

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

ĐỂ TRỞ NÊN HIỆU QUẢ HƠN

ĐÁNH THỨC TIỀM NĂNG TRONG BẠN



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

ĐỂ TRỞ NÊN HIỆU QUẢ HƠN ĐÁNH THỨC TIỀM NĂNG TRONG BẠN

(Tái bản lần thứ nhất)

BỘ SÁCH TĂNG HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CÁ NHÂN

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Elsevier Limited

Thành viên của Reed Elsevier Group Plc

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2000 (2 lần), 2001
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thỏa thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận
Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie
Chuyên viên Nội dung: TS. Trần Kim Dung
Thiết kế Chương trình: Ths. Nguyễn Hoài Phương
Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình
Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen
Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:
Diana Thomas
Tác giả: Paul Shanahan
Biên tập: Diana Thomas
Biên tập bộ sách: Diana Thomas



bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách

i

1	Cuốn sách này cần thiết cho ai?	i
2	Giới thiệu chung	i
3	Mục tiêu cuốn sách	ii
4	Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?	ii
5	Phương pháp học	iv
6	Hãy đặt mục tiêu học cho mình!	vi

Phần A Đánh giá sự hiệu quả của bạn

1

1	Dẫn nhập	1
2	Mức độ hiệu quả của bạn	1
3	Điều gì cản trở bạn làm việc hiệu quả hơn?	6
4	Suy nghĩ về kiểu tính cách của bạn	8
5	Quản lý bản thân và phát triển cá nhân	9
6	Tóm tắt	18
7	Suy ngẫm	19

Phần B Phát triển khả năng suy nghĩ và cảm xúc của bạn

21

1	Dẫn nhập	21
2	Nuôi dưỡng suy nghĩ của bạn	22
3	Phát triển cảm xúc của bạn	32
4	Tóm tắt	41
5	Suy ngẫm	42

Phần C Động lực cá nhân và sự phát triển bản thân 43

1	Dẫn nhập	43
2	Khai thác động lực cá nhân của bạn	43
3	Thay đổi bản thân	53
4	Từ đây bạn sẽ đi đến đâu?	60
5	Tóm tắt	65
6	Suy ngẫm	66

Đánh giá kết quả 67

1	Bài kiểm tra nhanh	67
2	Bài tập tình huống	70

Hãy tóm lược và suy ngẫm 71

1	Tóm lược và suy ngẫm	71
2	Kế hoạch hành động	74
3	Đáp án bài tập tự đánh giá	77
4	Đáp án bài kiểm tra nhanh	80
5	Đáp án bài tập tình huống	82

Giới thiệu cuốn sách

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách Tăng Hiệu Quả Làm Việc Cá Nhân, cuốn *Để Trở nên Hiệu quả hơn* được thiết kế dành riêng cho:

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

- chủ doanh nghiệp
- các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ

với mục đích trang bị cho họ những kiến thức và công cụ quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn trang bị những hiểu biết cơ bản về hiệu quả và để trở nên hiệu quả, từ đó có thể đề ra các chiến lược tăng cường tính hiệu quả trong công việc của bạn.

2 Giới thiệu chung

Hầu hết các cuốn sách về quản lý được thiết kế nhằm giúp bạn làm việc có hiệu quả hơn. Vậy tại sao cuốn sách này lại có tựa đề đặc biệt là: “Để trở nên hiệu quả hơn”. Trọng tâm của tất cả các cuốn sách quản lý là cung cấp cho bạn những kiến thức và kỹ năng cần thiết giúp bạn trở nên hiệu quả hơn trong công việc quản lý các nguồn lực, tiền bạc, chất lượng, con người, thông tin v.v... Còn riêng trong cuốn sách này, điểm nhấn mạnh chính là BẠN - như là một con người với yêu cầu phải nắm bắt đầy đủ những kiến thức, kỹ năng thiết yếu và rồi tìm cách áp dụng chúng vào thực tế công việc. Bạn thực hiện được điều đó tốt như thế nào sẽ tùy thuộc vào việc bạn có thể tự quản lý bản thân mình tốt đến mức độ nào.

Trong cuốn sách này, bạn sẽ tìm hiểu xem bạn quản lý bản thân mình tốt như thế nào. Bạn sẽ tự tìm hiểu thế mạnh và điểm yếu của mình. Điều này đòi hỏi bạn phải hiểu rõ bản thân, có khả năng nghĩ về mình như thể mình đang nghĩ về một người nào khác. Bạn cần hiểu cảm xúc của bạn để có thể điều khiển và sử dụng chúng như những công cụ trong công việc của bạn hơn là lệ thuộc vào chúng. Bạn cần phải xác định rõ điều gì là mục tiêu hoặc mục đích của bạn trong công việc hay trong cuộc sống nói chung. Bởi vì chính điều này sẽ tiếp thêm sức mạnh, nghị lực cho bạn, giúp bạn biến những tiềm năng của mình trở thành khả năng thực sự. Bạn cần phải có khả năng đánh giá những việc mình làm vì tính hiệu quả và những hệ quả đạo đức của nó. Cuối cùng, bạn cần phải có khả năng học hỏi, và căn bản hơn là thay đổi bản thân mình nhằm biến điểm yếu trở thành điểm mạnh, còn điểm mạnh sẽ trở nên mạnh mẽ hơn. Trong thế giới biến chuyển không ngừng hôm nay, không thay đổi thì không thể tồn tại được.

3 Mục tiêu cuốn sách

Khi hoàn tất cuốn sách này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Xác định được tự quản lý bản thân là gì;
- Đánh giá mức độ bạn tự quản lý bản thân như thế nào;
- Xác định các cách thức làm cho những suy nghĩ của mình trở nên sâu sắc và sáng tạo hơn;
- Nhận biết cảm xúc chính là một thành phần thiết yếu trong công việc;
- Xác định cách thức nâng cao năng lực cảm xúc của bạn;
- Mô tả các cách thức tác động lên động lực bản thân;
- Mô tả các cách thức quản lý việc học hỏi và thay đổi bản thân nhằm phát triển những năng lực cần thiết giúp bạn trở nên hiệu quả.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **phần mở rộng** để bạn có thể nghiên cứu sâu hơn về lĩnh vực này;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút nghỉ ngơi về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành

từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa sau cuốn sách).

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Lý do tôi nghiên cứu cuốn sách là:

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

.....

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai, và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Đánh giá sự hiệu quả của bạn

- *Dẫn nhập*
- *Mức độ hiệu quả của bạn*
- *Điều gì cản trở bạn làm việc hiệu quả hơn?*
- *Suy nghĩ về kiểu tính cách của bạn*
- *Quản lý bản thân và phát triển cá nhân*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Làm việc có hiệu suất là làm việc đúng cách. Còn làm việc có hiệu quả là làm đúng việc! Ở phần đầu tiên này của cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội tự đánh giá xem bạn hiệu quả như thế nào và điều gì có thể cản trở bạn trở nên hiệu quả hơn. Có thể có nhiều trở ngại khiến cho bạn không hiệu quả được như bạn mong muốn. Một số trở ngại liên quan đến các yếu tố bên ngoài bản thân bạn. Nhưng có một số trở ngại liên quan đến chính bạn như: kiểu tính cách của bạn, những gì bạn biết và không biết, những gì bạn có thể làm và không thể làm, khả năng quản lý bản thân mình như là một tiềm lực quan trọng nhất và có khả năng kiểm soát nhất.

Mục tiêu

Khi hoàn thành phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Mô tả các khía cạnh của việc tự quản lý;
- Đánh giá mức độ tự quản lý bản thân của bạn;
- Xác định những lĩnh vực bạn cần cải thiện để trở nên hiệu quả hơn.

2 Mức độ hiệu quả của bạn

Chúng ta sẽ bắt đầu với việc đánh giá xem hiện tại bạn đang làm việc hiệu quả như thế nào.

A

Thực hành 1

2 phút 



Lâm giữ chức vụ nhóm trưởng ở bộ phận kho đã được chín tháng. Anh đã làm việc ở nhà kho được 7 năm trước khi được đề bạt lên vị trí trưởng nhóm, và anh có những kinh nghiệm thực tế tuyệt vời. Nhưng giờ đây anh phải làm sao để đạt được kết quả thông qua việc hướng dẫn và tạo động lực làm việc cho các thành viên trong nhóm, hơn là trực tiếp tự tay làm việc. Anh cảm thấy công việc mới của mình thật khó khăn. Anh bỗng nhận ra mình còn có rất nhiều hạn chế mà trước đây anh đã không nhận ra được.

Bạn có nghĩ rằng những khó khăn của Lâm sẽ làm giảm mức hiệu quả chung của anh ta? Bạn có trải qua những kinh nghiệm tương tự khi bạn đảm nhận một công việc mới không?

.....

.....

.....

Công việc của một người quản lý trực tiếp điển hình đòi hỏi sự chú tâm đến nhiều lĩnh vực cũng như các hoạt động trong công việc như: con người, trang thiết bị, nơi làm việc, tài chính, chất lượng v.v... Ngay cả một người quản lý có năng lực nhất cũng không thể có khả năng đều nhau trên mọi lĩnh vực được. Bạn có thể cũng nhận thấy mình rành rẽ trong một số việc nhất định hơn là những việc khác. Như Lâm trong ví dụ trên, bạn có thể thấy mình có năng lực trong lĩnh vực kỹ thuật, nhưng lại cảm thấy vô cùng khó khăn khi làm việc với con người. Nhưng chỉ khi bạn mạnh dạn đối mặt với những khó khăn ở những lĩnh vực mà bạn thấy không được thoải mái và tự tin thì bạn mới có thể gia tăng mức độ làm việc hiệu quả của mình lên được.

Dưới đây chúng tôi sẽ đề cập đến hầu hết những lĩnh vực công việc điển hình mà một nhà quản lý trực tiếp thường gặp phải. Trong bảng câu hỏi 1, chúng tôi đưa ra các lĩnh vực quản lý như một bảng kiểm tra dùng để đánh giá mức độ hiệu quả của bạn. Để đánh giá hiệu quả của mình ở từng lĩnh vực, bạn có thể sử dụng một định nghĩa về hiệu quả như là “đạt được một tác động như mong muốn hoặc nhắm tới” (Theo tự điển American Heritage).

Thực hành 2**15 phút** **A**

Hãy nhìn vào bảng câu hỏi dưới đây. Đối với từng nội dung của bảng kiểm tra, bạn hãy tự đánh giá mức hiệu quả mà bạn thường đạt được hay bạn muốn đạt được. Hoặc đó chính là mức độ mà người khác (lãnh đạo, nhân viên, khách hàng...) mong đợi ở bạn? Bạn hãy tự cho điểm từ 1 đến 5 (với 1 tương đương “rất kém” và 5 tương đương “rất tốt”) bằng cách khoanh tròn con số thích hợp ở cột giữa. Tạm thời bạn đừng đánh dấu gì vào cột bên phải. Bạn hãy cố gắng tự đánh giá một cách trung thực nhất bởi vì những kết quả của bảng câu hỏi này chỉ để phục vụ cho lợi ích của chính bạn mà thôi. Tuy nhiên bạn có thể kiểm tra những mức độ đánh giá của mình với một người nào đó biết rõ công việc của bạn và bạn có thể thoải mái trao đổi với người này.

Bảng câu hỏi 1: Đánh giá sự hiệu quả của bạn (xem bài tập 2 & 3)

Các lĩnh vực quản lý	Bạn hiệu quả ra sao?	Điều gì cản trở bạn trở nên hiệu quả hơn?
A Quản lý Hoạt động		
1 Hoạch định và kiểm soát công việc	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
2 Hiểu biết chất lượng	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
3 Đạt được chất lượng	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
4 Chăm sóc khách hàng	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
5 Tiếp thị và bán hàng	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
6 Quản lý một môi trường an toàn	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
7 Quản lý các yêu cầu của luật pháp về sức khỏe, an toàn và môi trường	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
8 Phòng ngừa tai nạn	1 — 2 — 3 — 4 — 5	

A

9 Lãnh đạo sự thay đổi	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
B Quản lý Nguồn lực		
1 Kiểm soát nguồn lực vật chất	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
2 Nâng cao hiệu suất	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
3 Tìm hiểu tài chính	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
4 Lập và kiểm soát ngân sách	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
5 Kiểm soát chi phí	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
6 Thiết lập một dự án đầu tư	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
C Quản lý Con người		
1 Tìm hiểu về hoạt động của tổ chức	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
2 Quản lý bằng quyền hạn	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
3 Lãnh đạo nhóm	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
4 Ủy thác công việc hiệu quả	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
5 Làm việc trong nhóm	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
6 Tạo động lực làm việc cho nhân viên	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
7 Tuyển chọn đúng người	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
8 Đánh giá kết quả công việc	1 — 2 — 3 — 4 — 5	

9 Lập kế hoạch đào tạo và phát triển	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
10 Thực hiện đào tạo	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
11 Để trở nên hiệu quả hơn (cuốn sách này)	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
12 Quản lý những thời điểm khó khăn	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
13 Quản lý thời gian	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
D Quản lý Thông tin		
1 Thu thập thông tin	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
2 Xử lý và lưu giữ thông tin	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
3 Thông tin trong quản lý	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
4 Giao tiếp trong quản lý	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
5 Nghe và nói	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
6 Giao tiếp trong nhóm	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
7 Viết một cách hiệu quả	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
8 Viết báo cáo dự án	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
9 Quyết định và thực hiện quyết định	1 — 2 — 3 — 4 — 5	
10 Giải quyết vấn đề	1 — 2 — 3 — 4 — 5	

A

Bây giờ bạn hãy tính điểm trung bình của mình cho mỗi 1 trong 4 lĩnh vực dưới đây:

- Cộng các điểm của bạn về mục Quản lý hoạt động và chia cho 9.
- Cộng các điểm của bạn về mục Quản lý nguồn lực và chia cho 6.
- Cộng các điểm của bạn về mục Quản lý nhân sự và chia cho 13.
- Cộng các điểm của bạn về mục Quản lý thông tin và chia cho 10

Hãy viết 4 điểm trung bình trên của bạn vào bảng dưới đây:

Quản lý hoạt động:	Quản lý nguồn lực:
Quản lý con người:	Quản lý thông tin:

Bài thực hành này giúp bạn phát hiện được những lĩnh vực nào bạn đã hiệu quả và những lĩnh vực nào bạn mong muốn trở nên hiệu quả hơn. Tuy nhiên, ở những lĩnh vực mà bạn muốn đạt được hiệu quả hơn, bạn cũng cần phải xem xét lại xem nguyên nhân **tại sao** bạn lại không hiệu quả hơn như bạn vốn có thể đạt được.

3 Điều gì cản trở bạn làm việc hiệu quả hơn?

Có rất nhiều trở ngại ảnh hưởng đến hiệu quả. Bây giờ bạn có thể nghĩ về những điều đang ảnh hưởng tới bạn.

Thực hành 3

5 phút 



Ta hãy quay lại với Bảng câu hỏi. Bây giờ bạn có thể điền vào cột bên phải với đầu đề “Điều gì cản trở bạn làm việc hiệu quả hơn?”. Cho mỗi nội dung đánh giá của bảng kiểm tra mà bạn đã xếp loại hiệu quả từ Trung bình, Kém hoặc Rất kém (1, 2 hoặc 3), bạn hãy viết một hoặc nhiều lý do tại sao bạn lại không hiệu quả hơn được. (Nếu bạn xếp mình vào loại Tốt hoặc Rất tốt (4 hoặc 5) cho mỗi chủ đề, bạn đáng được chúc mừng! Nhưng chúng tôi vẫn xin gợi ý bạn hãy xem lại bảng điểm của mình một lần nữa. Lần này, có lẽ bạn hãy nhờ một đồng nghiệp thân thiết, trung thực và thẳng thắn cùng xem xét lại bảng đánh giá của bạn.)

Bạn có thể viết ra tất cả những loại trở ngại mà chính bạn đã từng trải qua trong thực tế công việc đã kìm hãm mức hiệu quả của bạn. Bạn có thể tham khảo một số trở ngại thông thường được liệt kê dưới đây:

- Thiếu thời gian/cơ hội để tiếp thu những kiến thức và kỹ năng mới
- Thiếu thời gian/cơ hội để thực hành những kỹ năng đó
- Thiếu sự chỉ dẫn hoặc hỗ trợ từ các cấp quản lý
- Thiếu sự trợ giúp từ phía nhân viên
- Thiếu nhân lực hoặc cơ sở vật chất kỹ thuật
- Thiếu thời gian
- Thiếu thông tin/hay trao đổi thông tin kém

Tất cả những ví dụ này có thể được gọi là “trở ngại từ bên ngoài hay mang tính chất khách quan”. Phần lớn chúng phát sinh từ những người hay những sự việc khách quan hơn là từ chính bản thân bạn. Ví dụ như một người nào đó đã không cho bạn biết điều mà bạn cần được biết; cấp trên đã không cho bạn đủ nhân viên hoặc phương tiện mà bạn cần; công việc của bạn không cho bạn có thời gian để theo kịp những sự phát triển mới, v.v... Tất cả đều là những lý do chính đáng. Nhưng bạn có thể làm một điều gì đó để loại bỏ bớt chúng đi. Tuy nhiên, thường vẫn còn có một loại trở ngại sâu xa hơn được gọi là “trở ngại từ bên trong”. Những trở ngại này nảy sinh từ chính kiểu tính cách con người của bạn. Có thể dẫn ra một vài ví dụ: bạn có thể thờ ơ công nghệ mới bởi bạn sợ rằng bạn không thể làm chủ được nó; các phương thức kinh doanh mới có thể đòi hỏi một kiểu suy nghĩ khác với kiểu suy nghĩ quen thuộc với bạn; bạn có thể làm cho các thành viên trong nhóm của bạn xa lánh vì bạn dễ nổi nóng quá. Hay bạn có thể không sẵn sàng học hỏi một vấn đề mới chỉ vì bạn đã đánh mất niềm vui thú trong công việc.

Thực hành 4

5 phút 



Mỹ Linh là người phụ trách kỹ thuật của xí nghiệp may Thắng Lợi. Trong những năm qua, bộ phận làm việc của cô đã áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng mới. Tuy nhiên, gần đây, giám đốc xí nghiệp lại yêu cầu bộ phận cô phải áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng khác. Mỹ Linh rất khó chịu về việc này. Cô cho rằng

A

cấp trên đã áp đặt một hệ thống quản lý chất lượng thật quan liêu và vô lý, thậm chí còn can thiệp cả vào cách thức cô quản lý bộ phận mình. Cô không trực tiếp nêu vấn đề này lên cấp trên của mình, chỉ miễn cưỡng làm theo hệ thống mới. Mặc dù Mỹ Linh là người rất thạo việc nhưng sự phản ứng của cô với hệ thống quản lý chất lượng mới đã ảnh hưởng đến công việc chung của bộ phận và gây khó khăn cho cả những bộ phận liên quan khác.

Vậy theo bạn sự kém hiệu quả của Mỹ Linh ở đây là do trở ngại khách quan hay chủ quan?

.....

.....

.....

Cho dù hệ thống chất lượng là một “sự việc khách quan” mà Mỹ Linh đã bị áp đặt làm theo, chúng tôi nghĩ rằng trở ngại chính lại là yếu tố chủ quan: đó là sự phản ứng mang tính kháng cự của Mỹ Linh. Thật không thực tế khi trông đợi hệ thống chất lượng không mong muốn kia biến mất đi. Nếu Mỹ Linh muốn tăng cường hiệu quả làm việc của mình, cô phải nhìn lại xem cô đã tự quản lý bản thân như thế nào. Cụ thể là cô đã nghĩ gì và cảm thấy như thế nào về hệ thống quản lý chất lượng mới. Để làm điều này, Mỹ Linh có thể phải đối đầu với chính sự miễn cưỡng của cô trong việc thay đổi bản thân mình.

4 Suy nghĩ về kiểu tính cách của bạn

Những trở ngại chủ quan thường xuất phát từ việc chúng ta suy nghĩ như thế nào về bản thân mình.

Thực hành 5

3 phút 



Hãy liệt kê 3 hoặc 4 điều ở bản thân mà bạn nghĩ rằng đó có thể là những trở ngại chủ quan ảnh hưởng đến hiệu quả trong một số lĩnh vực công việc của bạn. Bạn hãy mô tả từng trở ngại bắt đầu với “Đơn giản là tôi không ...”.

Một số kiểu trở ngại chủ quan mà bạn có thể nghĩ đến là:

- Đơn giản là tôi không hợp với những con số/kỹ thuật/đàn ông/phụ nữ/thuyết trình/trình bày...
- Đơn giản là tôi không là một thành viên của một nhóm/ làm nhà lãnh đạo/ nhân viên bán hàng được...
- Đơn giản là tôi không thể chịu được các tay kỹ sư/ các cuộc tranh luận/ làm việc muộn...
- Đơn giản là tôi không thích kế toán viên/ luật sư/ khách hàng...
- Đơn giản là tôi không quan tâm đến máy vi tính/ sức khỏe và an toàn/ những vấn đề của những người khác...
- Đơn giản là tôi không thể đương đầu với sự thay đổi/ các sếp lớn/ các máy móc/ kẻ hay bắt nạt...

Chúng ta thường dùng những từ như “đơn giản” hoặc “chỉ” trong những câu như thế để nói rằng “Đơn giản đó là kiểu người của tôi và chẳng thể làm gì khác hơn được”. Điều này có thể phản ánh một niềm tin xác thực rằng không thể làm gì khác hơn (“Tôi luôn như thế”, “Tôi sinh ra đã vậy”). Nhưng những câu như vậy cũng có thể được dùng để che giấu đi một sự không sẵn lòng thay đổi bản thân. Nâng cao hiệu quả bản thân của cá nhân có nghĩa là chúng ta phải chấp nhận thay đổi thậm chí cả những cá tính đã ăn sâu trong mình. Chỉ có chúng ta mới có thể tự thay đổi bản thân mình – không ai khác có thể thay đổi con người của chúng ta.

5 Quản lý bản thân và phát triển cá nhân

Quản lý bản thân là khả năng dùng những năng lực cá nhân để làm việc một cách hiệu quả. Phát triển cá nhân là nâng cao những năng lực cá nhân. Năng lực cá nhân có nghĩa là gì? Ba trong số những năng lực cá nhân quan trọng nhất của bạn thường được mô tả là ba năng lực tinh thần:

A

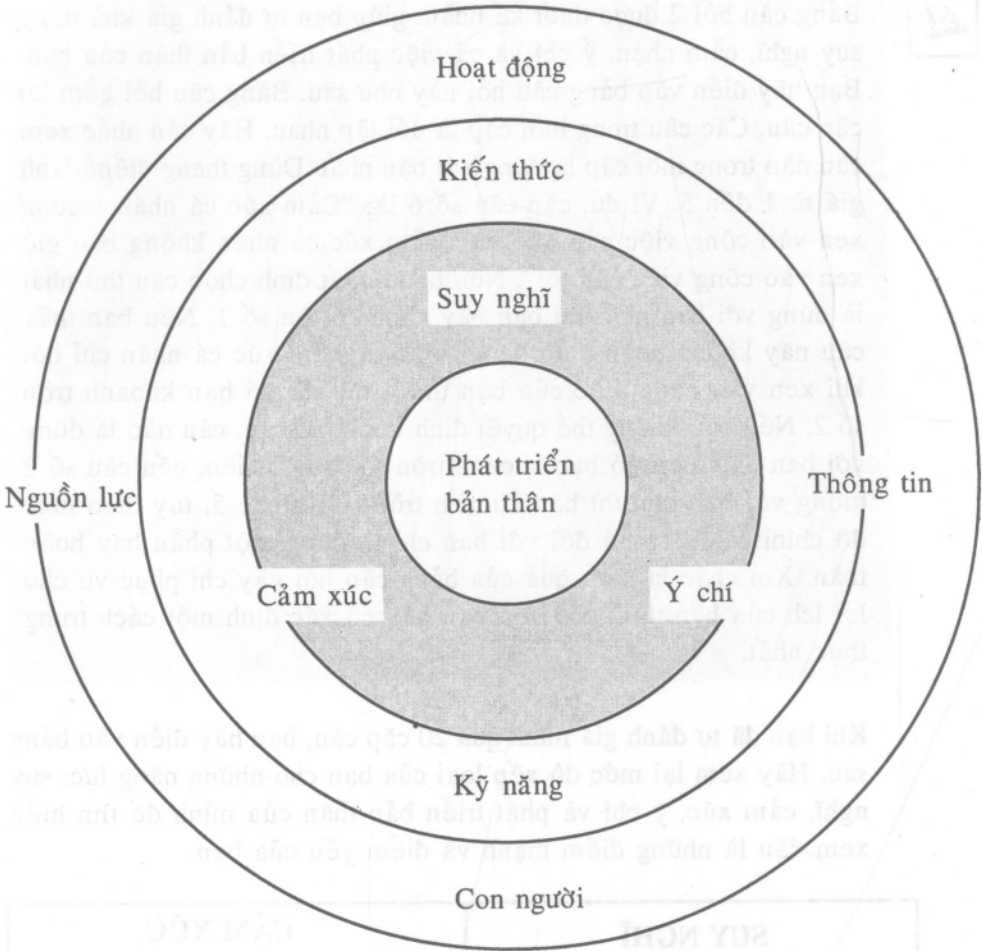
- Suy nghĩ: khả năng nhận thức và nắm bắt vấn đề một cách rõ ràng và sáng tạo.
- Cảm xúc: khả năng liên hệ công việc của bạn và mối liên hệ với những người xung quanh qua cảm nhận của bạn.
- Ý chí: khả năng thúc đẩy chính bản thân bạn hành động. Vì từ này nghe có vẻ hơi cũ kỹ, do vậy chúng tôi chỉ thỉnh thoảng mới dùng nó. Thay vào đó chúng tôi thường dùng một từ đồng nghĩa nhưng hiện đại hơn: “động lực bản thân”.

Chúng ta còn có thể bổ sung thêm một năng lực cá nhân quan trọng nữa: khả năng thay đổi chính bản thân mình. Cách thức bạn suy nghĩ, cảm nhận và mức độ quyết tâm không phải vĩnh viễn không thay đổi. Bằng nỗ lực của chính bản thân mình, bạn có thể thay đổi suy nghĩ, cảm xúc và ý chí của bạn. Sự thay đổi ở cấp độ cao như thế được hiểu và diễn đạt bằng từ “phát triển bản thân”.

Hình vẽ sau đây tóm tắt lại những gì chúng ta đã bàn luận. Để có được hiệu quả trong môi trường làm việc, bạn thường cần phải quản lý các hoạt động, các nguồn lực, con người và thông tin. Để quản lý những lĩnh vực đó, bạn cần có kiến thức và kỹ năng đa dạng. Nhưng nếu chỉ có được kiến thức và kỹ năng thôi thì vẫn chưa đủ. Bạn cần phải đưa những kiến thức và kỹ năng này vào thực tế công việc của mình. Nhiều người có kiến thức và kỹ năng nhưng họ lại không thể phát huy sự hiệu quả tối đa. Để áp dụng tốt những kiến thức và kỹ năng thì phải biết làm chủ bản thân thật hiệu quả. Đây chính là vùng nằm trong vòng tròn tô đậm trên hình vẽ. Làm chủ bản thân là có khả năng kiểm soát suy nghĩ, tình cảm và ý chí của mình. Điều cốt lõi nhất trong việc làm chủ bản thân chính là phát triển cá nhân, tức là khả năng thay đổi những cách suy nghĩ, cảm xúc và động lực của chính bản thân bạn trong công việc.

Môi trường làm việc

A



Để quản lý các hoạt động, nguồn lực, con người và thông tin, bạn cần có kiến thức và kỹ năng. Bạn có thể sử dụng những kiến thức và kỹ năng này tốt đến mức nào là tùy thuộc vào khả năng làm chủ bản thân của bạn. Làm chủ bản thân bao gồm việc sử dụng có hiệu quả suy nghĩ, cảm xúc và ý chí của bạn. Trọng tâm của việc làm chủ bản thân là phát triển bản thân với mục đích làm tăng khả năng làm chủ chính bản thân bạn.

Thực hành 6**15 phút** 

Bảng câu hỏi 2 được thiết kế nhằm giúp bạn tự đánh giá khả năng suy nghĩ, cảm nhận, ý chí và cả việc phát triển bản thân của bạn. Bạn hãy điền vào bảng câu hỏi này như sau. Bảng câu hỏi gồm 20 cặp câu. Các câu trong mỗi cặp là đối lập nhau. Hãy cân nhắc xem câu nào trong mỗi cặp là đúng với bạn nhất. Dùng thang điểm đánh giá từ 1 đến 5. Ví dụ, cặp câu số 6 là: “Cảm xúc cá nhân thường xen vào công việc của tôi” và “Cảm xúc cá nhân không bao giờ xen vào công việc của tôi”. Nếu bạn quyết định chọn câu thứ nhất là đúng với bạn nhất thì bạn hãy khoanh tròn số 1. Nếu bạn thấy câu này không hoàn toàn đúng với bạn (cảm xúc cá nhân chỉ đôi khi xen vào công việc của bạn thôi), thì khi đó bạn khoanh tròn số 2. Nếu bạn không thể quyết định trong hai câu, câu nào là đúng với bạn nhất, khi đó bạn khoanh tròn số 3. Dĩ nhiên, nếu câu số 2 giống với bạn hơn thì bạn khoanh tròn số 4 hoặc 5, tùy theo mức độ chính xác của nó đối với bạn chỉ là đúng một phần hay hoàn toàn. Xin nhắc lại, kết quả của bảng câu hỏi này chỉ phục vụ cho lợi ích của bạn thôi, cho nên bạn hãy cố xác định một cách trung thực nhất.

Khi bạn đã tự đánh giá mình qua 20 cặp câu, bạn hãy điền vào bảng sau. Hãy xem lại mức độ xếp loại của bạn cho những năng lực: suy nghĩ, cảm xúc, ý chí và phát triển bản thân của mình để tìm hiểu xem đâu là những điểm mạnh và điểm yếu của bạn.

SUY NGHĨ	CẢM XÚC
Hãy cộng điểm cho những câu từ 1 đến 5 để có được tổng số điểm cho khả năng suy nghĩ của bạn _____	Hãy cộng điểm cho những câu từ 6 đến 10 để có được tổng số điểm cho khả năng cảm xúc của bạn _____
Ý CHÍ	PHÁT TRIỂN BẢN THÂN
Hãy cộng điểm cho những câu từ 11 đến 15 để có được tổng số điểm cho phần ý chí quyết tâm của bạn _____	Hãy cộng điểm cho những câu từ 16 đến 20 để có được tổng số điểm cho khả năng phát triển bản thân của bạn _____

Hầu hết mọi người đều không có năng lực đồng đều trên cả bốn năng lực cá nhân chủ yếu này. Một số người suy nghĩ rất giỏi nhưng lại kém trong việc chuyển đổi những ý tưởng ra thành hành động. Một số người lại có cảm nhận rất nhạy bén nhưng lại không suy nghĩ đến nơi đến chốn được. Một số người lại có xu hướng lao ngay vào hành động trước khi suy nghĩ cẩn thận hoặc cân nhắc xem mình cảm nhận như thế nào về những điều mình đang làm. Một số người có thể đạt đến được mức độ rất cao trong khả năng suy nghĩ, cảm nhận, và ý chí, nhưng họ lại không thể tiến xa hơn do không thể lập kế hoạch phát triển bản thân. Trong phần sau của cuốn sách này, bạn sẽ xem xét chi tiết hơn việc liệu bạn có thể bằng cách nào đó nâng cao hiệu quả hoạt động của mình, dựa trên việc phát huy khả năng suy nghĩ, cảm nhận và ý chí của mình. Sau đó bạn sẽ xem bạn có thể tiếp tục nâng cao hiệu quả như thế nào, bằng cách đưa việc phát triển bản thân trở thành một phần công việc của bạn.

Bảng câu hỏi 2: Đánh giá những trở ngại chủ quan có ảnh hưởng đối với tính hiệu quả.

1	Tôi thường không thể để ý đến những gì xung quanh mình	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi thường để ý đến những gì xung quanh mình
2	Tôi gặp khó khăn khi tập trung vào một việc bất cứ lúc nào	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi có khả năng tập trung rất cao độ
3	Tôi không giỏi nắm bắt một tranh luận hợp lý	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi giỏi nắm bắt một tranh luận hợp lý
4	Tôi thường không thể nhìn nhận được đâu là vấn đề thực sự	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi có thể nhìn nhận được đâu là vấn đề thực sự
5	Khi được hỏi ý kiến, tôi thường chẳng đưa ra được ý tưởng nào cả	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Khi được hỏi ý kiến, tôi thường đưa ra được nhiều ý tưởng
6	Cảm xúc cá nhân thường xen vào công việc của tôi	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Cảm xúc cá nhân không bao giờ xen vào công việc của tôi

A

7 Tôi không bao giờ biểu lộ cảm xúc của mình trong công việc	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi thấy đôi khi sẽ có ích khi bộc lộ cảm xúc của mình trong công việc
8 Tôi không tin tưởng mình có thể đương đầu với nhiều hoàn cảnh làm việc khác nhau	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi tin bản thân mình có thể đương đầu với nhiều hoàn cảnh làm việc khác nhau
9 Tôi không bận tâm về việc phải cư xử với mọi người như nhau ở chỗ làm	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi luôn cố gắng đối xử bình đẳng với mọi người ở chỗ làm
10 Tôi không nắm rõ giá trị bản thân mình trong công việc	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi hiểu rõ giá trị bản thân mình trong công việc
11 Trong nhiều tình huống công việc khác nhau, tôi không biết chắc tôi muốn gì	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi thường biết rõ mình muốn gì trong bất cứ tình huống công việc nào
12 Tôi không bao giờ nghĩ về vấn đề đạo đức trong những công việc mình làm ở cơ quan	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi thường nghĩ về vấn đề đạo đức trong những công việc làm ở cơ quan mình
13 Tôi thường xuyên chống lại áp lực từ người khác	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi có thể thường gánh chịu áp lực từ người khác
14 Tôi cố đẩy trách nhiệm công việc của mình cho người khác	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm cho mọi hành động của tôi
15 Tôi không có nhiều sức lực và nhiệt tình cho công việc	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi đến với công việc đầy nhiệt huyết và sức lực

16 Tôi luôn cho rằng mình làm việc tốt và không có gì để phải cải tiến nhiều	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi luôn đánh giá công việc tôi làm ở công ty để xem mình có thể làm tốt hơn không
17 Tôi thường giận dữ hoặc từ chối bất kỳ ý kiến nào đề nghị tôi thay đổi	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi có thể thường xuyên bình tĩnh lắng nghe bất cứ ý kiến nào đề nghị tôi thay đổi
18 Tôi đón nhận mỗi ngày mới đến và hy vọng mình có thể đương đầu với những gì xảy ra	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi thường chuẩn bị bản thân bằng việc luôn nhìn trước và dự đoán những thay đổi có thể xảy ra
19 Tôi rất kém trong việc tiếp thu những điều mới mẻ	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Tôi có khả năng tiếp thu tốt những điều mới mẻ
20 Tôi không bao giờ nghĩ về sự phát triển bản thân mình	1 — 2 — 3 — 4 — 5	Phát triển bản thân là điều quan trọng đối với tôi



Hãy tự đánh giá 1

12 phút



Đối với các câu từ 1-6, hãy điền vào các khoảng trống với những từ và những cụm từ thích hợp sau:

PHÁT TRIỂN BẢN THÂN	SUY NGHĨ	CHỦ QUAN
CON NGƯỜI	KHÁCH QUAN	THÔNG TIN
HIỆU QUẢ	NGUỒN LỰC	Ý CHÍ
HIỆU SUẤT	KỸ NĂNG	CẢM XÚC

- 1 Làm việc có là làm việc đúng cách, còn làm việc có là làm đúng việc.
- 2 Người quản lý cần phải quản lý có hiệu quả các hoạt động, và
- 3 Có kiến thức và thích hợp là cần thiết nhưng chưa đủ để đạt hiệu quả.
- 4 Những trở ngại ảnh hưởng đến hiệu quả có thể là lần.....
- 5, và là những kỹ năng cá nhân cốt lõi.
- 6 chính là quá trình nâng cao khả năng tự quản lý của bạn.
- 7 Hãy đưa ra ba ví dụ về những trở ngại khách quan ảnh hưởng đến hiệu quả cá nhân.
.....
.....
.....

- 8 Ai đóng vai trò chính yếu trong việc nâng cao hiệu quả cá nhân của bạn?
.....
.....
.....

- 9 Năng lực tinh thần nào bạn cần phải phát triển để cải thiện tính hiệu quả của bạn? Tại sao?

.....

.....

.....

Bạn có thể tìm đáp án cho những câu hỏi này ở phần “Đáp án bài tập tự đánh giá” ở cuối sách.

A

6 Tóm tắt



- Làm việc có hiệu suất là làm việc đúng cách. Còn làm việc hiệu quả là làm đúng việc.
- Một người quản lý thường quản lý các hoạt động, nguồn lực, con người và thông tin.
- Hầu hết mọi người đều không đạt được hiệu quả đồng đều ở tất cả các lĩnh vực công việc.
- Quản lý các hoạt động, nguồn lực, con người và thông tin đòi hỏi phải có kiến thức và kỹ năng.
- Có được kiến thức và kỹ năng thì chưa đủ để đạt hiệu quả tối đa.
- Sự hiệu quả trong công việc đòi hỏi bạn phải quản lý chính bản thân một cách hiệu quả nhằm sử dụng những kiến thức và kỹ năng của mình một cách hợp lý nhất.
- Quản lý bản thân bao gồm quản lý được suy nghĩ, cảm xúc, ý chí và phát triển bản thân.
- Phát triển bản thân là quá trình gia tăng khả năng tự quản lý bản thân của mỗi người thông qua khả năng chấp nhận và thực hiện các thay đổi năng lực suy nghĩ, cảm xúc, ý chí.
- Chỉ chúng ta mới có thể tự thay đổi bản thân mình. Không ai khác có thể làm việc đó cho chúng ta.

7 Suy ngẫm

A



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần B

Phát triển khả năng suy nghĩ và cảm xúc của bạn

- *Dẫn nhập*
- *Nuôi dưỡng suy nghĩ của bạn*
- *Phát triển cảm xúc của bạn*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Ở Phần A bạn đã thấy rằng những năng lực tinh thần then chốt nhất của bạn chính là khả năng suy nghĩ, cảm xúc, ý chí và phát triển bản thân. Những khả năng này nằm tiềm ẩn ở một tầng sâu hơn so với những kỹ năng về kỹ thuật, tài chính, quản lý con người, và một số những kỹ năng “dễ nhìn thấy” khác. Bạn có suy nghĩ và cảm xúc gì về công việc của mình? Bạn muốn làm được điều gì trong công việc? Đó đều là những quan tâm hàng đầu trong việc nâng cao hiệu quả cá nhân của bạn. Có thể bạn nhận ra rằng cách thức mà bạn suy nghĩ và cảm xúc bắt nguồn quá sâu từ trong bản tính của bạn đến mức độ thật khó có thể thay đổi được. Thực tế có rất nhiều chứng cứ cho thấy con người vẫn có thể tác động lên những năng lực nền tảng này và thay đổi chúng nhằm đạt hiệu quả cao hơn. Hiển nhiên học để thay đổi mình ở một mức độ sâu sắc như thế thì khó và mất thời gian hơn nhiều so với việc học sử dụng một phần mềm ứng dụng máy tính xử lý văn bản. Tuy nhiên, bạn vẫn có thể làm được nếu bạn nhận thức đúng tầm quan trọng của việc tự thay đổi này để phát triển bản thân.

Mục tiêu

Sau khi hoàn thành phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Xác định cách thức cải thiện năng lực suy nghĩ;
- Giải thích mối liên hệ của cảm xúc đối với hiệu quả công việc;
- Xác định cách thức nâng cao năng lực cảm xúc của bạn.

B

2 Nuôi dưỡng suy nghĩ của bạn

B

Suy nghĩ là một kỹ năng và như bất kỳ kỹ năng nào khác, ta có thể học hỏi và phát triển nó bằng cách tập luyện và sử dụng những kỹ thuật đúng.

2.1 Suy nghĩ ở nơi làm việc

Trước đây, ít người được thuê làm việc vì khả năng suy nghĩ của họ. Những người công nhân lúc đó được gọi là “những lao động chân tay” – vì tay chân là bộ phận cơ thể duy nhất mà họ sử dụng để làm việc. Tại một số doanh nghiệp người ta vẫn nói với nhau những câu như “không phải trả lương cho anh để anh ngồi không suy nghĩ”. Những từ như “đân trí thức”, “lý thuyết gia”, hoặc “hàn lâm viện” cũng còn được sử dụng để châm chích nhau. Tuy nhiên, ở hầu hết các doanh nghiệp hiện nay điều này đã hoặc đang được thay đổi. Khi các doanh nghiệp có ít cấp quản lý trung gian hơn với cơ cấu tổ chức phẳng và trách nhiệm được chuyển giao nhiều hơn, đối với hầu hết các quản đốc, trưởng nhóm, hoặc nhà quản lý trực tiếp, việc ra quyết định và giải quyết các vấn đề là những phần trọng tâm trong công việc của họ. Mà ra quyết định và giải quyết vấn đề luôn đòi hỏi sự suy nghĩ.

Thực hành 7

3 phút 



Bạn có thấy mình có một “vai trò suy nghĩ” trong công việc? Bạn có thấy thoải mái với vai trò này không?

.....

.....

.....

Chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề và đưa ra những quyết định là những việc dễ làm hoảng sợ nhiều người, những ai mà ngay từ lúc còn ngồi trên ghế nhà trường đã chẳng bao giờ nghĩ rằng mình “lành lợi tài giỏi” hoặc mình là “nhà tư tưởng”. Nhưng dường như mọi người đều có “một công cụ trí tuệ” để suy nghĩ rõ ràng và sâu sắc về công việc của mình. Bất cứ ai cũng có thể nâng cao khả năng

suy nghĩ của mình thông qua luyện tập. Điều quan trọng nhất là phải gạt bỏ những định kiến như “Tôi không được lợi ích thông minh cho lắm”.

Dĩ nhiên là có những kỹ thuật có thể giúp bạn ra quyết định hoặc giải quyết vấn đề, và bạn có thể tìm thấy trong những cuốn sách về chủ đề *Giải Quyết Vấn Đề*. Ở đây, chúng tôi chỉ đề cập đến một vài điểm mà có thể giúp nhiều người có thể cải thiện năng lực suy nghĩ của mình.



2.2 Quan sát và tập trung

Nền tảng cơ bản cho suy nghĩ là sự quan sát (bạn có thật sự nhận thấy được những gì xung quanh mình?) và sự tập trung (bạn có thể nghiên cứu một đề tài đủ lâu để bật ra được một loạt các ý tưởng?). Trong nhiều trường hợp, chúng ta có xu hướng chỉ “ngó qua” để biết tình hình, chứ không thật sự nhìn nhận và xem xét nó. Có khi chúng ta chỉ “nhìn thấy” những gì mà mình muốn thấy, mà không kiểm tra lại xem thực tế có đúng với những gì mình mong đợi. Điều này đặc biệt dễ xảy ra trong những hoàn cảnh quen thuộc như: nơi làm việc thường nhật của bạn, cuộc họp nhóm hàng tuần, v.v... Nó giống như thể chúng ta đang nửa tỉnh nửa mơ: thân xác thì ngồi đây nhưng tâm trí thì lại lang thang đâu đó.

Ngược lại, nếu tỉnh ý, chúng ta sẽ nhìn ra được những chi tiết nhỏ có thể trở thành đầu mối quan trọng cho một số sự việc mà chúng ta nên quan tâm đến. **Quan sát là “nhìn với cái đầu đã ‘cài số’”.** Quan sát không xảy ra một cách trống không. Chúng ta không đơn giản chỉ quan sát. Sự quan sát phải được dẫn dắt bằng những câu hỏi do ta đặt ra. Càng nhiều câu hỏi đặt ra thì việc quan sát càng tốt hơn. Ví dụ, khi quan sát nhóm công nhân đang làm việc, người quản lý có thể đặt các câu hỏi như:

- Tại sao các công nhân làm việc ở dây chuyền A lại chóng mặt hơn các công nhân làm cùng công việc trên dây chuyền B?
- Tại sao có những công nhân làm động tác xoay trước, động tác gõ sau, ngược lại có những công nhân lại làm động tác gõ trước, động tác xoay sau? Đây là trình tự hợp lý nhất để thực hiện công việc đạt năng suất cao?
- Trong tủ đựng dụng cụ của công nhân có một số thứ hầu như không bao giờ sử dụng đến, nên bố trí lại như thế nào cho khoa học?

Thực hành 8

5 phút 



Hãy tưởng tượng bạn là một trong số những người khách lần đầu đến thăm công ty của bạn. Người khách này có thể thấy điều gì mà bạn thường bỏ qua không để ý đến (chẳng hạn như những tách cà phê chưa rửa, những chậu cây khô héo...)? Họ có thể đặt ra những câu hỏi nào về những gì mà họ thấy (ví dụ như: Sao chỗ này lại bừa bãi thế nhỉ?)

.....

.....

.....

Bạn thấy rằng thỉnh thoảng bạn có thể nhìn nhận sự vật xung quanh bạn với cái nhìn của một người “ngoài cuộc”. Nhìn sự vật với con mắt của người ngoài cuộc sẽ giúp bạn khám phá những khía cạnh mới của công ty bạn, của môi trường quen thuộc xung quanh bạn, thậm chí bản thân bạn. Đó là một kỹ thuật quan sát hữu hiệu.

Thông thường ta khó tập trung vào công việc vì hay bị nhiều thứ gián đoạn. Thế nhưng ngay cả khi không có trở ngại nào đến từ bên ngoài thì có thể chúng ta vẫn rất khó tập trung.

Thực hành 9

5 phút 



Chọn một thời điểm ở chỗ làm việc hoặc ở nhà mà bạn biết chắc lúc đó bạn sẽ không bị gián đoạn trong vòng 5 phút. Lấy một vật dụng quen thuộc như cây bút, cái muỗng, hoặc cái kẹp giấy. Cố gắng tập trung hoàn toàn vào đồ vật này trong 5 phút. Hãy xem vật này làm bằng gì, nó được làm ở đâu, làm như thế nào, ai có thể là người đầu tiên phát minh ra nó, v.v... Khi hết 5 phút, bạn hãy tự chấm điểm cho mình theo thang điểm 10 để xem bạn tập trung với đồ vật đó đến mức nào.

Ngay cả khi không bị ai quấy rầy, có thể bạn cũng tự thường xuyên gián đoạn mình khi mà những suy nghĩ của bạn đi lệch khỏi mục tiêu ban đầu và những ý tưởng chẳng liên quan gì lại nhảy xen vào đầu bạn. Bạn có biết rằng việc quan sát và tập trung đều dựa vào các “cơ thần kinh”. Những cơ này sẽ trở nên mềm yếu nếu không

được vận động thường xuyên. Nhưng nếu được tập luyện thì chúng sẽ trở nên mạnh mẽ hơn.

2.3 Những thành kiến phổ biến trong suy nghĩ

B

Có một số thành kiến phổ biến mà bạn cần cảnh giác trong cách suy nghĩ.

- *Sự chú ý có chọn lọc*: như đã nói đến trong phần thảo luận về quan sát, con người có xu hướng chú ý đến những thông tin mà họ trông chờ và mong muốn. Những thông tin ít mong đợi hoặc không được mong muốn thường bị bỏ qua. Ví dụ, vì ưu ái một nhân viên dưới quyền mà người trưởng phòng có khuynh hướng chỉ lắng nghe những thông tin tốt, những lời khen về nhân viên đó. Những lời phê bình về nhân viên này thường bị người trưởng phòng bỏ ngoài tai. Khuynh hướng này có thể dẫn đến sự đánh giá phiến diện vì thông tin không được thu thập và nhìn nhận từ nhiều góc độ khác nhau.
- *Ảnh hưởng bởi thứ tự*: con người có khuynh hướng chú ý nhiều đến những thông tin họ nhận được đầu tiên hoặc cuối cùng. Những thông tin ở khoảng giữa thường bị bỏ qua.
- *Quá tự tin với kinh nghiệm của mình*: người ta cũng có khuynh hướng đánh giá cao thông tin dựa trên kinh nghiệm bản thân, trong khi tổng hợp những kinh nghiệm khác nhau có thể đưa đến một kết luận khác. Ví dụ, sau một vài kinh nghiệm không hay với một nhà cung cấp, bạn có thể dễ dàng đi đến kết luận “đây là một nhà cung cấp tồi”. Trong khi thực tế thì những sự cố đó có thể không tiêu biểu là đáng khác. Nếu xét toàn bộ các yếu tố thì còn có thể thậm chí xem đây là một nhà cung cấp tốt nữa.
- *Khó khăn khi thay đổi quan điểm của người khác*: một khi người ta đã xác lập quan điểm thì họ thường cố giữ lấy nó, ngay cả khi sau đó có những chứng cứ cho thấy họ nên thay đổi ý kiến đi. Ví dụ, trưởng phòng tổ chức của một công ty dè dặt may cứ khẳng định rằng phụ nữ thì không thể trở thành một quản đốc phân xưởng giỏi được. Theo ông, phụ nữ thường có sức khỏe yếu, hay vướng bận chuyện gia đình, lại không xốc vác, nhanh nhẹn như nam giới, do vậy họ không thể phù hợp với công việc của người quản đốc. Năm ngoái, trong dịp công ty tổ chức đi tham quan gương điển hình ở Hà Nội, ông có dịp gặp nhiều nữ quản đốc có thành tích xuất sắc. Tuy vậy, ông vẫn giữ ý kiến cho rằng phụ nữ thì không thể làm quản đốc

B

giỏi được. Trong cuộc họp chiều qua, mặc dù thừa nhận chị Mai là một tổ trưởng xuất sắc nhưng ông vẫn cương quyết phản đối ý kiến đề nghị bổ nhiệm chị Mai làm quản đốc phân xưởng.

- *Dựa vào những gì có sẵn thì dễ dàng hơn:* người ta thường dựa trên những thông tin sẵn có mà bỏ lơ đi những nguồn thông tin giá trị tiềm năng khác bởi vì chúng khó kiếm hơn.
- *Đánh giá thông tin dựa theo nguồn tin:* người ta thường đánh giá mức độ tin cậy của thông tin theo người cung cấp nó. Điều này đã tạo điều kiện cho những thành kiến và sự đổ kỵ can thiệp vào.

Thực hành 10

15 phút 



Hãy suy nghĩ về một quyết định sai lầm mà bạn đã làm trong công việc. Ví dụ như: một quyết định về mua hàng hoặc tuyển dụng nhân sự mà sau đó bạn thấy hối tiếc. Quyết định sai lầm này có bắt nguồn từ một thành kiến trong suy nghĩ nào của bạn không? Có thể, bạn đã:

- Không tận dụng thông tin mà bạn đã nhận được?
- Chỉ dùng một phần thông tin mà bạn có?
- Đánh giá sai thông tin do dựa vào người đã cung cấp cho bạn, hoặc do sự trông mong hoặc mong muốn khác nào đó của bạn?
- Đã ra quyết định quá sớm?

Bài thực hành này có thể sẽ có lợi hơn nếu bạn làm cùng với một hoặc vài bạn đồng nghiệp, bởi vì thường không dễ khách quan khi nhìn vào chính những quyết định của mình.

.....

.....

.....

.....

Cách tốt nhất để tránh những thành kiến nêu trên là:

- Nhận biết được khuynh hướng của mình
- Kiểm tra những gì bạn suy nghĩ với một người có đủ hiểu biết, có

thể tin cậy được, và không chịu sự ảnh hưởng của bạn. Người này gần như chắc chắn sẽ có những khuynh hướng, thành kiến riêng, mà những khuynh hướng này có thể sẽ khác với bạn và có thể giúp giảm bớt những ảnh hưởng của các thành kiến của bạn.

B

2.4 Tầm nhìn bao quát và các cách nhìn khác

Một khả năng quan trọng trong suy nghĩ được một số người gọi là “tầm nhìn bao quát”. Nó được định nghĩa như “khả năng vượt lên những tiểu tiết” của một tình huống để cảm nhận nó trong mối quan hệ với môi trường xung quanh, tương tự như bạn ngồi trên trục thẳng mà quan sát toàn cảnh. Nói một cách khác, với một tầm nhìn thiếu bao quát bạn chỉ có thể “thấy cây mà không thấy rừng”. Trong khi đó tầm nhìn bao quát cho phép bạn “nhìn thấy cả một rừng cây”. Câu chuyện bốn ông mù xem voi trong chuyện dân gian là một bằng chứng sinh động cho vấn đề này. Ở bốn vị trí khác nhau: người chỉ sờ được cái vòi, người chỉ sờ được cái tai, người chỉ sờ được cái chân và người chỉ sờ được cái đuôi con voi, họ đã mô tả con voi theo bốn cách hoàn toàn khác nhau và ai cũng cho rằng ý kiến của mình là đúng nhất. Để có được tầm nhìn bao quát - một con voi thực sự có cả vòi, tai, chân, ngà, đuôi, v.v... chứ không phải một bộ phận trên cơ thể nó - bạn cần rèn luyện nhìn mọi sự vật, tình huống theo nhiều cách thức, góc độ khác nhau.

Dưới đây là bốn cách có thể dùng để suy nghĩ về một tình huống. Sử dụng một phòng học để làm ví dụ.

- **Hình dạng** - trông như thế nào? Ở đây bạn đang quan tâm đến vẻ bề ngoài. Một phòng học điển hình bao gồm bàn, ghế xếp thành dãy dành cho học sinh với một cái bàn lớn hơn và một bảng đen dành cho giáo viên ở phía trước. Có thể có một tấm bản đồ thế giới trên tường, và một số bức vẽ do các học sinh tự vẽ, v.v...
- **Trạng thái** - đang làm gì? Có thể là lớp đang trong giờ học Toán.
- **Hoạt động** - diễn ra như thế nào? Thầy giáo viết lên bảng đen và đặt các câu hỏi cho các em về những gì thầy viết. Các em làm bài vào sách bài tập của mình.
- **Mục đích** - tại sao lại có lớp học? Để giáo dục các em, để giúp đỡ các bậc cha mẹ trong trách nhiệm chăm sóc con cái.

Nhìn một sự việc theo nhiều cách khác nhau có thể mở ra những

B

khả năng mới trong suy nghĩ của bạn. Bạn sẽ phát hiện ra nhiều công năng sử dụng khác đối với những vật dụng, máy móc, cách thức sắp đặt ... vốn đã rất quen thuộc. Ví dụ: phòng học có thể được dùng cho một nhóm luyện tập gì đó vào buổi tối... Hay để đạt đến cùng một mục đích bạn có thể sử dụng nhiều cách thức khác nhau (trẻ em có thể được dạy học từ xa hoặc qua mạng internet...).

Thực hành 11

8 phút ⌚



Bạn hãy nghĩ về một vật dụng, một công cụ, hoặc một tình huống tại nơi làm việc. Hãy miêu tả nó, trạng thái của nó, nó hoạt động như thế nào, nó dùng để làm gì. Theo bạn còn có những cách dùng nào khác không? Có thể có những cách thức nào khác có thể đạt được mục đích của ví dụ mà bạn chọn không?

2.5 Trí tưởng tượng và trực giác

Suy nghĩ là sử dụng hợp lý những dữ liệu có sẵn về những tình huống hoặc vấn đề đang tồn tại. Nhưng suy nghĩ cũng là xem xét sự việc có thể sẽ như thế nào, nói cách khác, đó là sự tưởng tượng. Sự tưởng tượng thường dễ bị gạt đi (“chỉ là sự tưởng tượng của anh mà thôi”). Nhưng nếu bạn bắt đầu vượt qua giới hạn của “đó là gì?” để đến “nó có thể là gì?”, bạn sẽ phải tưởng tượng. Trong bài tập vừa rồi, khi bạn suy nghĩ về những cách sử dụng mới lạ cho ví dụ của bạn hoặc những cách thức khác để bạn có thể đạt được mục đích cuối cùng như nhau, thì có nghĩa là bạn đã tưởng tượng rồi đấy.

Để sử dụng trí tưởng tượng của bạn một cách thành công, bạn phải tự thoát ra khỏi sự ràng buộc bởi những kinh nghiệm trong quá khứ cũng như hiện tại, và cả những định kiến của mình nữa. Bạn cũng phải giải phóng mình ra khỏi cách suy nghĩ máy móc một chiều (theo thứ tự trước sau), và sẵn sàng đưa ra những ý tưởng đột phá dù không có chứng cứ logic nào. Edward De Bono gọi đây là sự chuyển đổi từ lối suy nghĩ một chiều sang lối suy nghĩ nhiều chiều.

Phương tiện thông thường nhất cho suy nghĩ của chúng ta là ngôn ngữ. Từ ngữ thì rất phù hợp cho cách suy nghĩ logic một chiều. Nhưng suy nghĩ một cách hình tượng hơn (sự tưởng tượng chính là bao hàm việc sử dụng những hình tượng) có thể giúp chúng ta phá vỡ những khuôn mẫu suy nghĩ thông thường. Những phác họa, biểu đồ, hay hình vẽ đều có thể có ích trong quá trình này.

Thực hành 12

10 phút 



Các thuyết về tổ chức thường dùng hình ảnh ẩn dụ về nơi làm việc như là một cỗ máy với tất cả công việc được hoạch định chặt chẽ và phối hợp nhịp nhàng; hay là một thực thể sống hoạt động trong mối quan hệ khăng khít với môi trường xung quanh, hay là bộ não xử lý thông tin trên cả hai bình diện tổng thể và chuyên biệt. Đơn giản hơn, người ta có thể nghĩ về nơi làm việc của mình như thể đó là một mái nhà chung của những người gắn bó thân thiết, biết quan tâm giúp đỡ lẫn nhau; hay là một cái chợ ồn ào, lộn xộn; hoặc là một trại lính với những quy định hết sức nghiêm ngặt và cứng nhắc; v.v... Hãy mô tả nơi làm việc của bạn (hoặc một số khía cạnh của nó) để hoàn chỉnh câu sau đây bằng cách gán cho nơi làm việc ấy một hình ảnh phù hợp nhất.

Nơi làm việc của tôi giống như.....

Hình ảnh bạn dùng nhấn mạnh khía cạnh nào của nơi làm việc (ví dụ: nơi đó thiếu tình người, hỗn độn, nhộn nhịp...)? Hình ảnh trên có gợi cho bạn ý nghĩ bạn phải làm gì khiến cho nơi này trở nên tốt lên (ví dụ: “một quả bom sắp nổ có thể cần phải được tháo gỡ”, “một cỗ máy” có thể cần đến hơi ấm tình người...)?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Một loại suy nghĩ khác thường bị bỏ qua trong công việc là trực giác. John Adair mô tả trực giác như sau:

B Trực giác là năng lực đặc biệt giúp bạn nắm bắt được, hiểu được ngay sự việc là như thế nào. Hình như điều này xảy ra mà không cần có sự can thiệp của bất kỳ một quá trình lý luận nào cả. Không có sự lý luận suy diễn hay qui nạp từng bước, cũng không phân tích tình hình, không có cả sự tham gia của trí tưởng tượng – đó chỉ đơn giản là một sự thấu hiểu rất nhanh vấn đề – “tôi biết thế, vậy thôi”.

Chúng ta thường nghi ngờ trực giác của mình. Đôi khi chúng ta bỏ qua nó để rồi sau đó lại hối tiếc. Mặc dù có thể một số người có trực giác thiên phú hơn người khác, nhưng mọi người đều có khả năng này. Chỉ có điều những người có trực giác mạnh thì thường nghe được những gì trực giác của họ mách bảo và biết tin vào nó.

2.6 Nuôi dưỡng suy nghĩ của bạn

“Tôi cho rằng bộ óc con người giống như một căn phòng chóp trên mái nhà còn vài chỗ trống, và bạn phải chọn lựa để xếp đầy vào đó những món đồ nội thất cần thiết.” Sherlock Holmes (tác phẩm của Arthur Conan Doyle)

Cùng với sự luyện tập, suy nghĩ cũng cần được “nuôi dưỡng”. Nghĩa là phải đảm bảo những suy nghĩ của bạn sẽ nhận được một chế độ “dinh dưỡng” thật tốt với những kinh nghiệm, ý tưởng, sự việc... mới mẻ. Nếu bạn chỉ quanh quẩn chế độ dinh dưỡng với những kinh nghiệm cũ kỹ và không cập nhật những kiến thức mới, thì suy nghĩ của bạn rất hạn chế. Câu chuyện về những người giám sát công trình trong một công ty xây dựng sau đây là một ví dụ.

Giám đốc, đồng thời là chủ doanh nghiệp, tin rằng có thể làm giảm chi phí xây dựng và nâng cao chất lượng công trình xây dựng nếu công ty ứng dụng một phương pháp xây dựng mới đang được các công ty nước ngoài trên địa bàn thành phố áp dụng. Trong số 15 giám sát công trình của công ty có đến 11 người đã gắn bó với công ty hơn 10 năm. Sự thành đạt của công ty một phần quan trọng cũng nhờ vào các giám sát này. Họ thực sự là những người bạn chí cốt của giám đốc. Tuy nhiên, lần này họ lại là những người phản đối quyết liệt việc áp dụng phương pháp xây dựng mới. Theo họ, cứ làm như cũ là được rồi, thay đổi phương pháp mới làm gì cho vất vả. Những giám sát còn lại, những người trẻ tuổi và năng động, có thời gian đóng góp cho công ty chưa lâu lại rất nhiệt tình với các phương pháp mới. Giám đốc đã mất nhiều thời gian để thuyết phục các giám sát cũ nhưng vẫn chưa thành công. Cuối cùng, ông quyết

định cử một số giám sát công trình cũ thâm nhập vào một số công ty xây dựng đang thực hiện thành công phương pháp xây dựng mới này. Tận mắt chứng kiến những ưu điểm của phương pháp mới, tất cả các giám sát công trình đã nhất trí đề nghị giám đốc áp dụng ngay. Quả là “đi một ngày đàng, học một sàng khôn”!

Trong thực tế, một chế độ “dinh dưỡng” không nên chỉ gồm những sự việc liên quan trực tiếp đến công việc của bạn, mà còn phải gồm những điều mà dường như chỉ có liên quan rất ít đến cuộc sống làm việc của bạn. Rất nhiều khám phá quan trọng có được nhờ sự kết hợp từ hai hay nhiều ý tưởng khác biệt mà trước đó chưa ai làm cả.

Thực hành 13

3 phút 



Suy nghĩ của bạn được nuôi dưỡng như thế nào? Đó có phải là một “chế độ dinh dưỡng” tốt hay không?

.....

.....

.....

Có nhiều cách để nuôi dưỡng suy nghĩ của bạn như:

- Đến tham gia các buổi triển lãm, hội nghị...
- Tham dự các khóa huấn luyện, đào tạo...
- Đi thăm những nơi làm việc giống hay có liên quan đến công việc của bạn
- Đọc những sách báo, tạp chí, mạng internet có liên quan trực tiếp đến công việc
- Đọc một quyển tạp chí cho bạn nhiều thông tin và gây sự chú ý
- Trao đổi với bạn bè về công việc của họ
- Xem/ nghe/ đọc các chương trình thời sự/ bài báo có nhiều thông tin trên tivi/ radio/ báo chí...

3 Phát triển cảm xúc của bạn

B Trong khi có rất nhiều sách đề cập đến cách suy nghĩ và rèn luyện ý chí của con người (thường được mô tả như “động lực thúc đẩy”), thì lại có rất ít sách nói về cảm xúc. Cảm xúc thường không được thừa nhận nhiều trong công việc. Nhiều nhà quản lý tự hào vì tính “khách quan” và “lý trí” của mình. Nếu phải thừa nhận cảm xúc của mình, họ sẽ nói rằng:

“Tôi không phải lúc nào cũng lý trí và khách quan nhưng tôi thích nghĩ mình là như vậy.”

Hiển nhiên mỗi người đều có những cảm xúc cho dù họ thừa nhận hoặc chối bỏ nó. Vấn đề là những cảm xúc không được thể hiện vẫn tiếp tục âm ỉ dưới bề mặt của công việc.

3.1 Chỗ đứng của cảm xúc trong công việc

“Cảm xúc trong công việc” dường như là một ý tưởng không được ủng hộ tại nơi làm việc. Tuy nhiên, chúng ta hãy tìm hiểu nó kỹ hơn.

Thực hành 14

3 phút 



Trong công việc bạn thường có những cảm xúc nào? Khi nào thì những cảm xúc này nảy sinh? Bạn có bộc lộ chúng ra bên ngoài không?

.....

.....

.....

Cảm xúc, cũng giống như suy nghĩ, giúp chúng ta tự định hướng trong cuộc sống và công việc. Việc khám phá ra chúng ta thích hoặc không thích những gì, những điều làm chúng ta vui hoặc buồn, giận dữ, thất vọng hoặc lo sợ, là rất cần thiết để chúng ta biết được mình nên cố gắng làm, hoặc nên tránh làm điều gì. Có những việc khiến ta giận dữ, nhưng lại giúp ta có thêm sức mạnh để vượt qua những trở ngại. Có những việc khiến ta có cảm giác sợ hãi, nhưng chính cảm giác này lại giúp chúng ta tránh xa khỏi sự nguy hiểm.

Sẽ là rắc rối khi những cảm xúc bị ngăn chặn không cho bộc lộ ra, hoặc không phù hợp trong một hoàn cảnh nào đó. Chúng ta thường bàn luận về việc cảm xúc bị kìm nén. Những cảm xúc này tiếp tục chất chứa, cho tới khi chỉ cần một vài lời bình luận hoặc sự việc nào đó tưởng chừng như rất nhỏ, cũng đã đủ làm cho nó bùng nổ dữ dội. Những người cố gắng giữ cho cảm xúc này không bộc phát ra sẽ cảm thấy nội tâm chất chứa những lớp sóng ngầm của sự giận dữ hoặc đau khổ, khiến họ dường như có những phản ứng và hành động thái quá. Một số người khác lại rất giỏi kiểm chế cảm xúc và không cho chúng bộc lộ ra ngoài. Nhưng người ta cũng đã tìm thấy nhiều bằng chứng xác thực về mối liên hệ giữa sự kìm nén này với nhiều chứng bệnh khác nhau.

Cảm xúc có thể sẽ không phù hợp khi ta chuyển chúng từ nơi này sang một nơi khác, hoặc chuyển chúng từ một thời điểm trong quá khứ đến hiện tại. Người ta thường đem cảm xúc của mình từ nơi làm việc về nhà hoặc ngược lại. Thực ra điều này cũng không sao nếu đó là những cảm xúc nhẹ nhàng (niềm vui, thích thú, thú vị...), nhưng sẽ là không tốt nếu những cảm xúc đó nặng nề hoặc u ám (như giận dữ, phiền muộn, hoặc bức mình...).

Thực hành 15

5 phút 



Từ khi tôi vào làm việc ở đây, tôi phải thường xuyên tiếp xúc với một giám đốc dự án khác có liên quan. Tôi thấy mình ngại những buổi làm việc này. Tôi cảm thấy rất tự ti đến độ đôi khi tôi dường như hoàn toàn không nói được. Tôi không thể hiểu điều gì đã xảy ra, bởi vì người giám đốc dự án này cư xử với tôi rất tốt. Sau đó ít lâu tôi mới chợt nhận ra ở anh ta có dáng vẻ và phong cách giống thầy giáo chủ nhiệm lớp 10 của tôi. Tôi đã gặp khá nhiều rắc rối với thầy giáo chủ nhiệm này. Ông ta thực sự đã tỏ ra rất khó chịu đối với tôi. Sau khi đã nhận thức ra điều khiến tôi có cảm giác bất an với người giám đốc dự án, tôi đã điều chỉnh cảm xúc của mình tốt hơn. Mặc dù không hoàn toàn xua tan hết những cảm giác không được thoải mái khi làm việc với anh ta, nhưng ít nhất tôi có thể giữ không để nó làm trở ngại nhiều đến mối quan hệ công việc của mình". Đó là tự bạch của Hải, nhóm trưởng của một công ty thiết kế phần mềm.

Bạn có kinh nghiệm nào tương tự như Hải không? Lúc đó, bạn có biết được cảm giác đó bắt nguồn từ đâu? Bạn có thể giữ để cảm xúc này không ảnh hưởng đến công việc của mình hay không?

.....

.....

.....

3.2 Điều khiển cảm xúc của bạn

Người ta thường nói ‘kiểm soát cảm xúc của bạn’ nghĩa là ‘kiểm chế chúng, không để chúng bộc lộ ra’. Nhưng kiểm soát có nghĩa là sử dụng và thể hiện những cảm xúc một cách khéo léo và phù hợp. Điều này được coi là “tự điều khiển cảm xúc của chính mình”. Dưới đây là một số hướng dẫn giúp bạn có thể điều khiển cảm xúc của mình.

- **Hãy bộc lộ cảm xúc của mình trong chốc lát.** Trong công việc, dường như bạn thường gặp những sự khó chịu và bức bối nhỏ nhặt. Nếu bạn bộc lộ những nỗi khó chịu, bức bối hoặc giận dữ này vào lúc nó xuất hiện, bạn có thể giải tỏa chúng một cách có kiểm soát. Nếu bạn để những cảm xúc này chồng chất, như đã nói ở phần trên, nó có thể bùng nổ dữ dội tới mức bạn không thể kiểm soát được, hoặc có thể nổ ra vào một thời điểm không thích hợp. Trong nhiều tình huống làm việc, bạn có thể không dám biểu lộ cảm xúc của mình do thấy đó là sự mạo hiểm. Nhưng thực tế thì những người khác cũng thường nhận biết được những gì thật sự đang diễn ra bên trong bạn và xét về lâu dài họ sẽ đánh giá cao sự thành thực của bạn nếu bạn nói lên những gì bạn cảm thấy, hơn là bạn cứ cố giữ cái mặt nạ giả tạo đó.

- **Hãy tập mô tả những cảm xúc của bạn.** Các nghiên cứu đã chỉ ra một kỹ thuật đáng giá đã được nhiều nhà đàm phán kinh nghiệm sử dụng. Đó là việc kể cho đối tác biết bạn đang cảm thấy như thế nào. Nghệ thuật này có thể sử dụng được ở mọi hoàn cảnh, có nghĩa là nói cho người khác biết bạn đang cảm thấy thế nào thay vì thể hiện điều đó ra. Ví dụ, một nhà đàm phán có thể đang giận dữ với những thủ đoạn của phía bên kia. Nhưng nếu anh ta nổi giận thì

có thể phương hại đến cuộc thương thảo. Do vậy người đàm phán kinh nghiệm này có thể nói (một cách bình tĩnh nhưng mạnh mẽ): “Tôi thật sự bức mình với những gì mà quý vị đã làm. Nếu quý vị tiếp tục hành động như thế, chúng ta không thể tiếp tục làm ăn với nhau nữa”.

- **Hãy tìm cách giải tỏa những cảm xúc mà bạn không thể biểu lộ ở nơi làm việc.** Ở nơi làm việc có thể có những tình huống làm bạn không thể biểu lộ cảm xúc, cả khi chỉ là sự biểu lộ gián tiếp. Trước hết bạn cần tìm ra một thời điểm và một nơi nào đó để bạn có thể lấy lại bình tĩnh. Có một sáng kiến là hãy “tống khứ” cơn nóng giận này sang một hình thức cảm xúc mạnh nào đó. Trong trường hợp này, chơi thể thao có thể rất hữu ích. Chơi bóng là một ý tưởng hay. Hành động đập hoặc đá mạnh vào một cái gì đó là một sự “giải phóng” rất tuyệt. Cũng có một cách “chứa chấy” rất hay là gào hoặc hét thật to (ngoài đồng trống hay trên bãi biển vắng). Đối với nhiều người, đến với một môn nghệ thuật nào đó cũng là cách để bộc lộ cảm xúc của mình.
- **Hãy nuôi dưỡng cảm xúc của bạn.** Cảm xúc cũng cần được “nuôi dưỡng” giống như là suy nghĩ vậy. Nhiều người cho rằng trẻ con có rất nhiều cảm xúc, nhưng khi chúng lớn lên thì chúng đánh mất sự nhạy cảm này. Người lớn thường sống trong “một không gian cảm xúc” bị hạn chế. Chúng ta tự giới hạn mình trong một số ít những cảm giác “an toàn” và co mình lại, tìm cách ngăn chặn những cảm giác “khó chịu” hay “nguy hại”. Cái giá phải trả cho việc này là chúng ta đã đánh mất những cảm xúc “rất người”, khiến có cảm tưởng là chúng ta đã không sống một cách trọn vẹn. Âm nhạc, tiểu thuyết, phim ảnh, hội họa, v.v... tất cả đều có thể là “những món ăn” cho đời sống cảm xúc của bạn. Nhưng điều quan trọng là bạn đừng tự giới hạn cảm xúc của mình chỉ với những gì bạn thích (ví dụ: những quyển sách hoặc những cuốn phim với kết thúc có hậu). Bạn cũng nên thử nếm trải đủ hết mọi cảm xúc của con người.
- **Hãy có trách nhiệm với cảm xúc của bạn.** Nhiều người không thích nhận trách nhiệm cho những cảm xúc của chính mình. Nếu có điều gì khiến họ tức giận hoặc buồn phiền thì họ lại đổ nguyên nhân cho người khác. Rồi cũng vậy, họ mong đợi người khác làm cho họ vui, thích, hoặc hãnh diện. Nhưng không ai có trách nhiệm đem những cảm xúc đến cho chúng ta, chỉ có chính ta mà thôi. Chúng ta phải làm chủ những cảm xúc của mình, và nói: “Nếu tôi không

B

thích cách tôi cảm xúc về sự việc này, thì chỉ có tôi mới có thể thay đổi nó”. Chúng ta cần khách quan với cảm xúc của mình. Hãy tự hỏi rằng “Cảm xúc này cho tôi biết gì về tình trạng của chính tôi? Nó cho tôi biết gì về bản thân tôi? Tôi thực sự muốn làm gì với nó?”

3.3 Xem xét những giá trị của bạn

Giá trị là những gì có thể gây cho bạn những cảm xúc rất mạnh mẽ và tác động đến mọi hành động và niềm tin của bạn ở nơi làm việc cũng như ở bất cứ nơi đâu.

Thực hành 16

5 phút 



Hãy nhìn vào danh sách dưới đây và đánh dấu 5 mục quan trọng nhất đối với bạn:

- Giàu có
- Có một cuộc sống gia đình ấm cúng
- Được đồng nghiệp tôn trọng
- Công ty của bạn làm ăn thành công
- Có kỳ nghỉ thật tuyệt vời
- Có một đời sống tình dục thỏa mãn
- Có một công việc có tính thử thách
- Được an toàn
- Có thời gian rảnh để theo đuổi những sở thích, thú vui của mình
- Bảo vệ môi trường
- Có nhiều bạn
- Con cái được hạnh phúc
- Vợ/chồng hạnh phúc
- Có quan hệ tốt với đồng sự
- Có quan hệ tốt với sếp
- Tự do ra quyết định của mình

- _____ (điều mà bạn muốn bỏ sung)
- _____ (điều mà bạn muốn bỏ sung)
- _____ (điều mà bạn muốn bỏ sung)

B

Những mục nêu trên được xem như là những giá trị. Giá trị có liên quan đến cảm xúc, bởi vì chúng ta đánh giá cao những gì chúng ta cảm nhận là tốt hay quan trọng. Suy nghĩ cũng có vai trò trong giá trị nhưng không mang tính quyết định bằng cảm xúc. Ví dụ khi đề nghị bạn đánh giá xem “hạnh phúc của con bạn” quan trọng hơn hay kém so với việc “có được nhiều bạn bè”. Câu trả lời sẽ hoàn toàn phụ thuộc vào mức cảm xúc của bạn đối với từng đối tượng. Có thể sự chọn lựa đưa ra cho bạn ở đây khá đặc biệt, nhưng trong thực tiễn chúng ta rất hay gặp phải những sự chọn lựa tương tự như vậy. Chúng ta chỉ có chừng này thời gian, sức khỏe, tiền bạc, và tài sản. Những giá trị của ta sẽ quyết định việc sử dụng những nguồn lực trên vào việc gì. Nếu chúng ta chọn dành thời gian cho con cái thì chúng ta sẽ phải bớt thời gian dành cho bạn bè.

Thường thì không phải lúc nào cũng có sự ăn khớp giữa những gì người ta nói đó là giá trị đối với họ, với những hành động thể hiện giá trị thực sự của họ. Những điều mà họ nói ra có thể gọi là “giá trị hướng tới” và những gì họ thể hiện là “giá trị thực tế”.

Thực hành 17

5 phút 



“Điều quan trọng đối với tôi là có được một công việc có tính thử thách. Tôi thường than với bạn bè về nỗi buồn chán đối với công việc hiện tại của mình. Nhưng khi được đề nghị đảm trách vị trí quản lý toàn bộ dự án, tôi nhận ra rằng một công việc đầy thử thách luôn đi kèm với rất nhiều nguy cơ và rủi ro. Càng nghĩ về điều này tôi càng thấy mình đánh giá cao sự an toàn của công việc hiện tại nhiều hơn là tôi đã nhận thức về nó. Cuối cùng, tôi đã quyết định rằng sự an toàn quan trọng với tôi hơn là sự thử thách, và do vậy tôi đã từ chối công việc được đề nghị.” – Khánh, quản lý trực tiếp trong một công ty dược phẩm đã nói như vậy.

Trong thực tế, các giá trị không cố định trong suốt cuộc đời con người. Nó được phát triển và là sản phẩm của quá trình tự khám phá về chính bản thân con người. Đôi khi, người ta không xác

B

định được điều gì có giá trị then chốt nhất trong cuộc đời họ cho đến khi cần phải ra quyết định chọn lựa lớn. Ví dụ, họ nên tiếp tục công việc khá ổn định của một người công chức trong khu vực nhà nước hay bỏ ngang để bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của riêng mình đầy thách thức, rủi ro nhưng thú vị.

Hãy quay lại với những giá trị trong bài tập thực hành 16 và sử dụng một cây viết màu khác để đánh dấu lên 5 giá trị mà bạn đã thực sự tích cực sử dụng thời gian, sức khỏe, tiền bạc, v.v... để đạt được. “Giá trị hướng tới” và “giá trị thực tế” của bạn có gì không thống nhất? Bạn có nhận ra sự sai lệch này? Đó là do bạn tự lựa chọn hay bạn bị áp đặt?

Như bạn đã thấy, giá trị đặt ra một cầu nối giữa cảm xúc và hành động. Trong phần kế tiếp, bạn sẽ tìm hiểu rõ hơn về động cơ của những hành động của bạn.

Hãy tự đánh giá 2

10 phút 



Hãy hoàn tất những câu từ 1 đến 7 với những từ thích hợp dưới đây:

CẢM XÚC TRỰC GIÁC TẬP TRUNG GIÁ TRỊ
TƯỞNG TƯỢNG QUAN SÁT NHIỀU CHIỀU SUY NGHĨ

B

- 1 Người lao động ngày nay không còn lao động phổ thông bằng chân tay một cách đơn giản nữa mà họ đều phải trong công việc.
- 2 và là nền tảng của việc suy nghĩ tốt.
- 3 Nếu bạn muốn hình dung một sự việc có thể sẽ như thế nào, bạn phải sử dụng của mình.
- 4 là khả năng đem đến cho chúng ta câu trả lời mà không cần phải phân tích hay suy diễn gì cả.
- 5 Edward De Bono đã đưa ra khái niệm “suy nghĩ”
- 6 của con người thường bị bỏ qua và không được quan tâm đến trong công việc.
- 7 là những điều quan trọng nhất trong cuộc sống đối với mỗi chúng ta.
- 8 Hãy cho 3 ví dụ về những thành kiến thường gặp trong suy nghĩ:

.....
.....
.....

- 9 Hãy đưa ra 4 cách xem xét cùng một hoàn cảnh để tập luyện phát triển tầm nhìn bao quát.

.....
.....
.....
.....

10 Điều gì trong những điểm sau sẽ giúp bạn điều khiển hay quản lý bản thân

B

- Kìm nén cảm xúc
- Thể hiện cảm xúc của bạn ngay thời điểm đó
- Không bao giờ giận dữ hoặc buồn phiền
- Rèn luyện khả năng mô tả những cảm xúc của bạn
- Quát nạt bất cứ ai cản trở bạn
- Uống nhiều rượu
- Tìm cách giải tỏa những cảm xúc mà bạn không thể bộc lộ ở nơi làm việc
- Đổ trách nhiệm cho người khác về những cảm xúc của bạn
- Nuôi dưỡng cảm xúc của bạn
- Chịu trách nhiệm với những cảm xúc của mình

Bạn có thể tìm đáp án cho những câu hỏi này ở phần “Đáp án bài tập tự đánh giá” ở cuối sách.

4 Tóm tắt



- Trong hầu hết các tổ chức ngày nay, mỗi người phải biết suy nghĩ về công việc của mình.
- Quan sát nghĩa là thật sự nhận thấy bằng việc nhìn và suy nghĩ.
- Tập trung nghĩa là suy nghĩ sự việc một cách chú tâm và nhất quán.
- Quan sát và tập trung có thể được cải thiện bằng luyện tập.
- Con người chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi những thành kiến trong suy nghĩ của họ. Có thể hạn chế được những thiếu sót này bằng sự tự nhận thức và kiểm tra quá trình suy nghĩ của mình.
- Nhìn bao quát và tập suy nghĩ về các sự việc từ những khía cạnh khác nhau cũng có thể nâng cao chất lượng suy nghĩ.
- Sự tưởng tượng và trực giác đều là những cách thức đáng giá để vượt qua giới hạn của những suy nghĩ logic và phân tích thông thường.
- Suy nghĩ cần được nuôi dưỡng.
- Cảm xúc là một phần chính đáng trong công việc nếu được thể hiện một cách phù hợp.
- Cảm xúc cần và có thể được điều khiển và phát triển.
- Những giá trị có ý nghĩa quan trọng với ta có liên quan đến những gì mà chúng ta cảm thấy tốt hoặc xấu, quan trọng hay không quan trọng.

B

5 Suy ngẫm

B



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần C

Động lực cá nhân và sự phát triển bản thân

- *Dẫn nhập*
- *Khai thác động lực cá nhân của bạn*
- *Thay đổi bản thân*
- *Từ đây bạn sẽ đi đến đâu?*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Trong phần trước chúng ta đã nghiên cứu về suy nghĩ và cảm xúc. Mặc dù suy nghĩ rõ ràng hay sáng tạo và việc điều khiển những cảm xúc của bạn là điều cần thiết mang lại hiệu quả trong công việc, nhưng những điều đó thôi vẫn chưa đủ. Hiệu quả, suy cho cùng đó là việc đạt được những mục tiêu đã đề ra bằng khả năng tự động viên bản thân, hướng bản thân đến hành động. Điều này đòi hỏi bạn phải xác định mục tiêu phát triển bản thân và các nguyên tắc cũng như kỹ năng cần thiết nhằm đạt được sự phát triển bản thân tốt nhất.

C

Mục tiêu

Sau khi hoàn tất phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Xác định động lực cá nhân là gì;
- Xác định các cách thức loại bỏ các rào cản để trở nên hiệu quả hơn;
- Xác định phát triển bản thân là gì;
- Mô tả các nguyên tắc và các kỹ năng chính được sử dụng để phát triển bản thân.

2 Khai thác động lực cá nhân của bạn

Như các bạn đã biết, hiệu quả tùy thuộc vào việc nắm vững những kỹ năng và kiến thức phù hợp với công việc đang làm và việc hoạch định cá nhân để áp dụng những kỹ năng đó, ví dụ kỹ năng quản lý thời gian. Nhưng hiệu quả công việc không chỉ phụ thuộc vào việc biết cách thức để thực thi nhiệm vụ mà còn phụ thuộc vào ước

muốn thực thi nhiệm vụ đó. Cho dù bạn hiểu biết nhiều và tài giỏi bao nhiêu đi nữa, thì điều này cũng chẳng có ý nghĩa gì nếu như bạn không mong muốn thực hiện công việc.

2.1 Điều gì thúc đẩy bạn?

Điều này liên quan đến động lực cá nhân của bạn. Động lực cá nhân là sự kết hợp giữa mức độ bạn mong muốn làm điều gì đó (đã đề cập ở phần trước như là ý chí) và năng lượng mà bạn dành cho công việc đó. Các khái niệm có mối quan hệ gần với động lực cá nhân là sức mạnh ý chí hoặc sự tự động viên. Bạn sẽ xem xét đến năng lượng cá nhân, nhưng trước tiên chúng ta hãy quan tâm đến những gì mà bạn mong muốn.

Bạn có thể tham khảo thêm cuốn sách “7 thói quen của người thành đạt” của Stephen Covey.

Thực hành 18

10 phút 



“Cách đây vài năm, câu lạc bộ Hội cựu chiến binh của chúng tôi quyết định tu sửa trụ sở của Hội. Lúc đó, trụ sở của Hội đã quá cũ, xuống cấp và rất bất tiện trong sử dụng. Có rất nhiều việc phải làm, mỗi người một việc, tôi chịu trách nhiệm quyên góp quỹ. Để tiết kiệm tiền, chúng tôi quyết định chỉ thuê thợ làm những công việc đòi hỏi kỹ thuật cao còn những phần việc còn lại sẽ do các thành viên câu lạc bộ thực hiện. Điều này tốn rất nhiều công sức nhưng mọi người đều vui vẻ tham gia. Thậm chí, tôi đã làm việc cho công trình này còn chăm chỉ hơn là cho công việc ở công ty” - ông Mạnh, nhân viên ở một công ty viễn thông đã thổ lộ như thế.

Hãy nghĩ ra hai hay ba ví dụ từ cuộc sống thực tế của bạn, trong hay ngoài công việc, mà bạn đã thực sự bỏ ra nhiều công sức để đạt được một mục tiêu nào đó. Điều gì đã khiến bạn muốn thực hiện công việc như thế? Đối với công việc hiện thời bạn có dành nhiều tâm huyết như vậy không?

.....

.....

.....

.....

Trong kinh doanh, vấn đề mà chúng ta trăn trở nhiều đó là làm cách nào để động viên nhân viên bằng những sự khen thưởng: tăng lương, thăng tiến, những chuyến đi dự “hội nghị bán hàng” ở các địa danh hấp dẫn, v.v... Qua bài thực hành vừa rồi, có thể bạn đã nhận thức rõ rằng khi bạn toàn tâm toàn ý để thực hiện một công việc nào đó thường là vì bạn nhận thấy điều đó là có ích và xứng đáng để làm. Một việc xứng đáng để bạn làm nếu nó phù hợp với những “giá trị bên trong” của bạn. Công việc phù hợp với những giá trị của bạn đem đến cho bạn ý nghĩa; ngược lại những công việc không phù hợp thì sẽ cho cảm giác vô nghĩa.

C

Điều này không có nghĩa rằng những thứ khác, như tiền chẳng hạn là không quan trọng trong công việc. Hiển nhiên tiền có một vai trò rất quan trọng. Nhưng về lâu dài, sự khen thưởng có thể sẽ không giúp bạn duy trì mức hiệu quả nếu như công việc là vô nghĩa hoặc xung đột với những giá trị của riêng bạn. Một hệ quả quan trọng là bạn càng tập trung bao nhiêu vào những giá trị bên trong thay vì đeo đuổi những khen thưởng thì bạn sẽ có được cảm giác làm chủ số mệnh của mình và không chỉ chạy theo những lời kéo từ bên ngoài bấy nhiêu. Bạn sẽ trở nên chủ động trong công việc tức là tự khởi xướng và chịu trách nhiệm hơn là chỉ thụ động phản ứng lại, để cho hết sự việc này đến sự việc khác điều khiển bạn.

2.2 Làm việc trong sự giằng co giữa thực tế và “lý tưởng”

Nếu bạn nhìn vào những người đã có những đóng góp quan trọng vào sự phát triển của nhân loại, cho dù trong lĩnh vực kinh doanh, chính trị, khoa học, nghệ thuật hay những lĩnh vực khác của cuộc sống, bạn sẽ luôn luôn nhận thấy rằng họ được động viên không chỉ bằng những thành công về mặt vật chất. Họ luôn nhận thức rằng có một khoảng cách giữa thực tế và điều mà họ mong đợi. Họ đã trải qua những giây phút giằng co giữa thực tế và lý tưởng. Lý tưởng ở đây không có nghĩa là điều tuyệt hảo, mà có thể là điều không thể đạt được. Lý tưởng xuất phát từ những ý tưởng muốn làm cho mọi việc trở nên tốt hơn. Một lần nữa, định nghĩa như thế nào là “tốt hơn” hoàn toàn tùy thuộc vào những giá trị cá nhân của bạn.

Lấy ví dụ, ông Henry Ford nhận thấy rằng những người dân bình thường không đủ khả năng để sở hữu một chiếc xe hơi. Ông ta đã có ý tưởng về cách thức phát triển hệ thống sản xuất hàng loạt

các xe hơi rẻ hơn để cho đa số mọi người có thể mua được. Ông ta không những bị thúc đẩy bởi ước muốn kiếm tiền, mà còn bởi niềm tin rằng việc sở hữu xe hơi rộng khắp là một mục tiêu đáng khao khát. Mục tiêu của ông ta rất lý tưởng nhưng cũng rất thực tế.

Thực hành 19

10 phút 



Hãy sử dụng bảng sau đây để liệt kê 3 ví dụ về những lĩnh vực trong công việc của bạn mà bạn nghĩ cần phải cải tiến. Với mỗi ví dụ, hãy mô tả ngắn gọn sự việc đang diễn ra (thực tế hiện tại) và cách mà bạn nghĩ là mọi việc nên biến thành (tình trạng lý tưởng). Ví dụ có thể là những nhu cầu của khách hàng đã không được đáp ứng, cách làm việc gây lãng phí, các mối quan hệ cá nhân tồi, hoặc bất cứ lĩnh vực nào mà bạn quan tâm. Khi xem xét cách thức các sự việc lẽ ra nên xảy ra, bạn hãy xem xét lý tưởng của bạn diễn đạt những giá trị cá nhân như thế nào. Hãy tự hỏi xem bạn có sẵn lòng để:

- Sử dụng mọi nỗ lực và có thể là các nguồn lực khác để biến lý tưởng thành hiện thực.
- Chấp nhận rủi ro có thể phải gánh chịu (ví dụ: đánh mất thiện cảm của đồng nghiệp, quản lý cấp cao không chấp thuận...)

Ngay cả công việc tưởng như nhỏ nhất cũng có thể thực hiện tốt hơn rất nhiều nếu biết cách áp dụng những ý tưởng của quản trị một cách khoa học.

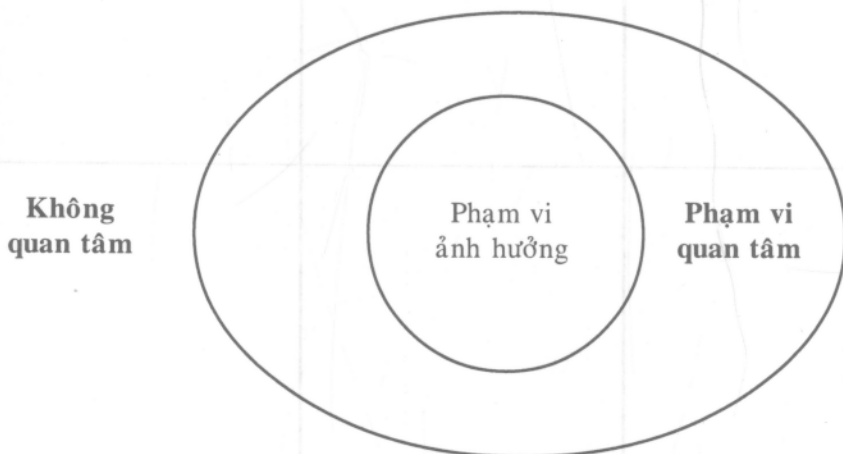
Ví dụ	Tình trạng hiện tại	Tình trạng lý tưởng
Tìm kiếm các dụng cụ trên bảng treo trong phân xưởng.	Trên bảng có ba hàng móc với hơn 20 dụng cụ. Mọi người phải mất thời gian dò tìm dụng cụ mình cần và khi trả thì móc vào bất cứ móc nào còn trống.	Phân loại các dụng cụ và chia theo khu vực trên bảng. Mỗi loại dụng cụ có hình của dụng cụ ngay khu vực đó giúp cho người sử dụng dễ nhận diện cả khi lấy và khi trả.

1		
2		
3		

Cần lưu ý rằng mặc dù điểm chủ yếu ở đây là động lực cá nhân của bạn, bài tập này cũng đòi hỏi sự kết hợp giữa suy nghĩ của bạn (bạn có nhận thức và suy nghĩ rõ ràng về tình hình thực tế không? bạn có tưởng tượng được mọi việc sẽ như thế nào không?) với cảm xúc của bạn (bạn cảm thấy như thế nào về thực tế hiện tại và lý tưởng của bạn?).

2.3 Phạm vi quan tâm và phạm vi ảnh hưởng

Động lực cá nhân đưa đến hành động khi bạn nhận thấy hành động là điều cần thiết và đáng mong đợi. Khi bàn về việc cần phải tập trung vào vấn đề gì, tác giả Stephen Covey đã phân biệt giữa Phạm vi Quan tâm và Phạm vi Ảnh hưởng theo như hình vẽ dưới đây.



Phạm vi Ảnh hưởng và Phạm vi Quan tâm. (Stephen R. Covey – Bảy thói quen của người thành đạt)

Bên ngoài phạm vi hai vòng tròn trong sơ đồ trên là những vấn đề không nằm trong sự quan tâm của bạn. Nằm trong vòng tròn bên ngoài là những vấn đề thuộc Phạm vi Quan tâm của bạn.

Phạm vi Quan tâm là những vấn đề thu hút sự chú ý của bạn hay bạn mong muốn tác động đến.

Còn nằm trong vòng tròn bên trong là những vấn đề thuộc Phạm vi Quan tâm lẫn Phạm vi Ảnh hưởng của bạn.

Phạm vi Ảnh hưởng là những vấn đề mà bạn có thể có tác động hay ảnh hưởng nào đó đối với chúng.

Nếu như bạn muốn trở thành một người làm việc có hiệu quả bạn cần hướng những động lực của mình tập trung vào các công việc thuộc Phạm vi Ảnh hưởng của bạn. Nếu bạn dành nhiều thời gian cũng như sức lực cho những vấn đề chỉ nằm trong vùng Phạm vi Quan tâm mà không nằm trong Phạm vi Ảnh hưởng của bạn, khi đó bạn có thể sẽ trở nên kém hiệu quả.

Bạn có thể tham khảo thêm cuốn sách "7 thói quen của người thành đạt" của Stephen Covey.

Thực hành 20

10 phút 



Hãy xem lại cả ba ví dụ mà bạn đã đưa ra trong bài thực hành 19. Các ví dụ có nằm trong Phạm vi Ảnh hưởng của bạn không? Hay chỉ nằm trong Phạm vi Quan tâm của bạn?

C

2.4 Hành động hợp với các chuẩn mực đạo đức

Nếu hiệu quả là làm đúng việc trên phương diện công việc thì đạo đức là làm đúng việc trên phương diện luân thường đạo lý. Những vấn đề đạo đức có thể được đặt ra trong mối liên hệ với **kết quả cuối cùng** của công việc của bạn; sản phẩm hoặc dịch vụ đó có 'tốt' không? Hiển nhiên khái niệm 'tốt' này là theo sự đánh giá của từng cá nhân hoặc khách hàng. Một số người cho rằng một vài hoạt động nào đó đương nhiên là không tốt, ví dụ như: sản xuất vũ khí, truyền bá sách báo, phim ảnh đồi trụy, xây dựng trạm năng lượng hạt nhân, hoặc săn bắt động vật hoang dã. Một số người lại thấy những việc này hoàn toàn không có vấn đề gì. Có thể cũng có những câu hỏi về vấn đề đạo đức được đặt ra từ việc công việc đó được làm **như thế nào**. Lấy ví dụ, nhiều người thấy rằng những công việc có ảnh hưởng đến ô nhiễm môi trường, nguy hiểm đến sức khỏe và an toàn, những công việc có tính chất đối trá, phân biệt đối xử, tàn nhẫn với động vật... là có liên quan đến vấn đề đạo đức.

Luật pháp, các qui định về công nghiệp, hoặc những tiêu chuẩn chuyên môn xác lập nên một số ranh giới cho những chuẩn mực đạo đức. Nhưng có rất nhiều sản phẩm, dịch vụ, và sự hành nghề có thể không vi phạm một điều luật, qui định hoặc một chuẩn mực nào, nhưng ở đó vấn đề đạo đức lại nổi cộm lên thể hiện dưới nhiều dạng khác nhau tùy theo cách nhận thức, nền tảng văn hóa, v.v... của mỗi người.

Ví dụ, công ty của bạn hiện đang gặp khó khăn và trong vài tháng tới rất cần sự giúp đỡ của bạn. Giám đốc của công ty - một người đồng hương với bạn - đã coi bạn như người thân trong nhà và tạo mọi điều kiện giúp đỡ khi bạn mới chấp chững vào nghề. Việc bạn

chuyển đi làm việc cho một công ty đối thủ cạnh tranh lúc này có thể coi là vấn đề đạo đức trong kinh doanh đối với đa số người Việt Nam. Trong khi đó, việc bạn viết thư giới thiệu rất tốt cho một nhân viên cũ có năng lực làm việc ở mức trung bình có thể là chuyện tương đối phổ biến đối với người Việt Nam nhưng lại vi phạm đạo đức kinh doanh đối với các nhà tuyển dụng ở các nước khác. Để đối phó với những “vùng xám” này, bạn phải vững vàng với những nguyên tắc và giá trị cá nhân của chính bạn. Bạn càng hiểu rõ hơn về những gì bạn tin là quan trọng, thì bạn càng dễ xác lập cho mình một lập trường quan điểm trên những lĩnh vực đạo đức này. Hiểu rõ những giá trị và nguyên tắc của mình rồi bạn sẽ dễ dàng chống lại những sức ép buộc bạn phải làm những gì mà bạn cho là thiếu đạo đức.

Thực hành 21

20 phút 



Sử dụng bảng dưới đây để kiểm tra lại những vấn đề đạo đức mà bạn đã gặp trong công việc.

Nêu rõ những giá trị cá nhân của bạn trong từng sự việc (ví dụ: hạnh phúc của trẻ em là tối quan trọng, môi trường phải được bảo vệ, mọi giao dịch với khách hàng phải được đặt cơ sở trên sự trung thực)	Với mỗi sự việc, ghi ra những qui định, luật lệ, hoặc chuẩn mực cho phép hoặc chấp nhận.	Liệt kê ra dưới đây ba sự việc có liên quan đến vấn đề đạo đức trong công việc của bạn hoặc của người khác mà bạn biết. Nó có thể là sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc về cách thực hiện công việc.
Sự việc 1:		
Sự việc 2:		
Sự việc 3:		

Hãy trả lời những câu hỏi sau đây về một trong những vấn đề bạn đã kể ra ở trên mà bạn cho rằng đặc biệt khó với mình:

- Sự việc này xảy ra có phải do mâu thuẫn giữa những giá trị cá nhân của bạn và giá trị của công ty bạn?
- Những sự việc trên đã gây ảnh hưởng đến những người khác như thế nào? (ví dụ: khách hàng bị thua thiệt trong giao dịch, nhân viên phải hành xử thiếu trung thực, môi trường bị hủy hoại).
- Bạn có tích cực đối đầu với vấn đề này? Nếu có thì bạn đã làm như thế nào?
- Bạn có bị sức ép nào buộc bạn phải hành xử thiếu đạo đức?
- Bạn có thể tìm đến những sự hỗ trợ nào có khả năng giúp bạn kháng cự lại những áp lực đó?
- Bạn có thể làm gì để góp phần tạo dựng một môi trường văn hóa đạo đức hơn ở nơi làm việc?

C

2.5 Giải phóng và hội tụ năng lượng

Chúng ta đã nói ở phần trước rằng động lực cá nhân dựa trên sự nhận thức về cái bạn muốn cộng với việc có năng lượng để làm những gì mình muốn. Nếu bạn biết bạn muốn gì và nếu bạn muốn một cách mãnh liệt, thì thường điều này sẽ có tác dụng đem đến cho bạn sức lực mà bạn cần. Đó có thể là một nguồn năng lượng tiềm tàng nào đó mà bạn chưa từng ý thức được ở mình. Nhưng đôi khi dường như bạn không có năng lượng. Ví dụ như do bị ảnh hưởng của một sự căng thẳng kéo dài, năng lượng của bạn tích tụ rất chậm, để rồi lại bị tận dụng cho đến cạn kiệt.

Một vấn đề khác có liên quan trực tiếp đến chủ đề của cuốn sách này, đó là những suy nghĩ, cảm xúc và ý chí của chúng ta thường không cùng hút về chung một hướng. Suy nghĩ có thể bảo chúng ta hành xử như thế này cho một tình huống, trong khi cảm xúc có thể lại mách chúng ta làm khác đi; và cũng có thể chúng ta chẳng muốn làm cách nào cả. Trong những thời điểm như vậy, chúng ta tự chia cắt ra, và những năng lượng khác nhau trong chúng ta sẽ đối chọi với nhau, hơn là hợp nhất lại. Những nhà tâm lý học gọi trạng thái này là “không tương đồng”. Nói cách khác, khi những suy nghĩ, cảm nhận, và hành động của chúng ta cùng hợp với nhau, khi đó nghĩa là chúng đang “hợp nhất”.

Thực hành 22

5 phút 



‘Tôi đã từng có lúc phải cân nhắc xem có nên cho một nhân viên trong nhóm nghỉ việc hay không. Theo suy nghĩ logic dựa trên tình hình công việc, tôi thấy cần phải làm như vậy. Cô ta không thể đảm đương công việc. Cô đã kéo kết quả công việc của cả nhóm đi xuống và tất cả mọi nỗ lực của tôi nhằm giúp cô tiến bộ đều thất bại. Nhưng tôi lại cảm thấy vô cùng khó chịu với ý nghĩ sẽ cho nghỉ việc một nhân viên mà tôi biết cô ấy phải một mình nuôi con và phụ thuộc rất nhiều vào công việc để có thể lo được cho gia đình. Tôi cố dần xếp để cho sếp của tôi quyết định chuyện này, nhưng người sếp đẩy việc đó lại cho tôi, nói rằng nó thuộc trách nhiệm của tôi.’ Anh Ngọc, quản đốc của một công ty sản xuất chất dẻo bọc bạch.

Bạn có nghĩ rằng anh Ngọc đã có được sự nhất quán hay không? Anh ta có hiệu quả không? Anh ta có thể làm gì để thay đổi tình hình?

.....

.....

.....

Trong ví dụ này chúng ta thấy sự đối lập mạnh mẽ của động lực bản thân. Anh Ngọc chỉ có thể thoát ra tình thế bế tắc đó bằng cách tự làm rõ những gì anh suy nghĩ, cảm nhận, những giá trị và cả những mong muốn. Anh ấy có thể thật sự nhìn nhận được tình huống một cách rõ ràng không? Hậu quả gì sẽ đến với khách hàng, nhóm của anh, công ty anh, và cả anh nữa khi giữ lại một người mà không thể góp ích gì cho công việc? Anh ấy có thể đặt công việc của những người khác vào tình thế nguy hiểm bởi đang làm hại đến hiệu quả làm việc của cả nhóm không? Có ý nghĩa gì cho một người khi tiếp tục với công việc mà cô ta chẳng hề thích hợp? Còn những sự chọn lựa nào khác mà anh Ngọc đã không nghĩ đến? Anh ấy coi cái gì là quan trọng nhất: vấn đề của một người, của cả nhóm, của khách hàng, hay của toàn công ty? Anh ấy mong muốn điều gì: một sự yên ổn? một nhóm hoạt động làm việc hiệu quả? hay muốn chạy trốn trách nhiệm? Chỉ khi trả lời được những câu hỏi này hoặc những câu hỏi tương tự thì Ngọc mới có thể trông mong đạt được sự nhất quán, và nhờ vậy có được năng lượng để hành động một cách tích cực.

3 Thay đổi bản thân

Chủ đề chính của cuốn sách này là quản lý con người, nguồn lực, tiền bạc, thông tin v.v... một cách có hiệu quả dựa trên việc quản lý hiệu quả chính bản thân bạn.

3.1 Lấy bản thân mình làm tâm điểm để hành động

C

“Cá tính là một quá trình chuyển tiếp hơn là một sản phẩm hoàn chỉnh. Nó vừa có tính ổn định, lại vừa liên tục thay đổi.” Gordon W.Allport, trong *Becoming*.

Để trở nên hiệu quả và giữ được mức hiệu quả này thường đồng nghĩa với việc phải thay đổi bản thân mình. Đây không chỉ đơn giản là thay đổi mà là phát triển thì đúng hơn. Mike Pedler và Tom Boydell sẽ cho bạn một định nghĩa.

[Phát triển] có thể là một kỹ năng mới; một cách nhìn sự vật mới; một thái độ mới; hoặc có thể là một loạt những cảm xúc mới; một mức độ nhận thức mới hoặc một phương thức quản lý mới. Chữ quan trọng trong cả loạt từ trên chính là *mới*. Phát triển không chỉ là đạt được nhiều hơn những gì bạn đã có; không chỉ là một sự mở mang thêm về kiến thức, hay rèn luyện để nâng một kỹ năng đã có lên tầm cao hơn. Phát triển là một trạng thái hoặc một hành động khác đi, chứ không đơn thuần chỉ là nâng cao những gì bạn đã có.

Có một cách để bạn có thể suy nghĩ về sự phát triển bản thân trong mối liên hệ với khái niệm về Phạm vi Ảnh hưởng và Phạm vi Quan tâm... mà bạn đã được biết ở phần trước. Bạn có thể xem việc phát triển cá nhân giống như khi bạn mở rộng kích cỡ của Phạm vi Ảnh hưởng để nó bao trùm dần phần diện tích của Phạm vi Quan tâm. Trong phần cuối của cuốn sách này bạn có thể tìm hiểu thêm xem bạn có thể làm sao để việc phát triển bản thân trở thành một phần quan trọng chính yếu trong công việc của bạn (và hơn cả thế nữa).

3.2 Viễn cảnh của bạn

“Cuộc sống là những gì xảy ra ngoài dự liệu của bạn.” - Arron, Scott Peck trích dẫn trong cuốn *“The Different Drum”*.

Ở phần mở đầu của chương này, bạn đã thấy rằng động lực cá nhân có thể xuất phát từ nhận thức về sự khác biệt giữa những gì đang có ở hiện tại với những gì mà bạn mong muốn đạt được trong tương lai. Điều này có thể áp dụng đối với bạn cũng như với tình trạng công việc của bạn. Việc nhận thức rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại của bạn so với những gì bạn muốn trở thành, có thể đem đến cho bạn động lực để phát triển bản thân.

Thực hành 23

15 phút 



C

Bạn có thể đã có những lúc suy nghĩ về những mục tiêu trong tương lai nghề nghiệp như: bạn sẽ làm gì trong vòng 2 năm, 5 năm, hoặc 10 năm nữa. Nhưng trong bài tập này, bạn có thể đi sâu hơn không chỉ suy nghĩ về mẫu công việc mà bạn muốn làm, bạn còn có thể suy nghĩ về mẫu người mà bạn muốn trở thành nữa. Hãy tưởng tượng bây giờ bạn đã nghỉ hưu. Hãy mô tả một cách ngắn gọn xem bạn muốn những đồng nghiệp cũ ở nơi làm việc nhớ đến mình với hình ảnh như thế nào? Bạn muốn được nhớ đến với những thành công nào bạn đã đạt được? Bạn muốn mình đã đóng góp được gì cho công ty? Và bạn muốn những người khác nghĩ như thế nào về kiểu tính cách của bạn?

Bằng cách so sánh với hình ảnh lý tưởng của bạn, bạn có thể bắt đầu nhận ra những điểm nào bạn muốn tập trung vào để phát triển bản thân.

3.3 Tiến gần đến viễn cảnh của bạn

“Hãy tự biết mình” chính là câu nói tiên tri của thần Apollo, được ghi khắc lại tại Delphi, Hy Lạp. (thế kỷ thứ 6 trước CN).

Bạn có thể bị choáng ngợp bởi một cảm giác là khoảng cách giữa những gì bạn muốn trở thành với bản thân bạn hiện tại cách xa nhau quá để có thể đến được với nhau. Peter Senge trong *The Fifth Discipline* lưu ý rằng hai cảm nhận thông thường khi một người đối diện với cái nhìn về cá nhân mình chính là sự bất lực (‘Tôi không thể thay đổi’), và sự không xứng đáng (‘Tôi không đáng để thay đổi’). Những cảm nhận này thường có nguồn gốc sâu xa từ tuổi ấu thơ và rất khó vượt qua. Nhưng chỉ có chấp nhận sự thách thức phát triển bản thân thì bạn mới khởi đầu cho sự phát triển của mình được. Ngoài kinh nghiệm thực tế là con người có thể thay đổi, thì còn có một sự khám phá là con người không phải không có khả năng. Người ta thường có một cảm giác được tự do khi tự đứng ra gánh vác lấy vận mệnh của mình. Điều này sẽ đem đến cho họ ngày càng nhiều những kinh nghiệm hay ho về bản thân để từng bước gây dựng cho mình lòng tự trọng.

Có một số nguyên tắc chung có thể theo đó để phát triển bản thân. Những nguyên tắc nêu ra dưới đây được Scott Peck đề xuất.

- **Nhận lãnh trách nhiệm.** Nếu bạn không tự nhận trách nhiệm phát triển chính mình, chắc chắn rằng sẽ không ai đứng ra nhận thay cho bạn.
- **Chấp nhận việc phát triển đòi hỏi mất thời gian.** Mất thời gian ở cả hai nghĩa. Bạn phải đầu tư thời gian cho việc phát triển bản thân mình. Nếu không đầu tư thì bạn sẽ không thu về được gì cả. Nhưng phát triển cũng mất thời gian theo nghĩa: đó là một quá trình lâu dài và rất chậm. Trong một thời gian dài có thể bạn không thấy được một sự thay đổi nào, cho dù bạn đã đặt vào đó biết bao nỗ lực và thời gian. Nhưng cuối cùng khi bạn nhìn lại cả một quãng thời gian đã qua, bạn sẽ bất chợt nhận thấy bạn không còn là mình trước đây nữa, bạn đã “lớn lên”. Liên quan đến nguyên tắc này là ý tưởng cho rằng bạn không nên cố thay đổi tất cả bản thân mình ngay một lúc. Hãy bắt đầu với những thay đổi nhỏ có nhiều cơ may thành công. Những thành công bước đầu đó sẽ dẫn dắt bạn háo hức đi tiếp đến những thay đổi lớn lao và sâu sắc hơn.
- **Hãy đi sát với thực tế.** Senge giải nghĩa điều này là “luôn theo sát sự thật”. Điều này đòi hỏi một sự cố gắng không chùn bước trong việc cố nhìn nhận bản thân của bạn đúng bản chất thực không che đậy, nhìn thế giới như nó vốn như vậy. Tất cả chúng ta đều mang “những giá trị tinh thần”. Chúng bao gồm niềm tin, các giá định, các lý thuyết, và những ý tưởng giúp cho ta tìm ra con đường cho mình trong thế giới bao la (ví dụ: ‘Động cơ của con người thường là tiền bạc’, ‘Các sếp trên thường chẳng có cảm xúc’,...). Chúng cũng bao gồm niềm tin về bản thân chúng ta (ví dụ: ‘Tôi hiểu rất rõ về công việc này’, ‘Tôi luôn cố thân ái với mọi người’, ‘Tôi là người kiên nhẫn... đáng yêu’...). Có điều, những giá trị này có thể trở nên lạc hậu. Nó cũng có thể có sai sót. Chúng ta thường nhầm lẫn hình ảnh trong đầu của mình với hiện thực. Thực tế, chúng ta chỉ nhận thức về sự khác biệt khi thế giới chung quanh không còn hoạt động như cách thức mà xưa nay ta vẫn nghĩ. Một sự khủng hoảng thường đem lại hiệu ứng như thế này. Một khi ta nhận ra những gì mà chúng ta vẽ ra cho mình bị sai lệch ở một phương diện nào đó thì đúng là phiền toái. Chúng ta sẽ bị mất phương hướng. Khi đó ta có thể rơi vào một trong hai khuynh hướng: hoặc có ý khẳng khẳng rằng mình đúng (còn tất cả thế giới đều sai cả!), hoặc ta tiếp tục nỗ lực và bắt đầu “vẽ” lại những hình ảnh về thế giới chung quanh, và đặc biệt là vẽ lại chính mình!

C

- **Giữ trạng thái cân bằng.** Đây là nguyên tắc cần thiết để làm trung hòa những hiệu quả phụ tiêu cực từ việc thực hiện những nguyên tắc kia. Cân bằng nghĩa là không nhận lấy hết trách nhiệm về mình, mà chỉ nhận những sự việc nào đích thực thuộc về trách nhiệm của mình thôi. Cân bằng nghĩa là không để mình trở nên bị ám ảnh với việc phát triển bản thân mà ảnh hưởng đến mọi mặt của công việc và cuộc sống. Nó có nghĩa là bạn cần biết khi nào mình nên chấp nhận thực tế để có thể hoàn thành công việc. Cân bằng còn có nghĩa là kiên định nhưng không gàn bướng khi có ai đó thách thức niềm tin hoặc những quan điểm của bạn. Cần bình tĩnh cân nhắc đánh giá mức độ chính xác trong những lời họ nói.

Thực hành 24

10 phút 



“Trong nhiều năm tôi đã trượt dài với công việc của mình. Tôi thấy mình làm việc giỏi và tôi có thể thậm chí làm việc với một tay chấp sau lưng mà vẫn có thể hoàn thành hầu hết các công việc được giao. Khi tôi biết vị trí trưởng phòng quản lý khu vực đang bỏ trống, tôi đã khá tự tin rằng mình sẽ được gọi để đảm nhận vị trí này. Tôi đã thật sự bị “sốc” khi một trong những người quản lý trực tiếp khác - một người mà tôi đã luôn cho rằng hơi ngốc nghếch - được đề bạt vào vị trí này. Đầu tiên tôi đã rất phẫn uất và cay đắng. Tôi nghĩ rằng các cấp trên cũng khá ngu ngốc khi quyết định như vậy. Nhưng sau cùng tôi lấy hết can đảm để nói chuyện với sếp của mình về lý do tại sao tôi không được nhận công việc đó. Ông ta nói với tôi rằng, mặc dù cấp trên biết tôi có khả năng như thế nào, họ nghĩ rằng tôi là người có tính tự mãn và không thể hiện mình có đủ sức sáng tạo cho vị trí trưởng quản lý khu vực. Tôi đã giận tái người và cố tranh cãi để khẳng định là họ đã sai lầm một cách ghê gớm! Thế nhưng sau này khi nghĩ lại, tôi thấy họ đã nhìn nhận đúng. Giờ đây tôi đang cố tìm cách lấy lại phong độ làm việc để có thể tiếp tục sẵn sàng cho một sự đề bạt.” - Theo Loan, quản lý trực tiếp ở một công ty sản xuất hàng trang trí nội thất.

Hãy nghĩ về một kinh nghiệm mà bạn đã từng có, tương tự như việc Loan không được thăng cấp? Bạn đã phản ứng lại ra sao? Bạn có ý đổ lỗi cho người khác không? Bây giờ nhìn nhận lại, bạn có thấy bạn cần tích cực hơn để tự đánh giá lại mình lúc đó?

3.4 Các quá trình học tập trong việc phát triển bản thân

“Chỉ trải qua những cuộc phiêu lưu thì người ta mới học được những gì thực sự mới mẻ. Tuy nhiên đi vào nơi chốn xa lạ thì luôn làm người ta sợ.”
Theo M.Scott Peck trong cuốn “The Different Drum”.

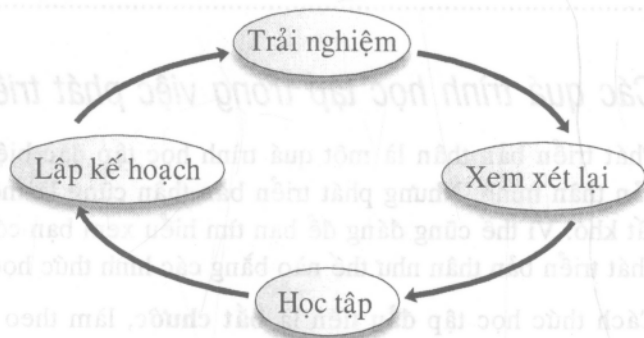
Phát triển bản thân là một quá trình học tập đặc biệt: học về chính bản thân mình. Nhưng phát triển bản thân cũng là một quá trình học rất khó. Vì thế cũng đáng để bạn tìm hiểu xem bạn có thể hỗ trợ việc phát triển bản thân như thế nào bằng các hình thức học tập khác nhau.

Cách thức học tập đầu tiên là **bắt chước**, làm theo những gì người khác làm. Đó chính là cách mà trẻ con đã học và nó tỏ ra rất hiệu quả. Ngay người lớn chúng ta cũng có thể bắt chước, mặc dù với người lớn thì họ có ý thức hơn khi áp dụng phương pháp này. Một cuộc nghiên cứu về những nhà quản lý thành công ở Hoa Kỳ cho thấy điểm duy nhất chung của họ đó là họ đều bắt đầu khởi sự công việc với một ông chủ làm việc vô cùng hiệu quả. Trong việc phát triển bản thân, bạn có thể tìm một người có một kỹ năng nào đó mà bạn muốn phát triển mình lên giống vậy, hoặc một người có một phẩm chất cá nhân nào đó mà bạn muốn đạt được. Bằng cách quan sát người này thật kỹ, bạn có thể tìm ra cách phát huy những kỹ năng hoặc phẩm chất này. Đọc tiểu sử hoặc tự truyện của những người mà bạn ngưỡng mộ cũng có thể đem đến cho bạn cả một kho ý tưởng và cảm hứng cho sự phát triển của chính mình.

Cách thức học tập thứ hai là được **hướng dẫn** - một kiểu học theo lối xưa, với hình ảnh một người từng bước dạy cho người kia những kiến thức hoặc kỹ năng cần thiết. Cách này có vẻ không hiệu quả lắm đối với việc phát triển những cá nhân của người lớn trưởng thành. Phát triển cá nhân phải bắt nguồn từ trong ra ngoài chứ không thể truyền từ ngoài vào trong. Tuy nhiên một vài hình thức mang tính chất “điều dắt” vẫn có tác dụng. Đó là một người sẵn sàng chuyện trò với bạn về sự phát triển cá nhân của bạn. Một người điều dắt giỏi sẽ không cố gắng “dạy” bạn, mà sẽ giúp bạn hiểu rõ vấn đề và khuyến khích bạn tự tìm ra cách thức phù hợp nhất để tự hoàn thiện.

Cách học thứ ba là **trải nghiệm**. Đây có thể là cách thức hiệu quả nhất cho việc phát triển cá nhân. Nhưng chỉ kinh nghiệm thôi thì

không tự động dẫn đến việc học. Việc học chỉ diễn ra khi bạn tích cực suy nghĩ, cảm nhận và quyết tâm “thu hoạch” những bài học bổ ích từ kinh nghiệm bản thân. Quy trình học tập từ kinh nghiệm thực tiễn như sơ đồ dưới đây sẽ giúp bạn dễ hình dung hơn.



Quy trình học trải nghiệm

Như tên gọi của nó, điểm khởi đầu của quy trình này được bắt đầu với sự trải qua một kinh nghiệm nào đó trong công việc. Đó có thể là một kinh nghiệm vui cũng như buồn, tích cực cũng như tiêu cực. Bạn hãy cố quan sát thật tích cực kinh nghiệm này với “cái đầu đã cài số”, như đã nói ở phần B. Sang giai đoạn kế tiếp, bạn hãy xem xét lại kinh nghiệm đã trải qua. Bạn hãy cố “khách quan” trong nhìn nhận, đánh giá, để có thể nhìn nó như một nhà quan sát công minh. Bạn hãy tìm xem điều gì đã xảy ra và tại sao xảy ra như vậy. Đây là hậu quả của nó? Ở giai đoạn này, bạn cần phải bám sát thực tế và đặc biệt phải hoàn toàn trung thực về vai trò của mình đối với những gì đã xảy ra.

Ở giai đoạn 3, bạn hãy cố rút ra bài học từ những xem xét, đánh giá của mình.

- Tôi lẽ ra không nên làm như vậy
- Tôi đã hiểu lầm điều đó có thể hoạt động ra sao.....
- Giá như mà tôi đã
- Tôi cần phải học tập thêm về

Ở giai đoạn 4 và cũng là cuối cùng, bạn lên kế hoạch bạn sẽ hành động thế nào trong tương lai dựa trên cơ sở bài học rút ra. Sau đó, khi một tình huống tương tự, bạn sẽ đưa kế hoạch này thực thi, quan sát và rồi lại bắt đầu một chu trình học tập khác.

Hãy nhớ rằng việc phát triển bản thân không phải là đơn giản. Đây là cả một kỹ thuật làm biến đổi những thói quen và phẩm chất đã ăn sâu vào trong mỗi cá nhân. Sẽ phải mất thời gian, nghĩa là bạn có thể sẽ phải thực hiện quy trình học hỏi từ kinh nghiệm nhiều lần trước khi bạn phát triển và nắm vững phần mới mẻ này của chính mình.

Thực hành 25

15 phút 

C



Chọn một kinh nghiệm gần đây trong công việc mà bạn nghĩ rằng bạn có thể rút ra bài học gì từ đó. Hãy thực hiện hết cả 4 giai đoạn của quy trình học hỏi và viết ra những gì bạn đã đúc kết được. Bạn sẽ làm gì khác đi nếu tình huống tương tự xảy ra lần nữa?

.....

.....

.....

3.5. Tìm kiếm sự hỗ trợ

Như đã trình bày, làm việc với chính bản thân để trở nên hiệu quả hơn là một việc không hề dễ dàng! Nó đặc biệt khó khi bạn phải tự mình làm điều đó. Sự hỗ trợ của những người khác có thể giúp bạn đạt đến kết quả, hướng dẫn bạn phải làm gì, hay thử làm gì. Một nét quan trọng của tất cả những kiểu hỗ trợ này là bạn giữ vai trò vừa cho lại vừa nhận. Giúp đỡ, bản thân nó đã là một sự phát triển rất cao. Chúng ta đã nói đến những người đi đầu. Dưới đây là một số cách khác giúp bạn tìm kiếm những hỗ trợ:

Bạn bè tâm giao. Người hướng dẫn thường là một ai đó lớn tuổi và từng trải hơn bạn, trong khi một người bạn thì ngang bằng với bạn hơn. Đó có thể là một đồng nghiệp, hay là một người bạn ở ngoài công ty, một người mà bạn có thể thẳng thắn thảo luận một cách thoải mái về những gì bạn đang nỗ lực đạt tới, những khó khăn bạn đang phải đối đầu v.v... Lý tưởng nhất nếu đây là mối quan hệ qua lại, bạn giúp họ cũng tương tự như họ giúp bạn vậy.

Các mối quan hệ. Có nghĩa là bạn lập nên một mạng lưới những liên lạc (ở nơi làm việc và cả ở bên ngoài) với những người có

cùng sở thích, mối quan tâm và chí hướng với bạn. Họ là những người mà bạn có thể trò chuyện trao đổi (như bạn bè tâm giao ở trên) và bạn có thể nhờ họ giúp đỡ mỗi khi cần. Dĩ nhiên, đổi lại thì họ cũng có thể nhờ bạn.

C

Nhóm hỗ trợ. Trong những năm gần đây, nhiều người thấy được rằng làm thành viên của một nhóm hỗ trợ sẽ rất có lợi. Nhóm hỗ trợ lẫn nhau thường có từ 6 đến 12 người, họp lại với nhau 2 đến 3 giờ mỗi tuần để chia sẻ và thảo luận những vấn đề mà họ thường phải đối diện trong cuộc sống. Một số nhóm tập trung vào những chủ đề cụ thể. Ví dụ có nhiều nhóm phụ nữ và mỗi đây có nhóm những người đàn ông. Những nhóm khác được thành lập dựa trên cơ sở có những vấn đề hay mối quan tâm chung.

3.6 Quan tâm tới những người khác

Khi bạn đang trong quá trình phát triển bản thân mình; cho dù những thay đổi diễn ra là để bạn tốt lên, thì những người thân với bạn (như đồng nghiệp, vợ chồng, con cái, bạn bè) có thể không hài lòng với những gì đang xảy ra với bạn. Họ có thể bị bối rối hoặc cả sợ hãi nữa. Dĩ nhiên bạn là một phần trong các giá trị tinh thần của họ. Họ nghĩ rằng họ hiểu bạn và có thể đoán được bạn (ngay cả những khía cạnh “khó tính” của bạn). Sự thay đổi của bạn phá hủy những gì họ đã vẽ trong đầu họ về bạn. Họ có thể cần thời gian để vẽ lại chân dung mới của bạn. Chìa khóa cho vấn đề này là thông tin tốt, cho những người quan trọng đối với bạn biết về những gì bạn đang làm và mục đích tại sao bạn phải làm. Không nhất thiết phải chia sẻ với họ hết mọi chuyện, nhưng phải cho họ biết bạn đang trong quá trình nào.

4 Từ đây bạn sẽ đi đến đâu?

Đến đây thì bạn đã đi gần hết nội dung của cuốn sách này. Với những kiến thức, hiểu biết có được thông qua việc thực hành những bài tập, bạn lúc này hẳn đã hiểu rõ về những gì bạn cần làm để trở nên hiệu quả hơn trong công việc. Cuốn sách này đã giúp bạn khởi động. Nhưng như chúng tôi đã nhấn mạnh từ trước, phải mất nhiều thời gian để làm được những sự thay đổi sâu xa này. Bạn có thể cũng đã xác định được nhiều lĩnh vực mà bạn muốn hoàn thiện bản thân mình. Bạn cũng có thể nản lòng vì mức độ khó khăn của những công việc phải làm hay không biết chắc phải bắt đầu từ đâu. Điều

quan trọng là bạn đã bắt đầu. Bạn có thể thấy rằng trong phát triển cá nhân, mỗi thứ đều có liên hệ với nhau. Bạn làm việc trên một lĩnh vực nào đó và sẽ nhận ra mình cũng đã bắt đầu với cả những lĩnh vực khác một cách tự nhiên. Để chọn điểm bắt đầu, chúng tôi khuyên bạn nên khởi đi từ những lĩnh vực nào mà thấy rằng mình sẽ đạt được lợi ích nhanh nhất trong công việc. Đạt được những kết quả rõ ràng, dễ nhận ra là cách tốt nhất để cổ vũ, khích lệ bạn tiếp tục đầu tư thời gian và sức lực cho sự phát triển cá nhân quan trọng này. Bài tập Thực hành cuối trong cuốn sách này sẽ giúp bạn quyết định bạn nên bắt đầu từ đâu.

C

Thực hành 26

45 phút ⌚



Bạn hãy lật lại phần A của cuốn sách và nhìn lại những kết quả ở bảng tự đánh giá bản thân của mình. Bây giờ, với những gì mà cuốn sách này đã giúp bạn sáng tỏ, bạn hãy điền vào những phần sau:

1 Ba điều mà tôi cần thay đổi nhất ở bản thân mình để nâng cao hiệu quả trong công việc là:

.....

.....

.....

2 Để thực hiện được những thay đổi này, ba điều tôi cần làm nhất là:

.....

.....

.....

3 Khi tôi đã thực hiện những thay đổi này với bản thân mình, ba tiến bộ mà tôi chắc chắn đạt được trong công việc sẽ là:

.....

.....

.....

C

Hãy thảo luận những ý mà bạn đã nêu trên đây với sếp của bạn, xem đó như một phần của bảng tự đánh giá khả năng làm việc của mình. (Nếu bạn có một người hướng dẫn hoặc một người bạn để trao đổi, bạn cũng có thể thổ lộ những ý nghĩ này với họ, hoặc có thể trao đổi với họ thay vì trao đổi với sếp mình). Hãy viết xuống đây những điểm chính bạn rút ra sau khi thảo luận.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dưới đây là phần làm thêm tùy bạn chọn lựa.

Bạn có thể làm thành một “nhật ký phát triển bản thân” trong một khoảng thời gian hai hoặc ba tháng gì đó. Trong cuốn nhật ký này, bạn có thể ghi lại tất cả các sự kiện và trải nghiệm đã đem đến cho bạn cơ hội tự phát triển bản thân; bạn xem xét và suy ngẫm lại nó như thế nào; bạn rút ra được những ý tưởng gì cho hành động bản thân từ những sự việc và kinh nghiệm đó; bạn cần làm những bước gì tiếp theo; và kết quả của nó sẽ như thế nào.

Hãy tự đánh giá 3

10 phút 



Hãy hoàn tất những câu từ 1 đến 6 với những từ thích hợp dưới đây:

ẢNH HƯỞNG THỰC TẠI VIỆN CẢNH NĂNG LƯỢNG
KHUYẾN KHÍCH TỪ BÊN NGOÀI LÝ TƯỞNG
QUAN TÂM MONG MUỐN GIÁ TRỊ BÊN TRONG
SỰ TƯƠNG ĐỒNG

C

1. Động lực cá nhân có được dựa trên mức độ bạn
một điều gì đó và mà bạn có.
2. Động lực làm việc có thể xuất phát từ
nhưng sẽ tốt hơn nếu nó dựa trên
3. Động lực để thay đổi một điều gì đó có thể xuất phát từ nhận thức
về sự cách biệt giữa..... và trạng thái
..... của sự việc.
4. Những gì mà chúng ta muốn làm nằm trong Phạm vi,
nhưng những gì mà chúng ta có thể tác động thực sự lại nằm trong
Phạm vicủa chúng ta.
5. Khi những gì mà chúng ta suy nghĩ, cảm nhận và mong muốn hợp
nhất với nhau, lúc đó ta có thể diễn tả như là
6. Bức tranh phác họa những gì mà bạn muốn trở thành chính
là..... bản thân
7. Những nguyên tắc nào dưới đây cần thiết cho phát triển bản thân
mình:
 - Mong muốn người khác làm tất cả mọi việc cho bạn
 - Nhận lấy trách nhiệm về mình
 - Trông chờ thu hoạch được kết quả ngay
 - Thừa nhận việc phát triển đòi hỏi phải mất thời gian
 - Đừng nghĩ gì về bản thân bạn; nó chỉ làm mất thời gian vô ích
 - Hãy đi sát với thực tế
 - Bỏ qua những gì người khác nói về mình như một kẻ có thành kiến
 - Tập trung vào tự phát triển bản thân mà không quan tâm đến thứ gì khác
 - Luôn giữ trạng thái thăng bằng

8 Bốn giai đoạn của quá trình học tập thông qua sự trải nghiệm là gì?

1

2

3

4

9 Bạn đã bao giờ trong một tình huống mà suy nghĩ, cảm xúc và ý chí của bạn mâu thuẫn với nhau? Nếu có, bạn đã giải quyết trường hợp đó ra sao?

.....

.....

.....

Bạn có thể tìm đáp án cho những câu hỏi này ở phần “Đáp án bài tập tự đánh giá” ở cuối sách.

5 Tóm tắt



- Để sử dụng tốt những kiến thức và kỹ năng đòi hỏi đến động lực bản thân.
- Động lực cá nhân đòi hỏi bạn phải có sự mong muốn làm một điều gì đó và có sức lực để làm những gì cần thiết.
- Động lực làm việc bắt nguồn từ những giá trị bên trong thì thường mạnh hơn là được tác động bởi sự khuyến khích từ bên ngoài.
- Động cơ thúc đẩy hành động có thể xuất phát từ nhận thức về sự cách biệt giữa hiện thực và lý tưởng có thể có của một sự việc.
- Hành động hiệu quả đòi hỏi chúng ta phải biết phân biệt giữa những gì nằm trong Phạm vi Ảnh hưởng và những gì chỉ thuần túy nằm trong Phạm vi Quan tâm.
- Những vấn đề về đạo đức có thể được xác định bởi các quy định của luật pháp, các chuẩn mực đạo đức, nhưng cũng có thể dựa trên những giá trị cá nhân.
- Chúng ta ở mức hiệu quả nhất khi những suy nghĩ, cảm nhận và quyết tâm của chúng ta hài hòa với nhau.
- Động lực để phát triển bản thân có thể xuất phát từ tầm nhìn cá nhân đúng đắn về việc chúng ta muốn trở thành người như thế nào.
- Có nhiều nguyên tắc chúng ta có thể dựa theo để phát triển bản thân.
- Phát triển bản thân là một cách học rất đặc biệt. Nó có thể bao gồm cả bắt chước làm theo người khác, học từ hướng dẫn của người khác, và học qua kinh nghiệm.
- Học qua kinh nghiệm là một chu trình 4 giai đoạn: trải nghiệm, xem xét lại, rút ra bài học, và lên kế hoạch.

C

6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....



A! Tôi đã học được ...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Trả lời thật nhanh các câu hỏi dưới đây dựa trên các kiến thức mà bạn đã tiếp thu được từ cuốn sách này.
Hãy viết các câu trả lời của bạn cho từng câu hỏi.

- Câu 1 Bốn lĩnh vực công việc quản lý quan trọng nào mà mọi người quản lý đều phải hiệu quả?

.....

.....

.....

.....

- Câu 2 Hãy liệt kê ra 3 yếu tố gây trở ngại đối với sự hiệu quả mang tính chất khách quan mà bạn thường gặp nhất.

.....

.....

.....

- Câu 3 Những trở ngại đối với sự hiệu quả mang tính chất chủ quan có nguồn gốc từ đâu?

.....

.....

.....

- Câu 4 Quản lý bản thân nghĩa là gì?

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

Câu 5 Bốn điểm chính trong việc tự quản lý bản thân là gì?

.....

.....

.....

.....

Câu 6 Bạn hãy định nghĩa sự “quan sát” và sự “tập trung” được đề cập tới ở cuốn sách này.

.....

.....

.....

Câu 7 Hãy liệt kê 3 loại thành kiến thông thường hay ảnh hưởng tới quá trình suy nghĩ của chúng ta.

.....

.....

.....

Câu 8 Để có thể tưởng tượng tốt, bạn cần phải làm gì?

.....

.....

.....

Câu 9 Bạn hãy xác định 3 cách thức có thể giúp bạn điều khiển tốt cảm xúc của mình.

.....

.....

.....

Câu 10 Hãy cho 1 ví dụ về việc những giá trị cá nhân đã ảnh hưởng lên đời sống hàng ngày của chúng ta như thế nào?

.....

.....

Câu 11 Bạn cần làm gì để có được nguồn động lực mạnh mẽ?

.....

.....

Câu 12 Để trở nên có hiệu quả hơn bạn nên tập trung vào những gì nằm trong Phạm vi Quan tâm hay là Phạm vi Ảnh hưởng của mình?

.....

.....

Câu 13 Những vấn đề thuộc về đạo đức có phải chỉ là đối tượng quan tâm của luật pháp, nội quy, quy tắc?

.....

.....

Câu 14 Bốn nguyên tắc phát triển bản thân là gì?

.....

.....

.....

.....

Câu 15 Hình thức học tập nào sẽ là thích hợp nhất cho việc phát triển bản thân?

.....

.....

Bạn có thể tìm đáp án cho những câu hỏi này ở phần “Đáp án bài kiểm tra nhanh” ở cuối sách.

2 Bài tập tình huống

60 phút 

Bạn hãy đọc ví dụ dưới đây về một nhân vật có thể trở nên có hiệu quả từ sự nhận thức rõ ràng về nhu cầu của chính mình. Sau đó, hãy trả lời một số câu hỏi.

Chi Lan là kế toán trưởng của một công ty thương mại cỡ vừa. Cô đã làm công việc này được ba năm. Trong 2 năm đầu, mọi việc đều tốt đẹp. Nhưng đến năm thứ 3 thì Chi Lan phát hiện ra mọi việc đang trở nên xấu đi. Sếp của cô chắc hẳn cũng biết được điều này mặc dầu không nói ra.

Chi Lan nhận ra mình đã phạm một số sai lầm ngớ ngẩn như cô đã để hóa đơn gửi tới cho khách hàng có nhiều lỗi mà không được kiểm tra. Có một vài lần, nhân viên của cô đã nhắc nhưng cô lại quên bẵng đi mất!? Chi Lan cũng trở nên hay cáu gắt vô lý với nhân viên của mình. Cô trách cứ nhân viên vì những lỗi lầm do chính cô gây ra. Trong quá khứ, cô đã có mối quan hệ rất tốt với các nhân viên của mình, nhưng giờ đây họ luôn tìm cách xa lánh cô. Họ không còn tin cậy cô như trước đây nữa.

Mặc dù vẫn còn yêu thích công việc hiện tại, Chi Lan bắt đầu để ý đến những mục tuyển dụng đăng trên báo hàng ngày. Cô cảm thấy do dự không biết có nên thay đổi việc làm bây giờ hay không? Khi mới tốt nghiệp phổ thông, Chi Lan mơ ước trở thành một tiếp viên hàng không. Những ngày đó, điều này đã không thể thực hiện được. Giờ đây, trong thâm tâm, Chi Lan vẫn cảm thấy một sự mong muốn mơ hồ được đi đến những chân trời mới lạ, được thường xuyên tiếp xúc với những khách hàng sang trọng và lịch sự.

Chi Lan linh cảm điều gì đó nhất định sẽ xảy đến nhưng cô không biết phải làm gì.

Trả lời những câu sau đây:

1. Chi Lan có phải là người làm việc hiệu quả?
2. Theo bạn, nguyên nhân của vấn đề là gì?
3. Điểm gì dễ nhận thấy trong việc tự quản lý của Chi Lan?
4. Theo bạn thì Chi Lan nên làm gì để giải quyết tình huống của cô ấy?

Đưa ra những lý do vượt ra ngoài suy nghĩ của bạn. Bạn có thể đưa ra bất cứ giả định nào về Chi Lan, đồng nghiệp và công việc của cô ấy, miễn sao các giả định này hợp lý.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Bây giờ, bạn đã hoàn thành cuốn sách *Để Trở nên Hiệu Quả hơn*. Chúng tôi tóm lược lại những mục tiêu chính như sau:

- **Bạn cần phải xác định rõ quản lý bản thân hay tự quản lý nghĩa là gì?**

Đó là cách dùng khả năng cá nhân của bạn một cách hiệu quả để đạt được những mục tiêu trong công việc. Trong cuốn sách này chúng tôi muốn chỉ ra rằng có một “lớp vỏ bên ngoài” bao gồm các loại kiến thức và kỹ năng liên quan trực tiếp đến công việc bạn đang làm. Ngoài ra cũng còn có một loại nằm sâu bên trong nữa, việc quản lý bản thân, có liên quan tới những kỹ năng cá nhân cốt lõi. Đó chính là cách thức tư duy, cảm xúc, ý chí và phát triển cá nhân. Bạn có thể tự đặt câu hỏi:

- Bạn có thực sự hiểu rõ sự khác biệt giữa suy nghĩ, cảm xúc và ý chí không?
- Bạn có hiểu phát triển bản thân nghĩa là gì không?

- **Bạn cần phải đánh giá được bạn tự quản lý bản thân mình tốt đến mức độ nào.**

Bạn đã tự đánh giá bản thân mình theo hai mức độ. Mức độ đánh giá thứ nhất liên quan đến những kiến thức và kỹ năng thể hiện ra bên ngoài mà bạn cần có để quản lý các hoạt động, các nguồn lực, con người và thông tin. Bạn có thể phát triển bản thân thông qua những cuốn sách khác trong cùng bộ sách hướng dẫn về quản lý này. Ở mức độ đánh giá thứ hai, bạn cần xem lại việc tự quản lý bản thân của mình thuộc các khía cạnh về tư duy, cảm xúc cũng như ý chí. Bạn có thể tự hỏi:

- Bạn có biết rõ cần tập trung nỗ lực vào những nội dung nào trong mối liên hệ với lĩnh vực kiến thức và kỹ năng được đề cập trong những cuốn sách khác thuộc bộ sách hướng dẫn về quản lý này.
- Bạn có thể phản ánh một cách khách quan cách nghĩ, cảm nhận và ý chí của mình hay không?
- Bạn có thể nhận ra khi nào bạn cần tiếp tục phát triển những kỹ năng cá nhân cốt lõi của mình không?

- **Bạn có thể xác định các cách thức làm cho suy nghĩ của bạn có thể trở nên sâu sắc và sáng tạo hơn đến mức độ nào?**

Ngày nay ai cũng suy nghĩ khi làm việc. Sự quan sát và sự tập trung là rất cần thiết cho một sự suy nghĩ chính chắn. Bạn cần cảnh giác với sự ảnh hưởng của một số thành kiến phổ biến lên cách thức tư duy của mình. Khả năng suy nghĩ về các tình huống và các sự kiện là một kỹ thuật đầy uy lực góp phần phát triển năng lực tư duy của bạn. Nó thúc đẩy sự tưởng tượng, giúp bạn vượt qua tính ỳ và khuôn mẫu cứng nhắc trong suy nghĩ, góp phần hình thành trực giác của bạn. Chính khả năng trực giác nhạy bén đã giúp chúng ta, trong một số trường hợp, lập tức có được giải pháp cho các vấn đề mà không cần phải nghiền ngẫm một cách kỹ lưỡng. Chúng tôi muốn nhấn mạnh một điều rằng tư duy con người cần phải được rèn luyện và “nuôi dưỡng” bằng những ý tưởng và thử thách mới. Bạn có thể tự hỏi:

- Bạn có thể nghĩ về cách thức suy nghĩ của chính mình hay không?
- Bạn có biết những cách thức giúp phát triển năng lực tư duy của mình hay không?
- **Bạn cần nhận thức rõ cảm xúc là một thành phần thiết yếu trong đời sống công việc, và xác định cách thức nâng cao năng lực cảm xúc của bạn.**

Trong công việc, yếu tố cảm xúc thường không được quan tâm. Chúng là một đề tài không dễ chịu chút nào cả. Thế nhưng, việc không thực sự quan tâm đúng mức đến yếu tố cảm xúc đã khiến chúng ta gặp thêm nhiều rắc rối, đặc biệt trong quan hệ với mọi người. Cảm xúc có thể bị kìm nén cho đến khi bùng phát ra vào những thời khắc và địa điểm hoàn toàn không thích hợp. Những cảm xúc mãnh liệt thường có nguyên căn không liên quan đến công việc, hoặc được tích tụ từ rất lâu trước đây trong quá khứ, giờ đây gây tổn hại đến công việc của bạn một cách nghiêm trọng. Bạn đã được giới thiệu một số cách thức giúp quản lý tốt yếu tố cảm xúc, nhờ thế chúng có thể tồn tại một cách hợp lý và không bị đè nén hay ức chế. Bạn có thể tự hỏi:

- Bạn nhận thức thế nào về cảm xúc của chính mình trong công việc?
- Tình cảm của bạn đóng vai trò tích cực hay tiêu cực trong công việc của bạn?

- Bạn có thường xuyên thử một vài cách để có thể điều khiển được tốt hơn cảm xúc của mình trong công việc không?
- Bạn có ý thức rõ về những giá trị mà bạn muốn thể hiện trong công việc hay không?
- **Bạn có khả năng mô tả các cách thức tác động lên động lực bản thân của chính mình.**

Động lực bản thân xuất phát từ việc mong muốn mãnh liệt một điều gì và có những nguồn lực bên trong, đặc biệt là nguồn sinh lực để theo đuổi việc đạt được mục tiêu. Động lực có thể xuất phát bởi sự mong muốn có được những khuyến khích từ bên ngoài. Nhưng sự mong muốn đó sẽ trở nên mạnh hơn và bền lâu hơn khi nó có gốc rễ từ những giá trị cá nhân đích thực. Yếu tố tự động viên hay động lực bản thân có thể phát sinh từ sự ý thức về khoảng cách giữa các khía cạnh sự việc được thể hiện trong thực tại với việc bạn mong muốn chúng phải như thế nào. Bạn sẽ có được hiệu quả tuyệt vời khi mọi hành động của bạn đều nhằm tới các mục tiêu nằm trong tầm ảnh hưởng của bạn. Những vấn đề thuộc về đạo lý được xem xét ngắn gọn. Khi suy nghĩ, cảm xúc và ý chí hòa hợp thì bạn sẽ có được tính hiệu quả rất cao. Câu hỏi ở đây là:

- Động lực của bạn mạnh mẽ như thế nào?
- Bạn có thể tăng cường động lực của mình như thế nào?
- Bạn có nhận thức về các vấn đề đạo đức trong công việc và có thể quản lý chúng hay không?
- **Bạn sẽ có khả năng mô tả các cách thức quản lý việc học hỏi và thay đổi bản thân để phát triển những năng lực cần thiết giúp bạn trở nên hiệu quả.**

Phát triển bản thân chính là việc biến bản thân mình trở thành đối tượng của một chương trình thay đổi. Việc này chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi quan điểm cá nhân bạn muốn mình trở nên như thế nào. Những nguyên tắc cơ bản của việc tự phát triển là: nhận lãnh trách nhiệm, chấp nhận phải bỏ ra thời gian cần thiết, sát với thực tế, cũng như khả năng giữ được trạng thái thăng bằng. Về cơ bản, việc học tập để phát triển dựa vào sự bất chước, các hướng dẫn (tốt hơn nữa là có được sự tham vấn) hoặc học hỏi từ các kinh nghiệm. Việc học tập từ sự trải nghiệm của chính bản thân được đặt nền tảng trên một quá trình nối tiếp một cách có ý thức giữa thử nghiệm,

đúc kết, học hỏi và lên kế hoạch, chính là cách thức có hiệu quả nhất đối với sự phát triển cá nhân. Nhu cầu về sự hỗ trợ cũng như việc lưu tâm đến những nhu cầu của mọi người gần gũi với chúng ta cũng đã được đề cập tới trong cuốn sách này. Bạn có thể tự trả lời các câu hỏi sau:

- Bạn có thừa nhận sự cần thiết của phát triển bản thân?
- Làm thế nào để bạn có thể ảnh hưởng đến viễn cảnh của mình?
- Bạn có thể tuân theo những nguyên tắc đã được giới thiệu, ít nhất trong một vài trường hợp không?
- Bạn có thể tìm ra một số hình thức học hỏi và hỗ trợ có thể giúp cho bạn phát triển cá nhân?

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược* và *Suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo những kế hoạch hành động bạn đặt ra cho từng mục tiêu luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của doanh nghiệp và của nhóm);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không cụ thể:	Trở nên một người suy nghĩ hiệu quả hơn.
Mục tiêu cụ thể:	Xác định 3 cách thức nâng cao khả năng suy nghĩ.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần phải giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

Những vấn đề cần giải quyết	Những việc cần phải làm	Nguồn lực cần huy động	Thời gian thực hiện

Kết quả thực tế

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Bài tập tự đánh giá 1

- 1 Làm việc có HIỆU SUẤT là làm việc đúng cách, còn làm việc có HIỆU QUẢ là làm đúng việc.
- 2 Người quản lý cần phải quản lý có hiệu quả các hoạt động, NGUỒN LỰC, CON NGƯỜI và THÔNG TIN.
- 3 Có kiến thức và KỸ NĂNG thích hợp là cần thiết nhưng chưa đủ để đạt hiệu quả.
- 4 Những trở ngại ảnh hưởng đến hiệu quả có thể là KHÁCH QUAN lẫn CHỦ QUAN.
- 5 SUY NGHĨ, CẢM XÚC và Ý CHÍ là những kỹ năng cá nhân cốt lõi.
- 6 PHÁT TRIỂN BẢN THÂN chính là quá trình nâng cao khả năng tự quản lý của bạn.
- 7 Một số ví dụ về các trở ngại khách quan phổ biến ảnh hưởng đến hiệu quả:
 - Thiếu thời gian hoặc cơ hội để tiếp thu những kiến thức và kỹ năng mới
 - Thiếu thời gian và cơ hội để thực hành những kỹ năng đó
 - Thiếu hướng dẫn và sự ủng hộ của người quản lý
 - Thiếu trợ giúp từ nhân viên
 - Thiếu nguồn lực về kỹ thuật và con người
 - Thiếu thời gian
 - Thiếu thông tin và giao tiếp kém
- 8 Người đóng vai trò chính yếu trong việc nâng cao hiệu quả cá nhân của bạn chính là BẠN.

Bài tập tự đánh giá 2

- 1 Người lao động ngày nay không còn lao động phổ thông bằng chân tay một cách đơn giản mà họ đều phải SUY NGHĨ trong công việc.
- 2 QUAN SÁT và TẬP TRUNG là nền tảng của việc suy nghĩ tốt.
- 3 Nếu bạn muốn hình dung một sự việc có thể sẽ như thế nào, bạn phải sử dụng đến TƯỢNG TƯỢNG của mình.

- 4 **TRỰC GIÁC** là khả năng đem đến cho chúng ta câu trả lời mà không cần thông qua việc suy luận logic và phân tích.
- 5 Edward De Bono đã đưa ra khái niệm “suy nghĩ **NHIỀU CHIỀU**”.
- 6 **CẢM XÚC** của con người thường bị bỏ qua hoặc lãng quên trong công việc.
- 7 **GIÁ TRỊ** là những điều quan trọng nhất trong cuộc sống đối với mỗi chúng ta.
- 8 Một số ví dụ về những thành kiến trong suy nghĩ thường gặp:
 - Chú ý có chọn lọc
 - Ảnh hưởng bởi thứ tự
 - Quá tự tin với kinh nghiệm của mình
 - Khó khăn khi thay đổi quan điểm
 - Dựa vào những gì có sẵn thì dễ dàng hơn
 - Đánh giá dựa trên xuất xứ
- 9 Có 4 cách xem xét hoàn cảnh giúp phát triển quan điểm cá nhân.
 - Hình thức
 - Trạng thái
 - Chức năng
 - Mục đích
- 10 Những điều sau giúp bạn quản lý cảm xúc của mình:
 - Bộc lộ cảm xúc của bạn ngay thời điểm đó.
 - Tập mô tả những cảm xúc của mình.
 - Tìm cách giải tỏa những xúc cảm mà bạn không thể bộc lộ trong công việc.
 - Nuôi dưỡng cảm xúc của bạn.
 - Chịu trách nhiệm với những cảm xúc của mình.

Bài tập tự đánh giá 3

1. Động lực cá nhân phụ thuộc vào mức độ bạn MONG MUỐN một điều gì và NĂNG LƯỢNG mà bạn có.
2. Động lực làm việc có thể phát sinh từ những SỰ KHUYẾN KHÍCH TỪ BÊN NGOÀI, nhưng sẽ tốt hơn nếu nó có cơ sở từ những GIÁ TRỊ BÊN TRONG.
3. Động lực để thay đổi điều gì bắt nguồn từ ý thức về sự khác biệt giữa THỰC TẠI và trạng thái LÝ TƯỞNG có thể có của sự việc.
4. Những gì chúng ta muốn làm nằm trong Phạm vi QUAN TÂM nhưng những gì chúng ta thực sự ảnh hưởng đến được thì lại thuộc Phạm vi ẢNH HƯỞNG của chúng ta.
5. Khi những gì chúng ta suy nghĩ, cảm nhận và mong muốn hợp nhất với nhau thì chúng ta có SỰ TUỞNG ĐỒNG.
6. Bức tranh phác họa những gì mà chúng ta muốn chính là VIỄN CẢNH bản thân.
7. Những nguyên tắc hữu ích để phát triển bản thân:
 - Nhận lấy trách nhiệm về mình
 - Thừa nhận việc phát triển đòi hỏi phải mất thời gian
 - Hãy đi sát thực tế
 - Luôn giữ trạng thái thăng bằng
8. Có bốn giai đoạn trong quá trình học hỏi bằng cách tự trải nghiệm:
 - Thử nghiệm
 - Đúc kết
 - Học hỏi
 - Lập kế hoạch

4 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Bốn lĩnh vực cơ bản mà người quản lý cần phải có được tính hiệu quả đó là quản lý các hoạt động, nguồn lực, con người, và thông tin.
- Câu 2 Những trở ngại khách quan với sự hiệu quả thường thấy là:
- Thiếu thời gian hoặc cơ hội để tiếp thu những kiến thức và kỹ năng mới
 - Thiếu thời gian và cơ hội để thực hành những kỹ năng đó
 - Thiếu hướng dẫn và sự ủng hộ của người quản lý
 - Thiếu trợ giúp từ nhân viên
 - Thiếu nguồn lực về kỹ thuật và con người
 - Thiếu thời gian
 - Thiếu thông tin và giao tiếp kém
- Câu 3 Những trở ngại chủ quan với tính hiệu quả có nguồn gốc từ chính chúng ta.
- Câu 4 Quản lý bản thân là khả năng sử dụng các nguồn lực của cá nhân bạn để thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn.
- Câu 5 Bốn điểm chính trong việc quản lý bản thân là suy nghĩ, cảm xúc, ý chí và phát triển bản thân.
- Câu 6 “Quan sát” có thể định nghĩa như việc thực sự thấy rõ về bản thân mình. Còn “tập trung” có nghĩa là dừng lại một chủ đề đủ lâu để phát triển dòng suy nghĩ.
- Câu 7 Những loại thành kiến ảnh hưởng tới quá trình suy nghĩ thường gặp:
- Chú ý có chọn lọc
 - Thử tự tác động
 - Quá tự tin với kinh nghiệm của mình
 - Khó khăn khi thay đổi quan điểm
 - Dựa vào những gì có sẵn thì dễ dàng hơn
 - Đánh giá dựa trên xuất xứ

- Câu 8 Để có thể tưởng tượng tốt bạn cần không để bị lệ thuộc vào kinh nghiệm quá khứ cũng như hiện tại của bạn, những định kiến, những suy nghĩ cứng nhắc và sẵn sàng hành động theo trực giác khi cần thiết.
- Câu 9 Những cách giúp bạn điều khiển được cảm xúc của mình:
- Bộc lộ cảm xúc của bạn ngay thời điểm đó
 - Tập mô tả những cảm xúc của mình
 - Tìm cách giải tỏa những cảm xúc không thể bộc lộ trong công việc
 - Nuôi dưỡng cảm xúc của bạn
 - Chịu trách nhiệm với cảm xúc của mình
- Câu 10 Các giá trị tác động vào mọi mặt của cuộc sống hàng ngày vì nó giúp chúng ta định hướng thời gian và năng lượng của mình.
- Câu 11 Để có động lực mạnh mẽ bạn cần phải hình dung một hình ảnh rõ ràng về cái mà bạn muốn và có đầy đủ khả năng để biến nó thành hiện thực.
- Câu 12 Để trở thành có hiệu quả bạn nên chú trọng đến những gì nằm trong Phạm vi Ảnh hưởng của bạn.
- Câu 13 Nhiều vấn đề đạo lý không được luật pháp hóa, hay bằng các nội qui, qui định, nhưng lại là những thử thách đối với các giá trị cá nhân.
- Câu 14 Có bốn nguyên tắc phát triển bản thân là:
- Nhận lãnh trách nhiệm
 - Thừa nhận việc phát triển đòi hỏi phải mất thời gian
 - Chấp nhận thực tế
 - Giữ trạng thái thăng bằng
- Câu 15 Học hỏi bằng hình thức tự trải nghiệm là hình thức thích hợp nhất đối với việc phát triển cá nhân.

5 Đáp án bài tập tình huống

Dưới đây là câu trả lời gợi ý

- 1 Chắc là bạn cũng đồng ý rằng, Chi Lan là người làm việc không có hiệu quả. Mọi việc trở nên xấu đi, gửi hóa đơn có nhiều lỗi tới cho khách hàng, cấu gắt vô lý đối với nhân viên, đổ lỗi cho nhân viên, thậm chí đánh mất sự tin cậy của họ trước đây, v.v... là những dẫn chứng cụ thể và rõ ràng cho cách làm việc không hiệu quả của Chi Lan.
- 2 Có thể có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng này. Ví dụ, có thể những yếu tố bên ngoài như chế độ tiền lương, thưởng, điều kiện làm việc, v.v... không thích hợp đã làm cho cô 'mặc dù vẫn còn yêu thích công việc' nhưng không toàn tâm, toàn ý cho công việc nữa. Tuy nhiên, có một điểm dễ nhận ra là cô đã bị tác động trực tiếp bởi những yếu tố mâu thuẫn từ bên trong chính bản thân mình. Cô đã không xác định được điều gì quan trọng nhất đối với cô: "luôn được đi đến những chân trời mới lạ, được thường xuyên tiếp xúc với những khách hàng sang trọng, lịch sự" hay công việc quen thuộc, được đồng nghiệp tin cậy. Do đó, cô đã không có được động lực làm việc cho bản thân.
- 3 Điểm dễ nhận thấy trong việc quản lý bản thân của Chi Lan là sự mâu thuẫn trong những gì cô suy nghĩ, cảm nhận và tạo động lực trong công việc. Bạn có thể suy nghĩ về những khía cạnh sau đây.
 - Lan nghĩ gì về công việc hiện tại của mình? Suy nghĩ bây giờ có khác gì so với suy nghĩ trước kia? Tại sao có sự thay đổi đó?
 - Cảm xúc đích thực của Lan đối với công việc hiện tại là gì? Có phải chỉ là "đánh mất niềm vui thú"? hay còn có cảm xúc nào sâu xa hơn? Điều gì đã khơi nguồn cho những cảm xúc đó?
 - Lan có biết khai thác động lực làm việc của mình không? Lan có xác định được Phạm vi Quan tâm và Phạm vi Ảnh hưởng trong công việc hiện tại, và cả trong công việc tương lai nếu có không?
- 4 Để tự giải quyết được vấn đề của mình, Chi Lan cần phải suy nghĩ thật sâu sắc hàng loạt các khía cạnh cá nhân như sau.
 - Giá trị cá nhân: Điều gì là quan trọng nhất trong cuộc sống của Chi Lan? Công việc hiện tại có thỏa mãn những giá trị đó hay không?

- **Mục tiêu:** Mục tiêu dài hạn và mục tiêu ngắn hạn của Chi Lan là gì? Công việc nào có thể giúp Chi Lan đạt được những mục tiêu của mình?
- **Phát triển bản thân:** Chi Lan có xác định được viễn cảnh của mình? Cô ấy có đặt ra được một chương trình phát triển dài hạn cho mình không? Nếu có thì loại công việc nào và môi trường nào sẽ giúp Lan thực hiện điều đó?
- **Phạm vi Ảnh hưởng:** Chi Lan có thể xác định phạm vi ảnh hưởng trong công việc hiện tại của mình không? Nếu được, những năng lực cá nhân nào Chi Lan cần củng cố và phát triển để giải quyết các rắc rối hiện tại?
- **Suy nghĩ:** Lan có thử suy nghĩ về công việc hiện tại của mình với một góc độ khác không? Mặt tốt và mặt không tốt của nó là gì? Loại công việc nào cho Lan nhiều sự thỏa mãn hơn? Điểm mạnh và điểm yếu của Lan trong công việc là gì?
- **Cảm xúc:** Chi Lan có thể điều khiển cảm xúc của mình không? Bằng cách nào? Cách nào là phù hợp nhất để bộc lộ cảm xúc với cấp trên cũng như nhân viên trong công việc hiện tại?
- **Thay đổi bản thân:** Đây là điểm mấu chốt nhất. Chi Lan có một cam kết mạnh mẽ để thay đổi tình huống của mình không? Việc đó sẽ bắt đầu bằng việc Chi Lan thay đổi chính bản thân mình, cố gắng nhìn toàn bộ sự việc với một cái nhìn tươi mới và quyết tâm.
- **Điểm cuối cùng nhưng rất cần thiết** cho thời điểm hiện tại là Chi Lan phải tìm được sự cân bằng trong suy nghĩ và hành động của mình. Giữa tương lai mà cô đang nhắm tới và công việc hiện tại có mối liên kết nào không? Làm sao để đạt được những mục tiêu mà vẫn hiệu quả trong công việc và duy trì tốt mối quan hệ ở môi trường làm việc? Một cái nhìn nền tảng và sự kiên nhẫn lạc quan có lẽ rất cần thiết cho Chi Lan trong lúc này.

Tham khảo

Covey, R. Stephen 1992, *The Seven Habits of Highly Effective People*, Semon & Schuster.

De Bono, Edward 1990, *Lateral Thinking for Management*, Penguin.

Peck, M. Scott 1978, *The Road Less Travelled*, Simon & Schuster.

Pedler, Mike & Boydell, Tom 1994, *Managing Yourself*, Harper Collins.

Senge, M Peter 1990, *The Fifth Discipline*, Century Business.

ĐỂ TRỞ NÊN HIỆU QUẢ HƠN ĐÁNH THỨC TIỀM NĂNG TRONG BẠN

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành Phố Hồ Chí Minh

ĐT : 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973

Fax : 84.8.8437450 - Email : Nxbtre @HCM.vnn.vn

Website : [Http://www.nxbtre.com.vn](http://www.nxbtre.com.vn)

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh Q. Đống Đa. Hà Nội

ĐT : (04) 7734544

Fax : (04) 7734544

E-mail : vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 11-2006/CXB/265-262/DKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 625A/QĐ-Tre, ngày 09 tháng 05 năm 2006. In 1.000 cuốn, tại Công ty cổ phần in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. Phú Nhuận - TP. HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 5 năm 2006.

ĐỂ TRỞ NÊN HIỆU QUẢ HƠN

Tự quản lý đang trở thành một kỹ năng cốt lõi cho các nhà quản lý trong việc nhanh chóng lĩnh hội những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc của họ. Cuốn sách này sẽ giúp bạn khám phá những điểm mạnh và điểm yếu của bạn, suy nghĩ và cảm xúc của bạn trong mối quan hệ với người khác. Đồng thời nó giúp bạn xác định mục tiêu cá nhân và công việc của bạn, cũng như tiềm lực để đạt được các mục tiêu đó.

Sau khi hoàn thành cuốn sách này, bạn có khả năng tốt hơn để:

- xác định được tự quản lý bản thân là gì;
- đánh giá mức độ bạn tự quản lý bản thân như thế nào;
- xác định các cách thức làm cho những suy nghĩ của mình trở nên sâu sắc và sáng tạo hơn;
- nhận biết cảm xúc chính là một thành phần thiết yếu trong công việc;
- xác định cách thức nâng cao năng lực cảm xúc của bạn;
- mô tả các cách thức tác động lên động lực bản thân;
- mô tả các cách thức quản lý việc học hỏi và thay đổi bản thân nhằm phát triển những năng lực cần thiết giúp bạn trở nên hiệu quả.



DN-THQ: Để trở nên HQ hơn



Giá : 19.000 đ