

# Hoàn thành **mọi việc** *không hề khó*



Nghệ thuật thực thi không căng thẳng

DAVID  
ALLEN

Tác giả cuốn sách Best seller **Sẵn sàng cho mọi việc**  
Lan Hương, Thanh Huyền dịch

DAVID ALLEN

# HOÀN THÀNH MỌI VIỆC – KHÔNG HỀ KHÓ

Hương Lan, Thanh Huyền *dịch*

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

# “Sách tự học kinh doanh” hay nhất trong 10 năm trở lại đây

Trong xã hội hiện đại, do sức ép của công việc quá tải và mức độ cạnh tranh cao trong công ty, tổ chức, nên công việc đang trở thành nguyên nhân chủ yếu gây ra stress. Những biểu hiện của stress – lo lắng, chán nản, mệt mỏi, thiếu hiệu quả – ngày càng phổ biến trong các tổ chức.

Vậy làm thế nào để giảm bớt nhịp độ làm việc luôn căng lên như dây đàn, sắp xếp công việc hợp lý và giải phóng bản thân khỏi áp lực thời gian? Cần phải đạt tới sự cân bằng nội tâm, cân bằng cuộc sống ra sao để có thể không ngừng cải thiện kết quả công việc và liên tục thăng tiến? Đó là những câu hỏi bức xúc được đặt ra không chỉ với những nhân viên thông thường mà còn đối với cả các nhà quản lý.

Với kinh nghiệm hơn 20 năm làm tư vấn quản lý và huấn luyện quản lý, David Allen đưa ra lời giải đáp thỏa đáng cho câu hỏi này trong Hoàn thành mọi việc không hề khó (tên gốc là Getting Things Done). Cuốn sách cung cấp một hệ thống hoàn chỉnh để “lấy ra” mọi thứ đang choán tâm trí bạn và sắp xếp chúng vào các danh sách công việc và hồ sơ lưu trữ một cách khoa học, hiệu quả. Cụ thể hơn, bạn sẽ biết cách: (1) tổng hợp và sắp xếp tất cả những việc cần hoàn thành – trong mọi lúc, với mọi loại công việc – thành một hệ thống đáng tin cậy và logic ở ngoài tâm trí bạn; (2) rèn luyện việc quyết định trước về tất cả những thứ bạn đưa vào cuộc sống để luôn có kế hoạch cho “các công việc tiếp theo” mà bạn có thể thực hiện hay thương lượng lại bất cứ thời điểm nào.

Cuốn sách gồm ba phần. Phần I mô tả toàn bộ vấn đề, cung cấp cái nhìn tổng thể về hệ thống, giải thích tính duy nhất và cấp bách của hệ thống và trình bày các phương

pháp luận cơ bản một cách cô đọng và súc tích. Phần II chỉ ra cách thực hiện hệ thống, giúp bạn tự rèn luyện, từng bước một, trên cơ sở áp dụng các mô hình. Phần III đi sâu miêu tả các kết quả rõ ràng và lớn lao mà bạn có thể đạt được khi áp dụng các phương pháp, mô hình này vào công việc và cuộc sống.

Sức mạnh, sự đơn giản, tính hệ thống, cảm hứng tràn đầy trong hành trình định hình một khoa học-nghệ thuật hoàn thành công việc là những điều cuốn sách này mang đến cho độc giả. Hy vọng mỗi độc giả sẽ tự tìm ra phương pháp làm việc hiệu quả nhất sau khi đọc, để luôn sẵn sàng Hoàn thành mọi việc - Không hề khó.

Trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

ITD Việt Nam

# Chào mừng bạn đến với *Hoàn thành mọi việc - Không hề khó*

Chào mừng quý độc giả đến với cuốn sách vàng về cách nhìn thấu đáo các chiến lược để có thêm động lực, thoải mái hơn và hoàn thành nhiều công việc hơn mà ít tốn công sức. Bạn cũng như tôi, luôn mong muốn hoàn thành xuất sắc công việc. Tuy nhiên, bạn cũng sẽ phải nếm trải cuộc sống theo cách mà bạn ngày càng khó nắm bắt, nếu không muốn nói là không thể nắm bắt được khi phải làm việc quá nhiều. Trong thế giới thường ngày của bạn, bạn có thể làm việc hiệu quả trong khi vẫn có cuộc sống đầy thú vị và đam mê.

Tôi cho rằng, hiệu quả là một điều tốt. Những gì bạn đang làm có thể quan trọng, thú vị, hữu dụng, hoặc có thể không, nhưng vẫn phải thực hiện chúng. Trường hợp thứ nhất, bạn muốn thu được càng nhiều lợi nhuận càng tốt từ việc đầu tư thời gian và sức lực của mình. Trường hợp thứ hai, bạn muốn chuyển sang công việc khác càng sớm càng tốt mà không hề bận tâm về những việc chưa hoàn thành.

Và cho dù làm bất cứ công việc gì, chắc chắn là bạn thích được thoải mái hơn, tin tưởng rằng bất cứ việc gì bạn phải làm lúc này chỉ là những việc bạn cần phải làm, như uống bia với đồng nghiệp sau giờ làm việc, ngắm nhìn con đang ngủ say vào nửa đêm, trả lời email hay dành vài phút hỏi thăm và nói chuyện phiếm với các khách hàng tiềm năng sau cuộc họp, chính là những gì bạn cần phải làm, như bạn vẫn đang làm.

Mục đích chính của tôi khi viết cuốn sách này là hướng dẫn cho bạn cách làm việc hiệu quả và thoải mái nhất bất cứ khi nào bạn cần hoặc muốn.

*Nghệ thuật giúp cho đầu óc được nghỉ ngơi và sức mạnh của việc loại bỏ sự lo lắng, buồn phiền ra khỏi đầu là một bí quyết của những người vĩ đại.*

--Thuyền trưởng J. A. Hatfield

Trong một thời gian dài, tôi và có thể cả bạn, đã tìm câu trả lời cho những câu hỏi: làm gì, khi nào và bằng cách nào? Sau hơn 20 năm phát triển và áp dụng những phương pháp mới để nâng cao năng suất của cá nhân và tổ chức, cùng nhiều năm khảo sát tỉ mỉ khả năng tự phát triển, tôi có thể khẳng định rằng, không có giải pháp duy nhất, một-cho-tất-cả. Không có phần mềm, cuộc hội thảo, nhà hoạch định cá nhân tài ba hay bản báo cáo nhiệm vụ cá nhân nào có khả năng đơn giản hóa một ngày làm việc thông thường của bạn, hoặc đưa ra sự lựa chọn cho bạn hết ngày này sang ngày khác, tuần này sang tuần khác và suốt cuộc đời bạn. Hơn nữa, chỉ khi nào bạn học được cách cải thiện hiệu suất công việc và đưa ra quyết định ở mức độ nào đó, thì bạn mới có thể tiếp tục nhận trách nhiệm và mục tiêu sáng tạo mới. Những khó khăn, thách thức của trách nhiệm, mục tiêu sáng tạo mới không tuân theo bất kỳ công thức đơn giản hay phương pháp thông thường nào để giúp bạn đạt được những điều mình mong muốn.

Nhưng nếu không có cách thức lý tưởng nào có thể hoàn thiện việc tổ chức cá nhân và hiệu suất công việc thì chúng ta vẫn có thể làm cho chúng trở nên dễ thực hiện hơn. Theo thời gian, tôi đã tìm được những điều sâu sắc hơn, có ý nghĩa hơn, quan trọng hơn để tập trung, nhận biết và thực hiện. Tôi đã phát hiện ra những quy trình đơn giản mà ai cũng có thể học hỏi và áp dụng. Những quy trình này sẽ cải thiện đáng kể khả năng tiên phong và tích cực giải quyết các việc trong cuộc sống của chúng ta.

Tiếp theo là việc biên soạn những khám phá về hiệu năng làm việc cá nhân trong hơn hai thập kỷ qua – tài liệu hướng dẫn nhằm tối đa hóa sản lượng sản phẩm và tối thiểu hóa nguyên liệu đầu vào, và cách đạt được nó khi công việc ngày càng nhiều và không rõ ràng. Tôi đã dành hàng nghìn giờ hướng dẫn mọi người ngay tại bàn làm việc của họ, giúp họ tiến hành và sắp xếp công việc. Những phương pháp mà tôi phát hiện ra đã được chứng minh là có hiệu quả cao trong mọi loại hình tổ chức, ở mọi mức độ công việc, và trong nhiều nền văn hóa. Sau 20 năm huấn luyện và đào tạo một số chuyên gia làm việc hiệu quả và tinh vi nhất, tôi biết thế giới đang khao khát

các phương pháp này.

Các nhà lãnh đạo hàng đầu đang quan tâm đến việc làm cho “thực thi không ngừng” thấm nhuần vào chính mình và nhân viên như một tiêu chuẩn cơ bản. Họ biết và tôi cũng biết rằng, hết giờ làm việc, đằng sau những cánh cửa đóng, vẫn còn có những cuộc điện thoại không được trả lời, nhiệm vụ chưa được giao, vấn đề chưa được giải quyết, trách nhiệm cá nhân chưa được kiểm soát và hàng tá email chưa trả lời. Nhiều nhà doanh nghiệp đã thành công trong việc giải quyết khủng hoảng và cơ hội mà họ tận dụng được lớn hơn những rắc rối xảy đến. Nhưng với nhịp điệu cuộc sống và kinh doanh hiện nay, sự cân bằng đang là vấn đề cần được xem xét.

Một mặt, chúng ta cần có những công cụ đã được kiểm chứng là có thể giúp con người tập trung năng lực một cách chiến lược và chiến thuật để giải quyết công việc hiệu quả, không để công việc ở tình trạng “xôi hỏng bỏng không”. Mặt khác, chúng ta cần tạo ra môi trường và kỹ năng làm việc để giúp các cá nhân quan trọng và bận rộn nhất không bị kiệt quệ vì căng thẳng. Chúng ta có cần các tiêu chuẩn về phong cách làm việc tích cực để thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi nhất và thông minh nhất.

Thông tin này rất cần thiết đối với các tổ chức. Nó cũng rất cần thiết trong trường học, nơi con cái chúng ta vẫn chưa được dạy cách xử lý thông tin, tập trung vào kết quả, hay hành động cụ thể. Và ai cũng đều cần nó để có thể tận dụng tất cả cơ hội có được, nhằm làm tăng giá trị cho cuộc sống chúng ta theo cách tự trau dồi và bền vững.

Sức mạnh, sự đơn giản và hiệu quả của những điều tôi nói trong cuốn Hoàn thành mọi việc - Không hề khó là các kinh nghiệm quý giá nhất được trải nghiệm trong hiện tại, với những tình huống thực tế trong cuộc sống. Cuốn sách đưa vấn đề cốt lõi của nghệ thuật quản lý luồng công việc cá nhân năng động và hiệu năng vào một khuôn mẫu thống nhất. Tôi đã cố gắng sắp xếp chúng theo hướng vừa có thể cung cấp cho bạn cái nhìn tổng quát, đầy cảm hứng vừa giúp bạn có thể đạt được kết quả tức thì khi làm theo các nguyên tắc này.

Cuốn sách gồm ba phần. Phần I mô tả toàn bộ vấn đề, cung cấp cái nhìn tổng thể về

hệ thống và giải thích tính duy nhất và cấp bách của hệ thống, sau đó là phần trình bày các phương pháp luận cơ bản cô đọng, súc tích. Phần II chỉ cho bạn cách thực hiện hệ thống. Phần này giúp bạn tự rèn luyện, từng bước một, trên cơ sở áp dụng các mô hình. Phần III đi sâu, miêu tả các kết quả rõ ràng và lớn lao mà bạn có thể mong chờ khi áp dụng các phương pháp và mô hình vào công việc và cuộc sống.

Tôi muốn bạn kiểm tra các bí quyết trong cuốn sách này, thậm chí thách thức nó. Tôi muốn bạn tự nhận ra rằng, những gì tôi đưa ra không chỉ có thể mà luôn luôn áp dụng được cho chính bạn. Và tôi cũng muốn bạn biết rằng, mọi điều tôi trình bày đều rất dễ thực hiện. Nó không đòi hỏi bất kỳ kỹ năng mới nào. Bạn sẽ biết cách tập trung, cách ghi chép lại mọi việc, cách quyết định kết quả và công việc, cách xem xét các phương án lựa chọn và quyết định lựa chọn. Bạn sẽ thấy của những việc mình đang làm theo bản năng và trực giác là đúng đắn. Tôi sẽ chỉ cho bạn cách thức biến những kỹ năng cơ bản đó thành kết quả. Tôi muốn truyền cảm hứng cho bạn để đưa chúng vào hành vi cư xử mới sẽ xuất hiện trong tâm trí bạn.

Tôi đề cập đến việc huấn luyện và các cuộc hội thảo của tôi trong cuốn sách này. Tôi đã làm việc như một “cố vấn quản lý” độc lập và cho các đối tác nhỏ trong 20 năm qua. Công việc của tôi là đào tạo về hiệu suất công việc cá nhân và tổ chức các cuộc hội thảo dựa trên các phương pháp được trình bày trong cuốn sách này. Tôi (và công ty của tôi) đang hướng dẫn cho hơn một nghìn cá nhân, đào tạo hàng trăm nghìn chuyên gia và tổ chức hàng trăm cuộc hội thảo cho công chúng. Đó chính là nền tảng của những kinh nghiệm và ví dụ điển hình của tôi.

Thật tuyệt vời khi một khách hàng của tôi viết: “Khi tôi áp dụng những nguyên lý của chương trình này thành một thói quen, nó đã cứu vớt cuộc sống của tôi... Khi tôi áp dụng chúng chính xác, chân thực, chúng đã thay đổi cuộc sống của tôi. Đây là một loại vắc-xin chống lại những nhu cầu cấp bách hàng ngày và là liều thuốc giải cho sự mất cân bằng mà nhiều người tự chuốc lấy.”



## PHẦN I: NGHỆ THUẬT HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

### 1. Thói quen mới cho một thực tế mới

Một người có thể giải quyết hiệu quả một lượng lớn công việc với trí óc minh mẫn và khả năng kiểm soát thoải mái, tích cực. Đó là cách tuyệt vời để sống và làm việc ở mức độ hiệu quả và năng suất cao. Nó cũng trở thành phong cách làm việc chính, cần có của các chuyên gia thành công. Bạn đã biết cách làm những công việc cần thiết để đạt được trình độ chuyên môn cao. Tuy nhiên, giống hầu hết mọi người, bạn phải áp dụng các kỹ năng này đúng lúc, hoàn chỉnh và có hệ thống thì mới có thể đạt đến đỉnh cao. Và mặc dù các phương pháp và kỹ năng tôi miêu tả trong cuốn sách này rất thực tế và theo chiều hướng chung, nhưng mọi người cần phải điều chỉnh một vài thói quen làm việc chính trước khi thực hiện hệ thống này. Những thay đổi nhỏ theo yêu cầu – thay đổi cách phân loại và sắp xếp các công việc mà bạn quan tâm – có thể làm thay đổi đáng kể cách tiếp cận công việc hàng ngày của bạn. Nhiều khách hàng của tôi đề cập đến vấn đề này như một sự thay đổi kiểu mẫu rất có ý nghĩa.

Những phương pháp tôi trình bày trong cuốn sách này dựa trên hai mục tiêu chính: (1) thu tóm mọi việc cần hoàn thành – ngay bây giờ, sau này, một lúc nào đó, việc lớn, việc nhỏ hay bình thường – thành một hệ thống đáng tin cậy và logic ở bên ngoài tâm trí của bạn; và (2) rèn luyện việc quyết định trước và ngoài lề về tất cả những thứ bạn đưa vào cuộc sống để luôn có kế hoạch cho “những công việc tiếp theo” mà bạn có thể thực hiện hay thương lượng lại bất cứ thời điểm nào.

Lo âu là do việc thiếu hụt khả năng kiểm soát, tổ chức, chuẩn bị và hành động.

--David Kekich

Cuốn sách này đưa ra một phương pháp đã được kiểm chứng cho loại hình quản lý luồng công việc hiệu suất cao. Phương pháp này cung cấp các công cụ, bí quyết, kỹ

năng và kỹ xảo để thực hiện. Bạn sẽ thấy, các nguyên lý và phương pháp luôn hữu dụng và có thể áp dụng cho bất kỳ việc gì, từ công việc chuyên môn đến cuộc sống đời thường. Bạn có thể kết hợp tất cả những gì tôi miêu tả thành một phong cách làm việc năng động, liên tục trong công việc và cuộc sống. Hoặc bạn có thể sử dụng cuốn sách này chỉ như một cuốn cẩm nang để có được sự kiểm soát tốt hơn khi cần.

Vấn đề: Nhu cầu mới nảy sinh nhưng nguồn lực không đủ

Hầu hết những người tôi gặp đều nói mình có rất nhiều công việc cần phải giải quyết nhưng lại không có thời gian để thực hiện. Trong một khóa học kéo dài một tuần, tôi đã tham khảo ý kiến của một đối tác làm trong một công ty đầu tư toàn cầu lớn. Anh cho biết, trách nhiệm quản lý mới mà mình phải đảm nhiệm khiến cho mối quan hệ gia đình trở nên căng thẳng. Trường hợp khác, một quản lý nhân sự cấp trung bình phải trả lời hơn 150 email một ngày vì công ty của cô đang muốn mở rộng nhân viên khu vực từ 1.100 đến 2.000 người trong một năm, thì cô chỉ có thể được nghỉ ngơi vào những ngày cuối tuần.

Một nghịch lý nổi lên trong thiên niên kỷ mới này là chất lượng cuộc sống được cải thiện, nhưng cùng lúc con người lại bị căng thẳng vượt quá do phải đảm nhận nhiều công việc hơn khả năng. Và hầu hết mọi người đều rơi vào tình trạng thất vọng ở một mức độ nào đó và không biết cách cải thiện tình hình.

Công việc không còn giới hạn rõ ràng

Nhân tố chính làm tăng sự căng thẳng là bản chất công việc thay đổi đáng kể và nhanh hơn chuyên môn, khả năng giải quyết công việc của chúng ta. Chỉ trong nửa cuối thế kỷ XX, những yếu tố cấu thành nên “công việc” trong thế giới công nghiệp hóa đã biến đổi hoàn toàn, từ dây chuyền lắp ráp, chế biến sản phẩm và cung cấp sản phẩm đến những gì mà Peter Drucker gọi rất chính xác là “công việc trí óc”.

Trước đây, công việc rất rõ ràng: cày xới cánh đồng, chế tạo máy móc, đóng gói thùng hộp, vắt sữa bò, khởi động thiết bị. Bạn phải làm những công việc đó – bạn có thể

nhìn thấy điều đó. Và cũng dễ dàng biết được công việc đã hoàn thành hay chưa.

Thời gian là một đặc tính tự nhiên khiến các sự vật không diễn ra đồng thời. Nhưng gần đây, điều đó có vẻ không còn chính xác nữa.

--Khuyết danh

Ngày nay, đối với nhiều người, không có giới hạn nào cho các kế hoạch. Hầu hết những người tôi biết đều có ít nhất nửa tá kế hoạch phải hoàn thành, nhưng thậm chí, nếu họ có cố gắng đến hết đời cũng không thể hoàn thành chúng một cách hoàn hảo. Bạn có thể phải đối mặt với những tình huống khó xử như vậy. Cuộc hội thảo đó sẽ diễn ra tốt đẹp như thế nào? Chương trình đào tạo hoặc việc đền bù trọn gói của sếp có hiệu quả ra sao? Bài luận bạn đang viết lòi cuốn đến mức nào? Hội nghị các nhân viên có tác dụng thúc đẩy như thế nào? Nhiệm vụ của việc tái tổ chức ra sao? Và có bao nhiêu dữ liệu có sẵn liên quan giúp cho công việc tiến hành tốt hơn? Câu trả lời cho câu hỏi cuối cùng là, số lượng vô hạn và dễ dàng tiếp cận trên mạng.

Mặt khác, việc thiếu giới hạn có thể tạo ra nhiều công việc cho mọi người. Nhiều kết quả của tổ chức ngày nay đòi hỏi sự giao tiếp chéo, hợp tác và ràng buộc giữa các phòng ban. Mô hình tháp văn phòng cá nhân đang sụp đổ và cùng với đó là việc không phải đọc email gửi kèm từ phòng marketing, phòng nhân sự hay từ một ủy ban đặc nhiệm nào đó.

Công việc luôn thay đổi

Nhìn chung, tình trạng tan rã của các kế hoạch và công việc gây ra khó khăn, thách thức cho bất kỳ ai. Nhưng hiện tại, chúng ta phải thêm vào phương trình đó định nghĩa công việc được thay đổi thường xuyên. Tôi liên tục đưa ra câu hỏi trong các cuộc hội thảo của tôi là: “Ai trong số các bạn chỉ làm những công việc mình được thuê làm?” Chỉ có một vài cánh tay giơ lên. Cũng mơ hồ như một công việc không có giới hạn, nếu bạn có cơ hội gắn bó lâu với một công việc được miêu tả cụ thể, bạn có thể nắm được những gì cần làm – số lượng bao nhiêu, ở mức độ nào – để giữ cho mình

luôn tỉnh táo. Nhưng ít người có được điều đó vì hai lý do sau:

1. Những tổ chức mà chúng ta đang tham gia có một mô hình cố định với những mục tiêu, sản phẩm, đối tác, khách hàng, thị trường, công nghệ và ông chủ luôn thay đổi. Theo quy luật tự nhiên, tất cả các yếu tố này ảnh hưởng đến các cấu trúc, hình thức, quy tắc và trách nhiệm.

Càng vội vàng, tôi càng tụt hậu.

--Khuyết danh

2. Chuyên gia cấp trung bình ngày nay có xu hướng trở thành nhân viên tự do. Họ thay đổi sự nghiệp thường xuyên như thế hệ cha mẹ họ thay đổi công việc. Thậm chí, những người ở độ tuổi 40, 50 cũng cố gắng phát triển liên tục. Mục tiêu của họ là hội nhập sâu rộng vào xu thế chính của thời đại được bao trùm bởi những thứ như “phát triển trình độ chuyên môn, quản lý và quản trị” – điều này đơn giản có nghĩa là họ sẽ không tiếp tục làm những gì đã làm trong một thời gian dài.

*Chúng ta chưa bao giờ thật sự chuẩn bị cho những điều hoàn toàn mới. Chúng ta phải điều chỉnh bản thân và mỗi sự điều chỉnh đều là một sự khủng hoảng lòng tự trọng: trải qua thử thách, chứng minh bản thân. Chúng ta cần thêm sự tự tin để đối mặt với những thay đổi lớn mà không run sợ.*

--Eric Hoffer

Hiếm có thứ gì rõ ràng, có giới hạn trong một thời gian dài, công việc của chúng ta là gì, đầu vào thế nào hoặc bao nhiêu là phù hợp để hoàn thành tốt công việc. Chúng ta tiếp nhận một lượng lớn thông tin từ thế giới bên ngoài và sản sinh ra một lượng tương đương những ý tưởng và cam kết với chính mình hoặc với người khác từ thế giới nội tâm. Và chúng ta chưa được trang bị tốt để hoàn thành những cam kết này.

Chỉ những mô hình cũ và thói quen thôi không đủ

Nền giáo dục chuẩn mực, mô hình quản lý thời gian truyền thống hay sự thừa thãi công cụ tổ chức sẵn có như sổ tay kế hoạch cá nhân, phần mềm Microsoft Outlook, phương tiện trợ giúp kỹ thuật số cá nhân cầm tay (PDAs) cung cấp cho chúng ta phương tiện khả thi để đáp ứng những nhu cầu mới. Nếu sử dụng bất kỳ một quy trình hay công cụ này, bạn sẽ nhận thấy chúng không thể phù hợp với tốc độ, sự phức tạp và sự thay đổi những yếu tố ưu tiên vốn có trong công việc bạn đang làm. Khả năng thành công, thoải mái và chỉ đạo trong suốt khoảng thời gian đầy sáng tạo nhưng cũng đầy lo âu này đòi hỏi những cách nghĩ và cách làm mới. Nhu cầu lớn về các phương pháp, công nghệ và thói quen làm việc mới giúp chúng ta đạt đến đỉnh cao.

Gió và sóng biển luôn luôn là bạn đồng hành với những người đi biển tài năng.

--Edward Gibbon

Những phương pháp quản lý thời gian và tổ chức cá nhân truyền thống rất hữu dụng trong thời đại của chúng ta. Chúng cung cấp nhiều kiến thức tham khảo hữu ích cho lực lượng lao động mới nổi lên từ phương thức dây chuyền lắp ráp công nghiệp sang một hình thức công việc mới, bao gồm sự lựa chọn công việc phải làm và sự sáng suốt biết khi nào nên làm. Khi “thời gian” trở thành một yếu tố lao động, cuốn lịch cá nhân trở thành công cụ làm việc then chốt (thậm chí vào những năm 1980, nhiều chuyên gia coi việc có cuốn lịch bỏ túi là yếu tố cốt lõi đánh giá cách làm việc có tổ chức. Ngày nay, nhiều người vẫn cho rằng cuốn lịch cá nhân là công cụ chính để kiểm soát công việc). Cùng với sự thoải mái thời gian là sự cần thiết phải lựa chọn đúng công việc phải làm. Những mã số ưu tiên “ABC” hay danh sách “những việc phải làm” hàng ngày là những kỹ năng chính giúp con người sắp xếp công việc khoa học. Nếu được tự do quyết định công việc phải làm, bạn cũng phải có trách nhiệm lựa chọn đúng dựa trên “những công việc ưu tiên” của mình.

Những điều bạn có thể đã khám phá, ở mức độ nào đó, là một cuốn lịch, mặc dù quan trọng, cũng chỉ có thể quản lý thật sự hiệu quả một phần nhỏ những việc bạn cần phải tổ chức sắp xếp. Danh sách những việc phải làm hàng ngày và mã số ưu tiên được đơn giản hóa không đủ để giải quyết khối lượng và sự thay đổi khối lượng công việc của

một chuyên gia cấp trung bình. Công việc của con người ngày càng nhiều hơn, bao gồm hàng tá hay thậm chí hàng trăm email một ngày, với đòi hỏi không được bỏ qua một yêu cầu, một lời phàn nàn hay đơn đặt hàng nào. Một vài người có thể (thậm chí nên) lập mã số ưu tiên “A”, “B”, “C”, hay lập danh sách những việc phải làm từ trước khiến cuộc gọi điện thoại bất ngờ hay sự làm phiền của ông chủ không thể hoàn toàn phá bỏ.

“Bức tranh tổng thể” chống lại thực chất vấn đề

Ở khía cạnh khác, số lượng khổng lồ các cuốn sách kinh doanh, mô hình, hội thảo và các chuyên viên, cố vấn cố sức bảo vệ “tầm nhìn lớn hơn” như một giải pháp để giải quyết những rắc rối trong thế giới phức tạp của chúng ta. Làm rõ những mục tiêu và giá trị chính, từ đó suy nghĩ, sắp xếp, tìm ra phương thức và định hướng công việc của chúng ta. Tuy nhiên, trong thực tế, việc tính toán những giá trị mang tính chủ ý và quá thường xuyên sẽ không đạt được kết quả như mong đợi. Rất nhiều nỗ lực thất bại vì một hoặc cả ba lý do sau:

1. Sao nhãng công việc hàng ngày, hàng giờ khiến bạn không thể tập trung triệt để vào công việc.
2. Hệ thống tổ chức cá nhân không hiệu quả tạo nên khó khăn cho việc đảm nhận kế hoạch và mục tiêu lớn hơn; và các dự án, mục tiêu không được quản lý tốt sẽ dẫn đến nhiều sự sao nhãng và căng thẳng hơn.
3. Khi những giá trị và mức độ cao hơn được xác định rõ, nó sẽ nâng cao tiêu chuẩn của chúng ta, giúp chúng ta nhận thấy cần phải thay đổi nhiều thứ. Chúng ta đã phản ứng rất tiêu cực với hầu hết những gì phải làm. Và điều gì tạo nên phần lớn công việc trong danh sách những việc cần làm ngay? Chính là giá trị của chúng ta!

Việc tập trung vào kết quả và giá trị cơ bản là bài tập quyết định. Nhưng điều đó không có nghĩa là có ít việc phải làm hơn, hay ít thách thức hơn trong quá trình hoàn thành công việc, mà ngược lại. Ví dụ, đối với giám đốc nhân lực, quyết định giải

quyết vấn đề chất lượng cuộc sống công sở để thu hút và giữ chân nhân tài không giúp công việc trở nên đơn giản hơn.

Khía cạnh còn thiếu trong nền văn hóa mới của công việc tri thức là một hệ thống với những hành vi ứng xử và công cụ nhất quán sẽ rất hiệu quả khi công việc thật sự diễn ra. Hệ thống này phải kết hợp với kết quả suy luận về bức tranh tổng thể cũng như những chi tiết nhỏ nhất. Nó quản lý nhiều tầng bậc công việc ưu tiên. Nó duy trì việc quản lý hàng trăm lượng đầu vào mới mỗi ngày. Hệ thống này phải tiết kiệm nhiều thời gian và sức lực hơn để duy trì nó. Nó phải giúp cho việc hoàn thành công việc trở nên dễ dàng hơn.

*Cuộc sống bị chới bỏ bởi sự thiếu quan tâm, dù đó là việc lau cửa sổ hay cố gắng viết một kiệt tác.*

--Nadia Boulanger

Lời hứa: “sự sẵn sàng” của võ sĩ

Nếu tình trạng quản lý cá nhân của bạn được kiểm soát hoàn toàn ở mọi cấp độ và mọi thời điểm thì hệ thống sẽ phản ánh những gì? bạn có thể hoàn toàn chú tâm vào bất kỳ việc gì sắp tới, với sự lựa chọn của chính bạn và không bị sao nhãng không?

Điều đó có thể. Có một cách giúp bạn làm chủ công việc với sự thoải mái và làm nhiều việc có ý nghĩa chỉ bằng nỗ lực tối thiểu. Bạn có thể biết được điều mà các võ sĩ gọi là “tâm tĩnh như nước” và các vận động viên đề cập đến như các “vùng” trong thế giới phức tạp mà bạn đang sống.

Đó là điều kiện làm việc, hoạt động và tồn tại với tâm trí thoải mái và những điều tích cực đang diễn ra. Đó là trạng thái mà mọi người có thể dễ dàng tiếp cận và ngày càng cần thiết để giải quyết hiệu quả mọi khó khăn của cuộc sống trong thế kỷ XXI. Đó sẽ là điều kiện mà các chuyên gia hàng đầu cần có nếu muốn duy trì sự cân bằng và sản lượng đầu ra ổn định trong công việc. Tay đua thuyền đẳng cấp quốc tế Craig Lambert đã miêu tả cảm giác của mình trong tác phẩm Mind Over Water (Coi chừng nước),

xuất bản năm 1998, như sau:

Những tay đua thuyền gọi trạng thái không ma sát này bằng một từ: lắc lư... Nhớ lại niềm vui trong buổi sáng ngồi trên chiếc xích đu ngoài sân sau: một vòng chuyển động dễ dàng, đà đến nhờ sự lắc lư. Chiếc xích đu làm chúng ta chuyển động, chứ không phải do chúng ta đẩy nó. Chân chúng ta đạp cho vòng cung lên cao hơn nhưng chính trọng lượng mới làm hầu hết mọi việc. Chiếc thuyền làm chúng ta lắc lư. Chiếc thuyền chuyển động nhanh: tốc độ nằm ở đường đi và bản chất của nó. Công việc của chúng ta đơn giản chỉ là không gây cản trở nó đi nhanh hơn. Quá cố gắng có thể ảnh hưởng tốc độ của thuyền. Sự cố gắng trở thành sự đấu tranh và sự đấu tranh tự phá hủy nó. Nhiều người phấn đấu trở thành quý tộc, nhưng nỗ lực của họ cho thấy họ không làm được điều đó. Những nhà quý tộc không phải phấn đấu, mà họ đã đạt được. Sự lắc lư là trạng thái đã đạt được.

Sự so sánh “tâm tĩnh như nước”

Trong môn võ karate, có một hình ảnh được sử dụng để định nghĩa sự hoàn toàn sẵn sàng: “tâm tĩnh như nước”. Hãy tưởng tượng bạn ném một hòn đá vào mặt ao tĩnh lặng. Mặt nước như thế nào? Câu trả lời là, phản ứng của nó hoàn toàn tương xứng với lực tác động của hòn đá, sau đó mặt nước trở lại tĩnh lặng. Nó không phản ứng quá mãnh liệt và không quá nhẹ nhàng.

Sức mạnh của một cú đấm karate là ở tốc độ chứ không phải sức mạnh cơ bắp. Đó là lý do những người nhỏ bé có thể học cách dùng tay phá vỡ tấm bảng hay những viên gạch. Đó chỉ là khả năng tạo ra cú công kích tập trung cùng với tốc độ nhanh. Nhưng căng thẳng sẽ khiến cơ bắp chậm chạp. Do đó, việc đào tạo võ thuật ở cấp độ cao đòi hỏi sự cân bằng và thoải mái, cũng như làm bất cứ việc gì. Giữ tâm trí thanh tịnh và luôn linh hoạt là yếu tố then chốt.

Khi tâm trí bạn trống rỗng, nó luôn sẵn sàng với bất cứ việc gì và luôn cởi mở với mọi thứ.



--Shunryu Suzuki

Sự phản ứng không phù hợp với các email, nhân viên, kế hoạch, tạp chí chưa đọc, ý nghĩ về những việc bạn cần làm, con cái hay ông chủ sẽ mang lại kết quả không như mong muốn. Hầu hết mọi người đều quan tâm ít hơn hoặc nhiều hơn mức phù hợp, đơn giản vì họ không làm việc với “tâm tĩnh như nước”.

Bạn có “trạng thái làm việc năng suất” khi cần không?

Hãy nghĩ đến lần bạn cảm thấy làm việc đạt năng suất cao. Bạn có cảm giác được kiểm soát; không bị căng thẳng; tập trung cao độ vào công việc; thời gian trôi nhanh và bạn cảm thấy sự tiến bộ đáng kể nhằm hướng tới một kết quả có ý nghĩa. Bạn muốn có nhiều hơn những trải nghiệm như vậy không?

Nếu bạn bị mất trạng thái đó – và bạn cảm thấy mất kiểm soát, căng thẳng, không tập trung, buồn chán và bế tắc – bạn có thể quay trở lại trạng thái cũ không? Những phương pháp trong Hoàn thành mọi việc - Không hề khó sẽ chỉ cho bạn cách trở lại trạng thái “tâm tĩnh như nước” với tất cả nguồn lực và khả năng của bạn hoạt động tối đa.

*Có một thứ chúng ta có thể làm, và người hạnh phúc nhất là người có thể làm công việc đó trong khả năng của mình. Chúng ta có thể hoàn toàn sẵn sàng. Mọi người đều có thể ở trong trạng thái này. Chúng ta có thể... dành toàn bộ sự quan tâm cho các cơ hội phía trước.*

--Mark Van Doren

### **Nguyên tắc: Giải quyết hiệu quả những cam kết của bản thân**

Tôi đã khám phá ra một nguyên tắc cơ bản sau hơn 20 năm huấn luyện và đào tạo là hầu hết mọi căng thẳng là do sự quản lý không hợp lý các cam kết thực hiện hay thừa nhận của bản thân. Thậm chí, những người không bị căng thẳng cũng sẽ cảm thấy thoải mái, tập trung và làm việc hiệu quả hơn khi biết cách kiểm soát hiệu quả những

“nút thông lọng để mở” của cuộc đời mình.

Bạn có thể cam kết nhiều với bản thân, và bất kỳ cam kết cá nhân nào – dù lớn hay nhỏ đều được phần kém ý thức trong con người bạn theo dõi. Đó là những “việc không hoàn thành” hay “nút thông lọng để mở” mà tôi định nghĩa là bất cứ thứ gì thu hút sự chú ý của bạn, nhưng sự chú ý đó không đúng nơi, đúng cách. Nút thông lọng để mở bao gồm mọi thứ, từ những việc lớn lao như “xóa bỏ nạn đói” đến việc khiêm tốn hơn “thuê trợ lý mới” hay việc nhỏ nhất nhất như “thay bút thử điện”.

Hiện tại, bạn dường như có cam kết với bản thân nhiều hơn bạn nghĩ. Hãy cân nhắc xem có bao nhiêu việc bạn cho là chưa cần phải thay đổi, hoàn thành, xử lý hay làm một điều gì đó. Ví dụ, bạn cam kết sẽ trả lời tất cả email, hộp thư thoại,... Và chắc chắn bạn phải làm rõ trách nhiệm của mình, xác định rõ mục tiêu và định hướng, quản lý sự nghiệp và cân bằng cuộc sống nói chung. Bạn đã chấp nhận trách nhiệm về mọi việc trong cuộc sống và công việc của bản thân ở mức độ nào đó. Đó cũng là một nút thông lọng mở.

Để giải quyết hiệu quả tất cả công việc, đầu tiên, bạn phải xác định và thu thập các thông tin cần thiết theo một cách nào đó và sau đó, lập kế hoạch xử lý những thông tin này. Đó dường như là việc làm đơn giản, nhưng trên thực tế, hầu hết mọi người đều không biết cách thực hiện phù hợp.

Những yêu cầu cơ bản để quản lý các cam kết

Việc quản lý tốt các cam kết đòi hỏi phải có một số hành động và hành vi cư xử cơ bản như:

- Trước tiên, bất cứ việc gì bạn quan tâm nhưng chưa hoàn thành đều phải được đặt trong một hệ thống đáng tin cậy bên ngoài tâm trí bạn. Tôi gọi nó là một giỏ thu thập thông tin mà bạn sẽ phải trở lại thường xuyên và phân loại chúng.
- Thứ hai, bạn phải làm rõ mình cam kết gì và quyết định phải làm những gì để lập kế hoạch hoàn thành công việc.

- Thứ ba, khi bạn đã quyết định tất cả công việc cần thực hiện, bạn phải kiểm soát chúng một cách có tổ chức trong hệ thống mà bạn thường xuyên xem xét lại.

Bài tập quan trọng để kiểm tra mô hình trên

Bạn hãy ghi lại một công việc hay một tình huống xuất hiện rõ ràng nhất trong tâm trí tại thời điểm này. Điều làm bạn “khó chịu” nhất, sao nhãng hay cảm thấy thú vị, hoặc chiếm phần lớn sự quan tâm của bạn là gì? Đó có thể là một công việc hay một rắc rối, một vài vấn đề bạn đang phải cố gắng giải quyết, hay một tình huống bạn phải giải quyết càng sớm càng tốt. Có thể kỳ nghỉ sắp tới của bạn đang đến gần và bạn cần đưa ra quyết định ở những phút cuối. Hoặc có thể bạn vừa được thừa hưởng 6 triệu đô-la và bạn không biết làm gì với số tiền đó...

Bây giờ bạn hãy miêu tả ngắn gọn việc bạn cần làm để giải quyết về vấn đề hay tình huống. Nó có thể đơn giản chỉ là “Hãy đi nghỉ ở Hawaii“, “Trao đổi về vấn đề với khách hàng X“, “Giải quyết mối quan hệ đồng nghiệp với Susan“, “Làm rõ cơ chế quản lý phân cấp mới” hay “Thực hiện chiến lược đầu tư mới”. Bạn sẽ thấy mọi việc trở nên rõ ràng hơn.

Bây giờ, hãy viết một công việc cần thiết tiếp theo giúp tình huống tiến triển. Nếu không có việc gì khác phải làm ngoài việc tiếp cận vấn đề này thì bạn sẽ đi đâu? Bạn sẽ thực hiện những công việc có thể hình dung được ra sao? Bạn sẽ nhắc điện thoại và gọi điện phải không? Hay bạn mở máy tính và viết email? Bạn ngồi xuống với một chiếc bút, một tờ giấy và suy nghĩ về công việc đó? Bạn nói chuyện trực tiếp với vợ/chồng, thư ký, người được ủy quyền hay ông chủ của bạn? Bạn làm gì?

Hãy suy nghĩ như một người đang hành động và hành động như một người có suy nghĩ.

--Henry Bergson

Bạn đã có câu trả lời.

Bạn có thấy lợi ích nào sau hai phút suy nghĩ làm bài này không? Cũng giống hầu hết những người đã hoàn thành bài tập này trong những cuộc hội thảo của tôi, bạn sẽ thấy sự kiểm soát, thư giãn và tập trung của mình được cải thiện. Bạn sẽ cảm thấy có động lực để làm một việc gì đó nhằm giải quyết tình huống trên, mà từ trước đến giờ bạn mới chỉ nghĩ đến.

Nếu có bất cứ một việc gì bạn làm diễn ra suôn sẻ sau bài tập nhỏ này, hãy suy nghĩ về những điều sau đây: Điều gì đã thay đổi? Điều gì giúp kinh nghiệm của bạn được cải thiện? Bản thân tình huống không hề thay đổi, ít nhất là về mặt vật chất. Tất nhiên là nó vẫn chưa được hoàn thành. Điều có thể xảy ra là bạn biết rõ ràng kết quả mong đợi và công việc cần thiết tiếp theo.

Nhưng điều gì khiến việc bạn làm diễn ra suôn sẻ? Câu trả lời là: sự suy nghĩ. Không cần suy nghĩ nhiều, chỉ cần suy nghĩ đủ để củng cố vững chắc những cam kết của bạn và nguồn lực để hoàn thành nó.

Suy nghĩ là ông tổ của mọi hành động.

--Ralph Waldo Emerson

### **Suy nghĩ về công việc tri thức**

Đây là những kinh nghiệm thực tế của “công việc tri thức” cùng với một nguyên tắc hành động uyên thâm. Bạn phải suy nghĩ về công việc của mình nhiều hơn những gì bạn có thể nhận thấy nhưng không nhiều bằng những gì bạn cho là có thể nhận thấy. Peter Druker viết: “Trong công việc tri thức... không phải đưa ra nhiệm vụ mà là xác định. ‘Kết quả mong đợi từ công việc này là gì?’ là câu hỏi then chốt giúp những người lao động trí óc làm việc năng suất. Và câu hỏi đó đòi hỏi các quyết định liêu lĩnh. Không có câu trả lời chính xác, mà thay vào đó là những lựa chọn. Nếu muốn đạt năng suất, bạn phải xác định rõ ràng kết quả.

Hầu hết mọi người đều không muốn cố gắng làm rõ ý nghĩa thật sự của những điều họ đã cho phép đi vào thế giới của mình, và xác định xem cần phải làm gì với chúng.

Chúng ta thật sự chưa bao giờ được nhắc nhở cần phải suy nghĩ về công việc trước khi làm; nhiều hoạt động hàng ngày của chúng ta đã được mặc định. Ít người cảm thấy cần phải tập trung suy nghĩ để xác định kết quả mong muốn. Trên thực tế, suy nghĩ về kết quả là phương pháp hiệu quả nhất để biến giấc mơ thành hiện thực.

Tại sao những công việc đó lại ở trong tâm trí chúng ta?

Thông thường, một vài thứ “nằm trong tâm trí bạn” là vì bạn mong muốn nó sẽ khác đi với hiện tại, nhưng:

- Bạn chưa xác định chính xác kết quả mong muốn là gì;
- Bạn chưa quyết định công việc tiếp theo là gì;
- Bạn chưa đặt phương tiện nhắc kết quả và công việc cần thiết vào một hệ thống mà bạn tin cậy.

Đó là lý do tại sao nó vẫn nằm trong tâm trí bạn. Trước khi những suy nghĩ được làm rõ và các quyết định được đưa ra, những tài liệu có liên quan được đặt vào một hệ thống mà bạn chắc chắn sẽ thường xuyên nghĩ đến chúng khi cần, công việc đó không thể bị xóa bỏ trong tâm trí bạn. Bạn có thể lừa dối người khác nhưng không thể lừa dối tâm trí mình. Nó biết liệu bạn có đi đến quyết định bạn cần hay không, và liệu bạn có để phương tiện nhắc kết quả và công việc vào nơi đáng tin cậy để sẽ xem xét lại hay không. Nếu bạn chưa làm những công việc đó, tâm trí của bạn sẽ phải không ngừng làm việc quá mức. Thậm chí, khi bạn đã quyết định công việc tiếp theo, tâm trí của bạn cũng không thoải mái cho đến khi bạn viết một bản ghi nhớ và để ở nơi mà bạn sẽ không quên xem lại. Nó sẽ tiếp tục gây sức ép cho bạn về công việc tiếp theo chưa hoàn thành và thông thường khi bạn không thể hoàn thành công việc đó, nó càng khiến bạn căng thẳng.

Nỗi ám ảnh liên tục và không hiệu quả về những việc chúng ta phải làm là kẻ tiêu tốn thời gian và sức lực nhiều nhất.

--Kerry Gleeson

Tâm trí không có trí thông minh của riêng nó

Ít nhất một phần tâm trí của bạn thật sự ngốc nghếch theo một cách nào đó. Nếu nó có một chút thông minh bẩm sinh, nó sẽ nhắc bạn về những việc bạn cần phải làm *chỉ khi bạn có thể làm một điều gì đó cho những công việc đó*.

Bạn có một cái đèn pin với những cục pin cũ trong đó phải không? Khi nào tâm trí của bạn nhắc bạn cần mua pin mới? Khi nào bạn nhận ra những cục pin không sử dụng được nữa? Điều này chứng minh tâm trí bạn kém thông minh. Nếu tâm trí bạn có một chút thông minh bẩm sinh, nó sẽ nhắc bạn nhớ đến những cục pin cũ khi bạn quên không mua những cục pin mới ở cửa hàng. Và kích cỡ những cục pin đó đúng với đèn pin của bạn.

Từ lúc bạn thức dậy đến bây giờ, bạn có nghĩ đến những việc cần phải làm mà vẫn chưa làm không? Bạn có suy nghĩ về chúng không? Tại sao? Thật lãng phí thời gian và sức lực để suy nghĩ về những công việc bạn không làm. Điều đó chỉ khiến bạn lo lắng về những việc nên làm nhưng vẫn chưa làm.

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

--Horace

Hầu hết mọi người dường như đều để tâm trí mình hoạt động quá mức, đặc biệt là khi có nhiều việc phải quan tâm. Bạn có thể loại bỏ “những dữ liệu thô”, những nút thông lỏng để mở để cam kết hoàn toàn với bản thân rằng không thể giải quyết hiệu quả những công việc đó theo cách của trí óc.

Sự biến đổi “dữ liệu thô”

Tôi định nghĩa “dữ liệu thô” là bất cứ việc gì bạn xếp đặt vào thế giới vật chất hay tâm lý của mình nhưng chưa quyết định kết quả và công việc tiếp theo cho nó. Phần lớn

mọi người sử dụng các hệ thống tổ chức không hiệu quả là vì họ vẫn chưa chuyển đổi “những dữ liệu thô”. Chừng nào chúng vẫn còn là “dữ liệu thô” thì bạn chưa thể kiểm soát được.

Hầu hết danh sách những việc phải làm của mọi người chỉ là danh sách “dữ liệu thô”, không phải là bảng thống kê tổng hợp các công việc thật sự cần làm... Chúng chỉ là bản nhắc nhở những công việc chưa giải quyết hoặc chưa được quyết định kết quả và công việc tiếp theo – tức là bản chi tiết và kế hoạch công việc mà người lập danh sách phải thực hiện.

“Dữ liệu thô” vốn không xấu. Những công việc khiến chúng ta quan tâm, về bản chất, thường xuất hiện dưới dạng “dữ liệu thô”. Nhưng khi “dữ liệu thô” xuất hiện trong cuộc sống và công việc, chúng ta cam kết với bản thân là phải xác định và làm rõ ý nghĩa của chúng. Đó là trách nhiệm của chúng ta, những người lao động trí óc. Nếu “dữ liệu thô” đã được chuyển đổi và rõ ràng thì giá trị của chúng – khác với lao động chân tay – có thể không còn cần thiết.

Sau khi kết thúc một cuộc hội thảo của tôi, nhà quản lý cấp cao của một công ty công nghệ sinh học lớn nhìn lại bản danh sách những việc phải làm của mình và nói: “Này ông, đây là một giọt nước không định hình của những việc không thể làm!” Đó là sự miêu tả tuyệt vời nhất về một danh sách những việc phải làm của các cá nhân. Phần lớn mọi người đều cố gắng tổ chức bằng cách sắp xếp lại danh sách chưa hoàn thành với những công việc không rõ ràng. Họ chưa biết cần phải sắp xếp cái gì, với số lượng bao nhiêu để có hiệu quả. Họ cần thu thập, suy nghĩ về mọi thứ cần thiết, và sau đó, hành động theo suy nghĩ nếu muốn thành công.

Tiến trình: Quản lý công việc

Giống như vận động viên, bạn có thể tự luyện tập để trở nên nhanh, có trách nhiệm, tiên phong và tập trung vào công việc trí óc. Bạn có thể suy nghĩ hiệu quả hơn, quản lý kết quả dễ dàng hơn và có kiểm soát. Bạn có thể tối thiểu hóa những việc chưa hoàn thành trong công việc và cuộc sống cá nhân, và làm được nhiều việc hơn mà tốn

ít công sức hơn. Bạn có thể quyết định trước cho tất cả “dữ liệu thô” mình có và xây dựng quy trình làm việc chuẩn cho cuộc sống và công việc trong thiên niên kỷ mới.

Trước khi có thể đạt được bất cứ điều gì, dĩ nhiên, bạn cần có thói quen giữ cho tâm trí luôn thanh thản. Cách làm việc đó không phải là quản lý thời gian, quản lý thông tin hay giải quyết trước những công việc ưu tiên. Xét cho cùng:

- Bạn không cố gắng làm trong 5 phút và rồi kết thúc với 6 phút;
- Bạn không quản lý quá nhiều thông tin – nếu không, bạn đến thư viện và chết dí trong đó hoặc ngay sau khi nối mạng lần đầu tiên, hay thậm chí mở danh bạ điện thoại, bạn sẽ bị nổ tung; và
- Bạn không quản lý những công việc ưu tiên – bạn sở hữu chúng.

Thay vào đó, chìa khóa giúp quản lý “dữ liệu thô” là quản lý công việc của bạn.

Quản lý công việc là thách thức căn bản

Những điều bạn làm với thời gian, thông tin, cơ thể và sự tập trung liên quan đến công việc ưu tiên của bạn – nó khiến bạn phải phân bổ nguồn lực giới hạn của mình. Vấn đề thật sự là làm thế nào để đưa ra kịp thời các chọn lựa phù hợp với những điều bạn phải làm tại một thời điểm. Vấn đề thật sự là ở cách quản lý công việc của chúng ta.

Sự khởi đầu là một nửa của mọi công việc.

--Tục ngữ Hy Lạp

Điều đó nghe có vẻ bình thường. Song, bạn sẽ ngạc nhiên khi phát hiện ra có bao nhiêu công việc tiếp theo cho bấy nhiêu kế hoạch và cam kết mà hầu hết mọi người chưa đưa ra quyết định rõ ràng. Rất khó để quản lý những công việc mà bạn chưa quyết định hay xác định. Hầu hết mọi người đều có hàng tá công việc cần phải làm, nhưng họ vẫn chưa biết những công việc đó là gì. Và lời phàn nàn chung chung kiểu như “Tôi không có thời gian để...” cũng dễ hiểu vì công việc dường như quá tải – sự



quá tải bởi bạn không thể triển khai một dự án nào! Bạn chỉ có thể tiến hành một hành động liên quan đến công việc đó. Trong hoàn cảnh thích hợp, nhiều công việc chỉ đòi hỏi một hoặc hai phút thực hiện để thúc đẩy dự án.

Trong khi tập huấn và đào tạo hàng nghìn chuyên gia, tôi nhận thấy vấn đề thiếu thời gian không phải là rắc rối chính của họ (dù bản thân họ có thể nghĩ như vậy). Rắc rối thật sự là thiếu sự xác định và phân tích rõ ràng xem kế hoạch thật sự là gì, những công việc liên quan cần thiết tiếp theo là gì. Làm rõ mọi thứ từ, khi chúng xuất hiện lần đầu tiên, hơn là quyết định sau khi rắc rối phát sinh, cho phép mọi người có thể quản lý công việc thành công.

Giá trị của phương thức tiếp cận từ dưới lên trên

Sau nhiều năm tôi đã khám phá ra giá trị thật sự của việc cải thiện năng suất cá nhân theo phương thức từ dưới lên trên, bắt đầu với việc các hoạt động và cam kết hiện tại ở mức thấp nhất và thô sơ nhất. Về mặt kinh nghiệm, cách làm việc phù hợp nhất phải là từ trên xuống dưới: trước hết là xác định nhiệm vụ của tập thể và cá nhân, sau đó, làm rõ những mục tiêu quan trọng và cuối cùng, tập trung thực hiện. Tuy nhiên, rắc rối là hầu hết mọi người bị lôi kéo vào những ràng buộc hàng ngày, khiến khả năng tập trung vào những dự án lớn hơn suy giảm nghiêm trọng. Kết quả là việc tiếp cận từ dưới lên trên thường hiệu quả hơn.

Tập trung kiểm soát tâm trí và giỏ thông tin đầu vào của bạn ngay bây giờ kết hợp với việc luyện tập sẽ cung cấp cho bạn các phương tiện tốt nhất để mở rộng tầm hiểu biết. Nguồn năng lượng sáng tạo, sôi nổi được tạo ra, đưa sự tập trung lên một tầm cao mới và nâng cao sự tự tin của bạn. Một cảm giác tự do, thoải mái và đầy cảm hứng ngay lập tức sẽ đến với những người sẵn sàng thực hiện tiến trình này.

Bạn sẽ được trang bị đầy đủ hơn để có thể tập trung suy nghĩ cao độ khi các công cụ xử lý công việc trở thành một phần phong cách làm việc của bạn. Có nhiều điều có ý nghĩa để suy nghĩ hơn là những gì trong giỏ thông tin đầu vào của bạn. Nhưng sẽ vô ích nếu bạn quản lý ở mức độ đó không hiệu quả như mong đợi.

Sau khi cùng tôi xử lý “dữ liệu thô” nhiều giám đốc điều hành đã dành cả buổi tối ngày hôm sau cho một loạt các ý tưởng và tầm nhìn mới về công ty và tương lai của mình. Điều này là kết quả tất yếu của việc tách rời khỏi luồng công việc.

### Quản lý công việc theo chiều ngang và chiều dọc

Bạn cần kiểm soát sự cam kết, kế hoạch và công việc theo hai cách – chiều ngang và chiều dọc. Kiểm soát “theo chiều ngang” duy trì sự nhất quán trong tất cả các hoạt động mà bạn tham gia. Hãy tưởng tượng, tâm trí của bạn luôn rà quét môi trường như một chiếc máy ra-đa. Nó có thể dừng lại ở bất cứ thứ gì trong hàng nghìn thứ mà nó quét qua hoặc yêu cầu bạn luôn để tâm đến như: Bạn phải mua tem, chuyển séc vào tài khoản, đặt chỗ khách sạn, hủy cuộc họp với nhân viên,... Bạn có thể rất ngạc nhiên về lượng công việc bạn nghĩ đến và phải giải quyết trong một ngày. Bạn cần một hệ thống tốt có thể theo dõi càng nhiều việc càng tốt, cung cấp thông tin về những công việc khi bạn cần và cho phép bạn chuyển sự tập trung từ việc này sang việc khác nhanh chóng và dễ dàng.

Ngược lại, sự quản lý theo “chiều dọc” kiểm soát việc suy nghĩ theo hướng đi của từng chủ đề và kế hoạch riêng biệt. Ví dụ, “máy ra-đa cảnh sát” bên trong “dừng lại” ở kỳ nghỉ tiếp theo khi bạn và người bạn đời nói về nó trong suốt bữa tối – bạn sẽ đi đâu, khi nào, bạn sẽ làm gì, chuẩn bị cho chuyến đi như thế nào... Hoặc bạn và sếp cần vài phút để quyết định việc tái tổ chức các phòng ban mà bạn sẽ triển khai. Đây là cách “lập kế hoạch” theo nghĩa rộng. Nó tập trung vào nỗ lực, tình huống hay cá nhân đơn lẻ và bổ sung bất kỳ ý tưởng, chi tiết, công việc ưu tiên hay những chuỗi sự kiện nào cần thiết để bạn kiểm soát nó, ít nhất là trong thời điểm hiện tại.

Mục đích của việc quản lý công việc theo chiều ngang và chiều dọc giống nhau: đặt mọi việc ra ngoài tâm trí và hoàn thành chúng. Kiểm soát công việc phù hợp giúp bạn thấy thoải mái và được kiểm soát trong cuộc sống và công việc. Trong khi đó, việc tập trung vào kế hoạch phù hợp giúp bạn cảm thấy rõ ràng hơn và vào guồng những việc cụ thể cần thiết.

Sự thay đổi quan trọng: đưa mọi việc ra khỏi đầu bạn

Không có cách nào thật sự mang lại sự kiểm soát thoải mái nếu bạn giữ mọi việc trong tâm trí. Bạn sẽ thấy, những hành vi cá nhân được miêu tả trong cuốn sách này là những hành vi bạn đã thực hiện. Sự khác biệt giữa những gì tôi làm và những gì người khác làm là tôi nắm bắt và tổ chức sắp xếp 100% “dữ liệu thô” bằng công cụ khách quan trong tay chứ không phải trong đầu. Điều này áp dụng cho mọi thứ – nhỏ hay lớn, giải trí hay công việc, cấp bách hay không cấp bách.

Tôi chắc chắn rằng, sẽ có lúc bạn phải thực hiện một kế hoạch nào đó, hoặc trong cuộc sống, sẽ có lúc bạn phải ngồi xuống và lập một bản danh sách. Nếu đúng như vậy, bạn cần tham khảo cuốn sách này. Tuy nhiên, hầu hết mọi người chỉ lập bản danh sách khi sự lộn xộn trở nên quá mức chịu đựng. Họ thường lập danh sách về một vấn đề cụ thể khiến họ cáu kỉnh. Nhưng nếu bạn biến việc xem xét lại thành một đặc tính của đời sống hiện tại và phong cách làm việc, và duy trì đặc tính đó trong hầu hết các khía cạnh của cuộc sống (không chỉ trong những trường hợp “khẩn cấp” nhất), thì bạn đang thực hành rèn luyện phong cách quản lý “thắt lưng đen” mà tôi đang nói tới.

Tôi cố gắng chọn lựa theo trực giác thay vì cố gắng nghĩ xem phương án lựa chọn này là gì. Tôi cần suy nghĩ trước về mọi điều và nắm bắt kết quả theo cách đáng tin cậy. Tôi không muốn lãng phí thời gian suy nghĩ những việc đó quá một lần. Đó là cách sử dụng sự sáng tạo không hiệu quả và là nguồn gốc của rắc rối và căng thẳng.

Song, bạn không thể suy nghĩ quá vội vàng. Tâm trí của bạn sẽ luôn nghĩ về những việc chưa được giải quyết. Vẫn có một giới hạn đối với “dữ liệu thô” chưa được xử lý trước khi nó bùng nổ.

Phần bộ nhớ ngắn hạn của bạn – phần có xu hướng nắm giữ tất cả những công việc chưa hoàn thành, chưa quyết định và chưa sắp xếp – có chức năng giống bộ nhớ RAM (bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên) trong máy vi tính. Giống như màn hình vi tính, trí nhớ của bạn là một công cụ tập trung, không phải nơi chứa đồ. Bạn chỉ có thể suy nghĩ hai hoặc ba việc cùng một lúc. Nhưng những việc chưa được hoàn thành vẫn nằm trong

bộ nhớ ngắn hạn. Và như bộ nhớ RAM, bị giới hạn dung lượng, có quá nhiều “dữ liệu” bạn có thể chứa trong đó mà vẫn có một phần bộ não hoạt động ở mức độ cao. Hầu hết bộ nhớ RAM của mọi người chẳng chịt các đường phân rãnh. Họ luôn bị sao nhãng, sự tập trung bị ngắt quãng bởi thần kinh của họ luôn quá tải.

Ví dụ, vài phút trước, tâm trí của bạn có đang miên man nghĩ tới một lĩnh vực không liên quan đến việc đang đọc sách không? Và có khả năng là tâm trí bạn đang quan tâm đến một nút thông lỏng để mở, với những tình huống chưa hoàn thành, mà bạn đã tham gia vào. Những tình huống đó thoát khỏi bộ nhớ RAM và gào thét bên trong bạn. Vậy bạn làm gì với tình huống đó? Bạn nên viết lại và đặt nó vào một “giỏ” đáng tin cậy mà sẽ sớm xem xét lại, hơn là chỉ lo lắng đến nó. Lo lắng không phải là hành vi hiệu quả nhất: công việc không tiến triển, còn sự căng thẳng thì gia tăng.

Rắc rối lớn là tâm trí luôn nhắc nhở bạn những việc mà bạn không thể làm. Nó không có khái niệm quá khứ và tương lai. Điều đó có nghĩa là ngay sau khi bạn tự nhủ rằng, bạn cần làm một việc gì đó và ghi nhớ nó trong bộ nhớ RAM, thì bạn luôn nghĩ rằng bạn phải làm công việc đó mọi lúc. Nếu bạn cam kết với bản thân phải làm một việc gì đó thì một phần bộ não của bạn nghĩ rằng bạn phải làm công việc đó ngay lập tức. Cũng có nghĩa là, ngay sau khi có hai việc phải làm chứa trong bộ nhớ RAM, bạn đã tự tạo ra thất bại vì bạn không thể làm hai việc cùng một lúc. Điều này tạo nên sự căng thẳng triền miên mà không thể xác định chính xác nguồn gốc.

Thật khó đánh bại kẻ thù chiếm đóng tâm trí bạn.

--Sally Kempton

Hầu hết mọi người đều ở trong tình trạng căng thẳng quá lâu, quá thường xuyên đến nỗi không biết mình đang chịu đựng sự căng thẳng đó. Như trọng lực luôn tồn tại – quá nhiều đến nỗi những người đã trải qua thường không thể nhận biết được. Thời điểm duy nhất họ nhận ra mình phải chịu áp lực và sự căng thẳng là khi từ bỏ nó.

Bạn có thể loại bỏ sự căng thẳng đó không? Phần tiếp theo của cuốn sách này sẽ giải

thích cho bạn cách làm như thế nào.

## 2. Kiểm soát cuộc sống của bạn: Năm giai đoạn làm chủ luồng công việc

Tiến trình cốt lõi mà tôi đào tạo nhằm nắm được nghệ thuật làm việc tri thức có kiểm soát và thoải mái gồm năm giai đoạn quản lý luồng công việc. Đó là: (1) *thu thập* thông tin chúng ta quan tâm; (2) *xử lý* và lập kế hoạch công việc cho các thông tin này; và (3) *tổ chức* kết quả mà chúng ta (4) *coi* là những phương án lựa chọn để (5) *thực hiện*. Đó là những yếu tố cấu thành phương pháp quản lý cuộc sống theo “chiều ngang” – tức là kết hợp chặt chẽ mọi thứ chúng ta quan tâm trong mọi lúc, ở mọi nơi.

Về nguyên tắc, phương pháp trên khá dễ hiểu và là cách thường bắt đầu công việc của chúng ta. Tuy nhiên, theo kinh nghiệm của tôi, nhiều người có thể cải thiện đáng kể khả năng quản lý công việc theo lần lượt từng bước trên. Khả năng quản lý luồng công việc của chúng ta chỉ mạnh bằng mối liên hệ yếu nhất trong chuỗi năm pha này. Vì vậy, tất cả các mối liên kết phải được gắn kết với nhau và hỗ trợ bằng một tiêu chuẩn thống nhất. Hầu hết mọi người thường thiếu sót lớn trong khâu thu thập thông tin. Họ có thể thu thập nhưng lại không xử lý được chúng (không đưa ra được quyết định cần phải làm gì với chúng). Nhiều người đưa ra quyết định rất tốt nhưng lại làm mất giá trị của quy trình này vì không biết tổ chức kết quả hiệu quả. Một số khác có hệ thống tốt nhưng lại không đánh giá nhất quán để duy trì đúng chức năng của chúng. Nói cách khác, nếu một trong các bước trên không được quản lý tốt thì việc làm gì tiếp theo sẽ khó có được kết quả như mong muốn.

Tri thức mà chúng ta xem xét, tự thân nó đã là công việc. Tri thức là thông tin trong công việc, thông tin tập trung vào kết quả.

--Peter F. Drucker

Tính đa dạng của năm bước trên phải được hiểu xuyên suốt và cần sử dụng các phương pháp, công cụ phù hợp, tạo điều kiện để chúng thực hiện tối ưu chức năng. Theo quan điểm của tôi, cần thiết (nếu không muốn nói là thiết yếu) phải tách biệt các bước trên theo các thời điểm khác nhau trong ngày. Có những lúc tôi chỉ cần thu thập thông tin và chưa cần quyết định phải làm gì. Lúc khác, tôi lại chỉ muốn xử lý thông tin ghi lại từ một cuộc hội thảo hoặc trên đường trở về sau một chuyến đi xa và phân tích ngay trên đường đi. Lại có lúc tôi muốn xem xét tất cả hoặc một phần thông tin có được. Và hiển nhiên, hầu hết thời gian của tôi là để thực hiện những việc phải làm.

Tôi phát hiện ra một nguyên nhân chính khiến nhiều người không thành công “trong việc tổ chức” là họ đã cố gắng thực hiện cả năm bước trên cùng một lúc. Hầu hết mọi người khi “lên danh sách” đều cố gắng thu thập những thứ quan trọng nhất theo thứ tự ưu tiên mà không cân nhắc hành động thực tế cần tiến hành. Nhưng, ví dụ, nếu bạn không quyết định được cần làm gì trong ngày sinh nhật thư ký của mình vì cho rằng lúc này nó không quan trọng, thì nó sẽ khiến bạn không thể tập trung toàn bộ và hiệu quả vào những điều thật sự quan trọng.

Chương này sẽ đề cập chi tiết năm bước trên. Chương 4 đến chương 8 sẽ nêu ra từng bước thực hiện một hệ thống chặt chẽ riêng cho từng bước với nhiều ví dụ và bài thực hành lý thú.

## Thu thập thông tin

Điều quan trọng là chúng ta phải biết thu thập cái gì và làm cách nào thu thập hiệu quả nhất để có biện pháp xử lý thích hợp. Để tránh đi vào chi tiết rườm rà, không cần thiết, bạn phải chắc chắn đã nắm bắt được mọi thứ mình cần phải làm; và sau này, vào một lúc nào đó, bạn có thể xử lý hay xem xét lại toàn bộ.

## Thu thập toàn bộ những thứ “còn dở dang”

Để loại trừ “thiếu sót”, bạn cần thu thập và tập hợp những thứ bạn cho là chưa hoàn thiện – những thứ liên quan đến cá nhân hay công việc, to lớn hay nhỏ bé, cấp bách

hay thứ yếu, những thứ bạn cho rằng nên thay đổi và bạn cam kết sẽ thay đổi chúng.

Rất nhiều thứ bạn phải làm đang được thu thập cho bạn khi bạn đang đọc trang sách này. Đó là những bức thư đang được gửi đến hòm thư, bản ghi nhớ đang được đưa vào giỏ thông tin đầu vào, email đang được truyền đến máy tính và tin nhắn đang chất đống trong hộp thư thoại. Nhưng đồng thời bạn cũng đã và đang thu thập những thứ trong môi trường sống và tâm hồn của mình – những thứ không thuộc về đúng nơi, đúng chỗ. Đó là các ý tưởng chiến lược còn quanh quẩn trong đầu bạn, những đồ hư hỏng trong ngăn kéo bàn cần sửa chữa hay vứt đi, hoặc những tờ tạp chí cũ trên bàn, ... Tất cả đều được xếp vào nhóm “dữ liệu thô”.

Danh mục chưa được hoàn thiện là những thứ gắn với các cụm từ như “nên”, “cần phải”, “phải”. Kể cả việc bạn quyết định có làm gì hay không cũng là việc chưa hoàn thiện. Bởi nó bao gồm toàn bộ các ý tưởng “tôi sẽ” – những việc bạn đã quyết định nhưng vẫn chưa bắt tay làm. Chắc chắn nó bao gồm cả những thứ còn đang dở dang và đang trong quá trình thực hiện, cũng như những thứ bạn đã làm và mọi thứ bạn cần làm trừ phi bạn đã hoàn thành chúng.

Để quản lý hiệu quả danh mục các việc chưa thực hiện này, bạn cần xếp nó vào trong “thùng chứa”, chờ đến khi quyết định chúng là cái gì và sẽ làm gì với chúng. Sau đó, bạn phải thường xuyên xử lý triệt để thông tin trong các thùng chứa này nhằm đảm bảo chúng là những công cụ thu thập khả quan và có ích.

Về cơ bản, mọi thứ đều đang được thu thập. Nếu nó không được quản lý trực tiếp theo hệ thống bên ngoài đáng tin cậy thì nó sẽ ở một chỗ nào đó trong tâm trí bạn. Thực tế, bạn chưa đặt một danh mục nào vào giỏ thông tin đầu vào không có nghĩa là bạn không có nó. Tuy nhiên, chúng ta đang đề cập đến việc đảm bảo mọi thứ bạn cần được thu thập ở nơi nào đó chứ không phải trong đầu bạn.

## Công cụ thu thập

Có một số loại công cụ giúp bạn thu thập những thứ chưa hoàn thiện, bao gồm cả



công nghệ cao và công nghệ thấp. Những công cụ dưới đây có thể xem như là phiên bản của một giỏ đựng thông tin, thu gom thông tin tự phát sinh hoặc thông tin từ ngoài vào:

- Giỏ thông tin đầu vào cơ học
- Hệ thống ghi chép trên giấy
- Hệ thống ghi chép điện tử
- Hệ thống thu thanh
- Email

#### Giỏ thông tin đầu vào cơ học

Những chiếc khay được bện bằng dây, làm bằng da thuộc, gỗ, nhựa tiêu chuẩn là công cụ phổ biến nhất giúp tập hợp các tài liệu bằng giấy hay bất cứ thứ gì cần xử lý: thư, tạp chí, bản ghi nhớ, mẫu tin, mẫu giấy ghi tin nhắn qua điện thoại, hóa đơn, thậm chí cả đèn pin với những cục pin hết năng lượng.

#### Giấy viết và giấy ghi lời nhắn

Giấy rời, sổ đóng gáy xoắn, sổ viết tốc ký... là các công cụ hữu ích giúp ghi lại những ý tưởng ngẫu nhiên, tình cờ hay những việc cần làm. Hay nói cách khác, đó là bất cứ thứ gì phù hợp với thị hiếu và nhu cầu của bạn.

#### Ghi chép điện tử

Có thể sử dụng máy tính ghi lại những lưu ý cho quá trình sàng lọc sau này. Với những cải tiến công nghệ nhận dạng hiện đại, các thiết bị kỹ thuật số trên máy để thu thập dữ liệu tiếp tục được sử dụng. Các thiết bị cầm tay như thiết bị kỹ thuật số cá nhân (PDAs) hay giấy viết điện tử đều có thể giúp thu thập mọi thông tin.

## Thiết bị âm thanh

Các thiết bị âm thanh gồm máy trả lời điện thoại, hộp thư thoại, thiết bị ghi chép chính tả như máy thu kỹ thuật số hay máy ghi âm. Các thiết bị này giúp lưu trữ tạm thời những gì bạn cần nhớ và giải quyết.

## Email

Nếu email là phương tiện liên lạc của bạn với thế giới bên ngoài thì phần mềm máy tính sẽ có kho lưu trữ tin nhắn và các tệp tin cho đến khi bạn có thời gian xem xét, đọc và xử lý. Máy nhắn tin và điện thoại cũng có chức năng này.

## Các thiết bị công nghệ cao

Ngày nay bạn có thể đọc chính tả để máy tính ghi lại hoặc tự đánh máy. Khi giao tiếp ngày càng được định hình dưới dạng thiết bị không dây và kỹ thuật số thì việc ghi lại các ý tưởng ngày càng trở nên dễ dàng hơn (với sự gia tăng tương ứng số lượng dữ liệu đến mà chúng ta cần xử lý).

“Máy tính!”

“Dạ, thưa ông David!”

“Cho tôi cái bánh mì.”

“Dạ, có ngay thưa ông.”

Những thông tin trên đây đã được máy tính thu thập. Khi bộ phận tổ chức của quá trình quản lý công việc được số hóa hơn nữa, “bánh mì” sẽ được tự động thêm vào danh mục mặt hàng thực phẩm điện tử của tôi, thậm chí bạn có thể đặt hàng và được giao đến tận nơi.

Tóm lại, dù là công nghệ cao hay thấp, tất cả các công cụ trên đều có nhiệm vụ của giỏ đựng thông tin đầu vào, nắm bắt các thông tin hữu ích tiềm tàng cũng như những

cam kết và thỏa thuận công việc. Có thể ngay bây giờ bạn cũng đang sử dụng chúng.

### Những yếu tố giúp thu thập thông tin thành công

Chỉ có công cụ để thu thập thông tin thôi thì chưa đủ. Thực tế cho thấy, nhiều người không làm chủ được các thiết bị thu thập thông tin mình có. Những yêu cầu dưới đây sẽ giúp bạn quản lý bước thu thập thông tin.

1. Mọi thông tin phải nằm trong hệ thống thu thập và nằm ngoài tâm trí bạn.
2. Số lượng giỏ thu thập thông tin tương xứng với khả năng xử lý của bạn.
3. Bạn phải thường xuyên làm rỗng các giỏ thu thập thông tin.

### Đưa tất cả mọi thứ ra khỏi đầu

Nếu bạn cố gắng giữ quá nhiều thứ trong bộ nhớ thì bạn khó có động lực để sử dụng và làm rỗng hoàn toàn các giỏ thông tin đầu vào. Nhiều người thường bắt cần đối với những công cụ này vì họ biết rằng chúng không nói lên điều gì riêng biệt, mà là cả một hệ thống: có hàng loạt những thứ chưa hoàn thiện trong giỏ đựng thông tin và một chuỗi thông tin chưa xử lý trong đầu, và họ sẽ không nhận được gì từ những thứ chưa hoàn thiện kể trên, vì thế họ không suy nghĩ tập trung vào chúng. Điều này giống như việc cố gắng chơi bắn bóng trên một chiếc bàn có nhiều lỗ hỏng lớn. Bóng luôn rơi ra ngoài khiến bạn không còn hứng thú tiếp tục cuộc chơi.

Bạn nên sử dụng thường xuyên các công cụ thu thập thông tin trên trong cuộc sống. Hãy luôn mang chúng bên mình, để dù ở bất cứ nơi đâu bạn cũng có thể thu thập được một ý tưởng giá trị tiềm năng. Hãy coi chúng là những vật dụng không thể thiếu hàng ngày giống như bàn chải, kem đánh răng, bằng lái xe hay chiếc kính đang đeo.

### Giảm thiểu số lượng giỏ thu thập thông tin

Số lượng giỏ thu thập thông tin cần dựa trên nhu cầu và khả năng xử lý của bạn. Công thức này nên áp dụng trong mọi trường hợp bởi những thông tin mà bạn muốn thu

thập có thể ở bất cứ đâu. Tuy nhiên, nếu bạn có quá nhiều kênh thu thập, bạn rất khó có thể xử lý chúng dễ dàng và nhất quán.

Với những thiên tài vĩ đại, khi làm ít việc nhất lại chính là khi hoạt động nhiều nhất.

--Leonardo da Vinci

Quá nhiều giỏ thu thập thông tin các thiết bị công nghệ cao thì không phải là vấn đề. Tuy nhiên, cần có sự điều chỉnh đối với các thiết bị ghi chép thông thường. Bạn phải tập hợp và xử lý thông tin ghi chép được thay vì để chúng chất thành đống trong ngăn kéo bàn. Bạn nên sắp xếp ngăn nắp tài liệu, giấy tờ trong các giỏ thông tin thay vì vứt chúng rải rác khắp nơi.

Khi cuộc sống và công việc của bạn trở nên phức tạp thì việc thiết lập các công cụ chuẩn để thu thập thông tin và dữ liệu đầu vào ngày càng trở nên thiết yếu. Chẳng hạn trong công việc, bạn có thể thấy, đôi khi những ý tưởng đột phá lại không xuất hiện khi đang ở công sở. Khả năng tạo đòn bẩy cho suy nghĩ bằng các phương tiện thu thập tốt, sẵn có là chìa khóa làm việc hiệu quả nhất.

Thường xuyên làm rỗng giỏ đựng thông tin

Nhân tố cuối cùng để thu thập thông tin thành công là: nếu bạn không xử lý “dữ liệu thô” đã thu thập được và làm rỗng giỏ thông tin thì giỏ thông tin của bạn chỉ đơn thuần là cái kho lưu trữ. Làm rỗng giỏ thông tin không đồng nghĩa với việc xử lý hết những gì trong hộp thư thoại, email hay giỏ thông tin đầu vào. Bạn chỉ cần lấy chúng ra khỏi giỏ, xác định nó là gì, làm gì với nó và nếu nó vẫn chưa hoàn thiện thì tổ chức nó vào hệ thống của bạn. Điều này không có nghĩa là bạn sẽ lưu lại thông tin đó vào “chỗ cũ”. Bạn hãy hình dung, một chiếc thùng đựng rác nếu không được đổ đi hàng ngày thì sẽ không còn chỗ để chứa rác. Bạn sẽ phải thường xuyên mua thùng mới để đựng rác.

Bước vào quá trình làm rỗng giỏ thông tin, toàn bộ hệ thống quản lý công việc của bạn phải được đặt đúng chỗ. Việc có quá nhiều “dữ liệu thô” bị chất đống trong các

giỏ đựng thông tin là do không thiết kế được một hệ thống hiệu quả cho các giỏ đó. Thông thường, việc sắp xếp các thông tin vào giỏ sẽ dễ dàng hơn nếu bạn biết phải làm điều gì đó với thông tin thu gom được nhưng chưa thể xử lý ngay. Giỏ đựng thông tin đầu vào, đặc biệt là cho giấy tờ hay email, là cách tốt nhất cho mọi người – chí ít họ cũng biết có một chỗ nào đó trong giỏ nhắc họ những việc cần làm. Tiếc là những công cụ trên chưa hẳn an toàn tuyệt đối, đặc biệt khi đồng dữ liệu vượt quá tầm kiểm soát hay lượng email quá lớn.

Khi bạn đã nắm được bước tiếp theo và biết cách xử lý dễ dàng, nhanh chóng thông tin chưa hoàn thiện, giỏ thông tin đầu vào có thể quay trở lại thực hiện chức năng thu thập ban đầu. Phần dưới đây sẽ hướng dẫn cụ thể cách thức làm rõ ràng và xử lý các giỏ thông tin mà không cần phải thực hiện công việc ngay.

### Quá trình xử lý thông tin

Dạy mọi người về sự cần thiết phải suy nghĩ từng việc để làm rõ ràng giỏ thu thập thông tin của họ là bước cải thiện lớn nhất tôi đã làm được cho những người cùng làm việc với tôi. Khi trưởng phòng của một tập đoàn toàn cầu cùng tôi hoàn thành việc xử lý tất cả các hạng mục công việc mở, cô ấy bày tỏ sự kính phục và nói với tôi, cô chưa bao giờ có cảm giác thư thái như thế này về mọi khía cạnh của công việc mà chúng tôi đã cùng làm sáng tỏ. Những công việc và thông tin cần được nhắc nhở của cô đã được làm rõ và đưa vào hệ thống tin cậy.

Bạn cần phải tự hỏi (và trả lời) những gì khi email, thư thoại, bản ghi nhớ hay ý tưởng xuất hiện? Đây là một thành tố của quản lý công việc tạo ra nền tảng cơ bản cho sự tổ chức cá nhân của bạn. Nhiều người cố gắng “sắp xếp” thông tin nhưng phạm phải sai lầm khi thực hiện với một đồng “dữ liệu thô” chưa được xử lý. Rõ ràng bạn không thể sắp xếp được những gì sắp đến, mà chỉ có thể thu thập và xử lý chúng. Bạn cần lên kế hoạch hành động dựa trên những quyết định đã đưa ra. Toàn bộ quá trình từ khâu xử lý thông tin đến khâu tổ chức được đặt ở trung tâm của sơ đồ quyết định dưới đây.



Trong các chương tiếp theo, tôi sẽ giới thiệu chi tiết từng bước đi cần thiết trong quá trình xử lý thông tin. Tiếp theo, tôi đề nghị bạn chọn một danh sách những việc cần làm hay một tập giấy từ giỏ thông tin của bạn và đánh giá một vài mục khi chúng ta xem xét tổng thể.

Nó là cái gì?

Đây không phải là một câu hỏi thừa. Chúng ta đã nói đến “dữ liệu thô” và cũng đã nói đến giỏ thu thập thông tin. Nhưng chúng ta chưa thảo luận dữ liệu thô là gì và phải làm gì với nó. Ví dụ, nhiều thứ có xu hướng thoát ra khỏi hệ thống tổ chức cá nhân là những thứ không xác định được mà chúng ta nhận được từ chính phủ hay công ty – liệu chúng ta có phải làm điều gì đó với chúng không? Còn email gửi đến từ phòng nhân sự thông báo cho chúng ta biết cái này thay đổi thì sao? Tôi đã từng lục tung

hàng đồng tin nhắn bị quăng vào trong ngăn bàn làm việc chỉ vì khách hàng của tôi không dành vài giây để xem xét nội dung thông tin cần trao đổi hay tài liệu. Điều này lý giải tại sao bước quyết định tiếp theo đây rất quan trọng.

Liệu có khả thi?

Câu hỏi này có hai phương án trả lời: CÓ và KHÔNG

*Không cần hành động.* Nếu câu trả lời là KHÔNG, có ba khả năng xảy ra:

1. Nó là rác, thông tin bạn thu thập được không còn giá trị.
2. Bạn không cần lên kế hoạch hành động ngay bây giờ nhưng có thể phải làm gì đó sau này (giai đoạn ủ thông tin).
3. Thông tin bạn thu thập được có tiềm năng hữu ích, có thể cần thiết cho công việc sau này (lưu trữ chúng thành tài liệu tham khảo).

Ba khả năng này có thể quản lý được và sẽ đề cập đến trong một chương tiếp theo. Bây giờ, bạn chỉ cần có một thùng rác và phím “xóa” cho thùng rác đó, một tập tin “sổ tay” hoặc lịch cho thông tin đang trong tình trạng ủ và một hệ thống hồ sơ tốt cho thông tin tham khảo.

*Có thể hành động.* Trường hợp câu trả lời là CÓ đồng nghĩa với việc bạn phải lên kế hoạch hành động cho những thông tin thu nhận được. Những ví dụ điển hình như, cần ghi vào sổ tay thời gian của một dự án hợp tác dịch vụ mà bạn nhận được lời mời tham dự hay việc bạn có buổi gặp mặt trực tiếp với phó chủ tịch tập đoàn về một dự án quan trọng.

Một khi kế hoạch khả thi, có hai điều bạn nên quan tâm. Đó là:

1. Bạn mong đợi “dự án” hay kết quả gì?
2. Công việc tiếp theo cần thiết là gì?

*Nếu đó là một dự án...* Danh sách các mục tiêu sẽ giúp bạn ghi nhớ những gì cần thực hiện. Danh sách này giống như một chiếc cọc cắm dưới đất, nhắc nhở bạn vẫn còn những việc chưa thực hiện. Việc xem xét lại danh sách này hàng tuần giúp bạn quay trở lại với những việc chưa hoàn thành. Nó sẽ tồn tại trong hệ thống quản lý của bạn cho đến khi được thực hiện hay xóa bỏ.

*Công việc tiếp theo là gì?* Đây là câu hỏi rất quan trọng bởi câu trả lời phù hợp sẽ là chìa khóa giúp bạn vạch ra đường đi tiếp theo. “Công việc tiếp theo” thực chất là các hoạt động vật chất có thể nhìn thấy được cần được đưa vào thực hiện để biến những kế hoạch trở thành hiện thực. Dưới đây là một số ví dụ về “công việc tiếp theo”:

- Gọi và hỏi số điện thoại của gara ô tô mà Fred đã giới thiệu cho bạn.
- Chuẩn bị các ý tưởng cho chương trình thảo luận trong cuộc họp về ngân quỹ.
- Nói chuyện với Angela về hệ thống dữ liệu cần thiết lập.
- Nghiên cứu phần mềm quản lý dữ liệu trên trang Web.

Trên đây là tất cả các hoạt động thực tế bạn cần tiến hành trong công việc. Việc nhắc nhở bạn thường xuyên lưu tâm đến chúng rất có lợi cho hệ thống quản lý năng suất cá nhân của bạn.

*Tiến hành, giao cho người khác hoặc tạm hoãn công việc.* Khi quyết định sẽ làm gì tiếp theo, bạn sẽ có ba lựa chọn:

1. *Tiến hành công việc.* Khi bạn xác định được không mất quá 2 phút để thực hiện kế hoạch công việc tiếp theo thì bạn nên thực hiện ngay sau khi quyết định.
2. *Giao công việc cho người khác.* Nếu thời gian thực hiện công việc phải mất nhiều hơn 2 phút thì hãy xem xem mình có phù hợp để đảm trách công việc này không. Nếu câu trả lời là không, thì bạn đừng ngần ngại giao lại công việc cho người phù hợp hơn.
3. *Tạm hoãn công việc.* Khi bạn phải thấy có khả năng giải quyết công việc, tuy nhiên



sẽ mất nhiều thời gian, thì bạn cũng có thể tạm thời xếp nó sang một bên. Tất nhiên, bạn phải đặt công việc đó trong danh sách công việc tiếp theo.

## Tổ chức

Vòng ngoài của sơ đồ luồng công việc chỉ ra tám nhóm riêng biệt có chức năng nhắc việc và là tài liệu có được từ việc xử lý “dữ liệu thô”. Chúng cùng tạo ra một hệ thống toàn diện cho việc sắp xếp công việc của bạn trên khay, hoặc có thể thêm công việc vào khay đó hàng ngày, hàng tuần.

Đối với các hạng mục không thể thực hiện, nhóm có thể là *khay đựng đồ bỏ đi, các công cụ chứa công việc đang trong giai đoạn ử và kho lưu trữ tham khảo*. Nếu không có công việc nào cần thực hiện, bạn nên ném nó đi, “đánh dấu lại” để đánh giá lại sau này, hoặc lập hồ sơ để có thể tìm thấy tài liệu khi bạn cần vào thời điểm khác. Để có thể thực hiện việc quản lý công việc, bạn cần một *danh sách các dự án, nơi lưu trữ hoặc hồ sơ cho các kế hoạch dự án và tài liệu công việc, lịch, danh sách các phương tiện nhắc nhở công việc tiếp theo và danh sách các phương tiện nhắc nhở những việc bạn đang chờ đợi*.

Tất cả các nhóm sắp xếp cần được lưu giữ ở dạng thức vật chất. Khi đề cập đến “danh sách”, tôi muốn nói đến loại danh sách mang tính chất nhắc nhở, có thể là danh sách trong cuốn sổ, trong chương trình máy tính hoặc thậm chí là kẹp đựng hồ sơ lưu trữ tờ giấy cho từng công việc. Ví dụ, danh sách công việc hiện tại có thể được lưu trữ ở chương trình Day Runner, hay trong nhóm “công việc phải làm” trên thiết bị kỹ thuật số cá nhân PDA hoặc có thể lưu trữ trong hồ sơ dán nhãn “danh sách công việc”. Những phương tiện nhắc việc được định sẵn (như “Sau ngày mùng một tháng ba phải liên lạc với kế toán để tổ chức một cuộc họp”) có thể lưu giữ trong một bộ hồ sơ trên giấy hoặc máy tính.



Sơ đồ tổ chức công việc

## Dự án

Tôi định nghĩa dự án là bất cứ một kết quả mong đợi nào cần nhiều hơn một bước hành động. Điều này có nghĩa là những việc tương đối nhỏ mà bạn có thể không gọi là dự án sẽ nằm trong danh sách “Các dự án” của bạn. Thực chất của định nghĩa trên là nếu không thể hoàn thành công việc trong một bước thì cần có một số cột mốc nhắc nhở bạn vẫn còn việc phải làm. Nếu bạn có một chỗ lưu trữ nhắc nhở bạn về công việc, thì nó sẽ trở lại vào bộ RAM. Nói cách khác, nó là một danh sách những công việc chưa làm.

## Một phần danh sách ”Các dự án”

### Tìm nhân viên mới

Kỳ nghỉ vào tháng 8

Giảm số lượng nhân viên

Xuất bản sách

Kết thúc việc nâng cấp máy vi tính

Cập nhật bản di chúc

Tổng kết ngân quỹ

Hoàn thành dây chuyền sản xuất mới

Làm quen với phần mềm quản lý các mối liên hệ mới

Tái bản tờ Fortune

Tuyển nhân viên quảng cáo

Hoàn thành việc trồng vườn cây ăn quả mới

Dự án liên doanh R&D (nghiên cứu và phát triển) video

Sản xuất đĩa compact đào tạo mới

Lập lịch trình hội thảo cho năm tới

Chuẩn bị một bài thuyết trình quan trọng

Sử dụng thành thạo thiết bị dùng trong hội nghị qua truyền hình trực tiếp

Hoàn thành hợp đồng lao động

Lắp bóng đèn ở sân sau

Thiết lập mối quan hệ chính thức với đại diện của Nam Phi

Hoàn thành chính sách và thủ tục đối với nhân viên

Mua bộ bàn ghế mới cho phòng khách

Không cần phải lên danh sách các dự án theo một thứ tự quy mô hay ưu tiên nào. Chỉ cần đặt chúng trong danh sách quản lý mà bạn có thể xem lại thường xuyên để đảm bảo hành động phù hợp tiếp theo đã được xác định chi tiết cho mỗi dự án.

Bạn không thật sự thực hiện một dự án; bạn có thể chỉ tiến hành những hành động liên quan đến nó. Các bước hành động đúng đắn được thực hiện đủ sẽ tạo ra các tình huống phù hợp với những gì bạn tưởng tượng ban đầu để có thể coi như dự án đã “được thực hiện”. Danh sách dự án là bộ sưu tập những đích đến mà chúng ta đặt ra phía trước, giúp cho công việc tiếp theo luôn đúng hướng.

Tài liệu hỗ trợ dự án

Đối với nhiều dự án, bạn sẽ tích lũy những thông tin liên quan theo chủ đề, đề tài hoặc tên dự án. Danh sách “Các dự án” của bạn chỉ là những chỉ số. Tất cả những chi tiết, kế hoạch và thông tin hỗ trợ bạn cần khi thực hiện công việc sẽ được cất giữ trong từng cặp hồ sơ riêng, từng tập tin trong máy tính và sổ tay.

*Tài liệu hỗ trợ và tài liệu tham khảo.* Khi sắp xếp tài liệu hỗ trợ công việc theo chủ đề và đề tài, bạn sẽ thấy chúng giống như tài liệu tham khảo và được giữ trong cùng một hệ thống hồ sơ tham khảo (ví dụ như, hồ sơ “Đám cưới” có thể giữ trong hồ sơ tham khảo chung). Sự khác nhau duy nhất là, trong trường hợp đang thực hiện dự án, cần xem xét tài liệu hỗ trợ nhất quán để đảm bảo tất cả các bước hành động cần thiết đã được xác định.

Tôi thường khuyên mọi người để tài liệu hỗ trợ xa khỏi tầm mắt. Nếu bạn luôn có hệ thống hồ sơ tham khảo tốt ngay bên cạnh, bạn có thể thấy đó là cách đơn giản nhất để sắp xếp chúng, mặc dù có lúc bạn thấy rằng, sẽ thuận tiện hơn khi có sẵn các tài liệu

bên ngoài, đặc biệt nếu bạn đang làm dự án “gấp”, cần sử dụng tài liệu tham khảo vài lần trong ngày. Cặp hồ sơ trên tủ hoặc khay đựng dễ dàng lấy sẽ rất thiết thực cho kiểu công việc “treo”.

### Nhóm công việc tiếp theo

Khi sơ đồ luồng công việc đã rõ ràng, việc quyết định công việc tiếp theo trở thành trọng tâm. Hành động đó cần được thể hiện qua các hành vi có thể xác định được, không có ngoại lệ.

Không cần phải theo dõi bất kỳ công việc nào bạn để giải quyết mất ít-hơn-2-phút cũng như tất cả các công việc đã hoàn thành. Chỉ cần theo dõi mọi công việc diễn ra trong một thời gian cụ thể hoặc một ngày cụ thể (ghi lại mốc thời gian này vào lịch); những công việc đó cần được làm càng sớm càng tốt (thêm những công việc này vào danh sách “Các công việc tiếp theo”); và tất cả những công việc bạn chờ người khác làm (đặt chúng vào danh sách “Chờ đợi”).

### Lịch

Phương tiện nhắc việc cho bạn cần được chia thành hai nhóm: những công việc phải được làm vào một ngày hoặc một thời gian cụ thể và những công việc cần làm càng sớm càng tốt. Cuốn lịch là loại phương tiện nhắc việc nhóm một.

Cuốn lịch của bạn cần có ba chi tiết sau:

- Những công việc có thời gian cụ thể
- Những công việc có ngày cụ thể
- Thông tin có ngày cụ thể

*Những công việc có thời gian cụ thể.* Thông thường, công việc tiếp theo cần thực hiện trong dự án là tham dự cuộc họp để thảo luận về nó. Đơn giản, bạn chỉ cần đánh dấu công việc đó lên lịch.

*Những công việc có ngày cụ thể.* Đây là những công việc bạn cần làm một lúc nào đó trong ngày nhưng không nhất thiết là thời gian cụ thể. Nó có thể là bạn sẽ gọi điện cho Miokô vào thứ sáu để kiểm tra bản báo cáo bạn gửi cho cô ấy có ổn không. Cô ấy sẽ không có bản báo cáo cho đến ngày thứ năm, và cô ấy phải ra nước ngoài vào ngày thứ bảy, do đó, thứ sáu là thời gian tốt nhất để làm việc đó – nhưng bất kỳ lúc nào trong ngày thứ sáu đều được. Nó sẽ được đánh dấu lên lịch vào ngày thứ sáu nhưng không có thời gian cụ thể. Sẽ hữu ích nếu bạn có một cuốn lịch có thể ghi chú công việc theo ngày và thời gian cụ thể.

*Những thông tin có ngày cụ thể.* Cuốn lịch dùng để ghi chép công việc bạn muốn biết trong một ngày cụ thể – không nhất thiết là công việc bạn phải thực hiện, mà chỉ cần là thông tin hữu ích trong ngày. Nó có thể bao gồm định hướng cho những cuộc hẹn, những việc có liên quan tới người khác (gia đình hoặc nhân viên) hoặc những sự kiện thú vị. Cũng rất hữu ích để ghi lại những thông tin ngắn gọn vào đây, như nhắc bạn gọi điện cho ai đó sau khi họ trở về từ kỳ nghỉ.

***Không còn có danh sách “Công việc phải làm hàng ngày”.*** Không có gì khác ngoài ba loại thông tin được ghi trên lịch kể trên! Tôi biết điều này trái ngược với hệ thống đào tạo quản lý thời gian truyền thống trên thế giới, rằng danh sách “Công việc phải làm hàng ngày” là yếu tố then chốt. Nhưng danh sách đó không hiệu quả vì hai lý do.

Thứ nhất, lượng thông tin đầu vào liên tục, không ngừng và các công việc ưu tiên chiến thuật thay đổi khiến cho công việc hàng ngày phải được định hình lại thường xuyên đến mức rõ ràng là không thể bám lấy danh sách những việc cần làm đã được xác định trước. Một kế hoạch làm việc để tham khảo thì rất hữu ích, nhưng phải ở dạng có thể điều chỉnh lại bất cứ lúc nào. Việc cố gắng giữ kế hoạch đã lên lịch rồi phải sắp xếp vào một ngày khác nếu chưa hoàn thành công việc sẽ làm mất tinh thần và lãng phí thời gian của bạn. Danh sách “Các công việc tiếp theo” mà tôi đề xuất sẽ nhắc nhở tất cả các công việc đó, kể cả những công việc nhạy cảm nhất. Và bạn không phải sắp xếp lại chúng hay lên lịch hàng ngày.

Thứ hai, nếu có công việc trong danh sách công việc phải làm hàng ngày không thật

sự phải được thực hiện vào hôm đó, nó sẽ làm giảm tầm quan trọng của công việc thật sự phải làm. Nếu bạn phải gọi điện cho Miokô vào thứ sáu bởi vì đó là ngày duy nhất bạn có thể tiếp cận cô ấy, nhưng nếu bạn có thêm năm cuộc gọi khác, ít quan trọng hoặc ít quan trọng về mặt thời gian hơn vào trong danh sách phải làm, thì có thể bạn không còn nhớ là phải gọi điện cho Miokô nữa. Bộ não của bạn sẽ phải quay trở lại với phương tiện nhắc việc để biết rằng bạn có một cuộc điện thoại mà bạn không có cơ hội thứ hai để thực hiện. Đó không phải là cách phù hợp để tận dụng hệ thống. Theo cách tôi nhìn nhận công việc đó, cuốn lịch là một nơi nhiệm màu. Nếu bạn viết công việc lên đó, nó sẽ được thực hiện. Việc viết lại duy nhất là khi thay đổi cuộc hẹn.

### Danh sách “Công việc tiếp theo”

Vậy hệ thống nhắc việc của bạn ở đâu? Nó ở trong danh sách “Công việc tiếp theo”. Cùng với cuốn lịch, nó là trung tâm của việc tổ chức sắp xếp và quản lý công việc hàng ngày.

Nên làm mọi việc càng đơn giản càng tốt, nhưng không phải là đơn giản hơn.

--Albert Einstein

Bạn phải xác định bất cứ công việc nào phải thực hiện nhiều hơn 2 phút và không thể giao cho người khác thì đều cần theo dõi. “Gọi điện cho John Smith về cuộc họp ngân quỹ”, “Gọi cho mẹ của Racheal và mẹ của Laura về chuyến cắm trại qua đêm” và “Phác thảo ý tưởng cho hội nghị bán hàng hàng năm” là các kiểu nhắc nhở công việc cần được lưu trữ trong danh sách hoặc hệ thống phù hợp để có thể sử dụng khi cần.

Nếu bạn chỉ có 20 hoặc 30 công việc, bạn có thể lưu chúng trong danh sách “Công việc tiếp theo” mà bạn sẽ xem lại bất cứ khi nào có thời gian rảnh rỗi. Tuy nhiên, với hầu hết chúng ta, lượng công việc thường trong khoảng từ 50-150. Trong trường hợp đó, sẽ rất tốt nếu phân nhỏ “Công việc tiếp theo” của bạn thành các nhóm như “Các cuộc điện thoại” hoặc “Những vấn đề chính của dự án” để **tổng kết hàng tuần.**

Những công việc không thể thực hiện

Bạn cần một hệ thống riêng biệt, có tổ chức tốt để chứa những công việc không đòi hỏi hành động. Hệ thống không đòi hỏi hành động được chia làm ba nhóm: vô giá trị, giai đoạn ủ việc và tham khảo.

### Vô giá trị

Những thứ vô giá trị phải rõ ràng. Hãy vứt bỏ những thứ không có hành động tiềm năng hoặc giá trị tham khảo. Nếu bạn để những thứ này lẫn lộn trong các nhóm khác, nó sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến hệ thống.

### Giai đoạn ủ việc

Có hai nhóm dữ liệu bên cạnh nhóm vô giá trị không đòi hỏi phải hành động ngay lập tức nhưng bạn lại muốn giữ lại. Một lần nữa, việc bạn phân loại công việc từ không đòi hỏi hành động nào đến đòi hỏi nhiều hành động rất quan trọng. Nếu không, bạn sẽ có xu hướng để chúng chất thành đống và sắp xếp thành danh sách mà bạn không biết bắt đầu từ đâu và cần phải làm gì.

Ví dụ, bạn lấy một thứ từ bản ghi nhớ hoặc đọc email và nảy sinh một ý tưởng cho dự án mà bạn có lẽ muốn làm vào một ngày nào đó nhưng không phải bây giờ. Bạn muốn được nhắc lại công việc đó sau này nên bạn có thể đánh giá khả năng làm gì với nó trong tương lai. Hoặc, một tờ rơi được gửi cho bạn qua đường bưu điện về biểu diễn giao hưởng sắp tới ở địa phương. Nhìn lướt qua, bạn thấy chương trình đó thật sự thu hút nhưng là của bốn tháng sau – còn quá xa để quyết định (bạn không biết chắc lịch trình công tác của bạn khi đó thế nào), nhưng nếu bạn đang ở thành phố vào lúc đó thì bạn sẽ muốn đi. Bạn nên làm gì?

Có hai nhóm hệ thống “giai đoạn ủ việc” có thể dùng cho loại công việc này. Đó là danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” và một hồ sơ “Tạm chờ”.

*Danh sách “Một ngày nào đó/Có thể”.* Nó có thể hữu ích và truyền cảm hứng để duy trì danh sách những công việc mà bạn muốn làm tại một thời điểm nào đó chứ không phải bây giờ. Đây là “bến đỗ” cho những dự án bạn không thể làm ngay nhưng lại



không muốn hoàn toàn quên chúng. Bạn muốn được nhắc nhở lại thường xuyên.

Danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” điển hình

Có một chiếc thuyền đánh cá

Học tiếng Tây Ban Nha

Tham dự lớp học vẽ bằng màu nước

Mua một chiếc tủ bếp

Xây một bể bơi thi đấu

Mua xe gắn máy phân khối nhỏ cho con

Bay bằng khinh khí cầu

Xây một hầm rượu

Du lịch tới Montana

Học phần mềm Photoshop

Thành lập một tổ chức phi lợi nhuận

Quay video quảng cáo

Tìm Stafford Lyons

Mua một máy quay phim kỹ thuật số

Du lịch tới miền bắc Italia

Học nghề với người thợ mộc

Quảng bá tác phẩm nghệ thuật của mình

Đào ao

Xử lý bằng kỹ thuật số những bức ảnh và phim cũ

Tổ chức một bữa tiệc với hàng xóm

Lắp đặt hệ thống máy chủ từ xa tại nhà

Bạn sẽ có thể chia danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” thành nhiều nhóm nhỏ như :

- Các đĩa CD muốn mua
- Các băng video muốn thuê
- Các cuốn sách muốn đọc
- Các loại rượu sẽ uống thử
- Các chuyến du lịch cuối tuần sẽ đi
- Các việc sẽ làm với các con
- Các buổi hội thảo sẽ tham dự

Bạn phải xem lại danh sách này thường xuyên nếu muốn thu được hiệu quả lớn nhất. Tôi khuyên bạn nên rà soát nội dung trong hệ thống “Xem lại cuối tuần” của bạn.

*Hồ sơ “Tạm chờ”*. Nơi tốt nhất để lưu giữ những việc cần xem lại là hồ sơ “tạm chờ” hay còn gọi là hồ sơ “tạm hoãn”, hồ sơ “sẽ tiếp tục”. Đây là hệ thống cho phép bạn gửi thứ gì đó cho chính mình và nhận được vào một ngày xác định trong tương lai.

Cuốn lịch của bạn cũng có chức năng giống như vậy. Ví dụ, bạn có thể đánh dấu lên lịch rằng, vào ngày 15/3 còn hạn nộp thuế một tháng; hoặc vào ngày 12/9, Bolshoi sẽ

biểu diễn bản giao hưởng Hồ Thiên Nga (Swan Lake) tại Nhà hát thính phòng thành phố trong sáu tuần.

### Tài liệu tham khảo

Có rất nhiều thứ bạn gặp không đòi hỏi phải thực hiện nhưng thông tin lại có giá trị thực tiễn. Bạn muốn giữ lại và có thể xem lại khi cần. Chúng có thể được lưu trữ dưới dạng giấy tờ hoặc kỹ thuật số.

Tài liệu giấy tờ – bất kể thứ gì, từ thực đơn nhà hàng cho đến bản kế hoạch, bản vẽ hoặc thông tin nhà đất cho một dự án xây dựng – được lưu trữ tốt nhất trong hệ thống phục hồi tự nhiên hiệu quả. Chúng có thể được thể hiện trên những trang sổ hoặc vở viết, danh sách các nhà hàng ưa thích, sổ điện thoại thành viên của hội đồng trường học, hoặc toàn bộ tủ hồ sơ dùng riêng cho việc tổ chức sáp nhập tập đoàn.

Lưu trữ điện tử có thể bao gồm mọi thứ, từ các thông tin dữ liệu được đưa vào mạng lưới cho đến tài liệu tham khảo đặc biệt và những tệp hồ sơ để ở phần mềm giao tiếp của bạn.

Việc quan trọng nhất cần nhớ là tài liệu tham khảo phải thật sự là thông tin có thể tham khảo dễ dàng khi cần. Nhìn chung, hệ thống tham khảo có hai dạng: (1) lưu trữ theo chủ đề và theo lĩnh vực đặc biệt ; và (2) hồ sơ tham khảo chung. Loại thứ nhất thể hiện thông tin được lưu trữ như thế nào – ví dụ, một ngăn kéo hồ sơ để chứa các bản hợp đồng, sắp xếp theo ngày; một ngăn kéo chỉ chứa thông tin bồi thường lao động bí mật; hoặc một loạt ngăn kéo lưu trữ các vụ kiện có thể cần dùng tham khảo cho những vụ xét xử trong tương lai.

*Lập hồ sơ tham khảo chung.* Loại thứ hai của hệ thống tham khảo là loại mọi người cần có sẵn để lưu trữ những thông tin tham khảo đặc biệt, không thuộc một nhóm cố định nào. Bạn cần một nơi nào đó lưu giữ cuốn hướng dẫn sử dụng điện thoại di động, những ghi chú từ cuộc họp về dự án của Smith và vài đồng yên Nhật mà bạn không kịp đổi trong chuyến đi công tác Tokyo gần đây (bạn sẽ sử dụng khi quay lại

đó).

Việc thiếu hồ sơ tham khảo chung hiệu quả có thể là hạn chế lớn nhất để hoàn thiện một hệ thống quản lý công việc cá nhân hiệu quả. Nếu việc lập hồ sơ không dễ dàng và nhanh chóng (kể cả khi đó là việc làm vui vẻ), thì bạn sẽ có xu hướng chất chúng thành từng đống thay cho việc lập hồ sơ. Nếu tài liệu tham khảo của bạn không rõ ràng, ranh giới giữa những việc có thể làm và không thể làm sẽ rất mờ mịt, về mặt trực quan, tâm lý, logic và đầu óc bạn sẽ bị tê liệt trước toàn bộ công việc. Việc thiết lập một hệ thống hiệu quả cho loại tài liệu này rất quan trọng; đảm bảo cho bạn làm việc hiệu quả và không bị căng thẳng; chúng ta sẽ tìm hiểu chi tiết vấn đề này ở Chương 7.

Xem xét lại

Ví dụ, việc cần ghi lại là bạn cần sữa, việc tiếp theo là đến cửa hàng và nhớ mua sữa. Tương tự như vậy, việc ghi lại là bạn cần gọi điện cho người bạn để hỏi tên một người được ủy quyền về bất động sản, khác với việc bạn nhớ công việc đó khi ở bên máy điện thoại và có một khoảng thời gian rảnh rỗi.

Bạn cần xem lại toàn bộ bức tranh về cuộc sống và công việc của mình theo từng thời kỳ và mức độ phù hợp. Đối với hầu hết mọi người, sự huyền bí trong việc quản lý luồng công việc được nhận biết ở việc sử dụng nhất quán giai đoạn xem xét lại. Đây là lúc bạn xem xét tất cả các dự án nổi bật và những việc chưa hoàn thành, những thứ tôi gọi là mức độ 10.000 foot. Đó là cơ hội để bạn rà soát lại toàn bộ công việc và lựa chọn đã được vạch rõ, nhằm làm tăng hiệu quả các lựa chọn về những gì bạn đang làm tại từng thời điểm.

Xem xét lại cái gì, khi nào

Nếu bạn lập ra một hệ thống tổ chức cá nhân có cấu trúc như tôi đã đề cập với một danh sách “Các dự án”, một cuốn lịch, danh sách “Những công việc tiếp theo” và danh sách “Chờ đợi”, thì bạn đã có thể duy trì hệ thống đó.

Thứ bạn xem lại thường xuyên nhất là cuốn lịch, thứ nhắc bạn về những “việc khó

khẩn” trong ngày – có nghĩa là những công việc sẽ “chết” nếu bạn không thực hiện chúng. Điều này không có nghĩa là công việc được viết lên đó là những việc “quan trọng” nhất mà chỉ là những việc phải làm. Tại một thời điểm nào đó, biết việc gì phải hoàn thành và khi nào tạo ra một nỗ lực hành động. Đó là một thói quen tốt, ngay khi bạn quyết định hành động theo lịch (cuộc họp, gọi điện, bản phác thảo báo cáo cuối cùng), để kiểm tra xem còn những công việc khác phải làm.

Sau khi kiểm tra cuốn lịch, thông thường, bạn sẽ chuyển sang danh sách “Công việc tiếp theo”. Danh sách này chứa những công việc đã được xác định trước mà bạn có thể thực hiện nếu có thời gian rảnh trong ngày. Nếu bạn sắp xếp chúng theo tiêu chí hoàn cảnh (“Ở nhà”, “Khi làm việc với máy tính”, “Trong cuộc họp với George”) thì chúng sẽ chỉ hoạt động khi những hoàn cảnh này xảy ra.

Danh sách “Dự án”, “Chờ đợi”, và “Một ngày nào đó/có thể” cần được xem xét lại thường xuyên để chúng không khiến bạn phải lo lắng.

**Yếu tố thành công quan trọng: xem xét hàng tuần**

Những việc đòi hỏi hành động phải được xem xét thường xuyên để tâm trí bạn không nghĩ đến điều đó. Để tin tưởng vào những yêu cầu phán đoán theo trực giác và nhanh chóng đổi với hành động mà đôi khi bạn phải đưa ra, bạn phải cắt giảm khối lượng công việc ở mức độ cao hơn. Theo kinh nghiệm của tôi (với hàng nghìn người), điều đó được chuyển thành hành vi rất quan trọng để thành công: xem xét lại hàng tuần.

Tất cả những nút thông lọng để mở của bạn (ví dụ như dự án), các kế hoạch dự án đang thực hiện, danh sách “Hành động tiếp theo”, “Chương trình làm việc”, “Chờ đợi” thậm chí “Một ngày nào đó/Có thể” phải được xem xét lại một lần một tuần. Điều này giúp cho đầu óc của bạn trở nên minh mẫn hơn và tất cả những công việc của vài ngày qua đã được thu thập, xử lý và sắp xếp.

Cuộc sống có vô số sự kiện thú vị, và bất cứ ai thực hiện bất kỳ một điều nào đó trong các sự kiện trên mà không để ý đến những thứ còn lại đều là người không phù hợp để

điều hành hoạt động kinh doanh của thế giới.

--James Fenimore

Giống như hầu hết mọi người, bạn thấy công việc có thể nằm ngoài tầm kiểm soát trong một vài ngày tập trung hoạt động. Đó là điều được dự tính. Bạn không muốn bị sao nhãng trong nỗ lực nhằm đạt trạng thái “sạch bong” mọi lúc bởi quá nhiều công việc cần phải làm. Nhưng để có được sự xa xỉ “lăn tròn trên sàn nhà” với sự tự tin, bạn cần phải lau nhà một tuần một lần.

Xem xét lại hàng tuần là thời điểm để:

- Thu thập và xử lý “dữ liệu thô”
- Xem lại hệ thống
- Cập nhật danh sách
- Dọn dẹp sạch sẽ, rõ ràng, thông dụng và hoàn thiện

Hầu hết mọi người không có một hệ thống thật sự hoàn chỉnh và không thật sự được lợi gì từ việc xem xét lại công việc vì chính lý do đó. Họ luôn có cảm giác mơ hồ là có việc gì đó bị bỏ lỡ. Đó là lý do tại sao phần thưởng đạt được từ việc thực hiện toàn bộ tiến trình này ít nhất cũng theo cấp số nhân: hệ thống càng hoàn chỉnh, bạn càng tin tưởng vào nó và bạn càng tin tưởng vào nó, bạn càng có động lực để giữ nó. Việc xem xét lại hàng tuần là chìa khóa vạn năng để duy trì tiêu chuẩn đó.

Hầu hết mọi người cảm thấy thoải mái nhất về công việc vào tuần trước kỳ nghỉ. Nhưng đó không phải vì kỳ nghỉ. Bạn làm gì một tuần trước kỳ nghỉ? Bạn dọn dẹp, kết thúc, làm rõ và đàm phán lại tất cả các cam kết của mình với người khác và với chính bản thân. Tôi chỉ khuyên bạn nên làm việc này hàng tuần thay vì hàng năm.

Thực hiện

Mục tiêu chính của quá trình xử lý luồng công việc là tạo điều kiện thuận lợi để lựa chọn đúng đắn những điều bạn sẽ làm tại từng thời điểm. Lúc 10 giờ 30 phút sáng thứ hai, quyết định gọi điện cho Sandy; hoàn thành bản kiến nghị hay trả lời email luôn luôn là cách xử lý công việc theo trực giác. Nhưng với việc lên kế hoạch phù hợp từ trước, bạn sẽ cảm thấy tự tin hơn vào lựa chọn của mình. Bạn có thể chuyển từ hy vọng sang tin tưởng vào các hành động của bạn, làm tăng tốc độ và hiệu quả ngay tức thì.

### Ba mô hình để lựa chọn công việc

Giả định rằng bạn không chịu được bất kỳ “dữ liệu thô” nào không đảm bảo hay trì hoãn. Luôn có một danh sách dài các công việc bạn không làm trong từng thời điểm nhất định. Do vậy, bạn phải quyết định làm gì và không làm gì như thế nào để luôn cảm thấy tốt trong cả hai trường hợp?

Câu trả lời là, hãy tin vào trực giác của bạn. Nếu bạn thu thập, xử lý, sắp xếp và xem xét lại tất cả các cam kết hiện tại, bạn có thể tác động vào sự đánh giá bằng trực giác với cách nghĩ thực tế và thông minh về công việc và giá trị của mình.

Tôi đã phát triển ba mô hình sẽ giúp bạn có thể quyết định những gì phải làm. Chúng không cho bạn câu trả lời – gọi điện cho Frederick, gửi email cho con trai ở trường hay một câu hỏi thăm thân mật “Chị có khỏe không?” với thư ký – nhưng chúng sẽ hỗ trợ bạn đưa ra sự lựa chọn thông minh hơn. Và đó là những gì mà các giải pháp quản lý công việc ưu tiên và quản lý thời gian đơn giản không thể làm được.

#### 1. Mô hình bốn tiêu chí để lựa chọn công việc trong từng thời điểm

Lúc 3 giờ 22 phút thứ tư, bạn lựa chọn công việc phải làm như thế nào? Có bốn tiêu chí theo trật tự mà bạn có thể áp dụng là:

1. Hoàn cảnh

2. Thời gian cho phép

### 3. Năng lượng cho phép

### 4. Thứ tự ưu tiên

*Hoàn cảnh.* Một số công việc có thể thực hiện ở bất cứ đâu (như phác thảo ý tưởng về công việc với một chiếc bút bi và một tờ giấy), nhưng hầu hết công việc đều đòi hỏi một địa điểm cụ thể (nhà, văn phòng) hoặc công cụ hỗ trợ như máy tính, điện thoại. Đây là các nhân tố đầu tiên giới hạn sự lựa chọn những điều bạn có thể làm tại từng thời điểm.

*Thời gian cho phép.* Khi nào bạn phải làm công việc khác? Có một cuộc họp trong 5 phút sẽ giảm bớt những công việc tốn nhiều thời gian.

*Năng lượng cho phép.* Bạn có bao nhiêu năng lượng? Một số công việc bạn làm đòi hỏi tinh thần sáng tạo và mới mẻ. Những hoạt động khác cần nhiều sức mạnh cơ bắp. Nhưng nhiều công việc khác cần rất ít cả hai thứ trên.

*Thứ tự ưu tiên.* Với hoàn cảnh, thời gian và năng lượng cho phép, công việc nào đem lại cho bạn lợi ích cao nhất? Bạn có một giờ đồng hồ, bạn đang ở trong văn phòng với một chiếc điện thoại, máy vi tính và năng lượng là 7,3/10. Bạn có nên gọi điện lại cho khách hàng, hoàn thiện bản kiến nghị, trả lời hộp thư thoại và email hay hỏi người bạn đời để xem ngày hôm đó của họ như thế nào không?

Đây là lúc bạn cần sử dụng trực giác và bắt đầu tin vào đánh giá của mình. Để hiểu thêm về khái niệm này, hãy đọc tiếp hai mô hình nữa để quyết định cái nào “quan trọng nhất” và thực hiện.

### 2. Mô hình ba lớp để đánh giá công việc hàng ngày

Khi bạn đang hoàn thành công việc, hay “làm việc” theo nghĩa rộng, bạn có thể bị cuốn hút vào ba hành động khác nhau:

- Làm những việc được vạch ra từ trước



- Làm những việc nảy sinh
- Vạch ra công việc của bạn

*Làm những việc được vạch ra từ trước.* Khi bạn làm những việc được vạch ra từ trước, bạn đang làm việc với danh sách “Các công việc tiếp theo” – hoàn thành những nhiệm vụ bạn quyết định phải làm, quản lý luồng công việc của bạn. Bạn đang thực hiện những việc bạn cần làm, phác thảo ý tưởng khi muốn suy nghĩ, hoặc chuẩn bị danh sách những điều cần nói với luật sư.

*Làm những việc nảy sinh.* Thông thường, đó là những công việc đặc biệt – không mong đợi, không biết trước – mà bạn phải phản hồi hay lựa chọn phản hồi khi chúng xảy ra. Ví dụ, đối tác của bạn bước vào văn phòng và muốn nói chuyện về dự định tung ra sản phẩm mới. Do đó, bạn nói chuyện với cô ấy thay vì làm tất cả những công việc đáng ra bạn có thể làm. Mỗi ngày đều có những điều bất ngờ – những việc không có trong kế hoạch – cho những thứ nảy sinh và bạn sẽ còn phải dành một khoảng thời gian và năng lượng cho những công việc đó. Làm theo những hướng dẫn này là bạn đang mặc nhiên quyết định rằng, việc này quan trọng hơn bất kỳ việc nào khác bạn phải làm.

*Vạch ra những công việc của bạn.* Vạch rõ công việc của bạn bao gồm việc dọn sạch hệ thống thông tin, email, thư thoại, các ghi chú từ cuộc họp và chia dự án mới thành các bước hành động. Khi xử lý các đầu vào, bạn sẽ không nghi ngờ gì mà đảm nhận những công việc thực hiện chỉ dưới hai phút và ném đi hoặc lập hồ sơ cho một lượng lớn công việc (cũng có nghĩa là làm những công việc nảy sinh). Một phần phù hợp của hoạt động này bao gồm việc vạch rõ những điều cần làm vào một lúc nào đó mà không phải bây giờ. Bạn sẽ thêm chúng vào tất cả danh sách của mình khi tiến hành.

Khi đã xác định được tất cả công việc, bạn có thể yên tâm rằng danh sách công việc phải làm của mình đã hoàn chỉnh. Và hoàn cảnh, thời gian năng lượng bạn có sẽ cho phép bạn lựa chọn nhiều hơn một công việc để làm. Việc cuối cùng phải cân nhắc là bản chất, mục tiêu và tiêu chuẩn của công việc.

### 3. Mô hình sáu mức độ để xem xét lại công việc của bạn

Những công việc ưu tiên điều khiển sự lựa chọn của bạn, nhưng hầu hết các mô hình để xác định chúng lại không phải là công cụ tin cậy cho nhiều hành động của công việc thật sự. Để biết công việc ưu tiên của bạn là gì, bạn phải biết công việc của mình là gì. Có ít nhất sáu mức độ khác nhau để làm rõ nó. Hãy xem những việc phải làm với từng mức độ dưới đây.

- 50.000 feet: cuộc sống
- 40.000 feet: tầm nhìn từ 3 đến 5 năm
- 30.000 feet: mục tiêu từ 1 đến 2 năm
- 20.000 feet: lĩnh vực chịu trách nhiệm
- 10.000 feet: dự án hiện tại
- Đường chạy: hành động hiện tại

Chúng ta hãy bắt đầu từ dưới lên:

*Đường chạy: hành động hiện tại.* Đây là danh sách tích lũy tất cả các hành động bạn cần làm – tất cả những cuộc điện thoại phải gọi, email phải trả lời, những thông điệp bạn nhận được và những việc vặt bạn phải thực hiện, những điều bạn muốn nói với sếp và người bạn đời. Bạn có lẽ sẽ có được 300-500 giờ của những điều phải làm này nếu bạn ngừng ngay lập tức và không nhận nhiều thông tin từ bản thân hoặc từ người khác.

*10.000 feet: dự án hiện tại.* Tạo ra nhiều công việc mà bạn có hiện tại – từ 30-100 dự án trên bàn. Đây là kết quả tương đối ngắn hạn mà bạn muốn đạt được như lắp đặt máy tính ở nhà, tổ chức một cuộc hội thảo bán hàng, chuyển tới trụ sở mới và gặp nha sĩ.

*20.000 feet: lĩnh vực chịu trách nhiệm.* Bạn tạo ra hay chấp nhận hầu hết dự án của mình bởi vì trách nhiệm của bạn, điều mà với hầu hết mọi người có thể xác định rõ trong 10-15 nhóm. Đây là những lĩnh vực then chốt mà bạn muốn đạt được kết quả và duy trì tiêu chuẩn. Ít nhất là công việc của bạn có thể đòi hỏi sự cam kết tuyệt đối với những việc như lập kế hoạch chiến lược, hỗ trợ quản trị, phát triển nhân viên, nghiên cứu thị trường, dịch vụ khách hàng hoặc quản lý tài sản. Trong cuộc sống cá nhân, bạn cũng có một số lượng tương đương công việc cần phải tập trung như: sức khỏe, gia đình, tài chính, môi trường gia đình, tinh thần, giải trí... Lập danh sách và xem xét lại những trách nhiệm này tạo ra một khung tổng thể để đánh giá các dự án của bạn.

*30.000 feet: Mục tiêu từ 1 đến 2 năm:* Những gì bạn muốn trải nghiệm về nhiều lĩnh vực khác nhau của đời sống và công việc từ 1 đến 2 năm kể từ bây giờ sẽ tăng thêm. Thông thường, việc đáp ứng mục tiêu công việc đòi hỏi tập trung hơn vào công việc, với những lĩnh vực cần chịu trách nhiệm mới đang nổi lên. Theo quan điểm này, cũng có những công việc bạn muốn hoàn thành hoặc thực hiện, những thứ có thể gia tăng tầm quan trọng cho các khía cạnh hiển nhiên của cuộc sống.

*40.000 feet: tầm nhìn từ 3 đến 5 năm.* Đặt kế hoạch công việc từ 3 đến 5 năm sau tạo ra những suy nghĩ về các nhóm lớn hơn. Chiến lược tổ chức, xu hướng môi trường, nghề nghiệp và sự chuyển đổi hoàn cảnh sống. Những nhân tố bên ngoài bao gồm nghề nghiệp lâu dài, gia đình, mục tiêu tài chính và tiền thưởng. Những vấn đề của thế giới bên ngoài có thể làm thay đổi hay ảnh hưởng đến công việc của bạn như công nghệ, sự toàn cầu hóa, xu hướng thị trường và sự cạnh tranh. Việc quyết định theo quan điểm này cũng có thể làm thay đổi công việc của bạn ở nhiều mức độ.

*50.000 feet: cuộc sống.* Đây là quan điểm “ bức tranh lớn ”. Tại sao công ty của bạn tồn tại? Tại sao bạn tồn tại? Mục đích cơ bản cho những dự án tạo ra định nghĩa cốt lõi về “công việc” thật sự là gì? Đó là sự miêu tả cơ bản về công việc. Tất cả các mục tiêu, kết quả, mục đích, công việc và hành động đều phát sinh từ đây và đều hướng tới nó.

Quan điểm này dường như bị sử dụng tùy tiện. Trong thực tế, những tranh luận quan

trọng về sự tập trung và thứ tự ưu tiên của bạn không phù hợp với quan điểm này hay quan điểm khác. Tuy nhiên, chúng cung cấp một hệ thống hữu ích nhắc nhở bạn về bản chất đa tầng lớp của “công việc” và đưa ra những cam kết, nhiệm vụ.

Hiển nhiên, nhiều phải xem xét yếu tố trước khi bạn thoái mái đưa ra quyết định tốt nhất cho những gì phải làm và làm khi nào. “Lập ra thứ tự công việc ưu tiên” theo cách tập trung truyền thống vào các mục tiêu và giá trị lâu dài của bạn. Dù rõ ràng là sự tập trung cốt lõi cần thiết cung cấp khuôn khổ thực tế cho phần lớn quyết định và nhiệm vụ bạn phải làm hàng ngày. Làm chủ luồng công việc của bạn ở mọi mức độ, bạn sẽ tạo ra một phương pháp tổng thể để làm việc, và cảm thấy hài lòng về nó.

Phần II của cuốn sách này sẽ cung cấp những hướng dẫn cụ thể về cách sử dụng ba mô hình này để quyết định lựa chọn công việc và cách luyện tập tốt nhất để thu thập, xử lý, vạch kế hoạch, sắp xếp và xem xét lại góp phần vào thành công rực rỡ của bạn.

### 3. Thực hiện dự án theo cách sáng tạo: Năm bước lập dự án

Những yếu tố chủ đạo giúp hoạt động kiểm soát không bị áp lực là: (1) xác định rõ kết quả (dự án) và các công việc cần thiết tiếp theo để hoàn thành những dự án, và (2) phương tiện nhắc việc phải được đặt trong một hệ thống đáng tin cậy và được kiểm soát thường xuyên. Tôi gọi đây là trọng tâm ngang. Mặc dù có vẻ đơn giản nhưng ứng dụng thực tế của tiến trình này có thể tạo ra kết quả to lớn.

#### Củng cố trọng tâm dọc

Trọng tâm ngang là tất cả những gì bạn cần ở mọi lúc, mọi nơi. Tuy nhiên, đôi khi bạn cần khắt khe hơn và tập trung để kiểm soát dự án, tìm ra giải pháp hoặc đảm bảo xác định được tất cả bước đi đúng. Đây chính là lúc xuất hiện trọng tâm dọc. Biết cách suy nghĩ có hiệu quả ở “tầm cao” hơn và biết cách hợp nhất các kết quả vào hệ thống cá nhân là kỹ năng xử lý thứ hai đầy quyền lực cần thiết cho công việc tri thức.

Bạn cần phải nghĩ đến những điều lớn lao trong khi thực hiện các công việc nhỏ để chúng đi đúng hướng.

--Alvin Toffler

Cách tư duy này không đòi hỏi sự chau chuốt. Bạn có thể suy nghĩ thoải mái trong hầu hết các trường hợp, tôi gọi đó là cách lập kế hoạch mặt-sau-phong-bì thư – cách bạn viết vào mặt sau phong bì thư trong một quán cà phê với đồng nghiệp khi bạn làm rồi tung chương trình và cấu trúc thuyết trình chào hàng. Theo kinh nghiệm của tôi, đây là khuynh hướng lập kế hoạch hiệu quả nhất xét về góc độ kết quả so với sức

lực bỏ ra. Nó chính xác mỗi khi bạn cần phải vạch định cơ cấu hoặc kế hoạch nghiêm túc hơn để xác định rõ các thành phần, trình tự hay thứ tự ưu tiên. Và một dàn ý chi tiết hơn rất cần thiết để kết hợp các tình huống phức tạp hơn – ví dụ như, khi các nhóm cần phải phối hợp trong những tình huống phức tạp hơn, hoặc nếu cần phải phác thảo các kế hoạch kinh doanh để thuyết phục nhà đầu tư. Nhưng nhìn chung, bạn có thể sáng tạo hơn chỉ với một cái phong bì và một chiếc bút chì.

Điều cần thiết nhất trong cách suy nghĩ lập dự án của giới chuyên gia không phải là các mô hình chính thống. Thông thường, những người cần các mô hình chính thống đó đã có hoặc có thể lấy từ một chương trình đào tạo chuyên môn. Thay vào đó, tôi nhận thấy lỗ hổng lớn nhất là sự thiếu hụt mô hình tập trung vào dự án cho “những người còn lại”. Chúng ta phải có cách làm cho suy nghĩ của mình hiệu quả và được ủng hộ, bất kể nó chính thống hay không. Những buổi lập kế hoạch chính thức và các công cụ trợ giúp đắc lực (như các phần mềm dự án) rất hữu dụng, nhưng những người tham dự vẫn cần một cuộc họp khác – cuộc họp phía sau phong bì – để bóc tách và kiểm soát từng mảng vấn đề. Các cuộc họp chính thức và có kế hoạch cụ thể thường bỏ qua ít nhất một vấn đề quan trọng, ví dụ tại sao dự án được thực hiện lại giai đoạn đầu. Hoặc các cuộc họp chính thức không có đủ thời gian cho mọi người cùng thảo luận vấn đề, tạo điều kiện phát triển những ý tưởng độc đáo, làm cho dự án hay, có lợi nhuận hơn, hoặc ít nhất là vui vẻ hơn mà chỉ một cá nhân thì không thể nghĩ ra. Và cuối cùng, rất ít những cuộc họp như vậy tìm ra những biện pháp nghiêm ngặt hiệu quả quyết định các bước hành động tiếp theo và trách nhiệm giải trình mọi khía cạnh của một dự án.

Điều đáng mừng là có một cách tư duy hiệu quả về các dự án, tình huống và chủ đề mang lại giá trị tối đa, với công sức và thời gian tối thiểu. Đó chính là cách mà chúng ta suy nghĩ tự nhiên, không nhất thiết là cách chúng ta thường lập kế hoạch khi cố tình kiểm soát dự án. Theo kinh nghiệm của tôi, khi lập kế hoạch nhiều, tự do và tự nhiên hơn, người ta có thể loại bỏ được rất nhiều căng thẳng và đạt kết quả tốt hơn.

Mô hình lập kế hoạch tự nhiên

Bạn đã quen với nhà lập kế hoạch sáng tạo và tài năng nhất thế giới là bộ óc của mình. Thực ra, bạn chính là một cái máy biết lập kế hoạch. Bạn lập kế hoạch khi đang thay quần áo, ăn trưa, đến cửa hàng hay nói chuyện phiếm. Mặc dù tiến trình đó có vẻ ngẫu nhiên nhưng trên thực tế đã diễn ra hàng loạt các bước phức tạp trước khi bộ não để một điều gì đó xảy ra tự nhiên. Não của bạn phải trải qua năm bước để thật sự hoàn thành bất kỳ nhiệm vụ nào.

1. Xác định mục đích và các nguyên tắc
2. Hình dung ra kết quả
3. Nghĩ về vấn đề
4. Tổ chức
5. Xác định các hành động tiếp theo

Một ví dụ đơn giản: lập kế hoạch ăn tối

Nguyên nhân đầu tiên nào khiến bạn nghĩ đến việc đi ăn tối trong lần gần đây nhất? Đó có thể là bất cứ lý do nào như đói, giao thiệp với bạn bè, kỷ niệm một dịp đặc biệt, ký kết hợp đồng làm ăn hoặc hẹn hò lãng mạn. Ngay khi một trong những lý do trên trở thành ý thích bạn muốn thực hiện, bạn bắt đầu lập kế hoạch. Ý định của bạn là mục đích của bạn và tự động khởi động quá trình lập kế hoạch bên trong bạn. Những nguyên tắc của bạn tạo ra giới hạn cho kế hoạch. Bạn có thể không suy nghĩ một cách có ý thức về những nguyên tắc của mình đối với việc đi ăn tối, nhưng bạn nghĩ trong giới hạn các nguyên tắc đó: tiêu chuẩn thức ăn và dịch vụ, khả năng tài chính, sự thuận tiện và thoải mái. Trong bất cứ trường hợp nào, mục đích và các nguyên tắc của bạn là xác định rõ động lực và giới hạn của kế hoạch.

Khi đã quyết định thực hiện mục đích, những ý nghĩ thật sự đầu tiên của bạn là gì? Có thể không phải là một mục trong kế hoạch mà là những thứ “đồ ăn Ý ở cửa hàng Giovannil” hoặc “ngồi ăn ở vỉa hè tại quán Bistro Café”. Bạn có thể cũng tưởng tượng

ra một hình ảnh tích cực về buổi tối hay những trải nghiệm – có thể là những người cùng ăn, không khí, và/ hoặc kết quả. Đó là sự hình dung ra kết quả của bạn. Trong khi mục đích của bạn là tại sao bạn đi ăn tối thì sự tưởng tượng của bạn là hình ảnh của cái gì – của thế giới vật chất và cảm nhận những cách thức thực hiện mục đích tốt nhất.

Khi đã xác định được cảnh tượng, trí óc của bạn sẽ tự nhiên bắt đầu làm gì? Nó sẽ bắt đầu nghĩ đến cái gì? “Chúng ta sẽ đi ăn lúc mấy giờ?”, “Tối nay quán có mở cửa không?”, “Quán có đông không?”, “Thời tiết thế nào?”, “Chúng ta có phải thay quần áo không?”, “Xe có còn xăng không?”, “Chúng ta có đói không?”. Đây là bước nghĩ về vấn đề. Những câu hỏi này là một phần của quá trình sáng tạo tự nhiên khi bạn tập trung vào một số kết quả chưa xảy ra. Não nhận ra khoảng trống giữa điều bạn đang hướng đến và vị trí hiện tại của bạn, sau đó mới bắt đầu giải quyết “sự bất hòa trong nhận thức” bằng cách cố gắng xóa bỏ khoảng trống đó. Đây là điểm khởi đầu của giai đoạn “làm thế nào” trong quá trình lập kế hoạch tự nhiên. Nhưng suy nghĩ này có phần ngẫu nhiên và phi thể thức. Rất nhiều khía cạnh của việc đi ăn tối đã xảy ra với bạn. Bạn không cần phải viết tất cả những điều đó ra giấy nhưng bạn đã hình dung đến tiến trình đó trong đầu.

Khi bạn đã có đủ các ý tưởng và chi tiết, bạn cần bắt đầu tổ chức chúng. Bạn có thể nghĩ: “Trước tiên, chúng ta cần biết nhà hàng đó có mở cửa không” hoặc “Hãy gọi điện cho gia đình Anderson và hỏi họ có muốn ra ngoài ăn tối với chúng ta không?”. Khi bạn có nhiều suy nghĩ khác nhau liên quan đến kết quả của công việc, trí óc của bạn sẽ tự động phân loại chúng theo các thành phần (phương án phụ), sự ưu tiên và/hoặc thứ tự sự kiện. Các thành phần là: “Chúng ta cần lo hậu cần, nhân sự và địa điểm”. Sự ưu tiên là: “Biết các vị khách có muốn ra ngoài ăn tối không là rất cần thiết?”. Thứ tự sự kiện là: “Trước tiên chúng ta cần kiểm tra xem nhà hàng đó có mở cửa oploại chúng và xác định một hành động để biến suy nghĩ thành thực tế. Và bạn làm tất cả những công việc đó tự nhiên, không phải suy nghĩ nhiều.

Lập kế hoạch tự nhiên không nhất thiết phải theo cách thông thường



Quá trình được miêu tả ở trên có phải là cách ủy ban của bạn lập kế hoạch cho phòng cầu nguyện nhà thờ? Có phải là cách bộ phận IT của bạn tiếp cận việc lắp đặt hệ thống mới không? Có phải là cách bạn tổ chức lễ cưới hay suy nghĩ về sự sáp nhập tiềm năng không?

Bạn đã làm rõ mục tiêu cơ bản của dự án và thông báo cho những người cần biết chưa? Bạn đã thống nhất tiêu chuẩn hay hành vi cần thực hiện để giúp dự án thành công chưa?

Bạn đã mừng tượng đến thành công và xem xét tất cả những thay đổi có thể xảy ra nếu bạn thành công chưa?

Bạn đã có sẵn tất cả các ý tưởng – những thứ bạn cần xem xét có thể ảnh hưởng đến kết quả chưa?

Bạn đã làm rõ nhiệm vụ – các yếu tố quan trọng, mốc then chốt và các việc có thể thực hiện chưa?

Bạn đã xác định tất cả các khía cạnh của dự án có thể được thực hiện ngay bây giờ, những công việc tiếp theo cho mỗi giai đoạn và ai là người chịu trách nhiệm về những công việc đó chưa?

Câu trả lời chung cho các câu hỏi này của hầu hết mọi người là, có lẽ chưa. Dường như bạn chưa thực hiện tự nhiên ít nhất là một số yếu tố của mô hình lên kế hoạch

Trong một vài cuộc hội thảo của tôi, tôi đề nghị những người tham gia đưa ra một dự án chiến lược hiện tại có sử dụng mô hình này. Chỉ trong một vài phút, họ tự trải quatoàn bộ năm giai đoạn và họ ngạc nhiên vì mình đã thực hiện tiến bộ hơn nhiều so với trước đây. Một người đàn ông đứng dậy và nói với tôi: “Tôi không biết nên cảm ơn anh hay là giận dữ. Tôi vừa hoàn thành một kế hoạch làm việc mà nếu tôi tự xác định sẽ mất hàng tháng, và bây giờ tôi không có lý do gì để không thực hiện kế hoạch đó!”

Bạn có thể áp dụng phương pháp này ngay bây giờ nếu bạn thích. Chọn một dự án mới, một dự án bị đình trệ hay dự án có cải tiến. Hãy nghĩ về mục tiêu của bạn. Nghĩ đến kết quả thành công sẽ như thế nào: vị trí của bạn, vấn đề tài chính, danh tiếng hoặc bất kỳ thứ gì? Hãy suy nghĩ về những bước tiếp theo. Sắp xếp các ý tưởng của bạn. Quyết định các công việc tiếp theo. Bạn đã hiểu rõ hơn về việc bạn muốn đi đâu hay làm thế nào để đạt được điều đó chưa?

### Mô hình lập kế hoạch không tự nhiên

Để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc áp dụng mô hình lập kế hoạch tự nhiên cho những công việc phức tạp, hãy so sánh nó với các mô hình “thông thường” được sử dụng trong hầu hết các trường hợp – đó là những gì tôi gọi là việc lên kế hoạch không tự nhiên.

Khi “ý tưởng tốt” là một ý tưởng tồi

Bạn đã từng nghe một giám đốc chuẩn bị kỹ càng bắt đầu cuộc họp với câu hỏi: “Được rồi, vậy ai có ý tưởng hay về vấn đề này?” chưa? Giả định ở đây là gì? Trước khi thừa nhận bất kỳ sự đánh giá thế nào là “ý tưởng hay”, thì mục tiêu, kết quả phải được xác định rõ ràng và tất cả các tài liệu liên quan phải được thu thập (động não) và phân tích (sắp xếp). “Một ý tưởng hay là gì?” là câu hỏi hay, nhưng chỉ khi bạn đang ở mức 80% của quá trình suy nghĩ! Bắt đầu từ điểm đó có thể làm nóng chảy tinh thần sáng tạo của bất kỳ ai.

Sẽ rất khó khăn khi cố gắng tiếp cận bất cứ công việc nào từ một khía cạnh mà không theo cách thông thường. Mọi người làm việc đó bất cứ lúc nào nhưng nó hầu như chỉ mang lại sự thiếu rõ ràng và gia tăng căng thẳng. Trong khi giao tiếp với người khác, nó mở cửa cho cái tôi, những mưu mô và những vấn đề bị che giấu xuất hiện trong cuộc hội thảo (nhìn chung, những người mạnh mẽ sẽ làm chủ tình hình). Và nếu chính là bạn, cố gắng tìm ra một “ý tưởng hay” trước khi làm rõ mục tiêu, tạo ra một tầm nhìn và thu thập nhiều ý tưởng tồi ban đầu giống như là đưa cho bạn một ý tưởng sáng tạo khó thực hiện.

Hãy khiển trách cô William

Như hầu hết mọi người, thời điểm bạn được tham gia lập kế hoạch và sắp xếp công việc là ở lớp 4 hoặc lớp 5. Thậm chí, nếu đó không phải là sự giáo dục duy nhất bạn nhận được trong lĩnh vực này, nó vẫn có thể là cảm xúc mãnh liệt nhất (chìm ở mức sâu nhất).

Cô William, giáo viên lớp 4 của tôi, đã dạy chúng tôi về cách tư duy. Chúng tôi học cách viết báo cáo. Nhưng để viết được một bản báo cáo hay, có cấu trúc hợp lý thì chúng ta phải làm gì trước tiên? Lập dàn ý. Đúng vậy!

Khi bạn đang ở trong hố, hãy ngừng đào hố.

--Will Rogers

Bạn đã từng viết một dàn ý chưa? Bạn đã từng cảm thấy khó khăn và cho rằng việc lên kế hoạch và chuẩn bị sắp xếp trước là dành cho người khác chứ không phải mình chưa?

Cuối cùng tôi đã học cách viết dàn ý. Thực tế là tôi viết bản báo cáo trước rồi mới viết dàn ý.

Đó là cách lập kế hoạch mà hầu hết mọi người học được từ hệ thống giáo dục cũ. Và tôi vẫn nhìn thấy những dàn ý được lập sau thực tế công việc, chỉ để hài lòng các nhà cầm quyền. Trong thế giới kinh doanh, chúng thường được gọi là “mục đích” và “mục tiêu”. Nhưng những mục tiêu này không liên quan nhiều đến những gì người ta đang làm hay những gì khiến người ta có cảm hứng. Những tài liệu này nằm đâu đó trong ngăn kéo, trong hòm thư chứa rất ít thông tin liên quan đến thực tế hoạt động.

Mô hình lập kế hoạch phản hồi

Mô hình lập kế hoạch không tự nhiên là điều hầu hết mọi người đều tinh táo suy nghĩ đến như việc “lập kế hoạch”, và vì nó không thực tế và không liên quan đến công

việc thật sự nên mọi người đều không có kế hoạch. Ít nhất là nó sẽ không nhất quán: Họ thường chống lại các cuộc họp, diễn thuyết và các hoạt động chiến lược đến giây phút cuối cùng.

Đừng chỉ làm một việc gì đó. Hãy luôn sẵn sàng.

--Rochelle Myer

Nhưng điều gì sẽ diễn ra nếu bạn không lên kế hoạch từ trước? Trong nhiều trường hợp sẽ là sự khủng hoảng! Rồi khi áp lực thời hạn chót dồn lên bạn, mô hình lập kế hoạch chủ động sẽ xảy ra sau đó.

Mức tập trung đầu tiên khi áp lực công việc cận kề là gì? **Hành động!** Làm việc chăm chỉ! Làm việc thêm giờ! Nhiều người làm việc hơn! Bận rộn hơn! Và rất nhiều người cực kỳ căng thẳng bị rơi vào tình huống này.

Như vậy, khi nhiều người bận rộn đặt hy vọng vào nhau thì không giải quyết được vấn đề, một số người sẽ thấy vấn đề phức tạp hơn và nói: “Chúng ta cần *sắp xếp*” (ngay bây giờ ư?). Sau đó, mọi người vẽ những chiếc hộp xung quanh vấn đề và đặt tên cho chúng. Hoặc họ sẽ vẽ và dán lại mác cho những chiếc hộp.

Một lúc nào đó, họ nhận ra rằng chỉ vẽ những chiếc hộp thì thật sự không giải quyết vấn đề. Một người nào đó (tinh tế hơn) cho rằng, sự sáng tạo rất cần thiết. “Hãy **động não!**” Người lãnh đạo hỏi “Vậy ai có ý tưởng hay?” (Cảm ơn cô William!).

Khi không có nhiều việc xảy ra, người lãnh đạo chỉ có thể kết luận rằng nhân viên đã sử dụng hết sự sáng tạo của họ. Đã đến lúc phải thuê tư vấn viên! Tất nhiên nếu tư vấn viên là người thạo việc, thì một lúc nào đó anh ta sẽ đặt ra một câu hỏi lớn: “Vậy anh đang thật sự cố gắng làm gì ở đây?” (**kết quả, mục tiêu**).

Phong cách phản hồi trái ngược với mô hình tự nhiên. Nó sẽ luôn quay trở lại trọng tâm từ trên xuống dưới. Vấn đề không phải là việc lập kế hoạch tự nhiên có được thực hiện hay không, mà chỉ là khi nào và chi phí ra sao.

## **Kỹ năng lập kế hoạch tự nhiên: Năm giai đoạn**

Tôi muốn nhắc lại một lần nữa: suy nghĩ theo cách hiệu quả hơn về công việc và tình huống có thể khiến mọi việc diễn ra sớm, suôn sẻ và thành công hơn. Do đó, nếu trí óc của chúng ta lập kế hoạch tự nhiên bằng cách nào đó thì chúng ta có thể học được gì? Chúng ta sẽ sử dụng mô hình đó như thế nào để đạt được kết quả tốt hơn và nhiều hơn trong suy nghĩ?

Hãy xem xét từng giai đoạn trong năm giai đoạn lập kế hoạch tự nhiên và xem chúng ta bị ảnh hưởng bởi những điều này như thế nào.

### **Mục tiêu**

Sẽ không có vấn đề gì khi đặt câu hỏi “tại sao”. Hầu hết mọi việc bạn đang làm hiện nay có thể được cải thiện và thậm chí bạn sẽ thấy phấn khởi bởi sự tập trung cao độ của mình. Tại sao bạn tham dự cuộc hội thảo sắp tới? Mục tiêu trong công việc của bạn là gì? Tại sao bạn lại tụ tập bạn bè ăn tiệc ngoài trời ở sân sau nhà? Tại sao bạn lại thuê một giám đốc marketing? Tại sao bạn lại có ngân quỹ?

Con người luôn thích chiến thắng. Nếu không hoàn toàn hiểu rõ những gì mình đang làm, bạn sẽ không có cơ hội chiến thắng.

Tôi thừa nhận điều này không có nghĩa gì khác ngoài sự tiến bộ. Để biết và làm rõ, mục tiêu của bất kỳ công việc nào là chỉ dẫn cơ bản cho sự rõ ràng, phát triển, sáng tạo và hợp tác. Nhưng ai cũng biết điều đó lại thường không được thực hiện, đơn giản vì thật dễ dàng cho chúng ta tạo ra mọi việc, bắt kịp chúng và rồi để tuột mất mối liên hệ của chúng ta với những ý định ban đầu đích thực.

Dựa trên thời gian làm việc lâu dài với rất nhiều đối tượng khác nhau, tôi nhận ra rằng, không thể thờ ơ trước câu hỏi “Tại sao”. Khi mọi người phàn nàn với tôi về việc có quá nhiều cuộc hội thảo, tôi phải hỏi: “Mục đích của các cuộc hội thảo là gì?” Khi họ hỏi: “Tôi nên mời ai tới phiên họp lập kế hoạch?”, tôi hỏi lại: “Mục đích của các phiên họp lập kế hoạch là gì?”. Cho đến khi có câu trả lời cho những câu hỏi của tôi,

thì không có cách nào để đưa ra câu trả lời chính xác cho những câu hỏi của họ.

Giá trị của suy nghĩ “Tại sao?”

Đây là một vài lợi ích của câu hỏi “Tại sao”:

- Nó định nghĩa thành công.
- Nó tạo tiêu chí đưa ra quyết định.
- Nó sắp xếp các nguồn lực.
- Nó tạo ra động lực.
- Nó làm rõ mục tiêu chính.
- Nó mở rộng sự lựa chọn.

Hãy lần lượt phân tích kỹ hơn các ích lợi này.

Hãy ăn mừng bất cứ sự tiến bộ nào. Đừng đợi đến khi đạt được sự hoàn hảo.

--Ann McGee Cooper

*Nó định nghĩa thành công.* Ngày nay, mọi người luôn khao khát “chiến thắng”. Chúng ta thích chơi điện tử, thích giành chiến thắng hay ít nhất cũng ở vào vị trí có thể chiến thắng. Nhưng nếu không hoàn toàn hiểu rõ những gì đang làm, bạn sẽ không có cơ hội chiến thắng. Mục đích xác định thành công. Đây là điều cơ bản cần tham khảo cho bất cứ sự đầu tư tiền bạc hay sức lực nào, từ việc quyết định điều hành cơ quan dân cử cho đến thiết kế một hình thức mới.

Về cơ bản, bạn không thể cảm thấy hài lòng về cuộc họp các nhân viên trừ khi bạn biết mục đích của nó là gì. Nếu không muốn gặp rắc rối, bạn nên trả lời rõ ràng khi giám đốc hỏi lý do bạn sa thải phó phòng marketing hay thuê một thực sĩ quản trị kinh doanh nổi tiếng làm giám đốc tài chính mới. Bạn thật sự không biết kế hoạch

kinh doanh của mình có tốt hay không cho đến khi so sánh nó với tiêu chí thành công mà bạn đã định nghĩa bằng việc trả lời câu hỏi: “Tại sao chúng ta cần một kế hoạch kinh doanh?”

*Nó tạo tiêu chí đưa ra quyết định.* Bạn quyết định chi tiền in cuốn sách nhỏ quảng cáo công ty bằng năm màu hay chỉ hai màu? Bạn có biết là cần phải thuê một nhà thiết kế website lớn để thiết kế trang web mới của bạn hay không?

Tất cả đều phụ thuộc vào mục đích của bạn. Đó có phải là khoản đầu tư cần thiết cho những gì bạn đang cố gắng đạt được hay không? Nếu cần thiết, sẽ đầu tư cho việc nào? Không có cách nào để biết cho đến khi xác định rõ mục đích.

*Nó sắp xếp các nguồn tài nguyên.* Chúng ta nên sử dụng nhân viên như thế nào? Làm thế nào để sử dụng tốt nhất luồng tiền mặt, nhằm tối đa hóa hiệu quả kinh tế của chúng ta trong năm tới? Chúng ta có nên chi nhiều tiền hơn cho bữa ăn trưa hay cho một người phát ngôn trong cuộc họp hiệp hội tổ chức hàng tháng?

Trong từng trường hợp, câu trả lời phụ thuộc vào những gì chúng ta đang thật sự cố gắng hoàn thành – vấn đề tại sao.

*Nó tạo ra động lực.* Hãy đối mặt với điều này: nếu không có lý do hợp lý để làm một việc gì, thì việc đó không đáng làm. Tôi thường bị bất ngờ bởi có quá nhiều người tại sao họ lại làm những việc mình đang làm – và một câu hỏi đơn giản như “Tại sao bạn làm việc đó?” có thể giúp họ đi đúng hướng hoặc tránh lỗi lầm.

*Nó làm rõ mục tiêu chính.* Khi bạn dựa vào mục đích thật sự của những gì đang làm, nó sẽ khiến mọi thứ rõ ràng hơn. Chỉ dành ra 2 phút viết lý do cơ bản để làm công việc gì đó cũng sẽ tạo ra tầm nhìn thấu suốt, giống như soi kính viễn vọng vào tâm điểm. Dần dần, các dự án, tình huống ban đầu rời rạc và chưa rõ ràng trở nên rõ ràng hơn khi mọi người biết đặt ra câu hỏi: “Chúng ta đang thật sự cố gắng làm gì”.

*Nó mở rộng sự lựa chọn.* Thật trái ngược, thậm chí khi mục đích là đưa công việc tập trung vào một điểm xác định, nó lại mở ra suy nghĩ sáng tạo về những khả năng lớn

hơn. Khi bạn thật sự biết ưu tiên vấn đề “tại sao” – cho hội nghị, tiệc cho nhân viên, việc xóa bỏ vị trí quản lý, hay cho sự sáp nhập – nó sẽ mở rộng suy nghĩ của bạn về cách làm cho kết quả bạn mong đợi xảy ra. Trong các cuộc hội thảo của tôi, khi mọi người viết ra mục đích một công việc của mình, họ thường nói rằng nó như một cơn gió thổi qua tâm trí, làm rõ triển vọng cho những gì mình đang làm.

Mục đích của bạn đã rõ ràng và cụ thể chưa? Nếu bạn thật sự thấy được lợi ích của việc tập trung vào mục đích – động lực, sự rõ ràng, tiêu chí để đưa ra quyết định, sự sắp xếp và sáng tạo – thì mục đích của bạn đã rõ ràng. Nhưng nhiều “tuyên bố mục đích” lại quá mơ hồ để đạt được những kết quả như vậy. Ví dụ, mục tiêu “có một văn phòng tốt” có thể quá mơ hồ. Những gì tạo nên một “văn phòng tốt”? Đó có phải là một nhóm người có động lực cao, hợp tác lành mạnh và dám hành động không? Hay đó là văn phòng có nhiều tiện nghi? Nói cách khác, nếu bạn không thật sự biết khi nào mình đáp ứng mục đích hay khi nào mình đi chệch vấn đề thì bạn sẽ không có định hướng vững chắc. Câu hỏi “Làm thế nào để biết khi nào tôi bị chệch hướng khỏi mục đích?” cần có câu trả lời rõ ràng.

Mục đích và những nguyên tắc rõ ràng, đơn giản tạo cơ hội cho các hành vi thông minh và phức tạp. Những nguyên tắc và quy định phức tạp dẫn đến hành vi ngu ngốc và giản đơn.

--Dee Hock

## **Các nguyên tắc**

Tiêu chuẩn và giá trị bạn nắm giữ là hai tiêu chí hàng đầu có giá trị ngang nhau trong việc điều hành và định hướng một dự án. Dù mọi người hiếm khi nghĩ về những điều này một cách có ý thức nhưng chúng vẫn luôn tồn tại. Và nếu chúng bị vi phạm, kết quả không tránh khỏi là sự sao nhãng, không hiệu quả và căng thẳng.

Cách tuyệt vời để xem các nguyên tắc của bạn là hoàn thành câu: “Tôi sẽ để người khác hoàn toàn tự do làm điều này miễn là họ...” – cái gì. Các chính sách nào được



hay không được công bố sẽ áp dụng cho những hành động của nhóm bạn? “Ngay khi họ sử dụng bản công bố”?, “miễn là chúng nằm trong ngân sách”?, “làm hài lòng khách hàng”?, “đảm bảo sự lành mạnh cho nhóm làm việc”?, “quảng bá hình ảnh tích cực”?

Đó là nguyên nhân chủ yếu gây ra căng thẳng khi người khác tham gia hoặc cho phép những hành vi cư xử nằm ngoài các chuẩn mực của bạn. Nếu bạn chưa bao giờ giải quyết những vấn đề này, bạn thường rất nhả nhặn. Nếu bạn làm rồi, một số cuộc đàm thoại mang tính chất xây dựng về những nguyên tắc và việc làm rõ những nguyên tắc có thể hợp nhất sức lực và hạn chế xung đột không cần thiết. Bạn có thể bắt đầu bằng việc tự hỏi: “Hành động nào làm mất uy tín của những việc tôi đang làm và tôi có thể ngăn chặn nó bằng cách nào?” Điều đó tạo cho bạn điểm khởi đầu tốt xác định những chuẩn mực của bạn.

Việc tập trung vào các nguyên tắc còn cung cấp sự rõ ràng và tham khảo để cư xử tích cực. Bạn muốn hoặc cần làm việc với những người khác như thế nào để đảm bảo thành công cho công việc này? Bản thân bạn cố gắng hết sức như thế nào khi hành động?

Nhưng ngược lại, mục đích cung cấp nhiệt lượng và định hướng, các nguyên tắc xác định rõ thông số của hành động và những tiêu chí cho hành vi cư xử tuyệt vời.

## Kết quả

Để tiếp cận hiệu quả nhất các nguồn cung cấp có ý thức và không có sẵn ý thức, bạn phải xác định rõ trong tâm trí thành công như thế nào và cảm giác thành công ra sao. Mục đích và nguyên tắc trang bị động lực và khả năng định lượng, còn tầm nhìn cung cấp kế hoạch thực tế chi tiết của kết quả cuối cùng. Đây là “cái gì”, thay thế cho “tại sao”. Dự án hay tình huống này sẽ giống cái gì khi nó thành công trong cuộc sống?

Ví dụ, số người tham dự cuộc hội thảo của bạn tăng dần thể hiện kiến thức được áp dụng phù hợp với ý tưởng trong sách. Thị phần tăng 2% ở khu vực Đông Bắc trong

năm tài khóa vừa qua. Con gái hiểu rõ sự hướng dẫn và ủng hộ của bạn trong học kỳ đầu tiên ở trường đại học.

Sức mạnh của sự tập trung

Từ những năm 1960, có rất nhiều cuốn sách trình bày chi tiết giá trị của ý niệm và sự tập trung tích cực. Tập trung cho kế hoạch tương lai là một nhân tố then chốt trong đào tạo thể thao đẳng cấp Olympic, với các vận động viên luôn nghĩ đến sự nỗ lực bản thân, năng lượng tích cực và kết quả thành công để đạt được vị trí cao nhất cho màn trình diễn của mình.

Tưởng tượng quan trọng hơn hiểu biết.

-- Albert Einstein

Chúng ta biết rằng, sự tập trung trí óc ảnh hưởng đến những gì chúng ta lĩnh hội và cách thể hiện. Điều này đúng cho một khóa học gôn cũng như cho một cuộc họp các nhân viên hoặc cuộc đàm thoại nghiêm túc với người bạn đời. Tôi quan tâm tới việc cung cấp một mô hình tập trung năng động về cách thực hiện, đặc biệt là cách nghĩ về công việc.

Khi bạn tập trung vào một việc gì đó như đi nghỉ, tham dự cuộc họp, tung ra một sản phẩm, thì sự tập trung luôn tạo ra các ý tưởng và suy nghĩ mà bạn chưa từng có. Thậm chí, đầu óc bạn sẽ tưởng tượng ra một hình ảnh như thể nó là thực tế.

Hệ thống hoạt động hình mắt cáo. Tháng 5 năm 1957, tạp chí Scientific American đăng một bài báo trình bày việc khám phá ra hình dạng mắt cáo trên nền của bộ não. Hình dạng mắt cáo là cánh cửa cơ bản cho sự hiểu biết có ý thức, nó là công tắc cho sự cảm nhận về ý tưởng và tài liệu của bạn, thứ khiến bạn ngủ say ngay cả khi nhạc mở âm ỉ, nhưng lại làm bạn thức giấc nếu con nhỏ khóc khê ở phòng bên.

Cơ chế sáng tạo tự động của bạn thuộc lĩnh vực thần học. Nó hoạt động dưới dạng mục tiêu và kết quả cuối cùng. Khi bạn có một mục tiêu xác định, bạn có thể phụ

thuộc vào hệ thống hướng dẫn tự động của nó để đạt được mục tiêu tốt hơn nhiều so với việc “bạn” phụ thuộc vào suy tính có ý thức. “Bạn” tạo ra mục tiêu bằng việc nghĩ đến kết quả cuối cùng. Sau đó, cơ chế tự động sẽ cung cấp phương tiện cho bạn.

--Maxwell Maltz

Giống như máy vi tính, bộ não của bạn có chức năng tìm kiếm, nhưng kỳ lạ hơn nhiều. Nó được lập trình bởi những gì chúng ta tập trung vào, và cơ bản hơn, là những gì chúng ta xác định. Đó là vị trí của những người đề cập đến như các mô hình mà chúng ta đang duy trì. Chúng ta chỉ để ý đến những gì kết nối hệ thống đức tin bên trong và hoàn cảnh được xác định rõ ràng. Ví dụ, nếu bạn là một chuyên gia nhãn khoa, bạn sẽ có xu hướng quan tâm đến những người đeo kính trong một căn phòng đông người; nếu bạn là một chủ thầu xây dựng, bạn thường chú ý đến các chi tiết thiết kế của căn phòng; nếu bạn tập trung vào màu đỏ và nhìn thấy một màu đỏ, bạn sẽ nhìn kỹ ngay cả những phần nhỏ nhất của nó.

Sự hàm ý của việc sàng lọc này – cách vô thức nhận biết thông tin của chúng ta – có thể là chủ đề cho một cuộc hội thảo kéo dài hàng tuần. Chỉ cần nói rằng, một thứ gì đó diễn ra tự động và bất thường trong tâm trí bạn khiến bạn tạo ra một bức tranh rõ ràng về những gì mình muốn và tập trung vào đó.

Làm rõ kết quả

Có một nguyên tắc đơn giản nhưng tổng quát xuất phát từ nhận thức của bạn về sàng lọc công việc: *bạn sẽ không biết cách làm việc như thế nào cho đến khi chính bạn thực hiện nó.*

Thật dễ dàng hình dung ra một việc đang diễn ra nếu nó đã từng xảy ra trước đây hoặc bạn đã trải qua các việc tương tự. Tuy nhiên, đó có thể là một thách thức để đạt được thành công nếu chúng là những việc mới mẻ – điều đó có nghĩa là, nếu bạn có thể tham khảo một sự kiện và có một chút kinh nghiệm thì bạn có thể thúc đẩy sự kiện đó diễn ra.

Nhiều người kìm nén tưởng tượng kết quả mong muốn, trừ phi thúc đẩy được ai đó chỉ cho cách đạt được kết quả đó. Đó là bước đi thụt lùi về mặt trí óc của chúng ta làm việc như thế nào để tạo ra và nhận biết hướng giải quyết phương pháp.

Kỹ năng tốt nhất của công việc trí óc và kỹ năng quan trọng nhất để mài sắc và phát triển là tạo ra kết quả rõ ràng. Chúng ta cần luôn vạch rõ (và tái vạch rõ) những điều đang cố gắng hoàn thành ở nhiều mức độ khác nhau, và định vị lại những nguồn cung cấp cho phù hợp để hoàn thành nhiệm vụ với kết quả cao nhất.

Tôi luôn muốn trở thành một người nào đó. Lẽ ra tôi phải biết cụ thể hơn.

-- Lily Tomlin

Dự án sẽ như thế nào khi được thực hiện? Sau bài thuyết trình, bạn muốn khách hàng cảm thấy như thế nào, biết gì và làm gì? Ba năm sau bạn sẽ ở vị trí nào? Phó chủ tịch tài chính thật sự sẽ làm công việc của mình như thế nào? Trang web của bạn trông như thế nào và có khả năng gì nếu nó được làm theo cách bạn muốn?

Kết quả có thể là một tuyên bố đơn giản như “hoàn thành lắp đặt hệ thống máy tính” hoặc một bộ phim có kịch bản hoàn chỉnh miêu tả cảnh tượng trong tương lai với những chi tiết huy hoàng. Dưới đây là ba bước cơ bản hướng tới một kết quả mong đợi:

1. Xem xét lại dự án ngay sau khi hoàn thành
2. Hình dung THÀNH CÔNG RẤT LỚN (bỏ những từ như “vâng, nhưng,...”)
3. Nắm bắt đặc tính, khía cạnh, chất lượng mà bạn hình dung

Khi tôi giúp mọi người tập trung vào viễn cảnh thành công trong dự án của họ, họ thường hăng hái cao độ và nghĩ về một thứ duy nhất, tích cực, điều chưa từng xảy ra với họ. “Nó tuyệt vời đấy chứ nếu...” không phải là cách không hay để bắt đầu suy nghĩ về một tình huống, hay ít nhất là có thời gian để chọn một câu trả lời.

## Động não

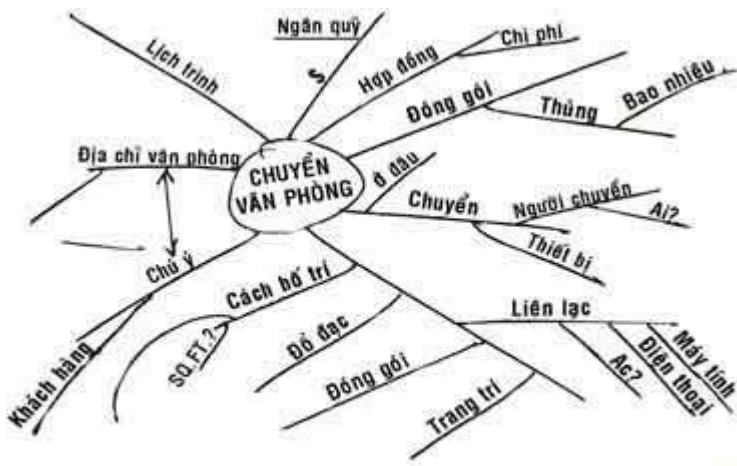
Khi bạn biết mình muốn điều gì diễn ra và tại sao như vậy thì cơ chế “như thế nào” sẽ hoạt động. Khi bạn biết rõ bức tranh trong tâm trí mình khác với hiện tại, bạn tự động lấp đầy khoảng cách hoặc động não suy nghĩ. Các ý tưởng xuất hiện trong đầu chúng ta theo một trật tự ngẫu hứng – lớn, nhỏ, hay, dở. Tiến trình này diễn ra bên trong chúng ta, về hầu hết công việc và thường rất đầy đủ. Ví dụ, bạn nghĩ về những điều muốn nói với ông chủ trong khi đi đến văn phòng để gặp ông ta. Nhưng có quá nhiều ví dụ khác khi ghi lại sự việc hoặc nắm bắt chúng theo cách bên ngoài nào đó, có thể tạo ra năng suất cao và suy nghĩ tích cực.

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

-- Linus Pauling

Nắm bắt các ý tưởng của bạn

Vài thập kỷ qua, phương pháp tư duy đồ họa được giới thiệu nhằm phát triển suy nghĩ sáng tạo trong dự án và chủ đề. Chúng được gọi là bản đồ tư duy, sự tập trung, mô hình mạng nhện hay xương cá. Mặc dù tác giả của các phương pháp đa dạng này có thể miêu tả khác nhau nhưng với chúng ta, những người sử dụng cuối cùng, chúng giống nhau về cơ bản: giúp bản thân nắm bắt và diễn đạt bất cứ ý tưởng nào, sau đó chỉ ra nó phù hợp như thế nào và phải làm gì với nó. Nếu không có gì khác (và có nhiều cái “khác”), hành động này làm tăng năng suất của bạn – khi bạn có ý tưởng, bạn phải nắm bắt nó. Điều đó có nghĩa là bạn sẽ không phải “tìm ý tưởng” một lần nữa.



Phổ biến nhất trong các phương pháp này là bản đồ tư duy của Tony Buzan, một nhà nghiên cứu chức năng của não, người Anh. Bản đồ này ghép quá trình tư duy thành một mô hình nghệ thuật. Trong bản đồ tư duy, ý tưởng trung tâm được đặt ở giữa, còn các ý tưởng liên quan được biểu diễn tự do xung quanh nó. Ví dụ, nếu tôi phải chuyển văn phòng, tôi có thể suy nghĩ về hệ thống máy tính, thay đổi danh thiếp, tất cả những thứ liên quan, đồ đạc mới, chuyển điện thoại, dọn dẹp, đóng gói,... Để thể hiện các ý tưởng này một cách nghệ thuật, bạn có thể bắt đầu bằng bản đồ này:

Bạn có thể vẽ bản đồ tư duy cho những công việc chưa được làm, trên giấy hoặc lập trình trên máy vi tính.

### Phân bổ nhận thức

Sự tuyệt vời của quá trình suy nghĩ bên ngoài là cùng với việc nắm bắt ý tưởng ban đầu, nó có thể giúp tạo ra nhiều ý tưởng mới, những thứ sẽ không đến với bạn nếu bạn không nắm giữ các ý tưởng và tiếp tục làm cho chúng phản hồi lại. Như thể trí óc của bạn nói: “Nhìn xem, tôi chỉ cung cấp cho bạn nhiều ý tưởng khi bạn cảm thấy có thể sử dụng chúng hiệu quả. Nếu bạn không đặt chúng trong một hệ thống đáng tin cậy, tôi sẽ không cung cấp cho bạn nhiều ý tưởng như vậy. Nhưng nếu bạn đang thật sự làm gì đó với những ý tưởng này – thậm chí chỉ ghi lại chúng để đánh giá – thì bạn sẽ có kết quả! Và, thật tuyệt! Điều đó nhắc tôi về ý tưởng khác và ý tưởng khác nữa...

Một ý tưởng hiếm khi nó là ý tưởng duy nhất bạn có.

-- Emile Chartier

Các nhà tâm lý học bắt đầu phân tích điều này và các “tiến trình nhận thức được phân loại” tương tự. Nó xóa bỏ công việc ra khỏi đầu bạn, tồn tại ở dạng thức khách quan và có thể xem xét lại. Edmundson, thầy giáo tiếng Anh ở trường cấp ba của tôi, đã dạy tôi phần cơ bản nhất của mô hình vạch kế hoạch tự nhiên. Ông nói: “David, em sẽ học đại học và sẽ viết báo. Hãy viết tất cả các ghi chú và trích dẫn của em lên những tấm thẻ riêng biệt. Tiếp theo, khi nào em đã sẵn sàng sắp xếp các suy nghĩ, hãy trải chúng ra sàn nhà, xem cấu trúc và tìm ra mình thiếu cái gì”.

Chỉ người nào nắm bắt được ý tưởng của mình mới thực sự là chủ của những ý tưởng đó, và chỉ người nào làm chủ được những ý tưởng của mình mới không là nô lệ của chúng.

-- Lin Yutang

Một số người có thể tập trung vào một chủ đề hơn hai phút mà không có bất kỳ công cụ trợ giúp nào. Chọn một dự án lớn mà bạn đang làm và cố gắng không nghĩ gì trong 6 giây. Việc này hơi khó thực hiện trừ khi bạn có một cây bút, một tờ giấy trong tay và sử dụng “những công cụ trợ giúp nhận thức” như một cái neo giữ chặt các ý tưởng và bạn có thể giữ nó trong nhiều giờ. Đó là lý do các ý tưởng hay thường hình thành khi bạn đang làm việc trên máy vi tính, vẽ bản đồ tư duy công việc lên một tờ giấy hay trên tấm khăn trải bàn bằng giấy trong một tiệm ăn náo nhiệt, hoặc chỉ trong cuộc họp về công việc đó với người khác tại một căn phòng nhỏ, thân thiện (có một tấm bảng trắng và với những chiếc bút lông).

Chìa khóa của việc động não

Rất nhiều kỹ năng có thể sử dụng hỗ trợ cho việc suy nghĩ và suy nghĩ đúng hướng. Nhưng những nguyên tắc cơ bản là:

- Không phán xét, thử thách, đánh giá hay chỉ trích

- Quan tâm đến số lượng, không phải chất lượng
- Đặt phân tích và sắp xếp trong bối cảnh cụ thể

*Không phán xét, thử thách, đánh giá hay chỉ trích.* Mô hình lập kế hoạch không tự nhiên thường khiến mọi người có những đánh giá và phê bình hấp tấp đối với các ý tưởng. Nếu bạn quan tâm một chút tới những gì người phê bình nghĩ, bạn sẽ chỉ trích nặng nề tiến trình tâm huyết của mình khi tìm thứ gì “đúng” để nói. Có một sự khác biệt rất mỏng manh giữa việc luôn suy nghĩ về mục tiêu công việc và việc gây khó khăn cho quá trình sáng tạo. Một điều rất quan trọng là phải luôn động não trong quá trình vạch kế hoạch, bởi nếu bạn nghĩ bạn đang làm công việc đó chỉ vì mục đích của nó thì nó sẽ trở nên nhàm chán và không đáng làm. Trong một thời gian xác định, nếu bạn có thể hiểu công việc đó thay cho những gì bạn đang làm hiện tại, trước khi hướng tới giải pháp cuối cùng, bạn sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi công bằng với phần này của quá trình.

Điều đó không có nghĩa là bạn nên từ bỏ sự phê bình mặc dù mọi thứ phải công bằng ở giai đoạn này. Bạn phải biết mình đang có loại ý tưởng nào và chia tách chúng để sử dụng thích hợp nhất. Tiêu chí cơ bản phải được mở rộng chứ không phải thu hẹp lại.

*Quan tâm đến số lượng, không phải chất lượng.* Cố gắng giành lấy số lượng giúp suy nghĩ của bạn mở rộng. Bạn thường không biết một ý tưởng hay là gì cho đến khi có nó. Đôi khi bạn sẽ nhận ra đó là một ý tưởng hay hoặc mầm mống của một ý tưởng hay. Mua sắm ở một cửa hàng lớn có khiến bạn cảm thấy hài lòng về sự lựa chọn của mình không? Tương tự như khi bạn biết sự thật của việc suy nghĩ về công việc. Lượng suy nghĩ càng lớn, hoàn cảnh bạn tạo ra để phát triển sự lựa chọn và tin cậy vào những chọn lựa của mình càng tốt.

*Đặt phân tích và sắp xếp trong bối cảnh cụ thể.* Việc suy nghĩ, đánh giá và sắp xếp những suy nghĩ của bạn cần được tự do, cũng như suy nghĩ sáng tạo. Nhưng trong giai đoạn động não, không nên coi hoạt động phê bình là nhân tố chèo lái.



Lập danh sách là công việc sáng tạo cần thực hiện, là cách xem xét người nào nên thuộc nhóm bạn, những yêu cầu của khách hàng về phần mềm, hay các yếu tố của kế hoạch kinh doanh. Bạn chỉ chắc chắn nắm bắt được tất cả và giữ chúng cho đến khi bạn tập trung suy nghĩ. Điều này dẫn đến giai đoạn tiếp theo.

## Sắp xếp

Nếu bạn làm một công việc hoàn hảo, xóa sạch mọi thứ xuất hiện trong giai đoạn động não ra khỏi đầu, bạn sẽ thấy việc sắp xếp tự nhiên rất cần thiết. Như giáo viên tiếng Anh cấp III của tôi từng nói, khi bạn xóa hết mọi ý tưởng ra khỏi đầu, bạn sẽ tự động đề ý đến các mối quan hệ và cấu trúc tự nhiên. Đó là những điều mà hầu hết mọi người đề cập đến khi nói về “lập kế hoạch cho dự án”.

Việc sắp xếp thường diễn ra khi bạn xác định rõ thành phần chính và thành phần phụ, chuỗi sự kiện và/hoặc thứ tự ưu tiên. Những việc gì chắc chắn phải xảy ra nhằm đạt được kết quả cuối cùng? Chúng phải xảy ra theo trình tự nào? Yếu tố nào quan trọng nhất đảm bảo cho dự án thành công?

Đây là giai đoạn bạn có thể tận dụng tốt các công cụ tổ chức, từ những dấu chấm bình thường, nét viết nguệch ngoạc trên mặt sau phong bì, tới phần mềm lập kế hoạch công việc Microsoft Project. Khi công việc nhất định cần sự điều khiển khách quan, bạn cần một số đề cương có cấu trúc cấp bậc với các thành phần và tiểu thành phần và/hoặc sơ đồ Gantt chỉ ra các giai đoạn công việc độc lập và phụ thuộc và những điểm mốc quan trọng, chỉ ra mối quan hệ với tổng thể.

Việc suy nghĩ sáng tạo không chấm dứt tại đây; nó thể hiện ở dạng thức khác. Khi bạn nhận biết được cấu trúc cơ bản, trí óc của bạn sẽ cố gắng “điền vào chỗ trống”. Ví dụ, việc vạch ra ba điểm then chốt cần nắm vững trong công việc có thể khiến bạn suy nghĩ đến điểm thứ tư, thứ năm khi xem toàn bộ đề cương.

## Những yếu tố cơ bản của việc tổ chức

Những bước then chốt là:

- Vạch ra các công việc có ý nghĩa

- Phân loại (một hoặc nhiều)

- o Thành phần

- o Chuỗi sự kiện

- o Thứ tự ưu tiên

- Chi tiết hóa công việc theo mức độ yêu cầu

Tôi chưa từng thấy hai dự án nào cần một khối lượng cấu trúc và chi tiết bằng nhau được phát triển để xóa bỏ mọi thứ khỏi tâm trí và tiến triển thành công. Hầu hết các dự án có thể sử dụng loại suy nghĩ sáng tạo từ bán cầu não trái, tiến theo đường “kế hoạch là gì?”.

Công việc tiếp theo

Giai đoạn cuối cùng của việc lập kế hoạch là quyết định về phân phối và tái phân phối nguồn lực để công việc phát triển. Câu hỏi đặt ra là: “công việc tiếp theo là gì?”

Như tôi đã đề cập trong chương trước, kiểu suy nghĩ dựa vào thực tế kết nối với sự phân loại kết quả mong muốn, tạo nên thành phần chủ yếu của công việc trí óc. Theo kinh nghiệm của tôi, việc tạo ra một danh sách dự án thật sự của bạn và quản lý công việc tiếp theo phù hợp với từng giai đoạn sẽ tạo nên 90% ý tưởng cho kế hoạch dự án. Việc tiếp cận “mức độ khó kiểm soát” này khiến bạn “trung thực” về mọi thứ. Bạn thật sự lo nghĩ về quá trình tiến hành dự án này? Ai chịu trách nhiệm? Bạn đã suy nghĩ kỹ về dự án chưa?

Nếu dự án có thể được thực hiện, thì việc quyết định công việc tiếp theo chắc chắn phải được tiến hành. Việc trả lời những gì thật sự bạn sẽ làm nếu bạn không còn gì để làm sẽ đánh giá sự thành thực trong suy nghĩ về dự án của mình. Nếu bạn chưa sẵn sàng trả lời câu hỏi đó, bạn cần bổ sung thêm để được ở một mức độ ưu tiên nào đó

trong trình tự vạch kế hoạch tự nhiên.

### Những yếu tố cơ bản

- Quyết định công việc tiếp theo cho từng giai đoạn của dự án.
- Nếu cần thiết, quyết định hoạt động tiếp theo trong quá trình vạch kế hoạch.

*Kích hoạt “các bộ phận hoạt động”.* Một dự án được lập kế hoạch đầy đủ để thực thi khi mỗi bước hành động tiếp theo được quyết định cho từng giai đoạn có thể được thực hiện mà không cần bất kỳ thành phần nào được hoàn thành trước. Nếu một dự án có nhiều bộ phận hợp thành, mỗi bộ phận được đánh giá chính xác bằng cách hỏi: “Có việc gì mà người nào đó có thể làm ngay bây giờ không?” Ví dụ, bạn vừa có thể là người phát ngôn hỗ trợ trong cuộc hội thảo vừa tìm được vị trí thích hợp.

Trong nhiều trường hợp, chỉ khi một bộ phận được kích hoạt, tất cả các bộ phận còn lại sẽ phụ thuộc vào kết quả của nó. Do đó chỉ có thể là một hoạt động tiếp theo sẽ là chủ chốt cho toàn bộ phần còn lại.

*Cần nhiều hơn để lập kế hoạch?* Liệu có nhiều kế hoạch được thực hiện trước khi bạn cảm thấy thoải mái với những gì tiếp theo không? Vẫn có một bước hành động – đó chỉ là hành động thực hiện. Bước tiếp theo trong quá trình của kế hoạch là gì? Hãy đưa ra nhiều ý tưởng hơn. Gửi email cho Anna Maria và Sean để tham khảo ý kiến của họ. Hãy nói với trợ lý của bạn tổ chức một cuộc họp vạch kế hoạch với nhóm sản xuất.

Cho dù dự án có như thế nào thì thói quen làm rõ hành động tiếp theo trong công việc là nền tảng để bạn được nghỉ ngơi thoải mái.

*Khi công việc tiếp theo của người khác...* Nếu công việc tiếp theo không phải của bạn, bạn phải xác định rõ nó là của ai (đây là cách sử dụng cơ bản nhất của danh sách “Chờ đợi”). Trong một dự án vạch kế hoạch tập thể, mọi người không cần biết bước tiếp theo trong mỗi giai đoạn của dự án. Thông thường, cần phân công trách nhiệm của mỗi giai đoạn của dự án cho từng người thích hợp và để họ xác định những công

việc tiếp theo trong giai đoạn của mình.

Việc thảo luận về công việc tiếp theo tập trung làm rõ vấn đề sắp xếp. Các vấn đề và chi tiết đều cho thấy không nên thể hiện chúng cho đến khi ai đó nắm được sự thật về việc phân phối nguồn cung cấp. Nên khuyến khích một cuộc hội thảo đơn giản và thực tế, và cuộc hội thảo này có thể làm nổi rõ và xác định được những liên kết yếu ớt.

Bạn thật sự cần thực hiện bao nhiêu kế hoạch?

Bạn thật sự cần tiến hành bao nhiêu mô hình vạch kế hoạch này và mức độ chi tiết như thế nào? Câu trả lời đơn giản là bạn cần loại bỏ công việc ra khỏi tâm trí.

Nhìn chung, công việc tồn tại trong tâm trí bạn vì kết quả và (những) bước công việc tiếp theo chưa được vạch rõ hoặc chưa được đặt trong một hệ thống đáng tin cậy để bạn có thể xem xét lại. Hơn nữa, có thể bạn không phát triển chi tiết, bối cảnh và giải pháp đầy đủ để tin tưởng vào hiệu quả bản kế hoạch chi tiết của mình.

Theo tôi, dự án là một kết quả đòi hỏi nhiều hơn một hành động nên bạn không cần nhiều hơn một danh sách kết quả và công việc tiếp theo nếu bạn muốn xóa bỏ các dự án ra khỏi tâm trí. Bạn cần một người môi giới chứng khoán mới phải không? Bạn chỉ phải gọi điện nhờ một người bạn giới thiệu. Bạn muốn lắp một chiếc máy in tại nhà phải không? Bạn chỉ cần lướt web để kiểm tra mẫu mã và giá cả. Tôi ước tính 80% các dự án thuộc về tự nhiên. Bạn sẽ vẫn lập kế hoạch đầy đủ cho tất cả dự án, nhưng chỉ trong đầu, và chỉ đủ để đưa ra công việc tiếp theo và nắm bắt chúng cho đến khi hoàn thành.

15% (hoặc tương đương như vậy) dự án khác đòi hỏi ít nhất là phải động não suy nghĩ bên ngoài – có thể là sơ đồ trí óc hay một vài ghi chú trong máy xử lý văn bản hay hồ sơ dạng PowerPoint. Điều đó có thể đủ cho việc lập kế hoạch cho chương trình họp, cho kỳ nghỉ hay cho bài diễn văn tại phòng thương mại địa phương.

5% số dự án còn lại cần áp dụng một cách có ý thức một hoặc nhiều hơn trong số

năm giai đoạn của mô hình vạch kế hoạch tự nhiên. Mô hình này cung cấp công thức thực tế để tách rời công việc và giải quyết chúng hiệu quả. Bạn có ý thức được sự cần thiết của việc làm rõ hơn, hay hành động lớn hơn cho bất kỳ dự án nào của bạn không? Nếu có, việc sử dụng mô hình này có thể là chìa khóa để công việc trở nên hiệu quả.

Có cần sự rõ ràng hơn không?

Nếu sự rõ ràng hơn là những gì bạn cần, hãy chuyển suy nghĩ đến mô hình vạch kế hoạch tự nhiên. Mọi người thường rất bận rộn (hành động) nhưng lại luôn bối rối và thiếu định hướng rõ ràng. Họ cần rút kế hoạch của họ ra, hoặc tạo ra kế hoạch (sắp xếp). Nếu thiếu sự rõ ràng ở bước vạch kế hoạch thì phải động não nhiều hơn để đưa ra một bản ý tưởng đầy đủ, tạo nên sự tin cậy của kế hoạch. Nếu quá trình động não bị cản trở bởi những suy nghĩ mờ nhạt thì nên quay trở lại tập trung vào kết quả, đảm bảo rằng mô hình mắt cáo trong não sẽ mở ra để chuyển tải cách suy nghĩ tốt nhất. Nếu kết quả/tầm nhìn không rõ ràng, thì bạn phải trở lại vị trí xuất phát điểm, phân tích rõ ràng tại sao bạn lại tiến hành công việc (mục đích).

Cần nhiều hành động hơn để công việc diễn ra?

Nếu cần có nhiều hoạt động hơn, bạn phải tập trung vào mô hình. Có thể có sự hăng hái về mục đích của dự án nhưng cùng lúc đó, có sự kháng cự về việc không biết trong thực tế dự án sẽ được thực hiện thế nào. Trong thời điểm này, nhiệm vụ của “việc cải thiện chất lượng đời sống công việc” thuộc về nhà quản lý, nhưng thông thường, ông ta không chỉ ra bức tranh rõ ràng về kết quả mong đợi. Suy nghĩ này phải hướng tới sự cụ thể của tầm nhìn. Một lần nữa, bạn hãy tự hỏi “kết quả sẽ như thế nào?”.

Kế hoạch đặt bạn vào cuộc nhưng bạn làm việc theo cách của mình.

-- Will Rogers

Nếu bạn đưa ra được câu trả lời rõ ràng cho câu hỏi đó nhưng công việc vẫn ngưng

trệ, bạn có thể sẽ mất thời gian vật lộn với những vấn đề “như thế nào” và chi tiết hoạt động và viễn cảnh của nó (động não). Tôi thường có những khách hàng được giao một dự án rõ ràng, rành mạch như “hoàn thành hệ thống kiểm tra bao bì mới” nhưng vẫn không thể hoàn thành được bởi họ chưa dành ra vài phút để gạt bỏ những gì có thể xảy đến.

Nếu việc động não bị ngừng lại thì phải nghiêm khắc đánh giá và quyết định những nhiệm vụ quan trọng phải được thực hiện (sắp xếp). Đôi khi đây là trường hợp khi một cuộc họp bình thường diễn ra nhiều lần, tạo ra nhiều ý tưởng nhưng khi kết thúc lại không đưa ra bất kỳ quyết định nào về những gì cần diễn ra trong giai đoạn tiếp theo của dự án.

Nếu có một kế hoạch, nhưng chưa thực hiện, chúng ta cần đánh giá từng yếu tố của nó, tập trung vào “công việc tiếp theo là gì và ai thực hiện nó”. Một người quản lý nhiều tháng trước đảm nhận trách nhiệm tổ chức hội nghị hàng năm hỏi tôi làm thế nào để ngăn chặn những cơn khủng hoảng hàng đêm mà nhóm của mình đã từng trải qua trong thời gian gần đến ngày tổ chức hội nghị năm trước. Khi cô đưa ra đề cương những việc phải làm, tôi hỏi: “Hoạt động nào của dự án phải tiến hành ngay bây giờ?”. Sau khi xác định rõ một nửa số công việc phải làm, chúng tôi vạch ra công việc tiếp theo cho từng giai đoạn. Công việc đã hoàn thành.

Hai chương cuối của cuốn sách bao gồm những mô hình cơ bản của cách duy trì và kiểm soát hiệu năng tối đa với ít nỗ lực nhất ở hai mức cơ bản nhất của công việc: những hoạt động chúng ta thực hiện và các dự án chúng ta tham gia tạo ra phần lớn trong số hoạt động đó.

Các nguyên tắc cơ bản luôn đúng đắn. Bạn có trách nhiệm thu thập tất cả thông tin, áp dụng tiến trình suy nghĩ nhất quán đối với từng công việc và quản lý các kết quả với sự sắp xếp, xem xét lại và hành động.

Đối với tất cả các dự án bạn cam kết hoàn thành, diễn ra một quá trình vạch kế hoạch tự nhiên dẫn dắt bạn sẽ diễn ra. Thông thường, việc áp dụng mô hình năm giai đoạn

có thể khiến sự tiến triển diễn ra dễ dàng hơn, nhanh chóng hơn và hiệu quả hơn.

Những mô hình này rất dễ hiểu và thực hiện. Việc áp dụng chúng tạo nên các kết quả không ngờ. Bạn không cần những kỹ năng mới – bạn đã biết cách lập kế hoạch, xác định kết quả, quyết định các hành động tiếp theo, sắp xếp, phân loại mọi thứ vào từng mục riêng, xem xét lại tất cả và chọn lựa theo trực giác. Bạn có khả năng tập trung vào các kết quả thành công, động não, sắp xếp lại suy nghĩ của bạn và tiến đến những bước tiếp theo ngay bây giờ.

Nhưng chỉ biết cách thực thi tất cả các công đoạn đó không tạo ra kết quả. Đơn thuần là có một khả năng để có năng suất cao, thoải mái và có kiểm soát không khiến bạn làm theo cách ấy. Giống như hầu hết mọi người, bạn có thể cần đến một huấn luyện viên – người đi cùng bạn từng bước một, cùng trải nghiệm và đưa ra những hướng dẫn hay bí quyết cho bạn trên đường đi, cho đến khi phong cách hoạt động mới của bạn gắn chặt với sự thanh lịch.

Bạn sẽ thấy điều đó trong Phần II.

## **PHẦN II: TẬP LÀM VIỆC HIỆU QUẢ, KHÔNG CĂNG THẲNG**

### **4. Khởi đầu: Điều chỉnh thời gian, không gian và công cụ**

Trong phần II, chúng ta sẽ chuyển từ khuôn khổ ý niệm chung và việc ứng dụng hạn chế sự hiểu biết luồng công việc tới việc thực thi đầy đủ và các bài luyện tập tốt nhất. Chương trình này cung cấp cho mọi người sự thoải mái mà họ chưa từng được trải nghiệm. Cuối cùng, tôi sẽ cung cấp một chuỗi logic các công việc để làm, rất dễ dàng để bạn thực hiện và thu được giá trị tốt nhất từ những kỹ năng này.

#### **Thực thi tận lực hay ngẫu hứng sẽ mang lại nhiều “bí quyết”?**

Nếu bạn không chắc chắn sẽ dốc sức làm theo các phương pháp này, tôi cam đoan với bạn, phương pháp này sẽ tạo ra “những bí quyết” về giá trị con người tuyệt vời. Đôi khi, chỉ một bí quyết hay có thể khiến nó xứng đáng với lời cam đoan này: ví dụ, nhiều người nói với tôi, điều tốt nhất họ thu được từ cuộc hội thảo hai ngày của tôi là lời khuyên lập và sử dụng một hồ sơ ghi nhớ. Các bí quyết không phải là phần quá thông minh, quá tinh táo của chúng ta. Phần thông minh của chúng ta tạo ra những việc để làm còn phần không quá thông minh phản hồi gần như tự động, tạo nên hành vi đem lại các kết quả cao. Chúng ta đánh lừa bản thân để làm những gì phải làm.

Đặt bản thân vào một trạng thái tốt dễ hơn là cảm thấy mình được đặt vào một cách làm tốt hơn.

--O. H. Mowrer

Ví dụ, nếu bạn là nhà huấn luyện bán chuyên nghiệp như tôi, bạn có thể có những bí quyết nhỏ để huấn luyện. Bí quyết hay nhất của tôi là trang phục. Khi mặc trang phục



huấn luyện, tôi sẽ cảm thấy thích công việc huấn luyện; nếu không, tôi sẽ cảm thấy thích làm công việc khác.

Hãy xem xét một ví dụ về bí quyết hoạt động năng suất thật sự. Bạn phải mang công việc về nhà làm và phải mang đến công ty vào ngày hôm sau. Đó là nhiệm vụ quan trọng bạn không được quên vào ngày hôm sau. Vậy bạn sẽ để nó ở đâu trước khi đi ngủ? Bạn để nó trước cửa hay cạnh chùm chìa khóa để chắc chắn mang theo? Với công việc này bạn phải có trình độ cao hơn. Đó là một công nghệ tự quản lý phức tạp thiết lập trong cuộc sống của bạn. Phần thông minh của bạn đêm hôm trước biết rằng phần không quá thông minh có thể tỉnh táo vào buổi sáng hôm sau: “Cái gì ở trước cửa thế này?! Ô, đúng rồi, mình phải mang nó theo!”.

Đó là bí quyết tôi gọi là “đặt trước cửa”. Đối với mục đích của chúng ta, “cánh cửa” là cửa của tâm trí bạn, không phải cửa nhà bạn. Nhưng nó mang cùng một ý nghĩa.

Ngay bây giờ, nếu bạn cầm một cuốn lịch và xem xét các công việc trong hai tuần tới, bạn sẽ thốt lên ít nhất một lần: “Cuốn lịch đó nhắc tôi cần\_\_\_\_\_”. Sau đó, bạn đặt suy nghĩ gia tăng đó vào một nơi có thể khiến bạn hoạt động, cảm thấy tốt hơn, đầu óc rõ ràng hơn và làm việc tích cực hơn. Đó không phải là một kế hoạch khắt khe mà là một bí quyết hay.

Bây giờ, nếu bạn lấy hai tờ giấy trắng, một chiếc bút và tập trung ba phút về công việc tuyệt vời nhất trong tâm trí, tôi đảm bảo bạn sẽ có ít nhất một lần thốt lên: “Ồ, vâng, tôi cần xem xét\_\_\_\_\_”. Sau đó, viết những gì hiện ra trong tâm trí bạn lên giấy và đặt nó ở nơi bạn thường nhìn thấy. Bạn sẽ không thông minh hơn so với 10 phút trước, nhưng bạn sẽ có giá trị tăng thêm cho công việc và đời sống.

Học cách quản lý luồng công việc theo nguyên tắc “thắt lưng đen” là mặc trang phục và luyện tập để những suy nghĩ thiết yếu diễn ra tự động. Việc sắp xếp thời gian, không gian và công cụ vào đúng vị trí là phương pháp đáng tin cậy khiến công việc diễn ra trôi chảy ở mức độ mới.

Nếu bạn thật sự muốn tạo một bước nhảy lớn trong hệ thống quản lý nhân sự, bạn nên quan tâm nhiều hơn đến chi tiết và tuân theo những hướng dẫn tổng thể. Tổng thể luôn tốt hơn bộ phận. Bạn cũng sẽ khám phá ra việc tiến hành chương trình này sẽ tạo ra quá trình làm việc thật sự trong cuộc sống của bạn ngay bây giờ. Bạn sẽ làm nhiều công việc bạn muốn làm theo cách mới mẻ và hiệu quả có thể khiến bạn ngạc nhiên.

## Dành thời gian

Bạn nên dành thời gian bắt đầu tiến trình này và chuẩn bị một chiếc máy vi tính cùng các vật dụng và công cụ thích hợp. Nếu mọi điều kiện đã đầy đủ và sẵn sàng, nó có thể giúp bạn thoát ra khỏi những việc linh tinh, thậm chí còn khiến bạn bị cuốn vào công việc. Đối với hầu hết mọi người, khung thời gian lý tưởng là hai ngày trọn vẹn (đừng trì hoãn vì lý do không có nhiều thời gian, hãy nghĩ: sẽ rất hữu ích nếu làm bất cứ hoạt động nào dù thời gian bạn bỏ ra nhiều hay ít. Lợi ích từ các kỹ năng và nguyên tắc này không nhất thiết bó hẹp trong hai ngày – chúng sẽ mang lại kết quả ngay lập tức, quá trình thực hiện tiến trình thu thập đầy đủ có thể mất 6 tiếng hoặc hơn. Việc xử lý và quyết định hành động những công việc bạn muốn làm và đưa vào hệ thống có thể mất thêm 8 tiếng nữa. Tất nhiên, bạn cũng có thể thu thập và xử lý nhiều việc linh tinh, nhưng sẽ dễ dàng hơn nếu bạn giải quyết nhất quán công việc bằng một cuộc đột kích.

Thời gian lý tưởng để tôi làm việc với một chuyên gia là cuối tuần hay ngày nghỉ do không bị ảnh hưởng bởi sự xáo động bên ngoài. Nếu làm việc với ai đó vào ngày làm việc bình thường, trước tiên, tôi phải chắc chắn không có cuộc họp nào và chỉ cho phép những trường hợp khẩn cấp ngắt quãng. Tôi không tán thành việc dùng từ “sau nhiều giờ” cho công việc này. Thông thường, nó giảm đáng kể sức mạnh và có xu hướng bắt kịp “những dấu chân thỏ”.

Đối với nhiều giám đốc điều hành làm việc cùng tôi, việc nắm giữ công việc trong hai ngày liền là phần khó nhất của toàn bộ tiến trình – đòi hỏi luôn sẵn sàng với những cuộc họp và giao tiếp khi họ đang “làm việc” rất khó bỏ đi. Đó là lý do tại sao chúng ta thường phải viện đến những ngày cuối tuần. Nếu bạn làm việc trong văn phòng, sẽ

khó khăn hơn khi để dành khối thời gian vừa đủ của một ngày làm việc bình thường.

Bản thân quá trình này không quá “thiên liêng” mà nó chỉ mất nhiều năng lượng huyền bí để thu thập và xử lý lượng công việc lớn, nhất là khi chúng được “mở”, “chưa quyết định” hay “bị ngưng trệ” trong thời gian quá dài. Sự ngắt quãng có thể khiến bạn mất gấp đôi thời gian để vượt qua. Nếu bạn trở lại con số 0 trong một khoảng thời gian nhất định, nó sẽ tạo cho bạn cảm giác điều khiển và hoàn thành rất lớn, phóng thích nguồn cung cấp năng lượng và sự sáng tạo. Sau đó, bạn có thể duy trì hệ thống đó với nỗ lực ít hơn xung quanh và “ở giữa ranh giới” của một ngày bình thường.

### Tạo không gian

Bạn cần một không gian làm việc giống như buồng điều khiển trung tâm. Nếu bạn đã có một không gian làm việc trong văn phòng, thì đó là nơi tốt nhất để bắt đầu công việc. Nếu bạn làm việc ở nhà, hiển nhiên đó sẽ là vị trí lý tưởng của bạn. Nếu bạn có cả hai vị trí đó, bạn sẽ muốn thiết lập những hệ thống giống nhau, thậm chí có thể trao đổi cho nhau ở cả hai nơi.

Một không gian làm việc cơ bản chỉ là nơi viết giấy tờ và để tài liệu. Những người như quản lý cửa hàng máy móc, y tá hướng dẫn ở cửa bệnh viện hay vú em không cần nhiều hơn những thứ đó. Đối với các chuyên gia, tất nhiên, phòng làm việc sẽ mở rộng, bao gồm điện thoại, máy vi tính, giá sách nhiều ngăn, các ngăn đựng hồ sơ công việc, kệ đựng tài liệu tham khảo. Một vài người có thể cần cả máy fax, máy in, máy chiếu hay thiết bị cho hội nghị đa phương tiện. Một số người khác cũng sẽ cần đồ dùng để luyện tập, nghỉ ngơi và các thú vui riêng.

Một không gian làm việc hiệu quả rất quan trọng. Nếu bạn chưa có một không gian làm việc và lưu giữ tài liệu công việc, hãy tạo ra chúng. Không gian này cần thiết cho sinh viên, người làm việc tại nhà và cả người đã nghỉ hưu. Mỗi người phải có một nơi quản lý, để từ đó giải quyết công việc khác.

Nếu tôi phải tạo ra một nơi làm việc chỉ trong vài phút, tôi sẽ mua một cánh cửa, đặt trên cái tủ hai ngăn kéo, để ba cặp tài liệu trên đó và thêm một tập giấy và một cây bút. Đó sẽ là nơi làm việc lý tưởng của tôi (nếu tôi có thời gian ngồi, tôi cũng sẽ mua một chiếc ghế!). Một vài văn phòng của giám đốc điều hành mà tôi biết đều không hề thiết thực.

Nếu bạn làm việc ở văn phòng, bạn vẫn cần một khoảng không gian ở nhà

Đừng tiết kiệm không gian làm việc ở nhà. Khi bạn khám phá hết tiến trình này, bạn sẽ thấy, có một hệ thống làm việc giống như văn phòng bạn cũng rất quan trọng. Nhiều người làm việc cùng tôi rất bối rối về sự hỗn loạn trong căn nhà của họ, ngược lại với văn phòng làm việc. Họ quên mất giá trị to lớn từ việc tạo ra không gian làm việc giống nhau ở cả hai nơi. Nếu bạn cũng như họ, bạn sẽ thấy rằng, dành một tuần để tạo ra nơi làm việc ở nhà có thể mang tới sự thay đổi lớn lao cho khả năng sắp xếp cuộc sống của bạn.

Một không gian làm việc trong khi di chuyển

Nếu bạn đi lại nhiều như một doanh nhân hay chỉ như một người có lối sống “di động”, bạn cũng sẽ muốn lập ra một văn phòng nhỏ, thuận tiện trong khi di chuyển. Nó bao gồm cặp tài liệu và một bàn để máy vi tính có thể mang theo.

Nhiều người đánh mất cơ hội làm việc năng suất vì không trang bị để tận dụng những khoảng thời gian di chuyển từ nơi này sang nơi khác hoặc khi ở trong môi trường không thuận lợi. Sự kết hợp của tác phong làm việc tốt, những công cụ phù hợp, hệ thống kết nối liên tục ở nhà và nơi làm việc là lực đẩy để hoàn thành công việc.

Đừng chia sẻ không gian!

Có một nơi làm việc của riêng bạn là điều bắt buộc. Ít nhất bạn phải có chỗ để tài liệu cá nhân và xử lý giấy tờ. Có nhiều cặp vợ chồng cố gắng làm việc bên ngoài chiếc bàn ở nhà và luôn tạo sự khác biệt lớn khi họ mở rộng thành hai địa điểm làm việc. Khác xa sự cô lập họ mong đợi, trên thực tế, sự thay đổi làm giảm căng thẳng trong môi

quan hệ về vấn đề quản lý những việc linh tinh trong đời sống chung của họ. Một cặp vợ chồng thậm chí quyết định tạo ra một nơi làm việc nhỏ trong bếp khi người vợ ở nhà. Khi đó, cô ấy có thể xử lý công việc trong khi vẫn có thể để mắt đến đứa con nhỏ.

Nhiều tổ chức thích khái niệm “làm khách sạn”: nhờ người tạo ra nơi làm việc “di động” và tự chủ hoàn toàn để họ có thể làm việc ở bất cứ nơi nào và vào bất cứ thời gian nào. Tôi không chắc khái niệm đó sẽ áp dụng trong thực tế tại Mỹ. Bạn tôi, người lập ra mô hình “văn phòng của tương lai” ở Washington D.C, tuyên bố, việc làm khách sạn có xu hướng thất bại do yếu tố ‘của tôi!’ – mọi người muốn công việc của riêng họ. Còn tôi cho rằng lý do sâu xa hơn cho sự thất bại này là: ở mức độ kém tinh tế hơn, chúng ta không cần sự kháng cự nào để sử dụng hệ thống mình có. Việc phải tiếp tục hư cấu lại tài liệu và hệ thống hồ sơ và cách chúng ta xử lý công việc như thế nào và ở đâu có thể chỉ là nguồn gốc của sự sao nhãng liên tục.

Bạn có thể làm việc ở mọi nơi nếu bạn có một hệ thống hợp lý, rõ ràng và biết cách xử lý công việc nhanh chóng linh hoạt. Nhưng bạn vẫn cần một “trụ sở” ở nhà với những công cụ làm việc hữu ích và một không gian chứa được đầy đủ các tài liệu hỗ trợ và tham khảo. Hầu hết những người tôi làm việc cùng cần ít nhất bốn ngăn hồ sơ cho các loại tài liệu hỗ trợ công việc và tham khảo chung. Thật khó tưởng tượng là có thể di chuyển dễ dàng mọi thứ đó đi.

Tìm ra những công cụ bạn cần

Bạn sẽ cần một số nguồn cung cấp và thiết bị cơ bản để bắt đầu nếu bạn muốn thực hiện toàn bộ công việc này. Hãy chú ý, những công cụ tốt không nhất thiết phải đắt tiền. Thông thường, xét trên khía cạnh công nghệ thấp, những thứ càng “có nhiều công dụng” thì chức năng càng kém.

Những công cụ xử lý cơ bản

Hãy giả định bạn đang bắt đầu từ vạch xuất phát. Để bổ sung cho nơi làm việc, bạn

cần:

- Khay đựng giấy tờ (ít nhất ba khay)
- Một tập giấy loại thường
- Một chiếc bút bi/bút chì
- Hộp đựng (cỡ 3x3 cm)
- Kẹp giấy
- Kẹp bìa rời
- Dập ghim và ghim
- Băng dính trong
- Dây chun
- Máy dán nhãn tự động
- Cặp hồ sơ
- Một cuốn lịch
- Sọt rác

### Khay đựng giấy tờ

Những chiếc khay này dùng để đựng các tài liệu và các loại giấy tờ hỗ trợ tiến trình làm việc của bạn và/hoặc một đồng giấy tờ cần “đọc và xem lại”. Các khay có chức năng sẽ chứa các loại thư từ quan trọng, giúp bạn tránh phải làm những công việc lẻ tẻ.

### Giấy viết thông thường

Bạn sẽ sử dụng loại giấy viết thường cho quá trình thu thập đầu tiên. Viết suy nghĩ lên một tờ giấy mang lại giá trị to lớn. Mặc dù hầu hết mọi người đều xử lý thông tin thành từng loại. Vài người khác thì dán những mẫu giấy đơn giản theo từng chủ đề. Bất kỳ trường hợp nào cũng cần nhiều giấy viết để có thể sử dụng dễ dàng.

Hộp đựng, kẹp giấy, đinh ghim,...

Hộp đựng, kẹp giấy, đinh ghim, băng dính trong và dây chun cần để lưu trữ tài liệu giấy tờ. Chúng ta vẫn dùng để lưu trữ giấy tờ và các công cụ đơn giản, thiết yếu.

## **Máy dán nhãn**

Phân loại nhãn hiệu là công cụ quan trọng trong công việc của chúng ta. Ngày nay, hàng nghìn giám đốc điều hành, chuyên gia và những người làm việc tại nhà mà tôi từng làm việc cùng có máy dán nhãn hiệu tự động riêng. Máy dán nhãn hiệu được sử dụng để dán các hồ sơ tài liệu, bìa rời và nhiều thứ khác của bạn.

Trong phần này, tôi giới thiệu loại máy dán Brother rất thông dụng. Mua một chiếc đặt trên bàn và mua thêm một bình ắc quy (để không bao giờ lo hết pin). Bạn cũng có thể mua giấy dán – chữ màu đen trên nền trắng sẽ khiến bạn dễ dàng đọc hơn và cho phép bạn dán lại hồ sơ muốn sử dụng lại. Ngoài ra, bạn cần có phần mềm và máy in để tạo ra nhãn dán.

## **Cặp hồ sơ**

Bạn cần nhiều loại cặp hồ sơ. Bạn cũng có thể cần nhiều móc để cặp tài liệu nếu hệ thống làm hồ sơ của bạn cần. Những cặp đựng tài liệu bằng sợi dây chuỗi đơn giản rất đẹp phân loại theo mã màu rất phức tạp và không cần thiết. Hệ thống phân loại hồ sơ tham khảo chung của bạn chỉ nên đơn giản.

## **Cuốn lịch**

Mặc dù bạn không cần một cuốn lịch cho những công việc chưa hoàn thành, nhưng

bạn sẽ tiếp cận được các hoạt động ghi trên lịch. Như tôi đề cập từ trước, cuốn lịch được dùng không phải để lập danh sách các hoạt động mà để đánh dấu “sự khó khăn” của công việc phải làm vào một ngày hay thời gian cụ thể.

Ngày nay, hầu hết các chuyên gia dùng một số loại lịch làm việc như lịch bỏ túi, lịch xé từng ngày, tuần, năm, phần mềm lịch cá nhân, lịch nhóm được sử dụng trong các công ty (ví dụ Outlook hay Lotus Notes).

Cuốn lịch là công cụ chủ yếu giúp chúng ta “tổ chức sắp xếp”. Nó là một thành phần quan trọng trong việc quản lý các loại tài liệu riêng biệt và nhắc nhở những công việc liên quan đến thời gian cụ thể. Bạn muốn ghi trên lịch nhiều ghi chú và tài liệu nhưng bạn không dừng lại ở đó: cuốn lịch cần phải thống nhất với một hệ thống tổng hợp. Hệ thống này sẽ trở nên rõ ràng khi bạn áp dụng phương pháp này.

Bạn có thể băn khoăn về loại lịch nào tốt cho mình, và tôi sẽ thảo luận chi tiết về điều này trong chương tiếp theo. Còn bây giờ, chỉ sử dụng một cuốn lịch bạn có. Sau khi đã sẵn sàng tiếp cận hệ thống tổng thể, bạn sẽ được tham khảo để quyết định việc sử dụng một công cụ khác.

## **Sọt rác**

Nếu bạn giống hầu hết mọi người, bạn sẽ ném đi những thứ linh tinh, do vậy hãy sẵn sàng để tạo ra một số vật vô giá trị. Một số giám đốc điều hành mà tôi tập huấn nhận thấy một sọt rác lớn ngay bên ngoài văn phòng làm việc hàng ngày sẽ rất hữu ích!

Bạn có cần một hệ thống sắp xếp không?

Việc bạn cần có một hệ thống sắp xếp hay không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố. Bạn đã sẵn sàng sử dụng chưa? Bạn muốn xem lại các hoạt động, chương trình nghị sự và dự án như thế nào? Bạn cần xem lại chúng ở đâu và bao lâu? Vì trí óc không nắm giữ công việc nên bạn hiển nhiên cần một cái gì đó quản lý chuỗi công việc của mình. Bạn có thể duy trì mọi thứ theo công nghệ thấp bằng cách cất giấy tờ trong các cặp tài liệu. Hoặc bạn có thể dùng sổ, phần mềm lập kế hoạch. Hoặc bạn có thể tận



dụng sự kết hợp của các yếu tố này.

Tất cả các sản phẩm công nghệ thấp được dùng để thu thập, xử lý và sắp xếp. Khi xử lý thông tin, bạn sẽ hoàn thành nhiều công việc-ít hơn-2 phút. Những hoạt động này cần đến hộp đựng, đinh ghim và kẹp giấy. Đọc tạp chí, báo và những bản ghi nhớ dài đòi hỏi nhiều-hơn-2 phút sẽ được xếp trong chiếc khay khác. Bạn chỉ phải quản lý những thứ còn lại như bảng kiểm kê công việc còn tồn đọng, công việc trên lịch còn ngưng trệ và những việc đánh dấu chờ – đòi hỏi các dạng danh sách khác hoặc các nhóm danh sách tương tự nhau để có thể xem lại.

Những danh sách này có thể quản lý đơn giản bằng công nghệ thấp như giấy tờ đựng trong cặp hồ sơ (ví dụ: đặt từng tờ giấy riêng rẽ cho từng người bạn cần gọi điện trong hồ sơ “gọi điện”); hoặc bằng “công nghệ trung gian” như một cuốn sổ kế hoạch (một tờ giấy có nhan đề “gọi điện”, ở dưới liệt kê tên); hoặc bằng những phiên bản kỹ thuật số công nghệ cao (như loại “gọi điện” trong phần “cần làm” của máy kỹ thuật số cá nhân cầm tay (Palm PDA) hay trong phần “nhiệm vụ” của Microsoft Outlook).

Để chứa các tài liệu tham khảo có thể mang đi (như số điện thoại/địa chỉ liên lạc), hầu hết các công cụ tổ chức được thiết kế để quản lý danh sách (cuốn lịch của bạn là một dạng danh sách – với thời gian và hoạt động cụ thể được sắp xếp theo trình tự thời gian). Từ những năm 1980, có hàng nghìn loại công cụ tổ chức xuất hiện trên thị trường, ban đầu là lịch Day Timers bỏ túi, ngày nay là máy hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân (PDAs) và những sản phẩm phần mềm dành cho máy tính cá nhân như Microsoft Outlook và Lotus Notes.

Bạn nên áp dụng cuốn sách Hoàn thành mọi việc - Không hề khó vào những gì mình đang sử dụng hay lắp đặt một hệ thống mới? Câu trả lời là hãy làm bất cứ việc gì giúp bạn thay đổi thái độ, do vậy, bạn sẽ sử dụng những công cụ thích hợp. Cũng có nhiều yếu tố hiệu quả để bạn xem xét. Bạn đã có những thông tin giúp bạn dễ dàng làm việc với các công cụ kỹ thuật số chưa? Bạn có cần một cuốn lịch để đánh dấu các cuộc hẹn không? Bạn có cần một hệ thống nhắc nhở nhỏ gọn để trong cặp hồ sơ không?, v.v... Tôi đã lập ra một vài kế hoạch tuyệt vời và cập nhật cho bản thân bằng cách sử dụng

chiếc PDA trong khi chờ bữa tối ở nhà hàng!

Khi cân nhắc liệu có nên tạo ra và sử dụng một hệ thống tổ chức hay không, tất cả những gì tôi cần làm là quản lý các danh sách. Bạn có thể tạo ra một danh sách và xem lại nó dễ dàng, thường xuyên khi cần. Khi bạn biết phải xếp điều gì vào trong danh sách và cách sử dụng chúng thì không có vấn đề gì. Hãy thực hiện với sự đơn giản, tốc độ và niềm vui.

Yếu tố quan trọng của một hệ thống lập hồ sơ

Một hệ thống tham khảo cá nhân có chức năng cao và đơn giản rất quan trọng đối với tiến trình này. Hệ thống lập hồ sơ là thứ đầu tiên tôi đánh giá trước khi bắt đầu làm việc với bất kỳ ai. Như tôi lưu ý trong Chương 2, việc thiếu hệ thống tham khảo chung có thể là một cản trở lớn nhất thực hiện hệ thống quản lý cá nhân, và đối với hầu hết các giám đốc điều hành tôi đã huấn luyện, đây là một trong những cơ hội lớn để cải thiện. Rất nhiều lần tôi đã phải cùng khách hàng đến cửa hàng văn phòng phẩm mua một tủ đựng hồ sơ, một lượng lớn cặp hồ sơ và máy dán nhãn tự động. Do vậy chúng tôi có thể tạo ra một nơi phù hợp để đặt 2/3 “những vật linh tinh” trên bàn, thậm chí trên sàn nhà.

Lưu ý rằng, một hệ thống lập hồ sơ tham khảo chung rất khác so với hệ thống lập hồ sơ cố định cho các bản hợp đồng, thông tin tài chính hoặc các túi tài liệu. Hồ sơ tham khảo chung nên chứa các bài báo, tạp chí, mẫu tin, ghi chú, bản in, fax. Đó là vì những thứ này không phù hợp với hệ thống lập hồ sơ đặc biệt của bạn và cũng không thể đứng riêng biệt trên một ngăn sách (vì chúng là những cuốn sổ tay lò xo và các giấy tờ hội thảo).

Nếu bạn có thư ký hay trợ lý đáng tin cậy quản lý hệ thống cho mình, bạn có thể để tài liệu trong hộp đựng “Hồ sơ X” và gửi nó cho người đó. Nhưng hãy xem bạn còn có những tài liệu hỗ trợ bí mật có thể dùng đến bất cứ lúc nào, thậm chí ngay cả trợ lý của bạn cũng không được biết hay không. Nếu có, bạn vẫn cần có hệ thống của riêng mình, ở trên bàn hay ngay bên cạnh.

## Những nhân tố giúp lập hồ sơ thành công

Tôi khuyên bạn nên duy trì hệ thống lập hồ sơ cá nhân. Bạn chỉ mất ít hơn một phút để lấy thứ gì đó ra khỏi hệ thống thông tin hoặc từ email, quyết định rằng nó không cần hoạt động nào ngoài những giá trị tương lai tiềm năng, và lưu trữ nó trong một hệ thống đáng tin cậy. Nếu bạn mất hơn một phút để thực hiện chuỗi hành động này, bạn có cơ hội cải thiện đáng kể. Khi bạn không lập hồ sơ tài liệu, nó sẽ chất thành đống hoặc trở nên lộn xộn. Bên cạnh tiêu chí nhanh, hệ thống này cần phải thoải mái, dễ dàng, phù hợp và hoàn thiện. Bạn cũng sẽ chống lại việc hệ thống thông tin bị trống rỗng vì bạn biết có một thứ gì đó phải được lập hồ sơ, nhưng bạn thậm chí không muốn đọc chúng trên giấy. Hãy cố lên. Tôi đã thấy những người tìm được niềm vui trong công việc khi hệ thống lập hồ sơ cá nhân của họ được tạo ra và hoạt động mạnh.

Bạn phải cảm thấy thoải mái khi lập hồ sơ những mẫu giấy riêng lẻ (kể cả những mẫu ghi chú nguệch ngoạc) theo một chủ đề như khi lập hồ sơ những tài liệu lớn, trang trọng. Có rất nhiều việc phải làm khi lập và sắp xếp hồ sơ bởi mọi người thường vứt chúng bừa bãi trên tủ và ngăn kéo.

Tất cả những gì bạn cần làm là tạo ra một hệ thống tham khảo theo tiêu chuẩn nhanh và dễ dàng chứa đựng mọi thứ. Hệ thống của tôi đem lại hiệu quả tuyệt vời cho tôi và cho những người khác đã từng sử dụng nó. Bạn nên xem xét tất cả các hướng dẫn dưới đây để lập một hệ thống lập hồ sơ tham khảo tự động.

*Để hồ sơ tham khảo chung của bạn trong tầm tay.* Việc lập hồ sơ phải được làm ngay và dễ dàng. Nếu bạn có nhiều tài liệu phải lập hồ sơ vào bất cứ lúc nào, bạn sẽ có xu hướng chất thành đống thay vì lập hồ sơ cho chúng, và bạn dường như chống lại toàn bộ quá trình này (bởi bạn biết có một việc gì đó cần phải được lập hồ sơ!). Nhiều người tôi đào tạo đã tái thiết kế nơi làm việc của họ và có bốn ngăn đựng hồ sơ tham khảo chung thay cho việc để thành đống trong văn phòng.

*Một hệ thống theo thứ tự bảng chữ cái.* Tôi có một hệ thống lập hồ sơ theo thứ tự từ

A-Z chứ không phải có nhiều hệ thống. Mọi người có xu hướng sử dụng hồ sơ như một hệ thống tổ chức cá nhân nên nỗ lực sắp xếp chúng theo từng công việc hay từng lĩnh vực. Điều này làm tăng số chỗ cất đặt mọi thứ, khiến bạn không nhớ đã để hồ sơ ở đâu. Một hệ thống theo thứ tự bảng chữ cái đơn giản chứa mọi thứ như chủ đề, công việc, con người, công ty. Do vậy, nếu bạn quên đã để nó ở đâu, thì chắc chắn nó chỉ nằm ở một trong ba hoặc bốn vị trí. Bạn có thể đặt ít nhất một tập hợp con của các chủ đề theo từng nhãn mác, giống như “làm vườn – chậu cảnh” và “làm vườn – các ý tưởng”. Chúng sẽ được lập hồ sơ dưới tên L.

Hiện tại, tôi có 4 ngăn hồ sơ cho các hồ sơ tham khảo chung, và mỗi ngăn được đánh dấu rõ ràng bên ngoài –

“A - E”, “F - L”,... Do đó, tôi không phải suy nghĩ xem tài liệu nào cần tìm ở ngăn nào.

Bất cứ khi nào có lượng lớn tài liệu tham khảo về một chủ đề hay một công việc, bạn nên đặt chúng trong một ngăn tủ cố định. Nhưng nếu số lượng không nhiều, bạn có thể xếp chúng theo hệ thống bảng chữ cái.

*Có nhiều cặp tài liệu rỗng.* Tôi luôn giữ nhiều cặp hồ sơ rỗng, mới trong tầm tay để lấy dễ dàng và xử lý thông tin. Không có gì tệ hơn việc có thứ gì đó trong hồ sơ và không có danh mục nào trống để lấy ra và dễ dàng xử lý. Tôi luôn có một bảng kiểm kê số cặp hồ sơ không được sử dụng. Nguyên tắc làm việc của tôi là: sắp xếp lại trật tự khi số lượng hồ sơ giảm xuống dưới 100.

*Để ngăn kéo đựng không hết ¾.* Luôn duy trì ngăn kéo đựng ít hơn ¾. Nếu chúng chật cứng, bạn không thể để hồ sơ trong đó và những tài liệu tham khảo sẽ bị chất thành đống. Nếu ngăn kéo đầy, tôi có thể bỏ bớt ra trong khi gọi điện.

Tôi nhận thấy, hầu như ai cũng cố nhồi nhét hồ sơ vào ngăn kéo. Nếu bạn coi trọng khoảng trống trong ngăn kéo và không muốn tiếp tục công việc lập hồ sơ, thì bạn phải giữ cho ngăn kéo luôn rộng để có thể chứa thêm nhiều hồ sơ nữa.

Phản ứng của một số người về vấn đề này là “tôi phải mua thêm tủ đựng hồ sơ” – như thể điều đó thật khủng khiếp. Hãy thoát khỏi tình trạng này. Nếu hồ sơ cần thiết thì giữ lại, đúng không? Và nếu nó không đáng giữ lại, vậy tại sao bạn vẫn giữ nó? Ai đó nói rằng, chúng ta đang ở trong kỷ nguyên thông tin, nếu bạn làm những công việc cản trở bạn... thì thật kém thông minh.

Bạn có thể cần tạo ra một nơi lưu trữ tài liệu tham khảo khác để có một nơi làm việc tiện nghi với các hồ sơ tham khảo trong tầm tay. Các tài liệu như những mẫu ghi chú công việc đã hoàn thành và hồ sơ khách hàng “không còn sử dụng” vẫn cần giữ lại bên ngoài nơi làm việc.

*Dán cặp hồ sơ bằng máy dán nhãn tự động.* Nhãn dán có thể thay đổi nội dung hồ sơ và mối quan hệ của bạn với chúng. Những hồ sơ được dán nhãn có thể đặt thoải mái trên bàn phòng họp; ai cũng có thể nhận ra chúng; bạn có thể dễ dàng thấy chúng từ khoảng cách xa; và khi mở ngăn kéo hồ sơ, bạn sẽ dễ dàng tìm hồ sơ khi xếp chúng theo thứ tự bảng chữ cái. Điều đó khiến bạn thấy thú vị hơn khi mở ngăn kéo để tìm hoặc cất hồ sơ.

Các hồ sơ được dán nhãn lại đem lại hiệu quả tích cực. Đó là sự thật. Hãy mua và sở hữu một cái máy dán nhãn để toàn bộ hệ thống này làm việc thông suốt. Bất cứ lúc nào bạn cũng cần một chiếc máy dán nhãn sẵn sàng để lập hồ sơ mọi lúc mọi nơi. Đừng dùng chung với người khác! Nếu bạn cần lập hồ sơ mà không có máy dán nhãn, bạn sẽ chỉ chắt đóng chúng lại. Máy dán nhãn là công cụ cơ bản như chiếc kẹp tài liệu.

*Có tủ hồ sơ chất lượng cao.* Không gì tệ hơn việc mở ngăn kéo một cách nặng nề và phải nghe một âm thanh chói tai, chỉ vì bạn đang vật lộn với một cái tủ hồ sơ rẻ tiền. Bạn thật sự cần một tủ hồ sơ có thể đóng mở ngăn kéo dễ dàng và vững chắc ngay khi chứa tài liệu đến  $\frac{3}{4}$  tủ.

*Loại bỏ các hồ sơ treo nếu có thể.* Những người đang sử dụng hồ sơ treo là rất mạo hiểm. Bạn nên loại bỏ hoàn toàn dụng cụ treo hồ sơ và chỉ sử dụng những cặp tài liệu

đơn giản và dễ trong ngăn kéo. Hồ sơ treo kém hiệu quả hơn nhiều bởi nó khiến bạn mất công làm hồ sơ mới và sắp xếp lại trong hệ thống hồ sơ mới.

Đây là một bức thư tôi nhận được gần đây từ một nhà quản lý cấp cao, người đã làm theo lời khuyên của tôi trong hai năm qua khi đầu tư vào dụng cụ treo hồ sơ:

Hệ thống của anh thật tuyệt vời! Tôi chỉ mất bốn ngày làm lại tất cả hồ sơ của tôi ở nhà và văn phòng. Tôi chỉ sử dụng những cặp tài liệu đơn giản theo thứ tự từ A-Z. Thật tuyệt! Thật quá dễ dàng! Nhờ thế, bạn làm việc của tôi gọn gàng hơn nhiều và tôi không còn những chồng tài liệu “cần được lập hồ sơ” xung quanh nữa!

*Nếu bạn không thể...* Nhiều người gặp trở ngại với hệ thống hồ sơ treo, ít nhất là trong công việc, bởi các tủ đựng hồ sơ treo trở thành một vấn đề rắc rối. Nếu bạn phải làm việc với các hồ sơ treo, tôi khuyên bạn nên:

- Dán nhãn vào hồ sơ chứ không phải vào móc treo. Nhờ đó, bạn có thể mang cặp hồ sơ đi họp hay đi du lịch mà không cần mang theo móc treo.
- Chỉ sử dụng một cặp hồ sơ cho một công việc. Điều này giúp cho ngăn kéo của bạn gọn gàng và hạn chế khó khăn khi hồ sơ của bạn không đồng bộ. Bạn phải tái chuẩn hóa hồ sơ trong hệ thống bằng chữ cái vì một cặp chứa đầy hồ sơ sẽ phát sinh nhiều rắc rối.
- Sử dụng các hồ sơ đơn giản và có sẵn trong nhiều cặp hồ sơ mới để có thể tạo nhiều hồ sơ mới.

*Dọn dẹp hồ sơ ít nhất một lần một năm.* Dọn dẹp hồ sơ giúp chúng không bị hư hại và bạn được thoải mái cất giữ “những thứ bạn cần”. Bạn biết rằng mọi việc sẽ được đánh giá lại trong khoảng hai tháng và bạn có thể quyết định nên giữ lại hồ sơ nào. Như tôi đã nói, tôi dọn dẹp hồ sơ khi đang gọi điện (vì đó thường là những cuộc điện thoại kéo dài!).

Tôi khuyên các tổ chức (nếu chưa từng làm công việc này) nên dành một ngày tổng vệ

sinh: gác máy điện thoại và bắt tay vào đóng hồ sơ lưu trữ . Một ngày tổng vệ sinh cá nhân chính là cơ hội lý tưởng làm mới hồ sơ.

Việc cuối cùng phải chuẩn bị...

Đôi khi bạn bị cản trở, bạn quên công việc phải làm, và bạn có các công cụ cơ bản để bắt đầu thực hiện theo phương pháp này. Bây giờ thì sao?

Nếu bạn quyết định dành thời gian xây dựng hệ thống công việc, bạn sẽ có nhiều hơn một việc cần làm để đạt được hiệu quả tối đa: bạn phải dọn dẹp các tập hồ sơ trong lúc họp.

Nếu bạn cần gọi điện cho ai đó, thư ký của bạn chuyển một vài thứ cho bạn hoặc bạn cùng vợ/chồng phải làm một việc gì đó, hãy làm ngay! Hãy cam kết với bản thân khi nào bạn sẽ tiến hành công việc và luôn ghi nhớ.

Khi tôi bắt đầu huấn luyện mọi người, họ tận dụng tôi như một nguồn cung cấp cho họ lúc đó, họ vẫn có những việc phải làm trước khi chúng tôi kết thúc một ngày làm việc và họ chưa sắp xếp những công việc đó vào hệ thống. Họ sẽ nói: “Vâng, tôi sẽ gọi điện cho khách hàng này vào lúc khác”, hoặc “Tôi phải hỏi lại vợ/chồng tôi để biết liệu cô ấy/ anh ấy có quên vé tối nay không”. Tôi nghĩ, chính vì sự thiếu hiểu biết và kinh nghiệm nên nhiều người đang thờ ơ với trách nhiệm của mình trước những vấn đề đơn giản đang diễn ra.

Vậy bạn đã nắm bắt được tất cả chưa? Đã đến lúc tập hợp đại diện của các chi nhánh của bạn vào một nơi.

## 5. Thu thập: Tập hợp những “công việc linh tinh”

Ở Chương 2, tôi đã miêu tả các việc cơ bản của giai đoạn thu thập công việc. Chương này sẽ cung cấp cái nhìn chi tiết hơn thông qua quá trình đặt tất cả những công việc chưa hoàn thành, “mọi thứ linh tinh”, vào một nơi. Đó là bước khởi đầu quan trọng để đạt được trạng thái “tâm tĩnh như nước”. Việc thu thập nhiều việc hơn bình thường mang lại cho bạn cảm giác tích cực. Nhưng nếu bạn có thể tiến tới và thực hiện toàn bộ quá trình thu thập thì nó sẽ làm thay đổi đáng kể kinh nghiệm của bạn và cung cấp cho bạn sự tham khảo mới quan trọng để có thể vươn tới đỉnh cao công việc.

Khi tôi truyền đạt quá trình này cho một khách hàng, giai đoạn thu thập thường mất khoảng từ 1-6 giờ, thậm chí có thể mất đến một ngày. Nếu kiểm soát tất cả các công việc ở văn phòng và ở những nơi khác thì bạn có thể mất nhiều thời gian hơn.

Tôi cam đoan, nếu bạn dành ít nhất hai giờ thực hành theo phần này, bạn có thể kiểm soát phần lớn công việc tồn đọng. Và bạn có thể nắm bắt được phần còn lại bằng cách tạo ra những ghi chú có liên quan – ví dụ như “dọn dẹp và xử lý kho chứa”, “dọn dẹp tủ trong văn phòng”.

Thực tế, bạn không thể thu thập 100% công việc mọi lúc. Như hầu hết mọi người, bạn sẽ tiến quá nhanh và bị cuốn hút vào công việc suốt cả tuần để xóa bỏ những ý tưởng và cam kết ra khỏi tâm trí. Nhưng nó sẽ là một tiêu chuẩn lý tưởng thúc đẩy bạn “dọn dẹp” hồ sơ công việc mà mình quan tâm.

Sẵn sàng, lập ra...

Có nhiều lý do thiết thực bạn thu thập mọi thứ trước khi xử lý chúng:

1. Nó hữu ích cho lượng công việc bạn phải giải quyết.
2. Nó cho bạn biết đâu là “phía cuối của đường hầm”.



3. Khi xử lý và sắp xếp, bạn không muốn tâm trí bị sao nhãng bởi hàng loạt công việc mơ hồ ở “một nơi nào đó”. Khi đã thu thập mọi thứ bạn quan tâm vào một nơi, bạn sẽ tự động chuyển sang trạng thái tập trung cao hơn và có kiểm soát.

Bạn có thể thấy nản lòng khi tập trung mọi việc vào cùng một nơi và cùng một lúc, bởi mọi thứ không ở đúng vị trí của nó. Đó là do “trực giác”, bởi trong phần lớn trường hợp, hầu hết những thứ linh tinh thật sự không “quan trọng” như vậy. Nó không phải là việc cấp bách và có thể sẽ không có gì xảy ra nếu chưa được giải quyết. Đó là việc bạn giữ lại tâm danh thiếp của ai đó vì nghĩ rằng có thể mình sẽ muốn liên lạc với họ. Đó là một thiết bị ở ngăn kéo dưới cùng mà một lúc nào đó bạn sẽ nhớ ra. Chúng là những thứ “làm tình làm tội” bạn, nhưng bạn vẫn chưa quyết định sử dụng hay bỏ đi. Nhưng bởi vì bạn nghĩ vẫn có thể có những thứ quan trọng, nên “những đồ đạc linh tinh” kiểm soát bạn và làm bạn tiêu tốn nhiều năng lượng trí tuệ hơn. Hãy tỉnh táo, bạn có thể cảm thấy thoải mái với những việc bạn không làm chỉ khi bạn biết mình không nên làm việc đó.

Vậy đã đến lúc bắt đầu. Hãy thu thập thông tin, mua một tập giấy ghi chú và hãy...

... Tiến lên!

Việc thu thập vật chất

Việc đầu tiên là tìm môi trường vật chất cho những thứ vốn không thuộc về nơi nó tồn tại và đặt nó trong hệ thống thông tin của bạn. Bạn sẽ thu thập những thứ chưa hoàn thành, những thứ đã được lên kế hoạch thực hiện. Tất cả phải đặt vào “trong đó”, sẵn sàng cho việc xử lý sau này.

Cái gì ở nơi nào

Cách tốt nhất để đưa ra quyết định về việc liệu công việc có nên ở trong hệ thống hay không là biết rõ cái gì không nên ở trong hệ thống. Dưới đây là bốn thứ có thể tồn tại ở nơi chúng ở, cách chúng làm mà không có hành động nào trói buộc:

- Nguồn cung cấp
- Tài liệu tham khảo
- Vật trang trí
- Thiết bị

*Nguồn cung cấp...* là những thứ cần giữ lại vì bạn phải thường xuyên sử dụng, như văn phòng phẩm, danh thiếp, tem, kẹp ghim, hộp đựng, tập giấy, pin, văn bản mẫu cần điền, dây chun. Hầu hết mọi người có ngăn kéo “đồ dùng cá nhân” ở nơi làm việc chứa kem đánh răng, Kleenex, kẹo bạc hà,...

*Tài liệu tham khảo...* là những gì bạn giữ lại để lấy thông tin như bộ điều khiển phần mềm bằng tay, thực đơn của quán cà phê địa phương. Loại này bao gồm cả số điện thoại và địa chỉ của bạn, những tài liệu liên quan đến các dự án, chủ đề và các nguồn cung cấp như từ điển bách khoa, từ điển và niên giám.

*Vật trang trí...* là ảnh gia đình, tác phẩm nghệ thuật và những vật ngộ nghĩnh trên bảng tin của bạn. Nó cũng có thể là bảng sứ, vật kỷ niệm và/hoặc chậu hoa.

*Thiết bị...* hiển nhiên là điện thoại, máy vi tính, máy fax, máy in, sọt rác, đồ đạc và/hoặc đầu máy video.

Bạn không nghi ngờ gì về việc có nhiều thứ trong 4 loại trên – cơ bản là vì tất cả các công cụ của bạn đều không liên quan đến chúng. Những thứ khác được đặt “vào trong”. Nhưng nhiều thứ bạn có thể làm sáng tỏ ngay từ đầu như nguồn cung cấp, tài liệu tham khảo, vật trang trí và thiết bị cũng có thể có hoạt động liên kết với chúng bởi vì chúng chưa ở nơi chính xác của mình.

Ví dụ, hầu hết mọi người đều có tài liệu tham khảo hết hạn hoặc cần được sắp xếp lại trong ngăn kéo. Những thứ này nên được đặt “vào trong”. Nhưng nếu ngăn kéo của bạn không kiểm soát được hay có quá nhiều tài liệu “không sử dụng” hoặc chưa được

sắp xếp, đó là sự không đầy đủ cần phải được bổ sung. Những tấm ảnh của con bạn đều mới chụp phải không? Đây có phải là tác phẩm nghệ thuật bạn muốn treo trên tường không? Những vật kỷ niệm này có thật sự là những thứ bạn muốn giữ lại hay không? Những đồ đạc này có còn giá trị như vốn có không? Máy tính có được lắp đặt theo cách bạn muốn không? Nói cách khác, nguồn cung cấp, tài liệu tham khảo, vật trang trí và thiết bị có thể cần vứt vào sọt rác nếu không còn giá trị sử dụng.

### Các vấn đề về thu thập thông tin

Khi tham gia vào quá trình thu thập thông tin, bạn có thể làm một hoặc nhiều việc sau:

- Bạn để nhiều việc vào một hệ thống.
- Bạn dọn dẹp và sắp xếp không đúng.
- Bạn có một số dạng tài liệu đã được thu thập và sắp xếp.
- Bạn tình cờ gặp những thứ quan trọng mà bạn không muốn giữ lại.

*Sẽ thế nào nếu đặt một thứ quá lớn vào hệ thống?* Nếu bạn không thể đặt một thứ gì đó vào hệ thống, hãy mô tả nó trên một mẫu giấy nhỏ. Ví dụ, nếu bạn có một bức tranh hay một tác phẩm nghệ thuật khác sau cánh cửa văn phòng thì bạn chỉ cần viết cụm từ “tác phẩm nghệ thuật đằng sau cánh cửa” lên một mẫu giấy và đặt nó vào hệ thống.

Hãy chắc chắn là bạn sẽ thường xuyên cập nhật hệ thống. Điều này đem lại hai lợi ích. Nếu hệ thống sắp xếp của bạn có nhiều mẫu giấy minh họa mọi thứ, thì sẽ rất hữu ích nếu muốn biết mẫu giấy được viết khi nào. Đó cũng là một thói quen tốt để cập nhật những thứ bạn viết ra, từ mẫu giấy ghi chú trong hộp đựng hộp thư thoại, đến các ghi chú gọi điện cho khách hàng. Bỏ ra một chút thời gian để những mẫu giấy trở nên hữu dụng là việc làm rất đáng giá mà bạn nên phát triển thành một thói quen.

*Sẽ như thế nào nếu để quá nhiều hồ sơ vào hệ thống?* Nếu bạn giống 98% khách hàng của tôi, hành động thu thập thông tin ban đầu của bạn sẽ có kết quả hơn nhiều so với những gì chất đống trong hệ thống. Trong trường hợp này, hãy tạo ra từng chồng tài liệu chất quanh hệ thống và, thậm chí xếp dưới sàn nhà. Cuối cùng, khi bạn xử lý và sắp xếp mọi thứ, hệ thống của bạn sẽ trống rỗng. Trong lúc này, hãy chắc chắn rằng có một sự khác biệt hiển nhiên giữa những chồng tài liệu “bên trong” và tất cả những thứ khác.

*Vứt bỏ ngay lập tức.* Nếu một thứ hiển nhiên là vô giá trị, hãy vứt bỏ ngay khi bạn thấy nó. Đối với một số khách hàng của tôi, điều này được đánh dấu bằng lần đầu tiên họ dọn sạch ngăn kéo của mình!

Nếu bạn không chắc chắn một thứ gì đó có đáng giữ lại hay không, hãy đặt nó vào “bên trong”. Bạn có thể quyết định về nó sau này, khi xử lý hệ thống. Những gì bạn không muốn làm thì đừng để mình bị cuốn hút vào những việc nhỏ nhặt, hãy cố gắng quyết định làm gì. Bạn sẽ xem lại nó sau này nếu nó ở “bên trong” hệ thống và thật dễ dàng để có quyết định như vậy khi bạn đang ở trong một mô hình xử lý. Mục đích của quá trình thu thập là đưa mọi việc vào hệ thống một cách nhanh chóng nhất, do vậy gánh nặng sẽ giảm bớt và bạn sẽ “tiến vào cuộc chiến”.

*Cẩn thận với con virus sắp xếp và dọn dẹp!* Nhiều người nhiễm virus sắp xếp và dọn dẹp khi làm các công việc khác nhau ở văn phòng (và ở nhà). Nếu điều đó xảy đến với bạn, bạn sẽ có đủ thời gian để xử lý công việc (như là bạn có ít nhất một tuần). Những gì bạn phải làm là không chạy theo các công việc nhỏ nhặt để rồi không thể xử lý được toàn bộ công việc. Bạn có thể mất nhiều thời gian hơn bạn nghĩ khi xử lý công việc và lập hệ thống.

*Còn những công việc nằm trong danh sách và hệ thống của bạn thì sao?* Có thể bạn đã có một sổ danh sách và hệ thống. Nhưng trừ phi bạn hoàn toàn quen thuộc với mô hình xử lý công việc này và đã từng thực hiện nó, nếu không, bạn nên coi những danh sách này là những công việc phải được xử lý giống như các công việc khác “bên trong”. Bạn sẽ muốn hệ thống của mình phù hợp và cần thiết để đánh giá công việc

với cùng một quan điểm.

*“Nhưng tôi không thể quên công việc đó...!”* Thông thường, trong quá trình thu thập thông tin, sẽ có ai đó xem một mẫu giấy hoặc một tài liệu và nói: “Ôi! Tôi đã quên mất công việc đó! Tôi phải thực hiện nó!” Đó có thể là cuộc điện thoại bị nhỡ mà cô ấy dự định gọi lại hai ngày trước, hoặc vài ghi chú nhắc cô về một số hành động mà cô muốn làm từ nhiều tuần trước. Cô không muốn để nó vào đống công việc của hệ thống khác vì sợ sẽ lại quên.

Nếu điều đó xảy đến với bạn, trước tiên hãy tự hỏi đó có phải là công việc bạn thật sự phải làm không. Nếu có, hãy giải quyết công việc đó ngay lập tức để có thể xóa bỏ nó ra khỏi tâm trí. Nếu không, hãy đặt tạm nó vào “bên trong”. Bạn sẽ xử lý toàn bộ và sẽ trút hết mọi thứ ra vào một lúc nào đó, nên công việc đó sẽ không bị lãng quên.

Nếu bạn không thể giải quyết công việc trong lúc này nhưng vẫn phải ghi nhớ nó, hãy tạo ra một đống công việc “khẩn cấp” ngay trong tầm tay. Đó không phải là giải pháp lý tưởng, nhưng công việc sẽ được giải quyết. Hãy nhớ rằng bạn sẽ cảm thấy lo lắng khi nghĩ quá nhiều về công việc. Hãy tạo ra sự thoải mái.

Hãy bắt đầu với chiếc bàn của bạn

Bạn sẵn sàng chưa? Hãy bắt đầu sắp xếp mọi thứ trên bàn vào một hệ thống. Thông thường, sẽ có rất nhiều thứ được đặt vào hệ thống này. Nhiều người sử dụng chiếc bàn của mình như một hệ thống thông tin. Nếu bạn giống họ, bạn sẽ có một vài đống tài liệu quanh mình. Hãy bắt đầu với một khoảng trống trong văn phòng và di chuyển, giải quyết mọi thứ. Những thứ thông thường là:

- Hàng đồng thư và vật kỷ niệm
- Những miếng giấy ghi chú các cuộc gọi
- Danh thiếp

- Những ghi chú từ cuộc họp

Đừng vội nói: “Ồ, tôi biết những gì trong đồng tài liệu đó, và đó là thứ tôi muốn sắp xếp lại”. Đó chính xác là những gì chưa được làm và chúng phải được đặt vào hệ thống thông tin.

Khi đi xung quanh chiếc bàn làm việc của bạn, hãy tự hỏi, nếu bạn có ý định thay đổi một số thiết bị hay đồ dùng ở đó: Điện thoại có hoạt động tốt không? Máy tính thì sao? Chiếc bàn này thế nào? Nếu có đồ vật nào cần thay đổi, hãy viết lại ghi chú và để vào “bên trong” hệ thống.

### Các ngăn kéo bàn

Tiếp theo, hãy cố gắng sắp xếp ngăn kéo bàn làm việc, nếu có. Có gì đáng quan tâm ở đó không? Có việc gì có thể làm không? Nếu câu trả lời là có, bạn có thể đặt tất cả những việc có thể giải quyết vào hệ thống hoặc viết một mẫu giấy ghi chú về công việc đó. Việc bạn có nhân cơ hội này dọn dẹp và sắp xếp các ngăn kéo hoặc viết một mẫu ghi chú đơn giản để sau này thực hiện hay không phụ thuộc vào số lượng thời gian và công việc bạn có ở đó.

### Công việc hàng đầu

Tiếp tục làm công việc của bạn quanh văn phòng, dọn dẹp mọi thứ trên tủ. Thông thường, sẽ có hàng đồng tài liệu, thư đang đọc dở, và nhiều cặp hồ sơ linh tinh cùng hàng đồng tài liệu hỗ trợ cho công việc. Hãy thu thập chúng.

Nếu có một tài liệu tham khảo bạn đã dùng và bỏ quên và nếu bạn có thể đặt nó trở lại tủ hồ sơ chỉ trong 1 giây, hãy làm việc đó. Hãy kiểm tra cẩn thận xem công việc trong tương lai có liên quan đến tài liệu hay không trước khi cất đi. Nếu có, hãy đặt nó vào “bên trong” để bạn có thể giải quyết sau.

### Bên trong tủ hồ sơ

Bây giờ, hãy quan sát bên trong tủ hồ sơ. Có cái gì ở đó? Đây là nơi hoàn hảo để cất giữ nguồn cung cấp lớn và các tài liệu tham khảo, và cũng là nơi hấp dẫn để bạn cất giữ các dữ liệu ở mức độ cao. Có thứ gì quá hạn ở đó không? Thông thường, tôi thấy việc sưu tầm và sự hoài cổ không có ý nghĩa gì đối với khách hàng của tôi. Ví dụ, tổng giám đốc của một văn phòng bảo hiểm sẽ vứt bỏ một số giải thưởng về “sự cống hiến” mà anh tích lũy nhiều năm qua vào sọt rác.

Một lần nữa, nếu có một tủ hồ sơ hồng học và cần được dọn dẹp, sắp xếp, thì bạn hãy viết điều đó vào một mẫu giấy và đặt nó vào hệ thống thông tin.

Sàn nhà, tường và giá sách

Có việc gì trên bảng thông báo cần được làm không? Có thứ gì không nên treo trên tường không? Bạn có quan tâm đến ảnh gia đình, tác phẩm nghệ thuật, gốm sứ hay vật trang trí nào không? Những giá sách thì sao? Có cuốn sách nào chưa tặng hay đọc không? Có những catalog hay tạp chí nào đã cũ, hoặc có những công việc nào sẽ liên quan đến chúng không? Có đóng tài liệu nào trên sàn nhà không? Hãy nhanh chóng chuyển chúng sang hệ thống thông tin của bạn để thêm vào bảng kiểm kê.

Thiết bị, trang bị và đồ đạc cố định

Bạn có muốn thay đổi các thiết bị, đồ đạc hay khoảng không gian nào trong phòng mình không? Mọi thứ có hoạt động tốt không? Phòng bạn có đủ ánh sáng không? Nếu có công việc nào phải làm, bạn biết phải làm gì rồi chứ? Hãy ghi chú lại và để vào hệ thống thông tin.

Các địa điểm khác

Phụ thuộc vào những bạn cần làm trong quá trình này, bạn có thể muốn có phiên bản của một loại hình thu thập ở bất cứ chỗ nào bạn lưu trữ dữ liệu. Nếu bạn quyết định để cho đầu óc thành thoi, thì sẽ rất hữu ích khi bạn làm công việc đó bất cứ nơi nào.

Một số giám đốc điều hành tôi làm việc cùng thấy được giá trị của việc nhờ tôi giúp

họ suốt quá trình này. Họ thường để những việc “không quan trọng” lằm gài bầy mình trong cuộc sống gia đình và ăn mòn năng lượng.

Sự thu thập tinh thần: trí óc thanh thản

Khi bạn cảm thấy đã thu thập tất cả công việc cần được xử lý xung quanh mình, bạn sẽ muốn thu thập thêm nhiều thứ khác đang trú ngụ trong bộ RAM tinh thần của mình. Những việc không nằm trong hệ thống thông tin khiến bạn quan tâm là gì?

Đây là lúc hàng đồng giấy tờ được sử dụng. Theo tôi, bạn nên viết ra từng suy nghĩ, ý tưởng, công việc mình quan tâm vào từng tờ giấy. Bạn có thể lập được một danh sách dài nhưng bạn sẽ xử lý từng công việc như thế nào? Sẽ hiệu quả hơn nếu bạn viết mỗi công việc lên một trang giấy. Bạn sẽ không thích giữ lại những mẫu giấy này (trừ phi bạn quyết định những thứ thuộc về công nghệ thấp có phương pháp tổ chức sắp xếp tốt nhất của bạn), nhưng sẽ rất thuận tiện khi có nó là những hạng mục riêng biệt để bạn xử lý công việc.

Sau khi thu thập tất cả mọi thứ, bạn sẽ mất từ 20-60 phút để viết những gì trong đầu bạn lên từng trang giấy. Bạn sẽ thấy mọi thứ xảy đến với bạn rất ngẫu hứng – việc nhỏ, việc lớn, việc cá nhân, việc chuyên môn – không theo một trật tự nào.

Trong trường hợp này, hãy quan tâm đến số lượng. Làm nhiều việc sẽ tốt hơn là bỏ lỡ một số việc. Sau đó, bạn có thể vứt nó vào sọt rác. Ý tưởng đầu tiên của bạn có thể là “bảo vệ tầng ôzôn”, và sau đó bạn nghĩ “Tôi cần thức ăn cho mèo!” Hãy thu thập chúng lại. Đừng ngạc nhiên nếu bạn khám phá ra rằng bạn đã viết ra hàng chồng giấy “trong” suốt tiến trình này.

Danh sách “Khởi động”

Để đầu óc thanh thản, bạn có thể nhìn lại từng mục trong danh sách “những việc chưa hoàn thành” dưới đây để xem mình có bỏ quên việc gì không. Thông thường, bạn chỉ cần một cú huých nhẹ để có thể tìm ra những gì đang ẩn nấp trong tâm trí. Hãy nhớ rằng, khi có điều gì xảy đến với bạn, hãy viết nó lên một mẫu giấy và đặt vào hệ



thống thông tin.

Danh sách ”những việc chưa hoàn thành”

Chuyên gia

Những công việc đã làm nhưng chưa hoàn thành

Những công việc cần bắt đầu làm

Cam kết làm những công việc khác

Ông chủ/các đối tác

Các đồng nghiệp

Cấp dưới

Những người khác trong tổ chức

Người “ngoài”

Các khách hàng

Các tổ chức khác

Các chuyên gia

Tạo ra/nhận lấy các cuộc giao tiếp

Đối nội/đối ngoại. Làm theo hoặc trả lời:

Các cuộc điện thoại

Hộp thư thoại

Email

Tin nhắn

Fax

Thư từ

Các ghi nhớ

Các tài liệu khác phải được hoàn thành/đề trình

Các báo cáo

Kế hoạch kinh doanh/tiếp thị

Khả năng tổ chức

Sự kiện sắp tới

Hợp hành

Thuyết trình

Cơ cấu tổ chức

Thay đổi tiện nghi

Lắp đặt hệ thống/thiết bị mới

Du lịch

Ngân hàng

Báo thu

Phải trả

Tiền chi vật

Quản lý

Các vấn đề pháp lý

Bảo hiểm

Nhân sự

Các chính sách/thủ tục

Các khách hàng

Đối nội

Đối ngoại

Tiếp thị

Xúc tiến

Bán hàng

Dịch vụ khách hàng

Hệ thống

Điện thoại

Máy vi tính

Thiết bị văn phòng

Thiết bị khác

Các tiện ích

Lập hồ sơ

Lưu trữ

Bảng kiểm kê

Đánh giá/ xem xét

Kiến nghị, đề xuất

Các điều khoản

Các tài liệu xúc tiến

Các bản hướng dẫn/thông báo

Viết lại và chỉnh sửa

Các cuộc họp cần tổ chức/yêu cầu

Ai là người cần biết quyết định đó?

Xem xét cẩn thận

Tài chính

Lượng tiền mặt

Số liệu thống kê

Ngân quỹ

Các dự báo/ kế hoạch

Bản phân tích Lỗ - Lãi

Bảng cân đối thu chi

Dòng tín dụng

Lập kế hoạch/ tổ chức sắp xếp

Lập kế hoạch chính thức (mục tiêu, mục đích, kết quả)

Các dự án hiện tại (những giai đoạn tiếp theo)

Các dự án sắp tới

Nguồn cung cấp

Văn phòng

Tổ chức, sắp xếp văn phòng

Đồ đạc

Vật trang trí

Chờ đợi...

Thông tin

Công việc được giao/các dự án

Thời điểm để hoàn thành công việc

Trả lời:

Thư từ

Các ghi nhớ

Các cuộc điện thoại

Các kiến nghị

Việc trưng thu

Việc bồi hoàn

Tiền chi vật

Bảo hiểm

Các hàng hóa đặt mua

Các hạng mục phải sửa chữa

Vé

Quyết định công việc khác

Phát triển sự chuyên nghiệp

Huấn luyện/hội thảo

Những điều cần học

Những điều cần tham khảo

Kỹ năng luyện tập/học, đặc biệt là máy tính

Đào tạo băng/video

Sơ yếu lý lịch

Giáo dục bên ngoài

Nghiên cứu – cần tìm hiểu về...

Tủ quần áo chuyên nghiệp

Cá nhân

Những công việc được bắt đầu nhưng chưa hoàn thành

Những công việc cần được bắt đầu

Cam kết/hứa với người khác

Vợ/ chồng

Con cái

Gia đình

Bạn bè

Chuyên gia

Khoản vay mượn

Các dự án: các tổ chức khác

Dịch vụ

Dân sự

Tình nguyện viên

Giao tiếp liên lạc tạo ra/nhận lấy

Gia đình

Bạn bè

Chuyên gia

Bắt đầu hoặc trả lời:

Điện thoại

Thư từ

Danh thiếp

Sự kiện sắp tới

Các dịp đặc biệt

Các lễ sinh nhật

Lễ chúc mừng hàng năm

Các đám cưới

Các lễ tốt nghiệp

Các kỳ nghỉ

Du lịch

Các chuyến đi cuối tuần

Các sự kiện xã hội



Các sự kiện văn hóa

Các sự kiện thể thao

Đường cao tốc

Tường/ sàn/ trần nhà

Vật trang trí

Đồ đạc

Các tiện ích

Thiết bị, dụng cụ

Đèn treo

Đồ bếp

Máy giặt/ máy xì khô

Nơi sắp xếp/ dọn dẹp

Máy vi tính

Phần mềm

Phần cứng

Kết nối

CD- ROM

Email/ Internet

Ti vi

Đầu video

Nhạc/ CD/ băng cassette

Máy quay phim

Điện thoại

Máy trả lời

Dụng cụ thể thao

Tủ quần áo

R&D - những việc phải làm

Nơi đến

Người gặp mặt/ mời đến

Sự thu hút ở địa phương

Quản lý

Tài chính

Các hóa đơn

Các ngân hàng

Các khoản đầu tư

Các khoản vay

Thuế

Bảo hiểm

Các vấn đề pháp lý

Lập hồ sơ

Chờ đợi...

Email

Chỉnh sửa

Bồi hoàn

Các khoản vay

Hồ sơ y tế

RSVPs

Gia đình/Đồ gia dụng

Chủ nhà

Quyền sở hữu tài sản

Hợp pháp

Bất động sản

Khoanh vùng

Thuế

Chủ thầu/ Các nhà thầu

Điều hòa/ lò sưởi

Hệ thống nước

Điện

Mái nhà

Cảnh quan

Gara/ Kho lưu trữ

Sửa chữa/ bảo dưỡng xe

Dụng cụ

Hành lý

Con vật yêu

Chăm sóc y tế

Bác sĩ

Nha sĩ

Chuyên gia y tế

Sở thích

Sách/ băng ghi/

băng cassette/ đĩa

Việc vặt

Cửa hàng phần cứng

Hiệu thuốc

Chợ

Ngân hàng

Máy lau nhà

Văn phòng phẩm

Cộng đồng

Hàng xóm

Trường học

Chính quyền địa phương

Vấn đề dân sự

### **Bảng kê hệ thống thông tin**

Nếu đầu óc bạn trống rỗng, cả về công việc cá nhân và công việc chuyên môn, thì hệ thống thông tin của bạn sẽ đầy. Ngoài các hạng mục giấy tờ trong hệ thống thông tin, bảng kê của hệ thống nên bao gồm các thư thoại và email. Nó cũng nên chứa cả danh sách chưa quyết định bước hành động tiếp theo.

Tôi thường xuyên khuyên khách hàng in những thư thoại cần sự đánh giá đúng đắn ra giấy và để chúng vào hệ thống thông tin cùng với sổ ghi chép. Điều này thường cần sự đánh giá đúng đắn. Nếu bạn thường xuyên sử dụng Palm PDA hay Microsoft Outlook hoặc Lotus Organizer hơn là lịch và điện thoại thì bạn nên in ra các danh

sách công việc và đặt chúng vào hệ thống thông tin.

Những thứ không nên nằm “trong” hệ thống thông tin

Khi bạn làm tất cả công việc đó, bạn đã sẵn sàng bước sang giai đoạn tiếp theo. Bạn không muốn để lại bất kỳ thứ gì “vào” hệ thống thông tin trong một khoảng thời gian không xác định, bởi nó sẽ trở lại trí óc bạn khi bạn vẫn chưa giải quyết công việc đó. Tất nhiên, một trong những nhân tố quan trọng mà con người không muốn thu thập dữ liệu vào hệ thống là thiếu phương pháp tổ chức và xử lý để quản lý công việc đó.

Điều này dẫn chúng ta đến chương tiếp theo: “Làm rỗng hệ thống thông tin.”

## 6. Xử lý: Làm rộng hệ thống thông tin

Hãy đảm bảo bạn đã thu thập mọi thứ bạn quan tâm, việc của bạn bây giờ là giải quyết toàn bộ hệ thống thông tin. Làm rộng hệ thống thông tin không có nghĩa là giải quyết tất cả những thứ đã thu thập. Nó chỉ có nghĩa là xác định rõ từng hạng mục và quyết định đó là gì, có ý nghĩa như thế nào và bạn sẽ làm gì với nó.

Khi bạn hoàn thành việc xử lý hệ thống thông tin, bạn sẽ:

1. Bỏ đi những gì không cần thiết.
2. Hoàn thành mọi hành động ít-hơn-2-phút.
3. Hoàn thành công việc được giao phó.
4. Phân loại công việc vào hệ thống của mình, lưu ý những hành động cần hơn hai phút giải quyết; và
5. Vạch ra các cam kết (dự án) lớn hơn bạn có hiện tại dựa trên các dữ liệu đầu vào.

Để có cái nhìn tổng quát về quá trình này, bạn sẽ thấy rất hữu dụng khi xem sơ đồ tổ chức luồng công việc ở trang sau. Những ô đậm minh họa các bước trong quá trình xử lý và quyết định công việc tiếp theo của bạn.

Chương này tập trung đến các cột giữa của sơ đồ, các bước từ hệ thống thông tin tới công việc tiếp theo. Bạn sẽ thấy, cách tổ chức tự nhiên đem lại hiệu quả cho từng công việc. Ví dụ, nếu bạn lấy một thứ từ hệ thống thông tin và nhận ra: “Mình phải gọi điện cho Andrea thông báo về việc đó, nhưng phải gọi vào thứ hai khi cô ấy ở văn phòng”. Sau đó, bạn sẽ hoãn lại việc này và ghi vào cuốn lịch sẽ gọi cho Andrea vào thứ hai.



Sơ đồ tổ chức công việc

Tôi khuyên bạn nên đọc toàn bộ chương này và chương sau trước khi bắt đầu xử lý công việc trong hệ thống thông tin. Bạn có thể bỏ qua một vài giai đoạn. Khi tôi tập huấn khách hàng thông qua tiến trình này, công đoạn xử lý công việc trở nên đơn giản hơn.

Ví dụ, nhiều khách hàng tham gia đợt tập huấn của tôi muốn lập một hệ thống PDA đồng bộ với Microsoft Outlook mà công ty họ sử dụng cho email hay lập trình. Việc đầu tiên chúng tôi phải làm (sau khi thu thập hệ thống thông tin) là đảm bảo phần cứng và phần mềm đều hoạt động tốt. Sau đó, chúng tôi dọn dẹp (thông thường là in ra và tẩy xóa) mọi thứ trước đây chúng tôi cố gắng sắp xếp trong danh sách công việc Outlook và đặt chúng vào hệ thống thông tin. Tiếp theo, chúng tôi lập ra vài hạng mục công việc như “Các cuộc điện thoại”, “Công việc vặt”, “Tổ chức”, “Làm việc với máy tính”... Khi bắt đầu xử lý hệ thống thông tin, khách hàng có thể ngay lập tức đến



bên máy tính và thực hiện các bước hành động trực tiếp trong hệ thống mà mình thường dùng.

Nếu bạn chưa thể sử dụng được những thứ như hệ thống nhắc nhở cá nhân thì đừng lo lắng. Bạn có thể bắt đầu xử lý công việc với công nghệ thấp bằng các mẫu giấy. Sau đó, khi đã có hệ thống khác, bạn sẽ nâng cấp những công cụ đó.

### Hướng dẫn xử lý

Cách tốt nhất để học mô hình này là làm theo nó. Nhưng có một vài nguyên tắc cơ bản sau đây:

- Xử lý công việc quan trọng trước.
- Xử lý từng công việc.
- Đừng bao giờ đặt một thứ gì đó trở lại hệ thống thông tin.

### Công việc quan trọng trước tiên

Ngay cả khi việc quan trọng thứ hai là đi gặp tổng thống còn việc quan trọng thứ nhất là trả lời một bức thư vô giá trị, thì bạn cũng phải xử lý bức thư vô giá trị trước! Ví dụ không có thật này nhằm làm rõ một quan điểm, một nguyên tắc quan trọng: mọi việc đều phải được xử lý công bằng. Động từ “xử lý” không có nghĩa là “dành thời gian cho”. Nó có nghĩa là “quyết định xem công việc là gì và đưa ra hành động để giải quyết chúng”. Bạn phải làm mọi việc trong hệ thống thông tin ngay khi có thể và không nên trốn tránh giải quyết bất cứ thứ gì.

### Xem lướt qua công việc không phải là cách xử lý

Hầu hết mọi người xem hệ thống thông tin hay email của mình và giải quyết những công việc thú vị, vui vẻ hay khẩn cấp nhất trước. “Xem lướt qua công việc” cũng tốt, đôi khi là cần thiết (tôi cũng thường làm vậy). Có thể bạn sẽ chấm dứt cuộc hội thảo chỉ trong 15 phút. Do vậy, bạn phải chắc chắn rằng không còn thứ gì chưa được khám

phá và biết được liệu khách hàng có trả lời email về vụ làm ăn béo bở hay không.

Nhưng đó không phải là cách xử lý hệ thống thông tin của bạn mà chỉ là sự xem lướt qua. Khi xử lý công việc, bạn phải có thói quen bắt đầu và khởi động công việc theo một trật tự nhất định. Khi bạn phá vỡ nguyên tắc đó và chỉ xử lý những việc bạn cảm thấy muốn làm theo những trật tự khác nhau, bạn sẽ để lại nhiều công việc không được giải quyết. Bạn sẽ không còn giải quyết công việc từ trên xuống dưới và công việc sẽ bị tồn đọng.

LIFO hay FIFO?

Theo lý thuyết, bạn nên xử lý hệ thống thông tin từ trên xuống dưới và việc nào đến trước thì giải quyết trước. Nếu bạn làm việc từ đầu đến cuối thì sẽ không quá khó khăn. Bạn sẽ thấy tất cả công việc cần giải quyết trong một trật tự. Nếu bạn cố gắng xóa những bức thư dở dang trong hệ thống thông tin, bạn sẽ thấy rằng, sẽ hiệu quả hơn khi xử lý việc cuối cùng trước, bởi vì hàng chuỗi các cuộc thảo luận tích lũy trên đầu các công việc khác.

Xử lý từng việc một

Trong khi xử lý hệ thống thông tin, bạn có thể có xu hướng làm một việc gì đó mà mình không biết chính xác, sau đó, quan tâm đến hàng đồng công việc xa lạ khác mà bạn tham gia. Công việc đó thu hút tâm trí bạn bởi vì bạn biết phải làm gì với nó – và bạn không thích nghĩ đến những công việc trong tầm tay. Điều này rất nguy hiểm. Những gì trong tầm tay bạn đang nằm chất đống trên bàn làm việc bởi bạn sẽ bị sao nhãng với những công việc dễ dàng hơn, quan trọng hơn hay thú vị hơn khiến bạn bị sao nhãng.

Hầu hết mọi người muốn xử lý công việc cùng một lúc, đặt trước mặt và giải quyết chúng. Mặc dù rất thông cảm với việc “giải quyết số lượng lớn công việc”, nhưng tôi luôn nhắc nhở khách hàng xếp lại công việc nếu nó không thật sự quan trọng. Chỉ tập trung vào một việc cần sự quan tâm thích đáng và giải quyết triệt để. Nếu bạn ngắt

quãng công việc (hay những thứ tương tự như vậy), thì bạn sẽ có vô số việc phát sinh trong hệ thống thông tin và trở nên mất kiểm soát.

Không làm nhiều việc cùng một lúc

Có một loại trừ nhỏ đối với nguyên tắc một-việc-một-lúc. Một vài người thật sự cần dịch chuyển trọng tâm của họ ra khỏi một việc nào đó ít nhất một phút rồi mới đưa ra quyết định về nó. Khi tôi nhận thấy điều này xảy ra với ai đó, tôi sẽ để họ làm hai hoặc ba việc một lúc. Nhờ vậy, họ sẽ lựa chọn hành động dễ dàng hơn và nhanh hơn.

Hãy nhớ rằng không nên làm nhiều việc. Hiệu quả chỉ đạt được khi bạn nắm chắc nguyên tắc hành động của từng công việc trong trật tự và không bao giờ tránh bất kỳ quyết định trong một hoặc hai phút.

Không đặt công việc nào trở lại hệ thống thông tin

Hệ thống thông tin chỉ có một đường ra. Điều này được hiểu như lời khuyên “làm nhiều việc một lúc”, mặc dù trên thực tế đây là một ý tưởng không tồi. Nếu bạn làm theo, bạn sẽ không bao giờ có một danh sách công việc bởi bạn sẽ hoàn thành nó ngay khi có nó. Bạn cũng sẽ không đạt được hiệu quả cao vì mọi thứ bạn xử lý không theo như lần đầu tiên bạn nhận thức về chúng. Lời khuyên là xóa bỏ thói quen xấu, là đem mọi thứ ra khỏi hệ thống thông tin mà không quyết định xem chúng có ý nghĩa gì và sẽ làm gì với chúng; thay vào đó, bạn bỏ chúng lại. Một lời khuyên khác là “lần đầu tiên bạn đem một thứ gì đó ra khỏi hệ thống thông tin, hãy quyết định phải làm gì với nó và nó sẽ ra sao. Đừng bao giờ đặt nó trở lại hệ thống thông tin”.

Tôi biết tôi muốn làm gì, nhưng tôi không biết bắt đầu từ đâu.

--Stephen Bayne

Câu hỏi then chốt: "Hành động tiếp theo là gì?"

Bạn nhận được một thông điệp. Ngay lúc đó bạn cũng phải giải quyết một việc khác –

và bạn sẽ quyết định bước hành động tiếp theo cho từng công việc. Điều này nghe có vẻ dễ dàng – và thực tế là vậy – nhưng nó cũng đòi hỏi bạn phải hành động nhanh, suy nghĩ thấu đáo. Hành động không phải tự nhiên mà cần phải được quyết định.

Ví dụ, trong việc đầu tiên, bạn có cần gọi điện cho ai khác không? Lấy thông tin ra chưa? Tìm thông tin trên mạng chưa? Mua thứ gì đó ở cửa hàng chưa? Nói chuyện với thư ký của bạn chưa? Gửi email cho sếp chưa? Nếu bạn có một hành động, bản chất của hành động đó sẽ quyết định sự lựa chọn tiếp theo. Nhưng nếu bạn nói “Công việc này không có gì để làm” thì sao?

Nếu không có hành động gì thì sao?

Một phần trong hệ thống thông tin của bạn dường như không đòi hỏi hành động. Có ba kiểu trong loại này:

- Vật vô giá trị
- Các thông tin còn ắp ứ
- Tài liệu tham khảo

Vật vô giá trị

Nếu bạn làm theo những hướng dẫn của tôi, bạn sẽ không còn nghi ngờ việc bỏ đi tất cả những thứ linh tinh. Bạn dường như đặt rất nhiều tư liệu vào hệ thống thông tin, gồm cả những thứ không còn cần nữa. Do vậy, đừng ngạc nhiên nếu vẫn còn những thứ đáng vứt đi khi bạn xử lý công việc.

Xử lý tất cả mọi thứ giúp bạn biết rõ hơn những gì bạn sẽ làm và không nên làm. Giám đốc của một hiệp hội mà tôi làm việc cùng khám phá ra mình đã tích lũy quá nhiều email – trên thực tế, ông rất ít khi trả lời một bức thư. Ông nói với tôi, phương pháp của tôi giúp ông tuân theo “chế độ ăn kiêng lành mạnh” với những gì đang làm dở dang.

Bạn sẽ đưa ra câu hỏi: “Có nên giữ lại tài liệu để sau này tham khảo không?” Tôi có hai cách trả lời cho câu hỏi đó:

- Khi bạn không còn phân vân, hãy vứt chúng đi.
- Khi bạn còn phân vân, hãy giữ chúng lại.

Tùy bạn lựa chọn. Tôi nghĩ cả hai cách đều tốt. Bạn chỉ cần tin tưởng vào trực giác của mình và tình trạng thực tế của văn phòng. Hầu hết mọi người đều lo lắng về điều này bởi hệ thống của họ không có chức năng và hành động rõ ràng. Nếu bạn tiến hành phân chia mọi thứ thành tài liệu tham khảo, nguồn cung cấp và hành động được đòi hỏi, và nếu hệ thống tham khảo của bạn đơn giản và hoạt động tốt, thì bạn có thể dễ dàng giữ lại nhiều tài liệu. Khi không có hành động nào được đòi hỏi, thì chỉ còn vấn đề về không gian làm việc và vấn đề hậu cần.

Các chuyên gia lập hồ sơ có thể cung cấp cho bạn nhiều hướng dẫn chi tiết hơn tất cả những điều này. Và CPA của bạn có thể cung cấp thời gian biểu cho bạn biết bạn nên giữ lại loại tài liệu nào trong bao lâu. Bạn nên xác định khả năng có giải quyết được công việc hay không. Khi rõ ràng là không có hành động nào cần thiết, thì sẽ có nhiều lựa chọn.

Các thông tin còn áp ử

Có những thứ trong hệ thống thông tin của bạn khiến bạn tự nhủ “Hiện tại, không có gì để làm với chúng nhưng sau này thì có thể có”. Những ví dụ của loại này là:

- Có tin là Phòng Thương mại sẽ ăn điểm tâm với một phát ngôn viên. Bạn muốn biết về điều này nhưng hai tuần nữa nó mới xảy ra. Bạn không chắc lúc đó mình ở nhà hay đi công tác.
- Một tổ chức mời bạn tham dự một cuộc hội thảo kéo dài ba tuần. Một ngày trước khi diễn ra cuộc hội thảo, bạn không nên làm gì ngoài việc chuẩn bị kỹ cho bản thân và đọc qua thông tin về cuộc hội thảo đó.

- Có một quảng cáo nâng cấp phần mềm Quycen sắp tới cho hệ thống tài chính cá nhân của bạn. Bạn có thật sự cần phiên bản mới này không? Nếu bạn không biết... bạn nên quan tâm đến nó vào một dịp khác.
- Bạn có một ý tưởng về công việc của mình trong cuộc họp bán hàng hàng năm vào năm tới. Hiện tại, không có gì để làm với công việc đó nhưng bạn muốn được nhắc nhở khi bắt đầu kế lập hoạch cho cuộc họp sắp tới.
- Một mẫu giấy nhắc bạn tham gia một lớp học vẽ màu nước mà bây giờ bạn không có thời gian để tham gia.

Bạn sẽ làm gì với những công việc này? Có hai sự lựa chọn cho bạn:

- Viết chúng vào danh sách “Một ngày nào đó/Có thể”
- Viết lên cuốn lịch hay trong hồ sơ “Ghi nhớ”

Quá trình ủ thông tin này nhằm giúp bạn cách xóa bỏ công việc ra khỏi tâm trí ngay bây giờ và giúp bạn cảm thấy tin tưởng là mọi thứ được ghi nhớ sẽ trở lại vào thời gian thích hợp. Tôi sẽ trình bày điều này chi tiết hơn trong chương tiếp theo. Bây giờ, chỉ đặt hộp đựng trên từng công việc, dán nhãn “có thể” hay “xem lại vào ngày 17 tháng 10”, và đặt chúng bên ngoài nhóm “treo” mà bạn tích lũy cho sự phân loại sau này .

## Tài liệu tham khảo

Những thứ bạn tiết lộ trong hệ thống thông tin không cần hành động nào nhưng chúng có thể là những thông tin hữu ích cho các dự án và chủ đề. Thật lý tưởng khi bạn đã lập ra hệ thống lập hồ sơ làm việc hiệu quả (xem Chương 4) cho thông tin hỗ trợ và tài liệu tham khảo. Khi bạn xem xét tài liệu trong hệ thống thông tin và email mà bạn muốn giữ lại vì mục đích hỗ trợ hay lưu trữ, hãy lập hồ sơ cho chúng.

Bạn có thể khám phá ra có nhiều thứ linh tinh bạn muốn giữ lại đã chắt thành đồng hoặc vớt bừa bãi trong ngăn kéo, bởi hệ thống tham khảo của bạn quá cứng nhắc hoặc

phức tạp. Tôi lưu ý rằng, trong chưa đầy 60 giây, hệ thống lập hồ sơ tham khảo chung trong tầm tay bạn là yếu tố quan trọng để thực thi đầy đủ phương pháp này. Trong thực tế, nếu bạn không lập hồ sơ dễ dàng, vui vẻ và nhanh chóng thì thay cho việc sắp xếp, bạn sẽ chắt đông lại. Điều đó khiến việc xử lý công việc trở nên khó khăn hơn nhiều.

Bất cứ khi nào có tài liệu mà bạn muốn giữ lại, hãy dán nhãn cho nó, đặt vào cặp đựng hồ sơ và xếp cặp đựng hồ sơ này vào ngăn đựng hồ sơ. Hoặc bạn có thể đặt trong hộp quy định rồi hướng dẫn thư ký hoặc trợ lý làm. Vào những ngày huấn luyện đầu tiên, tôi thường khuyên khách hàng quản lý hàng đóng thứ “cần lập hồ sơ”. Bây giờ thì không. Tôi khám phá ra rằng, nếu bạn không đặt nó vào hệ thống hồ sơ ngay lập tức, bạn sẽ không bao giờ làm công việc này. Nếu bạn không làm công việc đó bây giờ thì sau này bạn cũng sẽ không làm.

Và nếu có một hành động... thì nó là gì?

Đây là điều quan trọng. Nếu có một việc gì đó trong hệ thống thông tin cần được làm, thì bạn cần quyết định chính xác công việc tiếp theo là gì. “Công việc tiếp theo”, là một hoạt động vật chất, có thể nhìn thấy, cần sự hoạt động để tiến gần đến công việc hơn.

Điều này vừa dễ hơn lại vừa khó hơn bạn tưởng.

Công việc tiếp theo thường được chỉ ra dễ dàng, nhưng có một số sự phân tích nhanh chóng và vài bước vạch kế hoạch chung không diễn ra trong trí óc bạn. Chúng phải xảy ra trước khi bạn quyết định chính xác những gì phải làm để hoàn thành công việc, kể cả khi công việc khá đơn giản.

Hãy nhìn danh sách các công việc mà một người bình thường thường quan tâm.

- Dọn dẹp gara
- Nộp thuế

- Tham dự hội thảo
- Sinh nhật của Bobby
- Đọc báo buổi sáng
- Xem lại cách trình bày
- Thay đổi cách quản lý

Mỗi mục này là một công việc cụ thể, việc quyết định công việc tiếp theo cho từng công việc sẽ khiến bạn suy nghĩ.

- Dọn dẹp gara

...Ồ, tôi phải vào gara và bắt đầu dọn dẹp. Không, đợi một chút, tôi phải bỏ đi một chiếc tủ lạnh to ở đó. Tôi nên hỏi xem John Patrick có muốn dùng nó cho chuyến cắm trại hay không. Tôi nên...

- Gọi điện cho John nói về chiếc tủ lạnh trong gara

...Thế còn... thì sao

- Nộp thuế

... Nhưng tôi thật sự không thể làm việc đó cho đến khi K-1 cuối cùng của tôi trở lại. Không thể làm gì cho đến lúc đó. Do vậy tôi...

- Đợi K-1 trở về từ Acme Trust

Còn về...

- Tham dự hội nghị

...Tôi cần biết Sandra có chuẩn bị đồ nghề nhà báo cho chúng tôi hay không. Tôi dự



tính là cần...

- Gửi email cho Sandra hỏi về đề nghị làm báo trong hội nghị

...và v.v... Công việc tiếp theo – “gọi điện cho John”, “đợi K-1”, “gửi email cho Sandra” – là những việc cần được quyết định để giải quyết công việc trong hệ thống thông tin của mình.

Các bước hành động cần phải có những hoạt động thể chất tiếp theo

Hãy nhớ rằng đây là những hoạt động vật chất, có thể thấy được. Nhiều người nghĩ họ đã quyết định được “công việc tiếp theo” khi “tham gia hội nghị”. Nhưng đó không phải là công việc tiếp theo vì nó không miêu tả cách hành động. Bạn tham gia cuộc họp như thế nào? Có thể qua một cú điện thoại hay thư, nhưng bạn gọi điện hay gửi thư cho ai? Hãy quyết định ngay bây giờ. Nếu bạn không quyết định ngay thì quá trình này được thiết kế nhằm giúp bạn hoàn thành bài tập suy nghĩ về công việc này. Nếu bạn chưa vạch rõ hành động tiếp theo để bắt đầu thì sẽ có sự hụt hẫng tâm lý mỗi khi bạn nghĩ về công việc đó. Bạn sẽ có xu hướng không quan tâm đến nó.

Khi mình sử dụng điện thoại và máy vi tính, bạn muốn mọi suy nghĩ của bạn phải hoàn thành. Vì vậy, bạn có thể sử dụng những công cụ có sẵn và nơi ở để làm việc dễ dàng hơn và vạch ra những điều phải làm với công việc đó.

Nếu bạn nói: “Việc tiếp theo tôi cần làm là phải quyết định nên làm gì với công việc này” thì sao? Đây là một câu hỏi tinh tế. Việc quyết định không phải là một hành động, bởi hành động cần nhiều thời gian còn quyết định thì không. Hành động luôn được thực hiện để tạo điều kiện thuận lợi cho bạn quyết định. Bạn cần 99% thời gian để thu thập thu thông tin trước khi quyết định. Thông tin thêm có thể đến từ các nguồn bên ngoài (“Gọi điện và nhắc Susan về lời đề nghị”) hoặc từ suy nghĩ bên trong (“Phác thảo các ý tưởng cho việc tái tổ chức mới”). Dù bằng cách nào thì vẫn phải quyết định công việc tiếp theo để thúc đẩy dự án hoàn thành.

Khi bạn quyết định bước hành động là gì

Bạn có ba lựa chọn khi quyết định công việc tiếp theo là gì.

- *Thực hiện công việc đó* (nếu hành động mất ít hơn 2 phút).
- *Giao cho người khác* (nếu bạn không phải là người phù hợp nhất để thực hiện).
- *Trì hoãn công việc* trong hệ thống tổ chức sắp xếp để thực hiện nó sau này.

### Thực hiện công việc đó

Nếu công việc tiếp theo có thể được thực hiện trong 2 phút hoặc ít hơn, thì bạn hãy làm nó. Nếu bạn ghi nhớ chỉ đòi hỏi bạn đọc trong 30 giây và nhanh chóng trả lời “có”, ”không” hoặc cách trả lời khác, thì bạn hãy tiến hành công việc đó ngay. Nếu bạn có thể đọc lướt qua catalog trong một hoặc hai phút để xem có gì thú vị không, thì hãy đọc lướt qua, sau đó vứt đi hoặc giữ lại tham khảo khi cần. Nếu công việc tiếp theo là gửi một thông điệp ngắn gọn cho một ai đó, bạn nên làm ngay.

Thậm chí, nếu đó không phải là công việc “ưu tiên hàng đầu”, hãy tiến hành ngay nếu bạn đã từng làm nó rồi. Lý do chủ yếu của nguyên tắc 2 phút là có nhiều hoặc ít hơn điểm bắt đầu kéo dài thời gian lưu trữ công việc hơn là giải quyết công việc ngay lần đầu tiên – nói cách khác, đó là điểm giới hạn có hiệu quả. Nếu công việc không quá quan trọng, hãy bỏ qua nó. Nếu công việc quan trọng và bạn có thể thực hiện nó vào một lúc nào đó thì yếu tố hiệu quả sẽ phát huy.

Nhiều người nhận thấy thói quen thực hiện theo nguyên tắc 2 phút giúp cải thiện đáng kể năng suất công việc của họ. Phó chủ tịch của một công ty phần mềm lớn cho tôi biết, nó mang lại cho anh 1 giờ sáng suốt mỗi ngày! Anh là một nhà quản lý công nghệ cao thường nhận 300 email mỗi ngày. Phần lớn email đó là của những người đã tiếp xúc với anh. Họ cần anh để mắt tới việc gì đó, lời nhận xét hay sự đồng ý của anh để công việc tiến triển. Nhưng vì những bức thư này không thuộc lĩnh vực mà anh quan tâm, nên anh chỉ đặt chúng vào hệ thống thông tin và sẽ xem lại “sau này”. Sau khi chất đống hàng nghìn bức thư, anh phải dành cả tuần để giải quyết chúng. Công việc sẽ được giải quyết ổn thỏa nếu anh 26 tuổi, khi công việc vẫn còn hấp dẫn đối

với anh, nhưng bây giờ anh ta đã 30 tuổi và có con nhỏ cần được chăm sóc. Làm việc suốt cả tuần là việc không còn có thể chấp nhận được. Khi tập huấn cho anh, tôi đã xem qua 80 email trong hệ thống thông tin của anh. Tôi thấy có nhiều email nên được xóa bỏ, vài email cần được lập hồ sơ để tham khảo, còn nhiều email khác chỉ cần chưa đầy 2 phút để trả lời. Một năm sau, tôi lại cùng kiểm tra với anh, và anh đã thay đổi! Anh không bao giờ để email chất thành núi trong hòm thư nữa. Anh nói điều đó đã thay đổi bản chất công việc của mình, bởi nó giúp giảm đáng kể thời gian trả lời thư.

Đó là một tặng phẩm tuyệt vời, nhưng nó là một lời chỉ dẫn về cách xử lý những công việc đơn giản này, đặc biệt khi tốc độ và số lượng công việc của bạn tăng lên.

Trên thực tế, 2 phút chỉ là một chỉ dẫn. Nếu bạn nói dài thời gian để xử lý hệ thống thông tin, bạn có thể mở rộng giới hạn cho mỗi công việc từ 5 đến 10 phút. Nếu bạn muốn giải quyết nhanh chóng mọi công việc để có một buổi chiều rảnh rỗi, bạn có thể rút ngắn thời gian xuống 1 phút hay thậm chí 30 giây, vì vậy bạn có thể làm việc nhanh hơn.

Không phải là ý tưởng tồi khi bạn dành thời gian cho những việc như thế trong khi bạn đã quen với tiến trình này. Hầu hết khách hàng tôi làm việc cùng không ước tính được 2 phút là bao lâu, và họ đánh giá sai việc hành động kéo dài thế nào. Ví dụ, nếu hành động của bạn là gửi thông điệp cho ai đó, và bạn gọi trực tiếp cho họ thay cho việc trả lời email thì việc gọi điện thường mất hơn 2 phút.

Không có gì cần theo dõi trong công việc 2 phút của bạn – bạn chỉ thực hiện nó. Tuy nhiên, nếu bạn thực hiện một hành động nhưng không hoàn thành công việc, thì bạn cần vạch ra công việc tiếp theo là gì và quản lý nó theo cùng một tiêu chí. Ví dụ như, nếu bạn thay mực cho chiếc bút ưa thích và nhận thấy mình không thể đổ đầy ống mực, thì bạn sẽ quyết định công việc tiếp theo cho công việc này (“Mua một ống mực đầy ở cửa hàng”) và làm việc đó hoặc giao nó cho người khác hay trì hoãn.

Gắn liền với nguyên tắc 2 phút và xem lượng công việc bạn làm được trong quá trình

xử lý toàn bộ hệ thống thông tin. Nhiều người rất ngạc nhiên bởi lượng hành động có thể được làm trong 2 phút, gồm có cả những công việc quan trọng nhất của họ hiện nay.

Hãy để tôi khảo sát kỹ hơn nguyên tắc 2 phút vì lúc này nó liên quan đến cảm giác thoải mái của bạn trong việc trả lời email. Nếu bạn có nhiều email, thì bạn sẽ cải thiện được năng suất của mình bằng cách tăng tốc độ đánh máy và sử dụng các phím tắt trong hệ điều hành và phần mềm email bạn sử dụng. Rất nhiều chuyên gia bị giảm hiệu suất làm việc nghiêm trọng vì sử dụng chuột quá nhiều. Nhiều công việc được giải quyết nhanh hơn khi kết hợp nguyên tắc 2 phút với kỹ năng máy tính được cải thiện. Tôi nhận thấy nhiều giám đốc điều hành không gặp khó khăn với công nghệ, họ chỉ đang gặp khó khăn với bàn phím của mình!

### Giao việc cho người khác

Nếu công việc tiếp theo cần thực hiện mất nhiều hơn 2 phút, hãy tự hỏi: “Mình có phải là người thích hợp nhất để làm công việc đó không?”. Nếu không, hãy giao nó cho một người thích hợp theo cách thức tiến hành có hệ thống.

Không thể trì hoãn mãi được. Bạn có thể quyết định: “Việc này phải chuyển cho phòng dịch vụ khách hàng”, “Sếp cần để mắt tới việc này” hoặc “Mình cần ý kiến của đối tác về vấn đề này”.

Một “cách thức tiến hành có hệ thống” có thể là:

- Gửi email đến khách hàng
- Viết một ghi chú và hướng dẫn ai đó cách thực hiện công việc
- Để lại thư thoại
- Bổ sung cuộc đàm thoại thực tế sắp tới của bạn với ai đó vào danh sách
- Nói chuyện với anh ấy/cô ấy qua điện thoại hay gặp trực tiếp

Bất kỳ sự lựa chọn nào cũng đem lại hiệu quả nhưng tôi sẽ đặt chúng theo thứ tự ưu tiên từ cao xuống thấp. Gửi email thường là cách nhanh nhất trong hệ thống vì nó tạo ra một hồ sơ điện tử và người nhận có thể giải quyết lúc thuận tiện. Tiếp theo là những mẫu ghi chú bởi có thể đặt chúng vào hệ thống thông tin ngay lập tức và người nhận có thể sử dụng chúng như phương tiện nhắc nhở có tổ chức. Nếu bạn coi tài liệu giấy tờ là một phần của công việc thì việc soạn ra những cuộc giao tiếp là cách tốt nhất để thực hiện công việc đó. Như với email, người ta có thể giải quyết chúng theo lịch trình làm việc của mình. Thư thoại có thể mang lại hiệu quả và được nhiều chuyên gia sử dụng, song điều bất lợi là bạn và người nhận phải thường xuyên theo dõi chúng và những gì bạn nói không phải lúc nào cũng được lắng nghe; tiếp theo là để hạn chế sự giao tiếp trong danh sách tổ chức hoặc trong cặp hồ sơ cho cuộc họp lần sau của bạn. Đôi khi điều này rất cần thiết vì sự nhay bén hay chi tiết của vấn đề, nhưng bạn phải đợi cho đến khi cuộc họp diễn ra. Lựa chọn ít người thích nhất là ngắt quãng khi bạn và đối tác đang bàn bạc về vấn đề. Điều này rất kịp thời nhưng lại cản trở luồng công việc của bạn và cũng có điều bất lợi giống như thư thoại: hồ sơ không được văn bản hóa.

Theo dõi công việc. Nếu bạn giao công việc cho người khác và nếu bạn quan tâm đến kết quả của mọi thứ, thì bạn cần theo dõi công việc. Khi đọc chương tiếp theo của cuốn sách này, về vấn đề tổ chức, bạn sẽ thấy một tiêu đề rất ấn tượng là “Chờ đợi”.

Khi bạn phát triển hệ thống theo yêu cầu của bạn, rốt cuộc những gì bạn theo dõi giống như một danh sách trong kế hoạch, trong cặp hồ sơ với những tài liệu riêng biệt và danh sách được phân loại “Chờ đợi” trong phần mềm. Bây giờ nếu bạn chưa lập được một hệ thống đang tin cậy, hãy viết một mẫu ghi chú vào tờ giấy – “Chờ đợi: trả lời từ Bob” – và đặt nó vào đồng tài liệu “treo” riêng biệt.

Sẽ thế nào nếu quả bóng nằm trên sân của người khác? Trong ví dụ về việc đợi K-1 cuối cùng trở về để bạn nộp thuế ở trên, thì công việc tiếp theo đã nằm trên sân của người khác. Trong những trường hợp đó, bạn sẽ muốn theo dõi công việc như một công việc được giao cho người khác hoặc như một công việc “chờ đợi”. Trên tờ giấy

ghi là “Thu thuế”, hãy viết “Chờ K-1 trở về từ Acme Trust” và đặt nó vào đồng tài liệu “treo” của bạn.

Việc ghi lại ngày tháng lên những tài liệu bạn làm rất quan trọng đối với người khác. Trong mọi yếu tố của hệ thống cá nhân, đây là yếu tố quan trọng nhất để kiểm soát công việc. Một vài lần, bạn sẽ thật sự muốn tham khảo thông tin đó (“Nhưng tôi gọi điện và đặt lịch vào ngày 12 tháng 3”) sẽ làm cho công việc đáng để giữ lại lâu dài.

### Trì hoãn công việc

Hầu hết các hành động tiếp theo mà bạn quyết định đối với mọi thứ trong hệ thống dường như đều do bạn thực hiện và sẽ mất hơn 2 phút để hoàn thành. Bạn cần gọi điện cho một khách hàng; bạn mất một chút thời gian để suy nghĩ và phác thảo một email với đồng nghiệp; bạn cần mua một món quà cho em trai ở cửa hàng văn phòng phẩm; bạn cần tải một phần mềm ở trên mạng; bạn cần nói chuyện với vợ/chồng về một khoản đầu tư – tất cả những điều này chính là sự miêu tả đó.

Những hành động này sẽ được viết lại và sắp xếp vào nhóm thích hợp, để bạn có thể dễ dàng tiếp cận khi cần. Bây giờ, hãy xếp các mẫu giấy đã viết ra những hành động vào hệ thống thông tin và đặt chúng vào đồng tài liệu “treo” để được xử lý.

### Công việc “treo” là những việc còn lại

Nếu bạn tuân theo những chỉ dẫn trong chương này, bạn sẽ bỏ đi rất nhiều thứ, lập hồ sơ rất nhiều tài liệu, thực hiện nhiều hành động trong 2 phút và giao cho người khác một lượng lớn công việc. Bạn cũng sẽ chất thành đồng công việc và những hành động liên quan đến chúng mà bạn cần thực hiện – thực hiện ngay, thực hiện lúc nào đó hoặc một ngày cụ thể – và cả các ghi nhớ về những việc bạn phải chờ đợi người khác. Nhóm tài liệu “treo” này được tạo ra bởi các công việc bạn giao cho người khác hoặc trì hoãn. Đó là những công việc cần được tổ chức sắp xếp trong hệ thống cá nhân của bạn, tôi sẽ chỉ ra vấn đề này chi tiết từng bước một trong chương tiếp theo.

### Vạch ra các kế hoạch bạn có

Bước cuối cùng để giải quyết toàn bộ công việc trong hệ thống thông tin này đòi hỏi sự chuyển dịch những chi tiết của hành động đơn lẻ tới một bức tranh tổng thể – các kế hoạch của bạn.

Một lần nữa, tôi định nghĩa “kế hoạch” như một kết quả tôi cố gắng đạt được và phải mất nhiều hơn một hành động để hoàn thành. Nếu bạn xem qua bảng kê các hành động mà bạn tạo ra – “gọi điện cho Frank hỏi về chiếc còi báo động của xe ô tô”; “gửi thư cho Bernadette hỏi về tài liệu hội nghị” – thì bạn sẽ không nghi ngờ gì khi nhận ra có nhiều thứ lớn hơn một hành động đơn lẻ mà bạn đã vạch ra. Tôi sẽ vẫn có vài việc phải làm về “chiếc còi báo động của xe ô tô” sau khi gọi điện cho Frank, cũng như vài việc để làm về hội nghị sau khi gửi email cho Bernadette.

Tôi hy vọng bạn có thể thấy được lý do thực tế khi vạch ra công việc càng lớn càng tốt, như tôi từng làm: Nếu bước hành động mà bạn vạch ra không giúp hoàn thành công việc, thì bạn sẽ cần vài điểm mốc nhắc bạn về hành động “treo” đó cho đến khi bạn xử lý nó. Bạn cần lập một danh sách các kế hoạch. Một danh sách “các kế hoạch” có thể bao gồm mọi thứ từ “Đi nghỉ”, “Loại bỏ dây chuyền sản xuất Widget” tới “Chấm dứt khoản bồi thường”. Danh sách này không nhằm phản ánh những công việc ưu tiên của bạn mà chỉ đảm bảo bạn đã có chỗ lưu trữ những công việc này.

Việc bạn lập danh sách công việc trong khi đang xử lý hệ thống thông tin hoặc sau khi lập ra danh sách hành động thật sự không phải là vấn đề. Nó chỉ cần được làm một lúc nào đó, và nó phải được duy trì như là một người lái xe quan trọng cho bạn biết bạn đang ở đâu và bạn muốn gì.

Bây giờ, hãy chắc chắn việc thiết lập hệ thống tổ chức của bạn “hoạt động tốt”.

## **7. Tổ chức: Thiết kế những ngăn đựng thông tin phù hợp**

Có được một hệ thống tổ chức công việc tổng thể và liên mạch sẽ tạo sức mạnh to lớn cho bạn vì trí óc bạn được phép loại bỏ những suy nghĩ vụn vặt và hướng vào tập trung trực giác, không bị những vấn đề chưa được giải quyết hợp lý làm rối loạn. Nhưng để điều đó xảy ra, hệ thống tổ chức vật chất của bạn phải tốt hơn hệ thống tổ chức trí óc.





Sơ đồ tổ chức công việc

Trong chương này, tôi sẽ hướng dẫn các bước tổ chức và những công cụ cần thiết khi xử lý thông tin trong hệ thống. Khi bạn bắt đầu xử lý thông tin “bên trong”, bạn sẽ tạo ra các danh sách và nhóm thông tin bạn muốn sắp xếp và bạn sẽ thay đổi suy nghĩ về những thứ có thể bổ sung vào. Nói cách khác, hệ thống tổ chức công việc của bạn không nhất thiết phải được tạo ra trong một lần. Nó sẽ thay đổi khi bạn xử lý các dữ liệu và kiểm tra xem bạn đã để mọi thứ vào vị trí tốt nhất đối với mình chưa?

Tôi có tất cả những thứ đó, nhưng lại không nhớ để chúng ở đâu.

--Khuyết danh

Các nhóm cơ bản

Có bảy nhóm sự việc chủ yếu bạn muốn theo dõi và quản lý từ khía cạnh tổ chức, đó là:

- Một danh sách “Kế hoạch”
- Tài liệu hỗ trợ kế hoạch
- Các hành động đã lên lịch thực hiện và thông tin
- Các danh sách “Công việc tiếp theo”
- Danh sách “Chờ đợi”
- Tài liệu tham khảo
- Danh sách “Một ngày nào đó/Có thể”

Tầm quan trọng của những vách ngăn cứng

Điều rất quan trọng là các nhóm sự việc này phải tách biệt với nhau. Mỗi một nhóm thể hiện một kiểu cam kết riêng biệt mà chúng ta đã cam kết với bản thân, và nếu chúng không có ranh giới rõ ràng, thậm chí lẫn lộn vào nhau, thì giá trị tổ chức sẽ bị mất đi nhiều.

Nếu bạn để nhóm thông tin tham khảo lẫn vào chồng thông tin đang muốn đọc, bạn sẽ bị rối loạn trước hàng đống thông tin. Nếu bạn để thông tin trong danh sách “Công việc tiếp theo” cần phải lên lịch thực hiện, bởi vì chúng phải diễn ra vào một ngày cụ thể, thì sau đó bạn sẽ không còn tin vào cuốn lịch nữa, và bạn sẽ thường xuyên phải xem xét lại danh sách công việc tiếp theo. Nếu bạn có một kế hoạch nhưng chưa làm gì trong một thời gian, nó cần được đưa vào nhóm “Một ngày nào đó/Có thể” để bạn có thể quan tâm đến danh sách “Kế hoạch” với sự tập trung cao tạo ra hành động cần thiết. Và nếu có một việc bạn “Chờ đợi” nằm trong danh sách những công việc tiếp theo, bạn sẽ liên tục bị sa lầy vào những suy nghĩ không cần thiết.

Những thứ bạn thật sự cần là các danh sách và cặp đựng tài liệu

Khi bạn đã biết mình cần theo dõi cái gì (xem trong chương trước, phần Xử lý), tất cả những gì bạn cần là các danh sách, cặp đựng tài liệu tham khảo và hỗ trợ. Danh sách của bạn (cái mà tôi đã chỉ ra cũng có thể là những tài liệu trong cặp đựng hồ sơ) sẽ theo dõi các kế hoạch và một ngày nào đó/có thể, cũng như những hành động bạn sẽ phải thực hiện trong những nút thông lọng để mở đang hoạt động của bạn. Cặp đựng tài liệu (bằng giấy hay cặp kỹ thuật số) rất hữu ích để lưu trữ tài liệu tham khảo và thông tin hỗ trợ cho các kế hoạch đang triển khai.

*Tôi không bao giờ phạm một xu để có được sự đơn giản ở bên này của sự phức tạp. Nhưng tôi lại dành cả đời mình để có được sự đơn giản ở bên kia sự phức tạp.*

--Oliver Wendell Holmes

Rất nhiều người đã lập các danh sách trong nhiều năm nhưng chưa bao giờ thấy tiến trình này có hiệu quả thật sự. Có một sự hoài nghi về những hệ thống đơn giản như hệ thống tôi đang hướng dẫn. Bởi vì hầu hết những người lập danh sách đều không đưa những thứ phù hợp vào danh sách hoặc chưa hoàn thành chúng. Điều đó khiến các danh sách không thể phát huy hết chức năng của nó. Tuy nhiên, một khi bạn biết được nên đưa cái gì vào trong danh sách, mọi việc sẽ trở lên dễ dàng hơn nhiều và sau đó, bạn chỉ cần biết cách quản lý chúng.

Như tôi đã nói, bạn không cần phải tạo ra một cấu trúc bên ngoài của thứ tự ưu tiên trong danh sách mà bạn cần phải sắp xếp lại hoặc viết lại chúng khi mọi thứ thay đổi. Cố gắng áp đặt những khuôn mẫu như vậy là nguyên nhân chủ yếu gây ra sự thất vọng trong vấn đề tổ chức cho nhiều người. Bạn sẽ sắp đặt thứ tự ưu tiên theo trực giác hơn khi bạn xem toàn bộ danh sách để đề phòng có nhiều biến số thay đổi. Danh sách chỉ là một cách giúp bạn theo dõi toàn bộ công việc đang thực hiện mà bạn đã cam kết. Danh sách cũng là một cách giúp bạn biết được những việc tồn đọng để xem xét lại.

Khi tôi nói đến một “danh sách”, bạn nên hiểu rằng nó không gì khác ngoài một nhóm sự việc có một số tính chất giống nhau. Một danh sách có thể là: (1) một cặp đựng hồ sơ với những mẫu ghi chú riêng cho các mục khác nhau trong cùng một nhóm; (2) một danh sách thật sự được viết trên giấy (thường là một cuốn sổ công tác hay sổ kế hoạch); hoặc (3) một bảng kê trong một chương trình phần mềm hoặc thiết bị kỹ thuật số, ví dụ nhóm công việc trong phần mềm Microsoft Outlook hoặc nhóm trong phương tiện trợ giúp kỹ thuật số cá nhân cầm tay PDA.

### Tổ chức phương tiện nhắc việc

Nếu bạn đã làm rỗng giỏ đựng thông tin thì chắc chắn bạn đã tạo ra rất nhiều các phương tiện nhắc việc “treo”, miêu tả các hành động cần-hơn-2-phút thực hiện và không thể chuyển cho người khác. Bạn sẽ có thể có từ 20 đến 60, 70 hoặc nhiều hơn các hạng mục như vậy. Bạn cũng sẽ có thể tích lũy các phương tiện nhắc việc bạn cần chuyển giao cho người khác, hoặc cần được xếp vào lịch hay cặp hồ sơ “Một ngày nào đó/Có thể”.

Bạn cũng sẽ muốn sắp xếp những thứ này thành các nhóm có giá trị với bạn để có thể xem xét lại sau, như là những việc cần làm khi bạn có thời gian. Bạn cũng muốn quyết định cách thức tổ chức thành nhóm phù hợp nhất, bất kể ở dạng hạng mục trong cặp đựng hồ sơ hay danh sách, ghi trên giấy hay phương tiện kỹ thuật số.

### Những hành động được xếp vào lịch

Theo mục đích của việc tổ chức, như tôi đã nói, có hai loại hành động cơ bản: những hành động cần được thực hiện vào ngày hoặc thời gian cụ thể và những hành động cần được làm càng sớm càng tốt khi bạn có thời gian để ý đến chúng, sẽ là những hạng mục được xếp vào lịch của bạn. Những hạng mục hành động được đưa vào lịch có thể có thời gian cụ thể (“từ 4 đến 5 giờ: gặp Jim”) hoặc ngày cụ thể (“gọi điện cho Rachel vào thứ ba để hỏi xem cô ấy có đề xuất gì không”).

Khi xử lý thông tin trong giỏ thông tin, bạn có thể phát hiện ra những thứ mà bạn sẽ

chuyển ngay sang lịch. Ví dụ, bạn nhận ra rằng, công việc tiếp theo của đi khám bệnh định kỳ là gọi điện và hẹn, và như vậy (hành động này không mất quá 2 phút) bạn đã thật sự làm luôn khi thấy nó. Viết một cuộc hẹn lên lịch khi bạn làm là một việc bình thường.

Tuy nhiên, điều mà nhiều người muốn làm, dĩ nhiên là dựa theo những thói quen cũ, là lập danh sách việc làm hàng ngày, đưa các hành động vào lịch mà họ cho rằng thật sự thích làm nhưng rồi họ lại không làm và hành động đó bị đẩy sang các ngày sau. Kháng cự tức là thúc đẩy. Bạn phải tin cuốn lịch là một vật thiêng liêng phản ánh thật sự những giới hạn trong cam kết hàng ngày của bạn, mà những cam kết đó phải nhìn thoáng qua cũng thấy khi bạn bắt đầu làm việc. Sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu cuốn lịch làm việc chỉ ghi những công việc bạn phải hoàn thành trong ngày hôm đó. Khi cuốn lịch làm việc được sử dụng đúng chức năng trong tổ chức, phần lớn các hành động bạn cần phải làm được chuyển sang mục “làm càng sớm càng tốt, đề phòng mình phải làm những thứ khác”.

Tổ chức các hành động càng sớm càng tốt theo hoàn cảnh

Trong nhiều năm làm việc, tôi nhận ra cách tốt nhất để nhớ đến những việc “làm càng sớm càng tốt khi có thể” là đặt nó vào một hoàn cảnh cụ thể phải có hành động đó – hoàn cảnh đó có thể là công cụ, địa điểm hay người cần thiết để hoàn thành công việc. Ví dụ, nếu công việc cần có máy tính, nó sẽ được đưa vào danh sách “Làm việc với máy tính”. Nếu công việc yêu cầu bạn đi lòng vòng bằng ô tô (ví dụ, ghé vào ngân hàng hoặc tới cửa hàng), thì danh sách “Các việc vặt” là nơi phù hợp để theo dõi. Nếu công việc tiếp theo là nói chuyện trực tiếp với đối tác Emily, thì hãy cho nó vào cặp hồ sơ “Emily” hoặc danh sách phù hợp nhất.

Những nhóm công việc này được phân biệt thế nào phụ thuộc vào: (1) có bao nhiêu hành động bạn phải theo dõi; và (2) thời gian bạn thay đổi hoàn cảnh thực hiện chúng.

Nếu bạn chỉ có 25 công việc tiếp theo phải làm thì một danh sách “Các công việc tiếp

theo” là đủ. Nó có thể bao gồm nhiều mục như “nói chuyện với sếp về vấn đề thay đổi nhân sự” và “soạn thảo ý tưởng cho cuộc họp ngoài lề”. Tuy nhiên, nếu bạn có 50 hay 100 công việc tiếp theo đang treo thì việc đặt chúng vào một danh sách quá lớn sẽ khiến bạn khó có thể biết cần phải xem cái gì. Mỗi khi có thời gian để làm một việc gì đó, bạn lại phải dành thời gian không cần thiết để phân loại. Nếu bạn tình cờ được nghỉ giữa chừng trong cuộc họp và bạn có thể gọi vài cuộc điện thoại, khi đó, bạn sẽ phải xác định các hạng mục trong hàng đồng những hạng mục không liên quan. Khi ra ngoài để làm những việc lặt vặt, bạn có thể muốn thực hiện danh sách “Các việc vặt” và tạo thêm một danh sách khác.

Một nhân tố hiệu quả khác mà loại hình tổ chức này ủng hộ là nâng cao năng lượng khi bạn ở trong một trạng thái nào đó. Khi bạn đang trong “trạng thái gọi điện”, nó giúp bạn gọi rất nhiều cuộc điện thoại – hãy làm trống danh sách “Gọi điện”. Khi máy tính của bạn hoạt động, sẽ rất hữu ích nếu bạn thực hiện những việc cần làm trên máy càng nhiều càng tốt mà chưa cần phải chuyển sang loại hình công việc khác. Nhiều người có thể nhận thấy, sẽ mất nhiều năng lượng hơn khi chuyển đổi từ một chuỗi hành vi này sang một chuỗi hành vi và công cụ khác. Và rõ ràng, khi một người quan trọng đang ngồi trước bạn thì tốt nhất là bạn nên nói tất cả những gì bạn cần trao đổi với họ ngay lập tức.

Những nhóm thông dụng nhất của phương tiện nhắc việc

Bạn có thể nhận ra ít nhất một vài trong số những tiêu đề danh sách thông dụng các công việc tiếp theo có ý nghĩa với bạn.

- “Các cuộc điện thoại”
- “Làm việc với máy tính”
- “Các việc vặt”
- “Các công việc văn phòng” hoặc “Tại văn phòng” (hoặc cả hai)

- “Ở nhà”
- “Chương trình làm việc” (cho các cá nhân và các cuộc họp)
- “Đọc/Xem xét lại”

*“Các cuộc điện thoại”*. Đây là danh sách tất cả các cuộc điện thoại mà bạn cần thực hiện. Bạn có thể thực hiện danh sách này miễn là bạn có sẵn điện thoại. Bạn càng di chuyển nhiều (đặc biệt nếu bạn có điện thoại di động) thì bạn càng thấy nó tiện ích: những khoảng thời gian ít ỏi tình cờ có được – khi bạn đang nghỉ giải lao hay đợi máy bay – là cơ hội hoàn hảo để bạn hoàn thành danh sách “Các cuộc điện thoại”. Có một danh sách “Các cuộc điện thoại” riêng sẽ khiến bạn dễ dàng tập trung hơn và lựa chọn các cuộc điện thoại cần thiết nhất để thực hiện ngay.

Tôi khuyên bạn nên dành thời gian ghi lại số điện thoại ngay bên cạnh mỗi mục gọi. Nhiều trường hợp bạn đã có thể thực hiện cuộc gọi nếu có sẵn số điện thoại, nhưng nếu phải tìm số thì bạn không thể thực hiện được ngay.

*“Làm việc với máy tính”*. Nếu bạn làm việc với máy tính – đặc biệt là bạn có máy tính xách tay hoặc một máy tính cá nhân ở chỗ làm và một máy tính ở nhà – sẽ rất hữu ích nếu bạn nhóm chung tất cả các hành động bạn cần thực hiện mỗi khi bật máy tính. Điều này cho phép bạn xem xét toàn bộ những công việc cần làm với máy tính, nhắc nhở bạn những email cần gửi, những tài liệu cần soạn thảo hay chỉnh sửa,...

Vì tôi phải đi công tác nước ngoài rất nhiều nên thậm chí, tôi còn duy trì cả một danh sách “Trên chuyến bay” tách biệt với danh sách “Làm việc với máy tính”. Khi ở trên máy bay, tôi không thể dễ dàng truy cập trang web hay máy chủ. Thay vì phải suy nghĩ lại xem có thể làm gì và không làm được gì với những hạng mục trong danh sách “Làm việc với máy tính”, tôi có thể tin tưởng rằng, không có một hành động nào trong danh sách này đòi hỏi tôi phải truy cập mạng. Điều đó khiến trí óc tôi thanh thản nghĩ đến sự lựa chọn theo các tiêu chí khác.

*Chúng ta phải cố gắng có được sự đơn giản bên ngoài sự phức tạp.*

--John Gardner

Nếu bạn chỉ có một chiếc máy tính ở nơi làm việc, bạn có thể không cần một danh sách “Làm việc với máy tính”, danh sách “Các công việc văn phòng” có thể bao gồm những công việc này bởi văn phòng là nơi duy nhất bạn có thể thực hiện được các công việc đó. (Tương tự, nếu bạn chỉ có một chiếc máy tính ở nhà và không phải là máy tính xách tay, bạn có thể đặt các công việc liên quan đến máy tính vào trong danh sách “Ở nhà”).

*“Những việc vặt”*. Sẽ rất có ý nghĩa nếu bạn đưa vào một phương tiện nhắc việc duy nhất tất cả những việc vặt cần làm khi bạn “đi loanh quanh ra ngoài”. Khi bạn phải lấy ô tô ra và đi đâu đó, sẽ rất tuyệt nếu bạn có thể nhìn vào danh sách “Các việc vặt” khi đang đi trên đường. Những hành động như “lấy giấy chứng nhận mua cổ phiếu tại ủy ban chứng khoán”, “lấy tranh ở cửa hàng đóng khung” và “mua cây thuốc lá cảnh ở vườn ươm cây” nên được xếp vào danh sách “Các việc vặt”.

Dĩ nhiên danh sách này không phức tạp hơn một danh mục “Thư cần gửi” trong cuốn sổ kế hoạch của bạn, hay một khay đựng trong nhóm “Các việc vặt” trong phần “Việc cần làm” trong thiết bị tổ chức cầm tay Palm.

Cũng cần thiết phải kiểm tra các mục phụ trong danh sách “Các việc vặt”. Ví dụ, ngay sau khi bạn thấy rằng cần phải mua một món đồ gì đó ở cửa hàng, bạn có thể muốn lập một mục phụ “Cửa hàng tạp hóa” và ghi vào đó tất cả những gì bạn muốn mua ở cửa hàng khi bạn nhớ ra. Ở mức độ đơn giản, bạn có thể lấy một mẫu giấy ghi “Cửa hàng tạp hóa”, ở mức độ phức tạp, nếu bạn đang sử dụng danh sách kỹ thuật số, bạn có thể tạo thêm một ghi chú là “Cửa hàng tạp hóa” vào danh sách của bạn và điền chi tiết vào đó.

Vì tôi đi lại trong các thành phố lớn nhiều nên tôi có hai danh sách “Các việc vặt”, đó là “Việc vặt ở nhà” và “Việc vặt ở bất cứ chỗ nào” cho tất cả những việc tôi có thể làm trên đường. “Ông nói hình chữ T cho ông nước” sẽ cho vào “Việc vặt ở nhà”, nhưng “mua tất” có thể cho vào “Việc vặt ở bất cứ chỗ nào”.



*“Các công việc văn phòng”/“Tại văn phòng”*. Nếu bạn làm việc trong văn phòng, bạn sẽ có những việc chỉ có thể làm được ở đó và sẽ rất hữu ích nếu bạn có một danh sách các việc như vậy trước mặt. Kể cả khi bạn có điện thoại và máy tính, bạn có danh sách *“Các cuộc điện thoại”* và *“Làm việc với máy tính”* riêng, thì những danh sách này cũng vẫn cần thiết. Tôi chỉ dùng danh sách *“Các công việc văn phòng”* hoặc *“Tại văn phòng”* cho việc cần phải nối mạng trực tuyến hoặc thuận tiện nhất trong văn phòng, ví dụ một thiết bị nhắc việc tải một phần mềm từ trang Web.

*“Ở nhà”*. Rất nhiều hành động có thể thực hiện khi bạn ở nhà và rất hợp lý khi có một danh sách các việc đó. Tôi chắc chắn bạn có một số kế hoạch cá nhân và kế hoạch cho gia đình mình, và điều tiếp theo thường làm với danh sách này chỉ là thực hiện chúng. *“Treo bức ảnh mới”*, *“sắp xếp lại các đĩa CD”* và *“cất quần áo mùa đông vào tủ quần áo”* có thể là những mục điển hình trong danh sách này.

Nếu bạn có một phòng làm việc tại nhà giống tôi thì bất cứ việc gì chỉ có thể làm tại đó nên được ghi vào danh sách *“Ở nhà”* (nếu bạn chỉ làm việc ở nhà và không phải đi tới văn phòng, bạn không cần phải có danh sách *“Tại văn phòng”* mà chỉ cần một danh sách *“Ở nhà”* là đủ).

*“Chương trình làm việc”*. Bạn sẽ thường xuyên nhận thấy rất nhiều công việc tiếp theo của bạn cần phải xảy ra hoặc là vào một thời điểm cụ thể với một người nào đó, hoặc được đưa ra tại cuộc họp ủy ban, nhóm hay nhân viên. Bạn phải nói chuyện với đối tác về kế hoạch năm tới; bạn biết kế hoạch làm việc mùa xuân của chồng; bạn phải giao nhiệm vụ cho thư ký, một việc rất phức tạp nếu giải thích qua email. Và bạn phải ông bố sự thay đổi trong chính sách báo cáo chi tiêu vào cuộc họp nhân viên ngày thứ hai.

Những công việc tiếp theo cần được đặt trong các danh sách *“Chương trình làm việc”* riêng biệt cho từng người và từng cuộc họp (giả sử bạn tham gia những cuộc họp đó thường xuyên). Nếu bạn tận tâm về quyết định tất cả các công việc tiếp theo, có thể bạn sẽ phải cần từ 3 đến 15 danh sách như vậy. Theo tôi, phải có những tập hồ sơ hay danh sách riêng biệt cho sếp, đối tác, trợ lý, vợ chồng hay con cái của bạn. Bạn cũng

nên có hồ sơ cho luật sư, nhà tư vấn tài chính, kế toán và nhà tư vấn máy tính, cũng như cho bất cứ ai bạn cần giải quyết công việc trong lần gọi điện sau.

Nếu bạn tham gia vào các cuộc họp sắp tới – họp nhân viên, họp dự án, họp ban quản trị, họp hội đồng,... – thì những cuộc họp đó cũng cần được lập hồ sơ riêng. Trong các hồ sơ này, bạn có thể lựa chọn những gì sẽ nêu ra trong cuộc họp.

Thông thường, bạn sẽ muốn giữ lại một danh sách tạm thời những gì bạn sẽ phải làm với một người nào đó trong thời gian ngắn. Ví dụ, nếu bạn thuê một nhà thầu để sửa chữa, xây mới nhà hay bất động sản của mình, bạn có thể tạo một danh sách cho anh ta trong suốt quá trình. Khi bạn kiểm tra công trình nhưng anh ta không có mặt ở đó và bạn có thể có một vài điều cần trao đổi với anh ta, thì danh sách đó phải dễ nắm bắt và tiếp cận khi cần thiết.

Với tính hữu dụng của loại danh sách này, hệ thống của bạn cần cho phép bạn thêm “Các chương trình làm việc phát sinh” (khi cần thiết) nhanh chóng và thuận tiện. Ví dụ, việc bổ sung một trang cho một cá nhân hay cuộc họp trong “Chương trình làm việc” ở cuốn sổ dự án chỉ mất vài giây, cũng giống như việc thêm một “Ghi chú” trong nhóm “Chương trình làm việc” trong thiết bị trợ giúp cá nhân kỹ thuật số PDA.

“*Đọc/Xem xét lại*”. Đôi lúc, bạn sẽ khám phá ra trong giỏ đựng thông tin đầu vào của mình có những thứ mà công việc tiếp theo là đọc. Tôi hy vọng bạn luôn nhớ nguyên tắc 2 phút và nhanh chóng đọc lướt các hạng mục – quảng đi, lập hồ sơ hay chuyển chúng đến những vị trí thích hợp.

Những người sử dụng thời gian cá nhân tệ nhất là những người đầu tiên luôn phàn nàn thiếu thời gian.

--Jean de La Bruysre

Với những hạng mục cần đọc phải mất hơn 2 phút để thực hiện, tốt nhất bạn nên quản lý trong một giỏ đựng riêng biệt có dán nhãn “*Đọc/Xem xét lại*”. Đây vẫn là “một danh sách” theo định nghĩa của tôi, nhưng sẽ hiệu quả hơn nếu xếp các tài liệu

và tap chí vào một khay hay một cặp đựng tài liệu có thể xách đi được.

Đối với nhiều người, tài liệu cần “Đọc/Xem xét lại” rất nhiều. Đó là lý do tại sao nó chỉ dành cho những hành động kéo dài-hơn-2-phút mà bạn thật sự muốn đọc khi có thời gian. Bản thân nó cũng đủ khiến bạn nản chí, nhưng mọi thứ sẽ vượt qua khỏi tầm kiểm soát và bị tê liệt nghiêm trọng nếu giới hạn của nhóm này không được xác định rõ ràng. Ít nhất mô hình phác thảo ban đầu cũng giúp bạn nhận thức được và có một loại hình cơ chế tự điều khiển nào đó sẽ giúp bạn nhận thức rõ hơn cái gì muốn giữ và cái gì phải loại bỏ.

Cũng rất hữu ích nếu trong tay bạn có sẵn một số tài liệu để đọc và dễ dàng lấy ra khi bạn có thời gian rảnh rỗi, ví dụ: bạn đang trên đường đi họp mà cuộc họp đó có thể bắt đầu muộn; bạn tham dự một cuộc hội thảo nhưng không có gì để thảo luận; bạn có cuộc hẹn với nha sĩ nhưng phải chờ đợi. Đây là những cơ hội tốt để bạn xử lý những tài liệu cần đọc. Những người không tổ chức tài liệu dưới dạng “Đọc/Xem xét lại” sẽ lãng phí rất nhiều thời gian vì cuộc sống có nhiều những khoảng thời gian ngắn ngủi để có thể xử lý công việc.

### Tổ chức danh sách “Chờ đợi”

Giống như những phương tiện nhắc việc bạn cần làm, phương tiện nhắc những việc bạn chờ đợi để lấy lại hoặc chờ đợi người khác thực hiện cũng cần được phân loại và xếp nhóm. Bạn không nhất thiết phải theo dõi những bước hành động riêng biệt mà chỉ cần theo dõi các dự án cuối cùng hoặc tài liệu chuyển giao cuối cùng do người khác chịu trách nhiệm. Ví dụ: bạn đặt vé xem ca nhạc tại rạp hát, máy quét sẽ được đem đến văn phòng, tài liệu trong dự án đã được phía khách hàng phê duyệt... Bạn không cần có phương tiện nhắc việc khi công việc tiếp theo là trách nhiệm của người khác, mà chỉ cần biết việc bạn cần chờ đợi gì, ở ai. Vai trò của bạn là xem xét lại danh sách đó thường xuyên theo yêu cầu và đánh giá xem bạn có phải đưa ra hành động nào không (ví dụ, kiểm tra hiện trạng hoặc thúc đẩy dự án).

Bạn có thể nhận thấy hiệu quả khi bạn luôn giữ danh sách “Chờ đợi” trong cùng một

hệ thống với phương tiện nhắc việc cho danh sách “Các công việc tiếp theo”. Trách nhiệm đối với công việc tiếp theo có thể chuyển từ bên này sang bên kia nhiều lần trước khi dự án hoàn thành. Ví dụ, bạn có thể phải gọi điện cho người bán hàng để yêu cầu một kế hoạch cho công việc (trong danh sách “Các cuộc điện thoại”). Sau khi gọi điện, bạn đợi người bán hàng quay lại với kế hoạch (kế hoạch sẽ được chuyển sang danh sách “Chờ đợi”). Khi kế hoạch được chuyển tới, bạn sẽ phải xem xét nó (nó sẽ nằm trong giỏ “Đọc/Xem xét lại”). Khi đã xử lý xong, bạn gửi nó cho sếp để được phê duyệt (bây giờ nó lại quay trở lại danh sách “Chờ đợi”),...

Bạn sẽ có cảm giác an tâm khi biết danh sách “Đang chờ đợi” của bạn là một kho lưu trữ hoàn hảo toàn bộ những gì bạn quan tâm mà mọi người được cho là sẽ thực hiện.

Sử dụng hạng mục gốc như một phương tiện nhắc việc

Cách hiệu quả nhất để theo dõi các phương tiện nhắc việc là đưa chúng vào trong danh sách hay cập nhật tài liệu khi bạn gặp những hành động đó. Bạn có thể ghi tóm tắt khi họp với sếp nhưng bạn cũng có thể bỏ qua bản ghi này ngay sau khi đưa ra bất kỳ dự án hay hành động nào liên quan đến chúng. Trong khi cố gắng sử dụng hộp thư thoại, một số người vẫn cần danh sách “Các việc cần xử lý”, đó không phải là cách hiệu quả nhất để quản lý những phương tiện nhắc việc được gắn với chúng.

Tuy nhiên, cũng có một vài ngoại lệ với quy tắc này. Một số loại thông tin đầu vào có thể có hiệu quả nhất khi tự chúng đóng vai trò nhắc việc cho các hành động cần thực hiện hơn là việc bạn phải viết điều gì đó về chúng trong một danh sách. Điều này đặc biệt đúng với một số tài liệu dạng văn bản và email.

Quản lý luồng công việc trên giấy tờ

Bản thân một số thứ đã là phương tiện nhắc việc tốt nhất. Nhóm các bài báo, ấn phẩm hay tài liệu “Đọc/Xem xét lại” là ví dụ điển hình nhất. Nó có hại nếu chúng ta viết “Xem xét lại tạp chí Fortune” trong một danh sách công việc nào đó trong khi bạn có thể chỉ cần đưa nó vào trong giỏ “Đọc/Xem xét lại” là được.

Một ví dụ khác, mọi người thấy dễ dàng hơn khi xử lý các hóa đơn bằng cách thanh toán chúng tại một thời điểm và ở một chỗ. Họ sẽ muốn giữ hóa đơn trong cặp đựng hồ sơ hay trong giỏ đựng có dán nhãn “Các hóa đơn cần thanh toán” (hoặc tổng quát hơn là “Vấn đề tài chính cần xử lý”). Tương tự, những biên lai cho các khoản chi tiêu sẽ được xử lý tại thời điểm phát sinh hoặc lưu giữ trong phong bì hay cặp đựng hồ sơ có nhãn “Các biên lai cần xử lý” .

Bản chất cụ thể của công việc, thông tin đầu vào và môi trường làm việc của bạn có thể có hiệu quả đối với việc tổ chức các nhóm khác chỉ sử dụng giấy tờ ban đầu. Ví dụ, một chuyên gia chăm sóc khách hàng có thể phải giải quyết rất nhiều yêu cầu nảy sinh dưới dạng văn bản. Trong trường hợp này, việc lưu giữ những giỏ thông tin hay hồ sơ chỉ bao gồm những mục có thể hành động là cách quản lý tốt nhất.

Việc ghi phương tiện nhắc việc vào một danh sách hay việc sử dụng tài liệu gốc trong giỏ thông tin hay kẹp hồ sơ tốt hơn phụ thuộc nhiều vào công tác hậu cần. Bạn có thể sử dụng các phương tiện nhắc việc này ở những nơi khác ngoài ngăn kéo bàn làm việc không? Nếu có, bạn phải xem xét tới khả năng có thể mang tài liệu đi cùng. Nếu bạn không thể làm việc đó ở nơi nào khác ngoài bàn làm việc thì việc quản lý những phương tiện nhắc việc chỉ tại nơi làm việc sẽ tốt hơn.

Cho dù bạn chọn phương án nào, những phương tiện nhắc việc phải dễ nhìn thấy, tách biệt theo yêu cầu của công việc tiếp theo. Nếu công việc tiếp theo trong thứ tự làm việc là gọi điện thì nó phải được đưa vào danh sách “Các cuộc điện thoại”. Nếu công việc tiếp theo là xem xét lại thông tin và nhập vào máy tính, nó sẽ được đưa sang danh sách “Làm việc với máy tính”. Tôi nhận thấy, nhân tố làm giảm mạnh nhất tính hiệu quả của nhiều hệ thống luồng công việc là lưu giữ tất cả các tài liệu của một loại (ví dụ như các yêu cầu dịch vụ) trong cùng một khay, cho dù mỗi loại hành động khác nhau cần một khay riêng. Một yêu cầu cần phải gọi điện, yêu cầu khác là xem xét lại dữ liệu và yêu cầu khác nữa là đợi ai đó xem lại thông tin, nhưng tất cả lại được phân loại vào cùng một nhóm. Cách sắp xếp này khiến đầu óc của chúng ta tê liệt trước hàng đống yêu cầu, bởi vì tất cả các quyết định về các công việc tiếp theo đang bị

treo.

Hệ thống cá nhân của tôi rất dễ di chuyển, với hầu hết mọi thứ đều được xếp trong danh sách, nhưng tôi vẫn duy trì hai nhóm nhắc việc dạng giấy. Tôi mang theo một kẹp hồ sơ bằng nhựa dán nhãn “Đọc/Xem xét lại” và một kẹp hồ sơ khác với nhãn “Mục dữ liệu”. Ở kẹp hồ sơ thứ hai, tôi cho vào tất cả những gì có công việc tiếp theo, chỉ đơn giản là nhập dữ liệu vào máy tính (những tấm card visit cần lưu vào danh sách điện thoại/địa chỉ, những trích dẫn trong dữ liệu “trích dẫn” của tôi, các bài báo viết về các nhà hàng mà tôi muốn đưa vào trong danh sách phụ của “Du lịch thành phố”,...).

### Quản lý luồng công việc trên email

Giống như những thông tin trên giấy, các email cần có hành động đôi khi được sử dụng như phương tiện nhắc việc tốt nhất cho chính chúng – trong trường hợp này nó nằm trong hệ thống email được theo dõi. Điều này đặc biệt đúng nếu bạn có quá nhiều email và phải dành rất nhiều thời gian xử lý chúng. Những email bạn phải xử lý có thể lưu trữ trong hệ thống thay vì phải ghi những hành động kèm theo chúng vào một danh sách.

Nhiều khách hàng của tôi thấy hữu ích khi thiết lập hai hay ba tệp thông tin trong email của mình. Đúng vậy. Hầu hết các tệp thông tin trong email được sử dụng để tham khảo hay lưu trữ thông tin, nhưng nó cũng có khả năng thiết lập một hệ thống lưu trữ các thông tin có thể hành động một cách có tổ chức, bên ngoài của hệ thống thông tin “trong” (nơi hầu hết mọi người giữ thông tin).

Tôi khuyên bạn nên tạo ra một tệp chứa các email mà bạn phải xử lý nhiều-hơn-2-phút (lại một lần nữa, bạn phải có khả năng gửi đi nhiều thông điệp ngay tức thì bằng cách tuân theo nguyên tắc 2 phút). Tên tệp phải được bắt đầu bằng một chữ cái hoặc biểu tượng đề: (1) nó khác với danh sách tham khảo của bạn; và (2) nó nằm trong tệp tin hàng đầu trong thanh công cụ. Nếu sử dụng những biểu tượng như “@” trong Microsoft hay “\_” trong Lotus, nó sẽ xếp hàng đầu trong hệ thống. Tên tệp tin của bạn là “@ Công việc” sẽ lưu giữ những email mà bạn cần xử lý.

Sau đó, bạn có thể tạo ra tệp tin có tên “@ Chờ đợi” sẽ nằm ở cùng chỗ với tệp tin “@ Công việc”. Khi bạn nhận được email chỉ rõ ai đó phải làm gì mà bạn cần theo dõi, bạn có thể cho nó vào tệp tin “@ Chờ đợi”. Nó cũng lưu giữ các phương tiện nhắc việc của những gì bạn giao cho người khác làm thông qua email: khi bạn chuyển tiếp cái gì cho ai, hay sử dụng email để đưa ra một yêu cầu hoặc chuyển giao công việc, hãy lưu lại một bản trong tệp tin “@ Chờ đợi” .

Một số phần mềm ứng dụng (ví dụ phần mềm Lotus Notes) cho phép bạn lập hồ sơ một bản sao chép của email vào một tệp khi gửi email đó đi (nhấn vào nút “Gửi và lưu hồ sơ”). Một số phần mềm khác (ví dụ Outlook) sẽ tự động lưu vào tệp tin “Thư gửi đi” của bạn. Trong trường hợp sau, có vẻ như giải pháp tốt nhất đối với nhiều người là sao chép (gửi lưu cho biết địa chỉ hoặc gửi lưu không cho biết địa chỉ) bức thư khi họ chuyển chúng qua email và sau đó đưa bản sao chép đó vào tệp tin “@ Đang chờ đợi” (khi sử dụng chương trình phần mềm Outlook, nó sẽ gửi tự động bất cứ email nào bạn gửi lưu cho chính mình trong một tệp tin đã chọn. Đây chính là kiểu bản sao của tiến trình vừa trình bày).

*Xử lý “làm rỗng” thông tin “đầu vào”.* Phương pháp được mô tả chi tiết ở trên cho phép bạn xử lý và làm rỗng tất cả email trong giỏ thông tin thư đến. Đây chính là công cụ tuyệt vời giúp bạn hiểu rõ và kiểm soát công việc hàng ngày. Bạn sẽ sử dụng giỏ thông tin thư đến như thông tin đầu vào, do đó, bất cứ thư nào còn trong đó sẽ được coi như một tin nhắn trong máy điện thoại trả lời tự động – đèn nháy báo cho bạn biết cần phải xử lý thông tin! Một số người sử dụng thư mục thư đến trong hộp thư điện tử như nơi lưu trữ thông tin chưa được xử lý hay thông tin tham khảo. Đây là một thói quen làm cho trí óc họ tê liệt: họ phải đánh giá lại bất cứ thứ gì vào bất cứ khi nào nhìn vào màn hình. Nếu chưa bao giờ hòm thư điện tử của bạn đầy email, phương pháp này có thể hợp lý, nhưng nó không thể áp dụng được với số lượng email mà hầu hết các chuyên gia nhận được và phải xử lý hàng ngày.

Một lần nữa, việc xử lý làm rỗng thông tin đầu vào không có nghĩa là bạn phải xử lý mọi thứ. Bạn chỉ xóa đi những gì có thể xóa và lập hồ sơ những gì bạn muốn lưu lại

nhưng không cần phải làm gì với chúng, trả lời luôn tất cả những thư không-cần-quá-2-phút và chuyển sang tệp phương tiện nhắc việc những thứ bạn đang đợi và toàn bộ email bạn phải hành động. Bây giờ, bạn có thể mở tệp “@ Chờ đợi” và xem lại các email bạn đã xác định là cần phải giải quyết. Điều này sẽ dễ dàng giải quyết hơn so với việc bạn phải dò dẫm tìm thông tin ở nhiều nơi và lo sợ bỏ lỡ mất cái gì đó xảy đến với bạn phải không?

### Cảnh báo về phương tiện nhắc việc quá phân tán

Có một mối nguy hiểm dễ thấy trong việc để phương tiện nhắc việc cần làm ở chỗ khuất tầm mắt. Chức năng của một hệ thống tổ chức, đầu tiên là cung cấp những phương tiện nhắc việc bạn nhìn thấy được mỗi khi cần, để bạn có thể tin tưởng vào sự lựa chọn của mình về điều đang làm (và điều không làm). Trước khi rời văn phòng về nhà, bạn phải xem xét lại từng email cần xử lý nhưng chưa được xử lý, giống như hạng mục trong danh sách “Các cuộc điện thoại” hay “Làm việc với máy tính”. Về cốt lõi, “@ Hành động” là phần mở rộng của danh sách “Làm việc với máy tính” và phải được xử lý như nhau. Luồng công việc “đang treo” lưu trữ dưới dạng giấy tờ cũng vậy, phải được đánh giá giống như một danh sách nếu nó là phương tiện nhắc việc duy nhất.

Việc phân bổ các tài liệu gốc, các hành động trong một tệp tin, trong các danh sách và/hoặc trong hệ thống email hoàn toàn chấp nhận được, miễn là khi cần, bạn phải xem xét lại toàn bộ các nhóm, qua đó tin tưởng tất cả các tài liệu gốc như nhau. Bạn không muốn có những thứ bị ẩn khuất trong những khe rãnh của hệ thống và không thể sử dụng chúng với mục đích định sẵn: nhắc nhở.

Để có thể đi chơi với bạn bè hay đi dạo trên một đoạn đường dài không mục đích với tâm trí thật sự thoải mái, bạn phải biết những hạng mục hành động đang nằm ở đâu, chúng thế nào và chúng sẽ đợi gì. Và bạn sẽ cần có khả năng làm điều đó trong vài giây, không phải trong vài ngày.

### Tổ chức các phương tiện nhắc dự án



Tạo ra và duy trì danh sách tất cả các dự án của bạn (có nghĩa là bất cứ một kết quả cam kết hay mong muốn nào đòi hỏi hơn một hành động để hoàn thành) có thể là một kinh nghiệm rất tuyệt vời. Bạn có thể có nhiều dự án hơn bạn nghĩ. Nếu bạn chưa làm điều đó, tôi khuyên bạn trước hết nên lập một danh sách “Các dự án” rất bình thường, giống như những danh sách bạn dùng cho hành động. Nó có thể là một nhóm trong thiết bị tổ chức kỹ thuật số, một trang trong cuốn sổ kế hoạch công tác hay thậm chí là một cặp hồ sơ dán nhãn “Các dự án”, với hoặc là một danh sách tổng thể hoặc là các trang giấy rời cho mỗi dự án.

### Danh sách “Các dự án”

Danh sách “Các dự án” không có nghĩa là giữ các dự án hay chi tiết của các dự án và bạn cũng không nên cố gắng giữ chúng theo trình tự ưu tiên, quy mô hay mức độ khẩn cấp – nó chỉ là chỉ số của những nút thông lọng để mở. Bạn sẽ không thể thật sự xử lý toàn bộ danh sách “Các dự án” trong các hoạt động hàng ngày. Phần lớn danh sách các công việc và các nhiệm vụ không chính thống phát sinh của bạn sẽ tạo nên tiêu điểm chiến thuật trước mắt. Hãy nhớ rằng bạn không thể thực hiện một dự án, bạn chỉ có thể thực hiện các bước hành động mà nó cần.

Giá trị đích thực của danh sách “Các dự án” nằm ở việc đánh giá đầy đủ (ít nhất mỗi tuần một lần), cho phép bạn có thể bảo đảm mình có các bước hành động xác định cho toàn bộ dự án và không có kẽ hở. Việc thỉnh thoảng đọc lướt qua danh sách này sẽ nâng cao khả năng kiểm soát của bạn. Bạn sẽ biết có một bảng kê phù hợp sẵn có cho mình (và cả những người khác) bất cứ khi nào muốn đánh giá khối lượng công việc.

### Một danh sách hay chia nhỏ danh sách?

Một số người cho rằng một danh sách là phù hợp nhất bởi nó có vai trò là một kho dự trữ tổng thể hơn là sự sắp xếp thứ tự ưu tiên hàng ngày. Hệ thống tổ chức chỉ đơn giản cung cấp các nơi chứa những nút thông lọng để mở và các phương án lựa chọn, do đó, trí óc bạn có thể dễ dàng đưa ra các quyết định chiến lược cần thiết một cách trực

quan.

Việc bạn có bao nhiêu danh sách hay dự án không quan trọng, miễn là bạn nhìn vào nội dung tất cả các danh sách hay dự án đó khi cần, vì bạn sẽ chủ yếu làm điều đó khi làm bản tổng kết hàng tuần.

Một số cách thông dụng để phân nhỏ dự án

Trong một vài trường hợp, sẽ tốt hơn nếu bạn phân nhỏ dự án. Hãy xem xét chúng cụ thể dưới đây.

*Cá nhân/công việc.* Nhiều người cảm thấy thoải mái hơn khi để các danh sách thành các dự án cá nhân và công việc. Nếu bạn cũng cảm thấy như vậy thì hãy để ý rằng danh sách “Cá nhân” của bạn sẽ cần được xem xét thận trọng như là danh sách “Công việc” chứ không phải là nơi lưu trữ hàng tuần. Rất nhiều công việc trong danh sách cá nhân cần được xử lý vào các ngày trong tuần như những công việc khác. Và thông thường, một vài điều gây sức ép lớn nhất cho công việc lại bắt nguồn từ những khía cạnh cá nhân trong cuộc sống mà chúng ta bỏ qua.

*Những dự án chuyển cho người khác.* Nếu bạn là một giám đốc hay nhà điều hành cao cấp, bạn có thể phải chịu trách nhiệm trực tiếp với một số dự án trực tiếp, nhưng bạn lại chuyển nó cho người khác thực hiện và yêu cầu họ báo cáo lại cho bạn. Trong khi bạn có thể cho nó vào danh sách “Chờ đợi”, thì sẽ phù hợp hơn nữa nếu bạn tạo ra một danh sách “Dự án chuyển cho người khác làm” để tiện theo dõi. Nhiệm vụ của bạn chỉ đơn giản là xem xét lại danh sách này thường xuyên để đảm bảo mọi việc diễn ra bình thường.

*Các loại dự án cụ thể.* Một số chuyên gia có thể có một phần công việc là các dự án khác nhau của cùng một loại. Và sẽ có giá trị hơn nếu nhóm chúng vào một danh sách phụ nằm trong danh sách “Các dự án”. Ví dụ, tôi duy trì một nhóm riêng biệt có tên “Dự án sẽ chuyển”, một danh sách xếp theo thứ tự thời gian tất cả các cuộc hội thảo, tập huấn và tư vấn mà tôi cam kết. Những sự kiện này là những “dự án” giống như

những dự án khác, trong đó tôi cần lưu lại các ghi chú xem chúng có tiến hành bình thường và hợp lý không cho đến khi kết thúc. Nhưng tôi lại thấy chúng hữu ích khi được đưa vào một danh sách duy nhất, theo đúng lịch làm việc và tách biệt khỏi các dự án khác.

Nếu bạn là nhân viên của hãng bất động sản cung cấp các dịch vụ tư vấn hoặc phát triển các dự án cho một số lượng nhỏ khách hàng tiềm năng trong các ngành khác nhau, bạn có thể thấy hữu dụng khi để tất cả những “quan hệ khách hàng đang tiến triển” vào một danh sách. Đây có thể là một danh sách riêng trong sổ kế hoạch của bạn có tên là “Các dự án khách hàng trong quá trình phát triển”; hoặc nếu bạn đã có sẵn tệp thông tin cho mỗi dự án đang tiến hành thì có thể cho tất cả vào một hồ sơ. Lưu ý rằng, phương pháp này chỉ hiệu quả khi nó thể hiện đầy đủ các tình huống cần hành động và khi bạn thường xuyên xem xét chúng cùng với các dự án còn lại, giữ nguyên hiện trạng của chúng và hết sức tinh táo.

Các dự án phụ thì sao?

Một số dự án của bạn có thể có nhiều dự án phụ, mỗi dự án phụ, về lý thuyết, có thể coi là một dự án. Ví dụ, nếu bạn chuyển đến nhà mới và cần sửa sang lại, bạn có thể có một danh sách các việc cần làm như “hoàn thành việc trang trí cảnh quan”, “sửa chữa lại nhà bếp”, “mắc lại dây điện ở tầng trệt”,... Tất cả những việc đó có thể được coi như các dự án riêng biệt. Bạn có để tất cả những thứ này trong một danh sách “Các dự án” không, ví dụ “hoàn thành việc sửa nhà mới” – hay bạn viết mỗi dự án phụ thành một mục riêng?

Cách nào không quan trọng, miễn là bạn có thể thường xuyên xem xét toàn bộ thành phần của các dự án để duy trì năng suất. Không có công cụ bên ngoài hay mô hình tổ chức nào hoàn hảo để phân loại theo chiều ngang và chiều dọc tất cả các dự án của bạn. Bạn vẫn phải nắm bắt tổng thể một cách đồng bộ (ví dụ: thông qua việc xem xét tổng kết hàng tuần). Nếu bạn lập một dự án lớn trong danh sách “Các dự án” thì bạn sẽ muốn giữ một danh sách các dự án phụ và/hoặc chính kế hoạch dự án như là “tài liệu hỗ trợ dự án” để xem xét khi bạn tiến hành xử lý chúng. Bạn nên làm theo cách

này nếu đa phần dự án phụ thuộc vào các phần khác được thực hiện trước đó. Trong trường hợp đó, bạn có thể có các dự án phụ mà không cần kèm công việc tiếp theo vì chúng trong trạng thái “chờ đợi” các hành động khác thực hiện trước khi đến lượt chúng. Ví dụ, bạn sẽ không thể sửa lại bếp cho đến khi bạn hoàn thành việc “mắc lại dây điện ở tầng trệt”. Tuy nhiên, bạn có thể tiến hành “trang trí cảnh quan” độc lập với hai dự án phụ trên. Do đó, bạn có thể muốn có công việc tiếp theo liên tục hiện hữu giữa việc “mắc lại dây điện ở tầng trệt” và “hoàn thành trang trí cảnh quan”.

Đừng quá lo lắng xem cách nào là tốt nhất. Nếu bạn không chắc chắn, tôi khuyên khích bạn xếp những dự án lớn vào danh sách “Các dự án” và lưu những mẫu ghi nhớ nhỏ trong tài liệu hỗ trợ dự án, đảm bảo sẽ xếp chúng vào bản tổng kết hàng tuần. Nếu sự sắp xếp này có vẻ không phù hợp, hãy thử cho thêm vào cả những dự án phụ độc lập và đang hoạt động như những mục riêng biệt trong danh sách tổng thể của bạn.

Không có hệ thống hoàn hảo để theo dõi toàn bộ các dự án và dự án phụ của bạn theo cùng một cách. Bạn chỉ cần biết mình có những dự án và nếu chúng có những thành phần liên quan, bạn biết phải tìm những phương tiện nhắc việc phù hợp ở đâu.

### Các tài liệu hỗ trợ dự án

Tài liệu hỗ trợ dự án không phải là các công việc dự án, cũng không phải là phương tiện nhắc dự án. Chúng là nguồn hỗ trợ cho các công việc và tư duy về các dự án của bạn.

*Đừng sử dụng tài liệu hỗ trợ như những phương tiện nhắc việc.* Thông thường mọi người sử dụng giấy và nhét chúng đầy trong các cặp tài liệu như phương tiện nhắc việc rằng: (1) họ có một dự án; và (2) họ phải làm cái gì về dự án đó. Họ thật sự đã biến tài liệu hỗ trợ dự án thành phương tiện nhắc việc. Vấn đề ở chỗ, các công việc tiếp theo và danh mục “Chờ đợi” của những dự án này thường chưa được xác định và thường bị ẩn vào một đồng giấy tờ hoặc cặp đựng tài liệu – khiến chúng giống như những thứ bỏ đi, gây rối loạn cho việc tổ chức thay vì thu hút sự chú ý của chúng ta. Khi bạn bắt

tay vào việc, những tập hồ sơ đó là những thứ cuối cùng bạn muốn ngó đến và nghiên cứu. Bạn sẽ thật sự bị tê liệt trước hàng đống tài liệu như vậy, bởi chúng không đưa ra những gợi ý cho bạn mà chỉ mang lại nhiều lo lắng hơn.

Nếu gặp tình huống này, trước hết bạn phải đặt dự án vào trong danh sách “Các dự án” như một phương tiện nhắc nhở rằng có kết quả cần phải đạt được ở phía trước. Sau đó, các bước hành động và hạng mục “Chờ đợi” phải được cho vào các danh sách nhắc việc phù hợp. Cuối cùng, nếu đã đến lúc phải thật sự hành động, ví dụ như gọi điện cho ai đó về dự án, bạn có thể lấy ra tất cả những tài liệu mà bạn nghĩ có thể cần làm tài liệu hỗ trợ trong quá trình đàm thoại.

Xin nhắc lại, bạn không nên sử dụng tài liệu hỗ trợ như là phương tiện nhắc bạn công việc cần làm mà phải chuyển nó vào danh sách hành động. Tuy nhiên, nếu tài liệu bao gồm cả kế hoạch dự án và đánh giá tổng thể ngoài các thông tin tham khảo lưu trữ không chính thống thì bạn có thể muốn giữ chúng ở dạng dễ thấy và dễ tiếp cận hơn những tài liệu tham khảo thông thường trong tủ hồ sơ. Tủ đựng hồ sơ cũng phù hợp để đựng các tài liệu hỗ trợ, miễn là bạn có quy định mở các ngăn kéo hồ sơ để xem xét kế hoạch mỗi khi làm bản tổng kết công việc hàng tuần. Nếu không, tốt hơn bạn hãy lưu giữ những tài liệu hỗ trợ dự án này trong một cặp hồ sơ hiện có hay một giỏ đựng tài liệu “Treo” riêng biệt trên bàn làm việc.

Hãy quay lại ví dụ trước đây của chúng ta về việc chuyển sang một ngôi nhà mới, bạn có thể có một hồ sơ với tên “Nhà mới” đựng tất cả các kế hoạch, chi tiết và ghi chú về việc trang trí cảnh quan, mắc lại dây điện tầng trệt và sửa chữa nhà bếp. Trong bản tổng kết công việc hàng tuần, khi bạn xét đến mục “Hoàn thành việc sửa chữa nhà mới” trong danh sách “Các dự án”, bạn sẽ lấy ra hồ sơ “Nhà mới” và lật giở toàn bộ các ghi chú để bảo đảm không bỏ qua bất cứ công việc tiếp theo nào. Những công việc này khi đó cần phải được hoàn thành, chuyển giao cho người khác hoặc trì hoãn trong các danh sách hành động, và cặp đựng hồ sơ sẽ được sắp xếp lại cho đến khi bạn cần nó để thực hiện các công việc này hay cho bản tổng kết công việc hàng tuần lần sau.

Nhiều người giao tiếp trực tiếp với khách hàng hoặc khách hàng tiềm năng đã cố gắng sử dụng cặp đũa hồ sơ khách hàng và/hoặc phần mềm quản lý các mối quan hệ giống như Hành động! để “quản lý các mối quan hệ”. Vấn đề là, một số tài liệu chỉ là các số liệu hoặc dữ liệu ghi lại những việc đã qua cần được lưu giữ dưới dạng thông tin cần thiết để tham khảo khi bạn cần sử dụng đến chúng, và một số tài liệu trong đó cần phải được theo dõi như là những hành động cần thiết thúc đẩy mối quan hệ tiến triển. Phần còn lại có thể hiệu quả hơn khi được tổ chức với hệ thống danh sách công việc. Thông tin khách hàng chỉ có vậy và có thể được xếp vào hồ sơ tham khảo khách hàng nói chung hoặc lưu trữ trong thư viện khách hàng (Tôi sử dụng từ “Hành động!” vì lý do quan trọng duy nhất là nó cho phép tôi tham khảo chéo thông tin tổng quát về công ty và những giao tiếp quan trọng với các nhân vật chủ chốt trong công ty). Nếu tôi cần gọi điện cho một khách hàng, tôi không muốn hệ thống nhắc việc để ở nơi nào khác ngoài danh sách “Các cuộc điện thoại”.

### Tổ chức cách tư duy dự án ngẫu nhiên

Trong Chương 3, tôi đã đề nghị bạn thường xuyên có các ý tưởng về những dự án mà bạn muốn lưu lại nhưng không nhất thiết phải là các công việc tiếp theo. Những ý tưởng này được chia thành ba nhóm chính trong “tài liệu hỗ trợ dự án” và có thể là bất cứ thứ gì, từ khái niệm một điều gì đó bạn muốn làm trong kỳ nghỉ sắp tới đến việc làm rõ một số thành phần chủ yếu trong một kế hoạch dự án. Những ý tưởng này có thể nảy sinh khi bạn đang lái xe trên đường cao tốc và nghe một bản tin hay câu chuyện trên đài, hoặc khi bạn đang đọc một bài báo liên quan. Bạn sẽ làm gì với những loại tài liệu này?

Lời khuyên của tôi là, bạn hãy xem xét đặt việc theo dõi dự án hay chủ đề ở đâu, làm thế nào bạn có thể bổ sung thông tin cùng định dạng và bạn có thể lưu trữ các dữ liệu mở rộng liên quan đến dự án ở đâu. Hầu hết các chuyên gia sẽ có vài sự lựa chọn cách xử lý tài liệu hỗ trợ như những ghi chú vào một mục của danh sách, tổ chức thông tin kỹ thuật số trong email hay cơ sở dữ liệu và duy trì hồ sơ dưới dạng giấy tờ và những ghi chép trong sổ tay.

*Những ghi chú đính kèm.* Hầu hết các phần mềm tổ chức đều cho phép bạn đính kèm một “ghi chú” dưới dạng kỹ thuật số vào danh sách hay lịch. Nếu bạn đang có một danh sách “Các dự án” trong phần mềm, bạn có thể tìm đến một dự án, mở ra hay bổ sung một trang “ghi chú” cho dự án đó và xếp loại theo ý tưởng của bạn. Đây là một cách tuyệt vời để nắm bắt cách tư duy “mặt-sau-phong-bì-thư”. Nếu danh sách “Các dự án” dưới dạng giấy, bạn có thể đính kèm một ghi chú ở bên cạnh đề mục trong danh sách tổng thể hoặc nếu bạn là người ít sử dụng công nghệ thì hãy dán lên tờ giấy riêng biệt của đề mục. Trong bất cứ trường hợp nào, bạn cần phải nhìn vào bản đính kèm khi xem xét lại dự án để sử dụng thông tin.

*Email và cơ sở dữ liệu.* Các email chứa những thông tin giá trị liên quan đến các dự án của bạn có thể được lưu trữ tại một tệp email riêng biệt. Nếu bạn chưa có một danh sách như vậy, bạn cũng có thể thấy nó hữu ích để thiết lập một cơ sở dữ liệu kỹ thuật số cụ thể hơn cho việc tổ chức tư duy về một dự án hay chủ đề. Ví dụ, nếu máy tính của bạn sử dụng phần mềm Lotus Notes, bạn có thể tạo ra một cơ sở dữ liệu kỹ thuật số cho việc sử dụng máy tính cá nhân của bản thân hay dùng chung với người khác trong hệ thống mạng của bạn. Cũng nên để ý tới một số dạng cơ sở dữ liệu tự do khác có trên thị trường. Sẽ rất tuyệt nếu bạn có thể lấy dữ liệu từ trên mạng hoặc email và sắp xếp theo chủ đề ở một nơi nào đó; hoặc ghi lại vào máy tính những ý tưởng trong đầu bạn. Bạn nên sử dụng công nghệ và công cụ đã có – hãy học cách sử dụng tất cả các danh sách và tài liệu đính kèm trong một số phần mềm, ví dụ như phần mềm tổ chức của Palm có thể cung cấp cho bạn đầy đủ tính năng “mặt-sau-phong-bì-thư”.

*Các hồ sơ dạng giấy.* Có một cặp đựng hồ sơ dành riêng cho mỗi dự án rất có ý nghĩa nếu bạn tích lũy tài liệu dưới dạng giấy. Dù nó có thể là dạng công nghệ thấp nhưng lại là một giải pháp hay. Thật đơn giản và dễ xử lý khi tạo ra một hệ thống hồ sơ tham khảo chung khiến bạn cảm thấy thoải mái.

*Một cuốn sổ tay.* Ưu điểm lớn của cuốn sổ tay là bạn có thể dành riêng một trang hay một vài trang cho một dự án riêng biệt. Tôi đã nhiều năm duy trì một cuốn sổ tay cỡ

trung bình với danh sách “Các dự án” ở nửa đầu và phần “Hỗ trợ dự án” ở cuối sổ, nơi luôn có một vài trang trắng nhằm nắm bắt bất kỳ một ý tưởng hay một kế hoạch ngẫu nhiên và chi tiết nào về các dự án trong danh sách.

Mỗi một phương pháp mô tả ở trên có thể có hiệu quả trong tổ chức cách tư duy dự án. Vấn đề cốt lõi là bạn phải kiên định tìm kiếm bất cứ bước hành động nào vốn có trong ghi chú dự án và xem xét các ghi chú đó thường xuyên khi cần thiết.

Bạn cũng sẽ muốn loại bỏ nhiều ghi chú khác khi chúng trở nên kém hiệu quả hoặc không thực tiễn, để giữ cho toàn bộ hệ thống không bị ảnh hưởng của những cái đã cũ. Tôi nhận thấy rất nhiều giá trị trong việc nắm giữ những loại hình suy nghĩ này. Nhưng tôi cố không để cho những ý nghĩ cũ quanh quẩn trong đầu quá lâu hay giả vờ rằng chúng còn giá trị, trong khi thực tế không như vậy.

Tổ chức các dữ liệu “không thể hành động”

Điều thú vị là, một trong những vấn đề lớn nhất của phần lớn hệ thống quản lý cá nhân của mọi người là họ trộn lẫn một số thứ có thể hành động với một lượng lớn các tài liệu hoặc dữ liệu có giá trị nhưng không hành động được. Có được một cơ cấu nhất quán để quản lý những hạng mục không thể hành động trong công việc và cuộc sống quan trọng tương đương với việc quản lý các hành động và phương tiện nhắc các dự án. Các hạng mục không thể hành động không được quản lý hợp lý sẽ làm nghẽn toàn bộ tiến trình.

Những hạng mục không thể hành động được chia thành hai nhóm: tài liệu tham khảo và phương tiện nhắc các việc không cần hành động hiện tại nhưng có thể cần hành động một ngày nào đó trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

Bạn có thể tình cờ bắt gặp rất nhiều thứ là các tài liệu tham khảo trên bàn làm việc và trong cuộc sống. Không cần phải hành động gì với những tài liệu này nhưng chúng là những thông tin bạn muốn giữ lại vì nhiều lý do. Điều quan trọng là bạn cần quyết



định sẽ lưu giữ chúng với số lượng bao nhiêu, dành bao nhiêu không gian, lưu trữ dưới dạng gì và ở đâu. Phần lớn những thứ cần quyết định là các đánh giá cá nhân hoặc mang tính tổ chức dựa trên suy nghĩ logic, theo luật hoặc ý thích cá nhân. Thời điểm duy nhất bạn nên để ý đến tài liệu tham khảo là khi bạn cần phải thay đổi hệ thống theo một cách nào đó, bởi vì bạn có quá nhiều hoặc quá ít thông tin theo nhu cầu và sở thích.

Vấn đề mà hầu hết mọi người gặp phải đối với tài liệu của họ là nó vẫn chỉ là “dữ liệu thô” – có nghĩa là họ vẫn chưa quyết định tài liệu nào dùng được, tài liệu nào không. Một khi bạn làm sáng tỏ được vấn đề trên thì phần còn lại ở dạng tài liệu tham khảo sẽ không còn có sức lôi cuốn hay tình trạng chưa hoàn thành nào liên quan tới nó – nó chỉ là thư viện. Quyết định duy nhất của bạn lúc này là muốn thư viện của mình phong phú đến đâu. Khi tăng dung lượng ổ cứng máy tính, tôi có thể lưu trữ nhiều thông tin hơn. Càng nhiều càng tốt miễn là tôi còn quan tâm, vì tăng số lượng các tài liệu tham khảo đơn thuần không làm tăng sức ép tâm lý.

Sự đa dạng của các hệ thống tham khảo

Có một vài cách để tổ chức các tài liệu tham khảo và nhiều loại công cụ để sử dụng. Dưới đây là một số cách thông dụng nhất:

- Lập hồ sơ tham khảo chung – dạng giấy hoặc email.
- Lập hồ sơ theo nhóm lớn.
- Quản lý các mối quan hệ và các chỉ số.
- Thư viện và nơi lưu trữ thông tin.

*Lập hồ sơ tham khảo chung.* Như tôi đã nói, một hệ thống hồ sơ tốt rất cần thiết để xử lý và tổ chức tài liệu của bạn. Nó cũng là điều kiện bắt buộc để giải quyết khối lượng lớn các tài liệu bằng giấy có giá trị đối với bạn vì lý do này hay lý do khác. Điều lý tưởng là bạn đã thiết lập hệ thống lập hồ sơ tham khảo chung khi bạn xử lý “thông tin

đầu vào”. Bạn cần phải cảm thấy thoải mái khi phân loại, dù chỉ là một mẫu giấy bạn muốn lưu lại để tham khảo sau này. Hệ thống của bạn phải ở dạng chính thống, dễ dàng truy cập và lập hồ sơ cho công việc và luôn sẵn sàng ở nơi làm việc. Nếu bạn vẫn chưa thiết lập một hệ thống như vậy, hãy tìm kiếm sự trợ giúp trong Chương 4.

Hầu hết mọi người xử lý khoảng 200-400 hồ sơ tham khảo chung ở dạng giấy tờ và 30-100 tệp thông tin tham khảo dạng email.

*Lập hồ sơ theo nhóm lớn.* Bất cứ một chủ đề nào cần nhiều hơn 50 tệp hồ sơ thì nên được để ở một ngăn kéo hay một khu vực riêng với một hệ thống riêng được đánh dấu theo thứ tự bảng chữ cái. Ví dụ, nếu bạn quản lý một tập đoàn đang được sáp nhập và cần phải lưu giữ rất nhiều giấy tờ, bạn có thể muốn dành riêng hai hoặc ba tủ đựng hồ sơ của tất cả các tài liệu cần thiết cho tiến trình chuyển giao. Nếu việc làm vườn, lái thuyền buồm hay nấu ăn là niềm đam mê của bạn, bạn có thể cần ít nhất là một ngăn kéo đựng hồ sơ dành riêng cho những sở thích này.

Luôn nhớ rằng, nếu “khu vực tập trung” của bạn có các tài liệu hỗ trợ có thể trộn lẫn vào các “khu vực tập trung” khác, bạn sẽ gặp phải tình thế tiến thoái lưỡng nan: lưu trữ thông tin trong hồ sơ tham khảo chung hay trong các hồ sơ tham khảo riêng biệt? Khi bạn đọc một bài báo hay về việc làm hàng rào và muốn lưu lại nó, liệu bạn sẽ cho tờ báo đó vào tập tài liệu “Vườn” hay vào hệ thống chung với các thông tin về các dự án liên quan đến nhà? Theo thông lệ, tốt nhất là cho nó vào hệ thống thông tin tham khảo chung.

*Quản lý các mối quan hệ và các chỉ số.* Hầu hết các thông tin bạn cần lưu trữ liên quan trực tiếp đến những người trong hệ thống của bạn. Bạn cần phải theo dõi thông tin về mọi mối quan hệ – điện thoại, địa chỉ nhà và văn phòng, điện thoại di động, số fax, địa chỉ email,... Ngoài ra, nếu thấy hữu ích, bạn có thể muốn lưu trữ thông tin về ngày sinh, tên bạn bè, thành viên trong gia đình đồng nghiệp, sở thích, loại rượu và thức ăn ưa thích của họ,... Chuyên nghiệp hơn, bạn có thể muốn theo dõi ngày ký kết hợp đồng, ngày đánh giá khả năng làm việc, mục đích, mục tiêu và các dữ liệu liên quan khác cho mục tiêu phát triển nhân viên của bạn.

Mục địa chỉ/điện thoại của hầu hết các phương tiện tổ chức có trên thị trường 50 năm qua (cùng với cuốn lịch) có lẽ được sử dụng nhiều nhất. Mọi người đều cần lưu giữ số điện thoại. Phải công nhận đây là tài liệu tham khảo đơn giản, không cần có hành động nào, chỉ là thông tin bạn có thể cần sử dụng trong tương lai.

Vì vậy, không hề có bí mật nào về việc bạn sẽ xử lý chúng như thế nào, ngoài việc đáp ứng cho những nhu cầu cá nhân của bạn. Một lần nữa, vấn đề duy nhất nảy sinh khi mọi người cố gắng biến các chỉ số của họ thành công cụ nhắc nhở những điều họ phải làm. Điều này không hiệu quả. Trong chừng mực mà tất cả hành động liên quan đến những người bạn biết được nhận diện và theo dõi trong các danh sách nhắc việc, thì không cần tới vai trò của hệ thống địa chỉ hay số điện thoại để thay thế ngoài việc là một cuốn sổ địa chỉ trung gian.

Vấn đề cần quan tâm duy nhất khi đó là bạn cần lưu trữ bao nhiêu thông tin? ở đâu? bằng phương tiện nào?... để có thể tiếp cận được nó khi cần. Không có gì hoàn hảo trong khía cạnh đó nhưng khi các thiết bị kỹ thuật số nhỏ ngày càng dễ sử dụng và liên kết với những cơ sở dữ liệu lớn, bạn sẽ có nhiều thông tin có sẵn hơn với cùng lượng công sức bỏ ra.

*Thư viện và nơi lưu trữ thông tin – ở mức độ cá nhân.* Thông tin hữu ích tồn tại ở nhiều mức độ khác nhau. Bạn có thể tìm thấy bất cứ thứ gì với số lượng lớn nếu bạn tìm kiếm cẩn thận. Vấn đề lưu trữ bao nhiêu, như thế nào và dưới dạng gì đang thay đổi dựa theo nhu cầu và mức độ thoải mái của bạn với dữ liệu. Liên quan tới tổ chức và năng suất cá nhân, đây không phải là vấn đề cốt lõi, miễn là tất cả các dự án và công việc của bạn nằm trong một hệ thống có kiểm soát mà bạn làm việc thường xuyên. Các tài liệu tham khảo ở mọi dạng thức chỉ là một loại tài liệu để nắm bắt và tạo ra khả năng tiếp cận theo khuynh hướng và yêu cầu cụ thể của bạn.

Một số mức độ cố định sẽ khiến mọi việc dễ dàng hơn. Loại thức nào bạn luôn cần có trong mọi lúc? Chúng phải được đưa vào sổ tay kế hoạch hay phần mềm PDA của bạn. Điều bạn đặc biệt cần cho các cuộc họp hay những sự kiện ngoài lề là gì? Bạn cần cho những gì vào cặp tài liệu, ba lô, cặp đeo hay ví? Cái gì bạn có thể cần khi làm

việc tại văn phòng? Những thứ đó cần được đưa vào hệ thống hồ sơ cá nhân hay máy tính nối mạng? Vậy những tình huống ít liên quan đến công việc của bạn thì sao? Các tài liệu cần thiết cho những tình huống này có thể lưu trữ trong các tài liệu của phòng hay nơi lưu trữ của văn phòng. Bạn có thể tìm thấy thứ gì bất cứ khi nào bạn muốn, trên trang web? Bạn không cần phải làm gì với những thông tin như vậy trừ khi bạn cần nó mà lại không thể truy cập mạng. Trong trường hợp này, bạn phải in dữ liệu ra khi bạn truy cập mạng và lưu trữ trong một hồ sơ có thể mang theo.

Bạn đã thấy việc tổ chức tài liệu tham khảo cá nhân chỉ là một vấn đề về tổ chức chưa? Phân biệt những tài liệu có thể sử dụng với những tài liệu không thể sử dụng là nhân tố thành công chính của vấn đề này. Khi đã làm điều đó, bạn có hoàn toàn tự do để quản lý và tổ chức bao nhiêu thông tin tài liệu tham khảo mà bạn muốn. Đó là vấn đề quyết định mang tính cá nhân cao cần phải được dựa trên tỷ lệ các giá trị nhận được so với thời gian và công sức cần thiết bỏ ra để nắm bắt và duy trì nó.

Một ngày nào đó/Có thể

Vấn đề cuối cùng cần giải quyết trong hệ thống tổ chức là làm thế nào để theo dõi mọi việc mà bạn muốn đánh giá lại trong tương lai. Những việc này có thể là một chuyến đi đặc biệt mà bạn muốn thực hiện vào một ngày nào đó, một cuốn sách bạn muốn đọc, một dự án bạn muốn thực hiện vào năm tiếp theo hay những kỹ năng và tài năng bạn muốn phát triển. Để có thể thực hiện đầy đủ mô hình này, bạn sẽ cần một số loại “đèn đót sau” hay một “giá đỡ” nào đó.

Có một vài cách lưu trữ những thông tin loại này để xem xét sau. Những cách này nhằm giúp bạn đưa chúng ra khỏi tâm trí và sự quan sát, theo dõi hiện tại của bạn. Bạn có thể đưa các hạng mục vào những ngăn khác nhau của danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” hoặc cho chúng vào lịch của bạn hay một sổ tay.

Danh sách “Một ngày nào đó/Có thể”

Có vẻ như nếu bạn đã hoàn toàn tẩy sạch tâm trí khi dọn dẹp mọi thứ ra khỏi bộ nhớ

RAM của mình, bạn gặp phải những thứ mà bạn không chắc sẽ cam kết thực hiện. “Học tiếng Tây Ban Nha”, “Mua một con ngựa cho Marcie”, “Leo núi Adams ở Washington” và “Xây một ngôi nhà nghỉ ở vùng quê” là những dự án điển hình thuộc loại này.

Nếu bạn chưa thực hiện những dự án trên, tôi khuyên bạn nên lập ra một danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” trong bất kỳ hệ thống tổ chức nào bạn đã chọn. Bạn được quyền cho vào danh sách đó tất cả những thứ bạn từng nghĩ đến. Bạn nhận ra mình có danh sách và việc điền vào danh sách đó cũng khiến bạn nảy sinh nhiều ý tưởng sáng tạo.

Bạn cũng có thể ngạc nhiên khi nhận ra một số việc bạn viết trong danh sách đã thật sự xảy ra rồi nhưng bạn không hề cố gắng làm điều đó. Nếu bạn nhận biết được sức mạnh của trí tưởng tượng nhằm nuôi dưỡng những thay đổi trong nhận thức và hoạt động, thì thật dễ dàng để nhận ra việc có một danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” có thể khiến cuộc sống cá nhân và công việc của bạn trở nên tuyệt vời hơn. Chúng ta sẽ có khả năng nắm bắt các cơ hội nếu chúng ta nhận diện và nắm bắt được chúng như là một khả năng có thể xảy ra. Đó cũng là kinh nghiệm của bản thân tôi. Ngoài giỏ thông tin dữ liệu đầu vào, có hai nguồn dồi dào có thể khai thác cho danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” của bạn, đó là trí tưởng tượng sáng tạo và danh sách những dự án hiện tại của bạn.

*Lưu giữ lại những tưởng tượng sáng tạo của bạn.* Những thứ gì bạn có thể thật sự muốn làm vào một lúc nào đó nếu có thời gian, tiền bạc là gì? Hãy viết những ý tưởng này vào danh sách “Một ngày nào đó/Có thể”. Những nhóm điển hình bao gồm:

- Những thứ bạn muốn có hoặc trang bị cho nhà mình
- Những sở thích bạn muốn thực hiện
- Những kỹ năng cần học
- Những sự diễn đạt sáng tạo bạn cần khám phá

- Quần áo và đồ dùng bạn muốn mua
- Đồ chơi bạn muốn có
- Những chuyến đi bạn muốn thực hiện
- Những tổ chức bạn muốn tham gia
- Những dự án dịch vụ bạn muốn góp phần
- Những thứ bạn muốn nhìn thấy hoặc muốn làm

*Đánh giá lại những dự án hiện tại của bạn.* Bây giờ là cơ hội tốt cho bạn tổng kết lại danh sách “Các dự án” từ một tầm cao hơn (điều này có nghĩa là từ vị trí của bạn trong dự án và từ khía cạnh mục tiêu) và xem xét xem bạn có thể chuyển một số cam kết hiện tại sang danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” không. Nếu suy nghĩ kỹ, bạn sẽ nhận ra một dự án có thể không có được sự chú ý của mình trong những tháng tiếp theo hoặc lâu hơn, hãy chuyển nó sang danh sách “ Một ngày nào đó/Có thể”.

Những nhóm đặc biệt của danh sách “Một ngày nào đó/ Có thể”

Rất có khả năng là bạn có một số sở thích cá nhân đặc biệt liên quan đến rất nhiều thứ có thể thực hiện được. Sẽ thú vị hơn nếu thu thập tất cả những thứ này vào một danh sách. Ví dụ:

- Tìm hiểu công thức chế biến các món ăn, thực đơn, nhà hàng, rượu
- Chăm sóc con cái
- Đọc sách
- Mua đĩa CD
- Mua hoặc thuê băng video

- Tham dự những sự kiện văn hóa
- Những ý tưởng về quà tặng
- Những ý tưởng cho khu vườn
- Truy cập một số trang web
- Những chuyến đi nghỉ cuối tuần
- Những ý tưởng cho cuộc họp
- Những ý tưởng về tiệc tùng
- Những ý tưởng – chưa biết cho vào đâu (có nghĩa là bạn chưa tìm ra hạng mục phù hợp để lưu giữ những ý tưởng này)

Điều gì nằm trong khả năng quyết định thực hiện thì cũng nằm trong khả năng quyết định không thực hiện.

--Aristotle

Những loại danh sách này có thể nằm giữa danh sách tham khảo và danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” – mang tính tham khảo vì bạn chỉ việc thu thập và thêm vào danh sách các loại rượu ngon, nhà hàng hoặc cuốn sách hay để tham khảo nếu bạn thích; mang tính chất “Một ngày nào đó/Có thể” vì bạn có thể muốn thường xuyên tổng kết lại danh sách các hạng mục để nhắc nhở mình thử một hoặc một vài hạng mục vào một thời điểm nào đó.

Trong bất cứ trường hợp nào, đây cũng là lý do quan trọng để cần có một hệ thống tổ chức giúp nắm bắt nó dễ dàng hơn nhằm có thể làm tăng giá trị, sự phong phú và sở thích cho cuộc sống của bạn – mà không hề cản trở tâm trí hoặc không gian làm việc của bạn với những công việc chưa được hoàn thành hoặc chưa được quyết định.

## Mối nguy hiểm của các hồ sơ và tập hồ sơ “Giữ lại và xem xét lại”

Nhiều người tạo ra một hồ sơ hoặc tập hồ sơ (hay cả một ngăn kéo) cho những thứ “Giữ lại và xem xét lại” mà có thể chỉ cần đưa vào nhóm “Một ngày nào đó/Có thể”. Họ tự nhủ: “Khi nào có thời gian, mình sẽ làm những thứ này” và một hồ sơ “Giữ lại và xem xét lại” sẽ rất tiện lợi để chứa những thứ đó. Tôi khuyên các bạn không nên sử dụng một hệ thống phụ như thế bởi trong những trường hợp mà tôi đã gặp, khách hàng của tôi chỉ “giữ lại” mà không thật sự “xem xét lại”, và tích tụ lại thành một đống. Giá trị của “Một ngày nào đó/Có thể” bị mất đi nếu bạn không có ý thức xem xét lại danh sách này với mức độ nhất quán nhất định.

Có một sự khác biệt lớn giữa những thứ được quản lý tốt, như danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” và một vài thứ chỉ là một cái giỏ đựng những thứ hỗn độn – “dữ liệu thô”. Thông thường, rất nhiều thứ trong đống hỗn độn đó cần được quăng đi, một số cần được chuyển sang danh sách “Đọc/Xem xét lại”, một số cần lập hồ sơ tài liệu tham khảo, một số nên đưa vào lịch hoặc hồ sơ đã duyệt để xem xét lại sau một tháng hoặc đầu quý sau, và một số thật sự cần có một vài công việc tiếp theo đi kèm. Rất nhiều lần, sau khi đã xử lý hợp lý các ngăn kéo hoặc hồ sơ “Giữ lại và xem xét lại” của một người nào đó, tôi nhận ra không còn gì trong đó cả.

## Sử dụng lịch cho các phương án lựa chọn trong tương lai

Cuốn lịch của bạn có thể trở thành phương tiện nhắc việc mà bạn có thể muốn xem xét lại trong tương lai. Hầu hết những người tôi đã hướng dẫn dường như không chỉ thoải mái với cuốn lịch của mình mà còn thấy có thể cho vào đó rất nhiều thứ.

Một trong ba thứ có thể sử dụng lịch là thông tin có ngày cụ thể. Nhóm này có thể bao gồm một số thứ. Nhưng cách sáng tạo nhất để tận dụng chức năng này là đưa vào những thứ bạn muốn loại khỏi tâm trí và đánh giá lại vào một ngày nào đó. Dưới đây là một số trong rất nhiều thứ mà bạn nên xem xét đưa vào lịch:

- Những thứ kích hoạt các dự án của bạn



- Những sự kiện bạn có thể muốn tham gia
- Các chất xúc tác cho quyết định

*Những thứ kích hoạt các dự án của bạn.* Nếu có một dự án mà bạn không cần phải nghĩ bây giờ nhưng nó đáng để bạn lưu tâm vào một thời điểm trong tương lai, bạn có thể chọn một ngày phù hợp và đưa vào một phương tiện nhắc việc về dự án trong cuốn lịch cho ngày hôm đó. Những thứ bạn muốn được nhắc phải được xếp vào một ô lịch của một ngày cụ thể. Khi ngày đó đến, bạn sẽ nhìn thấy phương tiện nhắc việc và đưa hạng mục đó vào dự án được tiến hành trong danh sách “Các dự án”. Những ứng viên điển hình cho loại này là:

- Những sự kiện đặc biệt có mốc thời gian xử lý (Chiến dịch tung sản phẩm ra thị trường, đợt vận động gây quỹ,...).
- Các công việc thường xuyên mà bạn cần chuẩn bị, ví dụ: xem xét lại ngân sách, hội họp thường niên, các công việc lập kế hoạch, hay cuộc họp (khi nào bạn nên thêm “hội nghị bán hàng thường niên” của năm tới vào danh sách “Các dự án”?).
- Những ngày đặc biệt cho những người quan trọng mà bạn muốn làm một cái gì đó (ngày sinh nhật, lễ kỷ niệm hàng năm, tặng quà nhân dịp đi nghỉ,...).

*Những sự kiện mà bạn muốn tham dự.* Bạn có thể thường xuyên nhận được thông báo về các cuộc hội thảo, hội nghị, bài nói chuyện và các sự kiện văn hóa xã hội bạn muốn tham gia khi thời gian đến gần. Vậy, hãy chỉ ra mốc “thời gian đến gần” đó là gì và đánh dấu vào trong lịch của bạn vào ngày phù hợp nhất – ví dụ:

“Bữa sáng ngày mai ở Phòng Thương mại.”

“Mùa bán vé giảm giá của Tiger bắt đầu hôm nay.”

“Chương trình đặc biệt của PBS (dịch vụ truyền thông công cộng) tại Australia vào 8h tối hôm nay.”

“Nhà hàng BBQ, chủ nhật tuần sau.”

Nếu bạn có được bất cứ một ý nghĩ nào như trên thì bạn sẽ muốn đưa nó vào hệ thống. Hãy thực hiện ngay bây giờ.

*Các chất xúc tác cho những quyết định.* Đôi khi bạn cũng phải đưa ra các quyết định quan trọng, nhưng bạn không thể (hoặc không muốn) quyết định ngay lập tức. Sẽ không vấn đề gì, miễn là bạn đã kết luận rằng, những thông tin bạn cần bổ sung sẽ lấy từ những nguồn bên trong chứ không phụ thuộc vào những nguồn bên ngoài (rõ ràng, những dữ liệu bên ngoài bạn cần để quyết định sẽ nằm trong danh sách “Công việc tiếp theo” hay “Chờ đợi”). Nhưng để việc không quyết định có thể được chấp nhận thì tốt hơn là bạn phải tạo ra một hệ thống an toàn, đáng tin cậy, có thể giúp bạn tập trung vào vấn đề đó trong thời gian thích hợp ở tương lai. Một phương tiện nhắc việc trên lịch có thể làm được nhiệm vụ này .

Một số quyết định điển hình trong nhóm này bao gồm:

- Thuê/sa thải
- Sáp nhập/thâu tóm/bán/loại bỏ
- Thay đổi nghề nghiệp/công việc

Hãy tự hỏi: “Liệu có quyết định lớn nào mà tôi cần phải đánh dấu để nhớ thực hiện trong tương lai và có thể tạm thời lãng quên nó bây giờ?”. Nếu có, hãy đặt một công cụ nhắc việc nào đó vào trong cuốn lịch của bạn để có thể xem xét lại vấn đề này trong tương lai.

Hồ sơ “đã duyệt”

Cách hiệu quả để quản lý các hạng mục không thể hành động bây giờ nhưng cần có hành động trong tương lai là hồ sơ “đã duyệt” . Đây là phiên bản ba chiều của một cuốn lịch, cho phép bạn giữ những phương tiện nhắc việc hữu hình của những thứ mà

bạn muốn xem lại hoặc nhớ – không phải bây giờ mà là trong tương lai. Nó có thể là một công cụ chức năng, cho phép bạn thành lập một bưu điện của riêng mình và “gửi” mọi thứ cho chính bạn để nhận được vào một ngày đã định trong tương lai. Bản thân tôi cũng đã và đang sử dụng hồ sơ “đã duyệt” nhiều năm nay và không thể tưởng tượng nếu không có nó.

Về bản chất, một hồ sơ đã duyệt đơn thuần là một hệ thống tệp hồ sơ đơn giản cho phép bạn phân loại giấy tờ và các phương tiện nhắc việc hữu hình theo cách thức mà bất cứ thứ gì bạn muốn xem vào một ngày nào đó trong tương lai sẽ “tự động” xuất hiện vào ngày đó trong giỏ thông tin của bạn.

Nếu bạn có thư ký hoặc trợ lý riêng, bạn có thể tin tưởng giao một phần nhiệm vụ này cho người đó với giả định họ đã có một phiên bản của hệ thống này hoặc hệ thống tương tự. Những ví dụ điển hình bao gồm:

- “Hãy đưa cho tôi chương trình làm việc này vào buổi sáng của ngày tôi phải đi họp”;
- “Đưa lại cho tôi cái này vào thứ hai để tôi xem xét lại, vì cần dùng nó cho một cuộc họp vào thứ tư”;
- “Nhắc tôi về chuyến đi Hồng Kông trong hai tuần tới, và chúng ta sẽ lập kế hoạch tổ chức”.

Vậy là mỗi ngày trong tuần, tệp hồ sơ đó được l ra và xem xét lại.

Bạn có thể (và có lẽ là nên) để nhân viên xử lý những thứ như vậy trong chừng mực phù hợp. Theo tôi, nếu bạn có thể kết hợp những thứ này vào phong cách sống của bạn, bạn sẽ duy trì được một hồ sơ đã duyệt. Nó có thể thực hiện nhiều chức năng hữu ích, và bạn có thể muốn tận dụng một số chức năng đó mà không cần người trợ lý. Tôi sử dụng hồ sơ đã duyệt của mình để quản lý vé máy bay và những thông tin xác nhận, những bản hướng dẫn du lịch, chương trình làm việc và bản đồ; những phương tiện nhắc nhở cho những lưu ý sự kiện đến ở dạng thư; thông tin về những thứ “muốn mua” mà tôi sẽ xem xét lại trong tương lai; và những thứ khác đại loại như vậy.

Điểm mấu chốt: hồ sơ đã duyệt chỉ đòi hỏi một hành động mỗi-ngày-một-giây để hoạt động, và nó có giá trị lũy tiến theo hàm mũ lớn hơn nhiều các khoản đầu tư cá nhân.

**Thiết lập một hồ sơ đã duyệt.** Bạn cần 43 tệp hồ sơ – 31 cái là những hồ sơ hàng ngày dán nhãn từ “1” đến “31”, và 12 cái khác dán nhãn là các tháng trong năm. Những hồ sơ hàng ngày được để ở phía trước, bắt đầu bằng hồ sơ cho ngày hôm sau (nếu hôm nay là ngày 5 tháng 11 thì hồ sơ đầu tiên sẽ có nhãn là “6”). Những hồ sơ tiếp theo sẽ đại diện cho các ngày còn lại trong tháng (từ “6” đến “31”). Sau hồ sơ “31” là hồ sơ tháng của tháng hiện hữu (“tháng 11”) và hồ sơ hàng ngày từ “1” đến “5”. Sau đó là hồ sơ tháng (từ “tháng 12” đến “tháng 10”). Hồ sơ hàng ngày tiếp theo để rỗng trong giỏ thông tin đầu vào hàng ngày của bạn, sau đó, tệp hồ sơ được sắp xếp lại vào cuối ngày (tại điểm mà thay vì vào ngày 6 tháng 10, nó diễn tả ngày 6 tháng 11). Theo cách tương tự, khi tháng tiếp theo xuất hiện (ngày 31 tháng 10, khi bạn đã làm rỗng hồ sơ hàng ngày, hồ sơ “tháng 11” sẽ là cái tiếp theo với những hồ sơ hàng ngày từ “1” đến “31” xếp đằng sau), nó được làm rỗng vào trong giỏ đựng thông tin đầu vào và hồ sơ được sắp xếp lại vào cuối tháng để đại diện cho tháng 11 năm sau. Đây là một hồ sơ “vĩnh viễn”, nghĩa là tại bất cứ thời điểm nào nó cũng bao gồm những hồ sơ cho 31 ngày tiếp theo và 12 tháng sắp tới.

Lợi ích to lớn của việc sử dụng các ngăn hồ sơ trong hệ thống hồ sơ đã duyệt là cho phép bạn lưu trữ những tài liệu thật sự (ở dạng cần được thực hiện vào một ngày cụ thể, ghi chú cần phải được xem xét khi đó, số điện thoại cần hành động vào một ngày cụ thể,...).

Bạn phải cập nhật hệ thống hàng ngày để nó hoạt động hiệu quả. Nếu bạn quên không làm rỗng các hồ sơ hàng ngày, bạn sẽ không tin tưởng khi hệ thống giải quyết những dữ liệu quan trọng và bạn sẽ phải quản lý mọi việc theo cách khác. Nếu bạn phải rời khỏi thành phố (hoặc không tiếp cận với hồ sơ vào ngày cuối tuần), bạn phải kiểm tra các hồ sơ cho những ngày bạn không có ở đó trước khi đi.



Sơ đồ tổ chức công việc

Danh sách kiểm tra: Các phương tiện nhắc việc sáng tạo

Chủ đề cuối cùng đáng chú ý trong tổ chức hệ thống cá nhân là việc quan tâm và sử dụng danh sách kiểm tra, những cách thức của các thành phần tiềm năng cho dự án, sự kiện và những giá trị, sở thích, trách nhiệm.

Danh sách kiểm tra sáng tạo nhất thường được tạo ra sau khi có một tiến trình tư vấn tốt với một nhóm hoặc một công ty. Những danh sách kiểm tra tốt cũng xuất hiện khi tập trung đào tạo nhân viên hay thuê ngoài.

Khi tôi làm rỗng các giỏ đựng thông tin đầu vào cùng với khách hàng và xem xét những thứ họ quan tâm, chúng tôi thường gặp những “Ghi chú cá nhân” như:

- Tập thể dục thường xuyên hơn
- Đảm bảo có mẫu đánh giá cho mỗi loại đào tạo
- Dành nhiều thời gian cho con cái
- Thực hiện nhiều kế hoạch định trước cho việc phân chia
- Duy trì đạo đức trong nhóm
- Bảo đảm tuân thủ theo chiến lược của tập đoàn
- Cập nhật việc xử lý hóa đơn của khách hàng

Bạn sẽ làm gì với những thứ mơ hồ như thế này trong số các cam kết và quan tâm?

Trước hết, làm rõ những dự án và hành động vốn có

Đối với hầu hết “những dữ liệu thô” kiểu này, vẫn có một dự án hoặc/và một hành động cần được làm rõ. “Tập thể dục thường xuyên hơn” đối với nhiều người có nghĩa là “Tạo ra một chương trình tập thể dục thường xuyên” (dự án) và “Gọi cho Sally hỏi về huấn luyện viên đào tạo cá nhân” (hành động thật sự). Trong trường hợp như vậy, những dự án và hành động vốn có phải được làm sáng tỏ và đưa vào hệ thống cá nhân.

Nhưng có nhiều thứ khác không phù hợp để đưa vào nhóm đó.

Lên kế hoạch những khu vực trọng điểm của công việc và trách nhiệm

Những dự án như “Duy trì điều kiện vật chất tốt” hoặc “Sức khỏe thể chất và sự sống” có thể vẫn cần được đưa vào loại danh sách kiểm tra tổng thể sẽ được xem xét lại thường xuyên.

Tôi đã gợi ý rằng, có ít nhất 6 mức độ công việc phải được xác định rõ và mỗi mức độ xứng đáng được thừa nhận và đánh giá riêng. Một bảng kê hoàn thiện mọi thứ bạn cho

là quan trọng và cam kết thực hiện theo từng mức độ sẽ tạo ra một danh sách kiểm tra hiệu quả. Nó có thể bao gồm:

- Mục tiêu sự nghiệp
- Dịch vụ
- Gia đình
- Các mối quan hệ
- Cộng đồng
- Sức khỏe
- Nguồn tài chính
- Sự sáng tạo

Và sau đó chuyển xuống một mức, trong công việc, bạn có thể muốn có một số phương tiện nhắc nhở về trách nhiệm, nhân viên của bạn, giá trị của bạn,... cho những khu vực chủ chốt. Một danh sách này có thể bao gồm:

- Tinh thần đồng đội
- Các tiến trình
- Các dòng thời gian
- Những vấn đề nhân sự
- Khối lượng công việc
- Giao tiếp

Tất cả những mục này có thể lần lượt đưa vào các danh sách trong hệ thống cá nhân

của bạn, như các phương tiện nhắc việc cho bạn khi cần giữ cho công việc đi đúng hướng.

Tình huống càng mang tính chất lạ thường, càng cần được kiểm soát chặt chẽ

Mức độ mà bất kỳ ai trong chúng ta cũng cần để duy trì danh sách kiểm tra và sự kiểm soát bên ngoài có liên quan trực tiếp đến sự xa lạ của chúng ta với khu vực trách nhiệm. Nếu bạn làm một việc trong thời gian dài và không có sức ép nào khiến bạn thay đổi, có lẽ bạn sẽ cần một hệ thống tổ chức cá nhân bên ngoài ở mức độ nhỏ nhất để kiểm soát. Bạn biết khi nào sự việc diễn ra, diễn ra như thế nào và hệ thống của bạn vẫn ổn, nguyên vẹn. Tuy nhiên, đó không phải là trường hợp điển hình.

Rất nhiều lần bạn muốn có một sổ danh sách kiểm tra giúp bạn duy trì sự tập trung cho đến khi quen với những việc đang làm. Ví dụ, nếu giám đốc điều hành bỗng nhiên có việc đột xuất và bạn phải thay vào vị trí của ông ta ngay lập tức, bạn sẽ cần một sổ báo cáo tổng thể và kế hoạch khung trước mặt trong một thời gian để đảm bảo mình biết tất cả các khía cạnh quan trọng của nhiệm vụ công việc đang đảm nhiệm. Hay nếu bạn được tuyển dụng vào một vị trí mới, với những trách nhiệm mới tương đối xa lạ với bạn, bạn sẽ muốn có một khuôn khổ kiểm soát công việc và cơ cấu trong vài tháng đầu.

Cũng nhiều lần tôi cần tạo ra một danh sách các việc phải xử lý tạm thời cho đến khi công việc được kiểm soát. Ví dụ, khi vợ tôi và tôi quyết định tạo ra một cấu trúc hoàn toàn mới cho một công việc kinh doanh chúng tôi đã tham gia nhiều năm và tôi phải đảm nhận thêm một số trọng trách. Trước đây, tôi chưa bao giờ đảm nhiệm những việc như kế toán, máy tính, marketing, luật pháp và quản lý. Trong vài tháng, tôi cần có một danh sách kiểm tra trách nhiệm đặt trước mặt để đảm bảo tôi thực hiện tốt mọi trách nhiệm và quản lý hiệu quả sự chuyển đổi. Sau khi công việc ổn định ở một mức độ nào đó, dưới sự lãnh đạo của tôi, tôi không còn cần danh sách kiểm tra đó nữa.

Danh sách kiểm tra ở mọi cấp độ



Hãy sẵn sàng tạo ra bất kỳ một danh sách kiểm tra nào khi cần thiết. Trách nhiệm là vô tận – từ “Những giá trị cốt lõi của cuộc sống” cho đến “Những vật dụng để cắm trại”. Lập các danh sách, không dự tính trước, khi chúng xảy đến với bạn, là một thủ tục quyền năng nhất nhưng cũng tinh tế và đơn giản nhất mà bạn có thể thiết lập cho cuộc sống của mình.

Nhằm giúp tư duy sáng tạo của bạn tỏa sáng, dưới đây là danh sách một số chủ đề cho danh sách kiểm tra mà tôi đã tìm ra và sử dụng trong những năm qua:

- Khẳng định cá nhân (ví dụ: những tuyên bố giá trị cá nhân)
- Những lĩnh vực trách nhiệm trong công việc của bạn (những lĩnh vực trách nhiệm chủ yếu)
- Danh sách cần kiểm tra trước khi đi công tác (mọi thứ cần mang theo hay thực hiện trước chuyến đi)
- Bản tổng kết hàng tuần (mọi thứ cần phải xem xét lại và/ hoặc cập nhật trong tuần)
- Các thành phần của chương trình đào tạo (tất cả những thứ cần giải quyết khi đưa vào một sự kiện)
- Khách hàng
- Danh sách kiểm tra hội nghị (mọi thứ cần giải quyết khi đưa vào một cuộc hội thảo)
- Các khu vực tập trung (các vai trò chủ chốt trong cuộc sống và trách nhiệm)
- Những người quan trọng trong cuộc sống/công việc (những mối quan hệ để đánh giá thường xuyên nhằm phát triển các cơ hội)
- Sơ đồ tổ chức (những người chủ chốt và các lĩnh vực đầu ra cần quản lý và duy trì)
- Phát triển bản thân (những thứ sẽ đánh giá thường xuyên để đảm bảo cân bằng công

việc và cuộc sống cá nhân)

Hãy thoải mái với danh sách kiểm tra, cả những gì ngẫu nhiên và những gì lâu dài. Hãy sẵn sàng tạo ra và xóa chúng khi cần thiết. Hãy sử dụng chúng phù hợp để chúng có thể trở thành tài sản lớn trong năng suất cá nhân của bạn.

Nếu thực tế bạn đã thu thập mọi thứ thể hiện một nút thông lọng để mở trong công việc và cuộc sống cá nhân, hãy xử lý từng thứ một dựa trên khía cạnh nó có ý nghĩa gì với cuộc sống của bạn và nó cần những hành động nào, rồi sắp xếp các kết quả của tất cả những dự án “một ngày nào đó” và những dự án hiện tại thành một hệ thống hoàn chỉnh – lớn hay nhỏ, khi đó bạn đã sẵn sàng chuyển sang giai đoạn tiếp theo của việc thực hiện một nghệ thuật hiệu quả mà không căng thẳng – giai đoạn đánh giá lại tiến trình.

## 8. Đánh giá lại: Giữ cho hệ thống của bạn đúng chức năng

Mục đích của toàn bộ phương pháp quản lý luồng công việc này là không được để đầu óc bạn quá sao nhãng, mà phải hướng tới các hoạt động hiệu quả và tao nhã hơn. Tuy nhiên, để có được sự tự do đó, trí óc bạn phải tham gia vào một hệ thống nhất quán với tất cả các cam kết và hoạt động của bạn. Bạn phải đảm bảo đang tiến hành những công việc cần làm và không thực hiện những việc không phải làm. Xem xét lại hệ thống của bạn thường xuyên, giữ nguyên hiện trạng và chức năng của nó là điều kiện tiên quyết cho cách thức kiểm soát này.

Ví dụ, nếu bạn có một danh sách các cuộc điện thoại cần gọi, nếu danh sách đó không hoàn toàn đúng với tất cả các cuộc điện thoại bạn cần thực hiện, nào bạn sẽ không tin tưởng hệ thống và sẽ không cảm thấy thoải mái với các nhiệm vụ. Bạn phải nhớ lại công việc, xử lý và nhắc nhở mà bây giờ đáng ra bạn phải biết rồi, nó không làm việc một cách hiệu quả.

Tất cả những điều này có nghĩa là hệ thống của bạn không thể tĩnh lặng. Nó phải thường xuyên được cập nhật để hỗ trợ cho các lựa chọn công việc phù hợp. Và nó cần phải chăm ngòi cho sự nhất quán và giá trị phù hợp với cuộc sống và công việc của bạn ở một mức độ nào đó.

Có hai vấn đề chính cần được xử lý:

- Bạn xem xét cái gì trong tất cả những thứ này và khi nào?
- Bạn cần xem xét cái gì và bao lâu một lần để đảm bảo toàn bộ hệ thống làm việc

nhất quán, giúp bạn tự do suy nghĩ và quản lý ở mức độ cao hơn?

Một tiến trình đánh giá lại thật sự sẽ đưa đến một cách tư duy mới, chủ động và ở tầm cao hơn trong các lĩnh vực chủ yếu của cuộc sống cá nhân và công việc. Các suy nghĩ đó xuất phát từ sự tập trung có trọng điểm và sự động não, được chiêm ngẫm và kích động bằng cách xem xét lại thường xuyên, nhất quán bảng kê các công việc và dự án của bạn.

Xem xét cái gì, khi nào

Hệ thống cá nhân và các hành vi của bạn cần được thiết lập theo cách mà bạn có thể thấy được tất cả các phương án hành động mà mình cần khi bạn cần phải thấy chúng. Đây là một vấn đề rất bình thường nhưng chỉ có một số ít người thật sự có các tiến trình và tổ chức ở mức độ có thể thực hiện chức năng như chúng cần phải thế.

Khi bạn có thể tiếp cận một chiếc điện thoại và sử dụng nó theo ý muốn, ít nhất bạn nên liếc qua danh sách các cuộc điện thoại bạn phải gọi và sau đó, hoặc bạn chú ý đến cuộc gọi cần thiết nhất để giải quyết hoặc không để ý đến bất cứ cuộc gọi nào trong số đó. Khi chuẩn bị thảo luận với sếp hoặc đối tác, bạn hãy dành ra một phút xem lại chương trình làm việc để sử dụng hiệu quả thời gian thảo luận. Khi cần phải đi lấy một món đồ ở tiệm giặt là, bạn hãy nhanh chóng xem lại tất cả những việc vặt có thể phải làm trên đường đi.

Mọi người thường hỏi tôi: “Ông dành bao nhiêu thời gian để xem xét hệ thống của mình?”. Câu trả lời của tôi rất đơn giản: “Trong chừng mực mà tôi cần để luôn cảm thấy thoải mái với những điều tôi đang làm”. Trên thực tế, nó là sự tích lũy của hai giây ở chỗ này, ba giây ở chỗ kia. Điều mà hầu hết mọi người không nhận ra là một phần danh sách chính là văn phòng của tôi. Cũng giống như việc bạn có thể có hòm thư gửi riêng hay những mẫu giấy ghi điện thoại tại nơi làm việc, danh sách “Các công việc tiếp theo” của tôi cũng vậy. Giả sử bạn vừa mới thu thập, xử lý, tổ chức các dữ liệu thô, bạn sẽ chỉ cần dành một chút thời gian ở chỗ này và chỗ kia để truy cập hệ thống cho các phương tiện nhắc việc hàng ngày.

## Xem xét lịch của bạn trước

Việc xem xét lại thường xuyên nhất có lẽ là cuốn lịch của bạn và tệp hồ sơ đã duyệt hàng ngày nếu bạn duy trì một cái để xem “khung thiết kế” và quyết định phải làm cái gì. Bạn phải biết thước đo thời gian và không gian trước. Ví dụ, việc bạn biết được có các cuộc họp liên tục ở các địa điểm khác nhau từ 8 giờ sáng đến 6 giờ chiều và chỉ có nửa tiếng ăn trưa sẽ giúp bạn đưa ra những quyết định cần thiết.

... Tiếp theo là danh sách các công việc

Sau khi bạn đã xem xét tất cả những cam kết có thời gian cụ thể và xử lý bất cứ thứ gì bạn muốn, phạm vi bạn cần thường xuyên xem xét tiếp theo là danh sách tất cả các công việc có thể thực hiện trong hoàn cảnh hiện tại. Ví dụ, nếu bạn ở văn phòng, bạn sẽ xem xét danh sách các cuộc điện thoại, các công việc với máy tính và các công việc văn phòng khác. Điều này không có nghĩa là bạn thật sự sẽ làm điều gì trong các danh sách của mình. Bạn sẽ chỉ đánh giá chúng so với luồng công việc khác đang đến với mình để đảm bảo đưa ra quyết định tốt nhất về hành động tiếp theo. Bạn phải luôn tự tin rằng mình không bỏ qua bất cứ thứ gì quan trọng.

Nói thẳng thắn, nếu cuốn lịch của bạn đáng tin cậy và danh sách hành động của bạn có tính hiện thời, chúng sẽ là những thứ duy nhất trong hệ thống bạn sẽ cần tham khảo nhiều hơn hai ngày. Tôi đã từng không phải xem xét bất kỳ danh sách nào của tôi trong nhiều ngày, trên thực tế, bởi vì nó rõ ràng từ trước – cuốn lịch của tôi – cho thấy điều gì tôi không thể làm.

## Xem xét lại đúng lúc và đúng bối cảnh

Bạn có thể cần truy cập bất kỳ một danh sách của bạn vào bất kỳ thời điểm nào. Khi bạn và người bạn đời đang cố gắng giảm sức ép vào cuối ngày, bạn muốn chắc chắn sẽ quan tâm đến “công việc” với mái ấm mà cả hai đang cùng quản lý, bạn sẽ muốn cùng với cô ấy/anh ấy xem xét lại chương trình làm việc đang bị tích tụ lại. Mặt khác, nếu sếp của bạn ghé qua và nói chuyện trực tiếp với bạn về những vấn đề thực tế và

ưu tiên hiện thời, sẽ rất tuyệt vời nếu bạn có danh sách “Các dự án” được cập nhật và danh sách “Chương trình làm việc” cho người bạn đời ngay lập tức.

Để thu được kiến thức hữu ích, chúng ta phải học bằng cách nhìn cả rừng và cây. Chúng ta phải học kết nối.

-- Peter F. Drucker

### Cập nhật hệ thống

Bí quyết thật sự để đảm bảo sự tin cậy của toàn bộ hệ thống tổ chức nằm trong việc thường xuyên làm mới lại tinh thần và hệ thống của bạn ở khía cạnh cao hơn. Điều đó có thể thực hiện được, nhưng nếu danh sách của bạn ở mức quá thấp so với thực tế, bạn không nên lãng phí thời gian với nó. Nếu hệ thống của bạn lạc hậu, đầu óc của bạn sẽ bị buộc phải tham gia lại vào mức độ nhớ thấp hơn.

Đây có lẽ là thách thức lớn nhất. Một khi bạn đã biết thế nào là có một đầu óc tỉnh táo và kiểm soát được mọi thứ đang diễn ra, bạn có thể thực hiện những điều cần thiết để duy trì điều đó như là một tiêu chuẩn hoạt động không? Tôi đã nghiên cứu và hướng dẫn phương pháp này cho nhiều người trong nhiều năm và thấy rằng, chìa khóa vạn năng để xác nhận tiến trình là việc tổng kết hàng tuần.

### Sức mạnh của việc tổng kết hàng tuần

Cũng giống như tôi và hầu hết những người khác, bạn khó có thể theo kịp tốc độ phát triển của thế giới. Nhiều người dường như làm rồi tung mọi việc hơn là có khả năng giải quyết mọi vấn đề. Chúng ta tham dự hết buổi họp này sang buổi họp khác, tham gia các sự kiện sau-giờ-làm-việc mà làm nảy sinh những ý tưởng và cam kết chúng ta cần thực hiện, và lôi kéo bản thân vào các cam kết và dự án có tiềm năng tạo ra sự thông minh, sáng tạo trong những quỹ đạo có trật tự.

Cơ lõi của các hành động chính xác là thứ làm cho việc tổng kết lại hàng tuần rất có giá trị. Nó tạo ra thời gian nắm bắt, đánh giá lại và xử lý lại, giúp bạn thăng bằng. Đơn

giản là không có cách nào thực hiện việc tổng hợp lại cần thiết này trong khi bạn đang cố gắng hoàn thành công việc hàng ngày.

Việc tổng kết hàng tuần sẽ giúp bạn tập trung trực giác vào những dự án quan trọng, sắc bén hơn trong khi giải quyết luồng thông tin đầu vào ồ ạt và những công việc dễ sao nhãng vào cuối tuần. Bạn cũng phải học dần cách nói “không” – nhanh hơn và với nhiều thứ hơn – để thoát khỏi tình trạng trên và cảm thấy thoải mái. Dành thời gian chỉ dành riêng cho việc nâng suy nghĩ về dự án lên một tầm cao mới cũng đồng nghĩa với việc làm cho nó trở nên dễ dàng hơn.

Tổng kết hàng tuần là gì?

Rất đơn giản, tổng kết hàng tuần là bất cứ điều gì bạn cần làm để đầu óc thanh thoi trở lại. Nó trải qua năm bước quản lý luồng công việc – thu thập, xử lý, tổ chức, tổng kết toàn bộ công việc liên quan còn tồn đọng... – cho đến khi bạn có thể trung thực nói: “Tôi thật sự biết rõ, bây giờ mọi việc tôi chưa làm sẽ có thể được hoàn thành nếu tôi quyết định thực hiện”.

Từ quan điểm thực chất và thực tế của vấn đề, dưới đây là bài luyện tập giúp bạn có thể đạt được điều đó:

*Các tờ giấy rời.* Hãy lấy ra tất cả các mẫu giấy, danh thiếp, hóa đơn và những thứ tương tự đang nằm ở đâu đó trong ngăn kéo bàn làm việc, trong túi quần áo và các vật dụng. Hãy để chúng vào giỏ đựng thông tin đầu vào để xử lý.

*Xử lý những ghi chú.* Xem xét lại bất cứ danh mục bài báo, ghi chú cuộc họp hay các mẫu giấy đủ loại trong cuốn sổ tay của bạn. Lập danh sách những hạng mục công việc, dự án, danh sách công việc đang chờ đợi, sự kiện trên lịch và những việc “Một ngày nào đó/Có thể” cho phù hợp. Lập hồ sơ cho bất kỳ ghi chú tham khảo hay tài liệu tham khảo nào. Sắp xếp tài liệu “Đọc/Xem xét lại”. Hãy nghiêm khắc với bản thân, xử lý tất cả các ghi chú và suy nghĩ liên quan đến sự tương tác, các dự án, các sáng kiến và những thông tin đầu vào mà bạn gặp kể từ lần xử lý trước và bỏ đi những

gì không cần thiết.

“Quan điểm” là ví dụ hoàn hảo về giải pháp của con người trước những thông tin quá tải, một tiến trình trực giác làm giảm tải tới mức liên quan cần thiết và ở mức thấp nhất có thể quản lý được... Trong một thế giới có quá nhiều thứ được thổi phồng, quan điểm sẽ trở thành nguồn lực khan hiếm nhất.

--Paul Saffo

*Dữ liệu trên lịch từ trước.* Xem xét lại chi tiết dữ liệu đã có trên lịch về các hành động chưa được thực hiện, thông tin tham khảo,... và chuyển chúng vào hệ thống hoạt động. Hãy sẵn sàng truy xuất cuốn lịch tuần trước của mình mà không bỏ qua bất kỳ một mục nào.

*Lịch sắp tới.* Hãy xem xét những sự kiện tương lai (trước mắt và lâu dài). Nắm bắt những công việc liên quan sắp xếp, chuẩn bị cho các sự kiện sắp tới.

*Làm cho đầu óc thanh thoi.* Viết ra (vào nhóm phù hợp) bất kỳ dự án mới, hạng mục hành động, danh sách “Chờ đợi”, danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” và những thứ tương tự mà bạn chưa nắm bắt được.

*Xem xét danh sách “Các dự án” (và các kết quả lớn hơn).* Đánh giá thực trạng, mục tiêu và kết quả của từng dự án, đảm bảo ít nhất một hành động hiện tại nào cũng nằm trong hệ thống của bạn.

*Đánh giá lại danh sách “Các công việc tiếp theo”.* Đánh dấu những hành động đã hoàn thành. Xem xét lại các phương tiện nhắc việc để có những bước hành động tiếp theo.

*Xem xét lại danh sách “Chờ đợi”.* Ghi lại những hành động phù hợp cho bất cứ một hành động theo sau nào. Đánh dấu lại những mục đã nhận được.

*Xem xét lại các danh sách kiểm tra liên quan.* Có thứ gì bạn chưa làm mà cần phải



làm không?

*Xem xét lại danh sách “Một ngày nào đó/Có thể”.* Kiểm tra những dự án có thể hoạt động và chuyển chúng vào danh sách “Các dự án”. Xóa đi những hạng mục bạn không cần nữa.

*Xem xét lại những hồ sơ hỗ trợ dự án và “treo”.* Mở tất cả các tài liệu hỗ trợ dự án đang sử dụng để khởi sự cho các hành động mới khác, các hành động đã hoàn thành và các hành động phải chờ đợi.

*Hãy sáng tạo và can đảm.* Có những ý tưởng nào mới, hay, mạo hiểm, khiến bạn phải suy nghĩ, liều lĩnh mà bạn có thể cho vào hệ thống không?

Tiến trình tổng kết này là một việc bình thường, nhưng ít người thực hiện tốt, điều đó có nghĩa là chúng ta nên giữ cho đầu óc thanh thoi và ở trong trạng thái thư giãn có kiểm soát.

Thời điểm và địa điểm thích hợp cho việc tổng kết

Việc tổng kết hàng tuần quan trọng đến mức khiến bạn phải có trách nhiệm thiết lập những thói quen, môi trường và công cụ tốt để hỗ trợ cho nó. Một khi khu vực thoải mái của bạn được thiết lập cho một kiểu kiểm soát thư thái như Hoàn thành mọi việc - Không hề khó đã trình bày, bạn sẽ không phải lo lắng quá nhiều về việc tiến hành tổng kết cho bản thân – tức là bạn sẽ phải quay lại với các tiêu chuẩn cá nhân của mình một lần nữa.

Cho đến khi đó, hãy làm bất cứ cái gì cần làm, một tuần một lần, để đánh lừa bản thân bạn ra khỏi công việc hàng ngày khoảng hai giờ – không phải là để khoanh vùng, mà là để nâng cao ít nhất “10.000 thước” và bắt kịp nó.

Nếu bạn có văn phòng hoặc nơi làm việc tách biệt với những người khác và các tác động hàng ngày ở góc độ nào đó, và nếu bạn có một tuần làm việc bình thường từ thứ hai đến thứ sáu, tôi khuyên bạn nên dành hai tiếng mỗi đầu giờ chiều thứ sáu để tổng

kết. Có ba lý do chứng minh khoảng thời gian này là lý tưởng:

- Những sự kiện trong tuần vẫn còn mới mẻ để bạn có khả năng tiến hành tổng kết (“Ồ, đúng rồi, mình phải đảm bảo rằng mình sẽ nói chuyện với cô ấy về...”).
- Khi bạn phát hiện ra các công việc yêu cầu phải liên hệ với người khác ở cơ quan, bạn vẫn có thời gian để thực hiện điều đó trước khi họ dời văn phòng và nghỉ cuối tuần.
- Thật tuyệt vời nếu bạn dọn sạch những gì còn tồn đọng trong các ngăn kéo. Bạn sẽ sẵn sàng hưởng thụ kỳ nghỉ cuối tuần mà đầu óc không vương bận.

Tuy nhiên, bạn có thể không có kỳ nghỉ cuối tuần bình thường, ví dụ như tôi, có rất nhiều việc phải làm vào thứ bảy và chủ nhật. Nhưng tôi lại có khoảng thời gian nghỉ ngơi xa xỉ là những chuyến bay dài – một cơ hội tuyệt vời giúp tôi lấy lại sức. Một người vừa là khách hàng vừa là bạn tốt của tôi, là giám đốc điều hành một công ty hàng không lớn nhất thế giới, có kiểu nghỉ ngơi riêng tôi thứ bảy tại nhà, cũng là văn phòng của ông, đồng thời xử lý hàng trăm những ghi chú trong cả tuần họp hành liên miên.

Cho dù lối sống của bạn như thế nào, bạn cũng cần có một cách tổng kết chung hàng tuần. Bạn có thể sử dụng những cách như trên (hoặc tương tự). Nếu là như vậy, hãy sử dụng đòn bẩy thói quen bằng cách đưa thêm vào một tiến trình xử lý xem xét đánh giá ở tầm cao hơn.

Những người cảm thấy không có thời gian cho việc đánh giá tổng kết nhất là những người luôn có các công việc cấp bách và không hề có một khoảng không gian hay thời gian nào ở nhà để sắp xếp lại công việc. Những người bị căng thẳng nhất mà tôi từng gặp là những người thường phải phản ứng nhanh với công việc (ví dụ: những người kinh doanh cổ phiếu cấp cao và các trưởng phòng nhân sự) và rồi họ trở về nhà với hai đứa con nhỏ và người bạn đời cũng phải làm việc.

Nếu bạn thấy mình trong bức tranh trên, thách thức lớn nhất với bạn là xây dựng một

tiến trình tổng kết nhất quán khi mà thế giới của bạn không ở ngay trước mặt. Bạn phải chấp nhận, hoặc cần phải ở lại làm thêm giờ vào tối thứ sáu hoặc là thiết lập một không gian và thời gian thư giãn ở nhà nhưng vẫn có thể làm việc.

Thời gian xem xét đánh giá tổng kết hoạt động của các nhà quản lý. Tôi đã đào tạo rất nhiều nhà quản lý và đề nghị họ phải dành ra hai tiếng vào mỗi đầu giờ chiều ngày thứ sáu. Với họ, vấn đề lớn nhất là làm thế nào để cân bằng suy nghĩ với việc thu xếp thời gian cho những yêu cầu cấp thiết của các nhiệm vụ quan trọng. Đây là một yêu cầu khó. Tuy nhiên, những người có kinh nghiệm và hiểu biết nhất hiểu được giá trị của việc hy sinh các việc tương như cấp bách cho các việc thật sự quan trọng và họ tự tạo ra những khoảng thời gian riêng biệt cho một phiên bản của tiến trình này.

Thậm chí ngay cả khi các nhà quản lý kết hợp được thời gian suy nghĩ nhất quán cho công việc, thì họ cũng thường phải dành một thời gian ngắn đánh giá lại những việc hàng ngày và bắt kịp với tiến trình ở mức tối đa. Giữa việc phải dự hết cuộc họp này đến cuộc họp khác và đi dạo thanh thoi quanh nhà ngắm cảnh hoàng hôn, chắc chắn có một mức độ phản hồi và tập hợp lại được nâng cao lên một chút để đáp ứng sự kiểm soát và tập trung hoạt động. Nếu bạn nghĩ rằng đã có tất cả những nút thông lỏng để mở được nhận diện, được làm sáng rõ, được đánh giá và có thể hành động, thì có thể là bạn đang lừa dối bản thân.

Xem xét lại “bức tranh toàn cảnh”

Đúng vậy. Tại một thời điểm nào đó bạn sẽ phải làm rõ những mục đích lớn hơn, các mục tiêu, tầm nhìn và nguyên tắc lâu dài sẽ dẫn dắt và kiểm tra những quyết định của bạn.

Những mục đích và mục tiêu cơ bản trong công việc của bạn là gì? Bạn phải đạt tới vị trí nào trong năm nay và ba năm tới? Sự nghiệp của bạn sẽ đi đến đâu? Liệu đây có phải là lối sống cho bạn? Bạn có đang làm những việc bạn thật sự muốn và cần phải làm từ một khía cạnh sâu sắc hơn và lâu dài hơn không?

Suy nghĩ là vấn đề cốt lõi và khó thực hiện nhất trong công việc và cuộc sống. Các nhà xây 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... thì bạn rất dễ rơi vào trạng thái lười biếng và không còn kiểm soát được cuộc sống riêng tư.

Trọng tâm của cuốn sách này không phải là những việc ở tầm trung bình. Tuy nhiên, việc thúc đẩy bạn làm việc từ một viễn cảnh cao hơn là các mục đích ngầm – hỗ trợ bạn làm cho cuộc sống có ý nghĩa hơn, đầy đủ hơn và thống nhất với cuộc chơi lớn hơn mà bạn tham gia. Khi bạn tăng tốc, bạn có thể xử lý những việc “phát sinh giữa chừng” và những việc ở tầm vi mô, và đảm bảo sẽ xem xét các công việc ở các mức độ khác, hiện tại và sau này, để đảm bảo duy trì một tâm trí thật sự thanh thoi.

Chỉ mình bạn biết phải thay đổi bản thân bao lâu một lần. Nguyên tắc mà tôi phải khẳng định là:

Bạn cần phải đánh giá cuộc sống và công việc ở tầm phù hợp, đưa ra các quyết định phù hợp tại những quãng thời gian phù hợp để thật sự giải quyết hết mọi công việc.

Cái gì mang lại cho chúng ta đỉnh cao và thách thức lớn nhất trong phương pháp bao gồm các quá trình thu thập, xử lý, tổ chức và tổng kết này: Bây giờ là 9 giờ 22 phút sáng thứ tư – bạn làm gì?

## 9. Hành động: Đưa ra quyết định hành động tốt nhất

Khi đã đến thời hạn phải cày xới công việc, hoàn thành công việc như thời gian đã định, bạn sẽ quyết định về việc cần làm như thế nào?

Như tôi đã nói, câu trả lời đơn giản là hãy tin tưởng vào trái tim của bạn. Hoặc là tinh thần của bạn. Hoặc nếu bạn bị dị ứng với những từ trên, hãy thử dùng những từ sau: cái bụng của bạn, trực giác của bạn.

Điều này không có nghĩa là bạn để cuộc sống của bạn bay theo chiều gió – dĩ nhiên trừ khi nó như vậy. Quả thực, chính tôi đã có lần đi vào con đường đó. Tôi có thể chứng thực rằng những bài học đó có giá trị nếu không muốn nói là cần thiết .

Như đã trình bày sơ bộ ở Chương 2, tôi đã tìm thấy ba cơ cấu tổ chức ưu tiên có thể rất hữu ích trong bối cảnh quyết định hành động:

- Mô hình bốn tiêu chí lựa chọn các hành động trong chốc lát
- Mô hình ba kiểu mẫu đánh giá công việc hàng ngày
- Mô hình sáu cấp độ tổng kết công việc của bạn

Những mô hình này được trình bày theo tiêu chí quan trọng từ thấp đến cao. Để phù hợp với tính chất của phương pháp tôi đã trình bày trong cuốn sách Hoàn thành mọi việc - Không hề khó, tôi cảm thấy hữu ích khi làm việc từ dưới lên, có nghĩa là tôi bắt

đầu từ những thứ lật vạt nhất.

Mô hình bốn tiêu chí lựa chọn các hành động trong chốc lát

Hãy nhớ rằng bạn đưa ra những lựa chọn hành động dựa trên bốn tiêu chí sau, theo thứ tự:

1. Bối cảnh
2. Thời gian cho phép
3. Năng lượng có sẵn
4. Ưu tiên

Hãy xem xét lần lượt từng tiêu chí nói trên theo cách bạn có thể xây dựng kết cấu hệ thống và hành vi cư xử tốt nhất nhằm tận dụng tối đa tính năng động của nó.

Bối cảnh

Tại bất cứ thời điểm nào, điều đầu tiên cần phải xem xét là bạn có thể làm được gì tại nơi bạn đang ở với những công cụ hiện có? Bạn có điện thoại không? Bạn có thể tiếp cận được với người mà bạn cần phải nói chuyện trực tiếp về ba vấn đề trong lịch làm việc của bạn không? Bạn có đang ở trong cửa hàng, nơi bạn cần mua một vài thứ không? Nếu bạn không thể thực hiện hành động vì bạn không ở vị trí phù hợp hoặc không có công cụ phù hợp thì cũng đừng quá lo lắng.

Như tôi đã nói, bạn luôn phải tổ chức các phương tiện nhắc việc theo bối cảnh – “Các cuộc điện thoại”, “Ở nhà” “Làm việc với máy tính” “Các việc vặt” “Chương trình làm việc với Joe”, “Chương trình cho cuộc họp nhân viên”,... Vì bối cảnh là tiêu chí đầu tiên xuất hiện trong lựa chọn hành động của bạn, những danh sách được sắp xếp theo bối cảnh sẽ giúp bạn không phải xem xét lại cần phải làm gì. Nếu bạn có hàng đống việc cần phải làm trong danh sách những việc phải làm, nhưng bạn thật sự không thể làm nhiều việc trong cùng một bối cảnh, bạn buộc phải xem xét lại tất cả những việc

đó.

Nếu bạn bị kẹt trong một vụ tắc nghẽn giao thông và hành động duy nhất bạn có thể thực hiện được là gọi điện thoại, bạn sẽ chỉ muốn lấy ra danh sách “Các cuộc điện thoại”. Danh sách các công việc của bạn được lấy ra hay gấp lại tùy thuộc vào việc bạn có thể thực hiện việc gì trong thời điểm xác định đó.

Lợi ích thực tế thứ hai từ việc sắp xếp tất cả công việc của bạn dựa trên yêu cầu của bối cảnh là: tự nó thúc đẩy bạn ra các quyết định quan trọng về những hành động tiếp theo đối với các nguồn dữ liệu. Tất cả các danh sách công việc của tôi đều được thiết lập theo cách này, do đó, tôi có thể quyết định ngay những hành động tiếp theo trước khi xác định danh sách nào có thể chứa các hạng mục công việc (công việc này có phải sử dụng máy tính không? điện thoại? hay lưu trữ vào kho?).

Tôi thường khuyến khích các khách hàng tự sắp xếp các nhóm danh sách của họ trước khi xử lý giỏ thông tin, bởi điều đó tự động tạo ra nền tảng cho các dự án của họ để tăng tốc với những công việc thực tế cần hoàn thành.

Thời gian cho phép

Nhân tố thứ hai trong lựa chọn hành động là bạn có bao nhiêu thời gian trước khi phải làm việc khác. Nếu cuộc họp sẽ tiến hành trong 10 phút nữa, bạn có thể lựa chọn thực hiện một hành động ngay lập tức thay vì lựa chọn một hành động phải mất hai tiếng mới giải quyết được.

Tất cả chúng ta đều có những lúc suy nghĩ rất hiệu quả và những lúc không nên nghĩ gì.

--Daniel Cohen

Rõ ràng, việc bạn biết mình có bao nhiêu thời gian là ý tưởng hay vì nhờ đó, bạn có thể đặt trọng tâm cho lịch làm việc và theo dõi. Một bản đánh giá tóm tắt phương tiện nhắc toàn bộ tiến trình công việc sẽ cho bạn lượng thông tin tối đa về thứ bạn cần

cũng như tạo điều kiện dễ dàng cho việc kết hợp các hành động với những viễn cảnh bạn có được. Nói cách khác, nếu bạn có 10 phút trước khi cuộc họp tiếp theo bắt đầu, hãy lựa chọn hành động cần 10 phút thực hiện. Nếu danh sách của bạn chỉ có những vấn đề “quan trọng”, “to lớn” trong số các dự án cần thực hiện, thì bạn không có bất cứ một việc gì để xử lý trong vòng 10 phút đó. Còn nếu bạn thật sự muốn thực hiện các công việc cần ít thời gian bằng mọi cách, tốt nhất là bạn hãy tận dụng những khoảng thời “gian ít ỏi” này trong ngày.

## **Năng lượng có sẵn**

Bạn có thể tăng năng lượng của mình lên một mức nào đó bằng cách thay đổi bối cảnh và chuyển hướng trọng tâm, bạn có thể làm như vậy nhiều lần. Những phút cuối ngày bị chiếm nốt bởi phiên họp lập kế hoạch ngân sách kéo dài lê thê có thể không phải là thời điểm thích hợp gọi điện cho một khách hàng tiềm năng hay soạn thảo cơ chế đánh giá khả năng làm việc của nhân viên. Có lẽ khi đó, tốt hơn là gọi cho hãng hàng không để thay đổi vé đặt, xử lý một số hóa đơn chi tiêu hay xem qua một cuốn tạp chí chuyên ngành thương mại.

Việc có được sự lựa chọn các công việc tiếp theo sẵn có cho phép bạn tận dụng các khoảng thời gian, biết được mọi thứ bạn cần xử lý và thực hiện tại một thời điểm nào đó, cho phép bạn kết hợp các hoạt động hiệu quả với sức lực của mình.

Tôi khuyên các bạn nên thường xuyên có một bản kiểm kê tóm tắt những công việc phải thực hiện đòi hỏi trí thông minh và sự sáng tạo rất ít. Khi bạn đang ở trong trạng thái năng lượng thấp, hãy làm những việc này. Đọc các bài tạp chí, bài báo, catalog, cập nhật địa chỉ/số điện thoại vào máy tính, dọn dẹp hồ sơ, sao lưu các tài liệu trong máy tính xách tay hay chỉ tưới cây và cắt cái dập ghim – dù sao cũng có hàng nghìn việc bạn phải mất một chút thời gian xử lý.

Đây là một lý do hay nhất để có những giới hạn rõ ràng trong hệ thống quản lý cá nhân của bạn: việc tiếp tục thực hiện các hoạt động cần năng lượng thấp luôn dễ dàng hơn khi bạn không ở trong trạng thái năng lượng đỉnh cao. Nếu bạn trong trạng thái



năng lượng thấp và tài liệu thì bị xáo trộn, những tờ hóa đơn rải khắp mọi nơi, hệ thống hồ sơ là một mớ hỗn độn và giỏ thông tin đầu vào không hoạt động đúng chức năng, thì dường như có quá nhiều việc để làm và tổ chức các nhiệm vụ trước mắt; vì vậy đơn giản là bạn tránh không làm việc gì và sau đó, thậm chí bạn còn cảm thấy tội tệ hơn. Cách tốt nhất để tăng năng lượng là đóng lại một số nút thông lọng để mở cửa bạn. Hãy luôn đảm bảo rằng có một số nút thông lọng để xử lý để thực hiện ngay lập tức.

Ba tiêu chí đầu tiên trong việc lựa chọn hành động (bối cảnh, thời gian cho phép, và năng lượng có sẵn) cho thấy sự cần thiết phải có một hệ thống nhắc công việc tiếp theo hoàn chỉnh. Đôi khi bạn không thể ở trong trạng thái để thực hiện công việc suy nghĩ; nó cần phải được thực hiện rồi. Nếu nó đã được thực hiện, bạn có thể vận hành “trong khu vực của mình” nhiều hơn và lựa chọn từ các hành động đã được phác thảo đó cho phù hợp với tình hình.

## **Sự ưu tiên**

Với bối cảnh, thời gian, năng lượng bạn có, tiêu chí rõ ràng tiếp theo trong việc lựa chọn hành động là sự ưu tiên tương đối: “Trong các lựa chọn còn lại của tôi, đâu là cái quan trọng nhất mà tôi phải thực hiện?”

“Làm thế nào tôi có thể đưa ra các quyết định ưu tiên?” là câu hỏi tôi thường nghe từ những người làm việc cùng tôi. Nó xuất phát từ việc họ có nhiều vấn đề cần giải quyết hơn là họ có thể dễ dàng xử lý. Họ biết phải đưa ra các quyết định khó khăn và có thể có những điều không được thực hiện.

Vào cuối ngày, để có thể thoải mái với những điều chưa thực hiện được, bạn phải đưa ra những quyết định tinh tế về trách nhiệm, mục đích và giá trị của bạn. Tiến trình đó bao giờ cũng bao gồm sự tương tác phức tạp giữa mục đích, giá trị và định hướng trong tổ chức của bạn và của những người quan trọng trong cuộc đời bạn, cũng như tầm quan trọng của các mối quan hệ này với bạn.

## Mô hình ba lớp đánh giá công việc hàng ngày

Việc đặt ra các ưu tiên giả định cho một việc nào đó quan trọng hơn những việc khác, nhưng sự quan trọng liên quan đến cái gì? Trong hoàn cảnh này, câu trả lời là “với công việc của bạn” – điều đó có nghĩa là công việc mà bạn đã chấp nhận từ mình và/hoặc từ người khác. Đây chính là nơi hai mô hình cơ cấu tổ chức tiếp theo cần phải được đưa ra và ghi nhận trong đầu bạn. Chúng xác định công việc của bạn. Phải nhớ rằng, phần lớn các vấn đề đề cập trong phương pháp này sẽ nằm trong khu vực trọng tâm chuyên môn của bạn, tôi sử dụng từ “công việc” theo nghĩa rộng, cho tất cả những thứ bạn cam kết thực hiện, về mặt cá nhân hay chuyên môn.

Ngày nay, bản thân công việc hàng ngày đã là một thách thức tương đối mới đối với hầu hết các chuyên gia, một vài thứ rất hữu ích khi chúng ta cố gắng xây dựng những hệ thống hiệu quả nhất. Như tôi giải thích trước đây, trong quá trình một ngày làm việc, tại bất kỳ thời điểm nào, bạn sẽ tham gia một trong ba loại hình hoạt động sau:

- Thực hiện những việc xác định trước
- Thực hiện những việc nảy sinh
- Xác định công việc

Bạn có thể thực hiện những công việc trong danh sách công việc, thực hiện những việc nảy sinh hay xử lý các thông tin đầu vào để xác định công việc nào cần được thực hiện, cả hiện tại lẫn sau này, từ danh sách của bạn.

Điều này hết sức bình thường. Nhưng nhiều người lại dễ dàng làm cho mình bị kẹt trong loại công việc thứ hai – thực hiện những việc phát sinh bất thường – khiến cho hai loại công việc kia bị trượt dốc rất nguy hiểm.

Giả sử bây giờ là 10 giờ 26 phút sáng thứ hai và bạn đang ở trong văn phòng. Bạn vừa kết thúc một cuộc điện thoại không hẹn trước kéo dài 30 phút với một khách hàng tiềm năng. Bạn vội ghi lại những vấn đề được thảo luận trong cuộc đàm thoại vào ba

tờ giấy. Bạn có một cuộc họp đã định trước với nhân viên vào lúc 11 giờ, tức là còn khoảng nửa tiếng nữa. Tối hôm qua, bạn gặp bố mẹ vợ (chồng) và lúc này bạn vẫn còn một số suy nghĩ về những điều xảy ra tối qua (bạn nói với bố vợ (chồng) rằng bạn sẽ nói chuyện lại với ông về... vấn đề gì nhỉ?). Người trợ lý đã đặt trước mặt bạn sáu tin nhắn qua điện thoại. Bạn có một phiên họp lập kế hoạch chiến lược sẽ tiến hành trong hai ngày tới nhưng bạn chưa hề xây dựng ý tưởng cho nó. Chiếc đèn báo dầu trong xe của bạn bật sáng khi bạn lái xe đi làm sáng nay. Cũng sáng nay, khi bạn đi qua sếp ở hội trường, bà ấy nhắc bạn là bà ấy muốn biết ý kiến của bạn về bản ghi nhớ (bà ấy gửi qua email cho bạn hôm qua) vào trước cuộc họp chiều nay lúc 3 giờ.

Liệu hệ thống của bạn có được thiết lập để hỗ trợ tối đa cho việc giải quyết những vấn đề thực tế trên vào lúc 10 giờ 26 phút sáng thứ hai? Nếu bạn vẫn còn giữ các việc trong đầu và nếu bạn cố gắng “tóm” lấy những thứ quan trọng nhất trong danh sách của bạn, thì câu trả lời là “không”.

Tôi nhận thấy, mọi người thoải mái hơn khi giải quyết những việc bất ngờ và khủng hoảng hơn là kiểm soát việc xử lý, tổ chức, tổng kết phần công việc trong danh sách. Bạn rất dễ bị sa vào trạng thái “bận rộn” hay “khẩn cấp”, nhất là khi bạn có rất nhiều công việc chưa được xử lý và hầu như không kiểm soát được trên bàn làm việc, trong hòm thư điện tử và trong đầu bạn.

Trên thực tế, trong công việc và cuộc sống của chúng ta xuất hiện nhiều việc tình cờ và thường trở thành việc ưu tiên. Điều đó đúng với hầu hết các chuyên gia vì bản chất công việc yêu cầu họ phải luôn sẵn sàng giải quyết những công việc mới xuất hiện ở nhiều dạng thức khác nhau. Ví dụ, bạn cần để ý đến sếp của bạn khi ông ta muốn gặp bạn vài phút. Bạn nhận được một yêu cầu từ một giám đốc điều hành cao cấp và yêu cầu đó bỗng nhiên chiếm chỗ của bất kỳ công việc nào bạn nghĩ sẽ phải làm ngày hôm nay. Hoặc ví dụ khác, bạn nhận thấy một sai lầm nghiêm trọng trong việc hoàn thành đơn đặt hàng của một khách hàng lớn, bạn phải xem xét lại nó ngay lập tức.

Tất cả những lý do này đều có thể hiểu được. Nhưng cảm giác lo lắng sẽ ngày càng tăng khi những công việc khác trong danh sách của bạn không được chính bạn hay

bạn và những người khác xem xét và thảo luận lại. Việc thường xuyên không làm những việc đã xác định trong danh sách có thể dung thứ được chỉ khi bạn biết được những điều mình không làm. Nó yêu cầu xử lý thường xuyên giỏ thông tin đầu vào của bạn (xác định công việc) và xem xét nhất quán toàn bộ danh sách công việc bạn đã định trước.

Nếu việc thực hiện những công việc mới nảy sinh thay cho thực hiện những việc bạn đã định sẵn là một lựa chọn tỉnh táo, dựa vào những đòi hỏi tốt nhất của bạn, thì bạn hãy thực hiện công việc đó theo cách tốt nhất có thể. Tuy nhiên, hầu hết mọi người sẽ muốn làm theo những cách thức mà họ quản lý và thảo luận lại với toàn bộ bản tóm tắt các dự án và công việc cần thực hiện. Nếu bạn theo đuổi những việc cấp thiết trong chốc lát, mà không cảm thấy thoải mái với những việc bạn chưa thực hiện, thì kết quả sẽ là sự thất vọng và lo lắng. Thông thường, sự căng thẳng và hiệu quả thấp lại bị đổ cho “những sự việc bất ngờ”. Nếu bạn không biết mình đang làm gì và không làm gì, những sự việc bất ngờ chỉ là một cơ hội chứng tỏ sức sáng tạo và tài năng.

Thêm nữa, khi giỏ thông tin đầu vào và danh sách công việc bị bỏ qua quá lâu, những sự việc ngẫu nhiên trong các giỏ thông tin hay danh sách đó có xu hướng nổi lên thành những việc khẩn cấp. Việc bổ sung những việc tình cờ nảy sinh phi thể thức giống như đổ thêm dầu vào lửa.

Một số người sử dụng đặc tính của dòng chảy đường như vô tận những sự kiện hiển nhiên cần phải thực hiện cấp thiết như là cách để trốn tránh trách nhiệm xác định công việc và quản lý toàn bộ danh sách. Bạn sẽ rất dễ bị cám dỗ vào những việc không hoàn toàn quan trọng, đặc biệt nếu giỏ đựng thông tin đầu vào và hệ thống tổ chức cá nhân của bạn nằm ngoài vòng kiểm soát. Việc “quản lý bằng cách đi vòng quanh” quá thường xuyên là một lý do để trốn tránh hàng đống tài liệu không định hình.

Đây chính là lúc nhu cầu đối với một cuộc thi điền kinh kiến thức công việc xuất hiện. Hầu hết chúng ta không trưởng thành trong một thế giới cần thiết phải định rõ ranh giới công việc và quản lý số lượng lớn những nút thông lọng để mở. Nhưng một khi bạn học được kỹ năng và thói quen xử lý thông tin đầu vào nhanh chóng và đưa

vào một hệ thống được xác định chặt chẽ, bạn sẽ dễ dàng tin tưởng những yêu cầu đánh giá của mình về việc phải thực hiện cái gì, ngừng thực hiện cái gì và thực hiện cái gì thay thế.

Hoạt động cân bằng từng phút giây

Ở đẳng cấp đai đen, bạn có thể chuyển đổi nhanh như chớp từ chân này sang chân kia và ngược lại. Ví dụ, trong khi bạn đang xử lý giỏ thông tin đầu vào, người trợ lý thông báo cho bạn về một tình thế cần phải giải quyết ngay. Đừng toát mồ hôi, khay đựng giấy tờ của bạn vẫn còn ở đó với rất nhiều thứ cần được xử lý đang chất đống và luôn sẵn sàng để bạn có thể nhấc lên xem lại khi có thời gian. Khi đang nhấc ống nghe điện thoại, bạn có thể xem qua danh sách công việc và suy nghĩ cần phải làm gì tiếp theo khi kết thúc cuộc điện thoại. Khi đang đợi một cuộc họp bắt đầu, bạn có thể làm việc với nhóm “Đọc/Xem xét lại” mang theo. Và khi cuộc nói chuyện với sếp trong thời gian khoảng 12 phút mà bạn có trước khi cuộc họp tiếp theo bắt đầu, bạn có thể dễ dàng nhận ra cách sử dụng hữu ích khoảng thời gian đó.

Bỏ qua những việc xảy ra bất ngờ (thậm chí ngay cả khi có thể bỏ qua) sẽ là cuộc sống không có cơ hội, không có sự tình cờ ngẫu hứng và không có những giây phút tuyệt vời.

--Stephen Covey

Bạn chỉ có thể thực hiện một trong những công việc này tại một thời điểm. Nếu ngừng lại để nói chuyện với người nào đó, bạn sẽ không thể xử lý những công việc trong danh sách hay các thông tin đầu vào. Thách thức ở đây là bạn phải cảm thấy tự tin về những điều đã quyết định thực hiện.

Vậy bạn quyết định như thế nào? Điều này một lần nữa liên quan đến những đánh giá trực giác của bạn, công việc bất thường quan trọng thế nào so với các công việc còn lại? Bạn có thể để giỏ thông tin đầu vào không được xử lý và toàn bộ tài liệu không được xem xét lại trong bao lâu? Và bạn có thể tin tưởng mình đang đưa ra những

quyết định đúng đắn (về việc cần phải làm cái gì) trong bao lâu?

Mọi người thường phàn nàn về sự ngắt quãng khiến họ không thể tập trung vào công việc. Nhưng không thể tránh khỏi sự ngắt quãng trong cuộc sống. Khi bạn giải quyết thành thạo và nhanh chóng các công việc nảy sinh và biết cách tổ chức để tận dụng những khoảng thời gian “vụn vặt” có được, bạn có thể nhanh chóng chuyển từ nhiệm vụ này sang nhiệm vụ khác. Bạn có thể xử lý email trong khi phải chờ một cuộc điện thoại. Nhưng bạn phải học cách sắp xếp hợp lý rất nhiều nhiệm vụ để có thể giữ cân bằng luồng công việc của bạn. Những lựa chọn của bạn vẫn cần phải kiểm tra, đối chiếu với mục tiêu và bản chất công việc của bạn.

Khả năng giải quyết những vấn đề nảy sinh bất ngờ là khả năng mang tính cạnh tranh của bạn. Nhưng tại một thời điểm nào đó, nếu bạn không bắt kịp tiến độ công việc và đặt mọi việc dưới sự kiểm soát thì việc chỉ bận rộn quanh quẩn với những việc cần phải thực hiện sẽ làm giảm hiệu quả của bạn. Và cuối cùng, để biết được mình có nên ngừng thực hiện những việc đang làm và chuyển sang việc khác không, bạn cần biết công việc đó đòi hỏi những gì và hòa hợp với những vấn đề khác trong cuộc sống của mình thế nào. Cách duy nhất để có được điều đó là đánh giá hợp lý cuộc sống và công việc của bạn dưới nhiều góc độ cũng như cấp độ khác nhau.

Mô hình sáu cấp độ đánh giá công việc của bạn

Mô hình sáu cấp độ công việc như chúng ta đã thấy ở Chương 2 có thể được hình dung dưới dạng độ cao:

- Trên 50.000 thước: cuộc sống
- 40.000 thước: tầm nhìn từ 3 đến 5 năm
- 30.000 thước: mục tiêu từ 1 đến 2 năm
- 20.000 thước : khu vực trách nhiệm

- 10.000 thước: các dự án hiện tại
- Đường băng: các hành động hiện tại

Mỗi một cấp độ phải được làm nổi bật và phù hợp với những cấp độ phía trên nó. Hay nói cách khác, sự ưu tiên của bạn được đặt theo thứ tự từ trên xuống dưới. Cuối cùng, nếu cuộc điện thoại bạn định thực hiện mâu thuẫn với mục đích và giá trị cuộc sống của bạn, thì bạn không cần gọi cuộc điện thoại đó nữa để hòa hợp với chính mình. Nếu cấu trúc công việc của bạn không phù hợp với vị trí mà bạn muốn đạt được trong một năm nữa và bạn muốn tiến đến vị trí mong muốn một cách hiệu quả nhất, bạn sẽ xem lại cách tạo dựng một khuôn khổ những lĩnh vực tập trung và trách nhiệm của mình.

Hãy xem xét ví dụ đầu tiên theo thứ tự từ dưới lên trên. Cuộc điện thoại bạn cần thực hiện (công việc) về vụ làm ăn bạn đang tiến hành (dự án) có thể làm tăng doanh số bán hàng (trách nhiệm). Vụ làm ăn này sẽ tạo cho bạn cơ hội thăng tiến trong đội ngũ bán hàng (mục tiêu công việc) vì thị trường mới mà công ty bạn muốn thâm nhập (tầm nhìn tổ chức). Và điều đó có thể giúp bạn tiến gần hơn đến con đường bạn muốn đi, cả về mặt tài chính và chuyên môn.

Hoặc, từ một hướng khác, bạn đã quyết định trở thành ông chủ của chính mình và giải phóng một số tài sản và tài năng cá nhân trong một lĩnh vực cụ thể nào đó cộng hưởng với bạn (cuộc sống của bạn). Do đó, bạn tự tạo việc làm cho mình (tầm nhìn) với một số mục tiêu hoạt động chủ đạo trước mắt (mục tiêu công việc). Điều đó tạo ra cho bạn một số vai trò quan trọng mà bạn cần phải thực hiện để tiến triển hơn (trách nhiệm) với một số kết quả ngay lập tức cần phải đạt được (dự án). Trong mỗi một dự án này, bạn sẽ có những việc cần thực hiện càng sớm càng tốt (các công việc tiếp theo).

Đầu tiên, chúng ta khám phá công việc và sau đó, chúng ta tự nguyện hiến dâng bản thân cho nó.

--Đức Phật

Phương pháp tốt nhất cho việc kiểm soát thoải mái và hiệu quả là quản lý các cấp bậc cân bằng. Tại bất kỳ một cấp bậc nào, điều quan trọng là bạn phải biết cách tốt nhất có thể để nhận ra những nút thông lọng để mở, tất cả những việc chưa hoàn thành và các cam kết. Nếu không có sự chấp nhận và đánh giá khách quan điều gì là đúng trong hiện tại thì bạn sẽ luôn gặp khó khăn trong việc bố trí những bến bờ mới. Bạn có tin nhắn gì trong hộp tin thoại? Những dự án liên quan đến con cái bạn là gì? Bạn có trách nhiệm gì ở văn phòng? Điều gì thúc đẩy bạn thay đổi hay tạo động lực cho bạn sáng tạo trong vài tháng tới hay vài năm tới? Đây là những nút thông lọng để mở trong tinh thần của bạn, mặc dù thường cần nhiều tiến trình nội tâm sâu sắc hơn để có thể nhận diện các mục tiêu lớn hơn và các xu hướng tinh tế hơn.

Nơi tốt nhất để thành công là nơi bạn ở đó với những gì bạn có.

--Charles Schwab

Có một điều kỳ diệu tồn tại trong cuộc sống hiện tại của bạn. Tôi luôn ngạc nhiên bởi sức mạnh của việc quan sát rõ ràng, đơn giản về cái gì đang diễn ra, cái gì là sự thật. Tìm ra những chi tiết chính xác trong đời sống tài chính cá nhân của bạn, làm rõ những tư liệu lịch sử công ty bạn sắp mua hay tìm hiểu thực tế ai đã nói gì với ai trong cuộc xung đột giữa các cá nhân có thể mang tính xây dựng, nếu không muốn nói là có tính hàn gắn.

Hoàn thành công việc và cảm thấy thoải mái có nghĩa là ở trong trạng thái sẵn sàng nhận thức, thừa nhận, quản lý hợp lý tất cả những điều bạn nhận thức được. Nắm bắt được nghệ thuật làm việc hiệu quả mà không bị áp lực.

Làm việc từ dưới lên

Để có thể tạo ra sự thống nhất hiệu quả trong cuộc sống cá nhân, sẽ hoàn toàn hợp lý khi bạn bắt đầu bằng sự phân chia rõ ràng từ trên xuống dưới. Hãy quyết định xem tại sao bạn lại ở trên hành tinh này. Hãy tìm ra loại hình cuộc sống, công việc và lối sống



nào cho phép bạn hoàn thành cam kết đó tốt nhất. Loại hình công việc hay quan hệ cá nhân nào sẽ hỗ trợ cho hướng đi đó? Những nhân tố chủ chốt nào bạn cần phải đưa vào vị trí hay thực hiện ngay bây giờ, và bạn có thể thực hiện các hành động cụ thể gì càng sớm càng tốt để khởi động mỗi một sự việc trong số sự việc đó?

Thực tế, bạn có thể tiếp cận những ưu tiên của mình từ mọi cấp độ, tại mọi thời điểm. Tôi luôn có điều mà tôi có thể làm để nâng cao nhận thức và tập trung tích cực ở bất kỳ cấp độ nào. Tôi không bao giờ thiếu tầm nhìn để rèn rũa, mục tiêu để đánh giá lại, dự án để sáng tạo, hành động để quyết định. Thủ thuật làm việc là phải học cách để ý những việc cần làm tại thời điểm thích hợp, giúp bạn và hệ thống của bạn luôn ở trạng thái cân bằng.

Bởi vì mọi thứ cuối cùng sẽ được các ưu tiên ở cấp độ cao hơn điều chỉnh, nên bất cứ thông tin nào về sự ưu tiên của bạn sẽ hiệu quả nhất nếu bắt đầu từ trên xuống. Ví dụ, nếu bạn mất thời gian xác định sự ưu tiên, rồi sau đó phát hiện ra đó không phải là công việc mà bạn nghĩ phải làm và có thể bạn đã “lãng phí” thời gian và công sức lẽ ra dành cho việc xác định công việc tiếp theo thật sự muốn làm. Vấn đề là, nếu bạn không có khả năng kiểm soát mức độ thực hiện (các dự án và hành động hiện tại) và không có niềm tin về khả năng quản lý phù hợp các cấp độ này thì việc cố gắng quản lý bản thân từ trên xuống thường tạo ra sự thất vọng.

Từ thực tế đó, tôi đề nghị thay vì quản lý từ trên xuống sẽ là quản lý từ dưới lên. Tôi đã đào tạo mọi người theo cả hai hướng, và về lâu dài, tôi có thể trung thực nói rằng, việc giúp ai đó kiểm soát các chi tiết thế giới thực tại của họ rồi sau đó nâng cao dân trọng tâm từ những chi tiết ấy chưa bao giờ thất bại.

Lý do quan trọng nhất của làm việc theo hướng từ dưới lên trên là giúp cho tinh thần thoải mái để bắt đầu công việc, cho phép sự tập trung sáng tạo của bạn hướng vào những trọng tâm có ý nghĩa hơn và những tầm nhìn bị khuất mà bạn cần phải thử thách bản thân để nhận ra. Ngoài ra, phương pháp này có độ linh hoạt và tự do cao, bao gồm việc suy nghĩ, tổ chức rộng rãi và có hiệu quả, không quan trọng việc nó tập trung vào đâu. Hãy thay đổi cách nghĩ của bạn và tiến trình này sẽ giúp bạn điều

chỉnh để đạt được tốc độ tối đa. Và việc biết được mình có khả năng đó giúp bạn tự tin để chơi một cuộc chơi lớn hơn. Đó thật sự là sự trao quyền hợp pháp.

Trong khi cấp độ “50.000 thước” rõ ràng là bối cảnh quan trọng nhất để có thể tạo ra các ưu tiên, kinh nghiệm của tôi cho thấy, khi hiểu được và thực hiện tất cả các cấp độ công việc mà mình tham gia, chúng ta có nhiều tự do và nguồn lực hơn để làm những công việc lớn hơn mà mình đang theo đuổi. Mặc dù phương pháp tiếp cận từ dưới lên trên không phải là sự ưu tiên mang tính khái niệm chủ đạo, nhưng từ khía cạnh thực tế, đó là nhân tố quan trọng nhất trong việc đạt được một cuộc sống thoải mái, có ích và cân bằng.

*Đường băng.* Điều đầu tiên cần làm là bảo đảm hoàn thiện các danh sách công việc của bạn (bản thân việc này cũng đã là một nhiệm vụ). Những người tập trung thu thập và đặt mục tiêu cho tất cả các hạng mục nhận thấy có nhiều thứ họ đã lãng quên, đặt nhầm chỗ hay đơn giản là không nhận ra.

Ngoài lịch làm việc, nếu bạn không có ít nhất 50 công việc tiếp theo và các hành động chờ đợi, tính cả các chương trình cho tất cả mọi người và các cuộc họp, thì tôi sẽ nghi ngờ việc bạn thật sự đã có tất cả chúng chưa? Nếu bạn tuân thủ triệt để những bước và hướng dẫn trong Phần II thì bạn có thể đã có chúng. Nếu không, và bạn muốn đạt được cấp độ này, hãy dành ra một chút thời gian để làm lại theo hướng dẫn từ Chương 4 đến Chương 6.

Khi có được cấp độ kiểm soát này ở hiện tại, bạn sẽ tự động có được cảm giác vững tin hơn về những ưu tiên trước mắt, điều dường như không thể có được bằng cách khác.

*10.000 thước.* Hãy hoàn thành danh sách “Các dự án” của bạn. Danh sách đó có bao gồm toàn bộ các cam kết bạn có và những cam kết đó là những việc đòi hỏi nhiều hơn hai hành động để hoàn thành không? Điều đó sẽ xác định giới hạn không gian làm việc hàng ngày của bạn và cho phép bạn có khoảng thời gian nghỉ ngơi dài hơn.

Nếu bạn có một danh sách hoàn chỉnh những gì bạn muốn xảy ra trong cuộc đời và công việc của bạn tại cấp độ 10.000 thước, bạn sẽ phát hiện ra có những hành động cần phải thực hiện mà bạn đã không nhận ra trước đó. Chỉ riêng việc viết ra bản kiểm kê hành động này sẽ tạo cho bạn có một nền tảng vững chắc hơn để đưa ra những quyết định về công việc bạn phải làm khi có thời gian. Khi có danh sách “Các dự án” được cập nhật, chúng ta thường phát hiện ra có những công việc cần được thực hiện trước nhằm tạo cơ sở cho những việc chúng ta quan tâm được hoàn thành.

Rất ít người có dữ liệu được vạch rõ và có sẵn ở dạng thức mục tiêu nào đó. Trước khi có bất kỳ thảo luận nào về những gì cần phải làm chiều nay, thông tin này cần phải có sẵn.

Một lần nữa, nếu bạn đã thực hiện phương pháp trong cuốn *Hoàn thành mọi việc - Không hề khó*, danh sách “các dự án” của bạn sẽ phải ở đúng vị trí của nó. Hầu hết các khách hàng của chúng tôi phải mất từ 10-15 giờ thu thập, xử lý và tổ chức để có thể tin tưởng hoàn toàn vào sự kiểm kê của mình.

*20.000 thước.* Đây là cấp độ của “trách nhiệm với các công việc hiện tại”. Xét về chuyên môn, điều này liên quan đến vị trí và công việc hiện tại của bạn. Về tính cá nhân, nó có thể bao gồm vai trò mà bạn đã đảm nhiệm trong gia đình, trong cộng đồng và dĩ nhiên là với chính bản thân bạn.

Một số vai trò của bạn có thể đã được định rõ và viết ra. Nhưng nếu gần đây bạn mới đảm nhiệm một vị trí và có một thỏa thuận về phạm vi trách nhiệm của bạn, đó cũng là một xuất phát điểm tốt. Nếu bạn đã từng thực hiện bất kỳ loại hình đặt mục tiêu và xác định giá trị cá nhân nào trong quá khứ và vẫn còn giữ những tài liệu đó, hãy đưa thêm những tài liệu này vào.

Tiếp theo, tôi khuyên bạn tạo ra và giữ một danh sách “Lĩnh vực trọng tâm”. Bạn có thể chia nó thành các danh sách phụ “Công việc chuyên môn” và “Cá nhân”, trong trường hợp bạn muốn sử dụng cả hai danh sách phụ cho bản tổng kết nhất quán. Đây là một trong những danh sách kiểm tra hữu dụng nhất bạn có thể tạo ra cho hệ thống

tự quản lý cá nhân của mình. Nó không đòi hỏi phải hiệu chuẩn mỗi tuần một lần như danh sách “Các dự án”, mà sẽ có ý nghĩa trong một chu trình quay lại kéo dài hơn. Phụ thuộc vào tốc độ thay đổi của một số lĩnh vực quan trọng hơn trong đời sống và công việc của bạn, nó cần phải được thực hiện như là một hành động khởi sự cho các dự án mới tiềm năng khoảng từ 1 đến 3 tháng một lần.

Bạn có thể có khoảng từ 4 đến 7 lĩnh vực trách nhiệm chính trong công việc và một lượng tương tự lĩnh vực trách nhiệm trong đời sống cá nhân. Công việc của bạn có thể bao gồm: phát triển nhân viên, thiết kế hệ thống, lập kế hoạch dài hạn, hỗ trợ quản trị, marketing, lập lịch trình, hay trách nhiệm đối với các trang thiết bị, thi hành, kiểm soát chất lượng, quản lý tài sản,... Nếu bạn làm việc độc lập, sự chú ý của bạn sẽ tập trung vào nhiều lĩnh vực hơn so với khi bạn làm việc trong một tổ chức lớn. Ngoài ra, bạn còn có những lĩnh vực tập trung khác như vai trò phụ huynh, vai trò vợ (chồng), nhà thờ, sức khỏe, dịch vụ cộng đồng, quản lý gia đình, quản lý tài chính, tự phát triển, sáng tạo,...

Mục tiêu hoạt động của danh sách “Những khu vực trọng tâm” là đảm bảo bạn có tất cả các dự án và các công việc tiếp theo đã được xác định để bạn có thể quản lý trách nhiệm một cách phù hợp. Nếu bạn có ý định đánh giá những trách nhiệm này và đánh giá chúng khách quan trên khía cạnh bạn đang làm gì và đáng lẽ phải làm gì, bạn sẽ không nghi ngờ gì về việc phát hiện ra những dự án cần phải bổ sung vào danh sách “Các dự án”. Có thể trong quá trình tổng kết danh sách này, bạn quyết định một số lĩnh vực đã ổn và được quan tâm. Rồi sau đó, bạn có thể nhận ra một lĩnh vực nào đó đang bị phá hoại và cần phải tạo ra một dự án chống đỡ sự phá hoại đó. “Những khu vực trọng tâm” thật sự là phiên bản được xác định rõ ràng hơn và tóm tắt hơn danh sách “Khởi động” đã đề cập đến ở phần đầu.

Mọi khách hàng được tôi đào tạo trong hơn 20 năm qua đều nhận ra ít nhất một lỗ hổng lớn của cấp độ mà chúng ta đang thảo luận. Ví dụ, một cái “mũ” thông dụng mà các nhà quản lý hoặc giám đốc điều hành thường mang là “phát triển nhân viên”. Sau khi suy nghĩ lại, hầu hết họ nhận thấy cần phải thêm vào một hay hai dự án trong lĩnh

vực đó, ví dụ như “nâng cấp tiến trình đánh giá công việc”.

Một thảo luận về “ưu tiên” có thể sẽ phải kết hợp tất cả các mức độ của những thỏa thuận hiện tại giữa bạn và người khác. Nếu danh sách kiểm tra “mô tả công việc” của bạn đang hoạt động và hiện bạn đang giữ chúng, bạn có thể thấy thoải mái và kiểm soát hơn những người khác. Nó sẽ là một tiến trình dài chuyển các hy vọng sang tin tưởng khi bạn đưa ra những lựa chọn cần thiết phải làm cái gì.

*30.000 thước đến trên 50.000 thước.* Trong khi ba cấp độ thấp hơn chủ yếu liên quan đến trạng thái hiện tại của công việc – hành động, dự án và lĩnh vực trách nhiệm – từ cấp độ này trở lên là những nhân tố của tương lai, và định hướng, ý định của bạn là quan trọng nhất. Vẫn còn phải thực hiện một số kiểm kê trong giai đoạn bình ổn này nhưng nó nghiêng về “Cái gì là sự thật ngay trong lúc này, về nơi mà tôi đã quyết định tới và cách tôi đến được đó”. Điều này có thể thay đổi từ những mục tiêu trong một năm làm việc (30.000 thước) đến tầm nhìn ba năm cho sự nghiệp và giá trị cá nhân (40.000 thước), tới mục đích cuộc sống mang tính trực giác của bạn và làm thế nào để tối đa hóa sự biểu lộ của nó (50.000 thước trở lên).

Tôi gộp ba cấp độ trên ở đây bởi không dễ dàng phân loại các tình huống thành các cấp độ trong số các cấp độ này. Ngoài ra, vì Hoàn thành mọi việc - Không hề khó tập trung chủ yếu vào nghệ thuật thực hiện hơn là cách định nghĩa mục tiêu và tầm nhìn, tôi sẽ không đưa ra một sự kiểm tra khắt khe. Nhưng theo bản chất tự nhiên của nó, việc nghiên cứu này có thể rất phức tạp, bao gồm các chiến lược kinh doanh, phát triển tổ chức, vạch kế hoạch sự nghiệp và định hướng giá trị cuộc sống.

Trọng tâm mục đích của chúng ta là nắm bắt những nhân tố động lực tồn tại cho bạn trong thực tế hiện tại, xác định bảng kê công việc hiện tại thật sự của bạn là gì ngay trong lúc này. Định hướng hay mục tiêu của bạn có nên thay đổi không – dựa trên sự suy nghĩ, phân tích và trực giác sâu sắc hơn – cũng là một vấn đề cần bàn. Thậm chí ngay cả như vậy, có một thứ gì đó bạn có thể nhận diện ngay bây giờ giúp bạn thừa nhận sự đúng đắn trong suy nghĩ về công việc và điều gì là quan trọng trong công việc của bạn.

Nếu bạn có ý định vạch ra bức tranh khái quát về công việc sẽ làm trong vòng 12 đến 18 tháng từ bây giờ, hay bản chất công việc của bạn sẽ như thế nào tại thời điểm đó, thì nó sẽ châm ngòi nổ cho cái gì? Tại cấp độ nhạy cảm này, có thể có những vấn đề cá nhân bạn cần phải thả lỏng và các hệ thống cần phải phát triển để cho phép sự chuyển giao. Và vì chính công việc cũng là mục tiêu thay đổi, có thể cần có những dự án được xác định để đảm bảo khả năng tồn tại của đầu ra trong lĩnh vực của bạn.

Từ khía cạnh cá nhân, đây là nơi có thể bạn muốn xem xét những sự việc như: “Công việc của tôi đang bị đình trệ trừ khi tôi khẳng định cụ thể, rành mạch hơn về mục đích của nó cho sếp (hay sếp của sếp)” hoặc “Những việc mới mà các con tôi sẽ làm trong năm tới là gì và tôi cần làm gì khác vì điều đó?” hoặc “Tôi phải chuẩn bị những gì để có thể giải quyết vấn đề sức khỏe mới được phát hiện?”.

Bạn có thể đánh giá những cơ hội lớn hơn như: sự nghiệp của bạn sẽ diễn ra như thế nào? Cuộc sống của bạn sẽ thay đổi như thế nào? Tổ chức của bạn sẽ làm gì tương ứng với những thay đổi môi trường và điều đó có ảnh hưởng gì tới bạn? Đây là những câu hỏi của tầm nhìn 1 đến 5 năm. Khi hỏi những câu hỏi này, tôi nhận được các câu trả lời khác nhau với tầm quan trọng khác nhau của từng người.

Cách đây không lâu, tôi đào tạo một người làm việc trong một ngân hàng quốc tế lớn. Vài tháng sau ông ta đã áp dụng phương pháp này và kiểm soát được công việc hàng ngày của mình. Ông ta quyết định đã đến lúc bắt đầu đầu tư vào công ty công nghệ cao (Ý tưởng này vốn rất khó thực hiện với ông ta trước đó). Nhưng làm việc từ “cấp độ đường băng” khiến mọi việc dễ tiếp cận hơn và trật tự tư duy ở cấp độ này cũng tự nhiên hơn.

Nếu tham gia một dự án lâu dài (hôn nhân, con cái, sự nghiệp, công ty và nghệ thuật), bạn có thể thực hiện nó tốt khi nghĩ về việc bạn phải làm gì để quản lý các công việc theo hướng đó.

Những câu hỏi tư vấn ở đây là:

- Những mục tiêu và mục đích lâu dài hơn trong tổ chức của tôi là gì? Những dự án gì tôi cần liên quan đến chúng để hoàn thành trách nhiệm của tôi?
- Những mục tiêu và mục đích lâu dài tôi đã đặt ra là gì và tôi phải có những dự án gì để thực hiện chúng?
- Những thứ quan trọng khác đang xảy ra ảnh hưởng gì đến quan điểm của tôi về những điều tôi đang làm?

Dưới đây là một số ví dụ về những vấn đề nảy sinh trong công việc ở cấp độ này:

- Sự thay đổi bản chất công việc của bạn do sự thay đổi các ưu tiên của công ty. Thay vì quản lý tính hiệu quả của chương trình đào tạo tại nhà, bạn sẽ thuê ngoài.
- Hướng đi bạn thấy cần phải theo trong sự nghiệp. Bạn hiểu mình sẽ làm một công việc khác hẳn trong năm sau và cần thực hiện sự chuyển giao từ công việc hiện tại trong lúc xem xét các phương án chuyển đổi hoặc các cơ hội thăng tiến.
- Định hướng tổ chức căn cứ vào bối cảnh toàn cầu hóa và mở rộng bùng nổ. Bạn sẽ thấy rất nhiều chuyển giao lưu quốc tế lớn dành cho bạn, và căn cứ vào những sở thích, lối sống bản thân, bạn cần phải xem xét điều chỉnh kế hoạch sự nghiệp của mình.
- Những sở thích, lối sống và những nhu cầu thay đổi. Khi con cái lớn hơn, việc bạn phải ở nhà với chúng sẽ ít đi và sự hứng thú với việc đầu tư và kế hoạch về hưu tăng của bạn lên.

Ở cấp độ tư duy cao nhất, bạn cần đặt ra một số câu hỏi ở tầm cao nhất. Tại sao công ty của bạn tồn tại? Tại sao bạn tồn tại? Cốt lõi sự tồn tại của bạn, về mặt cá nhân hay tổ chức, ảnh hưởng gì đến sự lựa chọn của bạn? Đây là “một bức tranh lớn” với hàng trăm cuốn sách và chuyên viên giỏi và mô hình được dành cho việc giúp bạn nắm bắt.

“Tại sao?” là một câu hỏi lớn mà chúng ta phải giải quyết.

Bạn có thể có tất cả các cấp bậc khác trong cuộc sống và có một cuộc sống rõ ràng, được xác định và có tổ chức theo hình chữ T. Tuy nhiên, nếu bạn có một thắc mắc, dù nhỏ nhất, về việc bạn muốn hay bị hấp dẫn thực hiện cái gì ở mức độ sâu sắc nhất, thì bạn sẽ cảm thấy không thoải mái.

Ngừng suy nghĩ về những ưu tiên

Hãy dành ra vài phút để ghi lại những điều xảy ra với bạn sau khi đọc chương này. Cho dù những thứ nảy sinh trong đầu bạn ở các cấp độ cao hơn thì hãy ghi chúng lại và loại chúng ra khỏi đầu.

Sau đó, hãy xử lý những ghi chép. Hãy quyết định những điều bạn ghi lại có thật sự là những thứ bạn muốn thực hiện không. Nếu không, hãy ném chúng đi ngay hay để vào danh sách “Một ngày nào đó/Có thể” trong một tập tài liệu có tên “Những ước mơ hay mục tiêu mà tôi có thể xem xét vào một thời điểm nào đó”. Có thể bạn muốn tiếp tục tích lũy loại hình tư duy trong tương lai này và muốn luyện tập quy củ hơn – ví dụ bằng cách vạch ra một kế hoạch kinh doanh mới với đối tác, thiết kế và viết những ý tưởng của một giấc mơ với người bạn đời, tạo ra một đường hướng phát triển sự nghiệp cụ thể hơn trong ba năm tới hay đơn giản chỉ tìm cho mình một huấn luyện viên riêng – người có thể dẫn dắt bạn đi hết những tiến trình thảo luận và tư duy đó. Nếu bạn làm được như vậy, hãy đặt kết quả đầu ra đó vào danh sách “Các dự án” và quyết định công việc tiếp theo. Sau đó, hãy thực hiện chúng, chuyển chúng cho người khác làm hay để chúng vào các phương tiện nhắc việc trong một danh sách phù hợp.

Nếu tất cả những điều trên được thực hiện, bạn có thể muốn chuyển sự tập trung sang phát triển các dự án cụ thể đã được xác định nhưng chưa được bổ sung đầy đủ như bạn muốn. Bạn sẽ muốn đảm bảo thiết lập được một tiến trình xử lý theo “chiều dọc”.



## 10. Đưa các dự án vào vòng kiểm soát

Chương 4 đến Chương 9 cung cấp cho bạn tất cả các bí quyết và phương pháp cần thiết giúp đầu óc thoải mái và đưa ra được những quyết định sáng suốt xem cần phải làm cái gì và khi nào. Đó là cấp độ chiều ngang – cần sự chú ý và hành động xuyên suốt một cách cơ bản trong cuộc sống của bạn. Phần dưới đây là cấp độ chiều dọc – cách suy nghĩ đào sâu và có tầm cao giúp tăng khả năng sáng tạo của bạn. Nó đưa chúng ta quay trở lại việc cải tiến và tiếp sinh lực cho việc lập dự án.

### **Nhu cầu bổ sung về lập kế hoạch phi thể thức**

Sau nhiều năm cùng làm việc với hàng nghìn chuyên gia, tôi có thể nói rằng, chúng ta đều có thể thực hiện việc lập kế hoạch nhiều hơn, phi thể thức hơn và thường xuyên hơn cho các dự án cũng như cho cuộc sống. Nếu được thực hiện, nó có thể giải tỏa rất nhiều sức ép cho tinh thần và tạo ra nhiều kết quả sáng tạo với nỗ lực bỏ ra ít nhất.

Tôi đã phát hiện ra, cơ hội cải thiện việc lập kế hoạch lớn nhất không bao gồm các kỹ thuật dành cho những loại hình phức tạp và nâng cao của việc tổ chức dự án mà các chuyên gia quản lý dự án thường sử dụng (giống như biểu đồ Gantt). Hầu hết mọi người cần những kỹ thuật này đã có hay ít nhất là có thể tiếp cận với các chương trình đào tạo hay phần mềm cần thiết để học. Nhu cầu thật sự là nắm bắt và sử dụng nhiều hơn phương thức tư duy sáng tạo và chủ động mà chúng ta thực hiện hay có thể thực hiện.

Lý do chính của việc thiếu loại hình suy nghĩ giá trị gia tăng hiệu quả này là sự khan hiếm hệ thống quản lý số lượng vô hạn chi tiết tiềm năng có thể xuất hiện như là kết quả. Đó là lý do phương pháp của tôi có xu hướng đi từ dưới lên. Nếu cảm thấy không thể kiểm soát được các cam kết có thể hành động vào hiện tại của bạn, bạn sẽ

cưỡng lại việc lập kế hoạch trọng tâm. Một cú đẩy lùi vô thức xuất hiện. Tuy nhiên, khi bắt đầu áp dụng phương pháp này, bạn có thể thấy chúng cho phép tự do suy nghĩ có tính xây dựng và sáng tạo. Nếu bạn có hệ thống và thói quen sẵn sàng tạo đòn bẩy cho những ý tưởng, năng suất của bạn sẽ tăng nhanh chóng.

Trong Chương 3, tôi đã đề cập một số chi tiết của năm giai đoạn lập kế hoạch dự án, từ giai đoạn ý tưởng đến thực tế.

Giai đoạn trung gian của mọi dự án thành công đều trông giống như một thảm họa.

--Rosabeth Moss Cantor

Điều tiếp theo là biên soạn những kỹ thuật và cảm nang tạo điều kiện thuận lợi cho tiến trình lập kế hoạch không chính thống, tự nhiên mà tôi đã đề nghị. Mặc dù các gợi ý này đều dựa trên những kiến thức thông thường, nhưng chúng lại không được tuân theo thường xuyên. Hãy đưa chúng vào sử dụng bất cứ khi nào và càng thường xuyên càng tốt, thay vì để dành tư duy của bạn cho một cuộc họp chính thống hơn.

Bạn nên lập kế hoạch cho những dự án nào?

Hầu hết các kết quả đã xác định cho danh sách “Các dự án” của bạn không cần lập kế hoạch trước để tìm ra công việc tiếp theo. Ví dụ, việc lập kế hoạch duy nhất cần thiết cho “kiểm tra ô tô” là quyết định tìm địa chỉ kiểm tra gần nhất trong sổ điện thoại và gọi điện hẹn thời gian.

Tuy nhiên, có hai loại hình dự án cần có ít nhất một loại hình lập kế hoạch là : (1) dự án vẫn thu hút sự chú ý của bạn, kể cả khi bạn đã quyết định những công việc tiếp theo và (2) dự án vừa xuất hiện các ý tưởng hữu ích tiềm năng và các chi tiết hỗ trợ.

Loại thứ nhất – những dự án bạn biết có một số thứ khác về chúng phải được quyết định hoặc sắp xếp – sẽ cần một phương pháp chi tiết hơn là chỉ xác định một công việc tiếp theo. Những dự án loại này sẽ cần một ứng dụng cụ thể hơn cho một hoặc nhiều hơn trong 4 giai đoạn còn lại của mô hình lập kế hoạch tự nhiên: mục đích và

nguyên tắc, tầm nhìn/kết quả, tư duy và/hoặc tổ chức.

Loại thứ hai – những dự án vừa mới tình cờ xuất hiện ý tưởng, trên bãi biển, trong xe ô tô hay trong cuộc họp – cần có một nơi thích hợp để các ý tưởng liên quan được nắm bắt. Sau đó, có thể đặt chúng ở đó để sử dụng khi cần.

Những dự án cần công việc tiếp theo là lập kế hoạch

Một số dự án bạn có thể nghĩ ra ngay, không cần nghĩ trước, những dự án bạn muốn thực hiện thật cụ thể, bỏ sung dồi dào và đặt nó dưới sự kiểm soát. Bạn có thể có một cuộc họp quan trọng sắp diễn ra và bạn phải chuẩn bị lịch trình làm việc, tài liệu. Hoặc bạn vừa mới kế nhiệm công việc điều phối hội nghị đồng minh hàng năm và bạn phải thu xếp mọi việc liên quan càng sớm càng tốt để có thể giao phó những mảng quan trọng. Hoặc bạn phải làm rõ nhiệm vụ của một vị trí mới trong nhóm của bạn để chuyển cho bộ phận nhân sự. Nếu bạn vẫn chưa hoàn thành, thực hiện công việc tiếp theo ngay bây giờ, nó sẽ bắt đầu quá trình lập kế hoạch cho mỗi hành động và bạn hãy để nó vào một danh sách hành động phù hợp. Sau đó, hãy tiến hành các bước lập kế hoạch tiếp theo.

Các bước lập kế hoạch điển hình

Những loại hình phổ biến nhất về các công việc theo định hướng lập kế hoạch là sự tư duy và sắp xếp của riêng bạn, tổ chức các cuộc họp và thu thập thông tin.

*Tư duy.* Một số dự án thu hút sự tập trung của bạn trong lúc này yêu cầu bạn phải suy nghĩ tự do. Điều này đặc biệt đúng đối với những dự án mà bạn không biết rõ công việc tiếp theo là gì khi đưa ra quyết định đó. Tất cả các dự án này phải có một công việc tiếp theo, ví dụ như “phác họa những ý tưởng liên quan đến X”.

Bạn cần quyết định khi nào và thực hiện hành động đó như thế nào để biết đặt chúng vào danh sách công việc tiếp theo nào. Bạn thực hiện loại hình suy nghĩ này trên máy tính hay viết lên trên giấy tốt hơn? Tôi có thể chọn bất cứ cách nào, tùy thuộc vào trực giác. Đối với tôi, công việc tiếp theo này có thể cho vào danh sách “Làm việc với máy

tính” hay danh sách “Bất cứ nơi đâu” (vì tôi có thể vẽ bản đồ tư duy ở bất cứ đâu, miễn là có một mẫu giấy và một cái bút chì).

*Tổ chức.* Bạn có thể có một số dự án đã thu thập những ghi chú và các tài liệu hỗ trợ có nhiều đặc tính khác nhau, bây giờ, bạn chỉ cần phân loại và cho chúng vào một dạng thức có cấu trúc hơn. Trong trường hợp này, công việc tiếp theo của bạn có thể là “tổ chức các ghi chú của dự án X”. Nếu bạn phải đến văn phòng để thực hiện điều đó (vì bạn để hồ sơ ở văn phòng và không muốn mang chúng ra ngoài), hành động đó sẽ được cho vào trong danh sách công việc “Tại văn phòng”. Nếu bạn mang theo một kẹp hồ sơ, một thiết bị tổ chức cầm tay hay một máy tính xách tay lưu các ghi chú về dự án, thì khi đó hành động “tổ chức” có thể để trong danh sách hành động “Bất cứ nơi nào” nếu bạn thực hiện nó bằng tay hoặc trên máy tính, nếu bạn sử dụng bộ xử lý văn bản, phần mềm lập kế hoạch dự án và lập dàn ý đại cương.

*Tổ chức một cuộc họp.* Thông thường, việc tư duy dự án sẽ tiến triển khi bạn thành lập một cuộc họp với những người bạn muốn họ tham gia vào quá trình suy nghĩ. Điều đó thường có nghĩa là gửi một email cho cả nhóm hoặc một trợ lý để đưa lên lịch, hoặc gọi điện thoại cho người đầu tiên để quyết định thời gian.

*Thu thập thông tin.* Đôi khi, công việc tiếp theo trong tư duy dự án là thu thập dữ liệu. Có thể bạn phải nói chuyện với một ai đó để lấy dữ liệu (“gọi điện cho Bill để hỏi ý kiến về cuộc họp ban giám đốc”). Hoặc bạn cần xem xét lại toàn bộ hồ sơ từ hội nghị năm ngoái vừa tiếp quản (“xem xét hồ sơ lưu trữ về cuộc họp đồng minh”). Hoặc bạn muốn lướt web để tìm ý tưởng cho một chủ đề bạn đang thăm dò (“nghiên cứu và phát triển, tìm kiếm các công ty cho vị trí giám đốc bán hàng”).

Tư duy dự án ngẫu nhiên

Đừng bỏ qua bất kỳ ý tưởng nào về những dự án hữu ích tiềm năng. Đôi khi bạn sẽ nghĩ về những thứ không muốn quên khi bạn không có gì làm với dự án đó. Ví dụ, bạn đang lái xe đến cửa hàng tổng hợp và nghĩ đến những cách khai mạc phiên họp nhân viên tuần tới. Hoặc trong khi bạn đang khuấy nước sốt món spaghetti trong bếp

và nảy sinh ý nghĩ muốn tặng túi đựng đồ cho những người tham dự cuộc hội thảo sắp tới. Hoặc bạn đang xem tin tức buổi tối trên truyền hình thì bỗng nhiên nhớ ra một người quan trọng muốn đưa vào ban cố vấn mà bạn đang chọn lựa.

Nếu tất cả những thứ này không thật sự là những công việc tiếp theo có thể đưa vào danh sách “Các công việc”, bạn vẫn cần phải nắm bắt, sắp xếp chúng ở một nơi nào đó hợp lý. Dĩ nhiên, công cụ quan trọng nhất đảm bảo không có gì bị xếp nhầm chỗ trong hệ thống thu thập thông tin của bạn – giỏ đựng thông tin đầu vào, những mẫu giấy ghi chép tại nơi làm việc hay ở nhà, và ở trong một dạng thức có thể dễ dàng mang đi (một phiếu làm mục lục) khi bạn đi loanh quanh ra ngoài. Bạn cần nắm bắt tất cả các ý tưởng cho đến khi quyết định được cần phải làm gì với chúng.

### Công cụ và cấu trúc hỗ trợ tư duy dự án

Ý tưởng dự án xuất hiện ở cấp độ nào không quan trọng, quan trọng là phải có công cụ tốt trong tay để có thể nắm bắt khi chúng xuất hiện. Khi những ý tưởng này được nắm bắt, sẽ rất hữu ích khi tiếp cận với chúng bất cứ khi nào bạn cần tham khảo.

### Các công cụ tư duy

Một trong những bí mật lớn để có được các ý tưởng và tăng hiệu quả là sử dụng những công cụ tốt mang tính chất hiện tượng và chuyên dụng có thể khơi mào cho quá trình tư duy tốt (Tôi vừa mới phát hiện ra một vài ý tưởng hiệu quả nhất khi đang dùng phần mềm tổ chức Palm trong lúc ở sân bay đợi đến giờ bay).

Vận may ảnh hưởng đến mọi thứ. Hãy để cho lưỡi câu của bạn luôn có mồi và quăng nó vào dòng chảy, nơi bạn ít hy vọng bắt được cá nhất, chính tại nơi đó sẽ có một con cá.

--Ovid

Nếu bạn không chờ đợi một cái gì đó xảy ra, thì rất khó có thể tập trung vào bất cứ cái gì quá vài phút, nhất là khi bạn làm một mình. Nhưng khi bạn sử dụng những

công cụ núp giữ suy nghĩ của mình, thì bạn có thể tập trung làm việc hiệu quả nhiều giờ.

### Các công cụ viết

Luôn giữ những công cụ viết tốt để bạn không có phản kháng vô thức nào đối với quá trình tư duy do không có công cụ để nắm bắt. Nếu bạn không có gì để viết, bạn sẽ không cảm thấy thoải mái khi suy nghĩ về dự án và tình huống.

Trái lại, đôi khi tôi đã thực hiện việc tư duy và lên kế hoạch rất tốt chỉ đơn giản vì tôi muốn sử dụng chiếc bút bi viết trơn và rất đẹp của mình. Có thể bạn sẽ không có cảm hứng giống tôi, nhưng nếu có, hãy tặng cho mình một đặc ân và đầu tư vào những công cụ viết chất lượng.

Tôi khuyên bạn nên để những chiếc bút bi đẹp ở chỗ đựng văn phòng phẩm, nơi bạn có thể muốn ghi lại tin nhắn, ví dụ, gần chỗ để máy điện thoại trong nhà.

### Giấy và những mẫu giấy dính

Ngoài công cụ viết, bạn nên luôn có những mẫu giấy dính bên cạnh. Những mẫu giấy dính rất tốt vì bạn có thể xé dễ dàng và viết các ý tưởng và ghi chú để vào giỏ đựng thông tin đầu vào cho đến khi bạn có thời gian xử lý. Ngoài ra, bạn cũng sẽ luôn muốn giữ một số bản đồ tư duy không chính thống và bạn có thể để những mẫu giấy này vào những kẹp hồ sơ mà không phải viết lại.

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

--E. M. Foster

### Giá vẽ và bảng trắng

Nếu bạn có chỗ treo, bảng trắng và/hoặc giá vẽ là những công cụ tư duy rất hữu ích để sử dụng. Chúng cho bạn rất nhiều khoảng không để viết những ý tưởng và cũng rất hữu ích khi đặt chúng cùng các ý tưởng trên đó trước mặt bạn trong một thời gian, khi

bạn đang áp ử một chủ đề. Rất hữu ích khi có một chiếc bảng trắng treo trên tường trong văn phòng và phòng họp, bảng càng to càng tốt. Nếu bạn đã có con, tôi khuyên bạn nên để một chiếc bảng trong phòng ngủ của chúng. Hãy đảm bảo bạn luôn có bút viết bảng mới trong tay, thật khó chịu khi bạn định viết cái gì đó lên bảng và nhận ra tất cả các bút đều đã khô mực và không viết được.

Bất cứ khi nào có hai hoặc nhiều người tập trung lại để họp, sẽ có một người muốn viết cái gì đó vào nơi mà những người khác có thể nhìn thấy. Thậm chí khi bạn xóa những dòng chữ đó sau vài phút, chỉ riêng hành động viết chúng ra đã tạo điều kiện cho một tiến trình tư duy tích cực, khác biệt. (Tôi nhận thấy cực kỳ hữu ích khi vẽ các biểu đồ thông tin và ghi chú trên giấy lau bàn, thậm chí là khăn ăn trong khách sạn, nếu tôi không có giấy dính trong tay).

## Máy tính

Rất nhiều lần tôi muốn thể hiện những suy nghĩ trên máy tính, bằng phần mềm xử lý văn bản của tôi. Có rất nhiều thứ tôi muốn làm sau đó và tôi cảm thấy tuyệt vời khi có thể chỉnh sửa, cắt dán chúng thành các dạng ứng dụng khác sau này. Mỗi khi bật máy tính lên, tôi thấy tiến trình tư duy của mình cũng tự động diễn ra. Đây là một lý do hợp lý chứng minh khả năng đánh máy và kỹ năng sử dụng bàn phím của bạn phải tốt để ít nhất là có thể dễ dàng làm việc với máy tính, và cao hơn là có niềm vui.

## Các cấu trúc hỗ trợ

Ngoài việc có các công cụ hỗ trợ mọi lúc mọi nơi trong tầm tay, việc tiếp cận với các dạng thức sẽ nắm giữ tư duy dự án cũng rất cần thiết. Cũng giống như việc có bút chì và bút máy trước mặt sẽ giúp cho việc động não suy nghĩ, việc có các công cụ tốt và có chỗ để tổ chức các chi tiết dự án tạo điều kiện cho việc lập kế hoạch rõ ràng hơn mà nhiều dự án cần.

## Tạo ra các kệ hồ sơ hay những cuốn sổ ghi chép

Một hệ thống hồ sơ tham khảo chung tốt, có sẵn trong tay và dễ sử dụng không chỉ

quan trọng để nắm bắt tiến trình luồng công việc nói chung, mà còn có chức năng giúp suy nghĩ về dự án. Thông thường một dự án bắt đầu xuất hiện khi nảy sinh từ những dữ liệu liên quan, các ghi chú và tài liệu hỗn hợp. Và vì lý do này, bạn sẽ muốn tạo ra một thư mục cho một chủ đề ngay sau khi bạn có một cái gì đó để cho vào. Nếu hệ thống hồ sơ của bạn quá máy móc (hoặc không có), bạn có thể sẽ bỏ lỡ mất nhiều cơ hội dễ dàng tạo ra tâm điểm dự án. Ngay sau khi bạn rời khỏi cuộc họp đầu tiên với những ghi chép ban đầu về một chủ đề mới xuất hiện trong tầm hiểu biết của bạn, hãy tạo ra một hồ sơ và lưu trữ chúng ngay lập tức (dĩ nhiên là sau khi bạn quyết định được bất kỳ công việc tiếp theo nào).

Rất nhiều lần, trong khi hướng dẫn khách hàng, tôi nhận ra rằng, chỉ riêng việc lập ra một hồ sơ cho một chủ đề mà chúng ta có thể tổ chức một cách ngẫu nhiên và những tài liệu liên quan tiềm năng, tạo cho chúng một khả năng kiểm soát ở tầm cao. Đó là một cách “ôm lấy” chủ đề cả về mặt vật chất và tinh thần.

Nếu bạn muốn làm việc với một cuốn sổ lập kế hoạch, rất hữu ích khi dự trữ một ít giấy trắng và giấy vẽ bản đồ để có thể tạo ra một trang riêng cho một chủ đề hoặc dự án khi nó xuất hiện. Hầu hết các dự án của bạn chỉ cần một hoặc hai trang trong cuốn sổ để nắm bắt một số ý tưởng bạn cần theo dõi, chứ không cần cả cuốn sổ.

### Các công cụ phần mềm

Về cơ bản, những phần ứng dụng được thiết kế dành riêng cho việc tổ chức các dự án thường quá phức tạp và quá nhiều sức mạnh đối với phần lớn người muốn sử dụng. Chúng chỉ có thể phù hợp với số lượng ít ỏi các chuyên gia thật sự cần chúng. Hầu hết mọi người nhận thấy những mẫu ghi chép nhỏ và các phần nhỏ của ứng dụng thân thiện hơn và dễ dàng cho dự án hơn. Tôi chưa bao giờ thấy hai dự án nào cần có cùng lượng chi tiết và cấu trúc giống nhau để kiểm soát. Vì vậy, thật khó để tạo ra một ứng dụng đáp ứng cho hầu hết các dự án.

Việc lập dàn ý kỹ thuật số. Bất cứ ai cần lập cấu trúc về các dự án cho tư duy có thể tìm thấy trong bất kỳ một loại ứng dụng nào có chức năng lập dàn ý theo hệ thống thứ



bậc đơn giản. Trước đây tôi đã từng sử dụng chương trình của Symantec có tên là Grandview và bây giờ tôi thường dùng phần mềm văn bản Microsoft (Microsoft Word) cho loại hình lập kế hoạch dự án. Dưới đây là một bản dàn ý tôi đã tạo ra cho một phần lập kế hoạch:



Các ứng dụng lập dàn ý là nó có thể đơn giản hay phức tạp theo yêu cầu. Có rất nhiều phần mềm cung cấp loại hình lập dàn ý có cấu trúc thứ bậc đơn giản như trên. Quan trọng là bạn phải cảm thấy thoải mái với chúng để có thể nhanh chóng làm quen với

cách đưa thông tin tiêu đề chính, tiêu đề phụ và dịch chuyển khi cần. Cho đến khi bạn có thể sử dụng thành thạo chương trình phần mềm, bạn sẽ không cần khám phá nó nữa và sử dụng nó để tập trung vào suy nghĩ và tổ chức.

Không quan trọng là bạn đưa loại hình suy nghĩ này vào đâu, miễn là bạn có thể dễ dàng đưa thông tin vào đó và xem xét lại khi cần.

*Những ứng dụng giúp tư duy.* Một số ứng dụng được phát triển riêng để tạo điều kiện cho quá trình động não. “Tạo cảm hứng” là một ứng dụng, dựa vào những kỹ thuật lập biểu đồ tư duy của Tony Buzan. Nó có một vài đặc điểm hữu dụng, song tôi thường quay trở lại dùng giấy và bút cho các loại hình suy nghĩ nhanh và không chính thống mà tôi cần phải làm.

Vấn đề với việc tư duy được số hóa là chúng ta không cần lưu trữ những gì chúng ta tư duy theo cách thức mình tư duy – điều quan trọng nhất là kết luận mà chúng ta phát triển từ những suy nghĩ thô sơ đó. Việc tư duy tron tru đó – nắm bắt công cụ, giống như bảng trắng điện tử và thiết bị chép tay kỹ thuật số rốt cục sẽ không thành công như các nhà sản xuất hy vọng. Tôi không cần phải lưu trữ việc suy nghĩ sáng tạo của mình nhiều như chúng ta vẫn lưu trữ những cấu trúc tạo ra từ đó. Có sự khác biệt đáng kể giữa việc thu thập, xử lý, tổ chức và thường cần những công cụ khác nhau cho chúng. Có thể bạn cũng muốn vớt những ý tưởng vào trong một bộ xử lý văn bản.

*Những ứng dụng lập kế hoạch dự án.* Như tôi đã đề cập, hầu hết các phần mềm lập kế hoạch dự án quá nghiêm ngặt cho phần lớn tiến trình tư duy và lập kế hoạch dự án mà chúng ta cần thực hiện. Trong nhiều năm, tôi đã chứng kiến các chương trình này được thử nghiệm và thường bị ngắt quãng chứ không được sử dụng như một công cụ thống nhất. Khi được sử dụng thành công, chúng thường được chỉnh sửa nhiều theo ý người sử dụng nhằm phù hợp với các yêu cầu cụ thể.

Tôi phán đoán rằng, các ứng dụng ít cấu trúc hơn và nhiều chức năng hơn sẽ xuất hiện trong những năm tới dựa theo cách chúng ta nghĩ và lập kế hoạch tự nhiên. Cho

đến khi đó, tốt nhất là hãy gắn bó với những phương tiện lập dàn ý đơn giản và hiệu quả.

Đính kèm những ghi chép kỹ thuật số

Nếu bạn đang sử dụng một công cụ tổ chức kỹ thuật số, phần lớn việc lập kế hoạch dự án bạn cần nắm bắt bên ngoài đầu óc có thể được quản lý phù hợp trong một mảng đính kèm những ghi chú. Nếu bạn có một dự án là một mục trong một phần mềm Palm, hay là một công việc trong phần mềm Microsoft Outlook, bạn có thể mở phần “ghi chú” kèm theo và viết ý tưởng vào đó, đánh dấu những điểm và những thành phần phụ của dự án. Hãy đảm bảo là bạn dành thời gian xem xét lại những đính kèm để làm cho chúng trở nên hữu ích.

Ứng dụng tất cả những điều này như thế nào?

Giống như danh sách “Các công việc tiếp theo”, danh sách “Các dự án” của bạn cũng phải được cập nhật. Điều này sẽ cho bạn một khoảng thời gian lý tưởng, từ 1 đến 3 tiếng đồng hồ, xử lý càng nhiều tư duy “chiều dọc” về một dự án càng tốt.

Ít nhất thì ngay bây giờ hoặc càng sớm càng tốt, hãy lấy ra một vài dự án mà bạn quan tâm nhất hoặc thích thú nhất và thực hiện tư duy, thu thập thông tin và tổ chức, sử dụng bất cứ công cụ nào thích hợp nhất.

Tập trung vào mỗi dự án, từng cái một, từ trên xuống dưới. Khi thực hiện, bạn hãy hỏi bản thân: “Mình biết gì, nắm bắt được gì và nhớ được gì về những thứ này?”

Hãy để cho những lo lắng về sự tiến bộ của chúng ta trở thành tư duy và lập kế hoạch tiến bộ

--Winston Churchill

Có thể bạn chỉ muốn lập bản đồ tư duy về một số suy nghĩ trên một mẫu giấy, lập hồ sơ và xếp những mẫu giấy vào trong đó. Bạn có thể phát hiện ra một số tiêu đề được

đánh dấu đơn giản để đính kèm như một “ghi chú” trong phần mềm tổ chức. Hoặc bạn có thể tạo ra một hồ sơ văn bản và bắt đầu lập dàn ý cho nó.

Vấn đề cốt lõi là bạn phải cảm thấy thoải mái với việc có hoặc sử dụng những ý tưởng của mình. Và bạn có thể tạo dựng được thói quen tập trung năng lượng mang tính xây dựng vào những kết quả đầu ra dự kiến và những nút thông lọng để mở trước khi bạn phải tạo dựng.

# PHẦN III: SỨC MẠNH CỦA NHỮNG NGUYÊN TẮC THEN CHỐT

## PHẦN III: SỨC MẠNH CỦA NHỮNG NGUYÊN TẮC THEN CHỐT

### 11. Sức mạnh của thói quen thu thập

Những kỹ thuật và mô hình đơn giản này có nhiều sức mạnh hơn biểu hiện ban đầu của nó. Trên thực tế, chúng tạo ra một phương pháp có tính hệ thống, giữ cho đầu óc bạn không bị nhiễu, đảm bảo bạn đạt hiệu quả và hiệu năng cao trong công việc. Bản thân nó đã là lý do để bạn tiếp tục thực hiện những bài luyện tập này.

Thậm chí các nguyên tắc nền tảng này còn có nhiều hàm ý lớn hơn ở nơi làm việc. Những điều được đề cập đến trong ba chương tiếp theo là sự tích lũy kinh nghiệm của cá nhân tôi trong hơn 20 năm qua về những ảnh hưởng tinh tế và sâu rộng hơn bắt nguồn từ việc thực hiện các nguyên tắc cơ bản này. Các kết quả lâu dài có thể ảnh hưởng tích cực tới cá nhân bạn và những tổ chức lớn hơn.

Khi những người mà bạn giao tiếp nhận ra rằng, bạn nhận, xử lý và tổ chức các trao đổi, thỏa thuận với họ rất kín đáo và không hề sai sót, họ sẽ đặc biệt tin tưởng bạn. Đó là sức mạnh của việc nắm bắt được nơi có thể để bất cứ thứ gì chưa hoàn thành và chưa xử lý trong cuộc sống của bạn. Nó nâng cao sức khỏe tinh thần rõ rệt, cũng như nâng cao chất lượng các mối quan hệ và giao tiếp của bạn cả về mặt cá nhân và công việc.

#### Lợi ích cá nhân

Cảm giác của bạn là gì khi trải qua toàn bộ hoạt động thu thập và tải thông tin? Hầu hết mọi người cảm thấy tồi tệ, chỉ có một số người cảm thấy thoải mái. Tại sao lại như vậy?

Giống như hầu hết mọi người, khi trải qua toàn bộ quá trình thu thập, có thể bạn cảm thấy hơi lo lắng. Những thuật ngữ như “quá tải”, “lo lắng”, “thất vọng”, “mệt mỏi” và “ghê tởm” xuất hiện khi tôi yêu cầu những người tham dự hội thảo mô tả cảm giác của

họ khi trải qua một phiên bản của tiến trình này. Và có thứ gì bạn nghĩ là đã trì hoãn trong đồng thông tin đó? Nếu có, thì bạn đã có một sai lầm liên quan tới sự trì hoãn đó – “Tôi có thể, đáng ra phải, phải (trước kia) làm điều này”.

Bạn có trải qua bất cứ cảm giác thoải mái, thư thái hay kiểm soát nào khi thực hành kỹ năng này không? Thực tế, hầu hết mọi người trả lời là có. Tại sao điều này diễn ra? Một trạng thái tình cảm hoàn toàn trái ngược xuất hiện gần như đồng thời – sự lo sợ và cảm giác thư thái, sự chôn vùi và kiểm soát. Điều gì đang xảy ra?

Khi bạn hiểu được nguồn gốc của các cảm giác tiêu cực với tất cả những thứ bạn phải xử lý, bạn sẽ phát hiện ra (như tôi đã từng phát hiện ra) cách thức rũ bỏ chúng. Và nếu bạn trải qua bất kỳ cảm giác tích cực nào từ việc thu thập tài liệu, bạn sẽ thật sự bắt đầu tiến trình loại bỏ những thứ tiêu cực.

Nguồn gốc của những cảm giác tiêu cực

Những cảm-giác-không-tốt bắt nguồn từ đâu? Có phải vì có quá nhiều việc phải làm không? Không, luôn luôn có nhiều việc phải làm. Nếu bạn cảm thấy căng thẳng chỉ vì có nhiều thứ phải làm hơn khả năng bạn có thể làm, bạn sẽ không bao giờ rũ bỏ được cảm giác đó. Nguồn gốc của cảm giác tiêu cực không phải là vì có quá nhiều việc phải làm. Nó xuất phát từ một khía cạnh khác.

Bạn cảm thấy như thế nào khi có một người phá vỡ thỏa thuận với mình? Họ nói sẽ gặp bạn lúc 4 giờ chiều thứ năm nhưng lại không đến hoặc gọi điện báo? Bạn cảm thấy như thế nào? Chắc chắn là khó chịu. Cái giá mà mọi người phải trả khi phá vỡ một thỏa thuận là phá vỡ niềm tin trong mối quan hệ – một hậu quả tiêu cực.

Nhưng tất cả những thứ trong giỏ thông tin đầu vào của bạn là gì? thỏa thuận mà bạn tự cam kết với chính mình. Cảm giác tiêu cực của bạn đơn giản là kết quả của việc phá vỡ các cam kết, là biểu hiện của việc mất niềm tin vào chính mình. Nếu bạn tự cam kết với bản thân là vạch ra một kế hoạch chiến lược và rồi không làm điều đó, bạn sẽ cảm thấy áy náy. Tự hứa với bản thân là phải có tổ chức và khi không làm được điều

đó, bạn sẽ mắc sai lầm và cảm thấy thất vọng. Tự hứa là sẽ dành nhiều thời gian hơn với con cái và khi không làm như vậy, bạn sẽ cảm thấy bất an.

Làm thế nào để không phá vỡ các cam kết với chính mình?

Nếu cảm giác tiêu cực xuất phát từ các cam kết bị phá vỡ, bạn có ba phương án để đối phó với chúng và xóa bỏ dần những hậu quả tiêu cực:

- Không đưa ra các cam kết
- Hoàn thành các cam kết
- Thương thuyết lại các cam kết

Cả ba cách này đều có thể loại bỏ những cảm giác khó chịu.

Không đưa ra các cam kết

Bạn sẽ có cảm giác tốt khi lấy ra một nhóm tài liệu cũ và quyết định không làm gì cả, chỉ đơn giản là ném chúng vào thùng rác. Một cách để xử lý những việc chưa hoàn thành là hãy nói “không”!

Bạn có thể vui vẻ hơn nếu hạ thấp tiêu chuẩn của mình xuống. Nếu bạn không quan tâm quá nhiều đến những thứ xuất hiện ở một mức độ nào đó – vai trò phụ huynh, hệ thống trường học, tinh thần đồng đội, mật mã phần mềm – bạn sẽ có ít việc phải làm hơn .

Tôi nghi ngờ việc bạn sẽ hạ mức tiêu chuẩn của mình xuống. Nhưng một khi bạn thật sự hiểu được điều đó nghĩa là gì, có thể bạn sẽ ít cam kết hơn. Tôi cũng đã làm như thế. Tôi đã từng đưa ra rất nhiều cam kết để giành lấy sự ủng hộ của mọi người. Khi tôi nhận ra cái giá phải trả vì đã không thực hiện được những cam kết này, tôi trở nên tỉnh táo hơn nhiều đối với các cam kết đã đưa ra. Một giám đốc điều hành hãng bảo hiểm mà tôi làm việc cùng mô tả lợi ích chủ yếu ông có được từ việc thực hiện hệ thống này là: “Trước đây tôi chỉ có thể nói với mọi người ‘được rồi, chắc chắn tôi sẽ



làm điều đó' bởi vì tôi không biết chắc chắn mình phải làm gì. Bây giờ, vì đã giải quyết hết đồng tồn đọng đó và để duy trì tính thống nhất, tôi phải nói 'không, xin lỗi tôi không thể làm điều đó'. Điều kỳ diệu là thay vì thất vọng với sự từ chối, mọi người bị ấn tượng bởi nguyên tắc của tôi!''.

Một khách hàng khác của tôi, một doanh nhân trong ngành đào tạo cá nhân, nói với tôi rằng, việc duy trì kiểm kê công việc đã loại bỏ nhiều lo lắng và căng thẳng trong cuộc sống của ông. Quy tắc đưa mọi thứ cần quan tâm vào giỏ thông tin đầu vào khiến ông phải xem xét lại đâu là thứ mình thật sự muốn làm bất cứ điều gì về nó. Nếu chưa sẵn sàng cho mẫu ghi chú đó vào trong giỏ thông tin đầu vào, ông chỉ việc bỏ qua nó.

Ra khỏi cảm giác căng thẳng vì phải thực hiện là đi vào cảm giác bình an vì đã hoàn thành.

--Julia Louis Woodruff

Tôi đã xem xét suy nghĩ chín chắn đó. Một điều tốt đẹp nhất trong phương pháp này là khi bạn thật sự chịu trách nhiệm nắm bắt và theo dõi những suy nghĩ của mình, bạn sẽ xem xét cẩn thận việc đưa ra các cam kết bên trong mà bạn không cần hoặc không muốn tạo ra. Không nhận ra tất cả những gì phải làm giống như việc bạn có một tấm thẻ tín dụng nhưng lại không biết số tiền có trong đó hay thời hạn của nó – việc không có trách nhiệm dễ hơn nhiều.

Hoàn thành một cam kết

Dĩ nhiên, một cách khác để loại bỏ các cảm giác tiêu cực về những thứ bạn có là hãy hoàn thành chúng và có thể đánh dấu chúng là những việc đã được thực hiện. Bạn thật sự thích làm việc miễn là bạn có cảm giác đã hoàn thành cái gì đó. Nếu bạn vừa mới hoàn thành một hành động

nhiều-hơn-hai-phút khi chúng xuất hiện trong cuộc sống của bạn, tôi chắc chắn rằng bạn có thể có được minh chứng về lợi ích tâm lý. Hầu hết các khách hàng của tôi đều

cảm thấy tuyệt vời sau khi chỉ mất khoảng hai tiếng xử lý các hồ sơ của mình.

Một kỳ nghỉ cuối tuần tốt đẹp hơn của bạn có thể được sử dụng để hoàn thành rất nhiều việc lặt vặt và những nhiệm vụ đã tích tụ lại. Khi nắm bắt được tất cả những nút thông lỏng để mở, dù nhỏ hay lớn, và nhìn thấy chúng trong danh sách trước mặt, một phần nào đó trong bạn sẽ có cảm hứng giải quyết chúng thật nhanh để đưa ra khỏi danh sách.

Tất cả chúng ta đều khao khát chiến thắng. Thật tuyệt khi thỏa mãn khao khát đó bằng cách chọn cho mình những nhiệm vụ khả thi có thể bắt đầu và kết thúc dễ dàng.

Bạn đã bao giờ kết thúc một công việc mà nó không xuất phát từ một danh sách của bạn, và rồi bạn viết nó vào danh sách và kiểm tra nó hay chưa? Khi đó bạn sẽ hiểu ý của tôi.

Tuy nhiên, còn có một vấn đề khác nữa. Bạn sẽ có cảm giác thế nào nếu danh sách của bạn, cả đồng công việc được thực hiện hết và thành công? Bạn có thể rất hứng khởi và sáng tạo. Trong vòng ba ngày, hãy thử tưởng tượng xem tôi có cái gì? Tất nhiên, một danh sách khác, thậm chí có thể là một danh sách lớn hơn! Bạn có thể cảm thấy hài lòng vì đã hoàn thành tất cả công việc và bạn muốn thực hiện những gì to lớn hơn, tham vọng hơn.

Không chỉ có vậy, bạn nghĩ sếp sẽ làm gì sau khi nhận ra khả năng và năng suất hiệu quả mà bạn đang thể hiện? Chắc chắn là sếp sẽ giao cho bạn nhiều việc hơn để làm! Đó là tình thế tiến thoái lưỡng nan trong quá trình phát triển sự nghiệp: bạn đã đạt được kết quả tốt hơn thì bạn càng nên đạt được kết quả tốt hơn nữa.

*Chính sự bỏ qua đã mở ra con đường duy nhất để nghĩ sáng tạo về tương lai.*

-- Đức Cha Desmond Wilson

Vì bạn sẽ không làm giảm đáng kể tiêu chuẩn của mình hay chấm dứt việc tạo ra nhiều công việc để làm, tốt nhất bạn nên thoải mái với lựa chọn thứ ba được trình bày

dưới đây nếu không muốn bị căng thẳng.

## **Thương thuyết lại các cam kết**

Giả sử tôi nói sẽ gặp bạn vào lúc 4 giờ chiều thứ năm nhưng sau khi hẹn, hoàn cảnh của tôi đã thay đổi. Bây giờ, với những ưu tiên mới của mình, tôi quyết định sẽ không gặp bạn vào thời gian đó nữa. Nhưng thay vì không đến, điều tôi nên làm để giữ mối quan hệ bền chặt là gì? Gọi điện và thay đổi lịch hẹn. Việc thương thuyết lại các thỏa thuận không phải là phá vỡ chúng.

Vậy bạn đã hiểu tại sao việc loại bỏ tất cả công việc ra khỏi đầu và tầm mắt khiến bạn cảm thấy thoải mái hơn chưa? Bởi vì bạn tự động thương thuyết lại những cam kết với bản thân khi xem xét chúng, nghĩ đến chúng, và/hoặc hành động với chúng trong giây phút đó và nói rằng: “Không, không phải bây giờ”. Đây là vấn đề: không thể thương thuyết lại cam kết với bản thân nếu bạn không nhớ mình đã cam kết.

Thực tế, việc bạn không thể nhớ một thỏa thuận đã cam kết với chính mình không có nghĩa là bạn không có trách nhiệm với cam kết đó. Hãy hỏi bất cứ nhà tâm lý học nào về phần trí óc mà bạn đang lưu trữ danh sách bạn cho vào đó có bao nhiêu cảm giác về quá khứ và tương lai: câu trả lời là số 0. Ở đó, tất cả đều ở thời hiện tại. Điều đó có nghĩa là ngay sau khi bạn tự nhủ rằng mình phải làm điều gì đó, một phần trong con người bạn nói rằng bạn cần phải làm điều đó mọi lúc. Nó cũng có nghĩa là, ngay sau khi bạn giao cho mình hai việc để làm và sắp xếp chúng trong tâm trí, bạn đã tự động tạo ra một căng thẳng tức thì và thất bại vì bạn không thể làm cả hai việc cùng một lúc.

Giống hầu hết mọi người, bạn có thể có một khu vực lưu trữ ở nhà – có thể là gara – mà trước đó một thời gian (có thể là sáu năm) bạn đã tự nhủ phải dọn rửa và sắp xếp nó. Nếu đúng như vậy, sẽ có phần trong con người bạn luôn nghĩ rằng không nên dọn rửa gara 24 tiếng một ngày trong vòng sáu năm qua. Không lấy làm lạ khi mọi người lại quá mệt mỏi. Bạn đã nghe thấy giọng nói nhỏ trong trung tâm não bộ của bạn khi đi ngang qua gara chưa? “Tại sao chúng ta lại đi qua gara?” “Có phải chúng ta dự định

rửa sạch nó không?” Vì không thể chịu đựng được phần cần nhả rỉ đó nên thậm chí bạn không bao giờ vào gara đó nữa nếu có thể. Nếu bạn muốn cái giọng đó im đi, bạn có ba sự lựa chọn để giải quyết các cam kết với bản thân:

1. Giảm tiêu chuẩn về gara của bạn: “Vì tôi có cái gara dở ẹc... nên ai thèm quan tâm cơ chứ?”.

2. Giữ cam kết – lau rửa gara.

3. Ít nhất là đặt việc “dọn rửa gara” vào danh sách “Một ngày nào đó/Có thể”. Sau đó khi bạn xem xét lại danh sách này hàng tuần và tìm thấy mục đó, bạn có thể nói với bản thân là: “Không phải tuần này”. Lần sau, khi đi qua gara, bạn sẽ không nghe thấy tiếng nói từ bên trong nữa, ngoài câu: “À, không phải là tuần này”.

Tôi khá trung thực về vấn đề này. Có vẻ như có một phần trong bạn không biết được sự khác biệt giữa một cam kết lau dọn gara và một cam kết mua một công ty. Nếu có, chúng đều chỉ là những cam kết – được thực hiện hay bị xóa bỏ. Nếu bạn đang giữ một cái gì đó trong tâm trí, và nếu bạn không hành động với nó trong thời gian này thì nó sẽ là một thỏa thuận bị phá vỡ.

Sự chuyển hướng hoàn toàn việc quản lý thời gian theo kiểu truyền thống

Phương pháp này khác biệt rõ ràng so với việc quản lý thời gian theo kiểu truyền thống. Hầu hết những mô hình này cho bạn cảm giác rằng, điều bạn tự cam kết sẽ thực hiện không quan trọng thì cũng không quan trọng đến mức phải theo dõi, quản lý hoặc xử lý. Nhưng theo quan điểm của tôi, điều đó không chính xác, ít nhất là dưới dạng phần ít-ý- thức-hơn trong chúng ta hoạt động như thế nào. Nó là cách trí óc chúng ta hoạt động có nhận thức như thế nào để đưa ra các cam kết. Điều đó có nghĩa là nó cần được nắm bắt, xác định rõ và xem xét lại thường xuyên dưới dạng nhận thức đầy đủ để bạn có thể đưa nó trở về chỗ của nó trong lĩnh vực tự quản lý của bạn. Nếu điều đó không xảy ra thì nó sẽ tốn nhiều năng lượng tinh thần hơn là nó xứng đáng được.

Thu thập bao nhiêu là đủ?

Bạn sẽ cảm thấy tốt hơn nếu thu thập bất cứ cái gì mình chưa từng thu thập. Khi bạn tự nhủ: “Ồ, lần sau, mình cần mua một ít bơ khi đến cửa hàng”, bạn viết vào danh sách mua hàng và cảm thấy tốt hơn. Khi bạn nhớ ra: “Tôi cần phải gọi điện cho ngân hàng hỏi về quỹ ủy thác”, bạn viết nó ra một nơi mà bạn biết là sẽ nhìn thấy nó khi ở bên cạnh điện thoại và cảm thấy ổn hơn. Nhưng sẽ có một sự khác biệt rất lớn khi bạn biết mình có tất cả thứ đó.

Khi nào bạn sẽ biết mình có bao nhiêu thứ còn lại trong đầu để thu thập? Chỉ khi nào không còn gì ở trong đầu bạn. Nếu một phần nào đó trong bạn nhận thức, dù chỉ mơ hồ rằng, bạn không hề có nó một chút nào, bạn không thể thật sự biết được mình đã thu thập được bao nhiêu phần trăm. Làm sao bạn biết được khi không có gì trong đầu? Khi không có việc gì khác xuất hiện như là phương tiện nhắc việc trong đầu.

Điều này không có nghĩa là đầu óc bạn sẽ trống rỗng. Nếu bạn tỉnh táo, trí óc bạn sẽ luôn tập trung vào một cái gì đó. Nhưng nếu nó chỉ tập trung vào một thứ một lúc mà không bị sao nhãng, bạn sẽ ở trong “khu vực” của bạn.

Theo tôi, bạn nên suy nghĩ về sự việc thay vì nghĩ đến nó. Bạn muốn tăng giá trị khi nghĩ về những dự án và con người, chứ không chỉ đơn giản nhắc nhở bản thân là chúng tồn tại. Để thật sự nhận ra vị trí hữu ích đó, bạn cần phải nắm bắt nó toàn bộ. Bạn cần có sự tập trung và thay đổi thói quen để biết cách nhận ra và tải về thậm chí là những cảm kết nhỏ nhất với bản thân khi chúng được tạo ra trong trí óc bạn. Thực hiện tiến trình xử lý đầy đủ như bạn có thể và sau đó phối hợp với hành vi nắm bắt những thông tin mới khi chúng xuất hiện sẽ tạo ra sức mạnh và có hiệu quả.

Khi các mối quan hệ và tổ chức có thói quen thu thập

Điều gì xảy ra nếu những người trong một nhóm – trong một cuộc hôn nhân, một phòng ban, một tập thể, một gia đình, một công ty – có thể được tin là không bỏ sót bất cứ việc gì? Nói một cách thẳng thắn, một khi bạn đạt được điều đó, bạn sẽ khó

ngữ liệu mọi người có đánh rơi bóng nữa không – sẽ có nhiều thứ lớn hơn đòi hỏi sự chú ý của bạn.

Nhưng nếu sự chênh lệch về giao tiếp vẫn là một vấn đề, có khả năng có sự thất vọng và lo lắng về khía cạnh văn hóa. Hầu hết mọi người không có người trông trẻ thường xuyên và có sẵn, mọi thứ có thể biến mất trong hệ thống và sau đó bùng nổ bất cứ lúc nào. Họ không nhận ra là mình đang cảm nhận điều này vì họ ở trong tình trạng này quá thường xuyên đến mức cho rằng nó giống như là một quy luật không đổi (ví dụ như trọng lực). Nó không nhất thiết phải diễn ra như vậy.

Tôi đã nhận ra điều này trong nhiều năm. Khi một ghi chú bị quăng vào giỏ thông tin của một người nào đó và không được xử lý, hay khi người đó gật đầu: “Vâng, tôi sẽ làm” trong một cuộc nói chuyện nhưng lại không viết ra nó thì tiếng chuông “ừ-ồ” của tôi vang lên. Đây là một hành vi không thể chấp nhận được trong thế giới của tôi. Có nhiều thứ lớn để làm hơn là lo lắng về sự rò rỉ trong hệ thống.

Tôi cần phải tin tưởng rằng, bất cứ yêu cầu hay thông tin liên quan nào mà tôi để trong hộp thư thoại, email, cuộc nói chuyện hay trong một ghi chú sẽ được đưa vào hệ thống của một người khác, sẽ được xử lý, sắp xếp và nhanh chóng sẵn sàng để xem xét như một sự lựa chọn hành động. Nếu như người nhận đang quản lý hộp thư thoại mà không phải là email hay thư giấy, thì tôi cũng chỉ được dùng duy nhất phương tiện mà người đó tin tưởng. Đó là một hành vi không thể chấp nhận được trong bất cứ một tổ chức nào quan tâm đến việc xem xét khả năng xảy ra sự việc với nỗ lực thấp nhất.

Khi thay đổi là cần thiết, các sáng kiến cho sự thay đổi đó phải được tin là sẽ được giải quyết phù hợp. Bất cứ hệ thống còn nguyên vẹn nào rốt cuộc cũng chỉ tốt như là mối liên kết yếu nhất của nó và “gót chân Asin” thường là sự phản ứng chậm chạp của một nhân vật chủ chốt đối với giao tiếp trong hệ thống.

Tôi nhận ra điều này khi quan sát những tổ chức không có giỏ thông tin hoặc giỏ thông tin không tồn tại, đầy tràn và rõ ràng là còn lâu mới được xử lý. Những hệ thống như thế thường phải chịu nhiều sự gián đoạn trầm trọng bởi chúng không tin

tưởng vào việc đưa giao tiếp vào hệ thống.

Mọi người thường phàn nàn khi tôi nói, vợ chồng tôi cho các thứ vào giỏ thông tin của nhau ngay cả khi chúng tôi ngồi cách nhau mấy bước chân. Họ cho rằng điều đó có vẻ “lạnh nhạt và máy móc”. Ngoài việc đó là một hành động thể hiện lịch sự, không làm phiền người khác đang làm việc, điều này thật sự nuôi dưỡng sự tự do và ấm cúng giữa chúng tôi, bởi vì những thứ đang được máy móc xử lý trong hệ thống đã thay thế cho sự trói buộc mỗi quan tâm của chúng tôi vào mỗi quan hệ.

Thật đáng tiếc, bạn không thể tạo ra luật cho hệ thống cá nhân. Mỗi người phải có một cách riêng khi xử lý công việc của mình. Tuy nhiên, bạn có thể khiến mọi người phải có trách nhiệm đối với kết quả đầu ra và đối với việc theo dõi, quản lý mọi thứ xuất hiện trên con đường của họ. Và bạn có thể cho họ thông tin trong cuốn sách này. Sau đó, ít nhất là họ sẽ không có lý do gì để mọi việc lộn qua khe hở.

Điều này không có nghĩa là mọi người phải làm mọi việc. Tôi hy vọng là mình đã mô tả cách thức liên quan đến thế giới với nền tảng tri thức tương đối mới của chúng ta và nó tạo ra cho mọi người nhiều việc để làm hơn là có thể làm. Vấn đề quan trọng nhất là tạo điều kiện thuận lợi cho một quá trình thương thuyết lại bền vững với tất cả những người tham gia để họ cảm thấy thoải mái về những việc mình không làm. Đó thật sự là công việc tri thức ở một cấp độ phức tạp hơn. Nhưng, hãy nhớ rằng bạn không thể thương thuyết lại một cam kết với bản thân mà lại không nhớ rằng mình đã cam kết. Và chắc chắn bạn không thể thương thuyết lại các cam kết với người khác nếu bạn không theo dõi.

Khi những nhóm người biểu quyết 100% tiêu chuẩn thu thập thông tin, họ có một con tàu căng buồm ra khơi. Điều đó không có nghĩa là họ đang lái con tàu đi đúng hướng hay đang ở trên một con tàu phù hợp, mà chỉ có nghĩa là con tàu đó đang đi theo hướng mà nó đang chuyển động, là điều nó đang làm với hiệu quả năng lượng cao nhất có thể.

## 12. Sức mạnh của việc quyết định công việc tiếp theo

Tôi có một cam kết cá nhân phải làm cho “Công việc tiếp theo là gì?” trở thành một phần của tiến trình tư duy toàn cầu. Tôi nhìn thấy một thế giới, trong đó không có cuộc họp nào hay cuộc thảo luận nào kết thúc và không có sự ảnh hưởng lẫn nhau nào chấm dứt mà không xác định rõ ràng sự cần thiết phải có một hành động xảy ra hay không – và nếu có thì hành động đó là gì, ai chịu trách nhiệm về nó. Tôi nhận thấy các tổ chức thông qua một tiêu chuẩn là bất cứ thứ gì ở trên mảnh đất “mười mẫu” của ai đó sẽ được đánh giá là hành động cần thiết và những quyết định kèm theo đó được quản lý phù hợp. Hãy tưởng tượng sự tự do mà nó cho phép tập trung chú ý vào những vấn đề và cơ hội lớn hơn.

Trong nhiều năm, tôi nhận ra một thay đổi lớn về năng lượng và năng suất bất cứ khi nào cá nhân hay tổ chức sử dụng câu hỏi “Công việc tiếp theo là gì?” như một câu hỏi cơ bản thường xuyên và nhất quán. Câu hỏi đó có vẻ đơn giản nhưng lại có hiệu quả cao khi cần.

Một trong những thách thức lớn nhất bạn có thể gặp phải là khi bạn đã quen đặt câu hỏi “Công việc tiếp theo là gì?” với bản thân và những người xung quanh thì bạn sẽ rất khó chịu khi giao tiếp với những người không có thói quen đặt câu hỏi đó.

Tất cả chúng ta đều có trách nhiệm xác định cái gì, nếu có, chúng ta cam kết sẽ thực hiện với bản thân và những người khác. Tại một điểm nào đó, đối với bất cứ kết quả đầu ra nào mà chúng ta cam kết là sẽ hoàn thành thì chúng ta phải quyết định hành động thực tế tiếp theo cần thiết. Tuy nhiên, có một sự khác biệt lớn giữa việc đưa ra quyết định đó khi chúng xuất hiện và thực hiện khi chúng bùng nổ.

**Nguồn kỹ thuật**



Tôi học được kỹ thuật công việc tiếp theo đơn giản nhưng tuyệt diệu này 20 năm trước từ Dean Acheston – người bạn lâu năm và là cố vấn thông thái về quản lý cho tôi. Dean đã dành hàng năm trời tư vấn cho các nhà quản lý và nghiên cứu vấn đề phải làm gì để giải phóng sự bế tắc tinh thần của nhiều người khi tham gia các dự án và tình huống. Một hôm, Dean dán một mảnh giấy trên bàn làm việc của một giám đốc điều hành và buộc ông ta phải quyết định hành động tiếp theo ngay sau đó để thúc đẩy công việc tiến triển. Kết quả của việc làm đó tức thì và lớn đến nỗi Dean dành hàng năm sau để hoàn thiện phương pháp sử dụng một câu hỏi trong xử lý giỏ thông tin đầu vào. Từ đó trở đi, cả hai chúng tôi đã đào tạo và huấn luyện khái niệm chủ đạo này cho hàng nghìn người. Nó vẫn còn là một kỹ thuật rất dễ sử dụng. Nó chưa bao giờ không làm tăng năng suất và tinh thần của người sử dụng để quyết định hành động tiếp theo nhằm thúc đẩy công việc tiến triển.

Tạo ra lựa chọn hành động

Làm thế nào để một việc rất đơn giản lại có sức mạnh đến như vậy – việc đặt câu hỏi “Công việc tiếp theo là gì?”.

Để giúp trả lời câu hỏi trên, tôi mời các bạn trở lại với danh sách thu thập tinh thần hay ít nhất là nghĩ đến tất cả những dự án có thể đang ở quanh bạn. Bạn có cảm giác chúng chưa chuyển động nhất quán và hiệu quả như chúng đáng phải như thế không? Bạn có thể phải thừa nhận là đúng, quả thật, một số người có vẻ như bị “bế tắc”.

Nếu bạn không chắc chắn việc có cần phải gọi điện hay không, hãy gửi email, kiểm tra một cái gì đó hoặc mua một món đồ gì đó tại cửa hàng như một công việc tiếp theo vẫn chưa được hoàn thành. Điều nực cười là có thể chỉ mất 10 giây suy nghĩ để tìm ra công việc tiếp theo là gì cho hầu hết mọi việc trong danh sách của bạn. Nhưng chính 10 giây đó lại là hầu hết những việc mà mọi người không thực hiện trong danh sách.

Bí quyết tiến lên trong công việc là bắt đầu công việc sớm hơn. Bí quyết của việc bắt đầu công việc là chia những nhiệm vụ phức tạp và rắc rối thành các nhiệm vụ nhỏ, có thể quản lý được và bắt đầu với nhiệm vụ đầu tiên.

--Mark Twain

Ví dụ, một khách hàng sẽ có một thứ như là “lốp xe” trong danh sách.

Khi đó tôi hỏi: “Lốp xe để làm gì?”

Anh ta trả lời “Tôi cần những chiếc lốp xe mới cho ô tô của tôi.”

“Vậy công việc tiếp theo của anh là gì?”

Lúc đó, khách hàng thường nhăn trán, suy nghĩ một lúc và đưa ra kết luận: “Tôi cần phải gọi điện cho cửa hàng sắm lốp và hỏi về giá”.

Đó là khoảng thời gian cần thiết để đưa ra quyết định “thực hiện” đối với hầu hết công việc. Chỉ cần vài giây suy nghĩ tập trung nhưng nó vẫn chưa trở thành thói quen trong hầu hết công việc của mọi người.

Có thể cũng đúng khi cho rằng người cần thay lốp mới cho xe ô tô có thể đã có ý định đó lâu rồi. Cũng có thể là anh ta đã đứng bên chiếc điện thoại hàng trăm lần rồi và thường là có đủ điều kiện thực hiện cuộc gọi đó. Tại sao anh ta không thực hiện? Bởi vì điều anh ta muốn thực hiện là xem xét toàn bộ dự án của mình, bao gồm mua lốp xe, và các công việc tiếp theo là gì. Trong giây phút đó, anh ta không muốn suy nghĩ chút nào.

Điều mà anh ta cần là tìm ra những công việc này. Nếu anh ta hoàn thành suy nghĩ về công việc tiếp theo thì khi tỉnh cờ có được 15 phút trước khi tham dự một cuộc họp, với điện thoại có sẵn trong tay và năng lượng ở mức 4,2 trên 10, anh ta có thể nhìn vào danh sách những công việc có thể làm và sẽ hài lòng khi nhìn thấy mục “gọi điện cho cửa hàng để hỏi giá sắm lốp”. “Đó là điều tôi hoàn toàn có thể thực hiện thành công”, anh ta sẽ nghĩ như vậy và sau đó sẽ có động lực thật sự để gọi điện với mục đích có được cảm giác “chiến thắng” vì đã hoàn thành một việc hữu ích với thời gian và năng lượng đang có. Trong bối cảnh này, anh ta không thể bắt đầu một bản phác thảo lớn cho một khách hàng nhưng có đủ khả năng bấm số điện thoại và có được

những thông tin đơn giản, nhanh chóng.

Xác định việc hoàn thành thật sự là gì, ở mức độ cơ bản nhất, và tổ chức phương tiện nhắc việc mà chúng ta có thể tin tưởng là chìa khóa vạn năng nâng cao năng suất.

Chúng là những kỹ năng có thể học hỏi được và có thể được chúng ta tiếp tục làm tốt hơn.

Thậm chí là cả những thứ đơn giản nhất đôi khi cũng có thể bị bế tắc vì chúng ta chưa đưa ra quyết định cuối cùng về công việc tiếp theo. Những người tham gia cuộc hội thảo của tôi thường có trong danh sách của họ những thứ như “mua thiết bị hiệu chỉnh máy cho ô tô”. Liệu “mua thiết bị hiệu chỉnh máy” có phải là một công việc tiếp theo không? Không, trừ khi bạn đang đi ra ngoài với chiếc cò-lê và mặc đồ dính dầu mỡ.

“Vậy công việc tiếp theo là gì?”

“Ừ, mình cần phải mang ô tô đến trạm bảo dưỡng. À, đúng rồi, mình phải kiểm tra xem trạm bảo dưỡng ô tô có lắp thiết bị đó không. Mình nghĩ là mình phải gọi điện cho trạm bảo dưỡng và hẹn”.

“Mình có số điện thoại của trạm bảo dưỡng không nhỉ?”

“Chết tiệt, không có... Mình không có số điện thoại của trạm bảo dưỡng. Fed giới thiệu cho mình trạm bảo dưỡng đó nên mình không có số điện thoại của trạm. Mình biết là mình đã bỏ sót một thứ trong phương trình”.

Và điều đó thường xảy đến với rất nhiều công việc của nhiều người. Chúng ta nhìn thoáng qua danh sách và một số người nghĩ: “Tôi không hoàn toàn có tất cả những sự việc ở đâu đó”. Chúng ta biết đang bỏ lỡ cái gì đó nhưng không chắc chắn nó là cái gì và vì thế chúng ta bỏ qua.

“Vậy công việc tiếp theo là gì?”

“Mình cần có số điện thoại. Mình nghĩ là mình có thể lấy số điện thoại từ Fred.”

“Bạn có số điện thoại của Fred không?”

“ Có, tôi có số của Fred.”

Vậy công việc tiếp theo sẽ là “gọi điện thoại cho Fred để hỏi số điện thoại của trạm bảo dưỡng ô tô.”

Bạn có nhận ra phải kiểm tra bao nhiêu bước trước khi chúng ta thật sự có được công việc tiếp theo trong dự án này không? Đây là ví dụ điển hình. Hầu hết mọi người đều có nhiều thứ như vậy trong danh sách của mình.

Tại sao những người thông minh lại trì hoãn nhiều nhất?

Thực tế, những người thông minh nhất lại là những người có nhiều công việc chưa được quyết định nhất. Tại sao lại như vậy? Hãy nghĩ đến cách cơ thể chúng ta phản ứng với hình ảnh nắm giữ trong tâm trí. Có vẻ như hệ thần kinh của chúng ta không thể phân biệt được sự khác nhau kỹ lưỡng giữa một suy nghĩ được tưởng tượng với thực tế.

Hãy hình dung bạn đang đi vào siêu thị và đi qua một quầy hàng hoa quả thấp đèn sáng trưng. Bạn đã đến đó chưa? Được rồi, bây giờ thì hãy đi đến quầy hoa quả – cam, nho, chanh. Bây giờ thì hãy nhìn một đồng chanh vàng to. Có một cái thớt và một con dao ở gần đó. Hãy lấy một quả chanh to và cắt làm đôi. Hãy ngửi mùi của nó. Nó rất mọng nước và có ít nước cốt chanh rót xuống cái thớt. Bây giờ lại lấy nửa quả chanh nữa cắt nó ra làm đôi và bạn có một phần tư quả chanh trong tay. Được rồi bây giờ thì – hãy nhớ là bạn đã làm điều này hồn nhiên như một đứa trẻ – để một phần tư quả chanh đó vào trong miệng và cắn một miếng! Nhai nó đi!

Nếu bạn chơi trò chơi tưởng tượng trên cùng với tôi, bạn có thể nhận ra lượng nước bọt trong miệng bạn đã tăng lên so với bình thường. Cơ thể bạn thật sự đang cố gắng xử lý chất axit xitric đó. Những tưởng tượng này chỉ diễn ra trong tâm trí bạn.

Nếu cơ thể bạn phản ứng với những bức tranh mà bạn tạo ra, làm thế nào bạn có thể

cảm nhận thật sự khi nghĩ về chúng? Bạn có gửi cho mình những bức tranh “dễ”, “hãy xuất phát”, “hoàn thành, thành công” và “tôi là người chiến thắng” không? Có thể là không. Chỉ vì riêng lý do đó thôi, kiểu người logic nhất là những người chịu được việc bị nhắc nhở về những dự án như vậy – điều đó có nghĩa là ai sẽ hay trì hoãn nhất? Dĩ nhiên, đó là những người sáng tạo nhất, nhạy cảm và thông minh nhất. Vì sự nhạy cảm khiến họ có khả năng tạo ra trong đầu óc những viễn cảnh khủng khiếp nhất về điều gì có thể xảy đến trong khi thực hiện dự án và tất cả những hậu quả tiêu cực có thể có nếu dự án không được thực hiện hoàn hảo! Họ chỉ bị mê đi trong một lát và nhanh chóng thoát ra!

Ai không trì hoãn? Thông thường, chỉ có những kẻ đàn độn, không nhạy cảm – những kẻ vừa nhận một nhiệm vụ và bắt đầu cật lực làm việc ngay mà không nhận ra mọi thứ có sai sót. Những người khác sẽ có xu hướng trì hoãn tất cả mọi việc.

Tôi là một người lớn tuổi và tôi đã biết rất nhiều rắc rối, nhưng hầu hết chúng đã không xảy ra.

--Mark Twain

Thực hiện nghĩa vụ thuế à? Ồ không, nó không dễ dàng như thế. Tôi chắc là sẽ thay đổi trong năm nay. Tôi đã nhìn thấy các biểu mẫu thuế đó – trông chúng hơi khác. Có thể có những quy định mới mà tôi cần phải biết. Có lẽ tôi sẽ phải đọc hết đồng tài liệu chán ngán đó. Loại dài, loại ngắn, loại trung bình. Cho chúng vào cùng hồ sơ hay để tách biệt? Chúng ta sẽ muốn khai báo để được giảm thuế nhưng nếu muốn được giảm thuế, chúng ta sẽ phải chứng minh được điều đó và có nghĩa là chúng ta sẽ cần đến toàn bộ biên lai. Tôi không biết liệu chúng ta thật sự có tất cả biên lai cần thiết không và điều gì xảy ra nếu chúng ta không có tất cả các những biên lai nhưng chúng ta vẫn khai báo để được giảm thuế bằng mọi cách, và chúng ta bị kiểm toán? Kiểm toán à? Ồ, không – nhà tù!

Rất nhiều người tự đưa mình vào tù khi chỉ liếc qua biểu mẫu thuế 1040. Vì họ rất thông minh, nhạy cảm và sáng tạo. Trong nhiều năm tôi làm công tác huấn luyện cá

nhân, kiểu người này xuất hiện nhiều hơn tôi có thể đếm được – thông thường, đó là những người thông minh nhất và tinh tế nhất, những người có nhiều đồng tài liệu bị ùn lại trong văn phòng, trong nhà và trong đầu của họ. Hầu hết các giám đốc điều hành làm việc cùng tôi có ít nhất là vài dự án lớn, phức tạp và tham vọng đang bị ùn tắc trong đầu. Có vẻ như luôn có những ý nghĩ yêu ma ẩn nấp bên trong họ – “nếu không xem xét hay nghĩ về các dự án, chúng sẽ mãi nằm yên ở đó”.

Vậy giải pháp là gì? Luôn có một đồ uống. Làm cho nó lạnh cứng. Làm cho nó không thể lên tiếng được. Hãy để ý xem điều gì xảy ra với những người có một chút cồn trong đầu. Nó sẽ làm giảm năng lượng của họ ngay lập tức bởi vì nó là thuốc làm giảm đau và thường khiến năng lượng tăng lên so với ban đầu. Tại sao? Còn đang làm cho một thứ gì đó giảm xuống – nó đóng lại những tiếng nói tiêu cực từ bên trong và những tầm nhìn không thoải mái đang diễn ra trong đầu họ. Dĩ nhiên là năng lượng của tôi sẽ tăng nếu tôi không làm mình bị trầm cảm vì không thực hiện việc gì đó thành công. Nhưng giải pháp làm đông cứng tạm thời là tốt nhất. Các “dữ liệu thô” không biến mất, và thật đáng tiếc, khi làm cho bản thân bị tê liệt, chúng ta không thể có lựa chọn nào khác – nguồn cảm hứng, nhiệt tình và năng lượng cá nhân cũng có vẻ như bị tê liệt.

### Im lặng thông minh

Có một giải pháp khác: giữ cho đầu óc bạn yên lặng một cách thông minh bằng cách tìm ra công việc tiếp theo. Khi bạn quyết định công việc tiếp theo cần thiết để thúc đẩy công việc, bạn sẽ luôn cảm thấy sức ép về bất cứ thứ gì mình có cam kết thay đổi hoặc thực hiện giảm đi. Về cơ bản, sẽ không có cái gì thay đổi được thế giới. Nhưng việc chuyển trọng tâm tới một thứ mà tâm trí bạn có thể nhận được như là một hành động có thể thực hiện và hoàn thành, sẽ gia tăng năng lượng, định hướng và động lực tích cực. Nếu bạn thật sự nắm bắt tất cả mọi thứ thu hút được sự chú ý của bạn trong quá trình rà soát trí óc, hãy xem xét lại toàn bộ danh sách ngay bây giờ và quyết định các công việc tiếp theo cần phải tiến hành ngay đối với mỗi dự án. Hãy để ý xem điều gì xảy ra với năng lượng của bạn.

Bạn không bao giờ bị thu hút hoặc khước từ bởi các công việc trong danh sách, không có chỗ cho sự trung lập. Hoặc là bạn hướng đến sự hoàn thành công việc một cách tích cực hoặc là lưỡng lự khi nghĩ về điều đó và củng cố lại việc tham gia. Thông thường, việc quyết định công việc tiếp theo tạo ra sự khác biệt đó.

Tiếp tục làm việc với những người đã tham gia vào hội thảo của tôi, hoặc được tôi hay đồng nghiệp của tôi huấn luyện, tôi nhận ra rằng, nhiều người đã để cho danh sách các công việc trở thành danh sách các nhiệm vụ hay dự án nhỏ thay vì chỉ ra các công việc tiếp theo cụ thể. Họ vẫn đi trước hầu hết mọi người nhưng thường cảm thấy bế tắc và trì trệ bởi họ cho phép các danh sách công việc ngăn cản những mục như:

“Họp với ủy ban tổ chức buổi tiệc.”

“Sinh nhật của Johnny.”

“Lễ tân.”

“Các slide trong bài thuyết trình.”

Bạn chỉ tác động tới hoạt động bán lẻ, nhưng có thể gây cản trở cho cả ngành bán buôn.

--Brock Chisolm

Nói cách khác, mọi việc được định vị trở lại trong “dữ liệu” thay vì ở mức độ hành động. Không có công việc tiếp theo rõ ràng ở đây và người nào giữ một danh sách với những mục như thế sẽ làm cho đầu óc trở nên quá tải bất cứ khi nào nhìn vào nó.

Đây có phải là công việc bên ngoài không? Có phải việc tìm ra công việc tiếp theo trong cam kết của bạn là nỗ lực bên ngoài mà bạn không cần? Rõ ràng không phải vậy. Ví dụ, nếu bạn cần sửa chữa ô tô, bạn sẽ phải tìm ra công việc tiếp theo tại một thời điểm nào đó. Vấn đề là hầu hết mọi người đợi thực hiện điều đó cho đến khi công việc tiếp theo là “gọi điện cho câu lạc bộ ô tô để xin xe kéo”.

Khi nào thì bạn nghĩ mọi người mới thật sự là người đưa ra quyết định các hành động tiếp theo đối với những dữ liệu của họ – khi nó xuất hiện hay bùng nổ? Và bạn có cho rằng, có thể có những khác biệt về chất lượng cuộc sống của họ nếu họ xử lý công việc tri thức này ở phía trước thay vì từ phía sau? Theo bạn, cái nào hiệu quả hơn để trải qua cuộc sống – quyết định công việc tiếp theo đối với dự án của bạn ngay sau khi chúng xuất hiện trong màn hình radar của bạn và sau đó, nhóm chúng thành các nhóm hành động mà bạn có thể hoàn thành trong một bối cảnh thống nhất; hoặc tránh nghĩ chính xác là cần phải làm những gì cho đến khi nó cần phải làm, sau đó “mạ kèn” và làm cho các hoạt động của bạn tối màu lại khi bạn cố gắng tóm lấy nó và mang ra khỏi lửa?

Điều đó nghe có vẻ phóng đại nhưng khi tôi yêu cầu một nhóm người đánh giá thời điểm các quyết định hành động được đưa ra trong công ty, hầu hết họ đều nói: “Khi mọi việc bùng nổ”. Một tập đoàn toàn cầu (khách hàng của tôi) đã điều tra nhân viên của công ty về nguồn gốc sự căng thẳng trong văn hóa tập đoàn. Kết quả là, công việc khủng hoảng trong phút cuối thường do trưởng nhóm không đưa ra được những quyết định phù hợp từ trước.

Giá trị của tiêu chuẩn đưa-ra-quyết-định-công-việc-tiếp-theo

Một số nhà quản lý cao cấp nói với tôi rằng, việc áp dụng “công việc tiếp theo là gì?” là một tiêu chuẩn hành động trong tổ chức của họ đã thay đổi ở khía cạnh kết quả hoạt động đầu ra có thể đo được. Nó thay đổi văn hóa của họ mãi mãi theo chiều hướng tốt hơn nhiều.

Tại sao? Bởi vì câu hỏi đó buộc phải có sự rõ ràng, trách nhiệm, năng suất và trao quyền.

## **Sự rõ ràng**

Rất nhiều cuộc thảo luận kết thúc với một cảm giác mơ hồ rằng mọi người biết họ đã quyết định cái gì và sẽ làm cái gì. Nhưng nếu không có kết luận rõ ràng rằng nó là



một công việc tiếp theo chứ không phải là cái gì hay ai có nó, thì thường có rất nhiều “tài liệu” bị bỏ rơi.

Tôi thường được yêu cầu trợ giúp cho các cuộc họp. Tôi đã học được một cách nghiêm túc rằng, việc chúng ta ở đâu trong cuộc hội thoại không quan trọng, 20 phút trước khi thời gian thảo luận kết thúc theo thỏa thuận, tôi buộc phải hỏi: “Vậy công việc tiếp theo là gì?”. Theo kinh nghiệm của tôi, 20 phút làm sáng tỏ vấn đề là cần thiết để tìm ra câu trả lời.

Điều này rất bình thường và cơ bản – cơ bản bởi nó thường làm nảy sinh tranh luận ở mức độ sâu hơn mức người ta cảm thấy thoải mái. “Bạn có nghiêm túc về vấn đề này không?”, “Chúng ta có thật sự biết được điều mình đang làm không?”, “Chúng ta có sẵn sàng phân bổ thời gian và tài nguyên quý báu cho nó?” Rất dễ tránh những cấp độ suy nghĩ liên quan cao hơn này. Để ngăn cản những thứ này khỏi trôi qua trong các “dữ liệu thô” vô định hình này, chúng ta buộc phải đưa ra quyết định công việc tiếp theo. Cần phải có những cuộc đàm thoại, nghiên cứu, cân nhắc, và thương thuyết tiếp theo để đặt chủ đề ngừng lại. Thế giới ngày nay ngày càng khó đoán trước kết quả của các giả thuyết: chúng ta phải chịu trách nhiệm làm sáng tỏ mọi việc.

Lời nói không tạo ra cơm gạo.

--Thành ngữ Trung Quốc

Bạn phải có một ít kinh nghiệm về vấn đề này để thật sự hiểu được điều tôi muốn nói. Nếu bạn hiểu, có thể bạn sẽ tự nhủ “đúng rồi”. Nếu bạn không chắc về điều tôi đang nói, tôi khuyên rằng, trong cuộc họp sắp tới của bạn với bất cứ ai, bạn nên kết thúc cuộc hội thoại với câu hỏi “vậy công việc tiếp theo là gì?”. Sau đó, hãy để ý xem điều gì xảy ra.

Trách nhiệm

Mặt tối của “văn hóa cộng tác” là sự dị ứng mà chúng nuôi dưỡng để bắt một ai đó phải chịu trách nhiệm giữ bóng. “Của tôi hay của bạn?” không phải là từ vựng phổ

biến ở nhiều tổ chức như vậy. Có cảm giác rằng hỏi như vậy là bất lịch sự. “Tất cả chúng ta làm việc này cùng nhau” là một ý kiến giá trị nhưng hiếm khi thực tế trong thế giới công việc hàng ngày khó nhận biết này. Rất nhiều cuộc họp kết thúc với một cảm giác mơ hồ giữa những người tham gia về một cái gì đó cần phải xảy ra và hy vọng việc làm cho nó xảy ra không phải là trách nhiệm cá nhân của họ.

Theo cách mà tôi đã thấy thì thật không lịch sự khi cho phép mọi người thoát khỏi một cuộc thảo luận không rõ ràng. Sự “cùng hợp tác” thật sự của một nhóm phản ánh bằng trách nhiệm mà tất cả phải có để xác định điều thật sự muốn làm và những người cụ thể được chỉ định để thực hiện những việc đó. Do đó, mọi người được thoát khỏi cảm giác lo lắng tội lỗi về hành động chưa quyết định.

Một lần nữa, bạn biết tôi đang nói gì. Nếu không, hãy kiểm tra – hãy chấp nhận một rủi ro nho nhỏ và hỏi “công việc tiếp theo là gì?” vào cuối mỗi phần thảo luận trong cuộc họp nhân sự tới hay trong cuộc nói chuyện gia đình quanh bàn ăn.

## Năng suất

Tổ chức sẽ đạt năng suất hơn một cách tự nhiên khi họ tạo thành mô hình và đào tạo văn hóa đưa ra quyết định hành động sớm. Với tất cả các lý do trình bày ở trên, quyết định phân bổ những nguồn lực vật chất cần thiết khiến bất cứ việc xảy ra ngay sau khi kết quả được xác định sẽ tạo ra nhiều kết quả hơn, nhanh hơn và với ít công sức hơn.

Học cách phá bỏ những rào chắn của quá trình suy nghĩ sáng tạo phức tạp có thể làm đông lạnh các hoạt động là một kỹ năng cao cấp. “Năng suất”, từ hàng thập kỷ nay, được coi như một điều đáng thèm muốn để có thể nâng cao tổ chức. Bất cứ thứ gì có thể giúp tối đa hóa sản lượng đầu ra sẽ làm được điều đó. Nhưng trong thế giới của công việc tri thức, sự phát triển của máy tính, phương tiện viễn thông và các cuộc hội thảo của các nhà lãnh đạo trên toàn thế giới sẽ không có gì thay đổi về khía cạnh này ngoại trừ việc các cá nhân liên quan sẵn sàng đáp ứng nhiều hơn. Và điều đó đòi hỏi phải suy nghĩ về những thứ có trong thế giới của bạn trước khi bạn buộc phải làm vậy.

Một trong những lỗi hỏng năng suất lớn nhất mà tôi nhận thấy ở các tổ chức là sự thiếu hụt công việc tiếp theo được xác định cho các dự án lâu dài. “Lâu dài” không có nghĩa là “Một ngày nào đó/Có thể”.

Những dự án có giới hạn mục đích là những dự án phải thực hiện càng sớm càng tốt; “lâu dài” chỉ có nghĩa là “nhiều bước hành động cho đến khi nó được thực hiện” chứ không phải là “không cần thiết phải quyết định công việc tiếp theo vì ngày phải thực hiện nó quá xa”. Khi tất cả dự án và những cái thòng lọng để mở trong một tổ chức được theo dõi chặt chẽ thì đã đến lúc chơi một ván bài hoàn toàn mới.

### Trao quyền

Lợi ích lớn nhất của việc áp dụng phương pháp xác định công việc tiếp theo có lẽ là tăng cường mạnh mẽ khả năng tạo ra sự việc cùng lúc với sự gia tăng quan điểm xây dựng và mang tính tự trọng của bạn.

Mọi người liên tục làm nhiều việc, nhưng chỉ khi nào họ buộc phải làm, dưới áp lực của chính họ hay người khác. Họ không có cảm giác chiến thắng, hoặc ở trong trạng thái kiểm soát, hoặc hợp tác giữa thế giới bên trong và thế giới bên ngoài. Mọi người đang mong chờ những kinh nghiệm như vậy.

Những hành vi hàng ngày xác định các công việc chưa được hoàn thành và các động thái cần thiết để hoàn thành chúng phải được thay đổi. Kiểm soát được sự việc diễn ra theo ý muốn của bạn trước khi bị buộc phải thực hiện do sức ép từ bên ngoài hay căng thẳng từ bên trong, tạo nên nền tảng vững chãi cho sự tự nâng cao giá trị sẽ lan tỏa ra mọi khía cạnh trong cuộc sống của bạn. Bạn là thuyền trưởng trên con tàu của mình; bạn càng hành động nhiều từ khía cạnh đó thì càng có nhiều điều tốt lành đến với bạn.

Việc hỏi “công việc tiếp theo là gì?” sẽ hủy hoại tinh thần nạn nhân. Nó được định sẵn từ trước rằng có khả năng thay đổi và bạn có thể làm cho nó xảy ra. Đó chính là sự khẳng định mang tính giả định trong hành vi. Và loại hình “khẳng định mang tính giả

định” thường có tác dụng nền tảng trong việc xây dựng hình ảnh bản thân tích cực hơn là việc lặp lại hàng nghìn lần câu “tôi là người đầy quyền lực và hiệu quả, tôi có thể làm cho sự việc xảy ra trong cuộc đời tôi”.

Có nhiều sự phàn nàn về văn hóa của bạn không? Lần sau, khi bị người nào đó cần nhắc, bạn hãy thử hỏi “vậy công việc tiếp theo là gì?”. Câu hỏi hành động này thúc đẩy sự việc. Nếu nó có thể thay đổi, sẽ có một vài hành động thay đổi nó. Nếu nó không thể, cần phải xem xét lại phần bối cảnh được đưa vào trong chiến lược và chiến thuật. Phàn nàn là dấu hiệu cho thấy một ai đó không sẵn sàng chịu rủi ro khi chuyển sang một tình huống có thể thay đổi được hoặc không xem xét tình hình không thay đổi được trong kế hoạch của mình. Đây là một dạng thức tạm thời và rỗng tuếch của việc tự cho mình là đúng đắn.

Mọi người luôn đổ lỗi cho hoàn cảnh. Tôi không tin vào hoàn cảnh. Những người tiến lên trong thế giới này là những người thức dậy và chờ đợi hoàn cảnh họ mong muốn và nếu không tìm thấy thì họ sẽ tạo ra.

--George Bernard

Mặc dù đồng nghiệp của tôi và tôi hiếm khi khuyến khích phát triển công việc của chúng tôi theo cách này, tôi nhận thấy mọi người thật sự trao quyền cho mình hàng ngày khi chúng tôi hướng dẫn họ áp dụng kỹ thuật công việc tiếp theo. Ánh mắt của họ sáng hơn, các bước trong công việc cũng rõ ràng hơn nhiều và một tia sáng tích cực xuất hiện trong tư duy và hành vi của họ. Tất cả chúng ta đều rất mạnh mẽ nhưng quyết định và quản lý các hành động cụ thể cần thiết thúc đẩy công việc có vẻ như thực hành sức mạnh đó theo cách thức thức tỉnh những khía cạnh tích cực hơn trong bản tính chúng ta.

Khi bạn bắt đầu làm cho mọi việc xảy ra, bạn thật sự tin rằng mình có thể làm cho mọi việc xảy ra. Và chính điều đó giúp cho mọi việc xảy ra.

## 13. Sức mạnh của việc tập trung vào kết quả

Sức mạnh của việc định hướng đầu óc và tiến trình tưởng tượng nhằm tạo ra sự thay đổi của chúng ta đã được nghiên cứu và phát triển trong hàng nghìn bối cảnh khác nhau – từ những cuốn sách “suy nghĩ tích cực” đầu tiên cho đến những phát minh gần đây trong lĩnh vực thần kinh học tiên tiến.

Mỗi quan tâm của tôi là áp dụng những quy định trong thực tế: Điều đó có giúp cho mọi việc được hoàn thành không? Nếu có, làm thế nào để chúng ta sử dụng tốt nhất thông tin này theo cách cho phép tạo ra những thứ mình muốn với ít công sức hơn? Câu trả lời dứt khoát là “Có”.

### Tập trung và đi đường nhanh

Trong nhiều năm, tôi đã chứng kiến việc áp dụng phương pháp được trình bày trong cuốn sách này tạo ra những kết quả to lớn cho mọi người trong công việc hàng ngày. Khi bạn bắt đầu có thói quen sử dụng nó làm phương tiện xử lý tình huống – từ việc xử lý email, mua nhà hay mua công ty, đến việc tổ chức một cuộc họp hay nói chuyện với con cái – năng suất cá nhân của bạn có thể vượt qua mức cao nhất.

Nhiều chuyên gia mà tôi từng làm việc cùng, những người đã áp dụng phương pháp này, nhận thấy mình đã tiến bộ, thậm chí là có một công việc và sự nghiệp mới. Những tiến trình này thật sự có hiệu quả trong công việc thường ngày của chúng ta. Khi bạn chứng minh với bản thân và người khác khả năng tiến bộ để thực hiện công việc “trong đường hầm” thì có thể bạn sẽ không ở trong đó lâu. “Tôi đã có cảm hứng học và huấn luyện người khác làm thế nào để giải quyết những thực tế xảy ra tức thời – làm thế nào để thắt chặt sức mạnh của sự tưởng tượng tích cực đối với những kinh nghiệm thực tế trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta.

“Đường đi nhanh” được nói đến trong tiêu đề trên đây hơi khác một chút. Đối với một

số người, làm việc chậm lại, ra khỏi công việc đều đều chán ngấy và quan tâm đến bản thân có thể là sự thay đổi lớn xuất phát từ phương pháp này. Ít ra thì nó cũng giúp bạn tỉnh táo, tập trung và có khả năng thực hiện những thay đổi hay kết quả bạn mong muốn.

“Hãy tìm ra một cách để có thể dành nhiều thời gian hơn với con gái” là một dự án cụ thể như bất cứ dự án nào khác. Nó cũng đòi hỏi phải xác định công việc tiếp theo như các dự án khác. Có một cảm giác mơ hồ và day dứt là bạn nên làm gì đó cho mối quan hệ của bạn với con gái, và việc không thật sự làm điều gì có thể gây tác hại chết người. Tôi thường làm việc với các khách hàng, những người sẵn sàng thừa nhận thực tế trong cuộc sống của họ ở mức độ này là “chưa hoàn thành” – viết ra, xác định các dự án thực tế cho chúng và quyết định những công việc tiếp theo – cho đến khi họ đi tới đích. Đây thật sự là năng suất trong biểu hiện đáng sợ nhất của nó.

Tầm quan trọng của tư duy về kết quả được áp dụng

Điều tôi muốn nhấn mạnh là việc học cách xử lý những chi tiết trong công việc và trong cuộc sống của chúng ta với hệ thống thống nhất và rõ ràng này có thể ảnh hưởng đến những người khác và bản thân chúng ta mà có thể chúng ta không biết.

Như tôi đã nói, việc áp dụng quyết định về công việc tiếp theo tạo ra kết quả rõ ràng, năng suất, trách nhiệm và quyền lực. Những kết quả tương tự xảy ra khi bạn tuân thủ các nguyên tắc xác định kết quả thực tế bạn muốn, và cụ thể hơn, những dự án bạn cần xác định để tạo ra chúng.

Tất cả những thứ đó đều liên quan đến nhau. Bạn không thể xác định hành động đúng cho đến khi biết được kết quả, và kết quả của bạn bị tách biệt khỏi thực tế nếu bạn không biết rõ ràng là phải làm gì để nó xảy ra. Bạn có thể đạt được điều đó từ cả hai phía và bạn phải làm như vậy để hoàn thành công việc.

Chuyên gia đào tạo tư duy và là một người bạn tốt của tôi, ông Steven Snyder, cho rằng: “Chỉ có hai vấn đề trong cuộc đời: (1) bạn biết bạn muốn gì và không biết làm

thế nào để có được điều mình muốn; và/hoặc (2) bạn không biết mình muốn gì”. Nếu điều này đúng (tôi nghĩ là đúng) thì có hai giải pháp:

(1) Tạo ra nó

(2) Làm cho nó xảy ra

Điều này có thể được giải thích theo thuyết âm/dương, não phải/não trái, đấng sáng chế/kẻ hủy diệt hay bất cứ cái gì tương tự vậy. Sự thật là, năng lượng của chúng ta có vẻ như có một thực tế đối ngẫu và cứu cánh – chúng ta tạo ra và xác định những thứ không thực tế ở tất cả các cấp bậc mà mình trải qua; và khi thực hiện, chúng ta nhận ra cách xây dựng lại thế giới hiện tại để định vị nó sang hình thức mới và trải qua một lực đẩy làm cho nó như vậy.

Những thứ có được sự chú ý của chúng ta cần có mục đích. “Điều này có ý nghĩa gì với tôi?”, “Tại sao nó ở đây?” “Tôi muốn nó trở thành cái gì?” (“kết quả thành công là gì?”). Mọi thứ bạn trải nghiệm ở dạng chưa hoàn thành phải có một điểm tham khảo cho “hoàn thành”

Một khi bạn đã quyết định một thứ nào đó phải được thay đổi và có khuôn đúc sẵn để hình thành, bạn tự hỏi: “Mình làm thế nào để cho nó xảy ra bây giờ?” và/hoặc “Mình cần phải phân bổ những nguồn lực gì để làm cho nó xảy ra?” (“Công việc tiếp theo là gì?”).

Cuộc sống không tặng bạn nhiều niềm vui hơn khó khăn, vì vậy hãy vượt qua từ thành công này sang thành công khác, tạo ra những ước mơ mới, và hài lòng đón nhận chúng.

--Dr. Samuel Johnson

Cuộc sống của bạn và công việc của bạn được tạo thành từ các kết quả và hành động. Khi hành vi của bạn được tạo thành từ thói quen tổ chức mọi thứ xuất hiện trên đường đi ở mọi cấp bậc, dựa trên tính năng động, thì sự hòa hợp sâu sắc và những điều kỳ lạ

xuất hiện. Bạn trở nên rất hiệu quả. Bạn tạo ra sự việc, bạn làm cho chúng xảy ra.

Điều kỳ diệu của việc nắm bắt được thực tế

Khách hàng của tôi thường thắc mắc làm thế nào mà tôi có thể ngồi cùng với họ trong văn phòng của họ, thường là hàng tiếng đồng hồ, khi họ làm rỗng các ngăn kéo và xem xét cẩn thận tất cả những thứ vụn vặt trong đồng tài liệu mà họ đã tích tụ trong đầu hoặc trong văn phòng. Ngoài cảm giác khó xử chung mà họ cảm thấy đối với khối lượng những công việc cần xử lý nhưng lại chưa được hoàn thành, họ cho rằng tôi sẽ thấy vô cùng nhàm chán. Nhưng hoàn toàn ngược lại. Thậm chí ngay cả tôi cũng phải ngạc nhiên, tôi thấy đó là một trong những công việc hấp dẫn nhất mà tôi làm với mọi người. Tôi biết được sự thoải mái, thư thái và tự do nằm ở phía bên kia của việc xử lý các công việc này. Tôi biết rằng, tất cả chúng ta đều cần thực hành và ủng hộ, và một sự tập trung lớn, rõ ràng để xử lý chúng hoàn toàn cho đến khi chúng ta xây dựng được tiêu chuẩn và hành vi cần thiết để coi chúng như là nhu cầu. Tôi biết tầm vóc của sự thay đổi mà những người này có thể trải qua trong mối quan hệ của họ với sếp, với đối tác, vợ/chồng, con cái và với chính bản thân họ trong vài giờ tới và (chúng ta hy vọng) trong những ngày và những năm tới.

Nó không hề nhàm chán. Đó là những công việc tốt nhất mà chúng tôi có thể làm.

### **Quản lý kết quả đầu ra ở nhiều cấp độ**

Tôi đang ở trong công việc trọng tâm. Với tư cách là một nhà tư vấn và huấn luyện viên, tôi hỏi các câu hỏi đơn giản thường gợi ra những phản ứng rất thông minh và sáng tạo từ người khác (và thậm chí từ bản thân tôi), và rồi đến lượt nó lại tăng thêm giá trị cho tình hình và công việc hiện tại. Mọi người không thông minh hơn sau khi làm việc với tôi – họ chỉ định hướng và sử dụng trí thông minh của họ hiệu quả hơn.

Điều đặc biệt về trọng tâm thực hành trong cuốn sách Hoàn thành mọi việc - Không hề khó là sự kết hợp giữa tính hiệu quả và hiệu năng mà những phương pháp này có thể mang lại cho mọi cấp độ trong thực tế của bạn. Có rất nhiều nguồn cảm hứng đối



với loại hình tư duy “mục đích, giá trị và tầm nhìn” cấp cao và nhiều công cụ lật vật để có thể có được những chi tiết nhỏ hơn, ví dụ: số điện thoại, những cuộc hẹn và danh sách mua hàng...

“Điều này có ý nghĩa gì với tôi?”, “Tôi muốn điều này thực tế sẽ trở thành cái gì?” “Công việc tiếp theo cần thiết để nó xảy ra là gì?”. Đây là những câu hỏi chủ chốt mà chúng ta phải trả lời, tại một điểm nào đó, về mọi thứ. Loại hình suy nghĩ này và những công cụ trợ giúp sẽ cung cấp cho bạn những cách thức có thể bạn chưa tưởng tượng ra.

Sức mạnh của việc lập kế hoạch tự nhiên

Giá trị của toàn bộ việc lập kế hoạch dự án tự nhiên này là cung cấp một cách nghĩ liên kết, linh hoạt và thống nhất xuyên suốt bất kỳ tình huống nào.

Cảm thấy thoải mái với thách thức từ mục tiêu của bất cứ việc gì bạn đang làm có lợi cho sức khỏe và sự trưởng thành của bạn. Có khả năng tạo ra “tầm nhìn” và hình ảnh thành công, trước khi phương pháp rõ ràng, là một đặc điểm mang tính hiện tượng cần nhấn mạnh. Sẵn sàng có những ý tưởng, tốt hay xấu, để diễn đạt và nắm bắt tất cả chúng mà không cần đánh giá là điều rất quan trọng để có thể hoàn toàn tiếp cận với sự thông minh sáng tạo. Mài giũa nhiều ý tưởng và loại hình thông tin thành các thành phần, chu trình và ưu tiên hướng đến kết quả là một quy tắc tinh thần cần thiết. Việc quyết định và thực hiện các hành động thật sự – thật sự chuyển dịch mọi việc trong thế giới thực – là cốt lõi của năng suất.

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 quyết định những thứ lâu dài.

--Sidney J. Harris

Có thể ghép tất cả các thành phần này vào với nhau trong thời gian phù hợp và cân

bằng, có lẽ là thành phần chính của khả năng chuyên môn trong thiên niên kỷ mới này. Nhưng nó cũng không phải là hành vi chuyên nghiệp. Đó vẫn là một nhiệm vụ khó khăn để áp dụng nhận thức này đối với tất cả các lĩnh vực đời sống cá nhân và công việc. Nhưng thậm chí khi chỉ có một phần của các mô hình được đưa vào, những lợi ích to lớn vẫn được đảm bảo.

Những phản hồi mà tôi nhận được trong những năm qua làm tư vấn, dạy học và hướng dẫn mô hình này vẫn còn có giá trị. Đến mức thậm chí là sự gia tăng nhỏ nhất trong việc sử dụng phương pháp lập kế hoạch tự nhiên cũng có thể mang lại sự tiến bộ đáng kể. Những nhà quản lý, những người đã sử dụng mô hình này như là một cách để dàn xếp các cuộc họp và thảo luận chủ chốt và thu được giá trị lớn từ đó, đều cảm thấy hài lòng. Điều đó khẳng định, chúng ta nên tập trung vào cách hoạt động tự nhiên của bộ não để làm cho sự việc xảy ra trong thế giới vật chất.

Mô hình đơn giản chỉ là quy tắc cơ bản của việc xác định kết quả và hành động cho mọi thứ chúng ta coi là công việc của mình. Khi những điểm tập trung chủ chốt này trở thành khái niệm tiêu chuẩn trong cuộc sống hàng ngày, đường ranh giới năng suất chuyển lên một cấp độ mới. Việc thêm vào bước tư duy – phương tiện sáng tạo nhất của việc diễn tả và nắm bắt ý tưởng, triển vọng và chi tiết về dự án – tạo ra một chuỗi hành vi tuyệt vời để có thể nghỉ ngơi, thư giãn và hoàn thành công việc.

### **Chuyển sang một nền văn hóa có tổ chức tích cực**

Không cần có sự thay đổi lớn để nâng cao tiêu chuẩn năng suất của một nhóm. Tôi liên tục nhận được hồi âm cho thấy, với rất ít công việc phải làm, phương pháp này sẽ lập tức khiến các việc xảy ra nhanh chóng và dễ dàng hơn.

Sự đánh giá mang tính xây dựng về các hành động, sự phân bổ tài sản, truyền thông, chính sách và thủ tục đối với các mục đích và kết quả dự kiến ngày càng trở nên quan trọng đối với mọi tổ chức mà tôi biết. Những thách thức đối với công ty chúng tôi vẫn tiếp tục tăng lên cùng với sức ép bắt nguồn từ sự toàn cầu hóa, cạnh tranh, công nghệ, thị trường thay đổi và tiêu chuẩn về hoạt động và sản xuất ngày nay gia tăng.

“Chúng ta muốn điều gì xảy ra trong cuộc họp này?”, “Mục đích của mẫu này là gì?”, “Một người lý tưởng cho công việc này phải có khả năng làm gì?”, “Mục đích của chúng ta đối với phần mềm này là gì?”. Các câu hỏi này cùng vô số câu hỏi tương tự khác vẫn còn thiếu nguồn thông tin. Có rất nhiều cuộc nói chuyện trong các cuộc họp lớn nghe có vẻ hay nhưng học cách hỏi “Tại sao chúng ta làm điều này?” và “Nó sẽ như thế nào khi hoàn thành một cách thành công?” và áp dụng những câu trả lời ở mức độ hoạt động hàng ngày – sẽ tạo ra những kết quả lớn.

Việc trao quyền tự nhiên sẽ đảm bảo cho các cá nhân chuyển từ việc phàn nàn và vị trí nạn nhân sang kết quả và hành động được xác định phương hướng. Khi trở thành tiêu chuẩn trong một nhóm, nó sẽ cải thiện đáng kể không khí làm việc và kết quả. Cũng có đủ các vấn đề khác phải quan tâm, tính chất tiêu cực và sự kháng cự thụ động cần phải liên tục nhường chỗ cho sự tập trung vào những kết quả mong muốn ở một cấp độ phù hợp.

Hình ảnh thu nhỏ của cách mà mọi người xử lý các giỏ thông tin đầu vào, email và hội thoại với những người khác sẽ được phản ánh trong bối cảnh thực tế lớn của văn hóa và tổ chức. Nếu trái bóng rơi, nếu những quyết định về việc làm cho cái gì bị kháng cự từ phía trước, nếu không phải tất cả những cái thông lọng để mở được quản lý có trách nhiệm, điều đó sẽ được thổi phồng trong nhóm và văn hóa sẽ phải chịu đựng một trạng thái tâm lý bị bao vây, khủng hoảng và căng thẳng. Ngược lại, với các cá nhân đang thực hiện những nguyên tắc trong cuốn Hoàn thành mọi việc - Không hề khó, văn hóa sẽ chờ đợi và trải nghiệm một tiêu chuẩn mới với thành tích cao hơn. Những vấn đề và rắc rối sẽ không biến đi – chúng vẫn còn cố hữu khi bạn cố gắng thay đổi (hay duy trì) bất cứ thứ gì trên trái đất này. Tuy nhiên, những hành vi hoạt động trong cuốn sách này sẽ cung cấp trọng tâm và khuôn khổ giải quyết chúng một cách hiệu quả nhất.

Một tầm nhìn không có nhiệm vụ chỉ là một giấc mơ, một nhiệm vụ mà không có tầm nhìn là công việc vất vả cực nhọc, một tầm nhìn và một nhiệm vụ là hy vọng của thế giới.

--Lời khắc ở một nhà thờ vùng Sussex, nước Anh, năm 1730

# Kết luận

Tôi hy vọng rằng cuốn sách này hữu ích. Hy vọng bạn đã bắt đầu thu hoạch thành quả của việc hoàn thành nhiều việc hơn với ít công sức và căng thẳng hơn. Và tôi thật sự hy vọng bạn đã được thưởng thức sự tự do của một trạng thái “tâm tĩnh như nước” và tạo ra những năng lượng tích cực trong quá trình áp dụng các kỹ thuật này. Những người bắt đầu thực hiện các kỹ thuật này luôn khám phá rằng, ở đây có nhiều thứ hơn là mắt chúng ta có thể nhìn thấy, và bạn có thể bắt đầu cảm nhận tầm nhìn của bản thân về điều đó.

Tôi đánh cược rằng, *Hoàn thành mọi việc - Không hề khó* sẽ khiến cho nhiều điều bạn đã biết trở nên có giá trị và đã làm như vậy tới một mức nào đó. Mặc dù có lẽ nó sẽ làm cho mọi việc dễ dàng hơn để bạn có thể áp dụng những việc bình thường đó một cách hệ thống hơn trong một thế giới có vẻ như ngày càng khiến chúng ta bị rối loạn vì cường độ và sự phức tạp của nó.

Tôi sẽ không đưa thêm vào các học thuyết và mô hình hiện đại về việc làm thế nào để thành công. Trái lại, tôi đã cố gắng chỉ ra phương pháp cốt lõi không thay đổi theo thời gian và những gì khi được áp dụng thì luôn có hiệu quả. Giống như trọng lực, khi hiểu nguyên tắc, bạn có thể hoạt động hiệu quả hơn nhiều, không quan trọng là bạn đang làm gì. Có lẽ đây là sự sắc bén hàng đầu trong việc quay trở lại những vấn đề cơ bản.

*Hoàn thành mọi việc - Không hề khó* là tấm bản đồ dẫn đường để đạt được trọng tâm thư thái và tích cực, những thứ tạo nên trạng thái hiệu quả nhất của bạn. Tôi mời bạn sử dụng nó, giống như một bản đồ dẫn đường và là một công cụ tham khảo bất cứ khi nào bạn cần.

Bạn sẽ phải thực hiện một số việc có lẽ chưa là thói quen của bạn: để mọi thứ ra khỏi tâm trí; quyết định các hành động và kết quả khi mọi việc mới xuất hiện trong tầm

quan sát của bạn thay vì sau đó mới quyết định và đánh giá thường xuyên và cập nhật một danh sách đầy đủ những cái thông lọng để mở trong cuộc sống và công việc của bạn. Tôi hy vọng cho đến lúc này, ít nhất là bạn đã có được một kết quả do những hành vi này tạo ra. Tuy nhiên, cũng đừng ngạc nhiên nếu phải mất một khoảng thời gian để biến mọi việc trở thành tất yếu. Hãy bình tĩnh, kiên nhẫn và thưởng thức tiến trình.

Dưới đây là một số mẹo vặt giúp công việc tiến triển:

- Hãy thiết lập hệ thống tổ chức cá nhân của bạn. Hãy sắp xếp nơi làm việc của bạn. Hãy có những giỏ thông tin đầu vào. Tạo ra một hệ thống hồ sơ cá nhân – trong công việc và cuộc sống. Hãy có một tổ chức quản lý danh sách tốt để bạn có cảm hứng làm việc. Bạn cũng nên cho phép bản thân tạo ra bất kỳ sự thay đổi nào mà bạn đã và đang suy tính nhằm nâng cao môi trường làm việc. Treo tranh ảnh, mua bút, quảng những thứ vớ vẩn đi, sắp xếp lại chỗ làm việc. Hãy ủng hộ cho sự bắt đầu mới mẻ của mình.
- Dành một ít thời gian xử lý một khu vực trong văn phòng làm việc bạn và sau đó là một phần nhà bạn. Thu lượm mọi thứ vào hệ thống của bạn và bắt đầu toàn bộ tiến trình *Hoàn thành mọi việc - Không hề khó*.
- Chia sẻ những thứ có giá trị bạn vừa thu nhận được từ việc này với một ai đó (đây là cách nhanh nhất để học).
- Xem xét tổng kết lại hệ thống *Hoàn thành mọi việc - Không hề khó* một lần nữa trong vòng ba đến sáu tháng. Bạn sẽ phát hiện ra những thứ bạn có thể đã bỏ lỡ lần đầu và tôi đảm bảo rằng nó sẽ giống như một cuốn sách hoàn toàn mới.
- Hãy giữ liên lạc với những người đang quảng bá và thực hiện các hành vi và tiêu chuẩn này (chúng tôi luôn sẵn sàng. Hãy ghé thăm trang web: [www.davidco.com](http://www.davidco.com) bất cứ lúc nào để có được các tài liệu, hội thoại hỗ trợ miễn phí về những bài thực hành tốt nhất, những thông tin về các sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ và truy cập mạng lưới

toàn cầu của chúng tôi để chia sẻ những thực hành tốt nhất về hiệu quả. Hãy liên hệ với chúng tôi tại công ty David Allen tại [info@davidco.com](mailto:info@davidco.com) hoặc 805-646-8432.) Chúc cho phần còn lại trong cuộc đời của bạn thật tuyệt diệu!