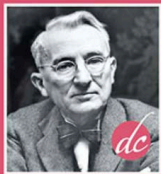


TỦ SÁCH THÀNH CÔNG CỦA DALE CARNEGIE

# Dale Carnegie



TÁC GIẢ ĐẮC NHÂN TÂM

# BIẾN CUỘC ĐỜI NGẮN NGỦ TRỞ NÊN TUYỆT VỜI

Hoàng Huấn  
dịch



NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG

LIFE IS SHORT MAKE IT GREAT

# Mục lục

---

Lời nói đầu

Phần 1 - Bạn muốn điều gì?

Phần 2 - Trước tiên, hãy  
quan tâm tới chính bạn

Phần 3 - Tiếp xúc với người  
khác

Phần 4 - Đối mặt với  
những thách thức trong  
cuộc đời

Phần 5 - Phát triển các kỹ  
năng

Phụ lục A - Về Dale  
Carnegie

Phụ lục B - Về công ty Dale  
Carnegie & Associates

## Phụ lục C - Các nguyên tắc của Dale Carnegie

# LỜI NÓI ĐẦU

**H**ãy tỉnh thức và sống trọn vẹn! Bạn sinh ra không phải để buồn, để sống trong âu lo và sợ hãi, để gánh chịu bệnh tật, hay để cảm thấy bị hắt hủi và thấp kém. Bạn mang trong mình sức mạnh làm phong phú cuộc sống – sức mạnh để vượt qua nghịch cảnh và đạt được hạnh phúc, sự hài hòa, sức khỏe và thịnh vượng.

Cho dù bạn đã hay đang chuẩn bị bước vào cuộc sống của người trưởng thành, không bao giờ là quá trễ để đánh giá những gì mình vừa hoàn

thành, những mong ước lẽ ra có thể thực hiện được và những gì bạn có thể hoàn tất trong những năm sắp tới. Ngay cả khi từ trước tới nay cuộc sống của bạn vẫn chưa được như mong đợi, cho dù ở lứa tuổi nào, bạn có thể biến tương lai của mình không chỉ tốt hơn, mà còn thật sự tuyệt vời.

Trong cuốn sách này, bạn sẽ học được những nguyên tắc do Dale Carnegie đề ra và được mở rộng bởi các hậu bối của ông. Đó là những nguyên tắc được hàng triệu người áp dụng và tuân thủ. Bạn sẽ học cách làm thế nào để lên chương trình nhằm tiếp cận nhiều tình huống trong cuộc sống. Bạn sẽ học cách đánh giá ưu, nhược điểm của mình và cách

thức nâng cao những ưu thế và khắc phục các khuyết điểm đó.

Từ cuốn sách này, bạn sẽ làm phong phú cuộc sống qua những khía cạnh:

- Cách cân bằng những phương diện trong cuộc đời: bản thân, gia đình, việc làm và sự nghiệp, các hoạt động xã hội và những sinh hoạt khác

- Cách giảm thiểu áp lực và lo lắng

- Cách phát triển lối sống có lợi cho sức khỏe

- Cách giao tiếp hữu hiệu nhất với người khác

- Cách trở thành người có sức thu hút, lôi cuốn

- Cách ứng phó với những người khó tính
- Cách chế ngự cảm xúc của bạn

Ngoài ra, còn có nhiều cách để làm chủ và tận hưởng cuộc sống như được mô tả trong phần Mục lục.

Để những nguyên tắc này trở nên hữu ích, trước tiên bạn cần hiểu hiện tại mình phải đối phó với các thăng trầm trong cuộc sống như thế nào. Để giúp bạn nhận ra điều đó và xác định nhu cầu riêng biệt của mình, bạn sẽ tìm thấy trong cuốn sách này những bài tự kiểm tra để đánh giá việc mình làm khi đối mặt với những vấn đề sau đây:

- Đánh giá sự cân bằng và mất cân bằng trong cuộc sống
- Đánh giá mức độ áp lực mà bạn gặp phải và cách giải quyết
- Phân tích tính hiệu quả và sự tiến bộ của bạn trong công việc và sự nghiệp
- Kiểm tra “chỉ số thu hút”
- Đánh giá khả năng lắng nghe thật sự của bạn
- Đánh giá “trí tuệ cảm xúc” của bạn
- Cho điểm kỹ năng giải quyết xung đột mà bạn gặp phải

Những gợi ý và lời khuyên được trình bày ở đây sẽ làm phong phú cho cuộc sống của bạn. Chúng không phải là lý



thuyết sông. Chúng không phải là những bài thuyết pháp hay thuyết trình đầy triết lý. Trên thực tế, chúng được rút tĩa từ kinh nghiệm năm này qua năm khác của những người giống như bạn – những người đã vận dụng và thay đổi cuộc đời mình từ xoàng xĩnh, tầm thường trở thành thỏa mãn, bổ ích, có ý nghĩa và thường là thú vị.

Cuốn sách này không chỉ để xem qua rồi xếp lên kệ mà sau khi đọc xong, bạn cần đưa ra kế hoạch để biến những gì mình đã đọc thành các bước hành động. Ở mỗi chương, hãy thực hiện những bài tự đánh giá, nhận ra điều cần làm và áp dụng chúng vào cuộc sống. Hãy tập trung vào những vấn

đề cụ thể với nhu cầu của bạn rồi viết ra kế hoạch thực hiện chúng. Và, không chỉ dừng lại ở đó, bạn cần vận dụng chúng vào cuộc sống. Hãy xem xét định kỳ kế hoạch của mình để tránh rơi vào những thói quen cũ.

Và bây giờ là lúc bắt đầu. Hãy đọc.

Học hỏi.

Áp dụng.

Hãy hòa cùng hàng triệu người khác – những người đã vượt qua những nỗi lo, những trở ngại của họ, thay đổi lối sống và biến cuộc đời trở nên thật sự tuyệt vời nhờ vào các bài giảng của Dale Carnegie cũng như các hậu bối của ông.

# Phần 1

## **BẠN MUỐN ĐIỀU GÌ?**

### **1. CUỘC SỐNG THÚ VỊ BẮT ĐẦU BẰNG TẦM NHÌN CÁ NHÂN**

*Không giống như máy tính, từ điển – một công cụ cần thiết cho việc lãnh đạo – chứa nhiều định nghĩa của từ “nhiệm vụ” (mission). Nghĩa thích hợp nhất ở đây là “mục đích, lý do để sống”. Trái lại, tầm nhìn (vision) là “bức tranh hoặc hình ảnh về tương lai mà chúng ta cố*

*công tạo dựng” và cách chúng ta dự định sống khi theo đuổi nhiệm vụ, sứ mạng của mình.*

**Peter M. Senge**, khoa học gia  
máy tính

**C**húng ta cứ nghe đi nghe lại về sức mạnh của một tầm nhìn cá nhân đầy thuyết phục. Chắc chắn chúng ta nghe điều đó từ những diễn giả hàng đầu, và khó lòng tìm được một cuốn sách về phát triển bản thân hoặc phát triển doanh nghiệp, tổ chức không công nhận tầm quan trọng của việc tạo ra tầm nhìn. Tuy nhiên, hết lần này đến lần khác, khi được hỏi liệu có thể viết ra được lời tuyên bố ngắn gọn về tầm nhìn tương lai của mình hay không, thì ít

hơn... 10% những người tham dự các sự kiện Dale Carnegie trả lời “Có”.

Tại sao vậy? Chúng ta hãy đối mặt với điều này và đây có lẽ là câu hỏi khó nhất trong các câu hỏi. *Tôi muốn cuộc sống của mình có ý nghĩa gì? Mục đích sống của tôi là gì?* Đây là những câu hỏi mà nhiều thế kỷ nay người ta vẫn chật vật tìm đáp án. Tuy nhiên, việc dành thời gian, công sức và nỗ lực để tìm ra và định nghĩa về tầm nhìn vô cùng thiết thực này vẫn luôn quan trọng.

Chúng ta sẽ nhận được gì từ nỗ lực đó? Tại sao chúng ta nên dành thời gian cho nó? Tầm nhìn này sẽ giúp chúng ta đạt được điều gì? Câu trả lời:

Thành tựu lâu dài và đỉnh cao thật sự là những khát vọng mãnh liệt kèm theo giá trị cao quý. Theo cách hiểu thông thường, không dễ gì đạt được những điều đó. Để có được những “món hàng hiếm” này, người ta phải sẵn lòng đối mặt với khó khăn, thất vọng và chán nản khủng khiếp. Để đương đầu với nghịch cảnh, người ta cần một tương lai tươi sáng, hấp dẫn với những kết quả đáng ao ước.

## **Tâm nhìn sinh động, cuộc đời đầy sức sống**

Một tâm nhìn rõ ràng và đầy hào hứng có thể mang lại sinh khí và sự kích thích trong các hoạt động mỗi ngày của chúng ta. Tâm nhìn giúp chúng ta

thấy hành động của mình trở nên có ý nghĩa. Thông thường, chúng ta có thể cảm thấy dường như việc chúng ta đang làm ở thời điểm nào đó đáng không nhiều tới bản thân cũng như tương lai của mình. Khi dần dần được sử dụng, tầm nhìn *giúp chúng ta gạt bỏ những hoạt động gây cản trở mình.*

Cuối cùng thì một tầm nhìn như vậy thu hút sức mạnh, nguyên tắc, niềm tin sâu sắc nhất và phẩm chất độc đáo vốn tạo nên phong thái của chúng ta. Nó mang tính riêng tư. Nó chạm tới chúng ta ở mức độ sâu sắc nhất. Nó không ngừng chuyển động!

Quá trình này biến ước mơ và

sứ mạng của chúng ta thành hiện thực. Đối với vấn đề đó, có bốn bước quan trọng sau đây:

- Định nghĩa mục đích/ sứ mạng/ tầm nhìn
- Đưa ra những mục tiêu cụ thể, có thể đo đạc, đánh giá được trong suốt quá trình này
- Có thói quen củng cố và hoàn thành các mục tiêu
- Cần có những hành động để thiết lập và củng cố những thói quen nói trên

Với một chút nỗ lực mỗi ngày, có thể tuy chậm nhưng chắc chắn chúng ta loại bỏ những hoạt động vô ích và tiến dần tới mục đích sau cùng. Điều này làm chúng ta cảm thấy có



thể thực hiện được và thỏa mãn hơn. *Hãy bắt đầu với bước đầu tiên.*

## **Tôi muốn gì từ cuộc sống?**

Gần đây, nhiều cuốn sách và trang báo rất nhiệt tình giải thích sự khác biệt giữa mục đích, sứ mạng và tầm nhìn về cuộc sống. Về mặt thực tiễn, cả ba yếu tố này hòa quyện vào nhau để hình thành động lực cho cuộc sống của chúng ta. Chúng có thể và nên được kết hợp thành một tuyên bố ngắn gọn. Đối với những mục đích sống của mình, chúng ta sẽ xem đây như Tuyên bố Sứ mạng Cá nhân (Personal Mission Statement).

Điều gì làm Tuyên bố Sứ mạng Cá nhân trở nên hữu hiệu và

tại sao lại ngần ngại viết nó ra giấy? Quá trình định hướng sẽ giúp chúng ta phát triển các mục tiêu hiệu quả của mình. Những mục tiêu riêng biệt, rõ ràng và cụ thể giúp chúng ta đưa ra quyết định tốt hơn. Cuối cùng, các quyết định của chúng ta sẽ hình thành con đường chúng ta đi trong cuộc đời. Khi hiểu và quyết tâm theo đuổi điều mà mình mong muốn nhất, chúng ta càng dễ thấy hơn quyết định nào dẫn tới hoặc không dẫn tới đích. Viết Tuyên bố Sứ mạng Cá nhân ra giấy giúp chúng ta làm sáng tỏ nó và buộc bản thân phải trả lời thành thật câu hỏi vô cùng quan trọng: *Tôi muốn gì từ cuộc sống?*

Đây là bước then chốt mà

chúng ta phải thực hiện nếu muốn phấn đấu để ngày càng tiến xa hơn trong cuộc sống. Một nhiệm vụ sinh động giúp chúng ta tạo ra những thay đổi cần thiết để hoàn thành nó. Nên loại bớt các tác động vô ích lên chúng ta nhằm loại trừ những hoạt động khiến chúng ta đi lạc hướng. Động lực bắt nguồn từ một mục đích sống thật hấp dẫn. Nó cho chúng ta sức mạnh, sự chịu đựng ngoan cường, tính kiên nhẫn, ý chí vượt qua nghịch cảnh và sự hy sinh, mất mát ngắn hạn nhằm theo đuổi các mục tiêu hoặc thành tựu lớn hơn và cuối cùng đạt tới sự xuất sắc, mỹ mãn.

**Làm thế nào để kết hợp các tầm nhìn lại với nhau?**

Tuy không có công thức chính xác để tìm kiếm mục đích sống cho bất cứ ai, nhưng các cuộc nghiên cứu và phỏng vấn những người thành công hé lộ các bước sau đây:

1. Lập danh sách những việc bạn thích làm nhất

2. Lập danh sách tất cả những thành tựu cũng như thành quả quan trọng của bạn

3. Hãy hình dung tương lai 20 năm sau kể từ bây giờ: Bạn muốn lúc đó mình sẽ làm gì? Tại sao?

4. Trong tương lai dài hạn đó, bạn đang làm gì? Hãy đặt câu hỏi: *“Một ngày tiêu biểu sẽ như thế nào trong tương lai tưởng tượng này?”* Hãy sắp xếp công

việc.

5. Bạn sẽ khác biệt với hiện tại theo những cách nào?

6. Lập danh sách ít nhất 25 điều khiến bạn tin tưởng

7. Lập danh sách những nguyên tắc quan trọng nhất của bạn

8. Viết rõ ràng ba thành tựu chính trong đời mà bạn muốn là gì

9. Hãy viết ra văn bia của mình. Bạn muốn người ta nhớ tới mình như thế nào?

Khi suy nghĩ và lập ra những danh sách này, chúng ta sẽ thấy được tương lai đáng mơ ước của mình một cách chi tiết

và rõ ràng hơn. Chúng ta sẽ thấy những hình mẫu bắt đầu hiện ra.

Một Tuyên bố Sứ mạng Cá nhân thường chỉ mang tính cá nhân như thế mà thôi. Do đó, người khác nghĩ gì về nó không quan trọng bằng điều chúng ta nghĩ! Chúng ta phải hiểu rằng cũng như chúng ta, mỗi người có một sứ mạng duy nhất trong cuộc đời.

### **Một Tuyên bố Sứ mạng Cá nhân nên:**

- Thu hút và gây hứng thú
- Hấp dẫn đối với trái tim và tâm trí
- Nắm bắt được tính độc nhất của chúng ta

- Tạo được một cái nhìn về tương lai tốt hơn hiện thực hôm nay
- Thể hiện những nguyên tắc và niềm tin sâu sắc nhất của chúng ta

Đây là năm tiêu chuẩn tuyệt đối. Hãy đọc tuyên bố này một cách cẩn thận. Nó có gây hứng thú hay hấp dẫn không? Có phải nó giúp chúng ta nhìn thấy nơi mình sẽ tới? Có phải nó sẽ giúp kéo chúng ta vượt qua xung đột, sự hy sinh, mất mát không thể tránh khỏi và những quyết định khó khăn? Đừng ngạc nhiên nếu phải mất thời gian để sửa chữa, điều chỉnh nó. Chúng ta sẽ hiểu khi tìm ra nó. Điều đó có cảm giác như chúng ta hỏi trực giác của

mình để tìm kiếm sự trợ giúp.

## **Mục tiêu/ mục đích và mức độ ưu tiên**

Các mục tiêu bắt nguồn từ sứ mạng cá nhân, những tấm bảng chỉ đường trên con đường đạt tới sự xuất sắc, mỹ mãn. Chúng là những đích đến mà chúng ta vươn tới và vượt qua khi tiến tới sứ mạng của mình, là những nấc thang xây dựng tương lai tươi sáng dựa trên sứ mạng đó. Cần suy nghĩ cẩn thận về các mục tiêu này. Khi làm rõ sứ mạng cá nhân, điều quan trọng là phân tích nó thành những lĩnh vực khác nhau trong cuộc sống để chúng ta có thể tập trung vào đó. Thông thường, các mục tiêu được xếp vào những lĩnh



vực sau đây:

- Gia đình
- Xã hội
- Vấn đề tiền bạc
- Nghề nghiệp
- Sức khỏe
- Đời sống
- Cuộc sống
- Cộng đồng tinh thần cá nhân

Khi đặt mục tiêu, điều quan trọng đầu tiên là xác định kiểu người mà chúng ta cần phấn đấu trở thành để đi trên con đường vươn tới sứ mạng cá nhân của mình. Chúng ta cần học hỏi những gì? Chúng ta

cần thay đổi gì? Thông thường, khi đặt mục tiêu, chúng ta tập trung quá nhiều vào điều chúng ta muốn và bỏ qua con người mà mình phấn đấu trở thành. Con người đó sẽ thiết lập điều chúng ta nhận được trong cuộc sống. Hãy đặc biệt chú ý vào việc đưa ra các mục tiêu tự hoàn thiện thật cụ thể nhằm cho phép chúng ta hoàn thành mục tiêu nhanh chóng và hiệu quả hơn.

Cần xác định các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, bắt đầu bằng những mục tiêu dài hạn trước. Hãy nhìn vào Tuyên bố Sứ mạng Cá nhân và hình dung chúng ta đã ở đó rồi. Vì vậy, chúng ta cần đạt những thành tựu có ý nghĩa nào để đi tới đó? Hãy xem xét tất cả lĩnh

vực của mục tiêu. Cần hoàn tất những gì để chúng ta có thể đạt tới tương lai hấp dẫn này? Hãy cẩn thận trả lời các câu hỏi đó và bạn sẽ có một tập hợp vững chắc các mục tiêu dài hạn.

## **Điều kỳ diệu của thói quen**

Tiểu thuyết gia Charles Dickens đã viết: *“Chúng ta rèn nên những xiềng xích mà mình khoác trong đời”*. Và câu hỏi đặt ra là liệu những sợi dây chúng ta đang rèn giữa đó sẽ giam hãm chúng ta hay tạo ra sự liên kết với tương lai đầy sôi nổi của mình? Thi sĩ kiêm kịch tác gia Anh quốc John Dryden nói: *“Trước tiên, chúng ta tạo ra thói quen, và sau đó, thói quen định hình chúng ta”*. Đối với bất

cứ ai nghiêm túc muốn đạt tới sự xuất sắc, mỹ mãn trong cuộc sống, điều vô cùng cần thiết là thật chú ý loại trừ thói quen xấu và xây dựng thói quen tốt.

Trên thực tế, thói quen của chúng ta vừa là kẻ thù tồi tệ nhất, vừa là người bạn tốt nhất. Thói quen mang tính khách quan, phải rèn luyện để xây dựng và tạo nên kết quả mà người ta có thể đoán được. Điều này hoàn toàn đúng dù thói quen tốt hay xấu. Thật đáng ngạc nhiên, không khác gì thói quen tốt, các thói quen xấu cũng đòi hỏi không ít nỗ lực để hình thành nên. Và chúng ta phải trả giá cho cả thói quen tốt lẫn xấu của mình. Điều chúng tôi đề nghị

là: Hãy tạo nên thói quen của mình dựa trên sự lựa chọn tỉnh táo hơn là sự việc giả định.

Đầu tiên và trên hết, các thói quen phải giúp chúng ta hoàn thành mục tiêu của mình. Chẳng hạn, nếu đặt mục tiêu quan trọng là cải thiện sức khỏe và giữ dáng, thì chúng ta cần xây dựng những thói quen nhằm củng cố mục tiêu này. Có lẽ cần thiết lập thói quen ăn uống bao gồm không ít hơn hai miếng trái cây tươi mỗi ngày hoặc thói quen tập thể dục 20 phút/ngày. Có thể cần bỏ thói quen không tốt là ăn nhiều kẹo. Một khi hình thành những thói quen vững chắc phù hợp với mục tiêu, chúng ta trở nên dễ dàng thành công

hơn. Thậm chí, việc thực hiện những thói quen mới trở nên thích hợp hơn, bởi vì chúng trở nên hữu ích và tạo cho chúng ta cảm giác thỏa mãn rằng mình đang tiến tới một tương lai đầy hấp dẫn và mục tiêu đang dần trở thành hiện thực. Sự xuất sắc, mỹ mãn xuất hiện khi chúng ta bắt đầu hài lòng với những thói quen này, thực hiện chúng một cách nhuần nhuyễn và cảm thấy thú vị!

## **Chỉ hai thói quen một lúc**

Hãy nhìn vào các mục tiêu dài hạn của bạn. Con người mà bạn đang phấn đấu trở thành có những thói quen nào? Hãy liệt kê ra những thói quen đó nhiều nhất có thể. Kế tiếp, lập

danh sách những thói quen xấu mà bạn hiện có và cần phải loại bỏ, khi bạn hiện thực hóa những mục tiêu dài hạn của mình. Cần bảo đảm rằng các danh sách này là trọn vẹn và thấu đáo.

Bước kế tiếp là sắp xếp chúng theo mức độ ưu tiên. Những thói quen mới nào cần thiết lập trước và phải loại bỏ các thói quen xấu nào? Đây là bước quan trọng. Kinh nghiệm cho thấy tốt nhất là chỉ luyện tập một hoặc hai thói quen cùng lúc. Khi cố gắng giải quyết tất cả thói quen cùng một lúc, không tránh khỏi việc tình trạng tán loạn sẽ dẫn đến những thay đổi triệt để và gây sốc đến mức chúng ta không thể duy trì nỗ lực của mình.

Cần xác định cách theo dõi sự tiến bộ mỗi ngày để xây dựng và loại bỏ thói quen. Có lẽ một bảng liệt kê những mục cần kiểm tra (checklist) trong nhật ký sẽ giúp ích cho bạn, hoặc ghi chú mỗi ngày vào cuốn lịch để nhắc nhở bản thân.

## **Phân nhỏ và hiện thực hóa**

Bước cuối cùng trong quá trình này là chia nhỏ khối lượng công việc ra cho từng ngày. Chẳng hạn, để hướng tới những thói quen, mục tiêu và cuối cùng là mục đích sống của mình, hôm nay chúng ta cần tham gia những hoạt động gì? Và những việc đó phải nằm trong danh sách những việc cần làm mỗi ngày (to-do list).

Trước tiên, hãy nhìn vào mục



tiêu hàng tháng. Mặc dù ban đầu có vẻ chán ngắt, nhưng điều này rất cần thiết phải được thực hiện mỗi ngày trước khi xây dựng thành những hoạt động hàng ngày mà chúng ta cần chú tâm thực hiện. Con người có khuynh hướng thực hiện việc dễ thấy, nhưng thật không may, việc dễ thấy thì không phải lúc nào cũng là việc quan trọng nhất. Việc mà người ta có khuynh hướng chú ý tới thường không giúp ích cho họ trong quá trình dài hạn. Chúng ta cần làm cho những yếu tố quan trọng trong cuộc sống có thể dễ nhận ra được để mình có thể tập trung vào chúng.

Một lần nữa, cần tránh khuynh hướng tạo ra danh

sách những việc cần làm mỗi ngày từ các giấy tờ trên bàn làm việc hoặc từ những yêu cầu hay đề nghị của... người khác. Trước tiên, hãy tạo nó từ các mục tiêu hàng tháng của chúng ta. Sau đó, bổ sung vào khoảng thời gian còn trống bằng những công việc cần thiết khác. Hãy tạo thói quen mỗi ngày xem xét mục tiêu hàng tháng và chúng ta sẽ không ngừng tiến đến sự xuất sắc, mỹ mãn.

## **2. CUỘC SỐNG THÚ VỊ CÓ NGHĨA LÀ SỐNG THEO NHỮNG NGUYÊN TẮC CAO CẢ CỦA CHÚNG TA**

*Nếu không phấn đấu để trở thành con người mà bạn muốn hướng tới, bạn sẽ tự động biến*

*thành người mà bạn chẳng muốn.*

**Dale Carnegie**, diễn giả và  
tác giả

Tính cách được xác định bởi việc chúng ta làm theo tiềm thức, thói quen. Người ta nói rằng xây dựng tính cách luôn là sự *bổ sung các phẩm chất*, không phải loại trừ chúng. Và khi thêm những phẩm chất tốt, chúng ta tự nhiên chú ý tới các khía cạnh không tốt.

Mục sư kiêm tác giả Greg S. Baker kể câu chuyện về một nam sinh viên luôn tới lớp trễ vì cứ bấm nút “snooze” (báo lại sau thời gian ngắn để ngủ thêm một chút) trên đồng hồ báo thức. Để khắc phục tật này, trước khi chợp mắt thêm, anh

ấy cài đặt tiếng chuông reo âm ì trong năm phút sao cho anh phải... nhảy dựng lên ngay khi nó reo. Và anh đã làm điều đó nhiều lần. Kết quả là sáng hôm sau, anh ấy không bấm nút “snooze” nữa.

Mục sư Baker thuật lại câu chuyện tương tự của mình. Trước đây, ông là người hướng nội, hay thu mình lại và tính cách này không tốt đối với một vị mục sư. Vì vậy, ông tự tập luyện mình chào mọi người *trước khi họ chào ông*. Điều đó không phải lúc nào cũng dễ dàng vì nó thể hiện sự hướng ngoại. Đôi khi ở thánh đường, ông phải nói vọng xuống để mình là người nói “Xin chào” trước tiên, và cuối cùng thì ông nhận ra mình thân thiện

với mọi người và thoải mái một cách tự nhiên.

*Không thể ném các thói quen cũ qua cửa sổ trên lầu, mà phải dụ dõ chúng lần lượt xuống cầu thang.*

**Mark Twain**, nhà văn

## **Quy tắc sống**

Các nguyên tắc sống của chúng ta xác định điều nào đúng và điều nào sai. Đạo đức xác định cách chúng ta ứng xử đối với cái tốt và cái xấu. Quy tắc đạo đức bao gồm một tập hợp các tiêu chuẩn cho chúng ta biết nên cư xử như thế nào. Không ai có thanh danh hay tiếng tốt có thể sống mà không tuân theo các nguyên tắc đạo đức.

Nhưng đạo đức không chỉ bao gồm sự thực hiện những việc phải làm, mà còn là làm việc *nên* làm. Và bởi vì kiên quyết không làm điều xấu xa, tội lỗi để giữ mình trong sạch không có nghĩa là làm điều chúng ta *muốn* làm, đạo đức còn đòi hỏi sự kiềm chế. Đạo đức là lòng quyết tâm làm việc đúng, việc thiện và cao quý. Chúng ta phải tự hỏi liệu mình có chịu trả giá cho hành động phi đạo đức hay không. Có phải chúng ta sẵn lòng đánh đổi thanh danh, niềm hãnh diện, tính liêm minh, chính trực và sự kính trọng của người khác bằng hành vi phi đạo đức không?

Bởi vì làm điều đúng có thể khiến chúng ta mất mát trong

tình bạn, tiền bạc, danh tiếng hoặc niềm vui nhiều hơn là mình muốn, nên làm việc theo lương tâm cũng đòi hỏi lòng can đảm. Và thông thường, điều đúng không phải là thứ dễ thực hiện nhất, nhưng học cách nói “Không” khi chúng ta muốn nói “Có” tạo nên tính cách. Trên thực tế, chúng ta học được điều tốt, phù hợp đạo lý từ những người tiêu biểu trong cuộc sống. Và những mối quan hệ đáng tin cậy là nền tảng cho tất cả quyết định hợp đạo lý.

Sự bảo vệ tốt nhất để không sa ngã về phương diện đạo đức là trước đó cần có quyết tâm tuân thủ một tập hợp các nguyên tắc đạo đức – tức là bộ quy tắc cá nhân của chính

mình định nghĩa những tiêu chuẩn của chúng ta về đúng và sai. Nó giúp chúng ta chống lại sự cảm dỗ và trở thành nền tảng để đưa ra quyết định hợp đạo lý.

Không có giới hạn trong việc đưa ra quy tắc đạo đức. Nó có thể đơn giản chỉ bao gồm một câu hoặc nhiều đoạn về suy nghĩ và ý định cá nhân.

*Từ hiểu đúng (chánh kiến) đến suy nghĩ đúng (chánh tư duy),*

*Từ suy nghĩ đúng đến phát ngôn đúng (chánh ngữ),*

*Từ phát ngôn đúng đến hành động đúng (chánh nghiệp),*

*Từ hành động đúng đến sống đúng (chánh mạng),*



*Từ sống đúng đến chuyên cần  
(chánh tinh tấn),*

*Từ chuyên cần đến tỉnh giác  
(chánh niệm),*

*Từ tỉnh giác đến thiền định  
(chánh định),*

*Từ thiền định đến giải thoát.*

## **Con đường đi tới giải thoát (bát chánh đạo) của Đức Phật**

Khi thiết lập các tiêu chuẩn đạo đức, chẳng hạn trong gia đình, chúng ta phải đặt ra những giới hạn, nhưng cần hợp lý. Các từ khóa ở đây là hợp lý và rõ ràng. Không ai thích những quy tắc hoặc hướng dẫn mơ hồ. Cần có lý do rõ ràng đằng sau các giới hạn

này. Khi đưa ra quy tắc nào, hãy giải thích tại sao. Khi còn là trẻ thơ, chúng ta thường nghe người lớn đưa ra lý do không mấy thuyết phục: “*Vì ông/bà/cha/mẹ đã nói phải làm như thế!*”, vậy bây giờ, nó cũng không có tác dụng. Đưa ra các giới hạn giao tiếp một cách tích cực và tập trung vào điều cần làm hơn là điều không được làm. Chẳng hạn, “*Hãy giữ bí mật!*” là đề nghị mang tính tích cực hơn “*Đừng ngồi lê đôi mách!*”.

Hãy cho người khác cơ hội để đóng góp vào quá trình thiết lập các quy tắc đạo đức thích hợp. Thông thường, trong trường hợp gia đình ở đây, con cái có thể nghĩ ra vấn đề này chính xác và đa dạng hơn cha

mẹ. Cần ủng hộ và tuân thủ các quy tắc đạo đức. Hãy thực hiện chúng một cách kiên định và nghiêm túc.

## **Tự đánh giá về đạo đức**

Tất cả chúng ta đều thích nghĩ điều tốt đẹp về mình, nhưng đôi khi cần có cái nhìn nghiêm khắc về hành vi hàng ngày của chúng ta. Có phải chúng ta đang sống đúng theo sự mong mỏi của chính mình về bản thân hoặc có phải chúng ta đang thỏa hiệp? Hiểu được hành vi của mình và biết được giới hạn của bản thân có thể giúp chúng ta thay đổi cách hành động.

Hãy trả lời những câu hỏi sau đây theo cách sát với phản ứng của bạn nhất, không phải theo

cách bạn nghĩ mình nên phản ứng:

1. Bạn được công ty tuyển dụng để làm việc toàn thời gian và còn được mời tham gia một dự án bên ngoài nhằm có thêm thu nhập, nhưng nó lại ảnh hưởng tới công việc toàn thời gian của mình. Bạn:

a. Chấp nhận lời đề nghị đó bởi vì bạn biết sẽ không có ai phát hiện và chẳng có hại gì.

b. Thật sự cần tiền nên nhận thêm dự án bên ngoài và cố gắng giữ cho hai việc đó không ảnh hưởng nhau.

c. Thảo luận về cơ hội này với sếp và cùng nhau xác định xem điều đó có thuận tiện hay không.

2. Bạn biết bạn mình đã uống rượu quá nhiều và họ sắp lái xe về nhà. Bạn:

a. Để họ lái bởi vì nhà họ chỉ cách vài cây số.

b. Hỏi họ liệu có thể lái xe được hay không và tin tưởng khi họ nói “Được mà!”.

c. Nhất quyết gọi taxi hoặc nhờ một tài xế khác chở họ về nhà.

3. Bạn vừa có được số tiền lớn từ giải đấu golf. Tối hôm đó, bạn biết được một quy định của môn thể thao này mà lẽ ra đã khiến bạn bị loại. Không ai chứng kiến sai lầm của bạn. Bạn:

a. Vẫn giữ bí mật đó cho riêng mình, bởi vì đó là một sai sót

vô ý.

b. Vô cùng bối rối nên không thể nói được gì và thể sẽ không tái phạm.

c. Thú nhận và trả lại số tiền.

4. Bạn dẫn đứa con gái 12 tuổi đi xem phim và thấy rằng chênh lệch giá vé giữa người lớn và trẻ em là 4 USD. Và trẻ em được tính là từ 11 tuổi trở xuống. Bạn:

a. Mua một vé người lớn và một vé trẻ em.

b. Hỏi con gái thử xem bạn nên làm gì và làm theo lời của con mình.

c. Mua hai vé dành cho người lớn.

5. Một người bạn của bạn đang sao chép các video có bản quyền để tặng những người bạn của họ. Bạn:

a. Chẳng nói gì cả bởi vì việc đó do người khác thực hiện và họ không phải đang kinh doanh.

b. Gọi điện nặc danh để báo cho nhà chức trách.

c. Nói với họ điều đó là sai và đề nghị họ dừng lại.

6. Bạn được công ty cấp một khoản công tác phí.

Nhưng bạn đang tính những khoản chi tiêu cá nhân vào đó. Và một cộng sự của bạn vừa bị sa thải vì chuyện này. Bạn:

a. Thề không làm chuyện đó

nữa.

b. Không nói gì cả nhưng kiểm tra lại mình đã tính sai bao nhiêu tiền và hoàn trả khoản nợ đó trước khi tính bất cứ công tác phí chính đáng nào lần nữa.

c. Nói với sếp chuyện bạn đã làm, thề không tái phạm và bồi hoàn mọi thứ.

7. Vợ chồng bạn đang ăn tối tại một nhà hàng với giá cắt cổ. Khi nhận hóa đơn tính tiền, người ta đã bỏ sót chai rượu vang đắt tiền mà bạn đã uống. Bạn:

a. Thanh toán hóa đơn và cho thêm tiền boa bình thường, vì lý do quan trọng đầu tiên, bạn cảm thấy giá tiền bữa ăn và



chai rượu vang là quá đắt.

b. Thanh toán hóa đơn nhưng đưa tiền boa nhiều hơn bạn dự định.

c. Nói với nhân viên phục vụ về sai sót đó.

Dale Carnegie chỉ ra rằng:

Nếu tôi không tin tưởng bạn, tôi sẽ không xem bạn là người đáng tin cậy và tôi sẽ không tôn trọng bạn.

Nếu tôi không tôn trọng bạn, tôi sẽ không xem bạn là người đáng tin cậy hay xứng đáng với sự tin tưởng.

**Hãy tinh tường, đừng mù quáng**

Hầu hết các quyết định mỗi

ngày của chúng ta thường không nhất thiết bao gồm việc đúng hay sai về mặt đạo đức, mà thường liên quan tới mức độ ưu tiên, tính hiệu quả, hoạch định và các vấn đề về điều hành, công việc. Tuy nhiên, chúng ta cũng phải đưa ra các quyết định bao gồm cả đúng hay sai trong giới hạn về đạo đức. Những tình huống này thường bị chi phối bởi thời gian, cảm xúc và không hề đơn giản nên chúng ta dễ mờ mắt trước cám dỗ. Vì vậy, chúng ta phải đưa ra quyết định phù hợp với đạo đức.

Ngay giữa tình huống nhạy cảm về mặt đạo đức là lúc khó khăn nhất để xác định sự việc có phù hợp với đạo đức hay không. Chúng ta phải cân nhắc

thông tin, phán đoán các hậu quả, xem xét những yếu tố khác và khống chế cảm xúc của mình, rồi mới hành động. Tuy quyết định liên quan tới đạo đức có thể diễn ra nhanh chóng, nhưng hậu quả của nó có thể kéo dài cả một đời người. Đó là lý do tại sao cần phải cân nhắc cẩn thận. Và các nguyên tắc đạo đức có thể giúp ích cho chúng ta. Nó giúp xác định hướng đi đúng trong cuộc sống.

Dale Carnegie đề nghị nên cân nhắc những điều sau:

1. Hậu quả của hành động với tất cả các bên hữu quan – những người bị ảnh hưởng từ quyết định đó. Trước khi làm bất cứ việc gì, chúng ta phải

xác định ai có thể sẽ là người hưởng lợi hoặc bị tổn hại và làm sao tránh hoặc giảm thiểu tác hại đó? Những câu hỏi hữu ích mà chúng ta có thể tự đặt ra cho mình là: *“Điều gì sẽ xảy ra nếu thay đổi vai trò của một số người có liên quan? Ta cảm thấy ra sao nếu đứng ở vai trò của từng người có liên quan?”*

2. Các nguyên tắc đạo đức thể hiện những nguyên tắc cơ bản cho cuộc sống của chúng ta. Cần cân nhắc các quyết định và các lựa chọn để xem chúng có phù hợp với quy tắc đạo đức của mình hay không.

3. Hành động tạo nên sự tin tưởng, tôn trọng và thể hiện trách nhiệm, tính công bằng, vị tha luôn luôn trội hơn và

quan trọng hơn hành vi phi đạo đức bị tác động bởi tiền bạc, quyền lực hoặc danh lợi.

4. Hành động để lại tác động lâu dài trong tâm trí sẽ được cân nhắc kỹ hơn hành vi chỉ cho kết quả trước mắt. Hãy đặt câu hỏi: *“Những hành động của tôi có thể gây hậu quả gì... cả trước mắt và về lâu dài?”*

5. Cần chọn quyết định nào hợp với đạo lý nhất. Nếu vẫn chưa chắc chắn mình sẽ làm gì, chúng ta hãy chọn quyết định đem lại nhiều lợi ích nhất cho nhiều người nhất. Khi đối mặt với những quyết định khó khăn, trước tiên hãy loại bỏ các quyết định nào không dính líu tới các giá trị đạo đức của chúng ta. Sau đó, chọn ra

quyết định nào hợp với đạo đức nhất trong số còn lại.

*Nếu bạn có những nguyên tắc và tiêu chuẩn rõ ràng, việc đưa ra quyết định sẽ dễ dàng.*

**Roy Disney**, doanh nhân

### **Theo dõi “tín hiệu nội bộ”**

Tương tự như khi chúng ta có tin nhắn thông báo về thông tin mới, thông điệp quan trọng hoặc thậm chí cảnh báo về trục trặc, bản năng của chúng ta cũng gửi những “tín hiệu nội bộ” trong các tình huống khó khăn. Nếu chúng ta chú ý, bản năng sẽ cảnh báo chúng ta về những trở ngại có thể xảy ra hoặc các mối nguy hại về đạo đức.

Chúng ta có thể nhận ra các tín hiệu nội bộ này dựa theo những nguyên tắc sau đây:

- **TGR** (The Golden Rule – Quy tắc vàng): Hãy đối xử với người khác theo cách mình muốn được đối xử.

- **POS** (Parent Over Shoulder – Cha mẹ có thể biết): Liệu bạn có muốn cha mẹ, ông bà hay họ hàng biết được điều bạn đang nói hoặc đang làm hay không?

- **CIW** (Child Is Watching – Con cái đang quan sát): Liệu bạn có muốn con cái mình biết được điều bạn đang nói hoặc đang làm hay không?

- **FPN** (Front Page News – Tin tức trên trang nhất): Quyết

định của bạn khi được đưa lên trang nhất của báo địa phương sẽ như thế nào? Liệu bạn có thể bào chữa một cách rõ ràng và đầy đủ về suy nghĩ và quyết định của mình?

- **EOD** (End of Day – Cuối ngày): Vào cuối ngày, nếu đa số người dân thực hiện điều bạn đang suy tính, liệu điều đó có tốt không?

- **WH5** (Who, What, When, Where, Why – Ai, Cái gì, Khi nào, Ở đâu và Tại sao): Quyết định về đạo đức mà bạn đang đối mặt hoặc có thể đối mặt là gì? Bạn sẽ làm gì?

Các nguyên tắc cao nhất nâng cao thế giới quanh ta. Dale Carnegie đã làm sáng tỏ giá trị của việc luôn hướng tới cung



cách ứng xử tử tế và lịch sự hơn.

*Tôi không quan tâm người khác nghĩ gì về việc tôi làm, nhưng tôi rất quan tâm đến chuyện tôi nghĩ gì về việc tôi làm. Đó là tính cách.*

**Theodore Roosevelt**, cựu  
Tổng thống Hoa Kỳ

### **3. SỨC MẠNH CÁ NHÂN: HÃY KHÁM PHÁ VÀ GIỮ LẤY NÓ**

*Ngay cả một con cóc cũng có chút sức mạnh.*

#### **Tục ngữ Trung Hoa**

Trước tình hình khó khăn, chúng ta có thể phán đoán, đánh giá không tốt vì không

thấy được những tài sản, vốn quý mà mình đang có. Các tài sản cá nhân như kinh nghiệm, trí tuệ, sự chuyên cần, lương tri và kỹ năng giao tiếp là vô cùng quan trọng để tạo nên kết quả tích cực trong tình hình đó. Nếu đang chú ý vào những mặt tiêu cực, thậm chí khi xem xét về các tài sản, vốn quý của mình, chúng ta có thể bị rơi vào hội chứng phổ biến “cái ly đầy một nửa hoặc cái ly vơi một nửa<sup>1</sup>”. Nếu kiểm tra với những người mà chúng ta biết họ thường xuyên nhìn thấy “cái ly vơi một nửa” (bi quan), chúng ta thấy rằng họ không thường có những cái ly tràn đầy (lạc quan), phải vậy không?

<sup>1</sup> *The glass half full or the glass*

*half empty: Khi nhìn vào cùng một cái ly chứa 50% nước, người lạc quan sẽ nói: “Cái ly đầy một nửa”, nhưng người bi quan sẽ nói: “Cái ly với một nửa”. Do đó, cùng một sự việc xảy ra, người lạc quan nhìn thấy cơ hội, điều tốt đẹp và triển vọng, còn người bi quan nhìn thấy sự chán nản, đau khổ và than thân trách phận (Các chú thích trong sách, nếu không có ghi chú thêm, đều là của người dịch.)*

## **Bản kiểm kê tài sản**

Bổ sung tài sản cũng là dịp đáng giá để kiểm kê tài sản một cách trung thực. Hầu hết chúng ta đều quen với khái niệm kiểm kê như một thủ tục gây lo lắng, mang tính tiêu

cực. Nhưng khi được sử dụng như một công cụ trong tình huống căng thẳng, việc kiểm kê có thể giúp xoay chuyển tình hình. Hãy bắt đầu việc kiểm kê này với những gì mà chúng ta sở hữu, những thứ hữu ích do chúng ta mang lại, các đặc tính và thuộc tính mà chúng ta có thể bỏ sót, gây phương hại cho mình.

*Điều thú vị là thông tin mà người khác biết nhưng chúng ta không biết... Song, những khoảnh khắc bất ngờ này là món quà hiếm hoi và quý giá. Tuy có thể gây tự ái (sự thật vẫn thường như vậy), nhưng chúng cũng cung cấp thông tin cho mình.*

**Marshall Goldsmith**, tác giả

và chuyên gia huấn luyện về  
thuật lãnh đạo

Một gợi ý là yêu cầu một người bạn vô tư, khách quan giúp chúng ta liệt kê những vốn quý, tài sản có giá trị của chúng ta. Đây phải là người hoàn toàn không có tính thích chiều lòng người khác. Đó không nên là người thân hay một người cộng sự theo bất kỳ hình thức nào, nhưng hiển nhiên phải là người tiếp xúc gần gũi với chúng ta, người mà chúng ta có thể tâm sự. Chúng ta sẽ ngạc nhiên với những món quà – món quà của chúng ta – mà họ nghĩ ra và trao ngược lại cho mình. Và nhiệm vụ kế tiếp của chúng ta sẽ là tin tưởng và hành động theo danh sách này.

## **Trước tiên, hãy tin tưởng chính mình**

Một yếu tố quan trọng về mặt tinh thần là tin tưởng mạnh mẽ vào chính chúng ta. Một cách để có thể bắt đầu là nhắc nhở chính mình về tất cả thành tựu mà chúng ta có được trong cuộc sống và những ưu thế của mình trước bất cứ tình huống nào.

Một hệ quả là nếu tin tưởng chính mình, người khác cũng sẽ tin tưởng chúng ta. Nhờ đó, chúng ta vượt qua sự thiếu tự tin và vững vàng tiến lên phía trước.

*Tôi đọc sách rồi đi bộ nhiều dặm đường dọc bờ biển vào ban đêm, viết ra những câu thơ con cóc và không ngừng tìm kiếm ai đó phi*

*thường bước ra khỏi bóng tối và thay đổi cuộc đời mình. Song, trong tâm trí tôi chưa bao giờ thoáng qua suy nghĩ rằng người đó có thể là tôi.*

**Anna Quindlen**, tác giả và ký  
giả

Những gì quanh ta là một thế giới đang cố gắng thay đổi chúng ta. Thường thì chúng ta chấp nhận điều đó, thay vì tôn vinh tính độc nhất của chúng ta, hay sự độc đáo của mình. Nó không chỉ là dấu ấn khiến chúng ta nổi bật giữa hàng triệu người khác. Nó là tính cách đặc biệt và của riêng chúng ta mà thôi.

Hãy nghĩ về những người có thể thay đổi quan niệm về văn hóa, các vấn đề chung và thậm

chỉ là khẩu vị của chúng ta trong vài thập niên qua. Đa phần họ rất nổi bật vì họ can đảm tin tưởng vào phong thái của chính họ trong mọi việc, thường là vào sự khác biệt, lập dị. Thật không dễ gì trở thành màu xanh lá cây tươi mát, nhưng có lẽ ít nhất họ không là màu be.

## **Tự tin, không phải tự chuốc lấy thất bại**

*Cơ hội thành công của bạn trong bất cứ công việc nào có thể luôn được đo đạc bằng niềm tin vào chính mình.*

**Robert Collier**, tác giả

Niềm tin lành mạnh vào chính mình là yếu tố cần thiết trong một cuộc sống thú vị. Nghe có



vẻ hiển nhiên, nhưng nếu có nhiều người tự tin vào chính mình hơn, thế giới sẽ khác hẳn. Khi có nhiều người không hài lòng hơn, điều đó tạo điều kiện cho sự dối trá.

Chúng ta nhận ra sự tự tin khi nhìn thấy điều đó ở những người khác. Trên thực tế, đây là phẩm chất ở những người mà chúng ta rất vui khi gặp mặt, cho dù chúng ta có tới đó hay không.

Những người thiếu niềm tin ở chính họ có thể thích khoa trương hoặc không đánh giá đúng về mình. Hơn nữa, họ trở thành gánh nặng cho người khác và có khuynh hướng lo âu, muốn được thương yêu, quan tâm và thường nóng

giận.

Ngược lại, chúng ta có thể tin cậy người có nhận thức đúng trong các tình huống về xã hội, gia đình, công việc và tin tưởng vào con người họ. Người tự tin cảm thấy thoải mái khi vui đùa, ngay cả khi đang làm việc, và tự tin hiện diện trước người khác.

### **Không đeo... mặt nạ**

Người tự tin cũng không giả dối khi tiếp xúc với chúng ta. Họ không phải là “tắc kè hoa”, khiến chúng ta phải đoán xem ở một thời điểm nào đó, họ có đang hài lòng hay không, hoặc lời nói và hành động của họ có đáng tin cậy không.

Chúng ta không nên nhầm lẫn

giữa sự tự tin và tự đề cao, khoác lác hoặc thiếu nhún nhường. Trên thực tế, người ta nói rằng chúng ta chỉ thể hiện thái độ khiêm tốn thật sự khi hiểu được giá trị của mình, thay vì luôn đề cao người khác. Người tự tin không phải lúc nào cũng cố tìm cách để được khen hoặc tranh giành để được tôn trọng, nên họ dễ dàng gần gũi.

*Cuối cùng, điều khiến người khác tôn trọng bạn là ở chỗ bạn có đang là chính mình hay không, và liệu bạn lúc này có tiêu biểu cho người mà họ muốn trở thành hay không.*

**James M. Kouzes**, học giả nghiên cứu về thuật lãnh đạo

**Một bài tập khác**

Chúng ta sẽ khám phá nhiều điều về bản thân bằng cách dự tính về buổi tiệc chia tay của mình khi... về hưu. Sự tưởng tượng về một sự kiện trong tương lai xa có thể tiết lộ gì về sức thu hút và sức mạnh cá nhân của bạn ở hiện tại? Hãy hình dung buổi tiệc đó và điền vào những chỗ trống sau đây:

*“Tôi muốn người thân trong gia đình nói...”*

*“Tôi muốn các thành viên trong nhóm cộng sự hoặc nhân viên nói...”*

*“Tôi muốn các sếp của mình nói...”*

Bây giờ, hãy quyết định những phẩm chất cá nhân nào mà chúng ta có thể nâng cao trong

vòng sáu tháng tới nhằm bảo đảm rằng những người này, người tiếp xúc gần gũi với chúng ta, có lý do để nói ra những điều làm hài lòng nhất về chúng ta.

Dale Carnegie đề nghị sáu cách sau đây để xây dựng lòng tự trọng và sức mạnh cá nhân:

## **Tự chấp nhận**

Việc tự chấp nhận bắt nguồn từ khả năng chấp nhận chính mình khi tập trung vào những mặt tích cực, sức mạnh, ưu thế và tính cách thể hiện chúng ta là ai. Khi chú ý vào những mặt này, chúng đều có tác động một cách tích cực tới cả sự tự tin và lòng tự trọng. Lý do là người ta thường chú tâm vào khuyết điểm thay vì ưu điểm

của mình. Chúng ta cần giúp đỡ chính mình và người khác tập trung vào những mặt tích cực.

## **Tự trọng**

Vấn đề chính ở đây là tập trung vào những thành công, thành tích trong quá khứ và tôn trọng chính mình vì các thành quả tốt đẹp đã làm. Khi dành thời gian suy ngẫm về những thành công của bản thân, cách suy nghĩ của mình thay đổi và chúng ta càng có thêm lòng tự trọng, tự tin. Một bài tập hữu ích là tạo nên “Hồ sơ thành tích”. Đây là danh sách những thành công và các thành tựu mà chúng ta đạt được trong cuộc sống từ trước tới nay.

## **Tự nhủ**

Khi kết hợp hai cách trên, tức là đã có Hồ sơ thành tích, chúng ta có thể tự nhủ theo cách tích cực với đầy đủ chứng cứ. Tự nhủ là cách đơn giản để nhắc chúng ta về những thuộc tính và thành tựu mà mình hãnh diện nhất. Đây là một công cụ giúp chúng ta có thể điều khiển suy nghĩ của mình.

## **Chấp nhận rủi ro**

Chúng ta có thể tiếp cận những trải nghiệm mới như là cơ hội để học hỏi và phát triển, bởi vì khi chấp nhận rủi ro, chúng ta mở rộng vùng an toàn của mình. Khi làm như vậy, những cơ hội mới sẽ mở ra cho chúng ta, đồng thời có thể giúp gia tăng cảm giác tự chấp

nhận và tự trọng.

## **Hãy là chính mình**

Khi kết hợp những cách trên, sự tự tin và lòng tự trọng gia tăng, chúng ta càng có nhiều khả năng được sống thật với chính mình. Không gì hạ thấp lòng tự tin bằng ao ước được như người khác và cố gắng bắt chước họ. Nếu học cách chấp nhận và vẫn giữ nguyên tính độc đáo của mình, chúng ta trở nên hấp dẫn và thậm chí sự cảm nhận về tính hữu ích của bản thân càng gia tăng.

## **Tạo lực lượng trợ giúp**

Cho dù chúng ta có tự tin bao nhiêu đi nữa, sẽ có những lúc và có những người có thể hạ thấp lòng tự tin của mình. Hãy



nghĩ về những người trong cuộc sống khiến bạn suy nghĩ tốt về chính mình, những người truyền năng lượng tích cực cho chúng ta. Do đó, khi bị xuống tinh thần, hãy tìm kiếm sự trợ giúp từ họ.

Dale Carnegie đề nghị hãy viết ra cho chính mình: một lời động viên ngắn (hãy nói về ba điều mà chúng ta hãnh diện nhất) và cũng viết về rủi ro mà chúng ta sẽ gặp trong tương lai gần.

*Phần 2*

**TRƯỚC  
TIÊN, HÃY  
QUAN TÂM  
TỚI CHÍNH  
BẠN**

**4. VẺ ĐẸP CỦA CUỘC SỐNG  
HÀI HÒA**

*Hạnh phúc không phải ở khía cạnh cường độ, mà ở sự cân bằng, trật tự, nhịp điệu và sự*

*hài hòa.*

**Thomas Merton**, nhà thần học và tác giả

**Đ**a phần chúng ta khao khát một cuộc sống cân bằng. Tức là chúng ta thích trải qua khoảng thời gian phù hợp cho mỗi lĩnh vực trong cuộc sống, đơn giản bởi vì chúng ta cảm thấy như vậy tốt hơn. Tuy nhiên, không biết vì lẽ gì, chúng ta thường thấy rằng cuộc sống của mình thiếu cân bằng. Đôi khi đó là do một nguyên nhân nhất thời, chẳng hạn xảy ra một tai nạn hoặc sự tổn thương, thay đổi về việc làm hay nhà ở. Trong những trường hợp khác, cảm giác thiếu sự cân bằng xảy ra thường xuyên hơn. Chúng ta

cảm thấy tình trạng đó kéo dài từ ngày này qua ngày nọ, tháng này qua tháng kia, thậm chí là năm này sang năm khác. Do đó, chúng ta nên nhìn vào vấn đề cân bằng vốn quan trọng trong cuộc sống này và phân tích mức độ sức lực và thời gian hiện hữu mà mình đang dành cho mỗi lĩnh vực. Điều này cho phép chúng ta thiết lập nên lộ trình dẫn tới sự cân bằng lớn hơn.

Công việc, gia đình, sức khỏe, cộng đồng, đời sống tinh thần, cuộc sống cá nhân, mối quan hệ xã hội và vấn đề tiền bạc là những lĩnh vực cơ bản trong cuộc sống chúng ta.

**Chúng ta đi theo lĩnh vực nào?**

Thật hợp lý khi chúng ta định kỳ đánh giá mức độ thỏa mãn hiện thời của mình so với mức độ công sức và thời gian mà chúng ta đang dành cho những lĩnh vực nói trên và quyết tâm hành động để làm cuộc sống cân bằng.

Trên thực tế, thời gian thật sự dành cho công việc thường vượt quá thời lượng làm việc thông thường, đặc biệt là với thời gian đi lại và mang công việc về nhà làm thêm. Lĩnh vực sức khỏe bao gồm việc tập thể dục, chế độ ăn uống, tham vấn chuyên gia tâm lý và các lựa chọn khác về phong cách sống.

Cộng đồng thường là nơi chúng ta có thể điều chỉnh sự

cân bằng trong cuộc sống, đóng góp bằng những gì chúng ta thích, dù là tham gia huấn luyện hoặc phục vụ trong một ủy ban hay hội đồng. Chúng ta cũng có thể tái cân bằng bằng cách tập trung vào đời sống tinh thần của mình, bao gồm các hoạt động mang tính trang trọng như thờ cúng, nghiên cứu về một vấn đề nào đó hoặc nhiều hoạt động khác như tập yoga, hành thiền, tập Thái cực quyền, cũng như các chuyến du ngoạn đều đặn.

*Hãy chú ý đến những điều kỳ diệu. Hãy sống một cuộc sống cân bằng – học hỏi một ít, suy nghĩ một ít, hãy vẽ, tô màu, ca hát, nhảy múa, vui chơi và làm việc mỗi ngày một ít.*

## **Robert Fulghum**, tác giả

Cuộc sống chúng ta thường giống như lề đường đóng băng. Chúng ta đứng ở một đầu và phải đi sang đầu bên kia, có thể bị trượt chân và té ngã bất cứ lúc nào. Tùy vào mức độ khẩn cấp, chúng ta có thể sỏi bước một cách thận trọng, hoặc tìm cách trốn tránh nó, mong ước điều tốt đẹp xảy ra. Dù di chuyển nhanh hay chậm, chúng ta vẫn có thể bị trượt chân và té ngã nếu không giữ thăng bằng.

Khi bắt đầu mất cân bằng, chúng ta thấy mình mất nhiều thời gian hơn dự tính ở một lĩnh vực của cuộc sống và gần như không có đủ thời gian cho những lĩnh vực khác. Tình

trạng này có thể diễn ra từ từ hoặc rất bất thành hình, thông qua sự thay đổi tình hình đầy bất ngờ. Sau đây là một số biến cố phổ biến có thể khiến cuộc sống chúng ta mất cân bằng. Như người ta nói, chúng là những “điểm đóng băng” bên ngoài.

Đó là tình trạng thương tật hoặc bệnh lý, thay đổi việc làm, nhân viên nghỉ việc, áp lực từ những dự án lớn, các biến cố thảm khốc như hỏa hoạn, lụt lội, người yêu quý qua đời. Ngoài ra, còn có những vấn đề khác như du lịch, hôn nhân hay ly dị, tốt nghiệp hoặc lập gia đình và các mối quan hệ.

Và cũng có những “điểm đóng



bằng” bên trong, có lẽ không dễ thấy nhưng có thể khiến cuộc sống chúng ta mất cân bằng. Theo Dale Carnegie, những điểm này gồm: tình trạng kiệt sức, sự chần chừ, sự than vãn, kiểm soát thời gian kém, sự chỉ trích, phê bình, than phiền và thiếu nhiệt tình.

## **Bài kiểm tra nhỏ về cân bằng**

Sau đây là một số câu hỏi. Hãy trả lời “Đúng” hoặc “Sai” cho mỗi câu.

• Công việc tiêu tốn nhiều thời gian của tôi hơn mong muốn

.....  
.....

• Tôi hiếm khi làm việc gì đó chỉ vì mình nữa .....

• Toàn bộ ngày giờ của tôi được dành sẵn cho các hoạt động.....

.....

• Tôi không sử dụng hết tất cả ngày nghỉ phép và ngày riêng tư của mình.....

...

• Tôi ngày càng sử dụng ít thời gian cho các sở thích và mối quan tâm bên ngoài.

.....

• Tôi hiếm khi đi xem phim, nghe hòa nhạc, tham quan viện bảo tàng.

.....

• Tôi thường quên những sự kiện quan trọng trong gia đình.

.....  
.....  
• Tôi thường mang công việc về nhà làm. ....

• Tôi dành ít thời gian với bạn bè.....

• Hầu hết thời gian, tôi cảm thấy mệt mỏi.....

• Tôi dễ nóng giận hơn bình thường .....

• Tôi than phiền nhiều hơn bình thường. ....

• Bây giờ tôi không còn ham thích công việc nhiều như trước đây.  
.....  
.....

• Tôi làm nhiều thứ vì cảm giác

trách nhiệm đối với người khác.

.....

.....

• Ngày qua ngày, tôi càng có ít cảm giác về thành tích

.....

.....

Nếu trả lời “Đúng” nhiều hơn ba lần, cuộc sống của bạn có thể bị lệch khỏi trạng thái cân bằng.

## **“Các nguyên tắc cơ bản về cân bằng” của Dale Carnegie**

Thật khôn ngoan khi nhìn lại danh sách kinh điển về những nguyên tắc cơ bản của Dale Carnegie nhằm củng cố sự cân bằng trong cuộc sống. Danh

sách này có tên gọi “Bồi dưỡng quan điểm sống nhằm mang lại sự bình an và hạnh phúc” trong cuốn sách bán chạy bất chấp thời gian *Quảng gánh lo đi và vui sống (Stop Worrying and Start Living)*.

1. Hãy luôn suy nghĩ về sự bình an, lòng can đảm, sức khỏe và niềm hy vọng.
2. Cố gắng đừng trả đũa kẻ thù.
3. Đừng mong mọi được trả ơn.
4. Vui với những điều đã có, đừng âu sầu với những trục trặc trong cuộc sống.
5. Đừng bắt chước người khác.
6. Cố gắng rút ra bài học từ thất bại.

7. Hãy tạo hạnh phúc cho người khác.

*Điều tốt nhất và an toàn nhất là giữ cho cuộc sống của bạn được cân bằng.*

**Euripides**, triết gia Hy Lạp

## **Những công cụ để tái cân bằng**

Hãy nghĩ về các yếu tố khác nhau trong cuộc sống. Đó có thể là những khía cạnh như nghề nghiệp, tiền bạc, sức khỏe, bản thân, gia đình, quan hệ xã hội, cộng đồng và đời sống tinh thần của bạn. Nếu bất cứ lĩnh vực nào chi phối quá nhiều đối với cuộc sống của bạn hoặc bị thờ ơ, hãy xem xét điều gì còn nằm trong khả năng kiểm soát của bạn nhằm

sắp xếp lại và tìm cách tái cân bằng cuộc sống.

**Nghề nghiệp:** Kết thúc ngày làm việc, hãy về nhà đúng giờ. Để được như vậy, cần tranh thủ sự hợp tác từ các cộng sự để có thể giải quyết tốt công việc. Thảo luận với sếp nếu công việc bị quá tải.

**Vấn đề tiền bạc** (bao gồm khoản tiết kiệm, đầu tư, việc giảm nợ, mua sắm và thanh toán hóa đơn): Cần chống lại sự cám dỗ từ những sản phẩm công nghệ, cải tiến mới nhất hoặc sản phẩm khác. Hãy tổ chức tốt tài chính của chúng ta và dành nhiều tiền hơn cho các nhu cầu trong tương lai.

**Sức khỏe** (bao gồm chế độ ăn uống, tập thể dục, ngủ, rượu

bia, thuốc lá): Hãy đi ngủ và thức dậy vào cùng một khoảng thời gian mỗi ngày, tập thể dục ba hoặc bốn lần mỗi tuần và ăn uống đủ dinh dưỡng. Tránh rượu bia và thuốc lá.

*Gia đình:* Đây thường là ưu tiên hàng đầu trong cuộc sống chúng ta, mặc dù những khía cạnh khác thường lấn át hơn gia đình, bởi vì “gia đình vẫn luôn ở đó”. Hãy sắp xếp thời gian đọc sách cùng con trẻ, tổ chức dã ngoại cùng gia đình, lên kế hoạch bữa ăn họp mặt gia đình hàng tuần vào cùng thời điểm.

*Quan hệ xã hội:* Hãy nghĩ về nhóm người mà bạn thích cùng vui chơi, giải trí hoặc người bạn cũ đã lâu không gặp



mặt. Hãy xem liệu bạn có thể sắp xếp thời gian để cùng nhau tham dự một bữa tiệc tối, xem phim hoặc tham gia sự kiện văn hóa, cùng uống café hoặc ăn trưa.

*Bản thân:* Không lẽ không có chuyện gì bạn thích làm và chưa từng thử hay sao? Có thể đó là chơi golf, làm đồ thủ công hoặc một thú vui riêng, nghe nhạc jazz hoặc nấu ăn theo kiểu Cajun. Làm điều gì đó cho chính bạn sẽ làm cuộc sống cân bằng hơn nhiều. Mỗi ngày hãy tự thưởng cho mình ít nhất 30 phút thời gian rảnh rỗi và chỉ thư giãn.

*Cộng đồng:* Phải nhắc lại rằng đóng góp cho cộng đồng là cách thức dễ thấy để cân bằng

cuộc sống chúng ta. Nó tạo cảm giác mạnh mẽ về việc cho đi, lòng biết ơn và lòng vị tha. Vậy món quà mà chúng ta có thể đóng góp cho cộng đồng là gì? Ban đầu, chúng ta không phải dành quá nhiều thời gian cho nó, mà hãy bắt đầu bằng những việc nhỏ và vun đắp thái độ sống vì cộng đồng. Điều đó giúp chúng ta bồi dưỡng lòng trắc ẩn, tính chịu đựng và tha thứ đối với người khác. Nó cũng cho chúng ta thấy được ý nghĩa của việc tận dụng thời gian rảnh rỗi (nếu có) và có lẽ tạo cơ hội để cho đi trong lĩnh vực mà chúng ta nhận được nhiều.

*Đời sống tinh thần:* Đôi khi chúng ta cảm thấy có mối liên kết cao về mặt tâm linh,

nhưng cũng có khi lại mất đi cảm giác đó. Chúng ta quyết tâm thực hiện việc gì nhằm mang lại sự cân bằng trong đời sống tinh thần? Hãy suy nghĩ về việc thờ phụng thần thánh, hành thiện, cầu nguyện, tham gia các buổi họp nhóm, du ngoạn hoặc nghiên cứu, tìm hiểu vấn đề nào đó. Có nhiều cách để thổi thêm luồng sinh khí mới cho đời sống tinh thần của chúng ta. Hãy cố gắng duy trì thái độ tích cực, chuẩn bị đối phó với điều bất ngờ và học cách mỉm cười trước những trải nghiệm trong cuộc sống.

*Tiếp sau tình yêu, sự cân bằng là thứ quan trọng nhất.*

**John Wooden**, huấn luyện viên bóng rổ

## **Cân có óc thực tế**

Sự cân bằng không có nghĩa là phải dành cho mỗi lĩnh vực trong cuộc sống (công việc, gia đình, cuộc sống cá nhân, cộng đồng, sức khỏe...) những phần bằng nhau. Cân bằng cũng xuất hiện trong cuộc sống theo lẽ tự nhiên, theo tính hiện thực. Chẳng hạn, nếu chúng ta chỉ dành một nhiệm kỳ hay nhiều hơn để tham gia ủy ban cộng đồng, điều đó có thể đủ cho hoạt động tích cực đối với cộng đồng. Nếu chưa hào hứng với công việc, có thể chúng ta cần bắt chước một người hăng say làm việc cho tới khi giống như họ. Và khi đó, cảm giác cân bằng cũng sẽ thay đổi dần dần. Bất cứ các yếu tố bên trong và bên ngoài đều có thể

ảnh hưởng tới mức độ thỏa mãn của chúng ta so với công sức và thời gian mà mình đang dành cho những lĩnh vực của cuộc sống.

Chúng ta không thể lúc nào cũng đạt được sự cân bằng hoàn hảo trong từng lĩnh vực. Và để cố gắng làm điều đó thì sẽ... mất cân bằng.

Vấn đề là chúng ta cảm thấy thật sự thỏa mãn được bao nhiêu?

## **5. CUỘC SỐNG THÚ VỊ GIẢM THIỂU ÁP LỰC VÀ LO ÂU**

*Lo lắng là lợi tức được thanh toán cho tình trạng bất an trước khi nó đáo hạn.*

**William Inge**, kịch tác gia và  
tiểu thuyết gia

Hiện nay, *căng thẳng* hay *stress* là những từ quá quen thuộc. Trong một số trường hợp, nó hầu như được xem là sự bày tỏ... niềm hãnh diện. “*Tôi có nhiều việc quá nên bị căng thẳng!*”, chúng ta có thể nghe câu này từ những người có lẽ mong muốn người khác biết được khối lượng công việc mà họ được giao phó. Đôi khi chúng ta nghĩ rằng than thở một chút về áp lực, căng thẳng khiến mình có vẻ quan trọng, trong khi đó, rất có thể chúng ta dường như là người *muốn* tỏ vẻ quan trọng.

Suy cho cùng, áp lực, căng thẳng không thật sự hữu ích

lắm. Tại sao các vận động viên được xoa bóp trước khi thi đấu? Vậy là họ vẫn bị căng thẳng, stress? Không đâu. Trên thực tế, nghiên cứu cho thấy rằng cơ bắp *khỏe hơn* trên sân vận động khi nó thư giãn, khi không bị căng thẳng.

## **Đánh giá về stress**

Có những phương pháp để đo mức độ căng thẳng và dưới đây là một cách. Chúng ta sẽ đánh giá mình từ 1 đến 5 (1 là mức thấp nhất và 5 là mức cao nhất) khi xem xét những tuyên bố sau đây:

1. Tôi thường bình tĩnh trước các tình huống áp lực, lo lắng.  
(1 2 3 4 5)
2. Người khác xem tôi là người

có thể chịu được áp lực. (1 2 3 4 5)

3. Tôi không bị cuốn lâu trong những tình huống căng thẳng. (1 2 3 4 5)

4. Tôi tạm ngưng công việc khi bị stress. (1 2 3 4 5)

5. Tôi không phản ứng thái quá trước các hung tin. (1 2 3 4 5)

6. Tôi ứng xử với người khác như nhau dù có bị căng thẳng hay không. (1 2 3 4 5)

7. Tôi tham gia các hoạt động thể chất để giải tỏa căng thẳng. (1 2 3 4 5)

8. Tôi không ảo tưởng vào người khác và chính mình. (1



2 3 4 5)

9. Tôi nhờ sự trợ giúp của người khác khi cần. (1 2 3 4 5)

10. Hầu như đêm nào tôi cũng ngủ đủ 8 giờ đồng hồ. (1 2 3 4 5)

11. Tôi giữ tính hài hước trong những tình huống căng thẳng. (1 2 3 4 5)

12. Tôi có những người bạn và cộng sự mà tôi tin tưởng và có thể thành thật với họ. (1 2 3 4 5)

13. Tôi định kỳ nhắc mình cần chậm lại. (1 2 3 4 5)

14. Tôi thực tập các kỹ thuật thư giãn, như hít thở sâu, tập yoga hoặc thiền. (1 2 3 4 5)

15. Tôi chú ý vào những ưu điểm, mà không phải khuyết điểm của mình. (1 2 3 4 5)

Kết quả<sup>1</sup>:

*<sup>1</sup> Phần kết quả bên dưới là do người dịch bổ sung thêm.*

- Điểm số từ 65 đến 75: Xin chúc mừng! Chúng ta là người bình tĩnh và hãy tiếp tục phát huy nhé.

- Điểm số từ 31 đến 64: Chúng ta chịu áp lực ở mức trung bình. Nên tìm hiểu vấn đề nằm ở đâu và cải thiện bản thân.

- Điểm số từ 15 đến 30: Chúng ta đang bị stress! Cần thư giãn và có biện pháp giải tỏa áp lực, căng thẳng cho mình.

Danh sách trên chứa nhiều gợi ý, không chỉ về việc nhận ra mình có đang bị căng thẳng hay không và thực hiện hành vi giảm stress, mà còn về những cách giúp chúng ta thoát khỏi chứng bệnh của thế kỷ 21 đầy tai hại này một cách bất ngờ và thường là nhanh chóng.

## **Thay đổi cách suy nghĩ**

Một tình huống căng thẳng là khi nó tự nhiên bắt đầu khiến chúng ta ngày càng suy nghĩ nhiều. Khi bị stress, chúng ta trở nên dễ nóng giận, ít hợp tác và xa cách người khác hơn. Để nhận định chúng ta có thể dễ dàng làm giảm căng thẳng hay không, hãy trả lời câu hỏi sau đây: “Chúng ta thật sự

kiểm soát được vấn đề đó tới mức nào?”. Thông thường chúng ta sẽ quyết định một cách khôn ngoan rằng mình không thể khống chế nó và chỉ có thể để mặc nó.

Tất cả chúng ta đều từng trải qua cảm giác vô cùng căng thẳng và lo âu về chuyện nào đó trong một ngày, rồi thì cảm thấy dịu hơn và thấy khả quan hơn một hay hai ngày sau đó. Giả sử rằng chuyện đó vẫn còn rắc rối, thứ duy nhất có thể thay đổi là *cách suy nghĩ của chúng ta*. Trên thực tế, các yếu tố chi phối đến cách chúng ta nhìn nhận về sự căng thẳng nằm cả trong và ngoài tầm kiểm soát của chúng ta.

**Người bình tĩnh làm gì?**

Một nghiên cứu về stress của tổ chức phi lợi nhuận Mayo Clinic, Mỹ, nhận thấy rằng những người nhanh chóng phục hồi có thể:

- Tận dụng sự hài hước
- Tận dụng trải nghiệm của mình như là phương tiện nhằm học hỏi để vượt qua
- Duy trì cái nhìn lạc quan/ hy vọng
- Hiểu và chấp nhận sự thay đổi
- Thiết lập mục tiêu và làm việc hướng vào đó
- Tham gia vào việc tự vấn
- Duy trì thái độ tự trọng

Dale Carnegie khuyên chúng ta nên giữ sức lực và tinh thần cao độ để ngăn tình trạng mệt mỏi và lo âu (thường xuất hiện khi mình mệt mỏi). Ông đề nghị nên nghỉ ngơi trước khi chúng ta mệt mỏi, học cách thư giãn, ngay cả khi chúng ta đang làm việc, dốc hết bầu nhiệt huyết vào đó và đừng lo lắng về chuyện mất ngủ. Những thói quen tốt ở môi trường công sở có thể giúp ngăn cản tình trạng lo âu và căng thẳng là:

- Dọn dẹp giấy tờ trên bàn làm việc, trừ khi chúng có liên quan trực tiếp tới những vấn đề trước mắt
- Làm những việc theo mức độ quan trọng của nó

- Giải quyết vấn đề ngay khi chúng ta gặp phải, nếu có đủ dữ kiện để đưa ra quyết định
- Học cách tổ chức, ủy quyền và giám sát

*Một mối khiến tất cả chúng ta trở nên nhút nhát.*

**Vince Lombardi**, huấn luyện viên bóng bầu dục

## **Nhận ra vấn đề**

Hãy nghĩ về sự căng thẳng một cách hợp lý bằng cách đánh giá xem có bao nhiêu tình huống gây căng thẳng hiện hữu trong cuộc sống mới thật sự nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta, và vì thế, *nó đáng hay không đáng để chúng ta lo lắng*. Chẳng hạn, liệu có đáng

để chúng ta cảm thấy bất an khi cố gắng chấm dứt cuộc nội chiến ở Á châu, điều mà ngay cả Liên Hiệp Quốc cũng không thể giải quyết được? Hoặc một mình bạn cố gắng cắt giảm món nợ quốc gia? Hay cố gắng thay đổi một đứa bé ở độ tuổi teen đang rất bướng bỉnh?

Khi cứ chăm chăm vào việc mà mình không thể kiểm soát, chúng ta rơi vào tình trạng tuyệt vọng. Do đó, sẽ hợp lý hơn khi tập trung vào những vấn đề mà chúng ta có thể giải quyết, ít nhất là ở mức độ nào đó. Và trong gia đình, nếu không thể thay đổi tính cách hoặc lối sống của một thành viên nào đó, chúng ta có thể ít nhất điều chỉnh phản ứng của mình.



## **Những nguồn gây áp lực trong công việc**

Có nhiều loại stress xảy ra mỗi ngày ở công sở mà hầu hết chúng ta thấy thật khó để giữ vững tinh thần và đương đầu với nó một cách thích hợp. Chẳng hạn, chúng ta cố gắng giải quyết tốt khối lượng công việc, hoàn thành tốt trách nhiệm của mình và đáp ứng sự kỳ vọng của những người khác. Chúng ta cố gắng làm điều đó thông qua cương vị của mình trong cơ quan hay tổ chức, dựa trên quy tắc ứng xử và tính uyển chuyển, linh động. Chúng ta cố gắng duy trì thói quen làm việc tốt và năng suất ổn định, và đồng thời, chúng ta cũng cảm thấy áp lực từ công việc, bao gồm:

- Đáp ứng các thời hạn được đặt ra
- Những khủng hoảng nổ ra
- Yêu cầu từ gia đình, con cái, khách hàng, nhà cung cấp hoặc nhân viên
- Việc tái tổ chức/ bố trí ở công ty
- Sự thăng tiến, chuyển chuyển nhân viên
- Việc chuyển nhà

*Trước tiên, chúng ta tạo ra thói quen và sau đó, thói quen định hình chúng ta.*

**John Dryden**, thi sĩ và kịch tác gia

**Giảm áp lực thông qua thói**

## **quen làm việc mới**

“Công việc” không chỉ được thực hiện ở văn phòng. Trên thực tế, chúng ta làm việc cả ngày dài ở nhà, trong vườn, garage xe hơi, nhà bếp, chăm sóc con cái. Và trong những lĩnh vực này, chúng ta thường có thói quen làm việc đã lỗi thời.

Chúng ta có thể thay đổi được các thói quen này, nhờ đó, có thể giảm được căng thẳng một cách đáng kể, nâng cao cơ hội có được một cuộc sống tuyệt vời.

Trong một khoảng thời gian nào đó, bất cứ ai cũng có thể có những thói quen không tốt. Chúng ta quen với lẽ thói không hiệu quả nên ngày càng

ít ngăn nắp hoặc suy giảm tinh thần làm việc. Thông thường, chúng ta rơi vào những thói quen không tốt mà không hề nhận ra. Chúng ta dần dần quen với nó nên khó có thể thay đổi.

Tuy nhiên, bằng cách nhận ra những thiếu sót của mình và quyết tâm có được thói quen mới, chúng ta có thể làm việc hiệu quả hơn và ít bị áp lực hơn ở công sở. Chúng ta dễ đạt thành tựu hơn khi kiểm soát thời gian, tổ chức công việc tốt hơn, có kỹ năng và tinh thần tốt hơn.

## **Tự đánh giá thói quen làm việc**

Hãy đánh giá bản thân theo mức từ 1 đến 5. Mức 1 là thấp

nhất và mức 5 là cao nhất.

1. Tôi quản lý tốt thời gian của mình. (1 2 3 4 5)

2. Tôi sử dụng phương pháp có hệ thống, tổ chức để hoàn thành công việc. (1 2 3 4 5)

3. Tôi làm việc trước thời hạn, không trễ hạn. (1 2 3 4 5)

4. Để điều hành công việc, tôi dùng phương pháp hướng tới nhóm. (1 2 3 4 5)

5. Tôi có khu vực làm việc gọn gàng, ngăn nắp. (1 2 3 4 5)

6. Tôi làm việc theo kế hoạch hàng ngày, hàng tuần và/hoặc hàng tháng. (1 2 3 4 5)

7. Tôi huy động người khác giúp quản lý khối lượng công

việc của mình. (1 2 3 4 5)

8. Tôi sắp xếp các hồ sơ một cách chính xác và dễ tiếp cận. (1 2 3 4 5)

9. Tôi có thể dễ dàng tìm các file và tài liệu cần thiết. (1 2 3 4 5)

10. Tôi sắp xếp khu vực làm việc và tài liệu trước khi rời công sở. (1 2 3 4 5)

11. Tôi tập trung vào công việc, ngay cả trong tình huống gây xao lãng. (1 2 3 4 5)

12. Tôi tiếp cận cách giải quyết vấn đề một cách có hệ thống. (1 2 3 4 5)

13. Tôi định kỳ nhắc mình hãy chậm lại. (1 2 3 4 5)

14. Tôi đứng ở “hiện tại” và không lo lắng về quá khứ hoặc tương lai. (1 2 3 4 5)

15. Tôi không để việc chỉ trích ảnh hưởng tới mình. (1 2 3 4 5)

Kết quả<sup>1</sup>:

*<sup>1</sup> Phần kết quả bên dưới là do người dịch bổ sung thêm.*

- Điểm số từ 65 đến 75: Xin chúc mừng! Chúng ta có thói quen làm việc tốt và hãy tiếp tục phát huy nhé.

- Điểm số từ 31 đến 64: Thói quen làm việc của chúng ta ở mức trung bình. Nên nghiên cứu và cải thiện bản thân thêm nữa.

- Điểm số từ 15 đến 30: Chúng

ta làm việc thiếu tổ chức nên khó đạt hiệu quả cao! Cần nhìn lại mình và có biện pháp chấn chỉnh.

## **Thói quen không tốt làm tăng stress**

Chúng ta thường bị căng thẳng trong môi trường công sở do thói quen làm việc không tốt. Đôi khi, chúng ta vô tình dần dần có những thói quen đó. Chúng ta có thể không nhận ra rằng thói quen làm việc ảnh hưởng như thế nào tới hiệu suất và tinh thần của mình. Một số thói quen xấu càng khiến chúng ta bị stress trong quá trình làm việc như:

- Thiếu tổ chức



- Thường xuyên trễ thời hạn
- Trì hoãn
- Hoàn thành không trọn vẹn công việc
- Chứa chứa sự oán giận
- Chống lại sự thay đổi

Để thay đổi thói quen làm việc nhằm giảm áp lực, có ba yếu tố sau đây: việc sử dụng thời gian, khả năng tổ chức công việc và việc kiểm soát thái độ của mình. Ở mỗi yếu tố, việc xem xét thói quen làm việc hiện tại sẽ tạo cơ sở để cải thiện kỹ năng trong từng loại, cũng như để thay thói quen cũ bằng thói quen mới và hữu ích hơn.

*Nửa quãng đời thứ hai của con người chẳng được hình thành từ gì cả, ngoại trừ những thói quen có được trong suốt quãng đời đầu tiên.*

**Fyodor Dostoevsky**, nhà văn

## **Kiểm soát thời gian hiệu quả**

Nhằm làm giảm áp lực ở môi trường công sở, một thói quen cần thiết là sử dụng thời gian của mình sao cho hữu ích. Chúng ta hãy so sánh những thói quen làm việc tích cực sau đây với thói quen của mình nhé.

### **Có mặt sớm**

Trong mọi tình huống, hiện diện sớm chẳng có hại gì.

Ngược lại, việc đó cho chúng ta thêm thời gian để chuẩn bị, suy nghĩ kỹ càng nên chúng ta chắc chắn tạo ấn tượng tốt hơn. Nói chung, thói quen này giúp mình giảm stress.

## **Duy trì công cụ hoạch định hàng ngày**

Dù sử dụng phần mềm hay chỉ là một tờ giấy bình thường, chúng ta cần một công cụ lập kế hoạch hàng ngày (daily planner) để bảo đảm nắm được tất cả chi tiết diễn ra trong ngày. Càng hoạch định kỹ càng, chúng ta càng tiết kiệm thời gian khi thi hành. Và đây cũng là công cụ giúp giảm stress hiệu quả.

## **Tập trung**

Đã bao nhiêu lần chúng ta gặp mặt hoặc trò chuyện với ai đó nhưng tâm trí của mình không chú ý trọn vẹn tới đề tài đang thảo luận? Tuy hiện diện ở đó nhưng tâm trí chúng ta lại ở nơi khác. Không có gì đáng ngạc nhiên khi việc thiếu chú tâm, thiếu tập trung này có thể góp phần gây căng thẳng cho chúng ta.

## **Tránh trì hoãn**

Mỗi người được kích thích theo một kiểu khác nhau. Chúng ta nên tìm ra điều gì truyền cảm hứng và năng lượng cho mình để có thể giải quyết những vấn đề về công việc, thay vì trì hoãn nó. Hãy quyết tâm với kế hoạch đều đặn về năng suất làm việc và

hoàn thành dự án.

## **Dành ưu tiên**

Không ai thích cảm giác vào cuối ngày hoặc cuối tuần mà chúng ta vẫn chưa hoàn thành những công việc quan trọng nhất. Nếu đặt ra và thực hiện những việc ưu tiên, chúng ta sẽ ít bị áp lực hơn là lúc cảm thấy mình không làm được nhiều việc như dự tính.

## **Bảo vệ thời gian riêng tư**

Một số thói quen trong công việc gây lo lắng, chẳng hạn mang việc về nhà để làm thêm hoặc ở lại công sở muộn, khiến chúng ta mệt mỏi nhiều hơn mình có thể nhận ra. Đôi khi, hy sinh thời gian riêng tư cho công việc là điều không thể

tránh khỏi, nhưng nếu điều đó đã trở thành thói quen rồi, chúng ta có thể cảm thấy rằng ngoài công việc, mình chẳng có gì cả.

## **Giảm stress bằng việc tổ chức tốt**

Nhằm giảm áp lực trong môi trường công sở, yếu tố thứ hai là khả năng tổ chức công việc của mình. Chúng ta đang tận dụng những thói quen làm việc hữu ích nào dưới đây?

## **Đơn giản hóa cách làm**

Để đơn giản hóa phương pháp làm việc của mình, chúng ta có thể bắt đầu, ngưng lại hoặc làm khác đi những gì? Trên thực tế, nhiều người trong chúng ta có phương pháp làm

việc phức tạp hơn cần thiết và mình sẽ hưởng lợi với cách làm đơn giản hơn.

## **Bỏ những hoạt động không cần thiết**

Lập ra danh sách từng hoạt động trong ngày và trong tuần, từ việc lái xe cho tới tham gia buổi họp. Hoạt động nào là không cần thiết và có thể bỏ đi? Vì vậy, cố gắng hủy bỏ các hoạt động đó trong một tuần hoặc một tháng, và sau đó theo dõi những thay đổi để xem nó có hiệu quả hay không.

## **Viết ra, mà không nhắm tính trong đầu**

Liệu chúng ta có một cuốn sổ hoặc công cụ hoạch định để mình viết ra các ý tưởng chợt

xuất hiện, nhiệm vụ hay công việc cần thực hiện hoặc những ghi chú quan trọng khác hay không? Chúng ta sẽ cảm thấy ít bị áp lực khi biết rằng mình đã ghi lại những thông tin quan trọng và có thể tham khảo khi cần sau này.

## **Tạo và theo dõi chương trình họp**

Trong môi trường công sở, một vấn đề thường gây lộn xộn cho chúng ta là tiến hành những cuộc họp, buổi gặp mặt cá nhân hoặc với nhóm. Những vấn đề phải bàn trong cuộc họp, đặc biệt là khi được nhắc nhở trước lúc diễn ra, sẽ giúp cho các buổi họp có tổ chức, hữu ích hơn và giúp người tham dự thoải mái và tự



tin hơn.

## **Hoàn tất từng việc một**

Chúng ta có thể bị rối loạn khi ôm đồm quá nhiều việc cùng một lúc. Nếu tập trung vào một việc cụ thể cho tới khi hoàn tất, chúng ta sẽ thực hiện nó với ít thời gian hơn và làm việc có tổ chức hơn. Chúng ta sẽ thảo luận về cách làm nhiều việc cùng một lúc ở phần sau này.

## **Kiểm soát thái độ để giảm căng thẳng**

Cơ hội thứ ba nhằm tạo thói quen giảm stress có liên quan tới việc kiểm soát thái độ của mình. Nếu làm được điều đó, năng suất làm việc của chúng ta sẽ nâng lên. Chúng ta có

những thói quen nào dưới đây?

## **Giao tiếp với người khác và nhớ tên của họ**

Khi quá tập trung về mình, chúng ta bắt đầu bớt chú ý tới người khác. Điều này càng làm gia tăng cảm giác cách biệt và gây stress. Khi đó, tốt hơn là hãy tiếp xúc, hỏi thăm người khác, ghi nhớ tên của họ và thậm chí trong quá trình này, chúng ta có thể thu phục bạn bè.

## **Tự nhiên hóa mọi việc**

Tới một lúc nào đó trong ngày, chúng ta nhận ra tốt hơn là nên thư giãn và chấp nhận một điều rằng mọi thứ có thể không hoàn hảo vào mọi lúc.

Khi quá căng thẳng, chúng ta có thể tự hỏi: *“Có phải đây là lúc để cho mọi thứ diễn ra tự nhiên?”*

## **Đảm đương trách nhiệm**

Thái độ của chúng ta sẽ cải thiện khi giám sát tình hình để bảo đảm công việc hoàn tất. Ít nhất chúng ta có thể giám sát khối lượng công việc, mối quan hệ và thái độ của mình. Khi ngần ngại hoặc chần chừ đảm đương trách nhiệm, chúng ta thật sự làm suy giảm sức lực của mình và khiến cho công việc căng thẳng hơn.

## **Giữ bình tĩnh**

Cho dù chuyện gì xảy ra, hãy đếm tới 10, hít thở sâu, đi dạo hoặc tọa thiền một chút.

Người ta khuyên rằng chúng ta nên giữ bình tĩnh, tránh phản ứng thái quá, bất ngờ, hoặc phản ứng bốc đồng, bởi vì điều đó chỉ càng làm gia tăng mức độ căng thẳng mà thôi.

## **Đánh giá cao tính độc đáo của người khác**

Đôi khi chúng ta cảm giác rằng chúng ta thích mọi người đều giống mình, nhưng thật ra không phải vậy. Điều đó thật chán ngắt. Sự khác biệt về lai lịch, cách suy nghĩ, cách làm việc khiến cuộc sống trở nên thú vị và sinh động hơn. Do đó, hãy đánh giá cao ưu điểm độc đáo của người khác.

## **6. TRONG CUỘC SỐNG TUYỆT VỜI KHÔNG CÓ CHỖ CHO SỰ KIỆT SỨC**

Tình trạng kiệt sức có thể diễn ra ở bất cứ nơi nào, chứ không chỉ riêng ở công sở, và có sự khác biệt giữa mệt mỏi trong một, hai ngày và kiệt sức thật sự.

Hầu hết chúng ta đều có những ngày bị quá tải, buồn bực hoặc không được tôn trọng; có những ngày công việc đầy áp mà sếp chẳng để ý, chứ chưa nói tới được khen; và những ngày phải quyết tâm mạnh mẽ để kéo mình trở lại với công việc.

Nhưng kiệt sức nơi công sở không chỉ đơn giản như rất căng thẳng trong công việc. Kiệt sức có thể là hậu quả của tình trạng áp lực kéo dài, nhưng nó không giống như có

quá nhiều stress. Khi bị căng thẳng, chúng ta lo lắng quá nhiều, nhưng khi bị kiệt sức, chúng ta không thấy niềm hy vọng cải thiện nào. Do đó, chúng ta chẳng muốn trao đổi ý kiến thêm gì nữa.

*Cây nến của tôi cháy ở cả hai đầu. Nó sẽ không kéo dài qua đêm.*

**Edna St. Vincent Millay**, thi sĩ và kịch tác gia

## **Căng thẳng so với kiệt sức**

Nói chung, stress hàm ý *quá nhiều*: quá nhiều áp lực nên nó lấy đi quá nhiều ở chúng ta về thể chất và tinh thần. Khi bị căng thẳng, chúng ta có thể hình dung rằng nếu vẫn còn kiểm soát được mọi thứ, chúng

ta sẽ cảm thấy tốt hơn. Nhưng trái lại, kiệt sức hàm ý *không đủ*. Bị kiệt sức có nghĩa là cảm thấy trống rỗng, không có động lực và chẳng muốn quan tâm tới ai hay sự việc gì nữa. Trong hoàn cảnh đó, người bị kiệt sức thường chẳng thấy tia hy vọng nào đối với sự thay đổi tích cực. Nếu stress quá mức giống với tình trạng chìm ngập trong quá nhiều trách nhiệm hay công việc, thì kiệt sức giống như tình trạng bị... cạn khô hoàn toàn.

	<b>Căng thẳng</b>	<b>Kiệt sức</b>
Đặc điểm	Tham gia quá nhiều	Không tham gia
Cảm xúc	Phản ứng quá mức	Thần thờ, chậm chạp
Gây ra...	Sự cấp bách, hiếu động thái quá	Sự vô ích và vô vọng
	Mất sức lực	Mất động lực, lý tưởng và hy vọng
Có thể dẫn tới...	Rối loạn lo âu	Thờ ơ và suy nhược
Thiệt hại chủ yếu về...	Thể chất	Cảm xúc
	Có thể nhanh chóng hủy hoại chúng ta	Khiến cuộc đời dường như không đáng sống

## **Các biện pháp ngăn ngừa kiệt sức**

Ở công sở, cách hiệu quả nhất để tránh bị kiệt sức là ngưng công việc đang thực hiện và làm việc khác, dù điều đó có nghĩa là thay đổi công việc/ chức vụ trong cơ quan, tổ chức hoặc thậm chí... đổi nghề. Với hầu hết chúng ta, đây là biện pháp cuối cùng, mà không phải là sự lựa chọn mà mình có thể hoặc thậm chí sẽ chọn. Cần có ý thức hơn để nhận ra mức độ căng thẳng và quá tải đang khiến chúng ta kiệt sức nhằm có biện pháp ngăn ngừa kịp thời.

*Xin nhớ rằng những biện pháp trên thậm chí có thể dễ thực hiện hơn với những ai tự mình*



*làm chủ công việc của mình và cảm thấy rằng xét cho cùng, việc thúc đẩy chính mình thật sự là điều tốt.*

Một số biện pháp ngăn ngừa kiệt sức trong công việc là:

## **Làm rõ những yêu cầu của công việc**

Hãy xem lại phần mô tả về công việc và trách nhiệm của bạn. Khi thảo luận với sếp, bạn có thể chỉ ra một số thứ mà mình được mong mỗi thực hiện nhưng không có trong phần mô tả công việc, cần khéo léo chứng minh bạn đang làm việc vượt quá phạm vi công việc và trách nhiệm của mình.

## **Đề nghị thay đổi nơi làm**

## **việc**

Nếu đang bị kiệt sức trong công việc và nơi làm việc của bạn là đủ lớn, bạn có thể đề nghị chuyển sang địa điểm, văn phòng hoặc phòng ban khác. Thậm chí việc thay đổi về cảnh quan có thể giúp bạn có được cách suy nghĩ mới mẻ.

## **Yêu cầu công việc khác**

Nếu đang làm cùng một việc nào đó trong khoảng thời gian dài, bạn có thể mặc nhiên chấp nhận (dù nó có thể không liên quan tới công việc) hoặc yêu cầu sếp cho thử điều gì mới mẻ: lĩnh vực kinh doanh khác, dự án khác, vai trò khác.

## **Nghỉ ngơi sau những ngày làm việc**

Xin nghỉ phép để đi du lịch, xin nghỉ bệnh và nghỉ phép tạm thời. Làm việc gì đó để kéo bạn ra khỏi tình hình hiện tại. Hãy dành riêng thời gian ngoài công việc cho chính mình. Tuy việc trở thành một nhân viên tận tụy đối với công ty thật đáng ngưỡng mộ, nhưng điều đó, trái lại, sẽ khiến sức lực của bạn dần dần giảm sút. Khi công việc là cuộc sống và cuộc sống của bạn là công việc, kiệt sức là chuyện không thể tránh khỏi. Cần biết khi nào nên nghỉ ngơi. Hãy sắp lịch nghỉ ngơi đều đặn mỗi tuần, tốt nhất là dành thời gian cho những sở thích hoặc niềm đam mê của mình nhằm giải tỏa đầu óc khỏi tình trạng mù mẫm. Câu cá, đan len, tập thể dục, đọc sách, vẽ tranh,

làm vườn chỉ là một số cách để mọi người có thể quan tâm ngoài công việc. Chúng ta có thể dùng thời gian nghỉ ngơi để tái nạp năng lượng và có được cách phán đoán, đánh giá sáng suốt.

## **Nghỉ giải lao đều đặn**

Sức khỏe tinh thần đang trở thành vấn đề quan trọng trong môi trường công sở và ngày càng có nhiều cơ quan, tổ chức nhận ra nhu cầu để nhân viên của họ đều đặn có những khoảng thời gian nghỉ giải lao nhằm giữ cho trí óc minh mẫn. Nếu bạn là nhà tuyển dụng, khi cho nhân viên nghỉ ngơi 15 phút trong buổi sáng, nghỉ ăn trưa 30 – 60 phút (được khuyến là nên thực hiện

ở bên ngoài văn phòng) và nghỉ giải lao thêm 15 phút trước thời điểm cuối ngày làm việc, bạn sẽ thấy rằng năng lượng của nhân viên liên tục được nạp đầy đủ.

## **Tạo (hoặc đề nghị) phòng giải lao đặc biệt**

Các phòng giải lao thông thường có khuynh hướng khá đơn giản: có máy pha café, máy nước lạnh, đồ đạc, trang thiết bị bình thường. Tuy nhiên, một số công ty đã bắt đầu có cách làm khác. Họ biến phòng giải lao thành nơi thoát ly khỏi công việc trong khoảng thời gian ngắn, bằng cách trang bị TV, bàn chơi bóng bàn, billiards, banh bàn và các hệ thống chơi trò chơi điện tử. Và

một bệnh viện ở thành phố Rochester (New York, Mỹ) trang bị thiết bị trò chơi điện tử Nintendo Wii trong phòng giải lao của họ. Khi tạo ra môi trường để nhân viên có thể nhanh chóng thoát ly khỏi công việc trong thời gian hợp lý, nó sẽ giúp ngăn chặn thành công tình trạng kiệt sức trong công việc. Nếu bạn là chủ, hãy cố gắng thiết lập phòng giải lao đầy hấp dẫn như vậy cho công ty mình.

## **Cân bằng giữa cuộc sống và công việc**

Cuộc sống không thể chỉ toàn là công việc, đặc biệt là nếu bạn muốn duy trì một gia đình hạnh phúc. Cho dù bạn sống độc thân, đang sống với người

nào đó mà bạn thích hoặc với cả gia đình – bao gồm những đứa trẻ và người lớn – bạn cần kiểm soát thời gian giữa công việc và gia đình sao cho hợp lý. Khi hết thời gian làm việc, bạn ra về. Hãy về nhà cùng gia đình mình. Nếu còn độc thân, hãy đi xem phim cùng bạn bè hoặc người yêu. Cần quan tâm và dành cho cuộc sống cá nhân của bạn nhiều thời gian cũng như đối với công việc. Nếu không, bạn sẽ bắt đầu thấy trong gia đình ngày càng nảy sinh nhiều vấn đề và có những việc gây thất vọng. Điều đó sẽ ảnh hưởng tới công việc và khiến bạn cảm thấy kiệt sức.

## **Duy trì lối sống lành mạnh**

Cần có chế độ ăn uống thích

hợp, chọn nước tinh khiết thay vì nước ngọt đầy hóa chất, tập thể dục, ngủ đủ giấc có thể ảnh hưởng đáng kể tới hành vi của bạn, thậm chí còn có tác động đặc biệt. Hãy dành ra 30 hoặc 40 phút chỉ ba ngày trong tuần để tập thể dục và nỗ lực kiểm soát khẩu phần của bạn. Nếu làm được như vậy, bạn sẽ hưởng lợi trực tiếp bằng vô số cách và lối sống tích cực sẽ dẫn tới sự trải nghiệm tích cực hơn trong công việc.

## **Tìm ra “khoảng lẽ” của chúng ta**

Trong cuốn sách nổi tiếng về stress, *Margin: Restoring Emotional, Physical, Financial, and Time Reserves to Overloaded Lives* (Khoảng lẽ:



Phục hồi nguồn dự trữ về cảm xúc, thể chất, tiền bạc và thời gian cho những cuộc sống quá tải), tiến sĩ Richard Swenson viết rằng: *“Khoảng lẽ là khoảng cách giữa gánh nặng và giới hạn của chúng ta”*. Ông cho rằng chúng ta tìm cách để gia tăng khoảng lẽ cho cuộc sống của mình nhằm tăng thêm khả năng dự trữ. Theo lý luận của ông, chúng ta không thể tiếp tục làm gia tăng stress trong cuộc sống của mình mà không tạo ra khoảng trống cho nó bằng cách giải tỏa bớt những gì bên trong đó.

Tương tự như khoảng trắng và các lề trong một cuốn sách làm cho nó dễ đọc, khoảng trắng và khoảng lẽ trong cuộc sống làm chúng ta uyển chuyển, linh

động và thoải mái hơn trong suốt quá trình thay đổi và áp lực, căng thẳng. Dale Carnegie cũng đề nghị thêm những giải pháp khác như sau:

## **Tận dụng sức mạnh của những “ngày dành riêng”**

Lên kế hoạch cho những “ngày dành riêng” (block day) là cách hữu hiệu để tạo ra khoảng thời gian cho chúng ta có thể suy nghĩ và làm mới mình. Những ngày dành riêng được sử dụng nhằm tạo ra sự tập trung vào các ngày làm việc hoặc dành thời gian nghỉ ngơi. Vì nhiều lý do, người đang bị quá tải thường cảm thấy họ không thể có được những ngày dành riêng, hay nói cách khác, đối với họ, ngày nào cũng như

ngày nào cả.

## **Tạo khoảng cách bằng sự chú ý**

Khi thấy mình đang có khuynh hướng quá tải, đây là lúc cần đưa ra chiến lược để ngăn ngừa. Các ý tưởng sau đây giúp cho nhân viên chuyên nghiệp tránh bị quá tải và kiệt sức.

*Học cách nói “Không”.* Với vô số lựa chọn trong một thời gian nào đó, chúng ta có thể phải xem xét quá nhiều thứ không mấy ý nghĩa đối với mình. Điều quan trọng là thiết lập một “vành đai” quanh những khoảng cách riêng tư trong cuộc sống của mình. Hãy thận trọng khi làm việc quá sức. Nhiều người cảm thấy khó nói

“Không” ở công sở. Và điều này thường dẫn tới tình trạng ngày càng bị quá tải mỗi khi họ đồng ý giúp đỡ người khác việc này hoặc việc kia, nhận làm giúp các công việc bên lề hoặc những việc tương tự khác. Trong thế giới kinh doanh ngày nay, sự phối hợp với nhau là điều quan trọng, nên thỉnh thoảng giúp đỡ cộng sự là cách góp phần bảo đảm cho sự thăng tiến của bạn. Nhưng nếu bạn không cẩn thận, người khác sẽ lợi dụng lòng tốt, bản tính thích giúp đỡ của bạn và đổi lại, bạn sẽ bị stress khi làm việc quá sức.

*Đơn giản hóa cuộc sống.* Người ta nói rằng chúng ta chỉ sử dụng 20% những gì mình sở hữu, nhưng chúng ta phải bảo

quản... 100% của nó. Do đó, hãy làm đơn giản những gì có thể.

*Nuôi dưỡng sự mãn nguyện. Dale Carnegie nói: "Hãy luôn nghĩ về sự bình an, lòng can đảm, sức khỏe và niềm hy vọng, vì cuộc đời chúng ta là do cách nghĩ của mình tạo nên."*

Hãy chậm lại, đừng hấp tấp. Nhanh là tốt, nhanh hơn là tốt, nhưng quá nhanh là không tốt. Khi không đủ thời gian, chúng ta tăng tốc, chúng ta coi nhẹ chất lượng công việc, chúng ta làm chính mình và những người xung quanh căng thẳng.

*Quan tâm tới mọi người. Hãy nuôi dưỡng các mối quan hệ và vun đắp cho tình bạn tốt*

đẹp. Các nghiên cứu cho thấy có được những người bạn tốt là yếu tố quan trọng để con người có thể sống thọ và khỏe mạnh.

## **7. CUỘC SỐNG THÚ VỊ BẮT ĐẦU VỚI CƠ THỂ KHỎE MẠNH**

**Hãy kiểm tra tốc độ tối đa và... chậm lại**

Trong cuộc sống sôi nổi và hối hả của chúng ta, đây có lẽ là yếu tố khó thực hiện nhất. Khi chậm lại, bất chấp xã hội nói gì với mình, chúng ta có cuộc sống an toàn hơn và hữu ích hơn. Bằng cách chậm lại, chúng ta ít có khả năng phạm lỗi và nói chung sẽ có kết quả trọn vẹn, thành công hơn. Quan trọng nhất là việc chậm

lại giúp phục hồi cách suy nghĩ lành mạnh mà chúng ta đã đề cập trước đó. Hay nói cách khác, chậm lại là chìa khóa để ngăn cản tình trạng áp lực, căng thẳng ngay từ đầu.

Các chuyên gia trong lĩnh vực kiểm soát stress xem việc chậm lại là cách làm dịu căng thẳng quan trọng nhất và đã đề nghị một số cách. Hiện nay và trong thời đại này, việc chậm lại không hề đơn giản và đó là kỹ năng cần tập luyện. Khi càng bị stress, chúng ta càng phải học cách chậm lại.

Trên thực tế, nhiều người trong chúng ta không nghĩ chậm lại là điều tốt. Chúng ta thường tin rằng khi chậm lại, bằng cách này hay cách khác,

mình sẽ trở nên... kém hiệu quả. Và chính suy nghĩ này khiến chúng ta lo lắng. Chúng ta tiếp tục thúc đẩy mình suy nghĩ theo kiểu nếu tiếp tục hoạt động và hy sinh một số thứ khác, chúng ta đang làm đúng. Tuy nhiên, theo cách đó, nhiều người phải hy sinh sức khỏe thể chất và thậm chí là tinh thần của họ, thay vì đi từng bước, từng bước một.

*Không có đủ thời gian. Vì vậy, chúng ta phải đi chậm lại.*

## **Tục ngữ Trung Hoa**

Trong khi bị stress, việc học cách chậm lại đòi hỏi phải dành thời gian để tạo ra một số thay đổi trong cuộc sống chúng ta.



Đầu tiên, chúng ta phải cho phép mình chậm lại. Điều chúng ta nói với chính mình là rất quan trọng. Thái độ vội vàng có thể tạo ra căng thẳng và lo âu nhiều hơn nó đáng có. Hãy cho phép tâm trí của bạn suy nghĩ về việc chấp nhận và cho phép chính bạn chậm lại bất cứ lúc nào có thể.

Chúng ta phải nói “Không” với những thứ không nằm trong danh sách ưu tiên của mình. Không chỉ nói “Không”, chúng ta còn không cần phải giải thích. “Không” là câu nói hoàn chỉnh. Giải thích càng dẫn tới nhu cầu và sự mong đợi giải thích nhiều hơn nữa.

Khi chậm lại, chúng ta có thể có thời gian để nghĩ những đóa

hồng. Nhưng để làm như vậy, chúng ta phải nhớ... thở! Hãy dành thời gian để cảm thấy biết ơn về các đóa hồng và tất cả sự việc và những người đang chờ được quan tâm tới mỗi ngày.

Thay vì dành hết tốc lực để leo núi mà không ngừng nghỉ và mang thêm hành lý, giờ đây chúng ta đang leo núi với ý định ngừng lại, nghỉ ngơi và thưởng thức phong cảnh, thậm chí có thể chụp ảnh nữa. Và chúng ta lên được tới đỉnh núi do chúng ta học được cách cân bằng trong cuộc sống của mình. Hãy ưu tiên cho cả chính bản thân bạn.

Một trong những cách hay nhất để có nhận thức đúng về

căng thẳng và lo âu là hãy hoạt động và giữ sức khỏe! Và càng bị stress, càng có nhiều khả năng chúng ta bỏ qua những nhu cầu cơ bản của cơ thể.

## **Nghỉ giải lao là cách hữu hiệu nhất**

Nhiều người trong chúng ta tiếp tục, liên tục làm việc cho tới khi nào công việc hoàn tất mà không nghỉ giải lao. Trên thực tế, việc nghỉ giải lao này giúp cho tâm trí thoải mái, thư giãn và nhẹ nhõm. Hãy đứng dậy, đi bộ xung quanh và để cơ thể thả lỏng. Nhiều người trong chúng ta dành nhiều thời gian ngồi hơn là ngủ. Cơ thể con người được cấu tạo không chỉ để dành cho việc ngồi cả ngày ở bàn làm việc

hoặc cho nhiều giờ lười biếng nằm trên giường. Để tránh rủi ro về sức khỏe, chúng ta không chỉ cần 30 phút tập thể dục mỗi ngày, mà còn tận dụng mỗi cơ hội để đứng lên trong ngày đó. Một số người đặt những vật dụng quan trọng – điện thoại, máy photocopy, máy in, bình café – ở cách xa bàn làm việc của họ. Một lời khuyên là chúng ta hãy sử dụng ly nước nhỏ giúp mình có cơ hội đi lại nhiều lần để rót nước.

Hãy đứng dậy, vươn mình, duỗi chân tay và nhìn ra cửa sổ để cho mắt được nhìn xa.

## **Hít thở sâu và chậm**

Chúng ta có nhớ khi còn nhỏ, mình được bảo rằng hãy hít

thở sâu và đếm tới 10 khi tức giận? Và tất nhiên, những người bà của chúng ta hiểu điều mà họ đang khuyên nhủ. Theo dõi cách thở là điều rất quan trọng. Khi bị stress, người ta thường hít hơi thở hoặc thở nhanh và cạn. Và thở không sâu là dấu hiệu của cơ thể bị căng thẳng.

Hít thở sâu là kỹ thuật phản hồi sinh học truyền đến cho cơ thể vật chất của chúng ta thông điệp rằng chúng ta đang ổn. Hãy bắt đầu bằng hít vào rồi thở ra với việc đếm chậm đến ba, rồi bốn và sau đó là năm. Bạn sẽ cảm thấy stress được giảm bớt và sự bình tâm đang dần trở lại.

Dy'Ann Soares, người hướng

dẫn cho thân chủ đạt tới mức độ tỉnh thức cao hơn, đề nghị như sau: *“Từng khoảnh khắc, cơ thể chúng ta dịch chuyển vào và ra khỏi tình trạng bị gò bó. Bất cứ ai mong muốn giảm căng thẳng, nâng cao mức độ tỉnh thức, giảm sự đau đớn ở bất cứ dạng nào, bao gồm nỗi đau cảm xúc và tâm lý, có thể bắt đầu bài tập đơn giản về hít thở sâu ba lần trước khi đi ngủ và thức dậy vào buổi sáng. Bài tập về tỉnh thức đối với hơi thở này tạo ra động lực mới và dần dần có thể rất hữu ích. Sự oxy hóa của cơ thể cũng cần thiết. Thở để tống khứ độc tố, giúp cơ thể làm mới chính nó một cách tự nhiên.”*

Suares cũng khuyên rằng hãy hít thở sâu mỗi khi chúng ta muốn mình hiểu tốt hơn. Nếu

chưa có thói quen này, chúng ta sẽ ngạc nhiên rằng làm thế nào mà việc thở sâu, chậm và đều đặn có thể giúp tập trung, không bị phân tán và giữ vững mình. Khi hít sâu vào phổi, chúng ta đang đưa oxy vào hệ thống bị cạn kiệt. Có thể thấy rõ ràng cảm giác nhẹ nhõm ngay lập tức. Nếu đang đứng và hít thở sâu, chúng ta truyền sức mạnh tới cho tư thế của mình, bổ sung thêm cảm giác tích cực khi chúng ta mở rộng lồng ngực và do đó, tim mình hướng tới những người xung quanh.

## **Bài tập thở trong năm phút thư giãn**

### **Hít vào**

Hít vào chậm và sâu, làm đầy

lồng ngực bằng không khí, tự đếm bốn giây: “Một, hai, ba và bốn”. Việc đếm nhằm tạo cho bạn có được nhịp điệu thoải mái và dễ chịu. Cố gắng hít thở sâu tới mức có thể mà không gây khó chịu cho bạn. Hãy tưởng tượng ngực bạn chậm chậm hít đầy không khí từ cơ hoành lên tới cổ.

## **Giữ hơi thở**

Khi đã hít vào trọn vẹn, bạn giữ hơi thở trong bốn giây kế tiếp, và một lần nữa hãy tự đếm: *“Một, hai, ba và bốn”*. Động tác này nên giống như sự tạm nghỉ một cách thoải mái. Đừng làm quá mức khiến mặt bạn trở nên tái xanh.

## **Thở ra**



Hãy thở ra nhẹ nhàng, đừng thổi gió. Hãy để không khí thoát ra miệng chậm chậm và tự nhủ: *“Thoải mái... thoải mái...”* Để cho không khí thoát ra nhiều hết mức có thể, xuống tận phần dưới của phổi. Hãy tự mình cảm nhận sự thư giãn khi thực hiện. Cảm nhận vai, ngực, cơ hoành thoải mái. Khi thở ra, hãy nghĩ về sự căng thẳng đang ra khỏi bạn.

## **Thiếu ngủ khiến không tỉnh táo**

Thời gian ngủ trung bình của chúng ta là 6,9 giờ vào các đêm của ngày trong tuần (từ thứ Hai đến thứ Sáu), tức là dù có muốn hay không, chúng ta không thể suy nghĩ một cách rõ ràng như mình có thể. Một

ngiên cứu do David Dinges, trưởng phòng thí nghiệm Giác ngủ và Giờ giấc sinh học của Bệnh viện Đại học Pennsylvania (Mỹ), nói rằng con số lý tưởng là ngủ 8 giờ đồng hồ mỗi đêm. Trong một cuộc nghiên cứu kéo dài hai tuần của Dinges, các đối tượng tham gia thí nghiệm được ngủ liên tục 8 giờ mỗi đêm thì không bị mất tập trung nhiều và khả năng nhận thức không suy giảm, nhưng những đối tượng chỉ ngủ 6 giờ mỗi đêm thì “bị suy giảm tương tự những người bị thiếu ngủ liên tục 24 giờ trong một nghiên cứu khác – tức là mức độ nhận thức tương đương người lái xe trong tình trạng bị ảnh hưởng của rượu”, theo bài báo của tờ *The New York Times*.

Một tỷ lệ nhỏ của dân số – Dinges ước tính là chỉ khoảng 5% hoặc thậm chí ít hơn – là những người có thể duy trì hoạt động của họ chỉ với 5 giờ để ngủ hoặc ít hơn (các nhà nghiên cứu cho rằng có thể là do gene di truyền). Điều đó cũng tương tự như việc có một tỷ lệ nhỏ những người cần tới 9 hoặc 10 giờ để ngủ.

## **Ăn thực phẩm có lợi cho sức khỏe**

Thực phẩm cung cấp năng lượng cho sức khỏe, sự cân bằng, sức lực và khả năng chịu đựng của chúng ta. Có chứng cứ cho thấy rằng quá nhiều áp lực không chỉ tác động xấu tới tâm trạng. Những người thường xuyên bị căng thẳng

thì dễ bị tổn thương trước mọi việc, từ cảm lạnh cho tới cao huyết áp và bệnh tim. Mặc dù có nhiều cách để đối phó, nhưng có một cách là ăn thực phẩm chống stress. Bác sĩ Victoria Maizes, giám đốc của Chương trình Y khoa Tích hợp (Integrative Medicine) của Đại học Arizona (Mỹ), cho biết: *“Mọi người đều biết thực phẩm là nhiên liệu cho cơ thể và khi bị căng thẳng, chúng ta cần chú ý vào việc làm sao để có năng lượng tốt hơn”.*

Trong những tình huống gây stress, để có sức khỏe thể chất và tinh thần tốt nhất, chúng ta cần ăn thực phẩm có lợi cho sức khỏe và đầy đủ dưỡng chất. Ở mỗi bữa ăn, hãy hỏi: *“Tôi có thể làm gì để bữa ăn này*

*trở nên có lợi cho sức khỏe hơn?”*

## **Thực phẩm, năng lượng của chúng ta**

Narmin Virani, chuyên gia và nhà nghiên cứu về dinh dưỡng, đồng thời là chuyên gia dinh dưỡng lâm sàng của Viện nghiên cứu Y khoa Thân thể Tinh thần Benson-Henry, thuộc Bệnh viện Đa khoa Massachusetts ở Boston (Mỹ), phát biểu: *“Một khẩu phần ăn thiếu dinh dưỡng trong thời gian dài có thể làm suy yếu sự dự trữ khoáng chất và vitamin của bạn. Những dưỡng chất này hữu ích trong việc giúp bạn vượt qua tình hình căng thẳng. Và nếu không có chúng, tình hình sẽ xấu hơn”*. Thực phẩm một mình nó không thể khắc phục

vấn đề gây stress, nhưng các chuyên gia đồng ý rằng dinh dưỡng tốt là chìa khóa cho vấn đề này. Các thực phẩm chống lại tình trạng căng thẳng theo những cách khác nhau. Loại thực phẩm mang lại sự thoải mái, như bột yến mạch, tăng cường mức serotonin, một chất dẫn truyền thần kinh có tác dụng làm dịu nhẹ tâm trạng. Các thực phẩm khác làm giảm cortisol và adrenaline – các hormone liên quan tới stress<sup>1</sup> gây tổn hại theo thời gian.

*<sup>1</sup> Là các hormone như cortisol, adrenaline, norepinephrine, dopamine... Hormone có liên quan tới stress được sản sinh trong cơ thể chúng ta trong những tình huống được coi là có*

*thể nguy hiểm. Chúng gia tăng nhằm phản ứng với stress của bất cứ loại nào hoặc mức độ nào.*

Chúng ta có thể bắt đầu tiết giảm những thành phần có hại trong khẩu phần của mình, do đó từ bỏ thói quen không lành mạnh. Có những “thực phẩm mạnh mẽ” nhằm thay thế thành phần có hại, và chúng không hề xa lạ, khó tìm hoặc khó chịu. Một số thành phần có thể làm chúng ta ngạc nhiên về sức mạnh của chúng, vì chúng ta có thể ăn chúng nhằm mục đích cho vui mà thôi. Đây chỉ là một số thành phần chống stress:

## **Carb<sup>1</sup> phức hợp**

*<sup>1</sup> Viết tắt của carbohydrate, là thành phần có trong cơm, khoai, bánh mì, pasta.*

Các carbohydrate phức hợp là những chất tạo cảm giác vui vẻ và được tiêu hóa chậm hơn. Chúng có trong ngũ cốc nguyên hạt dùng vào bữa sáng, trong một số bánh mì, pasta và một chén bột yến mạch ấm theo kiểu cũ. Carb phức hợp làm ổn định mức đường huyết.

## **Carb đơn giản**

Chúng ta thường được cảnh báo về carb đơn giản, bao gồm soda và đồ ngọt, mặc dù người ta đồng ý rằng chúng có thể làm dịu sự tức giận trong thời gian ngắn. Do chúng được tiêu hóa nhanh, đường đơn dẫn tới



mức độ serotonin tăng.

## **Trà đen và những thú thú vị khác**

Nghiên cứu cho thấy rằng khi bị stress, uống một tách trà đen có thể giúp chúng ta phục hồi nhanh chóng hơn. Một cuộc nghiên cứu đã so sánh những người uống 4 tách trà mỗi ngày trong 6 tuần với những người uống loại nước giống như trà (mà họ tưởng là trà). Theo báo cáo, những người uống trà thật có cảm giác êm dịu hơn và có mức cortisol thấp hơn sau các tình huống gây căng thẳng. Mặt khác, café có thể làm tăng mức cortisol.

## **Những vũ khí chống stress bí mật khác**

Hồ trăn (hạt dẻ cười) có thể làm nhẹ tác động của các hormone liên quan đến stress lên cơ thể. Khi bạn căng thẳng, adrenaline làm tăng huyết áp và tăng nhịp tim. Ăn một ít hồ trăn mỗi ngày có thể làm hạ huyết áp, nên nó sẽ không tăng cao khi adrenaline tăng bất ngờ.

Cam nằm trong danh sách thực phẩm giàu vitamin C. Các nghiên cứu cho thấy loại vitamin này có thể làm giảm mức độ của các hormone liên quan đến stress trong khi củng cố hệ miễn dịch. Nếu bạn có một sự kiện đặc biệt căng thẳng sắp xảy ra, bạn có thể cân nhắc dùng thực phẩm bổ sung. Trong một nghiên cứu, huyết áp và mức cortisol quay

trở lại tình trạng bình thường nhanh chóng hơn khi người ta dùng 3.000mg vitamin C trước nhiệm vụ hay công tác nhiều áp lực, căng thẳng.

Ma-giê trong rau spinach (rau bó xôi, rau chân vịt) giúp điều hòa mức cortisol và có khuynh hướng bị cạn kiệt khi chúng ta đang bị áp lực. Quá ít ma-giê có thể gây nhức đầu và mệt mỏi, làm tồi tệ thêm tác động của stress. Một chén rau spinach rất hữu ích, giúp bổ sung lượng ma-giê dự trữ. Bạn không ăn được rau spinach ư? Hãy thử một ít đậu nành nấu hoặc miếng filet cá hồi. Chúng đều có hàm lượng ma-giê cao.

Để có thể kiểm soát mức cortisol và adrenaline, hãy

thường xuyên ăn cá béo. Acid béo omega-3 trong cá hồi và cá ngừ có thể ngăn sự gia tăng của các hormone liên quan tới stress và chống lại bệnh tim. Để có nguồn cung cấp ổn định, hãy ăn khoảng 85g cá béo ít nhất hai lần mỗi tuần.

Một trong những cách tốt nhất để giảm cao huyết áp là hấp thu đủ lượng kali, và nửa trái bơ có nhiều kali hơn một trái chuối cỡ trung bình. Thêm vào đó, món guacamole<sup>1</sup> cung cấp giải pháp bổ dưỡng khi stress khiến bạn thèm một bữa ăn thịnh soạn với nhiều chất béo.

*<sup>1</sup> Món salad nổi tiếng của Mexico, làm từ trái bơ nghiền.*

Hạnh nhân chứa nhiều

vitamin hữu ích: vitamin E để tăng cường hệ miễn dịch, cộng với nhiều loại vitamin B khác nhau giúp cơ thể mau phục hồi trong suốt những đợt căng thẳng. Để có được lợi ích từ nó, hãy dùng 1/4 chén hạnh nhân làm món ăn vặt mỗi ngày.

Rau củ sống có thể chống lại tác động của stress theo cách hoàn toàn tự nhiên. Nhai cần tây hoặc carrot giúp làm dịu quai hàm bị ghì chặt, có thể tránh những cơn nhức đầu, căng thẳng.

Ăn thực phẩm có carb trước giờ đi ngủ có thể làm tăng tốc việc giải phóng serotonin và giúp ngủ tốt hơn. Tuy nhiên, những bữa ăn thịnh soạn trước khi ngủ có thể gây ra

chúng ợ nóng, vì vậy chỉ nên ăn nhẹ, như bánh mì nướng với mứt.

## **Thiền: đi thẳng vào tâm của bạn**

Tổ chức Mayo Clinic khuyên chúng ta nên hành thiền để làm giảm căng thẳng: *“Nếu stress làm bạn bồn chồn, căng thẳng và lo âu, hãy thử tọa thiền. Thậm chí chỉ bỏ ra vài phút thiền định có thể phục hồi sự tĩnh tâm và bình an nội tại. Bất cứ ai cũng có thể thực tập thiền. Việc này đơn giản, không tốn kém và không đòi hỏi bất cứ trang thiết bị đặc biệt nào. Và bạn cũng có thể hành thiền ở bất cứ nơi nào – dù đang đi bộ, đi xe bus, đang chờ ở phòng khám của bác sĩ hoặc ngay cả trong buổi*

*hợp gay go về công việc”.*

Thiền có thể trở thành phương pháp suốt đời nhằm duy trì cách suy nghĩ. Những ai hành thiền đều đặn nhận thấy rằng đó là cách tập trung để được tĩnh tâm. Chúng ta thật may mắn khi việc thiền định đang trở thành khuynh hướng chủ đạo và không còn bị coi là sự quan tâm quá đáng tới mình và vô ích nữa. Ngày nay, cuộc sống hay thay đổi và chuyển biến quá nhanh. Để đạt kết quả tốt nhất, chúng ta cần kết nối với tâm mình và điều đó đòi hỏi nơi vắng vẻ và tĩnh lặng.

Khi ở một mình để hành thiền, chúng ta có thể phân chia giữa nơi chúng ta kết thúc và nơi người khác bắt đầu.

Khi nói chúng ta sẽ “suy ngẫm” về cái gì đó, chúng ta hàm ý rằng mình sẽ tập trung vào nó cho tới khi thấy được bản chất, ý nghĩa của nó đối với chúng ta. Milton Erickson nói rằng thiên chống lại các yếu tố của lối sống hiện đại khiến chúng ta stress. Thiên cho chúng ta thấy làm thế nào các sự kiện trong cuộc sống trở nên lớn hoặc nhỏ tùy cách chúng ta nhìn nhận nó. Thiên cho chúng ta tập trung vào những khoảnh khắc của cuộc sống như chúng hiện hữu, nhanh chóng giải thoát chúng ta khỏi chứng loạn thần kinh chức năng, tình trạng bị ám ảnh, lo âu. Vị tu sĩ Tây Tạng nổi tiếng là Chogyam Trungpa nói rằng:



*“Thiền đơn giản là sự sáng tạo một không gian mà trong đó, chúng ta có thể phơi bày và tháo gỡ những trò chơi tác động tới thần kinh, hoặc sự tự dối mình, các nỗi sợ hãi và niềm hy vọng tiềm ẩn. Nhận thức rõ ràng hơn về cảm xúc và tình trạng sống, về khoảng không gian mà trong đó chúng xảy ra có thể mở ra cho chúng ta sự nhận thức toàn cảnh hơn. Và tại điểm đó, thái độ trầm ẩn, sự nhiệt tình, nồng ấm phát triển. Đó là thái độ chấp nhận cơ bản của chính mình trong khi vẫn giữ lại trí tuệ phán xét.”*

Một cách thiền thành công là chỉ đơn giản đếm hơi thở vào và ra. Một cách khác là đơn giản chỉ nói “suy nghĩ” mỗi khi một ý tưởng bất chợt hiện ra.

Có nhiều cách khác nhau để thiền, cũng như có nhiều trường phái thiền.

Thiền là phương pháp chống stress hữu hiệu nhất.

## **Tham gia yoga, Thái cực quyền hoặc võ thuật**

Đôi khi được biết đến như “thiền di chuyển”, các dạng tập luyện này đã và đang được sử dụng trong nhiều thế kỷ như là cách để sống khỏe mạnh, tập trung và uyển chuyển. Đây là những phương pháp tuyệt vời để phóng thích năng lượng vật chất theo cách lành mạnh và tích cực.

## **Tập yoga**

Yoga có thể là phương pháp

hữu hiệu để giảm căng thẳng và lo âu. Một loạt các tư thế yoga – một số được đặt tên từ bản chất tự nhiên – và các bài tập thở có kiểm soát là những cách phổ biến để kiểm soát stress và thư giãn. Cách đây không lâu, yoga cũng như thiền được xem là ngoại lai và xa lạ. Ngày nay, các lớp yoga dạy về nghệ thuật thở và thiền xuất hiện gần như ở khắp mọi nơi – từ các câu lạc bộ thể dục thời thượng trong những thành phố lớn cho tới các lớp huấn luyện trong cộng đồng ở những thị trấn nhỏ và tại bệnh viện, cũng như phòng khám.

Yoga được xem là loại tập luyện thân-tâm mang tính liệu pháp bổ sung và thay thế. Yoga kết hợp phương pháp

luyện tập về tinh thần và thể chất để đạt được sự bình an về thân và tâm, giúp chúng ta thư giãn và chế ngự căng thẳng và lo âu. Triết lý của yoga truyền thống đòi hỏi người tập tuân thủ sứ mạng của nó thông qua hành vi, chế độ ăn uống và thiền. Nhưng nếu chúng ta chỉ tìm cách kiểm soát stress tốt hơn – dù lý do là vì những rắc rối trong cuộc sống hàng ngày hay vì vấn đề sức khỏe – và không phải thay đổi toàn bộ lối sống, thì yoga vẫn có thể hữu ích.

Với những động tác chính xác và tĩnh lặng, yoga kéo sự chú ý của chúng ta ra khỏi cuộc sống hàng ngày đầy bận rộn, xáo động và hướng tới sự thanh thản, êm ả khi chúng ta dịch

chuyển cơ thể thông qua những tư thế đòi hỏi sự cân bằng và tập trung.

Yoga có nhiều kiểu, hình thức và cường độ. Hatha yoga nói riêng có thể là sự lựa chọn tốt để kiểm soát căng thẳng. Đây là một trong những loại yoga phổ biến nhất và một số người mới tham gia thấy nó dễ tập luyện vì động tác đơn giản và nhịp điệu chậm. Nhưng hầu hết mọi người đều có thể có được lợi ích từ bất cứ loại yoga nào. Điều đó thuộc về sở thích cá nhân.

Các tư thế yoga, cũng được gọi điệu bộ hoặc asana, là một loạt động tác nhằm gia tăng sức mạnh và tính uyển chuyển. Những tư thế từ nằm trên sàn

nhà trong khi thư giãn toàn thân cho tới các tư thế khó có thể làm chúng ta mở rộng những giới hạn về thân thể. Điều hòa hơi thở là một phần quan trọng khác của yoga. Trong yoga, thở biểu hiện cho năng lượng sống còn. Yoga dạy rằng việc điều hòa hơi thở có thể giúp điều khiển cơ thể và làm tĩnh tâm.

## **Sức mạnh của Thái cực quyền khoan thai và được kính chuộng lâu đời**

Một cách khác để giảm stress là Thái cực quyền. Môn nghệ thuật cổ xưa này sử dụng động tác di chuyển khoan thai để làm giảm căng thẳng do lối sống bận rộn thời nay và cải thiện sức khỏe. Thái cực quyền

đôi khi được mô tả là “thiền trong vận động” bởi vì nó ủng hộ, khuyến khích sự thanh thản thông qua những động tác khoan thai kết nối thân và tâm. Bắt nguồn từ Trung Hoa cổ đại nhằm mục đích tự vệ, Thái cực quyền phát triển thành dạng tập luyện thanh nhã, hiện nay được áp dụng để giảm stress và giúp cải thiện nhiều tình trạng sức khỏe khác.

Thái cực quyền, còn được gọi tắt là Thái cực, là phương pháp từng bước, không mang tính đua tranh của bài tập uyển chuyển và duỗi căng cơ thể, một loạt các động tác hay cử động được thực hiện theo cung cách chậm, thanh nhã. Mỗi động tác chuyển động kế

tiếp nhau mà không dừng, làm cho cơ thể chuyển động không ngớt. Thái cực quyền đang thu hút nhiều người vì việc tập luyện không tốn kém, không đòi hỏi trang thiết bị đặc biệt và có thể tập trong nhà hay ngoài trời, tập một mình hoặc theo nhóm.



# Phần 3

## TIẾP XÚC VỚI NGƯỜI KHÁC

### 8. CÁCH PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG GIAO TIẾP TỐT

*Nếu vì đọc cuốn sách này bạn nhận được chỉ một điều – khuynh hướng ngày càng gia tăng của việc luôn suy nghĩ tới quan điểm của người khác và xem xét sự việc ở góc độ của họ – nếu bạn nhận được điều đó từ cuốn sách này, thì có thể dễ*

*dàng chứng minh đây là một trong những khối đá xây dựng nên sự nghiệp của bạn.*

## **Dale Carnegie**

**K**héo léo dẫn dắt người khác từ phục tùng đến tận tâm Có phải bẩm sinh bạn đã có sức thuyết phục? Hoặc chúng ta phải phát triển khả năng thuyết phục? Dường như cả hai đều đúng. Một số người được sinh ra với vai trò hoặc địa vị trong cuộc sống khiến họ có sức ảnh hưởng. Còn những người khác phải hết sức cố gắng để phát triển khả năng này, và khả năng tạo ảnh hưởng có thể có tác dụng phụ, dù muốn hay không. Tuy nhiên, thậm chí những người sinh ra với địa vị,

thân thể cao cũng phải làm việc chăm chỉ để phát triển khả năng thật sự ảnh hưởng người khác theo cách tích cực.

Khả năng thuyết phục có tương quan mật thiết với sự lãnh đạo. Khi phát triển khả năng thuyết phục, chúng ta thường nghĩ tới vai trò lãnh đạo. Cuối cùng chúng ta sẽ biết động cơ của mình trong việc tạo ảnh hưởng đến người khác và nếu động cơ không mang lại nhiều giá trị, khả năng thuyết phục của chúng ta sẽ suy giảm.

Dale Carnegie nổi tiếng nhất với cuốn sách *Đắc nhân tâm* của mình. Đây là cuốn sách gồm nhiều ví dụ về các ứng dụng của 30 nguyên tắc về

quan hệ con người “đôi bên cùng có lợi”. Nếu chúng ta tóm tắt tất cả 30 nguyên tắc do tác giả khám phá này thành một nguyên tắc mà thôi, thì rất có thể đó là nguyên tắc tôn trọng. Đa phần người ta sẽ đồng ý rằng chúng ta nên khiến người khác nhiệt tình, tận tâm, hơn là phục tùng.

Một số từ then chốt làm chúng ta liên tưởng tới sự phục tùng là *thân thế, nghĩa vụ, vai trò, chức vụ, vị trí, địa vị* và cấp bậc. Tuy nhiên, những từ chủ yếu làm chúng ta nghĩ tới sự tận tâm là *sự liên kết, sự phù hợp, mối quan tâm, mối quan hệ, sự kết giao* và *sự tiếp thu*.

Chúng ta hoàn toàn có thể thực hiện phần nào nghiên

cứu mà Dale Carnegie đã tiến hành bằng cách nghĩ về những người mà mình thấy họ có sức ảnh hưởng và liệt kê các phẩm chất, giá trị hoặc kỹ năng đáng chú ý của họ.

## **Trở thành người thân thiện hơn**

Những lời khuyên nổi tiếng của Dale Carnegie để trở thành người thân thiện hơn luôn đáng được nhắc lại nhiều lần. Một lý do khiến chúng nằm trong số những lời đề nghị nổi tiếng nhất trên thế giới: vì chúng hữu ích, đơn giản và cải thiện tính cách cũng như mối quan hệ của chúng ta. Và những lời khuyên đó là:

- Không chỉ trích, lên án hay than phiền người khác

- Đánh giá cao người khác một cách chân thành, trung thực
- Làm người khác hứng thú
- Thành thật quan tâm đến người khác
- Mỉm cười
- Nhớ rằng đối với một người, tên của họ nghe hay nhất dù ở bất cứ ngôn ngữ nào
- Khuyến khích người khác kể về họ
- Nói về những vấn đề mà người khác quan tâm
- Thành tâm làm cho người khác cảm thấy họ quan trọng

**Sử dụng những câu chuyện lay động lòng người**

Trên thực tế, các câu chuyện tác động tới cảm xúc cũng như lý trí của chúng ta. Chúng thuật lại tình huống cũng như cung cấp thông tin. Chúng kết nối trên phương diện tâm lý, thúc đẩy và giúp người nghe có mối liên kết với chúng ta như những con người với nhau. Chúng chạm tới người khác ở nhiều mức độ cảm xúc, chúng hấp dẫn mọi độ tuổi và nền văn hóa.

*Chín trên mười vụ tranh cãi nghiêm trọng trong cuộc sống bắt nguồn từ sự hiểu lầm, từ chuyện không biết những gì dường như là quan trọng đối với người khác, hoặc không tôn trọng quan điểm của họ.*

**Louis D. Brandeis**, luật sư và

## **Thực hành sự lãnh đạo mỗi ngày**

Để có thể ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của người khác, hãy bắt đầu bằng việc khen ngợi và đánh giá cao họ một cách trung thực. Cũng đừng sấm soi lỗi lầm của người khác. Trước khi phê bình người ta, hãy nói về những sai lầm của chính mình. Nên dùng câu hỏi để hỏi ý kiến, thay vì đưa ra mệnh lệnh trực tiếp. Và đừng làm mất thể diện người khác.

Hãy khen ngợi sự tiến bộ dù nhỏ nhất nhất và khen ngợi bất cứ tiến bộ nào của người khác. Hãy nồng nhiệt tán thành và đừng tiết kiệm lời



khen. Hãy tạo tiếng thơm cho người khác. Hãy khích lệ người khác và đừng trầm trọng hóa sai lầm. Hãy làm người khác vui vẻ khi họ thực hiện việc bạn yêu cầu.

Chúng ta nên tập trung vào những ưu thế của mình, thay vì luôn chú ý vào các nhược điểm. Khi đó, chúng ta sẽ tiến nhanh hơn lên mức lão luyện. Cũng cần dựa vào người khác để bổ sung những khiếm khuyết của mình. Các lãnh tụ kiệt xuất đều nhận ra nhược điểm của mình, nhưng họ cũng tìm những người giỏi ở điểm mà họ còn thiếu sót để dựa vào đó. Họ cũng tránh rơi vào lối mòn, vì vậy họ thường làm việc theo cách riêng biệt.

## **Bất đồng mà không bất hòa**

Dale Carnegie khuyên: *“Hãy suy nghĩ, dùng tiếng đệm và chỉ khi đó bạn mới nên nói”*. Hãy suy nghĩ về vấn đề bạn đang nghĩ, tại sao bạn nghĩ về nó và bạn đã có chứng cứ nào. Chứng cứ tạo nên lòng tin và đẩy lùi sự nghi ngờ. Chứng cứ được đưa ra trong các loại dẫn chứng như chứng minh (demonstration), ví dụ (example), sự thật (fact), trực quan (exhibit), tương tự (analogy), chứng thực (testimonial) và thống kê (statistic).

“Tiếng đệm” mà Dale Carnegie đề cập có thể bao gồm những cụm từ như *“Tôi nghe bạn nói...”*, *“Tôi hiểu...”* và *“Tôi*

*đánh giá cao quan điểm của bạn...*” Ông khuyên nên tránh nói những từ như “nhưng”, “tuy nhiên”, “tuy vậy”, bởi vì chúng không mang tính bắc cầu hay chuyển tiếp, mà tách ý. “Tiếng đệm” tránh được sự đột ngột và có khả năng đẩy người khác vào thế phòng thủ, chống chế.

Điều quan trọng là không làm người khác mất mặt, ngay cả trong những lúc xung đột và công nhận giá trị của họ. Hãy tạo ra môi trường mà cả hai bên có thể học hỏi.

### **Luôn có sẵn điểm chung với người phạm sai lầm**

Hãy tìm cách xây dựng lập trường chung giữa bạn và người vừa phạm lỗi bằng cách

trước tiên thiết lập mối quan hệ tốt. Trên thực tế, mối quan hệ tốt là nguồn thiện chí và sự tin tưởng lẫn nhau được tích lũy qua một khoảng thời gian dài cư xử tốt đẹp. Khi gặp đối phương, trước tiên hãy làm người đó cảm thấy dễ chịu và giảm thiểu lo âu. Cần giúp họ cảm thấy thoải mái. Hãy nói chuyện bằng sự cảm thông và sau đó “bắc cầu” vào vấn đề trước mắt.

Kế tiếp là lúc giải quyết vấn đề. Trong bước này, chúng ta nên tập trung vào vấn đề, mà không phải là con người. Hạn chế sử dụng những đại từ cá nhân (anh, chị, họ, nó) để tránh quy trách nhiệm đối với vấn đề. Hãy tập trung vào hành động sai, không phải

người thực hiện nó. Chúng ta muốn cho người khác có cơ hội giải thích về chuyện đã xảy ra và sau đó để cho họ biết chúng ta biết được những gì về vấn đề đó.

Chúng ta nên lắng nghe để thấu hiểu và xác định xem họ đang nhận trách nhiệm hay đổ lỗi và trốn tránh trách nhiệm. Mục tiêu là thu thập các thông tin và sự thật để có thể nhận diện chính xác vấn đề và lý do tại sao nó xảy ra. Bằng cách đặt câu hỏi và không vội đưa ra kết luận, chúng ta làm giảm tình trạng đối phương chống chế. Khi đó, quan điểm khác nhau sẽ xuất hiện và nên nhận ra nguyên nhân cốt lõi của vấn đề.

## **Các lựa chọn, sự quyết tâm và trách nhiệm**

Những bước kế tiếp không chỉ nhằm khắc phục vấn đề, hạn chế khả năng lặp lại sai lầm và tiếp tục làm việc, mà còn bao gồm việc nghĩ ra cách ngăn ngừa sự cố xảy ra lần nữa.

Ở bước xem xét các chọn lựa này, cần có cách tiếp cận khác nhau giữa người nhận trách nhiệm và người đổ lỗi nhằm tránh trách nhiệm. Với người nhận trách nhiệm, cần khéo léo dò hỏi, lắng nghe và hướng dẫn để khuyến khích họ đưa ra cách khắc phục tình hình. Trong quá trình phân tích vấn đề và đưa ra quyết định, họ có nhiều khả năng quyết tâm khắc phục khi tự đề xuất giải

pháp. Với người “đổ lỗi” hoặc “tránh né”, ban đầu chúng ta có thể cần tái xác nhận những mong đợi, kỳ vọng ở họ và đưa ra lời khuyên về tinh thần trách nhiệm để khiến họ nhận ra trách nhiệm của mình.

## **Khi người phạm lỗi cần trợ giúp**

Để tạo niềm tin, hãy tập trung vào người đó. Hiển nhiên, người phạm lỗi cảm thấy ở mức độ nào đó, mình giống như kẻ thất bại và có thể sự tự tin bị ảnh hưởng ít nhiều. Do đó, họ cần nhìn vào tình hình đó theo một cách khác.

Chúng ta cần làm họ an lòng bằng cách xác nhận giá trị, tầm quan trọng của họ và bằng sự trợ giúp cũng như

khuyến khích của những người khác. Chúng ta cần thúc đẩy họ làm việc tốt trở lại và cho họ nhận ra mối quan hệ tốt đẹp là vẫn còn. Do đó, chúng ta cần tái xác nhận niềm tin của mình về việc họ vẫn làm việc tốt và niềm tin của chúng ta về thành công của họ.

Kết thúc buổi nói chuyện, với người “đổ lỗi” hoặc “tránh né”, họ nên ra về với ý thức về trách nhiệm và hiểu được sự mong mỏi, kỳ vọng của người khác đối với mình.

## **Tư cách**

Các mối quan hệ của chúng ta được xác định dựa trên sự tin tưởng. Dale Carnegie đã gọi sự tin tưởng là kết quả của năng



lực cộng với sự quý mến. Bởi vì các khuynh hướng hoạt động của chúng ta ảnh hưởng tới các mối quan hệ, nó giúp chúng ta nhận ra những khuynh hướng của mình là gì và chúng có liên quan với nhau như thế nào.

Trong bảng bên dưới, mỗi hàng được đánh mẫu tự (A, B, C, D... J) sẽ ứng với các nội dung ở bốn cột tương ứng. Ở mỗi hàng, hãy khoanh tròn nội dung gần với mô tả về bạn nhất. Và chỉ chọn một nội dung trên mỗi hàng.

A	Phòng viên	Người theo thuyết vị lai	Người có óc thực tế	Điều phối viên
B	Hướng tới con người	Tập trung vào chi tiết	Tập trung vào nguyên tắc	Suy nghĩ hướng tới tương lai
C	Người mơ mộng	Người điều khiển	Người thực hiện	Người giữ hòa bình
D	Dứt khoát	Truyền cảm hứng	Đảng tin cậy	Chu đáo
E	Đúng thời hạn	Kết hợp mọi người với nhau	Giữ mọi việc đi đúng hướng	Có tinh thần trách nhiệm
F	Gây ấn tượng sâu sắc	Hiếu kỳ	Thư giãn	Tập trung
G	Biết nên làm mọi việc như thế nào	Biết phải làm những gì	Biết vị trí họ muốn đạt tới	Biết những gì cần hỏi
H	Xem xét các phương pháp	Đoán trước trục trặc	Giải quyết sự cố	Giải quyết xung đột
I	Nhận kết quả	Bảo đảm kết quả là thích hợp	Bảo đảm mọi thứ được thực hiện đúng	Tập trung vào kết quả
J	Có sức lôi cuốn	Sẵn sàng	Dễ chịu	Có nhận thức

## **Bảng đánh giá các khuynh hướng của bạn**

Hướng dẫn: Ở bảng này, hãy khoanh tròn các nội dung giống như bạn đã thực hiện ở bảng trước. Cộng số lượng hạng mục được khoanh tròn trong mỗi cột. Xếp hạng các cột từ mức thấp nhất (4) cho tới mức cao nhất (1).

	<b>NGƯỜI NHÌN XA TRÔNG RỘNG</b>	<b>NGƯỜI HOÀN THÀNH</b>	<b>NGƯỜI PHỐI HỢP</b>	<b>NGƯỜI PHÂN TÍCH</b>
<b>A</b>	Người theo thuyết vị lai	Người có óc thực tế	Điều phối viên	Phòng viên
<b>B</b>	Suy nghĩ hướng tới tương lai	Tập trung vào nguyên tắc	Hướng tới con người	Tập trung vào chi tiết
<b>C</b>	Người mơ mộng	Người điều khiển	Người giữ hòa bình	Người thực hiện
<b>D</b>	Truyền cảm hứng	Đáng tin cậy	Chu đáo	Dứt khoát
<b>E</b>	Có tinh thần trách nhiệm	Đúng thời hạn	Kết hợp mọi người với nhau	Giữ mọi việc đi đúng hướng
<b>F</b>	Gây ấn tượng sâu sắc	Tập trung	Thư giãn	Hiếu kỳ
<b>G</b>	Biết vị trí họ muốn đạt tới	Biết phải làm những gì	Biết nên làm mọi việc như thế nào	Biết những gì cần hỏi
<b>H</b>	Đoán trước trực trặc	Giải quyết sự cố	Giải quyết xung đột	Xem xét các phương pháp
<b>I</b>	Tập trung vào kết quả	Nhận kết quả	Bảo đảm mọi thứ được thực hiện đúng	Bảo đảm kết quả là thích hợp
<b>J</b>	Có sức lôi cuốn	Sẵn sàng	Dễ chịu	Có nhận thức
	Tổng số: .....	Tổng số: .....	Tổng số: .....	Tổng số: .....
	Xếp hạng: .....	Xếp hạng: .....	Xếp hạng: .....	Xếp hạng: .....

## **Khuynh hướng khác, vai trò khác**

Trong bài tập trên, bốn khuynh hướng hoạt động được chuyển thành các vai trò quan trọng như mô tả sau đây:

### **• Người nhìn xa trông rộng**

Tập trung chủ yếu vào toàn cảnh. Họ nhìn vào kết quả mong muốn ở dài hạn và định hướng chung cũng như các quy trình, phương pháp làm việc của nhóm. Thông thường, người nhìn xa trông rộng có thể tạo ra tinh thần cao độ về nhiệm vụ, phương hướng và cách lãnh đạo mà người khác không thể. *Tuy nhiên, kiểu người này thường bỏ qua chi tiết và khó thực hiện những gì cần thiết để giúp hoàn thành hiệu quả mọi việc.*

## • **Người hoàn thành**

Đó là những người có thể được kỳ vọng hoàn tất các công việc. Họ thường là nhân viên tận tụy với chuyên môn cao và sẽ làm hết sức để hoàn thành bất

cứ việc được giao. *Tuy nhiên, do mong muốn hoàn tất mọi việc, kiểu người này thường không chú ý tới sự đóng góp của người khác và có thể được xem như “người khó hợp tác”.*

## • **Người phối hợp**

Là người rất thích hợp để làm việc chung với người khác. Họ cố gắng bảo đảm việc đưa ra và tuân thủ các quy trình. Khi xung đột nổ ra, có thể hy vọng người phối hợp sẽ nhảy vào và làm mọi thứ ổn thỏa bằng cách khiến tất cả các bên thảo luận một cách thích hợp nhằm giải quyết sự khác biệt. *Tuy nhiên, kiểu người này cũng có nhược điểm. Vì quá chú trọng vào quy trình và phương pháp, người phối hợp thường không chú ý tới*

*việc hoàn thành công việc đúng thời hạn.*

## • **Người phân tích**

Trong môi trường nhóm, người phân tích đóng vai trò như “lương tâm” của nhóm. Họ xem xét các quyết định, phương pháp của nhóm và so sánh với mục đích chung nhằm bảo đảm nhóm đi đúng hướng. Thông thường, người phân tích thường có thể đưa ra phạm vi về mặt đạo đức và thủ tục mà nhóm mong muốn. *Tuy nhiên, kiểu người này thường có phản ứng và không được xem là người chủ động hoặc người có thể thực hiện công việc một mình.*

Bảng sau đây mô tả sơ lược về cách người ta có thể làm việc

chung với nhau. Hãy chọn khuynh hướng hoạt động của bạn ở bên trái và đọc theo hàng ngang để biết làm thế nào bạn có thể làm việc tốt nhất với những vai trò khác.

	<b>Người nhìn xa trông rộng</b>	<b>Người hoàn thành</b>	<b>Người phối hợp</b>	<b>Người phân tích</b>
<b>Người nhìn xa trông rộng</b>	Luôn nhớ rằng khi là Người nhìn xa trông rộng, bạn nhìn cả về tương lai, nhưng cũng phải làm việc với người khác để hoàn thành những việc trong ngày hôm nay.	Cố gắng diễn dịch tầm nhìn của bạn về tương lai thành những thứ mà Người hoàn thành có thể hoàn tất được và những yêu cầu của công việc.	Kết nối cảm hứng của bạn với kỹ năng giao tiếp của Người phối hợp nhằm thiết lập nên quy trình, phương pháp hội đủ tầm nhìn của bạn và mục đích chung.	Trao quyền cho Người phân tích xem xét các công việc và phương pháp thực hiện để bảo đảm rằng chúng phù hợp với tầm nhìn và mục đích chung.
<b>Người hoàn thành</b>	Tìm kiếm lời khuyên, ý kiến của Người nhìn xa trông rộng để bảo đảm công việc của bạn có sự khác biệt trong bức tranh tổng thể.	Phân chia công việc rõ ràng với những Người hoàn thành khác để bảo đảm đạt kết quả tốt nhất.	Tham khảo ý kiến Người phối hợp về những cách mà quy trình có thể hỗ trợ cho công việc. Cố gắng thích nghi một số kỹ năng giao tiếp của họ so với cách giao tiếp của chính bạn.	Khuyến khích Người phân tích xem xét công việc của bạn để giúp bạn hoàn thiện và bảo đảm rằng nỗ lực của bạn ủng hộ mục đích chung.
<b>Người phối hợp</b>	Nhắc nhở Người nhìn xa trông rộng về quy trình, phương pháp cần có nhằm đạt kết quả dài hạn. Hãy cho phép tầm nhìn của họ tác động lên các quy trình, phương pháp bạn sử dụng.	Cần đánh giá cao đóng góp của Người hoàn thành nhằm đạt được mục đích chung và đề nghị các phương pháp giúp họ làm việc tốt với những người trong nhóm.	Làm việc với nhau để thiết lập các quy trình, phương pháp có cân nhắc tới nhu cầu của tất cả thành viên trong nhóm của bạn.	Hỏi Người phân tích về mức độ hỗ trợ của các quy trình, phương pháp của nhóm đối với mục đích chung.
<b>Người phân tích</b>	Giúp Người nhìn xa trông rộng thấy được rằng các mục tiêu dài hạn và mục đích chung có tương quan với nhau.	Cho phép Người hoàn thành dẫn dắt, chỉ huy trong những công việc đòi hỏi khẩn khe về thời gian, trong khi yểm trợ cho họ bằng lời khuyên và sự hướng dẫn.	Một khi Người phối hợp thiết lập được quy trình, hãy làm việc theo quy trình đó nhằm đạt được mục đích chung.	Hãy làm việc với những Người phân tích khác để giữ những lời phê bình của bạn được tích cực, mang tính ủng hộ và để khuyến khích sự đoàn kết trong nhóm.



## 9. SỨC THU HÚT: THÀNH PHẦN LỚN NHẤT CỦA SỰ THÀNH CÔNG

### Kiểm tra mức độ thu hút của chúng ta

Sức thu hút (charisma) bắt nguồn từ chữ Hy Lạp có nghĩa là “món quà” hoặc “sự quý mến”. Từ điển định nghĩa sự thu hút là *“sức thu hút của cá nhân; khả năng truyền lòng nhiệt tình, mối quan tâm hoặc lòng yêu mến vào người khác bằng sức hấp dẫn hoặc sự ảnh hưởng cá nhân”*. Dù có ở trong văn phòng hay không, chúng ta biết khi nào chúng ta có sức thu hút. Nhưng chúng ta thường không biết khi nào chính mình sở hữu điều đó. Sau đây là một cách để xác

định.

Hướng dẫn: Hãy trả lời cho mỗi câu bên dưới bằng “Ít khi”, “Đôi khi” hoặc “Hầu như” khi thấy câu đáp án đầu tiên nào xuất hiện trong đầu mình. Nếu trả lời trung thực, thì chúng ta sẽ ngay lập tức thấy được bức tranh về các khuynh hướng hành động của mình: có sức thu hút hay không.

### **Ít khi/ Đôi khi/ Hầu như**

1. Trong những buổi giới thiệu về nghề nghiệp và gặp gỡ bạn bè, người ta bị thu hút về phía tôi và tìm kiếm công ty tôi.

2. Tôi thoải mái bày tỏ cảm xúc của mình.

3. Tôi tự tin, hoàn toàn là

chính mình và tự nhiên trong khung cảnh công ty và buổi họp mặt thân mật.

## **Ít khi/ Đôi khi/ Hầu như**

4. Tôi thành thật và chân thành quan tâm tới người khác và hoan nghênh các quan điểm khác nhau.

5. Tôi tha thiết, nhiệt tình và mãnh liệt đối với các niềm tin, nguyên tắc, công việc và thời gian rảnh rỗi của mình.

6. Tôi là người nồng hậu, thân thiện, thích giao tiếp và có tính cách lôi cuốn.

7. Tôi thành thạo trong việc đưa ra quyết định nhanh trong tình huống khó khăn và phản ứng tốt khi gặp áp lực.

8. Tôi thấy thoải mái khi thuyết phục, làm người khác tin tưởng và truyền cảm hứng cho đối phương để họ hành động hoặc thay đổi.

9. Tôi thích nói chuyện trước công chúng.

10. Người ta có khuynh hướng muốn làm quen, tìm hiểu tôi hơn.

Kết quả<sup>1</sup>:

*<sup>1</sup> Phần kết quả bên dưới là do người dịch bổ sung thêm.*

• Đa số câu trả lời là “Hầu như”:  
Xin chúc mừng!

Chúng ta là người có sức thu hút và hãy tiếp tục phát huy nhé.

- Đa số câu trả lời là “Đôi khi”: Sức lôi cuốn của chúng ta chỉ ở mức trung bình. Nên cải thiện bản thân để có thể trở thành người có hấp lực.

- Đa số câu trả lời là “Ít khi”: Chúng ta không có hấp lực nên sẽ khó thành công khi cộng tác với người khác! Cần xem xét lại và có biện pháp chấn chỉnh bản thân.

## **Những sai lầm làm mất đi sức hấp dẫn**

- Không tự tin hoặc không chân thật

- Có những mối quan hệ và kỹ năng giao tiếp kém

- Kỹ năng lắng nghe không tốt, giả vờ lắng nghe hoặc nghe chỉ

đủ để trả lời mà thôi

- Chần chừ hoặc hành động không dứt khoát khi phải ra quyết định

- Chống chế hoặc phủ nhận trách nhiệm khi xảy ra sai sót

- Thiên vị hoặc bắt nạt người khác

- Áp đảo, ngạo mạn hoặc không thỏa hiệp

- Có thái độ tiêu cực, thường chỉ trích, phê bình người khác

- Không thành thật hoặc có tinh thần làm việc kém và tư cách đáng nghi ngờ

- Thích phán xét hoặc không chấp nhận ý kiến của người khác

- Không có khả năng suy nghĩ nhanh và làm việc tốt dưới áp lực
- Thiếu cảm xúc, sự say mê và lòng nhiệt tình
- Phô trương kiến thức, tự phụ hoặc tự mãn
- Thất hứa, mâu thuẫn với chính mình, hoặc không có thái độ tự tin
- Không tham gia hoặc liên lạc với người khác ở mức độ cá nhân và công việc
- Ra lệnh hoặc bảo người ta phải làm gì, thay vì hỏi ý kiến
- Không có khả năng ảnh hưởng, thuyết phục và truyền cảm hứng cho người khác

- Không thể hiện thái độ, sự đánh giá cao và công nhận người khác một cách thành thật
- Thiếu tập trung, thiếu tổ chức, thờ ơ với nhiều sự việc
- Đặt ra câu hỏi đóng hoặc không thích hợp
- Có cử chỉ tiêu cực hoặc hành vi không phù hợp
- Sử dụng ngôn từ không hào hứng để kể những câu chuyện bình thường

## **Chuyện phiếm không phải lúc nào cũng chỉ là chuyện phiếm**

Kiểu nói chuyện ngoài công việc và tương đối tầm thường



này lại có tiềm năng xây dựng sự giao kết và trở thành nền tảng cho mối quan hệ nghiêm túc hơn đang diễn ra. Việc nói chuyện tầm phào một cách khéo léo không đòi hỏi phải có kiến thức thấu đáo, sâu sắc về những sự kiện hiện tại. Nó chỉ đơn thuần đòi hỏi khả năng tập trung người khác vào chủ đề yêu thích của họ và đưa ra những câu hỏi mà họ quan tâm. Trên thực tế, đây là một cách để xây dựng mối quan hệ tốt.

Dale Carnegie đề nghị suy nghĩ về năm câu hỏi khác nhau chúng ta có thể đặt ra mà không khiếm nhã hoặc gây khó chịu, giúp chúng ta nghĩ đúng về cơ hội trò chuyện không kém phần quan trọng

này, vốn có thể xuất hiện vào bất cứ lúc nào. Trong lúc nói chuyện, mỉm cười là điều hữu ích, và nên có lời nói hài hước, vui tươi, đừng khiên cưỡng điều gì. Việc quan sát tính cách, nguyên tắc hoặc thành tựu của người khác sẽ nhanh chóng tạo ra sự kết nối và thậm chí có lẽ tạo nên điểm tương đồng giữa đôi bên. Cần tôn trọng thời gian của người khác và tránh những chủ đề gây tranh cãi, cần thận trọng với những vấn đề liên quan đến tính đa dạng, sự khác biệt (tôn giáo, chủng tộc, giới tính...). Hãy đặt những câu hỏi chín chắn, sâu sắc.

Đừng lơ đãng và hãy chú ý vào điều người khác đang nói. Hãy trở thành một nguồn an ủi cho

đối phương. Hỏi họ liệu bạn có thể giúp gì, nếu họ cần giúp đỡ. Nói với người khác điều gì đó thú vị mà họ có thể chưa biết. Hãy thành tâm khen ngợi, kèm theo dẫn chứng rõ ràng (nếu có thể) nhằm thể hiện thái độ ngay thật, quan tâm và chu đáo.

## **Ba mẫu tự “C” của sức thu hút**

Đó là *Communication* (truyền thông), *Connection* (kết nối) và *Confidence* (tự tin).

Truyền thông: Điều chúng ta nói. Nó bao gồm kỹ năng đặt câu hỏi, khả năng lắng nghe và duy trì sự giao tiếp bằng mắt. Hãy nói về vấn đề có liên quan tới đối phương. Sử dụng ngôn từ giàu hình ảnh để vẽ nên bức

tranh sống động.

*Kết nối:* Chúng ta nói điều đó như thế nào. Đó là khả năng tham gia và biểu lộ cảm xúc của mình. Cần thể hiện thái độ đáng tin cậy, chân thành và trung thực. Hãy chú ý vào người khác.

*Tự tin:* Thể hiện qua cách chúng ta nhìn, cách chúng ta hành động và cách chúng ta lên tiếng. Cần có thái độ tích cực. Hãy thể hiện lòng nhiệt tình và năng lực cá nhân.

*Nói chung, nhà lãnh đạo có hấp lực thể hiện thái độ như mức diễn cảm khác thường, tự tin, sự tự quyết và không bị kẹt trong cuộc xung đột trong thâm tâm.*

Trích từ **Charismatic**

# **Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**

(Thuật lãnh đạo có sức lôi cuốn: Yếu tố khó mô tả trong tính hiệu quả có tổ chức)

của **Jay A. Conger** và  
**Rabindra N. Kanungo**

**Người truyền thông lôi cuốn luôn biết thích nghi**

Không ai khuyên chúng ta trở thành “tắc kè hoa”, nhưng để trở thành người nói chuyện hấp dẫn, Dale Carnegie đề nghị hãy điều chỉnh cách nói chuyện của chúng ta sao cho phù hợp với người mà mình đang trao đổi, nhằm làm cho họ cảm thấy thoải mái. Những người truyền thông đầy thuyết

phục và có sức ảnh hưởng sẽ thiết lập mối quan hệ tốt dựa trên cách nói chuyện của người khác. Hãy nói về chủ đề mà đối phương cảm thấy dễ chịu. Cần sử dụng nhịp độ và ngôn ngữ thích hợp với kiểu nói chuyện của đối phương bằng cách quan sát họ.

Vậy đó là những kiểu nào? Nghiên cứu cho thấy có bốn kiểu nói chuyện sau đây:

*Kiểu thân mật* (“Tại sao?”): Ngẫu nhiên, hòa nhã, tập trung vào mối quan hệ, hữu ích, niềm nở từ trái tim, giống như sự phản hồi tích cực.

*Kiểu phân tích* (“Làm thế nào?”): Mang tính hình thức, có phương pháp, có hệ thống, hợp lý, hướng tới dữ liệu, tìm

kiếm câu trả lời, các chi tiết và giải pháp, giống như chứng cứ.

*Kiểu sôi nổi* (“Ai?”): Mang tính biểu lộ tình cảm, cởi mở, sử dụng điệu bộ, vẽ nên bức tranh toàn cảnh, giống như nghe điều gì có lợi đối với họ.

*Kiểu chi phối* (“Cái gì?”): Có hiệu quả, tập trung vào mục đích và mục tiêu, có quan điểm, ý kiến mạnh mẽ, dứt khoát, giống như được đưa ra kèm theo những lựa chọn.

## **Hình ảnh bên ngoài thể hiện sức quyến rũ của chúng ta**

*Ngoại hình:* Hãy xem xét cách ăn mặc, đầu tóc, thậm chí là các phụ kiện hay đồ trang sức. Cần chú ý biểu cảm gương mặt

và những cử chỉ theo thói quen của mình.

*Cách hành động:* Hành vi, ngôn ngữ cơ thể, thái độ và điều chúng ta thể hiện trong tính cách.

*Nội dung nói:* Thể hiện qua cách dùng ngôn từ, cách dẫn chứng, kiến thức và những câu chuyện mà chúng ta kể.

*Cách nói:* Thể hiện qua giọng nói, âm điệu, cao độ và tốc độ hay nhịp điệu nói.

## **15 mẹo để gia tăng sức thu hút của chúng ta**

1. Tạo ấn tượng đầu tiên thật tốt đẹp và đáng nhớ. Hãy nhận thức những cách mà chúng ta thể hiện phẩm chất của mình.



Các cử chỉ nhỏ, như bắt tay người khác hoặc nhớ tên của họ, tạo nên ấn tượng ban đầu không thể nào quên.

2. Giữ thái độ vui vẻ, thể hiện năng lượng và ngôn ngữ cơ thể tích cực. Duy trì sự lạc quan về chính mình, về người khác và về cuộc sống nói chung. Truyền năng lượng, cảm xúc và lòng nhiệt tình vào mỗi sự tương tác, tiếp xúc với người khác.

3. Thư giãn và trò chuyện. Hãy nói chuyện bằng cảm xúc, năng lượng, sự nồng nhiệt và sử dụng những lúc ngắt quãng để tạo điểm nhấn.

4. Học cách đưa ra quyết định nhanh, ứng biến trong những tình huống bất ngờ và chuẩn

bị để phản ứng tốt trong khi bị áp lực, căng thẳng.

5. Có kiến thức và am hiểu tình hình. Biết chuyện đang diễn ra trên thế giới và nhất là trong lĩnh vực chuyên môn của bạn.

6. Lôi cuốn bằng cách nói chuyện của mình. Duy trì sự tương xứng giữa điều chúng ta nói và cách nói về nó. Hãy thể hiện sự đáng tin cậy, thành thật và lòng chân thành. Nói rõ ràng và điều chỉnh ngữ điệu để người khác có thể dễ dàng nghe chúng ta nói. Hãy là người kể chuyện hấp dẫn và sử dụng ngôn từ giàu hình ảnh để vẽ nên bức tranh sống động.

7. Thu hút người khác bằng cách tập trung và chú ý tới họ. Hãy làm đối phương cảm nhận

như thế họ là người duy nhất và quan trọng nhất trong căn phòng.

8. Tôn trọng người khác và chính mình. Thể hiện thái độ tôn trọng người khác, thậm chí khi chúng ta bất đồng ý kiến với họ. Luôn luôn giữ tư cách đứng đắn. Cần nhạy cảm với nhiều vấn đề khác nhau và nói chuyện một cách khéo léo, tế nhị.

9. Xây dựng mối quan hệ tốt và niềm tin với người khác. Hãy thích nghi theo ngôn ngữ cơ thể và phong thái của họ để tạo sự thoải mái cho đối phương.

10. Cần có tình cảm. Cảm nhận cảm xúc của mình và nắm bắt được cảm xúc của người khác.

Hãy cho phép cảm xúc thể hiện qua hành động và lời nói. Lắng nghe cảm xúc trong ngôn từ của người khác và đáp lại cảm xúc đó.

11. Đừng bao giờ để mình bị áp đảo trước hấp lực của người khác. Hãy duy trì động lực và sự quyết tâm nhằm đạt tới sứ mạng, tầm nhìn và mục tiêu của chúng ta.

12. Duy trì sự khiêm tốn và giản dị. Cần chú ý tới thành công của người khác. Và hãy để thành công của chúng ta nói thay cho chính mình.

13. Khen ngợi, công nhận và đánh giá cao người khác một cách chân thành và cởi mở.

14. Đối xử với mỗi người

chúng ta gặp đều quan trọng như nhau. Thể hiện sự nồng ấm và thái độ hoan nghênh với bất cứ người nào mình tiếp xúc.

15. Hãy trở nên nổi bật so với những người bình thường. Cần tranh luận khi cần thiết, chấp nhận rủi ro và đề xuất ý tưởng độc đáo.

Và bí mật thứ 16 là gì? Có thái độ vui vẻ và duy trì sự hài hước! Khi chúng ta vui với cuộc sống, công việc và chính mình, nguồn năng lượng và sự cởi mở của chúng ta sẽ thu hút được người khác.

## **10. TẠO ẤN TƯỢNG ĐẦU TIÊN THẬT TỐT ĐẸP**

*“Bạn không bao giờ có cơ hội thứ*

*hai để tạo ấn tượng đầu tiên” là một sự thật hiển nhiên và được công nhận từ lâu. Thật may mắn, chúng ta có thể quan tâm đúng mức vào bất cứ lúc nào để sẵn sàng cho ấn tượng đầu tiên tốt nhất có thể.*

Sau đây là một số quan sát của Dale Carnegie về việc tạo ấn tượng đầu tiên thật tốt đẹp.

## **Giao tiếp bằng mắt**

Khi nói chuyện, người nhìn vào mắt đối phương theo cách phù hợp hàm ý rằng đó là người tự tin, trung thực, có quan tâm, bình tĩnh và thoải mái trong việc tương tác, tiếp xúc với người khác.

Thiếu sự giao tiếp bằng mắt thường được hiểu là người đó

muốn che giấu điều gì, không muốn hiện diện trong tình hình đó, bị dọa dẫm, sợ hãi hoặc xấu hổ. Nó cũng có thể ám chỉ sự tránh né, nỗi khó chịu, sự bồn chồn hoặc không thành thật.

Các cuộc nghiên cứu cho thấy trong những buổi phỏng vấn tìm việc làm, các ứng viên vô tình để lộ ra thêm những câu trả lời bí mật, dài dòng hơn, khi phỏng vấn viên không ngừng duy trì sự tiếp xúc bằng mắt. Trong lớp học, sự nhận thức và ghi nhớ của học sinh có thể có tương quan trực tiếp với mức độ giao tiếp bằng mắt của giáo viên.

Tuy nhiên, cũng có một ngoại lệ đáng chú ý. Khi đang tiết lộ

thông tin quá riêng tư, chúng ta thường tránh giao tiếp bằng mắt. Đặc biệt, nam giới ít tiết lộ thông tin riêng tư hơn, nếu sự giao tiếp bằng mắt diễn ra quá mãnh liệt.

## **Phân tích về việc giao tiếp bằng mắt hữu hiệu trong công việc**

### **Cường độ**

Cái nhìn chăm chú kéo dài, tập trung và kèm theo những dấu hiệu của sự chấp nhận và vẻ thân thiện như những diễn tả nhẹ nhàng trên mặt, cử chỉ thư giãn và ngôn từ biểu lộ sự quan tâm, chú ý. Khi duy trì ánh mắt tập trung và kéo dài mà không phải trong tình huống nhẹ nhàng, điều đó có thể được xem như sự đe dọa



hoặc gây hấn.

## **Vị trí**

Việc hai mắt nhìn thẳng vào nhau là sự giao tiếp lý tưởng cho mục đích truyền tải thông tin cụ thể, nhấn mạnh tính chính xác. Trong những tình huống khác, có thể thích hợp hơn khi thỉnh thoảng chúng ta ngưng tiếp xúc trực tiếp bằng mắt hoặc làm dịu đi bằng cách nhẹ nhàng dịch chuyển sự tập trung ánh mắt của chúng ta. Để giao tiếp lịch thiệp hơn, hãy thử nhìn:

- ngay dưới một bên lông mày của người khác
- vào sống mũi
- gần góc trong của mắt

Tất cả cử chỉ trên đều *có vẻ như* giao tiếp trực tiếp bằng mắt, nhưng không gay gắt. Trên thực tế, nhìn thấp hơn đôi mắt của đối phương thường được hiểu là dấu hiệu của sự khúm núm, quy lụy hoặc thiếu tự tin. Vì vậy, hãy tạm ngừng giao tiếp bằng mắt bằng cách chuyển sự tập trung của ánh mắt lên trên hoặc ra bên ngoài.

## **Thời lượng**

Khi giao tiếp bằng mắt, hãy quên bất cứ “quy luật” nào về việc bạn nên duy trì nó trong bao nhiêu giây. Làm sao có thể chăm chú vào việc truyền thông của người khác nếu trong vô thức, chúng ta đang chăm chăm vào một giới hạn thời gian nào đó?

Nói chung, duy trì việc tiếp xúc bằng mắt khoảng 60-70% thời gian được xem là tốt – lâu hơn khi truyền đạt thông tin cụ thể để ghi nhớ. Một hướng dẫn tốt cho bạn là nên sử dụng tất cả thời gian (với những khoảng “ngưng” ngắn) trừ phi có lý do đặc biệt để hướng cái nhìn của mình đi nơi khác.

Khi nói chuyện với một nhóm người, hãy luôn duy trì việc giao tiếp bằng mắt với ai đó. Tuy nhiên, cũng cần cẩn thận phân tán cái nhìn tới mọi người. Khi nhìn vào những người đang thách thức bạn hoặc những người bất đồng ý kiến với mình, trong ánh mắt của bạn ám chỉ bạn tự tin. Nó cũng ngụ ý rằng ở mức độ nào đó, bạn thấy thoải mái và chấp

nhận quan điểm của người khác.

Chúng ta dường như sẽ cứng cõi, mạnh mẽ hơn nếu thường xuyên chờ người khác nhìn sang nơi khác. Tuy nhiên, đôi khi chúng ta cũng nên tự mình nhìn đi chỗ khác, nhằm tránh vẻ ngoài như đang dọa dẫm và để đối phương cảm thấy thoải mái.

Khi nhìn đi nơi khác trong chốc lát, thậm chí chúng ta có thể thể hiện sự tự tin. Và nếu cử động mắt vào-vào-ra-ra một cách ngớ ngẩn có vẻ như bồn chồn hoặc lén lút, thì ngược lại, khi mắt cử động chậm hơn và có kiểm soát, điều đó thể hiện sự chắc chắn, tự tin.

## **Những thay đổi tùy theo tình huống**

Khi chúng ta đang đứng hay ngồi đối diện một nhóm người, họ mong muốn tiếp xúc bằng mắt nhiều hơn. Tuy nhiên, khi chúng ta đang đứng hay ngồi cạnh nhau, họ ít muốn nhìn vào mắt chúng ta hơn. Chúng ta càng gần gũi bao nhiêu thì dường như mức độ trao đổi trực tiếp bằng mắt càng dễ dàng hơn, và vì vậy, người ta càng ít đòi hỏi điều đó, chẳng hạn như khi ở trong thang máy.

## **Sự khác biệt về văn hóa**

Đừng bắt buộc phải nhìn vào mắt nhau nếu rõ ràng đối phương muốn tránh né. Một số nền văn hóa (và với riêng một

số người) có quan niệm khác nhau về việc giao tiếp bằng mắt so với người Mỹ thông thường. Khi cảm nhận điều đó, chúng ta nên làm đối phương thoải mái bằng cách ít nhìn vào mắt họ, nếu không, chúng ta sẽ có vẻ như huênh hoang và dọa dẫm người khác.

## **Bắt tay**

Người ta tin rằng cử chỉ bắt tay có nguồn gốc từ những đấu trường thời Trung cổ khi các đấu thủ dùng bàn tay của mình nắm chặt cẳng tay của đối phương để kiểm tra xem đối phương có giấu vũ khí hay không. Và ngày nay, cái bắt tay vui vẻ tương đương với việc làm tiêu tan nghi ngờ theo ý nghĩa tâm lý học, tạo nên sự

kết nối khiến cho đối phương cởi mở hơn để chấp nhận chúng ta và thành thật với chính họ.

Trong một nghiên cứu của trường đại học, các nhà nghiên cứu đặt đồng 25 xu trong buồng điện thoại ở sân bay. Cứ mỗi khi có người dùng điện thoại xong, một nhà nghiên cứu bước tới, nói mình đã vô tình lạc mất một đồng xu và hỏi liệu người kia có thấy không. Kết quả là hơn phân nửa số những người trả lời đều nói dối. Sau đó, nhà nghiên cứu thực hiện thêm cử chỉ bắt tay và chào hỏi đối phương trước khi hỏi họ có thấy đồng xu, số câu trả lời không trung thực giảm đi... 66%!

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, bắt tay là kiểu tiếp xúc cơ thể với người khác duy nhất có thể chấp nhận được, an toàn và phổ biến, đồng thời mối liên kết mà hành động này có thể tạo ra là rất mạnh mẽ. Vì vậy, hãy tận dụng bất cứ cơ hội nào để chủ động bắt tay trước hoặc đáp trả cử chỉ bắt tay từ các cộng sự, dù nam hay nữ.

## **Biến thể của bắt tay**

Dùng bàn tay kia của chúng ta choàng lên bàn tay của người khác là cử chỉ thích hợp khi mình có ý định biểu lộ thêm sự nồng ấm, chúc mừng hoặc lời chia buồn sâu sắc. Loại bắt tay này có thể dùng khi gặp lại người quen cũ hoặc để khéo



léo bầy tỏ mỗi quan tâm cá nhân trong môi trường kinh doanh.

## **Các dạng va chạm khác**

Sự va chạm thêm ở phần cánh tay trên hoặc ở vai nhằm nâng cao mức độ thân thiết trong cái bắt tay. Nếu còn hoài nghi gì về kiểu chào hỏi mà đối phương mong đợi, chúng ta có thể chìa tay mình ra trước. Nếu họ nâng mức độ tiếp xúc thành một cái ôm, thì những bàn tay nắm chặt đó ngăn cái ôm này để không trở nên quá thân mật.

Ngoài ra, nếu muốn ngăn khả năng đối phương có thể ôm mình, thì ngay từ lúc đầu, chúng ta bắt tay ở khoảng cách hơi xa hơn một chút. Khi

khoảng cách giữa hai người xa hơn, việc ôm nhau sẽ khó thực hiện hơn. Chúng ta vẫn có thể tạo ấn tượng về một sự chào mừng nồng ấm hơn bằng cách lúc đầu bắt tay nhanh hơn và nắm tay lâu hơn một chút so với bình thường.

## **Bắt tay tạm biệt**

Trong kinh doanh cũng như công việc, do đây hầu như là sự tiếp xúc duy nhất về mặt thân thể được chấp nhận, nên bạn đừng bỏ lỡ cơ hội bắt tay lần nữa vào lúc chia tay. Nếu buổi gặp gỡ đó là vui vẻ (hoặc nếu bạn muốn làm cho buổi gặp mặt có phần không được như ý đó trở nên tốt đẹp hơn), hãy bắt tay tạm biệt thân thiết hơn một chút so với cái bắt tay lúc

đầu. Nắm chặt tay hơn, lâu hơn và/hoặc có biểu cảm trên gương mặt tốt hơn để truyền sự nồng ấm và thái độ hoan nghênh tới đối phương.

## **Ngôn ngữ cơ thể**

### **Mỉm cười**

Nụ cười làm người ta phản ứng nồng hậu hơn với chúng ta và thậm chí có thể khiến họ dễ dàng đồng ý với quan điểm của mình.

Trong cuộc bầu cử tổng thống Hoa Kỳ năm 1984, người ta quan sát thấy một xướng ngôn viên truyền hình đã mỉm cười khi ông đề cập tới Ronald Reagan, nhưng không hề cười khi nói tới ứng cử viên Walter Mondale. Và một cuộc khảo sát

hậu bầu cử nhận thấy rằng khán giả của ông đã bỏ phiếu cho Reagan với số lượng lớn hơn nhiều so với nhóm đối chứng của những cá nhân khác với cùng thuộc tính về nhân khẩu học (tuổi tác, giới tính, trình độ...).

Trong suốt nhiệm kỳ tổng thống thứ nhất, những bài phát biểu của Reagan được phát trên chương trình truyền hình được xếp đặt rải rác với những nụ cười nồng ấm và chân thành. Sau đó, khán giả của cả hai phe được cho xem băng hình về những bài phát biểu và các nhà nghiên cứu ghi nhận phản ứng của họ. Cứ mỗi lần vị tổng thống cười, màn hình hiển thị cho thấy những người xem đã mỉm cười đáp

lại.

Chúng ta tin điều gì ở những người mỉm cười? Các nghiên cứu cho thấy rằng hầu hết mọi người hiểu nụ cười phản ánh sự tự tin, năng lực, sự chu đáo và độ tin cậy. Người ta thường xuyên ghi nhận rằng so với những bị cáo không cười ở phòng xử án, thẩm phán và bồi thẩm đoàn có khuynh hướng đối xử nhân hậu hơn với các bị cáo hay mỉm cười.

Một nụ cười vui vẻ liên quan tới cả cơ má và cơ mắt – trên thực tế là toàn bộ gương mặt. Hãy thực tập trước gương để thấy và cảm nhận sự khác biệt. Dĩ nhiên, cách đơn giản nhất để có nụ cười chân thật và biểu cảm trên cả gương mặt là duy

trì thái độ tích cực với người mà bạn đang tiếp xúc.

## **Tư thế**

Do được nhìn thấy ngay tức khắc, tư thế của đối phương gây ra phản ứng tức thì và vô thức ở người xem. Các nghiên cứu cho thấy có mối tương quan giữa sự tin tưởng tích cực về lòng mến mộ, tự tin, hoài bão, sự thân thiện và trí tuệ với tư thế chảnh tề.

Tư thế đặc biệt quan trọng đối với những người cần bù đắp cho sự khiếm khuyết nào đó về ngoại hình – tức là những ai thấp người, có giọng nói yếu ớt, chưa thể có quần áo tốt, bị béo phì hay vẻ ngoài kém hấp dẫn.

Việc duy trì tư thế tốt góp phần làm tinh thần chúng ta minh mẫn hơn bằng cách cho phép phổi hoạt động hữu hiệu hơn, nên mang nhiều oxy tới não bộ của mình.

## **Dáng đứng**

Nếu chúng ta vươn người tới chiều cao tối đa bằng cách kéo dài thân mình, thì động tác đơn giản này có thể giúp tăng thêm vài cm cho chiều cao và làm gia tăng dáng vẻ chuyên nghiệp của mình.

Hãy thực tập kỹ thuật này cho tới khi nó trở nên tự nhiên. Giữ cho vai thẳng bằng cách đứng sát tường và thụt lùi cho tới khi nào cả hai vai chạm vào đó. Hãy duy trì tư thế thẳng người này và di chuyển ra xa khỏi

tường. Mặc dù lúc đầu có thể không thoải mái, nhưng khi càng tập luyện, nó sẽ trở nên dễ chịu hơn.

*Chú ý:* Thật tốt khi đứng và thả lỏng hai cánh tay ở hai bên hông và quan sát vị trí của bàn tay. Nếu khi thả lỏng tự nhiên, lòng bàn tay hướng ra sau hơn là hướng vào trong cơ thể, chúng ta cần đặc biệt chú ý giữ cho dáng vai thẳng hơn.

Giữ tư thế cân bằng này bằng cách tập trung trọng lượng lên cả hai bàn chân. Dịch chuyển trọng lượng hướng nhẹ về ụ ngón chân và hơi nghiêng người về phía trước để khéo léo tạo ấn tượng rằng chúng ta rất quan tâm và ân cần.

## **Cách ngồi**



Ngồi thẳng lưng và hơi nghiêng tới phía trước, không rũ người trên ghế, để tạo dáng vẻ đầy năng lượng và tích cực. Giữ cho cơ thể cân bằng nhưng không đối xứng một cách quá hoàn hảo. Trên thực tế, một vị trí cân bằng chính xác lại nhìn có vẻ vụng về và không tự nhiên. Sắp xếp hai cánh tay ở vị trí bất đối xứng để thể hiện sự thoải mái và tự tin.

## **Cử động của đầu**

Chúng ta có thể sử dụng đầu, theo đúng nghĩa đen, để nâng cao dáng vẻ chuyên nghiệp của mình, bằng cách hơi ngược/cúi đầu để nhìn vào mắt đối phương cao/thấp hơn chúng ta nhiều. Nếu di chuyển mắt để nhìn xuống thì có vẻ kiêu

kỳ hoặc mất phẩm giá, còn nếu nhìn lên thì chúng ta có vẻ dễ phục tùng hoặc đang cầu khẩn.

Người ta khuyên chúng ta nên giữ đầu thẳng, hơn là nghiêng qua một bên. Bất cứ cử chỉ nghiêng đầu nào cũng có thể làm chúng ta có vẻ bối rối, không được sáng sủa hoặc thậm chí thích... ve vãn. Hãy tránh gục gặc đầu khi tán thành, vì nhìn có vẻ như chúng ta đang quá lo lắng hoặc nóng lòng. Nên khẳng định sự đồng ý với người nói bằng một cái gật đầu chậm, có chủ ý, thay vì ậm ừ hoặc nhướn lông mày.

**Đọc những tín hiệu cơ thể của người khác**

Ngôn ngữ cơ thể thường truyền đạt thông điệp trung thực hơn ngôn từ. Đừng vội đánh giá một cử chỉ hoặc động tác riêng biệt nào đó, mà hãy quan sát mẫu hành vi mà nó xác nhận hoặc mâu thuẫn với lời nói để từ đó rút ra nhận xét cho mình.

Một tập hợp những tín hiệu cơ thể “mở”, như hai tay thả lỏng, lòng bàn tay mở ra, biểu hiện nhẹ nhàng trên gương mặt, cách nhìn vào mắt đối phương, nụ cười và tư thế nghiêng mình tới phía trước có thể thường được hiểu như một biểu hiện cho phản ứng chấp nhận của người khác.

Các tín hiệu “đóng” như khoanh tay, bàn tay nắm chặt,

nghiến răng hoặc trán nhăn lại, không nhìn vào mắt đối phương, cau mày, bỏ đi... nói chung thường cho thấy dấu hiệu phản đối, bức mình và tránh né.

## **11. QUEN BIẾT NGƯỜI MỚI LÀ ĐIỀU CẦN THIẾT**

Làm quen những người mới sẽ dễ dàng hơn nếu chúng ta có thể ghi nhớ chỉ hai câu hỏi sau đây để tự vấn: *“Tôi muốn biết gì về người này?”* và *“Những câu hỏi mẫu mà tôi có thể hỏi là gì?”*.

Một câu nói đùa quen thuộc khi gặp ai đó trong câu lạc bộ thường là: *“Bạn có tới đây thường xuyên không?”*. Trên thực tế, nếu người ta có thể nói câu đó với gương mặt bình thản, thì đây là sự khởi đầu rất

tốt. Nhưng dĩ nhiên, chắc chắn câu nói này không phù hợp trong một bữa ăn tối do nhà thờ tổ chức hoặc tại một bữa tiệc, dù rằng nó có thể thích hợp ở nơi tập gym.

## **Thay đổi cách bắt chuyện**

Khi gặp người mới, xin nhớ rằng chúng ta cảm thấy hài lòng khi người kia hỏi “*Mọi thứ ổn chứ?*” với giọng điệu chân thành. Nhưng khi khởi đầu cuộc trò chuyện, chúng ta có thể bày tỏ sự quan tâm mà không dùng tới cách thức quá quen thuộc vốn được nhiều thế hệ sử dụng. Thật không khó để sáng tạo cách bắt chuyện mới và nó cũng hữu ích, bởi vì chúng ta sẽ tạo ấn tượng đầu tiên tốt hơn. Chẳng

hạn, nhằm tạo sự mới mẻ tiếp theo phần giới thiệu, chúng ta có thể hỏi người kia đến từ đâu hoặc ý nghĩa cái họ trong tên của đối phương. Và điều này có thể rất tốt để dẫn tới việc kể ra những nơi hoặc khu vực mà chúng ta từng ở hoặc thích thăm viếng.

Bên cạnh đó, khi hỏi tên của con cái trong gia đình một người mới quen, chúng ta thường có thể khiến họ nói về cách chọn tên và ý nghĩa của nó. Ngoài ra, những câu hỏi về thú cưng trong nhà cũng thường hữu ích để bắt đầu trò chuyện. Tên thú cưng thường tạo cảm giác thoải mái cho cuộc nói chuyện mang tính nhân văn và vui vẻ, nhất là khi đôi bên đều thích cùng một

giống hoặc loại thú nuôi.

**Không chỉ là “Anh/chị làm nghề gì?”, mà còn “Công việc đó như thế nào?”**

Khi biết nơi ở, cùng với những câu hỏi thông thường về năm xây dựng, kiểu kiến trúc, diện tích căn nhà... của người mới quen, chúng ta có thể hỏi thêm về những hoạt động của cư dân trong khu vực này. Từ đó, có thể dễ dàng dẫn tới chủ đề đầy màu sắc vốn là mối quan tâm của nhiều người: làm vườn. Không như cuộc thảo luận về đề tài thể thao hoặc tôn giáo, sở thích về hoa hồng của chúng ta sẽ không khiến đối phương – vốn thích hoa diên vĩ – trở nên khó chịu.

Bây giờ có thể là lúc không

nhắc tới câu *“Bạn làm công việc gì?”* quá quen thuộc, ít nhất là chúng ta sẽ không bàn thêm về nó ở đây nữa. Khi thể hiện sự quan tâm chân thành – mà không phải một cách máy móc – tới công việc của người khác, chúng ta có thể làm đối phương thích thú, đặc biệt là nếu đã từ lâu gia đình của họ không quan tâm tới lý do tại sao họ lại rời nhà vào mỗi buổi sáng. Trên thực tế, công việc của người mới quen có nhiều khả năng không giống như của chúng ta, nên sẽ nhiều chuyện để hỏi, chẳng hạn: *“Trong vài năm qua, công nghệ đã thay đổi ra sao?”*, *“Anh/ chị có thấy rằng thường xuyên ngược mắt khỏi màn hình máy tính là việc tốt cho thị lực như người ta nói không?”*, *“Là nhân viên phục vụ,*



*cô có thấy những thay đổi gần đây trong cách gọi món ăn của khách hàng không?”, “Ông có lời khuyên nào cho người mới bước vào lĩnh vực mà ông đang làm hay không?”.*

Câu hỏi *“Gần đây, bạn đã đi du lịch nơi nào?”* có khả năng khởi đầu cho cuộc nói chuyện vui vẻ, cho dù chúng ta đã tới nơi này hoặc hứng thú muốn biết mình có nên tới đó hay không. Và câu chuyện có thể được mở rộng thành nhiều chủ đề phong phú, bao gồm ẩm thực, âm nhạc, cây cối, ngôn ngữ... Ngay cả biết được địa điểm người mới quen đi công tác cũng có thể cho ra những đề tài thú vị để trao đổi. *“Chị có biết ở Rome có một nhà hàng mà người ta nói tiếng Anh và nông*

*nhật chào đón trẻ con không?”,  
“Liệu người ta có gửi tới nhà cho  
tôi những củ hoa từ Hà Lan nếu  
tôi chọn một số củ khi đang ở  
đó?”, “Anh có thể thuê một tài xế  
riêng ở Trung Quốc không?”,  
“Chị không lo lắng về sự an toàn  
khi ở Ai Cập hay sao?”.*

## **Âm nhạc, thể thao và đề tài nhạy cảm**

Nếu có bản nhạc nào đó đang vang lên trong khi chúng ta chuẩn bị khởi đầu cuộc trò chuyện, thì việc bình luận về nó là hợp lý. Chúng ta có thể luôn tìm thấy những chuyện hay ho để nói về âm nhạc. Đề tài này thật vui vẻ, ngay cả khi chúng ta thích một thể loại âm nhạc khác đi nữa. Câu nói *“Tôi chưa nghe bản nhạc này kể từ*

*khi chạy chiếc Mustang đầu tiên của mình” chắc chắn sẽ dẫn tới những hoài niệm thú vị. Và câu nói “Hồi đó, tôi từng mở bản nhạc này chỉ để... chọc tức mẹ mình!” rõ ràng tạo nên tiếng cười và có thể là sự khởi đầu hài hước. Thật hữu ích khi nói về chủ đề âm nhạc, vì nó cũng có thể gợi lên sự hưởng ứng thú vị, chẳng hạn như: “Nếu bản nhạc chơi nhanh hơn một chút, thì chúng tôi có thể đưa vào Limbo, cuộc thi mùa mà chúng tôi đã thực hiện trên chuyến đi chơi biển vừa rồi”, hoặc “Con gái tôi đã thử đưa bài hát này vào iPod của tôi, nhưng nhạc của Dylan nghe thích hơn”.*

Nói chuyện về thể thao cũng quan trọng không kém, giống như nói về sở thích. Thậm chí

đôi khi việc phát hiện ra nón chơi bóng chày, móc gắn chìa khóa có hình cầu thủ, nhãn dán (sticker) trên cản xe hơi có hình đội bóng cũng làm cuộc nói chuyện thêm rôm rả, hứng thú, nhưng chỉ khi chúng ta cùng thích một đội thể thao.

Và tiếp theo là đề tài về chính trị vốn rất nhạy cảm. Thông thường, cần có một giới hạn quanh đề tài này và trên thực tế, điều đó đã được chứng minh là đúng – trừ phi chúng ta chắc chắn đối phương sẽ bỏ phiếu bầu cử cho cùng ứng cử viên của mình hoặc có tinh thần cởi mở phi thường. Bên cạnh đó, các vấn đề rộng về xã hội – rất rộng – có thể sẽ an toàn hơn để trao đổi với nhau hoặc có thể bình luận nhẹ

nhàng về chuyện đang xảy ra ở những vùng đất xa xôi trên thế giới. Nhưng thậm chí những chủ đề này cũng có thể dẫn tới tranh luận, dù lịch sử, và nó thường phụ thuộc vào tình trạng có rượu, bia trong người hay không.

Do đó, chúng ta nên cẩn thận với những vấn đề về xã hội, nhưng đừng quá e ngại, nếu không có thể mất một dịp tuyệt vời tại buổi gặp mặt “có cơ hội” thành công vì nó có thể dẫn tới bất cứ điều gì, từ mối liên hệ trong công việc cho tới một... cuộc hôn nhân.

Và đừng quên, cho dù buổi nói chuyện có suôn sẻ đi nữa, chúng ta cần luôn thận trọng để tránh tình huống xấu có thể

xảy ra.

## **Những cách nói gợi mở đáng tin cậy**

Thật tiện lợi khi trước mắt có một số cách nói nhằm bảo đảm tránh cho cuộc nói chuyện mới chớm nở không bị dập tắt, đặc biệt là nếu tình hình có vẻ căng thẳng hoặc gây lo lắng. Sau đây là một số cụm từ quen thuộc mà Dale Carnegie khuyên nên dùng: “Bằng cách nào?”, “Hãy nêu một ví dụ nhé”, “Tại sao vậy?”, “Hãy giải thích thêm nữa đi”, “Anh/chị có thể diễn đạt theo cách khác không?”, “Chữ đó có rất nhiều nghĩa khác nhau. Bạn có thể nói cho tôi biết đối với bạn, nó có nghĩa là gì không?”.

Cũng có những “công cụ” giúp dẫn tới sự tương đồng. Đó là:

- Nhìn vào đối phương
- Đặt câu hỏi
- Đừng ngắt lời
- Đừng thay đổi đề tài
- Hãy bày tỏ cảm xúc trong mức kiểm soát
- Phản ứng một cách thích hợp

## **Làm sao để “ngắt lời” một cách khéo léo**

Một số ví dụ về những cụm từ dùng để bắc cầu, hoặc nhẹ nhàng chuyển đề tài là:

- *“Tôi mới nghe anh/chị đề cập về...”*

- *“Có phải tôi nghe bạn nói bạn đến từ...”*
- *“Tôi nghĩ rằng tôi có nghe nói gần đây bạn ở New York.”*
- *“Tôi thấy hứng thú vì bạn vừa nói về...”*

## **Những cách để chấm dứt cuộc trò chuyện**

So với khi bắt đầu, việc chấm dứt một cuộc chuyện trò sao cho lịch sự thường khó hơn. Và sau đây là một số cách:

- *“Nói chuyện với anh/chị thật thú vị. Từ lúc nãy đến giờ, tôi đang cố gắng liên lạc một chút với người ở bên kia, nên tôi xin phép nhé.”*
- *“Từ lúc nãy đến giờ, tôi đang*



*muốn tới bên đó để hỏi người kia một câu hỏi. Thật vui khi nói chuyện với bạn.”*

*• “Tôi đang cần giải quyết một chuyện. Thật vui khi gặp bạn.”*

*• “Xin lỗi! Ngay bây giờ tôi cần gặp một cộng sự. Thật vui khi gặp anh/chị.”*

## **Lắng nghe để thật sự nghe**

*Điều chúng ta nói là bằng chứng cho thấy mình lắng nghe được nhiều hay ít.*

**Marshall Goldsmith,**

tác giả và chuyên gia huấn luyện về thuật lãnh đạo

Hãy là người lắng nghe tốt. Dale Carnegie nói có năm mức độ lắng nghe: giả vờ lắng nghe,

lắng nghe để trả lời, lắng nghe để học hỏi, lắng nghe để hiểu và lắng nghe đồng cảm.

Dale Carnegie đề nghị chúng ta hãy chăm chú lắng nghe như thể cuối buổi nói chuyện sẽ có bài kiểm tra. Hãy cố gắng diễn đạt những gì chúng ta đã nghe theo một cách khác nhằm bảo đảm mình đã hiểu đúng. Cần tập trung vào thông điệp, mà không phải cách trình bày. Cố gắng hết sức đừng suy nghĩ lung tung.

Và để biết được mình thật sự là người lắng nghe như thế nào, chúng ta có thể trả lời những câu hỏi bên dưới bằng “Luôn luôn”, “Thường xuyên”, “Đôi khi”, hoặc “Hiếm khi”.

**Luôn luôn/ Thường xuyên/**

## **Đôi khi/ Hiếm khi**

1. Tôi nhận thấy người ta cần nhắc lại thông tin cho tôi.

2. Tôi có kinh nghiệm nhiều hơn người khác về những chuyện rắc rối do truyền thông kém gây ra.

3. Tôi có khuynh hướng mất tập trung nếu người ta nói chậm hoặc nội dung khô khan.

4. Tôi thấy mình thường đoán trước nội dung của người đang trình bày.

5. Tôi để ý thấy rằng người ta thể hiện nỗi thất vọng của họ với tôi về việc thiếu theo dõi hoặc về những kỳ vọng không được đáp ứng.

6. Bằng những nhận xét của mình, tôi kéo người khác ra khỏi vấn đề họ đang nói.

7. Khi đang lắng nghe đối phương trình bày, tôi có khuynh hướng làm nhiều việc.

8. Tôi cảm thấy không thoải mái khi cần hỏi lại người nói cho rõ hơn.

9. Khi có người tìm tới tôi để nói về một vấn đề nào đó, tôi có khuynh hướng muốn khắc phục nó hoặc cho lời khuyên.

10. Tôi giả vờ chú ý.

11. Trước khi đối phương nói xong, tôi đã có phản ứng trong đầu.

12. Tôi cần ghi chú để nhớ vấn

đề người ta đang trình bày.

13. Tôi đưa ra những giả định dựa trên ngoại hình của người nói.

14. Tôi dễ dàng mất tập trung khi có người đang nói với tôi.

### **Luôn luôn/ Thường xuyên/ Đôi khi/ Hiếm khi**

15. Tôi có khuynh hướng nói nhiều trong những cuộc đàm thoại.

16. Tôi đặt những câu hỏi cho thấy tôi không lắng nghe.

17. Tôi thể hiện thái độ cởi mở và chấp nhận đối với người trình bày.

18. Tôi được cung cấp thông tin quan trọng ở nơi làm việc.

19. Khi tiếp cận một vấn đề, tôi chú ý hoàn toàn.

20. Tôi tập trung vào chuyện người ta nói, cho dù ít quan tâm.

21. Tôi lắng nghe quan điểm của đối phương, cho dù tôi bất đồng ý kiến với họ.

22. Tôi nhìn vào mắt người trình bày.

23. Tôi cố gắng hiểu quan điểm của những người bất đồng ý kiến với mình.

24. Tôi có thể tóm lược nhanh chóng và chính xác nội dung mà người khác nói.

25. Tôi cho người khác cơ hội để giải thích đầy đủ trước khi

có phản ứng.

26. Tôi quan sát những ẩn ý của người nói.

27. Tôi là người cởi mở trước sự phê bình.

28. Tôi thể hiện sự khuyến khích qua ngôn từ hay bằng ẩn ý đối với người nói.

29. Tôi kiểm tra để bảo đảm mình hiểu thông điệp một cách chính xác.

30. Tôi cố gắng “ở cùng” người đang nói bằng cách đặt mình vào hoàn cảnh của họ.

Cách tính điểm:

• Câu 1 – 16:

- “Luôn luôn”: 1 điểm

- “Thường xuyên”: 2 điểm

- “Đôi khi”: 3 điểm

- “Hiếm khi”: 4 điểm

• Câu 17 – 30:

- “Luôn luôn”: 4 điểm

- “Thường xuyên”: 3 điểm

- “Đôi khi”: 2 điểm

- “Hiếm khi”: 1 điểm

Kết quả:

• Điểm số từ 105 đến 120: Bạn là người lắng nghe có kỹ năng. Hãy hỏi thêm một người khác nữa để bảo đảm bạn đã đánh giá chính xác về kỹ năng này của mình.



- Điểm số từ 95 đến 104: Lắng nghe là ưu tiên hàng đầu của bạn.
- Điểm số từ 85 đến 94: Bạn lắng nghe khi nào thuận tiện cho bạn.
- Điểm số từ 75 đến 84: Đôi khi bạn có lắng nghe.
- Điểm số dưới 75: Bạn là người quá... thật thà nên có nhiều khả năng cải thiện cho mình.

## **12. GIAO TIẾP TỐT VỚI CÁC THỂ HỆ KHÁC NHAU**

Khi nói tới việc tiếp xúc, trao đổi giữa các thế hệ, có một nguy cơ lớn đó là mỗi thế hệ chắc chắn rằng mình hiểu chính xác về thế hệ kia. Chẳng hạn, là người ở độ tuổi nào đó,

chúng ta chắc chắn mình biết tình hình sẽ ra sao khi tham gia buổi họp của ban giám đốc ở một công ty do một người còn rất trẻ điều hành, phải vậy không? Chúng ta biết rằng mọi người đều dùng Twitter, cắm đầu vào điện thoại thông minh, tay bấm liên tục để nhắn tin nhằm bày tỏ chủ kiến.

Trên thực tế, chúng ta biết mình không thích điều này và rõ ràng thích một buổi họp mà vị giám đốc điều hành ít nhất trình trọng lấy ra một tờ giấy có ghi một số chi tiết về “những diễn biến trong công ty”.

À, thật ngạc nhiên! Chỉ mang một mảnh giấy màu vàng vào

phòng họp ban giám đốc là cách thức mà Mark Zuckerberg, Giám đốc điều hành của Facebook, bắt đầu buổi họp, giống như anh từng làm khi mạng xã hội này vừa mới bắt đầu.

Và Mark Zuckerberg lúc đó 26 tuổi. Chúng ta không bàn về kiểu họp hành này nữa!

## **Đừng ngạc nhiên với chuyện bất ngờ**

Do vấn đề lão hóa dân số, sẽ không có gì bất thường khi một cuộc hội họp, một văn phòng hoặc một gia đình bao gồm bốn thế hệ. Khi đó, mọi người hiện diện trong cùng bốn bức tường và tất cả mong muốn thân thiện với nhau. Nghiên cứu cho thấy rằng

chính sự giao thiệp, liên lạc giữa hai hay nhiều người giúp tạo nên mối quan hệ của họ.

Trong gia đình, ông bà được nhờ cậy để chăm sóc những đứa cháu của họ, vì vậy tầm quan trọng của việc giao tiếp đã thể hiện rõ ràng. Sự giao tiếp cho phép các thành viên trong gia đình nói ra các nhu cầu đang thay đổi của họ và đây cũng là phương tiện để mỗi người có thể học cách phối hợp tốt nhất như một đơn vị gắn kết. Và sự giao tiếp không chỉ theo một chiều. Không chỉ con cái nên cố gắng hiểu cho người lớn. Các thế hệ lớn hơn cũng cần thấu hiểu những mối nguy hại mà con cháu mình phải đối mặt: chất gây nghiện, bạo lực, chuyện trai gái, và

không chỉ có ba vấn đề đó mà thôi.

Tom Boyle, Giám đốc của Viện Nghiên cứu Kỹ thuật Học tập ở Anh, đã đưa ra thuật ngữ NQ, viết tắt của network quotient (chỉ số kết nối), tức là khả năng tạo nên sự kết nối với những người khác. Theo Boyle, NQ quan trọng hơn chỉ số thông minh IQ khi việc giao tiếp giữa các thế hệ là điều cần thiết. Mỗi thế hệ đang sống và làm việc bên cạnh nhau đều có tư duy, kiểu làm việc và cách giao tiếp riêng của họ. Hầu như không có một đội, nhóm, gia đình nào có thể phối hợp tốt mà không lấp được những khoảng trống giữa họ.

Sau đây là những nhóm thế hệ

ở Mỹ mà chúng ta có dịp tiếp xúc ngày nay, cho dù là trong gia đình, công sở hoặc ngoài xã hội.

Thế hệ Theo truyền thống hoặc Cựu binh: Sinh ra trong khoảng thời gian giữa năm 1925 và 1944, đây là những người có tuổi từ 65 trở lên và chiếm khoảng 75 triệu người trong lực lượng lao động. Để có thể giao tiếp với họ, chúng ta cần xây dựng niềm tin thông qua cách xưng hô bao gồm cả chúng ta và họ, tức là dùng hai từ “chúng ta”. Và cách nói chuyện cũng rất quan trọng. Họ thiên về hình thức, sự trang trọng và cách nói nên phù hợp với ngôn ngữ cơ thể. Họ sẽ không tâm sự với ai mà họ không tin tưởng và họ

không muốn lãng phí thời gian. Họ thích nói chuyện một cách trực tiếp hoặc thông qua thư từ.

*Thế hệ Bùng nổ trẻ sơ sinh:* Sinh ra giữa những năm 1945 và 1964, những người này có độ tuổi từ 46 đến 64 và chiếm khoảng 80 triệu người trong lực lượng lao động. Với họ, chúng ta nói chuyện một cách cởi mở và trực tiếp cùng với ngôn ngữ cơ thể. Chúng ta trả lời câu hỏi một cách thẳng thắn, kỹ càng và nhấn mạnh vào chi tiết. Đừng dùng lối nói mang tính điều khiển, lôi kéo và chúng ta yêu cầu hoặc đưa ra những lựa chọn để thể hiện lối tư duy uyển chuyển. Với họ, hãy trao đổi trực tiếp hoặc sử dụng phương tiện liên lạc điện

tử.

*Thế hệ X:* Sinh ra giữa những năm 1965 và 1981, thế hệ này có tuổi từ 27 đến 45 và chiếm khoảng 46 triệu người trong lực lượng lao động, bao gồm nhóm lao động nhỏ nhất, theo thống kê của Bộ Lao động Hoa Kỳ. Chúng ta nên học và áp dụng theo cách nói chuyện của họ. Cần trình bày ngắn gọn, chính xác để khiến họ chú ý, hãy thử thách họ và tham khảo ý kiến hay lời khuyên của họ. Chúng ta chia sẻ thông tin với họ một cách thường xuyên và nhanh chóng, sử dụng kiểu truyền đạt thân mật, lắng nghe và thể hiện sự tôn trọng ý kiến của họ. Hãy sử dụng e-mail làm phương tiện trao đổi chủ yếu.



*Thế hệ Y hoặc Thiên niên kỷ:*  
Sinh ra giữa những năm 1980 và 2000, họ có tuổi từ 7 đến 27 và chiếm 76 triệu người trong lực lượng lao động. Chúng ta sử dụng ngôn từ để mô tả bức tranh trực quan nhằm truyền cảm hứng, thúc đẩy và khiến họ tập trung. Hãy dùng những động từ mang tính hành động để thách thức họ, đừng ra vẻ trịch thượng mà hãy thể hiện sự tôn trọng thông qua lời nói của mình. Chúng ta thường xuyên đón nhận ý kiến phản hồi của họ, sử dụng tính hài hước, khuyến khích họ suy nghĩ khác biệt và thách thức họ khám phá những cách thức hoặc lựa chọn mới mẻ. Với họ, hãy sử dụng e-mail, tin nhắn, dịch vụ nhắn tin nhanh (IM) và voicemail làm công cụ liên

lạc chủ yếu.

## **Những khác biệt tốt để thúc đẩy sự phát triển**

Dale Carnegie đưa ra cách nhìn thấu suốt nhằm giúp chúng ta nhận diện, tôn trọng và đánh giá cao các thế hệ khác nhau. Khi chúng ta nghiên cứu về cách kết nối và giao tiếp một cách hữu hiệu hơn với người khác, những khác biệt có thể thật sự được xem như điều tốt thay vì tồi tệ, đem lại những cơ hội thú vị để cùng hợp tác trên các giải pháp đầy sáng tạo. Mỗi quan hệ thành công giữa các thế hệ có thể diễn ra tốt khi mỗi người chúng ta tuân thủ những đề nghị sau đây:

- Hãy quan tâm tới những khác biệt về mặt thế hệ. Đừng coi

nhẹ chúng.

- Hiểu về thế hệ của mình. Lúc đó, các tính cách của những người khác thuộc cùng thế hệ có thể làm chúng ta ngạc nhiên. Và khi hiểu rõ, chúng ta sẽ mở rộng tầm nhìn, cũng như thay đổi thái độ của mình.

- Bên cạnh đó, cần hiểu về các thế hệ khác và đặc điểm tính cách của họ, ít nhất là ở mức độ tổng quát.

- Tránh giữ thái độ thù địch sau những bất đồng, mâu thuẫn với các thế hệ khác.

- Cần nuôi dưỡng cảm xúc tích cực đối với những thế hệ khác. Hay nói cách khác, đừng ủng hộ thái độ tiêu cực và khi nhận thấy cảm xúc tích cực xuất

hiện, chúng ta hãy khuyến khích nó.

- Hãy tập trung sự chú ý vào suy nghĩ, cảm xúc và hành vi của mình, duy trì sự tỉnh táo thay vì những phản ứng vô thức, tự phát.

- Cần nhận ra nhận thức của chúng ta ảnh hưởng như thế nào tới tất cả những người xung quanh. Và khi nhìn vào nó theo cách này, bạn sẽ chú trọng tới nhận thức của mình.

- Cần nhận biết tác động của hành vi của chúng ta lên các thể hệ khác.

## **Không phải chỉ nỗ lực một lần là đủ**

Khi tiếp xúc với những người

khác thế hệ với mình, chúng ta phải giữ vững thái độ tích cực, các nguyên tắc, quan niệm nhằm bảo đảm thành công và làm việc hiệu quả. Nếu chỉ cần cố gắng một lần là đủ thì hành vi mới có rất ít cơ hội thành công. Sau đây là một số vấn đề quan trọng để hiểu những người ở thế hệ khác:

### **Nếu bạn ở thế hệ Theo truyền thống hoặc Cựu binh (1925 – 1944)**

Nếu tiếp xúc với người cùng thế hệ này, bạn thấy không khó khăn vì đôi bên đều hiểu nhau. Bạn nên tranh thủ ý tưởng của người khác để giữ cho mối quan hệ tiếp diễn và tốt đẹp.

Thảo luận với người ở thế hệ

Bùng nổ trẻ sơ sinh, bạn cần nồng ấm và thân thiện. Bạn đặt câu hỏi và tránh bảo họ phải làm gì. Bạn nên để họ nói với bạn sự việc đang diễn ra như thế nào, và hỏi ý kiến để đưa ra quyết định nhằm cải thiện tình hình.

Khi nói chuyện với người ở thế hệ X, bạn nhận ra họ có tính độc lập. Bạn đưa ra mục tiêu cho họ và tin tưởng họ hoàn toàn chịu trách nhiệm. Bạn nên cho phép họ tự do để hoàn tất mọi việc theo cách của họ.

Trao đổi với người ở thế hệ Y, bạn nên nhận ra rằng đây là thế hệ thật sự gần với mình nhất, nếu xét về bốn phạm, đạo đức và sự lạc quan. Bạn có thể học từ họ những kỹ năng về

công nghệ và cùng phối hợp với họ để hoàn thành mọi việc.

## **Nếu bạn ở thế hệ Bùng nổ trẻ sơ sinh (1945 – 1964)**

Nếu tiếp xúc với người ở thế hệ Theo truyền thống hoặc Cựu binh, bạn đánh giá cao kiến thức, sự uyên bác và kinh nghiệm của họ. Bạn nên nhận ra rằng họ thích thời gian làm việc có sắp xếp, tổ chức rõ ràng và thể hiện tinh thần trách nhiệm nhằm minh chứng cho sự trung thành và lòng tận tụy.

Thảo luận với người ở cùng thế hệ này với mình, bạn có được sự phối hợp tốt khi làm việc trong cùng nhóm. Cần tôn trọng ý kiến, nhu cầu của họ và tập trung vào mục tiêu cần

đạt tới. Bạn thấy thoải mái khi ủng hộ, bảo vệ cho niềm tin của mình.

Khi nói chuyện với người ở thế hệ X, bạn tận dụng khả năng của họ để thích ứng một cách nhanh chóng và độc lập. Bạn nên giúp họ phát triển những kỹ năng giao tiếp mà họ cần nhằm hoàn thiện bản thân.

Trao đổi với người ở thế hệ Y, bạn nên nhận ra họ làm việc nhóm tốt, cũng giống như bạn. Bạn nên làm gương cho người khác về các kỹ năng giao tiếp mà mình có ưu thế và về nguyên tắc làm việc có định hướng, mục tiêu rõ ràng.

**Nếu bạn ở thế hệ X (1965 – 1981)**



Nếu tiếp xúc với người ở thế hệ Theo truyền thống hoặc Cựu binh, bạn nên kiên nhẫn với tiến độ tiếp thu của họ trong những vấn đề về công nghệ. Bạn cần có sự sắp xếp thông tin và có bài bản rõ ràng. Bạn nên thể hiện sự ủng hộ của mình và thể hiện thái độ tôn trọng, đặc biệt nếu bạn phải giao công việc cho họ.

Thảo luận với người ở thế hệ Bùng nổ trẻ sơ sinh, bạn nên khuyến khích họ đọc và học thêm về công nghệ, nếu đó là vai trò của bạn trong cuộc sống của họ. Bạn nên nhận ra rằng làm việc nhiều giờ liên tục thường là cách họ thể hiện sự đóng góp.

Khi nói chuyện với người cùng

thế hệ này, bạn có thể thấy mọi việc rõ ràng nên không cần quanh co. Đôi bên đều đánh giá cao nhu cầu được tự do và độc lập. Bạn có thể sử dụng kỹ năng giao tiếp tốt của mình để tránh hiểu lầm.

Trao đổi với người ở thế hệ Y, bạn cần tôn trọng kỹ năng về công nghệ của những người trẻ tuổi và tranh thủ họ để giúp ích cho mình. Bạn nên hiểu được ưu thế của mình để có thể vui vẻ và có một cuộc sống cân bằng.

## **Nếu bạn ở thế hệ Y (1980 – 2000)**

Nếu tiếp xúc với người ở thế hệ Theo truyền thống hoặc Cựu binh, bạn nhận ra mình có thái độ và quan niệm gần giống với

họ. Bạn tôn trọng kinh nghiệm của họ và học hỏi quy trình, phương pháp làm việc mà họ thành thạo.

Thảo luận với người ở thế hệ Bùng nổ trẻ sơ sinh, bạn có thể học hỏi tinh thần chung sức và khả năng phối hợp của họ để đưa ra quyết định. Bạn có thể giúp họ học hỏi về công nghệ trong bầu không khí khuyến khích.

Khi nói chuyện với người ở thế hệ X, bạn nên học hỏi tính thực tế và tranh thủ tính tự lực của họ. Đó là yếu tố giúp cân bằng trong cuộc sống và điều đáng quý trong cách ứng xử khi làm việc theo nhóm.

Trao đổi với người cùng thế hệ với mình, bạn thấy dễ dàng

phối hợp với họ và biết cách đóng góp nguồn lực để hoàn thành mọi việc. Bạn nên tìm một vị cố vấn để có thể phát triển theo những cách thức mới mẻ.

## **Phá vỡ sự khác biệt một cách khéo léo**

Nếu mỗi thế hệ đều nỗ lực để hòa hợp với nhau, thì ít có khả năng sự khác biệt về tư tưởng bị quy kết một cách tự nhiên là... sự khác biệt về tuổi tác. Trên thực tế, những kỹ năng giao tiếp tốt giữa các thế hệ không thể nhanh chóng đạt được, mà cần có thời gian để phát triển dần dần. Các chuyên gia khuyên chúng ta hãy bắt đầu trao đổi với nhau bằng một đề tài không gây tranh cãi,

sử dụng cách nói chuyện khéo léo để tạo cuộc đối thoại có những điểm tương đồng và xây dựng mối quan hệ tốt. Từ lúc đó, dường như mức độ quan tâm sâu hơn vào cuộc sống của nhau sẽ trở nên dễ dàng và tự nhiên hơn.

Đối với việc giao tiếp và chia sẻ suy nghĩ giữa các thế hệ khác nhau, việc cùng nhau xem phim thường không phải là giải pháp đột phá vì nó chưa chắc tạo nên cuộc thảo luận sôi nổi, kích thích suy nghĩ. Nhưng nếu một người thuộc một thế hệ coi đây là cách để hiểu đối phương hơn, thì nó có thể được sử dụng để làm diễn đàn cho những câu hỏi, câu trả lời và sự giải thích nhằm làm sáng tỏ vấn đề. Chẳng hạn, khi

ông và cháu cùng xem phim *Casablanca* và *Trainspotting*, thì chắc chắn mỗi bên sẽ đưa ra những câu hỏi riêng về bộ phim và cuộc sống nhằm trao đổi với nhau.

## **Sự tác động của phương tiện truyền thông**

Những cách biệt trong việc giao tiếp, trao đổi giữa các thế hệ dường như bị tác động bởi cách thức phát triển của phương tiện truyền thông. Chẳng hạn, thế hệ Theo truyền thống hoặc Cựu binh lớn lên cùng với việc nghe chương trình truyền thanh nên điều đó khuyến khích họ sử dụng trí tưởng tượng của mình. Thuở ấy, các gia đình cùng nghe radio và thảo luận với

nhau về những gì họ nghe được.

Người ở thế hệ Bùng nổ trẻ sơ sinh lớn lên cùng với việc xem chương trình truyền hình, trong đó, các manh mối hay gợi ý bằng ngôn từ và hành động giúp họ hiểu cốt truyện.

Lớn lên cùng Internet, người ở thế hệ X tập trung chủ yếu vào chữ viết và hầu như hoạt động tách biệt, mặc dù trong một số trường hợp, họ lầm tưởng về “cộng đồng” ảo.

Cuối cùng, lớn lên cùng với các mạng máy tính, có thể tiếp cận thông tin vào bất cứ lúc nào và bất cứ ở đâu, người thuộc thế hệ Y không cần nhiều sự tương tác, tiếp xúc giữa con người với nhau.

Tóm lại, với bốn phong cách khác biệt, để có thể giao tiếp tốt với nhau, người thuộc thể hệ này cần bảo đảm họ hiểu và được những người ở các thể hệ kia hiểu rõ. Tuy khác biệt nhưng có một yếu tố mà mỗi người trong số chúng ta có thể đồng ý với nhau là cần đưa ra và đón nhận lời khen ngợi, thái độ cảm kích và sự công nhận đối phương một cách thành thật. Khi tiếp xúc giữa các thể hệ, cho dù chúng ta đang ca ngợi thành quả, ưu điểm, tính cách của người khác, công thức chung của Dale Carnegie để có thể thành công là:

1. Hãy nói với đối phương bạn khâm phục điều gì ở họ.



2. Sau đó, hãy giải thích tại sao bạn lại nói như vậy. Bạn có chứng cứ gì để mình chứng cho điều mình vừa nói? Nó cho thấy lời khen của bạn thật sự đáng tin cậy, không phải để nịnh bợ, lấy lòng người khác. *“Lý do mà tôi nói là...”*. Sau đó, có lẽ bạn nên đặt một câu hỏi để bắt chuyện với họ.

### **13. HÀI LÒNG KHI TUYỂN DỤNG VÀ ĐƯỢC TUYỂN DỤNG**

*Nếu bạn tạo ra một môi trường để mọi người thật sự tham gia vào, bạn không cần điều khiển nó. Người ta biết cần làm gì và họ thực hiện điều đó.*

**Herb Kelleher**, đồng sáng lập viên của hãng Southwest Airlines

Sau đây là những phẩm chất cần có ở một nhân viên để được các nhà tuyển dụng chọn lựa:

- Có thái độ lạc quan và thể hiện năng lượng tích cực
- Có tinh thần liêm chính cao
- Hăng diện với trong công việc của mình
- Thể hiện sự tận tụy và làm việc trên cả mong đợi của công ty
- Sẵn lòng nhận lãnh trách nhiệm
- Tự tin và nhiệt tình
- Là người chủ động, tự lèo lái, tự giác và có sáng kiến

- Giao tiếp tốt và hài lòng về mình
- Là người sáng tạo, có trí tưởng tượng và óc cải tiến
- Có tinh thần đồng đội và trợ giúp người khác
- Thể hiện sự quan tâm và dồn hết tâm trí vào công việc
- Nói điều tốt đẹp về cơ quan, tổ chức của mình

## **Những quy tắc của Dale Carnegie về làm việc ở công sở**

*Chứng minh lời nói bằng hành động.* Nhiệt tình và tham gia hết mình với hoạt động của công ty, trong công việc điều hành và với nhân viên của

bạn. Hãy tìm hiểu về thuộc cấp, cộng sự và quan tâm tới họ ở góc độ cá nhân. Tìm hiểu động lực nào thúc đẩy họ, họ muốn đạt được điều gì và tại sao nó lại quan trọng đối với họ.

*Tạo dựng niềm tin, lòng tôn trọng và sự tín nhiệm.* Muốn vậy, bạn cần giữ lời hứa, tự tin, tận tụy và hành động kiên định, công bằng, hợp lý, trung thực cũng như phù hợp đạo đức. Hãy là người đáng tin cậy và dễ tiếp xúc.

Ở vai trò của sếp, hãy chọn đúng người cho đúng việc. Bằng cách tìm hiểu ưu thế và cách làm việc của nhân viên, bạn có thể tận dụng tốt nhất con người và tài năng, cũng

như kỹ năng độc đáo của họ.

*Làm theo sở trường của mình.* Hãy dựa vào những ưu thế của mình, hơn là các sở đoản. Đừng bỏ qua những cơ hội để nâng cao thành tích, tập trung nhiều sức lực hơn vào việc đang làm đúng. Hãy tiếp cận từng nhân viên với suy nghĩ rằng họ là mỗi cá nhân khác biệt và có đóng góp riêng biệt. Thể hiện sự tin tưởng bằng cách ủy quyền, trao quyền cho thuộc cấp và để họ thoải mái làm việc.

*Truyền ý nghĩa cao đẹp của công việc vào nhân viên.* Sau khi truyền đạt mục tiêu của bức tranh tổng thể, hãy bố trí cho họ tham gia vào các dự án. Bảo đảm họ hiểu được phòng ban

của mình đóng góp như thế nào vào thành công của công ty và vai trò cá nhân của họ tác động ra sao tới kết quả. Mỗi người cần biết những nỗ lực của họ tạo nên sự khác biệt.

*Đặt ra những kỳ vọng rõ ràng, khả thi và xác định kết quả sau cùng.* Hãy duy trì sự cởi mở trong giao tiếp và thường xuyên “dõi theo” nhân viên. Liên tục cập nhật tiến độ và tình hình của các dự án thực hiện. Yêu cầu nhân viên phản hồi về tiến độ các dự án và hỏi xem bạn có thể trợ giúp gì để công việc được dễ dàng hơn.

*Hãy yêu cầu, đừng ra lệnh.* Tạo sự đồng thuận từ nhân viên bằng cách hợp tác với họ trong các dự án, nguyên tắc cơ bản,

chính sách của công ty... Cần khuyến khích sự sáng tạo, cải tiến và ý kiến đóng góp của thuộc cấp nhằm đưa ra quyết định. Hãy áp dụng ý tưởng của họ để cho thấy rằng bạn đánh giá cao ý kiến của nhân viên và tin tưởng vào chuyên môn của họ.

*Học cách lắng nghe một cách cảm thông bằng cả đôi mắt, đôi tai và trọn trái tim. Lắng nghe không phải để phán xét, mà để thấu hiểu và kết nối với nhân viên của bạn.*

*Thể hiện ưu thế và sự nhanh nhạy của mình. Giao tiếp một cách khéo léo và tế nhị. Học cách thương lượng và thỏa hiệp.*

*Tạo điều kiện và đừng hạn chế.*

Hãy tìm hiểu xem thuộc cấp cần học hỏi những gì để có thể cải thiện, phát triển và thành công. Bảo đảm họ có thời gian và những nguồn lực cần thiết để làm việc một cách hữu hiệu và đạt được mục tiêu của mình.

*Tạo nên môi trường với sự tôn trọng nhân viên, trong đó đánh giá cao cách làm việc xuất sắc, nổi bật. Duy trì việc phản hồi thường xuyên và nhất quán cho nhân viên, hãy công nhận, tưởng thưởng cho các nỗ lực và thành tích của họ theo những cách có ý nghĩa với từng cá nhân.*

Chân thành và đều đặn khuyến khích thuộc cấp, cũng như tạo cơ hội tăng trưởng và



phát triển. Tạo ra những dịp để cố vấn, hướng dẫn và huấn luyện cho họ. Tưởng thưởng cho mọi nỗ lực của nhân viên, chứ không chỉ khen thưởng khi đạt kết quả.

*Tôn trọng tính đa dạng.* Ủng hộ những cuộc thảo luận, sự bất đồng quan điểm, sự khác biệt ý kiến trên tinh thần ôn hòa, mang tính xây dựng.

*Khuyến khích và ủng hộ mối quan hệ tốt giữa các nhân viên nhằm phát triển môi trường cộng tác và tương hợp trong nhóm.* Khuyến khích các thuộc cấp tìm hiểu rõ hơn về nhau. Tạo cơ hội trao đổi ý kiến với nhau trong các buổi họp, trong các hoạt động xây dựng tinh thần đồng đội, những bữa ăn

trưa theo nhóm, các buổi họp mặt ngoài giờ. Tạo điều kiện cho nhân viên có kinh nghiệm làm cố vấn hoặc hướng dẫn cho nhân viên ít kinh nghiệm hơn, hoặc chỉ định người nào đó để nhân viên có thể gặp mặt, trao đổi nhằm giúp họ vẫn làm việc tốt khi gặp khó khăn.

*Khuyến khích thể hiện sở thích cá nhân trong môi trường làm việc và không gian văn phòng.* Cho phép nhân viên tạo không gian riêng cho mình bằng cách trưng bày những hình ảnh, cây trồng, vật dụng truyền cảm hứng, giải thưởng thể thao của mình, trang trí theo màu sắc họ thích...

**Nhân viên “hạng A”, “hạng**

## **B” và “hạng C”**

### **Nhân viên “hạng A”**

Họ là những người có hoài bão, dám nghĩ dám làm, mong muốn được thăng tiến và coi sự nghiệp là ưu tiên hàng đầu.

Nhân viên “hạng A” đầy sức lôi cuốn, có lòng tự trọng cao và sẽ khuấy động không khí khi cần thiết.

Họ có khuynh hướng bị kẹt trong những vấn đề bè phái, quyền lực trong nội bộ cơ quan, tổ chức.

Nhân viên “hạng A” là người giàu nhiệt huyết, nhanh chóng thành công hay thăng tiến, có thể đáp ứng hầu hết yêu cầu của ban giám đốc.

## **Nhân viên “hạng B”**

Họ có phong độ ổn định, coi việc giữ cân bằng giữa công việc và cuộc sống là điều rất quan trọng.

Nhân viên “hạng B” làm việc tốt và vững vàng, đáng tin cậy và chắc chắn. Họ là người độc lập.

Họ không quan tâm tới chuyện tâm phào, chuyện bè phái, quyền lực trong cơ quan, tổ chức và chỉ tập trung vào công việc. Họ là yếu tố tạo nên tính liên tục ổn định.

Nhân viên “hạng B” là người không đòi hỏi cao, được xem như “ăn chắc, mặc bền” và thường là người mà bạn có thể tham vấn bởi vì họ làm việc

lâu năm, đã trải qua những lần thay đổi và tái cấu trúc trong cơ quan, tổ chức.

## **Nhân viên “hạng C”**

Họ hoạt động dưới sự chỉ huy của người khác và chỉ làm việc siêng năng khi bị bắt buộc.

Nhân viên “hạng C” không cố gắng nâng cao bản thân. Họ không chủ động nhiều trong công việc.

Nhân viên “hạng C” chỉ thực hiện vừa đủ việc được yêu cầu.

Ở cương vị của quản trị viên hay nhà quản lý, hãy xem xét loại công việc hoặc nhiệm vụ mà chúng ta có thể giao cho mỗi loại nhân viên được đề cập ở trên. Và bản thân chúng ta

thuộc loại nào? Nhân viên “hạng A” tạo sự thách thức, nhân viên “hạng B” tạo cảm giác an toàn và nhân viên “hạng C” chỉ đạt yêu cầu cơ bản.

## **Những cách để thúc đẩy bốn tính cách phổ biến của nhân viên ở công sở**

Hãy xem chúng ta thuộc loại nào trong danh sách này và chúng ta thích làm việc với loại người nào?

### **Thiên về vật chất**

Đây là những nhân viên thường chỉ biết làm việc mà ít giải trí. Nói chung, họ sống với công việc và bị chi phối bởi chức vụ, quyền hành và thành tích. *Hãy thúc đẩy họ bằng tiền*

*thưởng, sự thăng tiến, sự động viên trong nghề nghiệp...*

## **Thiên về tinh thần**

Các nhân viên này thích học hỏi, khám phá những thứ mới mẻ, thử thách, dự án mới, các buổi thảo luận tự do (brainstorming), sự sáng tạo và cải tiến. *Hãy thúc đẩy họ bằng những cơ hội huấn luyện, tìm kiếm các hội thảo, hội nghị, chuyên đề nghiên cứu để họ có thể tham dự.*

## **Thiên về giao tiếp**

Nói chung, những người này thích phối hợp, tiếp xúc với người khác và làm việc trong nhóm. *Hãy thúc đẩy họ bằng những giải thưởng, hình ảnh, huy hiệu, vật lưu niệm và khen*

*thường trước mặt mọi người về vai trò của họ trong nhóm.*

## **Thiên về cân bằng cuộc sống – công việc**

Những người này thường thích tự do để theo đuổi các sở thích cá nhân cũng như mục tiêu nghề nghiệp. Họ hầu như làm việc để sống, mà không phải sống để làm việc. *Hãy thúc đẩy họ bằng sự khích lệ dành cho cá nhân, như thời gian nghỉ, phiếu tặng quà của các sự kiện hoặc nhà hàng ưa thích...*

*Lý do số một khiến người ta rời bỏ cơ quan, tổ chức không phải là mức lương hoặc phúc lợi không thích hợp. Đó chính là mối quan hệ hàng ngày với sếp trực tiếp của họ.*



**John Putzier**, tác giả về đề tài  
kinh doanh

**Tiền bạc là động lực duy nhất ở công sở? Hãy nghĩ lại!**

Điều gì thúc đẩy nhân viên làm việc? Một số trong những phát hiện của Dale Carnegie sau đây là đáng ngạc nhiên và giúp chúng ta mở rộng tầm nhìn. Dường như tăng lương không bao giờ là động lực duy nhất. Chính môi trường làm việc và một tương lai đầy triển vọng mới là yếu tố kích thích nhân viên tiếp tục làm việc. Một số phát hiện sau có thể cung cấp cho chúng ta những ý tưởng về các lợi thế trong công việc của mình, những điều mà chúng ta chưa bao giờ

tìm kiếm hoặc yêu cầu từ sếp.

*• Mối quan hệ tích cực với sếp*

Tổ chức Phát triển Nguồn nhân lực Hoa Kỳ báo cáo rằng theo một cuộc thăm dò gần đây của Viện Gallup với 400 công ty, so với tiền lương hoặc bổng lộc, chính mối quan hệ của nhân viên với sếp trực tiếp của họ có liên quan mật thiết với chuyện tiếp tục làm việc hoặc xin nghỉ việc. Thật vậy, chính cách điều hành hợp lý và truyền cảm hứng, kể cả việc huấn luyện và hướng dẫn, đã giúp giữ chân nhân tài. Ngoài ra, theo một cuộc thăm dò khác cũng của Viện Gallup, một dấu hiệu quan trọng cho thấy sự mãn nguyện và năng suất của nhân viên là họ tin

rằng sếp quan tâm tới mình và sếp là người đáng tin cậy.

*• Sự công nhận và đánh giá cao*

Trên thực tế, một số người được thúc đẩy bởi những dạng kích thích khác hơn là tiền bạc. Trong một nghiên cứu của tổ chức Cơ quan đầu não về việc giữ chân nhân viên, sự quan tâm và khen thưởng được đề cập nhiều lần khi nói về vấn đề khiến nhân viên cảm thấy vui vẻ. Thật vậy, họ cần được thuyết phục bằng cả lời nói và hành động rằng ban giám đốc tôn trọng công việc của họ và coi họ là quan trọng đối với sự thành công của cơ quan, tổ chức mình. Nhân viên thích kỷ niệm những giai đoạn, sự kiện quan trọng và

các thành công, thắng lợi một cách công khai hoặc riêng tư, bằng ngôn từ và bằng văn bản, đúng lúc và chân thành.

*• Thúc đẩy và hoàn thành công việc*

Một bản tin của Hội Huấn luyện và Phát triển Hoa Kỳ cho thấy rằng với hầu hết nhân viên ngày nay, công việc tạo hứng thú và đáng giá thì quan trọng hơn lương bổng và sự thăng tiến. Tuy nhiên, thật khó để đánh giá công việc nào có thể tạo nên sự nhiệt tình và hào hứng. Ở cương vị điều hành, nhà quản lý là người chuẩn bị nhân sự và chọn nhân viên từ rất sớm để tham gia vào dự án, thu thập nhiều ý tưởng sáng tạo, thúc đẩy nhân

viên làm việc và chịu trách nhiệm với sự thành bại của dự án. Ở vị trí nhân viên, họ tích cực tham gia quyết định trong nhiều vấn đề, góp phần tạo nên môi trường làm việc mà họ yêu thích và muốn duy trì nó.

*• Lộ trình thăng tiến rõ ràng và có các cơ hội phát triển*

Khi thấy được khả năng có nhiều cơ hội phát triển cho bản thân và nghề nghiệp, hầu như nhân viên ít tìm kiếm cơ hội ở nơi khác. Khi tạo cơ hội cho nhân viên tham gia những khóa huấn luyện về kỹ năng và nâng cao chuyên môn, sếp đã chứng tỏ rằng mình sẵn lòng đầu tư vì lợi ích của nhân viên. Chính việc thể hiện sự quan

tâm đối với nhân viên là yếu tố quan trọng nhằm giữ chân họ. Bên cạnh đó, việc tài trợ chi phí, tiền ăn trưa và cho phép họ vắng mặt ở công ty để tham dự những hoạt động, sự kiện liên quan tới chuyên môn và nghề nghiệp cũng giúp thúc đẩy, khích lệ nhân viên. Trên thực tế, những công ty nào khéo léo giữ chân được nhân tài thường đạt hiệu suất cao do sự đồng tâm hiệp lực (không nhất thiết là sự thăng tiến) và sự tận tụy của đội ngũ nhân viên.

*• Sếp tôn trọng một cuộc sống cân bằng*

Cơ quan, tổ chức nào chứng minh lời nói của mình bằng hành động trong việc tạo sự

cân bằng giữa công việc và cuộc sống thường giữ chân được nhân viên của mình hơn so với những nơi nào chỉ biết ăn, ngủ, thờ vì... công việc. Đối với công ty, sự công nhận và tôn trọng tâm quan trọng của gia đình và cuộc sống cá nhân của nhân viên giúp ngăn cản tình trạng kiệt sức vì làm việc quá mức và làm gia tăng lòng trung thành của nhân viên đối với công ty. Theo tổ chức Phát triển Nguồn nhân lực Hoa Kỳ, nhà tuyển dụng cũng cần có nhận thức đúng về vấn đề cuộc sống – công việc. Trên thực tế, họ cần thông cảm với nhân viên về công việc làm thêm, việc chăm sóc con cái cũng như những khó khăn khi chăm sóc song thân, nên bất cứ lúc nào có thể, sắp cần sẵn

lòng đưa ra kế hoạch làm việc  
uyển chuyển, linh động.

*• Lương, các khoản phụ cấp và  
phúc lợi mang tính cạnh tranh*

Tiền bạc là quan trọng, nhưng  
nó không quan trọng như  
chúng ta nghĩ. Trên thực tế,  
nhân viên mong được trả  
lương công bằng và mang tính  
cạnh tranh. Họ cũng quan tâm  
tới những khoản phúc lợi khác  
như chăm sóc sức khỏe, bảo  
hiểm, hưu bổng. Trong một  
cuộc khảo sát các công ty thực  
phẩm ở Mỹ, 92% nhân viên  
tham gia đã cho biết rằng  
khoản tăng lương hàng năm  
10.000 đô-la sẽ không khiến  
họ thay đổi nơi làm việc nếu  
họ được huấn luyện để phát  
triển cá nhân và nghề nghiệp.



*Lòng khao khát hoàn thành tốt công việc của nhân viên là điều vô giá. Đó là một trong những yếu tố cốt lõi của một công ty thành công. Thiện ý trước sau như một của công ty khi coi trọng và đánh giá cao nhân viên sẽ có kết quả tốt trong tương lai khi tạo ra nơi làm việc vui vẻ, tạo cơ chế trao đổi thông tin hai chiều tốt hơn, làm năng suất cao hơn, dịch vụ và lòng trung thành của khách hàng tốt hơn, và cuối cùng là tạo nên một công ty thịnh vượng.*

**Noelle Nelson**, tác giả và chuyên gia về đánh giá nhân viên

## *Phần 4*

# **ĐỐI MẶT VỚI NHỮNG THÁCH THỨC TRONG CUỘC ĐỜI**

**14. ĐỂ CUỘC SỐNG THÚ VỊ,  
HÃY ỦY QUYỀN!**

*Nguyên nhân lớn nhất và duy*

*nhất dẫn đến thất bại của các quản trị viên là họ không thể ủy quyền.*

### **J. C. Penney**, doanh nhân

**C**ho dù chúng ta nói về việc lãnh đạo của đội hướng đạo sinh, ban điều hành của công ty lớn hay việc tổ chức bán đồ cũ cho mục đích thiện nguyện, ủy quyền là câu trả lời cho tình trạng làm việc quá sức và là phương thuốc để tiến bộ. Ủy quyền không chỉ giúp ích cho chúng ta, mà nó còn huấn luyện và phát triển kỹ năng cho người khác. Tuy nhiên, khi ủy quyền, điều quan trọng là cần theo sát và truyền đạt cho người được ủy quyền hiểu những tiêu chuẩn thực hiện thật rõ ràng.

Sau đây là những câu hỏi để trả lời nhằm làm rõ việc chúng ta có cần ủy quyền hay không.

- Bạn có đem công việc về nhà làm thêm không?

- Bạn vẫn giải quyết những công việc đã có trước lần thăng chức gần nhất?

- Bạn có thường xuyên tạm ngưng công việc để tìm kiếm lời khuyên hoặc thông tin?

- Có phải bạn thực hiện những chi tiết mà người khác có thể giải quyết?

- Bạn có để ý rằng mình tham gia vào quá nhiều dự án không?

- Bạn có làm việc nhiều giờ hơn

người khác không?

- Bạn có dành thời gian để làm những việc của người khác mà họ có thể tự mình thực hiện?
- Bạn có nhận thấy mình có quá nhiều việc khi quay trở lại văn phòng sau vài ngày?
- Bạn có thấy mình tham gia trong các dự án mà trước đó bạn nghĩ mình đã giao cho người khác?

## **Sáu chữ “D” về khả năng thực hiện**

Chương trình huấn luyện Dale Carnegie chỉ ra có sáu cách để đối phó với tình trạng quá tải trong công việc, một số cách tốt hơn những cách khác. Trong đó, *Dumping* (tống khứ)

và *Dropping* (bỏ qua) được khuyến cáo nên ít sử dụng nhất, *Doing* (thực hiện) và *Distributing* (phân bổ) được dùng ở mức độ vừa phải, còn *Delegating* (ủy quyền) và *Deputizing* (cử đại diện) hữu hiệu hơn rất nhiều.

## **Đừng ủy nhiệm một cách hời hợt**

Cần suy nghĩ về quyết định ủy nhiệm theo những bước sau đây:

**Bước 1:** *Xác định đúng người hoặc đúng cơ hội*

Bạn có thể ủy quyền – mà không phải tống khứ – dự án hoặc công việc nào cho ai đó trong nhóm của mình? Khi nào thì cần chọn người thay

mình phụ trách? Xác định ai sẵn sàng nhận sự ủy quyền, tức là người thụ ủy.

**Bước 2:** *Gặp gỡ đúng người cần cho công việc*

Hãy gặp người chuẩn bị nhận sự ủy quyền vào đúng dịp. Xem xét các sự việc liên quan tới việc ủy nhiệm.

**Bước 3:** *Thuyết phục người sẽ được ủy quyền tiếp nhận điều đó; bảo đảm rằng cơ hội này được cả hai phía xem là đôi bên cùng có lợi*

Trong buổi họp, hãy thuyết phục họ về lợi ích của việc ủy quyền. Nếu họ không thấy được lợi ích nào, thì có lẽ bạn đang tống khứ công việc mà không phải thật sự ủy quyền.

Hãy tìm cách chứng minh việc ủy nhiệm này là có lợi cho đôi bên. Cần chú ý tới khối lượng công việc của họ và nếu cần, chuẩn bị giúp họ giao bớt việc của họ cho người khác.

**Bước 4:** *Xem xét kế hoạch với người thụ ủy; đưa ra kế hoạch hành động*

Sau khi người đó đồng ý, hãy cho họ thời gian để suy nghĩ về kết quả sẽ phải đạt được và cách thức để đạt được kết quả đó. Hãy cùng nhau lập ra kế hoạch hành động mô tả cần làm gì và làm như thế nào, hoặc hướng dẫn người đó soạn thảo bản kế hoạch đó.

**Bước 5:** *Hướng dẫn và huấn luyện*



Hướng dẫn cho người thụ ủy cách thức thực hiện công việc mà họ chưa quen. Hãy huấn luyện họ thực hiện toàn bộ quy trình lần đầu tiên nhằm bảo đảm mọi thứ đều ổn thỏa.

Lần đầu tiên có thể mất nhiều thời gian hơn, nhưng sau đó, bạn bắt đầu rút dần dần ra khỏi công việc hoặc dự án này và bạn có thể sử dụng thời gian mới của mình một cách hiệu quả hơn.

### **Bước 6:** *“Buông tay” và đừng quá quan tâm*

Hãy chắc chắn rằng người thụ ủy được trao quyền để thực hiện công việc. Khi thời gian thích hợp, bạn “buông tay” ở mức độ đôi bên đều thấy thoải mái để đạt kết quả. Cần tránh

tình trạng quản lý quá chi li, nhưng mặt khác, cũng đừng coi như mình đã hết trách nhiệm. Tìm cách cân bằng sao cho đôi bên đều thấy thuận tiện và trao quyền cho người thụ ủy thực hiện theo cách làm của họ, nhưng với mức độ đánh giá và chịu trách nhiệm đã định trước.

### **Bước 7:** *Tưởng thưởng và tán dương công trạng*

Khi quá trình diễn ra đúng hướng, bạn hãy công nhận một cách tương xứng bất cứ sự tiến bộ lớn nhỏ nào. Cần trang trọng hoặc thân mật khen ngợi người thụ ủy theo cách thức phù hợp.

**Bạn ủy quyền thất bại nếu...**

## **Nóng lòng nhảy vào cuộc**

Sự ủy quyền đi liền với trách nhiệm mới. Nếu không để ý, chúng ta dễ bị rơi vào tình trạng nóng lòng nhảy vào cuộc hoặc quên mất chuyện đã ủy quyền. Cách nói chuyện của chúng ta sẽ cho thấy việc ủy quyền có trọn vẹn hay không. Chúng ta lại nhảy vào cuộc nếu nói:

- *“Hãy để tôi suy nghĩ về...”*
- *“Tôi sẽ cho bạn biết khi...”*
- *“Đừng động vào nhé, tôi sẽ...”*
- *“Tôi sẽ bàn bạc với...”*
- *“Tôi sẽ phác thảo sơ về...”*
- *“Sau khi tôi làm xong thì...”*

Với những cách nói như trên, việc ủy quyền đã bị phủ nhận. Trên thực tế, bạn vẫn nắm quyền, cho dù bạn có nói khác đi nữa. Và tình hình sẽ chẳng thay đổi cho tới khi nào bạn khắc phục điều đó.

## **Hoặc bạn quên mất chuyện đã ủy quyền...**

Những cách nói sau sẽ cho thấy tình trạng này:

- *“Hãy gửi cho tôi biên bản và...”*
- *“Tại sao bạn không bàn bạc với...”*
- *“Hãy soạn bản đề nghị và...”*
- *“Một lát hãy gặp tôi về chuyện...”*
- *“Hãy cho tôi biết liệu tôi có thể*

*giúp đỡ...”*

*• “Chúng ta sẽ phải làm gì đó...”*

**Bạn sẽ biết việc ủy quyền diễn ra tốt nếu nói...**

*• “Tôi biết bạn có thể làm...”*

*• “Tôi đang trông mong vào bạn ở việc...”*

*• “Tôi giao dự án/ công việc đó cho bạn bởi vì...”*

*• “Việc kế tiếp mà bạn sắp làm...”*

*• “Dự định của bạn về...”*

*• “Tôi biết bạn sẽ hoàn thành...”*

Với cách nói như trên, rõ ràng trách nhiệm đã thay đổi. Việc ủy quyền được thực hiện trọn

ven và có nhiều khả năng tình hình tiến triển tốt đẹp.

## **15. TIẾP XÚC VỚI NGƯỜI KHÓ TÍNH CÓ THỂ CÓ KẾT QUẢ TỐT**

Nhiều người trong chúng ta tìm cách tránh gặp mặt người khó tính hoặc tránh bị rơi vào tình huống khó khăn bởi vì chạm trán với họ/ tình huống đó có thể khiến mình rất bực bội và mệt mỏi. Tuy nhiên, việc tránh né họ hoặc nghịch cảnh có thể dẫn tới kết quả tồi tệ: xung đột không được giải quyết và thông tin bị sai lạc. Nó làm mất nhiều thời gian, công sức, khiến chúng ta bất an, suy sụp và tác động tới khả năng làm việc.

*Để nhận được sự đồng thuận,*

*tất cả những gì cần làm là quan tâm tới những người khác và những thứ khác, để nhận ra rằng nói chung người khác giống với bản thân mình, và vui mừng thừa nhận rằng tính đa dạng là một điều hết sức thú vị của cuộc đời.*

**Frank Swinnerton**, tiểu  
thuyết gia

Điều cốt lõi của chương trình huấn luyện Dale Carnegie là niềm tin rằng trong bất cứ tình huống hoặc mối quan hệ nào, thứ duy nhất mà chúng ta có thể kiểm soát là chính mình. Việc nhận ra rằng nhận thức, định kiến, thái độ, hành vi, cảm xúc và cách giao tiếp của chúng ta có thể giúp ích hoặc gây trở ngại cho tình

hình đó là một việc quan trọng.

## **Những điều chúng ta có thể kiểm soát**

Thật cần thiết khi xem xét danh sách những hành động mà Dale Carnegie đề nghị chúng ta thực hiện nếu muốn cố gắng tiếp xúc với những người khó tính để có thể hợp tác và làm giảm xung đột. Chúng ta có thể xếp hạng những yếu tố này từ 1 đến 10, với 1 là hành động chúng ta làm tốt nhất và 10 là hành động có nhiều cơ hội để cải thiện nhất.

- Quyết định tin tưởng người khác
- Biết được mối bận tâm, lo



## lắng của mình

- Tránh chống chế hoặc bị kích động trước lời nói hoặc hành động của người khác
- Lắng nghe để thấu hiểu và hiểu ngôn ngữ cơ thể
- Giữ thái độ lạc quan
- Cố gắng xem xét sự việc trên quan điểm của người khác
- Thương lượng và thỏa hiệp khi thích hợp
- Tránh đưa ra giả định
- Học cách đưa ra và chấp nhận những đánh giá, phản hồi mang tính xây dựng

Cơ hội lớn nhất của chúng ta để cải thiện ở đây là gì?

*Chương ngại vật bất biến nhất trong tự nhiên là giữa suy nghĩ của người này và suy nghĩ của người khác.*

**William James**, triết gia và nhà tâm lý học

## **Ứng phó với những kiểu người khó tính**

Trừ phi là trong gia đình với nhau, chúng ta có thể thường tránh né những người khó tính trong cuộc sống, ngoại trừ ở... công sở. Mặc dù không thể tránh mặt khi họ ở vách ngăn kế bên trong phòng làm việc, nhưng chúng ta có thể ứng phó với họ. Sau đây là một số kiểu người khó tính và dự đoán phản ứng từ họ:

### **Người từ chối**

Đây là những người có tính tiêu cực và có cái nhìn bi quan về thế giới. Cũng được coi là người hay bực mình, họ có thể nóng giận, ngạo mạn, phiền muộn và thất vọng. Họ có thể chỉ trích người khác và thường xuyên than phiền. Loại người này nói: *“Chẳng có tác dụng gì đâu!”*, *“Chắc là bạn đang đùa phải không?”*, *“Có muốn đánh cược không?”*.

## **Người không thay đổi**

Cũng được xem là kẻ bất nạt, họ là những người chống lại sự thay đổi bằng cách thể hiện rõ ràng sự phản đối hoặc bằng cách chống đối ngầm. Ngoài mặt, họ dường như có thể đồng ý thay đổi, nhưng ngầm hủy hoại việc thực thi. Họ nói:

*“Chúng tôi đã thử cách đó rồi mà!”*, hoặc trong môi trường làm việc, *“Ban giám đốc không biết chuyện này như thế nào đâu!”*.

## **Người làm đúng tám giờ**

Họ chỉ làm đúng tám giờ đồng hồ, không hơn, không kém. Họ nhanh chóng nói với bạn rằng việc nào đó không phải là của họ. Họ chỉ làm vừa đủ để được chấp nhận và lãnh lương. Họ thường nói: *“Đó không phải là việc của tôi”*, *“Tôi không có thời gian làm việc đó”* và *“Tới giờ về nhà rồi!”*.

## **Người nhiều chuyện**

Những người này tìm thấy niềm vui khi chõ mũi vào chuyện người khác và tiêu

khiến bằng cách tung... tin đồn. Đây là loại người nói một đằng trước mặt chúng ta và kể một nẻo sau lưng chúng ta. Tính xấu này có thể là dấu hiệu cho thấy họ cô đơn và công việc là một trong những nguồn duy nhất để họ tiếp xúc với người khác.

## **Người than thở**

Loại người này thường than van, rên rĩ. Họ có thể ở lại công ty muộn hoặc làm thêm việc, nhưng thường than phiền về việc quá tải. Họ không ngớt than thở về việc mình bận rộn ra sao, tại sao lại ưu tiên cho những thứ khác hơn công việc chúng ta muốn họ tập trung làm. Họ có thể nói: *“Tôi chỉ nhận toàn những việc khó làm*

*mà thôi!", "Đêm qua tôi ở đây tới 9 giờ nhằm giải quyết đống lộn xộn này", và "Tôi không biết khi nào mình sẽ bắt đầu việc này nữa. Tôi hiện có ba dự án đang phải giải quyết đây!"*

## **Người hay đổ lỗi**

Khi trục trặc xảy ra, họ là những người nhanh chóng chỉ tay vào người khác, ngoại trừ chính mình. Họ luôn có lý do giải thích tại sao mình vô can trong sự cố đó. Họ có thể là chuyên gia trong việc đưa ra lý do và trì hoãn. Họ có thể nói: *"Có người cho tôi những con số đó", "Có người nói với tôi việc này không ưu tiên thực hiện trước"*.

## **12 mẹo để thương lượng và thỏa hiệp với người khó**

## **tính**

Thương lượng là quá trình chúng ta nỗ lực để đồng thuận về một giải pháp. Thỏa hiệp hoặc dàn xếp một giải pháp đôi bên cùng chấp nhận là kết quả của quá trình thương lượng thành công. Và thỏa hiệp cần mang tính uyển chuyển, linh động, tức là có thể lần lượt đưa ra các giải pháp khi chúng ta “bó tay”. Cho dù có liên quan tới người mà chúng ta không có mối quan hệ tốt đẹp, hoặc một ý tưởng chúng ta cho là hợp lý nhưng người khác miễn cưỡng chấp nhận, một thay đổi trong các quy trình hay phương pháp làm việc ở công sở hoặc tại nhà, hay một cuộc tranh chấp cần kết thúc, việc học

cách thương lượng và thỏa hiệp là điều cần thiết để chúng ta thành công.

Dưới đây là những đề nghị của Dale Carnegie:

## 1. Có thái độ lạc quan

Thái độ của chúng ta là yếu tố cần thiết đối với kết quả. Chúng ta sẽ có cơ hội tốt hơn để cùng nhau đạt lợi ích nếu xem việc thương lượng như cơ hội để học hỏi và đạt được kết quả có lợi cho cả hai bên.

## 2. Gặp nhau trên cơ sở nhất trí

Tìm một không gian thuận tiện và được đôi bên tán thành. Đôi bên đồng ý thời điểm để gặp nhau và dành bao nhiêu thời gian cho quá trình



đàm phán này. Khi có thể, hãy trực tiếp thương lượng với nhau và hãy cẩn thận về việc sử dụng điện thoại và e-mail, vì khi không nhìn thấy biểu cảm của gương mặt, nghe ngữ điệu và những dấu hiệu khác, việc thương lượng có thể thất bại.

### 3. Xác định rõ ràng và đồng ý vấn đề

Đồng ý cách trình bày vấn đề, hãy sử dụng ngôn từ đơn giản và mang tính thực tế. Nếu vấn đề đó lớn, hãy tìm cách phân tích nó thành những vấn đề nhỏ hơn và giải quyết mỗi lần từng vấn đề nhỏ đó.

### 4. Chuẩn bị trước ở nhà

Hãy dành thời gian để lên kế

hoạch. Chúng ta không chỉ biết điều gì bất lợi cho mình, mà cũng cần biết những mối quan ngại của đối phương và điều gì thúc đẩy họ. Cần xem xét chuyện trước đây hoặc các tình huống trong quá khứ có thể ảnh hưởng tới cuộc thương lượng. Cần biết những gì bắt buộc phải có (vấn đề không thể thương lượng) và những gì có thì tốt (vấn đề có thể thương lượng). Hãy xác định đâu là giải pháp tốt nhất, giải pháp trung bình và giải pháp tối thiểu.

## 5. Trung thực đánh giá chính mình

Xác định mức độ tin tưởng của chúng ta vào đối phương và quá trình thương lượng. Cần

tỉnh táo, biết rõ những tính cách nào của mình có thể giúp ích hoặc gây trở ngại cho quá trình thương lượng.

## 6. Tìm kiếm mối quan tâm chung

Tạo ra sự đồng thuận bằng cách tìm kiếm và đưa ra những điểm tương đồng giữa đôi bên. Vì xung đột có khuynh hướng mạnh lên ở những vấn đề khác biệt và giảm nhẹ ở điểm tương đồng, nên hãy tìm các mục tiêu, mục đích chung, hoặc thậm chí những lời kêu ca, phàn nàn mà đôi bên đều có giống như nhau. Cần hướng tới tương lai, nói về điều cần làm và cùng nhau giải quyết vấn đề.

## 7. Giải quyết sự việc, không

phải cảm xúc

Hãy nhắm vào vấn đề, đừng nhắm vào con người. Cần tránh bất cứ khuynh hướng tấn công vào người khác hoặc phán xét ý kiến và quan điểm của họ. Tránh tập trung vào chuyện đã qua hoặc đổ lỗi cho người khác. Hãy duy trì thái độ chừng mực, hợp lý và hướng tới mục tiêu. Điều này giúp giảm nhẹ xung đột, tách biệt vấn đề tranh chấp ra khỏi những người có liên quan và tránh sự phòng thủ, chống chế.

## 8. Thành thật

Đừng cố lừa dối mình. Hãy thành thật và làm rõ điều gì quan trọng với chúng ta. Một việc cũng quan trọng không

kém là xác định rõ và giải thích tại sao các mục tiêu, vấn đề, mục đích của chúng ta rất có ý nghĩa đối với mình.

## 9. Cung cấp chứng cứ và đưa ra các giải pháp

Hãy đưa ra các lựa chọn và giải pháp nhằm chứng minh thái độ sẵn lòng thỏa hiệp. Cân nhắc sự nhượng bộ trong những phạm vi có thể rất có giá trị với đối phương, nhưng lại không quan trọng đối với chúng ta. Đưa ra các lựa chọn mà đối phương quan tâm và cung cấp chứng cứ cho quan điểm của chúng ta.

## 10. Trở thành người truyền đạt xuất sắc

Muốn quyết tâm tìm ra giải

pháp thỏa mãn đôi bên đang xung đột, chúng ta cần sử dụng những kỹ năng trao đổi, giao tiếp của mình. Hãy đặt câu hỏi, lắng nghe, giải thích lại bằng cách khác nhằm bảo đảm chúng ta đã hiểu rõ và thành thật quan tâm tới những quan ngại của đối phương. Cần giảm căng thẳng bằng sự hài hước, để cho đối phương trút được gánh nặng và công nhận quan điểm, cách suy nghĩ của họ. Đừng quá coi trọng lập trường của mình mà tập trung nhiều hơn vào những cách để chúng ta có thể hướng tới một giải pháp hoặc sự thỏa hiệp.

## 11. Kết thúc thành công

Đưa ra đề xuất đôi bên đều có

lợi và cân nhắc để bảo đảm mỗi người có liên quan đều ra về với cảm giác mình là người “thắng cuộc”. Hãy thỏa thuận với nhau, đồng ý về những bước thực hiện, những người chịu trách nhiệm cho mỗi bước, cách đánh giá mức độ thành công, cách thức và thời điểm đánh giá cách giải quyết đó. Cần cởi mở để chấp nhận tình trạng chưa giải quyết được đối với những vấn đề không cấp bách – tức là chấp nhận đối phương không đồng quan điểm với mình và không tranh cãi thêm nữa.

## 12. Vui với quá trình đàm phán

Hãy nhìn vào những lợi ích của việc nghiên cứu, học hỏi

quan điểm của người khác. Người ta nhận thấy rằng sau khi vượt qua xung đột và đạt được thỏa thuận, mối quan hệ thậm chí trở nên mạnh mẽ hơn. Cần suy nghĩ và rút ra bài học từ mỗi cuộc thương lượng. Hãy xác định các tiêu chuẩn để đánh giá quá trình đàm phán và giải pháp được đưa ra.

Các đề nghị khác của Dale Carnegie để ứng phó với người khó tính là:

- Bày tỏ mối quan tâm hoặc sự lo lắng chân thành
- Tôn trọng quan điểm riêng biệt của người khác
- Đặt các câu hỏi
- Cần nhớ rằng cách suy nghĩ



của con người bị ảnh hưởng bởi kinh nghiệm sống

- Chấp nhận một số rủi ro
- Thành thật và minh bạch
- Lắng nghe mà không phán xét
- Công nhận rằng chúng ta cũng có quan điểm, cách nhìn riêng của mình

Cần tránh: Tò mò, đưa ra giả định, nóng giận trước lời nói hoặc hành động của người khác và “giải quyết vấn đề của đối phương”.

## **16. MỖI XUNG ĐỘT CÓ THỂ CÓ MỘT GIẢI PHÁP TỐT**

Khi John D. Rockefeller (cha)<sup>1</sup>

gây dựng công ty Standard Oil, ông nói: *“Khả năng ứng phó với mọi người cũng là một loại hàng hóa có thể mua được như đường hay café chẳng hạn. Và tôi sẽ trả nhiều tiền hơn cho khả năng nào hơn hẳn bất cứ khả năng khác đang có.”*

*<sup>1</sup> John Davison Rockefeller Sr. (1839 – 1937) là ông trùm ngành dầu hỏa Mỹ. Và con trai của ông – John Davison Rockefeller Jr. (1874 – 1960) – là doanh nhân có thế lực trong gia tộc Rockefeller. Bên cạnh việc kinh doanh, họ cũng là những nhà từ thiện nổi tiếng.*

Ngày nay, với những áp lực trong môi trường thay đổi nhanh chóng của chúng ta, thậm chí khả năng ứng phó

với người khác càng quan trọng hơn. Có thể giải quyết xung đột một cách khéo léo là đề tài thường được đề cập như một trong những kỹ năng thách thức nhất đối với bất cứ ai muốn đạt được nó. Xung đột hàng ngày có thể hủy hoại điều tốt đẹp nhất trong những kế hoạch, dự án, phá vỡ những nhóm cộng sự thiện chí nhất hoặc gia đình gắn kết với nhau.

*Đừng lo sợ sự chống đối. Hãy nhớ con điều bay ngược chứ không phải cùng với hướng gió.*

**Hamilton Wright Mabie,**  
tác giả

**Cái nhìn mới về xung đột**

Dale Carnegie chỉ ra rằng

những xung đột mà chúng ta thường coi là nổi lo lắng tại nhà thật sự là chuyện bình thường trong hoạt động kinh doanh. Trên thực tế, có ít hoạt động diễn ra một cách hoàn hảo và sai lầm sẽ xảy ra, nên chúng ta cần phải giải quyết. Và hậu quả là nó có thể bị coi như xung đột. Tuy nhiên, xung đột tạo nên cơ hội tốt để thể hiện sự khéo léo và sức thu hút của chúng ta.

Khi giải quyết tình hình hiện tại, xung đột còn có một mặt khác và cần được xem tương đương với mặt tiêu cực. Đó là mặt tích cực của nó. Trong hầu hết mối quan hệ, khi xử lý vấn đề, hãy xem xung đột như một trải nghiệm để chúng ta học hỏi và phát triển. Lúc đó, mỗi

quan hệ có thể tăng trưởng thậm chí mạnh mẽ hơn.

## **Tự đánh giá các phản ứng trong xung đột**

Ghi nhận phản ứng của bạn qua những phát biểu dưới đây. Hãy cẩn thận đọc từng câu và viết con số tương ứng với phần trả lời vào cuối mỗi câu.

### **1 – Ít khi**

### **2 – Đôi khi**

### **3 – Hầu như**

1. Tôi có thể bị tác động trước quan điểm của người khác.

2. Tôi tuyệt giao với những người bất đồng ý kiến với mình.

3. Tôi khéo léo nhắm vào vấn đề trước mắt và không công kích đối phương.

4. Tôi nghĩ người khác cố gắng bắt nạt mình.

5. Khi khác với quan điểm của đối phương, tôi bày tỏ suy nghĩ và niềm tin của mình một cách lịch sự.

**1 – Ít khi**

**2 – Đôi khi**

**3 – Hầu như**

6. Khi bất đồng với ai đó, thay vì trình bày ý kiến của mình, tôi giữ im lặng.

7. Tôi lắng nghe quan điểm của người khác với tâm trạng cởi mở.

8. Tôi bị cảm xúc của mình chi phối bản thân.

9. Tôi cao giọng khi trình bày ý kiến.

10. Khi trình bày ý kiến, tôi có khuynh hướng coi nhẹ người khác.

11. Tôi tìm cách để thương lượng và thỏa hiệp với người khác.

12. Có người nói với tôi rằng tôi quá đề cao bản thân.

13. Trong bất cứ cuộc tranh luận nào, tôi chắc chắn rằng tôi phát biểu rõ ràng ý kiến của mình.

14. Tôi nghĩ xung đột trong những buổi họp là điều cần

thiết.

15. Khi cố gắng trình bày cho người khác hiểu, tôi là người lớn tiếng nhất trong các buổi họp.

Hướng dẫn:

• Ghi tổng số điểm của các câu 1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15:.....

.....

• Hãy trừ cho tổng số điểm của các câu 3, 5, 7, 11: .....

• Kết quả:.....

.....

Kết quả:

• 1 – 4: “Tiêu cực”. Bạn có thể là người dễ bị thuyết phục tới



mức bạn để những người khó tính lấn át mình. Bạn sẽ hưởng lợi khi học cách bảo vệ chủ kiến cũng như quan điểm của mình theo cách khéo léo và tế nhị.

- 5 – 10: “Quyết đoán”. Bạn là người quả quyết khi ứng phó với người khác, đặc biệt là với người khó tính. Hãy tiếp tục cởi mở để lắng nghe những quan điểm khác nhau và bày tỏ chủ kiến, lập trường của mình một cách thích hợp.

- Từ 11 trở lên: “Hung hăng”. Bạn có thể quá hung hãn tới mức người ta có thể tránh tiếp xúc với bạn. Bạn sẽ hưởng lợi khi học cách lắng nghe và bày tỏ ý kiến của mình một cách khéo léo hơn.

## **Để giải quyết xung đột giữa các cá nhân với nhau**

- Hãy tự hỏi: *“Những thiên kiến cũng như thành kiến cá nhân ảnh hưởng nhiều tới mối quan hệ này như thế nào?”*
- Viết ra ba hành vi mà bạn có thể thay đổi nhằm làm giảm xung đột trong mối quan hệ này. Hãy quyết tâm thực hiện các thay đổi đó trong ít nhất ba tháng.
- Hỏi những người có liên quan rằng bạn có thể xoa dịu cuộc xung đột hiện hữu ra sao. Khuyến khích họ trả lời thật trung thực.
- Đặt mình vào lập trường của đối phương. Bạn nghĩ họ nhìn nhận thế nào về sự quyết tâm

của bạn nhằm làm giảm xung đột trong mối quan hệ? Tại sao?

- Lập danh sách năm ưu điểm mà bạn thấy ở người khác. Sau đó, liệt kê năm cách để việc cải thiện mối quan hệ này sẽ có lợi cho bạn.

## **Để giải quyết xung đột về phương hướng**

- Hãy tự hỏi: *“Có phải tôi hiểu rõ về phương hướng hoặc tầm nhìn đó?”*

- Làm rõ sự khác biệt quan điểm để có thể dễ dàng mô tả nó theo cách nói trung lập và hãy hành động.

- Xin phép nói chuyện với người khác về sự khác biệt

quan điểm theo cách thân thiện, không đối đầu nhằm có thể đạt được sự đồng thuận.

- Khi nói chuyện, hãy sử dụng đại từ nhân xưng “tôi” và “chúng ta”, hơn là dùng từ “bạn”.

- Nếu có sự khác biệt về các giá trị, hãy luôn chọn giá trị cao hơn.

- Hãy thật sự quyết tâm.

## **17. TRONG CUỘC XUNG ĐỘT, GIỮ HÒA KHÍ LÀ MỘT KỲ CÔNG**

Những cảm xúc mãnh liệt, như giận dữ và nghi ngờ, đều là nguyên nhân dẫn tới xung đột và đồng thời là hậu quả của cuộc xung đột đó. Các cảm

xúc này thường khiến chúng ta không còn sáng suốt trước các vấn đề khi tranh chấp. Tuy nhiên, cảm xúc đó là có thật và phải được khống chế nhằm giải quyết xung đột một cách ổn thỏa cho những người liên quan.

Có một chu kỳ đúng với nhiều cuộc xung đột. Nó khởi đầu bằng một sự việc mà chúng ta hiểu theo cách khiến dẫn tới tranh chấp và sau đó là một loạt các phản ứng về phương diện thái độ, cảm xúc và thân thể. Có thể dễ dàng nhìn thấy người khác bị kẹt trong chu kỳ này, nhưng thông thường sẽ khó thấy hơn khi... chúng ta bị vướng vào đó.

Chu kỳ bắt đầu bằng một sự

việc có thể gây xung đột. Nó có thể là một cuộc chạm trán tương đối nhỏ hoặc chuyện gì đó biến thành vấn đề lớn. Bất cứ sự việc nào sau đây cũng có thể gây ra tranh chấp:

- Chuyện được nghe kể hoặc tình cờ chúng ta nghe được
- Tin tức hoặc chuyện ngòi lê đôi mách
- Một sự tương tác với người khác
- Căng thẳng trong công việc

## **Cách nhìn nhận sự việc**

Chúng ta hiểu một sự việc theo cách của riêng mình. Kinh nghiệm, sự bản lĩnh, thiên kiến, thái độ trước sự

việc và đối phương đều là những yếu tố ảnh hưởng tới cách hiểu tình hình của chúng ta một cách hữu thức và vô thức. Cách hiểu sự việc là vô cùng quan trọng đối với các phản ứng theo sau mà chúng ta trải qua trong chu kỳ này:

- Tôi nghĩ người đó đúng là sỉ nhục tôi.
- Tôi không nghĩ họ ám chỉ điều gì với chuyện đó.
- Tin tức đó là hoàn toàn sai.
- Tôi cần tìm hiểu nhiều hơn về chuyện đã nghe.
- Người đó thật sự thô lỗ với tôi.
- Người đó đang có một ngày

tồi tệ.

## **Phản ứng về phương diện cảm xúc**

Cách chúng ta hiểu về sự việc gây ra phản ứng về mặt cảm xúc. Nhiều khi người khác không biết được cảm xúc khởi phát trong chúng ta. Tùy thuộc vào cách hiểu sự việc, phản ứng về mặt cảm xúc có thể là:

- Tức giận, oán hận, tổn thương
- Bình tĩnh, điềm tĩnh, không bị xáo trộn
- Phản ứng về mặt cảm xúc của chúng ta có thể ở giữa hai trạng thái trên



## **Phản ứng về phương diện thân thể**

Từ lâu, các chuyên gia y tế đã nghiên cứu sự tương quan giữa cảm xúc và tình trạng thể chất. Và người ta thường đồng ý với nhau rằng vấn đề cảm xúc thường gây ra các vấn đề sức khỏe thể chất. Trong những lúc xung đột, không phải là hiếm khi xảy ra tình trạng:

- Khó ngủ
- Bối rối, bồn chồn
- Dễ nóng giận
- Nhức đầu
- Đau dạ dày

## **Phản ứng về phương diện**

## **thái độ**

Khi đang trong tình huống xung đột, thái độ của chúng ta chắc chắn hướng tới những người có liên quan. Nếu mối quan hệ là thân thiện và nồng ấm trước khi tranh chấp xảy ra, thái độ chúng ta có thể thay đổi đáng kể theo hướng thận trọng và điềm tĩnh hơn. Trong tình huống xấu nhất, sau khi xung đột qua đi, thái độ chúng ta có thể trở nên hận thù người kia. Nếu cuộc tranh chấp được giải quyết và làm thỏa mãn mọi người, chúng ta có thể có thái độ cởi mở và tôn trọng người kia hơn trước đây.

## **Sự tác động**

Khi chúng ta phản ứng với người khác bằng một thái độ

đã thay đổi, điều đó có tác động lâu dài trong mối quan hệ của mình. Lần kế tiếp trong một tình huống xung đột liên quan tới người này, khi muốn giải quyết sao cho ổn thỏa, chúng ta thấy chính mình có thể có tâm trạng tốt hơn hoặc tồi tệ hơn. Điều đó phụ thuộc vào việc thái độ nào chiếm ưu thế trong chúng ta kể từ lần chạm trán gần nhất.

## **Nguy cơ của cơn nóng giận**

Trong tình huống xung đột, cách hiểu của chúng ta về sự việc dẫn tới phản ứng về phương diện cảm xúc. Khi đó, một phản ứng thông thường của chúng ta là tức giận. Trên thực tế, người ta thường bị áp lực phải đưa ra các quyết định

quan trọng trong một thời gian ngắn. Trong những tình huống căng thẳng như vậy, người ta có thể bực bội, nóng nảy và có hành động đối đầu một cách thái quá khiến họ hối hận về sau này.

Chúng ta sẽ gặp rủi ro nghiêm trọng nếu cho phép mình để cơn giận bộc phát mà không cố gắng kiềm chế nó ngay từ đầu.

### **Tác hại của cơn giận trong tình huống xung đột**

- Phá hủy niềm tin
- Làm suy yếu khả năng phán đoán
- Khiến chúng ta giảm sự quan tâm đối với sự ưu đãi của người khác

- Khiến chúng ta thờ ơ với những mục tiêu của mình

## **Chế ngự cơn giận**

Các chuyên gia về vấn đề kiểm soát cơn giận cho biết rằng nóng giận thường là cảm xúc được bộc lộ khi cá nhân đó không muốn hoặc không biết làm sao bày tỏ cảm xúc thật sự. Những cảm xúc sau đây thường làm lu mờ các vấn đề trong cuộc tranh chấp. Hay nói cách khác, cơn giận thường được bộc lộ để che đậy các cảm xúc sau đây:

- Tổn thương
- Chán nản
- Nhục nhã

- Bối rối
- Xấu hổ
- Lo lắng
- Ngờ vực
- Sợ hãi
- Thất vọng
- Lúng túng

*Cơn giận, nếu không được kiểm chế, thường gây hại cho chúng ta nhiều hơn sự tổn thương đã gây ra cơn giận đó.*

**Seneca**, triết gia La Mã

**Sự bày tỏ cảm xúc tiêu cực**

**Đổ lỗi**

Tất cả chúng ta từng rơi vào

tình huống xung đột, khi mà những người liên quan cố gắng đổ lỗi, hơn là dành thời gian giải quyết vấn đề. Đổ lỗi cho người khác rõ ràng là cách được các cá nhân và nhóm sử dụng để thoái thác trách nhiệm của mình. Nó hiếm khi (nếu có) dẫn tới một giải pháp cho vấn đề trước mắt.

## **Công kích người khác**

Giống như đổ lỗi, công kích là cơ chế phòng vệ được dùng để thoái thác trách nhiệm khi xảy ra xung đột. Nếu sự tranh chấp hoàn toàn là do lỗi của người khác, thì chúng ta không có trách nhiệm thay đổi bản thân nhằm giải quyết vấn đề. Trên thực tế, việc công kích người khác có khuynh hướng gây ra

sự trả đũa nhằm phòng thủ, căng thẳng leo thang hoặc khiến họ rút lui, bất hợp tác.

Nếu chúng ta kiểm chế việc bày tỏ cảm xúc tiêu cực... Cố gắng đè nén những cảm xúc này dường như có vẻ là chiến lược hữu ích, cho tới khi cuối cùng chúng cũng lộ ra. Nói chung một số người tập luyện để che đậy hoặc đè nén cơn giận của họ. Cho tới nay, nhiều người trong chúng ta đã có kinh nghiệm về việc cộng sự hoặc khách hàng bùng phát cơn giận mà mình không hề ngờ tới. Và phản ứng thông thường của chúng ta trong những tình huống này là nghĩ rằng người đó đang có chuyện bất ổn nghiêm trọng.



## **Bí quyết bày tỏ cảm xúc lạnh mạnh**

*• Nỗ lực nhận diện đúng loại cảm xúc*

Nếu cơn giận nổi lên, hãy cố gắng dừng lại và suy nghĩ về loại cảm xúc thật mà chúng ta đang trải qua.

Sau đó, thay vì gọi đây là cơn giận, hãy xác định đúng bản chất của cảm xúc này.

*• Đừng phán xét*

Việc bày tỏ tình cảm lạnh mạnh chỉ nhằm tới vấn đề hoặc chính sự cố đó, đừng phán xét hoặc chỉ trích người khác.

*• Bày tỏ theo cách trực tiếp và*

## *thẳng thắn*

Không chiêu trò, không lẩn trốn, không vận dụng mảnh khoe. Cảm xúc lành mạnh được thể hiện một cách trung thực và trực tiếp. Hãy cân nhắc sử dụng cách nói ẩn dụ để mô tả cảm xúc đó nhằm giúp người khác có thể hiểu được.

### *• Đừng chỉ trích hoặc tấn công người khác*

Không có lý do nào để biến cơn giận của chúng ta thành cuộc tấn công vào người khác. Khi nói chuyện, hãy sử dụng đại từ nhân xưng “tôi” (chẳng hạn, “Tôi cảm nhận về chuyện này như sau...”) để bảo đảm chúng ta không bắt đầu tấn công hoặc đổ lỗi đối phương.

• *Hiểu một sự thật rằng người khác không gây ra cảm xúc của mình*

Hành vi của người khác có thể ảnh hưởng tới cảm xúc của chúng ta, nhưng họ không gây ra cảm xúc đó.

Nếu thấy mình muốn nói *“Anh/ chị làm tôi giận điên lên được!”* thì hãy ngừng lại và suy nghĩ về điều thật sự làm chúng ta cảm thấy tức giận hoặc bực mình.

**Đối thoại: Thảo luận kỹ càng về vấn đề**

*Dừng lại và bình tĩnh*

Khi cả hai đang nóng giận, cố gắng bàn về vấn đề đó cũng chẳng nghĩa lý gì mấy. Lúc

này, cần dành thêm một chút thời gian để làm dịu cơn giận. Hãy hướng sự chú ý vào chuyện khác hoặc người khác trong một khoảng thời gian. Khi mỗi bên đã bình tĩnh trở lại, hãy thảo luận với nhau.

### *Nói và lắng nghe nhau*

Đừng tránh né đối phương hoặc “chơi trò” im lặng. Hãy nói chuyện với nhau. Cần bày tỏ chính mình một cách trung thực và cởi mở. Sử dụng cách nói ẩn dụ để mô tả phản ứng về phương diện cảm xúc và thân thể. Trên hết, hãy lắng nghe điều đối phương cần nói, không ngăn chặn hoặc phán xét thông điệp của họ.

### *Tìm ra điều đôi bên đang cần*

Khi đang nóng giận, cuộc đối thoại thường tập trung vào lời than phiền hơn là đưa ra giải pháp cho vấn đề. Trước tình hình đó, hãy xác định mỗi bên phải có những gì và cố gắng đưa ra một giải pháp đáp ứng được nhu cầu của đôi bên.

### *Thảo luận tự do các giải pháp*

Mỗi bên trong cuộc xung đột có tầm nhìn và dự tính của riêng họ. Thách thức nằm ở chỗ chúng ta cần tránh áp đặt giải pháp của mình vào tình hình xung đột, và thay vào đó, hãy tạo điều kiện cho các giải pháp xuất phát từ cách suy nghĩ sáng tạo của mỗi người.

### *Chọn ý tưởng đôi bên có thể chấp nhận*

Hầu hết các cuộc xung đột nhiều khả năng sẽ dẫn tới thỏa hiệp hơn là trường hợp bên kia hoàn toàn đồng ý với giải pháp của chúng ta, hoặc mình hoàn toàn chấp nhận giải pháp của họ. Một trong những cách để phá vỡ vòng luẩn quẩn xung đột với đối phương là tìm ra giải pháp mà đôi bên đều cảm thấy hợp lý trong hoàn cảnh đó.

### *Đưa ra kế hoạch và thực thi*

Để bảo đảm sự xung đột không tái diễn, chúng ta cần đưa ra kế hoạch chi tiết. Hãy hoạch định những cách làm việc với nhau sao cho có thể ngăn chặn việc hiểu lầm và giảm thiểu sự phát sinh mâu thuẫn. Quan trọng nhất là chúng ta đồng thuận

với nhau và nhanh chóng chấp nhận mà không ngập ngừng, lưỡng lự.

## **Những mẫu câu giúp giải quyết xung đột**

### **Tạo cơ hội đối thoại**

- *“Tôi muốn chúng ta gặp nhau và thảo luận kỹ càng vấn đề về...”*
- *“Khi nào là lúc thuận tiện cho anh/ chị?”*

### **Nhập cuộc**

- Hãy chào người đó và cảm ơn họ đã tới gặp bạn.
- *“Nếu thuận tiện cho anh/ chị, điều tôi nghĩ chúng ta có thể làm là thảo luận kỹ càng về vấn đề đó, được không?”*

## Đối thoại

- *“Nhằm tránh hiểu lầm, tại sao mỗi bên không thuật lại cách hiểu của mình về sự việc này cho đối phương nghe? Anh/ chị muốn bắt đầu trước hay là tôi?”*
- Hãy chú ý lắng nghe người kia nói. Khi đó, đừng giải thích, ngắt lời hoặc phán xét.
- *“VẬY điều tôi nghe anh/ chị nói là...”*. (Tóm tắt lại điều bạn đã nghe)
- Hãy mô tả cách hiểu của bạn bằng ngôn từ mạch lạc, dễ hiểu và sử dụng cách nói ẩn dụ để diễn tả phản ứng về phương diện cảm xúc và thân thể.
- *“Trong tình hình này, anh/ chị cảm thấy mình cần gì?”*



• “Điều quan trọng đối với tôi là...”

• “Vậy nếu có thể tìm ra cách mà đôi bên cần, chúng ta có thể chấm dứt cuộc xung đột này chứ?”

## **Thảo luận tự do các giải pháp**

• “Hãy nêu một số giải pháp có thể có. Anh/ chị đã nghĩ ra một số ý tưởng nào rồi?”

• “Đây là một số ý tưởng của tôi...”

## **Tìm ra giải pháp**

• “Có vẻ như cả hai chúng ta đều đồng ý về...”

• “Có phải còn có những vấn đề khác nữa không?”

• “Anh/ chị nghĩ như thế nào khi chúng ta có thể tiến hành việc này?”

## **Đưa ra kế hoạch**

• “Kế hoạch của chúng ta nên gồm những gì?”

• “Chúng ta sẽ kiểm chứng việc thực hiện của những người khác bằng cách nào?”

• “Có phải còn có người khác nữa cũng cần biết về kế hoạch của chúng ta không?”

## **Trân trọng**

• Cảm ơn người đó vì đã có thiện chí gặp bạn.

• Hãy thành thật nói về điều bạn khâm phục họ.

- Minh chứng cho lời nói của bạn bằng cách đưa ra dẫn chứng cụ thể trong cuộc gặp gỡ này.

- Cam kết kế hoạch này sẽ tiến triển tốt và bắt tay nhau.

## **18. KIỂM CHẾ CẢM XÚC TỐT CHO CHÚNG TA**

Một số người trong chúng ta tự mình hoàn thành công việc tốt hơn rất nhiều và một số khác lại dễ dàng phối hợp làm việc với người khác. Yếu tố xác định ở đây là trí tuệ cảm xúc (Emotional Intelligence, viết tắt là EI). Trí tuệ cảm xúc có nghĩa là sự nhận thức về cảm xúc của chính mình, hiểu nó và kiểm soát nó (trong chúng ta và ở người khác) nhằm mang lại kết quả tích cực. Chỉ

số trí tuệ cảm xúc (Emotional Intelligence Quotient, viết tắt là EQ) là phép đo về trí tuệ cảm xúc.

Nghiên cứu cho thấy rằng trong công việc, năng lượng tích cực và việc kiểm soát cảm xúc dẫn tới năng suất làm việc cao, quyết định sáng suốt, khả năng giữ chân nhân viên cao, tinh thần làm việc tốt, tinh thần đồng đội mạnh mẽ, và những kết quả này cũng tương tự như ở gia đình. Các nghiên cứu khác cũng cho thấy việc nâng cao EQ toàn thể trong bất cứ nhóm nào sẽ ảnh hưởng tích cực tới kết quả chung cuộc. Có một tin vui là trong khi chỉ số thông minh IQ ổn định ở đầu giai đoạn trưởng thành, thì có thể gia tăng EQ

trong khoảng thời gian sống của chúng ta.

Đôi khi thật không dễ dàng hiểu được mối tương quan giữa điều chúng ta nghĩ, cách chúng ta cảm nhận và cư xử. Đó là lý do tại sao rất hữu ích khi khám phá mức độ cảm xúc hiện tại, tìm hiểu cách mà cảm xúc và mối bận tâm, lo lắng ảnh hưởng tới các biểu hiện của chúng ta, và áp dụng những cách để duy trì năng lượng tích cực, cũng như kiểm soát cảm xúc trong những tình huống khó khăn.

## **Năng lực trí tuệ cảm xúc**

Daniel Goleman, tác giả của cuốn sách *Trí tuệ xúc cảm*<sup>1</sup> và *Working with Emotional Intelligence* (Làm việc với trí

tuệ xúc cảm) định nghĩa EI là *“khả năng nhận ra cảm xúc của chính mình và của người khác, khả năng tự động viên, khả năng điều khiển hợp lý cảm xúc trong chúng ta và trong các mối quan hệ của mình”*.

*<sup>1</sup> Cuốn sách này đã được dịch và xuất bản tại Việt Nam.*

Ngoài ra, Mike Poskey, phó Chủ tịch của ZERORISK HR, công ty quản trị rủi ro về nguồn nhân lực ở Dallas (Mỹ), nhận diện năm năng lực trí tuệ cảm xúc đóng góp cho sự thành công ở nơi làm việc. Trong đó, hai năng lực đầu tiên liên quan tới cách chúng ta kiểm soát các mối quan hệ. Ba năng lực sau liên quan tới cách chúng ta điều khiển chính mình.

**1. Trực giác và sự thấu hiểu cảm xúc:** Sự nhận biết của chúng ta về những người khác, về cảm xúc, nhu cầu và những thách thức. Điều này là quan trọng trong môi trường công sở vì những lý do sau đây:

- Giúp chúng ta hiểu cảm giác và cách suy nghĩ của người khác, cảm nhận điều mà người khác cần nhằm phát triển, khuếch trương và làm chủ các ưu thế của họ
- Nâng cao dịch vụ khách hàng bằng cách đoán trước, nhận ra và đáp ứng các nhu cầu của họ
- Cải tiến khả năng của mình để có thể nhạy bén trong một môi trường làm việc đa dạng và tận dụng được nó

## **2. Kỹ năng giao tiếp và nhận thức về vấn đề chung:**

Kỹ năng nhằm đạt được thiện cảm ở người khác. Năng lực này là điều quan trọng ở nơi làm việc vì các lý do sau đây:

- Giúp chúng ta giao tiếp một cách hữu hiệu, tạo sự ảnh hưởng và thuyết phục người khác bằng cách gửi những thông điệp rõ ràng và lôi cuốn

- Nâng cao kỹ năng lãnh đạo, tinh thần đồng đội và khả năng ứng phó trước tình huống thay đổi, kỹ năng thương lượng, giải quyết xung đột, đạt được sự đồng thuận và hợp tác

## **3. Tự nhận thức:** Nhận biết và hiểu được sở thích, các nguồn lực và trực giác của một



người. Năng lực này là điều quan trọng trong môi trường công sở vì các lý do sau đây:

- Nâng cao khả năng nhận biết cảm xúc của riêng mình và những ảnh hưởng cũng như tác động của nó lên những người xung quanh

- Giúp chúng ta đánh giá, hiểu và chấp nhận ưu điểm và nhược điểm của mình

- Làm gia tăng sự tự tin và lòng tự trọng

**4. Tự điều khiển:** Điều khiển tâm trạng, cảm xúc và các nguồn lực. Năng lực này là điều quan trọng ở nơi làm việc vì các lý do sau đây:

- Nâng cao sự tự chủ bằng cách

chế ngự các cảm xúc tiêu cực

- Làm gia tăng khả năng chúng ta được tin nhiệm và đảm nhiệm trọng trách
- Nâng cao tính uyển chuyển, linh động để thích nghi trước sự thay đổi, ý tưởng mới và thông tin mới

**5. Tự mong đợi và sự thúc đẩy:** Các khuynh hướng cảm xúc này hướng dẫn hoặc tạo điều kiện thuận lợi để đạt mục tiêu. Năng lực này là điều quan trọng trong môi trường công sở vì các lý do sau đây:

- Giúp chúng ta không ngừng cố gắng và tận tụy để đạt được tiêu chuẩn cao do mình tự đặt ra

- Làm gia tăng khả năng thúc đẩy chính mình cũng như người khác và lạc quan khi đối mặt với những trở ngại
- Nâng cao khả năng dẫn đầu bằng cách chủ động và tự lèo lái<sup>1</sup>

*<sup>1</sup> Được trích dẫn dưới sự cho phép của công ty ZERORISK HR – Chú thích của tác giả.*

## **Bàn thêm về chỉ số trí tuệ cảm xúc**

Bốn phạm vi của EQ là:

1. Tự nhận thức (self-awareness)
2. Tự kiểm soát (self-management)

3. Nhận thức về giao tiếp (social awareness)

4. Cách kiểm soát mối quan hệ (relationship management)

### **Nghiên cứu thú vị và những sự thật về EQ**

- Chúng ta *có thể học* để nhận thức nhiều hơn về cảm xúc và chín chắn trong việc kiểm soát cảm xúc.

- Phụ nữ và nam giới đạt mức tương đương nhau về khả năng tự nhận thức, nhưng phụ nữ ghi điểm cao hơn về cách kiểm soát mối quan hệ.

- Trong mỗi nghề nghiệp, những người làm việc tốt nhất có các năng lực về EQ cao nhất.

- EI và EQ cao đều có liên quan trực tiếp tới năng suất làm việc cao.

- Nghiên cứu cho thấy rằng có mối tương quan giữa EI cao và sức khỏe. Nếu nhận ra cảm xúc của mình và biết cách xử lý nó một cách thích hợp, bạn ít có khả năng bị stress, một tác nhân có thể gây ra bệnh. Những người làm chủ cảm xúc đối mặt với nghịch cảnh xảy ra trong đời mình tốt hơn nhiều.

*Tôi đang cố gắng không bao giờ bực mình trước những tác động bên ngoài – như một lượng khán giả quá lớn, một góc bounce tồi và thời tiết. Tôi đang tìm sai lầm của bản thân. Nếu có trục trặc hoặc nỗi lo âu nào đó đang quấy rầy mình, tôi cố gắng loại*

*bỏ nó, phân tích nó một cách tường tận và giải quyết nó. Đó là lý do tại sao tôi đang chơi tốt hơn. Tôi thấy thoải mái hơn với chính mình. Tôi là chính tôi nhiều hơn.*

**Hale Irwin**, golf thủ chuyên nghiệp

**Những lý do đáng ngạc nhiên về việc tại sao nâng cao trí tuệ cảm xúc trong kinh doanh tạo kết quả tốt**

- Hãng tư vấn nguồn nhân lực Hay Group công bố một cuộc nghiên cứu với 44 công ty lọt vào danh sách 500 công ty hàng đầu Hoa Kỳ do tạp chí Fortune bình chọn. Họ nhận thấy rằng những nhân viên kinh doanh với chỉ số EQ cao có thu nhập gấp đôi so với

những người có chỉ số trung bình hoặc dưới trung bình.

- Trong một nghiên cứu khác, những lập trình viên có năng lực trí tuệ cảm xúc ở top 10% sẽ phát triển phần mềm nhanh gấp ba lần những ai có năng lực thấp hơn.

- Một nghiên cứu gần đây được thực hiện trong đội ngũ nhân viên của hãng Dallas cho thấy những ai với EQ cao có năng suất cao hơn 20 lần so với những người với EQ thấp.

- Và một nghiên cứu khác trong ngành xây dựng cho ra kết quả rằng những công nhân với EQ thấp có khả năng bị thương tật cao hơn trong khi làm việc.

*Kẻ ngu ngốc nói ra cho hả giận, nhưng người khôn ngoan thì biết kiềm chế bản thân.*

**Sách Cách ngôn (kinh Cựu Ước), chương 29, câu 11**

**Những bí quyết của Dale Carnegie về chế ngự cảm xúc**

- Nhận ra cảm xúc của mình và nguyên nhân khiến chúng ta cảm nhận theo kiểu đó
- Diễn đạt điều chúng ta đang cảm nhận trong tâm trạng bình tĩnh
- Không cho phép cảm xúc của mình trở nên tồi tệ
- Ghi nhật ký
- Đối mặt với chuyện phiền



muộn bằng cách đặt câu hỏi: “Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì?”. Hãy chấp nhận nó và cố gắng cải thiện tình hình.

- Khi một trạng thái cảm xúc nổi lên, hãy tự hỏi:

- Cảm xúc đó là gì?

- Đâu là nguyên nhân gây ra nó?

- Các phản ứng có thể xảy ra là gì?

- Đâu là phản ứng khôn ngoan nhất?

- Đừng chần chừ ý định trả thù hoặc mất thời gian để cố gắng trả thù

- Tránh thay đổi tâm trạng một cách nhanh chóng, cực

đoan. Hãy hành động kiên định trong nhiều hoàn cảnh nhằm xây dựng sự tín nhiệm.

- Giải tỏa áp lực, căng thẳng bằng cách dọn dẹp nhà cửa. Đừng để nhiều đồ đạc chất đống.

- Hãy bận rộn

- Đừng hao phí sức lực. Hãy giữ mọi việc đúng với tình trạng của nó và đừng làm âm ỉ chuyện nhỏ nhặt.

- Chấp nhận những điều không thể tránh khỏi. Đừng buồn phiền về quá khứ và thay vì vậy, hãy tập trung vào tương lai.

- Nghĩ về điều tốt đẹp

- Giữ gìn sức khỏe bằng cách ăn uống đúng cách, tập thể dục và ngủ đủ giấc
- Tìm những khoảnh khắc khôi hài và hãy thường xuyên cười
- Hãy biết cho đi.
- Tiếp xúc với những người lạ quan
- Hãy yêu quý – nhưng đừng nuông chiều – bản thân.

## **Sáu bước để duy trì tâm trạng bình tĩnh**

Khi biết mình sắp bước vào tình trạng căng thẳng, hãy thực hiện những bước sau đây:

- *Vận dụng lý trí.* Cần hiểu rõ suy nghĩ và cảm xúc của mình. Hãy ghi ra giấy hoặc e-mail

những gì đang có trong đầu.  
Đừng gửi đi.

• *Tham khảo lời khuyên.* Nhờ người có uy tín và công bằng đánh giá tình hình. Hỏi quan điểm của họ.

• *Tập thể dục.* Hãy ra khỏi nơi đó để đi bộ hoặc cùng tham gia vào một hoạt động thể thao nào đó.

• *Ngâm nghĩ.* Hãy nhìn vào tình huống đó trên lập trường của người khác và suy nghĩ làm thế nào để bạn có thể đóng góp vào đó.

• *Hãy tạm gác lại vấn đề.* Cần xem lại các ghi chú hoặc e-mail vào buổi sáng. Quyết định liệu tình hình có đáng để bỏ công sức ra giải quyết hay

không.

• *Quyết định.* Hãy cân nhắc bỏ qua hoặc đương đầu với tình hình đó.

*Khi làm việc với người khác, hãy nhớ rằng bạn không làm việc với con người chỉ có lý trí, mà với những người có cảm xúc.*

**Dale Carnegie**

## *Phần 5*

# **PHÁT TRIỂN CÁC KỸ NĂNG**

### **19. LÀM NHIỀU VIỆC CÙNG LÚC CÓ THỂ TUYỆT VỜI – KHI ĐIỀU ĐÓ ĐEM LẠI HIỆU QUẢ**

**K**hi công nghệ thay đổi nhanh như chớp, khối lượng công việc mỗi ngày một tăng và nhu cầu phát sinh từ nhiều nguồn khác nhau, cuộc sống ngày nay đòi

hỏi năng suất làm việc phải tăng lên. Do đó, làm nhiều việc cùng lúc, hay đa nhiệm, trở nên cần thiết để thành công trong công việc, trong kinh doanh. Trên thực tế, với hầu hết chúng ta, vấn đề đa nhiệm cũng trở nên rất tự nhiên. Nhưng có phải chúng ta đang làm đúng cách?

*Vào buổi tối, tôi sẽ mở máy tính cá nhân và các cửa sổ của chương trình nhắn tin nhanh (IM) hiện ra trong khi tôi đang nấu ăn. Đó là cách đơn giản để tôi trả lời những câu hỏi và yêu cầu về công việc giữa tất cả những thứ khác cần phải hoàn thành.*

**Anne Altman**, cựu giám đốc điều hành hãng IBM

## **Bốn quan niệm sai lầm về vấn đề đa nhiệm**

### **Chúng ta thật sự có thể làm nhiều việc cùng lúc**

Theo nghiên cứu của các nhà thần kinh học, khi chúng ta làm hai việc đồng thời, não bộ xử lý các sự việc theo chuỗi hoàn toàn nối tiếp nhau. Hal Pashler, giáo sư tâm lý học của Đại học California, San Diego (Mỹ), đã tiến hành một cuộc thí nghiệm, mà trong đó ông kiểm tra khả năng của não bộ phản ứng với hai âm thanh khác nhau và kế tiếp nhau rất nhanh. Ông nhận thấy rằng não bộ ngưng lại trong khoảng khắc rất ngắn trước khi phản ứng với kích thích thứ hai. Tuy âm thanh thứ hai được nghe,



nhưng nó đòi hỏi thời gian, dù chỉ vài phần ngàn của giây, để có phản ứng. Thêm vào đó, nghiên cứu cũng cho thấy thói quen cố gắng học tập trong khi nghe nhạc của sinh viên sẽ gây bất lợi cho việc học của họ.

## **Phụ nữ làm nhiều việc cùng lúc tốt hơn nam giới**

Quan niệm không đúng này bắt đầu bằng việc xem xét mối tương quan giữa người nội trợ và giới tính. Do phụ nữ thường làm việc nội trợ, người ta cho rằng họ tốt hơn trong vấn đề đa nhiệm hoặc làm xen kẽ giữa các việc. Tuy nhiên, sự giả định này cũng được áp dụng trong môi trường công sở. Thực tế, điều đó không nhất thiết là kỹ năng chỉ có ở phụ

nữ và nó không phụ thuộc vào giới tính. Một số người làm nhiều việc cùng lúc rất thường xuyên và tự nhiên. Trong khi những người khác chỉ làm khi cần thiết.

## **Đa nhiệm dẫn tới kiệt sức**

Nhiều khả năng số giờ làm việc, tốc độ và việc cân bằng giữa công việc – giải trí dễ khiến chúng ta bị kiệt sức hơn là vấn đề đa nhiệm hoặc làm xen kẽ giữa các việc.

## **Người ta sinh ra đã có khả năng đa nhiệm**

Đối với một số người, khả năng làm nhiều việc cùng lúc hoặc làm xen kẽ giữa các việc và hoạt động có thể đến với họ một cách tự nhiên hơn so với

những người khác. Trên thực tế, chúng ta có nhiều thứ phải làm với công việc của mình, với số lượng và loại trách nhiệm được giao phó, với thời gian thực hiện và chất lượng công việc phải hoàn thành. Và do tình hình thực tế, chúng ta cần làm nhiều việc cùng lúc.

*Khi thật sự nghiên cứu một cách chính xác não bộ con người đang làm gì ở từng khoảnh khắc, bạn thấy có ít sự xử lý xảy ra đồng thời hơn mình nghĩ. Đúng hơn, não bộ hoạt động theo kiểu chia sẻ thời gian. Do đó, khi những phần nhỏ của giây có tính chất quan trọng, tốt hơn là chúng ta không nên làm một việc khác.*

**Hal Pashler**, Giáo sư Tâm lý

học của Đại học California, San  
Diego

<b>Đa nhiệm thái quá</b>	<b>Đa nhiệm hữu hiệu</b>	<b>Phân chia công việc thái quá</b>
Có khuynh hướng làm việc theo kiểu "ứng biến" mà không có kế hoạch, mục tiêu, lịch trình, thời gian biểu hoặc mức độ ưu tiên	Có khuynh hướng lập kế hoạch trước và tuân thủ mức độ ưu tiên, công việc và đạt mục tiêu	Có khuynh hướng hoạch định, tổ chức công việc quá mức
Có khuynh hướng làm việc quá khó và làm nhiều việc	Có khuynh hướng chỉ đảm nhiệm công việc khi biết họ có thể hoàn tất	Có khuynh hướng đánh giá thấp khối lượng công việc mà họ có thể hoàn tất
Có thể không thật sự chú ý, gây ảnh hưởng tới chất lượng công việc	Có phương pháp theo dõi công việc chưa hoàn thành và hoàn thành công việc tốt cũng như đúng thời hạn	Có khuynh hướng quan tâm quá mức tới chi tiết, quá kỹ càng và cầu toàn
Thích tự điều hành nên không quan tâm nhiều tới việc nhờ cậy, ủy quyền, trao quyền và thời ốm đốm nhiều việc	Có khuynh hướng nhờ trợ giúp, ủy quyền, trao quyền và không ốm đốm khi cần thiết	Có khuynh hướng nghĩ rằng họ là người duy nhất có thể làm công việc sắp tới
Có khuynh hướng quá uyển chuyển và nói "Đồng ý" với mọi thứ	Có khuynh hướng đưa ra những đánh giá, quyết định tốt và vẫn uyển chuyển khi cần thiết	Có khuynh hướng cứng nhắc và tránh đảm nhận thêm việc mới nhằm bảo đảm đáp ứng được yêu cầu
Thường có vẻ không tổ chức và lộn xộn	Có khuynh hướng có tổ chức tốt và sử dụng tốt thời gian	Có vẻ có tổ chức rất tốt và không thích bị gián đoạn công việc, không theo kế hoạch
Có khuynh hướng có những lúc không chú ý, lơ đãng và không thể tập trung	Có khuynh hướng tập trung hoặc chú ý tới công việc trước mắt	Có khuynh hướng tập trung hoặc chú ý tới công việc đang làm và không quan tâm tới những việc khác
Có thể mất cái nhìn tổng quát	Bình tĩnh và giữ được cái nhìn tổng quát	Có khuynh hướng thờ ơ với mọi thứ khác ngoài trừ cái nhìn tổng quát
Có khuynh hướng tập trung vào số lượng hơn là chất lượng công việc	Có khuynh hướng quan tâm tới số lượng và chất lượng công việc như nhau	Có khuynh hướng nhấn mạnh vào chất lượng hơn là số lượng công việc

## **15 nguyên tắc để thành công khi làm nhiều việc cùng lúc**

**1 Mỗi người có một cách khác nhau.** Không có cách đúng cho vấn đề đa nhiệm. Tùy vào ưu thế của bạn, hãy chọn phương pháp nào phù hợp với mình. Một số người cần có thời gian liên tục để làm việc mà không bị đứt quãng. Một số khác thấy thoải mái và làm việc hữu hiệu khi bị gián đoạn trong thời gian thực.

**2 Có tổ chức và duy trì sự tổ chức, cả về thể chất lẫn tinh thần.** Càng có tổ chức, chúng ta càng có thể tập trung và chú ý vào công việc trước mắt. Hãy thoát khỏi tình trạng lộn xộn và dọn dẹp khỏi bàn

làm việc bất cứ thứ gì không đáng tới mục tiêu trong ngày.

**3 Dự tính.** Lập kế hoạch cho mỗi ngày, sử dụng lịch hoặc công cụ hoạch định để sắp xếp công việc. Tận dụng thiết bị bấm giờ hoặc đồng hồ báo thức để tuân thủ thời gian biểu. Nhằm tránh sự buồn chán, mỗi ngày hãy có nhiều hoạt động khác nhau và tranh thủ những lúc bị gián đoạn để làm việc khác cũng như tìm kiếm trò tiêu khiển.

**4 Trước tiên, hãy ưu tiên cho các mục tiêu, sau đó chia thành những phần riêng biệt.** Hãy phân biệt rõ ràng bằng cách dùng thời gian ưu tiên cho những hoạt động

quan trọng. Dành riêng thời gian cho những việc cấp bách trước và dùng thời gian còn lại cho những hoạt động không gấp. Luân phiên giữa những dự án tốn nhiều thời gian và các dự án nhỏ hơn để thấy có sự tiến triển. Chia dự án lớn thành các giai đoạn bằng cách xác định những điểm thuận lợi để tạm ngưng nhằm chuyển sang dự án nhỏ. Vẫn thận trọng và tuân thủ chặt chẽ các mục tiêu và công việc ưu tiên.

**5 Trung thực với chính mình.** Biết rõ những hạn chế của bạn – khi nào bạn có thể và không thể làm xen kẽ giữa việc này và việc kia. Đừng phân tâm với những việc cấp bách đòi hỏi sự tập trung hoàn toàn. Cần có khoảng không gian



riêng biệt để làm cho những dự án ưu tiên cao, tránh dùng điện thoại và máy tính cho việc khác.

**6 Đừng bị quá tải.** Hãy kiểm soát tốt ngày làm việc của bạn và học cách từ chối một cách khéo léo, tế nhị. Sử dụng dịch vụ chuyển tiếp cuộc gọi và tắt chức năng thông báo có e-mail mới trên máy tính khi phải làm việc trong những dự án cấp bách đòi hỏi sự tập trung hoàn toàn.

**7 Giữ thái độ lạc quan và duy trì tính uyển chuyển.** Chuẩn bị đối mặt với chuyện bất ngờ, hãy bình tĩnh và tập kiên nhẫn khi những chuyện đó xảy ra. Cần dựa trên kinh nghiệm trước đây để đối phó

với những chuyện bất ngờ. Nếu bắt buộc phải xử lý ngay, hãy ghi lại hiện trạng công việc đang làm, giải quyết tình huống trước và sau đó quay trở lại việc đang dang dở.

**8 Sử dụng thời gian giải lao và tình trạng gián đoạn sao cho có lợi cho bạn.** Hãy tạm ngưng để cân nhắc, suy nghĩ một cách sáng tạo, xem xét và tưởng thưởng cho tiến bộ bạn vừa đạt được.

**9 Sáng tạo để tối đa hóa hiệu quả.** Biết được khi nào cá nhân bạn có thể tiết kiệm thời gian bằng cách gộp chung các hoạt động với nhau. Hãy tối ưu hóa thời gian và tối đa hóa năng suất làm việc bằng cách tận dụng thời gian chờ, thời

gian trì hoãn và bằng cách kết hợp những việc thường xuyên hoặc tất yếu phải làm.

**10 Đừng lãng phí sức mạnh của trí tuệ.** Hiểu tất cả khả năng của công nghệ mà bạn sử dụng và hãy tận dụng nó. Đơn giản hóa cuộc sống và tự động hóa công việc hết mức có thể (chẳng hạn, sử dụng chức năng quay số nhanh trên điện thoại, chức năng phím tắt...). Bố trí những tài nguyên được sử dụng thường xuyên để thuận tiện khi cần dùng đến. Hãy đầu tư cho những thiết bị giúp tiết kiệm thời gian ở văn phòng, cũng như tại nhà.

**11 Đừng coi nhẹ việc giao tiếp và hãy ưu tiên cho con người.** Cần nhã nhặn và thể

hiện sự tôn trọng bằng cách quan tâm tới từng người như nhau. Công nghệ là cần thiết cho cuộc sống, nhưng điều quan trọng nhất là biết được khi nào cần tách khỏi nó.

**12 Thực hành.** Thực hiện xen kẽ việc này với việc khác đòi hỏi thường xuyên cập nhật lại não bộ. Nếu chúng ta thực hành việc này, nó có thể trở nên tự động, quen thuộc hơn và ít căng thẳng hơn.

**13 Đừng cho mình có “ba đầu, sáu tay”.** Học cách nhờ sự trợ giúp, ủy quyền, trao quyền và đừng ôm đồm những việc mà bạn không phải làm. Hãy giữ cho việc liên lạc, trao đổi thông tin được cởi mở và chắc chắn rằng các cộng sự,

thành viên trong nhóm được giao việc để họ có thể chia sẻ gánh nặng của bạn.

**14 Sống lành mạnh.** Hãy để tâm trí bạn tươi trẻ, cần chậm lại, tập hít thở sao cho hữu hiệu hơn và hoàn tất nhiều việc với ít thời gian hơn. Chúng ta có thể điều phối năng lượng một cách hữu hiệu hơn khi ăn uống đủ dưỡng chất, không làm mất nước và nghỉ giải lao để vươn mình và tập thể dục.

**15 Mỗi ngày xem xét lại và phân tích việc sử dụng thời gian.** Hãy ghi nhận những cơ hội để cải thiện năng suất làm việc. Dành 15 phút vào cuối ngày để suy nghĩ về ngày kế tiếp và chuẩn bị kế hoạch cho

nó.

## **Xen kẽ công việc để tăng tính hiệu quả**

- Lưu dữ liệu dự phòng trên máy tính khi rời nhà hoặc văn phòng để đi ăn trưa hoặc có cuộc hẹn
- Chạy chương trình diệt virus trên máy tính khi rời văn phòng trong ngày
- Nghe đọc sách trong khi lái xe
- Dùng chức năng thoại rảnh tay để ghi âm bằng giọng nói những suy nghĩ của mình trong khi lái xe.
- Dùng công cụ để đọc rảnh tay trong khi đi trên máy chạy bộ hoặc đạp xe tại chỗ

- Xem tin tức, nghe nhạc hoặc sách nói trong khi tập thể dục
- Duy trì mối quan hệ bằng cách đi bộ hoặc chạy bộ với bạn bè hoặc thân nhân trong gia đình
- Làm việc lặt vặt (quét bụi, tưới cây...) trong khi xem TV
- Nấu bữa ăn tối bằng nồi hầm (nồi sành) trong khi đang làm việc tại nhà
- Xem TV, nghe nhạc hoặc sách nói trong khi đang nấu ăn
- Gói quà hoặc cắt phiếu coupon trong khi xem TV

*Hãy tận dụng sự nhanh chóng của những giờ đồng hồ.*

**William Shakespeare**, đại

## **20. TẬP TRUNG VÀO VẤN ĐỀ QUAN TRỌNG MÀ BẠN MUỐN**

### **Những cách để tập trung và chú ý**

Hãy tưởng tượng não bộ giống như một chiếc máy tính. Liệu điều đó không đúng hay sao khi chúng ta quen làm việc với nhiều chương trình và có vô số cửa sổ mở ra trên màn hình, máy tính của chúng ta có khuynh hướng chậm lại hoặc thậm chí bị... “treo”? Theo một nghiên cứu, vấn đề tương tự cũng xảy ra trong não bộ chúng ta. Khi chúng ta thực hiện nhiều công việc đòi hỏi sự tập trung cao độ, não bộ có thể bị quá tải. Để chuyển qua lại



một cách thành công giữa các công việc, não bộ phải sắp xếp các tài nguyên cần thiết để thực hiện cho công việc mới trong khi đóng lại hoặc ức chế yêu cầu của công việc trước. Nhưng làm thế nào chúng ta tập trung vào một công việc khi chúng ta có rất nhiều công việc khác đang chờ thực hiện. Hãy áp dụng các nguyên tắc bắt nguồn từ chữ viết tắt FOCUS (tập trung) để giúp chúng ta chú tâm duy nhất vào công việc trước mắt:

### Filters (lọc bớt)

Loại bỏ các tác nhân bên ngoài như tiếng ồn và mùi hương có thể gây xao nhãng. Cố gắng tập trung bằng cách tránh xa những tác nhân gây xao lãng

và gián đoạn tâm trí. Hãy sử dụng tấm che mắt và nút bịt lỗ tai, nếu cần.

## Organize (tổ chức)

Tổ chức không gian làm việc và chú ý tới vấn đề phụ trợ – ánh sáng, sự thông gió, ghế ngồi sao cho thoải mái... Càng tổ chức, sắp xếp tốt, chúng ta càng ít lo lắng về những thứ có thể gây phân tâm. Càng an tâm làm việc, chúng ta càng có thể tập trung tốt.

## Commit (cam kết)

Hãy chú ý tới việc lưu giữ hồ sơ, chứng từ. Cần sử dụng lịch hoặc công cụ hoạch định để lên kế hoạch, lịch trình, thời gian biểu và sao lưu những hồ sơ, chứng từ này. Một khi viết

trên giấy hoặc bằng phương tiện điện tử, bạn không thể nào quên nó được. Điều này cho phép chúng ta sắp xếp tốt công việc, bớt lo lắng, suy nghĩ và tập trung duy nhất vào công việc trước mắt.

### Understand (hiểu rõ)

Hiểu rõ việc cần làm, phân tích nó ra thành những phần nhỏ hơn có thể giải quyết và đặt thời hạn cho từng phần. Ghi nhớ mục tiêu sau cùng và chúng ta có lợi ích gì khi đạt mục tiêu đó. Hãy tưởng thưởng cho chính mình khi hoàn thành những phần của công việc.

### Scrutinize (xem xét cẩn thận)

Làm việc như bạn là người đọc

và sửa bản in thử. Hãy xem dự án hoặc công việc như thể mình mới làm lần đầu tiên hoặc làm lần cuối cùng. Cần thách thức chính mình học hỏi những gì mới mẻ.

### **Mô hình Quá khứ – Hiện tại – Tương lai để tổ chức công việc và sắp xếp theo mức độ ưu tiên**

Với tư cách là người trưởng thành có trách nhiệm, một ngày thông thường của chúng ta trong hoặc ngoài văn phòng có liên quan tới các hoạt động *tập-trung-vào-quá-khứ*, *tập-trung-vào-hiện-tại*, hoặc *tập-trung-vào-tương-lai*. Ba yếu tố bên trong này nhằm bảo đảm năng suất làm việc, sự thành công và không có giá trị đúng

hay sai kèm theo chúng. Tức là, dành thời gian cho một hoạt động tập-trung-vào-tương-lai không tốt hơn hay tệ hơn là một hoạt động tập-trung-vào-quá-khứ, bởi vì cả hai đều tuyệt đối cần thiết. Chúng ta phải đưa ra quyết định dựa vào nơi chúng ta dồn sức vào đó tại một thời điểm nhất định.

Chẳng hạn, thu thập những con số thể hiện việc chi tiêu gia đình hoặc trong hoạt động kinh doanh của công ty trong tháng vừa rồi là tập-trung-vào-quá-khứ, trong khi dự thảo ngân sách cho quý tới là tập-trung-vào-tương-lai. Cả hai hoạt động trên đều có liên quan tới tài chính và kế toán, và hai lĩnh vực này có thể liên

quan mật thiết với nhau, nhưng người ta đang nhìn theo hai hướng riêng biệt.

Những hoạt động tập-trung-vào-hiện-tại thì nằm trong tầm nhìn và tầm nghe gần gũi, tức thì. Những cú điện thoại và gặp mặt trực tiếp chính là những hoạt động thuộc loại này. Và ngay cả với cùng chức năng kinh doanh, cũng có những hoạt động bao gồm cả quá khứ – hiện tại – tương lai.

Sau đây là một số hoạt động trong kinh doanh:

<b>Tập-trung-vào- quá-khứ</b>	<b>Tập-trung-vào- hiện-tại</b>	<b>Tập-trung-vào- tương-lai</b>
Thanh toán hóa đơn	Mua hàng	Lập ngân sách
Phân tích doanh số	Huấn luyện	Lên kế hoạch đội ngũ kế thừa
Gọi điện theo dõi công việc	Gọi điện bán hàng	Hoạt động thăm dò
Xem xét lại các dự tính	Thực hiện các dự tính	Đưa ra các dự tính
Khảo sát khách hàng	Giải quyết các than phiền	Cải tiến quy trình

## **Tại sao mô hình này có hiệu quả?**

Sử dụng mô hình tổ chức Quá khứ – Hiện tại – Tương lai là một phương tiện đơn giản để xác định những gì cần hoàn tất ngày hôm nay trong tất cả ba loại. Bằng cách suy nghĩ cẩn thận thông qua mỗi khung thời gian – quá khứ, hiện tại và tương lai – chúng ta có thể chắc chắn rằng mình được tổ chức và chuẩn bị thích hợp.

Một khi chúng ta sắp xếp tất cả hoạt động và công việc của mình vào ba loại này, vấn đề là ở việc ưu tiên hóa các công việc một cách thích hợp: Trong mỗi loại, phải hoàn tất việc gì trước?

### **Tập-trung-vào-quá-khứ**

- Tôi cần sửa chữa những gì?
- Tôi cần trả lời những thư từ, thông báo nào?
- Tôi cần tạo hoặc xem lại những báo cáo nào?
- Ai đang chờ hợp đồng tiếp theo từ phía tôi?

### **Tập-trung-vào-hiện-tại**

- Hôm nay có những cuộc họp nào đã lên lịch?



- Hôm nay có những vấn đề khẩn cấp nào phát sinh?
- Hôm nay tôi có lịch đi công tác ở đâu không?
- Hôm nay là thời hạn chót của những công việc nào mà tôi phải hoàn thành?

### **Tập-trung-vào-tương-lai**

- Tôi cần sắp xếp trước những gì (đi công tác, giấy mời, hội nghị, nghỉ phép...)?
- Tôi cần chuẩn bị cho những dự án hoặc đề nghị nào?
- Những thời hạn chót nào sắp tới?

**Một số trở ngại khi giải quyết những việc ưu tiên khác nhau**

- Thiếu tập trung và động lực
- Bị sa lầy trong những tiểu tiết
- Thường xuyên bị xao lãng, phân tâm và gián đoạn công việc
- Có quá nhiều việc phải làm trong thời gian quá ngắn
- Quá ít nguồn lực để hoàn thành công việc
- Kỹ năng tổ chức và hoạch định kém
- Có khuynh hướng trì hoãn, chần chừ
- Thiếu khả năng sắp xếp công việc ưu tiên và giữ đúng thời hạn
- Không thể ủy quyền hữu hiệu

- Không thể đưa ra quyết định đúng lúc
- Họp hành mất thời gian và kém hiệu quả

## **Để có thể dành ưu tiên**

*1. Ghi nhận tất cả hoạt động:*  
Viết ra tất cả yêu cầu, những nhiệm vụ được ưu tiên, các công việc, hoạt động trong ngày hoặc tuần hiện tại.

*2. Xác định các mục tiêu chính:*  
Hãy liệt kê những mục tiêu quan trọng của bạn trong ngày hoặc tuần đó.

*3. Cân nhắc quy luật 80/20:*  
Xác định 20% của các hoạt động nào sẽ tạo ra 80% kết quả, nhằm giúp chúng ta đi gần tới mục tiêu của mình.

*4. Đánh giá vấn đề quan trọng so với vấn đề cấp bách:* Quyết định những hoạt động nào là quan trọng nhất so với các hoạt động cấp bách nhất. Ở giai đoạn này, cân nhắc những hạng mục nào đó ảnh hưởng ra sao tới các hạng mục khác và hậu quả khi không hoàn thành những công việc nhất định (chẳng hạn, ai đó có thể cần kết quả công việc của chúng ta để hoàn thành công việc của họ).

*5. Xếp hạng:* Sử dụng phương pháp xếp hạng để bắt đầu hoạch định. Chẳng hạn:

a. Các công việc “A” có mức ưu tiên cao và phải hoàn tất ngay lập tức.

b. Các công việc “B” quan trọng

vừa phải nhưng có thể hoàn tất sau những công việc “A”.

c. Các công việc “C” có mức quan trọng thấp nên có thể được giải quyết trong thời gian rảnh.

*6. Tạo thời gian biểu:* Chỉ ra thời hạn chót cho mỗi công việc và ước tính thời gian để hoàn thành công việc. Tạo ra thời gian biểu, ghi nhớ những công việc có thể kết hợp với nhau nhằm gia tăng hiệu quả.

Chẳng hạn, liệu chúng ta có thể kết hợp việc ít ưu tiên với việc gì đó quan trọng hơn?

*7. Tái xem xét và điều chỉnh các mục tiêu:* Hãy xem lại các mục tiêu, thưởng cho những việc nào làm đúng thời hạn và tiến

hành điều chỉnh những hạng mục cần thiết.

*8. Thanh lọc:* Xóa những hạng mục trong danh sách vẫn còn ở dưới cuối và không thể nào thực hiện trên thực tế.

## **21. HÃY SẮP XẾP, TỔ CHỨC MỌI VIỆC ĐỂ CÓ CUỘC SỐNG TUYỆT VỜI**

Ánh sáng mặt trời hội tụ qua kính lúp có thể đốt cháy tờ báo. Và sự hội tụ hay sự tập trung hoàn toàn trái ngược với hình ảnh tản mát khắp nơi, hoặc để lại những thông điệp hỗn tạp ở mọi nơi. Trên thực tế, nỗ lực bị phân tán tạo ra kết quả rời rạc, không có căn cứ vững chắc. Kiểm soát mọi nỗ lực của chúng ta là cách duy nhất để thành công trong bất

cứ việc gì.

Khi tập trung, chúng ta sẽ có cách sắp xếp, tổ chức. Hay là điều ngược lại? Dù thế nào đi nữa, chỉ khi chúng ta tổ chức kế hoạch, sắp xếp công việc và hoạt động trong cuộc sống hàng ngày với những dự tính trong đầu, chúng ta mới có thể chấp nhận những thách thức mà mình đối mặt hôm nay với nhiều công việc, trách nhiệm chi li, với những tình huống cũng như môi trường làm việc thay đổi không ngừng và phạm vi kiểm soát ngày càng rộng hơn.

## **Khi có tổ chức, chúng ta có thể tập trung**

Khi thăng tiến trong công việc, cuộc sống, chúng ta đòi hỏi

nhiều quyền lực, sức ảnh hưởng hơn, và khi đó, việc tổ chức, sắp xếp công việc hàng ngày, hàng tuần và hàng tháng trở nên càng cấp thiết hơn. Ở nhà và tại nơi làm việc, chúng ta gặp thách thức trước nhu cầu quản lý công việc, trách nhiệm của nhân viên, giám sát các dự án, chú ý vào chi tiết, theo dõi hiện trạng và hoạch định cho tương lai.

Những kỹ năng về việc tổ chức và sắp xếp công việc, hoạt động đều cần thiết ở trong hoặc ngoài văn phòng làm việc. Khi củng cố những kỹ năng này, chúng ta tăng cường hình ảnh của mình trong gia đình, cơ quan hay tổ chức và ngoài xã hội.



Một số người trong chúng ta không thích kiểu tổ chức, sắp xếp mọi thứ quá chặt chẽ. Đa số chúng ta cảm thấy rằng đó không giống với hình ảnh của mình, vì chúng ta vẫn có thể tìm được những vật dụng trong văn phòng ngay cả khi chúng xếp chồng lên nhau không theo trật tự. Trên thực tế, chúng ta vẫn có thể làm tốt dù mọi thứ có lộn xộn đi nữa. Do đó, đối với chúng ta, việc dành thời gian để phát triển thói quen tổ chức công việc dường như là không đáng, trong khi khối lượng công việc quan trọng đang chờ mình rất cấp bách. Sự lộn xộn đó trở thành một loại “huân chương”, và là bằng chứng cho tầm quan trọng của mình.

Với những người vốn tự hào về thói quen ngăn nắp, có trật tự của mình, chúng ta không thể nào hiểu được vì sao những người khác có thể hoàn tất công việc. Sự lộn xộn của họ dường như không những không thể nào hiểu nổi, mà hầu như còn là mối nguy hiểm. Chúng ta nghĩ rằng ít nhất họ cần dọn dẹp... bàn làm việc của mình sao cho ngăn nắp. Tuy nhiên, mỗi lần chúng ta yêu cầu họ về giấy tờ gì, dường như họ có thể lấy ra một cách thần kỳ từ đồng giấy trên bàn.

Và điều đó miêu tả những khác biệt về phong cách, cá tính và sự tự chủ giữa hai loại người: thích trật tự, ngăn nắp và ngược lại. Chúng không miêu

tả sự khác biệt giữa người tốt và người xấu. Tuy nhiên, trên thực tế, chúng ta thường đưa ra phán xét một cách nhanh chóng căn cứ vào kiểu tổ chức, sắp xếp công việc của người khác.

Có bốn lý do thuyết phục để chúng ta nên ngăn nắp, có tổ chức hơn:

- Chúng ta tạo ấn tượng tốt hơn trước người khác.

Trên thực tế, cho dù là người có khuynh hướng lộn xộn, chúng ta vẫn thầm khâm phục những ai thường xuyên ngăn nắp và làm việc có hiệu quả. Kỹ năng tổ chức là một phẩm chất đáng thán phục và đa số chúng ta đều mong muốn mình tốt hơn về mặt này.

- Chúng ta ít bị stress hơn.

Trong khi hình thành những thói quen mới về sự ngăn nắp, lợi ích sau cùng mà nó mang lại là chúng ta cảm thấy ít lo âu hơn và an tâm hơn. Khi biến tình trạng lộn xộn thành sự ngăn nắp, có trật tự, chúng ta thấy thanh thản trong lòng mình.

- Chúng ta hướng về những mục tiêu nghề nghiệp và khả năng thăng tiến.

Đa số chúng ta hướng đến mục tiêu trở nên chuyên nghiệp và được tôn trọng trong môi trường làm việc. Điều này nói chung tạo cơ hội để thăng tiến trong nghề nghiệp. Những kỹ năng sắp xếp, tổ chức mọi việc ngày càng có giá trị mỗi khi

chúng ta tiếp nhận thêm công việc, trách nhiệm.

• Khi chúng ta biết tổ chức, sắp xếp công việc, người khác thường thấy dễ dàng hơn khi làm việc với chúng ta.

## **Tự đánh giá về khả năng tổ chức, sắp xếp**

Hãy đánh giá những tuyên bố sau đây đúng như thế nào đối với bạn dựa trên thang điểm sau đây:

**1 – Luôn luôn**

**2 – Đôi khi**

**3 – Hầu như không**

1. Tôi có thể dễ dàng và nhanh chóng tìm thấy những món đồ cần dùng.

2. Tôi duy trì danh sách thứ tự công việc hàng ngày.

3. Tôi cẩn thận với kế hoạch theo dõi công việc của mình.

4. Tôi sắp xếp các hoạt động của mình nhiều ngày trước thời hạn.

5. Tôi có thể sắp xếp xen kẽ những việc ngoài dự tính vào những việc ưu tiên của mình một cách phù hợp.

6. Tôi chuẩn bị tốt khi tới tham dự những buổi họp.

7. Vào đêm trước, mỗi ngày tôi đều xem lại thứ tự các công việc.

8. Khu vực làm việc của tôi thường gọn gàng, ngăn nắp.

9. Tôi kịp thời hạn chót mà không phải làm gì vào phút cuối cùng.

## **1 – Luôn luôn**

## **2 – Đôi khi**

## **3 – Hầu như không**

10. Cộng sự, bạn bè và gia đình xem tôi là người có tổ chức, ngăn nắp.

11. Tôi được xem là người hướng đến sự ngăn nắp, có thứ tự.

12. Nói chung, tôi tránh làm nhiều việc cùng lúc.

13. Tôi giữ được cân bằng giữa công việc, gia đình, bạn bè và mối quan hệ.

14. Tôi xác nhận từ một đến hai giờ trước những buổi họp và cuộc hẹn.

15. Khi tham gia những buổi họp, tôi thường đến sớm.

Kết quả:

Tổng số điểm càng cao, chúng ta càng cần quyết tâm tổ chức và sắp xếp công việc hơn.

## **Những đề nghị của Dale Carnegie về việc tổ chức công việc**

*• Hãy dành cho chúng ta thêm 25% thời gian cho mỗi hoạt động hàng ngày.*

Chẳng hạn, nếu chúng ta có buổi họp kéo dài hai giờ đồng hồ vào 10 giờ sáng, hãy lên lịch



của mình từ 9 giờ 45 phút đến 12 giờ 15 phút. Với cách này, kế hoạch của chúng ta không dễ dàng trì hoãn và gián đoạn.

*• Mỗi đêm, hãy xem lại kế hoạch và sự sắp xếp công việc cho ngày hôm sau.*

Điều này giúp chúng ta an tâm nghỉ ngơi, đi ngủ để bắt đầu đúng giờ vào mỗi sáng. Đây là lúc tốt để tổ chức, sắp xếp cho hoạt động về quá-khứ-hiện-tại-tương-lai.

*• Trước những buổi họp, hãy xác nhận lại một hoặc hai giờ đồng hồ trước thời gian dự tính.*

Khi đó, nếu có thay đổi trong thời gian họp, chúng ta có nhiều thời gian để điều chỉnh kế hoạch của mình và giải

quyết những việc ưu tiên khác. Điều đó cũng thể hiện tác phong lịch sự đối với những người khác tham gia buổi họp này và chứng minh sự quyết tâm trong việc tổ chức, sắp xếp của mình.

*• Sắp xếp các hoạt động bằng cách sử dụng thời gian dành riêng (block time).*

Đây là khoảng thời gian không bị gián đoạn để tập trung nỗ lực cho những việc ưu tiên. Nó đòi hỏi cả sự tự giác và sự hợp tác từ các cộng sự của chúng ta. Khi có công việc trong thời gian dành riêng, hãy loại bỏ những tác nhân gây phân tâm. Nếu có thể, hãy tắt điện thoại, chương trình e-mail và Internet.

## **Những đề nghị tổ chức, sắp xếp các hoạt động và dự án của chúng ta**

*• Đừng để vật dụng không đúng chỗ.*

Đôi khi do vội vàng, chúng ta để đồ dùng ở góc bàn, đặt sai chỗ trên chồng tài liệu hoặc thậm chí ở sai phòng. Điều này gây mất thời gian khi tìm kiếm chúng ở nơi khác và phiền phức khi cố gắng hoàn tất công việc trong tình hình lộn xộn.

*• Hãy dành vài phút mỗi ngày để dọn dẹp.*

Điều này giúp chúng ta không phải mất nhiều thời gian để tổng vệ sinh. Thông thường, sự lộn xộn nằm ở khu vực nào

đó hoặc trong giỏ rác.

*• Đầu ngày, hãy dành cho việc ưu tiên hàng đầu.*

Đừng làm việc khác cho tới khi nào chúng ta hoàn tất việc ưu tiên này trước. Về mặt tâm lý, điều đó giúp giảm stress vì nếu không, chúng ta cứ phải lo lắng cả ngày về những việc ưu tiên chưa hoàn thành. Hãy nhờ thân nhân trong gia đình hoặc đồng nghiệp giúp bạn bằng cách tránh làm gián đoạn.

*• Nếu có thể, hãy tránh làm nhiều việc cùng lúc.*

Nhiều nghiên cứu cho thấy việc đa nhiệm có thể ít hữu hiệu và làm cho tình hình phức tạp hơn. Ngoài ra, nó

cũng làm chúng ta có khuynh hướng bị căng thẳng và có nhiều khả năng mắc sai lầm hơn.

*• Hãy dọn dẹp mọi thứ trên bàn làm việc, ngoại trừ những thứ đang dùng.*

Đôi khi để tránh bận tâm và có thể tập trung tốt hơn, chúng ta cần nhìn nhận thoáng hơn và tránh bị phân tâm. Dù chỉ đơn giản là chuyển thứ gì đó từ bàn làm việc lên đầu tủ đựng hồ sơ hoặc sang bàn khác, chỉ ít chúng ta sẽ có bàn làm việc gọn gàng và tầm nhìn thông suốt.

**Những cách để tổ chức, sắp xếp các hoạt động trong cuộc sống**

## *• Sử dụng “công cụ bắt lấy”*

Chẳng hạn như sổ tay hoặc thiết bị kỹ thuật số trợ giúp cá nhân (PDA), công cụ này có thể được sử dụng để ghi nhận những ý tưởng, dữ liệu ngay lập tức hoặc để nhắc nhở. Chúng ta không phải dựa vào trí nhớ của mình để ghi nhớ mọi việc và đầu óc của chúng ta sẽ được thanh thoi để xử lý những thông tin quan trọng vừa ghi nhận.

## *• Theo đuổi cuộc sống cân bằng*

Chúng ta đã nghe nhiều về việc cân bằng giữa công việc và gia đình. Chúng ta có thể xúc tiến điều đó bằng cách dành thời gian của mình để phụng sự cộng đồng, tập thể dục, giao tiếp hoặc theo đuổi

sở thích riêng. Khi dành thời gian cho những lĩnh vực khác trong cuộc sống, chúng ta có những lúc xả hơi khỏi áp lực từ ngày này sang ngày kia.

*• Kết hợp thời gian biểu cá nhân và công việc với nhau vào chung một kế hoạch tổng thể*

Với cách này, chúng ta có thể thấy ngay lập tức tất cả việc phải làm. Chúng ta tránh được tình trạng mệt mỏi khi các hoạt động, công việc bị trùng thời gian với nhau vì không mang theo thời gian biểu bên mình. Đây cũng là cách tốt để thấy được bức tranh tổng thể về việc tổ chức, sắp xếp cuộc sống và quan sát mức độ cân bằng của mình.

*• Đến sớm tại mỗi sự kiện, cuộc*

*họp trong ngày*

Hầu như không có bất lợi gì nếu đến sớm tại các sự kiện, buổi họp đã lên kế hoạch trước. Khi đó, chúng ta có thể sử dụng thời gian này để gọi lại cho ai đó, tranh thủ hoàn tất một việc nào hoặc chỉ đơn giản là ngồi xả hơi trong vài phút. Hãy thử hình dung một cuộc sống mà chúng ta không bao giờ vội vã tới nơi vào phút cuối cùng hoặc tồi tệ hơn, đó là đến trễ.

*Theo quan sát của tôi, hầu hết mọi người tiến lên trong khoảng thời gian mà những kẻ khác bỏ phí.*

**Henry Ford**, sáng lập viên  
hãng xe hơi Ford



## **Trì hoãn, kẻ phá hoại âm thầm**

Nhắc đến sự trì hoãn, điều lạ lùng là dường như nó định làm cuộc sống chúng ta thoải mái hơn, nhưng thay vì vậy, nó làm gia tăng căng thẳng mà thôi. Do chúng ta thật sự xao lãng trước những thứ không liên quan tới công việc<sup>1</sup> hoặc chờ tới lúc “nước đến chân mới nhảy”, sự trì hoãn công việc có thể hủy hoại thành công của chúng ta. Và khi đó, căng thẳng là điều không tránh khỏi.

*<sup>1</sup> Chẳng hạn như việc dùng mạng xã hội, e-mail riêng, cuộc gọi điện thoại và tin nhắn cá nhân, những cuộc trò chuyện với ai đó...*

Mặt khác, dành ra một số khoảng thời gian cho những việc không liên quan đến công việc được giao sẽ đem lại hiệu quả. Chẳng hạn, nghỉ ngơi một chút có thể làm chúng ta có cảm giác hứng thú và tập trung hơn. Làm điều gì đó mang tính sáng tạo có thể giúp chúng ta có thêm cảm hứng, tìm ra giải pháp cho vấn đề và vượt qua trở ngại.

Trên thực tế, nguyên nhân và động cơ của sự trì hoãn một việc quan trọng hoặc không thích sẽ khác nhau tùy người và tùy công việc với cùng một người. Chẳng hạn, ai đó có thể trì hoãn làm báo cáo chi phí, nhưng sẽ ngay lập tức tiến hành xem xét, đánh giá hoạt động.

## **Những nguyên nhân gây trì hoãn**

- Có quá nhiều những mục tiêu phi thực tế
- Không có hoặc không tin tưởng một tầm nhìn
- Sợ thất bại hoặc thành công
- Quá nghiêm khắc với chính mình
- Là người cầu toàn
- Không thể tập trung
- Thiếu tập trung và kỷ luật
- Thiếu động lực
- Không cảm thấy có giá trị hoặc được đánh giá cao

## **Trì hoãn là tuột dốc**

- Thứ nhất, chúng ta cần đạt được kết quả nào đó.
- Thứ hai, chúng ta trì hoãn và hợp lý hóa điều đó bằng cách bịa đặt ra những lợi thế nếu trì hoãn.
- Thứ ba, càng trì hoãn và cho tới khi cuối cùng cũng phải thực hiện việc đó, chúng ta thường vội vàng, gấp rút.
- Thứ tư, chúng ta vẫn trì hoãn vì cho rằng mình có thể giải quyết ổn thỏa.

## **Những cách để vượt qua sự trì hoãn**

- *Thực hiện ngay.* Một giải pháp rất rõ ràng là chỉ đơn giản làm

công việc đó ngay khi khả thi, tức là trong khi chúng ta có đủ thời gian để thực hiện nó một cách đàng hoàng, nghiêm chỉnh.

- Đừng tự thưởng khi trì hoãn, tránh né công việc hoặc nhờ người khác làm việc giúp chúng ta.

- Hãy nhớ rằng danh sách việc phải làm theo thứ tự ưu tiên, kế hoạch hàng ngày, việc lưu giữ biên bản, chứng từ đơn giản và việc tưởng thưởng khi thực hiện xuất sắc, trước thời hạn sẽ có tác dụng rất tốt để tránh trì hoãn.

- Hãy nhận ra và thay đổi những suy nghĩ, thái độ tiêu cực đối với một công việc nào đó khiến mình trì hoãn. Thay

vì vậy, hãy nghĩ tới niềm vui và sự thoải mái khi hoàn thành công việc.

- Chia công việc lớn thành những việc nhỏ để thực hiện hơn và hãy bắt đầu. Cố gắng chỉ thử giải quyết công việc đó trong năm phút và chúng ta có thể ngạc nhiên thấy mình trên thực tế đã làm lâu hơn dự tính.

- Làm những việc khó trước.

- Hãy cố vũ chính mình. Cố gắng nuôi dưỡng nguồn động lực và lòng nhiệt tình với công việc hoặc nhiệm vụ đó. Hãy nói chuyện, trao đổi với đúng người để được tiếp thêm sinh lực.

## **22. THẬT TUYỆT VỜI KHI ĐƯỢC LÒNG NGƯỜI**

Dale Carnegie, tác giả nổi tiếng của cuốn sách *Đắc nhân tâm*, là một bậc thầy về đề tài này. Ông đã liệt kê 12 cách để ảnh hưởng, tác động lên người khác.

1. Có thái độ lạc quan. Đừng tức giận khi bị phản đối.

Sự bất bình hoặc phản đối đơn giản chỉ chứng tỏ nhu cầu cần thêm thông tin.

2. Hãy chuẩn bị và quan sát. Chú ý cách đối phương sử dụng ngôn từ để truyền đạt ý tưởng và nói lên cách hiểu của họ.

3. Nhiệt tình và nói với sự thuyết phục chân thành.

4. Tạo sự an tâm bằng cách đặt

câu hỏi, thấu hiểu mối quan tâm, lo lắng của người khác và diễn đạt quan điểm của họ bằng cách khác.

5. Tìm ra điểm tích cực và căn cứ vào đó.

6. Giải thích cho người khác thấy họ có lợi gì trong vấn đề đó và trình bày sao cho liên quan tới quan điểm của họ. Tuyên bố hoặc vẽ ra bức tranh có thể hình dung được và tin tưởng được.

7. Gây chú ý bằng cách giải thích ý tưởng, ý kiến của bạn một cách:

a. Thú vị và khôn khéo

b. Có giá trị và rõ ràng



c. Quan trọng và cần thiết

d. Hữu ích, thích hợp và có thể áp dụng

8. Hấp dẫn người khác với các động cơ cao quý.

9. Làm ý tưởng của bạn thật xúc động, tạo ấn tượng mạnh.

10. Coi nhẹ thách thức.

11. Lôi kéo người còn đang chân chừ bằng cách hợp tác với họ. Hoặc đơn giản chỉ nói:

a. “Tôi cần bạn giúp đỡ.”

b. “Anh/ chị nghĩ gì?”

c. “Hãy thử và xem kết quả ra sao.”

12. Yêu cầu sự trợ giúp và bắt

tay nhau cùng thực hiện.

*Giả sử mỗi người mà bạn gặp đều có dấu hiệu nhắc nhở: “Hãy làm cho tôi cảm thấy mình quan trọng”. Nếu làm được điều đó, bạn không chỉ thành công trong kinh doanh, mà cả trong cuộc sống.*

**Mary Kay Ash**, người sáng lập hãng Mary Kay Cosmetics

## **Bình luận dựa trên sức mạnh**

Mỗi nhà lãnh đạo nên đưa ra lời bình luận dựa trên sức mạnh. Họ nên sử dụng cách này thường xuyên và chân thật.

Dale Carnegie sử dụng từ viết tắt PIER để mô tả những thành

phần của vấn đề mà ông gọi là “Tuyên bố chu toàn”, tức là một tuyên bố đầy đủ, chu đáo:

- *Praise* (lời khen ngợi): cần rõ ràng và chân thật
- *Illustration* (sự minh họa): sử dụng một ví dụ
- *Example* (ví dụ): gợi ý về việc phẩm chất này sẽ giúp ích cho họ như thế nào
- *Reinforce* (củng cố): kết thúc bằng một tuyên bố sau cùng đầy lạc quan

Sau đây là ví dụ về một tuyên bố chu toàn:

*“Người mà tôi sắp trao chứng chỉ này là người thấp sáng căn phòng với nụ cười thường trực*

*trên môi (lời khen ngợi). Trong thời gian giải lao, cô ấy đã rất nỗ lực đến gặp tôi (sự minh họa). Tôi tin phẩm chất này của cô ấy sẽ tiếp tục giúp cô trở thành nhà lãnh đạo tuyệt vời (ví dụ). Hôm nay, cô là vốn quý của lớp chúng ta (củng cố). Hãy cùng tôi hoan nghênh cô... Susan Jones."*

## **Chúng ta sẽ chiến thắng bằng cách chia sẻ vinh quang**

*Không ai đạt được thành công mà không công nhận sự giúp đỡ của người khác. Sự công nhận khôn ngoan và chắc chắn tới mức như vậy đồng hành với lòng biết ơn.*

**Alfred North Whitehead,**  
nhà toán học và triết gia

Chia sẻ vinh quang không chỉ là điều tốt đẹp cần thực hiện với mọi người. Đây là tác nhân thúc đẩy mạnh mẽ nhằm củng cố và tưởng thưởng cho kết quả quan trọng nhất mà người ta tạo ra ở công sở, trong gia đình và ngoài xã hội. Khi công nhận người ta một cách khéo léo, hữu hiệu, chúng ta củng cố hành động và hành vi mà mình muốn thấy nó được lặp lại. Chia sẻ vinh quang là sự củng cố đơn giản, trực tiếp và mạnh mẽ.

## **Các nguyên tắc trong việc chia sẻ vinh quang**

*1. Tìm kiếm điều tốt nhất ở người khác*

Dale Carnegie nói rằng bất cứ kẻ ngu ngốc nào cũng có thể

chỉ trích người khác và hầu hết họ đều làm như vậy! Phải là một người khác thường mới thường xuyên nhìn thấy ưu điểm, thay vì khuyết điểm, ở người khác. Khi cố gắng thành thật thấy được điều tốt nhất ở người khác, chúng ta bắt đầu hiểu họ ở một quan điểm hoàn toàn khác và học cách trân trọng người khác hơn.

## *2. Viết ra lời khen ngợi*

Nói với ai về ưu điểm mà bạn thấy được ở họ là hành động tích cực, và thậm chí còn tốt hơn nữa nếu viết ra ưu điểm này. Người đó không chỉ có thể đọc nó nhiều lần, họ còn có thể hãnh diện đưa cho những người khác xem lời tán thưởng đó.

### *3. Thuật lại lời khen*

Tác giả Norman Vincent Peale đã viết: *“Tôi tập cho mình lắng nghe bất cứ lời khen ngợi hoặc tán thành của một người nói về một người khác và sau đó thuật lại cho họ”*. Thật vậy, chuyển lời khen thật dễ dàng! Đơn giản chỉ cần nói: *“Tôi nghe có người nói điều tốt đẹp về bạn, và tôi hoàn toàn đồng ý. Tôi muốn bạn cũng nghe được chuyện đó”*.

### *4. Mục sở thị thành tựu*

Hãy có mặt tận nơi để chứng kiến tận mắt và tán thưởng thành tích khi người ta vừa đạt được. “Chia sẻ vinh quang” có nghĩa là chia sẻ sự trải nghiệm, không chỉ là thốt ra lời khen từ xa. Khi chúng ta đích thân quan sát người khác

tiến bộ và thành công, họ hiểu rằng sự công nhận của chúng ta là chân thành, không giả tạo.

*Khi nghe có người nói với bạn điều gì hay ho về người khác, bạn có một lựa chọn. Bạn có thể nghe rồi cho qua, hoặc bạn có thể thuật lại điều đó với đúng người cần nghe.*

**Norman Vincent Peale**, tác  
giả

## **Những cách để chia sẻ vinh quang**

- Nếu ở công sở, hãy cố gắng giới thiệu các nhân viên trợ giúp của mình với khách hàng và những cộng sự tham gia trong dự án đó. Nếu người tiếp nhận không liên quan tới công



việc, hãy cố gắng giới thiệu họ với những người tham gia dự án hoặc công việc và cần khen ngợi bất cứ lúc nào thích hợp.

- Viết các mảnh giấy ghi chú (sticky notes) về những đóng góp của mọi người đối với toàn bộ dự án và dán chúng ở nơi người ta có thể nhìn thấy.

- Thông báo kết quả cuối cùng của dự án hoặc những kiến nghị với cấp trên cho nhóm nhân viên hoặc các cộng sự.

- Trong các buổi họp tóm tắt và những buổi lễ kỷ niệm, hãy nêu tên tất cả những người đã giúp sức cho chúng ta.

- Khen ngợi những đóng góp của người khác khi nói chuyện công khai hoặc khi nói trước

giới truyền thông.

- Hãy cho người khác biết thật cặn kẽ về việc họ đã đóng góp công sức như thế nào. Chân thành thể hiện rằng họ là người không thể thiếu được đối với thành quả sau cùng và dẫn chứng điều đó.

# *Phụ lục A*

## **VỀ DALE CARNEGIE**

**D**ale Carnegie là nhà tiên phong đối với phong trào về tiềm năng con người. Cho tới nay, những bài giảng và cuốn sách của ông đã giúp cho nhiều người trên khắp thế giới trở nên tự tin, duyên dáng và có sức ảnh hưởng.

Năm 1912, Carnegie tổ chức khóa học đầu tiên về diễn thuyết trước công chúng tại

Hiệp hội Thanh niên Cơ Đốc (YMCA) ở thành phố New York, Mỹ. Như hầu hết những khóa về diễn thuyết lúc bấy giờ, Carnegie bắt đầu lớp học với bài giảng lý thuyết, nhưng ông nhanh chóng nhận ra rằng học viên cảm thấy chán nản và bồn chồn, nên cần phải thay đổi cách thức trình bày.

Và Carnegie ngừng bài giảng, nhẹ nhàng trở vào một người ngồi ở hàng cuối, yêu cầu anh ấy đứng dậy và giới thiệu về mình. Khi học viên này nói xong, Carnegie yêu cầu một người khác tự giới thiệu và cứ như vậy cho tới người sau cùng. Với sự khuyến khích của các bạn học và sự hướng dẫn của Carnegie, mỗi người trong số họ vượt qua nỗi sợ hãi khi

đứng trước đám đông và có thể nói chuyện một cách tự tin. Carnegie đã kể lại: *“Thật là vô tình, tôi đã tình cờ gặp được phương pháp hay để chế ngự nỗi sợ hãi.”*

Khóa học của Carnegie đã được yêu thích tới mức người ta mời ông giảng dạy tại những thành phố khác tại Mỹ. Vài năm sau đó, ông tiếp tục cải thiện nội dung của khóa học. Carnegie nhận thấy rằng học viên quan tâm nhiều tới cách gia tăng lòng tự tin, cải thiện mối quan hệ, thành công trong nghề nghiệp và cách chế ngự nỗi sợ hãi, sự lo âu. Từ khóa học về cách diễn thuyết, nội dung đã được mở rộng sang cách giải quyết những vấn đề này. Những buổi trình bày đã giúp

học viên đạt được mục tiêu của mình, mà không phải chỉ là học để cho biết. Cùng với những điều rút ra từ học viên của mình, Carnegie đã nghiên cứu chuyên sâu về cách hoạt động, sinh sống của những người thành công. Ông đã đưa vấn đề này vào trong những khóa học của mình. Và chính điều đó đã dẫn tới việc biên soạn cuốn sách nổi tiếng nhất của ông là *Đắc nhân tâm* (How To Win Friends and Influence People).

Cuốn sách này lập tức trở thành sách bán chạy nhất và kể từ lúc xuất bản vào năm 1936 (và chỉnh lý vào năm 1981), nó đã bán được trên 20 triệu bản. Bên cạnh đó, cuốn sách được dịch sang 36 ngôn

ngữ. Năm 2002, người ta đã bình chọn Đắc nhân tâm là cuốn sách về kinh doanh số 1 của thế kỷ 20. Năm 2008, tạp chí Fortune đã đánh giá Đắc nhân tâm là một trong bảy cuốn sách mà mỗi nhà lãnh đạo nên có trong tủ sách của mình. Và một cuốn sách khác, *Quảng gánh lo đi và vui sống* (How To Stop Worrying and Start Living) được viết vào năm 1948 cũng đã bán được hàng triệu bản và được dịch sang 27 ngôn ngữ.

Dale Carnegie từ trần vào ngày 1 tháng 11 năm 1955. Lời cáo phó trong một tờ báo ở Washington đã tóm tắt đóng góp của ông đối với xã hội như sau: "*Dale Carnegie đã không giải quyết bí mật thâm sâu nào*

*của vũ trụ. Nhưng có lẽ hơn bất cứ ai trong cùng thế hệ, ông đã giúp cho con người học cách yêu thương nhau – mà điều đó đôi khi dường như là nhu cầu lớn nhất của chúng ta.”*



*Phụ lục B*

# VỀ CÔNG TY DALE CARNEGIE & ASSOCIATES

**T**hành lập năm 1912, bắt nguồn từ niềm tin mãnh liệt của một người đàn ông về khả năng tự hoàn thiện, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie đã trở thành một công ty đào tạo với các văn phòng trên khắp thế

giới. Mục tiêu của công ty là cung cấp cho nhân viên công sở những cơ hội nâng cao kỹ năng và cải thiện hiệu quả làm việc nhằm tạo nên kết quả tích cực, hữu ích và ổn định.

Cho tới nay, chương trình huấn luyện của Dale Carnegie thường xuyên được cập nhật, mở rộng và chỉnh lý thông qua quá trình hoạt động thực tiễn hơn một thế kỷ. Hiện 160 Trung tâm Nhượng quyền Dale Carnegie trên toàn cầu đang cung cấp những khóa huấn luyện và dịch vụ tư vấn cho nhiều công ty với những quy mô khác nhau trong nhiều lĩnh vực nhằm nâng cao kiến thức và hiệu quả hoạt động. Qua thực tiễn hoạt động trên toàn cầu, kho tàng kiến thức

của chúng tôi ngày càng mở rộng và đáp ứng được những yêu cầu của khách hàng trong việc kinh doanh.

Có trụ sở tại Hauppauge, New York, Mỹ, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie hiện diện trong tất cả 50 tiểu bang của Hoa Kỳ và trên 75 quốc gia khác nhau. Hơn 2.700 giảng viên đã giới thiệu các chương trình học với hơn 25 ngôn ngữ. Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie chuyên cung cấp những khóa học phục vụ cho cộng đồng doanh nghiệp trên toàn cầu. Trên thực tế, cho tới nay, khoảng 7 triệu người đã hoàn tất những khóa huấn luyện của chúng tôi.

Chương trình học của Trung

tâm Huấn luyện Dale Carnegie chú trọng vào những nguyên tắc và hoạt động thực tế nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng và việc thực hành cho học viên để họ có thể áp dụng vào công việc. Kết hợp những giải pháp đã được kiểm chứng với các thách thức trong cuộc sống, Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie được công nhận trên toàn cầu là nhà tiên phong trong việc cung cấp kiến thức và kỹ năng tốt nhất cho học viên.

Những người tốt nghiệp các khóa học này bao gồm các giám đốc điều hành của những hãng lớn, chủ doanh nghiệp và quản trị viên của các công ty lớn nhỏ trong lĩnh vực thương mại và công nghiệp, những

nhà lãnh đạo của các tổ chức chính phủ và rất nhiều cá nhân khác. Qua đó, cuộc sống của họ đã trở nên phong phú hơn.

Trong cuộc khảo sát trên toàn cầu, 99% những người tốt nghiệp từ Trung tâm Huấn luyện Dale Carnegie bày tỏ sự hài lòng về việc học tập tại đây.

*Phụ lục C*

**CÁC  
NGUYÊN  
TẮC CỦA  
DALE  
CARNEGIE**

**Đ**ể trở thành người dễ gần gũi hơn:

1. Đừng chỉ trích, lên án hay than phiền về người khác.

2. Hãy đánh giá cao người khác một cách chân thành, trung thực.

3. Làm cho người khác hứng thú.

4. Thành thật quan tâm đến người khác.

5. Mỉm cười.

6. Xin nhớ rằng đối với một người, tên của họ nghe hay nhất dù ở bất cứ ngôn ngữ nào.

7. Nên là người biết lắng nghe. Hãy khuyến khích người khác kể về họ.

8. Nói về những vấn đề mà người khác quan tâm.

9. Thành tâm làm cho người khác cảm thấy họ quan trọng.

10. Tránh cãi vã hơn là giành chiến thắng từ một cuộc tranh chấp.

11. Thể hiện sự tôn trọng quan điểm của người khác. Đừng bao giờ nói họ sai lầm.

12. Nếu bạn sai, hãy nhanh chóng và dứt khoát thừa nhận điều đó.

13. Hãy bắt đầu mọi việc theo cách thân thiện.

14. Nên nhanh chóng tìm được sự đồng tình.

15. Hãy để người khác nói.

16. Hãy để người khác thấy họ là người đưa ra ý tưởng.

17. Cố gắng trung thực để xem xét vấn đề từ quan điểm của



người khác.

18. Thông cảm với suy nghĩ và ước muốn của người khác.

19. Thích thú với những lý do, nghĩa cử cao đẹp.

20. Làm cho ý kiến của bạn trở nên hấp dẫn.

21. Coi nhẹ thách thức.

22. Hãy bắt đầu bằng lời khen hoặc sự ca ngợi một cách trung thực.

23. Đừng sấm soi lỗi lầm của người khác.

24. Nói về sai lầm của chính mình trước khi phê bình người khác.

25. Hãy dùng câu hỏi để hỏi ý

kiến, thay vì trực tiếp đưa ra mệnh lệnh hay yêu cầu.

26. Đừng làm mất mặt người khác.

27. Hãy khen ngợi sự tiến bộ dù nhỏ nhất nhất và khen ngợi bất cứ sự tiến bộ nào của người khác. Hãy nồng nhiệt tán thành và đừng tiết kiệm lời khen.

28. Tạo tiếng thơm cho người khác.

29. Hãy khích lệ người khác và đừng trầm trọng hóa sai lầm.

30. Hãy làm người khác vui vẻ khi họ thực hiện việc bạn yêu cầu.

**Từ bỏ thói quen lo lắng**

## **trước khi nó hủy hoại bạn:**

1. Hãy bận rộn, bởi vì “nhàn cư vi bất thiện”.
2. Đừng để chuyện bé xé ra to.
3. Bình thường hóa mọi việc để đừng lo lắng.
4. Chấp nhận điều không thể tránh khỏi.
5. Hãy xem mức độ của vấn đề như thế nào và đừng làm chuyện thêm trầm trọng.
6. Đừng lo lắng về chuyện đã qua.

## **Bồi dưỡng thái độ tích cực để làm bạn an tâm và vui vẻ:**

1. Hãy luôn suy nghĩ về sự hòa

giải, lòng can đảm, điều tốt đẹp và sự hy vọng.

2. Cố gắng đừng trả đũa kẻ thù.

3. Đừng mong mỗi được trả ơn.

4. Vui với những điều đã có và hãy nhìn vào mặt tích cực của sự việc.

5. Đừng bắt chước người khác.

6. Cố gắng rút ra bài học từ thất bại.

7. Hãy tạo hạnh phúc cho người khác.

### **Để không còn lo lắng:**

1. Hãy sống với hiện tại.

2. Cách đối mặt với khó khăn:

a. Hãy tự hỏi: “Chuyện tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì?”

b. Chuẩn bị tinh thần chấp nhận nó.

c. Cố gắng cải thiện vấn đề tồi tệ này.

3. Tự nhắc nhở mình phải trả cái giá rất đắt đối với sức khỏe nếu cứ lo lắng.

### **Những kỹ thuật cơ bản để tìm hiểu nguyên nhân gây lo lắng:**

1. Thu thập tất cả sự việc.

2. Cân nhắc tất cả sự việc và đưa ra quyết định.

3. Khi đã quyết định rồi, hãy hành động.

4. Viết ra và trả lời những câu hỏi sau đây:

a. Vấn đề là gì?

b. Đây là nguyên nhân của vấn đề?

c. Giải pháp khả thi là gì?

d. Giải pháp tối ưu là gì?