của mình trước khi kẻ thù có dịp chỉ trích mình.
- Đừng để lời chỉ trích của người khác khiến mình lo lắng. Những lời chỉ trích bất công thường được che giấu dưới vỏ bọc là lời khen ngợi. Nó thường có nghĩa là chúng ta từng khuấy động sự đố kỵ và ganh ghét. Hãy làm tốt nhất có thể; và rồi giương cao chiếc dù cũ kỹ và giữ cho dòng nước những lời chỉ trích không thể chảy xuống lưng của mình.

- Vì chúng ta không thể trở nên hoàn hảo, hãy đón nhận những lời phê bình vô tư, hữu ích và mang tính xây dựng.

- Hãy chuẩn bị cho một buổi đánh giá hiệu quả công tác bằng cách tự cho điểm hiệu quả công tác của mình một cách khách quan, viết ra giấy những thành tựu mình đạt được, và đưa ra đề xuất về các bước để cải thiện.

- Giảm bớt mọi từ những công việc hàng ngày:

- Thỉnh thoảng nghỉ giải lao

- Thư giãn khi những căng thẳng bắt đầu phát triển

- Giữ bàn làm việc không lộn xộn vì những giấy tờ không dùng tới

- Lập thứ tự ưu tiên

- Giải quyết vấn đề này trước khi giải quyết một vấn đề khác

- Tổ chức, trao quyền, giao việc

- Khi làm việc, chúng ta có thể có xung đột với đồng nghiệp. Sau đây là một số lời khuyên có ích cho chúng ta khi đối mặt với những xung đột như vậy:

- Cố nhìn mọi việc bằng nhãn quan của người khác

- Sử dụng thông điệp “tôi” và “chúng ta” thay vì thông điệp “bạn”

- Nếu có sự khác biệt trong giá trị, luôn đi theo giá trị cao hơn

- Đưa ra những cam kết chân thành

- Chọn cuộc chiến xứng đáng với cái giá của nó

- Dồn sức lực vào những việc mình “có thể làm” thay vì than phiền về những gì mình “không thể làm”

- Khi đối mặt với khả năng bị mất việc, hãy quả quyết trong việc cải thiện cơ may mình được giữ lại

# Chương 4 Phát triển một thái độ tích cực

T

rong Sách Châm ngôn của kinh Thánh có câu: “Vì hấn tưởng trong lòng thế nào thì hấn quả thế ấy”.

James Allen, một nhà văn và triết gia Mỹ thế kỷ 19, chỉ ra rằng câu châm ngôn này đúng với mọi hoàn cảnh và điều kiện của nỗ lực con người. Mỗi người trong chúng ta chính là người mà chúng ta nghĩ, tính cách của chúng ta là sự tổng hợp trọn vẹn tất cả những ý nghĩ của mình.

Allen viết trong sách của ông mang tựa đề *As a Man Thinketh (Khi Người ta Tư duy)*:

“Chúng ta nghĩ ra sao thì chúng ta là như thế ấy. Nếu tâm trí nghĩ tới những ý nghĩ xấu xa, chúng ta sẽ chịu đựng nỗi đau; nếu ý nghĩ thanh khiết, niềm vui sẽ tới sau đó.”

“Nhân quả là tuyệt đối và bất biến trong suy nghĩ cũng như trong thế giới vật chất hữu hình. Nhân cách tốt của mình không phải là một kỹ xảo, nó là kết quả tự nhiên của nỗ lực không ngừng và suy nghĩ đúng đắn. Một nhân cách xấu xa, cũng theo quy trình tương tự, là kết quả của sự nuôi dưỡng không ngừng những ý nghĩ tệ hại.”

“Chúng ta được tạo ra hoặc bị hủy diệt bởi chính mình. Bằng những ý nghĩ của mình, chúng ta hun đúc nên vũ khí, nhưng với chúng, chúng ta cũng có thể tự hủy diệt mình. Tương tự, chúng ta cũng tạo ra những công cụ giúp chúng ta xây dựng cho chính mình những lâu đài tuyệt trần từ niềm vui, sức mạnh và sự an bình.”

“Nhờ sự chọn lựa và áp dụng đúng đắn những ý nghĩ, chúng ta thành công, nhận được sự tán thành và niềm hạnh phúc; nếu lạm

dụng và áp dụng sai lệch ý nghĩ, chúng ta trở thành những con người thất bại, những tạo vật khốn khổ và hèn mọn. Giữa hai thái cực này là những cấp độ của nhân cách. Chúng ta là những người tạo ra và cũng là chủ nhân của chính mình.”

“Cuộc chiến của đời người, trong hầu hết mọi trường hợp, là cuộc chiến gian khó. Nếu không có khó khăn thì sẽ không có thành công; nếu không có gì để giành giật, thì sẽ không có gì để đạt được. Những khó khăn có thể làm người yếu thế hoảng sợ, nhưng chúng có giá trị như một động lực đối với những người có sự quyết tâm và lòng can trường. Con người có thể vượt qua cả tiến trình phát triển đa phần nhờ vào hành vi ứng xử tốt, lòng nhiệt huyết chân thành, sự tích cực, tính kiên nhẫn, và trên hết, là nhờ quyết tâm vượt qua thách thức, và can đảm chống chọi lại những bất hạnh.”

“Con đường đi tới thành công có thể là những dốc đứng khó leo, và nó thử thách sinh lực của những ai sẽ leo tới đỉnh. Nhưng theo kinh nghiệm, chúng ta nhanh chóng nhận ra rằng mình sẽ vượt qua những trở ngại trước mắt bằng cách tìm ra giải pháp cho chúng, và rằng sự trợ giúp hiệu quả nhất trong việc nhận biết mục tiêu đã đề ra là niềm tin về mặt tinh thần rằng chúng ta có thể và sẽ đạt được. Vì vậy, những khó khăn thường tan biến trước khi ta hạ quyết tâm vượt qua chúng.”

Chúng ta không thể biết mình có thể làm gì cho tới khi chúng ta thử nghiệm. Tuy nhiên, hầu hết chúng ta không cố làm hết sức cho tới khi chúng ta bị buộc phải làm.

*Chúng ta không bao giờ bị đánh bại nếu chúng ta không nghĩ công việc này là không khả thi.*

**Dale Carnegie**

## **Ra tay hành động**

Một số người có rất ít niềm tin vào chính mình đến độ họ sợ ngay cả việc cố đạt tới những mục tiêu nhỏ nhoi nhất. Nhiều người trong số những người này có tài năng và năng lực không được tận dụng vì

họ không tin họ có khả năng đối mặt với những thách thức trong công việc và cuộc sống của mình, cho dù chúng sẽ đưa họ tới một cuộc sống tốt đẹp hơn.

Những người có lòng tự trọng cao tin rằng họ có khả năng thành công hơn trong hầu hết những việc họ làm. Họ tự trọng và biết rằng người khác cũng tôn trọng họ. Điều này không có nghĩa là họ luôn lạc quan về mọi thứ, luôn vui sướng và mỉm cười. Tất cả chúng ta đều có những ngày tệ hại và trải nghiệm những lúc mọi việc dường như không suôn sẻ. Những người có lòng tự trọng cao có thể chấp nhận điều này và không để nó làm họ choáng ngợp.

Rủi thay, nhiều người không đánh giá cao năng lực của mình. Họ xem mình là con người thất bại và khi họ thành công, họ xem nó như một điều may. Họ có những hoài nghi mạnh mẽ về năng lực của mình. Trong những khóa huấn luyện, Dale Carnegie dạy rằng mỗi người chúng ta phải tin rằng chúng ta có thể làm được việc trước khi bắt tay vào làm. Chúng ta làm được rất ít nếu chúng ta hoài nghi về năng lực của chính mình. Nếu mục đích của chúng ta được hậu thuẫn bằng một niềm tin cao cả và một hoài bão cao quý, chúng ta sẽ không tìm thấy sự thoải mái, thanh thản và thoải mái cho tới khi chúng ta đạt tới mục tiêu của mình.

Chìa khóa để thành công bắt đầu bằng lòng tin vào chính mình. Người có sự tự tin cao tin rằng họ có thể thành công hơn trong hầu hết những việc họ làm. Họ tự trọng và biết rằng người khác tôn trọng họ.

Hầu hết những người thành công không được sinh ra với gen thành công được cấy vào họ. Các câu chuyện về những con người vĩ đại này thường cho thấy cách họ phải vượt qua nghèo khó, buồn chán, và những xui rủi to lớn trước khi họ đạt được những mục tiêu của mình.

Họ làm điều này bằng cách thay đổi hình ảnh của bản thân họ từ tiêu cực sang tích cực và rồi bằng sự quyết tâm, tận hiến, cần cù, họ bắt đầu có những thành công mà họ đã phác họa ra.

Tất cả chúng ta có thể thực hiện bước này. Nó đòi hỏi sự tận hiến và nỗ lực không ngừng, nhưng nếu muốn leo ra khỏi cái hố đó thì bạn vẫn có thể, thực ra bạn phải ra tay hành động.

Một số bước bạn cần thực hiện:

- *Hãy tự yêu chính mình.* Nếu chúng ta không thực sự tôn trọng chính mình, chúng ta cũng không thể kỳ vọng người khác yêu thương và tôn trọng mình.
- *Tin cậy vào chính bản thân mình.* Đừng do dự đưa ra những quyết định về cuộc đời mình. Nếu chúng ta đề ra những mục tiêu và có lòng tin rằng chúng ta sẽ thành công, chúng ta sẽ không cần phải sợ đưa ra quyết định giúp mình đạt tới những mục tiêu đó.
- *Nhấn mạnh vào điều tích cực.* Dĩ nhiên, chúng ta có thể gặp một số thất bại trong suốt cuộc hành trình, nhưng đừng khư khư giữ lấy chúng. Hãy tập trung vào những thành tựu chúng ta đạt được hàng ngày và lòng khao khát muốn thành công sẽ được hun đúc thêm.
- *Lòng tự trọng không thể tàn lụi.* Nó phải luôn được nuôi dưỡng và củng cố. Lòng tự trọng được nuôi dưỡng bởi ngôn từ, hành động, thái độ, trải nghiệm và cam kết của chính mình.
- *Chúng ta nên đòi hỏi rất nhiều ở chính mình.* Dù chúng ta đạt được một thành công nhỏ thì đó cũng chưa phải là lúc chúng ta có thể tự mãn. Hãy xem những thành công nhỏ như sự động viên để tìm kiếm những thành tựu lớn hơn.
- *Ganh đua với người thành công.* Hãy đọc sách viết về tiểu sử của các vĩ nhân, rút ra những bài học và lấy cảm hứng từ những tận hiến của họ. Hãy tìm kiếm những anh hùng đương thời và cổ hết mình cho bằng họ.

Hãy nghĩ những ý nghĩ tích cực. Hãy thực hành thay thế những ngôn từ tiêu cực trong đầu mình bằng những ngôn từ tích cực. Thay vì những lời tuyệt vọng, hãy sử dụng ngôn từ hy vọng; thay cho những lời thất bại, hãy sử dụng ngôn từ thành công; thay vì nói

những lời thua cuộc, hãy sử dụng những ngôn từ chiến thắng. Thay cho những lời lo lắng, hãy nói những lời khích lệ. Thay vì những lời lãnh đạm, hãy sử dụng những lời nhiệt thành. Thay cho những lời ghét bỏ, hãy nói ra những ngôn từ tình thương, những lời tự trọng.

*Chúng ta hãy lấp đầy tâm trí mình bằng những ý nghĩ an bình, can trường, sức khỏe và hy vọng, vì cuộc sống của chúng ta là những gì chúng ta nghĩ mà thành.*

## **Dale Carnegie**

### **Sức mạnh của chúng ta nằm bên trong chính mình**

Một trong những điều buồn nhất trong đời là nhìn thấy người ta đánh mất hoài bão khi rơi vào nghịch cảnh. Những người bắt đầu với triển vọng tươi sáng nhưng lại để cho ý tưởng của mình lu mờ đi, những chuẩn mực bị hạ thấp xuống, tham vọng bị chùng xuống, ngọn lửa sinh lực bị suy kiệt và lòng nhiệt thành bị nguội lạnh vì họ đã mất hy vọng.

Không có phẩm chất nào đòi hỏi nhiều sự chăm sóc, bảo vệ, vun xới hơn hoài bão. Nó sẽ không sống và lớn lên nếu không được nuôi dưỡng; và khoảnh khắc chúng ta bắt đầu xem nhẹ nó là lúc chúng ta bắt đầu trượt dốc. Sinh lực của chúng ta suy kiệt; chúng ta dần đánh mất đi phong độ, tư cách đi xuống, và lời ăn tiếng nói sa sút. Chúng ta trở nên cầu thả trong ăn mặc, bất cẩn trong thái độ, cẩu thả và trong công việc, cho tới khi cuối cùng chúng ta đánh mất sự tự hào về chính mình và trượt nhanh vào vực sâu.

Nếu chúng ta không giữ được trọn vẹn hoài bão, nếu nó lúc thế này lúc thì thế khác, nếu nó có khuynh hướng chùng xuống, đặc biệt do nản lòng, thì chúng ta nên nâng nó lên và củng cố nó bằng mọi cách. Cách duy nhất để leo lên cao là luôn nhìn thẳng vào ngôi sao của mình. Chúng ta phải hình dung ra chúng ta muốn trở thành người như thế nào; luôn ghi nhớ điều đó trong tâm trí và cố gắng hiện thực hóa nó bằng mọi sức lực.



Mỗi ngày chúng ta phải quyết tâm làm việc tốt hơn mình đã làm trước đó. Chúng ta nên bước đi như thể chúng ta đang tiến tới thắng lợi và tạo ấn tượng rằng chúng ta là những người đầy hoài bão và nhất định sẽ thành công. Chúng ta phải theo kịp tiêu chuẩn thành công, về mặt thể chất, tinh thần, và đạo đức. Hãy luôn lưu ý tới dấu hiệu nhỏ nhất cho thấy sự suy giảm hoặc buông xuôi các tiêu chuẩn, bất kỳ sự sụt giảm giá trị hoặc hạ thấp chính mình nào. Bằng cách cứ mãi sống với một lý tưởng cao đẹp, hoài bão của chúng ta sẽ không bao giờ chùng xuống.

## **Ra tay hành động**

Một khi chúng ta quyết tâm không để cho nghịch cảnh hoặc thất bại chi phối cuộc sống của mình, chúng ta phải quyết định cần phải làm những gì ngay để nâng chúng ta lên và thoát khỏi sự buồn chán. Sau đó hãy bắt đầu ra tay hành động ngay!

Chỉ hoài bão đơn thuần, thậm chí với quyết tâm mạnh mẽ nhất, quyết liệt nhất muốn thực hiện một kế hoạch, sẽ không làm chúng ta mạnh mẽ được, trừ phi chúng ta bắt tay vào thực hiện kế hoạch hoặc dự án. Trên thực tế, hoạch định, quyết tâm làm mọi việc, cho dù có lớn lao bao nhiêu, nếu không bắt tay vào thực hiện cũng sẽ làm chúng ta suy yếu đi. Chúng ta có thể đứng trong một phòng tập thể dục và quan sát những thiết bị và bộ dụng cụ luyện tập ngày nào chúng ta còn sống, nhưng điều đó không bao giờ làm cho một phân tử nào của cơ thể được mạnh mẽ hơn. Ròng rọc, tạ nâng, tạ tay và xà kép chỉ phát triển hệ thống cơ bắp của chúng ta khi chúng ta luyện tập với chúng. Chính khi thực sự làm một việc gì đó, chúng ta mới gia tăng được sức mạnh của nghị lực, làm mạnh mẽ thêm cho quyết tâm của chúng ta, và làm cho hoài bão của mình được vững chắc hơn.

## **Trở lại lưng ngựa**

Dù trong kinh doanh hay trong những khía cạnh khác của cuộc đời, việc một nỗi thất vọng to lớn làm suy giảm tinh thần làm việc và giáng một đòn thật mạnh vào sự tự tin của chính chúng ta không phải là điều hiếm thấy. Nếu chúng ta không làm ngay một điều gì đó,

nỗi thất vọng này sẽ có thể trở thành sự tự thương hại, một thất bại, và một nỗi bất hạnh.

Người xưa có câu: Nếu chúng ta ngã ngựa và nếu chúng ta không leo lên lại trên lưng con ngựa đó thì ngay lập tức, nỗi sợ cưỡi ngựa sẽ lớn lên cho tới khi nó làm cho chúng ta mãi mãi e sợ ngựa.

### **Đừng để kẻ thù chế ngự chúng ta**

Clyde là một trong những người luôn tức giận trước những lời công kích, lời chỉ trích xúc phạm, hoặc sự xem thường của người khác, dù đó là chuyện có thật hay chỉ theo cảm nhận của anh. Clyde bỏ ra rất nhiều thời gian và sinh lực để tìm cách trả đũa.

Khi chúng ta để cho sự ghét bỏ “kẻ thù” chi phối suy nghĩ của mình, chúng ta đang cho chúng sức mạnh để chế ngự chính mình. Nó khiến ta ăn không ngon và ngủ không yên, lại còn làm tăng huyết áp nữa. Sự ghét bỏ không làm tổn thương họ, mà làm cho chúng ta khốn khổ cả ngày lẫn đêm. Khi chúng ta tập trung vào việc trả thù, chúng ta làm tổn thương chính mình nhiều hơn là họ làm tổn thương chúng ta. Những kẻ thù đó sẽ nhảy cẫng lên vui sướng nếu họ biết rằng sự ghét bỏ của chúng ta đối với họ đang làm cho chúng ta suy kiệt, mệt mỏi và bức dọc, hủy hoại sức khỏe và có lẽ còn rút ngắn tuổi thọ của mình nữa.

Chúng ta có lẽ không đủ thánh thiện để yêu thương kẻ thù của mình, nhưng vì chính sức khỏe và hạnh phúc của mình, chúng ta hãy ít nhất tha thứ và quên họ đi.

*Chúng ta đừng bao giờ cố trả đũa kẻ thù của mình, vì nếu như vậy, chúng ta sẽ tự làm tổn thương mình hơn là họ làm tổn thương chúng ta.*

### **Dale Carnegie**

**Nếu có một quả chanh, hãy pha một ly nước chanh**

Sam là một trong những người đầu hàng khi mọi việc diễn ra không suôn sẻ. Anh chờ đợi sự thất bại và khi nó xảy ra, Sam nhún vai và nói: “Tôi thua rồi. Cái số tôi đã như vậy, lúc nào cũng vậy. Cuộc đời lại trao cho tôi một quả chanh nữa”. Thất bại như một quả chanh chua chát, nhưng khi những người suy nghĩ tích cực được trao cho một quả chanh, họ nói: “Tôi có thể rút ra bài học gì từ sự xui rủi này? Tôi có thể cải thiện hoàn cảnh của mình ra sao? Tôi có thể làm gì để biến quả chanh chua chát này thành một ly nước chanh ngon ngọt?”.

Dale Carnegie kể câu chuyện về một nông dân ở Florida, người biết biến một quả chanh độc hại thành ra ly nước chanh ngon ngọt:

Khi người nông dân này mua một nông trại, ông đã rất thất vọng. Đất đai cằn cỗi đến mức không thể trồng cây ăn trái hoặc nuôi heo được. Không có gì sống nổi ở đó ngoại trừ bụi gai và những con rắn rung chuông. Rồi ông nảy ra một sáng kiến. Ông biến một món nợ thành một tài sản. Ông tận dụng những con rắn rung chuông này. Trước sự ngạc nhiên của mọi người, ông bắt tay vào đóng hộp thịt rắn. Ngoài ra, ông còn bán da rắn để làm giày và túi xách. Nọc độc của rắn được ông bán cho các phòng thí nghiệm để chế tạo thuốc trị nọc rắn. Việc kinh doanh của ông trở nên phát đạt. Hàng ngàn du khách tới thăm nông trại của ông. Tư duy tích cực của ông đã tạo ra một ngành công nghiệp. Ông đã biến một quả chanh chua chát thành ra một ly nước chanh ngọt ngào.

Lịch sử có rất nhiều tấm gương về những người biết khắc phục bất lợi về thể chất và tinh thần để trở thành người thành đạt. Những đứa trẻ được sinh ra trong gia đình nghèo khó biết vươn lên để trở thành triệu phú. Milton làm thơ hay hơn sau khi ông bị mù và Beethoven soạn những bản nhạc tuyệt vời hơn cho dù ông bị điếc. Sự nghiệp sáng chói của Helen Keller được truyền cảm hứng và thăng tiến dù bà bị mù và điếc. Lịch sử kinh doanh Hoa Kỳ có vô số những câu chuyện về những người đàn ông như W. Clement Stone, người từng bán báo khi còn là một đứa trẻ để nuôi gia đình, và vượt qua vô số những trở ngại trước khi trở thành triệu phú.

Có những lúc chúng ta có thể cảm thấy quá nản lòng đến độ cho rằng mình không còn hy vọng có thể biến quả chanh thành ly nước chanh. Dưới đây là hai lý do chúng ta nên cố gắng dù thế nào đi nữa:

Lý do thứ nhất: Chúng ta có thể thành công.

Lý do thứ hai: Cho dù chúng ta không thành công, nỗ lực muốn biến một dứa thành dứa cộng cũng sẽ khiến cho chúng ta nhìn tới, thay vì quay đầu nhìn lui. Nó sẽ thế chỗ những ý nghĩ tiêu cực bằng những ý nghĩ tích cực; nó sẽ giải phóng sinh lực và thúc đẩy ta trở nên bận rộn đến độ không có thời gian cũng như ý định than khóc về quá khứ và những gì đã mãi mãi qua đi.

Chúng ta phải vun xới một thái độ sao cho nó mang tới cho chúng ta sự an bình và niềm hạnh phúc. Đừng để cho những quả chanh chua hủy hoại cuộc sống của mình; chúng ta có thể, nếu biết cố gắng, biến chúng thành ly nước chanh ngọt ngào.

### • Tóm tắt

- Năm điều dẫn đến thất bại có thể được phân loại đại khái như sau: trước tiên là sự lười biếng, đặc biệt là lười biếng về tinh thần; thứ hai là thiếu niềm tin vào tính hiệu quả của công việc; thứ ba, dựa vào sự may rủi; thứ tư, thiếu lòng can đảm, sáng kiến và sự bền gan; thứ năm, tin rằng công việc của mình sẽ ảnh hưởng tới vị trí của mình, thay vì chúng ta có sức mạnh để tác động lên vị trí công việc của mình.
- Nếu chúng ta chưa bao giờ hoàn thành một điều gì khác trong đời, hãy loại bỏ nỗi lo. Không có kẻ thù nào của sự hài hòa to lớn hơn những nỗi lo vụn vặt và những mối quan tâm nhỏ nhặt.
- Sự phung phí năng lượng đáng trách nhất trong đời người thường xuất phát từ việc lường trước những chuyện xấu, từ nỗi sợ những gì sẽ xảy ra cho mình trong tương lai. Thường thì nỗi sợ hoặc sự lo lắng này không thể lấy lý do hoàn cảnh để biện minh. Nó là nỗi lo,

nỗi sợ tưởng tượng, hoàn toàn không có cơ sở và không có căn cứ. Những gì chúng ta sợ luôn là một điều gì đó chưa xảy ra.

- Nếu chúng ta tỏ ra hoài nghi và nản chí, chúng ta sẽ là những người thất bại. Nếu chúng ta muốn tránh khỏi nỗi tuyệt vọng, chúng ta phải giữ cho tâm trí mình luôn hoạt động và sáng tạo. Để làm được điều này, chúng ta phải suy nghĩ những ý nghĩ tự tin, vui tươi, và sáng tạo. Chúng ta phải nhìn thấy một thế giới mới trước khi chúng ta có thể sống trong đó.

- Không có gì đáng hổ thẹn khi mình gánh chịu sự thất bại không tránh khỏi. Sự hổ thẹn này nằm ở chỗ mình đã không làm hết sức để khiến cho hoàn cảnh tốt hơn. Chúng ta chỉ nên xấu hổ về những thất bại mà chúng ta có thể ngăn ngừa được, không chỉ vì nó là sự phản ánh về khả năng của mình và sẽ làm cho người khác coi thường mình, mà còn vì sự xấu hổ đó sẽ làm cho chúng ta tự coi thường chính mình.

- Cách duy nhất để leo lên cao là luôn nhìn thẳng vào ngôi sao của mình. Hãy hình dung ra con người mà chúng ta muốn mình trở thành; luôn ghi nhớ trong đầu và không ngừng làm việc hết sức vì điều đó. Điều quan trọng là luôn có một động lực thúc đẩy đằng sau công việc của mình, một mục tiêu truyền cảm hứng ở phía trước, một điều gì đó to lớn, một điều gì đó huy hoàng để hướng tới, một điều gì đó sẽ kích thích hoài bão và sẽ làm thỏa mãn khát vọng của mình. Hãy xem những thất bại như những trở ngại tạm thời, không thể ngăn chúng ta khỏi những khát vọng của mình.

- Sức mạnh của nghị lực là kết quả của việc vượt qua những khó khăn. Những người không phải vật lộn và chiến đấu với những trở ngại để phát triển lòng can đảm hoặc sức chịu đựng không thể có được sức mạnh đó. Cuộc đời là một phòng tập thể dục khổng lồ, và không ai chỉ ngồi trên một chiếc ghế, nhìn những chiếc xà đơn và những thiết bị luyện tập khác mà có thể phát triển được cơ bắp và sức chịu đựng.

- Hãy làm việc siêng năng để duy trì những tiêu chuẩn thể lực, tinh thần, và đạo đức luôn ở mức cao. Hãy tỉnh táo với những dấu hiệu

nhỏ nhất cho thấy có sự hủy hoại hoặc từ bỏ những tiêu chuẩn. Chúng ta phải luôn sống với những lý tưởng cao đẹp để hoài bão của mình không bao giờ chùng xuống.

- Việc một nỗi thất vọng to lớn khiến tinh thần làm việc đi xuống và giáng một đòn thật đau vào sự tự tin của chúng ta không phải là điều hiếm xảy ra. Nếu chúng ta không bắt tay làm một điều gì đó ngay, nỗi thất vọng này có thể trở thành sự tự thương hại, thất bại, và bất hạnh nữa.
- Đừng phung phí sinh lực vào việc cố gắng trả đũa “kẻ thù” của mình. Chúng ta tự làm tổn thương mình nhiều hơn là mình làm họ đau.
- Một trong những di chứng bi thảm của sự thất bại và thất vọng là rơi vào trầm cảm, buồn chán. Chúng ta không bao giờ nên tự xem mình là người thất bại.

Những gì chúng ta làm đã thất bại, nhưng chúng ta không là những người thất bại. Bất kỳ ai từng sống trên cõi đời này đều đã gặp thất bại. Chúng ta bây giờ cũng vẫn là con người mạnh mẽ, thông minh, tự tin như từ trước tới nay. Hãy gạch bỏ từ thất bại đi, rút ra bài học từ nó, và tiến tới những thành công mới. Hãy biến những quả chanh thành món nước chanh ngọt ngào.

# Chương 5 Chiến thắng nỗi sợ

## C

ái bao trùm nhất của mọi trạng thái tinh thần u ám và phản ánh sự bất hạnh trên cơ thể con người là nỗi sợ hãi. Nó có nhiều cung bậc – từ trạng thái cực kỳ lo âu, sợ hãi hoặc kinh hoàng, cho tới sự khó chịu về cái xấu đang chờ đợi. Nhưng điều này dẫn tới những phản ứng trong hệ thần kinh; đến lượt mình, những phản ứng này có thể ngăn trở những chức năng sống bình thường. Nó có thể gây ra sự trầm cảm về tinh thần, đạo đức, tâm linh, dẫn tới sự suy yếu và đôi khi suy sụp về tâm lý.

### **Nỗi sợ hủy hoại sự sáng tạo**

Một bài phỏng vấn 2.500 người đã cho thấy rằng người ta có hơn 7.000 nỗi sợ khác nhau. Nỗi sợ được ghi nhận nhiều nhất là sợ chết, sợ mất việc, sợ nói chuyện trước đám đông, sợ nghèo khó, sợ bệnh truyền nhiễm, sợ một số căn bệnh di truyền tiềm ẩn, sợ sức khỏe suy giảm, sợ đi máy bay, và nhiều nỗi sợ do mê tín khác.

Có nhiều người đơn giản sợ sống, hãi hùng đến chết vì sợ mình sẽ chết. Họ không biết làm thế nào để vượt qua những nỗi sợ làm họ khiếp vía. Đối với hàng ngàn người, nỗi sợ cái ác chờ đợi luôn hiện hữu trong họ. Niềm hạnh phúc của họ bị vẩn đục vì lo sợ, đến mức họ không bao giờ thấy vui vẻ hoặc thoải mái trong bất kỳ điều gì. Nó khắc sâu vào cuộc sống của họ và ngăn không cho họ hoàn thành những nỗ lực xứng đáng của mình.

Một số người hầu như sợ mọi thứ. Họ sợ mạo hiểm trong kinh doanh vì sợ thua lỗ tiền bạc. Họ quá sợ những gì hàng xóm nghĩ về họ. Toàn bộ cuộc sống của họ chất chứa đầy những nỗi sợ, sợ, và sợ.

*Khi chúng ta sợ, hãy suy nghĩ về những gì chúng ta phải làm. Và nếu chúng ta chuẩn bị kỹ lưỡng, chúng ta sẽ không sợ.*

## **Dale Carnegie**

### **Sợ hãi nuôi dưỡng nỗi sợ**

Sợ hãi và lo lắng khiến chúng ta thu hút những thứ chúng ta sợ. Thói quen sợ hãi này hủy hoại sức khỏe, rút ngắn cuộc đời và làm tê liệt tính hiệu quả. Hoài nghi và sợ hãi có nghĩa là thất bại; niềm tin là một người lạc quan, nỗi sợ là một kẻ bi quan.

Khi một người trải qua cảm giác sợ hãi hoặc linh tính về nỗi sợ, điều này sẽ ảnh hưởng tới mọi thứ họ làm trong công việc và trong những khía cạnh khác của cuộc sống. Nỗi sợ bóp nghẹt sức sáng tạo, lòng can trường, sự táo bạo; nó giết chết tính cách cá nhân, và làm suy yếu mọi quá trình tinh thần. Nỗi sợ luôn chỉ ra yếu điểm, sự hiện diện của tính hèn nhát.

Nỗi sợ làm suy yếu hoạt động tinh thần bình thường, và khiến chúng ta không có khả năng hành động khôn ngoan trong lúc khẩn cấp, vì không ai có thể suy nghĩ rõ ràng và hành động khôn ngoan khi bị tê liệt bởi nỗi sợ. Khi chúng ta bị trầm cảm và thối chí về chuyện của mình, khi trong lòng tràn ngập nỗi sợ mình sẽ thất bại, và chúng ta bị ám ảnh bởi bóng ma nghèo đói, trước khi chúng ta nhận ra nó, chúng ta thu hút cái mà chúng ta sợ, và sự thịnh vượng bị hất văng ra khỏi công việc kinh doanh của chúng ta.

### **Tự lập trình mình để đánh bại nỗi sợ**

Nếu, thay vì đầu hàng nỗi sợ, chúng ta cứ bền bỉ suy nghĩ về thành công, chọn một thái độ hy vọng và lạc quan, và điều hành công ty của mình một cách có hệ thống, tiết kiệm và biết lo xa, thì thực sự, thất bại tương đối khó xảy ra. Nhưng khi chúng ta nản lòng, khi chúng ta đánh mất con tim và bị dày vò bởi nỗi sợ hãi, chúng ta sẽ không thể thực hiện được những cố gắng cần thiết để đi tới thắng lợi. Thái độ tinh thần của chúng ta làm suy yếu sinh lực, giảm sức đề kháng, giảm tính hiệu quả, và hủy hoại tinh thần kinh doanh của mình.



Một trong những sự sợ hãi tệ hại nhất là linh tính về những tai họa sắp xảy ra. Một số người luôn chịu đựng giai đoạn kỳ lạ này của nỗi sợ hãi. Họ lo rằng một số bất hạnh to lớn sắp xảy tới cho mình, rằng họ sắp thua lỗ hoặc mất vị trí; hoặc họ sợ một tai nạn, một căn bệnh chết người nào đó đang phát triển trong cơ thể. Nếu con họ đang ở xa, họ sẽ thấy chúng đang gặp đủ mọi loại tai ương – máy bay rơi, đụng xe hoặc bệnh tật chết người. Họ luôn hình dung ra điều xấu nhất. “Bạn không bao giờ có thể kể ra được những gì sẽ xảy ra,” họ nói, “và tốt hơn là hãy chuẩn bị cho điều xấu nhất.”

### **Thế chỗ nỗi sợ bằng niềm tin**

Chúng ta có khả năng dễ dàng phá bỏ, trung hòa nỗi sợ đơn giản bằng cách thay đổi ý nghĩ. Nỗi sợ gây buồn chán, kìm hãm, và khiến chúng ta nghẹt thở.

Orison Marden tóm tắt điều này như sau:

“Nỗi sợ tàn phá khủng khiếp trí tưởng tượng, khiến tâm trí hình dung ra toàn những điều tệ hại. Niềm tin là một phương thuốc hoàn hảo. Trong khi nỗi sợ chỉ nhìn thấy bóng tối và bóng đêm, thì niềm tin nhìn thấy khía cạnh tích cực, mặt trời đằng sau màn mây mù. Nỗi sợ nhìn xuống và trông chờ điều tệ hại nhất; niềm tin thì nhìn lên và trông đợi điều tốt đẹp nhất. Nỗi sợ thì bi quan; niềm tin thì lạc quan. Nỗi sợ luôn tiên đoán thất bại; niềm tin tiên đoán thành công. Có thể sẽ không có nỗi sợ nghèo khó hoặc thất bại nếu tâm trí mình được niềm tin dẫn dắt. Sự hoài nghi không thể tồn tại khi có sự hiện diện của niềm tin. Niềm tin cao hơn tất cả mọi nghịch cảnh. “Một niềm tin mạnh mẽ là một cách tuyệt vời giúp kéo dài tuổi thọ, vì nó không bao giờ lo lắng; nó có thể nhìn thấy xa hơn nỗi bực mình, sự bất đồng, chuyện rắc rối tạm thời; nó nhìn thấy mặt trời đằng sau mây mù. Nó biết mọi việc sẽ suôn sẻ, vì nó nhìn thấy rõ mục tiêu mà mắt chúng ta không thể thấy.”

Lo lắng làm sinh lực của chúng ta chùng xuống, hủy hoại và làm giảm đi năng lực sản xuất. Niềm tin ngăn không cho chúng ta lo lắng và giúp chúng ta sử dụng tinh thần kinh doanh, sự sáng tạo của mình ở mức tối ưu.

Những người lo lắng mãi tính là người thiếu niềm tin. Một niềm tin mạnh mẽ vào khả năng vượt qua những nỗi sợ sẽ giúp chúng ta vững vàng khi đối mặt với nỗi sợ. Khi sự thất vọng, mất mát, bất hạnh, tai ương xảy tới với chúng ta, sự cân bằng tinh thần không bị lay chuyển vì niềm tin của chúng ta vượt lên trên nỗi bất hạnh và nhìn thấy mặt trời đằng sau những đám mây mù, thắng lợi vượt lên trên thất bại.

Nhiều người thất bại vì luôn dừng lại để tự hỏi cuối cùng mình sẽ ra sao, mình có thành công hay không. Sự tra vấn không ngừng về kết quả của việc mình làm tạo nên sự hoài nghi rất tai hại cho thành tựu.

*Nếu chúng ta muốn trở nên can đảm hơn, hãy làm công việc chúng ta sợ làm và cứ mãi làm nó cho tới khi chúng ta có được những trải nghiệm thành công. Đó là cách chiến thắng nỗi sợ nhanh và chắc chắn nhất.*

## **Dale Carnegie**

### **Vượt qua nỗi sợ nói chuyện trước đám đông**

Chúng ta thường thấy rằng khi một người vượt qua được nỗi sợ ở một lĩnh vực, thì người đó sẽ dễ dàng vượt qua được những nỗi sợ khác của họ.

Qua nhiều năm thực hiện khảo sát về những gì khiến người ta sợ, nói chuyện trước đám đông luôn được liệt vào một trong số những nỗi sợ hàng đầu. Công ty Dale Carnegie & Associates đã dạy hàng ngàn người cách làm thế nào để giảm tới đa nỗi sợ và sự lo âu của việc nói chuyện trước đám đông. Bằng cách làm theo những lời khuyên sau, bạn có thể biết cách chiến thắng nỗi lo sợ phổ biến này.

**1. Hiểu biết về thính giả.** Hãy tìm hiểu càng nhiều càng tốt về những người bạn sẽ nói chuyện trước khi gặp gỡ họ. Hãy tìm hiểu xem họ muốn biết điều gì và chuẩn bị bài nói chuyện sao cho phù hợp với nhu cầu đó của họ.

2. *Chuẩn bị, chuẩn bị, và chuẩn bị.* Ngay cả diễn giả có kinh nghiệm nhất cũng phải chuẩn bị kỹ bài nói chuyện của mình để làm cho nó thành công.

3. *Tự tin.* Biết về mục đích của bài nói chuyện của mình.

4. *Đừng học thuộc lòng bài nói chuyện.* Hãy biết rõ về nó đến độ bạn như thể làm chủ nó.

5. *Tìm hiểu về đề tài hơn mức cần thiết.* Bạn càng biết nhiều bao nhiêu, bạn càng tự tin khi thảo luận về nó bấy nhiêu.

6. *Phát triển một lời mở đầu ấn tượng.* Bạn phải thu hút sự chú ý của thính giả ngay lập tức.

7. *Phát triển một phần kết có tác động mạnh.* Bạn muốn thính giả nhớ những gì mình vừa nói và thường xuyên hành động vì những điều đó.

8. *Tập dượt bài nói chuyện.* Luyện tập trước một tấm gương hoặc ghi hình bài tập dượt của mình.

9. *Thực hành với những thiết bị và hình ảnh minh họa.* Hãy đảm bảo chúng hoạt động tốt và suôn sẻ trước khi buổi nói chuyện bắt đầu.

10. *Là chính mình.* Hãy xem như mình đang nói chuyện với bạn bè và đừng quá cầu toàn. Thính giả sẽ bỏ qua những sai sót. Hãy mỉm cười và nói năng tự nhiên.

11. *Tới sớm.* Hãy gặp trước một số thính giả. Trong khi nói chuyện, hãy nêu tên vài người trong số họ và luôn giao tiếp bằng mắt với một vài người.

12. Nhớ 3 điều sau:

a. *Xứng đáng với sự mong mỏi* – hãy nói chuyện về điều mình biết và biết rõ điều mình biết

*b. Sẵn sàng chia sẻ* – hãy nói về điều gì đó mà bạn thực sự khao khát muốn được chia sẻ với thính giả

*c. Phấn khích về đề tài* – hãy nói về một điều gì đó mà bạn đam mê

*13. Kiểm soát sự hồi hộp, lo âu bằng cách:*

a. Hít thở thật sâu, vươn vai và làm vài động tác thể dục

b. Tự nói chuyện với chính mình là một cách để đưa nội dung của bài nói chuyện vào một khuôn khổ và tin thính giả của mình đang cổ vũ mình

c. Sử dụng những cử chỉ tự tin

d. Hình dung ra một bài nói chuyện thành công

*14. Giữ không khí vui nhộn.*

Một khi bạn vượt qua nỗi sợ nói chuyện trước đám đông, bạn sẽ thấy dễ vượt qua những nỗi sợ khác hơn. Hãy khắc phục từng nỗi sợ một và lập chương trình để chiến thắng chúng tương tự như cách bạn làm với việc nói chuyện trước đám đông.

### **Bí quyết của thành tựu là sự tập trung**

Bất kỳ loại lo lắng và sợ hãi nào cũng đều rất nguy hiểm cho sự tập trung tinh thần và giết chết khả năng sáng tạo.

Dù là một nhà khoa học, nghệ sĩ, nhà phát minh hay tài phiệt kinh doanh, người ta không thể tập trung nếu trong lòng tràn ngập nỗi sợ, lo âu, hay bất an.

Khi cả hệ thần kinh đang run rẩy vì những cảm xúc trái chiều nhau, sự hiệu quả là điều không thể có. Những điều làm sinh lực của chúng ta suy yếu, khiến chúng ta già trước tuổi và tước đi niềm vui của chúng ta không phải là những điều thực sự xảy ra.

Chúng ta có bao giờ nghe nói về bất kỳ điều gì tốt đẹp xảy tới với người ta nhờ sự lo lắng chưa? Nó có bao giờ giúp cho sức khỏe của bất kỳ ai trở nên tốt hơn không? Không phải nó luôn – mọi lúc mọi nơi – xảy ra ngược lại, tức là làm suy yếu sức khỏe, làm suy kiệt sinh lực, làm giảm tính hiệu quả hay sao?

Cả sự thành công và niềm hạnh phúc đều phụ thuộc vào việc chính chúng ta tận dụng được hết mức có thể những nguồn sinh lực của mình. Chúng ta nên nuôi dưỡng trong tâm trí mình rằng nỗi sợ là kẻ thù của sự thành công và niềm hạnh phúc. Chúng ta phải từ bỏ thói quen dè dặt trước những tai ương không bao giờ xảy tới. Lo âu, bức dọc không chỉ tước đi khỏi chúng ta sự an bình của tâm hồn, sức mạnh và khả năng làm việc, mà còn lấy đi cả những năm tháng quý báu của cuộc đời mình nữa.

Công việc không giết chết một ai, nhưng nỗi lo đã và đang giết chết nhiều người. Không làm cũng gây tổn hại cho chúng ta nhiều như là sợ làm – không chỉ sợ làm chúng trong tinh thần, mà lại còn kỳ vọng một điều không vừa ý trong khi thực hiện chúng nữa.

### **Nỗi sợ dẫn tới sự thất bại**

Một trong những nỗi lo lắng tệ hại nhất là áp ứ sự thất bại. Nó hủy hoại hoài bão, làm lu mờ mục đích và làm tiêu tan đối tượng trong tầm mắt của người mắc chứng hay lo.

Một số người có thói quen không may là cứ mãi suy nghĩ về quá khứ, tự đổ lỗi vì những thiếu sót và khuyết điểm của họ, cho tới khi toàn bộ tầm nhìn của họ bị quay ngược lại thay vì hướng tới phía trước, và họ nhìn thấy mọi thứ trong ánh sáng bị bóp méo, vì họ chỉ đang nhìn vào khía cạnh tiêu cực.

Bức tranh xui rủi này càng duy trì càng lâu trong tâm trí thì nó càng hằn sâu ở đó bấy nhiêu, và càng khó loại bỏ nó ra.

Mọi khoảnh khắc lo lắng làm giảm khả năng thành công và khiến sự thất bại càng dễ xảy ra; mỗi một chút lo lắng, bức bối để lại dấu vết

của nó trên thân thể, làm gián đoạn sự hài hòa giữa sức khỏe tinh thần và sự mạnh khỏe về thể chất, và làm tê liệt tính hiệu quả.

Việc lo lắng rằng nỗi sợ của mình sẽ bị người khác biết làm gia tăng khả năng chúng sẽ bị người khác nhận ra. Quá nhiều người cứ mãi cho phép những nỗi lo nhỏ bé, những bức bối vụn vặt, và những xích mích không cần thiết chi phối cuộc sống của họ.

Mary là một phụ nữ lo lắng về mọi thứ. Theo lời khuyên của một người bạn, cô lập ra một danh sách những sự kiện xui rủi có thể xảy ra mà cô cảm thấy chắc chắn là sẽ xảy ra và là những tai ương. Một thời gian sau đó, khi xem lại, cô kinh ngạc nhận ra rằng không một tiên đoán xui xẻo nào trong toàn bộ bảng danh sách tai ương đó biến thành hiện thực.

Chúng ta hãy làm như Mary đã làm. Hãy viết ra mọi thứ chúng ta nghĩ là sẽ trở nên tệ hại, và rồi đặt danh sách này qua một bên. Khi chúng ta đọc lại nó vào một lúc nào đó trong tương lai, chúng ta sẽ nhận ra hầu như không có điều đau buồn thực sự nào đã xảy ra.

### **Từ bỏ những điều gây sợ hãi không bao giờ xảy ra**

Chúng ta phải cố gắng từ bỏ lo lắng cũng như bất kỳ thói xấu nào đã và đang khiến chúng ta đau khổ. Chúng ta phải lấp đầy tâm trí của mình bằng sự can đảm, niềm hy vọng và sự tự tin, đừng chờ cho tới khi những ý nghĩ sợ hãi bám rễ trong tâm trí và trí tưởng tượng của mình. Khi đối mặt với nỗi sợ, hãy sử dụng ngay thuốc giải, và kẻ thù đó sẽ bỏ chạy. Không có nỗi sợ hãi nào to lớn hoặc bám rễ sâu trong tâm trí đến độ điều ngược lại với nỗi sợ đó không thể trung hòa hoặc loại trừ nó hoàn toàn. Những lời khuyên nên làm ngược lại sẽ tiêu diệt chúng. Hãy nhớ tới lời của Franklin D. Roosevelt: “Điều duy nhất chúng ta phải sợ là chính nỗi sợ.”

*Nỗi sợ hãi là kẻ hiếp đáp, một tên hèn nhát; và tất cả những gì chúng ta phải làm để chiến thắng nỗi sợ là quên sự có mặt của nó đi. Chúng ta có thể làm được điều này.*

**Dale Carnegie**

## Vượt qua nỗi sợ

Khi muốn vượt qua nỗi sợ, trước tiên chúng ta phải hiểu chúng ta sợ cái gì. Đây hầu như luôn là một điều gì đó chưa xảy ra; có nghĩa là nó không tồn tại. Rắc rối là một điều gì đó mà chúng ta tưởng tượng ra, và khả năng có thể xảy ra của nó khiến chúng ta sợ.

Hầu hết mọi người sợ đi bộ ở một nơi hẹp và cao hơn mặt đất. Nếu cũng cái không gian hẹp đó được đánh dấu trên một lối đi bộ rộng rãi trên mặt đất, họ có thể đi bên trong phạm vi đó một cách dễ dàng và không bao giờ nghĩ là sẽ đánh mất sự thăng bằng. Điều nguy hiểm duy nhất của việc đi bộ trong một nơi như thế là nỗi sợ ngã. Những người bình thường đơn giản là không sợ; họ không cho phép ý nghĩ về sự nguy hiểm có thể xảy ra chiến thắng được họ, và họ luôn kiểm soát hoàn hảo sức mạnh thể chất của mình. Một diễn viên xiếc phải chiến thắng nỗi sợ để biểu diễn những tiết mục ngoạn mục làm ngất ngây người xem. Một số tiết mục đòi hỏi quá trình tập luyện đặc biệt và sự phát triển cơ bắp hoặc đôi mắt và sự phán đoán, nhưng một cái đầu lạnh và không biết sợ là tất cả những gì cần cho hầu hết mọi người.

Hãy lấy ví dụ về một nỗi sợ rất phổ biến – nỗi sợ mất việc. Những người làm cuộc sống của mình khốn khổ vì lo lắng về nỗi bất hạnh này thì chưa bị mất việc; hiện tại, họ không chịu đựng gì cả, không có nguy cơ thiếu thốn. Vì thế, hoàn cảnh hiện tại khiến họ thỏa mãn. Nếu sắp đến kỳ phải trả dứt nợ nần, thì việc lo lắng tới hạn trả nợ đã muợn màng, và mọi lo lắng trước đó có lẽ chỉ thuần túy là lãng phí công sức, vô ích, mà không những vậy, chúng còn làm suy yếu mình đi khi phải chật vật để tái cân bằng trở lại. Lúc đó, điều khiến mình lo lắng sẽ lại là một nỗi lo không có thực nữa. Nếu nỗi lo là có thực, mọi nỗi lo sẽ lại là vô ích. Không thể dùng hoàn cảnh để biện minh cho nỗi lo đó. Đối tượng của nỗi lo luôn là một hoàn cảnh tương lai không có thật. Như được đề cập trong Chương 4, thay vì lo lắng về chuyện mất việc làm, chúng ta nên ra tay hành động tích cực để giảm rủi ro và chuẩn bị, nếu cần thiết, tìm một công việc mới.

Để vượt qua những nỗi sợ hãi khác nhau, hãy xem xét từng nỗi sợ một để đi tới một kết luận hợp lý riêng cho nó và tự thuyết phục

mình rằng vào lúc này, những nỗi lo không tồn tại trong trí tưởng tượng của chúng ta. Dù chúng có xảy ra trong tương lai hay không, nỗi sợ của chúng ta chỉ là sự lãng phí thời gian, sinh lực, và sức mạnh thể chất và tinh thần. Hãy từ bỏ lo lắng cũng như mình từ bỏ ăn hoặc uống một món mà mình cảm thấy chắc chắn là đã khiến cho mình đau ốm trong quá khứ. Nếu chúng ta phải lo lắng về một điều gì đó, hãy lo lắng về những tác động kinh khủng của sự lo lắng; điều đó có thể giúp chúng ta tìm ra được cách chữa trị.

Nếu chỉ đơn thuần tự thuyết phục mình rằng những gì chúng ta sợ đều là tưởng tượng thì vẫn chưa đủ, cho tới khi chúng ta rèn luyện tinh thần của mình thoát khỏi những điều khiến chúng ta lo sợ, chiến đấu với mọi ý nghĩ dẫn tới nó. Điều này có nghĩa là cần có một nỗ lực tinh thần luôn cảnh giác và chú ý. Khi những ý nghĩ lo lắng bắt đầu nảy sinh, chúng ta không nên khư khư ôm giữ và cho phép chúng lớn lên, mà hãy thay đổi chúng, và tập trung tâm trí vào hướng ngược lại.

Nếu chúng ta sợ thất bại cá nhân, thay vì nghĩ mình nhỏ bé và yếu ớt, chưa chuẩn bị sẵn sàng cho công tác quan trọng này, hay cho rằng mình rất dễ thất bại, thì chúng ta nên nghĩ mình mạnh mẽ và đủ khả năng, mình đã từng thành công trong những công việc tương tự ra sao, chúng ta sẽ tận dụng kinh nghiệm quá khứ của mình và bắt lấy cơ hội hiện tại như thế nào. Sau đó, chúng ta sẽ thực hiện thắng lợi công việc này, và sẵn sàng cho những công tác khó khăn hơn nữa. Chính thái độ như trên, dù có ý thức hay không, sẽ đưa chúng ta tới những tầm cao mới.

Nguyên tắc gạt bỏ nỗi sợ hãi tương tự như trên cũng nên được áp dụng để loại trừ mọi loại sợ hãi hàng ngày và hàng giờ vây quanh chúng ta, bằng cách suy nghĩ tự tin, hy vọng, và lạc quan. Trước tiên, việc thay đổi dòng ý nghĩ, thôi không sống với những điều u ám và buồn bã sẽ là điều rất khó. Người ta thường khuyên nên tìm một sự trợ giúp cho quá trình này. Một sự thay đổi công việc đột ngột qua một công việc khác đòi hỏi sự tập trung tâm trí thường có chức năng như một chiếc công tắc.



Nỗi sợ luôn khiến chúng ta mãi mãi vật lộn chống lại những dịp may thay vì vượt qua chúng. Nỗi sợ này đến từ niềm tin sai lệch là mình không có khả năng đương đầu với cuộc sống, chuốc lấy vấn đề, nỗi sợ rằng mình sẽ không thể tự nuôi sống mình hoặc gia đình mình được. Hãy biến nỗi sợ đó thành ra niềm tin và rồi bạn sẽ không thất bại.

Ý nghĩ sợ hãi, kẻ thù của nhân loại, có thể bị loại bỏ ra khỏi thói quen suy nghĩ – thậm chí có thể loại bỏ nó tận gốc – chỉ bằng cách đối mặt với nó. Emerson có viết: “Hãy làm những việc bạn sợ làm và chắc chắn bạn sẽ kết liễu được nỗi sợ.”

Dale Carnegie từng cung cấp cho chúng ta một số lời khuyên cơ bản cho việc chiến thắng nỗi lo và nỗi sợ:

### **Từ bỏ thói quen lo lắng trước khi nó hủy hoại mình**

1. Giữ cho mình luôn bận rộn.
2. Đừng lo lắng về những điều vụn vặt.
3. Hãy sử dụng quy luật trung bình để loại bỏ những nỗi lo.
4. Hợp tác với những điều không thể tránh khỏi.
5. Quyết định xem nên lo lắng cho một điều gì đó đến mức nào và từ chối lo lắng nhiều hơn về nó.
6. Đừng lo lắng về quá khứ.

### **Vun đắp một thái độ mang lại cho mình sự an bình và hạnh phúc**

1. Lấp đầy tâm trí bằng những ý nghĩ an bình, can đảm, sức khỏe, và hy vọng.
2. Đừng bao giờ cố trả đũa kẻ thù.
3. Kỳ vọng sự vô ơn.

4. Xem trọng phúc lành chứ không phải những rắc rối.
5. Đừng bắt chước người khác.
6. Cố tìm ra những điều có ích từ những mất mát, thất bại.
7. Tạo niềm hạnh phúc cho người khác.

### **Đừng lo về những lời chỉ trích**

1. Nên nhớ rằng lời chỉ trích không công bằng thường là một lời khen được che giấu.
2. Làm hết sức có thể.
3. Phân tích lỗi của mình và tự chỉ trích mình.

### **Ngăn ngừa sự mệt mỏi, lo lắng, giữ vững sinh lực và tinh thần**

1. Nghỉ ngơi trước khi cảm thấy mệt.
2. Học cách thư giãn trong khi làm việc.
3. Bảo vệ sức khỏe và dáng vẻ của mình bằng cách thư giãn tại nhà.
4. Áp dụng 4 thói quen làm việc hữu ích sau:
  - a. Giữ cho bàn làm việc không có những giấy tờ, hồ sơ chưa cần xử lý ngay.
  - b. Giải quyết công việc theo mức độ quan trọng của chúng.
  - c. Khi đối mặt với một vấn đề, hãy giải quyết ngay nếu bạn có những dữ liệu cần thiết để đưa ra quyết định.
  - d. Học cách tổ chức, trao quyền, và giám sát.
5. Đem hết nhiệt tình vào công việc.

## 6. Đừng lo mất ngủ.

### • Tóm tắt

- Để thành công, chúng ta phải can đảm. Tuy nhiên, nhiều người có tài, thông minh, ham muốn thành công không bao giờ thành công được vì họ bị tê liệt bởi nỗi sợ. Chúng ta không cần thiết phải sợ. Chúng ta có khả năng vượt qua nỗi sợ.
- Sợ dưới những dạng thể hiện khác nhau như lo âu, tức giận, đổ kỵ, rụt rè, là kẻ thù lớn nhất của con người. Chúng ta có khả năng tiêu diệt, trung hòa chúng dễ dàng bằng cách đơn giản thay đổi suy nghĩ của mình. Nỗi sợ kìm hãm, đè nén, và bóp nghẹt. Nếu nó được áp ủ, nó sẽ làm thay đổi một thái độ tích cực và sáng tạo thành một thái độ tiêu cực và phi năng suất và điều này rất nguy hiểm cho sự thành công.
- Nỗi sợ là bi quan, còn niềm tin là lạc quan. Nỗi sợ luôn tiên đoán sự thất bại, còn niềm tin thì tiên đoán thành công. Lo lắng về việc những nỗi sợ của mình bị người khác biết được chỉ làm gia tăng khả năng mình sẽ bị phát hiện. Hãy từ bỏ lo lắng như chúng ta từ bỏ những thói quen xấu khiến chúng ta chịu đựng.
- Thay vì đầu hàng nỗi sợ, hãy tiếp nhận một thái độ lạc quan và tràn trề hy vọng.
- Khi chuẩn bị vượt qua nỗi sợ, trước tiên, chúng ta phải hiểu mình sợ cái gì. Nó luôn là một điều gì đó chưa xảy ra; có nghĩa là nó không tồn tại.
- Sự can đảm bắt đầu với việc vượt qua nỗi sợ và còn hơn cả thế. Nó có nghĩa là dám chịu rủi ro – về tiền bạc, tương lai, thậm chí mạng sống của mình nữa.
- Cách duy nhất để loại bỏ nỗi sợ là đối mặt với nó.

Emerson có viết: “Hãy làm việc bạn sợ làm và chắc chắn bạn sẽ kết liễu được nỗi sợ.”

- Hãy can đảm đưa ra quyết định. Những người có sự quyết tâm không chờ tới khi thuận lợi; họ không quy phục sự kiện; sự kiện quy phục họ.

# Chương 6 Khắc phục stress

S

stress, hay sự căng thẳng, là một phần của mọi công việc. Nếu không có stress, chúng ta có lẽ sẽ buồn chán lắm. Nhưng khi sự căng thẳng trở thành sự chán nản thì chúng ta phải ra tay hành động.

Stress là phản ứng của cơ thể trước một hoàn cảnh nào đó. Bác sĩ Hans Selye, được nhiều người xem là cha đẻ trong lĩnh vực nghiên cứu về stress, định nghĩa stress như là “sự đáp ứng không cụ thể của cơ thể đối với bất kỳ đòi hỏi nào đối với nó”. Selye có viết: “Stress là một nỗ lực của tinh thần và cơ thể nhằm thích nghi với một hoàn cảnh đang thay đổi bằng một đáp ứng từ hệ thần kinh, hệ tuần hoàn, hệ miễn dịch, và nhiều bộ phận khác của cơ thể chúng ta.”

## Những yếu tố gây stress

Những yếu tố gây stress bao gồm các hoàn cảnh đang thay đổi mà chúng ta gặp phải và buộc cơ thể phải phản ứng lại để thích nghi, trong đó có những tình huống nghiêm trọng như vừa bị chẩn đoán mắc bệnh nặng hoặc thay đổi việc làm ngoài ý muốn. Chúng cũng có thể là những chuyện đơn giản như kẹt xe hoặc một vấn đề về máy vi tính tại nơi làm việc.

Bác sĩ Selye ghi nhận rằng có 3 dạng stress:

### Eustress – Stress có ích (+)

Không phải mọi loại stress đều xấu. Stress có ích là một thành phần thiết yếu giúp khích lệ chúng ta thực hiện xuất sắc công việc. Đây là sự căng thẳng tích cực cung cấp sinh lực và gia tăng sự tập trung của chúng ta. Loại stress này bắt nguồn từ những hoàn cảnh chúng ta cảm thấy mình có thể kiểm soát được ở một mức độ nào đó, như

một bài thuyết trình hoặc một buổi biểu diễn âm nhạc. Nó có khuynh hướng nâng cao tính sáng tạo và năng suất nếu được kiểm soát.

### **Distress – Stress xấu (-)**

Đây là phản ứng trước sự căng thẳng nhưng mang tính hủy diệt và tiêu cực. Loại stress này bắt nguồn từ phản ứng của chúng ta trong các tình huống nằm ngoài sự kiểm soát và tác động của bản thân. Khi chúng ta cảm thấy bị đe dọa hoặc sợ hãi, cơ thể giải phóng các chất để kích hoạt một chuỗi những hoạt động làm gia tăng nhịp tim.

### **Hyperstress – Stress siêu xấu (- -)**

Đây là trạng thái stress xấu vĩnh viễn, dẫn tới những ảnh hưởng tiêu cực lên các mối quan hệ, sức khỏe và hiệu quả làm việc. Loại stress này dẫn tới sự suy kiệt, viêm loét, bệnh tim mạch và suy sụp tâm lý.

*Cảm thấy tiếc cho bản thân và điều kiện hiện nay của mình, không chỉ là một sự phung phí thời gian, mà còn là một thói quen tồi tệ nhất bạn có thể có.*

### **Dale Carnegie**

Mối quan hệ giữa các mức độ stress và hiệu quả làm việc Có nhiều loại stress có ích đối với công việc. Nếu thiếu stress, công việc có thể được thực hiện một cách vô tổ chức hoặc thậm chí không bao giờ được hoàn thành, vì người thực hiện dễ mất tập trung, mắc phải thiếu sót, hoặc ngủ gật.

Nếu stress quá mãnh liệt, người này có thể quá xao nhãng hoặc quá tập trung vào một khía cạnh của công việc và gặp khó khăn trong việc xác định thời gian và phương thức hành động. Hiệu quả công tác bị hạn chế.

Stress nghiêm trọng cũng có thể làm suy giảm sự phối hợp và sự tập trung. Khi bị stress cực độ, một người có thể bị nổi sợ hãi làm cho tê liệt. Ngoài ra, người này còn có thể trở nên tức giận, hoặc hiệu quả công tác có thể bị giảm đi do thường xuyên vắng mặt

không có lý do chính đáng. Trong trường hợp đó, người này chỉ bị chế ngự bởi nỗi hoảng sợ và phải bỏ trốn khỏi tác nhân gây ra stress. Nếu tình trạng stress kéo dài quá lâu, nó có thể gây ra nhiều căn bệnh về tinh thần và thể chất. Stress nghiêm trọng kèm theo sự tuyệt vọng có thể dẫn tới việc một số cá nhân tìm tới cái chết.

## **Cái giá của stress tại nơi làm việc**

Những con số thống kê và những kết quả nghiên cứu được trích ra sau đây là từ công bố của Viện Nghiên cứu Quốc gia (Hoa Kỳ) về An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp (National Institute for Occupational Safety and Health – NIOSH).

## **Về mặt tài chính**

Stress trong công việc cũng bắt ngành công nghiệp Hoa Kỳ phải trả một giá rất đắt, ước tính hơn 300 tỷ đô-la mỗi năm. Đây là kết quả của những tai nạn, vắng mặt không có lý do chính đáng, nhân viên thôi việc, năng suất giảm, chi phí bảo hiểm, y tế, pháp lý trực tiếp, tiền đền bù công nhân, cũng như vi phạm về mặt dân sự và những xét xử hành chính.

Hãy xem xét những con số thống kê sau:

- 40% của tỷ lệ biến động nhân sự là do stress mà ra.
- Thay thế một nhân viên trung bình ngày nay có giá từ vài ngàn đô-la cho một nhân viên lương thấp cho tới hàng chục ngàn đô-la cho một kỹ thuật viên, chuyên viên và nhân viên cấp quản trị.
- 60% tới 80% số tai nạn khi đang làm việc có liên quan tới stress và một số tai nạn có thể ảnh hưởng tới khu vực cách nơi xảy ra tai nạn hàng ngàn dặm, như sự cố hạt nhân tại Three Mile Island ở Pennsylvania (1979) và ở Chernobyl, Ukraine (1986), hay vụ tràn dầu từ thảm họa Exxon Valdez (1989).
- Ở California, số vụ công nhân đòi bồi thường vì stress gia tăng gần bằng 700% qua 8 năm.

- Trong 10 năm qua, California đã trả nhiều tỷ đô-la chỉ riêng cho chi phí pháp lý và y tế do những vấn đề có liên quan tới stress, nhiều hơn số tiền mà hầu hết các bang khác chi trả cho các khoản bồi thường theo mức phạt của tòa án. Điều này đã làm tăng số tiền bồi thường cho công nhân mỗi năm lên 2 con số.

Hệ lụy thường được báo cáo nhất phát sinh từ những công việc gây căng thẳng và có tác động trực tiếp lên năng suất, bao gồm:

### **Tâm lý**

- Trầm cảm
- Mệt mỏi
- Lo âu mãn tính
- Xung đột cá nhân ngày càng tăng do suy nghĩ tiêu cực, không kiên nhẫn, thờ ơ, tức giận, và thù nghịch
- Suy kiệt: kiệt sức, buồn chán, sống khép kín
- Thở chất
- Huyết áp tăng và những vấn đề về hệ tim mạch
- Dạ dày và ruột co bóp quá mức – dư axit, viêm loét, ruột dễ bị kích thích, tiêu chảy
- Nhức đầu
- Phát ban, ngứa ngáy
- Mệt không rõ nguyên do
- Lây nhiễm gia tăng do hệ miễn dịch bị suy yếu
- Những vấn đề về răng miệng do nghiến răng và hàm vì căng thẳng



## **Hành vi (những vấn đề cá nhân)**

- Phản ứng vô lý trước những lời phát biểu hoặc hành động của đồng nghiệp
- Hồng hách
- Bộc phát những cơn giận dữ
- Tai nạn có thể xảy ra do thiếu sự tập trung
- Lái xe liều lĩnh
- Gia tăng sử dụng thuốc an thần, rượu và thuốc lá
- Cười không đúng chỗ

## **Giải quyết những hoàn cảnh gây stress của chính mình**

Tất cả chúng ta đối mặt với stress tại nơi làm việc và trong cuộc sống của mình. Stress không nhất thiết là xấu. Như đã nói ở trên, stress thường là nguồn động lực giúp chúng ta hoàn thành những việc dường như là không thể hoàn thành. Chúng ta quan tâm hơn về stress như một yếu tố đang ngày càng trở nên vượt quá khả năng xử lý của chúng ta, và có thể dẫn tới sự suy yếu về thể chất và tâm lý. Chúng ta hãy cùng nhau xem xét một số hoàn cảnh khiến chúng ta bị stress và một số lời khuyên mà các nhà tâm lý, chuyên gia y tế và các quản trị viên thực dụng đã đưa ra để giúp chúng ta không bị stress trong công việc:

Chúng ta phải làm xong việc vào một thời hạn đã cho và bây giờ đã gần tới hạn chót đó rồi. Người trợ lý thường giúp chúng ta không thấy xuất hiện. Sếp đang thúc bách chúng ta hoàn tất đúng hạn. Chúng ta đau đầu đến độ không thể suy nghĩ hợp lý. Bây giờ, chúng ta có thể làm gì nhằm làm dịu sự căng thẳng đó để có thể ít nhất bắt đầu thực hiện công việc?

May thay, người ta có thể đương đầu với những hoàn cảnh căng thẳng nhất bằng cách áp dụng một hoặc nhiều cách ứng phó với

stress được liệt kê dưới đây:

## **Kỷ luật tự giác**

Mỗi người trong số chúng ta có cách làm dịu bớt sự căng thẳng riêng. Một người đàn ông cho biết rằng khi anh ta bị stress, anh đi tới chiếc xe hơi của mình, ngồi vào trong, đóng hết mọi cánh cửa lại và la hét thật to. Một người phụ nữ, may mắn có một văn phòng riêng, thừa nhận rằng cách làm giảm căng thẳng của chị là nhờ thực hành yoga trong vài phút. Những người khác tìm sự trợ giúp từ thiền định hoặc cầu nguyện.

Tính của Ben đã gây ra cho anh nhiều vấn đề trong cuộc sống của mình. Anh dễ nổi cáu và bất kỳ khi nào anh tương đối căng thẳng, anh quát tháo bất kỳ ai đứng gần đấy. Điều này thường giúp làm dịu đi sự căng thẳng trong người, nhưng lại gây căng thẳng cho những người chung quanh.

Khi Ben bị sếp nhắc nhở rằng nếu anh không thể kiểm soát được tính nóng nảy của mình, tương lai của anh trong công ty sẽ gặp chuyện. Anh nhận ra rằng những gì anh xem như một cách làm dịu stress – xua đuổi stress ra khỏi người mình bằng cách quát tháo – không chỉ gây ra những vấn đề với người khác, mà còn làm cơn stress của mình tệ hơn. Ý thức về điều này dẫn tới một quyết tâm là Ben sẽ kìm nén những cơn bộc phát cảm xúc. Ben xem xử trí stress như một hoạt động mang lại niềm vui, bằng cách tự thưởng cho mình một phần thưởng nhỏ mỗi khi anh thành công. Anh cũng tìm cách chống lại nỗi căm dỗi muốn quát tháo. Cách này không chỉ làm giảm đi số lần nổi nóng mà còn giúp anh sẵn sàng hơn trong việc chấp nhận những vấn đề gây nóng giận, giảm sự căng thẳng của công việc.

## **Chăm chút lấy mình**

Tự chăm sóc mình là việc rất quan trọng để có sức khỏe tốt và người có sức khỏe tốt thì ít có khả năng bị stress.

Beverly bị thừa cân, huyết áp tăng nhẹ và dường như luôn bị căng thẳng. Mọi thứ đều làm cô bức mình, cô thường xuyên bị nhức đầu và gặp những vấn đề thể chất khác. Cô lúc nào cũng luộm thuộm, ít chú ý tới quần áo và vẻ bên ngoài của mình. Cô đổ lỗi tất cả điều này cho áp lực công việc. Bác sĩ của cô khuyên rằng áp lực và sự căng thẳng cô đang trải qua có thể thực sự là kết quả của việc không tự chăm sóc lấy bản thân. Ông đề ra cho cô một chế độ giảm cân và kiểm soát huyết áp. Kết quả là cô giảm cân, cảm thấy khỏe mạnh hơn, và bắt đầu quan tâm hơn tới vẻ bề ngoài của mình. Cô thay đổi kiểu tóc và mua một số quần áo mới. Bằng cách tự chăm chút lấy mình, Beverly đã trở nên ít căng thẳng hơn và có thể đương đầu với nhiều khía cạnh của công việc mà trước kia từng gây ra stress.

## **Thư giãn**

Hầu hết các chuyên gia nghiên cứu về stress đồng ý rằng khi người ta bị stress, thư giãn là liệu pháp tức thời có hiệu quả nhất. Cách người ta thư giãn tùy thuộc vào hoàn cảnh dẫn tới stress và những phương pháp khác nhau phù hợp với từng cá nhân và hoàn cảnh. Trong một khảo sát mới đây, một nhóm người đã được hỏi rằng họ làm gì để thư giãn khi họ bị áp lực trong công việc.

Khi Charles cảm nhận áp lực quá mức, anh cố tự tách mình ra khỏi hoàn cảnh gây ra áp lực trong một chốc lát. Anh rời bàn làm việc, khoác áo khoác và đi ra khỏi tòa nhà. Một cuộc đi dạo ngắn chung quanh khu nhà hoặc bãi đỗ xe trong vòng 10 phút – chứ không phải là 1 tiếng đồng hồ – sẽ làm anh hồi phục lại, giúp anh khôi phục sự trầm tĩnh để có thể tiếp cận vấn đề của mình hiệu quả hơn.

Carly làm việc ở khu sầm uất nhất của thành phố. Khi cô cảm thấy bị stress, cô cũng rời khỏi tòa cao ốc của mình và thư giãn bằng cách đi tới một siêu thị gần đây để ngắm hàng hóa.

Sếp của Stan không chấp nhận nhân viên mình rời khỏi nơi làm việc trong giờ làm việc. Vì vậy, khi anh bị stress, anh tìm một công việc lật vật để làm ở một nơi khác của tòa nhà. Tự tách mình ra khỏi nơi gây ra stress sẽ cho tâm trí một cơ hội để tự làm mới chính nó.

Ngắm cảnh vật khác – cho dù nó chỉ là một căn phòng khác – cũng có thể giúp làm giảm bớt sự căng thẳng.

Mơ màng. Hãy để cho tâm trí mình tập trung vào một ký ức dễ chịu. Hãy nghĩ về một chuyến đi nghỉ hè từng cho chúng ta nhiều điều thú vị, một cảnh tượng hoặc bức tranh đẹp, một trải nghiệm hạnh phúc. Hãy tận hưởng những giây phút đó. Hãy sống lại những giây phút đó. Hãy ngửi hoa, nếm không khí mặn của biển, hít thở khí trời miền đồi núi, ngắm vườn hoa thủy tiên vàng óng. Khi nào bộ được chuyển ra khỏi hoàn cảnh gây căng thẳng và suy nghĩ về nhiều điều vui tươi, đầu óc sẽ được thư giãn và stress sẽ tan biến.

Một số người trốn khỏi sự căng thẳng hiện tại bằng cách mơ màng trong vài phút về những thành công trong quá khứ. Chúng ta có lẽ từng đối mặt với những vấn đề thuộc loại này trước đây và đã giải quyết được chúng. Bằng cách nhớ lại những thành tựu trước kia, chúng ta hình thành nên những ý tưởng về cách xử trí vấn đề hiện tại – và nếu không đặc biệt có ích, nó cũng giúp nâng cao tinh thần làm việc vì chúng ta được tiếp sức khi biết rằng những vấn đề khác làm chúng ta căng thẳng trong quá khứ đã được khắc phục.

Một cách khác để làm dịu bớt sự căng thẳng là thay đổi tốc độ. Tất cả chúng ta có nhiều hơn một dự án để làm vào bất kỳ thời điểm nào. Nếu áp lực trở nên quá lớn với công việc hiện tại, hãy chuyển qua một hoạt động khác trong một quãng thời gian.

Heather quá quan tâm tới việc làm cho kịp thời hạn đến độ cô không thể tập trung vào công việc. Cô thấy mình đưa ra những phán đoán sai lầm và mắc nhiều lỗi. Cô đặt dự án này qua một bên, cho dù cô thực sự cảm thấy mình cần mọi thời gian mình có được để làm công việc này, và làm những công việc khác trong nửa giờ đồng hồ. Khi cô quay trở lại với dự án mà cô ưu tiên, tâm trí cô minh mẫn trở lại. Cô lại chú tâm vào những khía cạnh mới lúc này còn lẩn tránh cô và cô không chỉ làm đúng thời hạn mà còn nộp cho sếp một công trình xuất sắc nữa.

## **Tập thể dục**

Tập thể dục là một cách giảm stress tuyệt hay. Nếu chúng ta làm việc trong một căn phòng cùng với 20 người khác, thì tập thể dục ngay giữa phòng là điều không nên. Tuy nhiên, có nhiều bài tập người ta có thể làm mà không gây phiền. Tập hít thở dễ thực hiện và không làm phiền người khác. Thở sâu qua mũi và thở ra chậm chậm bằng miệng. Thực hiện điều này nhiều lần và chú ý xem toàn thể thân thể mình phản ứng ra sao và bắt đầu thư giãn. Những bài tập thư giãn khác có thể dễ học và áp dụng khi cần.

Công ty của Ted có một phòng tập thể dục với nhiều thiết bị tập luyện khác nhau. Khi Ted bị áp lực, anh đi xuống đó, leo lên trên một máy tập đạp xe tại chỗ và tập trong 5 tới 10 phút – không đủ để ra mồ hôi, nhưng vừa đủ để giảm stress.

Steve, một quản trị viên tài chính tại một công ty đầu tư, mỗi ngày phải đưa ra những quyết định có thể kiếm được hoặc làm mất đi hàng triệu đô-la cho công ty. Anh thường từ công ty về nhà, bị stress đến độ anh thường la mắng con cái và cãi nhau với vợ. Con anh phải chạy trốn khi chúng nghe thấy tiếng xe hơi chạy vào nhà. Theo lời khuyên của một chuyên gia tư vấn, anh gia nhập một câu lạc bộ sức khỏe. Thay vì đi thẳng về nhà sau giờ làm việc, bây giờ Steve chơi một ván quần vợt sân tường tại phòng tập. Lúc anh về nhà, mọi sự căng thẳng tan biến và một cuộc sống gia đình êm ấm được khôi phục lại.

*Nếu bạn lo lắng, không có cách nào để loại bỏ chúng là đi bộ. Chỉ cần đưa chúng đi bộ cùng với mình. Chúng sẽ cất cánh bay đi.*

## **Dale Carnegie**

### **Óc khôi hài**

Khi áp lực hạ gục chúng ta, chúng ta khó lòng nhìn thấy bất kỳ sự khôi hài nào trong hoàn cảnh đó. Tuy nhiên, khi chúng ta nhìn lại những thứ đã gây ra stress cho mình trong quá khứ, chúng ta thường cười vào chúng.

Sếp của Karen vừa rầy la cô. Chắc chắn là cô đã hiểu sai lời ông dặn và mắc phải một lỗi quan trọng trong dự án, nhưng lẽ ra ông đã nhận thấy rằng nếu những lời dặn của ông rõ ràng hơn, điều này sẽ không xảy ra. Karen căng thẳng, không hạnh phúc và cảm thấy không được đối xử công bằng. Tuy nhiên, thay vì để cho điều này chi phối phần còn lại của ngày hôm đó, cô nghĩ: “Không phải trông sếp như một tên ngớ ngẩn với khuôn mặt đỏ ửng kia hay sao; và ô, nhìn kia, cái cách ông nhẩy căng lên!”. Cô bắt đầu cười và sự căng thẳng bắt đầu tan biến khi cô bắt tay vào sửa chữa dự án.

Nhiều bác sĩ đã từng khuyên nên cười như là một phương cách làm giảm nỗi đau thể chất cũng như stress. Người có óc khôi hài ít có khả năng bị stress hơn là những ai thiếu nó. Tìm kiếm một điều gì đó để cười vào hoàn cảnh sẽ giúp làm giảm stress.

Paul có một cuốn truyện tranh vui trong tủ sách của mình. Khi anh bị choáng ngợp bởi công việc, anh “nghỉ giải lao cười”. Anh xem lướt qua cuốn truyện, sau đó cười mỉm, cười khúc khích và thậm chí là cười hô hố. Cách này làm tâm trí anh sáng sủa hơn và đặt anh vào một cách tiếp cận ít căng thẳng hơn tới công việc.

### **Tìm sự trợ giúp từ người khác**

Marylin tìm thấy cách tuyệt nhất để giảm stress là nghỉ giải lao bằng cách gọi điện thoại. Cô gọi điện cho một người bạn tốt để tâm sự về vấn đề của mình. Mặc dù cô không kỳ vọng người bạn này sẽ giúp giải quyết nó, nhưng nói ra những gì có trong đầu mình cho một người khác nghe sẽ giúp làm rõ những gì thường lẫn tránh cô. Ngoài ra, mấy phút nói chuyện bạn bè làm giảm đi sự căng thẳng.

Đôi khi sự căng thẳng vượt quá mức đến độ chúng ta không thể tự đương đầu một mình. Chúng ta có thể tìm tới các chuyên gia tư vấn chuyên nghiệp, cha xứ, chuyên gia trong những lĩnh vực đặc biệt để xin sự trợ giúp. Khi chồng của Judith qua đời, cô quá buồn bã đến độ cô không thể làm việc được. May thay, cô biết là mình cần tìm sự trợ giúp từ một chuyên gia trị liệu, người sẽ giúp cô đương đầu với hoàn cảnh.

Nên nhớ rằng bạn không đơn độc. Một số công ty lập ra Chương trình Trợ giúp Nhân viên để giúp nhân viên mình vượt qua những vấn đề cá nhân gây stress cho họ. Phụng sự cộng đồng và các nguồn tư nhân luôn được lập ra ở hầu như mọi nơi.

Mỗi người nên phát triển nhiều hoạt động giúp mình thư giãn khi chịu áp lực để có thể tiến hành công việc. Thậm chí một vài khoảnh khắc thư giãn cũng có thể giúp làm giảm stress và khiến chúng ta quay trở lại với công việc trong sự tươi mới và sẵn sàng giải quyết nó.

Đừng để stress hạ gục chúng ta. Bằng cách áp dụng một hoặc nhiều lời khuyên trên, chúng ta có thể thực hiện những bước giúp mình đương đầu với các vấn đề đang tạo áp lực cho chúng ta và giúp chúng ta quay trở lại với một cuộc sống bình thường, hiệu quả.

## **Giảm stress khi giải quyết vấn đề**

Tất cả chúng ta phải giải quyết nhiều vấn đề và đưa ra những quyết định trong công việc. Quá nhiều người trong số chúng ta bị stress khi những vấn đề ngày một chồng chất. Chúng ta có khuynh hướng loay hoay quanh một vấn đề thay vì tập trung vào chúng và điều này không chỉ không có ích cho việc giải quyết vấn đề mà còn làm gia tăng stress và sự căng thẳng.

Bằng cách theo một cách tiếp cận có hệ thống để giải quyết vấn đề, chúng ta có thể giải quyết chúng mà ít bị căng thẳng và cùng lúc đưa ra những quyết định tốt hơn. Hãy thử cách tiếp cận 4 bước sau:

### **1. Thu thập mọi dữ liệu**

Hãy viết ra giấy chính xác những điều đang khiến mình lo lắng. Charles Kettering, nhà phát minh và nhà công nghiệp vĩ đại, từng nói: “Một vấn đề được nêu rõ là một vấn đề đã được giải quyết một nửa.”

### **2. Phân tích dữ liệu**

Hãy nghĩ về những câu trả lời hoặc giải pháp khả dĩ cho những dữ liệu. Đừng quên cân nhắc về sự phức tạp của mỗi lựa chọn. Hãy cân nhắc không chỉ đến việc nó sẽ giải quyết được vấn đề hay không, mà còn về ảnh hưởng của nó tới những người liên quan.

### **3. Đi tới một quyết định**

Hãy nghĩ đi nghĩ lại về tất cả các chọn lựa, sau đó quyết định xem giải pháp hoặc hành động tốt nhất là gì.

### **4. Hành động trên quyết định**

Hãy bắt đầu hành động ngay trên quyết định. Làm như vậy sẽ đặt chúng ta vào thế kiểm soát được hoàn cảnh gây stress. Thật đáng ngạc nhiên là khi chúng ta chỉ cần bắt tay vào hành động thì stress sẽ giảm xuống.

*Trước tiên hãy tự hỏi: “Điều xấu nhất có thể xảy ra là gì?”, rồi chuẩn bị chấp nhận nó. Sau đó, tiến hành cải thiện điều xấu nhất đó.*

## **Dale Carnegie**

### **Công nghệ - thứ tạo ra stress hay làm giảm stress**

Bước vào thế kỷ thứ 21, những tiến bộ trong công nghệ mà chúng ta dùng trong công việc của mình dường như gia tăng nhanh hơn so với khả năng chúng ta có thể theo kịp.

Hiện chúng ta có thể làm việc 24 giờ mỗi ngày, 7 ngày một tuần. Điều này dường như khiến chúng ta hoàn tất được nhiều hơn mỗi ngày và trở nên thành công hơn kỳ vọng. Nhưng nó cũng làm gia tăng stress và sự căng thẳng trong công việc và trong cuộc sống. Dưới đây là một số lời khuyên để giúp chúng ta khỏe mạnh về mặt tâm lý mà vẫn làm việc năng suất trong thế giới công nghệ cao.

### **1. Ngừng kiêm nhiệm nhiều công việc cùng lúc và làm việc 24/7**

Máy vi tính của chúng ta có thể chạy suốt ngày, nhưng chúng ta thì không thể; vì vậy, đừng cố. Ví dụ, đừng ăn trưa tại bàn làm việc, và



đừng bỏ qua giờ giải lao để trả lời e-mail. Nghỉ ngơi không phải là la cà chỗ này chỗ kia mà là tái nạp năng lượng.

## **2. Đề ra một số giới hạn giữa công việc và gia đình**

Công nghệ có thể cho phép chúng ta làm việc tại nhà, nhưng đổi lại, điều này làm cho chúng ta khó thoát khỏi công việc. Trong thuật ngữ kỹ thuật ngày nay, người ta thường nói đến chuyện dựng lên một bức tường lửa giữa thế giới bên ngoài và mạng lưới vi tính trong công sở, nhưng việc dựng lên một bức tường lửa giữa công việc và gia đình trong suy nghĩ của mình, một hào nước ảo chung quanh lâu đài của mình, cũng cần thiết không kém.

## **3. Thường xuyên ngắt kết nối hoàn toàn**

Rút dây cắm điện thoại bàn, tắt điện thoại di động, Blackberry, iPhone, máy tính xách tay và máy tính để bàn. Sau đó thư giãn và tận hưởng sự yên lặng.

## **4. Đừng nói chuyện điện thoại suốt**

Để điện thoại di động ở nhà khi đi tới rạp chiếu phim (Vui lòng làm điều này, chúng tôi sẽ biết ơn bạn!). Thỉnh thoảng hãy kiểm tra e-mail và tin nhắn thoại thay vì luôn luôn, như chúng ta làm với mớ thư từ rùa bò hàng ngày của mình. Bằng cách nghỉ giải lao để tái nạp năng lượng, chúng ta sẽ thực sự hiệu quả hơn khi bắt tay trở lại công việc, và những tin nhắn thì cũng vẫn còn ở đó.

## **5. Chúng ta không thể làm ngay mọi thứ**

Không phải là tất cả mọi thứ đều cần phải được hoàn tất ngay. Nếu đòi hỏi này xảy ra thường xuyên, và nếu chúng ta chắc mình không trì hoãn, thì hoặc là công nghệ rất không phù hợp với công việc, hoặc là công tác hoạch định và quản lý thời gian cần được giải quyết trong phạm vi công ty.

Chỉ vì chúng ta có thể gửi fax, e-mail, hoặc văn bản vào phút cuối thì không có nghĩa là chúng ta nên tạo ra thói quen làm như vậy.

Hãy lên kế hoạch trước và giúp người khác làm điều tương tự bằng cách giải thích rằng mọi người cần lên lịch làm việc. Nói cách khác, hãy chọn một tốc độ chậm hơn khi có thể.

*Tại sao một việc đơn giản như duy trì sự bận rộn lại giúp chúng ta gạt bỏ mối lo âu? Theo một quy luật – một trong những quy luật cơ bản nhất từng được ngành tâm lý hé lộ - thì: Với bất kỳ một bộ não con người nào, dù là tài giỏi đến mấy, hình dung ra nhiều hơn một điều vào cùng một lúc là hoàn toàn không thể.*

## **Dale Carnegie**

### **• Tóm tắt**

Hầu hết chúng ta sở hữu bên trong chính mình khả năng kiểm soát stress trong mọi khía cạnh cuộc sống của mình. Chúng ta phải ý thức điều gì gây căng thẳng cho chúng ta và nhận diện những dấu hiệu ban đầu để chúng ta có thể ra tay ngăn ngừa – hoặc nếu nó đã bị đẩy tới một mức độ nghiêm trọng, hãy sửa sai.

Sau đây là một số lời khuyên giúp chúng ta thực hiện được điều nói trên:

- Phân tích xem chúng ta thường cảm thấy stress hơn trong những hoàn cảnh nào. Nó có thể là những kỳ hạn trong công việc, cũng có thể là những áp lực từ người sếp, thuộc cấp, khách hàng hoặc từ những yếu tố khác. Một khi chúng ta nhận biết những dấu hiệu báo trước là mình sắp bị stress, chúng ta có thể xử trí chúng trước khi chúng phát triển tới mức làm chúng ta choáng ngợp.

- Giám sát cuộc tự nói chuyện của mình. Chúng ta luôn luôn nói chuyện với chính mình – tuy không thành tiếng lớn, nhưng giọng nói nhỏ bé trong tâm trí này luôn tác động tới cách chúng ta tiếp cận với công việc và cuộc sống. Nếu chúng ta cứ duy trì tự nói chuyện với mình, chúng ta sẽ bị stress, chúng ta sẽ bị choáng ngợp, chúng ta sẽ tụt yếu đi tới thất bại, rồi sau đó, chúng ta lại stress, lại choáng ngợp, và lại thất bại. Khi những ý nghĩ tiêu cực này len vào tâm trí

chúng ta, hãy gạt chúng ra bằng những ý nghĩ tích cực, bằng những kế hoạch khắc phục vấn đề, và stress sẽ bị thế chỗ bởi sự tự tin.

- Khi chúng ta cảm nhận stress đang tới, hãy vạch ra trước một kế hoạch đối phó trong đầu trước khi nó trở nên quá sức chịu đựng. Hãy làm theo một số lời khuyên nêu ra trước chương này về sự thư giãn, thay đổi tốc độ, tập thể dục và óc khôi hài.

- Hãy luôn nhìn nhận vấn đề một cách toàn diện. Stress tạm thời có thể làm lu mờ suy nghĩ của mình.

- Một vấn đề khẩn cấp gây ra stress cần được cân nhắc, sau khi xem xét những gì là thực sự quan trọng.

- Hãy phát triển thói quen đi “nghỉ hè tinh thần” ngắn ngủi.

- Hãy làm bình tâm bằng những ý nghĩ an bình hoặc âm nhạc thư giãn.

- Kết hợp sự thư giãn và/ hoặc những kỹ thuật thiền định thành ra thói quen của mình.

- Tìm kiếm thời gian yên tĩnh và một mình.

- Ngủ đủ giấc: Ngủ không đủ giấc có thể làm suy yếu khả năng cơ thể đương đầu với stress. Trong khi không ai giống ai về thời lượng giấc ngủ cần thiết để hoạt động ở mức tối ưu thì ngủ đủ giấc là hết sức quan trọng để có được sức khỏe tốt và cảm xúc tốt.

- Ngủ trưa: Dale Carnegie, trong cuốn sách tựa đề Quẳng gánh lo đi và vui sống có đưa ra lời khuyên thật hay sau. Hãy thử xem: “Nếu bạn không thể ngủ trưa, bạn có thể ít nhất cố mà nằm nghỉ trong một tiếng đồng hồ trước bữa ăn tối. Nếu bạn có thể nghỉ ngơi trong một tiếng, bạn sẽ thêm một giờ tỉnh táo vào một ngày.”

- Tham gia những hoạt động thể chất như tập thể dục, đạp xe, bơi lội, chạy, và những thú tiêu khiển vui thích.

- Hãy phát triển ý thức về sự thành công trong những lĩnh vực khác của cuộc sống. Trải nghiệm sự thành công trong những công việc thiện nguyện, cộng đồng hoặc hoạt động tôn giáo, có thể giúp giải quyết sự thiếu kiểm soát mình có thể gặp phải tại nơi làm việc.
- Phát triển một nhóm hỗ trợ. Stress có thể thường cô lập chúng ta khỏi người khác và gia tăng stress. Những thành viên trong nhóm hỗ trợ của chúng ta cho phép chúng ta đưa stress ra trước bao người để cùng đối mặt và giải quyết nó.
- Stress bị chủ quan hóa có thể tăng dần lên tới mức nguy hiểm và bộc phát theo nhiều cách không lành mạnh và không đem lại hiệu quả gì. Nhờ những người quan tâm tới mình lắng nghe mình cũng tương tự như một chiếc van an toàn đối với áp lực nội tại của stress.

# Chương 7 Tổng khứ suy kiệt

S

Suy kiệt là điều thường gặp nhất ở nơi làm việc, nhưng có một sự khác biệt giữa một hoặc hai ngày làm việc chẳng ra gì và sự suy kiệt do công việc. Hầu hết chúng ta có những ngày bị quá tải, chán chường và không được ai đánh giá cao; những ngày tung hứng những trách nhiệm không được ai chú ý tới, chưa nói gì tới được khen thưởng; và những ngày phải cần tới một siêu quyết tâm mới có thể kéo lê thân xác mình tới nơi làm việc được.

Suy kiệt ở nơi làm việc không như stress ở nơi làm việc. Suy kiệt có thể là kết quả của việc không ngừng bị stress, nhưng nó cũng không giống như bị stress quá mức. Khi chúng ta bị stress, chúng ta lo lắng quá nhiều, nhưng khi chúng ta bị suy kiệt, chúng ta không nhìn thấy có hy vọng cải thiện. Chúng ta không muốn chạm tới điểm đó.

Con người không phải là những chiếc bóng đèn tròn. Một bóng đèn tròn phát sáng và đột nhiên... bụp! Nó cháy. Người ta suy kiệt một cách từ từ và thường là không dễ nhận thấy. Dù một số loại suy kiệt có thể dẫn tới suy sụp về thể chất, chẳng hạn như đau tim hoặc viêm loét, hầu hết đều mang tính tâm lý. Người ta mất sự nhiệt tình, sinh lực, và động lực, và nó xuất hiện dưới nhiều dạng. Họ ghét công việc, không chịu nổi những người cùng làm việc với mình, ngờ vực người sếp, và sợ đi làm mỗi sáng.

Suy kiệt có thể bị gây ra bởi quá nhiều stress, nhưng đó không phải là lý do duy nhất. Nó cũng có thể là hệ quả của sự thất vọng. Chúng ta nhận được nhiều như đã được hứa, hoặc chúng ta bị loại ra khỏi một đợt đề bạt hoặc nâng lương mà mình hằng kỳ vọng. Một số người lãnh đạo và trưởng phòng suy kiệt vì áp lực phải đưa ra quyết định, mà nếu quyết định đó tệ hại thì có thể gây ra những vấn đề tai

hại. Những người khác thì suy kiệt do phải làm việc quá nhiều giờ hoặc làm việc mà không có sự đền đáp.

Trong chương này, chúng ta sẽ phân tích những khác biệt giữa stress và sự suy kiệt tại nơi làm việc. Chúng ta sẽ nêu ra những cách giúp mình có thể tránh khỏi suy kiệt, quản lý stress trong công việc, và làm việc năng suất hơn. Chúng ta cũng đối mặt với vấn đề quá tải công nghệ và làm cách nào để thuần hóa và quản lý nó hữu hiệu hơn.

## **Sự khác biệt giữa stress và suy kiệt**

Stress, nói chung, liên quan nhiều tới sự quá nhiều: quá nhiều áp lực đòi hỏi ở chúng ta quá nhiều về mặt thể chất và tâm lý. Khi chúng ta bị stress, chúng ta có thể vẫn hình dung ra rằng nếu mình có thể kiểm soát được mọi thứ, mình sẽ tốt hơn. Còn suy kiệt lại có nghĩa là cảm thấy trống vắng, thiếu động lực và không được chăm sóc. Người trải nghiệm sự suy kiệt thường không nhìn thấy hy vọng sẽ có thay đổi tích cực trong hoàn cảnh của mình. Nếu stress quá mức tương tự như việc chìm trong những trách nhiệm, thì sự suy kiệt là bị khô cạn, héo mòn.

Sau đây là một số sự khác biệt giữa stress bình thường khi làm việc và sự suy kiệt:

### *Đặc điểm của stress:*

- Tạo ra sự khẩn cấp và hoạt động quá mức
- Mất sinh lực
- Có thể dẫn tới những rối loạn lo âu và suy sụp
- Có thể dẫn tới viêm loét, đột quỵ, và những bệnh về thể chất khác

### *Đặc điểm của sự suy kiệt:*

- Tạo ra sự vô vọng và vô phương

- Mất động lực
- Có thể dẫn tới sự tách biệt và trầm cảm
- Thiệt hại chính là ở mặt cảm xúc
- Có thể làm cho cuộc sống dường như không đáng sống
- Thái độ phổ biến là:
  - Mỗi ngày đi làm là một ngày tệ hại.
  - Quan tâm tới công việc dường như là một sự phung phí sinh lực.
  - Phần lớn thời gian trong ngày là chỉ để làm công việc chẳng vui thú gì hoặc nhàm chán.
  - Tôi bị kiệt sức vào cuối ngày.
  - Không ai coi trọng nỗ lực của tôi.
  - Vị trưởng phòng đề ra cho tôi những mục tiêu không thực tế.
  - Mọi người luôn muốn một điều gì đó từ tôi.
  - Lý do duy nhất tôi đang làm việc này là để kiếm tiền trả cho những hóa đơn.

### **Ngăn ngừa sự suy kiệt trong công việc**

Cách ngăn ngừa suy kiệt hiệu quả nhất là ngưng làm những gì mình đang làm và làm một việc khác. Đôi khi nó có nghĩa là thay đổi công việc hoặc nghề nghiệp. Đối với hầu hết chúng ta, đây là một biện pháp cực đoan và không phải là một chọn lựa chúng ta nên chọn. Chúng ta nên ý thức về mức độ stress và sự quá tải có thể dẫn tới suy kiệt và thực hiện một số biện pháp phòng ngừa như:

- *Làm rõ những kỳ vọng của công việc.* Hãy làm việc với trưởng phòng hoặc người giám sát để cập nhật bản mô tả công việc của

mình. Khi thảo luận, chúng ta có thể chỉ ra rằng có một số việc chúng ta được kỳ vọng làm nhưng không phải là một phần của bản mô tả công việc và chỉ nhận được rất ít quyền lợi, và rằng mình đã làm việc vượt quá những thông số của công việc.

- *Xin một sự thay đổi.* Nếu nơi làm việc đủ rộng, chúng ta có thể dọn tới một chỗ, văn phòng, hoặc phòng ban khác. Thậm chí một sự thay đổi quang cảnh cũng có thể giúp mình có được một quan điểm mới.

- *Xin được giao những trách nhiệm khác.* Nếu chúng ta làm mãi một công việc trong một thời gian dài, hãy xin thử sức ở một điều gì đó mới mẻ: một khu vực bán hàng khác, một dự án khác, một vai trò khác trong công ty.

- *Hãy nghỉ ngơi.* Nếu sự suy kiệt dường như là điều không thể tránh khỏi, hãy xin nghỉ dài hạn. Đi nghỉ hè, sử dụng phép đau ốm, hoặc xin nghỉ tạm thời. Chúng ta phải làm một điều gì đó để kéo mình ra khỏi hoàn cảnh. Hãy sử dụng thời gian nghỉ để tái nạp năng lượng và có cái nhìn hợp lý hơn với công việc.

### **Ngăn ngừa mệt mỏi, lo lắng và giữ vững sinh lực, tinh thần**

Hãy đọc lại Chương 6 để nhớ lại những lời khuyên về cách làm giảm bớt stress. Đây là bước đầu tiên để giảm tới thiểu khả năng stress biến thành suy kiệt. Chúng ta hãy nhắc lại ở đây một số công cụ quý báu nhất giúp giảm stress:

1. Nghỉ ngơi trước khi mệt
2. Học cách thư giãn trong lúc làm việc
3. Bảo vệ sức khỏe và vẻ bên ngoài của mình bằng cách thư giãn tại nhà
4. Áp dụng 4 thói quen làm việc có ích:



- a. Giữ cho bàn làm việc của mình không có những giấy tờ hồ sơ mình chưa xử lý tới ngay.
- b. Làm việc theo thứ tự quan trọng.
- c. Khi chúng ta đối mặt với một vấn đề, hãy giải quyết nó ngay nếu chúng ta có những dữ liệu cần thiết để đưa ra quyết định.
- d. Học cách tổ chức, trao quyền và giám sát.

5. Nhiệt thành với công việc.

### **“Tôi quá mệt đến độ tôi không thể suy nghĩ logic!”**

Nghỉ ngơi có thể chữa mệt mỏi thể xác, nhưng hầu hết mọi người thường dễ bị mệt về tinh thần hơn là về thể chất trong khi làm việc. Tập thể dục có thể làm giảm mệt và stress cho những người làm việc với máy vi tính hoặc trong những công việc căng thẳng về tinh thần khác. Một số cách để thực hiện được điều này là đi bộ vào giờ ăn trưa, đi bơi, chạy bộ, hoặc chơi thể thao sau giờ làm việc.

Nếu công ty có một phòng tập thể dục, hãy sử dụng xe đạp tại chỗ hoặc tập tạ máy vào giờ ăn trưa hoặc sau giờ làm việc. Người ăn uống và tập thể dục điều độ ít có khả năng mệt mỏi về tinh thần hơn.

### **Giúp người khác xử lý sự suy kiệt**

Khi chúng ta nhìn thấy một trong những nhân viên hoặc đồng nghiệp tỏ dấu hiệu suy kiệt, chúng ta nên hỗ trợ họ vượt qua nó. Một số điều chúng ta có thể làm để giúp người đồng nghiệp bị suy kiệt hồi phục lại là:

- Tỏ ra mình là một người hỗ trợ. Hãy chứng minh sự quan tâm chân thành của mình bằng cách khuyên người đó nói về những mối quan tâm của họ, đánh giá những mối quan tâm đó và đưa họ trở về với bối cảnh thực tại.

- Nếu chúng ta có quyền thay đổi chức năng công việc của người đó, giao những công việc và trách nhiệm khác hoặc chuyển họ tới một phòng ban khác sẽ giúp làm thay đổi bầu không khí làm việc của họ, gợi mở những lối ra mới cho cảm xúc, ý tưởng và sinh lực, để từ đó khơi dậy động lực của họ.
- Hãy cho người đó một cơ hội để học những kỹ năng mới. Điều này không chỉ giúp họ tập trung vào việc học thay vì vào những vấn đề dẫn tới sự suy kiệt, mà còn nâng cao giá trị của người đó với công ty.
- Nếu họ vẫn không tiến bộ, cho dù chúng ta đã nỗ lực ra sao, hãy mạnh dạn khuyên họ nên tìm kiếm chuyên gia tư vấn nghề nghiệp.

### **Khi có quá nhiều việc phải làm**

Là những người lãnh đạo, trách nhiệm của chúng ta là đảm bảo rằng nhân viên của mình luôn làm việc với năng lực tối ưu. Nếu họ đang suy kiệt, năng suất sẽ bị ảnh hưởng. Điều này thường xảy ra đối với những nhân viên còn lại sau một đợt thu hẹp quy mô và tái tổ chức công ty. Nhân lực ít hơn, và mỗi người trong số họ đang làm việc nhiều giờ hơn và cật lực hơn. Trước khi tiếp cận nhóm của mình, hãy phân tích kỹ những hoạt động mà nhóm đang làm. Hãy chỉ ra nhân viên cần dành bao nhiêu thời gian cho mỗi dự án, và xác định tầm quan trọng của mỗi dự án so với các mục tiêu của phòng ban. Hãy tái xem xét và cộng tác với các thành viên của nhóm dựa trên thứ tự ưu tiên. Cùng với đồng nghiệp của mình xác định xem họ có thể làm gì để tác nghiệp thông minh hơn thay vì cật lực hơn.

Sau sự phân tích này, nếu chúng ta vẫn cảm thấy rằng nhóm này có nhiều công việc hơn khả năng xử lý hiệu quả của nó, hãy duyệt lại những kết quả và cố tái xác lập lại thứ tự ưu tiên của nhóm. Có thể phải trì hoãn một số công việc đòi hỏi nhiều thời gian vì có những công việc khác quan trọng hơn; hãy giao lại một số công việc cho những nhóm khác, hoặc trao quyền thêm cho nhân viên.

Đôi khi, áp lực đến từ những nhóm hoặc phòng ban khác mà chúng ta phối hợp. Nếu đúng là vậy, hãy gặp người lãnh đạo của nhóm kia

để cố tìm ra một lịch làm việc sao cho giảm bớt đi áp lực. Nếu không thể đạt tới sự nhất trí, hãy đưa vấn đề này lên người trưởng phòng là lãnh đạo của cả hai nhóm.

Đôi khi, áp lực đến từ nhóm tự nguyện làm những dự án đặc biệt. Chúng ta không cần phải sợ nói lời từ chối những yêu cầu như thế. Hãy đảm bảo rằng mọi đồng nghiệp của chúng ta ý thức về những ưu tiên của mình, và chỉ ra rằng nếu họ từ chối những yêu cầu tình nguyện vì những dự án đặc biệt bên ngoài hoạt động của nhóm, thì đó không phải là một dấu hiệu chỉ ra sự lười biếng hoặc không sẵn lòng hợp tác.

### **Quá trình suy kiệt**

Một số đặc điểm mà người đang cảm thấy suy kiệt thể hiện ra:

- Họ có khuynh hướng làm việc siêng năng hơn khả năng thể chất hoặc tinh thần cho phép.
- Họ lơ là những nhu cầu cá nhân của mình, gia đình và những hoạt động khác của mình để họ có thể đáp ứng được những đòi hỏi của công việc.
- Họ giảm những tiếp xúc xã hội tới mức tối thiểu.
- Hành vi của họ thường khó đoán trước được.
- Họ cảm nhận sự trống trải trong cuộc sống.
- Họ rơi vào trạng thái trầm cảm sâu sắc.

Nếu chúng ta bắt đầu biểu lộ một vài trong số những dấu hiệu trên của chứng suy kiệt hoặc chúng ta nhìn thấy chúng ở các đồng nghiệp, chúng ta cần thực hiện ngay vài biện pháp trước khi những biểu hiện này vượt quá mức chịu đựng.

Có nhiều cách mà cả các cá nhân lẫn công ty có thể xử trí sự suy kiệt. Nhiều vấn đề liên quan tới sự suy kiệt có thể được giảm nhẹ bằng cách xem xét lại các công việc có liên quan và điều chỉnh

chúng, hoặc bằng cách trợ giúp cho những nhân viên bên trong công ty.

### **Cho mọi người nhiều quyền kiểm soát công việc của họ hơn**

Khi các công nhân có thể kiểm soát phần nào cách họ làm công việc của mình, họ sẽ ít có khả năng phải gánh chịu sự suy kiệt hơn. Các công ty trao quyền cho nhân viên tham gia vào việc đưa ra quyết định về phương pháp, hạn ngạch, thời gian, và những yếu tố công việc khác thì họ thấy được đền đáp dưới dạng tinh thần làm việc cao hơn, số lần nghỉ việc không có lý do hợp lý và tỷ suất biến động nhân sự thấp hơn, và năng suất cao hơn. Stress và sự suy kiệt được giảm tới mức tối thiểu.

### **Khích lệ nhân viên học hỏi về công việc của họ càng nhiều càng tốt**

Bước đầu tiên trong việc hoàn thành được điều này là cố đặt nhân viên vào những công việc phù hợp với tài năng và sở thích của họ, và huấn luyện họ làm chủ công việc của mình. Khi Sal gia nhập công ty, anh được giao làm người đưa văn thư và thư ký ở phòng công văn. Công việc thì nhàm chán và anh ra về mỗi ngày với những cơn nhức đầu như búa bổ, cảm thấy thất vọng, không hạnh phúc, và trầm cảm. Anh muốn bỏ việc. Nhưng anh cần công việc để nuôi sống gia đình. Trong quá trình làm việc, anh phải giao tài liệu tới phòng vi tính. Anh được đào tạo đôi chút về vi tính ở trường và nói chuyện với những người ở phòng này về công việc của họ. Al, viên giám sát vi tính, nhận thấy mối quan tâm của Sal về vi tính và yêu cầu chuyển anh ta sang phòng của mình. Al động viên Sal học mọi thứ có thể về thiết bị và phần mềm. Sau mấy tháng, Sal trở nên có kiến thức như bất kỳ người nào khác trong phòng. Anh yêu công việc này, cảm thấy thoải mái và tự tin. Chứng đau đầu của anh biến mất và anh mong ngóng tới giờ đi làm mỗi ngày.

### **Khích lệ sự tham gia**

Các nhà khoa học hành vi từng bênh vực cho sự tham gia của công nhân vào việc quản trị trong nhiều năm. Họ đã chỉ ra rằng khi người

ta tham gia vào những quyết định có ảnh hưởng tới công việc của họ, họ sẽ có khả năng cam kết hơn vào sự thành công của những quyết định đó và ít có khả năng chống lại việc tuân thủ những tiêu chuẩn.

Một lĩnh vực mà trong đó điều này được minh chứng là rất hữu hiệu là việc thiết lập nên hạn ngạch. Trong nhiều công việc, hạn ngạch là một yếu tố thiết yếu. Các công nhân nhà máy được giao cho hạn ngạch sản xuất theo giờ hoặc theo ngày; hạn ngạch đo lường người xử lý văn bản và nhân viên nhập dữ liệu; đại diện thương mại có những hạn ngạch theo tuần hoặc tháng. Thường thì người sếp hoặc một người cấp trưởng phòng khác đề ra những hạn ngạch này. Nó có hiệu quả hơn khi chúng ta đưa người làm công việc đó vào trong quy trình.

Một số trưởng phòng lo rằng nếu họ cho phép nhân viên đề ra hạn ngạch riêng cho mình, họ sẽ đề ra thấp để họ có thể dễ dàng hoàn thành. Điều này không đúng. Khi các trưởng phòng và nhân viên cùng nhau nghiên cứu những đòi hỏi của công việc, thời biểu và những yếu tố khác, những hạn ngạch hợp lý sẽ được đề ra, thường cao hơn là khi chỉ được một mình viên trưởng phòng xác định. Khi người ta có một vai trò trong việc đề ra hạn ngạch, họ tỏ ra công bằng và cam kết với việc đạt được chúng.

### **Khích lệ nhân viên đề xuất những cải thiện**

Hầu hết mọi người cảm thấy rằng họ có quyền kiểm soát công việc của mình khi những đề xuất và ý kiến của họ được coi trọng. Không ai kỳ vọng rằng mọi đề xuất của mình sẽ được chấp nhận, nhưng họ thực sự kỳ vọng rằng họ sẽ được coi trọng.

Sự phát triển của những ý tưởng mới nên được khích lệ. Chúng ta nên thuyết phục nhân viên đưa ra đề xuất và khi họ trình bày, hãy đánh giá khách quan; nếu đề xuất đó khả thi thì nên thử nghiệm. Nhân viên đưa ra đề xuất nên được phản hồi về tình trạng của những đóng góp của họ và được khen thưởng nếu đề xuất được chấp thuận.

*Bạn có chán sống không? Vậy thì hãy lao mình vào một số công việc mà bạn đặt trọn lòng tin, sống trọn với nó, chết vì nó, và bạn sẽ tìm thấy niềm hạnh phúc mà mình nghĩ có thể không bao giờ là niềm hạnh phúc của mình.*

## **Dale Carnegie**

### **Chương trình trợ giúp nhân viên**

Chương trình trợ giúp nhân viên (Employee Assistance Programs – EAPs) được thiết kế để giúp nhân viên trong việc giải quyết những nguyên nhân chính của stress. Khi nhân viên tỏ dấu hiệu bị stress và suy kiệt, công ty sẽ luôn có sẵn dịch vụ tư vấn và hỗ trợ tâm lý. Nhân viên có thể tình nguyện xin được trợ giúp hoặc các viên giám sát có thể đề xuất rằng họ nên sử dụng những tiện ích này. Để chương trình này có hiệu quả, mọi vấn đề được thảo luận phải được giữ kín và nhân viên phải tin rằng mục đích của nó là để giúp họ giải quyết những vấn đề của họ – không phải là một phương tiện của công ty để kiểm soát họ.

### **Huấn luyện quản lý stress**

Trong những năm gần đây, nhiều công ty đã tổ chức các khóa Huấn luyện Quản lý Stress (Stress Management Training – SMT) như là một cách để giúp nhân viên vượt qua hoặc quản lý mức độ stress của họ, những thứ có thể dẫn tới những trường hợp suy kiệt nặng hơn.

Các chuyên gia tâm lý được mời tới công ty để thực hiện những buổi seminar về stress và suy kiệt như một biện pháp phòng ngừa để nhân viên có thể nhận diện những triệu chứng của chính họ và hành động để sửa chữa chúng trước khi chúng biến thành sự suy kiệt. Trong một số chương trình, tư vấn cá nhân luôn sẵn sàng khi cần.

### **Những lời khuyên giúp tránh suy kiệt**

- Dành thời gian ra để suy nghĩ

- Khi chúng ta thấy mình tiến dần tới tình trạng quá tải thì đã tới lúc mạnh tay sử dụng chiến lược của mình để tránh nó.
- Đừng nhận nhiều hơn khả năng của mình. Hầu hết các công việc có bản mô tả công việc, xác định rõ công việc gì mình được cấp trên kỳ vọng làm. Tuy nhiên, chúng ta thường được yêu cầu đảm nhận thêm để giúp những người khác hoặc xung phong làm những công tác đặc biệt. Trước khi chấp nhận những công việc như thế, hãy phân tích xem mình sẽ sử dụng thời gian của mình ra sao. Để tránh suy kiệt, chúng ta phải học cách sử dụng thời gian của mình một cách tối ưu và không đảm nhận quá nhiều việc không mang nhiều ý nghĩa đối với việc hoàn thành những mục tiêu của mình.
- Nhiều người trong số chúng ta tham gia vào những hoạt động bên ngoài nơi làm việc. Có thể đó là nhà thờ, tổ chức cộng đồng hoặc thú tiêu khiển cá nhân. Những việc này rất quan trọng với chúng ta, nhưng phải đặt ra một giới hạn lên thời gian dành cho chúng; nếu không, chúng có thể làm chúng ta choáng ngợp và lún vào những cam kết công việc của mình, để rồi có thể dẫn tới sự suy kiệt. Bên cạnh đó, chúng ta nên lập ra một thông số chung quanh những không gian cá nhân trong cuộc sống của mình và khôn ngoan chọn những hoạt động giúp chúng ta hoàn thiện hơn là làm chúng ta kiệt quệ.
- Tốc độ chậm lại; loại bỏ sự hấp tấp, vội vã. Tốc độ nhanh là điều bình thường, nhanh hơn cũng là điều bình thường, nhưng quá nhanh thì không được. Khi chúng ta kéo căng khung thời gian của mình tới giới hạn, chúng ta vội vã hơn lên. Chúng ta hy sinh chất lượng công việc và gây ra stress cho người khác cũng như cho chính mình.
- Hãy quan tâm tới mọi người. Hãy nuôi dưỡng các mối quan hệ và vun xới một mạng lưới những người bạn biết chăm sóc. Nhiều nghiên cứu đã cho thấy rằng có những người bạn tốt là một yếu tố quan trọng để sống thọ và có một cuộc sống khỏe mạnh. Kevin Sheridan, CEO của HR Solutions, khẳng định rằng sự hài lòng của đồng nghiệp thường bị xem nhẹ. Kết bạn tại nơi làm việc và vun đắp một bầu không khí vui tươi và chăm sóc lẫn nhau làm giảm bớt sự

suy kiệt, cải thiện sự gắn bó và trung thành của nhân viên, và làm giảm tỷ suất biến động nhân sự. Khi chúng ta có người để chia sẻ những ý nghĩ của mình, nỗi lo, sự thành công và thất bại của mình thì nó sẽ làm giảm rủi ro bị suy kiệt tới mức tối thiểu.

## **Thuần hóa công nghệ**

Với nhiều người trong số chúng ta, điện thoại, e-mail, máy nhắn tin, máy fax, tin nhắn đều đòi hỏi chúng ta chú ý ngay. Điều này có thể dẫn tới cảm giác bị choáng ngợp bởi áp lực không ngừng 24/7.

Thay vì công nghệ như trên giúp công việc của chúng ta dễ dàng hơn, chúng ta lại trở thành nô lệ của nó. Thay vào đó, chúng ta dồn nén, ngốn và nuốt lấy thời gian. Để biến công nghệ thành đồng minh thay vì kẻ thù, chúng ta phải thuần hóa nó.

## **7 cách để thuần hóa công nghệ**

1. Ngắt kết nối một cách có chọn lọc. Khi cần có sự tập trung, hãy tắt điện thoại, đóng chương trình e-mail lại, và đi tới một nơi yên tĩnh hơn.
2. Xác định những lúc hợp lý để trả lời e-mail và cứ theo sát lịch này.
3. Tắt âm thanh báo hiệu có e-mail mới.
4. Đặt báo hiệu tự động cách quãng để kiểm tra tin nhắn, e-mail mới.
5. Thay đổi câu chào hỏi trên hộp thư thoại để báo cho biết mình sẵn sàng trả lời. Sử dụng thông điệp “vắng mặt” cho e-mail.
6. Hãy chỉ giải quyết mỗi lần một bức e-mail.
7. Coi trọng con người hơn công nghệ. Nếu đang nói chuyện với ai đó thì hãy để cho cuộc gọi khác chuyển vào hộp thư thoại.
8. Đừng là nô lệ của Blackberry, iPhone hoặc máy tính xách tay. Chúng ta phải tự đặt mình vào kỷ luật chỉ kiểm tra những món đồ



công nghệ đó theo từng quãng thời gian đã chọn trước.

## **Đa nhiệm**

Đa nhiệm (multitasking) là khi một cá nhân cố gắng xử lý nhiều công việc cùng một lúc. Thuật ngữ này bắt nguồn từ ngành vi tính. Các máy vi tính được lập trình để làm nhiều công việc cùng một lúc, nhưng con người thì không. Đa nhiệm có thể dẫn tới công việc thiếu sự chăm chú hoặc thậm chí mắc lỗi quan trọng, và nghiêm trọng hơn là bị suy kiệt.

Gail tự hào về khả năng đa nhiệm của mình. Cô tuyên bố mình có thể giải quyết nhiều tình huống cùng một lúc. Trong khi nói chuyện điện thoại với một khách hàng, cô gõ e-mail trả lời câu hỏi từ một khách hàng khác và nhắn tin trên Blackberry. Trong khi “tham dự” một cuộc họp ở nơi làm việc, cô kiểm tra e-mail trên máy tính xách tay của mình và trả lời một tin nhắn từ cậu con trai. Cô quy chứng nhức đầu thường xuyên và cảm giác buồn nôn của mình cho những vấn đề y tế tưởng tượng và bị sốc khi bác sĩ bảo rằng cô đang ở bờ vực của sự suy kiệt.

Nhiều người trong số chúng ta có thể giải quyết nhiều hơn một công việc trong cùng một lúc, nhưng khả năng tinh thần và thể chất của chúng ta cũng có giới hạn. Để tránh suy kiệt, chúng ta phải tìm hiểu mình có thể hoàn thành nhiều tới mức nào và từ đó đề ra những mục tiêu. Cố làm quá nhiều, quá sớm có thể dễ dàng dẫn tới làm quá ít, quá trễ – và làm quá tệ.

### **• Tóm tắt**

Suy kiệt là một nguy cơ nghề nghiệp tác động tới tất cả những ai bị choáng ngợp bởi đòi hỏi của công việc – có thể là phải cố kịp thời hạn chót, hoàn thành những hạn ngạch bất hợp lý, gắng làm vừa lòng một người sếp khó tính, hoặc làm việc dưới áp lực cực lớn. Một số cách có thể giảm tối thiểu rủi ro bị suy kiệt là:

- *Thay đổi vị trí trong công ty.* Trong một công ty lớn, có nhiều sự chọn lựa, chúng ta luôn cần phải ý thức về những cơ hội trong các

phòng ban hoặc lĩnh vực khác với phòng ban hoặc lĩnh vực mình làm.

- *Hãy tìm kiếm những người cùng chung chí hướng.* Khi chúng ta có thể chia sẻ những vấn đề, nỗi thất vọng, cũng như niềm vui và thành tựu của mình với các đồng nghiệp, chúng ta cảm thấy mình giảm bớt căng thẳng thường xuất hiện so với khi mình cứ giữ kín nó. Hãy tìm những người chia sẻ một óc khôi hài và những người mình có thể tin cậy hoàn toàn.

- *Tìm kiếm những dự án ngắn hạn.* Thực hiện cùng công việc, đối mặt với cùng những vấn đề, giải quyết với cùng những con người trong một thời gian dài có khuynh hướng bóp nghẹt óc sáng tạo và sự ham thích với công việc, có thể dẫn tới sự nhàm chán, và có thể là bước đầu tiên dẫn tới sự suy kiệt. Nếu chúng ta có cơ hội, thỉnh thoảng hãy tìm những dự án ngắn hạn, làm việc với những nhóm khác nhau.

- *Học thêm.* Tại nhiều công ty, không có nhiều cơ hội để bước ra khỏi vị trí cũ thì dễ dẫn tới suy kiệt. Học thêm những kỹ năng mới mở ra nhiều cơ hội cho sự chuyển chuyển tới những vị trí thú vị hơn.

- *Hãy tự hào về công việc.* Hãy tự hào về tầm quan trọng của công việc mình làm. Hãy ý thức về những đóng góp của mình cho sự thành công của công ty ra sao, cải thiện các mối quan hệ với khách hàng như thế nào, hoặc làm gia tăng phúc lợi của cộng đồng ra sao.

- *Đừng chờ.* Nếu chúng ta bắt đầu trải nghiệm sự suy kiệt, chúng ta không thể chờ cho tới khi nó ảnh hưởng tới công việc chúng ta làm. Thay vào đó, hãy cố thực hiện những thay đổi tích cực trong công việc hiện đang làm. Chúng ta nên nói chuyện với viên giám sát của phòng nhân sự và thảo luận những thay đổi có thể thực hiện được sao cho chúng ta có thể tránh suy kiệt và tái nạp năng lượng cho chính mình và trở thành những nhân viên hạnh phúc và có năng suất hơn.

Ngoài ra, hãy xem lại và áp dụng những lời khuyên giúp giảm stress ở Chương 6.

# Chương 8 Giảm áp lực thời gian

M

ột trong những nguyên nhân phổ biến nhất của stress trong công việc là áp lực luôn phải hoàn thành kịp thời hạn, theo đúng lịch trình, và đương đầu với vô số những gián đoạn khiến chúng ta không làm được những gì mình hy vọng sẽ hoàn thành đúng thời hạn của mình.

Quản lý thời gian bắt đầu bằng những mục tiêu. Nếu chúng ta có một cái nhìn rõ ràng về các mục tiêu, chúng ta có thể so sánh tầm quan trọng của những gì chúng ta đối mặt với việc nó phù hợp ra sao với những mục tiêu.

Nếu chúng ta không biết mình muốn hoàn thành những gì, thì không có cách gì đo lường được mình đang quản lý thời gian của mình hiệu quả tới mức nào. Chúng ta nên tự hỏi câu hỏi sau về mọi thứ chúng ta làm: “Liệu những gì tôi đang làm có giúp tôi đạt tới mục tiêu hay không?”. Nếu câu trả lời là không, chúng ta đang phung phí thời gian.

Đừng để cho điều này làm chúng ta hoảng sợ. Câu trả lời là “không” sẽ nhiều hơn là “có”. Đó là vì chúng ta thường bị buộc phải làm những việc không có năng suất. Ví dụ, trong một công ty lớn, người ta mất thời gian nhiều hơn bình thường để ghi chép lại những gì họ làm cho người khác biết họ đang làm gì. Điều này có thể là để kiểm soát, nhưng nó không làm tăng thêm chút năng suất nào. Để quản lý thời gian của mình hiệu quả hơn, trước tiên chúng ta phải xác định liệu những gì chúng ta đang làm có liên quan tới mục tiêu không, và nếu không, chúng ta nên xác định liệu có thể bị loại bỏ nó không. Nếu điều này là không thể, chúng ta phải giảm lượng thời gian cần dành ra cho nó sao cho chúng ta có thể dành thời gian của mình cho những vấn đề làm tăng năng suất thực sự.

## **Những nguyên tắc chỉ đạo để thiết lập những mục tiêu RÕ RÀNG**

Để làm cho các mục tiêu có tính thực tế, chúng ta phải cố làm cho chúng cụ thể, có thể đạt được và trên hết là RÕ RÀNG.

*Đưa ra những mục tiêu rõ ràng.* Hãy chỉ ra bằng ngôn từ rõ ràng những gì chúng ta muốn hoàn thành. Ví dụ, “để cải thiện chất lượng của sản phẩm” là quá mơ hồ. Thay vào đó, hãy cụ thể: “Trước cuối năm tài chính này, số lượng hàng bị trả về sẽ giảm 23%.”

*Giới hạn phạm vi.* Nếu các mục tiêu có khả năng đạt được một cách hợp lý, đề ra chúng là điều vô nghĩa. Hãy chia nhỏ những mục tiêu dài hạn ra thành những mục tiêu nhỏ hơn có thể đạt được. Ví dụ:

- *Mục tiêu dài hạn:* Phát triển một chương trình chăm sóc sức khỏe cho công ty trước ngày 31 tháng 12.
- *Mục tiêu trung gian:* Thu thập đủ thông tin cho những kế hoạch thay thế trước 31 tháng 6.
- *Mục tiêu ngắn hạn:* Hoàn tất bản phân tích kế hoạch hiện tại trước 31 tháng 1.

*Đặt những mục tiêu cá nhân ngang bằng với mục tiêu công ty.* Mục tiêu chúng ta đề ra cho chính mình và phòng ban mình phải phù hợp với những mục tiêu của công ty. Nếu không, chúng ta sẽ phung phí thời gian của mình. Cho dù các mục tiêu của mình có đáng tán dương đến thế nào đi chăng nữa, nếu chúng ta không làm những gì công ty muốn, chúng ta sẽ không có năng suất cao.

*Hướng tới sự linh hoạt.* Có những lúc chúng ta không thể đạt được các mục tiêu được đề ra. Đây không phải là lúc thất vọng và đầu hàng. Hãy duyệt lại những gì đã xảy ra, đánh giá hoàn cảnh, và thực hiện những điều chỉnh cần thiết.

*Chống lại sự tự mãn.* Một khi chúng ta đạt tới mục tiêu của mình rồi, hãy đề ra một mục tiêu khác sao cho nó khiến chúng ta phải căng

sức, tiếp tục cải thiện và phát triển.

## **Bài tập phân tích thời gian**

Để xác định chúng ta sẽ sử dụng thời gian ra sao, thực hiện một bản phân tích thời gian sẽ rất có ích. Một cách đơn giản để làm điều này là vẽ ra một biểu đồ, trong đó ngày công được chia ra thành những đoạn dài 15 phút và liệt kê trong mỗi hộp những gì đã làm được trong quãng thời gian đó. Giữ tám giấy ghi chép này trong nhiều ngày. Tốt nhất là không sử dụng những ngày liên tiếp nhau, vì chúng ta thường có một dự án khác xen vào những ngày này. Bằng cách chọn 2 ngày một tuần trong khoảng 3 tuần, chúng ta có thể có được một cái nhìn tổng quát hơn và biết được thời gian được sử dụng ra sao.

Bằng cách nghiên cứu những tờ phiếu trên, chúng ta có thể đánh giá tính hiệu quả trong công tác quản lý thời gian của mình. Nhiều người bị sốc khi biết họ phung phí thời gian nhiều ra sao cho việc lặp lại công việc, làm những công việc giấy tờ không cần thiết, quá kỹ trong việc kiểm tra và tái kiểm tra công việc và tham gia vào những hoạt động xã hội lặt vặt mà không có lợi cho năng suất. Một kết quả rất quan trọng của bản phân tích thời gian này là người ta nhìn thấy được có bao nhiêu sự gián đoạn xen vào công việc đã được hoạch định và những gián đoạn này đến từ những nơi nào.

Một trong những vấn đề của việc thực hiện phân tích thời gian là đôi khi chúng ta quá bận rộn làm việc đến độ chúng ta quên ghi vào bản phân tích thời gian. Dĩ nhiên tốt hơn hết là chúng ta ghi chép vào cuối mỗi khoảng thời gian cụ thể đó, nhưng nếu chúng ta bận rộn trong công việc và không ghi nó vào thì hãy làm điều này sau. Chúng ta có thể phải nghĩ lại và thậm chí bỏ quên một điều gì đó. Độ chính xác thì không quan trọng bằng thu hái được một cái nhìn rõ về thời gian của mình được sử dụng ra sao.

Bây giờ, chúng ta hãy xem xét một số trong nhiều vấn đề gây stress khi cố gắng hết sức để sử dụng thời gian một cách có năng suất.

*Trước tiên, hãy làm những công việc khó. Các công việc dễ sẽ tự đầu vào đó.*

## **Dale Carnegie**

### **Kỳ vọng điều mình không kỳ vọng**

Trong mỗi công việc, những điều mình không kỳ vọng phát sinh suốt ngày. Lửa cần phải được dập tắt; máy móc hoặc máy vi tính bị hỏng hóc; ông sếp có một dự án đặc biệt; một nhân viên mang tới một vấn đề. Chúng ta kỳ vọng những điều này sẽ xảy ra, nhưng chúng ta không bao giờ biết nó sẽ là gì và khi nào nó xảy ra.

Để tránh những điều tai hại này làm ảnh hưởng tới tiến độ của mình, hãy xây dựng trong kế hoạch một lượng thời gian để xử lý những điều mình không mong muốn. Bằng cách phân tích những hoạt động trong ngày của mình qua một quãng thời gian, như đã đề xuất trong phần trước, chúng ta sẽ có thể xác định mỗi ngày chúng ta cần sử dụng bao nhiêu thời gian để giải quyết những vấn đề không mong mà có đó. Ví dụ, nếu trong 8 tiếng đồng hồ tiêu biểu của một ngày, 2 giờ được sử dụng cho những chuyện khẩn cấp, thì hãy hoạch định một ngày chỉ có 6 tiếng mà thôi. Theo cách đó, những việc ngoài mong đợi trở thành những gì được mong đợi và chúng ta có thời gian để quản lý chúng.

Khó có chuyện một người nào đó có thể hoạch định một ngày và thực hiện chính xác như đã hoạch định. Tai họa sẽ luôn hiện diện, chực chờ phá hủy một ngày được hoạch định tốt của mình. Bằng cách ý thức về những kẻ đánh cắp thời gian này, chúng ta có thể giảm thiểu tới đa những mất mát thời gian quý báu và tiến gần hơn tới việc tận dụng hết thời gian của mình.

### **Trì hoãn**

Một trong những vấn đề thường xảy ra nhất gây ra stress trong việc quản lý thời gian là trì hoãn. Nó là một lỗi mà hầu hết mọi người phải vật lộn. Lý do người ta trì hoãn thì không ai giống ai.

Cal không có vấn đề khi anh chỉ có một dự án để thực hiện, nhưng khi đối mặt với nhiều dự án, anh lại trì hoãn những công việc mà anh thích ít nhất, thậm chí khi chúng được ưu tiên phải làm trước.

Nhiều người trong số chúng ta tương tự như Cal vậy. Nếu chúng ta có 2 việc phải làm có thứ tự ưu tiên tương đối ngang nhau, chúng ta sẽ làm việc nào trước? Hầu hết mọi người sẽ làm công việc họ thích hơn – và đó là một sai lầm. Nó là một sai lầm vừa về mặt thực dụng vừa về mặt tâm lý.

Nếu chúng ta làm công việc chúng ta thích trước, cuối cùng, chúng ta sẽ phải làm công việc chúng ta không thích. Nếu chúng ta không thích nó, rất có khả năng chúng ta sẽ không làm tốt. Và cuối cùng, khi chúng ta phải bắt tay vào làm, chúng ta lại gặp khó với thời hạn chót. Bây giờ, chúng ta có 3 nỗi khổ. Nỗi khổ thứ nhất: chúng ta không thích nó; nỗi khổ thứ hai: chúng ta không làm nó thật tốt; nỗi khổ thứ ba: thời hạn chót. Quả là tệ! Tuy nhiên, nếu chúng ta bỏ công việc không thích qua một bên, thì giờ đây, chúng ta đối mặt với vấn đề thời hạn chót; do nó là công việc mình thích và làm tốt, vì vậy, chúng ta chỉ có một nỗi khổ – thời hạn chót – và chúng ta sẽ hoàn thành được.

Về mặt tâm lý, nếu chúng ta làm công việc chúng ta thích trước, chúng ta sẽ thậm chí không tận hưởng niềm vui khi làm nó. Vào lúc chúng ta thực hiện nó, chúng ta sẽ nghĩ: “Khi mình làm xong việc này, mình phải giải quyết cái công việc khốn khổ kia.” Nếu chúng ta làm xong công việc khốn khổ này trước, chúng ta có thể mong làm tới công việc mình thích làm kia.

*Đừng sợ dốc hết sức mình vào những công việc dường như nhỏ bé. Mỗi khi bạn chinh phục được một công việc, bạn sẽ cảm thấy mạnh mẽ hơn. Nếu bạn làm tốt những công việc nhỏ bé, những công việc lớn sẽ có khuynh hướng tự chăm sóc lấy chúng.*

**Dale Carnegie**

**Sợ thất bại**

Một lý do phổ biến giải thích cho việc dừng lại là nỗi sợ thất bại. Một ví dụ là Kim, người dường như không bao giờ có thể bắt tay khởi sự một dự án. Cô tìm hàng trăm lời bào chữa để trì hoãn. Có lẽ Kim lười biếng, nhưng rất có thể cô có một lý do trong tiềm thức để trì hoãn khởi sự. Có lẽ cô không thích công việc này. Hoặc có lẽ cô sợ mình sẽ không làm tốt nó, cô dừng lại. Kim là một trong những người không dám chấp nhận rủi ro, vì vậy cô thường không bao giờ khởi sự gì cả cho tới khi cô bị sắp thúc. Nếu cô có hoài nghi gì về một công việc được giao, cô sẽ không khởi sự cho tới khi cô cảm thấy hoàn toàn an toàn. Ngoài mặt, những hoài nghi này chẳng có ý nghĩa gì, nhưng nếu Kim không có chút tự tin vào khả năng của mình, cô sẽ không bao giờ vượt qua sự trì hoãn.

## **Sức ỳ**

Sếp của Patti quan tâm tới việc cô thường xuyên không kịp thời hạn chót. Mỗi sáng, Patti dành nhiều thời gian ra để “tổ chức” công việc. Cô sắp xếp hồ sơ giấy tờ, viết nhãn cho mỗi tập hồ sơ – bằng nhiều màu sắc khác nhau. Khi làm xong, cô đi uống cà phê, tán gẫu với đồng nghiệp và cuối cùng ngồi vào làm việc.

Trong buổi đánh giá hiệu quả công tác cuối năm, sếp cô chỉ ra rằng đây là một vấn đề mà cô phải cải thiện. Ông buộc cô phải làm việc siêng năng và nhạy bén hơn. Vì vậy, Patti chú tâm làm việc chăm chỉ hơn, nhưng cô vẫn không kịp thời hạn chót. Tại sao? Cả Patti và sếp cô đều xem xét nguyên nhân vì sao – không kịp thời hạn chót và họ nhận thấy nguyên nhân thực – mất quá nhiều thời gian mới khởi sự – sự trì hoãn của cô. Bằng cách khởi sự sớm hơn, cô sẽ có nhiều thời gian hơn để kịp thời hạn chót.

Để khắc phục sức ỳ này, Patti phải nghiên cứu những gì cô làm trước khi khởi sự một dự án. Cách này sẽ giúp cô ý thức về thời gian bị lãng phí vào việc “tổ chức”. Lý lẽ của cô là nếu cô tổ chức kỹ công việc của mình, nó sẽ suôn sẻ hơn và giúp cô hoàn thành nhiều hơn về sau này. Quan trọng là phải tổ chức công việc, nhưng cô đã tổ chức quá đáng. Cô phải học cách chuẩn bị ít chi li hơn. Một cách để làm được điều này là đề ra thời hạn chót cho mỗi giai đoạn của dự án thay vì chỉ một thời hạn chót vào lúc hoàn tất toàn bộ công



việc. Thời hạn chót quan trọng nhất với Patti sẽ là tổ chức dự án. Theo cách này, cô có thể đo lường cô phải mất bao nhiêu thời gian cho công tác chuẩn bị và chú ý liệu mình có đang vượt quá hay không.

Sự trì hoãn không phải là không kịp thời hạn chót. Như chúng ta đã thấy trong ví dụ về Patti, sự trì hoãn là không bắt tay khởi sự.

Cách mà Dick tiếp cận công việc được giao là một ví dụ khác nữa về điều này. Người sếp giao cho Dick một dự án. Thời hạn chót là tám tuần kể từ bây giờ. Dick nghĩ: “Tám tuần là còn nhiều thời gian”, vì vậy, Dick ném nó vào trong ngăn tủ cùng với những dự án dài hạn khác. Mấy tuần sau, Dick quay lại xem xét nó. “Nhiều thời gian cho dự án này lắm”, anh nghĩ và lại ném nó vào trong ngăn kéo. Một ngày kia, anh lôi nó ra và nhận thấy thời hạn chót đã gần kề và anh thấy mình đang chạy đua để hoàn thành nó.

Khi được giao một công việc dài hạn, hãy nghiên cứu nó ngay. Đưa vào những ưu tiên khác của mình, những nguồn lực có sẵn, những vấn đề chúng ta có thể đối mặt dựa trên kinh nghiệm trước đó với loại công tác này – và đề ra ngày khởi sự. Chúng ta ước lượng đây là một dự án 6 tuần, vì vậy, chúng ta đề ra ngày khởi sự phù hợp. Nếu có thể, chúng ta cũng nên đề ra những thời hạn chót trung gian cho mỗi phần của dự án này.

Bây giờ, chúng ta có thể quên nó cho tới ngày khởi sự đã đề ra đó, chúng ta hãy giả dụ là ngày đầu tháng sau. Khi ngày đó tới, chúng ta xem lịch và nhận thấy mình phải khởi sự dự án. Thế thì chúng ta có khởi sự nó không? Không, nếu chúng ta là những người thích trì hoãn! Chúng ta sẽ tìm ra đủ mọi lời bào chữa tưởng tượng để không khởi sự. Chúng ta cần ai đó để thúc chúng ta khởi sự.

Ai sẽ là người thúc chúng ta đây? Chắc chắn không phải là ông sếp. Đó không phải là một bước đi khôn ngoan. Cũng không phải một người nào trong số những thuộc cấp của chúng ta, như thế cũng chẳng khôn ngoan gì. Chúng ta phải tìm một người trì hoãn khác và trở thành đối tác trong ván cờ thúc đẩy khởi sự. Chúng ta và đối tác

của mình sẽ cố sao chép lịch làm việc của nhau. Khi ngày 1 tới, đối tác của chúng ta sẽ tìm tới và hỏi:

“Bạn đã khởi sự dự án chưa?”

“Chưa. Tôi có nhiều việc khác phải làm.”

“Hãy khởi sự đi!” – đối tác của bạn khẩn khoản – và chúng ta làm điều tương tự với người ấy.

### **Tự cho mình một sự khuyến khích**

Một cách tiếp cận khác là tự động viên chính mình. Carol có 2 lỗi làm hại toàn bộ cuộc đời thanh niên của mình. Cô là một người thích trì hoãn và cô phải duy trì một chế độ ăn uống kiểm soát cân nặng – và cô lừa dối: “Tôi thích những món tráng miệng mềm,” cô tự thú, “và tôi lừa dối đấy”.

Để giải quyết điều này, cô gắn những giải pháp của mình vào cả 2 sự thất bại trên. Bây giờ, cô chỉ tự cho phép mình ăn một món tráng miệng nếu cô kịp thời hạn khởi sự và thời hạn chót trung gian của những dự án cô làm. Cô nói: “Tôi không có nhiều dự án đến thế vì vậy tôi lừa dối ít hơn nhiều, nhưng bây giờ khi tôi nhìn thấy một dự án trên tờ lịch làm việc, tôi biết nếu tôi làm nó vào ngày đã định thì tối nay tôi sẽ có món tráng miệng.”

Không nhất thiết phải là thức ăn, nhưng nếu chúng ta tự hứa cho mình một phần thưởng, chúng ta rất có thể sẽ đem hết nỗ lực ra để vượt qua sự trì hoãn.

### **Đừng tiếp sức thêm cho sự trì hoãn của thuộc cấp**

Lúc đó là buổi sáng thứ ba. Karen giao một công tác cho Nancy. “Nancy này,” cô nói, “công việc này chỉ nên mất 5 hoặc 6 tiếng mà thôi, nhưng chị cần nó trước trưa thứ sáu này”. Vấn đề: Nó là loại công việc mà Nancy không thích.

Vào thứ năm, Karen kiểm tra. “Em làm công tác này tới đâu rồi, Nancy?”

“Em chưa khởi sự.”

“Em chưa khởi sự ư?”, Karen hỏi với vẻ ngờ vực.

“Em vẫn còn đang làm công việc chị giao cho trước khi chị giao em công việc này.”

Karen hoảng hốt: “Trả nó lại cho chị. Chị sẽ giao cho Amanda làm.”

Karen vừa chuyển cho Nancy một thông điệp. Nếu bạn không thích một điều gì đó, hãy dừng lại – và người sếp sẽ lấy lại nó. Những gì Karen lẽ ra nên làm là nói: “Dừng cái việc cô đang làm. Tôi sẽ giao Amanda hoàn tất nó và bắt tay vào việc này ngay”. Nancy lẽ ra đã nhận được một thông điệp khác.

### **Người ta không thể tránh được mọi rắc rối**

Harry biết rằng dự án anh được giao toàn là những quả bom nổ chậm. Lần trước, anh có một dự án tương tự, nhiều vấn đề nảy sinh ở mọi bước tiến hành. Anh ghét phải đối mặt với nó một lần nữa. Anh cứ không muốn khởi sự với hy vọng rằng nó sẽ bị hủy hoặc trì hoãn. Nhưng đây là một điều khó xảy ra. Cuối cùng, trước khi anh khởi sự, anh có rất ít thời gian để đương đầu với những phức tạp và không hoàn thành kịp thời hạn chót.

Tất cả chúng ta đều biết dựa vào kinh nghiệm của mình rằng không có dự án nào không nảy sinh vấn đề và những chuyện không ai ngờ tới. Điều này nên được xem như thách thức thay vì là trở ngại và nên được cân nhắc khi đề ra khung thời gian.

Khi đối mặt với một hoàn cảnh tương tự, Naomi xem lại công tác trước mà trong đó cô từng đối mặt với nhiều vấn đề phức tạp. Cô liệt kê ra những lĩnh vực mà trong đó những yếu tố tương tự có thể phát sinh và lên kế hoạch phải khắc phục được chúng.

Thay vì khư khư với những khó khăn của hoàn cảnh và trì hoãn khởi sự nó, Naomi đã sử dụng thời gian để chuẩn bị nắm vững những khó khăn được tiên liệu trước khi chúng xuất hiện.

## **Khi chúng ta không thích công việc**

Keith là một vị trưởng phòng bán hàng cấp khu vực, trông coi 3 tiểu bang. Anh ta làm việc từ nhà. Anh trông coi việc bán hàng hầu hết thời gian của mình, nhưng phải dành khoảng 4 ngày vào cuối mỗi tháng để viết một báo cáo bán hàng phức tạp. Đây là phần duy nhất của công việc mà anh thực sự không thích. Tuy nhiên, không có ai để anh giao lại công việc này. Mỗi tháng, Keith cứ hay trì hoãn viết bản báo cáo này. Anh phải lập ra những dự án khác để cũng phải được thực hiện. Trước đó, sếp anh đã báo cho anh biết rằng ông ta sẽ không chấp nhận việc anh nộp báo cáo trễ nữa.

Keith biết rằng việc anh không thích không thể là một lời bào chữa được. Anh phải tìm ra một cách nào đó để tạo ra lòng nhiệt tình dành cho việc viết báo cáo đủ để có thể bắt tay vào viết nó. Khi anh đọc thấy một chương trình vi tính giúp chuyển đổi số liệu thống kê thành ra những biểu đồ màu sắc vui mắt, anh thuyết phục sếp anh cho phép nộp các bản báo cáo dưới định dạng này. Phấn khích trước công nghệ mới, anh biến những gì từng là một công việc nhàm chán và đáng sợ thành ra một công việc đầy thách thức và đáng thực hiện.

*Nếu bạn chưa thành công ở một việc mà bạn phải làm, đừng đầu hàng và chấp nhận thua cuộc. Hãy thử một việc khác. Bạn có nhiều hơn một kỹ năng hay một kế hoạch để sử dụng tới khi cần – bạn có thể khám phá ra kỹ năng hay kế hoạch đó.*

## **Dale Carnegie**

### **Kẻ quấy rối trong nội bộ**

Một trong những thứ luôn lấy đi thời gian hàng ngày của mình là khay công văn đến, điều mà hầu hết chúng ta phải đối mặt mỗi sáng khi chúng ta tới nơi làm việc. Dù nó là một in-box trong máy vi tính

hay là một khay đựng công văn tới trên bàn làm việc thì nó luôn đầy những bản ghi nhớ nội bộ, thư, báo cáo, tờ bướm, và vô số những loại giấy tờ khác. Thậm chí khi chúng ta nghĩ mình kiểm soát được việc này thì một lô giấy tờ công văn hoặc e-mail vẫn cứ đổ tới.

Khi chúng ta nhìn vào khay công văn đến ngập tràn giấy tờ trên bàn giấy hoặc tất cả những e-mail ghi nhãn “chưa đọc”, chúng ta có thể cảm thấy mình đang sẵn sàng đầu hàng chúng. Khi công việc cứ chồng chất mỗi lúc mỗi cao hơn, chúng ta tự hỏi mình có thể ít nhất tác động ra sao lên khối lượng công việc ngày càng gia tăng này.

### **Đề ra thứ tự ưu tiên**

Để quản lý khối lượng công việc hiệu quả hơn, cần phải thiết lập thứ tự ưu tiên. Điều này nói dễ hơn làm. Những gì chúng ta có thể cho rằng có mức độ ưu tiên cao thì có thể ít quan trọng hơn trong con mắt của sếp. Cần hiểu biết rõ về những gì được ban lãnh đạo cấp cao muốn trước khi chúng ta có thể xác định tầm quan trọng tương đối của dự án mà chúng ta đang tham gia.

Một cố chuyên gia quản lý thời gian khuyên nên phân loại công việc cần phải hoàn tất thành các loại A, B, C. “A” là quan trọng nhất; “B” là kế đó, và “C” là các công việc thường ngày. Mọi vấn đề nảy sinh được phân loại “D” và có thể trì hoãn, giao cho người khác, hoặc phớt lờ hoàn toàn.

Ví dụ, khi Diane tới nơi làm việc mỗi sáng, cô lướt qua các công việc nằm trên bàn của mình và các e-mail đang chờ cô xác định thứ tự ưu tiên của chúng. Một bức thư hoặc e-mail quan trọng từ khách hàng thì được gắn loại “A”; tin nhắn điện thoại từ một nhà cung cấp một số món hàng mới có thể khiến quan tâm thì được gắn loại “B”; bản báo cáo bán hàng tháng thì được xếp loại “C”; các tờ bướm, bản tin, thông báo, v.v. được dán nhãn “D”. Cô làm việc này không quá 10 phút. Bây giờ, cô có thể tập trung vào những công việc mang nhãn “A” và một khi làm xong, cô sẽ làm tiếp tới những việc loại “B”, v.v...

## **Tập trung vào nội dung thông điệp chứ không phải phương tiện gửi**

Khi Diane xét duyệt những việc quan trọng, cô nhận thấy hai trong số đó là văn bản fax. Phản ứng đầu tiên của Diane là cho chúng ưu tiên cao. Trên hết, chúng là các văn bản fax. Nhưng rồi cô nhớ bài huấn luyện của mình về lập ưu tiên. Đừng phán đoán dựa trên cách thông tin được gửi; hãy phán đoán nó theo nội dung.

Larshall McLuhan, một chuyên gia về truyền thông, cảnh báo rằng chúng ta không nên quá bị ảnh hưởng bởi phương tiện gửi mà qua đó, chúng ta nhận được thông tin, mà nên tập trung vào nội dung thông điệp.

Chỉ vì thư từ được nhận qua e-mail, tin nhắn, chuyển phát nhanh, fax, hoặc một số hệ thống chuyển phát khác thì không có nghĩa là nó quan trọng hơn thư tín được gửi qua những kênh thông thường. Ngày nay, nhiều người và công ty sử dụng những hệ thống chuyển phát nhanh cho những việc thông thường. Hãy đọc nội dung và giải quyết nó theo tầm quan trọng thực sự của nó.

## **Những gián đoạn**

Sau khi đã thiết lập những thứ tự ưu tiên, Diane bắt đầu bắt tay vào danh sách “A”. Trong khi làm việc trên máy vi tính, cô nhận nhiều thông báo có e-mail mới. Một người ít có tính kỷ luật hơn Diane sẽ dừng mọi thứ lại và mở e-mail chưa đọc ra. Diane từng tự rèn luyện bản thân phải hoàn thành một dự án bất kỳ nào có thể trước khi đi tới một dự án khác. Có đủ việc gây ra gián đoạn, từ các cuộc gọi điện thoại đến những cuộc thăm viếng cá nhân của ông sếp hoặc người khác mà chúng ta không thể tránh khỏi, nhưng nhiều công việc giấy tờ hoặc e-mail thường có thể chờ được.

Khi cô hoàn tất xong những gì cô đang làm, cô sẽ rà soát công việc mới và mau chóng phân loại chúng. Nếu một việc gì đó khẩn cấp được gửi tới, cô sẽ cho nó một ưu tiên cao hơn so với một số thông tin cô đã phân loại trước đó.

Một số người than rằng họ không bao giờ có thể làm tới những công việc ở dưới đáy của khay hồ sơ tới hoặc hộp thư e-mail tới. “Ngay khi tôi dường như làm xong một số việc thì một lô công việc mới lại nảy sinh”, họ than phiền.

Rủi thay, điều này không phải là không phổ biến. Hầu hết các công ty bị tràn ngập bởi công việc quá đến độ các công nhân và trưởng phòng không thể hoàn thành hết được. Đôi khi thêm nhân sự có thể giúp giải quyết điều này. Tuy nhiên, trong một môi trường kinh doanh đang ngày càng chú ý tới chi phí thì cách này không phải lúc nào cũng khả thi. Chúng ta phải học cách làm việc khôn ngoan hơn.

Ngày nay, nhiều công việc hành chính có thể được giảm bớt hoặc thậm chí hủy bỏ nếu biết xem xét lại một cách có sáng tạo những công việc đang thực hiện.

*Dưới đây là một số lời khuyên về cách giải quyết nhanh chóng hơn những công việc chất chồng trong khay hồ sơ:*

- *Đừng trả lời một bản ghi nhớ bằng một bản ghi nhớ khác.* Chúng ta nhận bản ghi nhớ từ một vị trưởng phòng khác trong công ty yêu cầu chúng ta cung cấp thông tin nào đó. Thay vì trả lời với một bức thư khác, hãy trả lời vào dòng cuối của bức thư gốc. Nếu chúng ta cần một bản sao, sao chép nó và cất vào hồ sơ.
- *Giao việc thư tín cho người khác.* Thường thì thông tin được yêu cầu trong một bức thư hoặc e-mail phải được lấy từ một thành viên khác của nhóm. Chúng ta sẽ tiết kiệm được vô số thời gian nếu giao việc này cho người khác và thay vì cung cấp thông tin cho chúng ta, hãy bảo thành viên này trả lời trực tiếp cho người gửi nó.
- *Thiết lập thứ tự ưu tiên.* Bằng cách thiết lập thứ tự ưu tiên và theo sát chúng mà làm, chúng ta sẽ trở thành bậc thầy trong việc xử lý các công việc có trong khay công việc thay vì là những kẻ nô lệ. Bằng cách phán đoán những nội dung của công việc trong khay theo thông điệp chứ không theo cách chúng được gửi tới, chúng ta sẽ đưa ra những quyết định tốt hơn dựa trên thứ tự ưu tiên sao cho có thể hoàn tất trước những việc có ưu tiên cao trước. Bằng cách

tái đánh giá một cách sáng tạo những phương pháp chúng ta sử dụng để xử trí công việc giấy tờ và các e-mail, chúng ta có thể loại bỏ thời gian lãng phí và trở nên có năng suất hơn.

## **E-mail, tin nhắn, và blog**

Trong những năm gần đây, khay công văn đến cơ bản được thay thế bởi phương tiện liên lạc điện tử. Ngoài việc phải giải quyết những công việc trong khay công văn đến truyền thống, chúng ta bị tràn ngập bởi các e-mail, tin nhắn, và những dữ liệu điện tử khác. Để duy trì sự kiểm soát đối với điều này, hãy làm theo những quy tắc giống như khi giải quyết công việc giấy tờ. Nên nhớ – như đã nói trên – là hãy tập trung vào thông điệp chứ không vào phương cách liên lạc.

## **Đừng sợ giao việc, trao quyền**

Một trong những cách tránh stress do công việc quá tải tốt nhất là giao việc cho nhân viên. Để làm được điều này, chúng ta phải có đủ lòng tin vào nhân viên của mình để biết rằng họ sẽ thực hiện công việc một cách thỏa mãn và khẩn trương.

Chắc chắn là chúng ta chịu trách nhiệm về mọi thứ xảy ra trong phòng ban của mình, nhưng nếu chúng ta cố tự ôm đồm làm mọi việc một mình, chúng ta sẽ phải làm việc tới 12 tiếng hoặc hơn mỗi ngày. Điều đó có thể dẫn tới suy kiệt và viêm loét, hoặc thậm chí là đột quỵ và suy nhược thần kinh.

Dĩ nhiên có một số thứ mà chỉ chúng ta mới có thể làm được, những quyết định mà chỉ chúng ta mới có thể đưa ra, và những lĩnh vực quan trọng mà chỉ chúng ta mới có thể giải quyết. Đó là nơi chúng ta mưu sinh. Tuy nhiên, nhiều trong số những hoạt động chúng ta thực hiện có thể và nên được làm bởi người khác. Sau đây là một số lý do chúng ta có thể do dự không dám giao việc:

- Chúng ta có thể làm nó tốt hơn các đồng nghiệp. Điều đó là đúng, nhưng thời gian và sinh lực của chúng ta nên được sử dụng vào những việc quan trọng hơn. Chúng ta thuê nhân viên vì họ có tài



năng và kỹ năng đóng góp cho công việc chung của nhóm. Bằng cách giao việc, chúng ta đã cho họ cơ hội để sử dụng những kỹ năng đó. Giao việc giúp chúng ta đặt đúng công việc vào đúng cấp chịu trách nhiệm, giúp cả chúng ta lẫn nhóm của mình mở rộng kỹ năng và gia tăng sự đóng góp.

- Chúng ta nhận được nhiều sự hài lòng từ một khía cạnh nào đó của công việc và do dự không muốn từ bỏ nó. Tất cả chúng ta tận hưởng những điều gì đó từ công việc của mình và do dự không muốn giao chúng cho người khác. Hãy xem xét công việc một cách khách quan. Cho dù chúng ta có một dự án nhỏ, chúng ta phải giao nó nếu thời gian của mình có thể được sử dụng để giải quyết những hoạt động khác hiện đang thuộc phần trách nhiệm của chúng ta trong cương vị trưởng phòng.

- Chúng ta lo rằng nếu mình không tự tay làm lấy nó, nó sẽ không được làm đúng. Bằng cách thuê, huấn luyện, và phát triển những kỹ năng của nhân viên, chúng ta đã cung cấp một đội ngũ đích thực và có thể rất tự tin sẽ hoàn thành những gì cần phải hoàn thành.

## **Nói “không”**

Khi Sally được yêu cầu đảm nhận một công tác mới hoặc giúp một đồng nghiệp, cô luôn chấp nhận. Theo thời gian, cô bắt đầu sa lầy vào những công việc đặc biệt này đến độ chính công việc của cô phải gánh chịu ảnh hưởng và cô trở nên căng thẳng, mệt mỏi, và bên bờ vực suy kiệt.

May thay, vị trưởng phòng nhận sự nhận ra vấn đề và khuyên cô: “Sally này, cô đang quá tải”, chị ta nói. “Tháng trước, ngoài khối lượng công việc nặng nề của chính cô, cô còn đồng ý giúp Sam trong dự án của anh ta và xung phong làm việc trong ủy ban tổ chức picnic của công ty nữa.”

Sally đáp: “Nhưng Sam cần sự trợ giúp và khi anh ấy nhờ tôi, tôi không thể nói không. Còn về ủy ban tổ chức picnic, tôi tham gia nó năm ngoái khi ông chủ tịch mời tôi, tôi cảm thấy mình phải đồng ý.”

“Sally này, cô có hảo ý, nhưng nếu cô muốn đóng góp hết sức mình cho công ty và cùng lúc duy trì sức khỏe thể chất và cảm xúc của mình, cô phải học cách nói “không”.

Sally nhận thấy được người khác yêu thích hoặc cảm thấy có nghĩa vụ phải đảm nhận công việc không thích hợp với mục tiêu của mình và của phòng ban mình là tự hại mình. Cần phải có kỷ luật với chính mình và sự động viên từ bạn bè, và cô đã học cách từ chối khéo những yêu cầu này.

### • Tóm tắt

Một trong những lý do gây stress được nhiều người nêu ra nhất khi làm việc là áp lực thời gian. Cho dù là kịp thời hạn chót, hoàn thành những dự án đặc biệt, hay đơn giản là đương đầu với lượng công việc mỗi ngày, trừ phi thời gian được quản lý hữu hiệu, còn không thì nó sẽ bào mòn chúng ta.

Bằng cách làm theo những bài thực hành cơ bản sau, thời gian có thể được quản lý hữu hiệu hơn và giúp giảm stress trong khi làm việc:

- Đề ra những mục tiêu thực tế và đầy ý nghĩa.
- Lập thứ tự ưu tiên. Hãy phân loại công việc theo tầm quan trọng của chúng đối với việc hoàn thành các mục tiêu được công ty, các sếp và chính mình đề ra.
- Hãy đánh giá cách chúng ta sử dụng thời gian. Thực hiện bài phân tích xem những ngày của mình được định kỳ sử dụng ra sao. Hãy rút ra kết luận những hoạt động gì có thể được loại bỏ, cải thiện, hoặc giải quyết hữu hiệu hơn.
- Hãy nhận diện những gián đoạn nào gây hại cho chúng ta và cố giảm thiểu chúng tối đa.
- Tránh sự trì hoãn. Sự trì hoãn là không hoàn thành một dự án đúng hạn; nó là không bắt tay khởi sự nó.

- Đừng sợ nói “không”.
- Khi xử trí công việc giấy tờ hành chính, e-mail, tin nhắn... hãy đề ra thứ tự ưu tiên trên cơ sở nội dung thông điệp chứ không trên cách thức truyền thông điệp đó.
- Hãy giao việc. Chúng ta không thể tự làm mọi việc một mình – chúng ta không nên. Hãy phát triển một nhóm những nhân viên có năng lực để chúng ta có thể tự tin rằng những gì được giao sẽ được thực hiện tốt.

# Chương 9 Đối mặt với sự thay đổi

K

hi đối mặt với những thay đổi trong cách sinh hoạt đời sống cá nhân hoặc trong công việc, chúng ta lo lắng. Chúng ta quen làm mọi việc theo một cách và bây giờ chúng ta được yêu cầu làm nó theo một cách khác. Đây là nỗi lo đặc thù trong công việc, nơi hiệu quả công tác luôn được các sếp xem xét và đánh giá. Chúng ta đã phát triển sự tự tin vào phong cách làm việc, và giờ đây, chúng ta lại được yêu cầu thay đổi.

Chúng ta thậm chí còn lo hơn khi không biết mình có thể thực hiện những thay đổi nào. Điều này đặc biệt gây lo lắng khi chúng ta có một người sếp mới, được giao cho công việc mới hoặc phòng ban mình được tái tổ chức.

Về mặt cá nhân, chúng ta có nhiều phản ứng với sự thay đổi, tùy vào cách chúng ta nhìn nhận chúng ảnh hưởng ra sao tới mình và công ty của mình. Chúng ta phải đối mặt với thách thức phải thay đổi để thích nghi với sự thay đổi trong công ty bằng cách thay đổi thái độ, cảm xúc, và chính bản thân mình.

Hầu hết chúng ta trải nghiệm nỗi sợ ở một mức độ nào đó trong môi trường làm việc đang thay đổi. Chúng ta không biết sự thay đổi này sẽ ảnh hưởng tới chúng ta một cách tích cực hay tiêu cực. Chúng ta không biết tương lai của mình sẽ hòa nhập ra sao vào kế hoạch quản lý mới của công ty. Chúng ta không biết liệu công việc chúng ta đang làm sẽ được đánh giá là thành công hay không. Để thành công trong những lúc thay đổi, chúng ta phải tìm ra nhiều cách làm việc vượt lên trên nỗi sợ của mình.

**Vùng thoải mái**

Chúng ta sống trong một vùng thoải mái nào đó tại nơi làm việc. Có những khía cạnh của sự nghiệp mà mình cảm thấy thoải mái và tự tin. Có những trách nhiệm khác mang lại sự lo âu, và khiến chúng ta cảm thấy mình ở bên ngoài vùng thoải mái của mình. Những người thành công luôn sẵn sàng bị đẩy tới bờ vực của vùng thoải mái khi họ đưa thêm vào trải nghiệm và trách nhiệm của mình, và khi họ cố thích nghi với sự thay đổi tại nơi làm việc.

Xử trí với sự thay đổi không dễ. Điều này thường có nghĩa là buông bỏ cách suy nghĩ cũ về công việc của mình. Vai trò của chúng ta có thể trở nên rất khác so với tưởng tượng của chúng ta. Vì sự thay đổi để thành công trong toàn công ty, mọi người cần càng linh hoạt nhiều bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Đôi khi, điều này có thể là một thách thức to lớn cho chúng ta, đặc biệt nếu chúng ta cảm thấy mình bị thúc đẩy theo hướng mình không muốn, hoặc thậm chí thụt lùi vào một quãng thời gian trong sự nghiệp của mình.

## **Kiểm soát thái độ**

Thái độ của chúng ta nhận một đòn đau trong suốt thời gian thay đổi. Chúng ta không chỉ cảm thấy không an tâm và không thoải mái, chúng ta đôi khi còn có những vấn đề thực sự với sự thay đổi này và không cảm thấy tích cực gì về nó cả. Vào một ngày nọ, chúng ta có thể giải quyết nó tốt. Vào một ngày khác, nỗi sợ và sự oán giận của chúng ta bao trùm những suy nghĩ tích cực của mình, và chúng ta đánh mất sự kiểm soát đối với thái độ của mình. Khi điều này xảy ra, chúng ta đóng góp rất ít hoặc không gì cả vào quá trình thay đổi.

Suốt sự nghiệp của mình, vai trò và trách nhiệm của chúng ta luôn thay đổi. Lãnh đạo đội ngũ, chủ tọa những buổi họp, truyền đạt tầm nhìn và sứ mệnh của mình, tất cả đều là những thách thức phải đối mặt khi sự nghiệp của chúng ta tiến lên. Trong toàn cảnh sự nghiệp luôn thay đổi này, khả năng thực sự thích nghi quan trọng hơn bất kỳ kỹ năng nào trong việc xác định sự thành công dài hạn và lâu bền của chúng ta. Những nguyên tắc sau sẽ giúp chúng ta suy nghĩ lại một cách có ích những mẫu của mình:

### **1. Thay đổi những kỳ vọng**

Chúng ta từng hy vọng được đề bạt trong năm nay, nhưng những điều kiện kinh tế rất tệ hoặc công ty đang đối mặt với những vấn đề nội bộ. Chúng ta phải điều chỉnh những kỳ vọng của mình đối với sự đề bạt kia sang năm tới hoặc lâu hơn nữa.

Chúng ta có mối quan hệ tuyệt vời với người sếp. Chị ta đánh giá cao công việc chúng ta làm, động viên chúng ta cải thiện hiệu quả công tác và học thêm những kỹ năng khác có thể dẫn tới sự thăng chức. Bây giờ, chúng ta biết rằng chị ta sắp được chuyển và chúng ta sẽ không còn dưới quyền chị ta nữa. Chúng ta lo rằng người trưởng phòng mới sẽ khó làm việc cùng và rằng chúng ta sẽ không quan hệ tốt với anh ta. Thay vì lo lắng, chúng ta phải nhận biết những khác biệt trong phong cách quản lý của người sếp mới và từ đó thay đổi phong cách làm việc của mình sao cho phù hợp.

## **2. Mong đợi những thay đổi có thể có trước khi chúng trở thành hiện thực**

Đây là một chiến lược thú vị và đáng bỏ công sức nhằm thích nghi với sự thay đổi. Hãy luôn giả định rằng sự thay đổi chỉ sắp xảy ra thôi. Ai là người mà chúng ta sẽ muốn biết hoặc biết rõ hơn, nếu sự thay đổi đó xảy ra? Hãy bắt tay phát triển những mối quan hệ này ngay bây giờ và xây dựng một mạng lưới rộng hơn những người hỗ trợ và đồng viên mình.

## **3. Thực hành sự kiên nhẫn**

Khi nói tới sự thay đổi, nhiều lần chúng ta muốn hoàn thành nó và tiến lên càng nhanh càng tốt. Chu kỳ của sự thay đổi tại nơi làm việc thường mất nhiều thời gian hơn so với chúng ta kỳ vọng. Sự thay đổi phải được truyền đạt, tích hợp, và cần có thời gian cho mọi bộ phận chức năng, phòng ban trong toàn công ty thích nghi. Các cá nhân cũng cần thời gian để thích nghi với những môi trường làm việc đang thay đổi.

## **4. Có tính mạo hiểm**

Hãy xem sự thay đổi như là một thách thức. Người từng xử trí thành công những thay đổi trong công việc họ làm là những người sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Chúng ta phải sẵn sàng lao mình vào hoạch định và chuẩn bị, gắn kết người khác vào trong quá trình, và phác họa ra những đường chân trời sự nghiệp mới có thể xuất hiện như là kết quả của sự thay đổi.

Standley là một chuyên gia kiểm soát chất lượng trong công ty 8 năm qua. Anh giỏi việc và kỳ vọng được đề bạt trong phòng ban mình khi tới hạn. Anh theo kịp những phát triển trong lĩnh vực của mình bằng cách đọc báo ngành và dự cuộc họp của các chi nhánh địa phương của Hội Chất lượng Hoa Kỳ. Tại một trong những cuộc họp này, anh học hỏi được về phương pháp kiểm tra chất lượng Sáu Sigma, mà công ty General Electric và nhiều công ty khác đang sử dụng với hiệu quả rất cao. Anh đọc nhiều về phương pháp mới này và thuyết phục công ty gửi anh tới những seminar về đề tài này. Mấy năm sau, công ty anh quyết định sử dụng phương pháp Sáu Sigma, anh là người có đủ năng lực nhất cho việc đề bạt vào việc thiết lập và quản lý nó.

## **5. Bất mãn có tính cách xây dựng**

Chúng ta từng nghe câu nói: “Nếu nó không hư thì đừng sửa nó”. Câu này tỏ ra rất thiện cận. Điều này không có nghĩa là mọi thứ chúng ta làm đều cần sửa chữa, nhưng không có tiến bộ nào sẽ được thực hiện nếu chúng ta không ít nhất thỉnh thoảng xem xét những gì mình làm và tự hỏi: “Tôi có thể thay đổi ra sao để có được điều tốt hơn? Công ty tôi có thể thay đổi như thế nào để đạt được điều tốt hơn?”. Thay vì tỏ ra bất mãn một cách phá hủy thông qua việc làm xói mòn những cố gắng muốn thay đổi, chúng ta nên mở rộng để đón nhận những ý tưởng, phương pháp, và cách tiếp cận mới tới công việc.

## **6. Thử nghiệm một điều gì đó mới mỗi ngày**

Một khi chúng ta dần thân ra khỏi vùng thoải mái, chúng ta có khuynh hướng cố xây dựng một vùng thoải mái mới càng nhanh chóng chừng nào càng tốt chừng nấy. Đây là ý nghĩa của việc phá

bỏ những bức tường cũ để xây dựng những bức tường mới? Mỗi ngày, hãy tự thách thức mình thử nghiệm ít nhất một cách thích nghi mới với sự thay đổi. Hãy biến nó thành ra một nỗ lực tích cực và có ích.

## **7. Hỏi xin góp ý**

Những người khác trong công ty có thể hiểu biết thấu đáo về cách chúng ta có thể thích nghi tốt hơn với sự thay đổi. Hãy hỏi xin ý tưởng và lời khuyên, và xin phản hồi về việc chúng ta đang thích nghi ra sao với những thay đổi. Những giai đoạn thay đổi là những lúc để xây dựng những chiếc cầu, chứ không phải những bức tường. Chúng là dịp để tỏ ra cầu thị, tiếp nhận những góp ý, chứ không phòng vệ.

Chúng ta có thể tìm kiếm lời khuyên hoặc đề xuất từ bất kỳ ai, cho dù người đó không làm việc trong công ty. Hãy xây dựng một mạng lưới những người cung cấp thông tin. Khi Dorothy nhận làm công việc đầu tiên của mình trong vai trò một trợ lý nhân sự, cô gia nhập chi nhánh địa phương của Hội Quản lý Nhân sự. Tại mỗi cuộc gặp gỡ cô tham dự, thay vì ngồi với những người cô quen biết, cô gia nhập những nhóm khác nhau. Sau buổi gặp gỡ, cô ghi chép về mỗi người trong sổ họ và đưa họ vào hồ sơ mạng lưới của mình. Theo năm tháng, khi đối mặt với một vấn đề, cô mở hồ sơ này ra xem để tìm người từng thảo luận những vấn đề tương tự tại một buổi gặp gỡ và gọi điện cho họ để thảo luận hoàn cảnh mình đang gặp. Cách này cho Dorothy một nguồn tài nguyên rộng lớn khi cô tiến lên phía trước trong sự nghiệp của mình.

*Đừng cho phép bất kỳ điều gì làm bạn nản lòng. Hãy tiến tới. Đừng bao giờ đầu hàng. Đây là cách cư xử khôn ngoan của hầu hết những người đã từng thành công. Dĩ nhiên sự nản lòng sẽ tới. Điều quan trọng là vượt qua nó. Nếu bạn làm được điều này, thế giới sẽ là của bạn.*

**Dale Carnegie**

**Đừng sợ đối mặt với sự thay đổi**



Khi chúng ta đối mặt với sự thay đổi, chúng ta dễ suy nghĩ rằng mình không muốn thay đổi, hoặc không cần tới thay đổi; rằng mình không thể thay đổi, hoặc rằng mình đơn giản sẽ không thay đổi. Mỗi ngày chúng ta gặp những con người tại nơi mình làm việc là những người thể hiện thái độ này. Chúng ta rất thường thấy họ trong những lúc thay đổi. Thái độ này không mang lại năng suất và không thể dẫn tới nhiều thành công hoặc sự ghi nhận cho chúng ta. Để thích nghi với thay đổi, chúng ta cần đối mặt với những thái độ làm chậm bước đi của chúng ta lại, và thay thế chúng bằng thái độ chấp nhận sự thay đổi đang xảy ra.

### **Động cơ cho sự thay đổi**

Điều này bắt đầu vào lúc công ty tìm thấy một động lực để thay đổi. Đôi khi những vấn đề bên ngoài thúc đẩy sự thay đổi, như tái tổ chức, những thay đổi về quản lý, chuyển chỗ, hoặc mua bán/ sáp nhập công ty. Những lúc khác, những lực bên trong thúc đẩy sự thay đổi, chẳng hạn như công nghệ được nâng cấp, công ty mở rộng và phát triển, hoặc cải tiến liên tục. Để thực hiện những thay đổi có hiệu quả, hãy làm theo những nguyên tắc chỉ đạo sau:

### **Phân tích tình huống**

Hãy thực hiện một bài phân tích kỹ lưỡng những rủi ro và cơ hội có liên quan tới sự thay đổi đang được đề xuất. Hãy hỏi:

- Những lợi ích tiềm năng khi thực hiện sự thay đổi này là gì?
- Chi phí là bao nhiêu?
- Những rủi ro của việc thay đổi là gì?
- Những rủi ro của việc không thay đổi là gì?

### **Hoạch định sự thay đổi**

Một khi xác định được rằng những cơ hội có giá trị hơn những rủi ro nếu chúng ta thay đổi, thì một kế hoạch được phát triển để thực

hiện thay đổi. Nhiều sự thay đổi trong công ty khơi mào cho thất bại vì thiếu hoạch định cẩn trọng và toàn diện. Ở bước này, nền tảng cho thành công hay thất bại của sự thay đổi sẽ được thiết lập. Những yếu tố của kế hoạch này cần phải bao gồm:

- Hoạch định cho tác động của sự thay đổi trên những người sẽ bị ảnh hưởng nhiều nhất.
- Hoạch định tác động của sự thay đổi trên các hệ thống trong công ty sẽ bị ảnh hưởng nhiều nhất.
- Một kế hoạch từng bước để tích hợp sự thay đổi vào trong công ty.

### **Thực hiện sự thay đổi**

Tùy vào loại và phạm vi, việc thay đổi bên trong công ty có thể diễn ra từ từ hoặc gấp rút. Những thay đổi chẳng hạn như sa thải hoặc mua bán công ty thường được thực hiện với ít dấu hiệu báo trước, trong khi xây dựng đội ngũ nhân viên, tái tổ chức, hoặc những thay đổi công nghệ có thể được chia ra thành nhiều giai đoạn trong một quãng thời gian. Vai trò quan trọng nhất của đội ngũ trong bước này của quá trình thay đổi là duy trì những kênh thông tin cởi mở và chân thành với nhau.

- Xác định trách nhiệm cá nhân.
- Công bố và đưa ra sự thay đổi.
- Theo sát thời biểu.
- Quảng bá những lợi ích được kỳ vọng của sự thay đổi.

### **Đánh giá hiệu quả**

Một khi sự thay đổi được thực hiện, chúng ta phải giám sát những thành quả của cấu trúc và hệ thống mới. Chúng ta không thể giả định rằng sự thay đổi sẽ tiến triển chính xác như đã hoạch định, hoặc rằng mọi cá nhân bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi sẽ phản ứng như kỳ vọng. Vai trò của chúng ta là xem xét những mốc kiểm tra

cho thấy liệu sự thay đổi có đang diễn ra như mong đợi không và có đang tạo ra những thành quả như mong muốn không.

- Thiết lập những cách đo lường thành quả.
- Thông tin những tiêu chí xác định những kết quả thay đổi thành công.
- Kết hợp giữa thu thập và đo lường tác dụng của sự thay đổi.
- Luôn thông báo nhất quán cho những thành viên chính của đội ngũ trong suốt quá trình xem xét.

### **Tích hợp sự thay đổi vào những chuẩn mực của công ty**

Khi việc thực hiện sự thay đổi được đánh giá xong và đã thành công như hoạch định, sự thay đổi được nhân rộng, và trở thành một phần trong chuẩn mực mới của công ty. Quá trình đánh giá không bao giờ có hồi kết, nhưng nó chuyển tiếp tới việc giám sát không ngừng những hệ thống đã được thay đổi và những mối quan hệ bên trong công ty. Chúng ta nên tự hỏi:

- Sự thay đổi đáp ứng ra sao tới những thành quả được hoạch định? Tôi đã điều chỉnh theo hiện trạng mới đúng tới mức nào?
- Những khía cạnh của sự thay đổi nào chưa đáp ứng những kỳ vọng?
- Vai trò của tôi là gì trong việc làm cho những khía cạnh này trở nên thành công hơn?

### **Tạo ra sự điều chỉnh cần thiết**

Nếu quá trình đánh giá kết luận rằng sự thay đổi không có hiệu quả như đã hoạch định, thì cần phải có những điều chỉnh đối với việc thực hiện sự thay đổi. Giả sử bản phân tích và kế hoạch cho sự thay đổi của chúng ta đã được thực hiện chính xác, thì có thể chúng ta nên điều chỉnh việc thực hiện những thay đổi công ty để đạt được những thành quả chúng ta mong muốn.

- Xác định nơi nào thành quả giảm sút, thiếu kế hoạch.
- Đưa những cá nhân quan trọng vào công tác xác định những điều chỉnh cần có.
- Duy trì những kênh thông tin mở với tất cả những người có liên quan.
- Điều chỉnh quá trình đánh giá cũng như việc thực hiện sự thay đổi.

*Người đi xa nhất thường là người sẵn sàng làm và mạo hiểm. Một con tàu quá lo lắng về sự an toàn sẽ không bao giờ đi xa khỏi bờ.*

## **Dale Carnegie**

### **Những loại thay đổi trong công ty**

Khi công ty tiến hành thay đổi, mọi người trong bộ phận được thay đổi của công ty bị ảnh hưởng. Bằng cách luôn thông tin tới họ về phần việc nào của họ chịu sự thay đổi, chúng ta sẽ giảm tối đa nỗi lo lắng của họ về những tác động của nó lên công việc họ làm. Những thay đổi thường thấy nhất ở nơi làm việc bao gồm:

#### **Thay đổi trong cấu trúc công ty**

Điều này bao gồm những thay đổi trong trách nhiệm, những cấu trúc báo cáo được sửa đổi, những sự chuyển chỗ vật lý, và những thay đổi quan trọng như sáp nhập và mua bán công ty. Những thay đổi này thường khiến người có liên quan cảm thấy bị biến vị và không thoải mái. Giao tiếp và sự hỗ trợ cá nhân là những yếu tố chính dẫn dắt loại thay đổi công ty này.

#### **Những sản phẩm, dịch vụ, quy trình mới hoặc được cập nhật**

Thêm những dòng sản phẩm và dịch vụ mới là một sự thay đổi tích cực đối với công ty, nhưng nó tác động tới mọi người từ khâu sản xuất tới khâu lưu kho, tồn kho, dịch vụ và bán hàng. Cấp quản lý phải duy trì những kênh thông tin mở và khả năng tiếp cận những thông tin mới.

## **Thay đổi trong ban lãnh đạo**

Khâu tổ chức tiêu biểu ngày nay là một giai đoạn chuyển tiếp không ngừng của việc đề bạt, chuyển chuyển, hưu trí, sa thải, và tái tổ chức. Tất cả những điều trên dẫn tới những sự thay đổi trong khâu quản lý. Thách thức trong việc quản lý những thay đổi này là tìm ra mối quan hệ giữa ban lãnh đạo và nhân viên, và xây dựng lòng tin càng nhanh chóng chừng nào càng tốt chừng ấy.

## **Công nghệ mới**

Vì công nghệ tiên tiến hóa với một tốc độ ngày càng nhanh, các cá nhân và đội nhóm vật lộn để đi trước mọi sự thay đổi. Các cá nhân có thể rơi vào cảm giác bị choáng ngợp và thiếu khả năng.

## **Quản lý bản thân trong khi công ty thay đổi**

Là người lãnh đạo, chúng ta được kỳ vọng là tấm gương về những cách đáp ứng thích hợp với sự thay đổi. Những người khác trong công ty nhìn vào chúng ta để xem mình phản ứng ra sao với sự thay đổi tại nơi làm việc. Nếu chúng ta dường như lo lắng hoặc bị stress với những sự thay đổi, nỗi sợ của chính họ sẽ bị nhân đôi. Chúng ta phải nhớ luôn duy trì sự kiểm soát lên những hành động và thái độ của mình.

1. Tránh tự nói chuyện tiêu cực. Hãy diễn dịch lại những ý nghĩ oán giận hoặc sợ hãi thành ra những ý nghĩ lớn lên và cơ hội cá nhân.
2. Cởi mở về những mối quan tâm của mình. Hãy cho phép người khác hiểu tâm trạng của mình.
3. Hãy tỏ ra thực tế về những thách thức của việc đương đầu thành công với sự thay đổi.
4. Hãy thu thập thông tin thông qua những câu hỏi và sự tìm tòi nghiên cứu. Nắm càng rõ về sự thay đổi nhiều bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu.

5. Càng làm việc năng suất bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu trong vai trò hiện tại của mình. Tập trung vào những công việc tổ chức và ghi chép, sao cho chúng ta sẵn sàng chuyển giao những trách nhiệm hiện tại cho người khác. Hãy sẵn sàng chứng minh bản lĩnh của mình.

6. Hãy cho những ý tưởng mới một cơ hội. Đừng vội hình thành nên những phán xét về các mối quan hệ mới. Luôn duy trì một thái độ cởi mở.

7. Hãy thực hành những chiến lược quản lý stress hiệu quả.

8. Hãy nâng cấp kiến thức và kỹ năng của mình khi cần để tiếp tục được xem là thành viên linh hoạt và quý báu của đội ngũ.

9. Hãy cân nhắc tiếp xúc với những tài nguyên của công ty, chẳng hạn như các vị chuyên gia tư vấn và cố vấn.

10. Cố gắng là một người lãnh đạo chấp nhận và tạo điều kiện cho thay đổi.

*Cảm thấy tiếc cho mình và cho điều kiện hiện tại của mình không chỉ là sự lãng phí sinh lực mà còn là thói quen tệ hại nhất bạn có thể có.*

## **Dale Carnegie**

### **Được nhân viên chấp nhận**

Một khi những phần chính của một nỗ lực thay đổi được thực hiện, cần có sự tập trung để chuyển tới giai đoạn cuối cùng: chiến lược củng cố, tăng cường và không ngừng tinh chỉnh những phương pháp mới. Các vị trưởng phòng không được giả định rằng vì sự thay đổi sẽ mang lại lợi ích cho công ty, cho nên nó sẽ được nhân viên sẵn sàng chấp nhận. Thường thì người ta chống lại sự thay đổi. Thách thức là vượt qua sự chống đối đó.

Chúng ta đừng bao giờ quên rằng thường thì hầu hết mọi người sẽ chống lại sự thay đổi, ít nhất ở một mức độ nào đó, và sẽ có khuynh hướng quay trở lại những thói quen cũ nếu có điều kiện.

Bước đầu tiên trong việc tách biệt khỏi khuynh hướng bỏ rơi cái mới và trôi dạt trở lại cái cũ là tìm hiểu tại sao người ta phản ứng theo cách họ làm với sự thay đổi và cách nào là tốt nhất để giảm tối đa sự chống đối của họ.

Các chuyên gia tâm lý chỉ ra rằng có 5 nỗi sợ thay đổi:

1. Sợ những gì mình không biết. Chúng ta hầu như thoải mái với những gì mình biết, những môi trường quen thuộc và những hoạt động an toàn và đảm bảo.
2. Sợ thất bại. Chúng ta sợ những hệ lụy của việc thử nghiệm điều mới mẻ nhưng có thể sẽ không thành công.
3. Sợ cam kết. Chúng ta sợ tập trung vào những mục tiêu cụ thể.
4. Sợ không được chấp thuận. Nếu chúng ta đưa ra sự thay đổi, luôn có một số người rất có thể sẽ không chấp thuận.

Họ thường nói: “Chúng ta luôn làm theo cách này. Tại sao lại thay đổi?”.

5. Sợ thành công. Sợ rằng nếu chúng ta thành công thì người khác sẽ đổ kỵ hoặc nghĩ chúng ta “hợm hĩnh”.

Nếu chúng ta làm việc hướng tới tự cải thiện chính mình, gia đình mình, phòng ban mình, công ty mình, thì chúng ta phải vượt qua những nỗi sợ này và làm việc hướng tới việc đưa ra những thay đổi cần thiết.

Sự thay đổi bao gồm những bước sẽ nêu ra sau đây. Là người trưởng phòng, chúng ta không chỉ áp dụng những bước này cho chính mình, mà còn huấn luyện nhân viên mình cũng làm tương tự như vậy.

## **Từ bỏ những thói quen cũ**

Trước khi chúng ta có thể bước vào một hoàn cảnh mới, chúng ta phải chấm dứt những gì từng quen thuộc với chúng ta. Thật khó để từ bỏ những thói quen, cách thực hành, và lối suy nghĩ cũ từng chi phối cuộc sống của chúng ta. Quá nhiều sự thay đổi như thế trong lối sống của chúng ta thường bị xem nhẹ như là những dấu hiệu của sự thất bại. Thực ra, chúng ta đang đánh mất một hoàn cảnh an toàn và quen thuộc, chuyển đến một hoàn cảnh lạ lẫm và thường gây hoảng sợ. Trong một số trường hợp, nó có nghĩa là mất đi những đồng nghiệp lâu năm, mất đi một dự án mà chúng ta đã dồn thời gian và nỗ lực vào đó, đã đồng nhất mình với nó, mất đi những giá trị rất có ý nghĩa với chúng ta.

Nhưng tương tự như những mất mát khác, buông bỏ cái cũ là điều cần thiết. Tự tách mình ra khỏi quá khứ không bao giờ là dễ dàng cả. Nó có thể làm đảo lộn chính cái cốt lõi trong tinh thần của chúng ta. Một số người trở nên tức tối, những người khác thì buồn bã, có người thì vẫn bối rối – nhiều người chịu đựng tất cả những điều kể trên trước khi họ buông bỏ cái cũ và đi theo cái mới.

Chức năng của chúng ta, những người trưởng phòng, là trợ giúp nhân viên mình đi qua mê cung của sự thay đổi, giải quyết nó theo những cách thực tế và đi tới đích nhanh hơn, dễ hơn, và ít cảm thấy mệt mỏi cảm xúc nhất.

## **Tiến tới phía trước**

Tiến vào những cách làm việc mới mẻ thì không dễ. Người ta bị kẹt giữa cách cũ và cách mới. Chúng ta thường nghe những lời phàn nàn và bình phẩm gièm pha sự thay đổi và mong muốn quay trở lại những cách cũ an toàn và quen thuộc thay vì dấn thân vào vùng đất xa lạ.

Nhiều người lo và bị dồn dập bởi sự hoài nghi, nỗi sợ, và sự lo âu. Họ cảm thấy mình bị trói tận gốc và không chắc chắn mình sẽ phù hợp ra sao với trật tự mới của mọi việc. Những cách mới, phương



pháp mới, mục tiêu mới có thể làm khiếp sợ ngay cả những người từng có thành tích thành công trong quá khứ.

Người ta phải trải qua quá trình thay đổi, hãy giúp cho họ xóa tan những hoài nghi và sợ hãi theo chính tốc độ của họ.

Đây là giai đoạn mà họ có thể tái xác định lại vai trò, làm mới những cam kết, và tái tạo lại những cách tiếp cận của mình. Họ có thể thử nghiệm cách suy nghĩ mới, thử nghiệm những cách khác mới mẻ và tái định dạng cho những ý niệm của mình. Đây là lúc bối rối và tạo ra sự phấn khích vì xung đột giữa quá khứ và tương lai vẫn chưa hoàn toàn được khắc phục.

*Hầu hết những việc quan trọng trên thế giới này đã được hoàn thành bởi những người không ngừng cố gắng khi dường như không còn có hy vọng gì cả.*

## **Dale Carnegie**

### **Thích nghi với sự thay đổi**

Khi chúng ta tiến tới phía trước, những cách tiếp cận mới thế chỗ những cách cũ. Bây giờ, chúng ta cởi mở đón nhận quá trình thay đổi. Suy nghĩ và hành vi từng có lần bị từ chối nay đang được thử nghiệm. Vì chúng ta thấy chúng thành công, nó củng cố hành vi này và chúng ta bắt đầu cảm thấy tự tin hơn. Bây giờ, chúng ta sẵn sàng tiến lên tới những yêu cầu phức tạp hơn.

Suy nghĩ mới và những cách tiếp cận mới tới công việc trở nên được tích hợp đầy đủ. Mọi người có trải nghiệm mới về chính mình và thấy rằng mọi việc họ nghĩ là không thể thì thực ra đang xảy ra. Điều này khôi phục lại sự tự tin, ý thức trách nhiệm cũng như niềm phấn khích. Văn hóa công ty mới được chấp nhận và những cam kết được đưa ra để đảm bảo sự thành công của nó.

Những cách tiếp cận, phương pháp hoặc kỹ thuật mới mở toang cửa ra cho sự chấp nhận toàn diện. Những gì từng có lần là xa lạ và gây sợ hãi thì nay là một cách sống. Mọi người trở nên quen thuộc

với văn hóa mới và áp dụng những cách tác nghiệp mới. Họ đã tái định dạng lại bản sắc của họ và tự hào là đã hoàn thành giai đoạn chuyển tiếp, quá độ.

## **Kết thúc của quá trình**

Có phải quá trình thay đổi đã kết thúc? Không ai tra vấn rằng sự thay đổi là một quá trình không ngừng. Tuy nhiên, để làm cho quá trình thay đổi có nhiều ý nghĩa, một dạng kết thúc cần phải được tạo ra. Vào lúc khởi đầu của quá trình, người ta nên xác định nó nên kéo dài bao lâu mới đạt tới những mục tiêu được đề ra. Tùy vào sự phức tạp của hoàn cảnh, nó có thể là những mục tiêu ngắn hạn chưa tới một năm cho tới những mục tiêu dài hạn kéo dài nhiều năm.

Nếu thời gian được đề ra quá ngắn, những vấn đề lớn có thể sẽ được nêu ra và được bắt tay vào sửa chữa, nhưng những thay đổi kéo dài thực sự biến đổi văn hóa sẽ không được hoàn thành. Nếu thời gian đề ra quá dài, sự nhiệt tình và cam kết với quá trình có thể sẽ giảm sút.

## **Sự thay đổi không bao giờ có hồi kết**

Như đã nói ở trên, một phần của bất kỳ sự biến đổi nào trong văn hóa công ty nên là sự phát triển của một tinh thần bất mãn mang tính xây dựng. Các vị trưởng phòng cũng như nhân viên nên thẩm nhuần thái độ rằng mọi việc không bao giờ là hoàn hảo được và rằng mỗi người nên ý thức tới việc làm cho công việc có hiệu quả hơn nữa. Mỗi cá nhân không chỉ trở thành một nguồn đóng góp ý tưởng mới và những phương pháp cải tiến, mà chính công ty cũng nên thiết lập ra một thủ tục để động viên những ý tưởng và xử lý chúng sao cho chúng có ích ở những cấp độ quản lý nơi mà các quyết định được đưa ra.

Cho dù những thay đổi đã thành công ra sao, nó không phải là một hoàn cảnh tĩnh. Đây không phải là lúc tỏ ra tự mãn. Đúng là chúng ta đã hoàn thành được những mục tiêu mình đã đề ra khi quá trình này bắt đầu, nhưng những thay đổi trong công nghệ, trong tiếp thị,

trong các mối quan hệ giữa con người với nhau tương tự sẽ tiếp tục được đưa ra và thực hiện, vì vậy chúng ta phải chuẩn bị không ngừng cập nhật và sửa đổi lối suy nghĩ để luôn đạt được hiệu quả cao nhất.

## • Tóm tắt

- Hầu hết chúng ta trải nghiệm nỗi sợ ở một mức độ nào đó trong một môi trường làm việc không ngừng thay đổi. Chúng ta không biết liệu sự thay đổi có tác động tới chúng ta một cách tích cực hay tiêu cực. Để thành công trong suốt thời gian thay đổi, chúng ta phải tìm ra nhiều cách vượt qua nỗi sợ hãi.

- Tinh thần và thái độ của chúng ta bị xáo trộn trong suốt những lúc thay đổi. Chúng ta không chỉ cảm thấy không chắc chắn và không thoải mái, mà đôi khi chúng ta còn có những lẩn cẩn thực sự với sự thay đổi và không cảm thấy tích cực về nó chút nào.

- Một số cách để duy trì một thái độ tích cực về sự thay đổi là:

- Điều chỉnh những kỳ vọng cho phù hợp với những hoàn cảnh đang thay đổi

- Xây dựng các mối quan hệ và mạng lưới bên trong và bên ngoài công ty.

- Tổ ra kiên nhẫn. Những tác dụng của sự thay đổi không phải lúc nào cũng rõ ràng ngay lập tức.

- Hãy mạo hiểm. Hãy xem sự thay đổi như là một thách thức. Hãy thử nghiệm điều mới. Đừng sợ chấp nhận những rủi ro hợp lý.

- Hãy thực hành sự bất mãn có tính xây dựng. Hãy tìm ra nhiều cách để cải thiện những phương pháp, hệ thống, và quy tắc.

- Hãy hỏi xin góp ý từ người khác về những kết quả đạt được từ sự thay đổi.

- Để làm cho sự thay đổi có hiệu quả, hãy theo những nguyên tắc chỉ đạo sau:

- Phân tích hoàn cảnh. Hãy hỏi:

- Những lợi ích tiềm năng của việc thay đổi là gì?

- Chi phí là bao nhiêu?

- Những rủi ro của việc thay đổi là gì?

- Những rủi ro của việc không thay đổi là gì?

- Hoạch định sự thay đổi. Một khi đã xác định được việc thay đổi sẽ đem lại nhiều cơ hội hơn rủi ro, hãy phát triển một kế hoạch thực hiện.

- Thực hiện sự thay đổi. Tùy vào loại và phạm vi, việc thay đổi bên trong công ty có thể diễn ra chậm chậm hoặc được thực hiện ngay.

- Đánh giá hiệu quả. Giám sát những thành quả của cấu trúc và hệ thống mới. Hãy thiết lập những mốc kiểm tra và đánh giá cho thấy sự thay đổi có hiệu quả như mong đợi và đang tạo ra những kết quả mong muốn hay không.

- Tích hợp những thay đổi vào những chuẩn mực của công ty.

- Chúng ta nên tự hỏi:

- Sự thay đổi đạt được những thành quả theo dự kiến tới mức nào?

- Những khía cạnh nào của sự thay đổi không đáp ứng những kỳ vọng?

- Chúng ta có thể làm được gì để làm cho những khía cạnh này thêm phần thành công?

- Thực hiện những điều chỉnh cần thiết để sửa chữa những vấn đề nhằm đảm bảo sự thành công lâu dài.

- Là người lãnh đạo, chúng ta được kỳ vọng sẽ làm gương cho những đáp ứng thích hợp với sự thay đổi. Những người khác trong công ty nhìn vào chúng ta để xem chúng ta phản ứng ra sao với những thay đổi tại nơi làm việc. Nếu chúng ta có vẻ lo lắng hoặc bị stress về những sự thay đổi, chính những nỗi sợ này sẽ trở nên mạnh mẽ hơn. Chúng ta phải nhớ luôn kiểm soát hành động và thái độ của mình.

- Đừng bao giờ quên rằng thường thì hầu hết mọi người chống lại sự thay đổi, ít nhất là ở một mức độ nào đó, và sẽ hướng tới việc quay trở lại những thói quen cũ nếu có dịp.

- Các trưởng phòng phải luôn ý thức về nhu cầu cần thay đổi và tự mình sẵn sàng chấp nhận sự thay đổi và nhắc nhở nhân viên mình phải linh hoạt để không chỉ chấp nhận sự thay đổi, mà còn hăng hái làm việc hướng tới sự thành công của nó.

# Phụ lục AVề Dale Carnegie

## D

ale Carnegie là nhà tiên phong đối với phong trào về tiềm năng con người. Cho tới nay, những bài giảng và cuốn sách của ông đã giúp cho nhiều người trên khắp thế giới trở nên tự tin, duyên dáng và có sức ảnh hưởng.

Năm 1912, Carnegie tổ chức khóa học đầu tiên về diễn thuyết trước công chúng tại Hiệp hội Thanh niên Cơ Đốc (YMCA) ở thành phố New York, Mỹ. Như hầu hết những khóa về diễn thuyết lúc bấy giờ, Carnegie bắt đầu lớp học với bài giảng lý thuyết, nhưng ông nhanh chóng nhận ra rằng học viên cảm thấy chán nản và bồn chồn, nên cần phải thay đổi cách thức trình bày.

Và Carnegie ngừng bài giảng, nhẹ nhàng trở vào một người ngồi ở hàng cuối, yêu cầu anh ấy đứng dậy và giới thiệu về mình. Khi học viên này nói xong, Carnegie yêu cầu một người khác tự giới thiệu và cứ như vậy cho tới người sau cùng. Với sự khuyến khích của các bạn học và sự hướng dẫn của Carnegie, mỗi người trong số họ vượt qua nỗi sợ hãi khi đứng trước đám đông và có thể nói chuyện một cách tự tin. Carnegie đã kể lại: “Thật là vô tình, tôi đã tình cờ gặp được phương pháp hay để chế ngự nỗi sợ hãi.”

Khóa học của Carnegie đã được yêu thích tới mức người ta mời ông giảng dạy tại những thành phố khác tại Mỹ. Vài năm sau đó, ông tiếp tục cải thiện nội dung của khóa học. Carnegie nhận thấy rằng học viên quan tâm nhiều tới cách gia tăng lòng tự tin, cải thiện mối quan hệ, thành công trong nghề nghiệp và cách chế ngự nỗi sợ hãi, sự lo âu. Từ khóa học về cách diễn thuyết, nội dung đã được mở rộng sang cách giải quyết những vấn đề này. Những buổi trình bày đã giúp học viên đạt được mục tiêu của mình, mà không phải chỉ là học để cho biết. Cùng với những điều rút ra từ học viên của mình, Carnegie đã nghiên cứu chuyên sâu về cách hoạt động, sinh

sống của những người thành công. Ông đã đưa vấn đề này vào trong những khóa học của mình. Và chính điều đó đã dẫn tới việc biên soạn cuốn sách nổi tiếng nhất của ông là *Đắc nhân tâm* (How To Win Friends and Influence People).

Cuốn sách này lập tức trở thành sách bán chạy nhất và kể từ lúc xuất bản vào năm 1936 (và chỉnh lý vào năm 1981), nó đã bán được trên 20 triệu bản. Bên cạnh đó, cuốn sách được dịch sang 36 ngôn ngữ. Năm 2002, người ta đã bình chọn *Đắc nhân tâm* là cuốn sách về kinh doanh số 1 của thế kỷ 20. Năm 2008, tạp chí *Fortune* đã đánh giá *Đắc nhân tâm* là một trong bảy cuốn sách mà mỗi nhà lãnh đạo nên có trong tủ sách của mình. Và một cuốn sách khác, *Quảng gánh lo đi và vui sống* (How To Stop Worrying and Start Living) được viết vào năm 1948 cũng đã bán được hàng triệu bản và được dịch sang 27 ngôn ngữ.

Dale Carnegie từ trần vào ngày 1 tháng 11 năm 1955. Lời cáo phó trong một tờ báo ở Washington đã tóm tắt đóng góp của ông đối với xã hội như sau: *“Dale Carnegie đã không giải quyết bí mật thâm sâu nào của vũ trụ. Nhưng có lẽ hơn bất cứ ai trong cùng thế hệ, ông đã giúp cho con người học cách yêu thương nhau – mà điều đó đôi khi dường như là nhu cầu lớn nhất của chúng ta.”*

# Phụ lục B Về công ty Dale Carnegie & Associates

T

hành lập năm 1912, bắt nguồn từ niềm tin mãnh liệt của một người đàn ông về khả năng tự hoàn thiện, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie đã trở thành một công ty đào tạo với các văn phòng trên khắp thế giới. Mục tiêu của công ty là cung cấp cho nhân viên công sở những cơ hội nâng cao kỹ năng và cải thiện hiệu quả làm việc nhằm tạo nên kết quả tích cực, hữu ích và ổn định.

Cho tới nay, chương trình huấn luyện của Dale Carnegie thường xuyên được cập nhật, mở rộng và chỉnh lý thông qua quá trình hoạt động thực tiễn hơn một thế kỷ. Hiện 160 Trung tâm Nhượng quyền Dale Carnegie trên toàn cầu đang cung cấp những khóa huấn luyện và dịch vụ tư vấn cho nhiều công ty với những quy mô khác nhau trong nhiều lĩnh vực nhằm nâng cao kiến thức và hiệu quả hoạt động. Qua thực tiễn hoạt động trên toàn cầu, kho tàng kiến thức của chúng tôi ngày càng mở rộng và đáp ứng được những yêu cầu của khách hàng trong việc kinh doanh.

Có trụ sở tại Hauppauge, New York, Mỹ, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie hiện diện trong tất cả 50 tiểu bang của Hoa Kỳ và trên 75 quốc gia khác nhau. Hơn 2.700 giảng viên đã giới thiệu các chương trình học với hơn 25 ngôn ngữ. Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie chuyên cung cấp những khóa học phục vụ cho cộng đồng doanh nghiệp trên toàn cầu. Trên thực tế, cho tới nay, khoảng 7 triệu người đã hoàn tất những khóa huấn luyện của chúng tôi.

Chương trình học của Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie chú trọng vào những nguyên tắc và hoạt động thực tế nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng và việc thực hành cho học viên để họ có thể áp dụng vào trong công việc. Đưa ra những giải pháp bắt nguồn từ các



trường hợp thực tế trong cuộc sống, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie được công nhận trên toàn cầu là nhà tiên phong trong việc cung cấp kiến thức và kỹ năng tốt nhất cho học viên.

Những người tốt nghiệp các khóa học này bao gồm các giám đốc điều hành của những hãng lớn, chủ doanh nghiệp và quản trị viên của các công ty lớn nhỏ trong lĩnh vực thương mại và công nghiệp, những nhà lãnh đạo của các tổ chức của chính phủ và rất nhiều cá nhân khác. Qua đó, cuộc sống của họ đã trở nên phong phú hơn.

Trong cuộc khảo sát trên toàn cầu, 99% những người tốt nghiệp từ Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie bày tỏ sự hài lòng về việc học tập tại đây.

# Phụ lục C Các nguyên tắc của Dale Carnegie

Đ

**Ể trở thành người dễ gần gũi hơn:**

1. Đừng chỉ trích, lên án hay than phiền người khác.
2. Hãy đánh giá cao người khác một cách chân thành, trung thực.
3. Làm người khác hứng thú.
4. Thành thật quan tâm người khác.
5. Mỉm cười.
6. Xin nhớ rằng đối với một người, tên của họ nghe hay nhất dù ở bất cứ ngôn ngữ nào.
7. Nên là người biết lắng nghe. Hãy khuyến khích người khác kể về họ.
8. Nói về những vấn đề mà người khác quan tâm.
9. Thành tâm làm cho người khác cảm thấy họ quan trọng.
10. Tránh cãi vã hơn là giành chiến thắng từ một cuộc tranh chấp.
11. Thể hiện sự tôn trọng với quan điểm của người khác. Đừng bao giờ nói họ sai lầm.
12. Nếu bạn sai, hãy nhanh chóng và dứt khoát thừa nhận điều đó.
13. Hãy bắt đầu mọi việc theo cách thân thiện.

14. Nên nhanh chóng tìm được sự đồng tình.
15. Hãy để người khác nói.
16. Hãy để người khác thấy họ là người đưa ra ý tưởng.
17. Cố gắng trung thực để xem xét vấn đề từ quan điểm của người khác.
18. Thông cảm với suy nghĩ và ước muốn của người khác.
19. Thích thú những lý do, nghĩa cử cao đẹp.
20. Làm cho ý kiến của bạn trở nên hấp dẫn.
21. Coi nhẹ thách thức.
22. Hãy bắt đầu bằng lời khen hoặc sự ca ngợi một cách trung thực.
23. Đừng sàm soi lỗi lầm của người khác.
24. Nói về sai lầm của chính mình trước khi phê bình người khác.
25. Hãy dùng câu hỏi để hỏi ý kiến, thay vì trực tiếp đưa ra mệnh lệnh hay yêu cầu.
26. Đừng làm mất mặt người khác.
27. Hãy khen ngợi sự tiến bộ dù nhỏ nhất nhất và khen ngợi bất cứ sự tiến bộ nào của người khác. Hãy nồng nhiệt tán thành và đừng tiết kiệm lời khen.
28. Tạo tiếng thơm cho người khác.
29. Hãy khích lệ người khác và đừng trầm trọng hóa sai lầm.
30. Hãy làm người khác vui vẻ khi họ thực hiện việc bạn yêu cầu.

**Từ bỏ thói quen lo lắng trước khi nó hủy hoại bạn:**

1. Hãy bận rộn, bởi vì “nhàn cư vi bất thiện”.
2. Đừng để chuyện bé xé ra to.
3. Bình thường hóa mọi việc để đừng lo lắng.
4. Chấp nhận điều không thể tránh khỏi.
5. Hãy xem mức độ của vấn đề như thế nào và đừng làm chuyện thêm trầm trọng.
6. Đừng lo lắng về chuyện đã qua.

**Bồi dưỡng thái độ tích cực để làm bạn an tâm và vui vẻ:**

1. Hãy luôn suy nghĩ về sự hòa giải, lòng can đảm, điều tốt đẹp và sự hy vọng.
2. Cố gắng đừng trả đũa kẻ thù.
3. Đừng mong mọi được trả ơn.
4. Vui với những điều đã có và hãy nhìn vào mặt tích cực của sự việc.
5. Đừng bắt chước người khác.
6. Cố gắng rút ra bài học từ thất bại.
7. Hãy tạo hạnh phúc cho người khác.

**Để không còn lo lắng:**

1. Hãy sống với hiện tại.
2. Cách đối mặt với khó khăn:
  - a. Hãy tự hỏi: “*Chuyện tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì?*”

b. Chuẩn bị tinh thần chấp nhận nó. c. Cố gắng cải thiện vấn đề tồi tệ này.

3. Tự nhắc nhở mình phải trả cái giá rất đắt đối với sức khỏe nếu cứ lo lắng.

**Những kỹ thuật cơ bản để tìm hiểu nguyên nhân gây lo lắng:**

1. Thu thập tất cả sự việc.
2. Cân nhắc tất cả sự việc và đưa ra quyết định.
3. Khi đã quyết định rồi, hãy hành động.
4. Viết ra và trả lời những câu hỏi sau đây:
  - a. Vấn đề là gì?
  - b. Đây là nguyên nhân của vấn đề?
  - c. Giải pháp khả thi là gì?
  - d. Giải pháp tối ưu là gì?