

business secrets
The expert tell all!

Sức mạnh
TƯ DUY

Martin Manser



Martin Manser

SỨC MẠNH TƯ DUY

Bản quyền tiếng Việt © Công ty cổ phần Sách Thái Hà

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của đơn vị chủ quản.

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Địa chỉ: Ngõ Hoà Bình 4, Minh Khai, Hai Bà Trưng, Hà Nội

Điện thoại: 04.36246913

Fax: 04.36246915

Website: nxbldxh.com.vn

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

KHOI DÂY NĂNG LỰC TIỀM TÀNG CỦA TRÍ ÓC

HIỆU CÁCH THỨC NÃO BỘ HOẠT ĐỘNG

1.1 Tìm hiểu chức năng của não bộ

1.2 Tăng cường năng lực não phải

1.3 Tăng cường năng lực não trái

1.4 Xác định phương pháp học tập

1.5 Thỏa sức sáng tạo

1.6 Vẽ biểu đồ mô hình

1.7 Thay đổi tư duy

1.8 Phát triển toàn diện bản thân

ĐỌC VÀ LẮNG NGHE HIỆU QUẢ HƠN

2.1 Hiểu rõ mục đích đọc

2.2 Đọc nhanh hơn

2.3 Tiếp nhận thông tin quan trọng

2.4 Học kỹ thuật đọc SQ3R

2.5 Tìm hiểu ý nghĩa của những con số

2.6 Giải thích số liệu trên biểu đồ

2.7 Lắng nghe chăm chú hơn

2.8 Đánh giá những gì bạn nghe

2.9 Đặt câu hỏi cho người nói

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

3.1 Nghĩ lại

3.2 Sử dụng chiến thuật “Mũ Bono”

3.3 Giữ thái độ tìm tòi thỏa đáng

3.4 Áp dụng tư duy ngẫu nhiên

3.5 Phân tích PEST

3.6 Phân tích SWOT

3.7 Thu hoạch ý tưởng

GIẢI QUYẾT TỐT VẤN ĐỀ

4.1 Đề xuất ý tưởng mới

4.2 Xác định nguyên nhân và hệ quả

4.3 Áp dụng nguyên lý Pareto

4.4 Đánh giá ưu và nhược điểm

4.5 Phản ứng sáng tạo trước khó khăn

NÂNG CAO TRÍ NHỚ

5.1 Gọi lại ký ức

5.2 Tân dụng thuật ghi nhớ

5.3 Sử dụng hệ thống liên kết

5.4 Thay từ ngữ bằng tranh ảnh

5.5 Tưởng tượng ra một chuyến đi

5.6 Nghĩ ra một câu chuyện

5.7 Nhớ ý chính của buổi nói chuyện

5.8 Nhớ tên riêng

5.9 Nhớ con số

5.10 Nhớ ngày tháng

TẬP TRUNG TRÍ ÓC

6.1 Tập trung cao hơn

6.2 Trở nên tự tin hơn

6.3 Tạo dựng lòng can đảm

6.4 Chiu trách nhiệm

6.5 Sống tích cực

TRUYỀN CẢM HỨNG CHO TRÍ ÓC

7.1 Cân bằng tỉ lệ công việc - cuộc sống

7.2 Thành công cùng nhóm

7.3 Làm việc với sếp hiệu quả hơn

7.4 Thể hiện chính kiến

7.5 Tân dụng tối đa thời gian

7.6 Giữ tâm trí luôn cởi mở

GIẢI THÍCH CÁC BIỆT NGỮ

KHOI DẠY NĂNG LỰC TIỀM TÀNG CỦA TRÍ ÓC

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

Trí óc của mỗi chúng ta có khả năng đáng ngạc nhiên trong tư duy, hiểu và đưa ra quyết định. Cuốn sách này sẽ giúp bạn tìm hiểu các phương pháp bộc lộ năng lực trí tuệ tiềm ẩn trong chính bản thân mình.

Trong công việc, tôi nhiều lần phải đưa ra những quyết định chiến lược về định hướng nghề nghiệp của mình. Một số quyết định không mấy khó khăn, nhưng một số khác khiến tôi mất nhiều tâm sức để suy nghĩ và giải quyết mâu thuẫn.

Một số cách thức xử lý công việc hiệu quả của tôi đã nảy ra từ những khám phá tưởng như rất tình cờ như: Có mặt đúng thời điểm, đúng vị trí và có kinh nghiệm phù hợp. Thêm vào đó, trong các bài thuyết trình của mình, tôi cũng phải căng óc ra để ghi nhớ, không chỉ các sự kiện bao trùm và các chi tiết quan trọng mà thậm chí cả tên người. Tôi ước mình được đọc cuốn sách này từ nhiều năm trước.

Nếu vậy, hẳn nó đã giúp tôi rất nhiều.

Tôi mong những điều tốt lành nhất sẽ đến với các độc giả của cuốn sách này bởi các bạn sẽ trải qua một trong những cuộc phiêu lưu kỳ thú nhất, khám phá và sử dụng nguồn tài nguyên sẵn có của trí não. Cuốn sách này bao gồm 50 bí quyết, được chia thành 7 chương:

- **Hiểu cách thức não bộ hoạt động.** Biết rõ về con người mình là bước quan trọng đầu tiên giúp bạn thử thách bản thân và phát triển trí óc một cách toàn diện.
- **Đọc và lắng nghe hiệu quả hơn.** Nâng cao các kỹ năng trong các lĩnh vực nhận thức quan trọng như đọc và lắng nghe sẽ giúp bạn luôn dẫn đầu.
- **Tư duy chiến lược.** Suy nghĩ vòng vo và không đi tới đâu là điều rất dễ xảy ra. Phần này sẽ chỉ ra một số bí quyết giúp bạn khởi động các quá trình suy nghĩ.
- **Giải quyết tốt vấn đề.** Trong phần này bạn sẽ tiếp cận với các

kỹ thuật sử dụng trí óc để phát triển các phương pháp đương đầu với khó khăn và đưa ra quyết định.

- **Nâng cao trí nhớ.** Phần này đưa ra hướng dẫn hữu dụng giúp bạn đối phó với khó khăn khi ghi nhớ thông tin, tên và con số.
- **Tập trung trí óc.** Để làm việc hiệu quả trong môi trường kinh doanh ngày nay, bạn cần phải tập trung vào những nhiệm vụ của mình và luôn giữ thái độ tích cực với những vấn đề bạn đang đối mặt.
- **Truyền cảm hứng cho trí óc.** Kích thích và nuôi dưỡng trí não của bạn, hoặc hạn chế (nếu có thể), mức độ căng thẳng, đồng thời phối hợp thành công với đồng nghiệp trong công việc, cộng với khả năng quản lý thời gian hiệu quả.

Làm theo 7 bí quyết này, bạn sẽ thấy mình tận dụng được nguồn tài nguyên khổng lồ còn tiềm ẩn trong trí não bạn.

Cuốn sách này sẽ giúp bạn mở cánh cửa tới nguồn tài nguyên khổng lồ đó.

HIỂU CÁCH THỨC NÃO BỘ HOẠT ĐỘNG

Trước hết, tìm hiểu cách thức não bộ hoạt động hiệu quả nhất là việc có ý nghĩa sống còn giúp bạn quyết định phương pháp học tập phù hợp nhất với mình. Ta sẽ đi sâu tìm hiểu điều đó trong chương này trước khi khám phá cách phát triển các phương pháp sử dụng não bộ một cách sáng tạo đối với các nhiệm vụ thông thường như ghi chú hay tìm kiếm thông tin. Đi theo lối tư duy sẵn có thì quá dễ dàng, vì thế bạn còn phải quyết tâm thay đổi và phát triển một cách toàn diện.

.1 Tìm hiểu chức năng của não bộ

Nếu bạn từng biết rằng hai bán cầu não người hoạt động tương đối trái ngược: bán cầu não phải thiên về khả năng tổng hợp, sáng tạo còn não trái thiên về tư duy lô-gíc, thì hẳn bạn sẽ làm việc hiệu quả hơn. Hơn thế nữa, nếu bạn làm việc trong một nhóm, hãy chắc chắn rằng kỹ năng của các thành viên luôn bổ sung cho nhau.

Các hoạt động của não bộ thường được điều khiển bởi não trái hoặc não phải, phụ thuộc vào bản chất sáng tạo hoặc lô-gíc của hoạt động đó. Ở một số cá nhân, hoạt động của một bên bán cầu não áp đảo hoạt động của bán cầu còn lại.

Những người có **não trái** chiếm ưu thế sẽ:

- Phân tích thông tin theo trình tự tuyến tính, tiếp nhận những thành tố khác nhau và sắp xếp chúng một cách lô-gíc.
- Làm việc với số và chữ cái tương đối nhanh.
- Có xu hướng thích phân tích chi tiết và lên danh sách.

não phải

- Phân tích thông tin một cách tổng thể. Đầu tiên họ nhìn vào toàn cục, rồi sau đó mới đi vào chi tiết.
- Tiếp nhận và xử lý thông tin đầy sáng tạo và bằng trực giác, sử dụng trí tưởng tượng rất dễ dàng.
- Có nhận thức tốt về không gian.
- Ham thích các hoạt động học tập liên quan tới thực hành, cảm nhận, cầm nắm đồ vật và vẽ minh họa có màu.

Con người có xu hướng có một bên não bộ chiếm ưu thế hơn. Dù vậy, các nhà khoa học lớn lại là những người có xu hướng có hai phần não bộ cân bằng. Một ví dụ điển hình là Einstein. Ông luôn yêu thích các hoạt động như chèo thuyền, mỹ thuật và chơi vĩ cầm.

Ý nghĩa của điều này là:

- Nếu một bên não chưa phát triển đúng mức, hãy tập trung tăng

cường và nuôi dưỡng năng lực tiềm ẩn của bên não kém ưu thế đó để nó hoạt động hiệu quả hơn. Làm được điều này, bạn sẽ nhận ra rằng mình không hề kém đi ở những lĩnh vực mà hiện bạn đang làm tốt, mà thực ra bạn sẽ giỏi hơn, làm tốt hơn ở cả hai lĩnh vực. Từ đó, kết quả hoạt động của trí não bạn sẽ được cải thiện.

- Cần đảm bảo sự cân bằng về số lượng thành viên có năng khiếu ở về lô-gíc, phân tích và những thành viên có năng khiếu sáng tạo và trực giác trong nhóm.

Một phút suy ngẫm: *Hãy nghĩ về bản thân và cho biết não bộ của bạn thuộc loại nào. Nếu bạn biết rõ điều này, bạn sẽ dễ nhận thấy bạn cần phát triển những khả năng còn tiềm ẩn ở phần não bộ còn lại (mời bạn xem hai bí quyết tiếp theo để biết thêm về vấn đề này).*

Hãy cố gắng phát triển năng lực tiềm tàng của não bộ.

.2 Tăng cường năng lực não phải

Nếu não trái chiếm ưu thế, bạn cần tăng cường năng lực não phải để não bộ của bạn trở nên cân bằng.

Có nhiều cách để tăng cường hiệu quả hoạt động của não phải, bao gồm:

- **Qua những giấc mơ.** Đừng bận tâm tới những bài phân tích khô cứng. Hãy để trí tưởng tượng của bạn được tự do bay bổng. Bạn thậm chí có thể viết ra những điều mình mơ ước.
- **Qua bức tranh toàn cảnh.** Đừng chìm đắm vào các chi tiết vụn vặt. Hãy quan sát ở góc độ rộng nhất có thể.
- **Chấp nhận rủi ro.** Đừng quá thận trọng (nhưng cũng đừng hấp tấp). Hãy tạo ra sự khác biệt trong những việc bạn thường làm - tìm một con đường mới tới nơi làm việc, thử những món ăn mới hoặc nấu một món ăn theo cách hoàn toàn khác.
- **Thay đổi quan điểm cá nhân.**

Luôn có thái độ tích cực với các cơ hội mới, đừng coi đó là những mối đe dọa.

Sáng tạo. Nghĩ tới những cách mới lạ để miêu tả vấn đề bạn gặp phải. Hãy vẽ nó ra giấy, hoặc thứ gì đó để trình bày nó. Nó sẽ có màu gì? Hình dạng và kích thước ra sao?

Nghỉ ngơi. Vận động một chút, chẳng hạn như tới câu lạc bộ thể hình, khiêu vũ. Một cơ thể lành mạnh sẽ tạo nên một trí tuệ khỏe khoắn.

- **Phát triển trực giác.** Đừng bỏ qua những ý nghĩ đột nhiên xuất hiện trong đầu khi bạn đang làm những chuyện không liên quan tới công việc như khi tắm hoặc lái xe tới công ty. Hãy chú ý tới chúng: Những ý nghĩ này có thể đến từ tiềm thức.

Hãy thử làm việc bạn vẫn thường làm theo một cách hoàn toàn khác.

Tình huống: Xét về tính cách, não trái của tôi chiếm ưu thế hơn so với não phải. Sau khi hướng dẫn những buổi hội thảo về viết Tiếng

Anh trong sáng, tôi nhận thấy mình cần phải phát triển các hướng mới vì thị trường đã bão hòa. Tôi đã phải vật lộn với vấn đề này mất một thời gian, cố gắng suy nghĩ một cách lô-gíc để tìm cách đương đầu với nó. Một ngày, khi đang không hề nghĩ về vấn đề này, một ý nghĩ lóe lên trong đầu tôi: tôi nên hướng mục tiêu tới các nhà quản lý mà nghề nghiệp của họ không liên quan nhiều tới viết lách. Cụ thể hơn, tôi tập trung vào các kế toán và kỹ sư. Thành công nằm ở chỗ tôi đã biết suy nghĩ sáng tạo và chủ động giải quyết khó khăn: tự mình đưa ra một chiến lược để chiếm lĩnh một thị trường mới.

.3 Tăng cường năng lực não trái

Nếu não trái chiếm ưu thế, hãy dành thời gian tăng cường nó để đạt được sự cân bằng tuy khó khăn nhưng đáng giá.

Có nhiều cách để tăng cường sức mạnh cho não trái. Dưới đây, tôi xin liệt kê một số:

- **Đi sâu vào chi tiết.** Đừng nhìn sự việc một cách tổng thể mà hãy đi vào chi tiết. Nếu bạn không chắc mình phải tập trung vào những chi tiết nào, hãy trả lời các câu hỏi bắt đầu bằng: “Ai?”, “Ở đâu?”, “Khi nào?”, “Cái gì?”, “Như thế nào?”, và “Tại sao?”
- **Tổ chức chặt chẽ hơn.** Lên danh sách những việc bạn cần làm. Hãy viết các mẫu ghi chú.
- **Lên kế hoạch.** Nghĩ tới một công việc bạn cần làm sắp tới. Hãy vạch ra các bước thực hiện để đạt được mục tiêu. Sau đó sắp xếp các bước theo trật tự lô-gíc để thực hiện chúng hiệu quả nhất.
- **Suy nghĩ dài hạn.** Đưa ra những mục tiêu dài hạn, sau đó phân tích các mục tiêu này, vạch ra các bước trung gian thực tế và khả thi. Điều quan trọng là cần viết chúng ra giấy. Điều đó sẽ giúp bạn luôn hình dung ra chúng và tập trung vào chúng.
- **Ra những quyết định chắc chắn.** Tắt ti-vi sớm hơn thường lệ để được ngủ nhiều giờ hơn. Kiên quyết tạo lập các thói quen mới có lợi như đi bộ nhiều hơn, tới phòng tập thể dục hoặc chơi cờ. Nếu thấy cần thiết, có thể nhờ bạn bè giúp đỡ, hoặc tham gia vào câu lạc bộ địa phương.
- **Rèn luyện để trở nên lô-gíc hơn.** Giải các câu đố như Sudoku hoặc chơi trò ô chữ cho dù chúng dễ hay khó.
- **Luyện trí nhớ.** Dành tập nhớ số điện thoại hoặc những từ mà bạn cảm thấy khó nhớ cách viết chính tả của nó.

“Người không có khả năng suy luận là kẻ ngốc Người không suy luận bao giờ là kẻ cố chấp, Người không dám suy luận là một tên nô lệ,” **Andrew Carnegie, nhà tư bản và nhà từ thiện người Mỹ gốc Scotland**

Một phút suy ngẫm: Đặt ra thời hạn đạt được mục tiêu. Chia nhỏ mục tiêu thành các nhiệm vụ có thể quản lý và có thời hạn thực hiện để có những mục tiêu xác định được lên kế hoạch chi tiết. Tự cam kết với bản thân rằng mình sẽ thực hiện chúng. Nhờ một người bạn hoặc đồng nghiệp liên lạc với bạn sau thời hạn xác định một ngày để kiểm tra bạn đã hoàn thành nhiệm vụ đó hay chưa.

Bỏ qua tổng thể, nhìn vào chi tiết.

.4 Xác định phương pháp học tập

Mọi người học theo nhiều cách khác nhau. Nếu bạn muốn sử dụng não bộ một cách hiệu quả, bạn cần biết phương pháp học tập nào hiệu quả nhất với bạn. Có ba phương pháp học tương ứng với các giác quan của chúng ta.

- **Học qua hình ảnh.** Những người học qua hình ảnh thích tiếp nhận thông tin dưới dạng tranh ảnh, đồ thị, biểu đồ, bảng biểu.
- **Học qua âm thanh.** Những người này thích thu nhận thông tin qua thính giác, rồi thảo luận về những thông tin đó. Lắng nghe những gì mọi người nói giúp họ học tập tốt.
- **Học qua hành động.** Họ thích hoạt động và học qua hành động. Họ hợp với những hoạt động học tập liên quan tới xúc giác và vận động của sự vật sự việc.
- **Tự học.** Đầu tiên, cần biết bạn có hứng thú với lĩnh vực gì. Từ đó bạn có thể sử dụng kiến thức ở lĩnh vực đó để thử thách bản thân mở rộng các phương pháp học tập. Mục tiêu của việc này là nhằm cân bằng và điều chỉnh bản thân để bạn học theo các phương pháp không quen thuộc và không phải phương pháp bạn ưa chuộng. Tìm kiếm các cơ hội thực hành phương pháp học tập khác biệt đó. Phát triển nhóm Nếu bạn làm việc theo nhóm, hãy chắc chắn rằng các thành viên khác trong nhóm sở hữu các phương pháp học tập khác nhau để các bạn có thể bổ sung cho nhau.
- **Các bài thuyết trình** Nếu bạn cần trình bày thông tin trước mọi người, bạn nên biết rằng mọi người thu nhận thông tin theo nhiều cách khác nhau. Một nhà diễn thuyết giỏi là người sử dụng phương pháp tiếp cận đa giác quan để thu tóm các phương pháp khác nhau nhằm đảm bảo rằng mọi người thu nhận thông tin từ bài thuyết trình một cách hiệu quả. Điều này có nghĩa rằng trong bài thuyết trình cần có hình ảnh để minh họa cho lập luận của bạn, đặt ra các đầu mục lớn để hỗ trợ cho nó và tạo cơ hội thảo luận, đào sâu thông qua các câu chuyện và trò sắm vai.

Nếu làm việc theo nhóm, hãy chắc chắn rằng các thành viên trong nhóm sở hữu các phương pháp học tập khác nhau để bổ

sung cho nhau.

Tình huống: Nhóm phát triển chiến lược marketing ban đầu bao gồm ba thành viên tốt nghiệp cao học có xu hướng thiên về học thuật. Đó là Stephen, Andrew và Greta. Họ đều có tư duy rất lô-gíc và có khả năng về ngôn ngữ. Họ thích thảo luận chi tiết về cách diễn đạt các chiến lược chiến thuật, nhưng khi đi vào thực tế họ không làm được điều gì đáng kể. Tình hình chỉ thay đổi khi Ros tham gia nhóm. Các kỹ năng của cô thiên về sự sáng tạo và tập trung vào hình ảnh. Rất nhanh chóng, cô giúp cả nhóm có những chuyển biến tích cực. Cô vẽ biểu đồ các phần của chiến dịch và các công việc cần làm. Cách làm việc mới này giúp nhóm có thêm nhiều ý tưởng mới mẻ và khiến cả nhóm thực sự bắt tay vào tiến hành chiến dịch quảng cáo.

.5 Thỏa sức sáng tạo

Thomas Edison, nhà phát minh người Mỹ có nói rằng “Thiên tài gồm 1% cảm hứng và 99% mồ hôi”. Khả năng sáng tạo của bạn được cải thiện nhờ quá trình làm việc cần cù, chăm chỉ... và nhờ bản thân bạn cho phép mình tiếp nhận và tận dụng cảm hứng khi nó trỗi dậy.

Dưới đây là năm bước giúp bạn phát triển tư duy sáng tạo.

1. **Thay đổi phương pháp làm việc.** Hãy đọc sách ở nhiều mảng khác nhau; chọn lấy một cuốn tạp chí chuyên về lĩnh vực mà bạn thường không quan tâm hoặc đọc tiểu thuyết của một tác giả bạn chưa nghe tên bao giờ. Lựa chọn một sở thích mới - bạn đâu cần trở thành người giỏi nhất thế giới; chỉ cần bạn thấy thích thú với nó. Nó sẽ giúp bạn phát triển nhân cách của mình.

2. **Giữ thái độ cởi mở với những ý tưởng mới.** Có thể sẽ có lúc đột nhiên một ý nghĩ hoặc một giải pháp mới cho một vấn đề nào đó xuất hiện trong đầu bạn, đặc biệt khi bạn không trực tiếp nghĩ tới vấn đề đó. Hãy đánh giá sự sáng suốt vừa lóe lên trong bạn và kiểm tra liệu nó có ích và có đáng để làm theo không. Tìm hiểu thêm về suy nghĩ sáng tạo ở phần 3.4.

3. **Chuẩn bị.** Nếu bạn sắp thuyết trình, chẳng có cách nào khác ngoài việc phải chuẩn bị tài liệu kỹ càng và đảm bảo rằng bạn có đầy đủ thông tin cần thiết. Có thể bạn không biết bắt đầu từ đâu? Một tấm bản đồ tư duy có thể giúp ích cho bạn (xem phần 1.6).

4. **Phân tích các sự kiện.** Đầu tư thời gian nghĩ về chúng và xem xét chúng dưới nhiều góc độ. Thử thách các giả định và phân biệt giữa thực tế và ý kiến. Tìm ra các điểm yếu và khoảng trống trong lập luận. Nghĩ kỹ về những nguyên do phát triển của sự việc. Tìm hiểu những lý do sâu xa đằng sau một sự kiện. Phân tích toàn bộ dữ liệu một cách lô-gíc.

5. **Tổng hợp các sự kiện.** Đánh giá các lựa chọn khác nhau. Nghĩ tới những cách kết hợp mới mẻ. Ví dụ như nếu bạn suy nghĩ về việc phát triển hệ thống tốt hơn trong công việc: Sự kết hợp giữa tư duy logic và tư duy sáng tạo sẽ giúp bạn làm được điều này.

Hãy để bản thân bạn thỏa sức tưởng tượng và đưa ra các ý tưởng mới mẻ và lý thú.

Tình huống: Thị trường âm nhạc trước, trong và sau năm 2001 là một mớ hỗn độn: đĩa CD quá đắt và khó vận chuyển, thiết bị MP3 kém chất lượng và bộ nhớ nhỏ, và để có được các file nhạc mp3 một cách hợp pháp và dễ dàng thì thật không đơn giản. Sự kết hợp đầy sáng tạo giữa thiết bị iPod của Apple và phần mềm iTunes đã giải quyết các vấn đề nêu trên đồng thời giúp công ty chiếm lĩnh 75% thị trường âm nhạc số về cả phần cứng và phần mềm.

.6 Vẽ biểu đồ mô hình

Biểu đồ mô hình là một bản vẽ sáng tạo để ghi lại những điều bạn cho là quan trọng trong một vấn đề nào đó mà bạn cần cân nhắc.

Nhiều người nhận thấy rằng vẽ biểu đồ mô hình (còn được gọi là biểu đồ tư duy, mô hình ghi chú, biểu đồ mạng nhện) là hình thức hữu ích giúp bạn có cái nhìn tổng quát với mọi phần của một chủ đề và chúng hòa hợp với nhau như thế nào. Ghi chú cũng là một cách làm hữu ích khi cần suy nghĩ sâu sắc về một chủ đề hoặc nghiên cứu một vấn đề. Dưới đây là 7 bước chuẩn bị để vẽ một biểu đồ mô hình:

1. Lấy một tờ giấy A4 và đặt nó trên bàn theo chiều ngang.
 2. Dùng bút chì viết một hoặc vài từ về chủ đề trung tâm ở giữa tờ giấy.
 3. Xung quanh từ hoặc cụm từ trung tâm, viết các từ khóa có liên quan, ở bước này hãy để trí tưởng tượng của bạn thỏa sức bay bổng. Nghĩ tới những ý nhỏ của chủ đề, hoặc những sự kiện liên quan tới chủ đề.
 4. Vạch ra các nhánh của tất cả những khía cạnh khác nảy ra trong đầu bạn về chủ đề đó. Những phần này có thể có nhiều ý, chẳng hạn như sự kiện liên quan tới chủ đề, cảm xúc của bạn về chủ đề đó và những điểm lợi hoặc bất lợi nếu thực hiện theo các hướng hành động khác nhau.
- Nếu bạn bị tắc ở điểm nào đó, hãy khơi gợi trí não bằng cách trả lời các câu hỏi: “Ai?”, “Ở đâu?”, “Khi nào?”, “Cái gì?”, “Như thế nào?”, và “Tại sao?”.
5. Ở bước này, không nên bác bỏ bất kỳ ý nghĩ nào. (Hãy sử dụng tẩy [càng ít càng tốt] để xóa đi những gì bạn đã viết.)
 6. Bạn có thể viết các từ khóa khác nhau bằng các màu khác nhau để chỉ ra những từ có liên hệ với nhau. Bạn cũng có thể sử dụng các biểu tượng, hình ảnh hoặc tranh vẽ nếu thấy chúng có ích.
 7. Bạn cũng có thể đánh số thứ tự cho các từ khóa khác nhau để

phân loại mức độ quan trọng của chúng.

Hãy để trí tưởng tượng khơi dậy cảm hứng trong bạn và bạn có thể vẽ sơ đồ mô hình về những khía cạnh khác nhau của một chủ đề.

Tình huống: Để lên kế hoạch cho một khóa học về Viết báo cáo, tôi đã sử dụng biểu đồ mô hình nhằm viết ra toàn bộ những điều tôi biết về học viên: nhu cầu của họ, những điều họ đã biết và mức độ thành thạo tôi muốn họ đạt được sau khóa học. Tôi đã chia nhỏ những mục tiêu chính mà tôi muốn họ học được thành những phần dễ quản lý. Trong suốt buổi hội thảo, sơ đồ này giúp tôi có được

.7 Thay đổi tư duy

Tư duy theo lối mòn rất dễ khiến ý nghĩ, cảm xúc và thói quen của chúng ta rơi vào bế tắc. Tuy không luôn cần thiết, nhưng bạn có thể học cách tư duy khác đi.

Dưới đây là những cách giúp bạn tư duy khác:

- **Thử một cách tiếp cận mới.** Hãy tránh xa cách tiếp cận “chúng-ta-luôn-làm-theo-cách-này” và tư duy lại mọi thứ theo hướng lô-gíc và sáng tạo.
- **Suy nghĩ tích cực.** Hãy thôi bình phẩm và phê phán, thay vào đó hãy xem xét tình hình theo hướng mang tính xây dựng. Nếu có thể kết hợp bản tính cẩn trọng với tư tưởng lạc quan mới, bạn sẽ có thể cải thiện các kế hoạch của mình.
- **Cân nhắc lại bản thân và nghề nghiệp.** Hãy xem xét tình hình công việc dưới góc nhìn hoàn toàn mới. Bạn có cơ hội cải thiện nó không?
- **Suy nghĩ sáng tạo.** Phát triển lối tư duy độc đáo. Nếu bạn gặp vấn đề với các ý tưởng mới mẻ, sáng tạo, hãy thử sử dụng một công cụ như biểu đồ mô hình (phần 1.6) để kích thích trí tưởng tượng của bạn.
- **Thay đổi các thói quen.** Điều này có thể giúp bạn học các kỹ năng mới trong cách làm việc và giải quyết vấn đề.

Các phương pháp trên đây đều bao gồm việc chấp nhận rủi ro. Nếu là người cẩn thận bẩm sinh, có thể bạn sẽ không sẵn sàng chịu rủi ro. Hãy nghĩ xem tại sao lại như vậy. Dưới đây là một số lý do:

- “Tôi không muốn tự biến mình thành kẻ ngốc.” Phản bác lại câu nói này thật đơn giản: “Điều đó có thực sự quan trọng không?”
- “Có thể nó sẽ không hiệu quả.” Để bác bỏ câu này, hãy nói: “Một người không bao giờ mắc lỗi sẽ không bao giờ làm được chuyện gì.”
- “Tốn thời gian lắm.” Có thể điều này đúng, nhưng hãy nghĩ tới việc học lái xe hoặc học một ngôn ngữ khác. Những kỹ năng đó chẳng phải cũng tốn nhiều thời gian để học sao?

Vì bạn đã luôn làm mọi việc theo một cách nhất định không có nghĩa rằng bạn luôn phải làm theo cách đó. Bạn có thể thay đổi cách tư duy của mình.

Tình huống: James Dyson là một nhà thiết kế và kỹ sư người Anh. Trong những năm 1980, máy hút bụi thường bị mất năng lượng khi phân túi đựng bụi phía sau chứa đầy bụi và rác. Cung cấp thêm năng lượng có thể là một (phần) giải pháp, thay vào đó, Dyson bắt đầu bằng giả thuyết rằng máy hút bụi không cần thiết phải có túi đựng rác phía sau, suy nghĩ này khiến anh ta nghĩ ra một hướng tiếp cận hoàn toàn khác biệt - hệ thống hút bụi Cyclone (hút bụi theo kiểu lốc xoáy). Hệ thống hút bụi này đã được chứng minh là một thành công lớn.

.8 Phát triển toàn diện bản thân

Bên cạnh khả năng suy nghĩ, chúng ta còn có khả năng nhận thức, có tình cảm và các biểu hiện về thể chất. Để góp phần phát triển sức mạnh tư duy, bạn cần phát triển bản thân một cách toàn diện.

Dưới đây là một số điểm gợi ý và khuyến khích bạn phát triển bản thân.

- **Phá vỡ thói quen hàng ngày.** Hãy bắt đầu bằng cách thử xem một chương trình truyền hình mà bạn thường không để ý tới.
- **Đọc thông tin về các sự kiện nóng bỏng hàng ngày.** Đọc thông tin ở các trang web mà bạn yêu thích, một tờ báo có uy tín hoặc một tạp chí xuất bản định kỳ.
- **Đừng chỉ đọc, hãy tư duy.** Hãy dành thời gian nghiền ngẫm về những vấn đề lớn ẩn sau các sự việc, câu chuyện hoặc những lời thuật lại.
- **Thách thức bản thân.** Tự đặt mình vào một môi trường không quen thuộc hoặc không thuận lợi
- **Ghi chú và phác thảo.** Luôn có ý thức ghi chú và phác thảo lại những ý tưởng mới mẻ xuất hiện trong đầu bạn.
- **Học cách lắng nghe.** Và lắng nghe thực sự chuyên tâm. So sánh những gì bạn nghe được với những điều bạn đã học được. Nói chuyện với bạn bè, đồng nghiệp. Thảo luận về các ý tưởng và vấn đề, chia sẻ những suy nghĩ mới nhất của bạn nhằm đánh giá các ý kiến phản hồi từ mọi người.
- **Chú ý tới các giác quan.** Hãy ngắm nhìn bầu trời. Dừng lại trong giây lát, lắng nghe âm thanh quanh bạn. Suy nghĩ về chúng, bởi chúng là một phần con người bạn.
- **Tiếp thu văn hóa.** Tới thăm triển lãm tranh hoặc bảo tàng. Nếu bạn không hứng thú với tranh ảnh hay nghệ thuật, hãy tham dự một triển lãm thương mại.
- **Quan tâm tới mọi người.** Đừng hờ hững với mọi người quanh bạn, trong cộng đồng hoặc rộng hơn là con người trên thế giới rộng

lớn này. Tham gia vào một vài hoạt động xã hội cũng có thể có ích cho bạn.

- **Tập thể thao.** Hãy chọn lấy một môn thể thao nào đó. Không chỉ mang lại lợi ích về sức khỏe, nó cũng sẽ mang lại cho bạn ích lợi về tinh thần và trí óc.
- **Thể hiện mặt nghệ sĩ trong bạn.** Nếu bạn có khuynh hướng nghệ thuật và sáng tạo, hãy đưa một số hoạt động liên quan vào trong kế hoạch hàng ngày.
- **Dành thời gian suy ngẫm.** Chọn một hình thức cầu nguyện hoặc thiền để giúp bạn kết nối nhiều

Chúng ta là những con người toàn diện và do đó cần phát triển một cách toàn diện mọi mặt trong cuộc sống của chúng ta.

ĐỌC VÀ LẮNG NGHE HIỆU QUẢ HƠN

Khả năng hiểu rõ mục đích đọc và có thể đọc nhanh là những kỹ năng quan trọng. Tiếp nhận, tư duy và hiểu những điều bạn đọc cũng là kỹ năng có ý nghĩa sống còn giúp bạn vững bước trong cuộc sống. Chúng ta không chỉ đọc hiểu từ ngữ, mà còn đọc hiểu con số trong biểu đồ, đồ thị và sơ đồ, và bạn cũng có nhiều cách để cải thiện khả năng đọc hiểu những loại tài liệu này. Lắng nghe, đánh giá và đặt những câu hỏi phù hợp cũng là những kỹ năng then chốt mà bạn cần rèn luyện và nuôi dưỡng.

2.1 Hiểu rõ mục đích đọc

Điều quan trọng khi đọc một tài liệu nào đó là biết được lý do vì sao bạn đọc nó. Bạn đọc vì cần kiến thức, thông tin chi tiết về một vấn đề cụ thể nào đó hay để nắm được tổng thể vấn đề? Biết mục đích trước khi đọc sẽ giúp bạn xác định được cách đọc tài liệu.

Những lý do khi đọc bao gồm:

1. Để hiểu được ý chung của tài liệu. Cách này được gọi là đọc lướt hay đọc lấy ý chính.
2. Để lấy những thông tin chi tiết trong tài liệu. Cách này được gọi là đọc sâu.
3. Đọc để lấy một thông tin nào đó. Cách này được gọi là đọc quét để tìm thông tin.
4. Đọc để hiểu mục đích của người viết. Do mục đích viết có thể ẩn trong bài viết nên cách này được hiểu là đọc để suy luận.

Chúng ta thường sử dụng những kỹ năng đọc khác nhau ở những thời điểm khác nhau. Ví dụ: Khi đọc thông tin tuyển dụng để biết liệu ta có thể nộp hồ sơ cho công việc đó, ta sẽ đọc lướt để nắm được ý chính và quyết định liệu ta có nên nộp hồ sơ không. Khi tìm kiếm số điện thoại của một công ty trên một trang web, chúng ta sẽ đọc quét trang chủ để tìm mục “Liên hệ” rồi vào đó để lấy thông tin mình cần. Nếu phải nghiên cứu để viết một đoạn giới thiệu về một sản phẩm mới thì ta cần đọc sâu các bài viết để có được các thông tin chi tiết.

“Khả năng và sở thích đọc sách là chìa khóa mở cánh cổng tới mọi điều mà con người đã khám phá ra,” **Abraham Lincoln, Tổng thống Mỹ nhiệm kỳ 1861-1865**

Nắm được mục đích trước khi đọc sẽ giúp bạn chọn ra phương pháp đọc tốt nhất.

Tình huống: *Depak được giao nhiệm vụ tìm hiểu bối cảnh của việc kinh doanh điện thoại di động ở một thị trường mới. Anh nhanh chóng tìm được các trang web hữu ích nhất và chuyển tới các trang*

thích hợp. Ở các trang này, anh tìm được các bài viết tóm tắt về thị trường mới. Anh ghi lại thông tin và sử dụng chúng để trình bày trong buổi họp.

2.2 Đọc nhanh hơn

Tuân theo các bước được nhắc tới trong Bí quyết trước và thêm vào yếu tố tốc độ. Chuẩn bị trước khi đọc bằng cách xác định mục đích đọc và bạn đã sẵn sàng đọc nhanh hơn.

Dưới đây là một số cách giúp bạn đọc với tốc độ nhanh hơn. Nếu bạn luyện tập thường xuyên, tốc độ đọc của bạn sẽ được cải thiện đáng kể.

- **Đọc ngẫu nhiên.** Thay vì đọc từng từ một, hãy đọc theo nhóm từ.
- **Giới hạn thời gian đọc.** Tự đặt ra giới hạn thời gian khi đọc một tài liệu nào đó. Nếu cần thiết, có thể tạo chút áp lực với bản thân để tập trung đọc cao hơn. Điều này có nghĩa rằng bạn nên đặt mục tiêu giảm cả thời gian đọc các cụm từ và thời gian bạn đọc lại các phần trước đó.
- **Tìm các từ khóa.** Nhiều từ trong bài viết chỉ là các hư từ, ví dụ như “nhiều, một, sẽ, là”. Hãy tự tạo thói quen tìm đến các từ quan trọng hoặc các nhóm từ quan trọng trong một đoạn văn. Những từ đó chắc hẳn phải là các danh từ, tính từ và động từ.
- **Chú ý tới phần đầu.** Đặc biệt chú ý tới câu đầu tiên của mỗi đoạn. Nếu đó là một văn bản tốt thì thông tin ở các câu khác trong đoạn chắc chắn có liên quan tới ý tưởng trong câu đầu tiên của đoạn văn, với mục đích mở rộng, thảo luận thêm, diễn đạt, nhận xét hoặc tranh luận về ý kiến đó. ý nghĩa xa hơn của cấu trúc này là: Nếu muốn tóm tắt nội dung một bài viết, bạn nên đọc kỹ các câu đầu của mỗi đoạn.
- **Đề tâm tới những phần chính.** Đọc tất cả các phần tóm tắt hoặc kết luận có trong bài viết, sử dụng các phần chỉ dẫn như đề mục và tiêu đề của mỗi chương để xác định thông tin cung cấp trong phần nội dung của chương.
- **Chú ý tới từ ngữ định hướng.** Tìm các cụm từ chỉ dẫn như “thêm vào đó”, hoặc “ngoài ra”. Chúng thường được sử dụng để nhấn mạnh một điểm nào đó đã nêu ra trước đó. Ngoài ra, tìm các từ

như “mặc dù” hoặc “thay vào đó”, vì chúng được sử dụng để giới thiệu một quan điểm khác hoặc quan điểm trái ngược. Các từ như “vì vậy” và “do đó” sẽ hướng tới một kết luận hoặc kết quả.

Một phút suy ngẫm: *Hãy chọn lấy một bài viết dài và khó mà bạn không mong đợi sẽ phải đọc. Đặt ra quy định rằng lần này bạn chỉ đọc dòng đầu tiên của mỗi đoạn. Khi đọc xong, hãy dừng lại một chút và nghĩ tới câu bạn vừa đọc. Ghi lại những câu hỏi bạn nghĩ ra*

Đọc bài viết theo các nhóm từ; tập trung vào những từ quan trọng

2.3 Tiếp nhận thông tin quan trọng

Một trong những mục đích khi bạn đọc là thu nhận thông tin từ bài viết để có thể thuật lại với người khác. Một lần nữa, có một số lời khuyên giúp bạn tiếp thu thông tin tốt hơn.

- **Chuẩn bị.** Trước khi đọc, hãy ghi những câu hỏi bạn nghĩ ra và muốn có câu trả lời sau khi đọc. Đọc bài viết và đặc biệt chú ý tìm kiếm thông tin để trả lời các câu hỏi đó.
- **Đọc theo hướng phê bình.** Khi đọc, hãy đánh giá thông điệp chính và chi tiết. Ghi lại những đoạn bạn không đồng tình hoặc đồng ý nhiệt tình, và nghĩ về chúng một cách riêng biệt. (Tôi từng làm theo cách này một lần và ban đầu tôi không đồng ý với tác giả, nhưng sau đó tôi nghĩ lại và bị cách lập luận của tác giả thuyết phục hoàn toàn.)
- **Diễn giải lại ý chính.** Sử dụng giọng văn của riêng bạn để viết lại ý chính của tác giả. Bạn càng sử dụng được nhiều từ ngữ của riêng bạn càng tốt. Khi bị cuốn vào quá trình này, bạn đang thực sự tiếp nhận thông tin từ bài viết. Hãy bỏ qua chi tiết. Tóm tắt các ví dụ cụ thể bằng các cụm từ chung chung
- **Tận dụng khả năng sáng tạo của trí óc.** Vẽ biểu đồ ý chính của bài viết (xem thêm phần 1.6).
- **Gạch dưới hoặc đánh dấu bằng cách tô đậm.** Dùng bút để gạch dưới hoặc bút đánh dấu để tô đậm các cụm từ chính, quan trọng trong cuốn sách của bạn (không phải sách của thư viện) hoặc một bản sách photo hoặc được in ra từ một trang web.
- **Thuật lại bài viết cho một ai đó.** Thực hiện trực tiếp việc này, không phải qua e-mail và hãy đề nghị đồng nghiệp hoặc bạn của bạn liên tục đặt câu hỏi “ý cậu là gì?” Bạn chỉ hoàn thành nhiệm vụ khi đối phương hoàn toàn hiểu rõ thông điệp, nội dung mà bạn muốn truyền đạt. Diễn đạt một cách cô đọng, súc tích. Diễn đạt càng đơn giản càng tốt.
- **Xem xét lại cách hiểu của bạn.** Khi đọc xong một phần, hãy dừng một chút để xem lại. Bạn đã xác định được các ý chính chưa?

Diễn giải nội dung một cách đơn giản cho người khác là một

trong những cách hữu hiệu nhất để thu nhận thông tin.

Tình huống: Một vài năm trước đây, Rob được yêu cầu thực hiện một bài thuyết trình quan trọng cho các đồng nghiệp trong phòng Nhân sự. Lúc đó anh khá lo lắng, nhưng sau khi đọc toàn bộ tài liệu cơ bản về những thay đổi trong luật lao động, anh bắt đầu ghi lại, tóm tắt lại những lý do và điểm nhấn khác nhau. Dần dần, anh có được quan điểm riêng. Phải làm việc với tài liệu của mọi người không chỉ giúp anh nhận ra quan điểm của người khác mà còn giúp anh củng cố suy nghĩ và chính kiến của mình.

2.4 Học kỹ thuật đọc SQ3R

Có một phương pháp thông dụng giúp bạn thu nhận thông tin được gọi là SQ3R: Khảo sát (Survey), Đặt câu hỏi (Question), Đọc (Read), Thuật lại (Recite), Xem xét (Review). Phần này sẽ tổng hợp các phương pháp đọc đã thảo luận trong các phần trước.

Phương pháp SQ3R bao gồm các bước sau:

- **Khảo sát (Survey)** Trước khi đọc, hãy khảo sát tài liệu. Chú ý tới tiêu đề các chương, các mục và tiểu mục. Đọc phần tóm tắt ở đầu hoặc cuối mỗi chương (nếu có). Đọc phần mở đầu và phần cuối mỗi đoạn để nắm được ý chính và bố cục của tài liệu.
- **Đặt câu hỏi (Question)** Trong khi đọc, hãy đặt câu hỏi. Bài này định nói về cái gì? Tiêu đề này có nghĩa là gì? Từ tiêu đề của bài viết, hãy đưa ra các câu hỏi liên quan.
- **Đọc (Read)** Tới lúc này, rõ ràng bạn cần đọc toàn bộ tài liệu, cần lưu ý rằng bạn phải thực sự tập trung. Bắt đầu trả lời một số câu hỏi mà bạn đặt ra. Đừng cố gắng đọc quá nhiều một lúc. Hãy dừng lại ở những điểm lô-gíc để đảm bảo rằng bạn đã hiểu những gì vừa đọc.
- **Thuật lại (Recite)** Sau khi đọc chăm chú, hãy hình dung lại những gì vừa đọc trong đầu để kiểm tra xem bạn còn nhớ được bao nhiêu ý chính. Làm như vậy, bạn sẽ nhận thấy trí nhớ của mình còn kém ở một vài chỗ và bạn cần đọc lại một số đoạn. Bạn có thể đọc thành tiếng, hoặc viết ra giấy những ý quan trọng bạn vừa đọc. Ghi lại những gì bạn đọc sẽ giúp bạn tóm tắt lại nội dung bài viết bằng từ ngữ của riêng bạn. Hãy khiến cách đọc của bạn tương thích với cách học (xem phần 1.4): Càng sử dụng nhiều giác quan (ví dụ như nghe, nói), bạn càng có nhiều khả năng nhớ được những gì vừa đọc. Tự nói với mình những gì bạn vừa đọc.
- **Xem lại (Review)** Bây giờ hãy nghỉ một chút, sau đó đọc nhanh lại tài liệu để xem xét những điều bạn thu nhận được. Nếu bạn có ghi chú, hãy đọc lại (hoặc thậm chí bạn có thể che những đoạn ghi chú đó và kiểm tra xem liệu bạn có thể nhớ được những ý quan trọng nhất không). Đọc lại bất kỳ đoạn nào bạn thấy cần thiết để nhắc bạn

nhớ lại ý chính.

Lướt lại toàn bộ bài viết để xem bạn có nhớ được các ý chính không.

Tình huống: Andrea không thích đọc sách nhưng cô nhận thấy phương pháp SQ3R này rất hiệu quả, đặc biệt là phần thuật lại và xem xét. Cô viết ghi chú, đọc thành tiếng và cố gắng giải thích những điều cô đã đọc cho em trai. Cô cũng xem xét những điều đã đọc trong vòng một ngày, ba ngày và một tuần để cải thiện trí nhớ.

2.5 Tìm hiểu ý nghĩa của những con số

Hiểu từ ngữ có thể tương đối dễ, nhưng khi đọc biểu đồ, hay SO5 đồ, ý nghĩa của những con số sẽ khó hiểu hơn nhiều. Vậy bạn làm thế nào để hiểu chúng?

Dưới đây là một số bí quyết giúp bạn hiểu thêm về các con số và xác định xu hướng diễn biến của những con số đó:

- **Xác định nội dung và giới hạn dữ liệu bạn có.** Hãy dành thời gian tự tìm hiểu dữ liệu bạn có để làm quen với nó. Đó là loại biểu đồ hay sơ đồ gì? Thông tin truyền đạt qua biểu đồ/sơ đồ đó là gì?
- **Đọc tiêu đề và lời chú thích,** cần đảm bảo bạn hiểu chúng ám chỉ điều gì ví dụ (như “ngân sách”, “thực tế”, “mục tiêu”).
- **Kiểm tra loại đơn vị được sử dụng.** Bạn có hiểu đơn vị sử dụng trong biểu đồ/sơ đồ đó không (ví dụ như đơn vị là % hoặc số lượng người)?
- **Kiểm tra nguồn thông tin.** Tìm xem ai là người cung cấp số liệu và vào thời điểm nào. số liệu này có cập nhật không?
- **Định dạng có hợp lý không?** Hãy chọn lấy một hình vẽ và xem xét nó trong ngữ cảnh của tiêu đề để xem liệu có hợp lý không.
- **Phân biệt những thông tin khác nhau.** Biểu đồ và đồ thị được sử dụng để so sánh dữ liệu, vì thế hãy phân biệt các đường trong một biểu đồ và các thành phần trong cùng một đồ thị.
- **Tận dụng vốn kiến thức cá nhân.** Điều này đặc biệt hữu ích nếu bạn có nhiều kiến thức về chủ đề được đưa ra phân tích. Hãy xem xét từng cột và các con số cao nhất, thấp nhất. Đó có phải là những số liệu bạn mong đợi không? Thực hiện điều tương tự với số liệu ở các dòng.

“Phản kích trước những con số thống kê là một dấu hiệu của một người thực sự thông minh.” **George Bernard Shaw, nhà viết kịch người Anh**

Làm quen với các số liệu, giới hạn và ngữ cảnh của chúng. Chúng có ý nghĩa gì với bạn không?

Tình huống: Ed và đồng nghiệp đang nghe thuyết trình về nghiên cứu thị trường cho một sản phẩm mới nhắm vào đối tượng nữ giới ở khu vực Bắc Mỹ. Vì anh đặt nhiều câu hỏi cho Marcus - người thuyết trình - nên anh phát hiện ra rằng các số liệu mẫu của nghiên cứu trên thực tế lại được lấy từ 10 nam giới ở California. Hôm đó, anh học được một điều rằng kiểm tra nguồn gốc dữ liệu thuyết trình là việc rất quan trọng.

2.6 Giải thích số liệu trên biểu đồ

Khi nhìn vào số liệu thống kê, bạn cần phải đánh giá và đặt chúng vào đúng ngữ cảnh. Chỉ như vậy, bạn mới có thể xác định ý nghĩa của một xu hướng rõ ràng hoặc giải thích sự bất thường so với những xu hướng chung và xác định mức quan trọng tương ứng của chúng.

Dưới đây là một số lời khuyên giúp bạn giải thích ý nghĩa những con số, phần này sẽ nhấn mạnh vào việc nhận ra các mô hình và xu hướng.

- **So sánh các cột.** Hãy quan sát xem xu hướng đang đi lên, đi xuống hay không đổi. Có trường hợp bất thường nào không? Hãy cố gắng phân biệt các mô hình. Thực hiện thao tác tương tự với các dòng.
- **Ghi lại mức trung bình và độ lệch.** Tìm ra mức số trung bình cho hàng ngang hoặc hàng dọc, sau đó tìm độ biến thiên từ mức trung bình này. Phân tích nguyên nhân dẫn đến những thay đổi lớn so với mức trung bình. Tuy nhiên cần nhớ rằng so sánh một con số cụ thể với mức trung bình có thể khiến bạn đi lệch hướng: Điều này có thể không áp dụng với những thay đổi xuất phát từ nguyên nhân là thời vụ, ví dụ như việc thanh toán theo quý nếu biểu đồ được chia thành hai tháng. Trong trường hợp đó, so sánh các con số cụ thể với một con số đã dự tính là một phương án hữu hiệu hơn.
- **Chú ý vào trọng tâm của biểu đồ.** Kiểm tra thang chia độ ở hai bên trái và phải của trục tung xem chúng có sự khác biệt không. Nếu mức chia độ ở bên trái không bắt đầu từ 0, cần lưu ý rằng có thể người vẽ biểu đồ tập trung vào một đặc tính nào đó của số liệu sử dụng.
- **Không quan tâm tới phép loại suy.** Nếu thông tin bổ sung trong biểu đồ dựa vào phép loại suy đơn thuần từ số liệu đã có, cần thận trọng khi sử dụng thông tin đó. Đó chỉ là những thông tin có tính chất suy đoán.
- **Phân tích số liệu.** Những điểm bất thường ở các mô hình tổng quát chỉ là những tín hiệu tạm thời hay chúng ám chỉ xu hướng lâu

dài trong tương lai? Bạn có biết nguyên nhân của chúng không? Khả năng tiếp diễn của chúng như thế nào? Và ý nghĩa của chúng?

- **Đưa ra những kết luận có ích.** Viết kết luận và kiểm tra xem kết luận đó có được chứng minh nhờ các đoạn viết đi kèm với mục đích tóm tắt lại đề thi hoặc sơ đồ không.

Một phút suy ngẫm: Kiểm tra thang chia độ trong biểu đồ. cần chú ý rằng thang chia độ trong biểu đồ có thể làm sai lệch số liệu và được dùng để bóp méo ý nghĩa thực sự của số liệu sử dụng.

Cần nhắc xem những bất thường ở các mô hình tổng quát là những tín hiệu tạm thời hay là dấu hiệu cho những xu hướng lâu dài trong tương lai.

2.7 Lắng nghe chăm chú hơn

Trong thời đại của những cuộc điện thoại di động ngắn, tin nhắn và thư điện tử, cuộc sống của chúng ta đầy ắp các hình thức liên lạc nhanh từ mọi hướng và đi khắp nơi. Chúng ta cần học cách sống chậm lại để lắng nghe mọi người hiệu quả hơn. Lắng nghe là chìa khóa giúp chúng ta thu nhận thông tin vào tâm trí.

Dưới đây là 7 yếu tố giúp bạn lắng nghe thông minh.

1. Tập trung vào người đối diện nhìn thẳng vào họ. Trong các cuộc nói chuyện, khi người đối diện đang nói thì ta thường xuyên nghĩ xem tiếp theo mình nên nói những gì, chứ không thực sự lắng nghe toàn bộ những gì họ nói. Lắng nghe chăm chú sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ.
2. Hãy lắng nghe từng lời người đối diện đang nói, nhưng hãy làm nhiều hơn thế. Chú ý tới giọng nói và biểu cảm trên khuôn mặt, chú ý tới cảm xúc của họ, nhận ra họ dừng lại khi nào và như thế nào, chú ý đến cả những điều họ không nói tới.
3. Coi mỗi người là một cá thể duy nhất, nhận thấy nhu cầu và quyền lợi được thể hiện cái tôi cá nhân của họ.
4. Thấu hiểu người khác. Tôi tin rằng chúng ta chỉ có thể làm được điều này một cách hiệu quả nếu chúng ta tự tin vào bản thân mình thay vì phải thường xuyên lo lắng xem mọi người nghĩ gì về chúng ta như thế nào.
5. Tôn trọng quyền riêng tư của mọi người và không đi sâu hơn vào những vấn đề cá nhân nếu họ không muốn tiếp tục.
6. Lắng nghe và nhận ra những tín hiệu cho thấy người đối diện đang muốn nói thêm về họ và hưởng ứng. Bạn có thể sử dụng những cách trả lời ngắn thể hiện mong muốn được nghe tiếp, hoặc sử dụng những câu hỏi ngắn để gợi ý họ tiếp tục câu chuyện. Một người quen từng nói với tôi rằng: “Từ khi vợ tôi mất, tôi thực sự rất buồn.” Và tôi lịch sự hỏi ông ta: “Bà nhà mất khi nào vậy?” Sau đó, ông ta nói cho tôi biết rằng vợ ông mất cách đó 12 năm và kể nhiều chuyện về bà ấy. Tôi nhận thấy mong mỏi được tâm sự và tôi tiếp nhận nhu cầu

chia sẻ đó.

7. Suy nghĩ đôi chút. Đúng hơn là bạn tóm tắt lại những gì người khác nói. Điều này chứng tỏ bạn thực sự lắng nghe và cố gắng hiểu họ. Họ sẽ giúp bạn nếu bạn hiểu nhầm chỗ nào đó.

Thực sự lắng nghe có nghĩa rằng bạn nhận ra nhu cầu thể hiện cái tôi cá nhân duy nhất ở người khác. Lắng nghe hiệu quả sẽ giúp bạn thắt chặt mối quan hệ với mọi người.

2.8 Đánh giá những gì bạn nghe

Đừng chỉ nghe câu từ đơn thuần. Hãy kêu gọi tâm trí sử dụng kiến thức để hiểu những gì bạn đang nghe và đưa ra ý kiến về những điều bạn nghe được.

Nếu muốn đánh giá những thông tin bạn nghe, bạn phải:

- Phân biệt được giữa sự kiện và ý kiến.
- Phát hiện ra định kiến của người nói.
- Phân chia rạch ròi giữa chủ thể và khách thể.
- Tách bạch giữa thái độ của người nói và chủ đề đang được nói tới.
- Đưa ra kết luận về những luận điểm của người nói. Suy nghĩ về ý nghĩa của những điều họ nói: Chúng ám chỉ điều gì?
- Nhận thức được sự khác biệt giữa những gì họ nói và cách họ biểu đạt.

Tình huống 1

Với vai trò là một tư vấn viên, Jo nhanh chóng nhận ra rằng cô cần xây dựng mối quan hệ công việc tốt đẹp với khách hàng và khiến họ tin tưởng. Cô cũng hiểu rằng cô cần có kỹ năng lắng nghe hiệu quả. Các công ty trả nhiều tiền để cô cung cấp dịch vụ tư vấn. Vì thế, vào cuối buổi họp, cô đã rất vui khi một đồng nghiệp trong công ty nói: “Jo, chúng tôi thực sự đánh giá cao thái độ quan tâm của cô. Cô rất tập trung và luôn cởi mở với những gì chúng tôi nói. Cô kiên nhẫn lắng nghe chúng tôi. Cô đặt câu hỏi rất hay để thực sự hiểu cách thức hoạt động trong tổ chức của chúng tôi. Cảm ơn cô nhiều!”

Tình huống 2

Harry là một người biết lắng nghe. Hiện anh là thành viên ban giám đốc. Anh làm việc chặt chẽ với Sarah - giám đốc điều hành. Trong một cuộc họp, Sarah nói về việc thăng chức cho một đồng nghiệp tên Joe - làm việc ở một ban khác. Harry nhanh chóng nhận ra rằng nội dung những gì Sarah đang nói không hề thống nhất với cách cô ấy biểu đạt. Giọng điệu và tốc độ nói thể hiện sự ngạc nhiên và thái độ

không mong đợi việc thăng chức cho Joe. Những yếu tố đó đã tiết lộ sự nghi ngờ của cô với quyết định thăng chức này.

“Tai người lãnh đạo phải biết rung lên trước tiếng nói của người dân,”
Woodrow Wilson, Tổng thống Mỹ nhiệm kỳ 1913-1921

Suy nghĩ về ý nghĩa và tầm quan trọng trong những điều người khác nói: Chúng ám chỉ điều gì?

2.9 Đặt câu hỏi cho người nói

Khi nghe, trong đầu chúng ta thường bật ra những câu hỏi liên quan hoặc không hề liên quan tới những điều họ đang nói.

Bạn có thể đặt câu hỏi trong ít nhất bốn tình huống sau:

- **Khi bạn muốn có thêm thông tin.** Những lúc này, hãy đặt câu hỏi mở - những câu hỏi không được phép trả lời “có” hoặc “không”. Điều này sẽ khiến người được hỏi có cơ hội suy nghĩ và tìm ra cách trả lời phù hợp. Ví dụ bạn có thể hỏi: “Theo anh, tại sao doanh số bán hàng giảm trong quý đầu tiên?” hoặc “Chúng ta có thể gia tăng tỉ lệ nhân viên như thế nào?”

- **Khi bạn không hiểu điều gì và muốn được làm rõ.** Một số câu hỏi có thể sử dụng là: “Anh có thể quay lại những con số vừa rồi không?”, hoặc “Ý anh là gì khi nói hoặc “Có phải anh nói rằng anh có thể cung cấp những sản phẩm này vào cuối tháng không?”

- **Khi bạn hiểu những gì họ nói, nhưng bạn muốn tiếp tục thuyết trình.** Đây có thể được coi là quá trình tóm tắt: “Bây giờ đã 3:30 chiều, chúng ta đang dừng ở ...?” Cũng có thể nhắc lại những điểm quan trọng: “Chúng ta cùng xem lại những điểm mà ta đã thống nhất.” Hoặc, với mục đích ủng hộ: “Đó là một ý tưởng hay. Các bạn có đồng ý với đề nghị này không?”

- **Khi bạn hiểu những gì họ nói và bạn muốn tiếp tục nói sâu hơn về chủ đề.** Ví dụ như khi một vài người bạn tôi đang nói về vấn đề ở làng của họ cho chính quyền địa phương. Ngài thị trưởng biết rằng họ không dễ bộc lộ các vấn đề cá nhân một cách cởi mở. Ông ta nói: “Hãy nói thêm cho tôi nghe. Tôi biết anh chưa nói hết toàn bộ câu chuyện. Tôi cần biết toàn cục thì mới có thể khuyên anh nên làm gì.”

“Điều quan trọng là phải liên tục đặt câu hỏi, Sự tò mò hẳn phải có lý do riêng để tồn tại lâu đến vậy,” **Albert Einstein**

Đừng ngần ngại khi đặt câu hỏi để nắm được điểm cốt lõi của vấn đề.

Tình huống: Mark thường gặp Jay tại hội thảo hàng năm. Họ từng làm việc với nhau một thời gian ngắn nhưng anh cảm thấy họ chưa

bao giờ thực sự trò chuyện. Trong một lần hội thảo, họ nhận ra cuộc nói chuyện đi xa hơn mọi khi và dần vượt được qua điểm mà họ luôn bế tắc ở những lần nói chuyện trước đó. Vì họ đưa ra những câu hỏi gợi ý, cởi mở và không mang tính bảo thủ, nên họ đã có thể chia sẻ quan điểm chân thành về tình hình hiện tại của ngành họ đang theo đuổi. Kết quả, họ có một buổi nói chuyện thoải mái, chia sẻ quan điểm về một dự án tiềm năng với một sản phẩm có thể được bán rộng rãi và thành công ra thị trường.

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Có một tình huống rất phổ biến: Bạn tham dự một buổi họp bàn công việc, bạn đã ở đó cả tiếng đồng hồ nhưng vấn đề bạn muốn thảo luận vẫn không tiến triển được mấy. Chương này sẽ thảo luận một số cách tiếp cận và bí quyết giúp bạn tư duy chiến lược hơn trong môi trường kinh doanh. Đôi khi bạn cần lùi một bước và nghĩ đến những cách khác nhau để giải quyết một vấn đề, hoặc tư duy sáng tạo và sử dụng óc phân tích để thúc đẩy suy nghĩ của bạn.

3.1 Nghĩ lại

Mọi người thường quá mải mê với công việc mà quên mất những vấn đề thực sự. Bí quyết này giúp bạn biết cách tập trung vào mục tiêu lớn và kế hoạch hành động.

Dưới đây là một số phương pháp thực tiễn và hiệu quả giúp bạn tư duy chiến lược hơn trong môi trường kinh doanh.

- **Làm rõ mục đích.** Xác định ưu tiên và mục đích tổng thể, bao gồm các giá trị và đặc tính cơ bản.
- **Đặt mục tiêu rõ ràng.** Như vậy, những cá nhân liên quan sẽ biết rõ họ cần làm gì và làm như thế nào. Chia các mục tiêu này thành nhiều phần nhỏ có thể quản lý được.
- **Đặt câu hỏi thích hợp.** Làm rõ mục đích công việc đang làm theo cách diễn đạt của riêng bạn.
- **Tìm kiếm nhiều giải pháp.** Thu thập thông tin, tiến hành nghiên cứu mới, xem xét kinh nghiệm trước đây,... Không nên phán xét các ý tưởng ở giai đoạn này. Xem xét các giả định, và nếu cần, tìm cách phản biện chúng.
- **Khuyến khích đổi mới.** Tạo không khí khuyến khích cách làm việc và tư duy mới mẻ. Từ đó có thêm và giữ được nhiều khách hàng hơn đối thủ cạnh tranh.
- **Đưa ra những quyết định đúng đắn.** Là những quyết định quan trọng và khách quan dựa trên bằng chứng xác thực. Lựa chọn quyết định sáng suốt nhất cho tình huống đang gặp phải.
- **Sử dụng tiêu chuẩn đánh giá tốt nhất.** Xác định các tiêu chuẩn để đánh giá những lựa chọn khác nhau.
- **Thông báo quyết định.** Khi quyết định được đưa ra, cần thông báo cho những cá nhân liên quan. Hành động này không chỉ mang tính chất truyền đạt thông tin, mà còn khiến cho mọi người có cảm giác cùng tham gia.
- **Thường xuyên đánh giá lại chiến lược.** Kiểm tra tình hình thị trường, sản phẩm và khách hàng. Luôn đặt câu hỏi: “Tại sao điều này

quan trọng?”, “Tại sao cái này phù hợp?”, “Tại sao phải làm việc này?” để đảm bảo các vấn đề cơ bản được giải quyết.

Đừng ngần ngại đưa ra các câu hỏi “Tại sao”, “Vì sao điều này quan trọng?”, “Tại sao lại làm việc này?”

Tình huống: Một người chủ khách sạn chỉ biết họ đang lỗ bao nhiêu cho tới khi Zee - một nhà tư vấn - tới làm việc cùng người quản lý. Zee đặt nhiều ra câu hỏi để xác định chi phí cơ bản đối với một bữa ăn điển hình của khách sạn (bữa sáng và tối). Người thu ngân và kế toán mất một vài tuần để tổng hợp các số liệu bởi hệ thống tài chính của khách sạn quá tệ. Zee gợi ý giảm số lượng nhân viên, chỉ sử dụng những người được đào tạo tốt; kiểm soát chặt chẽ hơn quy trình thu ngân và kế toán; rút ngắn thực đơn, chỉ tập trung vào các bữa mang lại lợi nhuận nhiều hơn.

3.2 Sử dụng chiến thuật “Mũ Bono”

Nhà tâm lý học Edward de Bono đã viết cuốn sách có tên *Sau chiếc mũ tư duy* (1985), trong đó khuyến khích mọi người tư duy và quyết định dựa vào nhiều quan điểm

Phương pháp tiếp cận của Bono trong cuốn sách đó có thể tóm tắt thành sáu điểm dưới đây, mỗi điểm tương ứng với một chiếc mũ.

1. **Chiếc mũ Trắng.** Chỉ nhìn vào sự thật và thông tin khách quan. Nghĩ tới những phần kiến thức hồng của bạn và tìm cách lấp đầy chúng.
2. **Chiếc mũ Đỏ.** Xem xét chủ đề từ góc độ tình cảm. Mọi người sẽ nghĩ gì về vấn đề này? Ví dụ, họ sẽ giận dữ hay lo sợ khi có thay đổi? Theo bản năng, họ sẽ phản ứng như thế nào?
3. **Chiếc mũ Đen.** Nhìn nhận vấn đề theo hướng tiêu cực. Kế hoạch có vấn đề rồi. Tại sao nó không hiệu quả? Bất lợi và nguy cơ của kế hoạch này là gì?
4. **Chiếc mũ Vàng.** Nhìn nhận vấn đề theo hướng tích cực. Những điều tốt đẹp và đúng đắn của vấn đề này là gì? Tại sao kế hoạch này sẽ thành công? Thuận lợi và lợi ích kế hoạch này mang lại? Theo lời Edward de Bono: “Cách tư duy này khơi nguồn cho tầm nhìn và ước mơ.”
5. **Chiếc mũ Xanh lá cây.** Nhìn nhận vấn đề theo hướng sáng tạo để thấy có nhiều cách khác nhau nhằm có được ý tưởng mới mẻ.
6. **Chiếc mũ Xanh dương.** Nhìn nhận vấn đề theo quan điểm phải kiểm soát quá trình và đi tới quyết định. Cách nhìn nhận này là cần thiết cho một số đối tượng điều hành cuộc họp nhằm xác định vấn đề một cách rõ ràng.

Tách rời khía cạnh chủ quan, cảm tính và khách quan của một vấn đề để hiểu nó toàn diện hơn.

Tình huống: Cảm xúc đang dần chi phối một cuộc họp thường niên của công ty nọ. Kết quả tài chính tồi tệ và các cổ đông nghĩ rằng ban giám đốc điều hành công ty rất kém. Áp dụng chiến thuật “sáu

chiếc mũ”, ông chủ tịch hội đồng quản trị cho phép mọi người thể hiện ý kiến dưới nhiều góc độ khác nhau: thực tế, cảm xúc, tiêu cực, tích cực, sáng tạo và hướng cuộc họp thành một cuộc thảo luận mang tính xây dựng.

3.3 Giữ thái độ tìm tòi thỏa đáng

Một cách giải quyết vấn đề thông dụng là chú trọng tìm kiếm các nguyên nhân cho thất bại và đôi lúc phải phân chia trách nhiệm chịu lỗi cho các cá nhân. Có một cách tích cực hơn là phương án được biết đến với tên gọi “Tìm tòi thỏa đáng”.

Phương pháp này khác với phương pháp giải quyết vấn đề thông thường ở chỗ nó chú trọng vào việc đánh giá con người và hệ thống hiện có (“thỏa đáng”) và tìm ra các phương án mới cho tương lai (“tìm tòi”).

Có năm bước trong phương pháp “Tìm tòi thỏa đáng”:

- **Xác định.** Làm rõ chủ đề, vấn đề hoặc cơ hội bằng cách định nghĩa chúng theo cách tích cực nhất có thể.
- **Khám phá.** Phân tích điểm tốt trong cách thực hiện hiện tại và phương án hiệu quả. Khuyến khích đồng nghiệp chia sẻ những kinh nghiệm tích cực trong công việc của họ. Ghi chú những điểm chính.
- **Mơ ước.** Xây dựng các phương án khả thi, tìm tòi và tưởng tượng một cách sáng tạo một tình huống lý tưởng hơn. Một cách để thực hiện việc này là suy nghĩ tìm ý tưởng (xem phần 4.1).
- **Thiết kế.** Chỉ ra tính khả thi trong phương án vừa nghĩ ra thông qua các chiến lược mới để tạo hệ thống và cấu trúc khác biệt.
- **Hành động.** Biến các thiết kế, mơ ước thành hành động, cần ghi nhớ tập trung theo đuổi tầm nhìn đã đề ra.

“Người tiêu cực luôn thấy khó khăn trong mọi cơ hội, còn người tích cực luôn thấy cơ hội trong những tình huống khó khăn,” **Winston Churchill**

Dựa vào những phương án khả thi đã áp dụng trước đây và tìm ra ý tưởng tốt hơn cho tương lai một cách sáng tạo.

Tình huống: Với vai trò giám đốc điều hành, Rob mong muốn lãnh đạo nhóm theo hướng tích cực. Vì thế, anh đã sử dụng phương pháp “Tìm tòi thỏa đáng”. Anh xác định nhu cầu thay đổi rõ ràng nhất có thể. Trong bước “khám phá”, anh để một số trưởng bộ

phận chia sẻ những kinh nghiệm hữu ích họ tích lũy trong 10 năm qua. Đó là những kinh nghiệm mà không phải ai cũng biết. Ở bước “mơ ước”, anh khuyến khích đồng nghiệp và khiến họ hào hứng tham gia khám phá các phương án khả thi mới dựa vào thực hành. Sau này, ở bước “thiết kế” hệ thống mới cho công ty, một số trong đó phương án đó đã được áp dụng.

3.4 Áp dụng tư duy ngẫu nhiên

Một phương pháp hiệu quả nhằm giải quyết vấn đề một cách sáng tạo khi bạn rơi vào bế tắc là “tư duy ngẫu nhiên”. Điểm CỎ bản giúp bạn tư duy sáng tạo là bạn cần chọn một danh từ không hề liên quan tới chủ đề bạn đang nghĩ tới, sau đó đánh giá xem ý nghĩa của từ này có thể tạo ra một liên kết mới thú vị như thế nào.

Phương pháp này rất hiệu quả trong trường hợp bạn cạn kiệt ý tưởng hoặc khi bạn cần có bước đột phá về tư duy. Hãy chọn lấy một từ hoàn toàn không liên quan tới vấn đề bạn đang cố giải quyết và xem xét mỗi liên kết mà từ đó mang lại. Từ ngữ có nhiều liên kết và chức năng, trí óc của bạn có thể chỉ chú trọng vào một chi tiết của một khái niệm hoặc một liên kết rộng hơn.

Tốt nhất là bạn nên chọn một danh từ cụ thể. Bạn có thể làm điều này bằng cách viết trước một danh sách gồm 60 từ rồi chọn lấy một từ bất kỳ. Ví dụ nếu bây giờ là 11 giờ 39 phút, bạn có thể chọn từ ở vị trí số 39 trong danh sách. Bạn cũng có thể tra cứu trong từ điển. Đây cũng là điều tôi trình bày trong phần tình huống bên dưới: Tôi chú ý tới các số chia hết cho 13: trang 130, trang 260, trang 390 và từ thứ 13 (hoặc từ sau đó nếu đó là một danh từ). Điều quan trọng là bạn cần chọn lấy thể thức đầu tiên của từ này ra trong đầu bạn và có càng ít giai đoạn diễn giải sau đó kiểu “điều này có nghĩa rằng” càng tốt.

Một phút suy ngẫm: *Hãy thử làm điều này. Hãy nghĩ đến một vấn đề bạn phải thường xuyên trăn trở vì vẫn chưa giải quyết thỏa đáng.*

Sau đó, lấy một cuốn sách trên giá xuống, mở tới trang 30, ví dụ thế, rồi tìm danh từ đầu tiên ở dòng trên cùng. Từ đó có nghĩa là gì? Suy nghĩ trong giây lát, và cho biết nó liên quan tới vấn đề của bạn như thế nào. Đừng chú ý ngay tới giải pháp, chỉ quan tâm liệu bạn có nghĩ ra ý tưởng nào hay không.

Ngẫu nhiên chọn một danh từ cụ thể và xem mỗi liên kết giữa từ

đó với vấn đề bạn đang cố gắng giải quyết.

Tình huống: vấn đề mà Dave và đồng nghiệp đang gặp phải là quản lý thời gian của các cán bộ quản lý cấp trung. Có ba từ xuất hiện khi sử dụng phương pháp “tư duy ngẫu nhiên”. Đó là “cái chao” có lỗ, khiến họ nhận thấy rằng khả năng dư thừa là điều cần quan tâm. Tiếp đó là “cái đèn” gợi nhắc tới sự sáng tạo, thấu hiểu và mở mang đầu óc. Cuối cùng là “cây gậy” liên quan tới cụm “cà rốt và cây gậy” ám chỉ nhu cầu khen thưởng khi đạt mục tiêu. Nhờ sử dụng phương pháp này, các ý tưởng tìm hiểu xa hơn được mở ra, giúp nhóm tư duy tốt hơn.

3.5 Phân tích PEST

PEST là phương pháp phân tích những thay đổi về chính trị (Political), kinh tế (Economic), xã hội (Social) và công nghệ (Technological). Phương pháp này giúp bạn có cái nhìn toàn diện về các yếu tố bên ngoài có thể ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh, giúp bạn nhận ra hướng đi đúng đắn về thị trường bạn muốn thâm nhập hay những thay đổi về công nghệ có thể tác động tới lĩnh vực hoạt động của bạn.

Thực hiện phân tích PEST, bạn có thể xác định các yếu tố khác nhau tác động tới hoạt động kinh doanh của bạn - chúng tạo nên môi trường trong đó hoạt động kinh doanh của bạn đang tồn tại. Từ đó bạn có thể sử dụng các yếu tố này làm nền tảng cho các kết luận của mình. Nó đặc biệt hữu ích nếu bạn làm đang làm việc ở một thị trường mới.

Phương pháp phân tích PEST xác định:

- **Thay đổi về chính trị.** Việc bãi bỏ các quy định trong các ngành nghề, những thay đổi trong chính phủ, luật pháp, chính sách hoặc quy định (ví dụ như áp đặt biểu thuế); những điểm bất ổn trong chính phủ, nguy cơ xung đột hoặc chiến tranh.
- **Thay đổi về kinh tế.** Tình trạng của nền kinh tế (tăng trưởng hay đang khủng hoảng); sự mở rộng thị trường, ảnh hưởng từ thay đổi tỉ lệ lạm phát và lãi suất, các vấn đề về thuế, các cấp độ thu nhập sau thuế.
- **Thay đổi về xã hội.** Những thay đổi về dân số và các xu hướng nhân khẩu học (thay đổi về tỉ lệ sinh, tử, kết hôn), dịch chuyển xã hội, những thay đổi về hình thức lao động, thay đổi trong lối sống (ví dụ như số lượng người mua đồ ăn sẵn tăng lên).
- **Thay đổi về công nghệ.** Những phát minh mới nhất, ảnh hưởng của Internet, gia tăng số lượng người làm việc tại nhà và giảm chi phí do các yếu tố công nghệ tạo ra.

Khi hoàn thành bài phân tích PEST, bạn biết thâm nhập một thị trường mới có khả năng mang lại lợi ích hay không.

Tình huống: Trước khi cân nhắc thâm nhập một thị trường mới cho sản phẩm di động, nhóm của Gary đã tiến hành phân tích PEST. về mặt chính trị, gần đây ngành viễn thông đã cho phép nhiều công ty hoạt động hơn trước đây. Nền kinh tế đang phát triển, khách hàng trẻ tuổi có thu nhập sau thuế cao hơn. Ngoài ra, số lượng người sống và làm việc xa nhà, có nhu cầu liên lạc với gia đình và bạn bè đang tăng lên. về mặt công nghệ, một thế hệ điện thoại di động mới sắp được tung ra thị trường. Nhờ hoàn thành phân tích PEST, nhóm của Gary đi đến kết luận rằng tiềm năng thị trường tương đối lớn và nên đầu tư phát triển sâu hơn.

3.6 Phân tích SWOT

Phân tích SWOT giúp bạn đánh giá điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities) và nguy cơ (Threats). Hãy thực hiện bước phân tích này và bạn sẽ có cơ hội đánh giá thực trạng hoạt động kinh doanh của mình.

- **Xác định điểm mạnh.** Bạn làm tốt hơn các đối thủ ở mặt nào? Các đối thủ cho rằng đâu là điểm mạnh nhất của bạn? Những đặc điểm nào đóng vai trò quan trọng trong việc có được và giữ chân khách hàng? Tình hình tài chính hiện tại của bạn ra sao? Lợi điểm bán hàng độc nhất (unique selling point - UPS) của bạn là gì?
- **Xác định điểm yếu.** Lĩnh vực nào bạn còn yếu và phải cải thiện? Các đối thủ cạnh tranh coi điểm yếu của bạn là gì? Bạn đang gặp những điểm bất lợi nào về tài chính? Bạn có nổi tiếng trong lĩnh vực kinh doanh của mình không? Máy móc và thiết bị tin học bạn sử dụng có phải loại tân tiến không?
- **Tìm kiếm cơ hội.** Xu hướng trên thị trường là gì? Có thay đổi nào trong lối sống, phát triển sản phẩm mới và mở rộng mối quan hệ đối tác? Bạn có thể thu tóm đối thủ vừa phá sản không? Có phân khúc thị trường mới nào bạn có thể theo đuổi không?
- **Nhận định nguy cơ.** Gần đây bạn gặp phải những khó khăn thách thức nào? Các đối thủ có xử lý tốt hơn bạn không? Những thay đổi về tin học, luật pháp, nhu cầu thị trường và nền kinh tế có ảnh hưởng gì tới hoạt động kinh doanh của bạn?

Hãy cố gắng trả lời rõ ràng và chính xác các câu hỏi trên. Bạn nên chỉ ra chi tiết thay vì viết “mang lại giá trị đồng tiền”. Nhớ xem hết các danh sách khác nhau và ưu tiên những điểm quan trọng nhất trước tiên.

Dừng lại đôi chút và xem xét điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ trong hoạt động kinh doanh của bạn.

Tình huống: Khi tiếp quản một công ty cung cấp văn phòng phẩm địa phương, Bill đã hoàn thành bài phân tích SWOT cùng nhà tư vấn tài chính của anh.

Điểm mạnh của công ty là nền tảng tài chính vững và danh tiếng tốt. Điểm yếu là nhân viên thiếu kỹ năng, công ty lưu kho quá nhiều, nhà kho ở vị trí không thuận lợi. Cơ hội là khả năng đẩy nhanh việc thực hiện các đơn hàng khi hệ thống băng thông rộng và nhanh hơn được cài đặt. Tuy nhiên, nguy cơ cạnh tranh cao hơn vì ngày càng có nhiều đối thủ. Nhờ thực hiện phân tích SWOT, Bill đã thu thập được nhiều thông tin và lấy chúng làm cơ sở để xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh.

3.7 Thu hoạch ý tưởng

Sau khi xem xét nhiều ý tưởng và lựa chọn theo đuổi một, có nhiều ý tưởng bị bỏ qua. Phương pháp thu hoạch ý tưởng này sẽ có ích vì nó áp dụng và tận dụng các ý tưởng và phương pháp bị loại bỏ nhằm giúp bạn tiếp tục với các quá trình tư duy khác.

Nhà tâm lý học Edward de Bono đã phát triển kỹ thuật thu hoạch thành một cách tiếp cận tư duy sáng tạo. Bạn có thể áp dụng quy trình này để tư duy sáng tạo bằng cách xác định các điểm sau đây:

- **Các ý tưởng hữu dụng.** Không chỉ có các ý tưởng được mọi người khen ngợi, mà cả các ý tưởng khác cũng có thể được sử dụng.
- **Các ý tưởng khả thi.** Những ý tưởng đó nghe có vẻ không thực tế, không thể thực hiện một cách dễ dàng, và quá tham vọng.
- **Các ý tưởng vẫn còn trong trứng nước.** Đó là những ý tưởng tiềm tàng, nhưng cần phải đào sâu suy nghĩ thêm để biến khả năng tiềm tàng đó thành thực tế.
- **Các khái niệm và giá trị cơ bản.** Cả những khái niệm và giá trị đã trở nên rõ ràng sau khi thảo luận và những khái niệm, giá trị tiềm ẩn, nhưng cần làm cho rõ ràng hơn cùng với các phương pháp tiếp cận mở đang được áp dụng.

Bạn cũng cần thu hoạch ý tưởng trong các cuộc thảo luận:

- Phương pháp biến các khái niệm thành hiện thực.
- Các điểm trọng tâm mới cần được theo dõi cụ thể.
- Những thay đổi từ cách nghĩ này sang cách nghĩ khác.
- Ấn tượng chung về buổi họp mà bạn trình bày ý tưởng.

Đừng bỏ qua bất kỳ ý tưởng nào; hãy sử dụng các ý tưởng khả thi để thể hiện giá trị, bản sắc riêng của bạn và biến chúng thành hiện thực.

Tình huống: Nhân viên của một câu lạc bộ xã hội cảm thấy bế tắc

về phương hướng hoạt động của câu lạc bộ. Trong một cuộc họp thường kỳ, hội đồng đưa ra ý tưởng về các hoạt động buổi tối mới. Cuối cùng, họ quyết định chọn bowling, nhưng trong khi thảo luận, có một số ý kiến khác được đưa ra và được tiếp thu chứ không bị gạt bỏ thẳng thừng. Đi nghỉ cuối tuần là một ý tưởng mới mà hai thành viên muốn thực hiện. Buổi thảo luận đã giúp câu lạc bộ tập trung vào các giá trị và đặc tính cốt lõi của họ. Đặc biệt, họ cần giúp các thành viên mới hòa nhập hơn. Buổi họp tích cực này cũng nhấn mạnh rằng sự thay đổi trong tư duy là cần thiết để tạo cơ hội cho các thành viên chia sẻ những ý tưởng mới mẻ. Nhờ áp dụng bí quyết thu hoạch ý tưởng, các thành viên hội đồng có thái độ tích cực với một số (chứ không phải một) ý tưởng có thể thực hiện trong tương lai.

GIẢI QUYẾT TỐT VẤN ĐỀ

Trong công việc, tất cả chúng ta đều có lúc gặp rắc rối. Điều quan trọng là nhận ra chúng, biết cách phản ứng và đưa ra quyết định giải quyết hiệu quả. Chương này sẽ giúp bạn có được một số phương pháp nhằm phát triển quy trình tư duy rộng hơn để thiết lập cách tiếp cận giải quyết vấn đề một cách mới mẻ: Làm sao để phản ứng một cách sáng tạo trước khó khăn, làm sao để đưa ra ý tưởng mới, xác định nguyên nhân và kết quả, xác định các yếu tố quan trọng nhất và đưa ra đánh giá tổng quát về các lựa chọn khác nhau.

4.1 Đề xuất ý tưởng mới

Tư duy tập thể là cách làm truyền thống và hiệu quả khi muốn tìm kiếm ý tưởng mới và phát triển các phương pháp tư duy mới mẻ - tổ chức một cuộc họp trong đó các đồng nghiệp đề xuất những ý tưởng mà họ nghĩ tới.

Tư duy tập thể là cách làm sáng tạo khi muốn tránh những suy nghĩ theo lối mòn và phát triển các giải pháp mới cho một vấn đề. Chọn ra một trưởng nhóm để điều hành (chứ không phải điều khiển) cuộc họp. Trước tiên, người điều hành hoặc một đồng nghiệp có kiến thức chuyên môn sẽ chỉ rõ vấn đề đang gặp phải và đưa ra các thông tin nền tảng chi tiết.

Sau khi làm rõ vấn đề, các thành viên cần được khuyến khích tự do thể hiện ý kiến cá nhân. Điều quan trọng là các ý tưởng của họ không bị chỉ trích hoặc đánh giá bởi mọi người, vì mục tiêu của cuộc họp là có được càng nhiều ý tưởng càng tốt. Các ý tưởng đã rõ ràng cũng không nên bị bỏ sót và thậm chí cả những ý tưởng có vẻ điên rồ cũng có thể được chấp nhận. Cuối buổi họp, nhóm sẽ đưa ra các tiêu chí đánh giá để chọn được các ý tưởng hay nhất nhằm tiếp tục thảo luận.

Hoạt động tư duy tập thể mang lại hiệu quả cao nhất khi các đồng nghiệp dựa trên ý tưởng của nhau và tạo nên những liên kết sáng tạo giữa các sự vật và quá trình tưởng như không liên quan.

“Nếu những cánh cửa của nhận thức được giữ sạch sẽ, mọi thứ sẽ hiện ra với con người đúng với bản chất của nó - vô hạn,” **William Blake, nhà thơ, nghệ sĩ người Anh**

Hãy nghĩ tới thật nhiều ý tưởng mới trong một khoảng thời gian xác định.

***Tình huống:** Nhóm đang cân nhắc mua một sản phẩm làm đẹp mới để tặng khách hàng nhân dịp Giáng sinh. Họ tổ chức một cuộc họp thảo luận nhằm tìm ra các ý tưởng mới. Các thành viên từ nhiều bộ phận như bán hàng, marketing, phát triển sản phẩm đều có mặt để trình bày bài học rút ra từ các năm trước đó. Người điều hành hướng mọi người động não về một số chủng loại sản phẩm,*

bao gồm dầu gội đầu và dầu xả, kem dưỡng thể, nước xoa sau khi cạo râu và lăn khử mùi. Họ xem xét tới tình hình và xu hướng thị trường, mục đích bán sản phẩm mới và xác định ý nghĩa của thành công. Cuối cùng, họ nhận thấy rằng thời gian hữu ích nhất của cuộc họp được sử dụng để tìm ra khách hàng điển hình (phụ nữ ở độ tuổi 20) và đối tượng họ mua tặng (cha mẹ).

4.2 Xác định nguyên nhân và hệ quả

Phân tích nguyên nhân và hệ quả là phương pháp cần vận dụng trí óc tối đa. Đây là cách thực hiện theo trình tự nhằm phân tích một vấn đề và xác định những nguyên nhân có thể có giúp bạn giải quyết chúng một cách hiệu quả.

Có bốn bước quan trọng khi phân tích nguyên nhân và hệ quả:

1. Xác định vấn đề rõ nhất có thể. Đặt ra các câu hỏi: “Ai?”, “Ở đâu?”, “Khi nào?”, “Cái gì?”, “Như thế nào?”, và “Tại sao?”
2. Cân nhắc toàn bộ các khía cạnh liên quan tới vấn đề bạn gặp phải. Đó có thể là các tác nhân bên ngoài chẳng hạn như giao thông kém chất lượng. Đó cũng có thể là các tác nhân bên trong như nhân viên phải chịu áp lực.
3. Phân tích chi tiết hệ quả của mỗi khía cạnh để hiểu rõ tầm quan trọng của chúng.
4. Cân nhắc những nguyên nhân có thể có. Với mỗi khía cạnh trong bước 2, hãy phân tích một cách sáng suốt mọi nguyên nhân của chúng. Phương pháp tư duy tập thể (xem phần 4.1) có thể giúp ích. Lần lượt xem xét kỹ từng nguyên nhân có thể có và không ngừng nhìn lại để xác định các nguyên nhân cơ bản nhất.

Bạn cũng có thể vẽ sơ đồ để vạch ra các giai đoạn khác nhau của quá trình này và mối quan hệ giữa nguyên nhân và hệ quả.

Suy nghĩ kỹ về một vấn đề và xem liệu nó có xuất phát từ những sự việc sâu xa nào đó chưa được giải quyết không.

Tình huống: Mới làm việc trong công ty được vài tuần nhưng Matt đã thấy áp lực công việc đã bắt đầu ảnh hưởng tới công việc và cả sức khỏe của anh. Người quản lý có vẻ không biết về vấn đề đó và vẫn thúc giục anh nhiều hơn nhằm đạt được chỉ tiêu. Thời điểm khó khăn nhất với Matt là lúc anh mất bình tĩnh với một khách hàng lớn của công ty. Giám đốc công ty nhanh chóng biết thông tin. Ông sáng suốt gọi ý mọi người cùng họp bàn để tìm ra các nhân tố ảnh hưởng tới kết quả công việc của Matt. Ông phát hiện ra rằng bộ phận Matt đang làm việc còn thiếu ba nhân viên - với thiết bị tin học

lạc hậu. Chính điều này khiến họ làm việc chậm hơn nhiều so với các đồng nghiệp khác. Nhờ phân tích và tìm ra nguyên nhân cốt lõi, giám đốc của Matt có thể tuyển thêm và đào tạo nhân viên mới, đồng thời đặt mua thiết bị tin học hiện đại hơn. Không chỉ có hiệu quả công việc của Matt được cải thiện, mà tinh thần làm việc của phòng anh cũng tiến bộ đáng kể.

4.3 Áp dụng nguyên lý Pareto

Khi buộc phải vận dụng trí óc để đưa ra quyết định nhằm giải quyết vấn đề, bạn cần xác định các yếu tố hoặc vấn đề then chốt và xử lý chúng.

Một bí quyết giúp xác định các yếu tố quan trọng nhất được biết đến với tên gọi Nguyên lý Pareto hay quy luật 80/20. Quy luật này được đặt tên theo tên gọi của nhà kinh tế học, xã hội học người Ý Vilfredo Federico Pareto (1848 - 1923) - người đã giới thiệu nguyên lý này. Nó được chứng minh trong kết quả bán hàng của một công ty: 80% doanh thu đến từ 20% khách hàng. Nguyên lý Pareto cũng được áp dụng khi giải quyết vấn đề: Khi phân tích các nguyên nhân của một vấn đề, hãy đánh giá tầm quan trọng tương ứng của chúng. Ta sẽ phát hiện ra rằng 80% vấn đề xuất phát từ 20% yếu tố. Nếu bạn giải quyết hiệu quả 20% yếu tố này, bạn có nhiều cơ hội thành công hơn. Nguyên lý này dựa trên một thực tế rằng giải quyết các yếu tố không quan trọng sẽ không mang lại hiệu quả.

80% đất đai trên nước Ý thuộc sở hữu của 20% dân số." Vilfredo Federico Pareto, nhà kinh tế học

Đưa ra quyết định tích cực nhằm giải quyết các vấn đề quan trọng nhất, chứ không phải mọi yếu tố.

Tình huống: Các nhà quản lý thuộc một trung tâm đặt hàng qua thư muốn giải quyết các khiếu nại của khách hàng về hàng hóa bị trả lại. Họ thu thập dữ liệu và nhanh chóng nhận ra rằng 85% vấn đề liên quan tới trả lại hàng hóa xuất phát từ hai vấn đề chính: hàng hóa kém chất lượng hoặc sai sản phẩm khách hàng đã đặt mua. Các vấn đề nhỏ chiếm 15% số lượng khiếu nại bao gồm hỏng hóc do quá trình vận chuyển, hàng hóa không được khách hàng nhận hoặc địa chỉ gửi hàng hóa bị ghi sai. Các nhà quản lý nhận ra rằng, để đạt hiệu quả cao nhất, họ nên tập trung giải quyết hai vấn đề chính là hàng hóa kém chất lượng và sai sản phẩm đặt mua. Nhờ xác định các yếu tố này, họ có thể tìm ra giải pháp giảm thiểu hậu quả, nhờ vậy giải quyết được nhiều khiếu nại hơn so với khi họ cố gắng giải quyết toàn bộ các vấn đề.

4.4 Đánh giá ưu và nhược điểm

Khi phải lựa chọn giữa nhiều phương án thì phương pháp đánh giá ưu và nhược điểm dưới đây sẽ giúp bạn có được quyết định đúng đắn nhất.

Khi bạn cân nhắc giữa nhiều phương án khả thi, hãy làm theo sáu bước sau đây:

1. Đầu tiên, hãy tạo một danh sách các phương án bạn đang có.
2. Liệt kê những ưu điểm của mỗi phương án cụ thể, kết quả nếu đưa ra một quyết định nào đó,...
3. Liệt kê những nhược điểm của mỗi phương án cụ thể đó, kết quả nếu đưa ra một quyết định nào đó,...
4. Xem lại danh sách và chắc chắn rằng bạn đã liệt kê toàn bộ các vấn đề tiềm ẩn, các nguy cơ, kết quả mà hành động hoặc quyết định của bạn mang lại. Có thể bạn sẽ nhận thấy rằng một số yếu tố không thể thay đổi được.
5. Tới bước này, bạn có thể thấy nên lựa chọn phương án nào. Khi bạn dành thời gian suy nghĩ về các vấn đề và viết ra các phương án thì hướng đi đúng đắn sẽ trở nên rõ ràng hơn. Nếu việc này không có tác dụng, hãy xem lại các mục trong mỗi danh sách và gán cho mỗi mục một giá trị. Đối với mỗi mục, hãy chọn một con số tương ứng với giá trị của chúng theo đánh giá của bạn: dấu âm tương ứng với bất lợi khó khăn, dấu dương tương ứng với thuận lợi, lợi ích: -1 là hơi bất lợi còn -5 là rất bất lợi, +1 là hơi thuận lợi và +5 là rất thuận lợi. Ví dụ, bạn đang cân nhắc tung ra thị trường một sản phẩm mới, lợi nhuận về lâu dài có thể quan trọng hơn các tác động của sản phẩm này tới các nguồn lực hiện tại, vì thế bạn có thể chọn +5 cho mục lợi ích lâu dài và -1 cho mục tác động tới các nguồn lực hiện tại.
6. Khi bạn đã lựa chọn được con số tương ứng với giá trị của mỗi phương án, hãy cộng tổng số điểm lại vì chúng sẽ giúp bạn đưa ra quyết định.

“Không có gì khó khăn hơn, và vì thế, không có gì cao quý hơn khả năng ra quyết định.” **Napoleon Bonaparte**

Cân nhắc thuận lợi và bất lợi của mỗi phương án trước khi quyết định

4.5 Phản ứng sáng tạo trước khó khăn

Ai cũng từng có lúc đứng trước một bức tường thành khổng lồ khi không giải quyết được khó khăn. Đó là lúc ta cần tìm tòi những cách tháo gỡ khó khăn mới mẻ sáng tạo.

Dưới đây là một số hướng dẫn giúp bạn giải quyết vấn đề theo cách sáng tạo.

- **Nói chuyện với đồng nghiệp.** Hãy nói chuyện trực tiếp. Giải thích khó khăn bạn gặp phải, cố gắng nói đơn giản nhất có thể. Đề nghị họ đặt câu hỏi cho bạn để tìm ra cốt lõi của vấn đề. Thảo luận để làm rõ và tìm ra cách giải quyết sáng tạo. Hãy lắng nghe họ thực sự (Xem phần 2.7 và 2.9).
- **Tìm một chuyên gia.** Nói chuyện với người đã từng giải quyết khó khăn tương tự. Người đó có thể giúp bạn soi xét vấn đề dưới góc nhìn khác hoàn toàn với góc nhìn hiện tại của bạn.
- **Phác họa lại vấn đề.** Nghĩ tới những cách miêu tả vấn đề khác nhau. Vẽ chúng lên giấy hoặc miêu tả chúng qua hội họa, âm nhạc hoặc kịch.
- **Xem xét vấn đề ở quy mô lớn hơn.** Nếu bạn đang vướng mắc ở một điểm nào đó, có thể đó chưa phải là vấn đề cốt lõi. Hãy mở rộng nó và đặt các câu hỏi ở tầm rộng hơn như: “Nguyên nhân của vấn đề này là gì?”
- **Đào sâu.** Mục tiêu là giải quyết vấn đề cốt lõi chứ không phải vấn đề bề nổi. Nếu bạn sắp tung ra một sản phẩm, đừng mơ hồ về những yếu tố tạo nên thành công. Hãy tự hỏi bản thân rằng: “Xét ở các phương diện cụ thể, thế nào là thành công?”
- **Vẽ biểu đồ.** Bí quyết 1.6 sẽ giúp bạn suy nghĩ sáng tạo. Sử dụng một cuốn từ điển để lấy ý tưởng, từ và cụm từ có liên quan. Xem xét các từ có liên quan và các từ đối lập.
- **Nghỉ ngơi.** Thi thoảng những giây phút không suy nghĩ tới vấn đề sẽ giúp bạn giải quyết chúng tốt hơn.

Tìm cách miêu tả vấn đề khác đi. Vẽ chúng trên giấy.

Tình huống: Jane được yêu cầu đảm nhận công việc tư vấn cho một giám đốc nhà hàng. Thay vì yêu cầu vị giám đốc trực tiếp nghĩ cách cải thiện nhà hàng, Jane gợi ý bằng cách tiếp cận theo hướng ngược lại, cô đề nghị ông liệt kê các yếu tố khiến nhà hàng trở thành nhà hàng tệ nhất thành phố. Họ liệt kê được những yếu tố sau: đồ ăn chán và đắt, vị trí không thuận lợi, không gần bãi đỗ xe, không đảm bảo vệ sinh, không tạo được không khí riêng, nhân viên không thân thiện và thiếu chuyên nghiệp, âm nhạc tạp nham, không có điều hòa. Sau khi xác định các yếu tố này, Jane áp dụng chúng khi thảo luận các phương án khả thi nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ với giám đốc.

NÂNG CAO TRÍ NHỚ

Ai trong chúng ta cũng gặp khó khăn khi ghi nhớ những công việc phải làm, tên người, thông tin liên lạc cá nhân, những điểm lưu ý trong một cuộc hội thoại hay e-mail, hoặc những con số và ngày tháng quan trọng. Chương này sẽ tìm hiểu các phương pháp khác nhau giúp bạn nâng cao trí nhớ để ghi nhớ lại các vấn đề đó.

Đọc xong chương này, bạn sẽ tìm được những phương pháp phù hợp. Hãy chọn phương pháp phù hợp nhất và phát triển nó.

5.1 Gợi lại ký ức

Chúng ta luôn thấy khó nhớ hết được mọi việc: tên gọi, khuôn mặt, con số, ý chính trong bài phát biểu, đồ cần mua khi đi siêu thị. Càng nhiều tuổi, mọi chuyện càng khó khăn. Chúng ta có thể cải thiện trí nhớ bằng cách nào?

Dưới đây là một số bí quyết giúp bạn cải thiện trí nhớ:

- **Tạo liên kết.** Tự tạo một liên kết ngầm trong đầu giữa điều bạn muốn nhớ và một điều khác quen thuộc với bạn.
- **Tạo sự khác biệt.** Chọn những điều mới lạ, khác thường, hài hước, hoặc được phóng đại để giúp bạn liên kết hai sự vật, sự việc. Hãy sáng tạo và tưởng tượng.
- **Hãy cụ thể.** Những chi tiết cụ thể sẽ tốt hơn là những sự việc chung chung.
- **Chọn những điều gần gũi.** Chọn điều gì có ý nghĩa với bạn và kinh nghiệm sống của bạn, có thể là những điều một phần làm nên con người bạn. Đó phải là những điều có ý nghĩa với bạn, không phải ai khác.
- **Chọn những ký hiệu rõ ràng và đậm nét.** Hãy chọn các màu mạnh như đỏ để ám chỉ “dừng lại”, xanh để ám chỉ “tiến lên” và các ký hiệu như V cho “đồng ý” hoặc X cho “không”.
- **Hình ảnh mang tính biểu tượng mạnh mẽ.** Những hình ảnh cụ thể sẽ tốt hơn hình ảnh trừu tượng. Những hình ảnh đẹp, mang tính tích cực tốt hơn là những hình ảnh xấu hay tiêu cực.
- **Tạo vần.** Lần đầu tiên tôi học tiếng Đức, giáo viên dạy chúng tôi một bài thơ có vần để giúp chúng tôi nhớ những từ có thể tách khỏi động từ chính; đến 40 năm sau, tôi vẫn nhớ bài thơ đó.
- **Sử dụng cụm từ viết tắt.** Tạo một từ mới từ những chữ cái đầu tiên của các sự vật, sự việc mà bạn cần ghi nhớ (xem bí quyết 5.2).
- **Tạo nhóm.** Phân loại những điều cần ghi nhớ vào các nhóm. Ví dụ, nếu bạn phải ghi nhớ một số đồ cần mua khi đi siêu thị, hãy nhóm chúng vào các mục như trái cây, thịt, nhà vệ sinh,...

Một phút suy ngẫm: Bạn đang cố gắng nhớ tên của Davina. Lần đầu gặp mặt, cô ấy mặc một chiếc áo phông màu vàng. Bạn liên kết cái tên Davina với một đồ vật màu vàng mà bạn đã biết, chẳng hạn như một bông thủy tiên (daffodil).

Sau đó, bạn có thể sử dụng hình ảnh liên kết này để tác động lên trí óc và giúp bạn nhớ lại tên Davina.

Tạo mối liên kết giữa điều bạn cần ghi nhớ và sự vật, sự việc bạn biết rõ.

5.2 Tận dụng thuật ghi nhớ

Thuật ghi nhớ được sử dụng để hỗ trợ khi cần ghi nhớ, bạn có thể áp dụng hai kỹ thuật giúp bạn gọi nhớ thông tin: các cụm từ hoặc câu dễ nhớ và các từ viết tắt.

- **Từ ghép chữ cái đầu.** Từ ghép chữ cái đầu là từ sử dụng các chữ cái đầu tiên của các từ trong một cụm từ hoặc một câu để tạo nên một từ mới. Thuật ghi nhớ này thường được sử dụng với tên gọi của các tổ chức, ví dụ như UNESCO (viết tắt của United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - Tổ chức văn hóa, khoa học và giáo dục của Liên hợp quốc), về cơ bản, chúng được sử dụng như những từ viết tắt, nhưng bạn cũng có thể sử dụng các từ viết tắt này để dễ dàng nhớ các sự vật, sự việc. Ví dụ như phân tích PEST (tác nhân gây hại) là từ viết tắt của Political (chính trị), Economic (kinh tế), Social (xã hội) và Technology (công nghệ) (xem bí quyết 3.5).

- **Cụm từ ghi nhớ.** Một câu dễ nhớ được viết ra chỉ với mục đích nhớ một thông tin cụ thể nào đó và thông tin đó thường không có liên kết với câu. Ví dụ: Để nhớ được thứ tự vị trí các hành tinh, có thể ghi nhớ câu này “My Very Energetic Mother Just Served Us Nine Pizzas” (Người mẹ mạnh mẽ vừa cho chúng tôi ăn chín chiếc Pizza) (Mercury - sao Thủy, Venus - sao Kim, Earth - Trái đất, Mars - sao Hỏa, Jupiter - sao Mộc, Saturn - sao Thổ, Uranus - sao Thiên vương, Neptune - sao Hải vương, Pluto - sao Diêm vương). Từ ghép chữ cái đầu và cụm từ dễ nhớ là cách dễ thực hiện nhằm ghi nhớ thông tin theo thứ tự, đặc biệt ở dạng ngắn gọn. Với kinh nghiệm của một người viết từ điển, tôi sử dụng bí quyết này nhiều lần khi phải ghi nhớ một số từ khóa trong bài thuyết trình. Ví dụ, khi giảng bài trong khóa học viết báo cáo, tôi dạy các thành tố cơ bản của “STAIR” là viết tắt của “Scope - phạm vi, Target audience - khán giả mục tiêu, Interpretation - giải thích, Recommendations - giới thiệu”.

- **Ghi nhớ chữ số.** Bạn cũng có thể áp dụng bí quyết này để ghi nhớ con số. Ví dụ, bạn cần ghi nhớ hai cặp số 37365 và 2451, bạn có thể viết hai câu có những từ với số chữ cái tương ứng với các số trong dãy. Chẳng hạn: “Hắn nghiêng đầu nghênh tiếp ” hoặc “Cô

buôn thuốc à?”

Một phút suy ngẫm: *Hãy nghĩ tới các dãy số ngắn mà bạn cần nhớ, như mã vùng hoặc số điện thoại. Tiếp theo, viết một câu trong đó mỗi từ có số chữ cái tương ứng với mỗi số của dãy. Những câu càng khác biệt, riêng tư, sáng tạo và dễ mường tượng thì càng dễ nhớ.*

Nếu bạn phải nhớ một danh sách gồm nhiều từ, hãy sử dụng từ viết tắt hoặc một cụm từ dễ nhớ.

5.3 Sử dụng hệ thống liên kết

Hệ thống liên kết là cách nhớ một chuỗi các sự vật, sự việc, ví dụ như một danh sách gồm nhiều từ. Đây là một cách tưởng tượng sử dụng khả năng sáng tạo của bạn.

Hệ thống liên kết là phương pháp rất hiệu quả giúp ghi nhớ một danh sách, ta liên kết từ một từ hoặc một vật trong danh sách với một vài bức tranh, hình ảnh hoặc các đồ vật lặt vặt có mối liên quan với chúng. Quan trọng là bạn phải lựa chọn hình ảnh mới mẻ, hóm hỉnh, phóng đại hoặc khác biệt theo cách nào đó để khiến chúng trở nên dễ nhớ. Bạn thay thế thứ bình thường cần ghi nhớ bằng một thứ khác dễ nhớ hơn. Hình ảnh càng ấn tượng thì tác dụng càng lớn. Bạn có thể bổ sung thêm một vài động tác, điều này cũng rất có ích.

Dưới đây là một số ví dụ minh họa.

Ví dụ 1

Sáng nay tôi đi bộ tới một bách hóa gần nhà và phải nhớ mua một số thứ: nước rửa bát, sữa chua, chuối và một ít khoai tây chiên. Cách tôi ghi nhớ những đồ vật này là hữu hình hóa chúng trong một tình huống như sau: Tôi đang khua chân bước (“khua” vắn với sữa chua) trên vỉa hè, thì đột nhiên bị trượt chân trên bề mặt nhớt nháp (nước rửa bát), phải gập cong người xuống (hình dáng của quả chuối - tôi có thể thêm vào chi tiết mình đang mặc áo màu vàng để tăng tính cụ thể), khi tới cửa hàng, tôi phát hiện ra nó đã bị cháy (cháy thành than và đây là sự thật xảy ra cách đây vài năm).

Ví dụ 2

Trong một bữa tiệc, tôi lần lượt được giới thiệu với năm người. Tôi quyết định sử dụng hệ liên kết để nhớ được tên của họ: Lance, Shelley, Jack, Deborah và Sean. Tôi nhanh chóng hình dung ra một cảnh trong đầu, bắt đầu từ Lance. Tôi liên kết tên của anh với Lance Armstrong - một vận động viên đua xe đạp, tôi tưởng tượng ra cảnh anh ta đang ngồi trên một chiếc xe đạp đôi cùng với nữ diễn viên Shelley Winters. Họ đang bị một người đàn ông cầm rơm truy đuổi (Jack Nicholson trong The Shining - Ngôi nhà vua) và chạy về phía Deborah Kerr đang đứng trên đỉnh vách đá (một cảnh trong phim

Black Narcissus - Hoa Thủy tiên đen). Đang nhai cỏ trên vách đá và không thèm để ý tới ai là nhân vật hoạt hình chú cừu Sean - một trong những nhân vật cháu tôi yêu thích.

Chắc chắn những ví dụ này đều có vẻ rối rắm và kỳ lạ, nhưng vì đó là những hình ảnh và thông tin có ý nghĩa với tôi, nên chúng mang lại tác dụng mà tôi mong muốn.

Một phút suy ngẫm: *Hãy nghĩ tới năm việc bạn cần làm. Bây giờ, hãy để đầu óc thư giãn và tự do nghĩ tới năm hình ảnh bạn dễ dàng liên kết với mỗi việc. Liên kết chúng lại với nhau và xem phương pháp ghi nhớ này có tác dụng với bạn như thế nào.*

Liên kết các sự vật, sự việc bình thường bạn cần nhớ với những sự vật, sự việc bất bình thường, phóng đại hoặc khác biệt.

5.4 Thay từ ngữ bằng tranh ảnh

Khi bạn buộc phải nhớ một từ hoặc một cụm từ trừu tượng, bạn nên nghĩ tới điều gì đó hữu hình nhằm giúp bạn nhớ lại từ hoặc cụm từ kia.

Một vài năm trước đây, khi tôi còn làm việc với một đồng nghiệp không thể nhớ được cách đánh vần từ “assume” (cho rằng) cho tới khi cô ấy nghĩ ra một cách rất hài hước. Cô ấy viết thành câu “ass of u (you) and me” (cái mông của cậu và tớ). Rất đơn giản. Bằng cách thay thế những từ trừu tượng, chẳng hạn như cách viết, với những điều cụ thể hơn, hình ảnh sinh động hơn, việc ghi nhớ sẽ đơn giản hơn rất nhiều.

Hãy nhớ rằng hình ảnh bạn chọn phải có tác dụng với bạn. Mọi người không thể áp đặt ý tưởng của họ lên bạn, vì thế các hình ảnh bạn chọn cần dựa trên trải nghiệm thực tế của chính bạn. Một số ý tưởng khác giúp bạn ghi nhớ từ hoặc cụm từ:

- **Tên địa danh.** Các địa danh cụ thể có thể giúp bạn gợi lại trí nhớ.

Ví dụ, tôi liên kết thị trấn Crewe với đường tàu mà tôi đã đi qua nhiều lần, vì thế bất cứ khi nào tôi gặp ai đó từ Crewe hoặc nhìn thấy địa chỉ đề Crewe tôi đều nhớ tới đường tàu.

- **Con số.** Hình dáng của các con số cũng là một cách gợi nhớ bằng hình ảnh. Ví dụ, số 2 có hình dáng giống con thiên nga, trong khi số 8 có hình dáng giống một chiếc đồng hồ cát.

- **Các từ nước ngoài.** Từ “tòa thị chính” trong tiếng Đức được viết là rathaus. Để nhớ được từ này tôi nghĩ tới một tòa thị chính có phong cách kiểu Pied-Piper-of-Hamelin với nhiều chú chuột đang quấy phá tòa nhà. Một ví dụ khác là từ trong tiếng Trung Quốc phổ thông có nghĩa là “chuyến đi”: yèlù. Tôi nghĩ tới một nhóm người hành hương đang hát bài “O Come All Ye Faithfull” trên đường họ tới nhà vệ sinh (loo).

- **Tên riêng.** Một người bạn của tôi có hai con trai tên là Paul và Leo. Leo ít tuổi hơn và thấp hơn, vì thế tôi nhớ chữ cái “L” bằng cụm

từ: “little Leo” (Leo bé nhỏ).

Thay thế những điều trừu tượng mà bạn cần nhớ bằng hình ảnh sống động có liên quan tới trải nghiệm thực tế của bản thân.

Tình huống: *Stuart cần thực hiện một bài thuyết trình ngắn trong vòng năm phút trước các đồng nghiệp về quá trình bộ phận anh đi đến quyết định phát triển sản phẩm mới. Anh muốn nhớ được bốn ý chính: Nền tảng (Background), ý tưởng (Ideas), Nghiên cứu (Research), và Quyết định (Decisions), nhưng lại không muốn viết chúng ra giấy. Bốn điểm này có thể viết tắt thành một cụm từ ngắn là BIRD (con chim). Khi đó, anh chỉ việc hình dung ra hình ảnh của một con chim và nhờ đó anh có thể dễ dàng nhớ lại bốn ý chính trong bài thuyết trình. Vì vậy, anh có thể thuyết trình mà không cần sử dụng giấy ghi nhớ.*

5.5 Tưởng tượng ra một chuyến đi

Một công cụ hỗ trợ ghi nhớ hữu ích khác là tưởng tượng rằng bạn đang thực hiện một chuyến đi. Hãy chọn hình ảnh để miêu tả theo thời gian về chuyến đi đó rồi liên kết những điều bạn cần ghi nhớ với mỗi điểm quan trọng. Làm như vậy, bạn có thể ghi nhớ được nhiều sự vật, sự việc khác nhau.

Suốt 27 năm, tôi làm việc trong ngôi nhà hiện tại của mình và thường ra ngoài đi dạo xung quanh trước khi bắt đầu công việc. Hành trình dạo bộ của tôi đi qua một số điểm sau:

Một hòm thư ở góc giao hai con đường;

Nhà bà Johnson - một phụ nữ tôi đã biết nhiều năm;

Một con phố chính đông đúc;

Một cửa hàng tạp hóa;

Một trường cấp một mà các con tôi đều từng học;

Một cửa hàng đồ ăn Trung Quốc, tên người chủ là Chas;

- Một chung cư mới;
- Nhà của Sally, thỉnh thoảng tôi thấy cô đi dạo buổi sáng với con cún của mình;

Tất cả những địa điểm này đã in vào trí óc tôi: Một số chi tiết gợi tôi nhớ tới những ký ức xa xưa và có nhiều cảm xúc (ví dụ như ngôi trường - tôi từng làm hiệu trưởng ở đó nhiều năm).

Nếu nhiệm vụ của tôi là phải nhớ một vài thứ, tôi có thể làm được bằng cách liên hệ một khía cạnh nào đó của chúng với một địa điểm cụ thể trên con đường hằng ngày tôi đi qua:

- **Hòm thư.** Gửi một lá thư.
- **Nhà của bà Johnson.** Gửi một tấm thiệp mừng sinh nhật (khoảng tháng Mười một, gần sinh nhật bà Johnson).
- **Con phố chính đông đúc.** Tạp chí đường sắt muốn mua (đường tàu chính đông đúc, đường phố chính đông đúc).

- **Cửa hàng tạp hóa.** Mua vài quả trứng.
- **Trường cấp Một.** Bài viết và thuyết trình tôi cần hoàn thành cho buổi nói chuyện ngày Chủ nhật tới.
- **Cửa hàng đồ ăn Trung Quốc.** Gọi điện cho một người bạn ở Hồng Kông (là quê của Chas - chủ cửa hàng).
- **Tòa chung cư mới.** Cọ sàn nhà bếp cho sạch như mới.
- **Sally khi đi dạo với con cún.** Ghi nhớ kiểm tra chi tiết về kỳ nghỉ mà chúng tôi đang lập kế hoạch.

Một phút suy ngẫm: Chọn một hành trình quen thuộc với bạn.

Chọn các điểm quen thuộc trên cung đường đó và liên kết nó với điều bạn cần ghi nhớ. Hữu hình hóa khung cảnh, khiến tâm trí bạn khắc sâu những hình ảnh đó và gắn kết điều bạn muốn ghi nhớ với vị trí đó. Bạn sẽ có thể nhớ nhiều sự vật sự việc một cách khá dễ dàng.

Gắn kết những sự vật, sự việc với các giai đoạn trong một chặng đường là một công cụ ghi nhớ hiệu quả.

5.6 Nghĩ ra một câu chuyện

Một cách khác để nhớ và gợi nhớ là sử dụng kỹ năng kể chuyện. Hãy tạo ra một câu chuyện kết nối tất cả những điều cần ghi nhớ với nhau.

Vợ tôi luôn thích những buổi tối cùng kể chuyện với bạn bè. Cô ấy mang theo một cái túi với các đồ vật có tác dụng gợi nhớ nhằm giúp cô ấy kể chuyện. Hãy tự tạo ra một câu chuyện giúp ghi nhớ danh sách các sự vật, sự việc. Bằng cách chọn lấy những đồ vật cụ thể theo một trật tự nhất định, bạn có thể nhớ được nhiều sự vật, sự việc có liên kết với đồ vật đó.

Ví dụ

Dưới đây là danh sách các đồ vật để tạo nên một câu chuyện: **Một quả chuông + Một cái chặn giấy + Một cuốn atlas + Một bông hoa khô** Câu chuyện có thể diễn biến như sau: “Chuông cửa rung lên (nhắc tôi nhớ mua pin cho chiếc máy ảnh kỹ thuật số). Trước cửa là người đưa thư với một thùng nặng đầy thư (cái chặn giấy: nhắc tôi nhớ gọi điện tới cửa hàng văn phòng phẩm gần nhà để yêu cầu họ chuyển giấy tới nhà tôi). Tôi có một bưu phẩm. Trên đó có nhiều con tem nước ngoài sặc sỡ (hình ảnh này giúp tôi tưởng tượng ra trọng lượng của bưu phẩm khiến người đưa thư phải hơi khom lưng khi bê nó) mà tôi sẽ tặng người bạn thích sưu tập tem. Tôi mở bưu phẩm. Trong đó là cuốn atlas cũ (nhắc tôi nhớ tới chuyến đi Thái Lan mà chúng tôi dự định đi vào năm sau) mà tôi đặt mua cho một người bạn khác nhân dịp sinh nhật. Khi tôi lật các trang giấy có mùi ẩm mốc (vị giác), tôi phát hiện ra một bông hoa khô đã cũ và rồi tôi nhắc nó lên và ngửi xem nó còn mùi thơm không (tôi sử dụng các giác quan khác nhau, gợi nhắc tôi về việc mua hoa tặng vợ).” Thực tế, đây chắc chắn không phải là một câu chuyện đặc sắc, nhưng với tư cách là một công cụ giúp ghi nhớ, nó lại chứa rất nhiều thông tin hữu ích. Câu chuyện có các đồ vật có liên kết chặt chẽ với cá nhân tôi, hành động (mở bưu phẩm), màu sắc để xác định hình ảnh, âm thanh (quả chuông) và mùi vị. Theo đó, câu chuyện sẽ tác động lên nhiều giác quan nhằm củng cố trí nhớ.

Một phút suy ngẫm: Tự tạo ra một câu chuyện bằng cách chọn ra các đồ vật khác nhau và đặt chúng theo một thứ tự nhất định. Câu chuyện càng thú vị, càng khác thường sẽ có hiệu quả càng cao. Liên kết các sự vật, sự việc cụ thể bạn cần nhớ theo một trật tự nhất định với mỗi đồ vật. Thực hành kể câu chuyện đó với bạn bè hoặc đồng nghiệp, cần đảm bảo rằng bạn có thể nhớ các ám hiệu gợi nhớ lại các sự vật, sự việc khác nhau để kiểm tra trí nhớ của bạn.

Nhờ tạo ra các phần khác nhau trong một câu chuyện, bạn sẽ nhớ được nhiều sự vật, sự việc khác nhau.

5.7 Nhớ ý chính của buổi nói chuyện

Điều quan trọng nhất khi cố gắng nhớ một bài diễn thuyết hay thuyết trình là nhớ các ý chính, chứ không phải chi tiết.

Khi trò chuyện mà không có giấy nhớ, tôi thường sử dụng cấu trúc ba điểm như sau:

1. **Giới thiệu - nắm một ý chính.**
2. **Một số thông điệp chính.**
3. **Kết luận - nắm một ý chính.** Tôi lên kế hoạch và lựa chọn rất cẩn thận các từ mà tôi sẽ nói trong phần giới thiệu (để thu hút được sự chú ý của người nghe) và phần kết luận (vì đó là những từ cuối cùng tôi nói với họ). Tôi nghiên cứu kỹ để chọn ra những cụm từ chính xác có tác dụng tốt với mỗi tình huống. Tuy nhiên tôi không lựa chọn sẵn các cụm từ mở đầu như “Chào buổi sáng”, “Chào các bạn”,... Phần này tôi sẽ tùy từng hoàn cảnh mà ứng biến khi phán đoán tâm trạng của người nghe.

Tới phần trung tâm bài thuyết trình, tôi không lên kế hoạch chi tiết cho từng phần. Tôi cũng không viết mỗi câu thật tỉ mỉ mà chỉ sử dụng các cụm từ quan trọng. Tôi xin lấy câu trước làm ví dụ: Tôi chỉ ghi lại các từ và cụm từ quan trọng như “câu”, “thật tỉ mỉ”, “cụm từ quan trọng”, chứ không ghi những từ như “tôi”, “không”, “mỗi”, “chỉ”. Trong câu đó, tôi cố nhớ cụm từ “viết câu thật tỉ mỉ” và “cụm từ quan trọng”, và đảm bảo rằng tôi sẽ nói tới những từ, cụm từ này một cách rõ ràng.

Một cách truyền đạt quan trọng khác là sử dụng từ đồng nghĩa (từ có nghĩa tương tự với một từ cụ thể, ví dụ như “lớn” và “to”), vì thế, nếu tôi muốn nói “cảm ơn bạn” với ai đó trong một hoàn cảnh trang trọng, tôi có thể sử dụng cụm “cảm ơn bạn”, nhưng tôi cũng có thể trau chuốt hơn khi sử dụng cụm đồng nghĩa với cảm ơn bạn: “đánh giá cao”, “chúng tôi rất biết ơn” hoặc “trân trọng”. Ví dụ:

“Chúng tôi đánh giá cao những gì các bạn đã làm cho chúng tôi trong suốt những năm qua và muốn thể hiện lòng biết ơn của chúng tôi dành cho các bạn.” Nhưng tôi chỉ cần nhớ cụm “cảm ơn bạn”. Từ

đồng nghĩa giống như việc nhắc lại cùng một nội dung. Đây là phương pháp mà các giáo viên thường sử dụng.

Một phút suy ngẫm: Ngược nghĩa với từ đồng nghĩa là từ trái nghĩa (từ có nghĩa ngược lại với một từ nào đó, ví dụ “to/nhỏ”), vì thế, nếu tôi muốn cảm ơn ai đó vì những thành tựu to lớn mà họ đạt được, tôi có thể sử dụng cụm từ “thành quả không nhỏ”. Điều này có nghĩa rằng họ đã làm rất tốt.

Khi chuẩn bị bài thuyết trình, hãy tập trung ghi nhớ những cụm từ chính, quan trọng.

5.8 Nhớ tên riêng

Nhiều người trong chúng ta luôn gặp khó khăn khi nhớ tên riêng. Bạn nhận ra một khuôn mặt quen thuộc và muốn chào họ một câu nhưng lại không nhớ được tên họ.

Dưới đây là một vài bí quyết giúp bạn nhớ tên riêng:

- **Chuẩn bị tinh thần.** Hãy lắng nghe thật chăm chú khi bạn hỏi tên ai đó. Tập trung vào âm thanh khi họ nói tên.
- **Sự dụng thuật lặp lại.** Đừng ngại đề nghị ai đó nhắc lại tên: “Tôi xin lỗi, tôi chưa nghe rõ lắm.” Bạn có thể nói lại tên của họ ngay sau khi họ giới thiệu để đảm bảo phát âm chính xác. Càng nhắc lại nhiều, bạn càng nhớ lâu.
- **Viết ra giấy.** Ngay sau khi gặp ai đó lần đầu tiên và biết tên của họ, hãy thử viết ra giấy. Nếu không biết cách đánh vần tên của họ, bạn có thể viết theo kiểu phiên âm (hoặc theo cách phiên âm riêng của bạn). Viết ra giấy sẽ giúp bạn ghi nhớ. Tất nhiên bạn nên kín đáo làm việc này ngoài tầm mắt của những người liên quan.
- **Sử dụng tên của mọi người khi nói chuyện.** “Cảm ơn Peter, việc đó rất có ích.” Tuy nhiên nhắc đi nhắc lại tên của người nói chuyện quá nhiều là không cần thiết.

Hãy thực tế. Khi mới gia nhập một tổ chức, bạn sẽ thấy choáng ngợp khi phải ghi nhớ quá nhiều tên người. Tuy nhiên, bạn chỉ cần nhớ được một tên của một người mỗi ngày.

- **Liên kết một đặc điểm với một hình ảnh cụ thể.** Ví dụ Brenda tóc màu vàng (blonde), bạn có thể nghĩ tới chữ cái “B” cho tên gọi Brenda và vàng (blonde). Chú ý tới kiểu tóc, mũi, răng, nụ cười, lông mày hoặc má của người đó. Khuôn mặt của một người đàn ông trong buổi hội thảo nhắc tôi nhớ tới chai Coca Cola, vì thể tôi sử dụng chúng để nhớ tên của ông ta, ông Coles.
- **Định vị tên và người.** Ngay từ lần gặp đầu tiên, hãy tưởng tượng ra địa điểm bạn gặp người đó. Điều này sẽ giúp bạn nhớ ra tên của người đó. Địa điểm bạn mừng tượng ra họ khác với nơi bạn gặp họ lần đầu. Ví dụ, hãy nghĩ tới “Nathalie” - người bạn gặp lần đầu

ở “ngân hàng”.

- **Sử dụng thứ tự.** sắp xếp các tên gọi trong đầu theo thứ tự bảng chữ cái. Trường hợp tôi phải nhớ tên Julie, June và Karen - ba người này ngồi cạnh nhau trong một buổi thuyết trình của tôi thì tôi sẽ sắp xếp tên của họ theo thứ tự trên.

Một phút suy ngẫm: Lấy họ của các đồng nghiệp rồi tách chúng thành các âm tiết và liên kết các phần với các đồ vật khác nhau. Ví dụ Hutchinson - cái chuồng thỏ (rabbit hutch), hay Robinson - chim cổ đỏ (robin).

Chủ động tập trung khi ai đó giới thiệu tên trong lần gặp đầu tiên.

5.9 Nhớ con số

Ngày nay có quá nhiều dãy số bạn cần ghi nhớ như: số PIN của tài khoản ngân hàng hoặc m. số ra vào văn phòng. Làm sao để có thể nhớ tất cả những con số đó?

Dưới đây là một vài bí quyết giúp bạn nhớ các con số:

- **Chia nhỏ dãy số.** Chia nhỏ một dãy số dài thành nhiều tập hợp các chữ số. Ví dụ: Ta có thể tách dãy 4677931 thành 46-77-93-1.
- **Chỉ nhớ những phần cần thiết.** Ví dụ, ở Anh, tất cả các số di động đều bắt đầu bằng 07, vì thế bạn không cần nhớ phần này. Hãy sử dụng trí nhớ của bạn vào những phần khó hơn.
- **Sử dụng vần điệu.** Chia một dãy số dài thành các dãy nhỏ hơn và tạo vần điệu cho chúng. Ví dụ, số điện thoại của bạn tôi là 525210, tôi có thể nghĩ tới cách hát một đoạn gồm “52-52-10”.
- **Tìm các phần tử quen thuộc.** Tìm các phần tử và liên kết có ý nghĩa với bạn. Ví dụ, tôi sinh năm 1952 và mã vùng điện thoại là 01865, nên những dãy số có chứa hoặc tương tự các số này (như 52 hoặc 865) sẽ dễ nhớ hơn với tôi.
- **Các liên kết khác.** Đây là một số liên kết phổ biến áp dụng với con số: số 10 phố Downing (dinh thủ tướng Anh), 16 (tuổi 16 ngọt ngào của thiếu nữ), 18 (năm của tuổi thành niên), 24 giờ một ngày, con đường số 66 (Route 66) - một con đường cao tốc nổi tiếng của Mỹ, 666 là số con quỷ có trong Kinh Cựu ước, 1066 là năm vua William và người Nooc-măng xâm lược nước Anh, 1914 và 1918 là các năm bắt đầu và kết thúc Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất, 1939 và 1945 là các năm bắt đầu và kết thúc Chiến tranh Thế giới lần hai, 1947 là năm Ấn Độ giành độc lập từ Anh, 1984 là tên cuốn tiểu thuyết của George Orwell.

Tự đặt ra các sự vật, sự việc ám chỉ tới một chữ số cụ thể. Ví dụ:

- 0 tuyết (zero – snow)
- 1 mặt trời (one - sun)
- 2 giày (two -shoe)

- 3 cây (three - tree)
- 4 cửa (four-door)
- 5 tổ ong (five - hive)
- 6 viên gạch (six –brick)
- 7 thiên đường (seven-heaven)
- 8 cổng (eight-gate)
- 9 rượu (nine- wine)

Như vậy, để nhớ dãy số 4316, bạn có thể nghĩ tới “nhìn qua cửa tới một cái cây dưới ánh mặt trời trong ngôi nhà gạch ở một góc khuất. Một số người thấy cách bắt vần này rất hiệu quả.

Để nhớ các con số, hãy chia nhỏ chúng nếu chúng quá dài, rồi tạo liên kết giữa chúng và sử dụng vần điệu.

5.10 Nhớ ngày tháng

Những ngày tháng cụ thể như sinh nhật hoặc kỷ niệm ngày cưới, là những sự kiện quan trọng trong cuộc sống của mỗi chúng ta. Nếu bạn quên những sự kiện đó, bạn sẽ thấy mình kém may mắn hơn mọi người xung quanh.

Các phương pháp nhớ ngày tháng bao gồm:

- **Cố định tháng.** Kết hợp một tháng với ít nhất một vài lễ hội chính, ví dụ như Giáng sinh.
- **Gắn kết ngày tháng với một ký ức.** Liên kết điều bạn có thể nhớ với một ngày cụ thể. Ví dụ: Sinh nhật vợ tôi vào 25 tháng 11 còn con gái tôi vào 27 tháng 11. Trước đây, các bạn tôi thường hỏi liệu vợ tôi có sinh vào đúng sinh nhật của cô ấy không. Đó là cách giúp tôi nhớ rằng, con gái tôi sinh sau sinh nhật của vợ tôi.
- **Sử dụng vần điệu và chơi chữ.** Tạo vần điệu cho một tháng cụ thể và sử dụng một trong các phương pháp ở Bí quyết 5.9 để nhớ ngày.

Ví dụ: “Sắp tới tháng 6 nắng nóng”, và “mặt trời, mặt trời” (một, một) có thể gợi nhớ ngày 11 tháng 6.

- **Liên kết thời gian với hình ảnh cá nhân.** Một người bạn của tôi, tên là Alex, tính tình sôi nổi hoạt bát. Điều đó nhắc tôi nhớ rằng sinh nhật anh ấy vào mùa xuân (tháng Tư-April) - ở đây, sử dụng sự điệp âm để hỗ trợ trí nhớ:

Alex và April.

- **Đừng cố nhớ tất cả.** Hãy viết ra giấy. Sử dụng công cụ nhắc nhở tự động trong phần mềm nhật ký hoặc lịch để nhắc nhở các công việc hàng ngày - hóa đơn cần thanh toán vào những ngày cố định, nhớ những sinh nhật quan trọng (nhớ ghi chú trước và đúng ngày), làm lại thẻ bảo hiểm,... Cá nhân tôi thường có một cuốn sổ ghi ngày sinh nhật và tôi viết những sinh nhật mới biết vào đó. Một phần công việc khi năm cũ qua đi là chuyển sinh nhật từ cuốn sổ năm ngoái sang cuốn sổ mới của năm tiếp theo.
- **Không phụ thuộc vào trí nhớ hoặc công cụ nhắc nhở điện**

tử. Giữ một bản cứng lưu trữ những ngày quan trọng nhất là một ý hay.

sử dụng từ ngữ liên kết và các ghi chú trên giấy để giúp bạn ghi nhớ ngày tháng.

Tình huống: Tôi từng làm việc với một đồng nghiệp có tên là June, và trong thời gian chúng tôi làm việc cùng nhau, tôi phải thay mặt cho cả hai viết một báo cáo không chính thức về một dự án.

Tôi bắt đầu trong bản báo cáo như sau: “Cho phép June và tôi” (May June and I - May có nghĩa là tháng 5 và June là tháng 6). Nhờ vậy mà tháng Sáu (June) được tôi nhớ tới theo cách này. Chi tiết hài hước đó đã giúp tôi nhớ được các sự kiện xảy ra vào tháng Sáu.

TẬP TRUNG TRÍ ÓC

Chương này có thể tạo một cuộc cách mạng trong giới văn phòng trên toàn thế giới! Chúng ta thường xuyên xao nhãng trong công việc, đổ lỗi cho người khác khi có sai sót, nhưng lại luôn cảm thấy lo lắng bất an. Chương này sẽ nói về tập trung trí óc vào công việc để làm việc hiệu quả; để chịu trách nhiệm và trở nên tự tin, can đảm, tích cực, nhiệt huyết, trong khi vẫn duy trì tinh thần thực tế trước những khó khăn và thử thách của cuộc sống.

6.1 Tập trung cao hơn

Đôi khi bạn cần tập trung hoàn toàn vào một phần công việc nào đó. Bạn sẽ làm thế nào?

- **Tìm một nơi yên tĩnh.** Tìm một phòng họp trống trong công ty, làm việc ở nhà một ngày hoặc đi làm sớm để bạn có thể làm việc mà không bị ai làm phiền.
- **Thay đổi không gian làm việc cho phù hợp với bạn.** Hãy cố gắng hết sức để kiểm soát không gian làm việc của mình. Một số người có thể thích nghe nhạc vì điều đó giúp họ tập trung, trong khi những người khác cần hoàn toàn yên tĩnh thì mới làm việc hiệu quả được.
- **Chuẩn bị kỹ càng.** Thu thập thông tin bạn cần trước khi bắt đầu công việc để tránh sự tập trung cao độ. Quy trình thu thập thông tin này có thể thực hiện ở những khoảng thời gian khác nhau vì chúng không đòi hỏi nhiều sự tập trung. Đây là một cách sử dụng thời gian hiệu quả để sử dụng những khoảng tập trung cao độ cho những công việc đặc biệt.
- **Đề dành thời gian làm việc hiệu quả nhất.** Hiểu rõ thời điểm nào trong ngày bạn làm việc tốt nhất và dành thời gian đó cho những công việc cần tập trung và hiệu quả cao.
- **xếp công việc hàng ngày vào khoảng thời gian không tập trung tốt.** Làm những công việc lặp lại hàng ngày ở thời điểm bạn không cần tập trung hoàn toàn.
- **Tự thưởng cho bản thân.** Nếu cần thiết, hãy tự thưởng cho bản thân để bạn thấy hào hứng mong chờ sau mỗi khoảng thời gian tập trung cao.
- **Tái tạo năng lượng.** Sau mỗi 50 phút làm việc căng thẳng, hãy nghỉ ngơi khoảng 10 phút. Làm như vậy não bộ sẽ có thời gian thu nhận và hiểu những suy nghĩ của bạn. Có thể bạn sẽ tìm được cách giải quyết các vấn đề nảy sinh trong khi tập trung cao độ.

Xác định khoảng thời gian bạn làm việc hiệu quả nhất và kéo dài khoảng thời gian đó càng lâu càng tốt.

Tình huống: Harshad nói: “Tôi luôn tới văn phòng lúc 7 giờ sáng. Lúc đó khá yên tĩnh, nhờ thế tôi có thể thực hiện các công việc viết lách quan trọng. Ngày hôm qua là một ví dụ: Tôi phải hoàn thiện một đề án kinh doanh và cần thời gian suy nghĩ cẩn thận. Điều quan trọng là tôi phải vạch ra được trong đầu những mục tiêu và điểm ưu tiên khác nhau khi chúng tôi muốn thành lập một công ty. Tôi cần không gian yên tĩnh để tập trung hoàn toàn vào việc này và không bị xao nhãng bởi các yếu tố phiền hà khác nơi văn phòng.”

6.2 Trở nên tự tin hơn

Trong kinh doanh, bạn cần tập trung trí óc và nhân cách vào việc trở nên tự tin và táo bạo, biết rằng mình có động lực để thành công và đạt được những gì mình mong muốn.

Dưới đây là một số phương pháp giúp bạn trở nên tự tin hơn:

- **Suy nghĩ tích cực.** Thay vì phàn nàn rằng bạn không tự tin và thu mình lại, hãy quyết tâm trở nên tích cực. Tập trung vào những yếu tố tích cực trong công việc, những vấn đề cần giải quyết, cuộc sống và những cống hiến của bạn. Xin mời xem [Bí quyết số 6.5](#).
- **Nhận thức được tính cách của riêng mình.** Hãy lắng nghe bạn bè, nhưng đừng để bị họ áp đảo. Bạn là một cá thể biệt lập với nét tính cách riêng.
- **Phát triển tính cách.** Đặt mục tiêu cao - hướng tới sự trung thực và liêm chính cao nhất.
- **Phát triển kỹ năng của bản thân.** Không bao giờ ngừng cố gắng. Hãy quyết tâm trở nên nổi bật. Ví dụ: Nếu bạn cần đào tạo về kỹ năng thuyết trình, hãy tham dự một khóa học phù hợp để cải thiện kỹ năng đó.
- **Tin tưởng vào bản thân.** Hãy nghĩ và tự hào về việc bạn là ai và bạn đang làm gì. Nếu bạn là người bán hàng mà chính bạn lại không tin tưởng vào món hàng đó, bạn sẽ nhanh chóng bị phát hiện. Bạn phải bị thuyết phục bởi chính con người bạn và những kỹ năng, tài năng và công việc mà bạn có thể hoàn thành.
- **Chuẩn bị kỹ càng.** Hãy nhớ câu nói “Nếu bạn thất bại trong việc chuẩn bị, thì bạn đang chuẩn bị cho thất bại.” Hãy suy nghĩ và tìm hiểu cẩn thận trước khi thuyết trình. Xem kỹ các tài liệu về đề tài bạn đã có. Bạn có nhớ một bức tranh vẽ một con vịt đang chậm rãi để bơi qua hồ, còn dưới mặt nước đôi chân chú ta đang đạp cật lực không? Đừng coi thường công tác chuẩn bị - hãy tìm hiểu các phương pháp mới và xem xét công việc diễn ra như thế nào.
- **Xác định vùng rắc rối.** Tìm hiểu những khía cạnh trong cuộc sống và công việc mà bạn cảm thấy sợ hãi. Đừng tập trung vào

những điều tiêu cực, thay vào đó, hãy chú trọng đến những điều tích cực. Hãy hình dung rằng bạn là người tự tin và đó chính là một bước giúp bạn trở thành người như vậy. Hãy biến những thay đổi bạn mong muốn thành hiện thực.

“Trong kinh doanh, táo bạo là yếu tố thứ nhất, thứ hai và thứ ba, ”
Thomas Fuller (1654 - 1734), nhà vật lý, nhà văn người Anh

Tập trung trí óc và bản thân vào những lĩnh vực trong cuộc sống mà bạn còn thiếu tự tin, rồi truyền sự tự tin vào đó.

6.3 Tạo dựng lòng can đảm

Can đảm không có nghĩa là không sợ hãi; can đảm là chấp nhận làm điều gì đó dù bạn sợ hãi. Điều này có nghĩa là bạn phải vượt qua nỗi sợ hãi để hành động dù sự do dự có thể khiến bạn nản lòng.

Dưới đây là một số phương pháp giúp bạn thêm can đảm:

- **Học cách chấp nhận nỗi sợ hãi.**

Một số nỗi sợ hãi là hoàn toàn chính đáng. Đó là những phản ứng tự nhiên của con người. Hãy chấp nhận những cảm giác đó, tuy nhiên đôi khi cũng cần phải vượt qua chúng.

Người bạn thân của bạn gặp tai nạn và không còn tự tin khi lái xe. Ai cũng có những lúc thất bại, cần học cách chấp nhận và thích ứng với chúng. Giải pháp cho người bạn đó là một khóa học lái xe mới và sau đó là một khóa nâng cao để lấy lại tự tin khi lái xe.

- **Suy nghĩ khách quan.** Viết ra năm điều bạn sợ nhất. Có điều nào trong số đó đã xảy ra? Chúng có thể xảy ra hoặc tái diễn không? Điều tệ nhất có thể xảy ra là gì? Thường xuyên nghĩ về những nỗi sợ hãi một cách sáng suốt để làm quen và khiến chúng bớt đáng sợ hơn.

- **Đừng để nỗi sợ hãi lấn át bạn.** Nếu bạn sợ phải đứng lên và nói trước nhiều đồng nghiệp, hãy tập trước một nhóm nhỏ hơn, hoặc thậm chí trước một hoặc hai người. Tập hợp đánh giá của mọi người để xây dựng sự tự tin. Nhờ đó, bạn sẽ xây dựng được lòng can đảm để nói trước nhiều người hơn.

- **Xoay chuyển tình thế.** Biến những cản trở, khó khăn xuất hiện trong đầu bạn thành cơ hội. Đừng nói “nhưng” và chỉ tập trung vào hướng tiêu cực, hãy nói “và” rồi tập trung vào mặt tích cực. Đừng bị khó khăn ám ảnh, hãy nghĩ tới chúng với mục đích cải thiện hoặc giải quyết tình hình. Bạn chính là nguồn sức mạnh tích cực.

Đừng để nỗi sợ hãi lấn át bạn. Hãy nhớ rằng ai trong chúng ta cũng có nỗi sợ hãi riêng cần phải vượt qua.

Tình huống: Mark là một vị lãnh đạo nhiều tham vọng, vì thế anh rất nóng lòng muốn tham dự các cuộc hội thảo dành cho các lãnh đạo. Anh rất ấn tượng trước một bài nói chuyện đầy tính truyền cảm hứng vào cuối sự kiện. Người diễn thuyết nói rằng hai khía cạnh quan trọng nhất của lãnh đạo là kỹ năng và sự liêm chính. Lời cuối cùng của anh ta là nếu phải chọn chỉ một khía cạnh, anh ta sẽ chọn sự liêm chính. Anh ta giải thích rằng nó không mang lại lợi ích trước mắt, nhưng về lâu dài sẽ có rất nhiều tác dụng. Ngay lập tức Mark nghĩ tới những đồng nghiệp mà anh biết đã can đảm rời tổ chức bởi tổ chức đó không tuân thủ luật pháp và họ không thể duy trì sự liêm chính nếu còn tiếp tục làm việc ở đó.

6.4 Chịu trách nhiệm

“Cuộc sống thật khó khăn” là lời mở đầu của cuốn sách *The Road bLess Traveled (Con đường ít người qua lại)* của M. Scott Peck. Khó khăn và rắc rối xảy ra ngoài tầm kiểm soát của ta. Nhưng vấn đề không phải ở những điều đã xảy ra, mà là ở cách chúng ta phản ứng trước khó khăn trong cuộc sống và chịu trách nhiệm với chính cuộc sống của mình.

Vậy chúng ta chịu trách nhiệm với cuộc sống của chính mình như thế nào?

- **Bạn không thay đổi được những việc đã xảy ra.** Bạn sẽ dễ dàng dành thời gian để tự nhủ rằng “Giá như điều đó không xảy ra”. Nhưng bạn cần chấp nhận sự thật rằng bạn không thể thay đổi quá khứ.
- **Ngừng đổ lỗi.** Bạn luôn có thể chỉ tên, trách móc và đổ lỗi cho người khác. Tuy nhiên, nếu ngừng truy xét những gì đã qua, chúng ta có thể nghĩ tới trách nhiệm của mình với hiện tại và tương lai. Hãy nghĩ tới ý nghĩa của điều này trong hoàn cảnh kinh doanh hiện tại.
- **Thay đổi để trở thành người bạn muốn.** Điều này nói về cách chúng ta thay đổi bản thân. Để làm được điều đó, bạn cần lòng can đảm. Hãy hình dung ra hình ảnh con người bạn hướng tới và xem sự khác biệt giữa bạn của hiện tại và con người đó. Bạn có thể làm gì để những hình đó gắn kết với nhau?
- **Vượt qua khó khăn.** Hai người bạn của tôi có con và kéo theo đó là những nhu cầu đặc biệt. Cha mẹ nào cũng sẽ gặp nhiều khó khăn khi muốn đảm bảo con cái có nền giáo dục tốt, nhưng đồng thời họ cũng sẽ trở nên mạnh mẽ hơn sau những gì đã trải qua.
- **Không bận tâm tới những điều nhỏ nhặt.** Tôi học được rằng cuộc sống quá quan trọng nên tôi không cho phép mình bị ảnh hưởng bởi những điều nhỏ nhặt.
- **Sống tích cực.** Làm việc gì đó có ích cho mọi người.
- **Phát triển mối quan hệ kinh doanh.** Hãy giảm giao tiếp qua thư điện tử và tăng cường làm việc trực tiếp. Nếu mối quan hệ công

việc tốt, bạn sẽ thành công hơn nhiều. Câu nói về làm việc theo nhóm (TEAM) rất đúng: Làm việc cùng nhau, mỗi người đều thành công hơn (Together Everyone Achieves More).

“Người la Mã cổ đại có một truyền thống; khi làm một cổng vòm, lúc phiến đá được kéo lên và đặt vào vị trí, người kỹ sư chịu trách nhiệm với công việc của mình theo cách sâu sắc nhất bằng cách đứng ngay dưới cổng vòm. ” **Michael Armstrong, cựu CEO của AT&T**

Tránh đổ lỗi cho người khác, bạn có thể nghĩ tới trách nhiệm của bạn với tương lai.

6.5 Sống tích cực

Có một số người luôn tiêu cực. Suy nghĩ của họ bị xâm chiếm bởi các vấn đề và khó khăn. Một số người ở mức trung tính, luôn trung lập và chẳng bao giờ thực sự ủng hộ điều gì. Thay vì có những thái độ trên, hãy sống tích cực và nhiệt huyết: Bạn sẽ khám phá ra nhiều điều kỳ diệu.

Dưới đây là một số bí quyết giúp bạn suy nghĩ tích cực hơn:

- **Đặt mục tiêu cao.** Hãy làm tốt những việc nhỏ mà bạn phải làm - không, đừng chỉ hoàn thành tốt, hãy hoàn thành chúng tốt nhất có thể. Đừng đặt chỉ tiêu làm một công việc ở mức trung bình, hoặc thậm chí một công việc tốt, hãy chọn công việc tốt nhất. Sự chăm chỉ, lao động cần cù của bạn rồi sẽ được ghi nhận.
- **Chớp lấy cơ hội.** Gần đây tôi được đề nghị tham gia phỏng vấn trên đài phát thanh về một cuốn sách tôi viết và đã được xuất bản. Đầu tiên tôi không đồng ý, nhưng sau đó tôi thay đổi quyết định. (Tôi có một kinh nghiệm không hay ho gì trong một lần phỏng vấn trực tiếp và từ đó, tôi chỉ chấp nhận những cuộc phỏng vấn được ghi âm lại). Tôi cân nhắc quyết định của mình và nhận ra rằng sẽ ý nghĩa hơn nếu tôi tham gia phỏng vấn, cho dù tôi có cảm thấy e ngại.
- **Luôn luôn cố gắng.** Hãy nhớ tới câu thành ngữ “Nếu ban đầu bạn không thành công, hãy cố gắng, và cố gắng một lần nữa”. Tinh thần đó luôn cần thiết trong kinh doanh.
- **Chuẩn bị cho tương lai.** Làm việc không phải vì hiện tại mà hãy chú ý tới vị trí bạn muốn có được trong năm năm tới (người ta có hỏi bạn câu này trong buổi phỏng vấn không?). Tất nhiên, bạn cần chia nhỏ mục tiêu thành nhiều nhiệm vụ mà bạn có thể làm trong tháng này, tuần này và ngày hôm nay. “Hành trình hàng ngàn dặm đều bắt đầu từ một bước chân” (Lão Tử).
- **Xem xét bức tranh toàn cảnh và cả những chi tiết nhỏ.** Có thể bạn là người chỉ chú tâm tới “bức tranh toàn cảnh”, nhưng cũng không nên bỏ qua các chi tiết nhỏ trong cuộc sống. Hãy dừng lại và cảm ơn ai đó phục vụ bạn tốt. Ngược lại, nếu bạn quá quan tâm tới những chi tiết nhỏ trong cuộc sống, hãy lùi lại và quan sát bức tranh

tổng thể - để thấy bạn đã đi đến đâu và bạn còn phải đi bao lâu nữa.

Tìm cách hình thành thái độ tích cực, lạc quan: Bạn sẽ thấy mọi chuyện thật tuyệt vời.

TRUYỀN CẢM HỨNG CHO TRÍ ÓC

Thủ tướng kiêm tiểu thuyết gia người Anh, Benjamin Disraeli từng nói: “Hãy nuôi dưỡng trí óc bằng những ý tưởng lớn, vì bạn chẳng thể vĩ đại hơn những gì bạn nghĩ”. Trí óc của bạn là yếu tố then chốt trong công việc, vì vậy bạn cần chăm sóc nó kỹ càng. Trong chương cuối cùng này, chúng ta sẽ tìm hiểu các phương pháp giúp bạn thành công. Chúng ta cũng sẽ tìm cách giảm căng thẳng trong cuộc sống, sẵn sàng đón nhận những ý tưởng mới và cân nhắc làm sao để làm việc hiệu quả nhất.

7.1 Cân bằng tỉ lệ công việc - cuộc sống

Tìm cách quản lý và giảm căng thẳng trong công việc là một trong những yêu cầu quan trọng. Cuộc sống không nên chỉ có công việc, chúng ta cần điều chỉnh để có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Dưới đây là một số hướng dẫn giúp bạn thành công, không chỉ trong công việc mà còn trong cuộc sống nói chung:

- **Lên kế hoạch nghỉ ngơi.** Nếu bạn biết tuần tới mình sẽ bận rộn, hãy nghỉ ngơi vào cuối tuần, hoặc lên lịch làm việc ít hơn cho tuần kế tiếp.
- **Không nói “đồng ý” với mọi việc.** Học cách từ chối (xem Bí quyết 7.4) và đừng cố gắng kiểm soát mọi việc: Hãy đặt ra những mục tiêu thực tế.
- **Lên kế hoạch đi nghỉ.** Hãy lên kế hoạch cho một sự kiện đặc biệt, ví dụ như cứ sáu tuần lại đi nghỉ cuối tuần ở xa một lần. Làm như vậy thì chúng ta luôn có điều gì đó để mong chờ và điều đó cũng không quá xa vời.
- **Thời gian cho gia đình.** Dành một khoảng thời gian nhất định để vui vẻ bên gia đình.
- **Chọn một sở thích mới hoặc tham gia công việc từ thiện.** Giúp đỡ tổ chức từ thiện địa phương và làm việc cùng mọi người trong khu phố sẽ giúp bạn hòa đồng hơn.
- **Dành thời gian với bạn bè.** Dành thời gian thư giãn với bạn bè; những người bạn có thể cùng nhau chia sẻ những câu chuyện cười, khiếu hài hước là một yếu tố quan trọng giúp bạn thành công.
- **Chơi thể thao.** Các môn thể thao giúp bạn luôn khỏe mạnh.
- **Luôn vui vẻ.** Hãy đảm bảo rằng ngày nào bạn cũng có cơ hội làm những điều mình thích.
- **Lựa chọn đồ ăn và đồ uống kỹ càng.** Ăn bữa sáng đầy đủ. Tránh nạp quá nhiều caffeine. Giảm lượng thuốc lá và cồn. Giảm lượng đường và chất béo. Không ăn nhiều vào buổi tối.

Một chút căng thẳng là điều không thể tránh khỏi; quan trọng là bạn

Tình huống: Trong suốt tám năm, công việc lấn át hết cuộc sống của Ron. Kết quả là anh phải tìm đến bác sĩ tâm lý. Lời khuyên từ bác sĩ là anh cần học cách tạo lập một cuộc sống cân bằng. Vì thế Ron dần hình thành thói quen đi bộ quanh khu nhà và tự thành lập một nhóm các bạn thường xuyên gặp gỡ nhau. Kết quả là Ron trở nên linh hoạt và có khả năng vượt qua căng thẳng hiệu quả hơn.

7.2 Thành công cùng nhóm

Để giảm căng thẳng và tăng hiệu quả hợp tác trong nhóm, hãy làm rõ vai trò và trách nhiệm của mỗi người. Nhờ đó mọi người sẽ hiểu mình cần và được mong đợi làm việc gì.

Một số phương pháp giúp bạn thành công cùng nhóm:

- **Thể hiện thái độ trân trọng.** Học cách nhìn tích cực về những kỹ năng và vai trò khác nhau của các thành viên trong nhóm. Hãy tôn trọng lẫn nhau.
- **Gắn kết mọi người.** Xây dựng tầm nhìn chung về mục tiêu cho cả nhóm. Đưa ra chỉ dẫn rõ ràng để đồng nghiệp có thể thấy được bức tranh lớn toàn cảnh.
- **Trao quyền cho một số thành viên chủ chốt,** cần làm rõ thẩm quyền mà các thành viên khác nhau nắm giữ. Tôn trọng vai trò của nhau.
- **Có cái nhìn tích cực với đồng nghiệp.** Khẳng định giá trị của nhau thay vì chỉ trích và phê phán.
- **Ghi nhận cá nhân.** Học cách lắng nghe và tôn trọng lẫn nhau, ghi nhận rằng mỗi người tận sâu trong tim luôn có khao khát được thể hiện bản thân.
- **Thảo luận về những điểm khác biệt.** Nếu có vấn đề nảy sinh, hãy cố gắng tách bạch giữa các chi tiết liên quan tới sự việc, cảm xúc và các câu hỏi đã được nêu. Đôi khi chúng ta hiểu nhầm ý định của người khác. Nếu bạn cần trao đổi thẳng thắn với ai đó, hãy gặp và nói chuyện riêng. Thể hiện sự phê phán tế nhị nhất có thể.
- **Tạo dựng niềm tin.** Cố gắng duy trì môi trường an toàn, trong đó đồng nghiệp tin tưởng nhau và có thể nói chuyện về nhu cầu phát triển của mình
- **Đánh giá cao sự đa dạng.** Tin tưởng vào những quan điểm khác nhau về các vấn đề nhỏ.
- **Không nên bới móc.** Đừng tìm cách quy trách nhiệm, thay vào đó hãy xác định vấn đề thực sự và tìm kiếm các phương pháp sáng

tạo để giải quyết xung đột. Tương tự, bạn cũng không nên khoe khoang về phần công việc đã được hoàn thành tốt cũng do bạn chịu trách nhiệm.

- **Tin tưởng vào đặc điểm riêng của nhóm.** Hãy nhớ cụm từ viết tắt về nhóm: Làm việc cùng nhau, mỗi người đều thành công hơn.

“Làm việc theo nhóm là khả năng cùng làm việc vì một tầm nhìn chung, khả năng hướng thành công của mỗi cá nhân tới mục tiêu chung của tổ chức, Đó là nguồn nhiên liệu giúp những cá nhân bình thường tạo ra những kết quả phi thường, ” **Andrew Carnegie**

Hãy đảm bảo rằng mỗi người không chỉ biết mục tiêu chung của nhóm mà còn biết trách nhiệm của cá nhân họ.

7.3 Làm việc với sếp hiệu quả hơn

Làm việc với sếp là một trong những nguyên nhân phổ biến tạo ra căng thẳng, sếp của bạn có thể hoàn toàn không có khả năng tổ chức mọi thứ và liên tục thay đổi ý kiến về các việc cần ưu tiên.

Những hướng dẫn từ họ có thể không rõ ràng và họ có thể to tiếng nếu họ thấy rằng nhân viên không tuân theo chỉ dẫn của họ.

Tuy nhiên, có thể sếp của bạn đưa ra chỉ dẫn rõ ràng nhưng lại luôn kiểm soát bạn để chắc chắn rằng bạn thực hiện mọi việc đúng như họ mong muốn. Vì thế, bạn không có cảm giác mình được tin tưởng để triển khai công việc. Trong cả hai tình huống, bạn có thể cảm thấy không có giá trị và nản chí, đó chính là nguyên nhân khiến bạn căng thẳng.

Dưới đây là một số bí quyết giúp bạn phối hợp với sếp:

- **Tìm hiểu phong cách làm việc của sếp.** Tìm hiểu họ một cách sâu sắc và nghĩ về họ như một con người. Một vị sếp tốt luôn muốn nhân viên phát huy hết năng lực trong công việc. Tuy nhiên thật không may rằng vị sếp nào cũng có những lúc cảm thấy bất an và điều này sẽ càng ngày càng thể hiện rõ qua thời gian.
- **Lên lịch họp thường xuyên với sếp.** Điều này giúp bạn có cơ hội thường xuyên xem xét công việc và hiệu quả của công việc bạn làm. Hãy tỏ rõ rằng bạn muốn học hỏi.
- **Làm rõ các chỉ dẫn.** Đề nghị giải thích rõ ràng nếu bạn không chắc chắn. Sẽ thật phí công nếu ngồi viết một báo cáo dài 20 trang trong khi sếp bạn chỉ yêu cầu 5 trang. Tốt nhất bạn nên thực hiện bằng cách nói chuyện trực tiếp, không nên dùng email. Vì nếu bạn đặt câu hỏi qua email, bạn sẽ quay đi quay lại với câu hỏi mà không đạt được tiến bộ cần thiết.
- **Thống nhất các phần công việc ưu tiên.** Cùng ngồi lại làm việc với sếp để thống nhất những điểm ưu tiên mà họ muốn. Phần này có thể đặc biệt quan trọng nếu sếp bạn liên tục tăng khối lượng công việc bạn phải làm. Nếu đúng như vậy, bạn cần thống nhất mục

tiêu công việc của bạn với sếp và các phần công việc ưu tiên để hoàn thành mục tiêu đó. Khi bạn đã quyết định, hãy làm rõ với sếp những việc cần thực hiện để hoàn thành những phần công việc ưu tiên và những hoạt động không cần thực hiện. Sau đó hãy kiên quyết không làm những việc không giúp bạn hoàn thành những phần công việc ưu tiên.

Làm rõ các chỉ dẫn từ sếp và cùng thống nhất về phần công việc ưu tiên.

7.4 Thể hiện chính kiến

Nếu nhận lời tất cả các đề nghị giúp đỡ thì bạn sẽ không bao giờ học được cách quản lý công việc hiệu quả. Vì thế, bạn cần biết cách bảo vệ quyền lợi cá nhân và từ chối khi thích hợp.

Từ chối thực ra không dễ: Chúng ta thường nghĩ rằng mình sẽ làm tổn thương người khác và phá hỏng các cơ hội trong tương lai nếu từ chối. Nhưng nếu không làm vậy, chúng ta sẽ chịu thêm nhiều căng thẳng và không thể hoàn thành công việc tốt như mong đợi. Dưới đây là một số hướng dẫn giúp bạn thể hiện chính kiến của mình và biết cách từ chối:

Trước hết, hãy nghĩ tới mục đích và công việc ưu tiên của riêng bạn. Nếu nhiệm vụ được nhờ cậy phù hợp với công việc ưu tiên của bạn, bạn hãy cân nhắc; nếu không, hãy kiên quyết từ chối.

Cân nhắc phản ứng dây chuyền. Hãy nghĩ đến tác động của việc nhận thêm nhiệm vụ tới kế hoạch hoàn thành các công việc khác và tới cuộc sống của bạn.

- **Nhận thức được rằng bạn có quyền từ chối.** Bạn không buộc phải chấp nhận mọi công việc được nhờ.
- **Hãy công bằng với chính bạn.** Bạn có quyền thể hiện quan điểm cá nhân như mọi người khác.
- **Thể hiện chính kiến một cách kiên quyết.** Nếu từ chối việc gì đó, hãy tìm phương án khả thi khác.
- **Đừng nghĩ rằng bạn có lỗi.** Học cách tỏ ra kiên quyết và thẳng thắn thay vì hung hăng hay nhút nhát. Sử dụng những câu như: “Xin lỗi, tôi có kế hoạch khác rồi”, “Tôi phải xem lại lịch làm việc, để lúc khác nhé” (không nên nói “Tôi sẽ giúp anh sau” bởi câu này sẽ khiến bạn chịu áp lực). Nếu sếp đề nghị bạn làm một nhiệm vụ khác, hãy chuyển trách nhiệm quyết định sang họ bằng cách nói: “Đây là công việc tôi đang làm, vậy anh/chị muốn tôi làm việc nào trước?”

“Đừng bao giờ để người không có sức mạnh nói ‘có’ bảo bạn ‘không’”
Eleanor Roosevelt, nhà báo và hoạt động nhân đạo

Hãy nhận thức rằng bạn có quyền từ chối. Bạn không là phải

chấp nhận mọi đề nghị từ mọi người.

Tình huống: Barry kể cho tôi rằng gần đây sếp anh - Greg - đang chịu nhiều áp lực và thường xuyên thay đổi các ưu tiên và mục tiêu. Barry cảm thấy không thể hoàn thành nhiệm vụ và rất bất lực. Tôi gợi ý rằng anh nên viết lại những chỉ dẫn của sếp hoặc viết theo ý hiểu riêng rồi đề nghị Greg xem và duyệt. Phương án thứ hai hiệu quả hơn: cùng nhau làm rõ và sửa đổi các chỉ dẫn trước khi bắt đầu công việc. Nhờ đó, Barry lấy lại được phong độ trong công việc.

7.5 Tận dụng tối đa thời gian

Để chăm sóc bản thân trong công việc, bạn cần giữ đầu óc luôn chủ động. Bạn không chỉ cần làm việc tốt - tận dụng tối đa các nguồn lực và hệ thống hiện có - mà còn cần làm việc hiệu quả để tạo dựng cuộc sống - khiến nó có ý nghĩa và đạt Tôi xin đưa ra một số lời khuyên về phương pháp tận dụng tối đa thời gian làm việc:

- **Duy trì những ưu tiên trong cuộc sống.** Đưa ra một số ưu tiên trong cuộc sống và luôn làm theo chúng. Phát triển các kế hoạch bắt nguồn từ những ưu tiên đó.
- **Lên kế hoạch thời gian một cách hiệu quả.** Không có gì thay thế được cho việc lên kế hoạch nếu bạn muốn tận dụng tối đa và không lãng phí thời gian.
- **Chia tách và xử lý công việc.** Chia các nhiệm vụ lớn thành các phần nhỏ hơn và có thể quản lý được, ở mỗi thời điểm, tập trung vào một nhiệm vụ và hoàn thành nó tốt nhất có thể.
- **Tổ chức tốt.** Tạo hệ thống thực hiện công việc hàng ngày, xếp việc đã hoàn thành vào một chỗ nhất định.
- **Tận dụng khoảng thời gian làm việc hiệu quả nhất.** Xác định rõ thời điểm nào trong ngày bạn làm việc hiệu quả nhất và cố gắng dành khoảng thời gian đó cho những việc quan trọng đăi hỏi tập trung nhiều nhất.
- **Sử dụng thời gian hiệu quả.** Làm việc trong khoảng thời gian tập trung nhất. Giải quyết càng nhiều công việc quan trọng và khẩn cấp càng tốt. Giải quyết những công việc ít quan trọng hơn vào khoảng thời gian ít tập trung.
- **Giao phó công việc nếu có thể.** Khi giao phó công việc, hãy nhớ đưa ra chỉ dẫn rõ ràng để công việc được thực hiện hiệu quả.
- **Giữ mối giao tiếp rõ ràng với sếp.** Xác định rõ vai trò công việc của bạn với sếp và những mong đợi của sếp với bạn.
- **Tận dụng hiệu quả các cuộc họp.** Hãy khai thác tốt hơn các cuộc họp; nâng cao hiệu quả làm việc qua email và điện thoại.

- **Kiểm soát mức độ căng thẳng.** Phát triển những phương pháp phù hợp giúp bạn giảm căng thẳng.

Một phút suy ngẫm: cố gắng bắt trí óc hoạt động thường xuyên.

Tập nhớ các dãy số, tên gọi hoặc các từ giúp bạn tăng cường trí nhớ và thử thách bản thân. Lặp lại bài tập trên sau một vài ngày để trí nhớ luôn khỏe mạnh. Để tránh nhàm chán, hãy thử áp dụng với thơ phú. Chọn cả bài hoặc một vài đoạn thơ yêu thích rồi học thuộc.

Dù nhiệm vụ có nhỏ đến mấy, hoàn thành nó ngay trong lần đầu tiên là cách sử dụng thời gian tốt nhất, hiệu quả nhất và ít căng thẳng nhất.

7.6 Giữ tâm trí luôn cởi mở

Bí quyết cuối cùng này sẽ giúp bạn giữ tâm trí luôn năng động và nhanh nhạy, luôn có ham muốn tìm tòi, tiếp thu và khám phá những điều mới mẻ.

Dưới đây là một số phương pháp giúp bạn trở thành người có tâm trí luôn cởi mở:

- **Không nên lựa chọn một cuộc sống bình thường.** Hãy biết cố gắng sống cuộc đời mà bạn muốn sống. Đừng gắn chặt với những điều quen thuộc. Khi về già, bạn có muốn cảm nhận rằng mình đã thực sự làm được điều gì đó không? Nếu có, hãy bắt đầu bước đầu tiên của hành trình ngay từ bây giờ.
- **Tìm kiếm những chân trời mới.** Nghĩ tới những thử thách mới có thể quyến rũ bạn và khiến bạn phải cố gắng.
- **Đừng chú tâm vào khó khăn.** Đừng sợ hãi và suy nghĩ tiêu cực về những điều bạn không làm được hoặc những việc bạn không thành thạo. Hãy vượt khỏi những ý nghĩ đó. Nhờ bạn bè hoặc đồng nghiệp giúp bạn xác định các điểm mạnh của mình.
- **Sử dụng sức mạnh của trí tưởng tượng.** Hãy vẽ ra hình ảnh bản thân khi thành công với một kỹ năng mới mà bạn luôn muốn học. Sau đó hãy thực hiện nó.
- **Tìm kiếm các tín hiệu tích cực.** Hãy tập thể hiện thái độ tích cực trước khó khăn. Có thể bạn không thay đổi được toàn cục, nhưng bạn có thể thay đổi thái độ của mình. Khó khăn sẽ luôn ở đó, vì thế hãy đối mặt với chúng.
- **Luôn hướng về tương lai.** Càng nhiều tuổi, bạn có xu hướng sống với quá khứ nhiều hơn. Không nên theo xu hướng đó: tập trung vào những việc bạn đang làm và sẽ làm vào ngày mai, tháng tới và năm tới.
- **Hiện tại là khoảnh khắc đáng trân trọng.** Đừng chờ thời điểm thích hợp mới làm điều gì đó mới mẻ. Nếu bạn muốn chờ lâu như vậy, bạn sẽ mãi mãi phải chờ đợi. Hãy bắt đầu làm điều gì đó mới mẻ ngay bây giờ.

Nghĩ tới những thử thách mới khiến bạn phải cố gắng và bắt đầu đương đầu với thử thách đó ngay hôm nay.

Tình huống: Dù đã đạt được mọi điều mình phấn đấu, Rob vẫn không thấy hài lòng. Anh đã giành được vị trí cao nhất trong công việc, nhưng cuộc sống của anh lại không có ý nghĩa. Vì thế anh bắt đầu cùng gia đình tham gia một câu lạc bộ cộng đồng địa phương nhằm giúp những gia đình mới tới ổn định cuộc sống. Dần dần, họ biết nhiều người và có thể giúp đỡ những người đó; họ cũng học được nhiều về những nền văn hóa mới. Nhờ tập trung vào những điều ngoài công việc, Rob hoàn thiện bản thân và đồng thời khiến cuộc sống của mình trở nên tốt đẹp hơn.

Các phong cách học tập Những cách học tập khác nhau của mọi người. Người học qua hình ảnh thích nhìn thấy thông tin dưới dạng hình ảnh, đồ thị, biểu đồ, bảng biểu và bằng chữ. Người học qua âm thanh thích nghe thấy thông tin rồi thảo luận về vấn đề đó với người khác, lắng nghe tất cả những ý kiến có thể giúp họ học tập. Những người học qua hành động rất năng động và học bằng cách thực hiện.

GIẢI THÍCH CÁC BIỆT NGỮ

Câu hỏi đóng Một câu hỏi được trả lời đơn giản bằng “có” hoặc “không”. Xem thêm Câu hỏi mở

Câu hỏi mở Một câu hỏi không thể trả lời bằng “có” hay “không” (xem câu hỏi đóng), mà hỏi người trả lời phải suy nghĩ và phát triển câu trả lời của mình. Các câu hỏi mở có thể được bắt đầu bằng các từ như “tại sao” hoặc “bằng cách nào”.

Đọc lấy ý chính Đọc để nắm được toàn bộ ý tưởng của bài viết.

Đọc lướt Đọc rất nhanh để nắm được toàn bộ ý tưởng của bài viết.

Đọc quét Đọc bài viết để tìm ra những thông tin cụ thể.

Đọc sâu Nắm được thật nhiều thông tin chi tiết bằng cách đọc thật kỹ.

Lặp phụ âm đầu Cách sử dụng chữ cái đầu giống nhau của các từ. Nó được sử dụng để giúp nhớ các ý chính trong một bài thuyết trình.

Lưu đồ Lưu đồ thể hiện một chuỗi các bước và rất hữu dụng trong việc thể hiện các giai đoạn của một quy trình.

Người học qua hình ảnh Xem phần Các phong cách học tập,

Người học qua âm thanh Xem phần Các phong cách học tập,

Người học qua hành động Xem phần Các phong cách học tập,

Nguyên lý Pareto Quy luật thể hiện sự thật là khoảng 80% kết quả (ví dụ doanh thu) đến từ 20% nguyên nhân (ví dụ khách hàng chính). Còn được gọi là quy luật 80/20.

Nhân khẩu học Đặc điểm của một cụm dân cư hay một cộng đồng liên quan đến việc nghiên cứu những thay đổi diễn ra theo thời gian (số lượng sinh, số lượng chết, số lượng kết hôn, số lượng ca bệnh...)

Phân tích PEST Một phân tích về các thay đổi trong chính trị (Political), kinh tế (Economic), xã hội (Social) và công nghệ (Technological) có thể ảnh hưởng đến việc kinh doanh.

Phân tích SWOT Một phân tích về điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weakness), cơ hội (Opportunities), nguy cơ (Threats).

Suy luận Nhằm hiểu mục đích của người viết hay người nói (thường được ẩn trong nội dung).

Thu nhập sau thuế số thu nhập còn lại sau khi đã trả thuế thu nhập và các loại phí an ninh xã hội, đóng góp hưu trí,...

Thuật ghi nhớ Sử dụng cách nào đó giúp bạn ghi nhớ thông tin nào đó.

Tìm tòi thỏa đáng Một cách giải quyết vấn đề tập trung vào giá trị của những con người và phương pháp hiện có, đồng thời vẫn tập trung khai thác những cơ hội tiềm năng trong tương lai.

Tư duy tập thể Một cuộc họp mà những người tham gia đưa ra tất cả ý tưởng và gợi ý họ có thể nghĩ tới.

Từ ghép chữ cái đầu Từ được cấu tạo bằng cách ghép các chữ cái đầu tiên của một cụm từ. Ví dụ, từ STAIR (bậc thang) được hình thành từ các từ Scope (phạm vi), Target (mục tiêu), Analysis (phân tích), Interpretation (diễn giải), và Recommendation (góp ý).

USP Lợi điểm bán hàng độc nhất (Unique Selling Point) của sản phẩm hay dịch vụ của công ty.

SÁCH CÙNG BỘ:

Quản lý thời gian: Cuốn sách là một bài học vô cùng đơn giản về cách chúng ta sử dụng thời gian - hay chính cuộc sống - của mình. Nếu bạn theo đuổi những bí quyết trong cuốn sách này, bạn sẽ biết cách sử dụng thời gian một cách hợp lý, cách sống hiệu quả cũng như cách tận dụng lợi thế của những điều bất ngờ xảy ra trong cuộc sống.

Quản lý dự án: Cuốn sách này sẽ giúp bạn phát triển những kỹ năng cơ bản để quản lý dự án một cách hiệu quả. Nếu bạn làm theo những quy tắc đơn giản trong cuốn sách, bạn sẽ tự tin hơn với khả năng thực hiện dự án thành công. Cuốn sách không chỉ dạy bạn cách hành động mà còn giúp bạn tư duy như một nhà quản lý dự án.

Quản trị nghề nghiệp: Quản trị được nghề nghiệp đồng nghĩa với khả năng kiểm soát việc cần làm, dù đó là phần đầu thăng tiến, thành lập doanh nghiệp riêng hay làm thêm ngoài giờ. Nếu bạn áp dụng theo những bí quyết trong cuốn sách này, bạn sẽ biết cách để quản trị nghề nghiệp thành công.

Lập trình Ngôn ngữ tư duy (NLP): NLP bao gồm các kỹ thuật giúp bạn thay đổi lối suy nghĩ, cảm xúc, và hành xử theo hướng tích cực nhằm cải thiện chất lượng công việc. Bạn có thể áp dụng những kỹ thuật này cho mình hoặc với nhóm nhân viên mà bạn quản lý. Hãy thực hành những bí quyết đơn giản trong cuốn sách này, và bạn sẽ nâng cao được hiệu suất làm việc mỗi ngày để tiến nhanh hơn tới thành công.