

D A V I D A L L E N

tác giả cuốn **bestseller** *Hoàn thành mọi việc – Không hề khó*

SẴN SÀNG CHO MỌI VIỆC

52 NGUYÊN LÝ VÀNG ĐỂ TĂNG HIỆU SUẤT
TRONG CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG

 5698

Mục lục

1. [52 nguyên tắc nâng cao hiệu suất trong cuộc sống và công việc](#)
2. [Giới thiệu](#)
3. [PHẦN I. GIẢI QUYẾT NHỮNG VIỆC DỒI DANG](#)
4. [1. Gạt bỏ chương ngại để tạo những hướng đi mới](#)
5. [2. Bạn chỉ cảm thấy thoải mái khi biết rõ về những điều mình chưa làm](#)
6. [3. Hiểu rõ các cam kết của mình sẽ giúp bạn lựa chọn những cam kết mới tốt hơn](#)
7. [4. Muốn tới nơi cần đến, phải biết nơi đang đứng](#)
8. [5. Cơ hội vô hạn được tận dụng bằng khả năng hữu hạn](#)
9. [6. Quá nhiều cam kết trong đầu dẫn đến stress và thất bại](#)
10. [7. Các ưu tiên chỉ phát huy tác dụng khi ta hiểu rõ chúng](#)
11. [8. Hoàn tất công việc dở dang để giải phóng năng lượng](#)
12. [9. Nếu vấn đề còn nằm trong tâm trí bạn, có thể nó chưa hoàn thành](#)
13. [10. Sự sáng tạo xuất hiện khi có không gian tinh thần](#)
14. [11. Sống càng sâu, dòng càng xiết](#)
15. [12. Lo lắng là vô ích!](#)
16. [13. Đừng đồng nhất mình với công việc](#)
17. [PHẦN II. TẬP TRUNG HIỆU QUẢ](#)
18. [14. Để thấy rõ, hãy nhìn từ vị trí bao quát hơn](#)
19. [15. Bạn không thể thực hiện nếu chưa hình dung](#)
20. [16. Làm việc đủ chăm chỉ là điều không thể](#)
21. [17. Năng lượng sinh ra từ suy nghĩ](#)
22. [18. Mục đích càng rõ ràng, càng có nhiều cách thực hiện](#)
23. [19. "Tốt nhất" luôn vượt xa "tốt"](#)
24. [20. Thay đổi mục tiêu tập trung sẽ dẫn đến thay đổi trong kết quả](#)
25. [21. Viễn cảnh là thứ giá trị nhất trên thế giới này](#)
26. [22. Bạn cần nghĩ về những vấn đề của mình nhiều hơn mức hiện tại](#)
27. [23. Nhưng bạn không nên quá lo lắng](#)

28. 24. Khi bạn biết mình đang làm gì thì hiệu suất là cơ hội cải thiện duy nhất
29. 25. Chỉ có một điều trong tâm trí bạn: "Ở trong vùng tập trung cao độ"
30. 26. Giá trị của mục tiêu tương lai nằm ở sự thay đổi trong hiện tại mà nó nuôi dưỡng
31. PHẦN III. TẠO NÊN NHỮNG KHUÔN KHỔ HIỆU QUẢ
32. 27. Ổn định ở mặt này mở ra sức sáng tạo ở mặt khác
33. 28. Hình thức và chức năng phải phù hợp với hiệu suất tối đa
34. 29. Hoàn thiện hệ thống tổ chức để tâm trí được thanh thoi
35. 30. Khả năng phản ứng sẽ làm tăng khả năng tồn tại
36. 31. Sức mạnh của toàn bộ hệ thống chỉ bằng sức mạnh của mắt xích yếu nhất
37. 32. Hiệu quả của hệ thống tổ chức công việc tỷ lệ nghịch với mức tâm trí bạn để vào nó
38. 33. Nên khuấy động phần nào trong con người bạn?
39. 34. Bạn không thể thắng trong một cuộc chơi mà bạn không hiểu rõ
40. 35. Nhiều người cùng chịu trách nhiệm nghĩa là không ai cả
41. 36. Tối ưu hóa các nguyên tắc thay vì áp dụng nhiều chính sách
42. 37. Xem xét thay vì nghĩ đến công việc
43. 38. Những điều bạn đang suy nghĩ giá trị hơn bạn tưởng
44. 39. Sự cần thiết của việc lên kế hoạch và tổ chức tỷ lệ nghịch với những nguồn lực bạn nắm được
45. PHẦN IV. NGHỈ NGƠI VÀ HÀNH ĐỘNG
46. 40. Bạn là người chơi duy nhất trong cuộc chơi của mình
47. 41. Quá kiểm soát sẽ mất kiểm soát
48. 42. Càng đạt hiệu suất cao, bạn càng có thể đột phá
49. 43. Bạn cần một quá trình tự quản lý đa mức
50. 44. Sức mạnh của bạn tỉ lệ với khả năng thư giãn
51. 45. Sẵn sàng đối diện với những tình huống xấu nhất
52. 46. Tầm nhìn càng xa, mọi việc càng trôi chảy
53. 47. Tăng tốc bằng cách giảm tốc
54. 48. Bạn không có thời gian thực hiện bất kỳ một dự án nào
55. 49. Việc nhỏ nhưng thường xuyên làm sẽ có ảnh hưởng lớn
56. 50. Bạn phải làm việc để biết việc

- 57. [51. Chuyển động dễ hơn khi bạn đang di chuyển](#)
- 58. [52. Những thành công rực rỡ nhất đến từ những thất bại đắng cay nhất](#)
- 59. [PHẦN V. GHI NHỚ NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN](#)
- 60. [Năm giai đoạn nắm bắt quy trình công việc](#)
- 61. [Mô hình xây dựng kế hoạch](#)
- 62. [Đánh giá hàng tuần](#)
- 63. [Lời bạt](#)

52 nguyên tắc nâng cao hiệu suất trong cuộc sống và công việc

Khi cơ hội gõ cửa nhà bạn, bạn sẽ bước ra trong tâm thế hào hứng, sẵn sàng chờ đón hay còn mãi vùi đầu vào những kế hoạch ngổn ngang, chòng chát đến mức không thể nào nghe được tiếng gõ cửa may mắn ấy? Nhu cầu nâng cao hiệu suất, giải phóng bản thân khỏi áp lực của công việc và thời gian, cải thiện kết quả để thăng tiến đã từ lâu là câu hỏi chung của con người thời hiện đại.

Trong cuốn *Sẵn sàng cho mọi việc*, bạn có thể thấy ở đây những nguyên tắc tổ chức công việc của David Allen, một trong những nhà tư tưởng về hiệu suất công việc có ảnh hưởng nhất trên thế giới, diễn giả nổi tiếng cũng như nhà tư vấn cho các tổ chức như New York Life, Ngân hàng Thế giới, Quỹ Ford... Theo quan niệm của ông, việc quản lý thời gian liên quan rất ít đến những thứ nhàm chán như danh sách, nguyên lý hay những luật lệ hà khắc. Mà quan trọng hơn là học cách khát khao những điều vĩ đại và đạt mục tiêu bằng nhiệt huyết và sự tập trung. Cách nhìn khác về hiệu suất này làm cho cuốn sách của ông không chỉ là tác phẩm đáng đọc mà còn đáng để bạn thực sự tin tưởng.

Để đạt hiệu suất cao, bạn sẽ học cách **Giải quyết những việc dở dang**. Hoàn thành những công việc dở dang, cho dù là các dự án trọng yếu hay những việc vặt vãnh tồn đọng cần giải quyết, sẽ là nền tảng tạo nguồn sinh lực dồi dào hơn, minh mẫn hơn để bạn sẵn sàng đón nhận bất cứ điều gì xảy ra. Khi gạt bỏ được những yếu tố tiêu tốn năng lượng của bạn, hãy **Tập trung hiệu quả**. Bị sao nhãng vì những công việc chưa giải quyết, dòng chảy sáng tạo trong bạn sẽ bế tắc. Hãy khơi thông dòng chảy, thu hút và phát triển tư duy mới, khi đó hiệu suất cao sẽ tự xuất hiện. **Tạo nên những khuôn**

khổ hiệu quả là yếu tố quyết định thứ ba vì sức mạnh của toàn bộ hệ thống chỉ bằng sức mạnh của mắt xích yếu nhất...

Sau cuốn *OK mọi việc – loại bỏ stress để đạt hiệu suất cao*, Alphabooks chọn dịch và xuất bản cuốn sách này. Hi vọng quý độc giả sẽ tìm thấy cho mình công cụ hỗ trợ tốt nhất để nâng cao hiệu suất và thành công.

Trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

Hà Nội, tháng 10 năm 2009

Công ty sách Alpha

Giới thiệu

Đơn giản hóa để dễ dàng thực hiện

Chúng ta đạt được hiệu suất tối đa khi hoàn thành được công việc với nỗ lực tối thiểu. Tuy nhiên, thực tế là chúng ta luôn phải đối mặt với các chướng ngại và vật cản khi muốn thực hiện bất kỳ công việc nào. Muốn nâng cao hiệu suất, ta cần phải vượt qua những rào cản, chướng ngại, sự sao lãng – bất kỳ điều gì cản trở hoặc làm chậm bước tiến của mình. Trong thế giới luôn chuyển động không ngừng, mọi vấn đề phát sinh ngay khi chúng ta vừa kịp hình dung ra, do đó việc rèn luyện để đạt được tính linh động và tập trung cao hơn hoặc thiết lập những phương pháp, cách tiếp cận tốt hơn dường như không mấy cần thiết. Tuy nhiên, để thật sự đạt được những điều mình muốn, chúng ta phải luôn sẵn sàng cho mọi việc. Và có những việc mà chúng ta đều có thể làm, trong bất kỳ lúc nào, để dễ dàng vượt qua những chướng ngại và kiên định với mục tiêu theo đuổi.

Trong suốt hơn 20 năm qua, tôi đã tìm kiếm những phương pháp tốt nhất để sống và làm việc thoải mái hơn, tích cực, bền vững hơn. Là nhà tư vấn quản lý và đào tạo về hiệu suất công việc, tôi đã giúp hàng nghìn người biến các phương pháp tôi khám phá ra thành những phương thức tuyệt vời nhất để nâng cao hiệu suất công việc và tìm thấy niềm yêu thích đối với mọi việc họ làm. Khi đã có trong tay bí quyết tạo sự cân bằng trong công việc hàng ngày, thì dù có vấn đề gì xảy ra, trực giác và óc sáng tạo của họ cũng sẽ rộng mở hơn. Họ sẽ xử lý thông tin tốt hơn, kiểm soát suy nghĩ, cảm xúc tốt hơn, tập trung vào kết quả và tin tưởng vào những phán đoán của mình về những việc phải thực hiện tiếp theo. Họ có *cách tiếp cận mang tính hệ thống* thích hợp để xử lý những vấn đề liên quan đến cuộc sống và công việc. Cách tiếp cận này hữu ích hơn nhiều so với việc chỉ dựa vào những hành vi mang tính phản ứng, đối phó để thoát khỏi áp lực và khủng hoảng. Khi biết rõ mình có những quy trình thích hợp để xử lý mọi tình huống, chúng ta sẽ cảm thấy thoải mái hơn. Và khi đó, mọi việc sẽ tiến triển tốt đẹp. Hoàn thành nhiều

việc hơn, với ít nỗ lực hơn và rất nhiều ảnh hưởng tuyệt vời khác sẽ làm tăng thêm chất lượng cuộc sống và thành quả thu được từ những nỗ lực của họ.

Các phương pháp này xuất phát từ những hành vi và cách thức giúp chúng ta phát huy bản thân cao nhất mà tôi đã khám phá ra. Từ những năm 1980, chúng đã được thử nghiệm và chứng minh tính hiệu quả đối với cả cá nhân và tổ chức. Các bước của chúng đã được mô tả trong cuốn *Getting things done: The art of Stress-Free Productivity* (OK mọi việc: Loại bỏ stress để đạt hiệu suất cao). Thành công của cuốn sách trên toàn thế giới cho thấy dù ở nền văn hóa và lĩnh vực nghề nghiệp nào, dường như ai cũng sẵn sàng đón nhận thông tin này và hào hứng thay đổi. Họ mệt mỏi do quá tải với công việc và các vấn đề cuộc sống. Họ muốn tìm lại những cơ hội vui chơi và sáng tạo. Họ đang tìm kiếm một phương pháp, một *hệ thống* hiệu quả trong mọi loại công việc và tình huống. Họ muốn có một khuôn mẫu nhưng phải là khuôn mẫu tự nhiên phù hợp với những lối sống phức tạp của mình, đem lại tự do, chứ không phải sự gò ép.

Khi khám phá và thực hiện các vấn đề trọng tâm trong chương trình của mình, đó là Cái gì (What), Khi nào (When) và bằng Cách nào (How), tôi còn làm một số việc nữa: liệt kê những lý do *Tại sao* (Why) đằng sau các bước này. Tại sao chúng lại có tác dụng tích cực? Tại sao chúng giúp mọi người phát huy khả năng tốt hơn và vui sống hơn? Có điều gì sâu xa hơn ở đây không? Nền tảng của những thành công này là gì? Dường như đó là những nguyên lý cơ bản được hình thành trong và thông qua phương pháp luận – những yếu tố luôn thích hợp dù ta áp dụng chúng khi nào, ở đâu và với ai.

Một người có thể trở thành tay đua xe xuất sắc mà không biết chút gì về trọng lực, mặc dù đó là lực cơ bản tác động đến mọi thứ anh ta thực hiện sau vô-lăng. Để chiến thắng, tay đua chỉ cần biết điều khiển vô-lăng, kiểm soát tốc độ, nắm vững kỹ thuật cua và luôn luôn làm chủ tay lái. Bạn sẽ làm công việc của mình, còn trọng lực sẽ làm công việc của nó. Làm chủ được mình, chiếc xe của bạn sẽ đến

đích. Tuy nhiên, điều gì xảy ra nếu chỉ lái xe nhanh thôi vẫn chưa đủ? Điều gì xảy ra nếu bạn muốn biết lý do tại sao những kỹ năng của bạn lại hiệu quả đến vậy và chúng đã giúp bạn tránh va chạm và bốc cháy như thế nào? Điều gì xảy ra nếu bạn vén màn những bí mật đằng sau thành công của mình? Và điều gì sẽ xảy ra nếu việc khám phá những bí mật đó sẽ giúp bạn có nhiều công cụ hơn để đạt hiệu suất cao hơn, thậm chí đạt thành công lớn hơn?

Năm 1997, tôi bắt đầu đi tìm câu trả lời cho những câu hỏi này bằng cách tập hợp một loạt nguyên tắc nền tảng của những hành vi hiệu quả và viết một bài tổng kết về cách kết hợp và áp dụng những chân lý này vào thực tế cuộc sống. Tôi cũng bắt đầu mở rộng giả thiết cốt lõi của mình, rằng khả năng tăng hiệu suất của một người tỷ lệ thuận với khả năng giải tỏa căng thẳng của người đó. Tôi đã nghiên cứu sâu hơn về bốn lĩnh vực chính của hoạt động năng suất:

1. Nắm bắt và kiểm soát mọi công việc dở dang để lấy lại sự minh mẫn và nhiệt huyết
2. Có ý thức kiểm soát sự tập trung của mình vào các trách nhiệm và kết quả đã cam kết.
3. Tạo ra một mô hình đáng tin cậy và vận dụng thường xuyên để có thể khởi động sự tập trung và “bộ nhớ” khi cần thiết.
4. Thiết lập hành vi hiệu quả linh hoạt, tiến lên bằng những hành động thực tiễn.

Tôi đã khám phá ra rằng con người không cần thêm những nguyên tắc như vậy, cái họ cần là một phương pháp. Họ cũng không cần phải làm việc chăm chỉ hơn mà cần xác định công việc tốt hơn, chi tiết hơn, đồng thời duy trì sự tập trung cao hơn.

Đằng sau tất cả những điều này là khái niệm “tâm tĩnh như nước”, một hình ảnh mà tôi đã nghiền ngẫm trong rất nhiều năm theo học karate. Khi bạn ném một hòn sỏi xuống ao, mặt nước sẽ phản hồi chính xác lực và khối lượng của hòn sỏi, không hơn không kém. Nó chỉ đơn giản tương tác với bất cứ thứ gì chạm vào nó và sau đó lại

trở về trạng thái ban đầu. Con người chỉ có thể hoạt động theo cách này khi họ có một ý thức hệ phù hợp, hình thành dựa trên khả năng chịu đựng sự hỗn loạn và căng thẳng. Những nguyên tắc đó phải phù hợp với những gì ẩn sâu trong bản tính của chúng ta.

Hai năm sau khi bắt đầu viết các bài tổng kết, tôi đã quyết định gửi một thư thông báo (newsletter) tới những người đang quen dần với các phương pháp của tôi. Tôi hy vọng sẽ thiết lập được một mạng lưới những người đã áp dụng phương pháp này và xây dựng được một cộng đồng những người thành công trong công việc, biết chia sẻ các kinh nghiệm và tận hưởng cuộc sống. Các bức thư đều nhằm củng cố và mở rộng các ý tưởng ẩn sau việc kiểm soát chế độ nghỉ ngơi và hoạt động hiệu quả. Tôi băn khoăn không biết liệu mọi người có phản hồi hay không.

Ngay sau đó, sự hồi đáp đã vượt quá mong đợi của tôi. Trong hai năm, số lượng độc giả đã gia tăng nhanh chóng, từ 2 nghìn đến 20 nghìn. Năm thứ ba, số lượng độc giả đạt 30 nghìn người và vẫn tiếp tục tăng. Mọi người đã đưa các thư thông báo này lên mạng trực tuyến, gửi qua email trên khắp nước Mỹ và toàn thế giới. Một số người khác thì in ra và đóng thành từng tập tài liệu rồi tặng cho bạn bè và đồng nghiệp. Có người còn dán lên thang máy nơi làm việc. Họ giới thiệu chúng ở khắp mọi nơi.

Những ý kiến phản hồi hết sức tích cực – dường như mọi người đều nóng lòng củng cố lại các nền tảng, khám phá những bí ẩn, tìm ra những điều bất ngờ nảy sinh từ các kỹ thuật, công cụ và hiểu biết hết sức đơn giản. Những thành quả tuyệt vời nhất từ việc áp dụng các phương pháp này thuộc về một số tài năng lớn và xuất sắc nhất thế giới, rất nhiều trong số đó nằm trong топ dẫn đầu về hiệu suất làm việc.

Vì thế, tôi thấy cần phải tập hợp các phương pháp đó thành một cuốn sách. Tôi tin những nguyên tắc, bài bình luận, bài tổng kết trong cuốn sách sẽ hình thành nên một lối tư duy chứ không đơn thuần chỉ là những mẹo hay thủ thuật. Cho dù các bạn có thực hiện đúng những phương pháp thực hành tuyệt vời mà tôi đã đưa ra trong cuốn *OK Mọi việc - Loại bỏ stress để đạt hiệu suất cao* hay

không, thì vẫn còn nhiều điều mà các bạn có thể theo đuổi bền bỉ, thường xuyên hơn để tăng hiệu suất công việc và đạt được cảm giác mãn nguyện. Bạn sẽ tìm thấy những giá trị được công nhận và củng cố trong các nguyên tắc và bài tổng kết này.

Cuốn sách được chia thành bốn phần chính, dựa trên bốn lĩnh vực của hoạt động hiệu suất cao: hoàn thành, tập trung, tổ chức và hành động. Các nguyên tắc này được tập hợp nhằm kích thích tư duy của bạn và giúp bạn tìm ra cách giải quyết mọi việc hiệu quả nhất.

Bạn sẽ nhận thấy, các bài tổng kết không mô tả, giải thích cho các nguyên tắc đó, mà xoay quanh những quan điểm đáng suy ngẫm về các chủ đề. Cuối mỗi chương có các câu hỏi khuyến khích bạn tiếp tục tìm tòi thêm những ứng dụng tiềm năng. Hành vi và nhận thức của con người vốn vừa đơn giản, vừa phức tạp và có thể khám phá, tôi cũng cố gắng không gò nó vào cái gì quá cứng nhắc. Tuy nhiên, ít nhất bạn cũng sẽ tìm thấy những gợi ý về cách công việc vận hành ở các cấp độ cao hơn như thế nào, chúng ta và thế giới hành động ra sao. Khi áp dụng những nguyên tắc này vào thực tiễn, bạn sẽ có cơ hội cống hiến trọn vẹn cho công việc và cuộc sống của mình. Những thay đổi vẫn còn mơ hồ trong nhận thức của bạn sẽ được củng cố thêm và dẫn đến thay đổi hành vi. Thay đổi hành vi sẽ dẫn đến thay đổi hành động và kết quả. Sự thay đổi sẽ dẫn đến những biến đổi tích cực. Chính những việc nhỏ bé nhưng được thực hiện thường xuyên và đúng chiến lược sẽ tạo ra sự khác biệt.

Như tôi đã nói, bạn không cần làm việc chăm chỉ hơn. Có thể bạn cũng không cần thực hiện theo từng bước như trong cuốn *OK Mọi việc - Loại bỏ stress để đạt hiệu suất cao*. Tuy nhiên, bất kỳ lúc nào, bạn cũng phải kiểm soát tốt hơn phần chưa hoàn thiện, trở nên sáng tạo và bao quát tốt hơn, tập trung suy nghĩ hơn, tiếp cận trực giác, có những cách tổ chức tốt hơn, linh hoạt hơn và thoải mái hơn, hoặc chỉ đơn giản là tiến lên phía trước. Cuốn sách này cung cấp những nền tảng quan trọng trong tất cả các lĩnh vực và là bí quyết thiết yếu thúc đẩy bạn đón nhận những thử thách mới.

Bạn sẽ có cảm giác rất quen thuộc với các nguyên tắc này vì bạn nhận thấy chúng cũng giống như một số điều mình đã biết nhờ trực

giác của bản thân. Để tiếp nhận đầy đủ những giá trị từ nội dung cuốn sách, bạn không cần phải có kỹ năng mới hay phải học cách tìm hiểu những thông tin mới phức tạp. Cuốn sách này phát huy những gì bạn đã biết và đã làm. Tuy nhiên, nó cũng thử thách bạn sử dụng hiểu biết của mình tinh táo và thường xuyên hơn và đó cũng chính là nguồn gốc của sức mạnh đích thực. Cuốn sách là sự tập hợp những hành vi và góc nhìn hiệu quả, có thể ứng dụng mọi lúc, mọi nơi. Mặc dù mỗi bí quyết mang một giá trị, nhưng khi tập hợp lại, chúng sẽ đem lại một giá trị tổng thể lớn hơn tổng các giá trị của chúng cộng lại. Dù bạn sẽ sử dụng những bí quyết đó thường xuyên hay không, tôi cũng mời bạn xem một bức tranh rộng lớn hơn về sự sẵn sàng và năng động tích cực trong cuộc sống khi bạn lật sang các trang tiếp theo.

Trong võ thuật, “Sẵn sàng” không phải là tư thế thụ động, một phản ứng hay một điều gì đó đã được xác định. Nó hoàn toàn là sự năng động, sáng tạo, thực tế, và mở rộng có quy tắc. Chúng ta chỉ có thể đạt đến trạng thái này bằng cách không ngừng đổi mới phương pháp rèn luyện và thử nghiệm cho công việc cũng như cuộc sống. Rất có thể những nguyên tắc này sẽ trở thành tín hiệu và biển chỉ dẫn trên suốt chặng đường của bạn.

Phần I Giải quyết những việc dở dang

Chúng ta không có thời gian để hoàn thành công việc vì có quá nhiều việc phải làm. Chúng ta sẽ hoàn thành từng việc tốt hơn rất nhiều nếu không phải làm tất cả mọi việc. Đôi khi thành công lớn nhất của chúng ta lại xuất phát từ việc giữ bỏ mọi vướng mắc, giải quyết các vấn đề còn tồn đọng và chuẩn bị sẵn sàng – nghĩa là hạn chế tất cả những trở ngại đang cản trở bước tiến.

1 Gạt bỏ chương ngại để tạo những hướng đi mới

Việc hoàn thành những gì còn dở dang, cho dù là các dự án trọng yếu hay công việc vặt vãnh tồn đọng cần giải quyết, sẽ tạo nền tảng cho một nguồn sinh lực dồi dào hơn, minh mẫn hơn để bạn sẵn sàng đón nhận bất cứ điều gì xảy ra. Chúng ta thường không thể biết rõ nhiệm vụ và trở ngại nào sẽ chờ ta phía trước. Vì thế, ngay lập tức, hãy giải quyết dứt điểm những việc đã rõ ràng và ngay trước mắt. Khi đó, bạn sẽ có lại sinh lực, sự sáng suốt để đoán định những việc tiếp theo và đáp ứng hiệu quả tất cả những gì đang chờ đón. Hãy dọn dẹp thùng rác, lọc email hay ngăn kéo bàn.

Chuẩn bị cho những việc chưa nhận thấy

MỘT ĐIỀU GÌ ĐÓ SẮP XẢY RA – có thể trong vài ngày tới – sẽ làm thay đổi cả cuộc đời bạn. Bạn không thể nhìn thấy nó. Bạn cũng không biết nó là gì. Nhưng nó vẫn đến, không gì ngăn cản nổi và sẽ mang lại một vài khó khăn không mong đợi cho bạn. Nó có thể xảy ra sớm hay muộn – nhưng chắc chắn sẽ xảy ra.

Hãy viết chính xác những dòng chữ này lên quyển lịch của bạn trong vòng bốn tuần kể từ ngày hôm nay: “Một tháng trước, David Allen đã nói là sẽ có điều gì đó mình không lường trước được xảy ra có thể tác động sâu sắc đến mình”. Bạn hãy chứng minh tôi sai đi.

Bạn đã sẵn sàng chưa? Liệu những việc không mong đợi đó có làm bạn tổn thương thêm do bị mất kiểm soát không? Hay là bạn sẽ coi đây là một cơ hội sáng tạo, giúp mình thể hiện và cống hiến nhiều hơn? Bạn chuẩn bị thế nào để đón nhận sự bất ngờ mà trải nghiệm mới sẽ mang đến trên con đường bạn đi?

Có hai yếu tố cơ bản giúp kiểm soát bất kỳ tình huống bất ngờ nào:

1. Tinh thần. Hãy thư giãn.

2. Tất cả những thứ còn lại. Với yếu tố này, bạn phải kết hợp các hành động với nhau thì mới có thể “tăng tốc” ngay khi cần.

Ngạn ngữ châu Á có câu: “Càng đổ mồ hôi trong hòa bình, càng ít đổ máu trong chiến tranh”. Trong quân đội, khi không chiến đấu thì bạn cũng phải rèn luyện. Hầu hết mọi người chỉ sẵn sàng cho thay đổi vài ngày trước kỳ nghỉ phép dài, khi họ ly dị và phải bán mọi thứ mình sở hữu rồi chuyển đi, hay khi các vấn đề lớn trong cuộc sống hàng ngày khiến họ phải suy nghĩ và đánh giá lại mọi thứ. Họ đang “dọn dẹp”, nhìn nhận kỹ càng hoặc xem xét lại tất cả những thỏa thuận với chính mình và với người khác.

Một trí tuệ minh mẫn có được nhờ thư giãn, thoải mái.

– SAMUEL JOHNSON

Bạn nên làm điều này hàng tuần. Hãy tự tổ chức lại thời gian thật tốt để khi có một cuộc họp bắt đầu muộn, bạn vẫn có thể tranh thủ giải quyết đồng thư từ hoặc các việc tương tự. Hay khi đang chờ đợi người bạn đời, hãy kiểm tra xem có thể tranh thủ gọi điện cho ai. Tôi biết rất ít người quan tâm đúng mức đến thời gian của mình và những việc họ làm, từng phút một, để tận dụng tối đa những khoảng thời gian quý báu đó. Và nếu bạn chưa tận dụng thời gian theo cách đó, thì lý do là gì?

Lần cuối cùng bạn cập nhật danh sách kế hoạch công việc (những kế hoạch cần từ hai việc trở lên để hoàn thành) và tiến hành thực hiện chúng là khi nào? Mức độ chưa hoàn thành chính là mức độ căng thẳng không cần thiết mà bạn đang chịu đựng.

Nếu bạn không muốn điều này xảy ra, hãy sử dụng một công cụ lưu giữ ý tưởng phổ biến. Hãy ghi lại ý tưởng bất kỳ khi nào chúng xuất hiện. Bạn sẽ ghi chúng vào đâu để có thể đọc lại khi cần làm việc gì đó? Hãy dùng giấy ghi nhớ, máy ghi âm hay một cuốn sổ nhỏ bên mình – trên bãi biển, trong câu lạc bộ thể hình, khi làm việc hay ra ngoài ăn tối. Sẽ rất tốt nếu bạn luôn mang nó trong ví hay túi xách

và có thể sử dụng bất kỳ lúc nào. Công cụ của bạn càng thông minh, hiện đại và đầy đủ, bạn càng có nhiều ý tưởng tuyệt vời về những điều xảy ra ở đâu đó mà chúng chưa thể hoàn thành vào lúc ấy.

Khi bạn biết tất cả, tâm trí bạn giống như bầu trời đêm. Một ý tưởng sẽ như ánh chớp xuyên qua bầu trời đó. Và khi nó biến mất, bạn quên tất cả về nó, và lại chẳng còn gì ngoài một bầu trời đêm. Điều quan trọng là đừng bao giờ bất ngờ khi có bất kỳ ánh chớp đột ngột nào loé lên. Và như vậy, khi ánh chớp xuất hiện, ta sẽ thấy một cảnh tượng tuyệt vời. Khi tâm ta tĩnh như nước, ta sẽ luôn sẵn sàng để nhìn những tia chớp.

– SHUNRYU SUZUKI

Hãy sử dụng công cụ nắm bắt ý tưởng tồn tại khắp nơi đúng lúc và như một công cụ hỗ trợ cho cuộc sống chất lượng cao. Nếu không luôn mang theo nó bên mình, bạn sẽ có cảm giác khó chịu như khi ra ngoài mà không mang giày. Công cụ này sẽ đưa bạn đến một cấp độ tư duy sáng tạo và làm việc hoàn toàn mới.

- Hãy xem xét những điều này:
- Khu vực cần “dọn dẹp” của bạn là gì?
- Điều gì sẽ gây cản trở khi bạn cảm thấy không chắc phải làm gì tiếp theo?
- Ngày hôm nay, bạn có thể bỏ qua điều gì?

2Bạn chỉ cảm thấy thoải mái khi biết rõ về những điều mình chưa làm

Khi không tuân thủ những thỏa thuận với chính mình, bạn sẽ cảm thấy căng thẳng. Bạn có thể giải tỏa căng thẳng bằng cách hủy bỏ các thỏa thuận, duy trì hoặc thương lượng lại. Tuy nhiên, bạn không thể thương lượng lại nếu bạn quên là đã lập ra chúng. Bởi “bộ nhớ” của bạn không thể cảm nhận về quá khứ hay tương lai, những việc cần làm tràn ngập trong nó sẽ liên tục thúc giục bạn phải hoàn thành. Bạn phải ý thức được sự có mặt của chúng để giảm bớt áp lực.

Tại sao "tổ chức mọi việc" lại thường không có tác dụng?

VÀO MỘT NGÀY NỌ, tôi đã nhận ra một điều. Nhiều người có ác cảm với việc “tổ chức mọi việc” bởi họ từng không thành công khi sử dụng danh sách những việc cần làm. Các danh sách đó không hiệu quả bởi chúng chỉ là nỗ lực gò ép tất cả các công việc riêng biệt và khác nhau vào cùng một nội dung và bối cảnh. Nếu bạn cố gắng đơn giản hóa quá mức một việc, bạn sẽ chỉ khiến mọi thứ trở nên phức tạp và khó khăn hơn. Tất cả chúng ta đang đứng trước vô số việc phải làm đang hối thúc và tạm thời giảm nhẹ chúng bằng cách “hãy lập danh sách những việc cần làm”. Nhưng đó không phải là một chiến lược có hiệu quả lâu dài.

Hãy để tâm trí thoải mái. Điều đó sẽ tốt hơn cho dạ dày của bạn.

– MICHEL EYQUEM DE MONTAIGNE

Khi lập danh sách, hầu hết mọi người đều rất cố gắng kết hợp cả năm bước kiểm soát khối lượng công việc, đó là: tập hợp, xử lý, sắp xếp, đánh giá lại và hành động. Đồng thời họ cũng quyết định xem chúng có ý nghĩa gì, sắp xếp chúng vào một trật tự hợp lý hoặc có ý

nghĩa, đánh giá và sau đó chọn một việc quan trọng nhất để thực hiện. Thành quả họ nhận được thường là sự hài lòng tạm thời vì sự lộn xộn đã giảm bớt, nhưng họ lại day dứt với những việc chưa được nắm bắt, chưa được xử lý, sắp xếp và đánh giá.

Sau nhiều năm nghiên cứu và huấn luyện, chúng tôi đã khám phá ra rằng cách thực hiện tốt nhất các bước trên của quản lý tiến trình công việc là chia chúng thành các hoạt động riêng rẽ. Đầu tiên, bạn nên tập hợp mọi thứ, dù lớn hay nhỏ, đang ám ảnh tâm trí bạn. Sau đó, xem xét từng việc và trả lời câu hỏi liệu có thể đưa việc đó vào thực hiện không? Nếu có thì kết quả là gì? Công việc tiếp theo là gì? Sau đó, bạn sắp xếp tất cả kết quả dự đoán thành từng mục phù hợp. Khi đó, bạn sẽ có thể đánh giá lại một cách rõ ràng tất cả những việc mình lựa chọn để thực hiện và đưa ra những lựa chọn tốt nhất dựa trên các tiêu chuẩn nhất định (thời gian, sức lực, hoàn cảnh, ưu tiên...).

Nên làm mọi việc càng đơn giản càng tốt, nhưng đừng đơn giản thái quá.

– ALBERT EINSTEIN

Quản lý chính bản thân bạn rất đơn giản, nhưng đừng đơn giản thái quá.

Hãy dành 5 phút để viết ra thật nhanh những việc cần làm và gạt bỏ bất cứ thứ gì bỗng nhiên xuất hiện trong đầu bạn. Đừng phân tích hay sắp xếp. Sau đó, bạn có thể đánh giá ý nghĩa của từng việc. Bây giờ, hãy loại bớt. Hãy tự cho mình tự do để chỉ thực hiện từng việc một lúc. Hãy sáng tạo, tưởng tượng, thể hiện bản thân, nắm bắt nó mà không hề cảm thấy phải có trách nhiệm thật sự *làm* bất kỳ điều gì với nó. Sau đó, khi bạn đã sẵn sàng thực hiện, hãy quay lại với từng việc và quyết định xem tất cả chúng có ý nghĩa gì và bạn sẽ cam kết cũng như thực hiện những gì với chúng. Tiếp theo, bạn có thể hành động như một người quản lý, và quyết định sáng suốt xem việc nào trong số những lựa chọn bạn đã đưa ra phù hợp với thời gian và địa điểm của bạn. Mỗi việc trong số đó đều rất quan

trọng, đòi hỏi phải có sức lực và tầm nhìn đặc biệt. Vì thế đừng làm chúng rối lên.

- Hãy xem xét các câu hỏi sau:
- Lần cuối cùng bạn “dọn dẹp” hết những thứ ám ảnh tâm trí là khi nào?
- Bạn có danh sách việc cần làm nào mà bạn không muốn xem không?
- Nếu không phải lo lắng về những việc bạn chưa thực hiện thì bạn sẽ cảm thấy thế nào?

3Hiểu rõ các cam kết của mình sẽ giúp bạn lựa chọn những cam kết mới tốt hơn

Nếu không biết được toàn bộ những việc cần làm, bạn sẽ không ý thức đầy đủ về những gì mình không làm được. Tính cầu toàn sẽ dẫn bạn đến một danh sách vô tận những việc mới phải làm. Khi bạn có ý thức theo dõi tất cả cam kết của mình, thì cũng chính tính cầu toàn đó sẽ buộc bạn phải lựa chọn và nói “không”, bởi bạn sẽ ý thức rõ hơn khả năng của mình đến đâu. Ví dụ, nếu để tài liệu cần đọc ở khắp nơi, bạn sẽ gặp khó khăn khi cần tìm bất cứ tài liệu nào. Nhưng nếu đặt chúng vào một chỗ, bạn có thể đọc được nhiều thứ với rất ít thời gian.

Khi trọng tâm nằm ở ngoài rìa

MỘT CHỦ ĐỀ QUEN THUỘC trong lĩnh vực đào tạo con người của tôi theo tinh thần võ thuật phương Đông là: đâu là điểm lý tưởng nằm giữa tự do và khuôn khổ?

Vận may thực chất là khi một người có thể đánh giá đúng khả năng của mình, đồng thời cân bằng giữa cái có thể đạt được và cái có thể sử dụng

-PETER MERE LATHAM

Chúng ta phải tránh hai lỗi: một mặt cho rằng thế giới là một khuôn khổ duy nhất, nội tại, tồn tại từ trước chờ chúng ta thấu hiểu; còn mặt kia lại cho rằng thế giới ở trong tình trạng vô cùng hỗn loạn. Lỗi thứ nhất là kiểu sinh viên ô lên ngạc nhiên tại sao các nhà thiên văn học có thể tìm ra tên chính xác của những tinh cầu xa xôi. Lỗi thứ hai có thể gặp trong bài thơ Walrus của Lewis Carroll – người đã đánh đồng tất cả giày dép với tàu bè và xi găng, cải bắp với vua chúa.

– REUBEN ABEL

Khi nào tổ chức trở thành gò ép, kiểm soát trở thành bó buộc, xây dựng trở thành xiết chặt? Và ngược lại, khi nào nới lỏng trở thành buông lỏng, không giới hạn trở thành tùy tiện, vô tư trở thành vô tâm?

Mọi người thường cho rằng mình bị ngăn cản bởi những giới hạn. Họ lên tiếng: “Đừng trói buộc tôi”. Nhưng chúng ta cũng biết rằng để hoàn thành một việc, ta phải rất nỗ lực □ “Phải lao động không ngừng”. Vậy đâu là phương pháp tiếp cận hiệu quả nhất?

Đó không chỉ là cuộc tranh luận thuộc phạm trù lý luận hay triết học. Hàng ngày khi bạn nhận 400 email, 100 thư thoại, 50 lần bị ngắt quãng, bạn phải đương đầu với vấn đề tự do và khuôn khổ. Những người tôn thờ tự do cảm thấy phiền toái khi những việc này luôn tồn tại và có thể xảy ra bất cứ lúc nào. Họ chỉ muốn lờ đi tất cả (ngoại trừ những việc vui vẻ, dễ dàng, thú vị và thật sự gấp gáp). Những người sùng bái khuôn khổ luôn có các quy tắc, quy định, luật lệ cho từng tiểu tiết, điều đó giúp cuộc sống của họ không bị ảnh hưởng bởi tất cả những việc phát sinh do mở rộng sự tập trung.

Chúng ta có thể kết hợp cả hai khía cạnh. Chúng ta muốn có sự kiểm soát chứ không phải bó buộc. Vấn đề nảy sinh từ ý nghĩa tiêu cực (và kinh nghiệm thực tế) của khái niệm “kiểm soát”, đó là chế ngự và xiết chặt – giống như cầm tù. Có một cách đạt được lợi ích của cả hai khía cạnh, đó là sử dụng chiến thuật hai động thái cơ bản – tập trung và kết hợp.

Bên cạnh nghệ thuật hoàn thành công việc còn có nghệ thuật để công việc không hoàn thành. Người sáng suốt biết loại bỏ những điều không cần thiết.

– LÂM NGŨ ĐƯỜNG

Khi kết nối cả hai khía cạnh với nhau, hai động thái này sẽ đem lại sự tự do chúng ta muốn và khuôn khổ chúng ta cần để tối đa hóa hiệu suất. Tập trung là bí quyết của sức mạnh trong vật lý và cuộc

sống, còn kết hợp là chất bôi trơn dòng năng lượng hiệu quả. Các vận động viên hàng đầu thực hiện điều này rất xuất sắc. Họ tập trung, chú ý cao độ vào hoàn cảnh thực tế và cách thức phối hợp với hoàn cảnh để có được lợi thế.

Để giải quyết email, bạn phải tập trung. Bạn đang làm gì và mỗi một cuộc giao tiếp phù hợp như thế nào với công việc ấy? Những email ở đó – bạn vừa soạn thảo vừa phải xây dựng một chiến lược và quy trình giải quyết chúng. Phương thức này hỗ trợ phương thức kia. Bạn phải kết hợp bản thân với thế giới của mình nhằm vượt qua trở ngại và sự sao nhãng để có thể tập trung. Bạn phải tập trung để làm sáng tỏ bản chất của mọi thứ và làm cách nào để ăn khớp với chúng.

Giải quyết những vấn đề của cuộc sống và công việc đòi hỏi sự tập trung tối đa và mức độ nhận thức cao mọi chi tiết trong thế giới của bạn. Việc này nghe có vẻ đơn giản nhưng sẽ là cả một kỳ công để có thể luôn luôn ý thức được mình đang làm gì, biết mình đang đi đâu, xác định được mọi điều đã cam kết để bạn có thể hoàn toàn tập trung vào một việc.

- Hãy xem xét những câu hỏi này:
- Bạn thật sự muốn tự do về điều gì? Để đạt được nó, cần có những kỷ luật nào?
- Bạn có thể nói dối trong trường hợp nào?
- Bạn có thể tuân theo khuôn khổ trong trường hợp nào?

4 Muốn tới nơi cần đến, phải biết nơi đang đứng

Bản đồ sẽ chẳng có tác dụng gì nếu bạn không biết mình đang ở vị trí nào trên đó. Xác định vị trí và thời gian giúp bạn định hướng cho hành động: cần bỏ bao nhiêu công sức và phải đi về hướng nào. Nhận định khách quan về tình trạng hiện tại giúp giảm khả năng xảy ra lộn xộn, nhầm lẫn. Thỏa thuận với bản thân và những người khác điều gì là đúng ngay bây giờ □ trong công việc cũng như cuộc đời bạn □ là yếu tố quan trọng tạo nên bước tiến triển rõ ràng.

Hãy quên tương lai – chỉ nắm chắc hiện tại

CÓ MỘT CÂU NÓI QUEN THUỘC được dân gian đúc kết: “Càng tránh, càng mắc”. Tôi vẫn chiêm nghiệm xem câu nói này đúng đến đâu. Nếu không biết rõ công việc hiện tại của mình là gì và không đánh giá toàn diện, khách quan, bạn sẽ phải rất khó khăn mới có thể tạo nên sự khác biệt hoặc kết quả tốt hơn.

Thiện chí hướng tới tương lai thật sự nằm ở việc chú trọng đến những gì ở hiện tại.

– ALBERT CAMUS

Mọi người thường hỏi tôi: “Làm thế nào để sắp xếp thứ tự việc nào trước, việc nào sau?” Tôi luôn hỏi ngược lại: “Vậy công việc của anh là gì?” Để biết hành động nào quan trọng hơn, bạn phải có cái đích cho những gì bạn muốn duy trì, vươn tới hoặc trải nghiệm – bạn phải biết công việc của mình là gì. Nhưng ngay lúc này, công việc của bạn là gì? Vấn đề này không hề rõ ràng như mọi người vẫn nghĩ.

Bạn sẽ trả lời được câu hỏi này bằng cách trả lời sáu câu hỏi sau, từ dưới lên:

1. Nhiệm vụ hiện tại của bạn là gì? Đó là những hành động bạn cần làm ngay bây giờ để hoàn thành tất cả các cam kết và trách nhiệm của mình: gọi điện thoại, trả lời email, thảo luận, làm việc vặt, động não để tìm ra ý tưởng, v.v... Mỗi ngày, một người có từ 100 đến 120 việc kiểu này.

2. Kế hoạch hiện tại của bạn là gì? Đó là những cái đích mà bạn thỏa thuận với bản thân để đạt tới, kế hoạch bao gồm nhiều hành động, ví dụ như thay lốp xe, đưa con đến trại hè, mua một công ty. Mỗi người có từ 30 đến 100 việc kiểu này.

3. Lĩnh vực trách nhiệm hiện tại của bạn là gì? Phần lớn mọi người có từ 10 đến 15 lĩnh vực, bao gồm cả những lĩnh vực chính trong công việc (phát triển đội ngũ nhân viên, quản lý công nợ, lập kế hoạch, dịch vụ khách hàng, v.v...) và những lĩnh vực chủ chốt của cuộc sống (tài chính, sức khỏe, gia đình, sự nghiệp, giải trí, v.v...).

4. Công việc và tình hình tài chính của bạn sẽ thay đổi như thế nào trong năm tới? Đây là các mục tiêu bạn cam kết hoàn thành hoặc duy trì trong những tháng tiếp theo – các mục tiêu, dự định thay đổi, kế hoạch lớn hơn, v.v...

5. Công việc, sự nghiệp, cuộc sống riêng tư của bạn sẽ thay đổi như thế nào? Đây là bức tranh lớn – là tầm nhìn về những việc sẽ xảy ra trong vài năm tới.

Phải mất mười năm con người mới quen được với tuổi tác của mình.

– KHUYẾT DANH

6. Tại sao bạn hiện diện trên đời? Đây là lý do cho sự tồn tại của bạn – “công việc” của bạn với tư cách là một con người.

Nếu bạn nghiêm túc hoàn thành việc đánh giá các cam kết, vấn đề, kế hoạch hiện có theo sáu cấp độ trên, bạn sẽ có một định nghĩa rõ ràng về công việc của mình. Tuy nhiên, rất ít người có thể xác định được đầy đủ tất cả những vấn đề này.

Tôi thường dành từ 10 đến 15 tiếng cho một người chỉ để xác định công việc của họ trên hai cấp độ thông thường và có tác dụng nhất: các hành động và kế hoạch hiện tại. Nếu không xem xét khách quan để chuẩn bị tâm lý cho các cấp độ đó, chúng ta sẽ không sẵn sàng trao đổi với sếp, đối tác, bạn đời về việc điều chỉnh lại công việc hay giải quyết những thay đổi cần thiết trong mối quan hệ. Những người không biết mình đang làm gì thường không suy nghĩ nghiêm túc về sự thay đổi cần thiết để phù hợp với những đổi thay đang diễn ra thường trực trong công ty, thế giới và cuộc sống của mình.

Kỷ luật không phải là kìm hãm và kiểm soát, cũng không phải là điều chỉnh thành một khuôn mẫu hay ý thức hệ. Nó có nghĩa là lý trí nhận thức được “đó là gì” và học được từ “đó là gì”.

– J. KRISHNAMURTI

Nhiều người lúng túng cảm thấy muốn làm gì đó hoặc trở thành một người nào đó khác biệt trong tương lai. Nhưng nếu không xác định được mình đang ở vị trí nào, họ sẽ giống như con tàu ma Người Hà Lan bay và tất yếu sẽ bị cuốn đi. Ngược lại, xác định rõ và quản lý những việc có thể xảy ra trong tương lai để giải quyết ngay từ bây giờ, dù với khả năng hoàn thành thấp, cũng sẽ tạo cảm hứng và khả năng sáng tạo tự nhiên cho những điều sắp tới mà không cần phải cố gắng nhiều.

Nếu không biết mình đang ở vị trí nào trên bản đồ, bạn sẽ không biết nên đi theo hướng đông hay hướng tây dù đích đến đã rất rõ ràng. Việc thừa nhận có ý thức toàn bộ những điều bạn đã tạo dựng được trong công việc và cuộc sống đã là một thử thách thật sự. Nhưng việc chấp nhận thực tế sẽ thay đổi thử thách này theo hướng tích cực.

- Hãy xem xét các câu hỏi sau:

- Ngay lúc này, điều gì có ý nghĩa với bạn? Có hữu ích không nếu mang thêm những việc khác vào cuộc sống và xử lý chúng ngay bây giờ?

- Bạn có thể nhìn nhận thông tin theo cách khác không?

5 Cơ hội vô hạn được tận dụng bằng khả năng hữu hạn

Cố gắng làm tất cả, ôm đồm tất cả mọi việc sẽ khiến bạn kiệt sức. Để luôn dẫn đầu cuộc chơi, danh sách vô tận “những thứ bạn từng muốn” phải được đưa về quy mô thực tế, có khả năng thực hiện.

Một phút làm nhà quản lý tiến trình công việc

TÔI ĐÃ THAM DỰ nhiều chương trình phỏng vấn “chớp nhoáng” trên đài, tivi □ kiểu phỏng vấn cho bạn khoảng 50 giây để truyền tải các bí quyết cải thiện sức khỏe, giàu sang, hạnh phúc. Tôi buộc phải cô đọng thông điệp thành những điều cốt yếu nhất. Câu hỏi thường được đặt ra là: “Thưa ông David, xin ông cho biết một việc chúng ta cần làm để có được năng suất cao là gì?” Câu trả lời của tôi là:

“Không phải một việc mà là năm việc cùng phối hợp: Mọi người thường chỉ giữ các vấn đề trong đầu. Họ không quyết định cần làm gì để giải quyết những thứ họ biết là cần phải giải quyết. Họ không sắp xếp các công cụ nhắc việc và tài liệu phân loại theo chức năng. Họ không duy trì và xem xét lại những cam kết của mình. Vì thế, họ lãng phí, hao mòn sức lực, và luôn bị những việc gấp gáp nhất chi phối tất cả công việc, hy vọng đó đúng là việc cần thực hiện trước, nhưng không bao giờ cảm thấy thật sự thoải mái với suy nghĩ đó.”

Người có một chiếc đồng hồ sẽ biết chính xác thời gian, người có hai chiếc đồng hồ thì không.

- LEE SEGALL

Nếu không quản lý, công việc sẽ dồn lại đến ngập đầu.

– CHARLES BOYLE

Khi cuộc sống đòi hỏi ở con người nhiều hơn những gì ta đòi hỏi nó, hậu quả sẽ là sự oán giận cuộc đời càng trở nên thâm căn cố đế như nỗi sợ cái chết.

– TOM ROBBINS

Tôi sẽ làm thế nào?

Tôi chỉ xác định những thói quen xấu nhất trong năm giai đoạn của quản lý tiến trình công việc: tập hợp, xử lý, tổ chức, đánh giá lại và hành động. Tôi không thể chỉ ra cho phóng viên giai đoạn nào trong số này là giai đoạn gây ra vấn đề. Bạn có thể thực hiện tốt bốn giai đoạn quản lý tiến trình công việc nhưng nếu để lỡ một giai đoạn, bạn sẽ khiến cả quá trình lỡ nhịp theo. Kết quả của cả quá trình sẽ tương đương với khâu yếu nhất trong toàn chuỗi.

Hầu hết mọi người chỉ nghĩ mọi thứ trong đầu, điều đó làm gián đoạn việc bắt đầu tiến trình. Nhiều người viết ra giấy đủ thứ nhưng lại không quyết định tiếp theo cần làm gì. Ngay cả khi thật sự suy nghĩ về những hành động cần thiết (trước khi lâm vào tình trạng khủng hoảng), họ cũng không sắp xếp những công cụ nhắc việc để chúng kịp thời nhắc họ thời điểm hành động. Thậm chí, ngay cả những người lập danh sách công việc này với nỗ lực đạt được hiệu suất cao cũng để cho phương pháp của họ nhanh chóng trở nên lạc hậu và thiếu nhất quán. Kết quả là do thiếu quan tâm và rèn luyện công cụ tư duy, cuộc sống và công việc của họ trở thành phản ứng thụ động thay vì những lựa chọn hành động có định hướng rõ ràng.

“VẬY THEO ÔNG, CHÚNG TA PHẢI LÀM GÌ?”

“Chính là phương pháp kết hợp năm hành vi mang tính thực tiễn nhất. Hãy đưa mọi thứ ra khỏi đầu. Quyết định các hành động cần thiết để giải quyết vấn đề khi nó chớm xuất hiện chứ không phải khi đã xảy ra. Sắp xếp các công cụ nhắc nhở kế hoạch và những hành động tiếp theo để thực hiện kế hoạch thành các mục phù hợp. Luôn cập nhật, hoàn thiện và thường xuyên đánh giá lại phương pháp của bạn để bất cứ lúc nào bạn cũng có thể tin tưởng vào sự lựa chọn trực giác về những gì mình đang làm (và không làm).”

Tôi cho rằng có thể đơn giản hóa vấn đề như sau: “Tập trung vào các kết quả tích cực và không ngừng triển khai hành động tiếp theo đối với việc quan trọng nhất”. Bất cứ ai cũng biết điều này! Kiên trì thực hiện nguyên tắc đó, tổng hòa mọi khía cạnh của cuộc sống là thử thách lớn nhất và không hề đơn giản.

- Hãy xem xét những câu hỏi sau:
- Gần đây bạn đã xem qua danh mục trong mô tả công việc (4 đến 7 lĩnh vực cần lưu tâm và chịu trách nhiệm) chưa?
- Bạn có đánh giá lại 5 đến 10 lĩnh vực trọng tâm trong cuộc sống (sức khỏe, tài chính, sự nghiệp, mối quan hệ...) để chắc chắn mình có mọi kế hoạch cần thiết cũng như giữ chúng nguyên vẹn và phù hợp với tiêu chuẩn không?

6 Quá nhiều cam kết trong đầu dẫn đến stress và thất bại

Bằng tiềm thức, bạn nhận biết tất cả các cam kết từ nhỏ tới lớn, từ đời tư đến công việc của mình. Tuy nhiên, phần tiềm thức đó không chứa đựng cảm giác về quá khứ hay tương lai; vì vậy khi gắn kết với tình trạng chưa hoàn thành, nó sẽ gây ra cảm giác lo lắng, thất vọng. Lúc này, bạn phải nỗ lực về việc của cả quá khứ và tương lai một lúc và đó là điều không thể. Nhưng tâm trí bạn không đầu hàng và vẫn tiếp tục cố gắng không ngừng.

Hoàn thành công việc: phản ứng chủ động hay bị động?

GẦN ĐÂY, CÓ MỘT SỐ Ý KIẾN cho rằng phương pháp hoàn thành mọi việc trong cuốn *OK mọi việc - loại bỏ stress để đạt hiệu suất cao* của tôi mang tính “phản ứng bị động” hơn so với các phương pháp tập trung vào những ưu tiên và “cái nhìn toàn cảnh” khác. Hoàn toàn có thể hiểu được sự phê bình đó. Trong phần lớn công việc, chúng ta thường tập trung trước hết vào việc xử lý tài liệu trên bàn, sắp xếp công việc tiềm thức (“những việc nên làm” và “những việc cần làm”) trong trí não cùng hàng nghìn email trong máy tính. Chúng ta không bắt tay vào tập trung giải thích tại sao công việc lại chùng chãi và làm thế nào để sắp xếp chúng theo thứ tự quan trọng. Tuy nhiên, có một phương pháp để giải quyết tình trạng này.

Thực hiện kế hoạch mới không phải lúc nào cũng là một thay đổi tích cực. Đó có thể là biểu hiện của sự liêu lĩnh và khả năng không hoàn thành. Nhưng xem xét lại mọi cấp độ chưa hoàn thành và hoàn thành chúng lại là một dấu hiệu của thay đổi tích cực.

– JOHN-ROGER

Sử dụng thời gian và sức lực vào tất cả những việc dở dang có thể bị xem là một phương pháp phản ứng bị động. Nhưng sự thật có

phải là như vậy? Bạn vừa đưa những việc dở dang đó vào cả cuộc sống và tâm trí mình, và phản ứng (hoặc sự thiếu phản ứng) của bạn đang tác động trực tiếp đến sức lực và khả năng để có thể tuân theo sự chỉ huy của tiềm lực tinh thần. Phương pháp này buộc bạn phản ứng lại chúng. Chúng là gì? Bạn cam kết điều gì với chúng? tiếp theo bạn cần hành động như thế nào để thực hiện cam kết? Bạn cần suy nghĩ và tổ chức cái gì để nhanh chóng giải quyết hợp lý từng thứ trong số chúng?

Chúng ta có nên bắt đầu với những việc do các mức độ ưu tiên sau chi phối: mục tiêu, giá trị, mục đích và mục tiêu chiến lược? Chẳng phải sẽ tốt hơn nếu trở nên chủ động, sáng tạo, hướng về phía trước thay vì tập trung vào những chi tiết trong quá khứ?

Đúng vậy, nhưng lý do lớn khiến chúng ta thường không bắt đầu theo cách đó là vì gần như không thể tập trung vào một cái nhìn tổng thể trong khi phần lớn năng lượng bị kìm hãm. Nhằm khởi động và tiếp cận dễ dàng nhất, hiệu quả nhất nguồn sáng tạo cần cho tư duy mới về thực tế, bộ nhớ bạn phải được thông suốt.

Một lý do nữa cũng không kém phần quan trọng khiến chúng ta thực hiện nhiều bước tiến hành những chi tiết kiểu này là: Chúng ta đang đào tạo cách phản ứng mạnh mẽ, hiệu quả và chủ động. Nhiều người tự cho mình là chỉ để “những việc quan trọng nhất” chi phối thường giải quyết vấn đề sau khi chúng đã trở nên gấp gáp. Nếu bạn nghĩ rằng những tiểu tiết quanh bạn sẽ tự động biến mất khi bạn có một định hướng rõ ràng, mới và tích cực, thì bạn nên nghĩ lại. Ngay bây giờ bạn phải nhanh chóng xử lý tất cả những chi tiết đó tùy theo tình hình mới. Gạt bỏ chúng, sắp xếp, thực hiện, phân bổ, đẩy mạnh hoặc hoãn chúng đến thời điểm thích hợp hơn.

Học cách phản ứng hiệu quả với *mọi thứ* vướng mắc tâm trí bạn là một cách ứng xử thông minh. Bạn sẽ luôn có những ưu tiên, và chúng sẽ phát triển rồi thay đổi khi bạn trưởng thành. Chúng có thể làm cho việc quyết định muốn đọc tạp chí nào hoặc xử lý thư điện tử nào trước tiên trở nên đơn giản hơn. Tuy nhiên bạn không tự nhiên có được khả năng xử lý rõ ràng, gọn gàng và giải quyết

nhANH chóng bất cứ cái gì chớp phát sinh nếu chỉ đơn giản xác định được những ưu tiên đó.

Nếu các trò biết điểm cân bằng, các trò có thể giải quyết được các tiểu tiết. Nếu có thể giải quyết các tiểu tiết, tâm hồn các trò sẽ trở nên tĩnh lặng. Nếu tâm hồn các trò trở nên tĩnh lặng, các trò có thể suy nghĩ cả khi đứng trước hồ. Nếu có thể suy nghĩ ngay cả khi đứng trước hồ, các trò chắc chắn sẽ thành công.

– MẠNH TỬ

Thậm chí ngay khi đã nhận ra và cam kết đạt tới một cái đích hoặc tầm nhìn, thì để thực hiện hay hoàn thành nó, bạn vẫn phản ứng lại với nó. Khả năng phản ứng chủ động đơn giản là như vậy. Khi bạn làm mình trở nên nhạy cảm, khi bạn rèn luyện bản thân để đánh giá và nhanh chóng thực hiện mọi thứ một cách hợp lý, bạn sẽ thực hiện chúng ngày càng thuần thục để thu được kết quả cao.

Chúng tôi sẽ đưa bạn tới mọi thảo luận cần thiết để chỉnh hướng bản thân, điều chỉnh các kế hoạch, công việc, các lĩnh vực trọng tâm chủ chốt, mục tiêu ngắn hạn, tầm nhìn dài hạn... của mình. Nhưng chúng tôi sẽ làm điều này sau khi bạn đã xử lý xong mọi thứ vụn vặt trong cuộc sống, công việc hiện tại và đạt được kỷ luật để thực hiện việc đó với mọi thứ từ bây giờ. Nếu bạn vẫn chưa kiểm soát được giấy tờ bừa bộn trên bàn hoặc thư điện tử trong máy tính, bạn vẫn đang để lỡ một yếu tố chủ chốt để chứng minh khả năng sẵn sàng cho mọi việc.

- Hãy xem xét những câu hỏi này:
- Điều gì vẫn lẫn lộn trong đầu bạn, không ngừng xuất hiện để nhắc bạn về những cam kết bạn đặt ra với bản thân để làm nên điều khác biệt?
- Hôm nay bạn đã tránh giải quyết việc gì? Tại sao bạn nghĩ ngày mai việc đó sẽ không còn? Gỡ bỏ sự ám ảnh của nó ngay bây giờ sẽ hữu ích như thế nào?

7 Các ưu tiên chỉ phát huy tác dụng khi ta hiểu rõ chúng

Bạn chỉ có thể thấy được tầm quan trọng của mỗi hành động, kế hoạch của mình khi so sánh chúng với nhau một cách có ý thức. Nếu chỉ sắp xếp vào bộ nhớ của bạn, các kế hoạch có thể bị đánh giá quá thấp hoặc quá cao. Duy trì đánh giá toàn diện, thường xuyên và có thể kiểm nghiệm đối với mọi công việc dở dang từ lớn đến nhỏ là điều kiện tiên quyết để thiết lập các ưu tiên đáng tin cậy.

Mối nguy hiểm của các kế hoạch "ít quan trọng hơn"

QUÁ NHIỀU sự phá hủy hiệu suất cá nhân ngày nay xuất phát từ việc không giải quyết những vấn đề quan trọng "thứ yếu". Đã bao giờ bạn cảm thấy mình không có thời gian giải quyết những việc quan trọng thứ yếu, vì phải giải quyết quá nhiều vấn đề nguy cấp, rối ren khác? Hãy đoán xem hầu hết những việc nguy cấp, rối ren này xuất phát từ đâu? Câu trả lời là từ chính các vấn đề quan trọng thứ yếu đã bị phớt lờ vì các việc nguy cấp, rối ren. Hội chứng này sẽ không tự điều chỉnh – nó sẽ sống dai dẳng.

Một việc sẽ trở nên khó khăn khi bạn miễn cưỡng thực hiện nó.

– TERENCE

Điều gì nằm trong khả năng thực hiện của chúng ta thì cũng nằm trong khả năng không thực hiện của chúng ta.

– ARISTOTLE

Nhiều người đổ tại việc quản lý tồi cho số phận.

– KIN HUBBARD

Tôi cho rằng một phần nguyên nhân của hội chứng này xuất phát từ tư duy theo nguyên tắc ưu tiên thường xuất hiện trong các chương trình đào tạo quản lý thời gian và quản lý các ưu tiên gần đây. Tôi hiểu rằng khi hướng dẫn mọi người lựa chọn sẽ làm gì trong thời gian mình có, thì một số lựa chọn sẽ tạo ra kết quả tốt hơn những lựa chọn khác. Nhưng mặt trái của nguyên tắc này là nó khiến ta trốn tránh trách nhiệm kiểm soát những công việc dở dang và ít quan trọng hơn.

Những người tham dự hội thảo của tôi thường băn khoăn tại sao tôi lại khuyên họ lập danh sách kế hoạch hoàn chỉnh, không phân biệt ưu tiên, khung thời gian hay quy mô. Câu trả lời của tôi là tôi phân biệt chúng rất đơn giản: tôi chia chúng thành hai loại danh sách kế hoạch. Danh sách đầu tiên là một bản thống kê toàn diện tất cả những công việc dở dang của chúng ta đòi hỏi phải hoàn tất. Đa số mọi người có 30-100 công việc dở dang như vậy. Danh sách thứ hai là tất cả các kế hoạch bạn có thể muốn thực hiện vào một thời điểm nào đó trong tương lai nhưng không cam kết thực hiện ngay bây giờ.

Với mỗi việc nằm trong danh sách đầu tiên, bạn cần quyết định các hành động tiếp theo và thường xuyên đánh giá lại tình trạng của nó. Bạn có thể không hành động ngay, miễn là bạn biết phải làm gì và hiểu rõ lựa chọn của mình. Tuy nhiên, hầu hết mọi người lại thường tránh xử lý vấn đề vì luôn phải bận tâm xem cần hành động gì và vì thế mà bỏ lỡ vô số cơ hội thúc đẩy công việc trước khi nó lâm vào tình trạng khủng hoảng.

Bạn có thể cần hoặc chưa cần thay lốp xe mới. Đến một thời điểm nào đó, vấn đề lốp xe sẽ vượt quá một ranh giới nhất định. Trước thời điểm này, việc thay lốp không cần thiết. Sau thời điểm này, việc thay lốp lại rất cần thiết. Khi đã cần thiết, tức là không còn sự phân loại ưu tiên. Đó là kế hoạch phải thực hiện.

Khi kế hoạch đã vượt quá một ranh giới nhất định, thì nó chuyển từ mức độ “cần thiết” sang “cực kỳ cần thiết”. Tình trạng này vẫn liên tục xảy ra vì chúng ta thường không giải quyết chúng triệt để khi mới chỉ ở mức “cần thiết”, mà chỉ chú ý khi vấn đề trở nên “cực kỳ

cần thiết”. Thay vì thực hiện hành động “Gọi điện cho cửa hàng để khảo giá lốp”, chúng ta lại thực hiện hành động “Gọi điện cho trung tâm sửa chữa ô tô đến thay lốp bị nổ”.

Hãy vạch rõ và xác định *mọi* kết quả mà bạn tự cam kết đạt được, dù lớn hay nhỏ, cũng như những hành động cần thiết để thực hiện. Khi đó bạn đã sẵn sàng cho cuộc chơi hiệu suất thật sự mang tên hoàn thành mọi kế hoạch ngay khi có thể và cảm thấy hài lòng về cách thực hiện mỗi việc.

Các phòng dịch vụ khách hàng không bao giờ tạo ra sự tăng lờ không cần thiết đối với *bất cứ* yêu cầu hoặc công việc dở dang nào. Nếu bạn thật sự muốn tự phục vụ chính mình, bạn cũng đừng nên lờ đi những việc cần thiết.

- Xem xét các câu hỏi sau:
- Bạn đã quyết định lờ đi việc gì vì nó dường như không quan trọng lúc này?
- Tầm quan trọng của việc hoàn thành việc đó?
- Bạn sẽ cảm thấy thế nào nếu hoàn thành nó?

8 Hoàn tất công việc dở dang để giải phóng năng lượng

Dù những công việc chưa hoàn thành có vẻ không quan trọng hay chúng ta không ý thức về chúng, chúng vẫn chiếm hữu nguồn năng lượng tinh thần hữu hạn của chúng ta. Khi chúng được đưa ra và hoàn thành (hoặc được công nhận là đã hoàn thành), nguồn năng lượng bị chiếm dụng trước đó mới được bù đắp.

Hiện thực kỳ diệu

CÁCH HIỆU QUẢ NHẤT để đánh thức sự năng động là dọn sạch ga-ra của bạn. Đừng vội kết luận là tôi sai. Lập một kế hoạch chiến lược lớn và tạo nên một cái ga-ra sạch sẽ, ngăn nắp là hai hoạt động rất khác nhau. Một hoạt động đòi hỏi sự sẵn sàng và tập trung cao độ để nhìn xa hơn những điều kiện và sự việc của hiện tại. Hoạt động kia đòi hỏi một trận đánh giáp lá cà quyết liệt với những sự việc đó. Tuy nhiên, giữa hai hoạt động này lại có một mối quan hệ kỳ lạ, đáng ngạc nhiên.

Hãy kết thúc mỗi ngày và dồn toàn sức cho nó. Bạn đã làm những gì có thể. Chắc chắn bạn sẽ vấp phải vài điều sai lầm, ngó ngàng nhưng hãy quên chúng đi ngay khi có thể. Mai là một ngày mới; hãy bắt đầu nó tốt đẹp và yên bình với lòng phấn chấn để không bị nhụt chí bởi những sai lầm trước đây.

– **RALPH WALDO EMERSON**

Bạn có thể có một chiến lược vĩ đại về những việc định làm với cái ga-ra. Nhưng đến ngày thứ bảy, khi bạn đeo thắt lưng, mặc quần jean, xắn tay áo để **bắt đầu** công việc, tầm nhìn trước đó của bạn có thể trở nên lạc hậu chỉ trong tiếng đồng hồ. Giác mơ của bạn thúc đẩy bạn hành động nhưng cảm hứng chỉ có khi bạn thật sự tận tâm

với một cái gì đó mang tính sáng tạo cá nhân. Khi đó, thực tế sẽ mở ra cho bạn những khả năng ngoài sức tưởng tượng.

Có thể đó là khi bạn khuấy động những câu hỏi sôi nổi và sáng tạo về cuộc đời mình. Có thể đó là hành động chủ động chịu trách nhiệm với những thứ bạn tạo ra và gắn với bản thân bạn, từ đó tự động hình thành nhận thức. Có thể đó là tầm cao tự nhiên xuất hiện khi bạn hoàn thành, lấp đầy những phạm vi năng lượng cũ kỹ. Những việc bạn giải quyết được sẽ tuyệt vời hơn nhiều so với thứ ban đầu bạn hình dung mình sẽ tạo ra.

Trong một thời gian dài, tôi cảm thấy dường như cuộc sống mới chuẩn bị bắt đầu – cuộc sống thực của tôi. Nhưng luôn có những chướng ngại trên con đường phía trước: một cái gì đó phải vượt qua, một công việc chưa hoàn thành, sự lãng phí thời gian, một món nợ phải trả. Và khi đó, cuộc sống bắt đầu. Cuối cùng tôi chợt nhận ra những chướng ngại đó chính là cuộc sống của tôi.

– ALFRED D’SOUZA

Hầu hết mọi người thường bỏ lỡ cơ hội vì chúng ẩn mình dưới lớp áo khoác và mang diện mạo của công việc.

– THOMAS EDISON

Đó là lý do vì sao tôi lại hoài nghi việc mọi người muốn kiểm soát công việc và cuộc sống của mình bằng cách “thiết lập các ưu tiên”. Đây chỉ là nỗ lực lảng tránh trách nhiệm với những gì họ có liên quan. Lựa chọn tôi đưa ra luôn là dọn sạch “ga-ra” công việc, cuộc sống và đầu óc của mỗi người. Tiếp đến mới là các ưu tiên, tầm nhìn và một kế hoạch được thiết lập trên một nền tảng vững chắc. Và chúng hầu như không giống với những gì ta hình dung ra. Hiện thực không phải là vật thay thế cho cái siêu phàm mà chỉ là con đường bí mật dẫn tới đó.

Hãy xem xét các câu hỏi sau:

- Khi nào thì bạn khơi dậy được cảm hứng từ một hoạt động thực tế?
- Công việc dở dang nào quanh bạn cần bạn “tác động” theo quy luật tự nhiên? Bạn có thể hình dung điều gì đang đợi mình ở phía bên kia không?

9 Nếu vấn đề còn nằm trong tâm trí bạn, có thể nó chưa hoàn thành

Một số việc sẽ khiến bạn “phát cáu” cho đến khi bạn xác định rõ mình định làm gì với chúng, quyết định những hành động tiếp theo, đặt công cụ nhắc nhở kết quả và hành động tại những nơi có thể thường xuyên nhìn thấy khi cần. Đó cũng chính là những hành vi đảm bảo cho mọi việc hoàn thành – xác định ý nghĩa của “hoàn thành”, quyết định diện mạo của việc “đang làm” và lắp ráp kết quả của suy nghĩ đó vào một khuôn khổ có khả năng thúc đẩy sự tiến hành dễ dàng nhất.

Thứ tự ưu tiên trong tâm trí

SAU KHI tôi hoàn thành bài diễn thuyết, một ủy viên ban quản trị tiến lại gần tôi với cái nhìn xúc động: “Tôi nghĩ có thể ông đã thay đổi cuộc đời tôi”.

Tôi hỏi lại: “Sao cơ?”

“Từ trước đến giờ, tôi luôn tự hào về những gì mình có thể giữ và quản lý trong đầu, và tôi thậm chí luôn cố gắng phát triển điều này. Bây giờ, tôi nhận ra rằng sức lực của mình đã hoàn toàn đặt sai chỗ!”

Tâm trí không phải cái thùng để đổ đầy mà là ngọn lửa phải nhen lên.

–PLUTARCH

Trở thành chúng ta hiện tại và trở thành người ta có khả năng trở thành là cái kết duy nhất trong cuộc đời.

– ROBERT LOUIS STEVENSON

Nhiều năm trước, tôi đã quyết định tìm hiểu xem liệu tâm trí có phải là nơi lưu trữ tốt nhất hay không. Bạn sẽ chọn câu trả lời nào? Dù đa phần câu trả lời của mọi người là: “Không, tâm trí chắc chắn không phải nơi lưu trữ tốt nhất”, nhưng họ vẫn lưu trong đó rất nhiều thứ. Hàng loạt những việc sẽ, có thể, nên, cần, phải, muốn ... bị chèn chặt vào một chỗ.

Nếu chỉ được lưu trữ trong tâm trí, những cam kết với bản thân đó không những không tạo nên bước tiến triển nào, mà còn gây ra mâu thuẫn và căng thẳng bên trong. Khi bạn có bất cứ cam kết nào với bản thân và chưa hoàn thành ngay, tâm trí sẽ của bạn sẽ đòi hỏi và chiếm dụng nguồn năng lượng tinh thần cho đến khi cam kết được hoàn thành. Đó là sự cản trở tinh thần. Mọi suy nghĩ kiểu như “Tôi cần sửa” hay “Tôi cần quyết định có nên mua công ty này không” đều choán chỗ trong bộ nhớ.

Cách giải quyết rất đơn giản. Hãy liệt kê công việc ra, sau đó thực hiện nó hoặc tự nhủ: “Không phải bây giờ”. Hãy tin rằng bạn sẽ gặp lại sự lựa chọn đó bất cứ khi nào bạn cần đánh giá lại. Chuyển vấn đề lên một hệ thống cao hơn để có thể tiếp tục sử dụng năng lượng tinh thần vào những việc lớn lao và tuyệt vời hơn.

Đây là một thói quen rất hữu ích mà những người trưởng thành cần tiếp nhận. Những người xuất sắc nhất mà chúng tôi đã đào tạo, những người thật sự nắm vững mục đích của phương pháp này đôi khi vẫn phải mất đến hai năm để áp dụng và luyện tập đầy đủ chúng. Lần đầu tiên thử nghiệm, ngay lập tức họ đã nhận thấy nguồn năng lượng của mình sinh sôi mạnh mẽ. Nhưng để đạt đến độ mà những gì còn lại trong tâm trí, ngoại trừ tất cả những điều họ đang làm ở thời điểm hiện tại, chỉ còn là vài ấn tượng nguyên sơ trong cuộc đời họ – thì đó là cấp độ ứng dụng thành thạo hoàn toàn khác biệt.

Tuy nhiên, trẻ nhỏ có thể nắm bắt vấn đề này khá nhanh. Tôi hình dung có thể 25 năm nữa, những đứa trẻ trên trái đất sẽ nói: “Tại sao ông lại giữ mọi thứ trong tâm trí? Như thế là bảo thủ và ngớ ngẩn

lắm đấy!” Chúng sẽ dồn sức lực để tạo ra những lợi ích tốt hơn. Hãy giúp trẻ nhỏ có được kỹ năng đó.

- Hãy xem xét những câu hỏi sau:
- Những việc chưa hoàn thành nào thật sự đã ra khỏi tâm trí bạn? Bạn đã giải quyết việc đó như thế nào?
- Điều gì vẫn ở trong tâm trí bạn gây ra sự bế tắc?
- Điều gì bạn không muốn nghĩ đến nữa?

10 Sự sáng tạo xuất hiện khi có không gian tinh thần

Khi không gian tinh thần có quá nhiều sao nhãng và những công việc chưa giải quyết, dòng chảy sáng tạo sẽ bị tắc. Hãy thông dòng chảy, thu hút và phát triển tư duy mới, hiệu suất cao sẽ tự xuất hiện.

Đó là tất cả những gì chúng ta có?

TÔI ĐÃ THUYẾT GIẢNG nhiều năm về giá trị của việc đưa mọi thứ ra khỏi tâm trí. Tôi không khỏi băn khoăn tại sao ngay cả những khách hàng háng hái nhất và những người tham dự hội thảo của chúng tôi lại thường gặp khó khăn khi rèn luyện thói quen này. Hàng chục nghìn người đã hiểu và đồng ý với tôi rằng không gian của tâm trí là giới hạn. Đó là một căn phòng hỗn độn và mọi thứ lưu trữ trong đó luôn bị sử dụng quá mức hoặc không đúng mức. Tại sao mọi yếu tố lại cản trở việc triển khai tối đa nguyên tắc đưa mọi thứ ra khỏi tâm trí?

Sự giả vờ lớn nhất của con người được dựng lên không phải để che giấu phần xấu xa, độc ác mà là phần trống rỗng trong chúng ta.

– ERIC HOFFER

Bởi vì ở đây có những nguyên nhân sâu xa hơn, dẫn đến những thách thức lớn đối với sự thoải mái và động lực tự nhận thức của chúng ta. Điều gì sẽ xảy ra nếu đây thật sự là tất cả những gì ta có, là cái tốt nhất ta có thể *làm* nhưng vẫn không phải cái ta nên có? Nếu nhìn sâu vào bản thân, chúng ta sẽ thấy đó là những lo lắng thường trực ẩn bên trong hết thảy con người. Và điều cuối cùng mà chúng ta muốn làm là đi vào tận cùng nỗi lo sợ đó.

Để đến cái đích mà bạn không biết, bạn phải đi bằng con đường mò mẫm.

– T. S. ELIOT

Giữ những việc chưa hoàn thành, chưa sáng tỏ, chưa giải quyết trong tâm trí sẽ gây ra căng thẳng không đáng có. Giải tỏa chúng, ta sẽ có niềm tin rằng vẫn còn nhiều thứ quan trọng và tiềm ẩn giá trị đối với tư duy của chúng ta đang nằm trong trí óc. Nếu viết ra mọi thứ cần làm cùng mọi suy nghĩ mang tính xây dựng về chúng, ta có thể nhìn thấy khả năng hạn chế của mình. Nếu duy trì sự hỗn loạn và vô định, chúng ta sẽ luôn giả vờ rằng mình thông minh, mạnh mẽ, làm việc hiệu quả theo mục đích nhưng không bao giờ phải chứng minh điều đó cho chính mình. “Ồ, tôi *có thể* thể hiện tính sáng tạo, thông minh, năng động của mình nhiều hơn nhưng vì đang phải gánh vác quá nhiều trách nhiệm nên tôi không thể chứng tỏ vào lúc này.” Đó là một mảnh khoe huyền hoặc bản thân!

Tôi biết bạn không có gì cả. Đó là lý do vì sao tôi đòi hỏi ở bạn mọi thứ. Khi đó bạn sẽ có mọi thứ.

– ANTONIO PORCHIA

Nguyên tắc cơ bản trong phương pháp tăng hiệu suất cá nhân của tôi cho vấn đề này là: viết ra *tất cả*, suy nghĩ *tất cả*, quyết định việc cần làm đối với *tất cả*, quản lý *tất cả* những lựa chọn trong một hệ thống liên tục được đánh giá khách quan.

Điều thú vị là đối với những người thật sự dám mạo hiểm – thật sự đối diện với mọi thứ - kinh nghiệm đạt được rất đáng giá. Nó giúp giải phóng áp lực, củng cố lòng tự trọng vì họ đang hoạt động từ *nguồn gốc* của tính sáng tạo chứ không phải từ tác động của nó.

Một trong những thử thách lớn nhất mà ta phải đối mặt trong cuộc đời là nhận thức về giá trị bản thân không thể dựa hoàn toàn vào đánh giá chủ quan của mình. Giả sử ngay bây giờ mọi thứ ta đã làm đều biến mất, thì ta phải biết rằng mình sẽ tiếp tục có giá trị và có thể tạo dựng từ đầu những gì ta cần hoặc muốn. Chúng ta phải biết rằng trên đời không có cái gọi là đường cùng.

- Hãy xem xét các câu hỏi sau:

- Hai mươi năm trước bạn có thể hình dung ra tất cả những gì mình sẽ trải nghiệm và đạt được cho đến nay không?
- Bạn có cho rằng mình sẽ khiến dòng chảy thành công của bản thân chảy chậm lại không?
- Bạn đã sẵn sàng sống và làm việc mạnh dạn hơn chưa?

11 Sông càng sâu, dòng càng xiết

Việc dọn dẹp, sắp xếp, tổ chức cuộc sống và công việc sẽ giúp bạn tăng cường khả năng giải quyết những khó khăn lớn và khơi gợi sức mạnh tiềm ẩn. Năng lượng được gia tăng sẽ lan tỏa khắp tổ chức hay doanh nghiệp. Nó lôi cuốn sự tham gia của mọi người một cách sâu sắc và sáng tạo. Ngược lại, các vấn đề chưa được giải quyết sẽ tự dẫm chân tại chỗ.

Bạn đã thật sự sẵn sàng làm nhiều hơn?

CHÚNG TÔI ĐÃ TĂNG GIÁ – tôi không muốn doanh nghiệp của mình phá sản. Hãy để tôi giải thích. Một hôm, tôi nhận thấy một tín hiệu nguy hiểm bên trong: Tôi không hề có cảm giác hứng khởi khi một khách hàng yêu thích nào đó yêu cầu tôi làm nhiều, nhiều hơn một công việc gì đó cho họ. Rõ ràng là tôi không muốn điện thoại đổ chuông. Sau nhiều năm theo dõi quá trình này, tôi biết rằng nếu mình cho phép cảm giác này tiếp tục tồn tại thì rồi điện thoại cũng sẽ không còn đổ chuông nữa. Khách hàng sẽ bỏ đi.

Trước bất kỳ điều gì, sự chuẩn bị sẵn sàng là bí quyết thành công.

– HENRY FORD

Tôi đã đối diện với cảm giác đó và phát hiện ra nguồn gốc vấn đề: chúng tôi đã định giá thấp lượng thời gian và sự tập trung mà mình bỏ ra để thực hiện các công việc chất lượng cao của mình. Tôi đã phải thách thức chính mình bằng câu hỏi: cần làm gì để có cảm giác háo hức khi điện thoại đổ chuông? Câu trả lời rất đơn giản: tăng giá. Sau đó, tôi cảm thấy vui khi dành thời gian và công sức thực hiện yêu cầu của khách hàng □ và càng mất nhiều thời gian càng vui.

Nếu bạn để một cành cây xanh trong trái tim thì những con chim đang hát sẽ bay đến với bạn.

– TỤC NGỮ TRUNG QUỐC

Điều đó dường như rất hiển nhiên với bạn nhưng với tôi trước kia thì không. Chúng tôi có những mức tiêu chuẩn cao về việc thực hiện công việc ở mức trên cả kỳ vọng và giá cả luôn là vấn đề nhạy cảm. Tuy nhiên, đôi khi tôi cần thoát khỏi khu vực thoải mái quen thuộc của mình để có động lực hoàn thành xuất sắc công việc trong dài hạn.

Ở đây, có một nguyên tắc cơ bản đang phát huy hiệu quả. Tất cả chúng ta, cá nhân hay tổ chức, có thể đang vô tình kìm hãm những thứ mới và tốt đẹp hơn của bản thân bởi chúng ta nhận thấy mình không thể giải quyết chúng thành công và trọn vẹn. Hầu hết chúng ta nghĩ rằng mình muốn mọi thứ “nhiều hơn”. Nhiều tiền hơn, nhiều khách hàng hơn, nhiều trách nhiệm hơn, nhiều niềm vui hơn, nhiều thời gian hơn. Nhưng có thật sự như vậy không? Tôi phát hiện ra rằng những gì tôi muốn một cách vô thức chỉ là một phần nhỏ của những gì chi phối năng lực sáng tạo của tôi. Rất nhiều lần, những gì mà tôi cho là mình muốn đã phải chịu thua những ảnh hưởng khác. Tôi đã có rất nhiều cơ hội trong sự nghiệp – có nhiều tiền hơn, nhiều khách hàng hơn, nhiều trách nhiệm hơn, nhiều niềm vui và nhiều cơ hội hoàn thiện bản thân hơn. Nhưng tôi đã không thật sự sẵn sàng để giải quyết chúng nên đã không nhận ra các cơ hội khi chúng xuất hiện, và thậm chí nếu có nhận ra thì tôi cũng chỉ tìm cách đẩy chúng đi.

Nhiều năm trước, một cố vấn của tôi, người đã tư vấn cho rất nhiều tổ chức chăm sóc sức khỏe, nói với tôi rằng chỉ khi nào bộ phận hành chính của một phòng khám giải quyết hết các yêu cầu tồn đọng của khách hàng, các công việc giấy tờ và tổ chức lại công việc tốt hơn thì số lượng bệnh nhân mới tăng lên đáng kể. Ông cho rằng chừng nào đội ngũ nhân viên lễ tân còn cảm thấy việc có thêm nhiều khách hàng mới là tạo thêm áp lực (vì hệ thống bị tắc nghẽn), họ sẽ vô tình đẩy khách hàng đi. Nhiều tổ chức hô hào nhân viên luôn “nỗ lực vì khách hàng” và “tiến thêm một bước nữa” để gia tăng sức cạnh tranh của dịch vụ hấp dẫn nhằm giành được nhiều khách hàng nhưng họ lại không tính đến khả năng giải quyết các

công việc tăng thêm đó. Ai cũng có thể nhận thấy điều này ở một mức độ nào đó và nếu môi trường làm việc của họ đã cực kỳ căng thẳng thì một bước tiến thêm hay nỗ thêm một nụ cười sẽ không thể thực hiện khi cần nhất. Khi bộ phận giao dịch của bạn cảm thấy ngập lút trong công việc, hãy đề phòng tình huống họ từ chối khách hàng và cơ hội mới. Khi tiếng chuông điện thoại gây ra áp lực tâm lý, họ sẽ nói “Tôi có thể giúp gì cho anh?” nhưng thông điệp thật sự ẩn sau đó là “Đi đi, tôi không giải quyết được đâu!” Đó không phải là thông điệp đầu tiên bạn nên gửi đến người mà rốt cục sẽ trả lương cho mình.

Hàng triệu người ao ước được trường sinh bất tử nhưng lại không biết làm gì trong một chiều mưa ngày chủ nhật.

– SUSAN ERTZ

Khi trò chuyện với những người quan trọng trong cuộc sống và công việc, bạn có cảm thấy được thoải mái khi phát triển những ý tưởng mới để làm họ hài lòng hơn không? Nếu không thì tại sao? Có phải do bạn cảm thấy mình không thể thực hiện chúng? Bạn có hài lòng với điều đó không?

Bạn có định mở rộng hoặc thu hẹp mọi lĩnh vực trong công việc và cuộc sống không? Sức mạnh của những ý định bên trong bạn, dù tích cực hay tiêu cực, luôn là vô hạn. Bạn cảm thấy không mấy hào hứng chờ điện thoại hay chờ ai đó gõ cửa? Các cơ hội để phát triển, thể hiện mình và có cuộc sống dư dả hơn sẽ xuất hiện như thế nào trước mắt bạn? Nếu bạn muốn có nhiều hơn những “cơ hội vàng” trong cuộc sống, tôi khuyên bạn nên chấp nhận rủi ro. Hãy làm những gì cần làm để lấy lại sự háo hức khi đón chờ tiếng chuông điện thoại.

- Hãy nhớ lại một lần nào đó khi các cơ hội xuất hiện trước mắt bạn. Bạn đã làm gì để chuẩn bị cho mình trước các cơ hội đó?
- Điều gì dẫn đến sự cản trở công việc mới?

12Lo lắng là vô ích!

Việc phân tích các tình huống và nâng cao nhận thức đòi hỏi rất nhiều thời gian và công sức, nhưng đó là việc rất hữu ích. Né tránh nghĩ về những điều phải nghĩ – lo lắng mà không tìm cách giải quyết vấn đề – mới là lãng phí thời gian và tốn công sức.

Đưa những suy nghĩ ra ngoài tâm trí bạn

MỘT VÍ DỤ TUYỆT VỜI của việc ngừng nghĩ ngợi đó là các vận động viên đang hưng phấn, những người xem phim và đọc tiểu thuyết đang bị cuốn hút vào câu chuyện, những người làm vườn đang say mê tĩa cây, những người yêu nhau đang thì thào. Họ có những niềm hạnh phúc bất tận, không căng thẳng và không ... *suy nghĩ*. Tuy nhiên, một người có thể dồn toàn bộ suy nghĩ, quên cả hiện tại như khi chơi cờ, động não cho dự án, đàm phán hợp đồng hay viết bài luận. Trạng thái hiệu quả trong đó khái niệm thời gian không còn tồn tại không phải là không suy nghĩ, mà là không bận tâm về việc suy nghĩ. Nhưng làm thế nào để đạt được trạng thái này?

Làm sao tôi biết những gì tôi nghĩ cho đến khi tôi nghe thấy những gì tôi nói?

– E.M. FORSTER

Nền văn minh phát triển bằng cách mở rộng những hoạt động quan trọng mà chúng ta thực hiện nhưng lại không hề nghĩ đến. Quá trình tư duy cũng giống như cầm đầu kỵ binh trong một trận chiến – họ bị hạn chế số lượng, họ cần những con ngựa khỏe mạnh và họ phải được chiến đấu ở những thời khắc quyết định.

– ALFRED NORTH WHITEHEAD

Phương pháp hiệu quả nhất là hãy nghĩ càng ít càng tốt về những việc bạn có thể bỏ qua nhưng nghĩ càng nhiều càng tốt về việc bạn

cần phải thực hiện. Làm thế nào bạn đưa hiện tại ra ngoài tâm trí? Mỗi ngày, bạn nên đánh giá lại vài lần toàn bộ những hành động cần làm để hoàn thành những điều mình cam kết. Việc mỗi tuần xem xét lại ít nhất một lần toàn bộ công việc và các hoạt động quan trọng là rất cần thiết. Cứ mỗi một hoặc hai tháng, bạn nên nghĩ về toàn bộ trách nhiệm trong công việc và cuộc sống của mình để đảm bảo mọi việc đang diễn ra theo trình tự. Hàng năm, bạn nên cẩn thận xem xét kế hoạch cho 12 đến 18 tháng tiếp theo và xác định rõ bạn muốn đạt được gì. Sau một vài năm, bạn (và bất kỳ ai) cũng cần phải nhìn nhận lại cách suy nghĩ của mình về cuộc sống cũng như lối sống.

Bạn sẽ có cách làm việc thật sự hiệu quả khi có thể thiết lập đánh giá thường xuyên theo các cấp độ kể trên. Khi biết rằng mình luôn đưa ra những đánh giá hàng tuần thì bạn sẽ không còn phải lo lắng về tất cả những vấn đề đó vào tuần sau. Với phương pháp làm việc hiệu

quả này, bạn sẽ luôn cảm thấy hạnh phúc với một tuần làm việc.

Bất kỳ ai đợi để có được một ý tưởng hay thì sẽ phải đợi rất lâu. Nếu tôi có thời hạn cho một mục báo hoặc một kịch bản truyền hình, tôi sẽ ngồi xuống máy chữ và vạch ra ý tưởng của mình.

– ANDY ROONEY

Nếu rèn luyện thói quen đánh giá lại hàng tuần, bạn sẽ luôn tin tưởng rằng mình lúc nào cũng suy xét cẩn thận và không bỏ sót điều gì. Ngược lại, nếu bạn không xem xét lại hàng tuần, thì cái cảm giác luôn phải suy nghĩ về điều gì đó sẽ khiến bạn lo lắng. Nó làm cạn kiệt thời gian và tâm trí bạn. Nếu bạn để những rắc rối xâm lấn sự thoải mái hoặc trạng thái “tâm tĩnh như nước”, hãy tự hỏi mình cần tập trung suy nghĩ ở mức độ nào và sau đó thực hiện nó.

- Hãy xem xét các câu hỏi sau:
- Khi nào bạn cảm thấy thật sự thoải mái? Làm cách nào để có được điều đó?

- Còn kế hoạch nào bạn thấy cần tiếp tục suy nghĩ thêm? Hành động tiếp theo để thực hiện kế hoạch đó là gì?

13 Đừng đồng nhất mình với công việc

Những việc chưa được nắm bắt, thiếu rõ ràng và khó kiểm soát sẽ chiếm lĩnh một phần con người bạn và khiến bạn không thể nghỉ ngơi. Xác định rõ công việc của mình sẽ giúp bạn có đủ sức mạnh giải quyết nó. Hãy làm chủ chứ không phải làm nô lệ cho nó.

Bí mật lớn về những danh sách của tôi

TÔI CÓ RẤT ÍT DANH SÁCH CÔNG VIỆC và mỗi danh sách chỉ bao gồm rất ít việc. Tôi sẽ chia sẻ với bạn một bí mật lớn về những danh sách của mình: một vài dự án hay nhất mà tôi đã thực hiện không nằm trong danh sách đó!

Chẳng phải những danh sách đó được coi là kim chỉ nam để hoàn thành mọi việc hay sao? Phải chăng ngay từ đầu tôi đã lừa gạt bạn? Phải chăng tôi đã nói dối để khiến bạn tin rằng việc đưa mọi thứ ra khỏi tâm trí, biến chúng thành kết quả và hành động, ghi lại kết quả theo các phân loại mục tiêu để thường xuyên đánh giá chính là cách thức hoàn thành tất cả các công việc của bạn?

Hãy kiên định và sắp xếp cuộc sống của bạn theo trật tự để bạn có thể mạnh mẽ và xuất sắc trong công việc.

– GUSTAVE FLAUBERT

Kiểm soát sự chú tâm nghĩa là kiểm soát kinh nghiệm, và sau đó là chất lượng cuộc sống.

- MIHALY CSIKSZENTMIHALYI

Khi đói, bạn nên ăn cơm, khi mệt mỏi, hãy nhắm mắt lại. Những người ngu ngốc sẽ cười nhạo còn những người khôn ngoan sẽ hiểu điều tôi nói.

-LIN-CHI

Đó dường như là tất cả những điều mà tôi đã luôn truyền đạt tới các bạn. Thực tế, những hành động đó sẽ giúp bạn hoàn thành rất nhiều việc, các dự án không bị sa lầy bằng cách phân rõ “việc đang làm” và “đã làm” đồng thời đặt kết quả vào những nơi thích hợp để thúc đẩy hành động diễn ra. Tuy nhiên, rất nhiều người quên những lý do thật sự để làm việc này. Trong cuộc sống, bạn không lên danh sách các hành động và dự án chỉ để hoàn thành tất cả chúng và chẳng còn làm được gì khác. Bạn giải quyết chúng để có thể làm những việc khác mà bạn thực sự yêu thích. Khi đó, bạn thật sự làm việc với 100% sự tập trung và sức sáng tạo.

Tôi đã dành cả buổi sáng chỉ để tỉa một cây thông lớn trong vườn. Giờ trông nó thật tuyệt vời. Niềm hưng phấn sáng tạo đang phát huy tận độ trong tôi, khiếu thẩm mỹ trong tôi cũng trào dâng để thiết kế dáng cây phù hợp với bối cảnh không gian ở góc sân. Tuy nhiên, việc này không nằm trong danh sách của tôi. Dường như buổi sáng nay chỉ để dành cho việc đó.

Nếu tôi không có các danh sách và không xem xét chúng kỹ lưỡng từ vài ngày trước, tôi sẽ không thể tin rằng mình đã hoàn toàn kiểm soát “những công việc đã được xác định” trong buổi sáng nay. Và rằng nó có thể trì hoãn. Nếu không có quá trình tự suy ngẫm lại một cách có ý thức đó thì ít nhất tôi cũng sẽ cảm thấy day dứt, lo lắng rằng luôn có cái gì đó ẩn trong bóng tối có thể tấn công tôi bất kỳ lúc nào. Và cái gì sẽ giảm nhẹ (tạm thời) và bảo vệ tôi tốt nhất khỏi những điều tệ hại ẩn giấu kia? Đó là trở nên *bận rộn*.

Nếu không có các danh sách, có lẽ tôi vẫn sẽ tỉa cây thông vào sáng nay □ nhưng vì tất cả những lý do sai lầm.

- Những công việc hiệu quả, vui vẻ và sáng tạo nhất nào bạn đã làm không nằm trong kế hoạch hay lên danh sách từ trước?
- Phương thức để có nhiều công việc như thế có ý nghĩa thế nào?

Phần II Tập trung hiệu quả

Sức mạnh vĩ đại nhất để tác động đến thế giới luôn ở trong tầm tay chúng ta: đó là khả năng thay đổi cách nhìn mọi thứ. Việc thúc đẩy điều gì đó xảy ra nhanh hơn, tốt hơn và mạnh mẽ hơn thường không dựa vào nỗ lực lớn hơn – mà chủ yếu phụ thuộc vào sự thay đổi trong quan điểm. Thường thì tập trung vào những việc cần tập trung chính là chiếc chìa khóa giúp chúng ta gạt hái thêm lợi ích mới.

14 Để thấy rõ, hãy nhìn từ vị trí bao quát hơn

Bất kỳ khi nào tư duy trở nên tối tăm, mập mờ hay thiếu mục đích, bạn phải dừng tập trung vào những việc hiện tại để mở rộng tầm nhìn của bản thân. Nếu bạn quá bận rộn và cảm thấy rối tinh với mọi việc, hãy ngừng lại và xem xét các kế hoạch của mình. Nếu bạn đang lập kế hoạch và cảm thấy không rõ ràng, hãy tập trung tinh thần để tìm ra và viết các ý tưởng, thông tin mà có thể bạn đã quên lên bảng hoặc giấy trắng. Nếu bạn đang cố gắng mở rộng giới hạn hay đổi mới tư duy (động não) và cảm thấy không rõ ràng, hãy quay lại và hình dung xem thành công cụ thể của nó sẽ như thế nào. Nếu tầm nhìn hiện lên quá mơ hồ, hãy nhìn lại mục đích ban đầu của bạn – tại sao bạn lại làm việc này. Bạn không thể tìm thấy sự minh bạch trong những điều không rõ ràng. Hãy gỡ bỏ giới hạn nhận thức của bản thân và mở rộng tầm nhìn.

Trò chơi của hôm nay

KHI MỌI THỨ TRỞ NÊN KHÓ KHĂN, bạn thường than vãn: “Ôi! Mọi thứ thật rắc rối và phức tạp!” Chúng ta thường than thân trách phận và cảm thấy tuyệt vọng. Nhưng thực ra, những thời điểm như vậy lại chính là cơ hội tuyệt vời để ta đánh giá lại mọi việc mình đang thật sự làm, đồng thời nhìn sâu vào những suy nghĩ và vấn đề cần tập trung. Thời điểm khó khăn có thể trở thành thuận lợi nếu chúng ta hiểu trò chơi mà mình đang chơi và làm chủ nó.

Vũ khí chống căng thẳng tuyệt vời nhất là khả năng lựa chọn cách nghĩ này thay vì cách khác.

– **WILLIAM JAMES**

Những tình huống vượt ngoài tầm kiểm soát và làm ta phải lo âu - chứng khoán sụt giảm, những khó khăn và tai họa khác trong cuộc

sống - có thể khiến chúng ta bị tổn thương. Đã bao giờ bạn có cảm giác như vừa tỉnh dậy trên sân bóng đá, đã bị những cầu thủ cao lớn, xấu xí và thô bạo đuổi theo và bạn ngơ ngác không hiểu mình đang làm gì ở đó? Bạn thấy mình bị đánh đập, người đầy máu và bùn đất – mọi thứ dường như thật tồi tệ.

Để thoát khỏi tình trạng này, bạn phải làm gì? Trước hết, bạn phải chấp nhận luật lệ của trò chơi và xác định được đích của mình. Khi đã xác định đích và quyết tâm đến đích, bạn phải nhanh chóng quên việc mình đã bị tổn thương ra sao.

Chúng ta sẽ hiểu sống khỏe không phải là không có bệnh mà là một quá trình các cá nhân duy trì cảm giác về sự mạch lạc (ví dụ, cảm nhận rằng cuộc sống có thể nắm bắt, kiểm soát và đầy ý nghĩa) và khả năng hành động khi phải đối mặt với những thay đổi của chính mình cũng như trong mối quan hệ giữa bản thân với môi trường xung quanh.

– AARON ANTONOVSKY

Một người có thể đứng yên trong dòng nước đang chảy nhưng không thể đứng giữa dòng người.

– THÀNH NGŨ NHẬT BẢN

Bây giờ bạn đang bước vào thách thức. Nhưng ngay cả khi đã biết rõ đích hướng tới, bạn vẫn sẽ cảm thấy bị tê liệt và phó mặc cho số phận đến tận khi quyết định được hành động tiếp theo. Vào thời điểm đó, hành động tiếp theo có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Vì vậy, để có được sự rõ ràng, đầy đủ và tích cực dồn hết sức vào những gì đang làm, bạn phải: (1) biết mục tiêu và kết quả mà mình đang hướng đến, (2) quyết định thực hiện hành động tiếp theo để giữ cho mình luôn đi đúng định hướng ban đầu.

Bạn vừa bị mất việc. Bây giờ, nếu muốn kiếm một công việc phù hợp thì bạn bắt đầu như thế nào? Sức khỏe của bạn vừa giảm sút nghiêm trọng. Bạn đối diện với tình trạng đó thế nào và sẽ làm gì để cải thiện nó? Khi thế giới tác động lên bạn dưới bất kỳ hình thức

nào, lúc đó thành công có ý nghĩa gì với bạn và hành động nào sẽ giúp bạn đi đúng hướng? Bạn rất dễ rơi vào vòng suy nghĩ luẩn quẩn rằng lẽ ra không nên thay đổi trò chơi và vẫn nên áp dụng luật chơi cũ. “Tôi đã quen với luật chơi cũ – ai đã phá hủy sân chơi?” Trong cuộc sống, thành công đồng nghĩa với việc bạn cần phải cố gắng làm quen và bắt kịp ngay với trò chơi mới chứ không phải là bạn chơi tốt trò chơi cũ ra sao.

Chiến đấu với một con bò khi bạn không cảm thấy sợ hãi và không chiến đấu với một con bò khi bạn sợ hãi đều không có ý nghĩa gì. Nhưng nếu bạn chiến đấu với một con bò khi đang sợ hãi thì điều đó rất có ý nghĩa.

- KHUYẾT DANH

Vấn đề không nằm ở chỗ những điều đang diễn ra trong thế giới của bạn tốt hay xấu. Thế giới vốn đã như vậy. Cái làm nên sự khác biệt là cách bạn “chiến đấu” với nó. Như bất kỳ một tay đua nào cũng sẽ nói với bạn, rằng tất máy lao dốc chính là hành động nguy hiểm nhất. Bạn cần phải đặt chân trên bàn đạp và cần hiểu rõ trò chơi mình tham gia.

- Hãy xem xét các câu hỏi sau:
- Ngay bây giờ, bạn có thể tập trung tinh thần vào việc gì?
- Lần cuối cùng bạn thất bại và cảm thấy tuyệt vọng là khi nào? Liệu tình trạng đó có lặp lại không?
- Bạn đã chủ động nhìn nhận từ vị trí cao hơn trong hoàn cảnh nào và với loại hành động nào?
- Bạn tham gia trò chơi mới nào? Trò chơi tiếp theo là gì?

15BẠN không thể thực hiện nếu chưa hình dung

Cơ chế nhận dạng của bộ não được bắt đầu bằng những hình ảnh mà bạn xác định và những mục tiêu mà bạn theo đuổi. Đầu tiên bạn hình dung kết quả và sau đó, bạn nhận biết thông tin một cách vô thức. Cho dù đó là cách bắt bóng, thành lập công ty, chăm sóc cha mẹ, thì hình dung sẽ luôn đến trước. Nếu chưa hình dung được mình đang có hoặc đang làm điều gì, bạn sẽ không bao giờ tìm ra phương pháp thực hiện mặc dù chúng luôn ở quanh bạn. Hãy chú ý đến những điều bạn lưu tâm và cách thực hiện chúng.

Hãy thức tỉnh để thực hiện công việc

TÔI LIÊN TỤC BẤT NGỜ về khả năng kỳ diệu của con người có thể tạo ra những gì mình muốn thông qua hình dung. Khả năng nghĩ trước về kết quả và nhiệt tình hình dung điều gì đó trước khi nó thật sự diễn ra là một kỹ năng chủ chốt mà chúng ta đều có khả năng phát triển lên một cấp độ cao hơn.

Không có gì xảy ra nếu không có một giấc mơ đầu tiên.

– CARL SANDBURG

Tôi vừa xem lại bản đồ tư duy mình lập cách đây 10 năm. Đó là hình ảnh cuộc sống mơ ước của tôi. Ngồi trong phòng, với một hộp bút chì màu, tôi đã mất hai tiếng đồng hồ để vẽ vài hình minh họa nhỏ và viết vào đó một số từ, cụm từ. Một bức tranh lớn mở ra. Nó bao gồm cách làm việc mà tôi muốn, những nguồn lực và tự do mà tôi có thể sẽ có, những thành công mà tôi có thể đạt được và nhiều khía cạnh phong phú khác của một phong cách sống đáng mơ ước – thậm chí nó còn bao gồm cả những hình dung về đời sống tinh thần của tôi sau này.

Tôi không thể nói rằng tất cả những điều đó đều xảy ra, nhưng khi soi lại các hình vẽ đó vào cuộc sống hiện tại của mình, tôi nhận ra suốt nhiều năm qua, các hình vẽ đó đã soi sáng và khuyến khích cho những lựa chọn quan trọng của tôi. So với những gì đã hình dung trong bức tranh, có vài điều tôi chưa đạt được. Tôi chưa bao giờ thổi sáo điều luyện như hình vẽ (mặc dù tôi cũng biết chơi một số nhạc cụ cổ điển). Tất nhiên, tôi cũng chưa thực hiện được bức tranh tôi vẽ một hành tinh được bao quanh bằng tình cảm chan hòa của con người trên khắp các thành phố nhỏ và những cộng đồng toàn thế giới. Tuy nhiên, bây giờ tôi đang sống tại một trong những thành phố nhỏ như vậy và đã có những đóng góp cho rất nhiều cá nhân và tổ chức đang nỗ lực làm thế giới tốt đẹp hơn. Nhưng cũng có rất nhiều chi tiết trong bức tranh đã trở thành hiện thực. Ví dụ, ngày nay, chúng ta có thể chia sẻ thông tin mọi lúc, mọi nơi trên toàn cầu thông qua các phương tiện công nghệ cao. (Khi vẽ tranh, tôi còn chưa biết email là gì, và cũng không biết có ngày sẽ sử dụng nó).

Nếu bạn hạn chế sự lựa chọn của mình trong phạm vi những điều có thể và hợp lý thì bạn đang để tuột mất những gì mình thật sự muốn và chỉ còn lại sự thỏa hiệp.

– ROBERT FRITZ

Bức tranh của tôi hoàn toàn là những hình ảnh tưởng tượng về những gì tôi sẽ có. Nhưng tôi đã tự cho phép mình vẽ nên bản kế hoạch đó và những khoảng trống trên đó đang được lấp đầy. Không phải là không có những đoạn đường gồ ghề trắc trở □ theo cách này hay cách khác, chúng ta đều phải trả cho những gì mình được hưởng – nhưng sẽ rất tốt nếu có thể tạo ra cho bản thân nhiều viễn cảnh.

- Gần đây bạn đang chú tâm vào điều gì? Bạn tập trung vào sức mạnh nội tại nào để tạo ra điều đó?
- Điều gì bạn có thể có, có thể làm hay trở thành mà bạn chưa hình dung ra cho đến khi ai đó chỉ cho bạn? Bây giờ, bạn nắm giữ hình ảnh mơ ước đó như thế nào?

16Làm việc đủ chăm chỉ là điều không thể

Rất nhiều người đang cố gắng nhưng chưa bao giờ có thể làm việc đủ chăm chỉ, vì đó không phải là điều họ thật sự cần. Họ chỉ cần thực hiện công việc cẩn thận và chu đáo, mà không phải lo lắng, bận khoăn. Đã bao giờ bạn để ý rằng khi chọn đúng một cách để làm việc chăm chỉ thì việc đó sẽ không còn nặng nhọc?

Lúc nào cũng phải làm thêm giờ?

GẦN ĐÂY, TRONG KHI huấn luyện một giám đốc thành đạt, tôi khám phá ra một điều rất rõ rệt – “cái bẫy bận rộn”. Bạn có biết một hội chứng: “Nếu chỉ làm *một việc gì đó* mà tôi cảm thấy mình đang tiến hành với sự tập trung cao độ thì tôi không cần lo lắng về tất cả những việc khác mà có lẽ tôi nên làm”?

Anh giám đốc kia vẫn còn một tá email trong hòm thư sau khi đã xử lý hàng trăm email vào tối hôm trước. Nhưng anh ta đã lập một mục bao gồm các email sắp trả lời (chúng cần hơn hai phút để trả lời) trong một chỗ khác. Tôi muốn anh ta dừng việc chứa email vào thư mục đó, trải nghiệm cảm giác khi nó hoàn toàn trống rỗng, vì vậy tôi khuyến khích anh ta loại email ra khỏi thư mục đó và đưa vào chỗ anh ta lưu những email khác.

Nếu đã chán ngấy sự bận rộn... hãy trả lời câu hỏi : Bận bận rộn vì cái gì?

– HENRY DAVID THOREAU

Nếu bạn không biết mình đang làm gì thì cũng sẽ không biết khi nào dừng.

-KHUYẾT DANH

Khi làm như vậy, anh ta sẽ nhận thấy một sự khởi đầu mới nhẹ nhõm: “Chà! Bây giờ tôi đã có thể sắp xếp toàn bộ công việc của mình trong cùng một chỗ! Và tôi nhận ra rằng mình có thể dành thời gian cho những email kia trước khi làm việc khác vì dường như đó là sự lựa chọn dễ dàng nhất. Bây giờ, tôi có thể đánh giá chúng ngay lập tức trong tổng thể tất cả những việc cần làm. Những email đó không mất đi, chúng chỉ được xếp vào chỗ thích hợp. Tôi đã để mình bị cuốn vào tình trạng bận rộn thay vì cảm thấy thoải mái khi đưa ra lựa chọn đúng đắn hơn.”

Chúng ta thường hồi tưởng mọi việc được lưu giữ trong tâm trí dựa trên tiêu chí mới nhất (về thời gian) và mạnh mẽ nhất (về cảm xúc), nhưng đây không phải là hệ thống cho phép phục hồi thông tin hiệu quả nhất. Tương tự như vậy, nếu hệ thống ghi nhớ công việc của bạn luôn lộn xộn (màn hình dán đầy giấy nhớ, số điện thoại vút lung tung trên bàn), thì động lực của bạn sẽ tự động giảm xuống. Các tiêu chí trên không phải là cơ sở tốt nhất để lựa chọn những việc đang cần thực hiện.

Khi bạn đang ở trong hố, thì việc đầu tiên là hãy ngừng đào hố.

-WILL ROGERS

Một lợi ích nữa của việc dọn dẹp toàn bộ tâm trí, xem xét tổng thể công việc của bạn và đưa ra những lựa chọn tốt nhất về những việc phải làm tiếp theo là: khi bạn có thể lựa chọn công việc để làm thì bạn cũng có thể dễ dàng lựa chọn những việc không phải làm.

- Ngay lúc này, việc gì bạn đang làm mà bạn cho rằng “vất vả”? Cảm giác đó đúng khi bạn đang làm việc đó hay khi không làm ?
- Khi nào bạn làm việc chăm chỉ nhưng không lo lắng? Bạn rút ra được bài học được gì về cách tạo ra trải nghiệm đó khi bạn muốn?

17 Năng lượng sinh ra từ suy nghĩ

Có suy nghĩ là một chuyện song nuôi dưỡng chúng lại là chuyện khác. Bằng cách chú tâm và có mục đích, bạn sẽ luôn tràn đầy sức mạnh. Câu hỏi đặt ra là, bạn tập trung sức mạnh đó vào việc gì?

Hãy chế ngự tâm trí bạn hoặc nó sẽ thống trị bạn.

– **HORACE**

Chúng ta vất vả chiến đấu với những điều nhỏ nhặt đến nỗi chính chúng ta cũng trở nên nhỏ bé.

– **EUGENE O'NEILL**

Bạn đang để cái gì trước cửa?

KHI PHẢI TẬP TRUNG, tôi cần tất cả sự giúp đỡ xung quanh. Tôi luôn muốn tiến bộ, phát triển và đạt được kết quả nhưng thiếu sự an định tinh thần của một thiền sư và sự chuyên tâm cao độ của một nhà bác học. Thú thật là tôi rất lười và rất dễ bị rối trí bởi bất kỳ thứ gì hào nhoáng nhưng vô giá trị xuất hiện trong tâm trí.

Nhận thức những kinh nghiệm truyền miệng, chủ quan và nội tại để đưa chúng vào thế giới trừu tượng, thế giới giao tiếp và thế giới xác định, v.v... và kết quả là chúng ta có thể ngay lập tức kiểm soát được phần lớn quá trình vô thức và không kiểm soát được đó.

– **ABRAHAM MASLOW**

Trong thâm tâm, tôi hiểu rằng để đạt được những điều mình mong muốn cần thì phải tập trung. Lý do duy nhất khiến tôi không có được chúng là tôi đã tập trung vào những việc khác nhiều hơn. Nhưng, chuyển hướng sự tập trung vào một đối tượng mới và duy trì nó là

điều không hề dễ dàng. Dường như mỗi khi muốn phát triển, thay đổi hoặc thực hiện một điều gì đó, tôi thường cảm thấy đang rơi vào một thế giới nặng nề và trì trệ. Tôi đang tạo ra một lối đi mới đầy bụi rậm và chông gai. Suy nghĩ theo những cách quen thuộc dễ dàng hơn nhiều so với việc kiên trì tập trung vào những con đường mới.

Vì vậy, tôi có rất nhiều thủ thuật. Tất cả những thủ thuật này đều dựa trên một nguyên tắc hiệu suất cơ bản: đặt mọi thứ trước cửa. Bạn phải mang theo một thứ gì đó đi làm vào sáng hôm sau (vì nếu quên, công việc của bạn sẽ gặp rắc rối)? Vậy tối hôm qua bạn đã đặt nó ở đâu? Ngay trước cửa nhà. Đó là một chiến lược rất khả quan. Bởi bạn rất thông minh và tối hôm qua bạn đã đủ tỉnh táo để biết rằng sáng hôm sau mình sẽ không thể quên: “Cái gì đây? À, mình phải mang nó theo!”

Các thủ thuật của tôi cũng hoạt động như vậy. Đó là “cánh cửa tinh thần” chứ không phải cửa nhà, nhưng giữa chúng có nhiều điểm tương đồng. Nếu tôi có thể đặt tất cả những thứ nên suy nghĩ và tập trung sẵn sàng trước “cửa” ý thức của mình, những suy nghĩ tích cực sẽ đến với tôi. Tất cả các dự án, hàng tá quyết định cá nhân, các mục tiêu lâu dài và một tư tưởng chủ chốt mà tôi lưu giữ trong tâm trí – tất cả chúng đều được viết ra vì chúng không tự kiểm soát và tự động nằm đúng chỗ. Tôi biết chúng có thể sẽ xuất hiện trên con đường vì tôi biết sự tập trung và tầm nhìn sẽ tác động một cách vô thức để tạo nên những nhận thức và hành vi mới. Vì vậy, tôi cố gắng tìm cách khiến điều đó xảy ra tự động nhất có thể.

- Hãy xem xét các câu hỏi sau:
- Bạn sử dụng những mẹo gì để nâng cao hiệu suất?
- Điều gì bạn có thể thường xuyên đặt sẵn sàng trước “cửa” tâm trí mà có khả năng sẽ hữu ích cho bạn? Bạn sẽ đặt nó ở đâu?
- Hãy tưởng tượng những điều bạn muốn có nhiều hơn trong hiện tại. Hãy nghĩ về chúng càng nhiều càng tốt trong giờ tiếp theo.

18 Mục đích càng rõ ràng, càng có nhiều cách thực hiện

Đây là một nghịch lý rất thú vị trong thế giới vật chất: tầm nhìn hay ý định của bạn càng cụ thể thì sức sáng tạo của bạn càng lớn. Càng biết rõ tại sao mình đang làm những việc này, bạn càng tự do khai thác những cách thực hiện. Càng hiểu rõ tại sao bạn đang tổ chức tiệc công ty, tại sao bạn có phòng làm việc riêng, tại sao bạn có một trợ lý, tại sao phần mềm bạn thiết kế rất cần thiết và tại sao bạn sáp nhập với công ty khác, bạn càng đưa ra được nhiều ý tưởng độc đáo, nhiều khả năng và sáng kiến tuyệt vời để đạt đến thành công.

Có phải bạn đang sống trong phòng khách?

Trong hàng thập kỷ qua, giá trị của việc tập trung có mục đích đã trở thành nhân tố cốt lõi trong việc học, dạy, huấn luyện và tư vấn quản lý của tôi. Nếu không biết rõ *tại sao* chúng ta lại đang làm một việc nào đó thì công việc của ta sẽ thiếu ý nghĩa và phương hướng rõ ràng. Còn khi biết rõ mục đích – ví dụ đối với một cuộc họp, một chiến dịch quảng cáo hay một công ty – chúng ta sẽ có tiêu chuẩn để ra quyết định, có nỗ lực để thành công và động lực vượt qua những trở ngại khó khăn để đạt được điều đó.

Gần đây, tôi đã tổng kết có bao nhiêu phương pháp mà mọi người sống và làm việc trong văn phòng. Suy nghĩ này của tôi hình thành khi chứng kiến cách quản lý văn phòng hoàn toàn mất chức năng tạo ra năng suất cá nhân. Không cung cấp thông tin cá nhân quan trọng, không có ngăn chứa tài liệu đến – đi, không có chỗ cho các tài liệu quan trọng cần nghiên cứu, không có máy in thuận tiện, không có giá sách và sổ tay tham khảo, bàn làm việc to nhưng không ai sử dụng đến bởi chúng quá lộn xộn.

Theo tôi, dường như sự hoàn hảo của phương tiện và sự mơ hồ về mục đích đã hình thành nên đặc trưng của thời đại chúng ta.

-ALBERT EINSTEIN

Từ xưa đến nay, mục đích của rất nhiều văn phòng kiểu này là gây ấn tượng bằng những phòng làm việc phủ gỗ đẹp và công việc ít ỏi mà các giám đốc phải làm.Ồ, hãy nhìn xem, một ngai vàng! Và để ý xem, trên đó là một ông hoàng! Nhưng ngày nay, những con người làm việc tại các văn phòng đó có nhiều ưu tiên và nhu cầu khác nhau: họ ở đó để hoàn thành công việc, kiểm soát một núi công việc khổng lồ, để truyền thông nhanh chóng và nắm bắt công việc hiệu quả. Văn phòng kiểu cũ đã trở nên lạc hậu. Cần thiết kể lại chúng.

Trong nhiều năm làm việc với các công ty, tôi hay để ý đến rất nhiều cuộc họp được tiến hành hàng tuần. Mọi người tham dự một cách rời rạc, ít hoặc không đưa ra được ý kiến đáng giá nào. Các nhóm và phòng ban mới thường tổ chức họp hàng tuần do các thay đổi và vấn đề mới của hoàn cảnh đòi hỏi họ phải thường xuyên triệu tập mọi người để ai cũng nắm bắt được tình hình. Nhưng khi mọi việc bắt đầu suôn sẻ và đi vào quỹ đạo, sự cần thiết của các buổi họp dần dần giảm bớt. Tuy nhiên họ vẫn tiếp tục họp hành cho dù đó là một cách sử dụng thời gian và nhân lực kém hiệu quả. Tôi cho rằng mọi cuộc họp trong các tổ chức đều nên hủy bỏ, chỉ những cuộc họp có mục đích rõ ràng thì nên giãn ra và nên xác định khoảng cách giữa các cuộc họp thường kỳ trên cơ sở nhu cầu thực tiễn chứ không phải thói quen.

Một trong các vấn đề của những chiếc thuyền buồm cũ là khu bếp thường cách xa không gian sinh hoạt thường xuyên, điều này gây bất tiện cho cả hai không gian. Trong thập kỷ vừa qua, hầu hết những người có thuyền lớn đều đủ điều kiện thuê những nhân viên làm việc toàn thời gian chuẩn bị và phục vụ đồ ăn từ khu bếp cách biệt. Tuy nhiên, những tàu có thiết kế kiểu mới đã bố trí cả khu bếp và khu sinh hoạt tại trung tâm tàu với diện tích bằng nhau rất thuận tiện và dễ sử dụng, đồng thời giảm thiểu được số lượng nhân viên.

Trong ngôi nhà, đâu là nơi mọi người thường tụ họp? Đó là bếp. Ngày nay chúng ta có một phong cách sống hoàn toàn khác trước, trong đó tất cả mọi người cùng tụ họp với nhau, và điều đó thật thú vị. Nhiều nhà hàng lớn mới mở có khu nấu nướng đặt ở trung tâm.

Tôi biết những chuyên gia rất cấp tiến đã biến phòng khách của họ thành nơi làm việc. Họ thật sự sống tại phòng bếp và/hay phòng làm việc riêng khiêm tốn. Còn có không gian nào để bạn dành thời gian làm việc tốt hơn một khu vực nhiều ánh sáng, đủ rộng rãi để đặt các thiết bị và tủ sách của bạn?

Một người bình thường không biết phải làm gì với cuộc sống hiện tại của mình, nhưng lại muốn một cuộc đời bất tử.

- ANATOLE FRANCE

Hãy đánh giá lại các tài sản chính và các phương pháp làm việc của bạn – các không gian, các cách giải quyết vấn đề, nhân viên của bạn, những thứ vô giá trị, quần áo cũ và đồ trang sức của bạn. Viết ra mục đích tồn tại của chúng. Tôi chắc rằng bạn sẽ thay đổi số lượng của chúng và rất thích thú khi làm vậy.

Hãy xem xét các câu hỏi sau:

- Những công việc thường ngày và các phương pháp làm việc nào khiến bạn mệt mỏi? Điều gì xảy ra nếu bạn loại bỏ chúng?
- Bạn đã tạo ra những cách sử dụng sáng tạo nào cho bất kỳ không gian chưa sử dụng nào trong cuộc sống của mình?

Nếu đã thiết lập được một văn phòng làm việc mới, bạn sẽ giữ nó như thế nào? Bạn sẽ loại bỏ và bổ sung cái gì?

19 "Tốt nhất" luôn vượt xa "tốt"

Cam kết đạt được chất lượng cao nhất trong bất cứ việc gì sẽ giúp chúng ta khơi dậy tính sáng tạo và trí thông minh. Từ hoạt động nhỏ nhất cho đến mục đích cao nhất, chủ động tập trung vào việc hoàn thành tối đa mục đích là cách tối ưu để đem lại kiến thức và động lực.

Làm thế nào để không thể thất bại?

CÁCH ĐƠN GIẢN để không thể thất bại là cố gắng làm tốt nhất bất cứ việc gì bạn đang làm, ngay bây giờ. Để có được điều đó, bạn không cần phải *làm* người giỏi nhất, hãy *làm* tốt nhất có thể. Cố gắng thành người giỏi nhất, bạn sẽ dễ rơi vào việc phải vùng vẫy đấu tranh, tự buộc tội mình như một kẻ vô dụng, và lấy chuyện thắng/ thua làm tiêu chuẩn. Còn *làm* hết sức lại là một trải nghiệm sống động, luôn thay đổi mà bất cứ ai cũng có thể thực hiện bất cứ lúc nào. Nó ăn khớp với cuộc sống và công việc hiện tại của bạn, với thái độ và vị thế liên tục được tiếp thêm sinh lực và đổi mới. Và bạn có thể chiến thắng bất cứ lúc nào.

Khi cố gắng hết sức, chúng ta không bao giờ biết được điều kỳ diệu gì sẽ xảy ra trong cuộc sống của mình hay của những người khác.

– HELEN KELLER

Người đạt đến bậc thầy của nghệ thuật sống hầu như không phân biệt giữa làm và chơi, lao động và nghỉ ngơi, trí óc và chân tay, thông tin và giải trí, tình yêu và tôn giáo. Họ chỉ mưu cầu kết quả tốt nhất cho mọi việc mình làm, còn để người khác nhận định xem đó là làm hay chơi. Họ luôn thực hiện cả hai việc.

– JAMES MICHENER

Tuy nhiên, sự tự do tối đa mà trải nghiệm đó tạo ra không tự nhiên mà có. Bạn phải dám mạo hiểm. Bạn phải tự hỏi: "Điều gì là tốt

nhất?”, lắng nghe nội tâm, dồn toàn bộ sự sẵn sàng để phản hồi lại câu trả lời mình nhận được. Điều đó có thể là hy sinh niềm vui chốc lát, từ bỏ những thói quen, tính thờ ơ và sự hoài nghi của bạn.

Nếu tôi sẵn sàng từ bỏ mong muốn tự do trước kia, từ bỏ cảm giác bị kiểm soát để làm theo chỉ dẫn của trực giác, tôi sẽ biết cách đạt được sự hài lòng, tự do và tự chủ thật sự. Khi tôi thành thật tự hỏi: “Việc gì là tốt nhất để làm ngay lúc này?”, sẵn sàng nghe câu trả lời và hành động, tôi không còn sợ hãi trước sự tấn công của nỗi hoài nghi, phân vân hay tự buộc tội. Khi thật sự tập trung làm hết sức, tôi sẽ quên (ít nhất tại thời điểm đó) quá khứ cũng như gạt đi những lo lắng về tương lai. Bản thân việc này chắc chắn là một điều tích cực (nếu không muốn nói là sự hàn gắn kỳ diệu.)

Việc gì tốt nhất để bạn làm ngay lúc này? Bạn có thể tiếp tục trả lời câu hỏi đó cho bất cứ chuyện gì, trên bất cứ chặng đường đời nào của bạn. Tốt nhất không có có nghĩa là hoàn hảo – nó chỉ đơn giản là việc bạn có thể làm tốt nhất vào lúc này, với những nguồn lực và nhận thức mà bạn hiện có. Ngay bây giờ, hãy làm món mỳ ngon nhất có thể bằng những gì bạn có. Hãy khiến cuộc họp trở nên tốt nhất có thể với những điều kiện hiện tại. Khi trò chuyện với bạn bè, người bạn đời, cha mẹ hay con cái, hãy trò chuyện tuyệt vời nhất có thể. Lập kế hoạch tốt nhất, tổ chức cuộc đi chơi với gia đình tốt nhất, đánh giá thành tích tốt nhất và hăng hái nhất.

Điều thú vị là những câu trả lời tôi có được khi tôi đủ sáng suốt để làm chủ cuộc đời mình theo cách này không khác xa những gì tôi thật sự đã và đang làm. Nhưng sự thay đổi tương lai luôn tạo ra những ý tưởng và bổ sung vào hiệu suất của tôi, cho dù là thêm công việc hay chỉ đơn giản là thêm niềm vui cho cuộc sống.

- Hãy xem xét các câu hỏi sau :
- Điều gì tốt nhất bạn có thể làm vào lúc này?
- Điều gì đã ngăn bạn không hỏi và trả lời câu hỏi trên?

20 Thay đổi mục tiêu tập trung sẽ dẫn đến thay đổi trong kết quả

Nếu muốn đạt được kết quả khác, bạn cần thay đổi sự tập trung. Khi bạn thay đổi hình ảnh trong tâm trí, những điều khác biệt sẽ tự động xảy ra. Nếu bạn sẵn có một bộ máy để tìm kiếm những hình mẫu bạn đã thiết lập dựa trên vấn đề mà bạn đang chú ý.

Bạn đã sẵn sàng chưa?

MỘT TRONG NHỮNG KỸ NĂNG CẦN CÓ của các chuyên gia (cũng như mọi người) là kỹ năng nhanh chóng trở lại trạng thái “sẵn sàng”. Bạn có thể dễ dàng, nhanh chóng thư giãn và tập trung lại khi cần thiết không? Khả năng giữ tâm trí tập trung, cân bằng, sáng suốt, thoải mái cho những việc hoặc động lực sẽ xuất hiện trong thế giới của bạn ra sao? Khi có một điều gì đó tác động đến bạn, thu hút sự chú ý của bạn, làm đảo lộn hoặc kích động bạn; thì khi nào bạn sẽ thoát khỏi những cảm giác đó, chuẩn bị tinh thần sẵn sàng tiếp tục đón nhận một triển vọng mới và đối tượng mới trước mắt?

Tâm hồn thanh thản là không bao giờ lúng túng hay sợ hãi mà giải quyết mọi chuyện may rủi với tốc độ vốn có của chính mình giống như đồng hồ vẫn điểm trong cơn bão tố.

– ROBERT LOUIS STEVENSON

Bạn có thể tạo dựng một phong cách sống và làm việc dễ dàng và thường xuyên trở về trạng thái “sẵn sàng” như thế nào? Sự trì trệ và bế tắc do những công việc chưa hoàn thành, chưa được sắp xếp, chưa quyết định trên bàn làm việc, trong công sở, trong tâm trí sẽ gây ra sự tù túng tinh thần, có thể làm suy yếu trạng thái sẵn sàng của bạn.

Trong môn tennis, khi đợi đến lượt giao bóng, bạn nên ở trạng thái tâm lý nào là tốt nhất? Trong môn karate, khi ba người đang tiến lại từ ba phía khác nhau và chuẩn bị tấn công bạn, tư thế nào của bạn sẽ hiệu quả nhất? Khi tiến hành những đàm phán cuối cùng trong một vụ mua lại công ty, luật sư công ty kia đưa ra một yêu cầu bất ngờ, có nguy cơ phá vỡ vụ làm ăn, bạn có sẵn bao nhiêu nội lực để nhanh chóng đưa ra những quyết định mang tính trực giác?

Bạn có thể vượt qua mọi cản trở trong kế hoạch, dự định của mình và thực hiện những hành động mới dựa trên triển vọng mới? Bạn có thể từ bỏ quyền kiểm soát ở một cấp độ để nhanh chóng tiến lên cấp độ cao hơn không?

Hệ thống hóa vấn đề cần thiết hơn nhiều so với giải pháp, giải pháp có thể chỉ đơn thuần là vấn đề thuộc về kỹ năng toán học hoặc thực nghiệm. Việc xây dựng những câu hỏi mới, khả năng mới, đánh giá vấn đề cũ từ một góc nhìn mới đòi hỏi trí tưởng tượng sáng tạo và ghi dấu những bước tiến thật sự trong khoa học.

– ALBERT EINSTEIN

Lòng mộ đạo không nằm ở việc đeo mạng và cúi đầu trước bia mộ để người khác chứng kiến hay phủ phục trước thánh đường... mà ở khả năng xem xét mọi việc với một tâm hồn thanh thản.

- LUCRETIUS

Lần sau khi bạn muốn tuyển dụng ai đó và đang đánh giá ứng viên, hãy xem xét khả năng nhanh chóng trở lại trạng thái sẵn sàng của người đó. Khi nào ứng viên thật sự ngạc nhiên (theo hướng tích cực hay tiêu cực)? Ứng viên mất bao lâu để làm quen và điều chỉnh theo hướng phản ứng tích cực? Hành vi này sẽ được tổ chức của bạn đánh giá cao và khuyến khích. Lần sau khi bạn đánh giá những điểm mạnh/yếu của bản thân, hãy tập trung vào những câu hỏi như vậy. Bạn đã sẵn sàng để “sẵn sàng” như thế nào? Hai mươi năm nữa, bạn sẽ hài lòng vì những gì mình đã làm.

Bây giờ, tôi luôn làm việc với một cam kết mới mẽ và mạnh mẽ trong quy trình tự phát triển bản thân, đó là: “Thư giãn để tái tập trung”. Bạn hãy thử xem.

- Hãy xem xét những câu hỏi sau:
- Bây giờ, rắc rối lớn nhất của bạn là gì? Bạn tập trung vào nó như thế nào? Bạn định hình nó ra sao?
- Bạn có thể dễ dàng ngừng những suy nghĩ hiện tại và tập trung vào thành công lớn như thế nào?
- Bạn sẽ cảm thấy và phản ứng như thế nào khi đón nhận điều ngạc nhiên lớn sắp tới?

21Viễn cảnh là thứ giá trị nhất trên thế giới này

Đây là hệ quả tất yếu của nguyên tắc “Thay đổi sự tập trung sẽ dẫn đến thay đổi trong kết quả”. Những ưu tiên trong công việc hiện tại (và những hoạt động mà bạn tập trung) có thể thay đổi nếu bạn suy nghĩ xem công việc của bạn phải thế nào trong 18 tháng tới. Đặt mọi việc trong một bối cảnh khác có thể tạo ra những ý tưởng và giải pháp mà ta chưa nhận ra. Quan điểm của bạn có thể thay đổi tình huống khó khăn nhất thành trải nghiệm tích cực, hiệu quả nhất. Rất nhiều việc trong thế giới này không thể đến với bạn chỉ vì quan điểm và thái độ của bạn.

Nỗ lực thúc đẩy mình hoàn thiện hơn

ĐÔI KHI, TÔI KHÔNG SÁNG SUỐT hay tràn đầy cảm hứng như mình mong muốn. Vì vậy, nếu tôi thật sự muốn phát triển công việc, cuộc đời và bản thân, thì việc làm khôn ngoan nhất là giữ lấy những suy nghĩ và cách diễn đạt ý tưởng, kinh nghiệm khi tôi đang ở trạng thái sáng suốt. Sau đó, tôi có thể sử dụng chúng để tập hợp thông tin, thúc đẩy, định hướng bản thân khi không còn linh hoạt.

Khi có ý tưởng, việc giữ lấy nó sẽ rất hữu dụng vì có thể nó sẽ không xuất hiện lần thứ hai. Khi đang ở trên bãi biển và nghĩ về cách trình bày quan điểm trong hội thảo, tôi phải viết ra ngay khi có giấy và bút. Khi đang lái xe và nghĩ ra một điều thật sự sáng tạo và đáng yêu dành cho ai đó, tôi cần ghi ra giấy. Khi đang ở trong trạng thái sáng suốt tuyệt vời, tôi cần viết ra những suy nghĩ đầy cảm hứng của mình.

Cuộc sống là một chuỗi những việc điên rồ đầy cảm hứng. Điều khó khăn là tìm ra chúng để thực hiện. Đừng bao giờ để lỡ một cơ hội vì nó không đến với ta mỗi ngày.

– GEORGE BERNARD SHAW

Chính mối quan hệ giữa con người và các tình huống đã quyết định sự tác động của chúng đối với ta. Một cơn gió có thể xô một con thuyền cập cảng và cũng có thể đẩy một con thuyền khác ra khơi.

– CHRISTIAN BOVÉE

Tôi có thể thay đổi cuộc đời bằng cách thay đổi thái độ. Người nào không đụng tới gai ngứa là không bao giờ cố gắng hái hoa.

– HENRY DAVID THOREAU

Nhưng vấn đề là khi tôi có những suy nghĩ đó, tôi thường không nghĩ ra mình cần làm gì với chúng. Lúc ấy, tôi thường chắc chắn rằng mình sẽ nhớ ra chúng ngay khi cần đến. Tất nhiên, hai phút sau, khi suy nghĩ về việc tiếp theo – việc mà tôi chắc mình sẽ không bao giờ quên - thì tôi cũng quên ngay suy nghĩ trước đó. Và khi ở trong trạng thái tinh thần tích cực, thì với tôi dường như thế giới sẽ luôn như thế, nên tôi không cần làm gì để chuẩn bị phòng khi mọi việc khác đi. Nhưng việc lúc này chúng ta đang sắc sảo, thông minh, đầy hứng khởi không đồng nghĩa với việc lúc nào chúng ta cũng sẽ ở trong trạng thái đó.

Nếu bạn giống tôi, bạn cũng cần tạo ra và sử dụng nỗ lực tự thân đó thật hiệu quả. Khi tôi làm việc vặt hoặc lướt web, sẽ rất tốt nếu tôi được nhắc về những gì mình đã muốn làm cho ai đó khi mình đang rất chu đáo. Khi trình bày quan điểm trong hội thảo, tôi nên được nhắc về cách thể hiện quan điểm sáng tạo đã nảy ra khi dạo trên bờ biển. Khi chán nản, tôi nên mang những cam kết cá nhân của mình ra đọc để lấy lại sự tập trung và sinh lực.

Vì thế khi bạn có cảm hứng, hãy nâng cảm hứng lên đến đỉnh cao. Niềm vui sướng được giữ gìn sẽ có thể xuất hiện bất cứ khi nào. Hãy phát triển thói quen và tìm ra những công cụ bạn cần để nắm giữ được những niềm hứng khởi khi bạn có chúng, sau đó mang chúng ra khi có thể tận dụng chúng tốt nhất.

- Hãy xem xét các câu hỏi sau:
- Ngay bây giờ, bạn có thể tận dụng tối đa tình huống thử thách nhất của mình như thế nào?
- Điều thú vị nhất mà gần đây bạn đã viết hoặc đọc là gì? Bạn có thể làm cách nào để khai thác thêm giá trị từ điều đó?
- Điều tuyệt vời nhất xảy ra với bạn trong vài ngày gần đây là gì? Bạn có thể làm gì để những điều như vậy tiếp tục xảy ra?

22 Bạn cần nghĩ về những vấn đề của mình nhiều hơn mức hiện tại

Chúng ta luôn phải tư duy, không cần nhiều lắm nhưng đủ để quyết định bước tiếp theo tiến tới hoàn thành công việc là gì. Suy nghĩ đó thường bị chối bỏ cho đến khi chúng ta bị gây sức ép phải xử lý các vấn đề. Yêu cầu tối thiểu của việc suy nghĩ về một vấn đề thường không tốn nhiều thời gian và nỗ lực (thông thường chỉ khoảng 15 giây). Tuy nhiên bản thân vấn đề đó lại chiếm nhiều thời gian và nỗ lực.

Hiệu suất không tự sinh ra

CÓ BA ĐIỀU phải thực hiện để có thể xác định và tối đa hóa hiệu suất công việc. Và ba điều này không tự xảy ra. Chúng ta phải tự rèn luyện bản thân để làm cả ba điều đó, và cho đến khi có thể biến chúng thành thói quen thường xuyên và tự động, chúng ta phải tự khép mình vào kỷ luật để thực hiện chúng.

Chúng ta phải:

1. Quyết định những việc sẽ làm với vấn đề của mình và những hành động cần thiết tiếp theo. Không thể giải quyết được vấn đề cho đến khi chúng ta quyết định kết quả và bước hành động tiếp theo. Những việc trong danh sách công việc và email thường khiến chúng ta muốn trốn tránh thay vì xử lý, cho tới khi chúng ta biết chính xác ý định của mình về chúng và bước cần làm tiếp theo là gọi điện thoại, phác thảo ra câu trả lời hay nói chuyện...
2. Viết ra các kết quả và hành động, nếu chúng ta không giải quyết vấn đề ngay khi nghĩ đến nó. Thậm chí ngay cả khi chúng ta quyết định việc cần thực hiện và xếp sắp nó vào bộ nhớ tinh thần, chúng ta vẫn có nguy cơ mất kiểm soát sự lựa chọn và gây ra thất bại

ngay tức khắc cũng như rơi vào tình trạng căng thẳng không cần thiết.

3. Xem các công cụ nhắc việc. Thậm chí ngay cả khi bạn đã quyết định hành động tiếp theo là gửi email, nếu không nhìn vào công cụ nhắc việc khi lên mạng, bạn sẽ có thể bỏ lỡ cơ hội giải quyết việc đó. Khi đang ở trong một bối cảnh cụ thể, bạn cần phải xem xét tất cả mọi thứ có thể làm được trong bối cảnh đó.

Hãy suy nghĩ như một người hành động và hãy hành động như một người suy nghĩ.

– HENRI BERGSON

Sự kết hợp ba hành vi hiệu suất này mang lại một tập hợp kỹ năng chính phục vụ cho công việc trí óc. Cho đến nay, gần như tất cả những người chuyên nghiệp tôi gặp đều có thể cải thiện đáng kể mức độ kiên trì trong việc thực hiện ba hành vi chính yếu này.

Suy nghĩ là vấn đề cốt lõi và khó thực hiện nhất trong công việc và cuộc sống. Những người tạo dựng quyền lực phải suy nghĩ hàng giờ trong khi những người khác vui thú tiệc tùng. Nếu bạn không nhận thức được là cần nỗ lực tìm ra một cách suy nghĩ tổng hợp đồng thời tự hướng dẫn mình, bạn sẽ rất dễ rơi vào trạng thái lười biếng và không còn kiểm soát được cuộc sống riêng.

– DAVID KEKICH

Suy nghĩ là ông tổ của mọi hành động.

– RALPH WALDO EMERSON

Khi lớn lên, chúng ta không được dạy các kỹ năng phát triển này. Thế giới thường nhật của bố mẹ chúng ta không yêu cầu các hành vi đó. Mọi người chỉ làm những gì rõ ràng là cần làm – họ chỉ có thể nhìn thấy những điều ngay trước mắt. Bây giờ, hầu như không còn ai làm việc kiểu này nữa. Bất kỳ người nào chỉ muốn làm những việc rõ ràng đã bày ra trước mắt chính là đang hoài niệm về một thế

giới xưa cũ không còn tồn tại. Hẳn người này sẽ phải trải qua vô vàn căng thẳng khó có thể cải thiện. Chúng ta phải rèn luyện bản thân để huy động được nguồn năng lượng tinh thần giúp nắm bắt chính xác và giải quyết nhanh chóng những việc chưa biết đến đang đợi mình phía trước.

- Hãy suy nghĩ những câu hỏi sau:

- Vấn đề nào đang chiếm lĩnh tâm trí bạn? Hành động tiếp theo là gì và diễn ra ở đâu? Bạn có thể đặt công cụ nhắc việc ở đâu?

- Bạn có thể nhìn thấy cái gì trong môi trường xung quanh bạn mà bạn không tồn tại ở đó mãi mãi? Bạn cần suy nghĩ những gì để biết những việc phải làm với nó?

23 Nhưng bạn không nên quá lo lắng

Đây chính là hệ quả của nguyên tắc trước. Mặc dù bạn cần suy nghĩ về vấn đề của mình để biết mình phải làm gì với nó, nhưng có lẽ nó không đáng sợ như bạn tưởng đâu. Chỉ cần một chút suy nghĩ (Mục đích của tôi là gì? Hành động tiếp theo của tôi là gì?) cũng đủ tạo ra sự tập trung và kiểm soát dễ dàng. Tuy nhiên, hầu hết mọi người hoàn toàn không nghĩ gì về rất nhiều vấn đề. Tại sao vậy? Bởi chỉ vừa liếc qua tình huống họ đã không thể kiểm soát nỗi cảm xúc trước tất cả những chi tiết rối beng và họ sợ sẽ phải suy nghĩ. Vì thế tình huống đó chiếm hữu một phần tinh thần của họ. Quyết định kết quả và bước hành động, đặt móc nhắc nhở ở đâu đó trong tâm trí để chắc chắn rằng bạn sẽ thấy nó đúng thời điểm, và khi đó bạn sẽ cảm thấy nhẹ nhõm với cảm giác sẽ hoàn thành.

Hoàn thành những việc dở dang của bạn

TRONG CÁC HỘI THẢO CHUYÊN ĐỀ, tôi thường chỉ cho mọi người tất cả các kế hoạch của tôi và rất nhiều hành động tiếp theo để thực hiện chúng (khoảng 150 hành động). Mọi người thường nói: “Làm cách nào mà anh không cảm thấy bị choáng váng và nhụt chí hoàn toàn khi phải nhìn vào danh sách vô tận những thứ phải làm như vậy?”

Họ thành thực nói: “Tôi không muốn phải làm việc đó!”

Điều này xuất phát từ khát khao thường trực về sự cân bằng và sự yên bình nội tâm của chính bản thân họ. Với hầu hết mọi người, việc tự nhắc nhở bản thân về những việc dở dang trong cuộc đời mình dường như đã làm khuấy động sự bình yên vốn có. Nhưng không phải vậy. Thực ra, nó là sự thể hiện đầy đủ hơn sự cân bằng, hài hòa mà họ vẫn hướng tới. Bạn chỉ cần hoàn thành những việc dở dang.

Suy nghĩ hữu ích khi nó thúc đẩy hành động và là chướng ngại khi nó thay thế hành động.

- BILL RAEDER

Một vấn đề quan trọng tôi học được trong những năm qua là sự khác biệt giữa việc nghiêm túc xem xét công việc của một người và xem xét nghiêm túc bản thân người đó. Điều đầu tiên là cần thiết, còn điều thứ hai là thẩm họa.

- MARGOT FONTEYN

Biến đơn giản thành phức tạp là chuyện cũ rích, biến phức tạp thành đơn giản, thậm chí cực kỳ đơn giản – đó là sáng tạo.

- CHARLES MINGUS

Chắc chắn, ở đây có một tình thế lưỡng nan. Nếu bạn có ý thức nắm bắt, theo dõi, xem xét và thương lượng lại tất cả những cam kết bạn lập với chính mình và người khác, thì ở khía cạnh nào đó, chúng đã được thực hiện. Không còn lại dư âm, không có cảm giác lo lắng bao trùm do năng lượng của bạn bị luẩn quẩn trong các thỏa thuận chưa trông thấy và không được nhớ tới. Bạn thấy chúng rõ như ban ngày và bạn nói: “Tôi đã nói tôi sẽ làm điều này và tôi vẫn muốn làm việc đó ngay khi có thể nhưng không phải là lúc này.”

Những người nghĩ rằng danh sách các công việc tôi phải hoàn thành thật nặng nề đều có rất nhiều công việc mà họ không muốn trông thấy. Và những gì họ cưỡng lại sẽ khiến họ mắc kẹt. Tôi luôn kiên định với nhận thức rằng tôi không đồng nhất mình với công việc bởi tôi đã nhìn nhận và đánh giá nó một cách khách quan. Tôi nghĩ nhiều người rất khó khăn để nói về sự khác biệt này.

Thật ra, việc “hoà nhập với thế giới” rất ít liên quan đến vấn đề nên hay không nên giữ các danh sách việc cần làm, hiệu suất cao hay không, hay thậm chí cả việc bạn có tâm trí sáng rõ, cảm xúc cân bằng hay một cơ thể tràn đầy sinh lực hay không. Nếu giải hòa nhập, bạn có thể hòa hợp với cả sự hỗn loạn, căng thẳng, bệnh tật

..... Bất cứ khi nào, bạn cũng có thể từ bỏ những gánh nặng của cuộc sống để đạt hiệu quả cao hơn trong công việc và tự do hơn về tinh thần. Nhưng nếu tránh né hay kiểm soát không hiệu quả những việc chưa hoàn thành của mình, có thể bạn sẽ phải đương đầu với nhiều trải nghiệm tiêu cực hơn mức mong đợi.

Tôi không dạy bạn cách để có một “tinh thần cao cả”. Tôi dạy bạn cách xác định rõ và cách tập trung để sử dụng hiệu quả nhất sinh lực mình có, đồng thời đạt được tối đa những gì mà nguồn sinh lực ấy có thể tạo ra.

- Hãy xem xét các câu hỏi sau:
- Một tuần trước kỳ nghỉ, bạn cảm thấy thế nào về công việc của mình? Tại sao?
- Bạn đang trì hoãn điều gì mà bạn cảm thấy quá phức tạp? Bạn có thể làm gì tiếp theo để suy nghĩ thấu đáo về nó?

24 Khi bạn biết mình đang làm gì thì hiệu suất là cơ hội cải thiện duy nhất

Khi đã xác định rõ một mục đích, mục tiêu hoặc tiêu chuẩn, điều tốt nhất bạn có thể làm là đạt được và duy trì nó với càng ít nỗ lực càng tốt. Khi đó, năng lượng của bạn không bị lãng phí và các nguồn lực của bạn sẽ được giải phóng tối đa giúp bạn đạt được nhiều hơn những gì mình muốn có hoặc muốn làm.

Vượt qua căng thẳng

Chỉ có hai cách để sống. Cách thứ nhất coi không có gì là huyền diệu. Cách còn lại coi mọi thứ đều huyền diệu.

- ALBERT EINSTEIN

NHIỀU KHÁI NIỆM và mô hình mà tôi giảng dạy đã giúp giải phóng những áp lực bất lợi trong cuộc sống của chúng ta – sự căng thẳng không cần thiết được tạo ra do những cam kết mà ta để đeo đẳng trong tinh thần, tiêu tốn năng lượng và sự tập trung của chúng ta. Tự thân những phương pháp của tôi có hiệu quả nhưng việc chúng *thật sự* có hiệu quả lâu dài hay không phụ thuộc cơ bản vào việc tại sao tôi lại đang thực hiện chúng. Tại sao tôi lại loại bỏ toàn bộ những phần thừa thãi trong tinh thần của mình?

Chỉ khi chúng ta nhận ra rằng cuộc sống đang không dẫn dắt chúng ta tới đâu thì khi đó nó mới bắt đầu có ý nghĩa.

- P. D. OUSPENSKY

Sự phát triển được tạo ra bởi những người lười biếng luôn tìm cách dễ dàng hơn để làm mọi việc.

- ROBERT HEINLEIN

Trước khi trải qua một ca phẫu thuật, hãy sắp xếp lại mọi công việc trong đời sống của bạn, vì có thể bạn sẽ sống.

- AMBROSE BIERCE

Nếu tôi đang quản lý những việc chưa hoàn thành trong cuộc sống của mình chỉ vì muốn thoát khỏi nó, thì sự căng thẳng sẽ không bao giờ thật sự biến mất. Dĩ nhiên, tôi có thể sẽ thấy khuây khỏa hơn. Thật tuyệt vời khi đầu óc trống rỗng, tâm trí được rũ sạch, kế hoạch và danh sách hành động của mình được cập nhật. Tuy nhiên, sau hết, tôi có thể vẫn rã rời, muốn từ bỏ hoặc xóa sạch những nỗi ám ảnh đang tồn tại. Nguyên nhân gây ra điều đó có thể là một chuyện đau buồn hay một sự kiện tiêu cực rõ ràng mà tôi đang né tránh. Nếu vậy, tôi còn dễ xác định nó. Thay vào đó, nó là nỗi ám ảnh ngấm ngầm. Tôi thấy những điều xảy ra trong thế giới của tôi chỉ gây nổi bực mình chứ không phải là những cơ hội. Tôi không đủ kiên nhẫn làm gì đó để thoát khỏi chúng hoàn toàn! Nhưng đi liền với cách làm đó, chủ nghĩa thất bại xâm chiếm tôi: tại sao tôi lại bắt đầu khi không bao giờ có kết thúc? Chà. Đó là một vòng tròn luẩn quẩn lớn dần trong tâm trí tôi.

Tuy nhiên, tình hình sẽ khác hẳn nếu tôi chấp nhận bất kỳ điều gì xuất hiện trong thế giới của mình, và tò mò về các khả năng của chúng. Đó là khi tôi say mê xử lý toàn bộ vấn đề của mình bởi nó xứng đáng với lòng say mê đó. Khi cảm giác hoàn thành xuất hiện trong tôi, và tôi hoàn toàn hài lòng với bản thân, thì đó không còn là vấn đề hoàn thành mọi việc nữa. Đó chỉ là một quá trình thực hiện – một quá trình được ý thức rõ ràng.

Chúng ta có vô vàn những rắc rối trong việc giải quyết các bí ẩn do con người tạo ra; chỉ khi bắt đầu khám phá bí mật của Chúa trời thì khó khăn của chúng ta mới thật sự biến mất.

- MARK TWAIN

Một nghịch lý là tôi càng bị cuốn hút để tập trung vào thế giới vật chất bên ngoài, tôi lại càng thấy bản thân nỗ lực thoát khỏi sự lôi kéo của thế giới đó. Càng tập trung tinh thần và càng ít bị thế giới vật chất trói buộc, dường như tôi lại càng tham gia hiệu quả trong thế giới ấy. Tôi có cảm giác rõ ràng hơn về nơi mà mọi thứ phù hợp với mình để hướng tới một kế hoạch lớn lao, và tôi không cho phép mình lơ lửng trách nhiệm đối với các chi tiết nhỏ nhất trong mọi hành động.

Chắc chắn đây chỉ là phiên bản khác của một sự thật giản đơn: sự rõ ràng trong mục đích là cần thiết để tôi biết cách đánh giá kinh nghiệm và khả năng thay đổi lộ trình của mình. Tuy nhiên, gần đây, tôi đã tiến lên một mức hoàn toàn mới: dường như tôi đã bắt đầu *trở thành* một mục đích, chứ không đơn thuần là có một mục đích.

Khi đã đạt đến trạng thái khác biệt đó, dường như tôi không cần một chút nỗ lực nào cả. Nó có vẻ không cần đến sự cố gắng. Làm thế nào và mất bao nhiêu thời gian để đến được trạng thái đó? Tất cả những gì tôi thật sự biết đó là điều này luôn luôn sẵn sàng đối với tôi khi tôi sẵn sàng với nó.

- Hãy xem xét các câu hỏi sau:
- Khi nào bạn cải thiện được hiệu suất của bạn với một điều gì đó? Lúc đó bạn cảm thấy thế nào? Tại sao bạn làm vậy?
- Bạn nghĩ bạn cần gì để tổ chức tốt hơn công việc mình đang trì hoãn? Bạn sẽ làm gì – hoặc làm tốt hơn – nếu bạn xử lý vấn đề đó?

25 Chỉ có một điều trong tâm trí bạn: "Ở trong vùng tập trung cao độ"

Khi tâm trí bạn tập trung, không có mâu thuẫn hay sao nhãng, bạn sẽ "ở trong vùng tập trung cao độ". Khi đó, không việc nào quan trọng hơn việc nào. Mọi việc bình đẳng với nhau, đều quan trọng và cần thiết, không còn sự khác biệt giữa công việc và giải trí, căng thẳng hay thư giãn.

Bằng cách nào mà mọi thứ – chứ không chỉ thứ quan trọng nhất – đều có thể trở nên quan trọng?

BAO GIỜ CŨNG VẬY, việc dồn toàn bộ sự chú tâm vào một mục tiêu luôn là dấu hiệu của thành tích cao. Điều này tương đối dễ khi bạn toàn tâm toàn ý với một ưu tiên hàng đầu đã được xác định rõ ràng. Bạn có thể đạt được điều đó với cả hai lý do chủ động và thụ động. Lý do chủ động là bạn nhận thức rõ ràng điều mình muốn thực hiện đến mức không gì có thể khiến bạn lơ là nó. Còn lý do thụ động là bạn hoàn toàn *phải* dành toàn bộ sinh lực để giải quyết.

Công việc có vô vàn điều thú vị, và người nào xét đoán bất kỳ việc nào trong số đó mà không để ý đến những việc còn lại đều là người không phù hợp để điều hành công việc trong thế giới này.

- JAMES FENIMORE COOPER

Có một thứ chúng ta có thể làm, và người hạnh phúc nhất là người có thể làm công việc đó với khả năng tối đa của mình. Chúng ta có thể hoàn toàn sống trong hiện tại. Toàn bộ con người chúng ta có thể ở đây. Chúng ta có thể dồn toàn bộ sự quan tâm cho cơ hội trước mắt.

- MARK VAN DOREN

Khi rơi vào cả hai tình huống trên, mọi người dường như không quan tâm đến tất cả những điều chưa hoàn thành trong cuộc sống và công việc của mình. Họ có khuynh hướng tập trung toàn lực vào những việc xảy ra trước mắt. Hãy luôn luôn ở trong vùng tập trung cao độ đó – để giữ sự tập trung đúng mức vào thứ thích hợp nhất, từ những khía cạnh hợp lý nhất và trong khoảng thời gian thích hợp nhất. Sau đó lại tập trung vào việc kế tiếp theo cách tương tự với 100% nghị lực và quyết tâm.

Trạng thái hiệu suất này gần giống như trong Thiền – trong đó bạn xử lý hiện thực từ viễn cảnh vừa độc lập vừa nằm trong tổng thể chung. Đó là cách thực hiện cơ bản □ đưa ra, hợp nhất, suy nghĩ, quyết định và giải quyết, hiểu biết rõ ràng nhờ các kết quả, tầm nhìn và tiêu chuẩn. Bạn không lo lắng về những gì xảy ra trước kia và sau này. Mọi thứ được thanh lọc, rõ ràng, không còn tồn đọng vấn đề gì, nói cách khác, không còn gợn sóng trên mặt nước.

Nhưng bạn đạt đến và duy trì trạng thái đó bằng cách nào? Điều này liên quan nhiều đến lòng tin của bạn vào một cuộc chơi lớn hơn và khả năng hòa nhập với nó. Liệu bạn có thể chứng minh được vùng tập trung cao độ đó khi có những điều bạn chưa hoàn thành mà chưa quản lý hay cam kết với bản thân? Liệu việc hy sinh những thứ ít mang tính cấp bách hiện thời có phải là cách tối ưu để đạt được sự giàu có trong cuộc đời? Hay nó chỉ là giải pháp tạm thời, trốn tránh trách nhiệm đối với các cam kết mà có thể sẽ luôn ám ảnh bạn? Tôi đã từng huấn luyện rất nhiều nhà quản trị không ý thức rằng mình đang chịu căng thẳng. Nhưng tất cả họ khi nắm bắt được, thanh lọc và tổ chức lại tất cả công việc dở dang trong một hệ thống khách quan và chủ động đều “cảm thấy tốt hơn rất nhiều”. Vậy trước đó họ cảm thấy thế nào? Tốt? Có thể, nhưng hiển nhiên là không tốt như họ có thể.

Bạn có khả năng ngăn cản mọi thứ và không bị ảnh hưởng gì cả ngoài một thứ bạn đang tập trung tại thời điểm này? Hiển nhiên ở mỗi thời điểm, tâm trí bạn chỉ có thể nhận thức được khá ít thứ, còn tất cả những thứ còn lại sẽ được chứa trong các ngăn tâm lý nào đó. Nhưng liệu bạn có thể thật sự phân chia tinh thần của mình để

hoàn toàn không bị ảnh hưởng tiêu cực trước bất kỳ khía cạnh nào khác của cuộc sống và những công việc chưa rõ ràng, chưa được quyết định, tổ chức chưa hiệu quả như chúng có thể?

Bạn cần làm gì để luôn hoàn toàn tin tưởng vào chính mình và những điều mình đang làm?

- Lần gần đây nhất bạn ở trong “vùng tập trung cao độ” là khi nào? Bằng cách nào để đạt tới điều đó?

- Điều gì giữ bạn không toàn tâm toàn ý với hiện tại, với tất cả những việc bạn đang làm? Bạn có thể làm gì để giải quyết vấn đề đó?

- Có bao giờ bạn làm những việc này để tránh làm những việc khác không?

26 Giá trị của mục tiêu tương lai nằm ở sự thay đổi trong hiện tại mà nó nuôi dưỡng

Có tầm nhìn tương lai sẽ khiến bạn tập trung cải thiện những điều kiện trong hiện tại. Nó sẽ thúc đẩy bạn thay đổi nhận thức và cách thức thực hiện công việc – ngay từ bây giờ. Giá trị của nó không hẳn ở chỗ bạn sẽ đạt được thành quả cụ thể đúng lúc mà là ở cách nó tác động để thay đổi bản chất cũng như chất lượng của những quyết định mà bạn đưa ra. Việc hình dung một kết quả tốt đẹp đón chờ phía trước đúng lúc sẽ giúp xây dựng niềm tin vào tương lai và hoàn thiện nhận thức. Vượt qua chính bản thân mình, chúng ta hành động như thể kết quả đó đã thành hiện thực.

Ta là ai hay ta làm được gì? Đó có phải là một vấn đề?

Trong quá trình khám phá mục đích sống và 'thành công' tuyệt đối của con người, chúng ta thường gặp phải một câu hỏi không lời đáp khá thú vị: ta là ai quan trọng hơn hay ta làm được gì quan trọng hơn? Có phải thành công tột đỉnh của chúng ta xuất phát từ sự từ bỏ phần đầu về vật chất và sự kết nối đầy trí tuệ với tâm hồn của mỗi người? Hay nó đến từ sự thực hiện, từ việc khiến mọi việc diễn ra với chúng ta và mọi người trên thế giới này?

Bạn phải nghĩ đến những điều lớn lao trong khi thực hiện các công việc nhỏ bé để tất cả những công việc nhỏ bé này đều đi đúng hướng.

-ALVIN TOFFLER

Bằng trực giác tôi biết việc chúng ta cố gắng tách biệt rạch ròi như vậy là sai lầm. Nó không phải vấn đề chọn hoặc cái này hoặc cái kia. Sự tồn tại đích thực là một trải nghiệm đầy sôi động và linh hoạt – một trải nghiệm có thể có hoặc không bao gồm nỗ lực vật chất.

Việc “hành động” có hiệu quả và thành công tự thực hiện trong chính bản thân nó, với một diện mạo muôn thuở, giống như trong Thiền và thường kết nối với những cấp độ nhận thức cao hơn (“trong vùng tập trung cao độ”). Ở khía cạnh tích cực của chúng, thực hiện và tồn tại dường như cùng song hành hòa hợp.

Tuy nhiên đây là một vấn đề rất tinh tế. Trọng tâm phản chiếu bên trong, sự biểu lộ và thể hiện bên ngoài là những quá trình khác nhau và có thể khiến ta cảm thấy chúng loại trừ lẫn nhau. Nếu tôi cần nuôi dưỡng sự tồn tại của mình và chỉ biết cặm cụi thực hiện, bỏ qua thói quen và nỗi bồn chồn xuất phát từ sự bất ổn bên trong, thì việc thực hiện của tôi sẽ trở nên trống rỗng, mệt mỏi và thiếu hụt. Ngược lại, nếu thật sự phải “hành động” nhưng tôi lại chỉ cố gắng “tồn tại” để tránh những cam kết về vật chất, thì sự tồn tại của tôi sẽ bị khuấy đảo, và tôi không thể dồn sự tập trung vào tinh thần hay sự hoàn thiện hơn.

Tôi thức dậy vào buổi sáng, giằng xé giữa một bên là khát khao cải thiện (hay cứu vãn) thế giới và bên kia là khát khao hưởng thụ (hoặc thưởng thức) thế giới. Điều này khiến việc lập kế hoạch trở nên khó khăn.

- E. B. WHITE

Đừng lập những kế hoạch nhỏ; chúng không có phép màu để khơi dậy nhiệt tình của con người và có lẽ bản thân chúng cũng không có nhiệt huyết ấy. Hãy lập những kế hoạch lớn; hướng đến hy vọng và công việc cao hơn, nhớ rằng khi một kế hoạch quý giá và hợp lý đã được ghi lại sẽ không bao giờ mất đi.

- DANIEL HUDSON BURNHAM

Do đó có một vấn đề – gồm hai mặt đối xứng về khát khao tính hoàn thiện hoặc ít nhất là sự tiến triển, của con người – rất cần hướng giải quyết. Tuy nhiên, từ nhiều năm trước đây tôi đã học được rằng ở tình huống triết học bất phân thắng bại này có thể có một viễn cảnh lớn lao hơn làm tan biến chứ không giải quyết được

mâu thuẫn của nó. Nói cách khác, sự đối lập của tồn tại với hành động có thể không phải là vấn đề.

Chúng ta là những thực thể tồn tại đa chiều. Một phần của chúng ta tồn tại trong các chiều kích dường như vượt ra ngoài không/thời gian. Hoạt động vật chất liên quan rất ít đến những khía cạnh chúng ta là ai và chúng ta kết nối các chiều kích đó thế nào. Và đồng thời chúng ta vẫn có một phần quan trọng dành cho cái thế giới không ngừng thay đổi và chuyển động này.

Đối với những phần của chúng ta đang hoạt động ở cấp độ đó, vấn đề mấu chốt ở đây không phải là *liệu* chúng ta có chủ động hay không mà là chúng ta chủ động *ra sao*. Nếu hoàn toàn ý thức được về điều đó, bạn sẽ không thể trì trệ. Bạn chủ động bằng cách đưa ra những chủ định của mình về nơi và cách tập trung nhận thức. “Tồn tại” là một quá trình rất chủ động, nhưng nó hướng vào bên trong chứ không phải hướng ra bên ngoài chúng ta. Khi “đắm chiêu” và trầm lặng, đơn thuần là chúng ta đang loại bỏ bớt những sao lãng của thế giới bên ngoài nhằm kích hoạt nhận thức về những cấp độ tinh tế hơn nhiều của những trải nghiệm nội tại.

Nếu thành công hay thất bại của hành tinh này và của con người phụ thuộc vào tôi ra sao và tôi làm gì, thì tôi sẽ là gì và tôi sẽ làm gì?

- BUCKMINSTER FULLER

Có thể những câu hỏi thực chất mà chúng ta cần đặt ra sẽ là: Đây là sự cân bằng giữa công việc nặng nhọc và quá trình soi chiếu nội tại của tôi – quá trình áp ủ và thổi bùng ngọn lửa khát khao và cởi mở của tôi? Các hoạt động hướng nội và hướng ngoại của tôi có tương xứng và liên quan với nhau? *Kiểu* hoạt động nào là tối ưu với tôi ngay lúc này? Có phải tốt nhất là dành thời gian nghỉ ngơi, hướng vào một nơi tinh tế hơn và chuyển tới một viễn cảnh lớn lao, mạnh mẽ hơn? Hay tôi cần phải tham gia vào guồng quay của cuộc sống và chuyển động, để giữ vững những thỏa thuận với bản thân và cởi mở hơn với thế giới bằng sự tham gia hứng thú và tỉnh giác hơn?

Tồn tại hay hành động không phải là vấn đề. Vấn đề ở đây là: "Hình thức thực hiện giúp tôi ngày càng hòa nhập với sự tồn tại của mình là gì?"

- Hãy tưởng tượng rằng bạn thành công rực rỡ vào năm năm sau. Điều đó sẽ như thế nào? Bạn sẽ gắn kết với thế giới xung quanh ra sao? Hãy thử tưởng tượng ngay từ hôm nay.
- Bạn có cảm thấy mình cân bằng giữa hai thế giới bên trong và bên ngoài? Nếu chưa thì điều gì có thể khiến chúng cân bằng?

Phần III Tạo nên những khuôn khổ hiệu quả

Thật khó để đứng trên đường ray nếu không có thanh ray

Những giới hạn thật sự hữu ích sẽ không làm chúng ta cảm thấy bị ràng buộc. Các vạch phân cách trên những con đường cho phép ta tới nơi nhanh chóng mà ít căng thẳng và rủi ro. Những khuôn khổ hiệu quả không choán không gian, mà tạo ra không gian. Đôi khi, siết chặt khuôn khổ là cần thiết để nâng cao hiệu suất.

27 Ổn định ở mặt này mở ra sức sáng tạo ở mặt khác

Chúng ta luôn sống và làm việc ở nhiều cấp độ rất khác nhau. Khi một cấp độ bị gián đoạn, nó sẽ lấy mất năng lượng và sự tập trung ở các phần khác, cho đến khi ta giải quyết nó. Khi mọi thứ được cân bằng, bất kỳ nỗ lực nào của chúng ta cũng có thể dẫn đến dòng chảy tự nhiên và bền vững của sức sáng tạo.

Tổ chức và sáng tạo: Bạn hay Thù?

TÔI NHẬN THẤY thật thú vị khi rất nhiều người vẫn nghĩ rằng tổ chức và sáng tạo là hai thứ loại trừ nhau: “Đừng làm phiền tôi về tính tổ chức hay hàng đồng danh sách việc cần làm – điều tôi thật sự cần là sự sáng tạo.” Hay: “Công việc tổ chức với tôi là không cần thiết – tôi có thể giữ mọi thứ trong đầu mình.” Vì sao người ta vẫn cho rằng “tính tổ chức” trái ngược với tính tự nhiên, trực giác và tự do? Có lẽ do họ chưa từng trải nghiệm và cảm nhận thành quả đạt được từ việc có tính tổ chức. Khi thật sự muốn có hay trải nghiệm điều gì, bạn thường không nghĩ rằng điều mình cần làm để đạt được chúng là tổ chức chúng. Đơn giản là nó đã được thực hiện. Khi bạn “phải tổ chức,” có thể bạn vẫn chưa đầu tư xứng đáng cho điều bạn cần tổ chức.

Tôi muốn mọi người nhớ đến tôi như một người thợ lành nghề miễn cán. Với tôi, nhà thơ cũng là một người lao động. Shakespeare là một người lao động. Và Chúa cũng là người lao động. Tôi không nghĩ có bất kỳ điều gì tốt đẹp hơn một người lao động.

- LAURENCE OLIVIE

Nếu bạn muốn tự họa mình trên vải vẽ, và sơn dầu là chất liệu của bạn, bạn sẽ bố trí màu sơn và chổi vẽ. Nếu bạn muốn bắt cá, bạn

sẽ giữ mỗi và đặt mỗi theo cách có sắp đặt. Cách tốt nhất là luôn giữ cần câu ở tư thế sẵn sàng.

Vì sao điều này lại không đúng cho tất cả các phần công việc của một số người? Tôi đã gặp rất nhiều chuyên gia giàu kinh nghiệm, những người giữ buồm lái trên tàu của họ gọn gàng đến tỉ mỉ, nhưng lại hoàn toàn không giải quyết email trong hòm thư. Tại sao vậy? Cuối cùng thì điểm khác biệt là ở đâu?

Khi bạn biết cách tổ chức với một cái đầu sáng suốt (tôi hàm ý một cái đầu sáng suốt *luôn sẵn sàng cho mọi việc*), tôi cho rằng bạn sẽ không phải sử dụng quá nhiều năng lượng để suy xét về việc tổ chức. Bạn sẽ thật sự làm điều đó, vì thế bạn có thể duy trì kinh nghiệm. So với phương Tây, cách để đạt đến sự tự do của người Á Đông rất khác biệt. Với họ, nếu muốn biết tự do đích thực là thế nào, thì suốt cuộc đời phải tuân thủ theo những kỷ luật cực kỳ nghiêm ngặt.

Không thể sáng tạo hoàn toàn nếu thiếu khuôn khổ và giới hạn. Tính sáng tạo và tự do là hai mặt của một đồng xu. Tôi thích phần tốt nhất của cả hai thế giới. Muốn tự do? Hãy tổ chức. Muốn tổ chức? Hãy sáng tạo.

- Phần nào trong cuộc sống và công việc của bạn đã được tổ chức? Điều gì đã thúc đẩy bạn làm điều đó?
- Bạn nghĩ phần nào trong cuộc sống và công việc của mình chưa được tổ chức? Kết quả nào có được nhờ tổ chức tốt hơn sẽ khiến chúng trở nên quan trọng và thú vị hơn?

28 Hình thức và chức năng phải phù hợp với hiệu suất tối đa

Sự khác biệt giữa các khuôn khổ hỗ trợ và các khuôn khổ câu thúc con người chỉ đơn giản nằm ở mục đích của chúng. Sắp xếp quá nhiều cuộc họp sẽ khiến họp hành trở nên chán ngắt và ít người tham dự. Xác định không hợp lý việc tổ chức cho sự tăng trưởng có kế hoạch sẽ khiến chúng ta bế tắc. Tiêu chuẩn của một người thợ lành nghề là phải biết dụng cụ nào phù hợp nhất với công việc.

Người vạch tầm nhìn và Người thi hành – Sự phân công lao động

GẦN ĐÂY TÔI NHẬN RA có hai vai trò khác biệt mà tôi đã đảm nhận trên đường đời: Người vạch tầm nhìn và Người thi hành. Hai con người này suy nghĩ, hành động khác nhau và mọi công việc sẽ trở nên tốt hơn rất nhiều nếu tôi không nhầm lẫn vai trò và trách nhiệm của chúng.

Qua nhiều năm, tôi đã hiểu rằng mỗi con người đều có cá tính và cách làm việc riêng, nó tạo thành một chuỗi thống nhất – có những người tư tưởng khoáng đạt, họ ghét những gì nhỏ nhặt và ràng buộc, mặt khác cũng có những người cảm thấy rất miễn cưỡng khi được yêu cầu gây dựng nên cái gì đó hay lựa chọn phương hướng. Giờ đây tôi thấy rằng trong tôi có cả hai con người ấy.

Có tầm nhìn mà không làm việc thì chỉ là giấc mơ; làm việc mà không có tầm nhìn thì chỉ là nô lệ; tầm nhìn và làm việc là hy vọng của thế giới.

- Danh ngôn

Người vạch tầm nhìn trong tôi là một người chỉ thích được ngồi dưới gốc cây sồi, nhâm nhi cà phê, đầy hứng khởi với những kế hoạch mới vĩ đại và những viễn cảnh lý tưởng. Con người ấy miên

man với những suy nghĩ mang tầm chiến lược. Tuy vậy, Người thực hiện trong tôi bận rộn nhất là khi nó liệt kê ra những việc cần làm trước mắt, lựa chọn và hoàn thành các bước hành động đơn giản giúp những việc đó tiến triển đúng cách. Khi hai con người đó không hòa nhập với nhau, chúng ta sẽ trở nên không còn nhiệt tình với công việc nữa.

Khi tôi ở trong trạng thái Người vạch tầm nhìn và bắt đầu suy nghĩ xem làm thế nào có thể hoàn thành tất cả những ý tưởng vừa nghĩ ra và ý tưởng đó đã sinh ra bao nhiêu việc mà tôi cần làm, tôi cảm thấy bức bối và rút lui. Khi tôi ở vị trí Người thực hiện và hoàn thành, và nhận thấy một tiếng nói bên trong rằng mình “nên làm và suy nghĩ về những vấn đề lớn lao và quan trọng hơn”, thì tôi chỉ muốn xả hơi và phớt lờ đi.

Vì thế, để hai con người đó cộng tác hiệu quả nhất, bạn cần:

1. *Với những việc cần thực hiện:* Khi ở trong trạng thái sáng tạo, tôi có thể lưu lại ý tưởng vào sổ tay hay vào một ngăn chứa nào đó – nói chung là vào “hệ thống”. Con người thực hiện trong tôi sẽ cầm nó lên và hỏi: “Hành động tiếp theo là gì?” và sau đó sẽ hành động.

2. *Với các kế hoạch và danh sách những việc có thể làm hoặc sẽ làm sau này:* hãy dành chúng cho Người vạch tầm nhìn.

3. *Với những danh sách các hành động kế tiếp:* chúng mang lại cho Người thực hiện những “nút khởi động” nho nhỏ, giúp Người thực hiện cảm thấy đầy hiệu suất và thành công nhanh chóng.

4. *Với việc đánh giá hàng tuần:* Tôi sẽ gộp cả Người vạch tầm nhìn và Người thực hiện với nhau, và hai con người này sẽ hoàn thành mọi việc bằng sự đồng lòng và nhiệt tình.

- Phần nào là phần vượt trội của bạn, Người vạch tầm nhìn hay Người thực hiện?

- Bạn có thể làm gì để hỗ trợ phần yếu hơn?

29 Hoàn thiện hệ thống tổ chức để tâm trí được thanh thoi

Bạn không thể dối lừa tâm trí mình. Tâm trí bạn là một chuyên gia về hệ thống quản lý cá nhân hiện tại của bạn, nó hiểu được liệu có thể tin tưởng để bạn xem xét cái bạn cần ở thời điểm phù hợp hay không. Nó sẽ biết khi bạn đã quyết định được hành động kế tiếp nên làm là gì. Nếu bạn chưa thực hiện bất cứ việc nào trong số đó, tâm trí bạn sẽ chưa rời bỏ bạn. Nó sẽ không ngừng nhắc nhở bạn những gì bạn phải nhớ. Tâm trí là một đầy tớ trung thành và tận tâm nhưng cần trao cho nó những công việc phù hợp —chứ không phải việc mà nó không làm nổi.

Liệu tâm trí của bạn có duy trì được công việc mới của nó?

VIỆC ĐƯA MỌI THỨ RA KHỎI tâm trí và quyết định xem tất cả chúng có ý nghĩa thế nào với bạn và bạn cần làm gì để chúng tiến triển sẽ giúp đầu óc bạn thoải mái.

Nỗi ám ảnh thường trực về những việc chúng ta phải làm là kẻ ngốn thời gian và sức lực nhiều nhất.

-- KERRY GLEESON

Khi bất cứ ai thật sự thực hiện điều này triệt để, thì tinh thần và trọng tâm trực giác của họ sẽ bùng lên, mọi thứ sẽ được xem xét và trải nghiệm từ một viễn cảnh tươi sáng và mới mẻ. Những ý tưởng mới mẻ xuất hiện cùng với các quan điểm thực tế sẽ khiến bạn sẵn sàng xử lý khi mọi thứ xảy ra. Lúc đó chức năng của trí tuệ đạt tới một tầm cao mới nhưng sự phát triển này có thể không duy trì lâu.

Một nét mực mờ vẫn rõ ràng hơn một trí nhớ đậm.

- NGẠN NGŨ' TRUNG HOA.

Những việc bạn hoàn thành triệt để ở trên là thứ cần cho việc tập trung tinh thần để đạt đến một cấp độ công việc cao hơn. Nhưng đạt đến là một chuyện, duy trì cấp độ đó là việc hoàn toàn khác. Tâm trí của bạn chỉ có thể duy trì tại cấp độ đó khi những cấp độ bên dưới vẫn tiếp tục được xử lý hiệu quả. Làm những công việc chủ động xử lý thông tin trước tiên (suy nghĩ, quyết định, phân loại) và thiết lập một hệ thống quản lý cá nhân được tổ chức chu đáo để định hướng kết quả sẽ giống như bạn thuê được một trợ lý cao cấp – nó sẽ giúp bạn thanh thoi làm những việc quan trọng mà bạn muốn tập trung thực hiện.

Nhưng nếu hệ thống này không thường xuyên được đánh giá và duy trì, thì cũng giống như bạn cho những nhân viên hỗ trợ chủ chốt thôi việc mà không hề thông báo và không có người thay thế. Ngay lập tức bạn phải lo lắng xem ai sẽ nghe điện thoại, những chiếc vé ở đâu, ngày mai tôi có cuộc hẹn nào, công ty đã gặp người có trách nhiệm về việc đấu thầu chưa? Đó không phải là những việc mà bạn được thuê để làm. Nhưng nếu cấp độ công việc đó không được giải quyết, bạn sẽ không thể làm được việc mà mình được thuê để làm – hay ít nhất là không phát huy được tối đa chức năng của việc đó.

Khi tất cả những kế hoạch và hành động liên quan được xác định và làm sáng tỏ, thì chúng phải luôn được đánh giá thường xuyên và hoàn thành. Để duy trì những ích lợi của tâm trí thanh thoi và khả năng phản ứng được nâng cao, để giữ cân bằng và hoàn toàn tập trung vào những cơ hội đích thực như vậy, bạn phải nuôi dưỡng những cam kết của mình. Trải nghiệm tích cực sẽ tuột mất nếu hệ thống và quy trình bạn đã tạo ra bị bỏ lại phía sau, và điều này có thể xảy ra rất nhanh. Cách vài ngày (đôi khi là vài giờ), hệ thống của bạn cần được bổ sung, các chi tiết phải được kiểm tra và xử lý hiệu quả. Bạn phải quay trở lại tình trạng sáng tỏ hoàn toàn về việc mình sẽ làm gì và không làm gì. Tâm trí của bạn phải luôn kết nối với hệ thống của bạn để vượt lên cấp độ mà hệ thống đang quản lý.

Trong những năm qua, chúng tôi đã phát hiện ra rằng những gì chúng ta vẫn gọi là “Việc đánh giá hàng tuần” – bắt kịp tất cả những gì chúng ta thu nhận, xử lý và tổ chức – là một thói quen quan trọng

hàng đầu để tạo dựng, để đảm bảo rằng việc kiểm soát một cách tự giác là một lối sống chứ không phải một việc thất thường. Đó dường như là việc chúng ta sẽ định hình hiệu quả chu trình bảy ngày cho cuộc sống và công việc thường ngày của chúng ta.

Kiểu đánh giá tổng quát mọi thứ cần thực hiện này không tự xảy ra theo ý muốn chủ quan. Nó yêu cầu tính kỷ luật, tập trung hợp lý để dành một đến hai giờ vào cuối tuần, tách khỏi vòng xoáy công việc hàng ngày ngày để có thể kiểm soát chúng. Phần lớn mọi người hành động như thể hình thức đánh giá này không tồn tại, cấm cúi làm việc nhưng không có thời gian xếp loại công việc. Nhiều người không nhận ra đây chính là cách duy nhất để chấm dứt việc nghĩ xem bạn nên suy nghĩ thế nào về những điều bạn nên suy nghĩ. Bạn có thể kết thúc việc suy nghĩ làm phiền tâm trí đó. Nhưng để được thế, mỗi tuần bạn sẽ phải bỏ ra một tới hai giờ—từ nay cho đến hết cuộc đời.

- Lần cuối cùng bạn hoàn tất việc đánh giá tổng thể những kế hoạch còn dở dang và những hành động kế tiếp của mình là khi nào?
- Bạn có thể làm gì để đảm bảo việc đánh giá đó sẽ luôn được thực hiện đều đặn?

30 Khả năng phản ứng sẽ làm tăng khả năng tồn tại

Bất cứ điều gì có thể làm tăng nhận thức của bạn về môi trường, tăng tốc độ phản ứng và cân bằng hệ thống nội tại của bạn sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu suất. Sự nhạy cảm với những điều xảy ra với chúng ta kết hợp với khả năng thích ứng với thay đổi đã góp phần vào sự sinh tồn của một loài, một phi công chiến đấu, hay một dòng sản phẩm.

Thuốc gây nghiện

HẦU HẾT CÁC LOẠI THUỐC GÂY NGHIỆN – dùng trong dược phẩm hay máy trò tiêu khiển – đều khiến chúng ta tạm thời thoát khỏi hiện thực. Chúng làm tê liệt phản ứng của chúng ta trước sự tác động của các vật thể bên ngoài. Những núi việc chưa được xử lý cũng có thể dễ dàng tạo nên một tác động tương tự như vậy.

Người ta có thể làm rạn nứt mối quan hệ của mình với thế giới bằng cách để cho những điều chưa được quyết định chất đọng thành pháo đài vây quanh họ. Khi ấy toàn bộ những thứ bên ngoài muốn đi vào bên trong phải len lỏi qua rất nhiều chướng ngại vật như giấy tờ, hàng trăm email, những thông tin và cam kết không phù hợp. Hội chứng này tự nuôi dưỡng nó. Khi sự rối loạn phát triển, nó sẽ tạo ra một “không gian dự phòng” cho những điều khó chịu hoặc khiêu khích chuyển hướng ẩn náu vào đó và bị bỏ mặc. Và quá trình này không phải lúc nào cũng gây lúng túng – bởi chúng ta còn quá bận rộn để nhận ra điều đó.

Con người ta cô đơn là bởi thay vì xây lên những chiếc cầu, họ xây những bức tường ngăn cách.

- W. E. CHANNING

Các vị thần rất linh hoạt nhờ thế họ không bao giờ tức giận.

- DR. MICHAEL MCGRIFFY

Thật tuyệt vời khi được bảo vệ khỏi những đợt tấn công của cuộc sống và công việc. Tuy nhiên, các loại thuốc có thể gây nghiện, những phản ứng giả tạo và có thể trở thành thói quen khó từ bỏ. Thậm chí nếu đã quyết định “cai”, “phát quang” cả môi trường bên ngoài lẫn bên trong họ, thì trải nghiệm mới này có thể gây ra cảm giác dễ bị tổn thương – một thứ cảm giác nhức nhối và khó chịu, len lỏi vào. Hãy hỏi bất cứ ai đã từng cai nghiện. Trạng thái không còn những lý do để lảng tránh việc phản ứng lại những mối liên hệ của cuộc sống và công việc có thể khiến bạn cảm thấy trống rỗng cho đến khi bạn bắt đầu quen với nó.

Điều quan trọng không phải là làm sao để đưa những ý nghĩ mới vào trí óc của bạn mà là làm sao để loại bỏ những ý nghĩ cũ ra khỏi trí óc. Trí óc là một tòa nhà chát đầy đồ đạc cổ xưa. Hãy “phát quang” một góc trí óc của bạn và sự sáng tạo sẽ lấp đầy nó ngay lập tức.

- DEE HOCK

Tuy nhiên bạn có thể quen với trạng thái mới đó. Việc để mặc mọi thứ không giải quyết sẽ bắt đầu khiến bạn cảm thấy khó chịu hơn nhiều so với khi giải quyết chúng. Trạng thái mới này cũng có thể là một chứng nghiện, tuy nhiên nó là chứng nghiện tạo ra những kết quả lành mạnh và hữu ích hơn.

Những ai trong chúng ta từng dành hàng trăm giờ đồng hồ để giúp đỡ mọi người chuyển sang một mô hình ra quyết định cá nhân hoàn chỉnh và cẩn thận hơn, đều đã được chứng kiến những tiến bộ đáng kinh ngạc. Chúng ta đã làm nên kết quả đó bằng cách lần lượt thực hiện sự chuyển đổi đó với từng cá nhân liên quan.

- Bạn có lảng tránh phản ứng lại điều gì trong môi trường của mình
- không? Phải xử lý nó bằng cách nào?

- Phương tiện nào mà mọi người tin tưởng nhất khi giao tiếp với bạn? Tại sao?

31 Sức mạnh của toàn bộ hệ thống chỉ bằng sức mạnh của mắt xích yếu nhất

Giá trị của một hệ thống quản lý cá nhân nằm ở khả năng giải phóng những nguồn lực hỗ trợ tinh thần. Tuy nhiên, không hệ thống nào có thể thật sự hiệu quả nếu có bất cứ mâu thuẫn nào trong sự hỗ trợ đó. Người chỉ huy sẽ luôn phải đảm đương một vị trí không có ai đảm đương. Một hệ thống sẽ không thể làm giảm áp lực nếu không giải quyết triệt để mọi công việc của nó. Và mặc dù, về lý thuyết, thật dễ dàng để tạo ra những hệ thống tưởng tượng trong các khái niệm, phần mềm và những hội nghị chuyên đề, song chúng sẽ làm việc như thế nào khi bạn bị cúm và cảm thấy khiếp sợ? Những hệ thống đích thực phải đủ bền chắc để đứng vững được trong thực tế khắc nghiệt nhất – khi chúng ta ít muốn duy trì chúng nhất.

Các dây thần kinh của bạn hoạt động thế nào?

CÁC TỔ CHỨC có các dây thần kinh và hệ thần kinh trung ương – chúng luôn luôn phản ánh mắt xích yếu nhất của mình. Nếu một thành viên nhóm không trả lời email trong hai tuần, độ nhạy và hiệu quả của cả nhóm sẽ giảm sút. Nếu tất cả mọi người đều kịp thời xử lý việc truyền thông giao tiếp của mình thì năng suất cả nhóm sẽ cao. Mọi người thường phàn nàn về “núi” email dường như vô ích mà họ nhận được từ tổ chức của mình, tuy nhiên những người kêu ca về email nhiều nhất lại thường chính là những người sử dụng nó tồi nhất. Sự trì trệ trong mỗi mắt xích là nguyên nhân của tình trạng trì đọng của toàn bộ hệ thống.

Thách thức thật sự là tạo ra một công cụ truyền thông giao tiếp hữu ích và dễ sử dụng. Khi đó bạn có thể tiếp thu và sử dụng chúng mà không cần phải suy nghĩ.

- MAX DEPFEE

Việc tương tác trong môi trường như vậy sẽ trở nên công kênh và chậm chạp. Khối lượng công việc tăng (thường là bất hợp lý) và tính cấp bách nuôi dưỡng một bầu không khí căng thẳng, đồng thời văn hóa tổ chức bị đe dọa. Các tổ chức trở nên vừa trì trệ vừa phản ứng thái quá. Những sáng kiến thay đổi chiến lược quan trọng được gieo vào nền văn hóa công ty từ bờ bên này của “đầm lầy” nhưng không thoát lên được ở bờ bên kia. Những thông điệp vô nghĩa được thả lỏng không mang lại kết quả nào, và trạng thái tinh thần nguội lạnh làm tê liệt ý nghĩa của truyền thông giao tiếp.

Ở phía đối ngược là các cá nhân và tổ chức thường xử lý, giải quyết dứt điểm những email và việc truyền thông giao tiếp. Họ tiến đến những vấn đề quan trọng hơn. Họ có kỹ năng trong việc giải quyết nhanh gọn – cho dù nó là email quan trọng hay vụn vặt. Tuy nhiên, điều thú vị ở đây là họ dường như không gặp phải nhiều thứ vụn vặt không liên quan. Bằng việc liên tục xử lý, họ đã tạo ra bước tiến mạnh mẽ trong khả năng phản ứng nhanh nhạy với mạng lưới mà mình đang kết nối. Khi mọi người biết rằng bạn thật sự chú ý đến những thông điệp họ gửi cho bạn, họ chắc chắn sẽ phải ý thức hơn về chất lượng và độ thích hợp của chúng. Trong bất kỳ mối quan hệ nào, sự phản hồi kịp thời cũng tạo ra một trạng thái vững mạnh và hiệu quả hơn. Mối quan hệ sẽ được nâng cao chất lượng theo đúng nghĩa.

Khi điều đó xảy ra trong một tổ chức (bao gồm cả gia đình), tất cả các hệ thống đều thu được ảnh hưởng tích cực. Phản ứng ngay cùng với độ nhanh nhạy ngày một tăng nhưng vẫn cân bằng sẽ rút ngắn thời gian chu trình cho truyền thông giao tiếp và ra quyết định. Không có những nút tắc trong toàn hệ thống. Những nội dung gây sao nhãng, không thích hợp và độc hại trở nên rõ ràng và không có những “vũng lầy” để tồn tại.

Trong công việc của mình, khi huấn luyện tất cả những thành viên của một nhóm xử lý tiến trình công việc, chúng ta dạy họ thiết lập một phản ứng *tức thì*, để họ có thể thôi nghĩ về những gì họ nên nghĩ đến. Việc không làm gì cả không chỉ lãng phí năng lượng mà

còn thúc đẩy sự suy tàn, sự phức tạp không cần thiết và áp lực. Chúng ta chứng tỏ một hành động có ý thức lại tốt hơn một phản ứng vô thức thế nào. Chúng ta không loại bỏ mà tinh lọc và tăng cường sự suy nghĩ cẩn trọng. Bởi vì sự tương tác sẽ diễn ra *trước* khi mọi thứ rơi vào khủng hoảng, nên nó đầy chủ động và ý thức. Theo cách này, các hệ thống sắc bén thông suốt được đặt vào vị trí. Sự phối hợp và chất lượng của truyền thông giao tiếp tăng lên đáng kể. Tất cả những gì chúng ta đã thực hiện được sẽ giúp lấp đầy mạng lưới dây liên kết và bộ đánh lửa mới tốt hơn. Không hệ thống nào tránh khỏi những vấn đề và thử thách. Nhưng đơn giản là hãy chú ý đến chúng sớm hơn, hãy xử lý chúng nhẹ nhàng và thư giãn hơn.

- Đây là nút thắt trong tiến trình công việc cá nhân của bạn? Vấn đề tồn tại lâu nhất mà bạn chưa giải quyết là gì? Bạn có thể làm gì để gỡ bỏ nó?
- Những danh sách việc cần làm hay hệ thống nào bạn sử dụng để quản lý bản thân vẫn chưa được hoàn tất? Bạn làm thế nào để giúp hệ thống đó hoàn toàn hoàn tất?
- Xét trên tiêu chí hoàn thành công việc thì đâu là nút thắt trong các nhóm làm việc của bạn (hoặc gia đình bạn)? Làm sao để bạn có thể cải thiện chúng?

32 Hiệu quả của hệ thống tổ chức công việc tỷ lệ nghịch với mức tâm trí bạn để vào nó

Khi bạn phải tập trung tâm trí vào hệ thống tổ chức của mình, tức là bạn đang làm lệch hướng nguồn năng lượng mà lẽ ra có thể được sử dụng để sáng tạo và sản xuất. Mục đích của việc tạo lập, thay đổi hoặc nâng cấp hệ thống lại là để gạt nó ra khỏi tâm trí bạn càng sớm càng tốt.

Thành công của hệ thống: Vận hành trong yên lặng

Hoặc anh tạo ra một hệ thống, hoặc anh làm nô lệ của người khác.

- WILLIAM BLAKE

CÁC HỆ THỐNG của bạn càng hoạt động tốt, bạn càng không để ý là mình đang sở hữu chúng. Bạn chỉ nhận ra chúng khi chúng không hoạt động hoặc khi bạn quá để ý đến việc sử dụng chúng. Bạn muốn mình đang làm việc, suy nghĩ, sáng tạo và giải quyết mọi thứ chứ không cần phải tập trung vào việc mình sẽ làm chúng như thế nào. Bạn muốn tận hưởng cảm giác lái xe ở miền quê mà không cần phải suy nghĩ làm thế nào để sang số và kiểm soát thời tiết.

Những mắt xích gắn kết chúng ta lại chặt chẽ nhất là các mắt xích mà chúng ta đã phá hỏng.

-ANTONIO PORCHIA

Việc tạo ra các hệ thống yên lặng vận hành trơn tru thường đem đến cơ hội lớn nhất để cải tiến năng suất. Có đến 9 trên 10 trường hợp hệ thống tiến trình công việc của mọi người không hoạt động là vì chúng hoạt động quá nhiều. Hầu hết các dụng cụ và phần mềm được bán trong 25 năm lại đây rất có ý nghĩa về mặt lý thuyết

nhưng lại không thực hiện chức năng nhanh như những gì người ta đang cố gắng phối hợp chúng.

Khi những thứ phải được quản lý tăng lên cả về tốc độ và khối lượng, một hệ thống sẽ bắt đầu tan rã nếu các thiết kế của nó bị hỏng hóc hay các thói quen của người vận hành không được điều chỉnh “tự động”.

Một ví dụ về hệ thống được thiết kế kém là một hệ thống sắp xếp tài liệu mà rất nhiều file bị dồn đống vào trong các giá treo tài liệu được dán nhãn. Khối lượng và tốc độ tăng lên của tài liệu sẽ “đè” chết nó. Lẽ ra thông thường phải có cả núi thông tin trong đó nhưng thực tế thì không phải vậy. Không ai muốn nhồi nhét thêm bất kỳ thứ gì vào các ngăn tài liệu đã đầy ắp. Các tài liệu được dán nhãn, được phân loại theo kiểu cứ một tài liệu được kẹp trong một tập sẽ có thể chống lại sức ép tăng cao mà không hề quá tải. Một ví dụ khác về một sự tắc nghẽn mang tính hệ thống là dùng chuột máy tính xử lý những thứ mà các nút tắt có thể xử lý nhanh gấp bốn lần. Chúng ta thường nhìn thấy các chuyên gia ngăn chặn tư duy xây dựng và việc truyền thông giao tiếp của họ, bởi nó làm họ mất quá nhiều nỗ lực tinh thần để nêu vấn đề, xác định địa chỉ, viết và gửi emails.

Bạn phải thiết lập hệ thống tiến trình công việc “dễ điều chỉnh” thật thoải mái của riêng mình. Bạn cần có “căn cứ tại nhà” của riêng bạn, cùng với toàn bộ các công cụ xử lý công việc của bạn cũng như những hành vi được cài đặt tự động. Bạn không muốn phải lắp đặt lại hệ thống xử lý của mình mỗi khi bạn cố gắng ngồi xuống và bắt đầu làm việc. Trong 20 năm qua, tôi đã rong ruổi trên đường 250 ngày mỗi năm, và tôi vẫn có thể làm việc hiệu quả trong không gian làm việc ảo. Tuy nhiên, tôi có thể làm việc tốt hơn trong văn phòng của tôi, với bàn ghế của tôi, các tài liệu và mọi công cụ được đặt đúng chỗ. Không bị xáo trộn. Bởi vì tôi muốn mình có thể di chuyển với hiệu suất tối đa – không bị cản trở hoặc có cái gì thừa thãi.

- Những phương pháp nào mà bạn tạo ra đã hoạt động hiệu quả nhờ bạn không bận tâm đến chúng mà chỉ sử dụng chúng?

- Những phần nào của hệ thống mà bạn còn phải tiếp tục để tâm? Bạn có thể làm gì để giúp chúng trở nên “tự động hóa” hơn?

- Không gian làm việc của bạn ở nhà thế nào? Bạn có thể làm gì để đảm bảo mình có một phòng hoặc một nơi để quản lý cuộc sống tốt hơn?

33 Nên khuấy động phần nào trong con người bạn?

Trong nhiều trường hợp, tạo dựng được một bối cảnh và cấu trúc phù hợp sẽ đảm bảo được năng suất và thành tích. Khuôn mẫu thường tạo ra sự tập trung và tiếp thêm năng lượng cho mục đích, mục đích lại sinh ra năng lượng và tính sáng tạo. Nếu bạn muốn tập thể dục, hãy mặc quần áo tập thể dục vào. Nếu bạn muốn viết một cuốn sách, hãy nghĩ ra một tiêu đề và khởi động chương trình Window của bạn. Bạn muốn công việc tiến triển? Hãy chọn lấy chủ đề và lên lịch họp. Lên chương trình và mọi việc sẽ vận hành.

Ném trái tim của bạn qua hàng rào và những cái còn lại sẽ chạy theo.

- NORMAN VINCENT PEALE

CHƯƠNG NÀY đề cập đến một mức độ áp dụng các phương pháp nghiên cứu của chúng tôi mà chỉ có ít người đã từng thử nghiệm. Các phương pháp này rất dễ áp dụng và có tác dụng ngay lập tức. Chính vì những giá trị tiềm năng của chúng với cuộc đời bạn nên tôi rất hân hạnh khi giới thiệu với các bạn.

Con người không phải là sản phẩm của hoàn cảnh. Hoàn cảnh mới chính là sản phẩm của con người.

- BENJAMIN DISRAELI

Bạn sẽ làm gì nếu bạn có thể khuấy động tất cả những phần cần được khuấy động trong con người mình? Hãy để tôi giải thích. Bạn có nhiều thứ cần phải thể hiện, quan tâm và theo đuổi bên cạnh hàng trăm công việc hàng ngày có trách nhiệm phải thực hiện. Con cái, bạn bè, sở thích nấu ăn, thu thập tiền xu, chơi golf hay những khoản đầu tư, đam mê du lịch, thậm chí cả những suy nghĩ điên

khùng của bạn. Những câu trích dẫn yêu thích, sự khẳng định cá nhân, nhạc Mozart hay những giấc mơ tương lai của bạn.

Những việc này hay hàng đồng những việc khác có một mức độ thu hút và ý nghĩa nhất định đối với bạn giờ đây đang đợi bạn thực hiện. Tất cả những gì bạn phải làm là thực hiện chúng và bạn chỉ mất vài giây để làm. Nhưng nếu như bạn giống tôi, bạn sẽ quên bống luôn.

Tôi quên không gặp gỡ những người bạn của mình. Tôi quên không nghĩ đến việc tặng quà một cách ngẫu nhiên. Tôi quên cả những phút giây vui vẻ, cho dù bạn có tin hay không. Tôi quên những việc mang tính xây dựng mình có thể làm cho đồng nghiệp trong tuần tới. Tôi quên hàng tỷ những việc hấp dẫn có thể làm trong một chiều thứ bảy mưa phùn. Và tôi cũng quên cả ước mơ nữa.

Vì thế tôi đặt những nhắc nhở trong hệ thống quản lý cá nhân của mình, và xem lại chúng lúc tổng kết tuần. Trong số những người tôi biết, rất ít người biết được sức mạnh của công việc tổng kết tuần. Đó là hệ thống quản lý cá nhân bậc nhất cho con người của thế kỷ XXI: giúp đầu óc bạn thanh thoi hơn, phân định rõ kết quả với hành động, sắp xếp và cập nhật các danh sách, nhằm mục đích giữ đầu óc của bạn luôn tỉnh táo với một bộ não luôn hoạt động tích cực. Tuy vậy số người từng thử qua hệ thống bậc nhất này còn ít hơn nữa – họ không học được cách tạo ra những danh sách sáng tạo cho riêng mình.

Hãy tạo thói quen tổng kết hàng tuần. Sau đó hãy đưa cả vào những danh sách có thể để tạo ra một suy nghĩ đáng giá có thể khiến cuộc đời bạn tốt đẹp hơn. Đừng để mọi việc ngưng đọng trong đáy bình.

- Trong cuộc đời bạn, những lĩnh vực nào mà có thể bạn từng bỏ qua ngoài chủ ý? Làm thế nào để bạn nhắc nhở mình suy nghĩ những vấn đề này thống nhất hơn?
- Để bắt đầu một việc gì đó, bạn sẽ tạo ra một cuộc gặp gỡ kiểu như nào?

34BẠN không thể thắng trong một cuộc chơi mà bạn không hiểu rõ

Các trò chơi chỉ vui khi bạn biết chính xác mục tiêu trò chơi là gì. Tâm nhìn của một cầu thủ bóng đá chỉ được hiện thực hóa với một sân bóng và cầu môn ở cuối sân. Và hành động đá quả bóng vào lưới được kích thích khi cầu thủ biết chính xác vị trí anh ta muốn đá quả bóng. Trò chơi công việc cũng yêu cầu những khía cạnh và phương hướng tương tự như vậy.

Đằm lầy đáng sợ giữa suy nghĩ và thực hiện

Công việc sẽ dạy chúng ta cách làm việc.

– NGẠN NGŨ ESTONIA.

PETER DRUCKER TỪNG NHẮC NHỞ mọi người rằng nhiệm vụ lớn nhất của lao động trí óc là “định nghĩa công việc.” Và tôi đã phát hiện ra những thách thức lớn nhất khi định nghĩa công việc đó là (1) nghĩ về những việc đang làm và (2) thực hiện những việc đang nghĩ.

Những hành động này không phải dễ dàng mà có được. Mọi người thường bận rộn làm rất nhiều việc trong khi lại không có mục tiêu hoạt động rõ ràng, họ thường suy nghĩ, băn khoăn và nói rất nhiều về những ý tưởng và mọi khả năng xảy ra mà không dựa vào các kết quả thực tế.

Khả năng biến ý tưởng thành hành động là bí mật của thành công.

- HENRY WARD BEECHER

Hai thách thức này cùng xuất hiện khi chúng ta phải xác định và quản lý một danh sách đầy đủ các dự án. Tôi định nghĩa “một dự án” là bất kỳ một kết quả nào bạn đã cam kết và mất hơn một hành động để thực hiện. Với tôi, suy nghĩ “mua một cái đèn bàn mới” và “mua một công ty” đều là dự án. Với định nghĩa dự án như vậy, không chừng bây giờ có khi bạn phải có từ 30 đến 100 dự án. Vấn đề không phải là bạn có tất cả những dự án này mà là bạn không biết mình có chính xác bao nhiêu dự án nữa.

Con người thường vô tình chống lại việc lập danh sách các dự án trong khi đó chính là chiếc chìa khóa thiết yếu kiểm soát cân bằng trong cuộc sống và công việc hàng ngày. Đó là nền tảng của tổng kết tuần và tổng kết tuần cũng chính là một hoạt động quan trọng giúp tôi quản lý những khả năng trội hơn trong trọng tâm của mình.

Một mặt có một số người có tầm nhìn xa trong suy nghĩ về công việc. Đầu họ lúc nào cũng đầy những ý tưởng lớn, chẳng hạn như gia nhập thị trường châu Âu, ngăn ngừa tình trạng làm việc quá sức, tái cấu trúc đội hình cao cấp hay thắt chặt mối quan hệ với khách hàng hoặc đối tác chiến lược. Họ thường không hiểu ý của chúng ta khi ta hỏi họ rằng: “Anh có những dự án nào về việc này?” Với họ, thách thức là phải quyết định họ cần làm gì để thực hiện những công việc trọng đại hơn. Khi dạy những người này, chúng ta thường phải bắt đầu ở mức độ tầm nhìn hay “lĩnh vực trọng tâm”, sau đó thu hẹp vào các dự án họ cần phải định nghĩa. Họ cần thu nhỏ từ “Thay đổi văn hóa doanh nghiệp trong công ty” xuống thành “Nghiên cứu cách cư xử và quản trị trong công ty” rồi đưa vào danh sách các dự án của họ. Nhưng họ lại rũ bỏ nó, coi nó như một dịch bệnh vậy.

Mặt khác, lại có những người hằng ngày phải tiếp nhận hàng nghìn cuộc gọi, e-mail, chương trình nghị sự với các nhân viên, các cuộc họp hay những việc lặt vặt... nhưng họ không thể phân định chính xác tất cả các kết quả hoạt động đang là động lực chính thúc đẩy hoạt động này, chính vì thế họ không thể quản lý cũng như hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Khi dạy cho họ, ta thường phải xem qua toàn bộ danh sách các công việc tiếp theo của họ, sau đó

nắm bắt những dự án. Tờ tin nhắn điện thoại có nội dung: “Gọi cho Bob Smith, thảo luận bản kế hoạch tư vấn” làm nảy sinh ý tưởng “Nghiên cứu các công ty tư vấn quản trị thay đổi” và bổ sung thêm ý tưởng này vào danh sách các dự án. Nhưng cũng giống như những người trên, họ coi suy nghĩ đó như một dịch bệnh.

Làm gì đây khi chưa có bất kỳ ai trong số những người này thật sự lập được một danh sách hoàn hảo? Một bản danh sách các dự án đầy đủ, được định nghĩa chính xác, tổng kết các bản danh sách hàng tuần chính là chìa khóa làm việc năng suất mà không bị stress – một điều mà hầu hết những người chúng ta gặp không làm được. Có lẽ bởi vì đó là nhiệm vụ thật sự.

- Bạn có danh sách tất cả các kế hoạch của mình không? Lúc nào bạn có thể dành ra 30 phút để lập danh sách đó?
- Trong vài ngày vừa qua, có dấu hiệu cho thấy bạn đã cam kết giải quyết hoặc hoàn thành không? Những dấu hiệu đó có nằm trong danh sách của bạn không?

35 Nhiều người cùng chịu trách nhiệm nghĩa là không ai cả

Khi việc phân công trách nhiệm bị phân tán, những nhận thức và sáng tạo về tiến trình công việc sẽ bị đình trệ hoặc cùn mòn. Trách nhiệm chung chỉ phát huy hiệu quả khi ít nhất một người cho rằng anh ta hoặc cô ta chịu hoàn toàn trách nhiệm. Thuyền chỉ có thể có một thuyền trưởng mà thôi.

Ủy ban tinh thần

Nếu chỉ dùng một từ để nói về lý do khiến loài người đến nay vẫn chưa và không bao giờ thể hiện hết tiềm năng của mình, thì đó chỉ có thể là từ “hợp.”

- DAVE BARRY

Tôi thường hay tự khiến mình vướng vào những rắc rối. Tôi đinh ninh rằng “nhóm” tự quản lý bản thân của mình chỉ có một người mà thôi. Nhưng trong tôi lại có cả một “ủy ban”.

Thực ra thì trong tôi có hẳn một ủy ban, nhưng ủy ban này lúc nào cũng hành động như thể nó chịu trách nhiệm vậy. Và tôi phải hứng chịu những “tai bay vạ gió” xảy đến với ủy ban này. Mỗi thành viên trong “ủy ban” đều thẳng thắn song không ai chịu trách nhiệm về những việc xảy ra (hoặc không xảy ra) chỉ vì thiếu sự đồng thuận hay người lãnh đạo. Một phần trong tôi rất muốn theo đuổi tất cả những thứ có vẻ rất quan trọng vào thời điểm tôi chú tâm, nhưng phần lớn những thứ này, thật đáng ngạc nhiên, lại không liên quan hoặc ảnh hưởng đến lợi ích của tổ chức. Nói “Đó không phải là trách nhiệm của tôi. Bọn họ đã làm việc ấy” mới dễ dàng làm sao!

Để hoàn thành công việc, một ủy ban tốt nhất chỉ nên có ba người trong đó hai ủy viên vắng mặt.

- ROBERT COPELAND

Nếu tôi có thể khiến ủy ban quản lý tinh thần của riêng mình thống nhất ý kiến với nhau – hay không cho ủy ban này nói gì – có lẽ tôi sẽ chẳng bao giờ phải chịu stress cả. Các khía cạnh và quan điểm khác nhau có thể hữu ích nhưng khi chúng có cùng tầm ảnh hưởng và trách nhiệm thì lại nảy sinh vấn đề. Khó khăn nảy sinh khi bên A nói: “Làm việc X” còn bên B lại bảo: “Làm việc Y.” Và khi làm việc X thì bên B chống đối. Hoặc khi thực hiện Y, bên A lại cảm thấy bị bỏ rơi và thất vọng.

Thật may mắn, chúng ta thường có giám đốc điều hành. Thách thức ở đây là làm sao đưa vị giám đốc này xuất hiện đúng lúc để tận dụng vai trò của anh ta để anh ta phân tích ở mức sâu hơn, đưa ra những quyết định thông minh và đảm bảo việc thực hiện phù hợp. Khi anh ta từ bỏ những trách nhiệm này, công ty chắc chắn sẽ gặp khó khăn.

“Thực hiện đúng” – đó là vấn đề chiến lược của tôi nếu tôi gặp phải vấn đề này! Nếu tôi được đảm bảo rằng phần không thông minh (nhưng đầy năng lượng) trong tôi sẽ phải làm hay không làm những việc mà phần thông minh đã cho là những lựa chọn tốt nhất, thì quả là tuyệt vời. Nhưng để các nguồn lực và vật liệu chịu kết hợp với nhau và đi theo đúng hướng, hoàn thành những việc cần làm – đó mới thật sự là một thách thức lớn.

Quyết định của một ủy ban có khi lại ngớ ngẩn hơn so với quyết định của từng ủy viên.

- DAVID COBLITZ.

Một mẹo nhỏ tôi đã học được và thường xuyên áp dụng là thiết lập một cấu trúc tổ chức thích hợp để cân bằng sức mạnh của từng thành viên trong ủy ban của mình. Tôi cần những phần đúng trong tôi thực hiện những việc đúng với vị trí của chúng và một hệ thống để điều khiển những hành động này xảy ra.

Tôi không cần kỷ luật, tôi cần một hướng tiếp cận có kỷ luật. Phần sáng tạo, năng động và đầy năng lượng trong tôi cần phải làm gì đó, việc mà nó có thể làm và có thể hoàn thành một cách thành công ngay bây giờ. Phần thông minh, nhạy cảm, nhận biết trong tôi cần một vũ đài thích hợp để từ đó ủng hộ cũng như thể hiện một tầm nhìn rộng hơn với những giá trị nằm sâu bên trong con người tôi. Tôi cần phải có cũng như phải nắm bắt được những ý tưởng sáng tạo một cách phóng túng, tự do. Tôi cần phải hành động tập trung và có một hệ thống cần thiết để biến những ý tưởng này thành hành động thực tế. Đó là phát triển tổ chức từ nội bộ bên trong.

- Ai là người phản đối trong ủy ban tinh thần của bạn?
- Bạn có thể lập ra diễn đàn nào để đảm bảo quyền điều hành của bạn?

36 Tối ưu hóa các nguyên tắc thay vì áp dụng nhiều chính sách

Các luật lệ xuất hiện khi các nguyên tắc không rõ ràng hoặc không đáng tin cậy. Một khi bạn biết rằng con người đặt niềm tin vào các tiêu chuẩn, bạn có thể cho họ tự do quyết định và hành động. Nhưng nếu điều này không tồn tại, bạn sẽ phải quản lý từng luật lệ dù là nhỏ nhất và về lâu dài phải tiêu tốn khá nhiều năng lượng.

Bạn sung sức nhất khi...

Mọi người phải biết bạn ủng hộ cái gì cũng như bạn không ủng hộ cái gì.

- KHUYẾT DANH

BẠN LÀM VIỆC như thế nào khi đang ở thời điểm sung sức nhất? Nhóm của bạn làm việc như thế nào khi họ cũng như vậy?

Thật tuyệt khi nghĩ đến ứng dụng thực tế của lời khuyên quý giá “Tập trung vào các giá trị của bạn” mà các chuyên gia đưa ra. Hãy làm như thế này: viết một tiêu đề có nội dung như sau: “Chúng ta sung sức nhất khi...” và cố gắng tiếp tục viết cho đến khi một ý tưởng nào đó xuất hiện. Đảm bảo đó là sự thật và diễn tả nó tốt nhất trong khả năng của bạn. Sau đó chia sẻ ý tưởng này với bất kỳ người nào.

Các nguyên tắc cùng mục tiêu rõ ràng, đơn giản khởi nguồn cho hành động thông minh và phức tạp. Các nguyên tắc và luật lệ phức tạp lại là khởi nguồn cho hành động đơn giản và ngu ngốc.

- DEE HOCK

Không phải mọi thứ đong đếm được đều có giá trị cũng như không phải mọi thứ có giá trị đều có thể đong đếm được.

- ALBERT EINSTEIN.

Gần đây tôi hay suy nghĩ xem mình đã làm việc như thế nào, mình thích làm việc như thế nào và mình muốn làm việc như thế nào – những giá trị, nguyên tắc, tiêu chuẩn của tôi. Năm ngoái đội tôi có thêm thành viên. Trên một chuyến bay dài cùng với vợ tôi, trước cuộc họp với nhóm, chúng tôi thảo luận kế hoạch luyện tập. Nếu chỉ có hai người chúng tôi thì chúng tôi sẽ không phải bận tâm nhiều đến các tiêu chuẩn của công ty. Đã có rất nhiều những điều “định sẵn” rõ ràng làm nên tảng để chúng tôi sống và làm việc cùng nhau trong hơn mười năm qua. Không có vấn đề gì lớn cả. Nhưng bây giờ đội chúng tôi có thêm người. Chúng tôi không muốn sau này khiến họ bất ngờ trước những ưu tiên trong cách thức làm việc của mình – hay ngược lại.

Tôi đã từng nhiều lần phải tránh những cuộc nói chuyện ban đầu không dễ chịu với những người tôi phải tiếp xúc thay vì sau đó phải chịu đựng một bầu không khí trò chuyện nặng nề. Nguyên nhân chính gây stress trong các mối quan hệ cá nhân và công việc là bạn không nhận thấy sự khập khiễng giữa các tiêu chuẩn khi mới bước vào đàm phán. Thật không may, bạn chỉ nhận ra bạn đã hy vọng một hành động phù hợp hơn sau khi hy vọng của bạn đã sụp đổ.

Đội mới mở rộng trong công ty tôi mất vài tháng để xác định cũng như thể hiện rõ ràng các giá trị tập thể của công ty. Chúng tôi xác định được hơn 20 giá trị, nhưng ở đây tôi chỉ đề cập một vài giá trị:

- Chúng ta luôn thách thức chính mình dám chơi những cuộc chơi lớn hơn
- Trong giao tiếp hàng ngày, chúng ta được định hướng bởi tính tò mò thay vì sự kiểm soát
- Tất cả chúng ta an toàn khi khám phá, thể hiện và tiến lên

- Chúng ta ủng hộ những suy nghĩ sáng tạo, dám chấp nhận mạo hiểm
- Tất cả chúng ta đều được coi trọng.

Là một tập thể, chúng tôi đã thách thức chính mình khi luôn cố gắng duy trì những giá trị này. Chúng tôi đã đặt câu hỏi cho mỗi người: Chúng ta có sống theo những giá trị này không? Làm thế nào để chúng ta thực hiện tốt hơn? v.v...

“Nguyên tắc công ty” cũng giống như những điều tuyệt vời, lý tưởng, có thể không liên quan nhiều đến thế giới thực hàng ngày, trừ phi chúng thật sự trở thành của bạn.

- Bạn đã lập một danh sách những nguyên tắc sống và làm việc của chính mình chưa? Bạn sẽ chia sẻ danh sách này với ai?
- Ai đang làm bạn bực mình? Vì lý do gì vậy? Bạn cho rằng hành động của người này vi phạm những tiêu chuẩn nào?

37 Xem xét thay vì nghĩ đến công việc

So với một hệ thống quản lý tốt, não bộ của bạn không có khả năng ghi nhớ hoặc gọi nhớ tốt bằng. Nó chỉ làm tốt việc xem xét các lựa chọn và các thông tin hiện hữu sau đó tập hợp thành “cách thức”. Nếu bộ não bị bắt phải ghi nhớ và gọi nhớ, nó sẽ không làm tốt công việc tổng hợp này. Nếu không có một hệ thống quản lý, não bộ của bạn sẽ hoạt động ở mức thấp hơn khả năng và trở thành một nguồn tài nguyên bị sử dụng sai mục đích.

Có phải không có công thức?

Chỉ người thầy mới có thể tự nhìn thấy điểm hạn chế của chính mình.

- JOHANN GOETHE

CÓ VÀI ĐIỀU về công thức khiến tôi phải suy nghĩ. Trước khi bạn có công thức, bạn ngập ngừng. Một khi bạn đã có, bạn sẽ vượt qua nó. Lái ô tô cũng có công thức. Trước khi biết công thức lái xe, bạn chỉ tập trung vào việc làm thế nào để lái được xe. Một khi đã biết cách lái, bạn lái xe đi vài nơi, thể hiện bản thân mình trên xa lộ, khám phá các địa điểm và kết bạn với mọi người. Bạn không bao giờ chỉ đơn thuần lái xe.

Khi học karate, tôi phải trải qua bài tập “kata” - những kỹ thuật phòng vệ trước nhiều đối thủ tưởng tượng. Học môn võ này cần có sự tập trung cao độ và một tinh thần kỷ luật nghiêm ngặt. Một khi bạn đã học được, công thức chính là phạm vi trong đó bạn liên tục rèn luyện sự tập trung, tốc độ và độ chính xác. Bạn không bao giờ chỉ đơn giản là học karate. Một võ sĩ đai đen xuất hiện trong một hẻm tối không làm theo công thức. Hẻm tối không phải là một nơi

đẹp dễ hay sạch sẽ gì, nhưng anh ta vẫn thể hiện sự tập trung, tốc độ và độ chính xác – những thứ người khác không thể có được.

Để làm chủ được công việc cần có một công thức. Bạn thu thập, xử lý và xem xét công thức, sau đó lựa chọn các hành động dựa trên tác động qua lại giữa những việc bạn có thể làm và những việc muốn làm để hoàn thành hay duy trì công việc của mình. Khi chưa có công thức, bạn sẽ bận rộn do ảnh hưởng của công việc. Sau khi có công thức, bạn sẽ luôn sẵn lòng mở rộng hiểu biết cũng như thể hiện công việc thật sự của mình.

Bạn không thể làm nếu không có công thức song khi bạn làm, hãy bỏ qua công thức.

- Bạn vẫn yêu cầu bộ não của mình nhắc nhở mình điều gì? Làm thế nào để giảm nhẹ được gánh nặng cho bộ não?
- Bạn cần phương pháp hay cấu trúc nào để hoàn thành hay giải phóng chính mình và vươn lên một tầm suy nghĩ cao hơn?

38 Những điều bạn đang suy nghĩ giá trị hơn bạn tưởng

Nhiều suy nghĩ của bạn tuy hiện tại không có giá trị nhưng sau này biết đâu lại có thể rất hữu ích. Đơn giản là bây giờ bạn chưa thấy được giá trị của chúng mà thôi. Hãy để bản thân bạn tự do suy nghĩ và sau này hãy đánh giá những suy nghĩ đó. Hãy để việc ghi chép không theo một công thức nào trở thành một thói quen, bất cứ khi nào bạn thu thập thông tin từ các nguồn khác nhau như các buổi họp, các cuộc đối thoại, hòm thư thoại hay có khi chỉ là lúc bạn đang tập trung suy nghĩ. Phân biệt rõ giữa việc thu thập, xử lý, tổ chức và thu thập những thông tin chưa được phê bình hay phân tích. Các nhà tâm lý gọi đây là “nhận thức phân loại.” Kiểu nhận thức này sẽ là một nguồn sáng tạo đáng giá cho công việc và cuộc sống của bạn.

Tự do và công thức vui vẻ

DƯỜNG NHƯ TRONG SỐ những điều tôi biết về năng suất và động lực cá nhân, có rất nhiều yếu tố có mối quan hệ hài hòa với nhau. Với tôi đó là một cuộc gặp gỡ kỳ lạ giữa sự cao cả và trần tục. Lý do khiến tôi ngày càng yêu cái giỏ đựng của mình không chỉ vì nó là chỗ để chồng mấy cái khay nhựa mà nó còn là chỗ tôi thể hiện, sáng tạo, nắm bắt các ý tưởng một cách tự do nhất cũng như sau này có thể dễ dàng thống nhất chúng lại.

Không một phát minh vĩ đại nào bắt đầu với một kế hoạch kinh doanh cả.

- KHUYẾT DANH

Lý do tôi yêu chiếc bút bi hay bút nỉ trơn mực là cảm giác thoải mái chúng tạo ra khi tôi đang tập trung suy nghĩ, lên kế hoạch hay ghi

chép. Tôi tin rằng sau này sẽ có người hiểu được những ý tưởng của tôi - những thứ mà hiện giờ tôi chưa thấy.

Tôi thích những mẫu giấy viết tay cũng như việc nhập thông tin trên những mẫu giấy này vào máy tính. Tôi không buộc mình chỉ chọn một trong hai. Tôi nhận ra rằng vừa làm trên giấy vừa làm trên máy sẽ nâng cao hiệu quả cũng như giá trị của cả hai phương tiện này. Tôi thích cái cảnh được vứt đi hàng chục mẫu giấy mình đã viết trên tập giấy trong khách sạn, chỉ còn để lại vài mẫu phù hợp cho mình.

Những công cụ chính mà con người cần có trong cuộc sống hiện đại ngày nay là kỹ năng sắp đặt, tính toán công việc. Đó là sáng tạo theo hai dạng: khả năng tưởng tượng và kỹ năng giải quyết vấn đề.

- STEVEN SNYDER

Cách tốt nhất để có một ý tưởng hay là có thật nhiều ý tưởng.

- LINUS PAULING

Câu hỏi “ngu ngốc” chính là dấu hiệu đầu tiên của một sự phát triển hoàn toàn mới.

- ALFRED NORTH WHITEHEAD

Công việc và cuộc đời tôi dường như cũng theo một nhịp điệu như vậy, chỉ khác là ở quy mô lớn hơn. Tôi trải qua một chu kỳ từ sáu đến mười hai tháng khi bắt đầu với một dự án mới và hàng đồng những công việc điên đầu khác. Các danh sách của tôi cứ như một cây mận vào mùa hè vậy, khi trên cây đầy những quả mận chín đỏ và tôi hàng ngày phải chạy ra nhặt những trái mận rơi. Sau đó tôi lại mất từ sáu đến mười hai tháng tiếp theo để kết thúc công việc, xử lý và tìm lại một số biện pháp kiểm soát.

Mở rộng và thu hẹp, khởi đầu và hoàn thành. Khi chúng ta có thể cân bằng được những thái cực này, chúng ta sẽ làm được nhiều thứ hơn. Hãy chắc rằng bạn có những công cụ bạn muốn để hỗ trợ quy trình này.

Và hãy bổ sung thêm vào quy trình này một mối tương tác còn tinh vi hơn. Bạn mở cánh cửa vô hạn khi giới hạn nó bằng kỷ luật. Hãy hỏi một người làm vườn giỏi. Hãy tự do thể hiện và phương hướng sẽ xuất hiện. Giải quyết bằng sự tập trung và sáng tạo sẽ nở hoa.

- Bạn có thể nghĩ gì ngay lúc này? Bạn đã nghĩ đến một ý tưởng trước đây mình chưa từng nghĩ đến chưa?
- Ở đâu và khi nào bạn có những suy nghĩ ngẫu nhiên nhưng lại rất hữu ích? Nơi nào bạn dễ nắm bắt được những ý tưởng này nhất?
- Bạn thích viết bằng công cụ gì? Bạn để chúng ở đâu? Làm thế nào bạn có thể dễ dàng sử dụng chúng ở mọi nơi được?

39 Sự cần thiết của việc lên kế hoạch và tổ chức tỷ lệ nghịch với những nguồn lực bạn nắm được

NEếu bạn có tất cả tiền bạc và thời gian trên thế gian này thì bạn việc gì phải lo đến việc quản lý chúng? Chỉ cần để mọi việc xảy ra. Chỉ khi bạn phải đưa ra lựa chọn khó khăn trong việc phân bổ các nguồn lực hữu hạn thì mới thấy sự cần thiết của việc xác định rõ ràng phương hướng và hiệu quả. Những công ty "làm ăn thua lỗ và bủn xỉn" sẽ là những công ty có sự cách biệt lớn nhất giữa tầm nhìn và tình hình thực tế hiện tại của họ. Những người hiệu quả nhất sẽ là những người ít liên quan nhất đến những gì họ phải cam kết.

Tại sao loài người lại mất một thời gian dài như thế để tiến hóa

TÔI ĐÃ PHÁT HIỆN RA lý do tại sao loài người vẫn không thể tiến thêm lên được sau một thời gian dài như hiện nay. Những việc chúng ta thật sự cần phải làm lại thường là những việc hầu hết chúng ta né tránh.

Chúa tha thứ cho những người sáng chế ra những thứ họ cần.

- LILLIAN HELLMAN.

Khi bạn cần lên kế hoạch thường là khi bạn nghĩ mình không có thời gian lên kế hoạch. Khi bạn cần phải tổ chức là khi bạn cho rằng mình không thể dừng lại và làm việc đó. Khi bạn thất vọng, những người hạnh phúc là những người làm phiền bạn nhất.

Hãy thử nghĩ xem. Điều gì sẽ xảy ra nếu mỗi khi bạn bắt đầu rơi vào cảnh nợ nần, bạn lại thích tiết kiệm tiền? Mỗi khi bạn bị áp lực với một dự án hay một tình huống nào đó, một cảm giác thôi thúc không

thể kiểm soát được thúc giục bạn dừng mọi việc lại, bàn bạc cùng hai nhân vật trọng yếu khác trong vòng một giờ, sau đó thiết lập trọng tâm và các chiến thuật mới cũng như thảo luận hành động tiếp theo? Mỗi lần bạn mất bình tĩnh, bạn lại muốn hít thở sâu, tự cân bằng lại cảm xúc của mình và hướng suy nghĩ sang hướng tích cực hơn? Nếu mỗi lần bạn thấy quá tải, việc bạn thích làm nhất là vứt bỏ tất cả những việc còn dang dở trong cuộc đời, xem xét lại cũng như đàm phán lại tất cả những cam kết của bạn? Nếu tất cả chúng ta đều hành xử như vậy, chúng ta đã có một thời đại vàng son không tưởng từ lâu rồi.

Điều tệ hại hơn đối với sự trì trệ trong tiến hóa của loài người là khi chúng ta thật sự có thời gian, có tâm trạng tốt, có cảm giác tự chủ, ta lại thấy không đủ áp lực để buộc bản thân phải làm những việc mà ta biết là nên làm để ngăn ngừa những tình huống xấu có thể xảy ra lần nữa. Khi gặp khó khăn, chúng ta tự nhủ rằng chúng ta sẽ tổ chức sau. Sau đó chúng ta sẽ cư xử với mọi người cũng như với chính bản thân mình tốt hơn. Sau này chúng ta sẽ chủ động và suy nghĩ có chiến lược hơn.

Nếu để về sau, sự hăng hái sẽ giảm sút. “Nếu tôi có nhiều tiền hơn, tôi sẽ sáng tạo nhiều hơn.” Thật ư? “Nếu tôi có thêm thời gian, tôi sẽ” Bạn có chắc như vậy không? Nếu chúng ta đã có thêm thời gian và tiền bạc, thậm chí có khi niềm yêu thích của chúng ta với những công việc mà trước đây mình vẫn thích làm lại giảm đi. Khi phải chịu áp lực, chúng ta mặc nhiên làm theo thói quen và không làm những việc cần phải làm. Khi mọi việc đơn giản, chúng ta lại thấy không cần phải thay đổi các thói quen nữa – điều này chắc như đinh đóng cột vậy.

Thay đổi và phát triển cùng xảy ra khi một người dám mạo hiểm chính mình, dám trải nghiệm cuộc đời của anh ta.

- HERBERT OTTO

Trừ phi chúng ta làm theo những ngoại lệ. Trừ phi chúng ta dám phá bỏ những hạn chế thực tế và có được thứ đưa chúng ta lên cao. Trừ phi chúng ta thách thức sức hút của trái đất. Và sớm hay muộn

chúng ta sẽ làm được điều đó. Vấn đề là thế giới không tiến hóa mà là chính loài người.

- Thành công lớn nhất bạn đã đạt được là gì khi chỉ có trong tay những nguồn lực ban đầu ít ỏi?
- Bạn sẽ phải đối mặt với những khủng hoảng tiềm tàng nào trong tương lai?
- Bạn đang phải thực hiện những dự án hoặc cam kết nào – những dự án, cam kết mà bạn thấy có quá ít nguồn lực để hoàn thành? Bạn có thể áp dụng những suy nghĩ tích cực nào vào những dự án kiểu này và khi nào có thể áp dụng?

Phần IV Nghỉ ngơi và hành động

Những việc chúng ta phải làm thường không hiện ra rõ ràng. Bộ não con người có thể tạo ra cảm giác hoang mang lo sợ chính đáng. Nhưng chúng ta cũng có thể khai thác sức mạnh trí lực của mình để thúc đẩy bản thân tiến lên phía trước và dễ dàng biến áp lực thành năng suất. Biết cách thích nghi với mọi việc là cả một nghệ thuật tinh vi.

40Bạn là người chơi duy nhất trong cuộc chơi của mình

Bạn đã tạo ra, chấp nhận hoặc thúc đẩy bất cứ điều gì mình đang trải qua. Điều đó thật tuyệt vì bạn có trách nhiệm và có thể thay đổi những trải nghiệm của mình nếu mình muốn. Bạn là nhà biên kịch, nhà sản xuất, đạo diễn cho riêng mình, và chỉ đơn thuần là vai phụ trong vở kịch của người khác. Những đội bóng giỏi nhất biết đặt hy vọng vào sự đoàn kết giữa các thành viên trong đội. Những cầu thủ giỏi nhất kiểm soát cuộc chơi của mình. Tất cả chúng ta đều là người chơi duy nhất trong cuộc chơi của chính mình.

Những nguyên tắc cơ bản mới

ĐÃ NHIỀU LẦN, các giám đốc nhân sự yêu cầu tôi nộp bản dự thảo để cho thấy những gì tôi hướng dẫn sẽ phù hợp với chương trình quản trị và phát triển công việc của họ như thế nào. Hầu như lần nào cũng vậy, sau khi nghiên cứu, tôi lại thất bại trong việc tìm ra một điểm phù hợp với chương trình của họ. Không phải vì những tiêu chí hiệu quả của họ sai. Đó là vì còn có những điều khác ngoài những phẩm chất hay được tìm kiếm như khả năng lãnh đạo, hiệu quả công việc, khả năng giao tiếp, sáng tạo, làm việc có kế hoạch và những năng lực tương tự. Nhìn chung, đó là những phẩm chất quan trọng nhưng chưa phải là những thứ quyết định trong lao động trí óc.

Nhiệm vụ suy nghĩ xem mỗi người nên đóng góp những gì và trách nhiệm của mỗi người với vai trò là một người lao động trí óc thuộc về mỗi cá nhân. Trong một tổ chức nó trở thành trách nhiệm của mỗi nhân viên cho dù công việc chuyên môn của từng người là gì.

- PETER F. DRUCKER

Thế còn những khả năng dưới đây thì sao?

- Duy trì sự kiểm soát trước hàng đống những công việc sắp tới,
- Xác định các dự án có tính khả thi từ những hướng dẫn, ý tưởng nhập nhằng và những áp lực nặng nề,
- Lựa chọn hành động phù hợp khi công việc diễn ra không đúng kế hoạch,
- Điều chỉnh lại các ưu tiên, nhanh chóng thiết lập lại sự cân bằng giữa thông tin mới và tình huống mới,
- Khả năng làm việc độc lập cũng như hợp tác với mọi người,
- Đàm phán lại các cam kết trực tiếp hoặc gián tiếp với chính mình và với những người khác,
- Trình bày và xem xét các ý kiến, kể cả những ý kiến tồi cùng tất cả mọi người, sau đó đánh giá khách quan những ý kiến này.
- Nhanh chóng tập trung vào những kết quả và hành động tiếp theo khi phải đối mặt với những khó khăn thách thức,
- Nắm bắt, xác định rõ, cập nhật, xem xét, đánh giá lại, đàm phán lại những cam kết trong công việc và cuộc sống để luôn có năng lượng làm việc hiệu quả.

Liệu tôi có còn bỏ sót điều gì không nhỉ? Tại sao tôi không mấy khi thấy những tiêu chí này được coi là những tiêu chí chính thức để đánh giá các kỹ năng và năng lực của nhân viên? Liệu bạn có muốn tuyển hoặc làm việc cho một người không đáp ứng tốt được một tiêu chí nào trong số trên? Nếu một người không thể quản lý chính mình giữa những áp lực trong một thế giới luôn thay đổi như hiện nay, liệu người đó có thể lãnh đạo hoặc quản lý người khác được không?

Tôi cho rằng lợi thế cạnh tranh của một cá nhân hay một tổ chức chỉ có thể được duy trì bởi khả năng đối mặt với những bất ngờ. Khi áp

lực do những thay đổi bất ngờ gây ra gây thách thức cho các hệ thống, những hành động xuất sắc sẽ có dịp được thể hiện.

Thay đổi luôn tạo ra tình trạng chia rẽ và cảm giác không thoải mái. Điều quan trọng là bao lâu thì xảy ra thay đổi một lần. Tiêu chí “Sẵn sàng cho mọi việc” có là một trong những tiêu chí trong bản đánh giá năng lực của bạn không?

- Đã có tình huống ngoài ý muốn nào mà bạn giả định mình không thể làm gì để giải quyết được chưa? Nếu bạn sẵn sàng đối mặt với nó thì hành động tiếp theo của bạn là gì? Khi nào và ở đâu bạn có thể thực hiện được?
- Trong số những người bạn biết, ai là người làm việc năng suất nhất? Bạn có cho rằng họ sẽ giữ nguyên được phong độ lâu không?

41 Quá kiểm soát sẽ mất kiểm soát

Trong môn golf cũng như quần vợt, nếu bạn cầm gậy hoặc vợt quá chặt, bạn sẽ đánh hỏng ngay. Tương tự thế, quá cứng nhắc sẽ hạn chế khả năng giải quyết công việc của bạn. Quản lý ở tầm vi mô – chỉ xoay quanh công việc và cuộc sống – có thể là một bí quyết hấp dẫn để hoàn thành công việc.

Bạn có phải là một người khuyến khích việc tổ chức?

GẦN ĐÂY TÔI mới để ý đến những “người cổ động tổ chức” – những người dành quá nhiều thời gian và công sức để làm công việc tổ chức và tôi thấy việc làm này thật phí công. Có vẻ lạ khi điều này được nói ra từ một người đã dành nhiều năm nghiên cứu năng suất cá nhân và tương tác. Để chắc chắn hơn, tôi đã dành hàng giờ tìm hiểu các máy tính, phần mềm, các hộp số nhằm tìm ra cách tốt nhất để hoàn thành công việc với thời gian ít nhất. Nhưng những gì tôi khám phá ra lại chỉ là những vòng tròn luẩn quẩn. Có thể là tôi mới chỉ tập trung để làm sao có được các kết quả cụ thể khiến đầu óc tôi không phải suy nghĩ đến công việc nữa và mọi chuyện sẽ dễ dàng hơn – chứ tôi chưa tổ chức được.

Một số người không có gì ngăn nắp cả. Và một số người lại chẳng có gì nhưng rất ngăn nắp.

- KHUYẾT DANH

Nếu mọi thứ đều dưới tầm kiểm soát, bạn đang đi quá chậm.

- MARIO ANDRETTI

Vậy sự khác biệt là gì? Nếu bạn chỉ tổ chức thôi, bạn đã bỏ qua một điểm quan trọng: nhu cầu suy nghĩ và đưa ra các quyết định theo trực giác để hoàn thành công việc thực tế. Một khi nắm được bản

chất sức mạnh của việc tổ chức, con người đôi khi sẽ đi quá xa và cố gắng quản lý mọi thứ đến từng chi tiết: “Hãy tạo ra một hệ thống để bạn không còn phải suy nghĩ nữa!” Nhưng điều này là không thể. Chiếc máy tính của tôi thực tế đã phần nào giảm nhẹ công việc ghi nhớ và nhắc việc cho bộ não của tôi, nhưng nó không thể thay thế nhu cầu suy nghĩ về công việc được. Các hệ thống tổ chức chỉ đóng vai trò là nơi lưu trữ các mục tiêu, các thành phần quan trọng mà thôi. Bạn vẫn phải dùng đến trí thông minh cũng như tầm nhìn của mình để tổng hợp những phần nhỏ thành hệ thống tương tác của bạn với thế giới. Cho dù bạn có thành thạo việc tạo các macro trong bảng tính hay các ứng dụng bổ sung trong hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân (PDA) của bạn phức tạp đến thế nào thì bạn sẽ vẫn không thể chỉ ấn nút, chạy một công thức và có kết quả là “Gọi cho Fred.” Thậm chí nếu có, bạn cũng sẽ vẫn phải xem xét khá nhiều thứ không xuất hiện trong bảng tính hay trong PDA để tin lời đánh giá về quyết định hành động của mình.

Rất nhiều người đã viết email hỏi tôi cách tốt nhất cũng như các công cụ để tổ chức các dự án. Họ muốn biết cách khớp các mảnh ghép của dự án với nhau cũng như với các dự án khác. Trong số 100 lần thì đến 99 lần tôi đều trả lời họ rằng: “Mỗi tuần một lần, xem xét thật kỹ càng tất cả các dự án của bạn, càng chi tiết càng tốt. Nếu bạn làm được thế, các hệ thống của bạn sẽ hoạt động. Còn nếu không sẽ chẳng có hệ thống nào làm việc hết.” Việc xem xét hàng tuần các dự án cũng như những hành động tiếp theo sẽ giúp bạn tổ chức tốt và đạt hiệu suất làm việc đáng kinh ngạc, bởi thực ra việc tổng kết hàng tuần là tổng hợp của quá trình nắm bắt, xúc tác, suy nghĩ sáng tạo chứ không chỉ là tổ chức.

Mong muốn thể hiện một số kinh nghiệm như giải trí, vui đùa hay vài thứ bạn muốn như một bức tranh, bài thơ, công ty mới hay buổi giới thiệu sản phẩm thành công có thể là một động lực lớn. Nhưng đừng sa đà vào đấy cũng như việc tổ chức làm giảm kết quả của bạn.

- Trong hệ thống của bạn có hiện tượng “thừa” không? Những công cụ hay quy trình nào bạn đã thiết lập nhưng lại không sử dụng đến và có thể bỏ bớt đi?

- Bạn có thấy cần phải tiến hành thêm nhiều biện pháp quản lý dự án không? Bạn đã kiểm tra các chi tiết cũng như tình trạng của tất cả các dự án kỹ càng và đồng bộ chưa? Nếu chưa, bạn cần làm gì để thiết lập thêm các quy trình kiểm tra thường xuyên hơn?

42Càng đạt hiệu suất cao, bạn càng có thể đột phá

Khi bạn đã nhập cuộc cũng là lúc bạn tạo ra nhiều giá trị hơn với ít nỗ lực hơn, bạn sẽ thấy mình có trách nhiệm hơn cũng như tự động bị những khó khăn và cơ hội lớn hơn thu hút. Tuy nhiên, nâng cao hiệu quả không phải là công việc dễ dàng cho dù đó là công việc đáng làm nhất.

MỌI QUYẾT ĐỊNH của chúng ta về những việc nên làm ở bất kỳ thời điểm nào cũng đều là những sự mạo hiểm xuất phát từ trực giác. Tôi có hai mươi phút trước cuộc họp kế tiếp, tôi băn khoăn không biết nên gọi điện cho Bob, viết tiếp quyển sách đang dở hay sẽ hỏi ý kiến Susan về phần mềm mới?

Các danh sách ưu tiên hay danh sách những việc phải làm hằng ngày quá đơn giản không bao giờ cho ta câu trả lời cho câu hỏi này cả. Cho dù chúng ta có ngăn nắp như thế nào, các hệ thống cũng như quá trình có rõ ràng hay kế hoạch hiện tại có mang tính chiến lược như thế nào, cuối cùng chúng ta vẫn phải tin vào linh cảm của mình khi ra một quyết định cụ thể.

Bạn phải rời bỏ vùng thoải mái và thâm nhập vào vùng hoang vu trong tri giác của mình. Những gì bạn khám phá được rất tuyệt. Những gì bạn khám phá được sẽ là chính bạn.

- ALAN ALDA

Phần lớn những khóa đào tạo, hướng dẫn của tôi đều tạo ra một quá trình tư duy và một hệ thống tốt dùng để định hình viễn cảnh với một tầm nhìn phù hợp để đưa ra các quyết định đúng đắn. Nó không bao giờ trả lời câu hỏi cuối cùng: “Tốt nhất lúc này tôi nên làm gì?”

Mọi người thường mong có thể từ bỏ trách nhiệm đánh giá cảm tính việc phân phối liên tục các nguồn lực của mình. Đó là lý do tại sao danh sách ưu tiên hay danh sách những việc cần làm hằng ngày dường như là một cách hấp dẫn để bạn bình tâm lại. Nhưng thực tại lại yêu cầu chúng ta phải tự chủ hơn nữa. Khi chúng ta trưởng thành hơn trong cuộc sống và công việc, sự phức tạp cũng như các biến thể ngày càng nhiều. Những câu trả lời đơn giản không đáp ứng được.

Vậy làm sao để biết chắc rằng chúng ta nên làm gì tiếp theo? Chuẩn bị cho tình huống xấu nhất, tưởng tượng ra tình huống tốt nhất và bỏ qua phần giữa. “Chuẩn bị cho tình huống xấu nhất” nghĩa là kiểm soát chặt tất cả những công việc còn dang dở và đừng để bản thân bị phương hại do những cam kết không rõ ràng và không thể đàm phán lại. “Tưởng tượng tình huống tốt nhất” nghĩa là tiếp tục tập trung vào những kết quả tích cực nhất. “Bỏ qua phần giữa” nghĩa là bạn có thể không quan tâm đến những gì không nổi bật.

Một phương pháp luận đúng đắn dẫn đến đâu cũng không thể thay thế được sự thông minh, tinh táo của bạn. Phương pháp này chỉ cho phép bạn đưa ra những suy nghĩ trực giác từ cơ sở niềm tin chắc chắn thay vì những hy vọng bấp bênh.

- Bạn có thấy đưa ra những quyết định quan trọng trong cuộc sống và công việc dễ dàng hơn không? Hay là khó hơn? Từ những điều này bạn có thể rút ra điều gì?
- Những sự mạo hiểm xuất phát từ trực giác nào bạn cho rằng mình phải dám chấp nhận ngay bây giờ? Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra nếu bạn chấp nhận sự mạo hiểm đó là gì? Điều tốt nhất là gì?
- Bạn có hối tiếc về những việc mình chưa làm hay đã làm trong cuộc đời không?

43Bạn cần một quá trình tự quản lý đa mức

Có mục tiêu rõ ràng, lâu dài chưa đủ để giúp bạn tối đa hóa hiệu suất sử dụng năng lượng trong cuộc sống và công việc. Việc khóp các chi tiết lại với nhau cũng chưa hẳn sẽ thật sự tăng năng suất. Sử dụng công cụ ngăn chặn trước những phiền toái trong tương lai là một nhiệm vụ không thể thiếu.

Bây giờ là 9 giờ 45 phút sáng. Tôi nên làm gì?

TỐT NHẤT NÊN LÀM GÌ đây, ngay lúc này? Tôi vẫn đang tìm kiếm câu trả lời hay nhất cho câu hỏi này. Thật ra tôi nghĩ nếu có ai đó đưa cho bạn một câu trả lời đơn giản cho câu hỏi trên thì người đó đang muốn lừa gạt bạn. Có rất nhiều yếu tố biến đổi phức tạp ở mọi trường hợp có thể ảnh hưởng đến những quyết định, nhưng câu trả lời cuối cùng là: hãy tin vào trực giác của bạn. Và bất kỳ ai nói với bạn rằng có một cách đơn giản để đánh giá, hiểu cũng như phân tích chính xác những thông tin do trực giác của bạn đưa lại thì người đó cũng lại chỉ đang muốn nói dối bạn mà thôi.

Người theo chủ nghĩa duy tâm tin rằng những việc trước mắt không quan trọng. Người theo chủ nghĩa hoài nghi tin rằng mục tiêu lâu dài không quan trọng. Người theo chủ nghĩa hiện thực tin rằng những gì được làm hoặc chưa được làm trước mắt sẽ quyết định thứ lâu dài.

- SYDNEY J. HARRIS

Với những người lao động trí óc, ít nhất bộ ba động lực dưới đây đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định những việc chúng ta nên làm:

1. Bối cảnh (Lúc này tôi có thể làm gì?)

2. Loại công việc (Tôi đã làm những việc cần làm chưa, đã làm những việc mới xảy ra không như mong đợi chưa, hay biết thêm những việc khác cần phải làm chưa?)

3. Mức độ công việc (Tôi đã tập trung vào một

e-mail cần phải trả lời ngay, một dự án cần hoàn thành, trách nhiệm phải làm gì đó, một mục tiêu cần phải tiếp tục hay một nhiệm vụ cần phải thực hiện chưa?)

Đừng liều lĩnh bỏ qua những khuôn khổ này. Hãy nâng cao khả năng quản lý một khuôn khổ trong số đó, và bạn sẽ tận hưởng một cuộc đua năng lượng.

1. Bối cảnh: Nếu bạn bất ngờ có thêm 15 phút trước cuộc họp diễn ra ở một văn phòng trong tòa nhà của bạn, liệu bạn đã có sẵn trong tay danh sách tất cả các cuộc gọi để hoàn thành những công việc dang dở chưa? Nếu chưa, bạn sẽ ở thế bị động và áp lực trong chính bạn sẽ được dịp tăng cao. Nếu bạn đã có danh sách đó và bạn tin rằng trong danh sách này có đủ những cuộc gọi cần thiết, bạn sẽ dễ dàng hơn trong công việc của mình.

Những điều nhỏ nhặt làm nên sự hoàn hảo nhưng trong sự hoàn hảo lại không có những điều nhỏ nhặt.

- MICHELANGELO

Lẩn tránh trách nhiệm dễ thôi nhưng chúng ta không thể lẩn tránh những hậu quả mà việc lẩn tránh trách nhiệm của chúng ta gây ra.

- E.C.MCKENZIE

2. Làm việc và xác định việc phải làm: Đừng nuôi ý định giải quyết hết 5.000 email của bạn. Nếu bạn đọc và trả lời những lá thư này vì bạn cho rằng mình cần phải “dọn dẹp lại bàn làm việc” để có thể quan tâm đến những việc khác nữa thì bạn đã bị cuốn vào một vòng luẩn quẩn.

3. Sự đa tầng của các cam kết: Nếu bạn chưa nói những chuyện cần phải nói với giám đốc, vợ, chồng hay đối tác của bạn, về những thay đổi trong cuộc đời cũng như sự nghiệp của bạn, ở một mức nào đó bạn sẽ bị thu hẹp thay vì mở rộng, xét cả về mặt nghề nghiệp, tâm lý và tinh thần. Nếu bạn có những cuộc đối thoại phù hợp, bạn sẽ tận hưởng được hết những lợi ích mà sự cân bằng giữa sinh lực và sự tập trung mang lại.

Nếu bạn đang trốn tránh bất kỳ một mức độ quản lý nào, có thể bạn chỉ tránh được một thời gian. Nếu bạn chấp nhận trách nhiệm quản lý ở một mức nào đó, bạn sẽ dễ dàng hơn trong việc tận hưởng cuộc sống và công việc.

- Hôm nay ở cơ quan bạn sẽ làm gì nếu biết mình có ba mươi phút rảnh rỗi? Bạn đã có chuẩn bị gì trong trường hợp những cơ hội như thế này ngày càng nhiều?
- Những buổi trò chuyện nào khiến bạn khó chịu?

44 Sức mạnh của bạn tỉ lệ với khả năng thư giãn

Tốc độ và độ chính xác là những yếu tố sống còn trong nghệ thuật tác chiến, và việc thả lỏng cơ thể sẽ giúp bạn đạt sự kiểm soát và tập trung cao nhất. Điều này có đúng với những lĩnh vực khác? Bạn sẽ không thể đập vỡ viên gạch hay chiếc bảng với toàn bộ khả năng nếu bạn căng thẳng. Hay đối phó với bốn kẻ xấu nhẩy ra chặn đường bạn trong hẻm tối, đàm phán một thương vụ làm ăn, thảo luận với đối tác, với người bạn đời hay với cơ bạn cũng tương tự như vậy. Tốt hơn là bạn hãy nên thư giãn. Tìm ra những việc đang gây sức ép lên bạn và hãy giải quyết chúng ngay bây giờ nếu bạn muốn thành công trong mọi lĩnh vực của đời sống. Thư giãn và tập trung vào những gì bạn đang có trong tay. Không có những phản ứng thái quá là cả một nghệ thuật. Đó chính là bối cảnh để đạt đến sức mạnh lớn nhất.

Phương trình Tự do/Năng suất

Lịch sử của năng suất là lịch sử của tự do cá nhân. Hoàn cảnh ra đời lời nhận xét trên là khi mức độ tự do cá nhân trong xã hội vẫn còn tương quan chặt chẽ với năng suất làm việc của mỗi người. Điều này cũng có vẻ đúng cho dù tôi không phải là chuyên gia về lịch sử công việc. Điều khiến tôi băn khoăn là sự đúng đắn của nhận xét này trong ý thức của mỗi chúng ta. Một khi suy nghĩ của chúng ta càng tự do thì chúng ta càng sáng tạo hơn trong công việc. Nhưng nếu suy nghĩ bị hạn chế thì sao? Lúc đó làm sao tạo ra được tự do?

Thực tế là hầu hết mọi người đều trần trở rằng làm sao thực hiện thật trơn chu mọi điều trong cuộc sống và công việc – những điều chưa thật sự hiệu quả và là nguồn gốc của những lo lắng không cần thiết. Ít nhất chúng cũng gây ra sự gượng ép. Tại sao điều đó lại xảy ra? Chẳng lẽ bộ não là một tên bạo chúa luôn tìm kẹp và trừng phạt

chúng ta? Không, dĩ nhiên là không rồi, bộ não của chúng ta thật sự là một người đầy tớ tuyệt vời nhưng không đặc biệt thông minh đến nỗi cứ điên cuồng cố gắng hoàn thành mọi nhiệm vụ. Bộ não chúng ta cũng giống như một đứa trẻ con luôn khóc lóc cũng như những nhẽo với bố mẹ chúng. Nó không ngừng nhắc “Đừng quên, chúng ta phải làm điều gì đó! Chúng ta có việc phải làm trong khi ta vẫn chưa thể biết đó là việc gì!” và vô số những điều tương tự khác.

Thật đáng buồn là chúng ta lại không hay ý thức được về quá khứ hay tương lai, vì thế chúng ta cho rằng mọi thứ phải được hoàn thành đồng thời và ngay lập tức. Lúc nào công việc cũng như đang thúc giục chúng ta vậy, nhưng không phải lúc chúng ta thực sự có thể làm việc một cách hiệu quả.

Một định nghĩa tự do đúng nhất chỉ có thể tìm thấy trong nguyên tắc tự do trong xã hội loài người; có nghĩa là trong quá trình con người học cách phản ứng và kiểm soát môi trường của mình.

- WALTER LIPPMANN

Phần thông minh trong con người chúng ta có thể kiểm soát được tình hình ở một thời điểm thích hợp, có thể nhận ra những cam kết cũng như những công việc dở dang, đồng thời quyết định phải làm những gì để hoàn thành những việc này. Phần này biết nó chỉ có thể làm được một việc đơn nhất trong một thời gian và chấp nhận những việc nó không thể làm được. Nó có thể thiết lập bối cảnh cho sự tự do trí não. Nó không giả định có thể kiểm soát hoàn toàn mọi việc trong một tình huống nào đó trừ phi có thể quản lý được tất cả các kết quả và hành động trong một số hệ thống bên ngoài.

Trong những buổi xêmina của mình, đôi khi tôi gặp phải phản ứng của một số người sau khi họ xem qua các danh sách cũng như hệ thống của tôi. Những người này nói rằng: “Nếu tôi có làm tất cả những việc suy nghĩ và ghi chép này thì chúng cũng không giúp tôi năng suất hơn được – thật là phí thời gian!”. Tôi hiểu phản ứng của họ. Hầu hết những hệ thống mà mọi người đang dùng đều chưa xét đến kết quả mong muốn và hành động tiếp theo một cách rõ ràng. Những người sử dụng những hệ thống nửa vời này sẽ không bao

giờ đến được tự do thật sự. Vì thế sao chúng ta lại phải lo lắng chứ?

Nhưng nếu bạn thật sự quan tâm đến những điều bạn đang lo lắng và tìm cách giải quyết, bạn sẽ có động lực đầu tư thời gian cũng như nỗ lực vào giải quyết công việc. Và bạn sẽ đạt năng suất cao hơn – kết quả của sự mở rộng tự do cá nhân.

- Gần đây lúc nào bạn cảm thấy tự do nhất? Làm thế nào bạn có được cảm giác đó? Những lần sau làm sao bạn có thể tạo ra được cảm giác đó?
- Khi nào bạn cảm thấy mình làm việc hiệu quả nhất? Điều này có liên quan như thế nào với khả năng tập trung của bạn?
- Điều gì gây ra những phiền nhiễu trong cuộc đời của bạn? Làm thế nào để chúng đơn giản hơn?

45Sẵn sàng đối diện với những tình huống xấu nhất

Khi bạn dự kiến rằng kế hoạch của mình có thể bị dừng hay trì hoãn, bạn sẽ vững vàng hơn. Phủ nhận sự thay đổi của thực tại sẽ tạo ra kháng cự và thất bại. Than phiền về những trở ngại chỉ khiến bạn sa lầy, làm việc không hiệu quả. Loại trừ nguyên nhân thất bại hay chấp nhận nó là một phần không thể thiếu trong công việc - hãy học cách sống chung với nó.

Nhìn sâu vào vấn đề

Kẻ bị quan phần nản hướng gió, người lạc quan hy vọng gió chuyển hướng; người thực tế chỉnh mái chèo.

- WILLIAM ARTHUR WARD

TỰ DUY TÍCH CỰC là một việc đòi hỏi sự khôn ngoan. Một khi bạn đã nhận ra sức mạnh sáng tạo của mình, cách duy nhất là tập trung vào hoàn thành công việc. Nhưng để sống một cuộc sống có ý nghĩa nhất, đôi khi bạn cũng phải giả định đến những tình huống xấu nhất.

Khá nhiều phương pháp khám phá bản thân cũng như hội thảo về các phương pháp này đều đề cập đến những sự kiện, những ký ức “tiêu cực” trong quá khứ. Khi tôi đã phần nào làm quen với những nguyên tắc nhìn về phía trước, tôi vẫn băn khoăn: “Có cần phải làm thế không?” Tôi tự hỏi: “Sao phải đào sâu vào những thứ mình không muốn?” Sau đó tôi đã tìm ra câu trả lời. Nếu trong tiềm thức tôi e ngại, lo sợ một điều gì đó hay những đánh giá về nó thì ở một mức nào đó tôi đang bị nỗi lo sợ đó cầm tù. Để vượt qua được những lo sợ đó tôi phải chấp nhận, thừa nhận, tha thứ cũng như “trả tự do” cho phần tiêu cực trong con người mình được phép tự do định hướng những phần khác theo đuổi thứ mình muốn.

Nếu bạn thấy việc làm này có vẻ phát triển cá nhân thái quá, hãy xem xét những ứng dụng tích cực của nguyên tắc này trong môi trường kinh doanh. Một nhóm dự án hay một người quản lý giỏi ở mức nào đó nên nghĩ đến câu hỏi: “Những tình huống xấu nào có thể xảy ra? Liệu chúng ta có thể giải quyết những khó khăn đó không?” Liệu đó có phải là những suy nghĩ tiêu cực, không hiệu quả? Không hẳn. Suy nghĩ đó là cần thiết không chỉ cho một bản kế hoạch dự phòng thông minh mà quan trọng hơn còn giúp chúng ta sẵn sàng đối mặt với những khó khăn phía trước cũng như giải quyết những khó khăn này về mặt lý trí. Người lính trước khi ra trận nếu xác định mình có thể chết trong trận đánh này sẽ chiến đấu dũng cảm hơn. Họ không phải không sợ mà chỉ là vượt qua nỗi sợ đó để xoa dịu hiệu ứng gây tê liệt của nó.

Tôi thấy rằng thường những thứ đóng vai trò quyết định lại là những thứ ban đầu có vẻ như đe dọa. Chúng ta phải nhìn sâu vào nỗi sợ của mình và lúc đó sẽ xuất hiện ngọn lửa của ánh sáng và hy vọng. Cho dù ngọn lửa này không tạo ra sự can đảm của một anh hùng nhưng chỉ ít cũng giúp một kẻ đang run rẩy lo sợ dám tiến những bước xa hơn.

- LAURENS VAN DER POST

Dũng cảm không phải là không sợ hãi mà là đánh giá những điều quan trọng hơn nỗi sợ hãi.

- AMBROSE REDMOON

Tư duy tiêu cực – sống lại trước nỗi lo sợ hay nguy cơ thất bại – sẽ tạo ra sự thu mình. Nhưng thẳng thắn đề cập đến khả năng xảy ra những tình huống xấu và vận dụng kinh nghiệm bản thân để có những hành động khôn ngoan tiếp theo sẽ giúp bạn tự tin và mạnh mẽ hơn. Nếu bạn sa lầy với những gì mình kháng cự, những điều bạn sợ vẫn tiếp tục bám lấy bạn. Cố gắng lãng tránh hay không chấp nhận những tình huống xấu đã xảy ra hoặc có thể xảy ra dưới cái vỏ “suy nghĩ tích cực” chỉ khiến bạn dễ bị tổn thương bất ngờ mà thôi. Lo sợ một cách vô thức về những thảm họa có thể xảy ra sẽ

“cầm tù” chính bạn, ngăn bạn không dám chấp nhận thử thách để đạt đến thành công.

Luôn kiên định duy trì những suy nghĩ tích cực hướng đến những kết quả lạc quan không phải là liều thuốc cho con tim yếu đuối. Bạn phải luôn sẵn sàng đối mặt với thực tế trong quá khứ cũng như trong tương lai, chấp nhận những ưu điểm, hạn chế của chúng và giữ vững mục tiêu theo đuổi phía trước.

Cuộc sống là những gì đang diễn ra với bạn trong khi bạn còn đang bận bịu với những kế hoạch khác.

- JOHN LENNON

Việc này có thể tồi tệ như thế nào? Làm sao giải quyết đây? Đặt ra những câu hỏi này, rồi có lẽ bạn sẽ không phải giải quyết chuyện tồi tệ đó nữa.

- Trong cuộc sống hay công việc của bạn có trường hợp bất lợi nào bạn cần phải xem xét chưa? Ngay bây giờ đây bạn có kế hoạch dự phòng chưa? Bước tiếp theo bạn phải làm gì?
- Bạn sợ mất thứ gì nhất? Liệu nỗi sợ hãi đó có đang kìm chân bạn trước những gì bạn mong muốn không?

46 Tầm nhìn càng xa, mọi việc càng trôi chảy

Những người có tầm nhìn xa trông rộng sẽ có những hành động khôn ngoan nhất. Ở một khía cạnh nào đó, mục tiêu của bạn càng xa, bạn càng có thêm nhiều lựa chọn về cách thức hoàn thành mục tiêu. Trong quá trình thực hiện, nếu bạn có sai sót gì, việc sửa lỗi sẽ dễ dàng và thoải mái hơn. Những người mới lái xe thường lái không êm do họ mới chỉ có tầm nhìn ngắn.

Nhịp điệu của công việc

GẦN ĐÂY TÔI SUY NGHĨ rất nhiều về nhịp điệu của công việc. Tôi cũng nhận thức rõ hơn những vòng tuần hoàn của mình cũng như sự thuận tiện khi giữ đúng nhịp điệu đó. Những cuộc họp hàng tuần với đồng nghiệp, những chiều đi dạo trong vườn, những kế hoạch chiến lược hàng năm, những kỳ nghỉ hàng năm, thói quen đọc báo buổi sáng, thói quen suy ngẫm hàng ngày và rất nhiều việc khác. Những việc tôi thường xuyên phải làm, những người tôi luôn phải liên hệ và những nhà hàng tôi luôn chọn. Cả việc thường xuyên viết các bài tiểu luận nữa.

Tạo ra những thói quen tích cực thật tốt. Chúng ta không muốn nghĩ đến việc phải tạo ra một bối cảnh; chúng ta chỉ muốn ở trong bối cảnh của chính mình và phần thưởng tự động đến với chúng ta. Tuy nhiên những phần thưởng thường tỉ lệ với lượng công sức ta bỏ ra. Chúng ta đã rất nhiều lần không nhận ra rằng thực tại đã thay đổi trong khi công thức và hành vi của mình vẫn như cũ. Chúng ta vẫn tiếp tục những gì đã làm nhưng những cảm xúc không còn.

Hãy suy nghĩ như một người hành động và hãy hành động như một người suy nghĩ.

– **HENRI BERGSON**

Trong cuộc sống, sự thay đổi có thể đến trước khi ta kịp nhận ra nó. Những người bạn cũ có thể không còn là những người chúng ta muốn chơi cùng nữa. Chúng ta không còn tham gia thường xuyên các buổi họp định kỳ và ngày càng chán ghét nó bởi còn có những việc khác quan trọng hơn. Những nhà hàng yêu thích trước đây không còn hợp khẩu vị nữa. Bữa tiệc mừng năm mới cũng chỉ là một việc chúng ta phải làm hàng năm mà thôi.

Khi những công thức này phần nào trở nên cứng nhắc, tự chúng ta sẽ bắt đầu cảm thấy áp lực, khiến chúng ta ngần ngại khi làm những việc mà trước đây đã từng say mê, yêu thích. Bây giờ chúng ta cho rằng mình đang lười biếng, già đi hay đơn giản là tẻ nhạt dần.

Ý định giản dị mang lại sự ổn định cho cuộc sống.

- WILLIAM BRAITHWAITE

Mặt khác, cũng có thể do những tình huống ta phải đương đầu mà những công thức cũ của chúng ta phải biến đổi, năng động và có hệ thống hơn. Cảm giác của bạn có thể sẽ cho bạn biết đã đến lúc phải tiếp tục. Bạn sẽ chần chừ và bắt đầu bỏ lỡ cơ hội – hoặc cũng có thể sẽ thấy cần phải có một sự thay đổi nào đó để tiếp tục “chạy theo trái bóng lăn.”

Bạn đã sẵn sàng chấp nhận rằng có thể có một thực tế khác lớn hơn đang chi phối bạn, cần phải chấp nhận nó cũng như phải tin rằng việc từ bỏ những thói quen sẽ được đền đáp? Những việc nào bạn thường làm hiện nay mà không hứng thú? Hay ít nhất cũng không còn nhiều hứng thú so với lần đầu bạn bắt tay vào làm cũng như mong đợi nó? Liệu bạn đã sẵn sàng nhìn thẳng vào lý do tại sao bạn lại đang làm việc đó và thể hiện những gì gò bó bạn – cũng có thể là từ bỏ công việc ấy?

Có nhiều thứ khiến chúng ta trở nên sinh động, luôn phát triển và thay đổi hình thức cũng như cách thể hiện. Chúng ta cảm nhận được nguồn năng lượng và sau đó tạo ra nhịp điệu của nguồn năng lượng đó. Nhưng nếu chúng ta tỉnh táo, chúng ta không thể lơ mơ

và phải mạo hiểm chấp nhận hy sinh những gì đã từng tốt đẹp trước đây để tiếp tục hành trình.

Khi bạn thích nghi được với môi trường nơi hành động thực tế xảy ra, có khả năng bạn sẽ từ bỏ những việc trước đây mình từng làm để thử nghiệm những việc mới mà mình không chắc có làm được không.

Con người hành động như thể cuộc sống chỉ có hai yêu cầu là thoải mái và sang trọng, trong khi tất cả những gì chúng ta cần để cảm thấy hạnh phúc lại chỉ là sự say mê.

- CHARLES KINGSLEY

Những người thích ứng kém dạn để thua lỗ, để phân chia lại và tái thành lập công thức tiếp theo. Đó có thể là công ty phá sản, các tổ chức mất thành viên, một bữa tiệc không có ai đến. Những người làm việc hiệu quả sẽ tìm ra sự thoải mái trong những hoàn cảnh cam go nhất. Họ đi theo trực giác bản thân, học cách gọi tên cảm giác đó cũng như lắng nghe khi trực giác lên tiếng. Họ có thể chấp nhận những việc không còn hiệu quả nữa và sẵn lòng bắt đầu lại.

- Loại tạp chí nào bạn không nên đọc? Bạn nên đọc loại mới nào?
- Những việc mà bạn vẫn làm cho dù biết nó không còn thú vị? Thay vào đó bạn làm gì?
- Nếu bạn thật sự tập trung vào một cuộc sống tốt hơn cho chính mình, bạn sẽ quan tâm đến những hoạt động mới nào?
- Lần cuối cùng bạn làm một việc thật sự bất thường cho bản thân là khi nào?

47 Tăng tốc bằng cách giảm tốc

Hiếm khi bạn có đủ thời gian cũng như sức lực để làm những việc mình muốn nếu bạn làm việc triền miên. Hãy thả lỏng, thư giãn, và sau đó tái tập trung. Nếu vội vã, có thể bạn sẽ mắc phải cái nhìn thiển cận cũng như sớm cảm thấy mệt mỏi. Với ý định rõ ràng của mình, bạn hãy tin rằng phương pháp, quá trình cũng như nguồn lực biểu hiện sẽ tạo thành quả ở quy mô lớn hơn vào thời điểm thích hợp nhất. Hãy kiên trì một chút và bạn sẽ được tham gia cuộc chơi lớn hơn.

Nước trong bình sắp sôi?

Nước đục khi tĩnh mới trong.

- Cách ngôn **TRUNG QUỐC**

MẤY NĂM TRƯỚC, khi còn luyện karate, tôi thấy mình dường như đã ở vào trạng thái bão hòa – đó là dù có tập luyện chăm chỉ và thường xuyên như thế nào đi chăng nữa, tôi vẫn không thể khá hơn được. Điều này thật sự khiến tôi nản lòng vì có những thời điểm cho dù tôi không nỗ lực cố gắng bằng vẫn có thể vươn đến những tầm cao mới với kết quả ngày càng tốt hơn. Tại sao bây giờ tôi luyện tập chăm chỉ hơn nhưng lại chẳng đi đến đâu cả? Có lẽ tôi phải luyện tập chăm chỉ hơn nữa!

Sau đó thầy dạy võ khuyên tôi nên nghỉ ngơi hoàn toàn, không luyện tập gì nữa, không làm bất kỳ một việc gì trong nhiều ngày đôi khi thậm chí đến hàng tuần.

Sau đó khi quay trở lại luyện tập, tôi thật sự kinh ngạc. Tôi điềm đạm hơn, xuất sắc hơn, hòa nhã hơn, với một nhịp điệu mới, mức độ mới cùng với sự cải thiện vượt bậc trong phong cách, cách cư xử, cách phân chia thời gian, xác định trọng tâm cũng như sử dụng sức mạnh của mình. Thật tuyệt!

Chúng ta học tập, sáng tạo, và phát triển ở nhiều mức độ. Có thể quan tâm ban đầu của chúng sẽ là người nhạc trưởng chỉ huy dàn nhạc. Nhưng còn những yếu tố phức tạp đang sôi sục trong mỗi người thì không thể biết được – đó là một bí mật.

Hãy tin vào quy trình của bạn. Hãy tin vào những công thức vô hình đang giúp bạn có những giải pháp vượt xa những gì bạn nghĩ mình có thể làm. Quan trọng là sắp xếp thời gian. Đừng xô đẩy thời gian của chính mình, nếu không bạn sẽ mất nó đấy.

Những việc gì bạn không có thời gian để làm – những việc có vẻ như phí thời gian – nhưng bạn biết đã đến lúc phải làm? Đi dạo trong vườn? Ăn tối với một người bạn? Kéo cả nhóm đi tụ tập? Chơi súng la-de với bọn trẻ? Bỏ dở bức tranh và bạn không thể cưỡng lại ý định cầm cây cọ lên lần nữa?

- Hãy thư giãn. Bạn vẫn còn phải tham gia vào những việc khác nữa. Khi bạn muốn tăng tốc nhất, có lẽ đó chính là thời điểm thích hợp nhất để bạn dừng lại.
- Những việc gì hôm nay bạn có thể làm nhưng bạn biết mình không có thời gian cho những việc đó?
- Những vòng quay đang vận hành trong cuộc sống và công việc của bạn có thể dừng lại một lúc không?
- Lần cuối cùng bạn hoàn toàn không làm gì là khi nào?

48Bạn không có thời gian thực hiện bất kỳ một dự án nào

Bạn không có thời gian thực hiện bất kỳ một dự án nào vì thực tế bạn không thể thực hiện một dự án – bạn chỉ có thể thực hiện những bước hành động thôi. Tiến hành những hành động phù hợp, và bạn khiến cho thế giới này giống với hình ảnh bạn tự phác trong đầu mình. Tất cả những thứ này chỉ hiện ra sau khi bạn có những hành động cụ thể, hữu hình để hiện thực hóa kế hoạch của mình. Đó là “tiến hành một dự án”. Con người thường không biến một dự án thành các bước thực hiện do ám ảnh về việc thiếu thời gian cho dự án đó. Mọi sự phân tích nhiệm vụ của dự án phải được làm ngay để hành động kế tiếp được tiến hành sau ít nhất 2 phút kể từ khi dự án được hình thành.

Sự cảnh báo của "dài hạn"

BẠN CÓ TRÌ HOÃN THỰC HIỆN những “dự án dài hạn” đơn giản chỉ vì đó là những “dự án dài hạn” không?

Khi mở khóa đào tạo cho các lãnh đạo và nhân viên cao cấp, chúng tôi thường đưa ra bài thực hành những dự án hay mục tiêu “lâu dài.” Những việc kiểu như “sắp xếp lại phòng ban”, “tạo ra một lực lượng lao động chiến lược” hay “phát triển một chiến lược đầu tư cá nhân.” Khi tôi hỏi họ: “Tiếp theo phải làm gì đây?” đa phần đều không biết trả lời như thế nào. Và với một chút ngượng ngùng, họ bào chữa cho việc này bằng nhận xét “À, đó thật sự là một dự án lâu dài...”

Khoảng cách không là gì cả; chỉ có bước đầu tiên mới khó khăn.

- MADAME DU DEFFAND

Vị nguyên soái Pháp vĩ đại Lyautey từng yêu cầu người làm vườn trồng một cái cây. Nhưng anh ta từ chối và cho rằng cái cây đó lớn

quá chậm và phải đến 100 năm nó mới lớn được. Vì nguyên soái đáp lời: “Nếu vậy không còn thời gian nữa đâu, anh hãy trồng ngay chiều nay đi.”

- JOHN F. KENNEDY

Có một sự khác biệt cơ bản giữa một việc dài hạn và một việc “rồi đây hoặc có lẽ.” Một dự án có thể hoàn thành càng nhanh càng tốt, hoặc không. “Càng nhanh càng tốt” có thể là bảy năm nhưng vẫn là “càng nhanh càng tốt.” Và nếu dự án đó có thể hoàn thành, bạn phải quyết định cần làm gì tiếp theo trước khi bắt tay vào thực hiện dự án. “Càng nhanh càng tốt” trở thành “không bao giờ” nếu bạn không quyết định được những hành động tiếp theo cần làm là gì.

Và cho dù mục tiêu có xa như thế nào đi chăng nữa, vẫn có cách thực hiện được mục tiêu ấy nếu bạn quyết tâm. Một việc có thể sớm hoàn thành và việc thực hiện cũng không phải khó khăn gì, tương tự như những việc khác trong bảng danh sách công việc đang nằm trong tay chúng ta. Cách tốt nhất để cản trở các động lực là đặt ra những mục tiêu lớn được gọi là mục tiêu “lâu dài.” Ngay sau khi đặt ra những mục tiêu này hay xác định những dự án thuộc kiểu này, chúng ta thường có xu hướng tự mãn và tự lừa phỉnh chính mình về thành công của chúng chỉ vì chúng ta “đã cam kết thực hiện,” và thế là động lực thúc đẩy ta hoàn thành không còn nữa. Những kết quả ngắn hạn của những mục tiêu lâu dài là một nhân tố thúc đẩy cực kỳ quan trọng, và những hành động thực tế chúng ta làm trong vòng vài giờ hay vài ngày nữa sẽ có tác dụng khuyến khích lòng đam mê cũng như cảm hứng.

Đưa một việc gì đó vào danh sách “sẽ thực hiện” thật dễ dàng (hiện tại tôi có khoảng hơn một trăm dự án như vậy). Hãy thành thật với chính mình khi đánh giá xem có nên đưa việc gì đó vào danh sách kiểu này hay vào danh sách các dự án thực tế. Nếu đó là một dự án thực tế, cho dù là có lâu dài hay không, dự án đó sau này sẽ không khiến bạn mâu thuẫn với chính mình. Nếu bạn vẫn chưa xác định được thì hãy mặc định nó nằm trong danh sách “sẽ thực hiện.”

- Bạn đã cam kết thực hiện dự án hoặc mục tiêu dài hạn nào? Có bước quyết định tiến trình hành động không?
- Có dự án nào bạn thích nhưng “không có thời gian thực hiện” không? Nếu bạn phải tiếp tục, hành động tiếp theo là gì?

49Việc nhỏ nhưng thường xuyên làm sẽ có ảnh hưởng lớn

Những thay đổi thực tế không xảy ra nhất thời mà phải có một sự ràng buộc chắc chắn nào đó với một mức tương tác mới. Đầu tư một phần nhỏ trong thu nhập của bạn, hàng tuần tham dự một lớp học nào đó, thường xuyên chia sẻ tâm tư với đồng nghiệp hoặc với các thành viên trong gia đình, mỗi tối dành một chút thời gian suy ngẫm – đó là những yếu tố then chốt cho một quá trình phát triển vô cùng ý nghĩa.

20% quyết định

MỘT KHÁCH HÀNG của tôi đồng thời là một giám đốc cao cấp đã có những nhận xét thú vị về tiến trình công việc của chúng tôi. Ông nhận xét rằng phương pháp của chúng tôi tác động đến 20% quyết định. Nếu bạn thuộc 10% kém cỏi nhất trong tổng 100% thì bạn sẽ thấy mình thật vô dụng. Mặt khác, nếu bạn thuộc 10% xuất sắc nhất, bạn sẽ thay đổi và đứng đầu. Vẫn chỉ là 20% nhưng là một sự tiến bộ vượt bậc. Phương pháp này tuy rất cơ bản và đơn giản nhưng có khả năng biến những điều bé nhỏ thành sự khác biệt lớn.

Người không hứng thú với những việc nhỏ cũng sẽ chẳng làm được việc lớn.

- JOHN RUSKIN

Chính việc chú ý đến các chi tiết sẽ tạo ra sự khác biệt lớn. Đó là khi cầu thủ chặn bóng trung tâm trong môn cric-kê bước sang trái hai bước, khi người bán hàng nhớ tên các khách hàng của mình, khi những đôi lứa gọi điện cho nhau, khi người lính lau chùi vũ khí của mình sạch bóng. Nó còn tạo nên sự khác biệt giữa người chiến

thắng và kẻ chiến bại, giữa đàn ông và cậu bé và nhất là giữa người sống và xác chết.

- DAVID NOONAN

Những phương pháp đó là một cách hữu ích để xác định giá trị của việc quyết định hành động và quản trị thấu đáo các dự án. Những phương pháp đó không nói đến những kỹ năng hay hành vi mới mà khuyến khích các hành vi trên diễn ra công khai và yêu cầu bạn có trách nhiệm với công việc. Giữa lướt sóng và cảm giác lắc lư là một sự khác biệt lớn. Nhưng điều tạo nên sự khác biệt có lẽ không nhiều như bạn nghĩ.

Điều oái ăm ở đây là chỉ một vài hành vi tiêu cực nhưng lại có khả năng gây những hậu quả nghiêm trọng. Những việc nhỏ nhưng nếu không kiểm tra đôi khi sẽ gây ra những hậu quả xấu nhất.

Những hành động nhỏ chúng ta thường xuyên làm là mấu chốt cho những kết quả khả quan.

- Hãy nghĩ đến một sự thay đổi tích cực, lâu dài và quan trọng xảy ra trong cuộc đời bạn. Bạn đã làm những việc nhỏ gì để có thể tạo ra và/hoặc để sự thay đổi đấy diễn ra?
- Ngay lúc này đây nếu một việc nhỏ nhưng được làm thường xuyên sẽ đem lại một khoản lợi nhuận lớn cho bạn thì việc đó là gì?

50BẠN phải làm việc để biết việc

Để phát triển tri thức cần phải có những hành động có chủ đích. Nếu bạn chờ đợi biết làm việc đã rồi mới làm, điều đó sẽ chẳng bao giờ xảy ra đâu. Khi bạn làm việc, suy nghĩ, công việc sẽ hé lộ cho bạn biết có những việc không thể làm được nếu làm theo cách khác.

Ai thật sự quan tâm đến năng suất?

Tri thức chỉ có được thông qua hành động; bạn sẽ không có những thử thách thú vị nếu không thử nghiệm.

- SOPHOCLES

CHÚNG TA THƯỜNG XUYỀN đặt câu hỏi: “Làm sao tôi có thể thuyết phục những người xung quanh đồng ý với cách tiếp cận này để hoàn thành công việc đây? Phương pháp đó thật đơn giản, nó sẽ khiến cuộc sống, công việc cũng như các mối quan hệ của chúng ta dễ dàng hơn.” Và thường sau đó là suy nghĩ: “Tại sao tôi nhìn thấy những giá trị của phương cách đó còn những người khác thì không?”

Tại sao chỉ có một số người thấy được giá trị của hướng tăng năng suất này trong khi những người khác lại không? Tại sao chúng ta lại yêu cầu một học sinh mười bốn tuổi nắm được những nguyên tắc về năng suất giống như một CEO hay một người quản lý tầm trung? Và tại sao những người này lại quan tâm đến những nguyên tắc đó trong khi những người khác cùng làm công việc đó, cùng một tính cách như thế lại không?

Không có gì thể hiện rõ bằng hành động.

- MARTHA GRAHAM

Sau hơn hai mươi năm, cuối cùng tôi cũng đã tìm ra một mẫu số chung giữa những cá nhân và các cơ quan tổ chức đã áp dụng các phương pháp của chúng tôi hiệu quả nhất. Đó chính là: họ có một nội lực phát triển không ngừng. Đó không phải là những “khát khao phát triển” đầu lười hay chỉ mang tính lý thuyết mà thật sự là một động lực lớn hướng đến một tương lai phát triển cho chính họ hay ít nhất cho những việc họ phụ trách. Đó là lý do tại sao họ tuy trông giống nhau nhưng lại có sức hấp dẫn khác nhau. Động cơ phát triển của họ có thể khác nhau.

Nếu bạn không có cảm giác rằng mình đang bị những việc xảy ra kiểm soát, có lẽ bạn sẽ không bao giờ thử nghĩ đến khả năng quản lý mọi việc tốt hơn. Và nếu bạn có thể tự đẩy chính mình bước lên phía trước, bạn sẽ không phải hối tiếc khi muốn làm điều gì đó khác biệt để mọi việc “dễ dàng hơn, nhanh chóng hơn và tốt hơn”, cho dù bạn đang phải đối mặt với những việc đó.

Người không dám phí một giờ không thể khám phá ra giá trị của cuộc sống.

- CHARLES DARWIN

Sự thật, nâng cao năng suất rất đơn giản nhưng không phải lúc nào cũng rõ ràng: nếu bạn không thể phân biệt được sự khác biệt giữa đích mình muốn đến và tình trạng hiện tại của mình, có lẽ bạn sẽ không dám khám phá những cách làm việc tốt hơn. Bạn có lẽ cũng sẽ phải thừa nhận rằng một số hành vi của mình cần thay đổi. Nếu bạn quan tâm đến việc làm sao tiến hành mọi việc êm xuôi mà không phải lãng phí công sức hay gây sức ép quá đáng cho bản thân, bạn sẽ sẵn sàng và háo hức khám phá ít nhất một phương thức mà bạn chưa từng biết đến.

Các đội đua xe Công thức 1 đã mất hàng nghìn giờ và hàng triệu đô la để kiểm tra, lắp đặt các chi tiết nhỏ nhất của từng bộ phận bởi chỉ trong vài giây ngắn ngủi thôi, họ có thể mất mạng nếu những thiết bị này gặp trục trặc. Nếu bạn cho rằng mình đâu có ở trong đội đua, hay không quan tâm mình có thể làm tốt những việc đang làm như thế nào, hay không cần xả bớt áp lực thì những kiểu đầu tư này rõ

ràng thật phí thời gian và công sức. Loại bỏ những thứ thừa thãi dường như giống một việc thừa thãi vậy. Nghiên cứu hay cải thiện các kỹ năng không phải lúc nào cũng là những ưu tiên chiến lược của những người làm việc hiệu quả, nhưng họ vẫn luôn chờ đón những cơ hội như vậy.

Tôi cho rằng không phải phát minh nảy sinh từ nhu cầu – phát minh theo ý kiến của tôi xuất phát trực tiếp từ nhàn rỗi, cũng có khi là từ lười biếng.

- AGATHA CHRISTIE

Vì thế đừng quá thất vọng khi mọi người chất vấn: “Chúng ta đang cố đạt được cái gì ở đây vậy?” hay “Tiếp theo làm gì đây?” khi bắt đầu công việc. Đừng quá ngạc nhiên khi vợ/chồng, sếp, đối tác hay cậu con trai đang tuổi vị thành niên của bạn không muốn cụ thể hóa những cam kết của họ. Chắc chắn bạn sẽ có thể thông cảm với họ nhưng với nhiều người trong số họ, bạn giống như từ sao Hỏa đến vậy.

- Bạn muốn mọi việc bây giờ khác với mười tám tháng trước ở mức độ như thế nào? Liệu bạn có dễ dàng đến đích không?
- Bạn cho rằng hệ thống, các quy trình hay phương hướng của bạn có thể tiếp tục phát triển ở khía cạnh nào?

51 Chuyển động dễ hơn khi bạn đang di chuyển

Khi học môn võ karate, bạn sẽ nhanh chóng rút ra một điều rằng khi đang giao đấu với địch thủ, bạn không bao giờ được phép ngừng di chuyển. Khi đó bạn sẽ dễ dàng phản đòn cũng như di chuyển nhanh hơn – thậm chí ngay cả khi phải di chuyển sang phía đối diện. Bắt đầu di chuyển sẽ mất nhiều sức hơn so với đổi hướng. Nếu bạn muốn sống một cuộc sống tích cực, sẽ dễ dàng hơn khi bạn chấp nhận thay đổi và sẵn sàng cho mọi việc.

Hãy nắm quyền lãnh đạo

Khi bạn say xe, cách hữu hiệu nhất để không cảm thấy buồn nôn là tập trung nhìn vào đường chân trời hay tốt hơn là hãy cầm lái. Tôi chưa từng thấy một lái xe nào lại bị say xe cả. Cảm giác cân bằng của bạn sẽ tốt hơn khi bạn đang cầm lái.

Bạn cảm thấy thoải mái hơn khi áp dụng phương pháp thu thập, xử lý, tổ chức và quản lý theo trực giác tất cả các công việc hoàn toàn không phải vì bạn sẽ có ít việc phải làm hơn. Đó là vì với phương pháp này, bạn được đặt vào vị trí người lái xe, vị trí trung tâm trong vũ trụ. Bạn trở thành người gây ảnh hưởng thay vì bị ảnh hưởng.

Cảm giác bị lấn át và ràng buộc quá mức không phải là những thủ phạm thật sự cho dù chúng đang tạo ra quá nhiều áp lực. Bạn sẽ trưởng thành hơn khi nhiều lần phải làm việc trong những tình huống “cơ hội thành công là rất ít.”

Hãy điều khiển công việc của bạn, nếu không bạn sẽ bị nó điều khiển.

- BANJAMIN FRANKLIN

Cảm giác lo lắng dâng cao khi bạn lỏng dây cương và không định hướng năng lượng của bản thân nữa. Ở một khía cạnh nào đó, chúng ta đều biết rằng luôn linh hoạt và hợp tác với những khía cạnh trọng đại hơn mới thật sự là một cuộc chơi lớn. Tự tưởng linh hoạt, chứ không phải câu nệ với vô vàn tiểu tiết trong cuộc sống của bạn mới là một hướng suy nghĩ tích cực, có định hướng.

Tránh những việc đòi hỏi sự quan tâm của bạn cũng giống như cố gắng giữ để thuyền không bị lắc mạnh vậy. Trả lời câu hỏi: “Kết quả bạn mong muốn là gì?” và “Hành động tiếp theo là gì?” sẽ đưa bạn trở lại vị trí lãnh đạo.

- Khi bạn không biết phải làm gì, cần phải làm gì đây?

52 Những thành công rực rỡ nhất đến từ những thất bại đáng cay nhất

Trong hầu hết thời gian bay trong không trung, tên lửa và rocket thường đi lệch hướng. Tuy vậy chúng vẫn đến được nơi phải đến vì trong quá trình bay, hướng bay luôn được điều chỉnh. Bạn có thể mắc sai lầm trong cuộc chơi bạn tham gia. Nhưng hãy chơi cho dù có thể thắng hay thua, miễn là bạn hoàn thành mục tiêu.

Một năm đầy những lựa chọn tốt hơn

GẦN ĐÂY, MỘT TRONG NHỮNG KHOẢNH KHẮC sáng suốt nhất của tôi là khi tôi nhận ra mình đang đo quá trình tiến bộ của bản thân không dựa trên tiêu chí thất bại hay thành công mà trên tỉ lệ những lựa chọn tốt hơn.

Tôi quyết định rằng đây sẽ là năm của những lựa chọn tốt hơn của mình – và hy vọng rằng năm sau cũng như vậy. Làm sao tôi có thể luyện tập thường xuyên khi tôi thậm chí còn không thích? Hay có thể giúp ai đó, khi tôi không có thời gian? Hay là đặt ra chiến lược thay vì bận rộn đơn thuần? Hay tập trung vào việc gì đó sáng tạo và gợi cảm hứng thay vì thỏa mãn tính bốc đồng của mình? Hoặc tiết kiệm thay vì lãng phí? Hay lãng phí thay vì tiết kiệm?

Tôi có thể chúc mừng anh vì anh có trí tuệ sáng suốt. Nhưng điều quan trọng là: anh có khả năng duy trì sự sáng suốt đó không?

- NOEL COWARD

Tôi đã đọc được thông tin rằng mỗi ngày trong đầu chúng ta có đến 50.000 suy nghĩ (không biết ai có thể ngồi đếm suy nghĩ được cơ chứ?) Cho dù con số đó là bao nhiêu thì nó cũng thể hiện số cơ hội để lựa chọn thực hiện ý tưởng nào, hay tiếp tục ý tưởng nào. Tôi

không buộc tội chính mình vì đã suy nghĩ “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi bị xe buýt cán chết?” mà tôi cần làm rõ “Tôi có tiếp tục tập trung vào suy nghĩ đó không?”

Tôi biết rằng không phải lúc nào mình cũng có những lựa chọn tốt nhất. Và suy nghĩ đó khiến tôi tự giới hạn khả năng của mình. Đã quá nhiều lần tôi tự hạn chế các lựa chọn của bản thân. Chúng ta thường hay tự đánh giá mình qua khả năng chiến thắng hay thất bại. Chúng ta tham gia cuộc chơi, chúng ta bỏ lỡ trái bóng và sau đó tự coi mình chẳng thể chơi tốt môn bóng chuyền được. Và như thế, chính chúng ta đã tự loại mình khỏi cuộc chơi.

Dường như tất cả chúng ta đều đang giữ sức cho buổi vũ hội ở trường. Nhưng nhiều người trong số chúng ta quên rằng mình phải học nhảy đã.

- ALAN HARRINGTON

Hướng đến thành công, chứ không phải sự hoàn hảo. Đừng bao giờ từ bỏ quyền cho phép mình sai vì bạn sẽ đánh mất khả năng học hỏi những điều mới mẻ và tiếp tục với cuộc sống của mình. Hãy nhớ rằng nỗi sợ hãi luôn ẩn phía sau chủ nghĩa hoàn hảo. Đối mặt với nỗi sợ của bạn và cho mình quyền là con người, một con người sống hạnh phúc hơn và năng suất hơn.

– TIẾN SĨ DAVID M. BURNS

Một số khách hàng, sau khi chúng tôi mất khá nhiều thời gian tạo ra cho họ những thói quen làm việc mới hiệu quả, cảm thấy có lỗi khi họ không thể “giữ cho mọi việc suôn sẻ.” Vì phương pháp của chúng tôi khá đơn giản, họ cho rằng lẽ ra mình đã phải nắm được toàn bộ các kỹ năng và khi thực tập những phương pháp này, họ sẽ không có gì phải nao núng cả. Vì thế khi không làm được, họ cảm thấy việc đó giống như từ bỏ nỗ lực hướng đến cách làm việc năng suất nhất. “Nếu tôi không thể làm cho mọi việc trở nên dễ dàng ngay lúc này thì tôi còn phải thử làm gì chứ?”

Nhiều năm trước, một huấn luyện viên chơi golf tuyệt vời của tôi đã nói rằng: “Đừng lo lắng đến điểm số hay số bóng golf rơi vào hồ nước. Chỉ cần biết rằng mỗi lần anh chơi, anh sẽ có thêm nhiều cú đánh hay hơn!” Đó là một lời khuyên hữu ích. Vì thế năm nay ít nhất những cú đánh hay của tôi cũng nhiều hơn năm ngoái. Với suy nghĩ đó tôi tiếp tục tham gia cuộc chơi và ngày càng chơi hay hơn.

Khi bạn đọc xong cuốn sách này, bạn sẽ lựa chọn được việc gì để tập trung và làm gì tiếp theo. Có thể bạn sẽ đánh trúng. Và nếu không cũng đừng lo lắng. Bạn sẽ còn có nhiều cơ hội khác trong ngày hôm nay trước khi chìm vào giấc ngủ ngon.

- Hãy liệt kê ba trò chơi trong cuộc đời mà bạn chơi tốt. Bạn có muốn chơi thêm trò nào nữa không?
- Gần đây bạn đã phạm một sai lầm lớn nào chưa?

Phần VGhi nhớ những nguyên tắc cơ bản

Sẵn sàng cho mọi việc yêu cầu phải hoàn thành công việc hiệu quả và năng suất. Bạn hoàn thành công việc khi xác định được khái niệm “hoàn thành” và quyết định những việc gì phải làm. Nhưng do khối lượng thực tế cũng như mức độ phức tạp của những việc chúng ta phải giải quyết trong cuộc sống quá lớn, sẽ dễ dàng hơn khi thực hiện theo những chỉ dẫn, áp dụng theo một mô hình thống nhất để mọi việc nằm trong tầm tay bạn. Để hiểu toàn diện hơn, hãy đọc cuốn *OK mọi việc - loại bỏ stress để đạt hiệu suất cao*.

Năm giai đoạn nắm bắt quy trình công việc

Đây là hướng dẫn giúp bạn nắm bắt, xác định và quản lý tất cả các cam kết của mình. Bước 2 và 3 sẽ được giải thích rõ hơn trong biểu đồ Xử lý và tổ chức quy trình công việc. Biểu đồ này là một công cụ hiệu quả nên để trên bàn làm việc, ngay trước mặt bạn cho đến khi nào bạn nắm vững quy trình này.

1. Thu thập

- Để tất cả những thứ bạn quan tâm trong những “chiếc giỏ” của bạn (giỏ giấy, e-mail, sổ ghi chép, hòm thư thoại, v.v..) để chúng không còn nằm trong trí nhớ ngắn hạn của bạn nữa.
- Hạn chế số lượng những bộ sưu tập này hết mức có thể.
- Thường xuyên dọn dẹp “chiếc giỏ” của bạn, xử lý và tổ chức các ý tưởng của bạn (xem hướng dẫn tiếp theo).

2. Xử lý

- Xử lý những danh mục bạn đã thu thập.
- Nếu đó là một danh mục không khả thi, ném nó đi, đánh dấu sau này có thể thực hiện, hoặc sử dụng để tham khảo thêm.
- Nếu đó là một danh mục khả thi, quyết định xem hành động thực tế tiếp theo là gì (nếu ít hơn hai phút), ủy quyền (đưa vào danh sách chờ), hay thực hiện (đưa vào danh sách ghi nhớ thực hiện hoặc vào thư mục hành động). Nếu một hành động không kết thúc ngay được, xác định các cam kết và đưa vào danh sách các dự án ghi nhớ thực hiện.

3. Tổ chức

- Phân nhóm các kết quả xử lý ý tưởng ban đầu của bạn thành các mục dễ tra cứu và đánh giá. Bốn mục hành động quan trọng gồm có:

- Các dự án (những dự án bạn cam kết hoàn thành)

- Lịch (những hành động phải làm vào ngày, giờ cụ thể)

- Những hành động tiếp theo (những hành động sẽ thực hiện càng sớm càng tốt)

- Đợi (những dự án, hành động người khác đang làm và bạn quan tâm đến)

- Bổ sung các tiểu mục trong các danh sách nếu các tiểu mục này giúp việc sử dụng danh sách dễ dàng hơn (các cuộc gọi, cuộc họp, ở nhà, trong máy tính, v.v...)

- Thêm danh sách các mục tiêu có tầm nhìn xa hơn và những giá trị ảnh hưởng đến bạn.

- Thêm bảng liệt kê các mục cần kiểm tra (mô tả công việc, danh sách các sự kiện, sơ đồ tổ chức, v.v..)

- Duy trì một hệ thống tra cứu tham khảo các thông tin tuy không yêu cầu hành động nhưng cần phải lưu trữ.

- Duy trì một hệ thống lưu giữ các hành động có thể thực hiện sau này (danh sách những việc có thể làm, lịch, sổ tay)

- Duy trì các hồ sơ thông tin hỗ trợ các dự án khi cần (có thể lưu trong hệ thống tham khảo hoặc danh sách chờ)

4. Đánh giá

1. Xem xét lịch và danh sách hành động hàng ngày (hoặc bất kỳ khi nào bạn có thời gian làm)

2. Đánh giá, xem xét hàng tuần để cập nhật, duy trì cũng như cải thiện hệ thống (xem Đánh giá hàng tuần)

3. Thường xuyên đánh giá, xem xét các danh sách mục tiêu, giá trị, tầm nhìn lâu dài để hoàn thành cũng như cập nhật danh sách dự án.

5. Thực hiện

- Lựa chọn hành động dựa trên những việc bạn có thể làm (bối cảnh), thời gian, công sức bạn có và sau đó là những ưu tiên của bạn.

- Luôn linh hoạt với việc duy trì một hệ thống các ghi nhớ hành động, lúc nào cũng có thể xem xét đánh giá, tin tưởng vào cảm giác của bạn khi đưa ra các quyết định tức thời.

- Đảm bảo những lựa chọn trực giác tốt nhất bằng cách thường xuyên tập trung vào các ưu tiên (Làm việc X thay vì làm việc Y sẽ đem lại giá trị gì cho tôi?). Xem xét lại các cam kết ở những khoảng lặng giữa công việc và cuộc sống.

- Xuất phát – hành động hiện tại (hàng ngày)

- 3.000 km – dự án hiện tại (hàng tuần)

- 6.000 km – trách nhiệm hiện tại (hàng tháng)

- 9.000 km – mục tiêu từ một đến hai năm (hàng quý)

- 12.000 km – mục tiêu từ ba đến năm năm (hàng năm)

- Hơn 15.000 km – sự nghiệp, mục đích, phong cách sống (hàng năm +)

Mô hình xây dựng kế hoạch

Mô hình này dựa trên phương thức não bộ của con người lập kế hoạch cho các công việc. Nó sẽ giúp bạn kiểm soát “theo chiều dọc”, có nghĩa là suy nghĩ hiệu quả nhất thông qua một tình huống hay dự án cụ thể. Khi bạn đã xác định được tất cả các dự án cần thực hiện, cũng cần nghiên cứu kỹ một số dự án cụ thể để khi thực hiện bạn sẽ cảm thấy thoải mái.

1. Mục tiêu/Những nguyên tắc chủ đạo

- Tại sao phải làm việc này? Ý nghĩa của việc đề ra “Mục tiêu”?
- Những tiêu chuẩn chính phải đảm bảo khi đưa ra các quyết định và hành động cho dự án này là gì? Chúng ta phải tuân theo các quy tắc nào?
- Mục tiêu và nguyên tắc là những tiêu chí hướng dẫn quá trình ra quyết định trong dự án.

2. Nhiệm vụ/ Tầm nhìn/ Mục tiêu/ Kết quả thành công

- Thế nào được xem là dự án thành công rực rỡ? Làm thế nào để nhận biết được?
- Thành công này được những bên quan tâm đến dự án nhìn nhận như thế nào?

3. Động não

- Những việc gì sẽ xảy ra liên quan đến dự án? Thực trạng bây giờ là gì?
- Tôi biết những gì? Những gì tôi không biết? Tôi phải xem xét những gì? Những gì tôi không phải xem xét? v.v....

- Xem xét vấn đề từ mọi khía cạnh.

4. Tổ chức

- Xác định các thành phần (dự án nhỏ), các hậu quả, và/hoặc các ưu tiên.
- Phác các nét chính, các danh sách được đánh số hoặc vẽ những biểu đồ cần thiết để đánh giá và kiểm soát.

5. Hành động tiếp theo

- Quyết định hành động tiếp theo cho các dự án nhỏ độc lập hiện tại. (Nên làm gì tiếp theo, ai sẽ làm?)
- Nếu cần phải hoạch định thêm, quyết định các việc cần làm để hoàn thành kế hoạch.

Nếu cần, điều chỉnh mức độ tập trung vào các dự án như sau:

- Nếu dự án cần minh bạch hơn, tăng mức độ tập trung (chuyển từ hành động sang lập kế hoạch, từ kế hoạch sang động não, từ tầm nhìn sang xác định mục đích)
- Nếu dự án cần nhiều hành động hơn, giảm mức độ tập trung (chuyển từ tầm nhìn sang động não, từ kế hoạch sang hành động)

Hoạch định thế nào là đủ?

- Nếu dự án không còn xuất hiện trong đầu bạn nữa, kế hoạch của bạn đã đủ. Nếu vẫn còn trong đầu, tiếp tục áp dụng mô hình trên đến khi nào nó biến mất khỏi đầu bạn.

Đánh giá hàng tuần

Thách thức đầu tiên là áp dụng các mô hình này, tiếp đó là duy trì hoạt động của chúng. Hướng dẫn dưới đây giúp bạn có một cuộc sống cũng như công việc năng suất, hiệu quả mà vẫn không bị áp lực. Khi hoàn thành quy trình này, quá trình tư duy của bạn sẽ dễ dàng hơn, bạn sẽ tự tin hơn. Bạn sẽ thấy hiệu quả rõ rệt nhất khi thực hành hàng tuần.

Thu thập giấy tờ

- Thu thập tất cả các mẫu giấy, card, biên lai cũng như các giấy tờ khác. Bỏ vào “giỏ” để xử lý.

Xử lý ghi chép

- Xem xét đánh giá các ghi chép cuộc họp, các ghi nhớ khác trong sổ. Lựa chọn và đưa vào các mục phù hợp như hành động, dự án, công việc đang chờ, v.v...

Loại bỏ suy nghĩ trong đầu

- Viết ra giấy (phân loại thành các hạng mục) những dự án mới, hành động, danh sách có thể, chứ không chỉ nhớ trong đầu.

Xem xét danh sách hành động

- Gạch bỏ những hành động đã hoàn thành. Xem xét các hành động cần thực hiện tiếp theo.

Xem xét danh sách công việc đang chờ

- Ghi lại những hành động có thể thực hiện sau này. Bỏ những ý tưởng không khả thi.

Đánh giá danh sách dự án

- Đánh giá tình trạng dự án, mục tiêu và kết quả, từng mục một, đảm bảo ít nhất mỗi mục có một hành động đang được triển khai. Tham khảo thêm các tài liệu hỗ trợ để thực hiện hành động mới.

Xem xét những ghi nhớ cũ trong lịch

- Xem lại những cuốn lịch cũ một cách chi tiết để đảm bảo các hành động đang được thực hiện, các dữ liệu tham khảo v.v... để chuyển vào hệ thống hành động.

Xem lịch sắp tới

- Xem xét những sự kiện sắp xảy ra – dài và ngắn hạn. Ghi lại những hành động phát sinh.

Kiểm tra các danh sách liên quan

- Dùng làm tư liệu tham khảo cho các hành động mới.

Xem xét danh sách có thể

- Xem xét những dự án giờ đây có thể thực hiện, chuyển sang danh sách dự án. Bỏ những dự án bạn không còn quan tâm đến nữa.

Sáng tạo và dũng cảm

- Bạn có đưa những ý tưởng mới, hay, mạo hiểm, kích thích sáng tạo vào trong hệ thống của mình không?

Lời bạt

Những thay đổi không ngờ đến lúc nào cũng có thể xảy ra. Vì thế, tôi luôn hy vọng những ý kiến, những kỹ năng chủ động trong công việc và cuộc sống sẽ ngày càng phát triển cũng như được nhiều bạn đọc biết tới và áp dụng. Tôi cũng rất vui mừng nếu nhận được sự phản hồi hay tham gia của độc giả.

Trong các bản tin định kỳ của chúng tôi có thêm những thông tin về chủ đề này cũng như những chủ đề tương tự. Độc giả có thể đăng ký miễn phí qua trang web của chúng tôi tại địa chỉ www.davidco.com, tại đây chúng tôi cung cấp miễn phí các tài liệu về nâng cao hiệu suất công việc, hoặc gửi thư cho chúng tôi tại địa chỉ customerservice@davidco.com

Xin gửi đến các độc giả lời chúc tốt đẹp nhất.

Các bạn đã sẵn sàng chưa?

David Allen